

# 周总理教我做秘书

纪东



从1968年8月上任,到1976年1月8日周恩来总理逝世,纪东同志一直担任周总理的秘书。本文回忆了他在周总理身边从事秘书工作的经历。周总理对身边秘书在学习与工作方面的严格要求和谆谆教诲,也是留给人们的精神财富。

## 踏进西花厅“总理值班室”

周恩来总理同我正式谈话后,我开始在西花厅“总理值班室”正式值班。

按照分工,钱嘉东主要负责外事、安全和宣传、港台等方面的工作。我接替张作文的工作,主要负责党、政、军、群等方面。

在时间上,钱嘉东主要是值夜班。吃过晚饭后上班,到第二天上午8时交班。我从上午8时接班,晚饭后交班。不过实际上,我们交班后并不马上离开办公室,一般情况下,钱嘉东交完班,再处理完需要办的事情,就9点多了,回家睡几个小时,就又回到办公室。周总理夜间事情多,白天来的外交方面的来电钱嘉东都要先看一遍。后来周总理的作息时间没有规律了,钱嘉东值班的时候,即使能躺一会儿,也是和衣而卧,难得踏实睡一觉,成年累月,天天如此。可以说,钱嘉东是西花厅工作人员中工作时间最长、最累、最辛苦的,但他从无怨言,始终如一。我吃过晚饭后交班后也不离开,一般要到11点钟吃完夜餐才回去睡觉。这也是为了及时办理周总理在家办公时交代的事情。而且,1975年3月前,我在北京没有家,就住在西花厅,所谓下班,就是从办公室到另一间屋子睡觉而已。

周总理对秘书的分工非常清楚,也非常严格。只要事情不急,谁负责的事,就交给谁办,谁管的文件,就由谁处理。当然,遇上紧急的事情,不论是哪个秘书的分工,该值班就由谁办,办完后我们再互通气。

周总理让我在实践中学习,在工作中提高,但究竟怎样学习,如何提高,我还有些茫然。这方面,可以说周总理就是我们的老师。我们是他的秘书,也是他的学生,老人家在工作中严格地要求我们,耐心地指导我们,特别是对我这个“新兵”,更是循循善诱,谆谆教诲。总理在秘书工作方面对我们的教导和指示很多,回忆和归纳起来,主要有五个方面。

## 要广学博览

为了提高我们的思想水平和综合分析能

力,周总理要求我们抓紧一切时间阅读各种书籍、资料,包括政治的、经济的以及文化艺术方面的等等。对理论方面,周总理要求读原著,对经济、文艺、科技等方面专业性较强的,一般根据工作需要,作常识性的学习和了解。比如,反映国际动态的《参考资料》,每天两大本,周总理要我都看一遍,并筛选出重要内容给他讲摘要。重要的地方,要原文讲给他听。有的重要文章和段落,我要用红笔划出来,供他亲自阅读。这就对我们提出了要求:要认真地看、仔细地读,要提高判断和选择能力。

做秘书工作,要随时准备回答领导提出的问题。要达到领导的要求,得靠平时知识的不断积累和及时的学习充实。我也碰到过犯难的事。一次周总理突然问我:“唱歌和唱戏,什么是‘真嗓’,什么是‘假嗓’?怎么区分?中国的民歌唱法是不是真嗓?京剧行当很多,哪些是真嗓,哪些是假嗓?美声唱法是真嗓还是假嗓?”我没有相应的声乐知识,只能简单地回答:“总体上讲应该是发声部位和运气方法不同。”至于周总理提出的那么多问题,我都答不上来了。碰到这种情况,我一般都在事后查阅资料或请教有关专家,再找个方便的时候,向周总理报告。

