

中组部原秘书长何载：

习近平当县委书记时就被认为是栋梁之才

http://www.guancha.cn/politics/2018_02_05_445834_s.shtml

2018-02-05 10:45:14 来源：学习时报

今天（5日），学习时报第A3版刊发了对中组部原秘书长何载的采访。何载回忆起，1984年9月22日，中组部根据胡耀邦指示召开了一个汇报会，时任河北正定县委书记习近平也参与了会议。会后，何载向胡耀邦写了一份简报：“我们召集了十多个县委书记，大家都谈得比较具体，特别是其中有一个讲得很好，有战略眼光，有‘工农联盟’的思想。我们感觉到他是个栋梁之才。”胡耀邦看了简报之后，在“栋梁之才”下面画了三个横线。



学习时报 2018年2月5日第A3版：采访实录

以下为原文：

采访对象：何载，1919年生于甘肃成县，祖籍陕西宝鸡，1936年参加革命，1938年入党。历任中共中央西北局组织部办公室主任，中央书记处秘书室秘书，中办秘书室副主任、主任，中南海党总支书记。1979年起，任中组部干审局局长、秘书长兼机关党委书记。2015年经中央批准享受正部级待遇。

采访组：本报记者 邱然 陈思 黄珊

采访日期：2017年3月21日

采访地点：北京市海淀区何载家中



何载

采访组：何老，您好！您曾任中组部部长，考察地方干部是您工作的一项重要内容。当年，您曾到河北正定考察习近平同志的工作情况，请您讲讲当时考察他留下的印象。

何载：我1982年去河北省的主要目的，不是考察地方干部，而是作为中央几家部门临时组建的工作组组长，驻石家庄调查处理“肥乡事件”，前前后后大约有半年时间。

这期间，有省委的同志对我说，有个大学生、干部子弟习近平，在正定当县委书记，干得不错，干部和群众反响很好。

我以前在中共中央西北局工作期间，习仲勋同志是我的上级领导，我对他的优良工作作风了解得比较多，但对习近平同志并不了解。习近平同志是否真像省委同志所说的那样“干得不错”，干部和群众是不是真的对他满意，我作为中组部的干部，觉得可以抽时间去实地了解一下。

正定县距石家庄比较近，我抽时间就去了，而且去了不止一次。结果，这几次赴正定的考察，都给我留下很深的印象，至今记忆犹新。

因为我是做干部工作的，对干部和人才的事很敏感，习近平同志打动我的，首先是他在正定县实施的人才战略，是他大念“人才经”，大力推动人才建设。用他自己的话说，福建念“山海经”，青海念“草木经”，我们正定可以念“人才经”。人才战略的具体内容可以概括为：以内用、外招、上请、下挖、近补、远育等多种形式，打开人才开发工作的新局面。

我当时对他在这方面做的工作做了调查：他先后调整220个基层领导班子，提拔了570名优秀青年充实基层领导岗位；还把160名专家学者型干部充实到县里各级班子，很多有专长的干部在他任职期间得到了提拔。

他还大力支持和鼓励民间办学，当年正定县民间办了32所学校，涉及的培训项目有无线电、钟表、建材、缝纫、木工、美术等多种专业。他还组织了电大、函大、刊大，仅在他任职

期间，就有多达 760 人参加这些高等教育课程。此外，习近平同志还选派了 20 名优秀人才到西北大学深造，培养人才后备力量。

作为县委书记，他为了招揽人才，采取了很多特殊办法，其中有些办法在全国范围内都是少有的、很少能做到的。比如，他在县里设立了招贤馆、人才楼、人才技术开发公司，用专门机构来管理人才，给人才提供强大的硬件支持。

在当时那个思想比较保守和“左”的流毒仍然严重的年代，习近平同志大胆使用了很多当时社会上有非议或不认可的人才。比如，有些家庭成分高的、地主富农成分的人才，还有很多社会关系复杂的、以前犯过错误没人敢用的人才，他看准了就大胆使用。即使是那些犯过错误的人，只要改正了，他就给人家机会，给他们发挥作用的空间。事实证明，这些不同背景的人才表现都不错，后来都不同程度地为正定发展作出了贡献。

