

“习总书记在上海完成了地方领导工作经验的积累”

——习近平在上海（五）



采访对象：王战（中），1952年2月生，浙江宁海人。在习近平同志在上海工作期间，任上海市委副书记、市委研究室主任、市委决策咨询委员会主任、市委财经领导小组办公室主任。后曾任上海市社科院院长、上海市社科联主席。2019年1月退休。
邢邦志（右），1963年10月生，安徽庐江人。2007年4月任上海市委研究室调研员、综合处副处长。现任上海市政协副主席。
丁伯捷（左），1972年9月生，天津人。2007年5月任上海市委研究室综合处副处长。现任上海市委研究室副主任。

采访组：田玉珏 桑熙
采访日期：2018年1月10日
采访地点：上海市社科院会议室

采访组：王战同志您好！习近平同志在上海工作期间，您是市委副书记、市委研究室主任，是和他工作接触比较多的人。请您先谈谈习近平同志到上海之初的一些情况吧。

王战：的确，习总书记在上海工作期间，我主要承担市委文稿起草工作，和他有比较多的工作接触。我先从自己负责的工作谈谈与习总书记的交集吧。

我当时负责的工作，可以概括为“一室兼三办”。“一室”就是市委研究室，主要从事文稿起草和课题调研工作。“三办”是市委财经领导小组办公室、市决策咨询委员会办公室、市委党建工作领导小组办公室，由我室党群处承担具体职能，分别从经济工作、重大课题和党建工作方面为市委科学决策提供服务。

习总书记在上海工作虽然只有7个月零4天的时间，但我总体感觉，他走的每一步、部署的每一项工作，都很有章法，从整体上看有着严密的逻辑。

我理解，习总书记在上海的工作，以2007年5月24日至28日市第九次党代会为界，可以分成上下两段。党代会前这一段，习总书记的工作重点是围绕开好党代会、准备好党代会报告展开的。党代会之后，主要就是贯彻落实好党代会精神。在工作安排上，党代会之前，习总书记是以调研和走访为主。党代会之后，是在调研基础上部署研究课题，落实工作举措和解决方案。

上海市第九次党代会面临一个非常特殊的形势，就是陈良宇严重违法违纪案件刚发生不久。习总书记有一次召集我们讨论文稿，他心情沉重地说，以前在外面看上海这个地方，总认为上海做事是最规矩的，“文革”结束以来没出过什么大的事情。我们党的许多老一辈领导同志都在上海工作过，一路走来，非常有成效，而陈良宇的事情一出，对党和政府的威信损害太大。所以，我认为，习总书记在5月份第九次党代会召开之前做的所有工作，重点就是重建基层干部群众对市委市政府的信任，重树市委市政府的威信。

习总书记到上海的第一周，就到党的一大、二大会址瞻仰。后来他到虹口区调研时还专门去了党的四大陈列馆，跑遍了上海所有党的重要纪念地。

在瞻仰一大会址时，习总书记在董必武“作始也简，将毕也钜”的题词前面，驻足思考良久。我想，这契合了习总书记来上海之后迫切要解决的稳定人心的问题。人心是最大的政治，人民群众是党最重要的执政基础，回到党的诞生地重温辉煌历史的起点，明白我们从哪里来，也能让我们对脚下的路更加敬畏，也必须带着沉甸甸的责任走好未来的每一步。

习总书记到区县调研的第一站选在浦东新区。这既是一次工作调研，更是坚定的政治表态，昭示着上海仍然要坚定不移扛起改革开放的大旗，继续抓好浦东开发开放。后来，他又先后到其他区县和民主党派、总工会、团市委、宣传系统等多个领域开展调研，还专门就世博会筹备情况召开会议、听取情况汇报。在与各界干部群众接触交流过程中，习总书记极强的亲和力给大家留下了很好的印象，工作调研不搞前呼后拥，与老百姓打交道从聊家常开始，老百姓拿他当自己人看待。从这方面看，习总书记为重振上海干部群众士气做出了好榜样。

采访组：您刚才谈到，习近平同志上任之初的工作主要是筹备市第九次党代会、写好党代会报告，这无疑也是市委研究室当时首要的工作。在报告中，必须直面陈良宇违法违纪和社保资金案的总结反思，当时是怎么做的？

