



(上接总第758期)

这还没完，6月12日，揭先厚又从北京打来电话：商业部决定，给民生公司平价柴油1,000吨！

造船工作正在全速进行，培训水手的工作也已准备就绪。5月下旬，我们同团市委合作，招收了26名待业青年，借用重庆市42中的一间教室，开办了民生公司的第一期水手训练班。6月4日下午开学那一天，我参加了这个训练班的极其简朴的开学典礼，用了一个小时的时间，向学员们讲民生公司的过去和现在，尤其讲了民生精神。就从这批学员中，培育出了民生公司自己的第一批优秀船员，其中包括几位船长。

到五月底，编制管理制度的工作也已完成。在九个管理制度中，只有一个是独自一人编写的，那就是“职工思想工作实施办法”。6月3日那一天，星期日，我把自己关在重庆煤炭工业公司那间我工作的办公室里，编写完了新民生公司这一个决定前进方向的最重要的文件，从而结束了全部管理制度的制订工作。

5月，就在5月，我们克服了一切困难，实现了筹备处所有必须作的三项任务，有的已经全部完成，有的正在全速推进。

5月，也在5月，大喜事，特大喜事，接踵而至，党的关怀和支持，温暖了我的心，坚定了我勇敢向前的意志。

所有这一切，都发生在5月。

1984年的5月，无论从哪个方面说，对我，对民生公司，都是阳光分外灿烂的一个月。

十、最难忘的三个月、最难忘的办公室

从1984年2月20日一张写着“民生轮船公司筹备处”的纸条贴到重庆市工商联借给我们的那间办公室门前开始，到1984年5月19日一辆借来的卡车将我们的全部家当从工商联那间办公室里搬走为止，不多不少，正好三个月。那三个月，是民生公司新老职工，尤其是参加过筹备工作的同志们最难忘的三个月。那办公室，也是民生公司新老职工，尤其是参加过筹备工作的同志们最难忘的办公室。



民生公司筹备处工作情景

就是在那短短的三个月中，在那间简朴得不能再简朴的办公室里，筹备处的同志们以极大的勇气，克服了一个又一个难以想象的困难，推动了各项工作向前发展。我们送走了三支合营船队，满载物资，驶往长江下游；编写完成了具有改革精神和历史意义的管理制度，为民生公司的未来确定了方向；开始了新船的建造工作，使新民生公司正式成立那一天，有自己的船队从重庆首航。筹备处规定的三项任务，全部在那个时候，在那间办公室里完成。

从1984年2月21日筹备处召开第一次全体会议那一刻开始，那间没有电话铃声的办公室就成了一个充满紧张气氛的战争指挥部。成天忙碌地开会，讨论，布置任务，然后执行任务；任务执行结束，又是忙碌地整理、分析、研究，然后确定下一步行动。一切工作都以高速度进行，没有任何停顿，没有任何拖拉。

从那个时候起，筹备处就绝对没有个人独断专行，凡事必经集体讨论作出决定。关于这一点，我在1984年2月26日给市委书记王谦、副书记廖伯康写的筹备处两星期来的工作报告中，曾这样写道：

为了充分发扬民主管理的精神，筹备处建立了每周一次全体会议制度，共商各项工作，然后分头执行。工作进行中出现

的问题，当天即组织专题研究，不仅筹备处有关人员参加，也邀请其他专家参加。我们还决定邀请未进入筹备处的原民生公司老员工每月开一次座谈会，向他们汇报筹备处的工作，请他们提出批评和建议。这样可以使更多的原民生公司的人员积极性调动起来，为这一新事业的前进作出帮助；同时也使我们的工作不仅受到市委和各级领导机关的监督，而且也受到这些老同志的监督，使我们少犯错误，少走弯路，加快前进的步伐。

为此，我们还于4月28日，在筹备处那间办公室里召开了一个船务咨询会议；5月2日，在筹备处那间办公室里召开了一个财务咨询会议；5月5日，又在筹备处那间办公室里召开了一个业务咨询会议。

那段期间尽管筹备工作异常紧张，我们丝毫没有放松职工思想工作。1984年5月28日，我们决定建立每周一次朝会制度，5月29日，我们开了第一次朝会。从此以后，每周一次朝会从未中断过。

渐渐地，筹备处的工作人员增加了，从2月20日的7个人逐步增加到3月19日的11个人了。于是我们开始分工，成立了总务组、船务组、业务组、财务组。机构开始初步建立。

必须指出的是，无论业务怎么发展，人员怎么变化，筹备处的艰苦创业精神始终没有减退，而在不断发扬。

人员增加，我们的办公桌并没有增加，仍然是那四张办公桌，仍然八个人围着坐，都是让给那些年纪老的，工作必要的。至于我，连坐办公桌的资格也没有，只能利用靠墙安放的长条椅，膝盖就是我的办公桌。

