

策划词

近日,摩托罗拉移动的“闪电”裁员引发了中国区员工的不满,被裁员工拒绝在协议上签字。这几乎是外资企业在中国裁员引发的最大一起员工抗议行为。经济不景气、业务萎缩、竞争越来越激烈,未来战略亟须调整,在这个时候,裁员作为帮助企业控制成本的一种有效方式,常常被企业拿来应对危机时刻。然而,裁员稍有不慎,不但会让企业陷于违法境地,而且如果裁员“伤口”处理不好,更可能产生周身性感染,甚至危及企业的生命。企业裁员虽是市场竞争使然,员工失业却是社会难以承受之重。跨国公司大规模裁员频频波及中国,摩托罗拉在华裁员“攻防战”敲响警钟:面对汹涌来袭的裁员潮,员工、工会和政府部门是否已做好准备维护合法权益?

摩托罗拉大裁员“硝烟四起”

风险管理该如何“把控”

□ 稿件撰写 秦玥 王珏 朱国亮 刘晓峰



[透视镜]

摩托罗拉裁员背后的行业变局

近日,摩托罗拉移动宣布全球裁员。裁员是谷歌重塑摩托罗拉移动的开始,对其实施的精简战术,正是谷歌依然想在移动市场中分得一杯羹的表现。

2万名员工裁去20%,一个看上去颇为庞大的数字。日前,已归谷歌所有的摩托罗拉移动宣布全球裁员4000人。摩托罗拉移动官方称,此次大规模裁员是因为过去16个季度公司都处于亏损当中。在市场竞争日益激烈的外部环境下,公司需要调整业务发展战略和经营规模。在产品研发上,摩托罗拉移动将改变以往的“机海”战术,集中资源研发精品智能手机。另一方面,将精简机构,降低运营成本。

自2011年8月,谷歌宣布以125亿美元收购摩托罗拉移动之后,业界并没有看到“软硬结合”给摩托罗拉移动业务带来起死回生的功效。谷歌必须“以时间换空间”,考虑如何在收购之后尽快实现1+1>2。若要把摩托罗拉手机做大做强,缩短产品线是当务之急。现在看来,谷歌也正在推动摩托罗拉手机往做强的方向发展。按照这个思路,目前摩托罗拉的产品线过长,先采用安卓系统的就有几十款。这种情况除了需要大量研发人员做支撑外,采购成本也非常高。

无论摩托罗拉移动能否按照谷歌希望的那样,借裁员有效控制硬件平台,打造旗舰产品,调整安卓手机质量参差不齐的局面,昔日手机大佬的瘦身精简战略也许能给国内众多手机厂商一些启示。

此次裁员已经显示出互联网公司 and 通信公司的文化融合是摆在谷歌面前的问题。但更重要的是,原来壮大的安卓阵营已经加速分化。由于对谷歌与摩托罗拉合作的担忧已然影响安卓生态圈其他参与终端厂商的态度,为微软的WP手机操作系统创造市场空隙。越来越多的厂商开始生产WP系统的手机。当前的WP阵营中已经包括了诺基亚、三星、HTC、LG、中兴等手机大厂。

数据显示,WP系统的市场份额逐渐呈扩大趋势,2011年,WP在德国的市场份额增长了一倍多,达到了6%;在英国、法国、意大利和美国的份额也增长了3个至4个百分点。不久前,微软高层更是表示,WP手机的中国市场份额是7%,超过了苹果iPhone的6%。

摩托罗拉今后或将成为谷歌完善其安卓系统、打造软件与硬件完美结合之作的试验田,实现移动互联网全产业链的发展。正如谷歌CEO拉里·佩奇所说,人们往往会高估技术在短期内的影响力,低估它在长期内的重要性。今天很多上网的用户,可能从来没有使用过台式电脑。这种转变的影响力将是深远的。这就是为什么现在是开拓移动业务的最佳时机,为什么要相信摩托罗拉团队会在未来几年内创造出新一代移动设备的原因。

历史证明,移动通信市场的任何变化都会产生一些机会,关键是看谁能真正把握住。



【事件回放】

摩托罗拉移动裁员 中国区成“重灾区”

势态度引来很多员工的不满。“既然是协议解除,就应该有协商。我们要求出示裁员计划、制定原则等信息,但公司拒绝出示。”