王战：习总书记到上海时，距离市第九次党

代会召开只有不到两个月的时间，可以说是很紧张的。之前市委研究室已经提供了11份材料，习总书记来了以后，我们向他汇报党代会报告起草的进度和主要考虑，请他给我们定调，提出修改意见。我感觉，当时习总书记就已经在考虑，除了稳定人心之外，还要通过召开党代会传递声音，准确把握和指导上海未来五年的发展。

稳定人心，首要的是对陈良宇违法违纪和社保资金案进行总结反思。这个问题，回避不掉也不能回避。在习总书记主持召开的几个座谈会中，大家普遍感到之前的党代会报告稿对陈良宇违法违纪和社保资金案的总结反思不够。

丁伯捷：开始的时候，我们向习总书记报送的关于陈良宇问题的第一稿，篇幅只有一小段，习总书记看了以后说，对这个问题要深入展开谈，要体现出上海对此案的深刻反思，体现出市委的坚决态度。后来，在他亲自修改下，这部分内容的篇幅不断拉长。

邢邦志：我们汇总了大家的意见，按照习总书记的要求，根据当时中央对这起案件的定性说法、市委常委会务虚会的情况通报和市纪委工作报告的相关内容，重点加强了对陈良宇案危害性的认识和存在问题的反思。最终稿中，这部分内容是这样写的：中央严肃查处社保资金案和陈良宇严重违法违纪问题，充分表明了我们党加强党风廉政建设和反腐败斗争的坚强决心和鲜明态度。案件发生后，我们坚决按照中央要求，紧紧依靠全市广大党员和干部群众，坚定不移推进发展，坚定不移反对腐败，保持了良好的发展势头，保持了大局的稳定，这充分体现了上海广大党员和干部群众良好的整体素质和精神风貌。同时，我们必须清醒地看到，这起案件危害巨大、教训深刻，对党和国家的事业造成了损害，对市委的威信和形象造成了伤害，对上海的改革发展造成了负面影响，对上海干部队伍的思想造成了沉重冲击。市委常委会结合思想和工作实际，认真查摆问题，深入分析原因，深刻进行反思。我们深切地感到，社保资金案和陈良宇严重违法违纪问题的发生，暴露出我们在党的自身建设上还存在不少薄弱环节；在思想上，对反腐倡廉工作的长期性、复杂性、艰巨性和现实紧迫性认识不足，一段时间内放松了应有的警觉，对新形势下反腐倡廉的新情况、新问题、新特点深入研究不够，缺乏有效应对；在制度建设上，既有制度不健全特别是一些关键领域的制度没有覆盖到位的问题，更有制度执行不严、落实不够、监管不力的问题，特别是极少数领导干部违背民主集中制，搞“一言堂”，将个人凌驾于组织之上；在干部队伍建设上，选拔任用机制不完善，对领导干部的教育、管理和监督不够严格，有些措施还不到位；在作风建设上，重视不够，一些部门和地区不同程度地存在形式主义、官僚主义和铺张浪费问题，少数干部脱离群众、不思进取，极少数领导干部甚至信念动摇、以权谋私、骄奢淫逸，严重影响和破坏了党同人民群众的血肉联系。对此，我们必须高度重视，严肃对待，深刻吸取教训，采取有力措施，切实加以解决。

可以看出，这部分内容形成了条理清晰的四个层面：一是对中央决定的坚决服从；二是对上海干部整体素质和精神状态充分肯定；三是对案件给上海带来危害的清醒认识；四是对案件原因的深刻反思。这样的修改和调整，展现了习总书记极强的政治意识和大局意识，也更有利于重振上海各界士气，有利于上海进一步发展。从亲自主持修改市党代会报告对陈良宇案的深刻反思，到党的十八大以来卓有成效地推进反腐倡廉建设，都充分体现了习近平总

书记全面从严治党的历史担当。

采访组：写党代会报告，就涉及过去对经济社会发展的一些提法。这些方面是怎么处理的？

王战：习总书记在处理这个问题上，坚持实事求是、科学求实。他在市第九次党代会之前召开的几次座谈会上反复强调，对于过去一些好的提法、做法还要继续提，不因人废言。为此，我们在过去五年成绩总结的部分，沿用了“大力实施科教兴市战略”“建设社会主义新农村”“优先发展现代服务业、优先发展先进制造业”等提法。