习近平同志“上请”人才，也花了大力气，他自己执笔给全国的知名专家、学者写了 100 多封信，有些信我在调查过程中看到了，写得很诚恳。比如有一封给学者的信中写道：

“我们地处基层，人才短缺，科技落后，视野狭窄，孤陋寡闻，起步之难您是可以想见的……经过慎重考虑，我想求助于您……聘请您为我县顾问。我想，你一定不会拒绝正定县委、县政府及全县 45 万人民的一片诚挚之心的。”

很多专家学者被习近平同志的诚意所打动，欣然前往正定担任顾问，帮助出主意想办法做工作。这些专家当中，有著名的数学家华罗庚、经济学家于光远、教育学家潘承孝、食品专家杜子端等人。其中，华罗庚和于光远两位先生我在正定都见过。习近平同志作为一个县委书记，能把这样的大专家请到正定来，为正定发展出谋划策、贡献力量，是非常不简单的。

采访组：习近平同志当年的“人才经”，确实给正定发展带来了巨大而积极的影响。您如何看待他在发展经济方面的作为？

何载：习近平同志主政正定期间，为搞活经济、发展生产采取了两大政策。

首先是确立正定县的定位。他经过深入调查研究，与经济学家于光远同志讨论请教，把正定的经济模式定位为“半城郊型”经济，这里既有城市的味道，也有农村的味道。因此，不能光打粮食，也不能只搞城市经济，而是要农、林、牧、副、渔全面发展。

针对石家庄等大城市的需求，习近平同志总结了这样一个二十字方针：“投其所好，供其所需，取其所长，补其所短，应其所变。”当时中国北方，相对于南方，商品经济还不发达，对于商品经济的认识也没有南方那么开放，甚至还有很多人反对搞商品经济，认为它是洪水猛兽，放开搞活会把我们社会主义国家弄垮了。那个时候，中央对沿海开放城市以外的地区发展商品经济还没做出明确决定。但是习近平同志已经先行一步，他所总结的二十字方针，完全就是根据商品经济规律提出来的：城市需要什么东西，我们就生产什么，不能盲目生产。

其次是全面规划发展商品经济。正定这座古城，与石家庄、唐山、北京等城市在地理位置上，正好形成一个北斗七星的样子。习近平同志认为，正定不仅仅要依托石家庄，而且要使正定的农、工、商为包括正定在内的七座城市服务，紧紧跟上大城市的供应需求。这样，生产就得讲科学。在普及科学生产方面，很多具体事情他都亲自抓。我在正定调查期间，正好遇到他

亲自监督整改农村“猪圈连茅厕”，把猪圈和厕所隔离开，使养殖更加科学和卫生。那正是天气比较冷的时候，习近平同志穿着军大衣，走村串户去督促检查。

关于城乡关系，习近平同志提出四条原则，就是：农村要为城市服务，城市要带动农村；农村要供应城市，城市要帮助农村；农村要支援城市，城市要发展农村；农村要依托城市，但是不能完全依靠城市，也不能把农村完全拴到城市上。

为了让正定的副食品供应大城市，他没少去推销。那个时候，北京严格限制外地汽车进京，也不让农民随便进城卖东西。他跑了不少地方，促成一些单位与正定形成长期的供应合作关系，正定的货车也由此取得了进京证。这样，正定的猪肉、鸡蛋、生鸡、水果等等，就可以直接用卡车拉进北京，带动了正定农副业发展。

习近平同志当时其他很多思路、举措和具体做的事情，我是通过调查和了解得知的，而上述这两件事情，都是我亲眼看到的。

采访组：何老，据我们了解，习近平同志在正定非常注意抓党的建设特别是干部队伍建设，您对他的考察也一定包括这些方面吧？

何载：考察干部当然是全面的。习近平同志作为县委书记，对正定干部的政治思想教育、端正作风教育一直紧紧抓在手上。为了规范正定干部的工作作风和思想，他提出六项规定，要求干部必须遵守。这就是：总揽全局，抓大事；反对官衙作风，注重工作实效；搞好“一班人”团结，维护县委领导的统一；以身作则，不搞不正之风；加强学习，不断提高领导水平；树立雄心壮志，为四化争先创优。

习近平同志在1984年1月召开的正定县委常委（扩大）会议上指出：我们各位同志都应当有敢于创新、开拓前进的劲头，以虎虎生气在思想、作风等方面给群众耳目一新的感觉。

他还提出注意正确处理六个方面的关系，就是：当前和长远的关系，优势和劣势的关系，积极性和科学性的关系，内部条件和外部条件的关系，内涵与外延的关系，生产与服务的关系。

