

案例 1

联想集团

· 浩 宇 ·

· 提要 ·

联想是我国具有传奇色彩的高新技术企业之一，1984 年它从一个以 20 万元起家的小公司发展成为世界电脑五大主机生产商之一，不仅向世人展示了一个高新技术型中小企业发展壮大的“联想模式”，还提供了许多企业经营理念，成为我国高新技术企业代表。联想从 20 世纪 80 年代我国高新技术企业发展的环境和条件出发，先从学习规模营销开始，摸索了一条“贸—工—技三级跳”的创新发展模式，并以“瞎子背瘸子”策略，与香港有关公司优势互补，共同进军海外市场。联想顺应企业发展的不同阶段对创新发展的要求，适时调整组织结构。从初期的“平底快船结构”调整为成长期的“大船结构”，然后是“舰队结构”以及中港业务整合后的新“舰队结构”。联想主动应对 INTERNET 时代的挑战，进行业务重组，形成两大公司，从而开创了联想全面进军网络时代与创造新经济的全新企业格局。

●关键词：联想、“贸工技”创新发展模式、“瞎子背瘸子”策略、组织

结构调整、业务重组

在我国，联想是一个知名度很高的高新技术企业。这个成立于 1984 年，从仅有 11 人、一间小平房和 20 万元投资起家，经历了艰难的创业发展之路，发展成为在国内有很强影响力的高科技公司。现在，联想集团公司生产和开发台式电脑、笔记本电脑、服务器、主板、外设、手持接入设备、软件等产品，同时推出大型综合网站及证券、教育等领域的垂直网站群和宽带网络等主要业务。今天的联想集团，已经成为我国国产电脑最大的生产企业。1999 年联想集团销售额达 176 亿元，2000 年达到 284 亿元，连续两年荣获全国电子百强第一名，联想家用电脑在我国市场的占有率高达 30.8%。联想早在 1994 年就进入全世界最大主机板生产商前 5 名。联想品牌电脑在我国市场占有率位居第二，在亚太地区市场占有率位居第 5 位。

“人类失去联想，世界将会怎样”。联想正日益从一个国内名牌企业迈向亚洲名牌、国际名牌企业。联想的战略目标是：做一个“长久的、有规模的、高新技术企业”。

回想联想走过的道路，是一条依靠技术创新、不断发展壮大的道路，是一条适应中国高新技术企业发展的环境和条件，由小到大、由弱到强的发展道路。

‘贸—工—技三级跳’创新发展模式

在现实经济生活中，我们经常会听到人们关于高新技术企业发展应该走‘贸工技’还是‘技工贸’发展道路的争论，也就是企业应该先做贸易，积累资金和市场渠道优势再搞生产和科研，还是先搞科研，转化成产品，然后再推向市场。从理论上来讲，一个高新技术企业的发展似乎应该从技术创新开始，依靠自己的技术力量

开发产品，然后进行规模化生产，并进行产品的市场销售，即按照“技工贸”发展模式来发展。但是，由于十几年来，我国的体制环境，尤其是金融体制环境——高新技术企业发展缺乏顺畅的融资渠道，使得联想等一大批高新技术企业不得不从做贸易代理起家，走上了一条“贸工技”发展道路。

联想集团认为，高新技术产业化的内涵是科研成果、规模生产、规模经销的结合，三者的结合可以产生可观的经济效益。那么，高新技术产业化的这三部分是如何实现的呢？联想探索出了现实可行的“贸—工—技三级跳”模式。

