



——总经济师札记

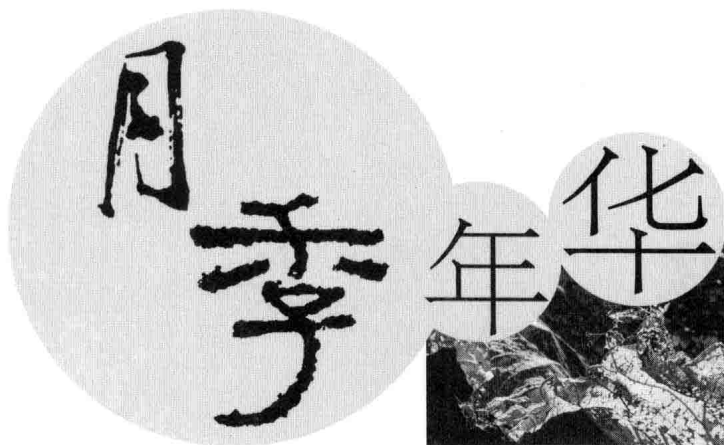
茅芜 | 著

走进月季园，品味月季年华：淀积十五年的企业高层管理经验，打开多维度的职业空间；这里有梦想的火花，利而无争的水花，飞舞的钢花，奉献给读者的无以言谢的心花。



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



——总经济师札记

茅芜 | 著

走进月季园，品味月季年华：淀积十五年的企业高层管理经验，打开多维度的职业空间；这里有梦想的火花，利而无争的水花，飞舞的钢花，奉献给读者的无以言谢的心花。



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

内 容 提 要

本书取材于作者的现场工作札记和诗文,淀积了世界级大企业长达十五年的高层管理经验,向读者打开了一个多维度的职业空间。全书七篇。履新篇回首日边学步,高新篇重温新经济之痒,摩尔篇记载“芯”路历程,墨客篇回顾笔耕之路,青领篇辑录桃李芬芳,白衣篇感念仁者治人,花生篇收官健康为纲。

请品赏月季年华。这里有梦想的火花,利而无争的水花,飞舞的钢花,还有奉献给读者的无以言谢的心花。

图书在版编目(CIP)数据

月季年华——总经济师札记/茅芜著. —武汉:华中科技大学出版社,2014.3

ISBN 978-7-5609-9653-0

I. ①月… II. ①茅… III. ①企业管理-经验 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 042054 号

月季年华——总经济师札记

茅 芜 著

责任编辑:姚 幸

封面设计:刘 卉

责任校对:周 娟

责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)81321915

录 排:武汉市洪山区佳年华文印部

印 刷:湖北新华印务有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:19.5 插页:2

字 数:340千字

版 次:2014年5月第1版第1次印刷

定 价:39.80元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前言

三旬一月，三月一季，四季一年，年复一年，到首钢不觉已有十五年。十五年如一日，在姹紫嫣红的月季园办公。可惜长年冗碌空忙，极少有闲情逸致信步入园赏花。及至人之将离，方觉月季园雅，倍惜月季年华，遂日涉斯园以成趣！

唐刘禹锡“诗称国手”，在“巴山楚水凄凉地，二十三年弃置身”。白居易深为不平，击盘而歌，叹其仕途蹉跎，为才名所折太多。但刘禹锡酬答之诗，意境甚高，尤为“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”。一联千古传诵。今我不才，在京西永定炼钢地，堪称一十五年铁铸身。年届花甲，借刘诗书怀：

耳顺犹闻钟鼓声，钢花铁水铸余生；

泊舟侧畔千帆过，老树前头万木春。

我是考进首钢的。1998年，北京市面向全国招聘“双高”人才，我报考了首钢副总经理职位。北方人就是大气，面试半小时，成绩隔天公布。不像上海，一个处长的职位便考三轮，跨俩月。当然京城的题目并不容易，如：假设你来到一个岔路口，没有警察、行人，没有过往车辆，没有路标，什么都没有，怎么办？所有问题答完之后，考官停了一下又说道：“根据刚才的面试，我们认为你不适合所报考的职位。”这是一个隐藏的杀手锏，如果此时你拍案而起，拂袖而去，那就真的应其所言，在最后关头考砸。曾经沧海难为水，有了上海的应考经历，我在京城颇为应付自如。最终冲着副总经理而来，抱得总经济师头衔而归。

