

“近平同志办公室挂着一幅书法作品 ‘周而不比，和而不同’”

——习近平在正定



采访对象：张银耀，1952年5月生。1980年1月调正定县委办公室工作。后任县档案局副局长、县政协学习宣传文史科科长、文史委主任。2012年退休。

采 访 组：本报记者 邱然 陈思 黄珊

采访日期：2017年2月25日

采访地点：正定县张银耀家中

采访组：张银耀同志，您好！习近平同志当年到正定的时候，您已经在县委办公室工作了，是吧？

张银耀：是的。我1980年到正定县委办公室工作，最开始把我分配到资料组，负责给领导写讲话稿，还有各种报告。1982年，近平同志过来当副书记，一年多以后当书记。近平同志来了以后，我主要的任务就是配合他的工作，为他服务。除了帮他写一些日常的报告、讲话外，在工作和生活方面的一些事情主要是由我协助他处理，前后一共3年多时间。

第一次见到近平同志，是1982年3月他来正定的时候。我记得当时他拿了一个行李包，还有一个塑料网兜，里面装着洗脸盆等生活用品。

第二天，办公室主任找我谈话，跟我说：“习近平同志家在北京，他过来当副书记，在工作上你来配合他，搞调研、检查，你都要跟在身边。在生活上，你也要多帮助照顾一些。”

我和近平同志第一次见面，谈话很简单。我是部队复员的，他那时刚从军办出来，都是当过兵的人，感觉比较亲切。当时，我们都很年轻，我还比他大1岁，我30岁，他不满29岁。我是16岁就当兵，18岁入党，当了7年兵，复员回了农村，2个月后来人民公社当通讯员，待了1年。1976年我作为最后一批工农兵学员上中专，那时候近平同志读大学。我们的经历有相似之处。

近平同志到正定不久，大概一周多的样子，他得知我的毛笔字写得不错，就让我给他办公室写两幅字装饰一下。其中一幅，他让我写的是：周而不比，和而不同。这八个大字，就挂在他椅子后面。他办公室的前面还有一块地方，挂着一副地图和世界地图。在那里，他让我写了一副对联：删繁就简三秋树，领导标新二月花。

周而不比，和而不同，这两句话出自《论语》：“君子周而不比，小人比而不周”；“君子而不同，小人同而不和”，说出了君子和小人的分界线，做人处世的两个方向。“周”就是善于团结周围的人，“比”就是拉帮结派、拉山头。君子“周而不比”，就是君子善于团结自己周围的人，但不拉帮结派。“和而不同”，就是君子能够求大同存小异，争取最大的团结，又允许不同的意见存在，能听进不同的意见。为了一团和气，你好我好，不开展批评和自我批评，那样是不行的。

这是近平同志非常欣赏的一条格言，也将其观点作为做人处世的胸怀。这也确实是一位领导干部必须要有胸襟。如果做不到这一点，就做不了大官，也做不了好官。“周而不比，和而不同”，虽然说起来容易，但实际上是相当不简单的一件事。

“删繁就简三秋树，领导标新二月花”，这本是郑板桥的书斋联，讲的是艺术追求。郑板桥认为，艺术上尽量要追求简洁，不要蔓生枝节，这样的画才有意境。近平同志借鉴到工作方法上来，尽量把繁杂的东西变得简单，就像秋风扫落叶一样，抓大事，抓重点。“领导标新”，有创新的意思在里面。创新，就像农历二月的花一样，欣欣向荣，充满着朝气。我们现在贯彻新发展理念，创新发展是打头的一个。

当时，近平同志有什么活动，比如下乡调研、外出考察，我大多时候都跟着走。我作为资料组成员，算个“笔杆子”，协助近平同志工作后，做了很多文案的事情，经常要根据他的意思写一些东西。那时我就发现了他一个特点，就是对工作上的事记忆力很惊人。他很少做记录，但只要是一接触过的数字，都记得很清楚。

还有一项工作就是，社会各界写给近平同志的信件，也都由我来处理。近平同志非常平易近人，老百姓给他写信的很多，有当兵的，有大学生，也有普通农民，所有来信近平同志都会看，并以适当方式回复。