这立即引发了员工的不满,8月15日南京员工在大厦前拉起了横幅表示强烈抗议,17日,位于北京望京的摩托罗拉员工也拉起了横幅,对摩托罗拉此次裁员表示极度的不满。据记者了解,中国区员工抵制裁员的原因集中在国内外补偿标准不一致、裁员无标准,沟通不充分等问题。而在补偿金标准问题上,摩托罗拉中国则采取N+2的方式。所谓N,即在摩托罗拉的工作年限,工龄每满1年,补偿1个月的月薪,该月薪为上一年度的月平均收入。而“2”即指,在此补偿基础之上,摩托罗拉再增加补偿2个月的月薪。

8月20日,摩托罗拉表示,截至最后工作日的补充住房公积金按累计月发;同时,针对员工未休完的法定年假,公司将按照员工小时工资数的300%支付现金补偿。除此以外,摩

托罗拉还承诺向员工发放MP奖金,而员工也可在有效期内对2011年与2012年发放的股票、期权行权。

但是摩托罗拉的员工并没有因此而下离职协议,劳资双方谈判陷入僵局,摩托罗拉南京的员工表示,对上述补偿条件并不满意,南京市场小,研发人员换新工作的难度较大,补偿应更大些。

虽然人力资源部邀请了华为、中兴、阿尔卡特等同类企业和猎头来公司,试图为被裁员员工找下家,但签约者并不多。

摩托罗拉移动南京研发中心裁员缘何遭遇如此激烈的抗议?记者采访南摩员工了解到,对于此次大规模

裁员,他们普遍感到不解和意外。“我们的劳动力成本最低,我们目前还处于赢利状态,为什么要关闭南京研发中心?”一位不愿透露姓名的员工说,“要知道,芝加哥总部最近搬了一个家,都花了3亿美元啊!”

除知情权外,要求延期关闭研发中心成为争议焦点。今年30岁的摩托罗拉南京研发中心员工李小姐介绍,如果研发中心近500人同时离职,当地IT人才市场根本无法消化;裁员将使很多人失业。这位员工说,“我们许多人年龄在30岁到40岁之间,房贷、孩子上学、赡养老人……正是经济压力最重的时期。”



经销商、客户对企业未来售后维护能力的质疑。“5年之后,企业都不在了,谁来帮我维修保养我的汽车呢,恐怕连零部件都找不到了。”此前,比亚迪的渠道收缩就引发过市场的不良情绪。

第三种风险则与公司的过渡战略相关,以诺基亚为例,其从塞班系统转做Windows系统,虽然使用塞班系统的手机还需要后期的维护,企业也还需要留用塞班系统的研发人员,但对于这部分人员来说,他们心知肚明自己已不是主流,通常也会心有旁骛,而原有客户也会存在这样那

样的想法,这对企业的过渡战略将充满考验。

“而要解决上述问题,最大限度地降低风险,企业裁员就一定要很干脆,要一步到位,不能一轮一轮地裁员,这样员工就会产生危机感。”张征表示。“同时,企业负责人务必要向员工讲清楚公司面临的问题,需要拿出一个可信度较高的计划,告诉员工企业在降低成本,进行转型。在诺基亚裁员案例中,企业负责人会讲到塞班系统虽然被裁掉了,但Windows系统企业增加了投资计划,到明年这个时候,企业的市场份额将要达到一个什么样的增长比率。如果管理者能够有一个类似的计划,员工就会心中有数。”此外,公司的市场人员也需要向经销商、客户作出说明,并传递公司增长的战略计划等信心,避免市场的猜忌或恐慌。

而对于被裁员工,公司需要对员工进行安抚,尽量帮助员工找到新的工作机会,即使整体市场状况不佳,公司也有必要向员工作出表态,比如“公司情况好转的时候,欢迎这些同事继续回公司效力,在同等情况下,公司将优先录用这些人员”等。

“需要说明的是,无论是对公司状况进行说明,对未来计划的前瞻,以及对被裁员工安抚,都需要企业以

信誉作为保障,需要沟通者的真诚,这时候CEO的信用就会变得很重要。”专家强调说。

裁员背后的法律细节

很多时候,违法裁员会给公司增加成本支出,并造成公司名誉的恶劣影响。这也就意味着,裁员过程中遵守法律的重要性。然而,由于《劳动合同法》正式实施不过几年的时间,加上实施过程中多方利益博弈引发的法律误读,很多企业对于裁员时需要注意的具体法律细节并不了解,这增加了企业违法裁员的可能性。

