

2024年10月1日,是新中国成立75周年。这天下午,碧空如洗的沂水县双星山上,红帽子像一团火苗,在郁郁葱葱的山林间格外显眼。戴红帽子者谁?双星名人集团总裁汪海是也。无论走到哪里,头戴红帽子是汪海总裁的标配,他对自己一手缔造的“双星”充满感情:“我是双星最好的形象代言人。”

双星不仅是一个品牌,它凝聚着中国企业家搏击市场的魄力和勇于变革的智慧。30多年前全国评选的第一届优秀企业家,20人入选,至今还在商海拼杀的唯汪海一人。

“我这辈子就干了一件事,误入鞋途,进入了鞋道,当了一个鞋匠,创了一个牌子——双星。媒体和社会上的朋友都称我为‘市场将军’,我也认可这个称号,因为创造的这个牌子就是双星,两颗星,是中将嘛。”

到底是湖大，还是海大？

如今, 83岁的汪海依然激情满怀,他笑言自己是“80后”。在弯弯的山道上,饶有兴致地忆起自己改名的事儿:“我原来的名字是村里有学问的人给起的,叫‘汪允楨’,小学二年级,觉得名字有点女性化,就琢磨改个名字,第一次改叫‘汪湖’,我出生在微山湖边上嘛。比我大二十岁的大哥在青岛当兵,我就问他,到底是湖大,还是海大?当然是海大啊。于是改成了‘汪海’……”

带“海”的名字改了5年后,真的到了青岛海边。盯着一望无际的海面,忽然浑身有了“汪洋大海”的威力。从那时起,无论什么时候都有了一个做人的标准姿势:面朝大海,挺胸抬头!

说一个有意味的细节。20世纪80年代中期,汪海第一次出国去日本考察,听说国际场合要穿西服打领带,可汪海从来不系领带,随行人员向他提议,北京的商店里,有一种领带叫“一拉得”,他们就在北京买了。到了日本,因旅途劳顿,第二天早上起来晚了。匆忙中,汪海一着急,用力过猛,把“一拉得”领带的拉链儿拉脱了扣儿,怎么也套不上。和他同行的同事倒是拉上了,两个人有一个系领带,有一个不系,更不好,这可咋办呢?汪海说,不管他了,打不打领带是习惯问题,要是迟到,就是不讲信誉了。就这样,他们按时与日商见了面,日商见中国人没系领带,也没说什么,既然日本人没提出什么,第二天,汪海就更不系领带了。第三天,日本老板冈正泽先生也不系领带了。汪海高兴地说:“都不系,咱们就解放了。”冈正泽先生说:“其实我也不喜欢系领带,但这是国际惯例,不好不系。既然您不系,那我也就不系了,这更好。”大家都笑起来。

这件事让汪海感慨:“穿衣戴帽,各有所好。作为企业家,尊不尊重别人,不是你是否穿西服打领带,而是讲诚信,不守规则。”

其实,世上本来没有规矩,规矩都是人立的,要有本事,你就做立规矩的人。

双星品牌就是在“立”“破”中一步步成长起来的。

当年,老国有体制的双星的前身橡胶九厂,濒临破产,是个出名的乱窝子,有人提醒汪海,别戳这个马蜂窝。可他不信邪:“就是老虎窝,我也要跳进去试试。”

上级计划部门不收购他们的产品,还不能随便卖。200多万双解放鞋积压在库里,职工发不出工资,汪海率领职工星夜起来偷着卖鞋。就这样,“偷”着破了能做鞋不能卖的老规矩。把人事处、安全处整合,武装部、保卫科合并,破了老体制。不能继续混日子的人四处告状,甚至威胁到汪海的人身安全,但就这样,他憋着股劲,立了邪不压正的新规矩。

“也就从那时候开始,我被人扣上了30顶黑帽子。比如,出国考察市场,参加展销会,被扣上山游玩水的帽子等等。”汪海整一整自己的红帽子,笑着说。

他破了只有政府才能开新闻发布会的制度,在全国率先在企业召开新闻发布会;他破了唯西方理论马首是瞻的思维定式,旗帜鲜明地用中华优秀传统文化、民间智慧渗透在管理细节里……

上过援越抗美战场的汪海,不惧风刀霜剑,因为受过炮火的洗礼和锻造,所以能杀出一条血路。他平生最佩服的话是:不管白猫黑猫,抓住老鼠就是好猫。刻在骨子里的话是:不管说三道四,双星发展是硬道理。

“风吹浪打不动摇,爱谁谁!就遵从四个字:实事求是!”

