

# 地缘、利益、关系网络与 三线工厂搬迁\*

胡悦晗

**提要:**本文以中部地区两个工厂为例,考察三线建设调整改造阶段工厂迁入城市的问题。研究发现,地缘、利益与关系网络是决定工厂搬迁的三个关键因素。国家政策使工厂向属地城市搬迁成为首选。职工群体的籍贯对工厂搬迁选址具有潜在影响。工厂与地方政府均根据自身利益最大化的准则选择行动策略。对工厂而言,地方政府的政策优惠力度是工厂决定是否迁入的关键性因素;对地方政府而言,是否能够促进地方经济发展,提供财税来源是其接纳或排斥工厂迁入的决策依据。当面临区域竞争与选择空间等不确定因素时,工厂与地方政府均通过“进京活动”的方式,动用私人关系网络影响上级领导决策,使搬迁朝向有利于自身的方向发展,强化了社会关系网络在三线工厂搬迁过程中的作用,弱化了市场机制的深层次推进。

**关键词:** 地缘 利益 关系网络 工厂 地方政府 三线建设

## 一、问题缘起

### (一)“搬迁风”与转型时期的国家、企业和地方政府

从1964-1980年,中国内地的十几个省、自治区开展了一场以战备为中心、以工业交通、国防科技工业为基础的大规模基本建设,称为三线建设(史云、李丹慧,2008:273)。20世纪80年代,三线建设步入调整改造阶段,意味着这一特定历史时期宣告结束。近年来,随着地方档案资料的初步披露以及口述史方法的运用,三线建设研究从早期侧重于宏观层面考察国家决策的利弊过渡到从中观层面探讨三线建设与区域经济社会发展之间的关系,进而发展至运用社会动员、身份认同等社会理论对区域内的三线工厂做微观分析。然而,已有研究尚存以下

---

\* 本研究受杭州师范大学人文社科振兴计划“望道青年学者”项目资助(项目名称“工厂、工人与地方社会:鄂西地区三线建设研究”,编号2013WY13)。本文在写作过程中得到沈原教授、冯筱才教授、韩钢教授、沈志华教授的指点与帮助,在此一并致谢。文责自负。

几个方面的不足:首先,由于一手档案资料尚未全面使用,使得已有研究多停留在宏观与中观的概括归纳层面,鲜有微观层面的个案分析;其次,已有研究多依照现行行政区划界定研究区域,忽略了三线生产布局过于分散,但地区布局相对集中这一特点,使得鄂西、豫西、湘西等一批三线工厂密集的区域尚未得到充分关注;最后,已有研究主要集中在三线建设初期及90年代国企改革两个时段,对80年代三线建设后期工厂的下放、搬迁问题缺乏足够关注。<sup>①</sup>

1979年,中央根据国内外形势的变化,提出“调整、改革、整顿、提高”的新八字方针,不再向三线地区大规模投资。1984年初,国务院三线建设调整改造规划办公室(以下简称“国务院三线办公室”)确定三线企业调整改造的基本方针,并对现有三线工厂进行调查排队。1984年8月,国务院三线办公室决定把三线工厂的布局调整放在首位,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”(吴传钧,1987:17)。然而,工厂搬迁并非简单的照章办事。在80年代国家与地方关系调整的宏观背景下,三线工厂必须重新调整与国家及地方政府的关系。而三者之间权责边界、角色位置重新调整的过程,造成从决策到执行的搬迁过程中存在诸多“灰色地带”与操作空间。

已有研究中,海内外学者均注意到改革以来中央—地方关系的改变导致地方政府行为模式的转变。中央对地方的放权改变了地方政府的行为模式,地方政府强化了干预企业的行为能力,地方官员的治理开始以市场为导向,政府与企业形成利益共同体,追求地方经济增长和财政收入增加成为政府行动的主要动机和目标(戴慕珍,1997;沃尔德,1996)。地方政府运行的重要机制演变为非正式规则主导下的“个人运作”,并开始形成公司化的激励机制、碎片化权力结构,以及运动化行为模式(赵树凯,2012)。然而上述研究较少将地方政府纳入与国家、企业之间的互动中加以考察。转型时期三者之间的权责边界、利益联结关系均发生了变化。市场经济的引入为区域之间的横向联系提供了平台。在日益市场化的背景下,这些横向关系是朝着合作还是冲突的方向发挥作用,仍然有待观察,它们使中国地方政治的“空间”问题

<sup>①</sup> 已有三线建设的代表性研究主要有:陈东林,2003;何郝炬,2003;李曙新,1999;李彩华,2002;施文,2009;耿曙,2001;Naughton,1991。

变得更加复杂(郑在浩,2009:16)。因此,在微观层面对三线建设后期工厂搬迁过程作个案分析,考察影响工厂搬迁的主要因素,分析这些因素在搬迁过程中的权重变化,是本研究的关注所在。考察该问题既有利于推进三线建设研究,也有利于深入理解转型时期国家与社会之间在不同地域和层面的空间内相互博弈的变化过程。

## (二)案例选择与资料来源

鄂西是三线建设的重要地区。Y市是全国三线军工企业重点布点的三个城市之一。J厂与H厂均隶属国家S部管辖。三线建设初期,J厂由陕西Q县国营X厂负责包建,在Y市下属的N县选址建厂。1972年J厂建成投产。验收时的职工人数为1462人,生产能力为95.5万小时。<sup>①</sup>80年代初期,J厂已经颇具规模,成为一个拥有职工1700人,年生产能力120万小时,工艺齐全、技术能力突出的专用设备制造厂。<sup>②</sup>H厂由南京D厂负责包建,于1969年在Y市N县选址建厂,至1973年11月建成投产。工厂拥有职工1864人,其中专业技术人员324人,80%以上的职工从江苏迁来。<sup>③</sup>在三线建设调整改造阶段,两厂下放至属地管理,并拟从N县搬迁至Y市。然而搬迁过程中不但遇到诸多阻力,更由于鄂东的G市政府介入,导致湖北省内两个地级市政府之间产生龃龉,加剧了迁厂事件的复杂局面,引发了工厂内部关于迁建选址的意见分歧与矛盾冲突。该事件最终以中央领导对两厂的迁厂问题作出批示的方式得到彻底解决。Y市档案馆馆藏J厂独立卷宗,保存了该厂与H厂迁厂时期的主体档案资料。笔者于2011至2013年间多次至Y市档案馆与J厂调研,先后采访J厂退休干部、职工30余人,搜集了一定的口述史资料并获得前工厂领导在任时期的私人工作笔记与信函等材料,为再现两厂搬迁过程提供了基本资料。<sup>④</sup>

① 《国营J厂建设和发展史》,Y市档案馆馆藏,232-2-126。

② 《国营J厂关于工厂搬迁的请示报告》,Y市档案馆馆藏,232-3-57。

③ 《关于H厂和J厂两个问题的调查报告》,Y市档案馆馆藏,232-3-57。

④ 必须提及的是,由于H厂搬迁至湖北G市,笔者无法获得G市档案馆馆藏H厂档案资料。文中所有关于H厂的信息来自Y市档案馆馆藏J厂档案资料、当事人的回忆性文章及少数曾在H厂工作过的J厂干部、职工的口述,从而导致两厂资料不对等,一定程度上影响了全文对两个个案的论述平衡。然而,两厂在三线建设时期同处一地,同属S部所辖,搬迁过程极为相似,故本文论述过程中以J厂为主,兼带对H厂的比较和分析。此外,J厂于2005年宣告破产,工厂职工家属区转为城市社区。大量J厂职工与家属常年在外务工或移居他处,为本项研究的访谈工作带来一定难度。

