

汪海三十年

汪海和他的中国双星

DOUBLE STAR

赵晏彪 / 著



人民出版社

汪海三十年

汪海和他的中国双星

赵晏彪 / 著



人 民 出 版 社

责任编辑：孙 涵 冯 瑶

图书在版编目(CIP)数据

汪海三十年/赵晏彪著

-北京:人民出版社,2008.3

ISBN 978-7-01-006892-3

I. 汪... II. 赵... III. 传记文学-中国-当代 IV. I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 020425 号

书 名 汪海三十年

WANGHAI SANSHINIAN

著 译 者 赵晏彪 著

出版发行 人民出版社

(北京朝阳门内大街 166 号 邮编 100706)

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

总 经 销 人民出版社发行部

邮购电话 (010)65132886 65250042 65289539

经 销 各地新华书店

印 刷 北京市文林印务有限公司印刷 新华书店经销

版 次 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月北京第 1 次印刷

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:18

字 数 300 千字

印 数 1—8,000 册

书 号 ISBN 978-7-01-006892-3

定 价 30.00 元

我们应该有自己的拳头产品,创造出我们中国自己的名牌,否则就要受人欺负。

——邓小平

谨以此书献给改革开放三十周年的创业者!

汪海简介：

出 生：1941 年 10 月生于山东省微山县

学 历：毕业于青岛化工学院

职 称：高级经济师

经 历：

1959 年 进入青岛橡胶六厂工作

1961 年 参军，历任班长、排长、指导员

1971 年 转业回青岛。任青岛橡胶九厂（双星集团前身）政治部主任

1983 年 任党委书记兼厂长

1992 年 双星集团成立至今，任党委书记兼总裁

连续五届当选中国胶鞋协会理事长，同时兼任中国橡胶协会副理事长、中国皮革协会副理事长等职

荣 誉：

1987 年 全国优秀经营管理者，获“五一”劳动奖章

1988 年 首届全国优秀企业家，获“金球奖”

1989 年 国家有突出贡献的中青年管理专家，全国劳动模范

1990 年 获全国思想政治工作创新奖特等奖

1991 年 全国模范军队转业干部

1993 年 被编入“世界 5000 名伟人”系列传记

1995 年 世界风云人物，全国首届优秀退伍军人

1996 年 全国十大扶贫状元，全国优秀体育企业家

1997 年 获国际优秀企业家贡献奖

2000 年 中国优秀转业退伍军人企业家，全国十大中华管理英才

2002 年 全国质量管理先进工作者

2003 年 首届中国石油化学工业风云人物

2004 年 中国经济十大新闻人物，中国最受关注企业家

2005 年 中国企业社会责任十大杰出人物

2006 年 获全国企业的自主创新十大杰出人物

2007 年 获“中国功勋企业家”奖章，获全国三农人物奉献奖，获世界经济十大华人杰出企业家

序

全国人大常委会副委员长顾秀莲

双星集团是一个拥有6万名员工，以鞋业、轮胎、机械、服装、热电为主的国有特大型企业，是第一个进入市场，在市场里拼搏成长起来的企业。他们本着“市场无止境，管理无句号，名牌无终身”的理念，创造出了一套独特的管理法，如“九九管理法”、“投入产出一条龙管理法”、“四自一包管理法”，并且用严格管理的精神做产品，用真诚对待用户，用持续创新和永远认真实干的精神创品牌，走民族自强之路，使双星从已经处在倒闭边缘的小工厂发展成为具有民族品牌的国有特大型企业。事实证明，他们丰富和发展了社会主义市场经济理论体系。

汪海是个有悟性、有个性、有闯劲的企业带头人，在化工行业里，他还是一个“长寿”的企业家，在双星担任主要领导三十多年。十几年前双星出现过“汪海语录”风波，我曾经去那里了解过，他们是用从市场中得来的经验总结出一套切合实际的理论，运用在生产管理当中，形成了自己的风格。

这本书全面介绍了汪海带领双星人闯市场、搞改革、兴文化、创民族品牌的经历。对企业和企业家走改革之路，实施品牌战略，推动民族工业走向世界，有一定的参考价值和积极作用。

