

啃下一块最难啃的“硬骨头”

——四川阿坝脱贫攻坚口述

口述人：刘坪，1963年出生，四川宜宾人。2008年至2014年先后任四川省甘孜藏族自治州人民政府副州长，州委常委、组织部部长，州委副书记、州纪委书记。2014年10月至2018年6月，任四川省委统战部常务副部长、省委藏区办主任。2018年6月至2022年1月，任四川省阿坝藏族羌族自治州委书记。2022年1月至2024年1月，任四川省人大常委会副主任、阿坝州委书记。2024年1月起，任四川省人大常委会副主任。

访谈组：蒲实 李志明 陈思 王道勇 毕林丰

日期：2024年3月30日上午、2024年8月24日

地点：中央党校23号楼三层会议室

总书记三进阿坝

我曾经工作的阿坝州，习近平同志担任浙江省委书记、国家副主席、总书记的时候都来过。每次来，都不是走马观花地看一看，都给我们带来了许多启发，给这里带来了深刻的变化。

第一次来是2004年5月，有20年了。习近平同志第一次到阿坝，他和当地干部群众交流，当时他提出了一个很重要的建议：像九寨沟这样的地方，可以开发生态旅游。旅游，大家都懂，但生态旅游当时在国内还是一个比较新的概念，它是指那些既要保护自然环境，又要通过旅游来提高当地人民生活的旅游活动。这里面就有保护生态环境这个前提，也包含着可持续发展的理念。生态里面所包含的内容实际上很广泛，比如文化生态就很重要，所以我们一直想方设法推进文旅融合发展，也取得了一些成就。现在我们有4个国家5A级旅游景区，还有28个4A级景区，每个区县（市）都有。阿坝已经打造成了一个全境都能开展生态旅游的网红胜地。要说网红打卡地，我们这儿到处都是。

2008年6月，习近平同志第二次来阿坝。当时他是政治局常委、国家副主席。汶川大地震刚发生不久，我们正在抢险救灾。他先去看望了受灾群众，之后作出重要指示：“灾后恢复重建和扶贫开发一起抓，重建家园步伐要加快”。这个指示奠定了我们多年来的重建工作指导思想，“恢复重建”和“扶贫开发”不是分开来看，不是两件事，要紧密结合起来，形成一个长效机制。这个过程中，我们积极完善培育特色优势产业、着力保障和改善民生，很好地推动了文化生活与生产、物质与精神的发展。这种表述好像是“面”上的事，但是有大量的点可以佐证这个历史发展的过程。我举个例子。有一位受灾群众杨云刚，他在救灾帐篷里第一次见到了习近平同志。老杨回忆说：“我印象特别深，他当时对我们说，请放心，映秀会好好起来的。”老杨自己也是一个很顽强、很有斗志的人，他说：“党和政府关心映秀，就没有什么过不去的坎。”映秀是阿坝州的门户，不仅自身是旅游景点，也是前往九寨沟、卧龙、四姑娘山旅游的必经之路，游客络绎不绝。老杨盘算着好好利用这个资源，开起了一家豆花店。他说，“当时的映秀，游客想找个地方吃饭都不太方便。我们会做家常菜，会推豆花，开饭店最合适。”老杨给饭店起名叫博爱新村豆花店。什么叫博爱？老杨说，“在党和政府以及社会各界的帮助下，我们的房子重建起来了，旅游业也发展起来了，取名博爱，就是要永远铭记这份恩情。”经过多年的辛勤努力，老杨的豆花店规模越来越大，原来只有几条板凳，现在已经有了十几张桌子，生意越来越好。因为人手不够，他把原本在成都、都江堰打工的女儿、儿子都叫回来帮忙。

2018年2月，习近平总书记在春节前夕第三次来到阿坝。他既是给各族人民拜年，送来新春祝福，也是来检查灾后10年的重建进展，还有就是想看看是不是实现了重建和脱贫攻坚的有效衔接。总书记在映秀镇停留了两个多小时。映秀镇是汶川特大地震震中地，10年前，那真是山崩地裂啊。但是10年后，这里已经实现了翻天覆地的变化，祥和、安宁，老百姓安居乐业。习近平总书记首先来到漩口中学遗址，向汶川特大地震罹难同胞和在抗震救灾中捐躯的英雄敬献花篮，并三鞠躬。他嘱咐我们：“一定要把地震遗址保护好，使其成为重要的爱国主义教育基地。”离开漩口中学遗址后，他到映秀镇场镇的东莞大道实地察看，这条街震后10年的发展情况是整个映秀镇的一个缩影。他和当地干部群众拉起家常，还再次看望了杨云刚一家。杨云刚的博爱新村饭店当时

