

往事

——春花秋月何时了，往事知多少

第七十九期 二零零九年五月二十六日

编者的话：中国资本主义工商业和它的主体资本家从一降生就带有深深的原罪烙印。两千多年的“农本商末”、“重农抑商”的鄙商仇商传统和马克思的阶级斗争社会主义学说在中国的传播及实践，决定了它的命运，往好说是“斩监候”，往坏说是“斩立决”。

中国资本主义工商业的产生与西方资本主义列强对中国的入侵相联系着。它不仅先天不足，而且后天失调。只是在一战中列强无暇东顾，使中国的民族工商业有了长足的发展。人们越来越认识到资本主义工商业是现代化的基础。

在此后三十多年的发展过程中，它不但要在动荡的时局和连年的战乱中求一条生路，还要与外国资本、本国政府和军阀、土匪、革命党和他们煽动下的工人周旋，饱受压榨和欺凌，在夹缝中打拼。它从无到有，发展壮大，参加了每一次爱国运动和抗日战争，表现出顽强的生命力，并为中国的国家独立、经济发展和现代化做出了重要贡献。尽管经历了惨烈的抗战和国共内战，到了中共建政，中国远不是“一穷二白”，民族资本和实业成为新政权的经济基础，其中就包括卢作孚的民生公司。

民生公司在“解放”后的命运是中国民族资产阶级在这一时期命运的缩影。从“新民主主义”到“社会主义”，从“利用”到“限制”改造，从诱骗到整肃，就像变脸，在“充分利用”以渡过难关之后，昨天的盟友变成了今天限制和改造的对象。这一“剥夺剥夺者”的过程，并非简单的“剥夺”，而是一个痛苦、屈辱甚至血腥的过程。

在这一过程中，被剥夺的不仅是财产，还有人格、尊严乃至生命。被破坏的不仅是亲情、人情，还有优秀的人才，企业文化和企业制度……几十年辛苦遭逢、呕心沥血得来的宝贵的物质和精神财富被劫掠和涂炭。

人不再分好坏，只分阶级。此前的光辉历史，爱国行动，艰苦奋斗，廉洁奉公，作风正派，与人为善……都失去其正面意义，因为这一切都产生于“解放前”。于是，恐惧主宰了人心，仇恨、告密、权术、整人大行其道。

民生垮了，卢作孚自杀了，民营工商业被“改造”和剥夺，中国资产阶级也被消灭了。然而“阶级斗争”并没有因此而结束，因为他们“人还在，心不死”。在往后的日子里，他们挨整不是因为资本，而是因为成份、思想和社会影响。在“反右”时期，以民主党派和工商业者身份参政的国家和社会精英被剥夺了参政权，迅即沦为“新社会”的贱民……直到新的剥夺者阶层也被扣上了“走资派”和“党内资产阶级”的帽子，罪名是“妄图复辟资本主义”。

如今，这些“走资派”终于“复辟”了，在“资本家可以入党”（反过来是“党员可以当资本家”）的幌子下，开始了新一轮的剥夺，他们化权力为资本，化集团占有为家族和个人占有，化国有资产为权贵资产，而他们巨大的财富是建立在强权侵夺的基础上。对于半个世纪前的那些曾经的被剥夺者，他们既不准准备退赔，也不准备道歉。

如今，对于暴发起来的权贵资本，无论是“资本家可以入党”、“三十年追溯期”，还是“物权法”——种种的处心积虑，岂能使这份财产合法化，这似乎成了永久的焦虑。

卢作孚最后的日子 赵晓铃

【本报讯】民生公司民铎、民恒于2月5日与8日，相继被特务有意识破坏后，总经理卢作孚忽于8日晚自杀，内情未明，政府正竭力侦察中云云。

——重庆《新华日报》，1952年2月13日

给女儿的信

1952年1月20日，卢作孚给远在上海的小女儿国仪写了一封回信，国仪来信，说准备回家生孩子，征求父母意见。父亲的信是亲切的：

家中一致赞成你的计划，特别是你的母亲。请你即决定安排五月回家，小孩诞生即在重庆；小孩饲养，当然是你的母亲的事。只太苦了你的母亲，学习，宣传，生产，理家，带孙儿女，似乎太为繁重。但为了你今后的工作做得更好，遇事先打算清楚，想到一切成功和失败的后果，有如此次安排，先同人商量，期得更多意见的帮助。我所恳切告诉你的，是今后任何事情，都照此次计划那样，有决定以前的从容思考和从容商讨，才能避免困陷在进退不得的境地，影响不仅及于工作而已。

细细读过，似乎隐隐感觉到写信人的心情有些难以言说的东西。

做事有计划，事后有检查（过去卢作孚常用的语言是“整理”），是卢作孚几十年一贯的作风，他常以此要求民生公司职工，自然也这样教育要求女儿。女儿此次安排已有预先的计划，“先同人商量，期得更多的意见和帮助”了，尚且叮嘱“遇事先打算清楚，想到一切成功和失败的后果”，又要再强调“今后任何事情，都要有决定以前的从容思考和从容商讨”，强调“避免困陷在进退不得的境地”，倘若如此，“影响不仅及于工作而已”；似乎写信人对“困陷在进退不得的境地”有些体会，以至反复地这样叮嘱。

女儿的信中问到母亲的五十岁生日，父亲信中告诉她：“你的母亲的生日并未请客，亦无客来。旧的习俗已从基本上革掉了。只在昨晚吃的是素面，今天桌上多了两三样菜，都是凑合起来的，似乎有一点表示，但绝无拜寿那一回事。”

这个日子似乎是冷清了些。在民生公司这样一个过去友善和谐的团体里，太太们多是患难之交，孩子们多如姐妹兄弟般交往。卢作孚夫人蒙淑仪，人称卢二太太，善良贤淑，乐于助人。这个生日，即便太太们孩子们不来向卢二太太祝寿，亲友来走动走动，也是人之常情。但是这一天“亦无客来”。虽然可视为革除旧的陋习，而严峻的政治运动已使亲情友情淡薄，却不可否认。父亲慎言，并无多话，女儿能感觉到那纸下透出的寂寥与压抑么？不论年轻的女儿能够领会多少父亲的心绪，她也万不会想到，这竟是父亲的绝笔！

通夜不能入眠

1952年1月27日，是这年的春节。

这时，卢作孚的长子国维在香港，长女国懿在美国，小女国仪在上海，次子国纪在重庆北碚天府煤矿，幼子国纶在重庆市内铁路局工作。春节这天，外地工作的孩子们没有回家过节，本市工作的也没有回来看望父母。卢作孚本人也没在家过节，他到丰都去了，不久前民生公司的一只轮船“民恒”在丰都沉没，他去了事故现场。

1月28日是年初二，卢作孚乘飞机去北京“商讨要务”，30日即飞回重庆。¹

在这个月里，民生公司襄理以上的干部会，有公股代表参加，发言很集中，将矛头指向卢作孚，说当前公司的困难和矛盾都是他造成的。作为总经理，对于公司的经济困难，尤其是巨额外债的问题，当然有不可推卸的责任。但是，这样重大的事件，关系到民生公司在中国二战后的大政方针，当时必须由董事会通过，公司高层管理，都是相当清楚的。大家当初没有反对意见，现在，却把责任都推到卢作孚身上。

五十余年后，卢作孚幼子卢国纶写道，“据母亲后来回忆，那几天父亲守着电话疲惫不堪，通宵睁着眼睛无法入眠，不时喊着公司某几位高级管理人员的名字，情绪极为紧张焦躁。”

这“几位高级管理人员”是谁？是在自己手创的民生机器厂外毙命的陶建中？还是已远离重庆的郑璧成？抑或是以祖辈积累的家产贡献于事业，一生追随卢作孚的老友李佐臣？卢作孚不可能忘记和他们患难与共的日子，他们是为事业集合到一起的，现在，事业走到这般地步，交给政府也罢，但是，为什么要他们家产被夺还性命不保？为什么让他们性命不保还倍受侮辱，甚至祸及子孙？在香港暂居之时，卢作孚无时无刻不在惦记着事业，惦记着事业中的人们，通过电报信函与他们联系，他们相互之间曾是那样尊重，那样信赖，如今，他们在哪里？咫尺天涯，却不能互通款曲，不能相互慰藉，他甚至眼睁睁看着他们或被他们献身的事业除名而生活无着，或身陷囹圄受冤屈，甚至竟化为新政权刀下冤魂，他也不能相助相救！要知道，民生公司二十年前就被称做是“朋友公司”呵！

