

· 明史鉴今 ·

陈云的调查研究与他的“十五字诀”

朱佳木

【摘要】当前，世界百年未有之大变局正在加速演进，不确定、难预料因素增多，国内改革发展稳定面临不少深层次矛盾，各种风险挑战、困难问题比以往更加严峻复杂。党中央此时发出大兴调查研究的号召，正是为了通过转变工作作风、密切联系群众，找到破解难题的办法和路径。历史是最好的教科书，结合陈云在新中国成立后调查研究的实践，有助于我们学习他依靠调查研究作决策，坚持实事求是的思想方法和工作方法；重温他提炼出的“不唯上、不唯书、只唯实，交换、比较、反复”这样一个带有鲜明特点的“十五字诀”，不难看出他调查研究方法论的核心、精髓，以及他在调查研究后作决策的要领，从而给我们以深刻的启迪。

【关键词】陈云 调查研究方法 不唯上 不唯书 只唯实

2015年6月12日，习近平总书记在纪念陈云同志诞辰110周年座谈会上的讲话中指出：“陈云同志身上表现出来的坚定理想信念、坚强党性原则、求真务实作风、朴素公仆情怀、勤奋学习精神，永远值得我们学习。”^①他号召大家学习陈云同志实事求是的精神，指出“对实事求是，陈云同志践行了一生”。“延安时期，在同毛泽东同志反复探讨怎样才能少犯错误这个话题之后，陈云同志提炼出‘不唯上、不唯书、只唯实，交换、比较、反复’这样一个带有鲜明特点的‘十五字诀’。”“依靠调查研究作决策，是陈云同志坚持实事求是的思想方法和工作方法。每逢重大决策之前，陈云同志总要做大量调查研究，听取多方面意见。他脚踏实地，反对虚夸浮躁、急功近利。”习近平总书记强调：“实践反复证明，能不能做到实事求是，是党和国家各项工作成败的关键。”^②2023年3月，党中央发出全党大兴调查研究的号召，在工作方案中特别引用了陈云“十五字诀”的头9个字，要求“听真话、察实情，坚持真理、修正错误，有一是一、有二是二，既报喜又报忧，不唯书、不唯上、只唯实”^③。这些都说明，党中央对陈云依靠调查研究作决策的思想方法、工作方法是高度评价的，也是同他的“十五字诀”紧密联系在一起。

中国共产党一向以辩证唯物主义、历史唯物主义作为自己的指导思想，也一向把调查研究作

^① 习近平：《在纪念陈云同志诞辰110周年座谈会上的讲话》，北京：人民出版社，2015年，第5页。

^② 习近平：《在纪念陈云同志诞辰110周年座谈会上的讲话》，北京：人民出版社，2015年，第9-10页。

^③ 《中办印发〈关于在全党大兴调查研究的工作方案〉》，《人民日报》2023年3月20日。

为自己的重要工作方法。毛泽东同志的“实事求是，一切从实际出发”和“没有调查，就没有发言权”^①，可以说最精练、最生动地反映了中国共产党的这一鲜明特点。对此，陈云一生努力实践，为我们树立了光辉榜样，堪称实事求是和调查研究的楷模。

1947年东北解放战争期间，陈云回忆他曾就人为什么会犯错误，犯错误是否因为经验少的问题请教毛主席。毛主席对他说：“犯错误是思想方法问题”，并以张国焘的经验并不少为例加以说明，建议他学习哲学^②。后来，陈云把毛泽东同志从井冈山到延安写的著作、起草的文件和电报都找来看，研究他处理问题的方法，最后得出一个结论，就是实事求是，而且，“关键是要把‘实事’看全面”^③。怎样才能把“实事”看全面呢？通过深入思考，陈云得出了十五个字的体会。后来，人们普遍认为这十五个字最准确最精练地概括出了达到实事求是的路径，所以把它称作“十五字诀”。

关于“十五字诀”，陈云在晚年一次谈话中作了完整而详细的解释。他说：“不唯上，并不是上面的话不要听。不唯书，也不是说文件、书都不要读。只唯实，就是只有从实际出发，实事求是地研究处理问题，这是最靠得住的。交换，就是互相交换意见……过去我们犯过不少错误，究其原因，最重要的一点，就是看问题有片面性，把片面的实际当成了全面的实际。作为一个领导干部，经常注意同别人交换意见，尤其是多倾听反面的意见，只有好处，没有坏处。比较，就是上下、左右进行比较……所有正确的结论，都是经过比较的。反复，就是决定问题不要太匆忙，要留一个反复考虑的时间……这里所说的反复，不是反复无常、朝令夕改的意思。”^④我们只要结合陈云调查研究的实践就会清楚，他的调查研究的确是他的“十五字诀”的具体运用；或者说，他的“十五字诀”最集中地体现在他的调查研究之中。

一、“只唯实”是陈云调查研究的目的所在

陈云重视调查研究的目的只有一个，就是把实际情况看清楚、弄准确。出于这个目的，他可以集中几天时间下基层蹲点或到多个地方考察，也可以随机抽出时间到现场了解情况，还可以派身边的人下去了解情况或请既了解情况又敢说真话的人上来面谈。就是说，只要有利于掌握真实情况，他的调研方法总是根据工作需要和客观条件而定，从不拘泥于某种形式。同样出于这个目的，他特别反对为调查研究而调查研究、在调查研究上搞形式主义的做法。他在晚年的一次会议上说：“调查研究的方法，我看不是一百多个部一个一个地都拿本子在书记处会上念一道，大家东插一句、西插一句，最后主持会议的讲一讲就通过了。调查研究的方法，也不是一个星期跑二

① 《毛泽东文集》第2卷，北京：人民出版社，1993年，第382页。

② 参见《陈云文选》第1卷，北京：人民出版社，1995年，第342页。

③ 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第361页。

④ 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第371-372页。

十二个县，那样无非是坐汽车走一圈就是了。这种工作方法太简单。”^①

陈云逝世后，新中国初期担任其秘书的周太和曾写过一篇回忆文章，题为《陈云同志四下农村调查的前后》。其中的第一次是1955年1月，用3天时间在青浦县小蒸乡，征求对统购统销政策的意见。第二次是同年5月下旬，再到青浦县的练塘区，用4天时间就统购统销、资本主义工商业改造、农业增产等问题进行调研，然后到苏州地区进一步调研粮食问题^②。第三次是1957年3月下旬，利用去杭州开会的机会，专程去青浦县，用2天时间了解那里血吸虫病的传染源、渠道和防治办法。第四次是1961年6月下旬至7月下旬，到江浙沪三地调研，其中用15天到青浦县小蒸公社，吃住在农民家里，专题调研三年困难时期农村政策的调整问题。

陈云搞调研，除了自己下基层，也请基层干部上来开会。1961年8月，他出席在庐山召开的中央工作会议，参与讨论关于贯彻执行“调整、巩固、充实、提高”八字方针而制定的“工业七十条”和“工业八条”^③。当时，工业方面的突出问题，是总产值大幅度滑坡。陈云在讨论中说：抓工业调整要做好调查研究，不弄清问题究竟出在哪里，是无法动手解决的。他提出，调查研究要从两方面入手，一是派工作组下去独立调研；一是以部为单位，先开小型座谈会，每个部来五六个单位或工厂的老工人、技术人员、行政干部。“目的是能够弄出个头绪来，提出问题，然后按问题进行研究”^④，最后再开中会、大会。对于陈云提出的从内外两方面入手调研的意见，毛泽东同志当场表态赞成，说“这个办法好”^⑤。随后，陈云用两个月时间，主持煤炭、冶金两个部的座谈会，总共开了40次会，最后形成了给周恩来总理的报告。周恩来总理看后说：“这一下把原因说清楚了。”^⑥

为了解真实情况，陈云在工作之余还不时就近暗访。中财委（中央财政经济委员会的简称）的老干部回忆：新中国成立初期，陈云每个月都要抽出一些时间，到北京的王府井、东单菜市场、前门大街、天桥市场等商业集中的地方，了解日用百货和蔬菜、肉类等副食品的供应情况和物价动态，观察群众的反应。有一次下班很久，陈云家里给机关打电话，问陈云怎么还没回家，机关的人说他早就走了。这一下，大家都慌了，后经了解，原来是他到前门的大栅栏看市场、察行情去了。

