

富士达前路在远方

两岸自行车代工巨头的津门「对话」

本报记者刘荒、黄海波、翟永冠、李坤晟

如果不是对自行车产业有所了解，人们很难将“邦德·富士达”这个混搭风格的品牌，与全球最大的自行车制造商联系在一起。更猜不出产量高峰时，全球每五辆自行车中，就有一辆出自这家以代工为主的民营企业。

“邦德·富士达”——欧美范儿的名，日式风格的姓，竟契合了全球自行车产业的流动方向：从欧美到日本，从日本到中国台湾，从中国台湾到大陆……天津富士达自行车有限公司，成为全球产业转移的新高地。

距离富士达静海厂区5公里，就是台湾品牌捷安特的工厂。两岸代工巨头齐聚“津门”，前者在规模经济和生产成本的驱动下，打造出全球最强大的自行车制造能力；后者自30多年前从全球代工转向自主品牌，将营业额做到了全球第一。

从代工模式到品牌路线，并非两条发展路径的选择题，而是一场转型升级的淘汰赛，推动全球自行车产业重新洗牌。富士达与捷安特的跨期“对话”，为深刻诠释经济全球化和推动高质量发展，提供了独特的参照系。

“巨无霸”也有焦虑

如果继续选择代工，就意味着需要不断抢单，先要“吃得饱”，还得“睡得香”，企业也需要像人一样成长

刘阳从楼道里推出许久未用的山地车，鞍座和车架已经布满厚厚的灰尘，还有新近落下的杨絮。过去两年，他通常选择共享单车解决3公里通勤。

“现在车况都不如过去了，费用涨了不说，早晚高峰还经常扫不到。”他解释道。

小刘住在北京海淀区一处老式小区里。这辆重返征程的山地车，是朋友前几年送给自己的生日礼物。虽然也骑过一段时间，可车架上串字母“BATTLE”，他始终都不知道怎么念。

“原来是邦德·富士达！”听过“BATTLE”中文译名后，他还是感到有些意外。

原来街上人们经常骑行的小黄车，大多也来自富士达。

2017年，富士达和小黄车合建共享单车研发中心。与此同时，为了帮助小黄车“攻城略地”抢占市场份额，富士达还将为欧美品牌代工的部分产能转向小黄车。

这一年，富士达董事长辛建生意气风发地宣布，有了小黄车的订单，站在共享单车风口上的富士达，全年产销量将突破2000万辆大关，占到全球20%以上的份额。

即便没有共享单车的泡沫，富士达也早已是行业巨无霸。

从1992年成立，这个天津市第一家获批自行车整车生产的民营企业，用了20多年时间，成长为全球最大的自行车整车制造商。

2014年，富士达自行车产销量突破1000万辆。在国内，他们主推“BATTLE”品牌；在国外，他们为Specialized、Trek、Cannondale、Scott、Bianchi等知名品牌代工。

“几乎所有世界一线品牌，都是我们代工的客户。”吴锦程颇为自豪地说。

吴锦程的成长轨迹，与富士达的发展历程高度重合。1993年入职，从基层岗位做起，一直成长为富士达天津东丽厂区的负责人。在富士达的高管人员中，这样的故事并不新鲜。

天津是中国自行车的制造中心。共享单车海量的订单，首先落到了这里。公开资料显示，共享单车“风暴”之后，小黄车拖欠富士达的尾款约在3亿元左右。依托强大的制造能力，以及多年代工形成的产业链整合能力，富士达只是“闪”了一下腰，仍有机会吸取教训。

在被誉为“中国自行车电动自行车之都”的静海区，富士达投资15亿元新建的厂区，面积接近100个标准足球场，26个生产车间整齐排列。

“我们只有4个车间生产自行车。说实话，一辆共享单车的利润才5元钱。”静海厂区负责人岳明君开着一辆越野车，指了指眼前空旷的厂区说，“虽然叫自行车之都，自行车也不是我们业务的全部。”

“大胃王”一样的富士达，如何“吃饱”是实实在在的焦虑。

岳明君还有一个头衔是“天津富士达体育用品有限公司总经理”，他并不讳言这是竞争订单而量身定做的，“我们争来了迪卡侬的自行车订单，一年5个亿。为了方便外资验厂，才专门成立一家新公司。”

富士达还依托多元化经营，对冲订单下滑带来的影响。静海厂区的铝型材项目，投产五个月就实现收支平衡，2020年将达到3万吨加工能力；碳纤维车架项目目前略亏，但趋势向好……

