

“习总书记思想很解放，很有担当”

——习近平在福州（七）



采访对象：练知轩，1945年2月生，福州人。1983年至1990年任福州市交通局党委书记、局长。1990年至1993年任福清清市委书记，1994年兼任市长。1993年至1996年担任福州市委常委、副书记兼福清清市委书记。1996年至2001年任福州市委副书记。2001年至2005年任福州市委副书记、福州市市长。2010年退休。

采访组：邱然 黄珊 陈思

采访日期：2017年6月6日

采访地点：福州市芳沁园

采访组：练书记，您好！请问您最初认识习近平同志是在什么时候？

练知轩：第一次接触习总书记是在1990年夏天，大概是8月中旬，当时他正在构思建设“海上福州”，出闽江口到福清来考察。那天，我们乘坐的是闽江航运公司的船，船很简陋，上面就搭了一个篷子。天气非常热，阳光特别刺眼，把船烤得像个大蒸笼，我们一直往篷上喷水，也降不了温。我们一天看了3个海湾：罗源湾、福清湾、兴化湾，全程下来海岸线长约330多公里。这3个海湾的海岸线非常长，海域广阔，陆地面积几千平方公里，还有10来条黄金水道，平潭岛外侧就是台湾海峡的主航道。习总书记一边看，一边向我了解情况。他当时就提出：这里可以建立大港口、大工业和临港的大城市，将来可以成为对台的货物中转集散中心；这里的滩涂、浅海面积广，种植业、养殖业发展有得天独厚的条件，远洋近海捕捞都可以得到全面发展；这里有好几个岛屿，可以发展海岛旅游业，可以和台湾搞经贸合作区。

中午，船舱内的温度高达41℃，习总书记汗如雨下，但他毫不在意。看到福州海上有这么好的条件和资源，他很高兴，沿途都在思考怎么发挥海上优势，发展海洋经济。他叮嘱我们交通局要好好参与规划，发挥好福州的海洋优势，特别是近台优势。一整天，我们都在海上考察，中午就在船上吃便餐，一人一碗米饭，一盘白菜，里面只有几片肉。当时还没有矿泉水，我们都是喝白开水。习总书记不停地流汗，一天下来，他没有说累，也没有说要休息，一直看，一直听，一直在思考。他的工作精神让我们都非常感动。

1992年，习总书记在福清提出“海上福州”发展战略。当时，他做了4个主要规划：一是“3820”工程，二是海上福州，三是搭建现代化国际城市框架，四是确定福州发展方向是东扩南移、沿江向海发展，建设闽江口金三角经济圈，以天然良港为依托，南翼有福清、长乐、平潭，北翼有郊区、闽侯、连江，前俯大海，后靠罗源、闽清、永泰。闽江口金三角经济圈，就是从这里开始构想起来。

2010年，习总书记回福建的时候，还提起我们那次的“海上考察”，他跟别人介绍我时说：“我是在船上认识知轩同志的，当时他年富力强、思路敏捷，对情况比较熟悉，介绍也很详尽。”我听了之后很感动。

采访组：请您谈谈习近平同志在福建提出城市建设“八大关系”的主要内容。

练知轩：习总书记非常重视城市建设的科学研究和规划，亲自担任福州市规划委员会主任、城市科学研究会理事长。他非常尊重城市发展规律，认为城市发展是一个自然历史过程，要有丰富的文化底蕴，还要依托自然条件。

1991年1月，在城市科学研究会理事会成立大会上，他要求我们理事会要善于总结经验、发现规律、指导未来，自觉按照规律去发展、去建设。他在报告中提出注意统筹城市内在的“八大关系”：第一是上与下的关系，也就是我们上级领导与基层群众的关系要处理好。第二是远与近的关系，远景规划与近期安排要相衔接。第三是旧与新的关系，新城建设与旧城改造要结合起来。第四是内与外的关系，利用内资和利用外资要结合起来，发动全社会的力量搞好规划建设。第五是好与差的关系，好的部分可以弥补差的部分，差的部分要善于从好的部分吸取益处，形成完整的社区，改善居民的居住条件。第六是大与小的关系，群众利益无小