顾秀莲

作者序

我与汪海

2003年11月中旬，北方已寒冬料峭，白雪皑皑，地处南国的杭州西湖却依然阳光明媚，气候宜人。

这一天，本来是平常的日子，可由于汪海等十位企业界风云人物的到来，给西湖的美景增添了新的看点。十位昔日首届全国优秀企业家相聚西湖岸边，这是他们历经15年沉浮之后的第一次集体大聚会。

他们执手相望，人还是原来的人，不同的是少了一点激昂，多了一份沧桑；他们含泪相问，少了一点豪气，多了几许悲壮。回首1988年，20位企业家英姿勃勃汇聚中南海时，阵容齐整，意气风发，十几年时光过去，这20位企业家中，病的病，退的退，死的死，逃的逃，抓的抓……来参加本次聚会的只有十个人，而一直留在国企并且至今仍然担任国企领导的只有汪海一人。

在中国的企业界，像汪海这样老资格的企业家可谓少之又少，作为首届全国优秀企业家的一员，今天仍然活跃在国有企业的领导舞台上的，只有汪海一人。为什么他能够始终屹立潮头呢？这正是我为何要研究汪海，探寻汪海成功之路的缘由。

汪海以张扬的个性，红红火火的心态，不服输的精神，把双星从单一的制鞋企业发展成集鞋业、轮胎、机械、服装、热电五大支柱产业以及包括绣品、印刷、三产配套在内的特大型企业集团，他的成功为中国改革开放平添了浓重的一笔，他的成功为当代管理者提供了异常丰富多彩的管理真经。

有人说，汪海执掌双星30年，这期间多少企业家倒台了，多少企业易主了，



可他仍然“稳坐钓鱼台”，他是福星高照的企业家；也有人说，汪海是百战百胜的市场将军，但很少有人知道，他成功的后面，历经了多少百折不挠甚至于暗杀；也有人夸赞汪海是一个在中国土地上不多见的长寿总裁，但很少有人知道，一个人在一个领导岗位上工作30年不被打下台，会有多难，多苦……

汪海，到底是一个什么样的企业家？

这让我想起与汪海相识时的一段鲜为人知的故事。

那是十余年前的一个夏日。我第一次到双星集团采访，见到了颇有争议的“市场将军”汪海，并留下了这样一段文字：

站在双星总部的大门口，有种异样的感觉，为什么说是异样的感觉呢？因为大抵中国的工厂、机关和商店大门口，无不以吉祥物如石狮子、麒麟把门，而双星的门口却用两只猫！不仅如此，这猫还挺怪的，左边一只正在抓老鼠的黑猫，右边一只漂亮的、不抓老鼠的白猫。两只猫儿神态各异，一只表情专注，一只体态优雅。塑像底座上镌刻着这样两句话：“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫；不管说三道四，双星发展是硬道理。”

我采访过大企业无数，可从来没有见过如此“装扮”厂门口的；我采访过老板也无数，但像汪海这般能出此怪招，以奇妙的理论治理企业的亦不多见。因为双星的“黑猫白猫”论，绝不亚于哈佛商学院案例中的“鲶鱼效应”。

走进“双星”崂山度假村，抬眼一望，那几幢独立成景的漂亮小楼便映入眼帘。它们或依山而建，或顺坡而生，有的是顶白身蓝，有的是身黄顶红，错落中，建筑美与色彩美交相辉映，让人感叹设计者独到的创意与审美。

仔细环视这些建筑，每一幢建筑风格和用色都独具匠心——说不好它是属于哪类国家的建筑：既有传统的中国式建筑风格，又有西洋建筑的元素，还涵盖了企业文化元素，无疑它们属于中西合璧的产物。能设计出如此优美的建筑，这位设计者一定是位设计大师。

“小楼都是汪总裁亲自设计的。”司机的话让我吃惊，汪海居然在建筑方面有如此高的造诣？

“所以人家都称我们总裁是山东怪杰，崂山奇人。”

虽未与汪海谋面，但我已经隐约感受到他运筹帷幄、决胜千里的大智慧。他用“干好产品质量是最大的行善积德”来管理职工，又以“不孝敬父母，不具备善良之心的人，就不是双星的好职工”来激励职工，他深谙商家之道，明白最适