还有一次,更让我不好意思。我替高振普值班,周总理从大会堂去钓鱼台看范文同,外交部的韩念龙副部长也坐在周总理车上陪同前往。上车后,周总理突然问我:“今天什么节气?”说实在话,因为周总理对天气一向特别关注,二十四节气我背得滚瓜烂熟,但只会背诵,没有联系过实际,一时反应不出来了。正当我在心里倒腾的时候,韩念龙同志看我没有立即回答,马上接着说:“小雪!”也巧了,那天还真的下着雪。

周总理的好学精神,对我们一直是个极大的激励。国际国内每一项重大科技成果的报道,都会给周总理带来无限的喜悦,他会兴致勃勃地翻阅资料,有时还要亲自研究或向专家请教。我国第一颗人造地球卫星发射时,他多次听取汇报,会上,他向专家和技术人员虚心求教,询问空间技术知识和相关理论数据。有的问题专家和技术人员一时回答不上来,周总理就让他们回去研究。有时,我跟着周总理参加这些会议,会场上,我也像听天书一样。开完会回家,周总理经常要我查找相关资料,于是完成工作的同时,我自己也有所收获。

周总理对工具书特别重视。《辞海》《辞源》《世界地图册》《中国地图册》“门捷列夫化学元素表”“华罗庚运筹学优选法”等就摆在案头,随时查阅。查《辞海》怎样能查得快,要和《辞源》对比参阅等方法,都是周总理教给我的。

周总理那样的高龄,对有些文件的原文,特别是一些数据,他看过后,都能记住、背下来。全国两千多个县的名称、地理位置,都清楚地印在他的脑海里。一次,我送给他一份电话记录,他看后,对我讲了记录里提到的这个县的地理位置和不少相关情况,比如那里每到开春容易出现冰坝等等。世界上,哪个地方出了事情,也就是现在说的“突发事件”,他立即会想到这个地方的地理环境、周边情况等。周总理总是对我说:“对地图不仅要看看,更要读,遇事要经常查,这样就记得牢。”他还对我说过,毛主

席的记忆力非常强,主席在与美国客人谈话时,说到台湾省的面积,还是上小学时记下的数字。

周总理还教过我叠地图。一次外出开会,需要带一张大幅地图,卷着的地图坐在汽车上不好携带。我蹲在周总理办公室的地毯上叠起来,可怎么也叠不好。周总理看到了对我说:“小纪,我敢肯定你没有当过参谋,没学过参谋业务。”说着,他就指点着我,很快把图叠了起来。并说:“叠地图也有学问,叠得好的,展开后图就平展,容易看。”

## 要替领导把关

秘书是领导的助手和参谋,把关是当好参谋和助手的重要方面。周总理经常对秘书和警卫人员说:你们要帮助我把把关,要经常提醒我,不要误事,误事会出问题。我们根据周总理每个时期的重点工作情况,把每天的详细日程安排、一周的大致活动,乃至一个月的外事活动和国内重大会议安排都列出时间表来,随时报告周总理。每次周总理出国归来,我们去机场接他回家的路上,都会把他离开期间国内外发生的重大事件向他汇报,以便他考虑处理问题时可以衔接、统筹;周总理每次批阅文件或作出决定时,我们便把需要参考的文件资料放在他的案头,以保证对问题处理的前后连贯性。如果紧急批件多,周总理来不及检查时,就把重要的批件交我检查一遍,我们都认真校读。对人命关天的大事,如地震、水涝、风雪灾害等,更是要尽量弄清详细情况,及时汇报。周总理还特别嘱咐我们,对毛主席批示的重要文件或交办的事情,不管在什么情况下,都要及时向他报告,不得延误。

## 要勤恳踏实

我至今还清楚地记得这样一件事。一天中午,通信员送来一份外交电文的手抄件,我看了看,不是急事,便放到一边。不到10分钟,通信员又打来电话,说外交部又有一份挂“特急”的电报文件袋,是不是马上送来?我根据平时的情况判断,这个文件袋应是前一件的正式印件,不是新的特急件。况且是夏天的中午,我真想睡一会儿,再说周总理还没起床,过一会儿再说吧。于是,我便对通信员说:先放在你那里吧,需要时我给你打电话。然后我安然地躺在床上。

当然,也就是闭会儿眼睛,眯上一阵儿。总理在家,哪敢真睡呀?

