

# 三线建设初期的工厂筹建

——以国营 4504 厂为例(1969-1971)

胡悦晗

**摘要：**本文以中部地区一个三线工厂为个案，考察工厂领导层在工厂筹建过程中遇到的现实问题与因应方式。在工厂选址方面，尽管工厂领导群体内部存在原则性分歧与具体意见冲突，但政治精英压倒了技术精英而采取了激进的选址原则。在筹组职工队伍方面，工厂领导在倚重技术骨干工人的同时解决职工配偶及子女的安置等问题。在基建劳动方面，民兵与国企工人在劳动报酬方面存在等级差异。与此同时，工厂领导给工人分配劳动任务时存在“区别对待”现象。在企业生产方面，工厂领导通过加强单位内部的集权程度梳理“基建”、“生产”与“生活”三者的关系，在政治学习运动中培养和筛选骨干分子，通过“参观交流”、“评优”和“献礼”等活动，构建单位内部的激励机制，实现对生产能力的超常提升。计划经济时代的工厂领导既需迎合国家政权对超常绩效的需求，又需关照工人群体的基本生活需求，其危机因应的行动策略既体现出革命教化政体“德性治理”的特点，又具有“总体性解决”的一元化模式。

## 序 言

三线建设是集体化时代中国工业发展的重要阶段。在 Barry Naughton 看来，三线建设意味着计划经济体制下的中央政府在不受任何限制的情况下依赖自身的决策判断，具有动员并配置资源，展开工业建设的能力<sup>1</sup>。受到 1960 年代国际环境与冷战思维的影响，一批沿海及

大城市地区的工业企业以迁建的方式移往内地,拉开了三线建设的帷幕,改变了国家整体经济格局<sup>2</sup>。三线企业工厂在内陆地区的相继建立,意味着三线建设帷幕的正式拉开。

工业企业选址是工业地理与经济地理等学科的重要议题,需要对生产成本、规模经济、市场集散地等关键因素综合考量。然而,集体化时代的三线工厂并非遵循经济学与地理学层面的分析逻辑,而是在国家政策颁布后,依靠中央与地方各级部门的行政指令,以资源调拨的方式在人烟罕至的“三线”区域拔地而起。尽管意识形态宣传中“先生产,后生活”的基调暗含生活随时可以被生产所牺牲的价值排序,但这一基调无法消弭社会主义劳动力再生产所需的最低生活保障等一系列现实问题。三线工厂的创建者在白手起家的工厂筹建中,既要完成国家规定的生产任务,也要解决工厂工人的衣食住行的基本生活需要以及家属调动、子女上学等衍生问题。他们如何因应眼前的系列危机,并发展出自身的行动策略?早期的相关论述多为亲历者的片段回忆文字,其中自难免对该段经历的美化与过滤。晚近以来,档案、口述等文献资料的不断丰富为该问题提供了新的研究契机。

鄂西是三线建设的重要地区。襄阳市是全国三线军工企业重点布点的三个城市之一。国营4504厂隶属第四机械工业部(后改名为电子工业部)。三线建设初期,4504厂由陕西省国营709厂(国营西北机器厂)负责包建,在湖北省襄阳地区南漳县城东南15公里处建厂<sup>3</sup>。1972

---

1 Barry Naughton, *The Third Front: Defense Industrialization in the Chinese Interior*, *The China Quarterly*, No 115 (Sept.1988), p.357. 中译文参见巴里·诺顿《三线建设:中国内陆的国防工业》,《冷战国际史研究》2011年第1期,第268-275页。

2 关于“三线建设”的概念定义,可参见史云、李丹慧及李国忠、杨学平作出的界定:“从1964年到1980年,中国内地的十几个省、自治区开展了一场以战备为中心、以工业交通、国防科技工业为基础的大规模基本建设,称为三线建设”。史云、李丹慧《难以继续的“继续革命”——从批林到批邓》,《中华人民共和国史》第8卷,香港:香港中文大学出版社,2008年,第273页。

年4504厂建成投产。改革开放初期,该厂从原址搬迁至湖北省襄阳市。2005年,工厂破产。襄阳市档案馆馆藏4504厂档案中存有1969-1971年间,工厂筹建期间工地指挥部的会议记录。该会议记录不仅反映出工厂筹建过程中遇到的各种问题,更详细记录了工厂领导围绕着相关问题讨论、争执及达成解决方案的过程。必须提及的是,在目前三线工厂档案尚未得到全面利用的情况下,该部分档案较为全面地反映出工厂筹建时期的基本过程。基于此,本文以该部分档案资料为基础,结合笔者对该厂职工做的部分访谈资料,围绕着该厂筹建过程中遇到的主要问题与应对方式,对此问题加以考察。

### 一,工厂选址中的“经济账”与“政治账”

三线建设有两个高潮时期。第一个时期大致为1965年至1968年,第二个时期为1969年至1973年。1965年9月14日,国家计委向中央和毛泽东报送的“关于第三个五年计划安排情况的汇报提纲(草稿)”中指出加快三线建设“是关系着第三个五年计划的全局、关系国家安危、关系世界人民革命运动的一个大问题”,并提出在第三个五年计划期间“一定要把建设重点放在三线”<sup>4</sup>。至此,一批钢铁、机械、化工等重工业及军工项目在四川、云南、陕西等省份全面铺开,掀起了三线建设的第一个高潮,形成了由国防工业带动整个三线建设、带动全国基本建设的格局。国家计委负责在三线建设新的工厂和扩建部分工厂;国家建委负责把一线的全中国仅此一家的重要工厂即“独生子”和配合后方建设所必需的工厂搬迁到三线;国家经委负责组织好全国工厂生产,为三线建设提供设备和材料;物资部负责三线建设的物资供应<sup>5</sup>。1968年栗裕在考察三线

3 《国营4504厂建设和发展史》,襄阳市档案馆馆藏,232-2-126。

4 中共中央文献研究室编《建国以来重要文献选编》第20册,北京:中央文献出版社,1998年,第361、364页。

5 袁宝华《“文化大革命”期间三线建设的物资保障》,《当代中国史研究》2003年第4期。

建设时指出,“从1965年到1967年三年规划的700多个项目,约有近70%已经基本建成或部分建成,部分工厂已开始为国家提供武器装备”<sup>6</sup>。1968年8月,苏联入侵捷克斯洛伐克。1969年3月,苏联入侵中国珍宝岛地区。国际局势令中国高层领导人直接感受到战争的威胁。中共中央和国务院采取了一系列措施,推动三线建设重新在全国大规模铺开,掀起了第二次高潮<sup>7</sup>。这一时期,在继续建设西南三线的同时,建设重点逐渐向“三西”(湘西、豫西、鄂西)地区转移,国家在鄂西、而西北地区重点安排电力、铁路、汽车制造、石油化工等一大批大中型项目<sup>8</sup>。

电子工业是三线建设旨在构建的工业体系中一项重要内容。1965年,4504厂上级主管部门第四机械工业部在召开企业领导干部会议上提出,要尽快摆脱落后局面,力争在今后7年内,建成一个基本独立完整的无线电工业体系,以适应各方面的需要<sup>9</sup>。1965年到1967年是前期准备工作和重点转移的第一个建设高潮时期。第四机械工业部从北京、南京、重庆等城市选择了一批企业分迁并包建新厂。1969年至1971年,是电子工业三线建设的第二次高潮。1968年,第四机械工业部(后改名为电子工业部)根据中央“关于1968年内地建设方案通知”的精神,“为了加强电子工业专用设备的开发,使无线电专用设备在品种、数量上能适应第三个五年新建设和老厂技术改造的需要,确定在中南三线地区建设一个无线电专用设备厂”<sup>10</sup>。同年11月28日,第四机械工业部以(68)军管字0521号文件通知,“由陕西蔡家坡709厂负责在湖北包建

