

同學、大家好。

附上這個文章，它有兩個部分，第一個部分是員工的想法，第二個部分是從最高領導者的想法。同樣一件事情，當你的位置不同、看的角度不一樣，想法與感受就會不一樣；這不是誰是好人，誰是壞人這般二分法。因此，領導者必須能夠從更高角度，與從不同參與者的立場來綜觀事情，才能做最佳選擇，這樣的修為是要時時刻刻練習的。

現在的環境變化快速，最根本就是必須隨時自我學習，做到擁有『被大家需要』的能力，才不用懼怕被環境變化吞噬。

共勉之。

Grant

公司不是家(聯想電腦裁員，一位員工的告白)

今天，恐怕是聯想歷史上規模最大的一次大裁員。我們部門 9 個人，今天送走了三個，還有三個要轉崗，剩下三個。整個研究院走了 30 多人，轉崗 20 多人。這是我經歷的第二次所謂戰略性調整，有很多感觸，卻又好像什麼都堵在心裡，說不出來。乾脆簡單記錄下這段往事，提醒自己。

聯想精細化裁員

昨天晚上，研究院秘密召開緊急會議。有 20 多位“責任經理”參加，我才清楚了整個裁員過程。6 日啟動計畫，7 日討論名單，8 日提交名單，9-10 日 HR 審核，並辦理手續，11 日面談。整個過程一氣呵成。今天就是面談日。在 B 座一層的兩個小會議室。

進去的人，領導首先肯定他過去的成績，然後解釋戰略裁員的意思，然後告知支付的補償金數額，然後遞上所有已經辦好的材料，然後讓他在解除勞動關係合同上簽字。平均每個人 20 分鐘。

被裁的員工，事先都完全不知情。在面談之前，他們的一切手續公司都已經辦完，等他們被叫到會議室的同時，郵箱、人力地圖、IC 卡全部被登出。當他們知道消息以後，兩個小時之內必須離開公司。所有這一切，都是在高度保密的過程中進行。

即使我是責任經理，我也只知道明天由我陪同的員工——坐在我隔壁辦公位的，朝夕相處兩年多的一個女孩，邵雋。我不知道昨晚我是怎麼過的，心情特別不好。根據公司規定，我不能提前告訴她。只覺得心裡堵得慌。和我朝夕相處兩年的同事，明天就要被裁員了，而她一點也不知道。

開完會打車回家時，我感到特別疲憊。司機開口了：你怎麼會累呢？你們這一行掙錢多容易呀。我苦笑了一下，沒有回答。

早上，邵雋比我到得要早。向她問聲早上好後，我就心虛的不敢再說一句話了。我照例喂我桌上的小金魚。研究院喬遷研發大廈的時候，每個人發了兩條小金魚，但這幫粗心的研發人員照顧不周，能活到現在的，實在是不容易。邵雋還拿我的魚開玩笑，說這整兒一魚精，居然還能活著。

我不再說話，坐在電腦邊發呆，等待著那一刻的到來。電話終於響了，我走到邵雋面前，先和她握手，再叫她去樓下的會議室。她知道去會議室意味著什麼。那兩個會議室從早忙到晚，所有進去的人，出來後就直接收拾東西走人。

但邵雋一直很平靜，因為在她之前，我們部門已經進去兩個了。是清濤和她談的，大家都這麼熟了，也不用多說什麼。不到五分鐘，就結束了所有談話，在解除勞動關係合同上簽了字，走了出來。

邵雋是 FM365 轉過來的，經歷過 365 那次瘋狂的裁員，她那次也送過好人，所以她很清楚這一切。

然後回到辦公位的時候，陪她收拾東西。到午飯時間了，她說，先去食堂吃飯吧。但我不忍心告訴她，她的 IC 卡現在已經被註銷了。所以我勸她去外邊吃。

負責另外一個人的責任經理，卻直接說出來了，還有人告訴她，人力地圖也已經註銷了。當時邵雋明顯非常失落，感覺突然和公司一點牽連都沒有了。她在聯想工作三年了，可就在兩個小時之內，聯想就不再有她的任何痕跡。被公司拋棄了。就這麼拋棄了？轉眼功夫，就不再是曾經引以為豪的：“聯想人”啦？

中午，部門全體去辣婆婆吃散夥飯。不記得說了些什麼。下午，我送邵雋到家。路過一個小學門口，堵車。她說，我還從來沒有下午從這裡走過，從來沒見過這群孩子們放學。是呀，我也是每天工作到很晚，白天回家還真不習慣。