十五年，前五年是火焰，后十年是水潭。高新产业风风火火，烧红了热血，烧光了热情；边缘服务部门清若止水，利而不争。

在如火如荼的岁月，我兼任首钢五家子公司的董事长：首钢高新技术有限公司，首钢日电电子有限公司，首钢莫托曼机器人有限公司，首钢研究与开发公司及首钢房地产开发有限公司。其中，首钢房地产开发有限公司的董事长只做了一年。最初一年多，我算是全力击了一掌，后三年凭空打了一拳，其余时间都在比画。这一掌五指象征首都经济涵盖的电子信息、新材料、生物

医药、光机电一体化、环保与资源综合利用等五大高新技术行业。战线显然拉长了，我带领“高新办”一班精干人马却借此很好地演练了一番投资银行甄选项目的功夫：海选数百项，论证数十项，最终做成若干项。五指握成的一拳直冲芯片项目，首钢准备投资百亿元开创芯片霸业，建设8英寸晶圆线。2001年底，我在第三届北大光华学院新年产业论坛上曾大谈中国的“微软”，听众赞赏之余，不禁发问：是雨还是风？可惜 NEC 不陪我们玩，找了三位张先生，都是半导体大行家，结果都功败垂成，一记重拳打空。

不成功，便成仁。风火过，弱水来。回想何谓成功？把富有功效之事做成乃为成功，做黄便是失败；把并无功效之事做成，因而徒增损失，实乃不成功；把该黄的事做黄，从而避免风险，应为不败。说这些拗口的话，像是为自己解脱。不过，事实上，因我和同事们的共同努力，公司未被第一位张先生忽悠、被第二位张先生绑架、被第三位张先生拖累，大家及时从芯片之梦中醒过来，从而避免了巨大的经济损失。8英寸线的停建未尝不是一件功德无量的好事。

在20世纪90年代初，公司曾有建大钢厂和上汽车项目的宏图大略，因天时不济，早了十年而壮志未酬。十年后，汽车项目花落人家，公司只占了一点股份；千万吨级的大钢厂则在全国各地纷纷拔地而起。在世纪之交，公司进军高新技术产业又误了天时，棋错一步。在钢铁经济爆发，新经济去泡沫化之际，公司及时调整了发展战略，挪一步海阔天空，从易业发展转向易地发展，依旧归核于钢铁，只是把主战场逐步放到河北。8英寸线项目撤销，高新技术公司更名为自动化信息公司。十年一轮回，2010年后，首钢在京西旧址又要开发新产业综合服务园区，总部产业转型，虽任重道远，但土地价值连城，新产业势在必得。而我已非桃花源中人！

似水流年，我转而做院长、主任。兼任首钢发展研究院院长，首钢工学院院长，首钢高级技工学校校长，北大首钢医院副理事长，中国国际经济技术合作促进会副理事长，首钢红十字会会长，计生委主任，爱委会主任……最后，我还兼任公司总法律顾问。

重建首钢发展研究院，我倾注了大量心血。高新战线上积聚了一身使不上的气力，正好全投入自己擅长的新事业。我像组建高新公司一样全力以赴组建发展研究院。前似翻牌，后乃翻造，除了“人”的问题难以解决之外，其他改革都还顺当。我抓了四件大事。一是新构架。只设三个研究所和一个业

II 月季年华——总经济师札记

务室(统合办公室、科研处及党工群宣等一应职能)。二是新队伍。内外人员同时通过招聘考试入职上岗;外聘了一位主持工作的副院长,一位来自中国社科院的首席研究员,一位企业成长所所长,以及一批新生代研究人员。三是新规制。推行了全新的薪资体系、弹性工作制等。四是新程式。我倡导“厚实通达”的研究文化,五星级的服务理念,大树参天的作业模态,“冷做热送”的工作流程,“胸中有数,出口成账”的职业素养……我推行的“盘点”法几乎难倒了所有的人:放下洋洋万言,给我一点两点,你的创新点、贡献点、金点子到底在哪,哪几点是董事长、总经理不知道的,可以说给他们听。