上世纪80年代初的群众来信，有那个时代的特点。那个时候，真正反映问题的并不多。有的工人给近平同志写信，是表达自己希望为国家做贡献的热情；有的学生写信，是表示自己一定努力学习，学成之后报效国家；还有当兵的写信，表示自己复员后一定要回家乡，为家乡作贡献；还有一些普通群众给近平同志写信，是赞赏他、鼓励他，希望他在县委书记的位置上好好干，为正定人民作出更大贡献。这些来信的群众，不管什么身份，从事什么行业，他们都表达了对习书记的赞赏、支持和信任。

采访组：在上世纪80年代初期，正定是华北平原一个普普通通的小县城，硬件设施及各方面条件应该还是比较简陋的吧？他到正定县委以后，吃住条件怎么样？

张银耀：近平同志刚来正定的时候，生活各方面条件特别艰苦。县委办公室都是平房，一间屋也就是十几平方米，大约三米宽五六米长这样的规格。我记得很清楚，他当时过来的时候，床板都不够用，而且都很窄，一米左右宽的床板，就算是比较宽的了。把床板在两个木凳子或者砖垛上架，上面铺好垫子，这就是一张床了。

近平同志的床就是这样的：一床棉垫子，一块窄床板，下面用两个木凳子一架。铺盖是他自己带来的：一条褥子，一条军被。床上就这么点东西。褥子是他母亲给他做的，因为用久了，上面有很多补丁。

近平同志生活非常简朴。他在正定3年多时间里，冬天穿军大衣，夏天穿绿军装，基本上就没有别的衣服了。去北京开会，就穿个中山服，穿个布鞋或胶鞋，有时穿个布棉鞋。他那几年唯一穿了一次西装，就是1985年3月他率领河北省石家庄市地区玉米加工考察团去美国考察的时候，那次是我送他到的北京。他去的是美国的艾奥瓦州，这个州位于美国中部，是美国最大的玉米、大豆和猪肉产地，食品加工、精密工业、生物科技和金融产业相当发达。1985年河北同这个州结为友好省州。近平同志他们去，主要是去考察当地农业和畜牧业，这也是改革开放以后对外交流的需要。

平时，近平同志吃的非常简单。当时我们县委都是吃机关大食堂，大家吃什么，近平也吃什么，没有小灶。县领导经常晚上开会到很晚才散，12点以前都不回家。那个时候事情比较多，会议也比较多，一说开会就特别急，今天晚上定了，明天就要开会。我们搞材料的人特别辛苦，需要连夜加班把讲话稿写出来。我们下乡也多，搞调研，有的时候能在乡里吃顿饭，有时候顾不上吃饭，饿着肚子就回来了。回来晚了，食堂的饭就没有了。运气好的时候，食堂有点剩的凉饭，热一热，能填饱肚子。运气不好的时候，连凉饭都没有，只能饿肚子，啥也吃不上。

平时吃饭、打饭，不管是干部还是职工，我们大伙在食堂都一块儿排队。那时候吃饭的条件也很简陋，没有像样的地方坐下来吃。有时候打了饭回办公室吃，有时候就站在外面院子里吃。县委院里有个砖垛子架起来的水泥板，旁边有木板钉的长条凳子，我们就经常用这个当餐桌，一起吃饭，一起说笑。近平同志虽然是县委书记，但他也是年轻人，平时从来不像有些领导那样板着脸，一本正经的。他一直都很平易近人，很善于也很愿意和群众打成一片。

因为工作忙，他也经常来不及到食堂吃饭，有时候食堂关门了，就到外边买一点儿。那个时候经济不发达，街上饭店很少，也就能买个油条、烧麦包回来。如果是冬天，拿回来也就凉了。由于工作紧张，再就是经常吃凉饭、剩饭，长期下来，近平同志就得了胃病。他有一天胃里很不舒服，疼得难以忍受，便连夜上二五六医院检查。医生检查之后，说他这个情况必须得住院。那次一共住了4天院。住院期间，近平同志也没休息，在病房里开会、安排工作。那几天，我一直在那儿陪着他。

