

汪海：从铁血士兵到市场将军

◎「市场将军」汪海



他从硝烟弥漫的战场走来，毅然投身扑朔迷离的商海大战，他有着大海般宽广的胸怀，展示出传奇的人生色彩——双星集团总裁汪海，这位自称为“鞋匠”的“市场将军”，率领他的双星军团，在改革开放的巨大变革中和你死我活市场商战的厮杀中，闯出了一条国有企业进市场的成功之路，擎起了一面鲜艳夺目的民族工业之旗！

□ 本报记者 何沙洲
特约记者 陈雪梅 王开良

2011年3月8日，“市场将军”汪海出现在被称为“世界贸易之都”的海湾迪拜，召开双星轮胎经销商年会。冒着生命危险前往政治动乱、战火纷飞的中东地区推销产品，对这位“鞋匠”来说，这已不是第一次了。早在上世纪90年代中期，南联盟科索沃战争期间，汪海就置身战乱之地，把鞋卖到了科索沃。

他是上过战场杀敌、经历了两次九死一生的险境仍然幸存的人；他是继赫鲁晓夫之后在美国脱鞋打广告，向国际市场挑战的人；他是继邓小平之后被美国名人传记协会和国际名人研究会举荐为世界“风云人物”的第二位中国人；他是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。在一个企业奋战已近40年，汪海成为名副其实的“市场上的常胜将军”。

日前，记者到青岛，深入探寻汪海这位“市场将军”的制胜之道。历经商战、纵横捭阖的汪海，头戴标志性的红帽子，依旧保持着军人的那股冲劲、激情与活力。他说：市场如战场，竞争如战争。现代商战不能言败！企业家必须敢于竞争，善于竞争！

从将军梦到“市场将军”

“如果不在战场上牺牲，我就一定要当上将军”。这是青年时期汪海的人生追求。军旅生涯虽然没有帮助汪海圆将军梦，却给予了他取之不尽的精神财富；军人的激情和精神。

汪海出生于山东微山湖畔的一个农家，小时候他硬要把梁山108将说成是109将，多那一将便是汪海。有人问他长大了干什么？他说当将军。

汪海没有圆将军梦，却在鞋道打拼了近40年。对于这样的经历，汪海幽默地说：“军人出身的我和这个企业结下了不解之缘，一干就是几十年。我是一不小心，误入邪（鞋）途，结果，没当上首长，却在邪（鞋）门邪（鞋）道当上了‘脚长’。从此，穿双星鞋，走民族品牌之路。”

对于“市场将军”的称呼，汪海却有另一番解释：“双星，就意味着是肩章上有两颗星的将军。双星从单一制鞋的微利企业发展成为鞋业、轮胎、服装、机械、热电、印刷、三产配套23个产业的综合性特大型企业集团，创造了双星这个民族名牌，当‘将军’的理想，今天实现了！”

敢进市场 杀出血路

汪海说，他不怕困难、不怕死的斗志在部队里得到肯定，以至于转业后做企业也是勇敢地向前冲。

中国人的传统观念是希望走上“仕途官场”这样一条循规蹈矩的道路，大家都害怕进市场。1983年汪海出任厂党委书记，而当时的橡胶九厂正面临绝境。由于国家不收购，200多万双解放鞋积压成山。汪海带领职工们背着鞋走遍了全国的农村小镇，一双一双地卖，用了一年多的时间，硬是把鞋销

了出去。汪海被逼进市场，不等、不靠、不要，坚定了走市场道路的决心。

汪海自此领略到市场经济的魅力，很快像一名果敢的士兵那样跃入市场，开始了屡闯禁区的冒险冲杀，第一个在企业实行聘任制，第一个对产品自行定价，第一个实施低成本扩张，第一个推行“东部发展，西部开发”战略，第一个破除干部、工人身份界限，第一个在人才使用上不重文凭重能力，第一个实施企业由二产向三产的转变，第一个进行国有企业体制改革，第一个进行企业自营进出口，第一个运用传统优秀文化管理企业，第一个作为企业举办全国订货会，第一个企业与媒体联姻，第一个鞋类企业进军国际市场……砍“三铁”、砍机构、砍分配、砍体制、砍掉旧思维、砍掉旧观念，闯过了下海关（转岗轻装上市）、出海关（出海闯荡大市场），创出了“国有的壳，市场的体”的“双星新体制”，成为市场的先行者、改革的冒险者，创造了劳动密集型企业符合市场经济规律的双星市场理论，创出了一条国有企业进市场的成功之路。

军人气节 民族精神

正确的战略是战争指挥家掌握主动权，取得战争最后胜利的保证。双星在30多年的商战中，之所以能成为今天的胜利者，得益于汪海最早领会了改革开放总设计师邓小平提出的“我们一定要有自己的拳头产品，一定要创造中国自己的民族品牌”的论断，超前确立了名牌战略，开创了中国人创名牌之先河。

上个世纪80年代，当国人尚不知名牌是何概念之时，汪海就提出了“创名牌是市场经济中最大的政治”、“创名牌就是最好的爱国”、“名牌是市场经济中的原子弹”的论述，并在《人民日报》上发表文章呼吁“创中国人自己的名牌”，成为最早提出名牌的企业家。

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，汪海总裁“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，树立了民族品牌的新形象。

