

市场将军

的

商战之道

汪海的ABW理论

市场是企业的根
管理是企业的本
文化是企业的魂

张秀玉◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

013025153

双星集团汪海总裁四十年管理经验

F426.89
05

市场 将军 的 商战 之道

汪海的ABW理论

张秀玉◎编著



北航

C1631969



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F426.89
05

图书在版编目(CIP)数据

市场将军的商战之道:汪海的 ABW 理论/张秀玉编著. —北京大学出版社,
2013.1

ISBN 978 - 7 - 301 - 21842 - 6

I. ①市… II. ①张… III. ①体育用品 - 制造工业 - 工业企业管理 - 经验 - 青岛市 IV. ①F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 311231 号

书 名: 市场将军的商战之道:汪海的 ABW 理论

著作责任者: 张秀玉 编著

策划编辑: 叶 楠

责任编辑: 叶 楠

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 21842 - 6/F · 3456

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电子信箱: em@pup.cn QQ:552063295

新浪微博: @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 4 插页 24.25 印张 366 千字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 59.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

贺 信

(代序)

双星集团全体员工：

在双星集团建厂九十周年之际，我向全体双星员工致以诚挚的问候和祝贺！

双星经过了九十年的风风雨雨，从中国最早的制鞋企业发展成为综合性的特大型企业集团，创出了中国自己的民族品牌，取得了令人瞩目的成绩。

改革开放以来，汪海同志和全体双星职工积极探索，与时俱进，完成了适应市场经济发展的转型变革，走出了独具双星特色的发展路子。在实践中创造出了新的管理模式，促进了双星不断发展，履行了企业社会责任，取得了有益的经验，值得企业界研究、思考和借鉴。

希望双星在今后的发展中，能一如既往，不断创新，敢于突破，取得更大的成绩，实现更好的发展，为中国民族工业的发展作出新的贡献！



2011年9月9日

前言 中国式管理的一个杰出典范

双星始建于 1921 年,是中国历史上最早的民族制鞋企业。20 世纪 50 年代初期,被国家命名为“国营第九橡胶厂”,成为中国最早的国有制鞋企业。

九十年来,在中国社会制度的复杂变迁中,在中国民族经济的艰难发展中,双星经历了半殖民地、半封建社会的沧桑岁月,经历了计划经济和“文化大革命”的风风雨雨,经历了改革开放的艰难曲折和巨大变革,顽强地生存、发展、壮大起来。特别是改革开放三十多年来,在中国由计划经济向市场经济转型的过程中,在经济过冷、过热的起伏波动中,双星人率先冲破旧观念、旧传统、旧体制的束缚,实现了由计划经济向市场经济的转变。双星从单一制鞋的微利企业发展成为横跨鞋业、轮胎、服装、机械、热电、印刷、三产配套等二十三个产业的综合性、特大型企业集团,创造了市场经济的“双星特色”、“双星体制”、“双星文化”、“双星精神”、“双星模式”、“双星现象”,闯出了一条国有企业进市场的成功之路,打出了一面鲜亮的民族工业旗帜,谱写了双星史册辉煌的篇章。

在从计划经济向市场经济转型的征途中,如何结合中国的国情,走出一条具有中国特色的企业管理之路?这是中国很多企业家在实践中不断探索的问题。

奉献给读者的这部新著《市场将军的商战之道:汪海的 ABW 理论》,就是双星集团汪海总裁在长期管理实践中创造的中国式管理理论。它以中国改革开放三十多年的宏观形势为背景,以汪海领导的双星集团三十多年来所取得的卓越成就和成功经验为渊源,以政治学、经济学、军事学、历史学、战略学、管理



学、国学、哲学、成功学、工效学、心理学和宗教学等多学科的综合理论为指导，将理论与实践相结合，全面、系统、深入、具体地诠释了汪海的“ABW 理论”的丰富内涵。

长期以来，在中国的企业界、学术界、教育界和政府部门等领域，纷纷流传着以下舆论：

一曰：“国有企业搞不好，原因来自于生产资料公有制。要想搞好国有企业，唯一的出路就是搞私有化。”

二曰：“传统加工产业是‘夕阳产业’，没有发展前途。企业要想不断发展，必须经营高科技产业。”

三曰：“‘微利行业’是没有前途的，企业要想不断发展，必须跳出‘微利行业’，选择回报丰厚的高利润行业。”

.....