我与我周旋久,宁作我。从湖到海,汪海“改”名,改出了“海”的气魄。

“创名牌就是造航空母舰”

爽风吹着汪海先生的红润脸庞,你无法揣测他大脑里又有什么奇思妙想,但有一点可以肯定,汪总是个善于学习善于思考的人,学习和思考是他保持青春的密码。

“中国式现代化,必须有自己的品牌。”汪海是国内最早提出品牌发展战略的企业家。

著名记者艾丰曾说:“说品牌,汪海是我的老师,1986年我在人民日报工商部当副主任的时候,他提出了名牌问题,当时听了以后觉得很新鲜。在他提之前,我还不知道名牌,我说到他那儿去看看,然后在人民日报发了报道。”

双星名人工厂总公司运营总监黄建辉跟着

汪总打拼二十多年,他说汪总是个工作狂,腿闲不住,脑子也闲不住,他时常跟员工讲一些“大道理”,黄建辉模仿着汪总的语气说:“在这场看不见流血实则更残酷、更复杂的全球化的大商战中,我们要创出更多的名牌!名牌就是原子弹,创名牌就是造航空母舰,在商战中没有名牌,就是最大的失败!一个企业能创出中国人自己的名牌,就是胸怀天下,产业报国。”双星的员工就是在这样的精神背景下成长着,“双星”品牌也正是在这样的氛围里闪耀着。

然而,创出一个名牌又谈何容易?哪一个世界名牌不是耗费了几十年的时间?“耐克”用了三十年,“阿迪达斯”则用了七十年,双星只用了十年,需要何等的努力与付出?

陪我们采访的双星名人集团办公室工作人员说,汪总领着我们第一个投巨资研发老人鞋,为百名开国老将军送鞋;研发了中国第一双高档旅游鞋;做出了第一双中国女排穿的专业排球鞋、国家乒乓球队穿的专业乒乓球鞋;为马军军研发的专业跑鞋;为穆铁柱、郑海霞做的特大号专业篮球鞋;研发了第三批宇航员上天穿的航天鞋。到后来,进入机械和轮胎行业,研发了中国第一条具有自主知识产权的“V”法造型线、中国第一台不锈钢抛丸清理机;给汽车做鞋后,研发了世界第一条彩色轮胎。双星专业运动鞋、双星旅游鞋、双星皮鞋、双星轮胎先后获得“中国名牌”。

为了名牌,在全国第一个在央视打卖鞋广告;为了名牌,烧掉了几十万元质量有问题的鞋子;为了名牌,在媒体上打“反广告”,设立“退鞋办公室”:因质量问题,向广大顾客道歉。

双星名人工厂总公司总经理邢艺凤一直跟着汪海干了50多年,退休后又返聘,她讲了一个自己记了一辈子的小事,她当时在缝帮车间干质检员,汪海到车间看到缝帮操作工操作时,鞋帮上有线毛,让她去仓库再拿些来查验,邢艺凤抱着一摞鞋帮,一低头看到有些鞋帮上有线毛,就往下揪,没想到汪海在窗子后面看到了,一进门,就劈头盖脸地训上了:“有缺点,还掩盖?承认就好,改了就是了。”邢艺凤说,从那以后,再也不敢懈怠。慢慢理解了汪总的话:“产量是钱,质量是命,双星人要钱更要命。”

“光棍村”变成了“鸳鸯村”

望着自己二十多年前栽下的开枝散叶的野榆树,望着挂满枝头的柿子、山楂,汪海若有所思。原来这座山是一座光秃秃的山,双星人做鞋又植树,硬是让这片荒山变成了一座青山。

从1990年到沂蒙考察开始,汪海多次深入革命老区进行调研,亲眼所见当地农民生活的贫富。汪海寻找着帮一帮老区的机会。

而当时,隐蔽在山东腹地沂蒙山区的三线工厂、军工企业纷纷走出山坳,搬进城市。在沂源县金星乡滑石峪村的山东裕华机械厂搬到了日照,把一个占地数百亩的厂区、几万平方米的建筑扔在了山沟里。沂源县政府不忍心让这些资产白白闲置或者流失,恳望有实力的大企业来“盘活”。

