

办中国最出色企业

我的

职业经理人

生涯

李玉琢 著

当代中国出版社
Contemporary China Publishing House



我一辈子最大的理想和追求，就是办中国最出色的企业，正因为如此，我在企业选择上，就不会太随便。没有追求，没有事业，没有文化的企业，我从来不去。四通、华为、利德华福、金风，个个如此。正是因为有这样的理想和追求，我在做企业、做管理、处理人和事的时候，从不应付了事，都能做到认真负责，敢于坚持自己的意见，从不随波逐流。



办中国 最出色 企业

我的 职业经理人 生涯

李玉琢 著



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

2018年·北京

图书在版编目(CIP)数据

办中国最出色企业：我的职业经理人生涯 / 李玉琢
著. -- 北京：当代中国出版社，2018. 1
ISBN 978-7-5154-0800-2

I. ①办… II. ①李… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 199554 号

出版人 曹宏举
策划编辑 克川
责任编辑 姜楷杰
责任校对 康莹
书籍设计 古涧文化
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcs@sina.com
邮政编码 100009
编辑部 (010)66572264 66572154 66572132 66572180
市场部 (010)66572281 66572161 66572157 83221785
印 刷 北京润田金辉印刷有限公司
开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张 25.75 印张 1 插页 430 千字
版 次 2018 年 1 月第 1 版
印 次 2018 年 1 月第 1 次印刷
定 价 69.00 元



版权所有，翻版必究；如有印装质量问题，请拨打(010)66572159 转出版部。

献给改革开放 **40** 周年

自序：为何要写这样一本书

在企业界工作了24年，最初考虑怎样才能做好自己的工作，后来就要经常思考怎样才能办好一个企业。事情做过了，无论成败总要想一想，哪里做对了，哪里做错了。闲暇时，也会想一想别的企业的成败得失。有时还会把自己的一些思想写下来。这样一种习惯使我的每一项工作都做得比较有把握，企业也充满了活力。

2005年初，企业政治曾迫使我不得不停下工作的脚步，开始回顾自己多年工作的经历，大概用了一年的时间，2006年6月出版了《我与商业领袖的合作与冲突》一书。之后我又工作了五年多，经历了许多难忘的事情，包括一场刻骨铭心的官司。

2011年底，因病退休之后，我有机会到几个企业做顾问。我发现，在中国踏踏实实办企业的很少，用心办企业的更少。这完全出乎我的意料。原以为以我多年操作企业的经验，让顾问的企业很快有所转变应当不难，想不到能起到的作用极为有限，这又让我十分失望。

当我认识到，办好一个企业首先要让办企业的人有所觉悟，而我个人即使浑身是铁能打出的钉子总是有限的时候，写一本案例教材就比自己亲自操刀变得更有意义。于是，在调养糖尿病的日子里，两次翻出《我与商业领袖的合作与冲突》一书，历经两年余，早起晚睡，修改、补充原来的书稿，续写后来六年的故事，写成《一路直行：我的企业理想》一书。

企业不仅是生命的载体，它本身也具有生命。它有成长的规律，也具有自己的气质、风格、追求和价值，甚至具有灵魂。企业带给人们和这个社会的不仅是物质方面的，更有文化和精神层面的东西。它要造福于社会，首先要塑造企业本身。

判断一个企业成功与否，不在于大小，而在于它给人们和这个社会带来了些什么，不仅看眼前，还要看长远。有人仅仅把企业当作赚钱的工具，认为能赚钱的就是好企业，这是对好企业的严重误读。

好的企业有一个简单的标准：企业中的大多数员工每天不是迫不得已

而是心甘情愿地去上班；不只是做一份工作以便养家糊口或者让日子过得更好一些，而是可以从自己的工作中得到成长、得到快乐，自己的特长和能力可以得到发挥，劳动和人格能够被尊重；大家团结友爱上下一心；企业的利益可以公平分享；人们在自己工作的企业有美好感、自豪感、成就感。

一个企业能够办到什么程度，与企业领导人的眼界、格局、智慧、能力、为人以至于个性爱好、品德操守、思维方式、工作方法都有着极大的关系。说到底，还是一个如何做人的问题。经常会看到这样的情形，一个企业因领导更换而发生根本的变化（这里说的并非一定是变好），因此，在我看来，优秀的企业管理者也应是这个社会稀缺的宝贵资源之一。在国外有的企业家可以担当国家的管理工作，至少说明做企业并不比管理一个国家更容易。

