风雨双星路 辉煌九十年

民族品牌 民族经济 民族企业家

● ● 改革开放30多年来，双星冲破旧观念、旧传统、旧体制的束缚，成为国企改革当中“市场的先行者(闯六关)”；“改革的冒险者(砍六刀)”；“品牌的先驱者(六早)”；“管理的奠基者(六新)”；“创新的发展者(六创)”；体现了“企业决策者(六敢)”的决定性作用，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”，创造了在市场经济新时期，民族工业、民族品牌不断走向成功，创造辉煌的历史。

● ● 汪海在中国传统制造加工业由计划经济向市场经济的转型中树立了一面旗帜，在中国市场经济民族工业的发展历程中成为了一个典范。

□ 生锡顺 郭林 本报记者 何沙洲

双星的成功发展引起了中外媒体的广泛关注，9月9日9时，双星集团在双星文化城三楼展示厅举行“中外记者新闻发布会”，吸引了中外100多家媒体的记者及双星客商200多人参加。

当穿一身双星休闲服装的双星总裁汪海走进四壁陈列着双星产品的会场，200多人以热烈的掌声迎接这位全国首届优秀企业家。记者就汪海为何能成为长寿民族企业家、企业长青的秘诀、企业家精神和当前的焦点经济问题等进行了踊跃提问，汪海分别从民族企业家、企业家长寿之道、独特企业文化、企业创新发展、双星独有现象等——为全球媒体剖析了双星的探索和创新发展。

汪海一年四季戴着的那顶“红帽子”，象征着双星事业继续兴旺发达，大家都称他为“帽子企业家”。而汪海则谦称自己只是一个“鞋匠”，他这样评价自己：“30多年来，我给自己投两票，一票是市场经济的优秀共产党员；一票是市场商战中的市场企业家。”

“市场经济的优秀共产党员，首先想的是责任，是怎么肩负起责任。”汪海告诉记者，对自己的要求始终没变，那就是“客观地想，科学地创，务实地干，谦洒地活，永远地创新，把双星的品牌做得更好，为中国人争气！”他认为自己带领双星班子所做的，对得起党和国家，对得起员工和消费者，投自己一票。

另外，中国有5种企业家，汪海不做“机遇企业家、产品企业家、关系企业家、贷款企业家”，而是在30多年前，当因计划经济体制的弊端导致200万双解放鞋积压在库房，双星人面临“生存，还是倒闭？”的残酷现实时，汪海以“敢为人先”的精神，带领双星成为最早进入市场的中国企业。特别是在改革开放30多年来，在中国由计划经济向市场经济的转型过程中，在经济过冷过热的起伏波动中，汪海带领双星人冲破旧观念、旧传统、旧体制的束缚，始终坚持“摸着石头过河”，不断地探索前进，成为国企改革当中“市场的先行者(闯六关)”；“改革的冒险者(砍六刀)”；“品牌的先驱者(六早)”；“管理的奠基者（六新）”；“创新的发展者(六创)”；体现了“企业决策者(六敢)”的决定性作用，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”，创造了在市场经济新时期，民族工业、民族品牌不断走向成功，创造辉煌的历史。

如今，这位始终走在时代最前列、最为成功的市场企业家，投了自己两张“够格”票。全场以热烈掌声为汪海的两票表达了崇高敬意。

市场的先行者(闯六关)

改革开放初期，计划经济统购包销，企业只管生产，不问市场，当时生产和销售出现矛盾，在产品堆积如山，企业濒临倒闭的危机形势下，双星人敢为人先，勇闯“六关”，成为国企进市场的先行者。

第一关：下海关

上世纪80年代初，双星的老产品——解放鞋断了销路，双星人被“逼”下海进市场，最早搞起了自营销售。为制裁双星人的“越轨”行为，包销的商业部门不再收购双星鞋。被断了后路的双星人逆流而上，坚持“不找市长找市场”，不等、不靠、不要，开始闯出了下海进市场的第一关。

第二关：自营关

双星第一个打破统购包销的流通体系，第一个打破计划经济物价局定价、常年不变的价格体系；在当时只有国家商业部才能开订货会的年代，第一个以企业名义召开全国产品订货会，自己进商场，进批发市场，最早于1984年在深圳、1986年在北京建立连锁店，随后在国内外建立了36家自营销售公司，从“等着别人给饭吃”到“自己主动找饭吃”，闯出自我经营的第二关。

