

世事如棋局，精妙布局才有完美胜局。
此书帮你走好人生关键的几步棋！

杨新城★著

布局.2

长篇小说



人民日报出版社

杨新城★著

布局.2

长篇小说



人民日报出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

布局. 2 / 杨新城著. — 北京 : 人民日报出版社,

2018. 8

ISBN 978-7-5115-5625-7

I. ①布… II. ①杨… III. ①长篇小说—中国—当代

IV. ① I247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 186935 号

书 名: 布局. 2

著 者: 杨新城

出 版 人: 董伟

责任编辑: 郭晓飞

设 计: 金刚创意工作室

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65363486

网 址: www.peopledaily.press.com

经 销: 新华书店

印 刷: 大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 233 千字

印 张: 15.75

印 次: 2018 年 11 月第 1 版 2018 年 12 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-5625-7

定 价: 39.80 元

杨新斌

2018.11

目 录

再版前言：追寻光明 /1

楔子 /4

第一章：人局

将近五千人口的大村，一个上访的也没有。乡亲们有什么大事小情，老一辈人从中说和说和就解开了，再加上那些有针对性的标语和宣传栏，平时瞥上一眼也能起到很大作用。在农耕文化背景下，首先不是法律而是秩序，是老祖宗、老爹老娘和家族里传下来的老规矩。一个家族、一个村庄、一方水土传下来的规矩，人们还是惧怕的，尤其是合村以来，一个人的所作所为都在乡亲们的眼皮子底下，谁也不敢越界，这就是农村文化道德的力量。

- 一 在位经得起笑脸离位受得了失落，二线最大的变化是身边人的态度 /9
- 二 退休心态因人而异，有人期盼时间自由有人惧怕失去权力 /14
- 三 离开位子再找位置，身段放下头才能抬起 /22
- 四 眼见未必真实，耳听也未必准确，越偏僻的地方越容易接受传言 /29



- 五 为了票子，放下面子？求人者畏于人 /38
- 六 以钱平息事态者迟早还将受制于人，非以役人乃役于人 /47
- 七 投机者将婚姻也视为投资的一部分，纵然得到收益也要付出机会成本 /58
- 八 陪标是招标方和投标人之间的串通，围标是投标人之间的合谋 /65
- 九 无为而治是最大的治，管理的最高境界是遵循事物客观的规律 /78

第二章：破局

在这个讲政绩的年代，光靠耍嘴皮子是不行的，必须有看得见的东西，在河海，首先是改变城市的面貌。河海的财政收入是全省的老末，还不如发达地区的一个强县，政府最缺的是钱。

高速公路的建设已列入了规划，现在把大鬼注卖出去是农业用地，到时企业来投资征地，就成了工业用地和商业用地，价格就会提高几倍或十倍，不光现在买地的人能赚钱，按国家规定的 40% 的土地转让费归地方政府，就有好几个亿。

- 十 上级要结果下级走过程，过程重要结果更重要 /92
- 十一 谋事、办事首先要确定方向，在战略上藐视对手在战术重视对手 /113
- 十二 不了解事情的前因后果如同盲人摸象，走近才能走进 /123
- 十三 破解地方经济发展的融资困难，聪明的做法是将传说变成生产力 /142
- 十四 老大难，老大难，老大一抓就不难 /149
- 十五 种什么因结什么果，害人者人恒害之 /159
- 十六 自古成大事者算无遗策，事非做不能成 /168
- 十七 打仗打的都是钱粮，现代经济战争除了谋略拼的就是经济实力 /176

十八 高回报意味着高风险，在乎的越多失去的可能也越多 /193

十九 守正出奇不忘初心，当诸多矛盾交织在一起的时候要抓主要矛盾 /204

第三章：胜局

有人观察到，现在“老百姓”都变成了“老不信”，对政府政策、官员习惯性质疑。怎样消解逆反心理的形成机制呢？对于成人社会中出现的逆反心态，可以先从建立平等的人际关系和群际关系做起。官与民、富与贫、上与下、老与幼等，都可以从尊重对方开始，调整已经出现的或潜在的对立关系。其次是在平等的基础上学习沟通和协商。沟通不仅包括表达，也包括倾听。在这里，表达是立足于协商的表达，而不是下命令和训斥；倾听是立足于协商的倾听，不给对方“戴帽子”“打棍子”和“穿小鞋”。与此同时，社会结构扁平化，减少上下位置感，也是消解逆反心理的途径之一。