---

6 粟裕《关于小三线建设的几个问题》,1968年3月25日,《粟裕文选(1949.10-1984.01)》第3卷,北京:军事科学出版社,2004年,第466页。

7 史云、李丹慧《难以继续的“继续革命”——从批林到批邓》,《中华人民共和国史》第8卷,香港:香港中文大学出版社,2008年,第263页。

8 李广升《三线建设的回顾与反思》,华中师范大学2002年硕士学位论文(未刊),第21页。

9 梁峰《电子工业三线建设的成功与失误》,载自王春才主编《中国圣火:中国大三线建设报告文学丛书》,成都:四川人民出版社1993年版,第59页。

10 《国营4504厂“军工志”资料》,襄阳:襄阳市档案馆藏,232-1-317。

4504厂。同年12月4504厂抽调人员组成4504厂筹建组并开始工作”<sup>11</sup>。

尽管国家政策规定新筹建的三线工厂一律在内地选址,但在具体环节仍存在分歧。1964年8月,国家建委召开一、二线搬迁会议,提出三线建设选址要“大分散、小集中”,少数国防尖端项目要“靠山、分散、隐蔽”。然而,政策文件并未指出界定“少数国防尖端项目”的标准,导致工厂隶属不同级别的部门对政策解读与执行中的灵活度把握出现分歧。因此,并非每个三线厂都将最高领袖的选址方针贯彻到了百分之百。在第二次电子工业三线建设高潮中,初步总结了第一次建设高潮中的一些经验教训,对一些重要问题提出了适当的处置措施,这使得工厂的一线决策者在不违背最高原则的前提下,有斟酌考虑与灵活处理的空间。同为三线厂的南充市红泉厂选址时,该厂厂长、党委书记及总工程师原本拟在大河坝建厂,“但觉得大河坝沟沟坎坎、悬崖陡壁,建设难度大”,后改为在该地区地势较为平整的半河乡药材大队<sup>12</sup>。甘肃天水的三线工厂选址也未严格遵循隐蔽、靠山、进洞的要求,而是经过多次论证,科学地选址布局<sup>13</sup>。尽管三线工厂隶属国家部委,但在工厂选址方面,难免会受到所在地方国防工办及军分区领导个人意见的影响。在4504厂选址方面,第四机械工业部基建局、第十设计院、中南地质勘探公司、709厂等单位联合组成选厂定点工作组,先后在湖北多个地区勘探选址。期间,负责政治意识形态工作的军代表、政工干部等紧跟最高指示,认为应当把工厂全部建在山上,遵循最彻底的“进山”方案,以避免可能到来的空袭和轰炸。而负责企业生产的技术人员、基层管理者等考虑到工业生

---

11 《4504厂建设和发展史》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-126。

12 梁长明、梁大云口述,向宗平整理,《对红泉厂建设和搬迁的回忆》,《南川市文史资料》第14辑,出版地不详,重庆四川南充市政协文史资料编辑委员会,2001年,第54页。

13 参见段伟《甘肃天水三线企业的选址考察》,《全国第二届三线建设学术研讨会论文集》,上海大学历史系2013年,(未刊)。

产的区位因素,主张在“大分散”的前提下,工厂应尽量靠近路口、集市等交通集散地。意见冲突的结果是后者受到持激进原则的省军区领导的批评:

当时我在省里面和军区汇报的时候,我说了一句话,我说我们厂是个一般性质的保密厂,最好与铁路或者公路稍微近一点。就这句话,我受到批评,军区参谋长说,你这同志啊,没有点战备观念啊,你知道铁路、公路都是军事目标,为什么要搞三线呢?三线的目的是啥?为什么还要离铁路、公路近一点?所以最后作检讨。(访谈对象 S5,原 4504 厂基建处处长。2013 年 1 月 19 日访问)

南漳县位于鄂西北,汉水以南,荆山山脉以东,版土面积 3857 平方公里。南漳县西部为海拔 750 米以上的山地,最高峰过风垭,海拔 1500 米;中部和东南部多为海拔 200-600 米的低山丘陵;东北部为海拔 200 米以下的平原岗地。由于地处鄂西山区向汉水中游平原的过渡地带,南漳县境内多山,少平原,多河堰。这种山水环绕的地形形成了险峻地势。明清时期,社会动荡引发的流民起义危及当地居民生活安全,大量居民自行修建堡寨用于集体防卫。“嘉庆初教匪之乱,窟穴南山老林,川陕湖三省备受荼毒,而堡寨兴矣”<sup>14</sup>。作为一种以外围线性设防为特征的堡寨聚落形式,南漳山寨体现出了鲜明的地域特征:形成于战火纷争的年代,作为军事驻扎和乡民躲避战乱之用,而又分布广泛,数量众多,在形制上有共同的特征,这些都表明了鄂西北山区居民筑堡建寨的普遍性与计划性;而在选址布局、建筑构造以及聚落空间的处理等方面,南漳山寨都独具特色,技巧娴熟<sup>15</sup>。经过多次实地调研,4504 厂最后确定“在湖

14 湖北省谷城县地方志编纂委员会编《谷城县志》,北京:新华出版社,1991 年,第 276 页。

15 石峰、郝少波、张兴亮《Z 县堡寨的防御特征研究》,《建筑学报》2007 年第 11 期,第 87 页。

北襄阳市南漳县城东南 15 公里处建厂”<sup>16</sup>。当年参与工厂选址调研的一位厂领导也证明了这一点。

最开始定的宜昌。宜昌那个地方不像襄阳交通方便，没有铁路公路，主要靠水路运输，我们搞铁搞炭，有大量的砂子，我们去宜昌后呢，地方是可以，但是是个山城，骑自行车上下山，太不方便了，我们就跟省里说了一下，省里说不行就再找吧，我们[笔者注]就顺着宜昌往远安、板桥一带走。当时选到宜城下面的一个地方，那个地方也不错，平原，但是有个大的变电站，那时候备战备荒，变电站都是要被敌人炸的啊，目标太大，也不中。又转回到南漳，在三道河下面一个地方，那个地方有山洞，前面是开阔地，后面是山，还有个三道河水库。当时又怕美帝国主义炸水库，水库一炸水发起来不得了啊。最后选在虎山寨。（访谈对象 S17，原 4504 厂铸造车间主任。2013 年 1 月 24 日访问）

不仅如此，4504 厂也严格遵照国家要求三线工厂在选址时不能占用农地的规定。“锻工车间原设在二道沟口，需新开山、伐路、筑路（需通过水田），现决定改在其他坡地修建，以尽量不占水田好地。生活区建筑全部上坡，并已开始搞干打垒，目前已开工的有一幢平房及一幢三层楼房”<sup>17</sup>。“军区讲，要坏地，不占地，要靠边，分散，隐蔽。我们除建路外，车间尽量占坏地，不占好地”<sup>18</sup>。最终，4504 厂“让出了 8 亩多水稻田”<sup>19</sup>。

---

16 《国营 4504 厂“军工志”资料》，襄阳：襄阳市档案馆馆藏，232-1-317。

17 《关于落实贯彻武汉军区国防工办(70)61 号文件情况报告》，襄阳：襄阳市档案馆馆藏，232-2-1。

18 《国营 4504 厂工地指挥部办公会议记录(1970 年 10 月 6 日)》，襄阳：襄阳市档案馆馆藏，232-1-6。

那时候武汉军区司令员说,你们来三线建设,不但不能占地,而且还要造地。你要占农民地,你不是地主就是富农。你要是贫下中农就是变质了。上升到这种政治高度。我们厂完全都是劈山弄出来的,几乎没占用农地。劈山的土方把堰塘给填了,但这也有问题,堰塘没了农民怎么浇地呢,都是麻烦事。(访谈对象 S9,原 4504 厂基建处副处长。2013 年 1 月 23 日访问)

对于工厂内部生活区、工作区等单位的选址规划,军代表与厂领导基于政治与经济因素的考虑,存在意见冲突。以工厂食堂为例,围绕着分散还是集中,建一个还是两个等问题,发生了激烈的争论。有人认为应当以战备考虑为重,将食堂分散建在山上;也有人从经济成本考虑,建议集中人力物力办一个食堂。由于三线建设的初衷即为了战备,因此争论的结果仍然是政治正确占了上风,“一致同意食堂盖两个,地点另定<sup>20</sup>。”

