

“近平同志说共产党是靠求真务实、靠实事求是起家的”

——习近平在福建（十六）



采访组：陈芸同志，您好！从习近平同志到福建工作之初您就认识他，是否能回顾一下你们相识之初的情况？

陈芸：1985年7月，我到福建省政府工作，给王一士副省长当秘书。王一士同志当时分管的对外开放工作涵盖厦门特区，我跟随王一士同志去厦门的时候，第一次见到了习近平同志。那个时候，他也刚到厦门工作。

其实，我们早就知道习近平同志的父亲是老一辈革命家习仲勋同志。我第一次见到习近平同志时，他给我的印象很出乎意料：他那么年轻，言谈举止又那么老成、沉稳。他在北京长大，又在北京工作过，见过的中央领导同志和革命前辈肯定不少，但他对我们这些地方上工作的同志仍是非常尊重，态度非常谦和。

王一士同志第一次在厦门见到习近平同志，就跟他建议说：“你刚到福建，做厦门特区的工作，周边的情况还是要熟悉一下，有机会我和你一起走一走。”不久，王一士同志就邀请他一起到“闽南金三角”走了一圈，详细了解“闽南金三角”的经济社会情况和改革开放形势。

那几年，我们几乎每个月都要去一次厦门。我经常在旁边听到习近平同志和王一士同志深入探讨工作上的事情，他们谈话的内容，主要就是领会中央的政策，研究特区对外开放问题。他们深入交换意见，畅谈自己的思路和见解。可以看出，习近平同志对情况很熟悉，对工作很内行，思路很有条理，也非常清晰。我感觉到他很不简单，经验和见识远远超越他的年龄。我想，他应该是积累了相当长时间的实践经验和勤奋思考，才能历练得如此沉稳又敏锐。

王一士同志是老革命，新中国成立前就参加工作，见的人很多，看人也很准，对习近平同志的评价非常高，多次对我说：“习近平这个年轻人不简单，很有头脑，很有见地，他是个帅才！”

采访组：您后来为习近平同志做服务工作是怎样一个机缘？请您讲讲省政府这段时间的情况。

陈芸：王一士同志年满60岁以后，转到省人大常委会任副主任。我仍留在省政府办公厅工作。再以后，福建省筹建兴业银行，组织上要在省政府办公厅物色一个人去做副行长，把我选上了。那段时期，习近平同志已经是省委常委、福州市委书记，我和他有一些工作上的联系。

习近平同志1999年下半年开始主持省政府工作。2001年4月初，我离开兴业银行回到省政府工作，担任省政府的秘书长，开始直接为习近平同志服务。因为我对他的才华和为人人都很了解，所以对组织上的这个安排非常高兴。但是，工作一上手，我还不适应，毕竟我有10多年不做服务工作了，很多地方比较生疏。

上任不久的一天，我随同习近平同志去一个地方调研。路上，习近平同志问我：“明天上午省委那个活动几点开始？”我一下愣住了，回答不出来，后来是他的秘书回答的。为这件事情，我很自责：第二天的活动，我作为省政府秘书长竟然不知道几点开始，这是很不称职的。由此我就想到，前些年在兴业银行，是别人给我服务，我现在得转换角色了，必须有主动服务的意识。不过，习近平同志什么也没说，更没有批评我，但我心里十分愧疚。

此外，我也有处理事情不妥当的时候，习近平同志最多就是问一句，了解一下情况，有时会告诉我：“这样处理是不妥当的。”我就说：“习省长，我知道了，我弄错了。”但他从来没有一句批评的话。他知道，不用批评，我

采访对象：陈芸，1947年7月生，福建福州人。历任兴业银行副总经理、总经理、行长、董事长。2000年4月任福建省政府秘书长。2002年3月任副省长。2008年1月任省政协副主席。2011年1月退休。

