

(上接总第 761 期)

这样，聘请公司董事的工作就从 8 月底开始了。

这个工作正象我预料那样，并不是完全顺利的。

“初步建议名单”中包括我的父亲的亲密至友，曾被评为世界十大名人之一的晏阳初先生，当时九十一岁高龄，住在美国纽约。我满怀信心写信去请他担任民生公司董事会副董事长。他答复说，年纪太大，不能回国履行副董事长职责，没有同意担任。

“初步建议名单”中还包括父亲的朋友查济民先生，住在香港，抗日战争时期曾任北碚大明纺织厂厂长，此时担任香港中国染厂总公司董事长。我写信请他担任民生公司董事会副董事长，他也因为年岁已大，事务繁多，没有同意担任。

尽管我完全能够理解他们的困难，我还是感到很失望。

除了晏阳初伯伯和查济民先生外，“初步建议名单”中住在重庆、成都、武汉、上海、广州等地的人士，经过我恳切的请求，都同意了担任民生公司的董事。其中包括 1950 年帮助我的父亲，将滞留在香港的 18 艘江海轮船开回祖国的原香港民生公司经理杨成质，也包括杨尚昆同志的弟弟杨尚明和陈毅元帅的哥哥陈孟熙。应该说，聘请董事的工作虽然费了一些周折，总还是比较顺利的。

真正难办的是聘请董事长。民生公司的董事长非得要享有崇高威望的全国知名人士担任不可。可谁愿意接受我的聘请担任这个重要职务呢?我感到十分困难。我知道，既享有崇高威望并且又还是我的父亲的朋友这样的全国知名人物，只能在北京才能找到。聘请这样的长辈，是绝对不可以采取写信方式的，必须派人到首都北京去；派去的人必须是能代表我，代表民生公司的。

我决定派我的妹妹国仪和弟弟国纶去北京。

1984 年 9 月 9 日，我的弟弟从重庆乘飞机去北京。在此以前，已经由重庆市经委发函给南京大学，为我的妹妹国仪请假一个月，以民生公司顾问的名义，先期到达北京。

为了能够完成聘请董事长的艰巨任务，他们必须去见父亲生前的所有故交至友，并且必须向那些尊敬的长辈们汇报民生公司筹备工作的进展情况。为此，我几乎花了一个通宵写了一个“北京汇报提纲”。

这个提纲包括六个部分。第一部分是“民生公司重建情况”；第二部分是“筹备处作的几件工作”；第三部分是“公司筹备处的工作面貌”；第四部分是“公司未来的发展规划”；第五部分是“各级领导和有关部门对民生公司的支持和帮助”；第六部分是“目前存在问题”。



民生公司首任董事长孙越崎

我的妹妹和弟弟带着这个“提纲”，在北京见了我的父亲生前的许多朋友，他们都是享有崇高威望、担任着重要职务的全国知名人士，其中包括全国政协副主席胡子昂先生，全国政协常委、民革中央名誉主席孙越崎先生，全国政协常委陈铭德先生和古耕虞先生，全国政协委员邓季惺女士，向他们汇报了民生公司筹备工作的情况，征求他们对公司董事长人选的意见。

直到 9 月 24 日才最后征得孙越崎老伯本人同意，担任民生轮船公司董事长。此时离召开董事会，仅仅只有五天。

孙越崎老伯出任董事长，可以说是最理想的选择。他不仅在海内外享有崇高威望，而且是我的父亲生前最亲密的朋友之一，对我的父亲怀着深厚的感情。1985 年，他在《人民日报》海外版上发表了《不断开拓前进的卢作孚先生》一文。文中这样写道：“哲人虽亡，精神不死，作孚先生的事迹，载在史册，昭兹来者，启迪后人。”

至此，董事会的全部人选都确定下来了。第一届董事会最后选出的结果是：

董事长	孙越崎		
副董事长	杨受百	陈叔敬	解蒞民
	杨成质		
常务理事	胡自永	陈孟熙	江昌绪
董 事	王文彬	肖 林	杨尚明
	冯 江	李增华	朱己训
	雷治策	曾代富	卢子英
	周承谏		



民生公司第一届董事会

新民生公司的人事安排，经过了许多曲折，总算在 10 月 1 日召开成立大会之前，及时地全部完成。

十三、对未来的思考

随着 10 月 1 日民生公司正式成立的日子日益临近，另一件更加重要的大事摆在了我的面前，需要我用更多的时间去思考，并且作出选择。那就是这个新生的事业应当怎样办才能达到中央和重庆市委的要求，怎样办才能使民生公司的光辉历史得到很好的延续。