## 二、关系调整

三线工厂要走出山沟,首先必须从国家部委争取到搬迁机会,获得政策许可。工厂既要向上级单位反映问题的严重性,以引起国家重视,又要用生产能力和发展形势向上级单位证明自身的发展潜力,以便不因效益太差而被勒令关停。J厂与H厂自20世纪70年代初建成投产以来,长期位于封闭山沟地区导致的各种困难及问题开始逐渐暴露,职工对工厂的向心力日益减弱,离心力持续增加,许多职工要求调离工厂,其中大部分为助理工程师、工程师等技术人员。1983年的厂党委会议中,J厂领导即承认,“我们厂的地理环境和生产上的不景气等诸多因素的影响,使我们的干部队伍、职工队伍中思想状况不够稳定,这直接影响到厂里生产的发展和今年计划的完成。”<sup>①</sup>问题的持续叠加,积聚成工厂内部从上到下一致的迁厂呼声。80年代初,两厂分别向上级主管部门递交了措辞类似的迁厂报告,强烈要求回迁城市。报告中除了强调工厂面临的水源污染、地方病、建筑安全隐患等特殊问题,也提及交通不便、信息闭塞、非生产性开支过大等三线工厂普遍存在的问题。

报告得到了国家部委重视。1983年7月,S部派出调查组赴N县调查工厂面临的问题。得到建议工厂搬迁的调查结果后,S部向国家计委正式提出申请。由于国务院三线办公室成立,计委建议两厂搬迁纳入三线调整的总计划之内。1984年11月,国务院三线办公室召开八省一市三线调整工作会议,将两厂列入调整搬迁企业。<sup>②</sup>两厂搬迁被纳入了三线调整的总盘子内。<sup>③</sup>

地方政府根据中央政策开始制定相关措施。在组织机构上,湖北省政府成立了三线建设调整改造规划领导小组,下设三线建设调整改造规划办公室,领导和协调三线军工企业的改造和调迁工作(湖北省经委、湖北省国防科工办、湖北省社科院联合课题研究组,1994:13)。1984年,Y市成立了由市委、市政府领导同志挂帅的军转民联合协调

① 《国营J厂党委会议记录(1983年6月27日)》,Y市档案馆藏,232-1-163。

② 《国营J厂关于我厂迁址建设情况的汇报》,Y市档案馆藏,232-1-238。

③ 《国营J厂关于我厂迁址建设情况的汇报》。

领导小组,随后又成立了Y市三线建设调整改造规划办公室,领导和协调军民联合的具体工作(Y市军转民课题组,1994:144)。

三线建设调整不仅是一次三线厂所在地的变更,也是大量三线厂的隶属关系从中央部委下放到地方的调整。1984年颁布的《中共中央关于经济体制改革的决定》强调政企职责分开,正确发挥政府机构管理经济的职能,建立多种形式的经济责任制。1986年《国务院政府公报》中对S部部属企业下放有详细说明:

S部直属工业企业原则上全部下放,以大中城市为中心组织经济活动。企业下放后,除少数骨干企业的领导干部仍由部管理或协助中央管理外,其他企业领导干部分别由地方电子工业管理部门或所在城市管理。(《国务院批转S部关于推进电子工业管理体制改革的报告的通知》,1986)

与企业下放相伴随的是企业行政级别的变动。在社会主义中国,单位既是一个政治组织,又是一个社会组织。企业的行政级别是企业生存的关键因素。“工厂级别直接牵扯到工厂的政治待遇、管理权限、干部职务级别、职工工资、物资供应等一系列重大问题”。<sup>①</sup>1985年12月27日,S部、湖北省人民政府下发《关于改革S部在鄂企业管理体制的通知》,就有关问题商定条例中明确J厂下放Y市,厂级领导由湖北省管理。下放后的企业级别明确为地师级待遇。<sup>②</sup>J厂的领导者从工厂自身利益角度出发,也一直非常强调J厂应是地师级待遇:

S部干调字095号文《关于部属单位中层干部相当职务的通知》中指示:“部属企事业单位中,按干部管理权限,正式任命为副科长以上的干部,均按副县长及相当职务对待。政治上生活上享受县团级待遇”。这进一步明确部对我厂是按地师级对待的……S部在上报我厂迁建设计任务书中,已经明确同意我厂为地师级单位。

根据国务院全国工业普查领导小组1985年5月初颁发的《大

① 《国营J厂关于在企业下放中急需解决的几个问题的报告》,Y市档案馆藏,232-1-238。

② 《国营J厂1985年大事记》,Y市档案馆藏,232-1-112。

《中小型企业划分标准》，S 部工资改革办公室以(85)电工改办字 002 号文通知我厂，“根据国家划分大中型企业的原则，在企业工资制度改革中，你单位执行大型企业干部工资标准”。这也证明对我厂按地(师)级对待是有理论依据的。<sup>①</sup>

然而，按“地(师)级对待”与“有理论依据”并不等于既成事实。地方政府的着眼点在于摆平行政隶属关系。80 年代初 Y 市为地级市，因此地师级即意味着工厂在行政级别上与 Y 市政府平级，工厂领导享受与 Y 市市长同等级别的行政待遇，这可能成为地方政府行政管理上的潜在难题。Y 市政府因此提出工厂归属地方后，行政级别应当从地师级降格为县团级，这显然不能令 J 厂认可。在工厂行政级别定位上，J 厂与 Y 市政府因各自所持角度不同，长期意见不统一，为双方未来关系的发展埋下阴影：

当时迁厂时期，咱厂也有点仰头，地市级单位，我跟你是平级的，头抬得比较高，有点傲气，Y 市也看不上，说话也牛。你这头抬得高，人家地方干部也都看得出来，只是当时不说而已。(访谈对象 S15, 2013 年 1 月 19 日访问)

### 三、迁建规划

根据国务院颁布的三线调整方案中的就近原则以及产业布局调整、迁建费用等多个角度的综合考虑，Y 市是工厂首选的搬迁目的地：

Y 市是鄂西北联系全国的水陆交通枢纽，是新兴的中等工业城市……便于产品的协作和开发，因而有利于工厂的生产和发展……我厂距 Y 市 67 公里，距离较近，因而可以节约经费、节省时间……我厂所在 N 县属 Y 市管辖，不出本地区，因此迁入 Y 市没有改变工业总体布局……Y 市是发展中的城市，规划有几个工业区，已同意我厂在电子工业区或机械工业区择址搬迁，因而为我厂

<sup>①</sup> 《国营 J 厂关于在企业下放中急需解决的几个问题的报告》。

选点提供了良好的条件。<sup>①</sup>

在工厂决策者看来,迁入城市能够解决三线工厂普遍存在的问题,大幅提高工厂的经济效益。他们向上级部门描绘了一番迁入城市后的发展规划:

如果我们的设想能够成为现实,工厂可以发挥技术优势,职工们消除了后顾之忧,生产积极性进一步得到发挥,有利于工厂增收节支。工厂地理位置改变以后,每年可节约管理费用60-100万元;非生产人员可大幅度减少,可精简200人左右充实生产第一线,能创造产值114万元……预计在新厂建成后,用6年左右的时间收回国家投资。<sup>②</sup>

工厂进入城市后,必须适应城市产业结构,纳入城市工业体系供需关系的格局中。以军工产品为主的三线工厂面临调整发展方向的问题。以制造专用设备为主的特点使得J厂生产任务不饱满,且“制造出的产品,在本企业是无法用经济效益表现出来的,甚至有时成反比例,而得实惠的是使用厂,往往一台好的专用设备,可以解决使用厂的关键或使生产成倍翻番。”<sup>③</sup>为了维持工厂运营,J厂开始着手民用产品的开发,“以生产无线电专用设备为主,兼生产过滤嘴香烟对接机及其他民用产品”。<sup>④</sup>在发展规划中,J厂领导有意凸显本厂潜在的机械制造优势,希望通过与Y市企业的横向协作实现工厂发展:

建厂以来,我们先后利用电火花加工的优势为Y市轴承厂、Y市电视机厂、Y市电视机配件厂、Y市无线电厂等厂家协作多种模具和提供特殊零件的电火花加工等技术服务;为Y市卷烟厂提供10多台过滤嘴烟对接机和烟机配件……总之,建厂10几年来,我厂已与Y市近20多厂家建立了密切技术协作网和友谊,为Y市

