

盛瑞传动刘祥伍:

# 走老路要死,何不转向九死一生

本报记者 张玉岩  
实习生 郭丹宁

## 约法三章,员工有信心企业就有希望

2003年,当刘祥伍带着512名潍柴职工离开时,可以说是一穷二白。

当年实行的战略是主副分离,剥离出去的这几个小企业只是给柴油机加工一些零部件,就相当于“三无产业”,没技术、没人才、没产品,每个月也就三四百万销售收入。

这对刘祥伍是很大的挑战,搞不好的话工厂就要倒闭。这个企业到底应该怎么干?当时刘祥伍每天都在思考这个问题。员工们则担心,昨天还是国企职工,明天就属于民企了,自己的饭碗还能保住吗?

“当时压力很大,我在潍柴已经相当于公司副总了,年薪也不少,如果出来自己干,等于从零开始。不光我自己,还有500多口子要养活。”刘祥伍说。

员工有信心企业就有希望,在潍柴多年的经验让刘祥伍深信这一点。企业一起步就抓企业文化,股东先跟员工“约法三章”。首先保证五年之内员工不下岗不失业;其次保证不搞家族企业,股东承诺不把亲戚朋友介绍到企业来;最后领导和股东要做表率,要求员工做到的,股东要带头做到,要求员工不能干的事,股东自己要严格遵守。这一纸承诺书,每个股东都签了字,至今还在企业档案馆里。

接着,企业五年发展规划也出来了。生产经营中,刘祥伍一手抓产品质量,一手抓市场。改制之初,企业月销售收入只有400多万,一年后,年销售收入就达到1个亿。员工工资也从每



在今年年初的国家科学技术奖励大会上,盛瑞传动“前置前驱8挡自动变速器(8AT)研发及产业化”项目荣获2016年国家科技进步一等奖。十年研发坚持不懈,终于开花结果。现在已经有7家整车厂、14个车型与盛瑞传动签约,今年下半年到明年将陆续上市。

盛瑞传动董事长刘祥伍,49岁放弃国企铁饭碗,转制分流创办民营企业;54岁面对成功机遇只有0.5%的8AT创新项目,挑战最高端,企业置之死地而后生。

▶ 盛瑞传动董事长刘祥伍。(资料片)



月600多块涨到1000块钱。后来企业逐渐好转,赚了钱股东也不分红,大部分都用于开发市场、投资设备上。企业一天天变化,让员工有了信心。

“得让职工看到,改制企业要生存和发展,要靠自己的拼搏。赢得市场和客户对我们的信任。”刘祥伍说,干部员工的心能够拧成一股绳,都有信心,再大的困难也能克服。

## 挑战最高端,置之死地而后生

2003年到2006年,盛瑞传动经过三年发展,年销售收入已达3个亿。刘祥伍开始考虑,企业未来究竟应该如何发展。

“企业要发展,简单说就是要有核心技术。”刘祥伍说。搞柴油机,搞不过潍柴,搞工程机械,肯定不如福田,盛瑞传动究

竟该往哪走?

企业用了一年时间,进行战略评估咨询。经过调研,盛瑞传动发现中国汽车行业有两大空白。一是发动机的高压共轨,中国使用的产品几乎全部来自日本和德国;另外一个就是自动变速器。当时中国生产自动变速器的企业基本都是合资企业,即便有自主品牌,也只能生产3AT(三挡自动变速),已经属于落后的技术。当时中国每年从国外进口自动变速器,大概需要60亿美金。

刘祥伍判断,自动变速器将是一个蓝海。当时国外流行的是6AT(六挡自动变速),不过6AT的专利全被日韩封锁,要靠自己突破研发,怎么也要七八年,等到研发出来也就被淘汰了。“要搞就搞最高端的。”刘祥伍说。

就在这时,刘祥伍结识了德国谭博尔教授。听过谭博尔教授对8AT激情盎然的讲解后,刘祥

伍就决定跟谭博尔签订意向协议,约定3个月后再签正式协议。

一个月之内,刘祥伍把全国自动变速器领域的专家都请到一起,讨论8AT的理念是否可行。一汽集团原总工程师徐兴尧跟他谈到三点。第一,虽然8AT只是个概念,但很先进,是个好东西。第二,如果刘祥伍要研发,人才从哪里来?风险是99.5%,机遇是0.5%。第三,要研发出来,所需资金至少要九位数以上。一个一年销售额只有四五个亿,利润一两千万的企业,要搞这个研发,钱从哪里来?

“不过,说完这三条,他还说了一句话,如果你选择了要研发,我们全力以赴支持你,不要一分钱,给你站台。”刘祥伍说,“当时我听了这些话,热血沸腾。”

人有时候是需要挑战一下极限。“不创新是等死,创新可能

是找死。”刘祥伍说,零部件市场已经是红海,成本曲线每年都在上升,利润曲线正在下降,企业未来发展一目了然。既然走老路要死,何不转到另外一条路上,九死一生呢?

