担任过县委书记的最高层领导

——《习近平时代》选载

□［美］熊 玠 主编

2015年1月12日，中共中央总书记习近平在北京人民大会堂与206名参加中央党校县委书记研修班的学员座谈。这一宏大的培训计划，将在三年内对全中国2800多名县委书记全部轮训一遍。规格高、范围大，引人关注。

习近平告诫县委书记们，要做到“四有”：心中有党、心中有民、心中有责、心中有戒，还要把好“三关”：权力关、金钱关、美色关。

在中国的政治格局中，县委书记地位特殊，级别不高，一般只相当于处级，距离权力巅峰至少还有八九个层级，但权力却不小。

习近平在1990年曾发表过一篇《从政杂谈》，其中说：“如果把国家喻为一张网，全国3000多个县就像这张网上的纽结。‘纽结’松动，国家政局就会发生动荡；‘纽结’牢靠，国家政局就稳定。”

他甚至直接断言：“县一级工作好坏，关系国家的兴衰安危。”

习近平对县委书记角色的理解，与其亲身经历密不可分。他本人从政之路的起始点，就是在1982年春天出任正定县委副书记。这座有2000多年历史的古城属于河北省，位于北京以南240公里处，距离河北省省会石家庄市只有15公里。

在《从政杂谈》一文中，习近平引用了一句古语：“宰相起于州部。”中国古代的官僚制度确实如此，大部分文官需要逐级积累执政经验和政坛资历。

在中国当代政坛，进入核心领导层的高官们，虽然很少有人“跳级”，但有县一级执政经验者，却极其罕见。比如，最近的三届中共中央政治局常委中，担任过县委书记的，只有习近平。

事实上，在中国政治语境中，为官者的首个地方“一把手”职位，非常关键，它是对一个政治家的高难度试炼——包括掌控大局的能力、对中国国情的了解、对政治资源的挖掘运用以及综合素质。

习近平从一个42万人口的北方小县城起步从政，这段工作经历为他以后的成长奠定了十分重要的基础。

北京来的年轻人，不是来镀金的

初到正定，未满29周岁的习近平成为排名“三把手”的副书记，分管农村经济、精神文明建设、平反冤假错案，以及文化、教育、卫生、体育和计划生育等工作。

事实上，最初他主动要求到一个县的公社当书记，当时的省委领导经过慎重考虑，最后决定他到正定担任县委副书记。

人们对这个来自京城的年轻人有各种猜测：高干子弟，无非是下来镀镀金、做做样子，用不了半年，吃不下这份苦就会卷铺盖走人。

习近平常穿一件褪色的军装，高高大大，像个炊事班长，甚至显得有点“土”。

没有安排专门的宿舍，他就住办公室里。平房，两张板凳搭起一铺床板，铺着旧布拼接成的褥子，盖一床旧军被。一张三屉桌，两把砖红色椅子，一个暖瓶，一盏灯泡。没有书架，书或堆在桌面上，或排列在窗台上。屋内最醒目的物品，是两尊仿制唐三彩：一峰骆驼和一匹骏马，那是北京朋友赠送的纪念品。

他和大家一起排队吃食堂的“大锅饭”，蹲在水泥板搭成的“饭桌”前边吃边聊天，如果因为下乡误了吃饭时间，就在办公室用小柴油炉煮挂面。

“正定是一个古郡，地近京畿，四射通衢，早是人文荟萃之地。”习近平在给《正定县大事记1949—1983》作序时曾这样写道。

不过，在习近平到任时，正定还是一个穷县，人均年收入仅148元人民币，平均每天只有4角钱。

喜欢骑着自行车到处了解情况的习近平会看到，这个小县城四处残垣断壁、碎砖烂瓦，粪土柴草混杂，生活垃圾乱倒，不少街道污水横流、坑坑洼洼。

这个北京来的年轻人没有坐在办公室里，他走访座谈，进村入户，虚心向人请教。无论对县里的领导还是一般干部，无论是年长的还是年轻的，他都诚恳地说：“我是来学习的，希望得到你们的帮助和指教。”