☐从学习规模经销开始

联想集团的创业者最早都是科研工作者，他们创业的历史从为国外计算机企业销售开始。但是，这种“代销商”的经验积累却成为他们后来开发技术的重要基础。

1987年联想作惠普（HP）公司的代理，1988年作宏志（AST）公司的代理，逐步取得了规模销售的经验，为1991年推出有自己品牌的电脑并形成产业创造了条件。

1994年，联想微机事业部组建后，首先确定了销售模式，将销售对象明确为代理经销商，改变了以前代理和终端用户混杂的状况。然后，进一步研究如何吸引代理、管理代理（主要是在价格政策和返回货款政策上）在CPU、DRAM等元器件价格急剧变化时PC机好像新鲜水果不能存放，因此保证库存周期最短是关键，而市场预测准确是基础。如何能够尽量准确地预测市场；如何根据市场预测推出适用于不同用户的新机型；如何管理好庞大的网络；如何进行产品宣传，如何在不同行业、不同类型的用户中搞好宣传；如何在开展上述所有活动中实现低成本和高效益，等等，联想公司在自己的营销实践中都有深刻的理解并采取了有效的行动。自1994年起，联想电脑公司连续5年PC机销售台数每年平均增长100%，而利润每年平均增长180%市场份额不断提高拉

开了与第二名 IBM 的距离，跻身亚太三强。

联想公司在营销实践中，一方面积累了营销经验，另一方面培养了营销人才，同时还建立起有效的营销网络，这些都成为后来联想由‘贸’向‘工’跳跃的基础和前提。

☒精通生产制造

重视生产制造，是高新技术产业化过程中一个重要环节。在联想成长壮大的历程中，生产制造是联想快速发展的起点，也是联想向高新技术企业迈出的实质性步伐。

联想人在实践中体会到，高新技术产业化当中的生产制造分为三大部分：产品开发技术，它是研究和制造的中间环节；制造技术，它是从生产角度保证产品质量、产量，降低成本的技术；管理技术，它是保证质量、产量，降低成本的协调控制。精益求精地掌握这三项技术并不容易，需要不断进行技术和工艺创新。比如，1996 年联想 QDI 板卡制造公司通过对从研发、采购、生产到销售的每个环节进行调整，取得了显著成效，制造技术和管理技术比起许多国有企业都要领先许多，产品更新换代的质量和产量都跻身世界前 5 位，但是与台湾著名板卡制造公司华硕相比，还存在很大的差距。究其原因，华硕的高明之处在于它掌握了生产制造这门大学问，并使开发技术在整个生产制造过程中起到重要作用。因此，联想 QDI 板卡制造公司在加大了生产制造投入的同时，也加强对开发技术的研制，并使两者有机结合形成互动关系，促进实现产品质量、数量的飞跃。

☒加强技术创新

随着市场和生产两个环节问题的妥善解决，联想着力研究提高企业的自主技术创新能力。一是坚持在合作中引进。PC 产业的开放性已经使分工日趋专业化，联想加强了与世界上的大集团、大公司的合作和引进，与英特尔、微软、日立等结成了盟友。二是抓关键环节的创新。经过对计算机产业的技术进行分析，他们把

能够体现 PC 整机厂商技术水准的主板、附加卡和工业设计（外形）作为需要重点突破的关键环节。经过近几年的努力，联想的主板已行销欧美，联想已成为世界第四大主板供应商。自行开发的声效解压二合一卡也成为独有的技术。三是建立研发体系，全面提升自主技术创新能力。目前，联想已经形成了以中央研究院为核心、事业部研发机构为支撑的比较完整的二级技术创新体系。通过加大投资和管理力度，建立充分吸引、激励人才的机制，加快了产品的开发，形成了拥有自有知识产权的核心技术和有市场需求的、有价值的高科技产品，推动了科技成果的产业化。

总之 联想在十几年的探索中 将重点放在研发、生产、销售三个环节的结合上，形成的总体思路是：根据市场需求进行研发，研发时考虑生产需求；准备组织生产时预先考虑如何做市场，如何做销售；做销售时又适时把市场预测反馈给生产体系，把用户需求反映给研发环节以调整产品性能，形成一个闭环系统。在这个闭环中 第一个突破口是经销 要先会卖 会做贸易 然后要掌握制造技术和生产管理技术，并为掌握开发技术奠定基础；在此前提下，再加大前瞻性科研力度，以完整实现高科技产业化。这样的研发活动 这样的技术创新 不是无的放矢 不是为搞科研而搞科研 以至于科研与市场、科研与实际需求相脱节，而是完全从市场需求出发，从生产制造的需要出发，将技术创新作为一个面向市场的闭环系统来实施。事实上，联想许多产品和技术的开发都直接来自于市场需求。比如，联想由于在东芝笔记本销售方面取得了好成绩，东芝公司要求与联想联合生产；联想由于在 HP 喷墨打印机销售方面取得了好成绩，HP 公司也提出与联想合作生产。联想公司以此为契机，高起点进入了笔记本计算机和激光打印机行业，并逐步形成自己的研发能力。

