

继《曾经德隆》的又一力作！

王世渝 / 著

已经过去的改革开放三十多年是重组的过程，在已经到来的中国发展之路、中华民族复兴之路最为重要的历史关头，仍然需要继续重组……

中国重组

RESTRUCTURING

一个中国投资银行家的亲历与思考



中国出版集团公司
中国民主法制出版社

全国百佳图书
出版单位

013027410

F121
197

中国重组

一个中国投资银行家的亲历与思考



中国出版集团公司
中国民主法制出版社

全国百佳图书
出版单位

2013 · 北京



北航

C1635234

F121/197

图书在版编目 (CIP) 数据

中国重组：一个中国投资银行家的亲历与思考 / 王世渝著.
——北京：中国民主法制出版社，2013.3
ISBN 978-7-5162-0335-4

I. ①中… II. ①王… III. ①经济体制改革—研究—中国
IV. ① F121

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 047218 号

图书出品人：肖启明

图书策划：刘海涛

责任编辑：逯卫光

书 名 / 中国重组：一个中国投资银行家的亲历与思考

ZHONGGUOCHONGZU: YIGEZHONGGUOTOUZIYINHANGJIADE
QINLIYUSIKAO

作 者 / 王世渝 著

出版·发行 / 中国民主法制出版社

地 址 / 北京市丰台区玉林里 7 号 (100069)

电 话 / 63055259 (总编室) 63057714 (发行部)

传 真 / 63055259

http: // www.npcpub.com

E-mail: mzfz@npcpub.com

经 销 / 新华书店

开 本 / 16 开 710 毫米 × 1000 毫米

印 张 / 19.75 字数 / 280 千字

版 本 / 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

印 刷 / 北京画中画印刷有限公司

书 号 / ISBN 978-7-5162-0335-4

定 价 / 48.00 元

出版声明 / 版权所有，侵权必究。

(如有缺页或倒装，本社负责退换)

自序

重组，是一切生命具象与抽象的运动过程。

1991年夏天，我开始了我的亡命天涯。所有的钱只够买一张去广州的火车票。漫无目标的我，就像大海上漂泊的一叶小舟，被波浪无情地抛到了一个荒芜的沙滩上，这个沙滩让我过去三十四年的人生“归零”，我不得不选择新的生存方式。没想到，我的这个选择，竟然是投入了一个巨大的洪波之中。至2012年，我这颗“沙粒”伴随着这个荒芜的“沙滩”被巨大的洪波卷进大海，整整经历了二十一年的漂泊。如今的“沙滩”基础被夯实，已经是高楼林立；而我却被淹没其中，非常渺小。但是我见证了它的崛起，见证了来自资本主义的资本市场与社会主义国家相融在一起的奇妙经历。这种融合在人类历史和人类文明史上从未有过；这种融合给中国带来了巨大的重组。这个重组至今还没有结束，还在由浅而深，由深而浅地交替着。也许，重组永远不会停息。

重组，意即重新组合。它是一个金融或经济术语，是各种已有的和未知的商业存量资源在一个相对的时间和空间系统内重新配置、重新命名、重新定义、重新分配而使原有内在结构发生变化的、持续不断的商业行为。但是，当重组一词超越经济范畴时，它也可以是整个社会资源或裂变、或变革、或修改规则、或颠倒秩序、或兵戎相见、或心旌激荡、或天翻地覆的惊心动魄的过程。



一百年前，推翻满清王朝的辛亥革命，颠覆几千年传袭下来的封建世袭秩序走向共和，是中国历史的重大重组；推翻国民党统治，建立社会主义制度中国，也是中国数千年历史长河中的重大重组；在共产党领导下的社会主义中国，从“文革”结束以后的1978年开始的这场历经三十多年，至今还在继续着的不涉及民族独立、不用飞机大炮、不用政权更替而进行的体制变革，更是一次震慑心魄、决不逊于一场战争的重组。

