执着产业报国梦 一片赤诚“玻璃心”

——记福耀玻璃工业集团股份有限公司董事长曹德旺

经济日报·中国经济网记者 周 琳

亲历者寄语

今年是改革开放40周年，也是我创业的40年。40年间，福耀与国家改革开放政策同频共振，从无到有，从小到大，经过不断的探索与努力，目前已成为名副其实的大型跨国工业集团。我认为福耀有幸成为改革开放的见证者和受益者，一方面得益于各级党委政府、社会各界的扶持和帮助，以及全体福耀人的扎实努力；另一方面是企业坚持以“信”为本，坚持遵章纳税、诚信经营。

福耀集团全景天窗生产车间内景。 （资料图片）

1988年3月27日福耀集团开业现场。（资料图片）

福耀集团生产车间内，技术工人正在进行镀膜玻璃的生产操作。 （资料图片）

应用最新工业机器人的生产线。（资料图片）

创业几十年，他从不被“赚快钱”所干扰，始终怀揣着实业报国的梦想，一心扑在制造业上。他就是曹德旺，福耀玻璃工业集团股份有限公司董事长。

站在改革开放40年这个重要的时间节点上，曹德旺表示，回首往昔他有过意气风发，品过酸甜苦辣，但无论是顺境还是逆境他的初心始终未变。“从不为到有为，从农民成长为企业家，我始终坚定做制造业，做负责任的企业家。什么是负责任的企业家？负责任的企业家要始终以国家强大、社会进步、人民富足为己任，更要有社会责任感、有报效祖国的决心。”曹德旺说。

销售员承包玻璃厂

1946年生于上海的曹德旺，两岁那年跟随父母迁回福清市高山镇农村。成年后他做梦都想离开农村，去城里闯一闯。

1976年机会终于来了，已过而立之年的曹德旺决定和明溪县二轻局采购员吴异璜、明溪农场林庶乎两位好友策划办一个乡镇企业——高山玻璃厂。

彼时，改革开放的春潮在祖国大地上涌动，各地陆续创办乡镇企业，农村推广包产到户，国家将兴办经济特区并引进外资的消息开始见诸报端。

曹德旺的目标很明确，乘着这股“春风”，说服高山公社领导办厂创业。1976年初，高山公社批复同意成立高山异型玻璃厂筹建处，公社企业办主任方仁钦任项目负责人，曹德旺成为厂里的采购员，每月收入40元。

然而高山异型玻璃厂在投入生产后就遇到了大难题，日常生产需要大量平板玻璃，但那时的玻璃不能随便买卖，需要指标。而指标只有两种来源，一是政府每年按照计划安排，就像粮票、布票、糖票一样，这叫计划内指标。二是市场调剂，也叫计划外指标，这就要靠企业采购员各显神通了。当时，一个采购员有没有能耐，关键看能不能拿到计划外指标和政府手中的批件。

高山厂是乡镇企业，计划内指标基本没戏，只能从计划外想办法。曹德旺想到了福州的老朋友、福建省原化建公司的郑宝贵。“指标我们有很多，但都在省外，要不回来，你若能要回来，这些指标要多少给你多少。”郑宝贵说。

那时，几乎所有东西都要指标，这使得省与省之间需要协作交流才能互惠互利。福建是林业大省，木材资源丰富，经常用木材和其他省份交换资源。可仅有木材指标还换不来外省的玻璃，还须有车皮指标配合运输。能不能用排列组合原理，找到最合理的组合，既满足各地指标需求，又节约车皮等成本？此时，曹德旺利用福建省物资厅采购员的“临时身份”，借用全国订货会成功换到其他地区的玻璃指标，更通过资源整合节约了车皮指标。

指标有了，生产所需材料齐了，但作为缺乏技术人才的问题又冒了出来。为此，高山厂从上海耀华玻璃厂搬来了“救兵”，在技术人员的帮助下，高山厂开始运转。但好景不长，在“救兵”走后，高山厂的玻璃产品又陷入了质量问题怪圈。1977年至1982年的6年里，工厂换了6位厂长，高山公社投资的10余万元也全打了水漂。