现实总是熵增的。由于专业上升通道不宽,无法形成我所倡导的T形人才空间,行政紧身衣终被撕破:业务室一分为二变身为办公室和科研处;企业成长所一分为二变为企业所和企业文化所;产业发展所一分为二变为钢铁所和多元产业所。大多数机构只有四五人,主力所也只七八人,管理幅度畸小,处长官位倍增。为此,“四化”势在必行:弱化行政取向,催化专业导向,优化任务评价,强化成果激励。

发展研究院春秋妙笔,培训中心桃李满园。在我任上,培训中心完成了工学院、技师学院、成教学院、培训部的一体化重构,建设了教学大楼、学生宿舍等新设施。但我自己最看重的,或者说我的主政“遗产”并非这些看得见的改观,而是“三句话一个字”。这三句话是:眼力与能力并重,眼力高于能力;情商与智商并茂,情商胜于智商;技能与知识并学,技能优于知识。一个字是“明”,明师胜于名师。我希望首钢工学院的师生都能成为明智、明明德的明师和明生;极高明而道中庸,创新成长、止于至善的明师和明生。围绕这三句话一个字,我在工学院亲自组织改进教学和教材,亲自上课,举办《大家讲坛》,现身说法、论道、打油、讲话,不一而足,不遗余力。

卫生处的工作是一锅鲜。总经济师兼计生委主任似乎很怪异,每当我在公司外面的会议上介绍自己时,提到这个头衔都会引起一阵哄笑。有一次在中国人民大学劳动学院的大会上,主持人还就我的这一角色批评首钢的人事安排。我当场与之“商榷”。事实上,我的博士学位是人口学,人口经济是我的本行,任计生委主任有什么不当?中国社会科学院人口专业的学部委员田雪原先生原本是北大经济学专业的高材生。田老对首钢工作很关心,我跟他很熟悉,甚至可以说颇得他的赏识。我曾请他到公司举行讲座,他召开研讨会也常邀我参加。人大的“商榷”似乎很有道理,不过平心而论,公司卫生工

作加之于我的这一堆头衔的确令我啼笑皆非。

应该说公司卫生工作清晰地留下了我的印记。一是搓麻成绳:服务为首,健康为纲。二是提升工作境界:从人口到人文,从规制到文化,从健康到幸福。三是强调协同和融合:部门协同,内外协同;红十字文化、人口文化与企业文化融合,公益卫生工作与企业工作融合,人道精神与企业社会责任融合。四是点面结合:面上的常规工作每年要有所进步;重点任务每年要抓一两件,干出成效干出彩。

我对卫生处的同仁也是比较体谅的。他们在公司属于边缘群体,待遇不高,工作不太受重视,也不太为大家所理解。其实我自己也差不多,一辈子没补过什么肥缺,不当苦差就敲边鼓。所以,我很能够放下身段与之为伍。所有的大小活动尽可能出席,与外部团体和上级机关保持良好的关系。功夫不负有心人,有几分耕耘,便有几分收获。卫生处的工作广泛得到承认,我也获得不少殊荣,分别成为中国计划生育协会和中国红十字总会理事(北京只有三席)。成绩光鲜,可失职之事也有。如会场禁烟,这是国家的法令,卫生处的职责,但在公司大小会场,乌烟瘴气习以为常,无人过问。卫生处不敢管,我也不敢冒公司之大不韪。趁群众路线教育实践活动,壮壮胆,红红脸,放了一炮也无济于事。时下,讲究“顶层设计”,顶层的问题的确不少。烟文化自底层形成,但禁烟则须始于顶层。