陈云调研还有一种方法，就是通过敢讲真话的人了解情况。他曾说过：“调查研究有两种方法：一种是亲自率工作组或派工作组下乡、下厂，这当然是十分必要的；另一种是每个高中级领导干部都有敢讲真话的知心朋友和身边工作人员，通过他们可以经常听到基层干部、群众的呼

① 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第359页。

② 原文说这次调研从5月到7月，历时两个月，还到了黑龙江、广东、陕西等地，属记忆有误。

③ “工业七十条”是《国营工业企业工作条例（草案）》的简称；“工业八条”是《中共中央关于当前工业问题的指示》的简称。

④ 《陈云文集》第3卷，北京：中央文献出版社，2005年，第368页。

⑤ 中共中央文献研究室编：《陈云传》（3），北京：中央文献出版社，2015年，第1282页。

⑥ 《陈云与新中国经济建设》编辑组编：《陈云与新中国经济建设》，北京：中央文献出版社，1991年，第40页。

声。后一种调查研究，有‘真、快、广’的特点。所谓真，就是他们敢于反映真实情况，敢讲心里话。因为他们信得过你，知道你不会整他们。我就有这样一些朋友。所谓快，就是当问题处于萌芽状态时，就能够及时发现。所谓广，就是全国各省市各行各业，都有许多高中级干部（包括离休、退休的）。在某种意义上讲，后一种调查研究比前一种调查研究更重要一些。两种调查研究都有必要，缺一不可。”^①

1952年，陈云在编制“一五”计划时需要了解农村情况，由于一时脱不开身，便托1927年一起搞农民运动的一位老战友，从家乡找两位政治上表现好又敢讲真话的农民来京谈话。后来，经过地方党组织审定，推荐了两位农民来京。那两位老乡反映了当地群众在新中国成立后满意的和不满意的事，使陈云了解到许多实际情况。1952年夏天，陈云委托一位青浦在北京上学的中学生利用暑假回家的机会，调查一下那里的农村情况。这位学生经过调查，写了一份材料，反映家乡三年歉收，然而征粮指标不减，造成农民生活普遍困难。陈云把这份材料报送毛泽东，受到毛泽东重视，批转华东局，使问题得到了解决。1962年，陈云担任新设立的中央财经小组组长，在布置完国民经济调整任务后，因工作强度过大而病倒。他在上海养病期间，仍考虑如何调动农民积极性、尽快恢复农业生产的问题。由于自己下不去，便请身边工作人员到附近农村调研，并请经济工作部门的几位领导干部到他那里谈话，交换对“包产到户”和“分田到户”办法的意见。

20世纪80年代初期，笔者在陈云同志那里工作。那时，他由于年龄和身体原因，已经不能到基层调研，但仍然想办法了解基层实际。比如，同敢讲真话的干部谈话，同身边工作人员聊天，看机关内部的信访简报，阅读《人民日报》的读者来信等等。他关于“对严重的经济犯罪分子，我主张要严办几个，判刑几个，以至杀几个罪大恶极的，并且登报，否则党风无法整顿”^②的批示，就是写在中纪委反映沿海一些地区走私活动猖獗、涉及不少党员干部的信访简报上的。传阅到邓小平那里，邓小平在上面又加了八个字：“抓住不放，雷厉风行。”^③正是这个批示，引出了一场打击经济领域违法犯罪活动的斗争，对保证改革开放的健康进行起到了重要作用。陈云发出“要继续想办法帮助教师主要是中小学教师解决一些实际问题，提高他们的社会地位，使教师真正成为社会上最受人尊敬，最值得羡慕的职业之一”^④的倡议，提出“对中小学教师，不仅要有工龄工资，而且要使他们的工资标准，比同等学历从事其他行业的人略高一点才好”^⑤的建议，也是看到《人民日报》第8版上一位中学教员反映师范院校招生难的文章后作出的。

① 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第372-373页。

② 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第273-274页。

③ 见中共中央文献研究室编：《陈云传》（下），北京：中央文献出版社，2005年，第1721页。该页注释写道：“1986年，经陈云同意，在出版《陈云文选（1956—1985）》时，将这一批语的文字修改为‘对严重的经济犯罪分子，我主张要严办几个，判刑几个，以至杀几个罪大恶极的，雷厉风行，抓住不放，并且登报，否则党风无法整顿。’”

④ 中共中央文献研究室编：《陈云年谱（修订本）》（下），北京：中央文献出版社，2015年，第410页。

⑤ 中共中央文献研究室编：《陈云年谱（修订本）》（下），北京：中央文献出版社，2015年，第456页。

陈云把“不唯上”作为“十五字诀”中的第一句，说明他认为这是做到“只唯实”的最重要条件。对于什么叫“不唯上”，除前面引述的“并不是上面的话不要听”之外，他还在晚年一次谈话中说过：“能够听到不同声音，决不是坏事。这同中央保持一致并不矛盾。”^①可见，他的“不唯上”的意思，是讲对上级乃至中央的指示必须坚决执行，与党中央在思想上、政治上、行动上必须保持一致，但绝不能脱离实际、照搬照套，而要从本部门本地区的实际出发，与本部门本地区的实际相结合。因为只有这样，才能真正做到实事求是，才能把上级乃至中央的指示精神执行好。

1959年到1961年，中国发生连续三年自然灾害，加之“大跃进”和“反右倾”的错误，使国民经济遭受严重困难。1961年年初，毛泽东同志发出大兴调查研究之风的号召，提出“不要图虚名而招实祸”^②。随后，中央各位常委先后组织和领导调查组，分赴基层调研。在此前后，陈云已用三个月时间，到河北、山东、河南等八个省调研了农业情况。6月份，他又专程去青浦小蒸公社蹲点调研。那时，中央在调整农村政策过程中，虽然已经着手纠正将肉猪、母猪统统收归集体公养的“左”的政策，但由于说的是允许公养和私养“两条腿走路”，所以大多数地方揣摩中央精神，只把肉猪下放给社员私养，对母猪是否也私养仍在持观望态度；虽然说要将公社化后归公的自留地放还给农民，但没有明确按什么标准发放，所以许多地方只将公社化前占耕地百分之五的自留地中的一部分发还了，而且主要不是大田。另外，那时为了增产粮食，要求过去不种双季稻的江浙农村也必须种双季稻。由于政策调整没“退到位”，农民群众的积极性仍然得不到调动。针对这些问题，陈云在干部座谈会上说：“共产党领导人民闹革命的目的，就是要改善人民的生活，使大家有饭吃，有衣穿。现在老百姓的肚子还吃不饱，生活还那么困难，说明我们的工作没有做好，还存在不少问题……我们一定要想办法尽快改进工作，这次来调查研究，就是这个目的。”^③随后，他用半个月时间，吃住在农民家里，每天上午开座谈会，下午到田间、养猪场和各家各户考察，把情况了解清楚了；然后，带着上述三个问题，又到江浙其他地方调研，同省市领导交换意见；最后向中央写出了关于《母猪也应该下放给农民私养》《种双季稻不如种蚕豆和单季稻》《按中央规定留足自留地》三个调查报告，被批转印发同年8月召开的中央工作会议。

“唯上”就不可能做到实事求是，但要“不唯上”，有时要牺牲个人利益。毛泽东同志曾提倡“不怕杀头，不怕坐牢，不怕开除党籍，不怕撤职，不怕老婆离婚”的“五不怕”精神，意思就是要大家为了坚持真理、坚持原则，不要怕牺牲个人利益。事实说明，陈云就是这么做的。前文说到，他1962年在上海养病期间，调研恢复农业生产的办法。就在那时，他看到安徽关于“包产到户”的材料，又看了田家英关于“分田到户”（那时说的分田到户，实际上就是改革开