他经常骑着自行车到乡村去，经过河滩、泥泞时还得把自行车扛在肩上。他常说，骑车有三个好处：一是锻炼身体，二是接近群众，三是节约汽油。

在乡下，他最爱吃老百姓家的玉米饼和咸菜，临走时总会留下钱和粮票。

一位乡干部回忆说，习近平做人低调，他吃过苦，熟悉老百姓，有生活体验，也很能团结人。“当时中央政策是要求老百姓自己筹集教育资金，而当时群众对此认识不多，抵触比较大。习近平不是盲目去执行中央指令，非常稳重又平易近人，特别会做思想工作，各个乡镇都走到了。”正定的教育集资完成顺利。

20世纪70年代初，正定曾以华北粮食高产县而名噪一时，但因片面追求粮食高产，棉花、油料、瓜果都被压缩，52万亩耕地，每年要上交7600万斤粮食，很多人家不足温饱，要去外地买口粮。

初来乍到的习近平，打算先从这个很多人都有些忌讳的敏感问题入手，让正定百姓填饱肚子。他和另一位正定县委副书记主动承担任务，跑省进京，向上汇报，请求把粮食征购基数降下来。

1982年初夏，国务院派出调查组和省委、地委一起到正定深入调查后，决定减少粮食征购任务2800万斤，农民口粮紧张问题得以缓解。

时任正定县副县长的王幼辉后来撰文回忆：“这件事关系到正定县42万人的利益，由此可以说明近平工作大胆，有魄力，不唯上，只唯实。”

当时南方一些地方已推行了农业“大包干”——这在扭转中国命运的改革中，是石破天惊的第一步，但河北省还没有启动。县领导想等等中央文件，“不能冒尖犯错误”。习近平则建议正定先行一步，开始试点。

由于他的推动，正定展开农业“大包干”试点，试点的村子当年农业产值就翻了一番，人均收入增加到400多元，省内外参观者不断。

因为尊老，最年轻的县委书记上了《人民日报》

1983年下半年，刚满30岁的习近平成为正定县县委书记，首次主政一地。他是正定历任县委书记中最年轻的。

那时的中国政坛，正在强力推行干部队伍革命化、年轻化、知识化、专业化，以促动官员队伍更新换代。习近平的个人条件，与此十分吻合。同在这一年，习近平在正定县的同事、副县长王幼辉，非中共党员，49岁，大学毕业，甚至突然连升四级，到河北省人大任副主任。

即便以后来的标准看，习近平依然属于很年轻的县委书记。

20世纪90年代中期，入选100名全国优秀县委书记的官员，平均年龄大约50岁，而后来升至省部级职位的16个人，初任县委书记的平均年龄为38.5岁，最小的32岁。

刚刚就任“一把手”的习近平，在正定县进行改革，将县委常委的平均年龄降至41岁，有大专文化程度的占45.9%。

就政坛的一般规律而言，改革者往往难免遭受非议。而习近平尽管推动落实了很多“超前”举措，但在正定这个保守的小城却深获认可。他的秘诀之一是尊重老干部。

他曾在多个场合说，老干部是宝贵财富，没有他们过去的奋斗和奉献，就没有今天的一切。老干部的事情再小也是大事。

他自己常常骑自行车出行，把县委仅有的一辆212吉普车配给了老干部使用，后来又给老干部买了小轿车。老干部没有活动场所，他就把县委和县政府合用的大会议室腾出来，改成老干部娱乐室。在医药费等方面，也对他们多有照顾。

在重大事项决策前，他总要把老干部代表请来征求意见，还常常在节假日去他们家中走访看望。

习近平尊老敬贤的做法，被刊登在《人民日报》《河北日报》等官方媒体上。

他自己还写了一篇题为《中青年干部要“尊老”》的文章，分析了在当时机构改革、大批老干部退居二三线的时代背景下，如何处理好新老干部的合作与交替。

“在我们干部队伍内部，实现新老交替不是个人或对立集团之间的权力转移，不是什么权势之争，而是为着同一个目标、同一个事业。因此，新老干部的交接班必须是既合作又交替。这里，‘尊老’是合作的前提，合作是交替的基础。”他下笔坦率。

