

“习总书记三十多年前就做好以身许国的思想准备了”——习近平在正定



采访组：李亚平同志，您好！习近平同志在正定工作期间，您一直在他身边工作。请讲讲当时的情况。

李亚平：和习总书记一起工作的那几年，我主要是在正定县委办公室当干事，工作内容上有点类似于现在的文秘，主要管文件、工作报告、开会的发言等等，经常起草一些东西。那几年，我跟他之间的工作联系非常紧密，可以说是他“手把手”指导我做很多事情，所以我受他的影响非常大。虽然之前我有多年的文字工作经历，起草过不少文件和材料，但从跟习总书记工作那几年开始，我才真正明白了如何才能做好这项工作。

以前，我协助县委领导写一些材料和报告，都是以秘书的心态和角度在写，我也想写得好，但因为我这样的心态，就导致站位比较低。习总书记来了以后，通过他对我的严格要求，我才发现过去那样写出来的东西，实际上是不合格的。我写的材料只是达到了基本要求，领会了领导的意图，把该说的话说出来了，但还达不到“好”的标准。写的讲话稿没有什么特点，也缺乏说服力，让与会听得昏昏欲睡，那也是不行。

我为了提升自己，达到习总书记的要求，就开始进行一些研究和思考。我发现，习总书记平时看书很多，喜欢把看到的内容分享给大家，所以他讲话比较喜欢引经据典。于是我写东西的时候也开始学着引用一些马列理论和古代先贤的话，但这些内容我是没法像习总书记那样都记在脑子里信手拈来的，所以就要靠自己不断学习，不断增长知识。

我还发现，习总书记不喜欢在材料和稿子里出现官话、套话。这当然很好，但无疑是加大了文稿起草的难度。过去，我们写东西可省事了，能抄就行，起草文件就是照着石家庄地委的文件和省委的文件抄，还有《人民日报》等这些官方的东西看熟了就行。这种照本宣科的材料，在习总书记这里完全通不过，甚至和他本身讲话的特点格格不入，因为他的思想和具体部署，都会结合正定县的实际情况来进行。

因为习总书记的要求比较高，需要大量动脑筋，有的人就没办法给他写东西了。如果不领会他的思想，不尽量提高自己的思想水平，真就不知道该如何下笔。我这个人愿意把材料写好，比较喜欢钻研文稿写作。我渐渐悟出了一个道理。我想，我应该换位思考，假设我就是他，是正定县委书记，那么我所管的这个县，哪儿有什么问题、什么事情？我应该怎么去处理、去解决呢？慢慢地，我觉得，关上门写材料的时候，我就是“正定县委书记”；打开门，我就是县委办公室的干事。

所以，习总书记对我影响最大的一点，就是引导我、锻炼我经常要学会换位思考，按照角色要求进行思维、开展工作。从那个时候开始，我就更多地留意具体的工作。

一开始，我觉得完成一篇在习总书记那里能够通过的稿子，还是挺难的。但随着他对我严格要求，随着我自己的不断努力，我逐渐掌握了要领，后来反而觉得很轻松，对自己所做的这项工作也越来越有兴趣，越来越有成就感，不觉得累了。

采访对象：李亚平，1954年11月生。1979年到正定县委办公室工作，1984年12月任县政府办公室副主任，1985年4月任县经委主任兼党委书记。2014年退休。

采访组：本报记者 邱然 陈思 黄珊

采访日期：2017年4月14日

采访地点：正定县李亚平家中

另一个我感到工作越来越轻松的原因是，每次写稿之前，习总书记都会事先跟我进行细致的交代，把稿子的内容讲得很清楚、很明白。坦率地说，习总书记跟以前的几位书记都不一样，他文化水平高，更具有战略眼光，肚子里真有货，对每一篇稿子的要点和思路都谈得很清楚，胸有成竹。

有一次，他开会前需要一个讲稿，事先把要讲的内容给我谈得清清楚楚，我甚至觉得，他说的这些内容直接放到会上去讲，就已经很精彩了。那次，他跟我谈完稿子以后，我趁热打铁，7000多字的稿子一气呵成。后来，他拿着我的稿子到会上去，但基本上是脱稿讲的，而且把很多要点又展开讲了。

