

福耀 2016 年度股东大会会议纪要

地址：福耀五楼会议室

时间：2017-4-26 下午

参会人员：公司董事会成员、股东及工作人员

主持：陈向明（以下正文除特别注明，均系曹董回复）

记录整理：无锡老朱

1. 新项目投入产出（资本支出与营收规模比）情况

浮法玻璃（冶金行业）项目，建设成本高，但材料便宜，运营成本低。投入产出比能做到 2:1 已经不错了。

汽车玻璃项目，建设成本低，运营成本高。投入产出比可以做到 1:1。

2. 美国福耀

2.1. 影响达产进度的内部因素：

美国福耀 5 年内营收规模上 70 亿元有可能。因为目前汽车玻璃产品达标率 55%，还有 45% 的上升空间。

浮法玻璃不存在上述问题。美国伊利诺伊州与中国东北地区一样天气寒冷，但湿度很大，沿用 PPG 方式，未除湿处理，2016 年度报废发霉浮法玻璃近 1900 万美元。

美国投资要素成本，除了人工，其他诸如物流、材料、资源、动力、交易和制度（税负）成本都较国内低。

2016 年 10 月举行开工典礼，系按照美国政府要求做的宣传活动。其实，那只是局部投产，今年还在改造。2017 年 1 季度美国公司亏损八九百万美金，其中：汽车玻璃亏损 700 万美金、浮法玻璃亏损近 200 万美金。现在已进入公司预算轨道，预计 2017 年 6 月起将开始产生盈利，全年应该有利润贡献。

美国工人不好管，汽车玻璃设计产量不达标，成品率仍较低。但美国福耀利润率有信心与中国产能媲美，因为美国工人也是人。美国福耀管理层比较谨慎，前一段时间因经营亏损不敢给员工发薪水。福耀总部决策给美国工人增加时薪 2 美元，以保持公司在所在地区有竞争力的薪酬水平。工人当组长，士气大振。老曹和美国福耀管理层讲，工人要去帮助，要保持高福利、高工资，如果工人不在乎公司，公司不可能赚到利润。如果我们及时想办法让美国福耀产出率和成品（制成）率达到较国内低 1 到 2 个点的水平，美国福耀的利润率将与中国产能媲美。在美国市场，汽车玻璃仍处短缺状态，目前主要依赖进口，竞争没有国内激烈。

2.2. 影响达产进度的外部因素：

今年，宝马订单由 1 号线转移至 4 号线，须重新接受供应商全面审核认证，由此增加费用 90 万美元。目前已基本完成该项工作。

2.3. 2017 年度盈利前景：

陈向明回复：各项运营指标逐步向好，成品率和效率整体都在提升。2016 年度所做盈利预测——2017 年度实现 4000 万美元净利润，目前看没有大的变化。

2.4. 美国福耀新总裁——刘道川：

履历：通用汽车公司、重庆超力高科（汽车空调系统）公司。

（白总补充：）刘对福耀很熟悉，他在通用管产品质量，对福耀全面考察过。

3. 第二事业部（收购）

不是为了收购而收购，我关心的是能帮企业赚多少钱。有的人喜欢做大，你做得满身大汗，赚不到钱，干什么呢？市值管理，高估值股票投机，害人害己，不是我要做的事情。

我要考虑到，你（标的）拿出来卖，为什么拿出来卖？肯定有问题，我要查到你（标的）的问题在哪里，而且福耀有没有本事解决你（标的）的问题，如果没有本事解决你的问题，不就等于去赞助你吗？福耀赚那么辛苦的钱，怎么可以去赞助你，对不对？这是一个原因，我们在等待机会。

第二个问题，现在不稳定因素非常大，做任何收购，都要非常小心。再好的公司，很认真地看，不是非常非常合算，不会下手。这几年，福耀迅速发展，干部不够，都用完了，因此福耀要借这个（国际化拓展）机会，组建干部队伍，员工综合素质要拉上去，做好充分准备，等待机会。

4. 曹晖接班问题

让他再独立再做几年，他就同意来接班了。

我的作风很稳健。到时候你们再看看，你们会发现他的作风比我更稳健。

接班的问题，你们不用再考虑了。因为我们做得很辛苦，创这个（福耀）家业，我不认为是我们曹家的财产，这是国家的、股东的、员工的。因此，我们会非常谨慎地安排。

我那个股票捐了一半，这对小股东非常利好，因为这提高了整个福耀的声誉和美誉。我们大股东高度负责地在做这个事情。

关于曹晖三锋的问题，我介绍一下，我和曹晖达成这样一个意向，本来今年是我创业 40 周年，我要隆重举行交接仪式，交给曹晖。但曹晖提出来，我（曹晖）还年轻，工作虽然做了好几年，但是自己独立操作没有做过。现在正在做，做两年，让他锻炼一段时间。

现在他做的是新材料、新技术、模具这些高科技产品。若干年之后，他把他的公司并给福耀集团，他自己出来当董事长，这样一个策略。

5. 发展空间问题（产品结构及毛利率）

预测也没用，测了也白测。

上午董事会，刘小稚董事、汽车业专家大吹汽车前景，目前全球汽车年产量 8500 万辆左右。到 2020 年，（美国）市场将达到 2000 万辆。美国客户也跟我讲，你现在建的产能不

够大，根据目前的产能平衡下来，到 2020 年将缺口 250 万辆，你有没有准备计划建，选址在哪里？我跟他讲，我要首先去赚到钱才能给你建，我现在建了厂还没赚到钱，怎么给你建？

