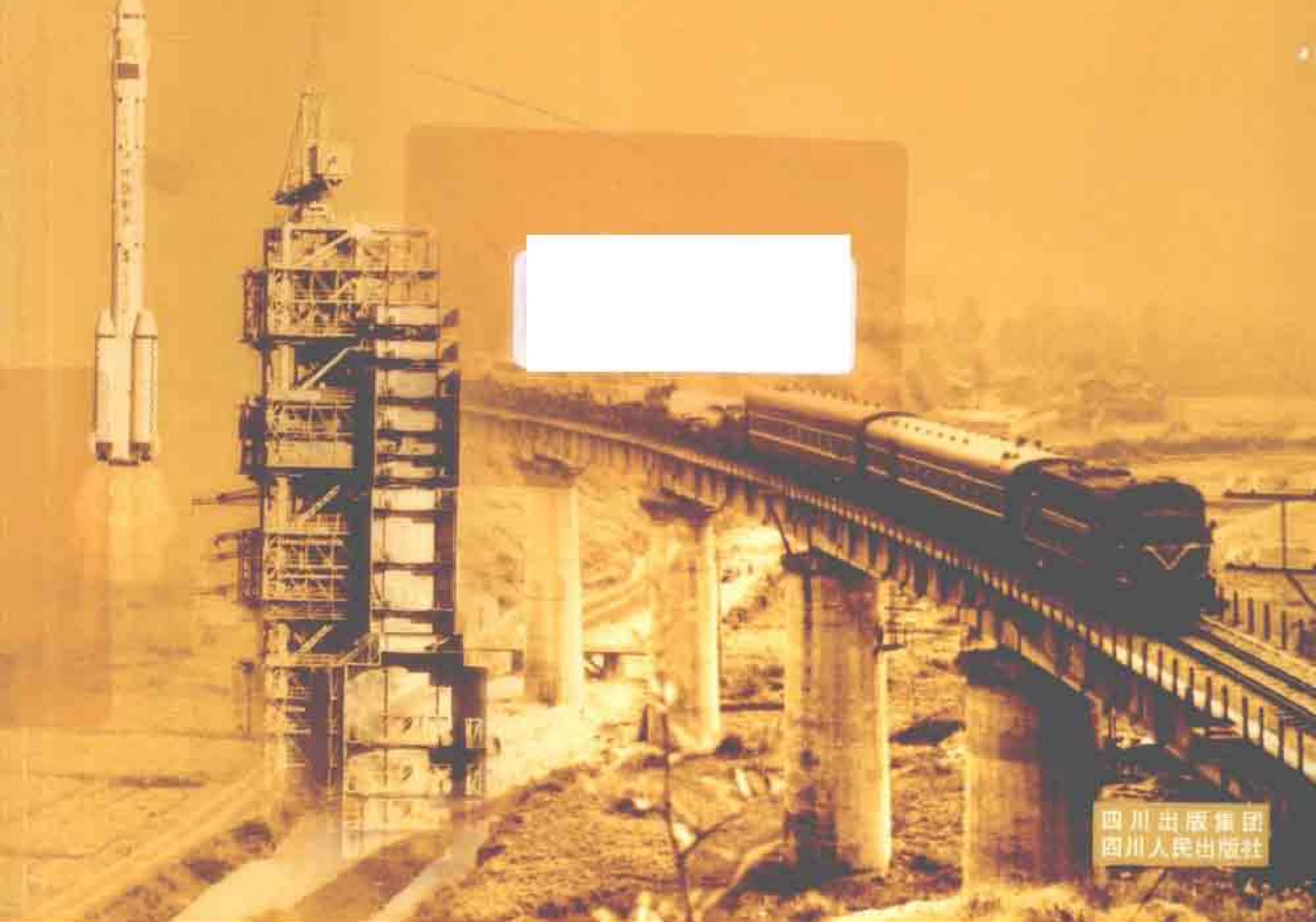
三线往事

中国三线建设文选

中国三线建设研究会（筹）选编

主编　倪同正



四川出版集团
四川人民出版社

winshare文轩

四川人民出版社

湖北省襄阳市湖北卫东控股集团有限公司（846厂）在三线建设调整中利用原址建造的新厂区

ISBN 978-7-220-08779-0

9 787220 087790 >

定价：60.00元

三线建设

中国三线建设文选　中国三线建设研究会（筹）选编

主编　倪同正

四川出版集团　四川人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

三线风云：中国三线建设文选 / 倪同正主编．--成都：四川人民出版社，2013.3

ISBN 978-7-220-08779-0

Ⅰ.①三… Ⅱ.①倪… Ⅲ.①国防工业—经济建设—中国—文集 Ⅳ.①F426.48-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 042438 号

SANXIAN FENGYUN

三线风云

中国三线建设文选

倪同正 主编

责任编辑	李洪烈
装帧设计	戴雨虹
责任校对	蓝 海
责任印制	李 剑 孔凌凌
出版发行	四川出版集团 四川人民出版社（成都市槐树街 2 号）
网 址	http://www.scpph.com http://www.booksss.com.cn E-mail：scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net
发行部业务电话	（028）86259459 86259455
防盗版举报电话	（028）86259524
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川嘉创印务有限公司
成品尺寸	185mm×250mm
印 张	34.625
字 数	635 千
版 次	2013 年 4 月第 1 版
印 次	2013 年 4 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-220-08779-0
定 价	60.00 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题，请与我社发行部联系调换

电话：（028）86259624

《三线风云——中国三线建设文选》顾问

钱　敏　原西南三线建委副主任、电子工业部部长、国务院三线建设调整改造规划办公室副主任

甘子玉　原国家计委副主任、国家三线建设调整领导小组组长

蒋崇璟　原中共中央西南局国防工办主任、西南三线建委常委、电子工业部副部长

何郝炬　原四川省人大常委会主任、三线建设老领导

马识途　四川省作家协会名誉主席、著名作家

刘纪原　原中国航天工业集团公司总经理

王荣生　原中国船舶工业集团公司总经理

马之庚　原中国兵器工业集团公司总经理

朱育理　原中国航空工业集团公司总经理

李定凡　原中国核工业集团公司总经理

王　俊　原国家物资总局副局长

向嘉贵　原国务院三线建设调整改造规划办公室副主任

于锡涛　原国务院三线建设调整改造规划办公室秘书长、国防科工委三线建设调整改造规划办公室主任

王毅韧　中华人民共和国国家国防科技工业局副局长

齐德学　中国人民解放军军事科学院战争理论和战略研究部原副部长、少将

季阳林　中国人民解放军海军司令部编辑室原主任、大校，作家

武　力　当代中国研究所副所长、研究员

罗长森　四川省国防科学技术工业办公室主任、党委书记

刘宛康　河南省国防科学技术工业办公室主任

童旭东　湖南省国防科技工业局局长

刘成鸣　中共四川省攀枝花市委书记

王晓光　中共贵州省六盘水市委书记

王春瑜　中国社会科学院研究员，历史学家、作家

徐有威　上海大学历史系副主任、教授、博士生导师，三线建设研究学者。

张培坤　原国家计委三线建设调整办公室主任

王　瑞　原四川省三线建设调整办公室主任

李　庆　原湖北省三线建设调整办公室主任

廖代坤　原湖南省三线建设调整办公室主任

刘殿忠　原河南省三线建设调整办公室主任

陈宏逵　原重庆市三线建设调整办公室主任

马世禄　原甘肃省计委助理巡视员

宫宝军　原甘肃省三线建设调整办公室主任

文纯祥　原陕西省三线建设调整办公室主任

王有蔡　原云南省三线建设调整办公室主任

杨桂清　原贵州省三线建设调整办公室主任

《三线风云——中国三线建设文选》编辑委员会

主　　任：王春才

主　　编：倪同正

副 主 编：余朝林　杨克芝

编　　审：陈东林

委　　员（按姓氏笔画排列）

王春才　原国家计委三线建设调整办公室主任、中国三线建设研究会筹备领导小组副组长，中国作家协会会员、中国报告文学学会会员、四川省作家协会会员，《中国大三线报告文学丛书》主编

孔友峰　湖北省核工业地质局办公室主任

龙红山　国家国防科学技术工业局财务司司长、高级工程师

冯有治　河南省国防工办办公室主任

向宗军　中国船舶工业集团公司重庆船舶工业公司党委书记、高级政工师

刘凡君　重庆大江工业有限责任公司党委宣传部部长、重庆市作家协会会员、巴南区作协主席

刘荣进　中船重工重庆齿轮箱有限责任公司党委宣传部部长、重庆市作家协会会员

刘胜利　四川攀枝花市文物管理所文物专家

刘常琼（女）　成都兵器5004厂规划部主任、四川省作家协会会员

任世昭　湖北省孝感市湖北汉光科技股份有限公司法律总顾问

帅锦妮（女）　中船重工陕西柴油机重工有限公司《陕柴通讯》责任编辑

李洪烈　四川人民出版社第六编辑室主任、编审

杨　峰　湖北省国防工办纪委书记

杨克芝　湖北省襄阳市湖北卫东控股集团副总政工师兼《卫东人》报主编、资深编辑，诗人

杨盛清　重庆兵器383厂原党委副书记，诗人、作家

吴正新　湖北省宜昌市经信委副主任、国防工办主任

沈世平　中船重工重庆江增船舶重工有限公司政工部主任、高级政工师，《江增报》主编、资深编辑

沈林红　四川省国防科工办党委委员、纪委书记

张双春　湖南省国防科工局党组成员、纪检组长

张鸿春　四川省攀枝花市文物管理所所长，四川省作家协会会员、攀枝花市作家协会副主席

余朝林　贵州省六盘水市地方志办公室主任、贵州省工业与知识经济联合会副秘书长、省蒙古族研究会常务副会长、《六盘水市志·人物志》总编

陆仲晖　四川锦江油泵油嘴厂原劳资处副处长、退管站站长，《锦江岁月》主编

陈东林　中国社会科学院当代中国研究所研究员、陈云研究中心主任、三线建设研究学者

陈光华　四川216厂原党委宣传部长，中国报告文学学会会员、四川省作家协会会员、《中国大三线报告文学丛书》执行副主编

林成儒　湖北省孝感市经信委副主任、国防工办主任

郑有贵　中国社会科学院当代中国研究所第二研究室主任、研究员，中国三线建设研究会筹备领导小组秘书长

段娟（女）　中国社会科学院当代中国研究所博士，中国三建设研究会筹备领导小组副秘书长

骆卫扬（女）　湖北省襄阳市湖北江华机械有限公司政工部副部长、厂办副主任，《新江华》报主编

倪同正　四川锦江油泵油嘴厂原厂技校教师、厂办副主任，《锦江岁月》执行主编、资深编辑，诗人

郭志刚　中国人民解放军军事科学院军事历史研究所所长、大校

郭万仕　原5204厂宣传干事、9912厂工会副主席，甘肃省美协会员、《关山旧梦》空间创始人，艺术家

原忠德　陕西省国防工办副主任

程　阳　湖北卫东控股集团有限公司《卫东人》报副主编

赖小红　中共四川省攀枝花市委宣传部副部长

廖有泉　湖北省襄阳市经信委副主任、市国防工办主任

薛晓燕（女）　陕西省《陕西日报》社副社长，曾任《军工报》社长、《中国大三线报告文学丛书》编委

序：三线伟业　永存史册

钱海皓

起始于20世纪60年代中期的三线建设，是以毛泽东主席为核心的党中央根据当时的国际形势和我国的社会经济及自然条件而作出的重大战略决策，是周恩来等老一辈无产阶级革命家亲自部署组织展开的。在短短10多年的时间里，我们在广袤的三线地区建设起了强大的能源、交通、钢铁、机械、电子及军工等门类齐全的工业体系，建设了确保国家安全的可靠的战略后方基地。这是新中国社会主义现代化建设史上辉煌的一幕，展示了中华民族准备抗击任何来犯之敌、捍卫国家安全的决心。

三线建设的意义非常深远，它为国家在国际舞台上与超级大国周旋赢得了时间与筹码，为中国此后的经济改革、和平发展创造了条件。从经济层面上看，它不仅为西部地区引进了先进的技术装备与管理方式，培养了大批技术和管理人才，也把城市文明的方方面面播洒进当地的社会生活，为国家调节东西部的经济差异和文化差异起到了重要作用。它有力促进了我国军事工业的发展，至今仍然是我国国防建设的重要工业基地。即使在今天，由三线建设带动起来的我国西部经济的战略地位也不容低估。

我国三线建设所留下的精神遗产同样令人瞩目。三线建设是在毛主席、党中央的领导下进行的，是全国军民积极响应、义无反顾地投入报效祖国准备打仗的情势下进行的，是在中国经济还比较困难、全国人民勒紧裤腰带的情况下进行的，是在“一不怕苦，二不怕死”、“有条件要上，没有条件创造条件也要上”的大无畏革命精神指导下进行的，是在“文革”的严重干扰下展开的……因此，上千万人次的参与、四百万人员的迁徙、以举国之力在数百万平方公里上的偏远贫困地区先后开工上千个项目才成为可能。回眸当年，我们的三线建设者们，克服了难以计数的困难，用他们的青春热血甚至宝贵的生命，在中华大地上谱写出一幅宏大壮丽的图景和气壮山河的英雄史诗。由此形成的“艰苦创业、勇于创新、团结协作、无私奉献”的三线精神，成为中

国社会主义核心价值观的重要来源。

由于很长时期内对三线建设实行严格的保密制度，使得对三线建设的研究和宣传不够。随着国家改革开放、社会经济发展，逐步撩开了中国三线建设的面纱。1993年4月9日，时任中共中央总书记的江泽民同志亲自为《中国大三线报告文学丛书》（全四卷，四川人民出版社1993年12月版—编者注）题词："让三线建设者的历史功绩和艰苦创业精神在新时期发扬光大"，对三线建设作出了充分的肯定。

近些年来，不少专家学者尤其是中国社会科学院当代中国研究所的同志，加强了对三线建设历史的研究。中华人民共和国国史学会正在加紧筹备成立三线建设研究分会，这将进一步有利于组织收集、抢救、整理三线建设资料，促进宣传和弘扬三线建设精神，有利于组织开展三线建设与中西部地区发展研究，推动国家西部大开发和中部崛起战略的实施，促进三线企业的进一步改革和发展。

由中国三线建设研究会筹备领导小组推出的《三线风云》一书，从卷帙浩繁的历史文献、学者专著和大量三线建设亲历者的回忆录中，筛选出部分文章，汇编出版，旨在向广大读者介绍中国三线建设的艰难历程，讴歌三线建设者的动人事迹，为开展爱国主义教育，践行社会主义核心价值观和繁荣社会主义文化提供素材。

秉笔写史，沥血著书，是所有文化学者的高尚追求。但愿《三线风云》一书，能引领读者走进中国三线建设的风雨历程，激励人们在新形势下沿着科学发展的道路，为建设中国特色社会主义贡献力量。

（注：钱海皓　中国人民解放军中将、军事科学院原副院长，中国三线建设研究会筹备领导小组组长）

2012年10月28日

目　　录

第一辑　踏遍青山——三线建设的崛起

西南三线建设回忆 …… 钱　敏口述　程中原　夏杏珍整理 / 002
我们建设了一座城市 …… 陈祖涛口述　欧阳敏撰写 / 010
汉中三线建设综述 …… 中共汉中市委党史研究室 / 040
风雨 30 载
——“三线人”在盐都创造未来 …… 廖蓝蕾 / 052
三线建设在隆回 …… 湖南省隆回县党史办公室 / 055
重庆地区三线建设回眸 …… 田　姝 / 062
上海机电工业对三线建设的贡献 …… 上海市地方志办公室 / 070
六盘水市在三线建设中诞生 …… 余朝林 / 073
西南煤矿建设指挥部与西南煤炭基地建设 …… 王逢武 / 078
盘江矿区的开发 …… 任碧初 / 086
基建工程兵煤炭部队的战斗历程与光辉业绩 …… 刘　森　张龙周　刘义昌 / 094
水城矿区创业纪实
——荒山变煤城 …… 贾　伟 / 103

第二辑　可歌可泣——在建设三线的日子里

邓小平心系大三线 …… 王春才 / 112
钱敏护卫彭德怀在三线 …… 王春才 / 116

情留三线
——深切怀念鲁大东同志 …… 王春才 / 120
情系“三线”无悔人生
——记王春才 …… 沈世平 / 124
情在此山中 …… 杨 璞 / 130
大三线有个“三江厂”的故事 …… 潘祥鹏 / 141
浦沅之忆 …… 管谟贤 / 170
913 建厂纪事 …… 骆文富 / 186
工 伤 …… 顾舟伟 / 193
“磨合期”中的火花 …… 潘惠良 / 196
策底河畔
——往日的记忆 …… 张惠儒 / 199
一封电报的故事 …… 万全华 / 203
梅竹兰香伴忠魂
——汪正东同志骨灰撒放记 …… 熊株陵 / 207
赣中的秋天 …… 曹国祥 / 210
远去的岁月 …… 祁远明 / 213

第三辑 转轨之痛——陷入困境的三线企业

17 年大移民
——三线调查报告 …… 孙晓筠 / 218
甘肃三线企业发展中存在的问题和对策思考
…… 中华人民共和国国家统计局 / 241
关于锦江厂兴衰的思考 …… 于学文 / 244
故乡的云
——一个上海支内职工的回家之路 …… 马兴勇 / 259
沪上支内、支边和知青退休返沪人员生存状况调查
……《瞭望》周刊记者杨金志 万 一 刘元旭 / 270
一次特殊的捐款
——追记十几年前一次自发的民间救助活动 …… 霍日炽 / 273

第四辑　突出重围——充满艰难的三线调整

日出长江 …… 王春才 / 276
东方彩霞
——东方仪器厂脱险调迁纪实 …… 王春才 / 291
东汽三线调整情缘 …… 王春才 / 300
刻在丰碑上的集体大突围
——来自首钢总公司燕郊机械厂的报告 …… 崔保兴　曹德禄 / 306
雄关漫道大江东 …… 刘凡君 / 348
奋发　奋起　奋飞
——顾勇和他的“顾氏管理法” …… 杨克芝 / 359
附：《卫东安全文化小故事》选编 …… 柳　波 / 362
笑揽风雨托彩虹 …… 骆卫阳 / 369
仙鹤展翅的地方 …… 万　强 / 376
艰难的引进历程
——湖北孝感引进三线企业的历史回顾 …… 张　捷 / 389
钢铁铸就的岁月 …… 吴付君 / 397

第五辑　热血丰碑——三线建设的历史评价

评价毛泽东三线建设决策的三个新视角 …… 陈东林 / 406
三线建设的缘起与决策 …… 田　姝 / 419
三线建设的回顾与反思 …… 宋宜昌 / 424
历史与现实结合视角的三线建设评价
——基于四川、重庆三线建设的调研 …… 郑有贵　陈东林　段　娟 / 437
坚持发挥社会主义集中力量办大事的优越性
——初始创业时期攀枝花发展模式的历史选择和现实启示 …… 段　娟 / 451
试述三线精神的核心内容与现实意义
——以攀枝花钢铁基地建设史为中心的考察 …… 王　蕾 / 466
攀钢改革的历程及其成效 …… 叶明勇 / 476

第六辑　圣火传承——方兴未艾的三线建设研究和记忆追寻

三线建设研究分会筹备领导小组工作会议纪要
…… 三线建设研究分会筹备领导小组 / 486
“中国三线建设研究会”筹备领导小组赴湖北省 846 厂调研
…… 杨克芝 / 490
上海举办三线建设史学术研讨会 …… 徐有威　李　婷 / 493
娘家行　未了情 …… 唐　宁 / 496
三线精神永放光芒
——纪念新中国成立 60 周年“共和国不会忘记”征文
…… 刘常琼（晓露）/ 514
浓缩与延伸的岁月
——《锦江岁月》诞生记 …… 朱　静 / 517
激情岁月的记忆
——记西固热电厂上海支内人员 50 周年联谊会
…… 王治霖 / 521
《关山旧梦》的故事 …… 郭万仕 / 523
“三线”年代的记忆 …… 李　杰 / 529
三线赞歌：让理想放飞
…… 中国社会科学院当代中国研究所三线建设国情调研组 / 533
国防建设和经济发展战略规划的赞歌
——读《三线风云——中国三线建设文选》 …… 杨盛清 / 536

后　记 …… 倪同正 / 543

第一辑　踏遍青山
三线建设的崛起

西南三线建设回忆

——钱敏　口述　程中原　夏杏珍　整理

1964年毛主席和党中央下决心搞三线建设的时候，我在上海，担任华东局经委副主任兼国防工办副主任。后来怎么会到西南三线去的呢？

大约是1965年的3月，朱德、董必武、聂荣臻、贺龙、柯庆施到成都，李井泉陪他们看青羊宫花会。这个花会，不单展览花卉，还展览四川的工业产品。来的这几位都是政治局委员。看了以后，对李井泉说：你们四川太落后了。又对柯庆施说：你们上海工业那么多，搬一点来帮帮他们嘛。

西南三线包括云南、贵州、四川三省和湘西、鄂西、豫西。当时西南三线工业基础确实很差。旧中国西南是军阀连年混战的地方。贵州没有什么工业，云南也没有什么工业。抗战时重庆成了陪都，蒋介石从沿海带去一点工业。新中国成立后，建设了一些项目，但基础还是很薄弱的。所以，几位政治局委员提出要上海支持，柯庆施当然一口答应。柯庆施即打电话回来，要我们办。

当时，上海市市长曹荻秋兼计委主任，华东局是书记处书记韩哲一兼经委主任。考虑到支持西南三线涉及整个华东，上海市指挥不动华东局，就决定华东局和上海市联合起来办这一件事。并派我和上海市计经委副主任马一行一起到四川去落实任务。我们到成都见了柯庆施，他交代我们帮助西南搞一个三线建设计划。为此，我们先进行调查研究。

第一个调查的是在四川江油（广元附近）的长城钢厂。这里已经建成了一两个分厂，开始炼钢了。我们在那里了解了生产情况，包括基建的进度，已经炼出了多少钢，生产能力有多大，质量如何，等等。正在调查的时候，接到电报，4月9日，柯庆施突然在成都逝世。要我们赶回成都参加丧事。丧事办完以后，继续调查。我们坐吉普车到绵阳、广元、德阳、自贡、宜宾、重庆等地调查了一个多月。回到上海后，搞了一个搬迁计划，上报给国家计委。

按照计划，华东地区要搬迁250多个工厂，10万多人。在实施过程中，因为“文

化大革命”的爆发，实际搬迁了一百二三十个工厂，5000 多台设备，去了将近 4 万人。

搬迁任务确定以后，就着手搬迁工作的组织实施。一般都是搬一半留一半。设备和工人、技术人员都是这样。有的设备不够，就现做。当然也有全部搬到三线的。具体的搬迁工作组织得非常严密。当时，华东地区除上海以外，还从江苏的无锡、常州、南京，浙江的杭州和山东等地搬迁了一些工厂。从上海搬迁的主要是机械厂。电子行业四川有一定基础。此外，就是制药、棉纺、仪器仪表。成都制药厂是从上海迁去的。成都第一棉纺厂，上海去了技术人员和熟练工人。仪器仪表方面，上海华通开关厂搬到贵州，搬到四川重庆北碚的有 20 几个配套厂。现在重庆自动化仪表厂，大部分是上海搬去的，也有北京去的。

华东、上海部分工厂的内迁工作，只是三线建设中的一部分。当时，国家计委、建委，国防工办、一机部、八机部、铁道部、冶金部等许多部委，都派出由副部长和司局一级干部组成的工作组入川，组成指挥部，分别或联合勘探选址，计划和设计新建项目。为了做好三线的供应工作，物资部和商业部也都派了副部长带队的指挥部，就近解决后勤工作中的问题。

按照三线建设的计划，西南三线要建设几个工业基地。这就是：

——以重庆为中心的常规武器基地，生产大炮、机关枪、各种子弹等，属于兵器工业部的全部集中在重庆地区。

——以成都为中心的航空工业基地。航空工业有三大块，除了成都这一块以外，贵州还有两块，一是在遵义一带，一是在安顺一带，都是红军长征经过的地方。成都的 132 厂，是从沈阳搬去的。绵阳主要生产雷达。现在牌子很响的长虹电视机，就是绵阳搞雷达的厂生产的。川东北的达县地区有航天工业。

——以长江上游重庆到万县为中心的造船工业基地。

——原子能工业基地是沿成昆线布置，在乌溪一带，拉得很长，云南也有一点。

当时，正好中央政治局在上海开会，华东局就把换人的请求向周总理提出。总理说，那不行，你们华东搬去这么多工厂，这么多人，没有原来搞这方面工作的负责人去怎么行！这样，我在 1966 年的 2 月 4 日，刚过了春节，就离开上海到了成都。我到成都的时候，彭德怀同志已经到了两个月。我们都住在永兴巷 7 号。这里原来是四川军阀潘文华（解放前当过四川军长，后起义）的房子。前院是平房，原是潘文华母亲住的。后院是楼房，上下有四个套间，潘文华有四个小老婆，各住一套。彭总来后住前院，中间一大间原是经堂，做了彭总的客厅。我到成都后住后院楼上。我同彭总天天见面，但说话不多。

当时，西南三线建设委员会主任是李井泉兼任的，常务副主任是程子华，还有阎秀峰、彭德怀和我三个副主任。我同时还兼任机械总局局长。我的印象中，彭总到这里以后，主要是出去搞调查研究，没有管什么具体的实际工作。中央发给省军级的文件，他都有一份。中央有什么电报来，有时要我去念给他听。

2月中旬，在锦江饭店召开了三线建设工作总结会，总结了一年来的工作。会后我到渡口、重庆、江油等地了解情况。我在下面考察了三个多月，直到“五一六通知”下来，“文化大革命”开始才回成都。“文化大革命”开始时还没有造三线建设的反，因为三线建设是毛主席定下来要搞的。

1966年10月，林彪在他主持的中央工作会议上说，走资派不仅文化部门有，工业部门也不例外。还说李井泉是黑帮。西南局经委主任李斌参加了这次会议。他听林彪说李井泉是黑帮很吃惊，回来不敢传达。但北京的红卫兵很快就知道了林彪的这个讲话，到成都来揪李井泉。李斌害怕，就自杀了。这是1966年12月的事。

1966年12月还发生了一件事，北京的红卫兵来成都揪走了彭德怀同志。这时，李井泉、程子华、阎秀峰等同志都被造反派揪走了。

一天晚上，北京的红卫兵（北京航空学院“红旗”）找到三线建委的秘书长杨沛，要揪走彭德怀。杨沛说，这事我作不了主。当时杨沛没有告诉他们我住在什么地方。第二天早晨8点多钟，北航“红旗”的人不知怎么知道了，找到我，说赶快派一架飞机让他们把彭德怀带到北京去。我说：“彭德怀同志现在还是中央政治局委员，没有中央文件，我没有这个权力让你们带去。我也无权调动飞机。”他们不答应。我说，你们哪一个同中央负责同志通个电话，请示一下。他们也不敢。后来我就打电话给周总理请示，大概是童小鹏同志接的电话。

三个小时以后，总理办公室回电话给我，作了三点指示，要我负责传达和贯彻：一、告诉成都军区，派一位副参谋长带一个排护送彭德怀同志，不要乘飞机，可以乘火车；二、路上防止被人劫走，一定要保证安全到达北京；三、彭德怀的所有文件，由钱敏负责收集起来，交给中央。我们立即按照电话指示办。后同铁路局联系，专门挂了一节车厢，由成都军区派人护送彭总进京。彭总的所有文件，包括中央发给他的文件，他自己写的东西，如1962年6月写成的给党中央、毛主席的申诉信的原稿，即所谓“八万言书”，都一起交给了中央。外界传说红卫兵把彭总住处所有的文件资料都抄走了，那是误传。事实上一个纸片都没有拿走。

1967年3月以后，三线建委实际上已经没有办法工作了。

1967年6月，我被关进了西南局的所谓“学习班”。说是学习班，实际是一个实行

“五不准”的“牛棚”。

三线建委是瘫痪了，但底下的厂有好多还是照样进行建设。例如攀枝花钢铁厂就没有乱。

为什么呢？除了这是毛主席亲自定的项目之外，同在那里抓工作的人也有很大关系。在攀枝花“支左”的是铁道兵第五师，师长姓顾。指挥长是冶金指挥部的徐驰同志。他们一直坚持搞生产。

不过，“文化大革命”对三线建设还是有影响的。重庆、成都等地武斗厉害，动用了机枪、大炮、坦克，三线的工厂不少都参加了，严重影响了生产和建设。真正全面的恢复是在1969年6月毛主席、周总理决定恢复三线建设以后。所以，三线建设有两个高潮，第一个高潮是1965年，搬迁、兴建；第二个高潮是1969年冬到1972年，恢复、建设。

1969年6月，中央召开了关于恢复三线建设的会议。四川省李大章同志去参加了这次会议。他当时是四川省革委会副主任。参加会议的还有那时还在台上的四川“二挺”，就是刘结挺、张西挺夫妻俩，是四川的造反派头头，原来是宜宾地委书记和宜宾市委书记。这两个人坏极了，后来都判了刑。对恢复三线建设，张、刘当然也不会反对。但他们提出，西南三线没有人，原来的都是走资派，打倒了。要求中央派人来帮助四川。周总理就问：上海调去的钱敏到哪里去了？他有什么问题？刘、张不知道我，李大章知道，就回答说：在西南局学习班学习。周总理说：叫他出来工作吧。本来在6月份北京的这次会后我就可以出来工作了，但因为刘、张想要安插他们中意的人来管三线，不愿意让我出来。可是他们又找不到合适的人选，就一直拖下来。

1969年10月，林彪一号动员令下达，不是现职的干部都要下去，我照例应该下去。这时，李大章找到我，叫我不要下去，要我负责抓三线工作。并同我商量给我一个什么名义，怎样开展工作。我说，三线建委已经停了两年了，一下恢复，工作很难开展。是不是先给我一个省革委会联络员的名义，下去了解一下，看情况办事，逐步把工作恢复起来。他表示这个办法好。这样我就带一个办公室主任、一个秘书、一个警卫员，乘一辆吉普车出发，重新开始工作。

那时部队急需重型汽车，要能拉十几吨重的，像导弹那样的东西。我决定先到大足，恢复大足机械厂的生产。大足机械厂满目疮痍。车间里长满了青草，机床上重要的部件都没有了。我把厂长王乐三和党委书记找来，开会研究怎么办，从何人手恢复生产。大家感到非常为难。想来想去，只有找工人想办法。我们找了几个老工人。他们听说毛主席要恢复生产，都很高兴。对我们说：你们不要着急，机器部件是我们拆

卸下来的，上了油，放好在那里。工厂停了两年多了，但只要拆洗一下，机器就能用。我们听了很高兴，就组织职工先清除垃圾，打扫车间。然后擦洗、装配机床，组织技术人员清理设计图纸，做好工艺装备，花了一个多月时间。到 1970 年上半年恢复了生产。

恢复以后生产的是从法国引进的重型汽车。牵引力 15 吨，载重量 10 吨，是北大西洋公约组织部队装备的汽车。怎么会给我们呢？这里有美国同法国矛盾的背景。戴高乐要美国转让计算机技术，美国没有答应。他一气之下，把北大西洋公约组织总部从巴黎赶走。赶走以后，原来总部的地方，除保留艾森豪威尔的办公室外，全部改建为生产电子计算机集成电路的工厂。中法建交以后，戴高乐给我们的第一个礼物，就是制造重型汽车的设备。这套设备就放在大足，生产出来的重型汽车就是“红岩牌”汽车。这个厂的总部在“文革”后好几年又搬到济南去了。

建设攀枝花钢铁基地和修通成昆铁路，是西南三线建设最重要的两个大项目。修路主要是铁道兵和铁道部管，我们管得多的是攀钢的建设。攀钢能及时建设成功，同那里在“文化大革命”中没有大乱有很大关系。他们那里也夺权，但那是名义上夺权，实际没有影响建设和生产。攀枝花钢铁基地最大的难题是用那里的钒钛磁铁矿能不能炼出钢来。如果成功，那是很了不起的成就。用钒钛磁铁炼出来的钢，耐磨，耐高温，航天飞行器要用到这种材料，机器的齿轮、钢轨等用了它，耐磨度比一般的钢材强四倍。我国是世界上钒钛铁第一大国，但冶炼、加工都有很多困难。用钒钛磁铁矿炼钢，按常例炉料中二氧化钛含量不能高于 16%。攀枝花的钒钛磁铁矿的二氧化钛的含量却超过 25%。这样铁水粘稠度太高，就会在炉腔里“结壳”，整个炉子就要报废。在进行三线建设之前，苏联专家就到攀枝花考察过，结论是钒钛含量太高，拒绝帮助我们在那里建设钢铁厂。但是，我们在三线建设中决心攻克这个难关。

到 1972 年，西南三线建设的第一期工程基本结束，取得的进展主要有：

一、成昆、川黔、贵昆、湘黔、襄渝铁路都通车了，铁路两边的公路也通车了。

二、钢铁工业，建成了攀枝花钢铁基地、长城钢厂、成都无缝钢管厂等。

三、以重庆为中心的化工工业，建成了重庆化工厂、川南化工厂、成都青霉素厂、西南合成制药厂（重庆）等，重庆的几个老厂也改造完成。

四、电子工业，一个以成都为中心，包括绵阳、内江等地在内，建成了 20 几家工厂；一个以贵州都匀、凯里为中心，工厂和研究所配套，也有 20 几个单位。

五、飞机制造工业，遵义地区，安顺地区，还有成都，都形成了规模。

六、航天工业，四机部一部分电子工业划给了航天工业部，节省了时间，上得较

快。绵阳地区建成了可以说是亚洲最大的风洞试验场。过去在山洞里，现在搬到绵阳了。

七、原子能工业也发展起来了，川南川北都有。

三线建设不仅仅是建设军工厂，所有的主要工业门类都有。实际上军工的投资只占20%左右，主要的是基础建设。国家在西南三线建设的投资是40多亿元。用在交通运输建设，特别是成昆铁路上的投资相当多。还有若干重要的基础工程，如龚嘴电站，年发电量为70万千瓦；年产120万吨的九里水泥厂；还有六盘水煤矿、铁矿等等，都是那时建成的。所以，我很同意有的文章所说的，三线建设是对西南各省的工业、科研、教育、能源、动力、交通、通信系统进行的中国历史上规模最大的、最全面、最深刻的改造。

以四川来说，国家给四川的投资是200亿元，经过几年建设，面貌大变。钢铁、机械、电子、化工、电力、航空、原子能、动力设备等等，可以说什么工业都有了。四川的工业基础是三线建设那个时候打下的。

三线的工厂是一面建设，一面生产，为全国服务。当时正在进行援越抗美战争，我们这一边用的枪炮子弹，都是三线的工厂提供的。三线建设对援越抗美战争的胜利是立了功劳的。

1972年11月，我调任重庆市委第二书记，后来名义上兼革委会副主任。第一书记鲁大东兼革委会主任。那时不集中统一，没有办法开展工作。1977年，鲁大东调任省长，我接任鲁的工作。1978年，我调北京任四机部部长，1982年退到二线。1983年起我担任人大常委会委员、财经委员会委员，又同三线建设发生关系。这可以说是我参加三线建设的第三个阶段。

十一届三中全会后，沿海大发展，客观上放松了内地建设。三线建设困难很大。再加上这时出现了全盘否定三线建设的论调，关心三线建设的人更少了。1983年，我们向当时任国务院总理的赵紫阳反映这个问题。赵紫阳1975年起当过一段四川省委第一书记，知道三线的情况。赵提出，把三线建设问题摆到国家的五年计划中去。于是，国务院成立了一个三线建设调整改造规划办公室，另外成立了一个三线建设调整改造规划领导小组，主任鲁大东，副主任钱敏和郑汉涛（原国防工办副主任）。中央各部委的部长或副部长，都是领导小组成员，其中有八个人是搞过三线建设的。

我们的主要任务是搞一个全面规划，把钻山太深，生产确实太困难的，作为第一批搬迁出来，搬到靠近大城市的地方，或者中小城市。如贵州的一些厂搬到都匀，或搬到贵阳附近新城一带。电子工业基本上搬到离成都18公里的地方。1964年，毛主席

决策搞三线建设的时候，提出靠山、分散、扎大营，建立小城镇。后来林彪改变为山、散、洞。执行的时候选址要求两边靠山，甚至不少厂就钻到山洞里，生产生活都很困难。

1984年1月，第一次三线建设调整改造会议召开，李先念同志给会议写了一封信。他认为三线建设要肯定。不仅建设了国防工业，而且把工业从沿海推向内地，改变了中国工业的布局。那时正是对三线建设否定的调子唱得高的时候。有的人甚至说，调整改造也没有用，钱扔下去是白白浪费。先念同志的这封信对顶住这种错误议论，坚持进行三线建设的调整改造起了重要作用。

从1984年到现在，对三线建设分三批进行调整改造，国家共投资20亿元。经过调整改造，许多工厂的效益逐步好转。像电子工业中的军转民企业，生产家用电器，生产电子计算机，效益很好。绵阳生产“长虹”牌彩电的厂，原是研制雷达的。陕西的“黄河”、南京的“熊猫”，原来都是搞雷达和通信设备的。西北三线的一部分工厂，经过改造后生产现代化的纺织机械，效益也很好。

从全局来看，三线建设的成就是不容否定的。没有三线建设的话，就没有现在西南、西北的工业基础。特别是四川，三线建设在四川的成效是最显著的。四川的工业在中国已经具有举足轻重的地位，已经成为钢铁、电子、电站成套设备、重型机械、汽车、化肥生产基地，有许多高精尖的产品，在海外也有点名气。四川1985年社会总产值达到1023.25亿元，1991年为2591.7亿元，排到全国第六、七位，曾经达到过第五位。这同三线建设时打下的基础是分不开的。

对三线建设历来有争论。毛主席在世的时候不敢争，毛主席去世以后争得很厉害。有一些人认为，那时要是把对三线的投入投到沿海，那效益就会如何如何。他们谈问题离开了当时的条件。那时帝国主义对我们实行全面封锁。南方，美国在发动越南战争，矛头对着我们；北方，苏联陈兵百万。苏美联合反华，形成南北夹击之势。加上蒋介石叫嚷反攻大陆，不断骚扰东南沿海，台湾的飞机半个钟头就可以飞到上海。在当时那种形势下，不进行三线建设，不作好应付战争的准备行吗？

党的十一届三中全会以来，实行改革开放，这是十分必要的，非常正确的，对发展国民经济，增强综合国力，成效是显著的。我们允许外国人来投资办厂，但也要掌握好分寸，不能妨碍甚至放弃民族工业的发展，不能丧失必要的警惕性。现在有人提出要把经济效益最好的企业与人合资经营，这是极端错误的口号。难道我们自己不会赚钱吗？不能什么都是外国的好，什么都搞合资。应该看到，这不仅是经济问题。我们从小就跟着大人一起抵制日货，抵制英货，打倒帝国主义和封建主义。不能打倒了

1985年，原国家电子工业部部长、国务院三线建设调整改造规划办公室副主任钱敏同志在一、三地区经济技术合作会议上。

又让他们重新占据统治地位。现在我们利用外资1300多亿美元，仅次于美国（美国利用外资13000亿美元），在发展中国家里是第一位。应该主要引进新技术或我们技术不足的部分。我们要用市场换取资金、技术。如果用我们的市场去换啤酒、泡泡糖、麦当劳……那有什么意义呢？

原载《党史博览》1999年第2期。

我们建设了一座城市

——陈祖涛　口述　欧阳敏　撰写

二汽建设的艰难开始

在我的汽车生涯中，第一次自己独立设计的汽车工程是一汽的“红旗”；第二次是一汽生产的越野车；第三次是帮助古巴建设一个生产美国汽车配件的工厂。当年古巴革命胜利后，美国对它进行封锁，古巴国内有大量的各种型号的美国汽车，这些汽车急需零配件。虽然这个厂生产的是汽车配件，但却是全套的，除了不组装之外，和整车厂没有多少区别，所以对我来说，这是自己动手独立设计汽车工程的第三次；第四次是为了生产我国军事工业急需的大型载重越野车，在四川大足建设年产 3000 辆的大足汽车厂。大足汽车厂虽然产量不高，但它是一个完整的从零件到总成、再到整车装配的汽车厂。这四次设计经历，让我走过了一个从简单到复杂，从局部到整车的全部设计过程，积累了多方面的经验，从而最终能够在 1966 年开始主持设计具有世界先进水平的年产 10 万辆的大型综合汽车厂——第二汽车制造厂。其生产规模在当时名列世界第三位。二汽的建设在我国汽车工业发展史上是一个里程碑，它标志着我国的工业发展已经到了一个较高的水平，我国机械制造的门类和布局已较为完整，有很强的设计制造能力，汽车工业已经逐步发展成为国家经济的支柱产业。二汽的建设为我国随后的汽车工业大发展奠定了人员、技术及物质的坚实基础。我作为二汽的总工程师在个人的汽车生涯中也走上了一个新的起点。

对于二汽的建设水平，美国人有一个中肯的评价。1978 年，我们和美国通用公司讨论合作发展重型车，经李先念同志批准，李岚清同志和我陪同美方代表来到当时还不对外国人开放的十堰市。我们想让这些骄傲自大、目中无人的美国人看一看中国人自己动手建设的二汽。这些通用公司的高层管理人员和技术专家，仔细观看了我们的每一个专业厂和基本上由我们自己制造的全部生产设备，观看了二汽自产的汽车表演，

有的还开着我们的汽车转了一圈。对厂房、设备、产品，他们都很赞赏，满嘴的“OK”，当听说这些全部是我们自己设计和制造的，他们表现出了吃惊和不理解——他们根本不相信我们有能力建设这么大、这么现代化的汽车厂。我记得他们提出的第一个问题是，在二汽的建设过程中，有多少外国人帮助你们？当时由我负责向他们介绍情况，我非常自豪地告诉他们，二汽完全是我们自己动手建设的，没有一个外国人参与。他们的眼睛里流露出明显的不相信。我对通用的高级工程师爱德华兹说：“你看不起我们中国人啊，告诉你，我是二汽的总工程师，负责二汽建设的全部技术问题，你不相信这是我们自己的成果，那你提问吧，我和我的12个副总可以当面回答你们提出的任何技术问题。”他们也不含糊，果真一个一个地提问，我也就逐个地回答。后来他们终于服气了，相信我们自己有这个能力。

在参观了漂亮的车城十堰后，他们称赞十堰是“中国的底特律”。但爱德华兹最后提了一个问题：“陈先生，我不理解，你们为什么要在这么一个大山沟里建一个世界级的大厂呢？”技术上的问题难不倒我，但这个问题我有点犹豫，这是当时我国战备上的需要哇。再说，政治形势也要求我说话要谨慎，于是我说了一句外交辞令搪塞了过去。其实，我们在二汽的建设上是走了大弯路，交了大学费的，这是他们美国人所无法理解的。

历史进入1965年，中国的汽车工业已由襁褓中的婴儿逐渐成长为青少年。除了一汽外，还有南京、上海、北京、济南等四个汽车厂和一批中小修配厂，每年能生产五六万辆车。和原来一穷二白的历史比，我们取得了了不得的成绩，但和世界比，我们的差距还是巨大的。国内经济建设的发展对运力的需求在不断增加，在这历史的关口上，第二汽车厂的建设正式提上了共和国领导的议程。

很多人可能不知道，就在我国刚开始建设一汽的时候，党和国家领导人就在考虑建设二汽了。1952年底，毛主席就提出“要建设第二汽车厂”。那个时候，国民经济正处在恢复期，在朝鲜我们又和美国人打得烽火连天。由于美国飞机的轰炸，志愿军的汽车损失非常大，前方急需的给养、物资运不上去，已经直接影响到了前方战事的进程。国内的运力靠的就是国民党旧政权留下的一点破旧卡车和从苏联买的一点车，缺口相当大。由于当时的领导人缺乏经济建设的经验，对汽车厂建设的难度没有认识，认为汽车不够，就再建一个厂嘛！建设二汽就是在这样的指导思想下提出来的。

1953年1月，一机部汽车局上报了《第二汽车厂建设说明书》，当时的设想是仿制2.5吨的嘎斯50，年产量定在10万辆以上。二汽的厂址先选在武汉的青山，就是后来武钢的厂址。但苏联专家组的一个领导在和我们谈判时说：你们搞建设要考虑战争因

素，你们现在要建长江大桥，将来美国人一个原子弹，长江大桥就没有了，周围的其他东西也就没有了。参加谈判的李富春副总理马上向中央报告了这一情况，很快中央就取消了把二汽放在青山的决定，而要把它放到四川去。经过踏勘，1956 年 1 月，我们初步将二汽的厂址定在了成都郊区的保和场。但到 1957 年，由于国家在经济上实在难以承受，二汽下马了。

第二个五年计划期间，1958 年 6 月，中央第二次提出建设二汽。朝鲜战争结束后，大批志愿军回国，在讨论一个师的安排的时候，毛主席很为难地说：哎呀，怎么安排呀？干脆，把他们都给二汽吧。并且说，二汽就在湖南建吧。李富春是湖南人，毛主席的老乡，也是毛主席经济建设的主要助手之一，时任国家计委主任。一听要在湖南建，他立刻安排我们到湖南选址。我们跑了长沙、常德、怀化、溆浦、邵阳、芷江等很多地方，经过反复研究和对比，厂址最后定在湖南常德一个原日军废弃的飞机场。常德城市不大，但交通方便，公路、水运都有，是建设大型工业基地的好地方。1960 年，就在我们选定厂址，各项筹备工作开始运转的时候，上面突然宣布，二汽不建了。当时没有多说原因，我们只是普通的技术干部，也不可能知道过多的深层次的原因。现在当然明白了，原因就是 1958 年“大跃进”造成的国民经济比例严重失调，又遇上连续三年的自然灾害，再加上我国和苏联意识形态领域的争执加剧，直接影响了两国关系，苏联的各项援助都停止了。天灾加上人祸，我国的国民经济出现空前的危机，人民生活水平直线下降，全国的人都在饿肚子。城里每人每天只有几两粮食，每月一二两油，基本上没有肉、鱼，农村就更差了，不少地方的农村出现了饿死人的事。

经济紧张到了这一步，吃饭成了最大的问题，各项建设只有停下来了。于是大批建设项目下马，二汽是花钱大户，当然难逃此劫。其实，当时二汽已经有很多技术干部开始在一汽实习了，下马的损失很大啊。“大跃进”带来的恶果让人真是不堪回首。二汽下马后，我又回到了长春。

第三次提出建设二汽是 1964 年。针对三年自然灾害带来的严重困难，中央采取了一系列措施，主要是“调整、巩固、充实、提高”八字方针，毛主席在中央召开的七千人大会上做了自我批评。为了恢复经济，国家在各项政策上也有些松动。经过努力，国民经济逐步回升，形势有了好转，主要的标志就是能吃饱饭，不再饿肚子了。其实，用今天的眼光看，国内商品仍旧是严重匮乏的。由于我国的运力长期不足，运输一直是国民经济发展的瓶颈，所以国民经济一旦好转，二汽的建设再次提上议事日程。

重新建设二汽还有重要的政治原因。在 60 年代中期，中国同美、苏两个大国的矛盾日益激化，几乎丧失了调和余地。中国所面对的众多外部“敌手”，无论是潜在的还

是现实意义上的，都可能危害中国的国家安全。于是，选择战争准备作为国家经济政治的着重点，就变得十分必要了。当时美国在越南的侵略战争逐步升级，直接威胁到中国的安全。台湾的蒋介石集团趁着内地的经济危机，在美国的支持下，疯狂叫嚣要反攻大陆。苏联和我国的国家关系也因政治分歧而全面恶化，自 1960 年 8 月在中国新疆博孜艾格尔山口附近地区中苏发生第一次边境冲突之后，中苏边境开始变得不安定起来。从 1960 年 8 月至 1964 年 10 月，中苏边境地区共发生千余次冲突，中苏边境形势日趋紧张。中国周边环境呈现出“山雨欲来风满楼”的紧张局势，外来军事侵略仿佛随时可能发生。在这样一个被包围的环境中，准备打仗是当时中央领导时刻考虑的问题。毛主席考虑战争打起来中国必须要有可靠的战略后方和军需后勤保障，因此提出建设“三线”军事工业基地的战略设想。

三线建设的目标，是要采取多快好省的方法，在纵深地区，即在西南和西北地区（包括湘西、鄂西、豫西）建立一个比较完整的后方工业体系，并且分三步实施：第一步是用三年或者更多一点时间，把重庆地区，包括从綦江到鄂西的长江上游地区，以重钢为原料基地，建设成能够制造常规武器和某些重要机械设备的基地；第二步是建设西北；第三步是攀枝花钢铁基地建设。同时，把重庆基地、攀枝花钢铁工业基地和成昆铁路的建设，作为三线建设在四川的建设重点，这就是所谓的“两基一线”。此外，还有航天、航空、汽车、船舶、电子、核工业等大批重要项目和与之配套的建设项目，包括几百个工厂和科研单位。

汽车是重要的军事后勤装备，当然是重要的“三线”建设项目，所以 1965 年第二汽车厂的建设项目正式列入第三个五年计划，成为“三线”建设的重点项目。二汽首先要生产的就是 2.5 吨的越野车，这是拖炮的车，要保证打仗的需要。二汽的建设纲领是十万辆，其中军用车就有 4.5 万辆，2.5 吨的越野车（我们叫“25Y”）2.5 万辆，3.5 吨的越野车 2 万辆。4.5 万辆啊，这可不是个小数字，全世界的汽车厂都是没有先例的。其余的 5.5 万辆是 5 吨的民用车。

这种建设纲领在今天看，绝对是错误的，姑且不谈国内能否消化得了这么多军车，就是从经济效益上看，也是非常不合算的。按当时的价格，一辆 2.5 吨的车就要一二十万，要知道，军车的设计、建造和选材都和民用车不同，成本很高，是不赚钱的。我们能年年掏大把的银子去补这个大窟窿吗？我们的财政本来就是吃饭财政啊。二汽建成后，首先投产的是 2.5 吨的生产线，结果军队没有钱买，每年只能买 1500 辆～2000 辆，这种产能闲置的代价就是浪费国家大量的钱。在这种情况下，我们赶紧把 5 吨的民用车生产线建好，以民补军。5 吨的民用车的质量非常好，一投放市场立刻受到

热烈欢迎，简直是供不应求，这样，我们二汽才避免了一建好就陷于亏损、破产倒闭的险境。要知道，我们建在三线的很多军工厂都陷入了这个怪圈。当时是一切为了战备，一切服从战备，一切让位于战备，再多的钱也花，再难的事也干，再大的苦也吃，但就是不讲科学。飞机厂搞三套，坦克厂搞三套，潜艇厂搞三套，深山老林里，到处挖洞。我去看过很多厂，崇山峻岭的大山洞里，新建的厂房，崭新的机器设备，就是产品没人要，最后陷入绝境。这不是一两个企业，而是成百上千，国家投资几千亿，其结果最终还是国家损失，工人兄弟们吃苦啊。一家两代甚至三代都窝在山沟里，真是“献了青春献子孙”。所以，我认为，当时提出的“军民结合以军为主”的方针是建立在对形势的错误判断的基础上的，是错误的，已经成为历史的教训。当然三线建设也有它的积极意义，或者说是历史贡献。当年国家2000多亿元的投资注入了中西部省区的边远山区，建了30多个大型的工业基地和几百个厂，直接促进了西部省区一大批中等城市的出现或扩张：四川的绵阳、攀枝花（从金沙江畔的无人区直接发展到中等城市）、南充，湖北的郧阳、十堰，贵州的遵义、安顺、都匀、凯里，陕西的咸阳、渭南、宝鸡、汉中、安康，甘肃的天水等。还有与之配合的焦枝线、襄渝线、成昆线、湘黔线等铁路。这一切都直接带动了西部工业能力和水平的提高及城市化的进展。三线企业的装备、路网和人才储备，为这些地方的经济和社会发展提供了有利条件。

我们第三次建二汽就是在这么一个经济、政治、社会背景下开始的。

二汽的选址与初创

1965年4月，一机部正式向中央写出报告，建议在第三个五年计划期间，在内地建设一个能生产1~8吨汽车的生产基地。到了7月，又向中央和周总理报送了《第二汽车厂建设方案》。1965年12月，一机部正式任命了二汽建设五人领导小组，这五个人是：饶斌、齐抗（原南京汽车厂厂长）、张庆梓、李子政和我。这个李子政是个很了不起的人，他是一汽的八级工人，山东大汉，为人正派，敢说敢当，有水平有能力，在工人中很有号召力，一汽工人送他外号“李青天”。饶斌是我国汽车工业的奠基人，为中国汽车工业的建设和发展作出了毕生的贡献，被称为“中国汽车之父”。我们长期在一起工作，他是我的良师益友。我们说起来是五人小组，其实都是分散的。齐抗在南京，李子政在一汽，我在工厂设计处，张庆梓在一机部汽车研究所（长春）。

1965年下半年，饶斌和齐抗两人开始选址，从大足回来后，我也参加了选址。在此之前的1964年，我因为四川大足汽车厂的建设到法国考察，在巴黎就接到饶斌从国

内打来的电话。饶斌当时是一机部副部长，也是我在一汽的直接领导，我们两人之间互相了解，工作上配合得很好。他在电话里说："我被任命为二汽的厂长了，你也来，咱们一块干吧。咱们再干他一个汽车厂！"听到这一消息我也很高兴，作为一个技术干部，最大的追求就是能够充分地发挥自己的才干，能够全身心地投入自己所热爱的工作中。自从回国后，我已经先后在一汽红旗轿车、越野汽车、古巴汽车配件、国内汽车厂整合、四川大足重型汽车等多个岗位上工作，积累了较丰富的经验，二汽是我国将要建设的最大的汽车厂，在那里能发挥我更大的作用，我当然愿意去。再说二汽的厂长又是我的老熟人，我哪有不去之理。饶斌见我同意了也很高兴，他叮嘱我在国外要尽可能地多看一些汽车厂，多吸收一些人家的先进技术。1965 年回来后，我把大足汽车厂的选址建设等事安排好了后就直奔湖北郧阳。

选址开始时，中国已是政治阴云密布，山雨欲来，当时中央对三线工厂的布局要求是具有"左"的味道的"靠山、分散、隐蔽"六字方针。根据这一方针，我们当时就圈定了湖北、湖南、陕西、贵州、四川等 5 个省。在此基础上，我从有利生产、方便运输的角度考虑，提出厂址要在铁路公路等交通沿线，要有较大的水源。我从大足来到湖北时，饶斌和齐抗已经开始选址并跑了好多地方，我是五人小组中负责技术和工厂设计的，所以在选址上我要补课，我带着吴庆时沿着他们走过的路线又重走了一遍。

我们在湖南湘西武陵山区的辰溪、芦溪、沅陵踏勘，就是当年解放军剿匪的那个地方，那里山高洞多，《乌龙山剿匪记》就是在那里拍的。我专门到那些洞里去看了，那个地方做土匪藏身洞可以，但建设现代化的汽车厂就不具备条件了。我在四川綦江齿轮厂看到，从国外进口的精密设备在"山、散、洞"的要求下，被放在大山洞里。结果因为空气湿度太大，设备生锈，造成了很大的损失。所以我是反对进洞的。二汽是机械加工型企业，设备成千上万，再大的洞也放不了，况且潮湿问题也解决不了。

我们又从成都到重庆、再到贵阳，尽在大山里转圈子，最后，得知国家将修建从湖北襄樊到四川重庆的襄渝铁路，在报请中央同意的情况下，我们确定在湖北西北部的山区选址，大致从湖北的襄樊沿汉水向西一直进入巍峨的武当山，再向西进入秦岭地区。当时铁道部副部长彭明要为襄渝铁路选址，他从成都沿秦岭向南，我在陕西与湖北交界的白河县等他，然后和他一起走，这样，我们选的厂址就会始终和铁路在一起。在白河会合后，我和他一路向南，进入湖北，沿着武当山的北麓穿过郧阳到了郧阳和襄樊交界的谷城县一个叫石花的地方，在那里我们俩分手。这一路踏勘，我看中了郧阳这一带。它背靠大山，紧邻即将修建的襄渝铁路；滚滚汉水从身边流过，可以

提供丰富的水源，足以保证生产和生活；襄郧公路从襄樊大平原往西，一直通向郧阳的大山深处，交通方便。于是，初步意向就在这里了。

我们选址小组共4人，李效时、何方、李岩朋和我。我们开着一辆北京211吉普，拿着万分之一的军用地图，沿着李宗仁抗战时期修建的“老白公路（郧阳的老营到陕西的白河），在深山里逐点勘察，有的地方没有路就下来走。有一天，吉普车在狭窄崎岖的山道上开，一位在路边砸石头的老太太突然站起来横穿公路，司机猝不及防，只得猛打方向盘，猛踩刹车。吉普车闪过老太太，尖叫着刹在公路边上，我和司机把头伸出窗外一看，顿时一阵头晕，吉普车的车轮紧挨着公路的边，路底下是万丈绝壁，垂直下去，深不见底。司机吓得两腿发软，几乎下不来车。要是动作再慢一点，或司机处置失当，那我们就没有今天了。

通过一段时间的考察，我们在鄂西北和陕西南两地踏勘了20多个县，访问了80多个部门和单位，搜集了铁路、公路、航运、地形、地质、水文、气象、灾异、水电、工农业等多方面的大量资料，经过综合分析，将厂址初步定在郧阳地区一个有近百户居民叫十堰的小镇。

十堰因为历史上建有十个蓄水的堰塘而得名。这里群山环抱，呈放射状分布着众多较宽阔的山沟，每一条山沟都向心地汇聚到这个几十平方公里的小镇。小镇离汉江27公里，有公路相通。十堰西南20公里的黄龙镇有一条汉江的支流叫堵河，水流较大，可以满足设计大纲需要的生产和生活用水。十堰东北80公里就是中国最大的内陆人工湖——丹江口水库，90万千瓦的丹江电站是距二汽最近的电源，二汽开工建设的电力可以依靠这里。设计中的襄渝铁路在十堰有一个车站，交通不成问题。十堰向南距襄樊200多公里，距华中重镇武汉494公里，和这两个大城市相邻，有利于人员和物资的集散。十堰的四周都是大山，符合中央靠山、隐蔽的建设原则。十堰的地质和水文、气象等方面条件也比较好。就地质而言，十堰避开了武当大断层，没有发生大地震的危险，工业建筑设计可不采取抗震措施。十堰属南北气候交接地区，冬天较暖，取暖季节短，夏季高温天也不多。十堰历史上曾发生过1935年的7天7夜的大暴雨，所以在防洪上要采取措施，要按50年一遇的标准，对十堰的25个水库加固，疏通8条河流。在我所跑的山区里，就这个地方基本符合建设大型汽车厂的要求。

初步意向定下来后，我们马上向一机部写了选址报告。1966年4月，林乎加来检查工作。二汽建设工作由当时的“小计委”直接过问，林乎加是“小计委”的副主任。他听了我们的汇报，看了我们的选址报告，满脸的不高兴，把我和何方叫到房里，狠狠地批了我们一通：“陈祖涛，你们怎么选的地方，我们的原则是要进山，你这是山

吗？中央关于三线建设的精神你根本不了解。你们要再往山里走。”选址的时候我主要考虑生产的布局要科学合理，对于山的大小的确没有过于看重。十堰地处武当山北麓，虽然是山区，但尚属丘陵地带。我们选定的地方，山的标高都只有50米左右，确实不够大，但特别有利于厂房布局，将来有利于生产。其实他们对于山的理解过于教条。“文革”后，我到美国去访问，看到美国人从卫星上拍的我们二汽的照片，哪个厂在哪里，一清二楚，这说明，你进再大的山人家也看得见。从现代科学角度说，看得见就打得着。从这个意义上看，当时的进山，而且是要进大山，进深山，毫无意义，只是吓唬自己，徒然增加建设的成本和难度。

我赶紧给在北京的饶斌打电话，把林乎加的意见告诉他。饶斌也紧张了，他马上从北京赶来，我和他一起再向深山里走。我们向西穿过郧阳地区的竹山、竹溪，进入陕西境内，一路上都是连绵起伏重重叠叠一望无际的大山，这里已是中国著名的秦岭山系。过了陕西白河的牛瓦山，再向前，又过了两座山，这两座山之间相距就有10公里，山够大了。我看了一下地形，认为不符合建厂的要求，于是再向前，到了陕西的安康。再从安康出发，沿着秦岭的山间小道，一直到了汉中。那个山就更大了，这是战国时代从陕西到四川的通道，也是李白《蜀道难》里写的那条道。这里山高壁陡，公路如玉带缠腰，山峰似利剑直指青天，有的地方根本就没有路，公路就是从山腰向里凿进几米，路外就是万丈悬崖，真如《蜀道难》诗里所说“一夫当关，万夫莫开。”从路边往下看，净是悬崖峭壁，有的地方崖壁接近90度，我这才理解了李白所说的“蜀道难，难于上青天。”周围几百平方公里，除了高耸入云的山峰，基本没有适合建厂的平地。山的高差近千米，铁路怎么进来，没有铁路，每年几百万吨的物资进出怎么解决。而且，这种地形生产车间怎么布局？年产10万辆车的厂房有150多万建筑平方米，生活宿舍100多万建筑平方米，这里怎么可能盖这么大的厂房，这么多宿舍？这样的地形绝对不能建设大规模的汽车工业基地，就是劈山也办不到。我对饶斌说：建工厂，尤其是建二汽这样特大型的汽车厂，必须要考虑到长远，这可是百年大计呀，我们要对子孙后代负责。我是坚决不同意在这样的大山里建厂，这简直是开玩笑。饶斌是一个政治性很强，很讲原则的干部，他也认为，这里不能建厂，我们要对党和人民负责。于是我们决定：走，回郧阳，到老营去。

到了老营，齐抗也赶来了，我们三个人研究决定，还是按原计划向一机部汇报。当时我们从将军河到黄龙镇，从十堰到丹江口，一共做了20多个方案。核心是三摊，一摊是将军河，一摊是黄龙镇，一摊是十堰。

为了在我们的方案中选出最好的厂址，1966年10月，一机部牵头在老营召开了二

汽选址现场会议，有国家计委、建委、一机部、汽车局、设计总院、湖北省委、中南三线建设委员会及30多个设计单位的设计人员和二汽各专业厂的筹备人员等500多人参加。一机部副部长白坚主持会议，会上争得一塌糊涂。其中有很“左”的，提出二汽要进大山，进深沟，进山洞，车间与车间距离不小于1000米，建筑群面积不超过20000平方米，要炸不垮，打不烂。没办法，我们五人小组开会拿主意。将军河和黄龙镇两个地方靠山，但不好建厂，十堰地形最理想，但山小了点。我是坚决的十堰派，李子政坚决支持我，饶斌也是赞成我的方案的。第二天，我就要代表五人小组做主导发言，我和饶斌商量该怎么讲。饶斌说，你就按你的意见放开讲吧。我又向孟少农征求意见。孟少农是留美的，也是清华大学汽车系的创始人，他是支持我的十堰方案的。他告诉我：你的方案是以总装为核心的蜘蛛网式的布局，这样讲，明白易懂，大家也容易接受。我接受了他的意见。第二天，我放开讲，一气讲了几个钟头，把每一个方案的优劣做了详尽的分析，会议整整开了一天，基本上都是我在介绍情况。这一次对于我来说，就相当于大学毕业时的答辩一样，与会的代表不断地提问，我也在不断地回答、解释。最终大家都不再提问，基本赞同了我们的选址意见。当然会上也有不同的意见，有的人坚持战备观念，厂子要分散，但稍有工业生产常识的人都不赞成他们的意见。结果我们的十堰方案以压倒性优势获得通过，建厂地址定在十堰东西长20多公里，南北宽10多公里的地方。

《老营现场会议纪要》正式以一机部的意见上报国家，1967年2月，一机部正式下文批准。说实话，二汽厂址定下来，我心里并没有多少轻松，把这么大的一个汽车厂放到这么一个大山里，我内心深处始终是不赞成的。一个几万人的大企业，要吃、要喝、要生活，这是要在一穷二白的基础上建设一个社会啊，这样我们的建设成本就要大大增加，这一笔账谁来算呢？二汽建设以后出现的问题也证明了这一点。但在当时的政治气候下，我不敢那样说，也不可能那样说，作为一个知识分子，这是很可悲的。

缸盖铣削加工自动线

“老营会议”后，我和齐抗搬到十堰，开始每一个车间的设计。二汽共有26个专业厂，我们根据地形按产品特点、工艺流程和相互关系的原则，将其分成发动机、车桥、总装冲压和后方生产四大片区，采取总体分散，相对集中，依据公路和铁路走向，以总装为中心，按地形采取蜘蛛网式布置，把各个专业厂有机地连接起来。最终的布局是这样的：发动机厂和围绕发动机生产所需的制造发动机铸件的铸造一厂，化油器

厂、轴瓦厂布置在十堰花果镇；车桥厂和围绕车桥生产所需的锻造厂、铸造二厂、传动轴厂和木材加工厂在十堰东端的茅箭堂；总装厂和车身、车架厂布置在十堰市的中心张湾，车轮厂和车厢厂按生产走向布置在铁路线边和销售部旁；后方厂有刃量具厂、动力厂、设备修造厂、冲模厂、通用铸锻厂、热电厂和水厂，这些厂多根据地形就近设置。

1966年10月，中共湖北省委决定成立二汽临时党委，由饶斌、齐抗、张庆梓、李子政和我组成。当时第二汽车制造厂是国家重要的军工单位，对外称是“国营东风机械厂”。1966年11月，二汽的设备修造厂率先开始动工。随着一声惊天动地的爆破声，二汽建设的帷幕正式拉开了。

二汽的建设是全国各地支持的结果，其中一汽支持的力度是很大的。首要的就是技术人员的支持。在那个时候，汽车工业的技术人才是很紧俏的“宝贝”，要把自己的“宝贝”无偿送人，这也不是那么容易的。开始选址时，就我们十几个人，十几个人选什么厂址？我们都是一汽出来的，于是向一汽的厂长刘守华要求支援。刘守华也很有意思，他眯着眼，一副若有所思的样子，也不说同意，也不说不同意，就是一言不发。我们很快明白了，他不想给。说了几次，他总是王顾左右而言他。这下我们急了，这时正好一机部的段君毅部长和其他几个部长在一汽蹲点，我们就找到他们反映情况。段君毅一听就生气了，他马上在一汽的党委会上讲了这个问题，批评一汽没有全局观念。他宣布，一汽将三级以上的工人和全部技术干部分成三份，由二汽来挑一份。部长发话了，谁敢不照办，于是我心满意足地从人事部门认真地挑了2000多人。其实我也明白，一汽干部走多了，会影响工作，但二汽创建时期，更需要干部，骨干多了，二汽就会建设得更快更好，最终还是对国家有利。为此，刘守华很有意见，我们私人交情很好，酒肉不分家，但这是工作。有一次，我和他谈起此事，他不服，我乐了，说：当初你要是爽快地给我们一些人，何至于一下子走了2000多人呢？

作为总工程师，在二汽开始建设的时候，我考虑得最多的就是建厂方针，即要把二汽建成一个什么样的厂。在考虑这个问题的时候，我反复回顾和思考了我国汽车厂建设，主要是一汽和四川汽车厂建设的经验和教训，力图吸取经验，避免教训。

一汽的建设有这么几个特点：一是建设周期短。一汽1951年开始设计，1953年7月15日动工，1956年6月15日建成投产。说三年就三年，一点也不拖拉。这主要得益于当时党和国家高度重视，毛主席亲自过问；刚解放，干部、群众心齐气顺，以能参加建设中国的第一个汽车厂为自豪，有极高的荣誉感，对工作全心全意。如在长春苏家屯选好厂址后，群众非常理解和支持，有组织地迅速搬迁，没有任何阻力。二是

苏联的大力支持和援助。苏联对于自己阵营中增加中国这么一个重要的大国和美国对抗极为重视，所以对加强中国经济的实力也很下力气，援建我们156项工程，帮助我们建立起国民经济的基本框架，不管以后中苏关系如何，这些项目的援建对我们国家的发展，都起了极为重要的基础作用。一汽建设，从工厂设计、土建设计、产品图纸、工艺文件、工装设备、人员培训、安装调试，甚至开始生产的产品毛坯都全部由苏联提供。三是尊重科学，按科学规律办事，建立了较完整的现代企业管理制度。汽车厂是科技密集型产业，科技密集型产业最根本的一条就是尊重科学，按科学规律办事。为了帮我们建厂，苏联派了200多名专家，从车间到厂部，按汽车生产的流程，全面地、手把手地教我们，帮助我们建立了全套现代企业生产管理制度；安排了我们500名管理和技术骨干去苏联的汽车厂培训，按科学的规程为我们培养了汽车生产的管理和技术人员。有了制度和遵守制度的人，尊重科学，按科学规律办事就成为可能。一汽建设好后，成为我国国民经济的主导企业之一，使我国汽车工业从无到有，为我国的国民经济发展做出了重要的贡献，直到目前仍然是我国的汽车产业三大基地之一。

但当时一汽也存在一些问题，首先是产量低，3万辆的能力远远不能满足国民经济运力发展的需求。苏联给我们设计的工厂像四合院似的高度集中，难以更改，束缚了生产力的发展。毛坯能力小于加工能力，加工能力小于装配能力，副配件生产能力大于主机生产能力，铸、锻、冲能力小于机械加工能力，形成了前方强，后方弱的态势，后方保证不了前方需要，限制了工厂的发展。其次是生产技术水平落后，产品结构单一，生产组织综合性强，没有向专业化发展。一汽是苏联斯大林汽车厂“拷贝”过来的，而斯大林汽车厂又是30年代苏联从美国福特公司购买的生产线。30年代的技术水平到了50年代能不落后吗？苏联对这套生产线并没有做什么改进，就又援建了我们，这是落后生产技术水平的延续。苏联的汽车厂产品单一，无论是斯大林汽车厂、高尔基汽车厂还是莫斯科人汽车厂，基本上都是单一的产品，与多样化的货物运输要求有很大的矛盾。由于他们的汽车厂在设计之初就明确要建高度集中的综合性大厂，把冲压、铸锻、焊接、油漆等生产工艺全部集成在一起，结果产品改型极端困难，我们现在看到的“伏尔加”、“莫斯科人”等车20世纪三、四十年代就是现在这个样子，真正的“几十年一贯制”，和欧、美、日等国每隔几年，甚至一年之内就能推出一个到几个新产品有很大的差距。一汽延续了苏联汽车生产的弊端，由于生产组织结构所限，我们的“解放”产品也是几十年一贯制，在技术上只能维持简单的再生产，产品无法向系列化、多品种方向发展。第三是重生产，轻研发。一汽在设计时就是以生产为主，没有考虑研发，没有专门的研发机构，产品设计、工艺技术人员少，试制实验手段和

技术手段都太弱，严重妨碍了技术改进和发展。

四川重型汽车厂是在一汽投产9年后建设的，布局规划时，在某种程度上吸取了一汽的教训，首先采取了部分引进加自力更生的方针，产品、样车、部分工艺、工装、技术资料从法国贝利埃公司引进，部分关键设备从西欧各国引进，选址、规划、工厂设计、施工、大部分设备的生产都靠自己。1965年3月集中设计，1966年夏天就完成基建任务，进展较快。其次考虑生产专业化，四川重型汽车厂是建新厂和改造老厂（綦江齿轮厂、重庆发动机附配厂、重庆汽车附配厂）同步进行的，在大足新建了一个重型汽车底盘、钣金件总成和总装厂，通过老厂改造就有了齿轮、发动机、汽车附配件等专业厂。第三开始注意加强技术手段，在重庆发动机厂建立了发动机实验基地，在綦江齿轮厂建立了齿轮实验、测试基地。

四川重型汽车厂的建设也给我们留下许多值得思考的地方，首先要肯定的是“部分引进加自力更生”的方针是可行的也符合我国的国情，但引进外国技术和产品应该是“一用、二改、三创新”，但我们刚好颠倒了，变成“一改、二创新、三用”。人家的技术，你刚引进，还没有吃透，没有透彻的了解，怎么改？创新就更是不切合实际了。革命的理论脱离了实际，导致花了国家几百万宝贵的外汇买回的技术资料被束之高阁，教训深刻。第二在建设三线军工企业的时候，从开始设计起，就应该考虑到“军民结合”。重型汽车厂从设计建厂之初就只有军，没有民，结果军车质量上不去，产量小，企业没有效益，工人坐着靠国家发钱，国家不堪重负。

二汽是我们国家新建的最大的汽车厂，生产纲领是10万辆卡车，这个规模是相当大的，从世界角度看我们也排在第三。但这个第三并不能说明我们先进，反而从另一个方面说明我们的建厂思想的局限。西方汽车厂家的规模比我们的要大得多，但他们的产品多元化，80%是轿车，其余的是卡车。卡车根据运力的结构不同又分为重型车和轻型车，重型车占20%，轻型车占70%，中吨位的通用型车不多，只占10%。而我们二汽2.5吨、3.5吨的军用车占了4.5万辆，其余的5.5万辆都是中吨位的5吨卡车，这种生产纲领，世界少见。前面讲过，几万辆军车，我们的部队根本消化不了，剩下的就是单一的5吨车。这种车的好处是通用性强，在中国当时的公路状况下，有较强的适应性，不足之处是大吨位的货物拉不了，小吨位的货物又浪费运力。但就是这种车我们定下5.5万辆的规模，这也算是“中国特色”吧。虽然生产纲领这样定，但一汽和重型汽车厂建设中的教训我们一定要在建厂方针上予以回避。针对他们的教训和二汽的实际，借鉴国外汽车厂家的一些有益的做法，我和饶斌等人都明确要用多品种系列化和按生产专业化模式替代综合性大厂。针对前面所讲的情况，我们五人小

组和相关人员经过认真的讨论，制定了《第二汽车制造厂建厂方针 14 条》，1967 年“14 条”被一机部批准。由于当时的历史原因，“14 条”中有很多“左”的和形而上学的东西，但主要精神特别是生产技术方面的方针是正确的，主要有以下几条：

一是产品系列化，搞多品种生产，满足国民经济多方面的需求。一汽是在苏联生产第一、使用第二的思想指导下建设的，追求产品单一、生产简化而忽视了用户的需求。我们提出产品必须从我国的实际情况出发，适应用户需求，建立自己的汽车系列。产品要好用、好造、好修、省油、材料立足国内，技术先进，坚固耐用，低成本，系列化，解决大批量生产和多品种需要之间的矛盾。当时我们把设计产品的队伍拉到南京，在南京汽车厂试制。我们准备试制两种发动机，一种是直立式 6 缸，简称“直 6”，缸径可变，有大有小；一种是 V6，也是可大可小，去掉两个缸，就是 V4，这样，我们搞了两个基本型，衍生出好多个品种。有了多样化的发动机，我们就可以生产多种不同吨位的汽车，基本实现了产品系列化。现在二汽能生产从 1 吨到几十吨的车，就得力于最初的系列化、多品种的建厂思想。

二是生产专业化。苏联的生产模式是围绕单一产品来的，它的生产机构、设备配置都是服务于单一的产品，一旦要对产品进行调整，所有的生产结构、设备都需要变动，非常困难。这种生产组织形式臃肿僵化，不利于产品结构调整。一汽就是这种生产组织形式，所以，解放牌汽车一个品种生产了 30 年，直到 1986 年经过很大的努力，才实现了转产。不是他们不想转产，而是因为落后的生产组织形式限制了他们。针对苏联的弊端，我们提出生产专业化，在二汽的大框架下，不搞综合厂而是分别成立专业厂。专业厂既是独立的生产单位又是设计、试制和实验的阵地，具有一定的独立性，可以自主开发，自主经营，产品除供应二汽外，还可以供应别的厂家，当企业转产的时候，各专业厂就可以在自己的生产范围内进行调整，有较大的灵活性。但在一个大山里建几十个专业厂谈何容易。再说，很多专业厂在当时全国都是第一个，没有借鉴，27 个专业厂，我们哪里有那么多的技术人员？于是我们创造性地在全国开展了“包建”二汽专业厂的做法。一汽是二汽建设的主力，北京、上海、武汉、南京等地十几个企业也都承担了二汽专业厂的“包建”任务。靠这个做法我们在 190 平方公里范围的 21 条山沟共建了发动机、车架、车桥、传动轴、底盘、车厢、铸造等共 27 个专业厂。

三是大力开展研发工作。我们的汽车生产从一开始就是引进、仿制，没有自己的研发能力。没有研发能力就意味着我们要永远跟在别人后面走，人家给什么，你才能生产什么，没有自主知识产权，受制于人。要改变这种现状，就要有自己的研发机构，培养自己的研发人才，锻炼自己的研发队伍，创建自己的品牌。要搞研发，首先要有

手段，所以在二汽我们建了汽车模具厂、设备制造厂、通用铸锻厂，能够自己生产模具，自己生产组合机床等研发新产品所必需的设备。拿组合机床来说，当时我们国家只有一家企业生产组合机床，我们向它定的设备不但不能按时到，而且质量很差，精度达不到要求。在这种情况下，就只能靠自己了。我们的设备制造厂从德国引进技术，自己生产组合机床，现在二汽制造的组合机床质量全国第一。有了这些厂我们自己就能够铸模、压模、造出新的车型。其次要有研究机构，要自己解决设计的问题。于是我们又成立了技术中心，专门负责研究、试制等工作。我们还设立了工艺处，专门负责研发、生产过程中的工艺、材料等问题，在那里我们解决了好多问题。如发动机曲轴自动线，从上料到锻造成型、精加工、自动校正，直到成品装车，一次成功；如具有世界先进水平的生产发动机的“TW”自动线和国内首创“发动机多面加工一次成型”自动线；如变速箱“薄壳生产加工”自动线；“WTS”整车道路模拟实验台等。这些对我们的生产、研发起到了极大的作用。可以这样说，在整个研发工作中，我们二汽无论是设备的制造、车型的研究，还是各种实验手段都基本具备，在国内处于领先水平，在世界上，也不落后。

在那个年代，搞研发工作也不是一帆风顺的，要受到各个方面的制约，比如建“发动机台架实验室”就有不同的意见。在设计时是没有这个实验室的，但我认为，这个东西是将来研发的关键设备，非搞不可，于是就在发动机厂后面的小山沟里偷偷地建起来。我带着几个清华大学的高才生全国跑，到处找材料、买设备，终于把它建成了。这里面的实验手段和设备在当时国内是没有的，它对我国的汽车发动机研究起到重要的不可替代的作用，关键是还培养了一批有水平的研发人才。

根据当时我们的认识水平和国内的经济发展状况，确定二汽建设要认真吸收国内汽车工业建设发展的先进经验，立足于国内，自力更生和技术引进相结合，努力赶超世界先进水平，其生产技术水平要略高于国内当时的水平，也就是要略高于一汽的技术水平。要略高于一汽也是不容易的，一汽已建设了 9 年，一汽在建设之初，苏联给我们的设备在当时也是不错的，和苏联的生产水平相当。现在我们在二汽的设计中，提出了许多新的工艺、技术，这就需要大量的新设备、新技术。那么多的设备要制造，那么多的新材料要采用，光靠我们和一汽远远做不到，要解决问题就得靠我们国家的政治优势了。在我们汇报了困难后，国务院决定采取“聚宝”的方式来解决。通过“聚宝”，二汽采用了大量新技术、新工艺、新设备、新材料成果。全国 140 多家企业、研究院所、大专院校为二汽提供了 40 多项科技成果，600 多个企业、科研单位、大专院校为二汽生产了 2 万多台设备，还为二汽输送培养了大批专业技术人员、管理干部

和技术工人。从建成后二汽的设备、生产工艺、产品质量等方面看，二汽的生产技术水平确实做到了建厂方针所提的高于一汽。

经过努力，二汽总算是建成了，但由于大环境的影响，仍然留下了许多教训和遗憾：在大山区建设现代化的汽车企业究竟是否科学，建在山里，敌人是否就打不着，这是值得探讨的问题。现代化的特大型企业，对水、电、交通有很大的依赖，人是社会动物，几十万人要生活，吃、喝、拉、撒、睡，生、老、病、死，购物、娱乐、上学、看病等最基本的需求必须满足，但在一穷二白的大山区这些都没有。过去强调“先生产、后生活”，但在人的最低生活需求都不能满足的情况下，他生产的热情又能持续多久呢？等我们认识到必须满足人的生活需求才能使其保持工作热情时，除建工厂外，我们又花大力气来建社会——建学校（从小学到大学）、建商场、建医院、建公园、修马路，甚至火葬场，结果我们还是违背了当年进山的初衷——远离城市。我们建了一座城市。

炼　狱

二汽厂址定下来以后，我和齐抗在十堰组织对各专业厂进行具体设计建设，此时“文化大革命”在中国大地已经形成狂风暴雨之势。当时我们在大山里搞建设，二汽又是保密的三线工厂，所以受的冲击相对少一些。我是技术干部，满脑子想的都是汽车厂的建设问题，根本就没有想过“文化大革命”和自己这个“红小鬼”出身的人有什么关系。但是，后来发生的事将我的现实生活击得粉碎。

1967 年 4 月，齐抗面色凝重地交给我一封电报，我打开一看，上面写着：“勒令陈祖涛回长春汽车工厂设计院参加‘文化大革命’”，落款是长春汽车设计院“红二”造反派。我虽然在二汽参加建设，是二汽“五人领导小组”的成员，但我的正式组织关系、工资关系都还在长春，我又多年在长春工作，所以那里的造反派盯上了我。齐抗关切地劝我不要回去，我却不以为然，心想：“我是小八路出身，1950 年就入了党，回国后全心全意地为中国的汽车工业奋斗，个人生活中没有任何污点，工作中没有犯过错误。我是搞技术的，很少过问政治，又没有得罪过谁，我怕什么？回就回。”事实证明，我是属于典型的政治幼稚。我采取了自投罗网的做法，向长春回电，告诉他们我乘什么车，什么时候到。在回长春的途中，我在北京短暂停留去看望了我的父亲。我父亲 1952 年回国后先后在中央马列主义学院和中央编译局工作。由于早年参加革命工作，生活动荡，他患上了严重的胃病，现在主要以养病为主。父亲见到我后，向我介

绍了北京“文革”的疯狂景象，他说：“我看到了斗争彭德怀时的残酷场面，对这样功勋卓著的元帅都是拳打脚踢，毫不留情，恐怕我将来的日子不会多了。”父亲从事了一辈子革命工作，经历过党内的多次斗争，对党内斗争的残酷性远比我认识得深刻。面对心情沉重的父亲，我的心里也蒙上了厚厚的阴云。

我走后不久，事实果然如他所料，1967年7月20日，武汉发生了震惊全国的“7·20”事件，江青等人插手武汉的运动，诬指武汉军区司令员陈再道“镇压造反派”、“妄图谋害伟大领袖毛主席”，把陈再道揪到北京批斗，关进监狱。在批斗中联系到陈再道当年四方面军的历史——陈再道是红四方面军的师长，勇猛善战，但四方面军的主要领导人是张国焘，张国焘叛变的那段历史又是尽人皆知，这就开始无限上纲了，由此又牵涉到包括徐向前元帅在内的四方面军的一大批将领。我父亲当年是四方面军的政委，那时虽然已时过境迁又休闲在家，但仍然没有逃过造反派的魔爪，也被他们揪斗了。仅仅一个多月，噩耗就传到长春，说他“畏罪服安眠药自杀”。那一年，他才61岁。而此时，我已身陷囹圄。当我表示希望去看望父亲并处理后事时，看押我的造反派恶狠狠地说：“他是自绝于人民的反革命，有什么可看的，不准去。”

我告别父亲，从北京按时回到了长春，造反派们也按时在车站“接”我。他们连家也没让我回，就把我关进了厂里，从此我噩梦般的生活开始了。在关押的日子里，我每天要做的就是一件事——接受批斗。一汽厂内大会小会逢会必斗。这时候我的帽子是“资产阶级代表人物”、“死不改悔的走资派”、“党内走资本主义道路的当权派”，随着对我的调查的不断深入，我头上的帽子越来越可怕，最后因为我在苏联留学、工作的历史，给我的帽子是“苏修特务”。这个帽子可是不得了的，鉴于中国和苏联当时的关系，苏联特务是最可恶的敌人。随着帽子的不断加重，对我的批斗也是逐步升级。开始是在我们工厂设计处几百人的小范围内，戴高帽子，挂黑牌子，以后就带到一汽的厂区内游街，再进一步就是带到厂外去游街。

我的家被抄了五次，在多次抄家后，我也变麻木了。我的家似乎不是我的了，他们想来就来，想什么时候来就什么时候来。但是我的爱人受不了，孩子又惊又怕，我却无能为力。几次抄家后，我的家里已经是徒有四壁了。

随着对我的调查的深入，造反派们对我的兴趣越来越大。我父亲的历史，我留苏的历史，我母亲（张琴秋，我父亲的第二任妻子，“文革”前任纺织工业部副部长，“文革”中被迫害致死）的历史。我和李立三家很熟，和他的妻子、孩子关系都很好，还有很多当时所谓的“大黑帮”、“大叛徒”都和我家有往来。他们认为逮住了一个“大家伙”。既然捞住了“大家伙”，那就要榨出更多油水，这样对我的斗争就开始由文

斗到武斗了。最先是让我双手举包装汽车零件的木箱，一站一夜。人的双手怎么可能长时间地举东西呢？我举不动了，木箱掉下来，砸在我头上，他们就强迫我再举，举不动了就用脚踢我，我实在支持不住了倒在地下，他们骂我装死，强令我再站起来，我站不起来，他们就用钢丝钳子夹我的手。经过造反派们对我的审查，我最终被定为“苏修特务”，我的问题也由“人民内部矛盾”上升为“敌我矛盾”，我被正式关进“1栋”。“1栋”是一汽建设时盖的第一栋办公楼，当时被用来做“专案组”办公楼，专门关押问题严重的“政治犯”，整栋楼由军人武装看守，外人不得入内。楼房共三层，“专案组”和军代表在一层，我们“政治犯”被关在二层。“政治犯”每天晚上被带到“74栋”去审讯，因为那里比较偏僻，被打者的惨叫声不容易传出来。我关进去后也是每天晚上把我带出去审讯，对我进行毒打，一连十天，主要是要我交代在苏联的特务组织，要我交代谁和谁是什么关系，开展了哪些特务活动。我不是特务，没有特务活动我能交代什么？别人的事我不知道我能诬陷别人吗？我不说，他们就打。这是我自出生以来最痛苦、最绝望的十天。

我在“1栋”被单独关了半年后，1968年9月又被转移到长春工厂设计处生活间的一个地下室里，和工厂设计处的几名老工程师关在一起。后来我一个人被转到“108栋”关押，看押我的人由原来的解放军换成了厂里的职工。职工们可不认为我是特务，他们有很多人都认识我，所以我的环境就宽松了。

对我的所谓“苏修特务”问题，专案组拿不出任何证据，但撤销对我的指控，他们又觉得太没面子，于是采取把我驱赶出去的办法，将我送到了我爱人所在的农村，吉林市桦甸县八道河子公社八大河子大队一小队。我在长春工作时，我爱人在吉林师大当教师，“文革”中大学也不办了，天天搞“斗、批、改”，后来根据毛主席的“五七”指示，把大批的高校知识分子送到农村去走“五七”道路，接受“贫下中农”的再教育。我爱人带着我岳母和两个孩子已经先离开长春到农村去了。这里距长春大约200多公里，吉林师大在这里的负责人叫周允昌，这个人正派耿直，关心同志。押送我的专案组找到周允昌，说是把“苏修特务”陈祖涛交给他管理，他说：“到我们这里来的都是‘五七’战士，要是特务，你们带走。”专案组的人碰了钉子，再把我带回去就更没面子了，只好丢下我，悻悻地回去了。至此，我噩梦般的日子结束了，我又回到了我的亲人身边，又可以开心地大笑，放心地说话，安心地睡觉，我重新得到了做人的人格和尊严。

此时的我刚刚40岁出头，但由于两年精神和肉体的折磨，我又瘦又干，面色灰黑，头发蓬乱，胡子拉碴，走路虾米似的弯着腰，身穿一件破旧的中山装，腰间扎着

一根草绳，手上拄着一根棍子，看起来起码有60来岁了。桦甸虽然景色优美，但极其贫穷，老百姓的生活除了种点水稻、玉米，再就是靠到山林里砍柴、打猎换点油盐钱。村里基本上没有砖房，到处都是土房子和草棚子，队里给我们的房子是一个“干打垒”的土坯房，草屋顶，破旧不堪，窗户上没有玻璃，蒙的是一张塑料薄膜，大白天屋里也是黑咕隆咚的。和我一个小队的有好几名吉林师大的老师，其中有著名的古典文学教授杨公冀先生、外语系的戎易伦等几个教师。我们经常在一起交谈，大家互相为对方在“文革”中的遭遇而扼腕唏嘘，又为自己脱离了迫害的魔爪而庆幸。共同的遭遇使我们成了很好的朋友，这种友谊一直延续到现在。我们几家每年都要在一起聚会，以纪念那段难忘的日子。

在我的劳动安排上，很多老农看我的身体状况，都认为不应该让我下地劳动，生产队长耿从军说话了：“陈老师年纪大，身体不好，就别下地了。”被专案组整了这么久，被人打骂呵斥成了家常便饭，在那段时间里，我都麻木了。现在来到了农村，却遇到了这么多好人，正直的周允昌保护我，淳朴的农民关照我，我犹如从久不见阳光的冰窖中出来，感受到了阳光的温暖。但我总不能不干活呀，队长问我会什么？我在苏联上劳动课时学过木匠，队长听说我会木匠，就让我帮队里的两个木匠干点活。我很虔诚地拜两位农村的木匠为师，然后在他们的指导下，自己动手筹备了斧、锯、刨、凿等一大套木工工具，背着个木箱子，有了乡村木匠的味道。每天早上7点多就出工去干活，当时主要是盖房子、维修一些门窗等。我和他们边干边聊，了解农村的逸闻趣事，倾听队里的家长里短，不时为他们的幽默发出开心的发自心底的大笑。我也学会了用纸自己卷“关东烟”抽，在辛辣浓烈的烟味熏陶下，眯着眼，充分地享受着劳动的快乐和自由。这个时候看到我的人，怎么也不会相信我是一个造汽车的高级知识分子，我已经变成了一个乡土味十足的农村木匠了。

经历过“文化大革命”这一劫后，我思想极度痛苦，怎么也想不通，经常彻夜难眠。回想我来到农村的日子，是在最不自由中获得了充分的自由，是在人格扭曲中得到了精神的延伸和舒展。我决心不再回汽车工业了，但有时汽车总会在我没有思想准备的情况下跳进我的脑海，挥之不去。

就在我自得其乐的时候，汽车又来敲我的门了。我在桦甸农村下乡的事，汽车工业界的人都不知道，但我却自己暴露了行踪。有一次，我带着村里的大车去吉林市标准件厂（一汽的产品扩散厂）拉废料时，被厂里的一个干部认出来了。他和我打招呼，问我现在在哪里，我完全没有在意，告诉了他我现在的地方。谁知道他回去就告诉了厂长牛拯海。两天之后，牛拯海竟开着“胜利”牌轿车来八道河子看我来了。牛拯海

来到我破旧的土房子前握着我的手说："我是专门来看你的，这些年你受苦了。想当年你和赵老师在莫斯科时那么洋气，现在在这么艰苦的环境里你是怎么过来的?"我告诉他，我在这里过得非常愉快，我喜欢这里。牛拯海向我介绍了一汽现在的一些情况，并告诉我："有人到厂里来找你，到处打听你，但大家都不知道你在哪里，要不是你去厂里拉废铁，谁会想到你这个汽车专家在深山里猫着。"他让我多保重身体，有什么事只管找他。临走时，我专门交代，千万不要告诉别人我在这里。

他走后，我敏感地意识到，我在这里可能待不长了。此时是1972年11月份。果然如我所料，没有半个月，二汽派人找来了。我记得来的是个中年人，他说代表二汽过来请我回去。我原来有思想准备，我告诉他，我在这里很好，我不回去。他见劝不动我便走了。再过几天，桦甸县里来了人，拿着一机部的调令，通知我，组织上调你回二汽，明天就来车接你。我是党员，有组织原则，顶是顶不过了，只好走。我原来就预测过，国家建设还是需要我们这样忠心耿耿的知识分子的，国家不会把我丢在农村不管的，但没有想到的是，这一天来得太快了。

那一夜，我彻夜未眠。第二天，一汽来了两辆大卡车，帮我搬家，告别了依依不舍的乡亲们，我从广阔的农村又回到了熟悉的一汽。在一汽专家楼稍作停留，和一汽的厂长刘守华以及一些"文革"中没被整死的老朋友见了面后，我就立刻奔赴北京，一机部汽车局通知我赶到北京去参加二汽建设的重要会议。

动乱年代的二汽

我1967年被造反派抓到长春关押，在二汽，以饶斌为首的5人领导小组都被打倒，李子政是工人，虽然没有被打倒，但"靠边站"了。由于"文革"闹得二汽一团糟，中央决定二汽军管，以当时武汉军区副司令员为首的军管小组进驻二汽。

客观地看，二汽军管对制止造反派的胡作非为起到了一定的作用。但在"文化大革命"那个动乱年代，极左思潮笼罩全国，知识分子、技术人员都是各个单位被整的对象，被排在"地、富、反、坏、右"一类，当时叫"臭老九"。军管时，他们自然得"靠边站"。但二汽是技术密集型企业，对于二汽建设来说技术和知识是不可须臾离开的。现在不问青红皂白，把所有的知识分子划人另类，那么，生产建设上的瞎指挥就是不可避免的了。当时我已经被"揪"回一汽了，二汽的这些瞎指挥的事都是我回来以后二汽的同志们告诉我的，我在这里选择瞎指挥最突出的几件事说说。

瞎指挥的第一件事就是"设计革命"。他们一来就审查我们的设计方案，参加审查

的那些造反派，根本就不具备工厂设计知识，对二汽的全局根本就不知道，或者是知之甚少。由于没有知识，也就不知轻重，所以对我们的设计全面推翻，认为我们的设计“贪大求洋”，不符合“艰苦奋斗、自力更生”的要求，是“修正主义的设计”，要彻底革命，于是开始了“设计革命”。建厂方针和工厂设计方案，是我在工作实践中长期思考的结果，并被实践证明是可行的，也是我们5人小组和大部分技术干部共同的思想智慧结晶，是严格按照生产和设备所需要的工程环境设计的，都是在科学的前提下，经过计算得出的结论。但在反对“贪大求洋”的“革命理论”的指导下，建设资金由20多亿被压缩成了9个多亿。他们完全不懂年产10万辆汽车的工厂车间需要什么样的工程条件，凭着想象盲目挥刀乱砍，毫不心疼，把很多工艺设备、水、电、路、桥涵、防洪设施、动力、公用设施等都强行砍掉。我特别心疼的是把我们的后方研发基地全部砍了，大改了我们的厂房设计。如我们的方案中，车间、宿舍都有防寒保暖设备。他们不知道有些精密设备对温度有严格甚至是苛刻的要求，认为我们是贪图享受，砍掉了防寒保暖设备。结果，冬天室内室外一个温度，机器设备精度降低，液压设备因为油冻住了而无法启动；工人冻得伸不出手，就在车间里烧火取暖，车间里熏得黑一块、白一块，一片狼藉，车辆的装配质量大大下降。车间的水泥地面按规定要75厘米厚，他们认为我们是浪费，改成20厘米，结果很多车间出现了地面开裂、沉降的现象。车间的行吊，我们设计要求20吨，他们改成5吨，结果许多大件吊不动，直接影响生产。还有排水系统，我们根据当地的雨量，设计了300毫米的排水管，他们改成100毫米，结果，一下大雨，就“水漫金山”，车间里一片汪洋，没法生产。1973年4月29日，十堰下了一场70毫米的暴雨，结果全厂55个车间进水，生产停顿，设备受损。为了安全，我们设计每个车间要用围墙围起来，他们说“贫下中农就是最好的围墙”，把围墙砍了，结果许多车间的设备被盗，有的车间变成了牛圈。他们把我们设计的供电变压器减小，结果造成车间里动力不足，频繁跳闸。他们不顾车间的质量要求，把全厂的车间不用砖砌改成“干打垒”，结果给全厂工程建设、工厂生产和产品质量造成严重缺陷，工厂基本不能运行。这种设计革命实际上是革设计的命，是对科学的亵渎，对生产力的破坏，二汽的建设受到严重干扰。二汽的质量问题引起了中央的高度重视，李先念、纪登奎、华国锋、余秋里、谷牧五位中央领导同志都曾多次参加过二汽建设工程质量问题座谈，各部的部长和与工业有关系的领导关心过问并亲自来解决问题的就更多了。

“九一三事件”之后，二汽解除军管，饶斌等人重回二汽主持工作。他们面对曾经朝气蓬勃现在满目疮痍的二汽深感痛心，要做的第一件事就是恢复二汽的建设秩序，

让二汽建设重新走上正轨。要让二汽建设走上正轨的一个重要任务就是要把我找到，因为二汽的建厂蓝图都在我的脑子里。在周子健部长、张体学省长和饶斌等人的关怀努力下，1973年初，在经历了“文革”的炼狱后，我又重新回到二汽。此时的二汽被“文化大革命”和“设计革命”搞得气息奄奄，一派凋零。“干打垒”的厂房净是裂纹，许多设备在破烂的厂房里闲置着，墙上还贴着“文化大革命”的标语口号；为完成任务抢着出的“政治车”龇牙咧嘴，灰尘满面，一动不动地趴在墙角路边；工人们一天到晚以政治学习为主，生产秩序严重废弛，在生产线旁抽烟、喝茶、聊天，串岗、漏岗属常事，生产出的车“跑、冒、滴、漏”，问题成堆，群众编出顺口溜笑话二汽的车——“远看摇头摆尾，近看龇牙咧嘴，停下来漏油漏水”，25Y（2.5吨军用车的简称）成了25“歪”。看到倾尽自己全部心血的汽车厂成了这个样子，我的心里揪成了一团，眼泪都下来了。面对现状，我提出的第一件事就是为保证二汽的正常建设，必须恢复原来的设计。

瞎指挥的第二件事就是“干打垒”运动。“干打垒”是用一定比例的水泥、石灰、泥土混合，在木模板中夯打结实做成墙体，是一种节约水泥的做法。在军管时代，把“干打垒”当成了一个运动，他们规定，全厂的墙体，全部采用“干打垒”。“干打垒”本是农村在特定条件下的产物，用来做个居住的简易房屋还勉强凑合，大生产的现代工业建筑采用“干打垒”就变成荒唐的笑话了。“干打垒”墙体的强度、耐压度远远不能适应工业厂房的要求，更何况建设汽车厂是百年大计，这是稍有工业常识的人都知道的。但在那个年代，这道命令却堂而皇之地大行其道，而且跟着叫好的人还不在少数。当时推行“干打垒”都到了无法理喻的地步。十堰有条张湾河，大约有20多米宽，河上要修一座汽车和行人共用的桥，他们提出要修“干打垒”桥，结果可想而知，屡修屡垮，但他们很坚决，屡垮屡修，以至后来百姓称其为“金桥”。到1973年，“干打垒”厂房已经完成了五六十万平方米，结果当然是建得越多，后果越严重。

1973年7月，在北京召开的一次有李先念同志参加的二汽质量问题座谈会上，我们汇报“干打垒”厂房给二汽建设带来了严重的问题，车间里根本没法生产，成了直接影响二汽建设的祸害。李先念眉头紧锁问我：“祖涛，你看该怎么办？”我脱口而出：“唯一的办法就是推倒重来。”李先念略微考虑了一下说：“有的可以留作仓库，有的可以推倒重建。”当时李先念是国务院的常务副总理，主抓经济工作，他讲话是有很大权威的。既然李先念发话了，我们就迅速行动起来，首先重建了2万多平方米的总装车间。这件事情很快就被王洪文知道了，他说：“二汽有人把‘干打垒’拆了，重新搞了一套厂房，这是对‘文化大革命’的否定。”王洪文当时红得发紫，是党的副主席，他

要真的来干预，我们的麻烦会不小。但很幸运，并没有人来追查，我估计还是李先念同志说了话。于是我利用这个有利机遇，迅速把主要的厂房，如发动机、铸造、冲压、车桥等“干打垒”车间全部推倒，用红砖按标准重建。终于为二汽建设了标准化的厂房，为二汽生产合格的车提供了基础。

瞎指挥的第三件事就是出“政治车”。1966 年二汽的“设备修造厂”放炮开工，算是二汽开始建设。但由于“文化大革命”的干扰，二汽并没有全面开工，几次开工都没有成功，处于开开停停的状况。真正意义上的动工是 1969 年的 10 月 1 日，在军管的前提下，二汽开始全面建设。到了 1970 年，全厂的厂房还处在土建施工阶段，设备还没有开始安装调试，上面就要求出车，而且当年就要 500 辆，1971 年要 3000 辆。没有厂房，没有设备，怎么出车？但他们不管，说：“三线建设不好，毛主席睡不着觉。为了让毛主席他老人家睡好觉，我们一定要早出车。这是政治任务，要出政治车。”二汽的人老老实实地说，目前确实不具备出车的条件。二汽的军代表居然用“阶级斗争新动向”来压说实话的人，并且说：“就是用牙啃，也要把车啃出来，这是死命令。”这才真是秀才遇到兵，有理说不清。没有办法，只好组织人用手工加工，到 1970 年 9 月拼拼凑凑造出了 20 辆“政治车”。

有意思的事情接踵而来。1970 年 10 月 1 日，这些车要送到武汉参加新中国成立 21 周年纪念游行，因为是拼凑起来的车，对质量谁也不放心，要是检阅时车在路上出了毛病，那可真是谁也担待不起的“政治问题”。于是厂里派了 200 多各个工种的工人，带上修理工具，躲在主席台后面，随时准备投入“战斗”。国庆节游行热热闹闹地持续了几个小时，我们的工人汗流浃背、神情紧张地在主席台后蹲了几个小时，直到我们的“政治车”在工人们的胆战心惊中通过了主席台，大家的心才放下来。对自己的产品如此不放心，可以想见产品的质量。这样的产品有谁会要呢？这样劳民伤财的“政治车”除了给某些人向上邀功请赏外又有什么意义呢？

无奈的攻关

“文化大革命”给二汽带来了无穷的灾难，给二汽的生产建设造成了严重的影响。二汽建设共有 33 个单位参与设计，600 多个企业提供设备，在极左思潮的影响和瞎指挥的情况下，什么科学也不讲了，盲目赶进度。军管小组更是催得急，“一切为了备战”，似乎明天早上战争就要爆发。在这样的心态和环境下，二汽的产品质量、设备质量、工程质量存在大量的问题。无奈之下，只得回头，1973 年全厂动员开始了“产品、

设备、工程质量”三攻关。

由于我国工业底子薄，没有多少技术储备，在二汽建设时，又要“打破清规戒律”，边设计、边建设、边生产、边定型。当时产品设计工作实行“三不要”，即不要工程师，不要60年代初毕业的大学生参加设计，不要个人签字，说什么不能依靠资产阶级知识分子，个人签字是树碑立传。产品出来不按规定实验，2.5吨的越野车仅试制两轮8辆样车，做了少量的实验就轻率地定型，这样的车焉能没毛病？车在使用中暴露出的问题有几百处之多。我们组织大量技术人员从每一张设计图着手，花了一年多的时间，集中解决了2.5吨车的104项关键质量问题，修改了全车四分之一的设计，900多个零部件。按设计要求，重新做了大量室内和道路实验，在云南亚热带、青藏高原、新疆沙漠、黑龙江寒冷地区进行各种气候、道路和自然条件的适应性实验，道路实验里程达40万公里。通过这些脱胎换骨的“攻关”，二汽产品的质量基本稳定了，为大规模生产并投放市场奠定了基础。

所谓设备“攻关”实际上是设备大返工。二汽的专用设备技术上难度大，从设计到制造有一个较长的周期，但在那个时候，“一切为了备战”，所有必要的程序都不要了。1969年林彪发布所谓的“1号动员令”，宣布全国进入战备状态，强令大量的设备“带病进山”，这就种下了设备问题的祸根。从1972年底开始，通过生产检验，查出1800多台设备存在质量问题。有病的母亲怎么能生下健康的儿子？为此一机部的部长周子健来了四五次，亲自召开全国的会议，组织全国的设备供应厂都来对自己的设备攻关。但在“文化大革命”的动乱环境中，设备攻关也是困难重重。我们看一个“攻关”的例子就可见一斑。上海重型机械厂派“攻关”小组来对自己生产的800吨压床“攻关”，“攻关”小组的组长是一个二级工人，组员中却有我国万吨水压机的副总设计师林宗棠。林宗棠是大名鼎鼎的技术专家，后来是主持我国航天工作的部长，但在那个扭曲的年代，他只能当组员。我和林宗棠早在莫斯科就认识，我们不管那些，每次开大会，我们都请他上主席台，技术上的问题我们也只找他，结果引得那个“组长”很不满意。生产设备攻关一直搞到80年代中期，有的设备根本就无法修，只能推倒重来。但有些精加工的关键设备国内解决不了，生产又不能等。后来李先念同志到二汽来主持召开会议，解决技术质量问题，我找到李先念同志，请他批了5000多万美元，进口了一批精加工的关键设备。经过这样几次折腾，浪费了好多宝贵的时光，浪费了好多宝贵的资源和财富。想快，结果更慢了。

1973年初，二汽已完成工业建筑面积78万平方米，供水管线45公里，专用铁路线35公里，变电站5座。这些工程在设计、施工、材料和安装等方面都存在质量问

题，有些问题极为严重。原因非常简单，还是极左思潮作祟。如施工的时候公开批判“质量第一”，墙体全部采用“干打垒”，不经测试，盲目地在厂房上搞轻型结构。还有令人“匪夷所思”的倒程序施工，叫什么“能飞则飞，能跑则跑”。为追求进度，不惜搞“花架子”，当年完成厂房立体工程50万平方米，第二年才解决屋面、地面的问题，他们把这叫作“穿靴戴帽”，半年后才砌墙体，而且只准砌到窗台，谓之“穿裤衩”，过几个月后，再砌至屋檐，谓之“穿背心”，并且还在这样的厂房里安装了3000多台设备。举一个例子，锻造厂的车间里要安装几千吨的冲床和压床，对地面基础和墙体都有特殊的要求，但在“瞎指挥”中，他们竟然将地面基础减少，将墙体改成“干打垒”，结果造成地面沉降，墙体开裂，机器一开动，车间里尘土飞扬。我是二汽的技术负责人，对二汽的工程质量问题比别人有更多的危机感。我逢会就谈，见到领导就反映，我们二汽的领导班子也多次向国务院、一机部和湖北省委反映。二汽的工程质量问题引起了上级领导部门的高度关注，他们采取了果断措施，决定把“支左”部队撤出二汽，由我组织对原设计进行补充设计，对不合格的建筑推倒重来，厂房、屋面、屋架、地面、排水沟、围墙、厂房护坡、水库加固等全部进行返修和重建，这项工程动用了2万多名民工和2万多名二汽职工，花费了两年多的时间，用了上千吨钢材、水泥，几千立方米的木材，几千吨进口瓦楞铁，共花费了4000多万元。反思新中国50多年的建设历程，前30年基本是在连续不断的政治运动的大社会背景下开展经济建设的，所以那个时候的经济建设不是按经济规律，而是按政治需要办事。以我们汽车工业为例，50年代，中国汽车工业的代表就是一汽，一汽的设计能力是3万辆，但1956年投产后多年都未能达到设计能力，1960年才生产1万多辆。为什么？原因很简单，从上到下，主要的精力都去搞政治运动去了。一直到了70年代末期，中国大规模的政治运动基本结束，改革开放的局面初步形成，一汽的产量才达到3万来辆，而且是品种单一的3万辆，到1983年才推出新的车型——CA141。之后由于耿少杰和一汽全体同志的努力，搞了“垂直转产”，到1986年，一汽才摘掉“30年一贯制”的帽子，真正实现了系列化、多品种，由4吨中卡的单一品种到轿车、重型车、轻型车等几十个品种。二汽也同样如此。二汽在建设之初就不尊重科学，不按规律办事，而是跟着政治的需要，选址上搞“山、散、洞”，给生产造成重重困难；生产上搞“瞎指挥”，结果造成各种各样的恶果；在车型上，我们开始设计了好多品种，从1吨到8吨，从军用到民用，什么都有。但政治气候却颠倒规律，要求军民结合以军为主，2.5吨、3.5吨的军用牵引车要4.5万辆，创下世界之最。结果军队根本要不了那么多，要不是我们后来搞了个5吨民用车救了二汽，真不知道会成什么样子。事实说明，当我们在政

治运动上“大举突破”的时候，我们的经济建设就会受到压制，国家就受损失，人民就遭殃。

汽车生涯出现重大转机

二汽的民用车问题解决以后，全厂的发展逐步走上正轨，产量随着国内需求而不断增加。此时我的主要精力放在全厂生产格局、工艺流程以及质量管理规范等方面，尤其是建设“技术中心”从根本上保障二汽的技术研发能力。就在我整天风风火火地忙这些事的时候，我的汽车生涯又出现重大转机。

1981 年，中国的改革进入一个新的发展阶段，中央决定成立中国汽车工业公司、中国船舶工业公司等全国性的专业公司，将原来的用行政手段管理经济转变为“用经济手段来管理经济”。1981 年下半年，我被告知，国家将要筹建“中国汽车工业公司”，我是筹备人员之一。我虽然人在二汽的山沟里，但我时刻关注世界汽车工业的发展，也非常了解中国汽车工业发展缓慢的弊端，那就是从上到下，从中央到地方都是把企业当成政府的附属物，管得过细，统得过死，企业没有任何自主权，所以发展极其缓慢。现在中央主动提出要进行改革，我当然感到高兴，更何况，我也要加入我们汽车工业改革的进程中，不光做参与者，还要做组织者，这该是多重要的责任啊。

汽车工业是国民经济发展的一个重要行业，也是一个影响面极其广大的行业，它是钢铁、机械、电子、化工、纺织等行业的用户终端，它的发展必将带动这些行业共同发展，然后又与这些行业互相推动共同发展，最终形成国民经济的支柱行业。当时我们国家的汽车产量很低，才 20 来万辆，与我们这样一个十多亿人口的大国很不相称。要使汽车工业对国民经济产生支柱效应，必须达到百万辆级的规模，而要达到这个规模，就不能不上轿车。世界汽车工业是从轿车开始的，但我们国家的现实却是“缺重少轻，轿车等于零”。这种不合理的结构影响汽车工业的自身发展，也必然影响国民经济的整体发展。我当时就想，成立了中国汽车工业公司，在考虑全国汽车工业整体发展时，一定要把轿车工业的发展提上议事日程。

1981 年初，我接到通知，正式调我到北京参加中国汽车工业公司的筹建工作。1982 年中国汽车工业公司正式成立，我任总工程师。1985 年，又出任总经理。在部署调整全国汽车工业布局的同时，我们的发展中国轿车工业的设想，也逐步进入实施阶段。

轿车生产基地的由来

二汽是北戴河会议定的全国三大轿车基地之一，而且二汽是生产小排量的普及型轿车。首先来和二汽谈的是日本的富士重工。日本人也懂得走上层路线，富士重工的社长曾经专门给谷牧同志写了封信，提出希望和二汽合资，年产30万辆微型轿车，并且附带了很多优惠的条件。谷牧同志把信转给我，我又将信转给二汽的厂长陈清泰，让二汽与之接触。不久，陈清泰那里的信息反馈回来：没有谈成，富士重工的微型车太小，不符合中国国情。于是我建议二汽再与美国通用谈。通用公司驻北京的代表王庆彬陪同二汽的代表到美国通用总部，但通用提供的车又大了，也不符合二汽轿车的定位。这样一来二往，几个月就过去了。全国三个基地，那两个搞得热火朝天，唯独二汽连对象、车型都还没有着落。

我着急了，亲自飞往美国，找到通用公司的董事长。我和通用打了多年的交道，已经成了朋友。我直截了当地对他说：我国的二汽要上轿车，你提供的车型不合适。你们美国人财大气粗，什么都追求宽敞舒适，车的耗油量又大，不符合中国的国情。希望你能从你们的车型中，挑选出适合我们中国人的车。这位董事长听了后表示，他不知道这事，并向我解释：通用太大了，公司遍布全球，1984年总产值1800亿美元，整个公司就像个国家一样，也是分工负责。很多事情都到不了我这里，我现在才知道你们要的是小排量的车。他向我推荐在德国公司生产的“欧宝”车，但我需要重新组织谈判资料、人员、市场调查等，恐怕得需要时间。

我回国后不久，二汽告诉我，他们已经在和法国谈了。对法国我是有考虑的，法国的标致和广州的合作就很不愉快。但二汽的几位同志基于法国方面提供的优惠条件和全世界几大汽车厂商在中国布局的情况，还是希望和法国谈，争取这个项目。法国“雪铁龙”公司感到了新兴的中国汽车市场的吸引力，急于挤进来分一杯羹。鉴于自身实力较通用、大众等公司差一等，它争取到了法国政府的支持，法国政府答应向二汽提供政府贷款，还答应保证部分产品出口。这两点都是很有吸引力的，一个外汇平衡，一个出口，这两点通用、大众都做不到。通用直截了当地说，我从来没有给任何人贷款。这样法国“雪铁龙”就得到了插足中国的机会，和二汽签字合作了。但政府合作变数是很大的，尤其是这些欧美国家，他们一方面和我们合作，一方面又卖军舰给台湾，中国政府当然有适当的反应。偏偏在这个时候，1989年北京发生了政治风波，欧美等西方国家集体制裁我国，法国政府答应的政府贷款也停了，这些对二汽轿车的发

展产生了很大的影响。

中法合作生产“雪铁龙”轿车，但厂址定在哪里呢？1988年二汽和法国还在谈判的时候，我就开始了选址。60年代二汽选址在山沟里，我是很不愿意的，但当年的政治背景谁能违抗？现在再选址，我是绝不能再选在经济不发达、交通闭塞的地方了。二汽的选址引起了全国各个省的高度关注。这次二汽30万辆的轿车项目基本上是国家投资，放到哪里都会对当地的经济和社会发展产生极大的推动力，于是出现了大家都来争这个项目的局面。全国12个省来抢，12个省的省委省政府领导带队来二汽找陈清泰。陈清泰在这12个省中筛选了3个省，即江苏、湖南、湖北，然后上报国务院。

李鹏同志专门把我找去谈这个问题。他说：老陈啊，这个问题很重要，你得亲自去选址。30万辆轿车生产厂，只要划定省份，具体厂址我可以定，但定在哪个省，这么大的事，我可做不了主。于是我请示李鹏：这3个省你看定在哪里，你给我交个底，然后我再选。李鹏回答也很有意思：选一个交通发达，位于中国中心地带的省。我一听就明白了，于是就带队出发了。

首先到湖南，湖南省提出在岳阳建厂，省委书记熊清泉、省长陈邦柱等省里的要员都来了。我在岳阳看完后，没有表态。熊清泉很精明，他一看湖南可能要落选，立刻找到了中央组织部离休的副部长帅孟奇。帅孟奇可是不得了的人物，中国革命的元老，我们从小就叫她“帅妈妈”，我1951年回国后，她就代表中组部管理我们，她在我们面前说话可是有权威的。尽管现在她早已退休，但我仍然很尊敬她。我一回北京，她就把我找了去。她家就在中组部旁的一个四合院里，我去了一看，熊清泉也在座，心里就明白了。帅孟奇对我说：祖涛啊，你可知道，我们湖南出了多少中央领导，从主席到少奇同志那可是数也数不清，但他们都面向全国，没有给我们湖南任何项目，所以我们湖南经济落后了，这回这个项目，你可得照顾湖南呐。我当时比较为难，走时专门请示了李鹏同志，他也有了原则意见，我总不能违背总理的意见呐。于是我说：帅妈妈，您老的话我当然要听，但我这次是受命出来选址，这次只看了湖南，其他几个省都还没有看，怎么能定呢？您的话我记住了，等我看完了其他几个省后，再综合考虑。帅妈妈到底是老革命，见我说得有理，也就没有再说什么。

到了江苏，也遇到难题，江苏的两个副省长曾经和我一起在大连高级经济干部学习班学习过，他们一见我就说：老同学，这次你可要照顾我们江苏，这个项目无论如何要放在我们江苏。各地领导对于项目的热情让我感动，但项目只有一个，总要择优而行，更何况有前面所说的原因，无奈之下，我又一次拿出“看完了才能定”的挡箭牌。

第三站到了湖北武汉。按照出门时李鹏同志的交代，我认为任务很容易完成了。因为武汉地处中国的中部，是著名的经济、文化、商业城市，基础条件确实很好。首先是交通状况非常好，武汉自古就是“九省通衢”的水陆码头。波涛滚滚的万里长江沿重庆顺流而下，经过武汉在上海汇入东海，连起中国大、中、小近百座城市，形成著名的长江经济带；京广铁路与长江在地理位置上形成十字交叉，从南到北连接起首都北京和改革开放的前沿广东；正在建设的高速公路网连接湖北周围的湖南、江西、安徽、河南；航线更是四通八达。这种交通条件确实是首屈一指，完全能够满足大规模工业生产建设所需的物流要求。其次是具有雄厚的经济基础。武汉有武钢、武锅、武船、武重等一大批中国重要的大型骨干企业和一批新兴的高科技企业，已建成的葛洲坝和将要建设的长江三峡电站能够保证生产建设时的物资和电力的需求。第三是选点的地理条件好。轿车厂的位置初步定在武汉的西边，那里地势开阔平坦，便于现代化大型企业组团布置，地质条件也很不错。

有了这些有利的条件，我的心情本来是非常轻松的，哪知情况远比我想象的复杂。从汽车工业建设的规律来考虑，我是要求把整车总装和发动机生产放到一起的，但到了那里才发现市长赵宝江和省委书记关广富的意见不一致。赵宝江和我很熟，他在武汉搞了飞机场、长江二桥等几个大项目。谈到轿车这个项目，我们的意见是一致的。但省委书记关广富的看法却不同。我和关广富在武汉东湖边风景如画的“梅园”见面，在座的除了赵宝江外，还有湖北省委、省政府的其他好几位负责人，足以说明他们对30万辆轿车项目的重视。寒暄了几句后，我们的谈话进入正题。在谈到生产布局时，关广富提出发动机和总装要分开，发动机放在襄樊，总装放在武汉。这里有个情况要说明。武汉是“计划单列市”，它的很多指标都是直接对中央的，如果发动机和总装都放在武汉，那就等于湖北没有完全得到这个项目。他之所以要这样提出来，也是考虑到二汽不会反对这个意见，因为二汽在湖北，属于湖北省管理，是他的下属，下级要服从上级。同时放在襄樊的目的是要带动湖北西部的汽车工业发展，构建他的从十堰经襄樊、随州到武汉的“汽车走廊”。他的这个意见明显是过多地考虑了行政体制之间的利益而没有考虑汽车生产的规律和管理上的方便。我告诉他，30万台发动机放在襄樊有三个问题，一是生产上不便于管理；二是运输距离过远，增加成本；三是运输不方便，30万台发动机每年有几百万吨的物流，怎么解决？关广富的意见是30万台发动机通过汉江来运输。我说，当年建二汽时就考虑过利用汉江来运输，但汉江水的丰水和枯水之间差别很大，不利于稳定的运输，将直接影响生产的稳定。更何况，汉江滩浅礁多，60年代我在二汽选址时就亲自从丹江坐船沿汉江而下，对汉江的运输环境有

直接的了解。若要将其作为重要的物流通道，需要进行大规模的航道整合，工程量太大而且受上游来水的限制。我耐心地从现代化大企业的生产、管理所必须的环境、条件来说明总装和发动机必须在一起统一布置。但关广富仍坚持发动机放在襄樊，不听我们的意见，对此我很不理解。谈话时，赵宝江也在场，由于有行政利益之争，再加上关广富的意见代表湖北省委，所以他一言不发，谈完出来后，他很生气地说了几句。我也很不满意，虽然有意见，但出发时李鹏已有指示，要多听和尊重地方党委的意见，结果，这件事又成了我的一大遗憾。虽然去掉了一个发动机，但总装放在武汉，也算是不错的。经过踏勘，我决定总装放在汉阳的沌口。这里离武汉市区十几公里，是武汉的近郊，有利于职工的生活；紧靠长江和武汉到襄樊、十堰的国道，交通运输十分方便；地形开阔平坦，便于厂房建设；用电用水也都很方便。地址选好后，大家一致认可。赵宝江的积极性更高，中央还没有批下来，武汉市政府秘书长任德亮已经组织开发了几十平方公里土地，着手大规模建设前的“三通一平”了。

三个省的选址完成了，但没有明确定下究竟在哪里，三个省都虎视眈眈，志在必得，不断地了解项目的进展情况，都在做有益于自己的工作。在这些工作中，我也是工作的重要对象。我明白，虽然建设对象有了，但我不能宣布，这要国务院来宣布。我向李鹏同志汇报了选址结果和各省的反应，李鹏同志说：这样吧，你把他们都请到北京来，到北京来开会解决。于是在 1988 年底，这三个省的领导都来到北京京西宾馆。会议由邹家华主持，在会上，三个省各讲各的，互不相让，都希望得到这个项目。三家讲完了后，该我来谈选址的意见，这时，我才正式地拿出我的意见：根据各方面的条件，武汉最为合适。最后，李鹏一锤定音，定在武汉。这样二汽 30 万辆轿车项目才尘埃落地。可是地址定下来后，与法国的合作却因为 1989 年的政治风波和法国售台武器等问题，一推再推，直到 1993 年才举行奠基典礼，几年后才生产出第一辆“富康”轿车。至此，中国三个大的轿车基地粗具雏形。

原载 2004 年第 11 期《人物》杂志（文/口述/陈祖涛　撰写/欧阳敏）

作者简介：

陈祖涛：第八届、第九届全国政协委员，国家科技部专职委员，国际东方科学院院士。

1951 年毕业于莫斯科鲍曼工学院机床与工具专业，同年受国家派遣到苏联参加第一汽车制造厂成套设备供应的谈判，同时进行实习。

1955年3月回国参加一汽建设。

1965~1980年期间，参加第二汽车制造厂的设计和建设，是二汽的第一任总工程师兼技术副厂长。

1981年开始参加中国汽车工业总公司的筹建，先后担任公司中汽第一任总工程师、副总经理、总经理。1988年起，担任国家科委专职委员，参与国家经济开发区的设立工作。

欧阳敏，男，1951年生，湖南长沙人，中共党员，湖北省作家协会会员。当过下乡知青、工人、教师、曾任湖北十堰市市委政策研究室副主任、十堰职业技术学院副院长、人民日报人民论坛杂志编委，在国内主要媒体发表多篇文章，著有《中国近代史回顾》、《中外名人的童年》、《我的汽车生涯》、《艰难历程》、《昨日征程—陈昌浩在红四方面军》、《未结局的惊天案》、《中国猛士》、《闯关——中国复关入世历程揭秘》、《水源地》、《中国轿车风云——1953—2010》等著作。

汉中三线建设综述

中共汉中市委党史研究室

一、三线建设的缘起

1965年2月25日，中共中央军委秘书长兼国防工业办公室主任罗瑞卿向毛泽东主席、中共中央政治局常委汇报了全国三线建设的战略布局意见，提出了《关于国防工业、国家重点骨干企业在二、三线地区新建项目布局方案的报告》，提出："汉中地处战略纵深地带，地处要冲，地理条件优越，山川交错，气候温和，物产丰富，水资源充足，是国家重要国防工业、国防科研，国家高、精、尖重点骨干企业建设的良好基地。""汉中，秦岭屏障于北，巴山横亘于南，汉江横贯于中，地形险要，历来为兵家必争之地，位于祖国腹地，在未来反侵略战争中，必定能够发挥其重要的独特作用"。

1965年3月21日，毛泽东主席和中央政治局常委批准了《国防工业在二、三线地区新建项目布局方案的报告》。从此，全国的三线建设全面启动，汉中的三线建设正式开始。

二、三线建设的展开

1965年下半年，中央军委总参谋部、总后勤部、第二炮兵部队、国防科委、中国科学院、高等教育部、铁道部、交通部、水电部、冶金部、石油部、化工部、轻工部、一机部、二机部、三机部、四机部、七机部以及陕西省商业厅、林业厅、冶金厅、煤炭厅、化工厅、森工局等中央省级部门先后来汉中进行选址、布点建设，共有中央省级88个大中型项目拟落户于陕。多分布于汉中市、南郑县、城固县、洋县、西乡县、勉县、略阳县、宁强县、留坝县境内。由于汉中的党政领导及广大干部群众当时对三线建设的重大意义认识不足，缺乏思想准备，工作上显得被动。这时，项目选址单位

不断上报国务院、国家建委，提出要求尽快解决交通运输问题、电力问题、三材（钢材、木材、水泥）问题等等。国家建委主任谷牧向周恩来总理汇报汉中三线建设布局和选点情况时，周总理指出："三个胖子（指铁路、二机部、三机部），挤一个门，进得去吗？总要一个一个进，铁路是先行，铁路修通了，工厂所需的三材才能进来，还是先上铁路吧！"为了抢建汉中三线建设的进度，中共中央政治局于1969年11月7日决定"抢时间修建阳（平关）安（康）铁路"。铁道部立即调驻兰州的第一设计院和驻新疆乌鲁木齐的铁一局来汉中全面承担修建任务。汉中党政军各级领导高度重视，全力以赴，亲临一线，地区和各县成立了抢修阳安铁路指挥部，各县组成了民兵团，任务分段划片包干，并动员百万民工齐上阵，抢晴天，战雨天，风雨无阻，日夜奋战；各级主要领导亲自挂帅和广大群众同劳动、同生活、同住工棚，有的带病参战，有的群众致伤致残、甚至献出生命。1971年10月阳安铁路全线通车。

为了解决汉中三线建设所需电力问题，水电部从甘肃省刘家峡水电站（1969年2月发电，是当时全国最大的电站）在全国首次长途输送33万伏高压线路，又从白龙江水电站输送22万伏高压线路，从丹江水电站、石泉水电站输送11万伏高压线路，并筹建陕西秦岭22万伏火电厂和略阳11万伏火电厂，并入汉中电网，解决汉中三线建设用电。

中共中央、国务院把汉中的三线建设列为国家第四个五年计划重点建设项目。中央军委及时从北京、南京、广州、济南、新疆、兰州六大军区调来217部队、5317部队、221部队，8670部队、141部队、5911部队、851部队、825部队共2.8万多人的人民解放军施工部队，调来六大军区空军500多名支左人员参与工厂建设；国家建委又从全国调来精锐专业施工队伍3万多人，有辽宁省第四建筑工程公司，四川省重庆市第十建筑工程公司，国家水电部第一工程局，冶金部第九建筑工程公司，核工业部第二十一建设公司，第二十三安装公司，国家建工部机械化总公司第一土石方建筑工程公司，西北电管局电力建设工程公司，陕西省建工局第三、八、九、十建筑工程公司，陕西省机械化工程公司，陕西省工业设备安装公司，西安金属结构工程公司，陕西省交通建设工程公司，省桥梁建筑工程公司；地方施工队伍有：河南、河北、四川、江苏及安康、汉中市、城固、南郑、勉县、西乡建筑工程队等共1.4万人。众多的建设者云集汉中，是汉中现代史上的首次。

为了确保工程进度，国家建委又从全国各地调集大批物资支援汉中的三线建设工程。钢材来自上海、北京、天津、太原、唐山、重庆、武汉、辽宁、大连、湖南、包头、新疆等25个钢铁厂，进货8.7万多吨；木材来自全国15个林业局，9个林场，进

货113万立方米；水泥来自唐山、邯郸、北京、兰州、永登、抚顺、锦州、大连、本溪、洛阳、耀县等13个水泥厂，进货400万吨。为了支持三线建设，汉中、城固、勉县、南郑等县区动员群众1.1万多人，突击生产砂、石5万立方米（不包括铁路、公路、水库所需砂石）。

1965年1至2月，中共中央正式批准成立了“西北局三线建设委员会”，由中共中央西北局书记刘澜涛任主任，兰州军区成立了“三线建设委员会”，由张达志司令员任主任，陕西省委成立了“三线建设委员会”，由省委书记李瑞山任主任，办公室设在省建委。汉中地委成立了“三线建设领导小组”，由地委书记张军任组长，地委副书记王希侠、副专员李明任副组长，下设办公室（对外称工业办公室），办公室主任张正范，又从地委、行署及军分区抽调5人，具体办理内建厂矿事宜。“文化大革命”开始后，随着地方党政机关的瘫痪，兰州军区遵照周恩来总理指示：“凡有三线建设任务的地区，各级军区都要把三线建设工作抓起来。”1967年3月，汉中军分区接兰州军区紧急指示，成立了“汉中军分区内地建设领导小组”，由军分区司令员王明春担任组长，副司令员薛毅斌担任副组长，设立了“汉中军分区内建办公室”，行文暂用军分区司令部公章，正式对外办公，办公地址设在专署，后迁至地委党校。

1968年9月，汉中地区革命委员会成立后，原军分区内建办公室更名为“汉中地区革命委员会内建办公室”，由地区革委会副主任张书云负责。1969年8月，在原内建办公室的基础上，成立了“汉中地区革委会三线建设指挥部”，下设工程组、政工组、建材组，仍由张书云分管。主要任务是：（一）负责接待来往选厂人员、施工部队人员（包括人民解放军施工部队）的食宿安排；（二）负责下发建厂定点通知书；（三）负责工厂所需地方建材的组织生产供应分配；（四）审批建厂所需土地；（五）协同地区公安处解决厂矿职工家属农村户口转为城市户口；（六）深入厂矿了解基建进度，解决有关问题，每月向兰州军区三线建设办公室，陕西省委、省军区、省建委，汉中地委、军分区党委上报一次全区三线建设进度。10月，西北局三线建设委员会委员、陕西省建委负责人钟毅调来汉中，全面负责三线建设工作。有三线建设任务的汉中市、南郑县、城固县、勉县、洋县、西乡县、略阳县、留坝县均成立支援三线建设领导小组，由县革委会主要领导人任组长，指定专人办理有关事宜。

陕西省建委抽调5名工作人员参加汉中三线建设指挥部工作，并支援汉中三线建设指挥部小汽车2辆。1973年12月，汉中地区三线建设指挥部改称汉中地区基本建设委员会，省建委支援的人和车调回西安。

三、建设布局

汉中三线建设的布局，是遵照中共中央、中央军委1965年3月21日批准的《国防工业在二、三线地区新建项目布局方案的报告》的要求精神安排部署的，该方案明确指出："汉中地区以航空工业为主，辅之国防重要项目和国家骨干工业项目。"

从1964年下半年开始，最早进入汉中的是中国人民解放军总参谋部的×个项目，对外称791部队（师级单位），于城固县斗山、许家庙一带建20万平方米地面工程，称"甲区"。1965年10月"甲区"竣工投入使用。后又陆续在甲区附近的几条山沟进行"乙区"和"丙区"及洞体工程的建设，施工部队是人民解放军工程兵第51师（8318部队）。同期来汉的石油工业部在×××建的国家一级"战备油库"，修建有10公里的铁路专用线，1965年1月投入使用，由陕西省军区派驻的警卫部队看守。1964年10月，航空工业部012办事处筹建人员来汉，安排在汉中市北大街148号（原汉中县罐头厂后为地区五金公司）开始各项筹建工作。在这期间来汉的还有"北京大学汉中分校"（对外称653工地），建在褒河以西的连城山山下（现陕西工学院地址）。

1969年4月，中共中央和周总理委托兰州军区在兰州市召开"西北三线建设座谈会"，会期10天。主要贯彻中央关于"抓紧三线建设，随时准备打仗"的指示，讨论了西北四省区工业布局，三线建设的规划和组织领导问题，检查了"靠山、分散、隐蔽"方针的贯彻执行情况，并重点安排了一大批大中型建设项目。汉中地区在兰州军区会议上是唯一的地区级参会单位，在会议上汉中成了讨论的热门和重点，中央各部委全面安排了在汉中的三线建设项目。三机部38个项目（不包括附属单位），从1965年3月中央军委决定汉中为"歼击机"生产基地；1969年9月中央军委最后决定汉中为"大型运输机"生产基地，这是全国唯一的生产大型运输机基地，其总装厂房是当时亚洲最大的。人民解放军总参谋部×个项目（对外称791部队）。总后勤部2个项目：一个是总后军马局在略阳县横现河镇建的磷肥厂，一个是拟在宁强县大安镇建军用战备物资库，已由工程兵进行了"三通一平"工程。人民解放军空军1个项目（空军与三机部共同投资修建的柳林机场），为空军的全国复杂地形教练机场，担负教练、航测、试飞等任务。国防科委2个项目（留坝县两河口乡、代号825部队）。中国科学院1个项目（略阳黑河坝）。一机部10个项目：汉江机床厂（上海迁来）、汉川机床厂（北京迁来）、汉江铸锻件厂（上海迁来）、汉江工具厂、海红轴承厂（两厂由哈尔滨迁来）、汉江油泵油嘴厂（河南洛阳迁来）、汉江职工医院、陕西省机械工人技术学校，

拟建2个项目：电缆厂、锅炉厂，拟建于汉中火车站以北至崔家沟（两厂职工约有15万人）。核工业部2个项目：405厂，813厂。七机部×个项目：南郑中梁山及洋县雍家西沟。二炮×个项目，是人民解放军工程兵第54师施工的（8670部队）。四机部4个项目：拟在洋县、城固县建远程雷达、歼击机雷达、半导体、元件厂。铁道部2个项目：阳安铁路、安康铁路分局局址。石油部2个项目：已建成的×××战备油库、拟建炼油厂。水电部2个项目：略阳火电厂、拟在西乡白县龙塘与二机部合建原子能发电厂。冶金部4个项目：汉江钢铁厂（规模为年产350万吨，厂址选定在阜川镇）、燕子碥铜矿，拟建西北轮箍厂、冶金研究所。高教部4个项目：北京大学汉中分校、北京机械学院，拟建北航汉中分校（勉县金泉）、西北大学汉中分校（城固古路坝）。化工部2个项目：汉江制药厂，拟在城固县建青霉素厂。建材部2个项目：大安石棉矿，拟在西乡县峡口驿镇建年产60万吨水泥厂。省属项目有：省商业厅2个项目，勉县青羊驿油库、城固肉联厂；省冶金厅1个项目，略阳钢厂；省林业厅1个项目，长青林业局。

在第三个五年计划（1965～1970）到第四个五年计划（1970～1975）期间，汉中的三线建设形成了高潮，全地区基本建设投资年达12亿元（不含铁路、公路、大中型水库），占当年全省的50%。汉中的三线建设在全国统一部署下，按照“老基地带新基地，老厂矿带新厂矿，老工人带新工人”的“三老带三新”建设方针，一大批重点骨干企业、设计施工人员、科研单位、高等院校，从人员到物资、设备都配套迁到汉中，成立专门机构，落实责任，一包到底，担负支援和包建任务。全地区在三线建设高峰时，党政军民工农商学各界投入三线建设，人数达到百万之多（不包括兴修大中型水库及农田基本建设）。

“文化大革命”期间，汉中三线建设遭到严重干扰和破坏，给工作带来极大的困难。1970年3月26日，周恩来总理对陕西经济工作和三线建设作了讲话，指示陕西在经济建设中，农业要帮陕北，工业要帮关中，三线建设要帮汉中，把陕西的经济搞好。10年间，先后来汉中视察三线建设的有国务院副总理王震、余秋里，中国人民解放军副总参谋长彭绍辉、副总参谋长兼国防科委主任张爱萍，空军副司令员曹里怀，二炮副司令员符先辉，第二机械工业部副部长刘伟，副部长李觉、牛书申，第三机械工业部副部长赵尔禄，第四机械工业部部长高俊，国防科委二十二基地主任张翼翔，国防科委局长陈健民，中共中央西北局计委主任宋平、副主任李广仁，西北局军工局局长曼丘，中共中央西北局秘书长韩劲草，兰州军区前后任司令员皮定均、韩先楚，政委萧华（1977年4月以后），副政委江波，副司令员李书茂，兰州军区空军司令员杨涣

民，副司令员方升普，人民解放军21军军长胡炜，人民解放军总后勤部西安办事处主任白介夫，中共陕西省委第一书记胡耀邦（1964年11月起）、中共陕西省委第二书记李瑞山，副书记肖纯、吴桂贤，省军区司令员黄经耀，政委谷凤鸣，副司令员李学廉等。国务院副总理王震三次来汉视察，1972年7月，王震再次来汉视察，受周总理指示专门检查三线建设工程进度。他听取了地委领导罗铭、张书云、张方海及钟毅的汇报后，又询问了阳安铁路运输情况，012基地及813厂、405厂等建设情况。王震讲：三线建设是汉中的重头，一定要集中人力、物力把工作搞好，党中央、周总理时刻思念着三线建设，你们一定要明确这项工作的战略意义。会后，王震到陕西飞机制造公司、405厂、813厂、10号信箱等单位视察。

1979年以后，随着国际形势变化，中共中央对三线建设重新进行了调整，使一些原来规划决定在汉中建设的项目撤销，有的已建成投产多年也要迁走，有的企业缩减规模，有不少企业已投资几千万元，厂房盖成一大片，已建成投产10多年，如空对空导弹厂、北大汉中分校、中国科学院（主要研究低温、超导）、国防科委第14研究院先后陆续迁出。有的单位建厂规模明显缩小，如012基地原在汉中布点38个项目，后改为22个项目，将整个飞机的雷达、仪表、发动机、锻铸件项目让给西安430厂、关中红源锻件厂、成都、绵阳等军工厂矿协作；汉江钢铁厂，原由冶金部建设，年产钢350万吨，后改由陕西省冶金厅建设，规模为年产钢35万吨。

这些企业、单位迁走的主要原因：一是党中央战略决策改变；二是有的企业在建厂过程中片面强调“靠山、分散、隐蔽”的方针，使一些工厂进山沟太深，把一些不该进洞的项目也进洞，造成布局过于分散，工艺流程不协调，直接影响到生产协作，又给职工正常生活带来极大的不便；三是当时汉中为国家三线建设重点地区，中央、省级厂矿、铁路、公路、水库，地方工业、商业等一拥而上，一时间进的单位较多，再加上勘探、设计、施工人员云集汉中，使当地感到压力十分大，一些干部一时认识不足，工作被动，有的主要领导干部顾虑占地多，影响地方工作，配合不好，致使一些非常重要的、对当地长远发展有着重要作用的项目被挤走了，历史给予汉中的发展机遇丧失了。

四、建设成就

1964至1975年，汉中先后建成了阳安铁路、周城公路，改建了西万公路，形成了国防军工、科研、航空工业、核工业、机械工业、冶金工业、化工工业、建材工业、

电力工业等比较齐全完整的工业体系。从1969年4月兰州军区召开三线建设工作座谈会议后全面启动，形成高潮，到1970年，全地区基本建设投资猛增到20亿，占陕西省基建总投资的50%，共建成中、省项目84个，其中大中型项目62个（不含地方工业项目），职工总人数25万人，科技人员5万人，完成总投资53.1亿元，主要项目有：

（一）铁路建设

1969年10月成立了“1101指挥部”，全地区组织了民兵师，百万修路大军开始修建。该路西起宝成铁路的阳平关车站，自西而东经宁强、勉县、汉中市、城固、洋县、西乡至安康，与襄渝铁路相连，全长358公里，总投资11亿元，跨越嘉陵江，数次横跨汉江，共有27条江河，全线沟河纵横，地形复杂，隧道和桥梁的长度占全线铁路总长度的26%。工程由铁道部第一工程局承担。经过三年奋战，1971年10月建成通车，1973年9月阳安铁路电气化工程上马，1978年9月全线实现了电气化。此路电气化的实现，是继宝成铁路之后，全国兴建的贯通全线路又一条电气化铁路。阳安铁路的通车，对于加速汉中三线建设起了重大的作用，对于沟通汉中同外地的联系，加快汉中经济的发展都具有非常重大的意义。

（二）公路建设

周（至）城（固）公路（108国道部分路段）北起周至县城，越秦岭，经佛坪、洋县至城固县城南与汉（中）白（河）公路相接，全长257公里，汉中境内长160.4公里。1966年初周城公路被列入国防公路，代号为“0702”工程，由陕西省建委领导，省公路设计院重新按六级公路标准测设。1969年11月动工，周至、佛坪、洋县、城固组织7万多名民工，会同省公路局二、三工程处4个队以及中国人民解放军建字851部队修建，1971年6月基本竣工。全线共移动土石方1千万立方米，其中石方占72%，修建大桥9座，涵洞923道，防护砌石27万立方米，1974年起铺筑油路。

西（安）万（源）公路（210国道部分路段）由陕西省公路局负责，地县组织民工于1966年按三级路面改建，汉中境内由西乡县经镇巴县至四川省万源县，长165公里。

在此期间，修建地方道路361公里，厂矿专用公路340公里。

（三）电力工业

1968年2月，水电部在略阳县筹建了“略阳火电厂”，1972年2月建成投产。总投资1.1亿元，生产规模为20万千瓦，建筑面积10万平方米，改变了汉中历史上电力不足的局面，保障了汉中三线建设和工农业生产、社会生活用电。

1969年5月，水电部决定，由西北电力工业管理局负责架设当时国内第一条33万

伏超高压输变电线路工程。此工程西起甘肃省刘家峡水电站，全长534公里，沿途经2省50多个县到达汉中，输电能力为42万千瓦，是国内这一时期距离最长、电压最高、输电量最大的输变电工程。这一线路的建成，不仅把以水电为主的甘肃电网和汉中电网联接在一起，形成陕、甘、青、宁大电网，互调余缺，而且它标志着中国电力工业在发展超高压技术、制造超高压输变电设备，建设超高压输变电线路等方面有了重大的进展。

（四）航空工业

汉中航空工业基地，是国家航空工业部（原第三机械工业部）的第二套航空工业基地，又是国家唯一的生产大型运输机基地。该基地也是首批进入汉中选厂筹建的单位之一，是在汉中三线建设单位中最大的国有集团企业。1964年10月开始筹建，1965年10月，国防工办、航空工业部下文通知，汉中为歼击机生产基地。1969年11月，中央军委国防工办决定汉中为大型运输机生产基地，并列为国家第四个五年计划的重点建设项目，即时开展了大型运输机基地建设的各项工作，本着“边基建、边生产”的方针，抢时间出产品，在边基建的同时，投入了部分生产。至1979年，形成了大型运输机生产能力，基地建设粗具规模。在建设的过程中，大、中、小厂相结合，以中、小厂为主，按照飞机生产专业化建设新厂，将飞机生产厂和附件厂，分成飞机总装、部装、机械加工、起落架、锻铸冲压、精密工具、仪表、工艺设备、机械加工等厂，减少了一些重复设施。基地所属的22个厂和企事业单位，分布于汉中市、城固县、南郑县、勉县、洋县、西乡县、宁强县，有职工3.4万人，其中工程技术人员1.1万人，形成技术力量雄厚，工艺先进，门类齐全的航空工业科研、生产基地。中央军委调来沈阳军区空军工程兵217部队，兰州军区调来1个团的工程兵部队，国家建委又调来辽宁省第四建筑工程公司，陕西省建工局调来4个建筑工程公司从事建筑施工。截至1975年12月，该基地累计完成投资11亿元。经过10年奋战，1975年12月29日，我国第一架自行设计、独立生产的大型运输机在汉中诞生。基地形成了以机械加工、光学、电子、仪表等多种工艺综合生产能力和科技优势，拥有跨度最大的飞机装配厂房和精密产品、装配超净厂房，有国际国内先进水平的各种机械加工设备和测试仪器，有达到国际水平“运八”飞机参数记录系统的科研成果，获得国家科学进步一等奖。

（五）军事工业

总字791部队隶属于中国人民解放军总参谋部。1964年8月开始在汉中选点建设，安排3个项目，由中国人民解放军工程兵8318部队负责施工。地址在城固县许家庙镇斗山、双溪等地。1965年10月“甲区”竣工投入使用。该项目总投资1.5亿元（不含

部队施工费用），1971 年 10 月地面工程的“甲、乙、丙区”全部竣工，洞体工程正在施工过程中，1972 年 8 月城固县政府申报在鸡冠岩（洞体工程处）修建水库工程，后经总参决定 791 部队迁出，工程停建。

中国人民解放军第二炮兵部队建设工程 1969 年 8 月开始，建设项目 3 个，属国防重要战备项目，由总参工程兵 8670 部队在西乡县负责施工，1974 年 11 月全部工程竣工、投入使用。

（六）核工业

核工业部（即第二机械工业部），1969 年 5 月部分人员来汉中筹建，内迁 5 个项目，即 405 厂、813 厂及所属的地质勘探 214 队、21 建设公司、23 安装公司。

405 厂　1969 年 10 月，与二机部组成选厂组来汉选厂，是国家核工业部在三线地区建设的最大的企业，建筑面积 50 万平方米（不含洞体），总投资 12 亿元，职工 8000 人，金属切割设备 1 万台，修建有直通厂区的专用公路和专用铁路线一条（12 公里）。由兰州和新疆的老厂负责包建，由中国人民解放军工程兵 8664 部施工，1974 年建成投产。

813 厂　1969 年 10 月来汉选厂定点。总建筑面积 30 万平方米（不含洞体），总投资 6 亿元，职工 3000 人，金属切割设备 5000 台，修建有直通厂区的专用公路，在汉中褒河火车站修建有专用铁路货场。

（七）国防科研

国防科委第十研究院，在略阳县黑河坝兴建项目 1 个，对外称 809 部队，1968 年 5 月由陕西省建工局第四建筑公司施工，1972 年 10 月竣工投入使用，主要从事“低温、超导”科研生产，基建总投资 3500 万元，建筑面积 6 万平方米。

国防科委第十五研究院，1968 年 1 月来留坝县，在两河口乡兴建 2 个项目，总投资 1.1 亿元，总建筑面积 10 万平方米，对外称 825 部队，建成由厂区至主干线公路 15 公里、1 万平方米的生活用房和施工电源，1977 年离汉迁天津。

（八）北京大学汉中分校

北京大学汉中分校（对外称“653 工地”），是高教部设在汉中的一个项目，1966 年 4 月经国务院批准，北京大学副校长周培源教授首次带领工作组来汉中选址，在勉县褒城镇北连城山下。周培源兼任北大汉中分校校长。1966 年 5 月筹建，1972 年 10 月竣工投入使用，总投资 2000 万元，总建筑面积 9 万平方米，教职员工 3500 人。学校设有无线电系、雷达系、物理系（包括核反应堆）、力学系。1977 年 5 月迁回母校北京大学。

（九）机械工业

国家第一机械工业部在汉中筹建8个项目，对外总称65号信箱。

汉江机床厂　1965年4月来汉中选厂定点筹建，地址在汉中市北张寨村。由上海机床厂抽调1100名骨干力量负责包建，占地面积40万平方米，总投资4000万元，生产区建筑面积8万平方米，恒温车间面积5000平方米，职工2700人，其中科技人员300多名，设8个车间，32个科室，2个科研室，生产设备1200台，其中金属切割机床600台，主要生产高精度、精密螺纹机床。

汉川机床厂　1965年10月由北京第二机床厂分出一部分，内迁汉中市北周寨村。占地面积53万平方米，总投资3500万元，建筑面积10万平方米，恒温车间面积4000平方米，职工3500人，其中科技人员600名，工程技术人员300名，高级工程师34人，设备750台，精密、大型、稀有设备125台，设14个生产车间，1个科研所，主要生产精密坐标镗磨纹机床。

汉江工具厂　1967年2月由哈尔滨迁汉中市北宗营镇，1968年初兴建，总投资3000万元，总建筑面积9万平方米，职工3100人，金属切割设备800台，1971年竣工投产，属国家重点工具骨干企业，年产刃具61万件，各种刀具50万件。

汉江铸锻件厂　1966年4月由上海内迁汉中市北宗营镇，1970年3月由陕西省建工五局第四建筑工程公司负责建设，1972年10月竣工，总投资2800万元，建筑面积7万平方米，各种金属切割设备450台，职工1500人，年生产铸件7000吨，锻件550吨，是专为机床厂配套的生产企业。

海红轴承厂　1966年由哈尔滨迁勉县黄沙镇，由陕西省建工五局第三、四建筑工程公司承建，1972年3月竣工，总投资6900万元，总建筑面积20万平方米，各种金属切割设备2922台，职工5500人，年生产各种轴承500万套，属国家大型骨干企业。后总厂迁至长安，分厂设在汉中。

汉中配件厂　原属第八机械工业部，后属第一机械工业部，1966年5月由河南洛阳迁汉中市西关筹建，1971年8月竣工投产。总投资2800万元，金属切制设备1200台，建筑面积7万平方米，职工1800人。1974年企业下放省管（即汉江油泵油嘴厂），年生产油泵油嘴7万缸（其中大马力1.5万缸）。

汉江职工医院　在汉中市河东店镇，1971年8月筹建，投资1200万元，职工300人，病床200张，省属企业。

陕西省机械工人技术学校　在汉中市河东店镇。1972年10月由咸阳迁来一部分，陕西省机械厅直管，师生1500人，属定向培养的中等专业技校。

（十）冶金工业

汉江钢铁厂　1969 年 8 月开始筹建，地址在勉县元墩、阜川镇（后迁勉县武侯墓镇），属国家冶金工业部直管项目，由鞍山钢铁黑色设计院设计，由鞍钢负责包建，经国家计委立项批准，总投资 2.6 亿元（不含铁路专用线和矿山部分的建设），职工 9000 人（不含矿山 6000 人），总建筑面积 58 万平方米，用煤、焦 37 万吨/年，年产钢 350 万吨。矿石贮量 2.5 亿吨，品位 32%。1975 年移交省直管，规模相应缩小。

略阳钢铁厂　1969 年 10 月在略阳县城东筹建，1972 年 10 月竣工投产，省属企业，总投资 7500 万元，年产铁 15 万吨，钢 10 万吨，钢材 8 万吨，总建筑面积 12 万平方米，职工 6000 人，有生产高炉 3 座，顶吹氧转炉 2 座，电炉 1 座，500 轧机 3 组，年用煤 60 万吨。

陕西铜矿原系解放军总后勤部西安办事处的直属企业，又称八一铜矿，1967 年 4 月在宁强燕子碥镇筹建，1970 年 10 月竣工投产，总投资 2000 万元，日产原矿石 5000 吨，年产粗铜矿粉 2600 吨，净铜矿粉 2100 吨，矿石品位 2.6%，总贮净铜 5 万吨，职工 1000 人，采矿设备 80 台，通风机 40 台，选矿设备 170 台。1978 年移交陕西省冶金厅直管。

此期间还建有：陕南石棉矿，1969 年 8 月由国家建材部在宁强大安镇筹建，1977 年底移交省管。石油部直管的宁强朱家垭油库、省直管的勉县青羊驿油库、长青林业局（洋县贯溪东）等项目。

（十一）促进地方工业

汉中三线建设的开展，相应地促进了地方工农业、文化、教育、交通运输、商业服务和其他各项事业的建设，在其他行业也投入建设了一批有一定影响的中小型企业。全地区的工业实力大大增强，生产配套能力有较大提高。在三线建设期间建成的汉中地区铁钢厂、地区镇巴煤矿、地区磷肥厂、地区城固肉联厂、汉江制药厂、汉中血浆厂、新汉玛钢厂、城固烟厂、地区商校、汉中手表厂、汉中灯泡厂、汉中玻璃厂、汉中丝绸厂、汉中型砂厂、汉中水泥制品厂，汉中、城固、勉县、洋县、西乡均建起氮肥厂，全地区建有 15 个砖瓦厂、石灰厂等。

（十二）支援农业

在三线建设的过程中，各级尽量少占良田好地，要求建设单位在设计、施工、生产、生活的全过程中要贯彻爱护农田的思想。在施工过程中，工厂要把支农工作纳入其中，有条件的尽量为当地农民造地还田。在三线建设期间厂矿共为地方造田 1.5 万亩。21 公司用推土机帮洋县建鱼塘 2 座，建米面加工厂 1 个。凡工厂所在地，都要就

近帮助解决当地农民的水、电、路的问题。帮助解决农民的米面加工及多余劳力的就业安排。此期间，汉中修建了一大批水利工程，农田水利建设得到加强。建成石门水库、洋县谠水河水库、南郑县华山沟水库、城固县千山水库、勉县红卫水库等中小型水库 320 座。

五、建设中的得失

由于三线建设是在一种特定的历史环境条件下进行的一次超常规的工程，虽然取得了巨大成绩，但不可避免地也出现了一些问题。

（一）由于“战备为纲”的指导思想，片面强调了建设速度，一时建设规模搞得过大，要求过急，过于集中，战线拉得过长，超过了汉中当时的承受能力。在一段时期，出现了粮食、副食、日用化工、商业服务网点、文化、教育设施、物资供应、交通运输等紧张局面。

（二）由于三线建设片面强调了“靠山、分散、隐蔽”的方针，使一些工业布点过于分散，少数工厂钻山太深，一些对环境要求较高的军工和国防工业甚至躲进山沟溶洞，造成采光、防湿等问题无法解决。如 202 厂，建在距汉中 30 多公里的大山区，分布在 3 条大山深沟，又进了洞。一个厂在深山沟里就拉了 10 多公里战线，虽然也很艰难地出了几年产品，但战争威胁过后，这一些重要项目的生存和发展都受到了严重制约，不得不再次迁移，耗费大量人力、物力、财力，至今大片厂房闲置。

（三）由于单纯强调战备，“与帝国主义争时间，与霸权主义争时间”，整个“大三线”形成了争时间，抢进度，工程上马过急，没有严格按照基本建设程序办事的局面。有的项目先定点，后勘测，边设计、边施工、边生产，如 532 厂的部分车间就建在褒河水库的支流东干渠的滑坡地带。暴雨一来，厂房进水，桥断路淹，多花了 3000 多万元处理该地段滑坡，但问题依然存在，给工厂埋下了许多隐患。

（四）一些地方领导干部思想认识跟不上飞速发展的形势。三线建设对汉中是一个极好的发展机遇，由于当时汉中地区贯彻“以粮为纲”方针，抱着“惜地、爱农、不占良田好地”思想，拒绝了一批极为重要的项目，给汉中的发展留下了遗憾。

风雨 30 载
——“三线人”在盐都创造未来

廖蓝蕾

1966 年，上海良工阀门厂职工周本强自愿报名调往自贡，当年正值而立之年的他如今已年过古稀。据他回忆，在那个火红的年代里，听说要支援三线建设，厂里的职工们都积极报名，他甚至是带着妻子和三个孩子举家迁到了自贡：“从上海到自贡，大家一路欢歌，期待着到祖国西部去施展自己的才华。”

大幕开启，上海阀门厂落户自贡

20 世纪 60 年代，对于中国来说国际形势十分不利。1964 年 5 月，中共中央召开工作会议，做出了三线建设的重大战略决策。当年 8 月，中央书记处会议做出了集中人力、物力、财力进行三线建设的决定。从 1965 年起，中国开始把沿海一些工业企业向西部地区搬迁，新建项目大多集中投放在西部地区，大规模的三线建设由此正式拉开序幕。

1964 年 11 月，第一机械工业部发文决定，将上海良工阀门厂部分内迁到自贡，成立自贡高压阀门厂（以下简称自贡高阀），由此开启了自贡三线建设的大幕。当年，上海良工阀门厂 150 名内迁职工带着 39 台机械设备来到自贡，参与建设自贡高阀。1966 年 1 月，国家计委、建委再次发文决定，将上海阀门厂的 50 台设备和人员 198 人迁往自贡高压阀门厂。

“从上海到自贡，大家一路欢歌，期待着到祖国西部去施展自己的才华。”周本强说，当来到自贡高阀厂所在地邓关太源井时，才发现这里与大上海的反差是那么巨大，周围除了农田就是荒山，让他们感觉是到了另一个世界。周本强回忆到：“尽管这样，我们从上海来的同志没有丝毫怨言，很好地发挥了‘种子工’的作用。”

通过三线建设者对自贡高压阀门厂的改造，使该厂从 1960 年时生产能力年产 200 吨高、中压阀门，迅速提升到 1967 年时的年产 1500 吨。到 1967 年，自贡高压阀门厂

的工业总产值达到311万元，产品产量达651吨，实现利润42.8万元，成为当时自贡工业的领跑者之一，也为自贡阀门产业的发展奠定了雄厚基础。

三线建设22单位落户自贡

1964年年底，作为内迁试点的上海良工阀门厂等企业首批设备和职工抵达自贡。从1965年开始，沿海企业、事业单位陆续迁来自贡。到1966年底，从沿海各地先后迁来自贡的三线建设企、事业单位共22个，当时利用自贡市关、停企业安排的三线项目有铸钢厂、长征机床厂、自贡中国电焊条厂；归口安排到市属正常生产企业组建的有高压阀门厂、机械一厂、硬质合金厂、可锻铸铁厂；完全新建的有东方锅炉厂、东新电碳厂、空压机厂、大型空分设备厂（后迁至简阳）、高峰铸铁厂（现工业泵公司）、红旗运输机械厂、电筒厂、制钉厂、南华锯条厂、平板玻璃厂、油毡厂、晨光化工研究院、碳黑设计研究院、地质部第七普查大队、上海华东工学院自贡分院。三线建设带动了自贡地方工业的发展。从1966年开始，为配合三线建设，自贡投资兴建了一批与三线建设企、事业单位配套的地方企业，如自贡机床附件厂、自贡标准件厂、自贡低压电器厂、自贡无线电厂、自贡农机厂、自贡电瓷厂、自贡高压容器厂、自贡镀锌铁丝厂、自贡灯泡丝材厂等15家企业。三线建设对于调整自贡生产力的配置，改变较单一的工业结构，开阔财源，繁荣经济，均产生了重大影响。三线建设以前，自贡工业以盐业为主的轻工业占绝对优势，大中型骨干企业不多，产业门类和产品品种较少。经过三线建设之后，这些方面都有明显改变。在轻工业比例方面，1965年轻工业占72.93%，重工业占27.07%。到1976年，轻工业降到51.9%，重工业上升到48.1%。在产业产值比例方面，1965年，食品工业占全市工业的72.6%，其中盐业占45.1%；化工占6.1%；机械工业仅占4.5%；冶金工业是空白。1976年，自贡不仅有了冶金工业等新门类，化学、机械、建材等工业也成倍增长，其他薄弱产业也逐步得到发展；全市增添了大小工业产品几十个，填补了自贡工业产品的许多空白，使自贡工业产品结构向多元化迈出了一大步。由此，全市工业总产值扶摇直上，税利大幅度上升。到1982年，自贡得力于三线建设始形成以制盐、化工、机械为主体，兼有冶金、电子、建材等多门类产业结构的工业城市。

不辱使命自贡完成艰苦建业

具有悠久井盐业生产历史的自贡，作为当时四川第三大重要城市，在这次具有战

略意义的三线建设中，担负起了川南地区三线建设的重任，同时也出色地完成了三线建设赋予本市的历史使命。无论是领导层的部署实施，还是基层部门的办法举措，无论是城市工厂，还是农业农村，自贡不惜举全市之力，为迎接、支援、推进三线建设拼搏奋斗，书写了一段可歌可泣的历史。

三线建设兴起的1964年，自贡市行政区划包括自流井、贡井、大安3个城市区和1个郊区，28个公社和一个农场，共有人口56万，城市人口即达25万之多，是四川省的第三大城市。从1964年下半年开始，自贡市委、市人委，把主要精力、工作重点转向抓三线建设的准备工作，并积极配合国家部、委选点布局、调查研究和规划工作。

根据自贡市当时工业调整的实际情况，为支持国家有关部、委迅速实现中央提出的进行三线建设的战略布局，市委的原则是：除在划地、地方建材、施工队伍、厂房等尽量提供便利条件外，对内迁计划安排一批内迁项目利用自贡市关、停企业内迁，一批项目对口市属正常生产企业内迁，一批项目进行新建内迁。在此基础上，经与国家部、委逐个达成协议，经过试点于1965年开始先后从沿海陆续内迁。同时，西南局三线建委，为配合国家各有关部、委，加强对内迁企、事业单位的领导工作，决定全川划分为成都、重庆、自贡、渡口四个片区，负责组织各片区三线建设的领导工作。自贡片区包括自贡、宜宾、内江三地市，并于1965年4月成立自贡地区重点建设委员会，成员由三地、市分管工业的书记、市长或专员参加，他们是自贡市委书记邱克难、副市长苑心斋、宜宾专员刘永玖、内江副专员刘道斌和泸州、宜宾、内江三个地辖市市长、自贡市计委副主任范书田等人。

当年的三线建设在西部建成了一批以能源、交通为基础，国防科技为重点、原材料工业与加工工业相配套、科研与生产相结合的战略后方基地，建成了一批重要的铁路、公路干线和支线，促进了内地省区经济和科技文化的发展。三线建设在自贡地区展开以后，对自贡市的经济社会发展起到了巨大的推动作用。

三线建设在隆回

湖南省隆回县党史办公室

选址定点

1968年6月，第七机械工业部某研究院，根据国防科委的通知，开始选择三线基地。1969年11月，七机部军管会下文批准成立三线基地工程指挥部。定名为068工程指挥部，全面负责基地筹建工作。通过实地考察，1970年6月18日，周恩来总理签发了“决定将七机部某研究院三线研制基地建在湖南省的隆回、洞口、邵阳县和新化县的部分地区”。1970年11月，中共广州军区党委批准组成068工程指挥部和党委。明确068工程党委对全工程的筹建、施工、设计、民兵等各方面工作实行“一元化”领导。

认真研究和审查确定方案

1969年夏季，广州军区、湖南省军区和邵阳市军分区领导，在省市负责同志的陪同下来到我县，为068基地搬迁到隆回县与我县党政领导通气和打招呼。随即做前期勘测选址及筹建工作的人员就来到我县。县革委会成立了以副主任马志贤为组长的三线建设领导小组，县有关负责人为成员。在勘测选址工作中，县领导范青云，马志贤等，坚持与068基地的领导、工作人员一起按照“依山、靠水、分散、隐蔽”的原则，深入隆回县滩头、周旺、紫阳、荷香桥、横板桥等地实地勘测。1970年6月，广州军区领导亲临现场视察选点工作，先后看了13个点，7月，邵阳市军分区领导杨大义司令员和其他领导一起，乘飞机视察了所选的点，由工作人员在地面点火，领导在飞机上查看布局情况。通过反复研究，最后确定在我县的花门、北山、南岳庙、横板桥、苏河、曾家坳、滩头、岩口等地设九个点。即花门建801厂（0722医院）、南岳庙建

802厂、横板桥建803厂、苏河建805厂、北山建808厂、滩头建809厂、岩口建861厂、曾家坳建810厂、长扶建812厂。1975年，805厂和502厂变更建设地点，将805厂与808厂合并到北山，建立新的805厂，068基地的总部机关、子弟学校和湘西技工学校等选址建在县城西郊。

军民共建

为了明确责任，按期保质保量完成基建任务，经省、市、县共同协商，中央同意，基地地下工程由中国人民解放军工程兵0722部队承担；地面工程建筑和民房建设，由国家建委101公司负责；连接工厂的道路、厂区平整的土方，由隆回县组织民兵完成，并安排部分民兵配合部队和公司施工，部队和公司，以机械和手工相结合的方式，日夜紧张施工，进展很快。隆回除全靠人力完成所承担的任务外，还要负责工地所需大量的砖、瓦、灰、砂、石等建材和生产生活物资供应。仅青红砖一项就要2亿块。每年需煤炭10万吨，并要求距工地15公里内供货。每年需加工供应大米1000万斤。

在毛泽东关于“备战、备荒、为人民”和“三线建设要抓紧”的指示鼓舞下，1970年10月，全县上民兵14400人，其中配合部队和公司施工的工程民兵2400人，机砖厂民兵500人，基建民兵11500人。民兵的政治、身体条件按新兵的要求。年龄18~35岁。按部队建制配齐干部。自带工具和生活用品，步行到达工地后，即组织学习，进行思想政治、组织纪律、安全生产等教育，开展评比竞赛活动。干部带头，不畏严寒酷暑，艰苦奋战。广大贫下中农在抢建工程中表现出高度的阶级觉悟和政治热情，涌现了许多动人事迹。

隆回县滩头区革命领导小组接受抢建三面畲道路的任务后，闻风而动，立即成立了前线指挥部，并召开了一系列区、社会议，大办全区党员毛泽东思想学习班，认真学习、深刻领会毛主席关于三线建设的指示，通过深入学习，“一定要把三线建设好”、“三线建设要抓紧”的伟大思想武装了全区干部、党员。在全区党员学习班上，区领导小组副组长李本达、区武装部长谭焕成带头表决心：“毛主席他老人家亲自批准在我区修战备路，这是我们最大的光荣，最大的幸福，也是对我们最大的信任。我们要为毛主席争光，修好战备路，把三线建设搞好。”并且要求全区各级领导要以高度的革命责任感，坚强的战备观念，坚决做到思想、领导、劳动、任务、措施五个落实。

修建三面畲公路只有一名县里派来的技术员，没有一个修路工人。为了解决缺乏技术力量的问题，公路指挥部从滩头、塘市抽了6名贫下中农办了两天学习班，他们

就成了工地上的技术员，担任了修路的技术指导。建桥没有专业队，滩头公社以4名石匠为骨干成立了26人的建桥队，出色完成了修建“愚公桥”的任务。要开山放炮，贫下中农立即组成30多人的打眼放炮队伍，担任了整个工地开山采石任务。至于路面的砌石铺砂，都是领导讲明要求，开现场会介绍方法，参加修路的男女老少齐上阵完成的。铺好碎石以后，要压路面，没有压路机，塘市公社大拖大队59名贫下中农学习了“愚公移山”和英雄杨子荣“明知征途有艰险，越是艰险越向前”的大无畏革命气概，天不亮就出发，80分钟走了9公里路，拉来了一个7000斤重的大石滚。一路上他们不断齐声朗诵“下定决心，不怕牺牲，排除万难，去争取胜利”的毛泽东语录，翻过两个陡坡，越过3座险桥，花了整整6个小时，把大石滚拉到工地，解决了压路问题，保证了公路的质量。

塘市公社的贫下中农在上工以前提出了五个自带：自带工具、自带行李、自带粮菜、自带煤柴、自带雨具。三面畲公路开工前，公路指挥部只有8把铁锤，11根钢钎。施工工具不足怎么办？广大贫下中农回答说：“战备路我们修，工具不够我们想办法！”锄头和簸箕全部自带外，据不完全统计，广大贫下中农自己解决了施工长钢钎55根，小钢钎251根，炮堑38根，大锤54把，夯锤13把，基本上解决了施工工具的问题。在施工过程中，广大贫下中农在保证质量的前提下，能省则省，尽量为国家节省物资。修建“愚公桥”需要木材做砌桥支撑架，但当时区和筹备处都没有木材，打报告申请就要耽误时间，修桥贫下中农说：“修战备桥等不得，我们没有，向别人借。”于是他们从20里外的东风煤矿借来30多块木板，胜利地完成了砌石和灌水泥的任务后，又把木板送了回去。

“如今妇女出英雄，敢与男子比高低”。这是战斗在809工地民兵团六连副指导员，共产党员陈叙娥同志所带领的“红色姑娘班”的豪言壮语。在一次运距6里路的挑砖中，她每担平均挑24～26块，最多挑36块；在挑土中，别人挑两筐，她挑四筐，多次被评为“活学活用毛主席著作积极分子”，出席过区县代表大会。