为了让近平同志能够吃得好一点，我们买了一个煤油炉和一个小锅，这样我就可以给他煮挂面，放点葱花，放点香菜，再卧个鸡蛋，又热乎又有营养。鸡蛋平时不是那么好买的，我就找了供销社，买了一些鸡蛋备着。后来光吃挂面也腻了，我就试着做扁豆焖面，把面下到开水里煮，半生不熟的时候捞出来，再用猪油或者羊油把那些豆芽、白菜炒一炒，再放面条焖一会儿。做这些饭，都是花的我们自己的钱，没有花过公家一分钱。

煤油炉黑烟太大，煤油味儿也重。后来条件逐渐好一点了，县委机关总务室给我俩配了个煤气罐，又有了个炒锅，一个焖米饭的锅。这样就方便多了。煮挂面不成问题了，烙个饼，炒个菜，也能做到了。冬天的时候炖白菜、萝卜、土豆，能够吃得更丰富一点，生活上也有所改善。那个时候，一个星期就休息一天，近平同志经常是两三个月才回次北京，他周末有时到我家来吃饭。我家就住在县委后面，走路就五六分钟的样子。他喜欢吃饺子、烧麦这种包馅儿的面食，喜欢吃白菜馅。但是光吃白菜馅也太素了，放点肉才香。那个时候，工资普遍比较低，我当时是40多块钱，老吃肉也吃不起。于是我就用肥肉熬油剩下的油渣，跟白菜或韭菜调成馅包饺子吃。

采访组：习近平同志到您家里吃饭，您有没有在饭桌上托他办什么事？

张银耀：我还真托他办过事，但不是在饭桌上。事情是这样的：当时，我和我爱人结婚时间不长，有一个小孩。我爱人工作很忙，在工厂里三班倒。我在县委办公室工作也忙，没白天没黑夜的。这样我们谁也回不了家，孩子也管不了，这成了我们家的老大难问题。为这个事，我就跟近平同志说：“我想把我爱人调到机关来工作。”

他说：“这事还得按规定办。”碰了壁，我心里也挺不是滋味。但我转念一想，近平同志没给任何人办过不符合规定的事，如果给我开了这个先例，他以后的工作还怎么做呢？

采访组：习近平同志在梁家河期间就酷爱读书学习。他到正定后工作更忙了，这个习惯是否还保持着？请您讲讲他平时的读书生活，还有他工作以外有什么爱好？

张银耀：近平同志在工作上特别勤奋，每天工作铁定要超过10个小时，甚至十二三个小时。他晚上睡得特别晚，处理完公务，12点以后还要读书。大部分时间都是这样的。有时候他在晚上10点到11点就把当天的公务处理完了，这还是属于比较早的情况。如果没有来访的或需要接待的，他就可以开始读书了，一般都会读到夜里两三点。

近平同志读的书范围很广，包括工作方面的，社会方面的，历史、政治、经济、文学、艺术等等。他记忆力超群，看过的书，里面的重点内容，他都能记得很清楚。

他来正定大概半年多的时候，我们到一位同事家里去吃饭，这位同事的儿子六七岁，天资聪颖，小小年纪就知道很多三国和水浒的故事。小孩子就对近平同志说：“习伯伯，我问

问你，三国有一段，到底是怎么回事？”这个小男孩平时听父亲说习伯伯很爱读书，所以提的问题有考一考他的意思，看能不能难住他。

近平同志对小孩子的问题对答如流，之后笑着摸摸他的头，鼓励他说：“想要难住我，你还要好好学习啊。”

近平同志经常这样熬夜读书，还不怎么活动，我们就担心他的身体健康，有段时间就督促他运动。我爱打篮球，程宝怀县长也爱打篮球，我们就经常拉着他打篮球。有时候我们晚上也出去转一圈，散散步。

