



敢为天下先,开辟新天地

——探秘“市场将军”汪海的传奇人生

本刊记者 董彦

1971年,历经戎马生涯的汪海转业回到了青岛,开始了自己“市场将军”的征战之旅,双星集团的

直处于计划经济的模式下,企业只要闷头做鞋就可以。而就在汪海刚进厂不久,商业部门突然停止收购他们的两百多万双解放鞋,这对企业领导来说无疑是当头一棒。

而汪海决定自己推销自己,他和职工们背上自己生产的解放鞋,去卖自己的产品,出发前,他对大家说:“我们橡胶九厂从今天起,就是穿自己的鞋,走自己的路。后悔者走人,不情愿者也请走人。”一年的功夫,汪海带领着职工走南闯北,硬是将挤压的产品

销售一空,职工们不仅发了工资还领到了奖金。

在双星集团总部,至今依然保存着当年汪海带领职工“偷着”卖鞋的珍贵照片,这是双星第一次走向市场,并且用自己的双手淘回了第一桶金。双星的企业改革也向前迈进了一大步。

汪海总裁被逼进市场后,最早提出市场是看不见流血的战场,市场上的企业家就是战场上的将军。他敢进市场,面对计划经济统购包销的旧体制,他闯了下海关,自营关,资金关,联姻关,转

岗关,出海关;他敢于以市场的要求为标准改革企业,在告状、流言,甚至陷害时,砍“三铁”(铁交椅、铁工资、铁饭碗),改机构,调分配,转体制,改变旧思维,破除旧观念;他敢于以市场的规律果断决策;主动转移,铺开了进市场的道路。他不做“机遇企业家、产品企业家、关系企业家、贷款企业家”,而是始终不回避市场,在市场的道路上坚持到底。他以超前的市场意识,以“敢进市场”的英雄气质,成为始终走在时代最前列、最为成功的市场企业家。

敢于冒险:顶着“帽子”,坚持改革

改革者都是冒险家,这两个身份放在汪海身上都非常合适。

因为几封反映老年健身鞋的顾客来信,让汪海对企业信誉和产品质量开始了新的思考。产品质量是企业的生命,售后服务同样是企业的生命。对于如何处理这个“投诉”,汪海的做法着实让所有人都捏了一把汗。

由此,双星打出了新中国成立以来第一则“反”广告:因进口原材料质量有问题,双星向广大顾客深深道歉,请二月份购买“双星”牌老人健身鞋的顾客立即到双星各门市部或代销点换鞋、修鞋。

这则道歉广告在全国引起强烈反响,国内外几十家媒体予以撰文评论,赞扬这种敢于亮丑、对顾客负责到底的做法,至此,对他这一做法的质疑才得以平息。

改革者的一切探索实践经常成为别人评论、指责、造谣、陷害的靶子。在30多年的国企改革历程中,汪海从没有间断地遭到非议、谩骂、告状、被扣上了30顶“黑帽子”。第一个偷着卖鞋,被扣上“无法无天”的帽子;改革初期进行企业整顿,被扣上“黑老大”的帽子;进行经济体制改革设立分厂,被扣上“不自量力想当大官”的帽子;带领开发人员出国考察市场,被扣上“游山玩水”的帽子;提倡创民族品牌,被扣上“神经病”的帽子;把双星鞋送给中央领导试穿,被扣上“有野心、想往上爬”的帽子等等。但是30多年来,汪海总裁不畏流言、不惧指责、不怕争议,顶着莫须有的“帽子”坚持改革,现在一顶红红火火的“红帽子”象征着双星事业继续兴旺发达。所以,大家都称他为“帽子企业家”。

齐鲁晚报:面对当今社会众多的国内外知名品牌,双星是怎样在激烈的市场竞争中站稳脚跟的?

汪海:做企业一定要居安思危,如果没有超前的市场预见性的话,企业的生存就会受到直接的威胁。在鞋业市场竞争如火如荼的今天,一家鞋厂只要两个月拿不出新产品,将会垮台!双星能够在消费者心目中奠定中华名牌的地位,就在于我们每年能够推出数百个新品种,能够经常给消费者以新鲜过硬的产品,增强消费者购买的兴趣和信心。

产品质量是企业的生命。以质量开拓市场,站稳市场,这是很多企业提高产品在中竞争中竞争力的行为准则。30多年来,我们最早将“儒、道、佛”优秀传统文化运用到双星企业管理中,早在上世纪80年代初,我们就提出“干好产品质量就是最大的行善积德”,超前提出“企业什么都可以改革,唯有质量第一不能改革”、“质量等于人品,质量等于道德,质量等于良心”,将质量始终定位在企业社会责任和做人的道德、良心的高度上来,从而使企业赢得了消费者的认可,为企业创名牌和发展名牌奠定了坚实的基础。

