

聚 焦 本 土 企 业 成 长 奥 秘
展 示 中 国 风 格 经 营 案 例

国
咨
询

中
国
企
业
成
长
力
丛
书

National

郭志江 著

民族双星

Double star

透视岛城国有企业的成长秘密 描述中国民族企业家的奋斗历程

中 国 发 展 出 版 社



中国企 业 成 长 力 丛 书

郭志江 著

National 民族双星

Double star

透视岛城国有企业的成长秘密 描述中国民族企业家的奋斗历程

中 国 发 展 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

民族双星/郭志江著. —北京: 中国发展出版社, 2003.9

(中国企业成长力丛书)

ISBN 7-80087-683-7

I. 民... II. 郭... III. 制鞋工业—工业企业管理—经验—青岛市
IV. F426.86

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 080578 号

书 名: 民族双星

著作责任者: 郭志江

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-683-7/F·426

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京业和印务有限公司

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 14.25

字 数: 245 千字

版 次: 2003 年 9 月第 1 版

印 次: 2003 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—12000 册

定 价: 28.00 元

联系电话: (010) 68990692 68990630

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn/>

电子邮件: fazhan@dre.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

《中国企业成长力丛书》编委会

联合主编：

常修泽 教授 国家发展计划委员会学术委员会委员、博士生导师
胡新欣 高级经济师 中国企业联合会副理事长
崔俊 研究员 中国管理科学学会副会长兼秘书长

执行主编：

周永亮 博士 国富经济研究院执行院长

执行编委：

赵龙 博士 国富创新管理咨询公司总裁
李建立 博士 国富经济研究院研究员
韩进军 国富创新管理咨询公司高级咨询顾问
乔继堂 北京金爵文化公司总经理

编委会成员：

周春生 博士 北京大学光华管理学院教授
萧国亮 博士 北京大学经济学院教授、博士生导师
朱慈蕴 博士 清华大学法学院教授
郑明身 教授 中国人民大学工商管理学院博士生导师
陈志诚 教授 北京科技大学管理学院博士生导师
何绍元 教授 哈尔滨工业大学管理学院博士生导师
薛恒新 教授 南京理工大学管理学院博士生导师
赵忠秀 博士 对外经济贸易与合作大学国际贸易学院副院长
陈耀 博士 中国社会科学院工业经济研究所研究员
薛强 教授 大连海事大学商学院副院长
王毅 博士 清华大学经济管理学院副教授
周毕文 博士 北京理工大学管理与经济学院副教授
韩保江 博士 中共中央党校经济学部副教授
余立军 新疆 MBA 企业家协会会长
吴昱 《经济日报》财经企业编辑室主任
武永清 研究员 中国管理科学学会副秘书长
舒永平 教授 华中科技大学品牌研究所副所长
孙虹钢 《人力资本》杂志总策划

序 企业家是企业发展的基础

魏 杰

我十三年前就认识汪海，也去过双星。当时《光明日报》召开了一次关于双星的座谈会，我参加了会议并做了一个发言。我现在仍清楚地记得这次会议的讨论情况：与会者对双星的经验给予了充分的肯定，并认为双星的发展，是因为有了像汪海这样的企业家，企业家掌握了双星的命运，所以双星得以发展。看来，十三年前人们的这个认识是对的。汪海同志作为真正的企业家，带领双星走向了成功和发展。鞋业是一个门槛不高、竞争极为激烈的领域，双星能够不断发展，确实不容易，其发展背后有着汪海同志的智慧和毅力。汪海同志敢于同美商斗法，敢于同高手竞争，充分显示了中国企业家的勇气和智慧。因此，我们应该尊重企业家，保护企业家，为企业家创造更为广阔的活动和生存空间。