那时习总书记还有一个特点：只要你写的稿子言之有物，有创新，有具体内容，不讲套话空话，不照本宣科，他就不会去计较，不让我们返工。他讲的时候，往往是脱稿讲，讲话稿中有些不顺当的地方也就自然调整过来了。我的观察是，习总书记一开始走上县委领导岗位时，讲话用稿子的时候多一些，越到后来，用稿子就越少了，稿子放在那里只是一个提纲、一个概要，他讲起话来已经是驾轻就熟、自由挥洒了。

习总书记来之前，老实说，我工作很散漫，写稿都是应付。习总书记刚来时，要求高而且严格，我觉得压力很大，觉得以前那么舒适，那么清闲，现在不行了。但到了后来，我发现自己跟着他提升得非常快，从原来应付稿子到后来很自主地去创作稿子，工作体验很不一样了，自己不知不觉就提升了。那时候我就感到，之前看似舒适、清闲，其实时间都被浪费掉了，我进步最快的几年，还是跟他一起工作的那段时间。

采访组：习近平同志在工作中特别注重调研，请您讲一讲他当时调研都有哪些方式。

李亚平：习总书记确实非常注重调研。他来正定以后，做的第一件事就是调研。最初的3个月，他对工作基本没有什么表态，因为他不了解实际情况。他那段时间，集中精力到各个乡镇走走、看看、问问，熟悉正定的实际情况。有时候，我也跟他一起下乡调研。

他调研的方法比较特殊，一般是不打招呼，不让人家事先准备，而是直接下乡、下厂、入户。他调研有的时候有主题，有的时候没有主题。带工作人员也很随机，有时候带我，有时候看到谁，抓上就去了，而且工作量非常大。我印象很深的是，我们有一天调研工业企业情况，一天下来他连续看了6家企业。

习总书记交了很多朋友，他有个“卓根”朋友叫贾大山。贾大山是我们正定的一位作家，特别善于从农民的角度来看整个社会。他不是党员，也不受官方的影响，从他眼里看到的、写出来的老百姓，是非常纯粹的现实主义手法，非常接地气，乡土味儿极浓。习总书记主动拜访贾大山，和他一见如故，每次聊天都很投机。贾大山给习总书记讲故事，讲正定的历史、风土人情；习总书记给贾大山讲他插队的经历，讲陕北穷苦的父亲乡亲，讲他生活过、劳动过、当过大队支书的小山村梁家河。他们俩的谈话，我还参加过两次，有时候他们讲到古今

张。不要枯燥无味，千篇一律”；“内容好，写得有骨有肉，生动活泼，不妨长一点，否则宜短，几千字也可以”。就是在这次集中调查研究的基础上，毛泽东先后在中央政治局扩大会议和最高国务会议上作了《论十大关系》的讲话，阐述了两个多月来中央进行调查研究的一些认识成果。毛泽东后来在谈到《论十大关系》中的重要思想是怎么形成的时，曾这样说过：“那个十大关系怎么出来的呢？我在北京经过一个半月，每天谈一个部，找了34个部的同志谈话，逐步形成了那个十条。如果没有那些人谈话，那个十大关系怎么会形成呢？不可能形成”。这次调查，也是毛泽东在新中国成立后对经济工作进行的一次规模最大、时间最长的系统调查，成为我们党全面探索适合中国情况的社会主义建设道路的重要开端。

中外的文学，我也是听得津津有味。

习总书记还与一些农民交往。他和许多有一技之长的农民交朋友，比如我们正定有一位农民科学爱好者叫张新立，是农村里常说的那种“能人”“致富能手”，他喜欢搞无线电，后来又开了个工厂搞声控灯光设备。习总书记到他的工厂看了他的产品，觉得这个设备效果很好，这种发明也填补了当时国内市场的空白，前景非常好。习总书记就积极帮他联络北京的文艺团体采购他的设备，后来一些文工团，包括中央电视台都买了张新立的设备。有一年过年，习总书记还和我骑着自行车到张新立家里去看他，我们还在他家吃了一顿饭。习总书记一方面是调研，和他交朋友，帮助他开拓市场，实际上他也在观察张新立怎么做企业，吸收了一些他的经验。

