



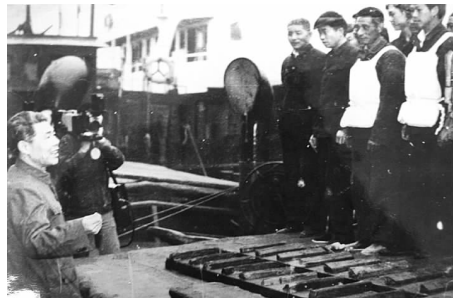
重建民生公司回忆录（筹备时期）

● 卢国纪

（上接总第 754 期）

3 月 31 日早上 7 点，在重庆朝天门六码头的囤船旁，已经停靠着整装待发的“东风 5 号”船队。早上 7 点半，我作梦也没有想到于汉卿市长亲自到达江边为船队送行。随他一道来的有市经委副主任刘志忠和王谦书记的秘书陈工。于市长在囤船边向站在驳船上的船员们作了亲切简短的讲话，祝贺他们开航出去，盼望他们凯旋归来。8 点正，“东风 5 号”船队徐徐离开囤船。一直等到船队在江上调头东下，于市长才同陈工离开码头回市委。而我和刘志忠同志却为解决川维厂改造驳船，以便与民生公司合作，组建第三个合营船队的事，直接从码头驱车赶往川维厂。

3 月 31 日这一天，在这个市长亲自为船队送行的码头上，没有彩旗，没有锣鼓，没有音乐，没有欢声，一切都静悄悄的，简朴得令人难以置信。然而就在这一个时刻，在这一个码头上，发生了这样一件轰动国内外的重大事件。它公开向世人宣告：民生公司重建了！



1984 年 3 月 31 日，重庆市市长于汉卿给合营船队船员讲话。

4 月 1 日早上，中央人民广播电台广播的第一条新闻，是民生公司的第一支合营船队在重庆首航。4 月 1 日人民日报在第一版以“民办重庆民生轮船公司开航”的标题作了报道。当天晚上，中央电视台新闻联播节目的第一条新闻也是民生公司的第一支合营船队在重庆首航。同一天全国各大报纸和香港、澳门的报纸，都刊登了这条新闻。几天以后，许多西方国家的报纸转载了这条新闻。4 月中旬，台湾报纸也作了简短的报道，标题是：“民生公司复业了”。

人民日报的报道是这样写的：

本报重庆 3 月 31 日专电，记者黄文福报道：今天重庆民生轮船公司和军工企业联营的第一支船队，载着 1,400 吨煤炭，从重庆启锚，直航江苏泰州高港。

民生轮船公司是 3 月底创办的。它使万里长江增添了一支生气勃勃的运输力量。中央领导同志去年底视察重庆时提出，打通长江，集体也可以搞船队。再不要眼看滔滔长江白白流。民生轮船公司开航，不仅有助于增加出川运力，而且开创了民办大型航运企业的先例。公司发起人之一的重庆煤炭工业公司副总工程师卢国纪告诉记者：“今年我们将组织 5 支联营船队、一支自营船队，船舶吨位为 1 万吨，货运量可达 4 万吨。这只是公司起步，明年将大发展。要打通长江，江海直达。”

卢国纪的父亲卢作孚是我国著名爱国实业家。他于 1925 年创办民生实业股份有限公司（现长江航运总公司的前身之一），是旧中国最大的民族航运企业。毛主席五十年代中期曾说，搞交通运输不能忘记卢作孚先生。今年 2 月，卢国纪及原民生公司一些老船长、老职工商议，继承卢作孚先生遗志办航运。卢国纪向中共重庆市委写信表达这一意愿，得到市委、市政府主要领导同志的热情支持。……

1984 年 4 月 1 日《人民日报》

重庆日报除了报道民生公司的第一只合营船队离渝东下外，还发表了一篇名为“振兴长江航运”的评论员文章。它的第一段是这样写的：

正在组建中的民生轮船公司以异乎寻

常的速度，派出了第一只直通江苏高港的船队，我们予以热烈的祝贺。希望它像是一只春燕，会给浩浩长江，迎来一个万舸争流的繁荣局面。



民生公司的第一支合营船队——东风 5 号。

“东风 5 号”船队开出去，仅仅是“万里长征”走出第一步，船队本身的航行是顺利的，在交通部和沿江各港的关心下，4 月 3 日通过葛州坝船闸，4 月 5 日过武汉，4 月 9 日抵高港。在高港卸煤的过程中，交通部总调度室要求当地港口局每两小时汇报一次卸煤进度情况。4 月 11 日卸完煤，4 月 15 日到达南通，一天之内装好 620 吨棉花，16 日离开高港上驶，5 月 9 日返抵重庆。全程共花 40 天，盈利超过 5 万元，谢天谢地，总算没有亏损。筹备处第一次有了自己经过努力获得的收入。