二十 老百姓为什么“老不信”，破解信任危机才能重塑公众信心 /219

二十一 金钱是物质财富，道德是精神财富，以德固财才能长久 /233

尾声 /238

补充说明 /241

后记：感慨生活 /242

编后记：也说生活 /244





感谢责编慧眼，《位子》一至三再版，与即将出版的《位子.4》改为《布局》系列，在人民日报出版社出版。

岁月悠悠，2012年退休时，组织部长找我谈完话，我顺便看了一下自己的履历表，41年的工龄，除了在企业 and 外出读书那点儿短暂的时光，自己在机关的工作时间竟达到了30多年，其间工作岗位多有变化，但基本是在官场圈里混，曾在市委机关和省政府为吏，也曾在县里为官，中间还跑到新闻单位做了几年头头。不管在什么单位，都万变不离其宗，靠笔杆子混饭吃，就是自己给领导写材料或者是组织一帮人给领导写材料，所以家乡的人提起我来，很少说是个什么官，更多的是说就是那个给领导写材料的人。

给领导写材料的特点之一就是发现、记录、延伸、完善领导思想。这就需要紧跟领导的步伐，参加高层次决策的会议，督促检查下面对各项工作的落实情况，发现问题，找出解决的办法，再汇报给领导，进一步部署落实——周而复始，这就是机关工作的程序——所以，自己这一辈子最熟悉的还是官场。自己从小就有作家梦，离开工作岗位就是梦的开始，文学是人学，文学创作是知识的积淀，更是对生活的回忆、感悟与思考。在我30多年的官场生涯中，接触了三种类型的领导干部：一是从战争年代走出来的干部，一腔豪情，冲杀在前，有着农民的朴实，但缺少了科学知识和思维的缜密；二是新中国成立后“文革”前毕业的大中专毕业生，有知识，有能力，但



心中有“文革”的余悸，缺少了开拓精神；三是改革开放时期提拔起来的干部，敢闯敢干，但多了片面追求政绩、哗众取宠的毛病。

从我正面接触的情况来看，在上任之初，都有干一番事业的决心和初衷，都有追求光明的情愫，这应该是官场的主流，是光明的一面。当然，也出了一部分蜕化变质的腐败分子。拉山头，搞圈子，争位子，给国家和人民的事业造成了不可估量的损失。我也仔细分析过这些害群之马蜕化变质的过程，还专门看了一本研究人性的书，书中有一个观点说，人都有“两截”之分，上半截是要对社会、对公众能展示能公开的部分，下半截是指只能对自己、对家人、对特殊对象亮相的部分。我认为，对一个人的评价看上半截并不能说明问题，关键是看他下半截是否道德健康、是否能把把握得恰到好处。人们往往很愿意把上半截展示给社会，而社会也往往只以人的上半截来给出定论，忽视了隐藏起来的下半截，暴露出了我们考察干部的弊病。还有监督问题，对领导干部的监督，可以找到一系列党纪国法的规定，比如人大监督、同级班子监督、上级监察部门监督、群众监督、舆论监督等，似乎每个领导干部都被监督围得水泄不通。但实际情况呢，有效性几乎等于零。这固然有各种各样的社会原因，最重要的是他们本人忘记了党的宗旨。所以，在党的十八大上习近平总书记提出的“不忘初心，继续前进”一下子抓住了问题的根本，赢得了全党、全军、全国人民的赞誉。因此，我在这个系列小说的写作过程中，塑造了一批不忘初心，追寻光明，为了社会和经济的发展呕心沥血，方得始终的干部，这些形象不是凭空而来，而是在工作中的深切感受。也写了几个祸国殃民的腐败分子，从各个侧面分析描绘了他们变质的过程，这也是生活中活生生的例子，不用到处去找，不用生编硬造，我身边就有。

未更名前，《位子》这本小说在当当网和实体书店销售了6年，每次外出在机场车站几乎都能看到它，流传很广，也有了一定的影响，很多分散在全国各地的同学、朋友、老乡和不同时期工作的同行朋友也时常打来电话祝贺、交流和分析。尤其是一些退休的老干部，他们说得最多的是结合学习党的十九大精神，如何培养、管理新时期的各级领导干部，让他们

时刻不忘初心，善始善终。所幸的是以习近平同志为核心的党中央正在往深里做、往实里做，人民盼望的干部队伍正在形成并茁壮成长。作为作家，也正在努力书写这个伟大的新时代。