合自己企业的管理之道才是最好的管理，故其招数之怪，怪得让人难以想象，思维之奇，奇得让人拍案称绝。

汪海是怎样的一个怪杰？奇人？

双星副总生锡顺给我讲述了一个故事：

1992年双星到美国召开新闻发布会，一位美国记者问汪海，大家都称你是中国鞋王，你现在穿的皮鞋是双星牌的吗？

汪海先是一怔，然后哈哈大笑说：“感谢你给我提供了这个宣传双星的机会。我也知道在公共场合脱鞋是不文明不礼貌的，但是，如果我不回答这位记者的问题同样是不礼貌的。”说着，汪海将脚上的皮鞋脱下来高高地举了起来，指着鞋上的商标说：“DOUBLE STAR，双星。”顿时，闪光灯亮成一片。

第二天，纽约的一些报纸刊登了汪海举鞋子的照片。有一位记者风趣地写道：在我的记忆里，只有两个人敢在美国人面前脱鞋子，一个是前苏联的首脑赫鲁晓夫，当年他在联合国脱下鞋子敲桌子，显示超级大国的威风。第二个就是来自中国的鞋王汪海，他是微笑着脱下鞋子向美国市场进军的。

正是这个故事打动了，让我迫切想见到这位能在美国扬眉吐气的“市场将军”。

在一间会客厅里，我与汪总终于见面了。满身弥漫着山东大汉味道的汪海，身高体阔，笑声朗朗，一顶标志性的红色帽子下是质朴而亲切的笑脸，除了那对特有的酒窝外，便是一双充满睿智的、总是笑眯眯的眼睛。

“作家当中有我许多朋友，几年前我在北京特地召开了个作家们的座谈会，王蒙、刘心武、张洁、蒋子龙、陈荒煤、冯牧等人都参加了。当时我就说，企业要为文化服务，为作家们服务，而作家们也应该为企业多写出好作品，为企业服好务，这样才算是双赢。作家们开始还不大明白，企业家与作家联手，对企业、作家、社会都是有百利而无一害的。一个企业家只会挣钱，就是个低级企业家；而一个既会挣钱又懂文化的企业家才是伟大的企业家，才有希望把他的企业带到世界大舞台上争名次。所以我率先搞了个‘走向世界双星文学奖’，为的就是企业与作家们珠联璧合，共同为民服务，因为作家是一颗星，企业是一颗星，合起来就是灿烂的双星呀！”

汪海的谈话水平在企业家中是一流的，他会在几分钟之内就把你的思维与视线都集中到他身上，因为他的谈话充满机智与思辨色彩，一个个鲜活的故事，一阵阵慷慨激昂的述说，一句句汪式语录……让你听得着迷，感到痛快。



就这样，我们聊起了文化，聊起了企业的经营之道。他无愧于“敢于第一个吃螃蟹的企业家”的称号，当许多人还不知道文化与企业“联姻”是怎么回事的时候，汪海已是胜果初尝了。

他说：“今天咱们谈得很投机，也让我对作家有了新的认识。你是‘作协’的，我是‘做鞋’的，只要‘作协’和‘做鞋’的能够‘协’到一块，准能双赢呀……”

那晚，汪海兴致极高。也就是那晚，他盛邀我为双星写书。

当时我没有承诺他什么，说心里话，因为在中国，每天都有几十家企业倒下去，虽然也会有几十家近百家的企业诞生。汪海在总裁的位子上能坐多久？双星会不会成为流星？这是我暗自担心的一个问题，也是所有中国企业家都要面对的一个难题。

正是因为这样的想法，我跟踪了双星10年，采访了汪海10年。这10年间，最让我感动的，不是汪海的官位坐得有多稳，双星规模有多大，汪海的身价有多高，而是他始终不渝地坚持民族品牌的精神和不屈不挠地带领双星人走向世界的民族气概。

于是，我拿起了笔，为这位30年不倒的山东怪杰、崂山奇人，记录下他的改革之路。

引言

汪海在北大



2007年1月，汪海在北大“中国文化与企业发展高层论坛”演讲。

“汪海，是讲故事的高手；汪海，更是创造财富故事的奇人；汪海，成就了双星近百个千万富翁；汪海，把一个不知名的双星，缔造成了世界名牌。你想跟汪海面对面地探讨如何创造财富吗？你想知道汪海在创造民族品牌过程中那些波澜壮阔的故事吗？你想一睹中国第一代优秀企业家中唯一幸存者的风采吗？……只要你有兴趣，你有问题，同学们，明天下午在图书馆，双星总裁汪海将向我们讲述他的成功之术、财富之道、创名牌之路的不凡经历。”