祝愿中国能出现更多的像汪海这样的企业家。

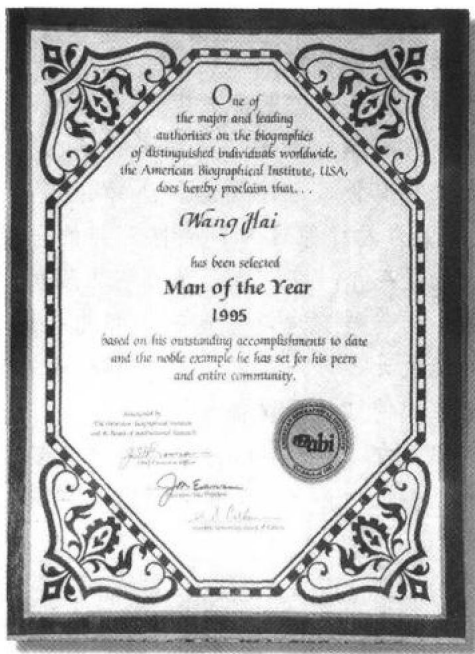
引言：我为什么要写汪海

三个月前的一天，当一位银行界前辈将汪海和双星的故事讲给我听时，我欣喜若狂。当今中国，太需要汪海这样的人了。对我来说，汪海不算陌生，作为中国“双星”集团的掌门人，汪海将一个制鞋小厂做得风声水起。早在 20 世纪 90 年代初期，汪海就以不争的事实被誉为“中国鞋王”。“穿上双星鞋，潇洒走世界”早已名扬海内外，妇孺皆知。

然而，当我与汪海在石家庄见面，又经过一番长谈之后，我方感到，以往我对汪海的了解只是一些皮毛。从 20 世纪 80 年代初到现在，汪海凭着一种坚强的意志、一种自信、一种振兴民族经济的责任感和使命感，在强手如林的市场竞争中，拒绝来自国外鞋业巨头合资的诱惑，瞄准世界鞋业第一品牌耐克，一路过关斩将，使“双星”跃升为世界最大的鞋业基地，跻身世界知名品牌行列。

“双星”在世界各地闪烁，双星鞋以年出口美国 1700 万双，平均每 15 个美国人中就有一人穿双星鞋的业绩，深深震撼了美国这个鞋业王国。美国人心悦诚服地推举汪海为 1995 年“世界风云人物”。

在这个弱肉强食的竞争年代，汪海是一位强者，是一位民族经济的忧患者和忠诚的捍卫者。他将中华民族灿烂的文明创造性地与市场经济相融合，不仅铸造了一块纯中国血统的世界名牌，也让中国文化在世界各地大放异彩。在世界经济舞台上，在强手面前，汪海无



物，汪海总裁被举荐为 1995 年度世界风云人物，是中国继邓小平之后唯一获此荣誉的人

拘无惧，诙谐、洒脱、机智，一往无前。

1992年夏季，汪海飞越太平洋来到美国纽约，他要在这个自称是世界制鞋王国、拥有世界鞋业第一品牌的国度，召开新闻发布会，向世界宣告：“双星”要照耀全球。在记者招待会上，星岛日报记者问汪海：“如果美国取消中国最惠国待遇，实施301条款，你的企业会不会受到影响？你对此持何种态度？”汪海不卑不亢地答道：“我是个鞋匠，不想对政治多谈，但作为一个中国人，对这个问题我必须回答。最惠国待遇本身就是对等的，不是哪一方恩赐给哪一方的。没有美国市场，双星肯定会受些影响，但东方不亮西方亮，美国有2亿人，中国却有12亿人，丢个美国市场算不了什么，我们可以去开拓世界的其他市场。”

在这次记者招待会上，纽约《美东时报》记者威廉·查理对汪海紧追不舍：“大家都叫你中国鞋王，那么，你现在脚上穿的皮鞋是双星鞋吗？”汪海笑了，笑得很灿烂，他不紧不慢地说：“感谢记者先生的提问，我知道在公众面前脱鞋是很不文明的行为，但是……”他弯腰脱下鞋高高举起，大声说道：“看到鞋底上的双星商标了吗？我一年四季都穿双星鞋，我的员工也穿双星鞋，我们就是要脚踏‘双星’，走遍世界。”

第二天，汪海手举皮鞋的大幅照片赫然刊登在纽约的多家报纸上。美国新闻界评论：至今，在美国公众面前脱鞋的共产党人只有两人，一位是前苏联首脑赫鲁晓夫在联合国总部发火，把鞋脱下连连敲击桌子，以显示他超级大国的威力；另一个就是这位中国鞋王汪海，他笑咪咪地用自己的产品向美国市场挑战，这才是真正的厉害。

