

中国大工业的希望

——哈尔滨「三大动力厂」的回顾与思考

王兴华

哈尔滨电机厂、锅炉厂、汽轮机厂是中国大型成套发电设备制造基地之一。从50年代三大动力工厂创建起,我就受中共哈尔滨市委之托,经常同三厂领导和职工一起商量工作。“文化大革命”后期的1972年至1975年,我又被市委从工业部长的职位上派到哈尔滨电机厂任党委副书记、书记。“文革”以后,我调回市委和省委省政府工作,但仍然常常到这些工厂看看,有时还做些调查研究向省、市委,省、市政府写些报告,反映那里干部和工人们创造的业绩和经验。近20年来,每逢春节我都到哈尔滨电机厂参加2000人的团拜大会,向职工拜年,我和三大动力厂有着深厚的情感,那里的发展、变化,那里的一

草一木都使我难以忘怀。

闪光明珠

在哈尔滨三大动力厂你可以看到中国能源发展的支柱大企业基地,看到中国大工业的希望。从慈禧太后到北洋军阀,到国民党在大陆垮台的近半个世纪,中国只拥有185万千瓦发电设备。而且都是从国外购进的小型发电设备,可是1992年三大动力工厂一年就生产362.64万千瓦发电设备。其中水轮发电机组65.14万千瓦,汽轮发电机组297.5万千瓦,电站汽轮机312万千瓦,电站锅炉308万千瓦。建厂以来,三大厂为我们祖国的锦绣山河的几百座电站建设提供了多种发电设备。在水电站方面,黄河上的所有大水电站,如刘家峡电站、青铜峡电站、三门峡电站、龙羊峡电站、长江的葛洲坝电站等等都有哈尔滨电机厂制造的发电机组。火电站方面,从2.5万千瓦到5万千瓦、10万千瓦、20万千瓦以至单机60万千瓦机组。为全国城乡提供了民用和工业用电,三大动力厂为中国电气化做出重大贡献。

我们的祖国正在改革开放中前进,经济发展需要更多的电站设备,建立更多的发电站,三大动力厂正在准备承担更大更多的任务,哈尔滨电机厂的同志告诉我说:“订货任务已经安排到1998年。长江三

峡水电站这个世界最大的水电站,需要单机60万千瓦,总容量1700万千瓦水力发电设备,这一巨大生产任务,由哈尔滨电机厂和四川德阳电机厂承担。湖南五强溪125万千瓦水电机组全套水电站设备,长白山的单机30万千瓦,总容量120万千瓦电站,均由这里生产,4台单机60万千瓦火电机组,30万千瓦单机30台,都将由哈尔滨三大动力厂陆续制造出厂。

三大动力厂的产品正逐步打入国际市场,朝鲜、阿尔巴尼亚、坦桑尼亚、越南、巴基斯坦、刚果(布)、菲律宾、委内瑞拉、土耳其、美国、加拿大等世界各地,都有哈尔滨三大动力厂的产品。

“六五”、“七五”期间,三大动力厂花了多年时间,成功地与美国西屋公司合作,引进了新技术,具有了生产单机60万千瓦的能力。现在又探索与外国的大公司合作,实行技贸合作,做到不花外汇引进,既学国外先进技术又赚洋人外汇,一举数得。他们从1983年开始到现在,分别与日本日立公司,西德西门子公司、加拿大马林公司、意大利守萨尔多公司、西德GHH公司、挪威K.B公司、德伏依特公司、比利时C.M.I公司、瑞士ABB公司在技术科研上合作,为加拿大尼泊温水电站、委内瑞拉玛卡古瓦水电站制造设备,三大动力厂的葛洲坝12.5万千瓦水电机组,210M.W汽轮机组,600M.W千瓦锅炉等6项产品分别荣获国家金牌奖和银牌奖。哈尔滨三大动力工厂像三颗璀璨明珠,在我们伟大祖国锦绣山河,在世界各地闪闪发光,哈尔滨三大动力工厂在世界崛起,是哈尔滨市、黑龙江省和全国人民的骄傲。