但以后的船队，上下水货源怎么办？沿江各港的机构能否建起来？这些问题，除了留在筹备处的工作人员努力外，很大程度上要寄希望于周承谏上海之行了。

周承谏带着何剑生，是 4 月 29 日到达武汉的，待三天后续去南京转上海，再到南通，去高港，一路上受到各地民生公司老员工的热烈欢迎。按照预定的计划，每经一地都召开了“老民生”座谈会，向那些因喜悦而满含热泪的民生公司老员工报告民生公司在重庆重建的情况和筹备处艰苦创业的工作情况。那些拄着拐杖参加座谈会的，由儿孙搀扶着参加座谈会的，甚至南京一位患重病几年不下楼，也由两个家人扶着参加座谈会的，都来了，人数之多，连会场也容不下。所有的老员工都为重建民生公司感到欢欣鼓舞，都表示愿为振兴长江航运贡献余热。于是，民生公司武汉办事处成立起来了，由张华贵担任主任；南京办事处成立起来了，由罗昌扬担任主任；上海办事处成立起来了，由郭锡颐、潘年汉担任正副主任。周承谏为沿江分支机构的建立，为动员各地“老民生”投入重建民生公司、振兴长江航运的工作，发挥了巨大的作用。

事情还不仅如此，他还以忘我的工作和艰苦奋斗的精神，为我们这个新生的事业树立了榜样。在武汉，别人为他和何剑生安排了一间每天 8 元的旅馆，第二天立即搬出，改住每天 1 元的招待所。到达上海的第一天晚上，由于夜深找不到便宜的招待所，同何剑生在别人的屋檐下，坐了一个通宵。

无论如何，民生公司组建的第一个合营船队取得了完全的成功，它所达到的目的已经全部达到。这为民生公司参与长江航运，为中国的经济建设和改革开放发挥自己的力量，奠定了基础。

3 月 31 日，已经作为民生公司最值得纪念的日子，载入了民生公司的史册。

七、制定管理制度

制订民生公司的管理制度，是筹备处的第二项工作任务。它的重要性，绝不亚于组织合营船队，试办货运。

这些管理制度应当怎样制订？根据什么原则制订？遵循什么精神制订？这是关系民生公司未来走什么道路的重大问题。对待这个问题，我的观点是十分明确的，即必须继承老民生公司的优良传统，绝不能变。

3 月 8 日下午，王谦、廖伯康、于汉卿同志接见我和我的哥哥、弟弟时，也明确地提出：“一定要继承老民生公司的优良传统”，“把民生公司办成一个崭新的中国

式的社会主义企业”。“民生公司是社会主义的，但又是能摆脱弊端的，因此，民生公司过去行之有效的管理制度都可以用起来，也可以在过去的管理制度基础上，吸引一些现代的管理经验，走出一条自己的道路”。“民生公司的人员必须是有志之士，有识之士，必须有拼搏精神，有献身事业的精神”。我的观点是与书记、市长的讲话完全一致的。

几乎在组织合营船队的同时，我们开始了制订管理制度的工作，安排曾在日本留学、并且曾在老民生公司经济研究室担任主任的江昌绪分工编制管理制度的工作。江昌绪很了解老民生公司的各项管理制度。幸运的是我也同样很了解老民生公司的各项管理制度。这是因为恰在三个月以前我写完了《我的父亲卢作孚》。这使我获得了意想不到的巨大帮助。因为，为了写这本书，从 1980 年至 1982 年，我花了整整三年的时间调查当时所能查找到的所有关于我的父亲和关于老民生公司的历史资料，访问当时所能找到的许多我的父亲的朋友和民生公司的老员工，从而了解了老民生公司的全部情况——它的宗旨，它的管理，它的教育，和由此形成的精神，以及由这种精神造就的那支无私奉献的职工队伍，和由那支无私奉献的职工队伍为祖国作出的巨大牺牲和贡献。我恰好在接受组建民生公司任务之前写完那本书，完全是偶然的巧合。但恰是这偶然的巧合，帮助我正确地理解了我的父亲在老民生公司所做的一切，也正确地明确了我在老民生公司应该怎样做，才能真正继承老民生公司的优良传统，真正走出一条自己的道路，将民生公司办成一个“崭新的中国式的社会主义企业”。

编制规章制度的工作，几乎是与组织合营船队同时进行的。

第一个重要制度是关于教育的。我们制订了一个《职工思想工作实施办法》，非常明确地提出了“民生精神”的全部内容，即：高度的爱国主义精神、热爱企业的集体主义精神、全心全意为人民服务的精神和为振兴中华勇于拼搏、勇于献身的精神。我们把它视为民生公司的精神支柱加以确立，这对重建的民生公司是具有历史意义的重大决定。事实证明，“民生精神”始终是鼓舞民生公司全体职工为民族、为国家、为人民忘我奋斗、无私奉献的精神力量，“民生精神”是民族精神的具体体现。

