

**编者按:**作为中国企业的优秀代表,上市公司是资本市场践行“人民性”的源头基础。为深入贯彻落实证监会“深改十二条”大力推动提高上市公司质量有关要求,上海证券交易所联合各地方证监局、协会共同开展“诚实守信 做受尊敬的上市公司——价值引领投资 2020沪上市公司质量行”系列活动。本报特开辟专栏,期待更精准展示上市公司质量建设路径,推动更多维度和数量上市公司高质量发展。本期,我们与您一起走进福耀玻璃,听曹德旺董事长讲故事,思考制造业的时代使命。

# 曹德旺“故事会”:关于内循环、高科技和回报投资者



福耀玻璃董事长曹德旺

■本报记者 张 歆

“我要坚定地当好汽车工业的配角!因为,只要地球不爆炸,汽车行业就会继续发展,不管是新能源车,还是传统的汽车,都需要使用玻璃。短期内还没有可替代玻璃的物品出来”,谈及自己深耕数十年的汽车玻璃行业,福耀玻璃董事长曹德旺眼中“有光”。“我不会转行去做其他东西,而是把汽车玻璃做精做专,做得更有趣味,来满足人类的要求。”

8月28日,台风虽与福清擦肩而过,依旧带来了充沛的雨水,经过骤风骤雨的涤荡,福耀玻璃厂区随处可见的玻璃幕墙更显澄澈,在雨后的强光下熠熠生辉。就是在这样的透明氛围中,福耀玻璃董事长与证券日报等媒体就经济以内循环为主体的重要性、制造业的时代使命、福耀如何成为百年企业、对于资本市场注册制改革的建议等问题展开了坦率的交流。

## 内循环的关键 是让战略物资自给自足

“小时候家里很穷,吃的粮食来自种地的自给自足,同时,家人在房前屋后种菜解决了自家青菜的供应;剩下的地方养鸡和猪,除了自己家人食用,还

能卖出一些换钱解决家里买布的钱、电费。”——曹德旺讲述

中共中央政治局7月30日召开会议强调,加快形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。对于以内循环为主体,曹德旺十分认可。上述回忆正是他以自己儿时的生活方式比喻内循环的运行。

当然,曹德旺眼中的内循环并不真的是农业经济的简单循环。之所以进行类比,是因为两者都关系到战略物资的供给。

曹德旺强调,“战略性物资如果过度依赖进口,是很危险的,在当前国内外形势下,以内循环为主体,要补齐战略物资短板,让战略物资能够自给自足,包括我国的粮食安全、能源安全,这是一个系统的工程。”

在曹德旺看来,农业发展需要制造业高度发展来支撑,包括化肥、农药、种子、机械等多个方面,“充分推动第一产业的高质量发展,是内循环的关键,也是制造业所应承担的使命。同时,资本市场和金融业应该有责任感,支持第一产业、第二产业的发展,不能圈在虚拟经济的‘山岗’上面。”

此外,曹德旺认为,虽然现在大家认为很多领域的消费需求是刚需,但是刚需并没有真正的标准,真正的判断尺度应该是量力而行!曹德旺就房地产业“刚需”讲了个小故事,“住在高层的人可能担心地震,会要求换到低层;低层的人因为被楼上泼水,可能希望换到高层居住,表面上看双方都是刚需,但实际上并不是真正的市场需求。”

## 高科技“新解”: 适销对路就是高科技

有一位屠夫,他的儿子并不想子承父业,而是想学习杀龙,并且拿着家里的钱偷偷跑出去学习。后来,屠夫的儿子表示自己学成归来,可是,他也终于发现,世界上并没有龙可以杀——曹德旺讲述

在回应福耀玻璃发展高科技产品

的规划时,曹德旺并没有直接回答,而是首先讲述了上述故事。在媒体同行们品味故事的安静中,曹德旺随后揭晓了真正的回答——“适应时代、市场的产品就是高科技。福耀玻璃的产品很传统,但是玻璃也在智能化,满足市场需要,要以国际市场前沿技术作为导向,研发适销对路的产品。”

《证券日报》记者注意到,在科技力量和市场导向的双重加持下,汽车玻璃确实已不是单纯的玻璃,而是诸多功能的集成品。采访前,记者和同行先走访了福耀玻璃产品展厅,了解了搭载抬头显示技术的玻璃(该技术可以将导航、仪表盘等信息直接投射于挡风玻璃),自带天线的玻璃,降低热传递的玻璃,可以跟随音乐节奏调节色彩的玻璃……

这些玻璃的背后是科技,而真正引领着科技发展的,则是市场!

