

“习总书记那几年是福州发展最快、积累最多的时期”

——习近平在福州（十三）



采访对象：赵汝棋，1948年4月生，福建闽侯人。1980年3月任福州市委办公厅副主任，后历任市委政研室主任，福州农工商集团党委书记、董事长、总经理，福州口岸办主任。2009年退休。

采访组：邱然 黄珊 陈思

采访日期：2017年6月9日

采访地点：福州市芳沁园

采访组：赵汝棋同志，您好！习近平同志到福州任职的时候，您是市委办公厅副主任。您第一次见到他是什么时候？

赵汝棋：1990年4月23日，习总书记来福州任市委书记。那天，领导干部会议结束后，习总书记首先跟我们办公厅的几位同事见了面。我当时主要负责经济工作调研、文字材料准备和市委智囊团等方面的工作。

第一次算是打个照面，我们大家就是和习总书记相互认识一下，他了解一下工作运转等情况，便于接下来开展工作。

采访组：不论习近平同志到哪里工作，他都是以调研开局。在厦门是这样，到宁德更是这样。那么，他来福州是怎样开展调研的？

赵汝棋：习总书记确实非常重视调研。他刚一上任，为了熟悉福州的情况，马上就下到基层去调研。我记得他刚来没多久，就让我们和港务部门联系准备一艘客轮。

客轮准备好之后，习总书记就带领大家去调研。那次称得上是一个比较大的调研。当时是1990年6月，天气炎热。那艘客轮很小，行驶速度也很慢，习总书记、洪永世市长，还有几位副市长和各部委办的主要负责同志，以及我们办公厅的同志，都坐在上面。

我们乘着小客轮沿着闽江一直到出海口，然后再到马尾。这样走一圈，主要是考察闽江下游的情况。这些地方是后来“3820”工程规划的重点地区，也就是“闽江口金三角经济圈”，包括马尾、连江、长乐，还有老城区东南部。

让我印象深刻的是，客轮尾部摆了一张很简陋的桌子，习总书记将福州地图铺在上面，我们边看边讨论，主要议题是福州下一步该往哪个方向发展，该怎么发展。

当时，我们站在船上往两岸看，两岸非常荒芜，都是很粗陋的沙滩、滩涂，以及杂乱的树木，甚至连群众住房都很少。我们这些随行人员当时一点儿都没意识到要制定什么战略规划，更不知道“3820”工程。直到后来，我们从习总书记那里得知，整个福州今后的发展方向就在这里。

习总书记接手福州的时候，福州的发展前景并不明朗。福州过去属于轻工业型城市，工业底子比较薄，交通不方便，物品也很难运到外面去。而且，当时福州可动用的财力大概只有两亿元，去掉煤气补贴8000万、粮食补贴5000万，还要去掉几千万蔬菜补贴，剩下的机动财力就不多了。可以说，当时的财政就是“吃饭财政”，能管管吃饭的事情不错了，想要搞基础设施建设基本上是不可能的。

在历史上，福州是依靠闽江繁荣起来的。到了上世纪90年代初，我们觉得闽江的发展潜力都挖掘得差不多了，对下一步该怎么办，心里都没底。当时在全国所有的省会城市中，福州国民生产总值排在20位左右，很靠后。

这就是习总书记接手福州的起点。面对困难，他没有就事论事，而是着眼长远，深谋远虑，在调研基础上谋划福州今后的发展方向。那次闽江调研后不久，福州市在8月份召开第六次党代会。这次党代会报告，确定了福州“一个重点、两条线、三个层次、四个突破”的对外开放基本思路。其中，“一个重点”就是以闽江口开发为重点；“两条线”就是在福马路、福厦路（福州段）沿线有计划、有步骤地开辟若干区域；“三个层次”就是形成开发区和闽江口投资区、老市区、郊县三个不同的层次；“四个突破”就是在兴办

“三资”企业、技术引进、出口创汇和软硬件环境建设四个方面都有重大突破。

习总书记后来跟我讲：“我不能把精力放在日常琐事上，你们要多做些细致的工作。”他指示办公厅要为他收集国内各个城市的最新发展动态。我们组织了一个小班子，每天都把各地动态汇报给他。他还要求我们收集国内外媒体对福州的评价，收集“亚洲四小龙”的情况，及时向他汇报。

采访组：福州的“3820”工程，不是在这样的背景下形成的？

赵汝棋：是的。对福州实际情况的调研，对全国各地动态和“亚洲四小龙”情况的了解，都为制定“3820”工程打下了很好的基础。促成“3820”工程很重要的一个因素，是邓小平同志的南方谈话。