隆回县丁山乡青年民工欧阳旦桃，年仅26岁，结婚才一个多月，积极报名参加三线建设，在工地建设中不幸受重伤，在医院治疗时治疗费也要节约，他说毛主席为三线建设睡不好觉，我也睡不好觉。由于受伤严重，全身瘫痪了，三个月后他主动和妻子离了婚，说是不能因为自己而影响了妻子今后的生活。还主动要求把自己的生活补助减少，尽最大限度支援三线建设，他的优秀事迹被编成话剧在民工里演出，鼓舞了大家的士气。

隆回至北山公路全长8.9公里，设计挖填土方126321立方米，块石2912立方米，

中石 5824 立方米，涵洞 46 个，技术指标 6 级，预算造价 357173 元，计划 1972 年 12 月 15 日完成，工程兵建筑第 122 团，投入 5 个建制连队和 10 个建制排，自 1971 年 11 月 26 日开工至 1972 年 6 月 6 日竣工，共 135 天。实际完成填土方 138863 立方米，块石 6134 立方米，中石 6091 立方米，涵洞 58 个，共计 59140 人日，实际开支 299986.10 元。

经过几年的努力，我县修建了北山至抱溪 3.5 公里、南岳庙至麻场 4.2 公里和横板桥到麻场 2.1 公里道路。

为了保证工地物资供应，县里新建了机制砖瓦厂、沙子坪煤矿和双江桥煤矿。将隆回煤矿由划船坝迁至观音塘，并接收了云峰公社大田大队小煤窑，进行技术改造，扩大生产，建成了大园煤矿八十亭 35KVA 变电站，确保大园煤矿的稳产高产。在发展县办煤矿的同时，发动社队大办小煤窑，满足工程需要。在生活物资供应方面，扩大了县直属粮站大米加工厂；在县城郊、横板桥麻场、滩头三面大队新建蔬菜队，1976 年，建立了 068 工矿贸易公司，专门担负 068 工程的生活物资供应和服务工作。

从 1970 年至 1977 年的 7 年间，是 068 工程建设的旺盛时期。特别是建设前期，我县的参战民兵发扬了“一不怕苦，二不怕死”的革命精神，顶烈日，冒严寒，突击抢修，为基建大军进入基建工地铺平了道路。基建工程兵来到 803 厂、805 厂、809 厂、810 厂和 861 厂等单位，指战员们自己动手，干打垒建营房，开荒地种蔬菜，投入极其艰巨的地下工程的施工战斗。在施工现场，不分白天黑夜，只见电灯通明，钻机雷鸣，炮声轰隆，将隧道工程一米、十米、百米、千米地向前推进。建成了一座座宽敞明亮、造型别致、坚如磐石的地下“宫殿”。101 公司的工程技术人员和工人师傅，承担了各工地地面工厂民用建筑的施工任务。他们发扬“愚公移山”精神，在深山老林架起一座座临时工棚，竖起了一座座起重铁架，运来了一台台建筑机械，推平了一座座荒山丘岗。建成了一座座宽敞高大、气势雄伟的军工厂房和一排排美观实用的民用建筑。据 1984 年 4 月的统计，068 基地共建有地面建筑 588 栋，建筑面积 288622 平方米，工业用房 114526 平方米，民用用房 174096 平方米。昔日的荒山野岭变成了三线新城。

为了生产生活需要，除隆回县各部门密切配合支持外，基地设有转运站、车队、贸易公司、医院、学校等。当时 803、861、局机关与 812 都先后办起了幼儿园、小学、初中，1980 年局机关还升格办起了完全中小学，招收了两个高中班的学生，此前基地子弟要进高中读书，成绩好一点的 803 子弟上隆回十中，809、861 子弟上隆回四中，成绩最好的上隆回一中，这些地方学校也为 068 培养了不少英才，如 805 点赵忠琦在 1977 年恢复高考，就有三个儿子一起考上大学，传为美谈。基地子弟考不上一流的隆

回一中，也未考上区办高中怎么办？高中毕业后考不上大学怎么办？基地领导决定经报请有关部门批准，于1979年创办了“湘西技校”，技校每年在隆回招生两个班，报考条件是城镇户口，高中毕业。除了基地子女报考外，也招收当地符合条件的学生，1985年又开始招收初中毕业生。技校毕业学生大部分分配在068基地工作，但技校毕业学生仍不能满足基地生产工作的需要，还不定期的招工，另外还有一部分部队转业军人，外地来基地的干部职工，因此整个基地约5000名职工中，以隆回的最多，超过1000人。

鱼水情深

068基地从第一天进驻隆回起，时刻不忘帮助当地人民群众，与隆回人民建立了深厚的友谊，时至今日，人民也不会忘记那一幕幕感动人心的记忆，隆回人去长沙省航天局，局里的老同志都亲切地称隆回人是“娘家人”。

0722部队和101公司的领导和干部职工，积极支援隆回的六都寨水库、木瓜山水库等大型工程建设；架通了由资江氮肥厂到滩头五马煤矿长49.12公里110KV高压输电线路；平时，当地村民遇到水、旱、火灾等自然灾害，部队总是奋力抢险救灾。每年的双抢农忙季节，部队和公司连人带机械大力支农。

1973年12月31日傍晚，横板桥公社东风大队第七生产队发生大火，中国人民解放军0722部队二营指战员和803工地、汽车团六连、101公司四处的干部工人，把火光当作命令，火场当战场，奋不顾身，全力救火，坚持4个多小时，大火扑灭后，又纷纷捐赠钱粮衣服，帮助灾民重建家园。隆回县委于1974年1月10日，做出了“关于开展向中国人民解放军0722部队二营指战员和某工地干部工人学习的决定”，号召全县人民向他们学习。为了回报0722部队和101公司的大力支援，增进军民团结，每年“八一”建军节和元旦、春节，县区社都派出以主要领导人带队的慰问团，携带慰问品，到驻地慰问部队指战员和基地干部工人。

1980年7月24日至26日，068基地组织机关干部和子弟学校师生共366人次到曾家坳公社合龙大队和花门公社的花门、茶场两大队进行双抢劳动，抢收早稻、抢插晚稻30多亩，并帮助脱粒，搬运稻谷、稻草、拔秧、插秧等。领导干部带头表率：党委书记王自新年近六旬，一连干了3天；党委委员熊方平患多种疾病，常犯胆结石症，党委委员王景星在劳动中，带头干重活；机关党委书记刘盛雨和一些处级干部都没休息，积极参加劳动；管理处郭清云、供应处肖春莲、陈菊花，领导安排她们休息，她

们硬是和其他同志一起，自始至终参加了劳动。全体参加劳动人员热情高涨，很快完成了任务，给了当地群众很大的帮助。

803 基地指挥部机关与当地群众互相帮助，结成了深厚的友谊，当时指挥部来了，板桥区委把最好的办公室让给指挥部，803 上了 500 人的一个民兵团。机关距工地 5 公里，先修桥，再修路，5 公里路土方全是民兵肩挑，不到半年时间就完成了，接着就是盖房子，都是靠民兵流汗流血，甚至牺牲了生命。基地也对我县给予了很大支持，帮助搞运输，区委买化肥农资，买大米萝卜，都是基地派车运送；最多的一天派 15 辆车帮助横板桥区运化肥。十中的总务主任周老师，半夜一点多钟突发急病，基地连夜派车送到县人民医院，使周老师转危为安。

据不完全统计，仅 1971 年，068 基地支援地方运送化肥出车 1000 余次，行程 95497 公里，载货 34844 吨，支援双抢 691476 人次，运送病危病人 183 车次，代培赤脚医生 53 人。

1981 年，局机关子弟学校升格为完全中小学，招收两个高中班，但办高中，从师资到办学条件都缺，局领导和当地政府密切联系，县委、县政府也大力支持，将隆回七中校长肖治国调入湖南省七机局子弟学校担任校长，并从地方调进一大批优秀教师，其中隆回一中高中语文教师 1 人，隆回二中高中数学教师 1 人、物理教师 1 人、外语教师 1 人，又从湖南师院、邵阳师专、湖南大学邵阳分校优秀毕业生中选用若干人，经过努力，学校的教学质量明显提高，1983 年第一届高中毕业就有 1 人考上重点大学，2 人考上本科，多人考上大专。

搬迁长沙

20 世纪 80 年代前后，国际、国内形势发生了很大变化：中美两国正式建交，越南战争宣告结束，中苏睦邻关系的改善，使中国不再面临大的战争威胁，三线建设不再有和帝国主义争时间、抢速度的紧迫需要，国家及时地调整了防御战略。

068 基地从 1970 年迁入隆回，由于种种原因，一直没有投入正规的军工生产。由于三线基地布局过于分散、交通不便、信息不灵，大批职工被长期闲置，不仅严重影响了单位的经济效益，而且给其家属安置、小孩的升学、就业等也带来诸多不便。经国家航天部同意，从 1985 年开始，隆回的 068 基地分期分批搬迁至长沙市望城坡。为做好 068 基地搬迁工作，隆回县政府成立了“068 基地搬迁领导小组”。以副县长章克勤为组长、县政府办副主任段立新为副组长，县计委、建委、教委、公安、粮食、国

土、财政、林业等单位负责人为领导小组成员。协助 068 基地做好搬迁单位的安全保卫，房产、园林和户籍的管理，国土和国资档案移交及财产处理等工作。第一批迁出的有 068 基地机关、各直属单位去长沙筹建的先遣人员；第二批迁出的有 068 基地总部及其各直属单位的生产人员、家属，包括子弟学校和湘西技工学校等；最后一批迁出的有七二二医院以及 068 基地机关、各直属单位的全部留守人员。至 1991 年冬，所有人员全部迁至长沙。

068 基地搬迁到长沙后，原有的工业和民用建筑怎么利用成了我县的一项重要议题。068 基地的建筑设计合理，面积巨大，结构牢固。但地处分散，交通偏僻，不便利用。历届隆回县委、政府积极研究对策，充分利用基地的国有资产。隆回二中原校址因淘金影响，房舍开裂，经肖治国、宋鹤鸣等从中协助，省市县决定将隆回二中整体搬迁到原湘西技校校址。从而给了隆回二中更大的发展空间，现已成为湖南省重点中学。七二二医院转让给制药厂，原指挥部现为隆回县教育印刷厂，原 068 子弟学校现为隆回县职业中专。此外，县委、县政府还积极招商引资，在 803 基地，建成了友谊驾驶员培训学校，湘西南驾驶员考试中心；在 810 兴建了隆回县黄酒厂，在 805 基地建成了邵阳市雪峰水泥厂，809 基地的一部分成了镇属部门的办公场所，另一部分正在开发修建成泥浴山庄。

（本文略有删节）

重庆地区三线建设回眸

田　姝

在三线建设这一史无前例的大规模基本建设中，众多三线企业经历了红红火火的建设高潮——穿越了“文革”那个动荡的年代——在改革开放的大潮中调改、脱困。他们随着时代的变化，跌宕起伏；他们伴着中国的发展，负重前行；他们见证了从计划经济到商品经济再向市场经济过渡的历史转折。

重庆地区的三线建设与中央领导的亲切关怀

全国三线建设的重点在西南和西北，西南的重点在四川，而四川的大头又在重庆。按照“用三年或者更多一点的时间，把重庆地区，包括从綦江到鄂西的长江上游地区，以重钢为原材料基地，建设成能够制造常规武器和某些重要机器设备的基地”的设想，重庆以其自身较强的工业实力和优越的地理位置，成为兵工企业三线建设的主战场。

为配合建设需要，1964 年 9 月重庆地区三线建设规划小组成立后，与五机部组织的西南地区勘察选厂工作队一道，深入重庆周边荒僻山区选厂定点。他们在走遍了重庆地区的山山水水和所有搬迁厂址后，编制出了《重庆地区三线建设规划》。

1965 年 2 月，中共中央批准五机部以重庆为中心的常规兵器工业生产基地的建设计划。计划确定以重庆的兵工工业为中心，新建一批大口径火炮厂、大中小口径炮弹厂、枪械厂、火炸药厂、光学器材厂以及科研教育单位。同时还提出要改造和疏散重庆原有的老兵工厂，组成一个品种齐全、成龙配套、相当规模的常规兵器科研生产教育基地。此外，规划还拟定了一批冶金、机械、化工等部门为这个基地提供配套的建设项目。

为了加强对重庆基地建设的组织领导，在西南三线建设委员会的统一指导下，成立了重庆地区常规兵器配套建设指挥部。由五机部副部长朱光、重庆市委书记鲁大东主持兵器工业基地的建设工作。重庆地区的建设基本上按预定规划实施。到 1980 年，

在重庆及其周围地区，集中了兵器、船舶、电子、航天等部门的国防企事业和与之配套的机械、仪器仪表、冶金、橡胶、化工、交通等企事业单位150个，仅重庆辖区就有110多个。极大地增强了重庆市工业的综合生产能力和配套能力，使重庆成为全国重要的常规兵器、仪表、重型汽车的生产基地和西南最大的机械工业基地。

三线建设时期，重庆地区兵器工业的建设和发展始终得到中央的关怀和支持，中央领导人先后多次视察过重庆地区的兵器工业建设。

毛泽东询问

1964年夏天，中央在北戴河召开工作会议，讨论三线建设问题。作为重庆市委书记，又分管工业，鲁大东参加了这次会议。在会议结束的当天下午，毛泽东叫鲁大东到他住的地方去，问他说：中央决定要搞三线建设，你们重庆是一个重点，有什么困难？鲁大东见主席如此关心重庆建设，激动地回答道：我们坚决拥护中央的这个战略决策，重庆的工业有点基础，但交通有点问题，运力不足。毛泽东听了，幽默地说：运输有问题，把我的车开去吧！接着，他还仔细询问了重庆工业和军工生产的一些情况，对重庆的建设充满了信心。

周恩来指示

1965年9月24日，周恩来从北京飞抵重庆，会同陈毅陪同当日自成都来渝访问的柬埔寨国家元首诺罗敦·西哈努克亲王和夫人。为改善三线建设中重庆的交通，周恩来专门抽出时间，在潘家坪招待所接见了民航四川省管理局局长，部署了白市驿机场扩建为二级机场的有关问题。

25日，周总理陪西哈努克亲王登船前往武汉。由于时间安排很紧，总理特意通知鲁大东先行登船，利用外事活动的空闲时间汇报西南三线建设情况和经验。鲁大东住在一个与外事活动区相独立的舱房里，总理有了空闲就过来。就这样，在4天的航程中，总理多次与鲁大东交谈，并作了许多重要指示。当汇报到三线选点布局考虑的原则时，总理说，大三线建设的方针，仍然是“靠山、分散、隐蔽”，但在分散中，也要注意到生产流程、生产工艺的合理性。生活区与生产区离开一点有好处，但也要注意不能搞得太分散。对于选择的迁建项目一定要配套。一种产品在三线地区要形成生产力，成套生产，不能缺了胳膊少了腿，打起仗来用不上。当汇报到重庆用“打歼灭战”

办法，组织人力物力集中会战，仅用47天就完成了浦陵厂从上海迁到重庆北碚的经验时，总理说，大三线建设关系到党和国家的前途命运，必须抓紧，要集中力量“打歼灭战”，这是同帝国主义抢时间的问题。总理想得很细，对一些具体的工作环节也很关心。他特别讲到三线建设按物资作综合平衡，节省下的建设投资分成三份，一份留给建设单位，一份给建筑单位，一份帮助农民搞“三不四要”，即：不占良田好土、不拆民房和搬迁社员、不搞高标准民用建筑，要支援农业用水、用电、用肥和养猪用潲水。在谈到各地干部群众对三线建设积极支持、热情很高时，总理高兴地说，党的方针政策一旦被群众掌握，就会变成无穷无尽的力量。有群众的热情支持，有地方政府的大力配合，三线建设一定会上得很快。

邓小平视察

1965年11月中旬，邓小平、李富春、薄一波在中共中央西南局书记李井泉等陪同下，到重庆视察了军工企业，并在住所召集了5次会议，主要听取有关三线工作的汇报，就重庆南线（长江以南）的高炮生产基地、北线（长江以北）的光学仪器和核工业基地、长江沿线的造船基地及配套的研究所等重大问题进行了论证，为重庆兵器工业基地和机械制造工业基地的形成打下了基础。

12日下午，邓小平一行到296厂（今建设机床厂），参观了四联车间产品项目，在新办公楼厂部会议室听取了厂长汇报。此后又驱车到101厂（今重钢）视察。

重钢对于邓小平来说并不陌生。早在新中国成立初期，邓小平担任中共中央西南局第一书记期间，作为当时西南地区最大的钢铁企业，重钢（时为第29兵工厂）为支援成渝铁路的建设，轧制出新中国第一批汉阳式85磅重轨。1952年，该厂又设计出中华式38公斤重轨，年底完成重轨1.3万吨，铁道垫板7647吨，为成渝铁路1952年7月1日的正式通车做出了贡献。这次邓小平亲临视察当是别有一番感触。重钢工人对他的到来也是兴奋不已。邓小平等听取了重钢公司有关生产建设的汇报，参观了生产车间。在视察重钢三厂弧形连续铸钢机和行星轧机的试验时，邓小平称赞“这是两件好事，两件大事”。在视察重钢五厂的生产现场时，邓小平还十分关心解决职工上下班乘车难问题。

15日，邓小平等前往456厂（今长安机器厂）。到长安机器厂要过嘉陵江。当时，嘉陵江大桥经两年的紧张施工，桥面已铺好，尚未正式通车。车队从桥上驶过时，邓小平兴致勃勃地下了车，走上大桥仔细观看，他称赞大桥修得好，为重庆人民办了一

件好事。小车经过新铺不久的沙石公路后，到达目的地。当时长安机器厂的战备任务非常繁重，特别是支援三线建设的任务非同寻常。长安厂的人员、设备要“一分为四”——分迁、新建江津长风厂、南溪长庆厂，包建璧山青山厂。工厂组成四套班子，带领职工日夜奋战，以确保建好新厂、配齐人员设备，投产完成战备生产计划。邓小平边听介绍边看，他满意地点着头，说，干得不错，我们一定要响应毛主席“要准备打仗”、“三线建设要抓紧”的号召，搞好三线建设。他鼓励长安厂的职工一定要争分夺秒，再接再厉，把战备生产、支援三线建设的任务完成得更好。

彭德怀考察

作为西南三线建设副总指挥，彭德怀也多次对重庆地区的三线厂矿进行了视察。

1965 年 12 月 12 日，彭德怀在西南三线建设委员会第二副主任阎秀峰的陪同下，由成都双流机场乘专机来到重庆，参加西南三线建设政治工作会议。会议于 17 日召开。于是，彭德怀趁会前的空隙时间来到基层视察。

彭德怀每到一处，都受到人们的欢迎。彭德怀没有子女，他对孩子们更加亲热。一天清晨，彭德怀送一位老战友到朝天门码头上船去武汉。船开后，他顺着码头几百级台阶，一步一步往上走。累了，他停下脚歇息。正准备继续赶路时，看见两个小男孩背着背篓吃力地向上爬着台阶。经过询问，才知道这兄弟俩因为家里穷，没钱读书都退学了。他们得知朝天门街上修大楼，建筑公司收购石子，于是也来背石子卖钱给妈妈买米买菜。彭德怀听了十分感动，立即脱下大衣交给旁边的警卫，弯下身子要帮小孩背背篓。后来，他还送给两个小孩一人一个书包，里面装了笔和本子，并给每人 10 元钱，让他们回去复学，等到周末或寒暑假再出来捡石子补贴家用。在回宾馆的路上，彭德怀百般感慨，对警卫景希珍说，我们国家大，像这样读不起书的孩子太多了，全党要抓教育，要引起各级领导干部的重视。三线工厂，都要把幼儿园、子弟学校办好，从幼儿入手抓教育。这次三线政治工作会议上，我要提出这个问题……

14 日清晨，彭德怀在五机部副部长朱光的陪同下，视察了华蓥山区的几个工厂。在华光仪器厂，彭德怀对工地进展情况很满意，对不占良田好土、在山坡上盖的房子质量好、造价低，赞不绝口。当听到整个建设工期计划 12 个月完成，彭德怀满怀信心地说：“我看没问题。工厂建设规模不大，资金、材料有保证，主体工程已起来了，组织得好，还可以提前建成。我们立个军令状，一年建成。”视察华光仪器厂后，随即又驱车到 20 多公里外的明光仪器厂工地。彭德怀来到刚竣工的光学仪器装配大楼，见工

人们穿着白色工作服，进行装配前的准备工作，他停下步来，仔细观看产品零部件，向工人询问加工情况。车间主任告诉他，正准备生产倍数大的望远镜，彭德怀听了连连点头说，“我身边还有一只望远镜，是访问民主德国时国防部长斯托夫送给我的，你们拿来比较，希望把好质量关，超过云南光学老厂。”话音刚落，车间里响起一阵热烈的掌声，工人们都衷心感谢他的关怀，急着同他握手。这时，车间主任从人群中挤了过来，将已定型生产的一架望远镜递到彭德怀手中，请他鉴定一下性能。彭德怀兴致勃勃地接过望远镜，走出楼房，登上山坡，两手握着望远镜，眯着眼，远眺山沟里星星点点的建筑群。他不时用右手调整焦距，边调边说：“好镜子，清晰度好，你们放心地批量生产吧！”陪同人员也鼓起掌来，朱光站在一旁开心地说：“彭总，过去你用望远镜指挥我们消灭敌人，如今用望远镜指挥我们搞三线建设啦！”彭德怀摆摆手谦虚地说：“向你们学习，我们一起搞三线建设。”

1966 年 4 月 26 日下午，彭德怀在西南三线建委燃料局局长王思和陪同下，风尘仆仆地来到永川，对花果山煤矿生产管理情况进行了为期 3 天的考察。他走访了矿山工地，与工人亲切座谈，甚至打算亲自下井。临行前，江津地委副书记江丰请他作指示，彭德怀谦虚地说：“我是来搞调查研究的，是向大家学习的。花果山煤矿工作搞得不错，全面发展，地、县抓的这个试点，是有成效的，有些经验对三线厂、矿建设是有帮助的……你们这个矿不大，但是很有志气。领导班子有创新精神，你们试行轮换工制度，很好嘛……希望你们再接再厉，不断取得新的成绩。”此后，彭德怀还于 5 月下旬视察了大足重型汽车厂。

四川汽车制造厂的军用重型汽车基地建设

为满足国防建设对重型军用越野车的急需，1964 年初，中法建交后，经周恩来总理批准，引进法国贝利埃汽车公司生产的北大西洋公约组织列装的 GCH 军用越野车技术，并从西欧六国购买主要生产、检测设备在四川建厂，生产重型军用越野车装备我军炮兵和二炮部队。

1964 年 3 月，国家计委、第一机械工业部在重庆主持召开西南汽车公司建设座谈会，就重型汽车基地建设及专业化分工作出决定。其基地利用原停建的宜宾高压电器厂旧址建设，为基地配套的工厂有：綦江齿轮厂、重庆汽车发动机厂、重庆汽车配件厂、红岩弹簧厂、油泵油嘴厂等，配套工厂就地进行改扩建。据此开始了建厂的前期准备工作。1965 年 6 月，三线建设布局调整，基地厂址由宜宾调整到大足。

为建设好被中央称为共和国“独生子”的四川汽车制造厂，早在1964年10月北京召开的全国汽车工作会议上，国家计委、国家经委、一机部就决定以济南汽车制造总厂为主，并在第一汽车制造厂、南京汽车制造厂、杭州柴油机厂、北京汽车制造厂、武汉锅炉厂、长春汽车研究所等部属厂（所）中选调一批优秀员工赴川建厂。

为尽快形成工厂的技术保障和开发能力，一机部决定将长春汽车研究所重型汽车室成建制入川，并选调相关的发动机、材料、部件、试验检测、情报、标准等技术人员108人，加上分配的清华大学、吉林工业大学等院校毕业生共200多人组建四川重型汽车研究所。正是在一机部的精心组织下，人力资源从一开始就保证了我国第一个重型汽车基地的高起点建设。

1965年10月1日，隆隆爆破声惊天动地，当地政府组织的4000多名筑路民工大军，正式开工修筑通达厂区的公路。以后，这一天就成为厂庆纪念日。1966年6月15日，两台红岩CQ260军用越野车在綦江齿轮厂下线，开到大足现场参加公司祝捷大会，标志着我国自制的重型军用越野车从此诞生。年底，铸钢、总装、底盘、工具机修、试制、动力系统等主要厂房建成，设备已部分安装调试，局部投入生产，共建成高标准的厂房等生产设施20多万平方米，低标准的住宅等生活设施10多万平方米，完成投资近1亿元。12月25日，铸钢厂炼出了第一炉钢水，工厂生产的60辆CQ260军用越野车，分别在新建成的试制车间和綦江齿轮厂下线。1966年基建和生产两方面的目标均全部实现，在西南三线建设史上创造了“川汽速度”，在一机部建厂史上更属空前，受到西南三线建设指挥部的表彰。

1967年，“文化大革命”的动乱终于波及现场，使建厂工作严重受阻。3月，中国人民解放军成都军区决定对重庆汽车分公司及四个专业厂实行军事管制，并分别建立了军管会。军管会先后由空军7304部队、陆军54军7789部队、江津军分区部队担任。在派系对立、厂区周边武斗不断升级的情况下，广大职工仍然坚持生产不停，一方面消化吸收法国贝利埃技术和对引进图样中国化，另一方面开始了自主研制重型汽车。

1973年底至1974年初，在北京召开的四川12个重点企业汇报会议上，为解决职工生活等方面的困难，让职工能集中精力搞好汽车生产，在李先念等中央领导的亲自主持下，决定在大足汽车厂驻地建立行政区，由重庆市直辖。10月22日，国务院下达国发［1974］100号文“同意试行建立大足汽车制造厂行政区”，“划归重庆市管辖，名为双桥区”。

1977年，为清除“文革”对生产的破坏和影响，组织好重型汽车生产，一机部和四川省委决定恢复“文革”前原公司建制。四川重型汽车制造公司成立后，在做好军

用越野车的同时，开始为开发更先进的重型汽车作准备。于 1982 年 8 月设计出两辆 CQ30260 样车。此后，在此基础上开始了由厂设计科独立承担总重量为 30 吨的 6×4、6×6 系列载重汽车的设计开发。1984 年该型车参加了国庆 35 周年阅兵式，1985 年总后勤部授予工厂“国防军工合作先进单位”称号，标志着我国重型军用越野汽车基地建设的胜利完成。

整个企业从 1965 年 10 月开工建设至今，先后经历了四川汽车制造厂—中国汽车工业公司重庆汽车分公司—大足汽车制造总厂—大足汽车制造厂—四川汽车制造厂—重庆重型汽车集团有限责任公司—重庆红岩汽车有限责任公司的历史沿革；历经三线建设、“文化大革命”、改革开放的变迁和洗礼，始终站在我国重型汽车行业的前列，呈现出勃勃生机。

重庆嘉陵摩托的问世

重庆嘉陵机器厂是新中国成立初期的老军工厂，原名第 25 兵工厂，生产 14.5 毫米、12.7 毫米炮弹。三线建设时期经过改扩建，纷纷建成投产了许多新的生产线，大规模地提高了生产能力，并通过组织重点攻关和开展群众性的技术革新活动，研制了许多新设备、新工艺，提高了技术水平，开发了新产品。但随着国际局势趋于缓和，到 20 世纪 70 年代末期，军工企业在和平环境下如何发展、如何实现军民结合，已经成为议事日程上的一件大事。

1977 年，重庆嘉陵机器厂厂长孙寿彭来到成都，找到刚调任四川省委工作的鲁大东，向他汇报了该厂发展民品生产的设想，提出在重庆建立一条年产 30 万辆摩托车的生产线规划。鲁大东听后非常高兴，在同省委第一书记商量后表示支持。

当年 7 月，四川省政府部门接到南斯拉夫有关方面的邀请，将组织经济技术合作代表团去南访问。经省国防工办的同志介绍，南斯拉夫摩托车生产技术比较先进，适合国内的经济发展水平，于是鲁大东决定，把嘉陵厂摩托车的生产项目列为访问南斯拉夫的首要合作内容。同时还让嘉陵厂提前去南斯拉夫考察和作前期准备工作。

时隔不久，四川省国防工办一副主任和嘉陵厂厂长孙寿彭等三人，赴南斯拉夫考察了斯洛文尼亚的托马斯摩托车制造厂。他们回国后，向省委汇报，认为与南斯拉夫合作可以探讨，但对方要价很高，谈判困难较大。为了尽快行动起来，考虑到嘉陵厂本来就具有较好的机械加工和冲压技术生产能力，与摩托车生产工艺相似，技术相近，于是决定先进口几部样车，立即着手测绘、研究和试制，既可摸索技术，又可借此

练兵。

决策定下后，嘉陵厂上下齐动员，开始了样车的试制工作。别看一辆不大的摩托车，解剖开来却有1000多个零部件。这么多零部件不可能全部都由厂里来生产，必须广泛地进行联合协作。这个联合协作的大难题就是体制上的矛盾：是按条条（属职能管辖）配套，还是按块块（属地域管辖）配套；或者条块结合、择优选定？于是，厂长找到鲁大东。鲁大东经过反复考虑后说：条条也好，块块也好，或条块结合也好，都不应是标准。标准应该是效益原则，就是说，哪家的质量好，价格低，就与哪家联合。不要怕得罪人，这是为公而不是为私。只有这样，摩托车才能上得好，上得快，才有生命力……按照这样的思路，经过厂里反复调查比较，最后提出了联合协作的配套方案。其中大部分零部件跨系统配套，也有相当一部分在系统内配套。

1979年底，四川省政府代表团对南斯拉夫进行了访问，签订了包括摩托车在内的10个经济技术合作项目。回到成都后，南斯拉夫的代表又到重庆对摩托车的合作生产进行了商务谈判，但终因价格问题没有签订合同。本着“货比三家”的原则，嘉陵厂又相继考察了西德、日本的摩托车厂，经过多方论证，最后决定同日本的本田公司合作，以生产排气量为50cc的摩托车为主，再逐步发展70cc以上的摩托车。

决策下来后，日本本田公司很快发来了样车和资料，并派出一个专家组来厂考察，尽量利用工厂现有的生产条件，研究提出摩托车试制和技术改造方案。由于嘉陵厂提早作了准备，所以首批产品只花了几个月时间就生产出来。正式命名为CJ50型嘉陵摩托。产品投放市场后，由于物美价廉，受到消费者的普遍欢迎。

在后来的日子里，嘉陵厂迈开步子，跨部门、跨地区扩大联合。随着横向联合的发展，零部件的扩散，摩托车的批量很快上来了。80年代中期，国务院“三线办”将重庆摩托车联合体列入三线地区10个重点技术改造项目。嘉陵机器厂在部、省的大力支持下，以本厂为基础，与12个骨干厂进行了全国首次经济联合，最终形成了以公司本部为核心、以十几家紧密层企业为主体，联结了300余家松散层企业的跨地区、跨部门、跨所有制的国家级大型企业集团——嘉陵工业股份有限公司（集团），成为中国最大的摩托车生产企业。其主要产品“嘉陵”系列摩托车成为中国摩托车第一品牌，出口40多个国家和地区，对重庆摩托车这一支柱产业的形成与发展起到了很大的作用。

上海机电工业对三线建设的贡献

上海市地方志办公室

上海机电工业企业在新中国成立初期，就开始抽调人力物力支援西北、华东和东北等地区的工业建设。60年代至70年代，为加强战备，按上级统一部署，分期分批内迁了大批职工和设备，支援大三线和小三线建设。与此同时，为支援朝鲜、古巴、越南、阿尔巴尼亚等反侵略战争和经济建设，也提供了许多设备。

第一节　大三线建设

60年代起，到1977年止，上海机电局先后有近百家企业抽调4万多名职工和近万台设备支援大三线工业建设。

上海电机公司在1963～1972年间，有先锋电机厂、跃进电机厂、革新电机厂、五一电机厂和电动工具厂等9家企业，抽调2502名职工和1000台设备内迁，包建了四川东风电机厂、兰州综合电机厂、贵州永安电机厂和江西9334厂等10多家电机厂。

上海电器公司从1965～1973年，先后有18个厂支援四川、新疆和贵州等地的电器工业建设。1965年，上海电焊机厂415名职工和100多台设备迁至四川，建立了成都电焊机厂。1966年，华通开关厂584名职工，85台主要设备迁至遵义，建成了遵义永佳低压电器厂。上海机床电器厂223名职工，114台设备迁至四川内江，建立了内江机床电器厂。上海起重电器厂150名职工和部分设备迁至乌鲁木齐市，建立了新疆低压电器厂。1968年，上海电器公司奉一机部之命，开始筹建遵义电器基地。1969年，人民电器厂206名职工迁至遵义，建立了长征电器九厂。1970～1973年，先后有华通开关厂473名职工和97台设备，上海电器铸造厂110名职工，上海电器胶木厂103名职工，东方红电器厂150名职工，华一电器厂126名职工和93台设备，新立电器厂60名职工和8台设备，上海电阻厂54名职工和上海继电器厂、上海电器成套厂的大批职工和设备，迁至遵义，包建了遵义长征电器一厂、三厂、四厂、六厂、二厂、十厂、八

厂和十一厂、十二厂。到1977年，遵义长征电器基地建成投产。

上海机床厂从1963~1972年，共抽调2500多名职工和118台精密设备内迁陕西，包建了秦川机床厂、汉江机床厂、宝鸡铸造厂、宝鸡液压件厂和汉江铸锻件厂。

1964年，上海柴油机厂抽调1473名职工，包建贵州柴油机厂，并供应全部135柴油机图纸、工艺文件和生产设备，1966年建成投产。

1965年11月，上海电机厂将变压电器车间及其配套部门内迁西安，并入西安电炉厂，建成了西安变压器电炉厂。

1966年10月开始，上海柴油机厂抽调700余人包建四川锦江油泵油嘴厂，1972年竣工投产。

1971年，上海工程机械厂，将全厂半数职工和设备迁至湖南，包建了常德浦沅工程机械厂。

1963~1977年，上海机电工业系统共有近百家企业，抽调了40349名职工和近万台设备，随迁家属26000多人，分赴新疆、甘肃、陕西、四川、贵州、湖南和江西等地，支援大三线经济建设。

第二节　小三线建设

上海机电工业支援小三线（又称后方基地）建设，开始于1965年，终止于1988年，历时24年。

1965年机电一局成立了技术三处，专门负责小三线常规兵器生产和小三线筹建工作。同年5月，上海第七机床厂开始包建跃进机械厂，定点在安徽歙县岩寺，是后方科研机构的实验工厂。上海铝材厂、上海锅炉厂、上海木材厂、上海箱锁厂和长征电镀厂包建联合机械厂，定点在安徽宁国县，代号526工厂，生产木柄手榴弹。上海电焊机厂和上海鼓风机厂包建协同机械厂，定点在安徽宁国县，代号9337工厂，生产四〇火箭筒。中华造船厂和上海起重运输机械厂包建协作机械厂，定点在浙江临安县，代号9383工厂，生产四〇火箭弹。

1969年2月，国家计委等确定由上海机电系统，在安徽贵池县山区再包建4个工厂，生产五七高炮。上海汽轮机厂、上海重型机器厂和上海第二机床厂包建了前进机械厂，代号5307工厂，生产五七高炮主体。上海机床厂包建了永红机械厂，代号5327工厂，生产五七高炮瞄具。上海革新电机厂包建了五洲电机厂，代号5337工厂，生产五七高炮电机。上海电器厂包建了火炬电器厂，代号5347工厂，生产五七高炮电传动

装置。

同时，机电局供应站包建了813汽车运输队，定点宁国县。上海通安机械厂全部迁至绩溪，与由上海市计量局包建的测试所合并，成立上海卫海工具厂，生产军工配装非标刀具及计量测试工具。

1974年，上海跃进机械厂的引信车间迁往安徽屯溪，利用已下马的红旗炸药厂的厂房设施，建立了红旗机械厂。在宁国县还办了1所中学。1976年，上海卫海工具厂的计量部分划出，单独成立后方计量所。后来，卫海工具厂改名为卫海机械厂。到1978年，上海机电系统在安徽建有11家工厂、1个车队、1家公司和1所中学，在浙江建有1家工厂，共15个单位。

从1980年开始，国家大量压缩国防经费，军工生产急剧下降。1981年起，小三线机电工厂的生产任务由后方局划归机电局，开始安排民品生产，实行以民养军。

到1983年，上海机电工业在小三线累计投资12647万元，建筑面积59.2万平方米，职工12298人，投入设备2314台，定额流动资金2956万元。累计生产新四〇火箭弹筒71188具，新四〇火箭弹207.24万发，木柄手榴弹1849万枚，钢珠手榴弹150.98万枚，五七高炮563门和八二无后坐力炮1063门等。还生产铣床、车床、单体液压支柱、皮带输送机、阀门、水泵、塑料挤出机、耐氟电机、低压电器和电度表等50多种民用产品。

1985年1月，上海市人民政府和安徽省人民政府签署了《关于上海在皖南小三线调整和交接的协议》，4月17日经国务院批准，接着市政府又批准了市计委、国防科工办和财政局《关于小三线调整中有关问题的请示》，决定将小三线企业的财产无偿移交安徽省。企业职工逐步回沪参加联营建设。在上海市小三线协调办公室组织领导下，上海机电系统用了5年时间，到1990年，对小三线返沪企业和人员，采用结对联营和独资建厂两种方法，做了妥善的安置。上海跃进电机厂与上海电机厂、红旗机械厂与电动工具厂、前进机械厂与上海锅炉厂、协同机械厂与上海重型机器厂、协作机械厂与上海柴油机厂等结对联营。卫海机械厂独资建厂。返沪工厂建设总投资共18500万元，建筑厂房183531平方米，建设住宅233500平方米。职工12298人，除留皖385人外，全部妥善安排。

六盘水市在三线建设中诞生

余朝林

20 世纪 60 年代中期，国际局势紧张，中国面临着严峻的挑战。在战备的情况下，毛泽东主席果断提出“备战、备荒、为人民”的战略思想，中共中央据此作出进行三线建设的重大决策。这是我国国防建设、经济建设和社会发展史上具有深远影响的一项战略创举。六盘水市在三线建设中诞生，可以说，没有三线建设就没有六盘水市。

六盘水开发建设的过程

在三线建设之前，国家已对六枝、盘县、水城作了初期的开发建设。20 世纪 50 年代，我国社会主义改造基本完成后，老一代地质工作者经过对贵州西部安顺地区所辖的郎岱县（后改为六枝县）、兴义地区所辖的盘县和毕节地区所辖的水城县进行的地质勘查，初步确认这三个县蕴藏着丰富的煤炭资源。

1958 年，毛主席在《论十大关系》中指出，要解决沿海工业和内地工业关系，合理进行工业布局。同年 2 月，煤炭工业部副部长钟子云来到贵州，与贵州省委商定开发贵州煤炭资源，开发重点定在上述郎岱、盘县、水城三个县。

1958 年大炼钢铁，急需燃料。煤炭部决定，从抚顺、通化、大同、开滦等地调来大批煤炭工业干部、工程技术人员、技术工人，加上贵州省煤炭工业局部分干部，成立郎岱建井工程处，计划在六枝矿区开九对矿井，总设计生产能力为年产 210 万吨原煤。为加快贵州西部煤炭开发建设，省委决定，由安顺地委从所属各县抽调 200 多名干部，支援六枝矿区建设。同年 8 月第一对新井——六枝凉水井煤矿基建破土动工，从此拉开六枝矿区开发建设的序幕。

1958 年 11 月，郎岱矿务局成立。1960 年郎岱县改为六枝市，郎岱矿务局改为六枝矿务局。1959 年 3 月，贵州煤田地质公司进驻盘县矿区，对盘县的煤炭资源进行全面勘探。1961 年底，贵州省组建水城建井工程处，建设汪家寨煤矿和小河煤矿等，水

城矿区的开发拉开了序幕。

由于60年代初全国自然灾害的影响，加之赫鲁晓夫上台，中苏关系破裂，苏联单方面撕毁与我国签定的各项经济合同，撤走了专家，从而加重了我国经济上的暂时困难，为此中央制定了“调整、巩固、充实、提高”的方针，贵州为贯彻中央的八字方针，缩短基本建设战线，精简机构，下放人员，撤销六枝矿务局，除保留部分矿井缓建外，其余全部停建报废，厂房设备全部拆除。同时，省煤管局也决定撤销水城建井工程处，仅保留小河煤矿，从而推迟了六枝、盘县、水城三个矿区开发建设的进程。

经过三年调整，全国上下发扬“独立自主，自力更生”的精神。国民经济状况逐步有所好转，煤炭部对六枝矿区、盘县矿区和水城矿区停缓建项目再次审查，决定对部分矿井复工。

1964年下半年，为贯彻毛泽东同志“备战、备荒、为人民”的战略思想，中共中央西南局和国家计委在四川西昌召开三线建设规划会议，中共中央西南局第一书记李井泉和国家计委副主任程子华分别主持了会议。会议所作规划主要包括四个方面的内容：

一、以贵州西部六枝、盘县、水城为中心的煤矿基地建设（宝鼎山、芙蓉山、松藻等煤矿基地）；

二、建设攀枝花（渡口）钢铁基地和相应的供电设施；

三、建设以四川重庆为中心，包括重庆周围二十几个县的军工项目；

四、修建三线铁路，形成西南的环线。它们是成昆线（成都至昆明）、川黔线（四川至贵州）和滇黔线（昆明至贵阳）。

国家计委、建委、冶金、煤炭、铁道、水电、邮电、商业、地质、农业等十几个部委及铁道兵部队和云、贵、川三省的一把手或二把手参加了这个会议。当时各部门的工作是你中有我，我中有你。规划是综合全面性的，各部也都提出了各自的规划。这些规划很具体，还做了建设进度的具体安排。为此，国家计委和煤炭部派人对西南三省作了调查研究，认为贵州西部蕴藏着丰富的炼焦煤和动力用煤，确定六枝、盘县和水城为大三线建设的重点配套项目，在人力、物力、财力上给予重点保证。

在西昌会议上，对贵州三线建设进行具体部署。要求贵州把铁路、电力建设放在首位，抓紧川黔铁路的配套收尾，集中力量建设滇黔线，同时加紧湘黔线的勘察设计，并决定西南铁路指挥部设在安顺，由铁道部长吕正操和铁道兵副司令员郭维诚分别担任正副指挥。电力工业建设，要求抓紧猫跳河流域的梯级开发，积极做好乌江渡水电站的勘察设计。争取及早开工，安排在清镇建设一个大型火电站，在水城建设一个中

型火电站，对贵阳、遵义、都匀火电厂提出了扩建方案。为了与攀枝花钢铁基地建设互相配套并满足西南三线建设的需求，会议强调要加快六枝、盘县、水城煤炭基地建设，并决定成立由丁丹、刘辉等同志担任正、副指挥的会战指挥部，组建以煤炭部党组副书记、副部长钟子云兼任党委书记、陈璞如兼任第二书记的会战指挥部党委。

同年9月，煤炭部决定从全国十三个省市抽调近万人的专业队伍到贵州开发建设三个矿区。为适应矿区开发建设需要，铁道部决定贵昆线全线复工。

西昌会议结束后，1965年1月1日，西南煤矿建设指挥部在六枝正式成立，并先后成立六枝、盘县、水城三个矿区建设指挥部，这标志着大规模地开发建设六枝、盘县、水城的三线建设全面展开。同年，根据开发建设的需要，经省人民委员会请示国务院同意，成立了六枝、盘县、水城三个矿区人民委员会（相当于省辖市一级的矿区政府），按上级关于建设新型政府的指示精神，结合矿区情况，拟定矿区政府工作要点（1966年矿区改为特区），试行政企合一的管理体制。

为集中优势兵力，以最快的速度开发建设六枝、盘县、水城的煤炭资源，煤炭部先后又从全国各地调集近5万人投入三个矿区的建设。同时，为加强西南三线建设项目的配套建设，使之工业内部协调发展，经国家批准在水城建设了水城发电厂、水城钢铁厂、水城水泥厂，并从全国有关省市又抽调了大批专业人员投入三线建设。截至1966年底，煤炭、冶金、电力、建材等几大企业及三个矿区政府机关职工总数突破10万人。

1966年8月1日，经党中央、国务院和中央军委批准的中国人民解放军基建工程兵的第一支部队在盘县正式成立（即中国人民解放军基建工程兵部队41支队）。这支部队主要负责盘县矿区的全面开发，为基建工程兵部队参加经济建设，开了一条先河。

六盘水市的诞生

1970年12月2日，国务院、中央军委批准：成立六盘水地区革命委员会，为地区一级政权机关，撤销西南煤矿建设指挥部；原六枝、盘县、水城三个特区分别与郎岱（六枝）、盘县、水城三个县合并为六枝特区、盘县特区、水城特区，行使县一级职权，归六盘水地区革命委员会领导。这一行政体制的变化标志着以六枝、盘县、水城三个县名的第一个字组合而成的专用地名的六盘水地区正式诞生。

1978年12月18日，也就是中共中央十一届三中全会召开的当天，国务院以国发[1978]264号文批准，将六盘水地区改设为六盘水市（省辖市），下辖六枝特区、盘县

特区、水城特区。1987 年 12 月 15 日，国务院以国函［1987］119 号文批准，撤销水城特区，分设钟山区和水城县；1999 年 2 月 28 日，国务院批准，盘县特区更名为盘县。至此，六盘水市辖一特区两县一区，即六枝特区、盘县、水城县、钟山区。全市国土面积为 9914 平方公里，到 2012 年为止全市人口约 310 万人。

三线建设期间党中央和毛泽东主席十分关心三线建设，派中共中央总书记、国务院副总理邓小平率领李富春、李井泉、余秋里、谷牧等中央领导同志于 1965 年 11 月 24 日到六枝矿区视察并为三线建设前线解决生产生活中存在的实际困难和问题，同时邓小平还视察了正在建设的贵昆铁路沿线并为“关寨站”题写站名。在此期间彭德怀同志也多次亲临三线建设一线指导工作，并参加了中共中央西南局在盘县召开的工业建设规划会议。六盘水建市后，党和国家领导人胡耀邦、江泽民、朱镕基、吴邦国、谷牧、钱正英等先后到六盘水市视察，肯定了三线建设所取得的成绩，为六盘水市今后的发展建设指明了方向。

总之，没有三线建设，就没有六盘水市。六盘水市因三线建设而诞生，因改革开放而发展，因西部大开发而壮大，因国发 2 号文件而跨越，将继续在社会主义市场经济的大潮中腾飞。我们应该感恩于中国共产党的正确领导，感恩毛泽东主席的英明决策，感恩于优越的社会主义制度，感恩于三线建设，感恩于为六盘水三线建设做出贡献的人们。如今，六盘水已建设成以煤炭、钢铁、电力、建材四大工业支柱为主体的新型工业城市。2012 年，六盘水市国内生产总值已达 739 亿元，财政收入完成 156 亿元，银行存款余额 676 亿元，固定资产投资完成 1089 亿元，规模以上工业增加值 365 亿元。社会消费品零售额完成 184 亿元。2012 年四大支柱产业分别达到：原煤产量 7156 万吨，洗精煤产量 2633 万吨，焦炭 505 万吨，生铁产量 500 万吨，钢材产量 497 万吨，水泥产量 523 万吨，电解铝产量 17 万吨，发电量 375 亿千瓦时。但是，六盘水的人民永远不会忘记“艰苦创业、无私奉献”的三线建设精神，六盘水市的各级干部和各族人民一定会在市委、市政府的领导下，坚持改革开放、科学发展，为建设实力、魅力、活力、文明、幸福的六盘水做出更大的贡献。

作者简介：

余朝林，男，蒙古族，1964 年 8 月 14 日出生于盘县西冲镇，研究生学历，北京师范大学哲学与社会学学院国学博士班毕业，1981 年 9 月参加工作，1987 年 7 月加入中国共产党，现任六盘水市人民政府地方志办公室主任。历任六盘水市经贸委秘书、办公室副主任、企业科副科长、市企业家协会秘书长，1992 年起任市经贸委副主任，市

劳动保障局副局长。兼任的其他社会职务有：中国自然辩证法研究会会员，贵州省工业与知识经济联合会副秘书长，六盘水市文化遗产保护促进会常务理事。

主编《六盘水市志·供销合作志》、《六盘水市志·物价志》、《六盘水年鉴》等8部志书及年鉴，总编《六盘水市志·人物志》等12部专业志，主编、总编字数达2000万字。曾在《贵州日报》、《国家经贸工作导刊》、《理论与实践》等报纸杂志上发表论文10余篇。

西南煤矿建设指挥部与西南煤炭基地建设

王逢武

六盘水矿区煤炭资源分布广泛，煤种齐全，储量丰富，有江南煤海之称。煤炭保有储量149亿吨，占贵州的30.1%，占云贵川三省煤炭储量总和的20%。其中，炼焦煤储量95亿吨，占全省的88.3%，是长江以南最大的煤焦基地。

1964年5月，针对国际形势和新的世界战争的严重危险，毛泽东提出三线建设要抓紧。中共中央工作会议提出了建设大三线的战略方针。6月，中共煤炭工业部党组召开扩大会议，传达了毛主席和中央工作会议精神。会议决定，对煤炭工业的三线建设，要在国家的统一安排下，积极主动地进行，以满足三线建设的需要。煤炭工业部党组确定由钟子云负责，组织力量，全面地、实事求是地总结经验，提出一个切合我国情况，体现总路线精神的建设方案。同时，国家计委、煤炭部组织调查组，对西南三省十几个矿区进行调查研究，认为贵州西部的六枝、盘县、水城三县蕴藏着丰富的炼焦煤和动力煤，确定六盘水矿区作为三线建设攀枝花钢铁基地配套的重要煤炭基地。7月，中共西南局西南三线建设长远规划（西昌）会议决定，建设以六盘水为中心的煤炭基地（包括云南的宝鼎山、四川的芙蓉山、松藻等煤炭基地），作为与攀枝花钢铁基地联合发挥作用的三线建设的一部分。8月，煤炭工业部成立了以钟子云为首的内地建设领导小组，负责统筹规划三线地区的煤炭工业建设。煤炭工业部为配合攀枝花钢铁基地建设，把六盘水矿区作为煤炭工业的三线建设重点，决定了一、二线全力以赴支援三线建设。为了加速西南煤矿建设，煤炭工业部开始陆续从全国各煤炭系统，抽调施工、地质、设计等大批力量，支援西南煤矿建设。在煤炭工业部和中共贵州省委的领导下，贵州省煤炭管理局从局机关抽出三分之二的人员到六枝，开始迎接外省支援队伍的各项准备接待工作。

1964年11月，煤炭工业部发出《关于成立西南煤矿建设指挥部的通知》，为了加强西南地区煤矿建设的领导，经国家经委批准成立西南煤矿建设指挥部，统一领导云、贵两省及四川一部分新矿区的生产建设工作。指挥部由范文彩任指挥，管云、李建刚、

程力夫（未到职）任副指挥。指挥部设在六枝，直接领导和管理贵州的六枝、水城、盘县，云南的宝鼎山（即永红）和四川的芙蓉山等五个矿区指挥部。云南、贵州两省的煤炭工业管理局和重庆煤矿设计研究院都直接由西南煤矿建设指挥部领导。西南煤矿建设指挥部业务及行政工作，由煤炭工业部领导。指挥部的党委会，由煤炭部党组和由中共中央西南局委托贵州省委双重领导。六枝、水城、盘县、芙蓉山四个矿区党委会和政治工作，由西南煤矿建设指挥部党委直接领导。云南宝鼎山矿区党委，由攀枝花地区总党委和西南煤矿建设指挥部党委双重领导。《通知》要求，指挥部在管理上实行高度集中统一的领导。由矿区指挥部统一领导全矿区的地质设计和施工；在建设的指导思想上，以解放军和大庆为榜样，坚决贯彻执行自力更生、奋发图强、艰苦奋斗、勤俭建国的方针；在生产技术上采用先进技术，做到少占农田，少用人，建设快，效率高；在一切生活设施上要艰苦朴素，因陋就简。为了加快建设速度，贯彻集中优势兵力打歼灭战的方针。认真总结多快好省的经验和有把握的新技术，运用到西南煤矿建设中去。有关勘探设计、地质报告、设计文件（矿区总体、矿井、洗煤厂）与生产基本建设季度计划调整，一律授权西南煤矿建设指挥部审批，报部备案。

1965 年，西南煤矿建设指挥部处于全面准备，重点施工阶段。1 月，西南煤矿建设指挥部（XM 为代号）在六枝下营盘正式成立，标志着六盘水矿区大规模开发建设开始。西南煤矿建设指挥部统一领导六枝、盘县、水城新矿区的煤炭工业建设，承担围绕矿井和洗煤厂为中心及三个机修厂和机械制造厂、矿灯厂、火工厂以及相应的配套工程，加上铁路、公路、电力、通信、文教、科研、医疗、仓库等配套项目 115 个，总计“三五”期间内建设项目共 200 个。西南煤矿建设指挥部云贵煤矿设计研究院在水城成立，担负云南、贵州两省煤炭工业的设计任务。3 月，云贵煤矿设计院更名为水城煤矿设计研究院。贵州省煤田地质勘探公司从贵阳迁驻盘县刘官屯。西南煤矿建设指挥部根据矿井分布情况，为统一指挥矿区建设生产工作，先后成立水城、六枝、盘县三个矿区指挥部。2 月，水城矿区指挥部成立，侯庚午为党委副书记，刘善水为指挥，吕坚信、牛宝印为副指挥。水城矿区位于水城、威宁县交界处，面积为 350 平方公里。主要有大河边、小河边、二塘、神仙坡、土地哑、格木底六个煤田。5 月，六枝矿区指挥部成立，刘凤林为党委书记兼指挥，陈学彪为副书记兼政治部主任，李桥、孙宝春、徐冠生为副指挥。六枝矿区位于郎岱、普定、镇宁县交界处，面积为 410 平方公里。主要有六枝、大煤山、三丈水三个煤田。7 月，盘县矿区指挥部成立，刘辉为党委书记，卢章为指挥，李飞为副指挥。盘县矿区位于盘县和云南省的宣威、富源县交界处，面积为 430 平方公里。主要有盘关、土城、照子河、盘南、普安、水塘六个

煤田。

西南煤矿建设指挥部先后确定下属单位的隶属关系：贵州省煤田地质勘探公司改名为西南煤矿建设指挥部煤田地质勘探公司（简称地勘公司）；吉林煤田地质勘探队为地勘公司112队；湖南煤田地质勘探队为地勘公司129队；京西勘探队为地勘公司173队；河北水文队为地勘公司水源队；恢复地勘公司159队；成立地勘公司测绘大队。贵州省煤管局第一、第二基本建设公司改名为六枝矿区指挥部第一、第二工程处；贵州省煤管局建井工程处、矿山机械厂、第二基建公司六枝电厂、土建队，分别改为六枝矿区指挥部第三工程处、矿山机械厂、电厂、第四工程处，成立六枝矿区指挥部医院。煤炭部北京建筑工程公司和太原建筑工程公司部分人员合并为西南煤矿建设指挥部建筑安装公司。成立西南煤矿建设指挥部铁路建设指挥部。煤炭部参加修筑贵昆铁路的黑（龙江）煤、辽（宁）煤、四（川）煤、京西支铁大队，转入修筑六枝、盘县、水城三个矿区铁路专线工程建设。西南煤矿建设指挥部设置指挥部机构，成立西南煤矿建设指挥部后勤部和保卫处。根据煤炭部搬厂设计方案的决定，抚顺火药厂搬迁盘县，新建671厂；抚顺矿灯厂搬迁贵阳蔡冲，改名为贵阳矿灯厂；徐州矿山机械厂搬迁六枝，更名为西南煤矿建设指挥部第一矿山机械厂；安徽杜集机修厂成建制调迁水城红桥，更名为水城矿区指挥部机修厂。

8月，中共西南局三线建委（成都）会议决定，“三五”期间，六盘水矿区共建新井16对，总投资为5.12亿元，设计能力为1200万吨/年，到1970年建成矿井13对，设计能力为840万吨/年。煤炭工业部从东北、华北、中南、华东、西北及四川、云南等老矿区抽调支援西南煤矿建设指挥部的职工共17892人，其中干部4178人，工人13714人。

9月，煤炭工业部发出《关于改变西南地区部分煤矿管理体制的通知》。通知决定，西南煤矿建设指挥部领导的云南、贵州两省煤炭工业管理局，改由部直接领导。芙蓉山矿区指挥部划归四川省煤管局领导；宝鼎山矿区指挥部的计划安排，由云南省煤管局负责；贵州省煤管局所属的凉水井、水城两矿，分别归六枝和水城矿区指挥部领导。上述体制变更后，西南煤矿建设指挥部直接领导和管理六枝、盘县、水城三个矿区指挥部以及建安公司、地勘公司和水城煤矿设计研究院。中共煤炭工业部党委决定，组成中共西南煤矿建设指挥部委员会，由丁丹、李建刚、刘辉、丁禹畴、马匡汉、马会水、樊鹏飞、张戈、高日升等九人组成。11月，中共中央批准，丁丹任中共西南煤矿建设指挥部委员会书记（1966年1月，增补骆鹤、卢章、郭连潮为副指挥。2月，增补李逢春为副指挥）。

10月，煤炭工业部《全国煤矿基本建设施工设备和劳动力平衡会议纪要》指出，西南煤矿的技术骨干由老区、老企业成建制、成班子抽调，所需壮工在当地招收。移交生产矿井的技术力量，今后由老区、老企业采取矿对矿、井对井的对口保证供给的办法。根据会议精神，煤炭部先后发出通知，成建制从京西、抚顺、鹤壁、峰峰、石嘴山、舒兰、双鸭山、开滦、鸡西、淄博等局、厂、处抽调10169人，支援西南煤矿建设指挥部，其中大部分到盘县矿区参加建设。

为适应矿区生产建设发展的需要，根据中共中央、国务院“关于调整市镇建制、缩小城市郊区”的指示，本着“城乡结合、工农结合、利于生产、方便生活”的原则，加强企业行政的统一领导和管理，更好地为矿区工农业生产和职工生活服务，西南煤矿建设指挥部着手筹组矿区人民委员会。8月，中共西南煤矿建设指挥部委员会向煤炭部政治部呈《关于六枝、水城矿区行政区划、机械编制和当前工作安排等问题的报告》。贵州省人民政府向国务院呈《关于建立六枝、水城、万山、开阳矿区的报告》，建议六枝、水城矿区设立相当于省辖市一级的矿区人民委员会。中共贵州省委决定，从省级机关和毕节、遵义、铜仁地区，抽调干部参加六盘水矿区人委筹建工作。11月，经国务院同意，水城、盘县、六枝矿区人民委员会正式成立。陈德友任六枝矿区人民委员会区长，魏祥三、田文郁任副区长；程光道任水城矿区人民委员会区长，陈侠任副区长；朱迪任盘县矿区人民委员会区长，冯福申、张作圣任副区长。12月，国务院秘书厅通知，为有利于保密，和全国其他特区名称一致，水城、六枝、盘县三个矿区应改为特区。

西南煤矿建设指挥部在职工中狠抓思想工作，进行形势、任务、备战和内地建设重要意义的教育，实行有领导的地质、设计、施工交叉作业，在重点工程上组织集中力量打歼灭战，掀起施工高潮。西南煤矿建设指挥部还制订了《关于宿舍、办公室、食堂建筑标准的若干规定》，发出了《关于加强工农联盟和工业支援农业的指示》，制订了《职工大礼拜（即两周休息一天）与探亲假的规定》和《综合奖试行办法》。西南煤矿建设指挥部执行劳动部、煤炭部及贵州省劳动局的新拟统一工资标准（简称“一条龙”工资标准），并建立流动施工津贴制度和执行综合奖办法；制订了《煤炭企业实行亦工亦农轮换工制度的试行办法》，确定对煤矿企业常年使用的农村劳动力，实行亦工亦农的轮换制；开展了以“五好”为目标的比学赶帮超的增产节约运动。广大职工站住了脚，扎下了根，铺开了建设局面。

1965年11月24日，中共中央总书记邓小平和李富春、李井泉、余秋里、谷牧、李仁俊以及各有关部门的负责人，视察西南煤矿建设指挥部，在地宗矿井工地听取了

现场负责人的汇报，接见职工代表，转达了毛主席和党中央对三线建设广大职工的关怀。邓小平在听取了钟子云、范文彩和丁丹等关于六盘水矿区建设规模和进度等情况的汇报后指出，南方的大煤炭基地在贵州。六盘水煤矿基地建设很重要，既可满足西南钢铁的动力用煤，又可支援两广，可以减少北煤南运。邓小平对六盘水的建设工作开展之快，职工建设情绪之高，“三老带三新”的做法，给予很好的评价，鼓励大家要按三线建委的要求，把工作做得更好。邓小平听到广大职工吃菜困难，立即要求从北京、山东调运大白菜。邓小平的视察，极大地鼓舞了西南煤矿建设指挥部的职工，广大职工决心以更好和更多地完成任务的实际行动，来回答党和国家领导同志的亲切关怀。

煤炭部陆续从全国15个省市区、25个局（厂、院）成建制抽调建设队伍支援六盘水。1965年底，西南煤矿建设指挥部所属建设队伍已达5万多人（其中亦工亦农1.95万人），设备3800多台。全年投资5949万元，完成6262万元，超额5%。在全年开（复）工的5对矿井中，六枝平峒年底建成，地宗平峒、老鹰山立井、汪家寨平峒、汪家寨斜井共完成掘进1738米，砌碹820米。房屋建筑面积20500平方米，竣工16400平方米。地质勘探提交精查报告5个，生产煤12万吨。

1966年1月，中共西南煤矿建设指挥部党委召开扩大会议，研究贯彻落实中共西南局基本建设政治工作会议精神。2月，中共中央、国务院批复同意设立六枝、盘县、水城三个特区，进行企政合一的试点，明确特区人民委员会，受煤炭部和省人民委员会的双重领导，有关企业工作以部领导为主，有关地方工作以省为主。特区党的工作，实行以部党委领导为主，省委领导为辅的双重领导制度。六枝、盘县、水城三个矿区先后成立了特区人民委员会，共有30个公社，230个大队，1494个生产队，农业人口37300户，16万人，耕地面积211800亩。西南煤矿建设指挥部在六枝、盘县、水城三个矿区开展了以整顿生产大队和生产队领导班子，巩固集体经济为中心的社会主义教育运动。3月，西南煤矿建设指挥部党委传达贯彻西南三线建设会议精神，讨论研究矿区工业建设部署和工农结合、以厂带社建设矿区等问题。福州军区退伍军人1000余名，到六盘水矿区参加建设。5月，中共西南煤矿建设指挥部农村工作委员会成立，由丁禹畴、马匡汉、陈德友、朱迪、程光道组成，丁禹畴任书记，负责领导管理农村和地方工作。

4月，经中共中央批准，中共六盘水地区工业建设党委和总指挥部成立。钟子云任党委书记、指挥长，陈璞如任第二书记，范文彩任党委副书记、副指挥长，丁丹任党委副书记，刘辉、丁禹畴任副指挥长。六盘水地区工业建设总指挥部对六盘水地区的

工业建设实行统一领导、统一指挥。

西南煤矿建设指挥部从筹建到1966年4月末，实有职工6.86万人，其中轮换工2.54万人。已组成煤田地质勘探公司，下属9个地质勘探队；水城煤矿设计研究院，下属8个设计队；三个矿区指挥部；建筑安装公司，下属29个工程处；三个生产矿；指挥部本身的司、政、后机构及直属3个厂1个校。经过一年多的艰苦奋斗，这支队伍战胜了条件艰苦，生活不习惯，水土不服等重重困难，在云贵高原上站住了脚，经受了锻炼和考验，涌现出许多先进集体和先进个人。5月，西南煤矿建设指挥部党委召开煤矿干部和五好职工会议，参加会议的五好职工有300多人。矿井建设队伍不断创造新纪录，1965年12月，70工程处韩世芳掘进队在汪家寨平峒施工中，创全国岩巷掘进245米新纪录，比煤炭部规定的全国甲级队标准提高183%。1966年1月，65工程处在大用矿井施工中，创月进360米的全国纪录。2月，煤炭部授予水城煤矿设计院4队（盘县队）为全国煤矿“标兵设计队”的称号。4月，71工程处7101队在老鹰山主井副井筒施工中，以28天8小时创成井105.46米的全国最高纪录。72工程处7201队、42工程处4201队在汪家寨斜井主井筒施工中，创大断面18.82米全岩掘进月进210.3米的全国纪录。5月，平顶山群英队、双鸭山红火箭队在汪家寨平峒半煤岩下山双孔掘进中创月进539.9米纪录。9月，71工程处7101突击队在汪家寨平峒取得岩巷独头月进405米成绩；双鸭山红火箭队在汪家寨平峒取得岩巷双孔月进438米（其中在玄武岩中掘进独立月进330米）成绩，受到煤炭部通报表彰，贵州省委致电祝贺。5月，煤炭工业部在水城矿区召开全国岩巷掘进现场会。10月，西南煤矿建设指挥部在65工程处召开掘进现场会，煤炭部授予65处6501掘进队“突出掘进队”的光荣称号，通报表彰该队在大用矿平峒施工中，三个月突破200米，取得岩巷独头成巷329.9米的成绩。

1966年7月，中共西南局三线建委六盘水地区综合规划会议在盘县召开，会议根据邓小平的指示，讨论编制了六盘水地区以煤炭为中心的工业建设“三五”规划。中共六盘水地区工业建设党委召开第二次会议，陈璞如、范文彩主持了会议，研究了党委工作、加强保密等问题，决定六盘水工业建设总指挥部改称第二矿名“大兴农垦局”，钢铁企业以“林场”为代号改名，煤炭企业以“农场”为代号改名，电力企业以“牧场”为代号改名。10月，中共煤炭工业部委员会批准，中共西南煤矿建设指挥部委员会常务委员会由丁丹、刘辉、丁禹畴、骆鹤、马匡汉、张戈、卢章组成。西南煤矿建设指挥部发出《关于使用代号的通知》，西南煤矿建设指挥部为大华农场；六枝矿区指挥部为摩天岭农场；盘县矿区指挥部为龙山农场；水城矿区指挥部为大河农场；煤

田地质勘探公司为兴旺农场；建筑安装工程公司为永安农场；水城煤矿设计研究院为杨树农场；西南煤矿建设指挥部后勤部为平田农场；第一矿山机械厂为寨上农具厂；贵阳煤校为大华农业学校。煤炭工业部编号的各工程处名称改为大队，并冠以矿区代号名称；生产矿井为生产大队。基建工程兵41支队及所属单位不再另编。煤炭工业部范文彩副部长在六枝主持召开西南煤矿生产准备会议，辽宁、吉林、黑龙江、河北、中南、四川煤炭管理局、华东煤炭工业公司、京西矿务局、渡口指挥部、淮南、西安煤机厂及大华农场等单位参加会议。会议本着“少而精”的原则，对生产准备工作和人员作了相应的规定，落实对口支援任务。会议决定焦作矿务局抽调干部130人，组建六枝矿务局；由开滦矿务局负责火烧铺矿、井陉矿务局负责月亮田矿、峰峰矿务局负责土城矿的生产准备工作，盘县矿区机关由峰峰和开滦矿务局抽调人员负责筹建；华东煤炭工业公司负责水城矿区机关及13个矿、厂、院生产，接收人员5832人，双鸭山矿务局负责抽调接收汪家寨选煤厂生产骨干。

1967年1月，在上海“一月风暴”的影响下，大华农场领导机关被夺权，夺权之风刮遍六盘水各行各业，加剧了混乱局面。4月，中国人民解放军大华农场军事管制委员会成立，由贵州省军区负责西南煤矿建设指挥部和六枝、盘县、水城三个特区煤炭系统单位的军管工作，六枝特区、水城特区、盘县特区分别由安顺、毕节军分区和41支队负责军管。7月，大华军管会向中共西南局三线建委呈报《关于撤销六盘水工业建设党委和总指挥部的请示报告》，10月，贵州省革委、省军区批准成立六盘水地区革命委员会筹备小组。地区“革筹”对处于瘫痪状态的西南煤矿建设指挥部工作部门进行调整，在西南煤矿建设指挥部工作机构的基础上，设立六盘水地区革命委员会筹备小组工作机构。1968年4月，贵州省六盘水地区革命委员会成立。

1969年12月，国务院总理周恩来要求，以大局为重，以三线建设为重，保证1970年7月1日渡口钢铁厂出铁，向党的生日献礼。六盘水矿区广大职工积极响应，开展了夺煤保钢大会战。1970年4月24日，水城矿区第一列外运煤列车，从野马寨驶往渡口。6月，盘县矿区火铺矿往渡口发运煤炭列车，标志着六盘水矿区已成为三线建设的重要煤炭基地。1970年12月，国务院、中央军委《关于六盘水地区体制问题的批复》，同意建立六盘水地区革命委员会，为地区一级的政权机关，撤销原西南煤矿建设指挥部。至此，西南煤矿建设指挥部完成了历史使命。

到1973年，六盘水矿区共完成基本建设投资12亿元，交付使用的固定资产总值7.6亿元。9年中，六盘水矿区新建与复建矿井24对，设计能力为1231万吨，移产矿井13对，设计能力为520万吨，建成移交四角田、大用、火铺平嗣、红旗、小河边、

月亮田、汪家寨平峒和斜井、老鹰山立井、火铺斜井，山脚树 2 号井等矿井。在矿井建设的同时，建成移交汪家寨、火铺、老鹰山 3 座洗煤厂，年洗原煤能力为 320 万吨。煤田地质勘探共完成岩心钻探 711513 米，储量 886294 万吨，各种比例尺地形测量 3063 平方公里，各种比例尺地质测量 11247 平方公里，水源勘探 37201 米，储量 378009 立方米/昼夜。同时，修建了两土、盘水、二塘三条公路主要干线和矿区公路及铁路专用线，基本形成矿区交通网络。矿区通信网基本形成，建成交付使用六枝、二塘、火铺三个自备电厂，总装机为 10500 千瓦。初步建成贵阳矿灯厂、六盘水煤矿机械厂、671 厂与汽修厂。

一位先哲说过，我们要像一百年不爆发战争那样去搞建设，要像战争明天就开始那样做好准备。西南煤矿建设指挥部是三线建设特殊历史时期，在计划经济体制下，我国自力更生发展煤炭工业的一个缩影，为六盘水矿区的开发建设做出了历史性的贡献，永久地载入了六盘水的光荣史册。

作者简介：

王逢武，男，1940 年 8 月生。江苏省泰州市人。1963 年毕业于扬州师范学院，后到煤炭工业部干部学校学习。1964 年到萍乡矿务局参加工作。1965 年 12 月支援三线建设，先后在西南煤矿建设指挥部后勤部、盘江矿务局、六盘水市从事宣传工作。历任中共六盘水市委党史研究室主任、六盘水市政协学习和文史委员会主任。主编《丰碑——三线建设在六盘水》、《六盘水文史资料》第八辑等。

（本文略有删节）

盘江矿区的开发

任碧初

祖国大西南川、滇、黔接壤地带的“攀西——六盘水地区”，是能源矿产资源和生物资源富集的一块宝地，是国家综合开发的重点地区。这个地区在中国地图上呈倒三角形，人们形象地称之为资源富集的“金三角”。盘江矿区位于“金三角”的最南端，以丰富的炼焦煤资源称冠江南，被誉为“金三角下的一颗明珠”。

盘江矿区位于贵州省西部，与云南省的富源县和宣威县接壤，南盘江和北盘江环绕矿区，“盘江矿区”因此得名。

盘江矿区蕴藏着丰富的煤炭资源。矿区走向长 252 公里，平均倾斜宽 2.6 公里，煤田面积 706 平方公里，分为 33 个地质勘探井田，远景储量为 383 亿吨，在勘探深度 500 米范围内，地质储量 95.1 亿吨，其中炼焦煤 64.1 亿吨，占贵州省炼焦煤总储量的 52.87%，在煤炭资源紧缺的南方地区，盘江矿区占有突出的重要地位。

矿区煤炭的开采有着悠久的历史，早在公元 1553 年出版的《嘉靖普安州志》，录载的《过普安》（盘县原名普安州）诗中有“窗映松脂火，炉飞石炭煤”一联，这是迄今为止发现的贵州产煤的最早文字记载。在漫长的岁月里，由于交通闭塞、经济落后，盘江丰富的煤炭资源一直在地下沉睡，除了民用煤的零星开采外，一直未进行大规模开采。

一

1964 年，由于国际“反帝反修”斗争的需要，也由于国内调整工业布局的需要，党中央决定开展三线建设，毛主席作了“现在要搞三线”的指示，1965 年 1 月又发出“三线建设要抓紧”的伟大号召。西南的三线建设受到党和国家极大关注和重视。1965 年 1 月，在六枝成立了西南煤矿建设指挥部，同年 8 月，盘县矿区建设指挥部在土城建立，盘江矿区的开发提上了日程。

1965年6月，煤炭部“六盘水煤炭开发规划组盘江矿区规划小组”编制了“盘县矿区规划图”。年末，煤炭部从华北、沈阳、北京三个设计院抽调人员，组成设计小分队来到盘江，与水城设计院一起，分别负责老屋基、土城、月亮田、火铺四个矿井的设计，与此同时，水城设计院提出《盘西矿区总体设计说明书》。1966年夏，水城、沈阳、北京三个设计院分别完成火铺矿井、月亮田矿井、土城矿井设计说明书。6月1日至7月3日，“矿井设计审查会议”在瓦场召开，会议由煤炭部基建司副司长陆泽中同志主持，范文彩同志参加了会议。会议听取了各设计院的报告，对矿井设计方案进行了认真的研究，提出了修改意见。

矿区开发建设时间紧，任务重。159队、112队、129队、198队等勘探队的广大地质工作人员奋战在荒山寂谷，克服重重困难，获取了宝贵的第一手材料。四个设计小分队跋山涉水，风餐露宿，测算了几万个数据，实地勘察了矿井施工地点，与地质单位和施工单位密切配合，迅速完成了矿井设计，保证了矿井尽快施工。

矿区建设时期，其他几个勘探队和设计组接受新任务相继调离。一五九队承担了各矿井的补勘和新井田的勘探任务。水城设计院负责矿井配套部分的设计修改和新矿井及洗煤厂、附属厂的设计任务。重庆设计院除参加了矿区初期规划工作外，在后期还负责了火铺矿井扩建和盘北洗煤厂的设计。他们为矿区的开发做出了宝贵的贡献。

二

1965年7月，李飞同志率领从开滦矿务局抽调的73名干部到达土城，这是建设矿区的第一批先遣人员。8月，刘辉、卢章、倪世新等同志到达土城，矿区建设指挥部正式成立，刘辉任党委书记，卢章任指挥长，倪世新、李飞任副指挥长。

1966年2月，盘县特区政府成立，政府机关驻盘关。

响应党中央、毛主席的号召，全国各地支援三线建设的大批职工也在1965年末至1966年初陆续到达盘江。从遥远的东北到近邻的云南，掀起了“支援三线建设”的热潮。一支支队伍日夜兼程，向着盘江进发，人们都怀着一个共同的愿望：早日建设好三线，让毛主席他老人家放心。

10多个基建工程处先后进驻火铺、亦资孔、瓦场、平田、山脚树、月亮田、土城等施工地点，没有住处，就搭帐篷、盖临时房，有的干脆借住在农民家。没有运输工具，设备、粮食、材料都是人扛。创业者们克服重重困难，在百里煤海摆开了战场。

指挥部为解决矿井建设的自用煤问题，决定立即在火铺开小井。1966年12月，火

铺李子树井区成立，没有电，就用手锤打眼放炮，没有通风设备，就借农民的风车进行人工通风，住的是油毛毡搭起的棚子，吃的是稻田水。条件是艰苦的，就是在这样的条件下，建设者创造了月进百米，日产原煤300多吨的纪录，为矿区建设打响了第一炮。

1966年1月中旬，矿区指挥部组织了“两土公路会战”。1.5万多名职工和民工，沿两河至土城35公里长的公路铺开，顶寒风，斗冰雪，昼夜奋战。一位水族老大爷和他的孙子咬破中指，用鲜血写下了“不修好公路不罢休”的誓言。民工“铁姑娘队”冒着严寒，跳入冰冷刺骨的江中捞石垫路，很多职工自愿放弃探亲假，坚持工作。经过七天七夜的奋战，把一条狭窄不平的临时公路修成了宽平的大公路。大型车队进来了，建设器材源源不断地运进各施工地点。建设者们用血汗写就了开发盘江矿区的光辉篇章。

同年1月28日，矿区指挥部决定把原修建在盘关的4500千瓦火力发电厂移往火铺，作为矿井的自备电厂，要求“五一”发电。时间仅三个月，厂房要现修，土建、安装同时施工，困难很大。但是，天大的困难也难不倒矿区的建设者。云南60工程处、煤炭部68工程处、75工程处、76工程处和石嘴山电厂的工人，从2月1日起，又开始了电厂安装大会战。大家同心协力，如期完成安装任务。5月1日，火铺电厂正式发电。煤炭部副部长钟子云亲临剪彩，西南煤矿建设指挥部的丁丹同志出席了剪彩仪式。火铺电厂安装成功，是矿区建设的又一曲凯歌。

根据上级部署，1966年3月，矿区指挥部开始筹建中国人民解放军建字41支队。8月1日，41支队在瓦场正式宣告成立。肖红书任政治委员，刘森为代支队长。昆明军区副司令员田维新到会授旗。支队下辖七个大队，除铁道兵和福建部队转业来的一千多名干部战士外，其余人员都是煤炭战线的职工改编的。

41支队成立后，负责了火铺、老屋基、月亮田和土城的矿井建设，发挥了骨干作用。“文化大革命”开始后，在稳定盘江矿区的形势方面，也发挥了积极作用。

1966年2月至4月，小井开发处所属山脚树井区、火铺大麦地井区成立。

从3月至9月，火铺、老屋基、月亮田、土城矿井建设先后开工，671厂、汽车修配厂等附属厂的建设也开始了。铁四局一处和公路五处于1966年初进驻矿区，修筑盘西铁路和土城至水城的公路。电力部门也在加强进行水城至盘关和宣威至盘关的高压输电线路的施工。交通、电力、矿井同步建设，从矿区西南端的平关到北端的洒基，马达轰鸣，声震云天；入夜、灯火通明，光耀群山。盘江矿区沸腾了。

但是，由于“文化大革命”的干扰破坏，给矿区建设造成了难以估量的损失。矿

井施工停止了两年多，再加上施工是按照1965年末提出的设计要求施工的，当时的指导思想是“边勘探、边设计、边施工”。总体设计过高地估计了主客观条件，扩大了井田范围，盲目加大了井型，又采用了一些不切合实际的新技术。在施工过程中，陆续出现不少问题，不得不修改设计方案。1969年3月，老屋基矿井能力由年产180万吨改为90万吨。5月，火铺矿设计能力由年产150万吨改为120万吨。12月，土城矿设计能力由年产180万吨改为120万吨。1970年10月，月亮田矿设计能力由90万吨改为60万吨。1971年6月，水城设计院完成了盘江矿区总体修改设计，1972年12月19日，燃料化学工业部下文，批准了该设计书中的八对矿井。即火铺矿、沙陀矿、松山矿、老屋基矿、山脚树矿、月亮田矿、大田坝矿、土城矿，总设计生产能力初期为576万吨。

至此，盘江矿区的总体设计规划，经过漫长的时间，经过实践的检验，经过不断修改，逐渐趋于完善了。

在工程兵和各基建工程处的共同努力下，盘江矿区的建设取得了初步成效。1970年7月，671厂投产。10月，汽车修配厂投产。12月，火铺矿平峒投产。1971年12月，月亮田矿投产。1972年5月，水泥厂第一期工程投产。8月，火铺矿洗煤厂投产。1973年7月，山脚树矿二号井投产。9月，火铺矿斜井投产。1974年9月，山脚树矿一号井投产。1975年9月，老屋基矿投产。1977年，机电修配厂投产。1978年4月，老屋基洗煤厂投产。

由于种种原因，沙陀矿、松山矿、大田坝矿先后下马。土城矿先由工程兵施工，1974年由64工程处接替，中间一度缓建，直至1984年末才正式投产。

应该指出的是，大部分投产的矿井由于初期设计不够完善，施工质量较差，移交时留下的收尾工程量大。有的采区没有形成生产能力，有的矿井不具备生产条件，生活服务设施不配套。这些，都影响了后来的生产。

1970年6月1日，盘西铁路沾益至火铺段通车。铁四局一处部分工程队移驻红果至土城段，在云南民兵师和兴义民兵师的大力配合下，修筑火铺至柏果铁路，1975年盘西铁路全线正式通车。

1971年，公路五处修通土城至水城的公路。

矿区交通的迅速发展，为生产创造了条件。

三

在矿井建设的同时，盘江矿区的生产准备工作也在积极进行。

41 支队成立后，矿区建设指挥部仅剩下一个生产部。1966 年 7 月，生产部的同志由刘文学同志率领从土城迁到山脚树办公，进行生产准备工作。

1966 年 10 月中旬，煤炭部在六枝大华农场召开老区支援新区的对口会议。会议决定，老区要从人力、物力上大力支援新区，还具体规定了从开滦、井陉、鸡西、峰峰、阜新、邯郸等矿务局抽调职工的数量。盘江矿务局机关将由开滦、峰峰两矿务局抽调骨干组建。

会议结束后，有关矿务局积极着手落实会议精神。1967 年二、三月份，开滦和峰峰矿务局支援新区建设的干部来到盘江，在断江公社的沿塘开始筹建矿务局机关。当时的沿塘，只有四排临时房，竹笆墙上连泥都没有抹，睡的是大通铺，没有电，也没有自来水，环境十分艰苦，但建设者们精神饱满，热情很高。

1967 年 4 月，龙山农场生产指挥部（即盘江矿务局筹备处）开始办公。龙山农场生产指挥部下设政治部、生产部、后勤部三个部。王德义同志负责全面工作，朱振宗同志负责政治部，贾书梅同志负责生产部，吴二贵同志负责后勤部。领导班子建立后，立即开展工作。组织一部分同志在机关修路、搭帐篷、建房子、架电线等；另一部分同志在贾书梅同志率领下，到各厂矿了解生产准备情况，没有车，来回都走路，每天跋山涉水，走个百来里是常事。在调查研究的基础上，贾书梅同志向建设单位提出了许多合理化建议。如机电修配厂的选点问题等，为国家节约了投资。

局属各矿（厂）的筹建工作也在同时进行。1967 年 2 月起，费广余、孙飞来等 30 余名同志开始筹建火铺矿，李家贵等 20 余名同志开始筹建老屋基矿，霸国良等 20 余名同志开始筹建月亮田矿，张贵和等 30 余名同志开始筹建土城矿，杜丰富、袁忠泽等 20 余名同志开始筹建机电修配厂。

盘江矿区的生产准备工作受到了“文化大革命”的冲击和干扰。大批领导干部被批斗，遭到残酷迫害。在“清理阶级队伍”时，机电修配厂厂长卞宝盛、月亮田矿副矿长兼总工程师谢德明、山脚树矿保卫干事段晚龙均受迫害致死。

1968 年，由于“文化大革命”的干扰，物资也供应不上，老屋基等矿基建工程基本中断。

1970 年 4 月，在军代表和省工宣队的主持下，对 1969 年 2 月成立的“盘县矿务局革命委员会”进行补台，王德义、刘文学同志担任了革委副主任，生产准备工作又继续进行。1970 年下半年，开始招收新工人。当年招收新工人 2769 人，并陆续送到老区培训。这批工人后来逐步成为各矿的生产骨干。

由于“文化大革命”的冲击，对口会议精神未能全部落实。矿区非常缺乏技术骨

干力量。矿务局多次向外求援，除从六盘水和六枝矿务局调入部分干部外，收效甚微。鉴于这种情况，全局在大量送人赴老区培训的同时，狠抓了技术练兵，以老带新，在干中学，逐步造就了一支有觉悟又有一定水平的队伍，这是生产准备工作的最大成绩，也是盘江矿区的一大特色。

火铺矿平峒的投产，标志着盘江矿区发展新阶段的到来。

1971 年 6 月，中共盘县矿务局党的核心领导小组派出“毛泽东思想宣传队”，在全矿范围内开展了整党建党工作。

1972 年 11 月，盘县矿务局正式改名为盘江矿务局，中共盘江矿务局第一次代表大会胜利召开。会议选举产生了中共盘江矿务局第一届委员会。党委常委由王友三、卢章、王德义、侯庚午、孙长富、王崇敏等同志组成，王友三任党委书记、卢章、王德义、侯庚午、孙长富任副书记。

1973 年 4 月，经省委批准：卢章同志任盘江矿务局革命委员会主任。6 月，局机关各处室基本建立健全。

各厂矿也先后召开了党代会，产生了党委。各级革委班子经过调整充实，在生产建设中发挥了重要作用。

1971 年 7 月，矿务局建立了在局统一计划安排下，矿（厂）分级管理的体制。8 月底颁发了劳动管理暂行规定及工资、津贴、福利等待遇若干问题的规定，全局有了统一的标准。11 月，决定建立各类事故的管理和统计制度。从此，全局各项管理制度逐步建立。

1972 年，月亮田矿投产仅九个月就被迫停产，主要是生产系统不完善所致。该矿移交生产时，提升、通风、排矸、运输供电、洒水、防排水、巷道质量等方面都存在不少问题。类似情况其他矿井也不同程度地存在。针对这个问题，全局重点抓了投产矿井的收尾、配套、调整、技术改造等工作，取得可喜的成绩。

从 1970 年末至 1976 年，尽管受到“批林批孔”、“批邓、反击右倾翻案风”等运动的影响，盘江矿务局广大职工还是坚守工作岗位，勤奋工作。1971 年 9 月，山脚树矿一号井 101 掘进队在半煤岩掘进中月进二百米，创造了全局掘进新纪录。全局原煤产量由 1966 年的 3.7 万吨增长到 1978 年的 192 万吨，职工总数达到 2.2 万余人。各级领导在极为艰苦的条件下，努力建立健全各种规章制度，大量培训新工人，培养了一批又一批生产骨干和管理干部，为新时期生产的稳步增长打下了基础。但由于种种主客观条件限制，生产的发展未能达到预期的水平。

四

党的十一届三中全会实现了工作重点的转移，盘江矿区的发展进入一个崭新的阶段。

十一届三中全会以来，全局认真贯彻中央“调整、改革、整顿、提高”的八字方针，大搞挖潜革新，生产迅速发展。1982 年，火铺矿达到设计能力，成为我国长江以南第一个年产原煤 120 万吨的矿井。

从 1982 年起，全局开展了企业整顿。企业整顿给矿区带来了活力。

1983 年 7 月 22 日，贵州省采用的第一台 MLS3P-- 170 型双滚筒联合采煤机及其配套设备 SGW 150C 刮板运输机、单体液压支柱，在月亮田矿 12125 工作面安装成功，正式开机割煤，一小时生产原煤 170 多吨。高档机组的使用，标志着盘江矿务局在采煤机械化方面迈开了新的一步。

1982 年至 1985 年，对局矿（厂）各级领导班子进行了调整，基本实现了革命化、年轻化、专业化、知识化的要求。

盘江矿区生产的煤炭，源源不断地输送到云南、四川、广西、广东、湖南、湖北、浙江、江苏、上海、江西、福建、海南等省区，有力地支援了国家的工业建设。

随着我国经济开放和对外贸易的发展，盘江矿区的煤炭资源日益引起国际上的重视。从 1982 年 2 月至 1983 年 11 月，先后有荷兰皇家蚬壳公司、中国香港中华电力公司、艾森贝克财团组织的西欧四国代表团、日本日中经济协会“中国西南地区资源开发考察团”、英国长壁采煤协会、意大利管道运输技术组、英国通用电器公司与巴布考克公司、英国伽利克公司、西德克洛纳—贝克里特公司等九个团体来盘江矿区考察。这些交流活动取得了积极的成果。

生产发展了，职工生活也有了很大改善。经过几次工资调整，矿工工资有了较大的提高。

各级领导十分重视工人福利设施的建设，昔日的“油毛毡”、“干打垒”临时房，已经成为历史的陈迹。一幢幢新楼房拔地而起，职工基本上住上了永久性房屋。对矿容矿貌进行了系统整顿，先后改建了职工食堂、浴室，修了俱乐部、公园。矿区范围内高楼林立，水泥公路四通八达，一个新型的社会主义矿区已粗具规模。

文教卫生事业有了较大发展。各单位都建立了图书室、阅览室、俱乐部，职工业余文化生活丰富多彩。在各矿自办小学、初中的基础上，矿务局于 1978 年 8 月创办了

盘南高级中学和技工学校，为职工子女的升学创造了良好的条件。全局建立了以总医院为中心的卫生保健系统，设备齐全，床位充足，保障了职工身体健康。

五

盘江矿区的大规模开发，至今已48周年。随着社会主义市场经济体系的建立和西部大开发战略的实施，盘江矿区进入发展的快车道。1997年，盘江矿务局改制为盘江煤电集团公司。1999年，贵州盘江精煤有限责任公司成立，并于2001年成功上市。2009年，盘江煤电集团公司实现整体上市。2010年，盘江煤电集团公司更名为“贵州盘江投资控股集团公司”，标志着盘江集团已建设成为跨地区、跨行业、多元发展的大型企业集团，矿区经济社会发展的历史性跨越正在稳步实现。

盘江矿区的开发建设，是一座历史的丰碑，永远铭记着三线建设的光辉历程和广大建设者的无私奉献精神！

前景喜人，激人奋进，“金三角”下的一颗明珠将更加璀璨夺目。

原载2000年六盘水市学习和文史研究会出版的《丰碑——三线建设在六盘水》，本次发表有修订。

作者简介：

任碧初，男，彝族，籍贯重庆合川，1949年11月生于贵州盘县，大学文化，高级政工师。长期从事煤矿基层政工工作，2002年至2009年任盘江煤电集团公司党委副书记。主编《盘江煤矿志》，著有长篇报告文学《盘江纪事》，收入四川人民出版社1993年出版的《中国大三线报告文学丛书》。

基建工程兵煤炭部队的战斗历程与光辉业绩

——刘森　张龙周　刘义昌

中国人民解放军基本建设工程兵煤炭部队（简称基建工程兵煤炭部队），是一支“劳武结合、能工能战、以工为主”的部队，担负着国家重点煤矿及附属设施的基本建设任务。这是一支特别能吃苦、特别能战斗的队伍，从1966年成立到1983年撤销的17年中，先后建成19座大中型煤矿并开工1处露天煤矿，年产原煤能力3000万吨，为开发能源、加强战备和改善我国煤炭工业布局做出了重要贡献。他们不愧为我国西南大三线建设的开路先锋！

一、历史沿革

1966年3月，根据中共中央批转国家建委党组《关于施工队伍整编为基本建设工程兵试点意见的报告》，毛泽东主席指示：“这个办法我赞成。”随后，基建工程兵13个行业的各部队陆续组建。煤炭部党组决定在贵州盘县矿区进行整编试点工作，并派出由煤炭部政治部副主任刘耀礼为组长的工作组进行具体指导，钟子云副部长也亲临矿区向干部作整编试点报告。

4月，整编试点先在煤炭部第76工程处展开，目的是取得经验后指导全矿区的整编工作。由于动员深入、组织严密、工作细致，整编工作进展顺利，95%以上的干部和工人踊跃报名参军。经批准，参军职工4790人，占矿区职工总数的41.3%。到7月28日，全矿区整编工作圆满完成。整编期间，中央军委从铁道兵抽调的471名干部相继报到，成为整编建队的骨干。原企业的1166名退伍战士第二次入伍，成为这支新军不可或缺的重要力量。

8月1日，在贵州盘县矿区瓦场举行基建工程兵第41支队建队授旗大会。昆明军区副司令员田维新代表中央军委和国防部授予部队番号和军旗，煤炭部副部长范文彩代表部党组亲临祝贺。部队编制序列为支队、大队、区队、中队，大队以下建制后来

依次改称团、营、连。基建工程兵第41支队当时下辖第401、第402、第403、第404、第405、第406、第407大队，总兵员1.3万余人（含当年新征义务兵8000人）。支队机关设在盘县土城，刘森任支队长（代），肖红书任政治委员，戴心泉、李飞任副支队长，倪世新任副政治委员，于受泮任参谋长（代），李和任政治部主任。部队分别担负月亮田、老屋基、火烧铺、土城4座国家大型煤矿的基本建设任务。9日，时任西南三线建设委员会副主任的程子华、彭德怀等领导人亲临刚刚组建的基建工程兵第41支队。他们深入施工现场，了解建设情况，问候勉励战士，给这支新型部队广大官兵以极大鼓舞。

基建工程兵第41支队组建于“文化大革命”动乱之时，不可避免地受到冲击。对于动乱，大多数官兵以自觉坚守岗位、做好工作的实际行动予以抵制。支队、大队两级机关也派出大批干部深入基层抓部队的稳定工作。特别是1967年2月以后，贯彻国务院、中央军委（67）国基建字32号文件《关于基本建设工程兵部队进行“文化大革命”的通知》，坚持支队以下部队不搞“四大”，部队建设和施工生产逐步走上健康发展的轨道。

1972年3月，根据国民经济发展和煤炭工业建设的需要，国务院、中央军委决定将基建工程兵第41支队一分为二，成立基建工程兵第42支队，驻陕西省韩城市。彭合朋、刘森、邓芝阳先后任支队长，王湘萍、王树升先后任政治委员，高友谅、袁荣生、修同法、梁化信、苏廷辉、闫继宗、刘景林先后任副支队长，周确、李同炳、王学村、李其祯、陈陆先后任副政治委员，邢立法、李田保（代）、矫恒福先后任参谋长，王保国任总工程师，温保堂、蔚大权先后任政治部主任，李田保、赵金岭先后任后勤部长。第42支队下辖第401、第403、第405大队，承建陕西韩城桑树坪矿、河南平顶山八矿。1978年以后增加了第422、第423、第434团，分别担负山西古交西曲矿、镇城底矿、大同燕子山矿、阳泉贵石沟矿的建设任务。1979年，支队机关移驻山西太原市。

1975年5月，基建工程兵第41支队在完成贵州盘县矿区老屋基矿、火烧铺矿、大田坝矿的建设任务后，挥师北上，转战辽宁省铁法矿区，担负铁法晓南矿、小青矿、大兴矿基建任务。

1976年8月，基建工程兵第41支队派出5500多名官兵开赴唐山参加抗震救灾。1978年3月，根据国务院、中央军委国发（1978）35号文件规定，以这支抗震救灾队伍为基础，整编煤炭部第27工程处，并从开滦、大同、阳泉矿务局抽调2000名技术骨干，组建基建工程兵第43支队。李飞任支队长，温保堂任政治委员，李万发、梁化

信、修同法、况敬友、吴修伦先后任副支队长，徐德盛、刚毅、家忠良、杨荫舟先后任副政治委员，王庆文任参谋长，杜保森任总工程师，阎康模、伊长顺先后任政治部主任，刘聚庆、史宪卿先后任后勤部长。支队机关设在唐山市郊区。该支队下辖第421、第424、第425、第433团，承建河北开滦和山东鄂庄、蒋庄、大屯等煤炭基地任务。

1978年10月，为了加快大型露天煤矿——内蒙古霍林河矿的建设，按照国务院、中央军委国发（1978）35号文件批复，基建工程兵第44支队成立。该支队由老部队调入的662名官兵、整编人伍的1900名地方专业技术人员和矿区原有职工以及3254名新兵组成。李树林任支队长，王福家、刘英杰（兼）先后任政治委员，翟文元、张作山、翟启坤、段树义先后任副支队长，陈陆、曹永福任副政治委员，宋民素任参谋长，刘兴业任政治部主任，刘洪忱任后勤部长。支队机关设在内蒙古霍林河矿区，下辖第431团、第432团和汽车团，担负霍林河煤矿的基建任务。

1979年1月，国务院、中央军委以国发（1979）13号文批准成立基建工程兵第3技术学校，师级建制，下设训练部、政治部、校务部及3个学员大队，编制定员1800人，学制3年。校址在江苏省铜山县。赵同奎任校长，王殿臣任政治委员，李振田、高牧文、赵天禄、段树义先后任副校长，赵宏震、邓宗舜、李佐军先后任副政治委员，高牧文任训练部部长（兼），曹木林任政治部主任（代），宋德胜任校务部部长。

基建工程兵煤炭部队从1966年8月初建时的1个支队、7个团，到1979年1月发展到4个支队、17个团、1个学校，总兵员5.4万多人。

基建工程兵煤炭部队领导机构先后经历了以下3次变更：第一次，1966年7月，在煤炭部设立基建工程兵第3纵队整编办公室。第二次，1975年2月，基建工程兵第3纵队整编办公室改为基建工程兵煤炭部办公室。第三次，1978年10月，基建工程兵煤炭部办公室升格为基建工程兵煤炭指挥部（正军级），接受基建工程兵和煤炭部双重领导。指挥部机关设在北京。李庆寿任主任，煤炭部副部长王新三任政治委员（兼），韩之廉、刘森任副主任，刘耀礼、王志贤、刘英杰任副政治委员，刘宏欣任参谋长，王保国任总工程师，俞光军任政治部主任，刘聚庆任后勤部副部长。

1983年6月，为贯彻执行国务院、中央军委国发（1983）26号文件决定，基建工程兵煤炭部队撤销，对口集体转业，改编为煤炭基建施工队伍，继续为国家能源现代化建设服务。

二、战斗历程

基建工程兵煤炭部队17年的峥嵘岁月中，根据国家煤炭工业基本建设的战略部署，转战贵州、陕西、辽宁、山西、山东、内蒙古、河北、河南等8个省（自治区）的11大矿区，发扬人民解放军的优良传统和战斗作风，党指向哪里就打到哪里，充分体现出“以兵建矿”的独特优势，成为中国煤炭基建战线名副其实的“野战军”和突击队。

（一）思想领先，征服万难。煤矿建设是个异常艰苦的事业，新建矿井地处荒山野岭，渺无人烟，环境恶劣，地层深处作业尤为艰险。但是基建工程兵煤炭部队继承中国人民解放军政治工作优良传统，发扬人民解放军“一不怕苦、二不怕死”的战斗精神，一旦受命，则“冲得上、站得住、拿得下”。煤炭部队特别能吃苦特别能战斗的精神，来源于深入细致的思想政治教育，来源于广大官兵为国家经济发展和加强战备甘愿奉献的高度责任感。第41支队是首批组建的基建工程兵煤炭部队，除少数由铁道兵调来的军政骨干和原基建队伍技术力量外，主要成员是新征8000余名义务兵。部队通过形势教育、基建工程兵性质任务教育和人民军队艰苦奋斗传统教育，自觉践行毛泽东提出的“开发矿业”、“备战、备荒、为人民”的思想，在道路、水、电基本上三不通的艰苦条件下，逢山开路，遇水架桥，扎根“三线”，开发矿业，成为煤炭基建战线第一支突击队和野战军。特别是在1972年，上级要求该支队于次年将贵州盘县老屋基煤矿的生产能力增加到100万吨。第402团从矿建中队到土建中队，从党委成员到普通党员，从干部到战士、职工，齐心协力，终于年内突破一次成巷万米大关，保证了1973年竣工投产。《解放军报》对此作了长篇报道，赞扬他们建设三线的艰苦创业精神。

第42支队组建后开赴陕西韩城矿区，首要任务是修建全长12.7公里的桑树坪煤矿配套工程——下桑铁路专用线。铁路设计8座隧道，总长度4公里多，最长的为1.9公里，其余多为桥梁、涵洞，桥涵相连长达8公里多。专用线位于黄河西岸山崖上，在山峦沟壑间穿行，山体岩陡壁峭，水、电、路都不通，施工条件十分艰苦，曾先后调来4支地方施工队伍，都没有完成任务，被称为啃不动的“硬骨头”。第403团接受这一任务后，发扬艰苦奋斗的精神，住牛棚、羊圈、帐篷。由于烈日暴晒，官兵在野外作业像烤烙饼，进帐篷睡觉又如进蒸笼。战士们却豪迈地说：“烤烙饼，进蒸笼，要练一身骨头硬。”饮用水是从10公里外挑来的，每人每天分一盆水，早上、中午用来洗脸，晚上洗脚后再集中起来和泥抹房子。每天每人分一壶饮用水，战士们舍不得喝，用来降尘打炮眼。他们说：“心里装着五湖四海，再渴不觉渴，口渴心里甜。”官兵们头

顶烈日，腰系绳索，在悬崖峭壁上放炮，劈山开路，架设电线，安装管道。就是凭着这股劲头，第403团提前2个月抢通了水、电、路，接着又在黄河峭壁上和在深山峡谷里凿隧道、架桥梁、建涵洞，提前10个月完成任务，为桑树坪矿早日开建赢得了时间。

第44支队承建的霍林河露天煤矿，位于内蒙古科尔沁草原深处。这里全年2/3时间冰雪覆盖，最低气温在零下40℃左右。建矿初期，从机关到连队全部住“地窨子”（油毛毡上抹泥作屋顶的半地下的临时营房）里，冬天难以抵御严寒；夏天雨季，屋外大雨，屋内小雨。吃的粮食、蔬菜全靠汽车从数百里外的通辽运来；一旦大雪封路，交通中断，只得啃馒头就咸菜。支队党委一方面大力加强思想政治工作，在全支队开展“扎根霍林河”的大讨论，另一方面抓紧建设家园，改善施工条件，从而稳定了队伍。全体官兵上下一心，意气风发，初战告捷，提前5个月完成露天剥离500万立方米的计划，为后来生产的顺利展开奠定了坚实基础。

（二）勇于创新，精心施工。煤炭部队建设的煤矿都是国家重点现代化矿井，建设标准高、质量要求严、工期要求短。官兵们坚持科学施工，充分发挥现代化装备的效能并注重科技创新，大大提高了施工效率。在施工中，各部队十分重视采用新技术、新工艺、新设备，在主要井巷开拓和地面建筑施工中实现了机械化作业。井巷施工，过去采用混凝土和坑木支护，需要大量坑木，工效低、成本高。第403团在全国率先采用锚喷支护新技术，工效成倍提高，成本大大节约。锚喷支护在岩巷采用后，又应用到全煤巷道，工效比砌碹高近30倍，成本显著降低，为煤巷施工闯出了一条新路。与此同时，该团还普遍采用激光指向、大耙斗装岩、毫秒雷管、光面爆破先进技术，加上锚喷支护，构成煤矿井巷施工的“五项新技术”。这些新技术很快推广到其他矿建部队，在全煤炭部队迅速兴起“新技术热”：立井采用了“冻结法”和“帷幕法”的先进施工方法，并成功推广了国外树脂锚杆固定井筒装备先进技术；地面建筑部队推广了液压滑模新工艺。第402团的晓南矿副井井塔滑模受到全国科学技术大会的嘉奖。第404团的小青矿副井井塔树脂锚固定罐道梁取得成功经验，煤炭部队召开现场会向全国推广。各部队群众性的技术革命、技术革新活动也开展得有声有色，并取得较好效果。据不完全统计，仅1978和1979年两年就实现技术革新281项，为国家节约资金276.47万元。

（三）科学指挥，讲究策略。如何在施工的组织部署上适应高标准、高质量、高速度建设现代化大型、特大型煤矿的需要呢？基建工程兵煤炭部队的做法是，采用革命战争年代人民解放军集中优势兵力打歼灭战的办法，又好又快建成矿井，高水平交付使用。各煤炭部队指挥员坚持把集中兵力打歼灭战的策略变成组织指挥施工的理念，

在周密谋划、制订方案并科学论证的基础上，抽调施工需要的各方人马，集中优势力量，大打歼灭战。如：桑树坪矿区集中了第403、第405团，铁法矿区集中了第402、第404、第407团，古交矿区集中了第434、第405团另1个营，霍林河矿区集中了第44支队3个团。项目开工后，施工统筹兼顾，长计划、短安排。先将工程划分若干阶段，每个阶段作为一个战役，每个战役都以会战的方式展开。通过会战，集中人力、物力、财力，形成战役力量优势，确保战役目标一举拿下。用一个个战役会战的胜利保证整个建设项目的竣工，全面达到投产标准，一次通过验收“交钥匙”，不留“尾巴”。

第41支队承建的铁法小青矿、第43支队建设的江苏龙东矿、第44支队建设的霍林河矿等10几座矿井，都是集中兵力打歼灭战的成果。第42支队承建的桑树坪煤矿更是其中的突出代表。这是当时第一座年产原煤300万吨的现代化特大型煤矿。支队党委组织第403、第405团对阶段性的战役目标展开大会战，集中优势力量夺取战役胜利。特别是1978年的战役，是该座矿井建设的第3次大会战。会战的3大目标是：下桑铁路专用线建成通车；年产原煤150万吨的平峒建成投产，原煤装车外运；矿建年掘进1.2万米。这次会战，支队和两团机关干部2/3下到连队代职。一线兵力不足，支队从第401团调上去2个连，又从机关抽调勤杂、警卫、医务人员和文艺宣传队员组成1个连，到井口推矿车，腾出施工人员补充一线。这次会战从年初打到年底，3个目标如期实现，为保证整个矿井按期投产起到决定性作用。部队的施工大会战并不是搞“人海战术”，而是有一整套具体施工方案作保障。如井巷工程实行地面多开口、井下开多头，多台风钻作业和光面爆破一次成巷；施工连队每天4班作业，每班工作6小时，保证施工人员在紧张的会战中有足够的休息时间。地面施工，高层建筑主体施工立体交叉作业，重点工程昼夜施工，轮班作业。这些科学施工方法的落实，大大提高了工效。经过4年零2个月的“歼灭战”，桑树坪矿于1979年11月正式投产，实现了煤炭部提出的“施工速度翻一番，建井工期减一半”的设想。

（四）强化管理，注重效益。在整编建军和施工生产过程中，基建工程兵煤炭部队的内部管理逐步改善，经济效益不断提高。在队伍管理上，各煤炭部队按照军人的标准严格要求。在贯彻执行共同条例的同时，结合部队的实际，建立和健全了各项规章制度，部队的组织纪律性明显增强，违法违纪现象大为减少。在施工管理上，各煤炭部队坚持以提高经济效益为中心，普遍开展经济核算，努力减少施工消耗，并实行工程量工资含量包干制度，取得了较好成效。第41支队从1978年起甩掉了亏损帽子。第42支队1975年以后年年盈利，其中1978和1979年为国家节省投资452.8万元，工程成本年均降低2.96%。第421、第424、第434团组建当年即盈利。煤炭指挥部1978

年成立以后，综合计算连年盈余。同时，各煤炭部队还持续深入地开展群众性的增产节约活动，大处着眼，小处入手，成绩斐然。第405团“身居煤海，惜煤如金”，各连食堂普遍采用“双板双眼回风”节煤灶，做饭定量用煤，并先过秤。每餐做四菜一汤的耗煤量由原来人均2斤降到2两以下。全团每年节约生活用煤2100余吨。1974年9月，基建工程兵第3纵队整编办公室在该团召开现场会，向部队推广他们节约生活用煤的经验。

（五）深入一线，身先士卒。下矿井、到一线，指挥靠前，在煤炭部队各级干部中蔚然成风，形成了优良传统。战士这样评价干部：“当官不像官，干起活来都是兵。”干部这样体会下井：“井下干一干，官气掉一半。”从指挥部到各个团，煤炭部队各级党委都把下矿井、下基层作为考评干部、任用干部的主要标准，明确规定支队领导干部每年下井、下基层不得少于2个月，团领导干部每年下井、下基层不得少于3个月。李庆寿在任煤炭指挥部主任3年零3个月的时间里，先后走遍了所属各支队和学校，下过所属所有矿井，边学习、边工作。第401团团长宋久田给自己规定了3条：“多下井，多流汗，多动脑。”他当团长4年，每年下井200天以上，有一年达到250天，相当于走了两万五千多里的“地下长征”。宋久田的先进事迹刊登在1981年5月18日《人民日报》头版。

煤炭部队领导干部下矿井、到一线，不“走马观花”，而是扑下身子干实事，脚踏实地解决施工一线的问题。第41支队在唐山抗震救灾时，为恢复马家沟矿的排水和通风系统，支队长李飞亲自带领工程技术人员，冒着余震的危险乘吊斗下井摸清情况。为加快施工，他常常一天下两次井，到工作面亲临指挥。建设范各庄矿原煤仓时，他始终坐镇施工现场，带领部队优质、安全、低耗地完成了这座亚洲第一大原煤仓的建设任务。第42支队支队长刘森，在平顶山八矿井下检查工作时，发现井内温度高达40℃，全国罕见，施工条件异常艰苦，于是立即与工程技术人员商量，提出了增开一条通风巷道、增加通风设备的方案，得到设计部门的认同。该方案实施后，大大改善了井内作业条件，对加快平八矿建设发挥了重要作用。

三、光辉业绩

国务院、中央军委国发（1983）26号文件指出：“基建工程兵煤炭部队建立十七年来，为煤炭工业的发展做出了重大贡献。”这支部队在人民解放军的历史长河中是短暂的，但做出的辉煌业绩将永载史册，主要体现在4个方面：

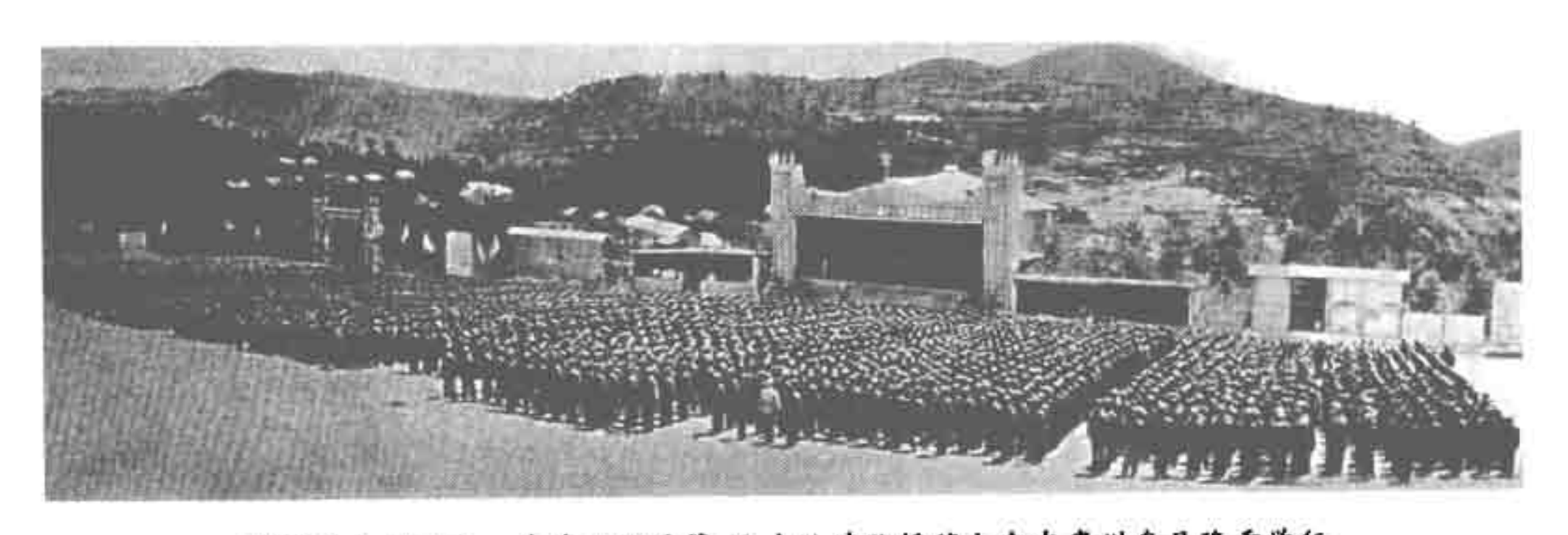
（一）建成了一批现代化煤矿。煤炭部队17年共完成井巷工程39.0613万米，工业、民用建筑221.7665万平方米，安装大型设备2.5247万吨以及大量的工业管线等工程。共建成19处大中型矿井和开工1处露天煤矿，总设计能力为年产原煤3000万吨。这20处煤矿是：贵州盘县月亮田矿、老屋基矿、火烧铺矿、土城矿、大田坝矿，辽宁铁法晓南矿、小青矿、大兴矿，河南平顶山八矿，陕西桑树坪矿，山西古交西曲矿、镇城底矿、大同燕子山矿、阳泉贵石沟矿，江苏大屯徐庄矿、龙东矿、张双楼矿，山东莱芜鄂庄矿、滕县蒋庄矿，内蒙古霍林河露天矿。此外，还建成了一批矿井洗煤厂和铁路专用线、矿区水源、技校、部队基地等工程，并支援了湖北王集磷矿建设。以上重点煤矿建成投产，对国民经济的发展和改变北煤南运的局面做出了贡献。而且，这些矿井所在地因煤而兴，建成一座矿井就带动一个地区社会经济的迅速发展。昔日的荒山野岭、茫茫草原，转眼间矗立起一座座美丽的现代化城镇。

（二）刷新多项施工纪录。随着一对对矿井的建成投产，煤炭部队的施工能力不断提高，施工纪录不断刷新，能够独立承担现代化的平峒、竖井、斜井各类大中型、特大型煤矿和洗煤厂的建设重任。1978和1979年，竖井、斜井和岩石平巷平均月进度分别达到37.1米、62.65米和68.82米，均高于全国同行历史最高水平。继1971和1972年第404、第402团分别突破年井巷掘进万米大关之后，第401团连续3年、第403团连续4年破万米，实现了大面积持续稳产高产，走在全国同行业前头。特别是第401团，从1977年到1979年工作量每年都超过国家计划30%以上，全员劳动生产率1979年达到5625元，创造了全国同行业最高水平；有32个矿建连队被评为国家等级掘进队，15个土建、安装连队被评为国家“纲要”队。

（三）涌现了一批先进典型。17年中，煤炭部队官兵顶烈日，冒严寒，战高温，斗塌方，经历了种种超常的艰难困苦，为祖国和人民付出了辛勤的汗水，有的甚至献出宝贵生命。例如，第41支队完成贵州盘县4座大型煤矿基建任务后挥师北上时就在云贵高原留下179座英烈陵墓。祖国和人民给了煤炭部队官兵许多崇高荣誉，先后有5个集体、6名个人获得荣誉称号，他们是“全国煤炭战线大庆式突击队”第403团，“全兵种大庆式基本建设突击队”第405团和第424团，“勇攀高峰的掘进队”第403团8连，“全国新长征突击队”第401团第8连团支部；全国劳动模范杨正明，“全国新长征突击手”蔡转定，煤炭部劳动英雄张元金，煤炭部劳动模范李效奎、刘洪德、赵桃贵。还有3人荣记一等功、4人荣记二等功。其中包括为抢救战友英勇牺牲的许际直、杨仕严。这些先进集体和英雄模范人物在部队建设、施工生产中起到了很好的表率激励作用。

（四）培养了一大批煤炭基础建设战线的技术骨干。为了有效应用煤矿施工先进技术，在17年里，各部队普遍组织开展专业培训和岗位练兵活动，队伍的工作作风和业务素质明显提高。第42支队除狠抓部队训练外，还创办了专业技术学校，为部队输送了一批具有大、中专学识的专业技术人才；同时建立了科研所，专门进行矿井建设新技术的研究、推广工作，得到兵种领导的首肯。第403团在建设桑树坪矿的前2年，就举办各类技术短训班101期，培训1495人；并先后17次“派出去”学习105人，7次从外部“请进来”30人传授新技术。广大官兵掌握了施工本领，如虎添翼。该团第11连170多人，原来只有2名干部有井下施工经验，经过一年多时间就培养出风钻手80名、装岩机司机11名和放炮员10名，在大断面岩巷独头掘进中，一年拿下1840米，平均月进153米，工程质量全部优良，被誉为“能攻善打的尖兵”。基建工程兵部队撤销后，部队中的数万技术骨干充实到国家煤炭基本建设队伍中，继续在煤炭基建工程中发挥着重要的作用。

原载《军旗扬》，2012年7月出版



1966年8月1日，基建工程兵第41支队建队授旗大会在贵州盘县隆重举行

作者简介：

刘森，曾任中国人民解放军基本建设工程兵41支队支队长，离休前为基本建设工程兵煤炭指挥部副主任（副军职）。

张龙周：原基建工程兵第42支队宣传科长、河南万国集团公司党委书记。

刘义昌：原基建工程兵第41支队宣传科干事、基建工程兵政治部宣传部理论科副科长、军事科学出版社社长。

水城矿区创业纪实
——荒山变煤城

——贾　伟

20世纪60年代中期，国家经济建设战略布局西移，给黔西山区带来了大发展的机遇和希望。几万煤矿建设大军从华东、东北、华北及西北地区汇集水城矿区，头顶蓝天，脚踏荒原，艰苦创业，与六枝、盘江矿区一起共同构筑着新兴的“江南煤都”——六盘水市。

历史永远铭记着他们的辛劳业绩和无私奉献精神。

一、闭塞山区　几度探宝

水城矿区地处贵州省六盘水市的钟山区、水城县及毕节地区的纳雍县、威宁自治县、赫章县境内，东西长110公里，南北宽66公里。属黔西高山峡谷区，受长江、珠江水系的强烈切割，背斜成山，向斜成谷，一般海拔在1500到1800米左右。号称“贵州屋脊”的韭菜坪海拔2900.3米，而低处的肖家坪仅海拔635米，有的乡村海拔高差1650米，系全国罕见的地形地貌。境内受大气环流影响，全年平均气温12℃，降雨量为1222.7毫米。当时矿区范围内不仅没有铁路、公路，连畜力车也没有，运输全靠人背马驮。除民间土法炼锌和开采小煤窑外，工业几乎一片空白。

新中国成立后，为寻找“工业食粮”，贵州省地质局、西南煤田地勘局及煤炭部地质总局先后派出队伍，对水城矿区部分区域进行普查和采样。1958年2月，煤炭部副部长钟子云带领工作组来贵州考察。随后，贵州省地质局毕节队和西南煤田地勘局测绘队、煤田地质174队、煤田地质五队进入矿区，为探明矿区煤炭资源进行了艰苦工作。1962年至1963年，全国储委及贵州储委对水城矿区有关测绘成果和储量报告进行了全面审查，提出了加快补充勘探，满足大中型矿井建设的要求。

1964年5月，中央工作会议作出了三线建设的战略决策。6月，国家计委和煤炭部组织人员对西南19个矿区进行调查后，认定六枝、盘县、水城三县蕴藏丰富的焦煤

和动力煤，列为西南三线建设的配套项目。

二、会战前夜　星星之火

1955 年，贵州为发展地方经济，在水城矿区东部成立水城钢铁厂，至 1956 年 6 月建有 7.5 立方米小高炉一座，开挖了多处小煤井供应自备电厂和生产土焦炼铁。根据 1958 年 2 月煤炭部副部长钟子云来贵州与省长周林、副省长陈璞如商定共同开发水城、六枝煤炭资源的协议，1958 年 5 月，贵州省组建煤矿管理局。同月，开滦矿务局的专业人员及广州军区的复转干部近百人，携儿带女，辗转金沙、毕节 10 余天来到矿区，接收了水城铁厂的煤焦车间，成立了水城煤矿。这支不足 2000 人的队伍，几乎同时开工了年设计能力 15 万吨、30 万吨、5 万吨的三对小型矿井和 12 对小煤井，镐挖人背、日夜奋战，从 1958 年生产原煤 5 万吨发展到 1960 年生产原煤 33 万吨。在国民经济困难时期，职工下放辞退了三分之二，产量逐年下降到 1964 年的 6 千余吨，各类矿井大多报废停建。七年的浴血奋战，煤矿职工仅为自身修建了一幢 500 平方米的办公楼和 8 户砖瓦平房，其余全是简易工棚。每一个职工都饱尝了山区建设的艰辛。但是，他们苦苦地守护着这块阵地，等待着矿区新的发展。

三、千军万马　云集乌蒙

1964 年 5 月中央工作会议作出建设三线的战略决策，同年 9 月 15 日，煤炭部发出了《关于抽调施工、地质、设计等力量支持西南煤矿建设的指示》。10 月 2 日，煤炭部副部长钟子云在原水城煤矿主持召开水城、六枝矿区规划会议。提出矿区规模 500 万吨，职工总数 3 万人，矿区建设和生产人员由华东煤炭工业公司负责。

10 月上旬，山东基建局机关近 100 人成建制调迁。10 月中旬和 11 月上旬山东基建局八处、基建局六处土建工区全体人员、设备到达汪家寨。

1965 年 2 月 6 日成立水城矿区指挥部（后代号大河农场）。当月，北京医疗队 24 人和华东医疗队 14 人，携带必要的器械和药品到达矿区。4 月，山东基建局八处 1451 人和山西太原煤炭建安公司 715 人成建制调迁，通化矿务局水泥厂 128 人、开滦煤矿总管理处 56 人调入矿区。6 月，山东基建局六处 1916 人、淮北杜集机修厂 286 人成建制调入矿区。8 月，华东公司第一批干部 54 人到达矿区，淮南建井处 1713 人成建制调迁结束。10 月，华东公司第二批干部 78 人到达矿区。

1966 年 2 月煤炭部从鸡西矿务局抽调 1100 名职工及必要设备到六盘水三个矿区，其中 287 人分配到水城矿区。1966 年 3 月，煤炭部第三十六工程处 1586 人、第三十七工程处 1565 人和华东公司 108 名科级以上领导干部到达矿区。矿区指挥部抽调人员与划转的毕节地区公路工程指挥部、省桥梁工程三队、省公路工程四队共 400 人组成了煤炭部第九十四工程处。6 月，二十四工程处 1736 人从双鸭山市成建制调入矿区。同时，矿区指挥部分别从煤炭部和华东公司抽调的甘肃山丹局自备电厂 60 人、山东泰安局自备电厂 51 人，接收了原铁道兵 8700 部队电厂，从萍乡局抽调的 65 人、从华东公司抽调的 531 名技术工人充实了各附属单位。平顶山局群英队 287 人、双鸭山局红火箭队 218 人、西山局九处一队 92 人等全国著名快速掘进队和渭北车队 56 人、华东车队 50 人来到矿区。

1965 年、1966 年先后招收贵州、四川籍新工人 12100 余人，接收大中专毕业生 282 人，整个矿区在不到一年半的时间里迅速汇集了近四万建设大军，同时地方组织了三万民工支援矿区建设，成为煤矿建设史上空前的壮举。这些建设队伍，特别是成建制调迁的单位都必须当月通知当月开始调迁，按军事化行动。职工放下行李，头顶青天，脚踏稀泥，平整土地，搭盖住房，点蜡烛，吃杂粮，日夜战斗在工地上。百里矿区群情沸腾，“出大力、流大汗，誓为三线做贡献”、“早日建好大三线，让毛主席睡好觉”成为广大职工的誓言，处处展现了工作不计时间，劳动不计报酬，轻伤不下火线的动人景象。

1966 年 1 月 19 日范文彩副部长在水城主持水城矿区生产对口会议，确定华东公司对口接收矿区生产。同年 10 月范文彩副部长在西南指挥部召开西南生产准备会议，进一步确定华东公司负责水城矿务局机关及 13 个厂、矿、院生产人员 5832 人，附属单位人员 342 人，并指定双鸭山矿务局负责抽调选煤厂生产骨干。当月，双鸭山矿务局 300 人、新汶矿务局 1284 人、枣庄矿务局 32 人、淮南矿务局 150 人开始调迁，徐州矿务局 102 名干部和枣庄矿务局 98 名干部于 11 月 3 日前也到达矿区。接着，徐州矿务局、淄博矿务局、肥城矿务局、淮南矿务局都先后派出干部来到矿区。

四、豪情壮志　会战荒原

1965 年 6 月煤炭部张霖之部长来水城视察矿井施工准备，到 10 月初，在井口位置确定和解决临时电源后，10 月 15 日老鹰山立井提前一个月开工，11 月 13 日汪家寨平峒提前掘进，11 月 15 日汪家寨斜井提前六个半月开工。1966 年 3 月 15 日大河边在没

有电源的情况下，油灯照明，手镐掘进，肩挑人背，提前八个月开工掘进。木冲沟矿井仅用20天的准备，提前八个月于1966年8月1日开工掘进。

矿井开工后，采取了地面多开口、井下多开头等缩短工期的办法，迅速形成你追我赶的局面，掘进速度不断刷新。汪家寨平峒主平峒是断面大（20.2平方米）、断层多（通过16个断层，落差均在7至40米）、瓦斯大（高沼气矿井）的全岩巷道，担负施工的7001队于1965年11月13日开工掘进，12月份就创造月进245米的纪录，比煤炭部规定的全国甲级掘进队标准提高183%。该队于1966年9月又创造了全岩大巷独头月进405米的纪录。平顶山群英队1966年2月末来到矿区，3月份在全岩大断面（20.2平方米）中破百米，4月份实现月进163米，5月份创造月进220.2米的纪录。担负老鹰山立井主井（直径5米砼井壁、垂深331米）施工的4203队在1966年3月创月进102.7米的纪录，担负副井施工的7101队即于4月份刷新纪录，创造了大型立井（直径7.5米砼井壁）月成井105.46米的纪录。双鸭山红火箭队1966年4月到达矿区，放下行李投入战斗，当月在7.7平方米断面的全岩运输机下山中首创日进15米纪录，5月份双头掘进532.2米，9月份取得岩巷双头月进438米的好成绩，其中玄武岩独头月进330米。这些纪录时至今日仍属全国先进水平。

五、以苦为荣　忘我劳动

三线建设中，贵昆干线横跨水城矿区，水城钢铁厂、水城水泥厂、水城发电厂及水（城）大（湾）铁路支线等都地处矿区一期开发地带，10万职工和铁道兵指战员从全国各地同时涌进这个贫困闭塞、高寒潮湿的新区，生活极其艰苦。调迁的队伍放下行李，就自己动手搭盖临时住房，当天搭不好只能露天住宿。

职工来到贵州，取消了计件工资和各地名目各异的津贴奖励，统一执行“一条龙工资标准”（相当于原五类半地区标准），而且建设初期不准带家属子女。贵州过去很少重工业，劳保福利很少，艰苦工种的粮食定量一般都比老区每月低10余斤。职工加班延点、几倍地超额完成生产定额都只发正常的计时工资。因此，职工的实际收入普遍降低。矿区职工人均月收入1965年为62.9元，1966年为58.7元，1967年为52.1元，1968年为61.6元，1969年为64.1元，1970年为64.8元。职工说：“这里是红军战斗过的地方，现在我们来建设大三线，就是不给钱也要干好。”、“宁愿掉下十斤肉，也要把大西南建设好，让党中央放心，让毛主席睡好觉。”

矿区职工能以苦为荣，同时缘于领导干部的优良作风和榜样作用。1966年12月余

秋里率八个部委来矿区视察，领导安排从供销社买来 2 元多一斤的本地花茶，但因违反财务规定没能报销。1966 年 7 月，彭德怀来矿区，人们尊敬这位戎马一生、功勋卓著的老人，加之上级又有不准他与一般职工接触的规定，只好单独安排就餐，但也只是请几位双职工家庭赞助了几种北方主食——小米稀饭、水饺和山东煎饼。1965 年初，行政部门为矿区领导干部购置了 5 把本地藤椅（4 元多一把），受到上级批评。1965 年 7 月，西南指挥部考虑到三线职工收入普遍降低，参照有关系统高寒野外津贴办法，经国家批准实行每工日补贴 0.3 元的流动津贴。仅这一项津贴，矿区党委还决定指挥部副总工程师以上领导干部不享受，矿区机关人员降为每工日 0.2 元。同时，西南煤矿建设指挥部规定新区煤矿实行年终奖，人均 30 元，副科长以上干部不享受。矿区建设近 10 年中，仅 1965 年发放了一次奖金——1965 年年终奖，而矿区机关降为人均 20 元，经评比按 15、20、25 元三档发放。

六、忍辱负重　历尽艰难

矿区大规模开发建设初期，坚持“三老带三新”（老矿区带新矿区、老矿井带新矿井、老工人带新工人）的原则，边勘探、边设计、边施工，坚持先生产、后生活和靠山、分散、隐蔽的原则，矿井设计标准极低，大中型矿井设计概算仅为二三千万元，矿井最高吨煤投资为 40.43 元，最低为 34.1 元。这些不仅为施工建设增加了难度，更为投产后生产、生活带来了沉重的包袱。

“文化大革命”开始后，首都、省城及原专署的造反派纷纷来到矿区，矿区建设遭受了种种干扰和非议，因而投资锐减，难以维持队伍正常开支。匆匆忙忙从矿区调出矿务局所属的第 24、36、37、42、70、71 工程处，共调出 12671 人。同时调出西南指挥部建安公司的第 72、73 工程处、67、92 工程处。中断了老区调入生产骨干的决定，停建了一大批项目，遣返了阳泉第七工程处的先遣人员。新建项目尚未完备就移交生产，其中矿井设计生产能力 430 万吨，实际移交能力 310 万吨，致使矿区生产环节不配套，采煤技术骨干奇缺，投产能力不足，机械化程度仅为 1.65%，生活设施欠账多，严重影响了矿区投产后生产能力的发挥。

面对“大下马”的境况，广大职工坚信党中央、毛主席三线建设的正确决策，忍辱负重，继续艰难创业。1975 年 1 月，煤炭部全国煤炭基本建设渡口现场会，明确肯定了六盘水建设是毛主席亲自批准的项目，是红样板，不是黑样板，参加六盘水三个矿区建设的十万职工和解放军是有功劳的，是过硬的队伍。同年 5 月煤炭部大同会议、

6月煤炭部紧急会议上，李建平副部长和徐今强部长、钟子云副部长都先后接见六盘水与会代表，明确表示六盘水的同志是响应毛主席号召而去的，在建设中出了力，是有成绩的，应该充分肯定。1975年12月，煤炭部与贵州省确定水城矿务局改为煤炭部统配局。

七、艰苦创业　发愤图强

投资大幅度压缩，主要施工力量从1973年9月起陆续调往兖州、淮北、大雁等矿区，水城矿区转入收尾配套、发挥综合生产能力的更为艰辛的时期。组建了自营的建井工程处、建安工程处及地质勘探队，开展了矿井的补套和新矿井的建设。在企业经济状况极其困难的情况下，80年代中期，又接收了因撤销贵州煤炭基建局划拨的煤炭部64、94工程处4000人，接收了六枝矿务局停产的大用煤矿职工1000人。艰难地进行了生产厂矿一系列技术改造工程和安全配套项目。1980年煤炭部首次核定矿区生产能力为310万吨，1989年又一次核定生产能力为444万吨，1990年矿区设计能力已达到529万吨。1994年全局首次扭亏为盈，实现了矿区历史性的突破。

党和国家十分关心矿区建设，1980年10月中共中央总书记胡耀邦来六盘水市听取了水城矿务局关于矿区规划和生产建设情况的汇报，1984年3月国务院总理赵紫阳来矿区视察工作，1991年3月中央政治局委员杨汝岱来矿区视察工作，1992年5月中央政治局常委宋平来矿区视察工作，贵州省委、省政府和煤炭部历任主要领导也先后来到矿区，对矿区的发展作出重要决策。1992年国家计委、能源部批准了矿区总体发展规划。1990年11月矿区列入国务院批准的《攀西——六盘水资源综合开发区》项目。1993年6月国务院又决定在六盘水市建设盘江、水城两个特大型矿区和煤电基地，为矿区发展提供了极为有利的条件。

八、改革发展　二次创业

水城矿务局1998年下放贵州省管理，2001年11月改制为贵州水城矿业（集团）有限责任公司，为贵州省国资委监管企业。由此驶入快速发展轨道。

抢抓“西部大开发”、“西电东送”难得机遇，2001年11月做出“加快改革发展，实施二次创业”的决定，提出“让矿区美起来，让职工富起来，让企业竞争力强起来”的基本目标。党的十六届四中、五中全会相继召开后，特别是党中央提出科学发展观

后，对“二次创业”内容又进行了充实，确立了“十年百亿、三个起来，建设贵州一流大型企业集体”的奋斗目标，确定从2005年起用十年左右时间，实现“1241”目标，即：一个核心产业，两个支柱产业，四个支持产业，打造年销售收入达到100亿元的大型企业集团。2011年，水矿（水城矿业集团的简称）提前四年实现百亿目标，从此迈入贵州省为数不多的百亿企业行列。

经过40年开发建设，特别是近10年迅猛发展，水矿已发展成为以煤炭生产及洗选加工为主，集煤化工、煤机制造、电力、建筑安装、房地产开发、物流等产业为一体的综合性大型企业集团。企业总资产165.99亿元，核定生产能力1166万吨，在册职工2.6万余人，其中各类专业技术人才6500余人。2009年，矿区原煤产量突破1000万吨，从此昂首跨入千万吨级大型煤炭企业行列。2011年煤炭产量1161万吨、销售收入105.34亿元、上缴税金8.3440亿元。在中国煤炭工业协会发布的“2011全国煤炭企业100强”和“2011年全国煤炭企业产量50强”名单中，水矿分别排名第53位和第45位。

九、发展战略　十年千亿

2012年2月水矿党委作出了《关于动员全体职工实现“十年千亿”发展目标的决定》。从2012年起，用10年左右时间，使水矿年销售收入达到1000亿元。具体内容有四个方面：（一）到2015年，原煤生产达到3000万吨，企业销售收入超过300亿元，净利润达到20亿元，在岗职工人均工资达到7万元。（二）到2020年，原煤生产达到5000万吨，企业销售收入达到1000亿元，净利润80亿元，在岗职工人均工资达到12万元以上。（三）煤化工、煤矿成套装备制造、电力、建筑建材及房地产、物流和其他产业实现高速增长。（四）创建“美好水矿”，职工下井有安全感，上井有舒适感，在水矿工作有自豪感，实现“让矿区美起来，让职工富起来，让企业竞争力强起来”的美好愿景。

2012年，水矿改制上市工作在贵州省委、省政府和省国资委的大力支持下，正稳步有序推进。2012年7月28日贵州水矿控股集团有限责任公司、贵州水城矿业股份有限公司正式揭牌。下半年进行IPO申报，计划2013年上半年完成首次发行上市。

2012年10月

作者简介：

贾伟，男，1959年出生，1978年参加工作，是三线建设者的第二代，其父1964年从山东到贵州水城参加三线建设。现为贵州水城矿业股份有限公司党委宣传部副部长，高级政工师。

第二辑　可歌可泣
在建设三线的日子里

邓小平心系大三线

王春才

完不成任务要打屁股

1964 年 5 月，中共中央决定建设大三线。1965 年，当中国大三线建设在四川、贵州、陕西、湖北等 10 多个内陆省份展开时，参与制定三线建设宏图的中共中央总书记邓小平对此非常关心。1965 年 11 月，他由北京乘专列南下，专程到贵州省视察三线企业的建设情况。小平同志抵达遵义后，当即让西南三线建设委员会副主任程子华、机械军工局副局长徐奕培和贵州省委书记陈璞如等领导汇报这方面的工作。在听取了第七机械工业部负责人和遵义航天 061 基地筹建负责人有关工程筹建情况的汇报后，小平同志不太满意，认为工程进展缓慢，不能适应备战形势要求。由于该基地由上海机电一局支援包建，他当即拿起电话给上海市委第一书记陈丕显打电话，限定他在一个月内将主要技术人员、设备派送到现场。临结束通话前，他还以幽默的方式命令道："你陈丕显完不成任务，我要打你的屁股。"接到小平同志的指示后，陈丕显立即布置落实，果真不到一个月，上海的主要技术人员、设备提前到达现场，加快了 061 基地的建设。

小平同志还在贵阳召开了西南云、贵、川三省领导同志会议，进一步布置了三线建设进程。

这里条件得天独厚

1965 年 11 月，小平同志视察了贵州后，很关心位于四川省渡口市（后改为攀枝花市）的攀枝花钢铁基地的建设。中共中央西南局第一书记、西南三线建委主任李井泉，副主任程子华，冶金部副部长、四川省委书记徐驰，冶金部副部长兼渡口市建设指挥长李非平等向小平同志汇报攀钢建设情况。徐驰在招待所内的攀钢规划沙盘模型旁，

用棍尖指指点点，向小平同志讲解。这个模型是重庆钢铁设计院精心制作的，山形、地貌、河水、厂房、矿山、交通、电网一目了然。

渡口市位于成昆铁路中段，川滇交界的金沙江畔，北距成都751公里，南距昆明367公里。一般海拔高度1200米。攀钢厂址在一个山坡上地势不平，李富春、薄一波副总理向周恩来总理汇报时，周总理说不平弄弄平嘛（江苏淮安话），厂址就得名弄弄坪。坡地面积开阔，设计摆下一个大型钢铁厂。在这里建厂，条件优越，靠铁近煤。

渡口市地处金沙江和雅砻江交汇处，具有高山峡谷城市的特色。小平同志与夫人卓琳在沙盘旁认真地听徐驰讲解，并不断提出问题。小平同志感叹地说："攀钢选在这里建设，很好，这里得天独厚。"他要求陪同的李井泉等人一定按毛泽东主席指示办："一要快，二不要潦草，三要建设好。"

徐驰又向小平同志介绍说：当时先遣人员没有地方住，借住在金沙江畔会理矿转运站的几间房子里，站房紧挨一个小渡口，渡口市就是因这个小渡口而得名的。仅有几户人家的一个小村子长了茂盛的攀枝花，又叫木棉花，它不同一般的花先叶叶后开花，而是当别的树木还在孕育绿叶时，它那鲜红硕大的花朵就以粗壮的枝芽为依托，昂首开放了。故此，这个村名就叫攀枝花。后来搞规划时，取名攀枝花特区。毛泽东很关心攀钢的建设，他说："攀枝花建设不好，我睡不好觉。"攀枝花就成了三线建设的代名词了。

当徐驰介绍了渡口市和攀枝花特区的来历，并谈及来自四面八方的建设者的精神风貌后，小平同志握着徐驰的手说："你已经把这个地方的地理、地况、资源及风土人情了解透了，攀钢建设，战无不胜！"

不执行合同要负责任

1980年初夏，复出不久的邓小平决定同四川省看看军工三线企业。这年7月9日，在成都军区司令员尤太忠、第一政委徐立清、四川省委第一书记谭启龙、第三机械工业部部长莫文祥等人的陪同下，他来到位于成都的132厂视察。在该厂厂长孙志端和厂党委书记张儒生汇报了这家飞机工厂的情况后，小平同志兴致勃勃地视察了零件加工车间和飞机总装车间，然后观看了飞行员驾驶"歼七"飞机进行空中表演。在参观车间过程中，小平同志还亲切地与一位名叫刘万华的工人师傅交谈起来，他对刘万华说："可以进口一点先进技术设备提高生产能力，生产与使用部门可以搞合同制，新设备研制也要搞合同制，谁不执行经济合同谁要负经济责任。"

30 多年过去了，当年的 132 厂现在已发展为成都飞机公司，通过引进技术、引进设备，成了现代化的航空企业。

重庆变化真不小啊

重庆也是中国三线企业比较集中的地方。1980 年 7 月中旬，邓小平同志离开成都后，专程来到重庆，然后自重庆乘船经停宜昌再到武汉继续视察。中共四川省委接到中央通知后十分重视，立即开会研究，决定由四川省委书记、省长鲁大东同志亲自负责安排接待，并一路陪同到宜昌。省委秘书长、办公厅主任周长庆同志随大东同志负责安排具体事宜。

小平同志在成都金牛宾馆休息两天后决定于 11 日乘火车到重庆，然后自重庆乘船经停宜昌视察大三线工程葛洲坝再到武汉。为了确保安全，四川省委书记、省长鲁大东同志专门找重庆市的领导同志来省里研究，决定在火车到达重庆火车站后，在重庆不再停留，下火车后就直接开往朝天门码头上船休息。

第二天上午，火车顺利抵达重庆菜园坝火车站。鲁大东陪小平同志下了火车，直接上了早已等候在旁的一辆面包车，悄然驶出了车站。小平同志来到了久别的重庆，显得格外地高兴，他不时推开车窗，观看重庆的街道和市容，并很有感触地说："自从调离西南局后，我很少回重庆看过，现在变化真不小啊！"

车到朝天门码头后，小平同志刚刚下车就被群众看见了。一个中年男子惊叫一声："小平回重庆来了，小平来了！"周围群众一下就围上来了，又是鼓掌，又是欢呼，争着要看看小平同志。小平同志向大家挥手致意。

上午 9 时左右，小平夫妇登上了停泊在码头边的东方红 32 号轮，随着汽笛一声长鸣，轮船离开了港口，沿着滚滚长江向东驶去。

原载于 2004 年 8 月国防科工委《国防科技工业》杂志。

作者简介：

王春才，江苏建湖县人，1935年生于苏州。1954年加入中国共产党，1955年毕业于扬州工专建筑专业，同年入川投身大西南建设，先后担任成都七八四厂基建科科长、中共中央西南局国防工办、四川省国防工办基建规划处处长、国务院三线建设调整改造规划办公室规划二局局长、国家计委三线建设调整办公室主任。本是高级工程师，却与文学有缘，1957年开始业余习作，发表了一些有影响的作品。其中1991年四川人民出版社出版的《元帅的最后岁月——彭德怀在三线》一书，曾获四川省优秀图书奖、优秀报告文学奖；1995年经北影厂改编摄制的《彭德怀在三线》电影，获文化部华表奖提名奖、四川省精神文明建设"五个一"工程奖。原中国作家协会副主席、著名作家陈荒煤曾评价该作说，它"不仅是对彭德怀元帅建设三线所做出的伟大贡献的真诚缅怀，也是对全体三线建设的同志们所取得伟大成就的真诚纪念和鼓舞。"

主编有《中国大三线报告文学丛书》、《三线建设铸丰碑》、《中国大三线》画册、《航程》等书。2000年以后出版了《苍凉巴山蜀水情》（四川人民出版社）、《日出长江》（中国文史出版社）、《九九艳阳天》（中国文史出版社）等书。2004年协助中央电视台摄制了《山之海魂》、2009年组织凤凰卫视大视野摄制了10集《三线往事》专题片。现为四川省作协会员、中国作协会员、中国报告文学学会会员、四川省报告文学学会副会长、中国三线建设研究会筹备领导小组副组长。

钱敏护卫彭德怀在三线

王春才

1966年，“文革”爆发后，奉毛泽东主席之命到成都出任大西南三线建委第三副主任的彭德怀横遭批斗，身陷囹圄，当年12月，又被一帮红卫兵强制押往北京，一路上，性命交关。最终，彭德怀是如何得以安全到达北京的呢？其中少不了一个重要人物——时任西南三线建委第四副主任钱敏。

成都总府街西南三线建委办公大楼于20世纪80年代改造成四川宾馆。2007年4月22日，原西南三线建委第四副主任、国务院三线办副主任，92岁的钱敏下榻在5320房间，这正是他40多年前的办公室。在这个房间，他曾为彭德怀的安危操心，向周恩来总理请示如何保护好彭德怀。钱敏，江苏无锡人，曾任西南三线建委（以下简称三线建委）第四副主任、中共重庆市委第一书记、国家第四机械工业部部长、国务院三线建设调整改造规划办公室副主任。

钱敏与彭德怀初识、共事的日子

1952年7月，彭德怀接替周恩来主持军委日常工作，1953年，他到上海，亲自陪同他视察工厂和军品生产线的正是时任中共中央华东局工业部副部长的钱敏。抗日战争期间，钱敏在延安，自那时起就非常敬重八路军副总司令彭德怀。

到了江南造船厂办公楼会议室，彭德怀见茶几上放了几盘苹果，很不高兴，经钱敏做工作，彭德怀才肯坐下听汇报。散会时，彭德怀亲自带头并请大家吃起了苹果，临行留下了5元钱在茶几上。这一幕，钱敏记忆犹新。在场的江南造船厂领导颇受触动和教育。

1965年，国务院组建西南三线建设委员会，当年11月30日，彭德怀由北京乘火车到了成都，居住在永兴巷7号大院。1966年2月6日，钱敏到达成都，与彭德怀同住在一个院子里。当时彭德怀任第三副主任，分管电力、煤炭、天然气方面的工作；

钱敏则任第四副主任，分管机械和军工，和彭德怀一起共事。

抄回小字报，保护彭老总

钱敏一上任，就遇到了批“海瑞罢官”事件扩大，上边不让彭德怀接触军工。对彭德怀的同情和一如既往的敬重，钱敏不便在大庭广众之下表露出来，只有默默而积极地支持彭德怀工作。

1966年下半年，“文革”升级，大街小巷铺天盖地贴满了大字报，时常可见“打倒彭德怀”等字样。彭德怀仍镇定自若，还经常一个人在街头上驻足读看大字报。钱敏发现后，从安全考虑劝他不要再上街了。彭德怀仍执意坚持要看大字报。钱敏只好让工作人员陪同彭德怀上街，但还是被几个红卫兵认出来了。他们追到住处要与彭德怀论理，还呼口号要打倒他。为此，钱敏和其他领导研究决定，为保护彭德怀的安全，不准他再上街看大字报，同时组织工作人员上街抄记大字报内容，让彭德怀在家看“小字报”。

成都总府街四川宾馆。2007年4月22日，原西南三线建委第四副主任、国务院三线办副主任，92岁的钱敏下榻的5320房间，正是他40多年前的办公室。图为钱老与作家王春才交谈往事。（汪蓉　摄）

2007年4月23日，93岁的四川省作家协会主席、著名作家马识途（右）与92岁的原西南三线建委副主任、电子工业部部长、国务院三线办副主任钱敏（中）、在成都与原国家计委三线建设调整办公室主任、作家王春才（左）相会，回忆彭德怀元帅在西南从事三线建设的往事。（杨显光摄）

彭德怀被绑架，钱敏求助周总理

但终究还是出事了！10多天后，彭德怀被绑架了，一个所谓的“揪彭兵团”由北京窜到成都，于1966年12月初对彭德怀的住地永兴巷7号进行了侦察。12月22日夜里，几个红卫兵翻过围墙来到这里，首先找到綦魁英秘书，提出要带走彭德怀。綦秘书和住在大院招待所的西南三线建委杨沛副秘书长驳回了红卫兵的请求，但有红卫兵坚持称，“江青在北京接见了我们，她支持我们的革命行为，我们有任务，将彭德怀带到北京，不会伤害他，赶快给安排飞机！”杨沛急得额上直冒汗，立即拨通了正在值班的钱敏的办公室电话，报告了这一突发事件，请示该怎么办。闻讯，钱敏眉头紧皱，心急如焚。事关重大，他答复道：“我立即电话请示国务院，你们要保护彭总……”

这可事关彭老总的生命安全啊！钱敏径直到里间的办公桌旁，抓起红色电话机要通了中南海周总理办公室电话。周总理办公室主任童小鹏接到电话后，立即将情况向周总理作了报告。很快，电话响了，童小鹏传达周总理的三点指示："不准坐飞机，只能坐火车；成都军区派部队护送，要保证彭德怀同志绝对安全；路上不准劫持。"

几经努力，安全护送彭老总进京

钱敏遂向三位红卫兵代表作了传达。面对他们的半信半疑，钱敏说，你们不相信，我可以把电话要通，你们可以直接问周总理。他们便不敢再问，转身下楼走了。事不宜迟，钱敏赶紧将周总理的三点指示写在纸上，并给了正好赶到办公室的杨沛，并交待：第一，立即找到彭总下落；第二，立即与成都军区主持工作的韦杰副司令联系，安全护送彭总坐火车去北京。韦杰副司令同时也接到了来自周总理的同样内容的电话指示，并迅速做出了部署。

1966 年 12 月 27 日夜，彭德怀搭乘的那趟火车安全到达北京车站。当时，钱敏接到了童小鹏打来的电话，让他放心。钱敏长嘘了一口气，悬着的心终于落地了。

原载重庆《红岩春秋》2010 年第 6 期，本文略有删减。

情留三线

——深切怀念鲁大东同志

王春才

1998年8月28日清晨接到电话，得知原国务院三线建设调整改造规划办公室鲁大东主任，在报病危一个月之后，于当日6时35分安详地离我们而去。放下电话，我长久默默无语。我长期在三线建设领导机关工作，老首长的往事历历在目。大东同志工作作风严谨、认真、细致，为我国大三线建设与调整做出了不可磨灭的贡献。他对三线人的深情厚谊，长留大三线，广大三线职工，十分怀念他。

鲁大东同志1983年担任"国三办"主任。他坚决执行国务院对三线实行"调整改造发挥作用"的八字方针，全身心投入三线调整工作。为了解决三线建设历史遗留问题，稳定职工队伍，发展中西部地区经济，他不顾70多岁高龄，呕心沥血，深入考察，足迹踏遍了云、贵、川、陕、甘、豫、湘、鄂、渝八省一市的山山水水，到了几

1987年7月，国务院三线办主任鲁大东（左2）与国三办副局长王春才（左5）等人冒雨参观四川新都调迁项目电子779厂工地。

百个三线工厂、科研单位，完成了“七五”规划121个三线调整项目任务。他身先士卒，不畏艰辛，常年在大山里，帮助三线企业排忧解难。

1991年3月4日，我陪他到江西省新余市看了三个三线厂，晚上听汇报时，得知他患重感冒，高烧不退。省、市领导正在着急，传来北京电话，要大东同志立即去北京，参加中央召开的有关工作会议。我们劝说他留下住医院治病，被他谢绝了。3月6日他由南昌坐飞机到了北京就病倒了。后来，他带回了会议精神，国家进一步加大了三线调整的力度，启动“八五”115个脱险调迁项目。1994年5月，国家计委组建了三线建设调整办公室，让我担任三线办主任。我经常向鲁老汇报请示工作，得到了他的关怀与鼓励。鲁老在重庆工作多年，对重庆有深厚感情。1998年4月下旬，应重庆市蒲海清市长邀请，鲁老参观了重庆市三线调整单位：大江车辆总厂、西南合成制药厂、308厂、338厂、789厂，最后到达涪陵中国核工业建峰化工总厂。他拄着拐杖，参观了位于江边的30万吨合成氨装置生产流水线，感触很深。这个厂起初是军工厂，后转为化肥厂，有关部门只同意按8万吨年生产规模设计，大东同志审查方案后，认为水、电、气等综合条件好，8万吨合成氨规模太小，救活不了工厂，他坚持要求按年产30万吨合成氨设计，最终被国务院批准。在现场，他看到工厂生产了大批量的化肥，不仅产生了经济效益，也带来了社会效益，心中充满了喜悦，他应工厂领导要求，当场挥笔题词：“创建峰名牌。”这是他最后一次握笔。途中身体不适，5月2日返回成都住进医院治疗，自此再没有出院。

鲁老学习勤奋，每天看书、读报、看电视新闻，关心国家大事。病重住院期间，他还对夫人刘树藩和四川省委办公厅王成福副主任讲：“给三线办老余（指余立仁处长）打电话，买些东西看望一下下岗职工！”

鲁老非常关心三线职工的疾苦，努力改善他们的居住条件，让他们有一个好的工作生活环境。1990年4月，在陕西省三线办副主任文纯祥陪同下，他到洪灾严重的凤州067基地慰问考察，看到7103厂领导和工程技术干部仍然住在二十多年前建厂时修建的“干打垒”平房、工棚内，他流着眼泪说：“同志们，你们辛苦了，居住条件这么差，我心里难过啊，真对不起你们。我们共同努力，脱险搬迁，尽快恢复生产，改善生活。”现在这个厂已迁到西安，生产科研都有了重大起色。至今全厂职工仍然铭记着鲁老鼓励他们进行第二次艰苦创业的话语。

鲁老无私奉献的公仆精神，是我们学习的典范。他以身作则，并要求干部廉政、勤政、高效地为三线企业排忧解难，不允许子女经商谋私。身边一儿一女及在外省工作的两儿两女，无一经商。他艰苦朴素，冬天见他常披着绿色军大衣，春秋穿着灰色

1997年12月31日，本文作者拜望国务院三线办老主任鲁大东。（张培坤　摄）

中山装，常年如此。

晚年，他早起早睡，注意锻炼身体，并与老同志在一起打网球，比赛还得了名次。平时爱唱京戏，散步。1987年他向我讲了他陪彭德怀在重庆考察望江厂的故事，被收入我写的书中。

他家茶几上摆放着《晚霞》杂志、我著的《彭德怀在三线》以及由我主编的《中国大三线报告文学丛书》。一次在他家中，鲁老高兴地对我和他夫人说："我喜欢看老年杂志与反映三线的书，因为贴近我的生活、工作，读了几遍了。"他家里人也读了《彭德怀在三线》，还召开了家庭座谈会，畅谈读书心得，家庭成员都表示要努力学习彭总的高风亮节。对此，我激动不已。1990年11月12日，他为此书再版题词："学习彭德怀同志严于律己、全心全意为人民服务的高尚品德，学习他深入三线现场联系群众的优良作风。"1996年4月3日，《彭德怀在三线》电影在成都首映，他前去观看。1994年1月14日，他与陈荒煤、钱敏、徐世群、向嘉贵等领导参加了《中国大三线报告文学丛书》首发式。希望三线人的艰苦奋斗精神在新时期发扬光大。他嘱咐我晚上写文章不要熬夜，千万不要把身体搞坏。这是长辈对晚辈，上级对部下真挚的关爱。

鲁老对干部和工作人员要求很严，但又对他们关怀备至。1984年1月，正是寒冬季节，国务院三线办公室三位年轻司机去北京接车。正好他在北京远望楼宾馆主持三

线第一次领导成员会议。他对司机们讲："你们开车要小心，秦岭正下雪，路滑，注意安全，天冷，多穿点衣服。"三线办组建时，干部来自四面八方，他说首先应该有个窝。职工住宅施工过程中，他几次到工地协调解决有关问题。

鲁老一病不起，牵动着众人心。省有关领导到医院去看望他，国三办老同志、在职同志自动去医院问候他。为了不影响鲁老治病，三线办老局长、老处长及全体职工只好分批探视。可见鲁老在人们心中的位置。

1998年8月23日上午，我陪重庆巴南区鱼洞大江车辆总厂党委书记王培健去四川省人民医院看望鲁老。真巧，鲁老这天精神特好。王书记代表大江厂一万多名职工向鲁老表示慰问，祝鲁老早日康复。鲁老鼻孔插了一根氧气管，躺在病床上，紧握王书记的手，表示感谢。告别时，我送给他一本修订再版的《元帅的最后岁月——彭德怀在三线》，他看了彩色封面、薄一波同志题写的书名和扉页上的文字，又翻开他亲笔题词的那一页，连声握住我的手说："好，好，好！"想不到五天前的这次会面，竟成为与鲁老的诀别。

三线办张培坤主任从自贡出差回来，叫上我立即与陈功文局长赶到鲁老家中，向鲁老遗像深深地三鞠躬，表达我们无限的悲痛与哀思。

鲁老夫人刘树藩大姐还对我讲，8月23日，我离开病房时，鲁老仍在翻阅我给他的书。此刻，我的眼睛湿润了。

鲁老曾几次叮咛我写文章不要熬夜，关心我身体健康。但今天例外。谨将此文化作馨香一缕，祭献于鲁老灵前。

原载1998年9月3日《中国军工报》。

情系“三线”无悔人生
——记王春才

沈世平

不久前，江苏《盐城晚报》为纪念新中国成立60周年开辟了“家国60年”专栏，该报2009年9月7日刊登了一篇该报记者徐勇撰写的《王春才：“三线”风雨无悔人生》，一见标题，一个熟悉而亲切的名字映入眼帘，一口气读完文章，文中主人公王春才情系三线、奉献三线的人生历程和精神，深深地感染了我、打动了我、震撼了我。一个平凡的人，几十年风风雨雨一心为三线，几十年忙碌奔波一切为三线，几十年三线人生为的是报效祖国、奉献社会。

20世纪六七十年代，当时国家内忧外患，国际上风起云涌，毛主席作出了“大打、早打”的战略判断，党中央发出了“集中力量、争取时间、建设三线”的战略决策，从此拉开了中国长达20年，全国共有数百万人参加的三线建设，王春才就是这数百万三线建设大军中的一员，既普通又平凡，然而，他用忙碌的一生记录了三线的起起伏伏、建设发展，他用辛劳的一生见证了三线的风风雨雨、阳光彩虹，他把平凡的一生献给了三线的壮丽事业，他同数百万三线人一道铸就了三线精神。

当前，我们的企业正处于调整、转型和发展的新时期，现在的条件无论是硬件或软件，都和当年的三线建设者们初涉三线不知好多少倍。但我们不能忘记老一辈三线人，不能忘记三线企业的建设者，不能忘记三线精神，我们应向老一辈的三线人王春才学习，学习他对事业的忠诚，对追求的执着，对困难的直面，学习他敢于迎接挑战、夺得胜利的决心和勇气，推进企业的持续健康发展。

20世纪60年代开展的事关国家安全的三线建设，到世纪之交的西部大开发，74岁的王春才亲身经历了这两大重要的国家事件。

行程十七天　从江苏到四川

王春才的老家在江苏省建湖县高作镇光明村大卜舍。他1949年9月考入海南中学

（建湖中学前身）读初中，1952 年初中毕业后，由于家中兄弟三人同时念书，实在负担不起，成绩优秀的王春才被保送到扬州华东第二工业学校（简称扬州工专，扬州大学前身）。这所学校是国家第二机械工业部专门培养军工人才的中专学校，学费、伙食费由学校包干，家里不掏一分钱。

在学校里，王春才学的是工业与民用建筑专业，各方面的表现都很好，1954 年 7 月，年仅 19 岁的王春才在学校里加入了中国共产党，这在当时是非常不容易的。1955 年夏天，王春才响应党和国家号召，服从学校分配，“到祖国最需要的地方去，建设大西南。”

这是王春才人生中最大的一个转折点，从此，他的人生轨迹和大西南联系在一起。虽然年岁已过古稀，但半个多世纪前从江苏镇江进入大西南的 17 天行程，他依然记忆犹新。

1955 年 8 月 1 日，王春才和 180 多位同学一起，从镇江坐船至武汉，沿长江三峡去重庆，再经成渝铁路，整整走了 17 天才抵达成都，到 784 厂筹建处报到。当时的成都只有几十万人口，也没有像样的工业，火车站很简陋，没有公交车，只有三轮车和黄包车。

那时，新中国正在实施第一个五年计划，苏联援助我国 156 个建设项目，第四机械工业部（电子工业部前身）将苏联援助的四个工厂定点在成都东郊。百废待兴的新中国人才奇缺，王春才这一批年轻人成为建厂骨干。1956 年初，厂领导将他从基建科抽出，担任苏联专家格·阿索特尼柯夫的助手。王春才跟着这位教授级的建筑学专家学习了 3 年的技术，建立了深厚的友谊。

“1958 年，中苏关系破裂，苏联专家被召回，离别之际，我们相拥流泪，真的舍不得就这样分别。”对于这位良师益友，王春才至今难以忘怀。

半年后，在厂领导的支持下，王春才编写的《格·阿索特尼柯夫专家建议汇编》在系统内部出版了，全书共十四章，20 多万字，图文并茂，实用价值非常高，第四机械工业部建设司将书发到下属单位作为学习教材。得益于此，他后来升为工程师和高级工程师都免于考试。

2008 年 12 月，784 厂隆重举行庆祝建厂 50 周年大会，王春才被特邀出席。回首当年的建设情景，他感慨万千：“那时我带着 400 多人的建设队伍常年住在工地上，背水泥、卸木材，爱人见我又黑又瘦，心疼得不得了。‘献了青春献终身，献了终身献子孙’，这就是我们三线人的精神。”

1957 年 12 月，苏联建筑专家格·阿索特尼柯夫（右 2）在成都 784 厂主厂房施工工地上与工程技术人员检查工程质量。从左至右：王春才、徐鸿章、王希仁、李志超（翻译）、荀玉清、洪履康、徐玉源。

扎根大西南　投身三线建设

那是一个风云激荡的年代，新中国面临着严峻的内部外部环境。1964 年，时年 71 岁的毛泽东根据当时国内国际形势，基于战略考虑，提出“备战、备荒、为人民”的号召，作出加强三线建设的重大决策。当年，中共中央西南局成立西南三线建设委员会、西南局国防工业办公室，从各方面调人。经第四机械工业部推荐，王春才被抽调到西南局国防工办基建规划处工作。直到 1965 年 2 月，他到新单位报到之后，才真正了解了“三线”的含义。

三线地区是从战略角度在地理位置上的划分，是相对于当时一线（沿海）、二线（中部）而言的。它是指山西雁门关以南、广东韶关以北、京广铁路以西、甘肃乌鞘岭

以东的广大腹地，包括13个省（自治区）的全部或部分地区。建设的重点是八省一市，即云南、四川、重庆、贵州、陕西、甘肃全境以及河南、湖北、湖南的西部地区。国家在三线布置重大项目，使国家的工业布局逐步平衡，并且有利于备战。

从1964年到1980年的17年间，三线建设累计投资2050亿元，建设大中型骨干企业和科研单位近2000家，在交通闭塞、经济薄弱的内地修建了大量的公路、铁路，初步形成了包括煤炭、电力、冶金、机械、核能、航空、兵工等门类比较齐全的战略后方基地，对于改善我国的生产力布局，增强我国的经济和国防实力，促进内地资源开发、经济发展和社会进步，都有着深远的意义。

这段时间也是王春才人生中最黄金的岁月，他将自己的青春献给了三线事业。"那时的建设方针就是靠山、分散、隐蔽，把工厂建在大山深处，所以我们也就整天在荒山野岭中战天斗地，远离城市和亲人。"王春才曾讲述了令他难忘的几件往事。

1966年2月，王春才陪国防工办领导及国家第四机械工业部高峻副部长在四川广元081基地的建设现场蹲点，住在席棚里。当地的风沙特别大，被子上总是积上一层厚厚的沙，大家只好将头埋在被窝里才能入睡。

1972年，他陪成都军区茹夫一参谋长、西南局国防工办蒋崇璟主任到青川县789厂检查工作，住青川县招待所。被子上有虱子，领导们就带头脱光衣服睡觉。

"这就是我们三线人的精神，尤论物质条件有多艰苦，大家都一心一意地扑在工作上。"王春才讲，那段激情燃烧的岁月锻炼了三线人，成就了三线事业，铸就了三线精神。

传承伟人精神　为彭德怀补碑

王春才不仅是一名工程师，还是一名作家，他出版过多部著作，尤其是《元帅的最后岁月　　彭德怀在三线》一书，成为首部反映彭德怀在三线工作经历的著作，再现了元帅的音容笑貌、高尚情操及铮铮铁骨。1998年，女作家原郁在《中国军工报》发表文章，称他是"为彭德怀补碑的人"。

1965年，在"庐山会议"上受到错误批判的彭德怀在闲居6年后再度出山，于11月30日抵达成都，担任西南三线建委第三副主任。1966年12月22日，受到"文革"冲击，彭德怀被江青指使的红卫兵揪回北京，惨遭批斗，关押8年后含冤去世。虽然在三线只工作了短短一年多的时间，可是彭德怀却一心为国、一心为民，以甘为孺子牛的精神，走了几十个县市、几十个三线工地，解决了不少问题。由于工作关系，王春才在这段时间能经常接触到彭总，也深深地被他的人格魅力所折服。

1999年1月22日，王春才在家中撰写《元帅的最后岁月——彭德怀在三线》。
（吕婺常摄）

那时每次三线工作会议都是在成都锦江宾馆召开，每逢开大会，彭德怀都是提前到会，孤单地坐着，大会主持人请他到台上坐，他都谢绝了，而是在台下认真听、认真记笔记，从来没有架子。

“我还和彭老总一起看过电影呢。”1966年9月15日晚上，与会人员在宾馆观看影片《战上海》，王春才碰巧和彭总坐在一起。服务员递给他一杯茶水，彭总客气地让给了年轻的王春才。在看到影片中解放军冲锋的场面时，彭总扭过头跟王春才说：“不是这样冲法，这是要吃亏的……”

这位平易近人的元帅给王春才留下了深刻的印象。“我永远都记得他在永兴巷、玉沙路背着手，看批判他的大字报的场景，英雄末路的身影让人感到心痛。”王春才在心中暗暗发誓，以后一定要用笔墨再现彭总在三线的晚年岁月。

在积累素材20年后，王春才采访了近百位知情者，于1986年10月开始撰写长篇报告文学《彭德怀在三线》一书，以生动朴实的文字叙述了彭德怀忍辱负重、在大西南任职期间工作、视察、生活的情景。1987年元旦起，该书首先在《军工导报》连载，1988年8月，由四川省社科院出版社出版，彭德怀的夫人浦安修带病改稿，还为该书题词：“人间毁誉淡然对之，身处逆境忠贞不矢。”

“学彭总、写彭总是我应尽的责任。有幸的是，我抢救了彭总在三线的材料，为后

人学习研究留下了资料。”在王春才看来，这是他人生中最有成就感的事情之一。

一生献三线　深情系三线

改革开放之后，国际国内形势发生了新的变化，三线建设也开始转型。国家从“七五”开始，进行了以脱险搬迁为主要内容的三线布局调整，一批企业从深山沟搬迁到交通相对方便的城镇，更多的三线企业进行“军民结合、保军转民”的第二次创业，开发民用商品，在改革开放的大潮中迎接新的挑战。1999年，国家启动西部大开发战略，三线企业与东部地区开展合作，优势互补，成为西部地区工业与科技力量的重要组成部分，西部开发的重要增长点。

如今，退休后的王春才并未闲着，晚年生活丰富多彩，每年都要抽出时间到三线企业走一走，看一看，关心着三线企业变化发展，看到三线企业蓬勃发展，心情愉悦，听说有三线企业发展遇到困难，心急不安，积极谏言献策。回到家中，也未静心歇息，而是辛勤笔耕。近年来，一方面写彭总，抢救和发掘彭总在三线的珍贵史料，另一方面，写出了大量反映三线企业过去、现在以及未来发展展望的文章见诸报刊，成为三线企业开展学习和教育活动的良好教材。

这就是一位三线人的人生历程；一位三线人的深深情怀，一位三线人的精神境界。

原载2009年10月28日重庆《江增报》文化版，总第544期。

作者简介：

沈世平，男，大学文化，高级政工师，1958年1月出生于重庆江津，1975年参加工作，曾下乡务农当知青，先后任重庆江增船舶重工有限公司政工部主任、公司党委办公室主任、宣传处长、武装部长、精神文明建设办公室主任，企业文化建设领导小组办公室主任、机关一党支部书记、重庆市江津区十六届人大代表。

20世纪90年代初开始写作，撰写了大量的消息、通讯、纪实报道等文稿，每年都有近百篇（条）消息、通讯、文章在全国各大报刊发表

情在此山中

——杨　璞

上篇　我的父亲母亲

岁月如梭，时光荏苒，当我努力要在脑海里把一些曾经的往事串联在一起，为中国的大三线建设历史留下一抹色彩时，才感到史海钩沉仅凭想象是无法完全还原历史真实的，只有亲临实地去探访和寻觅，才能撩开漫漫岁月留下的面纱，让你真切地触摸到在三线建设的峥嵘岁月里涌现出的那一个个真实身影和他们的无悔人生！

于是，我从重庆驱车驶向了寻访的目的地，我父亲母亲曾经工作和生活过的地方，也是我魂牵梦绕的地方——陕西汉中，中航工业陕西飞机工业（集团）有限公司和中航工业陕西飞机起落架有限公司所在地。看着车窗外缓缓掠过的崇山峻岭、峡谷大川，曾经的人生场景影像般回放在眼前。哦！那些被三线人跋涉的脚印丈量过的山山水水，那些被三线人的青春热血和汗水浇灌的一草一木，携着父辈们的劳动号子和深重呼吸一一扑进了我的心里。思绪如潮，心海波涌，泪花迷蒙中，仿佛有两位步履蹒跚的老人缓缓向我走来，他们就是我终身难忘的父亲和母亲！

