

倾斜的天平

丁力 著

程思涌很开心——
损失几十亿居然就
这么没有事了，
能不开心嘛！

群众出版社



倾斜的天平

丁力 著



群众出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

倾斜的天平/丁力著. —北京: 群众出版社, 2005. 1
ISBN 7-5014-3328-3

I. 倾… II. 丁… III. 长篇小说—中国—当代
IV. I247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 116547 号

倾斜的天平

著 者: 丁 力
责任编辑: 杨桂峰
封面设计: 董 睿
责任印制: 铁 军

出版发行: 群众出版社 电话: (010) 67633344 转
社 址: 北京市丰台区方庄芳星园三区 15 号楼
邮 编: 100078
网 址: www.qzCBS.com
信 箱: qzs@qzCBS.com
印 刷: 北京京安印刷厂
经 销: 新华书店

开 本: 880 × 1230 毫米 32 开本
字 数: 193 千字
印 张: 8.375
版 次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷
ISBN 7-5014-3328-3/I·1396
定 价: 18.00 元

群众版图书, 版权所有, 侵权必究。
群众版图书, 印装错误随时退换。

迟来的一把手

姚秉诚亲自找樊大章谈的话。

一听谈话的口气像念悼词，尽说好的，樊大章马上就知道坏了。

樊大章从上小学开始就当领导，差不多当了四十年，傻瓜也当明白了，每当遇到班子调整的时候，凡是一把手亲自找谈话的，并且一上来就猛说好话，准是让你当黄继光。

果然，樊大章没有进入市委班子，甚至没有进入政府班子。

“这个岗位相当重要。”姚秉诚说，“是全国惟一的试点。我们临港市的国有资产基本上都在这里了。你一定要替我管好这一块，要为全国的国有资产管理摸索经验，做出表率。做好了，经验向全国推广，万一有什么闪失，责任由市委承担。”

樊大章心里想：说得倒轻巧，既然这么重要，你自己怎么不去？

樊大章这么想，也不能说他不知道天高地厚。大家都是京官，彼此太知道底细了。姚秉诚在北京的时候是司长，樊大章在

北京的时候也是司长，虽然不在一个部，但彼此还是知道的。当初从北京出来的时候，樊大章想着三峡再小也是一个省，临港市再大也只是一个市，省里的发展空间怎么也比市里大，就像他自己，在北京工作这么多年，终于熬成了司长，如果不是在北京，而是在地方，熬上县长就算是奇迹了。所以，为了更大的发展，当时他选择去了三峡，而姚秉诚则来到临港市。没想到三十年河东三十年河西，这才三年呀，三峡省不搞了，临港市却成气候了。

如果当初樊大章没有去三峡，而是来临港市，那么，今天在这里打官腔的还指不定是谁呢。

“我听您的。”樊大章说，“来临港市之前我回了趟北京，见了谷老，谷老也教导我听您的。您让我去哪里，我就去哪里。”

姚秉诚愣了一下，愣的时间非常短，短到几乎没有间隔，马上就接上樊大章的话，说：“好。我就知道帅印交给你没有错。”

就这样，樊大章到临港市投资管理公司上任。

其实，姚秉诚也不是打官腔，投资管理公司确实不是一般的“公司”。一般公司的主要职能是经营，而投资管理公司的主要职能是“管理”。具体地说是代表临港市政府对授权范围内的国有资产进行管理。姚秉诚说它是全国第一家国有资产经营公司也是实话。随着改革的深入，必须要政企分开，但是政企分开之后，政府不能干预企业正常的经营活动了。那么，国有企业到底归谁管呢？总不能不管了吧？于是，临港市作为全国的经济特区，率先成立了投资管理公司，让投资管理公司来代表政府行使国有资产出资者的权利，包括资产受益、国有企业重大决策、选择企业经营管理者等，这个位置确实相当重要。

