

习近平在浙江（四）：“习书记大量时间都在基层，和老百姓在一起”

学习时报



采访对象：章猛进，1946年10月生，浙江余姚人。1998年1月任浙江省副省长。2003年5月任省委常委、常务副省长。2007年2月任省委常委、常务副省长、省人大常委会副主任、党组副书记。2007年3月任省委常委、省人大常委会副主任、党组副书记。2007年6月任省人大常委会副主任、党组副书记。2010年10月退休。

采访组：邱然 黄珊 陈思

采访日期：2017年9月28日

采访地点：杭州大华饭店

采访组：章猛进同志，您好！习近平同志在浙江工作期间，您和他先后在省政府、省委同一个班子，请您讲讲你们认识的过程，以及他制定浙江发展战略的情况。

章猛进：习书记从福建到浙江工作，出席浙江全省领导干部会议并作任职讲话，是2002年10月12日，职务是省委副书记、代省长。我当时是副省长，分管农业，在他直接领导下工作。一个多月后，中央文件宣布他接任浙江省委书记，同时也公布我进省委常委，任常务副省长。我在省委、省政府都有职务，所以和他工作上的直接接触就比较多。在最初接触中，我发现习书记待人很诚恳，说话办事很稳重，工作很严谨，很注重调研。

我们两个人在工作上接触多，平时下乡调研在一起相处的机会也多，经常在一起聊天、交流工作。他曾把他的一本著作《关于农业农村工作调研》送给我，并在扉页上写了字：请

章猛进同志指正。在共事的这几年当中，我们始终做到了配合默契、相互支持。

平时开会讲话也好，工作时展现出来的工作思路也好，他一直都很有战略高度，有宏观思维。他看问题看得比较远，有长远规划，有大局观。他在深入调查研究基础上，根据浙江的实际情况提出了“八八战略”。

“八八战略”全面总结了浙江省八个方面的优势和面向未来发展的八项举措。我们就“八八战略”反复学习讨论，最终形成全省的发展蓝图，并一项一项推进落实，取得了重大成果。今天，我们回过头来看，浙江没有走弯路，经济发展一直又稳又快，没有出现大起大落。习总书记的“八八战略”有效引领了浙江这么多年的发展，为浙江的经济社会发展起到了至关重要的战略指导作用。

采访组：请您举几个事例谈一谈习近平同志当时开展的一些具体工作。

章猛进：我结合自己曾经分管的工作，谈两个印象深刻的方面。

第一，习总书记在土地的整合、利用和规划等方面做了很多卓有成效的工作。

浙江自古以来就是人多地少，人口和土地的矛盾一直比较突出。近现代以来特别是改革开放以来，随着经济社会发展，这个矛盾越来越突出。进入 21 世纪，房子要建，高速公路也要建，飞机场也要扩建，没有土地怎么办？习总书记当时就提出，要充分利用和开发山坡地、海边地，但要经过环保部门的评估和批准，在不破坏环境的前提下进行开发。这项工作开展起来之后，土地紧张的问题得到很大缓解。

习总书记还提出，要与兄弟省份开展合作，首先是把黑龙江的粮食运过来，保证浙江粮食市场的供应。要允许黑龙江来浙江办粮食一条街，允许把我们的粮仓租给他们。习总书记还要我们帮助黑龙江发展经济，让我带企业家去落实。我先后到黑龙江去了 6 次，与当地建立起了长效合作机制，保证了浙江粮食供应的稳定，缓解了浙江土地紧张的压力。

在城市的土地整合与规划方面，习总书记也通过国企改革做了很多工作。比如杭州市的土地压力很大，环保压力也很大，他提出“腾笼换鸟”的办法，把很多污染企业迁到城市外面去，严格按照环保标准进行新的规划建设。这样，既解决了污染问题，又把宝贵的城市土地腾了出来，可以建设公园、绿地、体育设施等等，给市民一个更好的居住环境。同时，工业摆在城市之外广阔的地域，可以更新设备，加强技术改造，使企业更加健康快速发展。现在杭州市这么漂亮，跟他当时做的工作有很大关系。

第二，在农村工作方面，习总书记做了很多开创性的事情。

习近平同志非常关注浙江农村的环境整治和生态建设。他在安吉、丽水等地调研时，发现农村的卫生环境很差，污染很严重，就专门提出来整治环境的问题。此后，他积极推进“千村示范、万村整治”的“千万工程”，提出“绿水青山就是金山银山”的“两山”理念，这成为浙江省农村工作的一个重要转折点，也是后来建设“美丽乡村”的重要思想和实践基础。他十分支持省里安排科技特派员到农村去。我省每年派 100 多名科技人员下乡，帮助农民科学种田、开发山区，受到农民的衷心拥护。