陕西汉中，是中国自古以来的兵家必争之地，战略地位极其突出，当年的汉高祖刘邦就是采取先取汉中，厉兵秣马，积蓄力量，进而北取长安，南定中原，建立起一个光耀后世的大汉王朝。所以后人把汉中称之为“汉家发祥地，中华聚宝盆”。这里北倚秦岭，南靠大巴山。众所周知，中国南北地域之分东以淮河为界，西以秦岭为界，而汉中恰在界线正中，身兼南北两地，一年中一季稻熟，一季麦收，这里的人既吃米饭，也吃麦面，过年时家家户户既包饺子，也煮汤圆。由于山高林密，气候适中，因而绿色植被丰富，十分适合野生动物生长。所以这里的朱鹮、大熊猫、金丝猴和羚牛四种珍稀野生动物并称为“汉中四宝”，而朱鹮更成为汉中的标志和代表物而名扬四海。这就是我的父亲和母亲在大三线建设时期工作和生活过的地方，也是我的父亲和

母亲一生牵挂和深情的土地。

我的父亲李士弼1917年正月二十三日出生于陕西礼泉。本姓杨，因为父亲过世早，母亲无力抚养三个儿子，一个李姓人家看我父亲长得帅又聪明，就收为养子随姓了李。李家视我父亲为己出，在那艰难困苦的日子里，仍供我父亲读书，使他读完了高小。在读书的过程中父亲受到革命思想的影响，参加了中共地下组织。1937年在抗日战争爆发前夕父亲加入了中国共产党，担任中共黄陵县工委书记，负责建立党的组织，组织和发动人民群众团结抗战。在严酷的战争洗礼和地下工作的考验中，父亲的革命信念和共产主义理想愈加成熟和坚定。在革命的道路上，父亲遇到了我的母亲，他们志同道合结为伴侣。

我的母亲生于1924年腊月，她有一个非常美丽的名字——常竹雪，她刚强、善良、聪颖、乐观。她1946年加入中国共产党。她和我父亲一辈子相携相扶，东奔西突，转战南北，为新中国的建立做出了一个革命家庭的贡献！

新中国成立后，经历了无数风雨的父亲和母亲，先后脱下军装，转业到地方工作。父亲带着一身军人风范，不顾个人得失，服从组织安排，来到第一机械工业部第一研究所工作，满腔热忱地投入社会主义的经济建设中。

当历史进入20世纪60年代中期，战争的阴云再次向我们逼近，党中央、毛主席果断作出把大三线地区建设成战略大后方的伟大决策。父亲义无反顾地、风尘仆仆地来到大三线的军工建设基地，开始了一场“与帝修反抢时间”新的战斗。他先后在西安红旗机械厂（现西安飞机发动机有限公司）、陕西燎原机械厂（现中航工业陕西飞机工业集团有限公司）和陕西彤辉机械厂（现中航工业陕西飞机起落架有限公司）、南昌航空工业学院工作。然而让他难以忘怀的是地处大三线的两个企业。在那里，父亲曾面临前所未有的挑战。在远离城市的山脚下建厂，其困难是可想而知的。真是艰难和艰苦并存，问题和矛盾交织。当时父亲是只身一人去的，因为弟弟尚小正在西安读书需要照看，因此母亲没有与父亲同去。白天父亲承受着繁重的工作，晚上还要自己做饭。

记得是1972年初冬，我请假从安康铁路建设工地到汉中洋县燎原机械厂看望父亲。来到父亲的住所——一栋简易的小楼一套简单的三居室（当时算是好的），因为没什么家具和陈设显得空空荡荡，父亲穿着泛白的中山装，很瘦很憔悴，买来几个番茄给我这个远道而来的女儿下面条。想着昔日父亲气宇轩昂、威严挺立的样子，我难过心疼百感交集，突然大哭起来，父亲默默地看着我，他懂他的女儿。我们父女的感情都是深埋在心里的，这样的表达一生仅这一次。

在三线建设中，父亲不顾年近60的高龄，与干部职工并肩作战，在艰难困苦中磨砺，实现了一个老军人、老共产党员对党的忠诚、对祖国的热爱。在他辞世前的几年中，经常念叨着这两个厂，想回去看看。一次，他郑重把我叫到身边，交代说：小玲！你能写文章，把我的经历写写吧！当时我没直接应承。现在想起来心如锥刺般的疼痛，真是痛彻心扉，追悔莫及！

今天，我站在了工厂大门前，一眼望去，曾经那么熟悉的厂房、厂区、柏油路、道路两旁的大树以及为运送零部件、大型产品而专门铺设的铁轨等等。这一切真实地呈现在我的眼前！我努力控制自己的感情，默默走到工厂大门边的警卫室窗口，向值班人员简要介绍了自己的身份和说明了此行的来意。让我没想到，也没有估计到值班人员竟是一位和父亲同一时期的大三线老职工，退休后义务到工厂发挥余热，担任了工厂白天的警卫值班工作。他一听我说出父亲的名字，顿时激动得两眼放光，嘴里战抖着喃喃自语道："李书记回来了，回来了……哎！你们快出来，李书记又回来了！"我还没弄明白他为什么这么激动时，从值班室里屋一下子又涌出了三四个年龄差不多的老警卫，全是退休了闲不住的"夕阳红"！他们一下子把我围在了中间，七嘴八舌，你一言我一语，句句不离"李书记"，搞得我这个李书记的女儿左一句"谢谢"、右一句"您过奖了"，时不时还得再加上一句"您太客气了"！都有点儿应接不暇了！一番热情洋溢的嘘寒问暖、互道辛苦问候之后，他们中的一个留下继续值班，其余的都陪同着我向工厂深处走去，一路走一路谈。手里的数码相机快门被我按个不停，厂房、办公楼、厂区大道、厂房上的一砖一瓦，随处可见、触手可及的花草树木、台阶、门窗，处处都曾经留下过父亲数不清的足迹和身影，这一切被我一一摄入了镜头，以作留念。当我把相机取景框定格在工厂紧靠着的那座大山上的时候，这些老职工们饱含深情地向我讲述了有关我父亲与这座山的故事。

大三线建设始于20世纪60年代中期，那时我国正进入一个十分混乱的"文革"时期，不按科学规律办事的情形在全国各行各业比比皆是，大三线建设自然也不例外。而父亲所在的这家工厂，在建厂选址时，完全没有进行翔实的地质勘察，便匆忙开工建设，到工厂主体建筑完工，大部分设备安装调试完毕，已经快要建成投产了，实地勘察都还处在只说不动的阶段。就在广大建设者们为工厂即将投产而欢欣鼓舞，摩拳擦掌准备早日造出大飞机装备部队时，大自然的惩罚却也悄然而至了。由于特殊的地质结构和土壤成分，工厂所在地根本不适合建厂，因为一旦下雨，那座山极易发生重大山洪泥石流乃至重大山体滑坡，而处于山脚下的工厂必受重创和灭顶之灾，甚至有可能会像庞贝城一样被掩埋于地下。

事情说来就来，1973年6月初起大雨连绵不断持续四十多天，到7月28日，连续两小时的大暴雨，使山洪倾泻，泥沙俱下，水流滚滚，大面积山体滑坡。山上的水流挟着泥石奔涌而下，横穿厂区的两条水利干渠四处决口，十多座厂房进水，184台套设备被水淹，部分建筑物移位，室内地坪鼓起。陪我的几位三线老职工们当时还很年轻，开玩笑说，只有坐在澡盆子里操作设备人才不会陷到泥里去！他们向我描述了当年山体滑坡的情形，人站在厂里，可以清楚看到和感到整座山都在摇晃，不停地一摇一晃，雨水冲击泥沙裹着石块，形成山洪泥石流从山上直冲而下，向着工厂铺天盖地地扑来！一时间，工厂一片狼藉。

一个艰难的抉择摆在了身为工厂党委书记的父亲面前，撤厂走人，还是治滑保厂？当时，有职工认为：既然没有经过科学选址建厂，才造成了这样的局面，那眼下赶紧三十六计走为上，工厂里现有的物资和设备以及一切配套设施，能带走的赶紧转移，不能带走的赶紧组织拆卸装车转运，实在不能拆卸带走的诸如厂房路面草木等等就只能弃之不顾了，就当是花钱买教训，以图东山再起。这种意见不无道理，尤其是在当时那样的社会和自然状况下，这也不乏为一种丢车保帅的选择。但同时也有另一种看法：国家耗费大量人力、物力和财力建起的一座大三线军工厂不能一走了之，如果弃厂重建，一切又都得从头再来，那得花多大代价？整个大三线建设是国家的战略规划，经不起这么一而再、再而三的折腾。再说当时国家经济困难，人民节衣缩食硬是从牙缝里抠出钱来建设大三线，怎能让它打了水漂！难道我们就只有拆迁这一条路可以走吗？为什么不能就地改造治滑保厂呢？这样既节约投资，又能缩短建设周期为早日投产争取时间。战场的需要容不得辗转拖延啊！

激烈的争论使父亲陷入了几天几夜的不眠不休，几十年的革命战争经验和对党无限忠诚以及对国家、对人民、对历史、对子孙后代高度负责的精神，使他逐渐趋向于赞同第二种意见。于是，父亲组织建厂施工指挥部全体人员反复开会，认真研究，提出一整套治理方案上报。上级部门派遣专家组亲临现场勘查调研，经过反复研究论证，专家们给出了“滑坡可以治理，工厂能够保住”的结论。并提出了整治措施，给工厂广大干部职工以极大的鼓舞，增强了整治滑坡的信心！工厂立即组织召开“治滑保厂”动员誓师大会，号召大家要用毛主席“自力更生”的思想武装头脑，以大庆人战天斗地，艰苦创业为榜样，学习“大庆油田新会战”经验，扭转“搬家撤摊”的想法，自己动手，不等不靠，坚决打好“治滑保厂”这一仗。工厂果断地决定，除留少部分人员继续做好生产准备工作外，大部分人员全力以赴投入“治滑保厂”的大会战。于是，一场在父亲一生革命经历中永远挥之不去且历久弥新并为之自豪的“治滑保厂”战役

打响了！

用今天的眼光来看，父亲他们当年那个“治滑保厂”工程其实真的算不上有多么的宏伟巨大，长江三峡那么山高坡陡、水流湍急的地方我们都能修出一座大坝来“截断巫山云雨，高峡出平湖”；青藏高原那么人迹罕至的地方我们也能修出一条铁路来“坐上火车去拉萨，去看那神奇的布达拉”，这都是因为现在有了大型施工机械和现代化的建设手段来作支撑和保障。可在父亲他们那个年代，人们手上能使用的工具除了铁镐和铁锹以外，其他就一无所有了，人拉肩扛是唯一的施工建设方式。即便是这样，父亲他们还是义无反顾地投入到了“治滑保厂”的万人大会战中，用最原始的工具和近乎于原始的施工方法来治理山体滑坡，涌现出许许多多感人至深的先进事迹。有多少人在治滑保厂第一线建设工地申请入团、入党，而评选出的先进集体、先进班组、先进个人也是成百上千。父亲曾目睹了许多人累倒或病倒在施工一线，但只要稍事休息，马上又披挂上阵，没日没夜奋战在治理滑坡的施工现场。父亲当时已年近六旬，可他与大伙一样战斗在第一线。在那个年代，人们崇尚“与天奋斗、其乐无穷，与地奋斗、其乐无穷”，为此，工厂提出了“抢晴天、战雨天、治滑保厂做贡献”的战斗口号，治理工地现场，到处人声鼎沸，车来人往，川流不息。治滑队伍跋山涉水，栉风沐雨，同大自然进行着艰苦卓绝的斗争。“青年突击队”创造了四小时人均挖土 1.7 平方米的记录；在陡坡上二米见方 20 米深坑滑桩内的艰险掏掘，男职工们奋勇争先，女职工们自然也不甘落后。“铁姑娘突击队”奋战在齐腰深的洪水中，与深达 6 米的排洪沟险情作生死搏斗。“男人能干的，女人也能干”成为那个年代女职工们的口头禅。当时，女职工不仅和男职工一样水里滚泥里爬，抬石头、排险情，日夜奋战，而且把宣传鼓动工作搞得非常活跃。那一段时期以父亲为首的几位年高体弱的领导干部也整天满脸泥水，遍体泥浆。广大职工不怕苦、不怕累，舍生忘死、战天斗地，酷暑下挥汗施工，严冬里风餐露宿，医护人员现场巡诊，每天二两的粮食补助……在极其恶劣的自然条件和艰苦生活中，职工们打下了长达一千余米的抗滑桩，砌筑了大量的抗滑墙、支撑盲沟、支撑渗沟、截洪沟、排洪沟等永久性治滑工程。在各级领导的亲切关怀和兄弟单位的大力支持，以及人民解放军和施工单位的密切配合下，治滑保厂大会战历时七个半月，至年底基本结束，共挖土方 236000 立方米，砌石 33000 立方米，钢筋混凝土工程量达 6640 立方米，打 19 米深抗滑桩 63 根，砌截洪沟 5000 余米，筑抗滑墙数十堵，彻底遏制了滑坡灾害，取得治滑保厂大会战全面胜利。长达五千多米的截洪沟，像条铁锁链，扼住了山洪的咽喉。深深打下的抗滑桩，将几个滑动的小山坡牢牢固定在原来的位置上。几十堵巍然屹立的抗滑墙，森严壁垒地护卫着厂房；数千米长的排

右起：作者的父亲李士炯，〇一二基地副主任陈则成，国务院副总理王震，〇一二基地主任刘亚欣。

洪沟、南沟，迫使山洪俯首帖耳地按照人们的安排滚滚流去。滑坡被有效治理了，大三线军工厂保住了。治滑工程竣工不久，汉中地区又遇暴雨，尽管厂房外大雨如注，厂房内的生产却照样热火朝天，连续一个多月，没有给工厂带来任何危害，工厂安然无恙，为后续发展奠定了坚实基础。工厂又焕发了青春，去迎接新的曙光。

父亲亲自领导和参与的工厂"治滑保厂"大会战结束了，并取得了决定性胜利。

它显示了群众中蕴藏着的极大的社会主义建设积极性，展现了大三线建设者们与大自然搏斗的巨大能量。同时也告诫人们，要按科学规律办事，否则，我们将为之付出高昂的代价。治滑保厂大会战的胜利有力地激发了广大职工干部的干劲，带动了工厂的方方面面的建设发展。那一年，工厂夺取了治滑、基建、生产的三大胜利。当原任中国人民解放军铁道兵司令员，后任国家副主席的开国上将王震来到工厂视察时，老将军抚今追昔，不由自主地将父亲领导的治滑保厂大会战同他当年任八路军359旅旅长时开创的南泥湾大生产运动联系到了一起，对治滑保厂大会战给予了高度评价。父亲深受鼓舞。

今天，我站在了"治滑保厂大会战纪念碑"前，同父亲的几位老同事一起追忆过

去。他们告诉我，如今还时不时能感觉到整座山都在轻微晃动，可不管怎样，它都只能轻微晃动，对工厂造不成一丁点儿的损害，这都要感谢李书记当年带领我们治滑保厂工程造的福，这就是典型的前人栽树，后人乘凉，造福子孙后代！

说到栽树，我不禁又想起了父亲的一件往事。因为工作调动，父亲后来去了南昌航空工业学院任党委书记。在他为学校建设和发展谋划时，做了这样一件事，就是把学院里所有的梧桐树全部砍了，改栽了香樟树，这在当时引起了不小的震动和非议，大家认为梧桐树再不好也成了大树了，砍了实在太可惜，香樟树再好也还是树苗，不知道哪年哪月才能长成大树。父亲力排众议，反复讲“为了将来！”当我二十多年后走进南航寻访父亲曾经的足迹时，学院里接待我的领导和有关人员说，当年你父亲组织大家种香樟树，大家当时不理解，现在却是交口称赞，李书记有眼光，有魄力，看得长远。据他们说每到夏天学院里面的温度比外面低2～3度，校外的居民也常到院内纳凉。我看着浓荫蔽日的香樟、清香飘逸的空气、鸟语花香的校园，仿佛看见了父亲的身影。我想他若在天有灵一定会感到慰藉！

我轻轻抚摸着纪念碑上的“治滑保厂”大字和铭文，那记忆中的香樟树果香，唯美电影《那山那人那狗》中的画面不断在我眼前闪现，记忆深处，95岁的父亲处于弥留之际的情景又再次浮现，父亲在喃喃自语着，说了些什么，当时我确实没法听清，但我能从他离开人世时双眼中一刹那的亮光推测，父亲最后的思绪依旧停留在他为之奋斗了一生都无怨无悔的，在我现在脚下的这片土地上的那山、那水、那树、那厂、那中国大三线……

下篇　高举先辈的旗帜

父亲和母亲相识相知在革命队伍里，从我记事时起，父亲每天都在外面干着永远也干不完的工作，母亲就一个人在家忙里忙外，带着我们兄妹几个默默地生活着。母亲识字不多，但记忆力颇好，什么事情只要听别人讲过一遍，她就能大致不差地记住和复述了。我从小生长在这样一个传统的革命家庭里，耳濡目染的是革命传统的思想

教育，宝塔山、延河水、八路军、新四军以及朱德、彭德怀、左权、叶挺、贺龙、刘伯承、聂荣臻、叶剑英等等名字和事迹，我儿时在父亲母亲嘴里听得多了去了。在那"全国山河一片红"的岁月里，母亲曾经多次被评为学习"毛选"积极分子，还当选过区人大代表。父亲常打趣地赞叹我母亲，说他自愧不如。父亲和母亲为我们作出了表率，作为子女也秉承他们敢承担、不怕苦的品质。我初中毕业的那一年，响应三线建设的号召，积极报名参加三线建设。因为女生要的少，我就写决心书在动员大会上抢话筒表决心。最终如愿以偿地和许多同龄的女同学一道，千里迢迢从西安到安康，参加了当时颇为著名的襄渝铁路施工建设，这也是我人生中进入社会的第一步。

襄渝铁路是从湖北襄樊到四川重庆的一条铁路，是从四川到湖北除长江三峡水路外的陆路交通要道。当时参加襄渝铁路建设的力量来自三个方面：一是铁道兵部队；二是襄渝两地政府组织的民工；再就是陕西省动员的69、70届部分初中毕业生总计三万多人。学生按男女分别组建连队，纳入部队管理。我所在的连队为铁道兵5761部队11中队的学生三连。我们在11中队的直接领导下参加安康车站的建设。我们学生三连清一色全是十六七岁的女学生，这在今天简直是不可想象的。可在那个激情燃烧的年月里，在"了解大自然，利用大自然，战胜大自然"的伟大号召下，女学生修铁路却一点儿也不稀奇！筛沙子、敲碎石、修边坡、砌水沟，样样能干。就连盖房子的事也干过。那年代没有什么男女之别，没有什么男的能干，女的不能干之说，更没有什么要照顾女同志这一说法，有的只是一个目标，早日修通襄渝线，让毛主席放心！

在修铁路中，有一件事在我的脑海中留下深刻印象。一天午后，我们班的作业任务是放炮炸石头。我是班长负责点炮眼。我把炮眼点着后飞跑到安全线外，随着一声惊天动地般的巨响，远处一座石岗轰然倒下。但不知什么原因，手指般大小的小石子居然铺天盖地飞向了安全线外的我们。就在大家躲避飞石时，营部测绘班班长冼华耀突然迎着飞石跑去。惊愕中大家看见他将一架测绘仪器抱着往回跑，大家还没缓过神时，一块石子在众目睽睽之下不偏不倚正好打中他的头部，他应声倒地。大家惊呼，以为他肯定血流满面。大伙儿一下全都围上去才看清楚，班长军帽上的红五星被石子打得凹下去了，帽檐也打得耷拉了下来，人已昏迷，但并未头破血流，他被紧急送往师部医院救治。我们班十几个女生，看到解放军受伤难过得失声痛哭，随后赶到医院要求为解放军班长献血。医院安慰我们伤员没有生命危险，也不需要输血，多亏了帽子上的五角星。以往知道"一颗红星头上戴，革命红旗挂两边"是军人的形象，今天知道，红五星还能救命啊！班长因为奋不顾身保护仪器，受到上级通令嘉奖。而我们也从这件事上受到一次深刻的教育。

襄渝铁路在一寸一寸向前延伸，我们在这战天斗地的火热劳动氛围熏染下，得到锻炼。这一段修铁路的经历为我以后的发展打下坚实的思想基础。襄渝铁路建设告一段落后，我被选拔做了国家干部，分配到陕西洋县马畅公社任妇联主任和团委书记。两年多来与农民“同吃同住同劳动”，度过了一段很有意义的农村基层生活。在农村工作时我入了党。后经考察推荐，我成了那个年代最稀罕的“工农兵大学生”，重新回到学校，开始了一段新的校园生活。

图为作者与父亲李士弼、母亲常竹雪，1992年在哈尔滨船舶工程大学教学楼前的合影。

大学毕业后，我进入了重庆一家大三线企业工作，这也算是承继了父亲母亲当年的脚步继续前进了。在企业，我先在生产一线任技术员，又在党办任秘书、副主任、主任，后又有幸再进入一所全国重点大学脱产学习。两年之后，我回到工厂，在车间当书记，又到宣传部任部长，后来担任工厂党委书记。熟悉我的同事和朋友们都说，李书记家的杨姑娘终于接了父亲的班成长为杨书记！

在我担任企业党委书记的时候，中国的改革开放进一步深化，国有大中型企业改制也势在必行，从计划经济时代的“要我干”必须转化成为今天社会主义市场经济条件下的“我要干”。作为企业党委书记，我深感责任重大，国有企业的兴衰荣辱，既关系到国家改革发展的成败，也关系到企业每一个职工的生存幸福！只有思想的转变才能带动人的积极性和创造性，也才能带动企业的发展和进步。我与工厂领导班子一道，以市场经济为准则，夜以继日研究制订企业内部的改革发展计划，积极发挥党组织在推进企业发展中的核心作用，并积极开展思想工作，引导职工树立正确的思维方式，朝着市场经济方面转变，运用科学的管理方法，带领职工共同把企业做大做强，这些是我那阶段工作的重中之重。

为了带领企业尽快成功转型，步入良好的发展道路，我们一方面严格落实和贯彻党和国家、集团公司、地区公司的调整改革方针，另一方面学习借鉴其他兄弟单位好的改革做法和经验。一次，我在一张行业报上读到一篇企业改制发展之后走向辉煌的

纪实通讯《日出长江》，作者就是以写彭德怀元帅在大三线岁月而著名的作家王春才。文中记述的一家坐落于大山深处的企业，要论陆路和水路交通的便利还比不上我现在所在的企业，可他们通过调整结构、深化改革、优化组合，在短短几年间，就由亏损严重的中型企业，一跃而成为地区公司首屈一指的盈利大户，而且响当当地喊出了打造百亿企业的口号！我深感钦佩之余，也急于一探究竟。于是，我主动约上大三线作家王春才，到那家企业去学习、调研，令我深有感触。我们企业也紧靠成渝铁路线，依临长江，他们能“日出江花红胜火”，我们为什么就不能“春来江水绿如蓝”，也在市场经济大潮中火上一把呢？尽管企业发展的道路很坎坷、很漫长，但我坚持把别人优秀的发展模式和先进的管理方法学以致用，在企业主动推行改革调整。在全厂职工共同努力下，企业走上了可持续协调发展之路。而我此刻却不得不离开企业，去地区公司担任党委副书记，我又迎来了一片更广阔更深远的天地！

岁月匆匆，如歌如梦，转眼间我已进入了知天命之年，从地区公司党委副书记的工作岗位上退了下来。从父亲母亲那一代为了备战，建设大三线，我们这一代顺应改革开放历史潮流，调整发展大三线，到孩子们一代坚持科学发展，优化组合大三线，半个多世纪过去了，在大三线建设发展历史中，像父亲母亲那样为三线建设离开大城市，舍弃繁华生活，在偏僻的山沟艰苦奋斗的家庭比比皆是，不足为奇。而中国大三线也正是在这一代又一代的建设者们的无私奉献中逐渐发展壮大，成为国家工业体系中一朵别样的奇葩！而大三线精神也正是由这一批又一批建设者们默默地传承着，直到永远！

仰望蓝天白云，俯瞰巴山蜀水，倚靠山清水秀，脚踏滚滚长江，大三线，三线情，情在此山中！

本文得到重庆江津467厂沈世平、陈军两位同志的鼎力相助，得到陕西汉中012基地梁铭龙及572厂、182厂的同志和老领导的热情帮助，在此特表感谢。

作者

作者简介：

杨璞，笔名筱玲，女，1953年12月生于甘肃天水。陕西礼泉人。先后跟随父母在甘肃天水、兰州、北京、西安生活和学习。1970年到陕西安康参加襄渝铁路建设。

1973年被选拔为国家干部，分配到陕西洋县马畅公社工作。1975年被推荐入西安交通大学，学习电气自动化专业。1978年毕业分配到重庆长征重工有限工业公司工作。历任车间技术员、党办秘书、主任、车间党支部书记、宣传部长、党委副书记、党委

书记。1990~1992年考入哈尔滨船舶工业学院脱产学习思想政治教育专业，2006年调重庆船舶工业公司任党委副书记，2010年退休。长期在三线企业从事思想政治工作，写了大量的有关企业党建、思想政治工作、班子建设等方面的论文、讲话、文章；其中多篇被有关报纸、杂志刊用。

图为杨璞同志在作报告。

大三线有个“三江厂”的故事

潘祥鹏

一、入川的路

1966年，我大学毕业。因为“文革”期间一切都乱了，直到1968年才完成毕业分配，我被分到地处四川彭县山区的一家叫湔江农业机械厂的在建三线企业。我先回到家乡芜湖。6月初，我只身启程，前往四川成都，那一年全国到处都在武斗，交通十分混乱，为防意外我选择了由水路入川，从芜湖上船。一路上行，船行得有点慢，两天后到了汉口。记得是晚上10点多了，一下船就被眼前的景象惊呆，武汉的“百万雄师”控制着码头，好些手拿驳壳枪、肩背冲锋枪的武斗人员，一下就把我们这些从船上下来的旅客围住。然后向我们喊话，意思是为了我们的安全，不许支持另一派，更不能乱说乱动，晚上就在码头上过夜。一时情况不清，心里十分着急，好说歹说，才允许我到售票处打听去重庆的船票，一看窗口也关了。没法只有在码头上熬到了天亮。第二天旅客们才有了自由，我就在码头附近找到了一家小旅馆住下，再去码头买票，直到第三天才等到船票，从汉口去重庆的船叫“川江轮”，比起从上海到汉口的船小许多，但行动灵活，适合过三峡，汉口太乱不能久留，上了船心里感觉安全多了。

从汉口上船到重庆，我在船上足足过了八天，像过日子一样了。在重庆朝天门下船，再到菜园坝火车站，到处都是标语和大字报，武斗气氛让人心里发怵。我背着重重的行李，好不容易挤上了公交车，却经历了一段有惊无险的小插曲。重庆的公交开得很野，车上的人很多。我站着，一只手抓住车上的扶杆，一只手护着行李，晃晃荡荡的，突然我发现裤子后袋中的钱包不在了，本来钱包里放着我的报到证明、粮票、钱和用过的船票，也不知为什么我上车前把报到证、钱和粮票放到毛主席语录本的塑料夹皮层里，就这一鬼使神差的转换，让我虚惊了一场。第一次入川，遇到小偷，我便在车上大声说，我是刚毕业分配到四川的学生，哪位拿了我的钱包，就悄悄丢在车

上，我钱包里什么也没有，只有两张用过的船票，报销要用的，请行个方便。可直到下车也没感动那位小偷，只好作罢。重庆是不敢久留了，匆匆买了火车票就上了车，车厢里挤得一塌糊涂，连个站脚的地方都没有，幸亏我买的是张坐票。从重庆开出的火车，见站就停靠，有停就有人上车，待车到江津时，火车顶上都已挤满了人，火车还要过山洞，出洞时，火车顶上的人，满脸，满嘴，满口都是黑烟灰（那年代是蒸汽火车），真是险象环生！

就这样我从芜湖启程经汉口，而重庆，再成都，一路走走停停，13天后的晚上10点才到了成都。没到成都前就听说成都武斗厉害，可当我怀着忐忑不安的心情走出火车站时，第一感觉是满眼的树，凉爽湿润的空气，朦胧的街灯和稀疏的人影，出奇的安静，相比我刚离去的江南炎热浮泛和一路上的风尘，显得有些清纯，有些宁静。一条宽宽的中间有绿化带的马路从北到南穿越了整个成都市，以后才知道，这条街叫人民路，以老皇城（后子门那时还在）为界，以北叫人民北路，南面是人民南路。我的报到证上写明报到地点："四川成都市成都旅馆203室，八机部西南办事处，彭县地区指挥部张某某。"在昏暗的灯光处，我找到了一个拉板车的人，给了5元钱。那时就算高价了，才答应把我连人带行李拉到成都旅馆。当我找到成都旅馆，敲开203室房门时已是快深夜时分，接待我的是一位中年男人，他告诉我他本人不姓张，西南办事处的张某因有其他事临时不在，委托他代为接待，他本人是锦江农机厂的，姓丛（以后我知道他就是锦江厂的一位领导，锦江厂当时的成都办事处就设在成都旅馆里），接着告诉我彭县指挥部下面共有三个厂，锦江农机厂，湔江农机厂和岷江齿轮箱厂，工厂不在彭县县城，而是在大山里一个叫白水河（现在的龙门山镇）的山沟里，他可以安置我的住宿，并告诉我湔江农机厂在青年路机械厅招待所设有办事处，具体可以找办事处安排我去工厂。这是我入川后第一次听到"三江厂"和白水河。成都旅馆是当时成都市政府第一招待所，条件不错，一晚的住宿费只要八角钱。成都不但树多，花也多，路边有花，院落有花，家家阳台上都是花，6月正是茉莉花、栀子花开放季节，那沁人肺腑的芳香令人陶醉！

第二天我找到了湔江的青年路办事处，看到二位刚准备回白水河的无锡柴油机厂"支内"职工，帮我买了汽车票。因为武斗，车只开到彭县县城，这样第二天我才真正踏上去湔江的路，上午的车，快到11点到了彭县，车站在北门，要进城去县招待所等厂里来的大卡车，看到汽车站里竟然还有人力黄包车，令我惊讶不止，既来之就入乡随俗了，坐上黄包车到了招待所，第一次看到好几位厂里的人，很感亲切，相互一问，除了几位支内员工外就是比我早几个月来厂的大学生。一辆解放牌卡车，驾驶室只能

坐两人，安排了两位女同志，其他人就上了车厢，与厂食堂买好的蔬菜挤在一起。最后还有两人上不来，一个是镇江农机学院的邱某，上海人，一位是洛阳农机学院的蔡某，广东人，干脆就站在汽车驾驶室的踏脚板上，手拉着车门玻璃窗的开关把手，就这样上了去白水河的路。那年代的彭白公路是石子路，“文革”中养路工早跑光了，路上到处坑坑洼洼，一路颠簸，一路爬坡，过大鱼洞时犹如在云中行驶一样。驾驶员小心翼翼，车行很慢，下午一点多开车，直到傍晚才开到厂，我终于在经过16天的行程后，来到了与我之后一生都分不开的湔江厂。到厂报到才知道全厂只有16人在这里，还一多半是大学生，其余的人都回无锡了。

二、八机部的大三线建设

1964年初在一次中央召开的汇报会上，毛泽东主席表示：“三线建设搞不好，我睡不好觉。”时任农机部部长的陈正人谈到“6250柴油机军民两用，现在是舰艇辅机”，毛主席当即指示：“这样的产品应该立即放到三线去。”在最高领导决策下，农机部所属柴油机及配套件产品的大生产从此拉开序幕，从1965年重庆红岩机器厂建设开始，农机部便开始酝酿在四川的涪陵、彭县、成都和贵州的贵阳、息烽、遵义等地布局建设了十多家大三线工厂，这就是八机部的大三线建设。四川彭县的三江厂就是在这个背景下诞生的。

为了加速中国农业机械化的进程，国家先成立了独立的农机部，后改名为八机部，部长陈正人。1966年3月八机部办公室主任刘昂，基建司司长邢安民来川和三线建设指挥部的程子华、阎秀峰共同研究为“三江”选定厂址，当时有刘、邢率领上柴、锡柴、杭齿和八机部洛阳设计院的代表，驱车深入成都北的白水河地区考察，根据当时中央提出的“靠山、分散、隐蔽”的方针选定了“三江”的厂址：锦江农机厂在响水洞，岷江齿轮箱厂在胥家沟，湔江农机厂在连介坪下原温江钾肥厂的旧址。“三江厂”由此而得名，延续至今。

当时流传着一机部和八机部在四川建设的大三线厂顺口溜：“七江八东，东字号老大，江字号老二。”所谓“东”字号就是德阳的东电、东汽、东工，自贡的东锅、东碳、乐山的东风、金堂的东方红、绵阳的东绝；“江”字号就是泸州的长起、长挖、长液（都以长江二字打头）、都江堰的宁江、彭县的锦江、岷江、湔江。还有“三江三海”就是八机部在彭县的三江厂和在涪陵的海陵一、二、三厂。“七江八东”在那年代的一千多家大三线企业中，留下了小小的一个闪亮点。

三、八机部西南办事处“三江”指挥部

为了加强对八机部所属大三线建设的领导，部里决定在四川西南办事处下成立两个建厂指挥部。一个在涪陵，负责海陵一、二、三厂和化油器厂的建设。一个就是彭县白水河的“三江厂”。1966 年 9 月八机部彭县地区建设指挥部正式工作，俗称“三江”指挥部。指挥部由杨世金任书记，刘化安任指挥长，叶禄义、隋云山、岳宗周任副指挥长，配备一部分工程技术人员，并吸收三江厂的部分领导参与建设指挥。书记杨世金，江西人，老红军，享受革命残疾军人待遇，来三江任职前是江西拖拉机总公司主要负责人；指挥长刘化安，原吉林工业大学党委副书记；副指挥长叶禄义，安徽人，部队转业干部（大校军衔）；副指挥长隋云山，山东人，老干部，是杨世金书记的爱人。副指挥长岳宗周，山东人，老干部，原在“一拖”和江西拖拉机总公司作过领导工作。三江指挥部就设在湔江厂内一座屋顶用树皮盖成的二层房子里（原钾肥厂留下的），湔江厂的第一批支内人员也住在这房子里。房子很“别致”：楼上楼下，一条走廊连通，几十个房间，一人走路，全楼听得清楚。通风良好，采光不行，楼上点灯，楼下透光，白天办公，晚上就地歇息。杨世金书记夫妇就一直生活在这里直到离开白水河。三江厂的西南办事处原设在西南民委大院里，在成都文殊院对面。杨世金、叶禄义、岳宗周等领导的家就安置在这里，都是非常简陋的平房，家里除了有床和吃饭的方桌，其他什么也没有。那时他们的孩子都不大。为了三线建设，这些老干部生活条件都是这样简陋。

1966 年 10 月，“文化大革命”的浪潮已滚滚而来，一天一个样。到年底，部长陈正人，还有杨立功等部的领导已开始“享受”在农机大院的毛主席像前站成一排“早请示”的“待遇”，并且时刻要准备接受造反派的批判。部里对三江厂建设的领导已举步维艰。那时再小的单位也有“造反派”和“走资派”之分，三江指挥部也不例外。杨世金被批斗，甚至被罚下跪，因他腿是残疾的，吃了不少苦，原来配发给他的小吉普车，也被停用，配备的驾驶员也被调走，个人自由被限制。指挥部的日常工作只能由副指挥长叶禄义勉强维持着，到 1968 年，三江指挥部已名存实亡，各厂都组建了自己的基建班子，三江指挥部的人也就分散到三个厂参加各自所在工厂建设管理工作中去了，1969 年底八机部军管会决定，彭县地区指挥部和涪陵地区指挥部的全部人员，集中在新都县新繁镇举办学习班，人员重新分配，1970 年初，学习班结束后，杨世金分配到成都配件厂，刘化安到郫县农机学院，叶禄义去了四川齿轮厂，隋云山在成都

茶店子的农机大修厂，岳宗周到了湔江厂，一般干部也都根据工作需要和个人的实际情况，分别去了当时农机系统的工厂，历时三年的“三江”指挥部，就此解体。三江指挥部的几位老干部，都是党性强、吃苦耐劳、廉洁奉公、平易近人，和老百姓同甘共苦的好干部，这么多年过去了，他们有的已离开了我们，有的到了耄耋之年，但是他们为新中国诞生、新中国建设无私奉献的精神，永远值得我们敬佩和怀念！

四、“三江厂”建设的风风雨雨（之一）

成都以北90公里、彭县县城北面40余公里有个小镇叫白水河。也是当时大宝公社机关所在地。从成都乘车经龙桥、新繁，到彭县，再经隆丰、关口就进了山。关口是成都平原北面的一个山口，进山一路爬坡，经海窝子、大鱼洞、小鱼洞就到了白水河。进山30余公里，但已从成都平原的海拔500公尺上升到了1200公尺。关口不仅地处山口，而且也是许多河流的交汇处，交汇处的一段河就叫湔江，外面就和成都平原上的小石河、马牧河、濛阳河、新开河、青白江等相连，山口处还修有一座庙叫“湔江埝”，湔江发源于九峰山、天都山、太子城、光光山等山麓，这些山峰都在海拔4000公尺以上，其中最高峰太子城海拔4812公尺，每年除八、九两月，其余时间这些山峰都是白雪皑皑。此处正是龙门山的余脉茶坪山脉东南坡，翻过这几座山，就是汶川和茂县，直线距离不过二十几公里。湔江在白水河分为两支流，一个支流就叫白水河，从马松岭铜矿矿区流出，另一支流叫沙金河，从银厂沟流出，三江厂就坐落在沙金河支流一侧的三个地方：响水洞、胥家沟、连介坪。因为传说历史上有人在这里办过银厂而留下了银厂沟名称至今。80年代起银厂沟因风景秀丽，奇峰怪石林立，山高、涧深、水急加之夏季凉爽无比，而被开发成旅游景区，闻名四川。

湔江厂在连介坪下，属原大宝公社三大队八生产队的地界，离白水河镇约三公里，此处原本有座闭山。山虽不高但全是岩石，此山挡住了进山的道路。后来被先前的人们挖开，山像被刀削成一个通道。此处就被叫作“风岩子”，一侧是山，另一侧是笔直的断壁，直到河底岸，有近30公尺高，这里道路宽不过八公尺，一个很大的陡坡，下完坡就到了湔江，湔江厂利用1958年大跃进时期留下的废弃钾肥厂，一块平地有近六十亩大小。这在大山沟里确是一块难得的宝地。

过湔江厂再经瓦窑坪（后来湔、岷两厂职工医院就建在这里）到了岷江厂所在地胥家沟，属原大宝公社三大队十生产队地界，离湔江约2.5公里，靠道路两边有很小的几处平地，其实就是一块河谷滩地，岷江厂的厂房就建在这里，河对岸是大山，在

河对岸的山顶看车间像火柴盒那么大小。厂区有5个车间：齿轮、齿轮箱、装配、热处理、锻工。生活区是建在离厂区300多米的一个沙发式的山坳里，在山坡上开出一个一个的大台阶（当地俗称堡坎），在台阶上盖起职工宿舍，台阶的高度一般是4米左右。提到当地农民，建厂初期，不少农民连10元钱的人民币都没见过，特别是住在山上的农民，一年也就下来1~2次，春节前大多数人要下来，到白水河镇上买煤油、盐巴、火柴等，平时难得下山。厂里的职工开玩笑说，就是发生核战争，这里也不会受到波及。

再向里走几公里。到一处叫东林寺的地方。这里是蛇纹石矿区，蛇纹石是露天开采的矿，矿石是专门用来做磷矿石熔炼的助溶剂。龙门山一带盛产磷矿，是做化肥的重要基础原料。过东林寺二、三公里就到了锦江第一次选定的厂址响水洞，此处自然条件比岷江还要差，连块平地也找不到，山高日隐，云雾缭绕，哪适合建设现代化的大工厂呢？

1966年10月15日，八机部副部长杨立功，来白水河为已选定的三个厂厂址最后定点、破土。他经过实地考察，感到锦江厂厂址响水洞，进山太深，建厂条件太差，今后生产条件更差，他原来曾做过洛阳第一拖拉机厂的厂长，对工业生产非常了解和熟悉，当即表态同意另选，但不得出山，三个厂也不能相距太远。而岷江和湔江厂则一锤定了音，当天就破了土。不久锦江新选的厂址在小鱼洞定了下来，虽然移到了外面，其实这小鱼洞厂址也不是个好地方，离湔江约十五公里，车到小鱼洞，得走上一条好几公里的小石子岔路，才到梅子岭河边。说是河其实就是山涧小溪，自然条件和“岷齿”差不多，就是个小小的河滩地，周围全是大山，令人压抑和失望。

建设一开始就面临着“三通一平”，三个厂都通过温江地区劳动局在温江地区所属的彭县、新都、邛崃等地招收了不少农民工。锦江厂因小鱼洞土石方量大，民工多达500多人。湔江厂也有300多人，“岷齿”400多人，1967年初，当时的建工部一局六公司三处进驻白水河（就是现在的华西集团六公司前身）负责三个厂的建设，三处的处机关就设在湔江厂内，三处下设三个施工队，每队有建筑工人四五百人，“岷齿”是三队，湔江厂是二队。湔、岷两厂率先开工。后期二、三队全部集中到锦江关口工地，三个厂分工公共设施的建设和管理，湔江厂负责白水河大桥（委托四川省交通局下属桥工队修建）和从锦江厂经湔江厂到岷齿厂的通信线路架设，以及后来的湔岷职工医院建设，岷齿厂负责从都江堰市架设3.5万千伏的高压线至白水河牛草坪。锦江厂负责最早的白水河临时大桥修建和三厂的通信总机，三个厂又各自负责自己厂的建筑材料供应和机器设备的购置，三个厂公用的物资我知道的有三样，一是大客车，被岷齿

厂拿了，因为进山最远。二是救护车被湔江厂拿了，因为是热加工厂易发生工伤，锦江厂拿了一台16毫米的电影放映机。1966年12月，“文化大革命”运动对三江的建设冲击越来越大，三江厂的职工也开始对厂址问题有了越来越大的反感，锦江厂以产品精密，进山太深，气候潮湿为由要求从小鱼洞再次搬出；湔江厂以铸锻厂运输量大，交通不便，成本高为由；岷齿厂是二者兼而有之。总之都要求重新选址，并多次派人进京汇报。1967年5月八机部在成都召开了“抓革命促生产三线建设会议”，会上湔、岷两厂反应更是激烈，但均遭拒绝。时任八机部军管会主任的周特夫最后把厂址问题定了个调子，湔、岷两厂已动工所以厂址不动，说这已“通了天”，勿用再议，锦江厂可以考虑新的方案但也只能就近。

1967年“文革”中发生的所谓“二月逆流”在四川影响很大。六公司三处造反派十分活跃，都忙着去揪斗“走资派”了，现场的民工，也搞起了停工闹革命，上访串联，要求转为正式工，在现场的三个厂员工，因厂址问题和“文革”中的武斗升级深感不安全，也纷纷返回老厂，现场一片混乱。到1967年底，湔、岷两厂的基建全面停顿下来。锦江厂也在为争取厂址的最后确定，在三地（上海、北京、小鱼洞）两级（部、省）来回奔波。

1968年，白水河三江的建设仍处于全面停顿状态。锦江厂忙着厂址问题，湔江厂支内人员几乎全部回了无锡，只剩下刚分配来的大学生。岷齿厂和湔江厂大同小异。到了当年下半年，在老厂的一再督促下，跑回去的员工又才懒懒散散回了现场。不久湔江厂把全部分配来厂的大中专学生安排去了老厂实习，回来的员工又组织起来向部里反映厂址问题，再次强调即使勉强建成，也不能保证正常生产，势必成为少、慢、差、费、亏损厂典型。厂里的领导都被打成“走资派”，靠了边。锦江厂要求从小鱼洞第二次选址的难度要比第一次难了许多，进展十分艰难。建设现场特别是湔、岷两厂快到了失控的边缘。在八机部军管会的一再要求下，1968年12月，成都军区派出军代表对三个厂分别实行了军管，这是首届军管会，时间不到一年。1969年8月改由驻彭县的7855部队军管。1970年又改由成都警备区军管，直到1974年。三江厂各自的革委会成立后军代表才全部撤离。

1968年的12月，锦江厂第三次的厂址定在关口的砖厂旧址被八机部认可，全厂一片欢庆。可1969年2月，八机部却下达了湔江厂缓建的文件，湔江哗然，可当时已军管，湔江厂军管会代表张瞬和、张光彪立即前往北京和八机部交涉，收回了缓建文件，维持原状，厂址不变，继续建厂。这段小插曲现在想起都感到有趣，要是那年湔江厂真的执行了缓建文件，可能今天就没有了“三江厂”的故事，而是二江或一江或一江

不江了。可历史是不能假设的，三江的故事继续了下去。

五、"三江厂"建设的风风雨雨（之二）

1969年初锦江厂开始忙着从小鱼洞搬迁关口，渝江、岷江厂军管会忙着恢复建设的前期工作。就在这年的年底，渝江厂又发生了惊天大案。祸不单行，1969年下半年起，渝江厂的工地上逐渐聚集了六公司工人、民工和承建渝江厂单身宿舍的金堂建筑公司工人。人很多了，生活设施依然简陋不堪，特别是食堂不堪重负。记得是那年12月初的一天晚上，锦江厂的16毫米放映机来渝江厂为大家放坝坝电影，电影十点半结束，刚把锦江厂的放映员安排住下，还到食堂拿了几个馒头给师傅消夜。我们回宿舍还没睡下，就听见有人叫"食堂起火了"。当大家穿了衣服出房间一看，食堂火已上了房，房顶上就是一条高压电线，被火苗烧得叭叭响，放着电光，食堂紧挨着机电设备仓库，仓库是用油毛毡盖成的临时房，里面堆放着渝江厂建厂以来三年中运抵现场的全部设备，包括好几台国家用珍贵外汇购来的试验设备，共有几百万元的财产。冬季天干，夜里风大，风助火势火借风威，油毡、竹子，加上设备上涂抹的黄油一起燃烧，烤得人无法靠近，又找不到救火的水。不到三个小时，一切灰飞烟灭，等到成都的三辆救火车紧赶慢赶开到时，什么也看不到了。此事当即就电话报到八机部，不到三天，部里派出的军队工作组就到了现场，因救火时人多，现场被破坏了，现场的人员又是那么的杂，工作组在现场调查，开座谈会、个别谈话弄了一个星期，没有结论。临走时留下的话就是"阶级敌人放火和自然起火（指食堂烟囱过热，烤着了屋顶的树皮起燃）都有可能"，为此1970年被公安部列为全国第一大案。被烧后的渝江厂一片狼藉，部分住房被烧，唯一的食堂被烧，那么多的人吃不到饭。经军管会协调，岷齿厂每天把做好的饭菜，用汽车拉到渝江厂，以解燃眉之急。不久部队调走了原来的军代表。换了一位师副参谋长坐镇。几天后十几个年轻的支内职工，受不了这惊恐，连夜不假而跑回无锡，军管会又派人到无锡把他们弄回来，以破坏三线建设的罪名加以批判，全厂员工惶惶不可终日。这样到1970年春节时，渝江厂再也没人敢言厂址问题了。虽然有过大火，但部里和现场军管会对抓紧恢复建设没有动摇，1970年春节一过，渝江的建厂又全面展开，岷齿厂面对这种形势也只有跟着上了。锦江的新厂址开工也同时展开。至此，"三江厂"的头三年厂址"造反"，暂告一段落。

锦江能二移厂址，渝、岷两厂原地不动的结果，除了有各自客观的原因外，三个厂各自主观上的情况也是重要原因。锦江厂在响水洞完全不能建厂，更谈不上建成后

生产，情况是显而易见的，所以很快就被否决。迁移到小鱼洞，也不是理想之地，只是那个年代极左思潮影响下的无奈选择。从小鱼洞再移至关口，锦江厂确是付出了艰苦的努力，加之油泵油嘴产品精度要求高，特别是偶件，更是精中之精，在潮湿少阳的气候条件下，绝对不可能生产出合格产品。而在厂址"造反"的态度上，锦江的领导和群众看法一致，行动一致，这十分重要，而且为了能够达到移址的目的，在小鱼洞绝不挖一锹土，这个做法十分有策略（当时渝、岷两厂的人都知道，也十分赞赏），最终达到移至关口建厂的目的，不能不说是全体锦江人的努力和睿智的结果。但为此，锦江厂的刘汉生等老领导和部分职工却受到不合理的批判。

渝、岷两厂的"造反"理由也十分充分。"三高一低"是客观存在的了，特别是渝江厂，是个专业铸锻厂，毫无保密必要，而气候对熔炼金属的要求影响很大，加之大量原材料和毛坯要运进运出，势必会建成一个亏损典型工厂，而生活条件的恶劣对员工的思想安定更是潜在的威胁。但渝、岷两厂破土动工已成事实（渝江已完成投资300多万），而渝、岷两厂的领导对厂址"造反"采取较回避的态度，以至形成要求改变厂

成都市彭县（今彭州市）白水河岷齿厂大门

址“造反”变成纯群众的强烈愿望。虽然有时也闹得很凶（甚至跑到部里和军管会副主任徐冰洲对吵），但总是虎头蛇尾不了了之，许多人要不就跑离现场回到无锡。湔江动不了，岷江厂也就孤掌难鸣。虽然如此，但厂址不合理的问题是客观存在的，为日后的湔、岷两厂再次搬迁埋下了伏笔，这是后话。

1970年春节刚过，三江厂的建设全面启动，湔、岷两厂是原址恢复施工，锦江厂是在新址关口破土动工。

岷齿厂的胥家沟，厂房靠路边的山脚下，又是机加工车间为多，房屋结构相对简单。所以从一开始建设时进度就最快，但他们的职工宿舍建在山上，由下而上坡度很大，只好将山挖成台阶，一级一级的。生活区最高的地方是子弟学校，它和最下边的百货商店高差约有40米左右。从下往上有一条反s形的上坡水泥马路，马路两边就是一排排的宿舍，还有一条步行的“中山陵”式的台阶路。上班是下坡路，下班是上坡路，日复一日，年复一年。冬天下雪，路面结冰，下坡时，为了防滑，鞋子上绑上稻草，手里还得拄着根棍儿，一不小心就会摔一跤，那些年有不少年长的职工摔了胳膊，摔了腿。

六公司主要负责厂房建设，宿舍都是工厂另找地方施工队来建。湔江、锦江厂也是这样做的，那时要求先生产、后生活，生活设施因陋就简，湔江和锦江厂开始修建一些所谓“干打垒”的房子，锦江还搞成了“石打垒”房子。这些房子虽说结构上差点，但却冬暖夏凉，别具一格。岷齿厂因地势条件太差，没有修。家属宿舍的户型分为一室户（不足30平方）二室户（不足40平方）三室户（不足50平方），每幢高度有二层、三层、四层、五层。以三、四层为多，每户配有厨房，但没有卫生间。三个厂标准大同小异。相比较锦江厂最好，因地势平整。湔、岷两厂的住宅因都建在山坡上，基础多为堡坎和挡土墙，出门就爬坡。因为没有卫生间，厕所都修在房前屋后的路边，家家需备痰盂马桶，清晨倒马桶就是一道风景线，好不热闹。笔者住宿舍五楼，旱厕却修在去银厂沟的道路旁，下了楼，还要走下十多米的堡坎，从下到上，其实就是十层楼高度，冬天滴水成冰，一路小心翼翼。

湔江厂厂区的地势相对比岷齿厂好，但铸工和锻工车间，结构复杂，基础要求高，设备安装、施工难度大。六公司三处二队，大战150天，湔江厂、岷江厂两处调配施工力量，加快进度。湔江厂的职工也自己动手修食堂、机修车间和厂区道路，组织民工平整土方，炸石填坑，修建挡土墙、排洪渠。到年底主要生产车间的土建基本完成。但为了湔江厂的建设也失去了好几位工人农民兄弟。1967年建白水河大桥，省桥工队工人因设备事故死亡一人。1970年六公司水电安装队一个工人在安装锻工车间行车时

在白水河看九顶山

不慎从行车上摔下，湔江厂全厂员工为他献血，但终因伤势过重抢救无效死亡。1971年大宝公社四大队民兵营长在修建湔、岷两厂职工医院时，不慎从脚手架上摔下，送成都抢救三天后死亡。湔江厂为该民兵营长举行了隆重的葬礼。1971年湔江厂一员工（天津财会学校毕业的）在架设三厂通信线路时从车上摔下造成颅内大出血，在十分简陋的条件下，请了川医脑外科专家专程赶到白水河铜矿医院手术抢救，捡回了一条命，却留下了很重的后遗症。后来又有一个支内员工在锅炉房安装时不慎从梯上掉下当场死亡。这些事当时在湔江厂都是十分轰动的大事。

这时的锦江厂工程进展十分迅速，部里对锦江厂的希望也高了，要求当年出产品。工地一片热火朝天气氛。

那时三个厂的组织机构有点军事化味道，基建连、突击连，学工连、技术连、供应连，政工组，后勤组等建制，三厂都大同小异。三江厂的职工都有亲身参加建厂的经历，政治运动也频繁不断：批判为厂址“造反”、抓“5·16”分子、“一打三反”、“一批两清”、“清理阶级队伍”等。湔、岷两厂的运动相对平和一点，锦江厂显得激烈些，而且还和老厂关联，班子也有新老两套，伤害了一些领导和员工，这些都是那个年代的特色，不足为怪。

锦江厂的刘汉生，湔江厂的鲍焕章，岷齿厂的王培先，是三江厂最早的主要负责人，他们都是新中国培养出来的第一代工厂领导干部。质朴、勤奋、联系群众、懂生产，关心工人的疾苦，“文革”中他们都受到冲击。尽管他们性格不同，处理事情的方法有异，但为了三江厂的建设，他们委曲求全，忘我工作，奉献了一生！

1970年底湔、岷两厂的主体土建工程进入收尾阶段，紧接着是水电和设备安装。锦江厂的建设正抓紧完成，生活区宿舍建设全面铺开。三江厂都在彭县火车站修建了自己的仓库。在成都也都设有各自的办事处：锦江厂在城北旅馆内，岷江厂在城北的战旗旅馆内，湔江厂在青年路机械厅招待所内。三厂都建了各自的子弟学校（及以后的技校）、托儿所、电影院、篮球场、商店、蔬菜店、煤店等等，生产，生活设施，应有尽有。锦江厂还建了一座很有点规格的招待所，让湔、岷两厂望尘莫及。湔、岷两厂也建了一座有一百张病床，占地25亩的职工医院。这其实就是一个无所不包的小社会。

三厂各自都有四、五十部大小汽车，有小吉普、嘎斯69、南京跃进、上海130等各型汽车，解放牌卡车、黄河牌大卡车，解放牌翻斗车、吊车、铲车，直到进口卡车。还有大客车、救护车。湔江厂连消防车也配备了。这么多大小车辆，车门、车厢上都印有厂名，每天都跑在成（都）彭（县）公路上。1970、1971两年，三江厂又均被列为四川省54个重点建设单位，知名度越来越大。到1971年底，三江厂基本建成。1971年底和1972年三江厂分别通过了部里的验收。锦江厂规模最大（投资二千余万，

图为建成后的锦江厂彭州厂区

主要车间有总泵、偶件、机修、工具车间等）。岷江厂次之（主要有齿轮、齿轮箱、工具、机修、热处理车间等）。湔江厂最小（约投资一千三百万元，主要有铸工、锻工、精铸有色、机修车间等），湔江厂验收遗留的最大问题就是铸造车间机械化生产线不能运行，成了一堆废铁，直到1975年湔江厂组织厂内铸造、水电工程技术人员40余人，攻关半年才得以运转。从1972年到1978年，部、省两级对三江厂的基建收尾和住宅建设继续给予了资金上的支持，特别是1976年唐山大地震时部里又拨专款为湔、岷两厂的职工宿舍进行了加固。

其时三江厂的隶属关系也同时发生数次变更。1966～1970年为第八机械工业部直属企业。1971年随着一、八机械工业部合并又直属一机部，1972年建成后三江厂则下放给四川省机械厅直属，1974年四川省成立了农机局，又划归省农机局，1977年省农机局和省机械局合并又再次划归省机械厅，具体由机械厅的农机总公司领导。

随着三江建设的结束，大批支内职工分别从上海、无锡、杭州成家成户地内迁来三江厂，从1970年起到1972年又招收了大批下乡知青，1969年到1976年间每年都有一定数量的退伍转业军人来厂，加之1966年首批从老厂来的筹建职工和分配来的大中专毕业生，到1973年三江厂的职工人数基本达到原设计要求。锦江厂2000余人，岷江厂1100余人。湔江厂最小，800余人。1974年，三江厂的军代表分别撤离，军管期结束。原计划1966年破土，1967年建成投产的三江厂，因厂址问题和“文化大革命”的影响，使整个建设进度延误了五年时间。当然在那个年代，像三江厂的情况也绝非仅此一例。

六、计划经济年代的渐渐淡去

一源同生的“三江厂”，在计划经济年代，一切生产指令均来源于部和省。虽然三江厂1972年已下放省管，但仍保留部属直供企业关系。就是说主要的生产原材料如生铁、钢材、有色金属仍由机械部按各自生产的产品数量，经核定后供应。当时机械部在成都设有西南材料供应处负责部属直供企业的材料供应管理。湔江厂负责向锦江、岷江两厂提供产品所需毛坯，所以湔江厂和锦江、岷江两厂均有密切的协作关系，锦江和岷江厂因产品不同类型，生产、技术、经济方面基本没有往来。

锦江厂产品的几乎所有铸锻毛坯都是由湔江厂提供，岷江厂的齿轮箱铸铁件、锻件也都是湔江厂生产的，这些产品既体现了锦、岷两厂职工的劳动成果，也流下了湔江厂职工的汗水。这种协作是那特定历史条件下的产物。尽管各厂的经济指标大不相

同，苦乐不均。渝江厂一直处于严重亏损状态（1972～1982 连续十年），但在计划经济的大前提下，国家大包大揽，实报实销，亏损和盈利只是账面上的数字，对三江厂的职工利益，对工厂的运转，没有太大影响。那时全国老百姓的工资都是一个水平，尽管很低，但很平均。物质生活虽然贫乏，但精神生活很充实。工作的积极性在革命口号的感召下，很是高涨，人人争当生产先进，并以此为荣，每月每年都在为完成国家下达的生产任务而努力。

这期间三个厂之间的协作关系比较融洽，只在产品质量上有时需交涉，如渝江厂提供给锦江厂的 95 单泵铸铁毛坯，因为渝江厂原材是用渡口生铁生产的，常常会出现“白口”，锦江厂加工不动，有色件铸件硬度有时不够，加工后光洁度达不到要求。精铸件铸造缺陷多了点，给加工和产品外观带来缺憾。还有岷江厂对齿轮箱壳体铸件的加工面出现疏松，几何尺寸不太理想等。渝江厂会因此与两厂经常商谈。反倒是三个厂财务上为货款、价格之事很少发生问题（统一国家定价）。在党的一元化领导、一切听从党安排的体制下，也还是其乐融融地打发日子。

“赶场”这词汇，“三江”厂的人，特别是江浙和上海人，是到了四川才明白的事。每逢农历三、六、九，或一、四、七，或逢双或逢单，农村当地就有集市贸易。锦江厂在隆丰和关口，渝、岷两厂在白水河，会遇上赶场。时日由当地公社决定，相对固定。到赶场的日子，三厂的职工都会前去。要是正好碰上星期日，就会全家出动，像过节一样，在集市上买蔬菜和猪肉，也采购鸡、鸭、蛋等副食品及药材和农民制作的生活用品，这是那个年代老百姓的一项重要经济活动。渝、岷两厂离白水河远，厂里总有大卡车往来，拥挤着搭上车，一会儿就能到。要是没赶上这机会就惨了：得花上一个多小时走山路，来回就得三个多小时。岷江厂的人最“穷凶极恶”，一下车就在“抢购”，买好了物品就得往回赶，因为他们离场镇太远。所以不需要打问，只看样子，就能分辨购物者是渝江的还是岷江的。锦江厂的人到隆丰步行大约也要 30 多分钟。因为生活区靠隆丰近，所以锦江厂的职工多数赶隆丰场。关口街小，路远、东西也不多。渝、岷两厂职工寄包裹，汇款，必须到白水河。连理发都是这样。后来许多职工自备理发用具，那发式就只能将就了。三个厂都设有菜店，厂里后勤也组织一些蔬菜，有时会从成都、甚至江浙直接弄点冻带鱼、黄鱼回厂，虽然次数很少，但也是雪中送炭了。特别是岷江厂，这方面做得更多点，因厂在山里面，生活困难更多。后勤部门拉了活鸡回来，全厂吃鸡；拉了苹果回来，全厂吃苹果；拉了甘蔗回来，大人、孩子往家扛甘蔗。真有点“军事共产主义”的样子。

看电影是那年代最高的精神生活享受，从初期的小放映机，坝坝电影，到三江厂

各自建造电影院放正规电影，十多年中每放一场，全厂都像过年一样。坝坝电影和在厂电影院看电影各有其味。坝坝电影处于“文革”期间，只放《地道战》、《地雷战》等样板电影。可不管大人小孩，不管工人干部，不管“老革命”还是“小革命”，不管是职工还是农民工，不管是本单位还是外单位，不管是“走资派”还是“造反派”，在坝坝电影面前是一视同仁的，样板电影也是百看不厌的。夏天的坝坝电影很是惬意，夏天的大山像个天然空调，最热的时候也要穿件衬衫；晚上没有蚊子，根本用不到扇子，也没有风，但是凉爽爽的。银幕前，小孩放一张小凳，老人放一把藤椅，一些年轻人干脆就站着，一天的疲劳烟消云散了。冬季可就没这么自在了，晚上又阴又湿又冷，典型的那种冷皮又冷心的感觉。一家人看坝坝电影可得全副“武装”，棉袄、大衣、小棉被、毛毯等一定不能少，脚下还要穿着厚厚的保温鞋，讲究一点的父母，还要给岁数不大的孩子掖上一只热水袋，就这样一场电影看下来，两只脚还是有冻僵的感觉。锦江厂虽然在关口，但毕竟也是靠山的小丘，夏天比湔、岷两厂热点，冬季要暖和点。

1972 年以后，三个厂陆续都建了很正规的电影院，电影院建造的标准不低，和成都的不相上下。湔江厂修成的就是个影剧院，舞台特别宽大，还配有乐池，宽敞的后台，金丝绒的落地大幕，座椅也是城里正规剧场那样的翻板靠背椅，全场 1400 多座位，正好是全厂老老小小全部人数。放映机是那年代最好的牌子，松花江 35 毫米放映机，用的是炭精棒光源。为这台放映机，湔江厂受到财政部全国通报，点名批评为贪大求洋，开始要求封存待处理，后来风声过了，向部里写了个检讨才了事。三个厂都配有专职的放映员和电影院管理人员，一般每周放一次，派专车到成都电影发行公司配片，电影票是由工会分配的，少量余票，也卖给周围的老乡。每到看电影，全厂就像过节，从分票，到拿到票，到早早吃晚饭，到全家倾巢出动，这一天都感到高兴和充实。

那时的喜事儿除了看电影就是过年过节的文体活动。锦江厂靠彭县县城，厂的规模大，人数多，所以搞得最好，最活跃，水平也最高，还经常参加县里举办的文体比赛和演出。1983 年以后锦江厂每年还专门搞了个“锦江之春”歌舞会演，一直持续到 90 年代。湔、岷两厂主要是自娱自乐，台上台下，都是一个工厂的人马。80 年代后湔、岷两厂忙着搬迁，电视，收录机又开始普及，以上活动就慢慢淡化了。

相比之下体育活动搞得早一些。1970 年初湔江厂就修建了一座灯光篮球场。挖土平整，填石打夯，做水泥地坪，都是义务劳动，篮球架（也有排球架）也是自己加工的，冷作、钣金、电焊、木工，反正厂里这方面的技术工人是现成的。最后栽电杆，

拉钢绳，吊灯罩，拉电线，上灯泡等都是电工的事了。一个场子两用，篮球、排球都行。厂里还特地到成都买了一座红双喜乒乓球台，下班后，几乎所有的人都围在球场，玩的玩，看的看。球场正修在单身宿舍正前方，宿舍的走廊自然就成了天然的看台。那年月大山深处的生活单调，体育活动成了最佳的调味剂。湔、岷两厂相距近，经常举行篮排球比赛，有时在湔江，有时在岷江。岷江厂的篮球场那时还没有搞起来，所以湔、岷两厂排球打得多，大家就在车间里搞排球比赛。

1970 年彭县通过基层选拔，组成了县篮球、排球代表队，参加温江地区的比赛。湔、岷两厂都有人被选入县代表队，只有锦江厂没有人参加。彭县的篮球水平差些，没排上名次，但男女排球都获得了亚军。湔江厂也多次和锦江厂的篮、排球队举行友谊比赛。有时到白水河，有时到关口。1974 年以后才慢慢少了，不过厂内的群众性的球赛还是经常举行的。

1976 年“四人帮”被打倒，“文化大革命”结束。随着国家政治生活的正常，老百姓的生活、工作也开始慢慢地发生了变化。计划经济虽还存在，但改革的春风已从农村开始渐渐刮向城市，工厂企业在“文革”中被废除的规章制度虽然逐渐在恢复，但改革如何进行，大家心中没底。1979 年和 1980 年生产任务严重不足，产品如何进入市场，一点经验也没有。1979 年以后三江厂开始各自成立了经营销售部门，参加一些展销会，四川省厅也为企业提供一些展销平台，省农机公司还抽调部分工厂人员，搭建农机系统的经营班子。湔江厂也把原来的厂名改为湔江机械厂，虽然很热闹，但因总的形势还处于从计划经济向市场经济转轨的启蒙期，所以效果还是不很理想。三江厂之间原先那种密切的关系到 1980 年后，随着市场经济的形成也逐渐松散起来。后来锦江厂自建精铸车间，岷江厂自建锻工车间，各自找米下锅。那几年三江厂日子都难过，1981、1982 年产值大滑坡，直到 1983 年才稍稍恢复。特别是湔江厂因原工厂设备是专为生产锦、岷两厂的毛坯所设，所以依赖性较强，而且由于上游产品的变更，原先不愁销路的毛坯，有时也就积压在湔江厂的毛坯库里，成了废铁。自此长期处于生产不饱满状态。为了摆脱被动局面，湔江厂也开始搞起机械加工，出产品，补充生产的不饱和。

说起来也好笑，一个专业铸锻工厂，在冷加工设备十分有限的条件下，从做曲轴成品起，还做过水表、油表，竟然还做起了冷冻机（雪山牌）销售四川全省，到后来连大型成套设备也敢做了，如轧钢机、石材加工设备等。一台轧钢机，主电机就是 500KV，总重 50 吨。到 1983 年湔江厂一举摘掉了亏损十年的帽子，此时和岷江厂的协作关系已基本没有，锦江厂因对铸锻毛坯的要求高，还保留着一定数量的需求，但

内涵已非比计划经济年代了。虽然大家都是非常熟悉的朋友，为了各自的经济效益和利润最大化，不得不常常“斤斤计较”，以至本来湔江厂能生产的毛坯，锦江厂也另寻合作伙伴，湔江厂为了充分发挥自身铸锻的优势，也先后向省内外20多家工厂提供铸锻毛坯。不过这时候，三江厂的生产，销售，职工的生活，都比以往好了不少。国家对城市改革的深化，加快了市场经济的进一步形成和成熟，工厂从让利放权，到厂长承包责任制，企业的活力和对市场经济的适应性也逐渐增强。

但是，由于三江厂或地处深山，或远离城市，交通不便，信息不灵，管理费用高，运输成本高等胎里带来的毛病，越来越制约着三江厂的发展。厂址搬迁这个老问题又提上了议事日程，在计划经济坚冰渐渐消融的年代，湔江厂，岷江厂和锦江厂又在努力寻找新的出路了。

七、“三江厂”再建，搬迁之路（之一）

1980年2月26日，原农业机械工业部以（80）计函字48号文下发了“关于岷江齿轮厂和湔江农业机械厂要求搬迁厂址的复函”。全文如下：

四川省机械工业局：

岷江齿轮厂（80）岷齿整字第002号《关于要求调整搬迁的报告》和湔江农业机械厂湔机（80）基字第004号《关于搬迁厂址的请示报告》均收悉。我们认为报告中所反映的问题确实值得重视，并应妥善解决，基本同意工厂的报告，今转你们，请结合你省农机工业的调整改组，提出切实可行、经济合理的方案，报请省人民政府批准后报部。

中华人民共和国农业机械部

一九八〇年二月二十六日

全文文字不多，以函件形式答复，措辞亦显谨慎低调。但这毕竟是件震撼人心的事。在那个年代，由上级批准同意，对已建成生产的工厂放弃而另建同样的工厂，实在是很新鲜又破天荒的事情。两厂反映的问题主要有二条，一是工厂所处地区自然环境恶劣，二是市场经济对因受极左路线原因而建的两厂生产经营产生严重冲击。这两条已经对两厂的生存构成极大威胁，如果不尽早搬迁后果会很严重。

自然环境的恶劣最主要是指龙门山的地震带，特别是从20世纪的1974年起，龙

门山一线地震就活跃起来。两厂的职工早就知道1933年茂汶的7.5级大地震和1958年的6.2级地震。而1976年松潘、平武7.2级地震对两厂的波及也很大。从直线距离看，湔、岷两厂距茂县、汶川只有20多公里，使得两厂职工人心浮动，像惊弓之鸟。

1976年是新中国历史上非常不平凡的一年，除了新中国的缔造者毛泽东、周恩来、朱德相继离我们而去外，地震的坏消息又不断干扰着中国老百姓的正常生产生活，令人惶恐不安。果然，1976年7月28号唐山发生了新中国成立以来最大的一次毁灭性地震，中国震惊了，世界震惊了！记得那年好几个月都住在防震棚里，山里没什么空旷地，湔江厂区有一块稍大点的坝子，单身职工和部分双职工，就都挤在简易的棚子里，吃、喝、拉、撒，休息、睡觉就都在这棚子里了。岷江厂的大多数人都住在厂里的子弟学校操场上，还有部分双职工就在自己住的楼前找块稍大点空地，放一张大木板床，四角绑上四根木柱，挂上蚊帐，帐顶上盖块塑料布，再加上一层油毛毡就能防雨了，四周再围上塑料布，就成了一座房子，一家老小以此为家过日子。家家户户床挨着床。有条件的还在棚子顶吊上电灯。说来也怪，那年的七、八月份，山里的雨，来得特别多，而且常常是暴雨不断，电闪雷鸣，特别是那种落地雷，真真是吓死人！又响又炸，一个个大火球就在山坡上滚动，不用说孩子们，就连上岁数的人也没见过那景象。厂里的生产停了好几个月，那日子真的是难熬。

1976年唐山大地震以后没过多久，紧接着在四川松潘、平武8月16日也发生了7.2级地震。湔岷两厂以往也常有轻微的有感地震，但8月16日晚上22:06分，忽然床像秋千一样摇起来，两厂的职工都紧张得不得了。特别是岷齿厂，凌晨4点多钟就有一些职工成群结队地拉着孩子提着包，步行离开了工厂，走到白水河镇，乘汽车或小火车离开山沟赶到成都。那一次地震，导致有的宿舍楼的外墙出现了较大的裂缝，工厂停产了1~2个月。不久岷江厂就在工厂靠山坡的位置修建了地震测报站。地震站的很多仪器都安装在山坡处开挖的一个纵深30米的山洞里，仪器的终端显示都安装在山洞外边的大办公室里。工厂还选派了强有力的科技人员，白天晚上的值班、观测。监视地下应力的变化数据及震情信息。以至这个站后来在四川省的地震测报群点中有了点名气，曾经接待过以国际地震协会与日本东京工业大学力武常次教授为团长的日本地震考察团，和以居伊·佩里埃博士为团长的法国地震学代表团。为了更好地预防地震，工厂还自己制造了大功率的报警器，开关就装在地震站的大办公室里，拉响警报以后，整个山沟都听得到。1981年11月，在白水河还发生了4.5级的地震，震源深度为13公里，并伴有数次余震，虽说震级不大，但因为震中就在白水河，所以发生时山上浮石乱滚，工厂断电，地声隆隆。那时笔者的两个孩子，一个九岁，一个才五岁，

吓得浑身哆嗦。这种记忆，是终生难忘的。至于说气候潮湿，日照甚少，年年雨季山洪暴发，河水陡涨，终年不绝于耳的哗哗河水声，早已习以为常了。

1980 年起工厂生产开始大幅度下滑，这时原材料和产成品的运输路线长，运输费每百元成本占有量高达 13%以上，给工厂带来了极大的经济压力，同时工厂办小社会，非生产固定资产（占了 35%以上）和非生产人员的比例（占 24%以上）都很高，使得企业管理费用大大高于同类工厂。因公外出办事、开会，哪怕是到上级报一份统计报表，来回行程得有 200 公里，单就差旅费一项每年就高达数十万元。职工看病治病，更是困难重重，造成工厂的企业管理费占了总产值的 35%～40%。交通不便，信息不灵，给寻找用户、售后服务，造成很大的不利，失去了许多市场机遇。到 1980 年，没有生产任务，没有用户，濒临全面停产。形势十分严峻，为此四川省机械厅派驻工作组进厂，帮助工厂渡难关。

原农机部在了解工厂真实情况后，果断同意湔、岷两厂搬迁厂址，实属英明的决策。这里还是有必要提一提岷江厂的老厂长王培先，为反映湔、岷两厂的困难，王厂长先后多次跑部、省，急工厂所急，解职工之忧，令人不能忘怀，促成了上级早日决定同意两厂搬迁，他真的功不可没。

虽然上级同意厂址搬迁，但这事如何做？两厂一点数也没有。另外 1980 年正是国家“六五”中期，对小小两个工厂搬迁这样不大不小的事，引不起大的重视。结果只能在工厂范围内，组织几个人员到处跑跑，问问，作些选点工作。从 1980 年～1983 年，工厂先后与彭县、成都、新都、郫县、双流、简阳等地区的政府、企业接触，联系洽谈，有独立新建、合并组建，也有并入分解等方式。但都因方案模糊，或条件苛刻，未有效果。而更多的是因为当时工厂搬迁还是件很新鲜的事物，不被人们理解和支持。两厂的职工也对工厂迁建心中没底，感觉渺茫。直到 1983 年国家“七五”开始，大的环境形成，四川省机械厅和省农机总公司有关领导（省机械厅寇润圻副厅长、张百洲处长、农机总公司刘方煜总经理）为两厂牵线搭桥，很快就有了结果：岷齿厂并入川齿厂，湔江厂迁建德阳市。

岷齿厂并入川齿厂方案很好。这两家厂都是省厅下属的企业，主管领导相同，产品相近，规模相近（川齿比岷齿略大），原本都是三线企业（川齿厂原为天津第九内燃机厂 60 年代内迁到四川的），企业文化相近，这样的迁建合并矛盾较少，而且川齿能为岷齿的迁建提供很多基础条件，两厂合并的原则是成果共享，风险共担，齐心协力，建设一个全新的齿轮厂。岷齿并入川齿后不再保留岷齿厂名，新建部分新车间，调整部分老车间。两厂的领导和管理干部，统一安排，生产工人按生产工艺和车间统一配

备，新建的十几幢家属宿舍和川齿老宿舍，按统一的评分标准面对全厂职工，根据职工的分数高低由高到低进行安排，分数高的住新宿舍，分数低的住老宿舍，不管是原岷齿厂的还是川齿厂的，一视同仁。

四川省政府和省三线办分两次批准了岷齿厂的迁建规模，建设从1984年起到1987年基本完成，1987年下半年起岷齿厂职工开始从白水河大批搬迁到川齿厂所在地双流县文星镇，岷齿职工从此结束了20年的大山深处生活。1987年10月份，笔者和几位负责湔江基建工作的同志一起前往川齿厂参观，看到他们的迁建合并工作做得好，十分羡慕。同时岷齿厂同志，为我们提供了一套住宅图纸，以后湔江在德阳所建生活区的180套住宅，就是用岷齿厂的这套图纸建造的。岷齿厂的迁建工程按要求在"七五"期间圆满结束，为川齿厂的"八五"技改奠定了良好的基础。

如果打个比喻的话，岷齿的工厂迁建像套路明晰、干净有力的"长拳"，那湔江厂的迁建就如一套推推拉拉，缓缓慢慢，有动有静的"太极拳"了。从1984年定点德阳到全部建成投产，足足用了八年的时间，真正是难熬的八年啊！

八、"三江厂"再建，搬迁之路（之二）

1984年4月3日四川省人民政府关于"同意湔江机械厂迁并入德阳电机厂的批复"正式下达到四川省机械厅和德阳市人民政府。批复共有四条：

一、所需搬迁经费四百万元，由省补助一百万元。其余部分请机械厅报机械工业部安排解决。

二、湔江机械厂搬迁之后，隶属关系改为德阳市属企业，厂名不变，原供销渠道不变。

三、合并后的三个企业职工人数以1983年底在册正式人数为准。

四、由省机械厅与德阳市人民政府共同组成领导小组，负责搬迁的具体工作，搬迁方案请领导小组组织专门人员编写设计任务书报省计经委审批。

湔江厂的厂址迁建工作才算正式拉开序幕，因为原批搬迁规模明显偏小，所以在1985年10月28日，又由四川省人民政府办公厅给成都市、德阳市、乐山市人民政府和省计经委、建委、三线办、机械厅，财政厅，转发了四川省三线调整改造规划办公室《关于机械行业湔江等三厂纳入三线调整计划的意见》的通知。这里所指三厂即为

湔江机械厂、岷江齿轮厂和乐山东风电机厂。调整意见中对湔江机械厂搬迁资金追加450万元，岷江齿轮厂追加200万元并享受三线调整企业的有关优惠政策。主要优惠条款是：企业的上缴利税返还作为搬迁自筹资金，企业的固定资产折旧提成可用于搬迁，另外湔江机械厂因为长期亏损，无利税返还能力，从1983年起享受每年政府下拨的50万元亏损补贴可用于搬迁费。根据省政府两次的批文，湔江厂的迁建工程由机械部重庆设计院分两次完成了初步设计和扩初设计，以及主要车间（机械化铸造车间）的施工图设计。

1985年4月湔江厂生活区正式在德阳破土，生产区10月破土，很明显，这样的投资规模要想搬厂是不可能的，而且资金的来源也很困难，部省两级一共给了拨款和拨改贷340万元，省机械厅给了20万，一共360万。到1986年资金就用得差不多了，可宿舍只建了三幢主体。铸造车间也是土建完成一半，企业自筹能力太有限，剩下就只有一条路，银行贷款。可当时湔江厂还全部在彭州，向德阳银行贷款也无门，工程只好就这么拖着走。就在这两年间，湔江厂的两位主要领导一位退休，一位调离，德阳市调来一位新领导，对情况不熟悉。迁建工作就更难了。湔江厂少了主心骨，职工们都很着急。到1987年德阳市对湔江的迁建工程提出了要求，要求1988年完成全部的建设项目，实现搬迁德阳，三厂实体合并，并对领导班子下达了承包令，湔江厂也对市里提出了扩大投资规模和落实建设资金的两大请求。1987年9月6日，我第一家搬到德阳生活区，随后负责基建的20多家人都在国庆前搬到了德阳。为了加快进度，我

德阳湔江新厂区

们超常规地工作，超时间地工作，超强度地工作，用了不到2个月时间，完成了全面开工的一切准备工作。1987年年末，所有未开工的宿舍、生产车间、公用设施，全面破土动工，同时在1987年底也把湔江厂白水河的冷加工车间全部搬迁到合并的电机厂老厂房中。1988年一季度实现了湔江厂、电机厂、机械厂三厂实体合并，在德阳注册挂牌。

1988年全厂分为生产、建设、拆迁、留守四大部分，按各自的分工分别开展工作，湔江厂的新厂建设迎来高潮。各方面工作虽然困难不少，但进行得有条不紊。就在各项工作进展十分顺利之时，当年下半年因国民经济调整，建设资金突然紧张起来，随之迁建工程进度也逐步缓慢下来，到10月份被迫全线停工，施工单位也都无奈的暂时撤离现场。12月，国务院12号文件下达，对全国所有在建基本建设项目进行清理上报，湔江厂也不能例外了。1988年底和1989年初，部、省、市和国家轻纺投资公司有关部门领导均来现场检查，了解情况。一致意见是："湔江厂的基本建设已具有了相当规模，并已完成总投资一半以上，宜上不宜下，德阳市也把湔江厂的基建工程列为必保项目。"可面对眼前的工程停顿，一厂二地，全厂生产、建设、职工生活等困难现状，省、市均把湔江厂列入特困企业，省特困企业办公室和三线办有关领导也亲临现场关心。但由于银根紧缩，资金来源没有了渠道，恢复建设成了老大难问题。面对如此严峻的现实，工厂要生存，职工要生活，只有靠自己咬紧牙关，厂里决定把已搬迁来德阳的部分设备再搬回白水河坚持生产，另一方面不惜以高利息拆借少量资金集中使用在铸造车间的收尾工程上。对公用配套工程改用临时设施，同时和施工单位协商，取得他们在人力、物力、财力上的支持，力争以最快的速度把机械化铸造车间建成投产。可"屋漏偏遇连阴雨"，这年的七、八月份德阳气候反常，暴雨不停，八月初的一场大暴雨，绵远河水漫过堤坝，把湔江厂全部淹了。特别是建设中的机械化铸造车间，安装在地面下的设备全泡在了水中，一片狼藉，又给工厂带来极大损失和麻烦。大家憋着一口气，克服了种种困难，终于在这年的9月24日，按市里的要求，提前一周将机械化铸造车间建成投产。

1990年元旦一过，德阳市长在湔江厂召开了市里有关部门的现场办公会，专题研究湔江厂的建设和生产问题，及时解决了建设资金和生产流动资金的短缺问题，并又一次下达命令，要求湔江厂的新厂建设到1990底基本完成，1991年全部搬迁完毕。

在各方面条件已经具备的情况下，各施工单位先后恢复施工，终于在年底除厂区道路和少数辅助项目外，施工全部完成。1991年全厂工作重心已逐步转向恢复生产方面。基本建设虽然留下不多项目，但拖欠施工单位的工程款并引起不大不小的麻烦问

建设中的锦江新都分厂

题也十分棘手，连建委主任、机械局长、市长都出面协调（施工单位不肯交出已建好的二幢家属宿舍，另一幢停建），终于在1991年底妥善解决，最后一幢没建好的住宅也在1992年完成。当时正好碰上国家清理三角债，中央直接投放资金解决拖欠工程款问题，湔江厂也因此受益。1992年3月3日四川省、市有关部门领导共39人，对湔江厂的厂址搬迁工程进行了正式验收。5月7日，省机械厅以川机规（1992）字第49号文，正式批复湔江机械厂搬迁合并工程竣工验收投产，历时八年的厂址搬迁在历经艰辛后终于结束。

“三江厂”中的锦江厂是以另一种方式进行新工厂建设的，相比湔、岷两厂，更像一套“组合拳”。1980年农机部同意湔、岷两厂搬出大山，不能不对锦江厂有所触动，所以锦江厂一直在寻求搬迁工厂的办法。“三江厂”中锦江厂各方面条件最好，但要像湔、岷两厂一样把工厂搬出去，得不到国家政策上的支持是不可想象的事。正好1984年四川新都县为发展地方经济和锦江厂接触，锦江厂提出和新都县联营，以开窗口的形式，在新都建厂，以此带动地方经济的发展。地方有土地、环境、政策资源，锦江厂有产品、技术、人才、资金、利税资源，二者优势互补。但要建成一个现代化大工厂也并不是件容易的事，为此锦江厂多方汇报，跑部、跑省、跑市，得到有关方面的支持。享受到一些优惠政策，并能用好用足。同时工厂还在全厂职工中进行了集资，筹集了部分建设资金，并一次性在新都县以联营形式获得了200亩土地用于建厂和修

建生活区。建设速度进行得很快，到1988年新厂的建设已颇具形象和规模了，引起各方面的注视。机械部、三线办和省、市各级领导纷纷到新都新厂参观考察。那时笔者经常去成都路过新都，看到锦江的新厂房和十几幢新住宅拔地而起，十分欣慰。有时在省里开会，常常会听到许多领导对锦江厂新都分厂建设的夸赞。1991年笔者和湔江的几位同志一起去锦江的新都分厂参观学习，看到别致的厂大门、高大明亮的厂房、宽敞的厂区大道，以及一排排漂亮的住宅楼，还有带点标志性建筑的伞形水塔，令我们很是羡慕。但令人不安的是工厂设备并没有搬迁，基本是空着的。锦江厂的同志告诉我们这是为了结合新产品的开发引进，进一步招商引资。不久他们也来德阳看了湔江的新厂，大家在一起交流了建厂心得。此后几年笔者因私事到新都锦江分厂看望朋友，他们的生产区一直没见到大规模的搬迁，只是宿舍区的住房搬来了不少员工和退休人员，而且听说他们的工厂情况已不像前些年那么红火，心中不免为他们担心。

80年代的十年，“三江厂”的工厂搬迁贯穿了始终。湔、岷两厂能成功完全搬出大山，一者得益于国家的三线调整政策支持，二者得益于各级领导的关怀帮助和理解，三者是湔、岷两厂的全体员工，从上到下，一心一意要搬出深山，不管遇到什么困难，工作中有什么分歧，搬出去的决心从没有动摇过。锦江厂的新都分厂从建设的角度看也是很圆满地完成了，只因建厂、搬迁、生产销售、新产品开发、技术引进、招商引资等是全方位、多项目的系统工程，确实也是个难度很大，水平很高的事情。“谋事在人，成事在天”，锦江人为了一个全新的锦江厂正在努力作最后的一搏！

九、拼搏、生存和结局

20世纪90年代，是个不平凡的时期，中国的改革开放进入更深层次，这十年中中国发生了翻天覆地的变化，“三江厂”的命运也随时代的脉搏，跌宕起伏。市场经济的不断发展完善和多元化，给一统天下的国有市场以新的考验，在此以前虽有竞争，但仍是排排坐吃果果的局面，国有企业的日子还过得不错。随着资本市场的引入，多种经济成分的不断诞生，给原来的国有企业带来了质的冲击。为了自身的发展，许多国有企业背负着沉重的历史包袱和责任纷纷寻求出路，拼搏上阵。

1992年11月12日，这一天对湔江厂职工来说是刻骨铭心的，德阳市人民政府以德发（1992）140文下达了“关于同意湔江机械厂与东方电工机械厂合并的通知”。这一天的上午在湔江厂的大会议室，举行了宣布市政府文件仪式。市委常委、常务副市长杨友发，市机械局局长孙文超分别作了讲话，并宣布原湔江厂法人资格终止，成为

东方电工机械厂的下属分厂。这个决定，对湔江厂职工来说是毫无思想准备的，湔江厂全体职工经过八年的艰辛劳动和付出建起的一个新工厂一夜之间成为他人的了。东方电工机械厂本身是一个欣欣向荣的好企业，早在1979年就被四川省列为全省一百家扩权单位，最先进入了市场经济氛围。经过十多年的发展，到1992年资产和产值双双过亿。在面临企业发展和转制的关键时刻，东方电工选择了企业兼并这条路，在短短的二、三年中一口气兼并了德阳市内11家企业，并成立了两家合资公司，组建成东工集团公司，形成一室、一所、二司、九部、下属22个分厂的企业集团。“一业为主，多种经营，开拓国内国外两个市场，规模大型化、资本大众化、经营多样化、管理现代化”，成了东工集团的响亮口号。湔江厂被兼并后，立刻就被分解为四个分厂（东工铸锻厂、东工电机厂、东工模具厂、东工金属结构厂），原有的管理部门和人员更被分得七零八落，东方电工派出人员担任各分厂一把手，湔江厂原有干部基本被边缘化，但仍然生产销售湔江厂原有的产品。东方电工却按自身的管理模式和习惯，管理湔江厂（被兼并的其他工厂也都是这么做的），这样一来，东方电工就面临了一个巨大的挑战。兼并是为了发展，要发展就得先投人，以一厂之人力、物力、财力发展比自身大二倍的兼并企业谈何容易！（这时集团职工已达6600余人，资产总值过5亿，占地60万平方米）。1993年东工集团将原东方电工资产进行评估，进行股份化改造，国家体改委下发体改生（1993）240号文“关于同意东方电工股份公司进行规范化股份企业试点批复”，使东方电工成为第一批在上海证交所上市的股份公司，股票名为“东方电工”，股票代码“600139”，1996年在上交所正式挂牌交易。但是这一切并不能将这支企业集团舰队挽狂澜于既倒，从1996年起东工集团所属东方电工和其他分厂的生产经营、销售和利税急骤萎缩。从未感受过困难的东方电工，也搞起了减员增效、下岗内退了。1997年5月和7月，不堪重负的东工集团，经市政府协调，又将1992和1993两年中兼并的湔江厂和四川钻采设备厂分离出来，重新登记注册，恢复企业法人资格。湔江厂只改了一下厂名，叫永兴公司，可德阳的老百姓多数还是习惯叫湔江机械厂。不到5年时间演出了一场令人瞠目结舌的闹剧，让三个企业都遭受了无可估量的损失。煮熟的鸭子会飞？是的，湔江厂就是一只被“煮熟的鸭子”，而且是已被“吃得七零八落的鸭子”却又活过来了。德阳市政府千方百计物色领导干部来经营这只“煮熟的鸭子”，一个不行，再换一个，可这毕竟是太为难了，因为，湔江厂职工的心麻木了。

东方电工这个德阳市一直引以为荣的好企业，也在1998年被收购。2004年原东方电工员工的全民身份也被买断，东方电工永远消失了。2000年底湔江厂实行全厂歇业办法，交出生产区，由德阳市协议卖给了民营企业阳光机械公司。阳光机械公司需优先聘用原

湔江厂员工，市里给阳光公司享受部分优惠政策。原湔江厂的国有性质不变，员工编制不变，并发给在编员工最低生活费，养老保险、医保由政府解决。工厂成立了留守机构，书记、经理照常在职，只不过没有了生产经营行为。湔江厂成了德阳市的一个国有特困企业。

岷江厂在1987年顺利完成搬迁合并进川齿厂后，生产经营逐渐步入了良性循环阶段。工厂有13个分厂，30多个处室，职工人数也达到了3000多，规模确实不小。当时国内的工程机械市场需求旺盛，使得川齿厂如鱼得水，工厂的生产规模在不断地扩张，生产能力也在逐年扩大，分厂和车间开足了班次，加班加点地干，技术和各相关部门也积极配合，主动跟进。因为任务太多，厂内已做不完，就先后向外扩散，工厂附近地区也办起了分厂。周边的乡镇和个体企业也纷纷派生出来，有的是几台设备，几个人，有的十几台设备，参差不齐。厂里的部分技术人员和技术工人也相继组建自己的生产实体。那几年并入川齿后的岷江厂人着实痛痛快快大干了一场。在开发新技术方面，工厂引进了美国卡特彼勒公司的工程机械动力换挡变速箱生产技术和日本小松的产品技术，通过消化吸收，形成了具有本企业特色的专有技术体系。工厂除具有完善的金属切削、铸、锻、热处理、齿轮及变速箱加工、检测等工艺技术手段外，还有：美国霍尔克罗夫特热处理生产线、格里森数控铣齿机、德国蔡司公司三坐标测量机、瑞典SAJO公司柔性加工生产线，美国、匈牙利、中国台湾等生产的立、卧式加工中心，以及各种国产数控机床等，使得川齿厂在国内工程机械行业中处于不可忽视的地位。

但随着市场经济的不断发展，国有企业那些深层次的毛病，渐渐显露。在川齿厂表现得最突出的矛盾是发生在1996年以后企业间出现的“三角债”问题，把川齿厂逼上了险境。这一挑战考验着企业领导人的能力和智慧以及企业的抗风险能力，川齿厂在奋力支撑着。工厂易货易来了装载机、推土机、小汽车、大客车、大卡车、吊车、叉车、小四轮拖拉机、手扶拖拉机、文化文具用品、过期啤酒等等五花八门。当时，对于销售人员来说，谁能易回一些货物，就算是有本事的了。由于生产资金的严重短缺，工厂内部先后开始动员职工认购了集资款、资本金、生产自救金……集资款的利息，开始是20%，后来逐年下降降至5%，再后来就开始拖欠利息了。职工每个月的工资发放，也渐渐得不到保证，后来就改为三次发放，先发退休退养职工，再发车间分厂职工，最后发处室职工。欠了电费，电业部门给限电，欠了气费，输气部门给限气，最难过的时候，没电没气，只靠那点点小火苗，勉强煮碗面条吃。职工的医药费除住院能报销一部分外，其余的都欠着。应该上缴给县有关部门的计划生育费，也欠

着。由于拖欠应该上缴的企业职工社保基金，导致退休职工进不了社保。2001 年被成都市社保局列为市里欠费大户之一。2008 年 6 月，岷齿厂终因经营不善，资不抵债而破产。2008 年 9 月 24 日正式发布了破产文书。“四川齿轮厂走了，岷江齿轮厂也走了，留下的空空厂房和仍沿用着路名的文星镇川齿路显示着这里曾有过的辉煌。据说最近这些厂房被列为双流航空港物流园区的组成部分之一，经重整将建成中国西部最大的物流中心。

进入 90 年代的锦江厂，是建厂 20 多年以来最为辉煌的时期。除了新建成的新都分厂引人注目外，产值、利税也逐年攀升，由机械工业部牵头的 VE 泵项目也一直得到部、省、市的全力支持和保驾护航。锦江厂也为此竭尽全力努力拼搏，充满着希望。

1992 年党的十四大提出建立社会主义市场经济并推出了一系列政策，如实行多种所有制并存，公布企业破产法，政企分离，抓大放小，适度缩紧银根等。通过这些措施把企业全面推向市场，从而淘汰一批，兼并一些，转产一批，在全新的起点上重组国有资产，使我国的经济上一个新台阶。在这样的大前提下，对锦江厂来说是机遇来了，但摊子大了，中心多了，台子高了也是锦江厂这时期的显著特征。机会往往是稍纵即逝的，新建的新都分厂一直空着，这么大一块资产未能及时发挥作用。VE 泵因国家引进终止而下马，新产品的开发迟迟未见效果，老产品市场大幅度萎缩。这一系列问题几乎同时向锦江厂扑来。从 1996 年起锦江厂步入了低谷期，产量、产值、利税逐年下降，资产逐年缩水，债务逐年加大，人员逐年外流。1999 年锦江厂厂长退休，到 2000 年锦江厂也成了亏损企业。这时工厂最主要的工作就是保工资，保养老金。虽也搞了“内退下岗减员增效”，但是这下滑的趋势没法阻止。很快到 2002 年底，工厂已资不抵债，破产特征全部显现出来，2003 年 3 月锦江厂宣布破产，并被成都量具刃具集团收购，实行资产重组。

锦江油泵油嘴厂，这个有着 40 年辉煌历史的企业破产了。锦江人拼搏过，他们的确尽力了，他们像夸父追日那样，悲壮地倒在了追日的路上。

十、尾　声

锦江厂、岷江厂作为实体已消失于市场经济的汪洋大海，湔江厂虽然还戴着一顶国有企业的帽子，可也已改名换姓，成为没有生产场所，仅存一只壳的特困企业。之所以改名叫“德阳市永兴机械有限责任公司”，是因为其工厂生活区所在地域原名叫德阳市秦宓村“永兴桥”，一座早已消失的小便桥之名。秦宓是三国时的蜀中学士，颇有

文才，后被诸葛亮重用拜为大司农，现成都武侯祠蜀汉功臣塑像群中亦有秦宓塑像。他就是这地方的人，所以以其名为村名，可见秦宓村之古老。现永兴公司生活区属德阳市城北街道办第十七居委会管辖，这里居住着约500余户湔江厂职工，一部分人仍在原湔江厂的厂房里上班，只不过那里已属德阳市阳光机械公司的产权了，一部分人散落在德阳市各行各业打工，还有一部分人离开了本市到外地谋生。每天看到最多的是那些年过花甲的退休职工进进出出在湔江生活区，这一切仿佛还能感到湔江厂的存在。

锦江厂有600余户职工从彭州老厂搬迁到了新都新建生活区，还有几百户职工仍住在原来的老厂。他们有一个非常活跃的"退管会"，一批热心的退管会管理人员，成为锦江人心目中的一处新的依托。2006年他们在四川和上海两地，隆重印制了回忆文集《锦江岁月》，紧接着又印制了《锦江情韵》大型画册和《锦江岁月》续集。一个已破产的企业，还能有这么大的能量，这么多的锦江人参与其中，为曾经的工厂讴歌，令人敬佩不已！工厂虽然消失了，但工人们的精神没有倒下，没有沉沦，"在夕阳的返照中相携前进"。

岷江人哪里去了呢？工厂虽然破产了，但他们还有一个很大的生活区，里面仍居住着好几千曾经的岷江厂人、川齿厂人。老的退休了，年轻人都忙于新的工作，那条双流县文星镇"川齿路"上仍然留下他们匆匆的足迹。在浩瀚的互联网上还能偶尔看到岷江厂老人写的回忆文章和发表的照片。

四十余年中"三江厂"的职工陆续来自上海柴油机厂、无锡柴油机厂、杭州齿轮箱厂，还有全国各地来厂的大中专毕业生、复员转业军人，也有相当数量的本地员工和职工子女，还有工厂技校培养出来的员工。几十年中进进出出，总人数不下八九千人，现已散落在全国二十多个省市中，真正的五湖四海了。几十年的共同劳动和生活，共同的追求，共同的命运，共同的牵挂，把这些人紧紧连在了一起。

2008年"5·12"震惊世界的汶川特大地震，又唤起了三江人对曾经的龙门山生活的回忆。这次汶川震中距彭州市白水河原"三江厂"厂址（现名龙门山镇）仅有30公里。龙门山镇周边地区和银厂沟旅游区，损失惨重，许多"农家乐"荡然无存。震后湔、岷两厂的一些老职工，从外地赶回到白水河，去看那些曾经的厂房、住宅，可惜岷江厂的厂房、办公楼、住宅、俱乐部、子弟学校基本都震毁了。改建成"鑫光苑"景点的湔江厂房屋也损失严重，原生活区改建的长城山庄和风景秀美的凤鸣湖，房屋倒塌，湖水干涸。锦江厂坐落在关口情况相对好一点，但也有许多房子成了危房。三江人是幸运的，命运之神让他们躲过了这一劫！

一支回忆的秃笔，终究写不完大三线“三江厂”四十余年的故事。尽管锦江厂、岷江厂已消失，湔江厂还有一丝气息，但三江厂人的故事还在继续。他们中的20世纪20后、30后已是耄耋老翁，40后、50后已成花甲，过着退休生活，60后、70后人到中年还在为生活奔波。这60年的跨度，40年的厂史，让这一代人奉献多于索取，辛劳多于享乐，奔波多于安宁，感慨多于兴奋，教训多于收益。

历史是不能改写的，也不会重来，但是新中国那特定时期展开的大三线建设，那些为实现强国梦而激情燃烧的建设者们，迄今无怨无悔，他们当年高唱过的拼搏之歌，依然是时代的最强音。民主革命的先驱者孙中山先生曾说过“世界潮流浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡”。中国需要富强，中国人民需要更加幸福和谐的生活，这些必定需要改革，需要奋斗。而改革的浪潮不可阻挡。三线建设道路上那曾经的曲折回旋或许是必然的，大三线中“三江厂”的故事，也就是这许多必然故事中的一段。

苍山如海，残阳如血！

作者简介：

潘祥鹍，男，安徽芜湖人，1942年生，1966年毕业于安徽工学院，1968年分配至四川三线企业湔江农机厂。高级工程师，曾任技术科副科长、总师办主任、迁并办主任、基建领导小组副组长、副总工程师，1992年合并至东方电工集团任技改办副主任、主任，研究所所长，东工集团规划投资部部长、集团副总工程师。1998年退休，定居德阳。

浦沅之忆

管谟贤

一、报　到

1970年2月，我结束了在沈阳军区旅大警备区守备三师为期一年的锻炼，拿到了回单位报到的通知，通知限期一月之内到位于湖南常德的一机部浦沅工程机械厂报到。

毕业分配的时候工宣队乱点鸳鸯谱，把我分到“浦源”。“浦源”在哪里呢？不知道，问系里、校里、市里的毕业分配办公室，一概不知道。直到到了部队，碰到同济大学几个分到浦沅的人才知道原来这“浦源”应该是“浦沅”，在湖南常德，是上海工程机械厂的内迁厂。一想到常德离山东和江苏高邮都有几千里，交通又不方便，心里就凉了半截！

现在终于可以回到自己的单位报到了，心里还是很高兴，但想到远在江苏高邮的妻子已怀孕三个多月，就与陆顺麒（同济大学毕业）商量，决定去一次上海老厂，看能不能留在上海，等妻子回沪生了孩子之后再去报到。到了老厂的劳资科，见到负责人，他说，浦沅现在很需要人，生产生活都安排得很好，你们应该赶快去报到。我们一看没有商量的余地，就决定三月下旬去常德报到。

大概是3月24号吧，我和陆顺麒一起坐火车到了长沙，找到厂里常驻湖南旅社的办事处报到。接待我们的是厂革委会一个造反上来的头头。他问了陆顺麒毕业的学校，学的专业，然后又问我，我如实地回答了。谁知这个头头一听，十分惊诧而又不屑地说：“你是师大学文的，到我们厂来干什么？”我一听此话，如有一盆凉水从头上浇下来，觉得受了极大的污辱，太伤自尊，心想，我如果工作不称职，你可以批评，但你没有资格瞧不起我的专业，更没有资格瞧不起“师范”二字！于是我说：“我也不愿来你们厂，如果你们不需要我，你可以把我退回师大！”他不再说话。但他当时的一句话，却从感情上把我推出了浦沅，让我的肚子里憋了来厂第一口气！

当时从长沙到常德不但没有铁路和高速公路，连普通公路的质量也很差。长沙到常德，三湘四水，要过湘江、资水、沅水三条江，三条江上连一座桥都没有。加上我们发的路费已经用得差不多了，接待的人要我们等厂里的卡车来，坐卡车回去。于是我们就住在湖南旅社等厂车，哪儿也不敢去，只去爬了一次岳麓山，看了看岳麓书院和爱晚亭，感受了一下湖南人“唯楚有才，于斯为盛”的豪气和“停车坐爱枫林晚”的美景。第三天上午，正在房间里等得无聊，忽听大街上锣鼓喧天，鞭炮齐鸣，军乐高奏语录歌“下定决心，不怕牺牲”和“大海航行靠舵手”，我们以为又是“最高指示”发表了，赶快跑出去看，只见一群白衣白帽的人簇拥着一具棺材，棺材顶上坐着一个男孩，男孩手里抱着一个大公鸡。我的心里禁不住感慨万千，原来这就是湖南，这就是伟人的家乡，难道我的一生将在此度过吗？我想起了汉朝的贾谊，觉得自己遭此贬谪，非死在这卑湿蛮荒之地不可！情绪更加低落。中午，因公来长沙的厂一把手赵加胜同志来了，大家都叫他“赵厂长”。赵厂长看到我们俩，问了一下情况，告诉我们，下午厂里有两辆大黄河卡车来，我们一起坐驾驶室回厂。我们一听十分高兴，赶紧收拾东西，准备出发。果然，下午四点多钟，我们坐上了刘桂清师傅开的大黄河出发了。当时湘、资、沅、澧四条大江上都没有桥，汽车过江全靠渡轮，每艘渡轮只能拉六辆车，码头上要排很长的队。邮车、急救车、军车、轿车又有优先权，所以每过一条江最快也要几小时。在益阳过资水时，为了不让别人插队，刘师傅还和人家吵了一架，气得赵厂长下车把双方都批评了一顿。对方一看赵厂长胖胖的样子和居高临下的口气，知道是个大干部，就不再吵了。就这样过了沅水，到了常德，天已经黑透了。赵厂长说，回厂没饭吃了，在市里吃吧。于是我们在上南门附近的一个小餐馆每人吃了一碗牛肉米粉，等回到厂里，已是晚上八九点钟的样子了。当晚，赵厂长安排我们在老五栋的最后边一栋的楼下住了一晚。第二天，我们到劳资科办了报到手续，才知道我们俩是来得最晚的，我们连分到浦沅的其他几个人和我师 16 连分到浦沅的几个都早来了。我被安排到单身宿舍第一栋 302 室。同室的室友有冯宗浪（中山大学毕业），林贤良（支内青年，早逝）。第二天，我们就上班了。一看，偌大的工厂，在一片丘陵荒地上，生活区只有几栋家属宿舍和一排排脚手架，单身宿舍只有四栋。厂区里只建好了一座车库，结构车间也只是有几根水泥柱子立在那里。我的工作是当电工，每天在汽车库、制氧站一带拉电线，拧螺丝安开关、装灯泡。腰里系一条牛皮带，皮口袋里装有电工工具，像挎着盒子炮，倒也威风自在。

因为是晚间到厂的，第二天又是阴天，加上生活区和厂区之间又有一条自北向南流的河（人工开挖的，叫渐河），按一般规律，河水总是自西向东流的，所以我就迷了

向，在常德的17年，一直把南当作东，把北当成西，每天看着太阳从“北”边升起，从“南”边落下，心里不知有多么别扭！这种别扭，对不辨南北的上海人来说是无法体会到的。这种别扭对我这个北方农村长大的人来说，无疑是一种精神折磨，有时会因此而莫名其妙的烦躁，或抑郁起来。记得有一次去山里钓鱼，走到一处山沟里，忽然找准了方向，心里那个透亮劲，不啻于夏天吃了冰激淋！可惜，等回到厂区，一切又照旧了！我要调离浦沅这也是一个客观原因。

二、当油漆工

电工只当了40天，有一天劳资科的负责同志找我们几个大学生谈话，说为了更好地让我们向工人阶级学习，改造思想，现在油漆车间最需要人，你们都去干油漆工吧，油漆工虽说脏一点，但每天有两毛钱营养补贴，我们只好服从。到油漆车间的有中山大学毕业的冯宗浪，太原重机的楚金莲等人，都是一起在部队锻炼的战友。其中楚金莲是和我一起从部队请假回去结婚的，她爱人在西安，其时她已怀孕四五个月了。来到油漆车间才知道，每天两毛钱的营养补贴可不是好拿的，每天用砂布、砂轮、钢丝刷除锈，锈尘飞扬，人的两个鼻孔都是黄的，不同的油漆要用不同的化学试剂稀释，不管是香蕉水还是二甲苯，都是有毒的，弄到手上的油漆，下班时也要用这些东西才能洗掉！这都会对身体造成极大的危害！随着楚金莲同志的肚子越来越大，我们怕影响到她腹中的胎儿，一起去找劳资部门的负责人，请求给楚金莲调换工作，哪怕生了孩子之后再回来干也行，但没有得到同意。当时的知识分子不值钱啊。我们的师傅是刘书亭，这是一个忠厚老实技术一流的老工人，1959年曾去北京油漆过人民大会堂，活儿干得漂亮，他的绝活是不管用什么姿势，漆什么部位，油漆都不会滴下来，哪怕是仰面油漆天花板，油漆也不会滴到身上和地上！当时我们几个人情绪都很低落，刘师傅就安慰我们说，你们干油漆工总是暂时的，你想啊，国家花了那么多钱，培养你们上了大学，你们都学有专长，让你们一直干油漆工不是浪费吗？这活儿文盲也能干啊！听了刘师傅的话，虽然心里并不敢认同，但总感到温暖，亲切！十分的感激。所以，我始终把刘师傅当作真正的师傅看待。时间过去30多年了，不知刘师傅还在否？如果在的话，该是90岁左右的老寿星了。

当时的工资是42.5元，因厂里的劳保制度规定，进厂不满8年生病则要扣工资，大学生读书期间当然不算工龄，我进厂不久，曾因在部队受伤的左脚心长了一个瘤，动手术休息了5天，就被扣了近5元钱，占工资的10%还不止！所以在没有奖金等其

他收入的情况下，当油漆工的营养补贴也是一笔收入，两毛钱，当时可以买一条做好的鱼！为了身体健康，这两毛钱的补贴我们一般都吃掉了。

三、筹建学校

转眼到了夏天，我领略了湖南的热，从来没有经受过的热！白天骄阳似火，连风都是热的；傍晚，人下班了，风也下班了，汗都流不出来，浑身上下粘乎乎的，像刷了一层胶水。夜里难以入睡，人一翻身，连凉席都粘起来。一个夏天，让我睡坏了公家四个棕绷和自己一条凉席。每次扛着坏棕绷去找赵菊芳同志换新的，都感觉不好意思。由于睡眠不好，加上又闹了两次地震（不是真的，只是流言导致庸人自扰），白天总是昏昏沉沉，眼屎多。据早一年来报到的同志说，那一年的五一节，人们穿上了短袖衬衣，到了7月19号，气温一下子降了许多，很多工人只穿夏衣，冷得受不了只好在车间里烤火！这么怪的气候，当时虽然还未领略到常德冬季之冷，就已经令我望而生畏。加上来厂半年的遭遇，心情坏极了。又想到孩子即将出生，妻的困难，于是决定调走。我写了来厂后的第一份请调报告。报告中，针对在长沙时某头头的那句话，我写道："我来厂半年，因爱人即将生产，在此无法照应，请厂里照顾我，调我到江苏高邮爱人所在单位，我决无赖在厂里不走之意。"报告交上去后，据说赵加胜厂长对"赖在厂里不走"一句很有看法，但还是同意了。劳资科负责人姚呈之同志告诉我，档案已寄出，但却久久没有消息。

此时，支内职工已大批来厂，正在上学的孩子也都跟来了，大的到处乱窜，小的只好带到车间。有一天姚呈之同志找我谈话说，厂里决定让你出来筹建子弟学校。我当即说，一、我要调走，厂里已同意，档案都寄出了；二、我是知识分子，正在车间干最脏的活，接受工人阶级的再教育，还没有改造好，我不能用资产阶级的一套把工人阶级的下一代教坏了；三、我干油漆已经成了熟练工，每天还有两毛钱补助，挺好，请厂里另请高明。姚呈之同志说，不要这样说，调动的事，据我所知，内地往沿海调难度挺大。如果调成了，厂里肯定放人；如果调不成，厂里可以把你爱人调过来。你如果不同意出来办学校，这事就不好办了。我听了这话，顿时哑口无言，只好答应，试试看。走马上任后，才知道办一所学校多么不容易。首先要每家每户地去了解，摸清要上学的孩子的姓名、性别、年龄、年级等情况并进行登记，汇总后要打报告到常德市教育局备案审批，然后到新华书店预订教科书。当时厂址蔡家岗到常德的公共汽车还未开通，厂里也还没有交通车，要到常德去办事，只好搭乘厂里的卡车去。有一

次为了买书，厂里派了赵厂长的上海牌轿车，令我们十分感动。办学校最重要的是教师，当时除我之外，只有俞明国的母亲张惠珍同志，之后招工来了朱豫生同志，一个已经50多岁，一个才19岁，后来又来了一个罗仁秋同志。到了11月26日晚上就在临时搭建的餐厅里宣布开学了。厂里派我在长沙见过的那个头头来参加开学典礼。会上，他宣布，现在都是革委会，学校领导叫主任还是校长也说不定，厂里研究决定管谟贤老师负责行政工作，罗仁秋老师负责教务工作。我当即说，我是已经要调走的人了，不适合当这个负责人，再说百无一用是书生，我是一书生，对厂里来说，没有什么用，还是让别人干吧。头头不知是否想起了他在长沙说的那句话，当然没有同意。学是开了，但没有校舍，我们发扬抗大精神，把学生分成三个班，朱老师带领1～3年级，罗老师张老师带领4～5年级在户外上课，学生坐着自家的小板凳，教师把黑板挂在树杈上，就上起课来。我带初中以上的学生在餐厅上课，没有教材，就教毛主席诗词。由于餐厅是和厨房相连的，每逢厨房里炒辣椒，大家就一起咳嗽，课就上不成了，只好改活动课或干脆放学。转眼到了年底，儿子出生已经三个多月了，还没见过我这个爸爸，调动工作的事也如石沉大海没有消息，我便请了探亲假赴江苏高邮探亲。其时妻已在一所中学里任教，工作很忙，为了带孩子，从少得可怜的工资里拿出十几元雇了一个老保姆，艰难地熬着岁月，调到一起已成了头等要务。到了高邮，见到妻儿，心里高兴，第二天就去了高邮县城，找到县革委会政工科询问我调动工作的事。接待我的是一个部队干部，听说我是华东师大中文系毕业的，竟然问了我一个令人又好气又好笑的问题——你能教初中语文吗？我一听，脸色肯定是不好了。我说："高邮有大学吗？大学我也可以教的！"就这样谈话结束，我回到妻子单位，对妻子说："就这种人管人事，管教育，调不过来未必是件坏事。"果然，几天后县里给妻的单位打电话，说省革委会的许司令（当时许世友兼江苏革委会主任）规定，江苏是沿海，一般不接受内地调入人员，从沿海调内地是可以的。于是调动工作的事就只剩下把妻调到湖南这一条路了。春节过后，已是1971年初，我回到厂里，姚呈之同志告诉我：高邮已将你的档案寄回来了，还是把你爱人调过来吧。我同意了。3月份，调动手续办好，我爱人和孩子就到厂报到了。

学校一年一年发展起来，老师多了，学生也多了，但校舍一直未建起来。1971年春季开学后，先到已废弃的铸造车间工棚里上课。校区离生活区较远，又是土路，每逢雨雪天气，师生们走在泥巴路上，经常有人摔跤。后来，教学楼建好了，硬件上在所有厂矿子弟学校中居于前茅，教师队伍逐渐充实，中师及本科毕业的老师在各厂矿子弟学校教师队伍中，所占比例也是最高的。当时河南马振扶事件，北京的黄帅，辽

宁的张铁生，山东嘉祥的侯、王建议祸乱教育界，“读书无用论”甚嚣尘上。我们是子弟学校，地方教育局很少过问，所以我们一门心思抓教学，什么学农学工学军，装装样子而已。老师们工作认真负责，不计报酬，一心奉献，教学质量不断提高。我教的第一批学生初中毕业后厂里办了技校班，用高中教材上课，虽然这个班被人以抗拒知青上山下乡的罪名贴了大字报而解散，学生也去临澧县插了队，但高考恢复后，这批学生中不少人考上了大学。如金敏华、黄俊民等人考上了复旦、华东化工等重点大学。而后来不管是高中毕业生参加高考还是初中毕业生报考省重点中学常德一中，升学率都很高。其中因 80 届高中班预考高考语文成绩优秀，我个人曾荣立二等功。83 级初中毕业生报考常德一中因升学率太高，致使市教育局个别人怀疑我们的学生作了弊。为此，我找到市教育局，找了有关负责同志大发了一通脾气：我们参加的是全市统考，监考教师都是市属高中老师，凭什么说我们作弊，真是岂有此理！教育局领导只好让该同志向我道了歉。总之，浦沅子弟们是争气的，他们中不少人考入北航、复旦、同济、国防科大、华东师大、湖南大学等重点大学。他们大学毕业后，有的留校，有的读了硕士、博士，都在不同的岗位上为国家做贡献。总之浦沅子弟学校对国家，对三线建设，对浦沅厂，都是有功的！

四、借调宣传科

我因为憋了一口气，所以很闹了几年情绪，先是坚决辞职不当学校负责人，我的借口是我是臭知识分子，不能当领导，请领导派工宣队来领导学校斗批改。厂里同意了，派了赵东同志来当工宣队长，但他干了一学期就不干了，赵东同志走后学校的事我一概不管，只管自己上课。为此党委副书记汪正东同志专门到学校找我，当着很多老师的面对我大发脾气，弄得我下不了台。他说：“党在困难时期，让你多做一点工作，你不干，这是知识分子的臭毛病，要好好改造！”我一听也火冒三丈，说：“老汪说得好，你也是知识分子，我们一起下车间，下农村去改造，看谁先草鸡！”把汪书记气得拍了桌子，一扭头就走了。到了下午，冷静地想了一下，自己用这种态度对待一个领导，一个老革命老前辈，是不对的。于是我去厂部找汪书记道歉，汪书记见了我，对我说：我的态度也不冷静。但是你工作还是要干，你还要上课，工作较累，厂里可以考虑再派一个党员去协助你工作。不久，就派了陈克俭同志来。陈克俭回车间后，又派来了徐志良同志。虽然学校当时只有他一人是党员，经过争取厂里同意学校成立党支部，徐志良同志由工宣队长改任支部书记。就这样，很多工作我就不用管了，完

全交给了徐。后来亚凡同志从上海某中学调来，我就自动解职只教书了。工作轻松了，心中有一种阴谋得逞的莫名其妙的快意。恰在此时，毛泽东要“评法批儒”，大概内部传达了毛的一首诗，其中谈到了柳宗元的《封建论》，时任厂宣传科长的邓茂龄同志问我见没见过这篇文章，我说：岂止是见过，我家里就有，可惜是古文，你们看不懂，我给你们翻译成现代白话文吧。老邓一听很高兴。当晚，我开夜车把《封建论》翻译成白话文，《封建论》很长，翻译了近20张报告纸，第二天交给了老邓。我想，这是一个机会，何不趁此时调离学校干一点自己有兴趣的工作呢？随着评法批儒的深入，要给干部们讲法家著作，什么荀子、韩非子，厂里只有我一个大学中文系毕业生，这任务就交给了我。不但给厂里中层干部讲课，有一次在厂招待所楼上会议室讲课，常德地委第一书记张文光和副书记刘佳时都来听，得到两位领导的赞赏。后来，地区把注释刘禹锡诗文的任务交给我们厂等几个单位，我自然被邀请参加。同时参加的有张少征、曹笑非、刘顺清、向维凡（早逝）等人，最后由湖南人民出版社出了书。这期间经过我的要求和邓茂龄同志的工作，厂里把我借调到宣传科，但必须给子弟中学高中部兼一个班的语文课。到了宣传科，科长让我和外交部下放来厂的高建勤同志一起抓工人理论小组的工作，给理论骨干讲马列理论，修改大批判文章。再后来评《水浒》，批宋江，跟着“风”干。我虽然不知道当时的政治内幕，但也感到不正常，总是小心翼翼，不敢胡乱引申发挥。记得1976年有一次张安中科长让我为中层干部讲毛泽东新发表的《词二首》，讲到其中“土豆烧熟了，再加牛肉”时，有一个同志说：“管老师，土豆烧熟了，再加上牛肉，土豆早烂了，牛肉还是生的，这菜能吃吗？”我很尴尬，只好说，这是诗，不是菜谱。这时，一个同志插嘴说“可以加熟牛肉啊！”大家都笑了。讲到“不须放屁”时，有一个同志说：“管老师，这放屁也能写进词里吗？”我只好说：“按说词贵雅，曲贵俗是正规，把‘放屁’写进词里，这正是毛主席敢为天下先的反潮流精神啊！”这事过去了30多年了，我至今还记忆犹新。因为我一直很佩服这两个军人出身的干部的勇气和才气。

五、经历大事

在浦沅17年，经历了几件国家大事，令人难忘。一件是林彪事件。自1970年8月九届二中全会之后，林彪在新闻媒体上出现得越来越少，我们在宣传科自然十分关注这一类政治动向，但谁也不敢说。当时，人们压根儿就不敢怀疑林彪有政治问题，连他是否真的身体健康都不敢说。一直到了1971年“9·13事件”之后，我们几个才在

私下讲了几句，记得好像是10月24号吧，我到子弟学校参加政治学习，工宣队的老陈还组织我们学习他从部队复员时带回来的“林副主席语录”呢，第二天，全厂就开大会传达了中央52号文件，公布了“9·13事件”的真相以及林彪的“571”工程纪要和他们要谋害毛泽东的罪行。听到传达，感到气愤，又感到悲哀，毛泽东自己亲自选定的接班人，破天荒地写入了党章，而这个接班人竟然要谋害毛本人。九大以后，上面多次传达中央精神，说“文化大革命”收获最大最大，损失最小最小。最大的收获是用法律的形式确定了接班人。毛泽东自己还说“文化大革命”是三七开，三分错误，七分成绩。现在“文化大革命”搞到这个地步，怎么解释呢？心里有一种被愚弄了的感觉。过了些日子，电视上看到毛泽东出来接见外宾（好像是罗马尼亚的），毛泽东一下子苍老了许多，连路也走不动了，可见林彪事件对他打击之大。

另一件大事就是毛泽东的去世。一进1976年，先是一月份，周总理去世，我们感到悲痛，无望。到了7月份，朱老总又去世。每晚一打开电视，只要听到哀乐声，人们就心惊肉跳。9月9日那天下午，我们宣传科刚开过一个什么会，散会后我到厂广播站去听广播。忽然，广播里传出了播音员沉痛的声音，刚说到“毛泽东”三个字，吓得林世敏同志马上关了机器，问我：“怎么办？是不是敌台？”我说：“赶快打电话问汪书记！这不像敌台。”小林马上打电话请示，汪书记在电话中指示：地区已来通知，马上全厂广播，鸣放汽笛。霎时，全厂汽笛齐鸣，广播齐放，人们走出了办公室，走出了车间，收听着这惊天噩耗。

当时，我的心里一片空白，思绪紊乱，感到国家和个人的前途十分凶险，不可预测，“文化大革命”弄成这个样子，他老人家却甩手走了，怎么办呢？当时人心惶惶，设灵堂，守灵祭奠。过了几天，地区在大礼堂设了灵堂，厂里做了一个大花圈，组织职工代表去吊唁。轮到我们进入灵堂后，厂家属委员会的一个中年妇女忽然冲出队伍，一下子躺在地上，大声哭号起来：“毛主席啊，你死了让我们怎么活啊！”会场顿时大乱，人们把她扶了出去。是啊，毛主席死了，我们怎么活呢？

到了大概是10月8日吧，晚上开全厂职工大会，散会后，蔡长清同志偷偷告诉我，中央那四个人被抓起来了！香港已经公开报道了。我听了，精神为之一振，心想，中国要变了，该走上正道了。果然，后来邓小平复出，高考恢复，中国人终于有了奔头。

值得一提的是，当年7月28号凌晨发生了唐山大地震，闹得人心惶惶。据说常德也在断裂带上，也可能发生地震，厂里要大家提高防震意识，注意防震。于是滑稽的现象出现了：人们白天在家吃喝拉撒睡，一到晚上，吃了晚饭，就拖着木板、塑料布，

抱着被褥，带着家里最值钱的东西，诸如缝纫机、座钟、电扇之类跑到广场上露宿。大人们忧心忡忡，孩子们却兴高采烈！人们心中有事，加上蚊子咬，露水多，根本休息不好。夏天还好说，转眼到了10月份，天凉了，我让人把学校的室内活动室打开，教师们每天晚上一家家住了进来，天一亮就回家。后来，我和大家开玩笑说，回家住吧，毛主席都去世了，地不会震了。果然，大家再也不躲地震了。事后想：这是多么荒唐可笑啊，难道地震只发生在夜间。白天不震吗？

六、不愿当校长

粉碎了“四人帮”，经过拨乱反正，一切逐步走上了正轨，高考恢复，教育界迎来了春天，知识分子的地位有所提高，科学文化越来越被人们重视。开始，党委汪书记找我谈，说现在厂里的干部文化水平太低，连个工作报告都写不好，让我给干部们补习语文知识，从标点符号讲起。我赶紧编写讲义，从标点符号到字、词、句、复句，逻辑，一共十几万字。每周一个下午在厂区上课，同志们听了感到很有收获，接着又为他们上语文课，用的是湖南师院、湖南财经学院、长沙铁道学院、中南矿冶学院、解放军工程兵学院合编的《大学语文》教材。同时还为准备参加高考的青年工人辅导。高考后，有的同志专门向我表示感谢，说我在复习时猜到了一个三分的小题目，大家都做对了。我听了很高兴。

到了1979年，我意料中的事情终于发生了——领导上要我回学校。因为我虽然在宣传科上班，但关系一直在学校，而且一直给子弟学校的高中班上语文课。现在家长们望子成龙心切，对学校要求很高，我回学校自然是顺理成章的事。党委汪书记对我说，现在粉碎了“四人帮”，办好学校成了头等大事，你还是回学校，将来学校工作还是要交给你，靠外行是不行的，你先回去当教导主任吧，把教学工作抓起来。我说：汪书记，我是要求调回家乡的啊，什么官我也不当。汪书记说，调走是不可能的，你若前几年走了倒也罢了，现在粉碎了“四人帮”，知识分子人才难得，你要走，找两个华东师大毕业的来接替你，否则，只要我在其位，你就别想走。我一听，心里很生气，就说，我又不是教育部部长，上哪去弄两个华东师大毕业生？你这不是刁难我吗？说归说，还是老老实实回了学校。

其时，学校领导已经换过几人，徐志良早回了车间，继任的祝荣阶也调走了，校长是部队转业来的薛镇天。老薛同志为人厚道善良，平易近人，我回到学校他很高兴。后来老薛调走了，我当了副校长，顾金龙同志从金工车间调来当了支部书记。老顾同

志工作热情高，干劲大，教学工作虽然不大懂，但做思想工作很有一套，关心师生生活，老师们都很拥护他，我们俩配合十分默契。加上他在厂里人头熟，关系多，学校有什么困难，总有领导来关心，有人来帮助解决，子弟学校进入了鼎盛期。升学率及各项工作在常德地区所有厂矿子弟学校中开始名列前茅，在整个常德市教育系统也取得了一定的话语权。1982 年组织科的胡松希科长找我谈话，问我对入党的看法，我说，我早就想入党，1966 年在安徽定远搞“四清”时就交过入党申请了。胡科长说，那你再写一份吧。我就写了一份交给他，第二年六月，我和亚凡同志一起入了党。

转眼到了 1984 年，中央提出干部要革命化、年轻化、知识化、专业化，厂里老一代领导基本都退了，厂长换成陈励青（合肥工大毕业），一起在部队锻炼的战友杨合林担任了党委副书记，刘广生、楚金莲、罗天平都担任了中层干部。在学校领导班子里，四个副校长中我最年轻、学历最高。领导来考察时，我特地声明，我一直想调回老家，请千万不要让我当校长，其他任何人当我都没意见。但最后还是宣布由我当这个校长。领导找我谈话时，我又重申了自己的意见，也没有用。谁知道就这样，一位被解职的副校长还是找我大闹了一通。至今想起来，犹觉可气可笑。

当时，知识分子获得了第二次解放，大家意气风发，忘我工作，不讲条件，不计报酬。在全体教师努力下，子弟学校连年被评为厂市先进单位，支部被评为优秀党支部，我个人也获得过各种荣誉称号。1983 年，厂里受省工业厅委托，办起了中央电视大学机械专业班。学员都是在工人和干部中经过严格考试选拔的，不但是工作、生产骨干，青年中的精英，而且大都是老三届高中生，文化底子都较扎实。工大开学前，陈励青厂长让教育科长、电大校长邓茂龄同志找我，说学员虽然学的是工科，但学业荒废了十年，语文课也要上，厂里决定让我去工大兼写作课。我虽然很忙，也还是答应了。用的教材是刘锡庆、朱金顺合编的《写作通论》，李景隆编的《应用写作》，每周两节课。由于学生水平都不低，有的甚至写过小说，编过电视剧，所以我还是有一定压力，教起来不能马虎，作业批改更得认真。后来他们的这一科通过电大统考，所有学员的成绩都很优良。我在电大上课，既不算加班，也没有补助或奖金，纯属尽义务，只是在年终时发给我一个“业余教育先进工作者”的奖状，心里就很满意。

七、艰难探亲路

浦沅地处三线，交通十分不便，虽然享受四年一次的探亲假，但走起来却不容易。当时工资低，物资缺乏，等攒够了路费，还要带一点诸如茶叶之类的土特产，大包小

包拖儿带女，形同逃难。因为当时长沙到上海没有直达车，开始几年，一般是坐厂车或是长途汽车到长沙或株洲，或坐轮船过洞庭湖，赶到长沙，再坐火车到株洲，然后到上海。在上海休息几天，再坐轮船（船票便宜）到青岛，然后再从青岛坐火车到高密。到高密后，想法通知家里人，让兄弟们用自行车来接。一路上要走四、五天！一般到家后，就已十分疲劳，嘴上都鼓起了燎泡！刚刚休息好，则又要原路返回了。记得有一次是头一天从厂里出发，到常德过沅水，全家在德山汽车站附近的一个小旅馆住了一夜，第二天，乘长途汽车去了株洲，结果没有买到去上海的直达车票，只好坐火车去了江西萍乡，在萍乡又住了一晚，第二天才坐上了萍乡到上海的火车。还有一年暑假，我带着孩子到了青岛，从码头来到火车站，一看到高密的火车要等到早晨六点多，只好在候车室等。谁知到了半夜 12 点，车站要清场，把候车室里的旅客全部赶出来。虽是夏天外边还是很凉。我只好带着孩子到车站广场上找了一个角落，坐在包裹上，把自己的衣服脱下来，裹在孩子身上过了半宿！到了高密之后，来到老汽车站，很高兴地买到了去大栏的汽车票，但一等再等，汽车就是不开，坐在椅子上，臭虫咬得大腿上都是疙瘩，奇痒难耐。好不容易等到要开车了，车站工作人员出来说："去农场的车不开了，退票！"无奈，只好退了票，还被扣了几毛钱手续费！我们只好再走到县招待所，花钱打了个电话回家，家里的弟兄们又是骑自行车出来接我们，等回到家里，已是半下午了，我浑身像散了架，犹如生了一场大病！另外，那时火车速度慢，人又挤，尤其是浙赣线上，有时车上的厕所里都挤满了人，没有水喝，只好在火车停靠时从窗口里伸出手去，花高价买水、买甘蔗解渴，晚上就睡在座位底下。好在那时社会风气好，同行的多是厂里同事们，凡事互相帮助，如果碰上了解放军，更是常常得到他们的无私援助。

如此探亲路，不惟艰难且有凶险。为了探亲，我经历了两次车祸。一次是 1974 年年底，我送已怀孕 8 个月的妻子回上海生孩子，带着 5 岁的儿子，坐上了周爱民司机开的解放牌卡车，挤在驾驶室里。车上拉的是刚出厂的夯土机，早上 7 点从厂里出发，9 点多到了益阳和宁乡交界的地方，路上车不多，汽车以 60 码的速度向前开，忽然，从煤炭坝方向的小路上冲出来一台拉煤的拖拉机，一头撞在我们车头的右侧，只听"嘭"的一声，汽车紧急刹住。汽车的玻璃全部震碎了，我下了车，抱下了儿子，扶下了妻子，只见她两手捧着肚子哼哼着，我想：坏了！千万不要把孩子挤出来啊！我把妻和儿领到路边坐下，连声问：怎么样？怎么样？妻子惊魂未定，但还是安慰我说：没事，没事。这时，我再去看汽车，只见驾驶室的门有些变形，满地都是碎玻璃。周师傅正在骂拖拉机司机："老子是干线，你是支线，老子是汽车，你是拖拉机，你不知道谁该让谁啊？"那拖拉机的驾驶员显然是个农民，木然呆立，一句话也不说，一转眼

就溜走了。这时围观的人越来越多，益阳话不如常德话好懂，听不懂他们说的什么，但却知道他们是在起哄，幸灾乐祸。我悲愤，我无助，欲哭无泪。当时没有手机，连电话也难找，周师傅先是搭车去宁乡找交警，人家不管。又搭车返回益阳，人也不来，现场就那么保持着。从 9 点多直等到下午 3 点多，没等到交警，倒是等来了厂里两辆往长沙送货的卡车。三个师傅一商量，决定让我妻子和儿子跟其中一辆车先去长沙，我和周师傅留下来处理事故。于是我爬上车厢去取行李，却发现其中一个大旅行包的一角被夯土机压住了。我费了好大的劲，就是拉不出，看看天色越来越晚，急得我用尽全身力气，大喝一声，用肩膀推动了装机器的木箱，用脚把包勾了出来。同时也觉得腰间似乎“格”的响了一下。下车后看着妻子和儿子坐车去了长沙，我留了下来，一宿没合眼，腰间隐隐作痛。第二天上午一直等到 11 点，益阳的交通监理所才来了两个人，测量了现场。吃中饭的时间一到，表情木然的拖拉机司机却突然灵活起来，把两个交警拉到饭店里吃饭去了。吃过饭，交警对周师傅说：“责任基本上是拖拉机的，但你们是国营大企业，交 300 元钱吧！”这是什么逻辑！但是县官不如现管，强龙难压地头蛇，只好交钱。等我赶到长沙，已经是下午 3 点。好歹赶上了火车，妻子也平安无事。但从此我的腰就落下了病。

第二次发生在 1982 年暑假。我们一家人回家探亲，暑假结束，8 月 24 日赶回厂准备开学。半夜 12 点在长沙下了火车，厂里的大客车在火车站等。等人都到齐了，我一看，有不少是学校里的同事。一辆只有 50 多个座位的汽车，坐了 80 多人。座位只能让给妇女和小孩坐。妻子和两个儿子坐在最后一排座位上，我只好抱着东西坐在前门台阶上。一路疾驶，快到常德时，天就要亮了，我正在欣赏那刚刚露出的红红的太阳，忽然觉得车身在倾斜，“轰隆”一声，只觉得我打了几个滚，好多人、东西砸在我的腰上，压在我的身上，车厢里一片哭喊声，还有的女老师在喊救命。我自己也不知道怎么爬出了车厢，还拖了一个女老师出来。一看汽车四轮朝天，妻子和两个儿子已经被人拉了出来爬上了公路，五个人浑身黑水，脸上身上都有血。我赶紧让他们活动一下手脚，查查全身的伤情，还好只有表皮伤，似乎并无大碍。但我妻子的眼镜却不见了，我赶紧返回车厢，车厢里已灌满了水，我摸了半天，终于把眼镜摸到了，爬上公路，才发现自己赤着双脚，一双新凉鞋不知什么时候丢掉了，腰部也痛得厉害。人们集中在公路上哭喊叫骂，乞求过路车辆把自己送往地区医院。到了地区医院，我和大儿子被送去透视、验小便，我们查体的结果，都没有骨折，但我的小便却有四个“+”号，只好回到厂里住院。住了两天，开学在即，还有一大堆事要办，只好出院。但腰部的伤却一直没好，一到下雨阴天，从胸椎到腰椎就有抽紧的感觉，而且经常钝疼。年轻

时不太觉得，到了老年发展成椎间盘突出，只要一犯病，则疼痛难忍，非卧床休息不可了。当然这已是后话。更让我难过的是，车祸不久，忽然发现小儿子的头有点歪，带他去地区医院检查，医生说与车祸受伤有关，要做牵引。于是每周两次我带他到地区医院做牵引，看到儿子躺在床上，头上和脚上分别挂着几个大铁砣，心里很是舍不得，好在儿子很坚强，并不在乎。从此，我即视长沙到常德这一段路为危途，调离浦沅更是铁了心。

进入20世纪80年代，厂里先是在长沙建了分厂，准备把总厂迁过去。后来又在上海松江县建了分厂，自然，支内的都可以回上海了。厂里人心开始浮动，我想，此时不走更待何时？经过努力，终于在1987年调离了浦沅。我有时想，假如厂里当年既不去长沙也不去松江，集中力量建设常德总厂，发展汽车吊及汽车制造业，现在恐怕是全国重要的汽车及汽车起重机生产基地了。

八、莫言到浦沅

1984年暑假，三弟莫言特地从北京来浦沅看望我们一家。当时莫言正在解放军艺术学院文学系学习，中篇小说《透明的红萝卜》已发表，在文坛崭露头角。他的第一本中短篇小说集就以该中篇命名，于该年出版后，立即寄给我们，并特别题词送给了我的小儿子，他的小侄儿。尽管放暑假前他就把要来湖南的决定告诉了我们，但事到临头却把我吓得够呛！事情是这样的：莫言在出发时，发了一份电报给我，邮局收到电报打电话通知我，让我去取。因为那时老母亲长年有病，听到有电报，我就以为可能是老母亲病危，于是浑身冒虚汗，脚下拌蒜走不动了。挨到邮局，邮局的黄淑华大概看到我脸色难看，赶紧说："管校长，电报上说有人要来看你，没别的事！"我这才缓过神来，知道是莫言要来了，心里十分高兴。多年客居他乡，就要见到亲人，全家人都很兴奋，妻子买了很多菜，还买了当地特产鳜鱼、甲鱼之类。两个儿子高兴地跑进跑出，出去接了好几趟。莫言一到我们家，第一句话就是"湖南真热！"

两天后，厂行政科组织员工去索溪峪张家界旅游，我们一家人和莫言都去了。当时张家界索溪峪一带虽然已定为国家级森林公园，但旅游开发刚刚开始，去索溪峪的公路差不多全是山间崎岖小路。司机小翟开着厂里的大客车，高速前进，有时汽车在半山腰行驶，一个"之"字形的急转弯，汽车后外侧的轮子几乎悬在半空！最险的是在过一条什么河的时候，河上没桥，汽车一头扎进河里，溅起高高的水花，接着抬头爬上陡坡，汽车轰轰地叫着，冒着黑烟，车厢里充满了柴油的气味，人们吓得抓紧了

扶手，大气也不敢出，总感觉这汽车像要仰跌进河里。爬上陡坡，接着又是个急转弯，回头一看，刚才走过的路，一边是河，一边是悬崖！汽车上了好路之后，莫言长叹一口气说，你们厂的司机开车水平真高啊！到了索溪峪，那景色真是奇妙极了，一座座奇异的山峰，壁立千仞，千姿百态，如巨笔，如美人，如猿猴，如神仙，直插蓝天。那天特别蓝，那水特别清。天蓝得透明，水清得见底。天上苍鹰盘旋，水里卵石光滑，游鱼可数。来到十里画廊，蜿蜒的山道，矗立的峭壁，千年的古树，真如一幅巨大的水墨长卷，巧夺天工，令人惊叹！进了黄龙洞，好大的一个地下溶洞！比桂林的芦笛岩、七星岩大多了！洞里阴凉，寒气逼人。一个个钟乳石，千奇百怪，鬼斧神工，想到什么它就像什么。我们在山顶“不吹牛皮饭店”每人吃了一碗面，老板娘在碗里放了一大勺子辣椒，辣得我们个个浑身冒汗。饭后，我们摄影留念。夜晚就住在山里人新开办的旅馆里，凉爽舒适。想想山外那炎热的天气，真想今生长做山里人了。

在浦沅期间，莫言还应邀为厂文联的文学爱好者开了一次文学讲座，我因学校有事，未能参加。事后宣传科的徐庆华同志对我说：“莫言真敢讲啊，‘振聋发聩’，蛮好！”已经担任了党委副书记的杨合林说：“挺敢讲，有些离经叛道的意思。”我就知道，莫言讲的可能比较前卫，在当时的背景下，人们心有余悸，听了他的话，自然有所触动。莫言讲课时，工会的丁仕柏拍了照片，登在《浦沅报》上。莫言这次来浦沅本来打算住半个月，但实在受不了常德的热，所以只住了一个星期就离开了。回北京后，他根据这次活动写了一篇散文《马蹄》发表在《解放军文艺》上。也算不虚此行。

九、两个难以忘怀的人

我在浦沅17年，有两个人始终都不能忘记，我至今仍然怀念他们。一个是老厂长、党委书记赵加胜。赵加胜厂长矮矮胖胖，和善可亲，政治上高瞻远瞩，业务上十分精通。浦沅的创建发展，自始至终凝聚着他的心血。建厂初期，他与职工同甘苦共患难，吃冷饭，住工棚，艰苦奋战在第一线。后来厂子建成了，发展了。他清正廉洁，呕心沥血，运筹帷幄。他胸怀宽广，知人善任，求才若渴，为企业营造了一种宽松融洽的政治环境。我有两件事，十分感激他。一件事是44～47幢家属楼造好后，厂里发下住房申请表。我当时住在25栋301室，25栋是老式的筒子楼，没有阳台，房间朝北，冬冷夏热，我住的301，是带一个小套间的，一家四口，还可以凑合。而新建的四幢楼房，不但房间朝南，还带阳台，面积也大。我根本没有想到会分到新房子，所以在表格的后边随便写道：“浦沅的房子没阳台，房间朝北，冬冷夏热，阴阳颠倒，如人

倒立一样，什么时候咱也能住上带阳台的房子呢?”过了几天，党委办公室的赵菊芳同志告诉我，说赵厂长在分房会上，看了你表格上的话，对大家说：“他这是发牢骚呢，分他一套吧!”就这样我住上了带阳台房间朝南的房子。后来隔壁的张占义调走，房管科的老谢又让我搬到张占义的房子里，两个阳台，走廊对面还有一间小厨房，面积也更大。事后想：当年我打第一份请调报告，报告中的话让赵厂长很生气，如今我随便发了一句牢骚，他不但不忌恨，反而满足了我的要求，这是一种何等的胸怀！再一件事是粉碎“四人帮”之后不久，厂里经常举行揭批“四人帮”的大会。有一次是厂里中层干部会，宣传科的一个同志在发言中说到“四人帮”横行时的反常情况时说：“我们看不出来吗？看出来了，但不敢说。”会后讨论时，浦沅法庭的刘镇沅庭长说：“老×同志说把‘四人帮’的罪行早看出来了，早看出来怎么不说？要说早看出来，宣传科只有老管同志，我就听到过老管对张春桥的不满。”听了这话，虽然有表扬佩服的意味，但却让我惊出了一身冷汗！心想，我对张春桥的不满连刘庭长都知道了，不知还有多少人知道，假如当时有人向党委告密怎么办？但当时的浦沅在赵厂长领导下，正气压倒邪气，工作凭表现，打小报告拍马屁的人并不吃香。其实我对张春桥的认识也很肤浅，一是他1967年初到师大走了一趟，在学生中抓了很多“小爬虫”，二是我们毕业时凡是参加过炮打张春桥的一律要写进档案，这是多么狭隘狠毒的一招。这些话我私下里说过。但浦沅厂政治环境宽松，我得以平安无事。

另一个人是党委副书记汪正东同志。他很早参加革命，是从部队转业到上海老厂的。但他身上却表现出浓厚的书卷气，于诗词，于书法篆刻都有研究，与我爱好相同。他一直分管组织、宣传、教育及工会群团等工作。我曾经为了工作几次顶撞过他，他不但不介意，还一直用我所长，直接给我交任务压担子，对学校工作十分支持。有一年六一儿童节，学校举行篝火晚会，我们邀请他参加，结果他把整个领导班子都带来了，赵厂长（书记）、魏书记、庄厂长等都来了，和孩子们一起度过了一个愉快的夜晚。另外，我认为汪书记在浦沅的企业文化建设方面功不可没，浦沅的宣传工作，理论队伍的建设，在全省有名。工会工作更是勃勃有生气，建了藏书丰富的图书馆，设备良好的俱乐部，每年都搞文艺演出，职工运动会，还创建了厂文联，鼓励文艺创作。每逢春节，厂里都搞赛春联、猜谜语等活动，不但活跃了气氛，也培强了企业的凝聚力。

听说两位老领导现都不在了，其中汪书记去世后，连骨灰都撒在了厂里的花园里，可谓为三线建设贡献了一切！

十、结束语

离开浦沅已经20多年了。我从27岁到44岁，在浦沅整整工作了17年，把美好的青春年华都贡献给了她。但现在浦沅已经不存在了，老职工们有的迁到上海松江，有的迁到长沙，据说连总厂也已被中联重工兼并。听到这个消息，心中不免哀伤。这些年来，不管是在高密还是到外地，只要看到一辆浦沅武陵汽车吊从马路上开过，我都会注视良久，并对同行的人自豪地说："这吊车就是我原来单位造的！"今后，恐怕就很难有这样的机会了。前年，我的大儿子去湘潭考察学习，专门绕道去了一次常德，在厂里遇见了曹果哉老师，拍了一些照片回来，其中有子弟学校及我们原来住过的几处房子，那房子都显得老旧不堪了。看了以后，回想往事，令人徒生感叹。光阴似箭，日月如梭。我已经是逾六望七的人了，往事不堪回首。祝愿昔日领导、战友和同事，逝者上天堂，与上帝一起吃面包、喝葡萄酒；生者保重身体，与时俱进，过一个幸福的晚年。再见，浦沅！

2010年元月于山东高密城南平安岭下翰林院

作者简介：

管谟贤，男，1943年生，山东高密人，中学高级教师。1968年毕业于华东师范大学中文系，分配至一机部浦沅工程机械厂（先到旅大警备区守备三师锻炼一年），1970年4月到位于湖南常德的工厂报到，参加建厂劳动，1971年初筹建子弟学校，先后担任教师、教导主任、副校长、校长。1987年初调回故乡工作，2003年退休，现居山东高密。

913 建厂纪事

骆文富

第一次建厂——成都茶店子

1959 年四季度，913 厂立项获得批准，1960 年上马，厂名“国营中和机械厂”，象征中国和平，地址为成都市茶店子，邮箱成都市 79 信箱。消息在天津 754 厂一传开，一片沸腾。这是一件大喜事啊！754 厂壮大了，有能力“下蛋”了，不少有志者都想到三线地区去，为祖国的国防建设事业做一番贡献。

不久，厂里公布了首批支援三线建设的 81 名人员名单，并在天津市有名的“全聚德”设宴招待大家。宴会上肖树义书记、周彦杰厂长、谢泳总工程师等厂领导亲自给每位同志敬酒。晚宴结束后，厂领导和我们 81 人合影留念。

913 厂驻京津工作组成立了，由原基建科科长朱汝霖任科长，成员有郭谓森、陶菊根、宋国祥、于京万、熊国伦、张翰忠、郭桂林、赵福林、骆文富、那永海、朱常安、张学兰、程绍宏、唐发强、梅梦根、罗运秋，共 17 人。主要承担 913 厂京津地区的筹建工作，重点是委托和协助北京第十设计院对 913 项目进行工程设计，以及建材、设备的订货、催货等事宜。首要任务是开展工程设计，选派了土建张翰忠，水电骆文富、唐发强，工艺梅梦根、罗运秋共五人去北京十院，协助院方对 913 厂工程进行设计。在院领导和苏联专家的大力支持下，于 1960 年 4 月底如期完成了施工图纸的设计任务。

1960 年 5 月 2 日，接宋国祥电报叫我马上回天津，5 月 4 日下午 7 点，宋国祥、赵福林和我要去沈阳参加订货会。那时是计划经济，全国军工企业都在那里订货。到那里报到后，分成几个小组，将各厂家的申请表收集在一起，分类汇总造册，因为货源不足，还必须再根据各厂家的申请情况的缓急进行分配，麻烦事多得很。直到 6 月 7 日都没有结束，厂里又来电话，叫我回天津有新任务。8 日到厂，下午到谢总办公室汇

报了订货情况，他又交给我新任务，要我立即熟悉扩初设计图纸资料，并将主要材料设备汇总成总表，特别是水泵、风机的型号、规格、风口方向必须单独汇成总表，准备随时奉命执行任务。

6月21日下午，谢总来科内召集开了会，要求在家的每个职工都要抓紧时间，熟悉资料，对一切材料、设备都要做到了如指掌，在订货时才能灵活掌握，使资金都用在刀刃上。对那些非标设备也要及早做些准备，这样才能少吃苦头。如蓉城工地上的三通工程我们就吃了不少苦头，也怪我们没有经验，要是去年就做准备，也不至于今年3月份为了实现三通忙得大伙儿晕头转向，要吸取教训……最后再讲一点，茶店子离城里比较远，没有自来水，也没有排水系统，要打深水井，要搞污水处理，投产后就必须有人管理运行。这都是技术工种，学工刚进厂，不可能让他上岗，必须联系有关单位实习培训，所以你们还要抓紧政治和业务学习。你们这些人我可以说只要不掉队，就都是将来的骨干。没有政治理论，没有业务水平，没有工作能力，那是不行的。

会后，大家奔赴全国各地，订货、催货。我是负责河南、江苏部分厂家催货。1960年是我国困难时期的头一年。6月29日，科里开会传达天津市关于市场供应问题的通知，从7月1日起市场上很多商品都要实行计划供应，要发票证。有肉票、烟票、油票、布票等。特别是猪肉当时有出口任务，七、八两个月天津市每人每月只供应一两，鸡蛋一般不供应。那个年代在外联系工作也是困难重重，因为大部分工厂生产不景气，产品生产不出来，你要催得紧才能先拿到货。到一个城市往往都住在车站附近的旅馆，交通方便，但没有食堂，要到饭店吃饭。开封一带流浪的人不少，你吃饭时不小心，买的馒头就被那些人抢走了。最气人的是趁你不注意，一把口水就吐到你碗里，你不吃他就端走了。常常整个月都见不到荤菜，实在心慌了就到所谓的“高级饭店”吃一回，那里有荤菜供应。买好票排队等座，每张桌子吃饭的人背后都有三五个人站着等位子。真正吃到的红烧肉不足二两，三元钱一份不说，光站在那里等也要一个多小时，吃胖了也站瘦了。

沿陇海一线城市来往人员特别复杂，什么样的人都有。旅店床铺找不到虱子的太少了。记得当时住开封一家旅店就遭遇了一身虱子，被咬了好长时间。直至住到徐州市一家新开业的徐州旅店，条件稍好，有食堂，有浴室。白天到徐州机床厂等单位催货，晚上就去浴室洗澡，并将换下来的衣服用开水烫一遍，睡觉时身上的衣服全部脱光，放在床外边的椅子上，一连洗了四五个晚上，终于消灭了虱子。冬天了，一连下了几天大雪，一天比一天冷，催货工作一天也不能停。记得那是在河南开封，大冷天我脚上只穿着一双褐色中山鞋，薄薄的两层布挡不住严寒，脚冻麻了，就到百货商店

想买双棉鞋来穿。一问售货员，要鞋票，没买成。太冷了，晚上到澡堂浴池泡了一个多小时，终于把脚泡暖和了。可是天不转暖，脚实在冻得受不了，一连几个晚上我都到那个百货商店找那位售货员诉苦，终于把她感动了，悄悄卖给我一双棉鞋，让我度过了那段寒冷的日子。

春节快到了，在外出差的同志纷纷回到天津，向领导汇报任务完成情况。朱科长说，近半年来大家在外面工作很辛苦，吃了不少苦头，求爹爹告奶奶，说破嘴皮跑断腿，大部分任务都完成了，辛苦是值得的。朱科长又给大家吹风，说现在苏联把援华的专家都撤回去了。据十院援华专家讲，他们也不知道发生了什么事。他们来中国多年，工作很顺利，与中国朋友相处融洽，很有感情，有几对夫妇还在中国喜得贵子，非常开心，舍不得离开，但命令难违。有些重要资料必须带走，他们悄悄通知院里准备好相机连夜拍下来。中苏关系有些恶化，毛泽东提出要深挖洞广积粮，中央军委也提出国防工业要靠山隐蔽，看来913工程建在成都是不可能了。

不久，913工程就宣布下马。我们一年多的辛苦血汗就这样泡汤了。那时的913工程不只是913厂，还有一个研究所，建在一起，一道围墙两个大门，913厂占地一半多，在东边，大门朝南；研究所在西边，大门朝西，中间有道围墙，设岗亭一个，作为内部工作联系的通道。整个平面布局很有大厂气派。家属区设在厂区的背后，上下班很方便。当时已建好两栋宿舍，后来选址彭县后，于1963年将这两栋宿舍和临时设施用房一并转给了银行干校。

1961年春天，因工程下马，组织决定让我到754厂八车间管道组、锅炉房跟班劳动学习，目的是增加实践经验，特别是了解锅炉的本体构造、安装、操作规程以及运行管理等，为将来建厂储备知识。

第二次建厂——简阳养马河

1961年底，部里通知913工程上马，厂址选在简阳养马河，邮箱是简阳10号信箱。春节前朱科长跟我说，你要做好思想准备，春节过后你可能就要到简阳去。1962年春节是2月5日，我3月初到的养马河。养马河是个小镇，约一两百户人家，是区政府所在地，位于沱江西岸，沿江北上几百米沱江就拐弯向东，成渝铁路的火车站就设在那里，是慢车站。有土公路到简阳县城，交通还算方便。我们基建科办公室和住宿的地方都在三四十米高的小山顶上，是一家停办砖厂的闲置房，有两栋平房和一个食堂，没有自来水，山下有一个天然池塘。不论晴天雨天，早晨起床后的第一件事就是

拿着脸盆和洗漱用具下到池塘边洗漱，洗完了还要端一盆水带回宿舍，留着洗碗，晚上洗脚。厂部办公的地方设在养马河街上沱江岸边，是供销社的二层楼房，因为朝向沱江，故有一美名“望江楼”。记得当时厂领导有754厂来的董亚东厂长，周彦杰基建厂长，谢泳总工程师，总参三部来的王伦书记、刘建明厂长，杨植增副厂长，还有陈德全副厂长等。

厂区离我们办公的地方还有两三公里，沿着山沟往里走，看到一个山口像个大口袋，里边还装了一个独立的小山头，这就是我们的厂区。设计上没有围墙，是用钢丝网沿着山脊围到工厂大门口。这个地方坐在火车上一点都看不到，符合军工厂的选址要求。这段时间我们的任务就是为开工前做准备，也就是做好三通工作。施工单位一进场，首先就会有大量的大型施工机械设备进来，没有路是绝对不行的，而且修路土方量很大，任务很艰巨。第二是要用电。当地没有高压线路，无法供电，只有通过部里统一调配将绵阳兄弟厂的柴油发电机组连同机组的李忠堂师傅一起调来，在火车站旁边的沱江边上修建了临时的发电房，待发电机安装好了就可以发电了。下一步就是准备栽电杆架线到厂区。第三就是通水。水源没有问题，取沱江水，安上水泵就可以抽水，给水铸铁管已经进货不少，堆放在车站旁，等道路基本形成后挖管沟安装水管到厂区。在车站旁还要修一栋临时库房，存放设备。这些工作都是急需要完成的。

当时还处在困难时期，特别是行政人员、技术人员，每人每月粮食定量只有20斤，上级还要求大家每月节约两斤粮票支援更困难的地方。天天都吃厚皮菜，不少同志都买来食盐放在锅里炒熟装在瓶子里，肚子饿了就冲点盐开水喝，也能抵挡一下饥饿。后勤的宋兴邦科长常常带几个人撑船到沱江里打鱼回来给大家改善生活，有一次居然打了一条30多斤的大鲢鱼，大家美餐了一顿。当时我的条件与同事们相比算是最好的。因为我户口还在天津，还享受在754厂8车间劳动每月39斤的粮食定量，京津工作组的同志按月给我寄全国通用粮票来。因此晚上或星期天上街玩耍吃饭，我就一起把粮票给了。当时饭店里一般都没有荤菜，只有一家卖鱼稀饭的，街边摆摊的有卖卤老鼠肉的。尽管生活艰苦，但没有人叫苦，大家任劳任怨努力工作，为的是早日把厂建成投产，为祖国的国防建设做贡献。

经过几个月的奋战，发电房修好了，发电机安装了，临时库房也建好了，道路的毛坯也修进山了，但还没到厂区，因此电通水通还无法施工。大概是7月份，913工程又宣布下马，真是让人心寒。此后，除了50名留守人员外，其他人员全部重新安排，我又回到天津754厂。

第三次建厂——彭县关口

后来我才知道，第二次下马的原因比较复杂，当时负责建厂的是四机部，部里经济比较困难，1962 年下半年调整计划时就把 913 项目调了下来。但是我厂总参三部来的几位领导有不同看法，立即向总参三部汇报。因为我厂产品在当时的国防建设上很重要，国内只有 754 厂一家生产，不能满足国防需要，913 厂必须尽快建成投产。因此总参三部马上派马文波副部长前来四川再次考察。发现养马河这个地方好是好，就是一切都要从头来，土石方量特别大，投资太大，能否找到一块更理想的地方呢？于是就找到西南局的李井泉书记和有关部门，他们说彭县有个银行干校要迁到成都来，你们可以先去现场看看行不行。随后马文波和董亚东等人来到银行干校，在校领导的陪同下参观了整个平面布局。

当时的银行干校有一栋办公楼，两栋教学楼，四栋学生宿舍，即 1、2、3、4 宿舍，五栋教职工宿舍，即 5、6、7、8、9 宿舍，都未通水电，无厕所（预留了位置）。一栋食堂，一栋礼堂兼食堂，还有一栋作澡堂，是自己把水打来在木盆里洗。学校西边大概 400 米就是山坡。关口镇上有一家东方瓷厂，他们有发电厂。交通情况基本还可以。成都到彭县有一条碎石路面的成彭路，彭县到白水河有一条彭白路经过关口，是土路面。每天有一趟公共汽车，上午从成都开往白水河，下午返回成都。另外还有一条成灌铁路经过彭县，彭县至白水河还有一条窄轨铁路。银行干校原本是六零六造币厂选的厂址，据说当时选址时还有苏联专家参与，房子也是他们于 1956 年建成的。后来又迁往广元旺苍。银行干校是 1959 年从重庆迁来，到这里刚好赶上国庆十周年大庆。这两个单位都属于财政部直属单位。

回成都后，马文波和董亚东等考察人员对新的选址进行了详细讨论和分析比较，一致认为这是个比较理想的地方。总参三部同意了新厂址，邮箱为彭县 15 号信箱。厂领导大约 11 月份派高凤林等人前来银行干校洽谈接管事宜。校方积极配合，王校长亲自组织人员，对除了房子、土地以外的物品进行登记造册，做移交准备。据当时经办业务的会计蒋雪读讲，总共拨款 100 多万给银行干校，同时，将成都茶店子 913 新建的两栋宿舍和临时用房折价转给了银行干校。

1963 年初，笔者第二次来到四川。当时的基建厂长是樊景蒸，基建科长李致祥，书记齐福占。基建科下设管理组，土建组，水电组，各组都在为开工前的准备工作忙碌。厂区的拆迁还没有结束，还有 9 号建筑，即后来的大锅炉房位置的一家院子正准

备拆迁，院前还有一个池塘。另外还有两条灌溉用的小河穿过厂区，必须改道。该任务落实到水电组由我负责。根据选址建厂的一般规律，厂址选定后，为免受洪灾，必须对该地区历年来的水文气象资料进行调查。据彭县气象站和关口湔江水文站资料记载，30 多年前，本地区下过一场大暴雨，雨水从乌龟沱方向冲下来，淹过白衣庵前的拱桥。为此，有关技术人员研究决定，从乌龟沱前修一条排洪渠把水引向小青白江，同时在马槽沟进水口修一座控制水流断面的钢筋混凝土闸。厂区小河改道也要按 50 年一遇、100 年复核的办法计算水流断面。

水流走向基本绕厂一周，以厂北西边小河沟底标高为起点，东西分流。厂前小河以灌溉为主，厂后小河以排洪为主。这两项工程必须在雨季前完工。厂区至关口路上有三座小桥必须修好。一是原理发店旁的马槽沟上要修桥。二是新修的排洪渠上要修桥。三是小青白江上要修桥，即白塔桥。这座桥还牵涉一户住家拆迁。这三座桥都是基建科自己设计施工的。

后来水文地质队进厂，科里安排我配合他们进行水文勘测，打深水井，并对其打井质量监督管理。通过水文勘测，1 号井定在隆丰上首三岔路口北侧，2 号井定在小铁路以西的北侧，当时只是一条人行小路，河上也没有桥。3 号井定在隆丰粮站上首河的南岸边。4 月 27 日开始打一号井。当井深达到 74 米时，取样发现已打到连山石，再往下打就没有多大意义了。经双方研究决定终止进钻，该井最大出水量达 60～80 吨/小时。水质经四川省卫生防疫站化验，完全符合国家生活饮用水标准，在成都地区属于一流水质。8 月底开始打 2 号井。只打到 50 多米就见连山石，出水量不太理想，只有每小时 20 几吨。11 月 1 日开始打 3 号井。这口井打到 73 米，最大出水量 30～40 吨/小时。其后封好井口，转运机具回厂。三口井用了将近一年时间。当时没有大路，汽车只能从关口走。乙方施工人员吃住都在工地，我作为甲方施工员，每天吃完早饭顺着田间小道去工地，中午回厂吃过饭又赶紧回工地。平均每天步行 12 公里路，只有到晚上基建科的全体人员才会坐在办公室里，汇报工作，填写施工日志。辛苦了一年，为全厂职工生产生活备足了水源。

当时的银行干校没有电，也没有自来水。点的是煤油灯，吃的是小河沟流进蓄水池的水，公共厕所也只有两个，一个在 2、4 宿舍西头河边，一个在教学东楼即现在招待所东头围墙边。水和电是开工前的大事，也是我们水电组的重要任务。给排水系统由我们组长蒋本隆负责设计并组织施工。生活区室外排水管道由我负责放线，组织人员挖管沟，安管道，并在 9 宿舍后边围墙外修了一个简易的临时化粪池。电气由技术人员负责设计并组织人员从东方瓷厂的电厂架线，而后进行生活区室内外电气安装，

使家家户户都通水通电，有了自己的厨房厕所，改善了职工的生活条件。通信方面也由唐发强同志负责，鉴于913厂是保密单位，特从成都市电信局、彭县电信局的机房各接两对专用线到厂，解决了通信问题。

经过先遣人员一年多的前期筹备，1964年3月10日，913厂建厂奠基仪式在厂区工地举行。现场彩旗飘扬，锣鼓喧天，鞭炮齐鸣，我们913人辛苦多年、折腾多年、期盼多年的一天终于到来。

913工程开工了，由西南三公司承建，工期不足两年，时间紧任务重。厂区占地一百几十亩地，总共有9栋厂房，厂区外还有不少工程。电气方面要在厂区后面山脚下修一所35KV变电站，站内由唐培强负责，站外由冯芝邦负责。当时灌县蒲阳到关口还没有公路，也没有汽车通行，一二十公里的路程，来回只能步行，其间的辛苦不言而喻。

给排水方面是西南给排水设计院设计。水厂建在小青白江东约300米的乱石滩上，院内修建了水泵房、配电房、投药室、值班室及500吨清水池一座。3眼深井，要修建3座深井泵房，安装3台深井泵，抽出的水送到水厂清水池，还要安装两路给水铸铁管，总长度达6公里左右。为适应战备需要，这两路给水管线相互平行，两管之间多处有联通阀门控制，即使炸断一根，仍能正常供水。供水系统在甲乙双方的共同努力下于1965年8月正式投产送水。排水系统，因为没有城市管网，必须修建一座污水处理厂。厂址定在厂区下游500米处。污水处理厂院内建有污水泵房一栋，值班室、化验室一栋，投药室一栋，采用生化处理方法处理污水。流程是积水池——污水泵——流槽——一次沉淀池——污泥厂——生物滤池——二次沉淀池——污泥厂——投药消毒井——化验——排放。

事不过三，1965年11月15日，913厂终于竣工投产。京津工作组17人中有13人留在了913厂。

作者简介：

骆文富：男，1936年生，江苏如皋人，工程师。1959年于扬州建筑工程学校（今扬州大学）给排水专业毕业分配到天津754厂基建科工作，从1960年至1965年三次参与913建厂工作，1963年正式转入913厂。长期从事给排水和采暖通风技术工作，1994年退休，现居913老厂生活区。

工　伤

顾舟伟

锦江油泵油嘴厂是由上海柴油机厂包建、无锡油泵油嘴厂支援于1966年开始筹建的。因“文化大革命”几易厂址直到1970年2月才从四川彭县小鱼洞搬到彭县关口砖瓦厂新厂址，当年3月破土动工。

我是1970年5月从上柴厂支内到锦江厂现场的。当时被工厂军管会安排到办事组任秘书。工厂秘书工作很琐碎，行政事务、会议记录、文件起草、部门协调、领导交办事项等。每天只觉得忙忙碌碌无空闲。当时工厂边基建边生产，厂里各部门都很忙，但在机关工作的干部稍有空闲就会主动到施工现场参加基建劳动，厂部也制定了干部参加劳动的制度。

记得是1971年7月6日。这天是机关干部劳动日，早上一上班我就在办公室换了工作衣准备去生活区基建工地。刚出办公室，军管会赵主任要我起草一份文件，并要求我明天完成。他看我已穿了工作服就说情况特殊你今天劳动就不必去了。我说今天是干部参加劳动日我还是先去工地，文件我晚上加班保证完成。这时时间已是上午9点（工厂7点上班）。离开厂部办公室我直奔生活区基建工地，在去的路上正巧还碰到我爱人（厂医务室医生）周美芬，她从医务室下来去车间巡回医疗，互相还打了个招呼。

到了工地一看，抬水泥预制板、抬砖石、抬黄沙的都已有搭档，同事们正干得欢，号子声此起彼伏，我只好在黄沙堆旁铲沙。但我有点不甘心，我想平时工作忙没更多时间参加劳动，今天既然来了就得有点质量，况且我经过部队8年锻炼身体健壮，抬扛挑一百五六十斤都没问题。于是，我就在现场找寻搭档干重活。一晃眼瞧见机关的童××走过来，我就对他说我们俩搭档抬黄沙如何，他一口允诺。黄沙筐是现成的，抬沙的楠竹扛棒没有，工地上脚手架都是楠竹捆扎的，童××很快在工地现场找了一根楠竹，只是比标准的楠竹扛棒长了一截。沙筐装沙时我还叫两位铲沙的女同事多装些。童××个子比我矮，他自然在前由我殿后，为了让他减轻点肩上的重量我把沙筐绳索往

后拉，他不甘示弱就把肩往后移。我们俩就这样起步上了脚手架。

这幢宿舍是石打垒建筑（当时“学大庆”提倡干打垒）。施工队伍是四川筠连县的建筑队。他们搭的脚手架很不规范，脚手架两边也没绑栏杆，安全性很差。那时我们也顾不得这些，只是喊着号子踩在摇晃的脚手架上直奔四楼。只片刻我们已到四楼，前杠的童某已踏上四楼层面的预制板准备往左拐，这时我却还在脚手架的斜坡上。由于我们走得快，楠竹杆前端又伸出很长一截，突然楠竹杆前端撞在墙上，因急转弯和撞击反弹产生的两股合力将我猛地甩出脚手架，从四楼坠向地面，摔昏了过去。

在场同事迅即将我抬到医务室抢救，我醒来时已躺在医务室的病床上，床边围了很多领导和同事，医生正在为我处理头部创伤。看到我满脸鲜血，呼吸困难，我爱人急得直哭。我一醒来本能地动动两脚，能动说明没有瘫痪，左手举起没事右手却抬不起来，右脑侧和右额有创伤，胸部呼吸很痛。领导决定马上送我去成都四川医学院附属医院抢救。

当时厂里没有救护车，运输队很快开来了解放牌大卡车。为了减轻因路面颠簸而增加我的伤痛，运输队在两侧车厢板间绑起绳索，再将担架放在绳索上。我躺在担架上，周文龙等四个同事在敞篷车厢的四角站着，各人一只手紧拽着担架柄，另一只手抓住车厢板稳住自己。司机何从万师傅一贯以驾驶技术高超闻名全厂，他开得既快又稳。同事王顺才不顾自己安危站在驾驶室右侧踏脚板上，左手抓着驾驶门右手摇着红宝书（毛主席语录）代救护车警铃。他一边挥手一边声嘶力竭地吆喝着路上的行人和车辆让道。要知道当时的成彭公路只是一条两车道的沙石路，既狭窄又坑坑洼洼的。我们这一路如风驰电掣一般，见车就超。而迎面来的车辆见我们的车来势凶猛，特别是车头外还站着一人手挥红宝书，知道情况有异，于是赶紧避让。我躺着不能动弹，耳边只听得汽车喇叭声、人吼声响成一片。有时我睁开眼睛看到同事们焦急的脸色，知道他们正在尽一切努力为我抢时间，我顿时从心底涌起无比的感激，我的战友们多好啊！尽管从工厂到成都四川医学院附院有 60 多公里的路程，正常情况下要开近 2 个小时，可他们这次却创造了奇迹，只用了 50 分钟！可见大家为了救我承担了多大风险。

经医院检查我的伤势很重，头部右侧凹型骨折、右锁骨骨折、右侧肋骨断了八根、胸腔因肋骨刺破有气胸、脊柱骨胸 12、腰 1 压缩性骨折。这些伤全都在右边。听护理我的同事说，当时我摔下时工地上都惊呆了。有人看到我连人带筐一起掉下来。那装满黄沙的沙筐足有二百多斤，自由落体的坠落速度与重量成正比，沙筐掉得比我快，待我摔到地面时恰好臀部右侧斜坐在沙筐里，而右背和头部猛烈撞在底层房柱上。幸

亏掉在沙筐里，否则工地现场到处都是石块，肯定当场就“光荣”了。

也许是年轻、体质基础好，加上爱人和同事们的精心护理和照顾，我在四川医学院附院住了一个月，待气胸治愈后我就出院回厂疗养。在厂医务室又住了二个月后去四川医学院附院复查，得知我的伤基本痊愈后我就要求上班。领导和同事们都劝我再休养一段时间。但这时厂里生产、基建正热火朝天地展开，我又怎么能休息呢！

我在锦江厂工作了22年，每当上下班走过生活区林荫大道旁的这幢墙上刻着“放眼世界”的石打垒宿舍时，我都会下意识地看它一眼，脑海中就会出现当年同事们奋力送我去成都抢救的惊险的一幕。这一幕是那么刻骨铭心，至今难以忘怀。

2011年5月写于成都

作者简介：

顾舟伟，男，1944年生。1970年由上柴支内到四川锦江油泵油嘴厂。经济师。历任厂办主任，机加工车间主任，经济计划处处长，副总经济师等职。1992年调成都教育仪器厂任厂长，中外合资麦克奥迪教育仪器公司常务副总经理。现已退休。

“磨合期”中的火花

潘惠良

大凡三线厂矿，大都是傍青山、依绿水，远离都市，这差不多已是大家的共识。可说起伙伴来，就众说纷纭了，是兄弟厂矿、还是协作单位，或者是配套企业，我说都不是。说到伙伴当推厂矿周边的农家兄弟。就拿我们锦江厂来说，北靠山丘，南面田野，像城堡，更像孤岛，周边是什么，自然是广阔的农家天地了。

这农家天地养育着我们，而我们也给这天地提供了机会。农民进厂打短工，做生意，赚额外钱，厂里的职工从他们那儿买粮、买菜、买生活所需，这就叫水乳交融，互相依靠着呢。

可这紧密的关系却不是一天两天就能形成的，用现今的话来说，要经过“磨合期”，非得磕掉些尖牙利齿什么的，它才会平整。这又为何？原来农民有农民的习性，而工厂呢自有工厂的规矩，这二者一碰撞，难免撞出火花。这不，建厂以来，“工农矛盾”多有发生，本不为奇，可这一次却非同小可。

这事情的缘起是农民来厂挑肥。那时厂里的厕所都是旱厕，一般都由附近生产队将旱厕的粪便清运出去肥田，这本是两全其美的好事。可这农民每次清运总是来得很随意，而全不顾厂里须下班之后才允许他们进厂的规定。这上班时间嘛，总归要讲秩序、讲卫生的，农民兄弟却不管“这一套”。为此经常产生矛盾一直调和不了。这一次又发生摩擦了，双方互不相让，剑拔弩张，厂门卫眼看招架不住，一个电话打到厂部，厂长和管保卫的武装部长等人急忙赶来，谁知双方情绪激动，竟不能控制，以至于动起手来。那些农民是“有备而来”，顺手操起扁担，一阵挥舞，把武装部长他们打倒了，连厂长也挨了一扁担。这一来急坏了一旁的武装民兵，情急之下，那位愣小伙子操起那巡逻时配备的冲锋枪，朝天就是一梭子。

枪声并没有引起厂区车间的注意，那机器轰鸣着，哪听得到。可厂门外的单身宿舍的人们听到了，那些单身小伙子们听说厂长被打，厂门告急，一下就炸了窝。那都是些热血青年、莽头小伙，如何肯依？于是纷纷执棒、提棍冲下楼来，与那些农民撞

个正着，双方更不搭话，一场混战。这一下农民们可吃大亏了。你想，厂里那些小伙子个个精壮，身手又特别矫健，只几下，就把那些农民打得落荒而逃。

这一来事情严重了，和附近的农民大打出手可是第一回。吃了亏的农民岂肯善罢甘休？果然，返厂的交通车带来了消息，说附近公社的武装民兵正在集结，似乎将对工厂“采取行动”。一时间阴云密布，气氛紧张。于是厂里召开紧急会议，决定为保证全厂职工的安全，组织防卫，全厂职工一律不得外出，以防事态扩大。另一方面，拟通过组织调停。

于是全厂进入“战时”状态。好在有“文革”中“文攻武卫”的经历，大家纷纷“武装”起来，杠棒、扁担、铁棒、铁棍、安全帽、消防钢盔，一时间纷纷“出笼”。随后各单位分赴指定“防守”地点。当然大家还不忘之前打斗中受伤人员，纷纷去医务室探望，那位杨部长一再嘱咐大家小心防卫，并要整理好情况报告等等。于是我们车间就到了招待所楼上，在楼顶上居高临下，俨然筑成一座碉堡。当晚就由全体男同志值班。随后高音喇叭响起，由厂里那个口才极好的天津人于学文广播“人不犯我，我不犯人，人若犯我，我必犯人”等等告示，接着播放《西江月·井冈山》等歌曲，鼓舞大家的士气。我们睁大眼睛认真注视下面那黑漆漆的竹林、田野，一有风吹草动就拉响战斗警报，可就是毫无动静。于是广播也停了，大家也懈怠了，抽烟、闲聊。到了下半夜，瞌睡也来了，干脆裹着大衣就睡，及至天亮就下岗休息。四处打听一下，根本没有什么“战事”发生。据说有小股农民企图来犯，但慑于工厂壁垒森严，终不敢轻举妄动。然后有“川拖”分来的几个小伙子闲得发慌竟主动出击，在一农户中搜回了许多厂里被盗木材。而紧临工厂的那几家农户，为确保自身安全，早已人去楼空了。

于是大家白天休息，晚上值班，僵持了两天，大家有点沉不住气了。这进不能进，出不能出地被困在“孤岛”上不是办法！再说生活上也犯难了。于是人们焦躁起来，也不知谁出了个主意，“找厂长去”！于是轰的一声，大家就一下聚在那个管生活的陈厂长楼下，纷纷要求解决问题，那陈厂长慌忙出来劝慰，可憋慌的人群哪里肯依，正下不了台，忽有人急急地来到厂长身边，悄悄耳语几句，就见陈厂长脸色大变，厉声喊着厂民兵队长“戴增荣，有情况，赶快集合队伍”，人群一听有情况，自然就轰的一声散了。当然也有“高人”笑着说：“有什么情况，你们上当了。”现在说起就算笑话一则，其实当时大家心里已经明白，锦江厂非“世外桃源”，它实在离不开下面那广阔的天地，更何况那急风暴雨般的“文化大革命”，那个“文攻武卫”早已成为历史，大家只是憋得慌，盼着早日解决问题罢了。

事情确也得到顺利解决。第三天广播就响了，宣读了厂里和隆丰公社的联合声明，大意是事件经协商已达成共识，当地公社保障工厂职工外出的人身安全，职工可放心赶场、买菜、出游等等，厂里也欢迎附近农民来厂清运粪肥做生意、打工等等，阴云一下子就消散了。原来党委丛书记他们头脑清醒得很，早就在协商解决办法了，再说人家公社书记也不是“混饭”吃的，听说他得知工农发生打斗后发布的第一个命令就是不准公社武装民兵出动，人民内部矛盾何需动刀动枪，何况那时正是“拨乱反正”的年代。又听说附近的农民也憋得慌，不能来厂，岂不是自断财路，都在埋怨那些个惹事的农民太冲动，再说被打伤了，医疗费可没有地方报账。

这“摩擦”出的火花，谁也没有料到来得那么快，那么猛，可消失却是那么的平淡，那么自然。事情过后，谁也没有再提起，就像从未发生过似的。打那以后，工厂和农民兄弟再也没有发生过冲突。人们学会了克制，学会了相处，因为大家终于明白，谁也离不开谁：大家都是伙伴，是兄弟姐妹。

作者简介：

潘惠良，1948年生，1971年由上柴支内到锦江油泵油嘴厂，车工，助理工程师。2003年退休。现居成都市。

策底河畔
——往日的记忆

张惠儒

陇东腹地，六盘山东麓，有一条小河静静地流淌着，它发源于六盘山脚下，不知是谁给它起的名字——策底河。策底河畔山清水秀，一年四季山花烂漫，春天山桃花、樱桃花、梨花、杏花；夏天野蔷薇、野丁香花；秋天的山菊花、山丹丹花，还有叫不上名的野花；到了冬天雪后天晴雾凇挂满了树枝，晶莹剔透的冰花十分美丽。满山的中药材有党参、当归、黄精、柴胡、大黄……到处都有野果，夏天草莓、野山杏、野樱桃，秋天李子、野葡萄、秋子梨、山核桃，秋雨过后还可以采到木耳、蘑菇……当时代的脚步走到一千九百六十九年初冬时分，这里一改往日的寂静，开始喧嚣起来了。随后的几个月里，来这里的人越来越多，有建筑工人，有周边各县的民兵，还有穿军装的军人。几路大军齐头并进，熙熙攘攘好不热闹。当地的老百姓在猜测，这么大的动静，国家要在这里干什么？

原来由于珍宝岛事件和一连串的中苏边境冲突发生后，苏联在中苏、中蒙边境陈兵百万。在这样的国际形势下，我国开始了第二次“三线建设”的高潮。

而六盘山麓的策底河畔，被选作 69 式 40mm 反坦克火箭筒的配套（引信、火箭弹、发射筒、光学瞄准具）生产基地。建厂指挥部就设在策底河畔阳山坳的半坡上——“五二工程建设指挥部”。指挥部的领导是由国家第五机械部、兰州军区、甘肃省军区、甘肃省国防工业办公室、平凉地区等有关部门的领导组成。为了保证生活物资供应，平凉地区商业局专门成立了“矿区公司”。在计划经济条件下，以最大限度地保证近十万人的吃、穿、用。

由此，被称为大三线的军工企业，国营前进机械厂（5204 厂）、国营胜利机械厂（5203、5213 厂二厂合一为 5203 厂）、国营跃进机械厂（5207 厂）在这荒寂了不知多少年的山沟里诞生了……

我们兄弟几个就是在这个时候，1970 年秋天从兰州的各个中学，分配到山沟里的前进机械厂（也就是国营第 5024 厂）。根据年龄排行是：大哥（小号兼小提琴、二胡、

板胡）来自兰州十中；二哥（长笛兼二胡、三弦）来自兰州十二中；三哥（黑管兼二胡、小提琴）来自兰西铁中；四哥（长号）来自阿干镇中；五哥（鼓手兼打击乐）来自兰州六中；六哥（圆号兼大提琴）来自兰西铁中；七哥（萨克斯兼琵琶、大阮、三弦）来自白银银光中学。为了我国的国防建设使我们这些不同年龄，不同姓氏的兄弟走到了一起。又因为上中学的时候，都在各自学校的文艺宣传队待过，也算是文艺爱好者，多少都懂点乐理，会几样乐器（虽说都不精），通过乐器上的切磋增进了友谊。那个时候山沟里的生活太单调，每周的电影就是“老三战”，《地道战》、《地雷战》、《南征北战》和“八个样板戏”，偶尔也有平凉地区或各县的文艺团体来慰问演出。厂党委政治部、宣传部、厂工会为了活跃职工的业余文化生活，也组成了男女篮球队和文艺宣传队。我们哥几个就是在文艺宣传队这个特殊的集体里，通过互相认识、摩擦碰撞、互相谅解才有了今天的感情。

工厂的业余文艺宣传队，一般是在逢年过节，上级文艺调演时，大家从各车间抽出来，临时组织到一起，根据工厂领导的要求，策划和编排节目。演员、演奏员各练各的基本功，根据进度编排合练、走台，时间紧任务重，谁都不马虎。

大哥的小提琴、二胡、板胡拉得都不错，可是他还有个偏爱，那就是小号。自从得到那把小号后，一年四季他是冬练三九，夏练三伏。运气、拔音、指法、口技……冬天冷只吹得小号冻住键子，夏天热吹得小号变了音，下了多大的功夫，常人是难以做到的，到如今五十几岁的人，照吹不误。

我和大哥认识是在 1971 年夏天，在兰州培训时准备“十一”国庆节的业余演出，算起来都三十六七年了。大哥待人厚道，处世为人都是我们的榜样。平时话虽不多，不论谁有问题，他总是能帮你解决。还有我们的大嫂子，自从她和大哥确定恋爱关系后，我们做小弟的都沾光，缝补洗涮是经常的，现在大嫂在我们弟兄中都是说一不二的。

那天七哥看了我的博客说“把他写得太简单了”，我说还没到复杂的时候。我们哥俩是 1971 年认识的，当时我俩都在兰州通用机械厂培训，他在三车间学习铣工，我在二车间学习锻工。他家不在兰州，因此住在建兰饭店，和我家住的地方距离不到两公里，每天上班在我家门口乘十路车（兰州西—西固城）碰见相互打个招呼。1971 年国庆节全国准备大庆一番，兰州各大企业都准备了大型的彩车，我们培训队也和各单位一样，准备了节目，这是我和他第一次亲密接触。突发“九一三事件”，全国实行一级战备，一切事宜都放下了。

当年的 11 月底我们结束了培训任务，准备好行李，登上了东去的火车。火车一路

上在渭河沟里爬行，看到渭河两岸的山上郁郁葱葱还挺漂亮！当时我心里想如果我们的厂区也是如此就好了。火车到宝鸡我们下了车，坐上汽车摇摇晃晃跑了150多公里，到了厂里一看，这里的山沟宛如一线天，夏天好一点，到了冬天见不到几个小时的太阳。到了厂里我俩分开了，他在二车间机修班，我到了十一车间锻工班。一入厂首先的是保密教育："不该问的……不该记的……不该打听的……"等等，几个"不该"教育完了，全下了车间。

当时中苏关系紧张，苏联在中苏、中蒙边境陈兵百万，苏联的导弹正指向我们。我们必须能文能武，能打能藏。全国都在搞大"拉练"，我们也不能闲着，春节过后厂里就组织了一批人拉练。我和他又在拉练大队的宣传队相遇了，这是第二次亲密接触。我对他有了更进一步的认识：聪明、好学，乐意助人。就是有一条，他的脾气属"牛"！犟起来八匹马也拉不住。不过我俩可能是因为有缘，在宣传队里处得挺好。经过十多天的拉练我俩更进一步增进了友谊，回到厂里以后也就常来常往了。最让我难忘的是我俩的第一个探亲假，他邀我到白银他家去玩，我冒冒失失的到了他家以后，他父母待我特热情，使我终身难以忘怀。

随着岁月的更迭，我们这些人大部分到了谈婚论嫁的年龄。我和七哥还是童心未泯，玩心不改，还是两条"光棍"。记得那是1975年国庆节前后，厂宣传队集中排练、演出。厂党委、工会把我们全部集中在工厂三区（火工区）的石头楼上。看官要问为啥叫石头楼？是因为建厂时建材缺乏，砖瓦供应不上，就地取材开山放炮炸石头，用石头建的一幢三层楼房，住在里边冬暖夏凉。话题扯远了……还是继续说我俩，庆祝国庆演出完以后，谈恋爱耍朋友的全跑了，偌大个石头楼就剩我和七哥两个人。好在我有煤油炉、锅碗齐全，当年5月探亲从河北唐山老家背回来的大米，我焖了一锅米饭，从小卖部买了些罐头，为了庆祝国庆节还买了一瓶葡萄酒，结果我俩全喝醉了。

从这次集中以后，我们乐队的几个哥们就来了个不成文的规定：平时把乐谱发给大家，每周日下午集中练习，这段时间大家进步很快。1976年夏天厂里决定排练《长征组歌》，厂工会派大哥和七哥去西安，联系陕西省歌舞团抄写《长征组歌》总谱。六、七月的西安，流火的季节，大哥和七哥顶着酷暑，凭着对音乐朴素的爱好，硬是把《长征组歌》总谱用手工抄了回来，当时可以说是一个壮举！我们手捧着沾满汗渍的大谱表，当时的心情难以言表。工会高主席是个文娱活跃分子，他带上厂工会全体人员：副主席贺大姐、干事李大姐、夏大姐；老卢、老刘、老张、老郭……一个不落，全部出动，厂团委积极配合，组织起近百人的合唱队。为此高主席从西安844厂借来了全套的演员和乐队的演出服装。排练最困难的是合唱队的分部（高、中、低声）合

练，经过厂工会、团委的支持帮助，乐队、合唱队的共同努力，顺利通过彩排，并按计划演出，演出十分成功……可惜的是没有留下当时的影视资料。

作者简介：

张惠儒，男，1954 年出生，河北省唐山市人。1970 年 9 月由兰州西站铁路中学招工进 5204 厂，曾任锻工、厂团委干事。1982 年 5 月调兰州铁路局工作。

一封电报的故事

——万全华

在我们年轻的时候通信还很落后，固定电话很稀少，没有BB机，没有手机，没有电脑，更没有网络。人们的信息交流主要靠邮政信涵，从上海发一封信到厂里一般需要5~6天。使用长途电话很麻烦，需要到邮局去申请，邮局受理后就得耐心等待，有时要从早上等到下午，直到邮局下班也接不通，只能翌日再去。如果接通了，服务员就会大喊，“安口，安口，谁要的安口”。我应答了她就说2号电话间的安口通了。我就跑进约1平方米大小的电话间去对着话筒使劲叫，竖起耳朵用力听。如果运气好，当天可以通过长途电话完成联络。实在事情紧急就发电报，但很昂贵，电文一个汉字3分钱，地名算一个字，两个数字算一个字，所以就得惜字如金了。电报稿必须用专用稿纸书写，写完后交给服务员点字收钱就完事了。民用电报和军用电报不同，军用电报分有线和无线，明码和密码，即发即收。而民用电报均是有线明码电报，电报从上海到厂里，和铁路一样，中间要好几次中转，所以电报从发出到收到一般需要二至三天。

这里我记录下这个因为通信手段落后而发生的故事。

1976年春节，因厂里加班，我没有和女朋友一起回上海。过完年的一天，接到一份电报称：“我女儿已上车请到宝鸡旅社接。”还有署名，喔！是未来的岳父大人发的电报，时间、地点、人物三要素少了俩，只缘于他老人家进扫盲班认的字太少。分析一番后，我决定还是马上去宝鸡。

在长途汽车上看着翻滚的乌云，感觉就要下大雪了，听说过大雪封山的事，但想到马上可以见到女朋友，激励我一往无前。果然刚过陇县，鹅毛大雪就来了，班车被大雪撵着到了宝鸡。

下车后趁天还没黑，赶紧以东方红旅社为中心向四周旅社查询，但直到万家灯火，也一无所获。这时街面上的积雪已经很厚了，我又回到火车站，再等到上海来的列车走过，下来的最后一名乘客也走了，也没等到我女朋友。又累又冷，回到长途汽车站

候车室，售票处大大的红字写着“雪阻路堵，何时通车，等候通知”再分析一下吧，觉得应该是走岔了，如果是这样，我的处境可有点不妙。一是雪阻到几时？好像听说这种情况堵个三五天是常事，十天半月也有的。二是身上没钱，女朋友去上海时都给她了，只剩储蓄罐里的十几块钱。本想接到人买票直接回厂是没问题的，可一时半会儿走不了的话，这点钱可能对付不到通车，恐怕要在宝鸡城里讨饭了（又不好意思到转运站去求援）。三是不知女朋友现在在哪里。于是决定：一、明天上班后确认女朋友是否回厂；二、手里的钱要省着花，今晚不能住店了，就学小说《创业史》里的梁生宝在候车室里对付一下。于是在车站找了个角落半蹲半坐地迷糊到了半夜，车站的人过来却把烤火炉的火压了，这下我再也打不了瞌睡，只有不停地转圈了，这会真羡慕身旁那些真实的“梁生宝”们睡在随身带的铺盖里的那个美。

第二天，雪还在下，上班后我就到邮电局向女朋友车间挂了个长途电话，这次很顺利，不到半小时就接通了，为了省钱，在电话里听到她们班的同事去叫她接电话后就赶紧收了线（长话以分秒计费），你想，如果同事没看到她在厂里，肯定不会去叫她（只花了3毛钱的电话费）。由此确认，女朋友已回到厂里了!!!

