

> 经营管理 > 企业

他本想出家，却被逼成了行业老大和中国首善

华商名人堂 2016-09-02 09:33:30 企业  阅读(1086)  评论(0)



作者: 迟玉德

来源：华商韬略微信公众号

1990年，曹德旺来到福清石竹山，他是来庙里出家的。

这一年曹德旺44岁，他是福清的知名企业家，一直做玻璃生意，从1985开始涉足汽车玻璃领域，又获批兴建与政府合资、专营汽车玻璃的福耀玻璃。到1989年，福耀玻璃的规模已达基本建设投资1.5亿元，产值5000万元，很受当地政府重视。

曹德旺的出家举动影响很大，甚至惊动了省委省政府，领导们觉得必须要把曹德旺劝回来，不然一大摊子可怎么弄。

领导们苦劝无果后，只好请出庙里最受曹德旺信任的老和尚。老和尚对曹德旺说，“曹总，您为企业家，却无佛缘。静下心来，好好地去做企业，别动这个念了。”

曹德旺有一些失落，但还是听从了老和尚的话，下山好好办企业去了。

这家企业，如今已发展成中国最大、世界第二大汽车玻璃供应商，其国内市占率为70%，国际市场占23%，客户囊括了世界前20大汽车制造商。此外，曹德旺还向社会捐赠了超过60亿元人民币，被誉为“首善”。



【1】曾经沧海

曹德旺为什么想出家，这得从他的早期经历说起。

曹德旺1946年出生于上海，祖籍福建福清，家里家世代经商，他的曾祖父曾是福清首富，他的父亲是一名商人，在日本学做生意多年，赚了不少钱，回国后则在上海广泛投资，是永安百货的大股东。1957年，他们家从上海迁回福清高山，不幸的是他家的货轮连同船上的财产，在运输途中沉没了。

好日子结束，苦日子开始。

曹德旺从小就过着一天两餐的清贫日子，但母亲不让他跟别人说，怕被人家瞧不起。从五年级开始，他就帮母亲扒树叶或茅草，供烧菜之用。由于这些活要在课间干，所以会弄一身汗，他就跳进浅水沟洗澡。这件事给他惹来了麻烦，教导主任将他抓成“玩水”的坏典型，召集全体同学到操场上批评他。他觉得很委屈，便在教导主任蹲厕所时，向其脑袋上尿了一泡尿，原本他想用小石头砸，但又怕家里财

事后自然是对方上门理论，而他母亲则不断给人家道歉。这事本可以就这么了了，但曹德旺心去，觉得没脸回学校，便辍学了。

之后，14岁的曹德旺开始给村里放牛，此外帮母亲捡柴和挑水。闲暇时，他则自学哥哥用过的用赚到的钱买了《新华字典》和《辞海》。

15岁那年，父亲开始带他做贩卖烟丝和水果的生意，他们从福州进货，然后用自行车运到高山。儿子的分工是：儿子负责采购和运输，父亲则负责销售。每次进货大约30斤，要骑行100多公里，来回间，每回凌晨2点起床，晚上7点半收工，不避寒暑。

这个生意做了四五年，利润很薄，一天也就挣3块钱，还要提心吊胆：当时政府不让干这个。父亲在售卖烟丝时被工商局逮了个正着，烟丝和自行车都被没收了，这个生意也就结束了。

“在我看来，父亲虽然聪明，也会做生意，但做的都是小本生意，政府不认可不支持，根本没言，我还年轻，不能重走父亲的老路。”多年后，曹德旺在其自传《心若菩提》中这样总结。



【2】独闯商海

此时，曹德旺已经不再认可父亲的权威，他甚至对母亲激动地说：“我不想老了以后像爸爸一样，出去闯一闯。”

独闯商海的第一个项目是做白木耳。起初曹德旺是自己种，然后贩运到福州卖，后来他发现这很赚钱，因为福建很多地方都在种。镇上一位干部告诉他，江西缺白木耳，利润很高。他便兴冲冲地跑到江西，发现真的很赚钱，于是开始专门做江西生意，而且只搞贩运而不再种植。到1970年年底，他已经赚了3000元，那时盖一个房子也就2000元。

