**无题**

闫总，许总，白总：

4月20日和闫总交谈后，我想评估一下我有没有能力在没有太多支撑的情况下，承担目前Semu的推广和维护工作。现在我得承认，我没有足够的能力承担这份工作。具体评估过程和结果如下：

首先我需要评估一下我个人的能力，有没有办法把Semu的支持工作独立承担下来；其次我需要评估一下整个团队，有没有办法给我一个正向的支撑力，或者至少不是一个反作用力。

我具体的计划是：先将Semu所有的C++ Testbench情景遍历实践一遍，熟练书写C++ Testbench和调用transactor是外出快速支持客户的关键；其次是将Centos 7下Semu PCIE支持的兼容性问题解决了，这样以后我能使用笔记本外出演示Semu，支持起来也方便快捷不少。这个方案是我和杨滔一起制定的，我也想尽快在滔滔离职之前，尽量高效地学习并完成这些工作。如果这两件事情在五一之前能解决，基本我心里就有底了，Semu的支持肯定没问题，后续若公司发展起来，Semu的研发团队跟上，事情就会顺畅很多。

其次就是团队评估了，其实我的要求很简单，就是各个事务的接口能尽可能友善；至于和文帅之间的沟通，闫总也保证了，他和白总可以作为我的支撑；我想应该也不是大问题。

于是，整个评分系统我粗略整理如下表所示：

表1 综合预测评估表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 评分项 | | 总分 | 乐观下预测 | 按龙讯事件后评估 |
| 自身能力  （60） | Semu支持 | 40 | 30 | 10 |
| 硬件支持 | 20 | 15 | 5 |
| 团队支撑  （40） | Semu软件 | 5 | 5 | 5 |
| PWD软件 | 5 | 0 | 0 |
| 硬件团队 | 25 | 20 | 0 |
| 市场和其他 | 5 | 5 | 5 |
| 总计 |  | 100 | 75 | 25 |

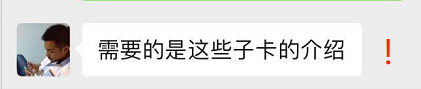
我的评估总分为100分：首先评估我个人的能力，这部分我给出60分；其次我需要评估一下我与整个团队合作能力，这部分我给出40分。下面是我个人乐观情况的预估：关于个人能力部分，其实我心里大概有点底，关于Semu的部分如果总分是40分的话，我或许能拿到35分，保底也有30分，基本不会太差，在滔滔离开公司之前，我需要熟练完成和接手的任务在我已经心中明晰，并且充满信心；而关于硬件产品推广和使用的20分，我或许能拿到20分，在理想状态下，至少也能拿到15分，但这些只是我的预测，最终还是需要看我最后实践的结果。而与整个团队的合作，我其实是没有多少底的：Semu的软件部分，我可以依赖海峰，这个没问题，得5分；PWD软件部分我没有底，通过与南飞的几次合作分析，这5分我只能保守地给出0分；硬件团队应该是亚科的老牌部门，虽然对文帅的沟通能力持怀疑态度，但我认为产品本身已经成熟，保守估计能得到20分；最后的5分留给建东哥和闫总，5分，肯定没问题。其实我主要想的是验证自己在第一个60分中，如果能拿到满分最好，这个需要用事实来证明，我本来的计划也是如此。从6月22日到6月30日，我有8天的时间，计划扒掉一天给龙讯售前支持V9P，我有整整7天的时间，如果足够专注，也没有问题。

然而问题出现在我给龙迅推广V9P验证平台这件事情上，这件事情让我深刻地意识到以下两点：文帅团队对我工作起了反作用力，同时对我精力的破坏力是巨大的；我在处理令人抓狂的事情的时候，情绪糟糕，甚至失控。基于以上两点事实，我给出了遇到困难之后的实际评分结果，只有25分，也就是说，我根本没有办法顺利地开展工作。

关于龙迅推广

龙迅的售前推广，我以为会是一件非常简单的事情，而就算现在，我也坚持认为这必须是一件非常简单的事情。只不过因为文帅交付给我的资料本身存在问题，导致这件事情变得复杂化，当然，面对这些事情虽糟心，也不是没有解决办法，我也试图积极解决，但都是惘然。

我在龙讯售前回来，反馈了一份报告发在生产销售群里，关于子卡的信息需求我列在了报告最前面，但是我足足等了一天时间，通过反复催问，才得到一个答复：资料没有。客户最后回给我的微信内容如下，我已无言以对。



另外，我也在反馈报告里面提到，关于子卡的测试Demo，没有一个清晰的操作说明，需要硬件团队补充。

在我的认知里面，这些本应该是最基础的东西，这是给到合作者最基本的接口文件；通过这些文件，合作者可以很顺利地获取他所需要的信息，能快速对接上，并顺利开展合作。而事实上，硬件团队给出一个完善的文件，没有任何难度，只是他们为什么不这么做，我不能理解。

同时，硬件团队既然没有能给我一个友好的合作接口，那我就提出来，他们补上了不就完了吗？最让我不能接受的是：文帅不但没有意识到是他们自己的工作没有做到位，反而把任务推到我的头上：工作没做好，还要求别人来给他擦屁股，并且指令还下的理直气壮，理所当然！

