

# “习总书记在宁德是以‘三个先、三个再’原则开局的”

——习近平在宁德（七）



**采访对象：**汤金华，1940年2月生，福建莆田人。1988年任宁德行署副专员，1990年12月任专员。其后任福建省水利厅厅长、省政协民族宗教委员会主任。

**采访组：**田玉珏 薛伟江 李政

**采访日期：**2017年6月2日

**采访地点：**福州市汤金华家中

**采访组：**汤厅长您好！我们听说您和习近平同志是1988年一同到宁德上任的。请谈谈你们最初结识的情况，以及当时宁德的状况。

**汤金华：**从1988年算起的话，我和习总书记共事的那些日子距今快30年了，但感觉并没有那么遥远，很多事至今印象深刻。

我们最初的缘分是“四人四同”。根据福建省委对于调整和加强宁德班子建设的考虑，省里选派4位同志分别从几个方向一起汇集到宁德，一两个月之内先后到位。我记得很清楚，习总书记是1988年6月初从厦门到宁德的。7月，省里调李敏忠同志，从省委办公厅到福鼎县任职，后到地委工作。我和许美星同志两个人分别从省经贸委和省计委过来，8月8日报的到。我们4个人还都是“单身汉”，就是说没有带家属，同住一栋楼，同吃一个食堂，甚至一同运动，饭后散步。宿舍楼与军分区一墙之隔，楼下有个小门，推开进去就是军分区院子。如果我们4个人都在家，在食堂吃完饭就会不约而同到军分区走走路，边走边聊工作，无所不谈。过去大家没有交集，因为这样一个机缘，走到一起，相处得非常融洽。当时很多人都称我们4个是“快乐的单身汉”。

当时闽东的状态大概可以归纳为5句话：班子不全，贫困后进，“杜案”影响，人心繁杂，期望值高。首先是领导班子残缺。老书记吕居永同志超龄主持工作多年，班子缺口没有补充。其次是贫困后进。宁德又叫“老少边岛穷”地区，全省经济排名最后一位。还有“杜案”影响。“杜国桢案”是以“对台贸易”为名进行走私的重大案件，案值2320万元人民币，首犯杜国桢被依法判处死刑，当时一个副专员、几位县级领导和一些企业厂长都牵涉其中，在宁德甚至整个福建省震动都非常大，一些干部的工作热情受到影响，情绪非常低落。然后就是人心繁杂，对宁德发展的前景有人乐观有人悲观。有的人焦虑，说谁能来帮助宁德发

展呀，这里太落后了。有的人又悲观失望得很，认为宁德“天生不足”，干什么也没有用。总之什么声音都有，思想上很混乱。最后呢，大家期望值又很高。大家知道习总书记从厦门过来，又有中央高层的背景，就认为宁德一下子可以实现跨越发展了。实际上，这是不现实的。当时国家的宏观形势是治理整顿，控制基建规模，大的项目不能上，已经上了的有的也要下马。

就是在这样的背景下，我们4个人到了闽东，其中2人到行署，2人到地委，充实了两套班子。近平同志是地委书记，李敏忠同志任地委组织部长，我和许美星是行署副专员。到宁德之前，省委领导同志找我们谈了话，提醒我们闽东很困难，工作不好做，要有充分的思想准备。我们都感到肩上的担子沉甸甸的。

**采访组：**你们在那样的背景下到宁德，习近平同志作为班长提出了哪些发展思路？

**汤金华：**现在回忆起来看，习总书记做事很有自己的方法论，我把它归纳为“三个先、三个再”。一是先调研再发言。他不是一来到宁德就有了现成的答案，马上就讲出一套东西，而是鲜明地强调，按照原来地委的部署，该怎么做就怎么做，然后立刻下去调研，把宁德9个县跑了一遍。二是先思想再行动。闽东人的思想需要统一，统一了才能团结一致形成力量。三是先敬人再敬己。尊敬尊重是相互的。习总书记对在闽东工作的同志都非常尊敬，尤其尊敬两种人：第一是闽东的驻军。他对部队的同志特别尊重，

常常拜访他们，了解情况，征求意见。第二是老同志。那时候宁德离休同志很多，不少都是在闽东工作了十几、二十几年退下来的，习总书记经常向他们请教工作中遇到的问题，谈自己的想法。面对宁德当时那种形势，他就是本着这样“三个先、三个再”原则开局起步的。