2007年1月11日，瑞雪沐浴过的燕园，宁静而清新。因为这份热情洋溢的海报，北大的校园里竟然引起了

小小的骚动，这座代表中国教育最高学府的校园，从来不缺少名师授课，更不乏经济专家布道，但由于汪海带着“双星”这个成功的民族品牌到来，还是为这座古老而又年轻的校园增添了几许看点。



这一天，由国务院国资委发展研究中心、北京大学人才研究中心、中国民族经济文化研究所主办的“中国文化与企业发展高层论坛”在北大隆重举行。汪海应邀前来发表《软实力的提升与中国双星的发展》主题演讲，全国政协常委陈益群、北京大学党委副书记杨河以及著名专家学者王忠明、陈浩武、唐丰义等出席了论坛并发表讲话。

这次论坛的核心议题是如何发挥中国传统文化的“原创性”，传播有中国特色的企业文化，从而提升中国的“软实力”。围绕这一议题，汪海结合双星的发展历程，论述了现代民族文化建设的的重要性，揭示了双星在国有制鞋企业中“一花独秀”的奥秘：独特的市场理论和企业文化是企业适应市场、驾驭市场的法宝。

北京大学研究中心研究员、经济学家陈浩武说：“中国企业的文化能不能成为有效的企业文化，汪海的成功就是一个例证，证明了中国企业文化不仅是成功的，还是有很强的生命力的。所谓的企业文化就是一个社会群体的精神气质，总结一下双星这个非常成功、非常具有精神气质的名牌企业，可以为我们的企业文化的建设提供强有力的支持。”

当天晚上，汪海如约来到北京大学图书馆，面向 200 余名北大师生进行了为时 100 分钟的精彩演讲。他说：“不管是在硝烟弥漫的战场上，还是琳琅满目的市场上，我们都需要一种精神，需要一种志气，要将这种精神提高到文化的层面上来，变成一种信仰，这个信仰就是新的历史时期继承、创造、振奋民族精神的民族文化。”这典型的汪海式的开场白，为他赢得了一阵热烈的掌声。

“有民族精神是必要的，但在商战中还要有谋略。双星鞋最初进入欧洲市场，是借助在德国举行的‘第 124 届国际鞋业博览会’这个契机。那次展会云集了 1400 家制鞋企业，盛况空前，当时中国的企业就我们一家，怎样才能吸引外国商人的眼球呢？越是民族的，越是世界的，我们打出了‘中国鞋文化表演’这张牌。这张牌一亮相就引起了巨大的轰动，我们不管走到哪个展馆，人们全都伸出大拇指说，CHINA！DOUBLE STAR！”

汪海讲故事的水平的确是一流的，他将会场的气氛推向了高潮。

这时有人递上一张纸条，问汪海是凭借什么法力把一个名不见经传的国企培养成世界名牌的。

汪海笑着说，我哪有什么法力？一是将中国传统文化的“道、佛、儒”融入到现代企业管理当中；二是我们有一个团结的领导班子，我和王增胜副书记一心一意搞改革，搞创新，抓质量。民族强，则国家强；班子强，则企业强，所以双星是内外合力才成功的。

“双星从当时一个濒临倒闭、以鞋为主的企业操作到现在，是眼见着一个又一个制鞋企业倒下去的。在‘文革’时期，全中国做鞋的企业有3000多家。现在全国制鞋企业，只有双星一家还挂着国企的牌子。为什么那么多鞋厂都垮了，双星却发展了？双星的发展有各种因素，但很重要的一点是‘文化’，就像你们北大一样，是文化起到了非常重要的作用。我提倡干好产品质量就是最大的行善积德，没有积德行善之心不可能创造名牌，任何一种诱惑都可以让名牌一夜之间土崩瓦解。”