第三关：资金关

为了扭转“四老”企业(老技术、老工艺、老产品、老厂房)的落后局面，在当时向主管部门汇报不听，向银行贷款不给的困境中，双星人最早进行横向经济联合，最早运用名牌的无形资产和管理技术优势，1984年开始在山东、新疆、张家口、重庆、成都、贵阳等地进行联营生产，在广东、福建、浙江等地进行定牌加工，使鞋业形成了西南双星、中原双星、华北双星、华东双星、华南双星的大格局。双星主动实施低成本扩张，最早发挥无形资产的作用，闯过了无资金的第三关。

第四关：联姻关

80年代初社会观念还是“好酒不怕巷子深”，企业在媒体打广告，被认为是“王婆卖瓜、自卖自夸”。双星被“逼”下海进市场在产品销售遇到困难以后，深感宣传的重要性。1984年，双星冒出了惊人举动，第一个以企业的名义召开新闻发布会。这个新的宣传企业的举动，招致了种种非议甚至审查，在当时青岛市委刘鹏书记亲自过问下才躲过一“劫”，闯过了市场、企业和媒体联姻的第四关。

第五关：转岗关

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，双星没有向政府要政策，也没有把他们推向社会，而是敞开大门办三产，在国有企业中是最成立劳动服务公司，最早建成青岛市最大的双星休闲服装城，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村，先后涉足餐饮、旅游、酒业、出租车、加油站、房地产、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。

第六关：出海关

在当时只有国家外贸有出口权的情况下，1987年，双星成为行业第一家自营进出口试点单位。1988年，第一个以企业的名义参加广交会；1988年，第一个参加美国国际鞋业博览会；1992年，第一个在美国举行国际新闻发布会；1992年，第一个在德国国际鞋业博览会上弘扬“东方鞋文化”；1995年，出口创汇突破5000万美元(扭转了双星出口在100多万美元徘徊了近30年的局面)，时任化工部部长的顾秀莲同志专门发来贺信，双星人成功闯过了越洋出海的第六关。

应该说，双星人敢闯“六关”，坚持“跟着市场走、围着市场转、随着市场变”，下海进入市场，自营找到市场，借力发展市场，联姻扩大市场，转岗轻装上市场，出海闯出大市场，实现了“双星市场新特色”。

改革的冒险者(砍六刀)

邓小平同志指出：“改革是中国的第二次革命”。在市场商战中，面对保守势力的束缚阻挠，新旧思想的碰撞，双星人敢冒风险，向着旧体制、旧习惯、旧观念砍了“六刀”，刀刀有力，创出了“国有的壳，市场的体”的“双星新体制”。

第一刀：砍“三铁”

双星人率先推行人事制度改革，砍掉铁交椅、铁工资、铁饭碗的“旧三铁”，砍掉铁关系、铁锁链、铁栏杆的“新三铁”，双星最早打破了计划经济的招工制度，1986年就开始到农村招工，并最早提出“双星没有农民工”，都是“双星人”；最早打破了国企干部只能上不能下，将“铁交椅干部”变为“黑板干部”；最早打破了干部工人的身份界限，推行竞争上岗的用人制度；最早打破了僵化教条的干部管理和任免制度，推行民管官、民评官、民罢官的职工代表轮流脱产监督管理。那些失去“特权”的人到上级告状，丢掉利益的人向汪海砸黑石头，“砍”跑的几百人进行造谣中伤，但是双星人冒着风险抵了过来。双星第一刀砍了人多不干事、当官不问事、官多扯皮多的旧体制。

第二刀：砍机构

机构臃肿、人浮于事是国有企业的通病，双星突破了与政府机关对口设置机构的禁区，最早把安全科和武装部合并，甚至惊动了中央军委和国家劳动部。但双星人坚持“并庙搬神减和尚”，机关处室由27个减到13个(其中：销售、计划、开发、供应、统计、技术、外经合并成立了生产经营信息公司)，现在6万人的大集团管理人员只有40多人，生产车间没有车间主任，工人成为车间承包人、小老板。双星第二刀砍了国企人浮于事的组织机构，创造了具有双星特色的、精干高效的管理新体制。