劳动法专家梁智告诉记者,“对于企业转产、重大技术革新或者经营方式调整所引发的裁员这一最大众化的裁员方式,企业需要提供与劳动者变更劳动合同的证明,且变更后仍需要裁减人员的证据,同时需要提前30日向工会或全体职工说明情况,此外还需要有向劳动行政部门报告的证据,也就是说报告不是打个电话就完事,而需要留存报告的书面证据。”梁智提醒说。

在裁员过程中,也并不是企业可以按照CFO的赢利计划随意裁减,按照中国法律,有许多特定人员不能裁减,而有些人员则享有优先留用权。比如在企业中工作时间较长的员工需要特殊考虑,举个例子来说,一个企业裁员30人,如果28人都是工作一年的员工,另外两个是工作两年以上的员工,那么这两个员工有希望在劳动仲裁中获胜,成为企业优先留用人员。

梁智告诉记者,“劳动合同法虽然有很多模糊的说法,比如上面所称的较长时间,这恰恰是律师做文章的地方,对于这些细节上的规定,裁员企业尤其应该注意。”

企业一旦违反上述的一项规定,就可能成为违法裁员,而违法裁员将产生这样后果:劳动者要求继续履行劳动合同的,企业就得继续履行,如果不能继续履行,企业就需要支付员工过去一年月平均工资乘以服务年限两倍的赔偿金,加上提前通知裁员一个月的工资,即“2N+1”。

谷歌改造摩托罗拉移动(MMI,以下简称摩托罗拉),裁员是其中关键一步。2011年8月15日,谷歌以每股40美元现金收购摩托罗拉移动,总额约125亿美元,2012年8月12日,摩托罗拉即宣布将裁员20%,并关闭全球94个办事处中的1/3。

中国区成了裁员的“重灾区”之一,全球将关闭的94个办事处中,南京研发中心正是其中之一,北京、天津等地也有裁员计划。

8月13日,不少员工如常一样的走进办公室,却赫然收到一封裁员告之信,北京区的一名员工对记者称:“公司就是给了一份双方解除劳动合同的协议,然后要求大家在一二天内签字,态度极其强硬。协议没有任何可谈的,如果期限内不签字就单方面解除合约。”

该名员工称,摩托罗拉中国的强

【管理学堂】

裁员 如何砍下“温柔一刀”

摩托罗拉移动裁员引发“轩然大波”的原因是什么?靠裁员“断臂求生”,如何才能防止“周身性感染”,将风险降至最低?当中国企业走出去,面对不同国家、地区的劳工法规时,如何合法、合理裁员?

摩托罗拉裁员,诺基亚裁员,包括HP、松下在内的IT大佬都在蠢蠢欲动,全球市场的经济低迷正引发企业界一股巨大的“裁员潮”。

近一周来,摩托罗拉移动都以一种“特殊”的方式面对裁员之后的各种问题。事实上,与裁员工具一同引入管理领域的,是对于风险管理的把控,尽最大限度地降低裁员可能引发的不利后果。但这些往往没受到企业的重视。

裁员决策与公司战略直接相关

“尽管人们通常总是将裁员理解成人力资源调整的部分之一,但裁员并不仅仅是HR的事情,更多时候他与企业CFO的工作密切相关,因为从公司管理来看,裁员更多涉及的是公司的财务能力和运营能力。”为跨国公司等多家中国民营企业提供海外并购服务的张征律师告诉记者。

显而易见,并购带来的企业战略重组或调整极易引发裁员,而裁员的合理与否往往直接影响并购行为的成功率,正如本次摩托罗拉的全球裁员事件,发生在Google收购摩托罗拉之后,同时也标志着Google对摩托罗拉整合的开始。

“从高层来看,他们关注裁员的视角只有一个,那就是赢利能力。对于大部分利润来自制造业的企业来说,他们的裁员相对容易一些,比如全球经济背景下原材料价格大幅上涨,但成品却不能太多涨价,在这种情况下企业裁减制造业员工是很容易做出的决策。但是,对于大部分利润来自研发部门的企业来说,裁员就会变成一项极具挑战性的决策,决策者需要对未来的技术发展方向下定赌注,这是一个很困难的判断。”张征告诉记者。所以,确切地说,企业的裁员风险,从企业开始讨论裁员部门的时候就已经开始。