1983年初，公社领导找到曹德旺：“高山厂是你提议建起来的，亏到现在，公社可以认赔，但18个工人和4个干部怎么安置？中央一号文件前几天刚刚出台，鼓励承包，方仁钦也提出了这个方案，认为你来承包最合适。”

公社领导提到的一号文件，是1983年发布的《当前农村经济政策的若干问题》，这份文件对家庭联产承包责任制作出进一步肯定，并特别指出，有的企业可以试行经理（厂长）承包责任制。

曹德旺敏锐地感到时代赋予的机会来了。经过多次商议后，曹德旺牵头，联合高山仪表厂的翁祖礼、林传官、林文振等5人，共同签订承包合约：每年上交公社6万元利润，完成承包任务后，在超额返利中，曹德旺占60%，其余4人各占10%。

勇做改革探路者

过去的高山厂，工人拿固定工资，每月18元至22元不等，干好干孬一个样。承包高山厂后，曹德旺要学习国家改革开放的精神，对高山厂进行改革，改变职工吃“大锅饭”的现象。

“改革始于推广管理会计制度，树立会计的权威性。同时，我还对工资结构进行调整，工人由原来固定的8小时白班，变成3班倒，设备24小时不停运转。为此，又向社会新招了60名工人，月薪提高至100元。”曹德旺说。

管理机制的改革极大调动了员工积极性，产量与承包前相比翻了几倍。“承包才4个月，我们就赚到了全年应该上交的6万元承包费。”曹德旺说。

此时，企业承包正在全国轰轰烈烈展开，国务院发布《国营工业企业暂行条例》规定，国营工业企业是社会主义全民所有制的经济组织，企业实行党委领导下的厂长（经理）负责制和党委领导下的职工代表大会制。

据此，高山厂开始探索镇政府与私人承包者合资经营，镇政府以账面资产入股，曹德旺和其他承包者以现金入股，两方各占50%股份，投入的现金用于设备升级改造。此后，其他承包者先后退出，而曹德旺选择咬牙坚持，将自己的房子抵押给福清市农业银行，用贷款继续承包下去。就这样，曹德旺成为个人股中的最大股东。

1987年，在当地政府的支持下，曹德旺持续扩大经营规模，兴建中外合资福建耀华玻璃工业有限公司。“那时，其他几个承包者骂我是傻子，如果承包政策变了，我们就会变成投机倒把分子被抓。但我坚信政策只会变得越来越好，改革开放一定会取得成功。改革总得有人先行一步，我愿意做一个探路者。”曹德旺说。

事实胜于雄辩，1988年5月份投产的汽车玻璃业务在随后几年大放异彩。到1989年，福耀成立2年后，产量和品牌在国内乡镇企业中独树一帜。

第一步算是成功了，后面该干什么？上世纪90年代初，很多乡镇企业痴迷于多元化发展，福耀也曾参与兴建房地产项目“工业村”，并涉足装修、加油站、配件、贸易等行业，看起来似乎发展得很好，但每年忙忙碌碌，利润却很有限，企业发展也进入“瓶颈期”。

充满疑惑的曹德旺去求教证券投资人士，得到的回复却是一通“大骂”：“你这个是垃圾股，要是投资者喜欢玻璃就会投资玻璃股，喜欢房地产就会投资房地产股，可你这个小企业什么都做，谁敢投资你们？”

一语惊醒梦中人，1989年前后，曹德旺开始谋求真正的转型，集中力量做强主业。新加坡一家银行的负责人仰波告诉他：“企业发展主要靠品牌技术、管理和资本三大要素。上市可以提高企业知名度，设置期权安抚和激励管理层。上了市，更有利于集中力量做好主业。”

此时，让福耀上市的种子已深深埋在曹德旺的心底。一次偶然的机会，曹德旺偶遇福建原省政府秘书陈元魁，得知省里正在找一家企业做国内证券市场上市的试验品。

“我推荐你和福耀怎么样？”陈元魁说。

“可以啊，福耀本来就是改革开放的试验品，省政府需要试验，就拿去试吧。”曹德旺说。

1991年春节过后，福建省原体制改革委员会和人民银行组成工作组，专程讨论福耀上市事宜。在福耀之前，福建省没有公司上市，只能摸着石头过河。最后讨论的结果是进行股份制改革，把福耀1990年时的净资产6100多万元，按每股1.5元计算，分成4085万股，面值1元，实际上等于没有溢价。其中，有1000多万股很快就卖完了。

