福耀 2017 年度股东大会讨论笔录

中国 • 福清

2018 年 5 月 11 日

记录：无锡老朱

声明：

记录文体尽量遵从会议原音，系老曹体，需要读者具有一定的文字般若。
因科大讯飞语音软件无法完成该等笔录工作，纯属人耳反复聆听后记录。
未经校对，若有错漏之处，敬请不吝指正。

- **股东问题 1——“边际业务”**

前两天看了一个关于您的新闻，不知真假，若上下游做好，（营收规模）可以做到几千亿。不知您是因为什么做的这个判断？这个上下游是不是我们以后的发展方向？

曹董：

实际上呢，如果把它**边际业务**做起来，（那个是很大的）。

开发一个产品，从企业（转变看到）自己发展思路的同时，要兼善社会（社会发展更好……）。

我们去年报表营收 187 亿，现在实际上如果没有开展边际业务，（增速不会这么快）。这是一个过程。我相信这需要时间和审时度势（有位股东老咳嗽捣乱，实在听不清）。我做事情比较保守，跟社会的快节奏有点滞后，但我会坚持这个（边际业务）。我认为审时度势是最关键的……

因为做大没有用，关键要有钱赚，你做了很多，但没有前赚，你做它干什么？

第二个做了，如果我下手开始做了，肯定会减少（现金流……），如果没有办法控制实际在我们每股收益增加范围，如果增加资本（支出）的发生，对你们没有好处，对我也没有好处。

公司做大了，老板做大了，对你们来说，投资收益率下降。而我的战略呢，除了考虑大股东实际利益的同时，更重要的是考虑小股东的利益。如果让小股东去死，大股东死得肯定死得很快。因此我们做事情很认真负责……

- **股东问题 2——“美国黑人大叔事故的处理”**

曹董：

（事故责任不在福耀），我们在发生事故后几分钟之内报警。企业在美国出这种事，等于天塌下来的事情。但两个小时就恢复生产。这个事情，我们暂时没有得到美国政府官方许可披露信息。

- **股东问题 3——“资本开支”**

2018 年度的资本开支，感觉海外投入降低，主要投入苏州、辽宁。想问一下，国内份额已高，而且国内汽车增速总体不是特别高的情况下，这些投资的未来回报还能象原来的投资一样吗？另外，海外这块后续的结构，欧洲新规划的情况？

曹董：

我们民营企业，投资如果没有钱赚的话，年龄也大了，去当官也不可能。

本溪投资浮法生产线，这次是策划做 3 条生产线，其中一条备用。我们浮法玻璃不够，大概这两年采购一条大线，大概差二十几万吨。我们两条线不到 30 万吨。估计（汽车原片玻璃）自给没有问题。

苏州这个项目，象前面（第一个问题）说的，汽车玻璃的边际业务。边际业务如果和汽车玻璃业务不结合在一起。玻璃在这边做，（边际业务）在那里做的话，这个科学流程方面，搬来搬去，损耗和费用不合理。我们必须把旧的设备拆下来，重新建，把新的技术工艺连到线上面去。原来的工厂如果不搬迁不行了，不合算了。苏州这次将会是福耀集团最新技术（集大成者）。那么这样连在一起，我们计划把上海两个公司（汽车玻璃和巴士玻璃）改造。改造完以后，再开始换，不断地换。苏州呢，是基于这样的计划。因为上海现在（产能）不够，改造拿（搬过来）过来。那么成熟一个工厂，就可以把旧的工厂再搬迁改造，不断地把最新（的技术工艺嫁接进去）。

所以新技术的运用，（一个）市场接受程度，再加上我们技术当中培养的力度，没有时间，要等过程。对新增生产能力不厉害，但是对边际利润产生（很大的价值）。

关于后面投资欧美，你看到我们报表总资产 360 亿，那个我们发（指发行港股募集的美元），我们不敢用他的，才用掉一点点，剩下的钱我们存在那个……因为我们正在和国际欧美企业谈判，随时成交或者不成交，若（你说）成交，（就可以拿出来用）。因为它们也怕中国企业到底拿得出拿不出（钱投资），钱放在这里，（就不怕了）。这是一个过程。