近平同志还是很喜欢体育的，就是因为平时工作太忙，也很少有时间关注体育。机关那时有一台黑白电视，下班以后，他有空的时候，一听说有足球、篮球比赛什么的，就会抽空看看。他特别喜欢足球，我们在一块儿看足球比赛挺过瘾，该进的球没进，他就惋惜地拍大腿说：“哎！太臭了！”进了球，我们跳起来，他也跳起来欢呼。

采访组：习近平同志和群众打交道很多，能不能给我们讲讲他和群众交往的事情？

张银耀：你们可能看过一张照片，就是近平同志坐在一张桌子前听一位老大娘倾诉。这是实际情况，不是摆拍。他经常在正定县大街上放个办公桌，接待群众，现场做信访工作，让群众有什么事情，直接向他反映。这在正定县过去是没有的，他是第一个这么做的。这样做才能听到老百姓真实的声音，也是联系群众的一种好方式。

而且，近平同志的工作效率很高，老百姓有什么冤情，反映什么问题，他都是当场就拍板，立刻安排相关部门去处理。正定县现在也经常搞现场接访工作，这个好传统就是从 he 那时候开始的。

近平同志平时工作中也非常实在，非常接地气。平时县委领导班子开会，我兼任常委会的记录员。他讲话，处理工作，都严格按照民主集中制办，尤其是民主发挥得特别充分。在会上，常委会的同志人人都要发表意见，有什么看法都要当面提出来。最后近平同志作为书记再把大家的意见汇总、做结论。所以不管民主还是集中，这两个环节他都做得非常好，非常到位。他讲话没有虚话、假话、套话、大话，做事也是办实事，注重实效。

正定是历史文化名城，历史上长期作为河北的政治、经济、军事和文化重镇，文化遗存丰富，素有“九楼四塔八大寺，二十四座金牌楼”著称。近平同志来正定不久，就把县城大街小巷都看遍了，熟悉了环境和风土人情。对什么地方有什么文物，文物是什么情况，文物的保护措施做得怎么样，都了解得清清楚楚。这种情况下，他再做相关决定，就很到位。

过去正定的古塔，都没有围墙，缺乏保护。还有很多古建筑，任由风吹雨打，无人管理，无人看护。他把这些问题逐一都解决了，那些孤立的古塔，都用围墙圈起来，保护起来。还有县政府门前的两棵古树，也都用栏杆围起来，并且让我们考察清楚树龄，挂上古树保护的标牌。近平同志在正定期间，对正定的文物做了比较大规模的调查和保护工作，包括很多古建的刷漆、彩绘、维修，现在这些古建都很好地保存了下来。

正定县还有很多过去的革命遗迹，很多重要历史事件的纪念地，该立碑的立碑，该挂牌子的挂牌子，都是在近平同志指示下——搞起来的。

现在正定城区中心的常山公园，过去是个很大的臭水坑，在近平同志建议下，改建成了公园，现在是市民休闲娱乐的好去处。还有很多基础设施，比如现在的常山影剧院，过去是个破戏院，也是在近平同志领导和关注下新建的，并亲自请林默涵题的字。荣国府，是近平同志定下来，并经他的努力促成的，但真正建好、开放，并给正定县带来巨大收益，是在他离开正定以后。

这些文物古迹，还有这些文化场所，很大程度上承载了一个城市的文化记忆。难得的是，近平同志在当时就有这个意识。在他任上，正定的文物古迹不仅没有被破坏，而且能恢复的、能保护的，全都搞好了，这为正定后来建设旅游文化名城、靠旅游发展经济打下了非常坚实的基础。

近平同志平易近人，不是表面文章，而是时时刻刻都这么做的。有的领导平时上班的时候，把门一闭，很多事都是秘书来解决。近平同志的办公室，谁来找他都可以进。我的办公室在他外面，门随时敞开着，正对着楼道，谁

一上楼我都能看得见。一般情况下，乡长、村干部，还有像贾大山这样的作家来找他，就跟串门一样，直接就来了，跟我打声招呼就进去了。

近平同志交往的人多，对于普通人他也能记得住。我记得是1998年，那时候近平同志在福建工作，我们有三四十个干部去那里挂职学习。当时，他已经离开正定三十四年了，但还是一眼认出了我们县委的一个机要员。他说：“杨兰发，你来了这么长时间也不跟我打招呼！”一下就叫出名字来了。

