

从最早的民族制鞋企业,到新中国成立后伴随中国人30年“解放鞋”,再到改革先锋和现代化企业——

双星：九十年历史和一个人的故事

■ 实习生 郭奎涛

“生产计划是你们下的，生产任务完成后却又不卖了，那我们怎么办？”1984年11月，一位身高一米八多的大汉推开上级主管部门的大门，用一口地道的山东微山湖口音向里面的人质问道。

这位大汉叫汪海，时任国营第九橡胶厂的厂长兼党委书记，这一质问不仅是汪海个人对上级主管部门的质问，更是当时的企业家对整个计划经济体制的质问。

第九橡胶厂正是双星集团的前身，经历了中国民族工业60年的沧桑与艰辛之后，双星集团终于在汪海的领导下开始了改革开放30年的探索和发展。

市场的先行者

双星的前身最早可追溯到1921年，是中国历史上最早的民族制鞋企业。50年代初，被国家命名为“国营第九橡胶厂”，成为中国最早的国营制鞋企业。

直至80年代初，一直跟着计划转的青岛橡胶九厂，数十年一贯制地生产“解放鞋”，原料由国家统配，产品由国家包销。

1984年，商业部门突然通知橡胶九厂，“傻大笨粗”的解放鞋卖不出去，拒绝收购。尤其严重的是，商业部门不再按下达的计划收购产品，但却不允许企业自己卖，导致橡胶九厂的解放鞋积压了200多万双。

产品卖不出去，工人领不到工资，叫天天不应，呼地地不灵。面对这种困境，刚刚上任橡胶九厂党委书记一个月的汪海习惯性地想起了工厂的主管部门。

正如文章开头呈现的一幕，主管单位的领导给不了答案，无果而返的汪海气愤之下摔门而去：“既然我们能做鞋，难道就不能卖鞋吗？不靠神仙皇帝，就靠我们自己！”

他带着工人跑销售，“从今天起，我们就要穿自己的鞋，走自己的路！闯出一条道，置之死地而后生！”临出发前，汪海紧握着拳头对面前背着鞋的一群汉子说。

私自销售产品当时是被视为违规的，汪海卖出了积压如山的产品，救活了濒临倒闭的工厂，却被戴了个“无法无天”的帽子。作为惩罚，商业部门不仅不要橡胶九厂的老产品，所有的新产品也都拒绝收购。在国家统购、包销的年代，这对工厂无疑是致命的处罚。

接到这一通知，汪海全然没有了上次的茫然和愤怒：“这正好断了工厂的依赖思想，逼我们厂走上了自营销售的道路。”双星就此迈出产品自销的第一步，随后迅速实现产品100%自销，成为最早进入市场的企业。

在产品销售的过程中，双星深感宣传的重要性。1984年11月，汪海以企业名义召开有中央、地方新闻单位50多位记者参加的新闻发布会，借助



CNS 供图

纵观双星的辉煌，汪海的身影贯穿始终，并起着决定性的作用。“几十年过去，回头看看，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。”汪海说。

媒体优势扩大了双星品牌在国内外市场的知名度，起到了几百万元都难达到的宣传效果。

这一举动冲破了不得以企业名义召开新闻发布会的禁令，使得双星再次招致了种种非议，甚至调查。后来，在青岛市委书记刘鹏的协调下，双星和汪海最终躲过一劫。

国际市场也始终在双星战略

规划之中。1988年，冰封的外贸体制开始松动。国家在青岛选取7家企业作为第一批自营进出口试点单位，双星集团作为唯一的制鞋企业名列其中。

汪海立即抓住这次难得的机遇，先后在美国、俄罗斯、中东、南非、阿联酋、波兰、匈牙利等国家和地区建立了10家双星海外分公司。截至1995年，双星年出口已经达到5000万美金，成为行业第一创汇大户。

在寻找市场和向市场化转变的过程中，双星很快发现，计划经济下的旧机构和旧制度成为企业市场化的最大障碍，以“砸三铁”为标志的双星体制改革随之拉开了序幕。

改革的冒险者

为了建立适应市场需要的用人机制和管理机构，双星先砸“旧三铁”（“铁工资、铁饭碗、铁交椅”），再砸“新三铁”（“铁关系、铁锁链、铁栏杆”），把27个科室压缩到13个。这种缩减合并涉及各个科室，在撤并保卫科和武装部时，甚至惊动了国家劳动部和中央军委。

双星建立的是“全员转向市场，全员参与竞争”的新机制。1993年，企业开始实施下属单位向集团租房、土地及其它设备并交纳折旧费，占用集团的资金交纳利息。通过这种“国有民营”的改造，把岗位变成每个员工的“责任田”。

2005年，汪海又提出了“推行内部承包股份制，实现家庭消费式管理，让人人都做小老板”的管理思想，将机器评估后租、卖给员工个人，承包人自己掏钱入股买断材料、消耗等。这样，保证国有固定资产的增值的同时，还让员工工成了名副其实的小

老板，员工生产积极性得到了前所未有的提升。

在双星鞋业工业园制帮车间，4线组长孙雪冬工作服口袋里的一本存折上写着：2月25日存入252.33元，3月24日存入492.22元……存款余额3005.12元。

“这是我们小组的‘家庭账本’，存款是小组承包生产线以来，在生产中节约的物料费、水电费和超额完成合格产品的提成，这些钱是小组可以支配的收入！”孙雪冬说，像她这样的“小老板”在双星集团有许许多多。