福耀是全球最大的汽车玻璃厂，本身的责任是服务汽车厂，全球不管哪一个国家的汽车厂需求，肯定（找福耀）。这是我们本身的职责，也是我们荣誉。你说奔驰宝马奥迪来中国投资干什么？它就是做生意么。它没有来中国投资，能够成为国际知名品牌吗？因此，这是成为国际知名品牌的必经之路。因此我们做生意就是做生意。企业从小到大。我们最小的时候，我们能够做到中国出名就行。慢慢地，我做汽车玻璃，现在美国出名、欧洲出名，后来在非洲出名，这才是真正的发展之路。那么走的国家越多，卖得越多，就说明我们的品牌（在成长），这样才行。因此在国际发展的战斗当中，我相信福耀只会加快、不会放弃。感到自豪、高兴的是，（我们的投资得到国际资本和外国政府的支持、保护），而且我们跟国家政策（一盘棋）……

股东问题 4——“美国福耀”

一季度情况，考虑新的线（220 万台套），盈利 800 万美元，如果扣除，盈利能力更高，这是比较大的提升。我自己算了一下，如果不算美国二期，净利率可以达到 10%以上，我不知是否真实数据这样？因为我们投产之前有一个计划，国内外差异不会太多。不知从现在这个时点，对美国盈利能力的一个目标有无调整。目前制约美国的是不是还是莫瑞恩生产效率较国内差一些？这块还有多大提升空间？

曹董：

（尔舌音太浓，老曹表示没听懂）

关于盈利目标，我们上市公司没有公告，我讲的不算。

我今天再跟你讲，美国工厂我们刚开始投的时候，我的部下调过去，都是从中国几个工厂调过去的精英，没有对美国情况想得那么复杂。后来发生了一些问题之后，我们才知道这需要一个磨合期。但是目前的情况还可以。去年前年，你知道压力有多大吗？2016、2017 年亏了 1 亿多美金。如果今年不亏，赚个几千万（美元），那就很好。因为讨论过，那个需要一段时间来磨合，那一帮人，我相信他们很努力在做。

美国投资应该说是很成功的案例。刚刚十几天前，美国总领事带队到美国福耀考察调研，美国政商两界都有参加，所有参会代表对美国福耀高度评价，说福耀将会是中美两国贸易与投资的典范。这说明他们对我们所做的是满意的。

股东问题 5——“无锡老朱提问”

5.1 关于我们福耀汽车玻璃总成的构成，除了包边以外，是否还包括机械、智能数控等功能？

5.2 镀膜汽车玻璃将来是否有可能全面普及？请教曹董这方面的商业判断。

5.3 关于本次融资一般授权议案，比较突然，能否介绍一下相关的背景信息。由于汽车自动驾驶等应用，汽玻智能化趋势明显，与微电子关系日益密切，公司是否有计划接受下游主机厂的投资，以便在同一产品路线图规划下，同步研发一些新的技术？

5.4 美国福耀离职率较高，人口老龄化，公司的对策和思路？

曹董：

我给你讲，你讲的最关心的就是，跟我们今天授权董事会融资的议案。我今天跟你讲，福耀是非常规矩，而且我们认为，做老板的，君子爱财取之有道。福耀融

资成本很低，我们去年年化利率应该不到 4%，3 点零级几（陈向明）。很多企业把这个钱拿去放高利贷，拿去理财，福耀不做这个事情。我跟他讲，这是发国难财，是没有道德的做法。那今天为什么要增加融资发债的条款，因为我们现在负债率也不高。负债今天 371 亿总资产，扣除银行存款七十几亿，我总共剩下来，金融产品（现金）减去有息负债之后，负债率只有 20%左右。在任何企业都可以大把地拿去做理财投资，但福耀坚决不做。那这个条款出来，我们争取让董事长有更多的权力，更机动的做法。这个机动的做法，就是来应对整个周边的形势变化。今年用这个条款的概率微乎其微，明白吗？因为我们现在不缺钱，虽然这次分红分 20 亿左右，上半年 4 月份、5 月份我们又已经有大笔现金进来，我又不能够拿去放贷。很多企业就是拿银行的钱去放贷赚钱，扣回了（利息），不用做（实业）。福耀不做这个。

美国老龄化问题。美国存在就是有道理。美国人过得很好，后面还会过下去。它不会因为社会老龄化断档了、不过了、企业全部倒闭。我们（美国福耀）只是美国几千万个企业之一，有什么好担心？根本一点都不担心，明年过来我肯定过得好。明白吧。这是我的一个预测。