以“瞎子背瘸子”策略进军海外市场

联想的目标是创建外向型高科技企业。为了实现这个战略目标，联想在实践中探索出“瞎子背瘸子”的海外市场进军策略。

“瞎子背瘸子”，一言以蔽之，就是采取企业间的联合与合作，实现其优势互补。香港联想公司由三家公司合资，其中香港导远公司熟悉当地和欧美市场，有长期海外贸易的经验；另一家中国技术转让公司能提供可靠的法律保证和坚实的贷款来源；联想的优势在于技术和人才实力，这在香港来说是无与伦比的。联想要走向海外，就要把这三家公司的优势结合起来，通过资源合理配置，发挥出各自的优势。否则，联想在既缺少资金又缺乏经验的情况下，贸然伸向海外，必然要受挫折。在海内海外产业结构上，联想也运用互补原理。香港地区是国际贸易窗口，信息灵敏，渠道畅通，适合于搞开发和贸易。而生产基地则建在内地，因为香港地区地皮昂贵、劳动力成本高。另外，香港地区移民倾向严重，缺少高技术人才。基于这些情况，联想决定派一批高技术人才去香港成立研究开发中心，而把生产基础主要放在国内。联想把公司本部作为大本营，作为向海外进军的基地，海内外公司统一指挥，人员、资金统一调配。海内外企业互为依托，连成一体，形成竞争能力和抗风险能力都很强的企业阵容。

事实上，回顾联想走向国际市场的道路，包括在香港建立香港联想，都是联想海外进军战略的组成部分。联想走向海外的战略目标是通过“三步曲”来实现的。

第一步，在海外建立一个贸易公司，进入国际流通领域，目的是了解海外市场行情，摸索商业规律，积累资金，特别是寻找开发外向型产品的突破口。1998年4月，联想电脑有限公司在香港成立，开业时仅投资90万港币，3个月就收回全部投资，第一年营业

额高达 1.2 亿港币。

第二步，建立一个有研究开发中心，有生产基地，有国际经销网点的跨国集团公司。这是整个外向型事业的重心所在，是关键的一步。1989 年 11 月 14 日，北京联想计算机集团公司正式宣告成立，是实现这一步的重要标志。

第三步，在海外股票市场上市，形成规模经济，努力跻身于发达国家计算机产业之中，第三步曲于 1993 年实现。

按照创新发展的要求适时调整组织结构

企业的创新发展，需要多个支撑条件，其中适时进行企业组织结构调整，是保障创新发展的最重要条件之一。联想在十几年的实践过程中，进行过三次大的结构调整和整合。

由创业初期的“平底快船”结构调整成长期的“大船结构”

联想成立初期，其目标是开发一种产品或服务以求得在市场竞争中的生存。因此，开始时主要是做贸易和服务积累资金，后来是开发联想汉卡。针对当时企业规模小、资金匮乏，以及研制、生产联想汉卡的需要，联想采用非正规化和没有权力等级的简单结构，即所谓的“平底快船”结构，主要通过个人权威实行集权控制，总经理直接指挥，权力高度集中，以维持组织的灵活性和快速决策的能力。由于当时人员少，部门少，所以能够保证彼此之间的沟通和信息反馈，领导人也有能力和精力对为数不多的下级实行监督和控制。实践证明，“平底快船”结构适应了当时环境和企业发展战略的需要，促进了企业的发展。

随着企业成长和规模的扩大，高层管理者不仅需要解决业务和技术问题，而且需要处理大量的组织管理问题。在这样的背景下，联想提出了旨在明确岗位责任和权力等级，使交流和沟通正式化，权力分工明确化的职能式结构——“大船结构”模式。其主要

特点是“统一指挥、专业化分工”不仅适应了当今市场需求多样化程度不高、企业规模经营以及集聚力量进军海外市场的需要，而且与其所处的发展阶段相适应。

☐从“大船结构”调整为“舰队结构”