医院是治病人的地方。我分管医院八九年,感觉医院本身就像一个“慢性病患者”。收入患寡又患不均,医院收入低,入不敷出,得要公司补贴;医护人员收入低,吃草少、挤奶多,怨声载道;收入有所增加,分配不尽如人意又啧有烦言。体制患改革又患保守。改制换东家,怕断了国企的奶;继续跟着首钢,又嫌草料不多;回归政府则此路不通。治病之法其实也简单,处方下药必须攻其主部,不计其余。如果面面俱到,一味投鼠忌器,那就无计可施了。

医院是给病人吃药的地方。最后,北大首钢医院也给我药吃了。行到水穷处,坐看云起时。照人前行的街灯在黎明时分散尽余晖。我不用再操心医院的发展大计,事实上医院的发展模式我早就谋定:从点生态转向链群发展态。一家综合医院作为一个点只能求生存(点生态);一群医院包括上游的药品器械和下游的衍生服务才可谋发展(链群发展态)。

2007年,我出任公司总法律顾问。作为门外汉,要登堂入室,必须学习在先。当年10月份,我参加全国企业法律顾问执业资格考试,三门从未学过的

法律课程全部通过。相反,干了数年、教了数月的企业管理考试倒以两分之差失利,次年再考过关。可见,文科考试不能想复杂了,知识少反而能轻装上阵、轻易通过。

回顾十五年的工作,我有以下三点感悟。

一个职业,一种素养;一段经历,一个维度。我这人做一行,学一行,爱一行。人入了行,“行”入了血液。干过房地产,便有了房地产的视角;管过资本运营,便有了金融的视野。方寸之间有摩尔,春秋笔下生钢花。大夫之仁道,先生之传教,无不内化于心,外赋于形。做过计生委主任,我对空巢家庭特别关注。看电视、听广播、浏览网页,每见事故和故事,对子女数目特别敏感。我的感觉是,发生事故和故事的家庭绝大多数都有两个和更多子女,其原因或者是独生子女家庭已经见少,或者是上帝还比较公平,独子不征召。2012年,我在北京仲裁委员会任仲裁员,裁过一些案子后,人生的境界和行为方式就有所不同。知道事实必须证实,证实的也未必真实。被证实的购销合同可能并不真实,真实的是借款;被证实的借款合同可能也不真实,真实的是投资;被证实的投资合同可能还不真实,真实的是幕后交易……仲裁的视界努力投向事件的真相,仲裁的境界乃是站在公正的立场排解纠纷。理性地解决问题,在两造之间、之上调停,这种生活态度值得推崇。

产业一条链,生态一条链,成功一条链。大企业不能只做一个产业点,而要做一条产业链。钢铁的启示太刻骨铭心了!黑色冶金的暴利全跑到上游。生态也是一条食物链、一个链群。成功同样是一条环链,一环套一环。一个环节出问题,就会掉链子,功败垂成。国企的老机制、委员会的旧模式是“成事不足,败事有余”。成事要大家举手,一个菩萨一炷香;败事只需一两句话,一粒老鼠屎。所以,公关很重要,协调很重要,沟通很重要,“私通”(私下沟通)尤其重要。公关和“私通”是我的弱项,十五年“钉”在一把交椅上,不无道理呀!

地利可寻租,人和可公关,天时不可求。古人说:天时不如地利,地利不如人和。其实最要命的是可遇不可求的天时。地不利可“孔雀东南飞”,人不和可做工作、拉关系,天时不济则无计可施。周书记(时任首钢总公司党委书记、董事长)的汽车梦、齐鲁大厂梦早了十年,结果只能饮己之恨,成人之美。后周书记时代之高新宏图(我为之应召而来)也早了十多年而落空。幸运的是,首钢在京西的旧址给一代新人留下创业想象的巨大空间。十五年,时之

于我不利不乖,地之于我不厚不薄,人之于我不即不离。经过火与水的洗礼,一动不如一静,自己竟安于现状,毫无建树,直到花甲之年冉冉而至。火怕文火,水怕温水;不温不火,容易麻木。地不利,当挪一步海阔天空;人不和,当让一步化剑为犁。不过,淡泊也是一种活法,宁静亦可致远。现在,我已在期待“归去来兮”的日子:

山穷水尽岂无路,耳顺心平又一春;

欲问老家何处是,夫人笑指地球村。

本书取材于我的现场工作札记、讲话和应景诗文。这些经历、体会、想法虽属个人的小盆景,但都是时代大观园中的采风和剪影,带有大企业的风华,不乏大事件的花絮。

全书七篇。履新篇呈现初进月季园,在日边学步的一些足迹,“茅鹑”学舌的若干余音。打理公司的房地产业务,天长地不久;分管资本运营部,点石不成金。高新篇算是“学龄前的儿童纪事”,有当年的豪言壮语,讨论会上的厥词、三字经,有数字时代的四则运算等。摩尔篇记录了我的“芯”路历程:与 NEC 的合作,樱花不言谢;筹建 8 英寸晶圆线,徒劳华夏芯。重温对拟建中的华夏半导体公司新员工的讲话,题为“与巨人同行”。墨客篇汇集了我在发展研究院的一些被记录下来的代表性讲话,随笔和论文样的文章及小诗,大致按“小院春秋”“大家随笔”“纸上钢花”“笔下留声”等分类。青领篇辑录的是培训教育方面的讲话和打油诗。论道和说法两节是在《大家讲坛》上的两次讲座。白衣篇选编了我在医院的讲话、致辞和“诗”作,简略回顾了医院合作的探索之路。花生篇以健康为纲,涉及卫生处若干“如麻”的业务,重点谈了红十字会和人口计生工作。

本书淀积了十五年的企业高层管理经验,向读者打开了一个多维度的职业空间。请走进月季园,品味月季年华。这里有梦想的火花,利而无争的水花,飞舞的钢花,还有奉献给读者的无以言谢的心花。

目 录

履新篇	日边学步	(1)
一、	初进月季园	(2)
二、	茅鹁学舌	(10)
三、	天长地不久	(20)
四、	点石不成金	(27)
高新篇	六龄稚童	(32)
一、	当仁成仁	(33)
二、	豪言壮语	(43)
三、	四则运算	(48)
四、	小放厥词	(54)
五、	飞禽走兽	(57)
六、	三字经	(59)
摩尔篇	方寸之间	(67)
一、	樱花不言谢	(68)
二、	徒劳华夏芯	(72)
三、	与巨人同行	(85)
墨客篇	春秋之笔	(95)
一、	小院春秋	(96)
二、	大家随笔	(113)
三、	纸上钢花	(123)
四、	笔下留声	(140)
五、	逢场做诗	(157)
六、	创业修史	(164)
青领篇	桃李欲言	(169)
一、	讲话	(170)
二、	论道	(203)
三、	说法	(222)

四、打油	(244)
白衣篇 仁者治人	(250)
一、医乃仁术	(251)
二、探索之路	(254)
三、天使境界	(256)
四、空韵言谢	(260)
花生篇 健康为纲	(272)
一、搓麻	(273)
二、生花	(283)
三、红十字	(286)
四、健康	(294)
后记	(301)

履新篇 日边学步



1999年3月,我到任首钢总经济师,主要分管公司高新产业板块,负责开发高新技术产业项目。同时分管房地产公司一年,可谓天长地久;分管资本运营部也只一年,可惜点石不成金。

一、初进月季园

从海边到日边,风景迥异;从政府机关到国有企业,“似曾相识燕归来”。

1. 高屋宏图

公司高层在月季园办公。办公楼不大、不高,其貌不扬,但进门后感觉殊异。要识小楼真面目,尤须身在此楼中。

斯为小楼,实际只用两层,三层只有两个小牌楼,装饰而已。外观为小楼,内窥则为高屋。楼内层高近4米,上部空间大,全无现代时髦办公楼的压抑之感。进屋坐下,凭空生出若干心高气远之势。看来位居高层,尤须层高,楼层一高,天地大为开阔!