但是，福耀的上市之路并非一帆风顺。一晃儿股改2年多过去了，福耀还是没有挂牌，社会上开始流传谣言——曹德旺想要圈钱跑路。此时，部分质疑者要求曹德旺回购股票，不得已他借钱回购了400万股。

后来，在股东的协调和帮助下，曹德旺终于成功递交申请上市报告。1993年6月10日福耀玻璃（证券代码600660）正式上市，开盘价44.44元。这意味着3年前股改投入的资金翻了近10倍。

在市场中锤炼企业家精神

置身制造业40余年，曹德旺到底是什么样的人？很少有人能用一两句话说清楚。

在他的老部下、福耀玻璃工业集团财务总监陈向明眼中，曹德旺是绝顶聪明的人，是能将不可能变成可能的人。

人才一直是“稀缺资源”，特别是在改革开放之初，各行各业都需要有才能的人，求贤若渴的曹德旺为招聘人才绞尽脑汁。但是，那时像福耀这样的非国营企业不能接受大学生档案。技术上“引智”有障碍，怎么办？曹德旺不信邪，他一趟一趟跑福建省人事局，三番五次拜访人事部门。

终于，曹德旺的建议得到有关部门重视。1989年福建省作为试点率先成立全国首个人才交流市场，即中国海峡人才市场。人才，这个第一资源终于在曹德旺等人的努力下，开始加速放到“无形之手”里自由调节。2年后，全国各地效仿福建人事局的做法，陆续建立起人才市场，代办外地人才就业接收、落户以及工龄计算等，如今司空见惯的人事代理事项，开始在全国流行开来。

在福耀玻璃工业集团股份有限公司福清汽车玻璃事业部四包装厂厂长俞义云眼中，“曹老板”是铮铮铁骨的民族企业家。美国反倾销官司，福耀一打就是3年多。与美国商务部、跨国公司PPG、美国国际贸易委员会等各方打交道，曹德旺从未向任何人屈服。

2001年3月，福耀获悉美国商务部对其产品立案调查，理由是美国3家同类公司起诉中国玻璃倾销。在此前的世界贸易组织（WTO）反倾销案例中，中国企业从未胜诉过。2001年4月，美国国际贸易委员会初步裁决，中国产部分玻璃对美国产业造成实质损害。福耀的倾销税率从9.67%增加到11.8%。

接到仲裁结果，其他企业退缩了，但曹德旺没有，“除了向美国法院上诉，福耀玻璃还向美国商务部提出年度行政复审，我对打赢此案很有信心。”曹德旺说。

但是，经过2年交锋，曹德旺发现自己有点“幼稚”，反倾销官司不但旷日持久，而且耗费资金巨大，高额的税单、保证金等开销就足以把一般企业拖垮。曹德旺想到利用银行开信用证的办法，解决了保证金问题。接着，经过多方斡旋，福耀又与北京对外经贸大学成立中国反倾销研究所，邀请业界、学界、政府官员就国际反倾销热点问题进行探讨。

曹德旺已经忘记到底经过多少次听证和举证，反正直到2004年10月15日，美国商务部终于公布行政复审终裁结果，福耀玻璃此前11.8%的预缴反倾销税作废。这是中国加入世贸组织以来首个反倾销胜诉案例，成为中国企业反倾销胜诉的经典案例。

在商场上强势的老板，在员工眼中却充满了人情味。“2001年时，我老婆刚生完孩子，儿子名字还是曹德旺给起的。儿子生下来就生病，在福州治疗，我一个外地人，对这里一点都不熟悉。当时公司在福州买了一些房子，我就问能不能借一套房子给我？曹德旺当时就说，‘可以让你老婆孩子住到我家里’，他的人格魅力让我在福耀有了归属感。”如今已是福耀浮法公司总经理的黄中胜说。