发了财的曹德旺决定最后干一票大的，就把3000元全投了下去。采购非常顺利，许多村民甚至借钱给他，一位公社干部还入了股，不过没有出钱，而是说可以做他的“保护伞”。

曹德旺信心十足地出发了，没成想刚一进江西地界，就被民兵抄了货，说这是“投机倒把”。他只好连夜赶回老家，去找他的“保护伞”，岂料，那人突然宣布自己得了重病，而且会“病中打人”。曹德旺一败涂地，他不但失去了所有储蓄，还欠了村民好多债。

后来，曹德旺只好做些苦力活赚钱，他参加了一个修水库的工程，给人拉板车，每天三个来回，工作量是半吨土，走五十多公里，工钱则只有3元。此外他还在工地上做过炊事员和修车工，每项工作都做得极其认真，深得领导赏识。

工程完工后，曹德旺获得了一笔较为可观的收入，有1000多块。此外，工程负责人还帮他解决了白木耳的事情，让他得以回本还债。

回首过往，曹德旺觉得今后不能再单枪匹马地做生意了。



【3】先客后主

结束破产风波后，曹德旺想过几年轻松日子，便做起了果苗技术员，同时负责销售工作。多年下来，他的销售能力突飞猛进，帮单位赚了很多钱，自己也挣了不少，到1975年，他已经挣了6万多。

1976年文革结束，曹德旺觉得可以搞点新生意了。此时一个朋友告诉他，做水表玻璃非常赚钱，他很动心，便跑去上海考察，发现的确如此。他一回到高山就去镇子上找企业办，提议兴建一个玻璃厂。

镇政府批准了曹德旺的提议，不久便兴建了高山异形玻璃厂，曹德旺被安排做一名采购员。

这个结果不是曹德旺想要的，因为办厂子的想法，以及厂子最初的人才、资源都是他找的，结果却边缘化了，甚至一度差点出局，原因是他是个农民，厂子没法给他安排编制。

曹德旺没有抗议：他也觉得一个农民不能一步登天，先定一个小目标，比如进入玻璃行业，只

事，还怕走不远?之后他便在被分配的岗位上努力工作，摸清其中的门道，并开始有意识地建立业
人脉。

由于体制缺陷，玻璃厂从建立之日起就不断亏损，到1983年4月，镇政府实在亏不下去了，决
人承包，而找来找去，只能找曹德旺，因为别人都不敢接手。

曹德旺知道会有这一天，但他却不想乘人之危，他许诺给镇政府一个超越后者预期的条件：至
交6万元利润，超额部分他拿60%，留20%做发展基金，另20%则做员工福利。

接手之后，曹德旺大力推行改革，他结束了“大锅饭”，实行三班倒，工厂24小时运转，此外，
了60名工人，将工人工资由18元提高到100元，比当时县委书记的工资都高。

华商韬略查阅的资料显示，如此激励之下，高山异形玻璃厂的产销量从原来的几十万片猛涨到
片，工厂净利润22万元，曹德旺本人则分得约6万元。

这个业绩让曹德旺获得多方认可：当年，他被评为福州市劳动模范，并当选福清县政协常委和
商联副主委。



【4】合资办厂

镇政府尝到甜头后，决定继续与曹德旺合作，希望双方以合资形式办厂。

合资方案是，镇政府以账面资产17.5万元入股，曹德旺则出资17.5万元，双方各持股50%。曹德旺的钱不够，他就以个人房产作抵押向银行贷了8万元，另外从一个关系好的外地政府借了3万元，剩余的则是找了三个合伙人。

1984年，曹德旺又碰到一件大好事，他发现了一个更赚钱的项目——汽车玻璃。

当年6月，他带母亲去武夷山游玩，期间给母亲买了一根拐杖。开车的司机则不断提醒他，千万别让拐杖碰到玻璃，因为“赔不起”。曹德旺被司机的话逗笑了，他就是做玻璃的，心想一块玻璃能贵到

可他一打听吓了一跳，这东西还真是贵得要死！华商韬略查阅的资料显示，以马自达汽车为例

前挡风玻璃要6000元，若急，8000元!正是由于这个原因，当时中国的汽车，不论什么类型什么牌子，一破就用胶纸糊上：有的是舍不得买，有的则是买不着。

曹德旺了解到这些信息后乐坏了：这简直是一个利润丰厚的空白市场!可他又想不通为什么没人做呢，于是就去请教专家。

一位高人告诉他，中国的汽车大都是外国产的，牌子多且杂，作为配件的汽车玻璃难以形成较大企业也就不愿意做，而小企业又大多没有技术能力。要做这种生意，一是要有技术基础和生产能力，要有耐心和恒心，要一个品种一个品种地做，而且要从维修市场做起。