事实上，前面那么多糟心的屁事，我都尽量控制我的情绪，最后突破我忍耐的极限，是因为建东哥给我看的文帅的回复：



如果文帅只是沟通有问题，那么OK，我们不与他沟通，他做好他的事情，给出他的接口文件给我们，我们按照他的设计，他的接口，来安排我们自己的事情，我们一切都来将就他，或许还可以勉强合作，可是现在，他连基本的分内的事情做的都有问题，漏洞百出，我既无法与他顺畅沟通，又不能拿到他提供的完整的信息来作为参考，难道我还需要把他们做过的事情都再做一遍才行吗？我有这个能力我也不会这么做的，他这样要求我，简直就是无理取闹！

1. 我没有义务不停地浪费时间来给你糟糕的工作承担后果，我也没有义务去学习你的工作内容（如果我愿意学习，那是我个人的事情，不能与工作上分不清的权责要求混淆），更没有义务去承担你本应该做的工作，我只有义务参照你给我的文件接口做好我自己的事情；
2. 我前一天就把文件发送到群里面，文帅不是没有看到，推迟了一天，反复催，才说“安排下去，晚上给”，必须差评！
3. 一个典故：富人同情穷人，每天给穷人援助一个鸡蛋，突然有一天，富人没有给穷人鸡蛋了，穷人却找上门来责问富人：你今天凭什么不给我鸡蛋！文帅很多处理事情的逻辑就是这个“穷人逻辑”，我挖的坑，你没有把它填好，那是你的能力有问题，而不是我的问题；可是我想问，凭什么你挖坑，我来填，你还理所应当！我怀疑是不是建东哥处理这种事情处理得太好了，让文帅哥根本不觉得他那里存在问题。

这种事情在我来亚科发生了不下10次，而2019年我和通通一共与文帅因为工作事情接触过3次，仅仅这3次，文帅给我和通通两人造成的直接时间浪费是整整18天！还不算上我和通通因为这些糟心事所承受的压力和情绪精力损耗。并且最后事情还是那个事情，没有任何一点有用的进展。

而且，至此，离事件发生已经过去了半个多月，我依然没有拿到文帅所说的晚上给的测试说明。在我看来，关于事情，文帅并不是说到做到之人，我的理解，你就算没有做到，到了时间节点了，至少也该给我一个反馈，让我知道该怎么做或者补救，然而，他经常是没有了下文，不了了之。这一点，我也是非常无语的。

关于龙迅事件，我觉得正确的合作方式应该如下：

① 我售前回来后，将信息快速整理完成，文帅团队就算没有现成的资料或者手册，也应该快速给出一个关于子卡基本信息的反馈；

② 面对问题，不应该是去找借口规避问题，而应该去想办法快速解决问题；

③ 再追溯一下，建东哥之前安排我整理子卡列表的事情，我整理了一部分，发现很多子卡根本没有资料可循，于是我向文帅提出过请求援助，他直接拒绝整理，理由很冠冕堂皇；和文帅合作，永远有一种使出了所有力气，却打到了棉花上的无力感；

④ 我的理解，目前我们已有的能用的子卡，是可以推向客户的，它们都必须有完备的资料信息作为支撑，就算没有充足的时间来完备这些资料，至少通过子卡列表给出一些基本的参数信息，可以让客户参考；

⑤ 另外，公司运营这么久的时间，子卡也有一些，但是却拿不出一个完整的子卡资料，这种事情的本身，做得就有问题；既然有问题，这么久了却一直没解决，又是为什么？

⑥ 如果什么事情都需要与之合作的人去push，合作者不去push，他就不做，那这个团队处理事务的方法和逻辑也是有问题的。

当然，这次龙迅的事情，让我又一次情绪失控，也使我意识到我自己的短板和缺陷，用气急败坏来形容我当时的处理方式一点也不为过，所做的事情更有失分寸。不管出于什么原因，我当时的态度确实过火和幼稚，对此，先向白总致歉，给本来就工作繁忙的你，以及事务繁杂的团队，无端又添乱了；其次，我无法收回一项错误，就是妄自对许总的离开以己之思进行揣度，这是丧失冷静之后的口出狂言，我真诚地承认错误，并对许总致歉。

这次事件也让我看到自己的短板，在工作着急的时候，特别容易被这种糟糕的事情打乱节奏，影响情绪，降低效率。因此，在这种环境下工作，我自己的专注力得不到集中，个人能力的发挥也非常受限。

关于问题

首先，我感谢许总的认可，也感谢文帅当时对我的接纳，更感激闫总给我机会和提供平台。这一年的工作，我很努力，也付出了我所有的时间和精力。Semu是一个不错的小工具，对它接触越深，就越能体察到那些谋过面的和素未谋面的工程师们在它身上倾注的心血，因此我更加不敢怠慢，不敢辜负了那些付出过的心血。今年去上海，特地约了王星，我向他请教了很多关于Semu的技术细节，以及哪些方面是将来Semu发展的关键，星爷依旧细心地与我一一讨论。我觉得我和星爷一样，是喜爱Semu的。之前，我从来没有想过要放弃Semu，但现在我意识到我有心支撑，却力不能及，无可奈何，心伤怀，空悲切。