那时候，由于市委答应暂借的两万元开办费迟迟未拨下来，我们的办公桌上，仍然孤零零地立着两个热水瓶和几只杯子，什么文具用品等，统统没有。即使如此，没有任何一个人有怨言。

我的脑子里深深地记得那一天，也许是3月24日吧，两万元开办费终于拨下来了。有了钱，可以办不少事了，筹备处的人员都感到高兴。分配在总务组工作的何剑生开了一个文具用品清单，把所有必须买的东西都列在清单上，交给我审核。我毫不留情地将清单上的文具用品砍掉了一半，以为就此可以采购。可是周老一看，不行，这件大事必须交全体会议讨论。那一天，时间已过6点，已过下班时间，一个全体会议召开了。大家开始对这个经过我审查的清单进行第二次审查。天哪！这个审查可热闹了：已被我砍掉一半的那个采购清单，压根儿就通不过：钢笔、铅笔全部划掉，一律自备；信封、信笺再打折，墨水减一半，甚至连花钱微不足道的大头针也由两盒减为一盒；至于财务组必须有的保险柜，邹俊华提出不要，请大家用钱提前一天通知，钱就装在她自己的皮包里，这就使民生公司筹备处成了一个名符其实的“皮包公司”。这就是我们的全体会议！这就是筹备处的艰苦创业精神！

从筹备处成立之日起，我们在工商联的那间办公室就成了人们关注的中心。全国各地的人们关注着我们，从中央到各个省市关注着我们，所有的新闻媒体关注着我们。但是最关注我们的，还是民生公司的老员工。

在那三个月的日子里，我们那间办公室从早到晚挤满了人，绝大多数是民生公司的老员工，他们到筹备处来，有的帮助我们办事，有的帮助我们出主意，有的甚至帮助我们打扫卫生。老船长李昌银就是这样一个人。他常常自豪地说：“我既是一个船长，又是一个勤杂工，还是一个接待员。”是的，筹备处的人手少，根本接待不了每天上百人的来访者。一些民生公司的老员工就自愿担当了我们的接待员。

在那段日子里，发生了许多关于民生

公司老员工感人的事。

三月初的一个上午，正逢重庆钢铁公司周日休息，一位八十多岁的老人由他那在重钢任行政处副处长的女儿和一个孙儿搀扶着，十分艰难地走进了我们那间办公室。他望着我们，望着墙上贴的名言，流泪了，对我们说，他是民生公司的老员工，是我的父亲亲手培养出来的学生，只要能来筹备处看一看，就心满意足了。

3月下旬的一个下午，时间已过6点。我刚忙完工作，一个70多岁的老人走到我的面前，用双手紧紧地握住我的手，对我说：

“我在这里已经坐了三天，看你那么忙，没有打搅你。我以前是上海分公司招待所的服务员，卢先生每次到上海来，都住在招待所。”说到这里，他的眼泪一下子流了出来。“有一次，”他啜泣着说，“我看他的皮鞋破了，对他说，应该换一双了。卢先生说，不要换，还可以穿两年呢。这件事我一直记在心里……”

这样的老人，这样的话语，在那三个月里，发生得很多很多。我完全理解他们的心情，他们都把筹备处那间办公室看作了他们怀念多年的家。

在那三个月里，我们收到了从全国各地寄来的两千多封信件；写信的人全是中青年，其中包括机关干部、国营企业职工和青年学生，甚至还有北京电力设计院一位副总工程师。所有的来信都是要求到民生公司来工作的。他们恳切地说宁肯不要铁饭碗，愿来民生公司拿泥饭碗。这些信中表达的那种对改革的强烈追求，对民生公司的热切向往，读起来令人感动。这件事引起了重庆市委领导同志的重视，特地派市体改委和市委研究室的同志到筹备处来，同我们一起分析整理这些信件，写成一个报告材料报市委。

在那三个月里，还有不少中央国家机关的领导同志到重庆来了解民生公司，其中包括劳动人事部一位劳动工资司司长，特地来了24日吧，两万元开办费终于拨下来了。

在那三个月里，我们还先后于5月5日向以市委书记王群为首的武汉代表团和5月11日向天津代表团汇报了民生公司的筹备工作情况和管理制度。

在那三个月里，全国各大新闻媒体都对民生公司的重建作了许多报道。其中包括人民日报、中央电视台、中央人民广播电台，在国内外引起了强烈的反响。美国纽约《北美日报》说：“最能说明当前中共允许甚或鼓励发展企业的例子，莫过于四川省重庆民营的轮船公司‘民生公司’的复业航开了。农民买飞机、购私家车、兴建高级商厦，或者办综合性服务行业等等，这都是无关宏旨的经济活动。而民生轮船公司则闯入了国民经济的重要领域——交通运输系统，不能不说是一九八四年大陆经济改革声中的一件大新事，是中共实行多种经济并存政策的一个体现。”