卢作孚惜才如命，千方百计罗致天下精英办事业，民生公司中高层有大量优秀人才，希望能够在民主的联合政府之下，在结束了战争的和平年代展其长才；怎能想到，如今会在一个人斗争人，人诬陷人的时代失去尊严！

卢作孚思虑过重，是常失眠的，这些日子，没有安眠药更是不能入睡了。卢作孚重情重义重然诺，是他朋友众多，事业成功的重要原因；要他弃然诺，背信义，必是生命中不能承受之重！

催儿子寄钱回家

1月下旬，春节临近之际，卢作孚匆匆地给次子国纪写了一封短信，问儿子是否将钱寄出。卢国纪回忆道，“那段时间由于住在城内，家里的客人很多，大多是来商讨工作问题的，因此家庭开支比较大。父亲的工资并不多，还得按月扣还姐姐出国治病和学习时从民生公司借的旅费，家庭经济情况因此紧张起来。”“我知道春节当中，家里更需要钱，决定将自己的一点储蓄连同年终双薪凑足两百元寄回家去。”

卢作孚的五个孩子，从小过惯艰苦生活。孩子们小时候，卢作孚和他的家人全靠卢作孚本人的工资生活，弟弟卢子英的孩子比较多，卢作孚还经常资助他们。到1951年下半年，连最小的儿子卢国纶都已参加工作，没有一个孩子经济上不能自立。家中的常住人口只有生活节俭的卢作孚夫妇，就是有两个孙儿女在身边，也不至于经济上捉襟见肘，何以在1951年春节前，卢作孚还要写信催儿子寄钱回家？

事实上，这年春节，卢作孚家是过得相当冷清的，为什么有这样大的支出呢？

¹ 卢国纪《我的父亲卢作孚》第439页。

国纪说的“客人很多”，是一些什么客人呢？如果客人是来商讨工作的，为什么不到民生公司，而要在卢作孚家里增加开支呢？如果是卢家的亲戚朋友，为什么在蒙淑仪五十岁生日时没有来，在春节里没有来？他们要商讨什么工作？

民生公司最早的一批股东，多是卢作孚家乡合川人，多年来，公司并未分红，他们都给予支持理解。在土地改革这样的生死关头，乡下有土地的股东不会有好日子过，他们会向民生公司和卢作孚求援。一些有关回忆中提到，那时卢作孚感受到的压力还来自民生公司被土改冲击的股东，股东请求在民生公司退股，以解困厄。卢作孚自己参加过土改，深知股东们的难处，而此时民生公司已无力以现金退股。这些日子来卢作孚家的，是这样一些急需援助的股东朋友么？如果是的，我想，面对这样的股东，这样的家乡父老，卢作孚只能自己倾囊相助，虽杯水车薪，也不遗余力。

不管怎样，对于卢作孚辞世前的日子里经济上的窘况，尚无可靠的解释。

“华益，我对不起你！”

1952年2月5日下午，民生公司原业务处经理邓华益来到民国路20号卢作孚住所，与卢作孚做了一次长谈。

邓华益，比卢作孚年长六岁，生于基督世家，出身贫苦，由教会教育长大，因为英文好又是本地人，年纪轻轻就做了英商白理洋行买办，是率先接触西方现代企业制度的重庆人。邓华益在洋人手里挣下第一桶金。1927年，在全国反帝高潮中，他买下白理洋行两只轮船成立自己的九江轮船公司，那是当时川江上最引人注目的华资轮船公司，邓华益一跃而为重庆大富，航业界老大。

卢作孚不会忘记，当年民生公司要联合川江华资轮船公司，共同对抗强大的外资轮船公司的竞争，因各家华资公司互不信任疑虑重重而难以联合，邓华益以当时实力最强的九江轮船公司加盟民生公司，自己进民生担任航业部经理。时任华轮联合办事处主任的邓华益这一举措，对重庆航业界“统一川江”的运动起了好大的推进作用呵！那一年，民生公司的实力也因九江公司的加盟而壮大了一倍。

卢作孚自然了解，邓华益（原是重庆有名的大户）将绝大部分家产投入民生公司，因多年未有股红息分配，只有工资维持一家生活，物价飞涨，邓家日子已不宽裕。

邓华益也不会忘记，进入民生公司这个为国家作贡献为民众谋福利的事业，他感受到灵魂的升华，以及回报社会的愉快。在共同的日益壮大的企业里，他有安全感，南岸的民生新村，是邓华益一家老小的乐园。1947年，华益长子邓安全患肺癌，本着“职工的问题公司解决”的原则，又由于邓华益对公司的特别贡献，卢作孚组织了周到的护送小组送孩子到上海治疗，并由公司承担了全部治疗费用。邓华益六十寿，民生新村居民过节似的同乐同庆。²卢作孚邓华益，他们不但是事业上的伙伴，也是甘苦与共的朋友。

这样一位处事平和，在公司历史上的有功之臣，既为大股东，又是高级管理人才，在1951年3月28日，竟被公司以“年老体弱”为由“资遣”³！1935年，邓华益填写的职工调查表上，写明有家产八万元，但被勒令搬出民生新村时，若不是作孚努力争取，一家老小几无立锥之地！卢作孚说，临江门那片宿舍的地产，原本是华益的呵。后来，卢作孚总算为华益争取到住房，邓家老小不至流落街头！现在，档案里还留着开除郑璧成、资遣邓华益的文件，那上面都没有总经理卢作孚的签名。可以想象，当这样的人事处理单送到卢作孚手上时，他何忍落签！何忍！

那一晚，两个朋友谈了些什么，我们已无从得知，邓华益日后回忆道：从不送客出门

² 邓华益之子邓安澜讲述。

³ **档案中心藏，民10，第7873卷。

的作孚将他送到门外，几次说：“华益，这些年来我对不起你！”⁴沉重愧疚之情溢于言表。

在阶级斗争狂潮面前，谁能够力挽狂澜而不被那疯狂的潮流吞没呢？卢作孚说“对不起”，是把保护公司职工，尤其是公司高级职员不受阶级斗争伤害的责任都放到自己身上了么？他内心的负荷太重太重了！

这一天，民生公司的“民铎”轮在长寿附近失吉。

卢作孚做检讨

2月6日，上午八时半至十二时，民生公司资方代理人学习小组会上，二十多年来在民生公司享有崇高威信的卢作孚，第一次当众做检讨。这时已让资方代理人专门开会学习，这种另类的待遇不知与会者是否感觉无奈与屈辱。

卢作孚的这个检讨，很可能是一种带头“引火烧身”的安排，但他却并不以为是一种形式，从记录看，竟是十分认真而严肃的。一开头就沉重地说，“我自问不是想当资本家来搞企业的……”一句话未完竟落下泪来。

据民生公司公股代表欧阳平 1952 年 2 月 10 日整理的卢作孚检讨如下：

各位：我自问不是想当资本家来搞企业的。（饮泣少顷）我是小资产阶级，读小学时对数学特别有兴趣，把中学的数学课程都学完了，家穷再读不起书，自己自修，学文学，写文章，向报馆投稿，做文章来谋生活，向人借了二十元（又泣）前往上海谋出路，住在小客栈里，饿过两三天，出来不能走路，过后想办教育，回到四川全家有十几个人正在没饮食中挣扎（泣不成声）和上海时报通讯勉强度日，后来在东翁⁵处当统计员，又回到成都找几个办报的朋友⁶，每月支十四元，正好足够家庭生活，家里吃的是泡豇豆和咸菜度日。

一九二〇年元旦写了一篇“事业中心论”的文章，到现在看起来完全是小资产阶级的意识，当时不晓得走那条路来发挥自己的抱负，以川报为中心罢，以川报为中心的“事业中心论”，自己想找读书的机会。和川报馆算账，因为工作中从来没有用过川报的钱，剩了一百元薪水。