曹德旺觉得自己完全符合条件，于是就决定干。他很快就说服了镇政府，然后联络行业专家，请高山厂指导工作，解决技术难题。1985年元旦，他还向上海送出第一批培训员工，而这一天也是高山厂效益的日子。

为了让高山厂能在技术上不落伍，曹德旺在购买图纸、模具和设备上特别豪爽：他第一次买价值100万元的图纸只谈了几分钟。1987年，他在赴芬兰考察时又看上一台要价190万美元的高端设备，能造出一片价值几百元的边窗玻璃。他当时压不下价来，而且没那么多钱，回国之后，他就去反复请示政府，最后于次年6月以108万美元的价格购得该设备，是该设备的全球第一个买家。

几年发展下来，曹德旺判定汽车玻璃比水表玻璃更有前途，于是在1987年春向镇政府提议合办更大的工厂，专营汽车玻璃，定名福耀玻璃。同时他提议停办高山异形玻璃厂，以集中资源到福耀玻璃厂。1986年的产值已达596万元，利润为101万元。

为了让镇政府批准所请，曹德旺让渡了大量个人利益，但他的事业却上了一个大台阶。就像我前面提到的，到1989年，福耀玻璃的基本建设投资达3500万元，产值为5000万元，是当地的明星企业。



【5】看破红尘

回到开篇提出的问题：1990年，企业办得好好的，44岁的曹德旺为什么想出家？

直接的原因是曹德旺是一名虔诚的佛教徒，而他当年读了一本叫《弘一大法师李叔同》的书，三遍后，他决定出家。

李叔同是近代的一位传奇僧人，一生63年，在俗39年，在佛24年，曹德旺对他的评价是：其一落，潇洒飘逸，道德文章，高山仰止。

“看完李叔同的传记，回头看看自己，虽然生意做的不错，但每天都必须坚持工作16小时，每勤，得到的亦不过是三餐果腹。太累了，太累了，有必要做这么辛苦吗？”

