

重建民生公司回忆录 (筹备时期)

● 卢国纪

(上接总第753期)

该决定的事项都决定了，只有一项决定被我拒绝，那就是为筹备处配备一辆小车。我的理由很简单，新民生公司必须继承老民生公司的优良传统，坚定不移地走艰苦创业道路。

会议即将结束的时候，我请求刘志忠同志让我作一个简短发言。我的发言是这样的：

“既然由我担负组建民生公司的责任，我一定鞠躬尽瘁，死而后已，将民生公司办好。”

会场响起了掌声。

就这样，我终于走上了一条崭新的人生道路，工作性质变了，工作领域变了，工作担子变了，一切都变了。唯一没有变的，是我的信念，那就是：无私奉献。

第二天，即2月14日上午，重庆市委召开了全市干部大会。王谦书记在大会上传达了胡耀邦同志到重庆视察时所作的各项指示以及重庆市委贯彻耀邦同志指示所采取的各项措施。也在这个大会上，王谦书记宣布：“卢作孚先生的儿子卢国纪继承父志，恢复了民生轮船公司。”

市经委会议召开以后的第二天，我们就开始了极其紧张的筹备工作。当时我们的任务分两个部分，一部分是寻找办公地址，成立筹备处；另一个更加重要的部分是寻找重庆市各工厂闲置未用的船舶，组建合营船队。

2月14日，当王谦同志在全市干部大会上讲话的时候，我与江昌绪、周承涑、陈代六等人在王谦同志的秘书陈工的陪同下，已经在川维厂驻重庆办事处同川维厂的人员接触，开始了组建合营船队的工作。紧接着，2月15日我又与江昌绪一道去重庆市工商联见杨受百主任委员，联系借用办公室。由此揭开了筹备工作的序幕。

三天之后，2月20日，一张白纸上用红字写的“民生轮船公司筹备处”的纸条贴上了重庆市工商联大会议室左侧一间面积约20平方米的屋子门外右边墙上，宣告了筹备处成立。当时怎么样也没有想到，就是在这间借期只有三个月的小小的办公室里，作出了几件对民生公司的未来发展产生深远影响的大事，甚至发生了轰动国内外的大事。

我想，2月21日这个日子是必须在民生公司的历史中浓墨重笔地记下来的。这一天，参加民生公司筹备工作的人员在这间作为筹备处的小屋子里召开了第一次全体会议。会议作出的第一个决定是将思想教育作为新民生公司头等重要的大事来抓，这就决定了民生公司的未来方向。于是两张写有名言的白纸贴到了墙上，一张纸上写着我的父亲的名言“忠实地做事，诚恳地对人”，另一张纸上写着张海迪的名言“人生的意义在于奉献，而不在于索取。”办公室规则也贴到了墙上，上面写着对所有工作人员的要求：严守纪律，办事准确，行动迅速，艰苦朴素。然后对筹备处当前急于办理的工作作了安排：集中力量组建合营船队，努力配齐工作人员。参加这次会议的有：江昌绪、周承涑、陈代六、陈士则、李代源。从此以



1984年2月20日至5月19日，借用重庆市工商联一间办公室（面积16平方米），开始了重建民生公司的筹备工作。

后，这间屋子就成了我们工作、学习、开会和接待客人的场所，成了所有民生公司老员工向往之家。

其实这个“筹备处”也是够寒碜的：窗户因年久失修而无法关严，一遇大雨，满地积水。办公室里安放着的四张办公桌是用江老落实政策，政府发的300元补助费买的，每两张合在一起，四面坐人办公，倒也合算。凳子和靠墙两边的条椅是向市工商联借的，不用花钱；桌上两个热水瓶，几个杯子，除此以外，一无所有，当然更谈不上工作需要用的电话了。与市内联系工作，可以借用工商联的电话，但必须摸黑走一段不短的路；与市外联系工作，就只好远去重庆港务局或重庆煤炭工业公司，否则毫无办法。其艰难困苦，可想而知。

五、艰难的开始——组建合营船队

我很清楚，重建民生公司是一项非常艰巨的任务。特别是一个一直从事煤矿基本建设工作的人突然改行从事航运工作，面临的将是十分严峻的挑战。我能够在这个陌生的领域挑起这副沉重的担子么？我问自己。

在这个非常时刻，在我最需要信心的时刻，恰好是我在煤炭战线上工作三十六年的经验，给了我有力的帮助。我曾经主持过各式各样煤矿基本建设工程的设计和施工管理工作。从1952年到1966年期间，重庆市煤矿建设中的所有紧急工程和重点项目几乎都是由我组织完成的，其中包括铁路、公路、桥梁、发电厂、洗煤厂、焦化厂、变电站、输电线路、学校和井巷。这些工程，刚开始时，没有一项对我不是陌生的。事实上，我早已习惯于承担陌生的工作了。但我必须承认，在我一生从事的所有陌生工作中，没有一项比得上重新建立民生公司。但我仍然满怀信心地挑起了这副重担。