艰难创业

哈尔滨三大动力工厂建厂之前,这里还是哈尔滨市的郊区。哈尔滨电机厂座落在72万平方米厂区,那是旧社会供富人享乐的跑马场。哈尔滨锅炉厂和汽轮机厂的厂址,那时还是一片荒野。先是1951年哈尔滨电机厂在跑马场旧址开始了兴建,后是哈尔滨锅炉厂和汽轮机厂陆续在这里兴建,哈尔滨三大动力工厂的建设,都是列入国家第一个五年计划苏联援建的156项内的重点工程。

哈尔滨电机厂的前身是沈阳电工五厂,是伪满时留下的小小日立厂,生产一些小型电动机之类产品。因1950年抗美援朝迁来哈尔滨市,先在顾乡区,后迁来旧跑马场,更名叫电工四厂,哈尔滨锅炉厂和汽轮机厂则都是平地起家。

1951年,我到过顾乡区的哈尔滨电机厂前身电工五厂,那时工厂还十分简陋,后来在旧跑马场一边进行大规模的土木建设施工和安装设备。一边进行

一些小规模的生产。这里的第一任厂长是白杨，建厂不久他就调走了。此后是桑志行同志担任副厂长、厂长，后来调任中国驻英国代办处商务参赞。当时党的组织是总支，书记宋平，是一位抗战时期的老干部。在这以后随着工厂规模的发展，上级不断派来一些老干部提任厂长和书记。如：杨勋同志担任过厂长，原是部队转业的师级军官；李振庸同志任过党委书记，从东北大区妇联秘书长职位上调来；邢子陶任过厂长，原是华东大区民政部副部长；王耕之任过书记，原任中共哈尔滨市委政研室主任。哈尔滨锅炉厂最早的厂长、书记是李光、李曙光、吴昌等同志，哈尔滨汽轮机厂最早的厂级干部是牟海波、赵尊、周伯藩、赵志萱等同志。他们都是抗战时期的老干部。这些未管过现代化大企业的老干部，文化水平一般比较低，但他们具有一股创业的艰苦奋斗精神，他们一边干一边学，赵志萱同志还上了清华大学，邢子陶同志则边工作边进哈尔滨工业大学补习班。市委为帮助他们和全市工业干部学习企业管理，1952年举办了企业管理知识讲座。请哈尔滨机车车辆修理工厂的苏联专家维诺格拉斯基主讲。另外这三个工厂都曾不断派人去苏联工厂进修实习。

三大动力厂的厂区和家属区的建设工程任务既宏伟又复杂。一边由市政府帮助规划厂区，一边由市里组织建设施工，我们那时的施工队还是小学生程度，但边学边干，精心施工。在工地上，竖起了“百年大计，质量第一”的标语牌，人们挑灯夜战，抓质量赶进度，盖出来的厂房，至今还可以被评上优质工号。在设备安装中，按苏联图纸一张一张地学着安装，严格把关，一个地脚螺丝也不放过，件件设备都安装得合格优良。10米立车、20米大车床，加工几吨乃至10吨重的大部件等高精设备，工人们虽然过去连见也没见过，但他们勤学苦练，硬是娴熟地掌握了它们的性能和操作技术。

1952年，哈尔滨电机厂制造出了第一台800千瓦水轮发电机，送到德国莱比锡国际博展会参展；1953年制出了第一台1万千瓦水轮发电机，送到北京官厅水库安装，向首都供电。哈尔滨锅炉厂、汽轮机厂组建开工投产，第一、二个五年计划期间，2.5万千瓦汽轮发电机出现了，高温高压电站锅炉出现了，10万千瓦发电机组配套的锅炉、汽轮机也出现了。记得第一台10万千瓦汽轮机制造成功喜讯传来，我起大早执笔写了《向现代汽轮机进军》的社论，发表于哈尔滨日报头版。

在哈尔滨市政府的积极帮助下，一条崭新的动力工业大街——大庆路出现了，一边是厂区、厂房和

办公大楼，一边是三大动力厂的家属区，并建起了许多相配套的商店、银行、学校等等。哈尔滨市过去曾有“东方小巴黎”和“东方莫斯科”的称号，但那都是指消费方面而言。这时哈尔滨却逐渐变成一个以机电工业为中心的工业城市。当时中共黑龙江省委和哈尔滨市委决定，并由省委第一书记欧阳钦亲自命名三大动力工厂所在地区为“动力之乡”。