① 《国营J厂关于迁址建设方案的报告》,Y市档案馆馆藏,232-3-57。

② 《国营J厂关于工厂搬迁的请示报告》。

③ 《国营J厂关于贯彻国务院三线建设调整改造工作的报告》,Y市档案馆馆藏,232-1-216。

④ 《国营J厂关于计划迁入Y市区的请示报告》,Y市档案馆馆藏,232-3-57。

地区作出了并将继续为本地区的工业繁荣,尽到自己的一份力量。<sup>①</sup>

工厂的迁建规划在S部与湖北省政府及Y市政府交换意见后得到正式确认。S部派出的工作组给出的搬迁方案认为“工厂搬迁不宜出Y市”。<sup>②</sup> 1985年7月22日,Y市政府做出回复,尽管只是原则上表示同意,具体事宜“待有关上级机关批准后,再行商议”,但对工厂而言无疑看到了的一线曙光。<sup>③</sup> 工厂领导者随即制定了详细的迁建方案。

#### 四、搬迁阻力

尽管制定了详实的迁建规划,但来自国家、地方的多重因素构成的搬迁阻力使工厂无法顺利走出山沟。由于两厂遇到的搬迁阻力基本相似,在H厂档案资料阙如的情况下,本文以J厂为例加以分析。

##### (一)资金短缺与“狮子开口”

三线工厂搬迁的资金来源有三个方面的来源:国家拨款、地方政府优惠及企业自筹。列入搬迁项目的三线工厂为数众多,国家用于单个工厂的拨款因此十分有限。为节约资金,S部出台了“凡在同一个地区的搬迁单位要实行联合迁建”的政策。<sup>④</sup> J厂不仅要与H厂联合搬迁,还面临无法整体搬出的危险。Y市考虑到城市环境问题,不愿接纳工厂内部污染程度较高的几个车间迁入,“致使两厂有三个车间(锻造、锻压、玻璃)和600名职工出不了山(约需资金500万元)”。<sup>⑤</sup> 这一现实难题令工厂领导十分为难:

当时不让铸造分厂和热处理分厂迁过去,只让把其他分厂迁过去。但这个事儿厂长又不敢跟厂里职工说,这一说不就炸锅了嘛,

① 《国营J厂关于工厂概况及迁入Y市区后设想的汇报》,Y市档案馆藏,232-3-57。

② 《关于H和J两厂几个问题的调查报告》,Y市档案馆藏,232-3-57。

③ 《关于国营J厂计划迁入Y市市区报告的批复》,Y市档案馆藏,232-3-57。

④ 《关于工厂概况和工厂搬迁情况的汇报》,Y市档案馆藏,232-1-251。

⑤ 《关于工厂概况和工厂搬迁情况的汇报》。



相当一部分职工走不了,这个风一放厂里人心就乱了。(访谈对象 S9,2012年12月15日访问)

在国家资金有限的情况下,企业自身的筹资能力及地方政府提供的优惠条件成为落实工厂搬迁最关键的两项因素。80年代初期,J厂在军转民过程中几经调整开发的过滤嘴香烟对接机打开了销路,J厂也由此获得国家烟草总公司的生产许可证,成为烟草设备的定点厂,这在全国仅有4家。“86年仅此一项订货量为50台,产值为500万元,近年开发的拳头产品多刀切割机也已经打入市场,用户纷纷登门订货”。<sup>①</sup>在此局面下,J厂制定了自筹资金的规划方案:

1.我们将实现利润除每年25万元用于发放职工奖金外,其余部分用于搬迁。2.按税率4%—5%计算,每年将申请减免税金30—35(38—43)万元,全部用于搬迁。3.由于形势好转,任务饱满,将过去暂时停用的设备充分利用,每年可计提折旧及大修理基金80(100)万元,将其中60—65万元(绝大部分)基金用于迁厂(自筹迁厂资金)。4.其中其他是指处理的厂房、房屋、建筑物及其设备等资金550万元,同时以付息方式发动职工积极筹集款项,将这些资金全部用于迁厂。<sup>②</sup>

然而,Y市政府对工厂迁入并不热情。1986年9月,Y市政府发文对两厂的搬迁问题给予答复,承诺在土地开发费、供电、通讯等方面提供优惠条件。然而该文件开列的工厂迁建费用与两厂的预期相去甚远。在工厂看来,Y市政府不但没有拿出切实可行的优惠措施,反而有“狮子大开口”的嫌疑。与此同时,J厂向Y市建设银行申请的贷款也迟迟未能划拨,加之土地价格上涨等因素的叠加,造成了J厂搬迁资金巨大的外部缺口。在多次与Y市政府沟通未果之下,两厂向湖北省政府与S部上报此事,对Y市政府的所谓优惠条件逐条反驳:

该文反映的情况与事实是有很大出入的……文中提到给两厂

① 《国营J厂关于自筹迁厂资金规划的报告》,Y市档案馆馆藏,232-1-238。

② 《国营J厂关于自筹迁厂资金规划的报告》。

五条优惠措施……事实是这五条措施加重了企业负担,增大了两厂迁建资金缺口。<sup>①</sup>

如土地开发费,设计院根据“Y市关于建设征用土地补偿费标准的规定”的规定,据实按粮地核算的,而Y市在78号文中,把粮地改按菜地计费,这样就出现了218万元的差额。城市配套费,设计院的方案是两厂自建,没预算Y市收取的城市配套费。而Y市的78号文中规定要收取城市配套费475万元,同时明确配套工程工厂自建,这样仅上述两项费用就比设计院方案中核算的费用超出了693万元的新缺口,再加上供电、通讯方面的规定,合计出现的新缺口达1000万元以上。<sup>②</sup>

## (二)城市规划与“踢皮球”

不仅是资金困难,J厂初步选定的新址也面临被重新规划的危险。1984年中旬,J厂完成了选址工作,“经部工作组现场调查,初步选定厂址在Y市团山附近。”<sup>③</sup>同年底,J厂向S部报送了迁建项目建议书和设计任务书。由于J厂搬迁计划已纳入国务院三线办公室的三线企业整体搬迁规划项目,国家计委一直未能批复国务院三线办公室关于调整问题的文件,S部也一直未能给J厂下达设计任务书,从而使地方政府对J厂规划的新址有了新的想法。“Y市电力局为了配合D厂和车站的建设,准备通过我厂新址架设两条高压线路”。<sup>④</sup>这不仅影响到J厂的建设规划,也涉及到地方政府对城市规划的总体方案。出于自身利益,J厂上报S部,希望能够促成Y市电力局高压线改向。然而,Y市政府对这一请求未予正面回应,而是“复函S部,要求上级领导部门及早下达两厂设计任务书,以便适应城市规划的要求”。<sup>⑤</sup>由于Y市是全国三个重点三线军工企业布点城市之一,三线建设调整阶段,周边地区大量三线军工企业纷纷申请搬迁至Y市,这一“风潮”局面增加了J厂保住规划新厂址的迫切感:

① 《关于对襄政发(1986)78号文中有关问题说明的报告》,Y市档案馆馆藏,232-1-251。

② 《关于工厂概况和工厂搬迁情况的汇报》。

③ 《国营J厂调整迁建设计任务书》,Y市档案馆馆藏,232-1-216。

④ 《国营J厂关于我厂迁址建设情况的汇报》。

⑤ 《国营J厂关于我厂迁址建设情况的汇报》。

Y市的变化日新月异,D厂、H部S所等单位纷纷到Y市建设,使城市用地选择余地越来越小,如果失掉两厂新址将给两厂迁建工作带来不可挽回的损失。<sup>①</sup>

在工厂遇到的其他具体问题上,Y市政府也迟迟未予正面答复。J厂因物资中转与对外联络的需要而在Y市购置土地建立的办事处被Y市政府以给市内另一工厂修建职工宿舍为由强行收购,“然而至今……宿舍楼还未建起”,<sup>②</sup>这给J厂的生产及销售工作带来极大不便。尽管J厂请求市政府“在火车站附近征购等量土地与我厂现办事处土地交换或外部设备厂另择地建房,将我厂原办事处的土地归还我厂,其宿舍已建部分可协商作价互谅解决”,但始终未能得到政府的正面回应。<sup>③</sup>此外,因工作需要派驻Y市内的办事人员“长期住在市内,但户口和粮食关系却在厂内,给他们的工作和生活等方面都带来了很大困难”。<sup>④</sup>尽管J厂打报告要求将这一部分人的户口及粮食关系转入市内,但同样没有得到回复。