## 制造业不能指望赚快钱 应公平对待每一位股东

制造业公司是重资产公司,不是“皮包公司”,皮包公司赚钱快,但皮包可能容易坏、容易丢,制造业不能指望赚快钱——曹德旺讲述

作为上市公司掌门人,曹德旺衡量企业运营健康度的重要指标是投入产出比。

“投资不等于有效的投资!制造业公司如果希望明年实现10%的增长,就要想办法在去年开始投资,因为从投资到产出需要时间,不可能是快钱,因此,投入产出比这个指标很关键。福耀近年来的投资比较谨慎,也非常重视投入产出比,达不到预期的项目坚决不投”,曹德旺介绍称,“由于预见到信用危机可能会发生,福耀玻璃提前作了准备,因此目前现金流储备比较充足。”

透明是玻璃的基本属性,也是福耀玻璃的本色。不仅在A+H两地上市的公司,福耀玻璃不仅在项目选择上对股东负责,也在信息披露工作中秉承着平等

对待所有投资者的理念。

“福耀玻璃从不轻易预测业绩,也不轻易承诺,这样做的目的是避免股东误判”,曹德旺虽然对公司的发展十分有信心,但是十分强调信息披露的公平性,“新股东和旧股东是一样的,大股东和小股东也是一样的,都是福耀玻璃的股东,公司应该给予股东足够的尊重,因此只能将公司的经营、资本运作相关信息公开透明的披露给投资者,由投资者自己作出价值判断。”

此外,对于以信息披露为灵魂的注册制,曹德旺建议,注册制改革要有相应的配套的法治供给和监管落实,压实大股东、中介机构的责任,严惩违法违规行,提升违规成本,切实保护中小投资者利益。

福耀玻璃对于股东的尊重与回报,还体现在其对于投资者的大手笔分红。自1993年上市以来至今,福耀玻璃累计发放的A股股息167亿元,是国内A股募集资金6.96亿元的24倍。

## “出海”要有市场和技术支撑 打造百年企业有三大要求

企业“出海”,千万不要“别人骑马你骑狗”!骑马的人策马扬鞭向前奔跑确实舒服,骑狗的人如果扬鞭,可能会被狗回头咬两口——曹德旺讲述

在海外市场历练多年且成绩不俗的福耀玻璃,是很多参与全球产业链布局企业的榜样。但是,在历尽千帆的曹德旺看来,企业做决策,不能盲目学习别人,只有具备一定条件才能走出去,包括成熟的市场、属于自己的技术、资金,同时还要做好亏损的准备。

“福耀玻璃‘出海’的前提是有自己的技术、成熟的市场、足够的资金,此外,公司在美国的信用评级为AA+(与工商银行在美国的信用评级一样),因此发债融资也很便捷。”曹德旺表示。

除了提示“出海”需要做的准备,曹德旺表示,要成长为百年企业,首

先要有正确的追求,也就是企业家的愿景;其次要坚持敬天爱人,尊重天下所有人;第三是学会谦虚谦逊,向全社会学习长处,并把所学运用在创业路上。

对于福耀玻璃践行社会责任,并且获得了“企业公民”的称号,曹德旺对社会的认可表示感谢。

“当然,我需要做的还有很多,面也很广,无论是环保、社区公益、员工劳动强度改善、产品质量稳定、股东满意

度等方面,我都肩负着责任”,曹德旺一边数着自己的“作业”,一边仿佛回到恰同学少年,“需要做的事情太多啦,跟学生读书一样,每天都有很多的功课需要忙。”

