

飞鸽：一直有双隐形的翅膀

从传统品牌兴衰看国企改革之难

本报记者刘荒、翟永冠、李坤晨、黄海波

几乎每个中国人都有一段与自行车有关的回忆。1983年，魏刚技校毕业被分配到生产飞鸽的天津自行车厂。一进厂区大门，他就被“争创利税两亿三”的大标语给震惊了——比起自己每月37块钱的工资，这个目标更像一块磁铁，把整个人都吸起来了。

更让魏刚惊喜不已的是，上班没几天，就分到一辆飞鸽牌自行车“购车票”。这种只有国营大厂才有的内部福利，在凭票供应的短缺经济年代，给他带来无以言表的自豪感。

有一段时间，飞鸽自行车一直供不应求，成为家喻户晓的国民品牌。改革开放后，从1985年日产1万辆，到1988年年产660万辆，飞鸽迎来产能快速扩张的历史高峰期。

然而，随着计划经济体制日渐式微，市场竞争打破了国有自行车产业体系，一票难求的日子结束了。中国自行车产业的三大品牌——飞鸽、凤凰和永久，相继出现严重滞销，经营状况急转直下。1992年，飞鸽出现历史上首次亏损，失去了洋溢多年的荣光。

为了拯救这个承载国民记忆的老品牌，飞鸽改革自救的突围始终没有间断过。

4年前接任飞鸽重组改制存续企业——天津自行车厂厂长的魏刚，言及企业兴衰，难免五味杂陈。飞鸽自行车已由其他企业生产，该厂自1997年以来，没有生产过一辆自行车。

“现在主要是‘守摊儿’，消化历史遗留问题。”这位56岁的“留守厂长”，虽已进退有度，仍心有不甘。他还惦记这只受伤坠地的“鸽子”，是否还有机会重返天空？！

从美国总统代言到中国总理站台

从天津劝业场沿滨江道向东而行，不远处有一幢普通的四层办公楼。如果不留意门口的牌匾，根本看不出这就是当年赫赫有名的飞鸽集团。

“历届党和国家领导人都很关心飞鸽的发展！”董事长杨国发指着走廊上的历史照片，向记者讲述毛泽东、邓小平等中央领导当年视察时的情形。

早在天津解放之初，刘少奇亲自调拨13万斤小米，作为这个军管自行车厂恢复生产的经费，鼓励工人们搞革新、造新车。飞鸽，早就被寄予厚望。

寻根溯源，天津自行车的历史地位无出其右——

1936年，日本小岛和二郎在天津开办“昌和工厂”，组装生产中国历史上第一辆自行车——“铁锚”牌自行车。抗战胜利后，这家工厂经军管收归国有，转产“胜利”和“中字”商标的自行车。

1949年10月1日，该厂正式定名为天津自行车厂。据考证，生产“永久”的上海自行车厂和生产“白山”的沈阳自行车厂，也都源自小岛和二郎创办的自行车厂。

1950年7月5日，新中国第一辆自主设计制造的自行车，在天津自行车厂诞生。适逢世界和平运动兴起，人们将这批自行车命名为“飞鸽”。

在计划经济体制下，企业生产什么、为谁生产，全部由国家说了算。天津自行车厂干部职工艰苦创业，使飞鸽成为驰名全国的名牌商品，以及地方政府主要的财政来源。

1965年，飞鸽年产量突破40万辆，跻身为全国最大的自行车厂。鼎盛时期，天津市一轻系统产值的1/2、工业系统产值的1/6，都来自于飞鸽自行车。

1989年2月25日，新任美国总统老布什率先访华，在钓鱼台国宾馆，李鹏总理将两款颜色鲜艳的飞鸽自行车，作为国礼赠送给老布什夫妇。按照国礼标准，飞鸽不仅代表了中国人民的友谊，也代表了中国轻工业的水平。

“好极了，美极了！”老布什总统连声赞叹后，兴致勃勃地骑上飞鸽自行车，让在场的国内外媒体记者拍照。早在20世纪70年代，担任驻华联络处主任的老布什，经常和夫人芭芭拉骑着飞鸽自行车，穿行于北京大街小巷，被人们称为“骑自行车的大使”。

飞鸽28型自行车

1950年4月，为了彻底改变落后的生产面貌，天津自行车厂开展了技术攻关，于1950年7月5日造出10辆样品车，经检测质量远超过一代“中字”牌自行车。

走近昔日四大自行车品牌

1958年，上海267家小厂合并，组建成了上海自行车三厂，也就是凤凰自行车厂的前身。自1959年1月1日“凤凰”商标注册起，全球已有近2亿消费者选择了凤凰自行车产品

