

# 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、七年下去了，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，提升了自己的眼界和境界，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年产能

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

月到今年3月，飞鸽为ofo完成80万辆车订单，占其全年产能1/3。为共享单车代工给传统自行车生产厂家带来的效益立竿见影。以ofo代工厂上海凤凰为例，其今年一季度营收2.87亿元，净利润1045.8万元，分别同比增长184.19%、84.32%。

## 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两三代后，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。