他积极推动“山海协作”，十分重视对贫困山区的精准扶贫。他经常到贫困山区调研，我还跟他去过几次。他的调研很深入，我记得他曾到过丽水市最困难、最穷的山沟深处，道路很危险。我们还跟他到过丽水市的最大扶贫项目滩坑水库坝址。他亲自协调这个项目，实际投资60多亿元，库容41.9亿立方米，装机容量60.4万千瓦，移民5.3万人，前三年平均利润达2亿元，扶贫效果十分明显。在深入调研之后，他了解了山区的具体情况和紧迫任务，强调推动“山海协作”的重要性。“山海协作”中的“山”指的是贫困山区，“海”指的是沿海县市，“山”和“海”之间的经济互补性非常强，他主张把它们衔接起来，实现共同发展、共同富裕。当时，他几乎跑遍了浙江的“山”和“海”，针对不同地区的不同情况提出了很多行之有效的工作指导意见。直到现在，“山海协作”还在发挥着作用。

在开展“山海协作”的同时，他还把省级机关的厅局同各个贫困山区的乡村结合起来，进行对口帮扶。这样一来，贫困山区的积极性大大提高，机关干部为民服务意识大大加强，各尽所能开展帮扶。由此，贫困山区得到了快速发展，老百姓的生活也越来越好。

采访组：在各地各个层级的领导岗位上，习近平同志都非常注重创新。请谈几个您亲身经历的具体事例。

章猛进：习总书记很有创新精神，在不同领导岗位上都做了不少开拓性的工作。我想着重谈谈他对浙江国有企业改革所做的创造性工作。

国有企业改革一直是一个既十分重要又困难重重的问题。我调研发现，国有企业存在各种各样截然不同的问题，都很棘手，事情也很复杂，改革起来确实很难。习总书记提出来：在工作方法上，首先不要搞“一刀切”，要实行“一企一策”，有针对性地解决问题。这个要求，使我们开了窍，开动脑筋针对每个企业的实际去想改革的办法。

习总书记特别实事求是，从不会来虚的那一套。我曾跟他到过几个企业，与国有企业的老总们一起开座谈会，在会上当场就深入分析问题之所在，讨论提出解决问题的具体措施，而不是“务务虚”。在他的直接关心下，浙江有几家涉及交通、能源、商业、外贸的国有企业发展得都很好。

习总书记的思路很开阔，方法也很灵活，有的国有企业与民营企业合并了，还有的卖给民营企业了，他都很支持，不会“包办”，也不会搞“一刀切”，而是让企业根据实际情况选择不同的改革方式。在习总书记指示下，我们通常会提出几个方案给企业自己选择决定。但前提是两条：第一，一定要保证所有职工的生活，保证他们有工作做；第二，国有资产不能流失。不管选择什么样的改革方式，这两条基本原则都要坚持好。只要国家利益不受损失，民营企业又能有所发展，职工不下岗，政府何乐而不为呢？得益于习总书记提出的这两个原则，浙江国企改革中职工安置问题都解决得很好。

2004年，习总书记还提出，企业要有“凤凰涅槃、腾笼换鸟”的发展思维。该产业升级、推进技改的，就要毫不犹豫地上；该挪走的，就要挪走。在这个思想指引下，不光很多国有企业进行了改革，下面的很多乡镇企业也进行了改革。

在体制机制的改革创新方面，习总书记发挥了重大作用。比如，我们有很多省级企业在宁波，这就存在一个问题：税收是归宁波还是归省里？省里在宁波单独设立税务机构，当时有

很多关系没有处理好。习总书记提出，要建立一个好的机制。后来，在他的指导下，大家讨论决定，在宁波的企业每年上缴一定数额给省里，并且每年都要递增5%，而这些企业所创造的GDP和税收都给宁波，我们税务部门全部撤回到省里来。这样，地方和企业的积极性都没有受到损害。

再比如，义乌的小商品市场已经达到了国际化水平，习总书记经过调研认为，这个地方的市场规模这么大，但地方的管理水平跟不上，就如同小孩子管大市场，有点力不从心。他就提出来，要对义乌的体制机制进行改革，让义乌有更大的能力来管理好、发展好小商品市场。当时，我去做具体的执行工作。省政府赋予义乌相当于地市级的权力，义乌的县委书记由金华的市委常委兼任，义乌的县长由金华市的副市长兼任。县里本来是不能设立市级银行和海关的，但我们把这个权力都下放给义乌市。后来，义乌银行、海关都有了，大大推动了当地的经济的发展。