中国如此，世界也如此。上世纪苏联的解体、两德合并；近期的茉莉花革命所引发的埃及、叙利亚、利比亚等国家发生的事件莫不如此。

对于上世纪五六十年代的人是陌生的，因为他们没经历过炼钢铁；对于六七十年代的人又是陌生的，因为他们没尝过灾荒年饿肚子的滋味和文化大革命的荒诞无稽；对于七八十年代的人是陌生的，因为他们没有经历“文革”结束，经历权力交替的触目惊心；对于八九十年代的人，我又是陌生的，因为我已经难以在无边无际的网络世界里找到八零后、九零后们晃动的3G手机和微博空间，找到我们在这个世界中共同的语言。社会就这样交替着、变换着、穿越着、重组着……

欧洲走过中世纪、走过文艺复兴、走进工业革命、创造现代文明用了四五百年。即使像美国这样自南北战争结束，开创统一、民主、强大的美利坚完成工业革命成为高度发达国家，也用了二百多年。在中国，西方经历几百年的历史阶段竟被浓缩在我们短短三十年的时间里。几十年与几百年的融合、冲突、交替、碰撞呈现出五彩斑斓的社会生态前所未有，东方、西方各执一词。在浓缩的时代里，巨大的重组带来的变化和百年、千年不变的灵魂竟同时共存。

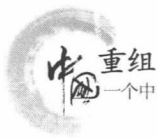
我是上世纪大跃进年代出生的，历经灾荒年、文化大革命、上山下乡、国营企业、下海南行、资本运营一系列特殊时期与特殊事件，经历过贫穷、忍受过饥饿、跌入过深渊、见证过战争、伴随过激荡、又享受过富足。最终作为中国这几十年重组过程的最深刻、最前沿，至今尚不曾停息的参与者，我是非常幸运的。这些重组经历，成为我们这一代人巨大的人生财富。

以三十年来看，我们经历了计划经济向中国式市场经济的转变；以六十年来看，我们结束了一百年兵荒马乱、血雨腥风的战争和四分五裂的社会形态，开始了一个完整、统一、强大的政权；以一千年来看，我们从世界之巅逐渐跌落，坠入黑暗的深渊。而今，一轮来自又一个世界之巅的光芒在向我们投来。

这缕阳光最终是否能照耀着我们，不仅仅是三十年、六十年的时间距离，更需要我们奋力于经济、政治、文化、社会、精神各个领域、各个层面的已经进行了三十多年不断而深刻的变革与重组，而且方向明朗、道路清晰、充满激情、方法得当。这是我们每个人、我们这一代人、我们整个民族共同的使命。我们重组着，我们也被重组着。于是，《中国重组——一个中国投资银行家的亲历与思考》这本书的命名油然而生。

《中国重组——一个中国投资银行家的亲历与思考》是我经历二十多年资本市场后，尝试着将国家“公司化”的一个假设式的解读。国家是一个古老而伟大的组织体系，它以疆域为界，将人类组织在不同的国家秩序里推动着人类社会的生存与发展，维护着人类的独立、自主、自由。而公司则是一个年轻而同样伟大的组织。公司诞生几百年来，它以盈利、赚钱为目的，由商人将各种商业资源组织起来，利用智慧、信息、资本、生产资料开展各种生产经营活动，使公司发展盈利的同时为国家创造巨大税收，推动国家强大、人民幸福、社会发展。尤其是现代公司制度发明以来，公司更是将资本与经营分离、将公司与地区分离，形成跨生产经营方式，跨行业、跨地区、跨国界、跨种族、跨阶级、跨意识形态的超越国界的组织。几千年历史的国家与几百年历史的公司比起来，我以为，公司有着更加不同凡响的意义，公司比国家在推动人类发展与进步方面作用更大。中国重组这几十年来，核心是引进了市场经济，市场经济就是以公司为核心组织的经济，没有公司为载体，哪有市场经济之谈？因而，借鉴几百年来形成的公司治理结构和组织形式作为参考，用于一个国家的经营，或许非常具有现实的战略意义。在全世界范围来看，我以为，在这方面最成功的国家莫过于新加坡。难怪有人将新加坡称之为“新加坡有限公司”。

