

“习近平同志既重视战略谋划 又强调狠抓落实”(上)

——习近平在浙江(五)



采访组: 张曦同志您好! 习近平同志到浙江任职时, 您是省委秘书长, 此后您又有两年多时间在这个岗位上工作。请您简单介绍一下他到任之初, 浙江的经济社会发展态势。

张曦: 习近平同志2002年10月从福建省长调任浙江省委副书记、代省长, 11月20日任省委书记。浙江当时正处在经济大发展、社会大转型的关键时期。世纪之交, 全省经济社会迅速发展, 经济实力不断增强, 人民生活水平不断提高, 城乡面貌发生巨大变化, 成为经济实力最强的地区之一, 也是全国经济发展最好最快、最具活力的地区之一。但与此同时, 浙江作为经济先发地区当时也正面临“成长的烦恼”, 处于矛盾多发期, 发展中存在不少问题。当时国际政治经济形势复杂多变, 我国正式加入世贸组织也带来了一系列深刻变化, 浙江参与国际竞争的能力不强; 浙江经济整体质量仍然不高, 区域发展差距较大, 社会信用和市场秩序方面的问题仍然较多, 人口、资源、环境状况与经济社会发展还不协调; 精神文明和民主法制建设还存在不少薄弱环节, 城镇就业和农民增收压力加大, 城乡部分群众生活困难, 影响社会稳定的因素不少。2002年是自1992年以来信访总量连续上升的第11个年头, 2003年上半年全省三级党政信访部门共受理群众信访总量20余万件次。

正是在这样一个关键时期, 习近平同志带着党中央的重托来浙江任职。中央对他有很大的期待, 4700万浙江人民也强烈期盼在他的带领下不仅继续保持良好的发展态势, 同时能够攻克新难关, 实现新跨越, 发展得更好更快。

我第一次见到习近平同志是2002年10月11日。受省委省政府和张德江书记的委托, 我与省里有关同志到机场迎接他。见面后, 习近平同志在车上与我们亲切交谈, 并不时接听来自福建的电话。从言谈中, 我感觉他与福建的同志有着深厚的感情, 也感受到他的平易近人。

第二天下午, 省委召开全省领导干部会议, 习近平同志同大家见面并讲了话。他自我介绍说: “我的籍贯是陕西, 我出生在北京, 是个北方人, 但在福建工作了十七年零五个月, 也算是一个南方人。接到中央的工作调动通知后, 我一方面在感情上与福建人民难舍难分、依依惜别, 另一方面又感到有一种迎接新考验的振奋。我坚决服从中央的分配, 同时深感责任重大, 我将在浙江的新岗位上努力工作, 决不辜负党中央、省委和全省广大干部群众对我的重托。”会上, 他赞扬浙江是个好地方, 表示在浙江工作可以使自己接受新的锻炼, 学到新的东西, 同时又表明了决心: “山越高越难爬, 车越快越难开, 就像上山爬坡险道, 只能向前不能后退, 只能向上攀登不能停滞不前。”

他满怀深情地说: “我在黄土地上生根、发芽, 在红土地上成长、发展, 是党和人民将我培养成人, 我愿意在任何地方为党和人民的事业贡献自己的一切。我从小熟背鲁迅先生‘横眉冷对千夫指, 俯首甘为孺子牛’的不朽诗句, 在福建工作时, 林则徐‘苟利国家生死以, 岂因祸福避趋之’的家训给我留下深刻的印象, 我一直以此激励自己。三年前, 我在任福建省省长的时候, 还以‘春蚕到死丝方尽, 蜡炬成灰泪始干’这一古人名句来勉励自己, 就是要求自己‘任何时候都要勤奋敬业地干工作, 任何时候都要脚踏实地地做事情, 任何时候都要将人民群众安危冷暖放在心上, 任何时候都不能放松对自己的要求’, 现在我仍然这样要求自己, 争取以实际行动向全省人民递交一份合格的答卷。”

采访对象: 张曦, 1945年11月生, 浙江宁波人。2000年12月任浙江省委常委、省委秘书长、办公厅主任。2003年2月任浙江省委常委、省委秘书长。2004年7月任浙江省委常委、省委秘书长、浙江大学党委书记。2004年11月, 任浙江省委常委、浙江大学党委书记。2005年12月, 任浙江大学党委书记。2011年3月退休。