第三刀：砍分配

双星最早砍掉了计划经济的“大锅饭”，干好干坏、干多干少，干与不干不一样，真正做到按劳取酬；砍掉了计划经济的“铁饭碗”，不同行业、不同工种、不同岗位实行承包制、计件制、工时制，使员工收入和劳动成果紧密挂钩；改革了计划经济的工资制度，奖罚分明拉开分配档次，工资上墙公开增加透明度，最早对有突出贡献的员工奖彩电、奖房子、奖汽车，激发了广大员工的激情、热情、感情，出现了99天建成一个冷船鞋厂的新奇迹；出现了天天都是五八年的热火朝天的新气氛；出现了为赶出口交期员工48小时不下流水线的新风尚；出现了“一双鞋的订单都能接、客户的要求就是标准”的新气象；出现了80、90后创造新技术、新工艺、高质量的新形象。双星人第三刀“砍分配”，解决了计划经济不合理的分配制度。

第四刀：砍体制

90年代中期，国有企业在市场经营中出现“富了和尚穷了庙”的通病，双星人冒着社会上指责我们开“夫妻店”，搞“家族企业”的风险，率先闯“雷区”，本着“有利于国有资产保值增值，有利于双星名牌发展壮大，有利于骨干员工发财致富”的原则，进行公司经营权卖断，卖掉连锁店、卖掉经营公司、卖掉三产公司，提倡“打仗亲兄弟、上阵父子兵”，彻底实现了从过去“给国家卖鞋”变成“给自己卖鞋”。双星人第四刀“砍体制”，从根本上砍掉了国有企业不适应市场的旧体制，卖出了一大批百万富翁、千万富翁，卖出了今天的大双星。

第五刀：砍掉旧思维

中国企业刚刚步入市场，“假大空”的宣传口号多，符合企业的东西少，在人们还不知道什么是企业文化的时候，双星人开始了文化管理的艰难探索。汪海深入市场调查研究，总结了一批“有人就穿鞋，关键在工作”、“只有疲软的产品，没有疲软的市场”等通俗易懂、贴近实际的名言警句，这些挂在厂区、贴在车间的标语被媒体称为“汪海语录”。这在当时中国只有毛主席的话可以称之为“语录”的年代，社会上一些人看后不理解，说是搞“个人崇拜”，在社会上引起一场“语录风波”，最终由当时的化工部顾秀莲部长、青岛市委商正声书记予以肯定。双星人第五刀“砍掉旧思维”，平息了“语录风波”。

第六刀：砍掉旧观念

多年来，在国企中，“干好质量就是为人民服务”等传统教育理念已经变成了口号，双星最早运用儒、道、佛文化管理企业，提出了“干好产品质量就是最大的行善积德”，1995年，汪海在新加坡做了“把传统优秀的佛文化用于企业管理”的演讲，得到高度评价。可这长期以来却被扣上了“搞封建迷信”的帽子，面对一些人的说三道四和社场经济中最大的政治”。双星人最早用民族品牌激发民族精神，用民族品牌凝聚员工队伍，1995年，双星最早获得“中国驰名商标”，最早获得“专业运动鞋”、“旅游鞋”、“皮鞋”、“轮胎”四个“中国名牌”，成为橡胶行业唯一同时拥有四个中国名牌产品的企业，品牌价值高达492.92亿元，汪海总裁企业家价值达到321.42亿元。双星最早运用名牌，解决了市场经济中政治工作的方向和目标问题，用民族品牌实现了双星名牌战略。

最早宣传名牌

改革开放初期，双星人最早以企业名义召开新闻发布会，得到国内外几十家新闻单位对双星发展和新产品的宣传报道；最早以企业的名义在美国召开新闻发布会，汪海“脱鞋打广告”的举动时隔近20年，参会的国外代理还记忆犹新；最早在中央电视台播出18个人在一只大鞋上跳舞的创意宣传片，使“穿上双星鞋，潇洒走世界”响遍大江南北；最早举办全国健康老人大会，将老人健身鞋赠送给百名将军；最早为中国女排生产专业排球鞋，为马家军生产马家军跑鞋；最早组建中国专业羽毛球俱乐部，成立双星篮球俱乐部，率先进军体育产业。双星最早结缘体育，最早与新闻媒体合作宣传双星，树了民族品牌的新形象。