中国市场经济之路是公司化之路，国家经营也越来越像公司经营，至少，国家在市场化、公司化经营过程中，借鉴了越来越多的公司组织规律来经营国家。在本书中，我以一个投资银行家的视角对自改革开放三十年来所生活的这个“公司”，进行描述、认识、感悟，重点是二十多年来我经历、参与或者主导的投资、改制、并购、上市、重组过程中的许多案例、许多故事进行分析、思考。透过这些案例和故事，回顾中国从三十多年前开始的改革开放在微观层面的深刻变化；展示中国资本市场在短短二十多年的时间里，中国的企业、企业家、中国经济在不断变革和重组、发展过程中由无知、粗放、盲目、野蛮、荒唐到成熟、理性、规范、壮大的千奇



百态；也有经历二十多年资本市场之后对今天的认识和对未来的展望、思考；有多姿多彩的创业故事、赚钱故事、倒霉故事、赔钱故事、玩弄资本的故事、被资本玩弄的故事。所有这些，无一不是真实的过往，真实的画面，真实的情怀。

新世纪刚刚进入第二个十年，世界就发生了过去几十年都不曾有过的变化。中国经济连续多年高速增长的势头开始明显地打破着世界的平衡，这种平衡的打破在历史上几乎都是战争、冲突、流血、颠覆的结果。和平年代在较短时间里用和平的方式打破世界的平衡从未有过。这令全世界，包括全中国自己在内，都有些始料不及。在中国高速成长、发展的同时，西方一场全球性金融危机、债务危机又放慢了它们自身的发展步伐，全球经济笼罩在一片悲观的氛围里。客观上加快了中国缩短和发达国家距离的速度。但同时，中国这杆红旗到底能打多久的质疑之声，做空中国之举、期盼中国经济崩溃的舆论也开始泛起。

社会主义中国在采用了资本主义发明的市场经济之后，高速发展几十年，自身所积累的许多问题释放出来，仿佛又走到一个需要深度重组的历史关头。令人振奋的是，中国共产党的领导核心们并没有被国际上的中国威胁论所左右，也没有被一直唱衰的言论所恐吓住；同样也没有盲目地沾沾自喜于自己的高速度，及时提出了转变增长方式、建立科学发展观的指导思想。那么，以建立和谐社会、和谐世界为目标的科学发展观的内涵是什么呢？我以为，就是对中国从经济、政治、社会、精神、文化所涉及的方方面面，进行持续不断的、科学的、系统的、深层次的变革与重组。以调整自己，顺天应时，把握机会，崛起于明天。

已经过去的改革开放三十多年是重组的过程，在已经到来的中国发展之路、中华民族复兴之路最为重要的历史关头，仍然需要继续重组。

作为一个伴随中国资本市场走了二十多年的投资银行家，我的同行中，至今还没有我们的海外同行美国高盛集团的鲁宾、鲍尔森那么幸运，有机会直接从投资银行家成为财政部长，参与国家的最高决策，像罗姆尼一样参加美国总统的竞选，但我可以有机会在本书中将中国理解为“中华人民共和国有限公司”，以一个投资银行家的视角来表达对这个特殊“公司”的重组观点，讲述它的重组故事、设计它的重组方案、建议它的重组未来。

自1978年开始改革开放以来，中国由计划经济体制向市场经济体制的改革，就像是一次“公司化”的过程。按照西方的发展逻辑，这个过程就

应当是私有化的过程。三十多年来，我们“公司化”了而没有私有化。国家不能等同于公司，但中国既然走了市场经济的道路，就应当用市场经济的手段来经营国家。

如果将中国理解为一个“公司”，这便是一个采用市场经济手段连续高速增长了几十年的“公司”。在人类社会史上、国家史上、人类的“公司”史上都很罕见。

这个“公司”的股权为国有绝对控股。和美国不一样，美国完全是一个私人资本控股的私有化“公司”，国家更是像这个私人资本的代理机构。私人资本的经营活动创造的税收，“供养”着这个国家平台。虽然，我们经常可以看到美国各政党的选举、总统的选举是完全的民主，但是民主的背后各大利益集团的身影无处不在。而中国的“国有资本”没有量化给全体公民，国家名义上代为行使着全民财产的权利，和美国不一样的是，中国既经营着税收又经营着大量的资本。中央政府像是这个“公司”的“母公司”“控股公司”。按西方公司理论来分析，这也是一个混合型、多元化、跨国经营的“集团化公司”。国家直接经营着巨大的资本是中国和美国的最大区别。