在双星“东部发展、西部开发”战略实施动员大会上,汪海满怀深情地把沂蒙山百姓的现状讲给干部们听。他说,从感情上讲,沂源是革命老区,我们有义务支持老区经济建设,从双星的发展考虑,沂蒙山地处山东腹地,在这里生产的产品可以直接供应全省,进入中原市场路途也短。更重要的一点是,这里廉价的劳动力能使产品成本大幅度降低,赢得市场竞争的主动权。

双星曾联营13个厂家,因没有彻底按市场化运作而吃了大亏、沉痛的教训,让汪海清醒,免费是迟早要付出代价的。尽管县领导再三表示要把厂房白送给双星,可是,汪海坚持花80万元买下厂房,在沂蒙山兴建鲁中公司。1992年鲁中公司正式投产。

鲁中公司总经理张智波说,当双星集团要来沂蒙山建厂的消息传来时,好多白发苍苍的妇女觉得“老八路”又回来了。当年,“汇源出山,双星进山”的新闻还获得了中国新闻奖呢。

1996年,双星又果断迈出上山的第二步,与沂水县合作,在红嫂的家乡高庄镇杏峪村的原军工企业前进机械厂旧址建起了瀚海公司。

时任高庄镇党委书记的李长录听说汪海来了,特意从临沂赶来作陪,老友相见有说不完的话。李长录说:“当时听说双星要来,我们组织了万人大会战,修路修房,搬迁了37户,99天就投产了,整个山区像过年一样啊!”

双星给我以平台,我让双星闪光彩。已经在双星鲁中公司工作了28年的张成英,是战斗英雄李彦夫的外孙女,她是印花工,主攻新产品的样品套版,最多套色到七种颜色,套到28遍,被评为双星工匠。有一年,客户等着要货,电话打到她家,她冒着雪从十八里外的张家泉村爬过一个山头走了两个半小时才到厂里。“下雪滑,不敢骑车,就打着手电走着。”张成英说,“干不好,觉得对不起双星。”

过去沂蒙山人都靠媒婆来说亲,现在不用了。炼胶车间的郭守全下班骑车去高庄赶集,正好碰到制帮车间的姑娘小朱买了菜在路边等车,两人都穿着双星服,郭守全主动说,捎你一段吧。显眼的“双星服”,像介绍信一样,一下子就拉近了距离,一“捎”捎成了美满姻缘。就这样,一对对友友成了夫妻,“光棍



□ 逢春阶 杨国胜

『80后』汪海的国庆节

“裁断前,审刀料,裁向正,排刀精,不缺刀,零误差,研刀路,材料盈……”这是裁断车间的工艺三字经。在双星名人各个车间、办公室都有各自内容的“三字经”。三字经是中国传统文化最普通的元素,但是因为朗朗上口而成为双星文化的一个特色。



村”变成了“鸳鸯村”。2005年,双星集团在瀚海公司搞了一场集体婚礼,婚礼仪式还上了央视农村频道呢。到目前,一共有400多对双星的双职工在这两个公司上班。周边村庄的年轻人,都被双星吸引,于是有了夫妻档、兄弟连、姊妹队……

54岁的许孝良在双星28年,他的妻子也是在上班回家路上认识的。“过去,我们这里是荒山,破败,不见人,双星来了,这里一下子繁华了,有十几家饭店,还有录像厅,卡拉OK厅,号称‘沂蒙山区小香港’。”

荒山绿了,家庭富了,人精神了。双星的老员工张明爱说:“我是否峪村的,工厂开到了家门口,我18岁当了工人,做梦都没想到。现在我开起了双星专卖店。”

盯着老员工的笑脸,汪海说:“看着他们开心的笑,我的心情啊,超过当年被评为全国十大扶贫状元时的心情。”

双星没有“农民工”

“我们到沂蒙山不单是为了扶贫,更是战略的选择。其实早在到沂蒙建厂前,就开始从革命老区招收了2000多人。”

没想到,这一下又犯忌了,那时劳动制度规定,企业招工不仅要经过劳动部门审查,还得考试合格才能录用。针对汪海的做法,市里也找,劳动局也批,指责他违反了不允许私自招工的明文规定。他们质问汪海:青岛市那么多待业青年,你为什么不招?汪海跟劳动局长半开玩笑地说:“你查查哪个领导干部愿意把孩子送到双星来做鞋?我招不进工人,不到农村去拉怎么办?”