在《职工思想工作实施办法》中，我们还非常明确地提出：不仅要把民生公司“办成一个新型的社会主义企业，更重要的是要办成一个培养社会主义建设人才的学校”。这就决定了民生公司一切工作中的首要工作是教育，目的是要通过坚持不懈的教育，把民生公司的全体职工培育成勇于奋斗、不谋私利、德才兼备的优秀人才。

第二个制度是章程。在章程中我们将公司的宗旨定为“服务四化，富民强国，振兴中华”。这就非常明确地规定了新民生公司与老民生公司一样，是以国家的强盛、人民的富裕和中华民族的复兴作为我们应负的神圣责任。

章程还对民生公司的性质和经营形式予以了确认，即：性质为民办的集体所有制，经营形式是独立经营、独立核算、自负盈亏，对人财物和内部经营管理具有完全的自主权。这就使民生公司成为第一个带有鲜明改革色彩、能够冲破计划经济模式的企业，可以大胆地采用老民生公司的管理经验，同时又能大胆地改革国家明文规定的用人政策和工资政策，消除任何别人不敢触及的弊端。

对于公司的经营方针，章程也作了非常明确的规定，即坚持自力更生，艰苦创业的精神，从实践中探索中国式的社会主义企业管理的新路子。

应该说，这个章程是一个充满改革精

神的章程。

第三个重要制度是民生公司的领导体系和管理制度。这个管理制度非常明确地规定公司实行董事会领导下的总经理负责制。规定了公司的生产行政工作实行精简、统一、效能、节约和反对官僚主义五项原则。无疑的，这个制度也是当时最富有改革精神的一个制度。从民生公司正式重建之日起，即始终贯彻这个制度规定的方针：机构精简，人员精干，一专多能，一职多岗。

第四个重要制度是人事制度。民生轮船公司重建于国家综合经济体制改革高潮中，本着改革精神，制定本制度。第一条规定是“公司执行任人唯贤的方针，严禁任人唯亲”。第二条规定是“公司职工基本条件：必须是有识之士，必须是有志之士，必须有拼搏精神，必须有献身事业精神”。并且非常明确地提出了“公司职工，不论职位高低，均受制度约束，称职者留，不称职或消极怠工者辞退”，“公司职工，不论职位高低，能上能下，工资能升能降，按劳分配，多劳多得，少劳少得，不劳不得。”这些打破铁饭碗的规定，在当时还没有一个人敢于提出，更没有一个企业敢于实行。但民生公司提出了，并且实行了。

第五个重要制度是工资制度。这个制度彻底打破了平均主义，进一步将按劳分配的原则具体化。在这个基础上，制订了各类人员统一的 60 级工资制，改革了全国统一执行的、计算复杂的、不完全合理的工资制度。

除此之外，我们还制订了公司的组织规程，福利制度和奖惩办法，一共九个制度，共计五十页。这些制度就成了民生公司探索中国式的社会主义企业管理路子的基本文件，成了民生公司迈向改革的思想结晶。它的总的要求是：德才兼备，德重于才；教育与管理并举，教育重于管理；打破铁饭碗，丢掉平均主义；自力更生，艰苦创业；把国家利益放在第一位，不谋私利。所有这些要求，将民生公司推向了一条崭新的改革之路。在改革的同时，成功地培育了一支优秀的职工队伍。

经过无数的调查研究，无数的征求意见，无数的会议讨论，民生公司的全部管理制度总算按时完成了。6 月 22 日我给王谦、廖伯康、于汉卿同志写了一个报告，不久之后，市委同意了我们制定的制度。

八、建造新船、组建自己的船队

筹备处的第三项工作是建造新船，组建自己的船队。这项工作同组建合营船队，试办货运同等重要，然而其困难程度和艰苦程度都远比组织合营船队、试办货运严重。这是我最初完全没有估计到的。

由于民生公司重建的任务，一个是促进长江航运的振兴，另一个是探索中国式的社会主义企业改革的路子，这就决定了它不能没有自己的船队，不能没有自己的职工队伍和船员队伍。如果没有，还怎么谈得上改革？又怎样改革？何况民生公司还被列为全国改革试点单位和重庆市的重点改革试点单位。

因此我们几乎在组织合营船队的同时，即以雷厉风行的作风开始了建造新船的工作。

筹备处成立后的第一天，即 2 月 21 日，我向马力同志汇报了造船问题；筹备处成立后的第二天，即 2 月 22 日，我和市委副书记崔连胜同志拜访了重庆船舶工业公司；筹备处成立后的第三天，即 2 月 23 日，我又用了整整一个下午在筹备处召开会议，专题研究新船的船型问题。参加这个会议的除了筹备处全体人员外，还邀请了曾经在老民生公司工作过的三位富有航行经验的老船长。通过仔细分析和讨论，决定建造 800 马力的拖轮和 750 载重吨的驳船。

（未完待续 有修改）