

A4 GENERAL MANAGER | 总经理

- 王宁国说,关于管理层人选,我们主要考虑四点:即专业、经验、信誉、过往成绩。
- 在王宁国的建议下,中芯迅速为员工提高了部分待遇条件,并开始借助一项名为“机构精简计划”的措施,推动公司组织结构的变革。
- 王宁国说,中芯并不畏惧谁,并强调要改变过去“做大做强”思路,要“做强做大”。在同一产品上,如果能提供一流技术和生产能力,客户满意,就不怕任何竞争对手!

王宁国:中芯发展路上不畏惧谁

□ 王如晨

张江路18号中芯国际里面的出租车,繁忙地排着队。一位对中芯显然有些熟悉且张口就谈“经济危机”的司机说,现在的状况比去年好得多,员工也比去年“精神”,这让出租车的生意也好多了。

而沉默4个月后,中国这家第一大半导体代工企业的决策层也到了说些话的时候。3月17日,记者在国际半导体设备与材料展览会场碰到董事长江上舟,问及为何沉默,他哈哈大笑说,管理层已全到位,马上会对外公布策略。

记者也已约好中芯国际总裁兼CEO王宁国,这位曾在贝尔实验室、美国应用材料、华虹集团任职的职业经理人,细数其上任以来的日子。

上任后的4个月

王宁国不愿透露他与中芯国际之间的“姻缘”,只是强调,自己很快做出了决定。而一位熟悉他的人士透露,中芯董事长江上舟亲自对他发出了邀请,而他4天内便做出了决定。

他正式上任的日子是2009年11月11日。这显然是个敏感的日子。因为,前一天,中芯加州败诉,被判赔偿台积电215亿美元,且要释出8%的股份,外加未来2%的优先购股权。同时,创始人张汝京离职。

他的职位是中芯国际总裁兼CEO兼执行董事,与当初张汝京“一身三兼”的地位完全一样。

但是,摆在王宁国面前的,却不是让他轻松的活计。中芯当时的情势,用“危局”一词来形容,丝毫也不过分:企业形象受损、财务受到重创、客户面临流失、员工信心缺失、人心浮荡。

他急需烧起几把火来。首先是团队重建。因为,张汝京离职的同时,跟随他多年的老将、首席运营官Marco Mora也随即离去,中芯管理层凸现真空。当王宁国与中芯管理层见面时,他感到,必须尽快重建新团队。于是,他向董事会提交了几名人选。

这就是季克非、曾宗琳、杨士宁、关悦生以及研发骨干相继回归或“空降”的背景。

“关于管理层人选,我们主要考虑四点,即专业、经验、信誉、过往成绩。”他甚至对记者一一列举了上述高管的许多专业特长、性格特点等,并且熟悉到细节。

但是,有比团队重建还让人火燎眉毛的事。那时,中芯大客户对其加州败诉、赔款十分震惊,信心有些



链接:

王宁国个人资料

王宁国生于我国台湾,在加州伯克利取得博士学位后,曾服务于劳伦斯放射实验室及贝尔实验室,进行研究工作。上世纪80年代进入应用材料公司(Applied Materials),曾经主导好几项技术开发,为半导体制程设备技术带来许多成功的突破,后来转入地区和全球市场开发领域,成果辉煌,一路跃升至该公司最高决策层巨头之一。王宁国现在也是斯坦福大学大中华区企业创新科目顾问、中国科技部海外顾问。

王宁国是企业管理长才,也是技术开发专家,拥有100多项专利。早年时,他首先提出单一芯片集制程技术,解决了传统晶圆厂的问题,将半导体工业带入更精密领域。如今,在华盛顿史密森尼博物馆内有一个永久展示的半导体设备产品“精准5000”(Precision5000),被认为是产业中最重要的里程碑,应用材料公司称其为有史以来最成功产品,而它的发明者正是王宁国。

王宁国现任上海华虹(集团)有限公司CEO之外,他还将担任上海华虹国际公司的副董事长、CEO和总裁以及华虹半导体有限公司的董事长。

2009年11月10日,中芯国际宣布,任命王宁国为总裁CEO兼执行董事。

动摇,个别公司甚至开始提价,中芯面临海外客户流失问题。于是,上任没几天的王宁国,便立刻去了日本、美国两地,稳定客户信心。

而中芯整个体系内部当时也充满传闻,一度有消息说,为了走出困境,中芯或将断臂求生,缩手不管全国六大生产基地中的武汉、成都,在建中的深圳厂也充满变数。这导致当地政府急着要中芯做出澄清。于是王宁国接着又去了三地,安抚当

地政府,重树信心。

但是,那时公众对中芯未来运营也充满了质疑。由于直接赔款导致公司财务受到冲击,那时又正处于第四季中期,海外媒体几乎集体唱衰说,中芯营业额当季或比上季下滑5%。王宁国说,绝不能输在运营上。那时,他几乎天天分析各种财务数据,最终得出乐观结论,当季中芯不但没有下滑,反而还增加了3%。

由于濒临年末,王宁国也没有忽视董事会会议以及财报说明会。他说,前三个月,“确实非常忙”。

裁员还是机构精简?