事，大规模大建设一定要考虑群众的利益。第七是建与管的关系，他始终认为，三分建设，七分管理。他一直跟我们讲：“我们可以请全世界最好的规划师来，投入巨资可以建造最有标志性的楼房，但是如果我们管理不好，市民素质不注意提高，居住环境仍然一塌糊涂，那又有什么用呢？”建和管的关系非常重要，不能只顾建设不顾管理。第八是古与今的关系，文物古迹要很好地保护，很好地挖掘文化内涵，要留住这些乡愁，不能随便破坏。文物要做到原地保护，街道不一定非要笔直，为了保护文物适当绕一下也是可以。

有一个我亲耳听到的小故事，能够体现他如何处理大与小的关系。1991年3月，他到水运公司调研，我曾经管过这个公司。他在调研中发现有66户职工现在还住在闽江“连家船”上，38户职工住在堤外“竹架棚”里。他看了以后，觉得新中国成立40多年了，老百姓不应该生活在这样差的条件下，当天就研究决定，把解决船民住房难的问题列入为民办实事项目，为困难群众雪中送炭。10个月后，104户长期居住在水上“连家船”和岸上“竹架棚”的群众乔迁新居，搬进台江红星新村。我当了7年多交通局长都没有发现和解决这个问题，感到很内疚。他管那么多的大事情，还能在调研中发现这个看起来很小的问题，亲自关心和过问100多户百姓的生活。在他的心中，群众利益无小事，发展和建设过程中绝不能忽视群众利益。

党的十八大以来，习近平总书记多次谈到城市发展的辩证关系，很多思想与他在福建提出的“八大关系”是一脉相承的，也是与时俱进的。他在中央城市工作会议上提出“五个统筹”即：统筹空间、规模、产业三大结构，提高城市工作全局性；统筹规划、建设、管理三大环节，提高城市工作的系统性；统筹改革、科技、文化三大动力，提高城市发展持续性；统筹生产、生活、生态三大布局，提高城市发展的宜居性；统筹政府、社会、市民三大主体，提高各方推动城市发展的积极性，就充分体现了这一点。

采访组：习近平同志当年就非常重视城市建设，他指导城市建设的策略有哪些？

练知轩：对城市建设，习总书记始终坚持问题导向，总是针对问题去调查、研究和辨明城市建设的症结所在，然后精确施策、精准发力，推进城市的科学发展。他曾经说，没有搞好规划就去做事情，就是做蠢事、做傻事，甚至搬起石头砸自己的脚。

当时，城市发展面临一系列问题，是习总书记带领大家把这些问题一一找出来的。

第一个问题是缺钱。当时财政只管吃饭问题，没钱搞建设，修马路只能修主干道，人行道都没钱修，园林绿化没钱做，地下管网建设更谈不上。

第二个问题是内河污染问题。大楼盖起来以后，雨水和污水没有分流，污水乱排放，引起内河污染。

问题弄清楚之后，就容易针对问题采取措施，有的放矢。

对于缺钱问题，习总书记充分利用侨资、外资和民资来解决。这种开明开放的做法在当时是很先进的。上面讲到习总书记要求处理好内外的关系，其中一个含义就是要利用好内资和外资，多方筹措资金促进城市发展。当时，福州城区有大量的棚户区。棚户区改造工作是从习总书记开始的。最早的一片棚户区改造，他亲自到现场进行指导。用招商引资的办法来改造棚户区，这个思路最早是习总书记打开的。

对于内河污染问题，他每年都投入一定资金搞内河治理，还提出一系列措施，逐步做到雨污分流，加快建设污水处理厂，在内河两边腾出通道来搞绿化，做到“一河两带”，禁止沿河建房，防止垃圾下河等。

采访组：在城市建设和管理上，习近平同志是如何抓落实的？

练知轩：他经常上街巡视，一旦发现问题，就立即叫秘书通知有关街区马上处理。我记得有一次，他从马尾回来，发现人行道边有一堆土，就马上通知了我。我接到通知后，派市容委的一个领导去巡查。那个领导去了，坐在车上跑了一圈，看不到习总书记说的那堆土在哪里，回来给我报告说没有。我说：“一定有。习总书记那么仔细，他讲了有，就一定会有，你不要坐车，再沿着人行道走一遍看看。”那个领导走着走着，很快就发现了那堆土，马上安排清理掉。这件小事体现了习总书记细致、扎实的工作作风，给我们树立了榜样。

