
三线建设初期的工厂筹建

——以国营 4504 厂为例(1968—1971)*¹

胡悦晗

(杭州师范大学, 浙江杭州 311121)

【摘要】:三线建设初期,在中央与国家部委的指令下,工厂筹建以母厂援建、包建子厂的方式为主。在踏勘厂址方面,工厂内部存在党政干部与技术人员之间的原则分歧与意见冲突。在筹组职工队伍方面,工厂在倚重技术骨干工人的同时,用劳动锻炼及差序化分配工种安置新工人。与此同时,工厂通过与地方社会的联系,兼顾了工人群众的基本生活需求。为应对建厂初期的各种问题,工厂领导在加强管控集中度的同时,在单位内部展开政治思想工作,发掘和培养骨干分子。通过“参观交流”、“评优”和“献礼”的活动,工厂领导层构建出单位内部的激励机制,实现对工业产能的超常提升。

【关键词】:三线建设;工厂筹建;选址;职工;生产

【中图分类号】:K27 **【文献标识码】**:A **【文章编号】**:1002-6924(2017)05-156-161

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 厂负责包建,在湖北省襄阳地区南漳县城东南 15 公里处建厂。^[1]1972 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 年该厂宣告破产。襄阳市档案馆馆藏该厂档案中存有 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层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,考察该厂的筹建过程。

一、踏勘厂址与筹组职工队伍

电子工业是三线建设旨在构建的工业体系中的一项重要内容。1965 年,第四机械工业部(简称四机部,后改名为电子工业部)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。^[2]1965 年至 1967 年,四机部从北京、南京、重庆等城市选择了一批企业分迁并包建新厂,开启了电子工业三线建设的第一次高潮。1969 年至 1971 年,是电子工业三线建设的第二次高潮。1968 年,四机部根据中央“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”。^[3]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 4504 厂。”^[1]同年 12 月,709 厂抽调人员组成 4504 厂筹建组,展开建厂工

¹ **基金项目**:国家社科基金项目“西南地区三线建设单位的社会文化变迁研究”(14XZS022)。

作者简介:胡悦晗,杭州师范大学历史系副教授,主要研究方向:企业史与劳工政治。

作。

筹建工厂面临的首要问题是踏勘择定厂址。国家规定三线工厂一律在内地选址，但在具体环节中存在分歧。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，文件并未给出界定“少数国防尖端项目”的标准，工厂隶属不同级别的部门在政策解读与执行中的灵活度把握上也存在分歧。尽管三线工厂隶属国家部委，但在选址方面，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。1969年初，四机部基建局、第十设计院、中南地质勘探公司等单位联合组成工作组，先后在湖北多个地区勘探选址。其间，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 S5，2013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，多堰堰。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。”^[4]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。^[5]经过多次实地调研，最后确定“在湖北襄阳市南漳县城东南15公里处建厂”。^[3]

1949年后，新政权对企业制度改造的具体办法，是改变管理者的成分，组成并建立两个组织机构：先由政府委派军代表到工厂间接管理，其后委派厂长去直接管理，建立“厂长领导下的工厂管理委员会”和“职工代表大会”。^[6]三线建设时期，国家沿用了这一方式进行三线工厂的筹建。由军区调派的军代表、由包建厂抽调的政工干部、技术干部以及少数工人骨干共同组成了三线工厂建厂初期的职工群体。

建厂初期，亟需能够立即上手的技术骨干。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。其他大多数三线厂则主要依靠承担包建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”。^[7]尽管四机部军管会从709厂抽调了四百余技术干部、职工到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。^[8]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”。^[9]筹建新厂对于工厂领导者而言，是一项必须完成的政治任务，既确保了工厂领导者的积极性，也消解了工人群众潜在的思想阻力，使搬迁动员工作得以顺利进行。尽管背井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，但被动员的大多数工人都服从于单位组织的需要。

筹建新厂意味着大量基建工程。“分散、靠山、隐蔽”的工厂选址加重了建筑难度与工作量。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”。^[10]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。”^[11]

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谈到进厂后经历的劳动锻炼：

新工一连都是襄阳本地的，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。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S16，2013年2月12日访问）