正因为如此，本书是一本写给企业家、企业管理者和想成为企业家、企业管理者的人士的读物。为了让读者能够更清晰明朗地通过阅读获得企业经营管理的实战氛围和有效知识，从我本人及其合作过的商业领袖们的成功或挫折中汲取有益的启示，我对《一路直行：我的企业理想》重新做了梳理、修订，删除了一些过于面面俱到的琐碎个人经历记述，更多地从实战教案的角度展开，并把书名改为《办中国最出色企业：我的职业经理人生涯》。希望此举更切合读者需要。

书中涉及的四通、华为、利德华福、金风都是它们那个时代或者那个领域的佼佼者，都有很多理想的东西在，也都不乏精彩。但精彩之中，总有不尽如人意之处，将他们的优秀之处综合一下也许更好。当我有机会在其中亲自操作了一个个企业（深通、莫贝克、利德华福、天诚同创等）之后，发现做到理想程度真的很难。我终于明白，完美的、理想的企业永远在远方。人生也许本就是一次满怀希望的旅行，不断启程、寻找和发现的过程。

2017年1月4日

引 子

1987年3月，当我从中国科学院计算中心虽不显赫却也足以让许多人奋斗一辈子的岗位——研究一部主任（正处级干部），投身到前途未卜的四通公司时，我此生的主旋律就注定与民营企业的创建与管理联系在一起。幸运的是，在中国改革开放后的每一阶段，我几乎都在一个具有某种时代标志性的企业有过工作、奋斗的经历，也曾与各类企业领袖人物共事过，我的故事与他们的故事组成那个时代的乐章。当我以一个退休者的身份回味这一切时，仍然会感到热泪盈眶、激情澎湃。

今天，恐怕已经没有几个人知道四通了，尽管四通的名字似乎还在。可是退回到四十年前，改革开放之初，整整十几年间，四通是那一时代中国民营企业的一面旗帜。它如日中天的兴盛和无可奈何的沉沦有几人知晓其缘由？所幸，我在其中奋斗过八个年头。

今天有很多人知道华为，经过二十多年的奋斗，它已经成为中国企业走向世界最突出的代表。一年三四千亿元的收入，上百亿元的利润，十几万人的规模，它所创造的奇迹让中国人自豪的同时又引来无穷无尽的猜想。所幸，在它发展的重要阶段，我曾为它工作过四年半，与企业强人任正非有过许多近距离的接触。

2011年底，世界著名企业施耐德以6.5亿美元收购了利德华福，使更多的人开始关注这个企业。实际上，十几年前它还是一个即将倒闭、惨不忍睹的企业，仅仅用了五年多的时间，就在中国高压变频器领域独树一帜。有幸，我为拯救这个企业工作过五年半。我在这个企业与投资者有过极为成功的合作，也因与投资者的分歧分道扬镳，还差一点身陷囹圄。

今天有许多人知道金风科技，它是中国发展风力发电——新能源的标志性企业。在长达20年的时间里，它在风电领域的顽强坚持，迎来中国乃至世界新能源发展的春天。有幸，在它走出新疆、走向全国、走向世界的时候，我投身其间为它奋斗五年多。而这个企业的有趣在于，在深圳和香港两次顺利上市之后，都有过头脑发热和急躁冒进，不能不引起人们的深思。

从1987年3月我“下海”四通，到2011年11月从金风科技退休，我在企业界工作了24年。24年来，我并没有像绝大多数人那样把自己看成一个简单的打工者。无论在哪个岗位，包括很低的职位，我都能以企业主人的身份，从这样的角度，以这样的思维方式考虑问题，开展工作——如段永基所说，动脑子办企业。正因为此，我的工作总会做得与众不同，生气勃勃，几无败绩。也正因为此，也会时不时与某些企业领导者有所摩擦。因为在我看来，我的思路和方法有时也许更高明一些。但这并不妨碍我与他们的成功合作。

1995年5月，当我泪流满面地离开四通时，副董事长李文俊代表公司专程到深圳劝过我，总裁段永基在香港与我约定：不要对外说辞职，就是出去学习了。

1999年末，当我因心脏病向任正非辞职时，任正非曾愤怒地质问我：“华为哪里对不起你？我任正非哪里对不起你？”除了三番五次派人请我，他还当面邀请：李玉琢回来吧！

2005年，当我与投资者于波分手时，他邀请我做投资公司的副董事长，被我拒绝后，他大惑不解地问我：为何不懂企业政治？为何非要做彭德怀？

2011年末，我从金风退休时，武钢董事长再三挽留，希望我做金风大学的校长，并在给我的复信里说：你是金风二次创业的中流砥柱，当之无愧带领金风走向全国的创业者之一，老天专门安排在金风最需要的时候出现的。

