

飞鸽：“国礼”的命运

在经典国货群雄榜上，“飞鸽”是一个绕不开的名字。

2009年11月，钓鱼台国宾馆，来访的美国总统奥巴马收到了一份特殊的礼物，一辆来自中国天津的“飞鸽”电动自行车。这已是飞鸽第二次以国礼的身份被赠送给美国总统，早在20年前，访华的老布什同样也收到了一辆果绿色的飞鸽。

然而，二十年对于一个企业意味着什么？大洋彼岸的美国人或许很难想象，这家国字号的企业曾经几度命悬一线，它是几代人心中的传奇，同样也是一群人心中的阵痛。在它身上，几乎浓缩了国企改革所有的跌宕起伏，一部飞鸽企业史，也就是一部经典国货的沉浮录。



乔治·布什骑上了飞鸽自行车



1958年8月，毛泽东主席参观飞鸽牌自行车 资料图片

激情岁月 天下无敌

清晨的天津，朝阳初升，马路上人来车往。

在这个中国自行车的发源地，你会时不时地发现这样一群老人，他们白天骑着自行车外出活动，回到家，再将自行车小心翼翼地擦得锃亮，生怕半点损伤。对于这些上了岁数的人来说，一辆飞鸽自行车曾是他们年轻时遥不可及的梦。

1950年，新中国第一辆自行设计制造的自行车，在天津自行车厂出生，取名“飞鸽”。为了这批自行车，刘少奇来厂视察时，还曾亲自调拨了13万斤小米作为恢复生产的经费。随后，在中国成为世界第一大自行车王国的过程中，飞鸽与上海的“永久”、“凤凰”一道并肩发力，横扫市场。

而当时在飞鸽厂工作的人，还曾享有一项别人想都不敢想的福利：在那个一切物资皆凭票供应的年代，每个飞鸽人每年可分得一张自行车券。在当时，自行车、手表、缝纫机、半导体被称为中国家庭“四大件”，要是能搞到一张飞鸽券便可称得上天大的喜事。经常是早早便被亲朋好友预订：“我明年结婚，你那张车券千万可得给我留着！”

当时结婚，一辆崭新的飞鸽往往便是女方的全部陪嫁。而那些想尽办法依旧弄不到车券的年轻人，往往选择自己收集零件“拼”一辆组装车。而在天津“鬼市”上，飞鸽车标被炒到了5块钱一块，要是能搞到一块，其意义便等同于给今天的山寨车换上奔驰车标。

1988年，包括另一个著名的自行车品牌“红旗”在内，全天津的自行车产业都集中到飞鸽名下，飞鸽集团成为了一个拥有3万多名员工的“超级国企”。而1989年2月，美国总统乔治·布什访华，时任国务院总理的李鹏赠送了飞鸽自行车作为“国礼”。自此，飞鸽顺利进入美国市场，甚至还一度成为中国援助第三世界国家的重要物资。

“一只鸽子掉下去，千万只麻雀飞起来”

飞鸽俨然成了天津轻工业的一面旗帜，一个符号。只是这个符号，终究还是遇上市场的惊涛骇浪。

自1990年代开始，席卷全国的体制改革风卷自行车行业。临时生产许可证被大量发放，民营企业、乡镇企业一夜之间全涌了进来。在天津，许多洗脚上田的农民纷纷在家门口捣鼓起自行车，飞鸽生产一款自行车从工艺到标准，从研制到投产往往需要几个月的时间，而农民企业家们推出一款新车竟然只需三五天。

当然，这样仓促生产出来的自行车，总会有这样那样的质量问题。只不过，市场已经饥渴多年，默默包容了这种不计后果的疯狂生长。

截至1999年，飞鸽集团渐渐受这股突然出现的力量影响，企业遭遇困境。集团所属18户企业仅有一户正常生产，在册职工27000人中仅有4000人在岗，下岗职工多达23000人之巨；全集团当年亏损5928万元，累计拖欠职工工资、医药费等高达2.4亿元之巨。