刚才讲到，习总书记做了4个主要规划，这是他亲自抓的。我记得，他前后搞了2年多调研，开了不下20多场专家评审会和研讨会，听取和吸收了各方面意见。他特别重视科技季谈会和老同志季谈会，都会亲自到会听取意见。科技季谈会，实际就是咨询会，召集各方面科技工作者、教授、享受国务院津贴的专家每个季度来开一次座谈会，每次围绕一个主题，请大家发表意见，集思广益。老同志季谈会，就是召集处级以上的离退休老同志，每一个季度开一次大会，专门听取他们的意见，有关部门认真记录，逐一处理，逐件反馈。这个制度是习总书记首创的，我们都觉得非常好，这样可以更大范围地吸取意见。福州是民族英雄林则徐的故乡，他提出的“海纳百川，有容乃大”成为福州城市精神的表述语，我认为这两个季谈会就是这种精神的生动体现。习总书记是一个胸怀非常宽广的人，所以他才会创立这样一个制度。直到现在，福州还一直坚持这样做。

习总书记在做重大决策的时候，非常注意听取意见，严格按照法律程序办事。我们的几个重大规划决策，包括“3820”工程都是通过市委常委会和市人大常委会审议通过的。

从1990年到现在，已经过去27年了，现在我们整个城市的发展，仍在按照当时的思路前行。福州市正在搞滨海新城，总体思路还是向南发展、向东前进。还有平潭岛开放、开发，搞对台综合试验区、自由贸易岛、度假旅游区，也是习总书记当时就定好的发展方向，我们一直沿着这个思路在做。

“3820”工程规划的时间节点是从1990年到2010年的20年。规划开始执行后的3年、8年、20年，全部指标都如期达到了规划的要求。习总书记主政福州6年，从1990年4月到1996年4月，是福州发展最快的时期，GDP平均年增长率超过20%。

采访组：“马上就办，真抓实干”是习近平同志在福州时提倡的高效政府工作作风。请您谈一谈，“马真精神”为什么能够获得广大干部群众的积极响应？

练知轩：说起“马上就办，真抓实干”，习总书记当年率先垂范，给我们做出了非常好的榜样。比如，1991年2月，习总书记到马尾现场办公，韩国有个金剛石加工企业要落户，他中午没有休息，当场办好了1个批文，这家企业在2天之内就办好了所有落户手续。这个故事现在还在马尾流传。他这样的工作效率，给我们树立了标杆。

我们把“马上就办，真抓实干”概括为“马真精神”，这种精神能够在广大干部群众中获得积极响应，并且流传至今，我认为这主要

有三个因素。第一个因素，就是干部选拔任用的积极导向。在习总书记手下工作，只要你扑下身子抓工作，干出成绩来，就能够得到提拔重用。以我自己为例，我当了7年交通局长，有一天，组织部长找我谈话，让我去福清当市委书记，我当时完全没有思想准备，还考虑了3天。后来，组织研究提拔我为福州市委副书记，我一样也是毫不知情。干得好，不只被提拔，还会得到很高的政治荣誉。我在1995年被评为第一届全国优秀县（市）委书记。可以说，习总书记注重实干的用人导向给了我们实干的劲头。

有一件事情，我现在想起来仍然很暖心。那是1995年春节前夕，我还在县里忙工作，不能提前回家过年。习总书记在百忙之中抽出时间，农历腊月二十七那天，亲自带队去我家里慰问我的家人。我们全家人都觉得非常温暖，我爱人非常激动地给我说：“习总书记亲自来慰问我们了！”我听了非常感动。我被习总书记关爱下属的那份真诚深深地感动了，心想一定要干得更好，来报答他对我的关怀！所以，我大年初一就下了基层。只要你努力工作真抓实干，干出成绩，都会得到重用。习总书记营造的健康政治生态和注重实干的用人导向，让每个干部心里都很踏实，拼命实干，越干越有劲。