在姚秉诚的眼中，投资管理公司的一把手甚至比市里面一个

副书记或副市长还重要。正因为如此，他才亲自挑选樊大章担任这一职务。不料，刚才樊大章把谷老抬了出来，姚秉诚不知道樊大章这个时候抬出谷老是什么意思。

无意还是有意？应该不会是无意的，对于他们这种级别的领导来说，几乎可以说是没有无意的话。如果是有意，那么是什么意思呢？

临港市是特区，各方面都特，特到市委书记是省委副书记，市长是省委常委。不错，三年前他们在北京都是司长，但是这三年樊大章在宜昌荒了三年，荒到三峡省不搞了，才来到临港市，所以，他既不是省委常委，又不是省委副书记，当然更不可能担任书记或市长了，而且，按照内地干部来临港市要降半级使用的惯例，樊大章连副市长都做不上。所以说，投资管理公司一把手是他樊大章所能担任的最高最好的职位了，难道他还不满意？

问心无愧的姚秉诚现在只能往好的方面想，樊大章刚才提到谷老就是想跟他拉近关系，而并没有对工作安排不满意的意思。姚秉诚这样想也有根据，在官场上混长了的人都练就了这样一种本领，即便真的有什么不满意的，也决不会这么快就表露出来，尤其不会在一把手面前表露出来，不但不会表露，而且还要越是不满意越是要装做非常满意。这是常识，樊大章不会没有掌握。这么想着，姚秉诚就更加认定樊大章刚才的表白是套近乎了。

其实，这个近乎套不套也无所谓。谷老是姚秉诚和樊大章共同的老领导。姚秉诚和樊大章虽然不是一个部委的，但是这两个部当初都直接归谷老领导，并且他们俩都是当时最年轻的司长，都是梯队人物，经常有机会聆听谷老的教诲，如果不是赶上部委合并，机构精简，他们可能早就更上一层楼了。事实上，谷老现在虽然已退居二线，但是对改革和经济发展还是十分关心的，对

临港市的工作当然更加关注。毕竟，临港市是全国改革开放的实验基地和前沿阵地。比如这次成立投资管理公司，姚秉诚就是事先征得谷老支持的。

谷老还特别叮嘱姚秉诚要挑选好一把手。谷老说：同样一件事情，交给得力的同志去做，就是好事情，改革就成功，否则就可能变成坏事情，改革就失败。

这就是谷老，说话非常实在，实在到把改革成败跟用人是否得当联系起来。其实，不光是谷老这么看，就姚秉章自己来说，也是这么想的。改革的思路再好，如果具体执行人没有选好，那么还是搞不好，而搞不好之后，当事人马上就会找替罪羊，这个替罪羊往往就是“体制”。因为说是体制问题就谁也不得罪，就证明改革是必要的，至少大方向是对的，所以，上上下下皆大欢喜。于是，当事人作为改革的开拓者，十有八九换个地方继续开拓，说不定还能官升一级。

姚秉诚选择樊大章出任投资管理公司一把手，就是相信他能挑得起这个担子。

实事求是地说，没能进入班子，樊大章多少有点失落，不过，这种失落很快就被化解了，因为紧随其后从北京直接来的两个司局长成了他的部下，立刻就让他发觉到自己位置的重要，而且有一种自己实际上是被提拔重用的感觉。

这两个人就是程思涌和王天容，都是国家部委的正司局级领导，现在调到临港市，调到樊大章的手下，由樊大章安排工作。

发觉自己其实是被超值重用之后，樊大章干劲上来了。而且突然发觉投资管理公司的工作其实非常适合他做。投资管理公司虽然名称是“公司”，其实自己并不参与经营，而是管理下面那

些国营大中型企业，这跟当初自己在部里担任企业司司长的工作和后来准备担任的“三峡省”经委主任的角色基本是一样的。

樊大章豁然发觉，市委书记姚秉诚是非常有水平的，至少在选用干部方面很有水平。做一把手的，只要选用干部有水平，那么就等于全面有水平。

为了便于开展工作并体现改革精神，樊大章马上就把投资管理公司的职能进行了定位，定位在主要从事国有资本的产权管理和资本运作，承担国有资产保值增值的责任上。定位后，为了方便记忆和汇报宣传，根据以往在北京部里时的工作经验，参照自己以前分管的国有大中型企业的惯用做法，樊大章把投资管理公司主要职能概括为“投资、经营、管理、服务”八个字。