这样的数据，即便是在今天，也依旧骇人听闻。

值得一提的是，那些从飞鸽出走的技术、管理人员，很多都流向了民营企业。它们用在飞鸽学到的经验推进草根崛起，进而向原属于飞鸽的市场发动猛烈攻击。一时间，自行车行业硝烟四起，群雄割据，用天津当时一位区长的话形容：“一只鸽子掉下去，千万只麻雀飞起来。”

当时，市面上的一辆自行车售价为200元左右，而一辆飞鸽的成本便是600元。那些兢兢业业一辈子的老工人苦心钻研、节约成本，一个七十道工序的车铃最后才挣几厘钱。

而另一边，飞鸽翅膀上还吊着一个沉沉的“沙袋”：企管办、质管办、房管科、行政科、膳食科、幼儿园、医院、技校、职工大学……企业办得如同“小社会”，这些非生产部门的员工，

月月都要张嘴吃饭，人人都得按时发钱，飞鸽要想重新起飞，谈何容易！

一个让人匪夷所思的细节是，当年的飞鸽集团仅传达室就有多名员工，人多事少怎么办？最后8个小时的白班，还安排了两名员工两班倒。

矛盾终于在1999年的五一劳动节爆发了。

几百名飞鸽的退休员工，带着干粮，手拿小马扎，把天津的四新桥、六纬路堵了个水泄不通。一时间，整个天津都震动了，当时的厂长和书记流着眼泪，央求老职工们不要有过激行为。风波最终在三天后化解，但伤痛，却已在曾经无限风光的飞鸽人心中牢牢扎根。

惊险一刻 舢板逃生

屋漏偏逢连夜雨。就在飞鸽跌入谷底的落难时刻，一张来自上海的传票再次触动了所有人的神经。

1999年，上海宝钢诉天津自行车厂欠债1400万元一案，已经进入执行后期。当时的集团领导班子意识到，虽然自行车厂还有其他资产可以抵债，但是极具潜在价值的飞鸽商标(2007年飞鸽品牌价值被相关机构评定为5.4亿元)，极可能遭遇不测。

于是，飞鸽决定先行一步，将注册在天津自行车厂名下的飞鸽商标，有偿转让到飞鸽集团。

果不其然，上海宝钢借助当地法院的力量，对飞鸽集团刚刚拥有的飞鸽商标实施了查封，并准备将其评估拍卖。

千钧一发之际，飞鸽集团迅速启动品牌保卫战，时任飞鸽集团总经理的柳凤永无论大会小会，反复阐明自己的决心：“飞鸽品牌若是落入他人之手，那不仅是飞鸽的耻辱，也是天津轻工业的耻辱，飞鸽一定要回到飞鸽人自己手中！”

拉锯战一共打了三年，甚至还惊动了津沪两地高层。2002年，由天津相关领导以及飞鸽主要领导组成的谈判团抵达上海，双方终于达成和解意向，飞鸽集

团以400万元彻底了断债务，品牌幸免于难。

消息传来，许多老飞鸽人掉下了眼泪。

然而，400万的赎金对于当时内忧外患中的飞鸽，并非小数目。由于当时飞鸽的品牌价值并未评估，一些年轻职工开始心疼他们勒紧裤腰带凑出赎金，是否真的值得？“400万能开发多少新项目，能解决多少下岗职工的吃饭问题？又有谁敢保证飞鸽的东山再起？”

值得庆幸的是，柳凤永最终还是顶住了内外压力，赎回了飞鸽。然而品牌是保住了，飞鸽的被动局面又将如何突破呢？

飞鸽集团想了个办法：即剥离一部分生产能力，抽调精干人员、技术和设备，另行组建一个企业实体，飞鸽集团以有偿形式将“飞鸽”这个品牌转让给它使用。这样，就把原先的债务由集团一身扛下，新的企业实体便可轻装上阵了。