## 二,筹组职工队伍与消弭后顾之忧

厂址选定后,筹组职工队伍成为工厂领导班子的当务之急。建厂初期,亟需能够立即上手的工人与技术骨干。国家计划内的大型三线建设项目由于得到中央部委的重点支持,多从全国范围的相关工厂抽调技术骨干人员。1969 年 10 月,时在第二汽车制造厂革命委员会劳资办公室工作的李文华“主要忙于从北京、上海、吉林、湖北等全国 19 个省市抽调建设工人和工程技术人员”<sup>21</sup>。其他大多数三线厂则主要依靠承担包建

---

19 《国营 4504 厂工地指挥部办公会议记录(1970 年 10 月 16 日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-6。

20 《国营 4504 厂工地指挥部办公会议记录(1970 年 7 月 3 日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-5。



任务的母厂提供技术与管理骨干。4504厂抽调职工的筛选标准是又红又专。“必须能带徒弟,问题未搞清不能来”<sup>22</sup>。尽管第四机械工业部军管会从709厂抽调了四百余技术干部、职工参与创建4504厂,但仍难以满足工作需要。国家部委得到了地方的支持。经过协调,从湖北省一家国有纺织厂增调六位同志参与筹建工作<sup>23</sup>。访谈对象S3回忆了来厂情形与当时选拔援建人员的标准:

当时是从各个方面配备的人才,最早是厂级,厂级干部,中层领导干部和工程技术人员、企业管理人员,各个工种的工人,车工、铣工、铸工、刨工等等。所有的都是709厂配备的。搞计划、销售等等,一系列,很完整的配备。从709厂过来的人,配备的都是比较精干的。(访谈对象S3,原4504厂统计科科员。2012年12月15日访问)

对于包建的母厂而言,筹建子厂不仅意味着抽调自身的精髓骨干,也意味着额外的经济支出。为了减轻新厂经济负担,财政部规定,“包建企业(包括非包建关系的老厂,下同)向新建单位输送人员(包括职工家属)发生的差旅费、行李费等在老厂管理费中开支;包建企业支援新建单位的器材所发生的拆卸、包装和运输费用,在老厂营业外支出列支”<sup>24</sup>。然而,国家意识形态的强势介入,以及将筹建新厂作为工厂领导者一项必须完成的政治任务,从而既有效调动了工厂领导者的积极性,也消解了工人群体潜在的思想阻力,使搬迁动员工作得以顺利进行。尽管背并

21 李文华《回忆“二汽”建厂初期职工队伍的调集》,《湖北文史资料》1998年第3期,第72页。

22 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录(1970年1月17日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-5。

23 《为4504厂支援干部的通知》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-6。

24 《转发财政部关于战备搬迁过程中费用开支问题的复函的通知》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-2。

离乡与地域习俗差异的双重困难使部分职工心生顾虑,不愿意去,但大多数工人采取了服从组织需要的态度:

当时在 709 厂专门有一个筹建组,就是为了三线建设,为 4504 厂筹备各类人员,比方哪些关键工种需要了,有的愿意去,有的不愿意去,那时候人都老实,都服从大局。我们当时也想通了,就跟着一起来吧,也没做什么思想工作。也有少数有不愿意去的。当时主要想着苦,有些南方人觉得不习惯,因为你去那个地方肯定是个山沟,已经有去的,回来把这个情况说了,就有人不愿意去。湖北当时天气又热,北方跟陕西毕竟一年四季比较分明,所以不愿意去。(访谈对象 S3,原 4504 厂质检处副处长。2012 年 12 月 15 日访问)

尽管社会主义国家意识形态全面渗入社会每个角落,但当个人现实利益与国家发展绩效之间存在冲突时,仍然不免微弱的抵触情绪。这样的抵触通常被基层单位内部反复召开的思想动员会逐步消解。一位曾在 4504 厂工作,后调至河北某单位的同志在网络发表的回忆文字中透出当时被派往湖北时的情况:

1971 年“5.1”劳动节之前,709 厂宣布最后一大批技术人员、技术工人,支援湖北省南漳县 4504 厂。其中就有我的名字,后来我估计当年 709 厂从北京外国语学院要我这个毕业生,可能就是为新厂要的人。实际上,我自己的身体也有一些小毛病,一点想去湖北的意思都没有。我和技术科、厂政工组沟通来沟通去,一定让我支援三线工厂,这是硬任务。厂政工组的同志还引用“三线建设搞不好毛主席睡不着觉”的说法。我也只好在 1971 年 7 月初告别了陕西蔡家坡 709 厂,八月份去了湖北省的三线厂<sup>25</sup>。

集体化时代的中国执行严格的户籍制度。个体的工作与生活均被纳入单位组织的管控范围,社会流动面临重重障碍。调入新厂的职工面临家属户口随迁与两地分居等生活问题。为了稳定工作局面,工厂领导出面协调调入职工的家庭生活问题,解决他们的后顾之忧。1969年,4504厂从包建厂调来部分51、52年参加工作的老工人,“其中有60人家属系农村户口,长期分居,本人多年来要求解决家属户口问题”。“我们认为这是三线新厂一个实际问题,这些老工人年龄在40岁左右,均系关键性工种,如不适当解决,将会影响三线建设。特请县党委给予照顾,准予在沐浴区张营公社日光大队插队落户”<sup>26</sup>。对于难以一步解决到位的职工家属,4504厂领导也提出了解决方案:“对1958年以前参加工作的此类人员共19人作如下决定:将这部分同志分三批调出到河南、四川、陕西等省离他们家较近的工厂工作,以解决他们实际问题”<sup>27</sup>。

工厂领导注意到部分职工会带来“老工人家属子女插队问题”。他们认为“插队要由当地解决”,在不违反国家政策与单位制度的情况下,尽可能与地方社会沟通,寻求合理的解决方案。1970年初,工厂向湖北省革委会报告,指出援建新厂的部分老工人“其子女原系在陕西郊区已下放的知识青年,现经原下放地区同意,随同父母迁往湖北,作为正常农村人口迁移、插队落户”<sup>28</sup>。然而,“有3个职工去年将家属迁来,7个职工子女随父母迁来,由于各种原因,户口尚未落下来,口粮问题得不到解决,造成很大困难,同事给职工在思想和工作、生产上造成严重影响”。为此,4504厂上报南漳县革委会,要求对这些尚未落实户口的职工家属及子女“请县上先给解决吃粮问题以解决实际困难”<sup>29</sup>。考虑到南北地

---

25 佚名《从电子行业转到建材行业(80)》,网易博客,地址:[http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_647525a70100s10y.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_647525a70100s10y.html),2019年12月30日访问。

26 《国营4504厂工地指挥部关于请示解决老工人家属户口问题报告》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-1。

27 《国营4504厂致湖北省国防工业办公室的报告》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-12。

28 《1970年2月28日致湖北省革命委员会》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-1。

域生活习惯的差异,军代表和厂领导注意到南漳县各地方公社大队接收的下放知青人数不等,对于个别接收人数少的大队,商议“如果北方人安排到当地搞种田农业生产不习惯,另外能否在近一些搞个小型的农场”<sup>30</sup>。他们也要未雨绸缪,为知青的未来着想。“知识青年插队最好不在沐浴当地,这样对小孩没有好处,对接受贫下中农再教育没有好处”<sup>31</sup>。

三线工厂地处偏僻,与包建厂相隔较远,故三线工厂有招工名额时,通常会有部分从包建厂抽调而来的职工希望其子女或亲属能够借此机会获得新厂的正式职工身份,这往往是在包建厂由于各种原因难以做到的。工厂领导除了政策条件允许优先考虑职工子弟外,对于职工家属、远亲等私人关系对象,也会在一定程度上予以通融。然而企业领导层也必须兼顾单位内部其他职工的态度和意见,这使得工厂领导在面对职工的私人请求时小心翼翼,不轻易照顾。一位老工人的三儿子因患高血压未能进入包建厂工作。该工人调入4504厂后,希望其儿子能够进入4504厂。另一位包建厂抽调而来的老工人的女儿先前因视力过低,未能参加工作。一位4504厂工人在本地的女性亲属尽管不属于招工对象,但其没有生活来源,没有对象,也向工厂提出请求照顾。在1970年底4504厂的讨论招工事宜的会议上,尽管有人建议对上述三人的情况适当照顾,“解决算了”,但在反复讨论过程中,出于对“影响不好”和“下面议论大”的顾虑,最终在“按特殊情况照顾解决”,“今后这类问题可以卡死”的条件下解决了后面两者,否定了患高血压者的工作请求<sup>32</sup>。