采访组：邱然 黄珊 陈思
采访日期：2017年6月7日初访，2020年1月5日核访
采访地点：福州市芳沁园，福州悦华酒店

们自己就会总结经验、吸取教训。习近平同志对下属一向很宽容，也很理解。

采访组：通过配合习近平同志的工作，您对他也有了进一步的了解。从您的角度看，为什么王一士同志那么早就说习近平同志是帅才？

陈芸：这有几个方面的原因。
第一，习近平同志有着坚如磐石的理想信念。这不仅仅是学习马列著作形成的，还和他的父辈对他的世界观、人生观、价值观的影响有着密切关系。习近平同志的成长历程跟一般的高干子弟有所不同，他的父亲习仲勋同志在上世纪60年代初就遭受迫害，这使他的少年和青年时代历尽坎坷，备受磨难。有一次，我们交谈的时候，习近平同志告诉我，“文革”开始时，他才十几岁，因为父亲受迫害，自己也被打成了“黑五类”，无端地被造反派抓起来关了一二十天。后来跟随知青大军下乡，他坐在去延安插队的火车上，别的学生都哭成一片，他却很坦然。为什么？因为他如果继续留在北京，不知还要遭什么难，说不定连命都没有了。虽然他的家庭遭遇了变故，使他度过了坎坷的少年和青年时代，但父亲的教诲始终让他保持着坚定信念。这种磨难没有把他击垮，反而让他得到了真正的锻炼，接触了平民百姓，熟悉了基层实际，真正了解了中国社会。他就是这样通过苦难历程磨炼了坚韧毅力，涵养了正能量，满怀着历史的使命感，成长为一名党的优秀干部，走上党和国家领导岗位。

第二，习近平同志始终把人民放在心里，满怀为人民服务的初衷和抱负。他在担任福建省省长的時候就有这样一种抱负：为人民做好事，为福建作出新的贡献。一切为了人民，这决定了他抓工作决不急功近利，而是放眼全局，放眼长远，立足于人民群众的根本利益。所以，他常说这么一句话：“要牢记政府前面的‘人民’二字。”他所作的政府工作报告，连续3年都是在最后关于政府自身建设那一部分突出讲述人民政府应该如何做到真正为“人民”。把这3年工作报告最后那部分的标题连在一起，就形成了“人民政府为人民”的系列观点，是一个有机整体。多年以后，习近平同志在担任中央政治局常委兼任中央党校校长的时候，他连续几年在中央党校开学典礼上讲话，也都有很强的思想性和连贯性，可以形成一个完整的理论体系。我看过中央党校内部编印的《习近平党校十九讲》，收录的就是习近平同志在中央党校开学典礼上的19次讲话，给我留下的印象很深刻。

第三，习近平同志为了崇高的理想，不仅胸怀大局、高瞻远瞩，而且脚踏实地、不辞劳苦。在工作中，他特别重视到基层去、到群众中去，了解情况，交流意见，吸收营养，科学论证。每临周末，他都要提前安排他下一周的活动，这个事情主要是我牵头提出建议方案。他的秘书会告诉我下周他的安排考虑，省政府办公厅秘书处也会报过来省委的下周安排意见，我把这些安排都拢起来，结合他平时交代的事，把他一周每天早中晚的时间都安排上，然后把建议方案再报他审定。有几次，习近平同志看完方案之后，严肃地跟我说：“陈芸，有一段时间没有下去了，不行啊。”在他看来，到基层去，到群众中去，是做好工作的必修课。他觉得，有一段时间不下去了解情况，不跟群众接触，就好像缺了点儿什么，所以一定要下去调研，到基层了解实际情况。而他每次到基层去，都是如鱼得水，充分接触群众，全面了解基层实际，研究方针政策措施，帮助基层和老百姓解决具体问题。

采访组：作为一名领导干部，与人交往的“情商”与工作当中的“智商”同样重要，请您讲讲习近平同志在与人沟通中有哪些鲜明的特点？

陈芸：第一，他善于做干部的思想工作。他对同志满腔热情，如同手足，待同志们都非常和蔼亲近。干部有事也愿意找他，一个班子里的成员也好，省直厅局和地市县的部属也好，都喜欢找他。谈工作，他绝对会有回应，能否解决，或者是走哪一条途径去解决，绝对不会给你打太极，推三阻四。谈思想，他总是耐心倾听，坦率交流，能把干部的思想疙瘩给解开。