采访组: 田玉珏 薛伟江 李 政

采访日期: 2017年9月25日初访, 2020年6月16日补访。

采访地点: 杭州市大华饭店

习近平同志这一番话, 给我们留下了极为深刻的印象, 尤其是他谈到“要保持工作连续性, 跑好‘接力赛’”, “做到‘一张蓝图绘到底, 一任接着一任干’”。 “同时, 要处理好工作的连续性和创新性的关系, 勇于开拓创新, 创造更好的业绩, 跑好‘接力赛’中的自己‘这一棒’。”这些话给大家吃了“定心丸”。俗话说讲, “一个将军一个令, 一届班子一个调”, 讲的是新官上任三把火, 用“大手笔”全盘推翻前任定下的思路和举措, 另起炉灶、另搞一套。习近平同志“一张蓝图绘到底, 一任接着一任干”的表态, 不仅充分展示了他的“官德”, 也给了全省干部群众一个“安民告示”, 昭示他下一步治理浙江的强烈信号——既要“一任接着一任干”, 对过去浙江发展积累的经验优势加以继承发扬, 又要与时俱进, 开拓新思路, 开创新局面, 续写新篇章。

采访组: 2003年7月, 习近平同志在省委第十一届四次全体(扩大)会议上首次系统提出“八八战略”。请谈谈“八八战略”酝酿出台的一些情况。

张曦: 习近平同志2003年8月13日接受《人民论坛》杂志采访时说, “八八战略”是在调查研究和大家共同探讨的基础上形成的; 是从群众中来、到群众中去, 集思广益的结果。其实, 没有他的主导, 就没有“八八战略”。我亲历了习近平同志提出“八八战略”的全过程, 觉得大致可以分为三个阶段。

一是深入开展调研、广泛征求意见。从战略上系统思考和谋划浙江的发展, 解决浙江经济社会发展带有根本性、前瞻性、长远性的问题, 强化优势、补齐短板, 推动浙江工作在新的历史起点上走在前列, 是习近平同志当时面对的重大而首要的课题。

2003年2月10日, 习近平同志主持召开省委理论学习中心组学习会, 要求大家抓紧调查研究, 从七个方面进一步深化对浙江经济社会发展战略的认识: 一是关于重要战略机遇期; 二是关于建设经济强省、打造文化大省、推进依法治省; 三是关于坚持“两个毫不动摇”; 四是关于“北接上海、东引台资”; 五是关于统筹城乡经济社会发展; 六是关于维护社会稳定; 七是关于进一步加强和改进党的建设。

除了通过会议部署调研课题, 习近平同志抓紧时间深入基层一线, 用短短118天时间连续跑了11个市和25个县, 广泛听取各方面意见, 间计于干部群众。

二是深入统一思想、正式提出战略。调查研究的过程, 既是形成认识、寻找办法的过程, 也是统一上下认识、集中大家智慧的过程。在调研中, 习近平同志关于浙江实现新发展的战略构想日渐清晰, 在与省委以及省人大、政府、政协领导和各市县负责同志交流中取得高度认同。他向全省正式提出发挥“八个方面”的优势、推进“八个方面”的举措是在2003年7月10日之前, 6月底与7月初, 习近平同志接连主持召开多场会议。如6月25日, 向副省级老同志通报“八八战略”等有关情况; 7月2日下午和4日下午, 分别主持召开省委常委会议(扩大)会议和省委常委会议, 征求各方面对于开好省委第十一届四次全体(扩大)会议的意见建议; 7月7日至9日, 省委又召开县级以上领导干部理论学习研讨班, 反复讨论完善报告。在他直接领导下, 这一系列研讨和准备过程, 对“八八战略”的凝练完善起到了非常重要的作用。

2003年7月10日至11日, 省委召开第十一届四次全体(扩大)会议, 习近平同志代表省委常委作报告。报告第三部分全面阐释要进一步发挥“八个方面”的优势、推进“八个

方面”的举措。他在会议结束时还就落实“八八战略”等工作提出具体要求。会后, 省委对这次全会精神作了广泛深入的宣传, 对贯彻落实工作抓得紧而又紧。经过一段时间, “八八战略”的提法越来越深入人心, 大概到2004年初就简称为“八八战略”了。