最早推广名牌

在全球经济一体化的新时代，有些官员、专家、学者认为：不必再提民族工业了，做世界的加工厂就行了。面对社会上的崇洋媚外，双星人最早坚持推广中国人自己的民族品牌，1995年，双星召开“名牌、名厂、名店”研讨会，呼吁：创名牌是全社会共同的事业，企业要创出民族品牌，政府要支持民族品牌，商界要推销民族品牌，新闻界要宣传民族品牌，国民要热爱民族品牌；1996年，双星向全国青少年发出倡议：从小树立国货意识，做国货的宣传和使用者，为中国名牌筑起“希望工程”；在国务院发展研究中心组织的中国21世纪发展规划研讨会上，汪海呼吁提出“21世纪的中国首先要规划创出多少自己的牌子”。

汪海在北大、清华等高等学府的演讲中，在美国微软、APEC论坛、达沃斯论坛、博鳌论坛的讲台上始终坚持弘扬中华民族文化。双星人立志把民族品牌推向世界赢得了对手的敬佩、行业的认可，用成功的实践为中华民族争取世界的尊严。

最早发展名牌

中国改革开放的快速发展使制鞋业发生新的变化，面对外资企业最早进入中国市场，面对没有任何准入门槛，竞争极为激烈的制鞋行业，双星人最早向贫困地区转移；最早将产品延伸到其他行业；最早利用名牌运作多元化发展，成为世界上唯一拥有六大类鞋(硫化鞋、冷粘鞋、皮鞋、布鞋、注射鞋、专业鞋)实际生产规模最大的制鞋集团。双星成功上市之后，选择了传统产业的轮胎作为新的经济增长点，通过并购青岛华青轮胎公司和湖北东风轮胎厂，实现了从给人做鞋到给车做“鞋”的转型，又延伸发展了机械、热电行业，创造了“小吃大(做鞋的兼并做轮胎的)、快吃慢(发展快的兼并发展慢的)、国有吃国有”(国企双星收购国企东风轮胎厂)的新奇迹。

最早壮大名牌

进入新世纪，双星着力发展轮胎、机械、鞋服三大产业，最早壮大名牌，移植鞋业成功的文化、管理，注入资金、技术，发挥名企、名牌、名人的“三名”效应，成功改造了乡镇企业，杀出轮胎业的一匹“黑马”；让中国轮胎“四大家族”之一的原东风轮胎厂重振了雄风，创造了令中国人扬眉吐气的“双星速度”。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，双星铸造机械市场占有率全国第一。

30多年来，双星人最早“提出名牌、运用名牌、宣传名牌、推广名牌、发展名牌、壮大名牌”，解决了政治经济“两张皮”的问题，解决了文化无用旧观念的问题，解决了市场经济价值观的问题，创造了市场经济的“双星新文化”、“双星新精神”。

管理的奠基者(六新)

双星在市场发展中认识到：中国企业与国外企业最大的差距与其说是在技术上，不如说是在管理上，外国人看不起我们是因为我们的管理上不去。因此，双星人把管理作为企业生存发展的根本，创造了符合中国国情、符合企业实际的市场管理“双星新模式”。

管理的新观点

西方企业的管理模式是以资为本、以物为本，双星人坚持“人是兴厂之本，管理以人为主”、“管人是高科技的高科技”，认识到：无论多么精良的设备，多么先进的技术，如果没有高素质的员工队伍，一切都会大打折扣。双星重视对人的管理和培养，充分发挥员工的积极性、主动性和创造性，创造了全钢载重子午胎行驶30万公里以上无损坏；制造的180多米的V法造型线最小误差不超过0.15毫米；制鞋流水线全部取消专职检查员的管理新模式。

管理的新理论

改革开放以来，形成了沿用西方管理理论的僵化思维，认为一切企业管理案例都是西方的好。在这种思潮面前，双星人提出“要创出中国人自己的管理理论”，坚持“继承传统优秀的，借鉴外来先进的，创造自己特色的”，双星人最早总结了自己的管理理论——“双星九九管理法”。中国社会科学院到双星调查后，最早把双星的管理理论和管理方法编写为《双星之光》一书，由当时中国企业联合会袁宝华会长题写书名，向全国进行推广。双星人最早创造出中国人自己的管理理论——“ABW”论，最早总结了“软橡胶硬管理、硬机械细管理、小商品抠管理”的制造加工业管理理论，这些在当时不被社会理解而实践证明是正确的双星特色的管理新理论，成为做大做强双星品牌重要的思想基础。