我是一个理想主义者。记得在华为工作的四年多里，华为所提倡的很多东西，有的我接受了且十分赞同，有的我并不认同。这期间，我好像一直是一个在华为奋斗的四通人；而在亲自操盘利德华福以后，我顿然发现，自己又成了四通和华为的混合体；而在金风工作时，我将四通、华为、利德华福成功的经验融于企业管理的每一个环节。我自己也常想，以我这样一个直率的性格和理想主义色彩浓郁的知识分子，为何能够在如此复杂多变的企业环境中得以生存？而且还能够做成一些至今让人觉得不可思议和激动不已的事情？这是一个很多人都会问到或者可能遇到的问题。

我也许并不能解答所有的问题，但我会告诉你，我遇到的和做过的事情……

目 录

自 序：为何要写这样一本书？ / 1

引 子 / 1

第一部分 “下海” 四通 / 1

第一章 一步跨到体制外 / 2

第二章 跟段永基筹建合资公司 / 9

第三章 四通的企业文化 / 20

第四章 企业危机初露端倪 / 30

第五章 由盛而衰的拐点 / 40

第六章 主持四通打字机销售工作 / 45

第七章 日本人给我们的教训 / 53

第八章 我与段永基的冲突 / 58

第九章 外放三年 / 62

第十章 最后的“盛宴” / 71

第十一章 告别段永基 / 88

第二部分 体验华为 / 101

第一章 拯救莫贝克 / 102

第二章 与任正非的冲突 / 116

第三章 千里走单骑 / 130

第四章 短暂的事业 / 147

第五章 在华为最后的日子 / 155

第六章 走出华为 / 164

第七章 九评华为 / 178

第三部分 利德华福之战 / 195

- 第一章 治乱 / 196
- 第二章 重整队伍 / 208
- 第三章 突破重围 / 223
- 第四章 让市场说话 / 230
- 第五章 三大战役 / 238
- 第六章 腾飞 / 249
- 第七章 文化再造 / 265
- 第八章 折翼 / 278

第四部分 命运多舛的日子 / 295

- 第一章 “清李”运动与漂泊的日子 / 296
- 第二章 与温州老板合作办合康 / 304
- 第三章 “专利侵权”与“职务侵占” / 309
- 第四章 官司升级与莫名逃亡 / 317
- 第五章 峰回路转 / 324

第五部分 御风飞舞 / 329

- 第一章 从不愉快到被接受 / 330
- 第二章 电控事业部这一年 / 341
- 第三章 官厅之战 / 350
- 第四章 主持公司常务 / 355
- 第五章 金风与它的领导人 / 364
- 第六章 悲催的 2011 年 / 372
- 第七章 选择退休 / 379

附录 / 386

- 中国式管理的践行者（曾仕强）/ 386
- 职业经理人阶层的实战教案（臧云鹏）/ 388
- 答客问 / 390

后记 / 398

第一部分

“下海”四通

四通自 1984 年成立，在不到四年的时间里就名满天下，享誉全国，是因为其率先提出民营经济的新观念、新特点、新路径，最早形成完整的民营企业的经营理念，并在企业文化建设方面独树一帜，为其他企业展示了一个全新的天地。这些超前的思想、观念及做法，是同时代任何一个企业无法企及的。

我在四通这个改革开放之初声震海内外的企业整整奋斗了八年。八年间，四通经历了数不清的起伏跌宕，其中很多重大事件直接影响和左右了四通的命运，甚至对中国企业界、经济界也造成了很大的影响。作为这个历史过程的亲历者之一，我感触良多。我生命中最重要的八年献给了四通，四通的一举一动、一起一落都牵动着我的神经，其间的人与事、艰辛与喜悦、成功与挫折、辉煌与落寞，无时无刻不在影响着我后来的人生。

第一章

一步跨到体制外

官当到头了

1986 年底，我还在中国科学院计算中心担任研究一部主任。一天，中心党委书记老单电话通知我，党委根据“群众反映”对我进行的一项调查，现在结束了，结论是“你没有错误”。