邢邦志：我印象很深的一件事就是习总书记在党代会召开前的大口党委书记座谈会上，提出了“三不”的观点。第一个就是刚才王战同志讲的“不因人废言”。习总书记认为，陈良宇虽然因严重违法违纪被调查，但上一届市委制定的上海发展规划中的很多内容，只要是对的，是实事求是的，那就要坚持，不能因为某一个人犯错了，就否定一届市委的工作。所以像“科教兴市”是原来制定的主战略，后来虽然没讲“主”，但“科教兴市”战略还是作为上海未来五年的发展方向写在总体思路里面。二是“不以人划线”。当时受陈良宇案件影响，上海许多干部都曾被中央纪委工作人员约谈，因而不同程度存在思想包袱。习总书记充分认识到这一问题，强调不以人划线，尽管有些干部为前任领导服务过，但工作跟私交是两回事，要对组织有信心。三是“不要背思想包袱”。习总书记讲的“思想包袱”是综合性的，涉及方方面面，比如不敢讲话发言，不敢大胆创新，不敢推进工作。所以在那一轮座谈会的过程中，习总书记不仅要征求大家意见，实际上也是通过和大家的广泛接触传递一种信息，帮助大家解放思想、提升士气。

王战：这方面我就是个例子。因为我作为市委副秘书长、市委研究室主任，为上一届市委服务多年，可能大家认为陈良宇案件会牵涉到我。虽然我所做的都是分内工作，但毕竟也算“身边人”，以为会被组织约谈，实际上并没有。我感到，组织在处理问题和看待干部上是客观公正的，对此非常感动。

采访组：请您谈谈习近平同志是如何通过党代会报告对上海未来五年的发展提出指导意见的。

王战：对过去五年的工作进行总结，对未来发展提出大思路和指导意见，是党代会报告的根本价值所在，体现市委的领导水平和领导能力。在习总书记领导下，我们对于经济社会发展存在的问题，不仅进一步梳理了客观存在的瓶颈和难题，而且增加了“思想认识上不够到位，工作效果上还不够明显，必须加大工作力度”等主观认识和工作不足的内容。对总结过去五年工作得出的重要启示，我们增加了“聚精会神搞建设，一心一意谋发展”“对外开放”“始终坚持服务全国大局，牢固树立全国一盘棋思想，积极主动地推动区域协调联动发展”等，力求体现认识高度和上海特点。在对趋势和全局的分析中，对上海自身遇到的问题作了更深层次的分析，增加了“在先行发展过程中也遇到了资源环境瓶颈、体制机制障碍、社会矛盾凸显等问题。我们必须清醒地看到，上海发展到现阶段，必须更加注重提高发展质量，更加注重优化发展途径，更加注重丰富发展内涵，更加注重增强发展动力。归根结底，就是必须坚定不移地走科学发展之路”等内容。这样的分析是深刻的，也是到位的。此外，我们在五年总结中，还增加了“轨道交通运营线路总长”“享受廉租住房保障的家庭累计”“积极开展科普教育”等表述，删除了一

些过于细节的内容，使得五年总结更全面、更有说服力。

习总书记对上海城市精神的概括，是令我感触特别深的部分。回过头来看，这也是他到上海工作之初重振干部群众士气的一个抓手。之前，我们关于上海城市精神的提法是8个字：“海纳百川、追求卓越”，习总书记在此基础上补充了“开明睿智、大气谦和”8个字。我理解，他是向全国乃至全世界昭示，上海不仅具有包容性，而且具有开明的心境、睿智的思维、谦和的态度、大气的格局，上海有信心也有能力成为中国发展的龙头，成为世界瞩目的国际化大都市。加这8个字，代表了习总书记对上海精神的深刻挖掘和深切期待，把上海精神的塑造提到一个更高的层次。直至今天，这16个字仍然激励和鼓舞着上海人，影响着上海各级干部干事创业的决心与态度。

