

# 三线建设时期沪厂迁渝个案研究

——以浦陵机器厂为例

崔一楠

(西南科技大学 马克思主义学院, 四川 绵阳 621010)

〔摘要〕浦陵机器厂是第一家内迁重庆的三线建设企业,是各方探索如何做好搬迁工作的“试验田”。为了迅速建成投产,中央部委、地方党委、政府和企业构建起统一联动的作战体系,开展设计革命,建筑施工中坚持破旧立新,在物资供给上做到了多部门同频共振,处理工农关系时注重互惠互利,实现了内迁企业与当地经济发展的良性互动。浦陵机器厂的迁建发挥了“解剖麻雀”的作用,为其他三线建设企业搬迁提供了有益借鉴。

〔关键词〕三线建设;企业迁建;浦陵机器厂;解剖麻雀;积累经验

DOI:10.3969/j.issn.1002-1698.2022.01.017

20 世纪六七十年代,为了应对错综复杂的国际国内形势和潜在的战争威胁,尽快改变中国工业不合理布局,党中央作出了开展三线建设的重大战略决策,举全国之力在西部的十余个省进行了一场以备战为中心的大规模工业建设。重庆是西南三线建设的重点地区,据不完全统计,仅 1964 年到 1965 年底,从北京、上海、辽宁等 12 个省市迁入重庆地区的企事业单位就有 60 个。<sup>〔1〕</sup>在众多迁建企业中,浦陵机器厂(原系上海动力机械厂,主要生产小型汽油发动机)较为特殊,它是三线建设时期最先迁入重庆的企业,从此揭开了机械行业三线建设的序幕。<sup>〔2〕</sup>

如果从产品类型、职工数量、投资金额和行业影响力等方面考虑,浦陵机器厂不及红岩机器

厂、涪江农机厂、岷江齿轮厂等,那为何该企业会被最先安排迁入重庆呢?曾任中共中央西南局三线建设委员会第一副主任的程子华给出了答案,他指出:“我们三线建设当时的指导思想是明确的:鉴于过去基本建设中的经验教训,在三线建设中一定要深入研究,摸清客观情况,扎扎实实地巩固走,一步一个脚印,一个一个地解决问题,才能又好又快,否则,一定是欲速不达。慎重初战,就是我们贯彻这个思想的第一个步骤。就是在当时要求快建三线的条件下,我们也不是一拥而上,而是先抓住一个较小的比较容易成功的项目,从上海搬迁一个小厂——浦陵机器厂。它小,便于迅速取得经验;它是搬迁厂,有相当代表性,取得经验,可以指导一般;虽然厂小、是个小

战役,但起了解剖麻雀的作用,在许多方面丰富了我们对三线建设的认识。”<sup>[3]</sup>由此可见,浦陵机器厂可谓西南地区抓三线建设企业迁建工作的第一块“试验田”,该厂摸索总结出的经验可供其他企业参考借鉴,发挥典型示范、以点带面的作用。浦陵机器厂不辱使命,克服各种困难,在特殊的历史条件下,探索出一条不同以往且迅速有效的迁建之路,成为西南三线建设的样板工程。

近年来,学界针对三线建设时期企业迁建问题的探讨逐渐增多,<sup>[4]</sup>但以典型企业为切入点,专题探寻三线建设企业迁建历程研究亟待丰富。有鉴于此,本文乃以浦陵机器厂为个案,检视重庆地区第一家上海迁建企业的经验做法,分析其在组织架构、勘察设计、建筑施工、物资保障和工农关系方面呈现出的总体特点,反思其利弊得失。希冀此种尝试能够发挥见微知著之效,不断丰富学界对于三线建设时期企业发展的理解和认识,也为重庆工业史研究贡献一得之见。

### 一、统一指挥下的联合作战

遵循靠山、隐蔽、分散的原则,浦陵机器厂选址在中梁山、缙云山脉之间,毗邻嘉陵江支流磨滩河的重庆市北碚区歇马镇。按照李富春在1964年9月全国计划会议上提出的三线建设项目“尽可能利用过去‘下马’的工程”<sup>[5]</sup>的要求,浦陵机器厂计划在重庆平板玻璃厂<sup>[6]</sup>原有基础上进行建设,迁建工程涉及35个子项目,投资2115000元。<sup>[7]</sup>浦陵机器厂项目是一项复杂的系统性工程,时间紧、任务重,涉及部门众多,统筹协调的难度比较大。要想在短时间内保质保量完成迁建任务,依靠原有的、条块分割的体制机制是很难实现的。在条块分割框架下,各部门因视角、利益等方面的不同,彼此之间难免会产生意见分歧。要消除分歧,各部门或反复开会讨论商量,或通过公文函件,你来我往,沟通协调。如果分歧较大,久拖不决,则还需报送上级领导决定拍板。一项工程从办理相关手续到开工建设,