后来,劳动密集型企业都出现了招工难题。汪海这第一个全国国有企业到农村拉农民当工人,曾经被当成罪状的做法,成为具有突破性的市场行为。

然而在双星,汪海从一开始就不许叫“农民工”,而对农民工和城市职工一视同仁,都叫新一代的“双星人”。

阙俊虎和高逢燕都是地地道道山沟里长大的沂蒙山人,入职双星改变了他们的命运,2014年他俩因为业绩突出分别奖励10万元。阙俊虎现在是瀚海公司注射厂的承包人,从农民到工人到管理者,他什么都没想到,双星让阙俊虎有了更大的视野。

从青岛本部到沂蒙山区,我们采访了四十多个双星人,大都在双星干了三十多年,他们发自内心地说,就是被双星的文化粘着,连接着,进了双星门,就成了一家人。双星工业园成型三线质检员贾迎春,是聊城在平区韩屯镇人,2017年在双星集团干了4个月,后来婆婆生病,辞职回家照看。人虽然离开了,可是心却万分难舍,每天在车间微信群里看到熟悉的环境就心痒,越发怀念在双星工作的每一天。“一次偶然的机会,车间领导了解到我的情况,主动联系我,询问我的现状,并第一时间帮助我解决好养老保险、食宿等问题,我安排好家中的一切,再次成为双星人,踏进车间的感觉,真的就像鱼归了大海。”

那“摇起来”的看不见的力量

双星山上,汪海伸手从山路边摘了一把红桑葚,大手掌托着请我们吃:“尝尝,这是什么果?”味道和桑葚一样,站在一旁参与双星山绿化的杨在万说:“我们以前都不敢吃,汪总来了,说尝尝吧。吃了一个。后来请教林业专家说,这种结果的树叫柘树,这个果,是一味中药。”

双星像一棵枝繁叶茂的大树,枝干内部液汁流转,一枝摇,百枝摇。那“摇起来”的看不见的力量是文化。

汪海的“双星语录”都是大白话:“有人就穿鞋,关键在工作”“今天不创新,明天就落后;明天不创新,后天就淘汰。”“市场是根、文化是魂、管理是本”“跟着市场走,随着市场变,围着市场转”等等,都一眼就明白。双星华信印刷有限公司总经理王春玲说:“2020年2月10号上任,5月份召开承包会议,当时压力很大,我们业务下滑,心里也着急,想到‘产品加感情等于市场’,琢磨琢磨,思路就打开了。”大实话,大白话,算文化吗?当然算,管用就算。

“裁断前,审刀料,裁向正,排刀精,不缺刀,零误差,研刀路,材料盈……”这是裁断车间的工艺三字经。在双星名人各个车间、办公室都有各自内容的“三字经”。三字经是中国传统文化最普通的元素,但是因为朗朗上口而成为双星文化的一个特色。

中国产品走出去,其实背后是中国文化。产品自信,来自文化自信。汪海说:“走出去,很难!那年在美国举办的新闻发布会上,美国记者想要我出丑,问我穿的不是双星鞋,我脱下鞋子,顺手做了个广告。‘君子坦荡荡’,这是中国文化。我们在德国组织了鞋文化展后,德国商人说,以前你们是软弱可欺的兔子,我们是凶猛的蛇,现在反过来了。我说,我们不是兔子,也不是蛇,我们是中国龙,不管是面对美洲豹、还是欧洲狼,我们都不惧怕。‘龙’是咱们的图腾。现在打贸易战,对我们制造加工

业来说,是一次练兵的机会。和强手过招,我们才会变得更强大。”

做企业家难不难?汪海说:“不难,做出自己的样子,就一点不难。”他不善于在办公室里作决策,而是经常深入市场和车间,了解一线情况,以便作出更符合实际的决策。他说:“我在办公室的时间很少,几乎都是在第一线,不是在工厂,就是在市场。只要有时间我就要下去。有时作样子,在车间里走一走,七十多岁了,也七个小时、八个小时地走,一个月去一趟。好多人跟不上我的节奏。”

就是要带这样的节奏。二十世纪末,社会上曾出现过崇洋媚外的现象,对自己的管理理论缺乏自信。汪海原创的“三环、三轮、三原则——双星九九管理法”曾经受邀参加一个评选,评选方要求汪海加入日本或美国的管理模式,汪海坚决不加入。实践证明,我们一些传统的优秀的东西丝毫不比外国的差。双星的原则是:“继承传统优秀的,借鉴外来先进的,创造自己特色的。”汪海带领双星人创出了中国人自己的管理方法、经营模式、企业文化,颠覆了西方的MBA管理,创出了中国人自己的ABW管理哲学、管理方法、管理模式。