面对层层阻力,J厂多次上书S部及国务院三线办公室等上级单位,呼吁尽早下达设计任务书:

迁址工作很难开展……工厂职工对迁址产生了怀疑,新的不稳定情绪在威胁着工厂的命运……由于征购土地的价格不断上涨,工厂迁建费用本来就较紧张,如不采取措施尽快征购土地,也将会给迁建带来不利影响。<sup>⑤</sup>

然而,既然是下放企业,原上级单位对工厂的具体问题就不便越权干涉,只能与地方政府协商沟通。在S部看来,由于工厂迁址的具体问题尚未落实,故无法下达设计任务书,因此S部致函湖北省政府,敦促尽早落实迁址的具体问题。在工厂迁厂的问题上,中央与地方均认为应当

① 《国营H厂、J厂关于要求下达两厂迁建设计任务书的报告》,Y市档案馆馆藏,232-1-238。

② 《国营J厂关于解决驻Y办事处土地问题的报告》,Y市档案馆馆藏,232-3-57。

③ 《国营J厂关于解决驻Y办事处土地问题的报告》。

④ 《国营J厂关于解决驻Y办事处土地问题的报告》。

⑤ 《国营J厂关于我厂迁址建设情况的汇报》。

由对方首先对工厂选址问题拍板定夺,由此造成的拖延与耽搁加之 Y 市地方政府的消极举措令工厂苦不堪言:

部领导也了解这些情况,但迟迟不做决断。理由是已经下放,应该由省里先表态。省里也不表态,理由是按部、省下放文件,搬迁应由部里解决,应由部里先表态。部里曾发过两次试探性的函给省里,但内容都十分隐晦。省里接到函后,反复推敲,很难决断。工厂的要求像足球一样,被来回踢。<sup>①</sup>

## 五、节外生枝

正当两厂陷入迁厂困境时,位于鄂东地区的 G 市向工厂伸出了橄榄枝,派员同工厂领导接洽,欢迎两厂落户 G 市。接洽人员给工厂干部职工留下了良好的印象:

他们来的时候特别热情,说欢迎你们到我们 G 市去发展啊,你们厂技术能力很好,我们 G 市正需要你们这样的工厂来振兴地方经济啊,跟我们科室的工作人员都一一握手问好,很客气的。(访谈对象 S8,2012 年 11 月 15 日访问)

Y 市与 G 市的经济水平和产业结构有明显差异。Y 市工业结构以轻纺为主,市属机械制造工业主要是零配件工业,传统产业占主导地位的结构使企业在市场竞争中难以获得理想效益(Y 市军转民课题组,1994:277、138)。在 Y 市政府看来,两厂迁入对优化当地产业结构作用不大。G 市工业基础较差,全市没有一家大中型企业,没有像样的财源行业,工业总产值仅 2 亿元(李剑星,1994:277、137)。因此,G 市希望引入机械制造与加工业类型的工厂,提高当地工业水平。产业结构差异使两市地方政府就工厂迁入给出的优惠政策存在相当差距。这种差距为两厂回迁城市提供了议价能力。

在 G 市代表的热情邀请下,1986 年 5 月 5 日,两厂领导组成考察团

<sup>①</sup> 《关于两厂请求速派下放工作组来鄂回访的报告》,Y 市档案馆馆藏,232-1-251。

至G市考察洽谈。工厂领导对G市的物价、经济发展水平等方面抱有一定顾虑。J厂M厂长在与G市代表接触时提出“‘我一元钱在Y市买一个馒头,到G市要能买到一个半或两个才有可能谈这个事’,意思要给予特别优惠。”<sup>①</sup>G市政府也的确给出了一系列相较于Y市更为优惠的工厂迁建配套措施:

……综合以上各项优惠措施及优越条件,我市至少可以为两厂搬迁节省投资1300多万元。除此之外,我市还可为两厂干部职工子女入学提供方便,帮助筹建学校,优先解决干部职工家属子女商品粮户口和就业问题,积极向省、地汇报,争取报批免征3年内的所得税。其他各方面的问题,与本市企业一视同仁。市政府同意各局(办、委)分别拟定的优惠办法,并确认其有效性。<sup>②</sup>

G市的优惠政策得到了工厂领导的认可。毗邻武汉的地域优势也令工厂领导十分心动。“工厂搬迁到G市后,与武汉市的兄弟工厂相距很近,这就有利于电子工业基地式的建设,符合电子工业发展的战备。”<sup>③</sup>J厂将两个城市的迁建费用作了对比,迁入G市比迁入Y市共计节省1415.8万元,比S部工作组制定的可行性研究报告中的4320万元少464.15万元。<sup>④</sup>两市给出的政策优惠差异使J厂多次向S部和湖北省政府打报告,要求改迁G市。

在获得了选择搬迁地的回旋余地后,工厂改变了对地方政府的应对策略,决定对Y市方面“回避不理睬”,对G市方面“应该收敛一下,不能像前4个月那样,‘剃头挑子热一头’,‘木匠理头砍一边’,一旦去不成,影响搬迁这是大事”。<sup>⑤</sup>

改革开放改变了地方政府的运作机制与管理模式。为争取更多政策优惠、预算分配和外资而展开的竞争,使许多地方之间的关系剑拔弩张。与毛泽东时代相比,地方在培育和维持自身利益时确实变得更加坚定了(郑在浩,2009:14)。当Y市政府得知周边地级市政府的“挖墙脚”

① 《迁建工作情况汇报(1986年8月27日)》,《M厂长工作笔记》,私人文献,未刊。

② 《关于欢迎S部H、J厂两厂迁入我市的具体意见》,Y市档案馆藏,232-1-252。

③ 《关于两厂再次改迁G市的报告》,Y市档案馆藏,232-1-251。

④ 《关于两厂再次改迁G市的报告》。

⑤ 《迁建工作情况汇报(1986年8月27日)》,《M厂长工作笔记》。

举措后,立即采取了一系列回应措施。一方面一改过去对两厂的漫天要价态度,在短期内迅速出台了一系列文件,参照G市的政策,在土地开发费、城市配套费、供电、征地等方面提供了与G市基本对等的系列优惠措施。<sup>①</sup>甚至原先不准迁入的高污染车间也准许迁入。

Y市说你们厂要什么地方给你什么地方,不要去G市,要什么政策我给你什么政策……当时要把铸工车间和热处理车间分出去,也不要分了,把锅炉房不要了,我们投点资,让热电厂给我们供应暖气。(访谈对象S25,2013年1月18日访问)

不仅如此,对于J厂拟定厂址与城市规划方面的冲突,在Y市政府的指示下,城市规划管理处也作了让步,重新规划J厂厂址:

关于H、J厂迁址问题……我们已按城市总体规划布局安排在团山S区。现根据市委、市政府明确指示,为照顾二厂的实际困难,重新定在长虹路、中原路延交点西北,特此报告。<sup>②</sup>

另一方面,Y市委市政府上书湖北省政府,找出各种理由坚持J厂与H厂均应迁入Y市,并状告G市委市政府使用“不正当手段”:

去年,S部和湖北省人民政府……文件明确规定,“国营H厂、国营J厂下放Y市”,同时决定两厂迁入我市市区……并得到国务院三线办公室的批准……我们感到迷惑不解的是,已经由部和省共同决定下放给Y市的企业,为什么又要从Y市拿走呢……G地区暨G市在根本不征求我市意见的情况下,背后插足,扰乱了两厂干部职工的思想,严重地影响了两厂生产和我市正常工作。搬迁G市,只是两厂个别领导的意见。现在有不少职工发电报到省里和派代表到市里反映,要求上级不能听少数人意见,坚决不搬到G市。我们认为,这种在本省挖走兄弟地区工厂的做法是很不正当的……是