少则数月,多则一年<sup>[8]</sup>。很显然,这样的效率无法满足三线建设的需要,必须因时而变,在迁入地建立起一套高效运行、扁平化的组织机构和不同以往的运行模式。为此,浦陵机器厂在迁建过程中进行改革尝试,围绕工程项目建立现场党委和党委领导下的现场指挥部,打破了“一事多主”的局面,实行一元化领导下的联合作战,以行政化手段推进工程项目会战,实现指挥、思想、计划和行动四个方面的统一联动。

一是统一指挥,在现场党委和现场指挥部强有力的领导下,各部门、各工作组分工负责,各司其职。农业机械部、中共中央西南局经济委员会、重庆市人民委员会以及上海动力机械厂负责同志组成现场党委和现场指挥部。现场党委是工程建设中的最高决策机关,凡参加浦陵机器厂迁建的工作人员均需服从现场党委领导,一切重大问题,如设计方案、作战部署、搬迁计划、政治工作、厂社结合等,都需经过现场党委讨论决定。现场党委和现场指挥部实行两块牌子、一套人马。参与建设的所有党员都要将组织关系转到工地上的党组织中,在工地过组织生活。现场指挥部下设迁建单位、勘察设计、土建安装、交通运输、物资供应、银行、劳动、商业等十余个部门。<sup>[9]</sup>与此同时,现场指挥部还按业务分工,组建了勘察设计、建筑施工、物资供应等工作组。这些工作组既是现场指挥部的职能机构,也是各部门派驻施工现场的联络站,负责各自领域的牵头组织任务。

二是统一思想,利用多种方式层层动员,明确方向,凝心聚力。企业迁建意味着广大职工要离开生活条件优越的大城市,到陌生而又艰苦的西部山区开创事业,这一变化必然会让部分职工的思想出现波动,产生畏难情绪。因此,消除思想顾虑,鼓励引导广大职工服从安排、迎难而上,就成为企业和地方党委需要解决的首要问题。迁建工作启动前后,上海市委、上海动力机械厂坚持把做好人的工作放在第一位,先党内后党外,先领导后群众,采用大会集中动员、小会讨论

交流、个别谈心谈话、家庭走访慰问等方式,点面结合,耐心细致地推进教育引导工作。此外,企业还专门开展了革命教育和“调整沿海工业,加速内地建设”主题教育,组织职工和家属反复学习《为人民服务》《纪念白求恩》等文章,努力实现“三革两通”<sup>[10]</sup>(企业革命、职工革命、家属革命;职工想得通、家属想得通),从而自觉地服从三线建设需要。职工到达重庆后,浦陵机器厂现场指挥部坚持发挥理论学习的重要作用,组织建设者们传达学习党中央关于三线建设的重要指示,领会打好歼灭战的重要意义和具体要求,促进工作落实。针对建设过程中普遍存在的认识误区,现场指挥部召开专题研判会议,让建设者们畅所欲言,鼓励不同的意见和观点碰撞交锋,通过充分的研究讨论,达到集思广益、答疑解惑,统一思想、凝聚人心的目的。

三是统一计划,做到顶层设计与“摸着石头过河”相结合。指挥部根据工程任务和上级指示,经过分析研究,在征求各方面意见的基础上,制定出工程总体方案,提出设计规划、建筑施工、物资供给、交通运输以及施工进度、技术指标、人员配备等一系列要求。各职能部门依据总体方案,明确目标任务和责任分工,拟定具体的施工计划,计划中的各个阶段任务注意承上启下、相互衔接,在完成上一个计划的同时,要为下一个计划做准备。由于浦陵机器厂迁建工程边设计、边施工,因此会出现一系列难以预知的问题和挑战,这就需要建设人员不断摸索、总结经验,并根据实际情况调整计划,迅速攻坚克难。

四是统一行动,形成整体性、系统性的运行体系,做到多快好省。如果将浦陵机器厂视为“人体”,那么现场党委和现场指挥部就是“大脑”,总揽全局,协调各方。各部门如同“四肢”,根据分工安排、工程进度等要求,完成规定任务,并做到彼此兼顾,相互配合,步调一致。当施工中遇到疑难问题时,领导干部、技术人员现场办公,及时解决,确保建设工作持续推进。浦陵机器厂迁建工程于1964年11月6日正式开工,仅

用40天就完成了土建任务,256台设备从拆卸、运输到安装完毕只用了18天,<sup>[11]</sup>整个迁建工作从动工到1965年1月3日部分投产,仅花了59天。三线建设开始前,类似规模的项目大约耗时一年,相比之下,浦陵机器厂的建设周期缩短了约10个月。在保证速度的同时,该厂的工程质量也基本令人满意,35个子项目基本达到建设要求,没有发生一起重大安全事故。整个工程实际耗资1076000元,比农业机械部下达的投资额1400000元,减少了324000元,<sup>[12]</sup>降低了32.14%。