于书房

2018年2月22日星期四



楔子

人一拨一拨地走，岁月一段一段地留。每个人在一个地方执政期间都会留下他鲜明的性格特征和内心的浮华。

铁打的衙门流水的官。地处华北平原腹地的河海市虽然进入 21 世纪才十来年，但市委书记、市长却换了好几任。中国社科院的学者、在河海当了 3 年多市委书记的东方晨，那次在金剑北的家乡被中办的车接到中南海讲课后就再没回来，不久，聪慧、优雅的女市长王嫣然接任了市委书记，才子柳枫因为没有在市、县当过经济方面的主要领导而没当成市长，还是副书记兼秘书长。王嫣然到底是出生于大户人家，爷爷是红军，爸爸是将军，干了不到两年，很快就到沿海一个省份做大官去了。这期间，她和柳枫柏拉图式的恋爱进展不大——都是公众人物，很私密的地方不敢去，即使是散步，身边的司机、秘书也不会离开 10 米远。会上他们倒是常见面，平时两人在一起的时候也不少，但多数是在说工作，有几次工作说完了，刚要暧昧一下，不是她被秘书叫走，就是他来了非接不可的电话。一个月明星稀的春天的晚上，两人送走了省委的一个督察组，都感到喝得有点儿多、吃得有点儿撑，便不约而同地来到迎宾馆贵宾楼天井里的一个小花园里散步。王嫣然看着怒放的红梅和盛开的凤梨花，忍不住用小巧的鼻子去嗅那自然的香气，柳枫则抚摸着皎洁月光下被微微春风吹动曼舞的杨柳枝，随口吟起了陆游的“红酥手，黄滕酒，满城春色宫墙柳”。王嫣然被他的情绪感染，也附

和着往下背诵，渐渐进入了情动的境界，一双白嫩柔滑细腻的手眼看到了柳枫的手心里，王嫣然那个嘴紧行动快的女秘书拿着一封加急绝密电传一步闯到了跟前，两人虽然尴尬，但放心地分开了。后来这种机会少之又少，再后来王嫣然就调走了，一段深藏在心底汹涌澎湃但被庄重嘴唇封住的爱情就这样无疾而终了。

王嫣然临走的时候，由办公厅主任孙乃夫出面，约了私密小圈子的柳枫、吴阿杜、金剑北几个人小范围为她送行。席间，金剑北看着王柳两人四目相对、脉脉含情，嘴里又说着言不由衷的话时又气又急，把赴任的女省长送上车后，对柳枫说：“你们这些知识分子，毛病太多。人有多大胆，地有多大产，不相信毛主席的话也得看看水浒吧，该出手时就出手啊！”看着柳枫有些萎靡的样子，又说，“兄弟，也别灰心，离了婚的女人做了那么大的官，她自己也不好办。你想，单身的高官、教授那些厮们找老伴都是要找保姆型的，谁敢随便弄个女省长啊。现在通信这么发达，机会多多，到时候你可要下手稳、准、狠啊。”柳枫望着满天的闪烁繁星，淡淡地说：“凡事随缘，随遇而安吧。”

之后来了新的书记，上级有文件，实行党委常委负责制，他也不兼任秘书长了，也不想和新的掌权者建立亲密的关系，只维持官场上的平衡、平常关系足矣。副书记具体负责的事不是很多，也就是给书记和市长主持个会，或者是在某常委或副市长主持的会上讲个话而已，常有时间站在宽敞明亮的办公室里遥望蓝天，思绪联翩。柳枫在闲暇之余写了几本感悟人生、社会的书，很畅销，得到了省委一个新来的管意识形态的副书记的赏识，被调到省委任副秘书长兼政策研究室主任，属正厅级，也算升了半格。人过了50岁，各种雄心壮志也就减弱了。有一次到河海调研，河海的一个老政协主席请他在家里吃饭。痛痛快快地各干了3杯茅台后，这位曾经在3个县担任过书记，又做过市委宣传部长、农工部长和纪委书记的老干部说：“过去咱中国的经济不发达，历史上又轻视商人，对于上过大学的人来说，能代表成功的标志也就是做官。官做得越大，说明能耐越大。我当县委书记的时候，从省里下来一个挺漂亮的女同志当组织部长。有一天她对我说，