事情就那么巧,越觉得没事越有事,越觉得坦然,越来越麻烦,问题恰恰就出在自我感觉良好,自以为没问题的時候。

正在朦胧之中,忽然听到周总理在办公室按电铃叫我。我一下子惊醒起来,周总理什么时候到办公室了?我急忙跑过去,推门而进。

周总理问:“外交部的电报送来没有?”

我说:“就这份。”

周总理说:“还有一份。”

我说:“通信员打电话来了,我马上叫他送来。”

回到办公室,让通信员送来电报一看,像

眼了;并不是我以为的前一份电报的正式印件,而是姬鹏飞外长在欧洲访问发来的急电,其中请示的问题急需国内答复。外交部等不到周总理的答复,乔冠华副外长不得不直接给正在睡觉的周总理打了电话。没办法,我硬着头皮进了周总理的办公室。周总理接过电报看了看,瞪了我一眼,生气地说:“你不知道鹏飞同志在国外着急!本来你是很勤快的,不管我在哪里,有事都能及时报告。今天怎么了,是不是通信员压了?”

我赶忙解释说:“通信员告诉了我,和通信员没关系,完全是我的过错。”我把过程简单地向周总理说了几句,并表示今后一定注意,不再犯类似的错误。

周总理见我承认了错误,气也就消了一些,说了一句:“不能这样主观臆断,想当然,对什么事都要搞实在,不然会误事的。”好在周总理已经根据乔副部长的电话及时给予了答复,没有耽误大事,造成损失。

有人总结做秘书工作要做到脑勤、手勤、嘴勤、腿勤,这是有道理的。也就是说,既积极主动,又不要自以为是,自作主张,凭想象办事。遇事要多请示多报告,避免一念之差,一字之误,做到周总理说的“什么事情都要得搞实在”。

## 遇事要联想

周总理听我们报告情况,都非常仔细,经常会问许多有关问题,他不允许半点敷衍、应付,“大概”“可能”之类的回答是绝对通不过的。如果对有些问题、情况不甚了解,他不责怪你,但一定要弄清楚。周总理曾讲过:办任何事情,都要多问些情况,要想到有关的问题。这样,你们报告情况就主动了。他还说,你们凡事要多联想、多设问。

我记得有一年开春时,收到有关部门报告,称:黄河下游山东境内冰情严重,由于气温升高,形成的冰坝会严重阻塞河道,崩毁堤岸,冰水四溢,淹没农田,直接威胁人民生命财产安全。周总理立即让我打电话向有关部门了解情况,弄清楚以下问题:冰情严重程度,重要冰冻地段,冰坝有多高,覆盖面积有多大,爆破冰坝的措施有哪些。如果用飞机投弹轰炸,空军方面落实没有,成功的系数有多少,失败的后果会怎样,进一步的措施是什么……我整整记了一页纸。

还有一次地震发生后,周总理让我问清震源、震级、震幅、受灾程度、救灾措施,就连大会堂有没有出现裂缝都交待要问。对于周总理布置下来的和下面报给周总理的各种问题,我们都认真地了解;搞清还有哪些情况不甚明了,没弄清楚,为什么是这样而不是那样,多种处理



西花厅秘书们合影(左起:纪东、张作文、赵炜、钱嘉东、赵茂峰)

方案的利弊等等,包括一些关键的细节也查得一清二楚。即便如此,距离周总理的高标准严格要求,往往也还有不少的差距。

凡是和周总理接触过的,或向周总理汇报过工作的同志,对他严谨精细的工作态度,都常常感慨:周总理考虑问题真是全面、深远、实在啊!

