

“习总书记让我明白了什么是初心”（上）

——习近平在福州（一）

编者按

从今日起，本报连载采访实录《习近平在福州》。此前，本报已陆续刊发《习近平的七年知青岁月》《习近平在正定》《习近平在厦门》《习近平在宁德》。《习近平在福州》是记录习近平总书记成长历程的系列采访实录的第五部。

1990年4月，习近平同志从闽东的宁德地委书记调任省会城市福州的市委书记，在这里工作了整整六年。他在广泛深入调研的基础上对福州发展作出顶层设计，主持编制被称为“3820”工程的《福州市20年经济社会发展战略设想》并坚持不懈抓好实施。他坚持“请进来”“走出去”，坚持“以侨引侨、以侨引台”，狠抓招商引资，着力建设“闽江口金三角经济圈”“海上福州”“国际化大都市”，推动福州实现跨越式发展。他保护城市文脉，推动旧城改造，抗击台风洪水，持续关注民生，创设“下基层接访”制度，倡导“马上就办”“真抓实干”作风，强化机关效能，使福州焕发蓬勃生机活力。

这组采访实录，生动还原了习近平同志在福州工作期间着眼长远、胸怀全局的战略思维，大刀阔斧、科学决策的改革思路，脚踏实地、严谨务实的工作作风，心系人民、情暖民心的赤诚情怀。历史记录着福州的沧桑巨变，也记录着习近平同志开拓担当、执政为民的领导风范。敬请广大读者关注这组采访实录。



采访对象：梁建勇，1959年9月生，山西阳城人（福建长乐出生）。1992年2月任福州市政府副秘书长、支前办主任；1995年4月起任台江区区长、区委书记；1997年12月起任福州市副市长、保税区主任，市委常委、副市长，市委常委、常务副市长（正厅级）；2010年4月起任莆田市委副书记、代市长，市长，市委书记；2014年8月任龙岩市委书记；2015年11月起任福建省副省长、省委常委、省委秘书长。现任省委常委、宣传部部长。

采访组：邱然 陈思 黄珊

采访日期：2019年6月4日下午、6月5日上午、7月1日上午

采访地点：福建省委大院

采访组：梁部长，您好！习近平同志在福州市任市委书记期间，您也在福州市任职，你们一定有不少接触，请您讲一讲他带给您的最初印象吧。

梁建勇：最初与习近平同志相识是在上世纪80年代末期，也就是他到宁德工作以后。当时，我在省直机关工作，到宁德去过几次，在开会、调研当中与他有过几次接触，但我们之间交流不多，对他没有很深的了解。1990年，习总书记到福州工作以后，我和他开始了比较多的接触。

习总书记热情好客，他刚来福州时，周末或晚上有时会叫一些年轻同志到他的临时住处聊天，了解一些福州的情况和掌故风情。我们省直机关的年轻人也很愿意去叨扰他。习总书记当时30多岁，平易近人，很健谈，也很有亲和力，和他天南海北地聊天是一种享受，大家在一起就像好朋友一样，一点儿也没有跟领导谈话的感觉。习总书记的知识面非常宽广，有时谈他过去的经历，有时谈他喜欢读的书，在交流中不经意间就流露出渊博的学识，所以大家聊起来非常愉快。

习总书记平时坚持锻炼身体，他通常工作到晚上九十点，然后就到省体工队游泳池去游泳，我们经常会在那里碰到。等运动员结束训练散场了，我们就进去游一个小时，每次进去时，游泳池水还在不停地涌动。那个年代的游泳池非常简陋，但习总书记只要不出差、不下基层，基本每天忙完工作都会坚持去，持续有三四年的时间。为了省电，习总书记要求我们游泳的时候只留一盏灯，能模模糊糊看见就行，因此整个游泳池都很昏暗。他每次都自带浴巾、肥皂冲澡。我们在那里一般也喝不到茶水，有时口渴了就喝我们自己带去的瓶装水。