① 《关于对国营H厂、J厂两厂搬迁有关问题的批复》,Y市档案馆藏,232-1-252。

② 《关于对国营H厂、J厂两厂厂址重新规划的报告》,Y市档案馆藏,232-1-252。

不能容忍的。<sup>①</sup>

Y 市委市政府提供的理由颇为充分,但也不乏夸大的成分。时任 G 市经协委副主任曾提及两厂领导回厂后,“对全厂职工进行了一次民意测验,95%的职工赞成企业调迁 G 市”(张捷,2013:390)。笔者访问的多位访谈对象也都表示,当时绝大多数职工都愿意搬迁至 G 市而非 Y 市:

H 厂是从南京迁过来的厂,他们厂大部分都是南京人,所以他们愿意离南京越来越近。没什么疑问,一说往 G 市去,全厂都同意。(访谈对象 S9,2012 年 12 月 15 日访问)

G 市愿意去的人多,大多数职工都愿意去 G 市。当时我们考虑的话就是 G 离武汉近,将来发展起来比 Y 市强,当时这样考虑的。(访谈对象 S25,2013 年 1 月 18 日访问)

## 六、博弈冲突

G 市的介入使工厂搬迁面临新的转机。一方面,工厂有了选择余地和谈判资本;另一方面,由于两厂内部职工籍贯的差异,两厂内部对待迁建选址的态度存在分歧。这种分歧不仅导致 J 厂持续 10 余天的罢工事件,也间接影响了上级单位对两厂搬迁问题的决策。在此期间,工厂与地方政府各自动用私人关系网络试图影响搬迁事件,使其朝向有利于自身的方向发展。

### (一)“闹大”:J 厂的罢工事件

J 厂由陕西省 X 厂包建,故厂内相当一部分职工,尤其是各车间技术骨干等一线工人大都来自陕西与河南。从 1972 年投产至 80 年代初,除了每年接收国家分配的大中专毕业生来厂外,J 厂还陆续接收了

<sup>①</sup> 《关于坚决不同意将已下放我市的 H、J 两厂迁入他地的报告》,Y 市档案馆馆藏,232-1-252。

不少 X 厂随迁过来的工人家属和子女,并从工厂所在地 N 县周边陆续招收了不少工人。因此,J 厂职工中来自陕西与鄂西地区的比例较大。地缘因素与乡土情结的结合,使 J 厂内部陕西、河南与鄂西地区籍贯的干部工人更倾向于搬迁至 Y 市。不过,J 厂内部领导层关于迁厂问题意见并不统一。当初作为援建人员从陕西来到湖北的 J 厂“元老派”领导显然更倾向于迁往 Y 市,但几位 1970 年代后进厂工作的非河南、陕西籍“少壮派”领导却倾向于迁往 G 市。

在一位厂级领导的授意和策划下,J 厂第三车间一位调度长带头发起罢工,要求搬迁至 G 市。罢工持续 10 余天,Y 市公安局企图逮捕闹事者,但由于牵涉面大而草草收场。市政府有关领导得知此事后,采取了更加积极主动的劝说和安抚工作:

一煽动,大家就不上班了。三车间都是大件车间,大镗床,大刨床,没几个人,一闹起来百十个人就串起来了。WLY 当时还不是三车间的厂长,是调度长,一闹起来他肯定有好处,以后就提拔他当中干了……闹起来后,当时在办公楼开会,Y 市地委书记过来了,带了两个市公安局的干部。公安是来抓人的。最后书记说,算了,职工思想不稳定,这很正常。下来就调查来了,厂保卫处把 WLY 保护起来了,推到职工身上,他们也没逮住谁。(访谈对象 S25,2013 年 1 月 18 日访问)

罢工是三车间先开始。WLY 带的头……据说 G 市给特殊政策,而且工厂领导可以担任 G 市地方干部。那个时候主要倾向到 G 市,后来 Y 市知道以后,派领导来做我们厂的工作,不希望我们厂走……当时定下来要搬的时候,ZSZ,WLY 这些人愿意到 G 市去,他们就闹,ZSZ 到部里反映意见去了,他通过 WLY 闹起来,一定要到 G 市。我那时候在一车间当主任,我说他们罢工,我们照样继续生产,继续工作。最后闹罢工,也没人追究,党委开会不了了之。因为牵涉班子里人太多。WLY 也没事。(访谈对象 S15,2013 年 1 月 19 日访问)

主张迁往 G 市的 J 厂“少壮派”领导十分清楚厂内权力关系的轻重格局。他们感觉到无法通过制度化渠道在厂内同“元老派”相抗衡,



故通过密谋组织的非制度化渠道,以罢工的方式刻意激化迁厂意见分歧造成的矛盾,希望使他们的诉求超越工厂范围,引起上级单位的注意,这是一种“闹大”策略(韩志明,2012)。在获得厂级领导的私人暗示后,罢工的组织者将动员目标选在工人数量较少从而方便“串联”的车间,体现出这次罢工是经过精心策划的行为。然而,尽管罢工的确引起了地方政府及公安部门的重视,但却给上级政府造成工厂内部职工思想不稳定,存在矛盾斗争的印象。这一印象势必增大上级部门日后决策时的权衡要素,也加深了J厂内部从领导到职工的意见分歧,从而在应对各级部门时其态度立场不能够一致。从这个意义上讲,“少壮派”的激进行为起到了相反的效果。

需要指出的是,对于参与罢工的工人和组织者而言,其付出的成本是不同的。工人需面临损失部分工资、奖金的风险。对罢工组织者而言,尽管承担的成本相对较高,但授意罢工的上级领导多半会在风平浪静之后对罢工组织者和积极分子给予不同程度的奖赏。多位访谈者谈及的事态发展也的确如此。M厂长在私人工作笔记中提及,“这次罢工,停产14天,最后答应给大家浮动一级工资”。<sup>①</sup>

## (二)“进京”:以《M厂长工作笔记》为线索

J厂M副厂长是迁厂时期联合搬迁指挥部的核心成员之一。在1986年4月至1987年2月这一确定迁厂决策的关键时期,M厂长多次赴武汉、北京等地,全程见证和参与了两厂搬迁决策的产生、修正及确定过程。在他的私人工作笔记中,含有大量这一时期工厂与地方政府各自动用私人关系网络,力图使迁厂事件朝向有利于自身方向发展的内容。现以该资料为主要线索,辅以部分当事人的回忆文章等材料,对此问题加以考察。

尽管工厂对G市提出的优惠条件表示满意,但鉴于工厂直属国家部委,而G市受湖北省管辖,工厂与G市因此就如何进行人事运作达成一致,“工厂作部里的工作,G市作省里的工作”。<sup>②</sup>两厂厂长均表达了到G市去的决心。J厂领导表示,“即使Y市答应和G市条件一样,

① 《搬迁小曲(1987年1月2日)》,《M厂长工作笔记》。

② 《搬迁小曲(1986年5月6日)》,《M厂长工作笔记》。

我们也要到G市去。我工厂搬不来,我投奔G市”。<sup>①</sup>H厂领导表示,“我工厂搬不来,我就立即辞职”。<sup>②</sup>两厂内部也就如何应对Y市达成默契。“Y市电力局来,H厂全部回避,在两厂碰头前,一家不主动向市局谈。”<sup>③</sup>

此后工厂与G市地方政府各自展开公关活动,均获成效。G市政府先后致电湖北省政府与S部,希望获得上级部门的搬迁许可:

近期获悉贵部部分企业要进行调整搬迁……我市恳请S部领导充分考虑到G市发展工业的有利条件和我市工业的现状,支持我市电子工业的发展。<sup>④</sup>鉴于各方愿意的前提下,恳请省政府从工业部署扶持我市的角度和从大城市带小城市、大工业带小工业出发,进行适当调整,将H、J厂调迁我市。<sup>⑤</sup>