第三一个，镀膜是一个福耀的发展方向。我们这次搬迁苏州，也是镀膜跟增产连在一起。因为这是一个现在年轻人你们很喜欢个性化的车子，又漂亮。原来我做年轻人的时候，连部自行车都丢不起。汽车如果没有镀膜玻璃，看得就不适意，这是硬设件（刚性配置）。

关于包边什么东西，现在已经很落后，如果把包边做高档做起来，那还需要很多配置。这个事情，你相信，我古董一点，我的儿子曹晖比我（前瞻），前几年就开始注意现在新的一种机械成套的东西，比我们原来中国从欧洲日本美国进来的那些高级，我们也在进入。但作为产业，走向未来，我跟你讲，不仅仅是这些东西。

因为我为福耀总结，这样讲，福耀已经成功地实现工业 3.0，我们在制造环节充分利用了计算机、信息集成来生产，现在正在推工业 4.0 和智能 2025。我们现在只推了一年多，我相信要真正把这个事情研究清楚，不是化一年两年，可以化很长时间，因为它要把智能制造和智能管理融在一起，两化融合。在追这些东西，知道吧？但这个事情有一定的条件，首先我们必须是全球化的企业，国际、全球知名品牌。第二个有遍布全球的工厂，才能有使用的价值在。是这个问题。那作为股东关心这个问题，但是你要相信福耀这些都是受过高等教育的年轻人，除我以外，他们还年轻，我相信他们比我还行。

（谢谢曹董）

股东问题 6——“美国福耀”

6.1 新能源汽车的发展对汽车玻璃技术的带动和我们的应对？
6.2 天窗总成方面的想法？
6.3 制约美国福耀发展的最主要原因是不是美国工人的效率？
6.4 如何看待印度市场？

曹董：

影响美国福耀的，美国工人的效率有一点，但不是全部。因为应该强调我们自身。在管理上各方面，因为企业的利润是这样产生出来的。不能单一地看利润，有部分这方面的原因，也有文化方面的原因。应该这样讲。这个需要我们逐步靠拢，到美国来，去适应美国地方文化的一个过程，在逐步向好的方向发展。这一点呢，还是让我感到满意。

至于向海外发展，去印度，暂时还没有考虑。因为我认为，从企业家的角度，原来总书记讲四个自信，我们企业家也要讲四个自信。一个就是文化自信，一个就是行为自信，第三个能力自信，政治自信。你不看国与国的关系，象美国人跑到马来西亚去投资，后来今天这个新总理上来，那这就完蛋了。因此，这个问题我认为呢，还是要讲政治。国家、政府和中国关系好，我才去投资。印度我也去过，但是我很认同印度人的生活方式。我们人类几千年了，走过来，原来都是骑马骑驴、走路，现在坐汽车、动车行，坐火车嫌太慢。动车还嫌太慢，现在还正在研究真空管，吸过来这样，美国到中国两个小时。你说是不是？但是那样的日子过几千年了，我们为什么几十年过这么辛苦。因此我们可以对印度表示关注。但是，这说明印度暂时还不需要这么高档的东西。

既然谈到新能源汽车，我觉得，新能源车关键是电池、轻量化，减轻了可以提高续航能力。续航能力主要靠重量和能源来支持。电池解决锂电，减轻有帮助。但这是个时髦的话题。他说新能源车环保，我说没用。把煤炭给它拉到山沟沟里去发电，它也要通过变电所，然后传回来。实际上，煤炭变成电，电变成电池，电池（送上车），这个中间过程消耗比煤炭直接用在汽车上消耗大。当初，那是美国道奇汽车厂，它是煤炭直接放在驾驶室后面。我认为那个车会比新能源车更环保，但那不好看。如果没有实实在在效益的话，我相信这只是个折腾的过程。但是我们希望它会成功。我们布置了很多应对的政策。但是我不认为它是正确的（方向？）。

天窗，曹晖现在做了。但是我跟你讲，我们跟客户签的合同，不能做。因为我们是全球最大天窗玻璃供应商，95%由福耀供货。你到我这里，我教你加工完，你做完后，你现在来做天窗，你叫其他人以后怎么信任你？因此，福耀在这方面呢，可能没有很高的积极性。

曹晖：

轻量化呢，首先人的体重是最重要的。

股东问题 7——“危与机及其应对”

