

# 市场将军

汪海访谈录

汪海祁月 著



SHI

CHANG

JIANG

JUN

华文出版社

# 市 场 将 军

——汪海访谈录

汪 海 祁 月 著

华 文 出 版 社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

市场将军——汪海访谈录/汪海, 祁月著. —北京: 华文出版社, 1999. 2

ISBN 7-5075-0834-X

I. 市…

Ⅱ. ①汪… ②祁…

Ⅲ. ①汪海-生平事迹②企业管理-经验-中国

Ⅳ. K825. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 03506 号

华 文 出 版 社 出 版

(邮编 100800 北京西城区府右街 135 号)

电话 (010) 63096781 (010) 66063891

新华书店经销

东方印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 10.875 印张 250 千字

1999 年 2 月第 1 版 1999 年 2 月第 1 次印刷

\*

印 数 0001—3000 册

定 价: 19.80 元

# 目 录

|                  |      |
|------------------|------|
| 引子:世界风云人物之秘..... | (1)  |
| 第一章 从士兵到鞋王 ..... | (6)  |
| 童年的英雄梦 .....     | (6)  |
| 在炮火中成长 .....     | (12) |
| 卧薪尝胆 .....       | (16) |
| 第二章 初创时期 .....   | (23) |
| 铤而走险 .....       | (23) |
| 寻找出路 .....       | (26) |
| 打响第一枪 .....      | (31) |
| 学“洋”不迷“洋” .....  | (33) |
| 市纪委办公室的风波 .....  | (38) |
| 第三章 励精图治 .....   | (42) |
| 入“鞋”途 治邪道 .....  | (42) |
| 治厂先治人 .....      | (47) |
| 民主管理委员会 .....    | (52) |
| 砸旧三铁 破新三铁 .....  | (55) |
| 光明磊落 浩然正气 .....  | (60) |
| 第四章 市场争雄 .....   | (64) |
| 最后一双解放鞋退役 .....  | (64) |
| 让中国女排穿上双星鞋 ..... | (66) |
| 盯住行人的脚 .....     | (69) |

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 特殊的烟台之行 .....              | (72)         |
| 第一个反广告 .....               | (75)         |
| 商店老板索赔柜台 .....             | (79)         |
| 柳州夺冠 .....                 | (80)         |
| 请客到家 .....                 | (85)         |
| <b>第五章 名牌战略 .....</b>      | <b>(88)</b>  |
| 名牌是企业家的标志 .....            | (88)         |
| 名牌是市场经济中的原子弹 .....         | (94)         |
| 创名牌是企业最大的政治 .....          | (102)        |
| 名牌是全民族的财富 .....            | (105)        |
| 名牌无终身 .....                | (110)        |
| <b>第六章 飞越太平洋 .....</b>     | <b>(114)</b> |
| 博览会上出风头 .....              | (114)        |
| 由 PONR 到 DOUBLE STAR ..... | (117)        |
| 双星的含义 .....                | (120)        |
| 纽约电传 .....                 | (121)        |
| 兔子与蛇的对话 .....              | (129)        |
| 双星照亮全球 .....               | (134)        |
| <b>第七章 市场领导工厂 .....</b>    | <b>(139)</b> |
| 建立销售网络 .....               | (139)        |
| 产品+感情=市场 .....             | (144)        |
| 信息—决策—速度—市场 .....          | (149)        |
| 市场中的亲和力 .....              | (151)        |
| 借助一切有生力量 .....             | (155)        |
| 小店做大买卖 .....               | (160)        |
| <b>第八章 企业家的天地 .....</b>    | <b>(164)</b> |
| 桃花正红沂蒙山 .....              | (164)        |

