

第四期党政管理人员能力提升培训班
(公文写作专题研修班)

学 习 资 料

机关党工委
党委党校办公室
二〇一六年十月

目 录

《农村调查》的序言（二） / 毛泽东	2
反对党八股（节录） / 毛泽东	4
不唯上、不唯书、只唯实，交换、比较、反复 / 陈云	9
调查研究是做好一切工作的前提（摘要） / 李瑞环	11
怎样写好文件 / 胡乔木	13
文章写作十二题 / 王梦奎	22
谈修改文章 / 何其芳	34
写稿这档事 / 康旭平	37

《农村调查》的序言（二）*

（1941年3月17日）

毛泽东

现在党的农村政策，不是十年内战时期那样的土地革命政策，而是抗日民族统一战线的政策。全党应该执行一九四〇年七月七日和十二月二十五日的中央指示，应该执行即将到来的七次大会的指示。所以印这个材料，是为了帮助同志们找一个研究问题的方法。现在我们很多同志，还保存着一种粗枝大叶、不求甚解的作风，甚至全然不了解下情，却在那里担负指导工作，这是异常危险的现象。对于中国各个社会阶级的实际情况，没有真正具体的了解，真正好的领导是不会有。

要了解情况，唯一的方法是向社会作调查，调查社会各阶级的生动情况。对于担负指导工作的人来说，有计划地抓住几个城市、几个乡村，用马克思主义的基本观点，即阶级分析的方法，作几次周密的调查，乃是了解情况的最基本的方法。只有这样，才能使我们具有对中国社会问题的最基础的知识。

要做这件事，第一是眼睛向下，不要只是昂首望天。没有眼睛向下的兴趣和决心，是一辈子也不会真正懂得中国的事情的。

第二是开调查会。东张西望，道听途说，决然得不到什么完全的知识。我用开调查会的方法得来的材料，湖南的几个，井冈山的几个，都失掉了。这里印的，主要的是一个《兴国调查》，一个《长冈乡调查》和一个《才溪乡调查》。开调查会，是最简单易行又最忠实可靠的方法，我用这个方法得了很大的益处，这是比较什么大学还要高明的学校。到会的人，应是真正有经验的中级和下级的干部，或老百姓。我在湖南五县调查和井冈山两县调查，找的是各县中级负责干部；寻乌调查找的是一部分中级干部，一部分下级干部，一个穷秀才，一个破产了的商会会长，一个在知县衙门管钱粮的已经失了业的小官吏。他们都给了我很多闻所未闻的知识。使我第一次懂得中国监狱全部腐败情形的，是在湖南衡山县作调查时该县的一个小狱吏。兴国调查和长冈、才溪两乡调查，找的是乡级工作同志和普通农民。这些干部、农民、秀才、狱吏、商人和钱粮师爷，就是我的可敬爱的

* 选自《毛泽东农村调查文集》，人民出版社1982年版

先生，我给他们当学生是必须恭谨勤劳和采取同志态度的，否则他们就不理我，知而不言，言而不尽。开调查会每次人不必多，三五个七八个人即够。必须给予时间，必须有调查纲目，还必须自己口问手写，并同到会人展开讨论。因此，没有满腔的热忱，没有眼睛向下的决心，没有求知的渴望，没有放下臭架子、甘当小学生的精神，是一定不能做，也一定做不好的。必须明白：群众才是真正的英雄，而我们自己则往往是幼稚可笑的，不了解这一点，就不能得到起码的知识。

我再度申明：出版这个参考材料的主要目的，在于指出一个如何了解下层情况的方法，而不是要同志们去记那些具体材料及其结论。一般地说，中国幼稚的资产阶级还没有来得及也永远不可能替我们预备关于社会情况的较完备的甚至起码的材料，如同欧美日本的资产阶级那样，所以我们自己非做搜集材料的工作不可。特殊地说，实际工作者须随时去了解变化着的情况，这是任何国家的共产党也不能依靠别人预备的。所以，一切实际工作者必须向下作调查。对于只懂得理论不懂得实际情况的人，这种调查工作尤有必要，否则他们就不能将理论和实际相联系。“没有调查就没有发言权”，这句话，虽然曾经被人讥为“狭隘经验论”的，我却至今不悔；不但不悔，我仍然坚持没有调查是不可能发言权的。有许多人，“下车伊始”，就哇喇哇喇地发议论，提意见，这也批评，那也指责，其实这种人十个有十个要失败。因为这种议论或批评，没有经过周密调查，不过是无知妄说。我们党吃所谓“钦差大臣”的亏，是不可胜数的。而这种“钦差大臣”则是满天飞，几乎到处都有。斯大林的话说得对：“理论若不和革命实践联系起来，就会变成无对象的理论。”当然又是他的话对：“实践若不以革命理论为指南，就会变成盲目的实践。”除了盲目的、无前途的、无远见的实际家，是不能叫做“狭隘经验论”的。

我现在还痛感有周密研究中国事情和国际事情的必要，这是和我自己对于中国事情和国际事情依然还只是一知半解这种事实相关联的，并非说我是什么都懂得了，只是人家不懂得。和全党同志共同一起向群众学习，继续当一个小学生，这就是我的志愿。

反对党八股（节录）*

（1942年2月8日）

毛泽东

现在来分析一下党八股的坏处在什么地方。我们也仿照八股文章的笔法来一个“八股”，以毒攻毒，就叫做八大罪状吧。

党八股的第一条罪状是：空话连篇，言之无物。我们有些同志欢喜写长文章，但是没有什么内容，真是“懒婆娘的裹脚，又长又臭”。为什么一定要写得那么长，又那么空空洞洞的呢？只有一种解释，就是下决心不要群众看。因为长而且空，群众见了就摇头，哪里还肯看下去呢？只好去欺负幼稚的人，在他们中间散布坏影响，造成坏习惯。去年六月二十二日，苏联进行那么大的反侵略战争，斯大林在七月三日发表了一篇演说，还只有我们《解放日报》一篇社论那样长。要是我们的老爷写起来，那就不得了，起码得有几万字。现在是在战争的时期，我们应该研究一下文章怎样写得短些，写得精粹些。延安虽然还没有战争，但军队天天在前方打仗，后方也唤工作忙，文章太长了，有谁来看呢？有些同志在前方也喜欢写长报告。他们辛辛苦苦地写了，送来了，其目的是要我们看的。可是怎么敢看呢？长而空不好，短而空就好吗？也不好。我们应当禁绝一切空话。但是主要的和首先的任务，是把那些又长又臭的懒婆娘的裹脚，赶快扔到垃圾桶里去。……俗话说：“到什么山上唱什么歌。”又说：“看菜吃饭，量体裁衣。”我们无论做什么事都要看情形办理，文章和演说也是这样。我们反对的是空话连篇言之无物的八股调，不是说任何东西都以短为好。战争时期固然需要短文章，但尤其需要有内容的文章。最不应该、最要反对的是言之无物的文章。演说也是一样，空话连篇言之无物的演说，是必须停止的。

党八股的第二条罪状是：装腔作势，借以吓人。有些党八股，不只是空话连篇，而且装样子故意吓人，这里面包含着很坏的毒素。空话连篇，言之无物，还可以说是幼稚；装腔作势，借以吓人，则不但是幼稚，简直是无赖了。……共产党不靠吓人吃饭，而是靠马克思列宁主义的真理吃饭，靠实事求是吃饭，靠科学吃饭。至于以装腔作势来达到名誉和地位的目的，那更是卑劣的念头，不待说的了。总之，任何机关做决定，发指示，任何同志写文章，做演说，一概要靠马克

* 这是毛泽东在延安干部会议上讲演的部分内容。节选自《毛泽东选集》（第三卷），人民出版社1953年版。

思列宁主义的真理，要靠有用。只有靠了这个才能争取革命胜利，其他都是无益的。

党八股的第三条罪状是：无的放矢，不看对象。……共产党员如果真想做宣传，就要看对象，就要想一想自己的文章、演说、谈话、写字是给什么人看、给什么人听的，否则就等于下决心不要人看，不要人听。许多人常常以为自己写的讲的人家都看得很懂，听得很懂，其实完全不是那么一回事，因为他写的和讲的是党八股，人家哪里会懂呢？“对牛弹琴”这句话，含有讥笑对象的意思。如果我们除去这个意思，放进尊重对象的意思去，那就只剩下讥笑弹琴者这个意思了。为什么不看对象乱弹一顿呢？何况这是党八股，简直是老鸦声调，却偏要向人民群众哇哇地叫。射箭要看靶子，弹琴要看听众，写文章做演说倒可以不看读者不看听众吗？我们和无论什么人做朋友，如果不懂得彼此的心，不知道彼此心里面想些什么东西，能够做成知心朋友吗？做宣传工作的人，对于自己的宣传对象没有调查，没有研究，没有分析，乱讲一顿，是万万不行的。

党八股的第四条罪状是：语言无味，像个瘪三。上海人叫小瘪三的那批角色，也很像我们的党八股，干瘪得很，样子十分难看。如果一篇文章，一个演说，颠来倒去，总是那几个名词，一套“学生腔”，没有一点生动活泼的语言，这岂不是语言无味，面目可憎，像个瘪三吗？一个人七岁入小学，十几岁入中学，二十多岁在大学毕业，没有和人民群众接触过，语言不丰富，单纯得很，那是奇怪的。但我们是革命党，是为群众办事的，如果也不学群众的语言，那就办不好。现在我们有許多做宣传工作的同志，也不学语言。他们的宣传，乏味得很；他们的文章，就没有多少人欢喜看；他们的演说，也没有多少人欢喜听。为什么语言要学，并且要用很大的气力去学呢？因为语言这东西，不是随便可以学好的，非下苦功不可。第一，要向人民群众学习语言。人民的语汇是很丰富的，生动活泼的，表现实际生活的。我们很多人没有学好语言，所以我们在写文章做演说时没有几句生动活泼切实有力的话，只有死板板的几条筋，像瘪三一样，瘦得难看，不像一个健康的人。第二，要从外国语言中吸收我们所需要的成分。我们不是硬搬或滥用外国语言，是要吸收外国语言中的好东西，于我们适用的东西。……第三，我们还要学习古人语言中有生命的东西。由于我们没有努力学习语言，古人语言中的许多还有生气的东西我们就没有充分地合理地利用。当然我们坚决反对去用已经死了的语汇和典故，这是确定了的，但是好的仍然有用的东西还是应该继承。……

党八股的第五条罪状是：甲乙丙丁，开中药铺。你们去看一看中药铺，那里的药柜子上有许多抽屉格子，每个格子上面贴着药名，当归、熟地、大黄、芒硝，应有尽有。这个方法，也被我们的同志学到了。写文章，做演说，著书，写报告，第一是大壹贰叁肆，第二是小一三四，第三是甲乙丙丁，第四是子丑寅卯，还有大 ABCD，小 abcd，还有阿拉伯数字，多得很！幸亏古人和外国人替我们造好了这许多符号，使我们开起中药铺来毫不费力。一篇文章充满了这些符号，不提出问题，不分析问题，不解决问题，不表示赞成什么，反对什么，说来说去还是一个中药铺，没有什么真切的内容。我不是说甲乙丙丁等字不能用，而是说那种对待问题的方法不对。现在许多同志津津有味于这个开中药铺的方法，实在是一种最低级、最幼稚、最庸俗的方法。这种方法就是形式主义的方法，是按照事物的外部标志来分类，不是按照事物的内部联系来分类的。单单按照事物的外部标志，使用一大堆互相没有内部联系的概念，排列成一篇文章、一篇演说或一个报告，这种办法，他自己是在做概念的游戏，也会引导人家都做这类游戏，使人不用脑筋想问题，不去思考事物的本质，而满足于甲乙丙丁的现象罗列。什么叫问题？问题就是事物的矛盾。哪里有没有解决的矛盾，哪里就有问题。既有问题，你总得赞成一方面，反对另一方面，你就得把问题提出来。提出问题，首先就要对于问题即矛盾的两个基本方面加以大略的调查和研究，才能懂得矛盾的性质是什么，这就是发现问题的过程。大略的调查和研究可以发现问题，提出问题，但是还不能解决问题。要解决问题，还须作系统的周密的调查工作和研究工作，这就是分析的过程。提出问题也要用分析，不然，对着模糊杂乱的一大堆事物的现象，你就不能知道问题即矛盾的所在。这里所讲的分析过程，是指系统的周密的分析过程。常常问题是提出了，但还不能解决，就是因为还没有暴露事物的内部联系，就是因为还没有经过这种系统的周密的分析过程，因而问题的面貌还不明晰，还不能做综合工作，也就不能好好地解决问题。一篇文章或一篇演说，如果是重要的带指导性质的，总得要提出一个什么问题，接着加以分析，然后综合起来，指明问题的性质，给以解决的办法，这样，就不是形式主义的方法所能济事。因为这种幼稚的、低级的、庸俗的、不用脑筋的形式主义的方法，在我们党内很流行，所以必须揭破它，才能使大家学会应用马克思主义的方法去观察问题、提出问题、分析问题和解决问题，我们所办的事才能办好，我们的革命事业才能胜利。

党八股的第六条罪状是：不负责任，到处害人。上面所说的那些，一方面是

由于幼稚而来，另一方面也是由于责任心不足而来的。拿洗脸作比方，我们每天都要洗脸，许多人并且不止洗一次，洗完之后还要拿镜子照一照，要调查研究一番，（大笑）生怕有什么不妥当的地方。你们看，这是何等地有责任心呀！我们写文章，做演说，只要像洗脸这样负责，就差不多了。拿不出来的东西就不要拿出来。须知这是要去影响别人的思想和行动的啊！一个人偶然一天两天不洗脸，固然也不好，洗后脸上还留着一个两个黑点，固然也不雅观，但倒并没有什么大危险。写文章做演说就不同了，这是专为影响人的，我们的同志反而随随便便，这就叫做轻重倒置。许多人写文章，做演说，可以不要预先研究，不要预先准备；文章写好之后，也不多看几遍，像洗脸之后再照照镜子一样，就马马虎虎地发表出去。其结果，往往是“下笔千言，离题万里”，仿佛像个才子，实则到处害人。这种责任心薄弱的坏习惯，必须改正才好。

第七条罪状是：流毒全党，妨害革命。第八条罪状是：传播出去，祸国殃民。这两条意义自明，无须多说。这就是说，党八股如不改革，如果听其发展下去，其结果之严重，可以闹到很坏的地步。……

上面这八条，就是我们申讨党八股的檄文。……

今天会场上散发了一个题名《宣传指南》的小册子，里面包含四篇文章，我劝同志们多看几遍。

第一篇，是从《苏联共产党（布）历史简要读本》上摘下来的，讲的是列宁怎样做宣传。其中讲到列宁写传单的情形：“在列宁领导下，彼得堡‘工人阶级解放斗争协会’第一次在俄国开始把社会主义与工人运动结合起来。当某一个工厂里爆发罢工时，‘斗争协会’因为经过自己小组中的参加者而很熟悉各企业中的情形，立刻就印发传单、印发社会主义的宣言来响应。在这些传单里，揭露出雇主虐待工人的事实，说明工人应如何为自身的利益而奋斗，载明工人群众的要求。这些传单把资本主义机体上的痼疽，工人的穷困生活，工人每日由十二小时至十四小时的过度沉重的劳动，工人之毫无权利等等真情实况，都揭露无余。同时，在这些传单里，又提出了相当的政治要求。”……

写一个传单要和熟悉情况的同志商量。列宁就是根据这样的调查和研究来写文章做工作的。……

第二篇，是从季米特洛夫在共产国际第七次大会的报告中摘下来的。季米特洛夫说了些什么呢？他说：“应当学会不用书本上的公式而用为群众事业而奋斗的战士们的语言来和群众讲话，这些战士们的每一句话，每一个思想，都反映出

千百万群众思想和情绪。”……

“我们每一个人，都应当切实领会下面这条起码的规则，把它当作定律，当作布尔什维克的定律：当你写东西或讲话的时候，始终要想到使每个普通工人都懂得，都相信你的号召，都决心跟着你走。要想到你究竟为什么人写东西，向什么人讲话。”

这就是共产国际给我们治病的药方，是必须遵守的。这是“规则”啊！

第三篇，是从《鲁迅全集》里选出的，是鲁迅复北斗杂志社讨论怎样写文章的一封信。他说些什么呢？他一共列举了八条写文章的规则，我现在抽出几条来说一说。

第一条：“留心各样的事情，多看看，不看到一点就写。”

讲的是“留心各样的事情”，不是一样半样的事情。讲的是“多看看”，不是只看一眼半眼。我们怎么样？不是恰恰和他相反，只看到一点就写吗？

第二条：“写不出的时候不硬写。”

我们怎么样？不是明明脑子里没有什么东西硬要大写特写吗？不调查，不研究，提起笔来“硬写”，这就是不负责任的态度。

第四条：“写完后至少看两遍，竭力将可有可无的字、句、段删去，毫不可惜。宁可作小说的材料缩成速写，决不将速写材料拉成小说。”

孔夫子提倡“再思”，韩愈也说“行成于思”，那是古代的事情。现在的事情，问题很复杂，有些事情甚至想三四回还不够。鲁迅说“至少看两遍”，至多呢？他没有说，我看重要的文章不妨看它十多遍，认真地加以删改，然后发表。文章是客观事物的反映，而事物是曲折复杂的，必须反复研究，才能反映恰当；在这里粗心大意，就是不懂得做文章的起码知识。

第六条：“不生造除自己之外，谁也不懂的形容词之类。”

我们“生造”的东西太多了，总之是“谁也不懂”。句法有长到四五十个字一句的，其中堆满了“谁也不懂的形容词之类”。许多口口声声拥护鲁迅的人们，却正是违背鲁迅的啊！

最后一篇文章，是中国共产党六届六中全会论宣传的民族化。六届六中全会是一九三八年开的，我们那时曾说：“离开中国特点来谈马克思主义，只是抽象的空洞的马克思主义。”这就是说，必须反对空谈马克思主义；在中国生活的共产党员，必须联系中国的革命实际来研究马克思主义。……

中央现在做了决定，一定要把党八股和教条主义等类，彻底抛弃，所以我来

讲了许多。希望同志们把我所讲的加以考虑，加以分析，同时也分析各人自己的情况。每个人应该把自己好好地想一想，并且把自己想清楚了的东西，跟知心的朋友们商量一下，跟周围的同志们商量一下，把自己的毛病切实改掉。

不唯上、不唯书、只唯实，交换、比较、反复*

(1990年1月24日)

陈 云

在延安的时候，我曾经仔细研究过毛主席起草的文件、电报。当我全部读了毛主席起草的文件、电报之后，感到里面贯穿着一个基本指导思想，就是实事求是。那末，怎样才能做到实事求是？当时我的体会就是十五个字：不唯上、不唯书、只唯实，交换、比较、反复。

不唯上，并不是上面的话不要听。不唯书，也不是说文件、书都不要读。只唯实，就是只有从实际出发，实事求是地研究处理问题，这是最靠得住的。交换，就是互相交换意见，比方说看这个茶杯，你看这边有把没有花，他看那边有花没有把，两人各看到一面，都是片面的，如果互相交换一下意见，那末，对茶杯这个事物我们就会得到一个全面的符合实际的了解。过去我们犯过不少错误，究其原因，最重要的一点；就是看问题有片面性，把片面的实际当成了全面的实际。作为一个领导干部，经常注意同别人交换意见，尤其是多倾听反面的意见，只有好处，没有坏处。比较，就是上下、左右进行比较。抗日战争时期，毛主席《论持久战》就是采用这种方法。他把敌我之间互相矛盾着的强弱、大小、进步退步、多助寡助等几个基本特点，作了比较研究，批驳了“抗战必亡”的亡国论和台儿庄一战胜利后滋长起来的速胜论。毛主席说，亡国论和速胜论看问题的方法都是主观的和片面的，抗日战争只能是持久战。历史的发展证明了这个结论是完全正确的。由此可见，所有正确的结论，都是经过比较的。反复，就是决定问题不要太匆忙，要留一个反复考虑的时间。这也是毛主席的办法。他决定问题时，往往先放一放，比如放一个礼拜、两个礼拜，再反复考虑一下，听一听不同的意见。

* 这是陈云同浙江省党政军负责同志谈话的要点。节选自《陈云文选》(第三卷)，人民出版社1995年版。

如果没有不同的意见，也要假设一个对立面。吸收正确的，驳倒错误的，使自己的意见更加完整。并且在实践过程中，还要继续修正。因为人们对事物的认识，往往不是一次就能完成的。这里所说的反复，不是反复无常、朝令夕改的意思。

这十五个字，前九个字是唯物论，后六个字是辩证法，总起来就是唯物辩证法。

还有，搞调查研究有两种方法：一种是亲自率工作组或派工作组下乡、下厂，这当然是十分必要的；另一种是每个高中级领导干部都有敢讲真话的知心朋友和身边工作人员，通过他们可以经常听到基层干部、群众的呼声，后一种调查研究，有“真、快、广”的特点。所谓真，就是他们敢于反映真实情况，敢讲心里话。因为他们信得过你，知道你不会整他们。我就有这样一些朋友。所谓快，就是当问题处于萌芽状态时，就能够及时发现。所谓广，就是全国各省市各行各业，都有许多高中级干部（包括离休、退休的）。在某种意义上讲，后一种调查研究比前一种调查研究更重要一些。两种调查研究都有必要，缺一不可。

一九六一年六七月间，我在青浦县小蒸公社搞调查，住了半个月。这里是我一九二七年搞过农民运动的地方，解放后也常有联系，当地的干部、群众能够同我讲真话。当时在养猪问题上已经确定实行“公私并举、私养为主”的方针，但对母猪是公养还是私养，并没有明确规定，而这是关系到养猪事业能否迅速恢复和发展的一个重要问题。小蒸公社当时有十五个养猪场，我去看了十个，还看了农民私养的猪，并召开了几次座谈会之后，感到私养母猪比公养母猪养得好，私养母猪喂食喂得好，有的甚至喂泥鳅，猪圈也干净，产苗猪多，苗猪成活率高。公养母猪喂食不分大小、强弱，像开“大锅饭”，猪圈脏得很，母猪流产多，苗猪成活率低。通过这次调查，得出一个结论，就是大部分母猪也应该下放给农民私养。