① 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第361-362页。

② 《毛泽东文集》第8卷，北京：人民出版社，1999年，第237页。

③ 《陈云与新中国经济建设》编辑组编：《陈云与新中国经济建设》，北京：中央文献出版社，1991年，第166页。

放后实行的土地承包——笔者注)的调查报告,认为这些都是非常时期的非常办法,叫作“包产到户”也好,叫作“分田到户”也好,总之,国家遇到如此大的天灾人祸,必须发动全体农民实行“国际歌”中的号召:“全靠我们自己。”回到北京,他先同中央政治局常委分别交换了意见,然后提出约毛泽东同志面谈。有的同志担心毛泽东同志接受不了,劝他慎重考虑,不必急于提出。他却说:“我担负全国经济工作的领导任务,要对党负责,对人民负责。此事既然看准了,找到了办法,提与不提,变与不变,关系到党的声誉,关系到人心向背,怎能延误时机!”^①后来,他还是约见了毛泽东同志,当面陈述了自己的意见,果然引起毛泽东同志的误解,认为这是要解散人民公社,要走单干道路。从此,他遭到政治冷遇,直到党的十一届三中全会才重新回到党中央领导岗位,前后长达16年。

陈云坚持“不唯上”的精神,贯穿改革开放前后。20世纪80年代初,有关部门酝酿发行特区货币,甚至连货币都印出来了。中央领导将有关这个问题的不同意见批转陈云,陈云当即明确批示:“我不同意发行特区货币。”^②1987年,他在一次谈话中回忆起这件事,说他1984年专门把有关负责同志请去谈特区货币问题,指出:“如果大家坚持要搞,我提出两条:一是发行权属于中央,二是封关后只能在特区流通。那时,特区货币已印好,后来,特区同志自己感到这件事不那么简单,就搁置起来了。”^③

改革开放后,很多人认为国家每年拿出大量财政收入补贴物价,负担太大,也不符合经济规律,主张进行物价改革,闯过“物价关”。陈云认为,在保持物价基本稳定的前提下,可以进行物价改革,但要从根本上取消物价补贴是不现实的。1988年,当时的中央主要负责人力推大幅度的物价和工资改革。陈云听了这个改革方案的通报后表示:“物价每年要上涨百分之十,连涨五年,对此我打个很大的问号。物价连续上涨百分之十影响面很大。不拿工资的农民怎么办?”^④他直言道:“每年物价上涨百分之十,办不到。我是算账派,脑子里有数目字。理顺价格在你们有生之年理不顺,财政补贴取消不了。”^⑤那位主要负责人听不进陈云的意见,结果改革方案刚一公布,立即引起市场抢购、银行挤兑,物价直冲19.3%,只好紧急刹车,并且决定进行经济的治理整顿。

二、“交换”是陈云调查研究的重点所在

陈云“十五字诀”中的“交换”,指的是领导人要经常同干部群众交换意见,尤其是倾听不同意见,从而全面了解和掌握实际情况。关于“交换”的必要性和重要性,他在多个场合反复

① 《陈云与新中国经济建设》编辑组编:《陈云与新中国经济建设》,北京:中央文献出版社,1991年,第168页。

② 中共中央文献研究室编:《陈云传》(4),北京:中央文献出版社,2015年,第1691页。

③ 中共中央文献研究室编:《陈云年谱(修订本)》(下),北京:中央文献出版社,2015年,第461页。

④ 中共中央文献研究室编:《陈云年谱(修订本)》(下),北京:中央文献出版社,2015年,第466页。

⑤ 中共中央文献研究室编:《陈云年谱(修订本)》(下),北京:中央文献出版社,2015年,第466页。

讲，而且往往与发扬民主联系在一起讲，从革命战争年代讲到新中国成立，又从改革开放前讲到改革开放后，可以说讲了一辈子。

1947年，陈云任中央东北局副书记，鉴于国民党军集中兵力围攻南满，南北满被切断，他主动请缨去南满地区，兼任南满分局书记。他在分局会议上说：“实事求是既容易做到，也难以做到。要做到实事求是，就要从具体分析实际情况中找出对策……我们过去所以犯错误，也不是对实际情况一点都不了解，只是了解的情况是片面的，而不是全面的，误把局部当成了全面。片面的情况不是真正的实际，也就是说，它并不合乎实际。”^①怎样才能避免片面性呢？他提出要“交换、比较、反复”，并说其中的“交换是带头的。所谓交换，就是要互相交换正反两面的意见，以求了解事物的全面情况”^②。

陈云于1956年担任国务院副总理兼商业部部长，他在部党组会议上说：“从实际出发的关键是，从片面的实际出发，还是从全面的实际出发？有些同志不花时间去弄清楚全面情况，弄清楚事物的本质，而是看到一些现象，就想当然，发议论，作结论，这是十分有害的。所以，重要的是要把实际看完全，把情况弄清楚，其次是决定政策，解决问题。难者在弄清情况，不在决定政策。”“集体讨论、大家交换意见，是达到全面认识的重要方法。肯用脑筋想问题、发议论的同志，是很好的同志。不想问题，不发议论，天天搞五福布（五福布是当时一种印有五个蝙蝠商标的白布，这里指事务性工作——笔者注）的，就要差一点。在交换意见时，对于提出不同意见的人，决不要生气。他们的意见，对的或者错的，都有益处。正确的东西，是在否定错误的东西中生长起来的。”^③

在1962年七千人大会^④上，毛泽东同志请陈云在大会上讲话，陈云没有讲。毛泽东同志说，陈云“不调查清楚他就不讲话”，“这一次我说请他讲话，他说不讲。我说你哪一年讲？他说过半年可以讲”^⑤。改革开放后，陈云在一次谈话中谈到当时没有讲话的原因，说“和稀泥这不是我陈云的性格，同时不能给毛主席难堪”^⑥。但在大会结束后，他在陕西省干部会上就怎样使认识更正确的问题作了讲话。他说：“领导干部听话要特别注意听反面的话。相同的意见谁也不敢讲，容易听得到；不同的意见，常常由于领导人不虚心，人家不敢讲，不容易听到。”^⑦他又说：“看问题往往容易产生片面性。比如这个茶杯放在桌子上，对面的人看见茶杯是有花没有把的。可是这面的人看见茶杯是有把没有花的，两人各看到一面，都是片面的，都不全面。如果两人把各人看到的一面‘交换’一下，那就全面了。我们常讲实事求是。实事，就是要弄清楚实际情

① 《陈云文选》第1卷，北京：人民出版社，1995年，第343页。

② 《陈云文选》第1卷，北京：人民出版社，1995年，第343页。

③ 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第46-47页。

④ 七千人大会是1962年年初中共中央召开的中央工作会议的简称。

⑤ 中共中央文献研究室编：《陈云传》（下），北京：中央文献出版社，2005年，第1292页。

⑥ 中共中央文献研究室编：《陈云传》（下），北京：中央文献出版社，2005年，第1292页。

⑦ 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第188页。

况；求是，就是要求根据研究所得的结果，拿出正确的政策……用什么办法来弄清情况呢？办法之一，就是多和别人交换意见。这样做，本来是片面的看法，就可以逐渐全面起来；本来不太清楚的事物，就可以逐渐明白起来；本来意见有分歧的问题，就可以逐渐一致起来。如果没有反对意见怎么办？我看可以作点假设，从反面和各个侧面来考虑问题，并且研究各种条件和可能性，这就可以使我们的认识更全面些。”^① 他的“领导机关制定政策，要用百分之九十以上的时间做调查研究工作，最后讨论作决定用不到百分之十的时间”^② 的至理名言，就是在那次会上讲的。

以上论述说明，在陈云看来，实事求是的关键在于把实事看全面，而要把实事看全面的关键在于同别人交换意见。因此，同干部群众交换意见，便成为他调查研究的重点。正是这个重点，决定了陈云调查研究的几个特点。

