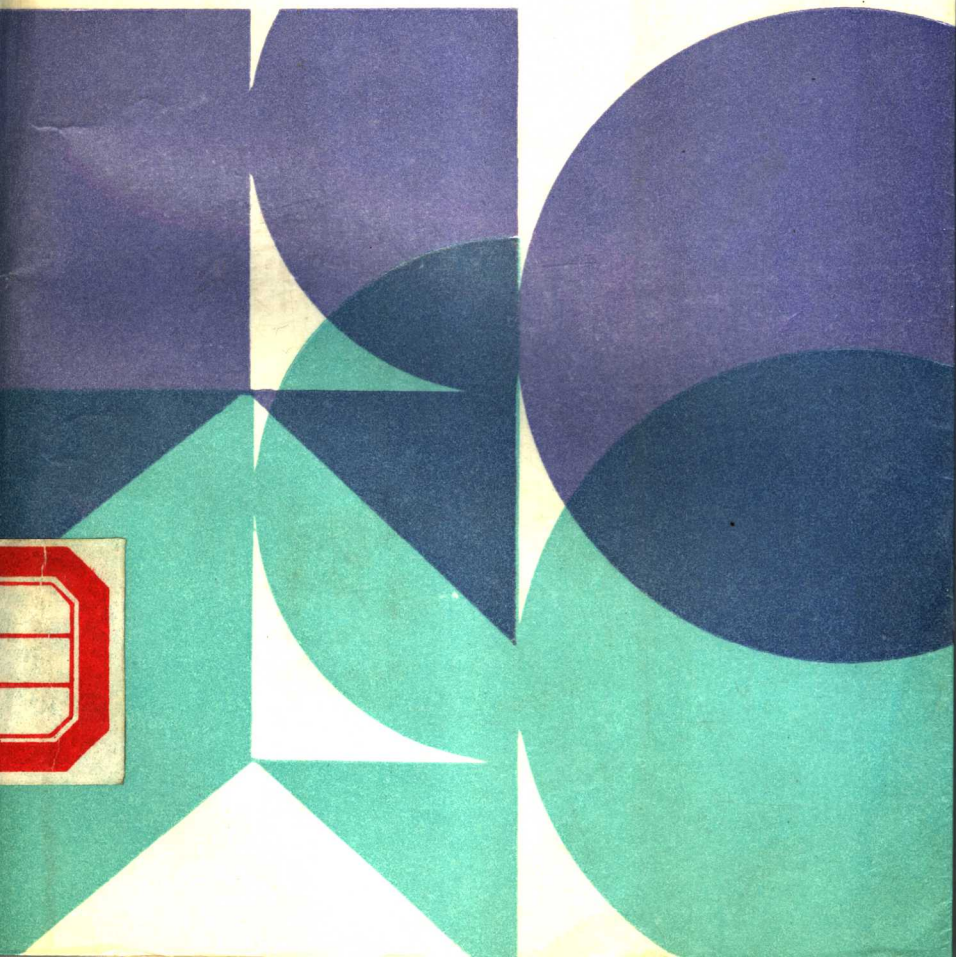


亚都之谜

何鲁敏 朱幼农 唐敬年 等 编著

科学技术文献出版社



29.154
YD
C-1

亚都之谜

何鲁敏 朱幼农 唐敬年 编著
唐敬荃 刘进珍 叶长平

科学技术文献出版社

(京)新登字 130 号

内 容 简 介

亚都人工环境科技公司，顺应着我国的改革大潮，仅三四年时间从一个科研小所发展成为年销售额近亿元的科技先导型企业。本书全面地介绍了亚都公司在促进科技与经济的紧密结合、推进科技成果商品化和产业化的具体实践，解开了亚都超声波加湿器独占市场 4 年之谜——在二次技术开发、将企业推向市场、与乡镇企业联营、质量保证体系和售后服务、发行“亚都债券”及实施“兼并”等一系列举措上，亚都展示了勇于开拓的创新精神和成功的创业经验。

本书可供党政企业领导干部、科技人员和大专院校有关专业师生参考。

亚 都 之 谜

何鲁敏等 编著

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路 15 号 邮政编码 100038)