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| 东部发展 西部开发·····              | (168)        |
| 鞋匠成状元·····                  | (171)        |
| 以鞋为主 多种经营·····              | (174)        |
| 红旗不能倒·····                  | (178)        |
| 挺进大西南·····                  | (183)        |
| 企业家的视野无区域·····              | (188)        |
| <b>第九章 挑战旧机制·····</b>       | <b>(191)</b> |
| 创造性地破坏·····                 | (191)        |
| 必需多样化·····                  | (196)        |
| 国有企业改革之思考·····              | (200)        |
| 走出误区 冲破禁区·····              | (208)        |
| <b>第十章 管理革命·····</b>        | <b>(217)</b> |
| 双星精神·····                   | (217)        |
| “汪海语录”·····                 | (223)        |
| 管理以人为主·····                 | (227)        |
| 军队化 家庭化·····                | (233)        |
| 权威管理·····                   | (242)        |
| 道德管理·····                   | (248)        |
| 佛教文化与企业管理·····              | (256)        |
| 有情与无情·····                  | (261)        |
| <b>第十一章 市场竞争=人才+科技·····</b> | <b>(267)</b> |
| 人才是最重要的资源·····              | (267)        |
| 激励与人尽其才·····                | (272)        |
| 素质是根本·····                  | (274)        |
| 知识是基础·····                  | (281)        |
| 意识是关键·····                  | (284)        |
| 科技与开发·····                  | (287)        |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| <b>第十二章 企业家即将军</b> ..... | (292) |
| 将军情结.....                | (292) |
| 智慧的悟性.....               | (295) |
| 反思维才能创新.....             | (300) |
| “四不像”就是优化组合.....         | (304) |
| 自信与自我推销.....             | (307) |
| 市场政治.....                | (309) |
| <b>第十三章 市场是天平</b> .....  | (314) |
| 一个有争议的人.....             | (314) |
| 与人斗,其乐无穷 .....           | (323) |
| 市场最累 理解最甜.....           | (326) |
| 生活中有加减法.....             | (329) |
| 了解自己的差距.....             | (334) |
| 明天从零开始.....              | (338) |

## 引子：世界风云人物之秘

祁月(以下简称祁):汪总,一九九三年,你的名字就被美国名人传记协会列入了《世界五千名伟人》一书的企业家名人传,两年后你又被该协会和国际名人研究会联合评选为一九九五年世界风云人物。很多人都觉得这件事非同一般。记得在中国,只有邓小平同志,在一九八八年被美国《时代》周刊评选为当年的世界风云人物。他是作为中国的政治家获得这一国际性殊荣的。而时隔七年,你又获得该荣誉,可以说是中国的企业家在世界范围内赢得巨大声誉的第一人了。对此,你感到自豪吗?

汪海(以下简称汪):获得这一称号,应该说我感到非常自豪。这并不是说对美国人给的什么名誉特别看重,而是觉得很有意思。他们能评我,不光是承认我本人,而且是承认我们双星人,承认我们中国人。你说,我能不感到自豪吗?

祁:那么,他们是怎么评选的?有什么秘密?你能提供一点内幕或者细节吗?

汪:所谓风云人物,这个“风云”二字的含意,我认为就是站在时代的风口浪尖上了。要说秘密的话,只能说事先我们什么都不知道。我只是个普通的鞋匠,做鞋卖鞋而已,和美国那些机构从没有任何联系,更谈不上去走后门,拉关系了。人家搞什么活动,不像咱们国内的有些机构那样还要让你交钱。我一分钱都没有交,事先也不知道任何信息,直至接到他们让我去领奖的通知时才知道此事。当时,我觉得没有必要为这事跑一趟,就让双星

在美国的公司去领了回来。但是有一点是肯定的，他们美国人喜欢研究我们中国人。

祁：我看到他们特意提到你是作为中国改革开放后的第一代企业家获此称号的，这颇有趣味。因为一九八七年，中央表彰的那一批首届国家级的优秀企业家，时至今日，全都升的升，退的退，跑的跑，垮的垮，几乎就剩你一人了。

汪：是的。那一批企业家里，现在就剩我一个人还在风云里“上蹿下跳”。这表明美国人很注意收集我们的信息，研究在中国舞台上“表演”的人，特别是对改革开放，由计划经济向市场经济转轨的过程中有个性，有创新的人。我之所以被评上美国权威机构搞的一九九五年世界风云人物，估计与我在国有企业改革中搞的一些探索，提出的一些新观点、新方法有关，他们拿去研究了。因为在国有大中型企业普遍面临的困境中，我们双星人走出了一条国有企业改革的成功路子。这条路不是一年两年，昙花一现式的，而是已走了十多年，越走越宽广。