第一，轻车简从。陈云搞调研，无论亲自下基层蹲点，还是到多地考察，都是为了核实文件中反映的情况，或了解文件中没有反映的情况，而不是为了宣传。因此，他随行的人很少，也从不通知报社，不带记者，不搞前呼后拥。为了不打扰当地干部，他也很少让他们陪同，用他的话说叫“不请不到，不迎不送”。以至于后来有关部门普遍抱怨，陈云生前的影像资料太少，仅有的几张照片和少量文字记载，也往往是被调研单位自己拍摄和记录的。

早在1948年5月，解放战争大势已定，党中央就考虑将陈云由东北调回中央，主持全国财经工作。翌年5月，党中央从西柏坡移至北平，决定陈云出任新成立的中财委主任。上任伊始，他除了组建新机构，处理应急事务外，面临的一个重要问题是如何稳定新解放区尤其是上海的物价，保证解放军继续南下作战的物资供应。为此，他带领中财委少数干部，乘一节火车前往上海调研，途中因遭遇敌机骚扰，机车水箱被射穿，耽误了到达时间，车站竟连迎接的人也没有。他在上海主持召开了华东、华北、华中、东北、西北五大解放区财委领导人参加的全国财经会议，一开场便直奔主题说：“会议的目的是帮助南方前线解决困难，同时交换一下意见，看看明年全国的财经情况怎么样。”^③

当时，上海刚刚解放，水陆交通不便，又常常遭受敌机轰炸，煤、粮、棉等物资运不进，工厂生产的产品运不出，人们一度酝酿将工厂和学校迁往外地。起初，陈云也曾考虑把一部分工厂和学校迁到东北，但经过调研，发现工厂搬出去，原料问题倒是解决了，却会出现厂房、电力、机械维修等无法解决的新问题。所以，他最后决定，上海工业的主要部分留下来，想办法克服困难。事后证明，这个决策对于上海在国民经济恢复乃至各个时期的经济建设中发挥了中心作用，具有至关重要的意义。然而，就是这么重要的一次调研活动，竟没能留下一张照片。

第二，深入细致。陈云作风深入、工作细致，这是在他领导下工作过的干部们的共同印象。他们说，陈云同志做工作总是一杆子插到底，绝不浮在表面，不搞走马观花、蜻蜓点水。他了解

① 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第188-189页。

② 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第189页。

③ 中共中央文献研究室编：《陈云传》（上），北京：中央文献出版社，2005年，第622页。

问题非常注意细节，尤其关注数字。向他汇报工作，事先一定要做好充分准备，否则很可能被问倒。这些特点在陈云的调查研究中，表现得特别突出。

仍然以前述 1961 年青浦调查为例。那次，陈云选择比较熟悉的小蒸公社作为调研点，先派身边工作的同志去调查了一周，然后亲自前往，在农民家里住了半个月。其间除了去农户家中观察养猪、种自留地、吃住情况，去田间和养猪场查看土地、农作物生长和集体养猪等情况外，还听取了公社党委的两次汇报，召开了有农民参加的 10 次座谈会，列出了 10 个问题让大家讨论。通过调研，他发现公养母猪，一个饲养员管 10 头，忙不过来，喂食像开“大锅饭”，母猪、肉猪、好猪和病猪一起喂，干稀一律，吃多吃少没人管；圈内只用少量稻草垫，水淋淋的，母猪、奶猪常常遍地泥浆，容易得病，导致苗猪死亡率高；另外，苗猪肉长得慢，肥积得少，耗费劳力多。而私养母猪，农户基本上一家养一头，对母猪像对产妇、对苗猪像对婴儿一样关心，青草垫圈，圈内清洁；喂食按照不同需要，有时给精饲料，有时给青饲料，有时喂干，有时喂稀；随时观察它们喜欢吃什么，有病容易及时发现，母猪快生产时，农民就睡在猪棚旁守护，防止母猪压死苗猪；瘦弱的苗猪常被放在母猪的第三个奶头吃奶，因为那个奶头奶水最多。所以，苗猪死亡率低，肉长得快，肥积得多，节省劳力和稻草。算总账，公养猪亏本，私养猪赚钱。根据对比，他得出母猪也应该下放给农民私养的结论。

陈云常说，他是算账派，脑子里有数字。在 1961 年青浦调查的报告中，为了说明母猪公养不如私养好、种双季稻不如种蚕豆和单季稻，他引用了大量数据，用数字说话。例如，他说 1960 年小蒸公社公养母猪共有 1500 头，但只生了 6704 头苗猪，平均一头母猪生 4 头半苗猪，死亡率高达 89%；而在公社化前实行母猪私养时，平均一头母猪一年生十四五头苗猪。肉猪私养平均每头每天可以长肉半斤，20 斤的苗猪养四五个月就能长到 100 斤上下，相当于平均一个月长十五六斤；而公养平均一个月只能长五六斤。每头猪每年私养能出肥约 200 担，而公养只能出肥 100 到 120 担，而且质量不好，肥效低。私养肉猪不误工，而公养每个劳力全年平均只能养 8 头，相当于每头用三四十个工。私养母猪每头全年合计误工一二十天，而公养每个劳力全年平均只能养 4 头，相当于每头用七八十个工。私养母猪，一年生苗猪 12 至 16 头，可以卖 180 至 200 元。私养肉猪，一年养两头，可以卖 60 至 80 元。而公养猪大多亏本，全社一年亏了 3.8 万元，平均每户负担 16 元。

为了说明种双季稻不如种单季稻和蚕豆，陈云同样采用了算账办法。他说，种双季稻全年共收 800 斤上下，种单季稻一般收 580 斤上下。表面看，种双季稻比种单季稻增产，但全面算账，并不合算。首先，双季稻的晚稻需占用单季稻田寄秧苗，导致单季稻减产约 150 斤。其次，每亩双季稻需用稻种合计 55 斤，而单季稻只需用 15 斤，少用 40 斤。再次，种双季稻后不能再种夏熟作物，而种单季稻还可种蚕豆或小麦，每亩可收 80 至 100 斤，扣除种子可收 60 至 80 斤。以上三项合计，种双季稻虽然比种单季稻多收 220 斤上下，但亏损 250 至 270 斤。另外，双季稻用肥多，用工多。如果把这些肥料和劳力用到种单季稻，可增产 60 斤。两相比较，种双季稻显然得不偿失。

1955年，对资本主义工商业改造进入全行业公私合营、实行定息、组织专业公司的阶段。按照陈云原先的部署，需要先一个一个企业做好清产核资、改组改造、安排生产、安置人员的工作，然后成熟一个合营一个。然而，由于种种原因，由北京带头，全国各地在两个月时间里忽然掀起了社会主义改造的高潮，资本家、小业主天天敲锣打鼓、放鞭炮，申请公私合营，势头甚猛。1956年年初，北京市的私营工商业被全部批准公私合营，不到一个月，全国其他大城市和很多中等城市也都实行了公私合营。结果，本应在前面做的工作被放到了后面，连不雇店员的夫妻店也被批准拿定息、拿工资，许多工厂、商店改变了原来的经营办法。为了纠正这些问题，中央根据陈云意见发出指示，要求对已经批准的公私合营企业，原有的进销货办法和管理、会计、工资制度，暂时原封不动。

当时，毛泽东同志听到公私合营后的东来顺涮羊肉、全聚德烤鸭不好吃了的反映，请陈云在最高国务会议上讲讲原因。陈云通过调查，在会上讲到，东来顺的羊肉不好吃的原因是：“它原先只用三十五斤到四十二斤的小尾巴羊，这种羊，肉相当嫩。我们现在山羊也给它，老绵羊也给它，冻羊肉也给它，涮羊肉怎么能好吃？羊肉价钱原来一斤是一块二角八，合营以后要它和一般铺子一样，统统减到一块零八，说是为人民服务，为消费者服务。这样它就把那些本来不该拿来涮羊肉的也拿来用了，于是羊肉就老了。本来一个人一天切三十斤羊肉，切得很薄，合营后要求提高劳动效率，规定每天切五十斤，结果只好切得厚一些。羊肉老了厚了，当然就不如原来的好吃了。”^①关于全聚德的烤鸭，陈云说：“‘全聚德’用的鸭子，原来从小喂起，大概要喂一百天左右，饲料主要是绿豆和小米，粮食统购统销以后，给它劳改农场养的老鸭子，烤的鸭子就不好吃了。”^②他由此指出：“我们是要改组工商业的，但并不是每个小厂统统需要改组，也不是所有的商店都要调整。如果轻率地并厂并店，就会给经济生活带来很多不便。”“不论工业、商业，都要想尽一切办法保持原来好的品种和质量。公私合营后，企业的资方经理或副经理应该有一个人专门负责品种和质量。”^③毛泽东同志当场表示：“要羊肉必须继续好吃，烤鸭子要更加好吃，才能证明社会主义的优越性。”^④