采访组：习近平同志非常注重调查研究。他主张做工作就要“沉下去”，不仅要了解基层的实际情况，还要始终心系群众，了解他们的需求。请您谈一谈他下乡调研的情况吧。

章猛进：习总书记非常注重深入基层开展调查研究，他的战略谋划都来自于对基层实际情况的了解。他经常说，要相信群众、依靠群众。他对老百姓的感情是非常深厚的，一有机会就往乡下跑，一有空就去调研。我同他一起到过很多地方调研。

习总书记每到一个市、一个县，一定会找来当地的地方志仔细阅读。开座谈会的时候，市县的领导谈得更多的是土地、GDP，而他会先从当地的名人、文化、历史谈起，首先挖掘出当地的文化内涵、地理特点、风土人情，然后在这个基础上谈产业、谈发展，这样的发展才能有特点、有定位、有主旨，不会造成毫无特色的“千篇一律”式的发展。

习总书记平时掌握的情况比较多，给他汇报工作必须实事求是，不能讲假话、大话、空话，因为这些都糊弄不了他。这里面体现出一个共同特点，就是他心系群众，把工作抓在实处。

他去丽水调研欠发达地区发展问题时，发现云和县的很多农民由于家庭贫困，初中毕业就出去打工，文化素质不高，收入也不高。他当时就觉得，对这些小孩子，还是要让他们多读点书，以后才能有更好的发展。调研回来以后，他就和省里商量，最终决定给这些贫困地区的小孩子提供免费的中专教育，凡是农民子女读农林院校由政府给予补助，还免费给农村发放农业科普方面的书籍。通过这些举措，培养当地有文化、有知识的农民，促进了当地经济的快速发展。

习总书记青少年时代曾经在极度贫困的黄土高原当过知青，他和穷苦的老百姓在一起生活七年时间，跟困难群众有一种天然的情感联系。每次他下乡，见到困难群众或者贫困农民，他都很揪心、很动情，我们都有很明显的体会和感受。他一直在想各种办法帮助农民致富。比如，他当年很重视的农家乐，至今都发展得很好，周边很多大城市的人常到浙江的农家乐来消费，费用不高，吃住条件还都不错。还有很多城里的退休老人把家里的房子租出去，搬到农村的农家乐住，他们的房租就足够支付在农村的生活费用了，农民也由此实现了增收。

丽水有一个畲族自治县，习总书记要求省人大研究立法，保护畲族的少数民族文化，促进当地的经济的发展。后来，省政府和省人大联合专门出台《浙江省少数民族权益保障条例》，

为省内少数民族地区经济和社会事业的发展提供了法制保障。

习总书记非常关心老区人民。浙江的革命老区众多，他到浙江工作之后，第一时间就到丽水，参观了那里的革命根据地旧址，还到余姚的梁弄镇浙东抗日根据地看望老同志。他十分关心老区人民的生产和生活，不止一次地说，我们不能忘记老区人民，一定要发扬老区的革命精神。在习总书记的指导下，我们省政府每年都按计划给老区拨款，支持老区的建设和发展。省里还成立了浙江省老区工作领导小组，专门做老区发展的相关工作，老区有任何新情况新问题，都能够及时反映上来，及时得到研究解决。

采访组：在各地任职期间，习近平同志对离退休老同志和机关干部都非常关心，请简要讲讲他在浙江是怎么做的。

章猛进：习总书记对离退休老同志非常关心。他说过，这些老干部是我们的宝贵财富，他们只会越来越少，不是越来越多，我们一定要关心他们。习总书记每年都会到老同志家里去看望他们，关心他们的生活情况，和他们谈工作，谈浙江的发展情况，听取他们的意见和建议，从他们那里汲取智慧和经验。

他对机关干部也非常关心。他对自己要求很严格，但对机关干部则是在规定的限度之内能照顾就尽可能多地给予照顾。他当省委书记期间，生活和工作都严格遵守待遇标准。他住的房子不到 150 平方米，办公室也未达到待遇标准。但他非常关心机关干部的待遇，机关干部的住房，没达到待遇标准的，他都会尽量想办法帮助他们解决。

他还非常关心机关干部的医疗保障和健康状况。在他的关心下，省里专门在体育局办的体育设施中给机关干部设立了健身房、游泳池等健身设施，凭卡就可以使用。同时，他还要求机关干部多参加体育锻炼，多做有益于身体健康的活动，不要吃吃喝喝，更不允许到有伤风化的地方去。他还指示从省财政每年拿出 500 万元放在组织部，解决医疗费超支的机关干部的困难。习总书记就是通过这样具体的举措，营造出了让机关干部安身、安心、安业的浓厚氛围。

采访组：请您谈谈习近平同志注重信访工作，积极推动“下访”制度实施的情况。

章猛进：从 2004 年开始，全国各地群众上访呈现增加的态势，浙江也是这个情况。虽然浙江的经济条件比较好，相对富裕一些，但上访的人次也还是很多的，比如民办教师、转业军人，有各种问题需要解决，涉及人数多，问题也比较复杂。