企业家要有发展的头脑,不能有发热的头脑。

汪海在等谁

产品专卖店,大多是走马灯似的,什么赚钱卖什么。而双星名人的专卖店则不然。双星名人市场部书记廖道嵘说,“双星的代理商能干到第二代,干20年以上的多了去了。像滨州的双星代理商刘建军批发双星鞋,从20世纪80年代初开始干,干到62家店,把双星做成地区第一品牌。”滨州不过是370万人口的城市,人均消费双星产品20元。西安公司的高云亭,年纪大了,把店交给了他儿子,为什么能做成这么长时间,他说就是双星“五共理念”的熏陶,“共用,共享,共培育,共发展,实现共幸福”。

诸城的张萍开着一家专卖店,外号“大萍子”,她是有心人,给消费者做一个档案,什么价买的,有什么亲戚朋友,经常发微信,这双鞋买了多长时间,现在又有新产品了,你需不需要,需要我就给你寄去。一个60平方米的乡镇小店,年销售额卖到160多万元,靠的是服务。

汪海说:“人家为什么选双星?因为把普通消费者变成了朋友,变成了纽带,一次交易,多次交流,亲情销售。100%的产品,加200%的服务,加300%的情意。消费者和专卖店的纽带越结越紧,形成长期销售,买一次鞋我能知道你的生日是哪天,用心去做,就做出了心意。”

双星最早以666万元的效益承包开了企业改革的先河,一级级实行了承包制。率先在双星实施“一厂两制”,金洪发是成型车间承包人,在双星呆了21年,汪海先生提出承包,车间骨干入股,他入了10万元,从老丈人那里借的。“汪总一到我们车间就问我,钱还上了没有?”金洪发说,“这就像分家后家长的问候。分家了,他还在操心着我们的事儿。”分灶不分家,没有离心离德,为什么?就是因为双星独特的文化理念,无形的文化理念,让分出去的企业一直凝聚在双星这棵大树之下。炼胶和鞋底厂厂长张成世说,双星就是棵大树,背靠大树好乘凉。

10月1日下午5点,汪海先生考察了双星圣母山水业有限公司。这里的水出自20世纪60年代发现的一眼深层天然自涌泉。在趵突腾空的泉水前,汪海做起了讲解员:“1963年,这里建起兵工厂,也就是后来咱们的瀚海公司所在地,需大量优质水源用来生产、生活,当时有外国专家团前来勘探发现了这个优质水源。当井钻到170米深时,水喷出地面5米多高,出水量每小时300立方,当地老百姓说这是‘海眼’,我们的双星山泉水便是出自这里,水质清澈,常年水温在19℃,是高质量的天然弱碱性水。富含锶、钙、镁、硒等多种微量元素……我喝生水就闹肚子,唯独喝这里的水一点事没有。”说完,他趴到冒出的清水旁喝了两口。汪海的眼盯着这“海眼”,他对负责水项目的王春玲说:“泉,在古代就代表‘钱’,你这里财源滚滚,不舍昼夜啊!”

晚7点多,在鲁中公司就餐。陪同行都落座了,可汪海不进房间,他在等一个人,等的人叫张学芝,张学芝所在的村庄是深山里的杏峪村,双星在沂水办起瀚海公司,他就跟着干,一直干到车间主任,2018年美国某公司恶意破产导致订单流失,为保鲁中公司,瀚海公司减掉生产线。张学芝就在被减掉的生产线上,他带领50多个同事从沂水县来到沂源县的鲁中公司,汪海为汪海画了一条流水线。承包后,干到了每天产量3000双。张学芝还有一项工作,就是每天不辞辛苦地组织接送工友在沂水和沂源两县转。汪海非常看重张学芝“担大事”的举动。

当张学芝风尘仆仆地跑过来,握住汪海的手时,眼眶都汪着泪。携手进屋,一杯酒倒上。汪海站起来面对面前的同事们说:“来,咱们一起过节。张学芝,你干了这杯!”

采访时,好多双星人都叫他“老爷子”。其实,老爷子不老,80后,他是涌动着的大海……

(作者为本报记者)