## 研发8AT四卖股份 困惑时学哲学求动力

8AT的研发并不是一帆风顺,项目研发起起伏伏,人才留不住,产品质量不稳定,图纸变来变去。一个小小自动变速箱,10年研发中解决了两千多个问题。用盛瑞传动研发人员的说法,叫做“挖地雷”。

盛瑞传动一直以来都是以老养新,用老产品利润养新产品。2008年金融危机,老产品亏损,没钱搞研发,刘祥伍只能卖股份。后来8AT成功了,盛瑞传动释放了四次股权,牺牲了大约40%股权,引进了四五个亿研发资金。

五年、六年、七年下来了,投了这么多钱却不分红,刘祥伍的压力不是不大。当时不少企业都去搞房地产了。社会上流传着一个段子,一个搞实业的老板一年亏300万,而他老婆卖一套房挣了300万。“我们是企业,是要盈利的,这个决定是我拍板定的,当时压力很大。”刘祥伍说。

面对困难,刘祥伍也有迷茫的时候,他就去北师大读管理哲学博士班。这两年学习经历对刘祥伍十分重要。“真正解决问题的方法论要靠哲学,比如如何抓住主要矛盾,辩证看待事物的变化。”刘祥伍说,而且这还能让你心胸宽阔,站得高看得更远,不会被眼前的小矛盾影响境界。

在刘祥伍看来,学哲学,提升了眼界和境界,眼界和境界上去了,也就有“内生动力”了。

# 共享单车要革传统自行车的命?本报记者探访ofo代工厂告诉你真相—— 飞鸽的命硬着呢,它需要的只是变革

本报记者 任磊磊

## 4个月生产80万辆, 为飞鸽贡献1/3产能

在飞鸽车间,ofo生产线上的黄颜色特别显眼。记者略微测算了一下,一个工人重复一个工序的时间只有几秒钟。

“别看我们都重复一样动作,但每个人都得全神贯注。因为一个人出了错,一条生产线上的人人都受影响。”一位线上工作人员向齐鲁晚报记者说。

15秒就能造好一辆共享单车,这条生产线每天可以生产共享单车2000余辆。这个速度,只是中国自行车行业的基本标准。

齐鲁晚报记者注意到,普通自行车的刹车都是预装、脚蹬也没安装,销售时才调试安装,但共享单车要求出厂后就能直接上路骑行,所以ofo的生产线也因为要补充这些工序,而增加了两三名工人。

据介绍,ofo在飞鸽计划年投产订单为500万辆。从去年12

近日,天津飞鸽车业发展有限公司(以下简称“飞鸽”)向媒体开放参观,飞鸽展示了一条专门为ofo代工的生产线。共享单车一方面给传统自行车制造企业带来订单,同时也带来变革,运动类、经济类产品将成为着力开发的新的增长点。



在飞鸽车间,15秒就能造好一辆共享单车。本报记者 任磊磊 摄

## ofo高管夸飞鸽:他们最懂用户体验

飞鸽工作人员表示,像ofo这种城市通行类车子,以现在的技术来生产,基础硬件完全没问题。

ofo的共享单车在迭代了两代后,使用了实心胎,一体成形的轮毂、车架和一体化的车筐。另外,车锁需要能够GPS导航、能充电、能电子解锁等。

工作人员介绍,其实实心胎早就有了,因为之前并不符合家用自行车用户需求,没有进行市场推广,而一体轮毂、车架技术并不复杂,电子锁也没有那么神秘,完全可以量产。

“我们为什么跟飞鸽、凤凰这些老牌自行车厂合作,因为他们有几十年生产经验,他们最懂用户体验,生产工艺非常优良。而一些所谓自主研发产品,没有经过几十年消费检验,很难在短期内达到最佳用户体验和颠覆性技术革新。”ofo资深副总裁南楠说。

## 共享单车刺激自 行车市场走高端

本月初,一篇《共享单车兴起,为何传统自行车厂却不太高兴》的文章引发关注。文章援引凤凰公司的董事总经理于越峰的话称,共享单车开始流行时,

传统自行车的国内销量下降了,一些自行车商店也经营不下去了。

事实果真如此吗?飞鸽工作人员却表示,共享单车主要辐射一二线城市,而飞鸽的车子属于低端通勤类车子,在一二线城市的销售弱,主打的是三四线城市,甚至县城、乡镇,而共享单车很难进入这些三四线城市。

2012年发布的《济南市居民出行行为与出行需求分析报告》显示,济南人出行仅有10%选择骑自行车,2000年则有30%的比重。共享单车出现后,济南市民的骑行热情一下子被点燃,并且在年轻群体中格外突出,济南使用共享单车的人群中,80后、90后占了60%之多。

“共享单车的出现刺激了年轻群体的市场需求,他们希望拥有一款更酷、更轻便、更有科技感的车子,这刺激了自行车市场向高端、高科技的细分领域倾斜。”飞鸽常务副总李静表示,与ofo这样的新兴业态合作,可以收集到更多用户信息,通过数据分析可以了解用户需求,改进工艺,进行创新。