第二个因素，就是市委当时实际上已经建立了“容错机制”，就是容许干部在工作中出现错误。为什么会有这个机制呢？人非圣贤，孰能无过。办事越多越快，自然就越可能出错。为了避免“怕做错事，就不做事”的思想蔓延，市委当时就提出，只要你是一心为公、不谋私利，就算工作中出了一些闪失，有些纰漏，只要认真总结经验教训，及时纠正，就不追究责任。这样，我们就可以没有后顾之忧，放手去干了。可以说，“容错机制”给了我们实干的勇气。

福清是沿海地区，可以说是十年九旱，严重缺乏淡水，农业需要淡水，工业需要淡水，百姓生活也需要淡水，所以，解决缺水问题显得十分迫切。40多万亩的耕地当中，有20多万亩属于“望天田”，就是靠天吃饭，天上下雨才能庄稼，不下雨就种不了。在这种情况下，我们决定穿过闽侯县的5个乡镇所在的山脉，打一个20公里长的隧洞，引闽江水入融（“融”是福清的简称）。这本来是给当地百姓做好事，也是一项利民工程。然而，谁也没有想到，闽侯当地百姓比较迷信，认为我们把他们的龙脉给切断了，极力反对，把闽侯青口镇政府砸了，还把福州到厦门的国道给堵了。习总书记知道这件事情后，马上采取措施，立即通知闽侯县四套班子领导到青口镇去，住在那里一两个月专门做群众工作，解开群众思想上的疙瘩，还派警察下去维持秩序、疏通道路。在习总书记的支持下，事情迅速得到解决。其实，这件事情在当时的动静很大，我事前没有报告，但事后也没受批评。习总书记明察秋毫，他知道这是干部为百姓做好事，是百姓一时思想上转不过来。他不会不问青红皂白就怪罪手下的干部。所以，我们跟着他做事情很有底气，只要是一心为公，就没有后顾之忧。

第三个因素，就是习总书记本人敢于担当的优秀品质。只要他在场，只要他知道，只要你不是干坏事，他都给你承担责任。可以说，习总书记的担当精神给了我们实干的后盾。

有人转告给我一件事，让我至今都很感动。省里有一位不太了解情况的领导给习总书记说，练知轩在福清做事很霸道，经常一个人说了算。习总书记马上替我作了解释：“这些我都知道，他都有汇报，不能说 he 霸道。”其实，有些事现在想起来，我可能并不一定事无巨细都汇报了，习总书记就是这样给我担着。所以说，我们在他的领导下工作非常愉快，他非常敢于担当、勇于负责。只要他知道的事，在场的事，甚至是他不知道的事，只要下属做对了，他都能主动替下属承担责任，不像有的领导揽功诿过，下属做得对的变成他的功劳，下属做错了就推说不知道，不敢承担责任。真正做到“马上就办，真抓实干”，并不是那么容易的。这不是一句口号，而是共产党人品德与作风的一种体现。习总书记不仅创造性地提出“马上就办，真抓实干”的精神，而且身体力行，用一系列的措施去落实，把“马真精神”落到实处，灌输给每一位领导干部的思想中，贯彻在每一位领导干部的行动中。

采访组：习近平同志在福州期间重视经济工作，尤其是工业建设和引进外资。请您谈谈他着力发展工业和招商引资的故事。

练知轩：习总书记在福州工作6年时间，为福州的工业化打下了很好的基础。福州经济过去以农业为主。以福清为例，我记得我刚到福

清任职的时候，感到非常骄傲，在全省的工作会议上，发出10个奖牌，福清能得9个，但归类后就会发现，这9个奖牌都跟种植业和畜牧业有关。尤其是畜牧业污染很严重，动物粪便都直接排入河中，臭气熏天。当时，福清是非常典型的农业县，工业只有几家小小的印刷厂、化肥厂、农械厂等。

习总书记来福州工作那几年，狠抓产业项目建设，亲自出去招商引资。我有幸跟他2次出国，一次是1991年，另一次是1993年。我们出国几乎从来没有上过街，出去就是介绍投资环境，洽谈具体项目，根本没有时间去游览参观。去新加坡的时候，我们连一条繁华商业街都没去过，每天工作到夜里2点才结束。