第三，实话直说。陈云一向提倡大家讲真话，而且要直来直去、不兜圈子。同时，他要求领导干部要倾听真话，哪怕是怪话、牢骚话，只要多少能反映实际情况，就要耐下心来听。早在党的七大大会发言中，他就提出：“我们要讲真理，不要讲面子。是什么就是什么，应该怎样就怎样。”^⑤在1962年七千人大会期间，他说：“这几年我们党内生活不正常。‘逢人只说三分话，未可全抛一片心’，这种现象是非常危险的。一个人说话有时免不了说错，一点错话不说那是不可能的。在党内不怕有人说错话，就怕大家不说话。有些‘聪明人’，见面就是‘今天天气哈哈

① 《陈云文选》第2卷，北京：人民出版社，1995年，第296页。

② 《陈云文选》第2卷，北京：人民出版社，1995年，第296页。

③ 《陈云文选》第2卷，北京：人民出版社，1995年，第295-296页。

④ 中共中央文献研究室编：《陈云传》（下），北京：中央文献出版社，2005年，第983页。

⑤ 《陈云文选》第1卷，北京：人民出版社，1995年，第296页。

哈’，看到了缺点、错误也不提。如果这样下去，我们的革命事业就不能成功，肯定是要失败的。”^① 他还把听不同意见作为调查研究的一种方法，指出：“调查研究有各种各样的方法，找有各种不同看法的人交换意见，也是一种方法，而且是一种重要的方法。”^② 改革开放初期，他再次指出：“目前在我们的党风中，以至在整个社会风气中，有一个很大的问题，就是是非不分……要提倡坚持原则，提倡是就是是、非就是非的精神。”^③

在20世纪60年代初的农村调查中，陈云一再谈到要讲真话、听真话的问题。他指出：下面不说真话，不把真实情况反映上来，领导就不可能作出正确的决策，这是十分危险的。“河南信阳的毛病，就是吹了牛，不改口，搞得下面不敢说真话，情况反映不上来。一个领导机关听不到反面意见，很危险。提倡讲老实话，但是要有讲老实话的条件。我跑了几个省，一讲到一九五八年，就含糊糊。过去领导工作，下去总要问一问干部情况，大家也是敢讲的。现在除了第一书记、组织部长还可以讲一点，其他人都不敢讲，这是党内一种不正常的现象。”^④ 陈云每下农村蹲点调研，之所以总喜欢到他的家乡或从事过农民运动的地方，原因就是为了能听到真话。因为那里的老乡了解他、信任他，肯把心里话对他讲。

周太和在回忆陈云四次农村调查的文章中写到，陈云同志特别注意倾听批评的意见。三年困难时期，农民对干部不参加劳动、说大话、缺少自我批评不满，说干部“嘴唇两张皮，翻来复去都有理”“干部吹牛皮，社员饿肚皮”“干部出风头，农民吃苦头”。对于农民的意见，陈云不仅耐心听，而且作解释，有些还主动承担责任^⑤。他在干部座谈会上讲：我们的工作“还存在不少问题。应该说主要责任在中央，是我们中央的几个同志工作没有做好，我就是其中之一”^⑥。

前文提到，1952年，陈云在编制“一五”计划过程中需要了解农村情况，但一时离不开北京，故请家乡党组织推荐了两位农民来京面谈。陈云开门见山地问他们：“新中国建立、农村土改后，农民有哪几条好处？有哪几条坏处？”^⑦ 那两位农民也是坦诚相告，讲了五点满意，两点不满意，一点担心。陈云听后赞赏他们的直言不讳，并约定他们作为自己今后了解农村情况的长期联系人。

1959年陈云做工业调查，召开煤炭工业座谈会。考虑到“反右倾”以来，一些人不敢讲真话，他在座谈会开始时，先鼓励大家解除顾虑。他说：这是调查研究的会，不是在喇叭（指麦克风）前面讲话，要“无所顾忌地随便地讲，要左思右想地考虑问题，不要怕什么右倾机会主

① 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第187页。

② 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第188页。

③ 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第294页。

④ 中共中央文献研究室编：《陈云传》（3），北京：中央文献出版社，2015年，第1230页。

⑤ 参见《陈云与新中国经济建设》编辑组编：《陈云与新中国经济建设》，北京：中央文献出版社，1991年，第166页。

⑥ 中共中央文献研究室编：《陈云传》（3），北京：中央文献出版社，2015年，第1270页。

⑦ 《陈云与新中国经济建设》编辑组编：《陈云与新中国经济建设》，北京：中央文献出版社，1991年，第158页。

义或‘左’倾机会主义”^①。他特别叮嘱，在座谈会上“报告情况不是评功摆好，而主要是讲存在的问题”^②。在他的鼓励下，大家畅所欲言，就一系列问题发表了自己的看法，使座谈会开得既生动又实在，找出了当时煤炭工业中各种问题的症结所在，使煤炭行业的调整有了明确的方向和良好的开端。

陈云在调研中鼓励别人有话直说，自己反映调研中了解的情况也是直截了当、直言不讳。1961年3月，中央通过的“六十条”^③草案虽然加大了对农村政策调整的力度，但仍然坚持“公共食堂必须办好”的提法。当时，陈云正在浙江调研化肥生产设备问题，他根据此前在河北、山东、河南、安徽农村调查的情况，在谈话中明确表示不办公共食堂为好，主张把粮食分配到户，给农民一定自主权。他说：“不一定都吃食堂，没有食堂难道社会主义就会垮台吗？”^④同年五六月间，中央工作会议通过了“六十条”修正草案，改变了“办好公共食堂”的提法，规定“在生产队办不办食堂，完全由社员讨论决定”，“社员的口粮，不论办不办食堂，都应该分配到户，由社员自己支配”^⑤。

那时，陈云对“大跃进”以来的浮夸风十分反感。在南京休养期间，他听到一段歌颂“大跃进”的评弹，其中有诸如“水稻高产二十万斤”“一个西瓜二百斤，桃子大得像脸盆”^⑥一类唱词。他当场毫不客气地说：“这一类东西，过去唱了算了，现在则不必再唱。要通知江苏省检查一下。”^⑦

1961年，陈云在青浦调查中了解到，青浦农民原本晚间到黄浦江打鱼，黎明时分正好沿江到上海出售，自从上海市向青浦县派购鲜鱼以来，县里怕完不成派购任务，规定农民必须把鱼先运回，卖给县水产公司，再由水产公司运到上海。这样做，不仅浪费运力、耽误时间，而且把鲜鱼变成了死鱼，影响效益。陈云认为很不合理，劝青浦县的有关领导允许农民把鱼直接运到上海出售。但县委回答，这得先要让上海市委取消下达给青浦的派购任务，而上海市是绝对不会同意的。陈云听后对随行工作人员说：“我一个党中央副主席，连这样一个小问题都解决不了，实在对不起全国人民。”^⑧

进入改革开放新时期，陈云很少再到基层调研，但他仍然通过其他方法了解基层实际，并且依然保持着反映意见不加掩饰的风格。

粉碎“四人帮”后，排除了极“左”思潮的干扰，可以通过借外债进口设备。那时，从上到下怀着大干快上的急迫心情，希望把“文化大革命”耽误的时间抢回来，掀起了一场“洋跃进”。