针对群众上访，习总书记提出了如下举措。

第一，把群众上访变为干部“下访”。他率先垂范，带领我们省里的领导同志，划片包干，现场办公，推动形成了“下访”长效机制。这样一来，我们把很多问题都在基层化解掉了，群众上访就大大减少了。

第二，强化信访工作的力量。他说，一个干部要提拔，最好到信访局去工作一段时间，锻炼锻炼，是很有好处的。他的这个思路很有道理。当时，信访工作所接触的事情包罗万象，干部要能面对地方上各种复杂的问题，了解人民群众的疾苦，这样才能历练成熟。

有一件事情，我至今记忆深刻。当时，参加过抗美援朝、对越自卫反击战的老兵，因为落实政策问题，1000多人聚集到了杭州。那天一早，我们到省政府门口一看，有500多人，再加上围观群众，人山人海，而且中老年人居多，我们很紧张。我马上向习总书记做了汇报。他当时说的一番话令我至今难忘，他说：“他们都是最可爱的人，我们各级党委、政府要关心他们，要爱护他们，做好工作。要积极调查，制定一个可行的方案对他们进行安置。”他没有把这种大规模的上访看成是“洪水猛兽”，而是第一时间想到了关心他们、爱护他们，这让我非常感动。我接待好他们以后，就组织力量赶快去调查，并把调查结果在常委会上进行汇报。大家在会上商定了一个补助金额。当时，我们还想要在这个金额基础上再提高一点，但这可能会对全国造成比较大的影响。最后，小局服从大局，我们按照政策规定发放了合理的补助。老兵们拿到了补助之后，上访事件很快就平息了。后来我才知道，他们的诉求如果得不到解决，可能接下来就要到南京军区，甚至到北京去上访。幸亏在习总书记的主持下，这次上访事件得到及时有效的解决，避免了事态扩大。

采访组：通过您的讲述，我们了解到，习近平同志从不回避推诿困难，而是直面问题和矛盾，敢于责任担当。不管发生什么样的事情，他都会主动迎接挑战，解决问题。

章猛进：是这样的。习总书记不是那种端坐在办公室、听完汇报就作指示的领导干部。他这个人既沉稳又果断，关键时刻很有担当，既能当指挥员，又能当战斗员。

比如，指挥“防台抗台”就是很好的例子。浙江位于东部沿海，几乎每年都有台风来袭。浙江的台风是很厉害的，特别是温州、台州那一片，在我的记忆中，上世纪50年代的时候，我们各方面的条件都比较差，有一次大台风横扫过来，造成很大伤亡。习总书记是从福建调到浙江工作的，福建也是台风灾害的多发地区，他在福建工作很多年，对“防台抗台”很有一套。每一次台风来袭时，他都亲自到防汛指挥部指导“防台抗台”工作。在我印象当中，前后就有10多次。他明确向我们提出要求：“少伤人，不死人。”虽然只有6个字，但这是非常高的要求，把群众的生命安全放在了第一位。在过去，浙江人曾这样说：“不死100多人的台风，都不算台风。”这话从侧面反映了台风的破坏力是惊人的。习总书记还提出：“台风来到之前，要防；台风来的时候，要避；台风结束的时候，要抢（抢修水利设施）。”这是既实事求是又灵活机动的抗台理念，指明了对付台风的策略，最大限度地保护群众的生命安全和财产安全。

我记得，2004年8月12日，台风“云娜”袭击浙江，在台州温岭登陆的时间是12日晚上8点。13日一大早，习总书记就到台州温岭去了。由于温岭是台风的登陆点，受灾非常严重，发了很大的洪水，水流湍急，有一个地方的6000多名群众被困。习总书记表示，要到群众被困的地方去。我们劝他：“你不要去！你个子这么大，坐冲锋舟，万一出了问题，人家背你都背不动。”但他态度很坚决，还是坚持坐冲锋舟进到被困地区。他带我们进去以后，老百姓看见省委书记来了，都非常振奋，紧张的心情也得到了缓解。习总书记和老百姓聊天，鼓励他们，安慰他们，让他们不要紧张，还给他们分发矿泉水等救援物资。那天天气很热，我看到习总书记的衣服都被汗水浸透了。习总书记在浙江工作的5年时间，为浙江的发展打下了很好的基础。这5年，他大量的时间都在基层，和老百姓在一起，和浙江人民并肩奋斗。那个时候，我就想，习总书记未来必定能担负更大的重任。他从我这里走出去，成为党中央的核心、全党的核心，这也是我们浙江省的光荣。