工厂要求改迁的报告也得到了上级领导的支持。S部派赴N县回访的工作组在调查报告中明确建议两厂改迁G市。“11月25日下午,下放回访工作组向部作了汇报……部里一致的意见就是两厂搬迁到G市”。<sup>⑥</sup>湖北省委省政府相关领导从平衡区域产业结构角度出发,也同意G市的要求。“Y市企业较多,G市弱,两厂愿到G市,部里也有这种意见”。<sup>⑦</sup>在改迁问题上,部、省意见达成一致。国务院三线办公室的意见是“部、省同意,我们就批”。<sup>⑧</sup>一位相关领导给出与湖北省委出发点相似的建议:“情况我们是了解的,Y市的工业多,G市没有工业,到G市发展工业是合理的……你们要抓紧让部,省发文”。<sup>⑨</sup>这一局面令两个工厂欢欣不已。联合迁建指挥部向上级单位发出感谢信:“获悉省政府和S部共同商定我两厂调迁G市,两厂广大职工奔走相告,

① 《搬迁小曲(1986年6月4日)》,《M厂长工作笔记》。

② 《搬迁小曲(1986年6月4日)》。

③ 《搬迁小曲(1986年6月4日)》。

④ 《湖北省G市人民政府关于欢迎S部所属企业来G办厂和发展横向联合的报告》,Y市档案馆馆藏,232-1-252。

⑤ 《关于请求将S部H、J厂调迁G市的报告》,Y市档案馆馆藏,232-1-252。

⑥ 《赴京汇报提纲(1986年11月25日)》,《M厂长工作笔记》。

⑦ 《搬迁小曲(1986年9月6日)》,《M厂长工作笔记》。

⑧ 《搬迁小曲(1986年8月26日)》,《M厂长工作笔记》。

⑨ 《赴京汇报提纲(1986年11月29日)》,《M厂长工作笔记》。

打心眼里感谢省委、省政府对两厂广大职工的关怀”。<sup>①</sup>

就在两厂均以为改迁 G 市已成定局时, Y 市地方政府强势出面。在市委书记的带领下, Y 市地方领导赶赴北京, 向上级领导力争将工厂留在当地。Y 市地方政府的积极活动在 M 厂长工作笔记中有所反映:

Y 市活动厉害……Y 市给国务院的报告, 大意有 5 条: 1. 工作组没听 Y 市政府和设计院的意见, 造成两市打擂台。2. Y 市帮助两厂渡过难关。3. 两厂在 Y 市已有工程指挥部。4. 两厂来后, 没给市里汇报过情况, 市里不了解三线调整改变……5. 要求国务院派工作组对 S 部和省进行调查。<sup>②</sup>

不但如此, Y 市市委书记 E 进京期间, 还同 S 部的领导公开发生激烈争执, “在部里大吵了一通”。<sup>③</sup> 在争执中, 市委书记不仅公然表示拒不服从上级决议, 还暗示个别省内领导畏手畏脚, 对国家部委的决策惟命是从。市委书记的激烈言辞遭到了 S 部领导的严厉斥责:

E 书记提出了六条意见: 不能因为事业问题变成感情问题; X 省长这里边起了不好的作用。你们表了态, 湖北省怕得罪了 S 部, 因此也表了态。就是决定了我也不服从……L 秘书讲: S 部两次行文, 经两次实地考察, 才决定两厂搬迁 G 市。决定了你不服从, 我奉劝你呵, 作为一个共产党员, 下级能不服从上级吗? X 省长起了什么作用? 这种讲法是不对的。那么你又起了什么作用? 如果你要告我奉陪, 你讲话的态度都是质问的态度……当闹的不可开交时 L 部长进了门。L 部长讲: “E 同志, 你应该从国家利益出发, 从大局出发, 你要是在 S 部, 你该怎么处理? 你是省长, 你又是该怎么处理? 你到 G 市去看一看, 你也会同意的。”<sup>④</sup>

尽管在 S 部碰了壁, 但 Y 市领导几经辗转, 设法将报告材料递交至一位中央领导手上, 后者专门做了批示。与此同时, 部分 J 厂领导也

① 《感谢信》, Y 市档案馆藏, 232-1-251。

② 《赴京汇报提纲(1986年12月1日)》, 《M 厂长工作笔记》。

③ 《赴京汇报提纲(1986年11月25日)》, 《M 厂长工作笔记》。

④ 《赴京汇报提纲(1986年11月25日)》。

在进行私下活动。关于内部细节,笔者访谈的J厂部分领导、职工有各种说法:

为这个事情,Y市领导连夜赶紧找中央领导,领导说不要把工厂搬到G市去,我们Y市把它留着。(访谈对象S26,2013年1月18日访问)

我们厂70年代招工进来一批湖北H县人。这批人里头有个人后来当了副厂长,他给另一位中央领导写了一封信,意思是要搬到G市,那位领导是H县人。他这封信当时辗转几道,据说是通过该领导的一个什么亲戚送上去了。(访谈对象S8,2012年12月15日访问)

J厂领导层之间也存在意见分歧,主要表现在“少壮派”与“元老派”之间。一位厂长认为“G市投资少,主要预算造价低,不可靠”,认为工厂有被H厂牵着鼻子走的趋势,“我们是一个J厂,不能跟着别人转圈。最后这次报告……完全体现了J厂党委是H厂领导下的党委”。<sup>①</sup>对于另一位厂长提出的“G市的给水、排水条件好”等不同意见,该厂长指责其为“情人眼里出西施,成了什么都好了”。<sup>②</sup>J厂领导层的分歧不仅使得两厂在向上级政府报告时前后意见不一致,还暴露在部委领导面前。“9月23日,办公会党委全体参加,统一迁厂意见。决议:等省表态”。“9月27日,两厂又给省政府和部发了文,要求迁G市,推翻了23日党委会决议”。<sup>③</sup>12月18日,J厂党委书记同S部提出搬迁到Y市的困难,“大部分人要到G市怎么办?投资被人分?请部派人到Y市落实条件;职工的思想工作做不通怎么办”,一位厂长“即顶上:‘不可能的事’”。<sup>④</sup>

当事态引起中央领导直接过问后,一个兼顾工厂与两地政府的方案应声而出,即两厂分迁,J厂迁往Y市,H厂迁往G市。尽管尚难以确定这一方案是部与省谁先提出,但无疑令J厂领导十分着急,后者火

① 《搬迁小曲(1986年9月20日至10月8日)》,《M厂长工作笔记》。

② 《搬迁小曲(1986年9月20日)》,《M厂长工作笔记》。

③ 《搬迁小曲(1986年9月23日,1986年9月27日)》,《M厂长工作笔记》。

④ 《搬迁小曲(1986年12月19日)》,《M厂长工作笔记》。

速联系国务院三线办公室,希望借助“联合迁建”的文件精神,抵制这一方案。尽管三线办领导认为“分迁投资大,三线办一般是不会同意的”,但也指出主要取决于部、省的意见,“部、省一改,三线办肯定也会同意的,部、省意见不一致,我们这里也难下”。<sup>①</sup>中央领导作出批示后,执行单位迅速达成一致:“成都三线办电话通知了北京三线办,北京三线办已通知S部:同意部、省分迁的意见”。<sup>②</sup>J厂向S部和Y市政府发文,强调分迁带来的各种不利问题,表示坚决不同意分迁的决议。文中措辞激烈,指责上级单位迁就Y市领导,使工厂受损:

好不容易部、省意见一致定在G市,三线办也已表示支持,就是因为Y市反映强烈,为了照顾面子,照顾关系,硬要我们两厂分迁,这种决策没有丝毫理由,工厂决不能接受……两厂几年来的迁建工作都是联合搬迁的方案,而今要分开,全部工作重新做,工厂何年何月能够出山……我们坚决反对分迁。<sup>③</sup>