结构服从、服务于企业的发展。随着企业规模的不断扩大，业务范围日益扩展，1991 年联想制定了十年内建成一个“宏基”的战略目标，销售收入到 2000 年达到 5 亿美元。而此时“大船结构”已难以适应环境和企业发展战略的要求。首先，随着企业规模的进一步扩大，大船结构决策速度慢、市场应变能力差的弊端日益显露；第二，大船结构的研究开发体制不能很好地贴近市场并按市场需求确定研究开发方向；第三，由于高层管理者的能力和精力所限，继续采取集权和职能结构已不适应企业发展的需要；第四，集权管理在一定程度上束缚了下属部门的积极性；同时也不利于培养管理人才，特别是不利于中高层管理者的培养。

基于这样的背景，联想从 1992 年秋开始在小型机事业部、汉字系统事业部试行事业部制。1994 年以微机事业部成立为标志，全面实行从“大船结构”向以事业部为基本组织形式、集权与分权相结合的新的管理体制——“舰队结构”的转变。最高决策层更多地关注企业的发展方向和总体战略，通过给事业部以更大的权力，事业部对产供销各环节统一管理，享有经营决策权、财务支配权和人事管理权。总部通过设立销售总监、财务总监及成立审计部门，健全人事、财务和审计等方面的制度，对事业部进行“目标管理、过程控制”。联想集团由职能制向事业部制的转变是联想走向成熟的重要标志。

☐中港业务整合 形成新的“舰队结构”

20 世纪 90 年代中期之后，联想的生存与发展环境又发生了新的变化。第一，1995 年，世界存储器市场发生剧烈动荡，生产过剩，价格狂跌，由此引起香港联想板卡价格骤降，加上仓库存货量

大,1995 财年香港联想亏损 1.9 亿港元 股价由 1.3 港元跌为 0.3 港元,整个公司的市值由 10 亿港币跌成 2.3 亿港币。第二,北京联想和香港联想的业务格局是:香港有一个指挥中心,北京有一个指挥中心,财务是单独核算的,指挥不是在一起的,形不成一个统一的指挥中心。第三,联想集团过去融资主要靠银行贷款,资产负债率较高,资本结构不合理,整合后将大大改善资本结构,可以充分运用股市作为主要融资手段。

在此背景下,1997 年联想对中港业务进行整合,把北京联想较好的业务注入上市公司,整合后设六大业务部门,形成了新的“舰队结构”。

1998 年,根据业务发展和战略目标的需要,联想又建立了更具灵活性和适应性的矩阵结构。

总之,联想在其十几年的发展历程中不断调整组织结构,使之与企业面临的环境相适应,与企业的发展战略相适应,保证了企业持续、稳定、高速发展。

◆创新发展无止境

面对 INTERNET 经济的挑战,2000 年 4 月,联想集团主动应变进行大规模业务重组。从原来的以事业部为核心的体制向以子公司为核心的体制转变,形成两大子公司,分别为:向客户提供全面的 INTERNET 的接入端产品、信息服务的联想电脑公司和为客户提供电子商务为核心的终端产品及全面系统集成方案为主的联想神州数码有限公司,从而开创了联想集团全面进军网络时代与创造新经济的全新企业格局。

人们对于联想进入网络有着不少疑惑,但联想集团认为,联想选择网络原因主要有二:一是联想发展战略的客观要求。联想起步时只能盯着碗里的饭,规模大了当然要抢锅里的饭。联想必须

适时进军新的领域。联想也不会仅仅满足于做一个生产制造商，联想的整体发展策略是由高科技产品的生产商转向高科技应用服务供应商。这就决定了联想不能再死守着原来的那一块业务去把盘子做大，而是迟早要进入未知的领域。二是联想实力扩张的要求。联想经过十几年的发展，已经步入稳定发展的轨道，也积累了很多企业经营方面的经验，并且已经成长为我国信息产业的领头羊，这在一定程度上给联想带来了自信。每年 4 个亿、5 个亿的利润也使联想有了一定的抗风险能力。原来是一不小心就可能万劫不复的危机感逼迫着联想谨慎谨慎再谨慎，现在则是只要不是全身而入即使一两个项目出了问题，也能保证不会影响联想的大局。正是出于这个基本认知，联想才真正迈出了产业拓展的新步伐。