凡此种种，不一而足。

本书所描述的事迹和揭示的规律，与上述舆论恰恰相反。本书的主人公汪海领导的企业——双星集团，不仅是一个国有企业，而且是一个经营制鞋、轮胎、机械、服装、热电等传统加工产业的国有企业，特别是制鞋业和轮胎业，历史最悠久，工艺最复杂，技术最落后，劳动条件最差，竞争最激烈，利润最微薄，员工素质水平低，经营管理难度大，汪海就是在这样艰苦的行业环境下，运用他创造的“ABW 理论”，打响了商战中管理的人民战争，将一个微利的、濒临倒闭的国有制鞋企业发展成为一个国内外著名的多产业、跨区域、跨国界、综合性、特大型的企业集团。双星集团现拥有 6 万名员工，140 余家成员单位，直接或间接养活了几十万人，创造了巨大的经济效益和社会效益：资产总额从 20 世纪 80 年代初不足 1 000 万元，增长到 67 亿元；销售收入从 3 000 万元增长到 124 亿元；出口创汇从 175 万美元增长到 3 亿多美元，20 年间累计上缴利税 30 多亿元，相当于在没有向国家伸手要一分钱的情况下，向国家上缴了 300 多个当年的橡胶九厂的总资本；双星专业运动鞋、双星旅游鞋、双星皮鞋和双星轮胎荣获“中国名牌”，是中国橡胶行业唯一同时拥有四个中国名牌的企业，双星品牌价值达 492.92 亿元。

由于汪海创造和实施了“ABW 理论”，在双星集团所属的各个公司、工厂、

研发中心、销售平台、连锁店以及集团所有的管理服务部门,到处都呈现出二十个变化:(1)从“要我管”到“我要管”;(2)从“被动干”到“主动干”;(3)从“恨设备”到“爱设备”;(4)从甘当“落后人”到争做“第一人”;(5)从安于“平庸人”到力争“当能人”;(6)从“局外人”到“做主人”;(7)从“国有式管理”到“家族式管理”;(8)从“大锅饭”到“四自一包”;(9)从“估算承包”到“精打细算”;(10)从“碌碌无为”到“青春闪光”;(11)从“外出打工”到“以厂为家”;(12)从“市场与我无关”到“市场就是饭碗”;(13)从“以罚代管”到“诚信自律”;(14)从“制度管理”到“亲情管理”;(15)从“人治管理”到“文化管理”;(16)从“文化无用”到“文化是魂”;(17)从“空喊政治”到“四结合政治”;(18)从“追随模仿”到“自主创新”;(19)从“不问名牌”到“关心名牌”;(20)从“创造名牌”到“发展名牌”。

伴随着企业的蓬勃发展,从1959年起,汪海曾先后荣获全国“五一”劳动奖章和全国优秀共青团员、全国优秀经营管理者、全国劳动模范、首届全国优秀企业家、对国家有突出贡献的中青年管理专家、全国十大扶贫状元、中华十大管理英才、十大化工风云人物、全国质量管理先进工作者、首届中国石油化学工业风云人物、中国服饰业最有影响力企业家、中国经济十大新闻人物、最受关注企业家等上百个荣誉称号。继1993年被载入“世界五千伟人录”、1995年继邓小平之后被评为“世界风云人物”后,又先后获得“国际优秀企业家贡献奖”和“世界杰出人士”称号,并成为大型文献纪录片《共和国外交风云录》中唯一入选的中国外交企业家。汪海总裁的企业家身价已高达321.42亿元,成为中国企业家第一人。