虽然自谦,但是曹德旺并未对福耀玻璃的努力和成绩妄自菲薄,“总体来说,我对我们的团队在如今复杂的经济环境下做出目前的业绩是很满意的”,曹德旺和管理团队默契的笑了。

## 果然曹德旺!

■张 歆

行走于福清市街头与当地闲人闲聊,你会听到很多关于曹德旺先生、关于福耀玻璃的故事。由于曹德旺先生在实业、公益等诸多方面的成就,或许很多人心中都有一个自己感知到的曹德旺。

然而,真的面对面采访,你会发现,曹德旺先生才是最会讲故事的人。一个个朴实甚至有些年代感的故事,却能够穿透表象,对最近的经济活动进行化繁就简的描述和警示。

在此番几乎“以一敌十”的采访中,曹德旺先生反应迅速、妙语连珠,让笔者回想起曾经与曹德旺先生在全国两会现场的几次“交锋”。笔者与长枪短炮的同行们凭借人数优势围堵住曹德旺先生(笔者经历的最长一次超过半个小时才最终放行。在围堵中,记者提问的间隔通常不会超过1秒,但是曹德旺先生却能够凭借巧妙而辛辣的反问,让

现场一众“提问专业户”静默至少3秒钟。

面对采访,曹德旺先生的回答很少特别聚焦于福耀玻璃、制造业的发展、民营企业的发展、小微企业的发展才是其心之向往。

此次见面,依旧如此!虽然被提问主要“包围于”福耀和汽车玻璃行业,但是曹德旺先生的故事与回答启发的却是实体经济、金融业的从业者。

对于看不惯的过度融资,曹德旺先生直接喊出了“不能忍”;对于造假等侵害小股东的行为,他呼吁严厉峻法;对于农业发展的短板,他直接将板子拍在了制造业和金融界身上;对于复杂的国际营商环境,他冷静的进行趋势判断。

结束采访并驱车离开之际,笔者回望被苍翠与云雾环抱的福耀玻璃,感慨着不虚此行;70分钟的问答攻防,曹德旺先生的每一句阐述都让人深感——“果然曹德旺”!



# 农夫山泉上市首日市值达3703亿港元 “坚持天然健康”是成功密码

■本报记者 许 洁

9月8日,有着“水中茅台”之美誉的农夫山泉成功赴港上市,公司开盘价39.8港元/股,盘中市值一度达到4457亿港元,最终以33.1港元/股收盘,市值为3703亿港元,居港股食品饮料板块83家公司市值第一宝座。

事实上,作为国内软饮料行业龙头企业,农夫山泉自发布招股书至今,其新闻早已满天飞,有关农夫山泉是如何赚钱的,也有“老农夫”钟睺睺的身份转换。而今天,《证券日报》记者在解读农夫山泉成长密码的同时,也挖掘了农夫山泉背后鲜为人知的故事。

## 布局天然健康24年

农夫山泉招股书显示,公司成立于1996年,2019年的营业收入为240亿元,其中包装水收入143亿元,饮料及其他收入97亿元。

据弗若斯特沙利文显示,农夫山泉已连续8年保持中国包装水市占率第一,2019年市场份额达20.9%,同时在果汁、茶饮料及功能饮料行业市占都位列前三。

另外,公司2017年-2019年收入与归母净利润复合增速约17.2%和21%,远超同期中国软饮料行业5.0%和16.6%的平均增速。公司2019年毛利率和净利率分别为55.4%和20.6%,同样领先行业。

农夫山泉亮丽业绩的背后,则与公司坚守天然健康的初心不无关系。2000年,出于天然健康的考虑,农夫山泉宣布全面停止生产纯净水,全部改为生产天然水。这意味着,农夫山泉从此以往只能选择在深山老林里寻找水源,并在周围建设工厂。在当年,不少同行都认为,此举是自取灭亡的战略布局,舍近求远,运费将是不可承受之重。

“头十年,公司确实承受着远远高出行业平均水平的储运成本。但从未想过放弃。我们通过精细化和品牌化运作,降低管理成本,渐渐平衡了运费。”农夫山泉副总经理周力对《证券日报》记者如此表示。