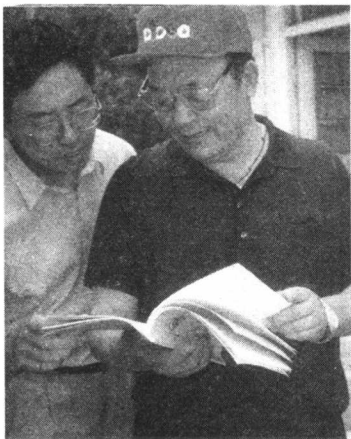
“我再给大家讲一个故事。”汪海越讲越兴奋，越兴奋他的讲演就越精彩。

“2001年4月，当时担任国务院副总理、中央大型企业工委书记的吴邦国同志来青岛检查工作。他对陪同人员说，我这次来要到双星看看。有位市领导说，双星没什么可看的，还是……。吴邦国却坚持说，我去站站行不行？我去看看汪海总行吧？”

当时我接到电话后想赶快准备一下，但已经来不及了，吴邦国的车队已经到了双星大门口了。我们见面后，吴邦国同志向我要名片，这一要不要紧，可把那些陪同人员搞糊涂了，他们在想汪海到底和吴邦国是什么关系呀？其实我们什么关系都没有。

那天，我问吴邦国副总理想看双星的什么东西。他说，我在上海市工作时，上海有200多家制鞋厂，这些工厂倒闭得最早、也闹得最凶，把我搞得很头痛。当时那么多鞋厂都垮了，可双星没垮，还盖了这两栋大楼。我想看看这两栋大楼，看看你汪海呀。我告诉他，这两栋大楼是用双星鞋的鞋后跟摞起来的，吴邦国听了哈哈大笑。”

汪海的故事一个比一个好听，听得这些北大学子又是大笑，又是欢呼。这些高材生们，在课本里是听不到这么精彩的故事的，纸条一



汪海与双星集团党委副书记王增胜在双星鲁中公司查看现场记录。



张接着一张地递到汪海手里。

“双星作为国有企业发展到现在，是有‘独门绝招’的。双星是中国制鞋行业第一个上市的企业，第一块民族品牌，也是出口最多的企业，现在轮胎和鞋业加在一起出口额为3亿美元。有同学问我，双星发展到今天，究竟是什么因素起到了关键作用？其实很简单，还是‘文化’。

在商战当中，哪个企业创造了适合自己的文化，特别是创造了与世界、与时代相接轨的新文化，这个新文化就能推动你这个企业不断地去发展、壮大，去净化这个企业的管理。双星虽然是一个国有企业，但这个国有企业的成功秘密何在？已经有几个同学提问了，我可以告诉大家，双星现在是三种机制组合：一是办起了6000家双星连锁店，目前全是个体经营；二是所有市场上的公司都是股份制的；第三，工厂是国有的。这三种机制同时运行、同时发展，相互不冲撞，不矛盾，而且还能共同发展，靠的是好的管理模式，更重要的是靠企业的文化理念的管理。”

一个小时过去了，本来主持人想休息一刻钟，但见汪海讲得兴起，师生们听得兴高采烈，只好任凭汪海“一讲到底”。

汪海的讲演很精彩，其实是汪海创名牌、发展名牌的历程更精彩。

“我再给你们讲一个国企拯救国企的故事。”汪海讲起接管东风轮胎厂的事儿，眉宇间有种壮志凌云的味道。

“东风轮胎厂曾是中国的四大轮胎厂之一，而且是第一个和外国人合资的中国轮胎厂。外国人占大股，经营了10年，结果这个合资后的企业经营到2002年，亏损达15个亿。职工发不出工资，企业面临倒闭，几千名职工面临下岗。为了稳定东风职工，挽救这个大型国有企业，湖北省委书记俞正声同志亲自写了一封信，让我去接管东风。经过几次调查研究，我认为这个企业不是不可救药，而是由于管理不当才造成了目前这种状况，这是其一。其二，俞书记当年任青岛市委书记时，曾经多次在我遇到困难和阻力时支持过我和双星，可以说没有像俞书记这样的党的好领导，双星就不会走到今天。经过研究决定，双星接管东风。