中国有句俗话说叫“艺高人胆大”，汪海就属于“艺高”的一类人。否则的话，你再民族情、爱国心，如果技不如人，也会被人家从市场上挤垮、挤掉，你就是再有骨气也没咒念。汪海有句口头禅叫：“创名牌就是最大的爱国”。汪海的为人就像这句口头禅一样的平实无华。以我看，汪海能有今天，得益最大的的是一个“实”字，他许多方面的成功都可以从这个字中找到注解。正因为他一向脚踏实地，每走一步都扎扎实实，才有了今天茁壮的“双星”，美国才对他礼让三分，汪海才成为1987年中央领导在中南海接见的全国首批优秀企业家中的“硕果仅存者”。

我常想，在当今这样一个全球经济日趋融合，国与国之间的竞争最终将以经济实力见高低的年代，究竟一种什么样的精神“化身”对民众更具感召力和震撼力呢？

无数的事实正在告诉我们，伴随着中国加入WTO和全球经济一体化的趋势，没有谁比一个胸怀拳拳报国心、抱有强烈民族感，在强大的外资巨头面前无畏无惧、一争高低，已经走出一条独特成功之路的国有企业总裁，更有感召

引言：我为什么要写汪海

力和震撼力。他们不仅代表了中国最先进、最优秀的生产力，也是中国与外强进行较量的尖锋力量。没有谁比他们挟带的影响力更厚重，更具现实意义，更能打动举国民众。



2000年，双星集团总裁汪海（右二）荣获中华十大管理英才荣誉称号，标志着其企业管理思想的巨大价值和国有企业改革的指导意义

正是基于这样一个深层次的原因，我下决心要写汪海，向世人展现汪海不曾被人们认识的另一面。就是他，作为国营企业一个经营管理者、一位企业的精神领袖，他用自己那强烈的民族自尊心、危机感、闪光的思想以及崇高的品格，将3万多名员工凝聚在“双星”这艘航船上，与发达国家的老牌劲旅展开一场看不见硝烟的市场征战。

郭志江

2003年7月15日于

石家庄常青藤书斋

目 录

第一章 苦难是一笔财富 1

苦难，对于不同的人会产生不同的结果，从小饱经苦难的汪海之所以能够一次次从困境中走出，在于他从小就有一个梦想，尔后以积极的态度将梦想变为实实在在的阶段性目标和寓意高远的长远目标；在于他脚踏实地、无私无畏、勤勉卓绝的探索，坚定的意志促进了他的行动，也把他和双星送上了成功之途。

1. 苦涩童年 3

生活的艰辛，父亲的默默实干，母亲的勤劳素朴与人穷志坚，在汪海幼小的心灵中烙下了深深的印记。他在童年中就有了一个梦想：要当英雄。

2. 战场上与美国交锋 7

一心当英雄的汪海终于如愿以偿地参了军，在越南战场上他九死一生。战火的洗礼，磨炼出他那坚强的斗志和毅力，为汪海以后的“英雄造时事”打下了伏笔。

3. 敢为天下先 11

在奄奄一息的青岛橡胶九厂，汪海如同重上战场，展开了一场与传统、世俗、市场不屈不挠的争斗，揭开了他敢为天下先、“市场将军”的光辉一页。

第二章 打造鞋业帝国 21

双星的崛起在于永无止境地探索，在中国鞋业界，他们第一个创



出了畅销世界的中国名牌鞋，第一个拥有了自己的连锁网络，第一个挺进中国中西部开辟生产基地，第一个……在资本市场，他们如鱼得水，依靠品牌运营和资本经营，“西进”、“北上”、“南下”，演绎着一个劳动密集型企业超速成长的神话。

