

金轮：不做没有明天的生意

一对父子专注自行车制造三十年

本报记者刘荒、翟永冠、黄海波、李坤晟

早在三十多年前，若不是为飞鸽自行车配套生产童车车架，这个资不抵债的空调净化设备厂，早已经破产倒闭了。

而今，由这家乡镇企业改制而来的天津金轮自行车集团，早已是武清区南蔡村镇产业发展的“顶梁柱”。以至连街上的小商贩都深有感触，“一到金轮发工资的日子，小镇就跟过年一样热闹！”他们喜欢从自己的小本生意变化中寻找希望。

相形之下，外界对金轮集团则知之甚少，名不见经传。若非武清区工信局副调研员刘亚宏推荐，这个拥有近 5000 名员工，年产 8 万辆电动自行车、200 万辆自行车的出口大户，就会成为我们这次自行车产业集群调研的盲点。

在金轮集团董事长杨茂秀、总经理杨玉峰的眼中，如何聚焦主业、持续创新和抵御诱惑，既是这对“创业父子兵”的生意经，也是“金轮”滚滚向前的秘诀。

“坚守实体经济，不做没有明天的生意。”杨玉峰重复着父亲杨茂秀的观点。

从天津第一辆山地车诞生说起

从最初账上只有七毛五分线、拖欠供货商 100 多万元，到如今产品远销欧美十多个国家，金轮靠持续创新保持了竞争优势

与新中国第一辆自主设计的自行车的“飞鸽”相比，金轮为天津这个“自行车王国”生产出第一辆山地车。

“1987 年，我刚接手这家企业时，账上只有七毛五分线，拖欠供货商 100 多万元，还有员工半年的工资和银行的贷款。”金轮前身是一家乡办空调净化设备厂，据杨茂秀回忆，当时仅有 57 名员工和几台破旧的车床。

为了尽快摆脱企业困境，他找到武清区相关领导牵线搭桥，给飞鸽自行车厂配套生产童车车架。1987 年生产了 5000 套，接下来两年，每年产量 3 万多套。

转眼到了 1990 年，轻工产品的指令性计划相继取消，地方政府获准颁发临时生产许可证，各类所有制企业纷纷涌入自行车行业。各地国有自行车企业开始步履维艰，杨茂秀为飞鸽自行车厂配套的生意，自然更不好做了。

此时，在国外已兴起十多年的山地自行车，开始在我国南方地区出现。杨茂秀认准这个机会，果断决定投资转产山地车。经过一年多科研攻关，于 1991 年生产出天津市第一辆山地车，并很快投入量产。

这款造型漂亮、颜色鲜艳的山地车，在华北地区一炮打响，彻底改变了北方自行车市场品种、色调单一的局面。当年山地车订单量超过 5000 辆，次年订单突破 3 万辆。

“当时天津市局级干部每月工资不超过 200 块钱。我们一辆山地车卖 600 块钱，到北京百货大楼加价卖到 900 块钱，还是供不应求！”杨茂秀颇有几分自豪地说。

然而，由于这款山地车科技含量低，引发其他厂家竞相效仿。杨茂秀深知，要想引领潮流，长期保持竞争优势，唯有持续创新这一条路走得通。

1993 年，杨茂秀决定成立天津市首家自行车研究所。这个超前决策既源于山地车创新所带来的甜头，也深受当时高校办工厂的触动。

“人家靠科技创新开发新产品，迅速抢占市场，我这才真正意识到创新的重要性。”年近八十高龄的杨茂秀头发花白，精神矍铄。

1997 年，杨茂秀在意大利国际自行车展会上深受启发，决定生产铝合金材质自行车。他们投资 2000 余万元，建立铝合金熔铸、挤压车间，在国内率先自主研发铝合金轻型材料，并取得了“使公路车最轻做到 1000g、山地车达到 1500g”等多项专利技术。

历经两次改制的金轮集团，从生产内销转向代工出口，嵌入全球自行车产业链，致力于把中国优质自行车产品“带出去”，将世界顶级自行车品牌“引进来”。

同时，“爱轮德”UPLAND 和“图腾”TOTEM 两个自主整车品牌，也使这个低调务实的企业，在全球化产业分工及转移的大背景下，学会如何“两条腿”走路。

目前，金轮集团拥有技术创新与研发人员 70 多人，聘请 20 多位行业专家和高校教授为技术顾问，组建了实力雄厚的技术资源库和研发智囊团，不断在产品上推陈出新。

从 2009 年至 2012 年，智能电动助力车成为产品创新的重头戏。经过几年迭代开发，金轮从小批量定制到大规模生产，工艺水平和质量标准日臻成熟。据统计，2018 年共生产 6.5 万辆，预计 2019 年可以达到 8 万辆，远销欧洲和北美的十多个国家和地区。