在习近平同志看来, “八八战略”首先是立足于浙江的优势而言的, 包括过去积累下来的已有优势, 如体制机制、区域特色产业、城乡协调、人文方面的优势; 也包括深化认识而加以挖掘的潜在优势, 如生态环境、山海资源、接轨上海等方面的优势; 另外, 还有怎样把原有的劣势转化为新的优势。同时, “八八战略”也是基于对新世纪的重要战略机遇和宏观背景、对浙江经济社会发展现实基础、对浙江加快全面建设小康社会并提前基本实现现代化战略目标的认识和把握。从现实基础看, 经过20多年的改革开放, 浙江经济社会发展进入了新的阶段, 迫切要求在整体发展战略上探索新的思路, 实现新的突破。从历史机遇看, 21世纪头20年是我们必须紧紧抓住并且可以大有作为的重要战略机遇期, 机遇是客观存在的, 我们只有苦练内功, 提高素质, 充分发挥优势, 采取有针对性的举措, 扎实做好各方面工作, 才能抓住机遇, 用好机遇, 拓展更大空间, 赢得更好发展。从战略目标看, 浙江已经明确加快全面建设小康社会、提前基本实现现代化, 必须确立新的发展理念, 注重全面的、协调的、可持续的发展。综合起来看, “八八战略”是浙江今后一个时期改革与发展的总体思路 and 战略部署。

三是深化实质内涵、狠抓战略实施。习近平同志于2003年7月10日在省委第十一届四次全体(扩大)会议上的报告中指出, 省委关于“八八战略”的决策和部署“是一个有机的整体, 相互联系, 相互促进, 相辅相成。这些决策和部署, 有的已经全面展开, 初见成效; 有的已经作出规划, 正在落实; 有的还需制定政策, 完善措施。贯彻这些决策和部署, 既有现实紧迫性, 又是一项长期任务, 我们要咬定目标, 一任接一任、一届接一届地抓下去。”

“八八战略”思想深邃、内涵丰富, 涵盖经济、政治、文化、社会、生态建设和党的建设各个领域, 既是一项全面的系统工程, 又是一个具有包容性、开放性的战略框架。以“八八战略”为总纲领, 十一届省委提出并大力推动平安浙江、文化大省、法治浙江和加强党的执政能力建设等一系列重大决策部署。这都是对“八八战略”的细化、深化和具体化。形势每发展一步, 实践每推进一步, “八八战略”就向前深化一步。经过一任接着一任干, “八八战略”实施已有15年, 浙江经济社会等各项事业取得了巨大成就, 实践充分证明了“八八战略”的科学性前瞻性。

采访组: 习近平同志坚持以调研开局开路, 这个工作特点是特别鲜明的, 您的感受更直接深刻。请您谈谈他刚到浙江时是怎样开展调研的?

张曦: 习近平同志一到浙江, 就非常重视调查研究。可以说, 他在浙江的工作史, 就是一部对浙江全省的“调查研究史”。通过调查研究, 他了解民生民情, 发现新情况新问题, 悟出新方法、找到新思路、形成新举措、谋划新战略。他认为调查研究是一门“求真的学问”, 是一种“见诸实践的科学”, 也是一项“讲求方法的艺术”, 只有通过调查研究, 才能破解各种难题。

2002年10月12日, 习近平同志在干部见面会上说: “我初来乍到, 对浙江的情况不熟

悉, 首先要深入基层调查研究, 全面了解情况、熟悉工作, 尽快进入‘角色’, 履行好党和人民赋予的工作职责。”从10月13日到18日, 他白天忙于各种会议, 有几个晚上还有工作安排, 难得的没有安排工作的晚上, 他还开展了“特殊”的调查研究活动。俗话说, “若要好, 问三老”。当时曾有网友讲, 浙江的老领导们是“五世同堂”, 指的是亲身经历过浙江革命、建设年代的历届老同志都住在杭州。这几个晚上, 习近平同志连续看望了铁瑛、李丰平、薛驹等7位正省级离休老同志, 听他们讲浙江省情, 征求他们的建议。