二、消弭后顾之忧

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1951、1952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。”^[12]对于难以一步解决到位的职工家属，工厂领导也提出了解决方案：“对五八年以前参加工作的此类人员共十九人作如下决定：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”。^[13]

工厂领导层也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”。^[14]然而，“有三个职工去年将家属迁来，七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，工厂上报南漳县“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”。^[14]考虑到南北地域生活习惯的差异，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”。^[15]

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。但通融的前提是兼顾平衡，以防职工背后议论。这使得工厂领导在面对职工的私人请求时小心翼翼。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该厂。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年底工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。^[16]

计划经济时代的企业经常通过非公开的以物易物方式从国家商业部门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。^{[17] 67-70}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。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。”工厂上报四机部，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”。^[18]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”。^[19]

对于不属于工厂体制身份的民兵而言，遇到的最大问题是现实条件的艰苦。尽管他们与来自包建厂的技术工人、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。^[20]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”。^[21]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，故在建厂时期多从事搬运、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。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。^[22]参与建厂的不少民兵“住房漏水，吃水、照明都有困难”。^[23]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。”^[24]1970 年 1 月 30 日的工地指挥部会议上，军代表也对工厂内部轻视民兵的态度等问题提出批评。^[25]

三、捉襟见肘、“政治建厂”与运动骨干

三线建设初期，尽管得到中央与部委的大力推动，但在计划经济时代，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，各条战线全面铺开，劳动力的短缺成为首要问题。1969 年至 1970 年间，4504 厂工地指挥部多次向南漳县“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。^[26]当地方政府调拨的劳动力资源无法满足三线厂的基建工程时，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”。^[27]

大跃进式的建厂规模也使得工厂的资金供应跟不上，资金链时常出现断裂。^[28]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，不得不将问题推至地方政府。“汽油，部里不给解决，让向省里反映。”^[29]物资短缺也影响到建厂初期的生产与生活。初到 4504 厂工作的干部与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。^[30]

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。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。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”。^[31]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。”^[32]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。”^[33]

计划经济时代的工厂领导将工厂内部出现的各种问题都视作政治问题，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。”^[34]对于工地施工进度快慢不一，个别单位进度缓慢的现象，工厂领导认为“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”。^[34]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。”^[34]在1970年6月19日的工地指挥部会议上，军代表更是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，必须用运动的方式走政治建厂的道路。^[35]

运动的展开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。”工厂领导认为应将权力集中至工地指挥部。“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”。^[36]其次，生产、生活与基建三者之间的关系需要重新梳理。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不愿干。”^[37]经过办公会议的不断讨论，工厂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”。^[38]再次，是在运动中发现和培养骨干分子。在华尔德看来，社会主义国家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。^[17]¹³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。“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。”^[39]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。”工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。”^[39]

[39]

四、“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。^[40]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”。^[41]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”。^[41]

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”。^[34]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”。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。”^[34]

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。通过用群众运动的方式实现超常规生产任务，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。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。^[42]

以战备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。“献礼”意味着超越常规生产能力之外的劳动负荷。工厂领导者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。^[43]

五、结论

本文以国营4504厂为个案，通过一手档案资料与部分口述访谈资料，对该厂的筹建过程加以考察。在中央与国家部委的指令下，三线工厂的筹建以母厂援建、包建子厂的方式为主。在厂址踏勘方面，工厂内部发生了党政干部与技术人员之间在原则性与具体意见两个方面的分歧，最后结果是党政干部压倒了技术人员，工厂按照“靠山、分散、隐蔽”的原则勘定厂址。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，工厂领导联系地方社会，兼顾了工人群体的基本生活需求。建厂初期，工厂生产面临资金、劳动力等方面的短缺及管理混乱等问题。工厂领导将上述问题视作政治问题，通过加强单位内部的管控集中度以及不断梳理“基建”、“生产”与“生活”三者的关系，在单位内部开展“政治建厂”运动，发掘和培养骨干分子。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，实现对工业产能的超常提升。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“德性治理”的特点，又具有“总体性解决”的一元化模式。

参考文献:

[1] 国营四五零四厂建设和发展史，襄阳市档案馆，232-2-126.

[2] 王春才. 中国圣火:中国大三线建设报告文学丛书 [M]. 成都:四川人民出版社, 1993:59.

[3] 国营四五零四厂“军工志”资料，襄阳市档案馆，232-1-317.