川南的教育变革，各种思想涌进了川南师范，那时朋友中有一位共产党员⁷，后来才晓得。我代了他两个月的国文课程，他回来特别到课室里看我授课（现得意之色），他说你是用什么方法来教学生的，学生的思想文章都不同了（是提高的意思）我实在没有什么好方法，只是顺着学生的思想做引导，记得有一次学校出了一个国文题目“欧化文字为何不适合中国文学”有一个学生开头就写了一句：“我不是如此想法，不过学校要我作文，我只好作出来”：这才是真正的文章（拍桌得意）。

透过杨子惠⁸的关系办通俗教育馆，想在合川办试验市，北碚办试验村，这时候我的思想受罗素的影响很大，又感觉到办教育的人不可靠（指的是杨森下面的一群）你们一班人一下办教育一下一个电报又去做官了，因此才发起筹办民生公司。

那时民生公司职员的刻苦是不能想像的。我不作积聚资金的想法，完全以社会关系来运用资金，我穿得和告（叫）化子一样，赤脚戴竹笠，走到朋友的家里，以为是乞丐进门，人家问我为什么要这个样子，我说我本来是这样子（得意）。

开始下游航行我才被城市的习惯侵蚀（痛心）住上海八仙桥青年会，最初感觉不安，慢慢就习以为常，后来又住新亚酒店，从三元一天的房间住到六元一天的大房间，人家还说

⁴ 邓华益之子邓安澜讲述。

⁵ 民生公司董事长郑东琴，人称东翁，早年任合川县长。

⁶ 1919年，卢作孚到成都任《川报》记者、主笔。

⁷ 1921年初，因四川永宁道尹、川军军长杨森之邀，卢作孚到四川泸州做道尹公署教育科长，邀少年中国学会会友恽代英等人到川南师范等校执教。这里所言国文课，应为1923年在重庆省二女师的事，那位共产党员是萧楚女，卢作孚与萧同为二女师教师。很可能记录有误。

⁸ 杨森表字子惠。1924年，杨攻进成都，请卢作孚做四川省教育厅长，卢婉拒，只同意做了成都通俗教育馆馆长。时为川军军长。前述

卢作孚装穷“矫情”。到了一九三六年公司买了一辆漂亮汽车，显得豪华了。

在上海得到张公权⁹周作人¹⁰的帮助，到了一九四一年更进一步的腐化，病了进南岸医院，公司对我太照顾，半个月出院回家。

商量公司的事情经常用请客方式，一九三八年参加伪中央交通部¹¹和公司业务有了隔离。

从美国回到南京，公司为我预备了房子，南京的供应有问题，公司负担大了，后来看形势日变，南京会做战场，费了许多说服方法，才搬回来。自己在南京觉得太享受了。

我一生没有土地，没有私人投资，私人没有银行往来，没有回扣，没有受礼物，对公司有时有点欠支但立刻扣还。

出国前公司送魏文翰¹²五千美元，在国外又送他一千元。送给一个澳国人二百美元，在国外我们一些人初时是采用供给制的，我临走时才规定童少生支五百元，第二次调整为六百元，他们都搬到公寓里住，他们的生活即节省下来，每人还有剩余。我回国时买了些孩子的衣服和三部脚踏车¹³。

我脱离群众是事实，可是接近我的几个小群众是没有脱离的。

我所经手的事绝不让人贪污（说得特别有力）譬如在加拿大接洽造船事，那个外国顾问，我绝对不让他晓得我们的计划，可是浪费是难免的。

公司送我二万股股票，支过几个月公费，这公费依法依理应还给公司。

解放后尽管我当心学习，但生活习惯不是一朝一夕可以改变过来的。

我从香港入广州住爱群酒店，有好些人同行，其中有的是私人关系，但吃饭是分不开的，是公私不分的错误。

到北京受政府招待，回到重庆后，我就恢复了旧时的生活方式。

在京应酬请客的事有好几次，请看戏，禹华台请客，这些举动认为是资产阶级的恶习。这次在北京两个月用了三百多万元（旧币，每1万元换新人民币1元——赵注），其中虽然有的是我私人的账自己付的，这总觉得浪费些。

我原有工作思想上是要走群众路线，接近职工，更喜欢从实际工作中走的，我以前每星期回北碚，实际是在北碚开会料理北碚的事务。我在北碚的建设虽有些成绩，但服务的对象是不明白的。

在做伪建设厅时¹⁴，我和实际工作脱体，公共生活不参加，公司也不来了，有事找副经理解决就算了。

（以后约廿分钟因印刷厂的工人找我谈话，我没有听完，及我回到房内听他说公司懂的人太少了，语气有些伤感）。¹⁵

这天下午，卢作孚去了“民铎”失事的现场，面对滔滔江水和破损的轮船，他沉默着。这沉默下有何等的惊涛骇浪？航运企业家都是爱船极深的，过去有一次，遇到海损沉船，一向沉着理性的卢作孚竟会在办公室里嚎啕大哭¹⁶。如今这样频繁的事故，让公司雪上加霜，

⁹ 时任中国银行行长，上海银行业公会主席。抗前前张公权入川考察时，到民生公司参观，见民生青年职工的精神面貌良好，深受感动，个人入股民生公司，并在上海银行界为民生公司寻求支持。

¹⁰ 此处记录有误，应为金城银行行长周作民。1935年，民生公司在川江航运业中遭遇与外国公司的残酷竞争，金城银行的及时支持，使民生公司扩大股本，是民生公司在竞争中胜出的重要原因。

¹¹ 1938年1月，卢作孚就任国民政府交通部次长。

¹² 抗战时期，曾任民生公司代总经理，送魏文翰5000元钱是魏离任出国考察之时。

¹³ 据卢作孚侄子卢国纲说，卢作孚从国外回来，的确给自己的三个孩子买了自行车，给自己和弟弟的孩子们买了衣服做礼物。

¹⁴ 1935年11月到1937年“七七”事变以前，卢作孚任四川省建设厅厅长。

¹⁵ 这个记录是由民生公司公股代表欧阳平记录，1952年2月10日整理的。**档案中心所藏，民生公司档案，总第17卷，永久，第62卷。

¹⁶ 老民生人陈代六讲述。

如何不令他心如刀绞？

回到公司，卢作孚立刻找到公股代表欧阳平，算公司二月份（疑为一月份）的收支情况。没有看到当时所算一月份收支情况结果，但民生公司在整个 1951 年已损失 339.7 亿元，在 1952 年 1 月只可能有更大的危机。

算过以后，卢作孚一掌击在桌上，叹了一口气，说了一句话，“把门关了来搞‘三反’，搞了再开门！”¹⁷

这一击一叹里，如何不是撕心裂肺般的疼痛与愤懑！

这一句话好克制呵，表达的意思和情绪却再明白不过了。在政治运动里，人心不安，甚至提心吊胆，高级船员受到极大冲击，管理制度松弛，如何安全生产？两年来，政治运动愈演愈剧，事故越来越多，据《民生公司史》统计，1950 年至 1952 年 8 月，发生海损事故 502 件，死亡 232 人！¹⁸大大超过了战争时期！后来公股代表张祥麟在向交通部的汇报中，说民生公司公私合营前“事故平均每二天一次”，与这个统计大致相符。

尽管民生公司创办以来，中国的战乱可谓经年不断，这样大一个企业，仍能于万难中发展，而且民生公司一向重视人的管理教育，长期以来不断总结改进，已有相当成熟的制度，卢作孚及一批高层管理干部，也已是经验丰富的管理专家，其中不乏经过专业训练的人才，在中国的民营企业中，实为首屈一指。虽说过去公司的管理，不是没有问题，尤其是公司发展较快，而卢作孚本人又担负社会工作常常不在公司的时期，但卢作孚对于公司职工的状态，总是非常敏感，一发现精神涣散，必立马采取措施纠正。卢作孚在经常进行的工作整顿中，会细细地促进各部门各股室的各种制度检查；¹⁹更有年年的股东大会，必须要向股东们做出报告，并接受监事会的监察。这样的制度，保证了民生公司，在生产业务上，财务上，在安全航行上，不可能长期出现大的漏洞。

在全国性的大规模战争已结束的时候，民生公司却造成了如此严重的事故和巨大的损失！到底是什么破坏了正常的管理秩序？是谁伤害了职工的生产积极性？卢作孚心里非常清楚。然而，面对新政府那干预市场的强悍力量，尤其是那种破坏公司管理制度，甚至破坏道德人心的政治运动，卢作孚还能做什么呢？