① 中共中央文献研究室编：《陈云传》（3），北京：中央文献出版社，2015年，第1286页。

② 中共中央文献研究室编：《陈云传》（3），北京：中央文献出版社，2015年，第1287页。

③ “六十条”是《农村人民公社工作条例（草案）》的简称。

④ 中共中央文献研究室编：《陈云传》（3），北京：中央文献出版社，2015年，第1267页。

⑤ 中共中央文献研究室编：《陈云传》（3），北京：中央文献出版社，2015年，第1266-1267页。

⑥ 中共中央文献研究室编：《陈云传》（3），北京：中央文献出版社，2015年，第1304页。

⑦ 中共中央文献研究室编：《陈云传》（3），北京：中央文献出版社，2015年，第1304页。

⑧ 《陈云与新中国经济建设》编辑组编：《陈云与新中国经济建设》，北京：中央文献出版社，1991年，第39-40页。

陈云认为，在自力更生为主和不吃亏的前提下，借外债、引进技术是必要的。但对外债要分析，其中大部分是卖方信贷，不是自由外汇。前者需要国内拿出大量配套资金，涉及综合平衡；后者利息高达15%，涉及还款能力。所以，头脑要冷静。他在1980年年底的中央工作会议上直率地说，“我们必须清醒地看到，外国资本家也是资本家……对外国资本家在欢迎之中要警惕”^①。

自从农村实行联产承包责任制后，粮食产量大幅度提升。这时，一些领导同志忽视了粮食增产的多方面因素，乐观地认为中国的粮食“过关了”，今后农民愿意种什么就种什么，不必再干预，并且鼓励农民外出务工经商。陈云根据多年经验，认为人口多、耕地少是中国的基本国情，不能轻言中国粮食问题解决了。为此，他在1985年党的全国代表会议上的讲话中直言：“现在有些农民对种粮食不感兴趣，这个问题要注意。”“发展乡镇企业是必要的。问题是‘无工不富’的声音大大超过了‘无农不稳’。”“十亿人口吃饭穿衣，是我国一大经济问题，也是一大政治问题。‘无粮则乱’，这件事不能小看就是了。”^②果然，由于主观上放松了粮食生产，导致1985年至1988年连续四年粮食减产，引起物价波动，直到1988年后方才止跌回升。

第四，结论扎实。正因为陈云的调研深入细致、注意材料的真实性，所以，调研得出的结论也总是扎实可靠、经得起实践检验。

1958年年底，毛泽东同志对“大跃进”中的高指标、浮夸风有所觉察，提出“压缩空气”^③、降低指标，认为原先定的1959年钢铁产量2700万吨到3000万吨的指标太高了，要降到1800万吨到2000万吨。在党的八届六中全会期间，陈云认为这个指标仍然太高，最好不要写在会议公报中。1959年年初，在毛泽东同志召集的小会上，陈云直接对1800万吨能否完成表示怀疑，但未被接受。同年三四月份，毛泽东同志在上海召开的中央政治局会议和党的八届七中全会期间，发觉1800万吨的指标确实过高，感到陈云的意见是正确的，于是在大会上说：“发表1959年粮、棉、钢、煤的数字问题上，正确的就是陈云一个人。”^④会后，有关部门核实1958年的钢产量，发现好钢（指符合质量标准的钢——笔者注）只有800万吨。在毛泽东同志提议下，中央书记处会议决定由陈云领导中央财经小组，研究落实1959年的钢铁指标。

在此之前，陈云经过调研，已经了解到钢铁生产中存在运输、洗煤、矿山、电力等薄弱环节。接到中央任务后，他又找国家计委、冶金部具体负责同志分别谈话，倾听他们掌握的实际情况；然后，连续6天听取冶金部汇报，分别了解矿石、焦炭、耐火材料、钢铁冶炼、钢铁品种等各个环节的问题；最后根据冶金部、国家计委、国家经委各自提出的方案，正式向中央建议1959年钢的生产指标调整为1300万吨、钢材生产指标调整为900万吨。此建议被中央所采纳。执行结果，年底钢和钢材的实际完成数分别为1378万吨和897万吨，与陈云的建议数基本吻合。

^① 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第277页。

^② 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第350页。

^③ 《毛泽东文集》第7卷，北京：人民出版社，1999年，第445页。

^④ 中共中央文献研究室编：《毛泽东传（1949—1976）》（下），北京：中央文献出版社，2003年，第940页。

三、“比较”“反复”是陈云调查研究后作决策的要领所在

对于领导机关和领导干部来说，通过调查研究弄清实际情况的最终目的是作决策。陈云的“十五字诀”的“比较”和“反复”，主要就是针对决策方法提出的。关于“比较”和“反复”的意思，本文开头引用的陈云论述中已作了说明，这里再通过他在1962年七千人大会期间和1987年中央政治局扩大会议上的讲话，进一步加以说明。

首先，关于“比较”，陈云的观点是：“研究问题，制定政策，决定计划，要把各种方案拿来比较。在比较的时候，不但要和现行的作比较，和过去的作比较，还要和国外的作比较。这样进行多方面的比较，可以把情况弄得更清楚，判断得更准确。多比较，只有好处，没有坏处。”^①“讨论决定重大问题时，事先要调查研究，要准备好方案，而且要准备两个方案，不要只准备一个方案。”^②

其次，关于“反复”，陈云的观点是：“作了比较以后，不要马上决定问题，还要进行反复考虑。对于有些问题的决定，当时看来是正确的，但是过了一个时期就可能发现不正确，或者不完全正确。因此，决定问题不要太匆忙，要留一个反复考虑的时间，最好过一个时候再看看，然后再作出决定。”^③“决定问题不要太匆忙，要留一个反复考虑的时间。这也是毛主席的办法。他决定问题时，往往先放一放，比如放一个礼拜、两个礼拜，再反复考虑一下，听一听不同的意见。如果没有不同的意见，也要假设一个对立面。吸收正确的，驳倒错误的，使自己的意见更加完整。并且在实践过程中，还要继续修正。”^④可见，在陈云看来，调查研究和决策是一个完整过程，要使决策符合实际，仅仅调查研究的方法正确还不够，还必须做到决策的方法也正确才行。而要使决策的方法正确，要领就在于“比较”和“反复”。纵观陈云的决策实践，“比较”“反复”主要体现在四个方面。

一是勤思考。就是说，决策时要多动脑筋，考虑各种可能出现的结果。前文所述毛泽东同志称赞陈云在关于1959年粮、棉、钢、煤四大指标问题上是唯一正确的人的那次讲话中，他同时强调领导干部要多谋善断，并举了陈云多次提出很好的建议却没有被采纳的例子^⑤。多谋善断，这确实是陈云的一大风格。他常讲，领导干部要“踱方步”^⑥，意思是不要整天陷在事务堆里，要拿出时间思考一些大问题。他说，旧社会商店中有一种人，头戴瓜皮帽，手拿水烟袋，不站在柜台前卖货，而是在后面观察，看什么货走得快，什么货走得慢，考虑什么时候应该进什么货，

① 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第189页。

② 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第358页。

③ 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第189页。

④ 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第372页。

⑤ 参见中共中央文献研究室编：《毛泽东传（1949—1976）》（下），北京：中央文献出版社，2003年，第939页。

⑥ 中共中央文献研究室编：《陈云传》（3），北京：中央文献出版社，2015年，第1063页。

这些都是战略性问题，“我们要有这样的战略家”^①。事实说明，他就是这样的战略家。

三年困难时期，陈云通过调查研究，不仅摸清了困难的情况和原因，而且深入思考克服困难的有利条件和具体办法。他在1962年刘少奇主持的中央政治局常委扩大会议（俗称“西楼会议”）和周恩来主持的国务院各部委党组成员会议上，先后两次讲话。一方面实事求是地摆出了财经方面面临的农业减产、基建规模过大、货币超发、通货膨胀、城市人民生活水平下降等五个困难；另一方面，列出了政策调整已收到的效果、农产品产量有所回升、工业和交通生产能力有所扩大、人民群众会同中国共产党合作、党的各级干部通过教训取得了经验等五条克服困难的有利条件。然后，他拿出了克服困难的一系列措施，其中包括把今后十年的经济规划分为恢复和发展两个阶段，减少城市人口，采取一切办法制止通货膨胀，把一切可能的力量用于农业增产，尽力保证城市人民的最低生活需要等等。他说：“农业问题，市场问题，是关系五亿多农民和一亿多城市人口生活的大问题，是民生问题。解决这个问题，应该成为重要的国策。”^②