浦陵机器厂探索出的“四个统一”是特定历史条件下的产物,这样的管理和运行模式有利于破除脱离生产、脱离实际的官僚主义、形式主义。建设中的行政程序精简了,互相推诿扯皮、“锣齐鼓不齐”的现象减少了,各部门的沟通效果和执行力增强了,建设效率提高了。

## 二、工程设计上的随事而制

新中国成立后,因在工程设计领域缺乏经验,我国学习和借鉴苏联模式,确立了自己的建筑设计思想、规章制度和工作机制。经过多年实践,深受苏联模式影响的工程设计领域有很多不适合中国国情之处,不少设计工作局限在苏联模式的“框框”中,裹足不前,阻碍了工业化建设的进程。1964年9月,中共中央、国务院批示并转发了《关于检查和整顿泸州天然气化工厂建厂工作的报告》及中共中央西南局的批语,<sup>[13]</sup>要求“从工程设计、设备制造、施工管理等方面,彻底打破苏联那一套少慢差费的框框的束缚,创造一套适合我国情况的、真正体现勤俭建国精神的、多快好省的办法”。<sup>[14]</sup>1964年11月,毛泽东对开展群众性的设计革命运动作出批示,要求“发动所有的设计院,都投入群众性的设计革命运动中去,充分讨论,畅所欲言。以3个月时间,可以得到很大成绩”。<sup>[15]</sup>中共中央、国务院和毛泽东的要求为浦陵机器厂的设计工作提供了根本遵循。

浦陵机器厂的设计任务由农业机械部设计院、重庆市设计院和上海动力机械厂相关人员组



成的勘察设计组来完成,该组有24名成员(工程师1名、技术员13名、实习生3名、钻探工人2名、其他干部和工人5名)。<sup>[16]</sup>为了抢时间赶进度,现场指挥部要求勘察设计组10天内完成35个项目的施工图纸,<sup>[17]</sup>这给设计人员提出了不小的挑战。按照常规流程,设计任务确定后,农业机械部将设计任务下达给设计院,厂方到设计院办理设计委托;设计院通知地质勘探部门开展地质勘探工作,反馈结果;随后,工程设计工作正式启动,设计院一方面会要求厂方或工程主管部门提供资料、数据用于设计参考;另一方面还会派出工作组搜集水文、气象、交通、建材供给状况等信息,与供电和市政建设部门签订一系列协议,一整套流程执行下来至少要一个月。<sup>[18]</sup>前期工作完成后,设计院再组织人员进行分阶段设计。通常情况下,要完成类似浦陵机器厂这样的设计任务,大约需要几十个设计人员花费半年时间。显而易见,这样的机制难以适应三线建设的节奏。为此,勘察设计组必须打破原有规程的束缚,按照党中央、毛主席的指示,因时而变,因地制宜,开展设计革命。为了尽快完成设计任务,保证工程如期施工,勘察设计组改变以往在办公室里根据资料和数据写文件、画图纸的做法,来到工程选址地实地勘测,搞现场设计,提高工作效率,这一做法被称为“下楼出院”。设计人员进驻工程选址地后,一方面加快勘测速度,另一方面还走访周边农民,了解情况。当得知工厂迁建不占良田好土,不拆民房,并支持农业生产时,不少农民主动提供河流、地质、气候等重要信息,为设计工作提供了很大帮助。在做竖向设计,绘制土方平衡图时,当地缺少可用资料,唯一能够找到的地形图上既无建筑坐标,又无详细标高。设计人员只能与建筑工人反复推敲,寻找弃土位置,最终选定了较为科学合理的道路位置和坡向,解决了一系列难题,有设计人员感慨:“真没想到工人师傅也是教自己作设计的老师。”<sup>[19]</sup>

除了“下楼出院”搞现场设计,“勤俭建国,因陋就简”也是浦陵机器厂设计工作的一个重要

原则。浦陵机器厂选址处有一栋尚未竣工、建筑面积约800平方米的五层建筑,该建筑结构复杂,有50多根柱子,严重影响了机器设备的安装,空间利用率较低。一些设计人员认为“改建麻烦,不如拆掉重来”,应该讲究“气魄雄伟”,体现“工业文明”,<sup>[20]</sup>有求大、求洋、求新的思想。现场指挥部经过研究讨论后,认为旧建筑推倒重建会消耗不少人力、物力和财力,不符合“勤俭建国”、少花钱多办事的原则,该建筑可以通过加固改建,变废为宝,为我所用。根据现场指挥部的指示,勘察设计组动脑筋、想办法,最终将该建筑改建成一栋两层高、建筑面积1600平方米的厂房。<sup>[21]</sup>在设计宿舍时,有人认为:“称之为住宅,就得舒适方便”,“没有阳台的设计简直是不合理,尤其是室内不设抽水马桶更是不可想象。”<sup>[22]</sup>针对这样的观点,现场指挥部教育引导设计人员认识到修建宿舍不应该向城市看齐,而要以当地农民的生活水平为参考,努力缩小工农差距。同时,还要树立先生产、后生活,生活要为生产服务的意识,尽可能节约资金用于工程建设。