和邓小平一起吃午饭

2 月 7 日上午，卢作孚到西南军政委员会去，见到了中共西南局第一书记，也是西南财经委员会主任邓小平。时至中午，和卢作孚一同来的胡子昂在机关门口等着他一起乘车回去，却久不见他出来，胡子昂便进去找他。有人告诉胡子昂，卢作孚先生和邓小平书记一起吃午饭呢。胡子昂就自己回去了。²⁰在饭桌上，卢作孚和邓小平会谈些什么呢？

这一天，作为总经理的卢作孚是最后一次为民生公司向当局反映情况了。

公股代表“引火烧身”

2 月 8 日，这是卢作孚生命中最后一天。为了弄清楚这一天到底发生了些什么事情，2007 年 6 月 14 日上午，我和李肇基的儿子李邦畿一起去拜见了当年民生公司的公股代表张祥麟。张祥麟 87 岁了，离休前是长江港务局的党委书记。我们在他家并不豪华却阳光明亮

¹⁷ 见**档案中心所藏档案，民 17 卷，永久第 62 卷。

¹⁸ 《民生公司史》，第 414 页。

¹⁹ 见《新世界》第 14 卷第 1 期中《公司的新气象》、《谈谈总公司的朝会》等文。

²⁰ 2008 年 4 月 10 日，卢作孚侄子卢国纲讲述。卢国纲说，这事是当时任重庆市副市长的胡子昂后来告诉他的。

的客厅里见到他，他向我们描述了五十五年前的那一天里，他本人的亲历亲见。

张祥麟说，“三反”运动开始后，在公司大楼里走道的墙上，贴着一张一张的小字报，内容是质问公股代表为什么不下来，不到工人中间来？公股代表为什么没有贪污？他手指着自己说，就是不相信我没有贪污的意思嘛。

我问：“有写卢作孚小字报的吗？”

“没有，没有提到卢作孚名字的。”他迟疑一下，又补充说，“也可能有，我没有看到。”

“卢作孚看小字报吗？”

“不知道。应该也看到了吧，因为他上下班总是要经过那里嘛。”

这么说，在1952年2月8日上午，卢作孚经过贴了小字报的公司大楼走道，去参加公司召开的“‘三反’坦白检举大会”。“‘三反’坦白检举大会”，是档案中一份《关于卢自杀的报告》里的提法。张祥麟回忆，这个会是“三反”动员会，他在会上做检讨，也是做动员。他说，会上，有人上台向他提意见。除了发言人上台外，其余都坐在台下，卢作孚坐在台前一只沙发上。台上发言后，台下自由发言。这时，卢作孚的服务员，19岁的广东人关怀坐着提了几条意见。

关怀提的什么意见呢？张祥麟回忆，“在北京，卢作孚住在东安市场一个楼里，我们去和他谈工作，谈事情，一起吃饭，吃烧饼，豆腐脑。关怀就是说的这个，但都没有提卢作孚的名字。这就是浪费。我就检讨，我说开会，比如股东会大请客是浪费²¹。在北京还一起去洗澡，一起到万寿山逛了一回，和卢作孚一起去的。当时，卢作孚说，‘这些都记在我账上’，我也没有提他讲的这个话，只检讨说是公司浪费了。”

李邦畿说：“有文章讲，是关怀上台批判（卢作孚）。”

张祥麟说：“那个服务员关怀嘛，他没有上台，他坐着提意见，大家都是坐着提的。关怀是从卢作孚家里搬出来了，还有什么就不知道了。那个会先是台上发言，然后叫大家提意见，大家讲时，关怀也讲，没有点卢作孚的名。卢作孚就在那坐着。公方代表就我和欧阳平在场。据我了解，散会以后，卢作孚还找了关怀，在办公室里讲他，我们花的自己的工资，有什么错误呀？”

关于这天上午的会议，卢国维的描述是这样的。

“民生公司召开以市工会联合会和公司工会为主力的‘五反’动员大会，公股首席代表张祥麟²²（兼党委书记）作动员报告并进行所谓引火烧身，说自己跟随卢作孚去北京开会，还想请卢买一件皮大衣，虽然最终没说出口，但是差一点中了‘糖衣炮弹’。接着父亲的随身通讯员关怀一个箭步冲上台去，大声嚷着要揭发公股代表的‘受贿’行为。所举例证竟是前不久公股代表数人同总经理（即我父亲）一道去北京开董事会（私方董事居住北京者较多）期间，总经理（代表私方）请吃便饭、看京戏，同去理发代付钱。当时在场的同仁见父亲面色难看，知其心里毕竟难受。名为揭批‘索贿’、‘受贿’，人们自然会联系到‘行贿’。在‘群情激昂’的会场上，首席公股代表优柔寡断不知所措，散会后也没设法对当事人做好“工作”，启发开导使其放心。全然忘记了中央确立的对民主人士的保护政策。”²³

卢国维的这个描述想必是从当时在场的民生职工那里得来的，比较具体地反映了张祥麟的态度，只是，公股代表之态度并不仅仅是“优柔寡断”所致。

会后在自己的办公室里，卢作孚对关怀说，讲话要实事求是。这个年轻的服务员从广州过来专门照顾卢作孚，卢作孚关心他，教他学文化，将关怀视为贴身的助手。但是，就在这天早上，一直住在卢作孚家的关怀从家里搬出去了，现在，这个年轻人竟然当着他的面，当着大家的面这样不实事求是地“提意见”。卢国维说关怀是“有恃而无恐”，关怀所恃为何呢？

²¹ 这里应该是指在北京召开的民生公司董事会，因为当时有一些私股董事在北京，这些董事也是当时比较有社会地位的，如黄炎培，周善培，何北衡等。

²² 原稿如此。

²³ 卢国维：《先父去世之日情况》，未刊稿，卢晓蓉提供。

童少生没有和卢作孚说一句话

这个时候，副总经理童少生也在办公室里，他没有和卢作孚说一句话。²⁴

童少生毕业于上海圣约翰大学，做过美资捷江轮船公司买办。1935年进入民生公司，在此之前，是民生公司为他还清了巨额债务。童少生刚刚加盟民生，就表现了较突出的能力与才华。1937年初公司的“三段航行”活动中，尤其是抗战抢运中，童少生都有相当不错的表现。1944年卢作孚第一次到美国和加拿大，少生即与之随行，几乎参与了在美国考察和在加拿大借款造船的决策和实施的全过程。是卢作孚向董事会郑重推荐，任命童少生为副总经理。在民生公司，人们将童少生视为卢作孚的爱将。

现在，共事多年的总经理和副总经理同在一办公室里却不讲话了。

卢作孚是历练的，他应该知道，一个国家在大的格局变化之际，人们或出于自保，或出于投机，都会有反常的表现，但意识形态对人的行为的影响，对道德的颠覆，导致人性恶的大面积释放的程度，他不可能预料得到。虽说早在1933年，卢作孚就预见到，中共掌握权力以后的中国，会成为赤色帝国主义与白色帝国主义阶级斗争的战场²⁵；但这种以政治运动的方式，大规模地对人权对人的尊严的侵犯，在中国大地上是第一次演出，在全国范围内，除了过去在红色根据地经历过肃反，在延安参加过整风的人以外，还没有人经历过。

对于少生来说，那天下午在办公室里没有和卢作孚讲话，是进退有据——对一方可辩解为没有讲伤害卢作孚的话，对另一方也可说是与卢氏划清了界限。这个细节是童少生自己对他的妹妹讲的，可见他印象之深，甚至可以理解为他的内疚。

从李肇基回忆可知，卢作孚对童少生的态度，也不会感觉太过突然，但此时此刻，少生的轻慢与冷漠，已不是他一个人的态度。卢作孚多次说过，事业是可能失败的，只要人成功了，就不会失败。他费尽心血倾力维护的，是民生公司集团生活的质量，集团的凝聚力。现在公司已被政治运动弄到人心惶惶，劳资分裂，即便将来公司的业务还能恢复，和谐奋进的公司灵魂已然消失，这对于卢作孚来说，如何不是万千锥心之刺？

散会后，和卢作孚讲过话的人是张祥麟。张说的是，“群众对我的意见很大呀。”²⁶

卢作孚说：“对我的意见比你更大。”