永久品牌诞生于1949年5月。新中国成立以后，永久研制了统一全国自行车标准、规格的标定车，又开发了中国第一代660MM轻便车、载重车、赛车及电动自行车等

1950年，在“造新中国一代坚固、耐用、美观、轻快的自行车”活动中，飞鸽品牌诞生，这是新中国第一个全部国产化的名牌自行车

1958年，天津自行车车架厂、前叉厂并入地方国营天津自行车厂，生产“双喜”牌自行车。1966年，改名为天津红旗自行车厂，产品商标也改为“红旗”牌。20世纪80年代，红旗并入飞鸽

资料来源：中国自行车博物馆



▲4月18日，位于天津市静海区的飞鸽车业办公楼。

▶4月18日，飞鸽车业办公楼内展示的部分国礼自行车。

本报记者刘荒摄

改革自救“砍树留根保牌子”

记忆中的飞鸽，属于一个供不应求的时代，是最具代表性的自行车品牌。

传统自行车行业劳动密集，具有组装型产业特点，普通零部件生产门槛较低，开放性显著。据全国轻工系统自行车企业的调查，1980年，永久、凤凰和飞鸽等三大巨头人均劳动生产率，分别为每年597辆、560辆和475辆。相比之下，企业管理差距显而易见。

1988年6月，由21家企业组成的飞鸽集团宣告成立。这个职工总数3.5万人的大型企业，仍以扩大产能规模和满负荷生产为前提。而在集团成立的前一年，天津自行车厂已决定全面调整产品结构，加快产品开发进程，改革几十年一贯制的产品生产模式。

首届全国优秀企业家、时任飞鸽集团总经理邢起富担心，如果不能适应市场变化，跟上时代步伐，飞鸽总有一天会从天上摔下来。孰料，竟一语成谶——由于改革目标多元，管理体制多变，忽视市场环境和需求结构的急剧变化，飞鸽遭遇了前所未有的发展危机。

最早对飞鸽品牌构成威胁的，是由行政命令决定“红改飞”的品牌合并——将天津自行车二厂的“红旗”牌自行车，换上天津自行车厂的“飞鸽”牌标识，以提升其产品售价套利。很快，由于“红改飞”自行车被称为“假飞鸽”，遭到消费者抵制而被迫终止。

接下来，他们又尝试与外省市扩产联营、与民企合资办厂，试图通过品牌授权收费模式，实现品牌变现和市场扩展。然而，随着管理粗放和质量失控，市场上出现大量“鱼龙混杂”的飞鸽自行车，假冒飞鸽商标不下百种，飞鸽品牌形象再遭重创。

正如一位民营自行车企业老板所言，“当年一些国有企业搞品牌运营，就跟吃鸽子一样，先拔毛，再吃肉，最后剩下的是骨头。”话虽尖刻，却不无道理。

为了保住飞鸽品牌，天津自行车厂突围自救的场面极其悲壮：1996年，职工内部集资1100万元，誓与企业共生存的决绝，并未遏止亏损的厄运；接着又从银行和财政贷款1200万元，投下去的“血本”再次打了水漂儿。

1997年，这个万人大厂回天无力，被迫全面停产。当时，“小而专”的民营组装小厂，将“大而全”的国营企业逼到了死胡同——普通自行车市场价格已被压到200元左右，飞鸽的成本就达600元，生产越多亏损越大。

1998年1月，整体扭亏无望的飞鸽，壮士断腕，决定抽调精干人员、技术和设备，单独组建一家国有独资子公司改制求生。

轻装上阵的新公司，第一年赚了1000万元。缺钱有权的老厂领导，则一天到晚被逼着发工资、交电费、还旧债，很快就将这笔钱抽回救急。不堪重负的新公司，成了老厂花钱买稳定，支付改革成本的“怪胎”，再次陷入绝境。

痛定思痛。产量跌至谷底的飞鸽，提出“砍树留根保牌子”。1999年6月，由天津自行车厂、西青腾达总公司、经委华泽公司三方投资，再次建立新的股份制公司。本已衰落的“飞鸽”品牌，又找到了在体制夹缝中重整旗鼓的机会，当年就实现了利润200万元。

从1991年开始，天津市国有自行车企业产量，从占全市总产量97%跌至3%，仅用了8年时间；逆袭而非国有自行车企业产量，同时完成了位置“颠倒”。可见，市场竞争的激烈程度，足以令人惊心动魄。