樊大章的“八字方针”很快得到了姚秉诚的认同。当然，得到姚秉诚的认同就等于得到了市委市政府的肯定。像这种花架子的事情，肯定是“班长”怎么说，大家怎么吆喝，谁也不可能为这种事情影响“班子团结”的大好局面，更不会因为这种小事得罪“班长”。

职能搞清楚之后，樊大章开始落实干部，重点是下属大中型企业一把手的选拔任用。樊大章认为，“八字方针”中，核心是“管理”，至于“投资”，在他上任之前，或者说是在投资管理公司正式设立之前，国家早就已经“投资”了，他能把这些已经“投资”的企业管好就不错了，暂时还考虑不到新投资的问题。至于“经营”，前面已经说了，主要是靠下面被管理的企业去经营，而不是管理公司自己去经营。而最后的一条“服务”，则主要是为了好听，就像各级领导都谦虚地自称是“公仆”一样，理论上当然也能这么说，好比牧羊人当然也可以说自己是为羊群“服务”的，不过实际操作过程中，羊还是要听牧羊人的。如此，

剩下的就只有“管理”了，而管理不就是“管人”嘛。

投资管理公司本身的班子暂时不需要樊大章操心，事实上他也没有办法操心，因为班子早定好了，包括他自己都是被别人“定”的。樊大章被“定”的职务是临港市投资管理公司董事局主席兼党委书记，与他同时定的还有杨昆仑，总裁兼党委副书记，另有副书记一人、副总裁若干和纪委书记一名，几乎没有给樊大章留下任何“管人”的空间。所以，樊大章所谓的“管人”，其实只能是管下属企业的“人”，而不是管投资管理公司本身的“人”。

樊大章见怪不怪，觉得这很正常。如果樊大章是刚刚从国外回来的，那么，他可能就觉得不正常：既然让我负责投资管理公司，而班子成员却不是我自己挑选的，责和权不是不对称吗？好在樊大章不是从国外回来的，而是从北京来的，或者说是从中途夭折的“三峡省”来的，所以对“中国特色”非常了解。不仅非常了解，而且非常理解，理解到他认为这种现状其实是非常合理的，或者说这种状况真正体现了责和权的高度对称。如果不对称，那么，姚秉诚在跟他谈话的时候，为什么会说“万一有什么闪失，责任由市委承担”呢？正因为整个班子都是市委定的，所以将来万一有什么闪失，责任当然要由市委承担。尽管“让市委承担”就等于是没有人承担，但至少是不要他樊大章承担了。只要不要他承担了，那么，他的权力和责任就对称了。

这么一想，樊大章又觉得有点不对劲，如果责任不落实到人，而集中到一个集体，比如集中到市委，或者集中到投资管理公司党委，那么就等于谁都没有责任了。樊大章发现，这种责任不到人的“中国特色”可能才是国有企业搞不好的真正根源，但是他同时又不得不承认这就是我们现行管理体制的妙处。这种妙

处充分体现了“以人为本”思想，或者说是充分体现了官本位的思想，换句好听的话说，就是体现了党对领导干部的一种特殊保护的思想。试想一下，一句“党委承担”，等于是把个人的责任推卸得一干二净，倒也确实能挽救许多干部。而正因为个人都没有责任，比如企业的一把手对企业的经营好坏没有责任，所以，企业必然搞不好，而如果企业都搞不好，企业都垮了，谁挽救工人呢？谁挽救国有资产呢？谁挽救我们国家呢？