在锻造名牌这个商战中的“原子弹”过程中，汪海提出了“市场就是硝烟弥漫的战场，谁掌握了先机，谁就赢得了主动权”，率领双星“铁军”在创牌之路上鏖战前行。上世纪80年代初，从模仿到创新超越，生产出自己设计的中国第一款高档冷粘运动鞋，第一双皮帮CVO热硫化鞋，实现了与国际先进

制鞋业的接轨。拥有全国鞋业唯一的国家级技术研发中心，开发出神六、神七、神八航天鞋，在民族复兴的道路上迈出坚实的一步。

从给人做鞋到给汽车做“鞋”，双星使一个行将倒闭的民营轮胎企业，一个由马来西亚人控股10年资不抵债垮台倒闭的国有轮胎企业重获新生，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）的发展奇迹。双星轮胎实现了自主创新，产品向高端跨越。无内胎子午胎、军胎、彩色轮胎、双色商标轮胎……实现了轮胎产品的专业化、系列化！双星机械自己研发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，研发出的清理设备用于神六、神七、嫦娥二号零部件的清理……双星机械为振兴民族工业和国防工业做出了积极贡献。

双星专业运动鞋、双星旅游鞋、双星皮鞋、双星轮胎又相继获得“中国名牌”称号，这是中国橡胶行业唯一拥有四个中国名牌产品的企业，双星品牌价值高达500亿元！

汪海率领双星人靠民族精神的支撑，靠超前正确的决策，靠严格的管理和永不停止的创新，创出了中国人自己的世界名牌，为民族争气，为国家争光。

打响商战中创新的人民战争

“举世无双，闪光金星，群英云集，战斗集团”，这是一位军人参观双星集团后，留下感叹的笔墨。的确，双星“军团”，在市场商战中所向披靡，令人称道。市场是永不停息的战场。跨入新世纪，面对国外品牌的强势攻击，汪海充满信心地说：“中国共产党之所以能够取得革命战争的胜利，就是因为毛泽东的宏韬伟略，通过各种有力的宣传工具被人民了解、接受，调动和组织了中国千千万万的民众，大打人民战争。在今天硝烟弥漫的商战中，我们更应该发挥员工的智慧和力量，要打响商战中创新的人民战争！”

为战胜原材料涨价、国外品牌大举进攻不利因素，汪海提出“岗位是市场，竞争在机台，全员都创新，人人出成果”的重大战略，发动了“商战中创新的人民战争”，充分挖掘了广大员工中蕴藏的巨大能量和“核潜力”。

双星人破除创新的神秘感，改变了“创新与己无关”的旧意识，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，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、各单位员工们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、全面创新、全过程创新、全方位创新”的新现象；双星人提倡团队创新、联合创新、配合创新、捆绑创新，攻克大的创新项目。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。

团队协作、团队创新，使双星各行各业、各单位“大的创新项目”不断涌现。

企业家是市场上的“军事家”

汪海率领双星人在市场前沿阵地全力奋战，并不断总结出了一系列商战中闪烁着军事思想的企业管理理论，如“无情的纪律，有情的领导”“市场如战场，竞争如战争”“擦亮手中枪，打赢市场仗”“想竞争是热情，敢竞争是勇气，会竞争是本领”等，特别像军队里的行为规则。双星严格按照军队里实事求是，令行禁止的风格办事，严格要求自己。

“狭路相逢勇者胜，勇者相逢智者胜”。汪海将古今中外军事思想运用于现代商战，将战场上的战略战术创造性地运用到操作市场上。如，在国内设立山东、华东、中南、西南、西北、北方等六大经营战区，经营战区总指挥，相当于军区司令员，实地指挥，做到知己知彼，百战不殆，“避其锐气，击其惰归”，将拼搏精神与斗智斗勇相结合，运用双星鞋和汽车“鞋”（轮胎）“双鞋联动”、文化营销、体验营销、体育营销、心理营销等策略，提升了品牌形象和竞争力。

汪海说：“企业家应该是军事家。”他进一步解释：“琳琅满目的市场和硝烟弥漫的战场应该等同，企业家应该和将军画等号。从某种意义上说市场要比战场更加残酷。在战场上，将军接受的军事命令是很明确的，关键是怎么去组织实施；而市场变幻莫测，明年会出现什么产品，达到什么样的标准，很难捉摸，这就需要企业家的智慧、才能。”

汪海以其军事家的果敢，敢于根据行业规律和市场规律，在发展的每个关键时刻大胆决策，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。在企业转型遭到抵制，吸收合并华青轮胎，遇到地方政府的百般阻挠，在重组东风轮胎，原来部分领导组织围攻、谩骂时，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；在双星品牌进军高端市场，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，敢调结构，敢进高端，开创了“双鞋联动”的规模优势，进一步拓展了国内外市场，双星各行各业始终保持稳定增长的新气象。改革开放30多年来，双星资产总额由不足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175万美元增加到3亿美元；员工年收入由几百元增长到几万元、十几万元。

抛却历史烟云，坐在记者面前的汪海，依然是腰板挺直，个性张扬。但对于别人给予的“市场将军”的称号，他的回应显得相当低调：“改革开放30多年来，我始终是市场上的一名列兵，始终在市场经济的洗礼中成长，永不停步地冲锋陷阵！”



◎军人汪海



◎1992年，汪海带领双星第一个以企业名义在国外举行新闻发布会



◎汪海到生产一线检查指导



◎汪海看到员工创新项目笑逐颜开



◎汪海和国外客户在双星海江公司