现在，那个游泳池早已拆掉了，但那个毫不起眼、简陋的场所至今仍承载着我很多美好的回忆。那个游泳池是运动员训练场，池边没有提供休息的躺椅，因此我们游上几个来回，累了就扶着游泳池的边休息一会儿，这时我和习总书记就会聊上一会儿。在这种环境下我们有很多交流。一方面，他会和我们谈一些基层的事情，比如群众关心的民生问题、社会关注的焦点问题。他对社会上一些新生事物非常感兴趣，也很了解。他还会谈起他读的书。通过谈话，我发现他对这些书并不是一般性泛泛地看，而是带着思考有研究地读，包括他对作者的了解、对内容的解读很到位，读后的感想也十分深刻，他都会与我们分享。习总书记酷爱读书，涉猎面非常广，新书、旧书，国内的、国外的，哲学的、文学的，社科的、科技的书，他都看。他在哲学方面提得比较多的，一是黑格尔的哲学，《精神现象学》《法哲学原理》等书他都有深入的研读和思考；二是马克

思主义经典著作，《资本论》《关于费尔巴哈的提纲》《德意志意识形态》等。

文学方面，中国古典文学聊得不少。他喜欢的一些外国作家和作品，我也很喜欢。比如，俄国莱蒙托夫的《当代英雄》，屠格涅夫的《猎人笔记》，还有陀思妥耶夫斯基、契诃夫、列夫·托尔斯泰、阿·托尔斯泰等大文豪的著作。他对德国文学的兴趣非常浓厚，多次讲起歌德的《浮士德》，席勒的《阴谋与爱情》。他还经常谈起法国文学，像莫泊桑、司汤达、巴尔扎克、雨果、大仲马、小仲马等著名作家的书他都精读过。党的十八大以来，习近平总书记在国内外不同场合，不止一次讲述过他的读书故事，说他的最大爱好是读书。2014年10月，他在文艺工作座谈会讲话中一口气列了66个外国文艺家的名字，绝大多数是作家。根据我的了解，对这些文学大师的作品他确实确实领悟得很深刻、很透彻。

在聊天交流中，我发现他读书非常深入、非常细致，把时代背景以及作者在故事中所想要表达的寓意解读得很深刻，而且他博闻强记，《战争与和平》里那么多的人名，那么多错综复杂的人物关系，他都记得很清楚。有时还会谈到克劳塞维茨的《战争论》。《浮士德》在我来看是很难读懂的书，但习总书记很了解《浮士德》的时代背景，以及该书现实主义和浪漫主义结合的艺术特点，有时候他寥寥几句话，就把一个问题讲得很透彻，使我受益匪浅。

习总书记经常会谈一些他当年在梁家河的知青生活。西北黄土高原恶劣的环境、贫瘠的土地和昏暗的窑洞、善良朴实的乡亲们，在他的娓娓道来之中展现了一幅极有生活气息的画卷。在他的讲述中，我能感受到青少年时代的他在那里经历了多少艰难和困苦，包括扛粮包、吃生肉、跑几十里山路借书这些事，他都讲过。但他在回忆那段艰苦岁月的时候，我听不到一丝一毫的抱怨，而是充满了乐观主义精神、奋斗的豪情和他对父老乡亲的深厚感情。

采访组：习近平同志1990年到福州市任市委书记之初，是如何开展调研的？他在日常工作当中开展调研有什么特点？

梁建勇：习总书记的调研不仅限于上任之初，而是贯穿整个任职期间。习总书记调研的频率是很高的，而且他调研从来不是走过场、做样子，而是注重实际效果，注重解决问题。一是，他每次下去带的人不一定多，但人员配置很有针对性。他会根据地区的特点和之前掌握的一些情况，预先做好功课，在去之前就指向很明确，涉及哪个领域的，就带相应部门的人去。二是，他专门去问题多的地方。当时，改革开放只有10多年时间，福建沿海的县（市）面临着很多特殊问题，比如走私、贩私、偷私

渡等，这些问题高发的地区，比如福清、长乐、连江、平潭这几个县（市），他都及时去调研，为他后面解决这些问题打下了良好基础。

福建沿海偷私渡问题突出，有时代因素，也有历史因素。改革开放初期，国门打开了，人们对外面的世界了解更多，再加上福清、长乐、连江、平潭这几个县（市）的华侨关系非常多，沿海地区出去也方便，很多人踏上一条船就出去了，而且规模也越来越大。另外，福建与台湾隔水相望，所以也有不少私渡去台湾的人。