接管东风是件大事，我请了几十个媒体同志一起到湖北东风轮胎厂，准备签合同同时进行宣传的。可没有想到，一下火车，还没有走出站台，我就看到有些人打着大标语：‘双星滚回去！汪海滚回去！’当时有个记者吓得脸都变了，对我说，汪总，看这架势要出事，您还是回去吧。我笑笑说，汪海做事从来没有怕过什么，在战场上宁肯让敌人打死，也不能让敌人吓死，何况是东风的职工——自

己的同胞兄弟，我倒要看看他们拿我汪海能怎么样。

晚上湖北省副省长专程到我住的招待所看我，也是怕我出现意外，非要接我到宾馆住。我说，在越南战场我都大难不死，还真不信会死在你这湖北省。我哪也不去，就住这里。湖北省的一位领导对我说，汪总，俞书记来电话了，说如果不行就不干了，回青岛吧。我说，只要你们省委、市委决定要干，支持我干，那我就不走了。那些闹事的人，我明天就去会他们，告诉他们，汪海要在这里做什么。

第二天，我们把通知贴出去了，‘中国第一代企业家汪海在礼堂做报告，愿意听的进来。’那天我在礼堂做报告，外面有400个警察、400多保安，八九千人围着那个礼堂不走。我不但讲了2个小时45分钟，而且职工还给了我49次掌声。等我讲完以后，整个情况出现了转机，东风职工热烈欢迎双星的到来。

这个企业现在已经发生了根本性的变化。职工的那种凝聚力和向心力，对企业的感情，对工作的热情今非昔比了。这种变化靠的是什？靠的是双星企业文化的激发，管理模式和理念的促动。一个有5000多人的轮胎厂，一个老的国有企业，马来西亚人那里做了10年，亏了15个亿，我们用一年多的时间扭亏了，现在已经盈利！

谁说我们中国人管理不好企业？谁说我们比外国人差？我 just 不服！双星的发展证明，中国的企业文化是卓越的，是支撑企业发展的精神力量。双星每个历史阶段都创造着自己的新文化。这个新文化概括起来就是继承传统优秀的，吸收先进的，不管国内还是国外的，只要是先进的，我们都吸收。创造我们中国人、双星人自己的现代文化。文化是灵魂，是思想，是精神；文化就是生产力，就是竞争力，就是社会竞争的原动力！

一个没有品牌意识的老板，培养不出具有品牌意识的员工；没有品牌意识的员工，就创造不出与品牌相匹配的产品。总之，只有每个人都能够自由地发挥创造力，中国的企业才能真正有希望。中国的希望，在于新一代的你们！”

在掌声中，汪海被北京大学聘任为北大研究员。

目 / 录

CONTENTS

序（全国人大副委员长顾秀莲）	1
作者序 我与汪海	1
引言 汪海在北大	1

上篇 汪海擎双星

第一章 孩子王的将军梦	1
“一百零九将”的诞生	3
写血书参军	6
十年戎马生涯	8
初入鞋道	10
焦点透视：落后就要挨打	13
第二章 敢于亮剑	15
削减机构第一刀	17
把“女皇”拉下马	19
冲破旧体制	21
焦点透视：先行者与开拓者	24
第三章 领先一步	27
揭秘四菜一汤	29
跨越“铁栏杆”	32
惹怒“老八路”	34
“用钱管理”的激励机制	35



	焦点透视：先人一步领风骚	36
第四章	突破“官”门	39
	语惊“中南海”	41
	他不信“先有王，后有理”	42
	“催生”的冷粘线	44
	焦点透视：自己拿自己当骨干	46
第五章	“邪”门“邪”道	47
	好鞋配“将军”	49
	光棍车间	50
	大破假日“禁区”	52
	焦点透视：情商与凝聚力	54
第六章	超越，再超越	55
	企业家的眼光	57
	抢占商机	60
	喜新厌旧	61
	“家族化”试验田	63
	焦点透视：着眼点与目标点	66
第七章	千里马与伯乐	67
	温总理穿双星鞋	69
	部长平惠语录风波	70
	伯乐好眼光	72
	解救“四面楚歌”	74
	焦点透视：不遇伯乐，不至千里	78

中篇 汪海决策

第八章	反思维	79
	第一则“反”广告	81
	狮子穿鞋	82
	涨价有理	85
	特许经营“空手道”	87