为了主持起草下年度的政府工作报告, 习近平同志不断听取省各个主要职能部门的汇报, 出席原省领导早已安排好的各种会议, 加上年末岁初必要的慰问活动, 可以说是忙上加忙。尽管如此, 习近平同志还强调听汇报不能代替亲自调研, 再忙也要尽快跑遍全省。因此, 到2002年底前短短两个半月左右的时间, 除绍兴、舟山两市, 他已经调研了9个市, 还去了海军东海舰队机关、省军区机关、东海航空兵部队、陆军第一集团军, 以及省直机关、浙江大学和中国美术学院、中央和省级新闻单位等10多家单位。

习近平同志曾在与记者交谈时聊到, 尽管这种调研还仅仅是初步的, 还会有“走马观花”之嫌, 但是浙江的省情、民情要了解, 全省的干部要尽快熟悉, 一些事关浙江发展的重大战略问题需要省委省政府尽快决策, 等不及啊! 对于省委办公厅呈报的日程安排建议方案, 他总是不断地做“加法”, 插进很多去不掉、改不了之急事情, 几乎每天都是超负荷工作。为了尽快多跑几个地方, 他常常白天考察、开座谈会, 晚饭匆匆扒几口就赶路换考察点。一到驻地, 又立即找当地负责同志个别谈话, 谈话结束后再审阅文件。调研结束回到杭州, 整个省委大院, 夜里最晚熄灯的一般都是习近平同志与省委办公厅工作的几个楼层。

习近平同志不仅亲自调研, 还以点带面, 努力推动全省领导干部开展调研。2003年2月10日, 春节过后的第一个工作日, 根据习近平同志的意见, 省委举行了理论学习中心组专题学习会。习近平同志说, 一年之计在于春, 要通过开展调查研究做好春季开局。会上通过了《2003年省委、省政府领导调研计划及有关重点工作》和《关于推进调查研究工作规范化制度化的意见》两个文件, 形成了2003年关于加快经济发展、加快社会发展、加强精神文明建设和党的建设的21个重点调研课题, 明确由分管的副省级以上领导干部牵头, 并规定了落实的时间表。习近平同志作为这项工作的总负责人, 还具体承担了经济建设专题的调研。第二天, 习近平同志主持召开全省“进一步转变工作作风, 加强调查研究工作”电视电话会议并作讲话。在他亲自倡导和推动下, 全省进一步掀起了加强调查研究、切实改变工作作风的热潮。

习近平同志曾经说过: “当县委书记要走遍全县各村, 当地市委书记要走遍各乡镇, 当省委书记要走遍各县市区。我履行了这一条。”在浙江任职期间, 他率先带头走遍浙江各个县市区, 他还经常告诫领导班子成员和身边工作人员, 要大家积极创造条件进行调查研究。一次他在省委办公厅综合一处党支部组织生活会上说: 跟随领导调研, 有时可以根据实际需要, 多去一两个人; 我出差了、出国了、外出开会了, 你们可以抓紧时间出去走一走、看一看, 搞些调查研究。

采访组: 习近平同志强调全省各级领导干部要不断提高调查研究的质量和水平, 请您谈谈他对调研工作有哪些具体要求?

张曦: 习近平同志认为, 当前我们所处的是一个信息化的时代、一个开放的社会、一个多方面转型阶段, 开展好调查研究至关重要。围绕调查研究, 他具体提出了四个要求。

一是提高调查研究对象的广泛性。他常说, 由于社会分工日益精细, 社会各方面的差异日益突出, 不同部门、不同地区的发展情况和重点各不相同。这种“不同”在浙江的经济发展中表现得尤为突出。当时全省依托地方民俗和传统文化, 形成了一村一品、一乡一业的区域块状经济特色。比如在宁波, 有港口经济、服装产业; 在金华, 有东阳的建筑业、永康的小五金、浦江的书画水晶业; 在温州, 形成了皮鞋、低压电器、打火机、眼镜等特色产业集群。在这种种“不同”的影响下, 党委和政府进行决策所需要的信息量大量增加, 要作出正确的决策, 必须掌握尽可能多的情况。同时, 局部和个体所具有的代表性有所下降, 曾