啊哈！这就只剩下我怎么脱离当前的处境这样一个问题了。

从宝鸡到安口共139公里，到千阳37公里，到陇县89公里，到县功11公里。如果坐宝鸡市5路公交到县功再步行到陇县，就一共要走78公里，每小时走5公里，需要15小时左右，碰到盘山公路抄个近路，兴许还能省点时间。我盘算着，现在是上午9点，到达陇县的时间应是午夜24时前，在陇县睡上半宿，第二天下午就可以回到厂里啦。说干就干，我马上买了10个馒头，10盒火柴，一根麻绳和一把镰刀片，又灌了一壶开水，就坐车去了县功（市内交通没有因雪停运）。

雪还在下，满世界一片混沌，路上会遇到什么困难险阻压根儿没有考虑，当年红军遇到前堵后追都能过雪山草地，我这不就碰上下雪吗，算不了什么。从县功上路后就是盘山公路，雪真厚啊，背风处都陷到膝盖了。我沿着盘山公路近路一直抄到山顶，下山时又趁雪厚一路溜下去，树茬钩破了裤子都不知道。一路上，饿了啃干馍，渴了喝冷开水。最不对劲的是鞋，鞋底是没有鞋花的塑料底，在雪地上行走滑得就像溜冰，且不防水，在雪地里很快就湿透了，脚在雪水里泡胀变嫩后被鞋帮磨得都是血泡。刚开始时一小时能走6~7公里，是按路边的里程碑计算的，后来脚上又冷又湿又痛又滑，速度明显慢了，到达千阳站时天已经快黑了。前面都是平路了，目标是陇县，还有52公里，得赶快走。在站边的台阶上歇了一小会，就又赶紧走。真累啊！坚持走到宝平公路第56公里里程碑时已是午12点了，感觉实在走不动了，用红军精神鼓励也不行

了。那时那里还很荒凉，四周一片漆黑，远处雪地上野狼眼睛的绿色亮点像鬼火一样飘忽着，由于我是沿着公路走的所以野狼没有攻击我，但是那像小孩哭的狼嚎，还是令人毛骨悚然。不行，必须要找一个地方躲一躲，真要和野狼玩，我可没有半点经验，再说自己也必须休息了，连续15个小时在雪地里步行了45公里路了。到哪里去歇呢？远处山坡上有灯火，可起码有一里路远，再说大半夜去敲老乡的门，不知会发生什么事情，可能会被老乡骂一顿或被当逃犯抓起来。不远处有一个老乡守菜园子的土坯房好像可以利用一下，赶快走到跟前一看，挂锁锁在外面证明里面没人，我敲掉土坯窗棂从窗户里爬了进去，擦着火柴一打量，屋里有炕，还有半屋子豆秸，嘿嘿，老天爷真照顾我。我在炕洞里点着豆秸，想赶快把炕烧热了好睡觉，捎带把鞋烤干了，还要把脚上的血泡处理一下，明天还要走路呢。呀，两脚有15个血泡，都快连成片了，先把血泡用镰刀片割破再挤掉血水，真疼！眼泪也下来了。

灶火有一把没一把地烧着，自己在灶火跟前打盹，鞋也在烤着，迷糊中闻到焦煳味，惊醒一看，火把牛皮鞋面烧煳了，鞋带也烧没啦，摸摸炕，还是冰冷的，豆秸倒烧掉一半，看来在炕上躺着睡是不可能了，索性把剩下的豆秸使劲塞满炕洞，让它慢慢烧去。必须抓紧时间睡一会，不然还有31公里路可能不好办。坐在炕上抱着膝盖约莫睡了3个多小时，天已有点发白，为防止被老乡发现后有麻烦，所以得赶快离开。脚一触地，钻心的痛，鞋没烤干，鞋带却没了，只好用房里的旧铁丝绑上凑合，为防野狼，还把老乡的镰刀带走了。想想今天实在是幸福，一脚油门十公里就过去了……

这时，我的打扮是这样的：棉袄面由于在土炕上窝了半夜，沾得满是土，裤子是挂破了的，破布耷拉着，鞋是拿铁丝绑着的，腿是瘸的，还拄了根棍子，活脱一个乞丐。

雪已经停了，被货车车轮轧翻的雪又冻成高低不一的疙瘩，伤脚踩在上面，痛得整个身体东倒西歪。经过又是7个多小时的跋涉，终于在下午1点左右到达了陇县站南面的木材检查站，已能看到车站的旗杆了。最令人高兴的是，居然看到安口到宝鸡的班车开过去，这就证明陇县那边的路通了。

水和干馍早已消耗光了。那时的公路旁不像现在，到处都有小饭店，随时都能买到吃的。由于大雪的影响，走过人口集聚地总是过了饭时，所以一路上只能靠那十个干馍撑着。从草碧出来时已没吃的了。没水喝问题还不大，抓一把白雪到嘴里还能凑合。到陇县时为了避免发生麻烦或误会，在路边的水沟里洗了把脸，使劲掸了掸身上的土，用足力气走到了车站。正好附近部队为帮助疏散旅客而派来的大卡车要去安口，赶紧花1.5元买了票爬上了车，车里早被人和行李塞满了，我没劲和别人挤，一屁股

坐到了一堆旅行包上就迷糊过去了，就听有人在叫，“饼干，我的饼干”。可我实在没力气挪窝，只好任由那位女同胞叫呀骂呀推呀捶呀的了。

下午三点多到了安口，正好碰到侯班长家拉煤，就硬挤上煤车回到12号楼前，硬撑着回到四排窑洞宿舍。没找到吃的，只好把大郭的酥油倒在开水里喝了，躺到床上就昏睡过去，直到第二天下午才被女朋友哭着叫醒，她怕我醒不过来了，呵呵呵！

总结了一下，在近50个小时里，蹲着坐着迷糊了约6个小时，吃了二斤干馍，算上在宝鸡市里找人时走的路，在雪地里步行了近90公里，搞得是又饿又困又累又乏，和当年的红军比差远了。我确实佩服红军战士，条件比我差多了，却能爬雪山过草地，心里禁不住喊：向红军战士学习，向红军战士致敬！嘿嘿！

还有个体会，我相信亲人之间有第六感觉，我在外受难时把我妈急得到处打听问一同出来的家里人有没有知道我在外面碰到了什么事。这在后来回到上海后的日子里的好多事情都有过验证的。

这事如果放在现在就不是事了。现如今有手机、短信、视频电话、电子邮件、QQ等等方式，再复杂的事情，轻而易举就搞清楚了，还能全程跟踪，至于那么受罪吗！还是社会发展好啊！社会发展了，经济就发展，技术就发展，所以“发展才是硬道理”。

这件事对我来讲，绝对是个锻炼和考验。现如今日子好过了，有很多人花钱去参加野外生存训练找刺激，而一些险境还是人造的，训练中也是有保护的，所以参训就跟玩儿似的，白花钱。俺却是真正的“野外训练”，既省钱又有效，真正地锤炼了自己，如果以后再碰到什么事，我保证做得比这好，比如我会穿一双哈尔滨人爱穿的雪地靴，防滑防水又暖和。

我打听过，那个时候，52工程那一片，再没有一个人能在那样的条件下敢从宝鸡走回厂里的。我确实有一种很骄傲的感觉哩。

作者简介：

万全华，男，1951年出生于上海宝山县，1968年下乡务农，1971年招工进5204厂工作，1986年回沪，现为上海旌文机械制造有限公司负责人。

梅竹兰香伴忠魂
——汪正东同志骨灰撒放记

熊株陵

春雨潇潇，天低云暗。浦沅工程机械厂生产区桥头的花园里，花草凄然，哀乐低回。一捧捧鲜花、伴着汪正东同志的骨灰，携着周围的凝重，沉沉撒落在梅花、玉兰和柳竹四周的泥土内，为浦沅厂的创始人之一、忠诚的中国共产党党员、厂党委副书记汪正东同志的一生画上一个圆满的句号。

根据汪正东同志的遗愿和亲属的安排，1997 年 4 月 17 日 14 时 20 分，汪正东同志骨灰撒放仪式隆重举行。汪正东同志永远回到了他所眷念的浦沅热土。

汪正东同志生前在樟树湾参与了浦沅工程机械厂的创建，樟树湾的柳竹、玉兰、梅花将永远相伴着汪正东同志的英灵。

喇叭里哀哀响起牵魂夺魄的《安魂曲》。

14 时 15 分，两辆专车缓缓驶来，汪正东同志的骨灰在亲人的护送下，最后走过他战斗、生活了 27 个春秋的浦沅厂区，走向他永远的归宿。车轮轻吻着大地，沙沙的声响低诉着不尽的哀思；路边的香樟、玉兰，都挂着晶莹的雨花，默默地目送着这位可亲可敬的老人；渐河边、花园内，一片葱绿，一片静谧，充满灵性的大自然在静静地迎候一位赤子的回归。

这是一个隆重的葬礼。

集团公司领导杨合林、王贵仲、史宏杰等前来为汪正东同志送行。

汪正东同志的夫人、三个子女以及亲属含悲忍泪出席了这次不同寻常的葬礼。

集团公司党群系统负责人、生前好友代表 50 人肃立在周围与汪正东同志举行最后的告别。

汪正东同志的儿子汪一凡捧着父亲的遗像缓缓走来，他要让父亲再看看他为之奋斗了二十多年的浦沅；汪一经泪流满面捧着他们敬爱的父亲的骨灰盒，骨灰盒上鲜艳的红旗在沙沙春雨中显得格外夺目，像一团火在风雨中跳跃。汪一平手中用鲜花扎成的花圈的缎带上写着“尊敬的父亲安息吧”。

默哀三分钟，人们思绪万千，无比怀念这位令人敬重的老人！

向遗像三鞠躬，人们泪水涟涟，向这位正直清廉的老战士致意！

是的，他们做儿女的都应为有这样一位好父亲而骄傲。

汪正东同志骨灰撒放仪式由集团公司副总经理王贵仲同志主持。

图为汪正东同志生前留影于浦沅厂

汪正东同志的夫人将花圈轻轻地安放在一株枝繁叶茂的蜡梅树下，缎带上写道：老汪走好。她轻轻地捧起一捧拌着花瓣的骨灰，在党委副书记杨合林和工会副主席董承森的搀扶下久久不愿撒放……

党委副书记杨合林代表集团公司党委轻轻地将老汪的骨灰裹着春雨撒进浦沅的土地，完成了老汪最后的遗愿。

在高高的玉兰树下，汪一凡、汪一经，汪一平手捧父亲的骨灰久久不愿撒去。眼泪啊你慢点儿流，让我们再看看我们的好父亲；春雨啊，你慢点儿下，让我们的父亲慢慢地走好。

一蓬翠竹像一座无字的墓碑，记录着一个老共产党员的无私与无畏。在翠竹下，汪正东同志的老战友、老部下以及亲属将老汪的骨灰虔诚地撒入浦沅的怀抱，让我们的汪正东同志在浦沅的热土上安眠！

14时35分，汪正东同志骨灰撒放仪式结束。让我们永远记住这一天，记住一位老共产党员对浦沅的忠诚，对党的忠诚，对共产主义理想的无比忠诚。

春雨潇潇，人们在春雨中久久不愿离去，仿佛灵魂都得到了净化……

（汪正东，1927年出生于安徽，1946年参加革命，1970年由上海工程机械厂支援三线建设，任湖南浦沅工程机械厂党委副书记，1997年病逝。）

作者简介：

熊株陵，1947年出生，大专文化，中共党员，高级政工师。下过乡，挖过煤，当过工人。后任《浦沅报》编辑、总编辑，宣传部副部长、部长。

附：浦沅工程机械厂简介

浦沅工程机械厂是由上海工程机械厂搬迁至湖南常德的三线企业，厂名取自上海

“黄浦江”与常德“沅江”中各一字。

工厂于1965年筹建，1968年7月24日一机部正式批准选址湖南常德樟树湾，定名为浦沅工程机械厂。

工厂于1969年动工，占地72.59万平方米，前后建起10个面积为7000平方米的车间，还建有子弟学校、幼儿园、托儿所、技工学校和全日制职工大学、职工医院、商店、邮局、银行、闭路电视台、《浦沅报》、俱乐部、图书馆、游泳池、足球场、科技大楼和高层办公大厦等。拥有职工6000余人。

退休后的王志远

1984年浦沅工程机械厂和长沙市新中机械厂联合在长沙建立浦沅总厂，下设常德、长沙、上海三地七个分厂，改名为浦沅集团公司。

在全国工程机械行业历届评比中，浦沅产品质量皆属优等，经济效益卓著，成为全国同行业翘楚。

90年代末期，由于决策规划不当，浦沅陷入经济困境。2003年由上级主管部门将浦沅并购给长沙中联重科股份有限公司，自此退出历史舞台。

王志远

作者简介：

王志远，中共党员、政工师。1934年出生于安徽省明光市，1951年在抗美援朝中任步兵班长，参加过上甘岭战役。1954年转入地方，1964年调入上海工程机械厂，1970年参加三线建设，先后任车间副主任、党支部书记、离退办主任。1994年退休。

浦沅集团公司外貌

赣中的秋天

曹国祥

秋临赣中，沉甸甸的稻穗遍地随风摇摆，满目灿灿的金黄色映衬在蔚蓝的天空下，像是一幅浓重欲滴的油画。盛装山乡的江西老表绽放出映山红般的笑容，丰收景色调响起孩子们麻雀般的欢叫；我们也为肌肤的凉爽感到高兴。食堂里的菜肴丰富起来了，品种多达五六样，而大家仍然热衷于星期天清早外出钓鱼捕虾。傍晚归来，沿途还会顺手“拿”上些阔边韭菜之类的蔬菜。晚饭在异常飘香诱人和热烈欢快的气氛中开始。才一会儿，眼光像闪电、筷子像雨点，众人风卷残云般把所有饭菜扫入了自己的胃里，混着烈酒、浓烟和香茶，将自己带进了“匪徒生活”。

那是翘首以盼了一周才得以明显改善的唯一的一顿晚餐，况且每个菜都放入了比食堂里多得多的油水。厂里有两位打猎好手，他俩的厉害之处不仅是胆子大，而且能自制猎枪。鱼虾的事他们不屑一顾，他们着重于打野兔、野鸡、飞鸟和大蛇。终于有一天，他俩在酒精的驱动下发出豪言壮语：要上鹅峰山打熊。可是，周日的夜晚，众人期待到的竟是被抬回来的满身污血的伤者！原来那天，他俩在茂密的树林里两面包抄黑熊时，其中一位朝着眼前晃动的地方开了枪，散弹顿时击入对面猎友的脸部，把他两只眼睛都打瞎了，酿成了一场惊动全厂的惨剧。结果被残者提前病退回了上海，伤人者从此不再打猎。

其实，向老表购买野物挺便利，譬如我们喜欢吃的山麂腿，一斤才七八毛钱，当然，其中的兴味是及不上自己猎取的。

随着秋的到来，当地的鞭炮生产开始进入高潮，秋的小镇也开始筑起了“火药桶”。20 世纪 60 年代的赣中鞭炮大多生产于老表家中，从“司背巷”的西边一直延伸到镇中心，贫困的家庭几乎都接做鞭炮，那种手工作坊式的操作不仅速度缓慢，更要命的是极其危险。灶间甚至卧室旁就是鞭炮加工场地和堆积鞭炮成品的仓库。老表在做鞭炮的时候，满地跑着孩子和狗，灶头照样烧着饭菜。我们看了心里直发毛，他们却熟视无睹，自然而然。终于有一天，我们宿舍旁边的老表家发生了撼动我们住房的

大爆炸，火光挟着滚滚浓烟冲向街面，大大小小的老表和狗们仓皇夺门窜逃，只听得猪在后院拼命叫。我们提着灭火机赶去救火（那时县里还没有消防车）。那天的老表为了已经丧失的鞭炮而捶胸跺脚、呼天抢地，竟然没有一点庆幸生命再获的喜悦。第二天，邻旁的老表家又开始着手新的建设，重置起鞭炮的生产。那是我们支内次年的事，随着以后各处时有的爆炸声，我们渐渐也麻木了。

鞭炮在这个小地方成了疯狂的商品，不仅满足于国内的需要，还漂洋过海出口国外。当地的富人和干部，大多家里储藏着鞭炮。我看到打开的大衣柜里满满当当堆着的鞭炮群，惊愕得说不出话。老表缓缓解释道："都那样。一来可吸潮，二来能娱乐，划得来。"那时节，喜气开始传送当地，恰是串门、说媒和张罗的好时光。

老表出门爱随身带上一条 2 米长、0.3 米宽的白布，当地人称之为"万用带"，广泛用途令人咋舌：赶路时包在头上当帽子，劳动时束在腰上当绑带，携物时挎在肩上当包袱，绝望时挂在树上当吊绳。

40 多年前的谈婚论嫁焦点在小姑娘的体重，越重越值钱。赣中的女娃从小大多瘦弱，遗传、少营养和挑担使得她们都长得矮矮小小的，有些还患有癞痢一类的皮肤病，但最晚 12 岁起，家里就着意豢养她、修缮她，任她吃吃睡睡、期望长得肥肥胖胖的"卖"个好价钱；如果婚前同居的女娃得了胎，那价钱会更高。

20 世纪 70 年代中叶起，厂里执行江西省国防工办指示，打破了清一色由上海人组成的格局，陆续吸收当地老表子女和干部子女进厂，绝大多数是小姑娘。那些干部子女的家境好于普通老表，进厂半年后居然都能长得杜鹃花般的娇艳，这可高兴了上海小伙子，于是，特别漂亮的小姑娘便成了他们首选的对象。随之的通婚糅合了两地的习俗和文明，这个地方终于开始变得干净了些、安稳了些、顺眼了些。

时移深秋，赣中的"秋风秋雨愁煞人"，可我们似乎缺乏类似诗人的情愫，倒触发了着手为一年一度的探亲作先期准备，"探亲"也逐渐成了生活中高频率的两个字。先期准备工作再多，首要的还是把身体整顿好。幸好小镇的饭店有 0.25 元/碗的猪肝汤卖，当地人嫌贵，我们却每周一次必吃。那时的猪肝很安全，一大碗里除了漂浮的绿葱，足足半碗都是猪肝！年轻的我们就喜好含有高胆固醇的食物，吃下去感到有力量，足以对付探亲回沪时大量年货的搬运任务。有一年，我们加大了营养补充计划，在猪肝汤的基础上再买罐头肉吃，结果把探亲预领的车钱也垫支进去了。那一年回到上海家中，我口袋里只剩下了 2 毛钱。

另一个重要举措是到镇医院开补药。当地以中医为长，药费又可全报销，唯一的麻烦就是要耐心"说服"老中医。那个瘦瘦黑黑的老中医拗不过单身汉们反反复复地

缠绕，什么“无病不是人”啊、什么“按青年需求，营养严重缺乏”啊、什么“独身可怜，行行好吧”等等等等，外加递上几支夺他眼球的上海香烟，慢慢地，老中医终于放弃了望诊和把脉的准确判断，很不情愿地按照央求开出人参鹿茸之类的成药（单身汉不喜欢汤药）。临别前，我们不会忘记朝着老中医可爱地一笑，老中医也不会忘记树起消瘦的手指告诫我们：“你莫病诶。小心别乱吃哟。”渐渐地与老中医混熟了，有时，居然能达到“心照不宣”的境界。逢到老中医高兴，还可以弄到集体去地区医院的转诊单。地区医院在距离我厂1个小时车程的地级市里，凭着老中医的转诊单，路费和住宿费也可报销，岂不是集体旅游?!

一天，12个上海小青年开开心心地跳上赴地区医院的县班车，住进了军分区招待所。那个夜晚，饭后的年轻人猛吃5元钱买下的一麻袋令人垂涎三尺的赣橘，相互之间扔橘子皮嬉耍，后来升级到扔橘子、枕头和被子，再发展到在床上打架，并拌着刺耳的哇哇喊叫声。正当玩得兴头上，却遭到被招待所叫来的军分区士兵严厉制止。我听得一位服务员悄声嘀咕：“比癫公还癫!”

“比癫公还癫”引发着多事之秋：为了努力平缓肚子与口袋的进出矛盾，有人去捞水库的鱼。一旦被老表发现，拔腿就跑，百米之内老表是追不上的，任听脑后稀里哇啦的训斥声渐渐远去。为了全面兼顾温饱过后的精神食粮，有人深夜翻进已被查封的县中学图书馆去“借”书。如果被值班的老表撞见，立即主动递上香烟，并诚恳说明原委，常能得到意外的同情。为了进一步丰富工余体育活动，有人擅自撑出老表的渔船，荡漾于湖光山色之间，陶醉得将船抛于数公里之外一走了事，而万一被老表逮着，那后果就不容乐观啦……每年此时，当一夜秋雨悄然潜入干旱的土地，早晚气温暗降了一点，意味着漫长难熬的夏天终于行将过去，敏感的心总禁不住蠢蠢欲动起来，于是就会印留下一连串幼稚的足迹和数不清的愚蠢故事。我在想：莫非当年支内，有意安排大上海的人们十月金秋踏上此地，是把沪赣最好的一刻呈现给双方？恰如相亲的人儿展示最美好的一面；蜜月过后的全貌已无需遮盖，反正是既成的事实了。后来的20年岁月证实了这一点。

当年，支内的上海人携带了大量的先进装备和先进技术轰轰烈烈来到这个清贫闭塞而又淳朴慷慨的山区扎营，意在“备战备荒为人民”，结果兜了一圈，陆续又像散兵游勇似的悄然离去，大部返回了上海，有些去了江浙两省或者南方的广州和深圳，还有几个长眠于赣中。

今天，当我敲打着键盘，随着思绪蹦跳出串串文字，迷蒙的眼光却穿越荧屏，仿佛又望见了一个掮着钓竿的年轻人，他走在河流淌过的群峰中，披着秋风，映着秋日，吼起改词的歌：我的家在黄浦江畔，那里有高楼大厦……他一路走来，走到现在的我。

远去的岁月

祁远明

现在城里过年，一年不如一年，感觉没有年味儿。家里人口少，跟前又没有亲戚，过年变得很冷清，于是过年期间就动员老父亲出去走走。老父亲说想回老厂去看看，正和我不谋而合……所谓老厂就是地处陕西洛南山中的那个三线厂，提起三线，70后已经知之甚少，更不用说80、90后了。

为了支援三线建设，父亲1966年从北京来到陕西，开始了老厂的选址和筹建。当时地处秦岭南坡的洛南交通闭塞，条件艰苦。选址初期没有办公、宿舍用房，借住在当地农民的牛棚里，四面透风，人和牛住在一起，条件十分艰苦。经过四年的艰苦奋斗，工厂建设已粗具规模。参与前期建设的人陆续返回北京，领导征求父亲意见是否也要返回北京，父亲表态：毛主席他老人家为三线建设睡不着觉，我要为他老人家分忧。那么艰苦的日子都过来了，现在条件这么好了，我要扎根山沟干一辈子革命。就这样父亲留了下来。为了支持父亲工作，母亲带着我于1970年4月从北京来到了洛南，那一年我还不到5岁。

我的记忆从这时起开始连续了，在北京的记忆都是片段。那时搬家非常简单，没有家具，一个柳条箱子、一个大包袱皮就将全部家当带走了。坐了多长时间的火车我已记不清楚了，反正从西安到厂子汽车坐了将近一天，到厂子时就快下班了。小小的我几乎睡了一路，当睁开眼睛时，周围全是山，山上长满了树，山头圆圆的，很漂亮。我还是第一次见到山，非常兴奋。到厂后住房还没有安排，临时安排到了“356”办公室。为此后来父亲被批斗，罪名是霸占“356”办公室，被扣上“北霸天”的大帽子。大字报、漫画贴满了大字报栏。父亲看大字报时领着我，我虽不认识字，但我看出了漫画上画的是被丑化了的父亲和母亲。我摇着父亲的手对父亲说：爸爸咱们回北京吧！父亲无奈的对我说：傻孩子咱们回不去了……那时工厂都按军队编制，车间不叫车间叫一连、二连……军代表常驻厂里，并担任领导。厂子上班、下班要放广播，一天要放五遍，那时没有电视，收音机也收不到信号，早晚广播里的新闻联播会定时传来北

京的消息。“东风吹，战鼓擂，现在世界上究竟谁怕谁……”响彻山间，宁静的大山不再宁静。第一颗人造卫星东方红一号的乐曲就是住在356办公室时，从晚上八点的全国各地广播站联播中听到的。我记得非常清楚，那天晚上漫天的星星，一个亮点在星海中移动，广播中传来了《东方红》的乐曲。林彪摔死后，接着就是“批林批孔”运动。厂里组织全厂职工，集中吃“忆苦饭”，在大礼堂摆上条桌，每人一碗野菜汤，一个窝头。大喇叭中放着：“天上布满星，月儿亮晶晶，生产队里开大会，诉苦把冤伸。万恶的旧社会，穷人的血泪仇……”大人们好多都没有吃完，我却吃了一个窝头，一碗野菜汤，我觉得还挺好吃。也许我并没吃过多少苦，到现在仍爱吃窝窝头。

山沟里的生活用品极其匮乏，就连吃糖都要托人到北京上海去捎。那是一个计划经济的时代，供给也是同样，买东西都要凭本凭票。每月每人四两肉半斤油，就是这样还有不少家庭吃不起。因我家里人口少，生活还相对富裕些。别人家不买的油和肉，母亲就用人家的指标买回来。日子虽然比较艰苦，但童年的我却十分快乐！工厂里有它的特点，大家都住在简易的二层楼，通走廊，孩子们都在一起玩，邻里之间关系也都很融洽。吃饭时都会端着碗乱窜，你尝尝我的，我尝尝你的。

小时候玩的游戏很多，大部分都要伙伴们一起玩。集体游戏如斗鸡（将一条腿抱起，用另一个腿蹦着相互撞，被撞倒为输）、骑马打仗（一个背着一个和另外一对相互撕扯，被拉下马的为输）、攻城、雪地跑道、捉迷藏、打仗、跳皮筋、跳绳、棋类牌类等。骨头拐、香烟盒、纸元宝、弹球、弹壳、杏核、链子枪、火柴、冰棍棍、弹弓等都是玩具，大部分可以用来赌输赢；个人游戏如打猎、钓鱼、捉蚂蚱、掏鸟窝、偷鬼灯、摘桃摘杏、登山、爬树、斗鸡、斗蟋蟀等……玩具都是自己动手制作的，不像现在的孩子玩具都是买来的。我感觉那时的我们比现在孩子玩的多多了，而且充实快乐。

上幼儿园那时“样板戏”风行全国，每个单位都成立文艺宣传队，宣传“样板”英雄。幼儿园也不例外，我为此被选为扮演《红灯记》中的李玉和。登台表演时，扮演鬼子的在帽子后面别个手绢。铁路员工戴的大檐帽也是自己动手做的，用竹坯子挝个圈，撑在蓝帽子里。由于帽子大，在把围巾摘下来给铁梅戴上时，将帽子挂掉，引起全场哄笑。

1973年我开始上小学，那时还是春季招生，小学的课程不像现在这么紧，作业也不多，更多的时间是搞“运动”，学习黄帅“反潮流”。三年级时带一帮小伙伴抽烟，被告发后受到警告处分；1976年“反击右倾翻案风”时，带一帮同学不参加讨论学习，跑到厂子南边的一个水库——西湖去玩。回来后被扣上“天安门广场的一小撮反革命分子”的帽子，在操场上大太阳下罚站半天，并在全校做出深刻检查。同年又因带同

学用弹弓打在台上演出的女生，以“破坏宣传毛泽东思想”罪名而记大过一次。在那时这可是个很严重的政治事件。那时最庄重的发誓：向毛主席保证！

1976年是个多灾之年，1月8日周总理逝世；接着4月5日天安门事件；7月6日朱德逝世；7月28日河北唐山7.8级大地震；8月16日和23日，在四川省北部松潘、平武之间相继发生了两次7.2级的强烈地震；9月9日下午四点，厂子广播哀乐又一次响起，传来了伟大领袖毛主席去世的消息。举国悲痛，我们全班同学大部分都趴在课桌上哭了，我却没有哭出来。也许我和老人家感情不深，也许我那时不懂老人家的离开意味着什么。那一年听得最多的是哀乐，治丧委员会名单都可以背过了……同年10月6日“四人帮”被打倒了，全国沸腾了！当“洪湖水呀浪呀嘛浪打浪啊，洪湖岸边是呀嘛是家乡……”在下班的广播中唱响时，下班路上的人们情不自禁地扭起了大秧歌……

在上初中那年，改春季招生为秋季招生，为此多上了半年的五年级。日子就这样一天一天地过得也很快，虽然政治风云变化莫测，但那时的我是快乐的。1979年高考恢复了，那年我上初二。上了初中后，我却早早的谈上了恋爱。那时什么都不懂得，这么小谈恋爱几乎没有，在当时是个很严重的问题。没有任何指导书，连生理卫生都没学过，当时暗地里传看着一本叫《少女之心》的手抄本，第一次看到关于男女性的描写。那时候根本不知什么叫恋爱，完全是年少的冲动，糊里糊涂的就初恋了。“初恋像雾，你是雾中的玫瑰，隔着轻纱看你，你令我心醉……”当时李谷一的歌曲《乡恋》被视为爱情歌曲传唱：你的声音，你的歌声，永远印在我的心中，昨天虽已消逝，分别难相逢，怎能忘记你的一片深情……

我和我的初恋恋人最亲密的一次接触是手拉手—— 记得那是1979年的12月，天已很冷。晚上下自习后，我俩最后离开学校，跑到厂区里，爬到工具科的房顶。我们手拉着手在那说了很长时间的话，她当时戴了双黑色的毛线手套，就是那种四个指头连在一起的那种。这也是我们唯一的一次亲密接触。不久，她家搬走了，我们又通了几个月的信，因误会而分手了。再见面已经是8年后，从那次见面后我们再没有见过……

那时每周只放一天假，只要天气允许，我每周都会跟父亲出去。冬天打猎，夏天钓鱼，早的时候每每出去都会满载而归。母亲做鱼炖野味非常好，每次回来都可以改善几天伙食，现在想起来都会流出口水。到后来打猎钓鱼的人越来越多，跑得越来越远，再加上水质的污染，收获越来越少，有时甚至毫无收获。那时几乎跑遍了那里的山山水水。因谈恋爱，学习很好的我仅以一名之差在大学预考中落选了。在母亲的坚

持下，我接了母亲的班参加了工作，娶妻生子。改革开放后，三线政策有了较大的改变，大部分离开山区搬迁到中心城市。1993 年我们老厂整体搬迁到了西安，这个承载着两代人梦想的工厂从此荒废了，人去楼空。过去的喧嚣不在了，曾经的家园成了废墟，曾经的碧水干涸了；曾经的青山光秃了……

我曾经多次回到那里，看着残破的住宅，空空的厂区，回想起曾经的繁荣，就禁不住落泪。每次回去都觉得心愿已了，没有什么留恋的了，不会再去。但过段时间后，那里又会让我梦牵魂绕，又再想回去看看。再回去时，依旧落泪……就这样在离开那里的 16 年中还是回去了 5 次。我知道我还会回去的，还会在那多住一段时间，因那里留下了我青春年少的脚步，留下了我太多美好的岁月……尽管那岁月已经远去，却依然是那么清晰，依然让人难以释怀。

第三辑　转轨之痛

陷入困境的三线企业

17 年大移民
——三线调查报告

孙晓筠

在 1964 年至 1980 年的 16 年间，国家在三线地区 13 个省、市、自治区投入了 2052.68 亿元巨资（占同期全国基建总投资的 39.01%，超过 1953 年至 1964 年全国全民企业基建投资的总和）。几百万工人、干部、知识分子、解放军官兵和上千万人次的民工建设者，在“备战备荒为人民”，“好人好马上三线”的时代号召下，建起 1100 多个大中型工矿企业、科研单位和大专院校。

——陈东林《三线建设——备战时期的西部开发》

很多我们以为已经成为历史的人和事，其实一直都还是存在着的现实。

从 1964 年开始的一场浩浩荡荡的战略转移，造就了近 17 年的大移民。而与传统意义上的“人往高处走，水往低处流”不同，“三线移民”遵从“靠山、分散、隐蔽”的方针，倡导了一种“好人好马进山来”的精神，从东部沿海及北部工业城市，调动大批人力、物力往西部偏僻深山里转移。在为我国国防军工事业做出了巨大贡献之外，近 17 年来的 2052.68 亿元的投资，也使三线建设带动了地方经济甚至是城市建设。

不可回避的是，三线建设由于过于分散，过于强调隐蔽性，使得几乎所有的三线企业在转向市场经济之后，都或多或少出现了问题。其中由于“企业办社会”及复杂交通造成的成本浪费，使大批三线企业在进入市场之后完全失去了竞争力。为此，大批三线企业或搬迁，或合并，或破产，或重组，或转让，或倒闭，都逐渐从历史舞台上消失了。

与此同时，由于特定的历史时期造成的“三线人群”，却并没有因为 80 年代开始的对三线工程的调整而消失。

当年的“好人好马”，几乎全都怀着为中国国防军工事业奉献青春与生命的热情，从上海、沈阳、哈尔滨、吉林、北京、青岛等等工业重镇来到穷乡僻壤。数以千万计的热血男女，蒲公英般在深山里扎下了根。40 多年过去之后，他们老迈的身躯已经基

本上放弃了对故乡的眷恋，而标志着他们扎根三线壮举的子女们，却承受着来自三线建设战略调整的重负。

“献了青春献终身，献了终身献子孙”是三线建设者对自己悲凉的评价，40年光阴飞逝之后，他们不得不在面对自己的儿女甚至是孙子们时，脸上带着愧疚。

三线建设不仅是新中国处在各强大敌对势力包围下的一场伟大的成功的自我救赎，也在客观上造成了新中国第一次对西部的开发。因承担国防和军工任务而始终神秘的“三线人”，从某种角度上，也许可以成为今天西部大开发可借鉴的案例。

任何一个因人为的动作而构成的历史事件，最终都会还原为人本身。不管他们今天身在何处，以何种形态生存与生活，都无法去除自己身上深深的“三线”烙印。我们寻访这个群体，不仅仅是想呈现他们的一种生活状态，更是希望借此对这个庞大的特殊历史群体以及被这个群体影响的地方经济、文化、社会形态做出探知。虽然年轻一代的“三线人”中不乏超越了个人命运的卓有成就的人物，但是在平均一个工厂就有上千下岗工人的现实中，残酷的生存问题更现实，也更普遍。

笔者走访了甘肃、重庆、贵州等三线重地，它们呈现了当年三线工程的三种不同现状：或等待政策性破产，或合并搬迁异地，或完全破产消失无踪影……离开或留在当地的三线人及其后代们，几乎没有一个人质疑过当年的“三线建设”的政策与其达到的国防战略意义上的效果，但又全部都在为自己现实生活的窘迫而后悔。这些“三线人”与他们身处其中的，过去庞大辉煌而如今又破败荒凉的厂区一起，为我们揭开三线建设的神秘面纱，显露出令人尴尬的真实来。

20世纪80年代，中央基于对形势的正确判断，提出“军民结合，平战结合，军品优先，以民养军”的方针，对三线企业采取“调整改造，发挥作用”的一系列重要措施。在几乎17年后，曾经工程浩大的大小三线建设性移民，开始了搬迁。只不过这不是一次简单的回迁动作，选择一个合适的地点、争取经费以及找准项目，成了新时期三线人的工作重心。

而据不完全统计，截至10年前，中央、地方和企业共投入140多亿资金，完成了200多个调整搬迁项目，共计迁出职工25万人。这项工作到今天已经基本停止，没有迁出的工厂与职工，不计其数（以上数据来自1998年国家计委副主任甘子玉《辉煌壮丽的历史画卷》一文）

第一篇　兰州：沉默着死去　海石湾，兰州炭素集团

背景：

1964 年 9 月，冶金部决定将吉林 201 厂的 306 车间、712 生产系统和 914 生产系统迁往内地，初步规划建设总投资 8500 万元，职工定员 1800 人，建筑面积 14 万平方米，年总产量为 30000 吨。按照“靠山、分散、隐蔽”的原则，在 205 选址时放弃了自然、地理条件都更好的兰州西边河口南兰州钢厂旧址，选中了兰州市红古区海石湾，并在这里建起了中国炭素生产基地。

不过，历时 6 年建成的兰炭 205 厂，最终规模却远远超过了当初的计划。当 2006 年兰炭集团开始处理转让事宜时，厂内包括退休职工已经超过 7000 人，家属高达 20000 余人，资产负债率则以 112.99%的数据处于兰州市“前列”。在转让之前兰炭曾经通过上市的方式来消化困难，但利用“海龙科技”上市的兰炭却并没有获得任何好转。随着海龙科技被停牌，两届领导被“双规”，2006 年底兰炭以 8000 万元转让给辽宁方大集团，至今，与等待破产的兰炭集团并肩而存在的“方大炭素”的厂区内，已经只剩 2000 余名职工。截至 2007 年 8 月，曾经“企业办社会”的中小学及幼儿园全部完成了移交，职工医院也开始了转让谈判，厂电视台也全部并入红古区电视网。留给兰炭集团的除了一个空空如也的办公大楼外，就是工厂数千退休职工已经欠费多年的社保基金账户了。

海石湾，一个浪漫的名字，兰州至西宁铁路沿线上的一个小地方。可惜的是，这里除了一条名为潢河的泥浆河水流过之外，剩下的只有漫天的尘土。

然而在海石湾镇的华龙广场上，却立着一个形状丑陋怪异的恐龙雕塑。当地人说，也不知道是哪一年，距这个广场不远的海石湾镇所属的兰州红古区政府向外界宣布，在这片尘土飞扬的土地深处，挖出了恐龙化石。依当初挖出的化石原形，政府出资近 70 万元，请山东某公司做了这个雕塑。

不过，这耗资巨大的恐龙与海石湾镇南区的 205 厂，即如今改称“方大炭素”的人们无关。住在这条宽阔且铺上了红黄两色地砖的南区街道上的人们，除了天天盼着关于兰炭集团的政策性破产报告尽快被批复之外，更关心的，是 2007 年 7 月 3 日晚能否从市场上买到 9.5 元一斤的猪肉——他们中的大多数人，如今月收入仅 209 元，任何社会福利保证金都没有。而第二天，猪肉价格已经确定要涨到 10 元整了。

幸福开了花（一）

为了 209 元罢课的老师们

比起这些吃肉都要精打细算的人们来说，兰炭中小学的老师们更加艰难，他们已经过了很久连吃土豆、白菜都要计划的日子了。

2007 年 7 月 2 日，不知道自己的身份究竟是兰炭子弟学校教师还是红古区教育局教师的兰炭中小学及幼儿园的数百名老师，全部坐到了烈日之下。他们已经整整 6 个月没有从学校财务室领到一分钱的工资了，而在这之前的 2006 年，他们时断时续的收入为每月 209 元。此间，高考结束、中考结束、小学毕业考结束，老师们坚持将自己这次无奈的罢课举动推迟到 7 月，用他们自己的话来说是“不想给毕业生造成困扰，不想影响考试”。

造成老师们归属困难、工资不到位的原因，是目前正在申请政策性破产的兰炭集团与兰州市红古区政府在学校教师人数问题上产生了严重分歧。兰炭中学校长连吉平解释，“这是因为当初有部分教师进入兰炭集团工作，事后集团希望将这部分人还给学校。但这些教师可能不符合移交资格。”不过，连吉平手下的老师们却都说，这突然多出来的“老师们”的名字，他们从来都没有听说过，之所以这时这些名字全部出现在学校教职工花名册上，“还不都是厂里的破产搞不下去，想借我们学校推向社会的机会，离开兰炭。”因为部分老师及其他相关人员的举报，兰炭中小学包括幼儿园在内的近 400 名老师的移交工作从 2006 年 7 月起推迟了整整一年未果。此时，兰炭集团早已停止发放工资，红古区政府也以并未完成移交为由，拒绝向这个群体支付工资。

2007 年 7 月 3 日下午，红古区政府同意借款给三所学校，按每人每月 500 元的标准发放一个月的生活费给老师们。领到生活费的老师，取下了悬挂在街道上的“老师也是人，我们要吃饭”的标语，但他们对于自己持着合法合格的教师身份，却“只能借别人的钱买米吃”的现状依然非常难过。4 日当天，依然有不少老师希望罢课，直至工资问题全部解决。

兰炭中小学老师罢课事件引起媒体关注，国务委员陈至立在新华社甘肃分社记者的内参上做了批示，要求尽快解决。13 日，举行了兰炭集团中小学机构移交红古区政府管理仪式，结束了这旷日持久的移交工作。学校老师的罢课行为，令兰炭集团及方大炭素工厂的工人们大为尴尬——一方面他们完全理解甚至支持老师们的行为（其实不少工人自己的家属也是学校老师），另一方面他们却为自己的孩子被耽误的学业焦急

万分。

已经当上车间小班长的徐强刚刚开始第二次婚姻，但妻子因父亲生病回了老家，他不得不用最短的时间从车间赶往市场买上 1.5 元的面条回家，给上小学五年级的儿子虎子做晚饭。虎子的数学老师已经多次因为在兰州某学校代课而缺岗，英语课也形同虚设。

与在方大炭素厂上班的徐强不同，留在兰炭集团的小杨并不用急着赶回家做饭，因为他的工作基本上等于无事可做。女儿晗晗上小学四年级了，拿着 209 元低保金的父亲尽全力把自己眉清目秀的女儿打扮得漂亮。小姑娘颇为同情自己的老师，准备拿父亲给自己的一块钱给班上的李老师买根冰棍，“天儿太热了，她都在道上坐了一天了。”

刚刚结束了自己中学生涯的小邓高考考了 300 多分，他正在表哥开的酒吧里打工，准备挣点儿零花钱，等 9 月回老家长春去念个中专之类的学校。离学校两个街区，小邓没去看热闹，他在空无一人的酒吧里听自己喜欢的 Linkin Park 的音乐，他觉得生活很简单，他也不在乎兰炭是不是要破产：“我们这儿的消费水平算中等，厂里的谁能喝得起？他们一个月就拿 209 元，反正我们也不是为他们开的酒吧。”

幸福开了花（二）

王冬梅，离岗的人们

“一寸光阴一寸金”的古汉语表达，至今在海石湾可以听到。离了婚的王冬梅常常听到新交的男友“郭蹁子”对着电话说：“苦哇，想个法子帮我捞光阴吧！”捞光阴的意思就是找钱。郭蹁子说他啥也捞不着，“不知道是不是自己没本事结个好网。”

来自吉林的王冬梅在 7 月下了岗，原因是她在上夜班的时候打了两分钟的盹，被集团巡察队发现。

准确地说，王冬梅此次受到的处罚应该叫“离岗”——按照方大集团给员工下达的行为规范第 10 条规定，工作时间脱岗、睡觉或酒后上岗者，予以离岗处理，离岗期间只发放生活费，离岗后半年内不得上岗。穿着一件劣质的佛罗伦萨球衣的王冬梅说，她还没有把这个消息告诉父母。这个导致王冬梅离岗的员工行业规范，被工人称为“三十六条军规”。自从方大集团进入兰炭，并于 2007 年 1 月完成原有职工的签岗后不到半年的时间里，已经有近 50 人因违反这“军规”而离岗。王冬梅说，她还不算冤，在她之前还有一名工人在深夜班时被巡察队员提出来背“军规”内容，因为背不出来

而离岗。“不过没说是因为背不出来离的岗，照样说是上班时间睡觉。”王冬梅瘪了瘪嘴，朝窗户后的厂房吐了口唾沫。不过今天郭蹁子不用上夜班，她还是很高兴地从自己209元的生活费里拿了50块钱出来，说是要和男友好好喝一顿。

与王冬梅一样也离了婚独自带着孩子的蔡敏，在工作上变得更谨慎了。今年37岁的蔡敏比弟弟大两岁，可是她对自己的老家吉林也是基本上一无所知。出生在海石湾的她已经习惯了这里的一切，在她看来，“世界上的一切就是为了让我们去适应的。”蔡敏不像王冬梅那样会喝酒，早上7点出门到晚上7点回家，这种“脚后跟踢着后脑勺”的生活让她连发烧也没有请病假。今天她除了中午花两元钱在工厂食堂吃了一顿午饭外，下午5点过的时候还偷偷吃了半袋子方便面，“要不晚上回来赶不上吃晚饭，那样输液的话会受不住的。”

“人都是属鱼的，再累再苦，下班时洗个澡就精神了。”平时在钱上近乎斤斤计较的蔡敏，是兰炭厂目前为数不多的办阅读卡的人，这使高中毕业就进入工厂的她办事说话都透着些与一般工人不一样的劲儿。她很喜欢听同事跟她诉苦，她会拿自己看的《读者》、《青年文摘》以及于丹书上的话去劝别人，只要别人笑了她就格外骄傲。

蔡敏的儿子个子长到1米73了，平时喜欢画漫画的孩子并不让蔡敏操心，但因为205厂的效益太差，还没等并入私企，弟弟就到广东打工去了，蔡敏不得不在每周唯一可以休息的周日，去给父母家搞大扫除。“累点啥的我都不怕，我最怕的就是父母生病。看不起病吃不起药不说，我们上班一个月，只能请两天假，请不上假，他们病了身边连个递水的人都没有，那怎么办?!”

因为工厂效益不好、丈夫外出打工，或者其他原因离婚的女人，在海石湾有很多，她们基本上都用尽一切办法留在厂里。一旦出现像王冬梅这样的处罚，女人们大多找不到可以诉苦的对象，甚至连个抹眼泪的地方都找不到。

幸福开了花（三）

达子和赵力强，留下的和离开的

“马路多宽我多宽”曾经是205厂小伙子们常唱的一句歌词，这首拿王昆演唱的《翻身道情》的曲子填上新词的《海石湾的小伙》，直到2004年还在流行。

那一年达子至少比现在胖10斤。这个号称“205包打听”的男人比他的同事们都有着更为浓重的东北口音。那时候在厂保卫科上班的他从来没想到生活会一落千丈，他再也不能像从前那样以抓犯人为由，全国各地到处转悠了。早上7点40，达子刚刚

下了夜班，这一晚上他又没能够成功避开厂区里新安装的140个摄像头，找到个隐蔽的地方打个盹。可即便如此，他也不打算立刻回家，昨天他刚刚得知以前的保卫科领导有可能重新上任，这让他觉得好日子会重新回到他的生活中来。于是他决定去吃一碗加肉的面条。

加卤的牛肉面

2007年夏天兰州牛肉面涨价的风气迅速传到海石湾，达子一边往面里加醋一边愤愤地说："好事儿你们都不学，毛病却跟得挺快。"吃面的时候他接到电话，安排他周六去加班，帮着车间卸沥青，"妈的，这些原来都是民工的活，现在都轮到我们来干了。民工都嫌挣得太少，我们居然还休息时间免费加班！"这样的"义务劳动"在现在的方大炭素厂是常有的事儿，几乎每个周六都会有装卸货物、平整道路、锄草拔苗等各种各样听起来不该由工人干的活等着这些三班倒的工人。"说是我们过去几十年都懒散惯了，现在要让我们把厂当成自家的。"达子狠狠地咬了咬牛筋说。他忍不住打了个哈欠，然后把没吃完的面一推，"老子才不给你干呢，真把自个儿当资本家啊？可我也不是包身工，我呸！"

几千公里之外的北京和平里一个普通小区的地下室里，疲惫的赵力强也刚刚下班。他保留着在海石湾养成的习惯，下了班一定要喝完酒才能上床睡觉。赵力强今天的际遇是整个205厂的人都意料不到的，这个小时候德智体美劳无一不是楷模的男人，已经在北京待了4年。可是年过40的他只能帮印刷公司跑跑出片的杂活，每个月的收入仅仅比205厂的前同事们多一点而已。

赵力强在北京最大的财富是几百张DVD影碟与CD碟，这个15年前海石湾名气十足的艺术青年，如今依然痴迷着数支老炮重金属摇滚乐队。他以《黑旗》为题，写下了自己的第一部也是唯一一部自传体小说，初到北京满怀希望的他将这近10万字的小说帖到不少文学网站，却应者寥寥。只是，如今与三四个同事挤在一个房间的他，不能往电脑里塞一张黑旗乐队的碟子来听了。

2007年春节，赵力强决定，干完这个夏天，如果仍然看不到什么希望的话，就在中秋节前回到海石湾。5月北京798艺术节开幕后，赵力强把自己的电影与音乐碟片收藏全部带去卖了，曾经被他视为宝贝的《摇滚全纪录》5碟装D9，他仅仅卖了25元钱。赵力强说，当他因公瘫痪的父亲被葬在海石湾那片荒山时，他就下定决心让老母亲闭眼前一定要回趟东北老家。而这一路需要不少经费，25元至少可以让他在火车上为母亲买两次盒饭。

幸福开了花（四）

开餐馆的两个男人

205厂的人，很少不知道杜红岩这个名字的，包括整个海石湾镇，杜红岩这三个字都代表着一种令人不可思议的传奇。而此刻，这个有些发福却依然英武十足的男人，正在距离工厂门口300多米的“红中卤肉面菜馆”里，煮一碗被几个四川民工称为“没得味道”的臊子面。几个四川民工对杜红岩的手艺大加嘲笑，他们并没有意识到，如果是早些年，他们这样的行为很可能遭到灾难。

差不多25年前，杜红岩的手当然不是用来削土豆皮的——那时候杜红岩与哥哥杜红兵一起，热衷于打架。他们不为争夺任何一样东西，甚至不为酒、不为女人，用杜红岩自己的话来说，他几乎算是“热爱打架”。但他身上并没有被别人留下太多的伤痕，这一点他还是很骄傲。在很多人看来，杜红岩是海石湾唯一真正的嬉皮，因为他从来都活在体制之外，从来都按自己的意愿用自己的方式生活——虽然这未必是美好的，但却自然而然。

其实就是在五六年前，杜红岩依然还是海石湾声名赫赫的人物，有他在的地方一直都充斥着一种纯男性的气息。除了打架之外，杜红岩干的另一件让大家记忆深刻的事情，是他一口气在海石湾附近的农村里租了一大片地，用来养一种被媒体在那些年头吹得神乎其神的小尾羊。“不过那是山东羊，在我们这里完全没有用，不长肉不产毛，赔得稀里哗啦的。”

杜红岩抽烟的时候，红中卤肉面饭馆的“老板”侯天鹏洗完油腻腻的手坐到了旁边。侯天鹏不像杜红岩这样“洒脱”，他是直到2006年年底才以“内退”的形式离开205厂的。在此之前，个子矮小、拳头却强有力的他还在工厂里颇得领导赏识。“转变机制的时候，还派我去其他地方学习先进技术去了呢。”侯天鹏的话常常被客人的要求打断。“说实话，刚去外地厂的时候太不习惯了，但后来发现人家是有优点。”侯天鹏说的不习惯主要是那些工厂太小，与205这个全国最大的炭素厂相比，很多地方炭素厂的规模就相当于205厂的一个车间。直到他在成都炭素厂学习的时间超过一周后，才意识到，原来这么些年，205厂的生产纪律、制度以及产品质量，已经被这个时代抛弃了。

40周岁生日过后，侯天鹏一度有过很美好的计划：“在厂子里好好干，趁着这么好的机会也过过现代工人的生活。我们也过过大把挣钱的瘾，别光是紧着裤带子过那种

所谓的奢华生活。”这样的理想当然没有实现，侯天鹏认为，原因还是工厂领导没有真正想把工厂往好了弄。在私营企业方大集团以8000万收购兰炭成功后，侯天鹏成了主动“不签岗”的数百名工人中的一员。

那时候杜红岩早就没把205厂的生死看成一件与自己有关的事情，于是今年（2007）3月侯天鹏开了饭馆后，杜红岩就开始了自己的厨师生涯——两个都没有学过烹饪的男人，如今已经学会计算一口袋面粉与一片猪肉的成本与利润最大化了。

来他们的店里吃饭的，80%以上都是目前穿着方大炭素厂服的原来的同事们，虽然留在原厂的一线工人工资标准还不错，可是严格得近乎残酷的厂规致使不少工人每个月被扣除的钱远远超过了拿到手里的工资。侯天鹏与杜红岩允许每个工人赊账，也从不催债，这使他们的小面馆生意很是红火，“每天早上6点钟开始，得到下午两点过才能歇上第一口气。”杜红岩喝完了每天中午给自己限定的4瓶啤酒的量，侯天鹏又给他开了一瓶，“下午你去打麻将，我一个人盯着就行。”两位曾经一起在海石湾的“江湖”上经历过不少血雨腥风的兄弟，接受了彼此对未来人生的计划与安排。

幸福开了花（五）

两个带着孩子离开的人

1971年，刘国才带着妻子与3个孩子回到了吉林，比这一家人晚几天抵达吉林的，还有他托运的行李——1000多斤面粉。

“那时候凡是在201厂里关系还不错的，都分到了面粉。”刘国才的邻居至今对那一幕记忆犹新，因为那时候身在吉林201厂的工人，每天享用的还是配额的苞米面。也正是这样的原因，刘国才认定海石湾是个好地方。

与刘国才一样常常怀念海石湾的还有孙玉成。今年（2007年）已经61岁的孙玉成因为办二代身份证，刚刚把头发染黑了。这使在住宿楼楼下开了一个修鞋摊的孙玉成，看起来还很年轻。1973年才回到吉林老家的孙玉成，坦白而不无得意地表示，自己从来没有对“支援三线建设”的宏伟计划感兴趣过。与刘国才一样，他们都是在“不服从就开除党籍或团籍”的规章制度之下，踏上从吉林辗转兰州至海石湾的列车的。不同的是，刘国才那时候已经计划好了，要将妻子和刚刚在吉林出生一年的儿子带到海石湾去，而孙玉成则告诉自己的妻子，一定要在吉林待下去。

自从进入今天更名为“中钢吉林炭素”的201厂开始，刘国才就是厂文工团的活跃分子。直到今天，家里的墙上还挂着手工添色的28岁时他的照片，照片上那个英俊

潇洒、仪表堂堂的男子，2007年刚刚成功地从脑血栓的阴影下走出来。每天去吉林市政府广场跳交谊舞的刘国才说，如果不是当年身体不适回到吉林，他的老命恐怕就交代给海石湾了。

刘国才所言的“交代”，是指因为水土不服，他在海石湾时不时地拉肚子，直到把整个人都拉得脱水。这样的情况下，1965年他还是利用关系将妻子安排进兰炭厂的一个车间当上了文书，很快又在海石湾生了两个孩子。“现在我两个儿子都大学毕业了，一个在北京当大夫，一个在长春工作，两个儿媳妇也都是大学生；女儿小时候得过脑膜炎，没考上大学，就在吉林炭素厂接了我的班。”刘国才对现在的生活状况很满意，虽然他认为正是因为自己是“三线建设”的一分子，家庭才享受了吃白面大米的待遇，但如果留在海石湾，自己的三个孩子肯定是完了。

“孩子留在海石湾不吸白粉才怪。”刘国才的想法，在孙玉成处得到了肯定。因为工作关系，在80年代及90年代三次回到海石湾的孙玉成，亲眼见到当年与他一起扎根海石湾的同事的孩子吸食白粉被捕。“我当时决心很大，泡病号泡了整整两年，终于回到吉林来了。”

孙玉成哈哈笑着，“我没说海石湾不好，但是人家出国的华侨生活那么好还要回国认祖呢，我想回到家乡有啥错?”

孙玉成与刘国才都不承认他们喜欢与邻居朋友及自己的孩子谈关于海石湾的故事，但是他们和其他几个在70年代初返回吉林的同事，仍然时不时地小聚在一起。替孙玉成守鞋摊的张师傅说，他常常听孙玉成讲起海石湾，在他看来，“孙师傅挺喜欢跟人聊那时候的日子，好像有瘾。”

“山是和尚头，河是黄泥流，种田压石头……”打快板是一绝的刘国才说，海石湾当地人流传着这样的说法。刘国才说他们几个20世纪70年代初回到吉林的人算是幸运的，那时候吉林炭素厂还“认这个亲戚”，都表示接收并重新让他们回工厂上班。但此后有陆陆续续再回到吉林的，则被认定为“兰州人”，只能自谋出路。他们中的大部分，都回到了农村老家，彼此之间已经没有什么联系了。

“现在很少再有海石湾的人回来探亲了。我挺想他们的，每次有人从那边过来，都会来我家吃饭。”总喜欢光着膀子打快板的刘国才无比惋惜地说，“不过我可没想让孩子去海石湾看，他们不记得海石湾很正常，那里本来就应该与他们无关。”

尾　声

永远留在海石湾

侯星宇，侯天鹏的儿子，今年（指2007年，编者注）18岁。在兰州广播电视局开办的一所中专学校学平面设计专业。暑期实习，他选择了到父亲开的饭馆打工。对于未来，他的计划是接手父亲的饭馆，学到的平面设计知识可以用来设计店招、菜单。来自四川梁平的妈妈并没有改变儿子满嘴的“大茬子味儿”，可一口东北话的侯星宇却坚定地认为自己是海石湾人，并且想永远地留在海石湾。

与他一起在饭馆打杂的马海龙，是他初中同学，不过比他大一岁，目前还在兰州省财政学校学会计专业。父母都是海石湾当地人的马海龙对自己的故乡反而没有侯星宇那样深的感情，他正在计划利用学校的安排，在毕业后先去外地实习三个月抓住机会站稳脚跟。“等我在深圳发展好了，我就不是海石湾人了，到时候我再把我爹妈接到深圳去，我们一家人都变成了深圳人。”

但是在侯星宇看来，哪里都不如家里好，至少目前拿着209元低保的父亲还有个饭馆开，凭着父亲年轻时闯荡江湖积攒下来的庞大的朋友圈，虽然工人收入越来越低，但小饭馆的收入也算不错。有了这份家底，侯星宇得以时不时去海石湾道北新开的酒吧里喝上几瓶啤酒，到网吧里上网或者在路边打会儿台球。这样的日子似乎也很好过。

侯星宇与马海龙结伴向道北的网吧走去，路边一个戴着满头塑料花的疯女人端正地坐着。疯女人从随身的旅行包里掏出一个学生用的作业本，认真地翻开，面对着夕阳，用混合着东北与西北的普通话朗诵着一首诗：幸福开了花，结满了又红又大的甜桃。

第二篇　重庆：搬出深山之后

背景：

1984年，原重庆双溪机械厂、四川庆岩机械厂、红泉仪表厂、重庆渝州齿轮厂、重庆庆江机器厂、重庆平山机械厂、四川红山机械厂、重庆铸钢厂、重庆青江机械厂分别纳入国家“七五”、“八五”三线调整计划。中国兵器装备集团决定将“七五”项目中的红山、红泉、渝齿；“八五”项目中的庆江、铸钢、青江，再加上靠迁在大江工业园区内的重庆平山机械厂的资产全部划归大江，统一实施资产一体化经营管理。

1999年12月26日，大江完成了对七家工厂注销企业法人，取消代号等工作。加上原兼并的重庆双溪机械厂、四川庆岩机械厂两厂，在大江工业园区，实现了“九九归一”。

7年后的今天，重庆大江工业集团与股份公司已经成功申请了政策性破产，在债转股并未见到奇效之后，大江人开始了对政策性破产后未来的设计与期望。据说破产后的新公司都已经注册好了新的名字，就等着大批未满50岁的工人全部退休，就像把大批债务统统以破产的方式推向社会一样，以获求轻装上阵，再展拳脚。

不管是正在办理政策性破产的兰炭集团的工作人员，还是处理资产清算的信托投资公司的工作人员，在谈到三线现状时，都表示出对四川重庆地区三线军工企业转型成功的羡慕。在他们眼里，四川与重庆的三线企业原本就不是重工业，当地又有资源又有新观念，在西部大开发的过程中不是迈步跑而是在展翅飞。

只不过，这样的羡慕在重庆三线人眼里，多少显得有点儿哭笑不得。

旧中国就曾被国民党当作大后方的重庆，似乎有着得天独厚的兵器工业生产基地的优势。2007年是重庆市直辖10周年纪念，而在40年前，这座处处透着魔幻主义色彩的城市上空，盘旋过不少探测飞机。三线选址专家们无一例外都被这里的自然条件吸引，从来没有哪个地方像重庆这样隐蔽，无数座深山被劈开，被钻开，无数个庞大的却生产着单一产品的兵器生产基地，就在这潮湿闷热的山林里悄悄扎下了根。只是，谁都没有料到，十多年后他们得亲手把自己的根拔出来，移到别的地方。这一移，免不了磕了碰了折了断了，只留下山沟里一片片数百亩荒废的厂房，与当年被开肠破肚的山脊。

重庆巴南区区府所在地有一个好听的名字——鱼洞。据说这个名字来自于一个传说，那时候长江边的一个山洞里，每年会在一个时节涌出许多鲜鱼，当地老百姓只需要把网结好，就可以让家人吃上好吃的鱼，“打个牙祭”，过上好日子。

对于这样的传说，拥有“九九归一”称号的大江工业集团的职工多半都没有听说过，因为他们大多都直到80年代末、90年代初才开始从重庆市辖边远的各个深山中搬迁而来的。

“重庆铸钢厂”，或者叫“重庆晋江机械厂”，是鱼洞大江厂区最后一个搬来的工厂，虽然它是这个全国最大的“三线合并搬迁企业”中，距离重庆市最近的一家工厂。自2003年将厂房、职工及家属全部搬到鱼洞后，留在重庆江津夏坝山坳里的，就只有杂草遍野了。

残酷的和温暖的（一）

怀旧时让我们回去看看

海军（化名）要过30周岁的生日了。已经在重庆某房地产公司当上销售经理的他，每天工作都很忙。周末，他终于在7点准时下了班。与每个周末一样，坐在同事的车里，他先给在河北一家工厂“打工”的父亲打个电话，也问候一下当“随军家属”的母亲。赶到重庆南坪的西餐厅时，他突然接到哥哥的电话。哥哥长海军4岁，以前在铸钢厂的一个车间当一线工人，由于工作专业性很强，离开重庆后找工作并不太容易，之后在镇江找到了一家工厂打工。海军说，哥哥生活依然很艰辛，“找钱黑（注：黑，重庆土话，意为“很”）难哈！”

海军的普通话说得不错，不过他说得最地道的是重庆话，偶尔还可以说几句听着很土气的江津话。唯独家乡上海话对海军来说是个难题，“晚上到我们家里去玩”是海军说得最拿手的上海话。“从小我父母就没让我说上海话，就这句也是学了很久才学会的。”1991年海军最后一次回上海探亲，那时候他听父母与姑妈谈得最多的是“回到上海”的话题。“不过我现在对上海的认识，差不多就是房地产了，啥时候重庆的地价可以像上海那么高就好了，我也算挣满了。”海军把自己大学毕业后留在重庆的原因归结于自己是个重感情的人，在他看来，在哪里都是挣钱吃饭过日子，重庆的坡坡坎坎显然比上海的里弄石库门更宜于他的生存。

前几天海军所在的房地产公司为了开拓业务，招聘了不少新员工，海军负责进行招聘面试。“重庆这边三线军工厂可能是太多了，我居然还遇到几个从三线山区里走出来的人。”海军自己也没有解释清楚，为什么会对这几名应聘人员多些亲切，“其实我自己很难得跟别人介绍自己是从三线厂里出来的，可一听别人这样说，心里就会有点儿不一样。”

坐在海军身边的是他的同事，直到今天他才知道原来同事也来自“三线”。只不过比他大四岁的同事父亲老家在北京，是从辽宁的一家科研所到了重庆永川。胖胖的同事对三线的概念似乎没有海军那样深的感触，因为他从来到重庆几乎就一直生活在重庆市南坪区。“我对三线没什么感情没什么回忆，我甚至都没想过三线人这个概念。”海军听到同事这样的话之后，显得颇为不屑：“你不要开腔了！”

晚餐持续的时间并不长，可一边吃快餐，海军一边不时接到公司领导及客户的电话，大多都是在谈新盘的销售以及与推广商的活动计划，还有人问海军可不可以给出

一个更好的价格。“幸好是搞房地产了，还能在南坪给父母买套房子，要不他们在晋江干了30年，连鱼洞500块钱一平方米的房子都嫌贵。”其实海军的父母并不像他描述的那样惨，此前曾经担任过晋江厂厂长的海军父亲并非无力承担鱼洞的房价，只不过海军劝说父母，既然已经“下山”了，就再没必要住在鱼洞，“在山里生活一辈子了，总该过过城市生活吧?”

海军从外貌上看，是个典型的上海男人，精瘦白皙，架着黑边眼镜的他会注意观察餐桌上其他人有何需要，并随时帮着召唤服务员来添水换盘之类的。8岁的海军第一次跟随父母回上海，那时候晋江厂已经拥有了自建的奶牛场，他和他的伙伴们不但可以喝鲜牛奶，还可以吃到工厂自制的牛奶冰棍。不过在上海，海军第一次吃到了冰砖，这给了他不小的震撼：“很‘行事’（注：行事——重庆方言，大意为出色、高人一等）哦，用勺子舀着吃的冰砖哦!”不过，因为冰砖不能带回晋江厂，年纪小小的海军在返回重庆的火车上流了很多眼泪，那些眼泪被父母理解为海军对故乡的眷恋。

不过海军依然认为他在晋江厂的童年远比现在任何一个城市里的孩子幸福快乐：“每天都可以爬山、爬楼、打仗……哪里像现在的孩子，除了打打电脑游戏还能玩儿什么?”30岁的海军一直回避着自己失败的婚姻，更不愿意提及父母对抱孙子的渴望，“大城市里每个人都很累，不像过去谁家都住一样的小房子，喝一样的水，从同一个食堂里买饭，每天都在一样的时间吃饭，每天早上都排在同一个半山腰的茅房外等着上厕所，谁家有好吃的全厂的人都知道……那时候的我们体会不到父母的生活压力，我们不用管工厂效益好不好，我们的任务就是玩儿，就是满山遍野地玩儿。”海军一说到这些，满脸都是向往。他忍不住拿出手机给同学们发短信：找时间我们租车回趟老厂吧!

残酷的和温暖的（二）

回不去的老厂

吴远洋在收到海军的这条短信前，其实已经在自己的博客里写过自己对老厂的怀念了。“从出生、无忧无虑的童年、晦涩的青春期，到离开，一方面是对山野里放风筝野营探险的怀念，另一方面又是对那个封闭环境下生活的厌倦和逃离。现在的老厂已卖给养殖场。回去过的同学说，家属区的门窗以及街心花园的铁栅栏已被当地人撬来卖掉。可是我的脑子里闪来闪去的，总是一个扎了羊角辫的小女孩，穿着鲜艳的新衣服，站在街心花园的铁栅栏外，笑得很甜。”8月的重庆就像永远浸在汗水里，吴远洋

终于从家里十几本相册里翻到那张“站在街心花园”的照片给记者看，只不过从这张有点儿模糊的黑白照片上根本看不出所谓的“鲜艳”的衣服来。

从小喜欢跳舞的吴远洋是在读高中的时候按照父母的要求变成“乖乖女”的，专心读书认真考试后，吴远洋考上重庆建筑大学，毕业后就留在了重庆上班。而后工厂搬迁，父母退休，把家安在了永川，她与夏坝老厂和鱼洞新厂区之间似乎就断了关系。她在重庆城建集团工作已经很多年了，按部就班的生活让她很厌烦，除了每年数个长假选择当头“驴”四处旅游之外，她目前正天天计划着辞职，与男友一起到成都开始新生活。

吴远洋与海军同岁，从小一起长大，但直到大学毕业很多年之后才重新建立联系。两个人已经参加过几次高中同学的聚会，看过不少回过老厂的同学拍回来的照片，知道了自己原来的教室已经成了养猪场。不过，海军总是积极地看待发生的一切：“这些厂房能利用起来就是好事，总不能什么都荒掉嘛。”而吴远洋对此却总是持着女人特有的敏感与伤感。

这个夏天她决定去一趟老厂。在忙碌了一整天之后，她向领导请了一天的假，却因为父亲的计划临时变化而把目的地放在了鱼洞。“这居然是我第一次来鱼洞！”吴远洋必须借助父亲的帮助才不会在庞大的107厂区里迷路。“不过我觉得还是没有我们老厂大，这里没山，没有雾，没有真正的花花草草，唉。”

那些看着吴远洋长大的父辈老人，目前都已经退休了，吴远洋觉得，他们互相都对对方的面容不太能够确认，这种在烈日之下寒暄的场面，并不像表面看起来那样亲切自然。对于这种几乎有点儿虚幻的感觉，吴远洋在2007年春节随男友回老家拜见家长时曾经有过体验。这让走在107的厂区大路上的她，一直在和男友短信聊天，他们聊的话题也是大三线。她的男友来自甘肃白银，与她的家庭情况几乎一模一样，父亲都是在大三线企业第一次面向当地社会招工时进的厂，成了“三献”人“献了终身献子孙”的见证人。

吴远洋在厂区内的行进时不时被打断，因为她的父亲曾经是晋江厂的“名人”，总会有人与父亲打招呼聊天，而退休多年的父亲也总会向别人打听关于集团破产进展以及退休政策的相关情况。吴远洋在这里几乎没有遇到过童年时的伙伴，她说像她一样出生在70年代末的二代人，就没有真正愿意留在工厂的。“考上大学离开老厂，是我们那时候从父母处得到的教育。就像现在每一个农村学生一样，只有考大学是唯一的出路。”吴远洋说她与海军一样，都在参加高考的时候享受过“三线考生加分10分”的待遇，只不过她的被优待感不像海军那样强烈。

因为回老厂的计划没能成行，吴远洋已经开始计划与男友一起等到秋天再回去："那时候山里太漂亮了，我们正好回去拍点儿照片。"男友对吴远洋的计划表示了相当的热情，他们甚至希望能够在那里拍一组结婚照，"一定挺有意思的。"吴远洋希望能拍下她记忆里浓浓的雾气，能拍下她记忆里绚烂的花朵，还能拍下她活泼的往昔。

残酷的和温暖的（三）

这一次搬迁与他紧密相关

在吴远洋为自己的夏坝老厂行计划搁浅而在家里懊恼不已的时候，她的父亲吴学辉刚喝下一斤江津白酒的最后一杯。

52岁的吴学辉已经在好几个网站的论坛小有名气了，拥有自己QQ号的他一直对自己驾驭文字的能力颇为自信。他评价自己以及与他一批的三线人的人生为"长身体时吃糠，该读书时打枪，该工作时下乡，青壮年时下岗"。这位曾经在"文化大革命"时期加入过重庆最大的造反派819兵团的"红小兵"，在1972年时成为一名工人："而且不是一般的工人，军工企业难道是根不红苗不正的人可以随随便便进去的么？"

2007年的8月，吴学辉开始准备自己的退休事宜了，对历史与文学的热爱使他至今还可以轻易地翻出自己第一次作为工厂青工代表，在成都锦江饭店参加的那个"抓革命、促生产"会的笔记本。这个于1972年9月召开的会议，在中国军工企业的历史上有着相当的地位。

因为西南地区的军工企业自建成投产以来几乎一直都陷于"文革"动乱之中，军工任务只完成不到60%，而大多数的三线企业甚至还没有完成基建，当年8月，四川省委与成都军区党委向中央打了关于企业生产的报告，中央当即召集会议并形成"31号文件"——迅速召开国防工业系统"抓革命促生产"会议。"729"会议后，四川的军工企业就比全国其他地区提前四年结束了"文革"动乱。

其实吴学辉找这次会议的记录已经很久了，他一直希望当年进厂即以青工代表出席这次意义非凡的会议的经历，会成为他"四川省劳模"的证明，并以此享有他应该有的退休政策。"不过，没什么用。"吴学辉看起来很遗憾。对他而言，已经搬迁到重庆鱼洞，并入大江工业集团的晋江厂并没有消失，何况这一次的搬迁与他紧密相关。

虽然早在1982年就开始打报告提搬出深山，但是等当时的"国务院三线调整改造规划办公室"批准报告已经是数年之后。吴学辉与厂领导一起，对周边几个地方进行过考察，最终确定了与其他几家工厂一起搬迁到现重庆巴南区的鱼洞镇。"确定搬迁的

消息正式在工厂传达的那一晚，全厂可以说90%以上的人都没睡着觉，都笑了一晚上。”吴学辉用他激昂的态度向我表示，他的记忆力非常可靠，“我后来被工厂派往北京，是因为之前驻京办的同志一年时间只贷了800万元钱，这些钱连搬个车间都不够。我到北京后工作开展得很快，1999年成功贷到了3700多万贷款回来。”顺理成章，吴学辉也成了厂搬迁办主任，并任新厂工程部部长。吴学辉并没有真正在工厂新址上过班，有意思的是，他甚至选择了“留”在夏坝老厂区。

残酷的和温暖的（四）

800亩厂区变成养猪场

晋江机械厂占地共834亩，厂区里不乏为了连接车间与车间而用开山方式辟出的车道。就在80年代全国计划对大三线厂进行调整前不久，厂里修建了一座可容纳3000多人的工厂俱乐部，为了坚固耐用，这座建在山坡上的俱乐部用了条石做基，装修得也非常高档，使俱乐部背后原来的大舞台顿失颜色。

晋江机械厂尚未完全搬迁出夏坝时，已经开始与接手企业接洽。最终入主的民营养猪场以600万元现金及200万元股票的方式，将这800余亩的厂区变成了自己的饲养基地。2001年接手这片工厂后，养猪场也转手数次，其间重庆啤酒厂收购一次，又迅速转让给一家纺织公司，最终以无偿转让的方式由国资委下属的农商集团接手。我来到夏坝老厂前几天，这次转让刚刚完成。值得庆幸的事有两件，一是2007年猪价上涨，虽然是以种猪养殖为主，这家养猪场的效益也算不错；二是终于又换成国营企业接手，对于部分留在养猪场的原晋江厂职工而言也是件好事。

但这些好事轮不上已经退休却没有搬到鱼洞的28户老工人，他们的子女后代清一色离开了大山，他们却固执地在没有天然气的老宿舍里生活着，在荒废的厂区里开个菜园，过着近乎自给自足的生活。

从鱼洞沿210国道出发，现在只需要一小时多一点就可以抵达夏坝，不过深山沟里气候变化却相当大，吴学辉在车里最后一次与丁国玲通电话时，丁国玲说：“老厂正在下暴雨呢！”

丁国玲今年（2007）也该过自己51周岁的生日了，但他比吴学辉晚了10年进厂。1985年以营级干部职务退役的丁国玲，现在接了吴学辉的“班”成为重庆市养殖有限公司的办公室主任。这个被国家经贸委、农业部定为“生猪活体储备基地”的养殖公司的牌子，正好挂在原来晋江厂的大门口。

还没有进门就可以闻到空气中浓浓的猪粪与猪食气，曾经以晋江厂厂方代表在这个养殖公司当办公室主任多年的吴学辉笑称，这是他除了机油味儿之外最感亲切的味道了。占地800余亩的晋江厂厂区内，依然有大批原厂房破烂不堪地“躲藏”在杂草丛中。令丁国玲心痛的是，由于工厂搬迁，原来依靠种植蔬菜瓜果或者开设小卖部生活的厂区周围农民，生活水准直线下降，厂房的钢构木构便全部被他们偷走、变卖了。“原来我们可以生产高射炮配件的厂房，现在除了几面墙之外，啥都没了。”丁国玲可以准确地记得每一间厂房原来的功能，甚至厂房门前的树是哪一年种下的都不会错。现在，他每周4天留在“老厂”上班。因为退休后一直没有享受“国家干部”的待遇，丁国玲只要一与退伍后选择进人事业单位的同事联系，就会长时间沉默甚至难过。唯一让丁国玲开心的是，儿子已经大学毕业，现在在重庆一家颇有名气的房地产公司做财务工作：“当时他听了我们的话，努力读书离开了这个鬼山沟！”

从夏坝搬到鱼洞之后，晋江机械厂更名为大江铸造厂。在刚刚搬迁的那几年，该厂生产的火车挂钩一度深受铁道部门好评，还被评为“质量信得过单位”。不过好景不长，在经过人事变动之后，曾经在大江厂里当成学习典型、提出“远学邯钢，近学铸钢”口号的铸造厂，产品质量一落千丈。正准备申请铁道部质量免检企业的大江铸造厂，突然被铁道部亮了红牌，不再接收该厂生产的挂钩。这从根本上打击了该厂的效益。

这使得目前留在大江厂的20%以上原厂职工子女的生活受到了影响。37岁的廖忠煜在38摄氏度的高温下，依然在第一线生产，但每个月的收入仅仅维持在1400元左右。廖忠煜并没有感到不满，他说从他记事起，从内蒙古包头空压厂来到晋江厂的父亲，就教会了全家人接受现实。“只不过现在我更希望工厂申请政策性破产的动作能快一些，最好能有私企进入工厂里来，这样整个经营模式与观念能有些改变，我们厂就会好很多了。”

廖忠煜现在最关心的是15岁女儿的学习成绩。与他一样留在工厂保卫处的小孟今年也是37岁，她最爱跟上初二的女儿说的话是：“好好读书，考上成都电子科技大学，离开这里。”小孟到夏坝的时候才两岁，还被妈妈抱在怀里，如今她已经不会说河北话了，她的口音是那种混着东北话、山西话及重庆话的普通话。虽然承认搬到“下面来”后生活方便了很多，可她与丈夫依然保持着每年春节都回一次老厂的习惯。在她看来，老厂就是老家，就是过年了就该“回家看看”的地方。来到鱼洞之前，她很习惯甚至可以说是热爱在夏坝的生活。身材瘦削的她喜欢夏坝安静的环境，“我晕车，以前也不爱去綦江、江津，现在也不爱去重庆，前几天去了一次朝天门，人那么多，真是难受死了。”

第三篇　贵州凯里：三线消失无踪影

背景：

国家电子工业部083基地（现中国振华科技集团），国家一类大军工单位，行政级别：副部级。共21个厂和贵州电子信息职业技术学院（贵阳）、贵州省电子信息高级技工学校（都匀）两所学校。1996年因地方领导因素，总部及科研主体整体迁往贵阳新添寨高新区。

基地总部及直属企事业单位驻地：贵州省都匀市；

工业分部驻地：贵州省凯里市；

市场分部驻地：广东省深圳市。

贵州至今依然是中国经济最落后的地区之一，而在贵州凯里、都匀、安顺等大片大片的苗岭侗寨之间，却曾经隐藏着中国机电电子工业最早的先进企业。

凯里是贵州省黔东南苗族侗族自治州州府，这座看起来已经颇有现代都市味的城市，如今频繁地被旅行者、背包客挂在嘴边。在差不多40年前，这里还只有一条街道，如果没有中国“四机部”的083基地的建设，凯里也许永远也只是苗侗人家赶集的一个市场而已。在320国道两侧，曾经连成一片有十家工厂。军转民之后效益不错的771、873等几家，跟随083基地转移到贵阳新添寨工业园区去了，留下来的厂房被凯里招商引资办打散，分租给各种各样的企业。虽然无法看出昔日的模样，但比起262等几家已经完全破产不存在的工厂来说，它们已经很算幸运了。

被出卖的青春（一）

被遗弃在262厂的人们

鲁江波已经有半个月没有出车了，他每天都与儿子一起待在家里看电视，如果天气不错，他愿意去楼下的老工人俱乐部下两盘象棋。

自从2000年弟弟因肝癌病故之后，鲁江波与哥哥的联系就更多了，兄弟俩都一样在1995年下岗，一起在凯里驾校交了一千元学了驾驶后，靠跑车度日。这个半个月前辞职回家的一家之主，虽然当时家里急等着钱用，也实在是再也受不了老板的气了：“太不开心了，不尊重我。”不过暑假马上就要结束，鲁江波明白他这口气赌不了太长时候，等周末一结束他就得重新开始到凯里街头去找一份新的工作。

杭州人鲁江波对江南水乡基本没有什么概念了，他喝不起龙井茶，对所谓的“人间天堂”一无所知，1979 年他才两岁，连从杭州辗转到凯里来的颠簸都记不起来了。从前曾经在技校学烹饪专业的鲁江波，一度很想在凯里开一家餐厅，可惜兄弟俩连个本钱都凑不出来：“买断工龄的收入，我们连养老保险都买不起。”与鲁江波一样在 1995 年被 262 厂买断工龄的工人，一般都只能拿到 3 至 4 万元，1000 多名工人必须接受“我们这么多年为工厂付出的一切，我们所有的青春，被人以一年不到 1500 元的价格统一收购了。”

鲁江波住在当年工厂分配给他的房子里，红砖楼已经被凯里市城建局确定为危楼。住在这里的原 262 厂的工人们，很害怕政府来整治危房。“我现在庆幸的是，我父亲还有退休工资，虽然每个月就 500 多元钱，可是好歹还算是有最低的医保。”年近 80 的老父亲曾经向贵州省国资委特派来办理 262 厂破产事宜的领导问过一句话，“难道我们这一辈子为祖国三线建设做出的贡献，真的就算白贡献了？”没有人回答老人。这让来自江南的鲁师傅与破产办公室内外上百位退休老工人一起，流了几天几夜的眼泪。

虽然凯里话说得不怎么地道，但曾经回杭州读过初中的鲁江波居然在杭州找不到一点儿归属感，他更习惯凯里冷暖适宜的气候与满大街飘着的烧烤与酸汤鱼的味道。“回老家就是一个说法，回去干什么呢？表兄堂弟的，能亲到哪里去？”鲁江波愿意与哥哥一起在凯里守着老父亲。他认为，在过去的这么几十年里，父亲从来不和他们聊当年是如何投身到三线建设队伍中来的事实，说明父亲也不想重回故乡。鲁江波说，他并不是最苦的工人，他好歹还算是学了点儿手艺，能够吃得起饭。“我们厂好多五十岁左右的工人才是最惨的，年纪大了，也没办法出去打工了，上面有老人要照顾，下面又有了孙子，吃饭怎么吃都不知道。”沉重的叹息声在屋子里回响，这间不足 10 平方米的房间因为没有什么家具，竟然显出了宽绰。

唯一让鲁江波感到骄傲的是，才 15 岁半的儿子，已经在准备高二的入学手续了。比父亲还高大的小鲁比父亲害羞，但是极懂礼貌，在学校是个老师疼爱的好学生。“鲁，鲁迅的鲁。”父子俩介绍自己名字时，用了这一模一样的方式。“我成绩平平，还需要努力。”鲁江波为儿子待人接物的得体颇为满意，光线昏暗的屋子里他的眼睛因此而闪闪发亮。他很少跟儿子提到“故乡”这个词，他觉得满口凯里话的儿子根本就没必要回杭州老家去。“有造化的话，就去贵阳这些大城市，去上海、去北京就更好，能离开凯里都是件很好的事情，别的没要求。”小鲁听到父亲这段话，把正在播放《大侦探柯蓝》的电视关掉，拿出历史书，安静地坐在了桌子面前。

与小鲁相比，张勇（化名）刚刚小学毕业的女儿对于父亲让她少看电视的命令，

显得很是不满。小姑娘在爸爸同意给她一块钱买冰棍后，终于把电视关掉，走向了凯里街头。

张勇的妈妈刚刚去世两年，如今他搬进了母亲生前从工厂分来的宿舍里。门口的坡道被用作农贸市场后，屋子里各种腐烂的菜叶味道就再也没有散过。张勇不像鲁江波一样，和工厂的工人都保持着联系，他自己认为这是因为自从 1985 年退伍入厂后，他就没有真正认真上过班。

张勇曾经与凯里 083 基地其他工厂的不少工人一起，在工厂倒闭破产的那两年找破产办、国资委等不少部门闹过自己的待遇问题。虽然他连自己原来在工厂的哪个车间做什么工种都说不清楚，2005 年工厂破产后变卖厂房的事情依然令他气愤不已。

“3500 万连地皮带厂房全部卖了，卖给一个私人老板，人家买了就把厂房一口气全推完盖商品房，赚欢了。”张勇说，自己有很详细的档案，记着 262 厂的很多数据，不过他更清楚自己 3.7 万的“买断工龄所得”要如何花才能支付一家人的开支。

被出卖的青春（二）

我不敢说后悔

48 岁的李友翠仍然在生产第一线。这个来自重庆沙坪坝区的女人，已经在贵州华联机电厂的装配车间工作了 27 年了。她已经习惯了高强度的工作。如今凯里中央厂矿即 083 基地唯一没有搬迁并且效益不错的华联厂，曾经也在 1987 年左右停发过工资。“当时说是拖欠，等效益好了就补发，但是再回头补发不知道是啥时候了。”李友翠宁愿自己累一些，也不想再过一次那种没有活儿、没有收入的生活。

“我儿子明年就大专毕业了，再干一年我就解放了。”李友翠很庆幸凯里话与重庆话相差不算太大，嫁了同厂的四川人的她可以在任何地方说重庆话，“要是我儿子能在重庆找份工作，你说那是不是就是人家说的苦尽甘来?”

其实李友翠到凯里的时候已经快 18 岁了，她和姐姐、妈妈是跟着继父从重庆来到凯里的，“当时邻居同学都说，贵州‘苗鬼’要砍人，我都吓哭了。”而这母女三人之所以决心抛弃重庆的生活，只因为当时身在重庆 817 厂工作的父亲得到了来自三线建设动员小组领导的一句承诺，“我爸说，领导保证了，只要来贵州支援三线，我和姐姐就可以不上山下乡了。”

李友翠的姐姐已经 51 岁了，为了给在南宁读书的女儿挣学费，几年前离开凯里去深圳打工。“今年她女儿毕业了，在深圳找了份工作，可我姐又怕拖累娃娃的生活，说

是秋天就回凯里来。主要是她身体太差了，留在深圳看病，肯定比在这里贵得多。”李友翠说起姐姐很动容，“姐姐太苦了，来到凯里连气候都还没适应，就被送到山里去当知青了，两年多的时间，从来没在家里住过一晚上。那时候贵州还很落后，她们吃的苦，真的想起来就难过。”比姐姐小三岁，李友翠再当知青时，262 厂已经有了一个自建的农场，不用像姐姐那一批那样去到“真正的穷乡僻壤、不通人烟的地方”。李友翠说，她姐姐已经算幸运的了，“和我们家一样从重庆来的另一个姑娘，当知青的时候被人强奸后自杀了，当父母的受不了这打击，一个病倒，一个疯掉。”李友翠的话在她妈妈跨进房门时戛然而止。

一般周末，李友翠会花 7 毛钱的车票从自己所在的华联厂住宿区来看望患高血压的妈妈，给父母做好晚饭后又赶回家，叫上夜班的丈夫起床。那时候她会把电视频道调到重庆卫视，偶尔的城市宣传片片花会让快 50 的她双眼湿润：“我不敢说后悔，那我爸妈听了得多难过啊。我们这些三线人，一辈子就是国家政策的试验品，说要搞大三线了，让我们上哪儿就上哪儿；然后要锻炼知识青年了，我们一下又成农民了；结了婚了，国策又是计划生育了，我们又只能生一个了；到老了，遇到国家要减轻负担，该下岗的就全失业了……”李友翠的老继父在屋外听到女儿的话，叹了长长的一口气，拉着 12 岁的孙女陷入了沉默。

被出卖的青春（三）

大老刘和小老刘：只求子孙离开这里

住在同一个单元的两位老人都姓刘，都有过从军的经历，都辗转过不少地方，最后成了凯里人，也都至今说着标准纯正的家乡话。

74 岁的大老刘是河南人，1949 年以前一直在西安，后来辗转到四川广元，新中国成立后被分配到重庆的西南军区军械库的机修厂上班。小他几岁的小老刘，老家在四川绵阳，以中国第一代义务兵身份在朝鲜战场待了 3 年，退伍后受到照顾就留在了绵阳赫赫有名的 783 厂。两位老刘的子女都挺多，不过留在凯里的只有两三个孙子孙女——由于 083 基地下属的厂矿搬的搬垮的垮，子女们几乎全部都外出打工去了。

大老刘常常和原来工厂的老干部一起坐在太阳底下聊天，用他的话来说就是“发点儿不干痛痒的牢骚”，而小老刘每天雷打不动的动作是给家里几尊不同的毛泽东像擦灰抹尘。小老刘的身体虽然不佳，但记性很好，除了可以清楚说出自己“16 军 46 师 137 团 3 营 8 连，战字信箱 1811 号”的军队番号外，连自己第一次踩上凯里土地的日

期都从来没忘记，“那天是1965年的3月21日，我住在凯里州委招待所里。用了数年搞完几个厂的基建之后，1970年的12月24日，我又在083基地内从华联厂调到了262厂来。”自从知道自己原来待过的绵阳783厂如今因为生产飞机黑匣子而效益极好后，小老刘就没停过后悔：“当时就是年轻，政治觉悟太高！”

四个儿子一个女儿中，小老刘最担心的是自小身体就不好的小女儿，他和老伴需要每个月从自己的退休工资里节省点儿，支援在凯里打零工的小女儿一家人。大老刘情况也好不到哪里去，虽然大儿子与大女儿都在深圳打工了，可他始终认为“那也是要饭吃，每个月才一千块钱，在深圳那种喝人血的城市里，可不就是要饭吃吗？”

两位老刘都觉得对不起子女，两位老军人一说起子女的现状居然都会哽咽不已：“让我们奉献我们就奉献，我们不怕。还好，国家没忘记我们这些老军人，今年（2007）还给我们涨了津贴。可是我们的孩子怎么办啊？四五十岁的军工企业的特种技术的工人，去哪里找工作养家啊？”让两位老人更无奈的是，虽然凯里的条件这么差，他们却无法让子女们回到家乡去，“我们都在这里，他们的根就扎在这里了，我们老了走不了，他们就得在这里陪着我们养老了。”小老刘说：“原来以为把我们的青春献了、终身献了就完了，结果不行，连我们子孙的青春与终身也被献在这里了。我只求孙子孙女们，全都离开这里！”

甘肃三线企业发展中存在的问题和对策思考

中华人民共和国国家统计局

甘肃省三线建设40年和三线建设调整20年，取得了很大的成效，不仅从根本上改变了调整单位的生产经营环境和科研生产条件，改善了职工的生活条件，而且为三线企业的改组、改制和产品结构调整奠定了基础。为维护社会稳定，促进地方经济发展和工业强省战略做出了贡献。但甘肃三线企业普遍存在一些共性问题，羁绊企业的发展。一是存在较严重的先天不足。三线企业建设多以“先生产、后生活、边生产、边建设”的指导思想，匆忙投产，生产、生活设施不完善，影响企业发展的后劲；二是承担了较重的社会义务，在处理上缴与发展的关系上欠妥。企业处于辉煌时期的七、八十年代，在当时特定的政治环境下，企业只顾“争贡献、扛红旗”，竭尽全力将全部利润交给国家，未进行企业的技术改造。而当投资体制由国家拨款改革为企业自筹时，企业却无力投资进行改造，给企业发展埋下了祸根。三是资金不足。三线企业具有明显的计划经济的特点，投资靠国家，企业过分依赖贷款，加之三角债的困扰，使企业普遍资金匮乏，无力投入，遏制企业的发展。四是设备、厂房严重老化，大部分已过报废期。五是企业科技创新能力较低。调查企业2000年至2003年产品研发与技术改造投入占销售收入比分别为2.8%、2.6%、4.3%和2.3%，均在5%以下的水平。六是企业负担沉重。由于是“三线”企业，地处山沟，生产、生活区集中而建，普遍存在企业办社会、企业办政府的负担，同时还要承担逐年增加的老职工养老负担，2003年底，调查企业中，企业在岗、待岗、下岗和离退休职工分别占全部职工人数的54.7%、8.5%、9.4%和27.4%，使企业不堪重负。七是人才流失严重。进入市场经济以来，企业出现了困难，企业失去了吸引人才的优势，导致人才流失，2003年底，高、中级技术人员占全部职工的比重分别为1.2%和6.1%，大学本科和大专学历人员占全部职工的比重分别为3.4%、8.1%。八是企业改制不彻底形成的后遗症影响。三线企业改制不同于一般企业，牵制因素较多，虽然改制面仅50%，但也存在国资流失、职工合法权益得不到保障、政企和银企不顺、管理方式老化、制度建设滞后、缺乏科

学的竞争优势战略、整合能力低等影响，不利于企业发展。

鉴于此，甘肃省在三线企业发展问题上，应该在投资项目税收政策和财政的转移支付等诸方面加大对三线企业支持，继续给予三线企业优惠政策以及项目扶持。

一、政策上继续实行“双给”或“单给”政策，使三线企业得以生存与发展。甘肃三线企业调整时期的给政策思路使绝大部分企业得以生存，使电子、机械、冶金、高科技等行业顺利实现市场经济的过渡和与国际市场的接轨，但中型企业仍为三线企业的三分之一左右，仍然有大部分企业需要政策的扶持。80%以上的企业家对此有较高的呼声，并希望三线企业调整时期的政策能够延续，同时结合实施西部大开发出台一些地方政策，支持企业发展。

二、加强行业指导，促进企业竞争优势的形成。在企业改革中，对部分企业实行管理属性变更，改垂直管理为属地管理，这种管理体制的改革，从宏观上看便于发挥和调动地方积极性，有利于发展区域经济，但三线企业下放后，属地政府对企业的管理和行业指导缺乏。因此，政府首先要按市场经济的客观要求，转变自己的观念，规范企业的制度和运营机制，找准自己的角色，采取积极的对策，给企业创造健康运营的制度环境，促进企业竞争优势的形成。其次，企业领导人必须树立竞争优势观念，这是企业获得竞争优势的必要条件，要在认准市场需求、行业发展和产品变化趋势的基础上，对企业竞争优势进行准确定位，建立相应的企业运营机制，配置相应的优势资源，塑造和提升核心竞争力，将其转化成竞争优势。

三、明确企业竞争优势，制定企业竞争战略。三线企业要通过外部环境分析和内部条件研究，明确自己的优势和劣势，从企业发展战略的角度来设计企业的发展方向和目标。制定战略对策，将企业战略付诸实施。同时，鼓励和支持有实力的三线企业通过建立战略联盟等途径，构建企业集团军的竞争优势。

四、加大研发力度和R&D的投入力度，提升企业科技创新水平。技术创新是提高企业核心竞争力的关键，企业应在加强研究与开发，不断进行技术创新的同时，重视吸取和获得相关的新技术和技能，形成核心竞争力新的整合，提升企业的核心技术。

五、实行品牌战略，打造品牌优势。甘肃三线企业中，形成了一批品牌产品，不仅在国内市场有一定的份额，部分产品在国际市场也有一席之地。知名品牌由于市场覆盖面广，社会知名度和美誉度高以及巨大市场穿透力，有利于增强企业发展的后劲，企业应有意识地塑造自己的特有品牌。学习国内外知名企业品牌运作的方法，做出自己的品牌优势。

六、树立资源性产业持续发展的观念，集中资源进行差异化经营。资源合理配置，

是企业发展的重要组成部分。资源性企业是甘肃三线企业的特点，也是企业发展的相对优势，甘肃三线企业首先要跳出传统产业结构实现产业结构的升级，实现高新技术向传统产业的渗透。将企业的比较优势转化为竞争优势，把生物、信息、自动化等高新技术广泛应用于企业，提高传统劳动密集型商品的技术含量和附加值，加快产品的更新换代，加快企业信息化步伐。其次，企业应集中自己的资源，从事某一领域的专件化经营，通过本行业的专注、忠诚和持续投入，苦心经营、精心培育核心竞争力，并把它作为企业保持长期竞争优势的根本战略。第三，企业要形成新的相对成本优势。通过技术改造等竞争策略，取得相对成本优势，形成先人成本优势，构建支撑这种优势的核心竞争力。

7. 三线企业要加强人力资源的管理和整合，形成企业竞争优势。人力资源曾是甘肃三线企业的优势，事实证明是企业竞争力至关重要的决定性因素，直接构成企业核心竞争力的关键性、战略性的资源。因此政府与企业要出台进一步加强人力资源的管理和整合的有力举措，企业可通过如奖励、股票期权等机制的设计，建立人才吸引制度，加强对员工的培训，提高员工素质，最大限度地开发所有员工的智力资源，调动主动性和创造精神，提高企业管理层的整体素质和能力。同时，通过建立企业家工程，加强企业高层管理者的选拔和培训，提高整体素质，提升企业管理者的创新能力，学习能力，战略决策能力和配置资源的能力。

2004 年 12 月 6 日

关于锦江厂兴衰的思考

于学文

锦江厂自1966年筹备建厂，1970年正式动工兴建，1972年竣工验收。80年代中期到90年初期发展到鼎盛时期计有8个车间，20多个部门、科室：教育办有托儿所、小学、初中、高中、技校、职大、电大。一座有30张病床的职工医院，两个职工食堂，还有商店、粮店、煤场、邮政所、招待所、俱乐部、电影院等。职工2500余人，年产值曾达到7000万元。工厂一度还曾准备实施二期工程：建设一个面积达一万多平方米的全空调恒温、恒湿的偶件车间。80年代中期又在新都建设了新的生产、生活基地，“真可谓其兴也勃焉！”然而盛极而衰。自90年代中期始，产值、销售收入逐年下滑，债务负担日益沉重，终于在2003年3月宣布破产。

锦江厂消亡了，它的魂魄化作了浓浓的锦江情结萦绕在锦江人心中。忘不了那激情燃烧的岁月，那是我们人生中最宝贵的一段生命；忘不了那片贫瘠的山坡地，它饱蘸着我们青春年华的汗水、泪水、甚至鲜血。我们曾经在这片热土上播种希望，编织梦想，它曾经是我们的人生追求，把它当作毕生事业而奉献青春和终身。

但是，眼前的情景却令人黯然神伤：在那曾经是人群熙熙攘攘的生活区中央大道上，不见了昔日的喧闹，唯见冷落、凄凉；映入眼帘的是陋屋、破窗、衰草、断墙、落叶、残阳。脑海中思绪如潮：一个企业从兴建到兴盛至衰亡只有32年的时间，它的生命周期是否太短暂了？我们为什么没能跳出那个周期律式的支配呢？兴亡皆有因，盛衰岂无凭，其因为何？

一、三线建设企业，难以适应市场经济

20世纪50年代到70年代，我国的基本发展战略就是加强集权管理，自力更生，准备打仗。在经济营运上的主要概念是：保障、生产、短缺、管制、配给、供应、调整、津贴、救急等等。而不讲什么批量、成本、价值、价格、利润、效益、市场竞争。

当时的经济理论被称作是战时保障经济学。为了争时间、抢速度，抢在战争爆发前把三线地区建设成打不垮、炸不烂的战略后方基地，国家在“三五”、“四五”期间先后投入了2000多亿资金，建国营企业2.9万个，职工1600万人，工程技术人员16万人。对三线完全从备战角度出发的大量投入，不仅削弱了对原重点地区继续发展的支持，而且所建工厂经济效益多数很差，有的根本无法发挥作用。据某省统计：

1958年至1977年20年间有81个较大的建设项目报废。其中厂址不当报废41个，建成后因产品已被淘汰而不能投产的4个，长期达不到生产能力而报废27个，因设计不配套而报废9个。

锦江厂是三线建设企业，当时的第八机械工业部明确它为民用骨干企业。但是，也把它纳入战时供给体制的一部分（至少是备用部分），工厂的布点、设计、建设不可避免地受到“山、散、洞”和“靠山、分散、隐蔽”的影响，不仅使基本建设投资大（建厂土石方工程量大，既要进行生产设施建设，还要同时进行生活设施建设），而且工厂建成后原材料燃料及产成品运输线长，生产协作配套难以组织，企业管理工作量大面宽，非生产人员比例高，管理费用高，生产成本高，企业负担重等弊端与企业如影随形无法摆脱。

当我国忙着准备打仗，在三线地区进行声势浩大的战略后方基地建设，并且又于1966年爆发了一场史无前例的政治大地震之时，世界潮流已发生了悄悄地转变：一些国家原来由内务部长、外交部长、国防部长提升上去的总统、元首、总理，一个接一个地被经济部长、工商部长所代替。这一元首“出身”的“演化”现象被敏锐的学者们察觉，他们把这看作是世界中心从军事转向经济的拐点。当我们醒悟过来时，已经迟了15年。此时发觉我们与先进工业国家在经济方面的差距如同在科学技术方面的差距一样被进一步拉开、扩大。1984年秋公布的《中共中央关于经济体制改革的决定》首次提出要发展有计划的商品经济，这虽然在经济学界引发一连串理论难题的讨论，但是应该说这是对原经济理论的一个重大突破，它标志着中国航船已经开始向发展经济转舵。

党的十四大报告指出：经济体制改革的目标是建立和完善社会主义市场经济。江泽民更进一步明确：“我们要建立的社会主义市场经济体制，就是要使市场对资源配置起基础作用。使经济活动遵循价值规律的要求，适应供求关系的变化，通过价格杠杆和竞争机制的功能把资源配置到效益好的环节中去，并给企业以压力和动力实现优胜劣汰。”

锦江厂虽然经过努力争取二易厂址，建成投产后也经历了十余年的稳步上升时期。

但是，战时保障体制下的三线企业在发展市场经济，遵循价值规律，讲求经济效益，运用价格杠杆，发挥竞争机制，实行优胜劣汰的经济大潮中，如同背负着全套装备进行武装泅渡的战士与身着泳装的运动员去比赛一样，其结果是不言自明的。为此，国家出台了减免税收的优惠政策，鼓励三线企业通过调整改造发挥效益。

我们在成都市新都区建设了分厂，期待着“筑巢引凤”争取新的发展机遇。在新都我们筑了一个占地近 200 亩，建筑面积达 48176 平方米，而且配有全套生活设施的“巢”，希望引来一只“金凤凰”，使企业实现“跳跃式”的发展。然而，由于诸多原因，总之是“八国联军”来过了，我们还是没有配上对。光阴易逝，转眼间分厂已成了明日黄花。苦心经营筑就的“巢”空置在那里年复一年任凭风吹雨打。现在装配车间楼顶长出的杂树已可以遮阴蔽日了；那工具机修联合车间也被它的新主人肢解拆除另作他用了；高耸的烟囱已有多年不再冒烟，它默默肃立如同一座墓碑。每次路经这里看到这些心中总要泛起一阵酸楚。

“筑巢”是要花钱的，有人估算新都分厂的建设耗资约 5000 万元人民币（也有人说用了 3000 万元）。分厂建设资金不会是国家的专项拨款，它是靠国家减免税收的优惠政策由企业自行筹措资金来推动的。那么它是否影响了老厂的继续发展？是否挤占了技改资金？是否增加了企业的银行债务？笔者不敢妄言。笔者只是觉得花了那么多的钱，用了几年的时间，耗费了那么多人的精力和聪明才智含辛茹苦而建成的分厂，还没有发挥作用就又失去了作用，实在是太可惜了，令人难以接受。而锦江厂历来过的是省吃俭用的穷日子，却在银行债台高筑！企业陷入困境之中。

三线企业中也有就地调整改造的成功例子，比如地处江津地区的重庆齿轮箱有限责任公司，他们在原址投入了资金 2 亿元进行技术改造，使一度曾处于困境中的企业又焕发了勃勃生机。那么，锦江厂为什么不走在原址调整改造的路子呢？笔者认为还有两点原因促成锦江厂在新都建分厂，其一：为了稳定人心，留住工厂所需要的技术骨干；其二，老厂生活设施过于简陋，而且存在重大隐患。在工厂建设时期政府有一条重要的原则就是少占或不占良田好土，职工宿舍和生活设施只好沿着山坡分布。平整出四个台阶用卵石修建了五六道堡坎。堡坎一般高达 3~5 米，最高达 10 米。有些建筑物的基础一半在实土上面而另一半在填方上。上级部门的要求是实行先生产、后生活，搞土打垒、石打垒。生活区建筑面积为 49663 平方米，其中土打垒为 6000 平方米，石打垒 11000 平方米。当时的施工现场虽然也挂着百年大计质量第一，安全第一的大标语，而实际上是速度第一，节约投资第一。1976 年四川龙门山地震带闹地震时，职工住在用片石水泥石灰砂浆垒起的四层楼中，提心吊胆、彻夜难眠，不得不跑到工

厂空地上搭建地震棚。这些因陋就简盖起的职工宿舍，在地震过后就由工厂申请经上级批准报废。工厂若在原址就地调整改造，生活设施推倒重建也将耗资巨大，费时费力。

当年在搞三线建设时既要靠山、分散、隐蔽；又不准占良田好土；又不顾实际需要地控制投资额度。在催生三线企业的同时，也将三线企业逼入了困境。如今它们挣扎着求生存已实属不易，何谈发展，拿什么与别人竞争？

二、技术改造未见实效，造成后劲不足

锦江厂生产的产品Ⅰ#、Ⅱ#和B型泵及其调速器和喷油器总成、单泵、三对偶件是从包建厂上海柴油机厂引入全套产品图纸和技术文件以及专用工艺装备，从而迅速地形成大批量的生产能力。以后，工厂对几个主导产品进行了改进，使企业由单一的农机型发展成为以农机为主，面向工程机械、船舶、发电、铁路机车等领域配套服务的多品种生产企业。由此也迎来了锦江厂十多年的产值、效益稳步上升的时期。

工厂走参照世界先进水平的同类产品、引进部分关键技术、消化吸收自行研制新产品的道路，先后研制过BP泵、BQ泵、VE泵，但是基本都处于样泵试制阶段，没有形成批量生产能力，自然也没能成为工厂的新的经济增长点。社会主义市场经济体制下企业与企业的竞争是产品的竞争，产品的竞争是科技的竞争和质量的竞争。企业通过技术改造提高产品的科技含量来提高劳动生产率，这是众所周知的常识。但是，三线企业承担了很重的社会负担，难以通过自我积累来进行技术改造，以增强发展的后劲。而作为国企所有者的国家多年来一直没有给国企拨款，国企发展要靠贷款，而“税前还贷”的优惠政策也被取消。企业间相互拖欠严重，三角债前债未清后债又欠。国家对解开债务链似乎也办法不多，使工厂本来总量就较低的流动资金被大量挤占，周转期拖长，为了维持生计也不得不向银行借贷。企业债务负担越来越重，企业为银行打工，新创造的盈利甚至不够支付利息。故在厂长经理们中间流传着“企业搞技改——找死；企业不搞技改——等死”的说法，反映了他们在搞不搞技术改造的问题上处于两难之中的无奈。

技术改造资金的来源往往是个“拼盘”。即由银行贷款、地方筹措、企业自筹三大块组成。因此，技改资金能否最终落实也与企业所处地区经济发达程度及企业自身的经济效益、承受能力相关。

以锦江厂“八五”技改为例：该项目在1990年批准立项，1991年开始实施，1995

年10月项目竣工验收。项目投资2500万元人民币，形成P型泵1.5万台，喷油器总成37万副，三对偶件350万副的年生产能力。资金构成为：银行贷款800万；地方筹措1070万；工厂自筹630万。

竣工验收会上，有代表对工厂当年经济指标完成情况提出质疑：认为项目竣工了，产值有所增长，利润却下降了，企业应加强目标成本管理，否则将影响企业的还款能力。虽然最后同意竣工验收，但认定锦江厂“八五”技改没有达到预定目标。

在“八五”技改期间，锦江厂也曾经与德国波许公司谈判过引进VE泵生产技术问题，因锦江引进方案涉及国内企业间的利益纠葛，在软件费等问题上与外企之间讨价还价，经旷日持久的谈判不能达成一致，机械部不得不在1995年底下文明确终止联合引进VE泵项目。锦江厂在与波许公司谈判的同时又与法国卢卡斯公司谈判过合资问题，与卢卡斯的谈判未果，又多次接待美国斯坦那达公司来厂考察。一时间在锦江厂，可忙坏了车间工人和后勤部门职工：用碱水冲刷车间地面和机床踏脚板、车间垃圾清运到厂区道路上、后勤部门将全厂垃圾清运出厂，最后是保卫部门出动消防车与后勤人员共同冲洗厂区、生活区道路。尽管全厂上下尽了很大努力，但最后都是无果而终。

我们在技术进步方面未能取得实质性进展。依旧是老产品、老工艺、老的经营机制、老一套管理方法。要说变化的话也不是一点没有，一些产品的质量标准放宽了，一些传统的管理制度松弛了，造成管理滑坡。新产品开发进展迟缓，长期不能形成批量生产能力，老产品质量事故不断出现，产品市场占有率下滑，外欠货款上升，资金紧缺，投入不足。一方面生产任务不饱满，另一方面有任务又完不成。产值与销售收入下降，工厂的经济形势日趋紧张。日本三菱综合所牧野升的研究表明：一种工业，如果只生产一种产品，那么，它的寿命就只有30年左右，似乎没有例外。企业，如果不能迅速脱胎换骨，便要寿终正寝，不大可能再有长时间苟生的机会。

比如无锡油泵油嘴厂在1994年已将喷油嘴、喷油器部分与外商合资成立了威孚欧亚燃油喷射装置有限公司生产P系列喷油嘴和P系列喷油器总成。无锡厂又发展成上市公司，为进一步的调整改造奠定了坚实的基础，使之令人信服地成为油泵油嘴行业的龙头老大。笔者近日见到一位曾经在锦江厂工作过，现在威孚公司的一个下属子公司——无锡威孚马山油泵油嘴有限公司任职的人。据说他们公司——那个曾经名不见经传的小厂在2006年的产值为1.3亿元，柱塞偶件的月产量为100万副，笔者听后被强烈地震撼了，我为锦江厂悲哀，也为成功者喝彩。

三、人心不稳、人才流失是三线企业的致命伤

我们曾经自豪地说："三线建设企业是好人、好马、好刀枪！"实际上也确实如此：包建厂——上海柴油机厂为锦江厂配备了从技术人员、行政管理人员到技术工人共计305人，这是锦江厂职工队伍的骨干。

无锡油泵油嘴厂是当时国内生产油泵油嘴专业工厂中规模最大的。八机部明确规定它也是对口支援锦江厂的单位之一，该厂先后有137名技术人员、管理干部和技术工人来到四川，成为锦江厂职工队伍的重要组成部分。

上海柴油机厂技工学校的8届、9届、10届毕业生中284人分配到锦江厂，成为工厂职工队伍中的一支重要力量。

上海建筑机械制造厂技工学校毕业生约70余人分配到工厂。

从部属其他企业如长春拖拉机厂、贵州柴油机厂等对口支援锦江厂建设的干部、职工和国内大中专院校毕业分配来厂的人员约近百人。

随着工厂建设和生产的发展需要，又陆续在本地区招收知识青年约500余人。1972年和1973年两次从四川拖拉机厂调来经过培训的青年工人约150人，他们中的多数成为锦江厂生产技术骨干，有的成为优秀的管理干部。以上就组成了锦江厂建厂初期职工队伍的主体。在这当中有产品设计方面的专家型人才，有偶件生产工艺方面的专家，有具有丰富实践经验的厂级、中层直至工段一级的管理干部。其中也不乏具有研究生学历的优秀技术干部，的确是人才济济。当时四川省机械厅领导认为锦江厂的设备和技术力量在全国油泵油嘴行业处于第三位，是一类企业。

此后为提高企业职工队伍的素质，工厂人员的来源除国家分配来厂的大中专毕业生之外，技术工人的补充主要从厂办技校的毕业生中招收，变招工为招生，使新工人上岗后就能达到中级技术工人的理论水平和操作技能。

在锦江厂巅峰时期，职工人数达2500余人，各级各类专业人员500余人。但是在工厂建成投产、生产、生活秩序逐步稳定走上正轨之后。就开始陆续有人调离。此后，申请调离工厂的人员越来越多，以至于形成一种趋势，一股潮流。1984年，省机械工业厅高厅长就一针见血地指出："工厂的致命伤是职工思迁。"工厂为抑制这种趋势制定了种种内部规定，如在职工培训方面规定：（一）凡书面提出请调申请报告者，一律不安排各级各类培训。（二）凡经职大、电大和送进正规院校进行过两年以上培训的，五年之内不准调往外单位。（三）凡经半年以上（或一学期）培训的，三年之内不准调

往外单位。（四）凡经短期专业培训的，各单位、各部门不得随意改变其工作性质。在进行工资制度改革实行基本工资加厂内浮动工资制时，对申请调离的人员取消其浮动工资。

上述措施并没有产生预期效果。据统计自 1974 年到 1984 年 4 月已调离的职工达 582 人，其中技术干部 81 人，具有工程师职称的 51 人。仅在 1986 年 4 月的一次人事劳资会议上提出研究的调离申请为 146 人，涉及工厂的 15 个车间、科室。

那么究竟是什么原因使职工队伍不稳定，人心思迁呢？笔者认为有以下几个原因：

（一）20 世纪五六十年代进行的三线建设是毛泽东主席提出，党中央做出的重大战略决策，毛泽东说：三线建设不起来，我睡不好觉。在“毛主席挥手我前进”的年代，有支援内地建设任务的企业如上柴、无油，职工通常会以响应党的号召，积极报名来表明自己的政治态度。一旦被批准会觉得这是组织对自己的信任而倍感荣幸。但是，他们中有相当一部分人家庭存在各种具体困难。他们是怀着对家人的愧疚别妻离子只身赴川的。而他们的户口都仍留在原来居住的城市。三线厂建起来了，战争并没有爆发，有备而无患，这是国人之幸，也是世界之幸，他们自然觉得已经完成了历史使命。此时的他们已是四五十岁的人了，能够结束几年、十几年的单身汉生活，回去与亲人团聚也是人之常情，无可非议。现已时过境迁，国家都已经把重点转向经济，转向沿海了，又何必非在三线老死呢？

这样，一批技术人员、一批优秀的行政、政工人员，有的甚至是厂、中层两级领导者离开了锦江厂回到了沿海大城市又找到了自己的新岗位。

而一些偕妻带子举家内迁的支内职工，此时想走，却已是不那么便当。在工厂衰败之后为了给子女找条出路全家又回到了沿海城市，等待他们的是重重困难：首先是住房困难，商品房买不起，一家老小不得不挤在狭小的老屋内；有的甚至是租屋居住或者老两口分居各自投亲靠友。由此有的甚至使子女的婚事也受到影响。国家长期以来实行低工资高就业的政策，当年职工工资主要是满足吃、穿、用等基本生活需要，而住房、医疗、教育是福利性的。现在这些都商品化了。每月领取养老金要交纳 1%手续费；生病住院了要先向医院交够各项费用，待出院后再将手续、票据寄回四川领取医保承担部分；左顾右盼身边那些没有支内经历的师兄师弟们，他们的退休养老金比自己高出一倍，甚至更多，而且每年都在调整、增长。好不容易盼到四川也调整养老金，增长幅度仍旧低于沿海标准。而每天要吃要喝，要买东西，那物价却不会因为你是从四川回来的，就可以少收哪怕是一点点。这些人的心中能不升起一股怨气吗？他们的心理能够平衡吗？

（二）在“三五”、“四五”期间，国家花费巨额资金进行以西南地区为主的三线建设，但是，据1953年以来20多年累计的投资产出系数（计算期内产值净增额/计算期内累计投资额）计算，沿海地区为0.973；内地为0.414；其中三线地区为0.256。

1983年全国人均国民收入最低的5个省，正好是西南五省。

1984年西南四省人口占全国总人口19.5%，但工业产值只占9.37%；农业占17.3%；国民收入占13.3%；高校在校学生占11.69%，均低于人口所占的比例。显然东西部的差距仍然很大，优势高效仍集中于东部地区。基于这个现实，在此之后国家的主要力量是投入东部以进一步拉大东西部距离来换取效益呢？还是投入西部以失去效益来换取全国平衡发展？在事实上国家是选择了前者，在“五五”、“六五”期间国家的发展重点又转回到了沿海。这就又形成影响西部发展的最不利因素即人才的缺乏和大量人才向东流走。即所谓的“一江春水向东流”或者“孔雀东南飞”的现象。锦江厂要求调离的人员由工程技术人员、干部迅速波及技术工人并形成一股潮流，它是整个西部地区人才流失的“滚滚东逝水”中的一朵浪花。

当终止了VE泵项目的联合引进，也失去了与法国卢卡斯公司合资的机遇，企业搬迁新都又遥遥无期之时，失望的人们纷纷各寻出路，再次形成要求调离的潮流。

（三）一场接着一场的政治运动将职工队伍撕裂。某些人是运动骨干，某些人是运动对象，被冲击、被伤害者心存隔阂，甚至怨恨。虽然在运动后期被说清楚并道歉说：对不起！但心灵上的创伤难以愈合，他们感到自己的理想、抱负和人生价值难以在这里实现，于是申请调离。回想在那些自上而下层层发动的被称作“涉及党和国家的前途和命运”的政治运动中，人们如同一颗渺小的沙粒，在滚滚波涛中被裹挟被推搡，沉沉浮浮清清浊浊流尽岁岁年年，待到清醒时已是生命长河的尽头。

锦江厂人员来自全国各地，四面八方。有人说：除台湾省外，全国各省籍的人锦江厂都有。这样一种人员结构引导好了，是好事，会使企业文化多元化；弄不好，是祸根，会使职工队伍中山头林立内耗不断。一些权欲利欲熏心者会利用这适宜的气候、土壤投机钻营结党为朋争权夺利。而不党不私遵守党纪国法并顾及道德准则者则在权势斗争中被小人击倒，这叫作政治上的格勒善法则。当锦江厂出现一些因权力和利益而纷争不休的现象时，一些有识之士清醒地选择了规避，及早离开了这是非之地。

锦江厂的人心不稳，人才外流是工厂的致命伤。市场经济体制下企业之间的竞争是产品的竞争，产品的竞争是科技的竞争和质量的竞争，科技、质量的竞争归根到底是人才的竞争。我们不得不吞咽因人才流失而造成的苦果。

四、国企领导体制在实际工作中的缺陷

国有企业的领导体制是：厂长在企业生产经营中处于中心地位，起中心作用；企业党组织是企业的政治核心，领导和进行思想政治工作；职工是企业的主人，参与企业民主管理，工会发挥桥梁和纽带作用。这三句话表明了国有企业的领导体制是三驾马车：企业的厂长经理、企业党组织和企业职工。

我们先来看看国企的职工：全民所有制企业势必只能由国家代表全民行使所有权，对于本企业职工而言，他们仍然不能实现与生产资料的直接结合，尽管剥削不存在了，但是职工的主体地位并未形成，仍然类似资本主义企业那样，资本（尽管资本已由私人所有制变为国家所有）是企业的主体，职工类似国家的雇工，是企业的客体，这就大大削弱了职工的主体地位，影响职工主人翁意识的形成，这是社会主义制度不够完善的一个突出缺陷。被称为企业主人的企业职工对本企业领导人的确定没有影响力，而是由行使所有权的国家机关确定，职工只能接受和服从。代表国家行使经营权的企业领导人只要能够获得上级机关的肯定就可以稳固自己的权力和地位，职工对他没有约束力，也无法行使有效的监督。这就滋长了干部只对上负责，不对民众负责的倾向，这是干部制度上存在的弊端。难以使职工以主人翁责任感去关心企业的前途。职工的民主权利靠所有者和经营者来赋予和尊重，而这又取决于经营者的个人素质。

我们再来看看企业的党组织：企业是经济组织不是政权组织，企业中党组织的作用与中央和地方党委承担的全面领导的作用不同。企业党组织不对本单位实行“一元化”领导（中共成都市委办公厅《内部通报》1988 年第 28 号）。企业党组织的职能和作用随着国内政治气候而调整：党的十三大决定企业党组织应行使保证监督职能，支持厂长负起全面领导责任。并且认为保证是第一位的，监督寓于保证之中。党的十三届三中全会被认为是党的工作重点转向社会主义现代化建设，全力发展社会生产力，整个国家进入一个新的历史发展时期的标志。中央下发的九号文件指出：为了加强和改进思想政治工作，建立思想政治工作新格局，实行厂长对两个文明全面负责。认为这样做有利于厂长中心地位中心作用的发挥；有利于提高企业经济效益，有利于企业精神的培育；有利于企业民主政治的建设，要求企业党组织提高认识，增强自觉性，保证新体制的实现，集中主要精力抓好党的建设。书记要与厂长配合，使思想政治工作不出现空当。此后又展开了企业党组织负责人兼任行政副职的利弊研究。

1989 年的严重政治风波之后，中央领导人又出来批评说：党的工作“业余化”，党

的干部“兼职化”，党的作用被“淡化”，削弱了基层党组织的地位和作用。认为：厂长在生产经营中的中心地位不能动摇。但是要采取措施加强企业党的工作和思想政治工作，更好地实现党组织的保证监督职能，以坚持党对企业的领导。中央又明确：“所有基层党组织包括企业党组织是基层单位的政治核心，领导和进行思想政治工作是其中心任务。”

综上所述我们可以看出：国企领导体制中的三驾马车，企业职工的主人翁地位被“虚化”；企业党组织的地位和作用曾被“弱化”、“淡化”；而企业的厂长、经理的中心地位，中心作用被不断强化，始终在企业中处于主导地位，支配地位。但对权力的监督制约机制却没有具体化、制度化、程序化。将企业的兴衰成败系于一人之身，是整个国企领导体制不科学、不合理的重要问题。

企业领导体制中的三驾马车能否正常运转往往取决于企业经营者的个人素质。清醒明智的厂长经理深知职工靠企业生存，企业靠职工发展，因而无论政治气候风云变幻，始终尊重职工的民主权利，注意调动劳动者的积极性；尊重党委的集体领导，企业重大问题提交党委讨论。企业党、政、工思想上同心，行动上同步，事业上同干，各司其职各负其责同心同德形成充满活力的领导班子集体。

企业领导人的素质包括政治素质、知识素质和能力素质。概括地说：企业主要领导人作风要民主，要充分听取大家的意见，不独断专行，不骄横跋扈；对班子成员要放心、放权、放手，不揽功、不诿过；对同志要坦诚相见，不忌妒猜疑；办事要公道正派，不搞亲亲疏疏；要心胸开阔、豁达大度，容人、容言、容事；要近君子、远小人，不偏听偏信；不为阿谀奉承、挑拨离间所惑；要知人善任，唯德才是举，不以个人的亲疏好恶为标准决定取舍。

企业领导人的主要精力应放在经营目标的决策、全局性问题的计划，对本单位的长远发展方向，中长期经营目标的确定等企业大事上来。领导者要带领群众前进，而不要代替群众前进。

大权独揽，小权分散是重要的领导方法和领导艺术。不懂授权、惯于大权独揽事必躬亲的管理者，不但难以办好事，还会压抑下级的积极性、创造性，导致企业缺乏生气。

企业应实行统一指挥原则：即每个职务都应有人负责，每个人都知道他应向谁负责，谁应向他负责，使上下级之间组成一条不中断的等级链。统一指挥原则要求在指挥和命令上严格地实行“一元化”，并不是说全厂上下各级都听一个人的指挥命令，“一切权力归苏维埃”，那是对“一元化”领导的曲解。根据心理学家研究，按照领导

者处理问题的方式分类可以分成专制型、民主型、放任型三种类型。厂长经理往往根据实际需要综合运用三种方式进行所谓适应性的领导以保证实现有效的领导。有效领导是一个由领导者本身、被领导者以及当时环境三个方面相互作用的函数。个人专断、家长制作风的形成有一个过程，它固然与领导者本人素质相关，国内的政治环境也助长了它的形成，此外被领导者也是形成这一结果的影响因素，我们也应反躬自省。

国企要生存发展必须转换经营机制，建立现代企业制度。然而，我们在企业内部改革方面却止步于经济责任制，然后是长时间的等待、观望，没有任何实质性进展。

《经济日报》在一篇“探讨国企领导班子更迭规律”的文章中说：国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家。在某种意义上，一个企业的领导班子，尤其是国有企业的主要经营者，往往决定着企业的前途，决定着企业的兴衰存亡。

从这种意义上说，那些代表国家行使所有权，有权确定国企领导人的上级机关，他们把握着企业的生杀大权，在企业领导班子更迭时，若不能深入企业了解领导干部的工作作风和工作实绩，以及真实的民意，而仅凭统计报表和程序化的考核考察便轻率决定主要领导干部的任用，其实质是草菅企业性命。

五、转机建制——国企改革的必由之路

党和政府历来关心国企的生存和发展，为了搞好搞活国有企业制定了很多政策措施。但是，这些政策措施在不同时期也各有侧重，在发展变化之中。

十一届三中全会决定把全党的工作重点转移到四个现代化建设上来，1978 年颁布了《工业三十条》大力整顿企业。从 1979 年起实行“调整、改革、整顿、提高”的方针。企业的工作转到以生产为中心，以管理为重点的轨道上来。抓企业整顿，特别是企业领导班子的整顿和建设，搞好企业管理的基础工作如原始记录、凭证、统计、计量、定额、班组核算等。

从 1984 年至 1987 年的改革是扩大企业自主权：认为国有企业的所有权属于全体人民，国家代表人民行使所有权，企业有经营自主权，实行所有权和经营权的分离。国家减少指令性计划，扩大企业的产品自销权。企业有自定产品价格的权限，有自行设置机构的权力，扩大企业对外经济活动自主权。

1988 年至 1991 年的改革是实行企业承包经营责任制。国企的经济效益不好是全国共同性的问题，主要表现在企业的产值、销售收入增长，而企业利润总额下降；企业亏损面增加、亏损额上升；可比产品成本上升、流动资金占用上升。效益不好的原因

是多方面的，但重要的是国企的激励机制没有建立起来，企业经营者和职工的积极性没有充分调动起来，形成全民不如集体，集体不如个体的局面。所以要对国有大中型企业实行承包经营。承包一般以1985年上缴税利为基数递增包干。完成年度承包指标后，除了企业该得奖励之外，对企业领导者实行嘉奖。为完善和发展企业承包经营责任制，克服经营者短期行为，将企业发展后劲与承包经营责任制相结合，把企业技术改造、国有资产保值和增值以及加强内部管理纳入承包合同。

从1992年开始为企业转机建制阶段。所谓转机就是企业要转换经营机制，所谓建制就是要建立现代企业制度。

1992年经济体制改革的重点是搞好全民所有制大、中型企业，贯彻落实《中华人民共和国全民所有制工业企业法》转换企业经营机制，有步骤地把企业推向市场。

1995年根据中央经济工作会议要求要做好的几项工作是：（一）面上企业继续抓好"三法两例一活动"。即继续贯彻《企业法》、《公司法》、《劳动法》和《转机条例》、《监管条例》。继续在全国企业中广泛开展"转机制、抓管理、练内功、增效益"活动；（二）在100家国有大中型企业进行建立现代企业制度试点。（三）加速结构调整，对一部分企业实行关、停、并、转，建立破产机制。（四）发展企业集团。

此时，国有企业的经营状况仍不容乐观：亏损企业的面在扩大，亏损额在增加。有的行业如煤炭、森工、纺织、军工等全行业亏损；全国28个省市自治区，有21个是盈亏相抵后净亏损。

1995年国家经贸委宣布为了配合国有企业改革，将积极推动"决策失误责任制"。若决策者是由于主观主义，官僚主义，违背现代企业经营原则而导致决策失误，使企业遭到损害，决策者便要承担自己该负的责任。该丢官的丢官，该降级的降级。这样，经营者才会因必须承担责任而减少决策的失误。

但这也没有遏制住国企亏损的势头，人们在口头流传着"国有企业病人膏肓，集体企业摇摇晃晃，乡镇企业兵强马壮，私人企业又肥又胖。"国企好像是扶不起来的阿斗，改革势在必行。

时任国务院副总理的吴邦国在1996年底的一次讲话中说：今年1～4月，全国6.88万户独立核算国有工业企业盈亏相抵后，出现净亏损。这是建国以来首次出现的净亏损……1～10月份，全国3.4万户预算内国有工业企业盈利额同比下降19.7%；亏损额同比上升50.2%；盈亏相抵后，净盈利同比下降59.4%，目前全国约有7%的国有工业企业长期处于停产半停产状态，涉及职工约750万人。有近2000万职工在亏损企业中工作，出现上述情况原因是多方面的，是多年积累矛盾的综合反映。

吴邦国同时指出：企业经济效益下滑，也有企业自身的问题。这突出地反映在企业改革滞后，不适应社会主义市场经济的要求。主要表现在对经济体制转轨不适应；近年来宏观经济体制进行了重大改革，财税方面实行了新的会计和财务制度，取消了承包和税收减免。原来依赖财政减免维持生计的企业就难以为继；金融方面，银行进行商业化改革，实行资产负债和风险管理。没有还款能力的企业就很难从银行取得资金；价格方面，煤、油、电、运等基础产品的价格都与国际逐步接轨，没有消化能力的企业将会发生经营困难；外汇取消双轨制，企业将直接承受汇率风险；进口物资和设备逐步取消税收减免，企业技术改造成本相对增加；降低关税，国内企业将面临激烈的竞争；还有社会保障等方面的改革和政策调整，力度都是相当大的。企业失去了信贷“大锅饭”、减免税的优惠和高关税的保护，经营风险加大，一时难以消化和适应。

吴邦国指出：要使企业真正走向市场，增强活力，提高效益，必须坚持把改革、改组、改造和加强管理这四方面的工作有机地结合起来，通过改革建立新的机制；通过改组优化组织结构；通过改造推动企业技术进步；通过加强管理充分发挥各种生产要素的作用，全面提高企业的整体素质，使企业有一个好产品、好机制、好班子。

吴邦国进一步提出：经过这几年的实践，我们已经认识到，要求把每一个国有企业无一例外地搞好，是不可能的，也是不必要的。适者生存，强者发展，劣者淘汰。这是市场经济的客观规律，也是从整体上提高国有经济素质和效益的需要。

吴邦国还明确地说：国有经济需要进行战略性改组。国有企业必须转换经营机制进行制度创新。这是因为，现在的产业结构、产品结构和企业组织结构与当前经济发展的需要很不适应。国有企业的体制和机制远不适应市场经济的要求，这些正是我们当前深化改革的重要内容。

1998 年 3 月，朱镕基总理讲：我们的目标是用三年左右的时间，通过改革、改组、改造和加强管理使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境，力争到本世纪末使大多数国有大中型骨干企业初步建立起现代企业制度，这两个目标是密切相关的两个方面。

采用什么方法来实现上述目标呢？一些经济学专家的解读是：最基本的是做减法，即减少国企数量，特别是效益差的国企数量，然后是做加法，把优势企业合并成大型企业集团。

党的十五届四中全会把国企改革的目标、方针、方法进一步明确：搞活国企并不是搞好所有的国企，要抓大放小，有所为有所不为，有进有退。中央认为西方发达国家国有经济只占 3%~5%。美国只有一家国企那就是邮政局。日本高些也不过占百分

之十几。我国目前国有企业在整个经济总量中占50%左右。在今后十年时间内即到2010年国有经济占整个经济总量的比重降到25%。这就是国有经济进行战略性调整的含义。

1999年11月3日，《成都商报》刊载了一篇文章，题目是：五年成都国企将大进大退。有关内容摘录如下：

成都市体改委有关负责同志昨日透露：成都市要力乘国企改革东风，再用五年时间，使全市国有经济比重在整个经济总量中逐步退到50%以下。该负责人指出：目前沿海发达城市的国有经济成分平均占整个经济总量的30%。而成都的国有经济比重却达80%以上。国有经济总体质量不能适应市场经济发展的要求，而国有经济不应在量上体现，更重要的是落实到质和控制力上体现。因此必须尽快调整不适应生产力发展的所有制结构。

国有经济从传统产业和一般竞争性领域实施战略退出，实现有所不为才能有所为。进入对整体经济发展起带动作用的基础设施建设，公共服务领域以及高科技领域。未来五年大进大退要见成效。

成都市统计局一位负责人认为：除了军工、公用、电信、银行、烟草等行业不能“动”以外，作为其他绝大多数一般性竞争行业，不是政府决定该不该退出，而是由市场来决定。

2000年初，西南财经大学工商管理学院罗教授在一次讲课中说：成都市国有经济战略性改组大体上分三块进行：即保一块，退一块，放开一块。

保一块：对于涉及国家安全的军工，处于垄断经营的水网、电网、天然气网，提供重要公共产品和服务的行业如公交公司、地铁公司等支柱产业和高新技术产业中的骨干企业，这四类企业采用国有独资方式。

退一块：是指处于一般竞争领域，规模小、技术含量低的企业，国家不对它进行新的投资，国有资本逐步退出直到完全退出。完全退出在2010年。具体衡量的标准是：净资产在5000万，年利润在500万以下，就是要退出的一块。要采取若干方式如：改组、联合、兼并、租赁、承包经营、股份合作、出售等。

放开一块：是指介于上述两种情况之间，属一般竞争性行业的企业，又有一定规模，具有一定技术水平的企业，国有资本可以根据具体情况自由进退，但在最近十年以退为主。

2003年3月25日，全国油泵油嘴行业中知名企业、1995年被成都市政府授予成都市工业企业五十强，被四川省经委授予四川省500家最大规模工业企业、最佳效益

工业企业、最大市场占有工业企业的锦江油泵油嘴厂被成都市中级人民法院宣布破产，由成都量具刃具集团以1216万元人民币收购，实行资产重组。

恩格斯认为：历史的发展是一种合力的结果，是无数个互相冲突的意志，互相冲突的要求，构成了无数个力的平行四边形，这无数个力的平行四边形构成了一个合力。历史的进程就是这种合力的结果。锦江厂由盛而衰直至消亡的历史也是由无数个力的平行四边形构成的合力的结果。这些力的平行四边形有历史的，有现实的；有宏观的，也有微观的；有主观的，也有客观的；有普遍存在的，也有独具锦江厂特色的。

锦江油泵油嘴厂消亡了，这是无法改变的事实。我作为锦江厂的一名老职工，曾经参与了工厂的创建，如同迎接新生儿的降生；也目睹了工厂衰亡，如同白发人送走黑发人。写上这些浅见拙识，也算是为先我而去的工厂献上一篇祭文。

我们无法改变现实，我们只能接受现实，尽管这现实显得有些严酷。

因此，还是让我们把一切交给时间吧。因为：时间是心理医生，它能抚平人们心灵的创伤，还你一个平和的眼光去重新审视昨天的一切。

2007年7月于新都

作者简介：

于学文，男，1946年出生，66届中专毕业生，1967年分配到四川锦江油泵油嘴厂工作。曾任厂党委书记、副厂长。2001年5月退休。

故乡的云

——一个上海支内职工的回家之路

马兴勇

曾经对《故乡的云》这首略带伤感的歌曲情有独钟。歌中那“我曾经豪情万丈，归来却空空的行囊”、“那故乡的风和故乡的云，为我抚平创伤……”真是道出了我的心里话。在外漂泊几十年，游子的心牵挂的永远是故乡。然而，当我一旦回到我的故乡上海，故乡的云和风，为我抹去的是多年的乡愁之痛，却无端增添了许多难以名状的情感之痛。回家的心很迫切，但回家的路很难走。

出　走

我是当年的“老三届”，与共和国同龄。当年的命运似乎对我很垂顾，没有安排我上山下乡去当“插兄插弟”，而是幸运地分到了上钢五厂，直接接受工人阶级再教育。1968年9月，也是那场“浩劫”持续的第三个年头，在“深挖洞、广积粮、不称霸”和“备战备荒为人民”的号召下，为了“让毛主席睡好觉”，上海的大批职工奔赴云贵川大三线及安徽、江西等小三线，有的举家搬迁，部分厂矿整体内迁。搬迁的工厂大部分是同国防军工、基础工业和短线产品有关的重要工厂。时代造就了当年“支内职工”这一光荣群体，他们积极响应党的号召，打起背包告别大上海，毅然奔赴穷山恶水。

我正是“支内职工”这一光荣群体中的一员。当年，上海火车北站广场锣鼓喧天、鞭炮齐鸣、热烈欢送的感人场景如今还历历在目。我们铭记党的嘱托，代表千百万上海人民，肩负光荣的历史使命，满怀豪情，告别故乡，来到了当年还是十分贫穷，条件恶劣的巴山蜀水。

三十几年后，一座座工厂在内地的小山沟里拔地而起，我们没有辜负上海人民的期望，为了国家的三线建设，我们付出了我们的青春年华，甚至也透支了我们的健康与生命。当然，我也相信，支内职工为三线建设做出的贡献，将永载史册。

回　家

然而，历史的变迁是不以人的意志为转移的。随着国有企业改革的深入发展，进入90年代以后，原本就缺乏地利、资源、市场的大多数三线企业效益急剧下滑，工厂停产或半停产，职工大批下岗，支内职工也在劫难逃。当年来内地时的小青年，如今一个个都已年过半百。企业为了实现所谓的减员增效，女四十、男五十的基本实行了"一刀切"。于是，多数人只能走"内部退养"或"提前退休"的无奈之路了。退休退养了，身在他乡的支内职工们，就开始思念生养自己的故乡。叶落归根啊，故乡的云，故乡的风，尤其是故乡的亲人，多少个声音在召唤："归来吧，归来哟，浪迹天涯的游子……"

在这种情况下，不少上海当年的支内职工打起了回家的主意。20世纪末，上海市政府作出一项规定：支内职工可以把一个不满25周岁的未婚、无业的子女落户上海；支内职工退休后年满60周岁、在沪住满3年的，可以申报落户。这也许是对当年忘我奉献而如今沦为"弱势群体"的支内职工的些许补偿吧？不管出于什么原因出台此项政策，我们这些支内职工们闻听后还是欣喜若狂，奔走相告。可是，回家的路很不平坦，至于如何才能回到娘家并建起属于自己的小家，哪怕只是一席之地，没有人会再来问津，就看各人造化了。

我的儿子小健是1977年出生的，山沟里出生山沟里长大，好歹还算争气，在蓉城读完了大学。毕业前一年，我即早早地为他办理了落户上海的申报手续。手续相当烦琐，从办理我当年户口迁出地的证明，到我从上钢五厂支内的证明，到我及爱人的有关履历证明，到儿子的无业证明等等近20项，全由申报人自己操办。各项证明、资料必须严格按照要求做到准确无误，否则送交时有一项通不过，一拖起码又要数月或一年半载。想到当年我户口迁出上海才用了不到10分钟，心中真不是滋味，再加上经办人对我们投来的"外来人员"的冰冷眼光，使人莫名生出一种"矮人一截"的感觉。小健要落户，还必须要有在沪亲戚"同意接纳"的书面担保，也就是户口要落在上海亲戚的户口本上，这对某些人来讲绝不是一件易事。道理很简单，在沪亲戚怕一旦落户进来，今后节外生枝。我们支内职工中就有一些人因为在沪亲戚不同意接纳而最终"泡汤"了的。有个叫"大海"的热轧工，为此与从小就情同手足的兄弟大吵了一架，当然，原本血浓于水的亲兄弟，从此也就老死不相往来了。

我要从内心感激我的阿姐、姐夫，当我有求于他们时，他们不仅一口应诺，后又

积极帮办，并同意小健居住在姑妈家。小健的户口总算解决了，毕业不久即到了上海，后来又比较顺利的找了份工作，收入虽不高，但有份正式工作已不错了，先站住脚再说。在上海的居住、生活、工作等有亲戚给予关照，我们自然放心了。至于他今后的成家立业，只能走一步看一步。

我是50岁不到就“内退”的，爱人退得更早。对企业出台的内退政策，我们还是有点想不通的。企业效益不好并非是职工造成的，但职工的工资、福利却不能按时发放，并且，当企业改革需要完成减员增效指标时，却要将我们“一刀切”了。我们为三线建设打拼几十年，住过四壁通风的竹棚，吃过难以下咽的糙米，在大山深处狭小的坪坝上建起了厂房，安装了设备，生产出了国防用品，当时是何等光荣自豪。虽然不能与战争年代在枪林弹雨中冲锋陷阵甚至负伤捐躯的战士同日而语，但我们也经历过无数艰辛困苦，我们生产的产品填补过多项军工空白。应该说，为国奉献的精神是相通的，可是我们却像案板上的肉一样被“一刀切”了，成了国企改革所必须支付成本的无情牺牲品。

2000年底我回到了梦牵魂系的上海，心情是极其复杂的：内退金不足500元，这在物价昂贵的上海是较难维持生活的；没有户口，对年逾五十又缺乏一定技能的我来讲，要找一份合适的工作并不是易事；更关键的是没有住房。父母早几年已过世，二老留下的约30平方米的陋室现由数十年照料他们的姐姐一家三口居住，是姐姐、姐夫“收留”了小健，又“收留”了我。

再“就业”

到上海后，我开始多方托人找工作，好不容易才找到一份沿街清洁公用电话的活儿，月工资600元，每天的工作量是清洁100部公用电话，要穿行好几条街道。为此，我花30元钱买了辆二手自行车。工具很简单，几块干、湿揩布，外加一塑料桶水。上海的寒冬还是很冷的，刮西北风时更是凛冽刺骨。我每天凌晨就出门，快的话，上午基本上就可以干完。到了夏天，为避白日酷暑，我半夜2点左右即起床，至早上9点收工。这项工作我干了将近一年，直到那次因骑车不慎，滑倒在积冰的马路上手臂骨裂。以后，我还在加油站当过加油工，为了多增加收入，我主动包干了夜班。我还做过农贸批发市场保安，尽管工资比单位职工低一半，但我很喜欢这份工作，毕竟不算辛苦，闲了还可以喝口茶、吹吹牛，偶尔下班时还能廉价买到当天卖剩下的猪下水。为了保住这份工作，我兢兢业业，尽心尽力，有时还要忍气吞声。我学会了人情世故，

晓得与领导保持好关系的重要性，逢年过节拿出本就不多的工资的一部分来买条烟、几瓶酒，扮着笑脸去孝敬领导。内退前，我曾经在纪委部门工作过，给人送礼时心里的滋味可真是五味俱全。但为了生活，也只能这样了。

同事会

初到上海，我不太愿意见数十年前的中学同学，虽然我知道同学们每年都要聚会一二次。记得那一年我出差回沪恰逢同学聚会，本来已购了返程车票的，闻听同学会，立马又退了票。老同学见面，真有“度尽波折兄弟在，似曾相识不相认”之感慨和激动，可如今见面又能说什么好呢？

我们一同支内返沪的同事偶尔也要小聚一下，地点一般选在不要门票的公园，每座五元以上的茶室不敢光临，只能散坐在围不成圈的露天板凳上。也许是几近相似的经历和同病相怜的缘故，聚会的氛围是热烈而又略带酸涩的。我们回顾以往巴蜀生活的趣事，评说近日社会的热点，甚至毫无顾忌的发泄不满，毫不隐讳地直叙苦楚与无奈。老张是锻钢工，当年是锻钢的一把好手，内退后夫妻俩一同返沪，他说自己到上海是“浑水摸鱼”来了。刚返沪时，老张未找到工作，就设摊修起了自行车。沿街摆摊，最要防范的是城管协管员。由于自己已经是几遭棒喝的“老油条”了，老张平时走在路上一见到身着制服的协管员就会条件反射似的心有余悸。车修好后，人们习惯性地将镍币顺手丢进水盆里，稍得闲时老张便伸手在泥水盆里将镍币一枚枚捞出来，老张戏称为“浑水摸鱼”。另一位陈姓同事，说他常去“伦敦”，我们当然不信。陈说，返沪后他暂居亲戚家，陋室无厕，常去街对面的证券公司蹲厕，时要排班轮流，故他日常去“伦敦”（轮蹲）。每个返沪人都讲述着自己的故事，我们尽兴地开怀取乐，忘却了平日的忙累与烦恼，感染了一些游客驻足观望。但是有谁知晓，这阵阵笑声里包含了多少说不出道不明的苦涩和酸楚？

新　居

2003年底，我用毕生的积蓄加哥姐们的慷慨资助在现在的杨浦区定海街道购了一套二手房小居室。为筹房款，我顾不得所受损失，毅然退去了爱人偷偷为我办理的已经交费五年的大病保险。在购房这件大事上，我再一次领受到情同手足的哥姐们血浓于水的情愫。我在家里是幺弟，从小受到哥姐们的呵护照应，我的“少小离家老大回，

乡音未改鬓毛衰”的经历和回归故里的愿望他们是心灵相通的，当我困难的时候我的哥姐们就倾力相助。为我筹资购房，他们拿出了自己平日省吃俭用的积攒，若不是他们的鼎力支助，购房永远只能是我的梦想。

2002年，我终于熬到了提前（55岁）退休。房子有了，爱人也到了上海。当我踏进新居房门，心中真是悲喜有加，无以言表。两年前我回沪时，眼见上海日新月异、高楼林立，想到支内漂泊在外30余载，曾感慨道：举目广厦千万幢，不见陋室我一间，呜呼！一种强烈的失落与无奈笼罩着我，更有些隐隐不平之心。而今，我终于有了一个属于自己的家，尽管弹丸之地，但毕竟有了落脚之处。

虽是二手房，但装饰之后也焕然一新。建筑面积仅三十几平方米，不过“麻雀虽小，五脏俱全”，住、客、厨、卫都有。原本一室，把阳台打通，再一分为二，成了一室半，外间是起居室兼客厅，内间是饭厅兼书房，一只折叠沙发一拉开，还可躺下两人。进门的过道成了厨房的一部分，使厨房看上去不显拥挤。卫生间可称最满意之处，一道玻璃移门把淋浴与卫厕隔开，还可放置洗衣机。房子朝向西南，阳光充沛，寒冬晒融融暖阳，酷暑吹阵阵堂风。临窗而望，虽近处是棚户破墙，然远处巍巍杨浦大桥，钢筋铁骨，高插云端。若逢晚晴，更见高楼彩灯如星，似天上人家。我满足了。比之同是支内返沪的同事，尤其是因无房不能回归故里的许多好友，我还奢望什么呢？

新居周围环境良莠参半，这当然是作为一个养老金不足四位数的打工退休族的我的衡量标准。我们这一片社区主要是旧工业区，周边的海州、凉州、贵阳、定海路一带是杨浦最集中的棚户区，有人戏称曰上海“垃圾桶”，满目尽是破烂不堪、杂乱无章的大片私房及简陋厂房。人行道基本不见，乱搭乱建使有的地方成了私家厨房或作坊，路牌甚至也变成不断向外扩张的私房外墙的一部分。修车的，洗车的，设摊的，搭桌的占道堵路，人们只能绕道走。早点倒是颇为多样，可惜食者只能在满地纸屑、痰迹和脏水的临街摊位桌上就餐，时不时还有拎着马桶尿罐的家庭妇人从旁经过。有一次我与爱人正吃小馄饨，一辆粪车从拥挤的马路上缓缓开过，令人难以下咽，但见周围食客却习以为常，定是见惯不惊了。我还发觉这里公用厕所和浴室不少，开始不解，后恍然一悟：大片旧陋私房何来卫生设施？比之豪楼高耸，设施先进，居间小桥流水绿地，环境宽阔舒畅优雅，门口保安肃立，墙挂“私家住宅、非请莫入”醒目招牌的片片新苑，我不禁平添一丝遗憾：改革28年，真未想到繁华富足的国际大都市还有如此令人不快的区域，真是春风不度“定海”关啊！不过也不尽是晦气的，也有使人颇为宽慰的。这里生活方便，生活“成本”相对较低。小区没有绿化，自然物业费低廉，平定路农贸批发市场就在附近，菜蔬、瓜果、鱼肉等品种齐全，价格不贵，临近还有

"杨中心"（医院），就医方便。周边交通发达，到外滩一站车程。更喜人的是不远处有一健身活动的好去处——波阳公园，尽管小若弹丸，但林木繁茂，大树参天，此处独有。院内健身器具齐全，每日打拳施剑、拍球踢毽、甩手顿足、扇舞翩跹、吹拉弹唱、围园疾走者各施其能，其乐融融。这里是老年人的天下，退休者的乐园。我又生出些许感慨：数年前还须购票入园，而今还园于民，政府真是为老百姓办了一件大实事、大好事啊！

暂住证

2006 年 5 月，按照上海市政府的统一规定，须将原来办理的临时户口换成暂住证。当我带上备齐的资料证件找到街道办理处，看到"外来人员暂住户口申报"的招牌时，心头很是不快：我当年是响应党的号召，肩负上海人民的重托支援内地建设的，现在完成任务回家了，倒成了外来务工人员了。更可气的是，暂住证还另附一张登记卡，要每月到所在居委会报到盖章，再每半年到街道外来人员办理处划卡验证。对此，我更是愤愤然了：这怎么有点像劳改犯监外执行了呢？想拒办吧，可经办人员告知，这是三年后申报户口的必须条件之一。原本只对申报户口要备齐近二十项各类繁杂的资料证件证明感到心理不平衡的，没想到另外还有三年的"监外执行"期，而当年我们支内迁出户口只用了不到十分钟！

看　病

我与爱人身体尚可，也许是家族史的原因，我除了血压有些高之外，其他基本正常。平时感冒咳嗽等小病不到必要之时一般不去吃药，一则是药吃多了不是好事，二则药费之贵令人望而生畏。由于国家医保没有统筹，我们的医保关系只能在原地，原地对在外就医人员的医疗费报销有严格规定，即必须申办相关手续，并在经批准后的居住地指定医院就诊，每年报销一次且按原地费用标准报销。我之所以没有申办转医手续，一是两地的医药费价格相差较大，原地医药费要便宜许多，对我这种患高血压需长期服药的人来说可节约不少费用。二是用医保卡拿药在原地要方便得多，而上海去一趟医院，挂一个号都要 10 元，更不敢想专家门诊了。故我采取托人带药或邮寄的办法解决我的常用药药源；三是一旦命不好得了大病，上海的费用我肯定承受不起，只能回原地了。前段时间我隐隐感觉到右腹肋下有些钝痛，在爱人的坚持下，我到杨

浦中心医院作了检查。在再三向医生讲明我是自费时，医生仅叫我做了B超加验血，结果是胆囊炎和多发性胆结石。医生开出药方并建议我动手术根治，我将医生开的处方弃之一边，我想此病暂时还不至于要命，两粒止痛片即可解决问题，至于手术，我决定暂不做。后来，我在电视上看到长征医院专家讲解胆结石症，并可现场咨询，便打了电话询问腹腔镜手术的价格，回答是6000－8000元。我又问了我当年工作地的价格，全包干（住院三天及所有费用）3000元，除去医保，自己只掏一千余元。也就是说，若在上海动手术，自己要从腰包中多掏5000元，这可是我近半年的养老金啊。我庆幸自己没有得大病！我看过一篇令人心酸的报道：2005年5月，成都市一位年逾七十的周婆婆，在生病后因怕花钱太多拖累子女，竟上吊自杀。周婆婆的做法太极端，但也反映了“看病贵”的现实问题。每年400元左右记入我个人账户上的医保费，可能一、二次感冒输液就会用光，因此一般来说我尽量不上医院，节省下来的账户上的钱是用来买必需的降压用药的。当然我还有大病医保，但说老实话，真要得了大病，需自己支付的不菲医疗费我肯定是承受不起的，如果是大病，那就真正要“一病不起”了。

阿　发

2005年底，我的挚友、初中同班同学阿发走了，走得那样孤寂、凄凉。他还不到53岁，患的是肝癌。他离沪前给我打过电话，告知要回一趟四川，说去看病，可能要动大手术，我赶赴火车站去为他送行。阿发是1998年内退返沪的，不足400元的退养费难以维系在沪的生活，经一番“考察”后，他做起了到车站帮人运送行李的活儿。他买了一辆旧的“黄鱼车”，每天蹬车赶往车站招揽生意，有时要做到深更半夜，因为往往晚上机会要稍多些。这样，幸运的话，一天也能挣上几十元。后来整顿市容，他便改了行，托人帮忙找了份快递工作，直到他患病。

2005年底，我回了趟四川。我知道阿发喜欢养花，那天我特意挑了一束紫红的玫瑰，想给苍白的病房送去点春色，也给阿发带些许惊喜。在病房内，我看到了瘦骨嶙峋的阿发，他闭目平躺在床上，一张惨白的脸，双颊深陷，颧骨高耸，身体似乎也缩了一截，病魔将他折磨得都走了形。一股酸楚顿时从我心头升起。老同学见面，阿发异常兴奋，用沙哑的嗓子费力地讲了许多话，从他微弱的话语里，我知道了他回川治病的经过。他说他真的遇到了大好人。因为厂部医院无法做切除肿瘤的大手术，医院的熟人通过关系从成都军区医院请来了大夫。那位张大夫是自带激光仪器、自驾汽车

专程赶到厂部医院为他做手术的。当他得知阿发的情况后，不仅没有收取阿发一分钱，临走还将500元钞票硬塞到阿发手中，阿发感动得直流眼泪。阿发再三拜托我写封感谢信，说今生无以回报，只能来世相报了。阿发之所以回四川看病动手术，是因为在上海没有医保，且两地医疗费差距太悬殊。但是在川尽管有医保，手术后高昂的需自费承担的医疗费用阿发是根本拿不出来的。无奈之下，阿发等不得将要退休到点、享受终身养老金的不远的将来了，他向厂部提出了“买断工龄”的请求，因为由此可以得到一笔现金以救命。但由于政策发生变化，“买断工龄”停止，况且，原政策中有“距正常退休五年内不能办理买断工龄”的规定。阿发唯一的希望落空，他的生命真的走到了绝境。阿发要我俯下身子，他在我耳边颤声说到：医生讲手术后要补充营养，你能借我100元吗？我不知道阿发居然到了这种困境，不然，我也不会去买一束不能吃的花，而是会给他多买些营养品了。但我知道阿发是个极其要强的人，不到绝处不会求人，我掏尽随身带着的200余元，全部塞到了他的枕下。临走时，阿发拉住我的手不放，瞪眼望着我，似有许多话要说。我知道他要说什么，他是在与我默默的告别。我却只能在心中为他祈祷。“再见了，我的好兄弟”。

半个月后，我在上海听到了阿发去世的消息，心中悲痛不已。我知道阿发生前酷好吹箫，记得多年前我们在川时互为邻居，每逢清风薄云、皓月当空，阵阵箫音就会从我楼下婉转升腾，飘然入窗。爱人总要说，阿发是吴刚，又在唤嫦娥了。我打电话托在川的朋友，代我买支竹箫放入阿发的灵柩，让悠悠的箫声伴随他的孤魂冉冉归西吧。

阿发终究没有实现回家的梦想，他的灵魂依然流浪在他乡。

“养儿防老”

儿子小健早到了谈婚论娶的年龄，这成了我与爱人的一块心病。小健倒不急，说上海男的30也不晚。我们与小健之间都有一个不愿重提的心结，那就是小健回沪前曾初恋过一个女友，是我们苦口婆心地劝说和软硬兼施的工作最终使他放弃了那段恋情。我虽没有看过、但听人说起过《青红》这部电影，叙述了这样一个故事：支内职工及其子女面对叶落归根还是就地生活的共同问题，父亲老吴要圆他的“上海梦”，坚持“我不能再让我的孩子有这十几年的遗憾！”“孩子的未来应该在上海”；而女儿青红却因为自小生长在贵州，她业已将此地作为她的家，青红并没有上海梦。结局是个悲剧，追求她的男孩在一次见面时强奸了她，在男孩被枪毙的那天，青红一家离开了贵州，踏上去上海的旅程。

这是一个极具时代感的令人心酸的故事。支内职工几乎都有与老吴雷同的心愿和回归故里的“上海梦”：自己已经把青春奉献给了三线建设，可并不想把自己的孩子给搭进去，他们希望老来能叶落归根，希望孩子能有一个更好的未来。而依山傍沟、效益低下的内地三线厂矿与国际大都市、蓬勃发展的上海相比，哪里才有孩子更好的未来？正是这种不愿让后代重走父辈路的现实想法（其实随着国企改革的深化，大多数三线厂矿日子越来越糟），我坚决地当了一次“撬棒”，扯断了儿子与女友的初恋藕丝。小健对父母的做法开始是抗拒的，他认为自小生于斯长于斯，这里就是自己的故乡，为什么要离去？后来，在多次的晓以利弊之后，他犹豫了。他长这么大也曾经数次到过上海，目睹大都市的日新月异和纷繁变迁，这与闭塞落后的大山中的弹丸之地是不能相比拟的。他在毕业后不久就回到了上海，并解决了户口问题，又找到了工作。他喜欢并向往这种有压力、快节奏、促人向上的都市生活，这里才是年轻人的天地。由于小健初恋时间较短，两人感情尚不深，这也为我们劝其分手钻了“空子”。最终，小健同意终止与女友的关系，只是从内心感到“对不起她”，这成了小健的一桩长久的心病。我们为父母的也不知如何安慰和补偿女孩失落的情感，但相信随着时间的流逝，小健和女孩的这段短暂的初恋经历，会慢慢地淡去。

我们支内返沪职工子女不少都有类似的经历，父母棒打“鸳鸯”却未必都能奏效。与我同一单位的大周的女儿，就对父母的干涉予以坚决反抗。也许是女孩的情感更为深沉炽热，也许是不习惯于对她来说是别土异乡的上海的生活，到沪后不久，女儿又瞒着父母回到四川，投入了那个男孩的怀抱。大周两口子几乎气得吐血。无奈之下，大周只好作了让步。如今，那个男的成了他们的女婿，也到了上海。没有户口，缺少本事，只能当个蓝领打工仔。两代四口，同挤一室，小孩也不敢生。另一位做了一辈子酸洗工的杨姓同事，儿子到了上海，而老两口却因没钱买房还在四川。儿子先暂居姑妈家，后因过不惯，自己在外租房，并把女友从四川接来，不久，生了个小宝宝。小两口日子艰难，沦为“城市贫民”，老两口身在异地不可望又不可即，只能从本就微薄的养老金中克扣少许给予接济。至于今后怎么办，只有“摸着石头过河”，走一步看一步了。

俗话说，“养儿防老”，而对支内返沪的我们来说养儿却成了沉重的负担。一个摆在我面前最现实、最难以解决的问题就是儿子的住房。支内职工返沪没有住房，如果不支内也会同没有支内的上海职工一样都有单位分配的住房，房改后都会不同程度地享受到“改革的成果”。支内职工在内地本就收入不高，国企改革后三线企业大多“每况愈下”，收入更少，许多人成了变相失业的“内退”人员，返沪后又不能纳入上海的

“4050”，因为没有户口，是“嫁出去的女儿泼出去的水”。好不容易熬到退休（或提前退休），享受的养老金微薄不说，眼看上海年年增加退休金又只能望洋兴叹。在这些沦为“弱势群体”的支内职工中的返沪人员中，有的靠一辈子的节俭积累、靠借贷、靠亲属资助总算解决了自己的“立锥之地”，却再无能力去解决返沪儿女的房子了。按照世俗习惯，女儿是嫁“出门”的，男儿是要讨老婆“进门”的，理所当然房子由男的置备了。农村娶媳妇男家先盖房，城市讨老婆男方要有房，这似乎成了天经地义的定律，房子是男子谈婚论嫁的基本条件。在如此简单而现实的问题面前，“养儿”的支内返沪职工绝大多数束手无策了，因为解决他们自身的住房问题已经精疲力竭。条件尚好一些的（包括父母及儿子）拼全力集资，先为儿子住房整个“首付”，再申请房贷，当然，从此儿子成了“房奴”，父母则成了“房奴”的垫背了。条件稍差一点的，要么两代四口同居一室（不久即会三代五口），要么老两口牺牲自我，拔脚走人，重新流浪他乡。可怜天下父母心，这些个为了国家奉献了大半辈子到头来两袖清风的父母，如今又为了儿女舍弃一切，回归故里的梦再次落空而不能圆。

这也正是我即将面遇的严酷现实。知儿莫如母，爱人和我知道小健迟迟不愿谈婚的真正原因，他不愿将这解不开的难题推给我们，他想通过拼命地工作挣钱扒分，自己应对和解决自己的问题。但自身条件并不优越的他是难以逾越面对的这道高墙的。也许若干年后当他积攒够了“首付”的钱了，“不惑之年”也就差不多来临了。为此，我与爱人经常处于一筹莫展和焦虑之中。

归　宿

我想到了我的归宿——我工作、生活了三十几年的四川。我对爱人谈了我的看法，爱人哭了，长吁短叹之后她默默地点了头。2006 年末，我偕爱人去看望我那长眠在地下的父母。墓地处在一片绿树青柏之中，寒风吹过，飘落几片枯叶。点燃香烛，摆上祭品，我深深跪拜了三下，一阵酸楚涌上心头，对着地底下的父母，我尽情倾吐着心里要说的话：爸、妈，不孝儿子来看你们了，你们二老养育了我 20 年，可我飘落他乡 30 年，不说回报，就连跪伴膝下也不曾做到，儿有愧啊。儿知道你们会埋怨我在那些年不常回家看看，四年才一次的探亲假也放弃了许多，可你们知道吗？儿子也是个有事业心的人，是个要强之人，整日忙于工作，总觉得男儿当以国家、事业为重。那一年，屋外大雪漫天，妈您重病不起，我的假期又到，离家之时，您拉住我的手不放，颤声说，不要走，我不让你走……可我还是冒雪踏上了返程。这一走，竟成永诀！儿

悔啊，一辈子悔啊。爸妈，而今我又要走了，为了你们疼爱有加的孙儿我又要走了，你们会理解儿的心吗？会赞同儿的选择吗？就像当年儿满怀激情奔赴远在千里之外的巴山蜀水一样？……泪水迷蒙了我的视线，盈满了我的眼眶。男儿有泪不轻弹，只是未到伤心处，父母在世不能尽孝，实在愧对父母在天之灵。而今现实无奈再走他乡，归宿何在？一片茫茫。想到此，我百感交集，任凭泪水涌流，胸中郁积良久的烦闷、苦痛在父母亡灵前终得宣泄，心头反倒轻松许多。墓地四周寂静，少见祭人，香烛青烟缭绕，冉冉升空。蓦然抬头，我望见了碧空中漂去的云朵，如棉花般轻盈、纯白。儿时，它寄托了我无穷的遐思；大了，它带去了我多少的乡愁；如今老了，依然还得做一个游子，像那片云，悠悠的，但不情愿地在无边无际的天空中飘荡。它飘走了，淡去了，人们渐渐将它忘却了。然而，我的故乡，我的家，却成了我心中永远的牵挂，永远的痛。

在网上看到《回家的路》这篇文章，不由为作者的命运，也为自己的命运深深叹息。

这是一篇从另一个角度讲三线，讲支内的悲情纪实。可悲的是，这悲情不但没有消失，还日日夜夜在支内职工这一群体身上重现着。

当初，我们响应党的号召，肩负上海人民的重托，支援内地建设。背负着沉重历史使命的我们，付出了全部青春和一腔热血，先是当了建设的铺路石，后来又当改革的垫脚石，得到的仅仅是微不足道的收入和残缺不全的社会保障。

回家的路很长，像支内职工这样，耗尽了青春又两手空空地回家，个中滋味，实在是五味杂陈。

当年，只用几分钟就决定了我们的命运，我们也认了。今天，这接纳我们回家的时间不能快一点吗？步子不能大一点吗？程序不能简便一点吗？解决支内职工的生活困难，怎么老是“心事”，成不了现实?!