已达到年收入15万元左右，一家生活过得比较殷实。总书记亲切地问老杨：“生意怎么样？一家人的生活过得好不好？”老杨说：“生意挺好，日子也越过越好！”总书记还自己动手磨豆花，他转动磨盘，边磨边说：“很练臂力啊，真是越磨越带劲！”整个店里充满了欢声笑语。我们发现总书记做饭的手法还挺娴熟，我们感觉到，他对劳动有一种天然的热爱，对劳动人民有一种发自内心的尊重。后来，老杨家的豆花很受游客欢迎，现在已经成了映秀镇的名菜。

到了映秀镇东村的聚居点，习近平同志看震后新居，新居挺漂亮，一排排的，错落有致，很多游客到这里的文化产业主题创意园区来，看看这里的非物质文化遗产是怎么回事。比如有个“茶祥子”制茶坊就是一家非遗传习所，几代人传承的老手艺，现在发扬光大了。老板蒋维明2012年举家来到这里创业，他的茶原料都是从映秀乡亲手中收来的。习近平总书记也到制茶坊看了，他很关心茶产业的质量，关注这个产业带动群众致富的作用。我们跟他汇报，制茶坊可以带动170多户群众种茶，总共增收超过百万元。他非常高兴。

习近平总书记考察映秀镇工作后，很有感触，他说：“我很牵挂这个地方，10年了，这里的变化我也很欣慰。”映秀这10年，已从过去的工业小镇成功转型为旅游小镇。他也进一步给我们提出要求：“要在推动产业发展、民生改善等方面继续发力，把人民家园建设得更加美好。”汶川地震过去10年了，总书记再一次对我们提出了高标准、严要求。

不养懒人

说到脱贫，我体会比较深的是，四川高原藏区脱贫工作的第一个难点在于交通。第二个难点是缺少健全的公共服务配置，教育、卫生当时都不太跟得上。第三个难点是贫困原因的多样性，包括“因病致贫”“因灾致贫”“因劳动力致贫”。对于这些，国家、省里出了很多钱、下了大力气，我们地方上也特别有针对性地加强公共服务，这些年解决得比较好。所以这些能用钱解决的困难，都不算太大的困难。

最难解决的是人们的内生动力不足。比如，贫困户懒惰的问题，我们怎么改变？“干部在干，群众在看”，你怎么办？群众“等靠要”，你怎么办？这些问题长期困扰我们基层干部。脱贫攻坚期间，我们兜底贫困人群主要采取两项措施：一是政策性兜底，包括低保和医保两个方面；二是设置公益性岗位，解决建档立卡贫困户和边缘易致贫困户的收入问题，托底安置脱贫劳动力和监测帮扶对象。我们可以给你钱，但你得干活儿，无论重活儿轻活儿，你先干起来。这项工作现在还在逐步扩展规模，目前阿坝州提供了13000多个公益性岗位，例如护林员、消防员、保洁员、治安巡逻员和网格员等。进岗的前提是他们自身有就业意愿，身体素质要好。这个举措在当年解决了很大规模的贫困户就业和收入，好制度当然要坚持下去，所以到了今天的乡村振兴还在一直发挥作用。但我们也注意到，在具体推进的过程中，制度还得不断完善，因为如果我们搞这种单纯的政策性兜底和帮扶，弄不好就成了“养懒人”，这样一来，广大勤劳致富的群众就会不满了。人们普遍的心态是“不患寡而患不均”，越懒越给钱，这对干活儿挣钱的老百姓是不公平的。所以，党委政府对贫困户不能不管，但不同的情况要有不同的管法。

我当阿坝州书记的时候，阿坝县给我分配了5个贫困户，我们一起努力，给他们安排岗位，督促他们就业，解决了其中4个贫困户的稳定脱贫工作。但有1户是个懒汉，实在太懒，我一直没有解决好他的内生动力问题。这位老弟年龄40多岁，身体健康，身高将近一米

