

陈云的宝钢调查

● 刘国胜

宝钢1978年12月23日开工建设,现已发展成为我国综合竞争力最强的特大型钢铁联合企业,是我国完全竞争性行业及制造产业企业首个进入全球500强的企业(2003年)。2010年完成钢产量4450万吨(全球第三),利润总额236亿元(全球第二)。宝钢的建设、改革和发展,与陈云1979年的宝钢调查关系密切。

一、陈云的宝钢调查概况

关于宝钢调查,1979年6月16日,陈云本人作了如下描述:“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。第一次是在看了谷牧同志五月十一日批的那个文件之后,认为应该基本立足于国内,买技术,买专利。关键设备还是要进口。这时,我请一波同志在北京召开座谈会,听听过去搞过钢铁的一些同志的意见。第二次是五月三十一日到上海以后,有个想法:全部进口吧。上海市负责宝钢工程的同志有这样的意见,我也有。我加了一条,买设备的同时,也买制造技术,买专利。第三次是六月六日离开上海时,我最后考虑的意见,还是按照三委、三部和银行报告的意见办。这三次反复,对我来说是很有益处的。”让我们按照陈云的描述,对历史作一个回顾吧。

宝钢是一个特大型重点建设项目,“上马”初期,就遭遇了“下马”风波。当时正值我国国民经济调整之际。不少原拟兴建的大项目“下马”了。宝钢怎么办,成了万众瞩目的焦点,引起了热烈争论。有人认为建设宝钢是“在错误的时间、错误的地点,作出了一个建国以来最大的建设工程项目的错误的决定”,是“上了外国资本家的当”。问题尖锐地放在重新主持中央财经工作的陈云面前,需要迅速作出决断。为此,1979年5月至6月,陈云对宝钢问题进行了近一个半月的专题调查。5月9日,国家计委、国家建委、国家经委、冶金部、外贸部、一机部和中国人民银行等七部门向财政经济委员会并国务院提交报告,认为宝钢应该继续搞下去,同时也要解决好几个重大问题。报告主张:主体设备引进,当然也买技术和专利,但为了增加国内自

制设备的能力,将3套轧机改为同外商合作制造;二号高炉和三、四号焦炉大大增加国内分交的比重;把原计划1981年底建成一号高炉系统、1983年底全部建成一期工程的进度,予以调整、推迟。陈云看了5月18日送给他的报告和有关资料,对建议作了认真思考,明确表示:“宝钢已不是搞不搞的问题,已经定了。”同时,他清楚地看到了事情的复杂性。他把宝钢的建设规划与鞍钢的情况作了比较。他认为,宝钢同鞍钢规划相当,鞍钢搞了几十年,宝钢只用那么多时间,行不行?还是步子要走稳,时间可拖长一点。陈云没有对报告马上作出批示,而是委托薄一波邀集多年搞财经工作,特别是冶金工作的七八个人开了三次会议讨论。他们认为,七部门的报告“基本上是可行的”。

5月31日,陈云为了取得第一手资料,亲自赴上海,对宝钢建设进行实地考察。6月1日,他找上海市领导严佑民、韩哲一和陈锦华来,了解宝钢建设情况。谈话中,陈云明确指出:“建设宝钢中央已经定下来了,要搞到底。”“只能搞好,不能搞坏。”他重点讲了建设周期问题:“我反复考虑,宝钢一、二期工程的距离,能否再拉开些。”“我有个简单的感觉,鞍钢1901年开始建设,距今70多年,才搞到600万吨。人家搞了70年,我们7年建成,虽说有30年经验,但毕竟是一件大事。”“时间可否拉长些”,“不要设备安装好了,却出不来东西。要脚踏实地、扎扎实实地搞。”他还讲了怎么处理引进设备和自己制造的关系问题:“立足国内的方向对。但是,单靠我们这一套,我担心能否很好地搞出来。一个冶金部,一个一机部,我担心这两家。”“自己搞,这是个大方针,但是我怕技术练兵,练不起。所以,宝钢这一套,还是要立足国外。”“还有,宝钢的全套技术资料要买下来。”在上海,陈云还召集上钢一厂、三厂、五厂和上海市冶金局的负责人座谈,征求他们对宝钢建设的意见,鼓励大家发表各自的见解,并提出他自己的想法。6月6日,陈云结束在上海的调查,回到北京。6月12日,他约薄一波和姚依林谈话,进一步研

究宝钢建设问题。他们一致认为:要以宝钢建设为例,总结经验,搞出个引进外资、引进技术、搞补偿贸易的典型来。6月16日上午,他主持召开国务院财政经济委员会全体会议,专门讨论宝钢建设问题。陈云在会上,讲了八点意见(见《陈云文选》第三卷“同心协力建设好宝钢”一文)。

二、陈云宝钢调查后的决策意见及其影响

陈云在调查研究基础上对宝钢建设提出的八点意见,对宝钢的建设产生了重大而深远的影响。

(一)提出宝钢建设“干到底”。为避免宝钢“胎死腹中”起了重大作用。虽然之后争论仍很激烈,但是由于“干到底”的意见是在充分调研基础上提出的,具有很强的说服力,为中央最后下决心“续建”宝钢奠定了决策基础。