这是很得体的回答了。此时，卢作孚应该知道“意见”的份量，懂得公股代表之“引火烧身”，无非是项庄舞剑。

我们采访张祥麟时，他还讲了这样一件往事。

张祥麟提出，要香港分公司为自己买一只杯子（我一直没有搞懂，是什么杯子要到香港去买？）。不久，香港分公司经理杨成质将杯子送到重庆，同时送上了账单。童少生问卢作孚：杯子是张代表要的，是不是送给他（不要张付钱）？卢作孚回答：你要送，人家要不要呢？最后，买杯子的钱是在张祥麟的工资里扣的。张说，“卢作孚这个人很会说话，不说送，也不说不送，而是反问童，‘人家要不要呢？’”这事是童少生后来告诉他的。

张祥麟现在对我们讲这事，是为了说明卢作孚不会行贿，还是要说明卢作孚滑头呢？他当年提出要买杯子却不先付钱，是想贪便宜，还是对卢作孚进行试探呢？我想了很久不得要领。五十五年前的那个会上，他用不存在的皮大衣来“引火”，是要“烧”谁的身？不论他是不是真有想要皮大衣的念头，却引出人家确有“糖衣炮弹”——以至自己差点中了“糖衣炮弹”的想象！搞“糖衣炮弹”的罪行，会因为你那个没有说出口的念头就存在？这种有罪推论真是奇了，而在当时，却是很普遍的，因为被视为资产阶级，就可以推论出罪行。可

²⁴ 2005年10月，采访童少生之妹童毓威。

²⁵ 见卢作孚《纪念双十节》，《嘉陵江日报》，1933年10月14日。

²⁶ 采访时张祥麟自述。

以肯定，如果那只杯子由公司赠送张代表，在 1952 年 2 月 8 日那天的三反动员会上，就会有一枚看得见的“糖衣炮弹”了。

对于民主人士，张祥麟并没有忘记，他这天下午就到另一公股代表欧阳平家去了，欧阳平是农工民主党党员，亦是交通部派的公股代表，在清理股权和财产中做了很多具体工作。张祥麟是去动员欧阳平也要“引火烧身”

这时，卢作孚却在公司里，他在办公室里处理了一些事，还到过秘书课，他在那里仔细地交待了对民铎轮的施救办法。以前，这样的事情多半是由船务处处务经理郑璧成做的。

爷爷今天回家真早

傍晚，在回家的路上，卢作孚在离公司不远的小十字路口，遇见了一个熟人，二人打了招呼。那人是郑璧成的女婿陈克。陈克记得很清楚，卢伯伯那天对他说了一句话：“你要好好照顾你的岳父。”²⁷

陈克的岳父郑璧成，就成了我所知道的，卢作孚在生命的最后时刻里还想到的友人。

行笔至此，想到王国维在此二十多年前在北京沉湖时写下的绝笔：“五十之年，只欠一死，经此世变，义无再辱”。卢作孚此时，亦有王国维的从容。

卢作孚回到家，天还没有黑，五岁的孙子卢晓雁觉得爷爷今天回家真早。

卢作孚独自进了寝室，把门关上。

傍晚，晓雁去叫爷爷吃晚饭时，已叫不开门。²⁸

致命的延误

关于 1952 年 2 月 8 日晚上卢作孚家里发生的事情，卢国维的记述最为详细。

“当天下午母亲因去妇女互助会(成员多是工商业者家属)开会学习，会后又去菜园坝探望三弟一家。城里家中只有我们的五岁男孩以及厨工、保姆(亲戚)各一人。下午五时许，父亲由公司回家后叮嘱厨工、保姆说他很疲倦，需要好好睡一下，招呼孩子勿吵闹，也不要唤醒他。说完即进入卧室关上房门去睡了。傍晚母亲从三弟家回来，听说情况后问睡了多久，闻知约摸一个小时，就关照让他再睡一会儿。这样又过了半个多小时仍然没有动静，方觉得不对，立即去推门。这才发现里面给闷上了。同大家一起大声敲、喊也无反应，母亲紧张了，马上嘱厨工从窗口翻进去开门。母亲一行进房后见父亲仰卧床上，呼吸极度微弱。床头柜上有两个空小瓶，母亲一看就知道那是安眠药瓶，其中一个平日为帮助睡眠用的，只盛有少数几片，另一瓶是深藏在一只衣箱里的。果然那只衣箱已打开，里面的衣物也翻乱了。这个急迫的检视过程只经历了一、两分钟。此时母亲一面关照保姆把两个孩子带出去，一面按捺着万分惊恐的心情自己叫电话到民生公司总经理室，请他们派人带医生来急救。差不多过了二十分钟，才见童少生带了一个公司职工医院的医生从距离不过一公里的总公司(医院就在公司大楼旁边)前来，却未见有救护车跟随。医生问明情况和按脉听诊后，只注射了两针强心针，实际上新近更名为市立二人民医院的仁济医院距离父母寓所(金城银行物业)不到两百米。该院有重庆市第一流的专科医生，设备也好，民生公司与其长期有特约关系，父母亲与该院几位老医生都熟识。童少生同这家医院也多有往还。但他明知母亲正处于惊惶失措、焦心如焚，自己完全拿不定主意的关头，却不考虑联系医院，只是望着公司的医生给父亲打针，麻木不仁无动于衷，一再延误时机，让本来可以抢救过来的父亲就这样离开了人世。”²⁹

²⁷ 1998 年 11 月，采访郑璧成之女郑光帼。

²⁸ 1999 年 10 月 13 日，笔者采访卢晓雁。

²⁹ 卢国维：《先父去世之日情况》，未刊稿，卢晓蓉提供。

那样紧张的关头，为什么完全可以避免的致命的延误却不能避免？我采访过的好多人都如卢国维一样，认为是童少生的责任，甚至认为他是有意延误。直到采访了张祥麟，并看到相关档案后，我才感觉事情恐怕不是那样简单。

张祥麟回忆：

“上午（‘三反’坦白检举会上）我检讨，也是做三反动员，边动员边检讨。下面还有欧阳平（也要做检讨），午饭后，我就去动员欧阳平，做工作，叫他上去表态，检讨检讨嘛。他又是民主党派，我到 he 家里去了，在他家吃的晚饭。从欧阳平家里出来，回到民生大楼，就接到童少生电话，说卢先生出事了。我想卢先生能有什么事呀？就去 he 家里，看到卢先生躺在床上，旁边有一个瓶子，还有个医生。我问医生有没有办法。医生说没有脉搏了。我马上找陶琦，陶琦打电话给市委书记张霖之，张霖之也派来了医生，但是晚了，脉搏没有了。
30，”

在在找到张祥麟之前，童少生为什么不主张立即将卢作孚送往距离仅 200 米的仁济医院？对此，后辈对童少生多有指责。

童少生是知性的，也是精明的，审慎的，对于当局对卢作孚的真实态度，他一定知道得多一些；以童少生当时的政治地位以及在新政府领导下生活的经验，他应该知道，卢作孚自杀，是非常严重的事件。如何处置，他必须首先请示在公司的公股代表张祥麟，而不是把事情张扬出去——哪怕人命关天；然而，一向住在公司里的张祥麟此时却不在公司！在未找到张祥麟之前，童少生只能找来民生公司职工医院的医生。就象上午的“三反”动员会以后那样，童少生对卢作孚已不肯走得太近。在张祥麟到来之前，童少生在现场大约是 8 点多到 10 点多的两个小时左右。这两个小时里情况万分紧急，卢作孚的生命一点点流失，过去在卢作孚眼里长袖善舞，长于独立工作的童少生竟然不能基于常识果断做出一个简单的正确决定！

卢作孚停止呼吸了，蒙淑仪此时已知关怀当天在公司大会上的表现，深感悲愤。关怀住在家里的时候，因为穿西装，衬衣需要熨烫，关怀的衣服也与作孚的一样，是她送到店里去洗。她为小儿子国纶制做新衣时，还为关怀也做了一套³¹。这时，她禁不住说了谴责关怀的话。童少生立即说：“你要站稳立场呵！”³²

童少生这话，也可以理解为是好心提醒蒙淑仪，由此也可知，童少生的所有表现，都是为了“站稳立场”。过来人都能理解，“立场”，在那个时代，对任何人都至关重要，更不要说对童少生这样的资产阶级代表人物了。后来的事情表明，民生公司所有职工，甚至卢作孚的亲属及子女，都被要求“站稳立场”！