管理的新文化

随着中国企业的国际化发展，对外开放不仅带来了资金，也带来了西方“唯金钱论”、“唯经济论”的管理文化。如何使中国传统文化和现代企业文化相融合，规范广大员工的行为准则，双星人提出“人管人累死人，文化管人管灵魂”、“文化的管理是最顶尖的管理”、“没有文化的企业是没有希望的企业”等文化理念，双星汲取“儒、道、佛”传统文化的精髓，创造了将道德观念和产品质量相结合的诚信管理，提出“质量等于人品、质量等于道德、质量等于良心”、“企业什么都可以改革，唯有质量第一不能改革”，双星在质量出现问题时敢于打出“反广告”为用户换鞋退货，亲手烧毁因原材料导致价值几十万元的“质量鞋”，这在全国企业都属首次。在文化管理感召下，轮胎企业人还是那些人，员工的精神面貌却发生了翻天覆地的变化，企业获得了新的生机。30多年来，正是以“积德行善”和“实事求是”为核心的新文化，有力地推动了双星事业的蓬勃发展。

管理的新模式

改革开放初期，文革时期遗留下来的产品质量差，生产浪费大，员工纪律涣散，人心不稳，现场管理“脏、乱、差”的现状，影响着企业的发展。为了改变这种局面，双星人提出了“有情的领导、无情的纪律”、“严、高、细”的治厂方针，实施民管官的换位交叉管理模式。尽管当时社会和员工对我们严格管理不认识、不理解，甚至有人说他们“比日本鬼子还坏”，但他们认识到要改变企业的落后面貌，就要彻底地破旧立新，实行严格管理。双星人突破了过去不尊重员工、不理解员工的旧思想，做到严而有度、严而有情，最早实施了“员工过生日放一天假，送一个生日蛋糕，提一条合理化建议”和农历八月十五放一天假的好做法；建起幼儿园、双星农场、一线员工餐厅，建起带有地暖，配套设施齐全的公寓大楼，改善了员工的生活条件；举行各种文体活动，丰富员工的业余文化生活。双星人提出了“用好钱就是最好的思想政治工作”，充分调动了员工的积极性。

30多年来，双星人运用“严管、情管、钱管”相结合的管理新模式，解决了过去天天喊管理、说管理、抓管理，就是没管好的问题。现在，双星人可以骄傲地宣布“双星是世界行业管理水平一流的企业，为国家争了气，为民族争了光”。

管理的新方法

文化理论的创新必然会带来管理方法的创新。1985年，双星第一个以“定置、定位、定人”的现场“三定”管理为突破口，实现“军事化、家庭化、科学化”管理；第一个实行“数字跟踪卡”，完成了静态管理和动态管理的互转；第一个进行安全切块的成本管理革命，创造了双星独有的“一单一算，一天一算，分段核算，当天出成本”的资金管理新方法；第一个实行“质量买单制、质量倒推法、质量捆绑制、奖下罚上”；第一个将邓小平提出的“农村承包责任制”移植到工厂，实行“厂市运作”、“家庭消费式管理”、“内部承包股份制”，坚持文化、制度、管理和操作人“四位一体”的管理方法，形成了员工“自己管、自己算、自己减、自己降”市场化“四自一包”承包管理新方法；坚持“生产经营的难点就是政治工作的重点”，把岗位竞赛、技术比武作为政治工作新方法，保持了比、学、赶、帮、超蒸蒸日上的生产现场。

双星管理方法的创新解决了制造加工行业管理的大难题，从过去的“粗管理”变成“细管理”；从过去的“要我管”变成“我要管”；从过去的“假设备”变成“爱设备”，解决了马克思100多年前提出的“工人仇视设备”的问题，解决了“个人受益、企业发展”的共赢利益问题，创造了中国人自己的管理新方法。

管理的新哲学

双星继承了传统儒、道、佛文化“积德行善”的精髓，坚持了马列主义、毛泽东思想、邓小平理论“实事求是”的核心，第一个将传统优秀的佛教文化用于现代企业管理当中，第一个提出党性、个性、人性的“三性”哲学思想；第一个提出市场经济的矛盾论，市场经济的红与专，市场经济的孝、忠、义，市场经济新时代的“三民主义”；第一个走出了“鞋道、车道、企道、人道”这条中国市场经济的双星人成功之道。双星创造的管理新哲学被誉为对中国企业经营极具指导意义的“中国特色企业发展哲学”，被《人民日报》评价为“中国布尔什维克市场经济的思想者”。