事情的原委是这样的：前不久计算中心党委会讨论各党支部上报的模范党员名单时（我是被推荐者之一），有人提出，李玉琢曾带领部下利用业余时间为商业部和石油管道局建设计算机机房，把挣来的钱给部下发奖金，不符合模范党员的条件。

当时我主管的技术条件处主要负责大型计算机的运行维护和供电、空调保证工作，工作时间是“四班三倒”，大家有比较多的休息时间。为了改善部下的微薄收入，调动大家的工作积极性，我组织他们利用业余时间出去赚点“外快”。而且为了避嫌，我一分钱没往自己兜里装。我自认为做得无可挑剔，心中十分坦荡——事情是真的，但说这是错的，却没有根据——哪里有规定业余休息时间不可以组织大家挣点钱？

有些人自己工作不怎么样，成天用眼睛盯着别人。他们关注的，不是我们的本职工作是否因此受到了影响，更不看技术条件处员工的工作积极性如何高涨，却要对别人业余时间做什么说三道四。对这样一些人我很鄙视。而我们的党委却不分青红皂白，居然进行了调查。不过党委书记的电话，让我几天来一直揪着的心顿时释然。既然事情调查清楚了，那么顺理成章，我还应该是模范党员吧？

我问：“那我还是模范党员吗？”

党委书记的回答兜头给我泼了一盆冷水：“不是了，评选已过去了。”

在我看来，名单报上去了却没有批准，是一件很丢人、很伤自尊的事情。我争辩道：“我没有错误，却有人说我有错，耽误了模范党员的评选，这算不算诬蔑？”

老单说：“我们怎能不让人家提意见？”

随便的一个“意见”就可以轻易否定一个人，调查清楚了还不改正，这是什么事？一股怒火升腾起来，一声“胡说八道”之后，我啪的一声挂断了党委书记的电话。

我知道，我这个官当到头了。

冰冻三尺，非一日之寒。这个事件只是一个导火索，以前工作中的种种不如意，长期无所作为又无可解脱的苦恼此时都泛上心头。熟悉我的人都知道，典型的东北人性格，说话做事喜欢直奔主题，也不怕得罪人。在改革开放刚刚起步的阶段，人们的思维方式还残留了大量过去时代的惯性，动辄上纲上线，因此，这样的行事方式很容易遭遇所谓的“政治问题”。要想做成点事情，就必然会与僵硬的体制发生冲突，除了发奖金这样的事情，我甚至无法处分一个几个月闹情绪不上班、不称职的电工班长。

1984年初，我是在干部年轻化、知识化、革命化的大潮中被提拔起来的一名工农兵学员。为何会提拔到我？也许是靠拼命工作，工作中又善于动脑筋想办法；也许是因为经常向各级领导提各种合理化建议而被看中。尽管我自己并不清楚，还是感到很荣耀，被提拔重用毕竟是体制内进步的一种标志。当时在计算中心工农兵学员中我算是职位最高的。后来办企业出名的万润南此前在计算中心、柳传志在计算技术研究所时都不如我的官儿大。

我做技术条件处副处长、做研究一部主任时，在IBM新机房建设、013大型计算机搬迁、机房管理以及电工班民主选举等事情上都干得风生水起。但不久，问题来了。有人开始嫉妒，在妻的面前说风凉话：李玉琢凭什么当官？都是工农兵学员，他有什么了不起？妻也没客气：李玉琢是自己干出来的，不服气你也可以试试。后来就有人到领导那里反映所谓“情况”，什么电工班搞民主选举是“目无组织”，空调班为食堂修冰箱“要吃要喝”（修好了冰箱之后食堂留他们吃了顿饭），带人出去做私活是“金钱挂帅”，等等。本想有所作为，却不断尝到体制内的风言风语，打击干扰，不再干下去的念头一点点滋生起来。

强烈的直觉告诉我：我的个性不适合在体制内生存和发展。怎么办？人理应把命运掌握在自己手中，做自己喜欢的事情，即使失败了也不会后

悔。正是基于这样的想法，1987年初，心意彷徨的我要求去中央党校学习，没想到计算中心领导竟批准了。

一句随口之言引出的人生转折

1987年2月的一天，我从中央党校科学院分部听完课回家，在中关村下车时，冷不丁听到一声招呼，抬头一看，原来是中科院计算中心曾经的同事陈永长。我们同一宿舍、同一机房多年，私人关系较好。半年前，他因个人问题突然辞职，下海去了四通。