南方谈话精神公开后，市领导认为福州面临着重大的发展机遇。在机遇来临时，必须抓住机遇实现腾飞。1992年5月，为了贯彻邓小平同志南方谈话精神，市委召开党代表会议。习总书记在会上指出：“必须加快经济建设步伐，做到每3至5年上一个新台阶，尽快改变港澳粤闽台南中国海区域内我们处于‘后排就座’的状况。现在我们组织了一个班子，准备做些深层次的探讨，研究20年后福州市将达到怎样一个发展水平。”习总书记说的这个班子，由他亲自担任总指导。

在研究过程中，市里组织了北上、南下两个调研组，分赴北京、上海、山东、江苏、浙江、广东、深圳等地学习取经，历时半年之久。当时，我跟了南下的调研组。通过这样的学习考察，许多国内先进城市的发展经验都被融入后来的战略设想中去。比如，在上海，调研组学习了构建大都市格局的经验；在广州，许多对外开放的具体措施都很有借鉴价值。

除此之外，习总书记还要求我们去了解国外港口城市发展的情况，让我们分析港口对福州发展所起的作用。他还邀请日本三菱研究所的专家来福州调研，这些专家调研之后形成了一个报告。在我印象中，他们提出依托两港（海港和空港），把福州发展重心放在闽江下游。

我们综合各方面的调研情况和研究报告，形成一个初步材料，先向习总书记汇报，根据他的意见作了修改，然后下发各县区和部委办讨论，汇总形成新的稿子。经过反复修改，进入档案的起码有10稿，其他大大小小的修改稿更是不计其数。在这个过程中，我们先后多次召开座谈会，广泛征求社会各界意见。市人大、市政协、民主党派有关方面负责人，省市理论界、科技界的专家学者，市直有关部门及县（市）区领导，市大中型企业负责人及基层同志等都来参加。最后形成的定稿，就是《福州市20年经济社会发展战略设想》，也就是为世人所知的“3820”工程。

随后，这一战略设想在1992年11月召开的市委六届六次全体（扩大）会议上审议通过。据此，市政府进一步修订了《福州市“八五”计划和十年规划》，并经市十届人大一次会议审议通过，使市委的决策成为全市人民的共同意志。

根据我们了解，当时国内没有第二个城市制定20年的发展规划，一般城市都是制定5年的发展规划。正如习总书记提出的，福州基本上是一座没有“雕琢”过的城市，要发展就一定要长期设想。他还说，一个地方的建设，如果能有长远规划，往往会导致建设

中的严重失误，甚至留下永久遗憾。

采访组：“3820”工程制定出来以后，大家的反应如何？

赵汝棋：对于“3820”工程，一开始大家感到没信心。20年之后，要实现年均国民生产总值增长15.4%多，出口年增长25%，城市居民人均收入增长13%。这个指标在当时来看，显得太高了，很难实现。

习总书记不断给我们加油鼓劲。他说：“1990年，福州的国民生产总值只有100亿，基数很低，但同时也说明我们有很大的增长空间。福州可以有一个很宏伟的增长，虽然有很多不利的条件，但是也有很多优势。福州有侨、水、人的优势，特别是人，福州历来就是人才辈出的地方，历史上出过的进士就有3000多个。”

听他这么一讲，大家都吃了一惊，很是振奋。的确，福州是出人才的地方。在古代，海军高级将领中有一大部分是福州人。全国第一个派出留学生的是马尾船政学校，全国天文界名人中一大部分是福州人。福州既有人才，又有水，在全国城市当中，福州的储水量是名列前茅的。福州港湾众多，四面环山，空气清新，适宜发展。习总书记是以国际大都市的眼光来看待福州发展的。他说：“我们南边有广州，北边有上海，按照这个距离，两者之间应该出现一个大城市，这个大城市应该是福州。”

从历史讲到现实，再讲到未来，习总书记就是这样不断给大家打气，终于定下了“3820”工程的目标。在总目标的统筹下，他要求各县区分别制定出阶段性目标，今年要达到多少，明年要达到多少，一一分解下去，力求指标系统完成。

2010年，恰巧是“3820”工程规划制定的第20年，我们重新回顾了一下，“3820”工程的全部指标几乎都达到了：福州地区国民生产总值（GNP）目标是增长15.4%，执行结果是增长15.42%；人均收入总值（人均GNP）目标是增长14%，执行结果是增长14.3%；出口总值目标是增长25%，执行结果是增长24.57%；城镇居民人均可支配收入目标是增长13.4%，执行结果是增长14.42%。

只有农村人均收入增长12.1%，离原定目标还差一点。为什么差一点呢？原来是因为福州下面的县区发展太快，一部分农民都转为城市户口了。如果把这个因素考虑进去，实际上这个目标也是基本达到了。当时，我们看到数据，都口服心服——绝大多数目标不仅都达到了，而且每一项都不超过很多，而是比较接近。由此也可以看出当年制定“3820”工程的科学性。