极其艰巨的筹备工作开始迅速地全面展开。

当时筹备处的任务有三项。第一项是组织合营船队，试办货运。第二项是根据原民生公司的管理经验，结合国内外先进企业的管理办法，制定民生公司的各项规章制度。第三项是建造新船，组建自己的船队。这三项任务中，最重要也

最困难的应是组建合营船队、试办货运了。说它重要，是因为通过它可以调查清楚长江航运状况，同时将长江沿线各个港口的办事机构建立起来；说它困难，是因为它涉及到说服有船的工厂、企业交出自己的船由民生公司经营，涉及到上下水货源的组织，涉及到驾引人员和船舶燃油的来源，涉及到长江沿线港口装卸、过闸、绞滩、通讯以及许多难以预测的问题。

而我们的筹备工作正是从组织合营船队、试办货运开始的。

我们首先接触拥有船舶的工厂。第一个接触的工厂就是简称川维厂的四川维尼纶厂。应该说，川维厂的同志们态度是十分鲜明的：完全支持。我感到很高兴。这是2月14日的事。紧接着第二天，2月15日，我即派周承涑、陈士则和一位船长李昌银去这个位于长寿的工厂看船。遗憾的是，带回来的消息令人非常失望：拖轮可用，但所有的驳船全是用于装化学品的，不能装任何其他货物。首战即失利。两天之后，2月17日，我们又和陈工的陪同下，到了四川兵器局。四川兵器局的同志们态度同样十分鲜明：完全支持。这次结果意外地令人满意：船舶用不着看，本来就是航行着的；唯一的问题是船舶归兵器局下属的川顺转运站管，需要给点时间做下面的工作。我们耐心等了一个星期，2月24日四川兵工局终于答复了：行，让我们直接到重庆上游100公里的朱扬溪去，与川顺转运站商讨合作协议。3月3日筹备处召开全体会议讨论合作协议草稿。3月5日下午我们与四川兵器局正式签订了合作协议书。从开始接触到正式签订协议书仅仅花了十七天，这使筹备处的每一个人员感到无比高兴。

根据合作协议，四川兵器局将提供两个船队给民生公司经营。第一个船队包括一只名叫“东风5号”、功率为540马力的拖轮、两只载重为550吨和一只载重为300吨的驳船，共1400吨。民生公司承担的责任是派驾引人员、组织货源、解决燃油以及所有装卸作业、过闸、绞滩、通讯等经营管理。附加一个条款：盈利分成，亏损由民生公司承担。

组织合营船队的第一个问题解决了。筹备处全体人员第一次享受到了成功的喜悦。

但剩下的问题却令我们忧心重重。驾引人员从哪里来？燃油从哪里来？货物从哪里来？在那个封闭的计划经济体制下，我们感到无能为力。本来过去是老民生公司的船长、大副，已经从国营航运企业退休，亟愿回民生公司为发展长江航运贡献余热，可就是不行，人家坚决不借，你有什么办法？柴油是计划供应的，你没有计划，只能买贵4倍的高价油。一切货物也都是按计划分配给国营航运企业运输的，你没有份。我们尽管有了船队，看来也只能被部门封锁和计划经济扼杀于摇篮中了。

我没有气馁，一面向马力同志报告，一面给王谦、廖伯康同志写信，请求市委支持解决这些问题。我满怀期望能通过这一渠道打开部

门封锁和计划经济的大门。

一个星期以后，3月14日晚上10点，于汉卿市长在市委亲自主持会议解决我的信中汇报的问题。市属各有关委办局和有关轮船公司的主要负责同志参加了会议。于市长在会上传达了中央7号文件的精神：打通长江，国营、集体、个体都可以上；强调了重建民生公司的意义，指出中央和市委都过问得很紧，各个单位必须与中央、市委保持一致，对民生公司给以支持。当即决定了从有关轮船公司借7名退休的船长、大副给民生公司，市计委给100吨平价柴油给民生公司，以确保民生公司开出两个船队。会议一直开到11点半结束。我和周承涑等人参加了这个会议。从市委开完会出来，我的心情十分激动，仿佛平添了无穷的力量。

这样，组织合营船队、试办航运的两大难题，在市委、市政府的全力支持下，得到了圆满解决。筹备处的工作人员，没有一个不为此感到振奋，特别是我。

此刻只剩下最后一个难题没有解决了，那就是货源。哪里去找1400吨货物给第一个合营船队装运？我知道，要求任何一个国营航运企业从它的计划指标中拿出1400吨货物来给民生公司运，都是绝对不可能的。眼看日子一天天过去，三月份的日历已所剩不多。