那个年代，办公条件较差，小汽车也少，为了照顾班子里的老同志，为了节省汽油，也为了能更贴近群众，近平同志一般情况下都是骑自行车下乡，除非有时候赶时间才会坐吉普车。有一次，他坐吉普车调研回来进了县城，刚进小北门，突然一个人往车前面一站，就把车拦住了，司机没办法，就停了车。当时，我坐在副驾驶位置，跟司机并排，近平同志自己坐在后排。这个人直接拉开后排车门，就坐在近平同志旁边了。原来，这人是跟司机认识的一个便衣警察，他上了车就开始大声说笑。司机说：“你赶紧下去！”这位干警一看司机这么严肃，可能也感觉到旁边坐的这位年轻人是领导，他就赶紧拉开门，下车走了。近平同志后来也没有批评司机，也没有追究这位干警，只是说，有必要跟公安局说一下，要加强对干警的教育，不能搞特权。

我哥和嫂子都是画画的。1980年，我哥在县城画画，在白纸上画山水，我嫂子画花鸟，有时候我也帮他们写个对联，他们拿到集市上去摆地摊出售，卖几张算几张，一天能卖个3块5块的，就挺不错的。

近平同志到正定的画摊上一看，见我哥风餐露宿地卖画，很苦，大冬天那么冷还站在街头上，就很同情。我哥后来办了一个美术学校，招收一些小孩来学画，近平同志觉得这是一件很有意义的事。2004年，美术学校成立20周年，近平同志还专门给我哥来了一封贺信，祝愿美术学校越办越好。

采访组：请您具体谈一谈习近平同志在正定工作期间颁布的“六项规定”。

张银耀：“六项规定”是近平同志当了县委书记以后做的一项重要决定。当时，他清楚地意识到干部作风存在着一些严重的问题。有的干部有比较严重的官僚主义，有的缺乏深入实际的调查研究，拍脑袋决策，还有的不深入基层，爱说假话、大话、空话。另外，就是会议多，三挤两占的，落实干工作的时间就没有多少了。

近平同志当了县委书记以后，一方面抓干部作风问题，另一方面就大量地削减文山会海，规定一星期至少两天是“无会议日”。他给四大机关和各个领导写了一封信，提出和推广这个观念。

为解决存在的问题，近平同志和我们工作人员一起，一条一条地研究，并交代我们多琢磨琢磨，然后拿出来再商量。我们根据他的意思反复进行推敲，拿出来以后提交会议讨论。后来常委会定了，就由县委正式颁布出台了“六项规定”。

总的看，“六项规定”要求具体，操作性强，针对当时突出的作风积弊，为领导干部定下了规矩，形成了制度。规定出来之后，近平同志着力抓好落实，正定干部作风有了很大转变。现在很多人说，当年的“六项规定”和现在的“八项规定”如出一辙，这是很有道理的。

采访组：习近平同志离开正定以后，和正定还有哪些接触？您本人还和他见过几次面？留下了什么深刻印象？

张银耀：近平同志离开正定以后到福建工作，包括后来在浙江，正定人只要过去，想见他，他都见。

最典型的一件事，是我们县的一个农村青年，创办了一个电器元件厂，边研究边生产，近平同志视察这家工厂的时候，和他认识了。近平同志调到福州以后，这个青年有一次到福州办事，找到了他的电话，就给他打过去，联系上了，想去看看他。近平同志很痛快地答应了。两个人见了面，叙叙旧，聊得很好。近平同志对群众一贯都是很热情的。

但是我要是直接去找他，做“不速之客”，都是会挨训的。他批评我说：“你也不打电话，也不说一声，就直接跑过来了，不知道我忙啊？”我说：“我给你打电话，你总说这忙那忙，我还能见到你呀？我只能搞突然袭击。”

（下转4版）