我记得2000年省级机构改革时，有些干部要适当提前离开党委政府部门，有的干部不理解，思想上有负担。比如当时有位省长助理，因为省级机构改革要求不再设置省长助理职位了，这位同志就被安排到省政府的一个重要部门当一把手，保持正厅级。可是他有了思想负担，来找习近平同志谈心。正好我有事要找习省长，就在外等候。我看到他是心事重重进去的，出来时就显得坦然多了，还笑着跟我打招呼。习近平同志总是能够通过以诚待人，以理服人，以情感人，来化解同志们心中的疙疙瘩瘩。

平时我们干部要找他谈心，他从来没有拒绝过，都会一一安排到日程上。他有个小本子，时常会拿出来并对我说：“你看看，下周你能不能安排半天，我要和几位同志谈话。”他从不会嫌麻烦、怕惹事，总是愿意帮助干部解开疙瘩，化解烦恼。他跟干部们就像一家人一样，以他特有的魅力营造了促进干部健康成长、整体和谐运转的环境。

第二，他很善于做沟通工作，思路宽阔，坦诚相待，善于解决复杂问题。有一件事我至今记忆犹新。福建泉州有一所仰恩大学，是旅闽华人吴庆星先生归国定居后一手创办的一所很有特色的本科高等院校。仰恩大学原来是招收预科的，后来国家教育政策调整，仰恩大学要停办预科。这下吴老先生就不满意了。吴老先生爱祖国爱家乡，做了很多好事，但他脾气也很大，那个时候他就说：“今年不给我招预科，我什么都不招了，我停止招生。”当时，福建省教育厅厅长和吴老先生都是讲闽南话的乡亲，他去做工作，却吃了闭门羹。后来，分管文教副省长去了，也不行。再后来，分管宣教的一位省委副书记和吴老先生既是熟人又是同乡，去做工作，也是无功而返。

习近平同志了解到这些情况就说：“那我们走一趟吧。”那天到了泉州，市委书记和市长就陪同他一起去仰恩大学。吴老先生知道习近平同志要去看他，老早就打扮整齐出来迎接。这些福建侨界知名人士跟习近平同志都是君子之交，很敬重他。到了吴老先生住处，又是品茶，又是问候，寒暄得差不多了，他们两位就在客厅里促膝谈心。谈了一个多小时，时间也到了中午，他们两位走出客厅。吴老先生笑咪咪地说：“在这里吃家常便饭吧。”

吃饭时，习近平同志对着我们点了点头，意思就是解决了。具体怎么谈的，我们不得而知。但是吴老先生想通了，同意停招预科，参加正常招生，将仰恩大学招生工作纳入了正轨。

第三，他善于广交朋友，为事业扩大“朋友圈”。2001年，我随同习近平同志出访澳门，何厚铨先生时任澳门特首，热情接待习近平同志一行，全程陪同我们的是后来也担任澳门特首、时任社会文化司司长的崔世安先生。我们在澳门待了两天，各种参观、考察、会商、会谈不断，既要参加一些跟葡语系国家建立经济

联系的活动，又要参加纪念妈祖的盛大活动，时间安排得很紧张。但是，习近平同志还是抽出时间，在晚饭之后会见福建社团的代表人物，既肯定他们爱国爱澳，做了大量工作，又鼓励他们加强团结，携手共进。习近平同志这么做，意义重大。他作为福建省主要领导，希望福建社团、福建乡亲能够更好地贯彻落实“一国两制”方针，对澳门的繁荣发展稳定作出贡献。澳门福建同乡会的各方面人士都很敬重他。我们还去拜访了全国政协副主席马万祺等知名爱国人士，他们也都对习近平同志非常尊重。马万祺副主席还设宴款待我们。这些足见以得，习近平同志的人格魅力能够把各方面的同志、朋友联结成为肝胆相照、利国利民的诤友。