国防科工委印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

787×1092 毫米 32 开本 11 印张 237 千字
1993 年 4 月第 1 版 1993 年 4 月第 1 次印刷

印数：1-2000 册

社科新书目：287-098

ISBN 7-5023-1871-2/F·206

定价：7.00 元

向管理要效益

祝賀亞都生意經屋开办

袁宝华

一九九二年四月

科学管理
振兴民族工业

亚都生忘经屋

辛未晚秋果克

祝亞都生意經屋

愈办愈好

吳信

白泉
吳信白泉
吳信白泉



总经理何鲁敏向全国政协副主席、中顾委常委、上将肖克同志汇报工作



总经理何鲁敏向总参顾问、中将孙毅同志汇报工作

目 录

一、综合篇

- (一) 亚都创业之路……………何鲁敏 朱幼农 (1)
 - 代前言: 亚都之谜…………… (1)
 - 1. 科技与产业的结合…………… (7)
 - 2. 硬科技与软科学的结合…………… (22)
 - 3. 常规与超常规的结合…………… (39)
 - 4. 精神与物质的结合…………… (49)
 - 5. 关键在于体制…………… (59)
 - 6. 结束语…………… (70)
- (二) 关于制定《发展纲要 1991》的几点说明
……………何鲁敏 (71)
- (三) “亚都精神”漫谈——“亚都人”应该具备
的基本素质……………朱幼农 (100)
- (四) 亚都奇迹……………中杰英 (118)
- (五) 亚都之路——高新技术产业化的道路
……………唐敬春 (124)
- (六) 何鲁敏与亚都加湿器……………刘序盾 (129)
- (七) 何鲁敏印象……………杨 青 (137)

二、活化市场篇

- (一) 小家电闯开大市场——亚都超声波加湿器
成功启示录……………刘序盾 (144)
- (二) 寻找湿度——亚都超声波加湿器成功的启
示……………祁 林 (149)

- (三)越卖越“火”的加湿器——“亚都”市场突破启示录……………林 峰 (154)
- (四)暖冬里的亚都现象……………吴卫东 (157)
- (五)小家电何以占据大市场?——“亚都”经销智慧析……………邓瑞祥 (163)
- (六)生产者要做引导消费的使者——访亚都人
工环境科技公司总经理何鲁敏……………
……………宣宇才 王冰洋 (166)
- (七)洋人的洋货——亚都加湿器向洋人的挑战
之一……………张 岩 (168)
- (八)“亚都”不仅仅是天时地利——亚都超声波加湿器成功启示录……………陈 星 (171)
- (九)亚都报告:撩开柔雾看亚都——亚都人对
市场“亚都现象”的自我剖析……………
……………何鲁敏 朱幼农 (174)
- (十)加湿器走俏京城……………叶 林 (178)
- (十一)“干”与“湿”的和谐——“亚都现象”
析……………范识字 (180)
- (十二)“亚都现象”透视录……………刘 野 (183)
- (十三)湿度效应——“亚都现象”解析……………
……………王永增 (188)
- (十四)超声波加湿器何以受青睐……………刘 野 (192)
- (十五)八面来风觅新声——生意眼漫话……………
……………吴锦才 (193)
- (十六)今冬亚都加湿器热京城……………北京电子报 (195)
- (十七)舞着大秧歌占长春……………齐 中 (197)

- (十八) 市场前景被绝大多数人否定了的亚都加湿器是怎样被推上市场的?
杨菊芳 李 珍 吴 闻 (198)
- (十九) 为什么当市场出现疲软之际, 亚都加湿器却一花独秀?
杨菊芳 李 珍 吴 闻 (205)
- (二十) “智取天津”——记“亚都加湿器”一次成功的公关活动.....杨 军 (214)

三、技术开发篇

- (一) 开发产品要瞄准国家急需——访超声波加湿器发明人何鲁敏.....容 榕 (219)
- (二) 新品种+高质量=好效益——亚都超声波加湿器的开发.....水 石 (222)
- (三) 新品种+高质量——刺激消费欲望.....
吴卫东 (224)
- (四) 科研与生产联营的典范.....刘进珍 (227)
- (五) 商品经济意识强弱关系企业兴衰.....
柴绍礼 (232)
- (六) 科技工作指导思想上的三多三少与“亚都现象”的启示.....鞍山电台 (234)
- (七) 润物细无声——访北京亚都人工环境科技公司.....陈 霆 (236)

四、质量与售后服务篇

- (一) 建立健全质量保证体系是企业技术进步的落脚点.....亚都总质量师办公室 (242)
- (二) 为了亚都的声誉.....亚都工业加湿器部 (246)

- (三) 亚都加湿器一流的质量是怎样实现的? …
 ……杨菊芳 李 珍 吴 闻 (248)
- (四) 看“亚都信誉卡”……………关 力 (257)
- (五) 亚都公司推行信誉卡服务……………焦 友 (258)
- (六) 关于“亚都信誉卡”……………亚都经营部 (259)
- (七) 笑取我乐 修去我忧……………英 子 (264)
- (八) 柔雾浸温情 亚都未失信……………威 声 (265)

五、亚都与社会篇

- (一) 我们还需要什么? ……………皮树义 (267)
- (二) 人工环境与亚都……………胡 华 (271)
- (三) 高科技和爱心的结晶——记亚都人工环境
 科技公司……………周 晖 (274)
- (四) 亚都家政学校给千家万户送学上门……………
 ……………张 颀 (277)
- (五) 给你一个温馨的家——记北京亚都家政学
 校……………孔明明 (280)
- (六) 水土不服……………中杰英 (283)
- (七) 加湿器销量持续增长……………张卫民 (284)