我们常常这样评价三大动力厂的建设成就，那里不仅造出了几百座水电站和火电站的发电设备：锅炉、汽轮机和发电机，而且还培育出了成千上万的电站设备制造人才，包括工业领导干部、业务技术专家和技术工人。在后来的部长、副部长、省长、省委书记、市长、市委书记中，都有三大动力工厂的人才。现在在技术上领导制造30万千瓦、60万千瓦发电设备的那些能人，也都是在那些年代里造就的。在艰苦创业的年代，创造了建设的奇迹，培育了中国强大的机电制造业队伍。

探索大工业的管理

怎么管理三大动力厂这样的大工业？我受市委之托，同这里的工厂干部进行过许多探索。50年代建厂初期，市里和三大动力工厂的领导干部都还不懂怎样管理工厂，更不懂如何管理这么大的现代化工厂，所以不得不向苏联的管理经验学习。三厂都有苏联专家，主要是学他们的技术经验。厂长一上班，先到主要车间巡视一圈，然后坐下来召开生产调度会议，这些做法都是向他们学的。

1958年以后，我经常同三厂领导同志研究大跃进的一些问题。那时黑龙江省出现了“两参一改”的经验。即干部参加劳动、工人参加管理和改革规章制度；长春汽车厂又传出了干部、工人、技术人员的“三结合”经验。毛主席概括了这些经验，提出“加强党的领导，大搞群众运动，两参一改三结合，不断进行技术革命”，并称之为“鞍钢宪法”。根据毛主席的这个指示，我和锅炉厂书记吴昌研究过如何加强企业党的领导问题，同汽轮机厂副厂长赵吉萱研究过加强班组管理的问题，同电机厂厂长邢子陶探讨过改革工段、班组层次过多的问题，对改进企业管理起了推动作用。

为了加强党对电机设备生产的领导，调动三大动力工厂的共产党员、共青团员和广大干部群众的积极性，加快中国动力设备工业基地建设。1958年，我代中共哈尔滨市委草拟了一份《关于制造2.5万千瓦发电机组的决议》。由市委书记任仲夷同志主持，在电机厂现场举行了中共哈尔滨市委扩大会议，并通过了这个决议。会议决定号召三厂全体党员、共

青团员和干部群众团结奋战,完成这一中国电机制造史上没有过的新产品。2.5万千瓦发电机组,在那个年代,那是中国电机制造工业的一大创举。会议的决议很快获得了广泛响应,人们象小学生认认真真地学写作业一样地学会了制造这种发电机组的本事。

1960年,党中央组织起草《工业七十条》,要求下边几个重点工业城市也起草。我同三大动力领导和职工探讨前两年在工厂管理上的经验教训,哈尔滨电机厂厂长赵荫华是个爱动脑筋的同志,我同他合作为电机厂起草一份《工业七十条》草案,稿子讨论了又讨论,改了一遍又一遍,不断吸收三厂干部的好意见。在这以后不久,党中央派《工业七十条》起草小组的马洪、梅珞等到哈尔滨来征求起草意见。我把三厂和市里的起草意见,连同拟的草稿都交给了中央起草小组的同志。后来《工业七十条》以中央文件下发了,有了自己建设工业的章法了。更使我们高兴的是这其中也有我们三大动力工厂讨论起草的那些意见。按市委的指示,我又同三厂同志一起具体组织实施《工业七十条》这个工业大法,《工业七十条》的贯彻实施,使三大动力厂的管理水平有了新的提高,产品质量也更好了。三厂同志们曾经评价这段按《工业七十条》整顿企业的历史是“工厂的黄金时代”、“产品质量最好的黄金时代”。

逆流冲击

在“文革”中,三大动力厂也难逃劫难,同样受到逆流的冲击。在这里领导干部被打成走资派、技术人员被打成反动权威和臭老九,旧社会受尽苦难的老工人被打成反革命,工厂生产面临崩溃边缘。

1972年,原解放军总政治学院领导李炳会率军宣队进哈尔滨电机厂落实政策,解放干部。工人提出“解放丁甲全、干活不要钱”的口号。丁甲全就安排又当了厂长,党委工作谁来主持?李炳会同志根据工厂干部和群众的建议:“把已被打倒的市委工业部长王兴华解放出来,要来工厂主持党务工作”。这年3月,我来电机厂任党委副书记,书记由军宣队负责人兼任,以后军宣队撤走了,我当了书记。直到1975年我又调到中共哈尔滨市委工作。