每个部委像是这个“公司”的管理职能部门，每个省都像是这个“公司”的全资子公司，各地、市也像是各省的全资“子公司”。国资委所管理的企业称之为“央企”，相当于母公司直属的、专门从事某一单一业务的“公司”。

在治理结构上，按许多人近几年的观点，我们的党委越来越像“股东会”；全国人大和各级地方人大更像是“董事会”；政协也有些像“监事会”；政府越来越像管理层。党委书记、省长、市长，在下面都被称作“老板”，也确实像董事长、总经理；各部委的主任、部长是这些部门的部门经理。每年都在增长的GDP，也像是这个“公司”的销售总额。每年的财政收入体现为这个“公司”的利润；CPI则像是成本变化；同样，可以大致编出这个“公司”未经审计也无法审计的资产负债表、损益表和现金流量表。“调整产业结构”“转变增长方式”无一不是这个“公司”的发展战略和宏观重组方略。每年的“两会”，就像这个“公司”的年度董事会和监事会会议。也许这些比喻并不恰当，但人类文明创造的“国家”与“公司”这两种社会与经济组织形态之间必然有着它们天然的联系。如果细心一点儿，我们还会发现，国家、公司这样的组织内涵竟然与家庭这一人类最基本的组织



关系有着惊人的相似。中国的国家组织、公司组织、家庭组织之间的纵横关系是一脉相承的，而同样，也可以从西方的国家组织、公司组织、家庭组织里找到内在的纵横逻辑关系。

这本书主要讲述了近三十多年来我所经历的这个“公司”在几个要素和环节上的微观故事和我对这些要素和环节的一些宏观性、战略性分析及评价。总共分为六章，包含着这个“公司”旗下的私营企业，也可称之为这个“公司”的少数股东权益；在这个“公司”中由“母公司”和“子公司”直管的“国有企业”的故事；在这个“公司”中作为最年轻的一个“子公司”的海南省；在这个“公司”中有一项主营业务处于十分重要的地位，这个业务既独立于其他业务之外，又融合于所有业务之中，它是整个国民经济的神经，这就是金融和资本市场；这个“公司”与世界其他国家“公司”的业务往来，如进出口和招商引资、对外投资；以及这个“公司”中被严重低估的一个业务：这项业务具有庞大的存量资产，有着最为巨大的“职工队伍”，增长潜力巨大、工资成本最低，它是这个“公司”最具投资价值、最具增长潜力的业务板块，这就是农业。

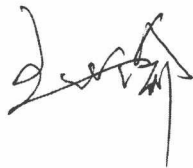
在这个“重组与变革的”过程里，前三十年的“现代工业”“城市经济”“科技”是增长最快的业务板块，它使整个“公司”一跃成为世界制造基地、世界吊车之国，成为全球市值第二大“公司”，甚至全球都在预测这个“公司”成为世界第一大“公司”的时间。

“公司”的这些业务板块在发展方式上还可以通过结构优化，并利用区域“子公司”“孙公司”之间的不平衡进行内在的平行、纵向业务整合来保持其增长的持续性。但是，这些业务发展中带来的资源消耗、环境破坏、整体成本的提高；收入、分配不公导致的人力资源配置不合理；越来越庞大的非生产经营性支出，总体结构的失衡积累的越来越大的系统性风险；行政权力与经济权力的相互交叉、高度集中所导致的寻租、腐败，严重地侵蚀着这个“公司”的机体，危害着这个“公司”的健康。若要保持这个庞大的“公司”继续增长，保持其增长的长期性和可持续性，未来三十年，必须依靠农业这一被错误定义的、价值被严重低估的最大的存量资产。将自有资本、信贷资本、直接融资、间接融资，以及大量的国际、国内科研力量、人才力量、创新的商业模式和高水平的管理大量投入于这一低效率运转的产业领域，改革现有农村土地使用管理制度，重组现有农村资产的配置模式、商业模式、分配方式，让农业资源成为产业资源、成为龙头企