从资金上说,如果采取分迁方案,则必然会扩大基建规模,增大基建投资,加重企业负担,对国家、地方和工厂都是极为不利的……从时间上说,如果采取分迁方案,必然会使经过几年时间做的两厂联合搬迁的前期准备工作毁于一旦……将会大大延缓工厂搬迁进度。<sup>④</sup>

尽管在最后时刻J厂奋力争取扭转局面,但经由高层领导过问后形成的折衷方案已成定局。J厂做了最坏打算,“如最后跑不成,要求S部派人来和Y市谈条件”。<sup>⑤</sup>12月20日,三线办领导要J厂领导“扭转看法,作好职工的思想工作”。<sup>⑥</sup>工厂领导内部商议时,党委书记“拍了桌子,发了火……说现在起我不干了,我要交辞职报告”,试图给上级施加压力。这一“将军”的方式没有动摇三线办的决策。面对该书记

① 《赴京汇报提纲(1986年12月11日)》,《M厂长工作笔记》。

② 《12月18日至26日赴京情况汇报(1986年12月20日)》,《M厂长工作笔记》。

③ 《关于坚决不同意分迁的紧急报告》,Y市档案馆藏,232-1-251。

④ 《关于再次坚决要求改迁G市的报告》,Y市档案馆藏,232-1-251。

⑤ 《12月18日至26日赴京情况汇报(1986年12月18日)》,《M厂长工作笔记》。

⑥ 《12月18日至26日赴京情况汇报(1986年12月20日)》,《M厂长工作笔记》。

“要求把我们都调出厂”的建议，三线办表示“可以考虑”。<sup>①</sup> 12月22日和23日，大功告成的Y市领导两次找到J厂领导，借助高层领导的批示，劝说J厂放弃改迁的努力，接受迁入Y市的事实，并作好后续工作：

E书记大意有几点：(1)过去工作失误，请谅解；(2)中央领导已过问；(3)作好工厂的思想工作，向坏处打算；(4)具体再谈一下，落实条件，1960万元全部搬出，不再找国家要了，超出部分资金由市里解决；(5)目前是抓紧落实，迁建期间各二级单位的工作，由市里统管。<sup>②</sup>

尽管最终方案使G市与Y市相互扯平，但G市仍然感到非常失望。“当时G市市长在这里一个礼拜，流泪呀，没要到我们厂”（访谈对象S9，2013年1月25日访问）。而Y市方面，虽然保全了面子，但地方政府对J厂并不满意，因为在市委书记同J厂领导谈话后，J厂书记仍然表示“我们有顾虑”，J厂厂长甚至建议，“干脆市里高姿态放走算了”。<sup>③</sup> 这样的态度显然不会令地方政府感到愉快。尽管保住了J厂，但Y市政府被迫给出了更优惠的系列政策，在城市规划等问题上也被动让步，市体育场等一批原先规划的城建项目不得不移位。“Y市委、市政府从调迁计划的催办，到选址、工程进度，从落实资金到户口迁移，无不给予高度关心和支持，并把我厂布局调整直接纳为城市发展统一规划，制定了一系列的优惠政策……使工厂迁入市区节约资金近千万元。为了解决调迁工程投资缺口，市里还安排了400万元的信贷资金……市里成立了以市委副书记任指挥长，20几个局、委、办负责同志参加的H厂调迁指挥部，指挥部多次举行会议或组织现场办公，及时解决工厂自身难以解决的很多问题”。<sup>④</sup> 迁入Y市的当天，载着大型机床与机械设备的卡车车身悬挂着横幅，列队进入市区，但在兴高采烈的气象与媒体闪光灯的背后，工厂与地方政府之间已经暗含罅隙，为工厂进城之后的发展蒙上了阴影：

① 《搬迁小曲(1986年12月18日至26日)》，《M厂长工作笔记》。

② 《12月18日至26日赴京情况汇报(1986年12月22日)》，《M厂长工作笔记》。

③ 《12月18日至26日赴京情况汇报(1986年12月22日)》。

④ 《生产搬迁互促进，创建“三新”求发展》，Y市档案馆馆藏，232-1-152。

Y市市委书记主张我们搬迁到Y市,他给了我们很多优惠政策,你们要哪块儿地,我给你们哪块儿地。当时团山不愿意去,那个地方是火葬场。最后要了体育场,他拍脑袋答应了,但心里很不情愿把这块儿地给我们厂。我们职工愿意去G市,不愿意到Y市,为了收买民心,先答应你,让你们先过来,以后再慢慢收拾你。(访谈对象S25,2013年1月18日访问)

要体育场那块儿地是我们厂有意的,因为厂里估计Y市不会同意要这块儿地,你不同意,那我不就刚好可以顺理成章地搬迁到G去了嘛!结果没想到,Y市领导一咬牙,真给你了。这下把我们厂也弄得被动了,不来也不好看了。(访谈对象S17,2013年1月22日访问)

## 七、余 论

20世纪80年代初期,三线工厂的当务之急是离乡进城。获得搬迁政策许可后,工厂与城市面临的双向选择机会既为双方提供了发展空间,也使国家政策在执行过程中经历一波三折的变数。通过对两个三线工厂迁厂过程的考察,本文发现,地缘、利益与社会关系网络,是决定工厂搬迁的三个最主要因素。

地缘因素主要体现在国家政策与工厂职工籍贯两方面。国家关于三线工厂搬迁政策中的就近原则使得工厂向属地城市搬迁成为首选。工厂职工的籍贯对搬迁意向地的选择具有潜在影响。本文呈现的案例中,两厂职工籍贯的差异,导致迁厂后期两厂内部对变更搬迁意向地意见不一。H厂职工中江浙籍人数较多,使其面临Y市与G市间的争夺时,工厂上下一致,坚决要求搬迁至位于鄂东,地理位置更接近江浙地区的G市。J厂则由于厂内职工籍贯差异产生意见分歧,无论是“少壮派”还是“元老派”都对对方心存顾虑,使得工厂作为整体与外部交涉时难以坚持鲜明的立场,致使当时主持J厂搬迁工作的M厂长甚至“担心G市去不成,Y市也耽误”。<sup>①</sup>而J厂职工对搬至Y市还是G市

<sup>①</sup> 《迁建工作情况汇报(1986年8月27日)》,《M厂长工作笔记》。

虽然有倾向性,但更希望搬出山沟,“不论搬迁到 Y 市还是 G 市都行,越快越好”。<sup>①</sup>这种急迫的心态为 J 厂在重重因素作用下,放弃 G 市更为优惠的条件,与 Y 市政府妥协埋下伏笔。

计划体制时代产生的利益矛盾与冲突既是国家分配的结果,也是由国家来协调的(李路路,2012)。改革开放初期,随着国家权力的收缩,工厂与地方政府均成为具有明确利益目标的功能主体,双方均根据自身利益最大化的准则选择行动策略,初步形成以市场机制为调节手段的对等主体关系。对工厂而言,地方政府的政策优惠力度是导致工厂领导层决定是否迁入的关键性因素。对地方政府而言,接纳或排斥工厂的迁入,是以能否优化本地产业结构调整、促进经济发展,给当地提供潜在的财税来源为出发点。Y 市政府对工厂迁入的态度经历了从排斥到接纳的转变,这种转变是在竞争机制的客观推动下,地方政府的主动因应。工厂也一度周旋于两个地级市政府之间,利用其相互竞争为自身争取到最优惠政策,加速了迁厂进展。