(二)提出“应该列的项目不要漏列”。“店铺开门,不怕买卖大。事先预料到比事后追加要好。”另外,还提出要考虑到“外部的协作条件”。这就是说,不仅要保住宝钢这个项目,而且要保证宝钢项目搞好。在这一原则指导下诞生的宝钢,是一个健康的现代化的大型钢铁企业,使宝钢避免了为当时少投资而砍掉必不可少的项目、造成先天不足。

(三)提出“买设备,同时也要买技术,买专利”。并且进一步指出:“就引进工作来讲,我认为既要买工厂,又要更多地买技术,买专利。”这为宝钢走正确的引进之路指明了方向。陈云把引进技术、专利看得比引进设备更重要,是很有眼光的。宝钢在“买工厂”、“买设备”的同时,“买技术”、“买专利”,还花8900万美元“买管理”,既搞硬件建设,又搞软件建设,逐步形成现代化钢铁企业的综合竞争力。

(四)提出“要提前练兵”。并且进一步指出:宝钢“究竟如何建设,建成以后怎样管理,还得依靠我们自己的专家和技术工人”。陈云抓住了现代化企业管理“人”这个根本——提高员工素质这个根本。工厂、设备和技术、专利可以引进,但是人的现代化是买不来的,只有“依靠我们自己”。宝钢坚持员工技术培训领先,在培训中注重“实战练兵”,不断提高员工素质。

(五)提出“宝钢的负责人是谁?”明确“建委抓总”,谷牧、韩光、叶志强和陈锦华四个人负责,解决了宝钢建设的领导责任问题,有力地保证了宝钢建设的顺利进行。管理的核心问题是落实管理责任。长期以来,特别是2008年下半年应对国际金融危机以来,宝钢紧紧抓住这个问题,持续开展管理变革,提高管理效率。

(六)提出对宝钢的总体要求:“对宝钢要有严格的要求,甚至要有点苛求。只能搞好,不能搞坏。这是

为了取得经验。宝钢是实现四个现代化中的第一个大项目,应该做出榜样来。”这不仅是对宝钢建设时期的总体要求,而且也是对宝钢建成以后的总体要求。总体要求的核心内容是“严格”、“苛求”,而这是与“四个现代化”联系在一起的。宝钢人在改革和发展的实践中深切感受到,严格管理是现代企业管理必须遵循的基本原则。

(七)提出“冶金部有带动其他有关部门的责任”。同时提出各有关部门“都必须同心协力,把宝钢的事情办好”。这是从全局角度讲宝钢建设。对宝钢人而言,我们始终意识到:宝钢是全国人民的宝钢,要多为人民、为国家、为社会作贡献。

(八)提出“冶金部要组织全体干部对宝钢问题展开一次讨论,采纳有益的意见。对不同的意见,也要认真听取,目的是为了把工作做得更好。”这是讲对重大问题要发扬民主,广开言语,充分听取各方面的意见。这一要求不仅是宝钢建设时期应该做到的,而且也是宝钢在对待“三重一大”问题决策时,始终必须做到的。

三、陈云宝钢调查对我们的启示

调查研究是我党的优良传统,是实事求是的思想路线和联系群众的根本作风在领导工作中的具体体现。调查研究是为了正确决策。现在强调决策程序,无疑是十分重要的。然而,如果离开了调查研究,“程序”就在很大程度上成了摆设。问题在于怎么开展调查研究。人们都知道毛泽东“没有调查,没有发言权”的著名论断,许多人却不知他还强调“不做正确的调查同样没有发言权”。可惜,无论看历史,还是看现实,不能做到“正确的调查”的情况大量存在。调查不正确,就很难避免决策无效乃至决策失误。陈云是“做正确的调查”的典范。正确的调查,使陈云在我国经济发展的一系列重大决策中做到了正确。有时,甚至在党和国家领导人中,只有他一个人提出和坚持了正确意见。(1959年,毛泽东说:“在武昌发表1959年粮、棉、钢、煤的数字问题上,正确的就是陈云一个人。”)陈云在调查研究方面,留下了许多经典案例。他的宝钢调查,就是经典案例之一。这个案例,对我们怎么搞好调查研究,具有多方面的重要启示。

(一)调查研究是为了解决问题,特别是破解难题。这似乎是一个不应该成为问题的事情。然而,现实中确实存在不少为调查研究而调查研究的现象。具体表现为,不少调查研究的成果(如果还称得上“成果”的话),包括有些得奖的成果,一旦调查研究宣布结束,成果也就束之高阁。不排除有的成果有价值而未被重视,然而众所周知,许多成果并不具有指导实际

工作的价值。为调查研究而调查研究,是“不正确的调查”的突出表现,并成为产生“不正确的调查”的其他表现的重要原因。为了纠正“为调查研究而调查研究”的错误做法,看看陈云的宝钢调查是很有必要的。