总之，后一种调查研究，你们浙江可以试一试。你们要在各行各业广交知心朋友，军队也可以这样做。

调查研究是做好一切工作的前提（摘要）*

（1990年12月，1999年1月、9月，2001年12月）

李瑞环

决策必须建立在研究的基础之上。决策特别是方针、政策的制定，重大问题的决断，阶段性的重大工作的部署，应该以科学研究的结论为根据，是科学研究成果的转化。我们的一些决策，往往缺乏科学的程序，缺乏科学的研究基础。研究部门应该先研究，根据研究的结果提出建议，然后提交决策机构考虑；而不是领导先作决定，然后由研究工作者来阐述、注解、圆场。我们决策时不能临时叫来几个人随便说说，说了就作决定，这样的草率决定还能指望不出问题？哪有这样的神仙！所以，研究对决策具有重大意义，研究必须作为决策程序中的第一道工序。

（摘自1990年12月15日在社会主义理论问题研究座谈会上的讲话）

我们搞调查研究的目的，不是为了求证现有的某个观点、某项政策如何正确，而是为了把客观情况、实际问题搞清楚，进而有针对性地提出思路和建议，供中央决策时参考。调查研究要眼睛向下，从实际出发，根据我们的基本理论和基本方针政策，根据客观情况的发展变化，对现行的措施、做法提出意见，该坚持的要继续坚持，该补充完善的要补充完善，该纠正的要及时纠正，该摒弃的要敢于摒弃。有些问题一时看不准，先把现象、事实搞准、搞全，结论可以留待以后再做。我们目前的调查研究可以说取得了很大成绩，也可以说还只是一个开端，还有不少问题有待研究，今后的任务仍然很繁重。

（摘自1999年1月20日与全国统战部长会议代表座谈时的讲话）

同我们党历史上相当长一段时间比，现在我们在坚持实事求是、群众路线上有差距。有些地方的领导干部天天开会、做指示，并没有经过认真的调查研究和周密的思考，并没有先当群众的学生，再当群众的先生。有的文件不是实践经验的总结、群众智慧的结晶，而是文人笔杆子的“创造”。“出上一个题儿，找上一帮人儿，关上窗户门儿，做上一篇文儿，念起来挺顺嘴儿，就是不解决问题儿。”

* 这是李瑞环在不同时间地点讲话的内容摘编。选自《学哲学用哲学》（上卷），中国人民大学出版社2005年版。

延安整风，内容就是坚持实事求是、群众路线，经过党的七大形成全党高度的团结，大大加快了解放战争的进程。十一届三中全会之后，在小平同志的倡导下，大家本着实事求是、群众路线的原则，有啥说啥，畅所欲言，集思广益，所以才有改革开放的伟大胜利。我国当前经济建设和各项工作形势很好，但确实也存在许多复杂的矛盾和问题，有些困难如果久攻不下，会影响干部群众的信心。敢不敢实事求是地对待这些问题，在实践中大胆探索，求得新的突破，能不能充分调动群众的积极性，最大限度地取得他们的拥护和支持，关系到改革开放能不能进一步深入，关系到现代化建设的前景。因此，要把对干部特别是领导干部进行实事求是、群众路线的教育，作为党的思想政治建设的重要内容加以强调，要以此作为考察干部政治上合格不合格的重要标准，严格要求，长期坚持。

（摘自 1999 年 9 月 9 日听取陕西省委、省政府工作汇报时的讲话）

我没有专门学习过写文章，现在也不能说会写文章，但我做过一些实事，研究和处理过一些问题，总觉得写文章与总结经验有密切关系。什么是文章？文章是客观事物的反映，文章的目的是反映客观实际，反映事物的本质和规律。为什么总结经验？总结经验的目的是研究分析客观实际，找出事物的本质和规律。就这个意义上讲，写文章和总结经验要求是一致的，道理是相通的。领导干部、领导部门的文章，都是围绕现实生活和实际工作提出问题、分析问题和解决问题而展开的，离开总结经验，离开研究问题，就无法写出有实际意义的文章。写文章讲准确性、鲜明性、生动性，讲谋篇布局、遣词造句，但如果缺乏对生活实践的深刻了解，缺乏对实际问题的深入研究，言之无物，无病呻吟，也就无法写出具有“三性”的好文章。我们有些文章写得不好，不是词汇不够多、句子不够美，而是动机上、内容上、方法上有毛病，在鼓捣字儿上花的时间太多，在研究事儿上下的功夫太少。为文章而文章，从文章到文章，这种方法，永远写不出好文章。

（摘自 2001 年 12 月 6 日在全国地方政协工作经验座谈会结束时的讲话）

怎样写好文件*

(1958年3月4日)

胡乔木

中央要我来讲一下写文件里面的一些问题，怎样能够实现毛主席在“工作方法六十条”里面提出的要求。先声明我讲不好，只是提些意见，作为参考资料。写文件和做工作差不多，叫个人来谈怎样把工作做好，也是很难的一件事。文章怎么叫好，怎么叫不好，里面道理很多，我知道得有限。如何使文章按中央的要求能够让人看下去，我想谈四个问题：

1. 对这个问题的看法、认识；
2. 准确性、鲜明性、生动性的问题；
3. 看条件：什么样文章，给什么人看，要求不同；
4. 怎么办？用什么方法，可以比较快地达到目的。

现在分别谈一下：

一、对这个问题的看法：“工作方法六十条”中除三十七条专门讲这个问题外，还有三十二条、三十三条、三十六条、四十二条、四十三条、四十七条也讲到了这个问题。三十二条是说“开会的方法，应当是材料和观点的统一，把材料和观点割断，讲材料的时候没有观点，讲观点的时候没有材料，材料和观点互不联系，这是很坏的方法。只提出一大堆材料，不提出自己的观点，不说明赞成什么反对什么，这种方法更坏”。三十三条是说“要彼此有共同的语言，必须先有必要的共同的情报知识”。三十六条是说概念、判断的形成过程，推理的方法，就是调查和研究的过程。四十二条、四十三条是说学点文学、文法和逻辑。四十七条是说要培养“秀才”，“这些人要较多地懂得马克思主义，又有一定的文化水平、科学知识、词章修养”。这说明中央对这个问题是重视的。为什么要重视这个问题？应该从政治上来看，各部门特别是做经济工作的人，都要依靠党、依靠群众。各部门工作条件不一样，各部门对自己的业务比较熟悉，党和群众对这些就不那么熟悉。可是工作要依靠党、依靠群众，这就要向党和群众作宣传，使他了解，不了解就不能依靠，所以工作中要有文件、报告。要达到宣传的目的，就要讲究方法，使对方能够懂，要合乎三个要求：

* 这是胡乔木在写文件方法座谈会上的讲话。选自《胡乔木文集》（第三卷），人民出版社1994年版。

一要引人看，要有好的介绍方法，要有吸引人的力量。毛主席常讲，文章的题目和头几句话很重要，首先头几句就给人家的印象不好，人家就不愿意看。不仅开头引人看，还要人家能够一口气看到底。

二要使人看得懂，人家看不懂或不完全懂，就看不下去，看下去了也难得动员他。似懂非懂，目的就达不到。

三要能说服人、打动人。如果看完了、看懂了，说服不了人，还是达不到目的。

道理是很明显的。当我们写文章的时候，总是以为自己的道理是对的，要使人相信，要说服党和人民群众。我们不是要正确处理人民内部矛盾吗？正确处理人民内部矛盾，要采取说服的方法，而不能用强制的、压服的方法，写文件也是正确处理人民内部矛盾，我懂你不懂，就有了矛盾，就要处理，就要用道理说服人，不但说服人，还要能打动人，说服着重在理智方面，打动人除了理智方面还带有一点感情，使看的人真正被你动员起来。

文章如果不合乎上面三点要求，写了人家不看，不能说服人，打动人，文章就等于没有写，就达不到依靠党和群众的目的。我们做工作希望得到党委的同意和支持，但文章党委没有看，或者看了没有懂，党委就不能了解和赞助，群众就动员不起来，这样政府各部门的工作就会陷于孤立的状态。孤立无援，得不到党和群众的支持，就会犯错误，即使工作方针意见是正确的，也会犯错误，因为你脱离了党和群众。写文章一定要讲究方法，才能达到政治的目的。为了使党和群众了解和支持我们的工作，为了动员群众，这是个政治问题。这个问题不是主席这次的“六十条”才提出的，很早以前就再三提出过。例如毛主席一九四二年二月写的《反对党八股》，就深刻地论述过这个问题。这篇文章离现在已有十六年了。一九五一年二月，中央曾发出“中央关于纠正电报、报告、指示、决定等文字缺点的指示”。这个文件也是经毛主席修改定稿的。以后在《中国农村的社会主义高潮》一书的按语中又几次提到如何写好文章的问题。马克思主义看重这个问题是合理的。我们写的文章关系到国计民生，关系到让党早下决心，作出判断，作出决定，发动群众，使群众懂得各方面的利害，按照党的要求积极地去。为要达到这些目的，就要认真注意，把文章写得好一些，这是一个政治问题，是中央一再强调的，无论马、恩、列、斯，都很注意这个问题。

二、准确性、鲜明性、生动性的问题。“工作方法六十条”中提出了这个要求。这个问题恐怕讲不好，我现在只能说一下对这个问题部分的看法。

(一)准确性的问题：这个问题在“六十条”中的三十七条已有了说明。“准确性属于概念、判断、推理问题，这些都是逻辑问题。现在许多文件的缺点是：第一、概念不明确；第二、判断不恰当；第三、使用概念和判断进行推理的时候又缺乏逻辑性；第四、不讲究词章”。概念、判断、推理是逻辑学上的三个名词。概念相当于词，判断相当于句，推理相当于两个以上的句子，如茶壶是个比较简单的概念，容易明了，容易准确，还有抽象的概念，如“多快好省”、“反冒进”就比较复杂，比较抽象。名词固然可作概念，形容词也可变为概念，转为名词，概念是客观存在的事物，“多快好省”是事物的状态，是客观存在的，概念是不是明确，要看我们说的话是否符合所代表的客观的东西，一句话可以代表好几个概念，代表的范围大小不同，这里指这个，那里指那个，完全不同或者部分不同。人的思想的基本的工具是概念，如基本建设离不了几样材料——概念就是基本的材料，无非是木材、钢材、水泥，一句话无非是概念组成的述语，肯定或否定，好或不好。“高速度”，究竟怎样才算高速度，是对什么东西说的，离开了一定的范围说高速度就不明确。

判断，有了几个概念就可以作判断，如茶壶需要大量生产，大量生产就是概念，这个概念，比较简单。再如每县搞发电厂，这就是个判断，县是抽象的，不一定代表哪个县，可以代表通县，也可以代表别的县，通县也还是个概念，搞发电厂也是个概念，要什么不要什么，什么对什么不对，这就是判断。判断对不对，就要看先后次序对不对，有没有条件，有没有可能。

推理就是从这一句话引导到那一句话，由第一句话引到第二句话，第一句与第二句之间的关系就是推理，有时两句话没有推理关系，但很多时候有推理关系，就譬如“六十条”中的三十七条所说的这一段话“现在许多文件的缺点是：第一、概念不明确；第二、判断不恰当；第三、使用概念和判断进行推理的时候又缺乏逻辑性；第四、不讲究词章。看这种文件是一场大灾难，耗费精力又少有所得”。这就是推理。紧接着又说：“一定要改变这种不良的风气”。这也是推理，既然是大灾难，当然就要改变。下面是“作经济工作的同志在起草文件的时候，不但要注意准确性，还要注意鲜明性和生动性”。这也是推理，下面是“不要以为这只是语文教师的事情，大老爷用不着去管。重要的文件不要委托二把手、三把手写，要自己动手，或者合作起来做”。这也是推理，这里面有许多论证省略了，因为完全可以看懂，所以省略了。如要说得完全，大致是：既然这么重要，大老爷就用得着管，既然大老爷用得着管，无非是说二把手三把手不能完全解决问题，

对问题不能完全熟悉，或者如果仅仅委托二把手三把手来搞，自己不来讲究这个问题，不来注意这个问题，自己的思想也就不能清楚……等等的意思。

关于准确性的问题，即概念、判断、推理的正确与否的问题。准确性包括两方面，一方面要看概念是不是明确，判断推理对不对，个别的简单的事情也有判断，看字句对不对，数目字是不是有错，再来肯定或否定，或者是看推理对不对，这是形式逻辑里面讲的一律、矛盾律、排中律、充足理由律的问题，我们出版了一批这样的书，有苏联人写的，也有中国人写的。比较薄的本子还不太难看，可以找来看看，看不懂也没有关系，看总比不看好。

还有一方面是比较大范围的事实判断，涉及根本立场、方针、方法。涉及简单的问题是形式逻辑，涉及到复杂的问题，就涉及到马克思主义的理论，涉及到历史唯物论、辩证法、阶级立场、社会主义立场等等。因为“六十条”在这个地方讲准确性，比较着重谈写文件，所以没有着重谈事物的主流、支流，没有谈九个指头和一个指头的问题，没有着重谈对大量事物的本质如何分析，因为别的地方已经讲得很多了。

搞文件，首先要基本立场、观点、方法正确，如果基本立场、观点、方法不对，即使有个别的判断推理是正确的，也不能挽救这一篇文章，使其由错误的变成正确的。这是要注意的根本性的问题。方法首先要分析正面反面，挑出矛盾的主要方面，分析矛盾的两个主要的侧面，是根本的方法。至于每句话的判断、推理的关系，也是逻辑，属于形式逻辑。

总之，写文章首先要讲辩证法，同时还要讲形式逻辑，两样东西并用。

(二) 关于鲜明性，可以从两方面来说：

1. **观点和材料的统一。**写文件与写小说剧本不同，鲜明性的要求不同，关键是观点要突出。写文章无论是对上、对下、对内、对外，都是为了宣传一个观点，观点是个判断，是推理来的，推理是从材料来的。所以，要鲜明首先要看观点和材料是否统一。如果观点和材料不统一，就像毛主席在“工作方法六十条”的第三十二条中说的：“把材料和观点割断，讲材料的时候没有观点，讲观点的时候没有材料，材料和观点互不联系，这是很坏的方法。只提出一大堆材料，不提出自己的观点，不说明赞成什么反对什么，这种方法更坏”。写文章用材料是为了说明观点，文章写出来叫人家看不清楚，就是不鲜明，就是材料和观点没有联系好，每个观点应该接着有事实作证明，不能证明观点的事实就不要用。每个论点有论据，这是推理问题，从鲜明性来说，观点和论据要摆得合适。一个建筑

要有材料，有结构，整个建筑还有设计。写文章和盖房子一样，要看如何布局、设计，是否经济、合理、实用。观点和材料隔绝了，就像工厂的车间和原料离得很远，甚至中间隔了一道墙一样。如果说有些文章材料、观点互不联系，也是冤枉，他自己可能以为材料和观点联系了，但是离得太远了，太罗嗦了，或者不清楚，材料就不能说明观点。观点和材料，结论和论据要紧密结合起来。中国关于写文章有句老话：“夹叙夹议”。议就是观点，叙就是材料。事实和观点要安排好，一段话要说明一个观点，要有相当的材料来证明这个观点，这段话就鲜明，看起来就干净。如果一段话只有很多观点，或者事实很多，没有观点，看了以后就迷失方向，不知道要作什么。所以，观点和材料的统一是首要的关键。

主席提出两个文件，一是少奇同志给中央的信，一是广西的报告。如少奇同志写给中央的信，为什么看起来很清楚，因为他提出的观点都有事实作证据，事实也是为了说明几个观点。一个是说红薯好吃，有事实。一个是说红薯是高产作物，对解决当前粮食问题大有帮助。现在有什么问题？河北省需要向外销的问题，这个问题不但是河北省的问题，是全国的问题，要向全国推广，难于调运和保存的说法是不正确的。这就是夹叙夹议，作到了观点和材料的统一。材料和观点统一不难作到，只要有意识地注意就不难。人的观点不论正确的不正确的都是事实的反映。写文章无非是为了说明观点，要使人相信这个观点，就要讲些事实，不管这些事实讲得是否周到、全面、正确。一个观点正是从事实中来的，需要我们特别注意。所以说，材料和观点的统一不难作到。

2. 只作到材料和观点统一还不够，观点还要突出，不突出即不能鲜明。街上马路旁边有很多广告，我们首先看到的广告总是突出的，或者是因为它特别大，地位突出，或者因为它色彩鲜明，或者用的画引人注目，等等。一篇文章总的要求，要解决什么问题。毛主席常讲，一个政治家要善于打起旗帜。旗帜就是个纲领，要有鲜明的纲领。旗帜很高，面很大，色彩很鲜明，一下子把群众结合起来，例如我们常讲在马列主义旗帜下，在共产主义旗帜下，在和平旗帜下等。一篇文章有个基本观点，总的要求，它在文章中就要像一面旗帜一样，主要观点鲜明，提得突出。如果你的论点想拿出来，又不想拿出来，吞吞吐吐，文章就不会鲜明。

有总纲还要有目，纲是提起网来的那根总绳，网还有许多眼，有句成语，“纲举目张”。一篇文章要鲜明就要作到纲举目张。整篇文章、旗帜拿出来了，有大的论点还有小的论点，大小论点要互相联系，排列要醒目，这很要紧。哪些是纲，哪些是目，目与目之间的排列，层次要清楚，条理要清晰。比如，一个大问题下

面有三个小题目，为什么这个小题目摆在第一，那个摆在第二、第三，道理要很清楚。并且，段落要分明，我们现在常有的毛病是一段话写得太长，观点太多，看起来不清楚，即便清楚看起来也容易疲劳。一篇文章分为好多小段，这是节省看文件人的脑力的好办法。看完一段知道这是个小结，是一个观点，下面又是一个观点，帮助人在精神上有所准备。一段最好说一个思想，如果一两个小问题统一起来还只是一个思想也可以。一篇文章是个大的思想观点，每一段是个小的思想观点，要尽量避免把两个互不统一的观点放在一个段落里。并且段落与段落之间前后要能贯穿，这就像基本建设设计一样，有个布局，这个车间与那个车间，厂长办公室，道路的布局要很清楚。全篇文章的思想观点、大纲小目的关系准确，段落分明，前后能贯穿，这些都是帮助观点突出的办法。

我们提出问题，要有背景来证明观点，证明观点的事实材料也要有背景。不要脱离背景，要注意背景。黑字写在白纸上，白纸即是背景，能比较才可看得清楚，黑字写在黑纸上、白字写在白纸上就都看不清楚。事物都是互相联系的，要了解事物，必须从联系中去了解，从背景中去了解，孤立地提出一个论点，提出一个事实，看的人就不会了解。毛主席说，香花是和毒草对照的，真、善、美是和假、恶、丑对照的。我们提出一个指标，看一个工厂的生产怎样，没有背景，速度的快慢就看不清楚，背景就是把现在和过去、将来比较。只有将现在和过去、将来比较(纵的比较)，这个部与那个部、这个省与那个省，中国和外国比较(横的比较)，才能看出问题来，看出是落后还是先进，这就是提出了矛盾。任何事情都有这样一个问题，正面的意见要有反面的意见衬托，便于考虑有哪些反对意见，为什么是不正确的。有时我们写文章，话都说了，可是人家看不懂，为什么呢?常常就是因为没有背景，没有衬托，没有比较。观点要有背景，事实也要有背景，现在的表格比较注意了，有绝对数，还有相对数，还有百分比，就容易比较，看起来比较明白。表格搞起来比较容易，数目字大家也记不了那么多。写文章也应该像列表格一样，要有相当的背景，文章的背景当然不能像表格那样公式化、千篇一律，要看什么事，给什么背景。说明事实的重要，单是本身事实不能说明，要说这件事做了帮助了什么，不做妨碍了什么，这也是背景。从前，毛主席在延安讲话介绍了一种方法，叫古今中外法，当然不是什么都讲古今中外，有横的比较，有纵的比较，可以放在古今历史背景上看，放在中外世界背景上看，和古比不一定几千年前，和去年比也是古，和中外比不一定和外国比，这个部和那个部、这个厂和那个厂也是比较。除此，相关的、相反的方面联系起来讲，从

纵的方面、横的方面比较，也可以使观点突出。

要把观点突出，要鲜明，除了要有布局、有背景外，还要有辩论。

毛主席在反对党八股的文章中讲了好多。提出一个问题，无非是赞成什么，反对什么，赞成要讲出充分的理由，对反对的意见要加以反驳，有个针锋相对的比较就容易鲜明。要反驳就要讲很多道理，道理要使人信服，理由要充足。还要有比较尖锐的形式，注意适当的尖锐形式和加强语气，这样可以使观点突出。如少奇同志给中央的信中说：“我认为中央应当告诉粮食部，对这个问题在全国范围内作一个统一的安排”。前面讲红薯如何……，如果没有辩论还不那么鲜明，下面就有辩论。“过去粮食部的同志说，红薯难于调运和保存，不能制面，这些意见是不正确或者不完全正确的”。这几句话里可看出有了辩论而且加强了语气。

为使观点突出，还要注意文字形式上的问题。一是标题。有的可以不要标题，向中央的报告，可以不要标题，因为不需要那么鼓动，只要把道理讲清楚就行了。向群众宣传、发表文章，标题就很重要。毛主席多次批评人民日报不讲究标题。任何文章都要讲究标题，好文章没有好标题不行，报纸上那么多文章，谁知哪篇好，当然要先看标题，标题好的就吸引住人、引起人的兴趣。有时一篇文章内容记不清了，但记得标题，人民日报有篇元旦社论，内容大家不一定记得了，但是都知道是“乘风破浪”。可见标题很重要。其次是导语，导语是报纸上用的，逻辑讲叫作论题，导语和论题都应放在文章的前面。叙述一件事情，讲个道理，要将要点放在前面，讲个道理要把结论放在前面，不是按照三段论式，大前提、小前提、结论，而是先结论，然后前提。叙述不是先怎样、后怎样、最后怎样，而是最后怎样，再事前怎样。当然写小说不能把结论放在前面，那样就没有人看了。我们大家都在工作，不同于看小说，大家都很忙，要解决问题。毛主席常讲一个故事，在北京有一位叫邵飘萍的记者，讲新闻学的导语，给他印象很深。如写一个某处失火的消息，说某天下午有个老太婆生火做饭不小心，街上出了事出去了，没当心，火花跑出来，过了一小时烧了起来，半小时后救火队来了，最后才知道损失了多少。如果没有导语这个新闻就要这样写，如果有导语，应当先说：哪天哪条街失了火，损失多大，烧了多少房子，死了多少人，这是人们最注意的，至于那个老太婆姓张、姓李，如何烧起来的等等，不是人们注意的，要寻根究底再往下看。红楼梦有一章回目是：村姥姥信口开河，情哥哥寻根究底。先要信口开河，也才好寻根究底。我们要把要点、结论放在前面，当然不是所有文章都适合这样，但大多数需要这样作，否则就不突出。先提出结论然后再围绕结论展开讨