高屋建瓴,宏图大展。办公室并不算大,也就30平方米,但每间办公室内均挂有两幅巨图:一幅中国地图,一幅世界地图,铺展整个墙面。当年的一把手是行伍出身,曾经凭借地图指挥金戈铁马,打了无数胜仗;及至指挥产业大军,也要大展宏图,泓其中而肆于外,成就钢铁霸业。公司还有一幅壁画横亘在东门内大道北侧机械厂厂房的外墙面上,长180米,高10米。每当坐在二楼大会议室里,放眼窗外,巨画便一览无遗:群山万壑奔来眼底,万里长城气势磅礴,嘉峪关、老龙头、山海关、娘子关、八达岭、居庸关……雄关漫道真如铁,“众志成城”从头越。壮哉!

京城官员的办公室有一大特色,屋角少不了一张单人床,算是标准配置。初进月季园,看到办公室内有睡觉的床,诧异之余,还道是公司特色。从赞扬的视角看,公司领导都以厂为家,吃在公司,睡在公司;从针砭的角度看,领导似有养尊处优之嫌,上班还要睡觉。事实上,这张床对我颇有实用价值。在京西的头两年,我只身一人,妻女留在上海。起初,我住公司内部的红楼宾馆;后来图方便干脆就睡办公室了。那时候,无论是山边的红楼,还是月季园中的办公室都有蚊虫光顾。老式的人能想到的自然是老式的办法,我请秘书替我张罗蚊帐,这在早年的南方甚为平常,而在当时的北方颇为矫情。属下

当面不会说什么，只管照此办理。率直的王毅副总经理则老实相批：“你不要把南方的陋习带到北方！”他告诉我一妙法，蚊虫怕热亦怕冷，把空调温度调低一点便可免遭蚊虫侵扰。现在，蚊虫渐渐淡出视野，不知是卫生条件改善了，还是环境生态变糟了？

月季园颇具风情，既有小桥流水，又有大家风范。园边一座小山，树木繁茂，山不在高，以人为峰。山脚一方莲池，别具风情。柳叶垂荷，莲花映日。我在微信平台上戏录了一段对话：柳树垂首，没看见自己的倒影，对荷叶说，请让让，给我一泓秋水。荷叶仰面，没看见心仪的白云，对垂柳说，请让让，给我一方天空。我还在首钢日报上咏“荷塘柳色”：

翠华冠盖满荷塘，不见清涟漾日光。

垂柳池边无倒影，莲簪瀑发自成妆。

池畔坐落温室禽舍，虽无百鸟朝凤，但有孔雀开屏。后来因为害怕禽流感肆虐，园中养的珍禽全部撤走，不知去向。办公楼在花草绿树掩映之中，回廊蜿蜒，联通文馆的小餐厅。文馆是公司的会馆，主要用于召开几百人的干部大会和每年的春节团拜会。办公楼东门有花径直通陶楼。陶楼是公司的展馆，一楼大厅装有首钢的昨天、今天和明天。二楼设有国际会议厅，公司小型的干部会也常在那里召开。

月季花月月盛开，五月最盛。后来，公司每年五月举办月季园赏花会，观者如潮。有诗为证：

大家来采风，几度从容。

京西盛会谁做东，铁色英雄。

钢花不言谢，飞入月季万朵红。

火炼真情——

情在诗中，诗在画中，画在园中，园在胸中。

聚会也匆匆，追忆无穷，今年花胜去年红。

相期明年花更好，诗情画意再相融。

记得 2008 年抗震救灾之际，面对月季园，不禁有感：

半旗掩面哭中华，汽笛长鸣悲万家。

月季不知举国恸，京西犹放满园花。

转眼间结缘月季园已经十五年。初时不觉月季园美，身居园中，整日为文山会海人流所包围，竟从未“园日涉以成趣”。及至人之将去，方觉月季园

雅，弥足珍贵。回想当年公司领袖着意构建花园式工厂，人道钢铁大亨拈花惹草，实不知乃是为在天子脚下争一席生存之地。长期以来，日边钢铁大厂污染皇天备受诟病，钢铁人不得不努力树立环境友好、社区和谐的绿色形象。