祁：一九九二年六月，我有机会与三位作家到双星采访，那是我第一次接触到工业这个领域，后来写了篇报告文学，那也只是收集了一些故事。对于工业改革中的许多实质性问题至今仍然十分陌生，尤其是有关国有企业的改革。此时此刻，我要请教您，双星改革成功的奥秘究竟是什么呢？

汪：实际上很简单，一个是民族精神，一个是实事求是的作风。

祁：能否说具体一点？

汪：具体讲，那话就长了。我们在每一个历史的发展阶段，都有自己的新的理论，新的观点和新的改革措施。围绕企业的发展目标，我们又形成了一套国有企业管理的理论，从中出现了一些反思的东西，它可能和市场经济结合得更紧密一点。正是因为

我们遵循了实事求是的原则，才在十多年的时间里战胜了各种风险，使得企业在国家经济三个大热，三个大冷的升降中，排除干扰，健康发展，不断壮大，成为亚洲，也是世界上最大的鞋业生产基地。而且真正创出了中国人自己的名牌。

祁：除此之外，您之所以引人瞩目，恐怕与您的个性特色和双星进入国际舞台后，您在开拓国际市场中的传奇经历也不无关系吧？

汪：可能也有点关系。一九九二年，我们以企业的名义在美国纽约召开了新闻发布会，取得了相当的轰动。国内企业到国外搞新闻发布会这还是从来没有过的举措。

祁：尤其是你在新闻发布会上脱下鞋子，举在手里亮相。那一招很绝。

汪：当时，在答记者问的时候，一个美国记者站起来说：“汪海先生，大家都称你是中国鞋王，你也讲双星的品质是一流的，那么，我冒昧地问一句，你现在脚上穿的皮鞋是双星鞋吗？”我明白他是故意在搞突然袭击，一心想看中国人的笑话。我说：“感谢这位记者给我提供了这个宣传的好机会。我也知道在公共场合脱鞋是不文明不礼貌的行为，但是……”我把皮鞋脱下来举在手里，我指着鞋上双星的商标说：“DOUBLE STAR，我现在穿的就是双星鞋。我不穿双星鞋，还配称鞋王吗？不仅我一年四季穿双星鞋，就连我的员工也都穿我们自己的双星鞋。我们要脚踏双星，走遍世界。”接着记者们就给照相。后来他们的记者在报道中说：在我们的记忆里，只有两个共产党人敢在美国公众面前脱鞋，一个是赫鲁晓夫在联合国脱鞋敲桌子，因为他要在军事上显示超级大国的威风。第二个就是来自中国的鞋王，他是微笑着脱下鞋在向美国的市场进攻。

祁：我发现您的性格中有一种喜欢随心所欲，不按规矩办事

的倾向。有时候在人们看得很严肃的一些事情上，您往往将它游戏化；而对一些常人不经意的小事，您又抓住它大做文章。这或许就是您不同于他人的特点。比如，您在德国的杜塞尔多夫世界鞋业博览会上，搞了一个别开生面的鞋文化表演。您是怎么想到在那种场合，打出一张中国文化牌的？

汪：国际上的那些鞋业博览会规模都很大呀，一个展览馆就一两万平米，光参观就得坐着车来回跑。而那时双星在国际鞋业中还根本找不到位置。怎么能把人们的目光吸引过来呢？这是要动脑子的。要研究时代的特点，研究人们的需求、人们的心理。现在这个时代，你说它是政治时代，经济时代，或者是信息时代都行。但不论什么时代，文化却始终处于社会的中心地位，它渗透在政治、经济等社会生活的一切领域里。所以说，企业的产品与服务，对消费者不光要有使用价值，同时还要有审美价值。而且越是具备本民族的文化特色，也就越具有交流性和世界性。