1982年到1984年，正定的工农业生产总值翻了一番，农民的人均收入由148元增长到400多元，也翻了一番多。在他的努力下，正定由一个“高产穷县”发展成了全面发展的先进县。

经过3年多努力，在习近平同志离开正定的时候，正定县的经济发展和人民生活水平有了大幅提高，贫困问题相对得到解决，全县有了一股朝气蓬勃的新气象，干部群众都觉得有奔头、有信心、有希望。

采访组：您很关注青年干部的锻炼、成长，曾多次给中央领导同志写信，汇报干部工作情况和意见建议，其中也曾提到过习近平同志，请您回顾一下这些信的内容。

何载：去年，中共党史出版社出版了我的书《我的八十年：难忘岁月》，收入了我给中央领导同志写的一些信。今天我稍微展开讲一下。

1982年12月28日，我给胡耀邦同志写的那封信，大致内容是这样的：

“中央为干部‘四化’特别是‘知识化’采取了重大措施，已为广大干部称道，但直接提拔仍只能限于极少数，只有中央领导同志直接干预才有可能。”

我给胡耀邦同志举了例子。其中一个例子，我举的就是习近平同志。我写道，他“今年春天被派到河北省正定县当县委副书记。经过半年多工作，由于能吃苦耐劳，深入群众，做了几件重要的事情，不但获得干部和群众的赞扬，组织部门还准备考察其表现，适时给予再提拔”。

“他们半年以前还在机关默默无闻，刚下去时又有争议，但仅仅多半年，引起了强烈反响，特别是一些曾对知识分子有偏见或有不满意的同志迅即改变了看法，认为是‘好苗子’、‘信得过’、‘放得下心了’。”

“据调查，全国 1700 万干部，有大学程度的 284 万，约占 16.7%，其中以上海、天津比例最大，分别为 27%、25%，新疆、云南最少（均为 10%）。如果能抽 2% 的人下去，有 56800 人，将是一支强大的后备力量。”“我们要较快度过青黄不接的局面，不但需要长远规划，也需要这种‘投资’和‘基本建设’。”

两天以后，胡耀邦同志就批示了这封信，并抄送几位领导同志：“大专院校刚刚毕业的学生使用、锻炼问题和提拔知识分子的问题，具体怎么样配备，怎么样提拔，应该系统地研究一下。”“请你们研究清楚以后，提出一个大致可行的政策，不要把事情设计得太繁琐，太死，而要提出一个正确的方向。”

由此可见胡耀邦同志对此事的重视。我没有想到，我写给胡耀邦同志的这封信，经过他批示，就形成了中央的一个文件。

1983 年 2 月 5 日，我又给胡耀邦同志写了一封信，汇报了一些工作。“春节期间，我到河北省邢台和石家庄住了几天，接触了一些群众和干部，亲身感受到党的政策所发挥的巨大威力。大家说‘翻身多亏毛主席，致富要靠邓小平’，同时也提出了一些干部问题，要向你反映。”

我向胡耀邦同志反映了三个问题，第三个是这样的：我们党在培养使用年轻干部问题上采取的“‘扶上马，走一程’的做法，开头很好，但时间不宜太长，应以班子基本就绪为限。”“例如正定县县委书记习近平等年轻干部都是省、市、区认定的‘好苗子’、‘信得过的优秀干部’。一些同志建议，对他们应放手使用。他们虽是大学生出身，但都各在基层摔打了七八年，夯实了群众工作的基本功，都能埋头苦干，忠党爱国，勤于学习，善于团结干部。有些同志反映，他们虽被扶上了马，但缰绳还没给他们。”

第二天，胡耀邦同志就对这封信作出了批示并抄送几位老同志，认为“建议很有见地，请考虑如何成为全党的观念”。这个评价很高了。

后来，我又给胡耀邦同志写了第三封信，这是一次汇报会的简报，而这个汇报会则源于胡耀邦同志对中组部的一个指示：“你们这些人没工夫下去，可以请一些县委书记来组织部汇报，打通上下级的联系。”

1984 年 9 月 22 日，中组部根据胡耀邦同志指示召开了一个汇报会。我是中组部秘书长，汇报会的具体工作由我来做。我找了十多个县委书记到中组部来汇报，河北一次就来了四个。