这篇评论刊登在1984年12月7日的《人民日报》上。一位县委书记的文章能登上中共最重要的媒体，相当罕见。

正定的老干部评价习近平：平易近人，朴实，沉稳，健谈，自信，谦和，是位年轻干部，但做事老练成熟。

对于地方官员的工作方式，习近平有一个广为人知的要求：当县委书记，一定要跑遍所有的村；当地市委书记，一定要跑遍所有的乡镇；当省委书记，应该跑遍所有的县市区。

同时，他对议而不决、决而不行，唱高调、尚空谈等官僚习气深恶痛绝，力倡说短话，开短会，切忌空话、套话，集中力量抓大事、抓实事。

这些工作习惯，从正定到北京，30年来他坚持如一。

请华罗庚、于光远做小县城的“外脑”

作为县委书记，习近平的首要目标是经济改革。他借鉴了著名经济学家于光远“半城郊型经济”的概念，使正定这个传统的农业大县，迅速转向“掏城市腰包”的商品生产——城市需要什么，就种什么、就加工什么。

为发展食用菌，他甚至亲自给江苏的一家化肥厂写信求援，并派人从该厂拉回种植蘑菇的重要原料尾沙，使蘑菇产业在正定生根。

1983年，正定县多种经营收入达4300万元，人均100元，农民人均年收入由100多元增加到200多元。

习近平还推动各级干部解放思想，开阔眼界，带着干部去南方改革开放先行地区取经，去乡镇企业起步较早的浙江、江苏、天津考察学习。

1984年6月17日，担任县委书记不到一年，《人民日报》就以较大篇幅报道了正定经济的新变化。这也是习近平的名字第一次出现在中共中央的机关报上——据采写这篇报道的新华社记者赵德润说，文章中很多观点和生动有趣的说法都出自习近平，只是考虑到一个人的名字不宜出现太多，所以他的名字只出现了两次。

赵德润回忆说，1984年4月中旬在正定第一次见到习近平就很有好感，“非常随和，讲话不紧不慢，实实在在”。而且，与很多县委书记不同，他“有思想又很真诚”。

他们在习近平那间摆着一张简陋办公桌、堆满书籍的办公室交谈，习近平抽着当地农民常抽的荷花牌香烟，一角五分一包。

让赵德润印象深刻的是，习近平很善于从大处着眼，把正定的发展和全国联系起来。他先谈解放思想；再强调要有长远规划，不能走一步看一步；还说要科学决策，解决一些干部的盲目性，改变过去决策的反复和随意。他甚至说，要通过立法，形成10到15年的远景规划。

这个思路开阔的年轻官员，有很多当时在全国都称得上“超前”的做法。

比如，他亲自撰写面向全国的“招贤榜”，颁布了招贤纳士的“九条规定”，在正定县内到处张贴，还刊发在《河北日报》的头版头条位置，在省内及全国激起热烈回应。许多知识分子、工程技术人员要求到正定工作。

他还提出组建经济顾问团，获取智力支持。他亲自发出100多封邀请信，数学家华罗庚、经济学家于光远等著名大家，都成为一个小县城的顾问。

“他是从北京来的，有自己的人脉，他把这些一流的人才请到了县城里，这个举动有些不同凡响。”赵德润评价说。

习近平用人大胆。他将一名培育出棉花优种的农民破格录用为国家干部；去无锡考察时，发现了一个懂经营、善管理的能人，亲自做工作，请他来正定担任当时亏损50多万元、濒临倒闭的油嘴油泵厂厂长，此人上班第二天就把厂里积压的产品全部卖了出去，不到一年，该厂产值翻了一番。

石家庄的一位工程师武宝信，研制出的医用化妆品畅销全国，但在原来的企业不受重视。听说正定县重视人才，就让人捎信表示愿意到正定工作。习近平立即决定接收。一天下班后，他带着县长、副县长来到武宝信居住的小区，没有确切地址，就挨门挨户打听，还是找不到，他甚至扯开嗓门在小区里喊了起来。后来武宝信将自己研制的医用化妆品项目带到正定，一年就赢利30多万元。

