

“习近平同志不仅重视调研、躬行调研，而且讲究科学调研、高效调研”

——习近平在福建（十七）



采访组：潘征同志，您好！请简要讲讲您和习近平同志最初接触和认识的过程。

潘征：1982年，我从厦门大学毕业后到福建省委党校哲学教研室任教。记得上世纪80年代后期，我所在的教研室有一位青年教师，他是厦门大学的硕士，专门研究《资本论》，调到宁德地委政研室工作。这位教师说，习近平同志在宁德当地委书记，自己希望也到宁德去干些事。从这位青年教师口中，我第一次听到习近平同志的名字。后来，习近平同志到省委党校作了一次《怎样当好县委书记》的专题报告，讲得很精彩，反响很好，给我留下深刻印象。1993年，我调到省政府办公厅工作，那时习近平同志是省委常委、福州市委书记。从那以后，我经常在省里的会议上看到他。我觉得这位领导虽然年轻，但很沉稳，很有水平，也非常睿智和大气。

第一次跟习近平同志直接交流是在1997年，不是在省里，而是在省外。那时，他是省委副书记，分管农业农村工作。当年4月，闽宁对口扶贫协作第二次联席会议在宁夏召开，习近平同志与时任省长贺国强同志一起率福建省党政代表团去宁夏。我当时在省政府办公厅综合处工作，跟着代表团一起去了。一开始我们在银川活动，联席会议开完以后，贺国强同志去北京参加会议，就先走了，接下来就由习近平同志带着我们继续往宁夏南部走，考察固原，这是宁夏也是中国最贫困的地区之一。

一天傍晚，在一个县招待所院子里，我吃完晚饭出来散步，与习近平同志不期而遇。我们一边走路一边聊了一些家常话，他问了我一些个人情况，诸如叫啥名字、在哪工作等等。那是我第一次与习近平同志零距离接触，觉得他虽然是省领导，并没有高高在上，而是平易近人，说话很亲切，待人很友善。道别的时候，我跟他他说：“习总书记再见！”他和蔼地对我说：“后会有期！”

采访组：习近平同志从1999年到2002年在省政府主持工作，这段时期您在省政府办公厅，你们工作上有些什么接触呢？

潘征：1999年8月，习近平同志担任代省长，我当时在省政府办公厅秘书处工作，负责省政府领导特别是主要领导人的日常会议、活动安排等。2000年3月，我任省政府办公厅副主任，负责文字综合工作，联系新闻单位。这些岗位让我有机会经常跟随习近平同志下乡调研、参加一些会议和活动，在他身边帮助做一些服务工作。从那时候开始一直到2002年10月他去浙江任职，算起来我在他身边工作了近3年半。这段时间是我一生中最值得记忆、最值得怀念的时光，也是我职业生涯中最有意义的工作经历。习近平同志的言传身教，潜移默化给了我很多教益，为我人生的发展指明了方向、提供了动力。

这期间，我最经常干的一件事就是随同习近平同志去调研。他对调研高度重视，只要省里没有大的会议和活动，他就安排下基层调研。经常是刚调研回来没几天，就又要出发了。我曾随机抽了一个月份统计过，仅2002年6月，他就有13天时间在基层调研。1999年8月10日，他担任代省长后的第二天，就去了台资企业调研。那段时间李登辉之流宣扬“两国论”，两岸关系很紧张。调研考察结束前，习近平同志在东南汽车公司一个工棚里开了一个座谈会。当时正值盛夏，棚子里热得很，就靠一台电风扇吹着降温。座谈会上，他掷地有声地说，我们强烈谴责和坚决反对“两国论”。同时，不论在什么情况下，我们都将一如既往地依法维护台商正当权益，在当前两岸关系紧张的情况下，福建省对台商来闽投资兴业的欢迎态度不变，支持力度不减。习近平同志的这段话，既表明了严正的立场，又稳定了在闽台商的情绪，当时在两岸的影响很大。

采访对象：潘征，1957年10月生，福建福州人。1982年起历任福建省委党校哲学教研室助教、讲师、教务处副处长。1993年起历任省政府办公厅综合处副处长、秘书处处长、副主任、省政府副秘书长。2005年起历任省委副秘书长、政策研究室主任、办公厅主任。2015年至今任省人大常委会副主任。