浦陵机器厂的设计工作促进了工程设计领域的业务改革,与此同时还给设计人员带来了一场思想洗礼。勘察设计组中知识分子占绝大多数,他们长期在设计机构中工作,与工人、农民的接触十分有限,遑论深入细致的合作交流。一些设计人员轻视工人和农民,认为他们文化水平不高,劳动方式简单,尚未建立起对工农群众的深厚情感。参与浦陵机器厂设计工作后,设计人员在实践中学习到了工人、农民的经验 and 智慧,更体察到了劳动的艰辛,思想上有所触动。例如,一位结构设计员参与挖基槽工作后,亲身体验了在山区平坝中开槽打孔的难度,回到办公室重新审视了设计方案,在保证质量达标的前提下,把90×90厘米的基槽改为60×60厘米,减少挖土石方11立方米,<sup>[23]</sup>减轻了工人的劳动强度,节约了人力成本。

### 三、建筑施工中的改革调整

三线建设开始前,各地工程项目普遍采用甲乙双方承发包制度。甲方即建设单位,负责筹集建设资金、提供特殊工程材料、进行技术监督和完工后检查验收等;乙方即施工单位,根据合同的规定包工包料(普通建材),在工期内保质保量完成施工任务,甲乙双方通过签订合同的方式,明确各自责权。该制度在执行过程中会出现办事流程繁琐,利益分歧需反复协商平衡,疑难问题相互推诿等问题。施工单位为了实现利润最大化,愿意承接投资金额大、技术难度大的大型主体工程,而对投资少、技术难度高的中小型项目避之不及。一些施工企业还出现高估多算、偷工减料、拖延工期、质量不达标等问题。为了规避原有制度存在的问题,在尽可能短的时间内让企业建成投产,浦陵机器厂采取了一系列新的做法:

一是在职能职责方面,取消甲乙双方承发包制度,不再区分迁建单位和施工单位,而在现场指挥部领导下,组织迁建企业、施工单位人员成立建筑施工组,从项目开工前的“三通一平”(通水、通路、通电和平整场地)到开工后的现场施工、质量把控、成本核算、设备安装等均由建筑施工组牵头负责。建筑施工组以准军事化手段管理施工队伍,所有建设人员均按连、排、班分组。施工人员根据施工方案,用集中力量打歼灭战的方式逐步推进,建筑速度比过去有了很大提升。

二是在资金预算、拨付方面,取消设计预算,以施工预算为依据。三线建设开始前,资金拨付、工程造价和成本控制是按照设计预算来执行的。设计预算由设计单位编制,送建设单位、施工单位和银行审查后定稿。在审查设计预算时,常有“三个担心”发生,建设单位担心超出投资额度,施工单位担心无法足额完成上缴利润的任务,银行担心多贷款造成浪费,三方各有诉求,设计预算很可能也会一议再议,议而不决。在浦陵机器厂建设过程中,建筑施工组召集设计单位、

银行、物资等部门到工地现场编制施工预算,用“三结合”(领导干部、技术人员、老工人)的办法,边研究讨论,边拟定预算,经现场指挥部和上级部门批准后,作为工程造价和成本控制的依据,银行也根据施工预算拨付资金。

三是在工程款结算方面,不再分旬分月支付,采取竣工结算。在甲乙双方承发包制度下,建设单位向施工单位支付工程款时采用分旬预支、按月结算的办法。有的施工单位为了能够多拿、早拿工程款,可能虚报、多报金额,不注重工程收尾质量,造成工程项目无法按期投入使用。结算时,财务人员要花费很长的时间整理报表。以浦陵机器厂计划修建的7栋宿舍为例,如果按照老办法,需要统计630多个指标,完成140多张表格,耗时半个月左右。<sup>[24]</sup>各类报表完成后,建设单位、施工单位、银行常因材料使用量、价格高低等问题发生争执,施工单位长期拿不到工程款,影响资金周转和工资发放。浦陵机器厂迁建工程不搞分旬预支、按月结算,而是工程全部完成后,经验收合格,办理一次性工程款结算。