论，这就叫做醒目。可以叫做倒悬，就是叫人紧张。写文章要叫人紧张，结论放在前面，论据放在后面，这就是倒悬的姿势，就会引人注意。写文章要把结果放在最前面，把压轴戏放在前面，不像写小说，也不像演戏，我们是办事情，要开门见山。还有，末了的结论还要收得好。总之，标题、文章的开头，每一段的开头很重要。

(三)关于生动性。写小说容易生动，也可以写得不生动。写文件要生动，不生动人家不愿意看，但不能像普通文学作品那样办。要生动就是要在抽象的论述中加些不抽象的东西，可以增加生动性。纯粹抽象的，像算术题似的，一道道列下去，怎样也不会生动，因为全部是抽象的。我们讨论工作本来是比较抽象的东西，讲的道理、列举的数目字是抽象的，可以穿插一些具体人、具体单位、具体事实，这样文章就可以不那么沉闷。如报纸上发表的湖北省委关于红安县委搞试验田的经验的报告，也可以换另一种写法，光报告搞试验田，道理虽然也可以讲清楚，但不生动，湖北的报告中间加些具体的事情，就很生动了。乡里人到县里要见干部，干部开始说是“没有时间”，等到“有时间”，又说，“下班了”。以后城里干部下乡，乡里人也说，“没有时间”。等了一会，他也说，“我下班了”！引了这么件事就大为生动。还提到干部穿着鞋袜，在田岸上“检查生产”，社员骂了他一顿，说“摇摇摆摆像个相公，莫把田埂子踩塌了”！单这句话还不够，又问：“你骂谁？”社员说：“我骂你！”然后再加上县委副书记说：“骂得对！”有这样的对话，印象就很深刻。这是典型环境中的典型性格。人物选得好，话也很生动。典型选得好，一穿插就很生动。单讲道理，报告就减色，动员时作用也就没有这么大。加些具体事实，并且要具体到形象化的程度。广西省委一月给中央的报告，中央的批语写道：“广西省委这个报告写得很好，情况交代得清楚，道理说得明白而正确，文字生动而简练，使人看了还想再看。望各地各部门学习用这样的方法来写经验总结报告。”这个批语是少奇同志写的，送主席，主席又加了一句：“我们希望有成百万的干部看到这篇好文章。”为什么这是篇好文章，看了还想再看？就是他引了很多农民和干部的话，而且引的这些话很生动。如果去掉这些话就不会那么生动。

文章尽管是讨论工作，但应该有感情，提倡什么、促进什么要有感情，反对什么，也要有感情，当然不是专门发挥感情，感情用事，但显不出一点感情来也不好。中央对湖北省委关于红安县委搞试验田的报告的批示，原来拟的稿子只是一般的写了一下，说这个报告很好，发给各地参照等，受到主席尖锐的批评，说是

党八股，没有一点感情，是官样文章，不痛不痒。如果一篇文章较长，没有点问号和感叹号，就会枯燥一些，感情的变化就不大，就不大生动。最后，文字上要讲究些修辞，话要通俗，难懂的话要少用，非用不可时要加以解释。

文章要有些情绪，如正面反面对照，引用两句古话，增加些色彩，格式有些变化，要有些曲折、波澜。让文章生动只有这些方法不够，但注意了这些，就比较会使文章写得生动一些。

三、关于条件。刚才所说的这些，不见得正确，也不是什么都可以这样办，还要看对象。对象分两方面，一是给什么人看，二是写什么题目。还要看时间、地点和条件。有个例子，在南宁会议的时候，王鹤寿同志写了发展钢铁工业的材料，然后十八个部门同样写了发展计划，有表格、数字、说明，鹤寿同志写的比其他部门不见得更生动、鲜明，差不多，就是因为对象不同，条件不同。钢铁工业中央很注意，早就酝酿，已谈过多次，对这个问题相当熟悉，细节中央已经知道了，只是全貌还不大了解，鹤寿同志的文件有全貌，有背景，有同外国比较，有大、中、小比较就够了。其他题目，过去中央没有怎么讨论和研究，因此，从一个表上的确不易看懂。这里同时也说明一般看表格是比较困难的，写报告要多用些文字，少用些表格。有的报告的内容不可能有那么多的形象，如第二个五年计划中，铁路怎么发展，要搞那么多形象化就不好办，不是长篇报告，引具体人，讲什么话也困难，所以不是什么都可以写得像湖北、广西的报告那样。但如何叫人看起来有兴趣，能够看完、看懂，方法还是可以捉摸的。文章写得长，写得短，写得详细，写得简单，要加解释，不要加解释，要看人家了解的程度。什么文字要多加工，什么可以少加工，要看对象。如人代大会上的报告一般要少用难懂的话，人家提出来还得解释。从前有一句诗写杨贵妃的姐姐“虢国夫人”是“淡扫蛾眉朝至尊”。因为唐明皇很宠幸她，他们常来常往，就可以这样。什么可以“淡扫蛾眉”，什么要多作梳妆打扮，要看对象。我们写东西是为了给人看，给什么人看，要使人看下去，应该捉摸一下，要因人、因事、因地制宜。文章的话是对群众讲的，对这部分群众还是对那部分群众，是给干部讲的，是给中央写的，文章应该不同。

四、怎么办？中央对各部写文件提出了许多要求，今后应当如何改进？我看也要全面规划，加强领导。“六十条”提出要培养秀才，要搞个计划，定下人来，定下时间。计划看些什么，加以讨论，把过去写的文件，哪些是好的，哪些是坏的，讨论一下，党组书记主持开会不能多，但可开几次，全面规划，几次检查，

年终评比。找几个人成立个小组，订个计划，一年讨论几次，中央经常提出一些写得好的文章，也批评一些写得坏的文章，自己写过的文件也可拿来讨论、比较，研究典型。“六十条”提出抓两头带中间，这是马克思主义的工作方法。好的典型很多，毛主席写了很多文章、电报可以作为我们学习的典型。我们抓住写得好的和不好的两头，就可以带动中间。主要讨论两种典型。也可以参考一些书。《工作方法六十条》中已提出，学点文学，学点文法和逻辑。有些文法和逻辑书，能认真看最好，如果没有兴趣，也的确比较枯燥，看不太懂，浏览一下也可以，看一遍有个印象也有好处。还是以讨论两种典型为主，参考书为辅，组织个小组，一年认真讨论几次。大家都写文章，部长写，司局长也写，可以分开几个组，也可以有大组小组，如果一年能检查四次，我看大有希望，世界不是不可知的，客观世界是可以认识的，是可以改变的，写文章是客观实践的过程，它的内在规律是可以掌握的。至于是否能运用自如，那是另外的问题。只要加强领导、订出规划，中央对我们的要求是可以实现的。

文章写作十二题*

(2009年7月14日)

王梦奎

怎样写文章，这个题目很难讲。文无定法，文章之道，有许多是可体会而难以言传的。何况，写文章的人各有各的偏好和路数，“文章是自家的好”。因为是同行同业的，同甘共苦，我讲些个人的零星体会，共十二个题目，长短不一，有些意见，是感想式的，只能叫作漫谈。

一、文章怎样才算好

对写文章，历来有不同看法。有说是雕虫小技的，有说是“经国之大业，不朽之盛事”的（曹丕《典论·论文》），不管怎么说，文章总是社会生活不可缺少的部分，反映着现实，也记载着历史。

写文章不是少数人的事，凡是知书识字的人，几乎都要写文章。决议和决定，

* 这是王梦奎在国家行政学院举办的全国省、部研究室和研究中心主任研讨班所作的专题讲座。选自《怎样写文章》（最新增订本），中国发展出版社2009年版。

报告和讲话，论文和专著，调研报告和政策建议，乃至书信、公告、便条，以及手机短信之类，都是文章，只是体裁和载体不同。

研究室是参谋和助手班子，是以调查研究和文章写作为职业的。我在国务院研究室工作期间，听河北省政府研究室的同志说，有一个顺口溜：“研究室、体改办，拎个破包到处转，厚着脸皮蹭顿饭，写成文章没人看。”我说这是表扬研究室和体改办。“拎个破包到处转”说明艰苦朴素、工作勤奋；“厚着脸皮”才能“蹭顿饭”，说明没有特权；“写成文章没人看”，可能是别人不爱学习，也可能是文章写得不好，只有这一点是值得我们注意的。

文章怎样才算好，也是见仁见智，不容易一两句话说清楚。甲认为好，乙可能不以为然；乙认为好，甲可能不以为然。这和个人欣赏偏好有关。

不同体裁的文章，有不同的要求。不能把会议通知或者工作报告写成抒情散文和学术论文。

虽然这么说，对于什么是好文章，还是有共识的。文章的好坏，读者还是能分辨的。经过千百年筛选淘汰而保留下来的优秀作品，是民族文化的宝贵遗产，像《古文观止》中的许多文章，《唐诗三百首》中的不少诗，《红楼梦》《三国演义》《水浒传》《西游记》四大名著，长久流行而不衰，为广大读者所喜爱。

古人讲义理、考据、辞章。义理就是讲道理，有见解；考据就是材料要准确；辞章就是要有好的表现形式，这涉及文章的语言、章法和风格等许多方面，也就是通常所说的，文笔要好。

毛泽东在《工作方法六十条》中说：“文章和文件都应当具有这三种性质：准确性、鲜明性、生动性。准确性属于概念、判断和推理问题，这些都是逻辑问题。鲜明性和生动性，除了逻辑问题以外，还有词章问题。现在许多文件的缺点是：第一，概念不明确；第二，判断不恰当；第三，使用概念和判断进行推理的时候又缺乏逻辑性；第四，不讲究词章。看这种文件是一种大灾难，耗费精力又少有所得。一定要改变这种不良的风气。做经济工作的同志在起草文件的时候，不但要注意准确性，还要注意鲜明性和生动性。不要以为这只是语文教师的事情，大老爷用不着去管。”还说：“概念的形成过程，判断的形成过程，推理的过程，就是调查和研究的过程，就是思维的过程。”这里所讲的准确性、鲜明性、生动性，以及逻辑和辞章问题，都是些好文件和文章的根本要求，是从认识论的高度阐明调查研究和思维过程的很经典的观点。这里所批评的现象，现在也还普遍存在。

可以说，好文章的要求，是正确的健康的内容和尽可能完美的表现形式统一，二者缺一不可。所以，文章不仅要有内容方面的追求，也应该有形式方面的追求。

文章的风格与流变，和文章内容、时代精神息息相关。文章内容是否正确取决于立场、见解和知识，首先是对实际情况的了解和对中央精神的把握。思想僵化，没有见识，内容贫乏，是写不出好文章的。这里我着重讲的，是表达形式和文风方面的问题，而不是内容方面的问题。

二、写作是技巧也是艺术

文章首先内容要好，这是毫无疑问的。形式也很重要，好的内容需要有好的表现形式，“言之无文，行而不远”。不能片面追求形式而不讲究内容，但不讲究形式也不行。文章的起码要求是达意，孔子说：“辞达而已矣。”如果不能准确遣词造句，连达意也做不到。文章写作是一种技巧，也是一种艺术，有相对独立的意义。要像重视文章内容一样重视文章的形式。

中国有重视文章写作技巧的传统，名篇佳作代有流传，各种体裁的文章都有。能够长久流传的，都是好的内容和完美的表现形式相统一的文章。赋和骈体文是极其讲究写作技巧的，虽然后来浮华靡丽走到极端，内容空洞而徒具形式，不再适应社会的需要而衰落了，但讲究写作技巧的精华之处还是应该肯定和继承的。旧体诗能够长久流传不衰，和完善的表现形式有关。新体诗至今没有被大多数人所喜爱，没有找到完美的表现形式是重要原因。

中央一贯重视文章写作，1951年2月，毛泽东主持起草《中共中央关于纠正电报、报告、指示、决定中的文字缺点的指示》，1951年6月6日《人民日报》开始连载吕叔湘、朱德熙的《语法修辞讲话》，当天发表经毛泽东修改的社论：《正确的使用祖国的语言，为语言的纯洁和健康而斗争》。1958年1月的《工作方法六十条》（大多数条款是毛泽东所写，个别条目是刘少奇所写），其中有好几条是专讲文章和文件写作的。第四十七条说：“中央各部、省、专区、县三级，都要培养‘秀才’。没有知识分子不行，无产阶级一定要有自己的‘秀才’。这些人要较多的懂得马克思主义，又有一定的文化水平、科学知识、词章修养”。1996年5月，经中共中央批准，中央办公厅印发了《中国共产党机关公文处理条例》。2000年8月，国务院发布《国家行政机关公文处理办法》。公文是文章的一种，对工作正常运转有重要意义，比其他文体的写作相对容易，但有些人还是不大注意。

写作不是少数舞文弄墨者的事，许多工作都离不开写作。不仅文学作品要重

视写作技巧，理论文章、调查研究报告、会议文件和讲话，各种体裁的文章也都要讲究写作技巧。讲究不讲究，技巧的高下，效果是大不相同的。

现在由于对中国文化的基础训练不够，不少人文理不通，“写手”更成了稀缺人才。不少高中甚至大学毕业生，写不出通顺的文字，甚至连封信也写不好。有些做研究工作的青年人，学问和见解不错，但因为文章写得不好，不善于表达，不能尽展其才，是很可惜的。好几个部长向我反映，现在最缺的，是懂业务，文笔又好，能写点东西的人。

社会是不断发展进步的，观察和认识没有止境，文章内容没有止境，对于写作技巧的追求也没有止境。文章从题材、体裁到语言，都是不断发展变化的。要经常琢磨各类文章的写法，把写好文章作为一种事业来追求。

我举个新的大变化的例子。电脑和网络是二十世纪的伟大发明，对人类的生产和生活方式产生了深远的影响。但就写作来说，在采集信息、整理资料、提高效率方面提供了过去难以想象的便利，可以给人们腾出更多的时间去调查研究，对写文章是非常有利的。同时也给一些偷懒的人提供了方便，例如不分析情况和研究问题，整段下载材料，东拼西凑，敷衍成文，很容易造成重复和雷同。现在写文章似乎也进入了工业化生产的时代，如何保持“手工缝制”的个性化特色，是需要注意的问题。

三、小题大做

小题大做是说文章选题。选题很重要，选好题目，文章成功一半。

初学写作者写大题目往往不容易成功，因为大题目涉及内容广泛，不大容易把握。比较好的办法是小题大做。

小题大做不是抓住鸡毛蒜皮无限夸大上纲，而是把题目范围定的小一些。这样做，分析容易细致深入。

大题小做也有成功的，这要求具备很广博的知识和很高的概括能力，一般人很难做到。我举两个例子：

天安门广场人民英雄纪念碑，正面是毛泽东写得“人民英雄永垂不朽”八个大字，背面是毛泽东撰文、周恩来手术的碑文，碑文总共 114 个字，分三段，每段只有一句话：

“三年以来，在人民解放战争和人民革命中牺牲的人民英雄们永垂不朽！”

“三十年以来，在人民解放战争和人民革命中牺牲的人民英雄们永垂不朽！”

“由此上溯到一千八百四十年，从那时起，为了反对内外敌人，争取民族独

立和人民自由幸福，在历次斗争中牺牲的人民英雄们永垂不朽！”

这里三个一句话的排比句式，很准确的概括了中国近代史的几个大的阶段，三句话的结尾都是“牺牲的人民英雄们永垂不朽”，很切合碑文的要求，是一篇好文章。

鲁迅的《魏晋风度及文章与药及酒的关系》，是1927年在广州的一次演讲。这样大的论文题目，鲁迅没有摆开架势，时代背景，一、二、三、四，而是根据史书和《世说新语》之类著作的记载，讲许多故事，通过对一些重要人物的评价，说明魏晋时代的政治和社会风气，以及政治、社会风气和文学流派的关系，具体生动，比看抽象的论文印象深刻的多。在这篇演讲里，鲁迅把汉末魏初的文章风格，概括为“清峻”——简约严明，和“通脱”——随意或随便。这个时期的文风对后世有很大影响。

作者知道的，应该比写进文章的东西更多，这样写起来会轻松自如，绰有余裕。如果自己不懂得那么多，硬着头皮写大题目，会感到吃力，甚至给人声嘶力竭的印象。

我一向主张初学写作者，特别是从事研究工作的年轻人，要小题大做，这样有助于找准聚焦点，对某个具体问题作深入研究，把道理说透彻。没有对于所讨论问题的深刻认识，没有对于全局的把握，写大的题目容易限于空泛，大而无当，你说得别人都知道，别人不知道的你没有说。

四、粗枝大叶

粗枝大叶只是个比喻，古时用来形容汉代文章的粗犷大气，与六朝文的华丽细腻相区别。

粗枝大叶，当然绝不是说，写文章可以粗心大意，文章可以有疏忽和漏洞；而是说，要注重大的轮廓和脉络。要先把文章大的结构和布局搞清楚，把文章大的框架立住。就像一座房子，四梁八柱立住了，才坚固牢靠。或像一个人坐在一个很结实的四条腿的大椅子上，就显得大气而稳当。文章有不同的风格，不论是清峻还是通脱，是豪放还是婉约，框架都要立得稳，才能站得住。当然，这种框架构思，不一定形诸文字，也可以只是个腹稿。框架定好了，才能够提纲挈领，观点和材料的组织才会有中心，写起来才不致“节外生枝”。框架立不住，观点和材料的取舍就会无所依据，就不会有逻辑和条理，甚至捡了芝麻，丢了西瓜。纲举目张的说法，用在文章的写作上是合适的。

文章框架设计的过程，也是初步分析和理顺思路的过程。文章主题从几个方

面展开分析，每个方面有哪些内容，按照内在的逻辑关系，粗线条的摆布停当，文章大的轮廓和脉络也就有了；什么地方是需要弥补和加强的薄弱环节，也就大体清楚了。最初确定的框架，只能是粗线条的，写作过程中修改补充和局部改变是难免的，但事先的缜密思虑可以防止中途全盘推倒重来。

粗枝大叶，注重大的轮廓和脉络，不是不注意细节和交待事实。该说明的事实还是要交待清楚，不要省那几个字。有的文章，讲了一大篇道理，读完了不知道是怎么回事。不要以为自己知道的读者都知道，中国人知道的外国人一定知道。用简明的语言把事情来龙去脉交待清楚并不容易，有时候比发议论还难，说得多又容易罗嗦。叙事是写文章的基本训练，中学生作文都是从记叙文开始的。中国古代小说很注重交待事情和人物来龙去脉，三言两语，清清楚楚。理论文章和调研报告，可以从古典小说借鉴简要交待事情经过的做法。有的大块文章，开始头绪比较多，有的线索在讲述过程中莫名其妙的消失了，像“三国演义”中的徐庶，其实这是可以用“花开两朵，各表一枝”的叙事方法交待清楚的，只要细心，并不困难。

五、标新立异

文贵创新。“意匠如神变化生，笔端有力任纵横。须教自我胸中出，切忌随人脚后行。”（戴复古《论诗绝句》），创新就是标新立异。随人脚后，人云亦云，不可能创新。

谈判要有妥协，与人相处要寻求共同点，都是求同而存异。与此相反，搞研究、写文章，要存同而求异，研究性的文章尤其如此。如果讲一样的话，复印散发就可以了，何必再写。网络上有各类文章的标准版本，满足官样文章的需要，一个程式，八股腔调，套话连篇，不可能有新鲜创造。曹雪芹所批评的“千部一腔，千人一面”，是文章大忌。古人说：“立身之道，与文章异。立身先须谨重，文章且须放荡。”（欧阳询《艺文类聚》二十五引梁简文帝萧纲语）所谓“放荡”，就是要放得开，标新立异。

标新立异是文章内容和形式的创新，要有新鲜的见解，也要追求不同于别人的更好的表达方式，形成自己的文章风格。即使同样的主题，同样的题材和体裁，在表现形式和语言上也要追求“新”和“异”。毛泽东的文章，鲁迅的文章，即使不署名，细心的读者也能辨认出是谁写的。同样的题目，不论是论文、散文还是诗歌，不同的作者可以写出不同的文章，而且各具特色。

标新立异的根据，是基于现实生活的生动活泼的创造，是对中外优秀思想文

化遗产的继承，而不是无根据的说些惊世骇俗的大话，用片面性、绝对化的言词哗众取宠。郑板桥题书斋联：“删繁就简三秋树，领异标新二月花”，是他的艺术追求，也是文章之道。杜甫“为人性僻耽佳句，语不惊人死不休”，是说锤炼语言要下功夫，不是追求怪诞。

六、深入浅出

文章有四种境界：深入浅出，深入深出，浅入浅出，浅入深出。深入浅出是最高境界，也最难。没有对所论事物的深入认识做不到“深入”，没有深厚的文字功底不可能“浅出”。深入深出的“深出”固不可取，但“深入”还是好的。实际上，在某些专业领域，也很不容易做到深入浅出。浅入浅出在某些场合，例如文化普及和通俗宣传，也是需要的。唯有浅入深出，卖弄博学，故作高深，用人人都难懂的语言讲述人人都知道的意思，变成小圈子人的“自产自销”甚至是自言自语，对社会没有多大用处，是文章大忌。

深入浅出一向是文章大家所追求的。毛泽东的文章，老一辈学者梁启超、胡适、冯友兰、吴晗、费孝通的文章，胡乔木、胡绳的文章，都是深入浅出的模范。有些科学家，例如华罗庚和钱学森，文章也写得深入浅出，为读者所喜爱。高手们的文章写得好，不仅是因为有独到的见解，也因为深厚的文字功底和写作技巧，能够用明白晓畅的语言表达深刻的道理，所谓平白如话。