双星有一项独特的质量管理方法便是内部市场化承包机制。我们将“农村责任田”的方法移植到工厂,将设备、流水线等进行“包、租、卖”,把岗位变成每个人的“责任田”,促使员工“自己管理、自己算账、自己减人、自己降耗”,在市场化承包模式的管理之下,真正将企业管理变成了员工自己管理自己,创造了家庭消费式管理的新模式。在承包管理中,质量占有最重要的位置。双星人坚持“多干一双鞋,不如干好每双鞋;多干一条胎,不如干好每条胎;多干一个件,不如干好每个件”。在承包中,质量具有一票否决权,形成了齐抓共管促质量、上高端的浓厚氛围。

双星产品能够赢得国内外客户高度的称赞和依赖,在于双星坚持高标准的产品质量,同时也不忽视服务质量。什么时候都不能忘了消费者,什么时候都不能忽视质量,什么时候都要把消费者放在第一位。为了加强双星人的200%服务意识和观念,双星每年都重奖一批经营一线的营业员和销售人员,激发他们的积极性,用诚信经营来赢得客户。

敢于决策:走出中国,走出城市,走出行业

的时候,敢于顶住压力,敢于承担责任,敢于大胆决策。

1992年,汪海决定在纽约召开新

闻发布会,将双星推向国外市场,发布会场,《纽约美东时报》记者威廉·查理向汪海提了一个刁钻的问题,他问到,你现在脚上穿的是双星鞋吗?汪海大笑并把鞋脱了下来,将鞋高高举在手里亮出鞋底的商标,嘴里发出一句带有山东口音的英语:“CHINA DOUBLE STAR!”第二天,汪海手举皮鞋的照片被登在纽约各大报纸的显著位置。

敢于走出国门,亮出自己的形象,这次新闻发布会不仅为双星扬了名,也为中国的民族品牌树立了新的形象。

在主动出击国外市场的同时,

汪海还超前20年决策——“出城、下乡、上山”,双星进了沂蒙山区,发展了双星,并解决了老区群众的就业问题,“一人进双星,全家奔小康”。为实现双星的跨行业发展,双星决定吸收合并华青轮胎,重组东风轮胎,而在过程中却遇到当地政府百般阻挠,受到围攻、谩骂,他依然坚持自己做的是有利于民族轮胎业发展的坏事,置个人安危于不顾,果断决策双星轮胎的发展大计,赢得了广大员工的敬佩和信任。

1.42亿元,成为中国企业第一人。美国《时代》周刊评选汪海为1995年“世界风云人物”,这是继邓小平之后,中国第二人获此称号。

剑指高端市场 潇洒走向世界

双星掌门人汪海话企业传奇

本刊记者 朱夏雅南

齐鲁晚报:您为何要将双星的名牌战略目标直接定位在国际名牌的高度上,双星又是如何成为名副其实的国国际名牌的?

汪海:针对市场新变化,双星轮胎不断进行技术创新和质量升级,打破了一百多年来轮胎行业的老技术、老工艺、老结构、老配方,改变了中国轮胎行业“一胎通用”的历史,研发出“三王”(耐磨王、载重王、驱动王),抗刺扎等系列产品,成为同时为国庆60周年阅兵仪式提供鞋和军鞋的企业。生产出多色商标轮胎,解决了中国轮胎不能生产多色商标的历史问题。

面对市场经济下的“四座大山”,双星轮胎依靠独有的特色核心技术和严格的质量管理走高端路线,并创造性地发挥集团规模优势,实施“买双星鞋送双星轮胎,买双星轮胎送双星鞋”的“双鞋联动”策略,迅速从美国市场扩展到欧洲、非洲、中东、南非等国家,在轮胎行业市场竞争形势非常激烈的情况下,出口份额大幅上升。

双星机械以打造具有核心技术、产品附加值高的民族品牌为目标,建立了自己的技术研发机构,完善自主创新体系,成立技术升级攻关团队,对技术升级项目从设计、生产制作、安装调试到项目验收一条龙承包,有效地推动了产品和技术升级,让双星机械实现了从仿造、制造到创造的跨越,自主研发出了世界第一台四模硫化机,中国第一条具有自主知识产权的“V”法造型线,中国第一台不锈钢带抛丸清理机……研发出了中国最大的树脂混砂机,研发出的清理设备用于神六、神七零部件的清理。

双星机械自主研发的核心技术,增强了市场竞争力,过去由于技术实力达不到客户要求,多次被排除在国际竞标资格之外。现在不仅有了参与资格,而且拥有市场竞争的“话语权”,赢得了国际客户的大量订单。

当前,全国制造加工业遭遇“用工荒”,原材料价格上涨,特别是鞋类出口受国际市场的排挤,困难重重。

我们顺应市场最新的发展趋势,把握市场竞争的脉搏,掌握核心技术。曾有美国一位客户拿来一只市场上款式最新、做工复杂的高档产品,这是被许多企业拒之门外的新产品,帮面采用的是特殊材料,做工要求精细,操作复杂是前所未有的。双星经过反复实验打制出合格的样品,客户看后连声称赞。

双星在挺进国际高端市场的道路上不断迈进,现在许多国际体育赛事都把双星独有的夜光鞋,香味鞋,个性化鞋作为馈赠礼品,国际羽联已经与双星建立长期战略合作关系。

齐鲁晚报:双星是如何抵御市场风险的?为何会选择合并华青进入轮胎行业?