业的资源，这不仅可以整体增加“公司”的生产总量、利润水平，提升七亿产业“农民”的工资收入，消化“工业经济”“城市经济”的溢价资产和过剩“产能”，而且还能反哺“工业经济”“城市经济”的后“工业化”时代的发展。同时，将整体降低成本、形成“和谐”的生产结构、产业结构、发展方式、收入分配结构。若达此目的，这个“公司”将更加健康、更加强大。十三亿“员工”才会更加幸福。

《中国重组——一个中国投资银行家的亲历与思考》的唯一目的，就是通过讲述过去三十多年来我所经历、所参与的中国重组的故事来探讨当今中国、未来中国变革与重组的方法。希望谨借此书，表达一个中国公民对国家强盛、发达并贡献于人类文明的美好愿望。

也许，很多人不会同意我的观点或者比喻，不会同意越来越集中的社会资源和权力在“公司化”；也可能认为社会主义市场经济体制中，社会主义太多，市场经济太少，不仅没有“公司化”，反而走向了非市场化。观点会很多，也会更好。



2013年3月18日

目 录

自 序.....	1
第一章 国退？国进？.....	1
第一节 国企血缘.....	4
第二节 国营之荣光.....	9
第三节 民选厂长.....	16
第四节 另类国企.....	23
第五节 “国”与“民”之争	27
第六节 “国”之重组创意	38
第七节 关于公司与公司治理.....	41
第二章 范日旭及其他“少数股东权益”的生存样板.....	47
第一节 老板范日旭.....	51
第二节 “顺风”起航	60
第三节 股份公司.....	69
第四节 超前的资本运营.....	83
第五节 穿过玻璃墙.....	97
第六节 写给范日旭及中国的“少数股东权益者”	108



第三章 海南岛及中国的“子公司”	123
第一节 “海大”毕业	125
第二节 疯狂的历史	128
第三节 子公司的生存逻辑	139
第四节 “子公司”的多个版本	145
第四章 中国的金融及我所经历的资本市场	153
第一节 中国的金融误区	156
第二节 见证历史	161
第三节 别样世界	167
第四节 初识投资银行	172
第五节 小刀初试	178
第六节 资本大鳄是这样诞生的	184
第七节 北方五环之谜	190
第八节 资本市场的中国道路	204
第五章 国际化“共和国有限公司”的走出去战略	215
第一节 全球新视野	217
第二节 通往海外之路	220
第三节 千年商机	237
第四节 别成千年遗憾	242
第六章 “农的传人”	247
第一节 被误读的农业	249
第二节 大巴山故事	253
第三节 神奇的魔芋	256
第四节 “三农”新解	263
第五节 人参与普洱茶——永远的教材	268
第六节 天道之违	275
第七节 第三次土改——益阳“草尾模式”	284
道德重组——“共和国有限公司”的企业文化（代后记）	295



第一章

国退？国进？

国有资本到底是进还是退？国有企业到底是私有化改制还是改革管理模式？国有、民营、外资相互之间是什么关系，未来是什么走势？

——在国有资本处于主导地位的前提下，用什么样的国有资本管理体制、设计什么样的国有企业治理结构来克服国有体制的弊端，发挥国有资本的优势，提高国有资本的效率，倒是意义重大且深远的。这比我们一直喊着“深化国有企业改革”这样空洞的没有实际意义的口号更让人信服。

——“国有”和“民营”之间，虽然“国有”产生的税收流向和“民营”产生的税收流向是一致的，都是由财政控制与管理。但主要问题在于，“国有”资本产生的“利”，因为与“国有”资本直接管理者的关系不大，所以“利”的大小、“利”的挖掘，就难以成为一种动力，“利润指标”“利润率”



就不会成为管理者发挥才能智慧的力量。

——民营资本的税上缴到财政以后，第二次、第三次的分配与消费，离纳税的企业和企业家太远，纳税人自己没有关注的动力；但民营企业的“利”可以直接分配到自己的口袋，成为自己可以直接支配和消费的财富，是民营企业企业家生活质量、个人财富程度、社会地位的主要指标，因而民营企业注重“利”，需要多“利”少“税”，于是民营企业家一方面拼命发展，赚取更多利润，满足无止境的财富欲望，同时，还将会千方百计地避税，将“税”转移成“利”。这就是“国有”与“民营”在财富流向上的本质区别。