福耀是否有应对类似 2008 年危机的准备？

曹董：

企业家的事业是风险事业。正如红楼梦黛玉词里讲的——一年三百六十天，风刀霜剑严相逼。这就是企业家的职业生涯。

在我的心目当中，我跟我的管理层讲的，要注意我们会面临比 2008 年更严重的金融危机。为什么会这样讲？（此处又有人咳嗽，建议以后股东大会劝退所有感冒咳嗽人员）没有项目可干，我原来高峰的时候，70%的负债我都敢干。现在我几乎降到没有负债为止。不敢投。

在危机应对政策方面，08 年采取的什么？一停止一切扩张性再投资，除在建的项目做好以外，其他不准投。二收紧信贷，我们和客户有 30 天、90 天结算，现在我们抓紧信用。第三点抓节能降耗，生意不好做，没有大米吃，弄点地瓜面来吃我们也可以啊。第四点呢，把应收账款抓紧收回。这些工作从 08 年到现在，我们从来没有停过。因为我们每天有危机评估，不小心就死了。本来想太深了一点，这两年失去了发财的机会，他们（管理层？）大讨论。

你投福耀投亏本啦？你 29 块、28 块时候买的？我跟你讲，做股票生意是这样做的，别人不要的时候你要，别人开始要的时候你不要。既然你接受了，就不要（管）了，放在那里就睡觉去了。你每天去看会看死掉的。我跟你讲，我做企业可以，做股票不行。就是做股票不行，刚才跟你说的那两句话，别人不要我们要，别人要我们不要。我说什么股票都是这样做，还是原则上，我相信这句话——买股票的人去研究这个公司的前景和它的作风，很多企业作假。

股东问题 8——“危与机及其应对”

8.1 美国三期的规划情况，美国投资完毕以后，下一个重点是欧洲还是东南亚等地区？
8.2 中国（汽车）保有量很大，我们对后市场这一块执行的方针，及未来的空间有多少？

曹董：

美国再投资，要根据美国市场的实际情况，这个事情我们拿到授权来发债完成这个事情。但是首先要符合我们再投资的实践，因为决定之前，还有个管理干部、历练，还有货币、货币发行，我那天参加共和党美国那个商务部的闭门会议，如果美国方面严重起来，会对中国形成，那太可怕了，那我怎么办？所以这个事情要小心。

中国汽车保有量，首先你要搞清楚什么叫汽车。汽车有载重车（集装箱车等），6

座以上、7 座以下座位的车叫商务车，5 个座位以下车叫乘用车。如果按照乘用车，我们做的（主要是）乘用车。因此国际上玻璃厂，大厂做小车，小厂做大车。我们是大的玻璃厂，当然做小车了。量大，知道吧？

那么乘用车中国现在有多少保有量呢？前天在手机里面跟我讲，中国汽车（乘用车）保有量现在还没有上亿。但是做后服市场的认为非常乐观。因为汽车的（玻璃）后续破损，大概平均过去，前挡会在 8%左右置换率。你就 8000 万辆的。边窗，我们是左方向盘的车，容易撞的右侧的前驾驶座。我的驾驶员后座的屁股这块。因为驾驶员出事故的时候，他不会把自己拉进去，因此，他右面这一块……研究结果表明，100 万片的汽车玻璃，前右门的量占一半。

中国碰到什么问题？中国没有规矩的，中国工人两天就变成老板了。他看到我店里头装玻璃装两天以后，看到这玻璃挺好做的，跑到他那里自己开店，什么生意都敢做。我们企业做后续市场，与汽车厂有合同的，都是不能随便卖的，卖要罚款的，要赔的，我们要征求它意见。不是原厂玻璃，和原厂玻璃差一半价格。他说我就是福耀玻璃，你要不要，他商标做给你看，他商标就装在他的背包里面。这样看问题的话，你做不过他们。福耀这个事情不是作为重点发展方向。因为我认为，根据现在市场的成熟程度，暂时不要去做。这是一个战略性的问题。

股东问题 9——“汽车玻璃研发能力”