她现在最烦的就是天天有人找她要官，我说你别烦，当农民的多打了粮食叫英雄，工人的技术高是精英，知识分子写出了好书、发明了新成果才会让人尊重，当干部的只有往上升了才说明自己有本事。他们找你要官是正常的，你是组织部长，不找你找谁？只要没多大问题，只要有职数、有编制，该提拔的就提拔，不要让大家寒心，这样人家干着工作也有劲儿。她连连说对。像咱们这些起点低又没什么家庭背景的人，就是跑官又能做到多大？还不是靠机遇，靠命运或者靠奋斗熬上来的，也不排除有送礼送出来的，但毕竟是少数。再说了，官做得再大也有到二线和退休的那一天啊。回忆起来，咱们毕竟风光过，比一般老百姓强多了。更不用说你老弟还有文才，还能著书立说，比我们这些老家伙强多了。”柳枫听了以后，如醍醐灌顶，想着自己一介平民，但是读了那个年代不是很多人有机会可以进的大学，中间既有机遇、奋斗、抗争，也有命运，自己在官场没有蝇营狗苟过，没有拿真金白银和美人色贿赂过谁，更没有刻意害过谁，现在到了正五品，也差不多了，再说年龄也过了半百，没什么蹦跶头了，于是心里开始平和起来。夜晚他常坐在阳台上，对着深邃无垠的太空中的月光和星光更加深入地思考人生，不断把基层农村、工厂底层人物的命运和中国的社会发展、政策的阶段性联系起来，又出了几本社会与人生、哲学与命运的散文集，声名鹊起，还拿了鲁迅文学奖，被省城几个著名大学聘为客座教授。

在这期间，他和王嫣然深夜在各自的单身宿舍里也通过几回电话，那边是风风火火干事业，满嘴是各种产业的发展规划、改革创新的新举措，与自己逐渐走向恬淡的生活大相径庭，慢慢也就无话可说了，两人的关系自然也就渐行渐远。第二年，他找了一位丧偶大学女教授为妻，夫人的名字很有些俄罗斯风味，叫柳依娜。因为是二婚，结婚也没请多少人，除在本单位搞了一个小小的仪式外，再就是单独请了在省城电机厂原来当工人时的挚友，现在已是中纪委监察专员的杭维萍和现任中新社参编部主任的李一道以及河海的金剑北、吴阿杜、魏正义和谭丽萍几个人。李一道还是一副吊儿郎当没正行的样子，先把新娘子从头到脚看了一遍说：“不错，不错，实在是不错，柳大秘书长有了新欢，我得有所表示，快拿文房四宝来。”

说着，在客厅的大餐桌上铺开宣纸，斗笔蘸满翰墨，龙飞凤舞地写下了一副对联：“老师傅开旧车熟门熟路，老缸套旧活塞游刃有余”，横批“进出自如”。河海来的几个人看到如此粗俗的对联都有些惊愕，柳枫对此解释道：“你们以为这个家伙戴副眼镜，供职于国家通讯社人五人六的是什么高级知识分子啊，其实，和咱们一样，原来在省城电机厂是个冲床工，我还是他师傅呢。还有这位杭大专员，原来就是个电机组装工，不过是赶上了不用考就能读大学的好时光而已。”一听“师傅”两个字，大家一下亲切起来，工厂文化立即复活了，纷纷说起了当年在车间的趣事：谁谁学徒时搓六方弄成了五方；哪个女徒弟夜里跟着师傅学技术被按在工作台上；两个青工在库房里行云雨之事被领料的外人看见了，惊慌得连裤子都没穿就往外跑……欢声笑语很快打破了巍峨的京城和地方小市两拨人之间的隔膜。金剑北意外地没有参与谈话，端详着柳依娜悄悄对谭丽萍说：“这个人我好像在哪张合影照片上见过。”谭丽萍说：“金哥，不会的，我问过新嫂子了，人家是正宗的北京娃，父母都是搞尖端科学的高级知识分子。”金剑北若有所思地点了点头。

不管李一道怎么戏谑，柳枫再次结婚后日子倒是过得平静甜蜜起来，只有依旧在河海市委担任办公厅主任的孙乃夫常常怀念和东方晨、王嫣然、柳枫、金剑北在一起生机勃勃的时光，每天最后一个下班后常常在常委办公楼的院子里看着枯荣交替的草木自言自语地说着“逝者如斯夫”“时光不复再来”之类的文言文，惹得一旁的退役老司机、现在担任花草维护的工人奇怪地看着他，不知道这位被人称作大内总管的孙大主任犯了什么病。