这么想着，樊大章自己就感觉到了一种责任。他觉得既然是试点，而且是全国性的试点，就一定不能走老路子，一定要尝试新的管理模式。

虽然这么想了，并且也打算这么做了，但是樊大章并没有向姚秉诚汇报自己的想法。他担心自己的想法或许还不成熟，还是暂时不向上面汇报为好。他还担心向上面汇报了，上面不是表示反对就是表示支持。而他樊大章现在既不需要市委反对也不需要市委支持。因为如果市委表示反对了，那么，他的想法就没有办法实践了；而如果市委表示支持了，那么，他就肯定有压力了。他决定学习当年安徽凤阳小岗村那十八户农民的做法，先自己私下里悄悄地干，干失败了，自己悄悄地收场；干成功了，再向上面汇报。

于是，樊大章准备改一改“党委承担责任”的做法，让他下属企业的一把手承担他们应该承担的责任，否则肯定还是老样子，搞不好。所以，樊大章在安排程思涌和王天容担任下属两个集团公司的董事长的时候，既没有对他们说“将来万一有什么闪失投资公司党委承担责任”，也没有直接指派总裁和副总裁，除了按照上面明确规定的必须派的纪委书记之外，其他一切人员都由程思涌和王天容自己提名，然后报投资管理公司审批。并且只要不离谱，樊大章就打算充分尊重他们的意见。

后来的实践证明，樊大章的这种把权力和责任同时下放的做法，在相当长的一段时间内起到了相当好的作用。

程思涌主动找上门

“樊司长，您好！我是小程呀！”

樊大章想了半天，还是没有想起来面前这个看不出比他年纪大还是比他年纪小的“小程”是谁。

“我是程思涌呀。”

樊大章笑了，不知道是笑他自己还是笑“小程”。

樊大章当然知道“程思涌”，组织部直接派下来的，或者说是市委直接派下来的，樊大章不但接到了组织部部长的电话，而且还看到了通知，他当然知道，不但知道，而且还准备过两天就召见他呢。但是他怎么也没把程思涌跟眼前这个“小程”联系在一起，或者说他根本没有想到程思涌会自己冒冒失失找到办公室来。

“您不记得我了？”

程思涌又这样问的时候，脸上的肌肉进行了有规则的重新分布，使鼓起的地方更加鼓，凹下去的地方更加凹，如此，整个脸就像五月里盛开的玫瑰了。

“大前年，”程思涌开始提醒，“国家经委在首钢搞试点，记得吗？”

“噢，程处长！”樊大章终于想起来了。那一年他们在一起开过两天的会。

在后来的交谈中，程思涌始终都以“樊司长”称呼樊大章，不知道是想以此来提醒他们原来在北京的时候就有过一面之缘，还是觉得只有“司长”才是真正的“官”，这样称呼显得更尊重。

其实，程思涌是聪明的，不要小瞧这大前年的一面之缘，也不要小瞧这与众不同的称呼，如果是在北京，这种一面之缘，还有这“司长”的称呼，根本不能说明他与樊大章有什么关系，但是现在在临港市，这种一面之缘和与众不同的称呼就意味深长了。仿佛两个河北人，在河北他们根本就没有什么关系，到了河南他们就成老乡了，而如果跑到美国，两个河北人碰到一起，没准真的就成了割首抹脖子的兄弟了。

有了这么一层关系，程思涌就能绕过总裁和副总裁，直接面见樊大章。不要小瞧这个“直接面见”，在官场上是相当重要的。

樊大章没有跟程思涌多套近乎，寒暄了几句，迅速把话题转到了工作上。这样既不失礼，又无形当中把两人的关系往外面推了一推，推到一个适当的距离。伸手能碰得到，不伸手就碰不到，如此，樊大章就有了主动。