被广泛运用的“蹲点一周半个月”、“解剖麻雀”等典型调查方法显出一定的局限性。正如习近平同志指出的: “对于领导干部来说, 个人的时间和精力有限, 即使花再多的时间亲力亲为, 也难免有其局限性, 难以保证调查研究的对象有足够的广泛性和代表性。”为了解决这个矛盾, 习近平同志引用《荀子》中的“君子生非异也、善假于物也”的典故, 提出要充分发挥各地各部门特别是综合调研部门的作用, 充分调动社会各界的研究力量, 充分运用现代化的信息手段, 做到点面结合、上下结合、内外结合。他自己在调查研究时, 既到基层调研, 又到机关调研; 既调研群众, 又调研干部; 既解剖典型、又了解全局; 既到工作局面好和先进的地方, 又到困难群众较多、情况复杂和矛盾尖锐的地方进行调研。而且调研的重点往往放在基层、群众、重要典型和特别困难的地方。

二是提高调查研究内容的针对性。习近平同志要求每次调研都要有明确的主题。他曾说: 调研选题就像搞科研, 选题选好了就向成功走出了一半, 古时打仗之前都要到庙里烧个香, 算一算, 看看吉利不吉利, 这是纯迷信的, 但我们在调研之前也要算一算, 评估一下题选得好不好, 不能胡乱选。他指出, 调查研究“要围绕中心工作, 贴近实际、贴近群众、贴近决策, 忙在点子上, 谋在关键处”。对多数调研成果而言, 提高针对性也就意味着时效性, 对热点尖锐、重要问题, 必须集中力量、快速反应、及时调查, 积极为领导谋思路、出点子、想对策、拿建议、解难题, 满足决策需要。只有“文当其时”, 才能“一字千金”; 只有“生逢其时”, 才能“谋当其用”。2003年上半年, 习近平同志主要围绕经济建设这个专题, 至少开展过11次调研, 调研内容包括“三农”工作、海洋经济发展、先进制造业基地建设、县域经济、重点工程等, 还率团赴上海、江苏进行了为期5天的考察学习。

三是提高调查研究方法的多样性。习近平同志早在2003年2月10日的省委理论学习中心组学习会上就指出, 在调研方法上要多样化, 一种方法不如几种方法好。关键要见实效, 要解决一些突出问题、重点问题。他开展调查研究时, 除了继承过去调查研究的好方法, 还提倡结合新的学科理论、新的调研方法、新的调研工具等进行调研。他还要求党员干部在具体实践中, 根据调查任务和要求的不同, 采用不同的调查方法, 把微观调查和宏观调查结合起来, 把定性分析和定量分析结合起来, 大胆创新, 多管齐下, 提高调研工作的效率和调研成果的质量。

四是提高调查研究成果的有效性。他强调“文可载道, 以用为贵”, 要求调研选题必须紧扣现实工作需要, 出发点是为党和政府工作提供所需的对策建议, 落脚点是解决经济社会生活中的具体问题。视野上必须宽广开阔, 既要预见潮流和大势所趋, 又能看到“风起于青萍之末”的苗头性、倾向性问题。在调研中, 要进行去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的精心分析和研究, 抓住事物的本质和症结所在, 反映事物的全貌和特征, 找到解决问题的有效办法和途径。在调研基础上形成建议时, 必须兼顾需要和可能, 提出切实可行的具体措施。

省委政策研究室是省委的参谋和助手, 习近平同志明确表示对政策研究部门的要求要“更高一点”, 不仅要求他们重视调查, 更要求他们重视研究, 认为调查后善于研究是政策研究部门工作的关键。他强调“抓点时要善于管窥全豹, 跑面中要能够见微知著, 综合提炼”。强调既要有“抓住重点、找准典型”的敏感性, 又要有“锲而不舍、刨根问底”的钻研精神。他还要求政策研究部门写调研报告一定要有“精品意识”, 能够帮助人们开拓新的认识领域, 能够揭示事物的发展规律, 能够为领导决策提供真实的依据, 能够提出解决现实问题的办法。

采访组: 我们了解到, 习近平同志2004年1月在省委理论学习中心组专题学习会上特意撰写四副春联, 横批都是“求真务实”。请您结合这件事, 谈谈他在实际工作中是怎样抓落实的。

张曦: “八八战略”提出后, 省委紧锣密鼓出台一系列重大决策。2003年年底, 省委召开第十一届五次全会, 强调2004年是全省围绕“八八战略”这条主线扎实推进浙江全面、协调、可持续发展的“狠抓落实年”。习近平同志指出: “必须把抓落实摆上重要位置, 做到落实、落实、再落实。实践表明, 抓而不紧, 等于不抓; 抓而不实, 等于白抓。(下转4版)