我记得刚来公司，闫总就提醒过我：是组织就有缺点，到时候不要打退堂鼓，当时太晚了，我没有回复闫总，我一直想知道，如果组织内部存在问题，是去直面问题，然后解决问题；还是一味地去规避问题，纵容问题的演变？我的态度从来都是去解决问题，发现了问题，割肉也好，再困难也好，一定是想办法去解决它；而公司的决策，我现在也知道了，是习惯性地一味地规避问题，绕开问题，最后这些问题会愈演愈烈，不可收拾。

下面我想分析一下我看到的公司存在一些非常不合理的地方，这只是出于我个人做事情一定有头有尾的认真的态度，希望你们不要误解我在多管闲事或者指手画脚，我只是想给你们提供一个从下向上观察的视角，以及我在下端，以主人翁的角度来思考这些问题以及出现问题的原因。另外很多弊端都是针对文帅的管理问题提出来的，我只是想指出这些事情的不合理性，就事论事，我不赞同的是文帅所做的那些事情的方法，对于他本人，不存在任何意见。

1. 伪工作者

伪工作者，这个名词是《见识》这本书中提到的，我这两天正好在看这本书，觉得特别贴切地描述了我们的现状。就在龙迅事件发生的时候，建东哥还说了，其实硬件团队的孩子都很辛苦；我怎么不知道大家都很辛苦呢，我和他们也算共处了将近一年的时间，大家表面上的加班确实挺多，或许事情也没有少干；但最后结果如何呢，连给出一个自己产品的简单的说明介绍，这么简单的工作都可以花掉一天的时间并且把事情办糟糕。这就是典型的伪工作者，拼命工作却没有任何效果。这种事情我来亚科经历了无数次，在文帅很多不合理的统治下，我难免也成为了一个伪工作者，虽然我努力抵抗，也全力以赴地对待工作，但是也避免不了时间上的浪费和精力上的无谓的开销。我自认为我的工作效率和学习能力都还行，并且我会有意识地绕开文帅，来提高工作效率，减少不必要的伪工作带来的损失，就算如此，我在亚科也至少有一半的工作时间是无效工作时间。通通的无效工作时间比我长，因为他总是在不合理的安排下硬扛，那么对于硬件团队那些小朋友，他们根本就不去分辨合理与不合理，只是听文帅安排什么做什么，那么他们都至少得有80%甚至更高比例的无效工作时间。这种情况下，如何能不加班？如何能不累？又如何能做出好的产品？团队又如何能高效运转？

而文帅本人，从我与他接触过的几件非常小的事情，就能看出来，他是一个超级伪工作者。他自己尚且如此，管理团队的话，伪工作影响力便会成倍的放大。举一个简单的例子：一天文帅召集大家开会，是推进团队使用Git进行项目管理。这件事情本来是一件有意义的事，并且我认为对于大家提高工作效率都有帮助。可是那个会议，文帅主讲，我们一共9个人听会学习，会议占时45分钟，在这45分钟内，文帅巴拉巴拉讲了一大堆，却一点有用的信息都没有，然后我观察到大家只能默默地低头看手机，散会之后，大家也依旧茫然，不知道Git如何正确而合理地使用，并且最后谁都没有用上Git。这就是典型的伪工作：9\*45=405分钟，全部浪费！这还没有算上文帅本人在这件事情上花费掉的时间。

我认为这件事情本来可以很简单，如果要推广Git使用，主导者在了解了Git的使用方法之后，写一个简单的入门手册，引导大家如何入门；开会的话，就只是召集大家，说明一下公司的Git库如何管理以及注意事项，同时也会形成文件，一般这种会大家简短地碰一下即可，10分钟就能搞定了；而指导性文件一并邮件到使用者手里，工作习惯良好的员工，会自行管理这些文件，工作习惯不好的人，以后也能通过邮件来查询；我们拿到这些简单的指导文件，很快就入门上手即可。（比如这次，文帅邮件给大家发送的《公司固定IP服务指南》就做得挺好的，个人表示受益和感激。）

一个如此低效的伪工作团队，看起来事情做的热火朝天，加班加到昏天黑地，最后结果却总是不尽人意，有时候我都怀疑，闫总是不是开的慈善机构，这个机构就是满足伪工作者关于低效工作的一切自我满足和幻想。然后他们还沾沾自喜，满足于自我成就感的歌功颂德中：我们这么辛劳的工作，看我们又做出了多么伟大的产品！而他们给到公司最后的成果——产品，产品是否能让客户满意，产品本身是否能盈利，他们都是不会关心的。