采访组：邱然 陈思 黄珊

采访日期：2019年8月27日、28日、31日

采访地点：福州西湖大酒店

采访组：请您展开讲讲习近平同志开展调研的情况？

潘征：跟随习近平同志调研，我自己有很大收获，不仅了解了实际情况，也观察和学习了他的调研方法。我觉得习近平同志的调研方法有很多独到之处，他将对调研功能定位的把握，到调研具体过程的掌控，以及调研成果的运用，都非常精道。近20年过去了，但我今天回忆起来，当年的许多场景就像放电影一样，仿佛就在眼前。概括起来看，有这么几个方面。

第一，习近平同志坚持先调研后决策。他说过，没有调研就不要决策。要把主要精力放在决策前的调查、分析、论证上，以寻找和选择最佳决策方案。习近平同志任省长时，正值世纪之交，当时福建上上下下都在热议以什么样的姿态走进新世纪。由于众所周知的原因，福建经济发展长期滞后，1978年全省经济总量排在全国第22位，改革开放给福建注入强大活力，1999年经济总量上升到第11位。大家在经济快速发展中尝到甜头，认为发展是福建的头等大事，经济应该发展得更快一些。怎样抓好新世纪的经济工作呢？2000年上半年，习近平同志作了密集的专题调研。他两赴泉州，还去了福州、厦门等地。他提出，福建经济弱，主要弱在产业上，要通过调整经济结构和产业结构推动产业发展，把经济进一步搞上去。2000年7月，在前期调研基础上，习近平同志主持召开全省经济结构调整工作会议。他指出，福建经济结构要适应新形势新要求，着力“调快、调大、调高、调新、调优、调活”，提高全省经济综合竞争力。这“六个调整”，为当时和之后全省的经济工作指明了方向。

习近平同志用“综合竞争力”这个概念，提出“六个调整”的思路，我体会，强调的是经济的关键内核、发展质量。他2014年回福建视察工作时亲自攀画了“机制活、产业优、百姓富、生态美”的新福建宏伟蓝图。他指出，中国现在经济总量上去了，是世界第二大经济体，但是我们不能只有量没有质，就像人一样，不能浑身只有肥肉，还得有肌肉。这里强调的就是既要“大”又要“强”的意思。应该说，当时福建经济基础薄弱、体量小，大家都一心想把块头做“大”，想着怎样让经济总量排名再往前靠一靠，这样的心情是完全可以理解的。“大”当然好，但不能“大”而不“强”。习近平同志当时在调研基础上开出的“方子”，不是单纯强调把经济总量搞大，他前瞻性地看到经济要有内核、要有综合竞争力，经济结构要往这个方向去调，一下子讲到点子上了。这就是习近平同志的过人之处。先调研后决策，这看起来是一个具体做法，实际上反映的是习近平同志坚持了实践第一、一切从实际出发的马克思主义观点。他总是主张从客观实际出发制定政策、推动工作，而不能搞主观主义那一套，决不拍脑袋决策。

采访组：先调研后决策，这一点确实太重要了。请您说说印象深刻的第二个方面吧。

潘征：习近平同志总是把调研重心放在困难地区，关注关心困难群众。平潭是一个海岛，原是福州的一个县，也是全省有名的贫困县。习近平同志在福州和省里工作期间，总共去过平潭20次。他在福州当市委书记时挂钩平潭，按照安排，省领导同志只挂一个地方，如果职务调整，原来挂钩的地方就可脱开了。他担任省长后，要改挂钩政和县。我们请示他，是不是就改挂钩政和。他说，福州的同志希望我继续挂钩平潭，那就多挂一个吧。这样他既挂政和、又挂平潭，还经常去这两个地方，充分体现了他对贫困地区的特别关心。政和是福建省靠近浙江的一个小县，我跟随习近平同志多次去过那里。这个县很穷，各方面条件都比较差，招待所里的被子很旧，硬得很，不暖

和，晚上睡觉还被冻醒过。但习近平同志从没嫌弃那里的条件，经常去调研并帮助县里解决实际困难。

习近平同志在平潭还资助了两个贫困家庭的学生。1999年10月，我跟随他去平潭调研。吃完午饭，他说想帮资助的学生找来了解一下近况。我请县政府办的同志把这两个孩子找来了，一男一女，女孩叫林冬梅，当时读高一，男孩叫林泉，当时读初一。两个小孩分别坐在他身边。我记得他语重心长地对两个孩子说：“你们一定要好好学习，不要因为是省长资助你们，就觉得自己很特殊，这样反而会妨碍你们的学习和成长。”小孩很感激地说：“习伯伯，我们家很穷，要不是你帮助，我们上不了学，我们一定好好念书。”2010年9月，习近平同志回福建视察，有天晚上，他让工作人员向我了解这两个小孩的近况。我报告说，男孩子长大后外出务工，女孩子后来考上了大学，已经参加工作，她自己现在也资助了几位家庭困难的小孩，把您的爱心传递下去。他听后感到很欣慰。