闲聊中，他兴致勃勃地谈起四通正与日本三井物产谈判成立一家合资公司的事情，我心里一动，就顺口说了一句：“你问问四通领导，我到四通他要不要？”

两天之后，陈永长就传过话来：领导约你一谈。这下我傻了。对陈永长说的话基本上是有口无心的一句随口之言，没想到竟惹来了“麻烦”。说实话，此时的我并没有做好放弃吃国家饭的准备，更没有真的加盟四通公司的念头。

四通当时的领导人也是我在中科院计算中心的同事，1984年初下海在中关村创办四通公司。他1967届清华大学毕业，在承德的一所铁路中学当过几年老师。在计算中心，曾做过我们这些工农兵学员的补课老师。大家都很熟悉他，但是对于他出去办公司这样的事，很多人不以为然，我也如此。认为下海办公司是不务正业，是“落草为寇”。

可是，大丈夫一言既出，怎好反悔？只好跟陈永长说：我再考虑两天。

往下的事情充分说明，我是一个很传统但又不甘于现状的人。

在大约两个星期的时间里，为了此事我竟然失眠了。激烈的思想斗争让我一到后半夜两三点钟，就无缘无故醒来。

内心里的两个“我”不停地争论着：

第一，在科学院这种体制下，我还能做些什么？这一辈子可能做到什么份儿上？在科学院，做学术一定要有“板凳能做十年冷”的钻研精神，我做不到，自忖也不是当科学家的材料。那么做党务或行政——走仕途？以我工农兵学员的身份，最高只能当到副所长、党委书记，绝对当不了所长——那是只有科学家才能担任的职务。即使有一天在科学院成为一个局长，那又怎么样呢？以我这样的个性，在这条路上又能走多远？这是我要的人生吗？

第二，如果去了四通，人们会怎样看我？人家会不会说我过去的所作所为都是口是心非，说一套做一套？我一世的“名节”岂不毁于一旦？可另一方面，难道一个人完全是为舆论活着吗？一个人如果完全活在别人的舆论中，他还能做成什么事？难道一辈子就因为怕别人的议论与看法而委曲自己的一生吗？

第三，四通会怎么样？它会不会垮掉？有没有适合我的工作，会不会发挥我的能力？如果四通并不理想，或者失败，我在计算中心的十年积累岂不前功尽弃，还可能让人耻笑。但是我又想，如此下去，可能一辈子庸人一个——我不会甘心。一个人一辈子想做成点儿事怎么可能一点风险也没有？

辩论到最后，想到我的年龄：已经39岁了，再蹉跎几年，一辈子就过去了。难道就甘心这样下去吗？显然不能！人生只有一次，与其窝窝囊囊、庸庸碌碌地活着，何不趁此年华拼搏一把，让生命按着自己的意志活一回？

在此期间，我曾专门到中关村一条街上转过。一条普普通通的大街两旁，各类公司雨后春笋般出现，炫目的招牌让人眼晕。一向清静的白颐路，变得热闹非凡。一向从容的中国人，此时个个行色匆匆。街边四通的电脑商店和电子元器件商店比其他店更显热闹，身着职业装的姑娘小伙们微笑着接待各样顾客，阳光而充满朝气。我觉得这才是中国人应有的精神面貌和工作状态，也是我应当投身而去的地方。我终于说服了自己。

但是，为了保险起见，我与妻子商量，她必须坚持在原来单位（计算中心）干下去，一旦我出了问题不至于全家饿肚子。安排好之后，我却不好意思去找四通领导。那时还很少听说一个堂堂的处长要“落草为寇”，下海经商。我多么希望四通方面来主动找我，这样我就可以很有面子地过去。再说，也不知这半个月期间四通领导是否变卦了？或者他本来也像我一样只不过随口一说，如果我贸然前去，而他已经忘记了这件事，我岂不大为丢脸？因此，我动员妻子去见四通领导人。

结婚这么多年，凡是家里遇到难办的事或者我不好意思出面的事情时，妻子总乐意帮忙，是个出色的“外交部长”。我说她脸皮厚，她则认为我缺乏生活能力。她与我的历任“老板”都熟。由此你应该知道，一个自尊心过强的男人该娶一个什么样的妻子。

妻子从四通回来后很兴奋地告诉我：“人家见面便说：小高，你们家李玉琢怎么还不来？来四通更能发挥他的作用。我这里有做不完的事。”