计划经济时代的企业通过非公开的以物易物方式从国家商业部门

---

29 《1970年2月28日致湖北省革命委员会》,襄阳:襄阳市档案馆藏,232-2-1。

30 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录(1970年1月17日)》,襄阳:襄阳市档案馆藏,232-1-5。

31 同上。

32 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录(1970年12月25日)》,襄阳:襄阳市档案馆藏,232-1-6。

和农村人民公社那里得到各种农副产品,以提高单位内部的福利,增强工厂对职工的向心力<sup>33</sup>。对于身处穷乡僻壤、远离城市的三线工厂而言,与地方社会之间的互惠合作显得更加必要。4504厂在医疗资源与农副产品方面与地方社会展开互惠互助。尽管工厂自身的医疗资源十分有限,总人数只有40名,其中医生15名,护士15名。超短波机、恒温箱、万能手术台、紫外线机等最基本的诊疗设备仅有1台。“需住院医疗的职工往往不能住院,对职工健康有所影响,甚至造成不应有的损失”,但对于医疗资源覆盖率近乎为零的周边农村地区而言,工厂自办的卫生所成为周边农民重要的看病地点。“当地贫下中农也纷纷来我厂要求看病”。4504厂上报第四机械工业部要求“厂医务室必须适应当地具体情况,需予以适当扩大,增设病床40张”<sup>34</sup>。工厂领导也不定期同周边大队公社召开座谈会,希望公社“搞些副业蔬菜供应,解决职工副食问题”<sup>35</sup>。

### 三,基建劳动中的等级差异与“区别对待”

工厂筹建意味着建造厂房、职工宿舍等大量基建工程。“分散、靠山、隐蔽”的工厂选址加重了建筑难度与工作量。包建厂提供的有限的技术工人与管理干部显然无法完成这一艰巨任务,必须依赖地方政府与社会的支持。1970年代在南川开展的三线工程——201工程,“整个工程全由解放军部队施工,配合当地政府调配民工,南川调集民工数百人,配合挖地坑、抬电缆,民工口粮标准由南川补助”<sup>36</sup>。来自南漳县、襄阳市周

---

33 【美】华尔德《共产党社会的新传统主义——中国工业中的工作环境和权力结构》,龚小夏译,香港:香港牛津大学出版社,1996年,第67-70页。

34 《关于扩大卫生所的请示报告》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-1。

35 《4504厂、张云公社、日光大队座谈会》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-5。

36 任洪隆《忆二零一工程和二十二库工程》,《南川市文史资料》第14辑,出版地不详,重庆四川南充市政协文史资料编辑委员会,2001年,第50页。

边农村公社的民兵承担了 4504 厂主要的基建任务。

文革时期,中国的工业投资与经济增长大幅度提高,生产能力则明显下降<sup>37</sup>。针对城市经济与社会发展的资金和资源直接注入个体化方式存在的单位,而非通过城市或地方政府的渠道<sup>38</sup>。然而,尽管新政权集中全国范围的资源推动三线建设,但在集体化时代,仍不免劳动力、资金及物资等各种资源的严重短缺。在“三线建设要抓紧,就是同帝国主义争时间,同修正主义争时间”的最高指示下,工厂筹建工作全面铺开,劳动力短缺成为首要问题。4504 厂工地指挥部于 1969、1970 年间多次向南漳县革委会及湖北省革委会等各级主管部门报告请求从地方抽调劳动力增援工厂基建项目<sup>39</sup>。

农业生产受季节与气候等自然因素的影响,具有周期性。而工业生产受自然因素影响较小。当地方政府调拨的劳动力资源无法满足三线的基建工程时,工厂用灵活变通的方式,自行联系周边地区从事农业生产的剩余劳动力资源,以期完成建厂任务。4504 厂自行联系了云梦县黄渡公社建筑工程队,“该社革委会表示在保证完成农业生产任务同时可以来厂支援建设(派 200 人)并已与云梦县联系<sup>40</sup>。”

对于不具有国营单位体制身份的民兵而言,遇到的最大问题是与劳动报酬方面与国企工人之间的等级差异。尽管他们与来自自建厂的技术工人、管理干部同处一个单位空间,但农村集体经济身份与城市全民所有制身份之间构成的等级差异让前者付出的劳动、生活与工作环境的

---

37 Lowell Dittmer, *China's Continuous Revolution: The Post Liberation Epoch, 1949-1981*, University of California Press, 1987, p.143.

38 David Bray, *Social Space and Governance in Urban China: The Danwei System from Origins to Reform*, Stanford University Press, 2005, p.198.

39 《劳动力申请报告》,襄阳市档案馆馆藏,232-2-1;《关于要求追加普通劳动力的紧急报告》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-1。

40 《呈请批准云梦县黄渡公社建筑工程队来厂支援建设的报告》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-1。

恶劣远大于后者,而他们的现实待遇则远远低于后者。中共党政干部收入分配制度在新中国建立前后,有过重大变化,从带有平均主义色彩的供给制,改成了等级森严、差距较大的职务等级工资制<sup>41</sup>。这一工资分配制度的变化扩展至事业单位及工厂企业等各部门。在湖北省革委会发布了“关于民兵参加国防工程施工和三线建设有关问题的通知”文件后,为了贯彻上级部门文件精神,4504厂工地指挥部规定了民兵与事业干部工人的待遇差别:“参加三线建设的集体企业、事业单位的干部,其工资按本人原工资标准发给;参加三线建设的民兵战士,其工资按县规定标准每人每天1.05元发给;民兵的办公费、医药费在下达的限额内核实报销”<sup>42</sup>。由于从包建厂抽调的工人多为技术工人,故其在实际工作中的体力消耗较轻,而由地方增援的民兵劳动力由于缺乏专业技能,故在基建过程中多从事搬运、抬土等重体力消耗劳动,对粮食的需求较大。然而,他们的待遇又相较工厂正式工人差距不小。这使得4504厂为了稳定这部分民兵劳动力队伍,致函云梦县黄渡公社革委会,为他们争取提高待遇<sup>43</sup>。参与4504厂建厂的不少民兵“住房漏水,吃水、照明都有困难”<sup>44</sup>。他们大多年纪较轻,又离开家,从事艰苦的体力劳动,不免情绪低落。“民兵来的有哭的,有想家的,有说活重的,……。26人挤一起睡不成觉,有人说:‘问题为什么不给解决?’说要不是为毛主席建设三线我们就回”<sup>45</sup>。在工地指挥部现场碰头会上,4504厂领导也将解决民

---

41 杨奎松《从供给制到职务等级工资制——新中国建立前后党政人员收入分配制度的演变》,《历史研究》2007年第4期。

42 《关于执行“湖北省革委会鄂革(70)62号”文的几点意见》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-1。

43 《1970年11月16日致云梦县黄渡公社革命委员会》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-1。

44 《国营4504厂工地指挥部扩大会议(1970年6月10日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-5。

45 《国营4504厂工地指挥部现场碰头会(1970年6月11日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-5。

兵房子问题视作当务之急。一位厂领导在会上激动地说：“民兵住的地方有谁去看？”<sup>46</sup> 1970年1月30日的工地指挥部会议上，军代表就工厂内部存在对民兵的轻视态度及在分配任务方面随意使用民兵的现象提出批评：

有人说民兵脑子不够用，不灵活，干劲不大等有其他看法，在我们思想上要解决这个认识学习。春节后去好好了解一下，我们有人叫贫下中农搬家挑水、做私活等，还是叫民工<sup>47</sup>。