“海纳百川，有容乃大。”这是民族英雄林则徐的一副自勉联，习近平同志特别赞赏，不仅时常宣扬，而且身体力行。

采访组：您经常随同习近平同志下基层调研，调研期间有没有让您印象深刻的事情？

陈芸：我经常陪习近平同志下基层，发现他有一个了不起的特点，凡是他安排过的事情，他都要亲自去调查研究，都要检查落实情况。比如，治理“餐桌污染”，推进机关效能建设，他在会上周密部署，会后定期跟踪检查，如果发现问题，马上指导解决。

先说说治理“餐桌污染”。2001年，习近平同志创造性地在福建提出并一手推动了“治理餐桌污染，建设食品放心工程”。这个起因就是他始终关注民生，对食品安全问题的严峻性、紧迫性有很深刻的认识。当时，习近平同志先是作出批示：餐桌污染是一件事关人民群众身体健康和生活安全的大事，也关系着我省农产品能否扩大国内外市场、能否不断增加农民收入，应引起我们的高度重视。而后，当年8月，全省治理餐桌污染暨建设食品放心工程工作会议召开。习近平同志在会上说：“加快治理餐桌污染，推进食品放心工程建设，切实维护广大人民群众的根本利益，为人民群众提供一个安全的食物消费环境，不仅十分重要，而且十分紧迫。”会上，他作出庄严承诺：“群众所关心的，就是我们政府工作的着力点，人民所需要的，就是政府的使命。餐桌污染问题若得不到解决，我们就无法向全省人民交代，就意味着失职。”由此，一场声势浩大的食品放心工程开始了，福建成为全国第一个全面治理餐桌污染的省份。

习近平同志治理餐桌污染的决心，正是他民生至上、以人民为中心执政理念和发展观的鲜明体现。不管是在福建，还是到中央工作以后，他始终把食品安全摆在人民群众根本利益的高度来重视。

再说说机关效能建设。习近平同志建立了一系列制度来提高机关效能：岗位负责制、首问负责制、一次告知制度等等。还成立专门的督查部门，对各项工作进行督查。继而建立了便民服务中心，并要求各个市、各个县都搞“一栋楼办公”，让老百姓能够把诸多审批手续都集中在这栋楼里办妥，避免群众来回奔波。

刚开始实施“一栋楼办公”时，也出现过一些问题。比如，税务局、工商局、质监局等系统的窗口开设好了，可是群众把材料送进去，工作人员就说：“好，先把材料放这里吧。”这是因为他们无权处理，还得把材料带回去办理。如此一来，窗口只能收材料，而不能解决问题，公文运转慢、办事时间长的问题仍然存在。习近平同志就此进行了深入调查。当时，福建省建设厅也有个便民服务中心，很多材料送到那里去审批，工作效率很高，搞得很好。习近平同志安排到建设厅调研，就问当时的建设厅厅长：“你们是怎么提高工作效率的？”厅长说：“我们开头也有窗口只收材料不解决问题的情况，现在我们实行有限授权方式。就是说，凡是在某一个授权范围内的，不管派谁去，不管他在处里是什么职务，都有权力来处理。这样，老百姓的问题就能当场得到解决。”习近平同志听完很高兴，及时推广了这种好经验。

习近平同志很注意到基层去调研，不是走马观花，不是摆样子，而是真的沉下去办事，扎扎实实解决问题。而且，他调查研究就是坚持今天所讲的“问题导向”原则，有两个例子可以说明。

第一个例子。福建曾经搞过一个“先行工程”，主张山区要发展，公路要先行。“先行工程”下了指标，但是有的地方财力跟不上，管理不够严格，工程质量参差不齐，修成的公路表面上好看，过了一年半载，不是这里塌陷，

就是那里坑坑洼洼。习近平同志有一次去山区调研，我们乘坐的中巴车开到山区的路上，颠簸很厉害。在那个县的汇报会上，他点破这个问题说：“要敢讲真话，我们共产党是靠求真务实起家的，靠实事求是起家的，我们共产党的干部对存在的问题必须敢于正视，敢于提出，只有提出问题，解决的办法才能随之而来。”接下来，他还举了彭德怀同志的例子，并告诉我们，彭德怀同志在工作中是如何做的，如何敢于正视和提出问题的。他的这段讲话，很深刻，也很有针对性，让我们深受教育和启发。