为了推动福州棚屋区改造，习近平同志开展了一次别开生面的调研。2000年7月2日下午2点左右，这是福州夏季中最热的时段，他带着省市有关负责同志到福州苍霞、上渡棚屋区调研。我当时搞不清楚，为什么大热天要去调研棚屋区？我们走进了典型的福州木头房子，屋顶是薄薄的瓦片，四壁是木板钉的。习近平同志个头高，走进去好像快碰到屋顶了。木头房子不隔热，大家在屋子里还没待上一会儿，就满身大汗了。他在现场说，为什么我在这个时候把大家请到这里来？就是让大家体会一下棚屋区群众的生活环境。大家都是当干部的，有的还是领导干部，我们有没有人住这样的房子？让你们来这样的地方住，你们住不住？可是我们的普通百姓现在还住这样的房子，你们说应不应该改造？大家一下子反应过来，异口同声答：应该！在随后召开的棚屋区居民座谈会上，一位老大爷热泪盈眶地说：“衣食住行是人生四件大事，党和政府为我们解决了三件，现在又要为我们解决第四件，我多年的梦想就要实现了！”面对父老乡亲热切期盼的眼神，习近平同志也按捺不住激动的心情，他站起来说：“改革开放以来，福州的变化日新月异，但在这样的大好形势下，我们千万不要忘了那些生活条件困难的群众。改造棚屋区就是维护人民群众的利益，是一件好事。”他接着对参加座谈会的居民代表说：“请给大伙捎个话，政府一定不辜负大家的期盼，把好事办好。”习近平同志组织的这次调研，以“角色代入”的方式让干部置身其中，想群众所想、急群众所急，切实解决人民群众关心的问题。这充分体现了习近平同志对人民群众切身利益关心，也体现了他高超的调研艺术。

改造棚屋区的事，他不是看完说完就算了，而是要回过头再去看看。2001年5月，他又专程前往苍霞、上渡查看棚屋区改造工程。当看到以往的破旧棚屋已被拔地而起的崭新住宅楼所取代，他十分高兴。那天，他讲的一句话，我一直记到现在。他说：“我们代表人民群众的利益，绝不是一句空洞的口号，必须落实到具体的事情上。”改造棚屋区，确实为福州老百姓做了一件大好事。那时候福州的房子大多是木头搭的，因而被人称作“纸糊”的福州。木头房子连成一片，容易着火，火灾不断，当年我们就经常听到消防刺耳的鸣笛声。我老家在福州郊区，以前也是住木头房子，台风来的时候，我们就赶紧请人拿木头顶着，防止房子被刮倒，百姓的居住条件普遍较差。现在每当我经过苍霞、上渡那一带时，都会多看上一眼，回忆着当年那次调研和习近平同志说的番话，感受到他对人民群众的一片深情。

1999年11月27日，是长汀水土流失治理史上值得被永远记住的日子。长汀县是原中央苏区，毛泽东同志等老一辈革命家在那里战斗、生活过。长汀是贫困县，也是水土流失很严重的地方。那天，我跟随习近平同志来到长汀，那是他到省政府工作后第一次对长汀水土流失治理情况进行调研。长汀离福州远，当时的路很不好走，长途跋涉，非常辛苦。习近平同志带着我们直接到了长汀项公亭。项公亭是长汀人民为纪念省委老书记项南同志推动长汀水土流失治理而自发捐建的。习近平同志站在那里环顾周围，触目所及，是光秃秃的山头。他表情凝重，语重心长地说，长汀是全省水土流失面积最大的县，久治不愈，是个“顽症”。这问题不解决，群众过不上好日子。项南同志来福建工作后，大力推动长汀水土流失治理工作。现在我们一定要把这件事继续做下去，坚持山水林田综合开发和小流域治理，脱贫致富奔小康与水土流失治理相结合，变穷山恶水劣势为山清水秀生态资源优势，造福百姓造福子孙后代。他的话语不多，却振聋发聩，让我至今记忆犹新。就在那次调研过程中，他酝酿提出把长汀水土流失治理列为全省15件为民办实事的项目之一。