[4] 湖北省谷城县地方志编纂委员会. 谷城县志 [M]. 北京:新华出版社, 1991:276.

-
- [5] 石峰, 郝少波, 张兴亮. 南漳县堡寨的防御特征研究. [J]. 建筑学报, 2007(11):87.
- [6] 张静. 利益组织化单位——企业职代会案例研究 [M]. 北京:中国社会科学出版社, 2001:35.
- [7] 国营四二零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年1月17日), 襄阳市档案馆, 232-1-5.
- [8] 关于为四二零四厂支援干部的通知, 襄阳市档案馆, 232-2-2.
- [9] 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, 襄阳市档案馆, 232-2-2.
- [10] 国营四二零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年8月31日), 襄阳市档案馆, 232-1-6.
- [11] 国营四二零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年8月9日), 襄阳市档案馆, 232-1-6.
- [12] 国营四二零四厂工地指挥部关于请示解决老工人家属户口问题报告, 襄阳市档案馆, 232-2-1.
- [13] 国营四二零四厂致湖北省国防工业办公室的报告, 襄阳市档案馆, 232-2-12.
- [14] 国营四二零四厂致湖北省革命委员会(1970年2月28日), 襄阳市档案馆, 232-2-1.
- [15] 国营四二零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年1月17日), 襄阳市档案馆, 232-1-5.
- [16] 国营四二零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年12月25日), 襄阳市档案馆, 232-1-6.
- [17] 华德. 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 [M]. 香港:牛津大学出版社, 1996.
- [18] 关于扩大卫生所的请示报告, 襄阳市档案馆, 232-2-1.
- [19] 国营四二零四厂、张云公社、日光大队座谈会, 襄阳市档案馆, 232-1-5.
- [20] 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 [J]. 历史研究, 2007(4).
- [21] 关于执行“湖北省革委会鄂革(70)62号”文的几点意见, 襄阳市档案馆, 232-2-1.
- [22] 国营四二零四厂致云梦县黄渡公社革命委员会(1970年11月16日), 襄阳市档案馆, 232-2-1.
- [23] 国营四二零四厂工地指挥部扩大会议(1970年6月10日), 襄阳市档案馆, 232-1-5.
- [24] 国营四二零四厂工地指挥部现场碰头会(1970年6月11日), 襄阳市档案馆, 232-1-5.
- [25] 军代表传达全国基建会议精神(1970年1月30日), 襄阳市档案馆, 232-1-5.
- [26] 关于要求追加普通劳动力的紧急报告, 襄阳市档案馆, 232-2-1.

-
- [27] 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, 襄阳市档案馆, 232-2-1.
- [28] 关于基建拨款使用情况的报告, 襄阳市档案馆, 232-2-1.
- [29] 国营四五零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年5月26日), 襄阳市档案馆, 232-1-5.
- [30] 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, 襄阳市档案馆, 232-2-1.
- [31] 国营四五零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年1月18日), 襄阳市档案馆, 232-1-5.
- [32] 国营四五零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年5月26日), 襄阳市档案馆, 232-1-5.
- [33] 国营四五零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年12月25日), 襄阳市档案馆, 232-1-6.
- [34] 国营四五零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年8月4日), 襄阳市档案馆, 232-1-6.
- [35] 国营四五零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年6月10日), 襄阳市档案馆, 232-1-5.
- [36] 国营四五零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年10月6日), 襄阳市档案馆, 232-1-6.
- [37] 国营四五零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年10月16日), 襄阳市档案馆, 232-1-6.
- [38] 国营四五零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年8月19日), 襄阳市档案馆, 232-1-6.
- [39] 国营四五零四厂工地指挥部办公会议记录(1970年8月28日), 襄阳市档案馆, 232-1-6.
- [40] 李猛, 等. 单位:制度化组织的内部机制 [M] //谢立中. 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, 2010:40.
- [41] 军代表传达全国基建会议精神(1970年1月30日), 襄阳市档案馆, 232-1-5.
- [42] 国营四五零四厂关于第一台线切割机胜利诞生的报告, 襄阳市档案馆, 232-2-1.
- [43] 关于落实贯彻武汉军区国防工办(70)61号文件情况报告, 襄阳市档案馆, 232-2-1.