重视教育的习近平，在正定任内，除了一直致力于改善危旧校舍，还为正定留下了一个“国球基地”的基础。正定留村曾有一个乒乓球业余体校，培养出一批优秀选手。习近平认为，乒乓球体校应该搬到县城，在全国范围内挑选培养对象。现在，这里已成为国家乒乓球队训练基地，作为中国人骄傲的国家乒乓球队，将这里视作“福地”，每次大赛前多来此集训。这里也是正定的一个旅游亮点。

建成“东方好莱坞”

习近平在正定的另一个影响久远的大动作，是在文化领域。

来到正定当晚，他就去拜访作家贾大山。在县文化馆工作的贾大山不到40岁，小说《取经》已获得全国大奖，作品收入中学课本。“原来我曾读过几篇大山的小说，常常被他那诙谐幽默的语言、富有哲理的辨析、真实优美的描述和精巧独特的构思所折服。”习近平曾撰文回忆。

当时贾大山正与人聊天，习近平静静地坐边上等着。知道这个年轻人是新来的县委副书记时，贾大山扭头就说：“来了个嘴上没毛的管我们。”这句话习近平记忆深刻，20多年后重回正定还曾提起。

这样一句不算恭敬的玩笑，却丝毫没有影响习近平与贾大山成为密友。他们常常促膝夜谈，谈文学，谈社会现实，谈人生理想。谈到凌晨两三点，县委大门已经上锁，习近平就蹲下身，让贾大山踩上他的肩头，爬出大门。

这位挚交，也成为习近平在正定的重要助手。

正定历史久远，习近平熟读县志、史料，经常走街串巷，勘察古迹。他意识到，正定古建集中，交通发达，应该复苏历史遗迹，发展文化旅游。

贾大山是“正定通”，对正定现存的古建及文物情况知之甚多。经习近平推荐，非党人士贾大山，从文化局下属的文化馆副馆长，连升三级，直接上任文化局局长。

正定隆兴寺是闻名世界的宋代大型寺院，更是一处国宝级文物。但年代久远，损毁严重。若要全面修复，需要资金3000万元。如此巨大的投资，是当时全国文物系统除了西藏拉萨布达拉宫项目之外的第二大工程。

习近平频频出面邀请国内权威专家前来考察评估，而贾大山则奔走于京城、省城和县城之间，累得胃肠溃疡，蜷卧在吉普车后座上。最终得到上级部门支持，落实巨资。

而这项浩大的工程，还需要征地60亩，拆迁60户。经过千难万难，隆兴寺修复工程终于完成。

1983年，中央电视台筹拍大型电视连续剧《红楼梦》，决定投资80万元，寻找地方政府共建“荣国府”临时外景基地。习近平希望将“荣国府”引进正定，并建成永久性建筑，与隆兴寺形成一条旅游线。

其间《红楼梦》剧组内部发生问题，需要追加投资，修建“荣国府”一事有告吹的危险。习近平立即给北京一位朋友写信，请他出面协调。结果中央电视台同意一次性投资38万元。习近平还向石家庄市争取了资金支持。

1986年8月，在习近平离开正定一年多之后，耗资350多万元、总建筑面积37000平方米的“荣国府”景区竣工。《红楼梦》在此拍摄近两个月，此后又有170余部影视剧在此拍摄。“荣国府”一度被誉为“东方好莱坞”。在20世纪90年代，“荣国府”年接待游客最高时达138万人次，创下“中国旅游正定模式”。

习近平还很重视对正定县的宣介。1984年10月，他邀请了《光明日报》驻全国27个省、市、自治区的记者站站长到正定参观，并聘请他们为特邀信息顾问。

媒体总结说，在习近平主政正定期间，推进经济改革、接待领导视察是两件大事。在习近平审订的《正定县大事记1949—1983》中，17次涉及经济改革，其中15次是在1982—1983年；23次重要的上级领导视察中，有10次发生在1982—1983年。

每逢上级来视察，习近平都是用正定的传统饭菜招待，如扒糕、猪头肉、馄饨、缸炉烧饼、荞麦面饸饹。客人要是喝酒，就上正定的醉八仙、常山香。

“政治强人”如何才能经受住考验

20世纪80年代中期，曾有一部名为《新星》的小说风靡中国，主角是一位年轻的县委书记。据说，正定时期的习近平是原型之一。

“现在回过头来想一想，如果说我们做到了什么，其中之一就是做到了解放思想这一条。做到这一条并不是因为我们本事大，而是从心里有一种想和中央保持一致的觉悟和愿望，有这么一颗诚心，试着去学、去闯。”习近平曾这样感叹。