陈云特别提到了离农村耕地较远的1亿城市人口的吃穿问题，他说：“这样的问题，是国家大事。”^③为此，他想出了一些解决问题的办法。例如，为了增加市民的蛋白质，防止浮肿病，可以供应每人每月三斤大豆。他通过请教专家了解到，每人每天最低需要70克蛋白质，一斤粮食含45克，一斤蔬菜含5克，一两大豆含20克。在缺肉少蛋的情况下，这是补充营养的可靠办法。那时每年大豆产量有120亿斤，拿出30亿斤给城市是可能的。再如，划拨一些钢材制造机帆船，让水产部门出海多捕一些鱼，给每人每月分配半斤鱼；再设法多收购一些猪，给每人每月增加半斤肉。这样，一个五口之家，仅鱼和猪两项，就有5斤肉。再如，棉布和布票太少，孩子的袜子不够穿，拿出一点外汇，进口1000吨尼龙，织4000万双袜子，如果织尼龙底的袜子，产量还可加倍。这样，顾客欢喜，国家也能回笼货币，公私两利。再如，把价值几千万元的山珍海味拿出来办高价饭馆，既可改善一部分高收入人群的生活，也能回笼不少货币；再进口一部分糖，制作高价糖果，同样可以收到一举两得的效果。

“文化大革命”时期的“九一三”事件后，陈云从战备疏散地江西返回北京，被周恩来安排协助抓对外贸易。那时，中苏关系恶化，贸易额大幅下降，按照陈云的计算，对外贸易已由过去75%对苏联东欧社会主义国家，变为75%对资本主义国家。因此，每年春秋两次在广州举办的中国出口商品交易会（简称广交会），成为打破封锁和禁运的重要渠道。1973年10月广交会举办时，正值国内极“左”思潮甚嚣尘上、国际金融动荡不定之时。为了打开和扩大中国出口局面，陈云决定亲自前往调研。通过实地考察，他发现许多问题属于思想受束缚造成的，并一一提出了有针对性的建议。例如，有人认为出口工艺品的价格只能升不能降。陈云指出：稳价多销不对，但高价高到卖不出去也不对，作价原则还是要从汇率中找出规律。提价不一定是马列主义，

^① 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第310页。

^② 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第210页。

^③ 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第209页。

降价也不一定是机会主义。再如，有人认为资本主义国家的商品交易所是投机商活动的场所，我们不能利用。陈云则对香港华润公司所属五丰行利用商品交易所购买砂糖期货的做法大加赞扬，并为外贸部起草了向国务院的请示报告，指出：商品交易所具有两重性，“我们应该研究它，利用它，而不能只是消极回避”^①。那时，有人认为进口棉花加工棉布出口违背了自力更生原则。陈云对外贸部负责同志说：“这种看法是不对的。”^② 现在国内棉花不够，英美棉花多但人工费用高，搞纺织工业不合算。我们的工资比他们低得多，进口棉花，加工棉布出口，可以为国家创造外汇收入，加快国家的工业建设，“不这样做就是傻瓜”^③。由于受极“左”思潮影响，一些人把出口工艺品题材中凡有观音、弥勒佛及历史人物肖像的，都当成封建迷信，使生产和出口遇到极大阻力。陈云了解到这个情况，建议外贸部向中央写个报告，请示《西游记》《三国演义》《水浒传》《岳飞传》等书中的题材是否可用，只要中央批准，下面就好动了，否则会影响创作的积极性^④。这些建议，都是他经过调研后深思的结果。

二是多方案。就是说，决策时不要只有一个方案，要多几个方案。陈云反复讲：“研究问题，制定政策，决定计划，要把各种方案拿来比较”^⑤，“必须作出几个比较方案，择优选用”^⑥。

新中国是在小农经济的基础上开展大规模工业化建设的，农业生产落后，粮食商品率低。因此，1953年实施“一五”计划建设、城市人口急剧增加后，对粮棉等农产品需求的压力陡然加大。全国解放后，粮食产量比解放前有了较大提高，但国家粮食收支仍然出现严重赤字。1953年至1954年国家收购粮食340亿斤，销售480亿斤，缺口140亿斤。陈云解释其原因说，解放前“是少数人能够吃饱、穿暖，现在是几万万翻身了的劳动人民都有饭吃、都有衣穿。只要全国每一个人一年多穿一件衣服，一年就要多消费三千万到四千万匹布；多吃一斤肉，一年就要多消费六百万到七百万头猪；几万万人的消费水平提高，就会使增产了的消费品发生供不应求”^⑦。这个问题如果得不到解决，大规模工业化建设将难以为继。为此，陈云考虑了八个应对方案，即又征又配、只配不征、只征不配、原封不动、“临渴掘井”、动员认购、合同预购、各行其是。几经比较，反复权衡，只有又征又购，即在农村征购、城市配给，也即统一征购、统一销售，或叫计划收购、计划供应的方案可行。这是因为，征购来的粮食，除了要满足城镇人口的口粮外，还要拿出四分之一左右返销给农村的菜农、烟农和灾民、渔民、牧民、林民、盐民；拿出相当数量的粮食、大豆以及以粮食为基础的肉、蛋、水果等农副产品用于出口，以便进口国外的工业设备和橡胶。以上八个方案，说到底两个方案，要么国家搞到足够的粮食，要么搞不到。陈云

① 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第222页。

② 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第223页。

③ 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第223页。

④ 参见中共中央文献研究室编：《陈云传》（下），北京：中央文献出版社，2005年，第1420页。

⑤ 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第189页。

⑥ 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第280页。

⑦ 《陈云文选》第2卷，北京：人民出版社，1995年，第259页。

说：“我现在是挑着一担‘炸药’，前面是‘黑色炸药’，后面是‘黄色炸药’。如果搞不到粮食，整个市场就要波动；如果采取征购的办法，农民又可能反对。两个中间要选择一个，都是危险家伙。”^① 经过中央慎重研究，最后决定采取统购统销政策。由于政府制定的征购数量和价格是农民可以接受的，加上广泛的政治动员和粮食部门、农村干部的细致工作，最终使统购统销政策得以顺利实行。

三是慢出台。就是说，确定了决策方案后，不要急于出台。1951年年初，在毛泽东同志提出“三年准备、十年计划经济建设”^②的思想后，周恩来、陈云等人即着手编制第一个五年计划的纲要草案。经过一年多，编出了《关于编制五年计划轮廓的方针》和《中国经济状况和五年建设的任务及附表》，作为请苏联提供援助的材料。此后，在与苏联洽谈援助项目的过程中，对“一五”计划轮廓草案又进行了两次修改。1954年，“一五”计划的骨干项目已经启动了一年，毛泽东同志要求3月中旬必须拿出计划纲要草案的初稿。陈云虽然按时完成了任务，但感到有些方面还是不够可靠，于是重新组织了一个计划纲要的起草小组，用半个月时间编出了《1953—1957年国民经济发展计划纲要初稿》，交由政务院和中央政治局讨论，并在6月底向中央提交了《关于第一个五年计划的几点说明》。尽管对可能遇到的问题作了周密考虑，但他仍然主张“一五”计划不要过早出台，还是边执行、边观察、边调整为好。后来，苏联将对华援助的骨干企业由141项扩大到156项，陈云主持“一五”计划编制小组对草案作了进一步修订，于年底又将草案交给中央各部和地方各省分别开展讨论，然后根据讨论的意见，对草案作了补充修改，终于在1955年2月完成了编制工作，并先后经过3月召开的党的全国代表会议和7月召开的全国人大一届二次会议审议通过。