在静海区天津自行车厂老厂区，还有一个“飞鸽工业园”。厂长魏刚坦言，由于这里的厂房设施破旧，用这样一个名头便于出租厂房。

用杨国发的话说，除了自行车品牌外，飞鸽的老底子就是这些土地和厂房了。

自飞鸽自救突围以来，天津自行车厂的包袱从未卸下过。魏刚笑称，虽然连退休职工在内也有上万人，可他这个厂长的级别，早就“从当年的副厅级掉到正科级了”。

曾几何时，面对天津自行车厂每况愈下，飞鸽技术、管理团队的人才大量流失，人们用“一只鸽子掉下去，千万只麻雀飞起来”来揶揄飞鸽。如今评估飞鸽品牌的价值，应该从产品向产业升级，毕竟天津自行车产业集群是从一个企业集团变成了一个庞大的分工体系，并承担了巨大的体制成本。

或许这才是飞鸽对整个中国自行车产业更大的价值。

再好的笼子也不及天空

飞鸽的改革史，也是一部国有品牌史。接受记者采访时，杨国发不止一次表示，未来飞鸽要走混改这条路。长期以来，品牌所有权一直是飞鸽改革的禁区，这次高调再提混改，意味着关在笼子里的“鸽子”，终于有了放飞的机会。

早在1999年，因为被拖欠钢材款1400万元，上海宝钢集团起诉“飞鸽”，要求查封飞鸽品牌，准备将其拍卖。最终经各



方深度介入，才使飞鸽品牌幸免于难。虚惊一场的飞鸽人，这回可长了心眼和记性，从此将飞鸽品牌当成了命根子。

诉讼期间，当时为了保全资产，飞鸽集团通过合法转让手续，将飞鸽品牌收归集团所有。从此，一直由集团负责品牌授权营运。

2001年底，虽外部投资主体不是全民就是集体，不存在国有资产流失问题。当前述股份制公司股东，通过分红回收全部投资后，飞鸽随即要求提高品牌授权费。据称，收费标准一下子提高了4倍。理由极其简单，老厂的人也得分吃“这碗饭”。

言外之意，这是飞鸽的品牌收益，吃不上就有国有资产流失之虞，要负法律责任的。

2004年底，前述股份制公司决定吸引民营资本进入，被外界称为飞鸽重新起飞的转折点。时任副总经理的张金英回忆，2006年，这个公司单一品类曾做到100万辆规模，连凤凰和永久都来观摩学习。

当各方股东提出，要求“飞鸽”以品牌入股时，飞鸽集团为了避免国有资产流失为由，断然拒绝。2009年3月，在静海区的新厂房中，飞鸽车业制造有限公司成立。

飞鸽集团出资500万元清退各方股份，并采取管理者持股的模式，由原副总经理张金英个人出资300万元，并担任总经理。

在飞鸽内部“砍树留根”的观念里，似乎任何觊觎品牌价值的想法，都是不惜代价要砍掉的“树”。“国资参股不能超过30%，到底是15%、10%，还是完全退出，我们都可以谈。”如今杨国发放下身段的说法，给人一种坚冰已破的改革空间。

飞鸽车业自2009年开始，已上缴6000余万元品牌费。其中，品牌授权费的标准依据，张金英表示并不知情。

作为一家整车组装企业，飞鸽车业缺失车架、烤漆等自行车生产的核心业务，导致飞鸽集团在混改中筹码着实不多。而飞鸽品牌如今价值几何，杨国发也无法回答。

“过去没系统做过品牌估值，评估起来也特别复杂，谁都不愿意接这件事。”杨国发说。

记者在飞鸽集团的材料中看到，有2007年飞鸽品牌价值5.4亿元的表述。而2013年同一品牌机构的榜单中，飞鸽排名已从第39位后移至第81位，品牌价值则升至18亿元。这个“利好消息”却未见各方引用，相信个中利害都有权衡。

近年来，张金英一直尝试利用“互联网+”给这个老品牌填充新的内涵。可惜的是，不论是和乐视合作“超级自行车”，还是重注押宝ofo小黄车，幸运女神并没有眷顾飞鸽。谈起飞鸽前途未卜的混改，张金英表达了自己的意见：“国资最好能够退出控股，未来飞鸽发展应以市场为导向。”

2016年，一家台湾自行车企业有意投资飞鸽车业。可惜，酝酿近两年，最终不了了之。据说是因为对方在开曼群岛注册，不符合相关政策。人们担心一旦发生纠纷，找不到应诉方。尽管对方的真金白银，会提前投给近在天津的飞鸽。

记者近日再次见到张金英时，飞鸽车业已有了一些新订单，正在努力恢复元气。此前，为了公司能维持生产，张金英不惜抵押了自己的房产。

见证了飞鸽前几次改革自救，张金英深有体会：“我是飞鸽培养出来的，经历过她的鼎盛时期。这样一个品牌不应该没了，一定要有人扛起来。当时真是什么都没有想就做了，这个过程现在感触实在太深了。”