档案中有一份“关于卢自杀的报告”，并无时间与台头落款，从内容看，应是民生公司的党组织写给上级报告的底稿。报告写道：“（卢作孚）二月八日晚六点服安眠药片，八点多家人发觉，十一点我们得知，正拟急行抢救，因服毒过重，十一点四十分自杀逝世。”³³

由此可知，公股代表张祥麟到场时，卢作孚还有生命迹象，在这以后的几十分钟里，张祥麟也没有想到要将生命垂危的卢作孚送到近在咫尺的医院抢救，而是忙着向并不懂得抢救，当时又很难立即找到的上级领导请示，然后静候市委书记从更远的地方派出自己的医生！真的是“优柔寡断不知所措”！

四十分钟以后，卢作孚就在张祥麟和童少生眼前离世。

卢作孚幼子卢国纶是那晚的亲历者之一，他写道：

“待公司来人离去后，母亲才派温师傅去叫我，我赶到家时已是深夜，强忍哀痛的我一面安慰悲伤过度的母亲，一面设法通知在渝的亲友，料理后事。所有的忙乱过去后，留下母

³⁰ 这段话由李肇基之子李邦畿记录。

³¹ 卢子英夫人邓文媛所述。

³² 卢国维：《先父去世之日情况》，未刊稿，卢晓蓉提供。

³³ **档案中心所藏档案民 17，永久，第 62 卷。

亲和我为父亲守灵，失去至亲的巨大悲痛笼罩着我们，突如其来的打击令我们母子难以承受，凄清、孤苦和震惊之情，是我永世也难以忘怀的！

当年只有五岁的卢晓雁记得，那天晚上，家里来了很多人，其中有些人他认得是民生公司的。有人把家里的箱子柜子都用纸条封起来。³⁴这是为什么？

遗 嘱

关于父亲的遗嘱，卢国纶的回忆是：

“父亲留下的简单的遗嘱，是写给母亲的。遗嘱用钢笔写在一张毛边信纸上，字迹非常清晰。这张遗嘱，事后被西南军政委员会公安部的人员带走，至今下落不明。亲眼见到这份遗嘱的，仅有包括母亲和我在内的少数几个人。当时我根据回忆记录了下来，这份遗嘱的内容是：

“一、借用民生公司家具，送还民生公司。

“二、民生公司股票交给国家。

“三、今后生活依靠儿女。

“四、西南军政委员会证章送还军政委员会。

“这里有必要对父亲的遗嘱逐条做一下说明。

“‘借用民生公司家具，送还民生公司’，指的是我们家 1948 年从南京搬回重庆，我二姐卢国仪主持搬家时，误将借用民生公司的两件旧家具一起搬了回来，当时我们家除这两件误搬回来的旧家具外，并没有其他借用民生公司的家具。后二姐偶然得知此事，便在信中告诉了父亲。父亲非常在意这件事，特别于 1952 年 1 月 20 日，亦即去世的 18 天前，在写给我二姐的回信中首先提到此事：‘一月九日信接到。为南京破旧东西写信给罗昌扬，尚未得回信，正准备再去信。希望能得一确实内容，以便归还或赔偿’（罗昌扬为当时民生公司南京办事处主任）。父亲一生大公无私，两袖清风，绝不占公家半点便宜，临终时仍记挂着借用公司的家具，特别首先叮嘱母亲一定归还。

“‘民生公司股票交给国家’。父亲在这里提到的股票，主要是指由民生公司董事会奖励给父亲的、从未参加过分红的一点干股。父亲去世后，母亲遵照父亲的嘱托，将此股票寄给了在武汉的民生公司董事会。但民生公司董事会按照国家政策没有接受，后又寄还给了母亲。

“‘今后生活依靠儿女’，母亲是一个家庭妇女，没有职业，自然也没有收入。父亲虽然是著名的实业家，担任民生公司的总经理，但多年来只靠一份工资维持家庭生活，其他兼职收入都捐给了北碚的公益事业，我们家的经济状况一直是相当紧张的。而此时，我们兄妹已陆续就业，因此父亲才叮嘱母亲今后生活依靠儿女，为母亲以后的生活做了安排。”

至于“西南军政委员会证章送还军政委员会”，卢国纶写道，“这表现出父亲对自己所担任的政治职务负责任的态度。”³⁵

另一位知情的老人也对我谈到证章，他解释说：“还要退还证章，就是胸前戴的那种椭圆形证章，到西南军政委员会时作出入证用。”

我小时候看见过大人使用这种单位的证章，知道那也是身份的证明，便问：“卢老先生想得很周到，是怕证章被他人使用吧？”

“是这样，但也是寒心哪。”

“哦！”

我有些惊讶，旋即明白，与这位八旬老人对视，他轻轻地点了一下头。

³⁴ 1999 年 10 月 13 日，笔者采访卢晓雁。

³⁵ 卢国纶：《卢作孚之死》，《南方周末》2005 年 4 月 21 日。

送 行

2月9日上午，一年前就被民生公司除名的原人事部副主任周吾达正在牛奶公司上班³⁶，在办公室里，他接到原来同事的一个电话：卢先生死了！周吾达惊恐不已，又十分悲痛。他想，卢先生这样的人都死了，我们这些人还会受到怎样的对待呢？在办公室里，他不敢表露出任何情绪。等到下班后，他绕到民国路卢作孚的家，看到门前冷冷清清，不象是办丧事的样子。他不敢进去了，也不敢在门前久留，便转身离去。走到附近的罗汉寺，遇见一位民生公司职工。这位昔日同事对他说的话，他记了五十多年。那人说：“这个运动还要深入，卢作孚要死狗不得行！”³⁷

卢作孚的遗体停放在民国路家里，没有追悼会，没有遗体告别仪式，没有挽联。前来吊唁的人很少。民生公司的职工们大都如周吾达，在巨大的政治压力下，只能在心中为卢先生送行。

周吾达一生都温和胆小，严于律己，我却感动于他内心的正气和对卢作孚不变的敬重与深情。他对于那种美化当时严酷政治环境的回忆相当反感。他一再对我说，我要讲，我90岁了，我怕啥子？他多次将1988年的一张集体照片给我看，说明这是卢作孚先生诞辰95周年时，老民生同人在官方纪念活动之前的纪念聚会。每说一次他都非常兴奋。我知道，那是老人们压抑多年以后，终于第一次公开表达对卢作孚先生的怀念，真是有翻身解放的感觉。

1952年2月9日下午，民生公司召开了董事会，董事们因卢作孚身后萧条，决定补助卢家1000万元（新币1000元）做丧葬费，这当然并不是特殊的照顾，与前些年去世的彭瑞成相比，这些补助是相当微薄的。这个会上，还任命童少生为公司代总经理。

10日下午，民生公司举行课长以上的行政干部会议，与会者除了两个人以外，其余的人，包括童少生在内，均痛哭失声，³⁸以致民生公司党组织向上级汇报时，说这个会“变成一个哭丧会”。³⁹

后来，新华社向北京反映情况的《内部参考》里特别提到童少生的哭。当时童少生已被看作可起正面作用的资产阶级代表了，他的言行处处被注意，以他的练达，是不应哭的，那会上有的人就晓得利害不哭。为什么童少生却忍不住哭？他哭卢作孚？哭自己前天夜里那致命的延误？抑或是哭自己的不得已？更哭这种不得已完全不可告人？童少生的心境与感受到的压力谁人能知？那个一百多人的会上，那些多年与卢作孚一起走过同生共死的坎坷岁月的男人们，在最近一些日子里终日惶惶不安，目睹亲友或同仁被捕被杀的男人们在一起失声痛哭，是怎样的一个场景呵？座中谁能不悲从中来！

卢国维写道：“民生公司原董事长郑东琴老先生(东翁)和一些高级职员都来悼念和安慰母亲。”⁴⁰

2月11日下午，卢作孚的棺木盖上了。这时，邓华益来了，还带来了他的儿子邓安澜。邓华益要求将棺木打开，并命儿子跪下，待十二岁的邓安澜给卢伯伯磕完头，棺木重新合上。

卢国纶回忆，“2月12日，是父亲出殡的日子，民生公司和有关部门做了周到的安排，送葬的队伍人数很多，灵柩从民国路家中一直抬到望龙门，再由父亲创办民生公司时的第一艘轮船‘民生’轮载运到南岸”。⁴¹