八，并且有一技之长，能做裁缝。第一次入户，了解了这些基本信息，我就问县委书记：“这个贫困户年轻力壮，还有手艺，这种脱贫一看就没啥难度，你安排给我干啥？是不是想让大家说，你看州委书记一联系他，他就脱贫了。”县委书记说：“嘿，你可想错了。他没那么好脱贫，正因为我们拿他没办法，所以让你来联系他，看看怎么样。”结果联系下来，我就知道了，他是真不愿意干活。他就住在县城边上，不上班，也不做买卖，十天半个月换一个女朋友，光交朋友不结婚。我们把他安排到县公安局当保安，想用半军事化的管理方式把他的思想观念纠正过来，结果他干了两天就不干了。我们一直盯着他，后来见他又要了一个女朋友。我们就去他家，批评教育他：不能只耍女朋友，不结婚。督促他去民政局，把结婚手续办了。我们认为，一个人有了家庭，总该有过日子的心气吧。结果呢，婚仍然没结成。没办法，我又给他安排了一个公益性岗位，负责他家门口的小巷子清扫，这个工作半天就能干完。但我去看他时，发现这条小巷又脏又乱、污水横流、垃圾遍地。我进到他家，问他：“镇党委政府后来没有关心你吗？”他回答说，“关心了，安排得很好啊，门口的这段路就是我在保洁。”我问他：“那咋还那么脏呢？你打扫了没有？”他不出声了。实在没办法，我们只能拿着铁锹和扫帚，带着他一起出门清扫。就这样，在持续不断地督促、带动下，他还是有一些进步，安排给他的岗位，大体能够完成好工作。

我们通过调研、走访，能真切地感受到绝大多数贫困户的转变。2018年9月，我到茂县白布村调研时，专程看望了贫困户曹清富。他和妻子都长期生病，生活负担十分沉重。我问他现在还有什么困难？有什么需要解决的问题？曹清富说：“没有了！共产党给了我低保户待遇，还有好几种政策性补助，对我们一家已经够好了。我们经历过汶川大地震，还留有一条命，很幸福。我还有手有脚，以后天大的困难都能战胜。”他这话说得多有力！我看着我老曹的眼睛，心里很感动。内生动力激发出来的人，眼睛都是亮的。

“两联一进”治病根

脱贫还有一件重要的事，就是要督促群众杜绝一些陋习。四川脱贫攻坚取得胜利以后，关键是解决“防返贫、防致贫”问题，这其中陋习就起了很大的负面作用。这个压力在民族地区比较大。

彝区、藏区、乌蒙山区和秦巴山区的很多地方生态环境、气候水土、资源禀赋都是非常优质的，海拔不是很高，属于优势很明显的地带。像“天府粮仓”，实际上最主要的就分布在两个片区，一个是成都平原，还有一个就是安宁河谷地区。在这样的地方发展产业为什么还会难呢？主要原因还是思想观念的问题。这里有多种多样的陋习。比如，薄养厚葬——老人在世的时候不怎么照顾，但去世以后，葬礼办得铺张浪费，要杀很多牛，最多时可能要杀十多头，哪个家庭受得了这样折腾。再比如，爱喝酒——家里的壮劳力明明有劳动能力，但成天喝得醉醺醺，还能干啥活儿？这些问题的根源就是思想观念落后。要想有所转变，我们扶贫干部对他们既要严管，也要关爱，帮助那些贫困的同胞建立卫生意识、劳动意识，树立起勤俭持家、勤劳致富的观念，帮助他们融入文明社会，这样长期下来才能有好的效果。以前，民族同胞生活在边远地区，历史上与外界的接触较少，信息闭塞。现在毕竟交通问题已经解决了，他们与外界接触也更顺畅了，交往和交流也在逐渐增多。所以我们不光要频繁地进去，还要引导他们走出来。