“刚来？”樊大章问。

“刚来。”程思涌说。

程思涌留给樊大章的第一印象是爱笑，特别的爱笑，因为他的脸始终就像一朵花，刚才是五月的玫瑰，现在是七月的荷花了，更加热烈。

当然，除了爱笑之外，樊大章或许还认为程思涌是个很有活力的人。这也不奇怪，爱笑的人大多数有活力。

“你对下一步的工作有什么想法？”樊大章问。

樊大章这样问的时候，脸上就挂着亲切的微笑，但是樊大章

的笑比较有节制，一如巴顿将军在前线对士兵的那种微笑。既让程思涌感觉到樊大章对他还是与一般的部下不同，同时又提醒他们之间的工作关系。

其实不要樊大章提醒，程思涌也知道他们之间的关系，程思涌要是连这一点都不懂，怎么能在部委再次精简之前晋升为正局级，并且顺利地带着这个正局级来到临港市呢。

“我听樊司长的。”程思涌说。

“你没有想法？”樊大章再次询问。仿佛这询问是请客吃饭，至少要请两次，否则就可能被理解为不诚心。

“想法当然有一些。”程思涌说。

“说说看。”樊大章鼓励道。

程思涌笑了一下，而且笑得比较腼腆，像含羞草。

樊大章点点头，继续鼓励。

“我的想法是抓大放小。”程思涌说，“这几天我查看了一些资料，发现属于我们投资管理公司的大小企业上千家，不要说管了，就是您一个企业考察一天，三年也考察不完。”

樊大章点点头，不知道是表示听懂了，还是表示赞同程思涌的想法。但是他显然已经进入了角色，因为程思涌的这个说法樊大章也想到过，现在听程思涌这样一说，仿佛是自己的想法得到了确认。

“你的意思是只抓大的，把小的全部放掉？”樊大章这样问，至少表明他在认真听取程思涌的意见。

“我的意思是合并。”程思涌说。

“怎么合并？”樊大章又问。

“按行业合并。”程思涌说。

“具体点。”樊大章说。

“具体怎么合并我还没有想好。”程思涌说，“但是，肯定要合并。将这几百上千个企业合并成几个大的集团公司，然后您只要面对这几个集团公司就可以了。‘抓大放小’并不是把小企业放掉不管，而是放权，把对这些小企业的管理权下放给这些集团公司，让集团公司来管理这些小企业，您只要抓集团公司就行了。”

樊大章一直在听程思涌讲，而且听得有点投入，竟然不知不觉地站起来给程思涌倒了一杯水。而程思涌大约也讲得太投入了，竟然接过来就喝，连声谢谢都忘了说。

“你是学什么专业的？”樊大章问。问得好像跑题，其实正是体现他的以人为本。

“学石油化工的。”程思涌说，“这些年一直都没有离开石化行业。”

樊大章点点头，问：“你对自己的工作有什么想法？”

程思涌愣了一下，看着樊大章，在得到樊大章鼓励的眼神之后，鼓足勇气说：“我打算做点实事，比如把临港市的石油化工这一块全部集中在一起，成立临港市石化集团公司，这样可以资源共享，也便于资源重新配置和整合，提高效率。从职能上来说，主要是管理，跟过去的‘化工局’差不多，但是比‘化工局’好，因为它是一个企业，所以可以贷款，也可以为下属企业的贷款提供担保，还可以整体上市或选择其中的一两家企业申请上市。不需要政府投资，只要能贷款和上市，就能够获得发展所需要的资金，就能够使国有资产保值和升值。”

有那么一刻，樊大章突然想，如果真的让他自己组阁，说不定他就选这个“小程”当投资管理公司的副总裁，甚至是总裁。于是樊大章就发现，一个人能做到什么职位，并不完全取决于他的能力，比如眼前这个“小程”，他的能力真的就比自己差吗？

而自己的能力真的就比姚秉诚差吗？机会有时候比能力更重要。

“你对临港市石化类企业的情况知道多少？”樊大章问。

“总共有大小企业四十九家，”程思涌说，“所有的资产合在一起将近二十个亿。大一点的骨干企业有三家，这三家骨干企业的资产达九个亿。如果以三家骨干企业为基础，组建临港市石化集团，把四十九家企业全部集中在这个集团麾下，那么，再融资十个亿没有问题。这样，集团公司的资产规模马上就能够达到三十亿，是名副其实的超大型企业了。”

“四十九个企业全部归石化集团？”樊大章问。

“不是。”程思涌说，“以三个骨干企业为基础，成立三个总公司，作为集团公司的二级企业，其他的小公司有些直接并到总公司里面，有些则保留三级公司的法人地位，但仍然归某个总公司管。”