鉴于偷私渡问题对国家形象和社会稳定的影响，习总书记一上任就到这几个偷私渡频发的县（市），针对焦点、难点问题开展调研、开现场会，并到各县的港口、码头、边防、哨所等地方检查。在习总书记任上，治理偷私渡工作正式列入社会综合治理的重点工作。在他领导下，市委调动各个部门齐抓共管，认真开展调研摸底，对症下药有效措施，推动各项工作稳妥落实，再加上制度保障，偷私渡频发状况得到有效遏制。从此以后，福州偷私渡问题得到根本好转，很少再有这种事发生。

偷私渡问题相对来说比较具体，而整个城市的治理和经济发展，则有赖于宏观层面的把控。习总书记对此也是大处着眼、小处着手，先从基础调研抓起。他刚来福州时，整个城市经济实力还很弱，基础设施落后。福州虽然是省会沿海城市，但一没有高速公路，二没有大型港口，一些干部的工作作风也比较散漫。习总书记在机关工作作风方面做了大量调研，掌握了第一手资料，了解了真实情况。他首先致力于在福州市党政机关营造一个“马上就办、真抓实干”的优良软环境。

1991年1月14日，习总书记在这一天的《福州晚报》一个不起眼的位置看到一篇豆腐块报道，内容大致讲的是福州需要一本市民办事指南。这篇报道引起他的高度重视，他马上组织市委政研室等部门的同志研究市民办事的各种流程和难点，在50个小时之内就编写了一份《福州办事指南》，并且第一时间在报纸上发布消息，以向群众反馈。接下来，习总书记召开市委工作会并作讲话，要求机关干部对群众的诉求给予充分重视，讲求工作实效，少说空话，狠抓落实。这次工作会议3天之后，习总书记又在马尾的现场办公会上提出，“要抓住那些群众急需解决的问题”，群众的事要“马上就办”。同时要抓为群众办事落实效果的督导工作，即使完成了，也要回头看，通过督促检查落实“真抓实干”。

机关一些干部中存在多年养成的惰性，需要一个克服过程。但习总书记雷厉风行，大大缩短了作风转变的时间。同时，他也不断创造更

好的硬件条件和制度条件，着力提高干部为群众服务的效率。习总书记对制度问题有很多思考。他提出，把为群众办事置于优先位置，在办事效率提高的同时，公务人员的劳动也需要制度化、规范化。比如，你想提高一个地区的治安水平，解决的方法不能是让警察每天加班不休息，今天通宵加班了，明天是不是就要休息一天？否则身体受不了，第二天的工作也做不好。搞突击只能解决一时的问题，但长此以往是行不通的，一定要把制度建设跟上，以制度合理调配人力资源，这样才能可持续发展。

在这个思想指导下，福州当时搞了全国首条一条龙服务的“一栋楼办公”，把各个机关单位的服务窗口集中在一栋大楼里，让一系列手续可以在一个地方高效完成，让群众办事少跑腿，大大提高了为群众服务的效率。包括习总书记后来到省里工作以后主持的“数字福建”建设，以及整合各个部门的投诉电话集中到“12345便民服务平台”喊出“12345，有事找政府”，再上升为电子政务，这些都在制度和硬件层面大大提高了办事效率，打出了一套提高机关办事效率的组合拳，保障了“马上就办”“真抓实干”的可持续发展。

减负增效也是习总书记对制度建设的一大贡献。自始至终，习总书记对基层都非常关心，当年他就提出减负要与增效相结合，把公务人员从一些无谓的低效劳动中解放出来，从文山会海中解放出来，让他们有更多时间和精力做更多直接为经济社会发展和为群众服务的事情。

在习总书记的严格要求之下，福州的机关服务效率得到明显提高，社会经济发展也驶入快车道。全市的生产总值在省会城市中排名从1990年的第12位上升到1994年的第8位，进入全国先进行列。

所有这些成就，都是习总书记通过最基础的调查研究，一步一步将政策研究成果转化为工作实际效果。今天我们讲整顿作风的问题，讲减负和增效相结合，讲减负和创新相结合，讲多到基层现场去，这些都和习总书记当年的思想精髓相吻合。习总书记当年还不断向我们指出调查研究要多到困难多的地方，多看具体的事，“少看花瓶和盆景”“多看看后院和角落”，直到今天，这些先进的工作理念和方法，仍是我们应该好好遵循的。