“除了为外商代工外，TOTEM 电动助力车销量至少占到 50%。”杨玉峰说。

记者在生产车间看到，这种通称 E-Bike 的电动助力车，外观比普通自行车要“强壮”一些。除了车架下面的锂电池外，车把上还有一个小型电子屏，与街上随处可见的国产电动自行车，完全不是一回事。

随着双脚踏动加快，电力辅助系统自动启动，记者用较小的体力得到了较快的骑行体验。据介绍，金轮生产的这种 E-Bbike，最近可以续航 80 公里，市场零售价大多在 2000—3000 欧元。

金轮集团销售总监李珍昆告诉记者，TOTEM 电动助力车采用环保高效的锂电池，并投入精兵强将研发电池控制器，已获得具有核心竞争力的专有技术。他们还通过与多所高校院所开展产学研合作，研发出 200 多个具有自主知识产权的新产品。



▲ 3 月 21 日，在经销商培训会上，金轮集团工作人员正在阐述产品理念。
► 3 月 21 日，金轮集团实体店一角。

本报记者刘荒摄

推动变革的力量来自于产业赋能

自行车产业不会消失，我们最害怕赢了对手却输给了时代。金轮期望输出一种生活方式，建构一个社交网络

金轮集团有一支 200 多人的销售团队，常年奔走于世界各地，穿梭于国际专业展会。这些销售人员被杨玉峰称为“叼肉的狼”，他们经常每到一个国家下飞机后，租一辆车直奔客户而去，一开就是一两千公里。

这种全球广泛撒网的销售模式，更适合“多品微量”而非“单品海量”的产品结构，推动产品个性化、多样化和定制化的生产模式创新。同时，突出了金轮国外客户的定位标准：重点培养“有钱、有市场”的中小用户。

“多品微量”销售成本肯定会上升，但单个市场波动的风险也分解了。”杨玉峰说，“就像开饭店一样，有人搞婚宴和团购，我做的是散客。我们的代工订单主要以 ODM 定制开发为主，每次展会我们都有上百个新品参展，以满足不同客户的个性化需求。”

来自中国自行车协会的数据显示，去年全国自行车总产量达到 7320 万辆，比 2017 年下降 17.1%，整个行业经济运行不容乐观。2018 年，金轮集团实现销售收入 26 亿元，保持 20% 的高增长率，但危机意识却萦绕在决策者心头。

“自行车产业不会消失，我们最害怕输给了时代。”杨玉峰解释说，在自行车驮运货物的时代，很多厂商把加重自行车做到极致，几百斤重的东西都能轻松拉走，现在谁还用自行车干这个？

走进金轮，无论金属熔铸、零件制造、管材生产、架叉焊接，一直延伸到整机组装的产业配套能力，还是按业务单元设立生产分厂，实行独立核算、目标分设、自成体系的组织变革模式，他们通过内部变革、智能科技和单车文化为产业发展“赋能”。

首先改变多数自行车厂混用不同品牌零部件的外采模式，自主生产大部分零部件，类似意大利康帕组罗 (Capagnolo) 公司的集成化套件，注重组件之间的可互换与相互兼容。

同时，把集团公司分拆成小团队，突出其市场反应快、生存能力强的特点。提升组织结构、目标、流程、机制、创新和激励等协同能力，与海尔集团的“人单合一”组织变革新模式有异曲同工之妙。

杨玉峰认为，“各分厂生产的自行车零件，既用到金轮产品上，也对外销售，产品一致性和质量稳定性得到保证，企业的生产端就非常稳定。”

还有，通过开发 APP、使用智能头盔等新技术，金轮在销售自行车的同时，期望输出一种生活方式，建构一个社交网络，将智能科技和单车文化融入产品和服务之中。

杨玉峰用手机向记者演示这个兼具运动和社交功能的 APP 应用——客户既可以结交附近车友，实时聊天，组建骑行团队，还可以在虚拟赛道上比赛，通过车载传感器，实时监测身体状态，对故障车远程维修提供支持。

李珍昆举例说，当电动车、自行车和汽车的数据交互后，即使自行车出现在汽车驾驶员视野盲区，仍能根据警示信息及时采取避让、刹车等措施。对这些骑行和驾驶数据的挖掘应用，会使道路行驶更加安全，为城市公共管理提供大数据支撑。