我们县某个村，当时有一位种棉花的能手，亩产很高，虫害很少，能培养新的种子。习总书记跟他接触了两次以后，经常跟他聊天，慢慢就成了朋友。

习总书记那时候总说：“走，我们去跟谁聊聊。”他能接触三教九流的能人。这也是他深入社会进行调查的一种方式。

习总书记也经常搞问卷调查。这个在正定还是很稀罕的事，以前没有人搞过，我们从来没有接触过，不知如何下手。习总书记说：“你们不知道怎么弄，不会学吗？”我说：“我们主要是不知道问题该怎么设计。”习总书记说：“设计问题，应该主要围绕老百姓对县委和县政府工作的反映和评价，还有就是老百姓目前对多种经营有什么样的认识，自己打算搞哪些多种经营，等等。”

这种问卷调查，比较类似于现在的社情民意调查。当然现在主要依靠网络，采集的样本也更多，数据覆盖范围也更大。而那个时候，受条件所限，调查的方式比较原始，就是习总书记带着我们县委的干部、工作人员，特别选在正定县城大集的时候，在大街上摆上桌子，来赶集的老百姓一从我们这里经过，我们就主动递给他们纸条，纸条上的内容就是调查问卷。递纸条的时候我们会说：“老乡，大爷，大娘，县委正在搞调查，麻烦来填填吧。”

一开始我们去拉人、发问卷，老百姓不知道我们要干嘛，要调查啥，还有点不太接受。后来，老百姓了解了情况，就主动到我们摆的“摊儿”前面来给我们反映问题。他们有的说种地遇到了这个问题，有的说搞养殖遇到了那个困难，说的都是一些特别具体、特别实际的事情。

这样的大规模调查问卷，仅我记得的，习总书记就搞过五六次。这也是他调研的基本方法之一。

还有就是到经济发达的省份去考察学习。比如，我跟他一起去过江苏省，当时我们是个5人团，由他带队，有一个常务副县长，有一个研究室主任，还有一个管经济协作的副主任，再加上我。我们当时把南京、常州、无锡、苏州等地都走到了，这些地区的乡镇企业特别发达，起步比杭州还要早。我们那一次考察的范围也比较广，包括怎样招聘人才、行政机构怎样改革、乡镇企业怎样发展、农村的多

20世纪60年代多次倡导全党“大兴调查研究之风”，要求领导干部“没有把握就不要下决心”。

自开展“大跃进”和人民公社化运动后，高指标和“共产风”盛行，主观上的工作失误和客观上的严重自然灾害，导致进入60年代我国国民经济出现了前所未有的严重困难。在严峻的形势面前，毛泽东等中央领导人很快就意识到，“不明情况是很危险的”，原来的许多认识并不符合客观实际。当务之急是正确认识客观实际并对国民经济进行调整。怎样才能做到“情况明，决心大，方法对”呢？毛泽东认为，首要的甚至唯一的方法，是全党同志特别是党的领导干部下去搞调查研究。他说：“我的经验历来如此，凡是忧愁没有办法的时候，就去调查研究，一经调查研究，办法就出来

种经营如何开展等等，都进行了详细调查。

那次外出调研，看先进、找差距、思改进、谋良策，对正定县的发展影响非常大。我们回到正定以后，就召开了全县的三级干部会。这也是一次正定县的改革开放动员大会。当时对我们触动最大的，是在很多改革开放的观念上，我们正定差得太远了，扶持乡镇企业的各种政策措施非常不足，而且正定的企业大多是与农业相关的或者国有工商企业，真正意义上的乡镇企业很少。我们意识到了差距，正定的改革开放才真正走上了正轨。

采访组：习近平同志当年在正定推行人才战略，您是否也参与了这方面工作？

李亚平：是的。人才战略正式推行以后，我们经常和习总书记一起商讨实施当中出现的一些具体问题。

我还记得，有一天晚上，我听完《通史》课后，就到习总书记屋里坐了一会儿。当时，县委副书记刘日和县委办公室的张银耀也在，我们正好一起商量一些人才招揽方面的事情。

那天晚上，习总书记兴致勃勃地谈起省生物研究所一个发明了“花生蛋白乳”的人才，说想把这个人请到正定来。由此，他又谈到县委最近提出并在报上公布的招贤纳士九条措施，让我谈谈看法。我当时建议，应该适当了解本县知识分子有什么反映，县委近期可以组织一次落实知识分子政策大检查，声势大一些，有问题要解决，以免让人产生县委只看重“外来和尚”的印象，挫伤本县知识分子积极性。

习总书记对我的建议很赞同，他说：“我这几天也在反复考虑这个问题，只是事情多，还没有来得及落实。”