1988年,全国第一次评出了二十位优秀企业家,在中南海受到党和国家领导人的亲切会见。如今,这二十位首届全国优秀企业家,有的荣升,有的落马,有的出逃外国,有的锒铛入狱……汪海,作为当时青岛第九橡胶厂厂长、现在的双星集团总裁,依然在原来的企业奋斗着,被称为“市场将军”、“长寿总裁”、中国企业界的“常青树”。

汪海在领导双星集团三十多年的管理实践中,始终坚持“实事求是”的原则,不唯书、不唯上、不唯洋、不唯古,一切从实际出发,坚持“继承传统优秀的,借鉴外来先进的,创造自己特色的”的创新方针,勇于实践,善于总结,敢于创



新,善于创新,创造了“博采众长、自成一家”的管理理论——ABW 理论。

长期以来,人们一直在探索“中国式管理”。那么,何谓“中国式管理”呢?所谓“中国式管理”,既不同于改革开放以前高度集中的计划经济体制下的企业管理,又不同于资本主义高度发达的市场经济条件下的企业管理,它应当是能够适应中国经济、社会和文化的实际发展水平,能够体现国有企业的社会主义性质,能够发扬生产资料公有制的优越性,能够体现职工的主人翁地位,能够发挥企业家的创新精神和统帅作用,有律有情、生动活泼、优势组合、功能齐全的企业管理新模式。而由十八个战术综合组成的 ABW 理论,正是“中国式管理”的一个杰出典范。

本理论包含的十八个战术是:(1) 文化是灵魂;(2) 理论是指南;(3) 战略是龙头;(4) 机制是动力;(5) 领导是榜样;(6) 创新是活力;(7) 制度是天条;(8) 质量是生命;(9) 成本是关键;(10) 细节是艺术;(11) 竞赛是杠杆;(12) 环境是基础;(13) 亲情是纽带;(14) 钱管是保证;(15) 名管是升华;(16) 考核是要害;(17) 市场是标准;(18) 企业家是核心。

马克思主义的基本原则是:实践是检验真理的唯一标准。ABW 理论不是学者们在学院中杜撰的“中国式管理”,而是中国首届优秀企业家汪海在三十多年的改革和管理实践中创造的,产生于实践,又指导实践,并经实践证明是行之有效的中国式管理。美国人评价“双星是世界上管理最好的工厂”,日本人主动到双星工厂学习,韩国人开出高薪找汪海总裁“要厂长”。双星凭自己过硬的管理赢得了市场的认可,赢得了行业的尊重,赢得了外国人的佩服!双星不仅获得了辉煌的成就,而且为国家争了光,为民族争了气,不愧为中国名牌、世界名牌!

回顾过去,欢欣鼓舞;展望未来,信心百倍。今天的双星,即将掀开历史发展转折的序幕;今天的双星,将在汪海总裁的决策指挥下,在民族精神的鼓舞下,在商战中人民战争的推动下,继续完善市场经济发展的新路子,创出市场经济发展的新特色,创出中国式管理的新模式,实现“树百年品牌、建百年老店”的宏伟目标,推动双星事业走向新的胜利!再造双星品牌新的辉煌!

张秀玉

2012 年 12 月

1	前言 中国式管理的一个杰出典范
1	绪论 市场经济的 ABW 理论
1	一、ABW 理论的形成
4	二、ABW 理论的基本框架
7	第一个战术:文化是灵魂
11	一、汪海语录
11	(一) 企业文化的重要意义
11	(二) 双星企业文化的内涵和精髓
11	(三) 企业文化的作用
12	(四) 成功创新企业文化的关键
12	二、做法和效果
12	(一) 主要做法
16	(二) 主要效果
24	三、典型实例
24	(一) “汪海语录”风波
28	(二) 双星文化进“东风”——双星并购东风轮胎成功的关键
32	(三) 汪海走上微软讲坛
34	四、专家点评



37 第二个战术:理论是指南

- 41 一、汪海语录
- 41 (一) 双星市场政治理论的重要意义
- 41 (二) 双星市场政治理论的重大作用
- 41 (三) 双星市场政治理论的特色
- 41 (四) 怎样创新市场政治理论
- 42 (五) 怎样贯彻双星市场政治理论
- 42 二、做法与成效
- 42 (一) 主要做法
- 43 (二) 主要效果
- 55 三、典型实例
- 55 (一) 理论创新:双星“九九管理法”
- 57 (二) 汪海的企业管理百科全书
- 58 四、专家点评