古往今来，能够流传的好文章，都是深入浅出的，没有哪一篇是装腔作势、佶屈聱牙的。读唐诗：“故人西辞黄鹤楼，烟花三月下扬州。孤帆远影碧空尽，唯见长江天际流。”（李白《黄鹤楼送孟浩然之广陵》）“白日依山尽，黄河入海流。欲穷千里目，更上一层楼。”（王之涣《登鹳雀楼》）完全是本色语言，没有任何生僻的地方，但意蕴深远，成为千古绝唱。

做到深入浅出有文字技巧的问题，也有写作态度问题。写文章、作报告，是和受众交流，把自己的意见告诉别人，和别人共享信息，或者希望引起别人的赞同和共鸣，态度一定要诚恳，就像和亲朋在谈话一样。和亲朋谈话有谁是矫揉造作、虚情假意、故弄玄虚的？毛泽东 1957 年在全国宣传工作会议上的讲话中说：“我们现在有些文章，神气十足，但是没有货色，不会分析问题，讲不出道理，没有说服力。这种文章应该逐渐减少。当着自己写文章的时候，不要老是想着我多么高明’，而要采取和读者处于完全平等地位的态度。”有了这种态度，文风问题才能解决。

“文章四境界说”，是我 1998 年在为中国发展出版社出版的“博士短论文

丛”写得序言里最先明确概括出来的。这是多年读书和写作的体验，也是形式逻辑的推演；深和浅、入和出，只有这四种组合。这说明，形式逻辑也可以得到新的认识。

七、简单明了

文章要简明清爽，不能拖泥带水。简单，才能明了。简单明了，才能眉清目秀。古代文字刻在龟甲上，后来刻在或者写在竹板上，很费力气，所有文章都很简短。《论语》只有1万多字，《道德经》只有5000多字。司马迁的《史记》写50多万字，在当时非常不容易，用一辈子精力。古人说某人学富五车，那是指竹简和马车，如果是纸质印刷品，五大汽车，恐怕谁也读不了那么多。如果是电子版图书，甚至十个光盘也读不完。发明了纸和印刷术，书写方便省力，文章也越写越长。据说海明威为了把文章写得简明，站着写，写得太长就累得写不下去了。

有人说，白话文不能写的简短。事实并不是这样。有人和胡适辩论，只有文言文才能简短，并举推辞不就某职为例，复电用文言文就是“才疏学浅，恐难胜任，不堪从命”，只有12个字；胡适说，白话文可以只用5个字：“干不了，谢谢。”打电报因为按字数计费，都很简短，这是经济规律起作用。世界性的高峰会议因为严格限定时间，发言都不长。

要言不烦。过去有“惜墨如金”的说法，有的评论甚至把“简”称为文章“尽境”，也就是最高标准。清人刘大魁《论文偶记》说：“凡文，笔老则简，意真则简，辞切则简，理当则简，味淡则简，气蕴则简，品贵则简，神远而含藏不尽则简，故简为文章尽境。”简约是文章之道，不能“瘠义肥辞”（《文心雕龙·风骨》），内容稀薄而空话连篇。

写文章的本领，在于把复杂的事情写得简单明了，不在于把简单的问题说的复杂。

写文章的经历，往往是“短—长—短”，开初没有东西可写，文章长不了，小学生的作文都很短；学问有了长进，知识多了，文章也越写越长；能再由长到短，就成熟了。这里是两个飞跃。借用“由俭入奢易，由奢入俭难”的古话，文章之道可以说是“由简入繁易，由繁入简难”。简，不是简陋和寒碜，不是只有平铺直叙而没有曲折多姿，也不是只要直白而不要含蓄，更不是要把文章写得干瘪枯槁；而是用简约的语言，准确表达思想，这是要高水平才能做到的。实现由长到短，比由短到长要难得多。可以说，由短到长，是多数人经过努力可以做到

的；再实现由长到短，只有少数悟得文章之道的人才能做到。写短文章需要下更大的功夫。有一次肖伯纳给朋友写信，说对不起，我因为没有时间，不能把信写得短些。当然，文章简约不仅是文字功夫，也和世事洞察有关。

文章写得太长，有的是因为不得要领，不知道什么是重点。这是认识深度的问题。

写得太长也是文风问题，是思想和工作作风的反映。毛泽东在延安批评过，党八股文章像懒婆娘的裹脚布，又长又臭。1942年延安反对党八股的干部大会原来就叫“压缩大会”，他在这次会议上的署名报告《反对党八股》，列举党八股的表现，分析党八股的社会根源、思想根源及其危害，今天读来对我们写好文章和文件还很有启发。现在的套话，也是一种党八股。

国际交流中要注意简单、明了、响亮，还要尽可能做到中性和通用，因为中外文化差异很大，我们习以为常的，外国人不一定了解。北京奥运会的“同一个世界，同一个梦想”，上海世博会的“城市让生活更美好”，都是好例。当然也不是越简越好，例如有些简称和缩略语，时过境迁，不仅外国人不懂，中国人也不大清楚，比如“五讲四美三热爱”，恐怕很多人都很难准确说出是指什么，这就需要把话说全。每年国务院向全国人大作的《政府工作报告》，虽然在这方面比较注意，负责翻译的人还是经常提出某些概念如何正确理解和表达的问题。有鉴于此，我曾经设想，可以编一本《中国政治经济词汇中的数字》，以帮助人们阅读以往的文献。

林语堂说，演讲要像迷你裙，越短越好。文章也是这样。不是长文章都不好，不少世界名著是长篇巨制。《庄子》说：“凫胫虽短，续之则忧；鹤胫虽长，断之则悲。”还是要根据内容需要，有话则长，无话则短。可以换个说法：同样的内容，要用最简约的文字表达；同样数量的文字，要表达更丰富的内容。这也是投入产出关系的效益原则。

八、剪裁得体

作者一般都会掌握比较多的材料，这是文章的原料。动起笔来有许多话要说，但只能围绕主题，讲最必要的话，援引最必须的事例和数据。什么话说，什么话不说；什么话多说，什么话少说，要认真剪裁，有所取舍。就像裁缝，拿到一块布，还只是原料，做成合体的衣裳需要剪裁和缝制。初学写作者，往往不懂得这个道理，总想把自己知道的东西都写到一篇文章里去，胡子眉毛一把抓，结果枝蔓横生，杂乱无章。

郑板桥诗：“四十年来画竹枝，日间挥写夜间思。冗繁削尽留清瘦，画到生时是熟时。”（《题竹石画》）剪裁，就是把冗繁的无用的东西去掉，让文章“得体”。人的言行要得体，文章也要得体。

文章要匀称，正像人体肥瘦匀称才好看。要有骨有肉。只有骨头没有肉，那只是文章提纲，肉太多就臃肿了，也不好看。头重脚轻，头轻脚重，大肚子，干骨头架子，都是要避免的。文章重点要突出，突出重点也要匀称，重点和非重点的摆布要恰当。“红花也得绿叶扶”。

要善于藏拙。比如一个问题包括同样层次的三个方面，你对其中两个方面了解得多些，另外一方面了解得很少，不能深一脚浅一脚，知道得讲得很详尽，不大清楚的就一笔带过，这很容易暴露弱点。与其如此，不如都讲得简略些，把同样层次的问题放在大体相同的位置上讲，讲到大体相同的详略程度。这就像经济学上讲的“短板理论”，经济计划工作中的“短线平衡”。也可以采取另外一种办法，就是把题目改的小一些，只写自己知道得比较多、理解的比较深的问题。

大的文章或文件，往往要先经多番讨论，确定大纲，然后多人分头执笔写作。这样做的好处是集思广益，优势互补，因为很大的问题是一个人难以完全把握的。这种办法也有缺点，就是初稿往往自成体系，叠床架屋。这需要通盘筹划，加以剪裁，使之浑然成为一体，不能留有拼凑痕迹。中央许多重要文件都是这样做的。

九、掐头去尾

文章开头和结尾很重要。开头要开门见山，引人入胜，不要弯弯绕。结尾要戛然而止，留有余响，不要画蛇添足。有的文章冗长落套，和开头结尾有关。

“开拳便打”，直入主题，是文章简短和避免套话的重要方法。章回小说常说“闲话休提，只说正话”，写文章也应该如此。传说，欧阳修的《醉翁亭记》，原稿开头讲滁州东边是什么山，西边是什么山，南边是什么山，后来改为一句话：“环滁皆山也。”这是剪头而显精彩的好例。毛泽东的《改造我们的学习》，引言很简短：“我主张将我们全党的学习方法和学习制度改造一下，其理由如次：”也是一语开篇的好例。《三国演义》开篇第一句话：“话说天下大势，分久必合，合久必分。”很有气势和历史感，又直入全书主题。《古文观止》里的许多文章，开头和结尾都很精彩。比如韩愈的《师说》开头：“古之学者必有师。师者，所以传道、授业、解惑也。”言简意赅，对师的职责作了准确的界定。托尔斯泰长篇小说《安娜·卡列尼娜》的开头：“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有

各的不幸”，切合小说主题，又很有哲理，是作者的感慨和总结。这些精彩的开篇让人过目难忘。

读者不喜欢文章“穿靴戴帽”，因为这是累赘，没有实际内容。掐头去尾，就是“脱帽去靴”，剪除累赘。作者头尾讲得那两段套话，可能是为了配合某种形势。中央文件已经讲清楚了，读者都明白，不用你再费口舌，掐头去尾剩下的“干货”才是需要你说的。有时候生硬的去配合形势，效果甚至适得其反，引起读者对文章意图的误解。

在不少情况下，确实需要在文件或文章中，特别是在正式会议的文件和报告中，申明某些重要的政治原则，那就要在最显眼的地方，用最准确简明的文字加以表达。在文章或者文件写成后，还要认真检查一遍，仔细想想，看在大的原则问题上有没有重要的疏忽和遗漏。这种周到和细心是必须的。话不在多，要说的正是地方，说的准确，说得恰到好处，不必唠唠叨叨地反复说些不痛不痒的话。政治立场是通过整篇文章体现的，要相信读者的理解能力。

十、勤标点，多分段

短句子，短段落，文章会显得干净利落。

多分段有助于条理。段落太长，不同的内容放在一段里纠缠不清，文章会显得沉闷，逻辑也不容易清楚。

标点有助于阅读。句子太长，两行一个逗号，好几行一个句号，读起来很吃力。古代没有标点，由老师教学生“句读”，即断句。鲁迅文章没有顿号，都是以逗号代之，显得干净紧凑，读起来有节奏感。

凡是能用短句子的，不要用长句子；凡是能分段的，不要合成一段。各就各位，疏密有致，不要挤成一团，这样读起来清爽。

如果文章所论内容太多，不容易用分段的方法加以归纳条理，可以采用分几大部分，并贯穿以一、二、三、四、五……写若干条的办法。毛泽东的《论持久战》等著作，现在中央全会的许多决定，就是采取这种办法。这样做有助于把复杂的问题条理化，减少起承转合，节约篇幅。

减少起承转合，还可以借鉴文学上意识流的写法，有某些跳跃，省略某些过渡性的意思和段落，读者能够理解。这也有助于文字的精简。

十一、反复修改

文章是改出来的。即使做不到千锤百炼，反复琢磨修改总是不可少的。当然也有一气呵成的文章，古人所谓文不加点，倚马可待。看鲁迅有些文章的手稿，

没有修改的痕迹，但他是反复思考后，有成竹在胸才动笔的。马克思有些手稿，改的连恩格斯也很难辨认。列宁十月革命后在一个代表证上，在“职业”一栏里登记是“著作家”。列宁只活了五十几岁，而且公务繁忙，竟写出几十卷著作，有一篇短文，是开会早到了，倚坐在台阶上一气呵成的，但他的大量文章也是经过修改的。我们的文章不能和这些大家相比，更要反复琢磨修改。党代表大会的报告和中央全会的决议，都是经过多次讨论，反复修改才定稿的。

文章写成后，要多看几遍，把多余的字、词和段落删去，把引文和资料核实，把必须补充的内容补充进来。要特别留心有没有硬伤。高手的文章老到天成，看似没有雕琢，实际上往往是雕琢的不留痕迹，即所谓无斧凿痕。

文章修改，包括内容的补充完善和字句的斟酌推敲。用字、用词，最要紧的是恰当，恰如其分，不是话说得越满，评价拔得越高越好。适度，有分寸，才能准确表达思想，也才能有说服力。真理是朴素的。

最好看名家的手稿。从名家的手稿中，可以体会应该怎么写，不应该怎么写。《建国以来毛泽东文稿》提供了许多改稿的范例，也提供了怎样写各种体裁文章的范例。有不少文章，经名家修改而生色，有画龙点睛之妙。

文章修改要听听别人的意见，旁观者清。别人征求对文稿的意见，我通常是提一些具体的建议，哪一段可以删去，哪个观点可以再斟酌，或者加一点什么意思，加一句什么话，一般是写在稿本上。我提的意见不一定对，但大多比较具体，可供作者参考。征求意见的人，最怕听到“再深刻一些”，“再概括一些”之类意见。谁不想深刻和概括？问题是怎么才能深刻和概括。

十二、文无定法

鲁迅说过，不相信“小说作法”之类的话。文章写法既然是一种技巧或艺术，不是告诉一种方法就可以如法炮制的。这是科学和技巧或艺术的不同。

陆游说：“汝果欲学诗，功夫在诗外。”写文章，功夫也多在文字技巧之外，就是研究的深入，思想认识水平的提高，和对世事的洞察。厚积，才能薄发。

但就提高文章写作技巧而言，唯有多读和多写。把文章当作一种事业追求，不懈努力，总会有收获。“上天不负苦心人”。

写文章要取法乎上。要多读名家的文章，不是一家而是各家，不是一种体裁而是各类体裁，不仅从内容品味而且从文章形式品味。读多了，就可能逐渐悟其奥妙。

读书对于写作的好处是用不着多说的。俗话说，“熟读唐诗三百首，不会作

诗也会诒。”“读书破万卷，下笔如有神。”（杜甫）对于读书，我有两点体会：一是阅读面要广，不要仅限于专业领域；二是要会读书，独立思考，不存成见。有的要精读，大量的的是浏览。对于名著，不限于体会其观点，也要细心揣摩其思路和方法。

要多写，写各类体裁的文章，熟能生巧，会越写越顺手。驾驭文字的能力提高了，就能够得心应手，比较准确的表达自己的思想，不发生想得清说不明、说得好写不出的问题。

写文章要早起步。“文自胡说始，诗从放屁来。”“初生牛犊不怕虎”，容易放得开。起步晚了，容易发生眼高手低的问题。30岁时可以拿60分文章去投稿，40岁就不会有这种勇气了。普通干部有这种勇气，当了官就可能没有这种勇气了。

今天所讲的，只是多年来读书和写作的一些零星体会，拉杂散漫，不成系统，也不完全，例如关于文章逻辑和语法修辞问题，基本上没有涉及。所讲的这些，也只是自己的追求，心向往之，并不是都做到了。读者朋友们不少都是写文章的，我很可能是贻笑大方。如果由于这里所讲的内容，能引起大家对于写文章得更大兴趣和注意，我就很满意了。

谈修改文章*

（1949年1月5日）

何其芳

修改是写作的一个重要部分。古今中外，凡是文章写得好的人，大概都在修改上用过功夫。

马克思写《资本论》，从计划到草稿部经过了多少年的和多次的修改。《资本论》第一卷写完后，他还要作一次文体上的修饰。他给恩格斯写信说：“工作进行得极其快意，因为在经过许多产痛之后，恬静地舐着婴儿，自然感到乐趣。”德文本出第二版，马克思又改了一遍。对于法文译本，马克思为了使法国的读者容易了解，又作了许多修改。在文学家方面，托尔斯泰写《战争与和平》，据说

* 选自《何其芳文集》（第四卷），人民文学出版社1983年版。

改过七遍。他们写那样大的作品还改了又改，我们平常写短文章就更应当多加修改了。

普通所说的修改，是在文章写成以后；其实在文章未写以前，对于立意布局的反复推敲，对于写作提纲的再三斟酌，都带有“修改”的性质。这种下笔以前的修改是最要紧不过了，正如盖房子首先要打好图样，作战首先要订好计划一样。要是这第一步功夫没有用够，写起来就常常会写不下去，或者勉强写下去了结果还是要不得。这种事先的构思或写提纲，一般人都是做的，但功夫却不一定都用得够。

中国过去有文不加点的说法，就是说有的人写文章不用涂改一个字。又有这样一个故事，说有一位文学家在写文章之前，总是把墨磨得很充足，然后钻到被子里去睡，睡了起来就挥笔写成，一字不改。这些说法如果是真的，我想一定是他们先就在脑子里修改好了的缘故。

我们现在写文章，倒也用不着一字一句都完全想好才下笔。现在的事物和我们对于事物的看法都比古代复杂，下笔以前多思索，多酝酿，也往往只能完成一个图样，一个计划，还是需要下笔以后边写边改来充实，来修正，还是需要写完以后根据自己的审查和别人的意见来再三修改，来最后写定。这种写作过程中和全篇写好后的修改，一般人也都是做的，但功夫也不一定都用得够。

怎样才算修改的功夫用够了呢？改过的遍数多还并不就等于改得够。衡量不够的标准我想有两个：一个是内容正确，一个是读者容易接受。毛主席在《反对党八股》中讲：“文章是客观事物的反映，而事物是曲折复杂的，必须反复研究，才能反映恰当；在这里粗心大意，就是不懂得做文章的起码知识。”这是从根本上说明了文章要多改的理由，同时也就指出了修改的目标。客观事物不是一下子就能够认识得清楚完全的，多一次修改就是多一次认识。能否做到内容完全正确，自然要看我们的思想水平怎样；但如果我们采取谨慎态度去修改，自己多用脑筋，加上向别人请教，对每一个论点每一个看法都不随便放过，也就可以去掉或减少许多内容上的错误。内容正确，就具备了说服读者的基本条件。不过要读者容易接受，也还依靠好的表现形式。还得在布局上、逻辑上、修辞上再花些功夫，才能够使文章的每一句，每一段，一直到全篇，一下子打进读者的脑筋。能否做到表现形式很完美，自然要看我们的写作水平怎样；但如果我们采取替读者着想的态度去修改，总是想着我们所写的一般读者能不能完全了解，会不会相信赞成，是不是感到枯燥沉闷，也就可以去掉或减少许多表现形式的缺点。

一般文章的毛病，根本成问题的大概不外乎观点错误，不合事实，教条主义，空洞无物等项。并不是整篇要不得而是局部内容或表现形式有缺点、必须加以修改的却相当多。就我所能想到的缺点列举出来，就有这些：

一、抽象笼统，叙事不具体，说理不分析。

二、根据不足，就下断语，我要怎样说就怎样说，信不信由你。

三、强调一点，不加限制，反驳别人，易走极端，没有分寸，不够周密。

四、大家都知道的事情说得很多，以为只有自己知道别人不知道。

五、别人不知道的事情说得很少，以为自己知道别人也应该知道。

六、许多事情或问题，随便放在一起，没有中心，没有层次，逐段读时也还可以，读完以后一片模糊。

七、写好下句不管上句，写到后面不管前面。

八、信手写来，离题万里，偏又爱惜，舍不得割弃。

九、抄书太多，使人昏昏欲睡。

一〇、生造词头，乱用术语，疙里疙瘩，词不达意。

一一、没有吸取说话里面的单纯易懂、生动亲切等好处，只剩下说话里面的啰嗦重复、马虎破碎等缺点。

一二、没有学到外国语法的精密，却摹仿翻译文学造长句子，想把天下的事情一口气说完，一直是逗点到底。

这是我们常写的叙事说理文章中的一些毛病。文艺作品还有别的特殊问题，这里不去说它。我们犯这些毛病，也并不完全由于我们的思想水平写作水平真正就那样低，而常常由于我们花心思用功夫不够，尊重读者体贴读者不够。

内容要正确，表现形式要恰当，都是为了读者。好文章不仅要读者容易懂得、相信，并且要能够吸引读者，使读者能够得到提高，得到愉快。这个境界不易达到，但我们总应该努力把文章写得讲究一点。文章也是一种重要的革命工具，发表出来是要对群众负责的。因此，从写作以前到写完以后，从内容到形式，凡属可能做到的反复研究，充分修改，都大有必要。我讲这些，并不是说我已经做到了这些，刚刚相反，正因为我也是粗心大意，不懂得做文章的起码知识，现在有些觉悟，愿从此努力而已。

写稿这档事

康旭平

康旭平，江苏省委副秘书长、研究室主任。2015年，他以“东方亮”的笔名，在《秘书工作》杂志连续发表《写稿这档事》专栏文章，以质朴的文风和鲜活的事例，形象道出了党政机关文字工作者的笔墨人生，生动阐明了作者常年从事公文写作的切肤体会和透彻感悟，情深意切、耐人寻味。特此整理出来，供分享。

曾把天亮做信念

那时住的是简易平房，窗子临着街巷，桌子搁在窗下，当我隔着窗帘听到早起忙碌的人匆匆而过的脚步声时，便知道天已亮了，而此时我的“讲话”一般也接近尾声了。

—

初入写领导讲话稿这个行当，是在二十来年前。上世纪九十年代初，我二十六七岁，在区政府办公室工作，由接电话值班、登记传递文件的文书，转做区长的秘书。

那时市县党政办公室系统的工作分工没有现在这么细，做秘书除了要搞好领导日常服务外，写稿子是极重要的内容，主要是领导的各种讲话、报告。你跟着哪个领导做秘书，相应的这些材料就由你承担。我给区长做秘书之前，并没有写材料的经历，虽然作为一个文学爱好者也写过一些东西，但那不是一码事，因此要揽写讲话稿这个“瓷器活儿”时，确实还没有“金刚钻”。

现在回想起来，当初每有写讲话稿任务，我的状态大致可用“懵懂、没底，但无退路”来表述。说懵懂、没底，是下笔之前似乎还没有形成完整的架构，更不可能列出详细的写作提纲、大小观点，加上那时的材料依托、资讯占有等，远没有现在互联网条件下这么便利，一个主题之下写些什么，又能写出些什么，真是一点底都没有。说没有退路，是因为到时到点你得把稿子直接交给领导，有时甚至是头天交代的，第二天就要去讲，中间既无人替你分担，自己也没什么回旋余地。怎么办呢？只能“硬上”，能写出来写出来，写不出来也要写出来！