能不能给回家但无家可回的回乡人以安居的政策？能不能给回家但医食无着的老职工以破格的救助？能不能畅通对话平台，不再乏人问津，不再有冰冷的眼光？

人垂垂老去，有不少人已经等不到，走了。

真希望，有关部门能听到这社会一角飘出的叹息。

真希望，我的故乡，我的家，不再是“我心中永远的牵挂，永远的痛！”

上海读者方大庸

沪上支内、支边和知青退休返沪人员生存状况调查

——《瞭望》周刊记者杨金志　万一　刘元旭

本着共建、共享，对历史负责的原则，保护好、照顾好支援外地建设退休（职）回城老人的晚年生活，2007年4月16日，上海市政府召开常务会议，原则通过了关于进一步做好支援外地建设退休（职）回沪定居人员帮困补助工作的意见。上海市市长韩正强调，做好这项工作是上海推进和谐社会建设的一项重要举措，各级政府和有关各方一定要提高认识，充满感情地把好事办好，通过帮困补助，逐步提高支援外地建设退休（职）回沪定居人员的生活水平，使他们能够共享改革发展的成果。

近年来，当年支内、支边（支援内地、支援边疆建设的简称）和知青人员相继进入退休年龄，大量返回原籍城市定居，生活普遍比较困难，一些老人对社会和改革颇有微词。《瞭望》新闻周刊采访了解到，对这些人，国家民政部、社会保障部均未出台专门的统一政策，而由地方各级政府根据实际情况加以照顾。据此，受访的专家认为，地方各级政府在积极推进收入分配制度改革过程中，应充分考虑这批回城老人的实际困难与合理诉求，本着共建、共享的原则，承认他们的历史贡献，在合法、可能的框架内大力解决对他们的“历史欠账”问题，让这些为国家奉献过青春的老人们安享晚年。

部分回城老人晚年生活困难

叶文鑫老人今年78岁，家住上海市静安区静安寺街道愚谷村居民区。自上海解放起，她和爱人就在上海市第四制药厂工作。1965年，叶文鑫和爱人响应国家号召，打起背包到江西省上饶地区乐平县参与建立东风制药厂。这个药厂的建立，填补了当时江西不能生产抗生素的空白。“当时我们夫妻都是科级干部，都是党员。到了那边以后，两人的工作都很忙，药厂是我们这些人白手起家建起来的。”叶文鑫说。

那时候，两人已育有一儿两女，上面还有七八十岁的公婆，都留在上海。直到

1976年，叶文鑫向厂里打报告，要求一个人回上海照顾家人，单位没有同意，最终只得借调到上海，工资关系还留在江西。她的爱人直到1988年退休才回到上海。2001年，时年75岁的老伴脑溢血去世。现在，老人的儿子和小女儿都在国外谋生，大女儿辗转从江西到常州再到上海，家里条件也很一般。

现在，叶文鑫老人每月的退休工资是656.92元。她说："600元也能过，多有多的过法，少有少的过法，关键是医药费的报销问题。"叶文鑫身患糖尿病、心脏病，腰椎也摔坏过。老人说，单位每年只给她报销280元门诊费，而且要自己先垫付，再把发票寄到江西报销。2004年，老人因糖尿病并发肾脏疾病，医药费花了3万多元，在单位报销了1.2万余元，在静安寺街道报了6000多元，其他的费用都是跟子女、亲戚借的。为了向单位报销这1.2万元，她要自己坐火车去江西的单位写证明。现在，老人一个月要打4瓶胰岛素，70元一瓶，平均每月医药费400元。

从东风制药厂支内退休回沪定居的人员中，叶文鑫的工资还算高的，因为她是干部身份，有的工人只能拿三四百元。

一些支内、支边人员心存失落

根据保守估计，20世纪五六十年代，上海出去的支内、支边人员和知青约有210万人，加上他们的配偶、子女，有600万人左右。类似响应号召支援外地建设等情况，北京、天津等当年大批输出人口的大城市都有。现在，这批人员陆续进入退休年龄，许多人回到原籍城市定居。但是，他们的劳动、医疗关系还留在工作地，在返回居住的大城市面临住房困难、收入低、看病难、子女就业困难等诸多问题。

这些退休老人和周边的人相比有明显的失落感，认为自己的贡献和社会的回报不成正比。2005年，上海提高高龄退休人员养老金待遇；2006年，上海出台高龄无保障老人社会保障办法，当初未缴纳养老金的人员也能享受社会保障。对此，支内人员心理愈加不平衡，认为自己当年吃过更多的苦，却与政策无缘。

"当年那些不愿去支内的、政审不合格的，退休反倒能拿1000多元。"叶文鑫老人说，"每次听说上海退休职工加工资，我们支内的人都心酸得不得了。没有病我也不会提意见，我现在就希望医药费能在上海报销。"

家住上海普陀区的67岁高彩英老人说，自己支内到贵州的一家冶金建设公司干了30多年，最后在江苏昆山退休，退休后才得以回到上海。她患有心脏病和关节炎，看病都得自己先垫钱。

“我们这些人刚回来都很高兴，但是回来后才知道，还有很多特殊的实际困难等着我们。”高彩英颇感失落地说。

全国老龄办副主任袁新立对本刊记者说，除了支内、支边、知青人员问题外，退休老龄人口还存在企业、事业单位退休工资“双轨制”，及1993年前退休的老人退休工资偏低问题。

中国老龄科研中心主任张凯悌说，近年来，一些支内、支边老人对社会表现出一定的不满情绪，甚至质疑改革，对这种现象必须予以充分重视。一旦老人出现这种情绪，必然要感染他们的第二代、第三代。各级党政部门和领导干部要充分认识到，老人当年为国家建设做出了巨大贡献。当前，各级政府有一定财力，应该采取措施让他们能够安度晚年。

合情合理合法对历史负责

张凯悌说，对于这批回城老人，党和政府要在现有政策框架内，合情、合理、合法操作，让老人们享受到改革发展的成果，多管齐下解决好历史遗留问题。上海市委、市政府一直认为，对支援外地建设退休（职）回沪定居人员实施帮困补助，是积极化解历史遗留问题，维护社会和谐稳定的一项重要工作。多年来，上海在生活帮困、医疗帮困、住房帮困等方面出台了一系列措施，缓解了这部分群体的生活困难，在“回城老人”中获得不错的反响。

从1995年开始，上海市总工会、上海市退休职工管理委员会每年都要发出对返城退休人员生活困难补助标准的通知，要求各级财政解决补助问题，逐年扩大发放范围，提高补助标准。到2006年，回沪定居的困难退休职工已经能够领到600元补助金。在医保方面，2004年，上海市医疗保险局和上海市民政局发布《关于本市实施市民社区医疗互助帮困计划的意见》，困难老人每年向所在街道（镇）的医疗互助帮困服务点缴费50元，就能获得医疗互助帮困卡及银行专用存折，享受门诊、高额自付医疗费的补助。例如，2006年度门诊高额自付医疗费的参照补助标准为，当年累计全部门诊医疗费超过1700元以上部分，由医疗互助帮困资金补助50%。

原载《瞭望》周刊2007年第19期

一次特殊的捐款

——追记十几年前一次自发的民间救助活动

——霍日炽

王老：王志远，原浦沅工程机械厂（简称浦沅）退管办主任　　记者：石路铺

记者：在“浦沅”过去几十年里，难忘的人与事不少。但最令人难以忘怀的是这样一件事：全厂自发捐助一对退休夫妇安度晚年的善举。

王老，你是当事人，请你介绍一下当时的情况好吗？

王老：这位退休老人叫林叔祥，是首批从上海老厂“支内”参加三线建设的车间主任。退休回沪后，老夫妻没有地方住，挤在人家仓库里安身。不久，独子病故，儿媳改嫁，老伴瘫痪，花尽了所有积蓄。后来被远房亲戚接到象山去住。因身边无人照料，想到养老院度余生。但是，老夫妻退休金只有 500 元，交不起入院费用。于是只能硬着头皮，向单位提出申请救助的请求。

记者：可能是单位出于“全局”考虑：要是救助了“第一个”，就会有第二、第三个跟上来，“一碗水”恐怕难以端平，干脆不接受申请。

王老：我当时在退管办工作，趁探亲期间，我到象山看望了这对老夫妻。回厂后把了解的实际情况向厂领导作了详细汇报。但单位有单位的难处，所以未能伸出援手。我去象山的车费让报了，但其间所花的几天时间，却让我“自行消化”私了，不算“办公”。

记者：后来浦沅出现的一封“公开信”，是怎么产生的？

王老：这是以余志章和我为发起人草拟的一封公开信。

记者：这封信当时在全厂职工中流传得很广，一呼百应，无人不知，家喻户晓。下面摘录信中的部分内容：

“林老是创建‘浦沅’的元老之一，并为之工作了 18 年。他退休后厄运接踵而至。首先是他的独子身亡，接着儿媳改嫁，随后老伴中风瘫痪。为了求医问药，耗尽了毕生积蓄，还欠下 5000 多元债务。年逾八旬的老夫妻，举目无亲，无依无靠，只好住进浙江象山福利院。福利院每人每月的费用要 2000 多元。而两老的退休金只有 500 元。

在两位老人急需救助的时刻，请伸出您的援助之手，帮帮这两位不幸的老人吧！

所有捐款由三位德高望重的离退休老同志组成小组管理。1999. 8. 5”

王老：1999 年 8 月 16 日成立七人“捐款管委会”，明确规定：捐款属受益人林叔祥夫妇生前所有，任何单位和个人均无权挪用和继承。

记者：从王老完整地保存下来的资料来看，参加捐款 518 人，总金额为 36115 元。

令人感动的是，许多当地的湖南同事和与林老素不相识的人，都纷纷捐助，献上自己的一份爱心。当时大家的工资并不高，多数还在三位数之内。但不少人都捐了 4 位数！

林老闻知，老泪纵横。“我是国家政府的人，我的困难应该由公家出面解决，怎能惊动大家为我破费？罪过罪过呀！”

林老在 10 日 21 日寄来感谢信，请老王将信贴在厂门口，以表示他对大家的感激之意。

如今，林老夫妻已先后去世，不必再为生活而犯愁了。这笔尚未用完的“爱心款”、救命钱，继续作为救助金，给参加过浦沅三线建设的孤老们送上温暖。

作者简介：

霍日炽，字际天，男，1943 年生于广东番禺小谷围岛练溪村。1953 年移民上海。初中毕业后入上海工程机械厂。1971 年支内赴湖南浦沅工程机械厂，任厂工会宣传干事，2001 年退休回上海定居。从事霍氏文化研究，为“三线人”立传，续修霍氏家谱。2006 年创办《文友》、《霍学》内部期刊。2008 年在“网易”开“霍日炽博客”。开展网上研讨和联谊活动，为全球霍氏宗亲寻根问祖提供方便。

第四辑　突出重围

充满艰难的三线调整

日出长江

王春才

当无数困境中的三线军工企业像重齿公司那样出现亮点之时，中国西部将出现这样一幅壮丽画面：日出长江

上篇　风雨临峰山

一、口碑

刚到重庆，重庆船舶工业公司的总经理杨本新就建议我去该公司所属的几家军工企业看看，特别提及去地处江津德感的重庆齿轮箱有限责任公司。杨总告诉我，原国防科工委刘积斌主任视察了重齿公司后，对公司扭亏为盈，三年迈出三大步，军品民品齐发展，十分感慨，笑称该公司董事长、总经理姜海峰是位“土匪”总经理呢！

客随主便。其实，我们此行的目的，正是想去各企业走走、看看，了解三线军工企业的生产经营状况。重庆是一个重工业城市，也是三线军工企业比较集中的地方，对我国的国民经济和国防建设，有着举足轻重的作用。按重庆船舶工业公司的安排，第二天，我先参观了位于伏牛溪山沟的重庆重型铸锻厂。20 世纪 70 年代，国家将重庆重型铸锻厂列为三线建设重点工程，我多次参加主持省、市、地方政府有关单位、施工安装单位工程协调会，推进工厂建设，这些年工厂加大了军转民品开发的力度，已累计生产铁路敞车 2 万多辆，质量好，受到用户与铁道部的好评，工厂经济效益与职工收入提高，2002 年完成销售收入 3 亿元，该厂领导班子被重庆船舶工业公司多次授予“四好领导班子”，重庆市委企业工委也授予厂党委为“先进党委”，授予厂党委书记杨璞同志为优秀党务工作者。2002 年，中国船舶重工业集团公司授予杨璞同志“党风廉政”先进党委书记。没料到，该厂市人大代表、党委书记杨璞，厂长段志发在介绍自己工厂的时候，还不时提到同行重庆齿轮箱有限责任公司，末了，他们干脆为我

播放了重齿公司发展的录像，然后杨书记主持了厂纪委书记彭业长、宣传部部长史汝敏、党办厂办主任刘军、厂办副主任唐凌逸与我进行了座谈。80 高龄的原厂党委书记蒋立同志，也高兴地参加了讨论，心甘情愿成了重齿公司的宣传员。原来，该厂杨书记带领铸锻厂领导班子成员去重齿公司学习取经，昨天才回来，他们对重齿公司的经验心服口服，对发展工厂经济很有帮助，于是有意推荐我也去看看。杨书记还亲自打电话给重齿公司的董事长、总经理姜海峰，预约我的行程。对他热情安排，我深受感动。2003 年 4 月 18 日上午，陪同我去重齿公司察看的是铸锻厂党委老书记蒋立同志和秘书冉亚军同志。天公不作美，车开出不久，便下起了滂沱大雨。小车在雨中缓缓行进，穿隧道、翻大山，来到江津德感镇，重齿公司所在地就要到了。一路上，大雨迷雾中，我想起了 36 年前，当时我在中共中央西南局国防工办从事三线建设工作，曾在这里跋山涉水，参加过几个三线厂的选址，重齿公司即是其中之一。那是 20 世纪 60 年代初，毛泽东主席和党中央从战略需要和国家长远经济建设布局考虑，决定开展大三线建设。本着“靠山、分散、隐蔽”的建设方针和毛主席“靠山、近水、扎大营”以及“建设小城镇”的指示，国家第六机械工业部刘星常务副部长带领选厂工作组，到川东长江上游山区选厂址，最终将造机基地几个配套厂定点在江津德感乡。4 个厂分别建设在 4 条山沟里。刘部长留下他的秘书李尔华处长担任 094 建设指挥部副指挥长，抢建 4 个厂。重齿公司原名国营永进机械厂，后改名四川齿轮箱厂，地处临峰山下，规定由大连造船厂包建……

在计划经济时期，三线军工企业确曾火红了一阵，四川齿轮箱厂也不例外，然今是昨非，一个个三线军工企业相继陷入困境，四川齿轮箱厂同样没有逃脱厄运……

又一座山影出现在雨雾中、车窗前，那就是临峰山。30 多年不见，山没有变样，还是从前那座山；变了的，只有我，老了！

这就是重齿公司，到了。变了，大变了。

二、“重齿”新面貌

感谢老天留情，车驻风停雨止，云散天开，阳光普照。雨后的道路、树林、草坪，显得格外清新。

面对重齿公司，它的厂大门变得高大了，厂门左侧还修建了豪华宾馆，真是今非昔比，建筑变得更现代化了。但看建筑物上耸立的标语，又使我深深感受到，不变的，却是三线人与时俱进的奉献精神。左侧建筑物上竖着“扎根、奉献、求实、自强”八

图为重齿厂新厂区

个金属大字，这是重齿公司的企业精神，也表达了三线人在新时期的价值观：右侧建筑物上竖着一块巨大的广告牌，上书着“军品干精品、民品创名牌”几个红色大字，表达出重齿公司员工重质量，对国家负责、对人民负责的事业心和责任感；红色大字下方一排字：“齿齿相依，带动未来。”表达出重齿员工的自信心、凝聚力以及蓬勃向上的拼搏精神。重齿公司还把当年公司的方针目标公示于员工。2003 年公司方针目标是：“保军促民超四六，诚信经营争三八，整合资源达三六，管理创新保二八。”分解开来即是：新增订单 4.6 亿元，销售收入 3.6 亿元，回款、商品值 3.8 亿元，利税 2800 万元，公司还将职工年平均收入也列入奋斗目标之中：即 2003 年实现利润 800 万元，人均收入 2 万元，这就把国家、集体和个人利益紧密联系起来，真如“齿齿相依”，互为作用，“带动未来”。在我所知道的众多企业中，敢于明明白白把职工的年收入写进方针目标里，并公示出来的，确实还不多。那是要取信于民的！

中午，我们在公司宾馆餐厅用餐，正碰上重齿公司党委宣传部、企业文化部部长邹晟、办公室副主任刘静，他们接待重庆船舶工业公司成立 20 周年摄制组的同志，等待接受采访的重齿公司的董事长、总经理姜海峰。摄制组带队的吴小川同志，是重庆船舶工业公司组干处处长，他最了解姜海峰，向我介绍说，姜海峰总经理是船舶工业

系统改革发展的领头羊。大家在进餐中所谈的话题，都集中在重齿公司的振兴和姜海峰其人其事上。下午，我又与重齿公司党委书记曹泽勇、总经理助理王彪、运输公司副经理刘荣进等领导同志座谈，他们所谈的话题仍然是姜海峰，认为企业能发展到今天，与作为董事长、总经理的姜海峰所起的作用有非常密切的关系。蒋立老书记也非常羡慕重齿公司有姜海峰这位干事业的好领导。他们认为，姜海峰思想活跃，顺应潮流，创新意识强，能结合自身实际，抓住市场机遇，上高、大、精、尖、特齿轮箱产品，搞大总量，以规模求效益。同时工作大胆负责，敢抓敢管。他的经营思想得到大家认同，在党委一班人中达成共识，因此全力支持他的工作，公司的方针目标也成为全体员工的自觉行动。由于上下齐心，取得预定的经济效益，公司领导班子多次被重庆市委、重庆船舶工业公司授予“四好领导班子”称号……

三、姜海峰其人

百闻不如一见。我们都渴望见到姜海峰。

姜海峰从生产车间里走出来，上身穿一件绿色的工作服，同工人们没有两样。去生产一线办公，这已是三线企业领导干部的一个好传统，姜海峰无疑保持了这一传统。到重齿公司之前，在重庆重型铸锻厂放的专题录像中，我见到过姜海峰的镜头，此刻相见，无须介绍，便一眼认出来。他人到中年，才53岁头顶前部却已经脱发，看得出来工作的辛劳。但从他炯炯有神的双眼里，却更多地使人看到他的睿智、机灵、稳健以及青春的活力。他魁梧的身躯，又给人以厚实和可信赖感。他热情同我握手，并带我去各生产车间参观。厂房里，这几年投入技改资金2亿元，成功地进行了三线企业就地调整改造，引进了先进设备，一派繁忙的生产景象，工人们生产热情高涨。姜海峰一边带我参观，一边介绍公司的情况。我长期在国家三线建设调整领导机关工作，看到这家企业在市场经济中充满勃勃生机，是一个好的典型，心中由衷地高兴。为了扶持三线企业解困发展，2000年9月，国防科工委三线建设协调中心郭自力处长与重庆市三线办罗小庆副主任到重庆船舶工业系统三线厂进行调研，他们最后一站到了重齿公司，看后十分振奋，积极支持重齿公司享受国家三线调整优惠政策，经国家批准，“十五”期间，重庆船舶工业5个三线企业与重齿公司享受了国家三线调整企业的优惠政策，进一步调动了企业发展的积极性。重齿公司充分利用优惠政策，积累资金，加大技改力度。

在重齿公司，我进一步了解到姜海峰其人其事。

姜海峰生长在武汉市，1969年从武汉船校机械专业毕业。这个时期，三线建设正在我国西部展开，为支援大三线，当时有一个号召："好人好马上三线！"就这样，姜海峰从学校分配到江津，成为永进厂的一员。建厂指挥部领导立即安排他到大连造船厂实习。1971年实习期满他回到永进厂工地，投入艰苦创业。此时的姜海峰一身虎气，不怕脏，不怕苦，不怕累，住工棚，同民工一起参加建厂劳动，抢运钢材、砖瓦、水泥、沙石。他到工地的第一天，就背了140袋水泥，不久，他就担任了民工连长，开始显露其领导和组织的才能。工厂建成投产以后，姜海峰先后担任技术员、计划员、工段长、车间副主任、生产处长、厂长助理、副厂长、副总经理直至现在的董事长、总经理。每一个台阶，他都经过了，真是一步一个脚印向前走。说起他当总经理，这里面还有一个背景呢：1998年，重齿公司经济大滑坡，年亏损近3000万元，立即引起了中国船舶重工集团领导的关注，派工作组考察调整重齿公司领导班子，结果，待人厚道、管理霸道有章法的姜海峰得选票最多。1999年，中国船舶重工集团任命姜海峰为重齿公司董事长、总经理，历史将他推上了重齿公司第一把手的位置。我们在这里说他是"受命于危难之时"，一点也不过分。

姜海峰走马上任，开始了三线军工企业——重齿公司的第二次艰苦创业。这几乎是中国西部三线军工企业必经的一道炼狱。一次血与火的洗礼之后，才能脱胎换骨，走向新生。这是迟早都会发生的事！

姜海峰决心闯过这道炼狱，去经历那血与火的洗礼，法宝就是带领全公司员工，继续发扬三线人"献青春、献终身、献子孙"的三献精神！有人反问他：你能在山沟里待一辈子吗？他毫不犹豫地回答：永远把根扎在临峰山下！姜海峰并非口是心非之人，曾经有一家公司许以年薪几十万元挖他，他不为所动。此事，在重齿公司中知道的人是不多的。

姜海峰近照

姜海峰并不否定过去。他说：在那火红的年代，一代开拓者为了国防建设，离开了舒适的大城市生活，在临峰山下安营扎寨，艰苦奋斗数十年，为国家创造了丰厚的物质财富和精神财富，这是十分宝贵的，没有第一次创业的坚实基础，何谈今天的第二次创业？我们不能忘记过去，不能忘记老一代开拓者所做出的卓越贡献！

姜海峰同时又是很实际的，他向上级领导坦诚了自己的一个独特见解：在新的历史时期，三线军工企业职工队伍之所以不稳定，造成"孔雀东南飞"的局面，留不住人才，根

本原因是职工生活质量差，包包里没有钱。财大才能气粗，这话很实在，职工也爱听，将这大实话体现在公司的方针目标中，职工积极性被调动起来了，至少，公司有发展的希望，员工有致富奔头！

姜海峰说话很煽情，颇具鼓动性。在这方面我们已经感觉到了。他对职工说：我们要让临峰山飞出一个金凤凰！……这是何等气魄！何等志气！职工们长长舒了一口气，心里热乎乎的。他们不甘在困境中死去，他们要扬眉吐气，再展三线人的雄姿，再立三线军工的丰碑。

四、总经理的“匪气”

姜海峰没有了退路。好话都说出去了，还能收回来吗？须眉男儿，岂有食言之理！

2003年初，新任江津市女市长高红走马上任，到重齿公司调研，与姜总一番长谈之后，敬重他骨子里存有一股“霸气”。是的，姜海峰豁出去了，认为当总经理、当厂长就是要有“霸”气，而且要“匪气”十足，敢于拼搏，敢“抢”，“抢”什么呢？“抢”别人的饭碗，不仅在国内“抢”，而且还要“抢”老外的！他清清楚楚地知道，这世界上明明白白摆着一个大蛋糕很诱人的，为什么不去“抢”一块呢？过去“抢”不到手，原因是多方面的，地理环境差也是一个重要原因：工厂深居山里，开小车去重庆，至少也得两个小时，煮熟的鸭子也会飞的。现在条件变了，新修的路桥，去重庆市区只需50分钟，去机场更快，只需40分钟，煮熟的鸭子要飞，也飞不了多远。

姜海峰所说的大蛋糕，实际是：全国各行各业，每年需拿出250亿元人民币订购齿轮，其中有60%的量向国外订货，有40%的量在国内订货，也就是说，老外每年拿走我们150亿元人民币，剩下100亿的国内市场，重齿公司一年所得到的订货还不到1%。你说，这个又香又甜的大蛋糕不去“抢”行吗？必须要当仁不让！

姜海峰去“抢”了，他1999年接任董事长、总经理，2000年便“抢”得产值1.6亿元，实现利润133万元；2001年“抢”得产值2.4亿元，实现利润180万元；2002“抢”得产值3.3亿元，实现利润880万元；2003年上半年已完成2亿元。各项经济指标，每年按30%速度增长，实现了三年翻一番的目标，使重齿公司摆脱了亏损局面并获得了盈利。

姜海峰面对那个大蛋糕，确实是吃在嘴里，望着碗里，瞧着锅里，瞅着粮仓里，看着麦田里。他不满足于现在所“抢”到的，更在乎以后应该拥有的。他规划在2005年，从那个大蛋糕里“抢”出6亿产值，到2010年，“抢”出12亿元的产值。他不是

在做“白日梦”，而是成竹在胸。他说：国家西部大开发，给重齿公司带来了无限商机。西部大量的基础设施与城市建设，需要大量的水泥、钢筋。水泥厂、钢铁厂必然要更新机械设备，因此，离不开传动件——齿轮。这又是一个大市场。为适应新的市场需求，姜海峰又制定了相应的经营目标：“稳固军品，坚守船舶，雄居建材，拓展冶金，攻克城交，开发电力。”

姜海峰确实是“霸匪气十足”。不过话得说回来，商场如战场，在竞争的市场里，你不去抢占市场，你“温良恭俭让”，你就会陷入生存的困境，你的公司就得破产，你的员工就得去社会拿“最低生活保障”。姜海峰不是这个性格，他不能让员工端着金饭碗讨饭吃，他要在发展公司的同时，让员工的包包鼓起来。他计划在2005年，让员工们有钱去买小轿车……

“匪气”厂长虽然是一句戏言，却正好反映出姜海峰在抢占市场中是一位成功者。

五、留人才做强做大

姜海峰的经营思路是以市场为中心，开展各项工作。也就是说，一切围绕市场转。他说：市场是龙头，生产是基础，科技是生产力。高科技人才是企业的生命力。在市场经济中，他深深地体会到，企业之间的竞争，实际上是人才的竞争。谁拥有新技术、新知识、高科技人才，谁就会在竞争中立于不败之地。姜海峰从自己开始更新知识。他边工作、边读函授大学，取得了大学管理专业文凭，公司与华东船舶学院联合办学，在企业内部设置“机电一体化”本科班和“管理工程”研究生班，职工一边工作，一边学习，以此更新职工知识，为企业发展储备专业人才。公司还选派优秀的技术和管理人员到国内科研院所、大专院校、港澳企业学习深造，培养自己的齿轮制造专家。公司还每年从大专院校毕业生中选拔品学兼优的毕业生进厂，并给优厚待遇，以使企业科技人才不断年轻化。

重齿公司有员工1500人，其中工程技术人员480人，科技人员中有工程师150人，高级工程师51人，教授级高工5人。

为了更充分地发挥科技人员的才智，公司组建了重庆市级技术中心，姜海峰亲自兼任技术中心主任。他决心争取在2005年，创造条件，把技术中心建成国家级齿轮传动装置研究中心。

技术中心在科技攻关和新产品开发中起到重要作用。大型紧密边缘传动减速机的研制使公司拥有知识产权，其产品填补了国内空白，从而获得国家专利；其试制的大

型风电齿轮箱通过了部级鉴定；单机重量达 180 吨的 1700 热连轧机减速机，世界上只有德国生产过一台套，其难度可想而知。而今，重齿公司也生产出一台套，并在本钢投入正常运转，引起了国内外同行刮目相看；他们研制出的大型成套动力传动装置，被意大利彼美力公司看中，并与重齿公司签订了制造合同。重齿公司的产品，从此走向国际市场。他们还用了 14 个月的时间，攻克了国防专项工程。这项工程是某大型舰船上的传动装置，过去靠进口，现在被重齿公司的产品所替代了……

姜海峰自此抓住科技发展不放，靠科技抢占市场，做大市场，做强市场，走“高、大、精、特”之路，基本完成从生产制造型企业向技术发展、核心部件加工、组装调试、技术服务型企业转变，振兴企业，使重齿公司经济得到快速发展……

下篇　大江东流去

六、还是口碑

以上文字，笔者曾经以《日出长江》为题，于 2003 年下半年分别在《西部时报》、《中国军转民》杂志、《长江日报》、《中国船舶报》以及中国改革大潮报告文学丛书《历史的使命》第 17 集发表。同年 8 月，中国船舶重工业集团公司重型铸锻厂党委书记杨璞告诉我：姜海峰成名人了，一个在山沟里默默无闻的机械制造厂，也在一夜之间为众人瞩目，刮目相看。在姜海峰和全厂职工的努力下，当年重齿厂就承接生产合同产值 3.1 亿元。

两年后，即 2005 年 4 月份，我又一次去到重庆船舶公司，公司党委书记张学文代表公司邀请我再去重庆齿轮箱有限责任公司看看。说是重齿公司发生了日新月异的变化。重庆重型铸锻厂党委书记杨璞也一再敦促我。看得出，重齿公司所做出的业绩是重庆船舶制造系统的骄傲。

杨璞书记告诉我：

“对姜海峰这样成功的人，有能力的人，我们感到由衷地敬佩。不管他与我们是什么关系。当时，姜海峰接任，工厂情况不妙，严重亏损，他上任后，带领职工一步一步往前走，做出了令人惊异的成绩，我们看到了他们可喜的变化，看到了他们飞速的发展。其实，我们厂在 2003 年，与他们同在一条起跑线上，甚至比他们还占优势：那时我们两厂的经营规模差不多，利润还高于他们。到 2004 年，他们就超过我们了，到 2005 年，我们是 4 个多亿元的产值，他们却是 10 个亿元的产值。在这么短的时间内，他们跑在前面

了，跑在重庆船舶公司所有工厂的前面了，所以，我由衷地佩服姜海峰！”

杨璞书记继续说：

“现在的企业负责人，叫厂长，不说企业家，是内涵的称呼，厂长不一定是企业家。姜海峰是真正的企业家，大胆啊！超前啊！他具有预见性，能及时抓住机遇。什么时候，干什么事情，他把握得好，控制内、外部能力都比较强。一个企业搞得好不好，厂长起决定作用，从量化的概念讲，一个工厂厂长的作用，占60%至70%。”

杨璞书记进一步说：

“不是我说姜海峰好他就好，这不算数。关键是，重齿公司的职工，对姜海峰也由衷的敬佩与肯定，他们对厂长津津乐道，以厂长为荣，感受到他们厂长推动了企业的发展。我到重齿厂去，一打开话匣，职工们就夸他们的厂长，这引起了我的注意。姜海峰在职工中，威信确实很高。”

杨璞书记谈到这里，双眼忽然一亮，感慨地说：

“姜海峰得益于产品开发得好，经营好，不断扩大市场，满足市场要求。生产经营到一定程度，单纯地搞生产经营就不行了，要扩张，搞资本经营，推动生产经营。我感到他们已经到了文化经营这个层面，用文化的理念，经营企业。表现在对职工以人为本的管理和对内对外的企业文化宣传上。”

杨璞书记在结束谈话时坦然地谈出自己的愿望。他说：

“我真诚建议你再去一次重齿公司采访。你不单是在宣传一个厂长姜海峰，而是在宣传一个现代企业家。这对一批企业的发展有示范作用，借鉴作用，作用不可低估！”

于是，我再次驱车前往长江边上、临峰山下的重齿公司。2005年4月22日下午，重齿公司宣传部部长刘荣进特地陪我参观了B区。我被震惊了，这是一片新天地。小齿轮、风力发电机生产线一派繁忙景象。董事长、总经理姜海峰，党委书记曹泽勇与纪委书记、工会主席聂磊又一次与我进行了交谈……

七、抓机遇做强做大

姜海峰做大做强了。2003年，重齿公司产值达到了4.5亿元，利税达到了3999万元，2004年，产值达到了7.746亿元，利税达到了6000万元。从这些数字看，连续几年，重齿公司年人均产值达到了30万元，劳动生产率达到10万元。这些数字，在机械行业看来，确实是很可观的。

姜海峰做大做强了。

作为一个企业家，他还要做强做大！

按姜海峰的话说，经营企业，讲究放量，表现形式则是讲速度，讲效率，管理上属于粗放型，这就是做大做强；做强做大则突出精细管理，以效益为主，属于资本经营，品牌经营，最后到企业文化经营，这样企业将会上升到一个新台阶。

围绕企业的产品经营，资本怎么扩张？

姜海峰在考虑这个问题。

长江后浪推着前浪，临峰山陷入深深的沉思。

一场风暴过后，云缝里射出一缕金光。

机遇终于来临。姜海峰看见机遇原来就在眼前！

这是2004年初春，重齿公司相邻的一家机械厂因资不抵债宣告破产。

这家厂叫重庆红阳机械厂，占地27万平方米（比重齿公司大2万平方米），现有职工1000多人，20世纪60年代与重齿公司同时兴建，同属三线企业，又同属船舶工业系统。重齿公司与红阳厂是兄弟厂，几十年和睦相处。红阳厂曾为中国的船舶工业发展做出过重大贡献，只是在社会转型期以后，在市场经济中，不幸折戟沉沙……

还在寒冬的时节，中国船舶重工业集团公司和重庆船舶工业公司的领导就找过姜海峰，要他把红阳厂接手过来。姜海峰在重齿公司领导班子内部统一认识后，决定抓住这一发展机遇。

2004年2月25日，在重庆市某区法院经济庭拍卖红阳厂的会上，姜海峰以2223万元的价格，买下了重庆红阳机械厂现有的全部资产。自此，重齿公司占地由原先的25万平方米扩大到52万平方米。对买到手的资产，姜海峰想，除保值外，还必须让其迅速增值。但必须实现资产重组。

姜海峰将两个厂区分为A区和B区。A区为重齿公司原址，B区为原红阳厂址。

姜海峰为B区修路、绿化，穿衣戴帽。B区春意盎然，重现一派勃勃生机。来此参观者难以想象这里曾经破败过。

姜海峰说："企业破产，资产宝贵、土地宝贵，这些都好处置，容易盘活。但我更看重人，看重破产企业中的这部分人。他们是三线人，有着良好的技能素质和'三献'精神，是一笔无形的资产。要把这笔资产盘活，对企业今后的发展太重要了。而且，从政治的高度看，安排好这批待业职工，对保持社会稳定，建设和谐社会也是十分重要和必要的。"那笔有形资产，在姜海峰手中，很快由2223万元升值为5000多万元。由于破产企业的职工拿了一笔钱，已成为社会自然人，他开始在这部分职工中招聘人员，前后分五批招聘了600多人。对大专以上的高级技工，重齿公司采取免试的方式

优先录取。对操作工人中知识技能差一些的，重齿公司对其免费培训，经考试合格后得以重新上岗。培训期间还发给他们生活费。

在重组中，重齿公司还在B区成立了“江津永进齿轮有限责任公司”，任命了“津齿公司”的第一届领导班子。“津齿公司”从2004年9月投入运行以来，仅半年多时间，就完成了4000多万元的产值，利润超过50万元，比该厂历年同期产值和利润都高。

B区职工的工资在逐步接近A区职工的工资水平。A区职工所能享受的劳保福利，B区职工同样享受。

2005年春节前的一天上午，姜海峰走出办公室，去各车间巡视一遍之后，走出A区厂大门。这时，他被十几个老职工围住了。他们七嘴八舌地说：“这样不行啊，我们发什么东西，也给他们（指原红阳厂职工）发什么东西，这样要把我们拖垮啊！”姜海峰立即指出：“这个观点不对。两个厂组合了，不是把我们拖垮，而是带给了我们一个大好的发展机遇。我们可利用的资产大了，产出、效益都会增大，这是双赢的事啊！”

姜海峰的话没有错，有了雄厚的实力，便能做一篇大文章，做以前想做而因力量不够做不到的事。2005年，重齿公司的方针目标是：“精细管理、品牌经营、辅业改制、制度创新、产值超10亿。”超10亿的产值分解即是：利税7000万元，销售收入8亿元，商品9亿元。

实行“做强做大”的战略转移后，姜海峰的总体构思是要建立“一个中心，三条线”。一个中心即是国家级的技术研发中心；三条线即是：中、小型齿轮箱生产线，大齿轮箱生产线，汽车齿轮生产线。至2020年，年产值达到30亿元。重齿公司将成为我国海军舰船后传动装置和中国最大的重载硬齿面齿轮及其传动研制基地，并成为国家参与国际竞争的代表队。

八、临峰山下的文明

“将文化建设作为现代企业制度建设的有机组成部分，提高员工的素质，塑造企业的整体形象，推动企业的两个文明建设。”这是姜海峰和他的领导班子达成的共识。他们洞察到：企业文化是企业的无形资产。企业文化建设得越好，企业的文明程度就会越高，企业的无形资产就会越丰厚，二者的关系是成正比增长的……

当然，企业文化还表现出一个企业和企业员工的价值观。不同的时代，会有不同的价值观。三线建设时期的“三献”精神，是在计划经济时期形成的价值观，在市场

经济中，人们的观念转变了，价值观也随之改变。但我们欣喜地看到，重齿人在建设企业文化中，没有否定奉献精神，也没有回避带领员工走致富道路，当然，更没有唯利是图，掉进拜金主义的泥坑。他们继往开来，建设着社会主义的精神文明。

他们建设企业文化的目标是："塑重齿人，聚重齿心！"

2001年9月，重齿公司建厂35周年，公司全面导入CAS系统（企业形象识别系统），公司发动员工总结提炼出企业理念："让我们的齿轮在（共和国）国徽上永远闪光！"表明了重齿"服务国防、奉献社会"的企业宗旨和振兴民族齿轮工业的决心。

他们的企业精神是："扎根、奉献、求实、自强。"这明显带有三线军工企业特色，鼓舞一代又一代军工战士的团队精神，是激励重齿人前进的旗帜。

企业管理思想是："以人为本，追求超越。"

企业经营战略是："以德服人，以情暖心，以质取信，以特制胜，审时度势，扬长避短，保军促民，做大做强，做强做大。"

重齿广告词："齿齿相依，带动未来！"这是重齿文化的精髓，它借喻齿轮传动，带动后续机械的形象描述来表明重齿人团结一心，以自己的先进技术带动民族工业的发展，表达了重齿敢当行业第一、领先未来的决心。它时刻告诉人们，没有创新就没

2003年4月18日，姜海峰董事长总经理（右）与原国家计委三线建设调整办公室王春才主任在重庆齿轮箱有限责任公司办公楼前留影。

有企业的发展，就没有企业的未来；同时又表达了齿轮产品的互相啮合，传动出无穷动力和美好未来。既表明了公司经营、生产、技术、管理的环环相扣，知识、技术、人才的合理配置，企业领导人之间、群众之间、干群之间的良好关系以及全体员工对企业的忠诚度，又表明了企业与客户之间、上下道工序之间的良好合作关系。它号召人们要争先进，争一流，为重齿争光，为海防事业争光，为国家争光，为未来争光，它既是企业的形象用语又是员工的座右铭，还是企业新时代的宣言。

为了使企业文化深入人心，重齿公司办了《重齿报》，还组织拍摄了《重齿之歌》MTV、《我们永向前》、《扬帆远航的巨轮》等电视专题片。

重齿公司还注重企业文化的硬件建设。近年来，公司先后推行5S管理，对生产厂房、标牌、办公用品、员工制服等进行了包装，对厂区、生活区进行了绿化、美化、香化，在公司大门草坪上竖起旗杆，每逢重大节日举行升国旗仪式……

姜海峰和公司党委书记曹泽勇都说：企业文化建设中，一些关系企业精神的提法，都是发动员工们集体讨论创作而成，如前所说的“让我们的齿轮在国徽上永远闪光”一句，把企业的利益和国家的利益联系在一起，富于联想，意义深远。既然“齿齿相依”，既然要为国徽增辉添彩，那么领导干部就得率先垂范，共产党员就得起到先锋模范作用。党委在党内狠抓党风廉政建设，不让一“齿”在传动时脱离轨道。

姜海峰在企业文化建设中身体力行，每天上午8时准时到办公室，然后到各分厂走一遍，现场办公，发现问题及时解决，遇到技术难点，就请教技术人员、老师傅一起研究攻关。连续几年的大年初一，他都是在军品生产线上同工人们一起度过。2002年7月，福建的一个私营业主为答谢姜海峰多年友好合作，在离别时，悄悄留下一个信封。姜海峰在发现里面装有1万元人民币现金后，立即通知办公室交到公司纪委。据纪委统计，姜海峰在几年中，上缴的礼品、礼金总价值约数万元。

重齿公司建设企业文化的结果，公司有了凝聚力、向心力，职工更爱自己的企业，责任感也增强了。员工们对公司只是一句话：下任务吧，我们干！

企业文化建设，离不开物质做保障，二者相辅相成，决定一个企业文明程度的高低。市场经济中人的价值观，其主要尺度还是以金钱来衡量的，你为社会创造的物质财富多，那么，你拥有的金钱就多，你的社会价值就大。这就是姜海峰所说的“财大才能气粗”。他显然对此领悟深刻。

在发展生产的同时，重齿员工包包里的钱确实在增多。2002年，公司年人均收入1.9万元，科技、销售人员达3.6万元；2003年，公司年人均收入2万元；2004年公司年人均收入2.6万元；2005年公司人均收入将达到3万元，这是姜海峰向员工做了

保证的……

公司员工居住条件得到改善。2005 年职工人均住宅面积达 28.2 平方米。对单身职工宿舍进行了改造，房间里配备了彩电、电话，还安装了空调、热水器，实行公寓化管理……

安排职工每年体检，短期休假疗养，职工患病能得到及时治疗……

重齿公司买下原红阳厂后的第一年（2005）春节前夕，重齿公司举办了一次迎新聚会，邀请了两厂离退休人员参加。重齿公司原有离退休人员 600 多人，原红阳厂离退休人员有 900 多人。红阳厂的这部分离退休人员在企业破产后，便交给了地方管理。由于地方管理未到位，重齿公司又把他们接了回来。在春节前向他们发出了迎新邀请。一些住在重庆市区、江津市区的离退休人员，如约一大早便赶了来，互相搀搀扶扶的。这是一个盛大的千人宴。姜海峰带领全体领导班子成员，在大门口列队笑脸相迎。1000 多位离退休职工，进入宴会厅足足用了 40 多分钟。姜海峰在千人宴会上发表讲话，阐述了“齿齿相依，带动未来”的丰富内涵。宴会厅内气氛热烈，大家举起酒杯，共祝重齿公司的明天更美好！

结束语　日出长江

姜海峰站在临峰山上，望云海翻腾，望大江波涌，望山花烂漫……

前不久，中国船舶重工集团公司征得重庆市委组织部同意，任命他为重庆船舶工业公司副总经理。同时仍任重齿公司董事长、总经理。他得到的奖项也很多。荣誉、地位，对他来说算不了什么，他关注的仍是重齿公司的发展，要实现一个大目标，必须一步一个脚印走下去……

重庆市经委戴祯龙副主任与重庆船舶工业公司陈福正副总经理，陪同国防科工委刘积斌主任视察地处长江边上的重齿公司，视察之后大为振奋，他深有感慨地说：“这些年来，我国机械行业不太景气，尤其是三线地区机械加工企业，陷于困境。姜海峰让重齿公司摆脱困境，搞活了，军品民品大发展，出现一个亮点。这样下去，使我们看到振兴三线军工企业，大有希望！”

是的，当无数困境中的三线军工企业像重齿公司那样出现亮点之时，中国西部将出现一幅壮丽的画面：日出长江！

2005 年 5 月 22 日于成都修改

原载中国文史出版社 2006 年出版的《九九艳阳天》（王春才著）一书。

我写《日出长江》这篇纪实文章已经7年了。现在重齿公司经营情况又怎么样呢？我与公司刘荣进宣传部长通了电话，几个数字让我非常振奋。现有职工3000人，每年招用大学生、研究生300人，安置转业退伍军人十几人。2010年完成销售收入48亿元，职工年均收入5万多元，离退休职工2000人，拿社保工资，与在岗职工享受同等福利。全公司有私家小汽车1000多辆。2011年产值60亿，销售收入55亿元，利润2亿多元。

2012年比2011年又有增长，预计完成产值销售收入50多亿元，利润2亿多元，正向百亿重齿迈进。公司规模扩大了，447亩新区建成一期风电产业园，生产经营发展前景广阔。企业家姜海峰是时代的先锋，创下奇迹后放心地到重庆船舶公司担任副总经理。现重齿公司由曹泽勇担任党委书记，41岁的温剑波担任董事长、总经理，新的领导班子很有潜力，他们继续发扬姜海峰的敢闯、敢拼、科学办企业的精神，必定把重齿公司推上更高的台阶。

2012年9月28日补写

东方彩霞

——东方仪器厂脱险调迁纪实

王春才

三线东方仪器厂，认真执行国务院副总理邹家华1998年3月18日批示："东方仪器厂实施脱险搬迁，办法可行。"在张振平厂长领导下，在全厂干部职工的不懈努力下，经过几年艰苦奋斗，终于在2005年10月将工厂从陕西南郑县大山深处脱险搬迁到汉中市经济开发区。从此工厂稳步发展，成为国家三线建设企业脱险调迁成功的典范之一。

喜庆时刻不忘情

2005年的金秋10月，在举国上下欢庆共和国诞生56周年、欢呼"神舟六号"载人飞船凯旋归来的大喜日子里，东方仪器厂提前两个月全面完成当年生产目标任务。10月31日，全厂干部职工满怀喜悦和激动的心情迎来了工厂整体搬迁启动的吉日。在动员大会上，张振平厂长怀着激动的心情，代表工厂由衷地感谢国防科工委、中航二集团公司、汉航集团公司、省市县经济开发区各级领导、省市县各级银行的领导对工厂脱险调迁项目给予的真诚帮助和支持；感谢中天公司的领导和建设者们用优质高效的工程为他们整体搬迁创造了条件。并特别感谢那些帮助工厂调迁立下汗马功劳但已退休的老同志，表示待搬迁全面就绪后，请他们到新厂来看看，帮助指导工作。张厂长话音刚落，会场响起了热烈的掌声。

张振平厂长、张刚党委书记代表厂领导班子发出邀请，请左太北、唐永坤、何炳富以及我四位老同志到东方厂看看。2006年5月20日，我在成都接到李瑞英副厂长电话后，十分感动，接受了邀请，李副厂长与另3位老同志电话联系后，确定一干人6月5日上午在汉中红叶大酒店会合，下午到东方仪器厂参观座谈。

左太北同志原任中国航空工业总公司计划司副司长，她是八路军副总参谋长左权将军的女儿，退休后，社会活动比较多；唐永坤处长、何炳富副处长与左副司长在一

个司工作，唐、何二人虽也退休了，但还是很忙，因为他们是航空基建技术权威专家，不少项目立项评审要求他们参加。唐处长前几天参加成飞公司扩建项目评估会。何副处长刚从贵阳011基地回京。我从国家计委三线建设调整办公室主任岗位退下多年了，经常到外面走走看看，写点什么，闲中有忙。所以，我们四个人虽然是老相识、老朋友了，但也有多年未会面了。张厂长发出邀请，给我们创造了一个重逢的机会，各自推辞了其他事情，积极地来了。说真的，东方仪器厂建得怎么样了？我们也惦念着，因为有好些事是我们在位时亲自过问和承办的。即使工厂不邀请，我们也会寻找机会来看看的。

汉航集团公司翁金山副总经理到我们住地看望我们，他也是分管三线脱险调迁工作的，为东方仪器厂建设发展倾注了热情和精力。他说东方仪器厂这两年不声不响，生产经营、调迁发展很快，搞得不错，值得一看。并希望提出宝贵意见。于是，我们急于到东方仪器厂看看。

调迁成功结硕果

2006年6月5日下午2时，天气晴朗，李瑞英副厂长带车到红叶大酒店接我们去东方仪器厂。小车穿过市中心，过汉江大桥，沿着天汉大道，向南前进方向左侧，见到矗立的东方仪器厂综合大楼，大楼屋顶上竖着“东方”两个红色大字，显得光彩夺目。厂区电动大门自动打开，我们下车驻足环视，心旷神怡。广场、草坪，旗杆上的国旗、中航二集团司旗、东方仪器厂厂旗随风飘扬。仰视大楼顶部一排“实干图强、创新兴航”八个红色大字，中间镶嵌着中航二集团司徽，让我们精神振奋。大楼的右侧矗立的厂房，漂亮的建筑，一下把我们吸引住了。何炳富副处长对大家说：“建筑很美，这是欧洲式的现代化工厂。”正说之间，综合楼大厅门口，穿着蓝色厂服的张振平厂长、厂党委张刚书记、姜选文副厂长等领导前来迎接我们，互致问候，厂党群工作部的同志用摄像机、照相机摄下了亲切美好的瞬间。

在会议室，张振平厂长主持了座谈会。首先由副厂长、调迁副指挥长姜选文同志汇报调迁、建设项目情况：东方仪器厂整体脱险搬迁建设项目是国防科工委关于国防科技工业布局调整的建设项目，是军工、高新技术工程的建设项目。项目于1998年开始策划，2000年6月19日正式立项，2002年8月12日国防科工委批复可行性报告，2003年2月25日，国防科工委三司批复初步设计项目。该项目总投资6980万元，其中国家投资3000万元、银行贷款3500万元，征用开发区土地200亩；新建各类厂房

13座，总建筑面积24663平方米。初步设计批复后，工厂按相关规定，经过征地、勘探、施工图设计审查、人防、消防、环保审查、报建、招标等各项程序，于2003年11月20日举行了新厂区奠基仪式，两个主厂房于2004年3月15日正式破土动工，2005年10月竣工，工厂于2005年10月31日正式搬迁，95%的单位已在新厂区生产工作。2006年，新区项目已完成投资6650万元，在建工程当年7月结束，正准备资料迎接国家工程验收。

调迁遇到的最大难题是资金紧张，曾经向银行贷款3500万元。张厂长动员全厂员工发展生产赚钱搬家，较快地就将银行贷款、利息还清，靠自筹资金填补建设资金的缺口，现在，调迁完成了，工厂不欠银行钱，一身轻松。

接着张厂长汇报了企业生产经营情况。他说脱险调迁是职工的强大精神动力，促进了生产经营发展。企业各项经济指标近几年来一直保持快速增长态势。工业总产值由2000年的3286万元增长到2005年的7069万元，同比增长115%。完成销售收入由2000年的2702万元增长到2005年的5693万元，同比增长110%；实现利润总额由2000年的50万元增长到2005年的556万元，同比增长10.1倍，企业已步入快速发展的轨道。2006年计划实现产值1亿元，力争1.2亿元，2005年为职工涨了工资，人均年收入预计2万元。军品、民品又有了新的发展。“十一五”期间，企业将坚持“强化基础、突出主业、加强创新、追求卓越”的方针和“军民结合、军品为本、民品为主”的发展思路，将企业建成国内最强的扭矩工具研发和出口基地，让调迁新厂的潜能释放出来，为祖国航空事业做出更大贡献。

大家听了汇报后，对工厂调迁，生产经营、效益表示满意。都先后发了言。

何炳富副处长说：“东方仪器厂是航空工业脱险调迁由‘单给’（只给政策）项目转为‘双给’（又给政策又给钱）的最后一个，历经10年艰辛，总算完成了整体搬迁，规模不大，花钱不多，建得很成功，希望加大产品开发力度。”

唐永坤处长讲：“你们赶上了三线脱险调迁最后一班车，但上的是豪华车，三线调迁国家投入的资金比重加大了，军品发展势头对你们有利，你们抓住了机遇，生产经营上去了，利润增加了，不要银行贷款，职工宁可少涨工资，勒紧裤带，齐心协力积累资金支持调迁，不容易。搬出来了，又面临市场竞争许多新问题，要有危机感，要研究对策措施，引进、留住技术人才，企业才有生机。”

左太北副司长讲得很动情。她说：“国家对三线作出调整决定是完全正确的，经过20多年努力，已很圆满了。东方仪器厂调整很成功，是整个三线调整巨大成就的一个缩影，你们要珍惜，不要忘记过去创业的艰辛，要继续发扬好的优良作风。工厂搬出

来了，仅仅是个新的起点。你们选厂真是一波三折，现在建在汉中很好。1997 年秋天，王春才写信让翁金山副主任、秦建厂长、李牧夫书记、李瑞英副厂长找我，要我向朱育理部长汇报，请朱部长给邹家华副总理写个报告，由‘单给’项目改为‘双给’项目，我很同情，但心中没有底，老厂险情究竟有多重，要到现场看看，很忙走不开。秦厂长与李副厂长又来做我的工作，于是 1997 年底，秦厂长、李副厂长陪我坐火车由北京到了汉中，晚上下了火车，小车直接拉到老厂，秦厂长打着手电让我看山沟厂房大裂缝，第二天，我又看了一天，这个厂险情太重，不搬不行了。回到北京后，我向朱部长作了汇报，朱育理部长给邹家华副总理的报告很快送上去了。1998 年 3 月 16 日，邹家华副总理批示：‘东方仪器厂实施脱险搬迁，办法可行。’一锤定音，东方仪器厂享受了三线调整又给政策又给钱的待遇。为整个脱险搬迁创造了条件，否则国家那 3000 万元，你们是得不到的啊！我很高兴，你们抓住机遇，精打细算，使工厂总算脱离了险情，有了生存发展的好环境，向你们祝贺。”

最后，王春才回忆说：“1997 年，012 基地刘赤真、翁金山副主任先后与东方仪器厂秦健厂长、厂党委李牧夫书记、李瑞英副厂长来成都向国家计委三线建设调整办公室汇报，工厂山体滑坡、厂房下沉开裂、厂区管道弯裂等严重险情，要求追加列入国家已批准的‘九五’三线脱险调迁规划。我时任三线办主任，很同情工厂艰难处境，但追加补入规划难度很大。我与三线办张培坤、吉大伟副主任商量，又征求唐永坤处长、何炳富副处长意见，请左太北副司长向航空工业部朱育理部长汇报，请朱部长向分管三线工作的邹家华副总理专题报告请示特批。国防科工委三线办于锡涛主任也从中积极做工作。1998 年 3 月 18 日，终于得到了邹家华副总理批准东方仪器厂脱险搬迁。国家计委甘子玉常务副主任见到邹家华副总理批示，立即指示三线办、国防司将东方仪器厂补入‘九五’三线脱险调迁规划，帮助立项。来之不易，要感谢国务院领导同志关怀支持。你们抓住机遇，脱险搬迁成功了，向你们祝贺。真是后来者居上，你们已达到了国三办鲁大东主任曾经提出的要求，创‘三新’（新的厂容厂貌，新的产品，新的运转机制）企业。但你们不要满足，虽然安居了，还要能乐业，职工要继续拼搏，手里钱多了，才能安居乐业。搬到汉中，仅仅是东方曙光，我们要努力看到彩霞，这才是我们追求的目标。”

数风流还看今朝

新世纪伊始，工厂在张振平厂长、张刚书记为首的新一届领导班子带领下，在集

团公司领导的殷切关怀和军方的大力支持下，坚持贯彻“实干图强、创新兴航”，“诚信经营、品质一流”的集团精神和理念，下决心抓发展、抓改革、抓管理。持续开展“危机感、责任感、使命感”教育，下大力气开发研制产品，打造发展平台，并注重发挥本企业设备规格齐全，数控精加工手段先进的技术优势。他们坚持“手里干着一个，眼睛盯着一个，脑子想着一个”，突破了许多技术难关，创造出一个个亮点。使自身军用产品的设计、工艺技术上了一个新台阶。企业先后承担了多项国家“高新工程”和“重点型号”产品的研制，为空、海、陆、兵器、导弹等军、兵种配套。

在确保完成军品科研生产任务的前提下，他们还加强民品开发：采用军工技术精心研发生产的拥有自主知识产权和十余项专利的新一代高品质“准达”牌扭矩工具系列产品有 96 个规格型号。主要有预置式 NB 系列和定值式 NBD 系列、NQ 系列扭矩起子、SNB 系列数显扭矩扳手、NZ 系列扭矩倍增器、NJ 扭矩扳手检定仪、TLS 系列数显推拉力计测试仪等。为满足市场需求，他们又研发生产了 NBQ60 及 NBQ85 气动油压脉冲扳手和气动油压脉冲扳手检定仪，这些产品广泛应用于航空、航天、兵器、船舶、铁路、桥梁、电力、汽车、摩托车等行业和领域，销售网络遍布全国 23 个省市、自治区，产品国内市场占有率近 40%，并远销欧、美、日等发达国家和地区。“准达”牌扭矩工具系列产品先后荣获首届中国金榜技术博览会金奖，陕西省专利技术转化二等奖，被国家轻工局五金工具质量检测中心授予质量合格证书，被中国国际贸易促进委员会列为向欧盟市场推荐产品。“准达”牌扭矩工具系列产品研制生产形势喜人，销售形势一路飙升，产品供不应求，发展势头可观，民品正力争打造工具行业龙头。

2006 年，工厂为把航空产品做优做精，技术储备做深做厚，民品产品做大做强，正抓住当前发展机遇，围绕重点型号、质量管理、质量文化建设，全面推进六西格玛管理、“6S”管理，通过在军品生产线开展“精品工程”活动，在民品生产线实施“品牌战略”，切切实实抓基础建设，抓内部管理，抓改革创新，确保各项重点型号和航空产品及民用产品的研制生产，推进企业快速发展。决策者们深深地懂得：“产品靠质量占领市场，企业靠质量谋求发展。”近年来，企业按照“管理科学、设计精心、制造精良、持续改进，为用户提供优质产品”的质量方针和“以用户满意为标准”的质量观，狠抓内部质量管理，严格现场产品实物质量控制，建立健全和完善了强有力且有效运行的质量保证体系，1996 年取得了 GJB/Z9001—1996 和 GB/T19001-1994 质量体系认证，2004 年又取得了 GJB9001A—2001 质量管理体系标准转换认证。同年又取得了国防科工委武器装备科研生产许可证，2005 年保密工作也以高分通过了陕西省军工产品二级保密资格认证，具备了生产制造军用产品、民用产品的质量保证能力。

在国防科工委、中航第二集团公司大力支持下，企业“十五”规划期间，通过两期国债技改、三线搬迁项目、718工程项目的实施，工艺技术水平得以提高，给企业注入了新的活力，使企业的厂容厂貌及生产能力迈上了新台阶。企业十分重视信息化建设，网络平台建设，办公自动化，计算机辅助设计，财务电算化，数控自动编程等先进手段，已在企业全面应用。企业新增各类进口、国产高精设备40余台，其中有五轴五联动加工中心、数控车、数控铣加工中心、线切割机、电加工成型机等。还有重点试验、检测仪器设备40余台（套），其中有三综合试验台、高精密动平衡机、三坐标测量仪、集成电路测试仪、高低温试验室等。这些先进的技术装备使企业的制造水平、质量保证能力得到大幅提高，保证了国家高新工程研制项目的顺利实施。

为推进企业快速发展，企业实施了一系列深化改革的重大举措。2002年在干部中率先实行了聘用制。对劳动用工、分配制度进行了改革、推行了岗位工资制，通过减员增效，建立了干部能上能下，职工能进能出，工资能高能低，薪随岗变和末位淘汰等竞争机制。建立了绩效工资、季度奖金激励机制，调动了干部职工的生产积极性。建立了企业内部大病医疗保险制度，解除了职工的后顾之忧，增强了企业的凝聚力。企业以文化力打造核心竞争力，坚持以人为本，以“树人品、造精品、创一流”的企业理念和“团结务实、创新发展”的企业精神，凝聚职工，谋求发展。企业十分重视吸纳人才，培养人才，努力做到用事业、感情和适当待遇留人。生活福利区的建设与工厂搬迁同步进行，在东方小区建成了12栋近600套崭新的职工住宅楼，大大改善了职工的居住条件。企业还十分重视企业文化建设和职工业余文化生活的投入，自行设计了宽畅、气派、带有现代气息、具有行业特点、蕴含本企业文化内涵的厂区大门、厂徽、厂旗、广场旗台、旗杆，制作了“腾飞东方”不锈钢工艺标志塔，对小区、厂区进行了绿化、亮化工程。为职工统一设计定做了厂服、胸牌，征集了《东方之歌》新厂歌，在小区建了综合体育广场和职工培训中心，配置了路径健身器材，通过下发《东方仪器厂企业文化纲要》和《员工手册》，举行全体员工升旗仪式，创建学习型组织等活动，组织开展丰富多彩的职工文化生活，极大地增强了企业的凝聚力和员工的自豪感，极大地激发了企业活力和职工的创造潜能，使企业呈现出蒸蒸日上的发展前景。

一项项基础工作的加强，一项项技术能力的储备，打开了产品发展的更大空间，为企业的更快发展打造了新的发展平台。进入新世纪以来，工厂连年取得历史最好成绩，工业总产值和销售收入连年再上新台阶，实现了翻番再翻番。如今的东方仪器厂，从科研、生产、技术、软硬件环境、整体经济实力，已经具备了跟踪国内外先进科技

的实力。

36年的艰苦奋斗、不懈追求，谱写了36年的东方壮歌，铸就了东方仪器厂的辉煌。

36年的发展，培养造就了一支敬业、务实、开拓、奉献的技术、管理、生产队伍，为国防现代化装备和国民经济建设做出了积极的贡献。

“十一五”期间，企业军用产品开发以追踪世界先进军事科技为龙头，加快发展现代航空武器装备为宗旨，不断提高数字化的制造能力和水平。通过实施精品工程以满足新一代高新武器装备需求为目标，不断拓展研发领域。民用产品通过实施品牌战略，努力把“准达”牌扭矩扳手系列产品打造成国内一流、国际知名品牌，成为全国最大最强的扭矩工具研发、生产和出口基地。通过公司化改制，把企业建设成为“高、精、专，强、富、美”、具有发展后劲的花园式高新技术企业，为祖国的航空事业做出新的更大的贡献。

今天，充满勃勃生机的东方仪器厂，正以势不可当的雄姿，翱翔在祖国湛蓝的天空，搏击于市场竞争的海洋，又如列车驶入了发展的快车道，正踌躇满志，信心百倍地迈向未来。一曲《东方之歌》道出了新一代东方人的心声：

东方，东方，火红的太阳，环境优美核心力强，团结务实，敬业爱岗，团队奉献，实干图强，以人为本，和谐东方。

东方，东方，我心中的太阳，航空儿女斗志昂扬，创新发展，立志兴航，学习改善，事业兴旺，追求卓越，蒸蒸日上。

腾飞吧，东方！我们的理想在九天之上，美好的蓝图令人向往！

腾飞吧，东方！我们的明天更灿烂，我们的未来更辉煌！

再看东方霞光满天

张振平厂长、张刚党委书记，还惦念着国家计委三线办的老同志，邀请他们春天到汉中市走走，到他们厂看看。2011年4月24日，正是春暖花开的时候，上午9点钟，我与3位同志坐商务车从成都出发，沿着川陕高速公路，经德阳、绵阳、广元进入陕西。东方仪器厂厂办侯敏宏主任，保持着与刘绍蛟司机手机通话联系。17时，小车进入汉中市，随后进入天汉大道。近处高楼上“东方”两个红色大字展现在眼前，我兴奋地对车上人们讲：“这就是东方仪器厂！”厂办侯敏宏主任与党群工作部部长王

廷芬早在厂大门口迎接。为庆祝中国共产党建党90周年，反映工厂建设成就和对职工进行传统教育，最近厂里在办公大楼四层新建了东方仪器厂陈列馆。王部长亲自陪同我们参观并讲解。图表、图片、产品、文字展示了工厂发展的历程，弘扬三线人的“三献”精神与建树的企业文化。王部长站在厂区模型旁向大家讲解这几年的变化及发展远景。邻近的住宅区又盖了几幢新住宅，单身职工与新进厂的大学生都有房子住。

2011年还拟招聘研究生进厂，并为他们准备了优厚的生活条件。我听了、看了很高兴，这就是三线脱险调迁的好处，如果工厂还在大山深处，大学毕业生是不愿意进厂的。职工队伍不稳定，造成人才断外流，工厂就无法生存和发展。

侯敏宏主任将我们安排在靠近汉江边的望江大酒店住宿。在西安开会的张振平厂长赶回来接待我们。他与当年跑调迁工作的李瑞英副厂长、吴永中总工程师来酒店看望大家、座谈。我与张振平厂长相识20多年了，在他30多岁担任厂总工程师、副厂长时，我夸他是位高个子的帅哥……今年已经51岁了。5年不见，看他头发稀少了，脸色也不那么白了，可见当厂长的艰辛。张厂长告诉我，张刚书记出差了，向大家代问好。他们两人团结奋斗，勇于开拓进取，带领全厂职工圆满完成军品、民品生产任务，经济形势一年比一年好，职工安居乐业，收入不断增长。仅2010年即完成产值14089万元，销售收入12453万元，利润1926万元，职工年平均收入3.76万元。2011年计划目标完成产值16000万元，销售收入15000万元，利润2046万元。张厂长讲，一季度进展情况不错，有信心完成全年生产经营任务。经全厂职代会讨论通过了工厂“十二五”发展规划。到2015年，产值将达到26000万元，销售收入24500万元。为发展国家航空工业服务、争光。

我的老朋友李瑞英副厂长告诉我，他已退休5年了，今年65岁，身体比较好，张振平厂长、张刚书记聘他为顾问，为工厂技术改造、基建发挥余热，心情舒畅。他很佩服张振平厂长、张刚书记，是工厂好的领头人。张刚书记2006年获得汉航集团优秀党务工作者，2007年是陕西省国防科技工业系统党风廉政建设工作先进个人。张振平厂长好学，钻研技术，不断攻关，为国防科技发展做出了贡献。1999年荣获中国航空工业总公司授予的三等功。2005年，获得国家国防科技工业武器研制一等功。2011年上半年，中国航空工业成立60周年之际，被授予航空工业突出贡献奖。

在望江大酒店的晚餐桌上，大家起立举起酒杯，向张振平厂长敬酒，祝贺他新获得的殊荣。雍仕金总经理风趣的逗笑张厂长说：“您拿到奖金后，不要忘记请我们喝酒噢！”

“一定请大家喝酒，不光是我个人的荣誉，这是全厂职工的荣誉，我会再接再厉，

2006年6月5日，东方仪器厂张振平（左四）、张刚（左一）在生产车间向左太北（左五）唐永坤（左三）和王春才（左二）介绍产品。

使东方仪器厂再上一个台阶。”张振平厂长干杯后对大家表态说。

我不会喝酒，以饮料代酒向厂长举杯说：“感谢您热情接待。5年前我到东方仪器厂，感受很深，向东方人学习。在厂党委宣传部长邹治业支持下，我写了《东方曙光》一文。这几年，在张厂长、张书记带领下，工厂发展很快，今天见到了‘东方彩霞’，下次再来，将看到东方光芒四射……”

2011年5月16日写于成都

原载《中国大纪实》杂志2011年7月号。

2012年8月3日下午，笔者与汉中市航空工业东方仪器厂31岁的副总经济师吴浩通了电话，他说工厂在张振平厂长、张刚书记领导下，生产经营情况一年比一年好。2012年预计完成2亿元产值，1.8亿销售收入，利润2450万元。在岗职工600余人，职工年平均收入4.5万元。职工生活安定，科研生产经营一片红火。

东汽三线调整情缘

王春才

2011年8月6日，东汽（东方汽轮机厂，简称东汽，下同）党委宣传部编辑刘岗来电话，向我约稿，要求8月8日交稿。盛情难却，于是我抓紧写出“东汽三线调整情缘”一文。事隔多年，这段历史情缘，料想东汽知道的人也不多了。

1964年夏天，为了备战与调整国家沿海与内地工业布局，毛泽东主席主持了中共中央工作会议，作出了三线建设的重大决策。历经17年在西部十三个省自治区建设了2000多个大中型项目。为适应改革开放和发展经济的需要，1983年成立了国务院三线建设调整改造规划办公室，1994年转换为国家计委三线建设调整办公室，办公地点在成都。1986年开始执行“七五”三线调整计划，把一部分地理环境恶劣、就地无法生产经营的三线企业搬迁到城市。云南、贵州、四川、陕西、甘肃、河南、湖北、湖南、重庆等八省一市是三线调整的重点，相应的成立了“三线办”。四川调整项目占四分之一。僧多粥少，调整艰难。1995年开始调研编制“九五”三线调整规划，找三线办汇报三线企业险情的地方领导、部门负责人就多了起来。我时任国家计委三线建设调整办公室主任，与东方汽轮机厂副厂长常相如、基建处处长王开明、副处长王超、科长杨勇见面机会就多了。杨勇与三线办规划处处长李忠德、郭自力都搞熟了。两位处长向杨勇讲编制三线调整规划内容、程序、规定格式，还要求待调整企业编制险情录像资料。杨勇两地来回奔波，他见三线办同志忙，便帮助打开水、抹桌子。大家都喜欢他，成了一家人。杨勇这个名字，与原志愿军副司令员杨勇将军同名，三线办的几位处长都戏称他“杨勇将军”。杨勇受厂领导委托，请国家机械部、“国三办”、省三线办有关领导去东汽考察。

东汽向国家计委三线办和省三线办报送了工厂险情报告。四川省三线办主任王瑞、“国三办”副主任张培坤、吉大伟与处长李忠德、郭自力、黄义浦此前已经考察过东汽，张副主任催我抽时间也去东汽看看。

1995年4月18日，我们去往东汽。三线办秘书处科长邹庆华亲自开车，同行的还

有四川省三线建设调整改造办公室的处长赵伟。此行是带着课题去的，主要论证东汽该不该列入国家“九五”三线企业脱险调整规划。一大早，我们从成都出发，预计在上午10时左右到达位于绵竹县汉旺镇的东汽。车行至广汉一路口，红灯，车停，突然一辆解放牌军用卡车从后面直冲过来，一声巨响，将我们乘坐的奥迪新车撞出十几米远。小车被撞瘪了，惊险可怕，所幸无人员受伤。车后门已打不开，我只好从汽车前门爬出来。这样的车祸，从1961年算起，我已经遭遇过6次了。赵处长问我还去不去东汽？我说：“去！东汽领导正等着我们呢！不能失信。”当时我和科长邹庆华心里很难受，新车被撞烂了！邹科长留下看守汽车，等待交管部门与部队负责人处理。车祸的责任方在军车，司机是个新手，56089部队领导很快赶来将我们的车运走抢修。广汉174厂副厂长张彦博很关心，立即派来一部小车，将我们送到绵竹县城，绵竹县代县长王明德、国土局局长李仲文、县建委副主任叶柱平等领导午饭后陪我们参观清华工业小区，介绍东汽对绵竹县的大力支持，要求三线办将东汽列入“九五”三线调整规划，支持东汽改造和发展。然后，我们到东汽参观。

东汽十里厂房，分布在龙门山下。东汽人历经30年风雨，为国家生产出大量优质大型发电设备，为我国机械、电力工业和国防军工做出了巨大贡献。但是，在建厂初期，由于受“分散、靠山、隐蔽”六字方针的影响，遗留下许多问题，厂房建筑标准也很低。目睹被山洪冲垮了的防洪堤，我的心情十分沉重。厂房屋顶漏雨严重，一下暴雨，设备、产品就被水浸泡，损失惨重。考察了现场后，我对陪同的厂长张绳铨等领导说：“你们申请脱险的报告情况属实，险情确实严重。”处长赵伟表示：“省里将你们厂列入‘九五’三线调整规划方案，请你厂再向机械工业部汇报，争取部、省取得一致意见，国三办正在汇总各部、省规划方案，对项目进行排队。现在还不能说你们能进‘笼子’（指列入调整计划），但你们可以着手编制就地脱险调整方案，东汽厂经济效益还不错，可争取被列入国家三线脱险‘单给’项目，‘双给’项目挤不进去。”几位厂领导当时对国家三线调整政策不太熟悉，问我什么叫“单给”项目。我向他们讲了一个小故事：最近我去自贡市参加晨光化工研究院建院30周年庆典，我在大会上发言，宣布国家给晨光院享受三线调整优惠政策，免去增值税，也就是“单给”项目。与会者没有反应过来，我强调，政策就是钱，会场上顿时响起雷鸣般的掌声。厂长张绳铨、厂党委书记何木云、副厂长常相如表示：东汽如能争取到“单给”项目，也就满意了。

第二天上午，几位厂领导到招待所来送行。张厂长对我说：“苏北老乡，国三办作规划，请多关照！”我向他挥手告别道：“请放心！我们会尽力的。”

同年5月下旬，国家计委三线办在昆明召开了“九五”三线调整工作会议，编制了“九五”三线企业脱险调整规划初步方案，东汽厂榜上有名。

同年9月18日到20日，在北京召开了国家计委三线领导小组第一次会议，领导小组成员由28个副省长、副部长以上领导组成。组长甘子玉（国家计委常务副主任）、副组长怀国模（国防科工委副主任、解放军中将）主持了会议。国务院副总理邹家华到会作了重要指示。在会上，我代表国三办汇报了“八五”三线脱险调整情况，“九五”三线脱险调整具体意见。大会发言时，机械工业部副部长孙昌基在汇报机械行业三线调整规划方案的同时，为东汽困境大声疾呼。他原来曾任东汽厂长，对东汽险情了如指掌，居高位之后，仍时刻记挂着东汽厂的安全。我心想，东汽人缘好，县里、部里都有人帮着说情。真是情留三线。

东汽厂被国家正式列入三线调整“九五”脱险“单给”规划。厂领导在全厂中层干部会议上宣布了这一好消息，大家为之振奋。

1996年7月20日，“杨勇将军”和江海燕秘书来到国三办，转达东汽厂领导、厂工会主席王希才等人意见，盛情邀请三线办职工家属去东汽看看。三线办机关工会主席李忠德、副主席蔡海珍接受了这一邀请。他们认为，这是了解三线职工、与三线职工建立感情的一次机会，于是利用双休日组织了这次联谊活动。参加活动的职工家属共47人。7月26日，经杨勇、江海燕导引，我们来到了东汽。

这天，省三线办在绵竹县城专门为东汽厂享受到国家优惠政策召开了协调会，得到当地政府特别是税务部门的大力支持，他们按期退税，为东汽三线调整筹集了资金。国三办副主任吉大伟很重视这次会议，也到会指导。

上午，车到招待所，稍作休息，我们便在分管基建的副厂长常相如的带领下，参观了相关工程建设。晚上，厂工会与三线办工会组织了联欢，唱歌、跳舞，气氛热烈，大家玩得很开心。当晚，下起了雨。第二天，东汽副处长王超、科长余家喜带领我们冒雨参观元代古建筑三溪寺；中午，在绵竹县城就餐。有人建议我带头唱一支歌助兴，我虽唱不好，但贵在参与吧！于是就邀请秘书江海燕一同对着电视机唱《康定情歌》，掌声之后，大家争拿话筒放歌。

晚上，厂工会组织大家看电影《绣女》，久居大城市，在山沟里能看到电影，真是别有一番感触！正在省人民医院住院的厂长张绳铨，专程回厂看望我们，令我们十分感动。

头天晚上开始下的雨，一直没有停，到看完电影出来，外面已是滂沱大雨。这时我们获悉，厂区车间已经浸水，办公大楼积水已到膝盖深，厂领导和职工们已经投身

2009年2月17日，王春才（前排左2）、张培坤（前排左3）与李忠德（后排左1）、郭自力（后排左2）、李长海（前排左1）参观位于四川德阳市绵竹汉旺镇的东方汽轮机有限公司，在2008年"5·12"汶川特大地震的512大院与公司有关负责同志合影。

到抗洪抢险中去了。三线办职工们看在眼里，急在心里，有人要求参加抗洪工作，被厂领导婉言谢绝了。在这种情况下，我与三线办副主任吉大伟和机关工会领导商定，为不增加工厂麻烦，三线办职工家属提前离厂。7月28日早餐后，我们上了返程车，车子启动了，我们见厂党委书记何木云、副厂长常相如打着雨伞，穿着高筒靴，站在大雨里向我们挥手告别……

在车上，国三办的职工家属们的心情久久不能平静。他们亲眼目睹了三线职工艰苦奋斗的一幕，切身体会到东汽脱险调整的必要性，在政策上给予更多扶持的重要性。同时，激励我们不断改进机关工作作风，进一步为三线企业排忧解难，努力服好务。

事隔多年，过春节，副厂长常相如、副书记王超等领导都要来国三办拜年。陈阳编辑还赠送了他亲自为我刻的几枚艺术印章与创作的字画，我长期使用着，睹物生情。我爱东汽，喜欢读《东汽报》。

2008年发生了"5·12"特大地震，当晚，国三办邹庆华处长开车，冒着余震危险将矿泉水、食品送到东汽灾区，代表国三办全体工作人员向东汽职工表示慰问，向死难者表示悼念。

2009年3月1日我再次来到东汽，副总经理肖珉在德阳东汽恢复重建工地热情接

待了我。顾问常相如在场告诉我："当年东汽列为三线调整'单给'项目，全厂职工努力发展生产，销售收入大幅增长，累计退税5亿多元。我们用这笔钱进行技术改造，购置先进设备，提高了生产能力。用这笔钱还盖了综合楼、住宅等。'5·12'特大地震中，这些新建筑没有倒塌，减少了人员伤亡。地震的第3天，我将这些情况，专门打电话给四川省发改委赵伟处长讲了，他心中也得到了宽慰。感谢国家三线调整政策给东汽带来好的机遇，我虽然退休了，但东汽因三线调整的获益，干部职工都铭记在心，留下了美好的记忆。"

后来，东方电气集团领导与国三办领导进行了多次交流。东风、东电、东锅、二重厂也列入三线调整"单给"计划，进行就地调整。四个厂领导抓住机遇，努力发展生产促效益，共退税十几个亿。国家在三线地区调整的400多个单位，都以东汽为榜样，调整后的潜能已大量释放出来。

原载东方仪器厂党委宣传部主办的2011年厂庆号《曙光》杂志。

附：东方汽轮机有限公司简介

东方汽轮机有限公司是东方汽轮机厂的承续公司（以下简称东汽），隶属于中国东方电气集团有限公司。东汽于1965年筹建，1966年开工建设，1974年建成投产，是我国研究、设计、制造大型电站设备的高新技术国有企业，是全国机械工业100强企业和三大汽轮机制造基地之一。

多年来，东汽秉承"绿色动力，造福人类"的企业宗旨，坚持"生产一代，储备一代，开发一代，构思一代"产业开发思路，积极开展技术引进，消化吸收和自主创新，不断推出新产品以满足市场需求，大力实施火电、核电、风电、气电、太阳能发电等"多电并举"战略，产品技术质量已达到或接近当代国际先进水平，并辐射到船用汽轮机、化工、自动控制、环保、表面工程、运输、海水淡化等产业领域。经过40多年的顽强拼搏和创业发展，东汽的核心制造能力达到2800万千瓦，年产值和销售收入均超过200亿元，创造了投产至今无亏损的奇迹。东汽已累计生产各种类型电站设备1000余台，装机容量超过2亿千瓦，汽轮机产品在中国汽轮机市场的占有率超过30%，产品遍布全国27个省市自治区和世界多个国家。

2008年5月12日，一场突如其来的特大地震摧毁了东汽的汉旺基地，厂房坍塌、设备损毁，职工宿舍楼垮塌损毁，造成东汽汉旺基地失去了大部分配套生产能力和生活条件。东汽的严重灾情得到党中央和国务院的高度重视，胡锦涛、吴邦国、温家宝、李长春、李克强、张德江、郭伯雄等中央领导同志以及刘奇葆、蒋巨峰、方小方、陈

新有等省、市领导多次亲临东汽汉旺基地视察灾情和部署灾后重建工作。东汽人很快就从灾难中站立起来，并在党中央和国务院的亲切关怀下，在全国人民和社会各界的帮助支持下，迅速展开了抢救生命、生产自救、恢复重建工作，最大限度地挽回地震损失。

2008年8月1日，经过科学论证，占地2600余亩的东汽新基地落户德阳经济开发区八角井镇并开工建设。与此同时，首期占地200多亩的4000多套受灾职工永久性安置住房“东汽馨苑”经过一年多的紧张施工已基本建成，并于2009年10月30日提前交付使用。三年重建两年完成，2010年5月10日，一个崭新的东汽新基地在八角新区拔地而起，一个布局更加优化、试验验证体系日趋完善、装备水平极大提升、产业链竞争力更强的新东汽终于诞生。短短不到两年的时间，东汽成功兑现了“两年内建成新东汽”的郑重承诺，建成了国际一流的汽轮机制造企业，以超乎常规的“东汽速度”和惊人效率让GE、三菱等世界同行企业感叹不已，取得了令人赞叹的东方奇迹。

抗震救灾三年来，在党中央、国务院的亲切关怀下，在社会各界的大力支持和东汽党政的坚强领导下，东汽从重建伊始的百废待兴，到如今的浴火重生，从汶川的大地震泰山压顶不弯腰的抗震自救，到震后不到一个月的迅速恢复生产，从2008年在遭遇空前灾难情况下，完成创纪录的108亿元产值，到2009年完成产值167.47亿元，再到2010年的大幅度增长到200亿元，东汽不仅没有被灾难击垮，反而在抗震救灾和恢复重建中从大灾难走向大发展，实现了企业新的提升跨越。东汽以自己的坚韧和毅力践行了向党和人民的庄严承诺，为我国的重装基地建设画上了浓墨重彩的一笔。

刻在丰碑上的集体大突围

——来自首钢总公司燕郊机械厂的报告

——崔保兴　曹德禄

这是一位无私无畏，一心为企业，一心为职工，敢于担当的铮铮铁汉；这是一位集政治家智慧、战略家远见、企业家谋略及较强驾驭全局能力于一身，率领3000余人从封闭的大山里冲杀出来的时代英雄。这里的工人更是一群积极向上，团结进取，能够创造出伟大奇迹和壮举的现代化军工人。尽管康润领导的这次集体大突围有如杂技演员走钢丝，每前进一步都充满了惊险与传奇，但是，历史的丰碑上将记下他们的一切，历史也将记下康润这个响当当的名字！

——摘自采访手记兼作题记

序

神奇的自然魔力时时都在雕琢、影响和改变着人类赖以生存的地球。很多时候，人们为了趋利避害，便不惜代价，施行或远或近的迁徙。尽管古今中外万千次的迁徙目的基本相同，但迁徙的方式方法和结果却不尽相同。

在20世纪末改革开放的年代里，中华大地上发生了一次十分特别的迁徙，这次迁徙同时也是一种突围，一种地域观念和思想观念上的突围。它几乎步步与陈旧的体制和传统意识激烈地碰撞，碰撞所产生的雷声和闪电，颇令人感到有些惊心动魄。几度风雨，几度春秋，一群来自五湖四海的军工人究竟为中华民族的迁徙史又添写了什么样的内容？甘肃的饮马河和北京、河北的潮白河相距1700多公里，它们的涛音是怎样交汇到一起的？还是让我们跨越时空，从那个大山深处的土谷堆说起吧。

上篇　光荣与挣扎

一　仓促的棋局

众所周知，旧中国的工业，70%分布在沿海，这是历史原因和地理因素形成的。新中国成立后，从当时的国际环境考虑加强了内地建设。1956 年，毛泽东同志在《论十大关系》一文中指出："新的工业大部分应当摆在内地，使工业布局逐步平衡，并且有利于备战"；同时指出："要好好地利用和发展沿海的工业老底子，可以使我们更有力量来发展和支持内地工业。"60 年代中期，决定进一步建设内地。中央于 1964 年夏作出决策："注意国际形势的发展，准备打仗，在长远规划中首先要搞好战略布局，加强三线地区建设。"果然，由于长期意识形态和领土争端，终于演变成了一场局部冲突——公元 1969 年 3 月 2 日，中国和苏联之间发生了珍宝岛流血事件。这一事件使中国党和国家领导人关于国家安全问题思考了许多。于是，反坦克武器的生产便紧急提到了日程上。按照中央"进山、分散、钻洞"的建厂原则，1969 年 10 月，主要由军方选址，仓促确定了平凉反坦克火箭筒镜厂（第一厂名）即跃进机械厂（第二厂名）代号 5207 厂（以下简称 07 厂）的厂址。厂址位于甘肃省平凉市东南 60 公里陇山余脉深山峡谷之中，地名土谷堆。一条荒僻的山沟千古寂寂，最宽处 70 米，最窄处只有 25 米。饮马河自娱自乐地从沟底流过，不管春夏秋冬，不问岸山愁怨，跳下千万级台阶，去与素昧平生的江河乃至大海相聚。谁也没有料到，在这条默默无闻的山沟里竟藏匿起一座生产四〇火箭筒和瞄准镜的现代化兵工厂。由于当时"驱车选厂，跺脚定点"，只看到"山高、林密、沟深"，没有考虑到生存环境、地质水文等不利因素，因此，这一仓促的棋局便埋下了无穷的后患。在以后的 16 年中，由此造成的重重困难逐步明显地暴露出来，随着形势的变化，越来越成为工厂发展不可逾越的障碍。

二　苦海痴情

建厂初期，一批批优秀干部，一批批军事院校的高才生，一批批年轻力壮的工人包括后来成长为第十任厂长的康润，都怀着加强国防建设的共同心愿云集到了土谷堆，可是，他们面对的是怎样的一种生活环境呢？

两公里长的山沟似乎并不喜欢阳光，阴森和潮湿就像一对恶魔，死死缠住了土

谷堆。

夏日里走进山沟，恰似钻进了一条胡同，左右苍翠，头顶一线蓝是天，脚踩一线白是川。

到了冬天，这里立刻变成了另一个世界。黄沙滚滚过，山山黄叶飞，给人一种恐怖的感觉。更有一种怪异的降水现象，人们叫它“滴釉子”。这种“水”滴到哪里便粘住不动，层层加厚，以致常常压断电线，造成断电，给生产生活带来严重的困扰。1991年，这种现象竟持续了半个月。为了避免断电，人们不得不纷纷出动，举杆敲电线上的冰，成为土谷堆的一道独特风景。

严寒到来，满川皆冰，这严严实实的“玻璃世界”，人们根本无法行走，正常生活常常中断。遇有急事必须出车，哪个领导也不敢派用年轻的司机。

这里的水质很坏，长期饮用会对人的身体造成各种不良影响。后来，不得不花高昂的代价从平凉河川引水到土谷堆。

这里蔬菜奇缺，新鲜菜蔬更是难得一见。每逢节假日，07厂往往派车到150公里的宝鸡或400公里外的汉中等地去采购蔬菜，拉到家，常常是吃一半，烂掉一半。鱼类产品卸车后时常腐烂变质，多少吃一点也算享了一次口福。

最初来到这里的工程技术人员，因为住房紧缺，不得不住进窑洞，把城市的舒适生活挪到梦境中去享受——我们的一代军工人，在那个特殊的年代里，与特殊的艰苦生活结下了不解之缘。

由于特殊环境的影响（据说那里还有铀矿对人体造成危害），长期居住这里的人很容易染上克山病，大骨节病等顽疾，还有的人因缺碘引起了甲状腺肿，更有的人莫名其妙地眼睛突出或表现呆傻，一般人则心脏、肝脏容易出毛病。

因环境恶劣，条件艰苦，当年从兰州招来的十六七岁的徒工回家以后不是哭就是闹，或者干脆不吃饭，表示再也不愿回到07厂。

来自全国20多个省、市、自治区的精英们在土谷堆这个狭小的山沟里为国防事业而奋斗，吃不好，喝不好，还要时时受到各种地方病的威胁，可以说，他们“吃的是草，挤出的却是奶和血。”他们中的绝大多数人在这里献了青春献终身，献了终身献子孙。07人不是怕艰苦，更不是怕奉献，谁都明白，在这条封闭偏远、环境恶劣的小小沟壑里，长此以往，他们和他们的后代都将被毁掉——在现代文明社会，这难道不是一种残忍吗?！从他们心底里产生的“脱离苦海”的愿望和呼声难道不应当引起人们的巨大同情吗?

三　眺望海岸

在中国，像07厂这样的军工企业是在指令性计划经济体制下，由国家定点投资兴建的。产品单一，互不配套。从建厂之日起，几乎都是这样按部就班地运转：每年到上面参加一次生产计划会，两次材料订货会。产品由军代表验收，合格的插一面小红旗。产品尚未出厂，货款就已经由军委、总后勤部汇到厂里来了。军工企业的身上，烙下了中国全民所有制企业计划模式、产品经济、僵化机制、封闭体制的深深印记。进入20世纪80年代以后，由于国家经济建设的统一调整及形势的需要，军品订货大幅度削减，资金、原材料严重短缺，大批军工企业不得不来一个180度大转弯，从零开始转入民品生产。由于与其他民品生产厂家远远不在一条起跑线上，所以“军转民”必定一波三折，步履维艰。

07厂在大气候的驱动下，充分发挥厂领导、技术人员和广大工人群众的聪明才智，也曾经开发出洗衣机、拖拉机拖斗、塑胶儿童玩具以及太阳能系列产品等民品。由于民品开发的渠道不通，交通不便，成本偏高，有了产品运不出去，运出去了收不回款——种种原因造成了开发的成功率不高。企业的生产力未能充分发挥，逐渐亏损，只好靠吃国家补贴打发着漫长而带着苦味的日子。

于是，有本事的人一个接一个地走掉了，他们连头都不回！国家分配来的大学生根本不来报到，人家不屑一顾！

国家确实顾念着军工企业，1985年07厂就被国务院确定为三线脱险搬迁企业。可是，由于种种原因，搬迁无期。07厂数千名职工和家属只好望着头顶上的那线蓝天，背着军工人的光荣牌子，在企盼中挣扎着挣扎着——

中篇　智与力的搏击

四　艰难岁月

军品任务减少，经济效益持续滑坡，07厂和其他兄弟厂一样，艰难中力不从心——

还没等07人从“军工老大”的旧梦中醒来，1985年国家已把他们的军品任务降为零。国家不再拿“新布”去“补”“破衣”，在寂寞、恶劣的山沟里苦熬苦斗的军工企

业被强行推向市场，彻底“军转民”的无可挽回的形势把一群素来憨厚的07人推入了第二次创业的风雨历程。在从未经历过的困境中，他们还没能摆脱传统的计划经济思想和封闭、僵化的经营机制的束缚，更不愿就此放弃对国家的依赖，而是像盼星星、盼月亮一样，盼望着国家给他们尽快投资，选厂址、定产品、批立项，使工厂早日脱离苦海。然而，搬迁仍然是有音无实。直到1988年6月划归首都钢铁公司，工厂也没有挪离山沟半步，而是在亏损的泥坑中越陷越深。到1991年底，累计亏损1300万元，产成品资金占用768万元，银行贷款达530万元，生产经营到了难以为继的境地，甚至连员工的工资都发不出来了。

五　苦涩的梦

07厂就像当年粗心大意种下的一颗苦果，从建厂那天起，它就把苦涩悄悄塞进了每个人的心里。这苦涩随着日历的变薄而加厚，慢慢幻化成一个梦，一个搬迁的梦。这个梦在峡谷的上空飘荡，东来的风把它吹向西，西来的风把它吹向东，吹得它始终飘摇不定。

前面提过，早在1985年07厂就被国务院确定为三线脱险搬迁企业。七八个年头过去之后，当时确定的121家搬迁企业已经迁出了118家，唯独在军品生产时期与07厂相配套的三家企业还滞留在六盘山脚下。那个时候，每搬走一家就像在这三家头上烧一把火，烈烈的火焰烧得他们心里发急、发烫、发痒——

推翻了若干个方案之后，经过调查、研究、讨论，1991年终于确定：07厂迁到天水与C厂合并。

然而，此时迁并，国家的投入政策已经大变：“七五”期间国家大包，到了“八五”，改为国家、企业主管部门、企业按4∶3∶3的比例投入，而且国家的“4”是拨改贷，到时要还本付息。在大气候逐渐转变、企业经济效益连年下滑的形势下，这一政策对07人无疑是雪上加霜甚而是重重一拳。

而且07人知道：此前C厂已经兼并一个厂，“二等公民”去后已经有不愉快产生——如今再挤进一个“三等公民”，滋味恐怕更不好受。去了也不过是逃离山沟到城市，生活环境改变一下而已。到了天水无产品、无效益，还是等于“死”。

但在那时，已经没有其他的选择余地——准备迁并吧，离开山沟再说！

六　心中的萤火

迟疑的搬迁梦飘出土谷堆沟口，沟内的天气已经很冷。就在这时，沟内军工人的心里却升起了一粒萤火，尽管玲珑之火还不能照透胸膛，但他们的心已感受到了细微的暖意。07厂的新领导班子诞生了，康润在危难之际被任命为第十任厂长！

眼下，军工企业就是这样凋零，07厂就是这样衰微，哪个敢于担任厂长就绝对是一种勇敢！

当然，究竟接不接任厂长，康润深深思考了一个月。他考虑了人生的抱负，考虑了07人的命运和前途，也考虑了种种不利因素和诸多有利条件。他面对着大山里又深又静的夜空，心潮澎湃，多少回躺在床上，辗转反侧久久不能入睡。为了寻找工厂的出路，反复思考着，一次次地与领导班子成员一起筹划着。在对工厂现状的全面分析中，他们越来越清醒地认识到，不彻底从等、靠、要的旧思想观念“峡谷”中冲出来，生产经营就很难跃出亏损的低谷，工厂更难走出这地域的深山，即使勉强走出去，也很难生存和发展。

1991年10月末的一天，康润召开全厂中层以上干部会。在会上，他没有充满豪言壮语的就职演说，更没有用华丽的辞藻去描绘美好的未来，而是仔细剖析工厂自民品生产以来工作中几次大的失误以及自己在其中应负的责任。人贵有自知之明。他这种自我解剖式的讲话，震动了每个与会者的心，人们真切感受到他要从零起步，率领大家前进的决心。自此开始，他组织领导班子对工厂的经营生产现状进行了认真的分析，认识到存在的问题有以下几点：一是思想观念并未彻底转变。经营生产观念并未从军品生产的模式中彻底解放出来，不是以经济效益为中心，而是沿袭军品生产时期以生产计划为中心的管理模式，单纯追求产值，重投入轻产出，结果是生产得越多，产品积压得越多，资金沉积越多，出现负利和潜亏，进入恶性循环的轨道；二是产品不对路。当时工厂的主要产品都存在销售问题，由于地理条件限制，产品更新换代不及时，仅一种产品就压库近300万元；三是由于历史原因，工厂建在深山峡谷之中，交通不便，信息闭塞，成本费用高，很难在激烈的市场竞争中争得一席之地，近乎与世隔绝的地理环境同样也严重地制约着人们的观念更新；四是机构设置不合理，工厂原有的生产布局是按军品生产安排的，门类齐全，分工过细，是小而全的封闭型生产方式，人力物力浪费较大。找到问题的症结后，他们就大胆决策，主要有以下几点：

一是确立以经济效益为中心的经营生产思想，从实际出发，不再单纯追求产值，

销售不出去的产品不再安排生产。

二是改变产品结构，扬长避短，发挥优势，果断地停止滞销产品的生产，对部分产品以销定产。

三是冲破地理条件的限制，开辟新的战场，组织相当大的力量进行劳务输出，只要有效益，在国家政策许可的范围内，开展多种经营活动。

四是调整机构，实现人员转化。号召机关工作人员充实生产第一线，打破单位和工种界限，什么工作需要就干什么。

基于上述认识及决策，他们在全厂职工中确立了以经济效益为中心，一切靠自己去努力创造，争取早日实现扭亏为盈的思想。观念一转变，眼界也宽了，办法也多了。通过改变产品结构，输出劳务，走出山沟开辟新的经济增长点，终于冲出了地平线。到1992年不仅甩掉了军转民以来戴了8年之久的亏损帽子，更使他们看到了自己的力量和工厂的希望。

为了尽快取得经济效益，康润放开眼界，通观全局，选取最佳切入点和方案，采取战略转移的策略，把在北京创效益作为今后工厂经营生产的重点。为了解首钢各方面的信息，康润曾坐着吉普车7次进入北京。通过大量的调查了解，他意识到北京的市场潜力很大，那时候，“外线作战”的思想已经在他的头脑中逐步形成。他想，带领几百人在北京搞一些事业，就能解决全厂职工的“吃饭”问题。

经过厂领导班子研究决定后，公元1991年9月8日，苟大宝等17人打起行囊，把领导、同事、亲人的滚烫嘱托深藏心底，横跨5省、市1700多公里来到首钢大院，开始了具有开拓意义的“外线作战”！

这支小分队发扬“自立、自信、自强”的07精神，用诚信和汗水培育了用户的信服之花，到年底发展到27人，为大山深处“嗷嗷待哺”的几千亲人们献上了1万元利润！

在今天看来，1万元也许算不了什么。可在那个特殊的岁月里，这1万元代表了成功，代表了希望！土谷堆的“家里人”看到这笔钱首先勾起的必定是情感的波涛！

后来，在康厂长的精心安排下，张凤龙、汝恒敏、段掌权等三位中层干部先后来到小分队担任领导工作，他们搭班组成了一个坚强的领导集体，把小分队推向了一个更辉煌的发展阶段。属龙的原车间主任张凤龙是甘肃兰州人，比他大一岁的原人事科长汝恒敏是甘肃平凉人，与张凤龙同龄的原水厂主任段掌权和汝恒敏是同乡，三人都有较丰富的基层领导经验。可以说，他们的组合是一个很理想的组合，小分队的出色工作充分证明了这一点。

那么，他们和其他队员离开土谷堆时是怎样的一种情境呢？

土谷堆生活艰苦，工厂不景气，人们当然向往更美好的环境和生活。可是，当青壮年们远离土谷堆去开辟新生活的航道时，他们与亲人们必然是两亲依依——土谷堆的生活再有缺陷，可毕竟安定而有规律，有一个温馨的家。相反，外出打工风雨难测，吉凶未卜，怎不令人牵肠挂肚！因此，从他们打点行囊的那一刻起，亲人们就把一颗心高高地悬起来了。不让走吧，固守深山，无益于后代，于情于理说不过；让走吧，一种相思，两处孤独，离人的安危冷暖问谁？

妻儿父母兄弟姐妹的愁情别绪终于化作了送别的泪水，朋友、同志的欢送笑容到底被忧伤淹没。军转民，“计划”转“市场”，07 人首先付出一份情感的代价。

不断有其他厂小分队出现伤亡的消息传来，07 人心上的乌云有增无减——

其实不只是小分队，后来的金工四车间、燕郊基地的不少抽调人员也经历过这种场面。再后来，直到人们窥视到了搬迁的曙光才踊跃进京，送别才有了喜庆气氛。

小分队在首钢大院里工作，实际上就是打工，自己找活干，找那些没人愿干的脏活儿、苦活儿和累活儿。干部、职工们由受人羡慕的军工人到满身黑污“打工人”，思想上是经历了一次不无痛苦的转变的。在首钢打工的检修队有几十家，打开局面也是很不容易的。好在康厂长经常深入现场给予具体指导和关怀，小分队在张凤龙、汝恒敏、段掌权等人的领导下才迅速有了长足的发展和进步。

小分队刚开始运筹的时候，由于情况不熟人员不熟，“脸难看、事难办”的情况经常遇到。他们为了生存，为了土谷堆后方亲人的“饭碗”，他们尝尽了“要饭吃”的感觉和滋味。把小分队和艰难困苦画等号，那是十分贴切的。

1992 年初，小分队得到消息：首钢电力厂 3 月 15 日要搞中修。为了把活儿争到手，考虑到电力厂对小分队不太了解的实际情况，队领导从 3 月初就经常与电力厂接触，以便增加了解和信任。

小分队当时有 30 个人，电力厂最后给了 10 个人的工作量，意在考验一下小分队的素质。15 日接活儿后，小分队安排 20 人按 16 小时组织工作，结果检修任务完成得又快又好，不但分内活儿干得令人满意，分外活儿也主动干了不少，使对方十分感动，立即又增加了两项三天内必须完成的任务：检修一套粉煤机、组装并埋设一段铁栅栏。为了保质保量完成任务，晚上，小分队立即召开紧急会议周密部署，组织两班人马昼夜运作。安装铁栅栏的工作他们采取边拼焊边安装边涂漆的办法操作——结果，三天任务两天完成。由此，电力厂愈加信任，把更多的活儿陆续放心地交给小分队。工作量一大，人手紧缺，小分队马上向驻京办康厂长汇报，康厂长马上答应立即从土谷堆

抽调人马，哪怕停掉后方也要全力支持小分队！小分队在厂领导的大力支持协助下，工作热情越来越高涨，承接的检修任务日益增多，队伍也迅速壮大起来。

后来，小分队为首钢第二线材厂更换了两个闸箱，由于任务完成得漂亮，第二线材厂把整个 PF 线的例修任务都交给了小分队。小分队干部、职工从凌乱不堪的工作间及通道上硬是靠肩扛把大批旧槽钢运出来，又把所需的全部新槽钢运进去，工作之艰苦非比寻常。特别是当时气温很高，工人简直是浸泡在汗水里，肩膀也被压得红肿皮破，疼痛钻心——首钢最高的炉役高达 54 米，在它的顶端搞检修的人根本不敢往下看，怕晕。炉役每月检修一次，小分队承修三座，因此每月光检修炉役工作就需要安排三次。这是一项险活儿，也是一桩苦差事。通道很窄，只能容一个人攀登。60 多公斤重的氧气瓶、乙炔瓶难以携带，只能驮在背上，用绳索在脖子上挂牢。为了保险，还需要两个人紧跟在后面托扶。一般人根本干不了这种活儿，上去了，腿哆嗦。小分队的干部、职工为了给工厂多创效益，克服重重困难，始终没有放弃这项业务。给首钢厂修理翻车机是一项最脏的活儿。工地上煤尘漫漫，黑雾蒙蒙，对面根本认不出人，只有喊话才能听得出是谁。工人们就像刚从墨水缸里钻出来，浑身上下只有露出牙才能发现一点白色。他们的嗓子经常是哑的，口干舌燥眼发涩，想哭都哭不出来。午饭后没地方休息，顾不上什么地方，躺倒就睡。下班后累得根本不想洗澡，一头放倒就再也不想动弹——最多时小分队曾同时铺开过 10 多个工作点，为协调各点工作，康厂长和小分队的领导们也颇费苦心。那时，所有队员齐心协力，工作起来从不分彼此，往往下班早的还要放弃休息，去支援兄弟点的工作。他们所表现出来的那种团结奋斗精神，和战场上的情况没有什么区别。

一天工作结束后，不管多晚，头头们还要开碰头会。研究第二天的工作，及时调配人员，常常要到深夜一两点钟。职工相当自觉地服从调配，只要一声令下绝无二话！

小分队的人们给自己总结过三句话：战过严寒，斗过酷暑，睡过草地。他们的黑乌形象也曾被人看不起过，也曾有人骂过他们是“要饭的”，还曾在收入问题上遭受不理解。小分队初期每人每天补助 8 元，其他厂的小分队一般补助 12.5 元或 17 元。后来，别的队增至 26 元，07 厂的小分队也只有 18 元至 19 元。当人们心理出现不平衡时，康厂长总是耐心做工作，告诉大家，你们是苦，可大山里的人们也要吃饭呢！他们在眼巴巴地等着你们递给他们的饭碗呢！通情达理的人们理解了，气顺了，干劲也更足了。1993 年，小分队用汗水创下过产值 1300 万元，利润 800 万元的惊人纪录。厂长康润多次深入过劳动现场，看到工人们的艰苦劳动情景，他十分动情地说，这简直不是人干的活儿，等条件好一些了，我一定把你们都撤回去！职工们的心里热烘烘的，

他们说，有领导的理解，再苦再累我们心里也舒畅！公元1997年5月份，小分队全体指战员脱下油污的征衣撤回燕郊厂，为小分队的历史画上了一个令人瞩目的圆满句号。可以说，小分队就像是一只敏锐的触角，它首先伸出沉闷的土谷堆，为封闭在六盘山脚下的人们寻求出路，探摸途程，感知冷暖——在长达6年的时间里，小分队不断发展壮大，高峰时曾达数百人，强有力地支援了稍后的燕郊基地建设，为以后的集体大搬迁奠定了良好的基础。从饮马河荒滩写起的历史啊，不要忘记那些开明的决策者，不要忘记那抢渡“困难之河”的17勇士，也不要忘记葛文科、刘志华、曹庆军等干部职工们。

1992年底，07人终于冲破了“黎明前的黑暗”，扭亏为盈，打入京城的喜悦写在了每一个人的脸上。欣喜之余，人们渐渐发现，厂长康润的脸消瘦了，本来深邃的目光更加深邃，那睿智的目光透过近视镜片与07人的前途之光紧紧交合到了一起——人们业已发现，康润这位成熟的领导者具有坚忍不拔的性格和顽强的斗志，从他眸子里透射出的坚强之光，让07人的心里萌生起一点久盼的荧火——

七　机遇之光

正当新的领导班子带领07厂冲破土谷堆的拦阻，圆睁起被封闭得发酸的眼睛去捕捉各种机遇并取得可喜成果时，一道机遇之光吉祥地向07厂飞翔而来——

公元1990年，邓小平同志曾表达过如下的意见：他认为，中国的钢产量达到年产1亿吨以上才正常。

在这个意见的鼓舞感召下，经过一段时间的酝酿，1992年首钢总公司向国家申请在山东济宁地区建设齐鲁钢铁公司并在各方面开始着手准备。考虑到首钢重机公司将要承担齐鲁大厂的设备制作及部分海外承包项目任务，必将影响到首钢下属北钢公司备件的正常供应任务，为了加强北钢备件的自制能力，总公司于1992年7月1日对北钢备件加工基地的建设作了部署。北钢公司为此专门发了356号文件作了安排，决定建立天水、燕郊、首钢大院铸造厂三个备件加工基地，年产量分别为10000吨、5000吨、5000吨（1993年5月依据变化了的情况调整为7000吨、10000吨、3500吨）。

这里附带提一句，07厂划归首钢以后，曾先后隶属于它的机械工程总公司、精密机械公司、北钢公司和实业发展部。就在首钢运作上齐鲁的前夜，1992年5月22日，首钢撤销精密机械公司，07厂随即划归北钢公司。7月初，首钢决意上齐鲁钢铁公司，北钢急建备件基地，07厂也就有了机遇。

“无巧不成书。”

7 月 3 日，07 厂承包了铸造厂在首钢大院的一个车间。

10 月 16 日，07 厂在天水上马基地建设。

也是在金秋 10 月，北钢将燕郊基地的建设任务交给了 07 厂。

——此时，拥有 1400 多名职工的 07 厂同时参加了天水、燕郊、铸造厂三个备件基地的建设。

——在甘肃的那个深山里，由于太多条件的限制，07 厂形不成自己的支柱产品，受尽了艰难困苦。

——如今，07 厂同时参与三个备件基地的建设，这如何不是机遇！

在这个难得的机遇面前，如果迟疑或驾驭不住、指挥失当，就会痛失良机！

从土谷堆那个狭窄的沟口里拔出脚步的 07 人呀，千万要抓住这次机遇！这对于你们，是机遇，是考验，更是决战！

能不能胜利完成第二次创业任务，能不能打一个漂亮的翻身仗，能不能用你们的智慧和勇敢创造一个历史性的奇迹，成败 ——在此一举！前面提过，07 厂到天水与 C 厂合并，这是国家的决定，在别无选择的情况下，只能暂走这条前途并不光明的路。07 厂的搬迁梦也正在向天水方向艰难地飘移。

天水的建设，1992 年元月项目评估，6 月 14 日初步设计审查，10 月 16 日开工建设，经过急、缓、停三个阶段，投入 2000 多万元资金。到 1993 年 7 月 28 日停建时，已建成 6800 平方米的车间，3 栋住宅楼以及锅炉、变电所等配套设施。

进入 1993 年以后，燕郊基地（位于河北省三河市燕郊开发区内，距北京仅 30 公里）的建设突飞猛进，07 厂领导层的搬迁意向已经发生了质的变化，但为了保证“明修栈道，暗度陈仓”的成功，还需悄然行事。

须知，这也是 07 厂决策人善于深谋远虑的聪明之处——此系后话。

07 厂承包首钢铸造厂的那个车间，07 人称其为金工四车间，简称“金工四”。

可以说，厂长康润亲自组建、指挥的金工四从一开始就把一簇团结、奋争之火轰然烧进了首钢大院。一批又一批的金工四干部、职工怀着改变命运的雄心壮志，发扬无坚不摧的忘我拼搏精神，打出了 07 人的威武雄风，在十分拥挤和破旧的车间里，利用几十台陈旧的设备，谱写出第二次创业的辉煌篇章！

公元 1992 年 7 月上旬，按照康厂长的具体安排，一列火车风驰电掣般地把崔毅、仇国金、栗春喜、刘栋才、单光福、李志善、冯华凯等人接进了北京，紧接着，火辣辣的阳光又把他们送进了首钢大院里靠近五一剧场的那个拥挤的车间。对车间怀有深

厚感情的原车间工人师傅们怀着特殊复杂的心情开始撤离——车间，那个送别旧主人的车间，不好意思而又无可奈何地用零乱和肮脏欢迎了崔毅等接收人员及接踵而来的首批20名来自大西北土谷堆的新主人。破旧报刊和废弃物满地皆是，堆积足有1尺厚。新主人为了尽快投入生产，顾不得旅途劳顿和生活安排，连夜进行清扫。夜里扫净了，白天搬运工具什物的旧主人又弃了一地，新主人又扫，旧主人再扔……足足反复清扫了一个星期才算了结！

然而，虽人地两生但韧性有余的07人克服了种种不尽如人意的困难，在京都大地上深深扎下了自己不屈的根——因为他们要用自己的血汗在京华沃土上栽下一棵树，一棵可以让后辈儿孙乘凉的大树！

金工四肩负着铁厂、钢厂等单位的备件加工及设备维修使命，按时按质完成急件、特急件加工是车间的主要任务。因此，车间的生产类型主要是单件、小批量生产和维修任务。加工的备件品种多，数量小，加工周期短，给车间组织生产带来了相当的困难。金工四全体干部、职工在厂党委、厂部的领导下，在康润同志的全力支持下，发挥07人的高素质优势，把科学态度和苦干、巧干精神结合起来，完成了一个又一个的急难险重任务，为钢铁主流程做出了不可或缺的贡献。可以说，他们是一支完全可以高度信赖的全天候服务队伍。

时间保证是金工四的心灵承诺。

1992年7月的一天，铁厂的两件风机轴突然损坏，换新的又没有标准件，必须“量体裁衣”加工两件新轴，而且必须快！小车工班20多岁的小伙子赵亘文接了活儿就像接到了冲锋的命令，他克服设备来回搬家造成的机械性能差的困难，连续奋战两天两夜，终于按时高标准地完成了任务。1992年9月，在给铁厂抢制高炉用水管接头的紧张战斗中，他们又打了一个意义深远的漂亮仗。一天，高炉供水系统的多个接头管件由于腐蚀开裂，供水受阻，情况紧急！由于管头用量大且长短不一，规格各异，一时因缺乏备件无法抢修。修理厂及安装公司的有关人员心急火燎地奔到金工四紧急求援。那天正是周日，早晨9点多金工四的门前便挤满了焦急的人群——中午12点必须恢复生产！留给金工四加工管件的时间只有一二个小时！然而，车间值班的只有20人，而且不属于一个工种，车工只有四五个人——这几个人全上，每人也需要五六个小时；时间不允许！40多个管件，两头挑扣，这是20多个小时的工作量！善打硬仗吗？偏遇硬仗！困难难不倒07人！副主任冯华凯一挥手，包括他自己在内，所有人员一起上！使命和信念在胸中跃动，大小管件在车床上旋转——1个小时，仅仅1个小时，胜利完成了任务。在场的客户为之振奋，为之叫好！从那以后，金工四留给首钢

大院一个特别美好的印象。客户认为金工四信得过，相互关系越来越密切，后来就像亲兄弟一样，有了活儿就找金工四。

质量保证是金工四品格的承诺。

1995年初，金工四接下了一个难度较高的活儿——给铁厂4号高炉做一个液压开口机——这是炼铁炉上最大的设备之一，技术要求高，质量要求严。金工四当时没有液压方面的专业人才，心里确实没有底。然而，没有干过的就不干吗？这不是07人的性格！于是，金工四立即组织力量，先取经，后实践，尽管不可避免地走了些弯路，但最终制造出了全部零部件——到燕郊厂组装后经模拟试验一次成功！

1998年6月，铁厂急需一部残铁开口机，这一任务又落到了金工四的头上。金工四手里虽然有一份残铁开口机的资料，但是很不完整，只能参考。金工四必须根据实际安装改进设计，增加必要设施，然后进一步完善，才能满足用户的需求。金工四干部职工经过实地勘察，精心设计，终于使切实合用残铁开口机高质量地一次试验成功。

苦干加巧干是金工四的素质承诺。

时间再回到1992年7月上旬。就在金工四刚刚把车间打扫出模样的时候，炼铁厂送来6块铁板，每块长6米，宽1.2米，厚只有6毫米，要求在上面打满直径120毫米的孔——这可不是一件容易活儿——当然不会是难为，或许是考验？一时说不清楚。既然活儿来了，就得接，咱是干什么来的？可一看工具，糟糕，最大的钻头只有70毫米，退却吗？那就意味着被淘汰！

金工四人团结攻关，采用特殊方法，到底解决了难题，并把10天期限提前了3天！

人说，前三脚难踢。可是，刚刚安下手脚，还没来得及洗尽西北黄尘的07人却呼然踢响了第一脚！时间不长，第一炼钢厂的老大哥们也来“考验”金工四：他们送来一根长2.5米，直径350毫米，重达1.7吨的花辊要求加工。如果有相应的大号镗床倒也不难，金工四的T68镗床根本加工不了如此大件，承重量也只有1.2吨。金工四从来没有摇头的习惯，他们经过精心研究、设计，采取转移重量的办法，圆满地完成了任务，再一次赢得信誉。

在首钢领导及兄弟单位的支持下，金工四以诚待人，广交朋友，不但在首钢大院立住了脚，还取得了较好的经济效益，光是进厂接手这个车间的头三个月，就分别获利5.6万元、12万和27万元。

1992年底至1994年是金工四发展的最辉煌阶段之一。在那段挥汗如雨的日子里，干部、职工杂念全无，日夜奋战，团结得确实像一个人。没有人埋怨条件的艰苦，没

有人考虑报酬的多寡，更没有人喊苦叫累——拼命工作便是金工四全体工作者生命的全部！当午夜星光跳到机床上的时候，有的同类车间已经“睡”去，而金工四却依然是“万马战犹酣”！金工四，你吞下的是苦和累，献出的却是金和银！金工四已经成熟，风风雨雨已经很难撼动它的根基。近几年来，由于受大气候的影响，首钢各单位实行了成本否决法，压缩了备件加工量，备件价格大幅度下降，结算价格比市场低20%，给车间完成任务带来了很多困难。

但是，金工四并不气馁，他们继续加强信誉第一、质量第一观念的教育，继续高举为钢铁生产服务的旗帜，主动出击，找米下锅，利用自身的有利条件，送货上门，服务到现场，受到用户的欢迎和好评，在竞争中赢得了自己的一席之地。

光阴荏苒，悠忽六载，那个拥挤而潮暗的车间已经为07人创造了巨大的财富和幸福。金工四之所以豪情常在，壮志常新，人心不散，斗志不减，关键是有一个朝气蓬勃的领导集体，特别是1993年3月建立党支部以后，领导核心更具凝聚力和战斗力。车间领导班子成员平时一贯严格要求自己，要求工人做到的，自己首先做到。他们敢于大胆管理，严格考核，使车间形成了一整套完整的管理体系。车间的计划员、调度员、主任、书记每天工作长达12个小时以上。他们经常深入现场，及时解决生产中出现的问题。对于职工中出现的思想问题和各种困难，车间领导都能及时做思想工作并帮助他们解决。

创业难，守业更难。1995年，07厂的搬迁工作基本结束，绝大多数职工家属住上了楼房。

但是，随着条件的变化，职工的思想也悄然发生了变化。有的职工一度产生了船到码头车到站的想法，认为拼搏了两三年，该享受享受了。车间领导及时对职工进行了形势教育，给全体职工讲工厂的形势，讲任务，讲使命，讲面临的困难，从而重新鼓起了职工奋勇拼搏的劲头。

金工四为燕郊基地建设积累资金，从而为07人走出大山脱离苦海实现突围落户燕郊做出了历史性的贡献。一批又一批头顶着计划经济帽子脚踩着计划经济鞋的诚厚军工人能在京城干出一番事业，没有点惊人的魄力和毅力是绝对办不到的。让我们记住一串闪光的名字吧：李志善、冯华凯、苟建设，等等，等等。

燕郊备件基地的选择，是当年北钢公司的正确选择，对于不甘困厄、跃跃欲试而又雄心勃勃的07人来说，是一曲美妙的福音。

20世纪80年代末，首都钢铁公司准备在河北省三河县（毗邻北京，后改市）燕郊镇建一个人才基地，解决引进人才户口进不了京的问题，当地政府认为在建人才基地

的同时应搞些实体。于是，首钢便准备在燕郊上马一个轧钢厂。1988 年轧钢厂基建上马，七八个月后因种种原因停建，于是，几年时间，土地荒芜，野草齐胸，低洼处鱼蛙竞跃，蒿草里狐兔竞奔。

90 年代初，当地政府多次找首钢交涉，并表示逾期不果，准备依据国家有关法令法规将土地无偿收回。正巧，首钢准备上齐鲁钢铁公司，要求北钢公司迅速筹建备件基地——燕郊的催促正好促使首钢将燕郊土地交北钢建备件基地使用。

1992 年 7 月，北钢令原燕郊轧钢厂、C 厂和 07 厂共同抽人筹建燕郊备件基地，C 厂提出，建燕郊基地，北钢至少需拿出 4000 万元建设资金——这一伸手把北钢“伸”火了——就在这样一个节骨眼上，07 厂果敢提出：燕郊基地由我们独立承建，只要地，不要钱，我们负债经营，滚动发展！

这个请求太大胆！它意味着什么？意味着投在天水的大笔资金将要扔掉，燕郊基地将债台高筑！可 07 厂厂长康润还在用尽心机积极争取——是明智？是愚妄？这对一个远在千里之外的军转民工厂来说，心有余，力能及吗？

历史的江河波涛滚滚，浪花千重。究竟有几个敢于判定，哪一朵是机遇的浪花？又有几人能果敢地扑过去，把那稍纵即逝的机遇之花牢牢地抓在自己的手中？

康润代表 07 厂扑过去了——他的前后左右，到处是涛声轰鸣---

北钢的一些基层干部在和 07 厂干部、职工的接触中，深切地感受到了 07 人的赤诚、勇敢和聪慧，也极力主张将燕郊基地交给 07 厂承建。北钢急需一支高素质的队伍建设备件基地，07 厂急欲走出大山开拓新天地——两股积极热流碰撞到一起，立即交融成了一种历史性的默契——07 厂独立承建燕郊基地——从土谷堆冲杀出来的机敏精锐之师踊身一跃，牢牢地把握了一个千载难逢的机遇！

1992 年 10 月中旬，历史的重锤在燕郊定了音！

可以说，这是一个历史性的时刻！

过去，在土谷堆的那条窄窄的山沟里，地域、信息双闭塞，军转民后，07 人被亏损压得喘不过气来，那是一种多么难挨的日子！

如今，有了广阔的战场，有了北钢急需的备件产品，如何不令人兴奋，如何不激荡起 07 人的战斗豪情！

燕郊的各项工作全面由 07 承担后，康厂长便开始了空前紧张的工作，由此也展开了他人生奋斗的画卷。他开始密切配合公司有关部门与河北三河市接触，疏通有关渠道，积极解决历史遗留问题。

10 月底，脚踩着脆响的深秋落叶，有关人员紧张工作，完成了整个工厂的规划

设计。

12 月 23 日，与地方政府正式签订了协议，协议中写进了 07 厂应交地方前期费用 486.8 万元的条款。

由此，07 人迎着凛冽的寒风，义无反顾地踏上了充满艰辛和希望的燕郊之路。

12 月 27 日，07 厂领导人带着在北京工作的 60 名职工到燕郊进行了第一次烧荒。他们点燃从土谷堆带来的火种，把多年的无奈和沮丧付诸熊熊的大火，照天烧！07 人，你们就要拥有一片自己的新天地了，烧吧，烧掉荆棘，烧出一条第二次创业的成功之路！

1992 年 12 月 31 日，这是一个展现 07 人勇敢、坚毅和真诚的日子！这一天，厂长康润带着所有应缴纳的 486.8 万元款项，一次性交给了当地有关部门。这对于一个人所共知的穷工厂来说，需要多么大的勇气和胆魄！

就在此前的几天里，又有谁知道，厂长康润为了筹措这笔巨款骤然增添了几许华发！

在他绞尽脑汁运筹帷幄的日日夜夜里，干部职工们没有一个人去打扰他，他们知道，自己可敬的带头人为了工厂的灿烂前程，正在运作着如何搬掉眼前的阻路之“山”——千万轻一些脚步，让他静静地思考吧——

就在 12 月 31 日这一天，人们忽然听到康厂长走出房门爽朗而兴奋的笑声！人们知道，一定是应交款项全部有了着落！这是挥舞着战旗跃上刚刚攻克的敌人碉堡时的笑声！

——486.8 万元，“扔”出去了！

——得到的将是什么呢？是有关单位的信任和支持，是 07 厂充满希望的锦绣前程！

——486.8 万元——值！

也就是 12 月 31 日这一天，07 厂 40 多人怀着难以抑制的兴奋心情，在燕郊基地举行了富有特殊意义的开工典礼。他们用响彻晴空的爆竹声炸飞以往的困顿，炸开透出曙光的幸福之门。他们再次点燃起烧荒之火，在烈焰中升腾 07 人最美好的憧憬——

07 人自己说，这是一把命运之火，大火烧出的，是不可更改的历史性转折！

接之而来的，是紧张的调兵遣将，是高速度、高质量的运作。

日历揭开了 1993 年火红的面纱——

1 月 14 日，07 厂首批工作人员，雄赳赳气昂昂地进驻燕郊基地，开始了为前途而战的紧张而有序的改造建设工作。

2月19日，经营副厂长崔毅风尘仆仆抵达燕郊，开始参与指挥基地建设。

崔毅是一位事业心很强的年轻领导干部。

他祖籍河南，生于甘肃兰州，1983年毕业于当时的华东工程学院，8月就被分配到了07厂。开始他在二车间（热表车间）任技术员，后来到八车间（工具车间）当技术员并被提升为车间副主任、主任。在经营科、销售科先后担任科长后，1991年10月被任命为厂长助理，1992年6月晋升为经营副厂长。

在燕郊基地建设中，他和职工一起摸爬滚打，日夜操劳，为07厂整体搬迁立下了汗马功劳。他心系工厂大业，顾大家忘小家，以致由于归家太少，造成女儿见面都有些感情冷漠。

基地建设在崔毅的具体指挥下速度明显加快。

3月24日，首批设备由上谷堆运抵燕郊。

3月30日，燕郊“金工一车间”两台机床开始运转。

07人决心下定，背水一战，燕郊一边建设边生产，设备来一台装一台运转一台；老厂全力以赴保燕郊，剩多少设备开足马力继续干；老厂、小分队、燕郊、金工四四四只轮子一起转，07厂开始了转变命运的大决战！

为了使燕郊基地的建设争速度，抢时间，上水平，07全厂总动员，仅仅用了20天左右的时间，便将100多台设备从1700多公里外的老厂安全运抵燕郊，并在一个月内全部安装完毕。在整个调拨设备过程中，从拆卸运输到安装调试，由于组织精心，工作进行得有条不紊，没有发生一起工伤事故，没有一台设备被损坏。在如此短的时间内，在这么重的任务面前，在那么长的运输线上，取得如此大的成绩，简直令人难以置信。可以说，只有07厂才能创出如此奇迹，才能有这样的高效率。

燕郊基地在07厂未进驻前，简直像一片荒原，光秃秃的几处半截子工程，随风摇曳的漫漫野草，令人望而生愁。可是，07人只用了77天的时间，在水、电、气三个条件都不具备的情况下，靠自己的双手，靠顽强拼搏的精神，在4月底就实现了简易生产——速度之快，确实令人吃惊！

是07人结束了这片土地长达5年的寂寞，是07人给这片土地带来了生机！

请记住那如火如荼的极度紧张的岁月吧！

自从燕郊基地走入07人的心中，07人的主人翁意识便得到了高度的升华。

正当燕郊基地建设春潮乍起的时候，首钢实验厂准备改建为第三炼钢厂，旧有设备准备毁掉，一台意欲报废的变压器打算送给燕郊基地。07人探知究里后，认为燕郊基地“负债经营，滚动发展”的方针决定了07人必须坚持精打细算的原则，于是，他

们立即派出8位精兵强将，到实验厂抢拆人家舍弃的各种设备。他们奋战两三昼夜，把一切视为“宝”，最后还抢拆地下电缆——最终为基地“白白”抢回了大量物资，节省了大笔建设资金。

在燕郊基地建设中，参战人员心藏着滚烫的搬迁梦，表现出异乎寻常的勇敢和奉献精神。

有六七位已经退休的焊工师傅，每晚主动到工地参战，他们用绚丽的焊花表达了自己的激奋之情。

年已花甲的老技术员，为了检查地基质量，不肯“走马观花”，而是拖着颇显笨拙的身躯跳下深沟，几乎摔倒。但是，他丝毫没有考虑什么后果，他心里想的，只有高质量的工作，他生怕因为自己的点滴疏漏给工程留下些许隐患——他明白，他干的是07厂几代人的工程，他要让子孙后代们放心！

你看那电工，他整日在车间主体结构上爬上爬下，恨不得一下把工作干完。到了晚上，他累得连腰都直不起来——他为的什么？不就是为了07人的明天吗？

创业——没有亲身经历的人哪里知道，这“创”的全部组成就是血，就是汗哪！

基地建设初期，近地尚无餐馆，早晨上班时，大家从外边买一兜馒头，在火炉上烤上一圈，饿了就吃，吃了就干，有时就是方便米或方便面，单调的饮食持续了很长时间。渴了时，就用一只小桶从未完工的机井里吊浑水，沉淀后饮用——可以想象，在北风呼啸的十冬腊月里，建设者们过的是怎样的生活！

夜里，不管睡得多香，不论夜有多深，只要设备车一到，大家立即呼啦起床卸车，没有一个用喊，没有一个用叫，心啊，就是那么齐！

在最紧张的时候，职工们曾三天三夜没合眼，那时候，如果能安安稳稳地睡一觉，对他们来说，就是最美好的享受。有一次，极度疲劳的四个小伙子挤在车间的一张临时床上睡觉，其中一位醒来时发现自己躺在冰冷的地上，何时掉下床的竟全然不知！

随着建设大军的日渐增多，到1993年底，基地周围的王各庄、小张庄、赵辛庄、小胡庄等村庄，几乎住满了来自土谷堆的勇士们。

崔毅等人曾租住王各庄的一家小院，14个人挤在四间小屋里，办公室兼卧室，客厅带餐厅——北钢领导来基地时，看到07厂干部、职工在如此艰苦的环境中却保持那样高昂的斗志，十分感动。他坚持不去酒馆就餐，和建设者们在农家小院里吃自做的便饭，并表示将对燕郊建设给予最大的支持——

春风五月何处去？早花隔年争又开。

是月，北钢公司根据三个基地的发展情况，认为在燕郊生产备件比在天水生产有

利，经专题研究确定：调整三个备件基地的规模——燕郊10000吨，天水7000吨，铸造厂3000吨；07厂不再去天水，全部搬到燕郊，全力以赴搞好燕郊备件基地；天水基地由C厂承建，07厂从1992年至1993年投入天水基地的自筹资金302万元，C厂不再偿还。国家给07厂的964万元贷款，继续以07厂的名义贷而转给C厂使用，由C厂负责还本付息。

这对于07厂来说，绝对是机遇，但确实也是严峻的挑战。

认准的事，07人绝不迟疑！为了主攻目标的实现，什么都可以舍弃！他们明白，沉迷于既得利益，患得患失，将永远与机遇无缘！

于是，他们把痛失化为力量，更大规模地选调精锐将士，把燕郊之战节节推向胜利。

也就是在火红的5月里，07厂著名的劳动模范陈强同志也告别土谷堆来到燕郊。

陈强是四川自贡人，他带着独特的憨厚从学校门走进军营门，在济南军区守备部队服役2年后转业到了07厂，一干就是20多年。

陈强是07厂三次创业的见证人。在20多年的奋斗岁月里，他全身心地扑在工作上，潜心钻研车工技术，为工厂的发展做出了突出贡献，受到人们的广泛称道和好评，被誉为“铁人”。

在机械加工行业，工人的工作量是以工时计算的，正常情况下人年工时为2000左右。可是，陈强的工时过去都在8000以上，近几年一般超过10000，最多时超过13000。

改革开放以后，工时不但和部分浮动工资相挂钩，而且多一个工时多一份奖金，工时也就等于金钱。工人拿到图纸后一般先要看看工时给得合不合适。不少人因为工时低而对加工件挑挑拣拣。陈强担任过多年班长，班里的活儿由他分配。但他每次都把各种图纸全部拿出来，让班里的同志们根据自身条件自己挑图纸，等到全班36人挑完，剩下的也就是最难干、工时最不合算的“骨头”活儿，多年“一贯制”由他自己干，可他从来没有说过“吃亏”二字。在别的班组，组员们往往对分活儿产生意见。在陈强的班里，没有一个人对分活儿表示异议。后来，为了培养年轻人，他不再担任班长，但他仍然是生产上的主力，工厂有什么计划外的任务或车间有什么零活儿，只要拿到陈强面前，他总是二话不说，保证完成。

陈强只有小学文化程度，在高中以上文化程度者占41%的工厂里，他的学历实在太低了。然而，陈强把自己的全部聪明才智都投入工作中，多年来一直刻苦探索，攻克一个又一个的技术难关。他创造的以车代磨加工法，不但提高了加工效率，也为机

械加工创出了一条新路。经过多年的顽强实践，他的车工技艺在全厂独树一帜，成为工厂的顶尖人才。许多工艺复杂精度要求高的活儿别人不敢接，陈强却毫不犹豫地接下来，反复琢磨推敲，确定出最佳加工方案，圆满完成任务。例如为三线材加工“接头”，需加工较为棘手的内螺纹。按传统加工法，不但效率低，而且很可能达不到工艺要求——因此，这活儿别人不敢染指。陈强是靠自己独特的精湛技术在六角车床上车出内螺纹。看着交出的合格品，三线材备件员不相信是07厂工人在车床上干出来的，特意到车间来验证。现在这个产品就一直由07人加工，也就是一直由陈强加工。

车工工序在所有的机加工工序中处于龙头地位，车工的进度快慢、质量好坏直接影响着下道工序的生产质量和时间进度。身为班长的陈强很清楚这一点，所以，只要图纸到手，他总是分秒必争地组织生产，从来没有让活儿在他手里卡壳。有些时间紧得让人觉得毫无完成希望的活儿，交到陈强手里，他总能化险为夷赶上需要。有一次，一批产品马上就要出厂了，却发现其中一种活儿不对，经检查是因为图纸出错而加工错了。这200件活儿要在第二天下午交出，偏偏在紧要关头出问题，真急得人冒火。车间领导找到陈强，陈强立即进行突击，从白天一口气干到夜里1点多。翌晨，他又早于他人站在了机床旁——上午，200件活儿全部交出并一次校验合格，保证了产品按时出厂。

质量是企业的生命，质量就是进度，质量就是效益。俗话说，机加工哪能保证不出废品？可陈强不信这个，多年来，陈强加工的产品成千上万，单个儿的，批量的；大的，小的；简单的，复杂的——他总是一丝不苟，仔细加工，从未出现过一件废品。

在平凉地区和燕郊地区，还未见过机加工技艺超过陈强的人。

陈强还是一位热心人，经常帮助青年工人磨刀，对刀，手把手地传授技术，使新进厂的工人迅速成长起来，成为车间生产的生力军。

凡是看过陈强工作的人，无不为他的敬业精神所感动。他上班比别人早，下班却比别人走得晚。没活儿时精心保养设备，使设备随时以最佳状态投入生产。

陈强一旦进入工作状态，往往从上班到下班不喝水，不休息，连厕所也很少去。翻开考勤簿，陈强月月出满勤，他所在单位的领导都说，在记忆中，陈强从未休过假。

陈强的妻子没有工作，就靠他一个人的工资养家。人到中年，家中许多事情都需要他来考虑和安排，如孩子升学、从甘肃往燕郊搬家，等等。但陈强从未因家事影响工作。他是工厂多年的老先进，为工厂流过大汗，出过大力。按说他有困难找组织是会给予考虑的，但他从未向工厂提出过任何要求。

陈强获得过多种荣誉，多次受到上级部门的表彰、嘉奖。1985年获团中央“给边

陲儿女挂奖章”铜质奖章，1988年起年年被评为首钢劳动模范、双文明先进工作者、优秀共产党员。

像陈强这样兢兢业业一心报厂的同志还有很多，是他们在厂党委的领导下撑起了07厂的一片天

燕郊基地建设在全体参战将士的奋力拼搏下蒸蒸日上，厂房及配套设施建设日新月异，工厂日日夜夜，到处一派生机！

成立于1992年11月的驻京办工作更加繁忙——07人全方位向北京推进，势如破竹！

当年的驻京办设在石景山区老古城北后道25号，是一处不大的院落，共有11间平房，建筑面积170平方米。这是一座很普通的民宅，由于竣工时间不长，窄窄的院子里连花草树木都没有。

但是，这个小院却有一段特殊的光荣历史，它一度成为07厂的神经中枢和指挥中心。在那段相当紧张的岁月里，多少鲜活的信息在这里汇集，多少指令从这里发出，如果把小分队、金工四、燕郊基地和土谷堆老厂比喻为几位演员的话，那么他们在舞台上成功而协调的表演所依仗的，就是驻京办这个高明的导演。

那时候，这里每个星期日的晚8点都要召开例会，在京各单位的负责人准时到这里汇报工作，分析形势，亮出难题，确立解决问题的方案，然后讨“令”回“营”，去进行新一轮的战斗。吕速成和赵祥瑞先后担任驻京办主任，他们认为，驻京办唯一的特色就是紧张，没有闲谈，没有娱乐，生活问题在那里是很次要的事情，一碗面条常常支撑一天，灯光往往亮到后半夜，下属单位来人多时，夜间办公室地铺上曾挤下11条汉子竞比鼾声。

极度困乏袭扰着每一个工作人员，人们禁不住在办公桌前打瞌睡

大家说，驻京办只有康厂长精气神最大，他的睡眠时间比别人都少。

康厂长时常点燃一支烟（那时他吸烟很厉害，经常咳嗽，同志们对他的健康很担心），靠在椅子上闭目思考问题，每当这时，大家都知道，眼下一定出现了一些难以理顺的问题。大家看着他那无暇修剪的苍白须发，心痛得直想掉泪，可是，没人敢去打扰他——

随着时间的推移，在康润等人的领导下，诚厚、热情、守信的07人与周边各界及有关部门的关系日益密切，朋友越来越多，合作日渐广泛——路子越走越宽！

1993年5月下旬，三河县改为三河市，燕郊基地的环境更加优化。

伴随着建设高潮的到来，火红的6月大踏步走进了燕郊基地。

6月24日，北钢公司任命康润同志兼任燕郊机械厂厂长——这标志着经过主动请战和奋斗，从土谷堆冲杀出来的斗士又闯入了一种全新的境界！

康厂长凭着他卓越的指挥艺术，一手挽起土谷堆，一手挽起燕郊，在风险和希望之间开始了新一轮的韧性搏击！

在康厂长的统一指挥下，燕郊基地建设者充分发挥主人翁精神，他们一不因循守旧，敢于解放思想，打破常规，一切从实际出发去处理新形势下出现的问题；二不坐等条件，而是有条件要上，没有条件创造条件也要上，积极克服建设中的种种困难。以设计为例，他们组织本厂工程技术人员和离退休技术人员，自己设计了厂区的部分建筑和全厂室内外水暖电项目，修改套用别人的住宅楼图纸，节约了大量设计费用；三是坚持自力更生的原则，凡是自己能够施工、制造、安装的项目全部自己干。输变电系统的设计施工，室内外管网的设计施工，都由工厂自己组织力量进行。干部、职工们日夜苦拼，没有节假日，更没有星期天。周围的人看到他们在那样艰苦的环境中，在那样困难的条件下忘我工作，工资只有三百多元，而且连奖金都没有，纷纷称赞他们："你们首钢人真了不起！"广大职工豪迈地说，我们干的是造福当代，惠及子孙的事业，只有我们现在的苦，才有下一代的甜。四是多做工作，广交朋友，讲清困难，求得支持。

燕郊基地建设全面铺开之前，崔毅副厂长带领基建科长傅强华同志等人做了大量的前期工作。他们首先跑遍了周边的厂家和市场，对建材价格作了全面的摸底。心中有底以后，他们根据厂里资金紧缺情况，对选中的建筑材料先付部分货款，取得信任后如实向对方讲明情况，先进料，以后逐步付款，从而保证了基建进度。

施工单位进驻以后，他们始终坚持主要材料自己采购，对其他材料价格也施行了有效的监控，从而节省了大量的材料款。

由于处处精打细算，厂区建设和福利区建设最终节省了资金1000余万元。

值得一提的是，燕郊基地如此大的建设规模，公司只在1993年拨付过819万元启动资金，可以想见，如果没有非凡的魄力和高超的运筹谋略，这样宏大的事业根本无法实现！

时间往往就是胜利的保证。07厂——燕机厂这支经过千锤百炼的过硬队伍向以神速著称。

1993年7月1日，经过短短一周的准备，燕郊厂食堂开伙！尽管食堂只是卖些馒头稀饭，但是，它使职工有了"家"的感觉，有了逃出大山沟的最初激动！

流血流汗的07人，尽管他们的情思还在土谷堆，但是，他们已经可以用心灵告诉

亲人们，在遥远的远方，康厂长率领他们已经捕捉到了一种滚烫的希望！

不是吗？

8月4日，生活委主任刘重阳前往燕郊基地疏通有关生活渠道。

8月8日，生产副厂长张成华奉命前往燕郊基地组织生产。

8月13日，燕郊厂区变电所正式投入运行。

8月15日，燕机厂综合楼正式开工。

8月16日，往燕郊基地搬运机加工设备基本结束，先后转移机加工设备173台，老厂已无生产能力。

8月21日，首钢总公司向康润授发燕郊机械厂法人委托证书。

8月26日，公司下发了燕机厂机构通知，定员1298人。并明确燕机厂与07厂为一套机构，两块牌子。

10月，经公司和地方部门批准，燕机厂正式在三河市注册营业。

至此，在不到一年的时间里，07人高速度地为北钢奉献出了一个设施较为完备的备件基地，同时也完成了自己大本营的战略转移——这一胜利，代价巨大，但战果辉煌。

燕机人站住脚以后，积极争取任务，大规模开展合作和协作，奋力组织收入，取得了突出的经济效益，请看一组利润数字：

1992年　221万元，

1993年　959万元，

1994年　1617万元，

1995年　2152万元。

1994年和1995年，燕机厂利税位居河北省廊坊市20强之首，还被树为河北省两个重点技术开发区开发成功的典型。中央电视台、河北电视台拍摄了部分镜头，廊坊、三河、首钢等电视台做了专题报道，纷纷盛赞燕机厂艰苦创业的精神、经营生产的飞速发展和工厂建设的神奇速度。

在社会上拜金主义、个人主义盛行，追求物质享受的时候，07人却很多家庭几处分居，职工在极端艰苦的环境中，不讲金钱讲奉献，甚至两次主动集资500万元支持工厂的发展建设。

——这就是07人的风采，这就是07人的思想境界，这就是07厂职工队伍的素质。正是有了这样一支队伍，才能在任何艰难困苦的条件下立于不败之地，才能取得基地建设的辉煌胜利，进而形成了“自重、自爱、自强”的燕机精神。

是改革开放给07人送来了机遇，是康润同志带领全体干部和职工准确、灵活、牢固地抓住了机遇并创造了一个历史性的奇迹……

可以相信，机遇之光，胜利之光还将照耀07，燕机人永远和成功并肩同行！

八　好事多磨

好事多磨，是俗话，也是规律。

前面提过，尽快搬迁，逃离苦海，早已成了07人难以挥去的梦。

可是，究竟迁到哪里去呢？

肩负着把07人带出山沟历史重任的第十任厂长康润，看到不少三线调整企业在实施搬迁过程中大伤元气，迁后生产滑坡，工厂被沉重的债务压得喘不过气来，只是达到了从山沟搬到城市的目的。他经过深思熟虑，决定不走其他企业搬迁的老路，要另辟蹊径，在三线调整企业搬迁中开出一条新路。按照上级的安排，07厂将迁到天水与另外一家企业合并。这家企业同样面临着军转民的形势，如果真的迁并天水，工厂很难走出困境。康润经过日思夜虑，权衡利弊，下决心向主管公司的项目挂靠，将工厂搬迁到京、津、唐交会点——有明显区位优势的河北省燕郊镇。搬迁易地，增加了企业搬迁的难度，国家近千万元的建贷资金不能使用，各种优惠政策也无法享受。但从工厂长远利益考虑这样的决策无疑是正确的。

但是，国家确定的是迁天水——此为名正言顺之举。如果要“名正言顺”地改变这个决定，那就要层层报批——何年何月能批下来不说，也几乎是不可能的——因为搬迁原则上不出省。

——那就只能“悄悄”地迁，快快地迁。

——可是，那么大的一个军工企业，那么广泛的社会关系，那么遥远的路程，要想不被人知道那简直是不可能的。

另外，如果07厂和A厂、B厂同在山沟，你苦我苦，彼此彼此，倒能“相安”无事。如果其中一个逃了出去，其他厂心中能不产生拍岸的波澜？

所以，“悄悄”只能是暂时的，矛盾早晚要产生——有矛盾就有斗争、有阻力、有忧烦、有苦痛。

那么，在整个搬迁运作中，07人和他们的主帅到底经历了哪些风雨和磨难呢？

简单说，那时，不断有人“添柴火”以后，当时的主管部门中一些领导先后实施了“卡、查、整”三个步骤。

“卡”，就是不直接发生面对面的冲突，而是在暗中从工作上制造困难，“卡脖子”、“断粮道”，釜底抽薪，“叫你闹”！

“查”，就是从眼前的驻京单位、燕郊基地查起，看看你的建设资金从哪来的，有没有不轨行为？

“整”，就是看你“不顺眼”，头脑中先定下找你麻烦的“谱儿”，然后去找“事实”、凑“材料”，打磨整你的“刀”！

1992年初，善于观察和分析事物的康润对北京和首钢的情况已经较为熟悉，对这一地区的发展前景“情有独钟”。

8月，憧憬浓烈的康厂长在土谷堆召开党政联席会议，雄心勃勃地谈了自己思谋多时的想法：想办法向首钢挂靠，找机会将工厂迁向北京地区——会议对康厂长点燃的新奇之火没有敢“添加燃料”，会场反应温度极低。

说实话，谁不想尽快离开山沟？谁不想在首都地区安家落户干一番事业？可是，这可能吗？不要说国家已经下文迁并天水，就是没有，偌大的一个厂子挤进北京，容易吗？

大家之所以不开口，是因疑虑挡住了他们的喉咙，并不是他们心里冰冷的。

康厂长的满腔热血碰到了“冷遇”，一气之下走了半个月——气归气，过后一想，在那个时代里，谁敢违拗上级的意图？同事们确有难言之隐哪！

康厂长没有泄气，他依然那么执着。

10月31日，他给厂内其他五位领导发了一份传真，传真说：“关于劳人处要求的人员配备和培训之事，我已与钱处长碰过头达成一致的意见是：燕郊和铸造二金工所需全部人员均由我厂包干负责，随时根据需要由工厂抽调。”

这就是说，燕郊基地不上则已，上，就肯定由07厂抽调人员。

传真又说：“燕郊的情况很微妙，要上5000吨规模，非1500人以上不可。方案是按1400人作的。真要上，我想我们可以达到‘暗度陈仓’的目的。”——“微妙”何在？燕郊真上，所需1400人正与07厂职工人数相合——“真上”，07厂真的就整个搬过来了——难道备件基地建成后还把1400人打发回土谷堆去？不可能！这里，康厂长的暗喜之情已溢于言表。

传真接着说：“目前总公司与地方的协议遗留问题尚未理断，还不具备上的条件。一是积极做准备工作，二是从各方面影响决策群体的思路。”

看，康厂长“盯”住希望之光，已经暗暗定好“抓”住它的行动方案了！

经过全方位的积极工作，事情果然向着希望和预料的方向发展——

经过紧张的规划、兴奋的烧荒和拼死拼活的建设，土谷堆的职工和设备都“呼啦”一下到了燕郊！

在7月5日首批四车设备拆装启运的时候，07人还真有些“提心吊胆”，那心态真不亚于作战，行动又隐蔽动作又快——开始他们还真考虑过雇用军车拉运设备。

当全部设备转运完毕的时候，甘肃省这才发现一个大中型企业已经跑了。为此，省主管领导对下属大为光火。

07人向天水方向艰难飘移的梦展翅东飞，跨省越县，超山渡水，直指燕郊！

此时，包括一些从07厂调出的干部在内，一些人对07厂的陡然“发迹”感到心里很不平衡，于是便气恼恼地托关系、觅渠道，很认真地向主管部门告发。

于是，祸事来了

有人开始卡燕郊，生活不批计划，备件任务一削再削——种种别扭，般般障碍，犹如雨后麻雀，竞相出巢……

就在实施搬迁的关键时刻，燕郊机械厂资金周转出现极度困难。1994年3月22日，厂长康润向当时的北钢党委书记孙宗轩呈写了一份“万言书”，向领导陈述了07厂忍辱负重的情况和为基地建设及搬迁奋斗不止的钢铁般的决心。

康厂长充满情感写的这份长达15页的《关于燕郊机械厂福利项目及配套设施建设有关情况的汇报》共分六个部分，其中第五部分详细汇报了燕郊机械厂严格按照两级公司占地等要求奋力建成北钢主力备件基地的情况。第六部分详尽介绍了工厂面临的诸多困难，主要有四个方面：

一、由于全力投入燕郊基地建设，造成经济损失巨大。如包括230多万元职工集资款在内的302万元自筹资金投到天水基地；几十台机加设备无偿调往C厂；国家为搬迁而下达的964万元贷款要陆续以07厂名义贷而转入天水基地使用。

二、1993年公司原定10月份为燕郊基地福利设施从超留利福利资金中拨款200—300万元的计划因种种原因没有兑现。公司计划处待燕机厂综合楼开工后再追加投资150万元的意见后来也无端落了空。建设难度更趋加大。

三、07厂干部、职工待遇较低，应得的部分待遇被公司无理减发，职工收入与有关公司外埠厂拉大了差距。

四、1993年公司财务处分两次从07厂备件结算中扣回了07厂欠机总公司的材料款近200万元，使07厂资金紧上加紧。

“万言书”最后说——

所有这些，工厂都默默承受了。广大职工能体谅厂长的难处，我们唯有拼搏苦干，

加班加点多创多收来缓解这些矛盾和困难。但作为厂长时时感到心中不安，欠职工的太多。

一个企业要有活力，职工要有士气，组织要有骨气。有这两“气”，企业就有生气。在公司党委、工厂党委的领导下，（我们）两级班子团结奋斗，毫不动摇地带领1400多名职工与各种困难作顽强的斗争，就会迎来经营、生产、建设的飞速发展。

我们的计划是周密的，措施是具体的，作风是顽强的。我们已经在京东燕郊打响了第一炮，为首钢人争了光，得到地方政府和社会各界的赞誉。相信我们这支从不伸手，从不叫苦的队伍，经过三年的拼搏奋斗，一定会完成北钢燕郊备件基地建设的宏伟目标，同时较圆满地完成1985年就列入国家计划的工厂搬迁重任。

孙宗轩书记非常重视康厂长的情况汇报，在批示有关领导传阅的同时，工厂于1994年4月14日召开专题会议，详细地听取了康厂长关于燕郊基地建设情况和工厂面临的诸多困难的汇报。工厂于次日为此发了会议《纪要》。

《纪要》中说：

会议原则同意《燕郊机械厂福利项目及配套设施建设的报告》。

会议认为，在燕郊建北钢备件基地，是一项十分重要、十分紧迫的工作，不仅是加快北钢自身滚动发展的重要项目，也是实现一千万吨钢的重要保证。有关单位必须予以高度重视。前一段，燕郊机械厂克服困难做了大量工作，为备件基地的建设打下了一定的基础。目前，燕郊机械厂工作者的积极性和干劲很高，决心也很大，这是十分可喜的，必须予以很好的保护和引导。公司各厂矿、处室和有关单位都要多伸一把手，尽最大努力地给予支持。为使北钢备件基地早日建成并发挥作用，会议决定：

（一）北钢公司计划处、财务处、机动处、劳人处、生委等单位要全面了解和掌握燕郊机械厂生产发展和生活福利方面的情况，按1994年生产发展的实际需要，尽最大努力给予必要的投资。

（二）北钢要深入调查研究，以确保必需的生活条件为前提，调剂、投入必要的福利资金，为工作者排忧解难。

（三）在公司招工政策允许的情况下，燕郊机械厂对自然减员顶替人员可以从高中以致相应文化程度人员中招人，对他们进行定期、定向培训，使其基本素质达到要求后上岗，满足生产发展的需要。

（四）燕郊机械厂要不断扩大修理队伍，采取多种培训方式，提高工作者素质，随时准备承担北钢公司的抢修任务。

会议要求，燕郊机械厂要进一步发扬首钢人的“三敢”精神，坚持自力更生，开

拓进取，千方百计克服面临的各种困难，发动群众献计献策，选准突破口，迅速扭转生产中的被动局面，为公司大发展多做贡献。

4月26日，燕机厂向厂属各单位发出通知，要求将“万言书”及《纪要》在5月10日前传达到班长以上干部和机关全体人员，并进行认真的讨论。

《通知》说：

康厂长写给孙书记的汇报材料情节感人，催人泪下，同时也发人深省，值得每个同志认真一读，特别是中层以上干部，在读完这套材料后要认真地进行一下反思，反思自己在建设燕郊基地这个造福当代、惠及子孙的大业中，表现得怎么样？本人本单位还存在哪些差距？如何搞好以后的工作？在建设燕郊基地这个全体工作者的共同事业中应该做出哪些贡献？

——可以说，“万言书”引发了一次第二次创业史上颇具影响力的成功战役。这次战役全面扩大了燕机厂的影响，获得了广泛的同情和支持，但更重要的是激发和调动了全体职工的积极性，使燕机厂的工作更具持久的活力与朝气。

9月，阵阵凉风从潮白河西岸吹向东岸的燕郊。

树欲静而风不止。

秋风能扫去落叶，但扫不去两级公司中对燕机厂的不同看法。

入秋，燕机厂敏锐地感觉到形势有些不妙，于是果断决定将搬迁进度提前一年，改到1994年年底。

于是，1994年9月燕机厂紧急部署，发出大干100天的动员令，要求以可能达到的最高速度完成基地建设任务。

于是，燕机厂上上下下到处呈现出高度紧张的决战气氛。

10月，开始迁建子弟学校（1995年3月1日正式在燕郊开学）。

也就在10月，康厂长第三次回到老厂，激动地告诉土谷堆的余下职工和望眼欲穿的家属们：元旦，我们要到燕郊去过！

正在燕郊指挥生产和建设的崔副厂长听了这话急了，他要求即日起连夜奋战，工地不能停下一分钟！

11月底，康润调任为厂党委书记，崔毅迁升为厂长。但在此后一年多的时间里，连打七次报告愣是不批建厂党委——这在党组织的历史上确属闻所未闻——是忙而无空？是条件尚不成熟？抑或是架空？说不清！

12月21日，有关领导并非和风细雨地质问燕机厂：谁让你们把人（从土谷堆老厂）抽光？

顶风也是行，冒雨也是行，为了老少三千人和后辈儿孙的利益，别管那么多，开拔吧！

1994年12月24日，在当地政府的大力支持下，顶着西伯利亚吹来的寒风，开始了具有根本意义的大迁移！在土谷堆苦熬苦斗了20多年的700多户人家，怀着复杂的心情变卖了粗重家具，几家自费合租一辆汽车，告别了饮马河，告别了土谷堆，告别了平凉，冲出了大山——历史性地告别了——大山！

尽管还有300户人家需暂时租住民房，但是，他们毕竟享受到了整日的阳光，他们的眸子里不再重叠穷山和恶沟，大平原开阔了他们被挤压了多年的心胸！

老厂的家属区内，人去楼空，解脱了一川生灵，就连土谷堆的神灵恐怕也感到欣慰和庆幸！

可是，有人望着滚滚出山的汽车，突然被车上撒下的笑声所恼，竟然很激动地去告，去上告！

于是，形势开始趋于严峻——1994年年底工厂全部由甘肃搬迁到燕郊后，老厂的国有资产急需处理，一天不处理就需要人去守护看管。厂区和福利区处在一条长约4公里的山谷里，没有围墙，没有好的防护设施，还是居住在厂区周围老乡的往返通道，看管守护人少了无济于事，人多了耗电耗水耗资金，并且随时都有被盗被抢的可能。再者，国有资产不处理，工厂就难以销户，不销户国家规定的税款就得照纳。鉴于此种情况，工厂曾4次向公司提出申请，但始终得不到明确答复。

哪里出现了阻滞？什么原因？深层次的根源何在？难道已经令人不安的云层还在加厚、加重？

果然，天空中彤云密布，却早纷纷扬扬飘下一场大雪来，天气冷得有些出奇。

1994年12月28日，新任厂长崔毅向首钢总公司递交了一份关于07厂迁到燕郊后善后事宜处理的请示报告。几天后，即1995年1月3日，领导同志在报告单上批示说：

跃进厂（即07厂）总的方向是迁天水。燕郊只能是一个车间，不能全部迁燕郊。燕郊的户口主要是解决总公司人才引进用。这是个大政策。人事、计划、财务、公安都要管起来，不能放任不管，任其自然，要报批才能执行。退休的老弱病残等人员都往天水放。跃进厂的委托法人权都可逐步转到天水。如果这样切实做到了，最后才能确定跃进厂的原来基地处理问题。

一得，不但搬迁亮了红灯，行动还要被多只“眼睛”“管起来”，更甭提“善后处理”了。

确实是冷风萧萧！

确实像一块石头砸在燕机厂领导人的心上！

确实到了关键时刻！

怎么办？前进吗？前面给了红灯！后退吗？不要说几年心血白费，那700户人家怎么办？这个工作怎么做？这个责任谁负？

难怪康润当初就说，搬迁成功，皆大欢喜；失败，自己就是千古罪人！这话一点儿没说错。

俗话说，“不当家不知柴米贵”。大船搁了浅，最着急的当然是船长。有谁能想得到，在那进退维谷、电闪雷鸣的境遇里，07厂——燕机厂的当家人受到了怎样的煎熬？

那时有人慨叹说，40多岁的康润简直像个60多岁的人！满头乌发被操劳和忧思夺取了昔日的光泽，甚至迅速变白——

这时需要智慧，更需要胆魄，更需要果断！

1995年1月5号，厂里果断下令，家属必须全部撤离土谷堆，急赴燕郊！

有几户想等待燕郊的楼房钥匙，免得去租了民房再搬家，再等几天走吧……

康润心急如焚，果断决定：断水断电——走也得走，不走也得走！

可爱的家属们，你们哪里知道厂领导的苦衷嘛——就在两天前，上边已有令不让咱们迁燕郊，可这话老康怎么跟你们说?！你们怎么——真急死人哪！

在厂领导的强行催迫下，1月9日，最后一户撤离，该撤离的全部登程。

话说来容易，可这需要多么大的胆魄！缺乏历史眼光者不敢为，怕丢官者更不敢为！要知道，这是一种在上级有了明确批示之后的犯忌行为。

1月18日，北钢职代会发出了要“收拾”康润的强烈信号！

会上，有关领导把燕机厂“骂”了足足有半个小时，责问：一个车间怎么变成了一个厂？07人怎么都搬到燕郊来了？是谁这么大胆？这不明明是“违背上级意图”，“欺上瞒下”，“先斩后奏”吗？

人们普遍感到了气候的异常。人们纷纷为康润担心。可这时候，康书记已经去甘肃平凉处理老厂的“善后事宜”去了。熟悉老厂情况的他为了支持新厂长的工作，主动到缺水断电，甚至连吃饭都困难的老厂去主持困难重重的留守和拍卖工作。

4月22日，工厂召开职代会常设主席团会议，对老厂不动产的处理作出决定。

4月29日，与兰州市物资再生利用公司签订了380万元的转让协议（后首钢下文将福利区无偿留给A厂，因此只卖231万元）。

就在老厂克服困难陆续处理废旧物资，拆除变卖平房等一些旧设施，努力向燕郊转送各类物品的时候，相关领导的“紧箍咒”也正在抓紧编排——你不是“擅自”处

理老厂的资产吗？那好，让你慢慢地处理吧，等到了一定的时候，再狠狠“掐”住你，给你严严实实地扣上一顶将国有资产“流失”的帽子，再叫你“妄自尊大”！

1995年8月，公司的四位同志悄悄来到平凉，转而住进了A厂的招待所。安顿好了之后，他们来到07厂——看到厂区正在扒房拍卖，于是他们赶紧拍照记录，忙了个不亦乐乎。

他们找到康润，声称是实业部的（北钢撤销，燕机厂归属实业部）——其实康润早已认出其中三人是纪检委的。

来查者有专程来查的任务，完不成任务如何交差？被查者也有大堆理由和依据也不买账，双方话不投机，剑拔弩张。但为了使来者回去好交差，康润同志在没有电的情况下点着蜡烛利用大半夜时间写了一份长达17页的情况说明，让四人带回公司——

一般人也可能“明哲保身”就此妥协——可康润不，他认准的事儿，无论如何也要干到底！他承受着工作和被查的双重压力，日思夜虑，东奔西走，为老厂国有资产尽量少受损失而奔波操劳着。

9月28日，他经过近一年艰苦、卓越、有效的工作，使老厂不动产处理工作胜利告一段落，返回燕郊。

与此同时，整他材料的“工程”也“顺利”进行，接近尾声。为了“圆满”完成这项“工程”，有关部门先后组织了6个调查组，查了11次，光材料就有两卷之多，“工程”不可谓不宏大不艰巨。

10月，共和国生日刚过，有关部门的基本意见已形成，建议撤销康润的职务，降四级工资，给崔毅记大过处分。

由于公司党委持谨慎态度，为避免操之过急造成被动，因此没有形成决议。

俗话说，没有不透风的墙。免职“风”很快吹到了燕机厂，一种严重的不平在涌动——10月12日，一个误会引发了数小时的怒吼声——

这一天，上级组织部门的两个年轻人来到燕机厂，一直走进了厂组织部门的办公室。

也不知谁把消息传了出去，而且以最快的速度传遍了办公楼，传遍了家属区，传遍了车间！话越传越真，说是来免康书记的！

这还了得！康书记为了07厂的利益，为了我们大家的利益操碎了心，如今真的要把他免了？不行！找他们算账去！

工夫不大，人们纷纷放下手中的活计，个个怒容满面，呼啦——把三层楼道堵了个结结实实，楼外还围了好些人。办公室里，气氛紧张到了极点。

几个老职工怒气冲冲地问，你们是干什么来的？是来免康书记吗？

不是，我们是来谈其他事的。

不对，为什么你们单单这时候来?!