采访组：“后院”和“角落”具体是指什么？

梁建勇：“后院”和“角落”就是那些没有摆在明面上的事情。“多看看后院和角落”的调研办法，与那些“走马观花”式的调研有很大区别。比如，他去调研的时候，对下面已经安排好的“成绩展示”可能就不那么在意，他会去看一些很细节的地方，去寻找企业的困难点，问问企业发展中资金贷款、员工招聘等

短板，看看农业生产的缺项，去群众家里掀开锅盖看看吃的什么，慰问哨所官兵时把手伸到战士被子里面看看潮不潮，等等。

关于“后院”，当年还发生了一个有趣的事。罗源、闽清、永泰三个县，可以算是福州市类似于“后院”的地区。习总书记曾经形象地把沿海的几个县比喻为足球场上的前锋，把这几个县就比喻成后卫，希望他们保护生态要当好“后卫”。有一次开会发言的时候，这几个县的领导都发了言，其中一个县的领导说：“习总书记，我们是后卫，我们想当好后卫。不过，我们还想当一个全攻全守型的后卫，当一个能进球的后卫！”此言一出，会场笑声连连，习总书记也很高兴，对此表示赞赏。

采访组：在福州战略构想形成过程中，习近平同志的整体规划有哪些鲜明的特点？

梁建勇：习总书记在福州担任市委书记的几年当中，他的整个决策都贯穿着一种审时度势的大局观。这是我们都佩服习总书记的一个重要原因。任何具体事情，习总书记都可以放在大局里面通盘考虑。这是领导干部的格局问题，也是一种重要的领导素质。

1992年11月10日，习总书记主持召开了一个政策咨询调研会议。凡是习总书记主持召开的会，大家都比较放得开，愿意敞开胸怀，知无不言、言无不尽。有的同志讲了当时流行的“红灯论”，习总书记就此谈了看法，给大家留下了深刻印象。当时，广东和福建沿海开放地区流行一种论调：“遇到红灯绕道走，遇到黄灯抢着走，遇到绿灯快快走。”这个论调大致意思是只要没有严重违反原则，就可以大干快上，听起来似乎也大差不差。这种思想逐渐流行开来，在实际操作中，往往演变成“黄灯赶快抢，红灯也可以试着闯一闯”。对此，习总书记严肃指出，我们不能搞这种“红灯论”，我们都希望在改革开放大潮中加快地区发展速度，愿望都是好的，但违反中央原则的事情坚决不能做。希望大家不仅要弄清楚“能干什么”“不能干什么”，还要弄清楚“允许干什么”“应当怎么干”。习总书记这段话，充分体现了他站在国家层面和战略高度考虑问题的大局观。他要求大家解放思想，同时也要求大家站稳原则立场，与中央对标对表，这是非常值得我们学习的。

在日常工作中，他把“张弛有度”的原则把握得很好。他提倡“今日事今日毕”。我们跟他工作，并没有什么无休止的“5+2”“白加黑”。遇到一些需要集中处理的工作，有时候也会晚上灯火通明，大家一起加班，但我们并没有感受到太大的工作压力。这是因为，在习总书记这个层面，就有一个很合理的工作规划，整个机关的协调性很好。我们工作上有时也会感到劳累，但并不觉得着急上火，因为事情都在有序办理。反之，如果领导干部“想一出是一出”，拍脑袋就是一个主意，操作性又很差，工作人员办起事来就会很恼火，就会承担很多无形的压力，最后工作效果也会打折扣。毕竟，谁能把不合理的决策合理地办好呢？所以，领导干部主持工作，确实应该像习总书记这样，注重规划，注重合理性和协调性，注意火候，掌握分寸，胸中有数，符合规律，这样就可以理顺工作流程，获得良好效果。

习总书记非常注意科学决策，在那个年代就有先进的决策理念。他曾说，现在社会上亟待解决的重要问题、需要决策的事情越来越多，这就需要相应的决策支持手段，需要科学的决策方式，如果还是凭经验办事、靠传统办法决策，是不可能跟上时代要求，不可能适应社会发展的。这个论述，今天听起来可能不觉得有什么稀奇，但习总书记在上世纪90年代初就讲出这样的话，确实很有前瞻性。

（下转4版）