

峨眉江湖



峡江潮

主 编：林永仁 陈天赐
副主编：龚万伦 杨金华
王洪亮 何若陵
编 辑：曹宗国 余正荣

※

武汉大学出版社出版发行
长阳县新华印刷厂印刷

※

787×960毫米 1/32 7.25印张 129千字
1989年5月第1版 1989年5月第1次印刷
印数：1—5000

ISBN 7-307-00502-5/G·101

定价：2.20元

献给为振兴宜昌地区
交通电力水产事业而
拼搏的人们



序

在伟大祖国40春秋之际，谨把《峡江潮》一书奉献给读者！奉献给为振兴宜昌地区交通、电力、水产事业而拼搏的人们！

翻开书本，一桩桩令人激动的事和一个个可敬可钦的人会立现眼前，从中我们会听到时代的足音，会看到宜昌地区交通、电力、水利局“两个文明一起抓”的举动，更会看到他们抓交通、能源这个战略重点的战略眼光。

宜昌地区交通、电力、水利部门多年来重视思想政治工作的加强和改进，坚持以“实现四化、振兴中华”的精神支柱激励人们，且成就显著，难能可贵。十年改革，宜昌地区交通迅猛发展，电力事业由华中地区的末端变首位，水产事业可谓鱼跃龙门。我们为之肃然，为之欢欣。

当前，形势教育正在广大城乡深入开展，这本书无疑是进行形势教育的好教材！我相信，认真读完它，一定会对正确认识改革的成

绩和问题，深刻领会党的十三大确定的路线和改革开放的总方针有所裨益。愿宜昌地区的交通、电力、水产及其他各项事业更上一层楼。

易纪维

1989年2月

目 录

人间正道是沧桑·····	(1)
长江三峡门户的珠光·····	(27)
鱼跃龙门·····	(49)
魂系半峡·····	(73)
路，在开拓者脚下延伸·····	(85)
开拓图强一路歌·····	(95)
前进！地方航运·····	(107)
山城小站情依依·····	(114)
明星颂·····	(126)
向太阳索能的养路工·····	(139)
峡江里那条小客船·····	(148)
八千里路云和月·····	(160)
黄金水道搏浪人·····	(171)
他默默地奉献着·····	(185)
弄潮者·····	(193)
路·····	(203)
附录 坚持“两手抓”，建设双文明··	(210)

人间正道是沧桑

十年改革，十年冲击，十年巨变。宜昌交通终于走出巴山楚水的故道，迈向改革开放的广阔前途。人间正道是沧桑，是沧桑。

——题记

上篇 改革进行曲

追溯遥远的从前，长江咆哮着直扑三峡，破夔门，撞巫山，舞着蓄积已久的青藏高原的野劲狂奔而下。至宜昌县境内，遇一岩石阻挡，江水不得畅流。长江愤怒了，恶狠狠地狂啸，不顾一切地泛滥。此事惊动了上方神仙，遣土星变一黄牛下界，角抵岩崩，江水才得以出三峡、奔东海。后人感谢神牛神力，将该地命名为黄牛岩。

几千年光阴蓦然而逝，当历史进入公元20世纪80年代，改革大潮在中国涌流之时，交通不畅通成为人们关注的热点。

需求与现状相撞击，火花四溅，从而奏响了交通战线的改革进行曲，一股新的活力开始躁动。

统一货源计划，统一运力调度，统一运价票证。长期大一统的交通局定出一个新的词汇：“三统”。人们在统一中行动，统一中生活，统一中衰老，创造性也在统一中窒息。

解放30多年了，宜昌地区在大“三统”中，还是一统木质船，还是只有2855辆客货车，还只有统一修建的5565里公路。这已很不错了，白帆点点过峡江，虽是提心吊胆，却仍然以体验出若干年前的“千里江陵一日还”的欣喜而引以为自豪，倒也不觉得历史进展的迟缓。“人在下面走，猪在上面弹”，背着百多斤重的活猪去出售，有的只是欢愉，有的只是盘算：该扯几尺布回，该买多少斤盐回，哪里有心思品味交通艰难的苦涩！十一届三中全会的召开，催动了改革的涌潮。粮多了，猪多了，鸡多蛋多煤成山。敞开山门，打开寨门，疏通流通，人们要出山，要进城，欲把产品变成商品。