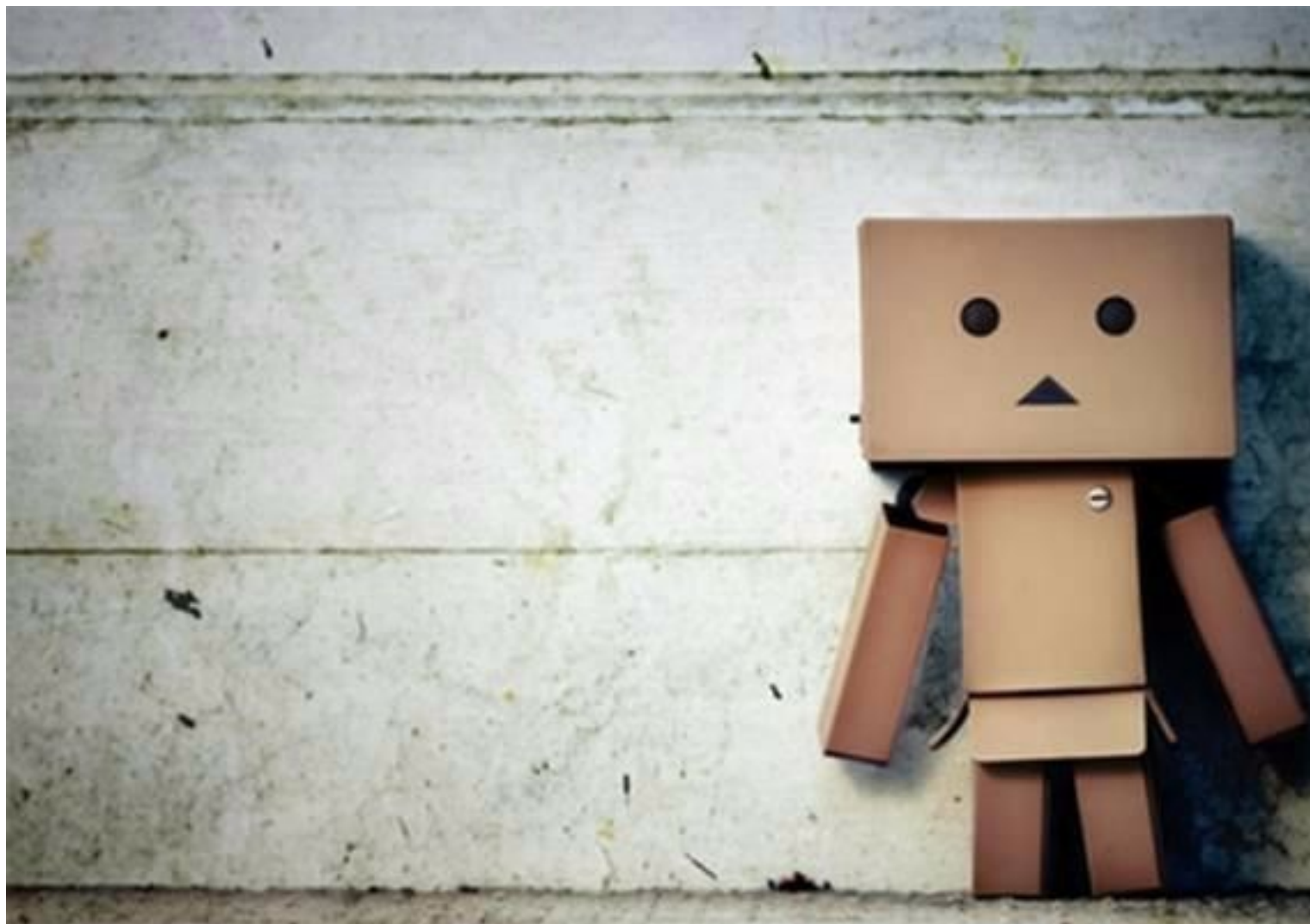
曹德旺的困惑似乎也是我们今天许多人的困惑，即每天拼命工作的意义何在？

一般而言，有三种动力支撑一个人拼命工作：一、为了家庭;二、为了企业;三、为了赚钱本身。曹德旺在这三方面都遭遇了困惑。

先说家庭。曹德旺1968年结婚，妻子叫陈凤英，是一个没读过书、老实巴交的女人。当初结婚并非因为相爱，而是为了找一个人照顾因长期饥饿而患浮肿病的母亲。曹德旺夫妻可谓患难多年，可是双方缺乏交流：妻子始终停留在过去，对于生意和艺术一片茫然;曹德旺则自学了企业经营的各种学问，此外还读了大量中外文学名著。

苦闷之下，曹德旺开始去外界寻找知己。20世纪80年代初，在承包高山异形玻璃厂前后，他爱上了一个让他想把家都扔掉的女人。不过这段恋情并没有发展下去，而是被曹德旺亲手结束了。当时，曹德旺调查了100对典型夫妻，抽样涵盖工人、医生、干部、老师、商人等群体，他发现没有一个人对自己的婚姻感到满意，包括那些外界看来的“天作之合”。“我认为不需要再去考虑什么换家庭的事情了，再换，就是浪费时间，照样也没有用啊。”

爱情没了，寄托也就没了。



再说企业。曹德旺在与镇政府合办高山异形玻璃厂时曾遭遇过一次诬告，让他对办企业本身也产生怀疑。

1986年3月，全国掀起了农村整党整风运动，曹德旺并不是党员，却被当时镇领导班子的一些人整了，说他有“经济问题”，而且“十分严重”。

曹德旺因过于耿介而与这些人在办厂时发生过冲突，他虽然觉得自己没有问题，但还是决定去申辩。当天，县里各部门的领导都到场了，曹德旺滔滔不绝地讲了两三个小时，每一条都无懈可击，但领导的态度不够好：他在申辩过程中竟然竖了中指！这害的一向支持他的时任县委书记陈元春，不得不对众道歉，“他是个农民，我们要包容他。”

事情并没有完，那伙人又把官司告到了福州市，福州市不行又告到福建省，福建省不行又告到中央，最后北京和省里组成联合调查组，但仍没有查出问题。北京的领导气得大吼：这不是胡闹嘛！随后改组了高山县的领导班子，将那伙人分调到其他地区。