人们纷纷动情地倾诉着对康书记的尊敬，愤然地表达着对某些人、事的强烈不满。富有理智的人们，像厂长崔毅、车间主任郑彦贵等纷纷含着眼泪述说了康书记的功绩——这几年，为了工厂的发展和搬迁，他倾注了全部心血，几乎没有任何节假日，晚上12点以前很少休息——北京这边艰苦时他在北京，成年累月回不了家；燕郊条件好了，他又去了土谷堆，一去就是近一年——他曾对司机说，我真有点顶不住了——工作中他还几次晕倒过——说到心酸处，崔厂长等哭得说不下去。

一位退休老职工遏制不住自己的感情，他把老泪化作怒火，顺手抄起办公桌上的一个大理石笔筒咬牙向公司一个年轻人砸去！啪！笔筒飞过人缝，擦着崔厂长的耳边重重打到年轻人的肩窝部。年轻人忍屈负痛，但没有争执还言——如果他表示反抗或自卫，那后果将不堪设想。人们正在火头上，办公室就是一座火山，两个年轻人正坐在火山口上。

第二天，厂长慰问了被砸的年轻人，年轻人很通情达理，说表示理解。

然而，事情不算完。

当天晚上，34名厂中层干部联名写了一份请愿书，连夜修改打印后，立即送达了两级公司党委。

《请愿书》说：

闻两级公司就燕郊机械厂对甘肃平凉老厂处理方法问题给予党委书记康润同志处分的消息，全厂为之震动，不平之情，难以言表。

燕郊机械厂原名跃进机械厂，始建于1969年，1985年被国务院列为重点搬迁企业。因军品停产，造成长期政策性亏损，企业搬迁也一拖再拖。1988年随13家兵工厂归属首钢机械工程总公司。为了改变这些亏损企业的面貌，首钢公司给予了大力的扶持和帮助，然而由于各种原因，这些厂的起色仍然不大。首钢两级公司凡是去过甘肃诸厂的人都知道，在两山夹一沟中，万名职工、家属在交通落后、信息落后、资金匮乏、无生产项目的困境中是如何苦苦挣扎的。“开发民品，走出困境，扭亏为盈，实现迁厂”是全厂职工梦中都想实现的希望。然而由于条件艰难，人才日渐流失，几年的奋斗非但没有起色，反而使工厂的包袱越背越重，到1991年9月，工厂贷款高达500万元，断断续续地停发工资，更可怕的是工人无活儿可干，银行的贷款利息越垒越高，这意味着给工厂判了死刑。

1991年10月，康润同志于危难之时接任了厂长职务。在他的领导下，跃进厂很快看到了希望之光。1992年6月，跃进厂划归北钢公司时，公司曾就厂领导班子问题派出了23人的工作组，在厂内从上至下进行了认真的调查了解，全厂干部、职工对康润同志八个月的工作成绩给予了充分的肯定和赞扬，而北钢公司工作组严谨认真的工作作风也使全厂干部、职工记忆犹新。

北钢公司建立备品备件的规划提出后，身为厂长的康润同志，冒着承担法律责任的风险接受了这一任务，而且不向公司要任何投资。从大西北到燕郊远隔千山万水，没有任何外援工厂，1400名职工要吃饭，几百万贷款要偿还，基地建设要资金，这些就像一座座大山让人望而生畏。每个职工都清楚压在厂长肩上的担子有多重。凡在厂长身边的同志都知道，他屋里的灯光经常亮至半夜，几乎没有睡过一个完整觉。他一边亲自布置领导着在首钢大院里工作的工程检修队、金工四车间的工作和生产，一边规划着燕郊备件基地的建设，筹措资金，发展生产，还要领导老厂更加努力地提高生产效益。对远离老厂的单位建立了一整套管理、考核制度，使工厂保持着形散神不散的良好状态。他深入生产车间和检修现场，解决问题指导工作，亲自制订生产作业计划。为了实现早日建成备件基地的目标，他穿梭、往返于廊坊、三河、燕郊、北京之间，和当地政府建立了良好的关系，为工厂的发展奠定了基础。

在北京地区工作的同志都清楚，北京的人员可以半年探亲一次，而厂长根本没有享受过这个待遇。1993年6月，他的独生儿子进行中考，而他却无暇对儿子表示一下父亲的关心。北京工作人员按规定领差旅费，而厂长的差旅费是最低的。1993年春节，康厂长在留京职工的驻地为大家安排了一个欢乐的除夕之夜，大年初一，来看厂长的人发现已到中午，厂长还没有吃饭。1992年下半年康厂长进京时，曲卷的乌发多潇洒，1993年底回平凉，已成华发缕缕，看着这根根白发，厂长的操劳、付出尽在不言中。

榜样的力量是无穷的。康厂长的胆识、智慧、言行激发了全厂职工拼搏、奋争、奉献和二次创业的精神：在检修队参加检修的同志几天不下火线；金工四车间牢固树立为一线服务的思想，不分昼夜，急件急活儿随到随干；燕郊基地的建设者们顶风冒雪，肩扛手抬，不足三个月就响起了马达的轰鸣声。周边的单位看着灯光通明的工厂，看到职工忘我的工作精神，都由衷地赞叹“首钢的精神真是名不虚传”。每个人都清楚：所有这一切都是因为有了一个会带兵、有才干、智慧过人的好厂长。

1994年底工厂实现了整体搬迁——完成了基地建设、工厂搬迁、生产经营三不误的壮举。

在平凉和华亭的交界地段，曾经有五个兵工厂，其中有两个兵工厂先于我厂实现

了搬迁，对旧厂的处理是不同的。

华丰机械厂迁厂之后，留了一些人看护老厂，其实偌大的工厂根本无法看守，在人为破坏、盗窃和风雨侵蚀下，五六年工夫，各种建筑已是支离破碎，坍塌荒芜，白白造成损失；丰收机械厂搬迁后，在工厂旧址无法处理的情况下实行拆卖，为建新厂筹措了一笔资金，厂址清理得也很干净。

我厂搬迁后，就搬不走的不动产如何处理，工厂多次向公司计划处请示报告，但始终没有得到公司明确的答复。仅工厂每月投入的维护、管理费用就达 30 万元。除此之外，工厂地处山区没有任何屏障，偷盗、哄抢事件时有发生。在长达二里多的厂区内，60 多名护厂队员防不胜防，而且情况越来越严重，如不赶快解决，华丰厂的悲剧势必在我厂重演。

在燕郊机械厂，近 300 户职工还在农舍中存身。单身职工没有宿舍。新建的金结车间还没有设备来填充。工厂欠发工资已有三个月。这一切都需要资金。工厂在各种反馈、报告中多次向公司领导申诉我们的困难，但公司仍然一再减少我厂的生产任务，结算的资金也提不出来，继续支付高额护厂费无疑是工厂沉重的负担，也是得不偿失的举动。1994 年 4 月 22 日，厂职代会常任主席团召开会议，讨论老厂问题，与会人员一致认为在公司始终没有指示的情况下，应本着维护首钢的根本利益，有利于工厂发展、坚持解放思想、实事求是的原则，抓紧老厂不动产的处理工作。会议决定，对老厂不动产在符合国家对三线脱险搬迁企业不动产处理政策和维护首钢利益的情况下，结合实际情况，坚持实事求是的原则进行处理。鉴于目前我厂处于基地建设的关键时刻、资金极其紧张的实际情况，不动产处理所得资金应全部投入燕郊备件基地的建设中去。按照职代会常任主席团会议的决定，已担任党委书记的康润同志只身返回老厂，以满腔热情的工作精神多方联系，成功地将地处病区、环境恶劣、无人问津的老厂不动产进行了拍卖。为了使这项工作顺利完成，在断电断水，没有任何生活设施的山沟里，康润同志带着少量留守人员对旧厂址进行了一系列的善后处理，资金回收，并完整移交，没有使国家财产毁于一旦，其出色的工作成绩在现今的搬迁工作中是少见的。

纵观康润同志几年来的工作，我们一致认为，他才智过人，思想素质过硬，是一位难得的企业家，在他身上体现出一位合格领导者所应具备的综合能力。他带领燕机厂职工在短短的四年时间里创造的效益和成绩是有目共睹的，而且还带出了一支过硬的职工队伍。

旧厂不动产卖掉了，可用于了新厂的建设，而其投入正以数倍的效益体现出来。燕机厂固定资产已达 8000 万元，远远高于老厂数倍。这种生产效益、工作精神正是首

钢两级公司号召全体职工去努力实现的，应该得到公司的鼓励和支持。按照我们党的干部原则，对康润同志理应给予表彰、嘉奖，使之再接再厉取得更大成绩。然而，由于个别领导的个人成见，其结果恰恰相反。

作为共产党员，作为党教育多年的干部，我们不明白一些使工厂债台高筑、遇事先谋私利、不思进取的干部竟能稳坐钓鱼台，悠悠然盘算自己的美事；而对为工厂呕心沥血，把个人私利抛在脑后，领导全厂职工做出了显著成绩的康润同志却做出了极不公正的结论。天理何在？

公司党委、我们全体干部认为，对康润同志的处理意见正确与否，不单纯是个人职位升降，而是体现了首钢公司党委是否正确执行党的干部政策问题，能否正确发挥干部的工作积极性，而不是由个别人泄私愤的问题。

一段时间以来，公司一些人不知出于什么用心，三天两头派人借口来工厂进行检查，而检查的目的、结果却含含糊糊，让人觉得不明不白，这其实给干部、职工增加心理负担，起了阻碍经营生产正常发展的作用。

我厂备件基地的建设是由公司1992年职代会通过批准，为了保基地建设及备件生产任务，把我们自己的产品停了下来。如今，公司某些人凭什么一再指示不给我厂下达备件任务？我们不禁要问：企业的最高权力机构属于职工代表大会，这是法律明文规定的，个人意见凌驾于职代会之上，岂不成了咄咄怪事。

在我厂目前面临的艰难情况下，全厂三千多职工、家属寄希望于康润同志，希望他能有一个宽松的环境，以良好的状态带领全厂职工去迎接新挑战。康润同志的去留关系着工厂的前途，紧连着全厂每个人的心，我们全厂中层干部请求公司党委能让康润同志继续在我厂首要领导岗位上领导我们共同奋斗！请认真考虑我们的意见，相信公司党委能给我们一个满意的答复。如果公司执意置我们的意见于不顾，我们提出：

（一）我厂科级干部全体提出辞职；

（二）我们将通过各种渠道讨回公道。

——这不是一般的请愿书，它充分反映了康润同志的崇高思想和业绩，反映了全体中层干部的正义呼声，也反映了旗帜鲜明的人心向背！

1994年10月26日，时任冶金部副部长的首钢党委书记毕群同志在《请愿书》扉页上作了如下批示：

请各常委传阅。请告知燕郊机械厂的同志们，继续按公司的要求抓好生产经营和其他各项工作，特别是催收已签合同的拖欠款额。其他问题以后再议。要迅速做好职工群众的思想政治工作，团结一致搞好生产建设。

此后，燕机厂职工意犹未平，感情的潮水难以平静。

11月1日，原厂工会主席，现生活委员会主任刘重阳又执笔代表全厂职工给毕群同志写了一封信，信里说："今年国庆节后，不知从何处传来的消息，即北钢公司纪检委提出了对我厂党委书记康润同志的撤销职务、降四级工资的处分及崔厂长记过的意见，将要呈报总公司党委审批。这条消息使广大职工顿感震惊，表示极大的愤慨。"

信件接着详细叙述了燕郊机械厂的搬迁经过及取得的光辉成就、老厂国有资产处理的前前后后、对康润同志的积极评价以及职工所难于理解和接受的几个问题，如有人曾因工作意见分歧与康润发生过争执后，康润遭到多方打击报复的问题，等等。

信中写道："对康润、崔毅两同志的处理意见，不知依据党的哪条规定。这样不公正的处理，我厂职工非常气愤，许多同志站出来要为康润同志抱不平讨个公道，许多同志流下了伤心的泪水，广大职工（含退休职工在内）和家属，绝不允许在改革开放的今天让康润同志，让我们的工厂蒙冤受屈，让我们的好带头人中箭落马！"

信件最后恳切地说：

"千军易得，一将难求，请您保护一下挺着腰说话，大着胆子做人的好干部——我们的好厂长康润同志！让处理康润同志的错误意见不要成为现实。

我们全体职工和家属谢谢您了！"

——信件的炽烈感情溢于言表，看得出，刘重阳是含着泪写这封信的。

——康润的群众威望一目了然！

是的，康润改变了3000人及其后代的命运，难怪群众说，康厂长真的走了，我们就给他铸个铜像！

无疑，对康润的处理确实草率不得！

中国正在进行改革。改革必然与陈旧观念传统做法发生摩擦。

改革及改革者最终会是胜利者，因为他们代表了历史发展方向和人民群众的根本利益。

大雪纷飞总是和春光明媚相连，这一点谁也改变不了。

迎着元旦的光辉和喜庆气氛，1995年12月25日，首钢党委书记毕群在外埠厂汇报会上明确表态，认为燕机厂对老厂国有资产的积极主动处理是正确的，在那种特殊情况下，与其白白损失，不如卖一分是一分。要向前看，顾大局，过去疙疙瘩瘩的事就不要提了。要抓紧组建燕机厂党委。

历史终于翻过了沉重的一页，令人烦闷的阴云急匆匆地移出了燕机厂的天空。

回过头看，07厂之所以能实现历史性的搬迁，与大气候，与并入首钢和首钢的大

力支持是绝对分不开的。有矛盾和不愉快完全是正常的，起源出于计划经济的顽固影响，一些人中出现的不理解同样出于正在瓦解当中的传统观念。

在首钢党委的亲切关怀下，1996 年 1 月燕郊机械厂新的党委诞生了。

5 月 22 日，甘肃人员全部撤尽，07 厂彻底完成了自己的历史使命。

就在 07 厂不动产达成销售协议后，康润带领曲晋荣、李树德、李志军、马平生、单光福、韩学斌等 6 名同志协助收购单位协调关系、处理债权债务等善后事宜的过程中，还有一段令人难忘的艰苦生活。一天紧张的工作结束后，他们还要为生活奔忙！吃水要用借来的桶到数里外去抬，一些生活用品要到十几里外的安口镇去买，方便面吃得倒了胃口。为了节省开支，他们把蜡烛换成了自制的煤油灯。生活苦些还好说，关键是一天见不到几个人，空空旷旷使人难挨。为了解除寂寞，他们几乎都买了“随身听”，每当收听歌曲的时候，他们也情不自禁地唱起来。有时，康厂长还教唱歌曲，为大家驱赶孤寂。

首钢机械工程总公司经理张先青曾先后考察过 13 家兵工厂旧址，认为 07 厂厂址环境最差，条件最恶劣，扔掉了毫不可惜。

国三办有关负责人说，在所有三线脱险搬迁企业中 07 厂是最成功的一家，其运作方法是空前绝后的，企业不是搬死而是迁活了，搬迁中不但没有停产，任务完成得比计划还要好。

1996 年 11 月 19 日，康润再度兼任厂长，年轻有为的崔毅任第一副厂长。在异常曲折而艰辛的搬迁过程中，许多困难都是前所未有的和难以预料的。毋庸讳言，在长达数年的风雨历程中，康润起了主导作用，成功失败的干系也主要集中在他的身上。

有谁经历过兵工厂的数千里搬迁，而且需要“暗度陈仓”，还要和种种不利因素进行较量？

康润实践了，并且竖起了成功之碑。是他头脑里有绝对胜利的思想准备吗？不是，他也苦闷过，也想放弃过，最困难时甚至算过命。然而，他毕竟是一个有志气、有骨气的男子汉，当他想到数千人的长远利益时，便勇气倍增，他更敢于“破釜沉舟”。在他听到将受处分的消息时，他说，只要能把 3000 多老少带出山沟，就是把我撤了，一分钱不给，我挨户到全厂各家轮流吃饭，也能吃上两三年！康润对他的工厂、对他的职工有着难以割舍的感情。

有人曾许以高薪和相当优厚的条件聘请他，但他丝毫不为所动，他坚持在本厂实现自己的人生抱负。

1998 年 9 月中旬，康润重回过一次土谷堆，是乘“红旗”轿车深夜到达的。或许

是那里的众多英灵感激他把3000人拖出了苦海，至诚苦留，竟“挡驾”足足15分钟。车到沟口马上熄了火，再打，怎么也不着。司机陈玉龙有些发急，他对着莽莽苍苍的山沟说，各位神灵，老厂长大老远来看你们，深更半夜的，你们千万不要难为老厂长啊！说着，他灵机一动，以茶代酒，虔诚地在车前恭恭敬敬地洒祭了一圈——你说灵不灵？怪不怪？回车一打火，立刻着车！伴随着轿车的轰鸣远去，各路精灵在暗夜中挥泪放行相送，并奉上了久远的祝福。

07人在燕郊圆了搬迁梦，苦涩变成了甘甜。

在那样纷繁复杂的搬迁和建设中，07人还创造了另一个奇迹：事务再乱，经济不乱。有的单位在搬迁过程中富了和尚穷了庙，而07厂恰恰相反：穷了和尚富了庙。

在康润、崔毅、蒋国健、张成华、杨宇河、祁志忠、张乃正、张旭涛、刘重阳、郭琦等领导班子成员的率领下，07人轰轰烈烈地实现了整体大突围，他们的名字将永远在崇敬的旗帜上熠熠生辉！

好事多磨，但只有多磨才能显出好事更好、更甜。

在整个第二次创业过程中，07厂完成了两次相当重要的思想转变：一是由单纯生产型向生产经营性的转变；二是由计划经济型向市场经济型的转变。人还是那些人，但整体素质提高了一大步，与时代步伐的距离越来越近。

事物发生变化，内因是根据，外因是条件，07厂的巨变最终依靠的是：07人智与力的韧性搏击！

九　不卸征鞍

07厂由军转民，从计划到市场，有惊有险有辉煌，但在今天世界经济逐渐一体化的大环境里，他们还缺乏必要的成熟。要想完全置身于市场经济的自由王国，还须加倍努力。

就在他们还没有从第二次创业的疲惫中缓过气来的时候，又经历了一次改变产品结构、调整生产布局的严峻考验。最初，07厂在燕郊的建设是以备件基地为目标，从而客观形成了对首钢公司主流程的完全依附状态。1995年2月以后，尤其是学习邯钢经验以后，首钢也突出了以经济效益为中心。随着首钢公司集团化改造的不断深化，燕机厂被剥离出钢铁生产的主流程，备件任务大量缩减，备件价格越压越低，货款结算越来越困难。面对如此严峻的形势，燕机厂没有退缩，没有被困难吓倒，适时地在1996年初推动了第三次创业，提出了新的具体指导思想和目标：进一步解放思想、转

变观念，加快新产品开发步伐，实现经济增长方式的转变，彻底改变对钢铁生产的完全依附状态，建立起适应市场经济的经营生产体系，建成多种经济形式并存的新型企业。

为了给第三次创业开局打好群众基础，1996 年初，燕机厂针对职工思想不够稳定的情况，组织开展了“敬业兴厂献良策，同甘共苦求发展”的大讨论活动，在工厂党委的引导下，广大职工献计献策，在短短几天内，向工厂提出建议和意见 452 条，表现出强烈的主人翁责任感。全场积极调动起来以后，公司内部的市场份额不断下降，社会承揽量越来越大，协作关系越来越广。燕机人通过对几年艰苦创业经历的回顾，深刻体会到：靠天靠地靠别人，不如靠自己。只有放宽眼界，开发出适应市场需要、前景好、技术含量大、附加值高的产品，才能彻底改变对钢铁生产的依附状态，建立起完全适应市场经济的生产经营体系。他们随即成立了由厂长亲自负责的产品项目开发组和对外承揽组。紧系企业生命与前途的主导产品如何才能选得准？为了找到这个答案，肩负重任的年轻厂长崔毅，不知多少个不眠夜晚，面对星空苦苦思索。经过与厂领导班子的反复研究，他们终于确定了这样的基本思路：一是不受机械加工行业的限制，广开渠道，向其他行业延伸；二是不受现有经济形式的限制，采取多种合作方式上项目；三是既要防止饥不择食，急于求成，又要加快步伐认真筛选，成熟一个开发一个；四是两条腿走路，除组织自己的力量攻关外，还要搞好引进；五是朝多品种、多门类的方向发展。

根据这一思路，最初，厂里派张乃正总工程师带领一个小组广泛收集市场信息，深入各行业各部门及外国各大公司驻京办事机构多次调研，又经崔厂长、康书记等亲自考察，工厂于 1996 年 3 月份果断作出决策，选定了国家扶持的行业节能建材项目——塑钢门窗。

市场如战场，谁抢先一步占领市场谁就争得了主动权。如果说燕机厂前期是本着积极稳妥地推进新产品开发的原则，那么，一旦做出决策后，他们就把“快”字突出了出来，一切围绕着如何把产品迅速打入并占领市场去争时间、拼速度。

3 月 15 日拍板，当天设备订购合同就签字，当天土建工程就开工。与此同时，原料的选购、产品质量标准的制订、车间的组建都全线开始，并派出学习培训人员。6 月 18 日设备到厂，立即开始安装调试。7 月 9 日，6 条塑料异型材挤出生产线相继投入试生产，到月底，80 推拉窗、50 平开窗和管材、塑钢门 4 大类，16 种规格的产品已开发生产出来。8 月份产品投放市场后，每天都有慕名而来的用户要求订货。由此，产品开发迈出了坚实的步伐。

很快，塑钢产品经受住了市场的考验，打出了信誉，占有了一定的市场份额。1997 年 6 月份，燕机厂生产的“首钢牌”塑料异型材和塑钢门窗系列产品，均通过了省级鉴定，被河北省确定为（AAA）生产供应基地。7 月份毕部长带领总公司五大部厅的领导来厂视察，在肯定工厂各项工作的同时，充分肯定了塑钢产品的开发和生产经营工作。9 月份在河北省“第二届化学建材展示会”上，燕机厂生产的塑料异型材及塑钢门窗双双获得“金奖”。1998 年 5 月份工厂又引进了三台高速挤出机，从而使 1998 年型材产量又提高了一倍。1998 年，塑料异型材供应北京、天津、河北等省、市几十个组装厂家，建立了良好的供需网络，成品组装能力和水平也稳步提高，“首钢牌”塑料门窗已深受用户的欢迎。

在社会承揽加工方面，燕机厂利用机加工和结构件制作的优势，利用交货及时的良好信誉，在有关科室及专业人员的积极努力下，已和数十家企业和公司建立了合作关系，月加工量逐渐增加。外贸加工也有了新的进展。与德国 CMC 公司的冲子加工已合作近十年，订单稳定，供货、结算一直顺利。1998 年通过中首公司（首钢）给日本川崎制铁株式会社加工冶金备件四批，增强了质量意识，发展势头良好。

为了使工厂完全走向市场，燕机厂一直在积极寻求合资、合作项目。

在不间断的探索前进中，第三次创业苦中有乐，忧中有喜，成绩与荣誉依然追随着燕机人——

1996 年 8 月，首钢总公司授予燕机厂“一级达标工厂”称号。

1997 年，在首钢 25 家外埠企业中燕机厂综合经济指标雄居首位。

1998 年 5 月 22 日，燕机厂被河北三河市定为“重点保护企业”，康润同志被授予“明星企业家”荣誉称号。市领导在隆重热烈的气氛中亲自为工厂挂牌，为康润同志披红挂彩，使干部、职工受到巨大的鼓舞。

燕机厂没有沉醉在第二次创业成功的历史性喜悦之中，他们保持征鞍不卸，加鞭奋进！

十　新世纪的祝福

经济的运行和发展有其自身的特殊规律，人们要想贴近、认识并掌握它，就需要智慧、研究和时间。

从整体上说，07 厂从军工到为钢铁主流程服务，从为钢铁主流程服务到走向市场，已经完成了至关重要的“三级跳”，已经跃上了市场经济的主跑道。但是，市场是千变

万化的，任何跃上主跑道的人都有被甩出跑道的可能性。从这个意义上说，燕机厂仍处在一个关键时期。只有第三次创业取得全胜，燕机人才能领到自由驾驭市场经济的“毕业证书”。

必须指出的是：07厂的集体大突围是一次胆量与指挥艺术的完美结合，而实现这次突围，始终是在厂党委的领导下进行的。正是由于厂党委的掌舵，才使得世纪末的这次具有典型意义的超常指挥运作始终没有偏离正确的方向。

可贵的是，燕机厂党委一贯排斥做表面文章的做法，他们总是在每个关键时刻做好思想发动工作，从而保持了高度的凝聚力。

“革命尚未成功，同志仍需努力！”

为了胜利完成第三次创业的目标，使企业走向全面的成熟，燕机厂党委已经向全厂职工发出了振奋人心的号召：

全厂广大职工，全体共产党员要坚定信心，转变观念，团结一致，奋勇前进，用我们燕机人不怕困难，勇于奉献的英雄气概，在改革的大潮中，搏击前进道路上的风浪，实现第三次创业的宏伟目标。

2001年3月20日，新千年一个欣欣向荣的春日，当笔者再一次来到燕机厂进行采访时，发现企业蒸蒸日上，生机盎然，而其生产的塑钢产品正以“横扫千军如卷席”之势抢占了北京、河北等一些建筑、建材市场。以康润为首的领导集体还将利用中央开发大西北的优惠政策和有利契机，招商引资、寻求合作，在甘肃、陕西等地筹建塑钢分厂，建设新的生产基地，从而形成自己的集团规模。

康润在厂部会议上

历史的丰碑上，将刻下康润这位时代英雄的名字！

光荣的燕机厂，请接受21世纪的祝福！

（本文略有删节）

1998年底一稿刊于《北京文学》杂志并作为“庆祝建国50周年征文”发表在该刊1999年第二期。

2001年春二稿改于北京市丰台区马家堡寓所。

今日热郊机械有限责任公司（单光福　摄）

原5207老厂大门（姜常忠　摄）

今日燕郊机械有限责任公司厂名照壁（单光福　摄）

今日燕郊机械有限责任公司生活区（王景全　摄）

5207厂搬迁后遗留在原址的宿舍（姜常忠　摄）

雄关漫道大江东

刘凡君

大山可以作证：三线建设者为国防现代化立下的丰功伟绩，足以让毛主席他老人家安睡了；长江可以作证：大江儿女用十年奋斗的成果，向母亲河的提问递交了一份满意的答卷。

——题记

长江在这里拐了一个弯，像一个硕大无比的问号，把四平方公里的大江工业园区定格在母亲河的怀抱里。

巴南区鱼洞镇。

十年前，这里是一片良田沃土，草绿花红，稻谷飘香。

十年后，这里高楼耸立，厂房崛起，一座粗具规模的现代化工厂，巍然屹立在长江之滨。

这，就是全国最大的三线合并搬迁企业——重庆大江工业集团，一座欣欣向荣的汽车城！

大江人不会忘记，为了这座“城”的兴建，建设者们度过了多少个不眠之夜；大江人不会忘记，为了这座“城”的崛起，凝聚了多少人的汗水与心血……

从山沟走向都市，从小溪奔向大江。告别历史，跨越世纪，大江走过了一段漫长而曲折的改革、发展之路。

搬迁：三线建设者把希望的目光，投向了色彩斑斓的大都市，他们用自己的心去憧憬未来，去描绘灿烂的明天……

1995 年 8 月。

这是一个十分炎热的夏季。

办公大楼会议室，正在召开全厂中干大会。

“大家急于搬迁的心情可以理解，但搬迁必须具备两个基本的条件，一是人到了大

江有住处，二是设备到了现场有安放处，目前的情况是，这两点我们都不完全具备，那么，如何搬迁?”主席台上，王培健以总厂厂长兼书记的身份，从173公里外的重庆，来到了位于綦江县境内的双溪机械厂，给全厂中干讲搬迁问题。

台下，几十双眼睛一动不动地看着王培健。会场非常安静。但到会的每一个人心潮难平。

盼望搬迁，不仅仅是在场的中层干部，也是全厂乃至所有搬迁企业广大干部员工十分迫切的心声。

这是一个非常沉重的话题。

20世纪60年代中期，在“好人好马上三线”的号召下，来自全国五湖四海的三线建设者，开始了战略大迁徙。

80年代中期，国际形势发生变化，世界正逐步以对抗转为对话，为应对战争突然爆发而建立起来的一些以军品生产为主的三线企业，军品任务锐减，企业经济效益下降……

党中央审时度势，对三线企业制定了“调整改造，发挥作用”的八字方针。

1984年，原重庆双溪机械厂、四川庆岩机械厂、红泉仪表厂、重庆渝州齿轮厂、重庆庆江机器厂、重庆平山机械厂、四川红山机械厂、重庆铸钢厂、重庆青江机械厂分别纳入国家“七五”、“八五”三线调整计划。

这九个厂是按照当年“小、专、新、协”的原则，靠山、近水、分散、隐蔽在南川、万盛、綦江、江津等地区的一些夹皮沟里的。

厂址离城镇太远，进洞太深，布局过于分散，普遍存在严重的滑坡、泥石流、山洪等自然灾害，国家的财产和职工生命安全受到威胁。加之交通运输不便、生产协调配套困难、生产成本高、产品市场竞争乏力、信息不灵、投资环境差、职工队伍不稳定、人才流失严重等等，这些矛盾和问题的存在，严重阻碍了生产力的发展。

三线调迁，势在必行。

于是，三线建设者又开始了第二次搬迁，开始了第二次艰苦卓绝的创业。

1989年9月，国务院总理李鹏在国家机械委关于重庆双溪机械厂等合并搬迁项目批复上圈阅批准。至此，大江基建工程拉开了序幕。

在山沟生活了几十年的三线建设者们，从1990年5月17日大江基建破土动工之日起，看到了企业发展的一线曙光，也看到了自己人生航程中那一盏明亮的街灯……

三线建设者们把希望的目光投向了色彩斑斓的都市，他们用自己的心去憧憬未来，去描绘灿烂的明天：

当朝阳还没升起的时候，广场上，老人们在音乐的伴奏下，舒展着舞姿，仿佛回到青春的世界；滨江大道上，热恋中的青年男女，谈着滚烫的情话，畅想未来幸福的生活；阳台上，顽皮的孩子躺在母亲的怀里撒娇，数着天上的星星，听妈妈讲那“三线”的故事……

他们渴望告别枯燥无味的夹皮沟、渴望告别山沟的夜晚没有霓虹灯的生活。

但大江人绝没有想到，搬迁会整整延续10年！

资金，困扰着大江的搬迁。

1994年10月，大江基建工程全线停工。

王培健深感责任重大，心急如焚。

1995年4月，正当大江建设发展处于关键时刻，中共中央政治局委员、国务院副总理邹家华来到了大江视察。

为了使上级领导对大江的规划、建设、发展有一个全面的认识、了解，王培健特地安排把工厂大型平面图从厂部会议室搬到了5701厂房建设高地。

邹副总理不时指着平面图板询问总厂的整体规划、产品发展方向、工艺配套能力、基础建设设施等情况，尤其关注交通运输等等。

邹副总理听得认真，问得详细。

听完汇报后，邹副总理指出，大江一定要从总体的规划上结合自身的实际，发挥优势，搞出特色；要着眼全局、研究市场、开发产品、搞好配套；要注重基础设施的建设；要重点考虑交通运输问题，保证原材料进得来，产品出得去；大江这么大一块，一定要统筹规划建设好，项目要像开发区建设一样，搞一个，成一个，出一个效益。

汇报规定的时间快到了，王培健请求邹副总理再给一点时间，他要借这个机会，把大江目前的困难情况如实向领导汇报清楚。

于是，汇报的时间又延长了二十多分钟。

随后，邹副总理一行视察了重庆长安铃木汽车有限公司。离开时，邹副总理正准备上车，又回转身问：“刚才给我汇报工作的大江厂总经理在哪里？”王培健立即迎上前去。邹副总理握着王培健的手，语重心长地说：一定要把总厂规划好，建设好，管理好；要支持合资企业的发展；学习别人的管理经验，把厂办得更好。大江总厂是有希望的！

5月中旬，邹副总理托人送来一幅亲笔题词：总规划、分实施、边建设、边求效、决心大、步子稳。

调整资金终于到位了。

7月，大江基建开始复工。

但观念，制约了大江的搬迁。

在山沟生活了几十年的三线建设者，思想淳朴得像一张白纸：早搬，快搬，只要搬出去，就是希望。但他们也许没想到，搬迁不是人、财、物简单的平移，而是一次重组，是一次阵痛。

“没有产品，就是搬迁到解放碑也吃不起饭！”王培健向中层干部们说出了掏心窝子的话。

是的，从某种意义上讲，搬迁带来的不仅仅是希望，而是对几万大江人一次严峻的考验……

大江的日子非常艰难。

从1990年破土动工到1996年这段时间，大江所属企业都是在边基建、边搬迁、边生产的动荡日子里度过。

尽管上级部门明确规定大江为总公司直属企业，但实际上工厂是一个空架子。

所谓的总厂，只不过是国家“七五”、“八五”计划中三线脱险搬迁的一个重点项目而已。

1996年6月6日，西南兵工局任命皇甫智为重庆大江车辆总厂厂长，并正式上任。

这一天，对于中国老百姓来说，是一个十分吉利的日子，但皇甫智是一个唯物主义者，他从不相信幸运之类的话，而事实上，在他面前延伸的是一条坎坷不平的奋斗之路。

因为共同的事业，皇甫智和王培健的手握在了一起。

这既是现实的选择，也是大江的需要。

从此，他们将用毕生的精力在大江的土地上，共同书写壮丽而恢宏的人生。

大江建设，是一项非常宏大的工程，不仅需要的是大手笔、大气魄，而且还要求领导者必须具备驾驭大企业、大集团的雄才胆略。

历史，毫不犹豫地把皇甫智、王培健推上了没有后路可走的绝壁。

“工厂目前存在的问题是机制问题，实际上是生产关系问题。如果不加以解决，生产力就不会得到发展，而且还会受到制约”……

这是皇甫智到大江后，第一次在中层干部大会上的讲话。他对大江的现状条分缕析，对未来的发展描绘蓝图，讲得非常清晰，非常实在。

7月22日，《大江报》以“认清形势、振奋精神、建设大江”为题，全文刊载了皇甫智的讲话，整整三个版面，当其一印出，立即被一抢而空。

他在会上的讲话录音，很快被参加会议的各工厂的厂长、书记带回到了山沟里，在广播上不停地播放。广大职工从他那不太纯正的山西话中，听清了他要讲的一切。

但皇甫智需要的是，将语言变为行动，将意志变为实践，将信心变为动力……

1997年，对大江人来说，是一个幸运之年。

国务院下发了国发（1997）10号《关于在若干城市试行国有企业兼并、破产和职工再就业有关问题的补充通知》，一场声势浩大国企兼并破产的攻坚战在全国范围内打响了。

7月29日，厂部第二会议室。

这是一次不同寻常的厂长办公会。

会议由皇甫智主持。

参会的领导从文件精神的背后，已经感觉到这是大江面临的一次绝好的发展机遇。

兼并的对象是重庆双溪机械厂、四川庆岩机械厂。

重庆双溪机械厂位于綦江县，距重庆173公里，工厂负债率110%。

四川庆岩机械厂位于南川县，距重庆180公里，工厂负债率153%。

会议开得非常热烈。讨论的焦点在于：兼并的利与弊。

观点之一：

假如不兼并，最终的结果是破产，更谈不上搬迁。况且这两厂一直从事专用汽车生产，工艺相似，是国家定点的专用汽车生产厂家，兼并之后成立专用车厂，优势互补，有利于发展。

观点之二：

同时异地兼并两个大型二类国有企业，在我国罕见；既要兼并，又要搬迁，人往哪去，钱从何而来，风险太大！一定要慎重行事！

争论的结果，是统一了思想。

“利用政策，搞好兼并，只许成功，不许失败！”皇甫智在会议快要结束时，突然站了起来，斩钉截铁地说。

在牌子、面子、票子的天平上，大江人终于鼓足勇气作出了艰难抉择。

——职代会通过了兼并实施方案。

——工厂与债权银行签订了贷款偿还合同。

——财务部门对两厂资产进行全面清理。

——人劳部门完成了职工养老保险关系手续的办理。

——取消了两厂代号，注销了法人。

几千台设备安全搬迁到大江。

几千人妥善地得到了安置。

整个兼并工作紧张而有序。

兼并工作达到了预期的目的：做到了班子不散，队伍不乱，生产不停，资产不失，效益不减。实现了当年搬迁，当年重组建线，当年出效益。

上级部门对大江的兼并工作给予了高度评价。

1998年1月，新华社向全国播发了一条消息；标题为：重庆大江总厂兼并双溪、庆岩。

这次兼并，是大江改革发展历史上的一个新的里程碑。

这次兼并，使大江总厂从基建单位，变成了一个真正意义上的工业企业。

这次兼并，使大江享受了国家的优惠政策，核销银行利息2573万元。

这次兼并，救活了两个濒临破产的企业，取得了1+1>2的效果，提高了经济效益。1998年工业总产值比上年同期增长14.8%，销售收入增长8%，利润增长8.48%，经济效益综合指标同比提高12.78个百分点。

其实，这次兼并，仅仅是皇甫智和王培健以及全体班子成员在大江发展的蓝图上，轻轻勾画的一笔。他们到大江的重任，是要组建一个大公司、大集团。

在皇甫智心中，真正的浓墨重彩，是以大山为笔，以长江水为墨，用智慧与勇气，勾画出一幅浩气长存、奔腾不息的大江画卷。

于是，一次更大的资产重组，在大江的土地上悄悄地拉开了序幕……

重组：这是一次真正意义上的大洗牌。按照游戏规则，所有牌必须交到一个人手中，重新整合、发牌。人们发现，此时拿在手中的牌已不是彼时的牌了……

2000年3月27日。

这是一个阳光灿烂的日子。捂了整整一个冬的城市，从潮湿的风中醒来，沐浴着初春的爱抚，沉浸在一片欣喜若狂之中。

皇甫智起了一个大早，特地穿上了一套深色的新西装，系上领带，提着包，匆匆走出了空空荡荡的屋子。

外面的世界一片寂静。

轿车在宽敞的公路上奔驰，而他的思维之箭，早已从那一幢幢家属住宅，一排排高大的厂房，从那四平方公里的工业园区，飞向遥远的天边……

今天，他将要参加一个十分重要的签字仪式：重庆大江车辆总厂与信达等四家资产管理公司签署总额为9.8亿元的债转股协议。这是中国兵器装备集团债转股的第一

家企业。而作为一厂之长，在这样的时刻又将是怎样的一番心情呢？

对部分国有企业实行债转股，是贯彻落实十五届四中全会精神的具体措施之一。它有利于降低企业负债率，增加企业的竞争力，提高经济增长质量和效益；有利于盘活商业银行不良资产；加快不良资产的回收，增加资产流动性，防范和化解金融风险；有利于促进企业转换经营机制，加快建立现代企业的步伐。

大江又站在了十字路口上，又一次面临机遇与挑战。

一方面，大江所属有4家工厂因负债累累，已进入国家破产的预案，有关部门一直催促大江上报破产方案。

一方面，假如一旦实施破产，那几千乃至上万人何去何从？

时间不允许大江人有过多的踌躇、彷徨。

考虑到广大职工的利益和承受能力，为了大江的稳定，为了大江的整体发展，大江慎重选择了债转股。

通过债转股，不仅可以免去破产企业身上沉重的债务，而且优化资源后，可以使濒临破产的企业得到新生，焕发生机……

1999年10月，重庆大江车辆总厂债转股方案，经中国兵器装备集团公司和重庆市经委审查，上报国家经贸委后，通过推荐和债权银行审核，于十月份正式列入全国601户债转股企业名单。如果债转股成功，企业为此将少支付6000多万元的利息，负债率从95%降至51%。这对于一个三线调迁企业来讲，是一个多么好的发展机遇啊！

债转股，一个陌生而熟悉的名词，从人们视线闪过，但大江人都牢牢记住了。

皇甫智从“债转股”这三个字联想到了自己所领导的企业。在对政策进行了一番研究之后，他感觉到，大江建设发展的转折时期终于到来了！

债转股准备工作充分而有序。

12月份，大江正式列入全国601户名单。

中国兵器装备集团决定将“七五”项目中的红山、红泉、渝齿；“八五”项目中的庆江、铸钢、青江，再加上靠迁在大江工业园区内的重庆平山机械厂的资产全部划归大江，统一实施资产一体化经营管理。

12月26日，大江完成了对七家工厂注销企业法人，取消代号等工作。加上原兼并两厂，在大江工业园区，实现了“九九归一”！

大江犹如一艘乘风破浪的巨舰，拉响了改革的汽笛，以新的姿态扬帆远航；大江犹如一轮初升的朝阳，在清风晨曦中，露出了灿烂夺目的光芒……

实施资产一体化，是大江一次难得的发展机遇，也是历史发展的必然要求。

上级部门当初组建大江的初衷，也是等所有工厂调迁到位后，取消代号，注销法人，发挥大江的整体优势。

事实上，有的工厂在搬迁中人、财、物基本上平移到大江，搞“小而全”、“画地为牢”。搬迁到位后，又因种种理由，取消不了代号。因为是独立法人，总厂就无法对其实施产品结构、产业结构、组织结构的调整。

“要从根本上解决大江的问题，发挥整体效益，关键在于体制。”

“取消各工厂代号，打破‘诸侯’割据局面，实施资产一体，这是不可回避的现实！”

这些建议与设想，是皇甫智、王培健及班子成员大声疾呼迫切需要解决的。只不过需要的是时间和耐心的等待。

债转股犹如一支催化剂，加快了大江资产一体化的步伐。

重庆市人民政府一楼会议室。

签字仪式预定在2000年3月27日上午10点举行，皇甫智提前了近一个小时到达了会场。

出席今天签字仪式的有重庆市委副书记刘志忠、副市长吴家农以及中国兵器装备集团、西南兵工局等部委领导。

会场布置得十分庄重。

皇甫智在主席台上就座。他的心情从没有像今天这么激动，特别是他在债转股协议书签上“皇甫智”三个字时，几个月来乃至数年来的烦恼与忧虑，顿时化作了轻松与欢愉，自信的微笑，再次露在了他的脸上。

这是一次真正意义上的大洗牌。按照游戏规则，所有牌必须交到一个人手中，重新整合、发牌。人们发现，此时拿在手中的牌已不是彼时的牌了……

其实，完成债转股协议签订，仅仅是大江转机建制的第一步。

按照国家要求，凡是债转股企业必须进行公司制改造，这对于刚从山沟出来不久的大江人来说，无疑又是一次严峻的挑战……

改制，大江是一架“播种机”，撒下的是创业的种子，收获的是改革的硕果。

21世纪的金秋，是一个收获的季节，更是新一轮生命的孕育和开始。

从巴南大道漫步进入大江，首先映入眼帘的是宽敞整洁的街道，茂密青翠的榕树，高耸挺拔的住宅，繁荣兴旺的市场……

大江，不愧是一个充满无限商机的工业园区。

开放的大江，利用存量资产，与国内外商家开展了广泛的合资合作：

一个年产15万辆奥拓轿车的中日合资企业——重庆长安铃木汽车有限公司在大江

落户了。

一个与台湾东阳事业集团合资生产轿车、摩托车塑料件的重庆大江渝强塑料制品有限公司在大江落户了。

一个与市民政局合资生产轿车座椅的李尔长安汽车有限公司在大江落户了。

一个与云利达集团合资的江达铝合金轮圈有限公司在大江落户了。

一个与青山工业公司、北京美利信投资有限责任公司合资合作的大江美利信压铸有限责任公司在大江落户了。

一个与中国信达、华融、东方、长城等资产管理公司共同发起组建的债转股新公司——重庆大江信达车辆股份有限公司经国家工商局注册成立了。

一个台商独资企业——重庆永俊模具有限公司在大江落户了。

2000年，在大江工业园区内，既有中外合资，独资，也有国内合资，既有国企之间的合资合作，也有与私人企业之间的合资合作。

党的十五大精神的阳光，普照在大江每一个角落，使这个投资主体多元化的工业园区，熠熠生辉，生机盎然。

发展的大江，实施内部重组，合理配置资源：

——将原各厂的锻造模具、压铸模等整体划转到了工模具厂。

——将原各厂的热、表面处理统一规划、统一建设。

——将转向器厂生产的齿轮，整体划转到齿轮厂，推出“渝齿”名牌。

一个专门生产专用汽车、工程机械、汽车和摩托车零部件基地建立了起来。

内部重组，打破了“小而全”的格局，突出各厂的主业，加速了专业化的发展步伐。

改革的大江，按公司制规范运行，非经营性资产剥离进展顺利。

——原各厂的非经营实体全部对口剥离，使各厂成为真正的经营实体，成本中心。

——将大江声像中心系统和员工移交给了巴南区广播电视局管理。

——将信息中心的资产和员工协商转让给了重庆电信公司管理。

——学校的教师多了，公开选拔，择优录用；医院护士、医生多了，统一考试，公开招聘。

——运输、物业、科技、房地产、仓储、机电等全资、控股子公司相继成立，成为名副其实独立承担民事责任的经营实体。

社会剥离，使大江扔掉了包袱，轻装上阵，为建立现代企业制度打下了坚实的基础。

2000年10月27日，重庆大江工业（集团）有限责任公司经国家工商局注册成立。

这是一个新兴的工业园区。

这是一座崛起的重庆西部汽车城！

从搬迁建线到兼并重组，从债转股到资产一体化，从工厂制到公司制改造，大江人在短短的十年中走过一段艰难而曲折的历程，大江人终于圆了几代人走出大山之梦……

有关部门提供了这样一组数据：

2000年，全年人均工资性收入7664元；在1995年4958元的基础上，人均增加了2706元。

2001年1至9月，累计完成工业总产值（不变价）44138万元，同比增长16%，销售（营业）收入累计完成50250万元，同比增长13.3%，工业增加值累计完成10891万元，同比增长5.6%。

2010年，大江工业实现利润总额6，097万元；实现营业收入411，569万元；股份公司应收账款加存货占营业收入的27.1%，创历史最高水平；在岗员工年人均工资3.2万元。

企业综合实力全面提升，成为重庆市80户重点增长企业、重庆市“为国建功立业功勋企业”、重庆市工业企业50强，被评为2009年度中国诚信企业、中国汽车零部件企业信用指导与样本企业，跻身中国机械工业500强。

十年的变化，令人惊叹！

数据是枯燥的，但大江人就是用数据写出了奇迹、写出了辉煌。

对大江的发展变化，有的人感到不可思议：九厂合一，其中有6个厂濒临破产，企业不仅没有被拖垮，反而年年有发展。

到了大江，眼见为实。

答案写在了每一个大江人的脸上，写在了每一个大江人夜以继日的辛勤耕耘里。

大江的变化，引起了社会的广泛重视。

国务院总理李鹏来到了大江视察。

国务院副总理吴邦国来到了大江指导工作。

中央、省、市、地区等部委领导，多次到大江这块土地上驻足。

人们关心大江，不仅因为它是全国最大的搬迁企业，而更重要的，它是中国兵器工业乃至西部大开发新的经济增长点。

在接受记者采访时，皇甫智、王培健不约而同地谈到了一个话题：

大江的发展，是历届领导班子率领广大员工共同努力的结果。我们都是共产党员，都是靠政府的助学金，读完了小学、中学、大学。我们有今天是党培养的结果。我们

所做的一切，也是一个共产党人应该做的本职工作……

是的，作为企业的领导者，把代表广大人民的根本利益落实在具体的工作中，就是搞好生产，提高效益，增加员工收入。

为了这个目标，大江人不知为此付出了多少心血和汗水啊！

登上大江建设高地，广阔而美丽的大江工业园区尽收眼底，欣喜之情油然而生。人们不禁感慨：

大江是一块“试验田”，在这块新翻的泥土上，将永远铭记着带头耕耘者的名字：皇甫智、王培健、汪龙、席德华、罗继科、陈文珍、周奇灿、徐永祥……以及还有一大批默默无闻为振兴大江做出巨大贡献的建设者。

大江是一架“播种机”，撒下的是创业的种子，收获的是改革的硕果。

大江是一部“宣言书”，它向社会宣告，国有企业不但能搞好，而且一定能够搞好、能够发展！

叠嶂重峦遮不住，沧海回首是大江。

明天的路，在大江人脚下；大江的事业，在大江人手中；大江的未来，在旭日东升的朝阳里……

太阳每天都是新的，大江每天都是新的……

作者简介：

刘凡君，男，重庆人，本名刘凡军，笔名樊君。1954年12月出生。大专学历。中国电视艺术家协会会员，重庆电视艺术家协会会员；重庆作家协会会员，市作协第二届、三届全委会委员；巴南区文联副主席、作家协会主席，评论家协会副主席，《报告文学》杂志特聘作家。

曾在某三线军工企业任子弟中学教师、校长、厂宣传部长、厂长助理。1997年调重庆大江特种车辆总厂，先后任厂、公司办公室主任、党委宣传部部长。现在大江工业公司宣传部史志办工作。著有散文集《永远的贺卡》、中短篇小说集《河西街的夏天》、报告文学集《走向天使之路》，长篇报告文学《生命之光》（与姚远合著）。

奋发　奋起　奋飞

——顾勇和他的“顾氏管理法”

杨克芝

求知奋发

顾勇的学习观：“学习丰富人生，知识成就未来。”

湖北襄阳，有一条三面环山、占地千余亩的山冲——孙家冲。山冲东七里是兵家必争之地古襄阳，西十里是诸葛孔明隐居十载的古隆中，南靠巍峨的虎头山，北临长江第一大支流汉江。公元1964年，根据中央军委“靠山近水扎大营”的战略部署，在这里诞生了一座隶属国务院第五机械工业部、军工代号846的南河农具厂，它就是现今的湖北卫东控股集团有限公司。

1979年，15岁的顾勇考入了湖北省国防工办在这个山沟创办的846厂技工学校。毕业后在846厂就职，就职后，边工作，边求知。先后带职于湖北省国防科技工业大学、武汉理工大学MBA管理系、市委党校培训班、职业经理人深造班深造，获得党校本科、硕士研究生学历，高级经济师、国家高级职业经理人、国际高级职业经理人、湖北省有突出贡献的中青年专家、国防科工委劳动模范、国务院特殊津贴享受者等职称和荣誉称号。对工作兢兢业业，对党的事业赤胆忠心，经过20年的刻苦修炼，从一个普通干事成长为厂办主任、厂长助理，再到副厂长、厂长；直至成长为一个拥有9个子公司的集团公司董事局主席。

企业奋起

顾勇的目标：“打造同行业一流企业。”

2004年1月改制前的846厂已濒临倒闭，负债率125%，拖欠职工工资10个半月。担当领军人物的顾勇始终把“重建一个卫东”和“打造同行业一流企业”作为奋

斗目标，牢记“智慧做事，慈善做人”的座右铭，带领领导团队、专家团队、员工团队，在不断提高员工薪酬、福利的前提下，坚持股东不分红利，投入3.2个亿人民币，修建了10余座具有国内、亚洲领先地位的现代化工房和自动化生产线。开发近20个民用、军用新产品。经过8年的上下求索、科技兴企，“青峰牌”民用产品连年被评为“省优”；高强度导爆管抗拉能力达到320N，超出了国内外同行业和国家标准近5倍，获湖北省重大科技进步奖；军用工程雷管填补了军内空白；军用塑料导爆索获总装备部科技成果3等奖，其标准被批准为国军标；“双头单发打靶机”、“储能自动焊桥机”、“断细药自动装置”、“安全视频监控”、“电引火红外烘道”等十余项发明获国家专利。

顾勇近照

一个严重亏损的特困企业，经过艰辛的涅槃，成为湖北省民爆行业龙头老大，进入全国民爆行业前十强。年主营业务收入超过4个亿，利税由负利率、零利率递增到2011年的4000余万利税，连续三年跻身襄阳市“100强”前50名和所在城区“十佳纳税人”行列，成为产业襄阳的支柱企业之一，“十二五”期间将在襄阳市政府的扶持下成为“10亿~50亿企业”中的一个骨干企业。

理想奋飞

顾勇的理想：“让卫东人永远不受伤害！”

顾勇领导的湖北卫东控股集团有限公司是主营炸药、起爆药、爆破产品的高危物品生产企业，属国家“安全事故一票否决”的行列。“安全发展”是该企业的第一要务。

对于“物的不安全因素”，不断加大安全设施硬件和软件的投入，防爆堤、防爆墙、安全网、视频监控一应俱全；护卫队，守卫队、专职安全员等安保队伍应有尽有，形成了人防、物防和技防的安全保障体系。

顾勇将精力主要倾注在改变“人的不安全行为”上，独创了以“尊重人，保护人，塑造人”为核心理念的“顾氏管理法”。“顾氏管理法”主要由“本质安全战略持续推

进法”，“安全违章整改跟进法”，“安全生产累进奖励法”，“安全文化共建共创法”，“安全培训多策并举法”，“安全管理的垂直严控法”等10余个先进、科学的安全管理办法组成。

“顾氏管理法”自2006年实施以来，该公司连续7年未发生重伤以上安全事故，轻伤事故率由2006年的1.7‰，逐年下降至0.74‰；职工违章率由1.0‰下降到0.4‰。“顾氏管理法”受到下至襄阳市、湖北省政府的高度赞扬，上至国务院工信部、国家安监总局的充分肯定，纷纷号召在全市、全省、全国范围内广泛推广，全国各地莅临卫东的学习企业已达到50余家。

顾勇并不满足现已连续三年获得的“湖北省安全生产红旗单位”和“湖北省安全管理示范单位”的荣誉，更不满足“顾氏管理法”获得“湖北省企业管理创新一等奖”和荣获国家“安全管理创新成果实践与应用类三等奖”的殊荣，又和中国安全生产科学研究院签订了为期3年的技术协作协议，进一步完善“顾氏管理法”系统的理论体系和管理模式。

作者简介：

杨克芝，男，河南省唐河县人。1946年3月出生，1966年高中毕业，1968年入伍，1970年退役至846厂任工会宣传干事，襄阳市工会学会副秘书长，《襄樊工运》副主编，主摄影协会、集邮协会、书法协会理事兼分会会长，现任湖北卫东控股集团副总政工师兼《卫东人》报主编，本书副主编。

附：《卫东安全文化小故事》选编

柳　波

编者注：湖北卫东控股集团有限公司（以下简称卫东公司）以“尊重人、保护人、塑造人”为核心安全理念的“顾氏管理法”已经在全国广泛推广。为了配合“顾氏管理法”的推广和学习，2010年5月，卫东集团有限公司员工安全监督委员会和卫东集团《卫东人》报作者协会联合编写了一个《卫东安全文化小故事》小册子，共收集了69篇小故事。现选出其中的9篇，以飨读者。

尊重人篇（三题）

特殊的招聘

2008年卫东公司春季招聘新员工工作刚刚结束，公司党委书记、董事长、总经理顾勇先生收到了一封来自十堰的求助信，信中这样写到：

“我是一个25岁的女生，满怀激情地从广州乘飞机赶回贵公司面试，让我这个在异乡奔波了数年的游女终于盼到了希望。但不幸的是，在体检中查出我为先天性单肾患者，被无情地淘汰了。

“我有强烈的上进心和责任感，在广州的日子里，我勤奋敬业，数年都被评为优秀员工，并没有因为单肾而耽误过一天工作，请您给我一次机会，让我和我年迈多病的妈妈拉近一点距离吧。”

这些话深深地感动了以“慈善做人”为准则的顾勇先生，他立即责成人力资源部调来了招聘应试录像和照片。并下达了“谕旨”，让人力资源主管立即电告：“来报到吧，卫东欢迎你！”

近日，笔者采访了这位女工，当谈到当时的情景时，她泣不成声：“当接到让我来报到的电话时，我依偎在妈妈的怀里，母女俩都哭成了泪人！”

两年多以来，被“特殊招聘”的她，怀抱着一颗感恩的心，在平凡的岗位上奋力地拼搏着。她深情地说：“请转告顾总，我绝不会辜负他的期望，一定会用优异的成绩

回报他和卫东公司的知遇之恩！”

作者：秦光侠——卫东集团变革领导力中心常务副主任、卫东集团董事局秘书

两瓶“五粮液”

在退休老人杜佐堂的居室里，“供桌”上的两瓶“五粮液”显得格外引人注目。每每有人提起这两瓶酒，老杜就会滔滔不绝地向人们倾诉那动情的一幕——

2006年，新公司为了让我们这些老婆没有参加过工作的“半边户”能把日子过得好一点，把我返聘到电引火车间当安全巡逻工。那年农历大年三十的晚上，顾总带着高管领导和总经办的同志开车进生产区给我们拜年。当时，我正在漫天飞雪中巡逻，顾总等领导向我问好后，只见顾总向小车司机耳语了几句，就向我说声“拜拜”，又去看望其他岗位上的同志们了。

10来分钟后，顾总的鄂F—A8199商务车又向我驰来，司机从车上拎下了一大包东西，对我说：“这是顾总送给你的新年礼物。”打开一看，各种礼物应有尽有。特别让我激动的是，竟有两瓶昂贵的“五粮液”。让我这个“酒鬼”高兴得差点疯了！司机看到我高兴的样子，开口说道：“老板特别让我交代你，上班是不准喝酒的，下班以后回家好好喝吧！”我连声地回答：“放心，放心，这我知道，知道！”

虽然都知道我是个“酒鬼”，虽然我也知道“五粮液”比我的“襄江水”要好喝千万倍，但我舍不得喝呀！放在这，每天只要看上一眼，心里就会热乎乎的！

作者：杨克芝——卫东集团《卫东人》报作者协会秘书长

星级公寓

2006年9月20日上午9点钟，大学生公寓门前，张灯结彩，鞭炮齐鸣，40余位近两年加盟新卫东的大学生，兴高采烈地乔迁新居。大学生们看着明亮宽敞的新房间，和即将用上的崭新快捷的新电器，喜悦之情溢于言表，从内心感谢公司对人才的重视和关爱，纷纷决心今后一定要努力工作，回报公司的知遇之恩。

随着知名度的提高，要求来卫东公司发展的大学生日益增多，原有为大学生们准备的单元楼远远供不应求。此时，顾勇总经理和董事会立即做出决定，将原男单身宿舍的二、三楼共48个房间用星级标准进行精装修。在装修的同时，安装了3台太阳能和4台电能热水器，修建了4个隔离式洗漱卫生间，配备了4台自动洗衣机，装修了4

大间共48个灶位的厨房，安装了24个不锈钢晾衣架。公寓经过两个多月的装修，靓丽的天花板，光滑的地板，明亮宽敞的房间让人心旷神怡。48部电视机、48部电话、48台电风扇安进了房间；48个床铺和整套铺盖、48个电脑桌、穿衣柜和电视柜统统搬进了大学生的新家。

星级公寓，见证着卫东公司尊重人才、关爱人才、吸引人才、留住人才的雄才大略！

作者：卫红——卫东集团大学生公寓、大学生餐厅管理中心主任

保护人篇（三题）

百万元买来三米安全距离

2009年公司总库区改造时，由于设计上的失误，造成一座已经建设好的民爆产品中转库（8号库）的安全距离少了3米。

如果库存量减少也符合规范要求，设计院也同意此修改意见。但顾勇总经理出于长期安全生产的需要考虑，决定拆除新建成的库房。刚建好还没有投入使用就被拆除了，多让人心疼啊！公司员工大多不能理解：这是怎么回事呢？仅仅为了3米的安全距离，值吗？顾勇先生的回答是：值，不符合安全标准的库房坚决不用！

拆除后，公司将8号库安全距离增加了6米。仅仅为了3米的安全距离，公司花了51万元向林场征地，加上两次建房的费用，共花去了近百万元，大大地增加了安全投入成本。但卫东公司就是一个态度，在安全的标准执行上，绝不睁一只眼闭一只眼，绝不越雷池半步。

作者：刘辉松——卫东集团化工公司副董事长兼总工程师

“傻”老板

在一次安全隐患检查中，顾勇在理化室巡视，发现我们存储剧毒化学品的柜子仅仅是一只木制的小柜子，上面的锁也仅仅是一把普通的锁。而这些化学剧毒品，只要0.1克就可致人以死命。只见他皱了皱眉头，二话也没说，扭头就走了。

第二天，民爆事业部里就派人给我们送来了一个牢固的保险柜。一个保险柜，体现了顾总“以人为本”、高度向员工、向社会负责的人文关爱，让我们感动了好一

阵子！

感动之余，不由得让我记起了已经尘封几年、我们老板干的一件“傻”事——2004年，新公司创立之初，在清理原有资产的时候，清理出了一批过期、报废和不适宜我公司再使用的化工原料。这些原料，有的可以再生，有的可以转让给其他厂矿使用。社会上有的回收单位、有的厂矿企业得到消息，接连不断地派人上门找顾总，愿意出高价购买。但是，顾总做出这样的抉择：“一两也不能卖！”他说：“这些化工原料如果流向社会，特别是如果流落到了不法之徒手中，后果是不堪设想的！”决定全部销毁。

怎样销毁这批化工品原料？有人主张火焚，有人主张水溶，还有人主张在野地里深埋。但顾总有顾总的主意，他说：这些办法都是对人民、对社会不负责的行为。火焚，会污染环境；水溶，会污染水源；丢弃，会带来无穷的后患！他毅然做出决定，上报市有关管理机构，送到有销毁资质的部门进行科学销毁。

放着几十万元的钱不要，却心甘情愿白白地给销毁了。你说说，我们的老板是不是“傻”透了顶?!

作者：刘丽琴——卫东集团化工公司妇女联合会主任

无声的演讲之后

2007年5月，在专职安全员的竞聘演讲会上，年近40的汪小华，默默地走上演讲台，举起他那指头残缺的右手，泣不成声。一个铁铮铮的男子汉，泪水哗哗地流了下来，在主持人和顾勇董事长的安抚下，走下演讲台，结束了他无声的演讲。

原来，公司改制之前，小汪在冲压车间担任冲压工。一次事故，被无情的冲压机夺走了他的几根手指。在竞聘会后笔者采访他时，他深情地说：我并没有指望当上专职安全员，装了一肚子的话，只想倾诉给安全员和员工们，要牢牢记着安全的重要。

望着小汪残缺的手，感受着小汪的心情，顾勇总经理在沉重的心情稍稍平静后，立即召集机加事业部的曾四华总经理和刘云昌总工程师等同志开了一个专题会，要求全力以赴尽快地研制一件专用工具，确保冲压工人身的绝对安全。

在机加总工程师刘云昌和技术人员的共同努力下，一件供冲压工使用的磁性辅助夹具问世了。冲压工再也不需要担心将手伸进冲床内取产品了。类似于小汪的悲剧，在卫东公司冲压中心已经成为一去不复返的历史。

据悉，专用磁性辅助夹具不仅供我们公司的员工使用，而且，还赢得了不少冲压

同行们的订单呢！

作者：张志国——卫东集团员工安全监督委员会主任

塑造人篇（三题）

品质在执行中闪光

2005年7月16日凌晨，狂风骤起，雷电交加，暴雨狂降。5时30分，仓储部主管祝翠华冒着大雨箭步如飞赶到库区。当她正一一查看时，卫东公司党委书记、董事长、总经理顾勇也带着一身雨水赶到这里，十分关切地问："你怎么也来了？看你身上的雨水，小心身体啊！"她只是轻轻地应了一句："谢谢顾总关心，下这么大的雨，不放心，来看看。"

好一个"不放心"，她不放心的是公司的财产安全。

好一个"来看看"，她是在默默地执行，默默地奉献。

在她和同事们的共同努力下，仓库丝毫未受到大雨的威胁，她的脸上也露出了满意的笑容。

"冰冻三尺，非一日之寒。"祝翠华同志闪光的品质是和她长期的内涵，修养，沉淀的爱公司爱集体思想分不开的。她认真、敬业的工作态度，为仓库的安全排除了最大的隐患。她的艰苦努力，赢来了领导和同事喝彩和赞叹："这简直是达到了A级库的标准！"

兢兢业业一直默默奉献的她，对同事们经常说："如果我们每个员工都能管理好自己的一亩三分地，我们赖以生存的卫东就一定会兴旺发达！"

作者：周筱泓——卫东集团化工公司安保动态信息管理中心主任

我考上了注册安全工程师

2009年1月15日，是我一生当中非常值得纪念的日子——我接到了国家注册安全工程师的资格证书。

4年前，我还是一个小小的班组长。是新公司火红的熔炉把我炼成了钢，不仅坐上了安全保障部副部长的"宝座"，而且非常荣幸地在顾总的鞭策和鼓励下，获得了国家注册安全工程师的资格证书。

在担任安全保障部副部长的日子里，曾经梦想过考取注册安全工程师，但缺乏的是勇气。在2008年科技创新动员大会上，集团董事局顾勇主席为卫东公司第一位考取注册安全工程师的王中伟披红戴花，并颁发了10000元的奖金。他号召全体员工，只要考取了国家级职称，公司不仅全额报销一切费用，还会给予一定的奖励。在顾总的鼓励下，我们刻苦学习，奋力拼搏，使公司的国家级注册安全工程师人数上升到11位。另外，除顾主席获得国际高级职业经理人外，还有9名高管获得了国家级高级职业经理人资格证书；4位同志获得国家注册质量师证书；一位获得了国家安全评价师证书，十数位同志进入了国家、省、市技术人才库……

我相信，在卫东集团公司，类似我这样有“师”头衔的人会越来越多。

作者：贾耀娥　　卫东集团化工公司副总安全师

春回大雁归

“写了一篇《老牛》，‘挤’走了一个‘老刘’，自己混上了‘班头’。”这是《卫东人》报编辑部的杨（克芝）老头儿为我编的一个顺口溜。原理化班班长“老牛”（刘丽琴的绰号）通过竞聘高升了，我这个快要退休的人，荣幸地被推上了班长的“宝座”。真是浮想联翩、感慨万千——

改制初期，因一些无法启齿的原因，我辞去了在卫东公司的工作。一番闯荡后，才体会到了卫东公司这个大家庭的温暖，胸怀大度的顾勇总经理和海纳百川的卫东公司又一次接纳了我，我才有了继续实现人生价值的舞台，才有了我的今天。

不由让我想起了其他“春回大雁归”的人们。

姜瑛，一个比我小得多的小姑娘，不知是什么原因，突然辞去了办公室的“白领”，但在2010年正月十五联欢晚会上，她那声情并茂的讲话却让我终生难忘：“大家都知道，我是一匹‘吃回头草’的马驹，但我今天可以自豪地说：重回卫东，这条路我是百分之百地走对了！”

还有一位老先生，在改制之前，他毅然辞去了质量管理部部长的要职。在顾总“三请”的感召下，重返卫东，干出了一番大的事业，现在在卫东公司官及“一品”——他就是我们集团公司的管理者代表刘辉松总工程师！

还有人力资源部的王铁英部长，还有民爆的财务部部长李竹林，还有电雷管的小妹妹张德红，还有……

作为领军人物的董事局主席顾勇先生，带领着卫东公司团队，走出了低谷，走出

了阴霾，让一个负债率125%的特困企业送走了寒冬，迎来了百花盛开的春天。有句俗语说得好："家有梧桐树，不怕引不来金凤凰！"

春回卫东大地，离群的大雁思乡归！

作者：宋启秀——卫东集团化工公司检验部副部长兼《卫东人》报责任校编

笑揽风雨托彩虹

——骆卫阳

湖北江华机械有限公司前身为成立于1965年的省属军工企业国营江华机械厂，工厂于1966年4月在湖北神农架西麓的南漳县城以西二公里处的黑山沟破土动工，1968年第一期工程完毕，厂名代号为国营第9616厂，是以生产轻武器、防暴武器及民用枪支为主的专业厂。1978年工业总产值251.5万元。2006年通过改制，成为典型的军民结合型企业，如今的“江华”已经走过了47个春秋，它历经了重创与新生，“十二五”末产销预计达6亿元。“江华”的今天就是国家三线建设和三线调整的成果。

历史的转折

20世纪80年代初，在国防工业“军转民”的战略转移中，江华厂未雨绸缪，积极开拓民品市场。

在1978年到1988年的这十年里，江华机械厂的日子总体过得还算安稳，产品转向的需求显得不那么迫切。1985年，根据党中央国防工业“军转民”的方针政策，在当时军品任务还很饱满的情况下，工厂开始涉足民品生产，主要生产轻型旅行车和冷藏车系列产品。工厂生产有了进一步的发展，企业规模也得到进一步的扩大，工厂人口逐年增多。由于工厂原址是炸山平地，依山而建，长年面临地质条件恶劣、山体滑坡、山洪肆虐、厂房房体崩裂的状况，使生产在原址难以为继，更难得到大的发展，招用人才也面临较多的困难和挑战，恰逢国家三线调整政策的适时出台，工厂萌生了向襄阳市区搬迁的念头。同时，企业也由省属企业变为襄樊市属企业。

在工厂的努力下，1987年原襄樊市人民政府批准工厂从南漳县迁至襄樊市郊区，在享受国家三线调迁的优惠政策的同时，工厂积极自筹资金进行搬迁，并成立了江华汽车公司。当时的职工户口根据迁建进度分批迁入市区，搬迁工程总体规划分两期进行，第一期工程，完成征地及民品生产部分的搬迁；第二期工程，军品生产部分及辅

江华机械厂南漳厂区大门

助生产部门迁至市区。

边生产、边发展、边搬迁，这对于工厂来说，对资金的需求无疑是海量。由于没有经验，全靠"摸着石头过河"，加上汽车整车生产是技术、资金、人员高密集型的产业，工厂受制于资金和技术，加上多业并举的局面，工厂的经济总量不足以支撑汽车整车大批量上马。当时的经营主要靠银行贷款，同时人员又急剧膨胀，年产值不足3000万元，员工却高达3200余人。这种经营模式很快就让江华人尝到了苦果，那些上马的产品不仅没有获得预想的成功，银行的负债在加大，民品市场逐渐萎缩，军品订货锐减，再无军品新产品问世，工厂开始拖欠工人工资直至干脆不发工资，能在银行抵押的都抵押了出去，再从银行贷不出一分钱，工厂的资金链彻底断裂。1997年秋，工厂的发展之路仿佛走到了尽头，3000多人的江华机械厂仿佛要被发展的大潮淹没……

成功的转型

1997年底工厂连续几个月发不出工资，高层决策人又临战换将，没有人愿意接手资产负债率高达149%的工厂，风雨飘摇中的江华是那样渴望拥有一位力挽狂澜的当家人……谁能做江华的当家人呢？

1998年1月3日，在襄樊市委、市政府的多番做工作下，现任总经理曹国斌是当时正值壮年的常务副总经理，思前想后，经过半个多月的再三选择，毅然挺身而出，慎重而又悲壮地接下了江华这个沉重而苦涩的大包袱，走马上任江华汽车公司总经理。上任伊始离过春节也就没几天，临危受命的他集中资金发了拖欠职工的三个月工资，让大家过了一个较为富足的春节。上任后，曹国斌就开始马不停蹄地深入调研分析，果断做出决策："汽车整车生产不是江华的强项，做机加工汽车零配件才是我们的优势，我们要集中拳头出击。"工厂立马停止了做得多亏得多的汽车整车。当时的"军马"牌白色TIC○小轿车、中巴车在襄樊的大街小巷跑得是那样显摆，背后凝结的是江华人无语的苦涩，车越多，"江华"背负的贷款就越多。随后，工厂高层领导在总经理曹国斌的带领下一门心思发展汽车零部件——摇臂轴总成的生产，经过十年的努力奋斗，在各级领导的关心及国家政策的支持下，创造了起死回生的奇迹。

由于资金链断裂，工厂无力自筹资金进行二期搬迁。曹国斌总经理把握国家政策的重点，做出向国家寻求支持的决策。他一边争取国家三线调整办公室的支持和各级领导机关的支持，一边竭尽全力进行产品结构调整和管理调整。经过"国三办"的实地调研，工厂纳入国家"九五"三线调整规划，享受"双给"政策。这期间，工厂共享受调迁退税900多万元，国家资本金600万元也运作到位，同时享受随增值税提取的城建税、教育附加和堤防等三项地方税退税82万元，这在很大程度上缓解了工厂资金紧张的局面。到2003年上半年，工厂三线调迁第二期工程基本完成，南漳厂区仅保留了军品装配车间、试验用靶场、精铸生产线及辅助、保障机构。

2003年是工厂的"产品结构调整年"，面对新产品开发与科研试制和防"非典"工作，曹国斌总经理做出"攘外必须安内"的决定，一边抓员工的思想教育，一边抓生产经营，一手抓开发与试制，一手抓"非典"预防，确保开发、试制不停步，"非典"预防不放松。2003年军品进入正样机试验阶段，民品成功开发上柴6135K轴、C121摇臂轴，改造了康明斯B+C项目生产线、本田项目生产线，进行了玉柴斯太尔摇臂总成等新产品的试制。部分项目实现了当年开发，当年转入生产。工厂生产经营状况呈现恢复性增长的势头，"产品结构调整年"硕果累累，工厂生产的发动机摇臂轴总成已覆盖轻、中、重型车、轿车、微型车等各类汽车发动机及船用、工程发动机等领域，形成一定优势。江华汽车公司自此走出低谷，为实现扭亏脱困打下了基础。

2003年，中共襄樊市委做出加快市直国有企业改革的决定，工厂制订了改革方案并上报襄樊市国企改革办审批。2005年8月23日，改制后新公司名称为湖北江华机械有限公司。

“江华”的崛起

不经历风雨，怎能见彩虹。历经无数次的辉煌和坎坷的江华，在党委书记、总经理曹国斌的带领下，谱写了一曲救亡图存的浩然正气之歌。他带领江华走过了最艰难的转型时期，进入快速发展期。今天的江华历经烈火洗礼，终于凤凰涅槃，展翅翔天。

你可知道那背后的动力？

曹国斌是一个敢于担当的人。曾经的三线厂是那样的惹人眼气，仅仅因为中国探路式的改革政策，就让一个军工企业败下阵来，这让心性要强、将青春奉献给了祖国三线建设的曹国斌难以接受。曹国斌1970年就进入江华厂的财务科，与工厂同命运、共呼吸了几十年。学经济的他，以强烈的责任感对比分析了江华的优劣势，抱着“不让江华倒下”的信念，带领工厂一班人总结前面的经验教训，力排众议，停止了烧钱的汽车生产，主攻有技术和市场优势的汽车零部件——摇臂轴总成的生产。面对重重困难，曹国斌带领班子成员历尽艰辛，办资质，做规划，争项目，搞试验，兴生产，闯市场，用5年时间带领江华起死回生。

曹国斌还是一个生活朴素，工作舍得干的人。为使江华摆脱困境活下来，曹国斌亲自挤火车跑广西，到北京，下广州，上新疆，到主机厂拜访、沟通、洽谈，寻求支持。大到新项目的开发、报价，小到货款的回收，没有哪一样他不操心。您能想象3000人的企业月收入只有5万元的日子是怎么过的吗？你能想象一个3000人的企业只有一辆富康轿车是如何运转的吗？为了省钱，每次出差曹国斌总是拣便宜的旅馆住，点简单便宜的饭菜吃；能坐车往回赶，他绝不住下；能一句话说完的电话绝不说二句。工厂境况好转之后，他的这种作风也没改变，他仿佛一个铁打的汉子，总是连轴转，跟他的司机和工作人员既暗暗叫苦又对他由衷的敬佩。为了拿到项目、货款、政策支持，曹国斌在外面说了多少好话，遭了多少拒绝，

曹国斌近照

求了多少人，看了多少脸色，吞咽下多少常人无法体味的酸涩。

长期超负荷的工作和极度不规律的生活，让开朗酷爱运动的曹国斌患上了胆囊炎、胆结石心血管病、糖尿病。即便如此，无论是生产现场，还是军品试验场，无论是酷暑还是寒冬，无论是清晨还是傍晚，他总要到班组转转，到靶场与科研人员研究研究军品，讨论讨论民品工艺。有一次，他的胆囊发炎，即将穿孔，医生强令住院治疗，结果他每天早上一打完针，就悄悄回到厂里上班，没有人知道他是拖着带病之躯在坚持工作。直到厂里有人到医院看病才发现这件事。一直以为他只是怕热、爱出汗，事后员工们才回想起，这位年近六旬身患高血糖、心血管病的领导多少次忍受着病痛的折磨。“特别能吃苦，特别能战斗”的军工精神在这位老三线人的身上体现得淋漓尽致。

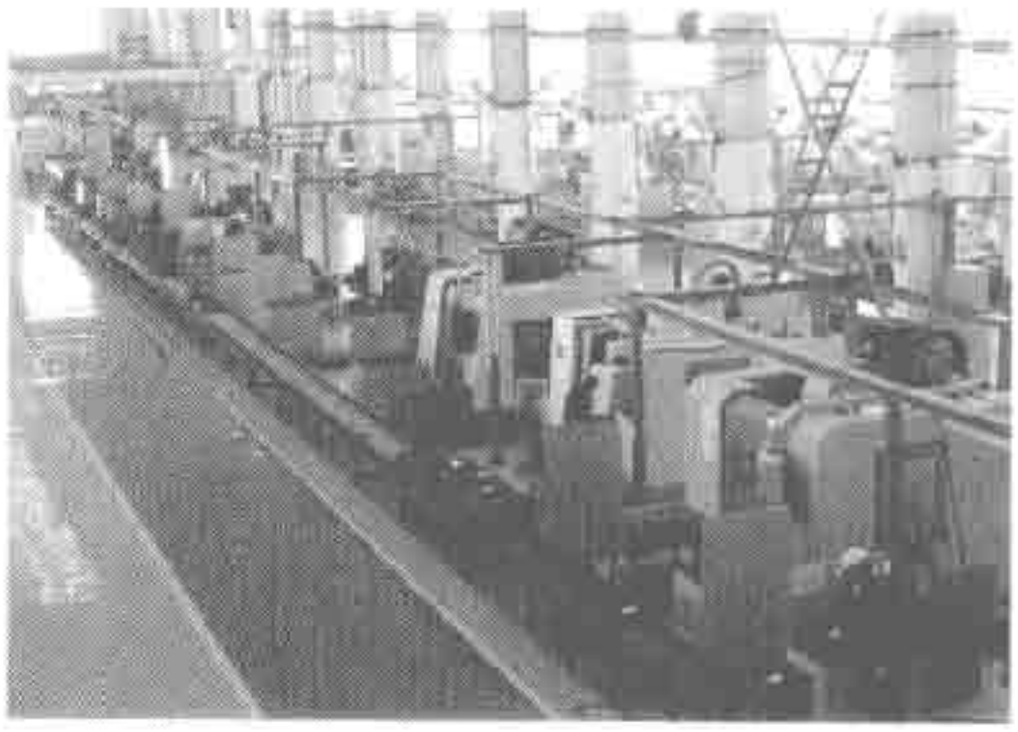
曹国斌还是一个信念坚定的人。2005 年 5 月，江华公司启动国企改制以来，曹国斌顶着来自各方面的压力，带领党委一班子，分层分级做思想工作，多次召开中干会议和职工代表大会，反复做党员和员工工作，让党员干部和职工代表从思想上认识市委、市政府的决策。半个多月的公示期过后，没有任何人愿意出资接手包袱沉重的江华。在他的细致工作下，工厂部分员工与他一起共同筹资以承债式方式组建了新江华，此时的江华里外债务加改制费用合计有 3 亿多元。这对于刚刚求得生存的江华意味着什么，大家都很清楚。一时间，流言四起，各种问题浮出，市内其他改制企业遇到的问题，江华全遇上了，其他企业没有遇到的，江华也遇到了。早几年办理了停薪留职、离职、内退手续的部分人员及家属对曹国斌进行直接的人身攻击，对他的家人、家庭进行威胁和冲击，破坏企业来之不易的生产，这令半辈子堂堂正正做人的曹国斌是那样的委屈，作为把青春献给了国防三线事业、在江华工作了 40 多年的老同志，他用博大的胸怀容忍了这一切，把委屈和不解全部独自吞咽，没有与任何人发生正面冲突，对有的人还耐心解释，对有的人是个别交心……他还一方面带领在职员工扩大生产经营，一方面积极解决改制时遗留下来的各种问题。由于工厂是负债经营，资产无法变现，所以市委、市政府将员工转换身份的费用确定为每年 400 多元，考虑到江华员工的实际困难，曹国斌与职工代表商量主动将员工安置费提高一倍为 800 多元，而且全盘接收原江华员工。从改制到现在，江华厂没有主动辞退一名老员工，离开的员工大都是为了谋求更大的发展和更好的前途主动选择离开的。工厂还用公证的形式承诺三年内按每年 20%、30%、50%的比例兑现转换身份安置费，离职的同志工厂一分钱不差地付清。2011 年江华的内外债务全部结清，没有欠任何员工任何一笔费用，改制前欠银行的资金也通过江华模式的运作全部还清，工厂资产负债率下降为 76%。而员工

图为江华厂改制后的新厂大门

的工资收入，也由改制前的年均收入一万元上升到现在生产工人年均收入 2.5 万元。一个老三线人强烈的事业心，一个共产党员的党性，再次迸发出耀眼的光芒。

曹国斌一直认为人才是企业发展的基石，企业再苦不能苦了知识分子，再难不能让科技人员为难。他刚接任总经理时，第一个决定就是保证知识分子和技术人员的工资按月到位，即便如此，由于工厂负担重，员工收入有限，不少技术业务骨干思想波动大。面对人才市场的挑战，曹国斌用事业留人、感情留人、待遇留人。他一方面想方设法改善他们的待遇，另一方面积极解决他们的实际困难。比如有的知识分子成家后住房困难，曹国斌就将工厂空置的单元房以极低的价格租给他们长期使用。2003 年“非典”时期，工厂的两名技术人员正好在疫区北京做试验，北京方面禁止在京人员返乡，也禁止人员入京。得知这一消息，曹国斌是焦急万分，一方面项目研发耽误不起，一方面既要做好家属的安抚工作，还要做好留置技术人员的抚慰工作。现在已经无法得知，曹国斌当时的心境，只记得他每天都关注电视、电台中的北京动态，每天都电话联系身在北京的同志，还安排这两名同志所在单位的领导及工厂主管领导到家里去安抚和慰问家属，直到三个月以后这两名同志平安归来。记得 2008 年底，研制了十年之久，倾工厂全体员工心血的 G35 产品进入国家靶场做试验，研发人员前脚刚到摄氏零下二三十度物资匮乏的寒区靶场，后脚他就不顾自己“奔 6”的年龄和患病的身体，

驱车几千里也赶到那呵气成冰的试验基地，还给年轻的研发人员带去了自己在家里精心准备的一大坛大头菜炒辣椒，为试验人员调剂寒冷艰苦的生活。当几个年轻的研发人员瘦掉20多斤在大年三十赶回来的时候，曹国斌迎接他们时那心疼的目光、痛惜的言语让身边的人永远不会忘记。



图为江华厂改制后新建的柔性生产线一隅

为了尽快将知识分子培养成人才，曹国斌利用各种形式对他们进行栽培，每年组织知识分子到各地开拓眼界，到兄弟厂家学习交流，定期召开座谈会，既把大家送出去学习，也将专家请进来对大家进行再培训。2009年工厂要求中层以上员工必须达到大专以上学历，中层正职必须达到本科以上学历，由工厂出资送工程技术人员读本科读研究生，还送10多名中层以上管理人员参加高级职业经理人培训。2010年工厂再出资对大专学历中层管理人员进行继续学历教育。如今这些同志都已是各岗位的骨干，在科研技术、质量管理等岗位上发挥着不可替代的作用，获得各级专业奖励的员工也越来越多。

一身正气，满腔赤诚的曹国斌带领江华员工，抓产品开发和科技创新不放手，与国内知名科研院所、大专院校合作，军品走高、精、尖、特的开发之路，研发的许多军品项目不仅填补国家同类装备空白，而且达到国际先进水平；民品汽车零配件的开发坚持非欧3欧4标准以上的产品不做，不环保的产品不做，技术不先进的产品不做，具备了与主机厂同步开发的能力；根据军转民思路，工厂成功进入军民结合领域，开发出了电力线缆机械震动除冰装置及抛线器、气动剪钳等产品。

现今的江华在曹国斌的带领下不仅在国家轻武器行业占有一席之地，而且在民品汽车配件摇臂轴总成行业也雄居霸主地位。

作者简介：

骆卫阳，女，湖北新洲人，生于1972年11月，大专学历，1990年进入国营江华机械厂工作至今。历任工人、广播员、保卫干事、宣传干事、宣传部负责人、团委书记、政工部副部长、厂办副主任。

仙鹤展翅的地方

万　强

奔腾是马儿的心愿，
高飞是鸟儿的志向，
劲吹是风儿的追求，
辉煌是人生的梦想。
极目楚天，
有一群人在耕耘现实放飞理想，
他们共同的名字就叫——“309”人。

——题记

尘封的绿皮书

闻知湖北省核工业地质大队大队长潘广焱今年（指2002年，编者注）荣获省政府命名的“先进工作者”称号，记者萌发了采访他的念头。

湖北省核工业地质大队的前身是中国核工业总公司中南地质勘探局309大队。2002年五一国际劳动节前夕，记者赶到孝感基地，便听到一批退休多年的“老地质”提及队史一事，很想借来浏览一番。可几天下来，问人无数，都能说出它是绿色封面、讲述的是建队初年至1985年间的历史，可谁的手头上也没有。后来还是大队长潘广焱让人翻箱倒柜地查，才终于从浩如烟海的档案目录中找寻到这本名为《核工业部中南地勘局三零九大队发展简史》的书的下落：原来它藏身在大队安陆老基地的档案馆里，且是孤本。当我翻开这本出土文物般的绿皮书，一段历史被轻轻地拂去浮尘，清晰地在我眼前定格。尽管它总共只有10万字，时间也只从建队时的1955年延续到军转民开始时的1985年，但这就足够了。因为这支队伍毕竟找到了为中国第一颗原子弹提供了铀原料的鹿井矿田。还有，他们毕竟是中国核工业地质队伍的缩影。

30年的历史岂是短短的10万言所能道尽，为了打开尘封的记忆，稀释30年的浓缩，还是让我们走进历史的细节中去。

1955年1月，毛泽东主席和周恩来总理分别主持召开中共中央书记处扩大会议和国务院第四次全体会议，专题研究发展中国核工业问题。会后不几天，中国政府和苏联政府签订了《关于中华人民共和国进行放射性元素的寻找、鉴定和地质勘探工作的协议书》，决定在此项目上进行中苏合营。为执行这一协议成立了由地质部副部长任主席的中苏委员会。一个月后，中苏委员会第一次会议确定在中南地区组建地质部第309勘察队。同年3月24日，就在309队宣布成立的同时，309队第三分队也在岳麓山下的长沙窑岭附近的一所育幼院旧址上成立。此后，这支队伍的隶属关系几经变化。1957年，队伍由长沙拉到湘南的郴州，名称变为第三机械工业部第三局309队第三分队；次年，中央决定成立主管核工业生产的第二机械工业部，该队又划归二机部；1982年，其升格为核工业部中南地质勘探局309大队；2001年，更名为湖北省核工业地质大队。

309地质队成立伊始，便开始在全国范围内秘密选调人员。由于当时的历史条件，找铀矿是一项非同小可的事，招人的三项主要条件依次是政治上可靠、保密意识强、有吃苦精神。

这年，三分队职工由建队时的35人一下子扩大到近百人，第二年更是增加到200多人，但外界甚至包括亲友却不知他们单位的名称，因为他们对外的“番号”是长沙市四号信箱。

鹿井的春天

1957年7月，这支200多人的队伍移居湖南郴县，苏联专家费德洛夫和别洛夫随队前往。在那些“老地质”的眼中，苏联专家不仅性格直爽，工作一丝不苟，而且经常与大伙一样进行野外工作。野外勘察的间隙，不论是在宿营的帐篷里，还是在借居的老乡家中，他们常常通过随队翻译给大家讲解有关铀的知识。譬如他们曾告诉队员们：德国矿物化学分析家克拉普罗特于1789年发现了铀元素，恰好当时天文学家发现了天王星，于是便以天王星的名称将其命名为uranium，所以元素周期表中便以“U”来表示铀。他们还告诉队员们，铀能裂变，其有巨大的能量，是核反应的主要物质。一公斤铀分裂释放的能量相当于2万千瓦时电或2500吨优质煤的能量，一公斤铀235爆炸的威力相当于1万8千吨梯恩梯炸药的威力。他们的国家早在1949年便用铀造出

了原子弹。

从苏联专家口中，许多“老地质”知道了找铀矿的意义。而就在此时，制造原子弹也被中国高层提到了议事日程。

郴县地处湘南，那里山高林密，气候多变。每到春末夏初，南下的冷空气和北上的热空气在此交汇，使得整个地区云雾缭绕，气压偏高，瘴气经久不散，因而当地百姓口耳相传道：船到郴州止，马到郴州死，人到郴州打摆子。可就是在这片听起来吓人的土地上，三队愣是驻扎了7年，队伍也从200多人骤增至900多人。也就是这期间，他们发现了鹿井矿田。

这一旷世功勋，使该队在19年后的全国科技大会上获得殊荣。

1959年4月20日，这是“309”人至今难忘的特殊日子。这天一大早，第二普查小队找矿员陈锦岚、马嗣良、韩国太、陈宇初、谭镜清一行背着仪器向鹿井地区进发。鹿井位于江西省崇义县的诸广山区，地处赣湘粤三省交界处。找矿员们手拿探测器前行。不一会，有人的耳机里发出了“喳喳”的响声，一看罗盘也发生偏转，便赶忙放声惊呼：“哎，我这里发现了异常！”听到的队员，接力着将这喊声向远处的队员克隆下去。一听说发现了异常，大伙纷纷跑了过来，自发地每隔10米地一个点一个点地探查，结果发现了一个异常带。

消息传开，全队职工兴奋不已，大伙奔走相告，分享着这一喜悦。与此同时，广泛普查和重点地表揭露相继展开。

鹿井是个只有三户人家的狭长山沟，其在地质上属诸广山岩体中段。4亿年以前，这里本是一片汪洋大海，但由于地下岩浆多次侵入，使之隆起成为大陆。以后又一度成为湖泊，在侵入岩体上形成陆相沉积层。由于以后的几次岩浆侵入和蚀变，使其成了铀元素的富集。可随着普查的深入，异常地带不仅分布在鹿井地区，而且连片到湘南，其铀的藏量非常可观。三队历时一年，投入400多人和40多台仪器，开动三台钻机，普查揭露出这片铀矿就是一个矿田，虽然它的范围已扩大到湘南地区，但由于最初是在鹿井发现的，所以被称为鹿井矿田。

1964年4月，根据有关部门指示，三队将鹿井矿田移交给另一支队伍详查。接下来，一支采矿队伍进驻矿山巷道，开采出了铀矿石，经加工提炼后，形成我国第一颗原子弹所使用的原材料。

大山中的吉卜赛部落

长沙窑岭，郴县五里堆，汝城大坪，平江浆市，竹山得胜铺，郧县鲍峡，安陆八

里岔，从建队到1976年的21年，三队的指挥部和后勤基地频繁搬迁，湘南安营，湘北扎寨，鄂西设帐，鄂东驻点，整个一吉卜赛部落。但就是在这不断的搬迁中，这支队伍日渐壮大，鼎盛时则达到1100人。1979年，当309队升格为第二机械工业部中南地质勘探局后，309大队的番号便历史地归属了这支千人队伍。

309大队一度下辖14个普查分队，任务是专门找铀矿资源，其他矿种一概不管，即便发现了与铀伴生的钒、钛等矿种都可以置之不理。如果说基地搬迁平均三五年一次的话，普查分队是打一枪换一个地方，“打起背包就出发”，成了普查队员们的每周一歌。所以普查队员们常常自我戏称为大山里的游牧一族，只不过放牧的是没有生命的铀矿石。

年已八旬的袁颂华老人是位“老地质”，他和潘伦海一样，也是1956年选调来的，所不同的是他的老家在江苏，从部队上转业而来。和他一同转业到“309”的还有一批报务员，报务员在野外戴耳机辨别异常，有着先天的优势。

从20世纪50年代末开始，陆续有100多名大学毕业生从北京大学、南京大学、北京地质学院、成都地质学院、长春地质学院来到“309”，他们中的绝大多数都被分配到各个分队搞铀矿普查。袁颂华在普查分队干过多年生活管理员，常年与普查队的年轻人摸爬滚打在一个屋檐下。每天一大早，队员们背上仪器，手拿罗盘，带上干粮和水壶集体出工，风雨无阻。铀是一种比较稀缺的资源，所以大家找寻起来格外仔细。几十名队员往往一字形排开，每人负责一条500米宽的地带，左右各250米蛇行向前，遇河过河，逢山翻山，碰到野兽也不能偏离方向，且起点和终点要在一条直线上。黄昏时分，配备的嘎斯卡车再从百余里外的地方将普查员们接回借住的老乡家。

有一阵，“309”还和另一个队进行过陆空对接合作找矿。那个队配备有一台超精度伽马测量仪，能够进行大范围航空普查。一次，他们的飞机飞过某一地区时，仪器里突然发出放射性物质的“喳喳”声响。于是随即向地下投出了装满石灰的袋子，接着通知309的普查队伍：“北纬××度、东经××度发现异常，我队已投下石灰包。”地面普查队员闻听后，迅速乘卡车赶到指定地方找石灰包，然后进行地面探查。

许继业今年六十有三，他1964年毕业于成都地质学院，是“309”的最后一任地质科长。在谈及当年普查队员风餐露宿的日子时，他讲起了一件普查过程中的黑色幽默：那是60年代中期的一个夏日的中午，在湖北境内的大洪山区，一位队员身背伽玛仪，戴着墨眼镜，手握探测器在烈日下工作。当地一位警惕性很高的农民发现后，赶忙向公社报告：“我在山里头发现一个形迹可疑的人，模样像空投的特务。”公社当即派民兵将这位队员抓了起来，并让他交代是受谁的派遣。由于当时规定不能随便暴露

单位名称和自己的身份，这位队员只好沉默着，让民兵把自己“押”到县里，到了县人武部，才为他洗清了“飞”来之冤。

1967年，要准备打仗的声音举国可闻，作为军工单位的“309”不得不顺应三线建设的形势，从平江搬到崇山峻岭之中的鄂西北。

在鄂西北的9年中，湖北全境都留下了普查分队的足迹，竹山、竹溪、郧县、郧西、蒲圻、崇阳、通城等地还散布着野外揭露的工区。但由于普查和揭露工作重心开始向鄂东南转移，基地设在鄂西北显然不太合适，搬迁迫在眉睫。由于队里的冬夏训基地设在当时的安陆县城，所以最后决定“迁都”安陆八里岔。

一夜之间“军转民”

1976年5月，荒无人烟的安陆八里岔开始有了人气，排排红砖平房盖了起来，“309”的机关人员和后勤人员开始进驻，学校、医院也建了起来。那时每当有人从野外到八里岔，都羡慕道：“这里真是个安乐窝！”

但又一个9年过去后，这种羡慕陡然变成满腹牢骚。

时序进入1985年。这年元月中旬，时任大队党委书记的谭心厚从北京回到安陆后，心情不由得沉重起来。几天前，他到北京参加核工业部地质总局召开的一个重要会议，会上提出了“以铀为主、综合找矿、多种经营、搞活地质”的工作方针，并明确全局四个地质大队为“全转”单位，“309”名列其中。这意味着这支找了30年铀的队伍要全员转岗，另谋活路；还意味着野外作业的800多职工要全部撤回基地；更意味着擅长搞地质的科技人员将没有了专业，从头再来。

习惯野外工作的职工们虽说对“安乐窝”不无艳羡，但真正让他们丢下心爱的地质锤，还是颇感失落的。但即便失落，800多名男女地质队员也只得汇入军转民的大潮。

基地原是按照200人的生活、工作标准兴建的，现在一下涌回来800壮士，居者难有其屋。而恰在这一年，大队又根据有关政策，解决了205名职工的两地分居问题，当一些中老年妇女拖儿带女地从全国各地“农转非”到八里岔时，基地里顿时像开了锅一样，孩子的上学、成人的就业，特别是住房问题，让大队领导焦头烂额。一位大队领导自我解嘲道：“‘军转民’突如其来，‘农转非’不是时候。这‘两转’就像长江和汉江的洪水同时袭来，使得我们措手不及。”好在吃惯了苦的地质职工通情达理，他们纷纷到附近老乡家租房安家，大队也抓紧时间抢盖了一批“干打垒”，腾出了礼堂隔

成几十个小单间，有的公共厕所也分给职工填平地面当住房。

现任大队党委副书记冯少林其时在大队办公室从事文秘工作，他事后反思道："'农转非'确实解决了一大批职工两地分居的问题，但是由于没有了军品生产任务，人员只出不进，职工子女就业的问题日益突出，所以当时的好心造成了往后的大麻烦。"当然这是后话了。

既回之，则安之。大队领导一方面操心千余职工的生活问题，一方面着手谋划"309"的发展大计。原来的工区和分队纷纷"转业"，野外普查的队伍转向找黄金，打水井，野外钻探的转向生产农用车，野外开车的转向办驾校。一时间，实体如雨后春笋般冒了出来，训练基地的场址上办起了印刷厂，八里岔办起了化工厂、活塞环厂、胶辊厂，年龄偏大的职工办起了酒厂、饮料厂、酱油厂，而一批从野外回来的女职工则自带缝纫机，组建了服装厂……

看着热气腾腾的生产场面，大队长赵子荣感慨道："谁说'309'的职工只认得铀?"轰轰烈烈搞生产，红红火火闯市场。1988 年，"309"民品生产产值突破 1000 万元，成了核工业部地勘战线这"军转民"的成功典范。

然而，由于政策及市场方面的原因，"309"的好日子只维持到 20 世纪的 90 年代初。就在大队领导为下一步发展绞尽脑汁时，机遇来了，国家三线调整领导小组正在部署编制"九五"三线脱险调迁方案。

谁的眼泪在飞

三线脱险调整搬迁，是指国家给予一定的政策和资金支持，将那些在三线建设时期搬进深山或在深山兴建的生产单位整体迁出的政策，其原则是脱险、脱困、有利发展。

谈及"309"的调迁，职工们都说"有功之臣首推潘广焱"。潘广焱与"309"有着不解之缘，可以说他是"309"发展的见证人，他是"309"的子弟兵。父亲潘伦海被选调来时，他刚两岁。从那时起，他和母亲便随着父亲南征北战，长沙、郴州、平江留有他幼稚的足迹，竹山、郧县铭刻有他少年的记忆。1971 年高中毕业之后，他在当地学校代过课，后又下放农村，度过了一年知青生涯。1975 年，他被内招进"309"，到一支由 21 名小伙子组成的野外钻探队，当上了梦寐以求的百米钻机的操作工。1979 年，25 岁的潘广焱光荣入党，并成了大队团委书记。5 年后，他被派到崇阳的野外揭露工区当个主任。所以每当填写这表那表时，他的经历一栏总是绕不开"309"这三

个字。

1985年11月，正是“309”“军转民”的关键时刻，大队主要领导将他叫到办公室，满脸严肃地对他说：“小潘，我们决定让你停下手头的一切工作，到部属抚州地质学院脱产学习。”潘广焱不解地问：“不是说现在的主攻目标是找民品项目吗？哪还抽得出人去读书？”那位领导打断他的话头道：“不要再说了，正因为要上民品，所以我们要为将来的发展准备人才。”

潘广焱告诉记者，还是大队领导有远见，在抚州地院读了三年书，不仅学到了很多知识，更重要的是学会了思考，更新了观念。

八里岔距安陆县城5公里，三线建设时期，这是一个比较理想的距离，与县城若即若离，既可保密，生活保障也不是大问题，而且在供水供电的问题上，地方必须首先保证军工的需要。可一旦“军转民”，一下子增加了几千名职工和家属，又上马了那么多高能耗的民品项目，用水用电矛盾日渐突出。电是3天一小停，10天一大停。而水的问题更是让他们伤透了脑筋，基地安装了一条5公里长的水管，从县城引水到八里岔，可因为水压太低，自来水管不出水，职工们半夜起床到蓄水池担水竟成了每天的一道景观。现任大队办公室主任孔友峰是1986年从湖北大学毕业后分到“309”工作的，报到后他才发现，基地所有的电视机只能收到一个频道，而且还是通过邻近的随县电视差转台发射的信号。他回忆当时的情形道：“我在大学是学生物的，分到‘309’没几天，便有了一种想哭的感觉，不是为自己，而是为了那些在野外奋斗了几十年的职工们，他们也是人啊，难道就因为他们长年在野外工作，就该付出如此代价？”

1992年，已是副大队长的潘广焱在一次领导成员参加的对策会上，和盘托出了自己的想法：八里岔虽非深山，但也不是久留之地，“309”必须进城寻求新的发展契机。他的思路是分三步走，先办对外信息窗口，再上项目，然后整体调迁。次年5月，潘广焱奉命带领一拨人马开赴60公里外的孝感，征地30亩，搭起了调迁的第一块跳板。与此同时，一个7人调迁领导小组悄悄成立。

一年多过去了，调迁之事毫无进展，有人开始气馁，可潘广焱没有气馁，他和另几位领导仿佛在期待着什么。

1994年11月22日，国家计委三线建设调整办公室主任王春才到湖北考察，在湖北省国防工办副主任李庆、孝感市委副书记邓昌德、副市长曹世佑陪同安排下，王主任一行来到了八里岔。初到基地，王春才还不以为然，因为他考察的三线困难企业太多了。可当他走进职工生活区，顿时一脸凝重：干打垒的房子被风掀走了油毡顶，低

矮的红砖屋墙面裂开了一条缝；一位50多岁的职工，带着妻子和两儿两女住在两间带有花窗的小屋里，说是屋子，其实就是一座填满了土的男女厕所；一位名叫毛俊满的老人，解放战争时期参军，1963年转业到“309”后，常年在野外奔波，“军转民”后，妻子从老家带着三儿一女来到八里岔，苦熬了几年，终于分到了一间从礼堂隔出的10平方米小屋。王春才一行到他家时，屋里最惹眼的就是两架上下铺床和湿漉漉的地面。当问及地面为何不铺水泥时，随行的大队领导解释道：“按规定，工程师才能由公家铺水泥地面。”听罢此话，在场的领导同志眼红了，王春才竟情不自禁地流出泪来。潘广焱在递手帕给他的时候，泪水也在眼眶里打起转来。

王春才的这次调查造访，无疑给“309”解困注入了一针强心剂。

漫漫调迁路

潘广焱保存着一个32开的记事簿，上面满满当当地记着他经历的调迁过程。

1994年11月24日的工作日志上，他是这样记述的：“王春才主任哭了。他讲了三点意见：一、坚决支持‘309’队脱险调迁；二、请三线办孟渝处长打电话给核工业总公司和中南地质勘探局，请派工作组帮助‘309’队解决一些实际困难；三、一旦列入脱险计划，尽快动工，三年搬迁，先盖宿舍，后建厂房，感谢孝感市委、市政府支持三线脱险调迁，给了很多优惠政策，孝感市开发区管委会与市国防工办领导得力，服务上门，加快了调迁步伐，希望市领导给‘309’队脱险调迁到开发区继续开绿灯。孝感市副市长曹世佑表态：一、赞成王主任意见，支持、欢迎‘309’队搬到孝感；二、凡是市里收费政策，对‘309’一律免交，免收城市配套费50万元。”

满以为大功告成，谁知调迁申请报告送到行业主管部门时，竟然亮起了红灯，这或许正好应了好事须多磨的那句老话。

一切都得从头再来

这年12月中旬，大队领导在商量班子成员1995年分工时，时任大队长的钮恒宝对潘广焱说：“广焱，明年队里其他的事你不用管了，一门心思跑调迁。怎么样？”潘广焱接受任务后，开玩笑说：“你这可是把我放到火山口上去烤啊！”

玩笑归玩笑，潘广焱最爱干的恰好是富于挑战性的工作，何况这年他恰好进入不惑之年。他觉得这正好是自己从后台走到前台展现能力的机会。

重新组织人马，重新考虑调迁理由。12月下旬，在湖北省国防工办副主任、三线办主任李庆、处长李云龙率领下，潘广焱带着调迁小组成员和新拟的调迁申请报告，领命出征。他们出征的第一站，就选在位于成都玉沙大道的国家计委三线建设调整办公室。

申请报告中，调迁理由一目了然，除了危房太多、供水供电不能保证、信息不灵等原因外，还列举了如下理由：一、八里岔地处气象学上的风口地带，车库、配电房和职工住房的石棉瓦经常被龙卷风吹跑，碗口粗的树也经常被拦腰刮断；二、八里岔地处地震带上，附近曾发生过地震；三、为解决用水问题，曾在基地内打过5口深过百米的水井，但井水中的硫酸根离子和砷的含量严重超标，长期饮用会引起腹泻和结石，况且水的硬度也严重超标，连洗衣服和洗头发都会出现板结现象；四、"309"虽是军工事业单位，国家有事业费拨款，但地勘费能拨几年我们心中没底，一旦拿掉事业费，几千名职工和家属怎么办？五、"309"虽有近百名中级职称以上的工程技术人员，但多半学的是物探、勘查、测量、地质和水文，在其他领域上是先天的跛足，如果长期封闭在与外界隔绝的环境中，知识难以更新，无法跟上时代步伐。

王春才主任与三线办其他领导表态，将一如既往地支持"309"脱险调迁。但是按照脱险调迁的原则，一是不能搞低水平的重复，简单的异地搬家；二是调迁要调出新机制、新产品、新面貌。所以"国三办"的一位副主任叮嘱潘广焱："你们一定要有拿得出手的项目。"他半开玩笑地说："要是没有好的项目，就是把'309'搬到天安门城楼边上，都发展不起来。"

离开成都，潘广焱又马不停蹄地赶往北京，找核工业总公司和直属的地质总局的有关部门，然后又到长沙，找到"309"的上级主管部门——中南地质勘探局。从那以后的几年中，潘广焱就住在孝感，隔不几天就出差。回头看那些日日夜夜，潘广焱眼圈竟有些泛红，他说："那几年我的毛巾、牙具和换洗衣服总是放在旅行箱里，只要哪个部门一个电话，我立马就得亲自去送材料，汇报情况。北京、成都、武汉、长沙，哪儿不跑它个几十次，其间的酸楚难以名状。有时到部门找领导，办事员恨不得把你当成上访户，能躲就躲，能推就推，实在推不走就说领导到外地开会去了。我能够理解他们，毕竟调迁的事政策性很强，谁也不能轻易地说行或者不行。"

挤上末班车

1995年5月，全国三线调迁工作会议在昆明召开，李庆、邓昌德等省、市领导参

加了会议，呼吁将309列入“九五”三线脱险调整规划。潘广焱得知消息后，星夜乘车前往。由于不是会议代表，他只得在会场附近找了家旅馆，放下行李就往会场上跑，当打听到在核工业总公司地质系统上报的调迁单位名单中，“309”排在最后一位时，随他前去的同志沮丧道：“这下完了！”潘广焱虽然心里不好受，但仍鼓劲道：“排名最后又怎样，毕竟进了大名单。况且谁也没明确地告诉我们没戏。所以只要有1%的希望，我们就得付出100%的努力，我的100%，还有你的100%。”

当年参加调迁的一位同志告诉记者：老潘是个轻易不言放弃的人，且对工作很有热情。

第二年，三线调迁会在贵阳举行，痛风病发作的潘广焱一瘸一拐地赶到贵阳。核总计划司的一位司长见状动了恻隐之心，他悄悄地对潘广焱说：“小潘，你不要再跑了，回家先把产品项目找好，有了合适的项目，就有调迁的本钱了。”

其实，“309”早就在找项目了。那些年，市场上金刚石很畅销，中南地勘局属下有个大队上马了金刚石压机。局里便有人让“309”开发压机上的关键部件顶锤，也有人提出生产迷彩服，还有人动议上马汽车坐骑骨架等等，但这些都被大队领导给否定了。

一次，潘广焱到长沙汇报情况。中南地勘局民品开发处处长对他说：“三线调迁，项目先行。‘309’相中了孝感，孝感的优势要充分利用。孝感地处十堰、襄樊、武汉之间，这是一条名副其实的汽车工业走廊，推出汽车活塞环项目不是名正言顺吗？”一句话点醒了“309”的领导，汽车活塞环技改很快立项报批。“309”终于具备了调迁的本钱。

跑调迁的滋味，在潘广焱看来不仅仅是跑千山万水、说千言万语、想千方百计、历千辛万苦那么简单。1997年8月，国防科工委和“国三办”在北京开会。召集进了调迁“笼子”的单位谈调迁方案，潘广焱又去了。不过他这次的“身份”已由“说客”变成了服务员。身材魁梧的他早早地来到会场，端茶倒水、扫地擦桌。见会场上光有水果没有水果刀，他立马出门到商店买来；见与会代表头上冒汗，他又到街上抱回西瓜。开完会，他又和随从的司机开车去送住在北京的代表回家。当一位调迁企业的厂长得知他的真实身份，不由感慨万端：“我还说他们怎么找了个大男人当服务员呢？”

1998年初，“309”召开职代会，在讨论调迁工作时，有代表对潘广焱说：“我听说调迁是要跑断腿的，你要有思想准备。”潘广焱很认真地回答道：“如果仅仅是跑断腿那么简单，我现在就可以把腿断掉，两条都可以。”

也就是这年的春节前夕，潘广焱和新任大队长狄明歧一块到北京，准备就调迁一

事到有关部门作最后的努力。在进京的火车上，潘广焱和狄明歧打趣道："要是这次再不成功，回头经过黄河时，我就从车上跳下去。"狄明歧也不示弱，说："你从黄河跳下去后，我就从长江跳下去。"尽管是玩笑，但或许是暗合了置之死地而后生的意味，此次进京有了收获，"309"终于有望挤上"九五"调迁的末班车。

希望总是诱人的，尽管有关部门给了"309"一个定心丸，但毕竟还没看到调迁的文件，就像热恋中的男女等待那纸大红的结婚证书一样，潘广焱在等待中没有丝毫的松懈。直到这年7月，中南地勘局三线调迁工作会在八里岔召开的那天，当局长宣布"309"调迁到孝感开发区的文件后，潘广焱浑身像散了架一样——他病倒了，一躺就是20多天。

天高任鸟飞

2001年，一块由湖北省公安厅颁发的安全文明小区的牌匾，赫然挂在孝感市体育西路特一号大院的门口，这个大院就是刚建好不久的"309"孝感基地。

走进新基地的大门，一入眼帘的是12幢整齐划一的八层住宅楼，设计考究的一排排厂房和小巧玲珑的综合办公楼；再入眼帘的是满院绿树红花、青草如茵；三入眼帘的是掩映在花木丛中的休闲广场。但是谁能想到，还就是在三年前，这里还是一块块荒地和坟冢。

1999年仲夏，大病初愈的潘广焱带着一班人马来到孝感开发区"报到"，开发区的领导指着一片土地对他说："这110亩土地是一张白纸，就等着你们去画最新最美的图画了。"

潘广焱不假思索地回答："请孝感市的领导放心，'309'人一定会交出一份令人满意的答卷！"

从接过这沉甸甸的任务起，为了不辱使命，潘广焱又拿出了拼命三郎的劲头，没日没夜地扑在工地上，勘察地形、确定高程、论证规划、修改图纸，大到成千上万元的使用，小到一草一木的选种，他都事必躬亲，生怕有丝毫的闪失。正是因为他一直在现场督战，所以建设工期前所未有的短：12幢住宅楼同时于1999年4月破土，又同时于当年11月竣工。2000年4月，当400多户人家从安陆的破平房搬进位于孝感城区的这所大院时，许多人都像刘姥姥进了大观园一样，看个不够，摸个不停。袁颂华老人更是成天乐呵呵地逢人便说："过去在山里住猪圈牛棚，到了八里岔还以为进了安乐窝，搬到孝感才感觉像进了天堂。"

不过，也有职工初时对潘广焱花几十万元在院内种花种草不领情，问他为何不能将这些钱分掉，再将那些绿地也分给职工种种菜、养养鸡。潘广焱苦口婆心地给那些老职工讲道理，他说："第一这些钱是国家拨给的建设资金，必须用于建设。第二这儿不是安陆，现在进了城，我们要树立城市观念和时代观念，要知道，环境也能创造效益。"原来那些对种花种草有意见的老职工现在每天晨昏都在绿树环绕的休闲广场上锻炼身体，后来他们得知一个老板正是看中了大院的幽雅环境才同意合作。2002 年 1 月 25 日，曹世佑市长与王春才主任通电话时说，"309" 大队调迁成功了，环境也美，邀请王主任到孝感看看。

1999 年 6 月，正在基建工地上紧张忙碌的潘广焱突然接到一纸任命：狄明歧队长调任他职，由他接任"309"大队一把手。潘广焱没有故作姿态地推让，因为他认为自己有能力率领"309"的父老乡亲突出重围，开创一片新天地。厂房施工安装过程中，孝感市委张昌尔书记、曹世佑市长多次现场视察指导，潘广焱工作劲头更大了。

上任伊始，他未雨绸缪地提出：授人以鱼不如授人以渔，所以从现在开始，印刷厂、活塞环厂、胶辊厂、地质勘察院等实体都不能作地勘事业费的指望，必须将有时当无时，实行真正意义上的自负盈亏，国家下拨的钱由大队集中掌握，进行新项目投资或进行重点项目的更新改造。而与此同时，又为全大队在编的 300 多名职工办理了医疗保险，2002 年又准备参加养老保险，以解除职工的后顾之忧。正是因为有了这样的改革举措，使下属实体都走出了困境：活塞环厂租赁经营后，不仅一举扭亏，而且当年盈利 10 多万元；印刷厂利润增长；胶辊厂实行公司化管理后，生产经营均有较大起色，工程勘察院也开始盈利。看着这些明显的变化，许多"老地质"不无感慨地说："潘广焱当了三年大队长，'309'年年上台阶。"

潘广焱的父亲潘伦海 1958 年便被评为湖南省劳动模范。作为"309"的子弟潘广焱，对"309"的荣誉看得很重，对"309"的感情比一般人更深。但正因为这样，他不得不为"309"的前途作超前的思考。在他看来，将来很长一段时间内，制约"309"发展的最主要因素仍是观念问题，一个人、一家人、甚至一队人都将眼睛盯着国家拨给的事业费上，如果突然哪一天事业费没有了，再想辙都来不及了。所以"309"必须轻装上阵，再也不能拖着那对沉重的翅膀在风雨中挣扎了。

2002 年 4 月，潘广焱刚刚度过了他的 48 岁的生日。在前不久的一次职代会上，正值本命年的他说了这样一番话："我是在'309'土生土长的，你们中的很多人和我父亲共过事，没有你们当初的艰苦奋斗，没有前面 10 届班子打下的基础，'309'哪能一步跨到今天。如果说'309'大队现在进入了发展的第二个春天的话，那么一定是站在

前人的肩膀上实现的。可以说，我们这届班子是在父辈的肩膀上舞蹈。很难设想，一个从没经历过春天的人，会对春天有真切的感受。”他坦言，“自打从狄明歧肩上接过‘309’这副重担起，我便没有了退路，为了让‘309’的职工过得更好，为了让国家不再为‘309’的前途操心，除了向前，我别无选择。”

潘广焱近照

诚哉斯言。2001 年 12 月，一幢按照三星级标准建造的豪华酒店在孝感开发区的土地上崛起，许多市民惊讶不已：“哪个老板投的资?”当得知是刚刚迁入的一家地质单位办起了第三产业投资 2000 多万元兴建的时，不由得为他们的气魄和眼光伸出了大拇指。

酒店刚竣工，有人试着给它取名，这名那名说了几十个，都没让潘广焱动心，倒是“鹤展”这个名字让他眼前一亮，他满怀感情地说：“从 1955 年起，‘309’这 40 多年里虽说也经历了不少风霜雪雨，但封闭的大山和分散的工作方式，使我们像失群的鸟儿，每每在寻找中折断翅膀。如今我们集合到了孝感这么一个好地方，土地如此丰饶，天空如此广阔，环境如此宽松，‘309’这只仙鹤没有理由不展翅高飞了……”

注：此文原载于 2002 年《中国改革大潮报告文学大型丛书——历史的使命》第 16 集，中国报告文学学会编、作家出版社出版。作者万强为武汉《长江日报》高级记者、编辑部主任。

艰难的引进历程

——湖北孝感引进三线企业的历史回顾

张　捷

湖北孝感是湖北境内地、市、区距武汉距离最近的一个中等城市，是江汉平原腹地。这里地势平坦，物产丰富，交通便捷，但长期以来，由于受“左”的路线干扰影响，工业基础薄弱，经济发展缓慢。因此，改革开放以后，随着全国经济形势的发展和变化，各级领导都把引进企业、引进资金、引进技术和人才作为促进经济发展的一个重大课题来对待。特别是1992年地改市之前，作为孝感地区所在地孝感市（原孝感县，1984年改市）的领导对引进工作亲力亲为，殚智竭力，给我们这些当年曾参与这一工作的同志留下了难忘的印象。

进入80年代后，根据国务院三线企业要走军民结合的道路，可以调迁到交通便捷、经济发达地区去发展壮大的指示精神，一批长期在崇山峻岭之中的军工企业，纷纷要求外迁。当时的孝感市领导，抓住这个机遇，排除千难万阻，经过艰苦卓绝的努力，成功引进了直属电子工业部的4404厂（更名为汉光电器厂——编者注）、兵器工业部的238厂、航天工业部的066基地，其后，核工业部的309地质队也落户孝感。这些企业的大批精良设备、大批高科技人才及部分高端科技产品落户孝感，为孝感市容市貌的变化及经济腾飞打下了良好的基础。

一、艰难的4404厂引进之路

1986年4月中旬，孝感市人大李波主任带领一班人去二汽洽谈引进事宜，在返回途中，一行人在宣城华光陶瓷厂听到该厂金厂长提到电子工业部的4404厂、4504厂根据上面的政策，将向外调迁，但进展很不顺利。回孝感后，时任孝感市市长的邓昌德闻讯，立即于1986年4月25日派协作办的肖银卿及工业局的一位同志，带着邓市长的亲笔信和市政府的优惠政策文本到南漳深山的4404厂去做工作。当时，该厂的负责人说：电子工业部和省人民政府已正式下文，要求企业整体搬迁到企业所在地市内。得

知这一情况后，邓昌德同志迅即以市政府的名义，致电邀请4404厂领导到孝感考察。

5月3日，邓昌德同志带人到省国防工办去做工作，希望得到省里支持。

5月4日，4404厂和4504厂复电孝感，表示愿意来孝考察。

5月5日，4404厂的斯厂长一行，4504厂的夏书记、杨厂长一行抵达孝感，经过三天的考察洽谈，这两个厂的领导对孝感的热情接待及良好的投资环境和优惠政策深表满意。回厂后，他们对全厂职工进行了一次民意测验，95%的职工赞成企业调迁孝感。

5月14日，两厂领导又马不停蹄地来孝感、赴省汇报，要求上面重新表态，改迁孝感。而此之后，邓昌德同志又多次带员赴两厂做工作，要求他们多向电子工业部反映企业的要求和员工的意向。终于，电子工业部派出一个工作组到孝感作企业调迁的可行性调查。经过调查对比，电子工业部的同志认为企业调迁孝感是最佳方案。为了获得省政府的支持，时任孝感市委书记的曾世民同志和常务副市长曹世佑于6月2日到武昌向省长郭振乾同志把4404厂的意见和电子工业部的意见作了汇报。郭省长的回答是：了解一下，听取各部门的意见后，再作定论。为了改变省政府原来的观点和意见，孝感市的主要负责人又多次赴4404厂、4504厂，要他们将企业要求调迁孝感的意见向国务院三线办反映。

6月8日，国务院三线办付显文处长专程来孝感进行了考察，通过考察，国务院三线办表示支持两企业调迁孝感。而在这段时间里，由于体制改革，原中央部属企业改由省电子总公司管理，要想改变省里原来的意见，转而支持两个企业调迁孝感，省电子总公司的意见很重要。因此，市长邓昌德和常务副市长曹世佑、分管工业的副市长邱肖凡等同志一起，到省电子公司向向经理、徐生顾问（当时分管企业调迁工作）作了汇报。

经多次工作和对比考核，1986年7月19日，省电子公司以鄂电（86）138号文件形式，表示“同意科学论证，择优选址，两企业改迁孝感”的意见。但是，由于地方利益所顾，这两个企业所在地市向两厂专门发了文件，给企业承诺优惠，在这种情况下，省里也很难表态。为了进一步争取省电子公司的支持，在省电子公司徐生同志在通山九宫山疗养期间，邓昌德同志和4404厂的斯志纯厂长、4504厂的杨厂长一起，专程于7月24日赶赴九宫山，看望徐生同志并向他作进一步的汇报。上山途中，邓昌德等同志的小车撞在一个大石头上，车损严重，同行的车拉熄了火，一个过路吉普车相助，也被拉熄了火，好在邓昌德同志是通山人，最后通山县委派了一个卡车才把车拉上了山。到山上，已是深夜时分，徐生同志了解到这些情况，深深被孝感领导诚心引

进企业、不畏艰苦的精神所感动，表示全力支持企业调迁孝感，并很快向国家电子工业部作了专题汇报。据此，国家电子工业部专门向省政府发函，明确支持这两个企业调迁孝感。与此同时，孝感市政府领导又多次赴省向省委主要负责人反映了孝感的要求和企业要求到孝感的意向。省委主要负责同志表示，只要电子工业部同意，省里应予支持！并责成省财政厅组成工作组到4404厂、4504厂调查，并很快形成了一个调查报告，报告认为向外调迁对企业有利，但究竟到什么地方为宜，未作明显的表态。

正当孝感人为企业引进而取得一定进展高兴的时候，情况却发生了重大变化：面对企业所在地区的激烈反对，时任省政府的主要负责同志签了“两厂搬迁维持原协议，以不动为宜”的意见，并准备下发有关地区和部门。听到这一消息后，孝感引进办的同志当场哭了。邓昌德同志了解这一情况后，马上连夜带着副书记宋丹娜、副市长邱肖凡赶赴省里，找省电子公司徐生同志后，又找到省委高副秘书长，要他们跟省政府负责同志作工作，省电子总公司徐生同志态度很坚决，支持企业调迁孝感，高副秘书长也马上向省政府领导打电话，介绍了省委主要领导的意见，最后，这封签字文件压下未发，使事情又有了转机。

根据省委领导“部里决定到哪里，我们就支持到哪里”的意见，1986年10月27日，市委副书记宋丹娜带领一班人驻守北京，11月3日，邓昌德同志又赶赴北京，在北京三天半的时间里，找了18个领导汇报了17场，夜以继日地开展工作。电子工业部副部长李瑞为孝感这班人的工作精神所感动，表示：我一定要到孝感去看看，坚决支持企业调迁孝感。

在不懈的努力和多次做工作的情况下，11月中旬，李瑞副部长和电子工业部张总工一行终于来到孝感，经过情况介绍、现场考察后，李瑞同志表态：坚持支持企业调迁孝感，并即兴题下了“久闻孝感名，不虚此一行”的诗句，然后李部长专程赴省向省委省政府领导表明电子部的意见：支持企业调迁孝感。

11月下旬，省政府起草企业调迁的文件，电子工业部李瑞同志签署意见，省政府签署意见，但意见签署后，文件却迟迟不能下发，因为企业所在地区表示坚决反对。为了使这一问题得到彻底解决，在电子工业部基建司计划处杨茂处长的建议下，孝感市一班人把工作重点放到了国务院三线办上，正巧，当时国三办规划二局王春才副局长是负责三线调迁工作的，正在北京出差，住在四川省政府北京办事处招待所810房间。

12月4日晚上，邓昌德市长、宋丹娜副书记登门造访，而王春才同志不在房间。邓昌德、宋丹娜同志只好待在楼道厕所旁等到晚上11点多钟也未等到，次日凌晨5点

多钟，邓昌德市长、宋丹娜副书记一行又一次造访，终于见到王春才同志，当王春才同志听说一个市的市长和副书记为引进企业在走道厕所旁等了几个小时的情况后，深为感动，连说“这在全国少见”。汇报完情况后，邓昌德同志又以市长的名义向“国三办”主任鲁大东同志写了一封措辞诚恳的信，王春才同志当即表态支持企业调迁孝感，这天下午他乘飞机回成都，表示将书信和听取的情况一并向鲁大东主任等领导汇报。很快，国务院三线办回了话，对企业调迁孝感表示支持。

为了缓和企业所在地区的情绪，减少矛盾和纷争，湖北省委、省政府领导提出两个厂，一个地市引进一个的意见，最终，两市双方都同意这个折中方案。1986 年 12 月 6 日，省政府正式批复：4404 厂调迁孝感，4504 厂调迁原所在地市。很快，电子工业部也下文同意这一意见，12 月 27 日，国务院三线办也发文批准，4404 厂迁建到孝感市。

多少年后，邓昌德等老领导、老同志在回顾引进 4404 厂的历程时，曾不无感慨地说：如果没有拼搏的精神，没有百折不挠的毅力，没有灵活应变的智力，没有“死马当做活马医”的决心，没有真心实意的诚心，就不可能有引进企业的成果。从时间上来说：从 1986 年 4 月 15 日到 1987 年 4 月 11 日历时整整一年；从往返历程来看：从事引进的同志总里程超过了 10 万公里；从人员接触来看：研究交谈的达 300 余人次，找过各级领导达 200 多人，各种资料累计起来有一米多高。

孝感市为 4404 厂迁建提供了优惠政策，优质服务，迅速建成投产，出产品、出效益，成了调迁的样板工程之一。1992 年 4 月，国务院三线办在孝感召开了三线建设调整工作现场会议，国三办鲁大东主任，钱敏、郑汉涛、朱奎、向嘉贵、周长庆副主任与有关部、省领导同志出席了会议。对孝感市引进三线企业，发挥调迁企业作用是莫大的鼓舞和激励。

二、比较顺利而又漫长的引进 238 厂之路

238 厂是原兵器工业部下属的一家光学仪器企业，1986 年在三线企业大调迁气候影响下，为了选择一个比较满意的调迁之地，这个厂专门组织人到全国各地进行了较长时间的考察。后来，因为孝感引进 4404 厂，在国务院三线办和省里有关部门产生较大影响，省三线办李庆主任也向他们推荐了孝感。1986 年 10 月下旬，238 厂党委书记雷政率工程技术人员专程到孝感考察洽谈。市长邓昌德同志接待了他们，并当即表态：（一）对 238 厂来孝投资兴业表示热烈欢迎；（二）参照 4404 厂的优惠条件给予 238 予

以支持；（三）引进过程中，孝感市各个部门予以全力支持协助！通过洽谈和实地考察，238厂领导当即与孝感市领导签署了调迁协议。1987年年初，邓昌德同志与市人大主任李波等一行对238厂进行回访。当时，省国防工办副主任许凤山正在238厂检查工作。许主任了解到孝感市对三线企业真诚的态度，良好的投资环境，优惠的引进企业政策等情况后，立即要238厂写了专题报告。238厂提出在孝感开设窗口，许凤山当即代表省国防工办签字表示同意。1987年7月6日，国家机械委正式行文，批准238厂到孝感设立窗口。为了顺利引进238厂，1987年下半年，市委书记邓昌德与市人大主任李波等一行专程赴238厂慰问。由于当时雨天路滑，途中小车车头被撞坏，一行人不同程度受伤，李波同志右臂骨折，大家忍着伤痛，连忙赶到238厂，孝感领导这种诚挚引进之情，深深地感动了238厂领导和员工。孝感市政府决定从国家批准进行城市改造的中房公司的用地指标中调出36亩给238厂，用于厂房建设，职工住房则购买中房公司兴建的商品房。孝感地改市后，市开发区又逐步解决土地70余亩，用于兴建职工宿舍和厂房建设。1998年，在大水灾的情况下，238厂在山里的厂房受洪涝灾害影响很大，根据这一情况，国务院三线办同意238厂整体调迁孝感，直到2004年3月，238厂才整体搬迁到孝感。

三、艰难曲折引进066基地之路

早在1984年，时任孝感地区柴油机厂厂长的邓昌德同志，为产品的扩散、加工、合作就与066基地有所接触，4404厂引进后，1986年底和1987年初，邓昌德同志就以孝感市市长的名义，致信066基地领导，欢迎他们到孝感考察和投资兴业。1987年上半年，航天工业部在南京召开工作会议，确定军工企业发展民品，走军用民品相结合、搞活企业的战略转移决策，在确定这个决策后，066基地的万里厂厂长张自立给邓昌德同志写了封回信，提出想到孝感开窗口的想法，得此信息后，邓昌德同志迅即写信，热烈欢迎他们来孝考察作客，并网络其他企业一起来孝感。之后，066基地的万山厂、万里厂、8607（红林厂）先后多次派人来孝考察，孝感市领导及招商引资部门的同志也多次赴远安汇报情况。1987年底，市委书记邓昌德同志和人大主任李波代表孝感市委市政府专程赴基地，向当时基地领导张国欣、范雨春、花禄生介绍孝感情况，欢迎他们到孝感考察，对他们在孝投资业给予优惠。由于引进4404在军工企业中影响很大，张主任当即表态，即日派一个大型的考察组来孝考察。8607厂是066基地在远安和当阳之间的企业，由于建设初期条件所限，厂房破旧不堪，为了企业的生存和发

展，厂领导和职工纷纷要求迁往交通发达的地区重建，他们利用基地来孝考察的机遇和基地其他单位共30多人来孝进行详细的考察论证。之前，他们历时3个月，制定42个指标，在全省进行选点对比，采用百分制的办法，进行科学评估，结果孝感以89分的高分，遥遥领先湖北其他地市。8607厂率先表态，将企业搬迁孝感。不久，航天部部长刘纪原到基地调研，基地领导和8607厂汇报企业调迁孝感的想法与建议，刘部长听了情况汇报，加之他之前在国务院三线办了解的4404厂调迁孝感的一些情况，当即表态支持8607厂调迁孝感，并专程赴省向常务副省长段永康谈到066基地要在孝感开窗口的事宜，段省长表示尊重航天部的抉择，对于航天部的决定，湖北省予以全力支持。

在航天部和省政府口头承诺以后，066基地主任张国欣同志带着有关企业、有关部门的负责人一行专程赴孝感考察，通过考察和双方洽谈，066和孝感市政府签订了066基地在孝开设窗口和有关企业迁建孝感的协议。

为了使省政府尽早批复066基地在孝感开设窗口，孝感市政府派笔者和066基地的魏志湘同志长驻武汉，整整工作了75天，向省国防工办、省经委、省政府办公厅及省政府负责人汇报情况，做工作，摸信息，并将省政府的意向及时向孝感市政府和066

1987年3月15日下午，湖北省孝感市4404厂斯志纯厂长（左）在孝感市政府招待所向国务院三线办于锡涛秘书长（右、国防科工委三线办主任）、国务院三线办规划二局王春才副局长（中）介绍4404厂调迁计划及发展远景。

基地反馈，以便领导决策和及时作好工作。

当时国务院三线办在西安召开全国三线企业调整工作年会，点名要孝感市邓昌德同志参加，于是邓昌德同志赴西安，带了“为三线企业调迁搞好服务”的典型材料，在会上作了典型发言，在国务院三线办和全国三线企业中取得了较好的声誉和良好的评价。利用湖北省国防工办领导也参加会议的机遇，就 066 基地引进的问题向省国防工办主任专题汇报，向航天工业部负责三线调迁工作的高颖同志汇报，而高颖同志对孝感的印象好，对邓昌德同志说：“邓书记你放心，我听您讲了以后，又有 4404 厂的先例，很佩服你们，我回去以后，一定全力支持你们的工作，问题是不大的。”接着，邓昌德就找湖北省国防工办负责同志说：“刘纪原部长表了态，主管的高颖工程师表了态，你一定要全力支持。”

回省以后，省国防工办负责人向分管的徐副省长汇报了西安会议的情况，同时也报告了段副省长。于是，段副省长签了“同意”二字，同意 066 基地在孝感开窗口。接着，段副省长又签了第二个意见，要求复函航天部，进一步做 066 所在地区及县市的工作，否则，该基地有迁到外省的可能。省长考虑到这个情况，也签字表示同意了。1991 年 7 月 3 日，省政府向航天部发了关于 066 基地在孝感开设窗口和迁建 8607 厂的复函。1991 年 8 月 20 日，航天部就 066 基地在孝开窗口和迁建红林机械厂正式批文。批文下达后，066 基地在张国欣同志的带领下，来了一个班子，从此开始了实质性的工作。

时光荏苒，岁月匆匆，笔者也 65 岁了，孝感市引进三线企业带头人、有功之臣邓昌德老书记也 72 岁了，离当年引进这些三线企业已经 20 多年了。这些年来，在党的政策指引下，在孝感各级政府和广大人民支持下，植根于孝感这片富饶土地的三线企业，茁壮成长，硕果累累：4404 厂，今日的汉光集团，产值年年翻番，其光电光源产品在同类产品市场竞争中一直处于领先地位；238 厂，今日的华中光电，其产品漂洋过海，企业已成为中国兵器集团的佼佼者；066 基地，今日的三江航天科工集团，集科研、大型汽车、机械装备制造、房地产、军工产品于一体，成为全国知名的大型企业集团。这些企业对促进孝感的科学发展，发挥着日益重要的作用。抚今追昔，人们对那些为引进这些大型企业做出了贡献的领导和相关部门的同志，以及支持这些企业落户孝感的各级领导予以深深的感念！

2012 年 7 月 18 日，原国家计委三线办主任王春才同志与原湖北省三线办主任李庆同志在孝感市经信委国防工办召开了座谈会，邓昌德老书记等同志在会上发了言，支持成立中国三线建设研究会，于是激励我写了这篇回忆文章。

2012 年 9 月写于孝感市

作者简介：

张捷，男，1947年生于湖北汉川，1966年毕业于孝感师范学校（今湖北工程学院），曾当过矿工、孝感地区团委副书记、国营朱湖农场负责人、孝感市经协委副主任、孝感市开发区招商局局长、市工商联副会长（助理调研员）等职。曾在《人民日报》、《湖北日报》、《孝感日报》等报刊发表过文章。

钢铁铸就的岁月

吴竹君

一、会战篇

1966年的年初，白雪皑皑，春寒料峭，在贵州西部乌蒙山麓1800～2000米的崇山峻岭中，一个叫水城县场坝镇的地方，一个不大的盆地边缘东北侧，林木茂密，人烟稀少，当地人叫它“青杠林”。当时，除了共和国的领导者外，很少有人知晓，就在“青杠林”的地表下，一股巨大的春潮正悄悄汇集凝聚。

邓小平在余秋里的陪同下视察西南三线建设时这样说：西南缺铁，三线无铁是软三线，要加强西南钢铁工业建设，把西南建成硬三线。并亲自安排了水钢（当时称“水城青杠林林场”）建设项目。

1月13日，冶金工业部正式下文，由鞍钢包建水钢。春节刚过，鞍山市委书记兼鞍山钢铁公司党委书记王鹤寿就召开5000人干部大会，传达了国家决定由鞍钢包建水钢的计划并作了大会动员。

2月13日，鞍钢首批援建水钢的干部队伍在鞍钢政治部副主任张子雄率领下披星戴月，奔赴水城。

次日，正在鞍山汤岗子疗养院治病的鞍钢副经理陶惕成被冶金工业部任命为水城青杠林工程会战指挥部指挥长兼工地党委书记。

陶惕成，时年46岁，1938年参加革命，抗日战争时期历任指导员，区委书记，《淮南日报》副社长。解放战争时期任安东（今丹东市）省实业厅特派员，辽阳财办副主任，1948年任鞍钢计划处处长，1954年任鞍钢副经理。接到任命后，他带病领缨立即动身南下，赶赴水城。然而，这位新中国的第一代企业家怎么也不会想到，仅隔一年，他竟然会在白天接受造反派批斗，晚上还布置会战工作后，猝然病逝。创业之初帅先死，常使后人泪沾衣。

早春二月，对水城青杠林这片静寂的土地来说，历史将揭开崭新的一页。由昆明、武汉、鞍钢设计院、鞍山焦耐设计院及18个生产厂家组成的设计及施工队伍几天内便迅速抵达了水城。

3月16日，时任贵州省委书记的陈璞如同志根据中共西南局指示精神，宣布了陶惕成为首的水城青杠林（即水城钢铁厂）工程会战指挥部及工地党委正式成立。

1966年的春夏之交，会战队伍从鞍钢、贵阳、铜仁、毕节等地聚会于“青杠林”，一场“西南有铁有钢的硬三线的会战”拉开序幕。

正当陶惕成指挥长马不停蹄地奔走于北京—水城时，正当会战指挥部与工地党委夜以继日地审议和敲定会战建设的各种方案时，1966年5月16日，一场祸及全国的“文化大革命”开始了，正待春雷乍响的“水城青杠林会战工程”上空霎时间布上了乌云。

尽管会战受到“文革”的冲击，但四方聚集来的一万多名建设大军，还是在7月26日为1号高炉的破土动工举行了热烈隆重的奠基礼。

自然，在“文革”的冲击下，水钢第一次会战的目标：1967年上半年建成第一座高炉、焦炉系统并投产，第二座高炉、焦炉系统在1968年上半年投产只能是纸上谈兵，望洋兴叹了。

会战进入艰难困惑的徘徊时期。1号高炉拖延至1970年10月1日才正式出铁。

直到1977年，水钢生铁产量仅为12万吨，距原设计50万吨相差甚远，年年亏损的状况日益加剧。

1976年10月，中国迎来了一个盛大的节日，这就是粉碎了祸国殃民的“四人帮”。

枯萎了十年的“青杠林”翘首以待建设发展的第二个春天的来临。

1978年，又是早春二月，2月10日，水钢人都不应该忘记这个日子。这一天，贵州省委第一书记、省革委主任马力、副主任贾林放等领导在水钢召开贵州省水钢建设会战誓师动员大会，这就是水钢发展史上有名的“两炉”会战。

会战期间，水钢革委主任刘剑萍同志不幸病逝。他是继陶惕成同志之后，又一位献身“青杠林”的炼铁专家和企业家，对水钢建设是令人痛惜的损失。

难忘的1978，不仅对水钢来说是难以忘怀的，对中国而言，也是难以忘怀的：中国从此开始踏上改革开放的宏伟征途，水钢也由于这年胜利完成“两炉”会战，新建的1200m^3的2号高炉和2号焦炉为水钢今后30年的发展和飞跃奠定了坚实的基础，它无疑是水钢发展史上的一座里程碑。

二、奋斗篇

时光跨入了20世纪80年代。水钢进入新一轮在艰难中前行又在行进中徘徊的奋斗时期。1980年，刘玉林（后任贵州省副省长、人大副主任）出任水城钢铁厂厂长。

“两炉”会战结束后，由于工艺等原因，未能按设计达标。到1980年，生铁产量也只有34万吨。

光有铁而无钢，充其量只能成为国内大钢厂的原料基地；没有钢，水钢就难以直起自己的脊梁。

1981年12月30日，水钢轧钢厂（后来的第一轧钢厂）建成投产，主产品主要是Φ6.5线材。轧钢厂的投产，使得水钢结束了长达15年的亏损局面。当然，这个盈利仍然是象征性的：截至1982年10月，水钢盈利3000元。这是水钢自投产以来的扭亏为盈的转折点。

1983年，水钢盈利860.1万元，由贵州省亏损大户一跃而为盈利企业。

1984年是水钢发展史上重要的一页。这年的11月，水钢炼钢厂建成投产，冶金部部长李东冶和贵州省省长王朝文亲临剪彩，从而结束了水钢无钢、贵州无普钢的历史。年底，生铁突破50万吨。

1985年11月29日至12月2日，贵州省冶金厅召开了“水钢‘七五’改扩建工程设计任务书修改协调会”，重庆钢铁设计研究院、鞍山焦化耐火材料设计研究院、长沙黑色冶金矿山设计院及铁道部等单位的70人参加会审。

1986年1月，全国计划工作会议确定水钢的基建投资为4.7亿和技改投资1.8亿元，并列入冶金系统“七五”规划投资中。

实现“七五”规划，水钢将具备年产生铁120万吨、钢60万吨和钢材55万吨的规模，初步跃上一个新的发展台阶。

1986年5月1日，时任贵州省委书记的胡锦涛同志在贵阳听取了水钢“七五”规划实施方案的汇报，就“七五”建设对水钢、六盘水市及贵州省经济发展的重要意义和推动作用作了明确指示。

水钢“七五”改扩建战役以第二轧钢厂建设为中心和炼钢扩建及炼钢1、2号连铸机改造为重点展开，与炼钢扩建配套的6000立方米制氧机破土动工，同时，已停炉的1号高炉也进行恢复和扩容。并开始3号焦炉的建设。

“七五”改扩建时期，水钢建设战线绵延数百公里，东至观音山，西至三县区交界

的二塘矿和赫章县珠市河，主战场则主要在本埠的大、中、小“三块田”。

根据这一时期主要以艰苦奋斗为基调的特点，水钢首次提出了水钢的企业精神：“齐心协力，艰苦奋斗，依法治厂，振兴水钢。”这个精神的表述，虽有些粗放，但在当时的历史条件下，还是体现了一代水钢人克服千难万阻、争取建设规模、建设速度的激昂斗志和奋发向上的风貌。

1990 年 9 月 18 日，以二轧厂试轧成功为标志，宣告水钢“七五”改扩建取得了令人振奋的成就。

至此，水钢形成了 100 万吨铁、60 万吨钢、55 万吨型材的规模。

三、求索篇

时间进入 20 世纪的 90 年代。

国务院三线办、贵州省三线办充分肯定了水钢“七五”的建设成就，要求水钢抓住机遇，继续实施“八五”建设规划。

1992 年 1 月，邓小平同志作了中国解放思想与改革开放史上具有里程碑意义的《南方谈话》，中国由此全面推动了改革开放的速度和步伐！

大约有 2~3 年的时间，水钢出现了建厂以来从未有过的繁荣景象，水钢线材和螺纹钢供不应求，一时间，水钢一轧厂前车水马龙，等待提货的客户络绎不绝。

但好景不长，从 1994 年开始，由于国家的宏观调控，市场价格下滑，产品质量下降，管理混乱，特别是观念陈旧、思想保守，水钢连续三年严重亏损，1996 年 5 月 7 日，贵州省省长陈士能就如何“抢救水钢”到水钢现场办公，要求各部门从各个方面全力以赴保水钢。不久，陈省长调离贵州，“抢救水钢”的重任历史地落到继任后被誉为“人民的好省长”的吴亦侠肩上。

水钢告急，到年底，流动资金枯竭，向职工举贷原燃料款，处级干部们连续三月只发 200 元生活费。

一个在风风雨雨和坎坎坷坷的艰难发展中闯过了 30 年的大型国有企业莫非真的走到尽头了吗？

1997 年 2 月 13 日，刚过完春节。水钢还是雾雨蒙蒙、寒气袭人的时令。冶金部联合调查组的 6 名专家偕邯钢咨询组的 10 名同志进入水钢，帮助水钢“会诊”扭亏。

十天后，水钢“学邯钢扭亏增效动员大会”隆重召开。刘淇部长、吴亦侠省长及冶金部专家调研组并邯钢咨询组人员出席了大会。

在冶金部联合调查组的6名专家中，有一个人，被推到了水钢扭亏增盈起死回生的前沿，这个人叫朱继民。他时任鞍钢总经理助理、高级经济师。在这天的会议上，他被任命为水钢总经理。

朱总经理作了题为《认清形势，转变观念，求真务实，扭亏增效》的动员报告，该报告实质上是一篇精彩的就职演说。因为这篇演说里，已经粗略找到了水钢亏损的"病灶"。

这次会议（史称"2·22"会议）对水钢是一次具有深刻转折意义的会议，会议明确了三年扭亏的目标。接着，一场声势浩大、铺天盖地的"学邯钢、转观念、求生存"的思想解放大讨论自下而上地开展起来。

这场思想解放大讨论，使水钢人的思想观念发生了深刻变化，公司上下形成了两眼向内，依靠自己的力量振兴企业的共识，精神面貌和工作作风焕然一新。

1997年三月中旬，正是春暖花开的季节。马春林（现任邯钢副总经理）等5名邯钢炼钢专家到炼钢厂任职，帮助水钢实现扭亏。

邯钢专家到任后的第13天，钢产量就达到年产50万吨能力，并持续攀升。当月，钢铁料消耗从1400公斤下降至1200公斤，炼钢年生产能力突破60万吨。

5月，朱继民同志撰写了论文《形势·任务·问题·对策》。在这篇文章中，朱继民同志环顾海内外企业的发展，认为水钢应培养一个崭新的体现企业与员工共同价值取向与时俱进的企业精神，这就是："自强、开放、创新、追求。"

1997年4月4日，水钢再次召开公司副科级以上干部会议，这是继"2·22"会议后的又一次重要会议，会议明确1997年控亏1亿元。这就意味着加快了扭亏的步伐，"三年扭亏两年实现。"

随即，为解决职工生活用水长期不足和水质低劣的"顽疾"，水钢仅用17天就完成了"大河引水工程"，该工程不仅创造了水钢历史上工期最短、投资最省、效率最高的奇迹，更重要的是，"看准的事快定，定了的事快干，干就干出一流水平"的大河精神（后被提炼为水钢作风）凸现出来，加上水钢形象："领导要有志气，职工要有士气，产品要有名气"的内容，水钢精神、水钢作风、水钢形象便基本组成了水钢企业文化的"三脚架"。

四、跨越篇

2000年1月，朱继民同志调任首钢总经理，王黎明同志接任水钢董事长、总经理；

赵松桓同志接任党委书记、副董事长。

这新一届水钢领导班子将率领水钢职工发扬“自强、开放、创新、追求”的企业精神，卧薪尝胆，励精图治，写下迄今为止水钢发展史上最为浓墨重彩的一笔。

2000 年，水钢年产钢能力达到 150 万吨，铁、钢、材系统的 26 项主要技术经济指标均创历史纪录，其中 8 项指标达到国内同行业先进水平，资产负债率由 90%降至 56%。

从 100 万吨钢跃为 150 万吨钢，事实证明新的领导班子日渐成熟，水钢职工队伍日渐成熟，有信心、有能力、有勇气担当水钢跨越式发展的历史重任。

数据是枯燥的，但数据又是最能说明问题的：

2001 年，水钢克服众多困难，胜利实施了 1 号高炉大修扩容、炼钢三座转炉改造、二轧改造等“三项大修技改”，为水钢“十五”乃至以后的发展奠定了坚实基础与拓展空间。

2002 年，“三项技改”初见效益，这年生产生铁 151 万吨，钢 175 万吨，材 170 万吨，实现销售收入 33.9 亿元，利税 4.557 亿元，利润 5100 万元。

2003 年，水钢按照“抢抓机遇，加快发展”的要求，遵循“持续改进，创造更好”的原则，明确提出：“苦干三年，提速发展，能快则快，能超则超”的方针，力争“十一五”初实现年产 300 万吨钢的发展目标。这年，水钢实现利税 5.16 亿元，利润 1.1 亿元。

2004 年，水钢提出“以科技进步和技术改造为动力，以提升产品附加值和加快品种、产业结构调整为方向，力争在 2005 年底形成 300 万吨钢的生产规模，力争‘十一五’初期实现年销售收入突破 100 亿元”的大型钢铁联合企业目标。

2004 年 9 月，水钢 1350m^{3}的 3 号高炉建成投产，解决了“八五”后期形成的铁小于钢的“瓶颈”问题，为水钢跨越 300 万吨钢做好了准备。

2005 年 9 月 30 日，新炼钢暨 300 万吨钢系统工程竣工投产，几代水钢人梦寐以求的 300 万吨钢生产规模发展目标得以实现，在水钢建设发展史上矗立起一座前所未有的里程碑。

2005 年，为了使水钢跨越发展在 300 万吨钢的台阶向 500 万吨钢台阶飞跃，从长远的发展战略着眼，贵州省委、省政府做了一个前所未有的大胆决定，让水钢与首钢实现资产重组，将贵州省国资委所持的 40.66%水钢股权中的 80%无偿划转给首钢持有，首钢成为水钢的第一大股东。水钢的发展则纳入首钢总体规划，水钢的采购、销售纳入首钢采购和销售体系，将首钢已成熟的技术和管理经验引进水钢，首钢将在两

年内通过增资扩股，实现对水钢的绝对控股。

2007年，是水钢充分发挥300万吨钢产能规模效应，力争实现“十一五”发展第一步跨越目标的关键年和决战年，力争销售收入突破100亿元。但是，第一季度水钢生产经营未达目标，欠产较多，亏损2887万元，这是水钢自1998年扭亏为盈后出现的首次亏损。形势十分严峻。此时，省国资委主任王黎明重返水钢，任水钢副董事长、党委书记。

王黎明书记迅速与班子成员分析讨论，作出了“炼铁的成败决定水钢的成败”的战略判断，确立了“以炼铁为中心，通过炼铁稳产、高产来带动整个系统高效运行”的工作思路。

思路决定出路，正确的思路必然会有正确的出路。围绕“以铁为中心”的工作思路，从抓干部职工作风整顿，查找“十重、十轻、十缺乏”等问题，以“三创”即创新、创优、创业和“六比”即比理念、比素质、比能力、比干劲、比业绩、比形象活动为抓手，开展了新一轮解放思想大讨论。

阵脚很快稳住，局面迅速好转。到年底瑞雪飘洒之时，水钢实现了“三个突破”：钢第一次突破300万吨；销售收入首次突破100亿元；利税首次突破8亿元。

300万吨钢，是水钢几代人的拼搏与追求。但是，今天的水钢人，把300万吨钢仅仅作为新的起点。当今的钢铁市场，群雄林立，竞争激烈，为在市场角逐中占有一席之地，新水钢人在为跨上500万吨钢台阶作准备。

坚定不移地走跨越式发展道路，水钢才能永葆青春，长盛不衰，在改革开放的激流中，高歌猛进，勇往直前。

作者简介：

吴竹君，男，1956年生，当过知青和工人，历任水钢经理办秘书科科长、企管处副处长等职。投身工作近40年中，发表过小说、散文、诗歌、歌词等作品数十万字。现已退休。

第五辑　热血丰碑
三线建设的历史评价

评价毛泽东三线建设决策的三个新视角

陈东林

三线建设，是始于20世纪60年代中叶的一场以战备为中心的经济建设战略，历时15年左右，国家共投入2052亿资金和近千万人力，在中西部地区和东部各省腹地，建设起了近2000个大中型企业、科研和基础设施。其规模堪称建国以来空前的壮举。

从1964年6月毛泽东第一次提出三线建设要求，到现在已经过去了近半个世纪。

关于三线建设的评价，一直有较大分歧。“文革”刚刚结束的80年代前期，社会舆论多倾向于否定，认为过于严重地估计了战争爆发的可能性，造成了严重的浪费。甚至将其与“文革”时期林彪、江青反革命集团的破坏等同起来。20世纪90年代初期，特别是海湾战争爆发以后，美国等西方国家利用高科技优势对伊拉克、南联盟等国家进行空中精确打击取得的入侵战争胜利，使中国领导人重新关注战备后方的建设。时任中共中央总书记的江泽民，在视察四川等三线建设企业时讲话说：从当前国际形势来看，特别是海湾战争之后，我们对三线建设的重要性应当有进一步的认识。总的讲，毛主席作出的这个战略决策是完全正确的，是很有战略眼光的。1993年他特意为《中国大三线报告文学丛书》（全四卷，四川人民出版社1993年12月版）题词：“让三线建设的历史功绩和艰苦创业精神在新时期发扬光大。”不仅从历史上肯定了三线建设，而且强调了新时期发扬三线精神的重要性。2011年，胡锦涛总书记在十七届六中全会小组会上讲话，也充分肯定了三线建设。

政治上对三线建设的评价，基本上形成了结论。但是，学术上的研究，目前尚未见到全面的定论。特别是21世纪以来，评价三线建设的客观环境发生了三个方面的变化：

一是，从国家安全看，20世纪90年代，随着美国一批档案的期满30年销密、苏联解体后机密档案的外传，及中国方面档案的逐步披露，为我们提供了重新审视当时对战争威胁的估计是否过于严重的新依据。

二是，从经济效益看，1983年起，国家对三线企业进行了历时20多年的调整改造

战略，为我们提供了综合评价各种三线企业经济效益水平的数据平台。

三是，从区域经济发展看，1999 年起，中共中央和国务院实施了西部大开发战略，至今已经 13 年，为我们比较三线建设和西部大开发的关系，提供了可持续发展方向的视角。

因此，重新评价三线建设，不仅是时隔近半个世纪的反思，也是在新的历史条件下，使我们的评价更加科学、全面的需要。

一、从国家安全角度重新审视，三线建设决策是否对战争威胁估计过于严重

长期以来，否定和肯定三线建设的争论，一个焦点就是，当时是否有战争爆发的较大威胁？否定者从事后战争并未爆发的事实认为，当时估计过于严重了。肯定者则从正是因为做了战备准备，使敌人不敢贸然入侵来进行解释。然而，否定者和肯定者，都拿不出事实证据来说明当时战争爆发威胁是有还是没有，到什么程度。

1994 年，尘封在美国档案馆中的一批机密档案满 30 年，由于美国历史学家的不懈努力，一部分终于被曝光解密，证实 1964 年美国确实制定了对中国进行突然袭击的计划，不仅仅是设想而且变成了具体实施方案。[①] 这在美国公众中引起了强烈反响。

1961 年 1 月到 1963 年 6 月，美国间谍卫星和 U－2 高空侦察机辨认出罗布泊基地和包头核工厂。美国确认中国将在 1964 年爆炸第一颗原子弹，十分惊恐。1963 年 4 月，美国参谋长联席会议向国防部长提出一份长篇报告，拟定了打击中国核计划的方案。包括：（一）由国民党军队实行渗透、破坏和发动对大陆的进攻。（二）实施海上封锁。（三）南朝鲜进攻北朝鲜，以对中国边界施加压力。（四）对中国核设施进行常规武器的空中打击。（五）使用战术核武器有选择地打击中国的目标。

不久，美国总统肯尼迪派哈里曼出使苏联，向赫鲁晓夫试探“是否认可美国按照这个思路去采取行动”。但赫没有同意。1963 年 9 月，蒋经国访问美国，与美国中央情报局和国家安全事务助理邦迪会谈使用空降兵部队打击中国核设施问题。美国参谋长联席会议拟定了一个以多批次常规武器打击来毁坏和瘫痪中国核设施的应急计划。

1964 年 4 月 14 日，美国国务院政策设计委员会专家罗伯特·约翰逊又起草了《针对共产党中国核设施直接行动的基础》绝密报告。当月美国总统约翰逊和国务卿腊斯

① 李向前：《六十年代美国试图对中国核计划实施打击揭秘》，《百年潮》2001 年第 8 期。

克、国防部长麦克纳马拉就此进行了讨论。

这份最为重要的报告至今没有解密，但从美国军备控制与裁军署官员拉斯詹斯1964年12月14日的一份绝密评论报告中可以得知基本内容：

> 该报告考虑了四种摧毁办法，现总结如下：（一）公开的非核性质的空中打击（假定单靠美国执行）。为把中国可裂变物质生产设施摧毁到需要完全重建的程度就必须采取'相对沉重'（即没有限制）的非核空中打击。需要考虑的一个问题是采取什么样的打击水平才能有效地完成这一任务。（二）报告还谈及一点，美国试图使自己摆脱干系的任何特别努力都很容易被人发现。（三）利用在中国的特工进行秘密进攻。由于缺乏这类条件这一点已被否定。（四）空投破坏小组。结论是一支100人的破坏小组能够制服中国核基地的警卫部队并毁坏核设施，但要完全彻底地摧毁它则很困难。在约翰逊提交报告时，这种可能性据称已得到严肃认真的分析。[①]

1964年9月15日，中国的核试验已经迫在眉睫，美国总统约翰逊和国务卿腊斯克、国防部长麦克纳马拉、中央情报局局长麦克恩、国家安全顾问邦迪举行了聚会，他们最后的看法是：在中国爆炸原子弹，与美国对中国采取不宣而战的打击之间，还是后者更有风险。对中国核设施的攻击，应该在"军事敌对"发生时才可以。10月，美国给台北拍了一份电报声称，轰炸罗布泊中共核基地的计划将是一个极为冒险的行动。于是，试图伸向战争按钮的手终于缩了回来。

应该说，不能把美国的这些计划就视为即将执行。但是，在美国和中国在越南战争中已经军事对抗情况下，距离美国认为可以发动袭击的"军事敌对"条件，也只差一步之遥了。其次，尽管美国计划的只是对中国内地核设施的突然袭击，但是这毫无疑问是对一个主权国家的战争入侵，必然扩大为中美之间战争。

那么，中国领导人当时是否了解到美国的这些绝密计划？如果不了解，三线建设决策未必就是有的放矢。

笔者看到的档案证明，在原子弹将要研制成功时，中国方面已经了解到，美国正在策划对中国核设施进行袭击。1964年9月16、17日，也就是美国最后讨论对中国核基地袭击的时候，周恩来亲自主持了由军委和国务院负责人组成的第九次中央专门委

---

① ［美］沙恩·马多克编《美国摧毁中国核设施的计划：新的档案证据》，《国外中共党史研究动态》1996年第5期。

员会会议，研究是否按时爆炸原子弹。有人提出在1970年在三线地区建设好第二个核基地以后再进行核爆炸，以免提前遭受袭击；也有人认为早晚都有压力，还是原定10月爆炸。9月21日，周恩来给毛泽东写去特急信，附上罗瑞卿起草的请示报告，提出三种方案：（一）“今年爆炸”；（二）“明年4、5月与空投航弹连续试炸”；（三）“推迟爆炸”，到西南的第二批核试验基地建好以后。[1] 毛泽东和中央常委研究后指出：原子弹是吓唬人的，不一定用。既然是吓人的，就早响。批示“即办”，按原计划10月爆炸。

1969年三线建设的第二次高潮，也是在苏联的核打击威胁下掀起的。

1969年3月，中苏边防部队在中国黑龙江省珍宝岛发生了大规模武装冲突，中国边防军全歼入侵敌人，保卫了祖国的神圣领土。

这时，苏联领导人企图使用核武器打击中国，中央政治局会议多次进行了研究。国防部长格列奇科竭力主张“一劳永逸地消除中国威胁”的核进攻计划。还有一个意见，即有限地对中国实施“核外科手术”，主要是摧毁中国的核设施。总参谋长奥加尔科夫反对这样做，认为太冒险，因为中国幅员辽阔、人口众多，一两颗原子弹难以消灭其抵抗，反而会使苏联陷入没完没了的战争。1978年叛逃美国的苏联联合国副秘书长舍甫琴科回忆说：“在轰炸中国的问题上意见分歧使政治局陷入僵局。他们有几个月不能就这个问题作出决定。”最后，“政治局的激动情绪冷静下来，并且加强了勃列日涅夫的中间派立场，即不进攻中国，但是在边境全线派驻大量装备有核武器的部队来显示苏联的实力。”[2]

2004年，专门研究这一事件的俄罗斯科学院远东研究所研究员乌索夫对笔者说，他认为苏联当时并没有真正核打击中国的计划，只是想逼迫中国回到谈判桌前来。核打击的消息是苏联有意散布出去的。但无论如何，这种赤裸裸的核威胁激起了中国的强烈反应。

1969年8月27日，美国中央情报局局长赫尔姆斯秘密地向少数记者透露，苏联已经向东欧国家通报了可能对中国核设施进行先发制人的打击的情况。[3] 8月28日，中共中央发出紧急战备命令，要求全国军民严阵以待，随时准备歼灭入侵之敌。9月16日，有苏联高层背景的西方记者维克托·路易斯在伦敦《星期六晚邮报》发表文章指出：

---

① 中央档案馆档案：周恩来给毛泽东和中央常委的特急信（1964年9月21日）。

② ［俄］阿·舍甫琴科：《与莫斯科决裂》，世界知识出版社1986年版，第194、195页。

③ ［俄］贡恰罗夫、乌索夫：《我们为何没有按下红色按钮——1969年苏中危机史上鲜为人知的一页》，《共青团真理报》1992年3月6日。

苏联正在讨论打击中国在罗布泊核试验基地的可能性。9月17日，《人民日报》发表国庆口号，毛泽东亲自增加了一条："全世界人民团结起来，反对任何帝国主义、社会帝国主义发动的侵略战争，特别要反对以原子弹为武器的侵略战争！如果这种战争发生，全世界人民就应以革命战争消灭侵略战争。从现在起就要有所准备！"北京和各大城市都开始紧急疏散人口，毛泽东等中央领导人也疏散到南方。9月23日和29日，中国进行了首次地下核试验和新的氢弹爆炸试验，表示了坚决抵抗的姿态。在严峻的战争威胁面前，三线建设掀起了第二次高潮。