四是在评价考核方面,不再以施工产值(货币工作量)作为评价标准,采用“形象进度”(实际工程进度)和工程质量来衡量建设效果。建设工作组根据施工方案绘制了“工程进度示意图”,工程督导人员每天根据工程的实际完成情况,在示意图上逐一标注、着色,进度快慢一目了然。在质量把控上,利用自检自查、交叉互检和随机抽查等方式,对每一项工程实地检测,对于质量不达标的工程,坚决推倒重来。对于关键性工程,建筑施工组还特别研究制定了技术指标,现场指挥部领导和工程师亲自蹲点办公。施工中如果发现忽视工程质量的苗头,干部立即召开现场工作会,总结经验教训,提醒施工人员始终绷紧质量管控这根弦。此外,建设工作组还通过树立模范典型的方式,让广大职工对标先进。如管道负责人张元一在负责浇铸管道时,认真执行1斤水、3斤石棉、7斤水泥的比例标准,所有材料均要逐一称重,一丝不苟,他负责的1000多根

水泥管质量全部达标,无一返工,工人们都亲切地称他为“幺三七”。<sup>[25]</sup>

五是在全员参与劳动方面,干部率先垂范,以身作则。为了增加人手,保证施工进度,参与浦陵机器厂迁建工程的所有干部均参与劳动,现场指挥部、各部门干部上午办公下午劳动,建筑施工组干部全日跟班劳动。干部展现出的务实忘我的工作作风,披荆斩棘的工作态度极大地鼓舞了广大职工的劳动热情。如修建厂房时,砖瓦全靠人力搬运,180多人两小时仅运送了5000多块砖瓦。<sup>[26]</sup>改进运送方式,增加简易器械后,工作效率提高了,但仍满足不了施工需要。经过研究,干部带领职工顶风冒雨,突击施工几个昼夜,抢修了一条250多米长的汽车路,用汽车将砖瓦运到施工现场。有工人说:“这么冷的天气,如果不是干部带头劳动,早就回宿舍睡觉了。”“当我们干得腰酸腿疼时,看到书记跟我们一起劳动,就浑身是劲。”<sup>[27]</sup>主要工程结束后,干部还同职工一道,打扫卫生,清洁场地,用实际行动树立了威信,教育了职工。

据统计,浦陵机器厂共完成建筑施工任务16264平方米(其中新建8852平方米,改建3740平方米,维修加固3672平方米),建成钢筋混凝土蓄水池一座,750千伏变电站一座,铺设供水管道2942米,疏通排水沟238米,修筑围墙557米,用40天时间完成了原来至少需要半年才能完成的土建任务。<sup>[28]</sup>在设备搬迁、安装环节,浦陵机器厂职工还创新方式方法,在上海绘制安装平面图,确定机器部件编号,运至重庆新址后对号入座迅速组装,极大地提高了工作效率。

#### 四、物资供给中的同频共振

浦陵机器厂迁建项目具有建设周期短,施工强度大,迁建距离远,所需物资多等特点,对于物资供给和交通运输提出了很高的要求。在传统的甲乙双方承发包制度下,物资供给由甲方、乙方的第三方负责,通常会涉及物资、商业、供销、

建工等部门,各部门条块分割,下设数量不等、分门别类的专业公司,提供工程所需材料和相关服务。建设单位、施工单位要分别与这些专业公司联系对接,申报物资数量、规格、运输方式、送达时间等,办理调拨和结算手续,整个过程要耗费不少时间和精力。因头绪多、过程长,物资供应还经常出现规格和质量不合要求、供货和收货不及时等问题,导致工程项目不能按期开工,或者开工后又陷入停工待料中,严重影响工程进度。

有鉴于以往的经验教训,浦陵机器厂现场指挥部立足于打歼灭战的角度,整合各方面力量,成立专门的物资供应组,领导统筹各类物资的计划、采购、运输和验收。在“抓总”的同时,物资供应组又根据物资类别和业务经营范围,将工作细化给各部门,分头负责。如统配物资和二类机电产品由物资部门负责,三类物资由商业部门提供,地方建材由建工部门和地方政府解决,物资运输任务由交通部门承担。各个部门均设有专职驻厂员,负责沟通联络,他们深入工地,了解设计意图,摸清需用物资的品种、规格、数量、供应时间,第一时间拟定物资供求计划。计划确定后,驻厂员联系所属部门按期完成,采购费用结算不收现金,采取银行转账,简化财务手续。对于一时难以解决的急需生产物资,物资供应组与有关部门协商,采取“垫借”(借用其他工程暂未使用的物资,分期分批归还)和“找代”(寻找基本满足要求、可以替代的其他物资)的方式,千方百计保障供应。各类物资到达工地后,驻厂员配合建设人员签章验收,如有不满足要求的物资立即更换。

因浦陵机器厂建设推进速度较快,有些建材从提出计划到投入使用只间隔几个小时,物资供应组通过电话告知供货部门,供货部门在最短的时间内组织专人专车,将物资直接运送到工地,满足工程需要。为了及时将五金、电料、竹木工具等物资筹措到位,商业部门采取了“三不、三要”方式。一是不等单位上门,要到现场服务。过去,商业部门通常是坐守柜台,你买我卖。浦