现在再回过头来看福州5年、10年、20年的发展历程，最辉煌的就是前面5年，还有5年后面的两三年，都是接近20%的增长速度。开头5年也就是习总书记主政那一段时间。我这样说，不是因为他现在当了全党的总书记而故意赞扬他，而是因为那5年确实是福州发展最快、积累最多的时期。这是可以用数字说清楚的。福州1990年经济增长只有8%，1991年、1992年也不高，到了1993年，经济指标就上了一个新的高度。

“3820”工程实施以来，福州在全国省会城市中的排名就一直往前跑。之前国外媒体很少报道福州，后来却非常多。媒体都纷纷评价：福州是跑得最快的省会城市，也是引进外资最多的省会城市。

采访组：习近平同志一直倡导狠抓落实。请您讲讲他在福州工作期间是如何抓工

作落实的？

赵汝棋：习总书记抓工作落实，主要有这么几个方面。

第一个，主要抓县区。他主政期间，市委市政府每年都会下到县区进行现场办公。福州一共13个县区，一年要开13个现场办公会，主要就是检查“3820”工程的落实情况、进度情况，看看出现了什么问题？需要市委市政府解决什么问题？有没有达到要求？等等。

第二个，定期指导工作。每年中央和省委都会有一些新指示，他就主要围绕这些指示精神和“3820”工程执行情况，在每年1月初以市委名义给县（区）工作以指导。

第三个，检查落实情况。他要求市委办公厅专门成立督查处，主要检查以“3820”工程为重点的市委决策部署情况。这在各地算比较早的。

我当时在市委办公厅，主要为他提供两方面的信息：一方面是群众对市委、市政府政策措施的反映，另一方面是当前社会上的热点难点问题。所以，我们除了参加每年的现场办公会，检查会后落实情况外，还要派出专门的调研人员进行民意调查，然后整理和呈送关于社会热点难点问题的调研材料。根据他的指示，调研材料要一事一议，上面介绍发生的事情，下面是关于该事情的处理意见。

习总书记非常关注意意调查。大家只要查一查当时的档案就会知道，我们调研的内容大多是老百姓关心的热点问题，比如菜价又涨了、哪个地方又排放污水了等等。一般情况下，他很快就会作出批示，并要求马上办理。

可以说，习总书记在福州这几年，每年“3820”工程的进展都非常好。之所以说他那几年是福州发展的辉煌时期，也主要得益于他狠抓工作部署的落实。

采访组：您认为习近平同志当时工作上有什么突出特点？

赵汝棋：工作上，他不喜欢搞一些运动式的东西。除了星期六或星期天要开紧急会议，他都不要求我们加班加点。但他对下面干部的要求非常严格，要求大家一定要做好自己的分内事，做好8小时以内的事情。

习总书记还非常重视城市科学规划和规划，他自己担任城市科学研究会理事长。城市科学研究会主要研究两大问题：一个是旧城改造；另一个是农村的乡镇建设。这两个问题他都进行过专题研究。研究农村乡镇建设专题时，他到全市各个县区调研，然后选出4个典型，结合“3820”工程，把农村乡镇建设逐渐发展起来了。

当时，他对旧城改造有个比较大的思路，就是成立一个新区，逐步把老城区转移到新区，工业、城市住房都向新区转移。福州市委、市政府都建在乌山脚下，按照他的意见，也是要搬出去的，要还山于民的。可能他认为时机未到，加上其他事情太多，不能专注去搞这个事情，当时就没有搬成。他离开福州时还专门交代，一年财政剩余额20亿，其中要留出五六亿作为市委、市政府搬迁用。

习总书记做事很果断，但从不把自己的意见强加给别人。比如，召开市委常委会讨论某一方案时，他可能倾向于同意，但如果常委意见不统一，不同意的人比较多，他就会说：“这个方案看起来还不成熟，会后办公厅要把情况再弄清楚一下，争取提出更多的措施和办法，可以等以后适当的时候再来研究。”

一般在常委会上讨论两三次之后，大家意见比较统一了，他才拍板。包括“3820”工程也是这样。当时意见比较多，认识很不统一，他就要求暂时放一下，下次再开会研究。对于会上常委们提出来的意见和想法，习总书记要求办公厅必须做好补充和说明。在决策上，他很民主。在大家意见分歧比较大的情况下，他不会急于拍板。

采访组：您在习近平同志的领导下工作了这么长时间，请谈谈对他的印象吧。

赵汝棋：习总书记很喜欢读书。在福州工作时，他的办公室并不大，光书架就占了两面墙，上面摆满了书。习总书记的阅读面非常广泛，各方面的书都有。他工作之余，主要就是看书。