中央和重庆市委对重建民生公司的要求是非常明确的：一是要继承和发扬老民生公司的优良传统；二是要探索一条崭新的中国式的社会主义企业管理的路子。这两个要求在意义上是完全一致的，目的也是完全一致的，都是为了中国改革的需要。

其实关于新民生公司究竟怎样才能办好的问题，早在筹备处成立之初，我们开始制定公司的管理制度时，我就开始思考了。我感到重建民生公司、探索改革之路，有几个必须解决的问题。

第一个问题是民生公司的优良传统究竟是什么？我们必须继承和发扬的是什么？

第二个问题是，民生公司的优良传统是怎么形成的，怎么创造起来的？新民生公司应当怎样做，才能将那些优良传统继承下来，不是形式，而是实质？

第三个问题是，崭新的中国式的社会主义企业管理，应当是一个什么样子的企业管理？怎样才能体现“崭新的”“中国式的”这几个字的含义和要求？

这些问题都是我在新民生公司正式成立以前必须认真思考和求得答案的。

关于民生公司的优良传统，我在《民生公司七十周年纪念刊》的“序”中已经讲得很清楚了。我说：

从一九二五年我国著名爱国实业家卢作孚先生创办民生公司起，七十年间，民生公司经历了两个历史时期。第一个时期从一九二五年到一九五二年，第二个时期从一九八四年到现在。

可以毫不夸张地说，第一个时期是民生公司最辉煌灿烂的时期。这一时期，民

生公司在卢作孚先生的率领下，克服重重困难，从零开始，惨淡经营，以惊人的速度向前发展，仅十年即粉碎了外国航运势力的垄断，统一了长江上游航运，航线延伸到长江全线。抗战胜利后，进一步发展海运，仅两年，航线即遍及中国沿海、台湾、东南亚、日本、直至印度。到一九四九年，民生公司已拥有江海船舶 148 艘，员工 9,000 余人，成为当时中国最大、最有影响的民营航运企业集团，为中国航运发展作出了巨大贡献。卢作孚先生被海内外誉为中国船王。

一九三七年抗日战争开始后，民生公司全体职工在卢作孚先生带领下，投入战时运输，以大无畏的精神，前仆后继，冒着敌人的枪林弹雨将数百个工厂、机关、学校和数十万人员撤退到大后方——四川；又将数百万将士和数十万吨武器弹药从大后方运往抗日前线，为抗战作出了巨大的牺牲和贡献。这一不可磨灭的功勋已载入史册，永为世人敬仰。

民生公司还以极为现代化的科学管理，极为优良的服务和极为良好的精神面貌著称于世，至今为海内外人士所称颂。

是什么力量推动民生公司为国家作出如此巨大的牺牲和贡献，创造出如此辉煌的业绩？是卢作孚先生倡导的民生精神，即爱国主义、集体主义、艰苦创业、拼搏献身的精神。民生精神的主旨是爱国主义。正是强烈的爱国热情，激励民生公司全体职工不怕牺牲，勇往直前，用自己的生命和鲜血，为祖国的生存和富强，谱写出一曲曲壮丽的史诗。

在这里，我已经将老民生公司在我的父亲的领导下，为国家、为民族所作的巨大贡献、它的快速的发展、它的成功的管理，以及它的优良的服务和良好的精神面貌都叙述得非常清楚了；也非常清楚地说明了老民生公司之所以能够创造如此辉煌的成就的根本原因，是我的父亲倡导的以爱国主义为核心的民生精神。民生精神那十六个闪烁着光辉的字——爱国主义，集体主义，艰苦创业，拼搏献身——才是民生公司遗留下来的宝贵财富，才是民生公司的优良传统。新民生公司应当继承的就是这个优良传统，就是民生精神。

我所思考的第一个问题解决了。

老民生公司的民生精神并不是偶然产生的，而是我的父亲为了建立现代集团生活，进行社会改革试验创造起来的。

我在《我的父亲卢作孚》一书中曾这样写道：

要是把民生公司仅仅看做是一个经营航业或者经营实业的经济事业，那就大错特错了。实际上，民生公司不仅是一个经济事业，更重要的，它是一所大学校，一所培养人和训练人的大学校。这一点，只需要看看它的全部活动，就会完全了解。