59 第三个战术:战略是龙头

- 63 一、汪海语录
- 63 (一) 双星宗旨
- 63 (二) 双星发展战略的内涵
- 63 (三) 怎样实施企业战略
- 64 (四) 创民族品牌的重要意义
- 64 (五) 怎样创造和发展民族品牌
- 64 二、做法与效果
- 64 (一) 主要做法
- 69 (二) 主要效果
- 70 三、典型实例
- 70 (一) 实施名牌战略、打造百年品牌

72	(二) 西部开发、东部发展
	——双星创出“企业创名牌、乡村奔小康”的成功之路
74	(三) “蛇”吞“象”——双星从给人做鞋到给车做“鞋”
76	四、专家点评
81	第四个战术：机制是动力
85	一、汪海语录
85	(一) 体制机制创新的重大意义
85	(二) 双星体制机制的特色
86	(三) 怎样搞好体制机制创新
86	二、做法与效果
86	(一) 主要做法
90	(二) 主要效果
91	三、典型实例
91	(一) 砸“旧三铁”，破“新三铁”
96	(二) 双星让员工当“小老板”——破解“用工荒”，员工变“股东”
97	(三) 双星卖店
99	(四) 双星倒不了
102	四、专家点评
103	第五个战术：领导是榜样
109	一、汪海语录
109	(一) 领导要树立正确的管理意识
109	(二) 正确认识改革与管理、政治与经济的关系
109	(三) 领导要带头做好样子
110	二、做法与效果
110	(一) 主要做法
114	(二) 主要效果



- 114 三、典型实例
- 114 (一) 汪海总裁率先垂范
- 116 (二) 鲁中公司领导带头树形象
- 119 (三) 创新难题“不过夜”,连续奋战 34 个小时
- 121 四、专家点评

123 第六个战术:创新是活力

- 130 一、汪海语录
- 130 (一) 创新的重大意义
- 130 (二) 创新的对象和任务
- 130 (三) 创新成功的关键
- 130 (四) 怎样才能搞好创新
- 131 二、做法与效果
- 131 (一) 主要做法
- 133 (二) 主要效果
- 135 三、典型实例
- 135 (一) 坚持自主创新,打造自主品牌——双星集团“三个极端”创品牌
- 138 (二) 创新是企业发展的永恒主题
- 139 (三) 双星为什么要研制彩色轮胎——双星集团总裁汪海答记者问
- 145 四、专家点评

147 第七个战术:制度是天条

- 151 一、汪海语录
- 151 (一) 管理制度的重要意义
- 151 (二) 管理制度的特点
- 151 (三) 双星法治管理的目标和要求
- 151 (四) 怎样才能执行好管理制度
- 152 二、做法与效果
- 152 (一) 主要做法

153	(二) 主要效果
154	三、典型实例
154	(一) 双星人头上的“达摩克利斯之剑”
156	(二) “从严治厂”大讨论
157	(三) 从“人治”到“法治”
160	四、专家点评
161	第八个战术:质量是生命
165	一、汪海语录
165	(一) 企业质量的内涵及核心
165	(二) 双星质量的方针、目标和标准
165	(三) 产品质量的重要意义
165	(四) 如何正确对待产品质量
166	(五) 怎样才能保证产品质量
166	二、做法与效果
166	(一) 主要做法
167	(二) 主要效果
168	三、典型实例
168	(一) 第一则“反”广告
170	(二) 双星销毁千双鞋,坚决不让消费者吃亏
172	(三) 源头倒推提质量
172	(四) 不合格鞋,谁出谁买——双星质量管理又出新招
173	四、专家点评
175	第九个战术:成本是关键
179	一、汪海语录
179	(一) 成本管理的重要意义
179	(二) 怎样搞好成本管理