回到福州之后，按惯例，省长下乡回来要有一个综合报道。于是，随行下乡的《福建日报》记者写了一篇报道，准备第二天见报。我回到家，已是深夜，这位记者突然给我打电话说：“我觉得习省长昨天脱稿讲到彭德怀的这一段太精彩了，我想另外搞一个特写，你看怎么样？”我说：“好啊。”我也觉得那段话讲得特别好，就答应了。后来，那篇特写刊登出来之后，反响特别好。

第二个例子。福建曾经有一个厦门远华特大走私案，赖昌星利用巨额贿赂来腐蚀干部，不择手段牟利。这起走私案涉及金额之巨、犯案时间之长、规模之大、牵涉官员之广，都是前所未有的。远华案的重灾区是厦门，也波及泉州。案件查处以后，一些干部消极地总结：以后再也不敢跟企业家来往了，再也不敢接触投资业务了，能躲就躲，逃避三舍。这样一来，就导致一些地方失去很多发展机会，也失去了一些真诚可交的朋友。

对于这些，习近平同志心里很清楚，当时也难得有他敢于挺身而出，带头破除这种消极心态。他带我们到泉州专门做了调研，开了一个企业家座谈会。泉州的企业家很多，有不少是“大佬”级的。在那次座谈会上，他就讲到政府和市场的关系，企业家与政府官员应有的关系。他说：“君子之交淡如水，我们企业家和政府官员应该是君子之交，大家的目标都是强国富民，你做企业，合法地赚取利润，给国家带来税收，给百姓提供就业机会，为地方发展作出贡献，政府应该为依法经营的企业做好服务工作。政府官员也好，企业家也好，大家总要来往嘛，总有事情要商量，你来我往，是什么关系呢？就是君子之交淡如水。我们要做君子之交，不搞那些拉拉扯扯、塞红包什么的。”在泉州市的汇报会上，他也对干部们讲了这么一段话，很有启发意义。所以他在遇到问题时，始终能坚持“问题导向”，深入基层，及时解决困难。

采访组：“生态福建”建设是习近平同志在福建工作期间提出的一个重要理念，请您具体讲一讲这方面的情况。

陈芸：2002年初，习近平同志主持起草省政府工作报告，在各方面征求意见之后，报告趋于完善，差不多定稿了。这个稿子要送到省委常委会去审议，报告里就有“生态福建”的提法。结果有人却说：不要再提“生态福建”了，已经有“数字福建”了，不要再搞这个福建、那个福建了。在会上听到这样的“高论”，习近平同志也没说什么，回头修改的时候，实际内容还在，日常工作照做。其实，“生态福建”在全国来说，已经是很有影响的。有一次，我在北京开会期间，遇到气候变化事务特别代表、时任国家环保总局局长解振华同志。当时我与他在电梯里相遇，他还对我说起“生态福建”的事情。他说：“福建的生态省建设是习近平同志在福建工作的时候就提出来的，在全国走在前列，你回去跟黄小晶省长说一下，要继续抓好。”

当时习近平同志就高瞻远瞩主持制定了《福建生态省建设总体规划纲要》，召开全省会议专门部署，工作抓得很紧。因为他认为，“生态福建”建设，不是一届政府就能做完的，需要一张蓝图绘到底，一任接着一任干。现在，福建空气质量这么好，森林覆盖率全国第一，福州、厦门、泉州都成为生态环境非常好的城市。福建的“五江一溪”——闽江、九龙江、晋江、汀江、赛江、木兰溪的治理，都是在习近平同志任职期间打下的基础，而且还形成了下游受益的地区给上游地区补偿的良好机制。比如，九龙江的源头在革命老区龙岩，那里的经济发展在当时是相对滞后的，九龙江的最后一站是厦门。九龙江生态环境好，厦门直接受益。习近平同志就制定和实施了这样一种生态补偿政策：由厦门每年拿出一笔钱给龙岩，进行养殖业的无害化处理，治理面源污染，带来全流域皆大欢喜。

（下转4版）