祁：就像文艺作品一样，你越有民族性，也就越有世界性。

汪：是这么回事。所以我出了个点子，你德国杜塞尔多夫不是世界上最大的鞋业博览会吗？那我双星不仅要展览我的产品，还要让你们开开眼界，看一看我们中华民族五千年的鞋文化。事先我们都做了充分的准备，从原始人穿的树皮鞋到草鞋、布鞋、绣花鞋、皮鞋和运动鞋，应有尽有。你不是有时装表演吗？我就搞世界上从来没有过的鞋文化表演。组织了一支模特队，都是我们双星的姑娘，很漂亮的东方女性。就这样，我们一下子轰动了。当时的情景可惜你没有看到，我们的展馆被挤得水泄不通，外国人那两只眼睛都看直了。

祁：双星两颗星，一颗是精神文明，一颗是物质文明。的确如此。我觉得这也是双星成功的奥秘。因为在你们的产品和管理方面都具有很高价值的精神结构和文化品位。

汪：所以我为什么敢“吹”呢？就我们这个行业里的国营大企业，百分之九十九的都衰退了。而我们却在这十多年中，以“敢为天下先，争创第一流”的勇气，披荆斩棘，一往无前，在同行业中创下了无数个“第一”。

而且我们是在没有再要国家投资一分钱的情况下，完全靠自己市场上奋战，靠自我滚动发展，将固定资产由一千万元增长到十七亿元；年销售额由三千万元增长到二十多亿，年产鞋达五十余万双，畅销世界八十多个国家和地区，成为我国最大也是世界上实际生产规模最大的鞋业集团。而且双星的无形资产被评估为二十一亿，名列全国企业前二十位，鞋类第一位。这个反差太大了。美国人评我当风云人物，我猜他们是总结了双星的好多材料，包括报纸上发表的事迹、观点、语录，他们都搜集了。另外，一九九四年我在新加坡召开的二十一世纪经济发展研讨会上，作了一个“把佛教文化引入企业管理”的讲演，这对世界来讲也算是个创造。因而也招来了一些世界和地区新闻记者的采访。

祁：现在人们普遍承认儒家文化在经济复兴中的作用，而把佛教文化引入企业管理这一新思维，不但没有引起注意，相反还有一些误解。我认为这个题目博大精深，留待以后和你专题探讨。现在我想问你一个个人的问题。有人说你是梁山好汉中的第一百零九将；也有人说你像《三国演义》里万马军中取上将之头如探囊取物的张飞、关羽、赵子龙。我明白，一个现代企业家与古人不可同日而语，但是，你的性格中确实有一种英雄的特质。我想问的是，在你的人生中，你认为对你影响最大的是什么人，我不是指古今中外的名人，而是在你成长过程中包括童年你所接触过的人。

## 第一章 从士兵到鞋王

### 童年的英雄梦

汪：对我影响最大的人应该是我的父母。父亲叫汪永源，是汪家的长子，勤勤恳恳，任劳任怨，对人特别诚实、忠厚，从来没有害人之心，是个非常朴实能干的人。我母亲行善，愿意帮助弱者。二十年代，我家住在山东靠近安徽北部的农村，由于生活艰辛，穷得过不下去了。父母就决定离开那里，逃荒到微山湖去。当时我姥姥家已从外地迁到微山湖了，等于说母亲是逃到娘家去了。父亲有一门手艺，专门给人家劈树根。因为我们那里到处都是树，我小时候还有，都是很大的树。树木都做了屋梁等东西，而树根要专门有人劈开才能烧，父亲就是出这个大力的，扛着大镢和其他工具，在方圆几十里的地方，到有钱人家揽这种活干。

刚到湖边时，全部家当就是两只筐子，什么都没有，要重新建一个家谈何容易？但我母亲很能干。我的舅姥爷在当地是地主，而母亲人穷志不短，和她舅家根本就不来往，自己在湖边弄一个窝棚，全家在里面维持生活。那时候父亲在外面给人家扛活，能挣多少挣多少。全家的生活负担基本上是由母亲来承担的。在春夏之交的时候，母亲就领着两个哥哥和大姐到湖里捡那些能吃的东西，像荸荠、莲子、藕。记得我小时候还吃过糠，几天拉不下大便。还吃过蝗虫、蚂蚱，抓住了哪有油炸？都烧着吃，吃

得满嘴都是黑灰。那么穷,但母亲在别人面前从来不低头、不弯腰,就自己去拼去干。直到快解放时,家里终于买下了九亩地,这全都是我母亲自己折腾成的。

祁:你长得像谁?