《圣经》说“太阳底下并无新事”，但每一天都各有不同。本书之前的人物关系、具体故事请见拙作《位子前传》《位子》，下面讲述的是这些人新的故事。



| 第一章：入局 |

◎ 一 在位经得起笑脸离位受得了失落， 二线最大的变化是身边人的态度

20 世纪 80 年代，金剑北在担任河海老市委书记徐波的秘书时曾对市委车队的专车司机们说过一句很雷人的话。

那是一个还有点儿热的秋天，市里搞那个年代每年一度的秋管、秋收、秋种俗称“三秋”的大联查。各县的县委书记和县长在市委的大礼堂里听徐波书记做总结报告，金剑北听着书记念自己写的稿子没劲，快散会的时候偷偷溜出来。门前的小广场上停着一片引擎待发的小汽车，发动机轰鸣的声音盖过了老榆树上的蝉鸣。金剑北看到开河海一号车的胖刘松解开了裤腰带，系上安全带坐到方向盘后边，两眼紧盯着礼堂的大门口，便走过去对他说：“美国一个作家说，世界上有两种人永远在等人，一种是妓女，等着别人上床，另一种是司机，等着别人上车。”胖刘斜眼看着他那如非洲雄狮般的一头金发，说：“你这个金毛，狗嘴里吐不出象牙来。”说着，想站起来打他一拳，但没想到还系着安全带，起身的时候腰部一紧，头撞到了车顶上，疼得嘶嘶哈哈，引得一帮司机哈哈直乐。

司机也不是永远等人上车，尤其是领导司机。有一天，身为市委大内总管的办公厅主任孙乃夫散会后下楼就找不到经常停在固定位置上的自己的专车了。给司机打电话，对方竟然关机。原因很简单，在刚才的领导集体谈话会议上，孙乃夫的年龄到了 57 岁，按地方规定，被宣布退居二线了。所谓二线，是 1983 年机构改革以后地方对处级干部制定的土政策。一般来



说，地市级的副职干到 58 岁或 59 岁，正职干到 60 岁，正处级干到 57 岁，副处级干到 55 岁；县里科局级的正副职有的规定是 53 岁到 55 岁，有的规定是 50 岁到 52 岁。也有按男女规定差别的，基本是差两三岁。对这项土政策，领导说是为了加快干部年轻化的速度，提早下来的干部说是领导为了多安排人、多收点儿礼，老百姓说机关里又多养了一批闲人，白拿纳税人的钱——不管怎么说，就是一片曾经当官的干部从位子上下来了，不再分管具体工作。他们还有办公室，上班爱来就来，不来也没人找，待遇不变，工资照发，车还照用，就是一点儿权力也没有了，也没人、没事找你了，在单位，成了一个多余的人。所以，许多到了二线的干部一般都选择不上班了，只是到了发福利和工资的时候到单位露一下面，办公室也自然没人打扫了，昔日洁净的写字台和地面蒙上了一层尘土，给人一种凄凉的感觉。

孙乃夫想清了这些事，也就释然了，摇头叹道：“人心不古，世风日下啊！”也就不再找司机了，看着渐渐坠下去的夕阳，缓缓步行回家。快到家的時候，看到自家厨房里的灯光，他竟然想起了自己在大学时写的一首叫《厨房》的诗：“窗外，暮色四合。厨房的灯光，如花朵般绽放。我的爱人，我沉默寡言的爱人，在背后，为我温柔地系上围裙。”

也是在这个风和日丽的黄昏，远在省城的柳枫正和戴着秀琅眼镜，文静、白皙的女教授在省委宿舍后边的一条人工河边散步。他看着走在前面她那看来还算圆润的臀部以及裙下白白的小腿，想着这个外表羸弱的女子昨晚床上那样有爆发力的上下翻飞奋战，不觉又想入非非。女教授回头莞尔一笑，似乎洞察了他的心思，脸上浮起一丝羞涩，扬起粉拳轻轻打了他一下，便和一个女伴牵起手下河堤看钓翁去了。柳枫站在宽阔的河堤上，看着夕阳下的人流，大部分人比较熟识，其中不乏当年名震一方的各地市诸侯，也有在省城独霸一条战线的厅长、局长，间或还有一些退下来的省级干部，现在都懒洋洋地走在这夕阳无限好只是近黄昏的河边。同在一个单位和地方工作过的同僚们也在一起吹吹牛，说自己当时在位时抓了几件大事，对哪个地方和单位的发展和进步起了多大的作用、有什么促进；也有争论，