——自2003年，党的“十六大”之后，国资政策发生重大变化。国有资本虽然听起来实行着“有进有退”的政策，但实际执行时，因为权力的需要、因为各个利益主体的需要和国有资本钱权结合的强大能力，基本上是单向地由“退”而“进”，由守而攻。由政府控制的整个社会资源再次向国有资本倾斜。使国有资本在这十年里，得到了大踏步地“进”的机会。这十年，中国的国有资本成为中国有史以来最强大的资本力量。

——社会主义公有制前提下，如何做到既提高资产资本的效率，将国有资本放到市场里公平竞争，让资本有更多市场的属性，同时，又管理好国有资本的公平问题，让其与官本位脱钩，真正把国有资本作为全体公民的共有财富，向全体公民明晰产权，这是一个前所未有的难题。

生产资料是以私有制为主导还是以公有制为主导，是一个十分敏感的问题。这是一个中国式难题。因为在世界范围内，生产资料公有制为主导地位的国家，已经很少了。全世界的经济，是以生产资料私有制为主导的经济，似乎这就是区分社会主义和资本主义的分水岭。但是在中国，争论了很多年，又以不争论“摸着石头过河”的态度走了很多年。三十多年过去了，中国到底是搞的社会主义还是资本主义仿佛已经被忘记了，已经没人争论了。虽然我们确定了以公有制为主导的，多种经济形式并存的社会主义市场经济体制，但是在改革开放三十多年的过程中，以公有制为基础的国有占主导还是以私有制为基础的民营占主导，一直争论不休，至今仍存分歧。

中国经济三十多年的高速发展，除了1989年和1990年特殊情况之外几乎没有遇到太大的周折。民营经济高速发展之时，中国经济在高速发展；国有资本强势进入市场，经济还是在高速发展。而且今天，虽然中国成为多种经济形式并存的国家，但国有资本、国有控制力却更为强势，从2003年成立国有资产监督管理委员会至2012年的十年来，虽然其方法是有退有进，但国有资本更多是强势推进。这强势的十年，中国成为世界第二大经济体，中国企业在世界五百强中的数字，历史性地上升到六十五家，而且还会上升。于是，这个世界上最强大的国有资产体系诞生了，数量最多的国有资本也诞生了，利润最多的国有资本也诞生了，仿佛中国可以向世人宣示：谁说国有企业、国有经济搞不好？

因而，对于中国这个“公司”来说，国有资本处于绝对控股地位作为一个常态，很难有一种内部或者外部力量得以撼动。在这样的股权或资本生态下，去探讨国有资本处于绝对主导地位是利大于弊还是弊大于利，毫无意义。因为至少在可以预见的时间范围内，中国的国有资本处于主导地位的角色是不会被撼动的。但是，在国有资本处于主导地位的前提下，用什么样的国有资本管理体制、设计什么样的国有企业治理结构来克服国有体制的弊端，发挥国有资本的优势，提高国有资本的效率，倒是意义重大且深远的。这比我们一直喊着“深化国有企业改革”这样空洞的没有实际意义的口号更让人信服。

过去三十多年，中国的国有资本和国有企业走了一条十分坎坷的、漫无目的的道路。从早期的完全计划体制到松绑、扩权、厂长经理承包责任制，从利改税到进行公司制改革，国有企业从强势到弱势再到更强势可谓



一波三折。几十年的“重组”历程使今天的国有资本达到空前的规模和前所未有的集中度，同时，行政资源、产业资源、人才资源、技术资源、金融资源都因为其主导性优势而向其集中，社会主义更像“国家资本主义”，这一体制的出现引出一系列问题，导致非公有制、市场化力量空间被严重挤压。改革开放三十多年来最大的忧虑与质疑被引发。作为曾经身在其里，后又在体制之外完整经历了中国三十多年国有企业重组历程的人来说，我将在这里讲述许多往事，并畅谈对未来的思考 and 创想。

第一节 国企血缘

重庆，曾家岩。距周恩来生活过的周公馆不到二百米的曾家岩七十一号，一幢竹木捆绑结构的两层楼房，便是我出生的地方。这一片全部是兴建于上世纪三四十年代重庆作为战时首都时期的民房，都是典型的吊脚楼似的低矮、简陋的房子。