巨无霸富士达的焦虑，正是捷安特30多年前的焦虑。

20世纪70年代，全球性的石油危机催生自行车骑行热。当时，许多欧美国家从日本进口自行车，随着需求激增，订单逐渐流向台湾。一时间，台湾涌现出大量自行车制造企业。

1972年，台湾人刘金标创立巨大机械公司。到1981年创建自有品牌捷安特时，巨大机械已经是台湾地区最大、亚洲规模第二的自行车代工企业。

据捷安特(天津)有限公司总经理郭芳城回忆，即使拥有全球领先的自行车制造能力，巨大机械依旧缺乏安全感。

“如果继续选择代工，就意味着需要不断抢单，因为客户总是会选择比你更低价格的代工厂。”这位台湾高官笃定地认为，选择长远的目标往往最艰难。

先要“吃得饱”，还得“睡得香”，企业也需要像人一样成长。



▲4月18日，天津市静海区富士达厂区内，几位工人正在装运新下线的电动共享单车。

►4月18日，天津市静海区捷安特厂区内，置放着捷安特创始人刘金标的雕塑。

本报记者刘荒摄

代工也是一条学习通道

捷安特和富士达等代工企业的区别——

捷安特专注于用户需要什么，而不是专注同行在做什么

捷安特专注于用户需要什么，而不是专注同行在做什么

捷安特的天津工厂和富士达静海厂区，相距10分钟车程。

梳理这对邻居的发展脉络，1992年是一个重要的时间节点，注定写进中国自行车产业的历史。

这一年，辛建生开始招兵买马，从销售中华阿米尼自行车转型建立富士达；这一年，来自台湾的捷安特，为进入大陆市场作最后的准备；这一年，邓小平南巡，掀起新一轮改革开放的热潮……

沿着各自的路径，富士达产能数字不断飙升——60万、120万、500万、1000万、2000万。

“开车太快，走路太慢，骑自行车才能留住人生的美好风景。”刘金标在其回忆录的开篇中写道。

1993年，捷安特在昆山设厂，深耕大陆市场，逐渐领略市场开放的美好风景。截至目前，捷安特8家工厂有5家位于大陆，贡献了其半数营业额。

对比富士达高达90%的代工率，捷安特代工营业额仅占三成。

从OEM到ODM再到OBM，捷安特都是被“逼”出来的。站在品牌之巅，回望代工之路，捷安特人终于看出，这是一条重要的学习通道。

郭芳城认为，通过代工能学到先进的设计理念和制造工艺，确保自己始终站在行业前沿。

此外，保持对全球知名品牌的竞争力，需要捷安特研发团队具备全球视野。捷安特的工厂，则可以和知名品牌共享一流的制造能力。

在郭芳城眼里，“捷安特强调生产部门和研发部门的物理切割”，自主品牌和代工品牌之间是君子之争，这样才能在市场上得到长远发展。

在代工之路上，富士达也在寻求改变。吴锦程说，富士达通过ODM，不断提升自己的价值。“铝合金和碳纤维车架，以前客户指定用别人的，现在我们自己做，客户也逐渐认可。”

值得一提的是，富士达是行业首家获得“中国合格评定国家认可委员会(CNAS)实验室认可证书”的企业。其制造能力，得到全世界70多个经济体的认可。

30年前，当巨大机械创建捷安特品牌后，原有的代工大客户迅速“移情别恋”，巨大机械失去了大半订单。

“转而创立捷安特品牌之后……开始有商品的提案权和定价权，才算真正掌握经营事业的自主权。”刘金标说。

他庆幸的是，巨大机械快速布局全球销售网络，顺利推进新产品的研发，快速度过了转型阵痛。

20多年前，还是普通员工的岳明君问老板辛建生，“我们为什么叫富士达？”

辛建生回答，“富士胶卷不是很有名吗？我们就加一个‘达’字”。

彼时的天津，许多自行车组装厂，习惯给自己取一个洋名，有些甚至直接“傍”上大牌，例如奔驰、丰田、宝马、亚利达、大佐、龙头马……

经历多年发展，富士达主打内销的“BATTLE”品牌，高峰期每年销售上百万辆。尽管如此，很多消费者仍然不知道，“BATTLE”和富士达的关系。

“富士达”这顶帽子，已经被很多产品戴上了。除了指向生产自行车的富士达，还是一款点钞机的牌子，一部电梯的牌子，以及浙江义乌一个商业综合体的名字。

岳明君反思，或许是一些年代工太顺利，错过了培育品牌的最好时机。如今的自行车市场，竞争激烈程度远超任何时候。

在郭芳城看来，专注代工还是专注品牌，并没有特定的路径。市场时刻在变化，前几年供不应求的捷安特，从2015年开始，出人意料地出现业绩下滑。目前，捷安特天津工厂，5条生产线停了2条。