创新发展无止境。联想的目标是，在 2001 财年将实现 260 亿元的营业额。而根据联想的三年规划，联想的年增长率将达到 50%，利润的年增长率将达到 40%。这样，到 2003 财年，整个联想集团的营业额将达到 600 亿元。一个新的、更加强大的联想将驰骋在我国、乃至全球 IT 产业的市场上。

联想正在成长为成熟的、稳健的高新技术企业。

评注

联想集团的经验非常丰富 从技术创新角度考察 主要是联想根据我国的具体国情，探索出一条符合本企业特点的创新发 展道路。这一发展道路具有典型意义 不仅在中关村有代表性 而且在全国其他科技园区的高新技术企业中也具有代表性。概括起来，主要有以下几个方面：

1. 探索“贸—工—技”产业发展道路。由于联想创立之初只有 20 万元的投资，所以选择了走贸—工—技的产业发展道路，这既是联想的特点，也是联想的创造——从学习规模营销开始，然后

精通生产制造，再进行技术开发，形成研发、生产、销售的闭环循环。选择“贸—工—技”发展模式，至少有三点好处：第一，为规模化生产、技术开发积累了资金；第二，从市场开始，使得后来的技术创新符合市场需求，符合生产中的工艺技术的要求，避免了许多研究机构存在的科研与市场脱节问题；第三，为以后的技术开发—规模生产—市场销售，即实现“技—工—贸”闭环循环，做了人才、管理经验准备。

2. 企业的组织结构服从于、服务于企业的技术创新和企业发展战略。联想在创新发展过程中，适时地调整组织结构，为创新发展提供组织保障。联想从“平底快船”结构调整成“大船结构”，是为了适用企业规模化扩张的需要；将“大船结构”调整为“舰队结构”，是为了适应公司事业范围扩展、调动事业部积极性的需要；而对中港业务整合、形成新的“舰队结构”的目的，是既要适应在计算机领域多元化发展、又要对海外公司进行有效控制的需要。

3. 创新无止境。企业技术创新不是孤立进行的，需要观念创新、制度创新、市场创新和管理创新等综合创新的配合和协调推进。而其中观念创新尤为重要。联想集团未雨绸缪，面对全球信息化浪潮，把握 IT 业发展动态，紧跟全球 IT 发展步伐，将公司进一步调整为向客户提供全面的 INTERNET 的接入端产品、信息服务的联想电脑公司和为客户提供电子商务为核心的终端产品及全面系统集成方案为主的联想神州数码有限公司，从而开创了联想集团全面进军网络时代与创造新经济的全新企业格局。

评注人：赵弘博士，北京市社会科学院经济所副所长、研究员；北京中关村研究中心主任。长期从事高新技术产业、中小科技型企业融资渠道、风险投资等方面研究，出版专著《知识经济呼唤中国》、《企业资本运营战略与策略》、《现代企业观念创新》等，发表论文 60 余篇。

案例 2

亚都科技股份有限公司

王 园

·提要·

亚都科技股份有限公司是以加湿器、空调换气机、湿度传感器三大支柱产品为核心的民营企业。1987年,何鲁敏怀着“科技救国”梦和另外两位归国学者以5万元资金创建亚都,1998年,亚都注册资金已达1.584亿元。1987年~1990年,亚都先后研制开发出我国全部国产化的工业加湿器、YC系列超声波加湿器及民用加湿器等品牌,荣获北京东城区科学技术进步二等奖和中国建筑技术发展中心颁发的新技术新产品推荐奖,并打开了市场,投入了规模生产。何鲁敏坦言,亚都经历过严重的决策失误,但亚都追求“成熟”而不追求“成功”,不与人争的信念不改。亚都要走适合自己的路。