当面临利益冲突时,利益集团必须从共享的观念里找到象征性的词语,从公共话语中用大家都接受的概念把这些要求合法化(周雪光,2003:135)。在本文个案中,工厂与地方政府均援引国家的相关政策为自身辩护。由于两厂同属 Y 市辖区,故搬迁至 Y 市符合三线工厂“就近搬迁”的总原则。Y 市政府充分利用这一正当性资源,向上级单位公开上书,从道德与国家经济发展的高度将市场机制驱动下介入竞争的 G 市政府“污名”化,体现出地级市政府面临利益受侵时强悍的一面。在本案例中,我们未见到 G 市政府应对 Y 市政府正面进攻的材料。访谈对象对此方面也知之甚少。当事人谈及引进 J 厂的阻碍,以“企业所在地区表示坚决反对”一笔带过(张捷,2013:391)。我们只能暂且视作 G 市在此方面较为被动,未能有效抵御 Y 市的强势出击。相较于“挖墙脚”的 G 市政府,Y 市政府无疑拥有更加充分的正当性资源。尽管其一开始对两厂的迁入并不热情,但一旦工厂面临被挖走的危险时,“与国家政策保持一致”的政治正确与“挖墙脚”的道德指控使 Y 市政府有足够底气强势出击。当 J 厂因改迁 G 市不成而向上级反映时,尽管一再强调分迁的决定违反了 S 部“联合迁建”的精神,但在“就近搬迁”的总原则面前,只能服从大局。

① 《迁建工作情况汇报(1986年8月27日)》。



对组织而言,主要有两种类型的外部社会资本,一是组织间的社会资本,二是组织内高管的个人对外连带资本(罗家德,2010:270)。在工厂方面,尽管下放地方弱化了工厂原先以纵向隶属关系为主的社会关系网络,间接削弱了工厂领导个人的对外连带资本,但“联合迁建”的决策将单个工厂的问题汇总为区域内三线厂的问题,使以“进城”为目标的两厂必须抱团合作,一定程度上共享信息和关系网络资源,强化了工厂的资源整合能力。在搬迁面临博弈冲突的关键时期,工厂与地方政府均进京活动,其疏通关系的重点均在部委乃至中央。然而,活动成效迥然不同。改革开放初期的市级政府不但是独立的利益主体,且有着极为明确的主体意识,在对省的互动中表现出极强的利己性与讨价还价能力(张闫龙,2006)。在本文讲述的个案中,Y市地方政府领导主动出击,不但表现出对省及部委的强硬态度,也引起中央领导关注,从而扭转不利局面。工厂的活动则较为被动,缺乏应对办法。中央领导的批示,既考虑到两个工厂不同的实情,也照顾到了两个地方政府的利益,遵循了传统中国政治运作中的平衡原则。尽管工厂搬迁时期形成的社会关系网络具有鲜明的利益指向性特点,但其通过影响最高领导改变决策,进而层层下压的运作方式仍未脱离计划体制时代中央与地方的关系运作方式,从而强化了社会关系网络在三线工厂搬迁过程中的作用,弱化了市场机制的深层次推进,开启了以行政或半行政的方式解决由财政包干体制和市场机制双重推动下发端的区域间经济竞争的模式。

#### 参考文献:

- 陈东林,2003,《三线建设——备战时期的西部开发》,北京:中共中央党校出版社。
- 戴慕珍,1997,《中国地方政府公司化的制度化基础》,甘阳、崔之元主编《中国改革的政府经济学》,香港:香港牛津大学出版社。
- 耿曙,2001,《‘三线’建设始末:大陆西部大开发的前驱》,《中国大陆研究》第44卷第12期。
- 国务院,1986,《国务院批转S部关于推进S管理体制改革的报告的通知》,《中华人民共和国国务院公报》第9期。
- 韩志明,2012,《公民抗争行动与治理体系的碎片化——对于闹大现象的描述与解释》,《人文杂志》第3期。
- 何郝炬,2003,《三线建设与西部大开发》,北京:当代中国出版社。
- 湖北省经委、湖北省国防科工办、湖北省社科院联合课题研究组,1994,《90年代湖北省军民与地区经济发展研究》,鄂万友、周景堂、欧阳勋主编《军工大趋势——湖北军转民问题研究》,北京:中国经济出版社。

- 李彩华,2002,《三线建设调整改造的历史考察》,《当代中国史研究》第3期。
- 李剑星,1994,《抓住军工调迁机会,加速G市经济发展》,鄂万友、周景堂、欧阳勋主编《军工大趋势——湖北军转民问题研究》,北京:中国经济出版社。
- 李路路,2012,《社会结构阶层化和利益关系市场化——中国社会管理面临的新挑战》,《社会学研究》第2期。
- 李曙新,1999,《三线建设的均衡与效益问题辨析》,《中国经济史研究》第4期。
- 罗家德,2010,《社会网分析讲义》,北京:清华大学出版社。
- 施文,2009,《“三线人”身份认同与建构的个案研究——以陕西省汉中市回沪“三线人”为例》,华东师范大学硕士学位论文。
- 史云、李丹慧,2008,《难以继续的“继续革命”——从批林到批邓》,《中华人民共和国史》第8卷,香港:香港中文大学出版社。
- 沃尔德,安德鲁,1996,《作为工业厂商的地方政府:对中国过渡经济的组织分析》,应星译,《国外社会科学》第5、6期。
- 吴传钧,1987,《调整布局,促进三线建设》,《开发研究》第3期。
- Y市军转民课题组,1994,《Y市军转民与地区经济发展研究》,鄂万友、周景堂、欧阳勋主编《军工大趋势——湖北军转民问题研究》,北京:中国经济出版社。
- 张捷,2013,《艰难的引进历程——湖北G市引进三线企业的历史回顾》,倪同正主编《三线风云——中国三线建设文选》,成都:四川出版集团、四川人民出版社。
- 张吕龙,2006,《财政分权与省以下政府关系的演变》,《社会学研究》第3期。
- 赵树凯,2012,《地方政府公司化:体制优势还是劣势?》,《文化纵横》第2期。
- 郑在浩,2009,《改革开放时期中央与地方的关系——评价过去25年》,熊景明、关信基主编《中外名学者论21世纪初的中国》,香港:香港中文大学出版社。
- 周雪光,2003,《组织社会学十讲》,北京:社会科学文献出版社。
- Naughton, Barry 1991, “Industrial Policy During the Cultural Revolution.” In Joseph Wong & David Zweig (eds.), *New Perspectives on the Cultural Revolution*. Cambridge, MA: East Asian Studies, Harvard University.

作者单位:杭州师范大学历史系  
责任编辑:闻翔

Geopolitical Factors, Interests and Network: Factory relocation in the late stage of the Third Front Construction ..... *Hu Yuehan* 46

**Abstract:** Taking two factories in central China as examples, this study examines the relocation of factories from remote areas to cities during the adjustment stage of the Third Front Construction. It finds that geopolitical factors, interests and network are three critical factors determining factory relocation. According to national policy, the city nearest to the factory should be the factory's first choice when relocated. Factory workers' native places also have potential impact. Both factories and local governments select strategies based on the principle of self-interests maximization. For the factories, the preferential policy provided by the local government is the key factor shaping factories' relocation decision. For the local government, whether the factories could promote local economic development and boost fiscal income are the most important factors when considering the factories' relocation application. When faced with uncertain factors such as regional competition and alternative choices, both factories and local governments take the strategy of "network operation in Beijing", which means both parties use personal networks in the central government to affect superior leadership's decision, making the relocation decision most beneficial to their own interests. This behavior pattern strengthens the role of social network and weakens the market mechanism in factory relocation during the late stage of the Third Front Construction.

The Social Networking Site: technicality or sociality? .....  
..... *Chen Fuping* 72

**Abstract:** Abstract: As a technological application in the web2.0 age, the social networking site (SNS) is viewed by public opinion as an important, or a radical, force to catalyze social change. Meanwhile, academic explanations largely focus upon its influence on motives and demands of individual users. However, this paper suggests that this technology-individual oriented approach has neglected structural constraints on SNS as a technology application on the one hand, and on the other, nor can it reflect its characteristic of public participation. In this paper, based on an analysis of a set of cross-national data via the multilevel logistic model, we examine the social context characterized by both technological and social forces in SNS usage. The results show that SNS usage is entangled with technological elements such as digital literacy or mobile device on the one hand, and on the other, it is also embedded in social networks whilst being shaped by the structure of public participation. These factors lead to complexity of information and participation in SNS usage. Our empirical evidence does not support the argument of technological