陵机器厂建设中,商业系统职工深入工地了解施工需要,一个月内就先后组织 249 人次送货到施工现场,送货供应金额占月供应总额的三分之一以上。<sup>[29]</sup>商业系统职工还经常到工地食堂帮助炊事员计划生活用品,协助后勤补给。二是不计较经营成本,要讲服务大局。在项目施工中,有时工人提出的供货要求有数量少、品种杂、次数频繁的特点,商业部门不怕麻烦,不讲利润,积极组织供应。如工地提出需要锄头卡扣 200 个,每个约 3 分钱。<sup>[30]</sup>歇马镇当地无货,商业部门不嫌费人费力,派专人到临近的璧山县采购。三是不讲营业条件,要勤俭办事。过去建厂前,商业部门通常会提前修建商业办公和服务用房,再开展商业服务工作。浦陵机器厂建设项目上马快、要求急,商业部门在接到上级通知后,立即组织人员挑“货郎担子”到现场服务。没有住处,商业系统员工就和工人一起“打地铺”。为了满足工人的饮食需要,在没有厨房的情况下,商业部门及时开办了小食部,因陋就简,边搭棚边供应,把热饭热汤送到生产一线。

在物资供应过程中,交通运输部门发挥了关键作用。过去运输部门员工有“三要、五愿意、四不运”的说法,即要先办理托运手续,要先交运费,要托运单位自己解决装卸;愿意承接长途运输,愿意运送运费高的货物,愿意运送容易装卸的物资,愿意承接返程有货的任务,愿意走路况好的地区;路况差的不运,单边运输无返程货物的不运,物资难装卸的不运,未落实装卸人员的不运。浦陵机器厂开工后,交通运输部门不讲条件,统一思想,协调铁路、公路、航运、运输公司、北碚区党委和政府,多管齐下,做到了“四个保证”:打歼灭战需要多少车船就保证提供多少车船;需要多少驾驶员就保证派出多少驾驶员;保证做好打歼灭战必备的物资储备;驾驶员参加装卸货物的情况下保证完成运输任务。为了提供足够的运力,交通部门多方面筹措车辆并提高驾驶员的工作强度,车辆数由原计划的 25 辆增加到 65 辆,车辆从卸货地点到工地的折返次数由

每日两次增加到每日 7 次,装卸工人平均每日装卸量达到 10 吨以上,比之前的装卸量增加了一倍。<sup>[31]</sup>

在物资供应工作组的协调统筹和各部门的通力配合下,仅一个月的时间里,各部门就向浦陵机器厂提供了 120 多种物资,主要包括木材 1135 立方米、钢材 82 吨、铁管 60 吨、水泥 617 吨、电线 3 万米、玻璃 1450 平方米、石棉瓦 344 张、砖瓦 318 万块、砂石 2267 立方米等等,总运量达到 38.8 万吨公里。<sup>[32]</sup>

### 五、企业迁建中的工农互助

浦陵机器厂所在的重庆北碚区歇马镇位于山区,地少人多,土地矛盾易发多发。20 世纪 50 年代,当地修建重庆平板玻璃厂时,企业征用了不少农业用地,搬迁了居民,拆除了房屋,但圈占的土地并未得到充分利用,引起了农民的不满。浦陵机器厂选址确定后,鉴于之前的经历,很多大队、生产队的干部、群众顾虑较多,议论纷纷,他们普遍有“三怕”:一是怕企业占用良田好土,影响农业生产,减少生产队收入;二是怕拆掉房屋,动员搬家,离开熟悉的环境;三是怕建厂后在道路、用水等方面与企业有矛盾,工农之间纠纷不断。为了消除这些顾虑,浦陵机器厂现场指挥部多次召开干部会、社员会,反复宣传党和国家在工农互助方面制定的方针政策,并有针对性地提出了“三不四要”原则,即在建厂中,一不占耕地,二不拆房和搬迁社员,三不搞高标准民用建筑;要支援农业用水、用电、用肥和养猪用的泔水。同时,浦陵机器厂的工人还用广播、传单、快板、短剧等形式,以通俗易懂的方式,让农民了解工业化建设的重要性,树立爱护国家财产的意识,引导群众不拿工地一草一木,不损坏设备器械,不在赔偿青苗时虚报作假,珍视工农情谊,等等。

通过沟通交流和座谈讨论,广大农民的思想觉悟有所提高,支援建厂的积极性不断增强。在浦陵机器厂建设过程中,当地干部、农民为工业

建设提供了不少力所能及的支持。例如项目开工后,建筑施工队伍陆续进驻工地,居住问题日益突出。当地干部得知企业的难处后,立即动员农民腾出房屋让给工人居住。施工时工地缺少劳动力,附近公社、生产队在不影响农业生产的前提下,组织了大量民工参加铺设道路、挖沟修渠、短途运输等工作。这些民工不但劳动时不辞辛苦,任劳任怨,还主动承担起工地治安工作,保障工地建筑材料安全。为了解决劳动工具短缺的问题,减少建厂开支,很多农民自备土箕、箩筐、扁担、扫帚等工具。铺设道路缺乏石材,附近公社想方设法,组织农民用独轮车到几里外搬运炉渣。据统计,浦陵机器厂周边农民和乡镇居民参与铺石 3690 立方米,铺炉渣 586 立方米,修筑防洪沟 238 米,为国家节约建设资金 15000 多元。<sup>[33]</sup>