最后说赚钱。曹德旺赚钱的动力一直源于“过好日子”的愿望，这让他从14岁到44岁起早贪黑地赚钱。但这个动力随着他的发迹变得越来越弱，他不喜欢奢侈的生活，最奢侈的事情也就是盖了几间房子，而他妻子也不爱花钱。既然花钱不了那么多钱，那又为什么去拼命赚那么多呢？

曹德旺不是那种赚钱的原教旨主义者，认为赚钱本身就是意义，就能确保幸福。家族的经历告诉他，财富无常，钱赚多了不一定幸福，而且守不住。他家本来是大富之家，但一场战乱就让一切归零，他的生意场上也是起起落落，最近一次是他被人诬告后，他的三个合伙人因害怕受牵连而要求退股，而他股份价值已从当初的6.5万元涨到了十几万元，这害的曹德旺不得不举债收购。这些债虽然后来都还上了，但让曹德旺看清了财富来去无常、飘忽不定的本质，因而对赚钱本身产生了怀疑。

总之，到1990年，曹德旺在尘世间已找不到人生的意义，因此想遁入空门。



【6】重组福耀

从石竹山回来后，曹德旺开始重新思考自己的事业，他觉得唯有把企业办得受人尊敬才有意义。

曹德旺做的第一件大事是推动公司上市。1990年夏天，他去新加坡出差，一位银行行长建议他上市，告诉他这样对公司健康、长远发展好。回国之后，他便向省里申请赴境外上市，而当时国内也鼓励企业上市发展，省里得到一个名额，就给了福耀。

一番运作之后，福耀确定于1991年6月22日上市，之前先发行1600万股原始股，每股1.5元，共2400万元。原始股的认购非常踊跃，兴业银行买了200万元，省、市、县三级政府、媒体以及事业单位职工，好多人也都买了。

然而没多久，社会上就传起一个流言，说福耀股票不能上市了，曹德旺是想卷款跑路。听闻消息，一些认购人都来找曹德旺退股，而此时股价已从1.5元涨到了2.5元。挤兑之下，曹德旺只能举债回购。

是从高利贷借的，利息1分到2分，总共回购了约400万股。看着那些股票，曹德旺苦恼得不行，后悔自己为什么要回来。

1992年，曹德旺得到了兴业银行的帮助，用银行贷款还了高利贷。之后，他全力推动股票上市，求助中汽华联的领导，去跑国家体改委。1993年6月，福耀股票在上海证券交易所上市，股价当日40.05元，创福建省首批上市公司股价之最。

到上市时，曹德旺总共持有近500万股，在清偿了所欠债务后，他净赚将近2亿元。不过，他并没有在发财的狂喜中，而是继续推动福耀的发展。

当时，福耀发展最大的障碍是定位不清：除了福耀玻璃之外，福耀当时还有工业村公司、装修油站、高分子公司、配件公司和香港贸易公司等，是一个多元化集团。

上市之前，曹德旺曾拿福耀的报表给香港交易所的一位总监看，希望对方指点一二。结果对方说：“这个垃圾股。你小小的公司什么都做，谁敢买你们的股票?!你的公司必须重组，只做最擅长的，卖掉。”

听完这番高论，曹德旺一开始是犹豫的：重组，说得轻巧!那方方面面的关系是好搞定的?但后来他重视这个意见，彼时，他读了一本叫《聚焦法则》的西方管理书籍，也说办企业应该搞专业化经营。其间，他还去美国参观了福特博物馆，发现那些基业长青的企业都是专业化经营。

从美国回来后，曹德旺就将专业化经营定为福耀发展的天条，随后进行了大刀阔斧的重组，留下汽车玻璃业务。



【7】管理嬗变

1994年，曹德旺接触了国际著名汽车玻璃供应商法国圣戈班，双方一见钟情，并开始谈判合资

曹德旺引进圣戈班有两个目的，一是缓解公司因重组而产生的资金压力，二是吸纳对方先进的工程、设计思路、工艺路线和培训经验。

具体合作方案于1995年获批，并于1996年春节后执行，其中在中国大陆的部分是，双方在福耀万达汽车玻璃公司，圣戈班以约1.28亿元人民币获得51%的股份，曹德旺则获得不低于15%的股份。福耀还获得了圣戈班上海汽车玻璃包边厂49%的股权。福耀一方可谓收获颇丰。