有一次，我跟他到永泰县调研。当时，永泰县的县委书记在陪他调研过程中，就讲了一些永泰今后的发展规划，无非就是想通过发展一些加工业、旅游业找出路。习总书记听他说了一路，也不怎么表态。当看到永泰县城的主河流大江溪时，他说：“这里景色很

好。”接着又讲了一句，“此地有崇山峻岭，茂林修竹，你这个地方只能是因地制宜，做森林、竹子的文章。”王羲之《兰亭序》里面的诗句，他都能信手拈来，可见他的文化底蕴之深厚。

还有一次，下面一个县的书记汇报工作，内容大概就是要做什么、怎么做。习总书记笑笑说：“我知道你要讲的意思是什么，大家也都很辛苦，但我这个人有时候很喜欢‘不问耕耘，只管收获’，你就把你现在的主要成果跟我们讲一下吧。”听了习总书记这番话，这位书记就简明扼要地汇报了工作成果。调研回来的时候，他和我们坐在一辆中巴车上。我们说：“习总书记，您刚刚讲的‘不问耕耘，只管收获’把那个书记镇住了，要不他还会不停地讲具体怎么做的。”习总书记说：“其实，那句话不是我讲的，原句是曾国藩讲的‘莫问收获，但问耕耘’，我是反其意来说的。其实，我们生活也就是这样，我们做得再多，无非就是播种、灌溉、收割这个过程，但是人家最瞩目的，还是你收获了多少东西。所以我说‘不问耕耘，只管收获’。”习总书记在谈话中经常引经据典，而且能够把古人的话运用自如，让我们很佩服。

在车上，他还讲了很多内容。他说：“世上很多事情都是这样，栽种、耕耘，大家都是相似的，但往往个人的收获各有不同。”我们又觉得这句话怎么这么熟悉呢？后来才想起来，这是托尔斯泰的一句名言：“幸福的家庭是相似的，不幸的家庭却各有各的不幸。”习总书记每次讲话都给我们很多启发，所以我们说他文化底蕴很深，值得我们学习。

习总书记还很有人情味。他的女儿是在福州市妇幼保健院出生的。后来，他和彭丽媛老师一起专程到妇幼保健院，向院长、医生、护士表示感谢。彭丽媛老师还在妇幼保健院的联欢会上献唱歌曲，以示感谢。

还有一件事情。早年他在陕北梁家河插队的时候，有位村民与他感情很好，后来不知通过什么渠道，他得知这位村民病得很严重，就马上打电话慰问。他对这位村民说：“农村医疗条件差一点，在那边我也不能帮助你什么，你还是到福州来治疗吧。”那位村民到福州之后，他亲自安排送到医院。他对那位村民说：“在这里，你就不必管其他的事了，专心养你的病。”其实，那位村民的医疗费全都是他个人支付的。后来，村民病好之后，他又派人专门把这位村民送回家。这样一件事，展现了习总书记对待老朋友的真心真意，让人很感动。

习总书记偶尔也会跟我们聊些轻松话题。有一次，他到我们办公室问道：“你们最近在考虑什么？”我们就跟他讲：“我们在考虑怎么适应你们的新领导。”他坐在那里，笑着点点头说：“哎呀，我也正在考虑怎么适应你们。”他就是这么一种为人，很随和。

习总书记很注重为民办实事，要求我们每年都要为群众办20件实事。我们先把要做的事情给他写个报告，那些影响很大但难以达到预期效果的事情，他都会划掉。他说：“做不到的事，宁可不要说。我们办事情无非就是这么几种情况：第一种，一眼看过去，今天能够办成的，你就马上办。第二种，需要经过一段时间才能完成的，就要制定出规划再去办。第三种，很难办到的，就不要说过头话。”在他的指示下，每年要做的20件实事，都是确定一定能够办到才会公布出去。这就叫实事求是。

有一次，他对我们说：“你们知道福州人最怕的是什么呢？”我们说了很多东西，有说这个的，有说那个的。他说：“我在福州下面转的时候听到，福州人最怕的就是水火无情。为什么？福州这个地方很多都是木板房，火一烧就是一大片。闽江一发大水，水就会倒灌进来，百姓就遭殃了。针对这些问题，我们现在要做的就是进行棚户区改造，修建闽江防洪堤。”由此，福州市积极开展棚户区改造，同时又提高了防洪抗灾的能力。

习总书记还多次提到，“不能新官不理旧账”，“要有‘功成不必在我’的精神”，这两句都很有名的。他只求实干，不爱作秀，不爱出风头，十分低调。这让我十分敬佩。

他很讲究实际，有实事求是的风范。他曾对我们说：“人所处的环境就是这样，不能时时刻刻什么都想改变。有的时候，甚至大多数情况下，你只得低头，只能认了，你要先适应以后再想办法改变，否则容易出乱子。”我认为习总书记说得非常好，很有哲学意味。