在她家坐了一會兒，因為我知道她這時候心裡肯定非常不好受。她說了很多當年 365 的事情。

是呀，不管你如何為公司賣命，當公司不需要你的時候，你曾經做的一切都不再有意義。

我特意多呆了一會兒，聽她說話，因為我知道，邵雋雖然表現的很堅強，但我一轉身走掉，她很可能會哭的，就像今天裁掉的許多人一樣。

重災區

伺服器、職能，是這次裁員的重災區。其中伺服器研究室今後可能就不存在了，今天裁得只剩下 5 個人。早上我就聽說那邊已經走空了，有幾個人哭了，但我沒有過去看。

有的人情緒非常激動，因為絕對想不到會落在自己頭上。但是，**戰略裁員的意思就是說，不是以你的業績作為標準，換句話說，就是沒有標準。**

有好幾個原來的大牛人，甚至是當時重金從外面聘請的博士後，也就那麼走了，沒有一點商量餘地。就連伺服器研究室的主任都走了。這整個方向不要了，這是誰的錯？不知道，但只知道受傷的是最底層的員工，難怪有個清華剛畢業的女孩，哭得一塌糊塗。

職能的助理幾乎走光了。和我熟悉的安欣、秦莉，都還沒來得及說再見。現在研究院不設置助理崗位了。前幾天在食堂碰見她們，我還稱她們是研究院的形象代言人。武莊也走了，這是我的老戰友了。我初進聯想的那個項目組，到現在，還在聯想的，只剩下我和郭明亮、金峰了。

我還記得，那年，我們項目組被號稱是研究院的一面旗幟。因為我們開發的內容管理系統成功地挽救了 FM365。後來 365 倒了，我們就支持贏時通。後來贏時通也倒了，於是研究院資訊工程研究室也就沒有了。整個研究室當年的 30 多號人，到現在，還在原崗位的，只剩下我和王江、於興業了。**武莊非常慘，他的老婆在懷孕，而他自己剛剛買房子。我不敢替他想像未來，因為我不能為他做些什麼。**

這次裁員的重點，是**新來**的員工，和呆了好多年的**老**聯想。工作 10 年的，奔 50 的人，也照樣該走就走了。我真想和他們談談心，**50 歲的時候被公司拋棄，不知道會有什麼樣的感觸。我不敢想。**

回到家裡，和小丁聊天，我才知道，伺服器的周密走了，這不是新聞，因為伺服器的人走得差不多了，但是她的老公也走了！今天他倆還一起上班的，不知道會不會一起回家。他倆和我住在同一個社區，剛結婚不久，剛買的房。**我突然想起來二戰時某位著名將軍說的話：我讓士兵上戰場的時候，我會把他們想像成一堆螞蟻，而不是人。因為我一想到他們有妻子、孩子、父母，我就不忍心讓他們去送死。不知道領導在討論名單的時候，是把我們想像成螞蟻嗎？**

到底是誰的錯

我在聯想的這三年，親眼見到聯想從全面擴張，到全面收縮的全過程。當年提出的口號是：高科技的聯想，服務的聯想，國際化的聯想。現在，高科技僅剩下關聯應用或者，而且還不知道能不能成功。

代表服務的 IT 服務群組，被劃歸為 C 類業務，自身難保了。軟體設計中心也即將和聯想沒有任何關係了。聯想四面出擊，卻傷橫累累。

是誰的錯？是領導的錯！包括 FM365 在內，這些方向都是看好的，都是掙大錢的，但為什麼聯想會失敗？我不想在這裡深究，但只是覺得，領導犯下的錯，只有我們普通員工來承擔。

聯想不是家

這是我親歷這兩次重大戰略調整，所得出的結論。我想，我比許多人都體會深刻。員工和公司的關係，就是利益關係，千萬不要把公司當作家。當然，這不是說我工作會偷懶。我仍然會好好工作，我要對得起聯想。

同時，我也覺得聯想沒有欠我的。聯想給了我這麼好的工作環境，這麼好的學習機會，還有不錯的待遇。但，公司就是公司，公司為我做的這一切，都是因為我能為公司做貢獻，絕對不是像爸爸媽媽的那種無私奉獻的感情。

認識到這一點，當我將來離開時，領導會肯定我的業績，我也會對領導說謝謝，不再會感傷。

楊元慶說，希望這一次調整，給聯想帶來 10 年的好運氣。但回想上一次戰略調整，也就是在 2001 年 11 月 1 日，不禁讓人對這句話產生懷疑。懷疑歸懷疑，事情還是要做的。生活還要繼續。