在基建过程中，除了民兵与国企工人之间在劳动报酬方面的等级差异外，国企工人之间在劳动任务的分配等方面也存在“区别对待”的问题。为了尽快完成基建任务，新招募进厂的工人也被有选择性地分配了施工任务，专业技能被暂时搁置。1970年初，4504厂在南漳县、红安县等地陆续招工几百人，又接收大中专毕业生几十人。这些工人被编入三个新工连，分配了不同的任务。尽管在工地指挥部的会议讨论中，负责生产的干部提出鉴于生产任务紧张，是否将新学工轮流送至包建厂进行技术培训并抽调一部分至生产连，但最后达成的意见是“新学工来了一定劳动三个月，一律不准乱动”<sup>48</sup>。在军代表看来，劳动锻炼是为了改造工人的思想。“新学工来了先劳动锻炼三个月，对思想改造大有好处，来了主要是加强政治教育”<sup>49</sup>。

然而在工人看来，他们接受的劳动锻炼以及日后分配的工种，是工

---

46 同上。

47 《军代表传达全国基建会议精神(1970年1月30日)》，襄阳：襄阳市档案馆馆藏，232-1-5。

48 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录(1970年8月31日)》，襄阳：襄阳市档案馆馆藏，232-1-6。

49 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录(1970年8月9日)》，襄阳：襄阳市档案馆馆藏，232-1-6。



厂领导为了整顿新工群体而有意为之。招入的本地工人、外地工人在劳动强度、专业分配等方面被区别对待。一位从武汉招工进厂的工人 S16 谈到进厂后经历的劳动锻炼：

新工一连都是襄阳本地的，没我们干的苦。新工二连都是从武汉招进来的，被认为吃穿最讲究，又最捣蛋，就把最脏，最累的活儿叫我们干。新工三连比我们来得晚，就是挖个砂子，挖树坑之类的劳动。所有的重活儿全都是我们二连干的。拉车推车，搬砖，打炮眼，砌房子，都是我们干的。三车间、四车间、大礼堂，全都是我们盖的。当时过年的时候，大年三十，让我们平整土方。我们武汉来的，有的稍微讲究一点，穿的衣服鞋子新一点，就在大礼堂篮球场上把地踏平。砂，水泥，石灰乱七八糟的全部往地下一倒，所有的人就在那里“一二一、一二一”踏地。新工一连进厂后没有劳动多长时间，我们是 1970 年 9 月进厂，一直干到第二年的 3 月，整整劳动了 6 个月。到分专业工种的时候，给新工二连的是最差的。铸工、锻造、翻砂，全是这些。新工一连连的，全部分到机械加工车间。那个时候机械加工是最好的，能学技术的。（访谈对象 S16，原 4504 厂机加车间工人。2013 年 2 月 12 日访问）

#### 四，“政治建厂”与运动骨干

大跃进式的建厂规模也使得 4504 厂的资金供应跟不上，资金链时常出现断裂<sup>50</sup>。三线建设奉行的“边建设边生产”方针使筹建初期的干部工人由于缺乏必要的办公地点而不得不多次搬迁。国家部委尽管是三线工厂的上级单位，但由于可掌握的资源有限，面对工厂的请求，不得

---

50 《关于基建拨款使用情况的报告》，襄阳：襄阳市档案馆藏，232-2-1。

不将问题推至地方政府。“汽油,部里不给解决,让向省里反映”<sup>51</sup>。物资短缺也影响到建厂初期的生产与生活。第二汽车制造厂“建厂初期生活用水要用板车从很远的地方拉回来。由于人多,每人每天早晨只能用半杯水刷牙漱口,半杯水湿毛巾擦脸”<sup>52</sup>。初到4504厂工作的干部工人不得不在吃穿住用等基本条件极度短缺下用变通的方式适应当地环境。1970年10月,4504厂将近1400人的职工及家属队伍不仅个人冬需物资尚无着落,车间与单位的过冬物资也同样匮乏,不得不报地方国防工办申请领取棉花、火炉、木炭等生活补助物品<sup>53</sup>。

一方面是资源短缺的捉襟见肘,另一方面则是存在不同程度的管理不善和资源浪费现象。运动式治理本身突破常规、集中资源和注意力的特点,常常为不同群体借此追求利益和诉求提供了契机<sup>54</sup>。建厂初期,工厂的管理者与生产者均由包建厂抽调而来。脱离包建厂,参与援建新厂的干部与工人,工作职责发生了变动。与此同时,各种物资向新建厂大量集中,从而使得工厂管理层内部权责与分工不明确,指令上传下达渠道不畅,管理混乱成为普遍现象。“工地损失材料严重,砖瓦石钢材,木材丢失严重。木材在老乡水田里水塘里,就是没人收拾”<sup>55</sup>。1970年初的工地指挥部会议上,军代表连续指出目前在物资供应、人员调配等方面存在的管理混乱问题:“调度极乱,工作无计划,车除拉运材料外,对车辆要控制,材料管理要加强,沿路都堆放,从胡营到工地都放着”<sup>56</sup>。”

---

51 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录(1970年5月26日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-5。

52 李文华《回忆“二汽”建厂初期职工队伍的调集》,《湖北文史资料》1998年第3期,第75页。

53 《呈请地区工办批转有关部门解决予寒补助和取暖设备的几个问题》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-1。

54 周雪光《运动型治理机制:中国国家治理得制度逻辑再思考》,《开放时代》2012年第9期。

55 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录(1970年8月9日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-6。

56 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录(1970年1月18日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-5。

各种推诿、争执成为工厂领导层日常工作的主要内容之一。“石灰是个大问题,你不让我用,我不让你用<sup>57</sup>。”公物私用等侵占公共资源的现象也时有发生。“前几天发现有铸工班的人将木材抬回去作工具柜,昨天又将木材 10 多块全部合来建,这严重影响了生产”<sup>58</sup>。

在工厂领导看来,工厂筹建过程中出现的问题都是政治问题,根源在领导层内部的思想认识,必须上升到政治的高度,通过运动的方式解决。“计划是否突出政治,关键是通过什么途径,主要是抓思想工作”。对于工地施工进度快慢不一,个别单位进度缓慢的现象,4504 厂领导认为“主要是思想工作有些放松。哪里工作抓得好,哪里工作就有起色”。厂领导认为与周边三线工厂相比,民兵的生产积极性未能充分调动起来,在厂内没有发挥充分作用。“民兵营最近上班确实是少。头头要认真抓。最近有人跑到武汉去了,这是谁批准的?各排各班要安排任务,并要有具体要求。民兵在江山(襄阳地区另一个三线工厂,笔者注)也能砌墙,我们是否也带几个人干干?”<sup>59</sup> 在 1970 年 6 月 19 日的工地指挥部会议上,军代表针对目前工厂出现的各种问题,发表了一番尖锐的言论,认为问题的根本在于改变领导层的思想作风:

我认为工地主要矛盾有两个,一是高举毛泽东思想伟大红旗,狠抓阶级斗争,二是指挥部领导成员工作作风问题。这两个问题主要是后者,我们说了不少问题,但就是没有说我们上头领导工作作风和思想作风问题。我举几个例子。我们都在工地跑,我们的工地

---

57 《国营 4504 厂工地指挥部办公会议记录(1970 年 5 月 26 日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏, 232-1-5。

58 《国营 4504 厂工地指挥部办公会议记录(1970 年 12 月 25 日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏, 232-1-6。

59 《国营 4504 厂工地指挥部办公会议记录(1970 年 8 月 4 日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏, 232-1-6。

到底存在什么问题谁能拿出来？拿不出来，施工队到底是什么问题谁能拿出来？拿不出来。其实很简单，我们干部作风不改变。我们各业务组分工很细了，工作就是搞不好，这是什么问题呢？我们只抓业务，不抓思想，我想问题还是干部作风，要解决这些问题，必须要思想革命化，改造世界观，不能满意，一般我发现开了很多次会，每次都不是反映本组情况而是东扯西拉，乱扯，什么原因？我们工作一向是踢皮球，踢来踢去，最后是军代表，我看非在这方面下功夫<sup>60</sup>。