原来四通领导人还在等着我。于是，下定决心去见他——我的人生从

此发生了改变。

四通挑战世界巨人的勇气震动了我

见面地点是中关村菜市场旁边一幢灰白色小楼。如今那里已经被四环路东西贯通，两旁高楼林立。原来的菜市场和那座小楼早已了无痕迹。

四通领导人的办公室在黑乎乎一楼走廊的尽头。

1986年，四通的销售额已经过亿元，报纸电视中都把四通称作改革开放中民营企业的一面旗帜。但是，四通的办公条件很简陋，企业最高领导的办公室顶多10平方米，窗户照进的阳光并不充足。当时的北京天气还有些冷，万润南热情地接待了忐忑不安的我。

四通领导人穿着西服、打着领带，让我感觉到一点陌生和几分新鲜。

1987年之前，在中国的街头穿西服打领带的国人还极为稀少。后来知道，那个时候的四通就是要给人耳目一新的感觉。所有员工都要穿西服、打领带，衬衫上还印有四通的徽标，看起来精神、职业、与众不同。

那次谈话，四通领导人有两句话打动了我。第一句是：“李玉琢，你是科学院计算中心少有的优秀管理干部之一。如果你能加盟四通，我非常欢迎。”这是捧我，但很受用。第二句话让我更为震惊，他说：“四通将来要做中国的IBM。”“中国的IBM是什么？就是世界的四通。”

当时的IBM年收入达到500多亿美元，差不多与中国一年的进出口总额相当——那简直是高不可攀的“蓝色巨人”。四通一个起步不过三年的小公司居然要挑战世界巨人，真让我目瞪口呆。震惊之余，更是佩服四通人的远大志向和超人勇气，觉得能与这样的人为伍是一种光荣。

“做中国的IBM”这句口号，不要说在改革开放初期，即便在30年后的今天，也仍然具有震撼人心的感召力量。

我的性格中一直有一种冲动：做有理想的事业，将“文化大革命”中耽误的十年抓紧补回来。后来，有人问我当年为什么加入四通而不是联想或其他公司，除了因为四通领导人在计算中心工作过，相互比较熟悉，彼此都有良好印象之外，四通对未来的追求和豪迈的情怀无疑是我拉进四通的关键因素。

我当即表态：好吧，我来。不过要等我把计算中心的事情了结了，才能过来。

就这样，我一步从体制内跨向体制外，再未回头过。

我不知道前面等待我的是什么。对于四通这样的民营企业终究会走多远。我自己终究会成就些什么。对这些，一无所知。但人就是这样的奇怪，越未知、越神秘的未来，越有一种吸引力。像在计算中心那种一眼可以看到头的地方，反而让人觉得乏味，没有希望。

再见，计算中心

也许是年轻时未曾实现的英雄情结，让我 39 岁时毅然放弃计算中心 10 年的积累，投入前途未卜的四通创业大潮。后来的每一次转折，也许都是这样的情结在引导着我，使我的人生像一层一层剥开的茧，不断蜕变。

离开计算中心，并没有想象的那样费太多周折。党委书记老单不解地问我：“你在计算中心不是做得很好吗？为啥想起要辞职？”我说：“在计算中心工作 10 年，从创建开始就来了。我想让自己换一种新的活法。”老单是个非常善良的人，他知道我的离开与工作的不开心有关，他也知道我可能是去四通，便好心地对我说：“有些事情说不准，你算停薪留职吧。实在不行了，再回来。”我谢过他，又去见了中心的其他几个领导，他们都对我的辞职表示惋惜。

消息传出，有人跟我说：“没想到你拿处长这样的官那么不当一回儿事。”

我底气十足地说：“有一天想当了，我还可以回来。”

再见了，大学毕业后工作 10 年的计算中心！真的离开你，让我有许多不舍……

忘不了刚参加工作时，计算中心上下同心建设计算机大楼的日日夜夜；

忘不了计算中心在 1981 年就派我到日本接收计算机，让我第一次睁开眼睛看世界；

忘不了作为计算中心主力队员参加科学院篮球、排球比赛那些火热的场面；

忘不了刚刚担任技术条件处副处长就负责 013 大型计算机搬迁那 50 天殚精竭虑的日子；

忘不了每到周末同事们腾出宿舍让我们夫妻团圆的美好情谊；

忘不了女儿出生后，计算中心给我们一家腾出七平方米的锅炉房值班室，让我们享受蜗居的温暖……

还有，没走任何的关系，没送一分钱的礼，仅仅因为我的工作和人品，