30多年来，双星人创造了中国式管理新观点、管理新理论、管理新文化、管理新模式、管理新方法、管理新哲学，创造了具有中国特色的企业管理新体系。

创新的发展者(六创)

市场经济不变的规律就是永远在变。30多年来，双星实现了从创新理论到创新意识、创新对象、创新模式、创新组织形式、创新内容等“六创”，创出了企业发展的“双星新现象”。

理论创新

双星人转变过去不重视创新、对创造性的工作应任自流的旧思维，提出“创新是双星成功的基础和保证，创新是双星发展的灵魂和动力”、“今天不创新明天就落后，明天不创新后天就淘汰”、“创新是市场制胜最有力的武器”、“岗位是市场、竞争在机台、全员都创新、人人出成果”、“大的敢想、小的敢改、好建议敢提”等一系列创新理论，大张旗鼓地鼓励创新、宣传创新、推广创新。在创新理论引导下，出现了双星人“创新有灵魂、创新有方向、创新有目标”的新现象。

全员创新

双星人破除创新的神秘感，改变了“创新与己无关”的旧意识，提出人人都能创新、人人都会创新、人人都要创新。在双星，即使一个操作工对操作法有一点点改进，也会被鼓励，用这个操作工的名字命名操作法。双星人实现了“管理人员、工程技术人员、操作工三位一体”的全员创新，发动了一场商战中创新的人民战争，使许多过去根本不敢想、认为不可能、甚至办不到的事，不仅敢想了、可能了，而且办到了。每年，双星各行各业、各单位员工提出的合理化建议都达到几千条，为企业创造上亿元的经济效益，出现了“全员创新、全过程创新、全方位创新”的新现象。

团队创新

随着创新的不断深入，跨行业的创新、大项目的创新越来越多，更加需要团队的合作。双星人在人人创新的基础上，提倡团队创新、联合创新、配合创新、捆绑创新，实现了“三结合”的新项目。双星轮胎和双星胶粘剂厂联合创新，研制出双星独创的全钢胎胶片隔离剂；双星硫化鞋和冷粘鞋联合创新，攻克新材料的粘合难题，顺利完成了高档硫化工艺滑板鞋的出口任务；双星轮胎和鞋业工艺零距离的创新，更是技术、工艺和设备等不同领域大力配合的结果，创造了行业领先的工艺流程。团队创新使双星各行各业、各单位间出现了大的创新项目大家齐心协力攻关的创新项目。

超越创新

以30年一贯制的单一老品种——解放鞋起家的双星，从追随模仿到超越创新，逐步建立起自己的研发队伍，创出中国鞋业唯一的国家级技术中心、鞋业和轮胎同时实现了胶料“出冷到热”的工艺革命，改变了橡胶行业百年工艺，研发出神六、神七航天鞋。双星轮胎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)、抗剥扎等系列特色轮胎，成为为国庆60周年阅兵仪式同时提供鞋和军胎的企业。双星机械研发出了中国第一台水平分型造型机，双星机械研发的清理设备用于神六、神七零部件的清理。

双星以自主技术、研发、设计，出现了多元化、专业化、系列化、差异化、功能化产品和技术不断超越创新的新现象。

渗透创新

双星发挥多行业并存的优势，提出各行业、各品种互相借鉴、渗透创新的新思路。双星硫化、冷粘、皮鞋、注射工艺“四鞋渗透”，创出了硫化式防静电冷粘鞋。双星轮胎受鞋的启发，生产出世界第一条彩色轮胎，解决了中国轮胎不能生产双色商标的历史。双星鞋业和轮胎互相促进，实现了轮胎、鞋业的工艺零距离，告别了搬、拉、抬、扛的历史，创造了制鞋业世界上用人最少、效率最高的流水线。双星机械研发了世界上独有的四模硫化机和多功能成型机。双星行业之间出现了“互相学习、互相借鉴、渗透创新”的新现象。

全面创新

双星人创造了市场新理论和“以名牌为纲的思想政治工作”新理念；双星人创造了企业管理新理论、新方法、新模式；双星人创造了工厂、物流平台、连锁经营一体化的市场营销新体系；双星人创造了品牌营销、情感营销、体验营销、文化营销的新境界；双星人创造了200%服务的新标准。双星人创新的概念涵盖了理论创新、政工创新、管理创新、技术创新、经营创新、市场创新、服务创新等企业发展的方方面面。