汪:像母亲,但皮肤黑像父亲。母亲遗传给我的最主要的特征是自强不息的性格。你想,她到微山湖时就是两只筐子,而她却独自创出一个家底来,这多不容易。

我在家里八个孩子中排行老七,是男孩中最小的。小时候能活下来也不容易。两岁时得了一场很重的病,怎么也治不好,父母也觉得没什么希望了。农村孩子失掉就失掉吧,就把我扔在一边不管了。据说过了一两天后,又听到我哭,父亲才又把我抱回来,一看活过来了,就舍不得了,抱到离村十几里路远的一个什么地方,找到一位非常有名的大夫,我隐隐约约记得那人给了我一个鹅蛋。从那以后我的病就好了,再也没有生过什么大病。听母亲讲,生病时神婆子要家里大人换童子,也就是花钱到阴间去把命换回来。家里穷没钱,说不换。四个儿子,那三个都为了保命换了童子,就我没换,可见我还是命大。

因为死过一回,又是最小的儿子,父母就比较疼我。这样也使我养成一种无拘无束的天性。我们那里有个规矩,孩子是不能上桌子吃饭的。而我却非要争着上桌子。大人实在没办法也就只好把我弄上去,吃点东西就“走吧走吧”,给打发走了。那时候心里不平衡,想你大人能上桌子,我为什么就不能上。这种有自己的主张,爱干什么就干什么的性格也有吃亏的时候。记得三四岁时,见大人喝酒,就想知道这酒是什么味道,大人们为什么那么爱喝?父亲的那点酒是很珍贵的,装在一个大绿瓶子里,放在桌子上,谁也不敢碰。那时候我还光着腚,不穿衣服。我们那里的男孩子天一热就不穿衣服了,光溜溜地到处跑,太穷了,也没

衣服穿。我当时一心想尝尝酒，又够不着，就搬个小凳子站上去。趴在酒瓶口上去喝，结果凳子翻了，酒瓶也掉到地上给摔碎了。哎呀，那次闯祸，让老父亲一顿好打。

小时候在村里是个不太听话的孩子，能够满村跑的时候，就能把前后三个村里的光腚娃娃们拢到一起玩打仗。他们也都喊我“大王”。到一九四八年，我们那里解放了，共产党执政，父亲成了村里的第一任村长。我也当了儿童团长。成天领着小伙伴们站岗放哨，查路条，参加斗争地主的会啦；跟着大人们呼口号啦；到地主家去检查啦。干这些事我都是积极分子，而且非常认真地执行着所谓的“公务”。有一次，护地的儿童团员跑来报告，说我表嫂拿了村里交公粮的豆子。我一听就追到表嫂家，逼她把豆子还回去。气得表嫂跑到我家里来又哭又闹。我那个舅姥爷是地主，他就恨我恨得不得了。他有点为富不仁，我隔两天就领着我的光腚兵到他的地里去折腾一下，把他种的那些半生不熟的小瓜都给拽下来。没上小学前就是这么顽皮。

那时候父亲虽然当村长，但实际上是我母亲在后面操纵着，在我的记忆里，村里开会，研究土改、支前、组织生产自救什么的，总是母亲站在众人面前讲话，指挥。

祁：那为什么不让我母亲直接当村长呢？

汪：农村封建呀。母亲生育抚养了八个孩子，又白手起家创下一个家业。解放初期在那种社会动荡、变革的情况下，她又支持和协助父亲做村里的工作。那么有头脑的人，可到去世时连自己的名字都没有。小时候叫什么我不知道，在她进了汪家的门以后，就一直叫汪王氏。而我父亲为什么能当上第一任村长，是因为我们那里的地下党知道我大哥很早就在外面参加了八路军。在淮海战役前后，国共两军经常在我们那里拉锯，一阵儿我来了，一阵儿他来了的。地下党就让父亲当秘密交通员，利用他长