三线建设的两次高潮，都是面临美国、苏联袭击的危险之下进行的，并非无的放矢。但是，这两次还都属于威胁，并非马上要发动战争，那么毛泽东和中央当时是不是反应过分？

档案证明，毛泽东和中共中央当时也是有战争打和打不起来两种考虑的。问题不在于哪种可能性大，而在于忽略这种可能性，无疑是在拿国家命运赌博。因此，毛泽东和中共中央即使得出入侵战争的可能性较小的分析，也不能不考虑对方违背理性的行动。准备的后果可能是浪费，不准备的后果则可能是灭亡。进行三线建设，建立后方基地是最明智的选择。

最后，还应当考虑到近代历史对中国人的巨大心理压力。从1840年至1945年的105年中，中国遭到七次大规模入侵战争——鸦片战争、英法联军入侵战争、中法战争、日清甲午战争、八国联军入侵战争、日俄战争、中日战争，几乎不到15年就要遭遇一次；加上二战后最大的朝鲜战争、越南战争又都发生在中国的友邻，把中国卷入。作为一个工业集中在东部沿海、没有后方基地的落后大国，作为指挥过抗日战争、抗美援朝战争的中国领导人，没有强烈的备战观念、即使是过度的估计倒是不可理解的了。在这个问题上，不能简单地说三线建设决策是对战争威胁估计过于严重，更不能轻率地说是无的放矢。

二、从三线企业调整改造反映的数据，重新对三线企业的经济效益进行整体评价

关于三线建设的评价，经济效益是一个关键点。由于"靠山、分散、进洞"的原则，企业选址不少在不利生产地区，加上缺乏论证，上马过急，产品过分为军工服务等问题，造成了严重的浪费，许多企业经济效益低下，是个不争的事实。但这种问题是普遍的还是部分的，是多数的还是少数的，长期以来，一直没有调研统计后的整体

数据定论。否定和肯定三线建设者，都是抽样举例来支持自己的观点。否定者举出甘肃、陕西、贵州等偏僻山区很多企业难以生存、被迫关闭搬迁的事实，肯定者则举出攀枝花钢铁集团、西昌卫星发射中心、成昆铁路等发挥巨大作用的成功例子。显然，靠抽样是无法进行总体评价的。

从1983年开始，历时23年完成的三线建设调整改造战略，为我们提供了一个重新评价三线建设的新平台。这23年，可以视为三线建设的第二阶段，也应当包括在三线建设历史研究范围内。

1983年11月20日，赵紫阳和国家计委主任宋平与西南三线建设负责人鲁大东、钱敏、郑汉涛谈话，指出：三线建设应有个方针、有个规划。总的讲是三句话：调整，改造，发挥作用。现在有两种倾向要防止，一是完全肯定，要搞大配套，大投资；二是否定三线，要离开三线，掉尾巴再回到沿海。三线建设花了2000多亿元资金，现在要通过调查、规划，扎扎实实地进行工作，使它的作用很好地发挥出来。

12月29日，国家主席李先念在一封信中指出：抓三线建设调整，对稳定和鼓励在三线工作的同志的情绪，会发生很大作用。可以继续调整我国不合理的工业布局，改变三线地区的落后面貌，促进内地经济的发展。同时，从长远看，战争的危险还存在，一旦爆发战争，我们的后方就会有比较雄厚的物质基础。要经过调查研究和统一规划，在一定时候和力所能及的情况下，应该把那些有条件、有前途的工程项目搞起来，使三线建设发挥越来越大的作用。①

12月3日，国务院决定成立国务院三线建设调整改造规划办公室，四川省原省长鲁大东任主任，钱敏、郑汉涛任副主任。任务是提出三线现有企业的调整和技术改造规划，并对其实施进行检查监督。1984年1月22日至26日，国务院三线办公室在北京召开第一次会议，确定三线企业调整的指导思想是：从国民经济发展的全局出发，同国家的长远计划相结合，合理配置生产力，大力调整产品结构、产业结构和企业结构，促进专业化协作，促进经济联合，促进技术进步，围绕三线企业军工、机械两大优势，针对布局过于分散、交通不便、信息不灵的三个症结，统筹规划，综合平衡，有计划有步骤地进行，把三线地区建设成为平战结合的战略后方基地，为国家的国防现代化和国民经济现代化建设做出贡献。由此，三线建设调整改造方针基本确立。

会后经过半年多的调查排队，基本摸清了现有三线企业的状况：三线地区共有大中型企业和科研设计院所1945个，属于第一类即布局符合战略要求，产品方向正确，

① 钱敏：《西南三线建设》，朱元石主编：《共和国要事口述史》，湖南人民出版社1999年版，第336、337页。

有发展前途，经济效益好，对国家贡献大，建设是成功的，占48%；属于第二类即建设基本是成功的，但由于受交通、能源、设备、管理水平等条件的限制，生产能力没有充分发挥，特别是产品方向变化后，经济效益不够好的，占45%；属于第三类即有的选址有严重问题，生产科研无法继续进行下去，有的至今产品方向不明，没有发展前途的，占7%。[①]

当时急需解决的，是第三类企业，包括三种情况：（一）企业所在地自然灾害频发、生活条件恶劣，危及生产和职工生命安全。（二）选址布局过于分散，或是远离原料产地，不适合行业特点，造成极大不便。（三）因国家改变战略或资金困难，长期停建缓建，靠国家补贴度日的企业。

1984年8月，国务院三线办公室召开了三线调整工作会议，决定把布局调整放在首位，对第三类企业分别关、停、并、转、迁，原则是："该关停的就不要搬迁，能迁并的就不要迁建，能就近搬迁的就不要远距离搬迁，能向中小城市搬迁的就不要向大城市集中。"[②] 11月，国务院三线办公室通过了《"七五"三线地区企事业单位调整方案》，确定调整121个单位，其中关停9个，迁建和部分迁建49个，迁并48个，全部转产15个。[③]

经过调查和实践，产生了由原料、市场、技术、信息决定的四个原则：

（一）向原料产地方向搬迁。一部分军工企业经过国家安排或自找出路转产民用产品后，所需粮食、棉花或油、天然气等资源本地不能自给，因此要向原料产地附近的中小城市搬迁靠拢。

（二）向产品市场搬迁。许多三线企业转产家用电器、自行车、摩托车、汽车、耐用日用品等民品，必须考虑市场因素，向人口较为稠密、市场购买力较高、商品运输较为方便的中小城市迁移。

（三）向有利于发挥本身技术优势和加工协作的地区搬迁。三线企业有相当一部分是技术含量密集或高精度加工企业，为了稳定和补充技术力量，必须搬迁到经济比较发达、科学教育单位比较集中的大中城市附近。有一部分只生产配件或需要地方工业为其协作生产配件的企业必须搬迁到周围有一定加工能力的工业区。

（四）向有利于技术和市场信息交流的大中城市搬迁。三线地区企业中集中了国家电子、航天、核技术、信息通信等产业，是20世纪80年代起世界新技术潮流的前锋，

---

① 向嘉贵：《略论大三线的调整》，《开发研究》1987年第1期。

② 吴传钧：《调整布局 促进三线建设》，《开发研究》1987年第3期。

③ 《中国军转民大事记》，国防工业出版社1999年版，第67页。

发展日新月异，商机瞬息万变。然而，三线企业地处偏僻深山荒野，长期得不到先进技术情报和市场信息，面临落伍，实际上是无形的资产流失。因此，必须向与世界交流频繁的开放城市搬迁。

到1991年底，全国“七五”规划三线调整项目基本完成。121个单位中有24个进行了撤并和就地转产，有8个划归首钢，有71个完成了全部或部分搬迁。[①] 共投入30亿元。1991年11月4日，国家计委确定纳入“八五”“脱险搬迁”计划的项目有115个。[②] 到“八五”计划结束的1995年底，三线地区第三类企业的“脱险搬迁”问题大部分得到解决，因此1996年至2000年的“九五”计划安排的“双给”项目（国家给投资、给政策）只有38个。[③]

如果从1984年调查摸底的情况看，三线地区共有大中型企业和科研设计院所1945个，成功的占48%；基本是成功的占45%；有严重问题没有发展前途的，只占7%。[④] 但从执行中看，列入“七五”到“九五”计划，解决“脱险搬迁”问题的三线企业有274个，占全部三线企业的14%。通过调整改造，取得了显著成效。

（一）三线企业的周边环境得到改善，生产能力和市场竞争力大大提高。三线企业的调整搬迁，使一批长期受恶劣地理环境制约的企事业单位，改善了生产、生活环境，能够依靠自身优势，比较平等地在市场上进行竞争，因而生产能力大大提高，经济效益逐步上升。

（二）促进了企业自身的产品结构调整和技术更新。首先是同产品结构优化和能力调整相结合，其次是同技术改造与引进相结合，再次是资产重组和企业改制相结合，最后是同地方经济相结合。大多数企业都取得了较好的成效。

（三）职工队伍得到稳定，技术力量后继有人。经过调整改造后，多数企业靠近城市，经济效益显著提高，解决了住房、交通、子女入学等问题，生活条件和文化氛围有很大改善，具有了人才吸引力。

（四）促进了三线企业的体制转轨和经营机制转型。许多企业在调整改造中实现了军品民品分离，生产经营与后勤服务系统分离。民品生产按照现代企业制度要求，成为自主经营、自负盈亏的法人单位，积极进行公司制、股份制的改造。

仅从上述看，三线建设的遗留问题并不算太严重。但事实并不如此。首先，“脱险

---

① 《人民日报》1992年7月20日报道：《三线企业积极参与市场竞争》。

② 国家计委：《关于三线企事业单位“八五”调整规划方案的批复》，《甘肃三线建设》，兰州大学出版社1993年版，第465页。

③ 《人民日报》1997年5月29日报道：《国家将继续扶持三线调整》。

④ 向嘉贵：《略论大三线的调整》，《开发研究》1987年第1期。

搬迁”的274个是问题最严重、无法继续生产的。其他问题比较严重的，尚未列入调整改造计划。其次，这些企业的调整改造，是立足于计划经济体制下，而当1992年中共中央确立建设社会主义市场经济体制以后，这些企业面临着新的转变机制，三线建设遗留的问题更加凸现出来。如果说三线企业“脱险搬迁”的布局调整，还是一种位置的移动，与当年一二线企业向三线搬迁有相似之处的话，那么，大多数仍然保留在原地的三线企业，面临着的则是从未尝试过的脱胎换骨新挑战——自身的产品方向和产业结构调整。因此，三线企业调整改造工作仍然很艰巨，直到2006年才结束。

公平地说，这些面对市场经济的问题，不能完全归咎于三线建设的失误，是全国所有国有企业都要面对的。只是三线建设的决策，使三线企业遇到了大得多的困难。

当年的三线建设，是计划经济条件下为保证国家安全而实施的国家战略行为，所有资金、物资、人力都是计划指令的调拨，因此尽管蕴涵着极大的积极性和群众热情，但并不存在独立的企业行为。而三线调整改造从决策上看仍然是一种国家行为，为继续建设国防后方服务，同时也要更多地为发展新时期的国民经济服务。但是，随着向社会主义市场经济的体制转变，对三线企业的企业行为要求日益凸现，使之成为国家行为与企业行为的结合。一方面，国家不能像当年那样全部注入投资，只能以较少的增量资金拉动原有的大量资产存量进行调整。这种较少的增量资金，也逐步地由单纯投资转换为贷款形式。相当多的三线企业在调整改造中，转变为生产民用产品的独立法人地位，需要在市场经济面前，自己解决资金、产品市场、工资福利，而且要上缴利税。

这两方面的变化，促使三线企业身上集中了历史与现实的尖锐矛盾冲突。当年的“靠山、分散、隐蔽”使得许多企业先天远离市场，生产与市场不接轨的军用产品。如果是市场经济中的企业行为的话，是不会作出这种选择的。而在三线调整中，国家行为的日趋淡化使企业承担起了偿还当年国家行为后果的责任。虽然国家给予了种种优惠政策，但只能是导向和激励，不能全包，远不能改变三线企业的劣势。这就造成三线企业调整改造虽然取得巨大成效，也存在着普遍的问题——主要靠自筹资金进行调整改造，欠付银行利息严重，负债过多，难以形成扩大再生产的良性循环。据统计，“七五”计划调整项目的30亿元总投资中，国家补助资金占25%，部门和地方自行安排占32%，企事业自筹占43%。“八五”计划调整项目的115亿元总投资中，国家和地方部门投资占17%，企业向银行和其他渠道贷款占53.16%，企业自有资金占28.3%。以至企业借贷率达70%，平均负债率更高达85.4%，高于全国国有工业企业近20%。尽管享受了停息挂账、计息挂账的政策，到1998年底，绝大部分“七五”调整项目企

业贷款欠付的本金和部分利息仍然不能偿还。[①]

因此，可以说，三线企业的经济效益低下问题，是严重的。15 年的建设，竟然需要 23 年的调整改造来善后。但就整个西部经济的大视野来看，这些问题也包含着东西部因地理条件、历史遗留问题、发展战略变化而最终出现的经济差异。三线调整改造进程中，经历了计划经济向市场经济体制转变的大变革，使得三线调整改造工作也不能一下子从根本上治理，需要调整思路。这是我们重新评价三线建设时必须考虑的。

三、把三线建设战略纳入西部大开发的更大战略中，重新评价

过去学术界评价三线建设，倾向肯定的观点多着眼于宏观政治需要，如保障国家安全、缩小东西部差距等；倾向否定的观点多着眼于微观经济数据，如三线企业环境恶劣、经济效益差等。这是评价出现较大分歧的另一个原因。从西部大开发的大局来剖析三线建设的作用，应该是两者结合的较好切入点。以四川为例：

三线建设以前，四川工业较发达地区主要限于重庆、成都两个城市周边。而川西地区，是中国乃至世界矿产资源最富集的地区之一，综合利用价值极高。金沙江、雅砻江的水力发电资源也是中国蕴藏最丰富的。川西平原、西昌地区，农业自然条件很好，盛产粮食和经济作物。但是，由于交通不便，缺少工业基础，川西经济得不到提升，远远落后于川东地区。

毛泽东决定把三线建设重点放在四川后，1965 年邓小平视察川西地区，确定了“两点一线”的西南三线建设布局。即以攀枝花为中心，通过成昆铁路线，向重庆和六盘水两点做钟摆式辐射。六盘水工业基地的煤炭运到攀钢，攀钢的钢铁运到重庆，重庆的机器运到攀钢和六盘水工业基地。

这个“两点一线”布局现在发挥了巨大的作用。三线建设建成的成昆铁路和青藏铁路（西格段）是中国铁路布局中最西的两条。成昆铁路沿线辐射范围 13.6 万平方公里，包括四川、云南的 7 个地、市和所属 50 个县、市。如今铁路支线和高速公路四通八达，企业和科研机构星罗棋布，崛起了西昌、绵阳、雅安、乐山等新型工业城市。攀枝花集团主产高铁钢轨、无缝钢管、特殊钢、钒钛钢铁的企业，延伸到凉山州、成都市、绵阳市及重庆市、广西北海市等地建厂。还开辟了西昌卫星中心、凉山彝族风

① 根据国防科工委有关部门资料统计。

情和冰川地貌、丽江玉龙雪山等旅游线路。当年的点线分布，已经扩展为生机勃勃的新经济区。经济学家林凌指出，"两点一线"带动川西少数民族地区的社会和经济水平提高，相当于跨越了50年。

如果把评价三线建设和当前国际金融危机下的西部大开发联系起来，思路就会更加开阔。1964年中央作出三线建设的决策，主要原因是国际形势严峻，敌对势力在东部沿海地区外形成了包围圈。而中国的工业和大城市多数集中在东部，一旦发生战争，将损失巨大。40多年过去了，战争并未爆发。从今天的国际形势看，三线建设发挥了新的经济战略意义。

改革开放以来，中国形成了以东部沿海地区为主的出口产品加工生产基地。2004年，中国GDP对外贸的依存度高达67%。国际金融危机爆发以后，西方发达国家一方面减少对中国的进口，一方面用贸易保护主义手段对中国出口商品设立关卡。再加上东部劳动力成本增高，使沿海地区的生产和加工出口产品企业遇到了前所未有的困难，生产急剧萎缩，不少停工、停产甚至倒闭。这也是一场战争，一场"金融战争"。中国经济必须开创新的市场和对外通道。

西部是一个广阔的市场，由于劳动力成本相对低廉，也是一个新的经济增长区域。当年的三线建设，为这个战略提供了有利支持。如三线建设时开始兴建的内（江）昆（明）铁路，到21世纪初全面通车，成为连接东南亚经济圈的重要国际通道。西部大开发战略实施以来，在三线建设基础上，又新建了大批高速公路和机场，向西打开了对外开放与合作的新路。如2010年开通的"渝—新—欧"国际铁路是重庆电子和机电产品、汽车配件快速运往欧洲新的战略通道，从重庆始发，经西安、兰州、乌鲁木齐，进入哈萨克斯坦，再转俄罗斯、白俄罗斯、波兰，至德国的杜伊斯堡，全程11179公里，运行时间约为13天，该线路运行费比航空节省、运到时限比海运缩短50%、安全性高、通关更便捷。这样，形成西北部由新疆、内蒙古至俄罗斯、中亚五国、蒙古，西部由新疆、西藏至巴基斯坦，西南部由云南、广西至东南亚国家的三条国际通道后，不仅有利于西部地区经济发展，而且将有利于国家应对国际金融危机和东部海域冲突。

可以说，当年毛泽东为代表的党中央提出三线建设的战略，虽然没有包含促进西部对外开放、应对金融战争的设想。但我们今天评价三线建设，区域发展大局是必须考虑的一个重要因素。在这个视角下，我们对三线建设重新评价，还可以得出一些对西部大开发有益的启示和经验。

如作为"两点一线"的"一点"重庆地区，三线建设围绕建设以重庆为中心的常规兵器工业基地进行。广安县分布着十几家厂，主要生产军工光学仪器等。进入改革

开放以后，有些厂开始生产民用产品如照相机等，但因为地处偏僻，物流和信息不便，大部分最终都迁移到重庆等地或者废弃。重庆西南山区的南川区，是生产常规武器的机械工业基地。在调整改造中，多数厂也迁移或者废弃。如临江机械厂迁移到重庆市区以后，位于南川水江镇的厂房框架仍然保留较好，周围杂草丛生，部分办公用房被改为监狱，宿舍楼为当地居民使用。如位于鹤公岩山麓的青岩机械厂，曾经生产坦克和炮构件，停产后被民营企业租借，改名永溢机械厂。当年高大的厂房保留完整，但车间里重型机器基本废置，搭建窝棚，鸡犬乱窜。其他厂房被农民当仓库堆放饲料，框架较好的宿舍楼也闲置。

造成这种浪费和废弃的主要原因，是被长期诟病的三线选址方针“靠山，分散，进洞”。这个方针本是20世纪60年代针对核工业等提出的，但在片面强调战备影响下，被当作三线企业的普遍选址要求。如南川区三面环山，一面靠江，过去交通十分不便，距离重庆虽然仅150多公里，因有一部分是山路，乘坐汽车也需要一天多时间。这自然对企业的发展严重不利。但是，时隔40多年后，对这个口号，也有必要重新思考。四川省山地面积占总面积的93%，平原和可耕地十分稀缺。“靠山”，尽可能不占用平地，不能不成为今后发展工业的一个永久性要求。由于现代大城市人口密集，工业造成污染比较严重，不宜再建设集中的工业城市，“分散”也是今后工业发展的必然要求。“进洞”，当时是劳民伤财的一个举措。如重庆涪陵的816工程，是三线建设中历时五年挖成的世界第一大人工洞。由于潮湿和没有采光，80年代被废弃，2010年开放为旅游基地。

进入21世纪后，四川的交通条件有了很大变化，“靠山”的不利因素基本得到改变。如南川区，渝湘高速公路穿过其中，沿线公路四通八达。过去到重庆需要一天时间，现在只要一小时多。高速公路开凿了众多隧道，则是现代版“进洞”的一个体现，节省交通时间、不占耕地和保护地表。就在被废弃的临江机械厂遗址旁边，崛起了现代企业重庆铝业集团。但是，被废弃的三线企业厂房设施等还有不少仍然没有得到利用。其原因，据初步了解，是受产权问题的制约。当年三线建设的主要企业，由中央直接投资，产权属于各部委特别是国防工业部门，任凭荒废，地方也无权使用。由此可以看出，当年三线企业难以持续发展的重要原因，不仅是自然条件，更重要的是缺少和地方经济的融合。国家投资三线建设企业，好像钉钉子，没有像种树那样生根，甚至三线企业生活区的语言都和当地农民不相通。即使在三线企业调整改造过程中，这个问题也没有得到很好解决。如果对部分三线企业不是简单迁移，而是与地方共同经营，甚至折价转让给乡镇和民营企业，当地有了积极性，肯定能够走出新路。这是

我们今天评价三线建设很少被人提及的一个方面，也是今后西部大开发中如何利用三线企业的一个重要问题，值得思考。

原载《毛泽东邓小平理论研究》2012 年第 8 期

作者简介：

陈东林，男，1949 年出生于湖南长沙。中共党员。中国社会科学院当代中国研究所研究员，陈云与当代中国研究中心主任，中华人民共和国国史学会常务理事、中国中共文献研究会理事、中国毛泽东诗词研究会理事等。

主要从事中华人民共和国经济史、“文化大革命”史、毛泽东和陈云研究。主持完成的课题有《建国以来气象灾害与农业经济关系史》（国家社会科学规划项目）、《1966—1976 年国民经济状况研究》（当代中国研究所五年规划重点项目）。主要著作有《毛泽东诗史》（1997）、《三线建设：备战时期的西部开发》（2003）等，主编和参与主编的有：《中华人民共和国史稿》第三卷（2012），《中华人民共和国史编年》1951、1953、1958 年卷，《中国文化大革命事典》（1997，日文），《中华人民共和国国史百科全书》（1999），《中华人民共和国实录》（1998）等。发表《实事求是地评价“文化大革命”时期的国民经济》、《从灾害经济学角度对三年自然灾害时期的历史考察》、《评价三线建设的三个新视角》等论文 100 余篇。专著《三线建设：备战时期的西部开发》2005 年获得当代中国研究所科研二等奖。

三线建设的缘起与决策

田　姝

“三五”计划指导思想由吃穿用转向备战，缘何？

“大跃进”和三年自然灾害等因素造成了新中国经济困难的局面。1957年到1962年6年间，全国人均主要生活资料的年消费量大幅度下降，市场商品匮乏，就连日常生活必需的锅、碗、瓢、盆等都缺少供应。可以说，那几年吃、穿、用全面紧张。因此本应在1963年开始进行的“三五”计划不得不进行调整，推迟到1966年才进行。

1963年初，由李富春、李先念、谭震林、薄一波等8人组成的中央计划领导小组，在研究编制长远国民经济计划和“三五”计划问题时指出：“三五”计划的奋斗目标，应集中力量解决人民的吃、穿、用。1964年4月下旬，国家计委提出了《第三个五年计划（1966—1970）的初步设想（汇报提纲）》，规定基本任务是：一、大力发展农业，基本上解决人民的吃穿用问题；二、适当加强国防建设，努力突破尖端技术；三、与支援农业和加强国防相适应，加强基础工业。

5月10日，国家计委领导小组向毛泽东汇报“三五”计划“初步设想”，毛泽东作了重要插话。当谈到搞化肥增产棉花和建设维尼纶工厂哪个经济效果好些时，毛泽东说：维尼纶的投资可能大些，但机器可以一直用下去嘛；还有，棉花的播种面积，总是有限的，还是要搞。

汇报到铁路建设只能上有限的几段时，毛泽东说：酒泉和攀枝花钢铁厂还是要搞，不搞我总是不放心，打起仗来怎么办？他还反问：张家口—白城子铁路是不是只是军事上需要？经济上也有价值。

当谈到基础工业、交通还不适应时，毛泽东说：没有坐稳，没有站稳，是要跌跤子的。两个拳头——农业、国防工业，一个屁股——基础工业，要摆好。要把基础工业适当搞上去，其他方面不能太多，要相适应。毛泽东的“屁股”比喻，显然和1963年底李富春在全国工交工作会议上所讲的“各级计委必须克服屁股坐在工业上的毛病，要首先抓农业发展计划和支援农业的计划”不一样，是指基础工业，而不是农业。

5月18日，李富春在会上对计划设想作了说明。他指出：还是把农业放在第一位，搞4.5亿亩高产稳产田；一些重要铁路（如张家口—白城子等）“或者安排不上，或者修不通”；争取到1972年建立起一个小而全的国防工业体系；毛泽东特别重视的酒泉、攀枝花钢铁基地也只安排为“要积极准备条件”。最后，李富春着重说明了这个计划中存在的矛盾，实际就是国防工业和基础工业投资相对不足的问题。

毛泽东显然对维持原计划安排不太满意。5月27日，他找来刘少奇、周恩来、邓小平、李富春、彭真、罗瑞卿等人谈了他的一些看法。他从存在着战争严重威胁的估计出发，提出：在原子弹时期，没有后方不行。“三五”计划要考虑解决全国工业布局不平衡的问题，要搞一、二、三线的战略布局，加强三线建设，防备敌人的入侵。他特别强调应该在四川的攀枝花建立钢铁生产基地。毛泽东说：大家如果不赞成，我就到成都、西昌开会。搞攀枝花没有钱，我把工资拿出来。前一个时期，我们忽视利用原有的沿海基地，后来经过提醒，注意了，最近这几年又忽视屁股和后方了。

毛泽东的态度迅速扭转了大家的认识。经过讨论，大家取得了一致的意见，决定把毛泽东的意见和“初步设想”结合起来，在逐步解决吃穿用问题的同时，加强三线建设。邓小平说：这次计划按农轻重、解决吃穿用和两个拳头、一个屁股进行安排，是建设的完整方针。攀枝花钢铁工业基地的建设，第三个五年计划打基础。

6月6日，毛泽东在中央工作会议上又讲了两个问题。首先，他批评制订计划的方法说：过去制订计划的方法基本上是学苏联的，这是摇计算机的办法，不符合实际，行不通。这样计算，把老天爷计算不进去，天灾来了，偏不给你那么多粮食，城市人口不增加那么多，别的就落空。打仗计划不进去，国际援助也计划不进去。其次，他更明确地提出三线建设的主张说：我们不是帝国主义的参谋长，不晓得它什么时候要打仗。要搞三线工业基地的建设，一二线也要搞点军事工业。你们不搞攀枝花，我就骑着毛驴去那里开会。

毛泽东的讲话激起了与会者的强烈共鸣。大家一致认为，应该迅速展开三线建设，加强战备。从此，抓战备的气氛日趋浓厚。

1964年8月2日夜，美国驱逐舰在北部湾与越南海军发生激战。4日海战进一步扩大，美国开始大规模轰炸越南北方。中越边境地区、海南岛和北部湾沿岸都落下了美国的炸弹和导弹，中国军民也倒在了血泊之中。

毛泽东彻夜未眠，紧张地关注着战争的态势，也思考着当时中国大陆的周边形势。除了南面美国在越南战争的逐步升级，很有可能把战争扩大到中国，同时还存在着其他三面的威胁：东面，在美国的军事援助下，台湾蒋介石当局利用大陆出现的经济困

难局面不断进行军事骚扰，企图反攻大陆；西面，印度军队不断由中印边界东、西两侧侵入中国领土，进行无端挑衅；北面，苏联派重兵进驻中蒙边界地区，战略导弹直指中国。面对严峻的国际形势，一旦发生战争，我们的经济建设将遭受怎样的打击？

其实，早在1964年4月军委总参谋部提交的一份报告就对此进行了分析，认为有些情况相当严重：一是工业过于集中。全国14个百万人口以上的大城市，集中了约60%的主要民用机械工业和52%的国防工业；二是大城市人口多。全国有14个百万人口以上和25个50万至百万人口的大城市，大都在沿海地区，防空问题尚无有效措施；三是主要铁路枢纽、桥梁和港口码头多在大城市附近，还缺乏应付敌人突然袭击的措施；四是所有水库的紧急泄水能力都很小，一旦遭到破坏，将酿成巨大灾害。

这份报告引起了毛泽东和党中央的高度重视，其时又恰好在国家计委向毛泽东汇报“三五”计划初步设想前后。这些都不能不使毛泽东下决心将“三五”计划指导思想由吃穿用改变为备战。

围绕备战进行的生产力布局调整：

8月17日、20日，毛泽东在中央书记处会议上两次指出，要准备帝国主义可能发动侵略战争，现在工厂都集中在大城市和沿海地区，不利于备战，各省都要建立自己的战略后方。这次会议决定，首先集中力量建设三线，在人力、物力、财力上给予保证。于是，调整后的“吃穿用+三线”的指导思想发生一边倒变化，三线建设决策终于确立。

所谓一、二、三线，是按我国地理区域划分的。三线地区，是由中国大陆的国境线依其战略地位的重要性（即受外敌侵袭的可能性）向内地收缩，划三道线形成的地区，主要包括西南和西北地区。一线地区主要包括位于沿海和边疆的省区。二线是指介于一、三线之间的中间地带。此外，三线还有大小之分。西南、西北俗称“大三线”，各省份自己靠近内地的腹地俗称“小三线”。

8月19日，李富春、薄一波、罗瑞卿联名向毛泽东和中央提出《关于国家经济建设如何防备敌人突然袭击问题的报告》说：我们召集有关方面负责同志开了会，会议决定：（一）在国务院成立专案小组，建议由13人组成，李富春任组长，薄一波、罗瑞卿任副组长。（二）各个方面的防备措施，除作战部提的四条外，还应包括大专院校、科学研究、设计机构、仓库、机关、事业单位等，以及城市、矿山的人防措施。1. 一切新的建设项目，不在第一线建设。2. 第一线现有续建项目，除明年、后年即可完工投产见效的以外，其余一律要缩小规模，不再扩建，尽早收尾。3. 一线的老企业，要把能搬的企业或一部分迁移到三线、二线。4. 从明年起，不再新建大中水库。

5. 在一线的全国重点高等学校和科学研究、设计机构，凡能迁移的，应有计划地迁移到三线、二线去，不能迁移的，应一分为二。6. 今后，一切新建项目都应贯彻执行“分散、靠山、隐蔽”的方针，不得集中在某几个城市或点。

1964年10月30日，中央工作会议通过并下发了国家计委提出的《1965年计划纲要（草案）》。指导思想是：争取时间，积极建设三线战略后方，防备帝国主义发动侵略战争。提出的三线建设总目标是：要争取多快好省的办法，在纵深地区建立起一个工农业结合、为国防和农业服务的比较完整的战略后方基地。

1965年初，毛泽东决定成立小计委。小计委由当时的石油部部长余秋里、副部长李人俊，浙江省委主管农业的书记林乎加，北京市委主管工业的书记贾庭三组成。名单中还有一个陈伯达，虽然从未参与过小计委的任何工作，但成立小计委却正是由他的一封信引起的。

1964年8月，党中央在北京召开工作会议期间，时任毛泽东秘书兼中央政策研究室主任的陈伯达于20日写信给李富春，提出他对改进计划工作的意见。他认为，“毛主席在一九五七、一九五八年给我们提出的许多重要的指示，我们还没有进一步地、认真地去研究它，还没有进一步地、认真地去执行它”，并指出要改变拖拖沓沓、得过且过的作风。与此同时，陈伯达又把信的抄件送给了毛泽东。毛泽东看后当即批示：“计划工作方法，必须在今明两年内实行改变。如果不变，就只好取消现有计委，另立机构。”

李富春看到批示后，立即组织国家计委的干部进行讨论，力求尽快改变计划工作方法，并分别向毛泽东、刘少奇、周恩来和邓小平汇报了他对改进计划工作及编制长期计划的一些想法。接着，他让国家计委的同志拟定了一份《关于编制长期计划的程序问题》。12月7日送毛泽东审阅。

12月12日，毛泽东批示“此件已阅，写的可以，是好的。但有骨头，无血肉，感到枯燥乏味，则是缺点。望你们在今后几个月内，搞出一个有骨有血有皮有毛的东西来。要有逻辑有论证。否则仍然是形而上学的东西。十几年来，形而上学盛行，唯物辩证法很少人理，现在是改变的时候了。”从毛泽东的批语中不难看出，他对国家计委的工作意见甚大，另立机构势已难免。于是出现了1965年初成立小计委的一幕。此外，毛泽东还特别交代：小计委由周恩来直接领导，国务院各副总理不要干预工作。

看来，成立小计委，也是毛泽东对改革计划管理体制的一种尝试。但实践证明，仅仅改组一个机构，并不能解决计划管理体制改革的问题。尽管小计委的同志能够摆脱烦琐的日常事务，专心致力于研究战略问题，但编制全面的具体的计划则离不开国

家计委。后来，为了工作的方便，李富春提出，请小计委的同志都担任国家计委副主任，余秋里担任第一副主任、党组书记，过渡一个阶段后接替他的国家计委主任工作。经周恩来同意，毛泽东批准，小计委正式主持国家计委工作，进行“三五”计划的编制、修订工作，此后也不再用小计委的名称了。

1965年6月16日，周恩来、余秋里到杭州，向毛泽东汇报新起草的“三五”计划初步设想。毛泽东对此作了相应指示，大意是：计划要考虑三个因素，第一是老百姓，不要丧失民心；第二是打仗；第三是灾荒。他还说：“农轻重的次序要违反一下，是倒过来了。搞农业要靠学大寨，农业投资不要那么多”，“吃穿用，不要降低现在水平，每年略有增加就好。”

国家计委据此对“三五”计划进行了修改和调整。9月14日，国家计委向中央和毛泽东报送《关于第三个五年计划安排情况的汇报提纲》。《汇报提纲》关于方针任务的提法是：第三个五年必须立足于战争，从准备大打、早打出发，积极备战，把国防建设放在第一位，加快三线建设，逐步改变工业布局。其中三线地区基本建设的安排是这个计划的核心内容：投资分配按地区分，用在三线地区的投资占全国的比例，西南地区约为208.3亿元，占24.5%；西北地区约为105.3亿元，占12.4%；湘鄂西地区约为19.5亿元，占2.3%。按部门分，用在三线地区的投资占该部门的比例，国防工业74%，冶金工业58%，铁道工业45%，电力工业40%，煤炭工业35%，石油工业30%，化学工业48%。

从这些安排看，三线地区的建设在计划中确实得到前所未有的重视。

作者简介：

田姝，女，1980年出生于重庆，大学本科。现为中共重庆市委党史研究室研究人员。主要从事新中国成立后重庆地方党史和邓小平主政西南时期的历史研究。对重庆地区三线建设的相关研究亦有涉猎，在公开刊物上先后发表《重庆地区的三线建设及调整改造》、《新中国第一次生产力布局的战略调整》、《三线建设内迁大移民》、《重庆地区三线建设的历史研究》、《重庆地区三线建设及调整改造领导机构的变迁》等研究论文。

三线建设的回顾与反思

宋宜昌

一、决策和依据

1964年到1965年初，经过中国共产党和中国人民的奋斗，中国国民经济走出低谷，开始新一轮强有力的回升，第三个五年计划提上了中国领导人的日程。通过“大跃进”以及其后被迫进行的调整，中国领导人吸取了在几十年戎马战争生涯未曾遇到的经验和教训，头脑渐趋冷静，对无法一朝改变的中国贫穷落后的面貌有了较客观的认识。然而，新的经济发展重点放在哪里呢?

在1964年6月6日的中央工作会议上，毛泽东做了讲话，讲话集中在两个方面。

（一）改变计划方法。毛泽东说：过去制订计划的方法基本上是学苏联的，先定下多少钢，然后根据它来计算要多少煤炭、电力和运输力量，再计算要增加多少城镇人口、多少福利；钢的产量变小，别的跟着减。这是摇计算机的办法，不符合实际，行不通。这样计算，把老天爷计算不进去，国际援助也计划不进去，天灾来了，偏不给你们那么多粮食，城市人口不增加那么多，别的就落空；打仗计划不进去，国际援助也计划不进去。毛泽东还强调指出：要改革计划方法，这是一个革命。学上了苏联方法以后，成了习惯势力，似乎难以改变。这几年我摸索出了一些方法，我们的方针是以农业为基础，以工业为主导。按照这个方针制订计划，先看能生产多少粮食，再看需要多少化肥、农药、机械、钢铁，还要考虑打仗的需要。

（二）进行战备。毛泽东说：只要帝国主义存在，就有战争的危险。我们不是帝国主义的参谋长，不晓得他们什么时候要打仗。决定战争最后胜利的不是原子弹，而是常规武器。他提出：要搞三线的工业基础的建设，一、二线也要搞点军事工业。各省都要有军事工业，要自己造步枪、冲锋枪、轻重机枪、迫击炮、子弹、炸药。有了这些东西，就放心了。攀枝花钢铁工业基地的建设要快，但不要潦草，攀枝花搞不起来，

睡不着觉。毛泽东还风趣地说：你们不搞攀枝花，我就骑着毛驴去那里开会；没有钱，拿我的稿费去搞。

当时，中苏两党已经彻底决裂，中国的任何外交行动，都面临着两个超级大国的夹击。中国工业布局，从军事经济学角度看，显得非常脆弱。东北的重工业几乎全在苏联轰炸机1小时航程和中短程地地导弹射程之内，反应时间短，防御能力差；以上海为中枢的华东工业区完全暴露在航空母舰和以台湾为基地的航空兵攻击之下，一旦桥梁道路中断，连1000万人口的生计都成问题，何言工业的能源、电力、原材料、零部件以及产成品运输。

一个多月前，总参作战部提出的报告称：在敌人突然袭击时情况相当严重。1. 工业过于集中。全国14个百万以上人口大城市，就集中了约60%的主要民用机械和52%的国防工业。2. 大城市人口多。全国14个百万人口的大城市，大都在沿海地区，防空问题尚无有效措施。3. 主要铁路枢纽、桥梁和港口码头多在大城市附近，还缺乏应付敌人袭击的措施。4. 所有水库的紧急泄水能力都很小，一旦遭到破坏，将酿成巨大灾害。

除国防工业外，3年自然灾害的痛苦教训，使人们对于保证基本日常生活用品和食品的要求殊为迫切。1964年2月到4月，农业、财政、工交三口长期规划会议先后召开。谭震林主持研究落实5亿亩稳产高产农田的建设问题。李先念主持财贸会议讨论农产品收购政策。薄一波主持工交会议。会议认为："三五"计划的中心任务，一是按不高的标准基本上解决吃穿用，1970年粮食达到600亿斤左右，衣着消费量（包括各种纺织品）达到人均24尺左右；二是兼顾国防，解决国防所需的常规武器，突破国防尖端技术；三是加强基础工业对农业和国防工业的支援。归纳起来就是：吃穿用第一，基础工业第二，国防第三。

毛泽东的话引起了与会者的共鸣，大家一致拥护他的主张：在加强农业生产、解决人民吃穿用的同时，迅速展开三线建设，加强战备。

中央领导人的决策，实非偶然的奇想。本世纪30年代，以斯大林为首的苏共领导，在西方帝国主义的重重包围及严密封锁下，采取了完全相同的战略决策：发展基础工业和国防工业，把工业的重心部分从欧洲的莫斯科、列宁格勒、基辅等大城市转移到乌拉尔山脉及亚洲的西伯利亚腹地。斯大林重工业国防工业的策略及其成果，为第二次世界大战苏联的反法西斯胜利而证实。这也算当时的一种"赶超"战略吧。

按照设想的军事地理区划，中国沿海为第一线，中部为第二线，后方为第三线。湘西、鄂西及四川、云南、贵州三省为西南三线，其工程实施指挥由李井泉、程子华、

阎秀峰负责。彭德怀在1965年也到西南担任过一段时间的副总指挥（后因“文革”被揪回北京）。中央西北局领导刘澜涛、王林、安志文、宋平负责西北三线建设。其辖区为陕、甘、宁、青、豫西、晋西。相对于西北、西南的大三线，中部及沿海地区腹地称小三线。1964年8月19日，李富春、罗瑞卿、薄一波向中央报告：一切新的建设项目应摆在三线，布点分散、靠山、隐蔽；一线的重要工厂和重点高等院校、科研机构，要有计划地全部或部分搬迁到三线；不再新建大中型水库；筹建北京地铁，并考虑上海、沈阳地铁。经批准后纳入1965年计划和“三五”计划。

计划以惊人的效率执行着。国家计委组织新厂建设；国家建委组织一线的“独生子”（即全国唯一的重要工厂）的搬迁；国家经委组织生产三线的设备和材料。

一线的一些省区，根据中央精神在自己的腹地山区部署了一批新建和迁建项目，包括军工、民用、支农、交通、电力、通信、文教、卫生等事业的建设，速度之快，令人吃惊。1965年开始，大小三线几乎同时动工。随着建设的进行，毛泽东改变了农轻重的顺序，把国防建设放在第一位。

二、困难与成就

据统计：1964年后半年到1965年，在西南、西北扩建、续建和新建的大中型项目约300余项。其中钢铁14项、有色金属18项、石油工业2项、化学工业14项、化肥10项、铁道工程26项，以及交通、民航、水利、森工、纺织、轻工、建材等关键项目。其中，攀枝花钢铁联合企业和成昆铁路是三线建设最重要的两大项目。肯定了攀钢和成昆线，就肯定了三线建设成就的一半！

攀枝花钢铁联合企业

攀枝花，东北距成都800公里，东南距昆明280公里。1954年，508地质队普查踏勘，指出攀枝花矿区储量可达亿吨。1958年，攀枝花铁矿勘探队探明钒钛磁铁矿储量超过50亿吨。接着探明攀枝花——西昌地区共有大中型矿区86处，富含铁、钛、钒、铜、锌、钼、镍金、铂族、稀有金属和非金属矿49种以上，在铁矿资源较少、品位普遍低下的中国，攀矿的发现，不啻平地一声惊雷。经过1958年全民炼钢之后，国人上下对贫铁、低铁的国情已有共识，因此，攀矿一开，便放出夺目光彩。攀钢建设、配合攀钢的成昆铁路建设、临近贵州六盘水煤矿工业区的建设、云南西部开发，影响了当地及辐射区2000万人的命运。一位社会学家评称：它使西南荒塞地区整整进步了50年。

攀钢一期工程设计年产铁矿石1350万吨、生铁160～170万吨，钢150万吨、钢材110万吨。它大约相当于旧中国钢铁最高年产量（生铁180万吨、钢92.3万吨/1943年）的2倍。厂址定在不通铁路、被高山峡谷大江大河封隔的荒蛮之地，而工期只有5年。困难之大显而易见，没料到的问题更多更复杂。一个超大型钢铁联合企业应配有大型火力发电站，电站的那些特大锅炉、汽轮机、发电机、冷却循环系统和送变电设备每件都有几层到十几层楼房般高大；巨型的高炉、送料系统、热风炉有几十层楼房高，而且全是精度要求很高的钢结构；铁水运输、特大转炉、钢锭模、加热炉、开坯机、初轧机、钢轨轧机、制氧机、设备大修和制造工厂数达几十万吨的机械设备，大部分是特殊、大型、专用设备，而制造厂家远在东北、沿海地区和山西，攀枝花连一颗螺丝钉都无法制造；开发运输铁矿石、石灰石、煤炭、洗煤、炼焦、制造各种耐火材料、高炉和转炉辅料、水泥、建材……都需要大量人工、机械、设备；攀枝花没有平地，有的只是丘陵、群山、峡谷、沟壑；河流交错相间，被建设者削平山头、构筑台地，精心设计，巧妙安排，搬移了2.5亿立方米岩石，修建了8座跨越金沙江等的大型拱桥，在仅有2.5平方公里的三个大台地上，建成了后来年产钢250万吨（包括二期工程）的大钢城，吨钢面积仅一平方米，连日本新日铁最先进的沿海钢铁厂也自愧弗如，被国外冶金设计家称为“象牙微雕钢城”。

最危险最艰巨的还不是建设条件的恶劣，而是自诞生现代钢铁工业以来钒钛磁铁矿根本就无法用高炉、特别是大型高炉冶炼。在近现代冶金史中，如果炉料中二氧化钛含量高于16%，铁水将变得异常粘稠，炉温不均，整个凝在炉腔中成为“死铁水”。攀枝花矿的二氧化钛含量高达25%～30%，可以设想，这种矿石在高炉中会发生多么可怕的情景。那就意味着全部工程彻底报废。在钒钛铁矿区建造超大型钢铁联合企业，竟未解决含钛矿石冶炼问题，真是一着险棋。来自全国各地的108位冶炼专家，集思广益，进行了1000余炉试验，终于攻克了技术难关，使攀钢成为世界上唯一的高钒钛矿钢铁厂。1970年7月10日，攀钢一号高炉（1200立方米）出铁。

成昆铁路

贯穿攀枝花钢铁城和矿区的成昆铁路，堪称世界铁路史上最危险、最艰巨的工程之一。它全线长1100公里，沿线地区富藏煤、铁、铜、钒（世界储量第一）、钛、铅、锌、磷、岩盐、森林木材、水力，还有许多边疆山区少数民族聚居，意义十分重大。

成昆铁路工程极为艰巨。全线桥梁991座，隧道和明洞437座，桥梁共占全线长度的40.1%。6公里长的隧道就有2座，6379米的沙木拉打隧道（川境）为当时中国之最。碧鸡关隧道（滇境）施工难度极高。金沙江大桥主跨192米，是当时最长跨度

的铁路钢梁桥。甚至还有一座54米跨度的石拱桥。有42个隧道内和桥梁上建有车站。为克服山岳河谷地带高差，利用螺旋形、圆形、灯泡形展线，40次跨越龙川江，16次跨越旧庄河，至今成昆线上搭乘的旅客，还有心惊胆战之感。

普通人几乎难以设想高山峡谷地区铁路施工的艰难。山谷没有公路，各种施工器材和生活资料全凭肩扛人背。没有电力，燃料不足，许多隧道就是靠人工火把照明，钢钎大锤打眼放炮凿通的。1964年9月，铁道兵一师、七师、八师、十师，铁道部第二工程局、大桥局、电务总队、机械团和民工在吕正操、刘建章、郭维成为首的工地指挥部领导下，克服千难万险，工程一路突进，到1966年底，已完成工程总量一半。突然而来的“文化大革命”使工程受到干扰破坏，指挥部领导权被夺，沿线武斗频起，许多工地陷于瘫痪，大量施工人员外流，铁路修建陷于停工。只有部分职工坚守工地，冒险看守器材设备，维护已停工的工程，避免了崩溃性的损失，持续时间竟达两年之久，损失达7亿元以上，占工程总造价的1/4。

1969年5月12日，周恩来总理指示：“西南铁路建设由铁道兵统一指挥施工。”年末，中共中央发出指示：“成昆铁路务必于1970年7月1日全线通车。”广大铁道兵指战员、工人、干部和技术人员对“文革”破坏痛心疾首，纷纷响应复工号召。外流人员竟在短短十余天内，从全国各地夜以继日返回工地，立即投入紧张的施工。他们一鼓作气，在半年多时间内贯通全线。1970年7月1日，从云南北上和从成都南下的铺轨机在西昌礼州铺下的轨排对接，伟大的成昆铁路终于建成。成昆线每公里造价352.7万元，共36亿元。放在80年代末或90年代中，10倍的造价才能拿下来。

三、四川：军工和现代工业的崛起

开发装备四川：空前的手笔

“三五”、“四五”计划期间，军事工业，在西南地区规划了以重庆为中心的常规兵器工业基地，以成都为中心的航空工业基地，以长江上游重庆至万县为中心的造船工业基地。这些基地新建、扩建、改建之后，克服重重困难陆续投入生产。20世纪70年代初，又在重庆地区上了重型火炮牵引车项目，部分引进了法国重型汽车技术，以解决大口径加农炮的拖车牵引车辆。为全面实施新建、迁建、扩建、研制、生产、运输计划，就必须对西南诸省的工业、科研、教育、能源、动力、交通、通信系统进行中国历史上规模最大最全面最深刻的改造。当时四川实际上是什么情况呢？

四川古称巴、蜀、益州、剑南，面积57万平方公里，地形险要、资源丰富、人口

众多、农业经济发达。在漫长的历史岁月里，多次成为王朝偏安割据或问鼎中原统一中国的战略要地。同时又是中央政权经营边疆、融合西南多民族的基地。

山屏岭塞，蜀道难，难于上青天，严重制约了四川的工业。清光绪三年（1877年），为镇压边疆苗、黎、藏民，清政府首次在成都开办制造军械的四川机器局。20世纪初，洋行渐进，以轻加工、食品工业为主的弱小民族工业缓慢发展。抗日战争爆发后，四川成为国民党统治区后方基地，从1938年到1940年，国民党政府相继把华东和华中250余家工厂迁入四川。1946年，四川省钢铁工业停产90%，纺织业停产一半，重庆工商企业倒闭7000余家。到1949年新中国成立前夕，四川工业全面崩溃。

新中国成立后，四川的工农业有了很大的恢复和发展。能源、电力、天然气、化工、钢铁、交通、机械、电子、轻工全面发展，其巨大成果在许多方面实现了四川人民世世代代的梦想。1964年同1957年相比，发电量增长3.3倍、化学工业增长1.5倍、机械工业增长1倍、煤炭工业增长51%、冶金工业增长44%。重庆、成都电厂扩建，龙溪河二、三、四级水电站，大洪河水电站等水火电厂相继竣工，全省装机容量从18.6万千瓦（1957年），增加到83.47万千瓦。煤炭年产量一度达到3800万吨（1860年～1949年全中国煤炭最高年产量才3200万吨），天然气综合利用，使四川化肥产量大量增加，结束了从外省调运的历史。

重庆、成都、德阳、绵阳等城市，在60年代中期，相继成为钢铁、机械、电子、航空、轻纺、电力动力设备的重要城市，其产品在全国也占一席之地。

三线建设的实施

从1964年下半年到1967年上半年，四川的三线建设开始有计划有秩序地紧张进行。广大工人、干部、知识分子忘我劳动，发挥智慧，克服重重困难，取得了重大成绩。1964年底的迁建试点中，工厂大都是迁到中小城镇或大城市远郊区，只有少数迁到成、渝两市市区。多数工厂利用60年代初国民经济困难而停建下马的厂矿厂房或并入省内原有工厂，土建施工量不大。由于初建顺利，1964年10月20日，国家计委、国家经委同意从川黔两省的“下马厂”中再拨给国防工业47个，作为迁厂选址的基础。随即国防军工各派人来川踏探了解厂址，办理交接手续。同时，国务院所属十多个部、委、办，包括国家计委、建委、国防工办、一机、八机、铁道、冶金、煤炭、石油、化工、水电、建工、建材等部，都派出精干负责人员组成工作组入川，分别或联合踏探、计划和设计新建项目的选址。厂址选定后，有关专家参加，附以有关的地质、水文、交通、电力、通信、后勤生活支援等资料，征询所在地方意见，再送西南三线建设筹备小组审批定案。实际上就是要在四川和西南，部署一种类似“小中国”

的全套互相协调、互相支持、门类齐全、实用实战的基础工业交通能电及国防工业体系，用心实在良苦。

西南局三线建委吸取1958年～1960年盲目扩大基建规模、拉长基建战线的教训，反复强调综合平衡，确保国家关键项目，采用了集中力量，完成一批，投产一批，再上另一批的方针。第一批列入1965年“歼灭战”的项目共48个。包括：西南金属材料厂（重庆）、重庆中板厂、德阳二重厂、泸州天然气化工厂、重庆第一棉纺织印染厂、陵川机械厂、平山机械厂、双溪机械厂等33个重点项目，以及四川化工厂、峨眉机械厂、新都机械厂（均在成都）等15个重要的收尾项目。48个项目中，一年之内便全部建成投产或具备投产条件的30个，完成年进度的12个，效率非常之高。在总结1965年建设经验基础上，1966年又排出56个项目（整个西南地区共102个），结果也基本上完成了任务。

仅此3年建设，四川工业面貌为之一新。包括科技人员的3.7万名内迁职工，5000余台设备注入四川，使四川成为中国重要的常规兵器工业基地。同时，也拉动了四川的基础工业。四川最大的龚嘴水电站（7×10万千瓦机组）于1967年初拦洪筑坝。长城钢厂（成都）于1966年10月炼出第一炉钢水。其他如：西南铝加工厂、自贡硬质合金厂、德阳二重厂（矿山重型工程机械）、长江起重机厂（泸州）、长江挖掘机厂（泸州）、三大动力（德阳）、重庆红岩机器厂（农机）、四川拖拉机厂、渡口水泥厂、峨眉水泥厂（设计能力100万吨）等冶金、有色、电力、农机、建材骨干企业也相继动工，进入施工高潮或形成生产能力，为四川工业打下重要基础。四川的公路也快速发展，川西南、东北、凉山北部、达县相继新修了许多公路，省内若干公路进行了改造，提高了等级，铺设了沥青路面，使各行各业都大受其益。

1966年，四川省工业产值86.77亿元，比1963年增长108.9%，平均年增幅为27.8。全省国民收入119.6亿元，比1963年增长47.8%。这3年算是四川社会发展的艳阳天。

这些被严加保密的工程规划和它们的设计者们，几乎无一人能料想毛泽东会在1966年发动“文化大革命”，更没有料到“文革”的后果会直接冲击到他们这些身经白色恐怖和百战沙场的忠诚革命者，当然更不会料到广泛的缺乏理性的批判、上纲上线、大串联、揪斗、夺权、武斗、混乱和流血、文化泯灭、教育荡然无存、科技事业处于毁灭的边沿……这一切对他们深思熟虑的伟大计划最终造成了可怕的令人扼腕痛心的大破坏。武斗高潮的1968年，工业总产值比1966年下降48.3%。直到1970年年初，满目疮痍的四川经济才从谷底缓慢回升。后来，四川的政治经济形势，除1975年由于

邓小平主持日常工作，抓紧各方面整顿，全川形势较好外，1974 年，1976 年，在所谓“批林批孔”、“批邓、反击右倾翻案风”的一再冲击下，经济呈一起两落之势。尤其是 1976 年破坏尤烈，全省工厂几乎有一半瘫痪，铁路枢纽堵塞。农业粮食收购量只有 1957 年的 3/4，棉花也远低于 1965 年水平。整个国民经济总产值略大于“文革”前的 1965 年，而人口却净增加 2211 万（与 1965 年相比增长了 33%）。“文革”在封闭半封闭的四川，造成了远胜于全国平均水平的大破坏和大倒退。

“文革”结束后，经过四川人民的努力，到 1979 年，那些规模宏大，装备精良，人才济济的三线工业和基础工业项目才发挥出它们应有的巨大作用。经过国家历时 10 年、累计达 307.64 亿元的连续投资之后，四川的工业生产能力终于有了飞跃性的增长。这些投资除 16.9% 为国防工业（不含电子工业）外，冶金占 14.1%；能源 15.8%，运输通信 17.8%，可见主要是发展基础工业和铁路，没有他们，根本不可能有四川今日之局面。1979 年，四川铁矿石开采能力从 1965 年的 40 万吨增加到 817.15 万吨；炼铁能力由 38.89 万吨增加到 271.69 万吨；钢材生产能力由 92.487 万吨增加到 251.85 万吨；发电机装机容量由 83.47 万千瓦增加到 379.32 千瓦；水泥从 117.02 万吨增加到 556.88 万吨。四川已经成为中国举足轻重的钢铁、电子、电站成套设备、重型机械、汽车、化肥生产基地。它的许多高精尖产品享誉海外。

四、贵州高原：从原始走向文明的曲折

发生在中国四川省那些艰苦卓绝又鲜为人知的三线建设故事，以另外的一种版本在贵州省重演。

与四川的富庶、历史悠久、文化多姿多彩相比，贵州更显贫穷落后，缺乏大规模现代化的基础。直到清王朝灭亡前的 1911 年，全省只有工厂 120 家，雇工 1578 人，平均每厂 13 人！抗战时，国民党政府和工业内迁使贵州小有红火，随着胜利后的东迁和 1949 年国民党军队大溃退，官僚资产阶级携资外逃，贵州经济重陷混乱和落后。1949 年全省工农业总产值仅 11.25 亿元，人均 79 元，是中国最贫穷落后的省份之一。

经过三年恢复，“一五”时期、“大跃进”和调整时期，贵州经济几上几下，动荡剧烈。1965 年农业总产值刚刚超过 1957 年的水平，达 15.8 亿元。工业品产值虽比旧中国有巨大进步，但在全国仍属最低之列。旧中国，全贵州电站装机容量只有 3030 千瓦，相当重庆一市的 1/8。经国家大力投资后，1965 年终于达到 50.26 万千瓦（包括中小水电）。旧中国贵州吨钢不产，经过几次上马下马的变动，贵州在 1965 年仍保有

贵阳钢铁厂、水城铁厂、遵义铁合金厂、贵阳耐火材料厂、福泉铁厂等5个企业，产值达4670万元。贵州的有色金属储量大，品位高，然而除汞矿有开采历史外，由于交通闭塞、财政穷弱，只能守矿空叹。直到1966年9月，储量占全国第二位的贵阳修文铝土矿（2.7亿吨）才炼出了第一吨电解铝。旧中国，贵州没有一条与外界铁路网相连接的干线铁路，经铁道部第二工程局努力，1958年终于将黔贵铁路修通到贵阳。经过两上两下，23万铁道兵将士终于将川黔线贯通。贵昆线在贵州境内有303公里，其中隧道178个，桥梁238座，占全线总长32.6%。1966年4月，观音岩大桥接轨。

贵州的三线建设启动略迟，大部分于1966年才开工。但受“文革”冲击又最剧烈。因此，相当大部分的工程刚开始就陷于停顿和瘫痪。由于贵州各方面基础薄弱，“文革”动乱不绝，工程变为旷日持久消耗惊人的牛皮工程。整整10年都没有能完工达到设计要求，把全国人民苦心积累，包括困难时期勒紧裤带创造的大量财产和设备，徒然浪费在西南的荒山沟里，非常令人痛心。

“三五”、“四五”期间，中央在贵州的投资集中于能源、铁路、冶金、军工等方面，强度虽高，但是时值“文革”，效益极差。六盘水（六枝、盘县、水城）地区煤炭储量150亿吨。煤炭部从东北、华北、中南、四川抽调了28个工程处、8个地质勘探队和6个煤炭设计院，共5万余名勘测、设计、施工人员参加总设计能力1200万吨的六盘水煤矿会战。冶金部抽调八冶由鞍钢包建水城钢铁厂。1966年初动工，第一座36孔焦炉和568立方米高炉于1969年9月和1970年9月建成。接着续建2号焦炉和1200立方米的二号高炉，累计投资6亿元以上，直到1984年才把自己生产的铁炼出钢来。1991年才完成了大型制氧机站、转炉连铸设备、钢轨（小型材和线材）、开坯等全部配套工程，使产量品种达到理想能力：生铁72万吨、钢29万吨、钢材15万吨，总产值5.5亿元。贵阳钢厂于1964年扩建，是冶金部重点企业。其主要设备由大连钢厂搬迁两座五吨电炉，由本溪钢厂搬迁1吨、3吨锻锤各一台，自己扩建5吨电炉2台、5吨电锤1台，专门生产矿山凿岩机的钎钢，与省内外煤炭、铁路、隧道、矿山建设配套。1976年形成10万吨生产能力后又把5吨电炉换成10吨电炉以提高生产效率，并新增20吨电炉。但由于电力不足以及设备不配套等原因，产量一直未能满足设备负荷，低于设计指标。1991年产钢17万吨（能力23万吨），钢材12.03万吨（能力19.72万吨）。经过27年努力，能有这个成绩，也算是不错的了。其他如贵州钢丝绳厂（设计能力4.5万吨钢丝绳、5千吨钢丝）虽为全国同行业中最大企业，也是20世纪80年代末才达到或超过原设计指标。贵州最大的六盘水煤炭基地直到90年代以后，才达到了原在60年代的设计产量。面对30年流逝的光阴，人们感慨良多。

航空、航天、电子类高科技产业，按中央三线建设指示，千里内迁在黔北、黔西、黔东南青葱荒凉的喀斯特石灰岩山野中安家落户。它们面临的是另一种更艰苦悲壮的命运。由于时间仓促，无前车之鉴，论证不足，加上“文革”对文化科学那种毁灭性的影响，贵州阴湿、封塞、地貌崎岖、信息不足，生活条件差，工厂分散，文化通信落后，研究机构运转不灵……几乎所有困难都施加在那些工厂院所头上。

贵州的三线建设，尚未完全吸取1958年“大跃进”的教训，再次大铺摊子，拉长基本建设战线。对于工厂布局，在开始规划三线时，航空工业基本上还是“大分散、小集中”。设计规划要求离开大城市、大型工业区和重要的交通枢纽，集中建设中小工厂群。但一到实地，“文革”开始那种“左倾”激进气氛连这点合理原则也抛弃了。以“立即要打仗”的假设为前提，实施“靠山、分散、隐蔽、钻洞”的方针，把每个工厂、甚至每个车间都规划建设得极为分散。后来竟发展成“村落式”、“瓜蔓式”、“羊拉屎”的今天看来荒谬的做法。贵州基地的飞机部件装配厂分散布置在9平方公里内，仅锅炉房就有10个。用游击战的方法进行高技术建设，是耶非耶，历史已有公论。

贵州那些工厂的工人和知识分子，进行了非常忘我的努力和大量的工作，其精神可歌可泣。1985年，贵州飞机设计所和贵州飞机公司设计研制的歼教－7喷气式高级教练机，在贵州高原飞上蓝天。贵州发动机厂也在大约相同的时间，完成了为歼－7等飞机配套的几种航空涡喷发动机的试制和复杂的试车台试验过程。但真正实现有秩序的均衡生产，已接近90年代。贵州经济在“文革”中的动荡和破坏甚至超过了四川省。1969年的国民生产总值低于5年前的1964年；1976年的生产水平低于6年前的1970年。人口由1965年的1820万人增加到2585万人，净增42%。社会混乱，商品供应差，城乡人民生活水平下降很大，直到80年代才缓过劲来。

“文革”后，贵州又经过几年努力，渐渐追回了损失的时间，发展速度在80年代后期和90年代越来越快。十几年来，几十亿的投资见效虽然过迟，但终于结出硕果。以往一穷二白的贵州已能生产先进的液压挖掘机、汽—柴油发电机组、龙门镗铣床、精密光学仪器、机床工具、磨具、磨料、电工仪表，包括航空轴承在内的各类轴承、辊锻机、通用电子仪器等，其中许多畅销国内市场，出口海外。三线企业除生产出合格的飞机、航空发动机、雷达、航天电池外，还顺利完成了军转民的任务，生产了贵州缺乏的彩电、冰箱、收录机、摩托车、汽车、电池以及其他多种多样的民用产品，使贵州各族人民真正得到了实惠。

五、结　语

优先发展重工业和以它为依托的军事工业，即所谓“赶超”，按比较优势理论来讲，它形成一种效益、利益和效率的扭曲。某种意义上讲，近似一种博弈。对大国而言，其潜在目的或直接目的都是防止、准备进行一场战争。因此，要在较长的时间尺度内把这场战争、类战争及其结局和深远后果进入经济学范畴的全面计算。根据常识，一场大战打平言和，双方才能进行政治、领土、经济、人员伤亡、外交得失、社会道德影响（包括民族士气、人文精神）……的估算；如果一方输了而另一方胜了，那估算就要复杂得多。败的一方除全部投入（资金、装备、人员、资源、国际影响力、政府信用、社会凝聚力……）全部损失外，还要承受许多无形的痛苦结果——如甲午战败后中国社会的长时间动荡，它类似无形资产的损失。

二战后，无论情愿也好，被迫也好，中国、苏联、美国以及其他一些国家都发展了军事工业，中、苏、美都投入了大国角逐的格局。除了从经济学的角度来衡量之外，还应该用战争结构来进行利益和效益的比较。朝鲜战争，美方战死官兵5万余人，直接耗资1640亿美元，而且在国内引起深刻的社会动荡和道德怀疑。从此之后，通货膨胀、各种债务越来越多。保罗·肯尼迪说：“人们仍然难以明确地估计出那场冲突可能会怎样影响美国在世界上的地位。”西奥多·怀特称之为“美国历史上最糟糕的一场战争”。

中国在朝鲜战争中死亡官兵36万人，战费开支62亿人民币。与美国这一重量级拳手较量，这个成本算低的了。越南战争，北越取得了完全胜利，作为胜方之一的中国支付了胜利账单物质部分的大部分，在其消耗最大的3年是90亿元人民币。这些物资军火约半数是由三线工厂生产的。中国在整个越战高潮时（1965～1972年），对三线地区11省、区投资483.42亿元，其中纯军工项目占87亿元，无论用哪种计算方法，中国均以很低的成本赢得了战争。美国在1961～1975年间国防经费累计达9千亿美元，以1975年美元汇率100∶189计。相当于1975年中国社会总产值5379亿元的3.1倍，尚且输掉了一场关系国运荣辱的战争。从比较效益的计算和结果看，要比中国的投资差多了。换言之，就是如此多的美国人的钱白白打了水漂。

再看苏联，作为二战的胜利者和既得利益者，从1946年到解体的1991年，按保守的估计，累计直接军费也在1万亿美元（1975年美元价）以上。动用如此之大的费用和资源，未能保卫国家安全和民族利益，裂国分治，饱受屈辱，反而更深地陷入一

系列的动乱和痛苦之中。无论用“赶超”和“比较”哪一种方法与中国横向比较，中国的发展道路成本都较低，成就都较大。这可以通过今天中国、俄罗斯（苏联）、美国三国的国力、国防地位、人民生活水平与1975年比较，并进行国与国之间的横向比较看出。

这种大国之间的明暗较量绵延人类历史2000余年，我以为这是不能用纯经济学的那种模式套用的。如果说它是一种“赶超”，那也算是搏赢了一大把吧。“比较优势”论者，是否应把这一大块放入参照系呢。

通过对“三五”、“四五”期间三线建设的回顾和反思，是不是能这样讲：中国政府和人民，以比较高的代价，在与世界主要超级大国的抗争中，直接或非直接地打赢了两场关系国家安全和民族利益的重大战事，并迫使他们付出了几十倍的高昂代价。历史是由胜利者来写的。从这点出发，我们应该对三线建设和兵工事业的策划者、实施者和建设者，表示应有的理解、尊重和感激之情。

1965年到1975年11年间，三线地区共完成基本建设投资1269.67亿元，其中中央投资占77%。其方法是迁厂、调人、建新厂、利用三线地区的各种资源，有计划、有步骤地以铁路建设为先导，以国防建设为重点，钢铁、煤炭、电力、机械、化工建设互相配合，经1965～1969年、1971年两次建设高潮，克服重重困难，在三线地区逐步建成了一大批工业基地。

在投资比例上，冶金工业项目占22%；机电项目占9.7%；能源工业（包括煤、电、天然气）占28%；交通运输邮电占20%；其中铁路就占该项的70%；还有许多文化、教育、卫生、民政项目。它们的投资效益都很高，大大加强了西部地区的基础设施和生产力，也减弱了东部耕地和水资源的压力。

受惠于高强度投资，以川、黔、滇三省为例，1985年四川社会总产值1023.25亿元、贵州213.7亿元、云南287.57亿元，三省合计1524.52亿元；1991年四川2591.77亿、贵州498.92亿、云南616.56亿。这7年间平均增长10%，累计生产1.465万亿元。投资“扶贫”效果很明显。

当时国防项目只占总投资的18.6%。并非像人们认为的那样高。常规兵器投资，失误略少，形成占全国一半以上的生产能力，并且在后来的军转民中贡献卓著。但一些工厂选址不当，配套差，生产成本高，效益差，文化、生活设施不足，这部分约占30%；争议较大的航空工业的投资（陕西、贵州、湘西、鄂西），历史和现实证明，这是一个尚需详细论证的非常复杂的问题。

作者简介：

宋宜昌，男，1948生，山东莒县人，中国著名科普作家、军事专家，当代极富影响力的军事文学作家。曾赴农村插队务农，就读于西北工业大学自控系，历任甘肃科技情报所外文资料员，科普出版社编辑，副编审。1978年开始发表作品。1986年加入中国作家协会。

图为宋宜昌作客新浪网点评国际军事局势

历史与现实结合视角的三线建设评价[1]
——基于四川、重庆三线建设的调研

郑有贵　陈东林　段　娟

对于中央的重大战略部署，横贯国家3个五年发展计划，涉及13个省、市、区，占同期全国基本建设总投资的39.01%[2]，有几百万工人、干部、知识分子、解放军官兵和成千万人次民工参加，对我国工业体系的形成和发展、西部地区发展产生重大影响的三线建设，1981年6月中共十一届六中全会通过的《中共中央关于建国以来党的若干历史问题的决议》未提及，原因是在三线建设的评价问题上争议较多而未能形成共识。中央实施的三线建设项目大多集中在西南和西北地区，而四川、重庆又是西南三线建设项目的重点地区，三线建设初期在四川、重庆实施的重点项目有攀枝花钢铁工业基地、成昆铁路、以成都为中心的航空工业基地、以重庆为中心的常规兵器工业基地、重庆至万县的造船工业基地、以重庆为中心的汽车、机械制造、特殊冶金工业，以后又增加了西昌卫星发射中心等。三线建设项目在四川、重庆的实施，尽管存在一些问题，但实实在在地加快了西南地区的工业化进程，由此也成为促进区域协调发展的重要因素。鉴于此，2011年9月中国社会科学院当代中国研究所第二研究室国情调研组对三线建设项目较多的四川省、重庆市的部分三线建设项目进行了调研。调研组实地考察了攀枝花钢铁（集团）公司、西昌卫星发射中心、成昆铁路、广安市三线建设工业遗产陈列馆、重庆市南川区三线建设项目遗址，先后在攀枝花市、攀枝花钢铁（集团）公司、凉山彝族自治州、重庆市社科院与当地党政有关部门、三线建设亲历者、研究三线建设的专家学者进行座谈，访问三线建设项目区周边群众，查阅相关档案文献。本文基于调研，从历史与现实结合的视角，对长期争论未果的三线建设评价进行探讨。

---

① 本文为中国社会科学院当代中国研究所第二研究室国情调研组于2011年9月赴四川、重庆三线建设调研的主报告。本所武力副所长和郑有贵、陈东林、李正华、陈于武、王瑞芳、钟瑛、冷兆松、叶明勇、段娟、王蕾、付强、张金霞，经济研究所的董志凯，中共中央文献研究室的宋毅军等参加调研和讨论。

② 陈东林：《三线建设：备战时期的西部开发》，中共中央党校出版社2003年版，《前言》第1页。

一、对三线建设项目的评价不能一刀切

作为中央的重大战略而实施的三线建设已成为历史范畴的概念，但三线建设企业及基础设施项目的历史尚未断裂而得以延续，至今依然存在和不同程度地发挥着作用。鉴于此，为便于对三线建设做出公允评价，本文首先对实地考察及座谈中涉及的三线建设项目的历史与现状做客观陈述。这些三线建设项目大体可分为以下四类。

（一）发展壮大型

攀枝花钢铁、西昌卫星发射中心、北碚仪器仪表研发生产、重庆嘉陵机器厂等三线建设项目，建于20世纪60～70年代，经历改革，呈现出发展壮大态势。其中，实地调研的攀枝花钢铁项目是其中的佼佼者。攀枝花钢铁项目自1965年起实施，1970年出铁，1971年出钢，1974年出钢材；1986年启动二期工程并于1997年建成投产；2001年启动三期工程。2008年，攀枝花钢铁（集团）公司成为四川省首家营业收入突破500亿元的企业（完成营业收入522.6亿元）。攀枝花钢铁（集团）公司在科技创新上实现多项突破，形成了一些世界领先的核心技术和特色产品，实现由“钢坯公司”向跨地区、跨行业的现代钢铁企业的跨越，所生产的重轨、板材、管材、棒线材、特钢等产品畅销国内并出口欧美、东南亚等数十个国家和地区；攀枝花钒钛产业园区成为国内最大的钒钛原料基地和钒钛钢生产基地。

（二）搬迁、转产型

三线建设的一些企业，在20世纪80～90年代实施了搬迁。调研组所到的四川省广安市和重庆市南川区的三线建设企业都实施了整体搬迁。

1965年至1972年，国家先后在便于隐蔽和防御、以大巴山山麓的华蓥山为屏障的广安市境内，建成了明光、红光、华光、永光、金光、兴光、江华、长城、燎原、西南玻璃厂等10家军工企业（其中从禄市到溪口一带的山沟里就有8家企业），主要生产为炮配套的光学瞄准仪器等。其中，有8家为中央企业（分别隶属于第五机械工业部和建材部），只有国营长城机械厂、国营燎原机械厂为省属企业（先后隶属四川省国防科技办公室、第五机械工业部重庆五机局、四川省机械厅等）。广安市境内的三线企业门类相对单一，以生产要求空气明净、精密的光学仪器为主，引进了大批先进的生产设备，科技含量较高，其中有许多是当时的特种工艺设备产品，华江、华蓥、华西、珠江、明佳、佳美等多个品牌的军用、民用光学仪器，如照相机、望远镜等质量上乘。20世纪八九十年代，这些军工企业开始大批量转为生产以放映、摄影器材为主的民用

产品，销路较好。此外，农用车、运动气枪弹等民用产品的市场反映良好。20 世纪 80 年代后期开始，这些企业包括原有生产设备迁往成都、重庆、南充等地，并焕发出生机。如现在的重庆嘉陵华光光电科技有限公司就是由原设在广安市境内的重庆华光仪器厂改制而成的，传承了原重庆华光仪器厂的光学优势，其中球面透镜、平面棱镜的品种、产量和精度居国内同行业前茅。调研组在广安市只能从三线工业遗产陈列馆看到往日三线企业的艰辛创业和为国防建设做出贡献的辉煌历史。

重庆市南川区是加工制造枪炮等常规武器的机械工业基地。1992 年，经国家计划委员会批准，南川区境内 5 家三线企业列入国家三线调整迁建计划。令调研组遗憾的是，在原址看不到往日的景象，企业已迁移，厂区建筑设施被闲置或废弃。位于南川区水江镇的临江机械厂已实施迁移，调研组看到原址较大规模的厂房仍保留，但长期空置，已显破旧，周围杂草丛生，部分办公用房被改为监狱，宿舍楼转为当地居民使用。位于鹤公岩山麓的青岩机械厂，曾生产坦克底盘构件，停产后高大的厂房保留完整，被当地民营企业租用，用于生产工艺简单的产品。其他厂房被农民当仓库堆放饲料，框架较好的宿舍楼也闲置。南川区境内的一些三线企业在搬迁后实现了新的发展。1997 年，国营红泉、红山、庆岩三厂整体迁往重庆市巴南区鱼洞镇（南川区的 10 个兵工厂均迁建于此），在巴南区形成了鱼洞汽车及重型机械加工工业区。1999 年至 2000 年，国营宁江机械厂、天兴仪表厂迁至成都市龙泉驿区，与其他几家调迁到这里的大型军工企业形成了高科技的精密机械和电子工业园区。目前，天兴厂已发展成为规模大和实力强的车用仪表开发和生产基地、中国车用仪表行业“排头兵”、中国车用仪表行业第一家 A 股上市公司。国营宁江机械厂发展成为国内车用减震器生产能力最大的企业。

（三）废弃型

三线建设项目也有被废弃的，但数目不多。其中，较大的项目是位于重庆市涪陵区的核原料工业基地——816 军工洞体。该项目从 1966 年 9 月开始建设，历时 17 年完成。整个洞体总建筑面积 10.4 万平方米，洞内有大小洞室 18 个。1984 年 2 月，随着国际形势的变化和国民经济战略的调整，根据中央军委的要求，816 工程全面停工。由于潮湿和没有采光，20 世纪 80 年代被废弃，工厂迁移到外面，816 工厂原职工队伍通过军转民，改建化肥厂，1993 年更名为重庆建峰化工总厂。2010 年 4 月 816 军工洞作为旅游项目向社会开放。

调研组看到，无论是搬迁或转产项目，还是废弃项目，所留资源当前仍然发挥着作用。一方面，这些宝贵的资源为爱国主义教育基地的建设提供了很好的素材。如广

安市对搬迁企业的实物进行征集与遗址保护，从征集到的1000多件三线遗产实物中精选出15台老生产设备、60件老产品和150张老照片，建成了全国首个三线工业遗产陈列馆——四川广安三线工业遗产陈列馆。作为三线工业遗产爱国主义教育基地，陈列馆生动再现了三线建设的历史，展示了三线工业发展成果，宣传了三线建设精神，发挥了三线工业遗产的社会功能。另一方面，充分利用三线企业遗址资源发展旅游业。调研组在南川区看到，原设在南川区的三线企业多布局在环境优美的山区，利用这些三线工业遗产资源已开发成金佛山旅游区等。

（四）交通设施型

根据三线建设的总体布局，当时还兴建了大量交通设施项目。仅铁路建设方面，新建和扩建了成昆、川黔、贵昆、湘黔和襄渝等5条铁路大动脉。其中，建成的成昆铁路沿线辐射范围13.6万平方公里，包括四川、云南的7个地、市和所辖50个县、市。同时，还建设了通往三线建设项目区的公路等。

从上述三线建设项目的历史与现状可见，三线企业有的发展壮大，有的经历搬迁、转产后获得新的发展，也有少数被废弃，因而对所有三线建设项目的评价不能一刀切，或全部肯定，或全部否定。

二、对三线建设的评价不可回避若干重大历史与现实问题

在三线建设的评价上，学术界分歧明显，有肯定者，也有否定者。倾向肯定者多着眼于宏观因素如保障国家安全、缩小东西部地区差距等。倾向否定者多着眼于微观因素如企业经济效益低等。40多年过去后，在实地考察三线建设项目历史与现状的基础上，根据实地感受、访谈、座谈、查阅档案，我们认为对三线建设的评价需要重新讨论，尤其是在评价三线建设时不应回避战略构想动因与实现性、促进区域协调发展的预期外绩效、当期效率低的缘由及企业的搬迁、转产、废弃等历史与现实问题。

（一）从战略观探讨对三线建设的评价

三线建设是从战略层面提出的。无论是军事上的备战，还是生产力的区域布局，乃至具体项目实施地的选择，首先是从战略层面进行构想的。在生产力的区域布局上，针对内地工业薄弱的问题，毛泽东早在1956年发表的《论十大关系》中，就从处理好沿海工业与内地工业关系的战略考虑，明确提出要加强内地建设。1964年5月，针对当时国际形势，中央从备战的战略考虑，正式启动了三线建设。具体到每一个项目，也都体现了战略思维。例如，在攀枝花钢铁项目建设上，1964年5月27日毛泽东在北

戴河召开的中央工作会议上听取国家计委领导小组汇报第三个五年计划的设想时指出："在原子弹时期，没有后方不行，四川是三线建设的一个重点地区，应该首先把攀枝花钢铁基地和相应的交通、煤、铁、电搞起来。"[1] 6月6日，他再次对中央领导人说："三线建设的开展，首先要把攀枝花钢铁工业基地以及相联系的交通、煤、电建设起来。建设要快，但不要潦草。攀枝花搞不起来，睡不着觉。"[2] 即便是在项目实施进度上，也是从战略层面考虑的。如1969年3月中苏边境发生珍宝岛武装流血冲突后，面对苏联的军事威胁，12月4日周恩来在中央办的四川学习班上指出：要以大局为重，以三线建设为重，要政治挂帅，全力以赴，保证1970年7月1日以前渡口（攀枝花钢铁基地）出铁，成昆铁路全线通车。[3] 鉴此，对于三线建设的评价，首先要对这一战略构想予以评判。就战略观而言，需要从当时的世界局势、"两点一线"的构想、资源配置来探讨三线建设的评价问题。

1. 从当时世界局势看，对三线建设予以否定有失偏颇。1964年中央作出三线建设的决策，主要原因是国际形势严峻，国际敌对势力对我国东部沿海地区形成了包围圈，向三线地区布局生产力，是一种审时度势的选择。毛泽东对中央领导人说："只要帝国主义存在，就有战争的危险。我们不是帝国主义的参谋长，不晓得它什么时候要打仗。要搞三线工业基地的建设，一二线也要搞点军事工业。"[4] 40多年过去了，战争未曾爆发，但这不等于建设战略后方是错的，也不能排除这种努力是抑制战争爆发的因素之一，进而在实际上实现了"备战备荒为人民"的战略意图。

2. 从"两点一线"的构想看，在四川、重庆实施三线建设项目的战略意义重大。"两点一线"的生产力布局是一个战略构想。毛泽东自三线建设战略启动起，便把川西作为重点。我们调研所到之处，亲历者们提及较多的一句话，就是1964年毛泽东说要骑着毛驴下西昌，去抓三线建设。1965年，邓小平视察川西地区，确定了"两点一线"的西南三线建设布局，即以攀枝花为中心，通过成昆铁路线，向重庆和六盘水两点做钟摆式辐射。六盘水工业基地的煤炭运到攀枝花，攀枝花的钢铁运到重庆，重庆的机器运到攀枝花和六盘水工业基地。40多年过去了，调研组体验到当年"两点一线"的构想是具有战略眼光的。我们的调研以"两点"中的攀枝花为起点，经成昆"一线"，沿途考察了四川省的西昌、成都、广安和重庆市及其南川等地的三线企业。建成的成

---

① 国务院三线办公室《三线建设》编写组：《三线建设》，第9页。
② 孙东升：《我国经济建设战略布局的大转变》，《党的文献》1996年第3期。
③ 《周恩来年谱（1949—1976）》下卷，中央文献出版社1997年版，第337页。
④ 薄一波：《若干重大决策与事件的回顾》下卷，中共中央党校出版社1993年版，第1199~1200页。

昆铁路和青藏铁路（西格段）是中国铁路“三横五纵”格局中最西的两条。调研组看到，现今的“两点一线”区域，铁路和高速公路四通八达，企业和科研机构星罗棋布，崛起了重庆、成都、西昌、绵阳、雅安、乐山等工业城市。攀枝花钢铁（集团）公司延伸到凉山彝族自治州、成都市、绵阳市及重庆市、广西北海市等地建厂。当年的点线分布，已经扩展为生机勃勃的新经济区。三线建设时开始兴建的内（江）昆（明）铁路，以及2010年开通的“渝—新—欧”国际铁路，成为连接东南亚经济圈的重要国际通道，这凸显了当年实施“两点一线”战略构想的重大意义。

3. 从资源开发利用看，资源型三线企业实现了就地开发利用资源的战略构想。在三线建设中，实施了一些就地开发利用资源类项目，促进了资源优势向经济优势的转变。例如，攀枝花钢铁项目决策出台后，围绕攀枝花钢铁厂选址问题发生了较大分歧，主要有乐山太平场、攀枝花弄弄坪两个方案之争。当时毛泽东分析指出：“乐山地址虽宽，但无铁无煤，如何搞钢铁？攀枝花有铁有煤，为什么不在那里建厂？钉子就钉在攀枝花！”[①] 攀枝花拥有世界罕见的超大型复杂多金属伴生钒钛磁铁矿矿床，被誉为“富甲天下的聚宝盆”。在攀枝花建设钢铁项目，用1965年11月邓小平视察攀枝花时所说的话，就是“这里得天独厚”。长期以来，中央始终坚持在攀枝花就地开发利用钒钛资源的战略。1991年4月江泽民视察攀枝花市时题词：努力把攀钢建设成为现代化的钢铁钒钛基地。攀枝花钢铁项目的成功实施，与就地开发利用资源的战略选择无不相关。

如上所述，无论从当时的世界局势，还是从“两点一线”的战略构想，或是从资源的就地开发利用战略看，都应当对三线建设的战略予以基本肯定。

（二）从区域协调发展探讨对三线建设的评价

当年中央作出三线建设的战略决策，虽然没有包含促进西部大开发的设想，但我们今天评价三线建设，区域协调发展大局是必须考虑的一个重要因素。

1. 三线建设实现了生产力向西部地区的布局。三线建设的实施，使内地的一些省市发展成为各具特点的新的工业基地，改变了工业布局，1978年内地和边疆地区工业产值在全国工业总产值中的份额达到36.7%，比1952年的29.2%提高了7.5个百分点。[②] 1965年至1978年，四川省工业生产总值（按当年价格计算）由12.25亿元增加到59.4亿元，按可比价计算增加了3.9倍（高于全国的3.4倍）；占全国工业生产总值

① 薄一波：《若干重大决策与事件的回顾》下卷，中共中央党校出版社1993年版，第1204页。

② 李悦：《正确处理沿海工业和内地工业的关系》，《人民日报》1981年12月15日。

的份额（按当年价格计算），由 2.24%增加到 3.7%，即增加了 1.46 个百分点。[1] 三线建设所形成的一大批优秀企业，成为西部大开发的生力军。攀枝花钢铁（集团）公司不再赘述。调研中我们获悉，从 1964 年到 70 年代末期，国家在重庆市投资建设的重点项目共计 118 个，总投资达 42 亿元。其中，中国最大的摩托车生产企业——嘉陵工业股份有限公司（集团），就是由三线建设项目重庆嘉陵机器厂发展起来的。即便是广安市、南川区境内实施搬迁的三线企业，前往地还是在四川、重庆两地，即仍在西部，仍是西部大开发的重要力量。三线建设项目的建成投产，使重庆市形成了以国防工业、民用机械工业、冶金工业、化学工业为骨干，轻纺工业相应发展的工业结构体系，奠定了重庆市工业发展的坚实基础。

2. 三线建设为西部地区发展奠定了交通设施基础。三线建设中交通设施项目的建成，使贵昆、川黔、成渝铁路相连，构成了西南环状路网，并有宝成、湘黔、黔桂 3 条通往西北、中南、华南的通道，改变了整个西南地区的交通状况，为西部地区的发展发挥了重要的支撑作用。在座谈中，凉山彝族自治州的同志一致认为，成昆铁路的建成通车，开启了这一地区经济社会发展的新纪元。

3. 三线建设为西部地区发展奠定了人才基础。国家从各地选派了大量人才支援三线建设，以保障项目的实施。当时的提法是“精兵强将上三线”，“好人好马上三线”。例如，在攀枝花钢铁项目建设早期，全国各地选送几十万工人、干部，其中知识分子有 10 万；从北京、天津、上海等地抽调约 50 万优秀的熟练工人、科技人才和管理人员支持重庆市的三线建设。这些人才向三线建设项目集聚，带来了先进的技术和管理经验，保障了三线建设的实施，也成为西部大开发的骨干力量。

4. 三线建设为西部地区经济增长极的形成奠定了基础。攀枝花本是穷山恶水之地，当年的生产方式极其落后，而现在不仅攀枝花钢铁（集团）公司发展壮大，还通过钢铁建设项目的实施而生长起一座新型的工业城市——攀枝花市（2010 年全市地区生产总值达到 523.99 亿元、城镇化率达 61%），并带动了周边几百公里地区经济社会的发展。重庆市经历三线建设，已成为新的经济增长极，城市的集聚和扩散作用日益明显。

如上所述，三线建设项目的实施，在西部地区建起一大批骨干企业，无论是发展壮大型、基础设施型，还是搬迁、转产型，乃至废弃型，至今都发挥着重要的作用，为西部大开发和区域协调发展奠定了坚实基础。

---

[1] 根据国家统计局国民经济综合统计司所编《新中国五十五年统计资料汇编》（中国统计出版社 2005 年版）第 9、12、847、849 页数据整理。

（三）从效率低下问题探讨对三线建设的评价

三线建设项目实施条件差、投资大、周期长而导致当期效率低是不争的事实。1966年至1978年，三线地区每1元基本建设投资提供的国民收入为4.98元，比全国的6.87元低27.6%，比一线地区的9.34元低46.7%；三线地区每1元基本建设投资提供的国民收入增加额为0.309元，比全国的0.406元低23.9%，比一线地区的0.655元低29%。单以1978年重工业企业经济效益比较，三线地区每百元固定资产原值实现总产值只相当全国的68.7%、一线地区的49%，每百元全部资金实现利税只相当于全国的53.7%、一线地区的38.4%，每百元总产值实现利税只相当于全国的77.8%、一线地区的76.7%。[1] 从调研看，三线建设项目当期效率低，既有三线建设自身的因素，也有与非三线建设项目相同的共性因素。

就自身而言，主要有两个方面的因素影响经济效率。第一，三线建设项目在不发达地区的穷乡僻壤，按照“靠山，分散，进洞”方针选择三线企业落户地址。正因为如此，攀枝花市、广安市、南川区等地被选为三线企业落户地。例如，南川区三面环山，一面靠江，三线建设时期交通十分不便，距离重庆市区虽然只有150多公里，但有一部分是山路，在当时的交通状况下，汽车运输需要1天多时间。这样的闭塞条件，有利于战备隐蔽，却导致企业原材料、产品运输困难且成本高，这对企业的发展不利。[2] 第二，三线建设项目多为事关国防和产业安全的重大项目，具有设计规格高、规模大的特点，这使得项目建设周期长，投资回报慢，而且一些军事项目更是不讲求当期的经济效益。

就共性而言，主要有3个方面的因素影响经济效益：（1）三线建设受当时大的社会秩序影响。在三线建设项目选址上，本是20世纪60年代针对核工业等提出的“靠山，分散，进洞”方针，在片面强调战备要求和“文革”极左思潮影响下，被当作三线企业的普遍选址要求。同时，三线建设在当时的历史条件下，特别是在“文革”极左思潮的影响下，出现了缺乏科学论证、摊子铺得过大、进度要求过快、盲目突出政治、不讲经济效益的现象，造成了较大浪费，部分企业产生了难以继续生存发展的问题。（2）政企不分。对于三线企业而言，政企不分所导致的不仅是企业没有自主权的问题，更是导致负担沉重的问题。如攀枝花钢铁项目，不仅要支撑自身发展的问题，

---

① 根据马泉山的《新中国工业经济史（1966—1978）》（经济管理出版社1998年版）第282、286页数据整理。

② 随着经济的发展，三线建设项目区的交通状况有了显著的改善。比如，原来南川区前往重庆市区需要1天时间，而现在高速路通车后只需要1个小时。正因为交通设施的改善，现在一些大型企业又重新进入三线建设项目区。调研组看到，中国铝业重庆分公司就在临江机械厂遗址旁边落户。

还要支撑攀枝花市各项事业的发展。(3) 三线企业兴办教育、文化、卫生等社会事业，但由于地处穷乡僻壤，因而成本高。据初步统计，广安市境内的10家军工企业占地3660亩，建筑面积980000平方米，服务配套设施52个，不仅有职工医院、子弟学校，还有城市企业不需要举办的招待所、职工俱乐部或电影院、百货店、储蓄所、邮电局等。

从发展看，攀枝花钢铁（集团）公司、西昌卫星发射中心、北碚仪表厂等不少三线企业，尽管改革前的经济效益低，但经过改革，加上交通条件的改善，经济效益明显提升，在市场经济条件下实现了较好的发展。

如上所述，对于三线建设项目当期效率低的问题，不完全是三线建设自身因素所致，而是当时历史条件下各种因素综合作用的结果。

（四）从搬迁、转产、废弃探讨对三线建设的评价

对于三线建设的肯定或否定，还在于如何看待三线企业的搬迁、转产、废弃，这也是一个不能回避的问题。调研组所见所闻，除个别三线建设项目没有运行外，大多数都有良好运行的历史。例如，广安市境内的10个三线企业，不仅成功建成，而且创造了辉煌的历史。例如，354厂于1978年被第五机械工业部授予大庆式企业称号；1984年第23届洛杉矶奥运会上，许海峰夺得自选手枪慢射金牌所使用的即是国营燎原机械厂生产的环球牌4.5毫米运动气枪弹；国营明光仪器厂生产的明佳S－207照相机在1989年全国照相机质量评比中荣获单镜头反光类相机类一等奖。然而，这些企业都实施了搬迁、转产等。对于三线建设的搬迁、转产、废弃等，不完全是三线企业自身的原因，主要是条件变化所致。具体而言，有以下因素：

体制变化导致搬迁。三线企业的搬迁，大多发生在20世纪90年代。计划经济转向市场经济是导致三线企业搬迁的主要因素。在计划经济体制下，资源根据国家计划进行配置，而在市场经济体制下则主要由市场进行配置。在计划经济体制向市场经济体制转变的条件下，企业发展面临的物流不便、交通成本高、职工生活条件差等问题日益显化，加之中央有关部门为甩包袱而让企业自寻出路，这些都影响着三线企业的发展。鉴于此，中央有计划地实施搬迁计划。调研中得知，南川区境内的三线企业，要求当地政府给一块地，用于该区三线企业建设较集中的职工生活区，以便生活条件的改善，但未获准许。据当地人分析，如果此方案得以实施，有的企业有可能就不实施搬迁了。

需求变化导致转产废弃。实施三线建设的主要目的是备战，1965年至1975年，三

线地区投资比例中，包括军事工业、机械工业、冶金工业的重工业占90%以上[①]，因而三线企业生产的军工产品较多。改革以来，世界局势发生了变化，和平的力量日益增大。在这种情况下，三线企业提供的军工产品供大于求，一些三线企业根据这一变化而做出调整，由生产军用产品改为民用产品。换言之，三线企业实行转产是适应市场需求的选择。

如上所述，对三线建设的战略决策不能因为企业的搬迁、转产、废弃而予以否定。

综上所述，从生产力区域布局的战略构想、促进西部大开发和区域经济社会协调发展的实际绩效看，对三线建设不能予以否定，不但如此，还应当予以积极肯定。至于三线建设项目当期效率低下和搬迁、转产乃至废弃的问题，既有三线建设自身的问题，也有大的经济社会背景及制度变化的问题，否则就难以解释以攀枝花钢铁（集团）公司为代表的三线企业发展壮大的现象。

三、对三线建设的评价不能遗忘弥足珍贵的经验

三线建设改写了四川、重庆工业化的进程，也改写了西部地区经济社会发展的进程。在这一历史进程中所留下的宝贵经验，在评价三线建设时不应当将其遗忘。

（一）发挥政府在促进区域协调发展中的作用

调研组听到经历计划经济和市场经济两种体制的三线建设者们说的最深刻的一句话，就是三线建设项目只有在计划经济体制下才能成功实施，在市场经济体制下是难以实施的。三线建设者们深刻体验所说出的朴素话语，道出了经济学的一个重要理论，即诺贝尔经济学奖得主缪尔达尔的地理二元结构理论。缪尔达尔在《经济理论和不发达地区》中指出，由于经济发展带来商品、资本、人员、技术等要素的自由流动，会使先进的地区更先进，落后的地区更落后。为了避免“循环累计因果关系”的影响，防止地区发展中出现两极分化，不能消极等待市场力量发生作用，必须由政府制定相应的政策，刺激和帮助落后地区加快发展。[②] 三线建设项目不仅是在经济发展落后的西部地区，而且是在这些地区的穷困山区，地形艰险，交通不便，原材料运输和吃穿用物资供给都很困难，如果仅仅用市场经济的办法，这些项目是难以实施的，东西部地区差距必然会比现实更大。三线建设项目的实施尽管有这样或那样的问题，但在生产力的区域布局上，全国一盘棋，发挥社会主义集中力量办大事的制度优势，通过政府

① 陈东林：《三线建设：备战时期的西部开发》，中共中央党校出版社2003年版，第432—433页。

② 缪尔达尔：《经济理论与不发达国区》，杰拉尔德·达克沃思公司，1957年。

对资源的动员和配置，改善生产力的区域布局，推动区域经济协调发展。为保障三线建设项目的实施，中央领导亲自抓三线建设工作，还形成了有力保障三线建设项目实施的体制机制。例如，在建设攀枝花钢铁项目上，将渡口设为特区，以保障项目的实施；在人才保障上，全国各地的人才向攀枝花调集，在工地上的人口音各异，仅1970年清华大学、北京大学的毕业生集中分配及相继调到攀枝花市的就有56人。[①] 再如，在广安市境内的三线建设中，为协调国家三线建设，行政建制上设立了华云工农区（现华蓥市）；为保障供给，组建了工矿贸易公司、华蓥山矿务局，以及华蓥建筑队、各企业附近的蔬菜队等配套服务单位。从三线建设为西部大开发奠定基础，并推进区域经济协调发展的历史功绩分析，应对政府推动三线建设给予积极评价。即使是在今天的市场经济体制条件下，三线建设时期“集中力量办大事”的资源配置政策取向依然具有借鉴意义。这就是政府应当发挥在资源配置上的作用，在投入上对西部地区给予倾斜，提供所需的公共品，改善基础设施，为西部地区发展和缩小东西部地区差距创造条件。这也是我们在西部地区调研三线建设时听到的呼声。

（二）科学规划和创新是实现发展的前提

成功的三线建设项目都是因为实施了科学规划和设计。例如，攀枝花钢铁项目不仅选址是经历了争论后确定的，而且还经过科学设计而建成了“象牙微雕”钢城。在东西长只有约2.5公里、南北宽不到1公里、总面积2.5平方公里、前临大江、左右后三面环山、自然地形坡度大、有5条大冲沟和2条断裂带横截场地的弄弄坪，如何建设攀钢厂区成为难题。如果照搬苏联模式，在如此小的地盘上建设大型钢铁企业只能是一个“传说”。为解决这个难题，冶金部、铁道部的800余名专业设计人员深入现场，反复勘测，先后提出50多个方案，经过多次筛选、修改，最终形成了切合实际和经济合理的，被誉为“象牙微雕”的方案。它与当时国内同规模的钢铁厂相比，工厂用地减少一半，厂区铁路少建约90公里，土石方工程约少2/3。这个成功设计成为奇迹，探索出山区建设大工业的新路。在攀枝花钢铁（集团）公司的发展过程中，不仅国家、企业实施了一系列科技攻关而创新了技术，在制度上也实施了创新，如在项目启动时实施了特区制度，在项目实施过程中及时建立攀枝花市并实行政企分开，在改革开放以来率先实施了利润分成制度等改革。攀枝花钢铁项目建设在计划经济条件下获得成功，在市场经济下获得发展的实践告诉我们，科技和制度创新是发展的动力。

毋庸讳言，受条件所限及“文革”的干扰，一些三线建设项目的计划或规划有所

① 刘庆华：《最后的贵族》，台海出版社2010年版，第212、215页。

欠缺，甚至是“边规划、边施工、边投产”，造成严重浪费和重大损失。这些教训也应当吸取。

（三）嵌入式发展要实现向融合与内生转变

三线建设项目实施的一个共同的特点是嵌入式发展，即在计划经济体制下，根据国家发展战略的要求，以中央投资为主，在穷困的山区建设工业企业。在计划经济体制下，项目实施所需原材料的供给与所生产产品的分配都由国家计划配置，企业还独立办文化、教育、卫生、体育等社会事业，这种各自独立运行，使中央与地方、三线企业与当地经济社会发展脱节。

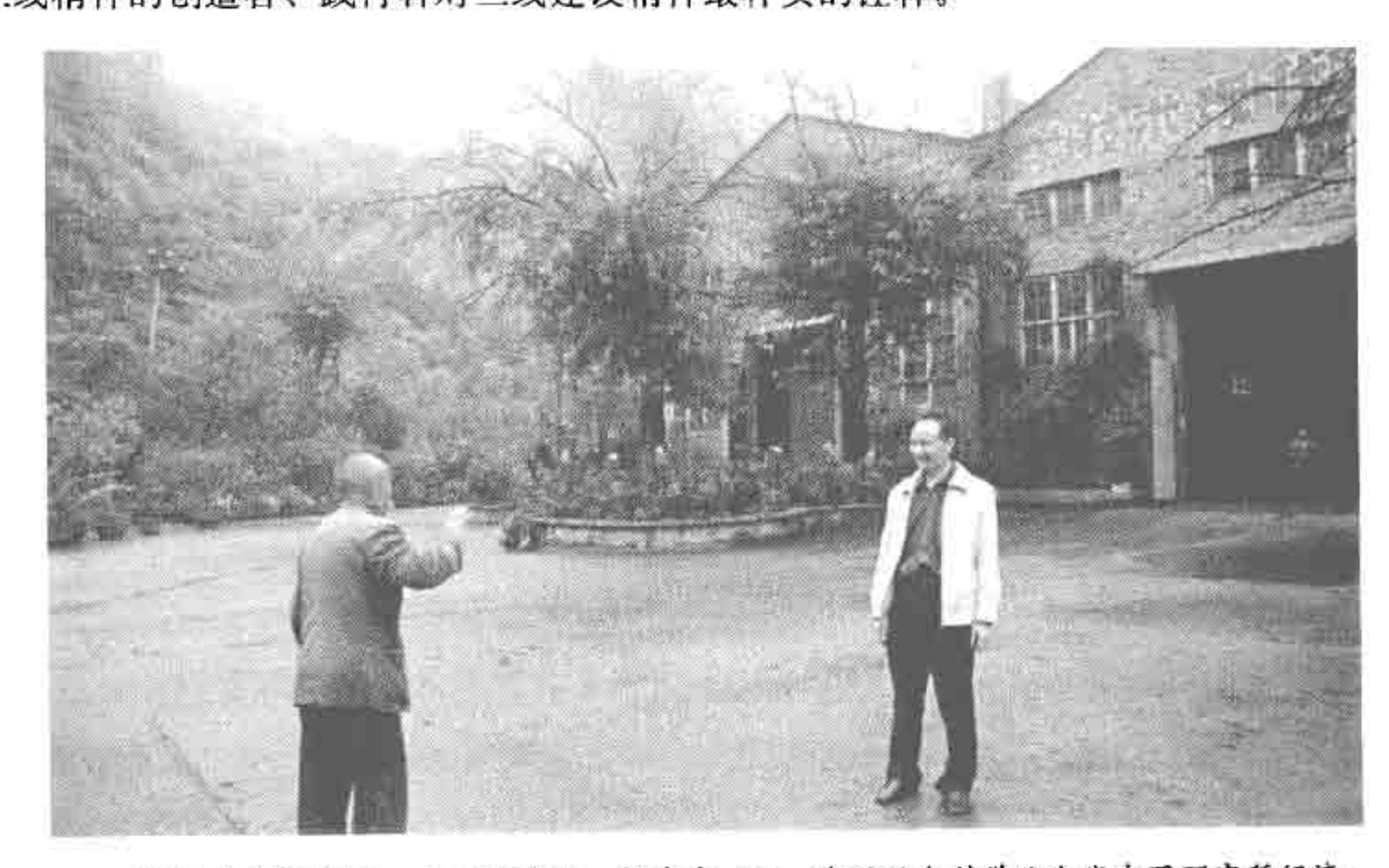
在实施嵌入式发展上，由于以军工项目为主，产品是国家的重要战略物资，除对攀枝花市实行党、政、企协调体制外，嵌入的三线企业与当地经济社会的发展没有太紧密的关系。加之嵌入的三线企业均为当时的高端技术企业，在计划经济体制下不可能形成产业集聚和企业集群。不仅如此，即便是与嵌入的三线企业配套的生产企业也难以发育壮大。这是广安市、南川区境内三线企业逐步搬迁的重要原因之一。即便是被废弃的三线企业厂房设施等，也有不少没有得到充分利用。其原因，主要是受产权约束。当年中央实施的三线建设项目由中央直接投资，产权属于各部委特别是国防工业部门，地方无权使用。由此可以看出，当年三线企业难以持续发展的重要原因，除生产生活条件差外，还由于缺少与地方经济的融合。即使在三线企业调整改造过程中，这个问题也没有得到很好解决。我们调研中看到，三线企业搬迁后的厂房等设施至今尚有不少没有利用起来而仍然荒废。这是在评价三线建设时很少被人提及的一个方面，也是如何利用三线企业发展西部经济的一个重要问题。

与广安市、南川区境内三线企业搬迁不同的是，一些三线企业逐步与当地经济融合，向内生发展转变。例如，国家在实施攀枝花钢铁项目的同时，将其与攀枝花市建设同时实施，特别是近年来与地方经济融合，发挥中央企业辐射、拉动地方经济的作用，实现了攀枝花钢铁（集团）公司与攀枝花市的共同发展。再如，在重庆市北碚区集中发展仪器仪表企业，以及与之配套的科研机构，在市场经济条件下逐步向内生式转变，使该区科研及门类齐全的仪器仪表产业实现集聚和形成企业集群。相反，同样是仪表企业，南川区境内的天兴仪表厂，除了生活条件艰辛外，还由于在市场经济下没有实现向内生型转变而导致迁移。

嵌入式发展还导致嵌入的工业与当地经济特别是农村经济发展形成巨大差距。当地人民对三线建设给予巨大支援乃至付出了牺牲，没有得到应有的反哺回报，有的甚至还给当地带来污染和环境破坏等负面影响。这是一个不得不令人反思的问题。

（四）三线精神是项目成功实施的动力源泉

神圣的事业造就了三线精神。三线建设是一部可歌可泣的创业奋斗史。在三线建设中，建设者们在特定历史条件下形成了为国家、为党、为社会主义建设勇于付出乃至牺牲，艰苦奋斗、无私奉献、开拓进取、团结协作的崇高精神。在物质匮乏的年代，三线建设精神为项目的顺利实施提供了精神动力。以攀枝花钢铁项目的实施为例，如果没有开拓进取精神，在弄弄坪这样一个偏僻而通途又很险峻的地方是无法建成钢铁厂的；在没有火车的条件下，如果没有团结协作精神，没有5省市1500辆汽车支持项目建设，一期工程也是不可能建好的。调研组无论从发展壮大的攀枝花钢铁（集团）公司，还是实施三线企业搬迁转产的广安市、南川区，看到了许许多多可歌可泣的事迹。调研组在广安三线工业陈列馆看到“备战备荒为人民”的主题标语。在参观攀枝花钢铁项目建设的图片中，看到很多当年的话语，如：“让理想放飞”；“不想爹不想妈不出铁不回家”；“同帝修反抢时间”；“试看天下谁能敌”。在南川区三线企业的遗址上，我们看到了“树雄心立斗志向科学技术进军”。更让我们感受深刻的是，调研组在与三线建设者的交流中，他们不因为从经济相对发达、生产生活条件相对舒适的地方到人烟稀少的深山艰辛创业而怨恨、后悔，反而对奉献终身表现出坦然和欣慰，这是三线精神的创造者、践行者对三线建设精神最朴实的诠释。



2011年9月29日，本文作者之一郑有贵（右，中国社会科学院当代中国研究所经济史研究室主任、研究员）在青岩机械厂旧址（重庆市南川区境内）了解当地人记忆中的三线企业（陈东林　摄）

三线精神是留给后人的财富。1993 年 4 月 9 日江泽民对《中国大三线报告文学丛书》（全四卷：四川人民出版社 1993 年 12 月版）做了这样的题词："让三线建设者的历史功绩和艰苦创业精神在新时期发扬光大。"三线建设精神不仅在历史上发挥了作用，还将激励后人。广安市继 2010 年建起三线工业遗产陈列馆后，现又筹划建一个规模更大、更能反映广安三线建设的博物馆。攀枝花市委、政府筹划中的三线建设博物馆，力求建成三线建设者的精神家园，以激励后人。

作者简介：

郑有贵，1984 年 7 月至 2010 年 9 月先后在农业部农业局、农村经济研究中心工作，任农业部农村经济研究中心当代农业史研究室副主任（1993 年 5 月）、主任（1997 年 12 月），副研究员（1999 年 1 月）、研究员（2005 年 1 月）。2010 年 9 月起任中国社会科学院当代中国研究所经济史研究室（又称第二研究室）主任。学术团体兼职有：中国经济史学会副会长兼现代经济史专业委员会主任，中国合作经济学会常务理事、副秘书长、学术部主任，中国农业历史学会常务理事，中国农村合作经济管理学会常务理事，中华人民共和国国史学会理事，中国中共文献研究会毛泽东思想生平研究分会理事。任《当代中国研究史》、《中国农史》、《农村经营管理》、《中国农民合作社》、《农村经济文稿》等刊物编委。参与《中华人民共和国农民专业合作社法》、《中华人民共和国村民委员会组织法（修订）》、《中共中央办公厅国务院办公厅关于加强农村实用人才队伍建设和农村人力资源开发的意见》等法律、政策、发展规划的专家咨询、调研、草拟。独立完成的专著《目标与路径——中国共产党"三农"理论与实践 60 年》获第三届中华优秀出版物图书奖。主编出版的《一号文件与中国农村改革》被新闻出版总署评定为第三届三个一百原创出版工程入选图书。独立完成的《给农民专业合作经济组织构建一个发展壮大的制度平台——关于农民专业合作社立法的思考和建议》获第三届"中国农村发展研究奖"论文奖。主持完成的《10 次中共中央全会通过的农业决议与当代中国"三农"政策演变的系统分析》和《改革开放以来我国农业政策对粮食增产影响研究》两个课题分获农业部软科学委员会优秀成果三等奖。作为参与人获首届国史科研成果一等奖、第二次全国农业普查研究优秀成果一等奖、全国和广东省"五个一"工程奖、首届中国出版政府奖。研究成果先后获李鹏、姜春云、温家宝、回良玉等中央领导同志批示。

坚持发挥社会主义集中力量办大事的优越性

——初始创业时期攀枝花发展模式的历史选择和现实启示

段　娟

攀枝花是在中国共产党领导下，于20世纪60年代中期西部大三线建设中崛起的新兴工业城市。经过40余年的开发建设，已从昔日的“不毛之地”发展到今天的“阳光花城、钒钛之都、四川南向开放门户”。国务院总理朱镕基曾经对攀枝花的开发建设作过精辟分析。他认为攀枝花是“毛泽东思想的产物，邓小平理论的成果”。中共中央党史研究室编写的《中国共产党历史》第二卷所列举的中国共产党在社会主义建设时期所取得的重要成就名单中，攀枝花就占有两项：“四川宝鼎山煤矿”和“攀枝花钢铁厂”。攀枝花开发建设和改革开放进程，集中体现了中国特色社会主义建设的若干典型特点，它是新中国工业化建设的缩影和代表。2012年6月，原国务院三线建设调整办公室主任，已是77岁高龄的王春才老先生，重新踏上攀枝花这座美丽的阳光花城时，也对攀枝花的开发建设进行了高度评价。他充满深情地说：攀枝花建设不完全指的攀枝花，是整个西南地区的建设。攀枝花建设是三线建设的龙头，是大三线建设的缩影，是大三线建设成功的典范，是我们三线建设者的骄傲。[①]

和其他三线建设项目相比，攀枝花建设项目是成功的。抚今追昔，思考其成功的因素，一个重要的因子应该归因于其在初始创业时期实施的“集中力量办大事”的发展模式。实现国家的快速发展，除了要有清晰的发展战略和明确的目标之外，还要有整合社会资源的能力。有效整合社会资源在于组织动员社会力量在较短时间内完成重大项目，迅速形成社会生产力。集中力量办大事，是新中国国家体制长期形成的优势。从20世纪50年代的“156项”重大建设项目到60年代和70年代的大庆油田、攀枝花钢铁基地、刘家峡水电站、四套大化纤、十三套大化肥、湖北二汽、成昆铁路等一大批骨干项目都是充分发挥了中国特色社会主义制度有效整合资源，集中力量办大事的优势。新中国之所以能在较短时间内发展重工业，形成比较完善的工业体系，很大程

① 资料来源：2012年6月12日王春才在攀枝花座谈时的录音资料。

度上是因为采取了这样的方式。本文拟选取攀枝花作为典型案例区，试图通过分析其在初始创业时期集中力量办大事发展模式形成的历史背景、实施的方式以及实施的效应，来深入总结发挥社会主义集中力量办大事优越性的成功经验，并在此基础上对在西部大开发和市场经济体制的完善过程中如何发挥集中力量办大事的优越性进行了若干思考。

一、初始创业时期攀枝花发展模式的历史选择

发展模式的选择，就是一个社会或一个地区以什么样的方式推进经济发展和社会进步。发展模式的选择，不仅受制于社会环境和自然环境，而且要以社会发展战略和发展目标为指导。攀枝花开发建设初期，在国家加强战备、加快三线建设的社会背景下，为了有效配置资源，开展大规模的开发建设，在中央高度集权与统一控制下，国家坚持集中优势力量办大事的指导原则，向攀枝花钢铁项目基地配置了大量的人力、财力、物力，形成了以国家调集财力、物力、人力集中开发的集中力量办大事的“大会战”方式，建成了一个新型的以冶金工业为主的工业基地，保证了攀枝花建设的顺利开展。

（一）“集中力量办大事”发展模式产生的历史背景

国家之所以从战略高度选择在攀枝花集中优势力量进行大规模的开发建设，与当时紧张的战备形势、国家调整工业布局的安排等三线建设的战略决策背景以及攀枝花独特的地理位置和资源优势等因素密切相关。

第一，三线建设战略决策形成的历史背景。紧张的国内外形势是重要的影响因素。从国际形势来看，进入20世纪60年代尤其是60年代中期，中国面临着严峻的国际形势，存在外敌入侵的潜在威胁。主要表现在：冷战环境中的中美关系持续紧张并不断恶化。美国始终把敌视新中国政权同遏制以苏联为首的社会主义阵营紧密地联系在一起，采取政治上孤立、经济上封锁、军事上遏制的反华政策。特别是在60年代，美国对外重心逐步从欧洲向亚洲倾斜，先后扩大侵越战争、支持台湾当局“反攻大陆”的计划，长期驻兵日本与朝鲜半岛，并对中国进行核讹诈与恫吓，进一步威胁与挑衅中国国家安全的最后底线。同时，社会主义阵营内部中苏关系走向破裂，印度也公然侵犯中国领土主权。从当时的国内情况看，各项国防建设严重不足，存在不利于备战的诸多隐患。总参谋部作战部1964年的一份报告指出：“国家经济建设在如何防备敌人突然袭击方面存在很多问题，有些情况还相当严重。例如：（1）工业过于集中。全国

仅14个100万人口以上的大城市就集中了约60%的主要民用机械工业，50%的化学工业和52%的国防工业。（2）大城市人口多。据1962年底的统计，全国有14个100万人口以上和25个50万至100万人口的大城市，大部分都在沿海地区，易遭空袭，战时如何组织防空、疏散人口、保障生产等问题尚无有效措施。（3）主要铁路枢纽、桥梁和港口码头，多在大、中城市及其附近，易遭轰炸破坏，缺乏应付敌人突袭的措施。战争初期，交通就可能陷入瘫痪。（4）所有水库，紧急泄水能力都很小，战时来不及处置，就可能遭敌破坏，酿成巨大灾难。"[①] 紧张严峻的国内外形势引起了中共中央和毛泽东的高度重视。毛泽东在总参谋部作战部的报告上批示说："此件很好，要精心研究，逐步实施。国务院组织专案小组，已经成立，开始工作没有？"[②] 此外，毛泽东还在不同场合多次提到苏联卫国战争期间，认为斯大林"一不准备工事，二不准备敌人进攻，三不搬家"，致使卫国战争惨遭巨大破坏和严重损失。总之，从当时存在战争威胁的历史背景来看，投入一定的人力、物力、财力进行备战，加强战略后方基地建设，是历史的必然选择。

调整不合理的工业布局也是三线建设决策形成的重要原因。由于历史原因，我国经济发展不平衡，工业布局严重不合理。新中国成立初期我国工业的70%集中于东南沿海一带，而广大的西南、西北内陆地区的近代工业则十分薄弱。为改变新中国畸形的生产力布局，中共中央决定推行区域均衡发展战略，工业建设重点也由沿海转向内地。1956年毛泽东提出："沿海的工业基地必须充分利用，但是为了平衡工业发展的布局，内地工业必须大力发展，新的工业大部分应当摆在内地，促使工业布局逐步平衡。"[③] 周恩来也指出，"为了合理配置我国生产力，使工业布局适合于资源和国防的条件，必须在内地有计划的建设新的工业基地。"[④] 在1949年至1952年期间，我国开始将一部分工厂迁移到接近原料的地区。"一五"时期（1953年至1957年），国家重点建设的150项建设项目中，沿海仅占32项，只占全部项目的五分之一；限额以上的694个项目中，472个在内地，占68%，222个在沿海，只占32%。[⑤] 通过对内地工业的重视，我国初步改善了工业布局不平衡的态势，也为三线建设大规模工业布局的调整奠

① 总参谋部作战部：《关于国家经济建设如何防备敌人突然袭击的报告》（1964年4月25日），见中共中央文献研究室编：《建国以来重要文献选编》（第19册），中央文献出版社1998年版，第131页。

② 毛泽东：《对〈关于国家经济建设如何防备敌人突然袭击的报告〉的批示》（1964年8月12日），见中共中央文献研究室编：《建国以来重要文献选编》（第19册），中央文献出版社1998年版，第130页。

③ 《毛泽东文集》（第7卷），北京：人民出版社1999年版，第25页。

④ 周恩来：《中国共产党第八次全国代表大会关于发展国民经济的第二个五年计划（1958--1962）的建议、关于发展国民经济的第二个五年计划的建议的报告》，人民出版社1956年版，第47页。

⑤ 陆大道：《中国工业布局的理论与实践》，科学出版社1990年版，第23页。

定了基础。到60年代中期，浓重的备战氛围使工业布局的调整具有一种前所未有的紧迫感，中共中央开始通过三线建设巩固国防的同时，在可能的范围内，实现工业的地区均衡布局和长期发展，建立国防生产体系和独立完整的国民经济体系。对此，中共领导人曾有过多次论述。例如，1964年10月22日，毛泽东在对广东省委关于国防工业和三线建设备战工作的请示报告的批示中指出："必须立足于战争，从准备大打、早打出发，积极备战，把国防工业建设放在第一位，加强三线建设，逐步改善工业布局。"[①]1965年1月23、24日，毛泽东在听取长远规划设想汇报时作出指示："两个阵地：三线是一个阵地；一、二线是一个阵地，以一、二线的生产来支援三线建设。"[②]对此，周恩来也作了具体阐述："我们第三线是空白架子，非要去建设不可……中国以前是半封建半殖民地，中国的人口也不平衡、经济发展更不平衡，以后就是要逐步走向平衡。我们现在一方面备战，一方面还要搞长期规划，要备战和长期结合。"[③]在编制第三个五年计划时，国家计委明确提出了"积极备战，把国防建设放在第一位，加快三线建设，逐步改变工业布局"的方针，希望把三线地区建设好、"从根本上改变我国经济建设上的战略布局，就既可以适应战争的需要，又能够为我国经济的发展创造更好的条件。"[④]由此可见，进行三线建设是把备战与工业布局的改善有机结合的必然选择。

第二，攀枝花工业基地建设决策的确立。三线建设的决策提出后，攀枝花由于钒钛磁铁矿资源储量丰富、资源优势配套完善，同时具有地形险要的地理优势，被确定为三线建设的重点项目。毛泽东曾在不同场合多次提到三线建设和攀枝花建设，其中明确提到攀枝花的就多达6次。例如，1964年5月到6月，中共中央在北京召开中央工作会议。会上，毛泽东认为"三五"计划"要搞一、二、三线的战略布局，加强三线建设，防备敌人入侵，应该在四川的攀枝花建立钢铁生产基地"[⑤]。1964年5月10日至11日，在国家计委领导小组汇报第三个五年计划，当议论到铁路、交通第三个五年计划只能搞那么多时指示："酒泉和攀枝花钢铁厂还是要搞，不搞我总不放心，打起仗

---

① 《毛泽东主席对攀枝花建设的指示（1964～1967年）》，见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第7页。

② 《毛泽东主席对攀枝花建设的指示（1964～1967年）》，见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第8页。

③ 周恩来：《关于基本建设的几个问题》（1965年4月12日），《党的文献》1995年第3期。

④ 国家计委：《关于第三个五年计划安排情况的汇报提纲（草稿）》（1965年9月2日），见中共中央文献研究室编：《建国以来重要文献选编》（第20册），中央文献出版社1998年版，第360页。

⑤ 《毛泽东在中央工作会议期间的讲话记录》（1964年5月27日），转引自金冲及主编：《周恩来传》（下），中央文献出版社1998年版，第1768页。

来怎么办？攀枝花建设不起来，我睡不好觉。”[1] 1964 年 5 月 27 日，在中共中央召开政治局常委会议研究三线布局问题时指出：“第一线是沿海，第二线是包钢、武钢、兰州，第三线是攀枝花。原子弹时代，没有后方不行，搞攀枝花，第三个五年不一定全建成，打个基础，战略布局才展得开。为了搞攀枝花，就要搞煤、铁路、电、机械，其他工业也跟着上。不搞第三线，总是在沿海现有基地中转，就展不开。”[2] 1964 年 8 月，在中央书记处会议上插话：“攀枝花是战略问题，不是钢铁厂问题。现在抓是抓了，但要抓紧，要估计到最困难的情况，有备无患。”[3] 1964 年 10 月 9 日在听取计委领导小组汇报时指示：“搞攀枝花、酒泉、长阳三个基地。”[4] 1965 年 6 月 16 日在汇报计划和三线建设时指示：“攀枝花建设要快，但不要潦草。”[5] 周恩来也认为“除了攀枝花（位于西南川滇交界处）以外，我国周围各省都是第一线。东南沿海，舟山是最前边，东南几省是第一线。对东南亚来说，南边几省是第一线。对印度来说，西藏是第一线。对修正主义，西北、东北各省是第一线。但是各省相互来说又都是二线三线。比如，西藏有事，内地都是三线。真正的三线是陕南、甘南、攀枝花”[6]。刘少奇也强调“搞三线建设，主席着重地讲了攀枝花，酒泉也提到了，但不是摆在第一，第一是攀枝花，其他各方面都要少搞，重点搞攀枝花。”[7] 党中央决策领导层对攀枝花工业基地的高度重视，为在西南腹地集中配置资源，建立起一座现代化的工业基地奠定了良好的基础。

（二）“集中力量办大事”发展模式实施的体制保障

新中国成立后，我国建立了高度集中的计划经济体制。三线建设中，国家以集中投资为主要途径，运用指令性计划和行政手段调节经济，在从计划的编制到计划的实行、资源的分配、巨额资金的筹集等方面无不体现出政府的强大作用，为三线建设所需庞大的人力、物力、财力提供了强有力的保障。攀枝花是新中国成立以来少见的特大型综合建设项目，工程浩大，项目繁多，涉及工种广泛，参建单位来自四面八方，隶属于多个不同的部门。要想集中力量办大事，如不打破条块分割的管理体制，建立

---

① 《毛泽东主席对攀枝花建设的指示（1964～1967 年）》，见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第 6 页。

② 中共攀枝花市委党史研究室编：《攀枝花开发建设史料摘编（1964—2000）》（内编资料），第 7 页。

③ 《毛泽东主席对攀枝花建设的指示（1964～1967 年）》，见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第 7 页。

④ 《毛泽东主席对攀枝花建设的指示（1964～1967 年）》，见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第 7 页。

⑤ 《毛泽东主席对攀枝花建设的指示（1964～1967 年）》，见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第 8 页。

⑥ 中央文献研究室编：《周恩来传（1949～1976）》（下），中央文献出版社 1998 年版，第 511 页。

⑦ 刘少奇：《继续控制基本建设，着手搞西南三线》（1964 年 5 月 28 日），《党的文献》1996 年第 3 期。

权力高度集中的统一指挥系统，集中领导、统一管理，要在较短时间，在这毫无城市依托、交通闭塞、物资奇缺的荒山野岭中建成如此巨大而复杂的工程，是不可能的。因此，初始创业时期，在高度集中的计划经济体制下，国家在攀枝花实施了"全面规划、集中领导、统一管理"的特区体制，保障了攀枝花工业区建设的顺利进行。

第一，特殊的领导体制。1964年9月，西南局三线建设小组领导下的攀枝花工业基地临时领导小组成立，它负责领导、组织、协调攀枝花工业基地建设。但是在毫无城市依托、交通闭塞、经济落后、川滇两省交界的荒山野岭建立钢铁工业基地实际上早已超出了西南局所委派的一个临时工作组的能力范围。此时的攀枝花工业基地现场已经集结了上万建设大军，他们来自五湖四海，隶属中央和地方各有关部门。中央与地方及各部委都有自己的建设方案与规划，攀枝花工业基地临时领导小组权威不足，很难统一协调，对整个现场指挥明显力不从心。1964年10月，李富春、薄一波在对攀枝花地区实地考察之后，就发现攀枝花临时工作组指挥攀枝花建设已经出现诸多困难，希望能仿效大庆模式，适当集中攀枝花工业基地建设的领导权。[1] 经慎重研究之后，薄一波提出了一个集中攀枝花基地建设领导权的方案："搞攀枝花，要集中力量，抓冶金部这个头，由冶金部负责，不管农业、工业、交通、电站、煤矿都要组织一个班子归它指挥，化工部也要协助，要配人，归它指挥。大家都要支持冶金部在五六年时间里打赢这一仗，作冶金部的后勤部。"[2] 随后，1965年2月5日，党中央、国务院做出安排："为了保证攀枝花地区工业建设，统一安排生活供应、交教卫生、治安保卫等行政管理工作，宜基本上采取大庆形式，即成立攀枝花特区人民委员会，实行政企合一。在攀枝花特区政府工作中，有关企业工作以冶金部领导为主，有关地方工作以四川省人民委员会领导为主。关于特区党的工作和政治工作，实行冶金部领导为主、四川省委领导为辅的双重领导制度。"[3] 1965年2月26日，党中央、国务院又制定了《关于西南三线建设体制问题的决定》，要求"攀枝花钢铁工业基地建设应采用大庆经验，即集中领导、各方协作的办法，以中央主管部为主，负责统一指挥，统一管理，有关各市区和各部门协助进行。成立攀枝花特区党委、工地指挥部，由冶金部统一领导。"[4] 至

---

① 筹建小组：《向李富春、薄一波两位副总理汇报的几个问题》（1964年11月11日），见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第583页。

② 薄一波：《在工交工作会议和工交政治工作会议上的报告》（1965年2月），见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第24页。

③ 中共中央、国务院：《关于成立攀枝花特区人民委员会的批复》（1965年2月5日），见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第832页。

④ 中共中央、国务院：《关于西南三线建设体制的决定》（1965年2月26日），见中共中央文献研究室编：《建国以来重要文献选编》（第20册），中央文献出版社1998年版，第71页。

此，权力高度集中的攀枝花特区党委和建设总指挥部正式取代由西南局所委派的攀枝花临时工作组，领导攀枝花工业基地建设。所有的参建单位都被攀枝花特区党委和建设总指挥部统一组织起来，实行统一领导、统一计划、统一建设、统一管理，使庞大的建设队伍成为一个组织有序的有机整体。

第二，综合项目计划单列。国家计委、国家建委1965年8月2日在《关于攀枝花工业基地基本建设计划管理体制问题的复文》的文件中明确规定："攀枝花工业企业是国家重大的综合建设项目，工业区内各建设项目，应当根据统一领导、分工负责相结合的原则进行建设。具体做法有三点。一是扩大攀枝花建设指挥部的权限。攀枝花建设指挥部可以编制工业区的长远规划、安排分年度的建设进度和进行综合平衡、在年度基本建设计划的执行中，根据实际情况的需要，对各建设项目的计划和投资进行必要的调整、制定民用建筑的规划和标准，并统一安排建设、安排与调入劳动力、安排与调度施工力量、接受中央各部门中关于攀枝花的基建投资。二是中央各主要部门在攀枝花工业区安排的建设和投资由各部负责，同时向攀枝花建设指挥部放权。三是攀枝花工业区内的农田水利、交通运输、商业、粮食、文教、卫生、公安、消防和其他市政建设及公用事业建设由攀枝花建设指挥部统一负责，投资在计划中单独列出，列入冶金部名下。"[1] 这种管理体制巩固了攀枝花的"特区"地位，为攀枝花工业基地建设的计划决策、设计规划、投资拨款、后勤供应、施工建设、设备配套等提供了制度保障。

第三，对口责任承包制度。在强调攀枝花"特区"统一领导的前提下，国家也明确了中央各部门和有关省市对攀枝花工业基地的责任，实行对口责任承包制度。在攀枝花工业区开发建设中，按基地建设的不同行业，分别由国务院各有关部和有关省市实行建设与生产承包制，从勘探、设计、立项、施工到竣工投产，全部实行以老带新、对口承包、负责到底。冶金部党委还动员冶金系统支援攀枝花建设，派出得力干部充实建设指挥部以及以后攀枝花市、攀枝花钢铁公司的领导力量，抽调第一冶金建设公司等单位骨干力量组成第十九冶金建设公司赴攀枝花参加会战。[2] 这种既强化特区的统一领导，又不弱化各主管部的管理责任的体制，调动了两个积极性，有效地保证了攀枝花工业区建设的胜利进行。

---

(1) 国家计委、建委：《关于攀枝花工业基地基本建设计划管理体制问题的复文》，见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第884页。

(2) 刘茂才、薛世成：《攀钢：中国钢铁工业的骄傲——攀枝花钢铁公司发展史论》，重庆出版社1994年版，第448页。

（三）“集中力量办大事”发展模式的实施方式

在“全面规划、集中领导、统一管理”的特殊的领导体制下，国家坚持集中优势力量办大事的指导原则，采取了人力、财力、物力等资源集中配置的方式，保证了攀枝花建设项目的顺利开展。

第一，物资集中统一配置。1965 年初，西南三线建设指挥部负责人程子华率国家物资部西南物资供应站和四川、云南物资部门领导人到攀枝花现场考察。针对攀枝花建设项目多、上得猛、任务重，需求大、战线长的特点，程子华提出：攀枝花建设上马后，物资要进得来，展得开，供得上。在他亲自领导组织下，首先完成了机构筹备工作，成立了渡口（攀枝花）地区物资局，当时人数不足 20 人。接着经中央批准，从北京、天津、上海、武汉、沈阳、南京和成都等地的物资部门中又抽调了一批专业骨干。依靠这批骨干，迅速成立了与会战相适应的物资供应机构。1965 年 6 月 12 日，物资部驻攀枝花工作组发出的《关于成立攀枝花地区物资局的初步意见》[①] 中进一步明确了地区物资局的供应范围、基本任务、供应方法、机构的设置和人员配备等问题。1966 年 6 月 17 日，物资供应部、冶金工业部发出的《关于攀枝花基地建设所需物资供应的意见》进一步指出：“为了确保基地建设的顺利进行，对整个基地建设所需全部钢铁材料，决定采取统一安排、定点供应，直接订货的办法。具体规定如下：攀枝花基地建设所需全部钢铁材料，由冶金部根据国家分配指标，统一安排生产，保证供应；攀枝花基地建设所需全部钢铁材料，由鞍钢、重钢、六五厂、昆钢等厂按国家分配给渡口的物资指标组织生产、保证供应。”[②] 这种物资配置方式打破了条条块块界限，利于就地就近组织物资供应和管理，是国家重点项目物资供应的一项新的尝试，据不完全统计，攀枝花建设一期工程施工中，物资局保证基本建设投资 19.34 亿元的物资供应量[③]，保证了建设项目的顺利进行。除了保证生产物资的供应外，在生活物资的供应方面，1965 年，李富春、薄一波两位副总理在建设工地召开“现场会议”，讨论的中心是如何保证“快、好、省”地建成这个工业基地。关于生活物资的供应，李富春指出，已商请四川、云南两省负责生活物资供应。全市所需粮食，由四川省供应；所需糖、茶、油、

① 物资部驻攀枝花工作组：《关于成立攀枝花地区物资局的初步意见》（1965 年 6 月 12 日），见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第 881 页。

② 物资管理部、冶金工业部：《关于攀枝花基地建设所需物资供应的意见》（1966 年 6 月 17 日），见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第 882 页。

③ 《金色的攀枝花》编委会编：《金色的攀枝花》，四川科学技术出版社 1990 年版，第 323 页。

盐等副食品及小百货由云南省调给；猪肉及大路菜由四川、云南两省共同提供。[①]

第二，人才集中统一配置。开发攀枝花、建设攀钢，必须组建一支建设大军。在人才配置上，国家通过统一调遣内迁等方式，成建制地支援攀枝花。攀钢的设备，数量大，成套性强，而且主要工艺设备都是第一次制造。全国有50多个院所和工厂承担设备设计，27个省市的734个企业承担设备制造。各制造厂所在地的省、市成套局，派专人经常深入各设备制造厂，跟踪了解每道工序生产情况，及时解决生产上的难题，有的省对重点制造厂还派出专人驻厂。设备安装阶段，各主机制造厂家派到攀钢现场服务的技术干部和工人近2000人。例如，1965年4月9日，中华人民共和国交通部发出的《关于抽调兴达汽车修理厂支援西南建设的函》中指出："同意上海市汽车修理工厂中抽调一部分人员和设备，去西南攀枝花地区建设一个汽车修理厂，该厂归四川省交通厅领导，所需投资亦由四川省交通厅解决。"[②] 1966年6月10日，国家计委、国家建委给冶金工业部发出的《关于搬迁扬州机修厂的复函》指出："同意将扬州机修厂迁往攀枝花地区，以加快这个工业基地的建设。请立即动手，争取年底前能完成迁建和投入工作。"[③] 攀钢主体的生产准备，更靠全国各大钢厂的无私支援。攀枝花建设一开始，中央便确定攀钢生产准备工作实行承包，从武钢和重钢调集了部分干部。1966年5月，中共中央、国务院重新作出决定，本着老基地带新基地，老厂带新厂，老职工带新职工的"三老带三新"的原则，将攀钢的生产准备工作改为鞍钢总承包。鞍钢及时抽调人员，组建了三线建设办公室。他们按生产流程和经营管理需要，分期分批调配干部和工人。1968年6月24日，鞍钢首批21名同志来到攀枝花。同年分批调进领导干部415人，一般干部215人。1969年又南调5000余人，总共不到一年时间，支援攀钢的鞍钢干部和工人7000余人全部到齐。鞍钢还积极为攀钢培训技术工人，据不完全统计，共代培6172人，占全国13个钢铁厂代培总数的64.8%。[④]

第三，物资运输力量集中统一配置。对于地处深山大峡谷、远离大城市的攀枝花而言，运输问题是一个阻碍建设的重大难题。为了保证工业项目基地建设的顺利进行，国家对基地建设面临的物资运输问题进行了统一安排。1965年5月17日，国家基本建

---

① 全国政协暨北京、内蒙古、广西、新疆生产建设兵团党史研究室等编：《西部开发历史回顾》，中国文史出版社2000年版，第444页。

② 中华人民共和国交通部：《关于抽调兴达汽车修理厂支援西南建设的函》（1965年4月9日），见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第861页。

③ 国家计委、国家建委：《关于搬迁扬州机修厂的复函》（1966年6月10日），见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第884页。

④ 刘茂才，薛世成：《攀钢：中国钢铁工业的骄傲——攀枝花钢铁公司发展史论》，重庆出版社1994年版，第85页。

设委员会发出的《关于统一安排解决渡口工程的物资运输问题的意见》中就请示解决渡口工程的运输问题指出："经与交通部联系，除采取一些措施外，再组织专门的抢运力量有困难，请西南局建委和渡口总指挥部考虑统一安排解决。"[1] 为集中统一地解决运输难题，1965 年 7 月 23 日，国家基本建设委员会召开关于攀枝花地区建立专业汽车运输公司问题的会议，会上徐驰指出："目前四川、云南两省汽车运力不足，不能保证攀枝花地区的运输任务。因此，建议交通部成立直属汽车运输队伍，专门承担攀枝花工业区的运输任务。"[2] 会上经过大家一致研究认为："据目前情况采取地方建立直属队伍的办法比较好，即今年分配的 500 辆解放牌汽车，由北京、山东、河南、安徽、辽宁等 5 个省区分别组成一个 100 辆载重车的汽车队，成建制地调往攀枝花工业区担任运输任务，这样做好处很多，不仅人员上得快，质量有保证，而且不需另外建设车队的后方基地。明年计划分配的 1000 辆汽车，仍由上述 5 省市负责组织运输。"[3] 根据会议指示，交通部直属汽车运输总公司在北京成立。由国家计委从北京、山东、河南、安徽、辽宁 5 省市，抽调精兵强将 4650 人，各方至少 300 辆卡车，共计各类汽车 1550 多辆，担负从成都和昆明两个城市运输生产、生活物资到攀枝花的任务。[4] 在党中央、国务院的统一调度和北京、山东、河南、安徽、辽宁 5 省市的大力支持下，在四川、云南两省的积极配合与协助下，经过广大建设者的艰苦努力，解决了运输难题，保障了攀枝花的开发与攀钢的建设得以如期开展。

第四，科技要素集中配置。国家动员科技资源攻克技术难题，也是集中力量办大事的内容之一。这些技术难题包括高钛型钒钛磁铁矿冶炼技术创新与攻关、象牙微雕钢城的诞生、地质禁区建设铁路的突破、高山矿运输技术的创新以及整装设备的研发。以象牙微雕钢城的设计为例。新中国成立后我们所建设的一些大中型钢铁联合企业，一般都是采用苏联模式，按所谓"三大一人"（即大平地、大厂区、大铁路、人字形）进行总图布置。按照这个设计规范的条文规定，要求大型钢铁联合企业的场地要大而平，即所选的场地除了能布置下企业的全部建筑物外，还需有比企业用地大 3~4 倍的场地供工厂其他设施建设，场地的自然地形坡度规定为 2%~4%（即以场地为 100，高

---

① 国家基本建设委员会：《关于统一安排解决渡口工程的物资运输问题的意见》（1965 年 5 月 17 日），见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第 884 页。

② 国家基本建设委员会：《关于攀枝花地区建立专业汽车运输公司问题的会议纪要》（1965 年 7 月 23 日），见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第 884 页。

③ 国家基本建设委员会：《关于攀枝花地区建立专业汽车运输公司问题的会议纪要》（1965 年 7 月 23 日），见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第 884~885 页。

④ 张连本主编：《攀枝花大会战》，中国图书出版社 2009 年版，第 60 页。

差为2~4)，最大不超过6%。[1] 然而，这些条件弄弄坪都不具备。从微观来看，弄弄坪厂区的自然条件也不尽如人意。它东西长约2.5公里，南北宽不到1公里，总面积仅2.5平方公里。它前临大江，左右后三面环山，自然地形坡度达到10%~20%，最大达50%，且有5条大冲沟和2条断裂带横截场地，地质条件异常复杂，有剥落、岩堆、古滑坡，昔格达土层等交错重叠。这些情况说明，在这里建厂十分困难。为了突破攀枝花工业区设计上的这个最大难题，1965年2月，总指挥部将来自两部四院（即冶金部所属重庆冶金院、长沙矿山院、鞍山焦耐院、铁道部所属第二设计院）的800多名专业设计人员集中到弄弄坪，进行现场设计。通过反复实地勘察，坚持现场设计，先后做了50多个总图布置方案。与此同时，采取设计、施工、生产三结合方式进行讨论，广泛听取各方面意见。经过多次筛选、反复修改，经过不到一年的艰苦奋斗，终于解决了攀钢的设计难题。在弄弄坪这块被外国人认为不可能建大工厂的地方，中国的科技工作者，成功地设计了一个大型钢铁联合企业的建设蓝图。与国内同规模的钢铁厂相比，工厂用地少一半，建筑系数高10%~20%，厂区铁路少90公里左右，土石方工程约少2/3。[2] 对于这个平面布置紧凑、竖向布置特殊的设计，人们赞之为“象牙微雕”。它的设计历程充分体现了国家集中配置科技资源办大事的优势。

（四）“集中力量办大事”发展模式实施产生的效应

在“全国一盘棋、集中力量进行重点项目建设”的指导原则下，攀枝花工业在初始创业时期取得了巨大成就。1964~1966年，这三年是攀枝花地区三线建设形势最好，成绩最显著，最具有决定性意义的阶段。1967年1月8日，程子华经过对攀枝花工业基地建设情况的实地调查统计，总结了1964~1966年攀枝花工业基地的建设成就，并就攀枝花的大好形势向党中央作了一个鼓动人心的汇报。程子华在《关于攀枝花钢铁基地建设进展情况向主席、中央并秋里、谷牧同志的汇报电》[3] 中报告了以下几方面的建设成就。电力：渡口电厂（装机4万千瓦），已经全部建成。河门口电厂（2.5万千瓦4台）去年9月开工，进展很快。有两台机组可望在1967年三、四季度投产。尖山电厂（5万千瓦机组两台）的峒室工程今年提前开始施工。渡口水泥厂：年产3.2万吨的小窑已经投产。年产10万吨的第一套回转窑施工9个月，已基本建成在试运转，第二套回转窑的土建工程已基本完成，设备运到即可安装。交通运输方面：现在拥有汽

① 《金色的攀枝花》编委会编：《金色的攀枝花》，四川科学技术出版社1990年版，第241页。

② 《金色的攀枝花》编委会编：《金色的攀枝花》，四川科学技术出版社1990年版，第245页。

③ 程子华：《关于攀枝花钢铁基地建设进展情况向主席、中央并秋里、谷牧同志的汇报电》（1967年1月8日），见《攀枝花开发建设史文献资料选编》（内编资料），攀枝花档案馆馆藏，第139~140页。

车 3200 辆，横跨雅砻江和金沙江的两座大桥，经过一年多施工，已分别于去年 6 月、12 月建成通车，公路网已基本形成。去年完成了 92 万吨的运输任务。农业方面："五七"指示下达后，掀起了大办农业、开荒造田的群众运动，半年开荒造田 8000 余亩。全区 43 个公社，1966 年粮食增产 15%，种植蔬菜 3500 亩，生产了 1750 万斤，可以自给百分之六七十。果木、蔬菜优良品种的引进试种结果良好。厂社结合工作也初步摸索了一些经验。人口：目前，施工队伍已达 6 万人（冶金 3 万、煤炭 5 千、交通建工各 1.1 万以及电力、建材、市政等）。冶金还将增加一万人，煤炭现有 9 个掘进队，预计还要增加 15 个。负责渡口铁路支线施工的铁道兵已进驻现场。林区职工有 12000 人。再加上生产、市政、服务部门的职工和少数家属，供应商品粮食的人口已达 10 万人。集体农业人口 8 万人。现在全市的总人口达约 18 万人。报告最后指出，毛主席指示我们："建设要快，但不要潦草。"我们的建设能不能再快一些？经过一年准备，一年建设实践，已经证明在土建方面的潜力还是很大的。由于土建进度加快，很多工程具备了安装条件，许多工程已经提前开工建设。从现在的情况来看，1968 年出铁、1969 年出钢、1970 年完全建成攀枝花基地是完全可能的。直到今天，这个攀枝花基地建设大好形势的汇报文稿仍然让人振奋和激动，报告中攀枝花建设初期取得的辉煌成就也充分体现了集中优势力量进行重点项目建设模式的优越性。

二、社会主义集中力量办大事发展模式的优越性与现实启示

（一）坚持发挥社会主义集中力量办大事的优越性

本文对 1964～1966 年间国家集中优势力量建设攀枝花的发展历程和取得的辉煌成就的系统回顾，充分彰显了集中力量办大事发展模式在攀枝花的成功实践效应，也充分说明统筹协调各方利益、有效整合社会资源、集中力量办大事是社会主义制度优越性的重要体现。要想充分发挥社会主义集中力量办大事的优越性，从攀枝花建设初期的实践来看，集中领导、统一安排是发挥社会主义集中力量办大事的优越性的体制保障；资源集中配置、全面大协作、艰苦创业、勇攀高峰是发挥社会主义集中力量办大事的优越性的动力机制。

新中国成立至今，我国一直坚持发挥社会主义集中力量办大事的原则，在重大项目的建设和重大事件面前，始终坚持党的集中领导，统一安排、有效整合配置资源，开展全民大协作，在困难面前不低头，在严峻的挑战面前取得了辉煌的成就。新中国成立伊始，经济基础十分薄弱，农业落后，工业不发达，交通不畅，城市基础设施陈

旧，社会事业的发展水平也严重滞后，百废待举，百业待兴。同时，由于我们国家底子薄，实力弱，各项建设事业所需的资金、物资和技术力量等资源十分紧张。为了解决好经济发展与资源约束的矛盾，新中国成立以来，党中央、国务院始终把集中力量加强重点建设，作为我国经济建设的一条重要方针，在每一个历史时期都确定一批重点建设的行业和骨干项目，集中有限的人力、财力、物力，加快发展，以充分发挥社会主义制度集中力量办大事的优越性。20 世纪 50 年代，我们在经济基础十分薄弱，国家财力有限的情况下，集中资金、物资，在冶金、机械、汽车、煤炭、电力、国防军工等方面进行了以“156 项”为骨干的重点建设，为我国工业化奠定了初步基础。60 年代和 70 年代，我们克服重重困难，重点建成了大庆油田、攀枝花钢铁基地、刘家峡水电站、四套大化纤、十三套大化肥、湖北二汽、成昆铁路等一大批骨干项目。在此期间，我们还对兵器、航空、航天、核工业、电力、船舶部门进行了重点建设，使我国的国防工业和国防科技达到了新的水平。80 年代以来，党的改革开放政策为重点建设注入了新的活力，国家集中了大量的财力、物力对基础产业、基础设施、支柱产业以及其他行业的骨干项目进行了大规模的重点建设。从 1982 年开始，国家每年都确定一批关系国计民生的国家重点建设项目，在资金、物资、运输、征地、拆迁方面给予优先安排，促进其加快发展。这些国家重点项目的建成投产，对增强国家经济实力、促进对外开放、调整产业结构、缓解经济发展的“瓶颈”制约，保证国民经济持续、快速、健康发展，发挥了或将要发挥极为重要的作用。进入新世纪后，青藏铁路、南水北调工程等许多国家重要工程的实施，奥运会、世博会、亚运会的成功举办，以及国家在汶川地震抗震救灾、抗洪救灾、抗击雨雪冰冻灾害、应对金融危机等方面也始终坚持集中力量办大事的原则，凸显了社会主义制度的优越性。

（二）坚持发挥社会主义集中力量办大事的优越性对当前西部经济社会发展的启示

攀枝花是在 20 世纪 60 年代中期西部大三线建设中崛起的新兴工业城市。在其发展初期，国家集中一切优势力量对其进行重点开发建设，取得了显著成就。这座西部城市的发展历程，彰显了坚持发挥社会主义集中力量办大事的原则对西部落后地区经济社会发展的必要性。当前，我国进行的新一轮西部大开发，开发任务更加繁重，国家更应该继续发挥社会主义集中力量办大事的优越性，集中优势力量对西部地区进行开发建设。2011 年 2 月，《西部大开发“十二五”规划》（以下简称《规划》）指出，“十二五”时期，西部地区处于大有作为的重要战略机遇期。从国外看，世界经济格局正在发生深刻变化，全球区域经济一体化深入推进，生产要素在全球范围内加快流动和重组，有利于西部地区积极参与国际分工，全面提升内陆开放型经济发展和沿边开

发开放水平。从国内看，一是我国经济发展方式加快转变，扩大内需战略深入实施，经济结构深刻调整，有利于西部地区充分发挥战略资源丰富、市场潜力巨大的优势，积极承接产业转移，构建现代产业体系，增强自我发展能力；二是西部地区投资环境和发展条件不断改善，各族干部群众求发展、奔小康的愿望更加强烈，有利于西部地区进一步解放生产力，加快推进工业化、城镇化进程；三是我国社会主义市场经济体制不断完善，集中力量办大事的制度优势更为突出，中央不断加大支持西部地区发展的政策力度，有利于在根本上缩小区域发展差距，实现共同富裕。《规划》还提出了西部大开发"十二五"时期的奋斗目标。主要包括：区域经济增速和城乡居民收入增速"双高于"全国平均水平，新增铁路营运里程1.5万公里，森林覆盖率力争达到19%左右，单位地区生产总值能源消耗下降15%左右，单位工业增加值用水量降低30%，九年义务教育巩固率达到90%以上，城镇化率超过45%等。根据《规划》的重大部署，在当前的西部大开发中，政府要以更大的决心、更强的力度、更有效的举措，落实好中央对西部地区在财政、税收、投资、金融、产业、土地等方面的差别化政策。同时要进一步加大资金投入和项目倾斜力度，集中一切优势力量推进重点经济区的建设，使其形成经济增长极，辐射带动周边地区的发展。

（三）适应社会主义市场经济要求，改进和完善集中力量办大事的体制机制

1992年邓小平在南方谈话中指出："一些国家在发展过程中，都曾经有过高速发展时期，或若干调整发展阶段。日本、韩国、东南亚一些国家和地区，就是如此。现在，我们国内条件具备，国际环境有利，再加上发挥社会主义制度能够集中力量办大事的优势，在今后的现代化建设过程中，出现若干个发展速度比较快、效益比较好的阶段，是必要的，也是能够办到的。我们就是要有这个雄心壮志。"[1] 这说明集中力量办大事的原则不仅仅是高度集中的计划经济体制的产物，它同时也适用于社会主义市场经济体制。新时期，为了更好地适应社会主义市场经济体制要求，发挥集中力量办大事的优势，我们要努力与社会主义市场经济相结合、与民主建设相结合、与民生建设相结合，推动科学发展，以发挥优势，抑制劣势。具体来说：

一是与市场机制相结合。从一定意义上说，"集中力量办大事"是在我国社会主义建设过程中形成和体现出来的一种传统优势，经过不断改革，我国建立了社会主义市场经济体制。一方面，不能因为搞社会主义市场经济就放弃"集中力量办大事"的传统优势，另一方面，也不能脱离社会主义市场经济搞"集中力量办大事"，回到计划经

① 《邓小平文选》第3卷，人民出版社1993年版，第377页。

济和行政命令的做法上。正确可行的是，在发展社会主义市场经济的新条件下，我们在运用和发挥“集中力量办大事”这一优势的方式方法时，需要进行一些调整。要把社会主义制度的优势同市场经济的优势结合起来，充分发挥市场在资源配置中的基础性和积极性作用，建立一套能够发挥社会主义制度“集中力量办大事”和社会主义市场经济体制这两种优势的机制。

二是与发扬民主相结合。“集中力量办大事”在具体操作过程中可能出现的一个偏差就是集权决策、武断决策，造成办事效率不佳，尤其是办事效果偏差。我们今天要发挥“集中力量办大事”的优势，必须坚持民主集中制原则，充分尊重人民群众的意见，推进决策的民主化和科学化。对于办什么“大事”的问题，有必要组织专家按规范进行周密调研、严格论证。与民众息息相关的事，要让民众充分参与和表达意见。对办事过程，要有一个可操作性的科学程序来保证。

三是与改善民生相结合。发展是硬道理，发展是科学发展观的第一要义。“集中力量办大事”主要是为了推动科学发展。我们要按照有所为有所不为的方针，突出重点，选准一些对推动经济社会发展、维护国家安全、提高生产力和综合国力有重大带动作用的领域，集中力量，大力协同，重点攻关，力求突破。同时要看到，民生建设是当前的一个重点，“办大事”也是为了改善民生。

作者简介：

段娟，女，1977年生于湖北天门，研究生学历，理学博士，副研究员。1999年毕业于湖北师范学院数学教育专业，获理学学士学位。1999年至2002年任教于湖北武汉市梅苑学校。2002年考入华中师范大学城市与环境科学学院区域经济学专业，2004年以优异成绩提前毕业，获经济学硕士学位。2004年考入中国科学院地理科学与资源研究所人文地理学专业，2007年获理学博士学位，随后进入中国社会科学院当代中国研究所经济史研究室工作，研究方向为中华人民共和国区域经济史。2002年至今，在《中共党史研究》、《毛泽东思想研究》、《中国软科学》、《地理科学进展》、《中国人口·资源与环境》、《中国区域经济》等杂志上发表学术论文30余篇。

试述三线精神的核心内容与现实意义

——以攀枝花钢铁基地建设史为中心的考察

王　蕾

20 世纪 60 年代中期，鉴于中国面临着的严峻国内外局势，中国共产党提出了建设三线的战略决策。在建设过程中，逐步形成了三线精神。三线建设在中国社会主义经济建设和国防建设中占有重要地位。三线精神作为三线建设者们在实践过程中长期形成的共同信念、价值标准和行为规范，对其内涵与外延的探讨是三线建设研究中不可或缺的一部分。

一、三线精神的形成和发展

一般来说，三线建设是指从 20 世纪 60 年代中期开始到 70 年代中期，以战备为目的、以国防经济建设为中心，进行的大规模工业、交通等基本建设。三线建设取得了相当成果。到 1980 年底，国家在三线地区建成了 868 个企业和研究机构，生产能力约占全国的一半，形成固定资产原值 231 亿元，大大改变了国防工业的布局。[①] 在此过程中，三线精神逐渐产生、形成，并在三线建设调整后得到延拓。三线精神的形成发展大致有以下三个历史阶段：1964～1969 年是三线精神产生和初步形成的时期。1964 年，三线建设战略开始实施。1964～1966 年是中国三线建设大规模进行的初始阶段。如三线建设的重中之重攀枝花钢铁基地就是 1964 年 10 月，中共中央批准建设，从此进入紧张的大建设时期的。1966～1969 年，由于“文化大革命”，三线建设受到一些干扰破坏，有一个短暂的停滞时期。三线基础建设领域的总投资额有所减少，一些工程一度处于停工、半停工状态。三线精神在这一阶段萌生，其主题是捍卫国家的国防安全。1969～1978 年是三线精神塑造与传播的时期。1969 年，珍宝岛冲突发生，中苏关系恶化。当时对中国国家安全的主要威胁来自苏联。在严峻的国际国内情势下，毛泽东更

① 陈东林：《三线建设：备战时期的西部开发》，中共中央党校出版社 2003 年版，第 407 页。

加重视三线建设。从1970年开始三线建设全面恢复和全面铺开，对三线建设项目实行优先安排、重点保证、抓紧抢修。中央军委和国务院决定对三线建设的重点基地实行军管。到1979年进入收尾阶段。为了争取短时间内完成计划任务，我国三线建设的速度加快，在此期间，涌现了许多的英雄人物。雾化提钒技术的创始者江跃华便是攀枝花钢铁厂建设史上的一座精神丰碑。江跃华是在鞍钢抽调人员支援攀钢的时候，毅然报名去攀枝花的。他的妻子追忆："老江这个人，工作就是一切。"雾化提钒技术历经千辛万苦获得成功，摘取了全国科技进步奖。年仅40岁的江跃华因心力衰竭英年早逝。[①] 在攀枝花建设史上，还有亓伟、汤乃武、殷开忠、唐汉华等等，正是这些三线建设战线上的英雄模范，塑造和具体化了三线精神。1978年至今是三线精神的延拓时期。1978年十一届三中全会召开，党和国家的工作重点转移到以经济建设为中心上来。党中央对总体国际形势的判断也发生了重大变化，认为争取一个较长时期的国际和平环境是有可能的。1983年，中央财经小组和国务院作出了对三线建设进行调整改造的战略决策。三线建设虽然结束了，但三线精神在新的历史时期获得了新的时代内容。1991年4月，江泽民视察了攀枝花等许多三线建设时期建成的大型企业，时隔两年，1993年4月，他特意为《中国大三线报告文学丛书》（全四卷，四川人民出版社1993年12月版）题词："让三线建设者的历史功绩和艰苦创业精神在新时期发扬光大。"1999年，中共中央作出西部大开发的决策以后，三线企业在西部大开发战略通过各种方式的改组变革，继续发挥作用。尤其是在三线建设中的大型机械制造和军工企业为发展新兴产业提供了强有力的技术支撑。三线精神在西部大开发的背景中与时俱进，得到延拓。

二、三线精神的核心内容

四川是三线建设的重点省份之一，攀枝花钢铁基地则是完全依靠我国自己的力量建设起来的特大型钢铁联合企业。在一个不毛之地的艰苦环境中建成中国西部最大、国内重要的钢铁生产基地，本文以攀枝花钢铁基地建设的史料为中心，研究三线精神的核心内容。

（一）奉献精神

奉献精神的题中之义是艰苦奋斗。艰苦奋斗是指人们在改造客观世界的实践中，

① 《永远的丰碑——攀枝花开发建设40年回眸》，《四川日报》2005年3月4日；攀枝花钢铁（集团）公司：《攀钢志（1964—1985）》，科学出版社1994年版，第574～575页。

为达到预期目标坚忍不拔、勤俭节约的精神风貌。作为三线建设布局的企业，根据毛泽东的思想，要使三线建设的企业适应现代战争的需要，就要远离大中城市、分散布点，做到即使在打核战争的情况下，这些工厂和科研单位也打不烂、炸不垮，能继续坚持生产和科研、支援前线。战备和保密的需要，使得当时的三线企业都要“依山傍水扎大营”，建设在远离城市的地方，尤其是分布在中部和西南部广大山区，有的甚至是不通水电的不毛之地。在艰难生存和生产条件下，在三线建设中形成了特别能吃苦、特别能战斗的艰苦奋斗精神。

金沙江峡谷里的攀枝花钢铁厂就是在极其艰苦的环境中，发扬敢打敢拼、永不言败的奉献精神，最终建立起的共和国三线建设发展的丰碑。攀枝花条件恶劣，据当时的人们回忆：“我们去考察的时候，选址在一个山包上建钢铁厂，山包临江，啥都没有。”[1] 在攀枝花的建设过程中，更有着“天当罗帐地当床，金沙江是大澡堂。三块石头架口锅，帐篷搭在山窝窝”、“白天杠杠压（抬石头、工具设备），晚上压杠杠（睡木棒搭成的床）”、“不想爹，不想妈，不出铁，不回家”等等许多振奋人心的口号。建设者们秉持着这种不讲条件、不计得失的艰苦奋斗精神，创造了一个个成绩，1970 年 7 月 1 日，攀枝花炼出第一炉铁，1971 年 10 月 1 日，攀枝花炼出第一炉钢。

在 20 世纪 70 年代末三线建设进入调整期后，在新的历史环境中，艰苦奋斗的精神仍未过时。为响应党中央的号召，三线企业的战场转向了瞬息万变的市场。为了生存和发展，许多三线企业克服自身不足，依靠“军转民”、深化内部改革等一系列措施，在市场经济条件下获得新生，赢得持续发展，体现出的仍然是艰苦奋斗的顽强拼搏精神。许多企业生产洗衣机、电视机、自行车、电风扇、摩托车等民用产品。其中有一些转型成功的例子，如 1986 年 10 月，攀枝花钢铁厂成立攀钢经济技术协作办公室。1988 年 8 月，与昆明市冶金工业公司签订攀钢承包昆明市冶金工业公司、昆明市轧钢厂、昆明市焊管厂、昆明市无缝钢管厂合同。承包经营至 1995 年底，攀钢首次跨省对外承包。[2]

（二）协作精神

协作精神是以大局意识为基础的。三线建设是新中国成立后一项重要的国家建设战略，建设规模大、持续时间长，是从国家经济建设和国家安全的大局来考虑的。因此，三线精神的核心内容之一是在党的领导下，各行各业行动一致进行大协作的团结精神。即实行社会主义国家认识统一，集中力量办大事的特点，从宏观上把握和指导

---

① 《螺旋式建钢铁厂 山包上“绣”出攀枝花》，《华西都市报》2009 年 9 月 24 日。

② 攀枝花钢铁（集团）公司：《攀钢志（1964—1985）》，科学出版社 1994 年版，第 168～169 页。

三线建设。这种宏观把握和指导是以中央与地方机构配合、各部委之间的配合、地方各部门之间的配合为条件的。由于大协作的团结精神，从1964年8月中央书记处会议决定集中人力、物力、财力建设三线。广泛动员了社会各界，建设的行动加快，取得了显著的成就。一是投资力度大。中央集中财力向三线地区投资，为三线建设调运了大批物资设备。1964年，为了保证三线建设的投资，毛泽东指示，今后新建项目大多要摆在西部地区，现在就要搞勘探设计，不要耽误时间。对沿海地区所有要求增加投资的部门，都不要批，以便把钱大部用到三线建设上去。从1965年起，一些沿海工业企业向西部地区搬迁，当年新建项目也大多集中投放在西部地区。二是人员集中。当时有句口号叫“好人好马上三线”，仅1964年，全国各地就抽调了5万多精干的干部职工日夜兼程，奔赴攀枝花，其中有科学家、工程技术人员、普通工人、大学毕业生。毛泽东还亲自选派人员前往三线地区。如彭德怀、聂荣臻及不少军队的高级将领。原攀枝花市委书记、三线建设的亲历者秦万祥同志赋诗深情回忆攀枝花钢铁厂初建时的大协作精神：“各路大军齐参战，弄弄坪上主战燃。机器轰鸣震天响，千军万马战犹酣。”①

攀枝花钢铁厂建厂伊始便面临着运输问题。铁路尚未修通，公路路况很差，厂址定在高山深谷中。攀钢主要是靠汽车运输、肩挑人扛干出来的。当时交通部从北京、河北、河南、山东、安徽等省市抽调了1500多辆汽车、几千名驾驶员，同四川、云南的运输队伍一起组成“钢铁运输线”，将数十万吨的建设物资及时运到工地，保证了攀钢一号高炉按时出铁。② 由于钢铁厂运输量加大，为了方便运输，还专门修建了成昆铁路。1970年7月，成昆铁路通车。这条铁路修建的地形被称为“地质博物馆”，工程量大，技术难度高，施工条件险，是三线建设交通工程的代表成就，攀枝花钢铁厂正是通过渡口支线与全国互通物资。

（三）创业精神

在三线建设中，创业精神主要体现在自力更生。三线企业是在西方强权对新中国进行政治封锁、经济禁运和军事扼杀的条件下建立起来的，其目的是为了深入开发西部资源、改变我国工业不均衡的布局，因此必须依靠自力更生的钻研精神。为了克服困难，获得发展，提高企业的核心竞争力，需要打牢物质技术基础，不断积累自身经验。文化精神的内涵也在此过程中不断升华。正是精神力量的感召，三线企业在较短时间内完成重大建设任务，甚至赶超世界先进水平。

---

① 引自秦万祥同志在中国社科院国情调研三线建设座谈会上的谈话，2012年6月9日，四川攀枝花。

② 攀枝花钢铁（集团）公司：《攀钢志（1964—1985）》，科学出版社1994年版，第109～112页。

攀枝花钢铁厂的厂房建设就是一例。按照通常的设计理念，建一个150万吨的钢铁厂，起码要5平方公里的厂址，但攀枝花连1平方公里的平坦的地方也没有。技术人员发挥自力更生的钻研精神，精心设计，巧妙安排。他们在2.5平方公里的弄弄坪山坡上，依山势设厂，搬移了2.5亿立方米岩石，修建了8座跨越金沙江等江河的大型拱桥，并采用台阶式布置，螺旋式地把一个大型钢铁厂建在三个大台地上。这在世界钢铁建设史上也是无先例的，被称为“象牙微雕城”①。

攀枝花钢铁厂完全依靠中国自己的力量设计、自制设备、自己开发工艺的新技术雾化提钒也是一例。攀枝花钢铁厂在投产初期技术落后，只能炼钢，不能提取钒，钒只能进入钢渣中被废弃掉。攀钢的技术人员从投产开始，就自力更生地积极探索钒渣处理问题，使攀枝花钒资源的开发利用成为可能。在艰难的工作条件下，攀钢的技术人员利用废旧材料自制雾化器、出铁槽、漏斗等简易装置，于1971年2月建成一号雾化提钒试验炉，处理能力为60吨/小时，钒渣分离采用人工扒渣，生产出V_2O_5品位达到20%钒渣30多吨，标志着炼钢厂首次生产出符合国家一级标准的钒渣。1971年11月2#雾化提钒试验炉在炼钢厂建成，处理能力达到了180吨/小时。当时，国家急需钒渣，但国外对中国进行经济封锁，无法从外部获得更先进的技术。攀钢人在科技人员江耀华的带领下，殚精竭虑，反复试验，进行大规模的技术改造与升级。1973年8月完成二号提钒炉的改造，雾化提钒炉基本定型，各项技术指标明显优化，雾化能力达到208吨/小时，钒氧化率78.1%，吹损率5.5%，半钢温度1380℃，为进一步的雾化提钒设计和建设奠定了基础。从1974年开始，攀钢钒渣生产工艺纳入国家计划，当年生产钒渣5115吨。冶金部行文批准攀钢新建雾化提钒炉2座，年设计生产钒渣7.5万吨。攀钢的雾化提钒工艺得到正式认可，标志着攀钢具有了自主开发钒资源的能力。1979年6月，新2号雾化提钒炉建成投产，1979年攀钢生产钒渣31326吨，雾化提钒技术使中国由钒资源的进口国一跃成为钒的出口国。② 据攀枝花市经济体制改革办公室李福君主任介绍，跨入新世纪以来，随着攀钢的不断发展，资源的循环利用，改变粗放经营的状况成为企业提高自主创新能力的新方向。攀钢被列为国家循环经济试点，攀钢、攀煤、钒钛园区三家企业（园区）被列为省循环经济试点。③

（四）创新精神

微观企业管理需要科学的创新，宏观决策也需要科学的创新。三线建设既有备战

① 高扬文：《攀枝花：三线建设中的一朵奇葩》，载于《党史文汇》1999年第6期。

② 攀枝花钢铁（集团）公司：《攀钢志（1964—1985）》，科学出版社1994年版，第93~97页。

③ 引自李福君同志在中国社科院国情调研三线建设座谈会上的谈话，2011年9月21日，四川攀枝花。

原因，也有改变我国经济布局、开发落后地区资源的原因，在许多问题上没有经验，代表了党对社会主义建设道路的探索。有学者研究指出，在三线建设的酝酿阶段，毛泽东思考的重点就是国家经济建设的布局问题，以及国家经济的长远、全面发展。[①] 因此，决策的科学精神成为三线精神的内涵之一。事实上，三线建设的决策总是根据中央和地方各方面实际情况的变化来调整、充实的。早在对西部建设问题有所关心的1956年，毛泽东就充分重视调查研究在决策中的重要性，有老同志回忆："在听汇报的那些日子里，毛主席十分疲劳。有次听完汇报，他带着疲乏的神情，说他现在每天是'床上地下、地下床上'，起床就听汇报。穿插着处理工作，听完汇报就上床休息。情况确实是这样。"[②] 对于三线建设，毛泽东在通盘考虑的基础上逐步形成了一些见解。1964年，毛泽东认为，只要帝国主义存在，就有战争危险，要准备帝国主义可能发动战争。在原子弹时期，没有后方不行。现在沿海搞那么大，打起仗来是不行的，必须把三线的重工业特别是钢铁工业搞起来，这样，军事工业才有基础。

攀枝花钢铁厂的选址问题体现了三线建设中集体决策的科学精神。当时三线建设的选址，考虑的重点是根据当地的地形、地貌条件确定建设项目。攀钢的选址是中央最高领导集体决策的结果，是建立在调查研究的基础上的。攀枝花弄弄坪、西昌牛郎坝、乐山九里等几种选址意见被同时反映到中央。奉周恩来总理之命，国务院副总理李富春、薄一波于1964年10月25日至11月2日率领中央各部委和川、滇两省负责人20余人，从昆明出发，乘汽车奔波300余公里，横渡金沙江，沿线实地考察。两位副总理回到北京向毛泽东主席呈送了书面报告，详细介绍了攀枝花地区地理、自然、资源、规划等情况，认为攀枝花煤、铁、水、林俱全，各种辅助原料齐备，且地处内陆腹心，境内崇山峻岭，谷深流激，地势隐蔽，是建立战略后方工业基地的理想场所。其中弄弄坪的条件最好，宜于首先建设。1965年1月6日，冶金部部长吕东向国务院副总理李富春、薄一波呈送《攀枝花建设情况报告》请求中共中央和国务院明确建厂厂址和工地指挥问题。薄一波批注："首先建厂弄弄坪可以定下来。"周恩来总理批注："攀枝花建设指挥部归冶金部领导。"此后将报告再呈送毛泽东、刘少奇、邓小平以及彭真、李井泉、余秋里、谷牧等有关领导。[③] 据薄一波回忆："小平同志看了攀枝花后，认为那里建设后方钢铁工业基地的条件得天独厚，当即代表党中央确定了攀钢的建设