汇报当中，其他的县委书记谈得比较常规：是怎么做的，怎么发展的，优缺点是什么，还有自我批评等内容。习近平同志的汇报则与别人明显不同，他在谈正定县的发展思路时，体现出的是一种大局观，一种深远的战略眼光。他从小县城的发展，谈到中国的人才战略、资

源战略，包括对未来的展望——人口不断增加，自然资源越来越少等问题，这些都是国家兴亡的关键。而且，他还谈到，北方传统农业地区，要重点促进农工商的协调发展，因为“无工不富，无农不稳，无商不活”，只有三者并举，均衡发展，才能全方位适应发展的需求。再一个，习近平同志还提到了地区发展要有长远规划，提到了工业与农业的结合，提到了要有“工农联盟”的思想等等，他所谈到的这些问题，让与会人员有眼前一亮、耳目一新的感觉。大家明显感觉到，这个年轻人思路很清晰，很有创造力，很有思想。

散会以后，我和尉健行副部长交换意见，我说：“习近平这个人不简单，一个县委书记，居然有这么长远的战略眼光，这可是一个栋梁之才！”

尉健行同志也有同样的感受。他说：“那你就写个简报吧。”

我在给胡耀邦同志的简报中写道：“我们召集了十多个县委书记，大家都谈得比较具体，特别是其中有一个讲得很好，有战略眼光，有‘工农联盟’的思想。我们感觉到他是个栋梁之才。”胡耀邦看了简报之后，在“栋梁之才”下面画了三个横线，这是胡耀邦同志的秘书后来向我透露的。

现在大家常说：习近平同志当县委书记时就被认为是栋梁之才。这个栋梁之才，在当时可是得到中央主要领导同志和中组部认可的。

后来，中央决定把习近平同志调到福建厦门这个改革开放的前沿地带去锻炼。临行那天，我送他上飞机。在机场，我作为中组部的同志，和他谈了话，希望他到了福建厦门，要多注意调查研究，工作要扎实，等等。

习近平同志说：“感谢组织的信任和培养。”

我说：“这主要还是靠你自己的努力，组织上只是给你创造工作的条件。”

习近平同志在厦门工作期间，我也去看过他。后来，他调到宁德以后，我和福建的两个同志也一起去看他。

采访组：请您就当时的考察和这么多年对习近平同志的了解，谈一谈他的工作特点、工作方法，以及由此反映出来的素质和品格。

何载：习近平同志在工作上有一个很大的特点，就是勤学加实干。我去过正定好几次，每次去他办公室，都看到桌子上摆着大量书籍、报刊，有马列主义著作，有毛泽东思想著作，有中国的，还有外国的，总是堆得满满的。他平日里都是博览群书，一有时间就抽空加紧学习。

习近平同志也非常善于向老同志学习，我认识的很多老同志和他都是好朋友，无论北京的，还是地方上的，习近平同志都经常和他们谈心，向他们请教一些问题，通过这样的方式自己的工作提供参考，从不自以为是。此外，青年干部们对他也都很熟悉，反映他非常善于和大家交流，从同志们身上取长补短，开拓思路。

通过不断学习，习近平同志处理工作上的问题越来越得心应手。他工作上踏踏实实，也注意总结经验，上升为理论认识。他自己写的书，题目都是他自己出的。无论他到哪一个地方工作，那里的历史、文化、经济，他都了解得非常细致。

比如《摆脱贫困》这本书，我看了以后就很感动。这本书是他在福建宁德的调查，里面绝大多数文章都是他自己写的，其中还有一两篇记者的采访稿。没有学问，写不出这样的文章。没有丰富的工作实践，更写不出这样的文章。

善于学习，是干好工作的前提条件之一，领导干部需要具有综合素质，对一个地区的各行各业，各项工作，都要熟悉和掌握。而习近平同志不仅是熟悉和掌握，关键是他“干一行，学一行，成功一行”。他在正定先抓农业，农业上去了；抓工业，工业上去了；抓文化教育，文化教育也上去了。管党建和干部，干部的积极性有效地调动起来了。

还有，习近平同志勇于担当，有高度的责任心，这也是他做好工作的重要原因。当然，这也是现在领导干部都应该具备的品质。

我在中组部工作期间，接触过的各个层次的领导干部很多，个别地方上的“一把手”没有什么责任担当，他们不是干工作，而是应付工作，上面怎么说，他就照猫画虎，很多工作流于形式。极个别干部品质更恶劣，不仅平日里“懒政”，有了重大突发事件，他们不能挺身而出站在老百姓前面，而是自己先跑了。我在湖南某地待过一段时间，那个地方发了水灾，当地“一把手”和纪委书记竟然第一时间跑掉了。这样的官员，即使不贪污、不受贿，吃老百姓的粮食也是一种浪费。