“这里面既有政策导致的需求变化，也有共享单车对于市场的影响。”对于市场变化，郭芳城显得比较坦然。他还点出了捷安特和富士达等代工企业的区别——“捷安特专注于用户需要什么，而不是专注同行在做什么。”



产业转移的富士达之间

“互联网+”或是中国自行车企业面对产

业转移的“突围”方向。捷安特早在数年前开

始从制造文化向骑行文化过渡

“一辆自行车的等级，由禧玛诺的等级决定。”在捷安特天津工厂，协理陈彦随手拿起一套禧玛诺的变速器说，“这东西想拷贝都拷贝不了，而且不少客户只认这个牌子。”

禧玛诺之于自行车，类似intel之于电脑，高通之于手机……日本零部件企业禧玛诺，通过小小的变速器，引导着世界自行车的发展方向。它一直被模仿，从未被超越。

天津自行车协会理事长刘学权认为，一辆自行车附加值最高的零部件，恰恰就是变速器。

“所以核心技术的超越和体制无关，更多的是需要耐心和长线投入。”刘学权此前曾在国有鞍山自行车厂工作多年。位于河北省霸州市的中国自行车博物馆，网罗了世界各地不同时期的自行车。汉堡、凤头、金手……看上去陌生的自行车品牌，承载着西方发达国家上百年的自行车工业史。

业内人士指出，自行车产业重心从欧美转移到日本，沉淀下自行车文化。从日本转移到中国台湾，壮大了禧玛诺。从台湾转移到中国大陆，培养出捷安特。如今，面对不断高涨的成本，众多自行车企业纷纷转到东南亚，中国的自行车企业，能留下些什么呢？

尽管大陆工厂贡献了半数营业额，捷安特依旧把高端自行车的生产留在了台湾。

“天津工厂生产的自行车，价格区间在500元到5000元；在昆山工厂，这个区间是3000元到20000元；更高端的车型，我们放在台湾制造。”郭芳城认为，这样的布局和消费习惯有关。

在富士达东丽工厂，为欧洲客户生产的电动助力车，尽管零售价高达上千欧元，每年仍以20%的速度增长，也让吴锦程看到了希望。

他说，这种欧洲流行的电动助力车，国内消费者接受起来还有难度，最大的障碍是价格。国内超过3000元就很难接受。

在天津另一家大型企业生产企业金轮集团，记者也见到了这种欧洲市场流行的电动助力车：用锂电池实现助力，随着双脚的踩踏，智能程序自动启动，最远可以实现80公里的续航。

高端产品市场的培育尚需时间，引以为傲的制造能力则开始转移。为了降低成本，规避关税壁垒，富士达也不得不跑到越南、柬埔寨设立工厂。

来自中国自行车协会的数据显示，2018年，全国自行车总产量达到7320.1万辆，同比下降17.1%。

“共享单车既透支了中国自行车市场需求，也打乱了中国自行车产业的既有升级步伐。”中国自行车协会理事长刘素文同时认为，共享单车也让互联网思维进入到自行车行业。

业内人士分析，“互联网+”或是中国自行车企业面对产业转移的“突围”方向。

尽管被共享单车“闪”到了腰，但是富士达并没有放弃这个领域，相反在Hellobike项目上大笔投入。在静海厂区一角，记者见到了整整齐齐摆放的天蓝色的电动共享单车。

“在天津，Hellobike已经赚钱。”吴锦程看好这个项目，在市场低迷期的投资，相当于晴天修房，并不是坏事。

如果把视线放长远一些，捷安特早在数年前开始从制造文化向骑行文化过渡。过去十年间，这家自行车企业通过频繁赞助各项赛事，不断定义自身产品。

“我们要求每一个经销商都建立自己的骑行队伍，我自己也经常骑行。拥有一辆又好玩又精致的自行车，是一件非常幸福的事情。”已经50多岁的郭芳城，还不忘拿自己证明，“我看上去这么年轻，和骑行密切相关。”



全球自行车产业转移路线图

第二次世界大战以后，从美英等发达工业国家流向日本、印度等国家

20世纪70年代，从美国、日本等国家，流向中国台湾和韩国

1985年至1992年，从中国台湾转向深圳、东莞、顺德等地

1992年至1996年，昆山、无锡等地承接从台湾转移来的自行车产业

2000年至2007年，昆山的自行车产业开始向天津、成都和徐州转移

20世纪90年代至今，从中国内地和台湾逐渐向越南、柬埔寨等国转移

资料来源：《全球化、集群转型与创新型企业》