但是,重树运营信心,不是简单地安抚几句就可以完成。未能走出亏损的中芯国际,在员工层面,一直缺乏士气。被外界视为技术专家的王宁国,大约2/3的时间,一直在谈管理与文化重建。

他说,除了实地调研,几乎每天都会浏览员工言论,尤其是百度“贴吧”的帖子。那里让他感受到了基层员工的真实生存状态。他们或因待遇低而抱怨,或因难以升迁而消沉。

他仔细对比了员工薪水标准,坦承某些方面确实不如同行;在人才培养、激励机制建设上存在一些问题。而来自6个不同国家、地区的员工之间,在观念、文化上的矛盾,也让他感到急需一种开放精神。

过去9年多,中芯在生产、垂直布局、新业务培养方面奠定了基础。但在文化、人才培养、激励措施等“软”的方面缺少更多铺垫。

在王宁国的建议下,中芯迅速为员工提高了部分待遇条件,并开始借助一项名为“机构精简计划”的措施,推动公司组织结构的变革。

这一计划的内容是,将采取“自上而下”的方式,先后调整上层管理团队与基层队伍,融合公司技术、生产、市场等资源,提高内部运营效率,强化市场响应速度。消息人士此前曾透露,这一过程或将伴随人员裁撤,尤其是50岁以上的员工,或将强制退休。

曾担任过应材高级顾问的莫大康说,裁去部分人力对中芯有利,因为,“12000人,创收10多亿美元”,单位人力的产出远低于前三大对手。

但王宁国表示,这并非“裁人”。因为,裁人往往是产业不景气时企业成本控制的动作,而中芯目前需要的是提高效率。

熟悉他的一名内部人士表示,王宁国刚来时,发现中芯有55个人直接向他汇报,这让他惊讶,觉得沟通效率一定有问题。几个月来,他观察到,公司在部门、业务、人员搭配等方面确实有一些“大企业病”气息。

“一个庞大组织到了新阶段,必须在管理上进行变革,GE、英特尔很多企业都是。”他说,涉及到人的变动,不是单纯控制成本,而是提高效率、效率。中芯必须打破现有体系,在组织结构上,既要走向“扁平化”,又要在各部门、业务之间建立矩阵式管理模式。但是,截至目前,外界

仍在持续不断地质疑中芯,认为过去多年过于强调规模扩张,忽视了内在体制建设。王宁国没有直接回答,但他强调,不要对过去表示顾虑,往前看,也许你会发现,过去的决定是非常适合的。

评估每一位对手

但这些内部变革,并不能掩盖中芯面临的激烈的竞争。随着中东Global Foundries成功收购新加坡特许,中芯一下沦为行业“老四”。加上韩国三星等巨头渗透代工领域,中芯的地位有被弱化的风险。

而更让人可怕的是,老对手、如今的第二大股东台积电正在借助打造代工标准的概念,强化产业联盟力量,而且,它对大陆市场的营销力度比以往明显加大。前不久接连与多个设计基地、研发机构签订了合作协议。

王宁国说,中芯并不畏惧谁,并强调要改变过去“做大做强”思路,要“做强做大”。在同一产品上,如果能提供一流技术和生产能力,客户满意,就不怕任何竞争对手。

“在foundries(代工)领域,中芯还只是一轮‘新月’,但它有变成‘圆月’的动力和潜力。”他说,对于市场上的同一个产品,公司会先以“质”来竞争。

他没有明说,或许,在他心里,龙头老大台积电就是一轮“圆月”。而“圆月”则意味着现有业务扩张的空间不会太大,甚至有缩小趋势。截至目前,台积电占据了全球代工市场一半以上的份额,但增长幅度已不如前几年。

业界第二的联电,在中芯眼里,倒一直并非最让它头疼的对手。在度过高速发展期后,联电整体成长持续放缓。

但中东Global Foundries,在CPU代工、资金上比中芯强大很多。中芯只是在成熟技术实力、良率、产能方面有整体优势。不过,王宁国表示,大中华区市场已成为中芯重心之一,中芯有一定“地利”(大陆市场)之便。

但是,除了它们,中芯还有大陆对手。如华虹集团与宏力正联手建设华力12英寸半导体项目。而且,这个新项目,主要定位于本土市场,公司曾表示本土订单要占一半以上。这对正在强化本土市场的中芯显然有所威胁。

王宁国不愿直接评价。只是强调,大陆几百家设计企业日益壮大,未来完全可以支撑起更多12英寸厂,而且,新的12英寸项目如果成功,也会增强本土设计企业投产信心。

► 老总文萃 | LaoZongWenCui

别要员工 只将企业当“家”

□ 金和软件董事长兼总裁 梁润峰

很多企业都在企业文化中强调,要员工有主人翁意思,视企业为家,全身心地投身到公司的工作中去。这样的企业文化建设看起来很不错,但结果是,我们这样的要求越多,员工越是会缺少主人翁意识,也不能将公司当成家。

这些年,我一直在研究《精确管理》,如何让员工真正在工作中产生并保持快乐,这看起来是非常难的,其实到目前,我的研究告诉我,这其实不难,只要做企业家人,做老板的人,真正想明白,做到位就行,这个位就是,员工真的是主人吗?