“三个总公司能把四十九个企业全部包括进去吗？”樊大章问得更仔细。

程思涌回答：“如果不行，就再成立一个石化企业总公司，相当于‘不管’公司，把剩下的企业全部包进去。如果还不行，就再加一个，反正石化集团下面就三到五个总公司，而集团总部其实就是一个管理中心和结算中心，搞成‘小机关大实体’的管理模式。”

樊大章听了频频点头，心里想，这个程思涌说话还算有分寸，他其实是拿石化集团做例子，来暗示投资管理公司的模式。

“这些情况你是怎么掌握的？”樊大章问。

程思涌又笑了一下，笑得依然腼腆。

“来之前我就了解了一些，”程思涌说，“这两天又核实了一下，所以情况就大致掌握了。”

樊大章笑着问：“你是不是就奔着这个‘石化集团’来的？”

程思涌停顿了一下，或者是略微做了一下思考，然后说：“我听樊司长的。就我个人来说，是学石化的，这些年又一直做这方面的工作，如果能继续在这方面做一些具体的工作，当然非常乐意。”

樊大章听了哈哈大笑，并且还真的把手伸出来，在程思涌的肩膀上拍了两下，同时心里想：就让这个“小程”组建石化集团，我是既不给一分钱，也不给一个人，是骡子是马看你自己蹦。做得好，马上推广；做得不好，内部消化；事先不汇报，不宣传，不声张。

没有多少心计的王天容

与程思涌相比，王天容组建能源集团的难度要大许多。

首先，当时临港市的电力供应十分紧张，紧张到“开三停四”。就是一周七天，只能三天正常供电，另外四天要停电。甚至有时候“开二停五”，就是一个星期只供两天电。其次，拟建中的“能源集团”仅仅是一个概念，不要说像石化行业那样有几十家企业和二十亿资产了，能源集团当时连一个落脚点都找不到，因为当时的临港市根本就没有自己的电力工业，临港市的电力都是从广东电网上输送过来的，而广东省当时的电力供应本身就低于全国平均水平，加上改革开放，广东先行一步，经济增长和用电增长都走在全国的前列，自己都不够用，所以，无论如何

也不能满足一夜之间突然冒出来的临港市这么大的用电需要。因此，无论是谁来担当这个角色，都必须具备在短时间内迅速白手起家的本事。第三，最关键的是市委推荐的这个王天容是个四十几岁的女同志，虽然也是司局级干部，但是在北京的时候不是在水利电力部任职，而且是在跟电力部门一点都扯不上边的部门担任与能源工作一点都没有关系的工作，具体地说，就是中国社会科学院担任机关事务管理局局长兼书记。

樊大章想像不出市委为什么推荐这样一位女同志来担任这样一个重要的角色。在樊大章的心目中，组建能源集团的事比组建石化集团要重要得多，也迫切得多。石化集团搞还是不搞，搞得不好还是不好，对临港市目前的发展来说就是个锦上添花的事，而这个能源集团，则将直接解决临港市目前面临的电力供应严重不足的问题。

电力相当于整个社会经济活动的核心，心脏不工作了，或者说工作不得力，其他一切部门都要受到直接的影响。现在临港市的发展已经进入了快车道，几乎每天都有香港老板来临港市开设工厂，香港那边已经把临港市视为自己的后院，很多老板都把写字楼留在香港，而把工厂建在临港市。在当时，这种经济形式是临港市的主流经济。而所有的这种“三来一补”式的外资工厂都是需要电力的，电力不足已经成为严重制约临港市主流经济发展的瓶颈。迫不得已，市里面已经同意港资企业自备发电机，但是，这显然是个饮鸩止渴的措施，由此涉及的环保问题和电力市场管理问题哪一项都是隐患。再说，“开三停四”还涉及到人民的日常生活和政治影响，所以，相对于组建石化集团的锦上添花来说，成立能源集团属于标准的雪中送炭。

雪中送炭当然比锦上添花重要，也比锦上添花艰难。像这样