于是，有一个场景便在那段时日子里常常出现：晚饭后，洗漱毕，孤灯下，便开工，一夜无眠到天亮。那时候是手写，圆珠笔，方格稿纸，一页三百个字，一般要写十几页纸。十几页纸也就三五千字，花上一个通宵的时间，显然不是正常书写的速度，中间无疑遭遇许多磕磕绊绊的坎儿，或像挤牙膏似的一句一句整，或像跋涉在泥泞之地，半天走不出几里路。时间总是悄无声息地溜走，如果午夜时分进度已经过半，心中便有一丝慰藉。那时住的是简易平房，窗子临着街巷，桌子搁在窗下，当我隔着窗帘听到早起忙碌的人匆匆而过的脚步声时，便知道天已亮了，而此时我的“讲话”一般也接近尾声了。

在这痛苦的“分娩”过程中，支撑我的最强烈的信念就是，天亮时“孩子”一定会生出来。第一次是这样，后来一次又一次也都是这样。直到现在，那一幕幕场景仍深深定格在我的记忆中，我认为也是对干写稿子这活儿的一个写照。

二

秀才写文章“比生孩子还难”的笑话，大家都听说过。类似的故事也曾真实地发生在我的身边。一则是我们办公室的一位老秘书，中学语文老师出身，写得一手好字，每每写材料时，就猫在家里不动了。他要的是清静，却扰得别人不得安生，一会要墨水，一会要头痛药。无奈写稿子是大事啊，当时还在“打杂”的我便骑着自行车一遍一遍地往他家跑。他家的门楣上钉了块“×宅”的牌子，让我至今记忆犹新。还有一则是邻县的一位秘书，熬夜写领导的讲话稿，到了早上才开了个头，急得号啕大哭。所幸的是，这样的情况终究没有在我身上发生过，亦似有神助，天亮能完工，每每能交差。

当然，这也没有什么可得意的，从另外一个角度来想，我时常会有一些羞愧之感：三五千字的稿子，用整整一夜的时间，功夫是下了，苦是吃了，但不都是因为本领不够吗？这样的一种自省，源于我与我的一位堂伯父的对话。堂伯父是乡镇医院的医生，也是村子里不多的文化人之一。有次我回老家时与他聊天，他问我的工作都做些什么，我就着重把写稿子的事如此这般地介绍了一番，可能是渲染了如何难、如何苦的缘故，堂伯父便以很不屑的语气说道：“没得水平啵！要是水平的话，喝喝茶、抽抽烟，三下两下就写出来了。”这番话虽然让我很尴尬，但又确实是大实话，后来我也一直以此警示自己。

本事不够就只能多下功夫、多吃苦，以勤补拙。但话又说回来，谁的本事也不是天生的，只要不是天资太差，吃苦受累总是与长本事成正比的。当初也正是

在一次次“没有退路”的情况之下，我获得了许多有益的体验，这就是，自主思考、自由发挥、自觉把握。无论是思想观点上，还是语言文字上，从一开始就摆脱了“秘书秘书、秘密抄书”的窠臼。

三

做了三年左右区长秘书，我被调到市委办公室，做了为市委书记写稿子的文字秘书。如果说做区长秘书的三年是我初入文字工作这个行当的前半段，那么进入市委办的头两年可以算作初入行的后半段。与区里相比，市里的“庙”变大了，层级也多了，我实际上成了一个初稿起草者，初稿写出来后，自然要经过主任、秘书长修改把关后才能到书记手上。但我在区里时形成的意识和习惯却改不过来：总是感到稿子是要直接给领导用的，总是认为自己手上出去的是“终端产品”，因此也总是把初稿当作定稿来写。

到市委办的最初年把时间里，有两篇讲话稿的起草现在还有些印象，那也可算是进入“新山门”的亮相之作。

一篇是市委书记在一个经济协作洽谈会上的致辞。当时各地之间的经济协作活动比较活跃，记得市里还有“经济协作委员会”这个机构。那次是与上海的某个区搞活动，按常规市委书记的致辞无非是介绍介绍情况、说说客套话、讲讲加强两地合作的愿望和提议。这些内容，我在起草致辞时自然不会丢掉，有所不同的是，我设身处地引入了两个元素，竭力增强语言活力和情感色彩：一个是季节的元素，以时值初夏之际的描述，烘托场面的热烈；一个是市委书记也是上海人的元素，以一段家乡情结的抒发，表达内心的真诚。这样一来，致辞就不完全是“大路货”，而有些个性化了。记得这个稿子交给分管领导后，他看了有点兴奋，拿着稿子转了几个房间，边给几个资历比我老些的笔杆子看，边说：“这小子可以呢！”

还有一篇是市委书记在市团代会上的讲话。共青团开代表大会是五年一次，很隆重，市委书记必到会讲话。这类稿子的核心在于要有鼓动性和感召力，但我起草那篇讲话时，似乎进入不了状态，说老话不甘心，语惊人又很难为。大概在家里熬了两三天，自己跟自己较劲，非得让这稿子出彩。过程尤为痛苦，焦躁难耐时使劲用笔头戳稿纸，弄折了一支圆珠笔。但交稿后的事实证明，那苦没有白吃，市委副秘书长将稿子交给书记时在上面写了一大段话。这么多年过去了，那篇稿子里写了些什么我一句都记不得了，那位副秘书长的签批我却可以一字不落

地复述。他是这么写的：“×书记：此稿系×××一人撰写，我一字未改，因觉得很好，特呈您阅示。”这位赏识部下、不为己揽功的上司，让我一直心存感念。我也知道，他这么做，除了有胸襟外，更重要的是有底气，他原本是市委书记的秘书，才华、文笔也是市委书记最赏识的，他已不需要再证明自己。

这些陈年旧事，本已像风一样在岁月里消逝。这么多年后再把它们钩出来叨叨，不是为了体验艰辛，不是为了享受回忆，不是为了证明现在，而是想和现在初入这个行当的同志们分享：文字工作尤其是起草领导讲话这个行当，一茬一茬的笔耕者生生不息相接续，从“新手”成为“硬手”，都是一点一点积累、一步一步过来的，如果没有写过百把篇稿子、熬过几十个不眠之夜，笔杆子是硬不起来的，“金刚钻”也是炼不成的。

写作的正倒两个“金字塔”

把一篇文稿用金字塔来打比方的话，塔尖是立意，棱边是架构，底座是文字。立意这个顶点的设定，决定了讲话稿是巍峨的山岭，还是低矮的土丘。因此，讲话稿的起草绝不单是文字语言的问题，更为本质的是思想水平、思维层次的问题。

为便于说事，先举两个例子，都是本世纪初我在市委办公室负责起草领导讲话时的故事。

一个是市委书记在全市“人民奖章”荣誉称号授予大会上的讲话。上世纪90年代后期，市委为了表彰先进，激发干部群众干事创业热情，专门设立了“人民奖章”，授予各条战线上的杰出贡献者。该奖每两年评一次，程序很严格。获奖人数控制得很少，所以大家对这枚奖章看得很重。每次授奖大会都很隆重，市委书记会在颁发奖章后讲话。

我负责起草讲话稿的那次大会已经是第三次。这稿说好写也好写，因为前面有两个“范本”，主要是对获奖者予以充分肯定，将他们的精神归结个几条，号召大家向他们学习。要说不好写，则在于如何不去嚼别人嚼过的馍，写出新意来。

那一次我是沿着有新意的路子去写的。当时一个重要的背景：新任市委书记来自相对发达地区，带来许多新的发展理念和思路，且正在为各级干部和广大群众所接受；市情实际和全市上下的工作状态、精神面貌都发生了很大变化，民心士气高涨。这些都促使我琢磨着如何找到一个“点”，使这种好的状态得到进一步的聚合、激发、提升。我感到此次授奖大会是一个很好的契机。

我跳出了原来的套路，先从荣誉称号切入，然后提出“城市荣誉”的概念并作阐释，进而号召为创造共同的城市荣誉而奋力拼搏。讲话稿有三四千字，分三个层面：

第一层，简要开场并兼顾一些常规的必备要素后，便笔锋一转，写道：“此时此刻，当我们把荣誉和鲜花给予获奖者的时候，我们不仅感到他们确实是以其艰苦的努力和非凡的作为而无愧于这枚奖章，更应看到在成功的背后，有着许多深刻的启示。”什么启示呢？分述了三条：“第一，这说明：金色的奖章，饱含着心血和汗水”；“第二，这说明：有为才有位，有位必有为”；“第三，这说明：我市是一方大有可为的热土，是一个充满成功希望的城市”。显然，这是逐步往我所设计的“核心点”在引。

第二层，先是提出“城市荣誉”这个概念，用了一段话：“赢得荣誉，创造荣誉，是充满艰辛、不懈奋斗的过程，一个人如此，一个单位如此，一个城市更是如此。”接着又用一段话加重意味、凸现概念：“城市荣誉是发展成果的集中体现，是“城市竞争力的重要标志，更是和生活在这个城市中的每一个人息息相关。可以说，我市这两年来年的发展、变化、奋进的过程，就是一个全市上下齐心协力创造城市荣誉的过程，也正是在这个过程中，全市上下的城市荣誉感得到了空前的激发和升华。”这两段铺垫之后，紧接着联系我市的现实状况，进行集中阐发，以增强“带入感”，具体以三个“我们深深地感到”来展开：第一，“城市荣誉是一个城市民心民力最强的凝结剂”；第二，“城市荣誉是一个城市最大的无形资产”；第三：“城市荣誉”是一个城市最具影响力的软环境。

第三层，很自然地号召全市上下、各行各业共同努力，创造属于这个城市的更大荣誉，提了三条要求：“第一，始终保持奋发有为的精神状态，在我市现代化建设的伟大实践中建功立业”；“第二，始终保持强烈的责任感，人人珍惜城市荣誉、自觉维护城市荣誉”；“第三，始终保持与时俱进的进取意识，永不言满足、迈步从头越”。

这个讲话稿自成体系，市委书记讲了以后，无论是现场的效果，还是事后的反响都非常好。市报总编还以“城市荣誉”为题发表了一篇新闻随笔。

第二个例子是市委书记在市纪委全会上的一次讲话。这类讲话稿，一般由市纪委代拟，市委办公室作些修改。我负责修改的那一次，看了代拟稿，与前几年的基本差不多，觉得与新任市委书记的风格不符。因为这位书记有很强的感染力，从不照本宣科打官腔，而是喜欢以一种交流对话式的言语抓住人心、打动人心。

于是我便想重新起草这个讲话稿，把一些主要想法向书记作了汇报后，得到了书记的认可和支持。

另起炉灶后的讲话稿，以“三个既然”为主框架展开：第一部分“既然为官，就要有正确的价值取向”；第二部分“既然从政，就要有严格的行为规范”；第三部分“既然有一个舞台，就要力求不凡的作为”。这样的架构，涵盖了思想道德、作风、纪律等要素，同时还可以更多地结合经济社会发展的实际，联系正在做的事情加以阐述、提出要求，避免了空洞说教。

所举两例可用两个关键词来概括，第一个是“立意”，第二个是“架构”。如果加上另一个关键词“文字”，便构成了我心中讲话稿起草的三要素。在这三要素中，文字是最基础的、是打底的，高于文字的是架构，高于架构的是立意。把一篇文稿用金字塔来打比方的话，塔尖是立意，棱边是架构，底座是文字。如果把金字塔平面化为三角形，就更直观明了，立意是顶点，架构是左右两条边，文字是底边。

人们常说文无定法，我很赞成，但同时我也一直认为文有高下、稿有优劣。一篇讲话稿首先要看立意，立意这个顶点的设定，决定了讲话稿是巍峨的山岭，还是低矮的土丘。因此，讲话稿的起草绝不单是文字语言的问题，更为本质的是思想水平、思维层次的问题。

但另一方面，我觉得，把“立意—架构—文字”这个金字塔倒过来，便成了“文字—架构—立意”的倒金字塔，立意到了最底端，架构仍处在中间，文字则是最上端的。一篇讲话稿不论什么立意、什么架构，最终都要通过组织文字来完成，最终都要落到语言文字上。从这个角度讲，把文稿起草统称为文字工作是有一定道理的。就讲话稿而言，在立意、架构差不多的情况下，文字组织、语言表达的水平，又直接决定了讲话稿的高下、优劣，决定了讲话稿是精雕的玉还是粗朴的璞。正好我手中还保存着几篇过去负责为市委书记起草的讲话稿，有的还是修改过程的花脸稿，便再举几个例子说说语言文字的问题。

比如，市委书记通过中国国际广播电台介绍我市时开头的一段话：“如果您想对我市在中国版图中的位置有一个很直观的了解，只需记住五个字——‘江河交汇处’，就是长江与京杭大运河交汇的地方。”一般的省情、市情、县情介绍都有固定的范式，上来就说是地处什么什么地方之类的，让人既耳朵生茧，又感知模糊。而这次的开场，较好地抓住了面向海外华人受众的特点，用简洁的语言，把我市最重要的地理特征凸现了出来，五个字“江河交汇处”，达到了让人过耳

难忘的效果。

再比如，市委书记在经贸洽谈会开幕式上致辞的开场语：“江河交汇处，今日尽朝晖。”初稿交给我时，写的是最常用的“秋风送爽，丹桂飘香”。当然这也没有错，说说也可以，不想说划掉便罢。但我总觉得那么大的场面，那么多的外来客商，总要说一两句让人印象深刻的话。那次开幕式在我市刚刚建成的“春江潮”广场公园举行，此处既滨长江又临运河。我把这些意象作了整合后，最后用“江河交汇处，今日尽朝晖”替换了“秋风送爽，丹桂飘香”。开幕式那天，天公也很作美，九点钟的太阳灿烂而有朝气，现场的情景就是那两句开场语的真实写照。

又比如，市委书记在纪念“五四”暨我市“十杰青年”表彰大会上的讲话。这个讲话稿交到我手上时，初一看，意思、内容都可以，第一感觉是不需要作颠覆性修改，只是讲得不够精到、没有劲道。后来真正动手修改时，从标题到每部分的表述，都作了覆盖性的替换。就说几个小标题吧，也就是这篇稿子几个段落打头总领的话，共有四个层意：第一，“弘扬‘五四’精神，首先就要树立远大的志向，用崇高理想和执着信念支撑人生的价值坐标”；第二，“弘扬‘五四’精神，就要努力学习，把自己铸造成符合时代要求的栋梁之才”；第三，“弘扬‘五四’精神，就要勇于实践，在建设我市、振兴家乡的事业中实现人生价值”；第四，“弘扬‘五四’精神，就要塑造崭新形象，展示我市当代青年的精神风貌”。这样的排比句式看似围绕一个主题展开，比较工整，但显得比较拖沓，且当年也不是“五四”运动纪念的大年份，每一层都用“弘扬‘五四’精神”打头，有点大而无当。后来我把这几句打头的话分别改为：第一，“青年最有抱负，要在坚定信念中不懈追求”；第二，“青年最望成材，要在刻苦磨砺中与时俱进”；第三，“青年最富创造，要在投身实践中建功立业”；第四，“青年最讲风范，要在传播文明中争做表率”。同时对文中的表达也都作了类似的改造。这个讲话引起了参会青年朋友的热烈反响，现场形成了很强的互动效果，刻把钟的讲话赢得六次掌声。大会结束后，市报记者除了按常规写了新闻报道外，还兴冲冲地写了个题为《书记和我们青年心连心》的会场侧记。这从写文章的角度看，又是一个立意的问题了。

把这两个金字塔的譬喻综合起来，用传统意义上的打仗来做比方的话：立意是占据制高点，架构是巧妙排兵布阵，文字是实现精准射击。这也是对本文“两个譬喻”的又一个譬喻。

要走“需要之门”不要走“省事之门”

起草讲话稿需要有参照，看看过去说过些什么，了解一下别人怎么说，这都很正常，有时甚至是必不可少的。但简单的“拿来主义”则是不可取的，不能把“参照物”直接变成“标的物”。那样的做法，说穿了是站位有问题，是以写稿者为本位，而不是以讲话者为本位。

起草领导讲话稿，说难亦难，说易亦易，如果不是讲特殊的完全个性化的问题(那样就无处可抄了)，如果只是从一个“写手”的角度写满字数应付交差，确实是一件颇为容易的事。要讲一个问题，查一下过去说过的，搜一下别人怎么说的，略作改头换面，拼拼凑凑，几乎“立等可取”。正如那句带着讥讽的“名言”所说：“天下文章一大抄，看你会抄不会抄。”

如果是这样的话，出来的讲话稿可想而知：面目似曾相识，话语耳熟能详，实在让人提不起精神来。导致的结果必然是：领导不满意，自己难长进。领导讲话一般要表达对一些问题的独到见解，讲出一些有新意的话，你起草的稿子或者老生常谈，或者拾人牙慧，怎能令人满意？文稿写作虽然不同于文学创作，但也是一个带有创造性的活儿，倘若我们总是降格以求，满足于拼拼凑凑，把本具创造性的活儿变成机械性的活儿，看起来忙忙碌碌，俨然是这个行当中的“角色”了，实际上还没有掌握其中的门道为，又怎么会有快的提高、大的长进呢？长此以往，则会误人误己。

根据多年从事文字工作的体会，起草领导讲话稿一个重要的原则是：要走“需要之门”，不要走“省事之门”。

所谓走“省事之门”，概括起来一个字，就是“抄”——抄过去说过的话，抄别人现成的话。当然，起草讲话稿需要有参照，看看过去说过些什么，了解一下别人怎么说，这都很正常，有时甚至是必不可少的。但简单的“拿来主义”则是不可取的，不能把“参照物”直接变成“标的物”。那样的做法，说穿了是站位有问题，是以写稿者为本位，怎么省事怎么来，怎么便利怎么弄；而不是以讲话者为本位，去琢磨客观状况怎么样，领导需要怎么讲。

所谓走“需要之门”，其内在要求是把握事物和问题的本质，讲到点子上，直接标准就是领导满意。为领导起草讲话稿，必须以领导为本位，从领导的需要出发，最终满足领导的需要，这是构思文稿、起草文稿、修改文稿必须始终紧扣

的“原点”。那么这个“需要之门”如何走？粗分一下，大致有如下三个环节：

第一个环节，初始的谋划，要基本把准领导的需要。接到讲话稿起草任务时，要做的第一件事是什么？对这个问题，初入行的新手可能会比较茫然，写稿多年的老手往往已经麻木，因此大都忙着赶紧分任务、找材料，然后就动手写，其实这已有点走入误区了。要做的第一件事，恰恰不是急于动手，而是先站到“原点”想一想：领导为什么要作这个讲话？最想表达的是什么？与此相关联的，必然要进一步研究领导对所讲问题的基本看法、态度取向，以及特别关注的点，等等。把这一系列问题弄清楚、搞明白了，对讲话稿的基调也就有了基本把握。

这是从领导的主观想法、意图这一头来把握的，与此同时，还要从客观实际这一头进行把握。这个“把握”说白了就是要弄清楚不同“时空点”下所讲问题的状况。每一个讲话稿对应的“时空点”都是独特的甚至是唯一的，此时此境与彼时彼境的情况也是不可能完全相同的，只不过有的变化快，有的变化慢，考量起来所用的时间长度有差异。比如对经济运行的问题，大到一个省一个市，小到一个乡镇、一个企业，常规的有季分析、月分析，特殊的时候，有的还监测到旬，以备及时掌握态势、分析问题。当然，经济运行有一套监测体系，许多其他方面的工作则往往缺乏这样量化的分析，比如文化建设、法治建设、社会建设等，分析起来基本上是定性化、粗线条的，一些结论和对策似乎放之四海而皆准，用之哪年都无错。这也是许多讲话稿似乎可以抄抄凑凑的一个缘由，“星星还是那个星星，月亮还是那个月亮”，让我怎么变着法子说啊？这实际上还是对事物发展的客观情况缺乏深入的了解。

很多工作确实都具有重复性，不可能像电影剧情那样跌宕起伏，但不变是相对的，变化是绝对的。变化快的极端例子，如安全事故的处理工作：事故发生后，第一时间无疑是救人；现场搜救完成后，紧接着就是伤亡人员的后续处理，包括伤员的救治、家属的安抚等；再往后，还要根据事故责任认定，处理相关责任人。工作重心几天一变化，甚至一天一变化，这都能看得很明白。而我们平常部署某一方面工作，虽然与事故处置工作不一样，但这个理是相通的，作讲话的当口，工作的基本状况和态势怎么样？主要矛盾和矛盾的主要方面是什么？最紧迫、最突出的问题是什么？工作的重心应该放在哪里？这些都得上在起草讲话稿时捋清楚，这也是把准领导需要的题中应有之义和客观基础。

第二个环节，中间的修改，要不断接近领导的需要。“好稿子是改出来的”，对这句话我一直不大赞同，因为从我自身来说，长期的习惯就是把初稿当定稿写，

没有想明白，不会贸然动手，落到纸上的话已在脑子里过了几遍。回顾一下过去那些让领导满意、获得各方面好评的稿子，似乎大都是一出来就已经有了大模样的，很少有反复折腾而成好稿子的，那样的稿子基本上也就是勉强过关。

但修改稿子又是免不了的，因为我们是为领导起草讲话，虽然起草的过程中尽量领会和把握领导意图，但总是会有出入，或者深浅不一，或者轻重不合，等等。因此，修改讲话稿的过程，也是进一步把握领导意图、不断接近领导需要的过程。

这当中，大体有两种类型：一种只需作完善性的修改，一种需要作颠覆性的修改。完善性的修改比较好办，领导对讲话稿的主要观点和内容已基本认可，只是又有了局部的新想法和对相关问题的具体意见，一般能交代得比较明确，照此办理就是。但这“照此办理”又不能太过简单化，不是领导说一句什么话你就加进去一句什么话，而是要把领导的想法和意见作为一个命题来对待，把握其核心要义，在深度和广度上进行拓展，把话说到位、说圆了，让领导感到“就是这个意思”。这种类型的修改，打个比方说就像对树进行修剪，无须伤筋动骨。