福耀汽车玻璃研发，是汽车厂给我们命题，还是我们自己先做出一些好的功能，再拿到汽车厂去卖？如果是我们自己命题研发，是如何决策的？

叶舒总：

我们两种方式都有。一般都是主机厂在做整个车的设计时候，他对这个车的消费群体啊，定位啊，价格啊，然后决定着对汽车玻璃的功能。

比如说，有豪华的，在设计的时候，就把这功能嵌进去了。然后我们接到开发任务，按照主机厂的要求进行开发。

另外一块，我们自己的研发，我们根据董事长制定的比如说那个安全舒适、节能环保这几个方向，比如说轻量化的材料。比如说，我们正在和国际上几个大的做轻量化的公司战略合作，如何减重。然后我们在这一块有产品以后，我们也会向主机厂推介。

大概就是这两种方式。比例大的，还是我们配合主机厂的要求。

股东问题 10——“高尔夫还打吗？”

曹董：

技术肯定一流。否则不会打一百多杆。问题现在不打了。太早了，对身体不好。

股东问题 11——“管理层交接问题”

曹董：

你说什么？管理层干吗？（曹董假装听不懂）

有些东西，公告为主啊。我们这些管理层，坐在这里，供各位参观啊。这是我儿子曹晖，现在副董事长，有一天变成董事长了。国家很重视他。他现在是民建中央委员、全国政协委员、福建政协常委，比我官当得大得多。

股东问题 12——“未来三锋和福耀的关系”

一点红唐大官人：那就此，可不可以问一个问题，就问曹晖吧，20 年之后，或者 10 年之后，三锋跟福耀两者之间是什么关系？

曹董：三锋不能够做福耀的生意。我跟他明确规定的，三锋应该走三锋的路，不要走福耀的路。

一点红唐大官人：就是这两者之间是什么关系？股权上啊，等等。

曹董：兄弟关系。

曹晖：父子关系。（顽皮的父亲自有顽皮的儿子。）

曹董：不是父子关系，兄弟关系。他呢，你放心，曹德旺是有人品的人，不会做吃里扒外的事情，我在这当中捞好处，有些生意放给他做。

一点红唐大官人：我问这个问题呢，还是关心公司战略。

曹董：公司战略，我跟你讲，曹晖当初创立三锋的目的，就是想福耀许多事情不能继承，他在考虑他当福耀董事长以后呢，后福耀怎么做的问题。

曹晖：

其实很简单。我讲个故事：

起初，我们面对很多东西（公司不同价值链共存），但是（公司）架构，和所要发展的东西，是完全不一样的人在共事。从专业角度来讲，专业的地方、专业的方式做专业的事。所以呢，我们想了很多的办法。福耀往下做的话做那一块？后来呢？我就跟董事长请命出来，考虑后福耀时代（怎么做）？我这个人比较自执啊。因为我很爱这个行业，和我父亲一样，很爱这个行业。所以，我觉得这个行业，在我后福耀，因为他是前，我在后，我的后福耀指的是那些事情。如果我父亲哪一天到九十岁了，不想干了，我怎么往下走？我呢想了很多，也是负责任地想的这些事情。所以才跑出去注册这三锋集团。三锋集团做的东西呢？其实我真

的不愿意干的话，我早就不干了，早就去别的，你们这样做的股权投资我也去做了。我怕现在的声音传出去，跟现在的抖音差不多。为了更好地发展后福耀的未来。因为坐在这个位置（福耀副董事长）上呢，可以比喻成李总理和习大大这种关系。我坐在这边应该是很舒服的样子。舒服呢，是待遇上的舒服。但实际上呢，也不舒服，动很多脑筋，化很多时间去想很多东西。在中国，遇到困难时候，一个办法相出来怎么办的，甚至只能用两天，然后你要不断想新办法来继续下去。所以说呢，我觉得我还年轻，负责任一点讲的话呢，我是希望和大大在一起，能把福耀集团可持续性的东西让董事长，这个也是很辉煌，我们不希望让他一辈子当中，我为什么回来？也很简单，就是想感谢感谢他，我们想希望说协同所有的人，画好这个圆，不让他有遗憾。所以说，我想了很多，也做了很多。我希望大家能理解，我现在出去做的这些事情，是为了后福耀可持续发展道路去布局。我现在做的这些东西，都和它（福耀）都有关系：模具，你想模具是工业之母。所有的东西，杯子啊，今天的这些东西，哪怕是一张纸，都是模具做出来的。离开模具，做不好。好东西做得好坏，也和模具息息相关。东西做得好坏，有两种，一个产量，一个工艺加上模具。所以说呢，我们想把福耀的玻璃做得更加好，要把模具这个东西做得更加好、更加专，才去组织一个模具公司。那么未来呢，我想把这个东西做集成化。我是在想，福耀可以把这片玻璃卖进主机厂去，花了这么长时间，不要浪费。我一直秉承着一个什么概念呢？以福耀玻璃为核心，承上启下，围绕我们的客户群体。我们的客户群体做什么？做汽车啊。做横向增值服务发展，做这个事。这是我近年来做的事情。那当然做完以后，未来时机成熟，我慢慢慢慢把它并到福耀集团，不就这个事吗？