当然年轻人都是往非常好的方向去看。如果（全球汽车产量）真正到 1 亿辆的时候，中国汽车产量必须达到 3000 多万辆。我虽然做汽车（玻璃），但我不支持做那么多的汽车，因为我们没有地啊，没有油啊，什么都是买的。做那么多汽车干什么呢？这里就会牵涉到，全球经济再平衡的过程中，各国会发生什么问题，我不清楚。也很难判断，近两三年的汽车未来走势会到什么程度。

等本溪项目做完，我们已经有 3500 辆套^注完整的汽车玻璃产能了，就准备在那里了。你跟我讲精确的事情，我不知道。

市占率没有具体目标。各个国家的投资风格都不同。我在毛主席领导下红旗下长大的人，胆大，已经很冒进了。他们没什么投资，因为圣戈班、旭硝子都是大集团，有很多生意做，看不上这个东西（汽车玻璃）。而我呢，反正也没什么可投资，还是给你们做玻璃。本来也想去炒股票，学马云，但没有那个本事，只能做这个（汽车玻璃）事情。

我们只要保住已有市场份额，（并提升高端产品的结构），就是成功。你想（将市场）全部拿过来，不要想，没有人（能做到），也不合理。

公司不能买的，应该是自己从基础做起来，你才懂得来龙去脉、怎么做。你想别人赚钱自己化，肯定风险很大。

因此，投资必须审时度势，如果美国项目能按预期赚回钱，我肯定还会再投美国。

^注折合 140 百万平米，应该未包括 2017 年度及以后将新增的汽车玻璃产能。（老朱注）

6. 产品结构奥迪

车展奥迪车未见使用福耀前挡玻璃的原因：每一年都有新车型，展出车型系全进口车型。福耀占有奥迪 100% 市场份额，占奥迪德国 65% 市场份额。

7. 与康宁合作情况

今年 5 月 1 日，我就到北京去，和康宁总裁开会，开发大猩猩玻璃做前挡，相关产品预计在今年 6 月末面世。双方对此事都很起劲，但老曹判断，真正将产品推向市场有一定难度。因为大猩猩玻璃是高密度玻璃，强度高，产量很低，老曹认为并不安全。这一点，刘小稚有异议，认为大猩猩玻璃做前挡安全。

8. 光伏玻璃开发

主要运用于天窗。

9. 福耀的核心竞争力

自主知识产权、管理团队。

中国经济（尤其是人力资源）在制造业具有竞争力。要素成本改革后，将更加有优势。

10. 智能设备对人工成本的影响

（曹董回复）

智能设备可以提高产品质量。因为设备具有标准化特点。

设备使用成本与人工成本之间，存在此长彼消的关系。

（陈向明回复）

福耀 2016 年度薪酬水平提升 10%，但人工占收入比例略增 0.5%（从 14% 上升至 14.5%）。

管控良好、消化人工成本的原因：流程优化、编制的标准化，自动化和人工如何更有机地结合。

11. 汇兑收益（人民币汇率）

2016 年度实现汇兑收益 4.56 亿元。

目前看，与年初比，国家维持人民币币值稳定。

人民币汇率（币值）有其自身规律，中国这几年货币超发速度远高于 GDP 增速。从更长时间来看，我相信福耀持有更多美元资产是有利的。

12. 毛利率（陈向明）

产品结构（附加值提升）：包边、天窗、隔音、镀膜玻璃的产品比重在陆续提升。

汽车玻璃发展的框架路线——安全、舒适、节能、环保、智能集成，这对我们现有研发投入（取得效益）更有信心。

福耀是出口型企业，未来营收的 50% 将是美元收入，（人民币一旦贬值，）这将是未来福耀很大的亮点。单纯考虑毛利率，也将不断提升。（曹德旺补充）

13. 北京福耀

陈向明：产能整体搬迁至天津福耀，北京福耀现有土地有待出售^注。

白总：北京福耀地块已无发展空间，故需搬迁。

^注 此处应该有一笔营业外收入-长期资产转让收益。（老朱猜想）

14. 精益制造

是长期工作，永无止境。管理就是这样，这个问题解决了，新的问题又来了。

目前在执行去年计划，再过 2 个月，推明年计划。

15. 假冒伪劣问题

野火烧不尽，春风吹又生。今天抓进去，明天放出来。

但是，假冒伪劣对公司经营影响有限，整车厂不会要这些小厂产品。

16. 员工持股（与重资产、轻资产公司的关系）

轻资产公司适合做员工持股；重资产公司不适合做员工持股。因为公司资源最重要的不是人力资源。

福耀向美国麦格纳学习，每年利润的 7.5%左右做员工激励，激励力度大于员工持股。

美国三大配件供应商——麦格纳、伟世通、德尔福。2009 年危机，麦格纳没死，其他都死了。

按今天市值 580 亿左右，现在去建福耀，还缺一半。因为我当时建福耀时材料很便宜。

17. 会场氛围及花边

去年公司给股东泡茶的。估计今年参会股东太多，股东的热茶没了，只有瓶装饮用水了。

今年公司元老、监事会主席白总也列席了，他精神矍铄，身形挺拔，绝无退休之相。

也许是三锋事业初定，曹晖总感觉比去年更显轻松，手机套是雅致的中国风。

曹董入场时，神态淡定，头发略显凌乱，显然是刚睡完午觉。只是大腹便便、步履难免有点沉。入席后便点了一根烟。应该是体内湿气较重缘故，他有拿纸巾擦舌苔的习惯。

老朱因此送了一套艾灸产品给他，希望他老人家能因此了解艾灸这一中华瑰宝，休息、看书时多灸灸，排排湿气，补补阳气。