一辆辆满载货物的卡车，一辆辆超载的客车，混杂成一支长长的车队，在公路上缓缓地行驶，狭窄的公路上布满了大包小坑，超负荷的重压使它不堪忍受，于是便不断地出现毛病，于是便不断有了创纪录的阻车。

公路告急！

江面上，一只只木船鼓着满帆，虽有乘风破浪之势，却无阻止码头上货积如山之力。

水运告急！

商品多了，待运，商品生产，使人们对时间格外珍视，颇多指责冲着交通来了。

传统的交通体制，落后的交通设施，僵化的服务观念，束缚了交通发展的手脚，远远满足不了社会的需要。一边是冲击，一边是束缚，交通处于夹击之中。如何从夹击中冲出？宜昌地区交通局的同仁们从需求与交通现状的碰撞中看到了希望：一，改革；二，建设。

“学农业，搞承包”。需求的挑战迫使老大哥们放下了国营的架子，学农村改革的经验，请老“包”进门。改革的春风在交通战线徐徐吹拂，一些单位开始了搜索。

与此同时，地区交通局派往地直车船队搞整顿的工作组，也转而开展了承包工作。

那是1982年，当时的地直车船队船只往返上海，一趟非四五十天不可。车间里，刚洗过零件的柴油、汽油泼得满地都是；螺钉、螺帽到处可见。有人做了统计，三天能捡满一桶。车辆早早归来趴在车窝里，人们事不多，干完后便瘫在旧沙发垫上舒展筋骨，或者干脆扎在一堆“拱猪”（打扑克）。

一边是农业产品的超常规增长，急需外运，一边是悠哉游哉，不紧不慢地按习惯运行。面对这种

现实，当时车队的年轻副队长周宗直心中郁积着无名的烦躁：处处是漏洞，按下葫芦浮起瓢，难办呀！

工作组的同志也在思索，在对比。不讲效益关系，不讲职责分明，干一个月都是五六十元，积极性从哪里来？劳绩大小与分配多少不能等同，在商品交换的时代，付出与获得长期不能大致平衡，敷衍工作也就不足为怪了。这能怪工人吗？根本的症结还在于我们的分配制度不公。农村家庭承包责任制一实行，农业就勃发了生机，交通的改革，也得理顺分配关系。

采访时，当年的一位工作组成员说，真正认清这道理还是现在的事，当初只是一种朦朦胧胧的感觉。决定终于作出去了：“单车核算，超利分成。”司机超利分9%，修理工超利留3%。核心是解决利益分配问题。

积极性一下子迸发出来，几天功夫，镙钉镙帽被捡光了，等到反应迟一点的动手时，别人已建立起了零件小仓库。原来在车间里聊天的一些修理工，这时悄悄地搞起了竞争，白天牢牢守住大门，车远远地回来，跳起来就跑上去：“修吗？”“要修，要修”。开始，司机觉得稀奇，还与修理工逗乐，后来这样的事太多了，一回来就围上一大堆人。见多了，也习惯了。

司机呢？也变了。早出晚归，有时还跑跑夜车。车子稍有毛病，赶快送去修理，生怕耽误了出

车。

船员们也变了。先前，船靠了岸，船员躺在床上睡大觉；现在，任务捆着效益，连着自己的收入，船员都闲不住了，船一到就帮着联系业务，催着快装快卸。

地直车船队的那位愁眉苦脸的年轻副队长周宗直，也来了个“阴转晴”的大变化。他看着整顿后有条不紊的工作秩序，脸上成天挂着笑颜。

一年后，人们总结工作时，看到了令人振奋的巨大变化：

变化之一：国家增收了，企业发展了，职工多得了。1981年，车船队货运周转量计划是1640万吨公里，元月至七月，实际完成了1824万吨公里，利润比上年上升80%。长期亏损的船运，也在一年内甩脱了亏损帽。企业也更新了设备，改善了条件。职工们第一次认识了“奖金”的含义，每月拿两三张“大团结”，相当于半月工资呀。拿在手里，乐在心头，笑在脸上。