1957年寒冬，刚刚降临这个世界仅仅两三个月的我，因为缺乏营养而抵御不了寒冷的空气，连续高烧不退，面色由红而淡。一家五口人只有靠父亲每月大约三十元左右的工资养活。六十多岁的祖母在别人家当佣人，父亲在远郊的重庆李家沱面粉厂当工人，每月回家一次。产后的母亲虚弱地躺在床上，膝下只有刚满十岁的姐姐王世熔。如果还不送到医院，等待我的就是奄奄一息了。在那个年代，这是司空见惯的，生命如此之轻。几乎很多家庭都有二娃、三娃、五娃，就是没有四娃；或者家有二妹、三妹、六妹，就是没有四妹、五妹。这些四娃、四妹、五妹早就不经意间成为在天之灵。

我唯一的生存希望在一张纸条上，纸条上写着大石坝某个地址。我妈妈掏出了仅有的一角钱，让我姐姐寻着这个地址去找我的祖母，从做佣人的祖母那里拿到钱，送我去医院。

那天下着细密的小雨，刮着刺骨的寒风。寒冬的重庆下起小雨，是最难过的日子，何况还有寒风。十岁的姐姐担负起了一个简单而沉重的使命，她拿着全家仅有的一把油纸雨伞、唯一的一角钱和祖母留下的地址纸条出

发了。

从上清寺坐车到李子坝，只需四分钱。下了汽车她得走到河边坐船去。刺骨的寒风伴着细雨扑打在她身上，十岁的女孩子无论如何也撑不开那把巨大的油纸雨伞。她只好将伞尖着地，用身体的重量全部压在可以滑动的伞骨上，终于撑起大伞，上了渡船。

一站汽车，一个渡船，一角钱只剩下二分钱。姐姐拿着纸条在大石坝找了好久也没找到祖母写下的地址。无奈之下，她找到了位于大石坝的江陵机器厂广播站，希望借助广播找到我的祖母。

看着这个被冻得浑身直打哆嗦的小姑娘，广播站的阿姨们一遍又一遍地询问了我姐姐的情况，然后一遍遍用喇叭呼喊。整整一个下午过去了，还是没有找到祖母。姐姐睁着一双无助的大眼睛，眼泪汪汪地向大人们哭诉着：“我弟弟病了，快死了，只有我祖母能救我弟弟。”

祖母怎么也没找着，于是，呼唤寻人启事的喇叭变成了募捐的喇叭，不停地向江陵厂职工一遍遍呼喊。不多一会儿，厂里的工人、干部们纷纷来到广播站，面对这个可怜的小姑娘，伸出了援助之手。他们凑了钱，让我姐姐回到了曾家岩。回到家一数，有三十多块钱哩。这在上世纪五十年代，可是个不小的数字了，而且他们是不知姓名人的慷慨解囊。

这次生命是母亲让姐姐用一角钱换来的，是江陵厂那些不为人知的工人们用你一角钱他一元钱换来的。虽然五六十年代留下的记忆并不多，但建国初到十年“文革”却让中国人经历着难以承受的跌宕起伏……

当然，这也是我生命之中毫无知晓地第一次和国有企业发生了关系。江陵厂，这样一个曾经从国民党手上缴获过来的原国民党的第十兵工厂，一群让我永远也无法知晓的国有产业工人，成为我的救命恩人。也就是说，我的血脉、我的躯体、我的骨髓，从一开始就深深地打上了“国营企业”的烙印。当年的国营企业充满着劳动者的激情与理想，每个人都洋溢着社会主义主人翁的幸福感，每个人都是社会主义大家庭的一员，互助互爱是每个人最起码的道德品质。这就是拯救我幼小生命的精神力量与道德基础。

建国初期的国营企业不是一个商业和市场载体，在对社会主义和共产主义的憧憬下，工人的劳动不是为了工资与奖金这些物质利益与追求，而是在远大的社会主义和共产主义理想支撑下的劳动热情。能够挽救我的幼小的生命，完全是他们发自内心的、自然的情感与行动。