习近平同志在福州工作期间，这个地区有一次遭受了强台风侵袭，他不仅没有躲闪，而且在第一时间冲到前线去指挥战斗，和救灾的人民子弟兵、受灾的老百姓在一起，同甘苦、共患难。那一次，我正好在福建调研，这件事是我亲眼所见。

习近平同志担任总书记以后，见了很多过去一起共事的人、熟悉的人，都向他们表达了这样一个意思：我能走到今天，既是党组织对我的培养，也是你们大家对我的帮助。但是，今后任何人都不能以我的名义、打我的旗号干私事。同时，他给家里人“约法三章”，明确提出不能以跟他的关系为借口，来办自己的事。

采访组：习近平同志能有今天的成就，离不开他的父亲——老一辈革命家习仲勋同志对他的严格要求。您对习老比较熟悉，请您讲讲家庭对习近平同志的影响。

何载：家庭对习近平同志的影响，肯定是有的，而且是很大的。但家庭教育具体是怎样发挥作用的，我虽然当年在西北局工作过，但毕竟不是习仲勋同志身边工作人员，了解情况不那么直接，不好去推测。我倒可以从习近平同志和他父亲习仲勋同志有什么共同之处这样一个角度来简单谈一谈。

第一点，他们都热爱人民，注重走群众路线。

习仲勋同志曾经教导我说：“一定要把屁股端端正正地坐到人民群众这边，没有人民就没有你们，要老老实实地做人民的勤务员。”在习老几十年革命生涯中，他是这么说的，也一直是这么做的。

习近平同志也曾说过这样的话：“信访工作的首义，在于时刻把自己看成人民中的一员，把心贴近人民。在新形势下，各级领导必须放下架子，打掉官气，主动上门，把信访工作做到基层，把党的关怀和政府的济助送进普通群众的家庭。”1988年，习近平同志在福建宁德工

作期间，提出干部“四下基层”制度——信访接待下基层、现场办公下基层、调查研究下基层、宣传党的方针政策下基层。直到现在，当地还在坚持这一做法，并推广到全省。在浙江省工作时，习近平同志多次到信访工作任务重的市县接访，亲自协调解决群众生产生活中的实际困难和问题。十八大以后，我们党开展了群众路线教育实践活动，这个活动的重点，就是把走群众路线落到实处、形成常态。

第二点，他们都注重调查研究。

举个例子：习仲勋同志在西北工作的时候，他把那个地区的12个民族的具体情况，都做了非常详细的调查研究，这为西北的解放和稳定奠定了非常坚实的基础。

习近平同志也是这样的，他在正定、厦门、宁德、福州等地任职期间，都是把调查研究作为工作的基础来看待的。通过深入细致的调查研究来积累资料、发现问题、收集民意，这样才能把工作做得实，抓得牢。

第三点，他们都尊重老同志。

习仲勋同志年轻有为，十几岁就参加革命，当选陕甘边苏维埃政府主席时只有21岁，是著名的“娃娃主席”。他任中共中央宣传部部长时，年仅39岁；任国务院副总理时，年仅46岁。所以，在习老的革命生涯中，大部分时间都是在和比自己年纪大的同志搭班工作，而他直接和间接领导的同志，大多年纪也比他大。但他从来没有因为自己年轻、能力强、职务高，就轻视这些老同志，反而一直非常谦虚谨慎，尊重老同志的意见。

习近平同志在正定工作时，自己经常骑自行车，却把县委仅有的一辆吉普车安排给老干部使用。他还常常利用节假日去老干部家中走访、看望，拉家常、谈问题。他要离开正定时，老干部都舍不得他走，有的老干部和他告别的时候，眼圈都红了。习近平同志的秘书还跟我谈起过这样一件事：习近平同志到中央工作以后，有一年，在人民大会堂举办的老同志春节团拜会上，他有一个不长的讲话稿，自己认真修改了四次。其实，这样的团拜会内容无非是拜年、慰问、祝福。他对讲话如此重视，充分体现了他对老同志的尊重，这是很不简单的。