1. 从“定制”走向“创新” 23

当汪海看到中国女排脚穿日本名牌“美津浓”排球鞋时，心头感到一种从未有过的内疚。从那一刻起，汪海就背负起了振兴民族鞋业的重任。

2. 连锁中国 29

市场的风云变幻，使汪海预感到连锁经营的巨大魅力。在短短几年间，双星卧薪尝胆，构建起中国最大的连锁营销网络。筑就了双星坚实、强劲的航空母舰。

3. 打造鞋业帝国 36

90年代初期，“双星”羽翼渐丰。挟业已形成的连锁经营网络和科技创新优势，“双星”如虎添翼，超速成长，当仁不让地坐在中国制鞋霸主的交椅上。

4. 吞并“华青”股份 51

1998年初，汪海向外界透露：双星不光给人做鞋，还要做更大的鞋，给汽车“做鞋”——生产名牌轮胎。

5. 台湾商人的赞叹 59

台商怒气冲冲而来，疑窦重要而访，心悦诚服地满意而归，双星到处可见的“汪海语录”深深打动了这位自称做了一辈子鞋的台湾鞋业界元老。

6. 台湾“波奇”俯首称臣 63

刚刚在深圳为双星上市一锤定音，汪海又匆匆飞往成都，面对被台湾“波奇”合资后奄奄一息的成都“红旗橡胶厂”，汪海自言自语道：“红旗不能倒”。



第三章 中国鞋王对美国说不 69

面对欧美跨国公司的强势进逼，汪海扛起民族经济大旗，率领双星走上了一条振兴民族经济、捍卫国家利益的强国之路。作为名扬海内外的中国一代鞋王，汪海之所以敢于屡屡向欧美鞋商叫板，除了心中涌动的强烈爱国心、强国梦之外，更主要的在于双星已经具有向欧美“说不”的雄厚实力。

1. 德国特里尔城的遐思 71

世界共产主义运动从德国莱茵省的特里尔小城起源。20 世纪 80 年代末，一位中国共产党人庄严地走进卡尔·马克思的故居，向这位全世界共产主义运动领袖行完注目礼后，开始了长达两个小时的世纪思索。

2. 我要为我的祖国做事 75

两千多年来，儒家思想历来强调中华民族的整体利益高于一切。“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”是许多有识之士的坚定信念，也是汪海和双星人的信念。

3. 在美国当众脱皮鞋的共产党第二人 78

1992 年，汪海在美国刮起旋风。美国报界评论：社会主义国家的共产党人在美国公众面前脱鞋的只有两位，一位是赫鲁晓夫在联合国总部发火，他脱下鞋子敲击桌子，以显示其超级大国的威力；再就是这位中国鞋王汪海了，他用产品挑战美国的市场。

4. 华尔街日报记者造访双星 83

在双星集团总部，汪海在双星人亲手筑就的假山上接待了美国记者戴维。在假山上，戴维不仅领略了中国大佛、万里长城的博大精深，也深深感受到了双星人自立、自强的民族自信心。戴维说：双星若在美国发行股票，我一定买。

5. 美国官司 88

当年，外敌当前，陈毅元帅说，就是把裤子当了，也要搞出自己的原子弹。如今，面对跨国公司的步步进逼，汪海说，名牌是市场经





济的原子弹。

6. 佛学在管理中的妙用 92

佛教与现代化管理看似风马牛不相及，而汪海却将两者巧妙融合，创造出当今华人世界最令人叹服的管理秘诀。汪海狮城演说，倾倒无数华人商界领袖和政要。七个月之后，汪海被美国名人传记协会授予年度最高荣誉“世界风云人物”。

7. 旧金山与美国客商“斗法” 96

汪海一生有三个“不变”：跟共产党走不变，一辈子做鞋匠不变，结发妻子不变。作为捍卫民族品牌的斗士，汪海用随身携带的一只笔式手电筒，刺破了美国旧金山夜间的黑暗。

8. 海外的“双星军团” 99

东南亚金融危机，不仅没有遏制双星在海外市场的强劲势头，反而催生出一支驰骋海外“双星军团”。双星鞋在美国本土市场随处可见，每15名美国人中就有一人穿双星鞋。

第四章 挑战世界鞋业第一品牌“耐克” 105

双星的成长过程，其实就是一个不断创新、不断完善的过程。这些年来，双星在科技创新、品质塑造、企业文化形成、锻造世界级名牌等方面，无疑走在了国内企业、甚至世界的前列。所以，当汪海豪迈地宣称挑战“耐克”时，曾有人感叹：双星是十年磨一剑，底气足呀！