我的父亲创办民生公司，本来就包含着这样两个目的：一个目的是以民生公司为基础，发展民族航业和民族工业，尽快帮助国家现代化起来；另一个目的是以民生公司为中心，建立现代集团生活、进行社会改革的试验；并且认为后一个目的比前一个目的更为重要。

为了达到这一目的，我的父亲非常重视人的教育。他在《中国的根本问题是人的训练》一文中曾经尖锐地指出：

从中国许多政治上、经济上、教育上、社会上不能解决的问题考察研究，而又亲身经验之后，认定没有不能解决的问题。所以有一切不能解决的问题，不是一切问题不能解决，而是人不能解决问题……人之训练虽感困难，但问题究竟须从这里解决起。如这根本问题——人之训练的问题——不解决，则所有社会的一切问题，都不能解决，因为没有人去解决……

今天中国什么都不缺乏，只缺乏

人——只缺乏有训练的人。所以根本在先解决人的问题——解决人的训练问题。

所谓人的训练，就是训练人抛弃以家庭、亲戚、朋友、邻里为中心的自私自利的旧的集团生活和旧的道德标准；建立一个以社会、国家为中心的，为社会，为国家的利益奋斗的新的集团生活和新的道德标准。

为此，我的父亲在民生公司内部展开了大规模的训练运动，向民生公司的职工响亮地提出：

“个人为事业服务，事业为社会服务。”

“个人的工作是超报酬的，事业的任务是超利润的。”

“民生公司最后的意义绝不是帮助本身，而是帮助社会。”

通过不懈的教育，民生精神在民生公司的全体职工中，牢固地树立起来了。

新民生公司要继承老民生公司的优良传统，继承民生精神，也只有一个办法，就是坚持不懈地开展大规模的教育运动。这个教育运动绝不是形式的，而是实质的，就是说必须按照民生精神的要求去工作，去生活，去为国家的富强、人民的幸福努力奋斗，去无私奉献。

我所思考的第二个问题解决了。

对于什么样的改革路子才是“崭新的中国式的社会主义企业管理的路子”，我思考得特别多。我认为这个问题绝不能简单地将它看成仅仅是一个管理问题。如果说管理问题，我们制订的那些新民生公司的管理制度——人事制度、工资制度、福利制度等等，在当时都是具有十分大胆的改革精神的：打破铁饭碗、打破大锅饭，职工能进能出，干部能上能下，工资能升能降。这些改革措施，能算是“崭新的中国式的社会主义企业管理”的路子么？不能。应该还有别的内容，而且是比这些重要得多的内容。

我认为，中国的企业管理什么都不缺乏，旧的、新的、过去的、现代的，还有国外的，都有，只缺乏精神，缺乏一种为国家、为人民无私奉献的民族精神。而缺乏了这种精神，等于企业缺少了灵魂。这样的企业，最多只能赚取利润，无法达到“事业的任务是超利润的”那样的崇高境界。因此，我必须象我的父亲那样，将民生公司的管理同民生精神的教育紧密地结合起来，既成功一个勇于为国献身的企业，也成功一支勇于为国献身的职工队伍；使民生公司的每一个职工都具有高尚的道德，高尚的情操和崇高的献身精神，也使民生公司不仅能为国家创造很好的经济效益，也能为国家培育一支德才兼备、勇于献身的职工队伍。在祖国需要的时候，这个企业可以为祖国牺牲自己的一切，这些职工可以为祖国献出自己的鲜血和生命。

我所思考的第三个问题解决了。

对于民生公司的未来，我既然通过思考，拿定了主意，我就一定要照这样坚韧不拔地将它推向前进。因为我深信，这才是一条真正的中国式的社会主义企业管理的路子。

于是我为民生公司和民生公司的全体职工提出了三个必须遵循的准则：

一、民生公司的宗旨：服务社会，富民强国，振兴中华。

二、民生公司的精神支柱和灵魂：以爱国主义为核心的民生精神，即爱国主义、集体主义、艰苦创业、拼搏献身。

三、民生公司的三个任务，三个要求和一个理想，简称“三三一”。

三个任务是：统一祖国，探索改革，发展长江航运。

三个要求是：必须有完成任务的荣誉感，有完成任务的责任感，有完成任务的坚定信心，简单地说，就是：荣誉感，责任感和信心。

(未完待续 有修改)