“新机制解决了国企改革最深层次的产权问题，确立了员工的‘小老板’身份，增强了员工的责任意识，促使员工变‘要我干’为‘我要干’，双星天天都是五八年！”汪海说。

双星的股改也是行业内第一家。早在1994年，汪海就着手按照股份制条例，进行了企业改制。1996年4月，双星股票在深圳股票交易所成功上市，以后又多次增资扩股。

不用国家一分钱投资，双星先后五次向社会募集资金，为自身的持续、稳定、快速发展创造了必要的条件。这是中国鞋业第一个上市公司，也是中国鞋业第一个连续五次成功募集资金的上市公司。

接下来的问题是，股票上市募集到的资金需要寻找新的经济增长点。当时，全国都在上马高科技项目，双星却避开这一热门，选择了不被人看好的隐藏在传统产业背后的商机——汽车轮胎产业。

“传统制造加工业是中国人的优势产业，它解决了中国人的吃饭问题和脱贫致富小康问题，而且关系国家的安定团结。”针对内外的困惑，汪海释道。（下转 C03 版）

惠普转型迷局

惠普新的全球总裁上任之后，过去一年中，惠普所做的事情着实让人不明白它到底想要干什么，外媒甚至用“自杀计划”来形容当下的惠普。

■ 本报记者 原金

重新宣布恢复 Touch Pad 的生产，拆分 PC 业务，这个时节的惠普，让人摸不到头脑。

惠普新的全球总裁上任之后，过去一年中，惠普所做的事情着实让人不明白它到底想要干什么，外媒甚至用“自杀计划”来形容当下的惠普。

这可能是处于转型期的惠普所必须经历的阵痛，高层的不稳，与其它公司的纠纷，自我决策的混乱，这些都是惠普在全球所面临的种种困境。

作为惠普全球重要一环的中国惠普，不可避免地在这种窘境下创下连续四个月 PC 销量跌出前三的现实。

惠普高层呈现不稳

6月20日，惠普宣布任命史蒂夫·吉尔(Steve Gill)为中国惠普有限公司新任总裁，从7月1日起正式生效。

这是中国惠普在一年内上任的第二位总裁。在他之前的总裁高瑞彬，仅仅在这个位置上坚持了7个月而已。

惠普公司在今年4月29日就宣布高瑞彬离开中国惠普总裁一职，而在随后长达两个月的时间，中国惠普一直处于没有总裁的“空窗期”。直到这位中国惠普首位外籍总裁的到来。

相比较惠普全球的高管变化，中国惠普的这一变化，可谓是一个缩影。

2010年8月，马克·赫德在一个莫名其妙的理由下离开惠普。之所以让人难以理解，就是他离开的理由是因为不合规定的开支报告和没有根据的性骚扰指控。

根据外媒的描述，在他离开之后，一些惠普的核心高管也相继离职，而新任 CEO 上任之后，还被指责出现了任人惟亲的情况，这让惠普的高层略显混乱。

去年11月1日，新任总裁李艾科正式上任。在他上任前后和执政之后的中国惠普高层变动，不难看出总部的变动对中国区的影响。

“吉尔上任后，我们还没怎么见过他有什么策略和行动。”一位惠普内部人士告诉《中国企业报》记者。时至今日，吉尔已经就任总裁两个月了。

“如果说全球高层变化大的话，中国惠普其实很稳定，在 IPG(打印成像系统集团)和 PSG(信息产品集团)中都没有变化，仅仅在从属于 EB(企业业务部)下面的一个子部门缺少一个主管。”中国惠普除了因为之前的总裁符标榜升职之后留下的职位空缺，造成总裁人选不稳定外，并没有出现管理层变动很大的局面。

史蒂夫·吉尔到来之后，将主管惠普的硬件、软件和服务产品线，也就是 EB 业务的主管，同时也是中国惠普总裁，向已经升任亚太区总裁的符标榜直接汇报工作。

“奇怪的是，亚太区的总部是在新加坡，符标榜却在北京办公。”惠普内部人士这样表示。离任的符标榜没有去新加坡，反而继续留在中国。

虽然惠普没有给出高瑞彬离职的明确原因，但是拥有摩托罗拉总裁经历的高瑞彬被揣测是与内部矛盾有关。中国惠普在符标榜离开之后，如果解决不好高层的平稳过渡问题，和新的战略定位问题，恐怕难免会走上惠普在全球市场上所走的道路。

(下转 C02 版)

北京中立拍卖行拍卖公告

本拍卖人接受人民法院委托对下列标的进行公开拍卖：
位于河北省望都县某科技化工有限公司房地产，总建筑面积约18000平方米，土地使用权面积约109500平方米，评估价约4540万元，保证金500万元。（北京高院委托）
本拍卖人自公告之日起开始接受咨询，并向竞买人展示拍卖标的（请提前预约），展示时间至2011年9月21日16:00结束。有意参加上述标的竞买的客户须将保证金缴纳到法院指定账号后持有效法律证明向本拍卖人办理竞买手续。缴纳保证金及办理竞买手续截止至2011年9月22日15:00，拍卖成交后20日内付清全部成交款及佣金。
拍卖时间：2011年9月23日上午10:30
拍卖地点：北京市朝阳区光华东里8号院中海广场南楼10层公司拍卖厅
咨询电话：(010) 65916699 传真：(010) 65916699-111
网 址：www.e-pai.com.cn

环宇钢圈

倾力打造一流的商用车配套企业

兖州市环宇车轮有限公司 山东兖州·环宇车轮工业园 客服热线 400-0536-888