双星人打破了盲目崇拜外国专家、迷信外国造的旧习惯，提出“外国人能造，双星人敢改”，打破了德国人绝密的电脑控制程序；将单一用途的车床改成了万能车床；修复了日本人断定不能用的机器设备；打破了荷兰设备不敢修、不能动的神秘感；大胆改造进口设备，让德国已经被送进博物馆的代斯码注射机焕发了青春。

双星人在原材料、劳动力价格持续上涨的严峻形势下，一年消化几亿元不利因素，实现了从“双星制造”到“双星创造”的跨越，资产总额由不足1000万元增加到60亿元；销售收入由不足3000万元增加到120亿元；出口创汇由100多万美元增加到3亿美元，实现了企业在全面创新中的持续发展。

企业的决策者(六敢)

所有制不是决定企业命运的关键因素，决定企业成败的关键是企业家。汪海作为中国首届优秀企业家中目前仍活跃在国企改革前沿阵地的唯一一位，他以上过战场、搏击于商场的双重经历，以“六敢”的精神，在双星发展每一次大变革、大调整、大转移中超前正确的决策，使双星在与国有企业、乡镇企业、个体企业、合资企业、独资企业的市场竞争中始终立于不败之地。

敢进市场

汪海被逼进市场后，最早感受到市场发展的脉搏和走向，最早体会到市场竞争的激烈和残酷，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“六关”；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，砍了“六刀”；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。

敢于务实

改革开放，走中国特色的社会主义市场经济之路，是没有任何模式可循的。汪海在“摸着石头过河”的国企改革历程中，坚持马列主义、毛泽东思想、邓小平理论的核心——“实事求是”的原则，不机械、不僵化、不教条、不唯上、不唯书、只唯实，突破计划经济的旧思维、旧观念、旧理论、旧框框、旧体制、旧制度，一切都按照市场的标准重新建立。

在企业产品积压，陷入绝境时，汪海毅然带领双星人进了市场；在企业没有资金，发展受阻时，他借资金、借外力，实施低成本扩张；在企业调整出现富余职工时，他坚持自我滚动，多元化发展；在一味学历化、文凭化、海归派的用人制度中，他“不看文凭看水平，不重学历重能力”，“不拘一格选人才，进入市场育人才”，为每个双星人提供机会和舞台；在企业都以西方管理理论为“尚方宝剑”时，他创立了中国特色的双星管理新体系；在共产党人“不敢言钱”的改革初期，他大胆确立了企业“兴利”的目标；在一切向“钱”看的物质化时代，他又坚持“市场经济更需要政治、更需要精神”的鲜明观点；在知识经济时代，大家都以高科技为追逐目标时，他冷静地坚持“制造加工业是适合中国国情、能够解决就业、解决老百姓脱贫致富的行业”……一切都从实际出发，一切都在实践中寻求解决办法，使他成为脚踏实地、一心一意发展民族品牌的务实企业家。

敢于坚持

汪海在市场经济中提出坚持“党性、个性、人性的”三性”原则。当时“双星九九管理法”因为没有套用西方模式而被拒绝参加优秀管理法评比时，他坚持不参评，坚持要不断完善提高中国人自己的管理理论；在与国外企业的合作谈判中，他坚持民族品牌的底线毫不妥协；在社会上“一切用利益调节”的大气候下，他坚持进行爱国主义教育和共产主义教育，不断找差距、找不足，自己教育自己，自己完善自己，自己提高自己；在请娱乐明星当形象代言人成为时髦时，他坚持企业家就是最好的形象代言人；在爱国主义教育流于形式的时候，他坚持在双星俱村塑了岳飞、林则徐、戚继光、杨靖宇等民族英雄塑像，引导员工学习民族英雄的气概，真正把“创名牌是最好的爱国”融入到企业发展中；在一片崇尚外国名牌，以消费国外奢侈品为时尚的潮流中，他坚持“民族的就是最好的”，坚持创造“老百姓买得起的，中国人自己的民族品牌”，体现了民族企业家的远见卓识，体现了中国杰出企业家的民族精神，形成了双星强大的团结力、凝聚力和战斗力。所以，他是坚持振兴民族工业、发展民族品牌的民族企业家。