●关键词 亚都、何鲁敏、加湿器、创新、白手起家、使馆练手

提起亚都恐怕很少有人不知道,就会让人联想起何鲁敏,但是提起何鲁敏的办公室可能就很少有人见识过了。偌大的一个办公

室里，尽管办公桌放在了最阳光灿烂的位置，但是一看到安置在角落里的吧台自然就会让人想到这是一个很会劳逸结合的人，而旁边支架上的望远镜似乎更说明了主人对前面世界的心驰神往。何鲁敏的业余时间最爱玩，然而这个贪玩的人带领着亚都走出了一个个波浪轨迹。亚都不与人争，也有自己的一片天。

◆租仓库 白手起家

何鲁敏有着他那个时代多数人都有的经历，但是也有多数人没有的特殊经历。如果外国也有户籍的话，何鲁敏算是一个地道的“老外”了。出生于保加利亚的何鲁敏 5 岁的时候才随父母回到了北京。但是在特殊的历史背景下，一声“上山下乡”的号召就把还在上初中的何鲁敏送到了山西的一个远离交通线路的小村庄，从此，村子里又多了一个名叫何鲁敏的落户青年。虽然艰苦的农村生活让出身优越的他难以承受，但他还是以坚强的毅力修完了大学的课程 高等数学、自然科学、政治、经济 就连《资本论》都通篇研读过。插队 5 年 做了 5 年的团支部书记，几乎每个春节都是在煤油灯下伴着书本度过的。

1973 年是何鲁敏命运转机的开始，那一年，他以优异的成绩考入了清华大学，1979 年又考取了本校的研究生。随后的经历似乎一帆风顺，毕业后顺理成章地进入研究机构做起了学问。1985 年，何鲁敏作为公派人员到日本学习，在日本看到了我国和其他国家的差距后，何鲁敏坚信这样一句话“科技救国”。两年后的春天，他谢绝了日本方面的高薪挽留后带着 9 箱技术资料回国了。

1988 年初，何鲁敏同另外两名归国的学者一起创办了北京亚都科技股份有限公司的前身——北京亚都建筑设备制品研究所。创办企业的 5 万元资金是以年息 25% 借来的。当时在“房无一间 地无一垄”的情形下 租了钟楼底下的一个仓库做办公室 大门

正对着钟楼，每天打开大门第一个看到的就是钟楼。说起这段经历，何鲁敏还道出了亚都的一个典故。亚都之所以起名为“亚都”，因为当时租的办公地点就在钟楼下面，“北京是全国的首都，而钟楼是北京的一个代表，虽说是保卫祖国，可是我们也是在首都的底下呀！”从此亚都正式得名。

◆ 工学硕士使馆练手

有了好名，有了好地儿，有了好人，有了第一笔资金，还差什么？当然就等着出成果了。

至今，何鲁敏形容自己在企业中的位置就是一个首席设计师，无论经营还是管理都没有比和技术人员扎堆儿设计产品带劲。所以，看何鲁敏的名片有一个有趣的现象，别人都是××总、××首席执行官作为名字的后缀，可是何鲁敏却在大名后面赫然写着“工学硕士”几个字。这样一个学术气极浓的人搞企业最容易出的东西当然就是科技成果了。

1987年5月，第一台百分之百国产化的工业加湿器在亚都诞生了。1988年5月，YC系列超声波加湿器获得东城区科学技术进步二等奖。1989年同一系列又获得了中国建筑技术发展中心颁发的新技术新产品推荐奖。1990年6月亚都迁至海淀开发区，同年9月注册成立了“亚都人工环境科技公司”，这时的注册资金已经在当年的5后面加了一个零。10月第一台民用加湿器在亚都诞生，并很快投入了规模生产。

但是众所周知，一个新产品——尤其是民用产品的面世不仅要经历产品的开发与研制，更重要的是把产品推向市场，让消费者认可。这一关对企业是一种考验，如果过不了就可能在强手如林的市场中没有生存的余地。亚都民用加湿器问世的时候同样遇到了考验。尽管费尽心机想了许多办法，可是过惯了干燥生活的老

百姓就是不接受加湿器，当时 690 元一台加湿器对于中国老百姓来说似乎有些奢侈。由于加湿器在国外是很常见的家用小电器，在日本呆过两年的何鲁敏最终想到的解决办法就是：向外国人下手。于是何鲁敏调动了所有的销售人员进入使馆区或是向使馆发信，直到最后一家——一向从不使用别国产品的日本大使馆也用上了亚都的加湿器，亚都成功了。