那些络绎不绝到筹备处来的民生公司老员工，那些从中央国家机关来的领导同志和那些从全国各地前来采访的新闻记者实在太多太多，筹备处那间小小的办公室绝对容纳不了那么多来访者。我们就利用紧挨着那间办公室的市工商联的一间很大的会议室，将那里面排列得整整齐齐的长条椅搬开，面对面地安起来，就那样接待一切来访的客人。

对我们从重庆市工商联借来的那间办公室，对民生公司筹备处在那三个月的工作状况，1984年6月7日出版的《人民日报》，有一篇何才海写的文章“在民生轮船公司筹备处”，作了以下的描述：

我到了重庆，打定主意要去看看现在正在重建的民生轮船公司。

有同志指点说，那筹备处，在工商联。当我走到工商联的大门口，又犹豫了：筹备处是在这里吗？怎么大门上连个牌子也

没有！！

我登上石梯，才发现左边那间房的门上，贴着一张白纸，上面写着红字：民生轮船公司筹备处。

筹备处就只有这么一间房子，面积约二十平方米，房里摆着四张桌子和四把椅子。这使我联想起当年卢作孚先生创办民生轮船公司时，那办公室是利用合川县的一座名叫药王庙的殿堂。

筹备处负责人卢国纪，是卢作孚先生的儿子今年六十一岁，原是重庆市煤炭局的副总工程师……

他自负责筹备处的工作以后，每天清早六点多钟就起床。深夜十二点多钟才睡觉……他何尝没有考虑过自己的身体？但他更明白自己肩负的责任。自重建这个消息在报纸上发表以后，这间简陋的办公室，便有如一个热闹的集市，许许多多的人，从四面八方涌到了这里。甚至有的老人，为了要看一看三十多年不见的这个公司，在儿子孙子的扶引下，步履蹒跚地走进屋去，坐一坐，与工作人员说上几句话，心里好象就感到莫大的安慰。临走时，还总是殷殷切切地说：从前民生公司那些章程是好的，现在应该用起来。

这些人，其所以有这样热烈的兴趣，固然与这公司在新中国建立前的二十多年中，为发展长江航运事业所取得的巨大成就有关，但更主要的，是对党的经济体制改革政策，寄予了无限的希望。

1984年4月15日出版的《重庆日报》，还有一篇艾白水写的文章“民生船队首航随记”，有这样一段描述：

谈到民生公司的重建，有许多激动人心的话题。好些七八十岁已退休的民生公司的老人，都在家里坐不住了，义务出来奔走，要为重建公司出一份力。一位当年民生公司的老茶房，退休后住在上海，此次来渝闻讯，不顾行动艰难，也要亲自扶着到筹备处去看一看。老人握着当年民生公司总经理卢作孚的儿子、如今民生公司经理卢国纪的手说：“可惜我不能为民生、为四化出力了，希望你们努力好好干。我没有什么要求，看到你们也就安心了！”当年民生公司艰苦朴素的创业精神，至今余韵犹存：筹备处十七个办事人员，大家决定只买了四张办公桌，凑合着，减少设备开支。“民生老人”有这股劲，不少要求参加民生公司的青年也有这股劲。“我们是集体所有制单位。你现在是全民所有制单位。你为什么离开那儿到我们这儿来呢？”负责接待的李船长向申请参加公司的青年工人这样提出问题。“为了能用自己的手，为四化闯荡一番事业，吃苦、冒险算得了什么？这些我早就考虑过了。”不少青年这样回答使李船长也很受鼓舞。人们就是这样在热气腾腾的事业中互相激励。

毫无疑问，1984年2月20日到1984年5月19日民生公司筹备处在重庆市工商联工作的那三个月，是民生公司新老职工，尤其是参加过筹备工作的同志们最难忘的三个月。1984年2月20日到1984年5月19日我们曾经借来作筹备处的那间办公室，是民生公司新老职工，尤其是参加过筹备工作的同志们最难忘的办公室。因为，民生公司的历史，就是从那个时候，从那间办公室开始重新延续的。

十一、最后一个难题

1984年5月19日民生公司筹备处从重庆市工商联迁出后，住进了官井巷民办中学二楼的两间教师办公室。

在尚未迁出工商联以前，我已经被一个潜伏着的难题紧紧地困扰住了，等到住进官井巷民办中学以后，这个潜伏的难题迅速地凸显出来，使我不得不把大部分工作交给其他同志去做，自己集中全部精力去解决这个难题。这个难题，就是船员问题。

(未完待续 有修改)