

# 国货老品牌艰难翻身



今年9月，“永久”的官方淘宝店开张。一张张造型别致、色彩亮丽的新永久自行车照片，让年轻人看得面红耳热。现代设计，新的营销模式，唤醒的不仅是这些沉睡的老品牌，还有对中国庞大制造能力的想象力。

## 1 挽救垂死海鸥

国货老品牌在沉寂多年之后，正在陆续复活。

今年9月，“永久”的官方淘宝店开张。一张张造型别致、色彩亮丽的新永久自行车照片，让年轻人看得面红耳热。9月下旬，一批新海鸥相机也出现在上海田子坊的门店里。

当这些曾经耳熟能详的老品牌再现市场时，多少会勾起中年人的集体记忆。但现在真正有购买冲动的却是年轻人，因为这不是历史的简单重演。

对“中国制造”而言，这样的尝试价值非凡，而这一切奇思妙想，却是一个中年摄影师和一带80后青年带来的。

尽管有思想准备，但当陈海汶被带到这座位于上海远郊的一处农房时，还是被惊呆了。曾经年产42万台相机的海鸥厂房是何等热闹，如今却破败不堪。

30年前，在饭店里做学徒

的上海小青年陈海汶，每天拿着一台海鸥4B型相机在街头巷尾到处拍照，这是他用工作三年攒下的60元钱再加上借来的60元钱买到的。

今年52岁的陈海汶已经成为了国内知名摄影人，开了一家横跨出版、策划、印刷、图书、创意等领域的文化公司。

令他始料不及的是，自己会再次与海鸥结缘。去年入秋后的一天，几名原来海鸥照相相机公司的高层找陈海汶“求助”。

20世纪90年代后期至今，海鸥照相相机公司几番民营化改制，四易其主。照相机业务因全球市场数码相机兴起而日渐凋零，设备陆续废弃或拆卖，5年前，海鸥相机全面停产。

在改制过程中，海鸥相机一条单反装配线和对应的治具、夹具、模具和配件等，被十几个资深技工盘了下来。这些年来，他

们接些“国外教学用机”的小单子糊口，勉强维持生产，这条装配线也成了仅存于世的海鸥装配线。可生意一年惨过一年，在找到陈海汶前，他们已负债累累，难以维系。

陈海汶当场拍板，买下设备，解决其债务问题，并接纳这些技术工人。陈海汶要求技工在那条单反相机装配线上做一台样机出来看看。样机出来，试拍效果却让陈海汶大失所望。这款4A型单反相机本是模仿单反相机领域的极品牌德国禄来相机，但效果和禄来无法相提并论。

原来，在海鸥垂死挣扎那些年，为了降低成本，这个型号的相机里27个重要的零配件早被换成了粗糙的塑料制品，质量大不如前。

这绝对不是陈海汶记忆中的海鸥相机，他要让这台相机在良好实用性的基础上，还能在未来

成为收藏市场上不断升值的经典款。

随后，陈海汶找来一名20世纪60年代起就在海鸥工作的老技师，重新开模，改用金属零配件。在外观上也做了调整，把海鸥的LOGO由英文的SeaGul，换回早期的中文海鸥字样。

陈海汶收购到的配件只有仅剩的1000来套，可以生产1000台相机。生产结束之后，除非有人投入巨资重新开模生产四百多个零配件，否则这条装配线的生命就到此为止。

按照陈海汶的计划，他将“一天做一台”的速度缓慢生产，并可以随着剩余配件的减少，通过收藏市场让这款相机的价格不断升值。

至9月下旬，第一批30台新海鸥相机已经出来，大部分将与陈海汶相熟的摄影人买去。

### 相关链接：

#### 国货老品牌的命运

##### 友谊雪花膏、海鸥洗发膏(上海)

上海家化生产，上世纪90年代后期几乎停产，目前少量生产。

##### 百雀羚(上海)

一直有新产品推出，2008年请英文爵士代言推出草本系列。

##### 北冰洋汽水(北京)

1994年被百事可乐收购，不久停止生产。2009年，企业资产重组，市面上销售的北冰洋汽水均为假冒。

##### 梅花运动服(天津)

20世纪90年代初期开始衰败，1996年起，当时的天津市纺织局指派另一个国有企业“东亚毛纺厂”接管“梅花”，梅花运动服也在此前停产。现在原厂早已消失，能买到的梅花运动服，基本上都是1981年的库存。

##### 回力鞋业(上海)

上海回力鞋业有限公司是上海华谊(集团)公司的全资子公司，专业从事回力牌运动鞋及各类鞋产品的研发、制造和销售，产品畅销全国并出口东南亚、中东、欧美等几十个国家和地区。