## 要具备综合概括能力

周总理集内政外交于一身。1971年“九一三”事件后,毛主席还说过,军委的重要事情也要请报告周总理。西花厅每天文电往来之多,真是到了数不胜数的程度。许多文电都要周总理亲自阅批。既要保证不误事,又要注意周总理的身体,所以秘书们要对文电进行分类。急件、重要的文电急办;不急的,有的立专项备查,有的在研究此类问题时再拿出送阅。老同志告诉我,周总理为提醒秘书注意培养、提高分析综合能力,还曾专门为他们写了两句话:“要求综合,反对分散。”多年来,这已成为秘书能力培养的准则。

周总理工作太忙,不可能每天亲自收集和阅读大量的信息资料,钱嘉东和我就承担了日常资料摘编工作,并根据周总理的需要定期或不定期地向他汇报。书面汇报的,周总理提出要求拉出纲目;口头汇报的,周总理也限定三言两语讲清一个问题,要不失准确。这种综合能力,是思想水平、理论水平、文字能力及经验和阅历的全面体现,对此,我着实下了一番功夫。周总理也有意识地培养我。每天两大本《参考资料》和个别篇幅较长的报告,他都要我看完后给他讲摘要。“九一二”事件后,周总理还把林彪的讲话文章给我,让我把林彪的错误观点概括出来。

当时国务院副总理纪登奎曾经对我说过:“小纪,你们在周总理身边工作,能学到很多东西。不管是文件,还是其他方面的事情,只要在周总理那里通过了,就过关了。”的确如此,不论工作,还是做人,周总理都是我们最好的导师和指路人。我在老人家身边工作的过程,就是学习的过程,受教育的过程,是自我改造、提高修养的过程,这是我人生道路的重要阶段。这个人生使我受益终身,这个阶段奠定了我以后的职业生涯。

# 周恩来童年求学记

秦九凤

1898年,周恩来出生于淮安一个书香门第。据《周氏家训》记载,周家规定男孩“五岁入家塾,习颜体”,即周家5岁男童要被送进家塾馆读书,并学习写颜体。周恩来12岁离家前,曾先后在淮安驸马巷周家塾馆、清河十里长街以北的万家塾馆、十里长街南侧陈家花园塾馆以及宝应水巷口陈家、淮安东岳庙龚家五个地方读书。

## 教学有方的周家塾馆

周家世居浙江绍兴,直到清道光十九年(1839年),周恩来的曾祖父周光勳、叔曾祖父周光焘以260两白银在淮安府山阳县驸马巷购得一套老宅后,周家便在淮安定居下来。周家买下驸马巷房子后,很快又在淮安城东门外外的夏庄买下墓地,同时在新居内沿东边驸马巷一侧辟出三间房子作为家塾馆。

按《周氏家训》男童5岁入家塾的规定,周恩来应在1903年春节后到周家塾馆就读。周恩来在周家塾馆主要学习“三、百、千”等启蒙书籍,即《三字经》《百家姓》《千字文》《千家诗》等。当时无论年龄大小,学生都在一个教室念书,周恩来也听了那些年长学生学习的《大学》《中庸》《论语》《孟子》等书,从而拓宽了知识面。

周家塾馆教学还有一个与众不同的地方,即把北宋哲学家周敦颐的《爱莲说》作为蒙童的教学内容之一,文中“出污泥而不染”的名句是学生必学的内容。

周恩来在周家塾馆读了一年后,就随父母去了清河县,到外祖父家万家塾馆寄读。

## 迁居入读万家塾馆

周恩来为何要到离家30余华里的清河县清江浦外祖父家读书呢?实际上,早在周恩来出生时,周家就已败落,平日靠在外做事的叔

伯们资助维持生活。如果没能及时得到资助,他们便典当衣物糊口。

1904年春节,周恩来生母万氏(万冬儿)偕同丈夫周贻能和周恩来、周恩溥两兄弟回娘家拜年。他们在清江浦十里长街逛街时,禁不住卖彩票的人摇唇鼓舌,周恩来的父亲和十八舅万立合伙花一块大洋买了一张彩票。没想到的是,秋后公布中彩号码时,这张彩票竟中得头奖,奖金是一万块大洋。这是笔不小的数目,当时足以养活一两代人。