- 179 二、做法与效果
- 179 (一) 主要做法
- 180 (二) 主要效果
- 181 三、典型实例
- 181 (一) 抓住企业管理的“牛鼻子”
- 182 (二) 实行厂币运作,深化承包管理
- 183 (三) 实行垂直承包和横向承包
- 185 (四) “三个倒推”增效益
- 185 四、专家点评

189 第十个战术:细节是艺术

- 193 一、汪海语录
- 193 (一) 抓好细节的重大意义
- 193 (二) 精细化经营和管理的要求
- 193 (三) 怎样抓好细节
- 194 二、做法与效果
- 194 (一) 主要做法
- 194 (二) 主要效果
- 195 三、典型实例
- 195 (一) 抓细节,降成本
- 196 (二) 为了“一张纸”,总裁亲自批示
- 198 (三) 九十七根针的故事
- 198 (四) 从盘子上贴工号想到的
- 199 四、专家点评

201 第十一个战术:竞赛是杠杆

- 206 一、汪海语录
- 206 (一) 开展岗位竞赛的重要意义

206	(二) 开展岗位竞赛的作用
206	(三) 岗位竞赛与思想政治工作的关系
207	(四) 怎样搞好岗位竞赛
207	(五) 怎样搞好岗位竞赛的创新
207	二、做法与效果
207	(一) 主要做法
209	(二) 主要效果
210	三、典型实例
210	(一) 岗位竞赛让双星员工星光熠熠
213	(二) 让青春在企业闪光 ——双星集团发挥“80后”、“90后”青年员工才智纪实
215	四、专家点评
219	第十二个战术:环境是基础
223	一、汪海语录
223	(一) 环境管理的重要意义
223	(二) 双星环境管理的要求和目标
223	(三) 双星环境管理的过程和成绩
224	二、做法与效果
224	(一) 主要做法
225	(二) 主要效果
226	三、典型实例
226	(一) 努力降低员工劳动强度
226	(二) 昔日穷山沟,今日“小香港”——鲁中“花园式工厂”
227	(三) 鲜花说话
229	(四) 密炼工穿上了白大褂
229	四、专家点评



233 第十三个战术:亲情是纽带

- 238 一、汪海语录
- 238 (一) 亲情管理的重要意义
- 238 (二) 亲情管理的载体
- 238 (三) 怎样搞好亲情管理
- 238 二、做法与效果
- 238 (一) 主要做法
- 240 (二) 主要效果
- 241 三、典型实例
- 241 (一) 双星的三个“特别假”
- 242 (二) 工地的特殊“访客”
- 242 (三) 轿车的故事
- 243 (四) “薪+新+心”破解用工荒
- 246 四、专家点评

249 第十四个战术:钱管是保证

- 253 一、汪海语录
- 253 (一) 钱管的重要意义
- 253 (二) 怎样发挥钱管的作用
- 253 二、做法与效果
- 253 (一) 主要做法
- 254 (二) 主要效果
- 255 三、典型实例
- 255 (一) 用“钱”管——双星特色的思想政治工作
- 258 (二) 重奖科技创新人才
- 259 (三) 双星奖励特级创新能手出国旅游——奖旅游、增信心、渡难关
- 260 四、专家点评

263	第十五个战术：名管是升华
267	一、汪海语录
267	（一）双星人的荣誉观
267	（二）双星人的荣誉目标
267	（三）双星人对荣誉的态度
267	（四）对受表彰双星人的希望
267	二、做法与效果
267	（一）主要做法
268	（二）主要效果
269	三、典型实例
269	（一）双星劳模天安门广场观看升国旗仪式
270	（二）双星闪耀“品牌员工”
270	（三）双星集团“工人名字命名操作法”显成效
271	（四）开办“双星教育学院”
271	四、专家点评

273 第十六个战术：考核是要害

277	一、汪海语录
277	（一）严格考核的重大意义
277	（二）双星考核的标准
277	（三）双星考核的措施
277	二、做法与效果
277	（一）主要做法
278	（二）主要效果
279	三、典型实例
279	（一）“家法”无情
280	（二）包了也要抓，卖了也要管