年累月扛着大镢四处给人家劈树根，打短工的身分，给共产党送信送东西。到五六十年代，地区的领导还经常去看望我父亲，没忘了他这个老交通。可惜的是他没有文化，那时给他个信也不认字。否则也就直接参加革命了，不会成天去劈树根。

祁：干劈树根这个活需要力气也需要技巧，知道在哪个地方下斧头才行。

汪：对对，因为那些老树根都盘根错节。后来父亲到了青岛后，一听说劈木头就来劲了，坐在小板凳上劈。母亲就对孙子们说，那是你爷爷的老本行。

祁：你大哥对你影响大吗？

汪：有一点。大哥在我出生前就离开家了。他也是个性格很刚烈的人。小时候给地主家放猪，受地主家少爷的欺负，常常被打得浑身是伤痕。有一次遇上了大风雪，迷了路，天黑了又丢了几只猪。他那时候才十二三岁，就一个人沿着湖边到处找，那大雪天里哪里能找得到？见找不回来，他也害怕，因为回去肯定会受到地主家的毒打。索性扔掉羊鞭，连家也没回就走了。结果，他一走，却给家中带来了灾难。那几只丢失的猪都是要赔偿的呀。为还清这笔账，父母亲也是苦了好多年。到了一九四八年我才第一次见到他。

记得那是一个夜里，一阵马蹄声把我从梦中惊醒了，爬起来一看，家门口站着十几个兵，原来是我大哥回来了。当时他才二十刚出头，就已经是解放军的团参谋长了。在淮海战役打响之前，部队转移到了我们这边，离家近了，他才特意跑回来看看父母亲。看到大哥挎手枪，骑战马，带兵打仗。哎呀，我那个羡慕啊。觉得自己这个儿童团长比大哥的神气可差远了，就想跟着他也到部队去当兵，幻想着将来当将军。可是大哥说，你这么小，谁要你呀，快去玩去吧。

祁：一句话就给打发了。

汪：年龄太小，没办法呀。大哥只在家呆了一天就走了。我呢，当兵不成只好退一步求其次，对村里的民兵发生了兴趣，除了管管儿童团外，成天跟着民兵们，见他们干啥我也干啥。很冷的天，民兵们夜里巡逻，我晚上也不回家，跟着他们在雪地里一二一地走，困了就爬上大炕挤在大人堆里睡一觉。当时淮海战役已经打响了，我深怕民兵们也去参战把自己给丢下，几乎寸步不离地跟着他们。可惜，仗没捞着打，倒是打了不少野鸭子。微山湖一到冬天野鸭子成群，民兵们打了来炖豆腐。夜里巡逻回来，热腾腾地端上来一锅，对我来说真是美味佳肴。那时候我才知道，人晚上还有吃夜餐这一说。

祁：假若你要是早生几年，恐怕就是另外一种命运了。

汪：肯定的。小时候听大人们讲《水浒》，那些梁山好汉不畏强暴，敢于抗争，行侠仗义，替天行道的故事对我很有感染力。想象着自己也是一条好汉。另一方面，我们家乡那一带共产党领导的抗日斗争也很激烈，有很多可歌可泣的英雄人物。

祁：对。电影《铁道游击队》就是表现了微山湖地区的抗日斗争。

汪：所以我有时就想，这一生，晚了二十年，没赶上红军的年代，没能爬雪山、过草地、打日寇、赶老蒋，在战火中驰骋疆场，真是太遗憾了。怪谁？怪自己生不逢时。

祁：你童年时满脑子都是英雄梦，又想着当将军。那学习成绩怎么样呢？

汪：学习成绩是中上。语文课比较好。老师说我假如把全部精力放在学习上，会是一个高材生。我自打上学，就在学校弄了不少的头衔儿。从小学一年级到后来上中专，一直都是班长、少先队大队长、学生会的头。学校要搞什么社会活动都是我张罗，