而颠覆性修改则不然了，你栽出来的这棵树，与领导心里的树不是一码事，这种情况怎么办？只要有可能，咱们就得“换树”。记得多年前在市委办公室时修改过的一篇讲话稿就是这种情况。那是市委书记在全市开放型经济工作会议上的讲话，事先市委书记出了个粗线条的提纲，明确讲两个问题，一是“思想要再解放”，二是“在对外开放上要有量化的压力”。稿子从其他渠道送审后，市委书记批到了我这儿，先批了“已阅，需补充的意见已注”，后面又加了一段“又及”的话：“也许与我所列的提纲有关，讲稿书生气了点，我想的紧迫感、危机感，没能充分表达，请在修改时弥补。”我看了稿子后，觉得如果光按领导所标注的几处“需补充的意见”修改并不费事，那是属于完善性的，但那样的话显然不能令领导满意，因为“又及”的一段话已表明了他对讲话稿的感觉，实际上是要求改变整个讲话稿的“气质”。后来我就毫不犹豫地对讲话稿作了颠覆性的修改，大小标题、材料内容、表述方式都作了大变动，特别是把一般性的议论、掉书袋的说理的“虚”，变成实的说事论理，凸显工作任务的压力，激起受众的紧迫感、危机感。稿子交给领导看后，他说与他想的差不多，就顺利过关了。其实这种颠覆性的修改，说是修改，实际上已是重写了。但不管怎么说都要以领导的需要为准则。

第三个环节，最后的打磨，要精益求精满足领导的需要。讲话稿基本定稿后，

一般性的讲话，领导会让“再看看”，一些特别重要的讲话，则常会要求“仔细磨磨”。到这个环节，要做的是细活了，得有一定的耐心。我对文稿写作有一个基本的取向，就是要做“思想者”，不要做“文字匠”，不赞同那种把主要功夫下在抠字眼上的做法。但这也是就总体而言的，看重谋划时大开大合的思维、谋篇布局的能力，与最后环节对文稿进行仔细打磨并不矛盾。有句俗语叫“编箩编筐，全在收光”，这时候倒是需要有点“文字匠”的抠劲、“校对工”的细功来进行推敲和打磨，精益求精，提高领导对讲话稿的满意度。

如何打磨，因稿而异，因人而异。我觉得到了这个环节，再有神来之笔、点睛之笔能为稿子增彩，那固然好，但增彩不可强求，而“去污”则是底线，必须守住。稿子中可能有哪些“污点”呢？一是错误的信息。包括情况、数据、事例等的引用，是否正确、准确，有疑问的要核清楚。二是语言的疙瘩。有些话在稿子中看着很顺畅，但一读起来就很拗口、很别扭，这些话都得设法改过来。有的领导可能还有个别字词的发音障碍，也要注意避开。三是文字的“苍蝇”。特别是那些“成套”的说法、提法，在修改稿子的过程中往往每个层级都不会去关注，里面就可能埋着多字、漏字或错别字的“苍蝇”，而这些说法、提法，其中的每个字都是关键字，容不得出差错，否则会让领导很尴尬，最后打磨稿子时可不能小瞧了。

说到这儿，我便想，咱们这些整天打文稿仗的，既要有将帅的运筹帷幄、纵横捭阖，也要像士兵一样站好一岗一哨、用好一枪一弹。挟句生活中的老话来说，就是既要“上得了厅堂”，能够出思想、出观点、出文采，又要“进得了厨房”，做好那些类似于洗锅抹灶的文字细活。

文学素养可助力

对于文字工作来说，文学素养可助力，这是没有疑义的。这个结论，如果说早先我只是隐约而模糊地感觉到，那么自从四年前完成了一篇随行日记并作了一些总结、思考，便有了强烈而清晰的感知，能够更加具体地认识到文学素养于文字工作何以可助力、可助什么力了。

那篇随行日记，记的是省委主要领导同志一次为期五天的驻点调研活动。为贯彻中央关于领导干部改进作风、密切联系群众的要求，2011年省委作出决定，在全省开展领导干部下基层、进行“三解三促”（了解民情民意、破解发展难题、

化解社会矛盾，促进干群关系融洽、促进基层发展稳定、促进机关作风转变）活动，要求县以上特别是省、市两级领导干部，在每年下基层调研不少于两个月的基础上，再集中五到七天时间，不用当地干部陪同，直接深入乡村或其他一线基层单位，住下来、沉下去，与群众同吃同住同劳动，开展深入细致、解剖麻雀式的驻点调研。那一年，我作为为数不多的随行人员，当时就意识到这次随行无论是于工作经历还是人生经历，都十分宝贵，于是写下了那几天的日记以作纪念，亦作见证。后来，随行日记在一定范围发表，许多干部都觉得传递出了明确的信号和有价值的信息，对驻点调研“怎么下去”“下到哪里去”“下去干什么”等都十分清楚了。再往后说，这几年“三解三促”活动一直在我省润物细无声地开展着，已经成为改进干部作风、密切干群关系的富有成效和特色的自选动作。

对于我们从事文稿写作的来说，把几天里的所见所闻记录下来，不是一件难事。但如果只是机械地平铺直叙、简单地记一个“流水账”，那就很乏味了，就达不到“让人看了想要下去”的效果。作为随行者，对整个活动包括随机走访村民、参加生产劳动、接待上访群众等概貌固然要反映，但更重要的是把彼时彼境的状态、意味呈现出来、传达出去。因此，一开始我就把立足点放在了情感捕捉和情景撷取上，自然也适当使用了一些文学手法。

现在想来，那篇日记的完成，得益于我作为一个文学爱好者身上所具有的一点“残留因子”的发挥。相对于通常的文稿写作特别是领导讲话稿起草，虽然内容和形式都是非典型性的，但其中蕴含的情理与方法却是可借鉴的。文学创作与文稿写作之间我以为至少有四个“力”是相通的：

一是观察力。观察是表现的基础和前提，文学作品一般都很注重细节描写，需要有敏锐的观察力自不待说。当然，对于通常的讲话类文稿起草而言，平日里很少用到细节观察和描述，但对问题的观察和思考能力是必须具备的。看材料、听介绍、考察现场，能不能发现问题、抓住本质，都取决于观察力的强弱。除此之外，有时还需要对经济社会生活中出现的带有普遍性的现象和问题进行分析、作出概括。这些基本功从哪里来？无疑，一个具有一定文学素养，喜欢用发现的眼睛观察生活、观察世界的人，更能具备这样的能力。

二是体验力。作家以及其他文艺工作者都很注重“体验生活”，就是为了能够设身处地思考和表现，使所塑造的形象真实生动。对文稿写作特别是领导讲话稿起草来说，这种“体验力”要求更集中，就是要把领导的意图领会好、理解好，从而表达好、发挥好。这不仅需要智商，而且需要情商。有人对情商下过这样的

定义，即“对别人情绪的把握和对自己情绪的调整”，我深以为然。我也常常感到，用脑思考与用心体悟可能不完全是一回事。文学素养的培养和形成，对提高情商包括领会理解他人的心思、意图是大有帮助和益处的。

三是提取力。创作文学作品离不开平常的素材积累。记得过去我学写小说的时候，就用过几个本子作过素材的积累，把一些觉得有意思的人和事记下来，既当练笔，又储备材料。当时还在素材本子的扉页上，写过“那泥土的芬芳、露珠的清新”这样的字句。后来写诗歌，曾每天在屋子里贴一张白纸，有什么灵光一闪的思绪、情愫，立马写在上面。也许是有过这样的自我训练，那次随行，虽然每每当天活动结束后已到晚上十点来钟，但大都借着刚刚经历过的新鲜气息，把一天中发生的事情、情景梳理一遍，将其中有价值的提取出来、记录下来。同样，对于文稿写作来说，我们也常常面临着海量的信息，文山会海、材料成堆，都需要通过有效的提取，去伪存真、去粗取精，然后做好储备、积累。这样，到需要的时候，才能信手拈来既贴切又有说服力的材料。

四是表达力。文学表达讲究意味、意境，不同的作家有不同的风格。对于文稿写作特别是领导讲话稿起草来说，一般情况下，表达都是非文学化的，讲工作、说事情，为什么干、干什么、怎么干，一条一条说清楚讲明白就行，用的都是大白话。现在改进文风，包括过去反八股，也都提倡讲大白话，让人一听就明白，深入浅出、通俗易懂而不要云山雾罩、掉书袋。即便如此，对表达力也是有要求的，能不能直指要害、抓住关键，能不能言简意赅、干净利落，就取决于对语言和文字的驾驭能力。而有过一定文学创作经历的人，“含英咀华”是必做的，因此在这方面会有更强的自觉。更何况，领导讲话还有另外的情形，比如特定的话题或语境下，有时不能讲得那么直白，需要有弦外之音，以意味来传达，让人心领神会；有些特定的场合，需要靠表达的力量来感染受众。遇到这样的需要时，一个具有文学素养的人，可能会写出更胜一筹的稿子。

我们这茬上世纪 60 年代出生的人，好多都有过自己的文学梦，当作家、做诗人曾经是我们的人生理想。随着时代的变迁，当今社会人们的人生取向也日益多元。但我始终坚定地认为，干文稿写作这一行的，不论学的什么专业，有过什么阅历，都应当使自己具备一定的文学素养。这样，面对不同要求的文稿才能写什么像什么，表达得合乎身份、合乎语境、合乎受众的心理。我常想，文字工作者与每一篇文稿的相遇其实也是一种机缘，应该像遇到一个有缘人一样去碰出火花、留下记忆、创造意义。

片言只语可做大文章

中国的语言文字博大精深，围绕一句话、一个词甚至是一个字都可以做一篇文章，这是不足为奇的。领导讲话稿不同于一般的文章，通常情况下，大都不会那样写。但在一些特殊的情况下，围绕领导同志平日挂在嘴边的片言只语展开，却可以做出大文章、写出好讲稿来。

还是举两个例子来说这事吧。

一个是1998年底，当时我所在的Z市市委书记在全市领导干部研讨班上的讲话——《勿以善大而不敢为》。这个讲话稿的标题一看就是生造的，衍生于“勿以善小而不为”这句人所共知的古语。为什么会提出这个命题呢？这还得回到当时的时空背景来说。其一，客观上，Z市在全省地域最小、人口最少，发展水平也较一般，而那一个时期城市化的浪潮正在兴起，周边一些城市发展势头异常迅猛，确实形成了很大的压力；其二，主观上，一些干部的思想意识也存在一定差距，比较习惯于小打小闹、过小日子，谋大事、干大事的眼光和思路、胆识和魄力都显得不够。这种主观状态，被人们称作“小码头”意识。而这个“小码头”意识又有一定的历史渊源。据传在清朝末年，刘鹗（《老残游记》作者，曾在Z地做官）在争取修筑卢汉铁路失败后回到北京，向朝廷提出兴建津镇铁路，这本是一件造福乡梓的大好事，不想遭到了Z地在京官员的强烈反对而流产。从六朝以来，Z地一直是南北运输的枢纽城市，但在运输方式由水路向铁路转变的历史关头，Z地丧失了一次实现转换的重要机遇，从此城市地位一落千丈。后人借由这件事，借用Z地的一个地名，把这种目光短浅、故步自封的现象称作“小码头”意识。而到了上世纪末，大家都在思考谋划跨世纪发展的时候，市里的领导层感到这种“小码头”意识仍有一定市场，是制约这座本就是“小块头”的城市发展的思想束缚，因此大会小会都反复讲要摒弃“小码头”意识，但对这个问题一直没有展开来讲过。那年我们准备市委书记在领导干部研讨班上的讲话时，觉得围绕如何摒弃“小码头”意识大有文章可做，既有现实针对性，又有思想引领性，弄好了，可以形成很强的思想冲击，后来琢磨出了“勿以善大而不敢为”这个题目。

讲话稿分四个部分，几个人每人一块，虚实结合、洋洋洒洒，共写了一万六七千字。第一部分讲了要有谋大事、办大事的精神状态。着重从实现跨世纪发展、

在区域经济竞争中不当落伍者、为官者造福一方的历史责任等方面作了展开，最后落到毛主席说的“人是要有一点精神的”，提出“处于这么一个波澜壮阔的时代，要有争创一流、胸怀天下的雄心”，“小市办大事，小市大作为，不是什么神话和空想，对此要有足够的自信和认知”。第二部分讲了要提高办大事的能力。着重从谋划能力、创新能力、落实能力三个方面作了展开，特别是在谋划能力中，提出要“战略上把握主动”“全局上把握关键”，善于审时度势、把握大势；在创新能力中，提出要“想别人之不敢想、想别人之不曾想”，做别人不敢做、干别人之不曾干”。第三部分讲了谋大事、办大事的工作重点。提出要“从最急需解决的问题着手”“从最难办的事情上寻求突破”“从最薄弱处抓起”“从群众反映最强烈的问题入手”，着重从“城乡建设要有大手笔”“工业要有新的标志性项目”“三产发展要形成大格局”三个方面作了展开。特别是对城市建设，直面自身的薄弱和落后，包括讲到千年的Z城，总给人一种“长不大的感觉”，“东西刻把钟、南北几分钟”，提出要以高起点的规划布局，依托老城、跳出老城寻求发展，使“瘦弱”的Z市“健壮”起来，使“袖珍”的Z市“强大”起来，提出了拉开城市框架“东进”“南移”“西拓”的清晰构想。第四部分讲了要营造谋大事、办大事的环境。着重从领导者胸怀气魄、选贤任能、群策群力等方面作了展开，特别是对人文环境建设作了展开，着重针对干部群众中存在的“小码头”意识，强调要顺应时代发展的潮流，解放思想、奋发进取，创造不凡的作为。

这个讲话当时引起了很大的思想震动，把平时大家共同感受到的东西说了个透彻，提出的一些理念和思路，既出乎当时人们的常规思维，又让人们在精神一振之际感到合乎情理。比如对拉开城市框架的“东进”“南移”“西拓”构想，一下子打开了城市发展的眼界和思路，或许当时对许多人来说还是不敢去想的太过宏伟的蓝图，但此后十多年的实践确实作了很好的印证。

第二个例子，是2011年底省委书记在新一届省委第一次全体会议上的讲话——《担负起继往开来的历史重任》。地方党委换届，在新一届委员会第一次会议上选举产生常委、书记，书记代表新的领导班子作讲话，这都是必经的程序。领导同志一般对这个讲话都很重视，但不是作为程序性的，而是作为施政纲要性的。

那次我们在准备讲话稿时，调阅了一些类似的讲话，基本上路子都差不多，围绕思想政治、改革发展、改善民生、班子建设、廉洁自律等来讲，当然这些也都是那个场合讲话不可缺少的“要件”，似乎很难有突破、写出新意来。

后来也是在思考琢磨中，找到了一个切入口，感到可以围绕那阵子省委领导经常说道的“继往开来”做文章。按说“继往开来”也不是什么新词，放在哪一任领导好像都能说，但在当时的背景下却是有着特殊而具体的内涵的，是能够作深度挖掘的。当时，中央领导同志对我省工作提出了“继往开来”“在新的起点上开创科学发展新局面”的明确要求，此后省委领导在多个场合都强调要回答好“继什么往，开什么来”的命题。我几次听了以后，在脑子里也盘旋过，但没有去细想深究。那次准备讲话稿时，曾经在脑子里盘旋过的东西又回来并定格了下来，感到正是回答这一命题的最好时机。同时，从大的时空节点来说，也有切合“继往开来”的实践性内容，且有着十分明确的指向性。其一，全省率先全面建成小康社会、率先基本实现现代化的实践已走过近十年的历程，取得了重要阶段性成果，那次省党代会报告的主题就是“全面建成更高水平小康社会，开启基本实现现代化新征程”，围绕这一奋斗目标，对未来一个时期的发展作出战略部署。其二，当年又值“十二五”开局之年，立足既有基础，面向未来发展，有许多新的任务和要求需要落实。其三，从更大的历史纵深看，当年是我们党成立90周年的重要时间节点，这对于刚完成换届的一级地方党委来说，又可提供一个关于“继往开来”的重大话题。综合主客观几方面的因素，以“继往开来”作展开起草讲话稿，既是可行的，也比较贴题，且可写出新意来。我们把这些想法向省委领导作了汇报后，得到了支持。

讲话稿的起草先是以三个“继什么往，开什么来”展开的：一是“继全面小康建设成果之往，开探索基本实现现代化之来”。这是围绕刚刚闭幕的党代会主题作展开，内容涵盖了改革发展，强调一任有一任的使命和责任，新一届省委要在承前启后中开拓奋进。二是“继以人为本、执政为民的长期努力之往，开增进民生幸福、共创美好生活之来”。主要讲了践行党的根本宗旨，以及调动全社会的创造活力，唤起千百万民众同心奋斗。三是“继历届省委好传统好作风之往，开更加政通人和、风清气正之来”。讲了班子团结、民主集中制、反腐倡廉等内容。讲话初稿出来后，省委领导同志亲自指导文稿修改，特别是针对当年是我们党成立90周年的节点，加了一条“继我们党90年光辉历程之往，开为实现党的政治理想不懈奋斗之来”，并作为第一条。这一条突出强调了对新一届省委领导班子的政治要求，强调作为一级地方党组织，首先是一个政治组织，在巩固党的执政地位、推进中国特色社会主义伟大事业中承担着责无旁贷的使命，必须时刻保持政治上的清醒与坚定，坚决与党中央保持一致，善于从政治上观察和处理问

题，善于从全局上思考和把握问题，常怀忧党之心、恪尽兴党之责。这体现了领导同志更高的站位，既使讲话稿更加丰满，也使讲话稿的立意、层次得到了提升。

最终的讲话稿，主框架就是四个“继往开来”，篇幅不到三千字，鲜明、简练地传递出了新一届省委领导班子的施政理念和追求，反响很好。在相同类型的讲话稿中，这篇讲话稿也算独树一帜，既不落俗套，又将基本的要素整合其中。

这样的例子，似乎还可以再举出几个来，但总体来说，以“片言只语”作展开、写讲稿，是一种非常规的写法，在日常文稿写作中不是大量使用的。能否用此方法，主要取决于两个方面的因素：一是讲话稿的类型。需要突出思想性、引领性的讲话稿可用这种方法，特别是对这类讲话稿中某些约定俗成的写法，不妨大胆突破一下，往往能收到奇效。而对于一般性的工作部署类讲话，这种写法则不太适用，因为那些讲话最主要的是把事情说清楚，不能因追求出新而有太明显的“做文章”痕迹。二是“片言只语”的内涵。显然，这“片言只语”得有值得展开、可以展开的内涵。粗分一下，无外乎“新话”和“老话”两种。领导同志挂在嘴边的“新话”，无疑带有新概念、新思想，值得关注、领悟，适当的场合可以作展开，以新的思想凝聚新的共识；而对一些“老话”，如果领导同志又一再提起，也必有其新的现实针对性，或者是好的传统、作风需要大力倡导，或者是准备对陈年积习“集中宣战”。但不管哪种情况，都有赖于我们把领导同志想说的话深说透，说出新的“道道”来，这又最终归结到对领导意图和客观现实能不能有一个准确的把握上。

功夫最好下在前面

接到文稿起草任务，动手写之前是必须有一番思考谋划的，也就是“想”，想这稿子怎么写、写些什么。“想”的过程虽然看不见、摸不着，但在整个任务中的“工作量”却是实实在在的。“想”与“写”，好比起草文稿的前一道与后一道两大工序。“想好了再写”，我认为是一条基本的法则，且无论轻重缓急，都应尽可能在“想”这个前道工序上把功夫下足下到位。

反观文稿写作中出现的一些困态，大都与前面功夫没下好有关。据观察，有几种典型的症状：

一是“东奔西跑无定见”。就像是打仗时敌情不清乱冲锋一样，今天往东跑一气，明天向西跑一阵，不停地折腾，浪费大量时间精力，做的都是无用功。到

了目标明确该冲刺的时候，却已经疲惫不堪。

二是“先堆出来再说”。抱着一种“手中有稿、心中不慌”的心态，接到任务赶紧动手，反正都能找到“参照”，依葫芦画瓢，有用没用先堆出来再说。其实心里也清楚，这是在自欺欺人，必得脱胎换骨大改一番。

三是“领导咋说我咋改”。与前两种状况相关联，因为没想明白，也没找到写的感觉，所以只能先交差应付。特别是难度比较大的文稿，写出来连自己都不满意，稿子交上去，也把难题一并交上去，后面完全靠领导想、听领导说，被动地去改。

文稿起草中，“想”的功夫下了还是没下，下到了还是没下到，效果大不一样，过程体验也绝不一样。两相比较，尚未动手便颇费思量，看似比立马开写耗神费力，其实是最讲效率质量的，是一种事半功倍的做法，是“好钢用在了刀刃上”。而与之相反，匆忙上阵，仓促动手，前面不费事，后面则要费大事。

一般来说，长周期的稿子，时间相对充裕，有条件在思考谋划上多下些功夫。但还是要强化“想好了再写”的意识，不要因为时间够用，就一遍一遍地写、一遍一遍地改，这样很容易陷入低层次重复的怪圈。举一个长周期稿子的例子。在本世纪初Z市的一次市委全会上，市委书记要讲经济“起飞”的问题。“起飞”这个词，是一个经济学术语，大概意思是，根据经济发展的基本规律和世界先进地区的发展轨迹判断，当一个地方人均GDP达到3000美元时，就进入了发展的起飞期。Z市在那一年人均GDP达到2500美元，可以说处在临近起飞的关键阶段，用“起飞”做讲话主题，能够生动地反映发展的状态，同时对干部群众也能起到提气鼓劲的作用，具有较强的感召力。应该说，这个题目比较新，既要从理论上作一些科学论证，又要有实践的支撑，对如何冲刺起飞、起飞后是什么样子作出部署。

一开始，我们在考虑讲话稿时心里也没有底。记得确定这个会议主题后，书记有个出访任务，送他走的时候我们汇报了起草安排，想得到书记首肯后早些动手。书记当时回答：不着急，磨刀不误砍柴工，你们先到起飞的地方去看一看。有了书记的一句“不着急”，我们便把动手写往后推了推，带着很多疑问和些许对稿子的惦记，到杭州等先发地区进行了学习考察。考察的过程，一方面能获得直观的感受和启发，另一方面能对文稿起草再深入地想一想。待到考察回来，稿子在心里已经有了谱，接下来的事情便水到渠成了。

这篇讲话稿比较成功，得益于在研究思考上花了很大功夫，鲜明地把“起飞”