六、推向金融市场篇

- (一) “亚都债券”的启示……………张 颀 (286)
- (二) 亚都债券探秘……………刘志达 吴雅丽 (289)
- (三) 亚都债券发行目睹记……………杨晓轩 (292)
- (四) 今天这里发债券……………徐 涵 (294)
- (五) 北京人为何排队买证券……………朱幼农 (295)
- (六) 京城金融热谁能预料 亚都债券潮半日告
 罄……………李缘元 (297)

- (七)老百姓成了企业的债权人——“亚都”发行
债券……………李缘元 (299)
- (八)中央人民广播电台关于亚都发行短期债券
的报道……………李戈华 (300)
- (九)“亚都债券”的启示——在“亚都债券”
新闻发布会上的讲话……………何鲁敏 (301)
- (十)“亚都债券”发行圆满结束……………刘忠民 (304)

七、兼并篇

- (一)亚都兼并启事刊登之后……………
……………齐 中 黄 威 (307)
- (二)北京亚都公司刊登兼并亏损企业广告引来
500多家有意合作者……………吴锦文 (311)
- (三)五百“秦关”待亚都——亚都公司《兼并
启事》冲击波……………威 声 (312)
- (四)“亚都”一呼 应者半千——一个“兼并启
事”刊登之后……………刘序盾 (319)
- (五)“兼并启事”刊出后——来自北京亚都公
司的新消息……………刘志达 吴雅丽 (321)
- (六)亚都万金苦无房 兼并盼新娘
情书五百愿改嫁 婆婆穷推挡……………范识字 (323)
- (七)一条广告引来三百多家企业……………
……………齐 中 黄 威 (325)
- (八)大象争相入蛇腹——亚都公司刊登兼并启
事之后……………杜涌涛 (327)
- (九)“情书”纷至的背后……………杨 军 王 来 (329)
- (十)对“亚都现象”的思考……………王清宪 (333)

一、综合篇

(一)亚都创业之路

代前言：亚都之谜

最近，我们接待了几位记者。他们提出这样两个耐人寻味的问题：为什么亚都在资金和设备能力等“硬件”远不如国营大中型企业的条件下，能够创造出远比许多国营大中型企业高得多的经济效益？为什么国家不断注入资金给国营大中型企业“供氧”，一些企业仍然缺乏活力，而亚都先天“供氧”不足，却充满了活力和生机？

的确，在亚都蓬蓬勃勃的事业中，在几十家新闻单位长篇累牍的报道背后，亚都公司究竟隐藏着什么“秘密”？在局外人眼里，这也许是一个谜。

谜之一：“硬件”与“软件”的巨大反差

亚都是1987年在一无政府背景，二无资金来源和银行贷款，三无厂房设备，四不享受科技特区优惠政策(1990年9月进入海淀科技试验区后才开始享受)的条件下白手起家的。

当时借了5万元钱，年息高达25%；

最初的一台车床是300元买的二手货；

马沸炉、工作台等是外单位弃置不用，经修理改造后投入使用的；

国营商店第一次碰到讨价还价的顾客，部分工具就是这样以最低价格购入的；

租用的一间破仓库成了办公、科研、会客、谈判、试验、生产、仓储和休息的“多功能厅”；

中国科学院人均工作面积为40—50平方米，市级科研单位约为20平方米，而亚都人均工作面积只有5平方米左右；

市级科研单位人均设备装备率为2—3万元，国营机械类工厂为9000元，乡镇企业约为4000元，而亚都人均设备装备率仅为2000元。

这就是亚都的昨天——在科研条件、资金、设备装备率和加工能力等“硬件”方面，连乡镇企业都不如。

然而，亚都却创造了综合经济指标(工业产值、营业额、利润、税收、科研投入等)平均每年递增200—300%的高速度；在“硬件”与国营大中型企业和科研单位相差10倍左右的艰苦条件下，创造了人均营业额、利润额和纳税额均高于多数国营企业10倍左右甚至几十倍的奇迹！

以1990年为例^①，见表1-1。

1991销售年度，亚都的人均年营业额、利润额和纳税额将分别增长为36万元、5.4万元和2.5万元，与多数国营企业的差距将进一步拉大。

发展到今天，亚都在“硬件”方面与国营大中型企业的差距也在迅速缩小。其中人均工作面积增长到10平方米左

① 表1-1中所列国营工业企业人均年产值依据国家统计局1991年《中国统计年鉴》第411页国营工业企业全员劳动生产率；人均年利润和人均年税金依据国营工业企业利润总额、税金总额和职工总数计算(同上第97、410页)。