变化之二：群众“自动化”了，与干部关系融洽了。“大锅饭”时代，职工对企业的生产发展太不关心，处于“你要我干，我为你干”的被动地位，现在则是，“我要干”。以前，上海至宜昌，往返非50天不行，现在，船队从宜昌到上海，往返只要30多天。

变化之三：服务质量提高了，服务态度改善了。以前关门守店，等货上门；现在，出门找货，

方便货主，涌现出一批货主信得过的好司机。

《湖北日报》得到这个消息后，很快以《“大锅饭”越吃越穷，责任制越搞越富——实行经济责任制给宜昌地区直属车船队带来巨大变化》为题，在头版显著位置刊出。消息惊动了不少同行。慕名取经的外地同行络绎不绝。这年底，局里把地直车船队的改革经验总结出来，在全区推广，很快，交通战线大都实行了承包经营责任制。

随着改革进行曲的演奏，个体运输大军悄悄崛起，在扶持它的同时，母体感到了烦躁、阵痛和挑战，于是，一系列配套改革便开始了。

长期沉寂的交通已露出蓬勃生机，长期僵化的体制开始松动，多年亏损的企业开始盈利，宜昌地区交通史上一个历史性的转折，终于来到了。

就在这转折来到之时，另一支交通大军正在悄悄崛起。稳定、单调的交通开始显现活力，束缚已久的潜能开始得以发挥。与此同时，农产品的数量正以惊人的速度猛长。而这种增长大都来自乡村，交通的触角还不能伸及到此，相比之下，交通仍不能满足社会生产发展的需要。

枝江县瑶华乡太岗林场二组，有个叫姚家全的农民，会开拖拉机，早年乡拖拉机站的拖拉机手。1979年，他已感到：农业迅速发展，目前的运

输，还是跟不上商品发展的步伐。很快，他的预测变为事实，原来的荒岗草坡，换成茂密的桔园梨园。丰收后，粮食、生猪、鲜蛋多起来，运力不足，加上路况不好，司机不愿来，农民的产品堆在家里变不出钱。需要的生产、生活资料运不进来，增产不能增收，成为畸形的穷增产，生产力受到束缚，农民的积极性受到挫伤。这年的下半年，他花了6600多元，买回一台东风20型载重2吨的拖拉机，回家搞起了个体运输。

瑶华乡农副产品丰富，有拖不完的货。他起早摸黑，不停地拖，农家分散，一户的货不够一车装，他一车多载几户，归堆放，划分得清清楚楚；上下车不方便，他帮忙；货少不便去人，他代售；钱少一时买不回货，他垫钱购回；找他拖货的人越来越多。农民、集体、国营单位的小件、大宗、包车、包货，连食品公司也来请他包运生猪，生意越做越大。1984年，鸟枪换大炮，拖拉机更换成东风140汽车。

当时，真正有胆识闯一条路的并不多，但只要有人走出了路，跟着走的人就多了，中国的文化传统便是如此。谁也不愿冒尖、领先，但只要有人迈了步，见有利益，仿效的人也就多了。

地区交通局的头头脑脑看到个体运输的发展前景，也看到了它带来的挑战，带来的冲击。然而，个体户在当时还不那么理直气壮，如何对待它，要不要发展，摆在了行署交通局领导面前。个体运输户

象一个刚出生的孩子，生命还很脆弱，需要一双强有力的手臂来扶持保护。

权衡利弊，交通局作出了决定：以正式文件下发，支持个体运输发展，及时为个体运输户办证，为个体运输户培训驾驶人员……

有水大家行船，有路大家走车，有人形象地作了比喻。

个体运输户迅速发展起来了，繁衍成一个庞大的家族。跑水运的，开车的，跑乡下的，搞短途的，搞长途运输的，都有了。宜昌县的傅大贵，自己办起了个体运输车队，已有了六辆汽车。全区目前已有近万家运输个体户。

个体运输的勃起，交通史上的区划界限打破了，行业鸿沟跨越了，部门限制冲破了。个体交通运输搞活后，国营交通却受到了冲击。在冲击和挑战面前，交通局又一步一步地开展了一系列的配套改革。