如今,农夫山泉已经布局了国内十大天然水源,形成了全中国独一无二的水源布局。周力表示:“当年的坚持,让

如今的天然水源布局成为了农夫山泉最大的护城河。这是任何竞争对手短期内都无法撼动的竞争优势。”

除了布局水源地,农夫山泉还推出了农夫果园、东方树叶、茶π、水溶C100等其他产品系列,而这些产品也都恪守天然健康的准则,舍弃了诸如防腐剂等很多添加剂。2010年上市的东方树叶,则开了“五0产品”(0糖、0卡、0脂、0香精、0防腐剂的先河。

在知乎“如何评价东方树叶”之下,点赞量最多的一条评论说“随着消费升级和社会核心精英阶层的转换,农夫山泉这步先行棋一定会走得更远。”

早在这条评论发出的2015年,东方树叶虽已上市四年,却还是农夫山泉众多产品中“相对不赚钱”的代表。而仅仅两年后的2017年,作出上述评价的人则追加评论——“现在我收回不赚钱这一说法。”

据农夫山泉产品研发负责人孙丽军回忆,多年前的一次研发会议上,钟睺睺给研发人员定了研发原则:首先,是不是愿意给自己的父母子女饮用;其次,是不是给消费者提供了足够的利益点;最后一点是,当下还有没有做得更好的空间。

据《证券日报》记者了解,农夫山泉每年在研的新品超过20个,但最终通过评审上市的寥寥无几。

“这两年,市场上冒出了很多新品。经常有人问我们,为什么农夫山泉不出同样的产品。其实技术上完全不是问题,有些甚至我们十多年前就已经研发成功了。我们会反复问自己产品是不是足够好,是不是做到了较竞品更天然更健康?如果在天然和健康的维度上,我们没有相较于竞品的明显优势,我们会选择继续前进而不是盲目上市。天然和健康是最高追求,也是底线。为了销量而放弃标准,在农夫山泉是决不允许的。”农夫山泉相关负责人如此表示。

## 所有坚持 都为了高筑护城河

据农夫山泉相关负责人介绍,“走慢路、抢先机”是农夫山泉一直奉行的经营节奏。

彼时,农夫山泉主张“天然水”概念,对饮用水行业是一次大的颠覆,占

得了天然水的市场先机。而在寻找合适的水源地上,农夫山泉也遵循了“走慢路”的经营思想。

据农夫山泉招股书披露,其目前布局了包括浙江千岛湖、吉林长白山、湖北丹江口、广东万绿湖等在内的十处优质水源。每一个水源的寻找、确立和建设工程都极为漫长。比如四川峨眉山,从寻找水源、确认开发到建厂投产,整整花费了5年的时间。又比如长白山抚松水源和工厂,从找水源到最后投产,整整7年。这在建筑行业平均周期差不多一年半的饮料行业,几乎是难以理解的缓慢。

“从决定只生产天然水和矿泉水的那天起,就注定了农夫山泉只能是一名慢跑者。纯净水可以用城市自来水源,在城市附近建厂,速度快很多。但农夫山泉是天然水和矿泉水,因此只能去深山老林里寻找水源,并在周边建厂。这个过程必然是漫长的。”农夫山泉负责基建的廖原对《证券日报》记者表示,“在快节奏的今天,慢跑者是孤独的。”

廖原告诉记者,在建造峨眉山工厂的时候,由于工厂选址在水源附近的山坳里,第一批建材是用骡子驮上山。光驮这批建材就花费了整整半年。

不过,在廖原看来,慢跑有慢跑的好处,那就是有时间冷静思考自己到底要什么,“如果这个目标只有通过慢跑才能到达,我们义无反顾。”

另外,投资农业则是耐心慢跑的另一个佐证。2014年,农夫山泉推出了17.5°橙鲜果品牌。这个产品实现了非标产品的标准化——一箱橙子,个头、糖酸度、重量、果皮颜色几乎一致。推出当年就成为国内最受欢迎的鲜橙品牌之一。在此之前,农夫山泉已经在赣南学习管理橙树的种植和经营8年之久。田间地头、日晒雨淋,期间团队经历的艰辛,曾让钟睺睺在农产品发布会上红了眼眶。