汪海:多元化经营是现代企业集团发展的必然结果,例如,制鞋业是低附加值的加工行业,单一经营有着很大风险。就像1983年橡胶九厂的解放鞋

商业部门不要了,企业一下子就死在那儿了,连员工吃饭都成了问题。所以,任何一个企业死守着一个产业的做法很不明智,只有通过多元化经营,才能达到“东方不亮西方亮,黑了南方有北方”的抗风险能力。

上世纪80年代初,在产品调整和产业转移过程中,面对3000多名城市职工转岗问题,双星最早有向政府要政策,也没有把他们推向社会,而是敞开大门办三产,在国有企业中最早成立劳动服务公司,最早建成青岛市最大的双星不夜城,举办了青岛最早的“双星之夏”夜市和“大吃街”,在崂山风景区建设了青岛第一个大型旅游休闲度假

星岛第一个大型旅游休闲度假度假村,先后涉足餐饮、旅游、酒业、出租车、加油站、房地产业、广告业等30多个行业,双星最早主动二产转三产,成功闯过了职工转岗分流的第五关。

上世纪九十年代,在全国都喊高科技,都上高科技,村镇县都办高科技园区的年代,我们出人意料选择传统产业的轮胎作为企业发展新的增长点,我就看到了轮胎广阔的发展空间。随着高速公路成倍延伸,汽车的需求将进一步增大,中国将是一个大的轮胎市场。况且,当时国内轮胎产业档次低,名牌少,双星若能跻身轮胎业,在技术上领先一步,凭着双星在橡胶业的这块牌子和雄厚实力,完全可以后来居上。

齐鲁晚报:现在对全球的企业来说,多元化经营成功的不太多,双星算是一个成功的典范。双星做鞋做得很好,做轮胎又做得很成功,做机械又异军突起。请问为何双星做什么成功什么?这里边的奥秘是什么?

汪海:双星介入轮胎行业大家可能理解,因为做鞋和做轮胎都是橡胶行业,没离开本行。进入机械行业为什么能成功?在中国,真正地由国有企业跨行业发展,而且跨度那么大,进行兼并购合作,成功的不多,但是双星成功了,实现了发展、壮大,推动了新中国成立六十年来制造加工业的基础工业的发展。

我认为,不管是吸收、合并,还是兼并,决定企业发展的因素首先是企业家,企业家的胸怀、思想、理论、眼光、素质、人品。企业发展,国富民强,这是企业家的责任。别人觉得“无利可图”的事双星去做,别人不愿意去做的事情双星去做,别人不敢做的事情双星去做,并且做出令人惊叹的业绩来。这取决于一个企业家的人格、人品、眼光、素质、责任甚至是民族意识。

在琳琅满目的市场上,不能划小圈子,像双星机械八个公司的经理都是胶南人,都是学机械、干机械的,我们没有派一个做鞋的领导过去,这就是企业家的影响力,输入双星文化理念和管理经验,让他们明确发展目标,加快双星各行各业的快速发展。

双星把独特的管理和企业文化移植过去,按照机械行业实际,他们自己又创造出一套双星机械文化。目前双星二十三个产业,都发展得非常好。思想、文化理念的管理是顶尖的管理。假如没有文化理念,靠人去管人,思想不接茬,文化不接轨,管理永远接不上轨。在收购当年号称中国轮胎“四大家族”的原东风轮胎时,面对干部员工不理解,上街游行,围堵会场示威造成的社会混乱局面,汪海用“企业垮到底垮了谁”的问题启发大家,树立了“双星东风人自己救自己”的意识,用“市场是检验企业一切工作的标准”的市场观,改变了原东风人头脑中计划经济等,靠,要的旧思维,使双星东风人感受到市场意识的洗礼和精神震撼,迅速转变观念,树立市场意识,名牌意识,发展意识,企业很快步入快速发展的轨道,重振了雄风,在中国轮胎工业几乎全被世界轮胎巨头操控的今天,杀出轮胎业的一匹“黑马”,创造了令中国人扬眉吐气的“双星速度”。

靠着思想文化接轨,双星机械创造了自己的管理文化。如,他们提出卖产品更应该卖文化、卖服务、卖管理、卖形象,双星机械从原来一个粗放型企业蜕变为一个有理论、有文化、与国际接轨的机械制造企业,为振兴民族基础产业做出了贡献。

双星跨地区、跨行业、跨所有制,都能够发展。关键是双星文化理念的作用,使企业有统一的思想,有为中华民族、为双星发展、为员工发财和家庭幸福共同奋斗的目标。所以说,文化理念要和管理结合,文化理念不光是挂在墙上、喊在口头上,只有让企业发展、员工得到实惠,这才是真理,它必须和管理相接轨,文化理念、管理,企业发展的三位一体,才能真正进入高端市场、进入国际市场,敢于和外国人争高低,为中华民族争气,创出发展奇迹。



双星集团总裁汪海



今年9月9日,是双星辉煌90周年大庆之日。作为中国第一代优秀企业家的汪海,多年来带领双星形成了鞋业、轮胎、机械、服装、热

双星集团总裁汪海