朱祥奎：电池“老将”的新棋局

薪火甬商


双鹿总裁朱祥奎。记者 陈金辉 摄

走进宁波江北金山双鹿生产基地，先要穿过一条长长的企业历史长廊。

黑白照片里，是手卷电芯的小作坊；往后走，是合资签约，是第一台引进设备，是一次次技改……72年，一部微缩的中国电池工业史，就铺展在这条长廊上。

长廊尽头，是少人值守的“黑灯车间”。机械臂起落，电芯有序流转，封口、检测、装盒一气呵成，每分钟产出600只电池。今年，这里预计下线超过45亿只电池。

30多年前，同一片厂区里，从日本引进的生产线每分钟仅能产出200只。从200只到600只，双鹿走了30多年。

“专注做一件事，是双鹿的基因。”朱祥奎说。他生于1972年，大学毕业便进入双鹿，从一线岗位起步，2024年接任总裁。刚进厂时，他和所有校招新人一样下沉产线，逐道工序学习。这份人才培养的传统，一直延续至今。

朱祥奎语气温和，立场却坚定。这位陪伴企业走过30余年的“老兵”，正在为这家1954年诞生、72岁的老牌企业布下一盘新局，目标清晰：冲刺全球碱性电池制造第一。

当前，双鹿稳居中国第一、全球第三，身前是两家美国行业巨头。

1 下好防风险的“先手棋”

谈及行业当下的重重考验，朱祥奎直言压力扑面而来：海外，中美贸易争端、欧盟发起碱性电池反倾销调查；国内，出口退税调减、电池消费税落地，多重政策叠加，行业承压明显。

“企业唯有提前拓宽护城河、筑牢自身防线，才能扛住一轮轮外部冲击。”他不无忧虑地表示。

然而，面对诸多变量，双鹿早早落子布局：提前布局越南海外产能对冲贸易壁垒，持续推进智能化改造提质降本，深耕核心装备自主研发掌握制造主动权，同步统筹国内国际两个市场，以一系列前置举措筑牢风险防线。

正是靠着这一步步“先手棋”，双鹿顶住外部压力、实现逆势增长，今年营收同比增长20%以上。“我本以为去年已是企业最好成绩，没想到今年再创新高。”

在他看来，这份增长蕴藏在变局之中。“反倾销、退税调整会重塑订单格局，市场纵然纷乱，机遇也蕴藏其间。”全球碱性电池市场体量稳定在300多亿只，整体增长空间有限，能实现两位数增长已属行业大年，而近几年，双鹿年年都是大年。

越是向好，他的忧患意识越强烈：“做企业，要做谨慎的悲观主义者。风险提前识别、预案提前谋划，悲观用来预判隐患，乐观支撑我们坚定前行。”

“行业周期下行大家都会淋雨，全行业都要经受洗礼；真正致命的，是企业自身内生的短板。底蕴扎实的企业，才能少淋雨，甚至不淋雨。”

双鹿深谙未雨绸缪之道。去年，企业重点研判2026年的潜在风险；而今，目光已投向2027年的前路。“每年都是如此，战战兢兢，如履薄冰。”朱祥奎说。

2 下好观大局的“本手棋”

在朱祥奎眼中，双鹿行稳致远的根基，在于守好企业发展的“本手棋”。双鹿的护城河有两层根基：一是占据全球碱性电池10%以上份额，依靠规模效应稳定品质、摊薄成本；二是搭建起覆盖销售、生产、技术、装备的全链条成熟人才队伍。

比规模与团队更底层的坚守，是始终专注主业的定力，这也是双鹿最重要的一步本手。

“历经72年，我们始终扎根电池赛道，没有贸然跨界多元化。”他说，“正因为沉下心深耕一件事，才能够把一颗电池做深、做精。企业精力有限，战线铺开越广，核心力量越容易分散，很难在单一领域做到极致。”

地产风口最热的时候，双鹿也曾迎来跨界入局的机会。“这和我们的发展理念相悖，我们选择放弃，地产不是我们擅长的领域。”他坦言，做企业，贵在耐得住寂寞，经得起诱惑，守住主业才是根本。

这份固本的定力，同样贯穿人才培育的全过程。所有校招大学生入职，都要先下沉生产一线历练。“无论今后从事销售、技术或是生产管理，不吃透产品底层逻辑，工作便难以走深走实。”

1992年朱祥奎进厂时，企业还在生产碳性电池。1993年合资转型，成为切换碱性电池的关键分水岭。他亲历全程，见证企业从半手工作坊，一步步走向自动化生产。

也正是这段转型历程，让双鹿认清：核心装备一旦受制于人，发展主动权便不在自己手中。守住制造根本、自主掌握核心装备，亦是这盘本手棋里的关键落子。

3 下好自主创新的“妙手棋”

1994年，双鹿引进日本FDK生产线，每分钟200只的产能在彼时领跑行业，但设备受制于人，故障维修只能等待外方专家。

1997年日方停止设备输出，外部供给通道戛然而止，危机倒逼企业踏上自研之路，这也成为企业发展中厚积薄发的一记妙手。

工程师们拆解摸索、吃透原理，从头攻关设计制造，2005年，拥有完全自主知识产权的“400生产线”问世，斩获国家科技进步二等奖。时至今日，双鹿已建成40余条自研产线，手握350余项专利。

装备自研，是智能制造的根基。双鹿把数十年沉淀的配方经验数字化，搭建行业首个电池配方工艺大模型，将老师傅的经验转化为可复用的数据模型，新品研发周期大幅压缩。

数智化迭代的成效，直观体现在产能跨越的速度上：1993年引进碱性电池生产线后，企业耗时整整16年，才实现第一个100亿只电池下线；到2025年，第五个100亿只电池完成下线，用时却不到3年。

“智能制造、AI都是生产工具，企业是新技术落地的应用场景。”朱祥奎认为，前沿技术由外部产业研发，制造企业要做的是把技术扎根生产场景。AI在工业领域的探索仍在继续，唯有保持敏锐，才能在技术窗口期抢占先机。立足长期自研根基持续迭代数智能力，这步创新的妙手，不断拓宽双鹿发展的棋局边界。

4 下好谋长远的“后手棋”

全球化这一步棋，双鹿落子很早。中美贸易摩擦之初，它已是国内较早布局海外产能的碱性电池企业。

在朱祥奎看来，出海若仅仅着眼规避关税，格局便受限。“布局越南，底层逻辑是预判东南亚将形成庞大增量市场，服务本地需求才是核心，关税红利只是附带收获。”

朱祥奎说，始终坚持客户先行，跟着市场真实需求布局，才不会被短期政策牵着走。

“倘若出海只为被动应对政策变动，外部规则一旦调整，企业便容易陷入被动；市场需求具备长期稳定性，锚定真实需求布局，发展方能长远。”他认为。

从早期贴牌供货，到输出制造标准、打造自有品牌Voniko，双鹿完成出海的进阶，旗下Voniko品牌站稳美国市场，产品远销全球100多个国家和地区，碱性电池出口量占全国四分之一。

“坚守专业化，打磨品质、严控成本；深耕智能制造，将硬件优势转化为体系竞争力；稳步全球化，持续拓展海外市场。”双鹿的发展棋路清晰笃定。

记者 王婧 通讯员 徐风吹



智能显示。记者 陈金辉 摄

投资有风险，入市须谨慎。文中所有观点仅供参考，不构成任何投资建议。