我认为文帅的管理能力不行，但至少专业能力还是靠谱的吧，虽然是一个伪工作者，但毕竟做出了产品，专业能力该是有所保证的。但经过几次对硬件的接触，还有和客户的硬件水平接触作为对比，我就非常明朗了，文帅的专业水平估计也就那样了，其实想想也就知道了，一个如此会浪费自己和别人时间的伪工作者，又特别妄自尊大，坐井观天，听不进任何不同的声音和合理的意见，其专业能力又能提升到哪里去呢？不过就是在门外汉看来他还能耍点花架子，显得很牛罢了。我的评估不能算数，把文帅放到市场里面，看看到底能值多少钱就知道这个人的专业能力了。或者更能试水的办法，如果有投资人愿意为文帅这个人的能力投资，那么，我愿意来重新审视我的观点。

1. 合作与沟通

关于合作，我一直坚持认为，自己分内的事情，一定要做好，这个做好的概念，不仅仅只是把东西做出来，而且做出来的东西能够“承上启下，接口良好”。东西做好了，只是完成了工作的50%，剩下的工作，应该考虑如何把自己所作的工作嵌入到整个公司和团队的工作链中。承上，就是自己做的工作需要有可继承性，简单说就是要形成文档、工程管理以及对应的文件说明，这样，下一步的工作可以很顺利地在此基础上开展，而不是每一次都要重新开始；启下，就是完成当前的工作后，需要反思和总结完成这项工作中遇到的问题，同时提出改进方案和未来的发展路线；接口良好，就是涉及到与合作者之间的关系，要留出良好的合作接口，让合作者接触到你的工作内容，能明白你完成了什么任务，并很快知道怎么做，就能与你所完成的工作进行对接。良好的合作和沟通能力，是保证“承上启下，接口良好”这部分工作完美完成的关键。

举个简单的例子，我刚开始在做Semu安装的时候，就发现我需要从一大堆资料中去找我需要的资料信息，这都相当于是从0开始，然后我花了一个星期安装成功（中间遇到了很多很多问题），当然，我这次安装成功了，我就可以拍拍屁股走人了，然后下一次安装，一切又是从头开始，继续去一堆资料中寻找信息，再安装，如此重复，每次基本都是从0开始；而事实上，我后来再花了3天时间来整理这些资料，并把Semu安装所需要的配套的软件都统一管理，同时形成对应的管理说明文档，再总结了安装过程中会出现的所有问题和对应的解决方案，这才把“承上启下”的工作完成了。后面通通拿到我提供的资料，就可以一步一步直接安装，不需要再重复找资料的工作，也不需要我来教学，他只要拿到文档开始工作就可以了，并且可以直接规避很多以前走过的坑；当然，每次新的安装工作还会遇到各种各样新的问题，合作者只需要把这些新问题都积累并更新到Semu安装指导文件里面即可，这就是“接口良好”。我认为这样才算把Semu安装这件事情整个的做完整了。

而上面提到的文帅关于Git的推广，以及龙迅事件，都是没有完成后面的“承上启下，接口良好”的那50%工作。这也是我为什么在龙迅事件中不接受文帅的视频教学，也不理睬他要我自己去看工程文件的无理要求的原因。因为我不可能去把他剩下的50%工作给补齐，就算我要补齐这50%的工作，那我得先把文帅已经完成了的50%工作给消化掉，如此推断，在我看来，文帅便啥事也没干了。

再在龙迅事情上我们做一个假设性推演，如果文帅他们把剩下的50%的工作很好地完成了，那么我拿到V9P和其配套的资料，能很快地按照指导，搭建工程环境，并给客户演示和说明功能，而销售这边就直接去SVN指定文件里面取到说明简介文件，快速响应客户需求即可，这样的工作简单轻松而且愉快，最后事情结果也特别好。但事实是，因为文帅的工作没有做到位，导致整个团队的工作都处于极度低效的伪工作状态，大家都在瞎忙活，给他剩下的50%的工作擦屁股，而他的封闭的个性，又阻止了他与其他同事保持良好沟通的途径，也阻止了他不断进步的可能。这件事情最后结果也是一团糟糕，虽然龙迅板子卖出去了，但是我认为这个结果不太好，因为我们额外开销了很多不必要的时间、精力甚至是情绪。就在5月7日的销售会议上，又扯到了龙迅事件，和文帅吵了起来，文帅理直气壮地说，FAE不去push具体的工程师，最后资料没有拿到手，那是FAE的问题，不是他们的问题，按照这个逻辑，我不去手把手催他们把剩下的50%的工作做完，那是我的工作做不到位，是我的责任咯？典型的强盗逻辑啊！而且，事实上，至今为止，文帅他们也是这么做的，我不去Push，他们就永远不会主动去做剩下的50%工作，也不会给出一个完整的用户文档，子卡文档和子卡demo测试文档，所以，这是我的责任！至此，我还想多说两句：首先，文帅必须把V9P的出货资料、指导手册、demo指导手册、子卡资料全部准备齐全，这种工作不应该是FAE去Push硬件团队完成，而是硬件团队做完产品之后必须要完成的工作，这是他们分内的事情；其次，如果销售和FAE拿不到用户需要的资料，我们反馈信息到文帅处即可，具体的资料书写和完善工作的也应该由文帅来安排，不应该由FAE直接安排硬件工程师的工作；最后，我确实没有这个权力去推动硬件工程师的工作，事实证明，我也没有办法推动，我推了一天，最后他们就给我一个答复，告诉我他们没有子卡资料，而不是经过了一天时间去整理一个简单的资料发给我，面对这种情况，这种推动没有任何意义。这真的是一点小事，可是文帅那里总是一点小事都可以引起一场大麻烦，有这个精力和我掰扯那么多没用的，这点资料早就整理出来了！文帅天天说自己很忙，硬件团队很忙，我都不知道这些人瞎忙活些什么，拜托做事情动点脑子好不好！这点小事都没有提前做好，就算没有提前做好，迅速弥补也是可以的啊，文帅总是把精力都花在了规避自己的责任和指责别人上面，这样的团队怎么推进，怎么合作？真的是干着急。