在月季园十五年，辗转几个房间办公，但一直驻留一楼。公司领导分三品：集老总、董事、常委于一身者为三料；董事、常委得其一者为双料老总；只有副总头衔者乃为单料。三料、双料多居楼上，单料在楼下。楼下的好处是接地气，楼上则坐拥东来紫气。

2. 京城首户

公司是京城首户，贵为副部级。公司本无级别，但干部有级别，干部的级别便界定了公司的级别，公司的最高领导是书记，前任周书记 1995 年离休，我无缘谒见。但其管理印记，依然处处可见；个人魅力，无处不在；雄才大略，叹为观止。周书记要建齐鲁大厂，可惜早了十年，如今总算上了京唐大厂和迁钢；周书记要创汽车霸业，可惜也早了十年，现在便宜了北汽。此天时不济！周书记首开先河，在海外买下了秘鲁铁矿，掌控了战略资源，如今价值连城。周书记叱咤海外资本市场，一口气在香港打造了四家上市公司，制胜于今……若假以时日，周书记或可实现其首钢梦。可惜天年不济，壮心已矣！2007 年，周书记辞世，我写了一首挽诗，以寄哀思：

首领衣冠化作虹，巨人五指竖成峰。

大雕今日欲仙去，铁水钢花锦簇拥。

诗中嵌有周书记的大名“冠五”。大雕即雄鹰，雄鹰展翅是首钢的图腾，也是冠五书记的写照。

我的聘书是毕群书记签发的。他从冶金部副部长任上转任首钢党委书记兼董事长，接力周书记。毕部长是位厚道的长者，他在 2000 年离开公司去北京市政协任副主席；在 2005 年不幸过早离开人世，令人哀痛唏嘘不已。我才到任不久，适逢元宵佳节。毕部长怕我元宵夜里“倍思亲”，特别关照办公厅吴福来主任陪我到市郊看花灯，吃夸顿鱼。席上福来主任告诉我，此即用密云水库的清水煮密云水库的鲜鱼。夸顿鱼的鲜味已经淡忘了，但毕部长的关爱铭记于心。

毕部长时代，高层领导是一个整体，并不区分什么常委、董事。凡毕部长召集主持的高层会议，大家都参加、都发言，最后毕部长总结拍板。毕部长之

后,新掌门人便开始区分头发和胡子。董事会是董事会,常委会是常委会,经理会是经理会。结果有很多要过三会的议题,三料领导至少要审议三次,双料领导至少要讨论两次。三会的职责、层面虽然分得门清,但办事效率不免大为降低。后来,大家又时常重温高层联席会的旧版本,以省时增效。

公司高层无染于奢靡之风,但其待遇颇有品相。每天早上,保健医生到月季园巡诊,给各自“包干”负责的领导测血压、心率。随着高层领导的年轻化,保健医生早诊的频率渐次降低,现在大抵是每周一次。高质量的保健旨在保障高强度的工作。公司的保健室是当年周书记从301医院移植过来的,从保健模式、设备到医生护士,无不是301医院的道地版本。公司保健之于我最大的收获:一是认识了阿司匹林的重要性。要想血流畅通不凝、避免血液凝块梗塞心脑,阿司匹林须臾不可阙如。我因早年罹患胃溃疡出血,不敢服用阿司匹林,经保健医建议,勉力试服小剂量(40毫克/日),至今不辍。后遇阜外医院华大夫,言称阿司匹林抗凝血的最小有效剂量为75毫克/日,低于75毫克/日等于白服。听罢,我甚觉不爽,但也不敢贸然加量,更不敢撤药。依旧每日“白服”阿司匹林40毫克。二是感受了贝他乐克的功效。贝他乐克阻滞 β_1 受体,既降血压,也改善心脏舒张功能,对我十分合适。但我素有一度房室传导阻滞,多年对贝他乐克只有徒羨之情,不敢贸然服用。同样经保健医生建议予以采用,并与络活喜形成绝配。虽然采用贝他乐克,但对其“阻滞”作用仍心存忌惮,25毫克的片剂,我只服用半片。有时到下午再加服四分之一片。据保健医生告知,人体对药剂的敏感度差异很大,西方人惯用大剂量的贝他乐克,中国人则比较敏感,小剂量即奏大效。看来,我更敏感。小心驶得万年船,是药三分毒,少少为佳。三是领教了保健医生的保守。我服用降压药十几年如一日,后寻思应该升级换代了。我攻读硕士学位的导师郭方中也长期服用降压药,开始两人用药相仿,后来他淘汰下来的药也比我的用药前卫。但是,保健医生坚持使用主流常用药,不赞成急于用新药。理由很简单:凡药求其效而不求新,新药的临床检验远不及老药长久可靠,不可轻易以身试药。