这样一个概念抛了出来，既有理论的支撑，又靠船下篙，结合 Z 市实际提出了努力的方向、思路和举措，以及对领导干部的要求。比如，分析发展阶段，概括出“五大效应”，即凝心聚力抓发展的“民心效应”、经济发展与环境建设的“互动效应”、抓重点带全局的“突破效应”、学一流创一流的“提升效应”、既做“加法”又做“减法”的“叠加效应”。虽然这“五大效应”并没有完全去扣起飞理论的几个特征，但与当时 Z 市的实践贴得比较紧，也着眼了“临近起飞”的总体判断，寄予了较强的“起飞”意味。又如，工作部署部分，也就如何推动 Z 市加速起飞，重点讲了要强化“四大关键动力”，即要素集聚力、产业竞争力、园区承载力、机制驱动力。这都针对了当时 Z 市改革发展的实际状况特别是薄弱环节，既涵盖了经济工作的主要内容，又围绕起飞的主题展开，以观点带工作部署，讲得比较集中、比较鲜明。再如，对领导干部的要求，提出要勇于担当领航起飞的历史重任，用“领航”这样一个词，强调了领导干部在“起飞”这个关键时期的关键作用，赋予强烈的使命感、责任感，具有很好的鼓舞作用。

而对短周期的稿子，或许没有那么多时间调研，但进行头脑风暴的活儿不能少。也说一个例子。党的十八届四中全会之前，中央领导同志要召开一个座谈会，题目是如何认识和处理依规管党治党与推进依法治国的关系，省委领导要去座谈发言。起草这样一个发言稿的难处在于：一是题目很大，既不能泛泛而谈，又不能讲得太琐碎；二是可参考的依据少，当时四中全会还没有开，对一些关键问题还缺少权威的说法和解读；三是专业性强，平日里我们这些干综合文字工作的对这个题目研究得不够深。稿子周期短，一共没几天时间，如果再除去送审、修改等环节，所剩的起草时间就更少了。即便如此，我们还是尽量安排了座谈调研，请了一些专家学者和党建、政法部门领导来一起讨论。

专家学者对管党治党与依法治国研究的角度各不相同，都有自己的见解，部门领导也结合工作实际说了想法。我们充分吸收他们的意见建议，把核心的观点作了综合，确定了发言稿的框架，着重讲了“四个体现”：第一，要体现党规严于国法。在中央正风肃纪的大背景下，阐明党规严于国法的立场和态度，即“三个讲清楚”和“一个说明白”，讲清楚这是党的性质所决定的，讲清楚这是党的执政地位所决定的，讲清楚这是党肩负的使命所决定的；说明白党规不仅是戴在头上的“紧箍咒”，更是防止违法犯罪的“安全线”。第二，要体现以党内的正风肃纪促进全社会风清气正。一方面，中央从严治党的决心，坚定了全社会的信心，必须驰而不息地抓下去；另一方面，治标为治本赢得了时间，要抓住用好这

个“时间窗口期”，加快构建反腐败的制度保障和长效机制。第三，要体现法治思维和法治方式的运用。强调无论管党治党，还是依法治国，核心点都在于“治权”。重点实现“三个转变”，即由人治向法治转变、由运动型向程序规范型转变、由更多靠政策向靠法律转变。第四，要体现以依规治党引领依法治国。重点发挥好依规治党对依法治国的“三个作用”，即确立遵循、提供典范、扫除障碍。整个发言稿，坚持政治性与专业性相结合，观点和思路都比较清晰。这是个短周期的文稿，前道工序的时间不长，但下的功夫一点也没少。

这里所说的短周期，通常也是有几天时间的，还有一种更极端的情况，需要一晚上甚至几个小时就得拿出稿子来。这时候也不能慌张，甚至更需要坚持“想好了再写”。时间越紧，越要想明白、拿得准。因为稿子交给领导时已没有调整修改的时间，如果“不靠谱”，领导只能将稿子弃之一边，靠自己现场发挥了。我的感受是，遇到这类急用的稿子，倒逼着自己去想的时候，大脑快速运转，往往还能急中生智，冒出些火花来。

功夫最好下在前面，如果再往前延伸一些去理解，就是功夫下在平时。实际上，写稿子的前道工序与平时的积累是连在一起的。平时能积累些什么？我想，主要有三个方面：**一是知识的积累**。加强延伸性的学习，多作一些研究性的思考，花点精力去掌握一个事情的前因后果、历史脉络、最新变化，保持知识的深度和新鲜度。**二是观点的积累**。无论是从各种评论中看来的，还是自己思考来的，对那些热点问题要形成自己的认识，攒一些想法。**三是语言的积累**。生动的语言，精彩的语句，凝练的说法，积累一些“提神”的话，能够让文稿“活”起来。这些平日里的积累，对于干文稿写作这一行的，这次用不着，后面总会用得着，接到急任务也就不需要“临时抱佛脚”了。

面壁苦思方得破壁之功

写稿子的同人多半会遇到这样一种状态：一个稿子的任务来了，主题已经是老相识了，能想到的套路也早就用过，想要琢磨些观点似乎也没什么新意可言，而这时偏又耽于求新求变的“积习”，不甘心在老套路、老话里面打转。这样的较劲，无非是两种结果，最典型的一种——实在没辙了就不想，干脆退回去循着老路重走，尽可能地做些枝枝叶叶的剪裁，弄些小点缀，估摸着领导也能理解，或者指望着比自己高明的大笔杆子来指点迷津、拨云见日，自己先且放下，不去

伤那个脑筋了。还有一种——想不出来也要想，上穷碧落下黄泉，在一堆资料中苦思冥搜，在一张白纸上苦心孤诣，纸破了、笔折了，不要紧，换了再来。也许真是天道酬勤，蓦然间有一两个触发点浮现、定格，接着灵光一闪，就像一道闪电在沉沉黑夜中撕开一个口子，眼前豁然开朗。

—

举个例子吧。今年全国“两会”期间审议政府工作报告时，省委主要领导有个发言。发言主要包括两大部分，一部分是对过去一年来政府工作的评价，还有一部分是提些建议。后一部分还相对好写一些，难在前一部分。通常的写法，大致也是从经济、社会、民生等工作层面提炼几条有特点的表述，但在商量发言框架时，省委主要领导认为这样不足以体现过去一年党中央、国务院所展现的丰富政治智慧、卓越驾驭能力和我国所取得的非凡发展成就，要求我们跳出这个层面再琢磨琢磨。

实际上，作为亲身经历者，我们也深感过去一年是党和国家改革发展进程中极不平凡的一年，不管是大的布局还是具体领域的突破，可圈可点的方面实在太多，回想起来，我们自己也觉得心潮澎湃。但是，要把这么丰富的内容提炼成几句话集中表述，浓缩成两三页纸的小框架，确实也感到不容易。政府工作报告是起草发言的文本依据，但过于依赖这个文本，就容易把中央怎么做的再堆回去。跳出这个文本我们也讨论了几个框架，总觉得不是放得太开、失之泛泛，就是收得太紧、涵盖不够。

就在踌躇不定的时候，报告文本中两个隔得不太远的词“抓住”了我——定力、敏锐，一句“定力中显敏锐”随之浮现。这是一个很有张力的组合，能不能用这样的办法及句式再概括几条，形成一条“纲”，把原先想表述的内容重新取舍组合，从而起到纲举目张之效？按照这个思路，提纲很快形成，提炼成四句话：第一句，布局中领航向。主要是对过去一年治国理政展开战略布局的评价。第二句，定力中显敏锐。着重从基层的角度谈对党中央、国务院认识、适应、引领经济发展新常态的体会。第三句，变革中见真功。变革是时代大势，改革是真功所在，我们感到，对这个真功，怎么评价都不为过。第四句，坚守中有创造。这个坚守是党中央、国务院对民生福祉的坚守，是对人民群众向往美好生活的坚守。这四句话的框架出来后，得到了领导的认可，认为既实事求是又比较凝练，很好地反映了干部群众对过去一年党中央、国务院治国理政的真切感受。

起草这个发言时，我们关注的不是简单的“出新”，而是“准确”。传统的写法、常规的路数，总感到评价不到位，表述不够精准。过程中确实有“实在想不出来”的时候，与所追求的结果似乎总隔着一层“窗户纸”，就是捅不破。所幸的是我们没有放弃，“想不出来也要想”，所以当“定力”和“敏锐”这两个词抓住眼睛时，就真的像“窗户纸”被捅破的瞬间，阳光洒进来般透亮。

二

还有一次是2011年10月，省委常委会召开民主生活会，主题是以人为本、执政为民。主要领导的发言有别于其他常委，不仅是代表个人的，对面上、对下一步工作也具有指导意义。过去谈到以人为本、执政为民，一般有树立马克思主义群众观点、贯彻党的群众路线、密切党同人民群众的血肉联系等几个方面。这些内容任何时候都不过时，现在讲仍然很有现实意义，但总感到与我省发展的阶段性特征扣得不紧，针对性还不够。如何在“不变”中求“变”，这也是个难题。

在反复的“想不出来也要想”的过程中，起草的方向渐渐明晰——不求全面、突出重点，贴近现实、入情入理。于是，在以人为本、执政为民这个大命题中，我们选取了做好群众工作这个核心命题，提出了“三个统一”，并在每一个“统一”里面都针对当前群众工作中存在的问题进行剖析阐述。第一，政治立场和思想感情的统一。经济发展较快的地方，客观上不少领导干部对经济工作比较重视，但对群众工作关注不够，有的简单地认为，经济发展上去了，群众工作就自然做到位了。这一部分重点针对这一问题进行了反思，指出现在一些地方党群、干群关系紧张，并不是群众的问题，其根源还是在于干部。第二，工作目的和依靠力量的统一。这一部分着重分析了一个地方的发展最终靠的都是老百姓的支持，包括许多创造性实践成果和经验的取得，关键还是因为各级党委政府尊重老百姓的首创精神，得到了老百姓的支持和响应。第三，推动科学发展和促进社会和谐统一。这一部分着重强调在全面小康建设中，要把人民群众认可和满意作为重要标准，更加注重老百姓的接受度、满意度和幸福感。

现在回过头看，“三个统一”的提法算不得标新立异，但在当时关于做好群众工作的论述中还是比较新的，更重要的是它有的放矢，命中的都是问题的靶心。

三

这些年，在案牍劳形之余，我也在思考，文字、结构的排列组合背后是什么？

文稿的创新力取决于什么?是取决于笔杆子自身知识面的宽广?还是辞藻的丰富?都不是,现在看来,这当中的关键还是对文稿资料的价值判断力。一个老命题,最不缺的就是各种各样的资料,最应该做的就是从这些海量的看似再寻常不过的字句、观点中,把最有价值、最有内在张力、最有改造拓展空间的部分敏锐地区别、提炼出来。通过外在形式的重组、内在逻辑的重构,成就文稿的立意之新、表述之新,以及形式之新。

2011年起草关于文化建设的省委全会讲话,给我的印象也十分深刻。当时中央召开十七届六中全会,对推动文化改革发展繁荣作出部署,紧接着省委也要召开全会进行贯彻落实。起草省委主要领导讲话,难处不在于内容,因为中央的最新精神、我省的情况特点都很明确,足以支撑起整个讲话,难就难在讲话的框架。一方面,这次中央全会不仅有中央领导同志的重要讲话,还通过了《决定》,既有高度,又很全面;另一方面,2009年省委已经专门召开文化建设会议,从文化事业强、文化产业强、文化人才队伍强三个方面提出要求。这个框架,如何体现中央精神与我省实际的有机结合、过去部署与今后要求的有效衔接,也是一个颇伤脑筋的难题。

省委全会召开近在眼前,容不得我们慢慢去琢磨,主要领导当天就要审定提纲。于是,一群写稿的集中到小会议室,关起门来你一言我一语,中午饭也顾不得吃了。互相碰撞启发,逐渐形成了共识:先把必须讲的点罗列出来,再对其中的逻辑关系进行梳理,进而对这些点进行组合。到了下午提纲也就浮出水面。主体部分概括成要把握的“五对关系”:坚持文化软实力和硬实力同步提升,为实现率先发展提供强大动力;坚持文化事业和文化产业双轮驱动,不断满足人民群众日益增长的精神文化需求;坚持文化体制改革和文化科技创新同步推进,进一步解放和发展文化生产力;坚持多出精品和多出人才互动并进,加快建设文化高地;坚持优秀传统文化和现代文明融合发展,提升文化影响力。讲到“关系”,就包含着两个事物之间的对立和统一,就必须把务虚和务实、理性分析和工作要求有机地糅合起来,而且这几对关系中,还要注重写法的变换、腾挪,切忌机械、单一。

事实上,这是一种很不讨巧的写法,把自己逼到一个“危险的境地”,但是也正是这样的“逼”,文稿的“变”与“新”随之而来。后来,无论是领导的评价,还是各方面的反映,都证明这个写法是成功的。其实,回顾过去的文稿生涯,哪一次文稿写作不是先把自己逼到一个不讨巧的“危险境地”呢?

四

学会“面壁成佛”，练就“破壁之功”，是秘书生涯中实现自我境界提升必不可少的环节。在写稿这档事上，大都会经过三种状态：第一种，初入门时，觉得写稿子太难，什么都不懂，特别是对要写的领域知之甚少，无从着手；第二种，写久了，觉得写稿子不难了，似乎就那么回事，掌握几个套路，以不变应万变，什么材料都不怕；第三种，再往前进一步，觉得写稿子还是难，特别是面对老命题时，难在出新，难在求变，感觉自己到了一个临界点，有一种被困住的感觉，陷在某种状态之中，就是上不去。换言之，这大概就是一种“面壁”的状态了。

达摩面壁苦修九年方才成佛。文稿写作破壁之功的练成也有一个持续不断的突破过程。单就一篇稿子，还谈不上什么境界上的突破，但是通过一篇又一篇文稿的尝试、突破，反思、总结，再尝试、再突破，慢慢地就会发现自己对文稿写作的认识理解不一样了，对材料的价值判断也不一样了，即便是面对一个反复讲、年年讲的命题，拿思路、定框架、提炼观点，也会开始变得轻松自如。

这样讲，并不是说我已经练成了破壁之功，准确地说，破壁而出也是我孜孜以求的状态。如果说这当中有些体会的话，大致是这三条：第一，要有“想不出来也要想”的不甘心，这是破壁之志，也是必要的前提；第二，要有一篇又一篇的不断积累，从量变到质变，这是必经之途；第三，要善于集中大家的智慧，特别是要能够从别人的一词半句、只言片语中寻找灵感的激发点。以上三条，度人金针，固非所能，但作为一个同行，谈一些个中甘苦，对别人或许不无参考。

总得写出些“道道”来

领导讲话主要是谈工作、讲问题、说事情，自然不可能像艺术作品那样，写得多么感人肺腑、引人入胜，但也得避免空洞乏味地说教、老生常谈地说事。我常跟起草文稿的同志说：“如果写稿子的人都觉得写的话没什么意思，那么别指望用稿子的领导会很有兴致地去念；如果写稿子、念稿子的都觉得稿子不怎么样，那么听稿子的一定不会被打动，甚至根本就听不进去。”

事实也是如此。有的讲话稿写得好，三言两语就能切中要害、打动人心、引起共鸣；要是写不到位，越是滔滔不绝，越让人听起来云山雾罩、不明就里，效果往往就大打折扣。所以，要把工作谈到位、把问题分析透、把事情讲清楚，还得有股子钻劲，有股子灵性和悟性，想着法子写出一些别人愿意听、听得进、也

能够接受的“道道”来。

一

记得几年前，某县发生了一起环保问题引发的群体性事件，社会层面的影响自不待言，对整个干部队伍的勇气也带来了一些影响。随后省里召开领导干部学习会，以此为例，举一反三，吸取教训，提出改进要求。

这个会上领导讲话的基调是反思、纠偏。需要反思的方面很多，施政理念、工作思路、领导方法等都值得反思，但反思毕竟是手段，目的还是要帮助干部找到问题、解答困惑。说实话，基层干部平时工作压力很大，都想把一个地方发展好，但往往动机和效果很难统一起来，特别是过程中有许多东西需要平衡。所以这个稿子既不能不痛不痒，也不能做怒目金刚，要说到干部心坎里去，就得拿一些干部感同身受的东西来说事。

那段时间我们在和基层干部的交流中，常常听到一些抱怨，这给我们很大触动。我们将之比作一种“悖论”，即“干部满怀抱负，想着发展一方经济，造福一方百姓，一些群众却不以为然，认为你是搞政绩工程，捞个人资本；干部吃苦受累忙招商、上项目、搞建设，有人却不领情、不买账、不支持，有时甚至把你往歪处想”。一些干部长期处在选择的困境，难免会产生诸多困惑。

我们在起草讲话时，用这个“悖论”做引子，一步步挖根源，并提出解决之道，领导也非常认可。讲话之后，听会者产生了强烈共鸣。人与人之间的交流很重要是换位思考，写领导讲话稿也一样，如果能够设身处地多从听会对象的角度去考虑要讲的内容，把握说话的度，多说一些接地气的话，干部也自然能够理解和接受。

二

俗话说：“好话重三遍，鸡狗不待见。”

各级领导干部讲话讲得多，会议也听得多，对稿子优劣的鉴别力很高，对一般泛泛而谈的稿子是很难产生兴趣的，这就要求讲话稿必须写得有新意。要么在立意和架构上出新，要么在表述和观点上出新，总归要抛出点新东西，既不重复别人，也不重复自己，这样自己有兴趣讲，别人听了也感到新鲜、解渴。

有一次，在准备某地区发展工作会议前的座谈中，有专家介绍了世界银行的一个研究成果，即区域经济发展的成功，主要是遵循提高经济密度、缩短时空距

离、减少区域分割这三大经济地理特性，进而重塑经济活动的地理范围，实现区域的融合发展。因密度、距离、分割这三个词的英文第一个字母都是D，也被称作3D黄金法则。相对来说，该地区的整体性特征不是那么强，但作为一个经济板块，板块内部、板块之间的融合之势正在强化，这一点大家都有共识。稿子中我们就用了这个“3D黄金法则”来阐述该地区“融合”发展的趋势性特征。基层同志平时做惯了实际工作，对一个地区发展的感性认识往往比较准，但对支撑发展的理论依据可能了解得还不是很多，听到这个法则，大家既有耳目一新之感，也觉得印证了平时的感受。

三

不少同志怕写务虚的稿子，因为这类稿子主要解决的是思想问题。这样的稿子，应少一些“老子训儿子”的居高临下，多一些老师教导学生的循循善诱。

我们有个坚持了十来年的做法，就是每年春节后一上班就召开作风建设大会。年年讲作风，怎么讲出新意，这是一件颇伤脑筋的事。特别是2013年的作风大会，是在新一届中央领导集体狠抓作风建设的背景下召开的。中央领导同志对作风建设提出了许多新观点、新判断、新要求，相关的认识和要求必须讲透彻，但也不能简单地照搬照抄，还得在掌握精髓要义的基础上，加进自己的理解，形成自己的观点。这个稿子主要用了一种娓娓道来的方式，把自己摆进去，从历史与当下、理想与现实、理论与实践的内在逻辑入手，通过谈体会来讲认识。

比如，一开始谈到过去党的优良传统，“大家都会想到革命战争年代和建设创业时期党同人民群众的鱼水之情，不会忘记解放军解放上海不入民宅和衣睡在大街上受到群众赞叹的那一幕，不会忘记‘淮海战役的胜利是解放军流血牺牲换来的，也是老百姓用小车推出来的’那种感情，小平同志对此有一个高度凝练的概括，叫‘一块苦’”。

随后，回到现实的任务和要求，“现在世情、国情、党情都发生了深刻变化，我们要解决的问题、应对的挑战很多，其中至关重要的是要更好地凝聚人心，以优良的作风和老百姓‘一块过’‘一块干’”。

继而，讲到实现“中国梦”，“需要营造良好的社会风气，需要方方面面的努力，其中重要的一条就是要通过净化政治生态，以干部清正、政府清廉、政治清明，发挥对整个社会风气的导向作用，使人们在清风正气的影​​响下见贤思齐，在风雨同舟的浸润中凝心聚力”。

最后，再回到习近平总书记在新一届政治局常委与记者见面时所讲的“三个责任”：“某种程度来讲，现在狠抓作风建设，也正是从一个重要的方面在履行这‘三个责任’。从这样的高度看问题，我们的认识才能更加深刻，才能更好地领会新一届中央领导集体抓作风建设的政治决断和坚强决心，才能切实增强改进工作作风、密切联系群众的自觉性坚定性。”

领导同志身居高位，讲话固然要对下面提要求，但提要求除了“要、要、要”“必须、必须、必须”，不同的场合还有许多不同的方式。有时候要求提得铿锵有力，未必就能点醒梦中人，而和风细雨反而可能收到春风化雨的效果。这里谈认识就未用一个“要”和“必须”，但体会讲完了，要求实际上也讲清楚了。

四

以上所举三例，如果从写出些“道道”的角度作个归结，大致可以归为三类：一类是“深”一些的道道，通过反复研究思考，反复比较推敲，反复提炼升华，增强内在逻辑性和实际针对性，力求思想深刻、内涵丰富；一类是“新”一些的道道，不落俗套，不老调重弹，即便是旧主题也要有新思维，旧观点也要有新论证，旧材料也要有新概括；一类是“特”一些的道道，不断碰撞、换位，找角度、找灵感，形成自己的鲜明观点和独到见解。可以举的例子很多，我想不管是哪一种写法，关键是能够引起受众共鸣、易于被他们理解和接受。当然，这里有个前提，就是表述要严谨、表达要准确，力求言之有据、言之成理，要言不烦、意尽言止。从起草之初到文稿完成，都得一句话一句话写到位、一个词一个词抠准确。

写出“道道”，既是件费心费力的事，也是件苦中作乐的事，关键是要勤于学习、勤于思考、勤于提炼、勤于积累。王国维说过成大学问者要历经三重境界，我们写讲话稿要有所精进，可能也要反复在两种境界之间切换：一种是“寂寞沙洲冷”的境界，为文之前一头雾水直犯愁，费尽思量、绞尽脑汁，寻寻觅觅冷冷清清凄凄惨惨戚戚；一种是“漫卷诗书喜欲狂”的境界，等思路拨云见日、破茧而出之时，灵光闪现、文思泉涌、心生喜悦。过程虽然曲折，身心虽然疲累，但会后领导一句勉励的话，与会者一句赞赏的话，都可能让你顿感累意全无；而未来若能亲见提出的思路付诸实施、见诸成效，更是感到宽慰不已。