表 1-1

(单位: 元)

分项统计	国营工业企业	亚都工司	比例关系
人均年产值/营业额	18639	240000	1:12.876
人均年利润	889	48000	1:53.99
人均年税金	2555	20000	1:7.83

右, 为创建初期的 2 倍; 人均设备装备率接近 2 万元, 为创建初期的 10 倍; 注册资本总额由 5 万元增加到 600 多万元, 为创建初期的 120 倍。我们已经有了两个专业化工厂、3 个中试车间、10 个事业部, 并且正在筹建几个新的工厂和车间。北京仅有两台从日本引进的巨型波峰焊机, 其中一台在亚都。亚都的经济实力已经有了很大改观。最多一到两年, 亚都将成为名副其实的“小型巨人”企业。

但是, 我们必须看到, 由于亚都的队伍很精干, 所以, 虽然人均资产额已经不低, 但整体经济实力和资产绝对值同国营大中型企业相比, 仍然相差甚远。也就是说, 亚都的人均“硬件”水平虽然值得夸耀, 但整体“硬件”水平仍然处于劣势。

不管怎样说, 亚都的今天同亚都的昨天相比, 已经发生了翻天覆地的变化。

那么, 究竟是依靠什么, 使亚都在“硬件”极端落后的状态下创造出如此辉煌的业绩? 又是依靠什么, 使亚都在“硬件”方面迎头赶上国营企业的呢?

我们的回答是: 靠“软件”。靠“软件”弥补“硬件”的不足。这好比战场, 国营大中型企业的“硬件”好比“飞机加大炮”,

亚都的“硬件”好比“小米加步枪”。运用毛泽东军事思想，“小米加步枪”可以打败“飞机加大炮”；依靠科学的“软件”，亚都在激烈的商战中凭借“小米加步枪”也可以创造奇迹。

认真总结这方面的经验，不仅有助于解开这道“迷”，而且是为了指导将来。

谜之二：“亚都现象”的奥秘

“亚都现象”的概念是商业部张世尧副部长于1991年春季提出的，是对市场疲软的经济形势下出现的亚都加湿器热销状况的极高赞誉！然而，这种现象的发生，按常规是很难解释的。

其一，亚都最初上马加湿器项目时，几乎所有的局外人都断言非赔不可！就连大多数亚都人在内，也抱怀疑的态度。然而，现在几乎所有的人都认为亚都抱了个“金娃娃”。据北京市六大商场（百货大楼、西单商场、东安市场、长安商场、隆福大厦、友谊商店）1990年冬季统计，亚都加湿器销售额占到北京市小家电商品零售总额的三分之一强。前不久，我们又对四家大商场（西单商场、长安商场、东安市场、隆福大厦）和一家中型商场（贵友商场）做了调查，结果如表1-2。

在小家电千百种商品中，亚都的销量低的也在38%以上，最高达到60%，总销量接近小家电的50%。现在，亚都加湿器的日产量已经达到2000台，仍然处在一天生产、半天销售的状态，最快时两个小时就被一抢而光！在大多数厂家为产品积压而焦虑之时，亚都人却在为产品供不应求而奔忙；在银行拿出十几个亿清理“三角债”之时，各商业单位的业务经理和大批用户携款上亚都提货，却经常空车而返，有的甚

表1-2 1991年11月亚都加湿器销量比较 (单位: 元)

商 场 名 称	小家电零售总额	亚都加湿器销售额	所占比例
西单商场	95万	48万	47.37%
东安市场	60万	36万	60%
长安商场	83万	31.7万	38.2%
隆福大厦	45万	24万	53.3%
贵友商场	31万	12万	38.7%
合 计	314万	148.7万	47.35%

至放过三四趟空车!在许多厂家发 70 %的工资让工人回家之时,亚都却没有节假日和星期天,晚上经常加班到九十点钟,仍然无法满足市场需要。同一片蓝天之下,却是两个“世界”、两种景观。在亚都人的观念中,从没有“疲软”二字。

为什么一种绝大多数人都看不到市场前景的产品会有这么好的销路?为什么整个市场疲软,亚都加湿器却能一枝独秀?是亚都人先知先觉吗?

其二,据国家有关部门预测:加湿器要在中国形成市场将是1994年以后的事情。然而,把这一市场开发成功,使其提前到1990年的,并不是那些全国著名的实力雄厚的大型家电集团,而是一家仅有几十人和几十万元资产的名不见经传的小小的民办企业。

其三,1990年,亚都几十名职工为开发加湿器项目凑足了50万元风险抵押金,决心搭上身家性命背水一战。“亚都现象”的形成,源于这种拼搏献身的精神,而这种精神正是目前多数企业所不具备的。为什么讲了几十年“工人阶级是国家的主人翁”,可真正能调动起“主人翁”的献身精神,使