◆大起大落 追求成熟 三年复兴

很多人都问过何鲁敏一个同样的问题，为什么当初选择加湿器这样一种产品来进入市场。何鲁敏自有一套理论，他认为自己的性格就是不愿与人竞争，因此也影响到了企业的理念——不竞争理念。一个行业如果做不了老大就不做，不参与行业激烈的竞争。就是凭着不竞争的理念，亚都在 1987 年到 1998 年间注册资金从 5 万元发展到了 1.584 亿元，从单独技术转让到形成以加湿器、空调换气机、温度传感器三大支柱产业为核心。

在外界看来，亚都似乎一帆风顺，但是只有何鲁敏心里对于企业曾有的错误一清二楚。上市失败，盲目扩大自己的产业分散了自己的实力，把自己的企业看成不是大企业，实际上当时只能算做一个中小企业。1999 年，亚都在沉寂了一段时间后东山再起，何鲁敏提出了“三年复兴计划”。2001 年正是三年复兴计划的第三年，亚都又开始蒸蒸日上。

在采访中，记者问何鲁敏：“现在企业复兴了，为何不换一个体面的办公环境？”何鲁敏感慨地说：“成功需要机遇，一个错误都不犯也不一定成功。办企业就是摸着石头过河，深一脚浅一脚应该是很狼狈的，怎么可能西服革履的。与其追求成功不如追求成熟。现在建成了非常漂亮的厂房。这也是企业实力的象征。”

评注

中国古代兵圣孙子曰“是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”何鲁敏和他的公司把“进入不竞争领域”作为自己的经营哲学，就是要力争“不战而屈人之兵”，力争在激烈的市场竞争中进入无人之境，以先人一步的战略获得超额利润，使企业得到高速发展。

从经济学角度看，“进入不竞争领域”，实际上就是要不断创新，从产品开发上创新，从经营方法上创新，从企业组织上创新，从维修服务上创新，等等。只有先人一步的创新，才能“进入不竞争领域”，才能获取较高的利润。从比尔·盖茨的微软，到何鲁敏的公司，凡成功的公司，都在不断创新，力求“进入不竞争领域”，保持自己在“不竞争领域”的地位。在技术、产品淘汰速度甚快的高新技术产业领域，就更须保持企业处于“不竞争领域”，才能持续发展。

“进入不竞争领域”，意味着企业要有一种视今天为落后的文化，有一种时时存在的危机感。对于企业领导者来说，就更是如此。

“进入不竞争领域”实际上是以存在并意识到激烈的竞争为前提的，是以企业具有真正的竞争力为基础的。实际不存在无人竞争领域。从企业发展规律看，一个企业要发展壮大，就必须在一个具有相对优势的领域扎下根，不断发展。从何鲁敏的公司看也是如此。加湿器、空调换气机、温度传感器是其三大支柱产品。即使存在着竞争对手，只要把“进入不竞争领域”作为企业精神，也是可以找到“不竞争领域”的。例如，可以通过不断的技术进步，先人一步地推出新产品；可以通过市场细分找到没有人注意过的市场缝隙；可以通过改进经营管理使自己的产品成本大大低于对手。实际上，“不竞争领域”是很多的，也并不一定需要多高的技术，关键在于是否把创新作为企业的生命。海尔集团专门为农民生产的“大地瓜”洗衣机就是一个很好的例证。技术没有什么先进性，关

键在于他们为农民着想，针对农村的洗衣机使用环境作了一些技术上的改变。从某种意义上说，只有在竞争领域进入了“进入不竞争”状态，才真正反映了企业的实力。

评注人 赵英，1982年毕业于北京广播学院，曾经当过记者，1984年到中国汽车工业公司政策研究室任研究员、新闻发言人。长期从事汽车工业发战略、汽车企业经营管理的研 究，并负责起草汽车工业的重大战略、政策性文件。1991年到中国社会科学院工业经济研究所工作，现为工业发展室副主任、研究员。主要从事工业发展、产业政策、企业发展战略方面的研究