敢于冒险

改革者都是冒险家。我们原来不承认市场经济，不承认私有制，步入市场，一切都是新的，改革者的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、漫骂、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。

30多年来，汪海不畏流言、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”。

敢于实践

在国有企业当一辈子厂长经理的大有人在，然而在一个国有企业做一辈子厂长、经理的却不多，30多年担任双星的掌门人，汪海成为中国改革开放整个历程的见证者、实践者、开拓者、冒险者、成功者和幸存者。

他敢于创造，更敢于实践，从不因任何指责、谬告、阻挠而放弃自己的双星事业；从没有离开国企改革的最前沿阵地；从没有远离生产和市场的第一线。他坚持企业无小事；坚持带头做样子；坚持工作有部署、有落实、有检查；坚持抓具体人、具体事、一抓到底，多数时间都在工厂和市场，一进车间就是四、五个小时，走一路、讲一路、教一路；考察市场，一下车就进商场、进连锁店。他在实践中总结管理理论，在实践中总结管理方法，在实践中提出重大创新项目，在实践中确立产品研发方向，在实践中调整产品结构和价格体系，在实践中了解员工的心声。

汪海敢于实践，使他的心和员工的心贴在了一起，形成了超凡的个人魅力，获得了超常的威望，全体双星人推举汪海为“终身总裁”，而汪海则谦称自己只是一个“鞋匠”。他这样评价自己：30多年来，我给自己投两票，一票是市场经济的优秀共产党员；一票是市场商战中的市场企业家。

敢于决策

汪海根据行业规律和市场规律，在企业发展的每个关键时刻，在别人不认可、不理解、不认识的时候，敢于顶住压力，敢于承担责任，敢于大胆决策。企业发展初期，在联营受阻“离婚”时，他超前20年决策出城、下乡、上山，进了沂蒙山区，发展了双星；在吸收合并华青轮胎，遇到当地政府百般阻挠，在重组东风轮胎，受到围攻、漫骂时，他坚持自己做的是有利于民族轮胎业发展的好事，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；在双星酬进军高端市场，遭遇既得利益者的疯狂反对告状，受到市场“三低”旧习惯势力的重重阻力时，他敢于决策，为了双星的长远发展，理顺经营、调整结构，敢进高端，开创了市场经营的新局面；在经济危机来临，发达国家为了控制中国的快速发展而设置“技术壁垒、反倾销制裁和打压、跨国集团侵略、品牌剥削”这“四座大山”的逼迫下，他敢于决策，转变经营方式，发挥“双鞋联动”的规模优势，进一步拓展了国内外市场，为在经济危机中，双星各行各业始终保持稳定增长的新气象。

汪海在30多年的实践中，以“六敢”的精神，使一个制造加工业的老国企成为了一个罕见的长寿企业，也使自己成为始终活跃在经济转型期国有企业第一线的长寿企业家。汪海的辉煌成就得到了社会各界以及国际机构的广泛认可，先后获得全国优秀经营管理者、“五一劳动奖章”、全国劳动模范、首届全国优秀企业家、国家有突出贡献的中青年管理专家、全国十大扶贫状元、建国60年山东百位英模人物等上百个荣誉，1993年被载入“世界五千伟人录”，1995年被评为“世界风云人物”，成为《共和国外交风云录》中中国唯一一位最具个性的外交企业家。

研究汪海和双星的专家们高度评价：“他以思想家、政治家、军事家、哲学家的素质履行着民族企业家的职责，以企业家的胆量、胆识、胆略，体现着一个决策者的勇气和智慧，成为中国改革开放企业史上的标志性人物。他在中国传统制造加工业出计划经济向市场经济的转型中树立了一面旗帜，在中国市场经济民族工业的发展历程中成为了一个典范。”

无疑，今天的双星，即将掀开历史性发展转折的序幕；今天的双星，将在汪海的决策指挥下，在民族精神的鼓舞下，在商战中人民战争的推动下，再造民族品牌新的辉煌！

中外媒体广泛关注双星的成功

全国人大常委会原副委员长顾秀莲(中)等嘉宾为双星文化城剪彩

庆祝大会盛况

双星员工常着自主创新产品进场

双星员工演出表达再造新辉煌

汪海(右二)商同全国人大常委会原副委员长顾秀莲(右一)等嘉宾参观双星文化城

苏英邀请汪海同台演唱

中外客商参加辉煌双星·90年庆祝活动