就在这个困难时刻，我向重庆煤炭工业公司求援了。重庆煤炭工业公司的书记、经理及时伸出了援助之手，给我1400吨计划外煤炭运到长江下游去。这最后一个难题也得到了圆满解决。包括我在内的所有筹备处的工作人员都完全放下了心。从成立筹备处到现在，正好整整一个月。

其实除开以上那些难题以外，合营船队的许多航行中将会发生的问题，还有一个也没有触及。

恰在这时，交通部内河局局长马希德于3月21日专程从北京来到了重庆。当天晚上，我同马希德同志在重庆长航招待所见面，就民生公司船队航行中的停泊、装卸作业、绞滩、通讯等各个问题作了研究。第二天马希德即离开重庆回北京。十天之后交通部发了一个《关于做好民生轮船公司船队有关工作的通知》，一直发到长江全线各个港口管理局。这个通知象及时雨一般，为民生公司这颗初生的幼苗注入了最后一滴甘露。

至此，合营船队开航的一切条件都已具备，只等下达开航命令了。

就在开航日期日益临近的时候，我没有忘记王谦书记和于汉卿市长的千叮万嘱：一定要找到回头货。我自己也清楚，没有回头货就意味着亏损，那可是要命的事！怎么解决回头货问题就成为筹备处必须解决的一件大事。于是集中筹备处全体人员，开一个会，办法出来了：一面向重庆各物资部门要，一面到长江中下游找民生公司老员工去，问题总是有办法解决的。我决定派时年71岁的周承涑亲自去武汉、南京、上海、联络各地富有航运经验的民生公司老员工，既依靠他们组织回头货，也依靠他们建立各地的办事机构。3月27日晚，我

请周承涑和陪同他去长江中下游的何剑生在我的家里吃晚饭，最后商定行程计划。

也就在当天晚上，中央人民广播电台播送了民生公司重建的消息。

六、第一支合营船队“东风5号”首航

民生公司的第一支合营船队已经确定于3月31日从重庆启航，开往江苏省高港。在此之前，“东风5号”拖轮已经完成检修工作，民生公司派的引航人员已经上船，1400吨煤炭已经装在三只驳船上，一切准备工作都已就绪，甚至连人民日报将要在4月1日刊登的新闻稿也已经最后审定。

在临近开航的最后几天里，市委、市政府的领导同志们几乎每天都要开会或者通过电话了解开航的准备情况；甚至3月28日深夜，于汉卿市长还将我和陈工叫到市委布置怎样开好船员座谈会。

这个座谈会是按照市委指示，于3月29日下午在江北青草坝重庆船厂的地下会议室召开的。“东风5号”的船员全部到了，市里的领导马力、刘志忠同志也到了。准确地说，这既是一个座谈会，也是一个将士出征前的动员会。

在这个座谈会上，我首先代表民生公司筹备处发言。我说，“民生公司的成立，主要是响应中央领导同志的号召，发展长江航运。船队后天就要离开重庆，运煤到江苏高港，然后从南通运棉花回重庆，在座的同志们虽然有的在“东风5号”工作了许多年，但这次航行的意义终究跟以前不一样，那就是共同为开发长江贡献力量”。我向船员们讲了民生公司重建的意义，然后提出了四个希望：第一个希望是注意安全，不要发生问题，出师不利就不好了；第二个希望是爱惜货物，下水运煤，上水运棉花，一黑一白，扫舱要干净，因为我们是为社会服务的，为国家服务的，为国家的经济建设服务的。凡是对社会有好处的事，我们就去做；第三个希望是要体现出来一个精神，即艰苦奋斗的精神，让别人看看我们这个新企业、新船队是什么新的作风和新的面貌；第四个希望是“东风5号”船员和民生公司派上船去的三名老船长要团结一致，平平安安出去，平平安安回来。接着刘志忠同志讲话，他说，“民生公司的重建是一件了不起的大事，是长江航运上的一次变革，市委、市政府领导同志非常支持。在短短一个多月内，第一个船队即开出去，这是一件大好事。船是原来的，人是原来的，但意义不同。大家一定要和衷共济，取得首航成功”。马力同志最后讲话，他说，“民生公司与四川兵器局的合作是在市委、市政府的领导促成的。经过双方的努力，后天东风5号轮就要首次航行。于市长本来要来对大家表示慰问，但临时有事走不开，特地委托我代表于市长对东风5号的首航表示祝贺”。马力同志在回顾了老民生公司为国家作的不朽功绩和在国内外的重要影响之后，接着说，“民生公司的重建，既有经济意义，又有改革意义。这次东风5号船队是以民生公司的名义进行营运。交通部已经帮助解决了航行中的许多具体问题”。他祝“东风5号”轮航行成功，祝民生公司蓬勃发展，兴旺发达。我和筹备处的朱华康和即将随船引航的老船长熊道林、陈德宪一起，参加了这个充满生气的战前动员会。

(未完待续 有修改)