丁伯捷：习总书记对第九次党代会报告初稿关于上海产业发展的方针，作出了重点修改。以前，上海对三大产业的地位界定为“三二一”，也就是说把服务业摆在比一二产业更为重要的位置。但习总书记认为，这三个板块要协调发展、融合发展。在最终的党代会报告中，习总书记这样讲道：“大力推进产业结构战略调整，加快形成服务经济为主的产业结构。积极推动三二一产业共同发展，在加快服务业发展中推进结构调整，形成服务经济为主的产业结构，这是上海‘四个中心’建设的战略性新兴产业支撑，也是上海必须长期坚持的产业发展方针。”第九次党代会结束后，习总书记在多个区县调研中反复强调产业方阵的问题，在党代会报告提出的“共同发展”基础上提出了“共同发展、融合发展”。后来我们把这个理念写进了上海第十次党代会报告。

习总书记对党的建设这一块内容非常重视，提出了很多具体的修改意见。比如：在加强党的思想建设方面，增加了“按照中央部署，认真落实新一轮大规模培训干部、大幅度提高干部队伍素质的战略任务，着力帮助领导干部牢固树立马克思主义的世界观、人生观、价值观，培养世界眼光和战略思维，不断丰富做好领导工作的知识武装和知识储备”等内容；在加强民主集中制建设方面，增加了“坚持维护班子团结和坚持党性原则的统一，在班子内部既要充分发扬民主，营造党内不同意见平等讨论的良好氛围，又要敢于坚持真理，讲真话、讲实话，开展积极健康的批评与自我批评，不断提高领导班子解决自身问题的能力。党委主要负责同志要成为执行民主集中制的表率，作风民主，多谋善断，知人善任，做好团结协调工作”等内容；在加强基层党的建设方面，增加了“巩固先进性教育成果，健全党员长期受教育、永葆先进性的长效机制，不断增强党员的先进性意识，更好地发挥党员队伍的先锋模范作用”等内容；在加强党的作风建设方面，增加了“真正把有限的资金和资源用在为民办实事、解难事、做好事上。大力弘扬求真务实精神，在调查研究上狠下功夫，在攻坚克难上狠下功夫，在改革创新上狠下功夫，在抓好落实上狠下功夫，以更加奋发有为的精神状态不断开创上海发展的新局面”等内容。这些重要修改，使党代会报告更加全面，也让广大干部群众充分认识到新一届市委把加强自身建设摆在首位的勇气和决心，也自然获得了大家的认可与信赖。

王战：在党代会报告修改过程中，我感觉习总书记对很多问题的看法都非常有前瞻性。比如前面讲到的三二一产业共同发展、融合发展的问题，比如加强党的自身建设问题。关于“四个中心”建设中航运中心问题，当时我们就写了两三句话，习总书记在一次座谈会上提到，现阶段要把提升航运的软件建设和功能开发摆在更为重要的位置，后来就在党代会报告里专门加了一段话：“加快以上海为中心，浙江、江苏为南北两翼，华东地区和沿长江地区为主要腹地的上海国际航运中心建设，完成洋山深水港区后续工程，充分发挥洋山保税港区功能，不断提高集装箱运输水水中转和国际中转比例，强化软件建设和功能开发，集聚更多的国际航线航班，显著增强上海国际航运中心的辐射力和影响力。”我们现在回过头来看，其实上海在航运中心建设中，集装箱吞吐量已经多年名列世界前茅，但软件建设一直还是短板和软肋。习总书记在十年之前就提出了这个问题，可见他的前瞻性思考。

关于文化建设，第九次党代会报告稿开始只写了文化产业、文化事业怎么发展，习总书记说，上海的文化应该是大文化，不光是文化产业、文化事业，还应该包括教育、体育，这都是文化。而且他强调，创新人才对上海来说其

实是非常重要的。原来我们把党管人才放在党建里面，在最终稿里，专门在文化领域有一大段讲“深入实施人才强市战略，形成人才辈出、人尽其才的良好局面”。

采访组：您和习近平同志主要是打文字交道，您认为他在文风上有哪些特点，提出过哪些要求？

王战：确实，我们和习总书记接触最多的就是文稿，感受最深的也是他的文风和对文字工作的要求。他的文风有很强的个人特点，最突出的一点就是深入浅出、接地气。

习总书记把文风问题看得很重，认为这也是党风建设的重要组成部分。他讲话喜欢用老百姓听得懂、又感到很贴切的典故和成语，比如他当时引用的“授人玫瑰、手有余香”等语句，直到现在都传播很广。