因为彩票是两人合买,奖金由两家平分,各得五千块。万氏和丈夫一道乘轮船去汉口领取奖金后,就给自己买了件豹皮大衣,还买了一台当时很时髦的留音机器(留声机)。回到淮安后,她又将周家朝东的大门外往南至响铃街(今镇淮楼西路)的一段街道铺上砖头,以便人们出行。

周家中奖的消息一传出,便有债主上门讨债,热心公益的人前来讨要赞助,连原来的丫环、乳母、轿夫等也上门讨喜钱。可以说,彩票中奖使周家成了花钱的“无底洞”。万氏与丈夫商量后决定,回清江浦娘家生活,以避是非。

就这样,周恩来和两个弟弟随父母(包括嗣母陈氏、乳母江氏)一起来到清江浦公馆。据周恩来故居收藏,由周恩来外祖父万青选的一份笔录记载:“周总理全家迁居淮阴是1904年。当时我祖父万立钟(周恩来六舅)因到板浦盐场做事,我们六房头的一部分人要从淮阴搬去板浦。因为周恩来全家迁淮阴准备房子,我们搬到板浦推迟了几天。”

周恩来一家迁居清江浦后,周恩来、周恩溥就进了万公馆的家塾馆读书。

## 自家开办的陈家花园塾馆

周恩来在万家塾馆读书时,由于教书先生是位落第秀才,梦想着通过考试出人头地,因

此一门心思忙自己的学业,教书不过是获酬应付之举。他在课堂上仍教授“三、百、千”这些孩童启蒙书籍,而周恩来对这些早能倒背如流,每天在教室里无法安坐。

万般无奈的周恩来最后同教书先生作了“君子协定”,他每天准时到校,然后到外祖父书房看书,放学时和其他同学一道回家。不过,此事还是被嗣母陈氏发觉,陈氏认为这样的先生岂不是误人子弟。

万家是名门望族,万府大院内多嘴杂,万氏回娘家久住后,难免和家人发生矛盾,连幼小的周恩来也曾无端地受到委屈。基于先生的无心教书和在万府生活的不愉快,万氏和陈氏一同商量,决定买下坐落在十里长街之南陈家花园的14间房子,作为周家在清江浦的临时寓所,并亲自请教书先生开办了自家的家塾馆。

两位母亲雇请的先生不仅学问好,而且能因材施教。在陈家花园塾馆,周恩来不仅文化知识有长进,还苦练书法。据周恩来在陈家花园塾馆的同学、表妹万怀芝回忆:“我当时还在写描红大字时,七哥(周恩来)就能悬肘写字了。”

不料,周恩来一家在陈家花园生活不久,万氏因操劳过度,忧劳成疾,一病不起。万氏得的是肺结核,因当时无法治好此病,又延宕医治,不幸在1908年夏天去世。周贻能在外谋生,未能及时赶回见最后一面,加之周恩来的外祖母万张氏对丧葬提出过高过严的要求,导致周贻能根本无法安葬其妻,只好将万氏灵柩暂厝在尼姑庵。直到1935年,周贻能才将妻子的灵柩从清江浦水运至淮安,归葬于淮安东门外的夏庄周家墓地。