还有一个是宗教的影响。我记得大概是15

年前，高原藏区有部分信奉佛教的困难群众会将政府发的低保或者其他补贴送到寺庙里去。这种情况当时可不少呢，而且越是边远牧区，越是年龄偏大的农牧民，这种现象越普遍。2010年前后，那时我在甘孜州工作，过春节的时候，我去4200米海拔的一个县，途中看望了一位“三老”干部，也是一位建档立卡贫困户。她是一位孤寡老人，83岁，虽然不是党员，但她在20世纪50年代就是基层干部、积极分子。她平常吃饭没有问题，就是身体不好，需要依靠邻居照顾。我去看她，送了她一件棉大衣、两床棉被，给了她500块钱。第二次再去看望她时，棉被和棉衣都不见了。我问当地干部，送她的棉被哪儿去了？他说：你前脚离开，老人后脚就把慰问物资送到寺庙里了。我听到后无言以对。咱们能说这位老人的思想不先进吗？她在50年代的时候为我们党做过贡献；但她的信仰确实又是多元的，这和她生活的环境关系特别大。我们肯定不能干涉她的信仰，但我们有义务做好她的思想工作：你可以先关照现实生活，把日子过好，这与信仰并不冲突。这位老人的这种情况不是个例，一些地区都存在，也是长期以来的社会风气造成的。过去藏区的群众供奉信仰可以说是毫不吝惜的，有人这样形容：“手里有100元钱了，左手拿20元，右手拿80元，他进寺庙会毫不犹豫把右手的80元放进功德箱，然后再犹豫左手这20元要不要放进去，这些钱是吃饭钱、穿衣钱，是基本生活保障，放进去就要挨饿受冻。有些人犹豫后还是放进去了，有些人想了想，又揣回自己包里了。”当地的群众从吃的、穿的上省出那么一点点钱，还要供奉。见到这种行为，我们是肯定要劝说、要引导。我们党和政府经过了很长一段时间持续地做工作，大量的宣传，一个一个地劝说，再加上很多潜移默化、润物无声的工作，使这种风气越来越淡。现在我们当地的孩子们都到学校去读书，从小学习现代科学文化知识，交通条件更加便利，与外界交往也增多了，群众的观念发生很大改变。

从前面说的这些就能看出，脱贫攻坚工作的综合性实际上是非常强的，经常会遇到敏感问题、两难问题，这些非常考验干部、锻炼干部。具体实践起来，你就会发现脱贫攻坚不仅是经济问题、民生问题，在很多地方也表现为政治问题、民族问题和宗教问题。在川西，这些问题又相互交织、互相影响。真干起来时，你会发现，怎么会有这么多敏感问题啊！可不可以回避一下？不好意思，你写文章的时候可以回避，但你在社会治理的时候根本绕不过去，必须直面面对。那么总的原则是，我们不仅要给贫困群众“输血”，更要激发贫困户内生动力。在基层干了这么多年，我觉得说难也难，说简单也简单。只要党员干部同群众想在一起、干在一起，群众就相信你，就支持你，就听你的安排，大家心气也顺，发展的愿望也强烈。说起来简单吧？但是难正是难在这里——你怎么同群众想在一起、干在一起？群众想什么，你又看不见，群众有什么困难，你又不知道，所以是不是得待之以恒地下去调研，这是笨功夫，苦功夫，也是最管用的真功夫。我们为了有针对性地转变贫困群众观念，提升他们的内生动力，搞了很多举措，比如：“两联一进”群众工作全覆盖举措。“两联一进”指的是“联户联情”“联户联情”“法律政策进机关、进乡村、进学校、进寺庙、进企业、进景区、进医院”，进到所有需要我们的地方，全覆盖。全州的3.5万名机关干部进藏寨、入羌乡、进农户、入“扎康”（藏传佛教寺院的一种建筑类型，主要是僧侣居住）、下田间、到草原，与农牧民群众和僧尼常常来往、常联常亲。我们对这项工作提的要求是：一是要联出真感情，这是要求我们的干部率先完成的使命，要杜绝做个“联”的样子却没有实效的现象。二是要了解联系对象的思想动态和情绪，了解清楚了，你才能有针对性地做工作。知道他们想什么、需要什么、愁什么。三是要尽力而为，力所能及地帮助解决一些实际问题，要结合群众提出的问题和思想困惑，宣传和解释好党的方针、政策、法律法规。我们把这个活儿干好，就是要激发群众的脱贫奔小康的精神意志，密切党群、干群关系，夯实党的执政根基。这个工作做下来，贫困群众的思想变化是非常大的。许多基层干部跟我讲：“‘两联一进’太累了，但是不得不说——真管用，不搞这个，我们也没法取得这么好的成绩。”

拓宽致富“门路”

我有一个体会，领导干部搞基层实践工作，必须当行家，行家干工作就是要把复杂问题简单化。比方说，对于高质量发展，我的理解是：在操作层面上，我们要构建高质量的产

业体系，来支撑高质量发展。脱贫攻坚期间，阿坝就已经按照这个思路来统筹各项工作，而且效果还挺好：我们想办法构建高质量的产业体系，把体系的框架给它弄得越来越完善，让产业和产业之间关联性更强、互相促进的作用更大。

阿坝在青藏高原东南缘，平均海拔3500米到4000米。现在最值得称道的首先是文旅产业。川西山美、水美，有民族特色，有地域文化，旅游产业原本底子就挺好，脱贫攻坚又实现了一个跨越式的发展，这个发展最实惠的地方是直接带动当地老百姓腰包鼓了起来。