我来工厂后,每天的任务主要是与军宣队一起抓厂内冤假错案的平反工作。前任军宣队制造了大量的冤假错案,这任军宣队来做平反工作。1300人的“中华民族反共救国军”的大冤案平反了,当众销毁了那些莫须有的材料。22位被折磨致死的干部、工人家属得到了抚恤,大批伤残者获得了公正的补偿。“走资派”平反了,也给受株连的孩子们所在单位

送去了平反通知。破坏了的大电机研究所得重新恢复,被下放的“反动权威”“臭老九”被接回工厂。工厂生产逐步恢复,1972年年底,超额完成了国家计划。为此,工厂举行了盛大的庆祝大会。

1974年,批林批孔也在三大动力厂摆开了战场,锅炉厂的造反派头头到处点火,电机厂的大墙上用黑油写着一人高的大字,“打倒王兴华”。他们贴出了铺天盖地的大字报,厂内厂外贴,直贴到大街,什么“镇压了造反派”,什么“孔夫子杀少正卯”,你们打击了青年干部”啦等等。一时闹得工厂乱糟糟的,生产受到严重的影响,哈尔滨电机厂召开了党委扩大会议,认真分析研究了当时的情况 and 对策,这条批驳了造反派的谬论,我在会议上做总结时,把麦克风拉到全厂各个车间、科室,一方面批驳了这些扰乱人心的谬论,一方面动员全厂职工为超额完成国家计划而努力,会后把总结印发到各个班组,组织全厂职工讨论和落实,工厂造反派仍不消停,我去外地治病期间,他们撬开我的办公室,砸了我的办公桌,抢走了我的工作笔记本,企图从中搞材料编写“罪状”,并把我在工厂党委扩大会议上做的总结讲话,给了张春桥和毛远新。在家主持工作的党委副书记李端仪出面批评和阻止他们,他们竟拽着李端仪同志的衣服领子撕打。全国到处破坏国家生产力的行为,直到1975年邓小平同志主持国务院工作,全国进行各项工作整顿,才平息下来,1975年秋天,哈尔滨电机厂的生产秩序恢复了,工厂出现了新的生机。

经验启示

经过几十年的奋战,三大动力厂已经崛起于世界东方,并且进入了世界同行业大公司的行列。回顾三大动力厂的艰苦创业历程,我认为有许多值得总结的历史经验。

经验之一,大工业建设,过去、现在和将来都始终是国民经济的脊梁,必须予以充分重视,哈尔滨三大动力厂的发展,已经被历史证明它们是国家的命脉企业。如果没有三大动力厂提供的大量电站设备,中国今天的大规模经济发展怎会有充足的电力供应。正由于此,国家一直在几个五年计划中都始终把电站设备制造工业列为战略重点。在过去中国工业创业的年代,我们省吃俭用,从外买这些大工业、重工业设备,现在看来是十分值得的。有人看到今天一些轻工业消费产品加工业赚钱多,积累快,就错误地看低这些大工业、重工业的作用,这显然是一种短视的行业。事实证明,越是发展轻工业消费产品,越是需要这些大工业、重工业。过去优先发展大工业、重工业时,一度忽视了轻工业的发展是不对的,今天如

果忘记了忽视了这些大工业、重工业在国民经济中的重大作用,也同样是不对的。正确处理重工业与轻工业、大工业与小工业关系,过去现在和未来都将始终是一个重要问题,绝不可等闲视之。党的十四大提出把国有大中型企业全面推向市场,就是要更大发挥其作用。我们要按照十四大精神,进一步关心支持大工业发展。尤其我们黑龙江省和哈尔滨市,大工业比重大,更要在这方面花大力气。