采访组：您当时与习近平同志接触那么多，一定对他日常工作生活很熟悉。请您谈谈这方面情况，包括您和他平时生活中的交往。

李亚平：好的，我说说我印象比较深刻的几件事。

有一天上午，我在习总书记那里闲谈时，管接待的行政组长王新友敲门进来了，跟习总书记说了两句话，准备告辞。这时候习总书记叫住他，并拿出了10元钱说：“新友，一会儿你去招待所，顺便把我在招待所吃过的几次饭都结算清，如果其他常委也有没结的饭账，也都付清了。”王新友说：“习总书记，算了吧，之前的饭账，办公室已经垫付了。”习总书记很严肃地说：“以后不要这样，谁吃饭谁付钱，再遇到这类问题都照此办理。”

当时，我联想到习总书记头年夏天穿的满是窟窿的“花背心”。当年春天帮他搬家的时候，见到他的褥子竟然是旧衣服和布头拼接起来的。可见，他一贯严于律己，从来没有那些高干子弟的纨绔之气。我平时还总认为自己在生活上比较平民化，但与习总书记的艰苦朴素比起来，还是自愧不如。

还有一件小事。国庆节放假期间，有一天下午，我随习总书记去大佛寺，看看寺管会新班子上任后的工作情况。

晚上，回到县委，习总书记拿出10元钱请客，想要请晚上值班的人员一块儿聊聊。我拿了习总书记的钱出去买了些菜，哪知道回来的时候一看，一位值班人员早准备了不少菜，他还让我把钱退给习总书记。我当时没过脑子，拿了钱就去退。那位值班人员过来解释说：“习总书记，今天晚饭的钱由办公室卖报纸的钱来开支，就不用您个人破费了。”

习总书记严肃地说：“个人吃喝怎么能用公款报销？即使是卖报纸的钱，也是大伙的，也不能随便用。”

这顿饭所有的开销，后来都由习总书记个人掏腰包支付。那些卖报纸的钱，从哪里来的，还是规规矩矩地回到哪里去了。今天，我们施行的八项规定，与习总书记当年对自己、对我们的要求是一以贯之的。

县委办公室有一台电视机，习总书记每天下班后会看看新闻。那个时候，电视机是稀罕物件，街上的老百姓经常过来看电视。有时候，到了晚上，会有几十个老百姓聚在这里。别的

了，问题就解决了。”

为此，他三次号召全党大兴调查研究之风。第一次是1960年底至1961年初，在中央召开的工作会议上，毛泽东向全党发出号召说：“请同志们回去后大兴调查研究之风，一切从实际出发，没有把握就不要下决心。”第二次是在随后召开的党的八届九中全会上，毛泽东提出希望1961年“成为一个调查年，大兴调查研究之风”。第三次是1961年3月，在广州召开的中央工作会议上，毛泽东批评一些干部：“大家做官了，不做调查研究了。”他还强调，“做领导工作的人要依靠自己亲身的调查研究去解决问题。书面报告也可以看，但是这跟自己亲身的调查是不相同的”。

在三次提倡全党大兴调查研究之风期间，毛泽东特别强调：“现在我们中央搞的文件，

机关和部门的人，也会来看。除了看新闻以外，习总书记偶尔也会看看足球。这时候，习书记就换了身份，仿佛不是县委书记，而是一个爱激动的球迷。他喜欢的球队进攻特别是进球以后，他会大喊大叫：“好球！”进攻失败或者被人灌进一个球，他会从椅子上跳起来喊：“臭球！太臭了！”

我们当时的思想比较保守，因为看惯了老干部四平八稳、不声不响地坐着看球，觉得习总书记这么激动，有点“惊世骇俗”。所以，后来只要他一到办公室看足球，我们就不让别人进来了，甚至连大门都关了。习总书记虽然年轻，但他毕竟是整个县的县委书记，让人们看到他大喊大叫的，不怎么好。后来，我们虽然没给他提出来，他自己也意识到了，还说：“最近怎么没人来看电视了？”以后，他再看球也就不那么激动了。