在农民支援企业迁建的同时,浦陵机器厂坚持“所有的农村都是第三线”<sup>[34]</sup>的方针,积极支持农业发展和农村建设。企业的所有工程项目都经过反复踏勘和征求意见,没有圈占耕地,没有拆除民房,没有搬迁社员。厂房和职工宿舍全部建在山坡上,只征用了周边公社闲置的荒地。为了解决农业灌溉用水问题,浦陵机器厂出资架设水管,安装输电和受电装置,使临近公社新增灌溉面积 400 多亩。在修建职工宿舍时,现场指挥部要求一律不搞抽水马桶,全部建成公共厕所,预计每年可积肥 140 万斤,可供 500 亩农田施肥。<sup>[35]</sup>除了在用水、用肥上提供便利,浦陵机器厂还利用与上海有关部门接触机会多、信息获取快的优势,在科技助农方面作出了贡献。例如在建厂基本完成后,企业联系上海农业部门,将新型农业科技成果介绍给农民,并购买水稻良种 300 余斤,<sup>[36]</sup>聘请技术人员到田间地头指导农民试种,该水稻品种在亩产效益、分蘖质量、病虫害抵抗力等方面均比当地原有水稻表现优异。此后,该厂又将新式的塑料薄膜保温育秧技术介绍给农民,<sup>[37]</sup>这一技术是在湿润育秧的基础上覆盖塑料薄膜,在阴天多雨、气温较低时,有明显的

保温增湿效果,防止土地反盐,促进早熟高产,获得了农民的广泛认可。因山高坡陡、交通不便,重庆的很多农村有信息闭塞、农业技术落后、农业社会化服务体系不健全等问题,这些问题阻碍了农业科技的推广普及,浦陵机器厂在补足农业发展短板,开阔农民眼界上发挥了独特作用,三线建设企业成为农民获取科技信息的重要媒介。

浦陵机器厂的建设使农民受益良多,然而工业的带动作用并非仅限于此,它还壮大了农村的集体经济,增加了农民的货币收入,改善了农民的日常生活。计划经济时期,农民在非农产业领域获得货币的机会十分有限,他们的货币收入主要来源于向国家出售农作物。浦陵机器厂的进驻为农民增收拓宽了渠道,使他们有更多的资金去购买工业产品,改善生产条件,提高生活质量。开展“三通一平”工作时,大滩公社有数百名农民参加劳动,公社增加收入 20000 余元。<sup>[38]</sup>此外,浦陵机器厂还组织力量帮助大滩公社 20 多户农民安装电灯,并将石盘公社小学扩建成能够容纳 20 个教学班的学校,<sup>[39]</sup>方便附近农民子女就近入学。浦陵机器厂以工助农的举措得到了农民的好评,有农民说:“这次建厂真是毛主席的政策好,贯彻了以农业为基础,工业为主导,工农业并举的方针,没有占良田好土,房屋建在山坡上,建的这样快,这样好,越看心里越高兴。”还有人表示:“工人老大哥这样热心支援农业,我们一定要把农业生产搞好,更好的支援工业。”<sup>[40]</sup>

## 六、余 论

因建设速度快,完成效果好,浦陵机器厂的迁建经验得到了西南三线建设筹备小组的充分肯定。1964 年 12 月 18 日至 24 日,西南三线建设筹备小组在重庆召开浦陵机器厂迁建工程打歼灭战现场会,推广浦陵厂迁建工作的经验。<sup>[41]</sup>1965 年 2 月,四川省计委组织有关单位学习浦陵机器厂集中力量打歼灭战的经验,并在学习的基础上,初步拟定了当年打歼灭战的计划。<sup>[42]</sup>同年 8 月,四川省计委分别在重庆的红岩机器厂、