当然，我必须承认我自己也有问题，我的问题在于，我太较真了；我把我自己的事情做好了不就完了么，剩下的事情做得不漂亮，那是文帅他们拖后腿了，顶多就是公司丢了一个客户和订单呗，你们不会因为这件事情做不好少发我的工资，也不会因为做好了，给我多发点奖金。实在不行，我就撤了算了，不干了呗，好端端地操个闲心，费力不讨好，何必呢！

可我终究不是那种袖手旁观的冷静之人，我今天在此长篇大论，也是为了完成那50%的工作，这是对我认为需要说明的点进行总结。并且接下来，我会把Semu移植的工作整理完成，出货的流程整理完成，客户的支持情况整理完成，以及新版本发布所需要修改的指导手册整理完成，之后你们不管是谁拿到我的资料和说明，就可以继续后面的工作，我只需要交接资料就可以了，至少我保证我的工作100%完成，不会给后面接手的同事造成困扰和麻烦。

1. 制度与管理

我是一个制度的拥护者，我认为好的制度是好的工作环境的基本保障，好的制度是能发挥人的主观能动性的，正所谓没有规矩不成方圆，就是此理。但我特别反感文帅制定的制度，当然，我也一直遵守他的制度，但是不代表我认同这些制度。他的那些制度，放在现代化生产的大环境里面，有太多的不合理性。①固定的考勤制度，这个我都OK，你制定，我执行，过了点就要扣工资，我是觉得这种制度特别迂腐和滑稽可笑；②加班制度，我认为要做好一件事情，不加班那是不可能的，天才也不例外，但是我特别反对无效加班，就是有事没事，文帅都会要求别人加班，以体现团队意识，这种加班其实是非常不合理了，事实上，当时齐欣离开公司，就是因为这一点；③加班补贴，当然我们公司没有指出有加班补贴这一说，但是允许调休的，去年我在亚科，只要不回家，我都是在公司加班的，因此，一个月我至少是可以有5天以上可以调休，而我回家一次，就调休一天，文帅也要唧唧歪歪，还非得按请假来算，更何况，我事情一点也没有少干，也不会耽误或者影响其他合作者的工作，我的调休申请本来就是我自由选择的权力，制度规定在先，可是你制度说员工有加班的义务，却无端端地用领导权威把员工的合理调休的权力给收回，文帅这种做法既不讲原则也不讲规矩，叫人无法服从和认同；④奖惩体制，公司没有一个公平的奖惩体制，也没有一个公平的评价标准，这就导致努力干活的人得不到应有回报，而浑水摸鱼的人，只要表现得乖一点，反而会得到文帅这种是非不分的领导的赞扬和褒奖；另外，奖惩都应该被按年份或者按季度清0，不能让历史业绩影响对现在具体事情的奖惩判断，当然，对于每一个员工，他过去一年的成绩，应该及时得到应有的褒奖和现金奖励以及合理的职级提升，否则干得好和干得差没有任何差别的话，最是能打消员工的积极性的。结合第一条的伪工作者，制度的不合理性更加增加了伪工作率，因为员工只要认认真真听话，文帅就会认可，而事情嘛，能拖就拖呗，这样才能体现出工作量和工作难度嘛。事实上，文帅也真的是特别吃这一套，具体的事件和人物就不说了，这不是要指责谁，我只是想表达一个观点：浑水摸鱼和偷工减料是正常的人性在不合理的制度下的必然体现，这种现象不管是对个人还是对企业都没有半点好处。而好的制度会规避人性的弱点，合理的激励体制更会激发人们的创造性和价值发挥。

文帅的管理思维和行为都体现出他是一个特别喜欢管理人和控制人的管理者，但是一个面临着健康且良性发展的需求的小公司，需要的不是管理者，而是一个强有力的领导者，因为，这样一个思想封闭落后、又妄自尊大，还不愿意学习和进步的管理者，永远没有办法让公司腾飞起来。

1. 支持与发展

目前公司面临的市场前景确实不错，而且现在也是打开市场格局的好时机，我特别关心的是，打开市场格局之后，我们公司内部有没有能力去消化这个市场？不管是原型验证，还是Semu，随便吃下几个商业订单，我们就难以消化了。原型验证这一块，文帅带领的伪工作团队，虽然人手充足，但是办事效率低下，做的事情也不上路子；而Semu，根本就没有人手来消化前端的客户需求，光14所一家，我就够呛，再来两个客户，我就直接歇菜了。Semu目前适合Case by Case地给用户搭建好仿真验证环境，还没有达到完全产品化的程度，中间的问题太多了，功能也不能完全覆盖用户的基本需求。