1. 东西方两位鞋王要对话 107

汪海说，在全球鞋业并驾齐驱的两大品牌，是美国的“耐克”和德国的“阿迪达斯”；将来竞争格局将呈现三足鼎立的态势，另一品牌毫无疑问是中国的双星——达堡斯达。

2. 不创新就死亡 110

200年前，英国人用一项小小的创新打败了一心想做世界霸主的拿破仑的无敌舰队；如今，汪海一句“不创新就要被淘汰”将双星导

向无止境的创新之中。

3. 人才创富的时代到来 121

有人说, 21 世纪是人才大战的世纪, 谁能拥有人才, 谁就拥有了企业的灵魂; 进而, 得以催化经济活力, 激励产业精神。事实上, 我们已经走进了知识经济时代, 走进了一个脑力创富的时代, 人力资源已经成为企业最珍贵的资产。

4. 品质第一永远不能改变 124

虽然市场竞争多表现为品牌的竞争, 但几乎无一例外的是, 凡经久不衰的名牌, 都是以卓越的产品品质作后盾的。双星的一张质量跟踪卡, 令德国鞋商赞叹不已: “世界鞋业的希望在双星!”

5. 锻造世界名牌 130

名牌究竟意味着什么? 它仅仅是一个知名的牌子, 还是代表一种恒久信赖的标志? 双星的“世界名牌”之战, 给国人留下的不仅仅是一个成功的案例。

6. 德国杜城演绎中国鞋文化 136

90 年代初, 汪海长袖善舞, 在世界鞋业博览会上, 以小搏大, 以弱胜强, 凭着精心设计的一场中国鞋文化表演, 在异国大放光彩, 双星再次吸引世界的目光。

7. 为国货筑起“希望工程” 142

喝可口可乐、吃汉堡包、穿皮尔卡丹……在中国越来越司空见惯。如果说, 上一代人对扑面而来的“洋货”还有所警觉的话; 那么, 今天在满世界的洋水、洋衣、洋车……中长大的孩子们, 会有这种警觉吗?

第五章 悠悠民族魂 147

企业发展的内核是什么? 是企业文化, 对双星来说是积淀深厚优秀的民族文化。正如人们所说的那样, 没有文化的企业是短命的、没有生机的企业。从汪海和双星走过的历程, 我们不仅可以看到一个民





族企业从弱小走向强大的成长模式，更可以从中学悟到中华民族文化博大精深之处。

1. 汪海：我说中国民族产业 149

面对中国人才流失，汪海疾呼：人才的流失就像人体的大动脉失血；入世了，中国民族产业到了最紧要的关头，没有强大的民族产业做后盾，中国就不配谈强国富民。

2. 双星的核心竞争力 153

“汪海语录”是双星的法宝，员工都说：语录中的每一句话都是一条通向成功的路。在竞争激烈的生意场上，汪海说：不是双赢的生意最好不做，双星最有力的竞争手段是合作。

3. 解读“双星山” 158

众多的民族英雄的雕塑，奇异的“四不像”塔，古今中外的建筑群，还有那个让人捉摸不透的蜗牛造型等等，都向世人展示着双星人的不凡。汪海说：那是双星人不朽的精魂。

4. 一代商儒 165

人们常常将那些具有一定文化底蕴，能够把文化娴熟地运用于商战中的商人，称为儒商。而儒商如果能够独自深刻研修，推出自己的思想和独特理念、收效宏大者，众推为“商儒”。

5. 名利淡如水 事业重如山 177

在汪海办公桌对面的墙上，悬挂着中国佛学泰斗赵朴初先生为他书写的一幅墨宝——名利淡如水，事业重如山。这句话是汪海心境和品德的真实写照。

6. 双星“终身总裁” 184

2000年，双星员工推举汪海为“终身总裁”，这是三万名员工对汪海的一种信任和感激。汪海说：这是我今生今世得到的含金量最高的奖赏和荣誉。

7. 突围是我们这代人的使命 188

面对经济全球化带来的竞争格局新变化，汪海再次拨动国企产权



制度改革这根敏感神经，为双星做一次生死攸关的制度突围，再度将自己置于舆论的漩涡之中。

8. 世纪宣言 197

新世纪初，汪海豪情满怀：“今天，梦想与现实的距离大大缩短，成功属于永不停息的那类人；除非你自我设限，没有谁会限制你的想像力和创造力。”

后 记 211

第一章

苦难是一笔财富