经验之二,人才是根本,大工业发展靠人才,也要在出产品的同时出人才。三大动力厂的兴建与发展,聚结人才是个根本问题。建厂之初,一方面从全国各地调来了一批战争年代成长起来的老干部,提任工厂的书记、厂长等领导工作;另一方面,又从全国各地,特别是从南方调来了一大批技术人员,这两大批人员构成了当时创建三大动力厂的最早一代工业干部。后来在工厂发展中,又从生产实践中提拔了一大批工厂各级领导干部,同时又陆续派了一大批人员去苏联实习,又分配了一大批建国后大学毕业生,逐渐形成了一支新的技术人员队伍,这可以说是三大动力厂的第二代工业干部。国家实行改革开放后,文化程度比较高、又具有改革开放意识的领导干部不断成长,建国后培养起来的技术人员队伍也更壮大了,这应说是三大动力厂的第三代干部队伍。这三代工业人才,保证了三大动力厂的发展壮大。

在三大动力厂生产发展中,一方面出产了大批电站设备工业产品,另一方面也培养出来了一大批各类工业干部。多年来,三大动力厂为国家输送了一大批有较高领导水平的干部。

三大动力厂建设和发展的经验证明,人才是根本,是生产力诸因素中有决定意义的因素,领导经济建设工作一定要抓人才,一定要学会聚才、用才和育才之道。

经验之三,要真正为大企业落实自主权,切实把大中型国有企业推向市场。如果说在计划经济条件下,企业紧紧绑在政府身上,没有自主权,那么国有大厂就绑得更紧,更没有自主权。三大动力厂这么大的国家命脉企业,其产品不能象轻工业消费品那样随意推向市场,它所生产的大中型电站设备产品多是按指令性计划生产的,价格与价值相背离。钢材、电力、各种原料消耗是价格早已成番论倍增长,成本不断的大幅度提高,但是国家对于电站设备产品的价格却提高的很少。企业年复一年地向国家提交了大量的利税,而自己却没有应有的自主权。虽然党的十四大已决定把大中型企业推向市场,使之成为真正自主经营的商品生产单位,但距离落实还有很长

的路程。三大动力厂这些年来之所以能比以前更有活力,国家已赋予外贸自主权,是一个重要原因。三大动力厂,如果有了充分的自主权,肯定会比现在发展得更快。

经验之四,不断实现技术进步,使之适应国内外市场竞争。三大动力厂的经验证明,产品的竞争、经济的竞争,常常就是技术的竞争。三大动力厂之崛起,一个根本的原因,就在于不断地实现了技术进步。在几十年发展中,有两次技术上的重大转折。

第一次,是建厂初期,即第一个五年计划期间。三厂一方面掌握了从苏联等外国进来的现代化技术设备;一方面生产出了第一批现代化电站设备产品:2.5万、5万千瓦汽轮发电机组。这一段时间,可说是三大动力厂的技术练兵阶段。在中国第一次掌握了这样一些现代化设备,第一次生产出了这样一些电站设备产品。虽然从现在看来,这些都还微不足道,但在我们还是小学生的时候,那也确实是为三大动力厂后来的崛起奠定了基础。

第二次,80年代,是“七五”计划时期的技术大改造、三大动力厂作为国家最大的发电设备生产基地,在“七五”期间,花了四年的时间完成了五年技术改造任务,引进和掌握了美国燃烧工程公司(CE)和西屋公司(WH)电机、锅炉、汽轮机生产新技术,使生产力有了一个大飞跃,改造后的1990年与改造前的1985年相比,发电设备生产能力由140万千瓦上升到300万千瓦,增加1.14倍,发电设备产量由127万千瓦上升到275万千瓦,增加1.17倍,实现利税由6661万元增加到12415万元,增加66.4%;劳动生产率由15227元/人,提高到25970元/人,增加70%。单机由生产20万千瓦,到可以生产单机30万千瓦和60万千瓦电机,并基本具备了生产单机100万千瓦的水平。

实现技术改造、技术进步使三大动力厂如虎添翼,在国内国际电站设备市场竞争中连连中标,承担了许多国内外大电站设备制造任务。

综观哈尔滨三大动力厂几十年的生产和建设,成就是空前的,经验是丰富的。哈尔滨市的地方党委和政府根据中央的宏观战略部署,同国务院有关部委一起协同,也为三大动力厂的生产和建设做出了努力。作为地方党委和政府也应总结历史经验,以加强和改善宏观调控,更好地促进企业走向市场。

(作者离休前是中共黑龙江省顾委秘书长)

责任编辑:郭健军