

接力棒 接住喽

“创二代”接班故事 ②

付中秋：1951年出生，重庆秋田齿轮有限责任公司董事长，靠着1万元和一台旧式滚齿机起家，带领秋田齿轮从只能加工一个零件的小厂，成功进入众多世界一流公司的配套体系。



人物名片

刘一：1981年出生，重庆市政协委员、重庆秋田齿轮有限责任公司副董事长，带领秋田齿轮获得2021年度中国质量奖提名奖，秋田齿轮成为首家斩获中国质量奖提名奖的重庆民营企业。



秋田齿轮：接班女婿的底气

□新重庆-重庆日报记者 邱小雅

三十年前，付中秋拿着1万元积蓄，走上创业之路，生产摩托车齿轮，让重庆秋田齿轮有限责任公司（以下简称秋田齿轮）成为重庆家喻户晓的民营企业；十三年前，刘一接过岳父付中秋亲手递过的“剧本”，开始书写新历史；如今，全球每生产5辆摩托车，就有1辆装有“秋田”牌齿轮。

培养自己的孩子成为企业接班人，尚且需要花费几十年。是什么给了付中秋底气，愿意将家业交给毫无血缘关系的“外人”？

1 岳父的“考题”

2005年，54岁的付中秋把秋田齿轮做成了国内最大的摩托车齿轮企业。然而，企业似乎已经触到了行业天花板，要谋求进一步的发展，必须开辟新赛道，实行多元化发展。

彼时，隆鑫、力帆、宗申等一众重庆摩托车企业，都在房地产及相关行业中做得风生水起。秋田齿轮也在机缘巧合之下触碰到房地产上游的一个行业——建材。

2005年底，付中秋出资收购了一家即将倒闭的建材公司。

谁来帮自己打理这笔新生意？付中秋一个人坐在办公室想了许久，脑海中走马灯似的闪过很多人。

想来想去，付中秋觉得自己的女婿刘一是个不错的人选。

彼时，年仅24岁的刘一已是云南白药电子商务公司重庆片区主管。凭着一股干劲，他在较短时间内，成功把云南白药牙膏推上了重庆各大商超的货柜，让岳父刮目相看。

接到岳父抛出的“橄榄枝”，刘一有些犹豫——事业上的顺风顺水，让他完全没有必要去接这个“烂摊子”。但21世纪初那些年，创新创业风起云涌，刘一也觉得应该跳出舒适区，到市场的风浪中去搏一搏。

让一个名不见经传、濒临倒闭的建材公司“起死回生”，谈何容易。刘一决定另辟蹊径，到下沉市场去寻找“生的机会”。

当时，整个公司的团队不足20人，刘一亲自出马，带着产品去各地建材市场拜访。隔行如隔山，一天跑下来，不要说卖出产品，连愿意听他介绍的商家都寥寥无几。开弓没有回头箭，刘一只能硬着头皮上，一次不行就两次，两次不行就三次，被呛也是家常便饭。

一次，刘一带着下属去万州拜访一

秋田齿轮生产的新能源汽车齿轮产品。（受访者供图）

本版图片除署名外均由记者何赛格摄/视觉重庆

我想对你说

付中秋对刘一说：

秋田齿轮所在的传统制造业，本身就是生命力最为顽强的行业之一，最能成就老牌企业。像日本、德国等国家，几百年、几代人坚守的制造业企业比比皆是，而女婿接班的更不在少数。企业最终是社会的，我们只是社会财富的代管者，企业的传承应该考虑如何找到最合适、最有能力的人来经营。当年，我把企业的名字取为“秋田”，意即秋天的田野，象征收获和成熟。希望年轻一代能把这片“田野”做得更大更好。



秋田齿轮汽齿分厂生产车间。

（受访者供图）

2 破釜沉舟的改革

二十来岁的年纪，不少人还懵懵懂懂，刘一却把一个濒临破产的建材公司救活了，这让付中秋深感欣慰。此前几年，付中秋一直在暗中考察，看这个女婿有无接手家族企业的能力。经此一役，他信心大增，决定把刘一带在身边，再磨炼锻炼。

2011年，在付中秋的安排下，刘一正式进入秋田齿轮，担任总经理助理，负责公司采购。令付中秋没想到的是，上任不到一个月，刘一就掀起不小的动静。

当时，秋田齿轮已拥有数百家上游配套厂家，但刘一发现，“花钱采购，竟然买不回东西”。

一次，为秋田齿轮供应坯件的一家厂商迟迟交不出货，刘一带着员工上门催货，眼前的一幕却让他大吃一惊：企业生产线上全然不见有人赶工。

一旦配套企业不能按时交货，就会导致秋田齿轮生产滞后，不仅企业成本增加，无法按期交货给甲方，企业信誉度也会受到影响。刘一意识到，对协作配套单位的整合升级，已刻不容缓。

对合作伙伴的调整，是个系统性“大

工程”，没有岳父的支持，刘一是断然推不动的。如何才能征得付中秋的同意？要怎么说服秋田齿轮“吃单”的配套厂老板？刘一采取了“迂回战术”。

一次家宴上，他看似无意地说“公司采购周期太长”，付中秋明白女婿话中有话，却并没有接话。

付中秋是个念旧情的人，不少配套厂家的老板都曾和他一起打拼，“没有功劳也有苦劳”。他不愿得罪人。

一周后，刘一准备了一份详细的调查报告交给付中秋。报告显示，秋田齿轮有着大大小小数百家配套企业，因延期交货造成的利润损失，已是一个惊人的数字。

付中秋自然知道女婿的用意。他沉默良久，对刘一说：“去干吧。”