陈云的宝钢调查,是为了回答宝钢“干下去”还是“不干了”,如果“干下去”,“怎么干”——这样一个事关我国钢铁工业发展乃至整个国家现代化建设的重大问题。当时,我国处于国民经济调整时期,陈云正是最早建议调整的中央领导人之一,而且他认为,调整国民经济,把钢的指标压下来是一个重点。在这种情况下,以调整的名义让宝钢“下马”,似乎也是顺理成章的事。但是,“下马”损失很大。更重要的是,宝钢“上马”是为了建设现代化的钢铁企业。而这正与陈云强调的“钢要好钢,品种要全”的观点相一致。宝钢续建还是“下马”,是极大的两难选择。为了作出正确选择,陈云开展了宝钢调查,在调查的基础上提出了已被历史证明为完全正确的“干下去”和“怎么干”的决策意见。从历史的角度看,1978年1月中央政治局批准的《十年规划纲要(草案)》提出“建10个大钢铁基地”,是国家财力和物力所不能承受的。陈云的反对是完全正确的。但是新建一个而不是10个宝钢那样的现代化的“大钢铁基地”,按照陈云的说法:“大不了其他的不搞,集中搞宝钢”,则恰恰体现了党中央、国务院对外开放的胆略,体现了集中力量办大事的社会主义制度的优越性。现在可以想想:如果没有宝钢,中国的钢铁工业乃至整个制造业将是一种什么状况?!

(二)调查研究要下苦功夫把事实搞清楚、把问题分析清楚。为了解决问题,特别是破解难题,对调查研究有两点基本要求,一是把事实搞清楚,把事情的来龙去脉弄明白;二是在此基础上把问题分析清楚,作出准确判断。照理说,这似乎也是一个不应该成为问题的问题。然而,现实中,没能把事实搞清楚、没能把问题分析清楚的调查研究,并不少见。这种情况的发生,既与前述“为调查研究而调查研究”的不良作风有关——因为不是为了解决问题,事实搞清楚不搞清楚,问题分析清楚不分析清楚,也就无关紧要了。另外,这又与不肯下苦功夫有关——因为要真正把事实搞清楚,把问题分析清楚,是必须下苦功夫的。

让我们看看陈云的宝钢调查吧。他真正把宝钢建设的来龙去脉搞清楚了:为什么要建设宝钢,宝钢开工建设半年左右进展情况如何等等。他也真正把宝钢的问题分析清楚了:特别是建设周期的问题,引进设备的问题,他进行了历史的、现实的、国内的、国外的多视角分析比较。在此基础上,陈云提出的宝钢建设的八点意见,不仅把握住了正确的方向,而且具有很

强的可操作性;不仅在当时具有重大指导意义,而且具有长远的指导意义。而能做到这样的程度,长期体弱多病,当时已74岁高龄的陈云是下了苦功夫的。他不仅仔细阅读了七部门的报告和资料,反复斟酌,不仅委托中央其他领导组织讨论,而且亲自出面到上海调查,与上海市领导谈话,与上海冶金行业和有关企业的负责人座谈。回到北京后,再与中央其他领导交流。为此,他操劳过度而生了一场大病。这是很为宝钢人所感动的。

(三)调查研究要用正确的方法。正确的调查研究,除了要做到上述两条之外,还必须做到方法正确。调查研究需要过细地了解和具体分析具体情况的方法。或者说,正是为了过细地了解和具体分析具体情况,才需要去开展调查研究的。也只有做到了过细地了解和具体分析具体情况,才称得上是调查研究。为了过细地了解和具体分析具体情况,必须做到两点:一是调查研究必须舍得花时间,二是领导干部必须亲自动手做调查研究。然而,现实中,相当多的是蜻蜓点水、走马观花式的调查研究,很难了解到真实情况,更不用说过细和具体了。这既与笼统的思维习惯有关,也与长期存在、难以改变的“文山会海”工作模式有关。针对这种情况,学习陈云的调查研究方法,就显得特别重要了。

陈云很讲究领导方法,他从哲学层面解决领导方法问题,提出了“不唯上,不唯书,只唯实”和“交换、比较、反复”15字箴言。他创造了很有特色的三种调查研究方法,一是派人下去做调查,二是寻找敢讲真话的可靠的朋友上来面谈,三是自己下去亲自掌握第一手材料,并认为第三种是主要的方法。陈云的调查研究方法,是和舍得花时间调查研究联系在一起的。他认为,应当用90%以上的时间调查研究,用不到10%的时间作决策。1961年,他的青浦小蒸调查,用了15天时间;煤炭冶金工业调查,座谈会开了19天。如上所述,陈云的宝钢调查用了近一个半月时间,综合运用了他自己创造的多种调查研究方法。他的宝钢调查,取得了重大成果。

调查研究是我们党的法宝。随着时代变迁,调查研究的具体方法应当与时俱进,应当积极运用信息网络技术,运用专业方法。然而,带有规律性的调查研究的基本方法,是不应该因为时间、空间条件的变化而被抛弃的。陈云的宝钢调查,已经是中国进入改革开放时代后的事了。他长期有效运用的调查研究方法,在宝钢调查中继续有效运用就是一个范例。

作者系宝钢集团有限公司党委书记、副董事长

■ 责任编辑:袁志平