闫总说，再请牛人！我想说，现成的滔滔和传奇都留不住，留下来的文帅又是如此难以合作，他能把每一件简单的事情弄得非常复杂，关键是最后没有好的结果。我要想做成事情，必须先绕开文帅，想其他的办法，有一种碰到文帅必然“出师未捷身先死”的感受，这是一种极大的内耗啊。就算以后公司请到了牛人愿意来鞍前马后为公司效劳，在文帅面前，他的效力能发挥出来几分？牛人来了，每天光顾着爬墙绕墙，累的半死，然后事情进展缓慢，闫总难道不会怀疑该牛人的本事？更何况，正常的牛人都懒得和你们讲，看着这堵大大的墙，该是分分钟被吓跑了。而没有牛人加持和背书的公司，还有一堆伪工作者作为负荷，试问，如何发展？

再打个比方，文帅就是一堵又大又厚的墙，阻挡了大家每天出门干活，就算公司以后花重金买来一辆“法拉利”，刚加满了劲儿开出门就撞到一堵墙，然后车毁人亡，买来了“法拉利”又如何，不过是浪费钱罢了；正确的做法显然是把墙拆了，愚公还知道要移山呢，更何况这只是拆墙，拆完墙之后，有点钱了，再把路修好，这样买来几辆还不错的车，都能跑很快的，当然，如果还能买“法拉利”，那就更加炫酷了。所谓“要致富，先修路”，国家和政府大力发展基建，创造良好的环境，经济才能腾飞，也就是这个理。否则，基础环境不好的公司，永远是一个经营困难的包子铺。酒香也怕巷子深的，事实上，堵上一堵厚厚的墙，又没有顺畅的道路，有能力的人，想进来帮忙，也进不来，更帮不上忙啊！

1. 资本效率

我认为企业花钱买的是雇员的时间，雇员的时间价值发挥到最大，企业的成本就降低，盈利就拉高，应该是很简单的道理。聪明的企业主，花聪明的钱，买聪明人的时间，如果是小公司，还应该配上“大道至简”主义。

“大道至简”是我个人不断学习和成长后重建的消费观和生活观：我只花合适的钱，买优质的商品，为保证我的生活品质服务。比如我对鞋子的管理：一定要好穿，价格其次，穿着磨脚的鞋，再好看，也是别人的，而穿着特别舒服又好看的鞋，千里挑一，不管它是什么价格，只要在经济能承受的范围，我都要买下来，一定不能去等待它打折；两双鞋可换，够穿，一定不买第三双，因为第三双鞋增加了我的选择开销；一年都没有穿的鞋子，不管是否新旧，一律开扔，因为它的存在只会增加我的生活空间负担。我以前总是爱买各式各样的鞋子，款式好看的会买，便宜打折的会买，因为磨脚好多鞋都没穿几次，而鞋子又很新，舍不得扔，一堆鞋子堆在那儿，占了很多生活空间不说，最主要的是根本没有派上用场；而我遇到了舒适好看的鞋子，往往因为价格太高，总期待它打折，于是一直没有舍得买下它们；最后没用的鞋子一大堆，能穿的没两双，于是我一狠心，把那些新的旧的，有的甚至连标签都没拆的，全部开扔，同样的，衣服和日常用品等也是如此，这看上去我损失了很多“财物”，但实际上我的生活一下子就清晰了很多，以后我再购买物件的时候也会谨慎，尽量计算我的资源利用率，而不是多多益善。

其实这种观念我觉得对发展中的小公司也同样适用。公司招人先找合适自己公司的人，然后才是考虑这个人的人力成本：招人不要盲目追高，也不去降低标准将就使用，找到了合适的人，而这个人还特别有能力，恭喜你，一定要把握住，千万不要贪便宜而错失良人；人手不在于多，而在于能够各司其职、人尽其用，并非多多益善：不能招了一堆人，看上去单人价钱便宜，实际上五六个人都顶不上一个人管用，那就是给自己找麻烦了，人力资源浪费和闲置的现象在国企特别明显，我可以从体制出发，理解国企出现这种现象所产生的原因，但是我在我们公司竟然也奇迹般地看到了这种人力资源错配和人力时间资源浪费的现象，这种现象的发生只能说明——管理层能力有重大缺陷；最后就是用人问题，一年下来，工作能力明显不上路子的人，一定不能再被重用，尤其是关键职位上，用错一个人，对公司产生的副作用是非常大的，小公司应该避免这种负担，有的关键职位，宁缺毋滥，但是我却看到我们公司对这种错误不以为意，抑或是被这种错误钳制住了，进退两难。