协作体系整合升级的消息很快就传开了，不少配套厂老板坐不住了，堵在刘一的办公室质问他：“凭什么说砍就砍？”

“秋田和大家是‘唇亡齿寒’的关系，现在客户对产品质量的要求越来越高，秋田齿轮要控制成本和质量，就必须推动大家协同发展。”那段时间，刘一的办公室每天都挤满了人，他一

遍又一遍地给大家解释。

2012年，在刘一的主导下，针对上游配套企业的整合升级开始，目的只有一个——培养优质且稳定的核心供应商。

对技术水平不高、管理粗放的配套企业，秋田逐渐减少或取消订单，不管这个企业和秋田齿轮合作了多少年、和董事长有着怎样的私人感情；对管理精细、有一定规模的企业以及愿意紧跟秋田齿轮发展步伐的中小企业，秋田齿轮在订单上逐步倾斜，并在技术、管理以及资金上提供支持。

两年时间，秋田齿轮的生产效率提高了30%以上，原来规模小的配套厂反而在整合后活得越来越好。

当年，一家摩托车企业要紧急制造一批新车用于重大活动，急需齿轮，找了多家厂商都没有合适的。找到秋田齿轮时，该企业说：“给你一个月时间，把这个齿轮做出来。”“我们只用了20天就生产好全部齿轮。”刘一说，如果没有之前的破釜沉舟，秋田齿轮或许永远也达不到这样的生产效率。

3 为“老马车”找准新方向

好景不长，刘一刚化解了企业内部的问题，外面的市场却变天了。

2015年前后，国内汽摩产业结构发生了变化：一方面，传统汽车零部件原材料成本、人工成本不断上涨；另一方面，新能源造车势力开始崛起。中国汽车工业协会发布的数据显示，2015年6月，中国汽车产销销量同比双双下降——这是2008年12月以来首次出现的情况。

市场已经发生变化，而秋田齿轮还在大规模生产摩托车、微车（面包车）零部件，并通过低成本、低价格产品获取订单。那时，秋田齿轮部分产品在业内被称为“老白干”，言下之意就是门槛低、利润低。

这股汽车行业上下游产业前所未有的“寒意”，让付中秋和刘一意识到，“吃老本”已经没用了，秋田齿轮这驾“老马车”已经到了转型的路口。

其实，此前几年，刘一就向岳父提

出，公司应该尽快开发轿车变速器齿轮等高附加值的产品。到2015年，行业形势越来越紧迫，刘一也一再催促，付中秋终于作出决定，让刘一来牵头，调整产品结构。

2016年，一个新型轿车变速器齿轮项目摆在了公司面前，但承接的代价，就是必须投入全新的生产线，并搭建独立的车间。

在当时公司业务并不景气、现金流并不充裕的情况下，由于刘一的力挺，付中秋下定决心单独租赁土地建设厂房，并投入一整条生产线的设备，成立了新的车间，专门开发和生产该轿车变速器齿轮，开启了秋田齿轮的第一轮转型升级。

不过，转型升级哪有那么容易。由于产品本身不够成熟，外加对市场需求预期太高，导致大量产品卖不出去，一年后，这个车间不得不关闭。

自打进入家族企业就一直顺风顺

水的刘一，第一次遭遇如此重大的挫折。但他深知，对秋田齿轮这样的传统配套企业而言，转型是迟早的事。

基于这样的判断，刘一力排众议，坚持保留了轿车齿轮产品的研发团队，甚至要求团队不仅要把当时还算主流的轿车手动变速器齿轮研究透，还要把关注点放到当时还受到合资品牌垄断的轿车自动变速器齿轮，以及刚刚开始蓬勃发展的新能源汽车齿轮产品上。

新的产品领域，产品附加值更高，但对齿轮精度和工艺的要求也更高，刘一就花钱把团队送到沿海城市，去学习最前沿的技术。

机会总是留给有准备的人。2016年起，国内汽车行业特别是自主品牌轿车迎来高速发展，自主品牌轿车的自动变速器也逐步研发成功并投入市场。但相应的齿轮等零部件配套产业，却没有跟得上。秋田齿轮抢得先机，加上此前几十年的品牌积累，产品开始打开市场。

2018年—2019年，秋田齿轮成功进入了国内两大知名新能源汽车品牌的齿轮生产商名单。此后更是一发不可收，如今已成为比亚迪、小鹏、长城、长安、上汽等众多品牌新能源汽车的供应商。

9月初的一天，记者在秋田齿轮的生产车间看到，自动化设备快速运转，1个工人便可操作12台数控机床，各道工序有序衔接，高效协作。“目前订单已饱和，大家都在抢时间增加产量。”刘一说，预计今年营收将提高30%。

刘一对付中秋说：

认真做好每件事每个细节，接班只是结果。回过头看过去十多年，命运的“齿轮”开始转动，我经历打工、创业最后获得你的认可进入秋田齿轮，成功过，也走过一些弯路。

我和你就像两颗齿轮，一颗齿轮转动时，另一颗齿轮也被带动运转，这样的结构很紧凑、很高效。坚守传统制造业很辛苦，唯有专心、专注、专业地把齿轮这个本行做好。外界对女婿接班的不解或是争议，我相信时间会给这个问题最好的答案。