周恩来对这件事刻骨铭心,这在他的留日记记中有明确记述。

## 陈家书房使他眼界大开

万氏的辞世对周贻能打击很大。周贻能生性忠诚厚道,只能做政府机关里抄写收发之类的小职员,或者当家塾馆老师,收入微薄到无法养家糊口。周恩来出嗣后继续给小叔父周贻淦不久,周贻淦就去世了。由于周贻淦和万氏均患肺结核去世,与其朝夕相处的陈氏也染上了这一绝症。不得已,陈氏提出回宝应娘家,一是让懂医术的侄儿陈式周看病,二是散心并安排后事。随后,陈氏和周恩来登上木帆船来到了宝应水巷口3号陈家。

陈式周,号逸石,毕业于通州(今南通)师范,做过李鸿章的家庭教师,曾任上海《申报》编辑。他小时候曾在淮安周家塾馆寄读,所以对周恩来的到来表示欢迎。

陈氏十分关心周恩来的学业,一到娘家就向侄儿提出,让周恩来来陈家塾馆读书学习。陈式周与周恩来交谈后,发觉周恩来虽然只有10岁,但能评述古代诸子百家,乃至清朝的“洪杨之乱”,且有独到见解。于是,陈式周对陈氏说:“我们家的塾馆只能教授那些蒙童孩子,大鸾(周恩来)已经有了一定的文化基础,就不要再上蒙馆了,让他到我家书房读我的藏书吧。”因此,周恩来在宝应不是上学读书,而是到陈式周的书房看书学习,陈式周适当做些辅导和指点。

陈氏在宝应娘家一共待了三个多月,这段时间里,周恩来在陈家书房读过《西厢记》《醒世恒言》《施公案》等,使他眼界大开。可惜陈氏病体日渐沉重,母子俩只好登舟北返,重回清江浦陈家花园。

## 龚家塾馆成为最后的记忆

陈氏回清江浦不久便告别了人世。周恩来处理完丧事后,带着两个弟弟返回了淮安驸马巷。

这时驸马巷的周家更加衰败,稍微灵活的男丁均已外出谋差做事。周家院内住着苦孤伶

仃的老人:周恩来二祖父周昂骏的遗孀亚老太、周恩来二伯父周毓麟的元配痴二奶奶等,由近乎瘫痪的八叔周贻奎和八婶苦苦支撑着这个家。周家塾馆还在,但已付不出学关钱(学费)。

从清江浦返回淮安的那段时间,周恩来除了按旧俗在母亲灵前守孝外,还曾到已裁撤的漕运总督大门外狮子处学下象棋。在淮安周恩来故居收藏的一份周恩来堂弟周恩灿的笔录上说:“七哥在他母亲守孝时,还在油灯下看书。”

酷爱读书的周恩来不愿就此荒废学业,请求八婶杨氏去淮安城东岳庙龚家说情,希望能让他到龚家塾馆寄读。

杨氏迈着小脚,带着周恩来、周恩溥、周恩硕和周恩来四兄弟到龚家。经周恩来的姨表弟龚荫荪亲自考核,最终只留下周恩来一人在龚家塾馆寄读。龚家塾馆也成了周恩来在老家读书的最后一个地方。

龚荫荪,字天枢,其母是周恩来嗣母陈氏的亲姨母。龚荫荪是追随孙中山的革命党人,因此,周恩来在龚家书房读了严复的《天演论》、邹容的《革命军》及《中华时报》等进步书报。龚家塾馆的周先生因材施教,他要求周恩来在颜体的基础上加练魏碑,以增加笔锋上的刚阳之气,最终形成了周恩来颜体加魏碑的书法风格。

周恩来在龚家只寄读了一年。由于龚荫荪是革命党人,他的行踪早已被清廷盯上。1909年春节,清政府对龚府实施抄家,周恩来失去了他在老家读书的最后一处“天堂”。

1952年秋,周恩来视察上海期间,在霞飞路临时寓所会见姨表舅龚志如时说:“表舅(龚荫荪)是我政治上的启蒙教师,你们龚家塾馆的周先生是我文化上的启蒙教师。”可见,周恩来对在龚家寄读的那段时间记忆深刻。