成都齿轮厂、自贡高压阀门厂开展了打浦陵式歼灭战的试点工作。按照浦陵机器厂的方式打歼灭战的项目,都较原计划缩短了时间,减少了停产损失。<sup>[43]</sup>此外,浦陵机器厂率先提出的“三不四要”原则被确立为西南三线建设企业处理工农关系的一项基本要求,产生了很大影响。四川省统计局在《1965年全省基本建设完成情况》中指出,一年来,许多基建单位通过学习“浦陵三不四要”建厂的支农经验,注意把工业建设同支援农业结合起来,既加快了工业建设,又促进了农业的发展。据对泸州天然气化工厂等13个大中型项目的调查,在建厂过程中采取宿舍上山,围墙由直改曲,紧缩厂区布置,铁路改线等办法,千方百计节约良田好土,少占农田1300多亩。充分利用生产废水、生活污水,修建灌溉渠,加大供排水能力,与公社联合修水库等,增加农田灌溉面积10000多亩;延伸输电线路,帮助公社解决生产、生活用电;实行厕所下楼,支援公社用肥;在农忙季节帮助社队抢收抢种、送公粮等。通过这些支援,不仅密切了工农关系,也调动了农民支援国家建设的积极性。<sup>[44]</sup>迁建浦陵机器厂达到了“解剖麻雀”的目的,发挥了典型示范、以点带面的作用,相关经验为地方党委、政府和三线建设企业做好搬迁工作提供了有益借鉴。

### 注释:

- [1] 重庆市地方志编纂委员会:《重庆市志》第一卷,成都:四川大学出版社,1992年,第399页。
- [2] 重庆工商大学信息技术和社会发展研究院:《重庆之最》,重庆:重庆出版社,2008年,第432页。
- [3] 程子华:《程子华回忆录》,北京:中央文献出版社,2015年,第327页。
- [4] 代表性成果有周晓虹:《口述史、集体记忆与新中国的工业化叙事——以洛阳工业基地和贵州“三线建设”企业为例》,《学习与探索》2020年第7期;王毅:《四川三线建设企业布局与工业发展刍议》,《当代中国史研究》2020年第3期;王毅:《三线建设中川渝地区国防企业发展与布局》,《西南交通大学学报》2018年第1期;聂红萍、方锦波:《20世纪80—90年代天水三线企业的调整改造》,《开发研究》2020年第1期;叶青、黄腾飞:《福建小三线建设企业布局及其特点刍议》,《当代中国史

研究》2019年第1期;董志凯:《三线建设中企业搬迁的经验与教训》,《江西社会科学》2015年第10期。

[5][34] 陈夕:《中国共产党与三线建设》,北京:中共党史出版社,2014年,第90、89页。

[6] 1958年初,重庆平板玻璃厂筹建处在歇马镇修建主厂房、宿舍、仓库,后因投资经费紧张、临近的铁路专用线计划改变而中途停建。

[7][8][9][10][11][12] 重庆市浦陵机器厂现场指挥部:《浦陵机器厂迁厂建厂工程打歼灭战的工作总结》,1965年1月14日,绵阳市档案馆藏,档号:069-05-0074-030。

[13] 泸州天然气化工厂是我国从资本主义国家引进的第一个生产合成氨和尿素的先进企业,年产10万吨合成氨和16万吨尿素,原定在1966年建成投产。该厂的设计工作原来是照搬依据苏联样板建成的吉林化工厂、兰州化工厂进行的,改从英国、荷兰购进比苏联先进的技术设备后,要对建厂设计进行修改。由于跳不出苏联经验的束缚,建厂的准备工作花费了4年多的时间,主体工程还没有建设。为了解决这个问题,化工部、中共中央西南局经委、四川省计委组成联合工作组,经过实地调查研究,重新修改了建厂规划和设计方案。

[14] 中共中央文献研究室编:《建国以来重要文献选编》第19册,北京:中央文献出版社,1998年,第189页。

[15] 《建国以来毛泽东文稿》第11册,北京:中央文献出版社,1996年,第210页。

[16][17][18][19][20][21][22][23] 重庆市浦陵机器厂现场指挥部勘察设计组:《浦陵机器厂迁厂建厂工程设计工作总结》,1965年1月14日,绵阳市档案馆藏,档号:069-05-0074-031。

[24] 重庆市浦陵机器厂现场指挥部财务计划组:《浦陵机器厂迁厂建厂工程财务工作总结》,绵阳市档案馆藏,档号:069-05-0074-033。

[25][26][27][28] 重庆市浦陵机器厂现场指挥部建筑施工组:《浦陵机器厂迁厂建厂工程建筑安装施工总结》,1965年1月14日,绵阳市档案馆藏,档号:069-05-0074-032。

[29][30][31][32] 重庆市浦陵机器厂现场指挥部物资供应组:《浦陵机器厂迁厂建厂工程物资供应工作总结》,1965年1月14日,绵阳市档案馆藏,档号:069-05-0074-034。

[33][35][36][37][38][39][40] 中共重庆市北碚区委工作组:《浦陵机器厂迁厂建厂工程中正确处理工农关系的报告》,1965年1月14日,绵阳市档案馆藏,档号:069-05-0074-036。

[41] 《当代四川》丛书编辑部编:《当代四川大事辑要》,成都:四川人民出版社,1991年,第209页。

[42][43][44] 中共四川省委党史研究室:《三线建设在四川·省卷》(上),内部资料,2016年,第139、349、197页。

[责任编辑:陶婷婷]