因此，我们公司现在用人规则是：便宜优先，人多而不精，能人（如滔滔）又留不住，这样可想而知，花出去的银子不少，买到的员工有效工作时间却非常少，资本的效率自然非常低下了。同样，对于个人，你的时间也是你天然的资本，每个人的时间资本的利用效率也不一样，效率高的人，能用有限的时间，换取更多的社会资源，甚至创造社会价值，这种人必然是厉害的牛人，我就想成为这样时间资本效率高的人。

1. 认知学和方法论

文帅和许总都说我没有一项专业技能，文帅直接说我没有核心竞争力，当然，这些我都坦然接受，我确实没有拿得出手的工作项目经验给人观摩，因此我相信现在我出去找工作，想必也有点艰难。但是，我有常识和方法，当然这个你们或许会不认，但很多次的事实证明，具体的工具和技能我一旦熟悉和掌握，我的进步速度是突飞猛进的，我不太爱说我过去的成绩，但是适当的时候提一提也是可以的，我只是想为我下面的论题提供论证。我在研究生的时候，做了一年的工程设计，两年的基础研究，当时我发表了一篇国际期刊论文，论文被美国一个大学教授夸赞，说他当年读博的时候绝对写不出这么高质量的论文，于是我们老板就把我这篇论文回收，打算转投国际SCI的期刊，并占为己用，我想着反正我以后不读博，也不从事相关研究工作了，这论文她用得着那就送她了。而我硕士发表到《电子学报》上的论文，到此为止，每年至少有10几个会议邀请我参加技术论坛，同时5年过去了，依然有读者在邮件询问我关于论文的更多技术细节。所以，对于工程上的实现，文帅和许总对我技能的怀疑，我的回答是，给我一个目标，或者一个任务，我完成起来该是不成问题的，因为工程实现比基础研究，确实简单多了。我说这些，不是想炫技，我以前在学校和研究所里，做过太多这种类似的事情，事实上做这些事情之前，我一点基础都没有，甚至一些基本概念都没有，但这些事情最后都做成了，并且成绩还不错，这或许与天赋无关，因为天赋只针对具体某一方面，而我之前做的事情是方方面面的，并且事与事之间是不想关的，那我为什么能这么自信我能做成这么多事情呢？因为我自信于我的认知学和方法论。

以前我在研究所工作的时候，我就和我老公讲，别看我是非发动机专业的学生，干起活来我不会比你们差，我老公当时鄙视我，说他们七年发动机专业的学习是白学了么？我说，你们专业是没有白学，但是你们不懂常识和方法。事实证明，我在研究所仅仅使用一点常识，就能把工作做的很漂亮，发动机每次故障，我都是能在半个小时内分析出数据，定位问题所在，而做到这些，与专业无关，只是基于常识。那么为什么以前每次出现故障，那些专家研究员都要分析琢磨半天也搞不清楚为什么，不是因为他们的专业知识不过硬，而是因为，他们的专业思维阻止了他们从基本常识的角度思考问题，分析了一大堆专业算例，最后才回到常识上去解决具体问题，这就是典型的本末倒置，拎不清重点。

我上面所说的常识和方法，就是指的思维认知和方法论，我一直认为无论各行各业，都会归因于一个共同的底层逻辑，这个底层逻辑能够支撑和指导我们完成大部分的基本工作。再往上走，就是技术分化了，各行各业的人掌握不同的工具使用和技能知识，在完成基本工作的基础上，能更好地完成更多的专业化的工作，但专业的升级一定是建立在必备的基础常识和方法上的，否则就是高屋建瓴，会出很多问题的。从专业往上走，就是艺术了，各行各业又殊途同归，把自己的工作做到极致，就都是艺术，艺术的境界不是每个人都能达到，达到艺术的境界，光靠一门专业知识支撑是难以实现的，因为艺术是立体多维的，只有全面深入掌握更多的知识，或许能把工作做到那种境界，我很向往，因此我在持续多维度的深入学习。以上说的1-5点所反映出的问题，其实，最终归结，也是认知问题所导致的方法问题，而以什么态度去面对问题，又以什么样的思维方式去解决问题，同样也是认知学做底层逻辑支撑的。我把这些都归结为常识。

所谓常识，就是我们大家公认的基础规范，比如小到公共交通规则是马路靠右行驶，大到水是不可能变成石油的，这些都属于常识；有了常识，我们就会有基本的遵循常识的方法，比如走在马路上，我们会习惯靠右，我们也不会去想尽一切办法把水变成石油。如果有人在马路上开车，一定要靠左逆向行驶，那就会引起交通麻烦，甚至发生交通事故，而如果他还坚持认为自己靠左逆向行驶没有任何错，并指责对面的车为什么不去避让他，那这种人，你是没办法和他讲理的，因为他连最最基本的常识都没有。文帅就是典型的没有常识的人，因此他做事的方法肯定就会有很多问题，和这种人根本没有办法合作，也没有办法与他讲理。