##### 飞跃鞋(上海)

去年停产，市面上的飞跃鞋由大博文公司委托外地其他工厂代工。

##### 凤凰自行车(上海)

经营陷入严重困境。目前上海市金山区国资委控股36.92%，有意转成房地产公司。未来如何投资，还不明朗。

##### 飞鸽自行车(天津)

经过多次重组，现在是一家产权清晰的合股企业。现在的飞鸽集团，旗下还有飞鸽电动车有限公司、飞鸽电动三轮车有限公司，但在天津市的自行车产业中仅占1.6%。

## 2 当乘思遇上陈闪

10年前，一个南京的高中生高庶三，每天骑着一辆比自己年纪还大的永久牌自行车，两点一线往返于家里和学校。

高庶三现在已是同济大学研究生毕业，拥有建筑和城市设计的学位。在陈海汶为海鸥的末路唏嘘之时，高庶三和他的伙伴们正在和永久联系。

他们组成了包括十来个80后的工业设计师、建筑师、网络设计师、平面设计、广告人的跨界联盟，名为“乘思”(crossing)。

2009年，联盟里几个年轻设计师在欧洲读书时，就看到当地人把骑自行车作为一种环保的生活方式，反观中国这个自行车王国早已名不副实，他们希望把这种生活方式推广到中国。

为了避免成为少数自行车爱好者的团体运动，他们期望让自行车回归社会，并结合所长，对

产品进行“复古”等形式的包装，吸引城市里非骑车群体加入骑行一族。

高庶三了解到，永久和同济大学有合作关系，遂通过这层关系找到了永久、毛遂自荐。此时的永久，已极少被公众关注。

和海鸥一样，永久在20世纪90年代后期陷入亏损，2001年被中路集团收购后，日子过得并不好。在乘思找上门时，永久23岁的董事长、中路集团董事长儿子陈闪正在为未来的生存问题而焦虑。

对陈闪而言，继续在价格上较劲，将把永久推向绝境。而自行车高端市场，主要被一些技术能力更强的外资品牌把持。因此，永久必须在传统市场之外找到突破口，这恰与乘思的意图不谋而合。甚至具体到开发复古车型这个构想本身，也与永久今年70周年纪

念的主题相扣。

接触之初，永久对乘思还是颇有顾虑。乘思随即提出了前期不收取费用、根据销售情况来分成的共担风险合作模式。毕竟，对这些年轻人来说，如果没有永久的品牌积淀和生产能力，他们的构思只是纸上谈兵。

幸运的是，囊中并不饱满的永久决定试一试。今年年初，高庶三们钻进永久的车间，和永久的技术人员进行商讨，展开设计。

他们要做的并不是无限逼近曾经的“二八大杠”自行车。在高庶三的记忆里，笨重的老永久“很难骑”。重新设计时，在借鉴了老款自行车款式的基础上，设计师们把车身换成了更轻盈的材质，并拆掉了挡泥板等冗余的组件。

而对自行车的颜色，他们摒

弃了自行车行业固有色卡上的配色方案，采用了一些时尚的亮丽颜色。

今年8月以来，被命名为“永久c”的永久系列新款自行车图样迅速在年轻人聚集的豆瓣网、开心网和新浪网上疯传，其中开心网上一个帖子被转了四十多万次，大家毫不吝惜自己的赞赏：“有腔调”、“很长草”、“真给力”等等。

“我们自己就是永久c的目标群体，所以知道要设计出什么样的车。”在乘思的成员们看来，这样的反响程度虽高于预期，但也在意料之中。

不到半个月，首批生产的500辆车一销而空，豆瓣网、新浪网上，新车主们纷纷秀出照片，而只赶上第二批的顾客，不少要等1个月之后才能收货，他们也在网上诉说着自己的沮丧和不满。

## 3 追捧只是一阵风？

陈海汶的胃口，并不止于造1000台海鸥相机。他已初步打算进入数码相机领域，目前正和代工企业展开技术和成本的探讨。

制造数码相机，启动资金就要5000万元，初步投资1亿~2亿元，这远远超出陈海汶的承受能力，向外引资势在必行。

但陈比较排斥一些“急功近利的商业资本”进入，这个观点也是海鸥改制失败的前车之鉴。他了解到，国家发改委和上海市发

改委有意拨出专项资金，扶持国内数码相机企业，于是希望资金问题能以政府支持加自筹的方式解决。

其实在本世纪初，海鸥相机就有过生产数码相机的尝试，但未能成功。这在陈海汶看来，最主要的原因是“国家重视程度不够”。很难说陈海汶的创新还能走多远，但他回答：“第一次摸相机时怎会知道自己能不能成为摄影家。”

陈海汶反复强调，海鸥数码

相机，还只是“民间梦想”。事实上，这样一个商品也根本够不上“国家梦想”的高度。

在城市的另一边，永久c开局不错，但还远远谈不上商业成功。在已销售车型中，迎合当下复古潮流的款式卖得最好，其他款式表现平平。

对于这一点，陈闪有清醒的认识，“永久c产量小、成本高，还是一个小众产品，对永久品牌形象的宣传也还有限”。而永久的目标还是要落到大众市场。