对于这个细节，卢国维写的是，“灵柩运送去南岸民生村旁墓地安葬时，公司职工和船

³⁶ 周吾达离开民生后，听说是卢先生要童少生为他找个工作，童便介绍他去了重庆牛奶公司。

³⁷ 周吾达向笔者所述。

³⁸ 谢泳：《1949年至1976年间中国知识分子及其它阶层自杀现象之剖析》。

³⁹ **档案中心所藏档案民17，永久，第62卷。

⁴⁰ 卢国维：《先父去世之日情况》，未刊稿，卢晓蓉提供。

⁴¹ 卢国纶：《卢作孚之死》，《南方周末》2005年4月21日。

员数百人自发地排列在望龙门码头路旁目送，频频向家属点头、挥手招呼，望见他上了‘民生’轮船，渡过长江并到了南岸，直到看不见送灵队伍时才散去。”

老民生人陈代六说，那时大家都想去送卢先生，就是去看看，没有人讲话，不敢讲。那么，就只能是“目送”了。

民生轮在江面上默默驶往对岸，突然，江上有轮船拉响了汽笛，不知是哪一条轮船上的职工，自发地以这种方式为卢先生送行。顿时，蒙淑仪和孩子们热泪沾襟。

有一只轮船上的职工，竟自发地为卢作孚先生举行了追悼会！那是一只老式的钢壳小轮船，1923年由上海合兴厂建造，长不过144尺，只能装91吨货，52名旅客。⁴²它的名字叫“生存”。后来，生存轮的行为被公股代表汇报到交通部⁴³，从后来民生公司职工们参加的那些政治运动看，可以断定，生存轮的职工会为此而付出代价的。

卢国轮的回忆中还说，“2月11日，我二哥卢国纪一家从北碚赶回重庆，其他兄弟姐妹或不及赶回，或尚不知父亲已经离开了人世，未能回来为父亲送行，至为遗憾。”

关于逝者的沧桑往事

往事历历，民生人都应该记得，公司元老级干部寿辰时，公司职工常有自发的祝寿活动，公司也是允许，甚至提倡的，尤其是抗战时期，尽管当事人不肯在战争时期铺张，但大家总要想办法热闹一下，这样似乎可以增加艰苦岁月里的凝聚力和勇气。

1942年冬，公司董事长郑东琴六十寿辰，东琴因感念时事艰难，怕亲友同仁为他举办庆祝活动而花费，便回到故乡避寿。卢作孚亲为东琴撰成寿叙一篇，与代总经理魏文翰联名致信各方友朋，请他们将名字列入，制作一祝寿的锦屏。

1943年春，卢作孚五十寿辰，正是抗战最艰苦的时期，职工们知道卢先生不会举办寿宴，也不会接受寿礼，便发起了一个独特的祝寿活动：用一周的业余时间额外加班，把加班的成绩写成礼单，为卢先生祝寿。在民生机器厂，工人们“倍极努力”，“不分昼夜赶工”，红炉场，冷作场均加班，电焊水线下工作，每日加工三小时，一周以后，各车间各部门都有这样的礼单送总公司为卢先生祝寿。⁴⁴

1947年春，民生公司处务经理邓华益六十寿辰，全公司放假一天，在南岸民生新村为邓先生祝寿，放电影、放鞭炮、唱京戏。所有在港船舶都在同一时间鸣响汽笛，向公司的有功之臣致敬！⁴⁵

那些年，不论公司哪位职工去世，除了公司会按章抚恤以外，公司员工都会自发组织帮助去世同事的遗属。1937年春，大家爱戴的人事经理甘南引先生逝世，公司职工举办过隆重的悼念活动，并热情帮助甘先生遗孀和子女。就是一位茶房（服务员）过世，《新世界》上也刊有纪念文章。

1947年，公司财务经理彭瑞成去世，身后萧条，董事会按例给予三千元补助，又因卢作孚提议，以为彭先生于公司鞠躬尽瘁，死而后已，再补助四千元。尽管当时物价已涨得厉害，大家生活都不容易，全公司各部门仍然照例自发致送奠仪。公司在重庆罗汉寺为彭经理举行了隆重的追悼会。⁴⁶对于老友逝世，卢作孚十分悲痛，他在挽联中写道：“得卅余年知己共廿余年经营情同骨肉交同患难生死囑闻突至我恸曷胜”，又题彭瑞成遗像，“感故旧之凋零，睹遗像而怆弔！膺有可歌可泣之往绩，并事业而齐耀。”每一次民生职工死亡，同仁的那些挽联悼词，实在情深意长，又彰显逝者遗风，如邓东琴为彭瑞成题词有“持身廉介，治事周

⁴² 见广省档案馆藏“民生实业公司轮船概况表”，由民生公司研究室提供复印件。

⁴³ 见**部档案室藏档案，内河，长期，1951-1955，208卷。

⁴⁴ 见重庆市档案馆藏，民生机器厂档案，全宗号1175，第336卷。

⁴⁵ 邓华益之子邓安澜所述。

⁴⁶ 民生公司《简讯》，由彭代芬保存，邓安澜提供。

详，耿耿忠言，及而弥芳”，以纪念逝者，以勉励生者。作孚把彭瑞成之子代芬带在自己身边，让他在香港工作，不久做了香港分公司襄理。彭代芬是职工子弟直接进入公司管理层的特例，但此时，彭瑞成已逝，也不算破例。

1949年“九二”大火，公司在极困难的情况下，仍尽力抚恤受灾职工，举行隆重公祭。

如今，民生公司的创办人、26年来深受股东和职工爱戴的总经理卢作孚去世了，竟没有隆重的追悼会，没有告别仪式，没有一如既往的职工发起的治丧活动，没有花圈，没有表达哀思和追慕的荡气回肠的挽联……

卢作孚长眠在长江边民生新村旁的小山岗上。

江水呜咽，愁怨和恐惧笼罩着民生公司。

关于卢作孚自杀的报告

在前述民生公司党组织“关于卢自杀的报告”中，还有以下内容。

“卢的群众反映”：“卢回国后对公司业务是消极的，对共产党是不满意的，平常在大小会上发言从来不提或偶然说不过去了的时候才提到共产党和毛主席，对蒋介石匪首也未作任何批判，对公司以往两度民主改革也不满意，说打击面太宽了，这样搞他也请降职减薪了，以此来威胁群众的民主改革，很不满意的讲：‘旧有人员搞完了公司就垮了。’对三反五反不积极，认为妨碍了他的业务，‘最好关起门来反，反了再开门。’”“死前又将西南军政委员会证章还出，这都证明思想是反动的。”

报告汇报了2月9日公司董事会的情况，2月10日公司课长以上的行政干部会议情况。说那是一个“哭丧会”⁴⁷。哭卢作孚，在报告者看来是很严重的立场问题。

报告里还记有公司职工对卢作孚自杀原因的三种看法。

“甲，多数职工认为是事业心重，民铎民恒相继失去公司负债日渐加重，焦急而死；乙，部分职工认为是“三反”“五反”逼死的；丙，少数积极分子认为是逃避斗争，有不可告人之隐痛，畏罪自杀的。”

对于卢作孚死后群众的认识有四种：

“甲，卢是不可多得的人才，是大树，树倒猢猻散，公司前途受到很大影响（多系高级职员意见）。乙，无影响，公司是靠全体职工发展起来的，今后靠全体发展下去……丙，少了一个五反的斗争对象，对运动是一损失；丁，死了好些，今后民主改革的阻力也小了，‘民生精神’也瓦解了。”“卢的言论中，没有不满国民党，却从来不提感谢毛主席、共产党，在民主改革讨论会上，很勉强地提一下。”

报告里说，已经决定：民生公司宜昌以下的航运停船搞“民主改革”运动，因为宜昌到上海的航线有其他公司的船行驶，民生公司停航的损失可以“不顾及”。宜昌到重庆的航线“原则上不停”，对于“政治问题大”的六只轮船，即“民运”、“民宪”、“民来”、“巴峡”、“巫峡”、“夔峡”，立即派工作组进行工作。