在日常文稿接触中，文风问题也是习总书记对我们要求的一个重点。有一次，他跟我说起当年他在陕北梁家河插队时，给他的父亲习仲勋同志写家书，叙述自己在那里放羊的情况。没想到习仲勋同志在回信上用红笔帮他改正了错别字，这件事给他震动很大，所以后来每天放羊都随身带一本《新华字典》，边劳动边学习。我听了以后心想，习总书记当年也就是一个笔误，但他能由此受到那么大的震动，这说明他自我要求很高。这实际上也是通过这个故事给我上课啊，于是我就跟研究室的同志们讲，这是书记在给我们提要求，我们一定要加强学习，努力提高文稿质量。

习总书记日常公务繁忙，但仍然抽出许多时间阅读大量书籍和报刊，看到有意思的东西就批转给我们，在文稿起草中加以借鉴。有一次，他看到《解放日报》上有篇短文，写的是诸葛亮识人的“七道”，就批给市委研究室，说“此‘七道’可在党建组工廉政文稿起草时作为引用之素材”。这篇文章中的一段是《诸葛亮集·将苑·知人性》中的一句，意思是说，诸葛亮很注意怎么辨识人，他说：“然知人之道有七焉。一曰，间之以是非而观其志”，意思是在是非曲直之间观察一个人的志向，也就是举什么旗帜；“二曰，穷之以辞辩而观其变”，通过与他深入辩论来判断其应变能力；“三曰，咨之以计谋而观其识”，看这个人有没有学识和见识；“四曰，告之以难而观其勇”，看这个人在危难之际是否有勇气和担当；“五曰，醉之以酒而观其性”，透过一个人的酒品观察他的人性；“六曰，临之以利而观其廉”，在利益面前看他是否廉洁；“七曰，期之以事而观其信”，对他委以重任，看他是否能言行一致，讲求信义。诸葛亮坚信，只要如此，一个人的本性便会淋漓尽致地表现在你的面前。习总书记看到这个文章，就想到了我们稿件的起草。后来在2007年8月召开的全市党政负责干部大会上，习总书记说道，现在极少数干部擅做“两面人”，对自己做伪装，要加强干部考察和监督，然后就引用了诸葛亮识人的“七道”，生动简洁，起到了很好的警示效果。

丁伯捷：习总书记的文风，最明显的就是讲大白话，而且很善于用典。他引用的很多成语都是信手拈来，讲到某个问题的时候自然而然地讲出来，而不是我们在文稿里面刻意添加的。我记得好几次到他办公室讨论稿子的时候，他对一些古诗词也是脱口而出。

王战：习总书记平常讲的一些成语，都是大家耳熟能详、又非常富有哲理的，干部群众都能听懂。还记得2007年8月，上海世博会开幕倒计时1000天的时候，习总书记接受人民日报、新华社、中央人民广播电台、中央电视台等中央主要新闻单位集体采访，我们在前一天给他准备了一个稿子，后来听他的秘书说，习总书记对这次采访非常重视，准备了整整一晚上。第二天，只见习总书记信步走向记者，手里没有拿一页纸。他的记忆力惊人，有关世博会筹备情况的各种数据都已谙熟于心，而且他还借此之机向世人昭示：举办世博会是国家行为，是上海实现科学发展的重要契机，上海将牢牢把握住机遇，全力以赴创造更好条件，搭建更大平台，在更广范围内、更高层次上放大世博会效应，与兄弟省市一道共享世博会带来的发展机遇和成果，力争让上海世博会成为一个历史性的标志。采访接近尾声时，习总书记谈到“成功、精彩、难忘”的办博目标，很自然地引出了毛泽东同志的名句：“俏也不争春，只把春来报。待到山花烂漫时，她在丛中笑”，赢得现场记者的掌声。我看到现在有些地方在文稿起草中也喜欢引用一些成语，但引得太深了，反而不容易走近群众。所以这方面我们应该向习总书记好好学习，学习他以朴实文风“春风化雨”的能力和水平。（下转4版）