1985年，全区交通行业开始民主选举企业法人代表。

1987年，推行以承包经营为主的交通体制改革。到现在，全区交通部门的31家企业基本实行了承包。1988年，将进一步配套、完善、深化。

1985年至1988年，大多数企业将触角向外延伸，开展多种经营，横向联合，走产、运、销结合的路子，实行吃、住、行一条龙服务，为交通运输事业拓宽了路子，注入了活力。

一批名不见经传的小人物合着改革进行曲的节奏翩翩起舞，有的表现出主体意识，挺身于危难之时；有的展示雄韬武略，开创新的领域；有的施展魄力，罚奖严明。八仙过海，各显神通。

每一步改革，都留下了一步步艰难而清晰的脚印，每一步改革，都孕育出一批改革人物。

人物之一：马老板与“马氏定理”

1982年4月5日，那天马久坤的声音在宜昌县马兰坡县车队的一个停车场里爆响了：“改变现在的被动局面，使企业不断发展，有信心么？有！那就要改革，走改革之路，车队才有希望。”这是他的就职演说。当时，唱改革之歌的人不少，真正搞改革的人并不多。马老板性子急，心里有话就说，说了就干。话刚落音，马老板和他的83个兄弟开始迈出了艰难的一步。

新官上任，就搞起了经营承包责任制，10章50条，规定：修理工实行计件工资，按劳计酬，不劳不得；司机实行单车承包，超利分红，完不成包赔。连续三个月无故完不成任务，没收车钥匙，换调工种。这一招象磁石一样，紧紧吸引了职工，职工的干劲与日俱增。营运收入利润与职工的干劲同步增长。

改革是艰难的。现实中，人们总不肯丢掉过去的那一套，特别是当有人收入远远超过常人，有的人眼就开始发红了，心理平衡便开始倾斜。年终兑现，财政不批钱，银行不贷款，主管部门打电话：“老马，冷静点！”

工人的积极性刚刚调动起来了，难道要一盆冷水泼下去？生产力发展的改革措施受到阻挠之时，有的人可以冷静；职工的积极性上不去时，有的人还是冷静；当改革成果赫赫摆在面前，有的人仍然热不起来。冷静，很多事情就在冷中夭折！老马太熟悉这两个字的潜台词了。马儿就是要奔跑。马老板四处奔波，据理力争。县委站出来明确表态支持老马。“我们终于取得了第一回合的胜利。”事后，老马回忆说。

该奖则奖，该惩则惩，决不能手软不兑现。几年来，他们对有贡献的职工，上浮工资和晋级的有30多人，连升3级的有7人，超利润分成的200多次。同时，司机3个月完不成任务，要交钥匙换工种、发生责任事故罚款的十几人。

有位副队长，能力不差，1987年出了车祸，按照考核规则扣了分，下放当了工人。但他并不气馁，当工人时干得很出色，1988年，又提起来当了队长。职工们把他的这套办法称为马老板的“马氏定理”。

人们称他为马老板，他确实有些老板味。1983年，公司进了40辆汽车，急需司机，有关单位又不

给指标，怎么办？招聘合同制工人。

这是一个泥饭碗，无任何保险系数，随时都可能被打破——当时人们还是笃信铁饭碗的。

一张张招工海报贴满县城小溪塔镇，贴满了下面各个乡镇，一天、二天……不见动静。再贴，还是无人应试。又贴，前前后后贴了7次。反应姗姗来迟，但毕竟还是来了，一下子就来了280多人。

应试结果，50多人被录用。这就是现在的第三车队。3年苦斗，到1987年，这个车队已还清本息，纯赚了一个车队，外加盈利70万元。

这就是马经理，一个为人们称为“马老板”的经理。”当时，那么多人反对你，有的还是你的顶头上司，难道你没有一点顾虑？”

老马坦诚作答：“我有过坐牢、开除党籍的思想准备，”接着，他微笑着补充了一句：“这种可能性很小，如果出现这种情况，我想也只是暂时的。”

1981年，宜昌县汽运公司的历史上写着这样的记载：人83名，客车11台，货车29辆，固定资产30万。

职工530人，客货车171台，固定资产1000多万元，利税达203万元，职工人平年收入1527元。7年后，宜昌县汽运公司的历史上又添上了如此记录。

人物之二：置于死地而后生的黄常铭

皱纹交织的面额，削瘦单薄的身材，找不出一