那么一条路上（我们公司），如果有那么一个坚持靠左行驶的家伙（文帅），交通管理部门肯定毫无情面对他进行处置了，如果交通部门因为关系或者其他原因不给他处置，反而让他大行其道，其他司机就只能绕开他行驶的路段，以确保自己的安全，或者索性离开这座城市，不让这个顽固不守规则的司机有机会麻烦到自己。而面对靠左行驶的家伙，最笨的方法，就是与他针锋相对，去纠正他常识性错误；更笨的方法，就是直接撞上去，两败俱伤。我吧，就是做了最笨的方法和更笨的方法，因为首先我想在这座城市住下去，更希望这座城市交通遵守秩序而且通畅，但现在两种笨办法确实没有解决问题，而我本身又不是那种退而求其次去不停避让和绕路的人，接下来，我只能离开这座城市了，实属无可奈何之举。

从我来公司，我觉得公司也不是没有遇到干活上路子的人，当然首先，这些人可能都比较贵，可是对于公司来讲，性价比也是很高的呀，结果有用的人没留住，留下一滩浑水，然后再把剩下的有用的人给逼走，公司有价值的项目长期都处在青黄不接的状态，来一个人，都得从0开始重新来接，接一接，又走了，项目停在原处甚至倒退，这种损耗对于一个小公司来讲本就是巨大的。

而公司一直以来稳定的收入来源于硬件，所以文帅明明能力有局限，也不敢怠慢了他，至于问题嘛，只能任由其发展，能绕则绕，最后不可收拾了再说呗，走一步算一步，文帅倒是有一腔热血，奈何思维认知力太差，自我认同感太强，从来不肯进步，工作方法也存在很多问题，这样的人对公司发展能起到的正向推动力实在微薄，如果因为他再把传奇等能人逼走，其实对于公司来说，真的是得不偿失。Sorry，这本不是我评价的范畴，但这是我的角度所能观察到的全部真相。

基于这个真相，公司必然技术进步缓慢，没有牛人加持推进，公司也发展不起来，那么对于我个人来讲，把我的时间投资到公司里，投资回报必然是不乐观的，从理性来讲，我是不得不走了，虽然从感性来说，我实在舍不得走，本来今年也没有计划离开公司的，怎奈造化弄人，及时止损是唯一的选择。

各位老总，想必你们也有这样或者那样的权衡，然后做出最后的选择，我们的人生和公司的命运，不都一样吗——它们最后呈现出的结果，就是前面无数次选择之和，这句话是罗振宇说的，我觉得非常哲学，符合我的认知学，借来一用。

结论

综上，我没有办法接受“技术支持经理”这份工作带来的压力，倒不是我觉得我没有能力胜任这份工作，也不是我觉得薪水给得太低，而是：①我在这个团队中，根本没有办法把我的能力很好的发挥出来；②我的性格也决定了我会在内耗太大的团队中，容易急躁和难以控制情绪；③我对事情认真，或者是较真的个性，也决定了我没法潇洒的看着事情办砸而置之不理；④我无法忍受自己长时间处在一个被动的伪工作者的状态，这非常影响我的个人情绪和工作效率，并且特别辛苦，对我自己的成长也没有半点好处。

最后，我对文帅个人不存在偏见，事实上，他之前是我的领导，也是他容纳我，我才有机会进入亚科，我是从心底里面感恩于他，并且，他性本善良，诚恳勤劳，他也总是以他的观点，站在他认为对我好的角度，给我诚恳的建议，虽然这些建议我并未采纳，但我还是从心里感激他。但是对于实实在在合作的一件件事情，我无法认可他的办事方法，也不认可他的能力，我自己也没有这个能力与他合作。

写在最后的最后

在亚科工作了一年，从我开始工作第一天开始，我就把亚科的事情当作自己的事业来做，尽量用心而且周全。如果从投资学的角度，我是在用我的时间作的价值投资，我希望这份投资获取回报：第一份回报是我个人的成长，这证明我的时间并没有被浪费；第二份回报就是我应得的工资，这是在创造了价值的同时应该获取的调动社会资源的凭证。

第一份回报，虽然通过很大的努力，获得了不成比例的成长和收获，但好歹也是有成长和收获的，总比没有成长强，同时从整体和全局上掌握了知识，虽然这些知识也都并未深入。第二份回报，这一年来，我的工资不高，也并未随我的付出有所增长；就从我有效的加班时长来看（不是伪工作时间），我觉得我也应该得到一部分加班的薪酬补贴；而从我的工作成果来看，我把Semu的相关工作处理得井井有条，Semu的移植工作也能交底了，另外，Semu这个产品的本身就有难度，它的难度在于它的综合性和复杂性，其难度不会比硬件小，更何况硬件有一个团队，而Semu只有我和通通两个人扛，当然滔滔会给我们有力的方向上的指导，因此，从绩效考核上讲，我理应获得工资奖励。另外，关于transactor的开发，我心中已有架构，只是被文帅的伪工作拖累，迟迟未动手执行，深表遗憾。

所以，在最后，我向闫总、许总和白总，提一点个人要求，我希望能获得一份客观公正的年终奖金，算是对我自己所付出的努力的一个交代。当然，公司现金流紧张，我能理解，只是我需要一个说法，奖金具体发放时间，等到公司财务恢复正常了再发也行，但是，不能不发，我理解为，这是契约精神。