在曹德旺自己眼中，每一个成功的企业家，追求的都是一种奉献精神和境界。“回首改革开放40年的创业史，优秀的企业应该具备这些品德——凭借高度负责的精神，充满前瞻的智慧与胆识，借助市场各方的力量，凭借人格魅力创业，以市场需求为导向的持续创新，换取良好的效益与可持续发展的力量。”曹德旺说

加速国际化发展

随着改革开放进程不断深入，福耀集团的发展也进入了新阶段。2001年中国加入WTO后，福耀的国际化战略开始提速，在与奥迪、大众、通用、宝马等汽车厂商打交道过程中，他一步一步开始谋划全新的海外办厂战略，瞄准海外成熟市场和先进技术。

2011年至2017年间，福耀投资10亿美元，先后在俄罗斯、美国、德国等地兴办海外工厂。其生产的玻璃“征服”了大众、通用、克莱斯勒、宝马、奥迪等全球知名整车企业。

在海外战略顺利落地之时，国内关于曹德旺“跑路”的谣言也开始出现。“我人在中国，家在福清，公司在A股上市，国内也投资大批工厂，‘跑路’之说是天方夜谭。”曹德旺笑着回应质疑，“奔驰、宝马、奥迪、通用、福特、丰田，这些跨国集团都在全球各个国家有投资，难道他们也是从自己国家跑了？福耀为全球汽车厂家提供玻璃，汽车工业是全球采购，福耀必须具备全球化的供货能力”。

国家实施创新驱动的发展战略，推动战略性新兴产业、先进制造业健康发展。在曹德旺看来，福耀是这一战略的坚定践行者。“我们在江苏苏州的汽车玻璃智能工厂和研发设计中心即将完工，一条全新浮法玻璃生产线也刚在辽宁本溪投产。”曹德旺说。

在回答为何积极“走出去”时，曹德旺表示，一方面是为了坚定执行国家的大政方针，另一方面也是为了学习先进的制造技术。镀膜玻璃能有效阻隔紫外线，降低夏季汽车温度、减少油耗，由于制造工艺复杂，被誉为世界汽车玻璃王冠上的“明珠”。镀膜技术在欧美发展已久，相关专利被发达国家垄断，国内企业若要突围，必须自主创新。

曹德旺和福耀人在镀膜玻璃市场“突围”需要闯三关：一是专利研发技术，二是产品升级换代，三是研发成果如何量产上市。

经过2年多的攻关，吸收、借鉴和不断自主创新，福耀终于推出具有自主知识产权、应用磁控真空溅射技术的Low-E镀膜汽车玻璃。镀膜环保玻璃的成功量产，让福耀在国内市场获得更多汽车厂商关注，镀膜玻璃的环保指标也引领了汽车玻璃的发展方向。

曹德旺并没有满足一时的创新成功。“君子务本，本立而道生。质量和创新就是福耀立业之本。5年来，福耀不断加速‘走出去’步伐，制造符合环保理念的汽车玻璃。这是福耀人要面对的更大挑战，也是中国制造业技术升级的必经之路。”曹德旺说。

企业家要有家国情怀

曹德旺

今年是改革开放40周年，40年来我和福耀集团共同努力、共同学习、共同成长，有幸成为中国民营经济发展的亲历者、贡献者和受益者。

回望创业40年的艰辛历程，我觉得一个成功的企业家必须要有担当，有家国情怀。同时，干事创业还要培养和建立自信。首先要建立文化上的自信。中国文化教会我们义利相济，“义”就是要承担责任，做应该做的事情，把应该做的事情做到位；“利”就是要让大家都得到利益，共同富裕。

其次，要有能力上的自信。在企业战略决策和管理上，差之毫厘，失之千里。因此，必须有能力、有担当。经营是没有一定之规的，要透过现象看本质，随着环境现象来做决策。在市场经营中，需求是动态的，现象总是一环扣一环。比如福耀是从小微企业发展起来的，在当初的政策环境下，福耀招不到人，我们就自学财务、生产管理、销售采购等等，学完回来后再教给整个团队。现在我们已经发展成为有20000多人的企业，主要干部都是自己培养的。所以发展企业必须具备足够的能力和自信。

最后要相信自己的祖国。企业家要认真注意政策动态，与国家保持一致，接受党和政府的管理，发展企业必须自觉遵守这样的原则。

奋斗者感言