20世纪90年代，参加过“一五”计划编制工作的宋劭文在回忆文章中说：“一五”计划经过反复酝酿，前后数易其稿，费时四年，边建、边改、边学，终于编成，付诸实施。由于计划是建立在大量调查研究的基础之上，实行了决策的民主化、施工的程序化，到1957年年底，计划全面提前超额完成，构成了中国工业布局的基本框架。“可以说，我国‘一五’计划的提前完成，为我国打下了一个工业化的初步基础。‘一五’时期，我国工业的发展速度远远超过了主要的资本主义国家，经济建设取得了举世瞩目的成就，充分显示出社会主义制度的优越性。‘一五’建设的成功经验是多方面的，至今仍然有很多值得我们认真地加以总结和借鉴的地方。”^③

粉碎“四人帮”后，集中精力抓生产、借外债、进口设备等禁锢被打破，人们希望通过大干快上，把“文化大革命”中损失的时间抢回来，结果形成了“洋跃进”，造成已经失调的农业和工业、重工业和轻工业、积累和消费、税收和投资等重大经济比例关系的进一步失调。党的十一届三中全会后，陈云回到中央领导岗位，力主进行国民经济调整，理顺比例关系，砍掉一批包

^① 《陈云文选》第2卷，北京：人民出版社，1995年，第208页。

^② 中共中央文献研究室编：《毛泽东年谱（1949—1976）》第1卷，北京：中央文献出版社，2013年，第303页。

^③ 中共中央文献研究室编：《我们的周总理》，北京：中央文献出版社，1990年，第162页。

括靠卖方贷款引进的基本建设项目。经过激烈的思想斗争，党中央领导层统一了认识，决定由陈云出任新成立的国务院财经委员会主任，主持新中国的第二次国民经济调整。在调整中首当其冲碰到的一个问题是如何处理上海宝山钢铁厂（简称宝钢）项目。这个项目的主体是从日本引进的成套设备，已经开始施工，而且已经使用外汇近6000万美元，预计全部工程将达到57亿美元（合人民币200亿元），超过原来估算一倍多。因此，该项目是上马还是下马，备受各方瞩目。1979年5月，国家计委等6个部委和中国人民银行向中央写出报告，一方面，认为宝钢项目应当继续搞下去；另一方面，主张压缩投资、延长工期。究竟怎么办，陈云为此不仅在北京召开了多次座谈会，还用一周时间到上海调研，同上海冶金部门和企业的干部座谈。在同年6月16日国务院财经委员会的会议上，他说：“在近一个半月中间，我对宝钢如何建设的问题，有过三次反复的考虑。”^①然后，他具体讲述了三次反复的过程，并说“这三次反复，对我来说是很有益处的”^②。最后，他综合各方意见和自己的反复考虑，提出了八点意见，总的意思是按照六部委和银行的报告办，同时又补充和强调了一些内容。实践证明，这个决策是一个成功范例，它使宝钢这个特大项目不仅在调整中被保留了下来，而且适应了调整的需要，最终用7年时间完成了一期工程，在现代化建设中发挥了重要作用。

四是再完善。就是说，决策即使出台了，仍然要密切跟踪执行情况，在实施过程发现问题要及时纠正，使决策更加完善。陈云之所以提倡决策时要多准备几个方案，就是因为他在他看来，任何方案都有利有弊、有得有失，区别只在于利大还是弊大，得多还是失多。被选作决策的方案，并不会因此变得只有利与得，没有弊与失。这就决定了在决策实施过程中，不仅要设法对决策方案中固有的弊与失加以限制，防止这一面扩大，而且要随时总结经验，不断纠正可能出现的偏差。

前文提到，1953年为解决粮食购销矛盾，在诸多方案中选出了“统购统销”这一方案作为国家粮食工作的大政策。虽然这是当时唯一可行的方案，但陈云在亮明自己主张后，首先不是让大家再摆摆这一方案的好处，而是指出：“如果大家都同意这样做的话，就要认真考虑一下会有什么毛病，会出什么乱子”^③，并且具体列举了可能发生的几个乱子。然后他说：“毛病还可以举出好多，因为我们没有经验，意想不到的事情一定会有。”^④他在这里特别提出，要努力做到向农民征购后，“不仅要给他们钞票，还要供应他们物资”^⑤。后来，他通过农村调查，了解到有的地方将“产量估高了”，征了“过头粮”，调剂用粮无法买卖，留口粮缺乏标准等问题。陈云一方面指出，对统购统销政策必须坚持，有缺点、有漏洞可以补充改造，但不能动摇；另一方面，要求对统购统销进行“补课”，而且最好及早动手，指出迟做不如早做，迟了就会被动。他向中

① 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第259页。

② 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第259-260页。

③ 《陈云文选》第3卷，北京：人民出版社，1995年，第210页。

④ 《陈云文选》第2卷，北京：人民出版社，1995年，第211页。

⑤ 《陈云文选》第2卷，北京：人民出版社，1995年，第211页。

央建议，在统购统销基础上，实行定产、定购、定销的“三定”办法，即在一个粮食年度中，连征带购总数一定三年不变；粮食产量由各地政府预估，不得超过实际产量；农民留粮标准按照各地现有消费水平制定，允许粮食自给户、缺粮户将卖出的周转粮照数买回，从统购统销总数中扣除。“三定”办法得到了中央批准，形成文件下达。农民反映，有了这“三定”，人心也就定了。这个例子充分说明，决策出台后，不仅应当完善，也是可以完善的。

陈云重视决策出台后的完善，在发现决策错了的时候，也敢于自我否定。他在制定“一五”计划时，感到其中最大的薄弱环节是农业特别是粮食生产。当时考虑，在粮食增产的三个办法即开荒、修水利、合作化中，最现实的办法是合作化，因为搞合作化可以平均提高产量15%—30%，花钱少、收效快。后来发现，这个增产幅度带有恢复性，是不可持续的。所以，他把注意力又放到了化肥上。20世纪60年代初，化肥厂的重要设备如高压反应筒和高压压缩机等已试制成功。陈云原先主张，把发展化肥工业的重点放在年产800吨到2000吨的合成氨小型氮肥厂上。但实践证明，中小型的氮肥厂质量都不过关。于是，他果断决定进口关键材料，制造年产2.5万吨至5万吨合成氨大型氮肥厂的成套设备，并就此进行了部署。

1962年七千人大会上，毛泽东同志指出：在社会主义建设上，我们还有很大的盲目性，还有许多未被认识的必然王国，并说自己有许多问题还不懂得。讲到这里，他说：“别人比我懂，少奇同志比我懂，恩来同志比我懂，小平同志比我懂。陈云同志，特别是他，懂得较多。”^①接着，他说了一句：“他（指陈云）的方法是调查研究。”^②可见，陈云的一生不仅是践行“十五字诀”的一生，也是调查研究的一生。

当前，世界百年未有之大变局正在加速演进，不确定、难预料因素增多，国内改革发展稳定面临不少深层次矛盾，各种风险挑战、困难问题比以往更加严峻复杂。党中央此时发出大兴调查研究的号召，正是为了通过转变工作作风、密切联系群众，找到破解难题的办法和路径。我们要按照习近平总书记在纪念陈云同志诞辰110周年座谈会上的讲话提出的要求，“把实事求是贯穿到各项工作中去，经常、广泛、深入开展调查研究，努力把真实情况掌握得更多一些、把客观规律认识得更透一些，为协调推进‘四个全面’战略布局打下扎实的工作基础”^③，力争在2035年基本实现社会主义现代化，新中国成立100周年时把中国建成富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国。

（朱佳木系中华人民共和国国史学会会长，中国社会科学院原副院长）

[责任编辑：汪世锦]

^① 中共中央文献研究室编：《毛泽东传（1949—1976）》（下），北京：中央文献出版社，2011年，第2168页。

^② 中共中央文献研究室编：《陈云传》（3），北京：中央文献出版社，2015年，第1296页。

^③ 习近平：《在纪念陈云同志诞辰110周年座谈会上的讲话》，北京：人民出版社，2015年，第10页。