理县有个桃坪镇，镇里有个佳山村，在半山腰上，我们这里叫作“高半山村寨”，海拔1500米至2200米之间，村里有三个自然小组：佳山组、若达组、小西山组，总共180多户人家，500多人口。村里耕地特别少，边角角加起来才1700多亩，而且土地很贫瘠，只能出产玉米、土豆之类的，你要说这个村是“穷乡僻壤”，也并不过分。2008年以前，这里的农民主要靠种土豆为生，因为自然条件差，土豆也种不好，产量低、价格低，很多农户家庭全年收入还不到一万块钱，山上的姑娘很多都往山下嫁，年轻人出去了也不愿意再回来，所以那时候理县出现很多单身汉。但是，近几年发展好了，当地出现了20多名外地媳妇。怎么发展的呢？理县政府根据地形、地貌、气候还有海拔高差进行了产业结构的调整，引进欧洲甜樱桃、青脆李、红脆李、苹果等经济作物，他们给农户免费发放果树苗木，还安排专业的科技人员到农户果园进行专业科普和技术指导。就这样持续多年投入，让原来全年收入不到一万块的家庭，现在最多年收入能达到15万元以上，一有钱赚，好多年轻人回乡创业。羌族小伙儿龙庭恒回家种植欧洲甜樱桃、苹果等高山水果。他说：“我在成都上学时积累了一些资源，再加上县里的政策支持，现在有固定的大客户一次能拿2000斤的甜樱桃，比原来种土豆收入高了10倍不止。”龙庭恒家种植的欧洲甜樱桃的产量上落后，他联系之前在成都上学时的朋友，用“线上+线下”的销售模式打开销路。线上主要在淘宝、微信上卖；线下就是靠跑市场、向朋友介绍这些方式。2016年，县里支持龙庭恒成立了理县佳山红果蔬种植专业合作社，注册了“佳山缘”商标，2019年还成功申请了绿色食品认证。我为啥介绍他的这个例子，因为他不光是自己致富，还成功帮助5户贫困户脱贫致富，成员户平均年收入超过8万元。他的合作社年收入能达到300多万元。

我们有个古尔沟镇丘地村，是嘉藏藏族聚居地，以前是传统农业村寨，根本谈不上什么村集体经济。村委会穷得叮当响，没有一点钱都没有；党支部软弱涣散，一点威信都没有。脱贫攻坚以来，在党和政府支持下，他们也逐渐清晰思路，搞得越来越好。丘地村开发自己的资源，促进旅游服务产业化，弄了一个很好的葡萄采摘园，打造了“品藏式下午茶，享慢时光生活”阅读休闲为一体的游客中心，被评为旅游精品村。到了2023年，村里人均纯收入达到22300元，村集体总资产达到2000多万元。组织手里有了钱，党支部也有了号召力，老百姓也支持。想修个道路、公厕，干点什么利民、发展的事，都不在话下。脱贫攻坚通过发展产业，把我们基层党组织的作用也有效激发出来了。

2018年，我在黑水县调研，那里的干斯坝村，村子很小，名不见经传，但村里有一棵“网红”花秆山楸树，长在高山上。树形像一把火炬，一到秋天，红叶如火，每年吸引很多游客来“打卡”，这给干斯坝村每年带来30多万元的收入，户均大概增收1万元左右，成为当地老百姓的“摇钱树”。我在想，一棵树居然激活了一个村庄的发展，“绿水青山就是金山银山”，确实是通过实践得出来的真知。

我们阿坝位于川西北牧区，是四川主要的草畜畜牧业生产基地之一。以前牦牛都是散养的，漫山遍野跑，吃青草、喝泉水。2019年，我们与中国扶贫开发协会、省扶贫基金会签订合作协议，成立“阿坝牦牛产业精准扶贫工程”联合领导小组，制定《牦牛产业精准扶贫工程实施方案》，建立帮扶对象数据库，根据脱贫需求，以提供生产资料、培训生产技术、收购牦牛奶源、销售牦牛奶粉等形式帮扶脱贫。从那以后，我们开始规模化养殖牦牛，天冷了进棚，天暖了再放回草原，这样既降低了冬季牦牛的掉膘率和死亡率，又给草场恢复腾出时间。现在，阿坝的牦牛已有标准化养殖场600多个，每年的标准化养殖规模超过10万头。

通过当地政府发展产业，很多贫困户被激发出内生动力，勤劳致富。白金全是茂县人，2012年到阿斯改村当了上门女婿。（**下转4版**）