力所不及当借力

一

大家常说搞综合文字的是“万金油”，什么都得懂什么都能写。也的确如此，即便偶尔遇到不常写的、有点偏门或者专业的内容，有基层和职能部门提供基础材料，有互联网的帮助，总能写出个子丑寅卯来。但我们不可能是万事通，总有力所不能及的时候，如果勉强应战，硬着头皮去写，要么只能泛泛而谈，要么就如煮夹生饭，很难把话说到位、说到点子上、说出独到的见解来。

所谓力所不及，大致有三种：一是专业理论知识要求比较高。比如讲到经济工作，我们了解面上的情况，也懂一些基本的经济学原理，但理论的深度不够，需求教于经济学家。二是需要花时间研究。一些专项课题，需要理论联系实际，花些时间和精力来搞调查作研究，我们一时安排不出足够的时间。三是涉及最新概念和前沿理论。对学科发展的前沿知识，理论学术界非常敏感，我们往往把握不住、理解不透，缺少发言权。写稿子遇到这些力所不及的情形时，最好的方法是学会借力，借助外脑，来完成文稿起草。各类智库、专家学者的力量要充分用起来。通常，我们对文稿的方向路数是清楚的，有的东西虽然说不不好、说不透、说不专业，但心里有个数，能够把命题拿出来，把想法提出来，交给有研究有造诣的人来解答。然后把他们的智慧、他们的研究成果为我所用，吸收借鉴，转化为稿子里的营养。

二

印象比较深的例子是，有一年省里研究某地区工作，这是时隔七年省委省政府再次召开研究该地区发展的全局性会议。七年间，该地区发生了巨大变化，全面小康建设取得了重要成果。省委领导的大会讲话，要对过去的发展变化进行总结，特别是要对发展阶段的特征、变化的趋势作出准确的分析判断，这是部署下一步工作的基本依据，也是这篇讲话稿非常重要的内容。常规的写法，无非是对主要指标增长情况、结构调整情况、基础建设情况等，报一报数字，点出那些标志性的转变，比如人均 GDP 超过全国平均水平，城市人口首次超过农村人口，城乡居民收入分别超过 2000 美元和 1000 美元，年纯收入 2500 元以下的贫困人口全部脱贫，干部群众的发展热情空前高涨。如果就这样泛泛地分析，总觉得流于表面，不深不透，没有揭示发展变化的内在规律，也不能给出对未来发展有说服

力的趋势性判断。

当时我们的想法是，对发展阶段和趋势的分析，既不能是纯工作性的，也不能是纯学术性的，而是既要有经济学理论的支撑，又要与发展实践的现实状况扣得比较紧。总之，得出的结论既要有一定的高度并且能在理论上站得住，又要涵盖若干年来上上下下的重点工程，符合人们的感知。与这样的设想相对应，我们也清晰地意识到，虽然对那样一个分析判断“是什么”还不太明白，但对其“应该是什么”是知道的。同时我们也意识到，要写出“应该是什么”来，确实有点力所不及。

于是我们便想到了向专家学者求援。记得当时我分别给省社科院院长和社科联主席打了电话，跟他们商量这事，说了我的设想，提出了希望他们提供咨询支持的重点方向。这两位老兄风格迥异，一个说让他想一想，半小时后给我电话；一个说这是个重大课题，马上布置有关社科基地进行研究。后来，半小时后来电话的，给了我几个视角，贡献了重要的观点；布置开展研究的，一段时间后提供了一份专题研究报告。他们的思考、研究对我们帮助很大。

最终，我们在专家学者提供的咨询基础上，作了进一步思考，并重点与实践情况对号，提出该地区发展的动力、模式和路径正在发生着深刻变化，突出表现为“五大趋势”：一是由主攻工业发展逐步向新型工业化、农业现代化、城乡发展一体化同步推进转变。这既契合经济社会发展规律，也将为该地区跨越发展注入更为强劲的动力。二是由劳动力、土地投入为主逐步向资本、技术投入为主转变。传统的发展优势，加上资本和技术的有力支撑，将使该地区的产业层次和竞争力得到快速提升。三是由生产要素流出逐步向生产要素集聚转变。劳动力输入逐步变为人才输入，越来越多的资金被留在当地使用，生产要素的集聚，既是发展阶段发生变化的结果，也为该地区追赶发达地区创造了有利条件。四是由相对封闭逐步向全方位开放转变。对外的经济通道已经打开，全方位开放的载体日益完备，该地区对国内外产业资本的吸引力将进一步增强，对外开放水平必将迈上一个新台阶。五是由经济发展洼地逐步向创业创新热土转变。创业创新蔚然成风，中外客商纷至沓来，成为备受关注的发展热土。

这五条认识，抓住了发展变化的关键点，廓清了全省上下对该地区所处发展阶段的认识，进一步凝聚了发展共识，在此基础上，明确了未来几年的奋斗目标。应该说，因为有了这一段的分析判断，讲话稿的思想深度就不一样了，文稿质量也上了一个层次。论及这些内容，我们搞综合文字的往往能看到，却做不到或者

做不好。把外力用好了，把课题交出去，善于借助他人的智慧，一样能够起草出高质量的文稿。

三

2014年，省委准备对互联网经济作一次专题研究。这几年，互联网经济蓬勃发展，对经济社会生活的方方面面都产生了深刻的影响。从省委层面提出来进行专题研究和推动，具有很强的导向意义。我省向来实体经济比较发达，互联网经济发展并不占先机，特别是缺乏像BAT（百度、阿里、腾讯）那样的互联网巨头。但这个领域有许多新兴的理念、概念和颠覆性的模式、做法。虽然我们平日里经常接触，但对互联网经济的认识和理解，还尚未完全从感性上升到理性。所以，在起草省委领导的讲话稿之前，我们去拜访了曾经担任过省发改委主任、退下来后在一所大学做教授的一位学者型老领导。他对互联网经济颇有研究，理念比较前卫，出了几本专著。我们并没有请他帮助解决具体内容怎么写的问题，但与他的一席谈话，对我们起草讲话稿具有非常重要的启发，后来体现在稿子里主要有两个方面：

第一，认识的层面，帮助我们将对互联网的认识提高到一个新高度。我们总结为：对互联网经济发展，必须认清大趋势、把握大机遇、作为大课题。互联网经济已经成为一个不可逆转的大趋势，趋势大于优势，变化超乎想象，一切皆有可能。大机遇既来自互联网经济本身，又有对整个经济社会发展的变革性机遇。在大趋势大机遇面前，与其被冲击，不如去冲浪，与其被整合，不如争当整合者，必须作为一个大课题去研究。第二，实践的层面，在互联网经济与全省经济发展的结合上，帮助我们打开眼界和思路。在新形势下推进经济转型升级，不能停留在过去的传统套路，必须深化拓展创新驱动的内涵，运用互联网思维、技术和方式，对我省经济进行“脱胎换骨”的改造提升。特别是要根据互联网经济发展的规律，立足我省具备的优势、条件、基础，找准互联网经济发展的着力点和创新点。比如实现实体经济与互联网嫁接，促进工业化与信息化融合；比如创新发展电子商务，加快推动移动互联网、大数据、云计算技术和产业发展；比如以市场化为导向、企业为主体，创造更加宽松的发展环境，等等。

这篇文稿“借力”的方式，不像前一个案例里那么直接，提出命题请人家来做，而是通过外力先帮我们“洗洗脑”，学习人家最新的研究成果，掌握一些最前沿的知识理论，以最新理念去看待和处理文稿，是一种间接的方式。这种借力，

比起自己从头学、从头研究，不仅省时省力，而且针对性强，接受到的都是最新最前沿的研究成果，既有利于文稿写作，也是一次非常好的学习机会。

搞综合文字，总有力所不及的时候。想把稿子写得更好，要清楚自身的所长所短，善于扬自身之长，把力所能及的地方做好，还要善于整合智慧资源，借他人之长把力所不及的地方补上。这样，最终呈现出来的，才是高质量的稿子。

做“眼”之功不可少

一

“棋无眼则死，文无眼不活。”就讲话稿而言，所谓“眼”，大致是其中的一些关键性语句，既是内容的概括点，也是精神的凝聚点。有没有“眼”，“眼”做得好不好，一定程度上决定着讲话稿的生气和感染力。

写稿子的同志需要经常去听会，经历得多了可能都会有这样的体会：一个会上若是领导讲话稿从头至尾清汤寡水，没有什么出彩的“警句”，会场的气氛可能就会比较沉闷，讲的人讲不出激情，听的人也感到无趣。如果你是个有心人，竖起耳朵听的话，说不定还会在散会的人群中听到“不知道要讲些什么”“没记住几句话”这样的抱怨。

坦率地讲，这种抱怨尽管失之偏颇，但确实从一个侧面反映了一些问题。一位老领导和我“眼”探讨过这样两个观点：第一，别指望领导讲个什么，听的人都会奉若圭臬。很多时候，领导一篇讲话讲下来，下面听的人能记住那么一两个观点、甚或那么几句话，就很不错了。第二，别贪求讲话全面无漏，其实听的人不太会去想什么内容你没讲，他们关注的是你讲的内容怎么样，是不是让人有触动、受启迪。

事实上，一篇讲话稿如果能在关键之处做好几个“眼”，这篇稿子就活了，大致就能立起来了。当然，如果有志于追求“语不惊人死不休”的效果，把这些“眼”表述得富有激情、饱含哲理、精彩生动，那自然更好。可以说，做“眼”是使文稿“有神”和“出彩”的一种功夫。我们在起草文稿的过程中，应当有意识地去做一些“眼”，尽可能有一些能使文稿透亮起来的点睛之笔。

二

在我看来，文眼有大、中、小之分。所谓“大眼”，就是文稿的主旨。每个

会议都有特定的任务和要解决的问题，把主题提炼好，“大眼”就出来了。原先有段时间，对讲话稿都要颇费思量地做标题，讲究从标题上夺人眼球、抓住听众。现在领导讲话稿做大标题的情况比较少，但在拟制相关新闻稿时，做一个醒目的标题还是很有必要的。

所谓“中眼”，可以理解为阐发主题的核心观点。俗话说，看文件看标题，听讲话记要点。领导讲话主要是对各级领导干部讲的，受众的文化素养和整体见识较高，要使其愿意听、听得进，核心观点不仅要有气场，还要接地气。一般来说，表述意义、提高认识的观点要体现高度，分析形势、剖析问题的观点要体现深度，总结工作、部署任务的观点要体现精度，加强领导、落实责任的观点则要体现力度。这里有两个“中眼”的例子：

2011年5月，省委召开加强群众工作会议，省委主要领导有一个讲话。讲话稿起先是按一个四平八稳的套路写的，大致包括强化群众观念、突出群众工作重点、创新群众工作方法、加强对群众工作领导这么几块。领导看了稿子觉得太平淡、没有劲，与我们一起商议如何抠出几条有特色、有新意的说法来，作为做好群众工作的鲜明要求。后来琢磨出了“三个带着”的“眼”：带着深厚感情做群众工作，带着政治责任做群众工作，带着敬畏之心做群众工作。这“三个带着”，既可以把常规的要点都涵盖进去，而且比较醒目敞亮，让人记得住、入得了脑。

再一个是2011年8月，省委主要领导率党政代表团赴新疆，共商对口援助工作，在两地座谈会上有一个讲话。当时我们考虑，对口援助工作已经开展了几年，这次最好能有一个鲜明的提法，既贯彻中央精神，又体现我省援疆工作的特色。后来便做了“三个援疆”的“眼”：第一，真情援疆——就是把对口支援当成自己的“分内事”，真正做到我省与新疆心连心、一家亲，手牵手、共发展；第二，科学援疆——就是坚持以科学发展观为指导，统筹做好对口支援各项工作；第三，持续援疆——就是建立对口支援的长效机制，以支援促合作、以合作促发展。通常这类稿子多是讲场面上的话，大抵是加强产业等几个方面合作的事，常常似“嚼冷馒头”，让人感到新意寥寥。这次干脆就跳出来，从一个比较超脱的层面去讲。虽然稿子不长，但“眼”做得比较集中，也有一定高度和精准度，效果比预想的要好。这些年，这“三个援疆”一直被作为我省援疆工作的重要方针。

三

如果说“大眼”解决的是立意层面的问题，“中眼”解决的是架构层面的问

题，那么“小眼”则主要解决表达层面的问题。同样一个意思，如果能在表达上出彩，常常就能化腐朽为神奇。英国作家萨克雷说过：“作家最吸引人的力量有两个：使人们熟悉新事物，使习以为常的事物变得新鲜。”我们做“小眼”，说得通俗一点，就是要尽量把一般性的话变成有冲击力的话，把普通的话变成耐人咀嚼的话，把平淡无奇的话变成令人耳目一新的话。

这里有一个比较典型的例子。党的十八届三中全会对全面深化改革作了总体部署，省委在全面抓好贯彻落实的同时，于2014年7月召开省委全会，专门对深化经济体制改革进行部署和推进。在准备讲话稿的过程中，省委主要领导明确要求我们，要针对半年来推进改革过程中一些干部身上存在的求稳怕乱、锐气不足的问题，联系我省改革开放50多年来以改革突破带动发展突破的历程，以“振奋精气神、改革再发力”为题做出一段“眼”来，提炼出几句有张力的话，对各级干部推进改革的精神状态进行再激发。我们反复琢磨，最后提炼出“三个焕发”的表述：“全省上下亟须焕发在改革开放初期以‘四千四万’精神艰苦创业的发展自强，亟须焕发在改革开放过程中以敢闯敢拼劲头创造奇迹的实践自信，亟须焕发在新的征程上以‘三创三先’精神攻坚克难的改革自觉。”这三句话对全省改革开放以来的三段历程作了高度概括，由发展自强到实践自信再到改革自觉，在情绪和气势上排浪般地向前推进，而且用论述性的语言代替叙述性的语言，观点更加集中，也更有冲击力。

四

文无定法，但有章可循。对于做“眼”这件事，很难给出一个定论，总的说就是因时因事因人而异，讲究合情合适合理。如果对不同类型“眼”的文字表述风格加以列举的话，比较典型的有这么几种：

对于那些要起到鼓动作用的文眼，遣词造句要富于激情，讴歌时气势昂扬，抨击时正义凛然，必要时还得有点霸气。毛泽东同志在中国人民政治协商会议第一届全体会议上的开幕词结尾说：“让那些内外反动派在我们面前发抖罢，让他们去说我们这也不行那也不行罢，中国人民的不屈不挠的努力必将稳步地达到自己的目的。”这句话读来何其慷慨激昂。

对于那些要起到点拨作用的文眼，推心置腹也好，轻松活泼也好，设身处地也好，笔锋中都要藏着真性情，辅之以循循善诱。正所谓“情动于中而行于言”，动情写的话才动人。

对于那些要起到警醒作用的眼，则要旗帜鲜明，必要时猛击一掌，点醒梦中人。省委主要领导在一次较大规模群体性事件后谈社会稳定的讲话中，有一段这样的表述：“对当前社会稳定形势的严峻性复杂性，不是要作十分、而是要作十二分的估计，应对各种风险和挑战，不是要作十分、而是要作十二分的准备。”这里用了两个“十二分”，意思还是那个意思，但语气和态度是明显不一样的。

如果要对做“眼”的方法加以概括的话，我感到有两个方面是特别需要把握的：第一，指向要鲜明。客观上要奔着问题去，突出针对性，在找准问题、把握要害的基础上，提炼出一针见血、对症下药的话。主观上要对上领导的思想，把领导的意图和认知恰如其分地转化为文稿的“眼”，让领导“见文如见己”。第二，浓淡要相宜。既要符合领导的身份，充分考虑领导的个人风格，让领导能接受、愿意讲，又要顾及受众需要，想清楚听众最想听什么，最关心的问题是什么。句式上宜长则长、宜短则短，文风上宜雅则雅、宜俗则俗，讲到人的心坎上，才会引起强烈的共鸣。

迈向“自由王国”

“写稿这档事”开栏以来，自出题目，自说自话，转眼间一年就快过去了，案头的文稿也在不经意间堆起一大摞。最后一篇定题为《迈向“自由王国”》，非是自许，而是对同行们的真诚祝愿。

一支笔、一沓稿纸，或是一个键盘、一方屏幕，开启的是一条从“必然王国”到“自由王国”苦心孤诣、殚精竭虑的路。所谓“自由王国”，并不是说写稿子不费吹灰之力，信马由缰，一挥而就，而是因为把握了其中的“道”，即文稿写作的内在规律，从而能够摆脱“必然王国”无所适从的盲目性，挥洒自如、游刃有余，进入自觉地有所创造的一种写作状态。即便在这个过程中并不是很顺利，需要一点一点地突破、一步一步地推进，但只要方向是对的，方法是对的，感觉也是对的，就会有一种成功的自信与期待。

这样说似乎有点玄。写稿子的人多少都有过两方面的苦恼：一个是面对一张白纸，脑子里一片空白，特别是面对新的命题时，不知道写什么；另一个是面对一大堆材料，脑子里一片糨糊，不知道怎么下手。这两种情况下，手中的笔仿佛不由自己支配，而是被无形的力量左右着，磕磕绊绊，来回折腾，写来改去反倒没了主意，就盼着能侥幸过关，交差了事。这大概就是“必然王国”阶段最典型

的表现了。

那么写稿子的“道”在哪里?若下一个精准的定义,怕是很难的,所谓“道可道,非常道”。然而大道至简,这里面也不是没有轨迹可循。一位长期从事文字工作后来进入相当层次岗位的领导同志,曾经在带着我们一起磨稿子时对我说:“你们已经到了可以自由创造的地步了!”这样一句赞许,或是出于鼓励之意,我听了以后却是心里一动。这一动与其说是受褒奖的欣喜,不如说是对文稿写作迈向“自由王国”这么一种意识的觉醒。总结我的体会,如果能掌握“三个第一”,或许就与“道”相去不远了。

第一性原理。这是借用科学研究的一个说法。所谓第一性原理,就是强调在基本事实的基础上探究问题本源,不被以往的经验知识所干扰,以基本数据为依据进行分析和推理思考,然后进行实践验证。这个原理用到文稿写作上,就是回到文稿起草的原点,想一想稿子是干什么用的,要起到什么作用。有些同志在材料堆里晕头转向、毫无头绪,纠缠于别人怎么怎么说,究其根底还是丢了最开始的出发点。其实,有些问题不事先想明白、厘清楚,就会南辕北辙,下笔千言、离题万里。老笔杆子们都知道写稿子一个最朴素的道理——想明白才能写明白。这个“想”就是站在原点上想。文稿干什么用,关键取决于讲话的场合,不同的场合有不同的要求,甚至不同的风格。文稿起到什么作用,关键是把领导要表达的意图弄明白,这是文稿的灵魂。从原点出发的这两个问题,就像纵横两条轴线,为文稿划出了一个可以创新创造的区间。在这个区间里,完全有可能写出跳出传统套路、让人耳目一新的文稿。回顾这些年的写稿子经历,大凡有所突破的文稿,都是先在这两个问题上把准了脉搏,从而有了自由发挥的底气。

第一手资料。如果把文稿比作禾苗,那么资料就如同土壤,第一手资料就是最有养分的土壤。涉浅水者得鱼虾,涉深水者得蛟龙。只有掌握了大量的第一手资料,文稿的基础才能扎得深打得牢,观点才能立得住站得稳,语言才能影响人打动人。然而,严格地说,很多时候我们占有的资料都是第二手、第三手甚至不知道经过多少次加工处理过的。下面报上来的情况也好,部门提供的分析也好,每经过一道加工工序,材料的真实性、可靠性往往就会有一些衰减。而写稿子的人偏偏挤不出多少时间进行深入的调查研究,这似乎形成了一个悖论。我主要从两方面入手解决这个问题:一方面,凡是涉及省委的重要文稿,特别是一些不熟悉的领域,都要事先搞一些短平快的座谈,或者电话讨论、上门求教,听取专家和有关方面的意见。另一方面,在平常生活中做有心人,哪怕坐下来跟亲戚、朋

友、同学、邻居聊天，都是一种调查研究。一叶可以知秋。有意识地从微观层面了解一下基层的实际感受，可以提高我们对材料真伪的识别度，从一大堆纷繁复杂的资料中抓住最有价值的成分，从而写出具有分量的文稿。

第一重角色。从形式上看，写稿子是代人立言，“为他人作嫁衣裳”；但从本质上看，写好稿子必须有“我”的存在，有“我”的价值自觉。有一个“驴骑人”的故事，说的是爷孙俩买了一头驴往家走。爷爷看孙子小，就让孙子骑在驴上，走着走着，有人说孙子不懂得孝敬，孙子就让爷爷骑着驴走。一会儿又有人说爷爷不疼孙子，爷孙俩干脆都不骑了，牵着驴走。可又有人笑话他们有驴不骑，真是傻瓜，爷孙俩就都骑在驴上。可还是有人说，这两个人心真狠，存心想把驴累死。最后实在没辙了，爷孙俩把驴的四个蹄子绑起来抬着走了。这个故事看似荒诞不经，但写稿子的人看了或许会会心一笑。文稿从起草到定稿，要经过重重审阅把关，每一个把关的人都有自己的风格，如果总是被别人的喜好牵着鼻子走，多半会落得个“驴骑人”的尴尬境地。只有一开始就进入“我”的状态，直接站在讲话者的角度进行材料的取舍分辨，进行文稿的构思立意和行文表达，才不会无所适从、一派茫然。当然，这个“我”，还不是完全的作为写手的“我”，而是站在领导立场上的“我”，是写作者对自身在文稿起草中的价值作用的觉醒。

文章千古事，得失寸心知。写稿者与用稿的领导之间，其实并不是简单的服务与被服务的关系，更多的是一种互动，包括观点上的互动、语言风格上的互动，而好的文稿实际上就是这样的互动成果。回顾 20 多年的写稿生涯，我先后服务过不同层次的诸多领导，每一个阶段的服务历练，都让我在写稿子这档事上有了新的认识。有的领导对文字本身并不是特别看重，看重的是文稿的思想性；有的领导强调文稿的准确规范，必须字斟句酌；有的领导给写稿者很大的施展空间，但实际上的要求却更高……这些又恰好从不同的维度锤炼着我对文稿起草的把握和驾驭能力。这些不同取向的要求汇集起来，也强化了自己对文稿写作内在规律的探寻和把握，特别是注重从整体上追求文稿的思想性、准确性和创造性。所以，如果说自己在文稿写作上有所进益，对先后服务过的领导，我是一直心存感恩的。