我当时在省政府办公厅秘书处工作，15件为民办实事的具体办理工作就在秘书处。此前，省委省政府为民办实事项目还没有安排到县一级，长汀的水土流失治理能列入其中，就是习近平同志亲自提议和决定的。我当时没有领悟到这件事的意义，后来我理解了。习近平同志抓长汀水土流失治理就是以点带面，推动生态文明建设。水土流失治理好了，生态恢复了，就会给老百姓带来实实在在的利益。长汀的贫困，说到底就是水土流失严重，只剩下光秃秃的山头，当地老百姓连基本的生产资料、发展资源都没有，怎么可能富裕起来呢？习近平同志是从怎样造福人民、怎样让人民过上好日子角度，来统筹考虑长汀水土流失治理的生态意义和社会意义的。

从那时以后连续十几年，每年都由各级安排1000万元以上资金用于治理长汀水土流失。这在当时对一个县来说，是不得了的事。那几年的年底，我都要和省委省政府督查室的同志一起去督办这项工作。习近平同志担任国家副主席的时候，就长汀水土流失治理工作做过两次重要批示，继续予以关心和推动。

在福建工作期间，习近平同志就已十分重视环境保护和生态建设。治理长汀水土流失，只是其中一例。早在厦门工作期间，习近平同志就大力推动筼筻湖的治理，在宁德提出绿化荒山，建设“绿色工程”，在福州建设红庙岭垃圾处理场，到省政府工作后提出并实施建设生态省的战略构想等等。可以看出，习近平同志重视环境保护和生态建设是一以贯之的，而且是从正确处理人与自然的关系，推动人与自然和谐发展，改善生态就是改善民生、造福人民的高度来把握这个问题的。福建是习近平生态文明思想的发源地、实践地。

采访组：习近平同志通过调研关注贫困地区和困难群众，以及推进城市棚屋区改造，他首先直面的确实都是难点问题、焦点问题。请您谈谈他调研的第三个特点吧。

潘征：习近平同志最喜欢直接接触群众，倾听群众呼声，为群众排忧解难。这是一个很突出的特点。他常说，老百姓经常去的地方，我们也要去看看有什么需求。他在省里工作的时候，周末有时会抽出时间去福州鼓山登山，他还是省登山协会的名誉会长。习近平同志说，去登山，一则可以健身，带动全民健身活动，二则可以接触普通百姓，了解群众需求。能与基层百姓接触，当面聊聊，是一件很高兴的事，人们也不用担心说对说错，说心里话就好。他每次去登山，不带警卫，更不封路，一些老百姓就是在登山人流中见到了省长。当时福州很多人去登山，鼓山只有一条登山古道，人多了，挤来挤去都是汗味儿。到了夏天，早晚也有人去登鼓山，但是没有路灯，很不方便。了解到这些情况后，他随即把福州市领导找来，在鼓山上开了现场办公会，决定开辟两条新的登山道，一条在现有古道的东面，叫“勇敢者”，另一条在古道的西面，叫“松之恋”另外，给登山古道也装上了路灯。2002年1月，他专程前往鼓山查看登山古道路灯的建设情况，并提出，我们领导干部要做到“民有所呼、我有所应，民有所呼、我有所为”。鼓山新的登山道建成、登山古道亮灯后，群众一片叫好说：“习省长帮我们办了件大好事。”随同登山、经历这件事情全过程的省登山协会会长朱韶明激动地说：“习省长真正把群众的事放在心上，而且马上就办。”一直到现在，鼓山还是福州市民最爱去的休闲健身地方之一，登山活动越来越红火。现在福州在市区的一些山头上修生态栈道，叫作“福道”，它方

便群众健身，深得百姓欢迎，在全国很有影响。我认为，它就是对习近平同志推动群众健身活动、关心群众需求的精神的传承。我是省登山协会的会员，从上世纪90年代末一直坚持登山到现在，福州周围的很多山我都登过，既接触大自然，又强身健体、锻炼意志。许多老百姓包括我自己，在登山的时候都会自然地回忆起习近平同志对人民群众的关心，对群众登山、健身活动的支持。