以诺基亚为例,它从塞班系统,转做Windows系统,由于研发资金

办法留住Windows系统的研发人员,而塞班系统的研发人员可能就不能留下来,这是诺基亚对未来技术及市场下的赌注,这里面蕴含着巨大的风险,而如果成功了也就意味着巨大的收益。

“通常来说,裁员都是从上到下进行,开始的决策参与者主要是企业的CEO、CFO。对于裁员重点锁定在制造业的,往往需要COO的参与,而裁员重点在研发部门的,则需要CTO的参与,因为CTO需要对企业未来的技术发展方向做出判断。人力资源部门和市场部通常作为执行部门,



前者需要对内做好沟通协调的工作,而后者则需要向经销商、客户说明情况,避免引发不必要甚至扩大化的质疑。”张征说。

尽最大努力降低风险

在张征看来,裁员同样与成本密切相关,这还不是单纯的违法或违约成本,而是由于公司士气低落导致的业务停滞不前。

从管理角度来看,公司裁员的风险主要有三种:第一种就是裁员引发多米诺骨牌效应,类似俗话所说的“炸营”,员工各奔前程,这将是裁员的最大风险。因为真正的人才从来不愁没地方去,越是高端人才在危机时刻越容易被挖角,这些人重视的往往并不是工资,而是施展才华的空间,裁员容易导致公司最有才华的人认为公司的“船”在往下沉,进而产生寻找新平台的计划。比如:在乐视TV宣布从事业部“晋升”成乐视网旗下一家子公司后,随即就开始招兵买马,并表示希望将摩托罗拉的解聘人员纳入麾下。

第二种风险则是裁员引发外界对公司生存能力的质疑,这会导致客户犹豫是否要再买你的东西,以汽车行业为例,汽车企业的裁员有时会引发



[关注维权]

维权,你准备好了吗?

记者采访中了解到,许多南摩员工对关于裁员的法律知识一无所知。一位30岁的李姓女员工告诉记者,不仅普通员工如此,就连公司工会和员工代表也大多从20日谈判开始时才“恶补”法律文本。

南摩所在的开发区管委会宣传部门表示,裁员是企业行为,开发区管委会不便插手。南京市总工会则表示,南摩工会未与南京总工会建立起联系,应由其北京总部的工会管理,因此也未介入此次事件。

而在摩托罗拉公司聘请熟知相关知识的企业律师全程参与谈判,这与员工维权的无助形成鲜明对比。记者采访中也注意到,南摩员工虽然质疑公司诸多做法,但是由于缺乏相应法律根据,因此只能“怀疑”、“不理解”。

上海市申达律师事务所律师胡燕来说,从目前国内裁员案例来看,员工普遍缺乏法律知识、工会不作为现象非常普遍。而随着跨国企业裁员潮波及中国,这一现状可能将造成越来越严重的影响。

法律界人士指出,裁员潮中维权的第一步是判断跨国企业是否依法裁员。胡燕来说,如果摩托罗拉至今未启动裁员程序而仅停留在“协商一致解除合同”的“软裁员”阶段,员工可积极启动集体协商程序,“一致行动”向企业争取法定权益外的利益。

北京著名劳动法专业律师刘昊斌说,如果摩托罗拉正式启动裁员程序,目前情况看来至少存在3点法律问题。一是民主制订程序,即在确定裁员名单、裁员基础、裁员补偿方案时,应告知或与员工协商;二是应与员工协商而非单方面公示裁员条件;三是应向政府部门报告备案。如果企业裁员行为本身存在违法,被裁员工完全可以提出双倍赔偿的要求。

面对外资企业频繁在华裁员,员工应冷静分析,界定自身诉求,“抱团取暖”,通过正式的渠道解决问题。胡燕来表示,普通员工在入职之前就应熟悉相关法律知识。裁员发生时,各级工会有义务依据法规主动介入企业裁员事件,为员工争取利益。员工与企业无法达成一致时,应学会要求启动集体协商机制,上级劳动保障部门有义务指导、协调双方进行协商。

