

从专业到卓越，跨越的不仅是时间，

还有智慧。

在追求卓越的道路上，侯忆和中电二公司人的脚步从来没有停歇。

追求卓越

——记中电二公司总经理侯忆



| 本刊记者 杨 洲

虽然很少见诸报端，但业内人士都不会否认中国电子系统工程第二建设有限公司在净化安装领域的杰出成就：第一个 $0.5\text{ }\mu\text{m}$ 的大面积100级中国华晶微电子工程，第一个 $0.3\text{ }\mu\text{m}$ 的大面积100级首钢日电NEC工程；第一个 $0.1\text{ }\mu\text{m}$ 的超大面积1级净化厂房——上海华虹NEC(909)工程，第一个 $0.1\text{ }\mu\text{m}$ 的0.1级洁净厂房——苏州和舰科技工程。尘埃粒径从 $0.5\text{ }\mu\text{m}$ 到 $0.3\text{ }\mu\text{m}$ 再到 $0.1\text{ }\mu\text{m}$ ，中电二公司跨越了我国洁净技术发展的一个个里程碑，创造了一个个“一尘不染的世界”。而在这一一个个里程碑的背后，则凝结了二公司人的智慧和心血，其中的代表人物，当属中电二公司现任总经理侯忆。

2004年，已在中电二公司工作了20年的侯忆走马上任总经理一职，在侯忆

的运筹下，短短两年时间内，公司产值就实现了从4亿到8亿的跨越。

会当凌绝顶

百尺竿头，仍要更进一步

中电二公司深厚的技术沉淀给了侯忆一个可以施展的平台。在此之前，中电二公司隶属信息产业部，是计划经济把中电二公司推上了净化安装的道路，如何在市场经济条件下继续保持企业的竞争优势？二公司人并没有真正地去想。侯忆上任后，第一件事就是把高精尖的专业化道路作为长期战略明确下来。经过战略上的确认和调整，目前中电二公司涉足半导体芯片、液晶面板、等离子面板、光纤、制药、生物工程、食品卫生、手术室等多个领域的净化安装，能够为

客户建造完全满足其要求的生产环境。

但侯忆并没有满足于此。“三流的企业做产品，优秀的企业做品牌，顶尖的企业做标准”，道出了他内心真实的想法。在侯忆的努力下，中电二公司将强烈的行业责任和社会责任作为驱动，努力参与到行业标准的树立中去。国内某厂房发生火灾，由于金属壁板不同部分采用的填充材料不一样，于是出现了一半烧光了，一般完好无损的奇怪现象。侯忆为此专门提交了相关议案，建议对安装金属壁板的填充材料的选取进行界定。后来确立了新的用料标准，为行业安全做出了极大的贡献。

同样，中电二公司在多次参与国家标准的编写工作之余，还组织专家编制一套高于国家标准的包括施工技术标准、

质量评定标准、安全文明现场标准在内的企业工作标准，并进行了相关实践。在某种程度上，中电二公司目前的安装施工水平和相关规范，已经成为了行业标准的一部分，并在一定程度上引领了行业的技术方向。

远眺天地宽

站在高端，才能比别人看得更远

尽管中电二公司代表了净化安装行业的最高水平，侯忆依然在思考更深层次的企业战略，尤其是关于差异化竞争和全方位竞争的战略问题。他得出的答案是，在不断提高专业技术水平的同时，还必须延伸出去，掌握产业链条上游资源，从而实现独树一帜的竞争力。

设计所的成立证明了这一思路的正确性。比如公司承接的西北某保密工程，是一项光电设备安装工程。当时对方要求在10天之内设计完毕，没有一个设计院敢承诺在这个时间内设计完毕，但中电二公司做到了，不仅做到了，价格还很低，由此关联的后续工程也拿下来了。设计院的同志开玩笑说如果中电二公司再这么做下去，可就是要抢他们的饭碗了。

设计所的成功经验积累，激发侯忆开始尝试以设计所作为立足点，发展工程总承包。侯忆认为，安装公司作为最后交接项目的企业，在做总承包上有得天独厚的优势。因为，由负责最后环节的企业来交钥匙，在项目协调上将会方便得多，避免出现相互扯皮现象。