我做的不是纯理论研究,而是实践,抽象,再实践的不断证明,调整,再证明的研究与实践结合的工作。这些年,我们在金和软件一直在做这样的实践。这个实践也是有一定的边界的,大的边界是,我们说的这个家要能存在并得到一定的发展。

2010年元月15日,是我们金和软件年会。这个年会,是我们金和软件连续第六个高速增长年,新八年战略的第二年结束,第三年开启的年会,从早上9点,到晚上10点,我心始终很激动,让我激动如此久的不是我们的业绩,而是透过员工的眼睛,看到员工在年会上表现出来的主人翁感,无论谁,人人都表露出来:这里的一切都与相关。有了今天的结果,我想,金和的事业更快地前进可能性大大提升了,金和可以起飞了。

在这些年中,我也走过一些弯路,如何让一个组织保持真正意义上的活动,让大家真正有快乐感,让员工能体会到自己是主人这些问题的认识,走过了从模糊到看似清晰再模糊到再看似清晰的循环往复的过程。从实践到目前,我认为清晰的是,要想让员工让企业为家,老板先要以企业为“真家”。这个“真家”是有别与我们一般意义上想的,老板当然会以企业为家了,因为,企业是他的嘛,这企业里的一切是他老板的,还有个老板会不以企业为家。如果是这样以企业为家,我得到实践结论是,员工就永远也不会有以企业为家的感觉与想法。

那这个家是什么概念呢?是老板你真要视企业就是一个家,你是慈祥的长辈,这时你想的,你做的是什么呢?这个家早晚是要交给他们的,你是要想方设法让小辈们去锻炼的,你不会因为他们做错了事而生气,你怕的是他们不去尝试。他们尝试了,失败了,你也会高兴。你愿意辅导小辈,让他们成功,你愿意让他们按照他们的兴趣选择他们自己的路。这是老板以公司为家的那个家,有了这样的前提,员工就做到我的事情我做主,敢于去试,敢于去闯,失败了有人抚慰,有人帮助他分析;胜利了,有人去看他的新的计划。这一切,在一个公司做到了,员工当然会以公司为家。

近一年来,我在研究与实践的基础上,提出了辅导制,在公司,我们高层全都是员工的辅导员,我们让员工自己的事自己做主,自己愿意为公司的事去冒险。

员工是以金和为家了。



家婆老鸭汤

全国连锁



重庆家婆老鸭汤全国连锁加盟中心

重庆家婆老鸭汤 百分之百回头率

重庆家婆老鸭汤全国连锁加盟招商公告

乙级店:投资三万元	当月收回来	一年翻几番	效益很可观
甲级店:投资十万元	当月收回来	年利近百万	致富更壮观

重庆家婆老鸭汤,是重庆家婆食品开发有限公司根据百年家藏秘方,并经西南农业大学食品科学院十位教授、专家、在现代食品科学研制方法指导下制作的深受广大消费者欢迎的美味佳肴,其香气淳正,口感舒适,常食不腻。

公司在大规模生产老鸭汤料的同时,已先后开设了几十家家婆老鸭汤酒楼,自面世以来,即以其味美价廉、滋补强身受到广大消费者的青睐,并迅速在各地掀起连锁加盟热潮。

为了使更广大的消费者品尝到家婆老鸭汤的美味,本公司特面向全国各省、市、地、县级城市,广泛诚招加盟连锁店。热忱欢迎广大企事业单位和个体经营者、下岗职工、待业者等踊跃投资加盟,投资者只需投入三五万元即可开起一家150-200平方米的家婆老鸭汤乙级酒楼,一月左右可收回投资,一年可获利数十万元;开甲级店投资10万元左右,一年可获利近百万元,实在称得上是一条投资小、周期短,见效快,易操作的致富途径。

加盟连锁,就是将一个成功的企业进行复制,我们深信,重庆家婆老鸭汤这一极具市场潜力的品牌,其巨大的市场空间所带来的无限商机必将给你带来滚滚财源!

联系地址:成都市西二环二段121号 联系单位:重庆家婆老鸭汤全国连锁加盟中心 联系电话:(028)66230669 87329642 87329138 89008414 联系人:梁女士 钟小姐



□ 编辑出版:经理日报社 □ 发行:全国各地邮局(所)均可收订 □ 国外发行:中国国际图书贸易总公司