采访组：习近平同志广泛接触群众，通过与群众的零距离接触开展调研、发现问题，这个调研方法确实非常值得学习。接下来，请您谈谈他调研的第四个特点。

潘征：习近平同志善于通过调研发现问题、总结经验、指导工作。2001年上半年，习近平同志去了宁德和泉州这两个地方调研。调研过程中，他作了很多指导。他在一路上讲，我们常说特色即优势，特色即潜力，一个地区的经济发展必须通过发挥比较优势来实现。福建许多地方在发展特色经济方面都很动脑子，晋江的鞋业、石狮的服饰面料、德化的陶瓷、古田的食用菌等，都形成规模并在全国有一定影响。他说，有了特色产品，并不等于就进了市场的“保险箱”，市场变化了，有些产业可能就不行了，经受不了市场的波动。所以发展特色经济还要善于塑造品牌，善于推陈出新。当地的干部群众和企业对习近平同志的看法十分赞同，大家按照这样的思路干，特色经济的路子越走越宽了。2001年10月，《经济日报》发表了习近平同志写的调研文章《怎样做活特色经济这篇文章》。

泉州是福建也是全国民营经济比较活跃的地区。习近平同志多次到泉州调研，总结出了晋江经验。2002年8月《人民日报》发表的《研究借鉴晋江经验 加快县域经济发展——关于晋江经济持续快速发展的调查与思考》，是他亲自撰写的。这篇文章提出了“晋江经验”的5点启示：第一是要以市场为导向；第二是要顽强拼搏；第三是要以诚信促发展；第四是要发挥本地优势；第五是要加强政府的服务引导，不越位、不缺位、不错位。这5个观点和要求，有力指导和推动了福建区域经济的发展，到现在还很管用、很有生命力。

习近平同志在调研当中结交了很多农民朋友。有一个南平的严姓农民很想致富，很想做一番事业，可是发展却一直不顺利。当地人说他“屡战屡败、屡败屡战”。习近平同志在一次调研中来到他家跟他深入交流了一次，给了他很多指点。这位农民朋友得到很大启发，一时间感到茅塞顿开，觉得未来之路一片光明，于是就高兴地举起茶杯敬习近平同志：“习省长，谢谢你的指点！”习近平同志也举起茶杯说：“从此以后，你就不要屡战屡败了，我预祝你屡战屡胜！”据了解，现在这位农民朋友已成为当地的种茶大师，收入很可观。

习近平同志在调研中也很常能发现隐患，将潜在的风险告诉大家，或指出问题所在，给予批评。2000年7月，宁德一家上市公司在股市上筹集到11亿元资金。当年宁德GDP总量也才206亿元。习近平同志在当年11月去这个公司调研，考察结束临上车前，他特地对当时的几个领导讲：咱们宁德是一个穷地方，你们一下子募集到这么多钱，一定要珍惜，一定要用好，不要乱花钱，投资一定要谨慎，不要投到自己不熟悉的领域。结果不幸言中，这家公司没有按照这个要求去办。几年后这11亿元基本蒸掉了，公司一时陷入困境。我听到这个消息很痛心，这么大的资金，这么好的一个发展机遇，就没有了。后来得知，他们把大量的钱投入到房地产、公路建设、酒店、钢铁等不熟悉的领域，投资失败了。现在回过头来看，按照习近平同志要求做的，工作就很顺利，就会发展得很好；那些不按照他的要求去做的，就出现了大的危机，造成难以挽回的损失。

2000年8月上旬，习近平同志在三明调研。一天，我们乘车从三明市区去一个县，行车途中，有的路段路面凹凸不平，损毁严重，车颠簸得厉害。习近平同志很敏锐，当了解到这条路修筑没几年时，有感而发，在车上当即指出，花那么多钱修路，没用几年就坏了，把好事办成了坏事。做违背客观规律的事，终究会受到规律的报复，还损害群众的利益，这样的事值得我们很好地反思。他还说，我们的干部要真正从人民群众的利益出发，按照经济规律，老老实实为群众办事，不存私心，不谋私利，不搞“政绩工程”，不增添群众负担。这样做，个人利益也许会受到影响，但老百姓最终会怀念他。习近平同志希望广大干部都能怀着一颗平常心，真正为人民群众谋利益。习近平同志调研中的这一插曲，《福建日报》报道后，很快被国内几家大的媒体转载，引起积极反响。

（下转4版）