不过这段合作只持续了三年，而且公司从账面上看非但没有盈利，还陷入了连年亏损。同时，事上还发生了摩擦，谁看谁都不顺眼。显然，分手已成必然，关键是怎么分？

曹德旺向圣戈班开出了优厚的退出条件：将后者最初的入股资金100%返还，无需其承担亏损。要求其在5年之内不得以任何形式，在中国投资同类工厂。最终，圣戈班接受了曹氏方案。

曹德旺之所以敢这么做，是因为他通过三年近距离学习，已经完全了解了对手：国际巨头也不嘛。他相信只要再给他五年时间，圣戈班就是再回来，也不是对手了。

在向高手学习方面，曹德旺简直是不遗余力，一有机会就向人家要经验。2008年5月，他受邀参加KSA标准协会的高管研讨会，其间，他热情赞颂了韩国的生产质量管理体系，并呼吁韩国企业家将这种方法，作为一种产品卖给中国企业。

除了韩国人之外，曹德旺还跟所合作的日本原料商请教。有一段时间，由于汽车厂的降价，福耀不着钱的局面，曹德旺就要求日本合作商降价15%，但对方死活不肯。怎么办？曹德旺想出了一个方案：你不降价可以，但你得帮我改善生产流程和设计工艺，让我能从制造上压低成本。结果日本合作商采纳了他的提议，从而大幅提升了福耀的管理水平。

当然福耀更重要的管理还不是技法，而是一种自我驱动的苦行僧式精神，而曹德旺是这种精神

曹德旺每天四五点起床，没有休息日，唯一的爱好是打高尔夫球，还是一个人打。他说自己没什么爱好，也不去混什么圈子，或者出席这会那会，他觉得没意思。那什么有意思呢，就是工作，去研究那块玻璃。

也许，以身作则就是最好的管理。



【8】对战美国

除了以上国内成就外，曹德旺还取得了一项享誉国际的成就：他在美国和加拿大打赢了两场官司。

2001年年初，应世界第四大汽车玻璃制造商美国PPG的申请，美国国际贸易委员会对福耀等5家汽车玻璃制造商展开倾销调查，并于4月初步裁决福耀等生产的ARG挡风玻璃涉嫌倾销。次年3月，美国则最终裁决，向福耀等中国企业加征11.8%的反倾销税。

与此同时，加拿大也展开了对福耀等中国企业的倾销调查，申请人同样是美国PPG。

美国PPG这是要把福耀赶出北美市场啊，怎么办？

曹德旺组织召开了一次高层会议，并于会后决定，不管被诉的其他中国公司怎么回应，自己都

两场官司。

之所以做出这样的决定，是因为如果不应诉，就等于承认了倾销，而这将导致连锁反应，接下来整个国际市场，而随后也将失去中国市场，因为全球八大汽车厂都是全球采购。

曹德旺觉得不能等死，更何况，福耀根本就不是倾销，怎么能让人家扣屎盆子呢?他展开了反倾销战略总结其对策如下：2002年10月，他在北京对外经贸大学成立了中国反倾销研究所，他亲任理事，聘请时任外经贸副部长龙永图担任总顾问，另外，他从国内外聘请了一大批专家、学者共同研究对策。他还在美国砸下300万美元，聘请了美国最好的反倾销律师。

福耀最终赢得了两场官司：2002年8月30日，加拿大国际贸易法院终审裁定，来自中国的汽车玻璃没有对加拿大国内工业造成侵害;2004年10月15日，美国商务部则终审裁决，福耀出口至美国的汽车玻璃视同“零倾销”，而此前多加征的税费将予以退还。

这两次胜利意义非凡，这是中国加入WTO以来第一个反倾销胜诉的案例，而且帮福耀打了一个国际广告。



【9】慈悲为怀

曹德旺终于做出了一家为国家争气，让世界瞩目的公司，这也算没辜负他当初下山的心愿。而成就之外，他还在慈善领域不断贡献着，并将其视为礼佛的一种方式。

“佛经讲六度：布施，持戒，忍辱，精进，禅定，般若。布施是六度的第一条。谦虚诚实，与这些都是布施的方法。布施则又分三种——财施、法施、无畏施，财施只能算是小善。”曹德旺说