“慢跑也不孤独,因为目标一旦笃定,内心必然坚定。如果我们的水源地是我们第一道竞争优势护城河的话,我们这24年来吃过的苦就是第二道。”廖原如是说。

对于农夫山泉的表现,国盛证券分析师在研究报告中称,农夫山泉将“天然”写入基因,产品、品牌、渠道高筑护城河。

在国盛证券分析师看来,农夫山泉



善于用“天然”概念占据消费者心智,通过差异化产品打开市场,通过精细化的渠道管理实现份额提升。包装水业务上,公司使用100%天然水+矿泉水作为水源,树立了更高的品牌调性,并已实现水源全国布局,充分享受更优水质带来的高端溢价。在饮料业务上,公司善于差异化研发新品,迎合健康化消费趋势,结合强大的营销势能以及多渠道快速铺货能力,在饮料这一高速变化的行业中能够以不变应万变,打造长生命周期的爆款产品。

正是基于对“天然健康”的锲而不舍,农夫山泉在2000亿元的包装饮用水市场上,跑出了农夫的速度,成为软饮料赛道中奔跑的大象。

## 坐拥两家上市公司 但这不是终点

据说,在钟睺睺案桌上有一座唐吉珂德陶瓷像:唐吉珂德似乎在椅子上打着盹,但右手始终紧紧握着剑,左手则按着一本摊开的书,仿佛随时准备跳起来朗诵、奔跑和战斗。而这是钟睺睺最喜爱的收藏品。

值得一提的是,钟睺睺不仅是农夫山泉的掌门人,还是A股万泰生物的渠道管理实现份额提升。包装水业务上,公司使用100%天然水+矿泉水作为水源,树立了更高的品牌调性,并已实现水源全国布局,充分享受更优水质带来的高端溢价。在饮料业务上,公司善于差异化研发新品,迎合健康化消费趋势,结合强大的营销势能以及多渠道快速铺货能力,在饮料这一高速变化的行业中能够以不变应万变,打造长生命周期的爆款产品。

但是,作为掌舵人,钟睺睺一直扮演着低调、朴实的“老农夫”角色,就算是拥有两家上市公司,依然选择安安静静做事。不去现场敲钟,不举办任何庆祝仪式,而一心扑在工作上,生活一如往常。

据农夫山泉内部人员向《证券日报》记者透露,钟睺睺和他的员工依旧忙碌地工作着,和其他日子几乎没有什么差别。

在钟睺睺的战略字典中应该不只有万泰生物和农夫山泉两家上市公司,农夫山泉的上市,不会是钟睺睺资本市场上的终点,因为在掌管他的养生堂大家庭中,还有几个待孵化的产业。

据了解,养生堂旗下拥有五大产业板块布局,包括饮用水、饮料板块的农夫山泉;农业产业板块的信丰农夫山泉果业有限公司、伊犁农夫山泉果业有限

公司;第三个是食品、保健食品板块的养生堂药业有限公司、养生堂浙江食品有限公司;第四个是万泰生物药业和浙江养生堂生物科技有限公司的生物工程板块;五是化妆品板块,其拥有养生堂(上海)化妆品研发有限公司。

那么,上述五大业务板块中,已经培育出两家上市公司,未来,还有哪个板块将成为钟睺睺今天看好的上市公司?

对于农夫山泉今天的业绩,食品饮料营销专家肖竹青在接受《证券日报》记者采访时表示,农夫山泉团队将一瓶寡然无味地表水,卖出了超过中国白酒的平均毛利率,这就是核心竞争力。

如今,“农夫山泉有点甜”早已深入人心。“本次IPO拟进一步扩产,打开增量空间。考虑到公司多元化品牌布局、强大的营销能力、成熟的经销体系、优质的水源等等‘源头活水’竞争优势,兼具成长性和盈利能力,长期看好公司未来发展前景。”东吴证券分析师如此表示。