采访组：那您当时和习近平同志一定关系很密切了？

李亚平：是这样的。那时候，我们可以说几乎每天都在一起。我比他小一岁，有很多共同语言，为他做服务和配合的工作也很好，所以我们的关系也很密切。我们平时聊天最多的，还是工作上的事情。除了工作上的交流，我们还会经常在一起谈谈个人的经历，谈一些国内外大事，有时候也会谈谈读过的书。通过聊天，我了解到习总书记书记读得特别多，什么都懂，好像是百事通、百科全书、活字典。我们虽然年纪相仿，但他博览群书、知识广博，这实在是我望尘莫及的。

习总书记也曾经到我家做过客。他第一次到我家来，是我们有一次下乡回来，机关食堂也没人了。我就说：“到我们家做饭吃吧！”到了我家，加上我爱人，我们3个人一起包饺子。那时候，我儿子四五岁，就在旁边玩耍。习总书记这人待人很亲切，很和善，我儿子很喜欢他，就不住地和他聊天。那个时候，我儿子已经看过了《三国演义》的小人书，他就说：“习伯伯，我考你几个问题。”习总书记说：“好啊，你考吧！”他就根据《三国演义》里的情节给习总书记提问，结果连续考了八九个题，习总书记全都对答如流。我儿子赞叹说：“呵！习伯伯，你还不简单呢！”

后来，有一次我们在一起聊天，习总书记说，他小时候父母亲对他要求非常严格，上小学时就开始要求他读文学名著，像《三国演义》《西游记》《红楼梦》《水浒传》等在小学阶段就已经基本上读完了。他到陕北下乡，一开始有好多知青对未来很迷茫，大家也都很颓废。习总书记觉得自己也没别的出路，可能要在农村当一辈子农民。为了给自己寻找一些精神食粮，他就拼命读书。他插队的文安驿公社，附近能找到的书，他全都找来读了。所以，后来他当县委书记，写材料经常引经据典，就是他那个时候打的底，算是“童子功”。

我还记得，有一天我们俩一起吃饭，习总书记跟我提起他从军委办公厅来正定的缘由。从梁家河回到北京以后，习总书记从陕西的穷山沟到了国内顶级学府——清华大学，之后又到国办、军办工作。那时候，他父亲也已经“解放”了，一家人团聚在一起，没有什么令人烦恼的事情了。本来，习总书记可以享受这种生活，衣食无忧，工作稳定。但他说自己在这种安逸的生活里，总觉得“文革”时期的那种荒谬和残酷虽然已经过去了，却并不遥远，这个国家百废待兴，仍然需要变革，仍然需要有担当的人负起责任来。唯有如此，“文革”那样的日子才不会重演。所以，习总书记就要求下到县里，为基层的老百姓做一些实实在在的事情，虽然辛苦，却也心甘情愿。讲到这里，他对我说：“只想过着舒适的生活，是平庸的追求。我是准备入‘苦海’的。”

今天我们回过头来看一看，他所取得的成就绝非偶然。在30多年前，他就已经有了把自己的一生奉献给国家和人民、“以身许国”的思想准备。

如果没有具体措施也是不可能实现的。要有正确的措施，就要做调查研究工作。”“一切从实际出发，不调查没有发言权，必须成为全党干部的思想和行动的首要准则。”

在毛泽东的号召下，20世纪60年代初，中央领导同志带头深入基层搞调查，留下了许多调查研究的精神篇章，这对于摸清经济社会各方面实情，作出实事求是的正确调整，克服严重困难，起到了非常重要的作用。由毛泽东发起的这次全党大规模的调查研究活动，对转变党的作风、恢复实事求是的思想路线，有直接的推动作用；也为我们党认识社会主义建设规律、作出科学决策、提高执政能力和领导水平，留下了宝贵的经验。

（作者系中央文献研究室第一编研部主任、研究员）

（上接1版）

在建设新中国的过程中，如何使我们的干部了解新情况、懂得社会主义建设规律，这是毛泽东思考得最多的问题之一。到了1956年，为了摸清新中国成立以来各个方面所发生的新变化和出现的新问题，并为即将召开的党的八大作准备，毛泽东等中央主要领导同志进行了一次比较全面、系统、深入的调查研究。

毛泽东的调查研究活动历时两个多月，他先后听了34个经济部门的工作汇报。随后，他又用了6天时间，听取国家计委关于第二个五年计划的汇报。为进一步了解各地方的工业、运输、财贸等方面的情况，毛泽东和中共中央还要求各省、市、自治区党委从10个方面准备经济工作的汇报材料，并提出：汇报材料中“应当有形象的材料，有批评，有议论，有主