——懷念和我一起共事的眾多同事們！

對《公司不是家》的回應——柳傳志（董事長）

一名聯想員工寫的《公司不是家》的文章登在網上，委婉哀怨，記載的是他的真實感受。我看了以後，心裡很難過。在裁下去的員工中，有一些是我當年直接指揮過的老員工，他們誰都沒有打電話給我，在默默地接受一切。這讓我心中更加產生歉意。我想這其中的更多員工是元慶的直接下屬，他的心情一定更勝過我許多。

我在想，一個企業應該遵循的最根本原則就是發展，只有發展才能做到為股東、為員工、為社會幾個方面負責；而從發展的角度出發，企業就必須上進，內部就必須引進競爭機制。員工在聯想既要有感到溫馨的一面，更會有奮勇爭先而感到壓力的另一面，因此不能把企業當成一個真正意義上的家是必然的。

在家裡，子女可以有各種缺點，犯各種錯誤，父母最終都是寬容的。企業則不可能是這樣的。

在《公司不是家》這篇文章裡，提到了戰略性調整，是由於領導的錯，卻要普通員工負責任的問題。我看到這個觀點時，停下來作了思考。我想，他說

的是對的。這次，有一部分員工被裁，和領導的決策失誤有關，和戰略制定的失誤是有關的。這是非常沉痛的事。所以，我們應該向因此而被裁的員工，誠懇地說“對不起”。

但是我，作為董事長，以企業發展為根本追求，我應該要求楊元慶他們怎樣工作呢，一種做法是儘量小心**謹慎**，避免受損失；一種是要求**突破**、創新，就一定會犯錯誤。我們是在一種很困難的情況下打仗，在方方面面都和外國企業有相當大差距的情況下做的，但是我們必須去爭，去搶；去拼！

我們必須在**毫無經驗**的情況下，進入新的領域，投入人力、物力去嘗試，由於我們看不清**方向**，由於我們沒有掌握好**方法**，我們會被碰得頭破血流，付出慘重代價。

在我直接負責的十幾年中，不知犯了多少錯誤，付出了多大代價，只不過領導寬容，沒有跟我算帳罷了。在惠陽聯想工廠的馬路對面，有**40**萬平方米的土地，至今閒置，價值**6000**萬，是**1997**年前後聯想買的。當時我拍板準備發展製造業，由於後來要全力支援別的業務，我把它停了。

1998年聯想全年的利潤，也就兩三個億，**6000**萬是多大的分量啊。負責組織這項工作的同事，也都全部調整，也有一些因此就離開了聯想。從**1988**年聯想向海外出擊起，分分合合多少次，在這些整合中，我已經說不清有多少支隊伍離開了聯想。說來慚愧，由於我作為主要負責人的失誤，可能會改變一些人一生的命運。

當我想起這些事情的時候，我會問自己，我應該怎麼辦，今天同樣遇到了這樣的情況。我要回答的問題是，我應該怎麼樣要求楊元慶。

我對元慶說的只能是：

- 一、牢記你的目標，牢記你的責任，進取、創新、突破！此外沒有別的出路；
- 二、要愛惜資源，特別要愛惜員工，牢牢記住以人為本；
- 三、去打仗，十仗中勝七仗，就是優秀的指揮官！

我很抱歉地對《公司不是家》的作者說，我們考慮問題的角度不同。元慶只能從企業發展的角度。從大局的角度看問題，這才是最根本的以人為本，最根本的為員工負責。如果元慶真的用為局部員工負責的方法去考慮問題，企業就會陷入一片兒女情長之中，完全無法發展，**中國就會失去聯想。因此企業前進的主旋律，只能是戰鼓，是激昂。**

以元慶為代表的聯想高層，領導承受著巨大的壓力。**員工們說：“我們把生命中最好的時光交給你們了，帶好我們，不要走錯，”股東們更是不停地在說：“發展！利潤！增長！”**同行則是要抓住每一個機會，給我們以致命的打

擊，在這無休止的競技場上，稍有不慎就會鼻青臉腫，頭破血流。我是過來人，我知道個中滋味。

因此我們——股東們，員工們，對他們——企業管理的直接負責人，要嚴格要求，要批評，要提意見；同時也要鼓掌，要吶喊，要叫好！我們上下一心，精誠團結，打勝仗，我們不驕不躁；打了敗仗，我們互相鼓勵，依然戰歌嘹亮，這才是我們，這才是真正的斯巴達克方陣！