运动主要体现在三个方面。首先是机构调整。工厂筹建时期，临时成立的工地指挥部分工不明确，致使生产、基建中的人力搭配、物资调拨等各项工作运转不顺。“指挥部互相不碰头，通气不够，情况不清楚，某些领导是否发挥作用？现在不开会，不碰头，光提意见，造成隔阂”。为此，工厂领导认为应将权力集中至工地指挥部。“指挥部应有个坚定领导核心”。“指挥部要进行一元化领导，加强各种会议制度，反对多中心，反对无政府主义”。此外，指挥部内还应“设办公组，协助指挥部进行各方面调度，安排任务，即协助指挥部作具体工作，这个办事机关每天有人值班”<sup>61</sup>。

其次，生产、生活与基建三者之间的关系在企业内部重新梳理。尽管官方意识形态号召“先生产，后生活”，但工厂筹建时期既需完成迫在眉睫的基建任务，同时也要积极完成国家部委下达的生产指标。目标差异造成对有限人力、物力资源的分割。“在建设过程中出现了基建和生产矛盾，生产和生活的矛盾，在处理基建和生产的矛盾上出现了不少矛盾，安排加工顺序和满足工期要求的基建零件，还有些其他原因生产连

---

60 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录（1970年6月10日）》，襄阳：襄阳市档案馆馆藏，232-1-5。

61 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录（1970年10月6日）》，襄阳：襄阳市档案馆馆藏，232-1-6。

不愿干<sup>62</sup>。”经过办公会议的不断讨论,4504厂的领导均认为基建应放在第一位,“首先是基建,自制设备第二,投产产品第三”<sup>63</sup>。

再次,工厂领导层在政治运动中发现和培养骨干分子。在华尔德看来,共产党社会的工厂领导有意扶持一批工人当中的骨干分子,他们忠诚于党的理想准则,效忠于工厂领导本人<sup>64</sup>。和其他计划经济时期单位内部的运动一样,4504厂领导发起的运动以办学习班、大会宣传、标语口号张贴等形式开展。在运动中,领导注重对骨干分子的培养。“动员前先组织一批骨干,没有骨干光靠整个组织是不行的”。首先统一基层领导的思想认识。“搞骨干训练班,从明天起就搞干部半日制学习,首先解决干部问题,上午开始,算一个学习班,组长以上的干部,两个组长留一个抓工作,能来的都来<sup>65</sup>。”运动过程伴随着对下属各二级单位情况的摸底和排队。在“公物还家”运动中,工厂领导首先进行了舆论宣传,针对“浪费难免论,浪费点没啥”等论调展开批判,进而展开清点仓库工作,并对下属各二级单位的情况进行摸底排队,“材料上清理出一些问题,水泥90吨,毛毡113卷,钢材34吨,木材75立方米,都不见了,可无人过问。清查仓库较好的是医务室”。4504厂领导不仅对各二级单位在运动中形成的骨干情况进行排序,也保持对骨干分子的警惕,注重对其进行不断的甄别与筛选。“后勤组关键是没有形成骨干,运输队只找到一个骨干,是不行的,光靠干部是不行的,应扩充骨干队伍”。“有些组骨干是成问题的,说不定将成为通风报信作用,对骨干在运动中培养,交

---

62 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录(1970年10月16日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-6。

63 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录(1970年8月19日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-6。

64 【美】华尔德《共产党社会的新传统主义——中国工业中的工作环境和权力结构》,龚小夏译,香港:香港牛津大学出版社,1996年,第13页。

65 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录(1970年8月28日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-6。

待政策,不断学习提高,运动中发现骨干,随时吸收,对不合适的骨干随时换掉”<sup>66</sup>。

## 五,“经验交流”、“评优”与“献礼”

单位作为制度化组织发展的一种极端形式,其首要特征就是单位内各种活动的强烈的仪式性色彩<sup>67</sup>。为了保持革命意识形态的持续高涨,执政者不断通过组织会议、参观、评优评先等各种仪式性活动进行灌输与教化。外出参加会议及参观活动是工厂掌握外界信息,与国家意识形态保持同步的重要途径。1970年初,由中央各部委、各省市自治区三线办公室及主抓工业的相关领导共同筹划发起的全国三线建设基建会议在武汉召开。会议宣传推广焦枝铁路、5133厂及第二汽车制造厂等一批三线工厂的建厂经验,并号召工厂充分发动群众自力更生,走政治建厂道路。4504机器厂派去参会的军代表回厂后,向全场干部职工做了报告,提出关于修建焦枝铁路时“造田还田,不占地”模式的借鉴思考,强调一定要“两条路线斗争,领导班子要老革命,先生产,后福利”<sup>68</sup>。国家运动本身是一个重要的忠诚审查机制,首长会把是否积极参与运动作为考核下级在政治上是否忠诚的重要指标<sup>69</sup>。在工厂内部,基层领导对上级领导传达的会议报告和指示积极配合。在军代表作报告时,车间组长督促职工工作记录:“他们一字一句的给你们传达,你们不做记录,这是不对的,不记录如何贯彻呢”<sup>70</sup>。中央下发的各种运动文件通常由军代表在全厂职工大会上传达,并公布工厂领导层采取的贯彻措施。相关兄弟

---

66 同上。

67 李猛等《单位:制度化组织的内部机制》,载自谢立中主编《结构·制度分析,还是过程·事件分析?》,北京:社会科学文献出版社,2010年,第40页。

68 《军代表传达全国基建会议精神(1970年1月30日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-5。

69 冯仕政《中国国家运动的形成与变异:基于政体的整体性解释》,载周雪光、刘世定等编《国家建设与政府行为》,北京:中国社会科学出版社,2012年,第52页。

70 《军代表传达全国基建会议精神(1970年1月30日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-5。

单位出现的情况通常会在会议上被通报。工厂领导在上级文件的“指引”下发现本单位的许多问题,并提出处理方案。在1970年2月28日职工大会上,军代表在宣布落实关于镇压现行反革命文件精神的同时,提及厂内出现的问题和现象:

1、知识青年及社会青年要家长管好,有的子女打架被拘留,附近群众影响不好,弄的别人家吵嘴打架,探亲的,有子女的要管好教育,如果下次在发现,就要点名。2、以后电灯不能随便乱安,自觉的去下来,附近家家户户都安,形成一般风气,有的人将粉条转出去的,转卖给群众,同志们要注意,不要搞特殊。3、有的人出差到武汉搞树苗,因来去未找到人,我给讲了,可是有人在这中间挑拨关系,其目的何在?该批评还要批评,如果添油加醋那是不好的,一定要注意这个问题。实际上就不要阶级斗争,搞一堂和气,还有奇怪的事情待查清楚<sup>71</sup>。

评优评先的激励手段也被工厂管理者提高到政治路线的高度时常运用,以期不断调动工人的生产积极性,实现赶超式的跨越发展。在工厂领导看来,“评比是一个创造,是突出政治的一种表现,评比是两条路线斗争,主要是自己与自己比,现在与过去比”<sup>72</sup>。作为计划体制时代的单位制社会,评选的范围常常并不局限于一线工人,而是扩展到单位内的全体成员。尽管该手段旨在激励基层单位之间为完成上级布置的任务而展开相互竞争,但最后入选的名额通常得到一定程度的均衡调整。1970年8月,工地指挥部开会,在职工、建筑队、民兵、家属等所有参与建厂的人员范围内评出“五好”个人与“四好班”。“‘五好’个人313人,

71 《国营4504厂职工大会(1970年2月28日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-5。

72 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录(1970年8月4日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-6。

厂里 101 人,601 施工连 49 人,民兵 187 人,家属 26 人。‘四好班’15 个:厂里 6 个,家属 1 个,民兵 8 个。”厂内基层单位对于“四好班”的名额有争夺和意见分歧。“本来评了钢筋班,二排、三排,材料也写好了,可是他们内部不同意,意见较大,还办了几天学习班,才解决思想问题”。在厂领导看来,承担建厂初期主要建筑任务的施工连没有“四好班”不仅影响到工人的工作热情,也影响到工厂与施工队两个单位之间的关系。“‘四好班’是有斗争的,开三代会一念没名单是会有意见。601 连是否回去研究一下,通过评比,要起加油作用,不要影响以后工作<sup>73</sup>。”“601 施工连对我们厂是有些意见,最近在下面散布不好的影响,我们应追查清楚。……值得注意的一个问题是与 601 的关系问题。有意见按组织原则提”<sup>74</sup>。