报告还请求上级派干部到民生公司，要求派150人，其中团以上干部50人，营以上100人；并决定封闭民生公司原有船岸电台，电台的密码、波长、呼号全部换掉，人员全部撤换。

关于卢作孚自杀的《内参》

当时新华社《参考消息》编辑的《大参考》1952年35号130页上载“私营轮船

⁴⁷ **档案中心藏，民17，永久，第62卷。

业民生公司总经理卢作孚畏罪自杀”曰：

我国最大私营轮船业民生公司总经理卢作孚突于 2 月 8 日自杀身死。自杀原因尚待了解，外间揣测可能是：（一）解放前卢与蒋匪勾结很紧，可能有政治问题，怕“三反”“五反”运动中追出。（二）民生公司盗窃国家财产很严重，害怕坦白和被检举，据说民生公司内部已有职工检举卢贪污事情。（三）民生公司内部有派系斗争，近有轮船两艘被特务击沉，卢的周围也有特务，卢死的原因甚为可疑。卢是国内航业巨头，在四川影响尤大，但死后却少见议论，主要是因为工商界进行“五反”甚紧，人们不便顾此，有的人也不敢发言或表示态度。记者与工商界人士谈话时，他们均故作镇静，但言语之间仍透露了他们的心意。上层人物如李仲平（重庆市工商联副主任委员）认为卢死并不突然，甚至说“死得其时”，意谓再活下去将来查出政治问题仍不得好死；中、小工商业者则传说纷纷，揣测死因，表示惋惜。目前工商界消极情绪很浓，有的说“五反后我把产业卖了，不干了”。民生公司内卢所培养提拔的高级职员曾号啕大哭，童少生也哭了，该公司附属的民生机器厂副厂长说“卢作孚白手起家（卢青年时候是一贫苦小职员，由于攀附得法，迅速变质为资本家，以后从掠夺性的原始资本积累，成为大资本家），平生也没有干过什么坏事，落得这般下场，有些可惜”。但在该厂工人中则确认为卢有政治问题，情绪未受影响。⁴⁸

“彻底摧毁卢作孚思想的统治”

1952 年 2 月 14 日，民生公司的政治运动全部转入“清反”，即清理反革命。

2 月 25 日重庆《新华日报》骇然刊载：“民生公司自解放以来，不断遭受反革命分子有组织地破坏……经我公安机关侦察结果，于二月二十四日将隐藏该公司的一批罪大恶极、血债累累，专门从事反革命破坏的李犯邦典、周犯雁翔、李犯强楷、尹林等逮捕归案。该公司所有员工莫不称快，拥护人民政府这一英明措施。”

同一时段，民生公司重庆分公司副经理袁子修被捕；驻京办事处主任何迺仁在北京被捕；原主任秘书郑璧成在上海被捕……

卢作孚的服务员关怀也被捕。

有关运动的材料上写着，民生公司“政治派别，封建帮会很多，参加反动组织和封建帮会的占很大比重，如：上海在 1063 人中已查出参加上述组织的 631 人，占 59.36%，内特务 34，反动党团 241 人，反动会道门 59 人，帮会 297 人，以青年党和青帮在职员中或船员中占比重较大……重庆参加清反人数 2303 人，逮捕法办的 22 人，管制和集训的 105 人，群众管制 38 人，拟清洗 16 人，坦白免处 25 人，此外自杀 16 人（内有二人未死）失踪 1 人，共 223 人，占参加清反人数 9.24%。连同前镇反中逮捕 44 人，集训 89 人，总共现已清出反动份子 356 人（船上 240 人，岸上 116 人），此工作船上尚未结束。”（重重庆点总数 15.46%）

“特务破坏活动严重，1950 年上半年修理费 301 亿，因海损的意外修理临时修理占 70%，民来、民康二轮，因特务破坏修理费即 53 亿，三反中民铎、民恒又被破坏（内沉没一只），二年来由于海损引起的损失非常严重，只 1951 年上半年赔偿达 11 亿，抚恤费 18 亿，海损的结果除增加修理赔偿，减少船只运转外，同时也降低信用，影响了货源。

“贪污现象严重，据上海参加三反的 697 人中，有贪污行为者 605 人（其中有 200 人已批准摘掉贪污帽子亦统计在内）不足 1000 万者 550 人，共贪污 6 亿；1000 万以上者 55 人，共贪污 19 亿，共合计 25 亿。贪污人数占 86.8%。

“制度紊乱，重庆总管理处管理费 85%没有预算，整个公司管理费超过……审核没有统一规定，燃物料收验不严格，器材储存盘点无制度，船上燃物料配发无清单。修理船只无

⁴⁸ 这个资料由何蜀在香港中文大学做研究时抄录。

计划，无检查、监修、验收制度，予坏份子与奸商造成贪污舞弊的机会，形成严重的浪费与亏损，盲目发展不事企业经营，形成了根深蒂固的封建官僚制度与作风。”

汇报提出的对民生公司的改革方针是，“民生公司为公私合营的国家资本主义性质的企业⁴⁹，为发挥现有船只及设备的潜在能力，必须贯彻：‘三反’‘清反’‘民主改革’，将现有庞大臃肿的组织机构，与陈旧不堪的经营管理加以彻底的改革；改造组织领导成份，依靠工人阶级进一步整顿内部，清除反革命特务分子及封建把头，裁减冗员；清理债权债务，审查股权及资产核定资金，逐步推行经济核算制，履行增产节约，在国营企业领导下基本上为完成川江运输任务而服务。”

改造民生公司“所需的干部，除此次‘三反’‘清反’中各地党政军财委已派去者，原则上不再抽回外，尚缺少者主要依靠各地党政与财委负责在本年内分别分期调派充实。工会领导干部由海员总工会负责调派。

“待一定的准备期，应召开股东大会或代表会议，改组旧的董事会，选出新的董事与董事长。”

在“精减机构裁减冗员，处理反革命份子”时，“将现有人员加以审查，分别处理反革命特务分子及封建把头，必须加以清洗或法办。”对“职员中贪污成性的分子和走私贩卖毒品情节严重者，必须按惩治贪污条例依法处理，一般贪污者只要彻底坦白交待，应从宽处理；工人中一般偷盗或贪污者，只要自觉交待，宣誓今后改正，则不咎既往。”

“编余人员，分别老弱不堪劳动者予以资遣回籍，青壮年应集中训练，训练后介绍转业或吸收到国营企业分配适当工作，以安定人心。”

1952年8月25日，民生公司第二十四届第十七次董监联席会在民生公司大楼召开。这个会议最重要的内容是列为“临时动议案”的“决议”：“由董事会电请中央交通部审核批准本公司资本额，并请核定于本年九月一日正式成立公私合营”。

其实，民生公司的公私合营，这时已“经中央批准”。因为“经过两年的过渡阶段的充分准备，民生公司的公私合营的条件已经成熟”。⁵⁰

合营几年以后，据当局《对民生公司人的改造调查报告》（草稿）认为，“卢作孚以其‘企业家’的假面具蒙蔽了广大职工群众，民生上层人员普遍崇拜卢之‘才能’”，“卢作孚死后，‘生存’轮自发举行了追悼会，于今部分职工对其表示怀念和留恋，卢作孚的思想余毒沾染了整个企业。”“要加强职工的社会主义教育，壮大党团队伍，从思想上、组织上扩大社会主义阵地（这是改造人的先决条件），并要有准备的有目的地开展一次揭露卢作孚思想和经营管理方法，使全体职工从思想上划清卢作孚的资产阶级思想界线，籍以彻底摧毁卢作孚思想在民生公司的统治。”⁵¹

作者简介：赵晓铃，四川大学中文系毕业，曾任重庆《红岩》文学杂志副主编。作品主要有长篇儿童小说《独生女》、散文集《宋词有魂》、历史纪实《卢作孚的梦想与实践》等。

⁴⁹ 在公私合营之前，一些内部文件里常提到民生公司的“公私合营的国家资本主义性质”，以为公股代表可行使权力的依据；其实此时公私合营并未批准，公股代表又以此而不肯对公司负起经济责任，国家银行对公司的贷款条件越来越苛严。

⁵⁰ 刘惠农：《回忆民生轮船公司的公私合营》，《卢作孚追思录》，重庆出版社，2001年，第326页。

⁵¹ 《对民生公司人的改造调查报告》（草稿），**部档案，内河，长期，第208卷。