谈起当年的体会，习近平曾说：“当县委书记时年轻想办好事，老熬夜，经常是通宵达旦地干，因而差不多一个月得大病一场。”后来他感觉到这样不行，就摆顺心态，“内在有激情，但是还要从容不迫”。

“你手里攥着千头万绪，攥着一千个线头，但是一个针眼一次只能穿过一条线。”习近平说，这句话让他想明白了，此后每天工作到晚上12点就睡觉，第二天重新来过。

他的从容与稳健，日益成为一种鲜明的特征。挚友贾大山曾评价他是“含笑进取的改革者”——“他不是穿西装的改革者，锐意进取而锋芒毕露。让人们接受历史性变革的同时，还能优哉游哉地喝上一盅。”

历史性的变革还在继续，主导中国变革的接力棒则已交到经过层层历练的习近平手中。

到2015年年初，当习近平面对前来受训的县委书记时，不仅要激励他们投身矛盾重重的中国改革，更要警示他们不要沦陷于各种诱惑与风险——经过30余年的发展，作为世界第二大经济体的重要治理单元，县一级的重要性愈发突出，而问题也空前严峻。

在中国现行党政层级架构中，中央机构着力于国家发展的顶层设计，省级、地（市）级机构主要解决较大区域内的共同事务，唯有县级机构有三个不可替代的作用：承接并落实上级政策；直接指挥地方治理；决定执政绩效，影响公众信任度。

县委书记的权力究竟有多大？曾有人说，县级工作，除了外交、军事、国防外，国家各项事务无所不有。由于县级与中央之间隔着市级和省级，处于政治地理边缘，监督近乎真空，县委书记权力集中，对当地政局支配力强大。同时，随着县域经济实力的增强，县级财政可支配的经费、重大项目日益增多。因此县委书记完全可能集县政府首脑、公司董事长和大法官于一身，成为权倾一方、独断专行的“政治强人”。

比如2004年因卖官被查处的安徽省一名县委书记，一次常委会就调整了100多名干部。

习近平曾在文章中写道，最难做的官是县官，县级领导必须有各方面的知识和很强的能力，否则难以胜任。

岗位重要，但风险也极高。在与县委书记座谈时，习近平曾提醒：“各种诱惑、算计都冲着你来，各种讨好、捧杀都对着你去，往往会成为‘围猎’的对象。”

事实上，多年来县委书记已成腐败重灾区。比如，在腐败案件高发的山西省，2014年查处的干部中，至少有17人是县委书记或曾做过县委书记。

新加坡国立大学东亚研究所所长郑永年在《中国政治改革要从县政开始》一文中指出，县域腐败的根源，是县政在中国的政治和经济总体制度上的边缘化。他认为，改革开放后，中国的干部管理从“下管两级”改成“下管一级”，县政和中央之间的关联变弱，县委书记要见到中央高层领导人变成一件困难的事情。另一方面，很长时间里，国家的重要政策很少向县政倾斜。

郑永年开出的药方是：要建立中央和县政的直接关系；党的主要领导人需要把更多的精力投入县委书记和县长的培训和直接领导；中央财政转移要向县级倾斜，中央税收也要向县级分权。

他认为，一旦县政改革取得成效，必然为中国整体制度改革提供坚实基础和强大动力。

正因为县委书记职责重要且“高危”，十八大后的首次县委书记轮训备受瞩目，而习近平与受训者的座谈，更因为他本人的切身体验而更有说服力。

其实，习近平从政之路上的“偶像”之一，就是20世纪60年代的县委书记——为治理盐碱地、让百姓吃饱饭而殚精竭虑，最终病逝的河南兰考县委书记焦裕禄。

他曾于1990年在《福州晚报》上发表一首词追思焦裕禄：“路漫漫其修远矣，两袖清风来去。为官一任，造福一方，遂了平生意。”这显然寄托着他本人的政治理想。

实现这样的政治理想，曾经依赖于不计代价的苦干，而今天，则要更多地寄望于改革的策略与决心。