国家运动会在官僚制中造成一种特殊的竞争——“忠诚竞争”,即为了获取所需利益而积极表现自己对特定政治路线的忠诚。它能够利用官僚队伍内部的竞争,充分调动各方面力量去推行国家运动<sup>75</sup>。大跃进期间,在高度中央集权的局面下,产生出一种“锦标赛”的独特现象。中央鼓励和促使地方政府在主要的经济指标上展开竞赛。各级政府乃至普通民众都被动员起来。上级政府为了完成指标或者追求更高的指标,动员下级政府展开“锦标赛”,并设置一个比自身目标更高的指标<sup>76</sup>。建国后历次国家运动中都存在“锦标赛”体制的运作。国家制定的运动目标被基层单位刻意放大。以群众运动的方式实现超常规生产任务,是三线工厂普遍采取的方式。这种方式的主要体现就是由工厂领导发起的

---

73 同上。

74 《国营 4504 厂工地指挥部办公会议记录(1970 年 8 月 9 日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-6。

75 冯仕政《中国国家运动的形成与变异:基于政体的整体性解释》,载周雪光、刘世定等编《国家建设与政府行为》,北京:中国社会科学出版社,2012 年,第 52 页。

76 周飞舟《锦标赛体制》,《社会学研究》2009 年第 3 期。



各种政治性“献礼”生产的接踵而来。

现代工业生产建立在对生产工序与产品周期的理性计算基础之上。然而,信奉“人定胜天”的新政权认为人的力量胜过一切。这种理念被基层单位领导刻意迎合,缔造出一场场在特定政治性节日超额完成生产任务的“献礼”。1970年初,4504厂的基建工作刚刚开始不久。然而,工厂领导者“在一无厂房,二缺材料设备的情况下”,决定赶在5月4日之前制造出线切割机,实现工厂生产的开门红。在这场社会主义生产竞赛中,人力作为机械动力的替代,被最大程度地发挥。各种超常规的生产方式得到使用,个人牺牲得到最大的宣扬和称颂:

当时,铁无一斤,碳无一块,砂无一粒,仅有的家当就是一个小土炉皮,一个小铁水包。要在一周内化出铁水,怎么办?铸工师傅们翻过一个山头又一个山头,精心找,细心比较,终于找到了一种,他们把成块的砂背回工地,不分昼夜,榔头敲,筛子筛,土炉自己造,材料到处找。在露天下,三天时间,化出了第一炉铁水<sup>77</sup>。

拖板是这台机器上的一种关键部件。锻造拖板,我厂没有汽锤,到附近兄弟厂协作,要等十几天。工人同志坚决表示:土法上马,抡大锤,也要突破这一难关。晚上七点半开始锤锻。军代表、革命干部、参加三线建设的贫下中农战士和工人同志一起投入战斗,人人意气风发,斗志昂扬,夜深人乏,好多同志手上磨了血泡<sup>78</sup>。

自抗战爆发,到新中国建立,再到文革的四十年中,战争因素深深铆入人们的意识结构之中,影响着人们的思维形态和思维方式<sup>79</sup>。以战备

---

77 《4504厂关于第一台线切割机胜利诞生的报告》,襄阳:襄阳市档案馆藏,232-2-1。

78 同上。

79 陈思和《当代文学观念中的战争文化心理》,载自王晓明主编《二十世纪中国文学史论》(下卷),上海:东方出版中心,2003年,第171页。

生产为目的的三线建设,从上到下都体现出战争思维的特点。由于“献礼”需要超越常规生产能力之外的劳动负荷,故基层领导者需要在单位内召开动员大会。“战斗”、“胜利”、“解放”等战争词汇被反复运用,作为激发与鞭策工人劳动的方式。现实困难虽然被提及,但在狂热的氛围下,最终以任务分工和现场表决的方式将其化解。在此次“献礼”后,工厂紧接着召开会议,讨论“七一”献礼的问题。工地指挥部不仅主动贯彻上级下达的生产任务,还主动增加新的生产任务。“生产准备组,在生产条件极其困难的情况下,在提前七天拿出合格产品向“五一”献礼后,发扬连续作战的精神,又提出“七一再拿出五台机器,并提前一个季度完成全年生产计划,向国庆二十一周年献厚礼”的新的战斗口号<sup>80</sup>。”“同志们纷纷表决心:向党的生日献礼,抓好活思想。大战六月份,向‘七一’献礼<sup>81</sup>。”

“锦标赛体制”强调基层单位对国家目标的迎合与放大,但却忽视了基层单位内部的抵制意见及其与国家政权间的回旋余地。而针对一浪高过一浪的生产“献礼”,并非没有冷眼和质疑的声音。改革前中国的意识形态分为两个部分,一是具有乌托邦色彩的意识形态,它强调极端集体主义,主张极端的平均主义,目标是通过持续的革命,以最快的速度实现人人平等的共产主义;二是致力于经济与技术发展的具有务实色彩的意识形态,它希望通过艰苦的脚踏实地的工作,来实现经济发展和技术进步<sup>82</sup>。尽管缔造新政权的革命精英成功动员了广大农村人民群众的革命热情,但城市则依赖于现代工业制造业产生的专业技术分工与平稳的行政管理而存在。革命者倾向于把复杂的管理看作实现其目标的障

---

80 《关于落实贯彻武汉军区国防工办(70)61号文件情况报告》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-1。

81 《4504厂基建预备会议(1970年5月26日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-5。

82 毛寿龙《政治社会学:民主制度的政治社会基础》,长春:吉林出版集团有限公司,2007年,第159页。

碍,而公务员则常常要对革命者决策冲动中的热情和缺乏技术专长泼凉水<sup>83</sup>。尽管建厂阶段处于从上到下热情高涨的动员状态,但仍然可以间或看到顾虑和怀疑的声音。这些声音既来自工厂领导,也来自一线工人,涵括了对现有技术及生产条件的顾虑,构成了单位内部对国家生产计划指标的迎合程度与迎合方式的差异。1970年8月,4504厂工地指挥部开会,讨论1971年生产任务。部委给4504厂下达了200台机械设备的生产任务。4504厂生产连经过讨论,提出了几种不同的意见方案。鉴于“基建维修任务较重,铣床没有,龙门铣也没有,人员也较缺,新学工培训不能立即投入战斗|等情况,有人建议数量适当减少,并且“品种第一,搞一些尖端品种,搞一些试制品种好的产品”。最后达成的方案是“在部下达200台的基础上适当考虑我们厂里一些实际情况,实在不行就是如何完成200台的问题,或者就提接受100台(150台)”<sup>84</sup>。1970年代初4504厂自行研制生产出第一台线切割机。在该过程中,有一线工人对几近一穷二白状态的工厂能否在短期内迅速投产并完成生产目标表示怀疑:“厂房无一间,材料没有一根,三、四台破机器,十几个人,有啥条件能在几十天内拿出产品?”当车间缺乏必要的生产设备时,“有人主张到外地搞协作,也有人主张等一等”<sup>85</sup>。

极权主义社会不承认在私人 and 公众领域之间存在任何界限<sup>86</sup>。工厂领导者没有采取正面打压这些冷静的质疑之声的方式,而是用长篇累牍的正面宣传,将这些少数不和谐的声音置于公众道德的审判台下。这些正面宣传用高亢的笔调塑造了一个个为了贯彻最高领袖国家建设的

83 【美】李侃如《治理中国——从革命到改革》,北京:中国社会科学出版社2010年版,第67-68页。

84 《国营4504厂工地指挥部办公会议记录(1970年8月19日)》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-1-6。

85 《4504厂关于第一台线切割机胜利诞生的报告》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-1。

86 【美】华尔德《共产党社会的新传统主义——中国工业中的工作环境和权力结构》,龚小夏译,香港:香港牛津大学出版社,第3页。

意志而牺牲私人生活的劳动模范,从而巧妙地令那些冷眼旁观的质疑者置于尴尬的地位:

工人同志们一不怕苦,二不怕死,吃在工棚里,睡在机器旁,眼睛熬红了,身体消瘦了,大家说:“饭可以不吃,觉可以不睡,肉可掉十斤二十斤,毛主席无产阶级革命路线要捍卫!”<sup>87</sup>

元车上大部门产品零件,只有F同志一个人加工。时间又紧迫,缺少工具,付西元同志动脑筋想办法,精心加工,从不叫苦,眼熬红,腿站肿,仍然坚持工作。就在这紧张的时候,他爱人生小孩,大家再三劝他回去照顾爱人,可是他仍然坚持干。他深有体会的说:同帝修反争时间,抢速度,个人家庭的事是小事,捍卫毛主席的革命路线是大事<sup>88</sup>。

生产组长G某以身作则,他想着镀铬棚下有剧毒药品,翻来覆去睡不着,半夜里一个人跑到棚里守着,一位老工人有胃溃疡,连续干三十多个小时,不叫苦,不叫累。有的女同志背着不满一百天的孩子参加战斗,不少同志把行李搬到车间,吃住在机器旁<sup>89</sup>。

领导这种狂热的工作氛围的是军代表以及运动中涌现出的骨干分子。学习和开会是最好的动员与批判方式:

军代表小组带领革命职工反复学习了毛主席对于“三线建设要抓紧”的伟大教导,狠批了叛徒、内奸、工贼刘少奇推行的“爬行主义”、“洋奴哲学”等修正主义办企业路线。通过办学习班,忆苦思甜

---

87 《我厂第一台产品——电丝锯是怎样诞生的》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-1。

88 《走政治建厂的道路,艰苦创业闹革命——生产连出第一台产品介绍材料》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-1。

89 《4504厂关于第一台线切割机胜利诞生的报告》,襄阳:襄阳市档案馆馆藏,232-2-1。

会,广大革命职工提高了阶级斗争和路线斗争觉悟,加强了战备观念<sup>90</sup>。

那时候上头一让开会,像运动等,一直听上面的,批林批孔等等,都参加,因为对上边精神不是很了解,只能听上面的。白天上班,晚上政治学习。都积极参加,不积极说你落后,你也没办法,只有参加,还得表现积极。那个时候不敢不去。你请假不去的话,车间主任、领导点名批评你,找你谈话,你在大家面前就抬不起头来。有的女同志刚生小孩不久,抱着小孩来参加学习。(访谈对象 S27,原 4504 厂电气车间工人。2013 年 1 月 22 日访问)

## 结 语

本文通过聚焦一个中部地区三线工厂的筹建过程,考察三线建设时期工厂领导如何因应来自国家政权的生产压力与“白手起家”的现实处境二者造成的危机。在工厂选址方面,尽管工厂领导群体内部存在原则性分歧与具体意见冲突,但政治精英压倒了技术精英而采取了激进的选址原则。在筹组职工队伍方面,工厂领导一方面倚重技术骨干工人,另一方面用劳动锻炼及分配工种时的差别对待两种方式规训新工人。为了确保职工群体思想稳定、安心工作,工厂领导适当兼顾了工人群体的基本生活需求。在工厂生产方面,通过加强单位内部的集权程度以及不断梳理“基建”、“生产”与“生活”三者的关系,工厂领导坚持“政治建厂”的标准并在运动中培养和筛选骨干分子。通过外出“参观交流”以及内部“评优”和“献礼”活动,工厂领导构建出单位内部的激励机制,实现对生产能力的超常提升。计划经济时代的工厂领导既需迎合国家政权对超常绩效的需求,又需关照工人群体的基本生活需求,其危机因应的行

---

90 同上。

动策略既体现出革命教化政体“德性治理”的特点,又具有“总体性解决”的一元化模式。

有别于华尔德认为共产党社会中的工厂领导通过刻意扶持部分骨干分子,使其与普通工人分裂,将普通工人对领导的敌意转嫁至骨干分子身上<sup>91</sup>。在本文案例中,无论是档案文献还是记者的口述访谈,都鲜见该时期的普通工人对自己群体内部的骨干分子的负面看法。究其原因,主要在于该时期是工厂筹建时期,军代表、技术骨干、工人等不同群体都必须共同完成工厂建成投产这个首要任务。该任务使他们无暇将过多精力投入到相互指责与明争暗斗上。华尔德所发现的现象存在于工厂进入正常投产之后的阶段。这一阶段意味着工厂内部不同群体之间失去了压在头顶的共同目标,从而开始了真正的分化与分裂。值得回味的是,工厂筹建期间的生产与生活经历,已经成为工人或工厂领导建构自身身份认同的集体记忆。尽管他们对日后工厂的发展过程各执一词,但两者均通过回忆筹建时期的艰苦情形确证自己的人生价值与道德标准,并将工厂投产以后工人之间的分化及工人与领导之间的隔膜称之为“世道变了”与“人心不古”,既是工厂筹建带给领导与工人的一个意外结果,又在情理之中。

### 三線建設初期における工場の計画と建設 ——国营 4504 工場を事例に(1969-1971 年)

要旨：本文は、中部地域のとある三線工場を事例として、工場の指導者

---

91 【美】华尔德《共产党社会的新传统主义——中国工业中的工作环境和权力结构》，龚小夏译，香港：香港牛津大学出版社，第 28 页。

層が工場の計画・建設過程で直面した現実的な問題と、その対処方法を考察する。工場指導者たちは工場の立地原則をめぐる考えを一致させられず、指導者集団の内部で意見の衝突が見られた。最終的には、政治エリートが技術エリートを圧倒し、急進主義的な立地原則が採用された。工場指導者は、従業員を組織する際には、技術労働者に依拠していた。さらに工場指導者は、従業員の生活と関連して、配偶者と子女の問題を解決した。工場を建設するための労働についてみると、民兵と国有企業の労働者の間では、労働報酬の等級に差があった。また、工場指導者が労働者に仕事を割り当てる際には、「区別して扱う」という現象が見られた。工場指導者は、企業の生産の面では、企業内部を集権化することによって、「工場の建設」、「生産」、「生活」という三者の関係を整理した。政治学習運動を通じて、中堅分子の養成・選別も進められた。さらに工場指導者は、「参観交流」、「選評」、「祝いの贈り物」といった活動を通じて、企業内部のインセンティブ・メカニズムを構築し、生産能力の大幅な向上を実現した。計画経済期の工場指導者は、並外れた成果を求める国家権力の要求のみならず、労働者集団の生活上の基本的な要望にも応えなければならなかった。その危機対応の行動戦略は、大衆教化の革命政権の「モラル・ガバナンス」の特徴を体現しており、「総体的解決」の一元的モデルを備えたものであった。

**Factory Preparation in the Early Stages of Third-line Construction:  
A Case Study of State-owned 4504 Factory (1969-1971)**

**Abstract:** This article takes a third-line factory in central China as a case to investigate the practical problems encountered and the coping mechanisms

the factory leadership used during the preparation process of the factory. In terms of site selection, although there were differences in principles and conflicts regarding specific opinions within the leading group of the factory, the political elite overtook the technical elite and adopted the radical site selection principle. In the organization of the worker group, the factory leadership relied on technical workers and solved issues, such as those related to the spouses and children of workers. During the construction and labor progress, there was a hierarchical difference in labor remuneration between the militia and state-owned workers. At the same time, there was a phenomenon of “differential treatment” that occurred when factory leaders assigned labor tasks to workers. In terms of enterprise production, factory leaders consolidated the relationship between “infrastructure,” “production,” and “life” by strengthening the internal centralization of the unit. Furthermore, they cultivated and selected key members in the political learning movement, through “visit and exchange,” “evaluation,” “gifts,” and other activities, to build the internal incentive mechanism and achieve the extraordinary improvement of the production capacity. In the era of the planned economy, factory leaders not only needed to meet the demands of the state power for extraordinary performance, but were also required to take care of the basic living needs of the workers. Their action strategies for crisis response not only reflect the characteristics of the “moral governance” of the revolutionary enlightenment regime, but also have the unified mode of an “overall solution.”