1991年，我陪着习总书记到印尼拜访林绍良先生，他是世界著名的侨领。习总书记非常耐心地做他的工作，动员他回乡投资。林先生是21岁才下南洋的，所以说话就是一部分福清话，一部分普通话，还有一部分印尼话。习总书记为了让他能更容易理解我们此行的目的，就很形象地给林先生讲：“过去的几十年，以您为代表的华侨，对家乡的贡献非常大，在国内暂时困难时期，为了救济乡亲不挨饿，你们给乡亲们寄回来米、面、油，帮助大家渡过难关。这些东西相当于是给他们送了‘鸡蛋’。我这次过来，是希望您能和我们政府合作，一起给乡亲们送只‘鸡’，教他们懂得养母鸡生蛋，不能光是直接送‘蛋’给他们吃，吃完了仍然是‘穷光蛋’，要教会他们养母鸡，这样就不断有‘蛋’吃了。”林先生觉得习总书记说得很有道理，就频频点头。习总书记接着说：“您可以和我们政府一起，帮助家乡搞工业园区，引进工业项目，让他们通过自己的勤奋劳动来致富。”林先生被习总书记的精神所感动，与我们签订了开发50平方公里元洪投资区的协议。

我们在印尼的那些日子，习总书记每到一个地方就是参观工厂、考察工地，学习他们的先进技术和管理经验。比如我们到林绍良先生的水泥厂，那里是9个分厂连成一片，没有一粒粉尘，实现了封闭式全自动化生产，年产量900万吨。

还有一天，我们去冠旺纺织厂考察。纺织厂的老板非常热情，我们一下飞机，有好几辆车就在我飞机旁边等着。冠旺的老板一看到习总书记下来，就直接把他迎上一辆车，他们就先走了。根据行程，我们是去宾馆，所以后面的几辆车陆续向宾馆出发。到了宾馆，我们一看，坏了，习总书记还没有到，问谁都不知道去哪里了。那个年代手机还没有普及，根本没办法联系到他，也不知道他去哪里了。当时，我们都急得不行，出来访问，把书记给弄丢了，这可怎么办？后来过了2个小时，冠旺的老板才把习总书记送回来，原来习总书记在车上就开始听冠旺老板的介绍，聊得兴起，习总书记说要不在就去工厂看看，冠旺老板说：“可以呀，那我们走吧！”结果，他们参观工厂去了，我们在后面跟丢了。那次考察效果很好，不久，冠旺也到福清开办了一家冠旺纺织厂。

采访组：看来，习近平同志当年对福清的工业化投注了很大心血啊。

练知轩：是的。我在福清工作6年，他到福清调研66次，现场办公19次，帮助我们解决了很多问题。

福州市专门成立了一个外商投资重大项目领导协调小组，习总书记亲自当组长。我们招商引资重大项目需要协调解决的一些问题，都可以提交到这个小组会上处理。会议有时在市委开，有时在现场开，解决了很多我们难以解决的问题，保证了项目快速推进。

在他手里，福清就建立了两个成片的开发区，一个是融侨经济技术开发区，还有一个是元洪投资区，都是华侨为主，市、县政府全力支持创办的。还成立了三个工业村，一个是洪宽工业村，一个是牛宅工业村，还有一个是友精工业村。

采访组：在建设这些项目的过程中，有没有遇到什么比较典型的难题？你们又是怎么解决的？

练知轩：有的。曹德旺的福耀集团，1993年上市，现在是全国最大、全球最具竞争力的汽车玻璃供应商。我举这个例子是想说明，福耀能发展到现在，完全有赖于当年习总书记的开明和鼎力相助。在1992年至1995年时，福清正在进行旧城改造，把旧街全部拆掉，盖成楼房。曹德旺在办工的同时，也在工厂所在的宏路镇建了商住房，同时还建了标准厂房，积压了1亿多元资金。那个时候，福耀集团还比较小，1亿多元对他们来说是一笔不小的资金。资金紧张，企业生存就成问题。（下转4版）