在这个思路指导下，侯忆带领中电二公司走了一条非常有特色的总承包路线。比如中电二公司于2005年拿下的广东汕尾信利半导体TFT-LCD工程，就采用了设计、采购、施工、管理一体的EPCM模式。在该模式下，业主只关心最后交到手的工程是否符合他的技术指标，而其他包括勘探、设计、土建和最后的安装和管理则都由中电二公司来负责。最简单的例

子如水泥地面，这是由土建方负责的，国际标准是每米偏差不得超过5毫米，但该项目下夹层地面为环氧自流坪，其要求厚度为3毫米，为此中电二公司对土建单位提出的要求是偏差必须小于2毫米，不理解的还以为中电二公司是在吹毛求疵无理取闹。面对此类问题，中电二公司在项目中表现出了优秀的协调能力，最后工程顺利封顶，受到了业主的好评。

慧眼识机遇

智慧的企业更善于发现客户的需求

除了向上延伸，走工程总承包道路，侯忆还带领中电二公司把触角伸向了下游领域，用服务的形式进行测试和运营养护。

侯忆发现在工程建成后经常会发现有设计不足或设计浪费的情况，而设计不足或设计浪费，很多时候却并不是设计的问题，而是业主对企业生产环境不够清楚造成的，他敏锐地察觉到了工程建设行业对测试的需求。

公司由此组建了测试中心，建立了一套有效的质量保证体系，并积极申请社会认可的第三方测试资格。通过测试中心，可以很好地对生产环境做出评价，让业主对生产环境认识更加明确，对每一个环节提出合理的要求，为客户排忧解难的同时也证明了企业自己在净化安装领域高超的专业水准。公司测试部门成立一年多就实现了外部业务零的突破，并使其达到了外部业务总量的21%。

向下延伸的触角还包括了运营养护。侯忆多年的技术工作经验和中电二公司积累下来的资料表明，建设安装完毕后，运营养护往往不是业主擅长的领域。中电二公司在全国各地都有相当数量的项目部，形成了自然的网络，可以很轻松地在客户需要的时候前往工程所在地进行安装维护，像钟点工一样进行技术服务，提高了效率，也为客户节省了资金。中电二公司最近新签约了海力士半导体UPW

和WWTS的运营维护管理，是中电二公司对水处理运营养护管理工程的第一次尝试，初级阶段工作量大、工艺要求和技术含量相当高，成为中电二公司运营养护服务正式化、系统化、正规化的标志之一。

山高人为峰

再长的路，也长不过脚步

作为一个以高精尖技术为支撑的企业，少不了大量的高端人才。侯忆对记者表示，他最得意的两件事就是培养提拔人才和调整企业人才治理结构。

谈到人才培养这个话题的时候，侯忆提到了松下幸之助的一句话：“企业首先是培养合格的员工，其次才是生产合格的产品”。公司实行前门放开，后门关紧，权责明晰，激励到位的人才政策。对员工培养和提拔，侯忆从来都是不遗余力。比如某员工刚刚走上工作岗位7个月，在侯忆手把手的帮助下，通过自己的努力，居然成为了某项目的项目经理，令所有人大吃一惊。现在这个员工已经成为青年员工中的骨干力量。

侯忆很坦率地告诉记者，之前企业虽然拥有大量的人才，但在人才治理结构上，存在一些问题。比如业务拓展上，客户需要的，不是酒桌上的感情，而是实实在在的工程技术含量和工程质量，要承揽到工程，必须让客户了解自己能做什么，能做好。2005年，侯忆果断地进行了改革，他要求一线业务人员必须具备充分的专业素养，替换掉了一大批业务人员。尽管在开始的时候，业务量看上去不够理想，但到了七月份，人才结构调整的效果就开始体现，合同量激增，2005年全年达到了5亿。这样的业绩让人刮目相看，其实也不过在侯忆的意料之中：我们有这么多优秀的人才，只要有了科学的制度，还怕他们不能闪耀出光芒？■

—— 本栏目主持人：刘紫娟 ——