曹德旺所说的“小善”可不小，在一般人看来，那已经是令人仰望的功德了。汶川地震时，他捐了1个亿；玉树地震时，他捐赠了1个亿；西北五省特大旱灾时，他捐赠了2个亿；福州市修路及危房改造时，他捐赠了3个亿；福州市新建图书馆时，他捐赠了4个亿……

2011年5月5日，曹德旺更捐出价值35.49亿元的3亿股福耀集团股票，在北京设立了当时中国最大的公益慈善基金——河仁慈善基金会(以其父亲的名字命名)。



截止目前，曹德旺对社会的总捐赠已经超过60亿元，且均为个人捐赠，未动用公司一分钱。因这一善举，曹德旺在2010年被媒体评为“中国最慷慨的慈善家”，或称“中国首善”。

曹德旺慈善事业的独特之处还不在于其捐款的数额，尽管这个数字已经很惊人了，而在于他的原则——“我捐款是没有条件的。不像有些人捐款，是要拿一块地、一个项目来换。”

所谓的“没条件”，不仅体现在他不把慈善当买卖做，还体现在他对慈善本身也不设条件，这一方面体现得尤为明显。

2007年5月，福耀北京分公司聘用的一名20岁实习生得了白血病，该生来自河北农村，与母亲相依为命，无钱自救。当时一些主管不建议援救，因为该生并非签约员工，而且得的是白血病。曹德旺却挺身而出，说那孩子才20岁，而他最终掏了七八十万医疗费。

如果说这还是救与自己相关的人的话，那曹德旺在救不相关的人方面也非常积极。

2006年，他在飞机上看报时得知吉林双辽一户农家生了一对双胞胎，但无钱抚养，他很快就联系到对方，为对方开与福耀双辽职工相同的工资，但并不要求对方去上班。不久后，他又在《海峡都市报》得知另一户农家生了三胞胎，家长无钱购买孩子必需的保温箱，他就主动联系医院资助了保温箱，还让那家人支付三个孩子到18岁前的生活费。

而像上面这样的例子，不胜枚举。

曹德旺是一名虔诚的佛教徒，他说“佛教是我的灵魂”，而他的行动证明了这句话的分量。

由于在商业和慈善上都取得了令人瞩目的成就，曹德旺还在2009年5月31日，获得了有“企业界奥斯卡”之称的“安永全球企业家大奖”，是获得该奖的首位华人企业家，而此前获奖的西方企业家包括苹果公司创始人迈克尔·戴尔，星巴克董事长霍华德·舒尔茨，eBay创始人彼埃尔-奥米迪亚。

除了个人事业外，曹德旺还经常对一些公共话题发言，而且一张嘴就令人击节赞叹。比如，最近房价涨到了离谱的地步，他两年前的一段采访视频又被人翻了出来，用来痛批房市。他到底说了啥，你去看吧，也欣赏一下曹老爷子的风采。

参考资料：曹德旺自传《心若菩提》 人民出版社 2015年出版

本文作者：华商韬略 | 华商名人堂 迟玉德

版权声明：版权归华商韬略所有，禁止私自转载，如需转载，请联系微信公众号——华商韬略。侵权必究。

商务合作请联系微信：**hstl8888** 长按可复制

阅读(1086)

 86 喜欢

 1 没劲

分享到





+订阅

华商名人堂

分享全球华人商界最有价值的人事与思想！

华商韬略公众号

分享全球华人商界最有价值的人事

本文相关推荐

歌手李娜为什么出家 **HOT**

佛教女众出家仪式视频

李娜出家后的演唱会

顺治皇帝出家偈

揭秘李娜出家的真实原因

顺治为什么去五台山出家

女大学生出家修行

清朝出家的皇帝

九华山女众出家寺院

女人出家的寺庙

男人为什么想出家

出家的功德和利益

登录

来说两句吧....

还没有评论，快来抢沙发吧！

搜狐“我来说两

已有 **1** 人参与，点击查看更多精彩评论

搜狐正

设置首页 - 搜狗输入法 - 支付中心 - 搜狐招聘 - 广告服务 - 客服中心 - 联系方式 - 保护隐私权 -

Copyright © 2016 Sohu.com Inc. All Rights Reserved. 搜

搜狐不良信息举报邮箱：jubao@contact.sohu.com