“现在很多年轻的自行车经销商，不是在卖车，而是在推广自行车文化。这样，比传统零售店有更深层次的内涵、更持久的商业生命力。”杨玉峰说。

做实事还是赚快钱？这是一道选择题

当赚钱机会摆在面前时，会让你心里痒痒的，这也是检验定力、考验心性的时候。坚守实体经济，就得保持定力

在自行车领域持续创新的金轮集团，手里有积蓄、银行有信用，比自行车更赚钱的新生意不断涌现，各种诱惑离杨家父子越来越远。

2000 年左右，房地产升温，金轮集团成立了房地产开发公司。

“我们开发一个小的房地产项目，投入 1 个亿挣了 6000 万。”杨玉峰发现通过买地盖房，钱挣得又快又轻松，“做实业都有抵押物，即使缺钱从银行贷款也容易。”

房地产首战告捷，杨玉峰却萌生了退意。一次，他参加饭



局，一个房地产开发商为了做项目，一口气干了两大杯白酒，足有半斤多。

“干这行要处理各种复杂的人际关系，应酬负担太重。”转业军人出身的杨玉峰对父亲说。“房地产行业现在确实挣钱，可我不愿意过这样的生活！”

杨茂秀冷静分析之后，也认为房地产领域里面雷太多，一不小心就踩到了。“做企业这么多年，钱多少只是个数字，还是要挣稳当的钱。”他转而支持儿子的决定。

然而，金融业的诱惑又来了。一段时间以来，一些人通过开办小额贷款公司，挣到不少钱。受此影响，金轮集团又开始涉足其中。

“一年 24% 的收益率，高的甚至达到 48%，这样还有很多人拿着房产证，求你贷款给他。生产什么自行车能做到这个利润？”杨玉峰坦言高收益的疯狂诱惑对传统制造业的冲击巨大。

高收益的背后是高风险。很快，他们投资创办的小额贷款公司，出现了一笔 1000 万元的坏账。杨玉峰把几个股东叫到一起商量，决定小额贷款不做了，把放出去的钱收回来，尽快清算关门。

“专心做好自行车就行，不应该涉足金融，我们也搞不懂。”他总结反思说。

杨茂秀也意识到偏离主业的巨大风险，为了彻底斩断这个念想，他连出租给一家小额贷款公司的门面房，都决定提前收回来了。

2017 年，共享单车风潮又来了。

随着共享单车大量投放，很多自行车制造商都收到了大量订单，金轮也不例外。

“我干了三十多年自行车，当时对共享单车看不懂，很多问题也没想明白。比如这么多自行车，往哪儿停放，政府如何管，坏了怎么修，啥时能盈利？”杨茂秀回忆说。

对共享单车运营模式的困惑，使杨茂秀特意为此类订单立下三条规矩：共享单车排产不能影响正常业务；下订单必须有 30% 的预付款；交货时必须付全款。

“共享单车发展这么快，订单动辄上百万辆。一个订单就能赚到一个亿，金轮不跟上去，会不会被边缘化？”当时，杨玉峰对父亲趋于保守的做法并不赞同。直到去过 ofo 总部之后，他才真正意识到，生产企业依赖共享单车的订单风险实在太大了。

“我见到一个跟我女儿差不多大的女孩子，手里掌握着几个亿的审批权力，在一众自行车厂商面前，说话做事更像个女王一样。这样做生意若能成功，我之前坚守的价值，可都要泡汤了。”杨玉峰对这种“大手笔”烧钱的方式，感觉很难理解。

后来随着资本退潮，一些负债累累的共享单车企业，给生产制造商造成了大量产品积压、严重产能过剩和巨额应收账款，很多企业受此拖累经营困难，甚至直接倒闭了。

“我们只生产 20 万辆共享单车，提供几百万套零配件，没被别人拖欠过货款。”说起这件事儿，杨茂秀很得意。

尝到甜头更能想到苦头，这才是企业家应有的理性。不跌跟头或者少跌跟头，往往是市场对专注者的奖赏。

“对于企业家来说，有时做事和赚钱是一道选择题。当赚钱机会摆在面前时，会让你心里痒痒的，这也是检验定力、考验心性的时候。坚守实体经济，就得保持这个定力！”杨玉峰坦言。



自行车冷知识

最长的多人自行车有 20 多米长，可坐 35 人，却不幸入围史上最愚蠢设计

老司机们应当知道，上下班高峰期，自行车的速度是汽车速度的两倍

自行车转化能量的效率远高于火车、汽车和飞机，不过比鸭子低

美国俄亥俄州纽伯里的圣海伦大学，学会骑独轮车是必修课

自行车轮胎的设计者是一位爱尔兰兽医，他从医治牛胃气膨胀中得到了启示

资料来源：中国自行车博物馆及网络