——这便是飞鸽企业史上著名的“砍树留根、舢板逃生”。

而这次改革也被认为是飞鸽涅槃的重要转折点。新成立的公司只有五百多人，但是当年便实现利润200万元，飞鸽终于看见了希望的曙光。

砍树留根 飞鸽重生

时至2009年初，飞鸽再度进行了一次股份制改造，真正卸下包袱，置身市场搏杀。

“这一次改造是主动性改造，产权非常明细、清晰。飞鸽车业有限公司由飞鸽集团控股，民营资本介入，实现了国有控股、民营管理的模式。现在，飞鸽集团控股62.5%，剩余股份由经营者持股，以激发企业发展的积极性。”作为一名已经在飞鸽干了30年的老员工，飞鸽车业副总经理高用亮对未来充满期待。

而高用亮身后的展示大厅，你可以明显感到这家老字号企业新生的活力。它再也不是那个形象单调的“黑老虎”了，各种色彩鲜艳款式新颖的自行车一字排开，其中不乏电动自行车、电动三轮车等代表行业趋势的新车型。

更大的活力还体现在员工的士气上。位于西青区的飞鸽车业新厂房从修建到投产，竟然只用了短短一个月的时间。很多员工放弃春节和家人团聚的机会，主动到厂里帮忙，为的就是缩短工期。

而按照飞鸽车业的第一个五年计划(2009年到2014年)，其将实现五年内年产500万辆车的目标，昔日“日产万辆”的飞鸽盛况，有望重现。

当然，飞鸽所拥有的资源，也确是许多民企无法比拟的。仅是它走廊上一长排关于毛泽东、刘少奇、江泽民等人视察企业的照片，便足够让你若有所思。

在一些企业网站上，常常会见到诸如“领导关怀”之类的专栏，而飞鸽却牛气十足地将栏目名称叫作“领袖关怀”。

目前，飞鸽车业的出口遍及欧美亚，还有一部分流向非洲国家。当年，中国曾向它们或出口或援助过飞鸽，如今这些昔日的受援者找上门来，指名要买飞鸽，而且还是最经典的28款式。

据说，这些车忠心耿耿，负重能力强，在非洲广袤的沙漠和草原上，它们依旧被唤作“不吃草的小毛驴”……

樊力/文 摘编自《商界》

先睹为快



推荐指数
★★★★★

彭德怀的三次遗嘱

彭德怀是一个坚强的人，他身上有着一股与生俱来的战士品质，不畏，不惧。然而，人毕竟是人，每个人都有一个丰富的内心世界。伴随着环境的变化，人的观念、行为也会产生相应的变化，用今天的话讲就是要与时俱进。我们从彭德怀的三次遗嘱的变化，可以感觉到这位伟人思想的嬗变。文章见《党史纵览》2010年第1期。

新阅读推荐



推荐指数
★★★★★

“老虎”伍兹婚变经济学

“老虎”伍兹的性丑闻被传得沸沸扬扬。当人们将目光投向丑闻时，却很少有人知道，这将直接拖慢整个行业的发展步伐，并先后击倒从球场、高尔夫地产、赛事到相关体育用品、高尔夫旅游业的整条产业链上的每一块骨牌。为何这么说？看了《商界》2010年第2期上的文章，您就明白了。

新阅读推荐



推荐指数
★★★★★

黑煤何需血染红且看各国有啥招

美国作为世界第二采煤大国，2008年的煤矿事故死亡人数为29人，而英国、澳大利亚等国家甚至实现了多年煤矿开采零死亡率。在这些国家，采矿业已成为最安全的行业之一。那么，他们是如何做到的呢？《资治文摘》2010年第2期上的这篇文章会告诉您答案。

新阅读推荐



推荐指数
★★★★★

一个茅厕毁了百亿投资

一提到投资，大家脑海里立即浮现的是考虑一家公司的规模大小、行业情况、盈利核心、利润增长点等，却容易忽视需要考虑投资环境的因素。一个销售上百亿元、利润过十亿元的投资项目，仅仅因为一个茅厕问题，就灰飞烟灭。细节的力量，在此发挥得淋漓尽致。《商界·中国商业评论》2010年第1期上的这篇文章让我们看到了细节的力量。

新阅读推荐