初进公司高层,先借用对门王总的秘书吴涛。后办公厅秘书处孙桂华处长物色了两位年轻人让我挑选。一位是首钢工学院的青年教师,一表人才;一位是销售公司的业务员吴应征,其貌不扬。看得出,孙处长是有倾向的,也恰合我意。我选用了小吴。秘书要老实可靠,还要脑瓜灵活,小吴确为不二

人选。应征跟了我三年，他不熟悉秘书工作，我不熟悉领导工作，两个生手，好歹摸着首钢的铁石头过河。那几年，我白天开会、调研项目，晚上写材料，成稿后由小吴打字。我的字写得很潦草，起先他一笔一字认得很艰难，后来看惯了，比我自己还内行。有时我写乱了，有些字写过后自己也不认识，他却能一一辨识无误。三年后，应征下到高新公司搞项目开发，后又移民加拿大。在多伦多他又添一女，国产的儿子是他父亲取的名，异邦弄瓦则请我取名。我说：“弄璋吴忱，弄瓦吴凰。”父姓吴，母姓黄，吾皇万岁！万万岁！应征之后，公司缩减了秘书。我和总会计师合用一位秘书。当时的秘书姓马，有时我戏言：“两个人骑一匹马。”

小车一人坐，司机是专职的。我到公司坐过几辆旧车和低配车，唯一一辆标配的新车奥迪 1.8T 一直坐到现在，已跑了 36 万公里。车不在好，以人为贵，好在驾驶员是“高档”的。首任驾驶员石玉材驾驶技术极娴熟，可起初我并不适应，差一点把他换掉。上海的驾驶员中规中矩，变道一定打方向灯。可北京的驾驶文化别有一番风味，很多时候变道是随机应变，似乎不存在“事先”打方向灯一说。如果你事先打方向灯，那是预谋变道；如果你要择机（激情）变道，那肯定来不及打方向灯！事实上，北京也不叫“变道”，叫“并线”。变道着眼“出轨”，并线着眼“挤进”。所以，京城的驾驶员总在窥视，哪里有空子可钻！日子久了，我发现石师傅驾车有三大特点。一是平稳。虽然他惯于冲锋陷阵，经常变速、变道，但再快的加速也是匀加速，在座位上只感觉后背渐渐发紧而不致后仰；再急的刹车也是匀减速，只感觉后背渐渐松开而不致前冲。变道也是如此，毫无左右甩动之感。二是尽职。自 2001 年初，我住西直门，每早约摸 7 点出门。他得从石景山赶过来接我，雨雪无阻。后来，我发现，无论我出门早晚，他都是 8 点前把我送到月季园，极少迟到。原来，我出门早，他便从容驾车；出门晚，他便飞也似地跑，使出浑身解数。三是安全礼让。他驾车看似“横冲直撞”，其实处处注重安全。有一次，一位投行的小伙子想与我多说一会儿话，执意要上我车陪坐，可坐了一段路他又提前下了。下回碰着，他告我：“您的司机开车太猛，我都吓坏了！”我笑道：“我早被吓麻木了！”其实，小伙子看到的是表面现象。开车“猛”不一定就危险；开车“柔”不一定就安全。开车如此，行事亦然。新手所见之危险与行家所见很不相同。新手艺疏人胆小，凡无法驾驭者便视为危险，这些危险之于行家则为家常小菜。而很多真正的、潜在的危险，行家洞若观火，新手往往察觉不到。事实