曹董：

我今天跟你们承诺，曹晖现有做的事情呢，是为福耀的边际业务在做。当然，他那个自己的什么后续边际的增长，是他在做。

福耀有先例的，在我一共走过来，并进两个公司到福耀集团，都是原来圣戈班在的时候，我做的汽车玻璃厂，因为他不做我做。在并进去的时候呢，我跟我的员工讲，我的这个一个工厂，整个集团（其他所有部门）的利润（总和）都不如它。并进来，怎么并？按投资当初的进项成本并进来，我没有溢价一分钱，因此管理层服我这颗心。

另外，我的二儿子在重庆，重庆不是我们想投，政府要我们在那边建两条浮法生产线，搞建筑那种。项目都开工了，我问蚌埠设计院，这个为什么不能改为做汽车玻璃？他说砂不过关，只好去湖南拿（砂）。这个（重庆）浮法玻璃厂一年有3亿利润。当初我叫我儿子并进来以后，我也是没有溢价，我不是不懂溢价，而是非常懂。为了这件事情，我们父子两个人矛盾的时候，他五年不上班。但这是你的事情。因为福耀利益最大化是我的政策。

重庆浮法	中国重庆市	中国重庆市	生产型企业	75	25	非同一控制下企业合并

因此，曹晖有一天并进来的时候，也是按照他的账面净资产。我跟他讲，这是有先例的。你可以补充条款，让你当董事长。

曹晖：

刚才讲的只是模具，我们做的还有汽车饰件、电子、汽车后服务市场。

股东问题 13——“后服务市场”

曹晖：

终端很好。通过连锁品牌优势综合汽车后服务市场，逐步清理市场。

不能讲太多。不是很那个（老曹不是很支持，与小曹分歧的地方。略）

股东问题 14——“高毛利率的原因”

曹晖：这个问题的答案要付费。

曹董：

你们还没有知道另外一件事情。全球和我有竞争的，圣戈班、皮尔金盾、墨西哥费雪等五家公司汽车玻璃业务的利润加总不能等于福耀。牛掰吧？

怎么做的，我告诉你，我前些天在媒体也这样讲的，企业家应有四种自信：

一个自信是文化自信，有信仰、讲道德，懂得什么叫商道。商道就是义利相济。义就是承担责任，敢于承担一切责任。敢于挑战天下，做到你做事情你负责，但是你要记住要赚钱，你没有赚钱，企业没有持续发展能力。做几天好，我们再去找好的老板，再去找好的产品，没地方了，对吧？这个没有用。因此，真正的好企业，必须拥有信仰，要懂得义利两个字。

第二个是行为自信，你所做的事情要经得起人家的圈圈点点，就是可圈可点。那你怎么做，敬天爱人，做到不犯天条、不犯众怒。你们买我的股票，我很自豪地说，我 91 年发行股票，所有碰到我股票的人都发财。大概百分之九十几。很多人很感激我是这样的原因。91 年按净资产发股票。

第三个呢？能力自信。真正成功，起码能够满足你未知的决策能力和对公司的管控能力。你如果老板这一方面觉悟，下面很多方案，不管怎么，你定出方案。经营和管理是两回事。我管经营，管战略，下面你们去做。

第四个，是讲政治，政治自信。你要做任何事情，大方向跟国家保持一致。如果背离他的节点，你肯定去死。

圣戈班问我你怎么做那么好的业绩。我跟他说，你要不要听，你把钱拿过来，我

卖给你。然后请我吃饭喝酒，我说好吧，我跟你讲做假账。

一个团队，要有正确的数据、追求，不要做假账，做任何伤害别人的事情。福耀不仅仅是业绩好，我们对社会做很大的贡献，这样才会好起来。

至此，会议笔录完毕