① 陈立旭：《毛泽东与我国的三线建设——纪念毛泽东诞辰110周年》，载于《探索》2003年第6期。
② 薄一波：《若干重大决策与事件的回顾》（上卷），中央党校出版社1991年版，第469页。
③ 宁志一：《论开发建设攀枝花战略决策的形成》，载于《当代中国史研究》2001年第3期。

方案。"[1] 1965年3月4日，毛泽东主席在审阅原冶金部部长吕东、攀枝花特区总指挥徐驰所送的《加强攀枝花工业区建设的报告》后批示："此件很好。"1965年5月，经原冶金部批准，渡口冶金建设指挥部成立，四〇公司（西昌钢铁公司）移交渡口管理，并由西昌迁址弄弄坪。

事实证明，作为资源导向型的大型企业，攀枝花钢铁厂的选址近矿、近煤、近水、近林，依托攀西地区丰富的钒钛磁铁矿资源，是科学的决策。这正符合毛泽东三线建设要"大分散、小集中"的思想。

三、三线精神的时代意义

三线建设在中华人民共和国历史上是一个规模空前的重大经济建设战略。由于鲜明的特定时代特点，20世纪80年代以来，学界对三线建设褒贬不一，从宏观决策和微观效益方面都有很多专门论述。[2] 应该指出，三线建设建立在当时历史条件的基础上，是新中国基本建设史的重要内容。三线精神是推动三线建设向前发展的精神动力，因为内涵的普遍性，并未过时，并在西部大开发中与时俱进，不断增添新的实际内容，因此有着深刻而丰富的时代意义。

首先，以爱国主义为根基。爱国主义是三线精神的根基。三线建设是以新中国的国家安全为目标的，因三线建设在国防战略中的重要性，爱国主义成为三线精神建构的内在诉求。三线精神的爱国主义根基第一是体现在保卫民族独立、国家安全上。60年代初，中国周边国际环境比较紧张。毛泽东感受到了战争威胁，认为要想办法做好战争的准备工作。1964年8月中旬，中共中央书记处举行会议讨论三线建设问题。毛泽东在发言中指出："要准备帝国主义可能发动侵略战争。只要帝国主义存在，就有战争的危险。……要下决心搞三线建设。"[3] 1965年4月2日中共中央发出加强战备工作的指示，号召全党、全军、全国人民在思想上和工作中准备应付最严重的局面。三线建设就是在这样保卫新中国胜利果实的历史情境中开始的，对于普通的三线建设者，三线建设是与国家联系在一起的，三线精神则与这种爱国情绪相伴生，在建设中逐步深化。当时冶金部钢铁司炼铁处处长周传典撰文回忆："我感到，我们攀枝花钒钛铁矿

① 薄一波：《若干重大决策与事件的回顾》（下卷），中央党校出版社1993年版，第1205页。

② 李彩华、姜大云：《我国大三线建设的历史经验及教训》，载于《东北师大学报（哲学社会科学版）》，2005年第4期；宋宜昌：《三线建设的回顾与反思》，载于《战略与管理》1996年第3期；李曙新：《三线建设的均衡与效益问题辨析》，载于《中国经济史研究》1999年第4期。

③ 陈东林：《三线建设：备战时期的西部开发》，中共中央党校出版社2003年版，第55页。

冶炼试验组已经成为决定民族命运的关键棋子。共和国面临要打仗，只有倾全国之力，孤注一掷了！”[1]

三线精神的爱国主义还表现在对国家繁荣富强、人民共同富裕的不懈追求上。1966年，毛泽东将“三五”计划的指导思想概括为“备战、备荒、为人民”[2]。由于历史的原因，60年代初，新中国虽然历经了数次成功的经济调整，但国民经济的实力仍然较弱，工业布局存在着东重西轻的严重不合理局面。毛泽东忧心忡忡，早在1956年就指出：“为了平衡工业发展的布局，内地工业必须大力发展”、“新的工业应当摆在内地，使工业布局逐步平衡，并且利于备战，这是毫无疑问的。”[3] 1984年11月，在国内外形势发生变化的情况下，邓小平指出：“国防工业设备好，技术力量雄厚，要充分利用起来，加入到整个国家建设中去，大力发展民用生产。这样做，有百利而无一害。”[4]从这个意义上来说，三线精神可以说是中国人民百年来摆脱落后状况，追求国家繁荣、人民幸福的爱国梦想的实施。

其次，以社会主义为导向。社会主义制度是三线精神的导向。在当时计划经济和对外封闭的条件下，三线建设是中国东部沿海地区工业生产能力向西部地区的一次大规模的传播，东部先进的工业技术和管理经验向西部地区扩散。有学者指出，除了备战和改变中国工业布局这两个原因以外，还有第三个原因，即在资金极为有限的情况下，投资工业比投资农业更符合国家的根本利益。[5] 如此浩大的工程，必须依靠集中力量办大事的社会主义制度。在社会主义制度下，对于经济相对落后地区的西部地区，政府必然要承担起工业化初始生产性投资的主体作用，而不能仅仅依靠市场利益导向的投资。西部地区工业化过程艰难，全国支援三线，短期内集中大量的社会资源向三线地区大幅度倾斜，共同建设三线。正是依靠社会主义制度集中力量办大事的优势，为三线建设展开从人力、物力、财力上提供了强有力的保障。同时，三线建设中的重点工程被置于着力打造的领跑者的地位。如周恩来期望攀枝花钢铁厂成为地区均衡发展的带动者：“要把攀枝花作为一个中心，其他很多相应的东西都要搞起来。不单是一个攀枝花的问题，要通过攀枝花把云贵川联系起来。”[6]

再次，以党的领导为灵魂。党的领导是三线精神的灵魂。正如有学者指出的，在

---

① 周传典：《周传典文集》，第3卷，冶金工业出版社2001年版，第575～577页。
② 《建国以来毛泽东文稿》（第12册），中央文献出版社1998年版，第20页。
③ 《毛泽东著作选读》（下卷），人民出版社1986年版，第723～724页。
④ 《邓小平文选》第3卷，人民出版社1993年版，第99页。
⑤ 陈东林：《从吃穿用计划到战备计划》，载于《当代中国史研究》1997年第2期。
⑥ 周恩来：《关于第三个五年计划的若干问题》，载于《党的文献》1996年第3期。

社会主义建设的探索过程中，以毛泽东为代表的中国共产党人，认真实行马克思列宁主义同中国实际的“第二次结合”，总结中外的历史经验，摸索建设和发展的规律，概括提出了建设社会主义的若干重要原则。[①] 中国共产党是三线建设的核心领导力量，三线精神以马克思主义为理论基础，其形成和延拓离不开党的领导、推动和协调。可以说，党的坚强组织和积极领导是三线精神的灵魂。1973 年，攀钢召开首次党代会，以后在基层党建中成果丰硕，多次受到表彰。[②] 正是来自于中国共产党人无私无畏的精神力量，提升了三线精神的吸引力和竞争力。在三线建设中，基层党组织和党员发挥了先锋模范作用，哪里最艰苦，哪里最危险，哪里就有共产党员。三线精神具备良好的外延性，体现了党的光荣革命传统，代表了马克思主义先进文化的前进方向，在当今时代仍有其生命力。这是由马克思主义在中国主流意识形态中的指导地位所决定的。

四、结　语

三线精神在三线建设的实践中形成，又反过来推动三线建设和西部大开发的实践不断向前发展。从国史研究的角度来看，三线精神形成和延拓的历史体现了国史的主线。[③] 三线精神的立基之本是爱国主义，导向是社会主义制度，源头活水是党的坚强领导，因此具有深厚的历史底蕴，成为中华人民共和国建设史的一部分。正如党的十七届六中全会公报所指出，中国共产党从成立之日起，就既是中华优秀传统文化的忠实传承者和弘扬者，又是中国先进文化的积极倡导者和发展者。在任何时代，一个国家经济社会的可持续发展，都应倍加珍视历史积淀形成的灵魂和精神。当前，深入研究和阐释三线精神的核心内容及其时代意义，宣传和弘扬其积极精神，对今天我国的社会主义现代化建设中可能产生的浮躁思想和短视行为，鼓舞各行各业的劳动者在全面建设小康社会、推动中国特色社会主义事业发展的道路上树立正确的价值取向，践行社会主义核心价值体系，仍具有长期的重要指导意义。

---

① 李捷：《中国共产党与两大历史任务》，载于《中共党史研究》2011 年第 7 期。

② 攀枝花钢铁（集团）公司：《攀钢志（1964—1985）》，科学技出版社 1994 年版，第 342 页。

③ 探索中国社会主义的发展道路，争取早日实现中国的工业化和现代化，维护中国的国家安全、主权和领土完整是国史中既相互区别又相互联系的三条主线，共同影响和左右着国史的发展。——朱佳木：《论中华人民共和国史研究》，载于《当代中国史研究》2009 年第 1 期。

作者简介：

王蕾，女，1978年生于江西南昌，籍贯安徽宣城，研究生学历，史学博士。1998年毕业于江西财经大学国际经贸学院国际贸易专业，1998年至2000年任职广东省新泰集团国际业务部。2003年毕业于江西师范大学专门史专业，获硕士学位，其后在江西财经大学国际经贸学院国际贸易系任教，主讲国际贸易理论与实践、世界贸易组织概论、中国对外贸易概论等多门课程，2006年被评为讲师。2010年毕业于中国人民大学历史学院经济史专业，获博士学位，同年从江西财经大学调入中国社会科学院当代中国研究所经济史研究室工作，任助理研究员，研究方向为中华人民共和国经济史，并在《散文》、《中华散文》、《博览群书》、《历史学家茶座》、《中国社会科学报》等全国各类报刊发表小说、散文、诗歌百余篇，现为中国毛泽东诗词研究会会员。

攀钢改革的历程及其成效

叶明勇

攀枝花钢铁集团是20世纪60年代三线建设的重点项目，是三线建设的典型代表。随着时代的变迁，国际国内形势的转变，三线建设各个项目也出现新的变化，攀钢的改革也就不可避免。本文尝试对攀钢改革做一回顾和分析，冀以从中总结经验教训，汲取有益启示。

一、改革的步骤

1964年10月，中共中央批准在攀枝花建设钢铁厂。1965年5月，经原冶金部批准，渡口[1]冶金建设指挥部成立，四〇公司（西昌钢铁公司）移交渡口管理，并由西昌迁址攀枝花弄弄坪。1967年7月，原冶金部发文决定四〇公司从渡口市冶金建设指挥部分出独立，成立“东风钢铁公司”筹备组。1968年4月，东风钢铁公司筹备组正式从渡口冶金建设指挥部分出办公。1969年3月，东风钢铁公司革命领导小组成立，东风钢铁公司对外称三四信箱。1970年1月，原冶金部决定东风钢铁公司更名为攀枝花钢铁厂，对外称四〇公司。1972年6月，四〇公司正式改名为“攀枝花钢铁公司”[2]。攀钢成立之初，带有准军事性质，是在计划经济的框架下建立起来的企业。它的运行也就具备典型的计划经济体制的特征。

从党的十一届三中全会起，我国进入改革开放的年代。在这种背景下，攀钢改革也逐步展开。

1979年10月，攀钢决定成立攀钢集体企业生产服务公司，并于1980年9月开始，

---

① 渡口即今攀枝花市，当时为了保密起见，称渡口市。1965年2月5日，中共中央、国务院做出《关于成立攀枝花特区人民委员会的批复》。4月，国务院批复四川省人民委员会的请示，同意攀枝花特区对外改称渡口市，划定区域范围总面积1411.96平方公里，地跨金沙江两岸。1987年1月，经国务院批准更名为攀枝花市。

② 攀枝花钢铁（集团）公司编：《攀钢志（1964-1985）》，科学出版社1994年版，第10~12页。

逐步对各厂矿单位分散管理的“五七”连和知青队实行统管。同时厂管子弟小学由攀钢教育处接收统管。1980 年 7 月，对分散管理的职工食堂、单身职工宿舍楼、职工家属住宅楼、幼儿园和厂矿、处室的汽车，分别由攀钢生活服务公司和攀钢汽车运输公司统一管理。[1]

1981 年 6 月，攀钢将分散在各厂矿单位的卫生所和门诊部集中，由职工医院接收直接统一管理。同时将各厂矿单位的农副业基地集中，由攀钢农副业办公室统管。1985 年 1 月，将各厂矿单位的保卫科划归攀钢保卫处直接领导，对外称攀枝花市公安局攀钢公安分局，业务上受市公安局领导，对内担负治安保卫、消防等任务。与此同时，攀钢还成立攀钢质量管理处，在首批统管炼铁、炼钢、轧钢、线材质量检查站试点的基础上，对分散管理的质量检查站实行统管。[2]

1987 年攀钢改革辅助材料管理体制，将攀钢主体厂和辅助生产单位的辅助材料供应实行统管，对 27 个厂矿单位供应科整合，缩编为 5 个供应站。此后攀钢备件处又对各厂矿单位的备品备件供应实行统管。

1990 年 10 月，攀钢在炼铁厂等 10 个单位进行财务统管试点，1991 年上半年将部分厂矿单位的财务科成建制划归攀钢财务处统管，各厂矿单位财务科成为财务处的派出机构。同时，撤销 29 个单位的银行账户，成立两个结算中心，统一对外进行货币结算。[3]

1993 年 11 月，攀钢对并入进来的原冶金部攀枝花冶金矿山公司所属生活、房产、卫生、教育、集体经济、新闻、党校系统实行归口统管，分别并入相应的专业管理系统。[4]

与此同时，攀钢的管理体制由指令化转向承包制。这是我国自实行改革开放政策以后攀钢就开始进行的一项长期的软工程。早在 1984 年，中央和国务院发出通知，要求全民所有制工业企业逐步试行厂长负责制。1984 年至 1985 年，攀钢在部分二级厂矿、单位实行经理负责制试点，1985 年 9 月，攀钢炼铁厂、运输部、修建部、四一〇厂试行厂长负责制。在总结经验的基础上，从 1986 年开始，在厂矿、单位全面推行经理负责制。1986～2000 年，根据“厂长全面负责，党委保证监督，职工民主管理”的

---

① 攀枝花钢铁（集团）公司编：《攀钢志（1964—1985）》，科学出版社 1994 年版，第 560～564 页。

② 攀枝花钢铁（集团）公司编：《攀钢志（1964—1985）》，科学出版社 1994 年版，第 488～498 页、第 565～568 页、第 395～414 页、第 230～239 页。

③ 攀钢集团有限公司编纂：《攀钢志（1986—2005）》，四川科学技术出版社 2010 年版，第 378～380 页。

④ 参见攀钢集团有限公司编纂：《攀钢志（1986—2005）》，四川科学技术出版社 2010 年版，第十一篇“后勤·集体经济”各章节，第 616～649 页。

企业领导制度和《企业法》规定，结合改革改制、转换企业经营机制的实际，攀钢制定出保证经理负责制实施的配套规定和措施，保证了承包经营的顺利进行。

1988 年 1 月，攀钢召开关于深化企业内部承包研究会，讨论了公司内部承包办法，同时决定成立体制改革领导小组。同月召开四届三次职代会，主题是对内搞好各种形式的经济承包，对外加强横向联合。

1989 年 1 月，赵忠玉经理与炼铁厂等 21 个厂矿单位主要领导签订了 1989 年至 1990 年经济承包合同，标志着公司内部承包迈上了一个新台阶。同月，攀钢召开四届五次职工代表大会，审议并通过了《公司经济承包责任制通则补充规定》。

1988 年 8 月，攀钢承包昆明冶金工业公司四家企业（冶金工业公司、市轧钢厂、焊管厂、无缝钢管厂），首次跨省对外承包，承包经营形式为“实现利润基础承包和上缴利润递增包干”，承包期限从 1988 年 7 月 1 日至 1995 年 12 月 31 日。[①]

攀钢进入 90 年代后，走向上市募集资金，通过资本营运的发展模式。1993 年 3 月 27 日，由攀枝花钢铁（集团）公司（2009 年整体改建为攀钢集团有限公司）、攀枝花冶金矿山公司（已并入攀钢集团有限公司）和中国第十九冶金建设公司共同发起，在四川省攀枝花市工商行政管理局注册成立攀钢集团板材股份有限公司，即今天的攀钢集团钢铁钒钛股份有限公司，这是以定向募集方式设立的股份有限公司。1996 年 11 月 5 日，经证监会“证监发字［1996］288 号文件”批准，公司向社会公众发行人民币普通股 2420 万股，并在深圳证券交易所上市，发行完成后，攀钢钒钛公司总股本增至 40220 万股。从此，攀钢主要进入以资本营运和技术变革为主的发展时期。[②]

攀钢的科技机构改革是从 1995 年开始实行的。1995 年攀钢在钢铁研究院组建了技术中心、技术服务中心、检测中心、科技信息中心。1998 年 6 月在攀钢科技工作委员会的基础上，组建成立攀钢技术委员会。为适应攀钢的发展和市场竞争的需要，科技机构不断进行调整和加强。攀钢现有集团公司科技部、钢铁研究院（技术中心）、设计院、信息工程公司、劳动卫生防护研究所，还设有矿山设计研究分院、攀成钢钢管研究所、攀成钢设计研究院、攀长钢技术中心。攀钢钢铁研究院设有成都分院、冶金研究所、材料研究所、钒研究所、钛研究所、检测中心、信息中心及试验单位等。各分公司、子公司、全资公司、控股公司及攀钢直属生产单位，分别设技术部（科技质量

① 攀钢集团有限公司编纂：《攀钢志（1986－2005）》，四川科学技术出版社 2010 年版，第 106～109 页。

② 攀钢集团有限公司编纂：《攀钢志（1986－2005）》，四川科学技术出版社 2010 年版，第 122～132 页。

部）或生产技术科。[1]

二、三个层次的改革

（一）制度层面

毫无疑问，攀钢制度层面的改革是由过去国家计划管理体制下转向自主经营、自负盈亏的股份制企业。1984 年，中央和国务院发出通知，要求全民所有制工业企业逐步实行厂长负责制。这一步是中央对国企的放权，中央放权的同时就是企业增强自主权，增强企业的自我管理，逐步走向市场的过程。

1984 年至 1985 年，攀钢在部分二级厂矿、单位实行经理负责制试点，在总结经验的基础上，从 1986 年开始，在厂矿、单位全面推行经理负责制，逐步建立起统一的生产指挥和经营管理系统。1986 年 7 月，攀钢第三届五次职代会上讨论通过实行经理负责制方案并做出实施决定。1988 年，攀钢完善了承包经营机制，实行了多种形式的承包，将以前一年承包期改为两年或三年承包期，同时实行公司经理与各单位主要领导人签订正式承包经营合同，增强承包制度的严肃性。1988 年，公司领导与炼铁厂等 21 个厂矿单位主要领导签订了三年期的承包经营合同，1989 年，又与其余所有单位签订为期两年的承包经营合同。在承包经营形式和内容上，对钢铁主体单位及直接为之服务的氧气厂、运输部、动力厂等单位，实行一业为主按照公司指令性计划进行全面承包，使主体厂能够集中精力搞好钢铁生产；对焦化厂、耐火材料厂、铸造厂、机修厂和后勤系统等具有相对独立性的单位，实行完成指令性计划、开展多种经营的效益承包，允许组织富余人员，利用闲置设备，面向社会，实行独立核算，按比例与公司分成；对独立性较强的四一〇厂、设计院、建安公司等单位，实行经营承包，赋予更大的自主经营权，面向社会承揽任务，发展联合，对外经营，超额利润和劳务收入与公司分成；对后勤服务单位实行费用承包。[2]

1986 年至 2000 年，根据“厂长全面负责，党委保证监督，职工民主管理”企业领导制度的客观要求和《企业法》规定，攀钢结合改革改制、转换企业经营机制等实际，制定出保证经理负责制实施的配套规定和措施，保证了承包经营的顺利进行。[3]

---

① 刘茂才、薛世成：《攀钢：中国钢铁工业的骄傲——攀枝花钢铁公司发展史论》，重庆出版社 1994 年版，第 127～137 页、第 304～323 页。

② 攀钢集团有限公司编纂：《攀钢志（1986－2005）》，四川科学技术出版社 2010 年版，第 107～109 页。

③ 攀钢集团有限公司编纂：《攀钢志（1986－2005）》，四川科学技术出版社，2010 年版，第 108 页。

攀钢和全国其他国有企业一样，制度层面的改革仍在进行当中。2011 年底，攀钢开启了它与鞍山钢铁集团公司的重大资产重组方案。2011 年 12 月 23 日中国证券监督管理委员会出具《关于核准攀钢集团钢铁钒钛股份有限公司重大资产重组方案的批复》，核准了攀钢钒钛与鞍山钢铁集团公司的重大资产重组方案。攀钢于 2011 年 12 月 30 日与鞍钢签订了《攀钢集团钢铁钒钛股份有限公司与鞍山钢铁集团公司资产交割协议》，就这次重大资产重组的资产交割工作进行了具体安排，并于 2012 年 6 月 20 日进行了公告。[1]

（二）管理层面

管理层面的改革包含面比较广泛，主要是随着企业体制改革下的配套性措施。前一节所述涉及的集体企业生产服务公司、财务管理、医疗卫生、教育等方面的改革措施均属此类层面改革。我们又可以将其分为两大块：1. 后勤管理系统的建立。2. 攀钢集体经济系统的建立。

1980 年至 1985 年，攀钢从现代化大生产的客观要求出发，实行对后勤辅助单位统管，先后对集体经济、生活后勤、房产管理实行统一管理。为了使二级厂矿领导从繁杂的生活事务中解脱出来，集中精力抓生产建设，1980 年 6 月，攀钢公司提出以生活管理处为基础统管全公司食堂、宿舍、幼儿园等，并着手组建生活服务公司。1981 年 3 月生活服务公司成立。1982 年房产管理公司和生活服务公司合并，由生活服务公司房产管理科管理房产。1985 年在机构改革中，房产管理业务又从生活服务公司分出来，成立房产公司，成为统管攀钢房产的专业化机构。[2]

攀钢集体经济兴起于 1971 年，当时为了解决攀钢全民所有制职工家属的生活问题，以各二级厂矿为依托，办起了由家属组成的 23 个“五七”连，开展生产自助。1978 年，大批知青（攀钢职工的子弟）返城后，又办起 22 个知青队。进入 1979 年，由于知青陆续返城和中学毕业的职工子弟、外地迁进来的家属待业人员越来越多，待业人员的安置问题越来越突出。同时，各厂办的集体经济和全民所有制经济两种所有制界限不清，不便管理。1979 年 10 月，攀钢公司决定成立攀枝花钢铁公司集体生产服务公司，对各厂矿的“五七”连和知青队实行统一管理。1980 年 4 月开始，到 1981 年底，基本完成了统管工作。1982 年，开始对统管了的厂队进行整顿。按照专业化管理原则，进行机构调整：对分散管理的商店，归口商业科统一管理；成立建筑队，对分

---

① 参见公司《攀钢集团钢铁钒钛股份有限公司与鞍山钢铁集团公司资产置换协议》等公告。

② 参见攀枝花钢铁（集团）公司编：《攀钢志（1964—1985）》，科学出版社 1994 年版，第五篇“后勤”，第 453～525 页。

散管理的小型维修队实行统一管理；成立劳务大队，改原来分项管理为劳务大队分片区统一管理。对原来管理不善的单位，经营方向不对头，产品不对路，布局不合理的项目，实行关、停、并、转。建立了26个综合厂（队），形成了工业生产、建筑维修、商业服务、劳务服务四大行业。集体经济由纯安置型逐步向安置生产经营型过渡。

1983年，攀钢集体企业生产服务公司更名为攀钢集体企业公司，确定了“大力发展骨干企业，以工为主，多种经营，以工养劳（务），以工养商”的生产经营方针。集中资金改造、扩建了一批骨干养生（利润大，能支持别的项目生存、发展）项目，同时开展多种经营，为集体经济不断自我完善，自我壮大，自我发展奠定了基础。

1984年4月，攀钢集体企业公司又更名为攀钢附属企业公司和攀钢劳动服务公司，实行一套机构，两块牌子。1993年攀钢附属企业公司和攀钢劳动服务公司又更名为钢城企业总公司。钢城企业总公司统管攀钢集体经济后，在确保搞好为攀钢服务的同时，根据攀钢发展需要和自身能力，积极发展多种生产经营，开拓市场，建立一批生产经营服务门类众多的企业，形成了新的经济增长点，增强了企业发展后劲。2007年12月，攀钢集团钢城企业总公司移交攀枝花市政府管理。[①]

（三）技术层面

这个层面的改革主要是企业面向市场，为了提高效益进行的技术机构改革和技术创新与改进。

1983年，原由冶金部直属的攀枝花钢铁研究院成建制与攀钢合并，1987年2月攀钢钢铁研究所与原冶金部攀枝花钢铁研究院合并组建攀钢钢铁研究院，下设炼铁、炼钢、轧钢、金属材料、重轨、铸造、综合利用、耐火材料、热能、物理、化学、技术情报、设计、检测等15个专业研究室和1个试验厂。

1995年，攀钢实行科技机构改革，在钢铁研究院组建了技术中心、技术服务中心、检测中心、科技信息中心。1998年6月在攀钢科技工作委员会的基础上，组建成立攀钢技术委员会。

为适应攀钢的发展和市场竞争的需要，科技机构不断进行调整和加强。攀钢现有的科技机构是：集团公司科技部、钢铁研究院（技术中心）、设计院、信息工程公司、劳动卫生防护研究所，还设有矿山设计研究分院、攀成钢钢管研究所、攀成钢设计研究院、攀长钢技术中心。攀钢钢铁研究院设有成都分院、冶金研究所、材料研究所、钒研究所、钛研究所、检测中心、信息中心及试验单位等。各分公司、子公司、全资

① 攀枝花钢铁（集团）公司编：《攀钢志（1964－1985）》，科学出版社1994年版，第535～570页。攀钢集团有限公司编纂：《攀钢志（1986－2005）》，四川科学技术出版社2010年版，第661～669页。

公司、控股公司及攀钢直属生产单位，分别设技术部（科技质量部）或生产技术科。[1]

三、改革成效

攀钢三个层次的改革都取得了明显的成效。

首先，制度改革所取得的成效是明显的。

（一）上缴国家的利润逐年提高。1980 年至 1985 年第一轮承包经营，攀钢上缴利税每年递增 20.21%。1986 年攀钢实行经理负责制，上缴利润由原来的定额包干改为递增包干，以 3500 万元为基数，每年递增 7.5%的标准向国家上缴利润，留利部分按 7∶2∶1 比例建立生产发展基金、职工奖励基金和职工福利基金。到 1990 年，攀钢累计上缴国家利税、预算调节基金等共计 17.6 亿元，留利部分的 8.54 亿元均用于技术改造和二期建设，转化为固定资产投资。在 1980 年至 1992 年承包经营中，攀钢向国家上缴利税 31 亿元，留利部分的 18 亿元，加上自筹折旧共 38 亿元，分别用于技术改造和二期工程建设。[2]

（二）内部承包制不断完善，极大调动了公司职工的积极性。自 1988 年开始，攀钢不断完善承包经营机制，实行了多种形式的承包，将以前一年承包期改为两年或三年承包期，同时实行公司经理与各单位主要领导人签订正式承包经营合同，增强承包制度的严肃性。1988 年，公司领导与炼铁厂等 21 个厂矿单位主要领导签订了三年期的承包经营合同，1989 年，又与其余所有单位签订为期两年的承包经营合同。1991 年至 1994 年，承包经营合同改为一年一订，逐步完善考核内容和加大考核与分配力度，突出承包经营在分配中的主导作用。除少数独立性较强的钢研院等实行承包经济责任制外，其余厂矿、单位，实行奖金与产量、质量、消耗、利润、成本等经济技术指标挂钩。对主体在线生产单位，实行工资总额与主要考核指标挂钩包干，奖金与主要考核指标挂钩浮动；对主体辅助生产单位，实行工资总额包干，奖金一部分与主体在线生产单位主要考核指标挂钩浮动，一部分与本单位主要考核指标挂钩；对其他辅助单位、后勤服务单位，在确保主体生产和服务的前提下，原则上实行工资总额包干，奖金同本单位主要考核指标挂钩。此办法延续至当前，承包经营方案每年制订修改一次，经职工代表大会讨论通过，形成决议实施。[3]

---

① 攀钢集团有限公司编纂：《攀钢志（1986－2005）》，四川科学技术出版社 2010 年版，第 244～299 页。

② 同上书，第 108 页。

③ 同上书，第 108～109 页。

除此之外，改革开放中，攀钢贯彻执行国家鼓励和支持横向经济联合政策，利用攀钢优势，发展跨省、跨地区对外承包经营、联合经营和经济协作。1986 年 10 月，成立攀钢经济技术协作办公室。1988 年 8 月，与昆明市冶金工业公司签订攀钢承包昆明市冶金工业公司、昆明市轧钢厂、昆明市焊管厂、昆明市无缝钢管厂合同。承包经营至 1995 年底，是攀钢首次跨省对外承包。1990 年 6 月，攀钢对攀枝花市渡口钢铁厂实行减亏承包经营，1993 年 6 月终止，停止后该厂被成都无缝钢管厂兼并。从 1990 年起，攀钢加强同全国各地区经济协作部门和企业单位的联合经营与协作，先后曾与四川钢铁工业联合公司、成都冶金实验厂、成都钢铁厂、双流焊管厂、西昌宁远工业公司、山西省阳泉耐火材料厂等各地 50 余家建立联营与协作关系。[①]

其次，管理层面的改革效果也非常明显。这个层面和第一个层面不同的是，第一个层面上，国家是主体，占主导地位，采取的是主动的、指导性措施和决策。而管理层面的改革有很多是和第一个层次变革配套的措施，基本上是由攀钢自己做决定。相应来说，这个层次的改革，攀钢占主导地位，它完全可以决定利用何种效益最大化原则的管理方式来实行全公司的管理。这个层面的改革往往体现出第一个层面即根本制度改革的效果。所以，管理层次改革决策的科学性、合理性、可靠性和力度，对于公司的影响是直接的，影响也是很大的。

第三，技术层面的变革，成效显著。取得专利技术和生产工艺，可以为公司带来直接的效益。因此，这一层面的改革和前两个软层次不同，它是硬的条件要求。一个公司必须有过硬的技术条件，才能创造出更大的面向市场的利润空间。从当今国际经验看，一个公司的研发能力，更能体现该公司的价值和未来。在这方面，攀钢取得了丰硕的成果。

（一）突破用普通高炉冶炼高钛型钒钛磁铁矿的世界性难题，钢铁生产及工艺技术实现较高水平。

（二）坚持自主创新深度开发钒资源，钒工艺技术和竞争力国际上全面领先。具体而言，所取得的成果是：1. 成功开发出独特的雾化提钒工艺及实现产业化，使我国从钒进口国转变为钒出口国；2. 成功开展转炉提钒技术研究及实现产业化，进一步优化了提钒工艺及技术经济指标；3. 成功建成五氧化二钒、三氧化二钒生产线，提高了钒资源利用水平；4. 开发及应用高钒铁生产技术并实现产业化，填补了我国高钒铁产品产业化生产的空白；5. 依靠自主创新开发出具有世界领先水平的钒氮合金生产技术，

① 攀钢集团有限公司编纂：《攀钢志（1986－2005）》，四川科学技术出版社 2010 年版，第 109 页。

打破美国全球垄断的格局。

（三）深度开发利用钛资源，钛工艺技术国内领先，成为国内最大的钛原料和重要的钛白粉生产基地。这方面的成果是：1. 开展钛原料回收利用，攻克微细粒级钛铁矿回收难关，使攀钢成为中国最大的钛原料生产基地；2. 开发高品质富钛料，提高钛资源深加工能力；3. 发展钛白生产和技术，提高民族钛工业发展水平；4. 开展钛资源综合利用研究，探索高效利用钛资源的新途径。[1]

作者简介：

叶明勇，男，1964年生于湖北随州，研究生学历，史学博士，副研究员。1982年毕业于襄阳地区中学（现襄樊四中），同年考入襄阳师范专科学校（现湖北文理学院）数学系，毕业后分配至随州市中学任中学数学教师。1993年至1999年，武汉大学人文学院历史系攻读硕士、博士学位，毕业后进入中国人民解放军军事经济学院经济管理系经济理论教研室任教。2002年被北京大学经济学院录取为理论经济学博士后。博士后出站后，于2005年进入中国社会科学院当代中国研究所经济史研究室从事研究工作，在《党的文献》、《当代中国史研究》等杂志上发表学术论文多篇。

① 攀钢集团有限公司编纂：《攀钢志（1986－2005）》，四川科学技术出版社2010年版，第256~299页。

第六辑　圣火传承

方兴未艾的三线研究和记忆追寻

三线建设研究分会筹备领导小组工作会议纪要

三线建设研究分会筹备领导小组

2012年9月18日至19日，中华人民共和国国史学会三线建设研究分会筹备领导小组工作会议在湖北省宜昌市召开。中国人民解放军军事科学院原副院长、三线建设研究分会筹备领导小组组长钱海皓中将，中国人民解放军军事科学院战争理论和战略研究部原副部长、三线建设研究分会筹备领导小组副组长齐德学少将，中国社会科学院当代中国研究所副所长、三线建设研究分会筹备领导小组副组长武力，原国家计委三线建设调整办公室主任、三线建设研究分会筹备领导小组副组长王春才出席会议并讲话。中国社会科学院当代中国研究所、中国人民解放军军事科学院，四川、贵州、湖北、湖南、陕西、河南省市有关部门负责人及三线企业代表共30人参加会议。会议由当代中国研究所经济史研究室主任、三线建设研究分会筹备领导小组秘书长郑有贵主持。

与会同志一致认为，成立三线建设研究分会非常必要，而且日显紧迫。会议认为对三线建设进行研究和宣传具有重要的历史和现实意义，因为三线建设纵贯国家3个五年发展计划，涉及13个省、市、区，占同期全国基本建设总投资的39.01%，对我国工业体系的形成和发展、中西部地区发展、区域协调发展产生了重大影响，还形成了艰苦创业、勇于创新、团结协作、无私奉献的精神。三线建设为我们留下了许多宝贵的经验，也有失误的教训。由于很长时期内对三线建设实行严格的保密制度，使得对三线建设的研究和宣传不够。在中华人民共和国国史学会下设立三线建设研究分会，有利于组织收集、抢救、整理三线建设资料；有利于组织开展三线建设与中西部地区发展研究，推动西部大开发和中部崛起战略的实施，促进三线企业进一步地发展；有利于宣传和弘扬三线建设精神。

与会同志就如何组建三线建设研究分会进行了充分讨论。首先，会议明确了本会的宗旨，即在中国共产党的领导下，遵守宪法、法律、法规和国家政策，遵守社会道

德风尚，本着“自愿参加，平等讨论，互相促进，共同提高”的原则，广泛吸收三线建设亲历者、参与建设单位和研究、宣传工作者，收集、抢救、整理三线建设文化遗产及三线建设调整改造资料，研究三线建设及调整改造历史的经验教训，为深入贯彻落实科学发展观、实施西部大开发和中部崛起战略、推进区域协调发展、促进三线企业实现更好发展提供历史借鉴和智力支持；宣传和弘扬艰苦创业、勇于创新、团结协作、无私奉献的三线建设精神，进行爱国主义教育，为践行社会主义核心价值观和繁荣社会主义文化提供素材。与会同志一致认为筹备领导小组秘书处向本次会议提交的《中华人民共和国国史学会三线建设研究分会筹备方案》和《中华人民共和国国史学会三线建设研究分会章程》两个文件切实可行。会议初步酝酿了顾问、会长、副会长、秘书长、常务理事、理事人选。与会同志还形成以下共识：本会由中国社会科学院当代中国研究所、攀枝花市委、市政府共同发起；广泛吸收三线建设亲历者、建设单位和研究、宣传工作者参加；通过收取会费、建立三线建设研究基金等形式筹措资金，以保障本会能够充分发挥应有的作用；会费收取标准要适当，既做到经费有支持，又不影响成员参加本会的积极性，保障会员参与的广泛性和代表性；三线建设研究分会一经批准，即在北京召开成立大会。攀枝花市委宣传部副部长赖小红受市委、市政府委托，表示愿意承办成立大会，并提供经费支持。六盘水市地方志办公室主任余朝林到会介绍了六盘水市三线建设的情况，并代表市委、市政府热情邀请国内专家、学者到六盘水市考察及进行三线建设学术研究，欢迎中国三线建设研究会在该市召开年会。

与会同志就本会的研究和宣传工作进行了热烈讨论，一致认为要对三线建设的昨天、今天和明天进行全面系统的研究，既记载历史、总结经验、探讨规律，又面对现实反映实践中遇到的问题，促进发展。与会同志提出：（一）要从经济、社会、文化、科技、国防等多方位研究和评价三线建设；（二）对三线企业在经济、社会发展中的贡献要充分研究；（三）从国防的角度研究三线建设，探讨经济建设和国防建设的关系；（四）宣传三线建设者的先进事迹，大力弘扬三线精神，全面践行社会主义核心价值观；（五）在研究历史、总结经验的基础上，重视现实问题研究，为三线企业的进一步发展和转型出谋划策，提供智力支持；（六）把三线建设研究上升到理论高度，站在更高的层次上挖掘经验，宣传精神，力争出高质量的优秀成果。与会同志还建议，要采取召开学术年会、专题会议、专题调研、资料征集、访谈、出版专著、拍摄电视宣传片等多种形式来研究和宣传三线建设的过去、现在和未来。

与会同志充分肯定了三线建设研究分会筹备领导小组前期所做的努力，一致认为本次会议层次高又务实、讨论充分又高效、尊重实践经验又有理论升华，使本会从一

开始就站在了较高的起点。

与会代表还参观了710研究所、809厂、江山重工有限责任公司、卫东控股集团有限公司、江华机械有限责任公司等五家三线建设调整改造受益单位，这些企业都感谢三线调整改造给他们带来的发展机遇，并一致拥护和支持成立三线建设研究分会。

与会者对本会充满信心，表示要积极参加和支持本会的各项活动，遵照“研究历史、弘扬精神、总结经验、服务现实”的理念，把本会办成三线建设者的家园，传承三线精神的阵地，三线地区和三线企业交流改革发展经验的平台，帮助三线地区和三线企业发展的智库。

与会人员名单

钱海皓	中国人民解放军军事科学院	原副院长、中将
齐德学	中国人民解放军军事科学院 战争理论和战略研究部	原副部长、少将
武　力	中国社会科学院当代中国研究所	副所长、研究员、博士生导师
王春才	原国家计委三线建设调整办公室	主任
郑有贵	中国社会科学院当代中国研究所	经济史研究室主任、研究员
郭志刚	中国人民解放军军事科学院 军事历史研究所	所长、大校
段　娟	中国社会科学院当代中国研究所	博士、副研究员
李　永	中国人民解放军军事科学院	钱海皓同志秘书
李　庆	湖北省原三线建设调整办公室	主任
杨　峰	湖北省国防工办	纪委书记
郭　慧	湖北省国防工办	纪委办公室主任
吴正新	湖北省宜昌市经信委	副主任、国防工办主任
刘宛康	河南省国防工办	主任
冯有治	河南省国防工办	办公室主任
刘　毅	河南省国防工办	秘书
沈林红	四川省国防科工办	纪委书记
张双春	湖南省国防科工局	纪检组长
文纯祥	陕西省国防工办	军工志办公室副主任、原三线办主任

杨　璞	重庆船舶工业公司	党委副书记
赖小红	中共攀枝花市委宣传部	副部长
张鸿春	攀枝花文物管理所	所长
刘胜利	攀枝花文物管理所	原所长
余朝林	贵州省六盘水市地方志办公室	主任
吴正新	宜昌市经信委	副主任
刘江陵	宜昌市经信委国防工办	主任
张庆国	襄阳市企业家联合会	会长
段桂林	中国船舶重工集团公司第 710 研究所	所长
顾　勇	湖北卫东控股集团有限公司	董事局主席
曹国斌	湖北江华机械有限责任公司	董事长、总经理 公司党委书记
伍　炯	湖北省宜昌 809 厂	党委副书记、副总经理
陈月平	中国船舶重工业集团公司第 710 研究所	办公室主任
郭必波	湖北省宜昌市 403 厂	办公室主任

“中国三线建设研究会”筹备领导小组赴湖北省846厂调研

杨克芝

2012年9月19日至21日，中国著名军制学专家、全国政协委员、“中国三线建设研究会”筹委会领导小组组长、原中国人民解放军军事科学院副院长钱海皓中将及秘书李永，中国社会科学院当代中国研究所经济史研究室主任、“中国三线建设研究会”筹委会秘书长郑有贵，副研究员段娟博士，原国家计委三线建设调整办公室主任、中国作协会员、四川省报告文学协会副主席、“中国三线建设研究会”筹委会领导小组副组长王春才，原湖北省三线建设调整办公室主任李庆一行6人，在出席“中国三线建设研究会宜昌筹备会”之后，莅临846厂进行调查研究和考察。

钱海皓中将一行饶有兴趣地参观了846厂展览大厅，实地考察了该厂生产区风貌。846厂8年投资3.8亿元建成的国内一流、和工信部联网的大型安保视频监控中心；亚洲最大的导爆管、导爆管雷管生产线；具有四重安全防护的成品总库房；全自动化、完全人机隔离的柔性基础雷管、雷管编码、导爆索、延期体等十数座现代化工房和生产线；具有国内一流检测设施的现代化试验靶场以及被古松翠柏和粗壮高大的香樟、广玉兰等林木包围的樱花园、桂花园、红枫园、桃园、柿园、枣园……这些都给来访者留下了深刻的印象。

三线建设研究会领导认真听取了湖北卫东控股集团有限公司（846厂）董事局顾勇主席的汇报。湖北省襄阳市企业家联合会会长张庆国、襄阳市国防科工办负责人金希贤、846厂党委书记熊永才、总务副总经理郑红星、战略发展副总经理程玉忠、湖北经济管理学院教授暨846厂上市后备公司董事长袁卫国、董事局秘书秦光侠、846厂内刊《卫东人》主编杨克芝以及国营第846厂前任党委书记曹富贵等同志参加了汇报会。

顾勇主席以《历史与使命，蝶变与奋起——解读军工八四六》为题的PPT，从该厂的地理坐标、历史沿革、蝶变涅槃、杰出贡献和企业改制后的腾飞以及企业理念、安全文化、企业文化诸方面向钱海皓中将和随行的三线建设研究会其他领导进行了翔

实的汇报。并共同观看了该厂企业形象片和2004年该厂战胜特大洪灾的历史纪录片。

钱海皓中将指出：846厂是三线战略调整的典范。顾勇主席经过艰苦卓绝的“八年抗战”，坚持股东8年不分红利，卧薪尝胆，奋力拼搏，让一个负债率125%、拖欠员工10个半月薪酬、濒临倒闭的特困企业走出了低谷，走出了阴霾；把一个积重难返的老企业打造成为湖北省民爆行业的龙头企业，成为襄阳市的百强前50名企业和襄阳市第12位、所在城区前2名的纳税大户；成为“十二五”期间建设“产业襄阳”的10～50亿产值的支柱企业之一。这是一个很了不起的壮举，让我和同志们备受感动。846厂国营时期的“77－1”铁柄手榴弹技术标准和改制后的军工导爆管等产品标准能够成为底图厂，并被认定为国家技术标准（GB）和国家军队技术标准（GJB），更是一个了不起的创举。特别是顾主席独创的先进、科学、超前的安全管理模式——“顾氏管理法”，为全国的安全生产管理竖起了一面光辉的旗帜。“顾氏管理法”不仅受到国务院、工信部、国家安监总局和省市领导的一致好评，而且获得了国家及湖北省政府的表彰和奖励。在参观成品总库时我注意到，库区安装了坚固的自动化安检防盗大门，修建了高大的金属网围墙，实施了24小时的值班值更制度，布控了数十个高清晰监控摄像装置，豢养了十几头警犬巡守报警……安全防范真正做到了万无一失。其安保防范举措甚至超过了某些部队的防范标准。我认为，“顾氏管理法”不仅适合工矿企业，更适合军队的军械等管理工作，很值得在全国、全军广泛推广。

王春才主任重点介绍了“中国三线建设研究会”的筹备情况。他指出：“三线建设研究会”是一个由一大批国家老领导，如宋平、钱敏等为高级顾问；解放军军事科学院著名军事专家、第一副院长钱海皓中将为会长，由中国社会科学院当代中国研究所经济史研究室主任郑有贵为秘书长，以一大批曾经参与“三线建设”的老领导和老同志为副会长、常务理事、理事、会员的民间权威研究机构。研究会的主要宗旨是抢救“三线建设”的历史资料，总结“三线建设”开拓、发展、战略调整等历史兴衰轨迹，挖掘三线军工战士的丰功伟绩，研究、总结“三线建设”的政策、方针、部署、建设等历史正反两个方面的经验。王春才先生还向与会人员详细介绍了钱海皓同志的有关情况。钱海皓同志是国家“三线建设指挥部”前副主任、江泽民的老领导、现年98岁的钱敏老首长之长子。现年68岁的钱将军作为“军事科学院副院长”、“著名军制学专家”，他编纂了《中国军事制度史》、《装备学教程》等一系列军事理论巨著；作为“高级研究员”，他以《世界新军事变革的发展态势》为题，在中南海为政治局全体委员作了极其精彩的激情演讲；作为“全国政协委员”，他递交的《进一步完善退役军官安置法律法规》提案，惠及了数以万计的退役军官获得了与地方同职干部同等的政治、住

房、生活、医疗待遇；作为“解放军摄影家协会副会长”和“中国摄影家协会理事”，他除了内蒙古和西沙群岛外，几乎跑遍了中国边防的每一个角落，拍摄了大量的战地杰作，屡获国家级摄影大奖……能够邀请钱将军担任我们“中国三线建设研究会”会长，可以说是众望所归。

同时，王老还隆重推介了由三线建设亲历者倪同正担纲主编的反映三线建设创业历程和调整改造的大型文选《三线风云》。《三线风云》作为向“三线建设研究会”成立大会的献礼专著，近日已交付四川人民出版社，并将在2013年年初正式向全国公开出版发行。846厂杨克芝主编撰写的《奋发　奋起　奋飞——顾勇和他的“顾氏管理法”》一文也被收录其中。最后，王老代表钱海皓组长宣布：推荐湖北卫东控股集团有限公司为“中国三线建设研究会”常务理事单位，推荐顾勇同志为研究会常务理事、推荐《卫东人》报的主编杨克芝同志为研究会理事并出席将在北京召开的“中国三线建设研究会”成立大会。

另悉，钱将军等“中国三线建设研究会”筹备领导小组一行在湖北期间，还实地考察了军工710所、809厂、5137厂、9616厂等原三线工厂。

作者简介：

杨克芝，笔名柳波，网名花甲少年，67岁，现任846厂内刊《卫东人》报主编。

上海举办三线建设史学术研讨会

徐有威　李　婷

由上海大学历史系主办的三线建设史学术研讨会2012年5月6日在上海举行。原国家计委三线调整改造办公室、中国社会科学院当代中国研究所、中国人民解放军军事科学院、复旦大学、上海财经大学、上海交通大学、河北科技大学、漳州师范学院、中国美术学院、湖南师范大学、淮北师范大学、上海大学等单位的几十位三线建设亲历老同志、专家学者和研究生，提交了论文。原上海后方基地管理局党委书记王昌法和原上海后方基地管理局局长王志洪等作了回顾发言。会议围绕三线建设战略及上海皖南小三线建设的历史动因、过程、区域性差异、历史评价、意义及资料收集整理等展开了热烈的讨论。

中国社会科学院当代中国研究所陈东林首先发言介绍了三线建设的研究现状。他认为，三线建设作为新中国成立以后一个规模空前的建设战略，过去由于保密性质和与“文化大革命”时期同步等敏感原因，90年代才开始出现个人研究。世纪之交中央提出西部大开发战略后，三线建设作为前驱探索历史也得到关注，各地区开始出现对本地三线建设历史的研究，可称为“地方部队”。上海大学对小三线建设的研究和资料收集，已经走在了前面。现在需要的是，将各地力量整合起来，形成全国性的三线建设研究力量，推动研究深入发展。在中华人民共和国国史学会领导下，当代中国研究所正在筹建有关的全国性学术团体。当代中国研究所段娟《近20年三线建设研究述评》论文，从资料和论著概况、研究热点和争论、反思与展望三个角度，对三线建设决策、实施、评价分歧、经验教训及对当前西部大开发的借鉴等情况做了比较全面的介绍。原国家计委三线调整改造办公室主任王春才在《我与三线建设》文章中，深情地回顾了自己扎根西南、投身三线建设的艰辛岁月，与彭德怀相处的感人史实，及领导三线建设调整改造具体工作的复杂感受。他说：我是数百万三线建设大军中的一员，用辛劳的一生见证了三线的风风雨雨、阳光彩虹，从中得到了锻炼和提高，长期坚持宣传三线、弘扬“三献”（“献了青春献终身，献了终身献子孙”）精神，尽了一个共产

党员的责任。

对三线建设战略的评价，是讨论的一个热点。军事科学院军事史研究所郭志刚《论三线建设战略决策》论文认为，三线建设的出发点是对国家安全形势的判断，军事依据是“诱敌深入”军事战略方针，其所要达到的直接目标是改善战略布局，建立可靠的战略后方。上海财经大学耿曙《“三线”建设始末：大陆西部大开发的前驱》论文也提出：三线并非只在因应外来的威胁，其对平衡区域经济的重视，绝不亚于对国防战备的考量。此外，他还提出国家直接而积极的介入主导，是三线建设最重大的特点。中国美术学院上海设计学院李浩《上海三线建设搬迁动员工作研究》论文以上海小三线的建设背景为依托，研究上海小三线建设搬迁动员的历史背景、实施过程、特点和主要效果，并总结了此次搬迁动员的利弊得失。对于三线建设中最被诟病的“靠山、隐蔽、分散”的选址原则，复旦大学历史地理中心段伟考察了上海在宁国的小三线工厂分布之后，在《上海小三线建设在宁国县分布的历史地理考察》论文中提出不同看法说，宁国县的小三线企业在大的布局上基本遵循了分散和靠山的原则，但也相对比较集中于县城周围、县域接合部的重要地区和资源分布区，符合科学选址。漳州师范学院汪红娟《甘肃三线建设述论》论文认为，作为西部内陆地区的一个省份，由于其独特的地理位置、地形状况及资源条件，甘肃三线建设成为与时代紧密相连的一场建设活动，其影响至今还远远没有结束。湖南师大严蔚《曾经走过的道路——湖南三线建设》论文则强调湖南三线建设带来的积极影响，认为除了兴建军工厂等工业项目外，配套的能源与交通建设也成为重头项目，劳动力、生产生活物资的充分投入是湖南三线建设能够顺利开展的重要保证。

从社会学角度研究三线建设，是会议的一个亮点。上海大学徐有威《皖南山沟中的性和婚姻——以上海皖南小三线八五钢厂为例》指出，上海小三线职工地处深山，本应与外界隔绝，然而在实际的后方建设中，7万余名职工及家属在当地的日常生活与安徽地方产生了千丝万缕的联系，成为现在研究移民和地方文化的一个切入点。他和上海大学崔海霞《从档案和口述史料看小三线职工的生活——上海小三线系列研究之一》论文，则从后方商品供应和职工与当地居民生活交流沟通等方面进一步做了剖析。他和吴静《小三线建设终结之初探——上海小三线系列研究之二》从客观上探究了上海小三线撤回的原因以及必要性，认为其退出历史舞台是必然结局。

多数学者认为，三线建设是利弊参半的。河北科技大学刘建民《特殊年代的历史记忆：河北“小三线”建设的回顾与思考》指出：从经济角度看河北小三线在巨大投资下虽然取得了一些成就，但是并没有使河北经济再上一个台阶，反而改变了正常的

经济发展轨道。日本东京大学丸川知雄《中国三线建设的展开过程》则认为，三线建设是中央各部委以及地方大军区的“投资饥渴症”，实际上是以备战为借口而发生的两次（1965—1966年，1969—1971年）投资过热现象。

会议最后认为，三线建设学术研究会议现在举办很少，宣传更少。对于这样一个有上千万人投入并持续了15年的建设战略和产生了艰苦奋斗奉献精神的历史事件，应当重视研究，为当前的西部开发提供启示和借鉴。希望上海大学能像当年上海支援三线地区一样，成为研究三线建设的一个学术支援基地。

原载《当代中国史研究》2012年第4期

作者简介：

徐有威，上海大学历史系副主任、教授。

李婷，上海大学历史系研究生。

徐有威近照

娘家行　未了情

唐　宁

20世纪60年代，上海光学仪器厂800多名内迁职工在贵阳创建了新天光学仪器厂。40年后，16名退休返沪的“老新天”代表踏上了回娘家之路。本报记者随行采访，记录他们的经历与感受。

时值五一国际劳动节，谨以此文向所有为三线建设做出贡献的劳动者致敬。

一、本次列车终点——贵阳

几十小时车程坐着去

2006年3月15日清晨，开往贵阳的火车缓缓驶离上海火车站。硬卧车厢里，有一个16名离退休职工组成的特殊团队。

86岁的高级技师包龙章拿出一只旧茶缸泡茶，斑驳的搪瓷上印有“贵阳新天光学仪器厂20周年纪念”的字样，这杯子是1986年发的，转眼间已伴随包师傅又过了20年。看着逐渐远去的城市，包师傅感慨地说：“时间过得真快呵！”

印在杯子上的贵阳新天光学仪器厂，是上海光学仪器厂的826名内迁职工在1966年创建的。内迁干部职工们在黔岭深处艰苦创业，研制生产出我国第一批军用潜望镜，也把贵阳新天发展成了我国光学仪器生产重镇，得到“高原明珠”之誉。

光阴荏苒。当年内迁到贵阳新天的职工，不少人已在当地扎根，一部分人在1985年企业鼎盛时期被派往深圳和湖州创建新厂并在当地安家，还有数百人退休后返沪颐养天年，包龙章师傅一行16人便是近年来回上海定居的“老新天”。

20世纪90年代起，贵阳新天陷入困境。职工工资无法按月足额发放。随着年老体衰，一些人生活困难，情绪低落。在子弟学校退休教师陆际衡、离休干部鲁良权、老工会主席谢永泉等人的热心联络下，老职工们逐渐聚拢，以余热互相帮助，互相温暖。老厂长范世福瘫痪在家，大家常去探望；老同事辞世，他们一起张罗，谢友泉读悼词

以表哀思；还有的老职工户口回迁，陆老师陪着跑派出所……

100多名回沪定居的“老新天”，在西渡一家门槛较低的银行开了一个集体户头，这样可以节省些退休金寄费。为此，几百位老工友在西渡碰了一次头，相互间有说不完的话语和问候，会场里洋溢着浓郁的友情。为了让全场听到声音，组织者不得不站到椅子上，拿着电喇叭大声说话。两年中，他们团聚了3次。每次欢聚，对老人来说都有一种精神上的归属感。

2006年元旦过后，破产重组后的贵阳新天光电公司党委书记、董事长吴晏明来到上海，与部分退休职工座谈。他介绍了企业重组1年来的情况，给每位退休返沪职工发了100元慰问金。钱虽不多，却是这些老人返沪以来头一遭，让他们看到了企业重振的曙光。那次座谈会上，吴晏明发出了“娘家行”的邀请。

春暖花开时分，16名回沪定居的老职工组成“省亲团”，带着100多位工友共同的思念，登上了开往西南的火车。行前预备会就开了好几次，大家反复商讨，还定下此行将要登门探望的工友名单。“省亲团”成员每人拿出100元钱，去城隍庙购买了豆酥糖等上海特产。

“本次列车运行时间33小时，行程2240公里。沿途经过浙江、江西、湖南……”包师傅听着广播，回忆当年情景：“1966年我们去贵阳时火车开50多小时，先要去桂林打只弯。有一段山高路陡，还要用两只火车头来拖上去。贵阳段铁路修好后，安装了电气吊车，像小辫子电车一样把火车吊上去，时间缩短到16小时。现在变成33小时，快多了。”

金工工人郭最娣说：“那些辰光一张坐票30元，硬卧票50元，都舍不得买卧铺，怀孕也坐着去。省下20元钱，好买很多东西咧！”

鸡鸭都不会进错门

“省亲团”中有8位成员已年过七旬，吕亚飞、鲁良权、颜其谋三位离休干部都是从部队转业到上海光学仪器厂的。他们中还有来自金工、电镀等各车间的工人和技术人员。67岁的谢永泉虽是男同志里的“小弟弟”，大家却尊他为“谢老”，因为他还像个工会干部那么热心，这回又帮同事带了一箱烤麸和百叶结（豆制食品）。看着宽敞的车厢，他感慨地说：“从前到贵阳去，哪趟车有这么宽敞！有个同事最高纪录带过106只包，我也带过76只！大部分是人家的东西，每次接送都是轰进轰出一大帮。先爬上行李架，横下来占好地方，再开窗把行李一只只递上来。草纸、肥皂、酱油、大米、衣服、床单，样样带！”

几句话挑起大家对贵阳生活的回忆，老师傅们脑海中储存着很多生动镜头。“当初

新添寨里只有一爿小烟杂店。厂区内外全是烂泥山坡，下雨天走路，泥点子能甩上后脊背！”

“家家都养鸡生蛋补充营养，我家每天收10只蛋！鸡鸭早上放出去，晚上跑回来都认得自己的家，二楼、三楼，绝对不会进错门。”

“碰上放电影，大家一早就去操场上摆凳子。随便啥电影都看，赛过狂欢节。夜里回家时，衣裳肩胛上都结起一层冰霜。”

“那年厂里办了摄影部，好多人家都去补拍婚纱照。有个胖师傅穿不进阿拉做的婚纱，摄影师干脆弄顶尼龙蚊帐，在顶上剪个洞，让伊钻进去……摄影师刘学文后来拍了很多贵州民俗风光，在国际上得了不少奖呢。”

说话间，陆际衡老师手机短信有提示：“学生仔已经约好碰头日子了。”

节约是他们的生活方式

午饭时间到了。师傅们拿出面包、泡面、鸭膀、茶叶蛋。陆老师打开饭盒，淡黄色的蕨儿根拌着辣椒和醋，发出特殊的清香。“这是贵阳特产，学名叫鱼腥草。现在上海超市也有卖了，我常常做来吃。人回上海，心里还常常想贵阳。电视台附近开了一家花溪牛肉粉，我常常想去吃一碗。”

光学老师傅鲍秀华有备而来，给大家分发薄塑手套吃“抓菜”。包师傅拿出一袋米饭，倒在那只大茶缸里再泡上开水。离休干部颜其谋、工程师费蓓芬泡起了碗面，王甲章还带了一大包自煮的酱蛋与大家分享。

33小时的行程中有1次用餐，师傅们没人去餐车吃过一顿饭。小餐车推过来，大家只是看一眼。虽然火车餐不可口，但省钱是他们最大的理由。节约已成为他们的生活方式，确切说来也是无奈之举。新天同沪退休职工人均养老金每月533元，而上海养老金最低数为750元。2005年下半年起，每位返沪定居的支内退休职工每月得到市政府发给的50元补贴。但如果没有儿女贴补，即使异常节俭，要维持本地基本生活依然有困难。

车钳刨生活样样精的高级技师包师傅20世纪60年代的工资是100多元，能养活6个孩子，但现在他的退休金只有628元。老婆从前在里弄生产组工资20元都不到，现在却享受到上海逐年增加的补贴，月月都有800多元。“我老婆说从前我养家，现在她养我。就是不能生病。”包师傅的说笑中多少有些伤感。

据上海地方志记载，从1963年开始的上海支援大三线建设工作，10年中共迁建304个项目，搬迁111个工厂，内迁职工92212人（家属未计）。搬迁的工厂大部分是同国防军工、基础工业和短线产品有关的重要工厂。

二、激情燃烧的岁月——深山创业

上光厂曾经“嘭嘭响”

黄澄澄的油菜花一路盛开，春天气息扑面而来。车厢内，师傅们你一言我一语，热情地讲述他们早年工作过的上海光学仪器厂，还有他们付出更多的内迁厂——贵阳新天光学仪器厂。两家企业从时间上说来是母子厂，从业绩上论是姐妹花，都是他们留下青春和心血的地方，也是他们生命中永远的故乡。

离休干部吕亚飞1953年从部队转业时，上光厂正是初创阶段。这是我国第一家民用光学仪器制造厂，也是国家首个五年计划中156项重点工程之一。吕亚飞绘声绘色地说起厂里很多国内一流的专家，“发明过机枪换芯等多项军工技术的顾问顾静谊，曾被蒋介石奖励过白朗宁手枪，新中国成立后得到陈毅市长的点名保护。有次他到上海机床厂指导工作，他有个学生在那里当总工程师，看见凳子上有点不干净，马上用自己西装袖子去擦了之后，再请顾先生入座。厂长周自新在留学德国期间，帮共产党买过打游击的武器。我们还有发明国产抛光红粉的化工专家谢鸿玑、光学刻度专家宋长标……”

吕亚飞说，上光厂招聘的工人都要有初中文凭，鼎盛时期3000多职工中有数百位大学生，“我们研制从600倍到10万倍的显微镜。攻克10万倍显微镜难关的小组成员，参加全国英模大会时，还受到周恩来总理的接见。我国第一颗原子弹爆炸后，纪录电影上有特别说明：仪器由上海光学仪器厂生产。”

产品叫得响，整体素质高，工人们都很有荣耀感。他们衣着整洁，打扮讲究，下班后穿着尖头皮鞋花衬衫，在黄兴路一带很引人注目。上光厂也因此得到另一个别称，叫做“阿飞厂”。

从动员到出发只用了10天

1960年初，苏联停止对我援助，迫使我国军备产品走上自力更生、奋发图强的道路。时任国务院副总理薄一波亲笔签署文件，上光厂开始试制国防急需的潜艇潜望镜任务，并承接生产其中90%的光学仪器。副厂长范世福、工程师李世英、孙东海、陈士民等到大连造船厂考察进口潜望镜。10米高的潜望镜零部件多达2万余个，是当时精密光学仪器之最。对我国年轻的光学制造业来说，是一次巨大的挑战。

“我们翻译、研究了大量图纸和资料，技术准备就做了好几年。没有大型绘图装置，几个描图员就把办公桌拼起来，两个人扑在一张图上描。”高级工程师李世英，至

今对攻关岁月记忆犹新："首先要模拟潜艇的静态环境，做一个校验台，能让10米高的潜望镜在总装调试时保持立直静态，将风动和地表抖动减少到极低程度。我提出了与主建筑相脱离的垂直校验台的结构模式和地表减震的措施。经过无数次试验、研究和论证，这一方案被设计院采用了……"在贵阳新天宿舍区的家中，这位当年的潜望镜总装车间主任向记者披露鲜为人知的往事时，仍怀有充沛的激情。

就在上光厂准备得热火朝天之时，党中央和国务院调整了战略决策，决定把潜望镜研制和生产基地迁往内地山区。国家一机部派出几十台车拉着测量仪从广西、四川，一路跑到贵阳乌当山区的新添寨。李世英说："地质勘察人员下去打了几个洞，发现半米以下就是岩石，都说地理条件不错。再向一个80岁老农打听自然灾害的情况，老汉说他25岁时闹过一场不大的洪水。专家们当即定下这里做潜望镜生产基地。"

李世英说，当时的技术人员一心想的只是国家利益，根本不考虑远离上海生活的问题。1966年6月30日，李世英把全部家当打包装车，朝空荡荡的住所看了最后一眼，关上房门，然后把钥匙交给了上光厂。妻子跟在他身后，怀里抱着小女儿，身边还拖着1个孩子。就这样和研制潜望镜的首批职工一起出发了。

1966年9月18日，上海光学仪器厂更大规模的内迁动员开始了。为研制潜望镜，给国家创建一个更新更强更安全的光学仪器生产基地，上光厂将全体干部职工一分为二，选派精兵强将去贵阳。厂里开动员大会时，时任上海市总工会副主席周炳坤亲临会场，感谢大家为支援三线建设做贡献，"你们永远是上海的儿女！"这句话至今还回响在每一个上光人的心中。

正是在这样的感召下，很多职工热血沸腾，积极报名。有些没排上名单的职工还很不开心，他们贴决心书，甚至递交血书。几天之内，800多名内迁职工、复退军人、新分配进厂的大中专毕业生，以及1050名家属，从上海迁出户口，把家中所有物件打包装箱，乘上了远赴贵阳的火车。甚至有两位12月就要生产的孕妇，也登上了那趟火车，途中感到不适，被请到列车员休息室去。这是1966年9月28日。从动员到出发，仅用了10天时间。

这是令每一位上光厂和新天光人永生难忘的日子，也是不该被历史遗忘的日子。

党委书记住最差的"干打垒"

新来乍到的干部职工，遭遇了生产生活的双重困境。2000多职工和家属的生活用房没有着落，动力电要从50多公里外的贵阳市拉进来，上千台设备无人安装，这些本属于贵阳市基建安装部门的工作，却因"文革"影响而无人打理。

那是些什么样的日子啊！很多人家都挤在临时房子里，贵阳有"天无三日晴、地

无三分平”之说。天一下雨，水就漫进屋里。每天早上哨子一响，人人都扛着铁锹出门去。成群结队，翻山越岭，去挖掘埋电线杆子的大土坑。宽1米、深1.2米的大坑，从贵阳一路挖进新添寨，挖了150多个。

晚上下班，大家还到建筑工地去干活。个个都在搬砖砌墙比速度，家属子弟也齐上场。只有4个月的时间，新天人就自建起13栋共十万平方米的职工宿舍。新房落成了，工程师和技术工人搬进二楼、三楼，党员干部住底楼。最差的房子是泥土夯成的“干打垒”，住着厂党委书记葛民治一家，隔壁几家也全是厂里的干部。吕亚飞说：“我家地上的水常常都能漫上脚踝，邻家的干部也一样，可是从没有听谁说过抱怨的话。”

新天人在搞基建的同时，开始了潜望镜的生产。李世英说，潜望镜长达9米多，装在潜水艇上，下水三四百米深会咔咔作响，所以材料和制作要过硬。上海、北京、东北、武汉、四川、天津，许多企业都参与了研制。北满钢铁厂把炼钢炉接长，第一重型机床厂也把机床加长，都想了很多办法。最后，武汉二汽用三节车厢接起10米长的拖车，从我们厂把潜望镜运送到贵阳，再装上火车。加长车在新天厂区小路上练习拐弯时，还把后面的车厢甩到河里去了呢。

1966年底，我国第一台2套潜艇潜望镜在新天光厂总装调试成功。1968年，这里又成功研制出我国第一台对空导航潜望镜。9年之后，导弹核潜艇对空导航潜望镜也在新天人手中诞生，再次填补国内空白。20世纪80年代中期，随着生产经营规模不断扩大，新天精密光学仪器公司占地达31万平方米，有3000余名职工。所生产的八大类100余种精密光学仪器，有不少产品还远销到澳大利亚、罗马尼亚等十几个国家。新天光厂成了当时全国规模最大的民用光学仪器骨干企业。“85信箱”的代号在贵阳妇孺皆知，也是当地年轻人最向往的工作单位。

三、“西渡村”另一个宿舍区

叶落归根回上海

“省亲团”中的谢永泉、戎志刚、陈丕学和朱兴发，如今是同住西渡一带的邻居。新天厂退休返沪426名职工中，有70余户人家，近百人住在那里。“小区里每天碰得到老同事和熟人，就像贵阳新天的另一个宿舍区。”陈师傅说。

经历30年的成长和辉煌之后，贵阳新天开始进入低潮，无法适应经济体制的转换，从1990年起连续12年亏损，企业资产负债率逐年上升。职工也有8年没加过工资。人们在失望中动摇，有的内退回上海打工，有人去深圳、四川谋生，或与人合股

开厂。几年中流失的本科大学生就将近400人。

更多的，是束手无策而又日渐老去的职工。他们最不甘心的是眼看儿女和子孙，跟着濒临破产的企业一道沉沦。这时，有人在上海报纸上看到奉贤西渡一带的文苑花园、水岩花园、菊花园等楼盘广告："三万元申报上海户口。"新天厂的"老上海"们开始盘算了。67岁的戎志刚在老年活动室里看到了同事老周画的西渡房型图，他左右端详，仔细思量，又听另一位同事张淑珍说已经买下了一套西渡房，他也下了决心回上海看看，"那次一起去的还有老杨、王丽娟，我们下了火车就朝西渡赶，每人当场都买了一套。"前后不过一二年，西渡一带小区里就聚起了一个小新天。

其实真到办户口时麻烦还是不少。二老均需年满60（现改成65岁），无子女在沪，出具全部子女签名的协议书，方可申请一名不超过16岁的第三代随迁入沪。购买二手房不得申报户口。朱兴发自1985年就开始办回迁手续，直到1991年才满足了所有条件，备下了17种资料。户籍警一看："还缺一份。""缺啥？""结婚证。"

"我是1960年登记的！我不记得有什么结婚证明了。"朱师傅大叫。"没办法，这是规定。"户籍警收进一名刑满释放者的户口手续，很快办妥。

朱师傅在一边看了，不由得悲从中来："我是响应党和国家号召支援三线去的，在那里为国家建设拼死拼活。一天8小时480分钟，一个月任务12480分钟，我常常要做2万5到3万分钟啊！现在服务期满，回家乡过退休生活，报只户口这么困难，我还不及劳改犯？"

户籍警万分同情，小声嘀咕："老师傅，我完全理解你，我阿哥跟你一样情况。我是照章行事没办法，还是快去查吧，结婚证明又不是别的东西，总归能查到的。"

朱师傅无奈，只得再跑。到当年登记结婚的黄浦区，查找婚姻登记档案。翻遍1960年的名目，就是没发现自己。有人提醒说，黄浦区和静安区曾经重新划分，会不会把你材料归到了静安？朱师傅拔脚就跑，终于在静安区发现了那份登记表，花5块钱复印一份，这才结束了折腾。然而6年蹉跎下来，朱师傅的孙女错过了入沪年龄，把机会给了外孙女。手心手背都是肉，但一对老人只能得到一个第三代的名额，往往难以摆平。有些家庭子女间为此产生了矛盾，搞到不可开交，手足变成了冤家。

除了考虑下一代，支内老职工的上海情结还有一个理由，是他们的亲属关系都在上海，有的还有更加年迈的父母。西渡虽偏，也算满足了他们叶落归根的夙愿。江西、四川、新疆等地回来的内迁老职工，纷纷朝西渡聚拢来。这里也许是上海贫富差距最小的社区之一了。陈丕学说："邻居聊天时谈到退休工资，都是五六百元，脚碰脚，住在一起也没啥可攀比的。"

每天清晨，新天厂的十来个老汉一起到田埂上走上一个小时。即使在寒冷的冬天，最迟也在7:30就开步走。遇上放晴之日，他们在田野里挖些野荠菜，回家包馄饨，戎师傅把这叫做“穷开心”。当过工会主席的谢永泉热心依旧，义务管理小区老年活动室，每天烧上茶水，为搓小麻将和聊天的老人们泡上一杯。有时与别人说起当年如何在厂里编写剧本《一代英豪》，由今天的名导演王小帅他老爸王家驹执导、进京演出时，谢友泉还会流露几分名企工人的自豪感。在这一代老工人心中，企业就是他们的命根子。他们的人生，就是与企业同生死、共命运的记录。

儿孙在哪家在哪

离休干部鲁良权也许是西渡房产业主中的一个特例。2005年底他卖掉房子，把儿孙送回了贵阳。鲁良权20世纪50年代从部队机械长转业到上光厂当工艺干部，1966年内迁时，他带上了在上海手表厂工作的妻子顾月莲和4个孩子，丈母娘舍不得女儿，一起跟到了贵阳，临行前他们交出了家门钥匙。鲁良权在“文革”中被打成“现行反革命”，屁股都被打烂。顾月莲流着眼泪做了一只圆形棉垫，给丈夫垫在臀部，减轻他挨打时的伤痛。

两个儿子也深受牵连。大儿子鲁迟成绩优秀，毕业后却到农场去放牛。恢复高考后他考上大学，以后又来同济大学进修，如今是贵阳地质勘探研究所总工程师，在贵阳市政建设中发挥着重要作用。作为内迁职工的第二代，鲁迟并没有父辈那样的“上海情结”，虽然他也在上海买了房子，女儿雯雯正在上师大附中全国理科班读高三。与他同学的妻子张红珠也是国家注册建筑师，为照顾女儿高考暂住上海，也有研究所向她发出了工作邀请。但鲁迟还是喜欢在贵阳工作和生活，不愿来上海发展。

顾月莲曾患上红斑狼疮，她一边看病一边赚钱养家。她帮人做裁缝，承包店铺做食品生意，实现了在上海重建一个家的心愿，在康健新村买了套房安家，又在西渡为小儿子鲁宁买了一套房。然而，命运在送给鲁良权一个称心大儿子的同时，也给了他一个伤脑筋的小儿子。鲁迟的弟弟鲁宁曾考上省重点贵阳一中，却在青春的躁动下触犯了法律，与几个同学一起被判入狱。服刑几年出来后，又染吸毒恶习。鲁良权多次把小儿子送去戒毒所，但戒了几次都复吸。老鲁几乎丧失了信心，顾月莲却不言放弃。为使儿子与毒友彻底隔绝，老夫妻把鲁宁强行押回上海，终日严加看管，不让其走出家门。鲁宁毒瘾发作时暴跳如雷，把自己撞得头破血流。父母看了心如刀绞。为帮儿子强行戒毒，老鲁甚至用铁链条把自己跟儿子锁在一起，睡觉时翻个身都得同时行动。

在持久、强悍的管教下，鲁宁终于彻底摆脱毒瘾，恢复了正常人的生活。平静了4年之后，他重建家庭，还有了一个可爱的儿子。2005年底，鲁宁带着妻儿回到贵阳，

重新投入他熟悉的地质钻探工作。老鲁夫妇卖掉了在西渡为他购置的房子，把房款给他做本钱，添置钻探设备。鲁宁说："现在，毒品就是摆在我面前，不要钱，我都不会再碰一下了。"

顾月莲长得小巧玲珑，穿着合体的外套，丝毫没有年过七旬的老态，她说："我有空就上网，看看大儿子鲁迟的照片和信息。"老夫妻俩依然在贵阳和上海之间跑来跑去。儿孙在哪，哪里就是他们的家。

鲁良权曾带着离休干部证和回迁的户口本，去老干部活动中心申办活动证，却遭到婉言谢绝。老鲁说："支援'三线'建设离休后回上海的老干部人数并不多，去活动活动也谈不上什么特殊待遇。不过遭到拒绝，心里总有点遗憾。"

四、工友重逢格外亲

好日子有赖"小船拖大船"

火车进入贵州省境内，老师傅们再也不愿躺下休息，尽管他们在这条道上已经来回了几十年。贵州的山形就像天地间摆开的一笼屉高压馒头。火车时时在隧道里穿行，猛然钻出的瞬间，山谷上的油菜花非常耀眼，如天上掉下一幅画。戴青萍让我注意铁路边的那些民居，"瓦片都是山上采下的石头，一片片像刀削出来一样。"

戴青萍是上海电机学校1967届毕业的中专生，同时到贵阳新天的有20个同学。"我在车间里当了十多年车工后才升为技术员"，戴青萍说，当工人时每天站8个小时，腿上的青筋都暴出来。她第一次怀孕时去帮徒弟扳弄自来夹头，用力过度导致了流产。她的丈夫从部队复员后来新天工作，公婆早年从福建过来做药材生意就留在了贵阳，所以戴青萍也算贵阳人的媳妇了。

鲁良权和顾月莲共同走过艰难路（唐宁 摄）

靠着父母家动迁给她留的5万元，加上自己一点积蓄，戴青萍在上海买了一套35平方米的20世纪80年代老公房。独生女儿大学毕业后来沪工作，总算合家团圆。戴青萍对大连西路上这个老公房区的生活并不满意，"垃圾乱丢，邻居间吵架。前几天有人家半夜12点半开始集体哭唱，把邻居全部吵醒……贵阳新天厂的小区虽然老旧，但如此不顾

别人的事不大有的。”

留在上海工作的中专同学每月有2000元养老金，戴青萍和丈夫两人相加还差一截。“我们很少跟人交往，也不出去消费，就这点收入还是花在铁路上。每年6月到9月，我们就回贵阳去过日子，像候鸟一样。贵阳最大的好处是夏天不用开电扇。”

“我也蛮喜欢贵阳生活的，空气特别好，我一到那里，就觉得浑身毛细血管都通了！”光学工程师费蓓芬说。1966年从机械学院毕业时，费蓓芬班上有10位同学，加上其他系共有28名大学生一起到了贵阳新天。她也是先当了好几年工人，又做描图员，1979年才调往总工程师办公室。她在贵阳最大的收获是找到了称心的丈夫。金志铭是1958年进上光厂的工人，退休前已是技术副厂长，技术、家务样样在行。“每到星期天，大家都在煤棚里敲煤块，我老公把敲下来的煤渣再做煤球。家里一年烧一吨煤，都是这样敲出来的。”

费蓓芬的同班同学都比她先离开贵阳，她为了女儿毫不犹豫地留下来。独生女儿学习成绩优秀，在贵阳一中读书，之后考到上海高校，毕业后再赴美留学。实现了很多老上海对儿女的期待：“小船拖大船。”5年前，费蓓芬和长她5岁的金志铭一起退休回沪，他们在中原小区买了房子，而后远赴美国抱外孙，拍下喜笑颜开的全家福。每年春节，费工都与当年一起去贵阳的10个同班聚一次，今年他们在淮海路一家餐馆，每人花39元吃自助餐。老同事羡慕地称她为“美国外婆”。

“鲍师傅，我好想你啊！”

一下火车，前来接客的公司退管站干部李建国和王连生已经等在那里。乘上新天公司的巴士，在贵阳市中心还遭遇了堵车。老师傅们兴奋地东张西望，一步三叹：“变了变了，跟老早完全不一样了！”也是上海老乡的王连生笑道：“是大不一样了。从前阿拉来的时候，贵阳市只有50万人，现在已经300万了。”

“省亲团”老师傅放下行李后，来到自己搬砖砌墙建起的大食堂里用餐。食堂外表红砖墙依旧，里面已整修一新。他们一出现，食堂就喧闹起来，离休干部颜其谋和几位老同事热烈握手。王甲章与女婿、亲家喜相逢。周晓梅、郭再娣拉着几位女工的手问长问短。每位老师傅都被工友、徒弟亲密相围。吕亚飞不断地与熟人拥抱，激动得热泪盈眶，老伴提醒他“控制控制”，老吕说：“怎么控制法？多少年不见了……”说着，又一位老同志大喊着向他走来！

“鲍师傅，我好想念你呵！”鲍秀华被扑上前来的一名女工紧紧抱住，“徐红！”这是她在光学车间带的“关门徒弟”。徐红见师傅，顿时泪涟涟。鲍师傅也红了眼，抱着搂着轻轻拍拍背，“小囡多大了？”“19岁。”“哎哟！依来的时候又瘦又小，像个童工，

真是快得来！”鲍师傅一直在说上海味很浓的普通话，徐红说的是贵阳话，但她们的交流丝毫不打嗝。陆际衡老师用摄像机记录这些激动人心的镜头，一边与几个穿工装的中年人亲热地大呼小叫，他们都曾是子弟学校的学生。鲍师傅、陈师傅、戎师傅，哪一个不被包围在浓郁的工友情谊中！

徐红（中）见到“省亲”来的鲍师傅（左）顿时泪汪汪

若不是两位退管会干部一再催促，师傅们真不知几点才能坐上台面吃晚餐！

年轻的新天光电公司董事长吴晏明，理着极短的平顶头，举起酒杯，祝福上海师傅们健康、长寿。陆际衡代表“娘家行”成员拿出一尊东方明珠水晶摆件：“我们曾经在新天工作和生活，现在回娘家看到新天这颗高原明珠重放光彩，大家都非常激动。我们希望吴董事长能记住，东方明珠脚下有100多名为新天奋斗过的老职工！”吴晏明双手接过东方明珠，笑道：“我把它放在办公室里，时刻都能看到。”

写着“情系夕阳”的锦旗也挂上墙壁。“省亲团”成员的感谢是由衷的。这些年，有多少内迁大小三线的企业黯然退场。就是作为新天公司老大哥的上海光学仪器厂，都已风光不再。黄兴路上的厂房被推倒建造商品房时，一些老职工还特意跑到那里去痛哭一场！如今，看到贵阳新天重振雄风，叫这些以厂为家、以厂为荣的老职工，怎能不心潮澎湃！

2001年6月，贵阳市中级法院正式裁定和宣告新天公司破产，由贵阳市工业投资控股公司整体收购。年仅36岁的少帅吴晏明作为重组班子组长走进新天时，厂门口的草长得跟他齐胸高。经过几个月的调查研究，2002年3月，贵阳新天光电科技有限公司宣布成立。作为党委书记、董事长的吴晏明提出了“二次创业，重振新天”的口号，并宣布：当年完成销售额3000万！

全厂哗然。新天公司历史上最好的时期，销售也没过2000万。有人说：“如果他能完成，我把手掌心放在炉子上煎鸡蛋！”

五、旧厂壳里做出了新天地

禁烟禁牌　赏罚分明

声称把手心放在炉子上煎鸡蛋的人没有兑现诺言。当年完成3000万元的销售目标却实现了，还超出600万！第二年，新天光电公司的销售回款达到5000万。第三年7000万。2006年，新天光电控股公司的销售目标是1.1亿。

走进熟悉的厂区大道，“省亲团”师傅并未感觉有多大变化。三层高的厂办大楼还是几十年前的旧模样，董事长吴晏明还在几任厂长用过的房子里办公。厂办大楼对面的招贴栏布置成了光荣榜，戎志刚在“千里马”一栏中看到了儿子戎兆平的照片。这个优秀的铣床工在全公司技术比武中得了第一，听工友称赞“青出于蓝而胜于蓝”，戎志刚脸上浮现满足的笑容。

参观团走进金工车间，师傅们惊叹：“比从前清爽多了！”几十台喷过漆的机床排列得整整齐齐。操作工穿着天蓝色的工装，橙色和绿色的领子显出不同的分工。谢永泉用鞋底蹭一下干爽的水磨石子地，感慨地说：“从前做生活时，机油会滴下来，地上一年到头油腻腻，墙头颜色也发黑。”

陈师傅弯腰观察机床，发现原先漏油的地方加了一根小管子，并接进了盛器。他点头表示赞赏。这是根据一位职工的建议改的，那名工人得到了张榜表彰。这以后，职工们常常提出合理化建议。丁师傅跑到工具箱前，摸一下按不同规格排列整齐的钻头，看着码放整齐的加工零件，就像看到清洁有序的家，工人不需要再为寻找工具浪费时间了。

戎师傅较早就从儿子嘴里，从身边事中看到了新公司的变化。比如上班时间内，退休职工不能像从前那样没事也往厂里跑了。车间“禁烟令”和干部“禁牌令”，改变了这些年来新天人的老习惯。从前车间里每天都能扫出一簸箕烟头，“禁烟令”一出，只能每天两次工间休息时去车间外面过烟瘾。新规定颁布第一天，吴晏明下车间检查。有位车间主任叼着香烟被他逮个正着，罚10块钱！晚上，吴晏明又在宿舍区的一家麻将台上抓到一名车间主任，再罚！“晚上打牌搞到深更半夜，第二天哪有精神抓管理？”随着企业营销创新高，新天人的绩效工资也在2003年翻了一番。

“省亲团”成员参观公司时，几乎每个分厂和车间的负责人，都讲一口上海话。老师傅每进入一个厂区，都有年轻徒弟和同事扑上来，“你阿爸好吗？”“你老爱人好吗？”就像从前的上海弄堂里，老邻居之间久别重逢的热络。

在参观仪器制造厂时，文约约的高级技工邹平洋向参观团老师傅们介绍着工厂的变化。我问他哪年来贵阳，师傅们笑起来："伊是贵阳人。"邹平洋补充说："我老婆是上海人，儿子读的是同济大学，已在电脑公司上班了。"师傅们赞道："他年年在技术比武中拿奖金，儿子读大学的学费，全是新天公司的奖金。"邹平洋的上海话说得比有些第二代上海人还标准。有人揭秘："当年为了追朱顺昌的女儿，伊拿了镜子对口型练出来的！"

在仪器陈列室，老工人们看到了不少新型数控仪器和设备，他们关切地提出一些技术问题。周晓梅还跑上操作台，调试一下新型的显微镜。鲍师傅看到玻璃柜里的球镜，高兴地说："我老公就是做球镜的，我拍张照片回去给伊看。"

看到原先开会的小礼堂已变成学术交流中心，安装了最先进的视频设备，听说贵阳市的工业会议都放在这里召开，大家频频点头，深感自豪。来到大喷水池前，师傅们争着告诉我说，当年建造这个水池就想到了生产水的循环利用，"我们几十年前就有环保意识了！每天晚上，老人孩子都围在喷水池边喂鱼……你看，现在还有鱼呢！"在盆景园，离休干部颜其谋绕前绕后地打量一个盆景，像端详久别的朋友："这是我回上海前，摆到这儿的……"

"企业不仅是机器和产品"

36岁就挑起重振新天责任的吴晏明，从贵州大学数学系毕业后在家电业工作，海信电视在贵州的第一台机器是他手上卖出的。他相信制造业并非没有市场，关键是把握机会。抓生产管理的同时，在销售服务上创品牌，是新天光电走出低谷的要诀。

借鉴家电业销售的特点，在光学仪器市场推行售后服务，新天光电在制造业开了先河。公司在北京、广州、上海、沈阳、苏州、武汉、西安、厦门等地都设有销售公司，近年来都配备了服务车，后勤人员穿着寓意热情的橙色工装，为购买新天产品的客户提供售后服务。上海销售公司就有2台服务车，专攻长三角市场，2005年的销售额就达到1900万元。

担任上海销售公司经理的吴器瑞，是"省亲团"中戎志刚师傅的女婿。老戎说，小吴和他女儿在新天子弟学校读书时就认识了，亲家也是从上海光学仪器厂一道去贵阳的老同事。这样的姻亲在新天还有很多家。据说有户人家嫁女儿办婚宴，姻亲带姻亲的，厂里就来了50户有亲戚关系的人家。老戎的女儿现在已内退回上海，照顾老人和读大学的孩子。女婿是8个月前被调往上海销售公司工作的，吴器瑞说："我很高兴能回上海和家人一起生活，我更高兴自己的价值和对企业的付出能得到肯定，我一定会为贵阳新天光电干到底。"

我问吴董事长，为什么把退休的上海老人请回娘家？吴晏明说："我知道自己很难改变退休回沪职工的生存现状、医疗保险、存量基金等问题，都有赖于社会保障部门去协调。我母亲也是工人，姐姐处于半下岗状态。我能体会到企业改革中工人利益的损伤。有些事情还不是钱的问题，我想，我能做的是关心、倾听他们的声音，让他们感到气顺。高素质的上海内迁职工为新天奠定了良好的基础，现在很多第二代都成了业务骨干。请他们回来看看，也是企业文化的一部分吧。企业不仅是机器和产品，更应当是一个有血有肉的集体。"

公司创办的《新天光电报》每月一期，至今已出了近2年。每期第1版上都有一块当月员工生日榜，每次七八十个名字在榜上，年逢12月的员工人数有100名。那些被印成铅字的名字，让人感到扑面而至的温情。职工篮球赛的照片，工人的摄影作品、诗歌、散文也被刊在"文化天地"，朴素的文字让人读出员工对企业的热爱。

"郭浩雁，获某产品销售之星，奖800元"，"某会计，当月清账奖10元"，新天报上员工奖惩月报表中，我还发现了销售公司总经理王志的名字，"未经批准擅自使用库存电脑，罚100元"。王志是吴晏明从海信集团挖来的爱将，他在外地开拓市场时，连父亲病故都未能送终。吴晏明亲自主持，为王志父亲召开追思会。但在奖罚制度执行中仍要是非分明。

2005年11月的新天报上，吴晏明写了《怒吼吧，新天人——告全体员工书》："当我们没有按时交货，面对客户质询时，我心里虽然像针刺一样，但始终暗示自己，新天是诚信的公司，既然是自己的错，就要勇敢地面对。当我们质量出了问题，作为董事长，代表公司奔赴山西向客户道歉时，看着几十双眼睛，自己心里打翻了五味瓶，百味杂陈。但我还是暗示自己，是条汉子就承认错误，承认还有机会，不承认你就会永远失去客户……"

吴晏明是一个聪明的企业家，也是一个富有感情的年轻人。在这些沉痛与激奋的文字中，我读到了他的坦诚，也读到了一个国企光复的希望。

年轻的董事长吴晏明让新天光电像东方明珠一样重放光彩（唐宁 摄）

六、永远的精神家园

老无锡鼓励自己好好活

"省亲团"成员登门拜访最多的，是老无锡朱瑞兴的家。老朱曾是厂里的中层干部，性格十分豪爽。老妻瘫痪9年，全靠他照顾着。朱师母白天时时在床边坐起，身体靠在丈夫为她特制的椅框上。她剪着清爽的短发，神态安详。老朱穿的毛衣袖口却露出开豁的衬衫袖子，白发翘得像只鸡冠，他显然对自己照顾得很不够。但80岁的老朱目光炯炯有神，声音亮得像做报告。"我13岁开始学生意，解放后人家拿36元时，我是动力科长有106元。工作53年后我退休了，工资730，还养老太婆。我照顾她没有怨言，因为我欠她太多！从前我一心工作，把5个孩子全丢给她，还不让她转正到厂里，名额让给别人……"

老朱挥挥手打去瞬间的感叹，说笑声依然铿锵："现在我每天鼓励自己，高高兴兴活下去！哎，我有一个人生秘诀，想听吗？"他眨眨眼，放低了声音："我告诉你啊，要想尽一切办法去认得一个好中医！否则就要自学养生，千要万要，不要生病！晓得了吗？"

道别时，我握住老朱的手请他多多保重，"没问题！看我的力气——"他使劲一握，手掌就像钳子一样。然后松开手，哈哈大笑！

我们还探望了中过2次风的朱康囡师傅，在他家中的小煤球炉前烤火。因为烧煤便宜，他家就很少用煤气。老朱每天绕厂区慢慢走上两大圈，家门外有十多格石阶坡地要爬上爬下，但他坚持不懈。和老无锡一样，老朱也不说怨气话，还告诉我们："我每天收听广播里的张震回忆录，听红军二万五千里长征的故事。"

那天走在宿舍区，听见有人在三楼阳台上喊"陆老师！谢老！"曾经担任团委书记和人事干部的徐宏道，在那里挥着一只尚能动弹的手。陆老师走进他家，拿出摄像机，请他说几句话带回上海。不料徐师傅面对镜头，哽咽起来："我心里时常后悔，把技术好的人全挑过来。陆老师，你也是我到你学校去调的……"陆老师赶紧说："我是自己讨得来的……"

1966年陆际衡在上海一所中学教书，相恋多年的男友陈海英从上光厂去了贵阳。陆老师很清楚自己的选择会带来什么生活，但她说："我认他这个人。当年像我这样戆的人还是蛮多的……"在新天光学研究所工作的陈海英回上海与陆际衡完婚。陆老师生下女儿之后，就调往贵阳与丈夫团聚。

陆老师在新天子弟学校教书，学生家长都是新光人，与他们是同事也是邻居，几重情感叠加，师生感情更密。陆老师至今不忘每个学生的生日，新日历一到就做记号，以前寄生日卡，现在改发手机短信。

七、贵阳是王小帅们的原乡

描写上海人内迁贵阳生活的电影《青红》，得到了戛纳电影节评委会奖。导演王小帅在拍摄前，去贵阳新天征集当年的服装。总工程师李世英的夫人整出一大堆衣服，送给她看着长大的小帅。王小帅说，蜗牛爬过的地方会留下痕迹，人的生活也如此。"献给我的父母和所有像他们一样支援三线的职工"，片尾字幕上的话，浓缩着王小帅对贵阳生活的感情。

王父家驹毕业于上海戏剧学院，妻子邓美慈是哈军工毕业生，作为上光厂潜望镜研制人员被选派到贵阳新天。王家驹随妻内迁后，当工会干事，排业余节目，自己的演艺事业基本空白。退休后，二老定居北京。王小帅的成功，也算命运对他们的一种补偿。

在电影《青红》中，青红姑娘被父母带出了贵阳，回沪途中听到一声枪响，深爱她的当地青年小根也走上另一条不归之路。绝望的结局，令人对父母强加在下一代身上的上海情结产生怀疑。对于在贵阳成长起来的王小帅——内迁职工的第二代说来，这里才是他们的原乡。王小帅们也向往外面的世界，而外面，并不只是上海。恢复高考之后，每年全省名列前茅的考生中都有新天子弟。北京、上海、广东、四川、浙江，去哪里读书的都有。他们中还有一部分跑到美国、加拿大、澳洲、日本、泰国及中国香港等地去闯世界。

2004年春天，陆际衡老师的一位学生吕克勤，把当年的32位同班同学从贵阳、湖州、宁波、南京请到上海，招待他们在东方绿舟住了3天。有几个贵阳同学把自己的孩子带来，到同济大学校园里走一圈，对孩子说："我希望你将来能考上这个学校。"

我在贵阳新天寨上参加了陆老师和学生的师生会。一个班聚过之后，另一班又热情相邀。这些被父母拖着抱着到贵阳的第二代新天人，如今已人到中年，虽然还能说上海话，行为举止却已有当地人的特点。男生能大口喝酒，性格豪爽；女生心平气和，本分自在。第三代新天人是另一品种的新人类了。朱康囡的孙子曾代表贵州省去北京参加英语比赛，还得了银奖。陈亚萍的一对双胞胎，儿子去北京上大学时就说"不回来了"，在贵阳读书的女儿也说毕业后"出去找工作"。陈亚萍说："我就住贵阳，以后你们谁叫我帮忙我才去。"

李世英的女儿李莉在新天光电贵阳销售部工作，“我们这一代人升学没轮到，下乡摊到了；下海没赶上，下岗轮到了，现在又担心儿子。儿子今年高考，贵州17万考生只招2.8万名，重点大学只有1000个名额，竞争很激烈。”

陈碧说，她女儿大学毕业后到上海当中学老师，已有学校接收，却因外地户口落实不了。现在她在上师大读硕士，还不知毕业后是否有机会？令人宽慰的是，上海新近颁布了一项对内迁职工子女高校毕业后就业所定的户籍新政，陈碧母女的担心将成为历史。

我回上海之后，见到了鲁良权的孙女雯雯。这个秀气的女孩初中起就在上海，现在上师大附中全国理科班。身为地质师和建筑师的父母，在上海买了房子也报了户口，但雯雯却对自己的身份认同仍有疑惑：“暑假去贵阳，人家说我是上海人；我在上师大附中读书，同学又说我是外地人！我自己都不知道算哪里的人。”

雯雯今年参加高考，她的志愿是同济土木工程，将来还想出国深造。如她这样从小起就到处跑动、“哪儿也不是家”的孩子来说，也许“国际人”将成为他们最合适的身份注解。

短短四天，“省亲团”在贵阳老娘家走亲访友数十家。更多的工友在厂区、路边和大街上相遇。15岁就当雷达兵，又去朝鲜打了3年仗的王鸿生，儿子每天都来与老工友碰头，“到现在我还对部队装备有兴趣，每个月买1本军事杂志看看。做人啊，不但要往后想，更要朝前看。如果当年我在战场上牺牲了，也就走了呀。健康才是真正的财富啊！”

曾任工会主席的朱兆兴告诉谢老：“我老爱人去世9年了，骨灰一直留在家中。我每天都揣揣盒子。我对儿女说，将来我走后先把我的器官捐掉，然后和老婆一道撒到长江去。为国家节约土地，也减轻儿女的负担……”

经历过时代和人生的起落，这些散淡的对话恰似宁静的夕阳，充满体恤和动人的温润。

启程回沪的那个晚上，工友、朋友、亲戚，学生、徒弟、邻居，人山人海。送行人高高举着、挥着他们的手；车窗内俯身探望，伸出一双双不舍的手。手拉手中，传递沁人心脾的温度。车远去，送行人未动。回眸、再回眸，两眼泪汪汪。无论何处是归宿，贵阳新天都是这批老人永远的精神家园。

贵阳、上海。上海，贵阳。难舍难分两地情。

但愿人长久，千里共婵娟。

原载2006.5.1 新民晚报

作者简介：

唐宁，女，1977年从沪郊奉贤农场考入上海戏剧学院戏剧文学系，1980年毕业，进入筹备复刊中的新民晚报社。现为《新民晚报》高级记者、特稿部资深记者、获上海市新闻学会女记者工作委员会主任、上海市作家协会会员、上海市人大代表。唐宁1980年以来多次获得全国五一新闻奖、全国晚报新闻奖、上海市好新闻奖及论文奖，被评为中国百佳新闻记者、获上海范长江新闻奖。著有《生逢其时——新民晚报复刊16年纪实》、《喜欢上海的理由(唐宁通讯随笔选)》、《谢晋画传（文字撰稿)》等专著。唐宁心系万家忧乐，真诚为百姓而歌，为人作文都有品位，向读者奉献了一大批精彩的报道，从而为广大读者所熟知、所喜欢。她长期深入基层，关注民生，通过报道、内参等，为百姓疾苦呼吁，做实事办好事。多位支援内地建设退休回沪的职工，曾经是技术骨干、教师和工会干部，40年前响应党的召唤，支援山区建设。如今他们回到上海，经济窘迫，生活困难。唐宁写了多篇《新民随笔》及内参，还与这些职工一起去贵州，再次进行实地调查访问，发表近2万字的《娘家行未了情》的深度报道。

三线精神永放光芒

——纪念新中国成立60周年“共和国不会忘记”征文

——刘常琼（晓露）

我的第二故乡天星沟，地处黔渝交界的重庆市南川境内、海拔2251米高的金佛山脚下，位置十分偏僻荒凉。从1966年开始，几千名来自全国各地的干部、工人、上山下乡知识青年、复转军人、大中专毕业生，响应党的召唤，陆续进入天星沟，要在这里建设一座大型的兵工厂（当时厂名为国营东方红机械厂，即现在的成都天兴仪表（集团）有限公司），于是，寂寞的群山沸腾了。

1971年10月，我们几兄妹随支援三线建设的父母，从四川泸州市举家迁徙进沟时，工厂建设已经有5年了。进沟那天的情景至今依然历历在目。那是一个细雨蒙蒙的秋日，一辆大客车载着我们在曲折的盘山公路上颠簸、爬行，险要的山形路势不时令我们恐慌惊叫。只记得行驶了很长的时间，当我们全身筋骨都快被抖散架的时候，车辆才驶入了崇山峻岭环抱的天星沟。抬头望去，只见四周的山是那样的高，高得全都与天连在了一起。半山腰云雾袅袅，好似有堆堆篝火在燃烧。从未见过大山、年幼的我惊奇地瞪大双眼问个不停：“那些是烟吗？是在烧火吗？山上有人吗？”这个疑问在我心中盘旋了很久很久，总想亲自跑到“冒烟”（实为山岚）的地方去看个究竟。天星沟啊，第一面我就觉得你好神秘。

随后的生活异常艰苦。先来的叔叔阿姨们已在这里开辟了一条简易的公路，修建了一些“干打垒”住房，建起了学校，拉通了电线，但是条件仍是非常的差。由于山区气候的特点，这里经常都是阴雨绵绵，到处都是大坑小凼，泥泞不堪。学校还没有桌椅，我们每天都得扛着高凳（当课桌用）、拎着矮凳（当座椅用）去上学。在老家烧惯了天然气的我们，在这里不得不烧柴烧煤，过着烟熏火燎的日子。物资奇特地匮乏，远远满足不了生活的必需。交通更是难题，离县城将近20公里，每天却只有两班交通车，人们迫不得已时，不得不徒步而去，徒步而回。

在这样艰难的环境里，父辈们胸怀革命理想，披星戴月，披荆斩棘，开山劈水，筑路架桥，战胜重重困难，在这里建起了一座现代化兵工企业，生产军品，支援国防，

保军转民，走向市场，我们的山沟工厂甚至还成为上市公司。几代三线人为祖国的国防事业贡献了自己的热血和汗水，有的甚至献出了自己宝贵的生命。在这期间，我也从一个年幼无知的孩童逐渐长大成人，进厂当了一名光荣的兵工战士，为工厂的发展添砖加瓦。后来工厂又启动了漫长的搬迁工作，历经近十年的重重艰难，2000 年初，终于整体搬迁到了成都。

很多年来，我只知道我们在从事崇高而神圣的“三线建设”，老人们还说，“三线建设搞不好，毛主席他老人家睡不着觉。我们当时能够到三线厂来，是莫大的光荣！”但“三线建设”是什么？为什么我们要到山沟里去？为什么又要从山沟里搬出来？我却一直没有真正搞懂，问别人，也说不清。最近一些年，看到一些宣传报道，才揭开了我头脑里“三线建设”的神秘面纱，那可是一个伟大的工程啊。

史称的“三线建设”是指从 1964 年到 1980 年期间，在贯穿 3 个“五年计划”的 16 年中，国家在属于三线地区的中西部，投入了 2052.68 亿元巨资；400 多万工人、干部、知识分子、解放军官兵和成千万人次的民工，在“备战、备荒、为人民”、“好人、好马上三线”的时代号令召唤下，打起背包，跋山涉水，来到祖国大西南、大西北的深山峡谷、大漠荒野，风餐露宿，肩扛人挑，用艰辛、血汗和生命，建成了三线地区强大的国民经济和国防生产力。这些伟大成就，初步构成了我国的战略后方基地，改善了我国的生产力布局，增强了经济和国防实力，成为西部工业和经济的“脊柱”，为今天西部大开发奠定了坚实的基础。

1980 年以后，中央基于对形势的正确判断，提出“军民结合，平战结合，军品优先，以民养军”的方针，对三线企业采取“调整改造、发挥作用”的一系列重要措施，针对三线建设中存在的钻山太深，过于分散等问题和新形势下提出的新任务，有计划、有步骤地展开了经济关系、经济政策、企业布局、产品结构、产业结构等方面的调整。在这种情况下，许多企业、科研单位，又从山沟迁到了城市。

离开了天星沟，天星沟却常令我魂牵梦萦。我永远不会忘记我在天星沟度过的童年、少年和青年时期的美好时光，不会忘记天星沟美丽的自然风景，我也永远不会忘记闭塞的环境给我们带来的困惑和艰难、咆哮的山洪带给我们的恐慌和悲伤。

三线建设艰苦创业的日子已经过去，但几百万建设者为了国家安全和人民幸福所表现出来的浩然正气，将长存于天地间。三线人对人民、对祖国、对社会主义事业的忠诚精神，三线人“献了青春献终身、献了终身献子孙”的奉献精神，三线人“艰苦创业、吃苦耐劳、团结奋斗、勇于创新”的拼搏精神，都将作为宝贵精神财富传承于世。我们的工厂从 1966 年选址天星沟并在那里建厂，到搬迁至成都，至今已 43 年，

尽管环境不断变迁，但三线人的这些精神和品格，却在工厂耳濡目染、代代相传。

建国60年之际，我把此文发到工厂的局域网上和互联网上，更是引来大家的共鸣。跟帖一瞥："共和国每一步前进的步伐，充满了艰辛悲伤与欢乐。记住前辈们奋斗的历程，鼓舞我们奋勇前进！""我的父母也是这样去西安的。如今那个小地方成了飞机城了。向建设者们致敬！""上海也有很多老职工响应党和国家的号召，义无反顾地到各地支援三线建设。他们在艰苦的环境中辛勤工作，为建设祖国做出了杰出的贡献。三线建设者艰苦创业的精神、廉洁奉公的精神以及同志之间团结友爱的精神，永远值得我们学习！""1970年我们全家离开大连市搬迁到山沟，我的学生时代在深山度过。父辈们把青春献给三线建设、军工事业，奉献在深山之中"，"400万三线建设大军，其后代应该有很多人，说到三线建设的话题，很多人都有共同语言。""这篇文字总给人震撼，在岁月的长河中，留给我们记忆的是一种向上的精神，支撑我们灵魂的高度。我喜欢作者那童年中艰苦的美丽。""现在一些人缺的就是三线精神，有三线精神就没有战胜不了的困难"，"三线建设最早是从修建公路铁路桥梁开始拉开的轰轰烈烈的建设大幕。在三线建设中，中西部有许多高山峻岭需要凭着双手征服，有许许多多的人牺牲了生命（包括知识青年、解放军战士、农民弟兄等等），我们今天坐着火车穿行在黔渝铁路上、穿行在宝成铁路上、开着汽车穿越秦岭山脉，可曾想过这些都是当年三线建设者们抛汗水洒热血创造出的奇迹吗?！向那些逝去的和活着的建设者们致敬！！！"

对当年三线建设的历史功绩和创业精神，所有关心祖国命运和前途的人不会忘记，共和国永远不会忘记！

作者简介：

刘常琼，笔名和网名：晓露，女，1963年生于四川泸州。大专学历，中共党员。1971年跟随父母来到重庆南川三线军工企业——四川天兴仪表厂，1978年考进泸州化学工业学校，1981年中专毕业后回到天兴厂工作。1999年随企业整体搬迁到成都市。历任天兴仪表分厂厂长、子公司副总经理等职。现为成都齐力水处理科技有限公司总经理。业余从事写作，2011年加入四川省作家协会，出版有《让优秀成为习惯》及发表网络文章180余篇。

浓缩与延伸的岁月
——《锦江岁月》诞生记

朱　静

在我的书橱里，珍藏着一套四册没有正式书号的丛书，她的名字叫《锦江岁月——讲述自己的故事》，作者：锦江油泵油嘴厂锦江人；策划出版：锦江油泵油嘴厂退管站。

在我的心中，它一点也不逊色于与它同陈一橱的名家出版发行的巨著名作，只因它是在目前数以千计的破产国企中，为数不多的一套“三线人”自发组织编写的系列大型回忆文集；只因它是“三线人”以独特的视角集体创作的“厂史厂志”；只因它讲述的故事是我这个“三线后代”熟悉而又难忘的“三线情怀”。

下面的这组数字是对这套丛书最有力的佐证。

位于四川彭州地区的锦江油泵油嘴厂始建于1966年，破产于2003年，曾是国家油泵油嘴行业重点骨干企业，国家二级企业；有员工2500余人，其中上海支内700余人。

《锦江岁月》第一册萌芽于2004年9月，从策划、征稿、编辑、出版历时19个月，于2006年3月杀青。1200多封征集函，收录了80多人的100多篇文章、200幅照片，计40余万文字。

《锦江岁月》第二册及姊妹篇《锦江情韵》于2006年12月征稿，2007年底出版，收录了120多人的170多篇文章，2600多幅图片，计37余万文字。

《锦江岁月》第三册于2010年10月出版，作者130余人，收录了220余篇文章，计50多万文字。整套丛书的出版发行集数以千计的锦江人力量，数以十万计的民间自发财力。

历时6年推出的这套四大册的系列文集，是“三线锦江人”在工厂破产之后以他们独特的方式，饱含浓浓的情意，向他们工作过、生活过、奋斗过的企业“告别”。

正像每册书的扉页上重复出现的那段文字一样：“我们曾经歌声嘹亮，我们曾经共创辉煌，我们曾经风雨同行，我们曾经播种希望……”字里行间的激情、骄傲、自豪、

悲壮，贯穿了37年的兴盛衰落，横跨两个世纪的时代变迁，穿越过去、现在与未来，留下一段不能忘却的历史，留下一段激情燃烧的岁月，留下一串振聋发聩的声响。

是什么力量让这套丛书在企业破产，人员分散，经济困难的背景下出版？是什么力量让这套丛书凝聚了散居各处的“离退休人员”、“离职人员”、“下岗工人”及他们的“三线后代”，共同谱写这段难忘的历史？是什么力量使锦江人的写作热情历经六年而不衰，接二连三地把续集推向公众，直至今天还有人希望能出第四集？

我在书里寻找答案。

我看到了充满自豪，苦中有乐的工厂建设者的笑容与汗水；我听到了充满生机的机器声和人声；我触到了一张张设计图纸上的线条与符号，产品光洁硬朗的质地；我闻到了浓郁的工厂生活气息；我感受到了丰富多彩的业余文化生活和团结互助的同事之情；我体会到了破产的悲壮、无奈、心痛与叹息。

一切的一切，在我的脑海中勾勒出的是这样的两个词——“情义”与“精神”。过去模糊的“三线文化”、“三线精神”渐渐地清晰起来。我终于明白，就是这样的情义、文化、精神，催生了锦江人的力量。这股强大的力量，荡涤了今日的浮躁之风，呈现给我们清新、淡定、昂扬的精神风貌。

书中的人与事，清晰可见；书后的人与事却鲜为人知。这套丛书出版发行的背后，又有着怎样的起伏跌宕，一咏三叹呢？

“退管站”、“陆仲晖”、“倪同正”是这套丛书得以出版问世的三个关键词。幕前的成功、光芒固然可圈可点；幕后的寂寞、坚忍更值得敬重称道。

2004年9月，锦江油泵油嘴厂退管站站长陆仲晖在整理过往的资料中，无意中翻出了原厂办副主任、现在退休回沪的倪同正编写的1966年至1996年的工厂大事记的打印本。这个无意识的动作却让陆站长产生了一个念头：何不编一本回忆录，把当年大家在工厂工作生活的情况，把锦江人对锦江厂的怀念、眷恋之情汇集成书？一种使命感在他的心中油然而生。他立即拨通了倪老师的电话。

《锦江岁月》主编陆仲晖在锦江退管站

电话两端，心心相通，他们很快将这事提上了议事日程，迅速地在全厂范围内动员起来。通知、信函、电话、邮件，直接的、辗转的、托人又托人的，方式林林总总，一张征文大网就此全

面铺开。

2005年6月，倪同正老师在陆仲晖站长的邀请下，放下在上海的工作，回到四川主持编书工作。面对繁卷浩帙，他们开始精心勾画，沉浸在海量的文字中。这是一个既枯燥又费神，既繁杂又细致的工作，对本不属于退管站职责范围的陆仲晖而言，将占去他大量的业余时间，而且作为总策划，他需要去协调许多的人，许多的事，去克服前所未有的种种难题。但使命和责任驱使他勇往直前，无所畏惧。其间，也有不少人发出疑问：工厂都不存在了，有什么好写的和值得留恋的？你们编辑这书的目的是什么？但他们两个顶住压力，耐住寂寞，不厌其烦，细致沟通，历时19个月，在经历了征稿、编辑、校订、筹资等一系列工作后，《锦江岁月》如春蚕吐丝，聚沙成塔，在圈内出版。

2006年3月至4月，彭州与上海两地遥相呼应，举办了隆重的《锦江岁月》发行仪式。“一书激起千层浪”，当锦江人拿到这本饱含策划者心血的厚重文集时，震撼、感叹、喜悦、五味杂陈，感慨万千。省市县的新闻媒体来了，中央电视台里出现了锦江厂的名字。一时间，《锦江岁月》成了热门话题，让锦江人深感荣耀与自豪。

19个月的编书经历让陆仲晖身心俱疲，但成功的喜悦又将他推向了更高一层的思考。或许，在这之前，他们不会想到，一本书的问世能让旧日已失去联系的同事重叙重聚；能让大家尽释前嫌，第二次握手；能让大家掀起一股重回故地游的热潮；能在各地成立锦江同事联谊会。于是，陆仲晖顺势而为，再次联袂倪老师和方大庸老师，使《锦江岁月》第二册、第三册及《锦江情韵》画册相继问世。

有一位令人敬仰的老三线工作者，与锦江厂早有渊源的老前辈，他就是《中国大三线报告文学丛书》（四川人民出版社1993年12月版）主编、为这套丛书两次写序的王春才同志。他为《锦江岁月》的成功出版提供了强大的精神力量和行动支持。

一套四册的《锦江岁月》有着太多的幕后英雄与默默无闻的贡献者，是他们的积极参与和支持，成就了《锦江岁月》的辉煌。

我无意去推销这套丛书，我只是为它的出现而感动。我感动于它在今天，当众多企业大谈企业文化、以人为本的管理思维时，它用无声的语言与行动诠释了什么是企业文化、诠释了什么是企业精神；我感动于它在今天，当人们开始变得淡漠、功利、急进的时候，它散发出信念的光芒，和谐、大爱的人性力量；我感动于它在今天，为80、90后的年轻人演绎了一场激情、奉献、创造的梦想之旅；我感动于它在今天，这群年轻时远离故土奔赴梦想，年迈后梦想破灭，被时代遗忘的“三线人”能如此公正、客观、包容地看待历史，不沉沦、不自弃的正面感召力。

这个时代，需要他们的存在。他们的存在，无疑是我们这个时代的一面镜子！

这个时代，需要他们的声音。他们的声音，仍然是我们这个时代催人奋进的号角！

这个时代，需要他们的精神。他们的精神，永远是我们这个时代应当继续弘扬的精神！

看看他们在工厂旧址上所立的那尊2米多高的“锦江魂”石碑吧：锦江魂，三线魂！“魂”在精神在。那368个字的碑文，是工厂37年历史的浓缩，也是锦江人、锦江精神薪火相传的延伸，它将融入中国三线建设的雄壮诗篇中得到永生！

2012—8—12写于成都

作者简介：

朱静，女，1967年生，1985年进锦江油泵油嘴厂。曾任厂团委副书记。1993年调成都，现为成都凯悦信企业管理顾问有限公司总经理，首席顾问。

激情岁月的记忆

——记西固热电厂上海支内人员50周年联谊会

——王治霖

早春三月，虽然寒意未尽，但此刻的兰州西固热电有限责任公司科技楼6楼会议室却春意盎然，热闹非凡，会议大厅里挤满了各色盛装打扮的老人，会议室背板一排金字特别耀眼醒目：上海支内青年50周年联谊会。这些老人大多已近古稀之年，在这些难得一聚的老人们布满岁月痕迹的脸上，荡漾着久违的笑靥。

此次联谊会策划人之一，上海籍退休电力职工沈翠珍老人说："今天，是我们上海青年支援内地建设50年后的首次相聚。虽然我们中间年龄最小的都65岁了，而且大家身体也不太好，但我们对'母厂'——西固热电厂（现兰州西固热电有限责任公司的前身）充满了深深的依恋，对甘肃电力充满了感情。今天，我们以这种特殊的方式来回忆当年西固热电厂的建设历史，共同畅想甘肃美好的明天……"

据介绍，西固热电厂筹建之初，由于缺乏有经验的专业技术人员，1956年前后共有近200位上海籍工人、学生响应国家号召，离开家乡远赴西北兰州，支援国家"156"重点项目——西固热电厂的生产建设。整整50年，一代人的青春化为汗水，洒进祖国西北的莽原，一座现代化的"石化城"屹立于黄河之滨。他们至今仍感自豪的是："被誉为'陇上第一颗明珠'的西北高原第一座高温高压热电厂，在我们手中诞生了！"。

作为甘肃电力行业的元老，当年西固热电厂基建负责人，具体负责到上海招收人员的李振华老人深有感触地说：当得知祖国需要后，上海工人、学生积极响应，使本以为要打"持久战"的他，很快就完成了招收任务。50年过去了，他们真正做到了"献了青春献终身；献了终身献子孙"，上海人民建设新中国、报效祖国的热情着实令人感动。

事实证明，正是这批志在报国的有为青年，使西固热电厂在最短的时间内具备了投产发电条件，为同是国家156项工程中的重点项目、被誉为"共和国的长子"的兰炼、兰化的早日投产提供了有力保障，为我国电力工业、石油、石化工业的发展，为

国民经济建设做出了重大贡献。正是他们为兰州这个西北名城，打造了一个以“出技术、出人才、出经验”而闻名全国电力系统的“西固热电”品牌。

在这些老电力热切请求下，兰州西固热电有限责任公司领导做了十分周到的安排，陪同他们来到生产一线，来到当年他们曾经建设过、工作过、生活过的生产现场。机器轰鸣依旧，过去挥汗如雨的情景又重新浮现，但与过去不同的是，现在的工作人员是坐在安静、恒温的室内，通过电脑操作着发电机和锅炉的运行。看着整洁明亮的机房、自动化运行的先进机组，听着公司领导详尽的讲解，老人们频频点头，都为兰州西固热电有限责任公司的发展感到满意，同时，他们也希望公司能够在建设和谐社会的大潮中，抓住机遇，加快发展，为建设和谐、环保、节能的小康社会做出更大的贡献。兰州西固热电有限责任公司党委书记张荣魁、总经理杨启斌代表公司真诚感谢老人们对公司的关心和美好祝福，并衷心祝愿老人们健康长寿，希望大家能“常回家看看”，公司将热情欢迎老前辈们的到来。

相聚是短暂的，记忆却是永恒的。老人们一直挂念着自己曾经奉献过的地方，西固热电也没有忘记，曾有一群风华正茂的上海青年，战风沙、斗严寒，在激情与平凡中把青春乃至生命奉献给了这片黄土地。正如老人们所说，50 年岁月倥偬，至今回想起来，无论苦甜，对上海支内人来讲，都成了心里最美好的珍藏，也成了西固热电与所有上海支内人血肉相连的精神维系。

2006 年 4 月 7 日

《关山旧梦》的故事

郭万仕

2006年发生的两件事与《关山旧梦》的诞生直接有关：一是我学会了上网，并在“平凉新闻网”建了一个博客，专门写老家（甘肃）泾川、平凉的故事，取名叫《故乡情缘》。二是离开关山沟近20年，却因5204等厂迁建兰州皋兰，离我住地白银不足50公里，通过“黄页”首先和厂里的丁三省先生接上了关系，从2004、2005年开始，你来我往，畅叙昔日友情，回忆沟中时光……说得高兴，他提出让我画幅5204厂全图，热心给我搜罗来老厂厂区基建平面图，并用厂里的拨号上网机给我发来他儿子丁亮2006年回老厂时拍的一组照片让我参考。面对照片上熟悉的景物、场地，还有我住过9年的房子，我的思绪久久不能平静，时不时地打开电脑看看，但一直不知道应该如何处理它？

直到2007年的7月，我才想到把它挂到网上。由于5204等厂厂址处于平凉地界，所以就以《安口·国防四厂的“碎片”》为题发在了《故乡情缘》中。两天后，有网友留言：“你是谁？我也是04的！”第二天又留言：“万仕兄你好！看到你的博客十分高兴，还记得在你的工作室里谝闲传……”这次他留了网址，于是我找到了搜狐博客《策底河》，里面有篇洋洋洒洒的连载文章——《策底河畔——往日的记忆》。文章从国际上中苏交恶，到国内的三线布局，直到他和他的同学从招工、培训到投入军工生产全过程的详尽介绍，图文并茂。看到它，使我激动不已，也不管作者是谁，就转载到我的博客并在平凉网的论坛中给予推荐。后来知道，这个人就是原5204厂团委的张惠儒先生。他离开关山沟比我还早，目前居广西北海。他后来又陆续在《旧梦》发表了《重回策底河》等许多文章。转载张文后给我以巨大的刺激，许多往事如泉水汹涌，于是我连着写了《尕张与小钱》、《大郭和何西平》、《“村庄都市”沉浮祭——中国三线建设始末回顾》等文章，把它们统一在一个“分类”中，由于平凉“四厂”地处六盘山系的关山腹地，“分类”就起名叫《关山旧梦》。

到2007年岁末的一天，一个称为“小王”的网友留言说：“看到万仕与惠儒二位

的文章，我们三个老同事非常兴奋，特别是老郭笔下的小钱，可以说一点不错……非常激动，你们网上的消息是阿万帮我找的。十月初他驾着桑塔纳与我和原八车间的小林到沟里见到了大郭与老金师傅。总之很高兴。”这就是王仁龙和万全华二位先生。接上这个关系后，他们连续发表了许多文章，特别是万全华先生，不仅珍藏着许多老照片，而且还有许多新拍的沟中现状，大多是“石堡子开发区”未建之前的照片。工厂迁建后，老厂区人去楼空，断水断电，景象破败凄凉，部分留守家庭及人员生活困窘，令人心酸。图片发表后产生了强大的视觉冲击力，一些流落四处的往昔朋友，闻讯陆续出现在了平台上，使我不得不将“故乡情缘”的其他内容迁走，使那个博客完全成了5204人相互联系的一个场地，网名由“分类”扩大而来，就叫《关山旧梦》。

1985年，郭万仕在策底河畔写生。

这段时期我把它称为“离乱重逢”期。平凉“四厂”创建于70年代初，经历了它的青春期后，进入“保军转民”阶段即遇到了许多结构性的问题，经营日见困难，许多人员开始出走。到1988年7月，“四厂”莫名其妙地被划归首钢管理，各厂逐步脱离军品生产，围绕服务于首钢。在任务不足的情况下，首钢便组织各厂大批人员进京打工，称为“分流”。这些人员在北京上工地，睡大铺，吃大灶，干最脏最累的活，还得忍受一些人的白眼，被工人们称为“亡厂奴”。同时，“分流”也开拓了山沟人的眼界，许多职工开始自谋出路，人员大批流失出走，再加上工厂迁建，顷刻间朋友们天各一方，音讯全无。到《关山旧梦》创建时，许多人离开关山沟中已有十多二十年，甚至已三十多年。突然间老友再次相逢，神游故地，使他们激动不已，喜极而泣。叙离合之痛，倾思乡之苦是那个时期留言互动的主要话题。

如在万全华先生拍摄的《5204晨号》中有网友留言：卧室里，当我在校友QQ群中无意间打开这段链接，辨认视频中的每个位置，回忆那些地方自己曾发生过的每件事情时，母亲也闻声赶来询问：“哪里来的声音”，在我逐一解释后，母亲拿来老花镜，一遍一遍反复听那单调而熟悉的晨号，逐字逐句读大家的评论，每每地停顿，让我不禁感到，这片山沟留下的不仅是一个人的经历，而是几代人的不同回忆啊！

再如现已是《关山旧梦》青年管理员的冯传安，在之前的一篇博文中说：昨日午

夜正当梦中之时，突然手机铃声大作，于是大怒！半醒半睡打开短信，用力睁开眼睛，竟然是天武给我发来的5204窗口（他是第二位发给我这个地址的人了，可见5204旧址在人们心中的地位不同一般）。于是那颗愤怒的心当即平静了许多，神智也慢慢清醒了过来。不用证明、更不用猜测，天武定是观望着久别的“母亲”无法入睡，于是乎拉一个陪绑发泄一下心中封闭了多年的“高压情感”，他当即想到了我……可见这个地址已经在5204父老乡亲心脑中注射了一针兴奋剂，至于是多少单位当量，正如天武老弟所言：要冷静地思想一番……

这些帖子不仅感动了我们自己，也感动了旁观者的同网站其他网友，他们也曾发文表达同情和感慨。正像原安口电厂，现在在美国休斯敦工作的朱宏先生所说：看到《关山旧梦》，也去留言，看到诸位大哥、大姐眼泪鼻涕横流，心下潸然，郭老哥哥端的好手段，一手清江琵琶弹得出神入化，弄得诸多哥哥姐姐自认命属司马爷爷，鼻涕和眼泪一把把地往山沟沟里抹，整个听雨楼下总是湿漉漉的叫人脚下打滑呢……

在一片惊叹呼喊声中，《关山旧梦》进入了它的鼎盛期，5203、5207、华丰厂，丰收厂以及安口电厂的朋友们纷纷赶来参与，点击率的暴增，使地方小网站难以承受其重，故障不断。于是，2008年由苏州网友董湘麟将《旧梦》搬迁到百度，后因百度自毁其博客，由天水网友庞建民协助《旧梦》再迁新浪。在人员骤增的同期，《旧梦》内容也在不断翻新，上海朱振冬搜集整理了《5204通讯录》，北京李丽整理了《5203通讯录》，这些《通讯录》加入《旧梦》后，为许多朋友的相互联系和沟通起到了桥梁作用。

在重新取得联系后，关山军工人有了两项重大活动。一是聚会，全国各地不断进行着大大小小的各种团聚，畅谈往昔峥嵘岁月，重续半生军工情谊。另一个是回关山老厂寻访，前后已有几十个有组织的团队相约前往关山开展寻根活动。许多老军工人凭吊故地，追念长眠于三线的亡友；在沟里长大的一代孩子们更是亲一把故土，泪洒青山……这些活动引起了华亭县工业开发区的高度重视，现已将原52工程指挥部旧址改建为石堡子军工体验园，以供游人参观游览凭吊。

各地网友的专题性、区域性活动也开展得非常有特色。上海网友精力集中在开办工业企业上，许多朋友事业有成，如薛明康、万全华、潘国良、张国华、赵益、张永林、唐绍仪、林根兴等都有了自己的企业。还有许多人也都跻身铺面店主之列，在为社会创造财富的同时，也帮助许多下岗的关山军工人及他们的第二代实现就业，体现了浓浓的关山兄弟情谊。

兰州网友在任铭峰、董勇、刘学军的组织下，成立了“关山旧梦自行车队”，先后

有焦长城、李建通、达海林、李伟、高敏、田仲元、谈淑英、康生义、孙武志、鲁金汉等几十名队员参与，骑行在兰州周边，锻炼身体，锤炼意志，引起了媒体的关注，甘肃电视台为他们拍摄了专题片。

北京网友单光福、王景全、李娜、涂静伟、梁传迎、张颖、杨春惠、刘大震、刘旦旦，上海徐志良、伍文春、郭渝明、沈亚君、何伟、张立荣，广州雷卫琳，深圳孙玉芳，玉林邓可人，山东王孝权、尹家华、郑洪河，烟台彭晓华，山西李丽华、伍玉萍、赵凤英，河北黄乃立、冯华、张忠民，西安邓宽让、许晓立、姜常惠、席彦峰、黄金安、赵升，宝鸡李玮琦，大连钟梅山，诸暨郭秀英，苏州韩再华，马鞍山张淑坤，镇江周新华，福州辛克恭，河南于燕杰，云南张元喜、陈爱珍，南京郭建国，重庆蔡扬，成都蒋红、王鑫，武汉吕鹏，湖北刘安明，内蒙张文义、程利萍，西宁陈萍，新疆刘宏宾，兰州郝军、张志国、王金全、杨洁英、刘建伟、尚小燕、张明贵、张春霞，庆阳勾刚，天水王勤生，白银何春、吴鹏义、郭一兰，平凉史安军、韩爱民、曹莉萍、刘凤岐等都已成为《旧梦》的主要撰稿人，他们的稿件把全国各地的关山军工人紧密地联系在了一起。

同时，《旧梦》还积极对外开拓，建立了《中国三线录》专辑，先后和“三线锦江人”、“新疆阿拉沟三厂”等兄弟军工厂建立了横向联系，共同续写中国军工的辉煌历史。

现在《关山旧梦》已成为我们关山军工人一个难以割舍的平台，就像每天都要穿衣、吃饭、睡觉一样，成了生活中必不可少的一部分，一天不去看看，就觉得有事没办完。根据统计显示，每天平均点击率都在千人次以上，它已成了我们大家的一个“家”：经常溜达溜达呀，互相问个好啊，旅游回来报个讯啊，工作累了来这里放松放松啦，生活的不如意倾诉一番呀，孙子满月了请大家贺个喜啊……这就是有《旧梦》的生活。

《旧梦》也是一个开放的平台，不但有数位管理员帮助网友们上传图文，也有许多网友具备自行上传作品的能力，而且这种自我管理的趋势还在不断扩大，真正做到了大家的平台大家办，精神的家园共同建！

作者简介：

郭万仕，男，汉族，甘肃泾川人，1947年生，1969年参加工作，曾任国营第5204厂工会宣传干事、国营第9912厂工会副主席，中国民进党员，中国美术家协会甘肃分会会员，神剑文学艺术学会甘肃学会理事。退休后发起主办《关山旧梦》空间，为分

散于五湖四海的关山地区军工人构建网络交流平台。

附：平凉国防“三厂”简介

平凉国防“三厂”（原为“四厂”，后因国营解放机械厂和胜利机械厂于1974年合并，故称为“三厂”。但当时人们还是习惯地叫“四厂”），即国营胜利机械厂（代号5203厂）、国营前进机械厂（代号5204厂）、国营跃进机械厂（代号5207厂），是珍宝岛事件发生后，为适应反侵略战争的需要，经中华人民共和国国家计划委员会、中华人民共和国国务院国防工业办公室，报经中国共产党中央军事委员会批准而抢建的重点项目之一。

兰州军区国防工办和国家第五机械工业部按照战略布局的需要，于1969年9月至11月选定“三厂”厂址，1970年1月至6月，由五机部第五设计院等五个单位联合进行设计，于1970年7月破土动工，1973年按扩大初步设计基本建成。

建设初期，为统一组织领导三厂的筹建，专门成立了52工程指挥部。1975年，指挥部转变为52总厂（全名陇东机械总厂），先后建设了52职工医院、水厂、52中学和印刷厂等后勤保障设施。1978年陇东机械总厂撤销，52职工医院、中学高中部划归胜利机械厂，水厂划归跃进机械厂。同期，地方政府在三厂衔接处石堡子建立了矿区供应公司，在各厂区设立了营业网点，保障三厂职工的生活物资供应。

“三厂”位于六盘山支脉关山腹地甘肃一侧，分布在平凉市土谷堆与华亭县安口镇交界处的申家河、吴家河、饮马河一带的群山峡谷中。占地总面积约220公顷，其中胜利机械厂占地131公顷，前进机械厂占地59公顷，跃进机械厂占地约30公顷。建筑总面积（不含跃进机械厂）约30.23万平方米，其中生产性建筑面积14.04万平方米，非生产性建筑面积16.19万平方米。

胜利机械厂有职工3584人，拥有各类设备2031台。其中，金属切削设备627台，锻压设备208台，动力设备616台，其他设备580台。自1973年建成投产到1984年以前，主要生产新40火箭弹。1984年以后主要生产自行车、挤出器等民用产品。

前进机械厂有职工2291人，拥有各类设备1650台。其中，金属切削设备441台，锻压设备80台，动力设备595台，其他设备534台。自1974年投产到1984年以前，主要生产新40火箭弹用电—2引信和点火具。在中央“以军养民”方针指引下，自1979年开始，工厂调整产品结构，于1981年建成了箭引—8引信生产线，与624厂配套生产，1983年3月箭引—8引信试制定型。在军转民过程中，工厂从西德引进扣式门锁产品技术，先后研制出“虎牌”全保险扣式门锁、摩托车油箱锁、自行车保险锁等

三十多种锁具系列产品；开发研制出了压电陶瓷点火器、电视调整器、U/V 频道转换器等系列电子产品；研制生产了震爆弹、闪光弹、催泪弹等警用器材和人身自卫器等特种产品。

跃进机械厂有职工 1400 人，拥有各类设备 1000 多台。自 1973 年建成投产到 1984 年，主要生产新 40 火箭筒及瞄准镜夜视仪。1984 年以后，工厂积极贯彻“保军转民”的方针，开发了农用机械、“企鹅”牌洗衣机、出口冲具等民品。

由于三厂地处深山，交通不便，信息不灵，特别是“保军转民”以后，军品任务锐减，民品开发成本高昂，生产经营始终处于十分困难的境地。当地又是严重的地方病高发区。1985 年，国家计委以国计（1985）930 号文批准平凉“三厂”列入“七五”期间全国三线地区 121 个重点调迁项目。但在 1988 年 7 月“三厂”被划归首钢管理，分别易名为：首钢胜利机械厂、首钢前进机械厂、首钢跃进机械厂。各厂逐步脱离军品生产，围绕服务首钢，不断调整生产结构，成了名副其实的机械加工制造企业。调迁工作由此延续到“八五”期间。国家计委国防司根据国务院领导批示精神重申“三厂”为脱险搬迁企业。

经过艰苦卓绝的努力，1994 年底，跃进机械厂率先搬迁到了北京燕郊开发区。2006 年 9 月，跃进机械厂改制重组为“河北首钢燕郊机械有限责任公司”，成为冶金机械、建筑机械设备、备件和塑料异型材生产基地（有关跃进机械厂搬迁的情况，可阅读《刻在丰碑上的集体大突围》）。

1999 年 12 月，胜利机械厂、前进机械厂搬迁到兰州市皋兰县三川口开发区，2000 年开始在新厂址恢复生产。2008 年 11 月 23 日，胜利、前进两厂正式由首钢总公司移交给甘肃省兰州市人民政府管理。2010 年 9 月 27 日，首钢胜利机械厂和前进机械厂，在经过了一年零八个月的破产程序之后重组，重组后的企业名称为：兰州胜利机械有限责任公司，兰州前进机械装备制造有限责任公司。

“三厂”简介撰稿人：丁三省，退休前为 5204 厂党委副书记

“三线”年代的记忆

李　杰

随着时代发展，社会进步，“三线建设”这个词已经从热议中远去，几乎消逝，但历史总会有人去提及，去怀念，去记忆！正如一个三线人所云：记忆是一首歌，记忆是一杯茶，记忆是一壶珍藏的老酒。当你去慢慢品的时候，方知久远的芳香。顿时，你会觉得一切都仿佛在从前……

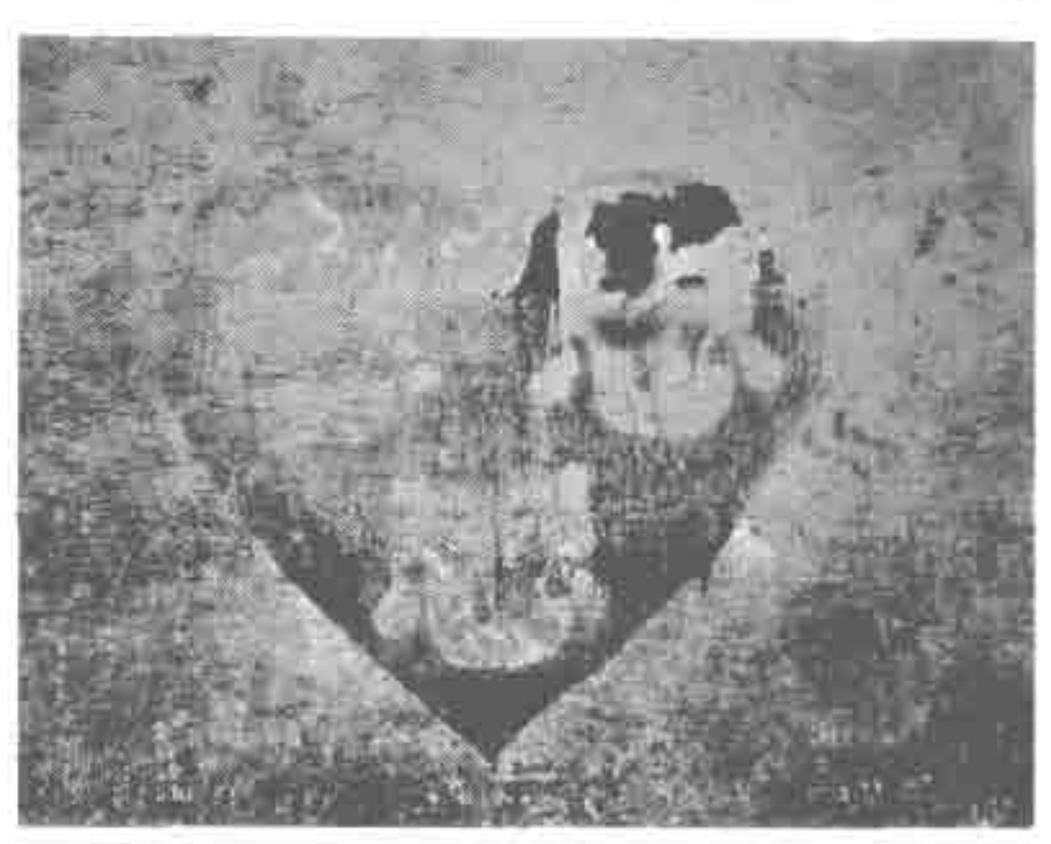
三线年代建设初期的历时纪录

“三线建设”，这个在 20 世纪 80 年代以前，因为保密，不能见于报端的名词。从 1964 年至 1980 年，历时 16 年。即使当时的人们说起，也十分神秘。它是国家特殊时

国营五二机械厂工会第一次代表大会会场

期的产物，共有400万人在“备战备荒为人民”、“好人好马上三线”的时代号召下，来到祖国大西南、大西北的13个省和自治区的深山峡谷、大漠荒野，肩扛人挑，用血汗和生命，建起了1100多个大中型工矿企业、科研单位和大专院校。其中，陕西就占400多个三线项目，分散在关中和陕南山区的48个县。

毛主席语录，这样的字眼，在当年三线建设的厂区、车间、洗漱间比比皆是。不过现在能够在西安风雷仪表厂保存下来的很少见。一个叫詹华的三线人回忆说，那时候我们的课本、作业本、记录本的扉页都印有毛主席语录，更不用说在公共场合。



笔者在三线老厂搬空了的宿舍里捡拾到的粮票（李杰 摄）

如今厂区里，除了语录之外，像“要斗私、批修”、“工人阶级必须领导一切”，“向破坏集体公物的不良行为作斗争”的标语，也偶有所见。有意思的是在一栋苏式建筑住宅楼公用洗菜间里，还发现了当年写在墙上类似“八荣八耻”的标语——不讲卫生为耻辱，以讲卫生为光荣。一颗红红的心，喷印在车间的墙上，足有盘子那么大。仔细一看，这颗心非同一般，它由三个“忠”字组成，其中心中两侧各一个，下边一个。曾在三线厂食堂上班的刘师傅介绍说，那是一个时兴跳忠字舞的年代，每天上工和放工时都要集体跳上一曲。按照规定，跳忠字舞的时候，大伙前面要立一幅有毛主席像的木牌，或放一尊石膏像。其理由是，忠字舞不对着领袖像跳，就等于没向伟大领袖表忠心，因此大家一边跳还一边高唱，“忠于革命，忠于党，党是我的亲爹娘，谁要是敢说党不好，坚决叫他见阎王！”

最高指示：贪污和浪费是极大的犯罪。这是一句印在丢弃于风雷仪表厂两张伍两粮票上的标语，票面上盖有“国营风雷仪表厂革委会食堂专用章”。同样在这间宿舍靠窗的墙角垃圾里，还有20多张分别写有“节约粮食、人人有责”、“内部使用、对外无效”的粮票。另外，在这间房间里还发现了近10张菜票，其中面值最小为一分，这在现在的孩子们看来是件不可思议的事情。

“噫！你看还有宝贝呢！长安县有价肉票，面值壹圆，四张连在一块，分别是1991年9月份、10月份、11月份、12月份，盖的是章中章，小圆章是‘长安县食品公司’，大方章是‘肉专用王曲’！”。

至于粮票，据一个喜欢收藏的专家介绍，它是计划经济时代的一种购粮凭证。1955年我国开始发行粮票，1993年粮票停止流通。在众多的粮票中，“文革”时期发行的粮票别具特色，大多出现在1967年～1972年。一般具有以下特点：几乎所有的“文革”粮票上都使用了“革命委员会”印章；大部分“文革”粮票上都印有毛泽东语录和最高指示，当年除了全国粮票中没有“语录”票外，全国各省、市、县、区、镇几乎都发行过“语录”粮票。现在“文革”粮票已经成了粮票收藏价值中最高的品种。

一代歌王邓丽君，曾经影响一代青年人，如今主人已去，她的音容笑貌仍然静候在这里。（李杰　摄）

女职工宿舍里，书写的爱，刻骨铭心，或许一辈子。（李杰　摄）

经过岁月长河洗礼的“过去”，除了满目疮痍，我们还看到了什么？我从这里，仿佛看到了披星戴月艰苦创业的那个年代，以及那个年代的前辈。（李杰　摄）

花儿谢了，花儿还会开！明天仍然会更加美好。（李杰　摄）

作者简介：

李杰，男，1969年生，江苏省太仓市人。西北大学新闻系毕业，2001年加入西安《华商报》，现任华商报社新闻摄影部副主任、首席记者。中国摄影家协会会员，23届全国摄影艺术展铜奖获得者，陕西省第15届摄影艺术作品纪实类一等奖获得者。另有近50多幅作品获得近70个省级、中央级奖项。曾参与全国党代会、人代会、卫星降落及地震灾区等重大报道活动。

三线赞歌：让理想放飞

——中国社会科学院当代中国研究所三线建设国情调研组

段娟：

尊敬的各位领导、各位老师、各位嘉宾，大家好！20 世纪 60 年代中期开始的三线建设，是共和国要铭记的历史，它对我国工业体系的形成和西部地区的发展产生了重大而深远的影响。今天，我们第二研究室国情调研组以写史立传为己任，与大家一起穿越历史的时空隧道，重温激情的三线岁月，讴歌崇高的三线精神。

首先，请大家欣赏第一章：伟大的战略决策，殷切的关怀。

陈东林：

20 世纪中期，浓厚的战争风云笼罩着亚洲大陆的天空，年轻的共和国面临着严重的军事威胁。面对严峻的国际形势，毛泽东，这位东方巨人，向中国共产党和中国人民发出号召：帝国主义如此侵略我们，这是需要认真对付的。我们准备得越好，敌人就越不敢动。

钟瑛：

毛泽东站在中国地图旁，盯着他当年率领红军长征时经过的金沙江畔，自言自语地说：攀枝花有煤有铁，钉子就钉在这里！

叶明勇：

1964 年，在北戴河召开的中央工作会议上，国家计委领导小组汇报第三个五年计划的设想。毛泽东说：同志们，攀枝花建设不起来，我睡不好觉哇！建设攀枝花要有紧迫感，这是和帝国主义争时间的问题。建不建攀枝花，不是钢铁厂问题，是战略问题。

郑有贵：

1965 年，邓小平翻山越岭，来到煤矿资源极其丰富的攀枝花，很是兴奋地称赞说：这里得天独厚。

钟瑛：

在攀枝花立项建设时，毛泽东当面委任周恩来主管攀枝花钢铁基地的建设，并明确指示：攀枝花建设要快，但不要潦草。

冷兆松：

周恩来根据攀枝花资源的特点，明确提出：攀枝花要搞综合利用，不能单打一。在“文化大革命”中，他力挽狂澜，在北京亲自参加中央办的四川学习班，用斩钉截铁的威严，下达了扭转危局的命令：1970年“七一”以前，攀钢出铁，成昆铁路全线通车，向党的生日献礼！

武力：

在改革开放的大潮中，攀钢再度崛起，引进德国技术设备，完成了二期工程，让攀钢进入世界先进水平。1991年，江泽民同志在攀钢题词：“努力把攀钢建设成为现代化的钢铁钒钛基地。”

王瑞芳：

1996年，朱镕基在攀枝花考察时，赞许攀枝花：攀枝花比原来想象的要好得多，在这么一个山沟里面，建设这么一个现代化的城市，是毛泽东思想的产物，是邓小平路线的成果。从十年发展的眼光来看，攀枝花将成为中国的一座著名的城市。

段娟：

没有毛主席的远见决策，没有邓小平改革开放政策的滋润，攀枝花这座新型的工业城市就不会在人烟稀少的深山峡谷崛起。伟大的决策，亲切的关怀，历史永远不会忘记！人民永远不会忘记！

接下来，请大家欣赏第二章：感人的三线话语，崇高的三线精神。

王蕾和叶明勇：

三线建设是一部可歌可泣的创业奋斗史，饱含艰苦奋斗的精神。在三线建设中，几百万建设者人拉肩扛，撑起时代重任；火热青春，点燃沉睡的西陲；血肉之躯，铸就共和国西部的脊梁！从建设者中，走出了共和国新一代领导人：胡锦涛、温家宝、曾庆红、李岚清。艰苦奋斗、无私奉献、开拓进取、团结协作！这种崇高的精神，是三线建设顺利实施的精神动力，是中华民族宝贵的精神财富，是中国现代化建设不可或缺的源泉！让我们的思绪，再次穿越时空，回到那个峥嵘岁月，重温当年那些振奋人心的话语吧！

段娟：

“好人好马上三线”。来自全国各地的三线建设者们，同声高歌：

全体：

让理想放飞！

王丹莉：

他们都有一个共同的理想和愿望，这就是：

全体：

备战备荒为人民！

付强：

年轻人把三线工地当成自己的家，他们说：

全体：

不想爹，不想妈，不出铁不回家！

张金霞：

各地的科技精英聚集到这里，说：

全体：

树雄心立壮志向科学技术进军！

段娟：

当我们与三线建设者面对面交流时，已是银发的三线建设者们不因献了青春献终身、献了终身献子孙而后悔，表露出的只有自豪和骄傲！

全体：

这些滚烫的话语，让我们的热血再次沸腾，让我们的激情再次飞扬！三线建设者的历史功绩和艰苦创业精神将在新时期发扬光大！三线精神将永驻我心！

注：本文为作者单位在2012年春节联欢会上表演的朗诵诗

国防建设和经济发展战略规划的赞歌

——读《三线风云——中国三线建设文选》

——杨盛清

《三线风云——中国三线建设文选》，是中国三线建设研究会（筹备）选编的一部文集，是三线建设亲历者的回忆、记者对三线的采访报道和历史工作者对三线建设初步研究成果的合集，也是四川人民出版社继1993年出版的《中国大三线报告文学丛书》被评为优秀图书后，再次出版的以三线建设为重大题材的力作。全书60多万字，由《踏遍青山——三线建设的崛起》、《可歌可泣——在建设三线的日子里》、《转轨之痛——陷入困境的三线企业》、《突出重围——充满艰难的三线调整》、《热血丰碑——三线建设的历史评价》和《圣火传承——方兴未艾的三线建设研究和记忆追寻》六个部分组成。该书从不同层次，不同视角，由宏观到微观，生动具体地反映国防三线建设的风云壮举。从三线建设的起因和中央的决策到中央各部门、地方各级政府顾全大局，协同一致的实施，从门类繁多的企事业单位的建成、运营到改革开放新时期军工转轨变型的艰难曲折，以及广大三线建设者为巩固国防而满腔热情献身三线建设的崇高精神，均通过亲历者的讲述、记者的报道以及专家学者的史料披露和理论揭示，使一个几近尘湮的关乎共和国国家安全和民生福祉的百年大计，立体地呈现在读者面前。

这里说的“三线建设”，是指20世纪60年代中后期，中国面临周边敌对势力黑云压城山雨欲来的严峻形势时，中央高层的应对之举，是关系国家安全和国民经济发展布局的一个空前规模的伟大战略规划及其实施，正如古代兵书上所说的未战而预先运筹帷幄的“高堂庙算”。应该感谢此书的作者和编者为我们撰写和选辑了这样一份珍贵的历史资料，值得我们认真阅读、品味和研究。

显而易见，只要读者认真阅读这本书的各辑标题，即可略知“三线建设”的梗概。为便于大家的阅读，笔者不揣固陋，依次对六辑内容略作简介，仅供参考。

第一辑《踏遍青山》收录作品12篇，正如副标题所示，谈的是三线建设的崛起。第一篇《西南三线建设的回忆》是三线建设的老领导、革命前辈钱敏的口述，概括介绍了三线建设的缘起，三线建设的大体布局，乃至三线建设后期的调整规划的情况。

第二篇《我们建设了一座城市》，是二汽总工程师兼副厂长陈祖涛对二汽建设的全面回顾，全文约三万字，详细介绍了二汽建设从选厂址到建成投产的曲折艰难的历程。其中插叙了“文化大革命”对二汽建设的严重干扰和他个人在“文革”中遭遇的磨难沉浮，读来令人扼腕唏嘘，万千感慨！其余各篇，分别介绍汉中、自贡、重庆、六盘水的三线建设概况和上海市支援新疆、甘肃、陕西、四川、贵州、湖南大三线建设和江西、安徽小三线建设的概况。通览上述诸篇，会使你对三线建设有一种登高极目，凌空鸟瞰的真切感。

第二辑《可歌可泣》收录作品15篇，可以笼统地视为一组人物或事件的特写，从不同侧面或反映中央领导对三线建设的关注，或实录“三线人”艰苦奋斗的奉献人生。其中《邓小平心系大三线》、《钱敏护卫彭德怀在三线》、《情留三线——深切怀念鲁大东同志》三篇，是原国务院三线建设调整改造规划办公室规划二局局长、国家计委三线建设调整办公室主任、作家王春才同志为几位三线建设的领导者留下的一组宝贵的剪影。而《情系“三线”无悔人生——记王春才》则是记者给王春才同志的三线人生留下的几个线条清晰色彩鲜明的镜头。《情在此山中》和《梅竹兰香伴忠魂》两篇，同样是从不同的角度讲述了老一辈革命干部为三线建设“献了青春献终身，献了终身献子孙”的感人事迹。以上6篇属人物特写，其中有个人雕塑，也有群雕群塑。《大三线有个“三江厂”的故事》、《浦沅之忆》和《913建厂纪事》三篇，是潘祥鹏、管谟贤、骆文富三位三线建设亲历者分别对其所熟稔的几个三线企业由创建、兴盛到衰败重组的实录。特别是关于“三江厂”的故事，尤其显得山重水复，万种艰辛。“三江厂”，其实并非一个厂，而是厂名中都带“江”字的三个兄弟厂，依规模大小排列是锦江厂、岷江厂和湔江厂。在它们的故事中，无论是在厂址的选、迁周折，还是在建设过程中的风风雨雨，抑或是在转轨变型中的起伏跌宕，乃至职工的衣食住行、文化娱乐活动等等，皆可概见“三线人”的艰苦生活和奉献精神。本辑的其余6篇，可说是三线建设中职工生活的花絮，有的反映三线企业所在地的地方风情，有的则是通过个案的纪实来体现“三线人”平凡中的伟大，艰苦中的欢乐，读之耐人回味，不尽依依之情。

第三辑《转轨之痛》收录6篇文章，都是关于三线企业由计划经济时期的战备体制，向改革开放的市场经济转轨变型过程中的生存状态的报告。记者孙晓筠的《17年大移民》是关于甘肃、贵州、重庆等地部分三线企业在调整规划实施过程中，搬迁、破产改制企业的遗留问题，如下岗职工的再就业问题，退休职工的生活问题，以及企业遗址的利用等问题的采访，读之令人心情沉重，尤其值得有关管理部门的关注。《甘肃三线企业发展中存在的问题和对策思考》，是国家统计局提供的资料，最值得各地管

理部门的研究。《关于锦江厂兴衰的思考》是该厂破产消亡后痛定思痛的回顾，作者于学文是该厂破产前几年就已退休的原党委书记、副厂长，因其对情况知之甚悉，故而反思所议，均切中肯綮。锦江厂本来是“三江厂”的故事中规模最大，效益最佳，技术力量最雄厚的知名企业，由于其旧体制不适应市场竞争等原因而由兴盛转向衰亡，作为一个典型，在三线企业中颇有代表性和借鉴意义。本辑中的其余三篇《故乡的云》、《沪上支内、支边和知青退休返沪人员生存状况调查》和《一次特殊的捐款》，讲述的是同一个问题，即上海市支援三线建设的职工退休返沪所遇到的诸多问题及解决办法，读后甚受感动。上海市对解决三线建设遗留问题的积极态度值得学习，具体办法值得借鉴。

第四辑《突出重围》收录作品10篇，每篇报道一个大企业在三线建设调整中，在迁建、兼并、重组的基础上转机变型，在市场经济的商海中乘风破浪的事迹，是三线建设再创业的凯歌。《日出长江》、《东方彩霞》和《东汽三线调整情缘》三篇，是王春才同志先后对重庆齿轮箱公司、东方仪器厂和东方汽轮机厂采访的报道。作为三线建设的开拓者，作为国务院三线建设调整改造规划办公室的老领导，作为作家的王春才同志，退而不休，以耄耋之年而健笔依旧，一如既往地关心三线企事业的发展，以朴茂而温润之笔为三线军工再创业的先进人物写影传神。叙事如话家常，写人如见其人，读来别有一种亲切感。《刻在丰碑上的集体大突围》是记者对三线军工跃进机械厂转轨变型为燕郊机械厂的长篇连续报道。该厂于1969年始建于甘肃平凉六盘山下饮马河畔一个名叫土谷堆的穷荒之地。在工厂转轨陷困之际，临危受命的厂长康润带领全厂职工转变观念，苦心经营，通过脱险搬迁、兼并重组，克服诸多困难，最终使工厂如凤凰涅槃似的浴火重生，于河北三河市燕郊开发区建成了由军转民的燕郊机械厂，在商海中获得了未来发展的空间。该厂的“突围”成功，大有《孙子兵法》所说的“凡战者，以正合，以奇胜”，“奇正相生”的辩证法。观念更新，知易行难，“跃进—燕郊”的嬗变举步维艰，为此又添一个生动例证。《雄关漫道大江东》、《奋发　奋起　奋飞》、《笑揽风雨托彩虹》、《仙鹤展翅的地方》《钢铁铸就的岁月》等五篇，分别报道重庆大江车辆总厂、湖北卫东集团公司、湖北江华机械公司、核工业部三〇九地质大队和水城钢铁厂在三线建设调整中重获新生的事迹。其中刘凡君的《雄关漫道大江东》关于大江车辆总厂诞生的报道最有特色。这个厂是在九个三线兵工厂先后搬迁、合并的基础上，继而进行改制、重组、合资，从而形成强大生产能力的大企业，其经验在三线调整中极具典型意义。本辑《艰难的引进历程》一文，是湖北孝感市经委关于在三线建设调整中积极引进拟迁建的三线企业以助推地方经济的报告，从中可以看到三线企

业对地方经济的影响和军工力量与地方经济融合的积极意义。

第五辑《热血丰碑》是学者、专家在深入调查研究的基础上，从政治上、经济上对三线建设的历史评价，收录论文7篇。排在前面的一篇是中国社会科学院当代中国研究所研究员陈东林撰写的《评价毛泽东三线建设决策的三个新视角》。这篇论文从国家安全、三线企业调整改造的经济效益和三线建设在当前西部大开发战略的意义三个视角来审视三线建设，从而得出三线建设无论是从政治上还是从经济上看，无论是从历史上还是从现实意义上看，都是应当肯定的客观结论。尤其是在从国家安全角度来审视三线建设的决策这部分，作者在比较详尽地披露了20世纪60年代美国和苏联曾先后向中国挥舞“核大棒”的历史资料后指出：“三线建设的两次高潮，都是面临美国、苏联袭击的危险之下进行的，并非无的放矢。”同时，作者又通过回顾历史指出：“从1840年至1945年的105年中，中国遭到七次大规模的入侵战争——鸦片战争、英法联军入侵战争、中法战争、日清甲午战争、八国联军入侵战争、日俄战争、中日战争，几乎不到十五年就要遭遇一次，加上二战后最大的朝鲜战争、越南战争，又都发生在中国的友邻，把中国卷入。”作者根据上述历史事实指出：“作为一个工业集中在东部沿海、没有后方基地的大国，作为指挥过抗日战争、抗美援朝战争的中国领导人，没有强烈的战备观念、即使是过度的估计倒是不可理解的了。在这个问题上，不能简单地说三线建设决策是对战争的威胁估计过于严重，更不能轻率地说是无的放矢。”读罢这段论述，使人不禁想起有备无患的古训：“国虽大，好战必亡；天下虽安，忘战必危。”又云：“兵可千日而不用，不可一日而不备。”敌人最终不敢向中华轻试螳臂，根本原因盖在于此。本辑中的其他论文各有侧重。田姝的《三线建设的缘起与决策》着重阐述1963年至1965年中央领导层酝酿“三线建设”的情况。宋宜昌的《三线建设的回顾与反思》除了补充关于三线建设决策资料外，着重论述了四川（含重庆）、贵州的三线建设成就。作者在结语中，从军备费用的角度将中国与美苏比较，使读者从中得出“中国的发展成本都较低，成就都较大”的结论。中科院当代中国研究所经济史研究室主任郑友贵等三人合作的《历史与现实结合视角的三线建设评价》是对四川和重庆三线建设调研的成果。该文在对川渝两地的三线企业进行考察、分类的基础上，将其置于历史和现实的大背景下进行科学系统的分析、论证。文章认为，从生产力区域布局的战备构想、促进西部大开发和区域经济社会协调发展的实际绩效看，对三线建设应予以积极肯定。本辑中的最后三篇以攀枝花和攀钢为典型范例，由中国社会科学院当代中国研究所经济史研究室的三位学者段娟、王蕾、叶明勇分别论述《坚持发挥社会主义集中力量办大事的优越性》、《试述三线精神的核心内容与现实意义》、《攀

钢改革的历程及其成效》三个专题。从上述三题的详尽论述中，我们不难看到，作为西部开发的尖兵，三线建设者用他们的伟大实践创造出来的宝贵经验，在当前西部大开发的高潮中乃至全国深化改革的实践中，仍然具有普遍的积极意义。尤其是“三线精神”的内核——创业、创新、协作、奉献，更应是各行各业的志士仁人们追求人生理想的座右铭。

第六辑《圣火传承》收录作品10篇，正如其副标题《方兴未艾的三线建设研究和记忆追寻》所示，大体分为两组。一组是关于当前三线建设研究状况的报道三篇：《三线建设研究分会筹备领导小组工作会议纪要》、《“中国三线建设研究研会”筹备领导小组赴湖北省846厂调研》和《上海举办三线建设史学术研讨会》。阅读上述报道，我们可以了解到三线建设研究会初创期的工作概况和今后研究的基本方向。另一组七篇则是对三线建设的记忆追寻。其中，《娘家行　未了情》是资深记者唐宁对上海支内职工退休返沪定居生活状况和重返老厂“省亲”的长篇连续报道。《三线精神永放光芒》、《浓缩与延伸的岁月》、《激情岁月的记忆》、《关山旧梦》的故事和《“三线”年代的记忆》这五篇追寻，形式与内容各异，或回首三线岁月，或记退休后回访的联谊，或讲述以网络交流，或以图片忆旧。其中以朱静《浓缩与延伸的岁月》别有特色。这篇关于《锦江岁月——讲述自己的故事》成书问世的报道十分生动感人。《锦江岁月》这套回忆录共四册，第四册为画册《锦江情韵》。它是锦江厂破产消亡后由该厂退休职工撰写、摄影、编辑成书的。《锦江岁月》扉页的题词写道：“我们曾经歌声嘹亮，我们曾经共创辉煌，我们曾经风雨同行，我们曾经播种希望……”这难道不正是全体“三线人”当年的报国情怀和峥嵘岁月的写照吗？这种情怀不仅值得追忆，而且更应当传承至久远！这一组的另一篇也是本书殿后的一篇《三线赞歌，让理想放飞》，是中国社会科学院三线建设国情调研组的集体制作，用诗的语言，热情称颂“三线建设”的英明决策和“三线人”草莱开辟的历史功绩，读之令人感奋，至有“还我青春年少，起舞珍春晖”的激动！“圣火传承”，题目甚大，关系甚重，这是关于“三线建设”研究的历史课题。国人对此当寄予厚望。

《三线风云》一书内容繁富，不是一篇小文所能概括的，上述简介，无疑挂一漏万，笔者对此只能表示歉意了！

总而言之，《三线风云——中国三线建设文选》是中国三线研究会筹备期间的一个成果。它是一本直接或间接反映新中国国防建设的读物，其内容、体裁、格调、颇有别于他书。我觉得它是新中国在中国共产党领导下，保卫新生的红色政权，探索社会主义发展道路的一组长征组歌，从这高歌向前的旋律中，我们真切地品味到了革命先

驱经历了怎样的崎岖险阻和艰难困苦，才迎来了今天的大好形势！

作为三线建设的经历者，笔者刚一披览《三线风云》，它即把我的思绪拉回到共和国刚诞生的头二十年，那是一个在困难中发愤图强，在危机中高歌猛进的年代。读罢掩卷，则三线建设那段艰苦创业的风雨历程，犹如刚看完一部精彩的纪录片，令我心潮激荡久久难平。作为一个退休十余年的三线建设者，我总是自觉不自觉地将自己的际遇与共和国的步履联系在一起。因此，读了《三线风云》深有感触，情不自禁地想把它推介给其他读者。

诚然，《三线风云》作为一部文选，作者众多，体裁不一，水平也有高低文野之分。它也许不能媲美历史名著，不如当代名家作品那样具有深厚的文学品位，更远不如唐诗宋词那般的精雕细琢、音韵铿锵、意味隽永、富有音乐之美。然而，对于当代中国来说，它却是一部具有历史意义和现实意义的作品集。

每一个有阅读能力的“三线人”都应该读一读这本书，从而更加明白我们献身三线建设的时代意义。回想上个世纪60年代，正当国步多艰之际，一大批风华正茂的中华儿女，响应党中央的号召，怀抱理想，肩负使命，由沿海和各大中城市奔赴祖国的大后方；数十年来，众多的“三线人”献了青春献终身，献了终身献子孙，为共和国的安全构筑起新的长城。看今朝和平发展，经济腾飞，中华崛起，更继以“两弹一星”、航空、航海、航天的辉煌，全国人民正在稳步迈向小康社会！这难道不正是我们当年矢志不渝的执着追求和美好理想吗？“三线人”默默无闻的艰苦奋斗，已然与振兴中华的伟业融为一体。质而言之，“三线人”的人生，是创业的人生，创造的人生，奋斗的人生，奉献的人生，是俯仰无愧于天地的人生。想到这些，那么即使自己今天遇到多大的困难，受到多大的委屈，也会坦然面对，继续前进。

每一位有阅读能力的其他公民，特别是国家公务员和各级领导干部，都应该读一读这本书，从而更加全面了解我们的共和国在社会主义建设的进程中，曾经历过多少内忧外患，提高对“三线建设”之于国家安全和国民经济发展重要意义的认识，关注“三线建设”，并从中吸取经验教训，在实际工作中发扬“三线精神”，带领人民群众迈向全面小康，为中华民族的复兴大目标而奋斗。

“源头尽望千堆雪，江流却似九回肠”，掩卷沉思之际，便油然想起胡乔木国庆感怀的诗句来。不言而喻，任何伟业的开创和发展，都是历尽艰辛的征程，三线建设的备战伟略也不例外。起初是“筚路蓝缕，以启山林”，继而到了和平发展时期军工转轨，则波澜起伏，升沉难料，或扬帆商海，或折戟沉沙。诚然，“壮士断臂”以自救，不失为英雄脱险的明智之举。然而一结始解，一结继生，后遗症所在多多，遂令断臂

壮士流血之后更继之以泪，难免让人顿生世事苍凉之感喟！当然，三线建设已然是一笔不可估量的历史遗产，后继者自然应承其惠而善其后。正如本书主编倪同正所言："我们无法回避事实和解决遗患，但通过我们的文字，却可以唤起社会对三线建设者生存现状的关注，并提供给政府部门作政策调整时的参考。"这也正是《三线风云》出版发行的希望所在。

奔向小康，国人皆忙。如果正在熙来攘往奔波忙碌的亿众同胞之中，有一部分人能挤出一点时间来读一读《三线风云》，关注三线建设的历史和现状，集思广益，群策群力，协助有关方面解决好应该解决的问题，使三线建设的物质力量和精神力量在建设全面小康的复兴之路上放出更加璀璨的光芒，则不唯此书之幸，三线建设研究之幸，更是中华复兴之幸。

2012 年 12 月 9 日

作者简介：

杨盛清，男，布依族，1940 年 10 月生于贵州黔南三都县烂土乡（街）。1961 年高中毕业，被烂土公社录用为会计辅导员。1962 年考取四川大学中文系。1965 年加入中国共产党。1967 年大学毕业，1968 年 9 月分配至五机部太原 743 厂，1973 年调四川荣昌 383 厂（今属重庆市），历任中学教师、政治部干事、宣传科副科长、党委办副主任、纪委办主任、纪委书记、党委副书记兼纪委书记等职。偶有心得，形诸诗文，散见于《中国兵器报》、《重庆晚报》、《四川文艺报》、《重庆诗词》、《岷峨诗稿》等地方报刊，未结集。现为四川诗词学会理事。与人合著《巴渝诗词十五家》。《铸剑吟》等四首古风入选《中华六十年诗人大典》。

后　记

倪同正

42年前的1970年10月20日下午，当我从上海北站踏上西行列车，奔赴几千公里外的四川参加三线建设，便注定此生将与“三线”结下不解之缘。

20世纪90年代末，“三线建设”由蓬勃兴起到调整改造，我举家返回故乡上海。人虽回沪，但对生命中这段弥足珍贵的经历与记忆，却挥之不去。

2005年元旦前后，锦江油泵油嘴厂退休人员管理站发起征集工厂回忆录的活动，我应邀返厂参与编辑工作，于年底编成38万字的《锦江岁月》书稿，并有幸请到原国家计委三线调整办公室主任、《中国大三线报告文学丛书》主编王春才为该书作序。

近年来，随着时光推移，世事更替，三线往事也渐行渐远。不少年轻人对当代中国历史上这段恢宏悲壮的一幕知之甚少，即便是一些三线亲历者，对整个三线历程也如隔雾看花，似知非知。

于是，我萌生了将平日手头搜集的有关三线建设的资料整理成书的想法。这一想法立即得到我的娘家锦江油泵油嘴厂退管站陆仲晖站长的全力支持。同为三线人的上海网友霍日炽先生在他的个人网站上为本书广为宣传，号召他原单位浦沅的同事们积极供稿。中国三线建设研究会筹备领导小组副组长、作家王春才闻讯极为赞赏，不仅为编者提供许多文章及图片资料，还将书稿举荐给正在筹备成立中的中国三线建设研究会，得到中国军事科学院原副院长、中国三线建设研究会筹备领导小组组长钱海皓中将、当代中国研究所副所长、中国三线建设研究会筹备领导小组副组长武力研究员和当代中国研究所二室主任、中国三线建设研究会筹备领导小组秘书长郑有贵研究员等领导和专家的支持，他们对出好这本书，提出了宝贵的指导意见，还让我担任主编，统领全书编辑工作。对我而言，此举无异于挟泰山以越东海，我只能加倍努力，未敢懈怠，不顾白天打工之累，挤出大量业余时间，集中精力对原稿作了较大调整，补充

了多篇国史研究专家的调研论文，极大提升了书稿的学术价值。随后，我赶印了10册假样，快件寄给中国三线建设研究会筹备领导小组及有关专家征求意见。资深历史学家、作家王春瑜先生和解放军大校、作家季阳林同志，知名三线建设研究者陈东林研究员和上海大学历史系徐有威教授等都对书稿的组稿原则、篇章结构、出版事宜及书名的确立提出宝贵意见，使编者获益匪浅，在此谨向他们致以诚挚的感谢。

中国三线建设历时16年，跨地13个省区，四百多万人迁徙内地，近千万人参与建设，投资2052亿人民币，建起近2000个大中型项目，后来，国家又调迁300多个项目。这样一部浩大的历史，绝不是区区一部书所能容纳的。编者只能是取沧海之一瓢，试图通过这“一瓢”，让读者对中国三线建设的缘起、发展、衰退、新生的过程及其影响有个大致了解，进而重新审视中华民族复兴之路的艰难曲折和经验教训，加深对巩固和推动西部战略大后方建设重要性的认知，记取广大三线建设者为国家作出的牺牲与贡献，也为政府的有关部门解决三线建设者的历史遗留问题提供参考。

本书在广大三线地区的政府和企业的鼎力相助下，特别是在王春才同志不遗余力的全面协调下，得以在中国三线建设研究会成立之际面世，编者甚为感激！并代表编委会向所有关心、支持本书出版的朋友和领导们致敬！向出版《三线风云》一书的四川人民出版社致谢，特别感谢本书的责任编辑李洪烈老师对全书的编审，尤其是为一些草根作者的文章疏通文理，锤字琢句，删繁就简，接骨补脂，倾注了极大的心血。

限于编者的学识水平，本书一定存在诸多不足，恳切希望得到广大读者的批评指正。

如果本书尚有可读之处，那也得感谢入选作品的原创作者，是他们的辛勤付出，让我们获得教益。

另外，一些入选本书的作者尚在联系之中，一旦落实，即奉稿酬。

2012年10月18日