1988年9月，习总书记在充分调研思考基础上提出了“弱鸟先飞”的思路，他认为，要除去悲观、树立信心，多谈优势、淡化贫困，明确目标、贵在实践。为什么是这样的布局呢？因为当时宁德干部群众的悲观情绪比较严重。落后的现实，加上“杜案”影响，各种各样的“等靠要”思想流行，如果信心不树立起来，工作怎么干得好？所以要转变观念，从思想上淡化贫困意识。当然，干也不可能一口吃成个胖子。习总书记提出的主要目标包括三个层次：第一是摆脱贫困，第二是脱贫致富，第三才是奔向小康。那个时候还没有提全面小康。我们刚到闽东，还正处在一个摆脱贫困的阶段，离脱贫致富有相当的差距，只能逐步先富起来，才能谈小康，否则说得再早再好也没有用。因此，对于这种理念和思路，要赢得大家发自内心的认可，然后才能在实践中收到实效。在党的十八大以来习近平总书记治国理政思想中，可以看到他关于脱贫工作的态度和要求是一贯的。中国有这么多人，不从整体上根本上摆脱贫困，就无法谈真正意义的现代化。今天总书记讲，脱贫路上不要让一个人掉队，就是这个道理。摆脱贫困，始终是他心灵最深处的情结。

在推动工作中，面对治理整顿的形势和各式各样的论调，他提出了两个重要观点。第一，虽然治理整顿期间不能上新项目，但前期工作不能松。不仅不能松，还要加强。这是一个很新颖的观点。闽东后来一些大项目，前期实际上都是那时候开始做的。他带着我和许美星一起跑北京，跑国家计委和有关部门。这些部门的同志很坦诚地告诉我们，现在要马上给你们立项目下文件很难，几乎不可能。但是工作你们坚持做，项目的前期推进不能停，做好充分准备，一旦条件成熟就迅速启动。尽管如此，习总书记认为搞好基础设施建设是宁德经济发展的大前提，所以还是在积极争取之下修通了宁德到罗源的汽车专用线。当时的汽车专用线和现在的高速公路比起来，标准可能稍微低一点，但实质都是一样的。今天我们从宁德到各县去的这段路，就是当年的汽车专用线。我们还搞了桑园电站和黄兰溪电站等，为闽东后来工业发展奠定了电力基础。穆阳溪梯级电站是后来建的三级 40 万千瓦项目，前期工作都是当时我们做的。第二，治理整顿对于闽东来说恰好是个发展机遇。这也是习总书记提出的一个与众不同的观点。他指出，治理整顿是为了加强内部管理，更好地提高效率。无论是农业方面还是工业方面，在市场不好的情况下，提升竞争力，搞集约式发展，都很有必要。他的这些观点跟别人不太一样，不是说治理整顿就没事情干了，而是大有可为，正是需要牢牢把握的发展机遇。

习总书记在宁德的会上经常讲，闽东的发展，不能不急，也不能太急。当时宁德在福建9个地市排名最后，和其他地市差距大，不能不急。但也不能太急，太急了脱离实际，得不偿失。他提出发扬“滴水穿石”的闽东精神，要一点一滴扎扎实实地做下去。他还多次提出一句话，“行百里者半九十”，强调做事要善始善终，不能是今天加油干，明天碰到困难就退缩了。一旦确立好目标，就沉下心来，一步一步向前走。摆脱贫困，不能说一下子就要奔小康了。工作要抓紧，更要扎实，久久为功才是正道。

**采访组：**习近平同志在宁德提出“四下基层”的工作要求，您能谈谈这方面情况吗？

**汤金华：**“四下基层”是习总书记来宁德后带动起来的一套制度性工作要求，坚持得很好，核心是转变工作作风，密切联系群众。其中第一项要求——信访接待下基层，我参与得比较完整和系统，主要说说这方面情况。

为什么首先是信访接待下基层呢？因为当时的社会状况很不乐观，来信来访问题非常突出。闽东的来信来访是最多的，信访量全省排第一。每次听说省里领导来了，就可能有人拿出一条红布拉起来，跪在那里拦访，领导们碰到这种情况也没办法。该怎么办？习总书记说：“老百姓上访说明他们有话没地方说，没办法了才来找我们。他冲上来拦车，也不容易，至少要打听出来领导什么日子来，什么时候从这里过。我们要辩证地看待上访，要

打主动仗。”他说，上访看起来是件消极的事情，但多数情况都是事出有因，关键的问题还是出在上面。所以要多为老百姓着想，不要怕“访”，主动深入基层，把接访当成研究和解决问题的好机会。

信访接待下基层，是1989年初地委召开工作会议之后启动的。先由地区班子成员和有关部门组成一个大的接访组，到了某个县，再把县班子的主要领导加入进来，共同参与接访。时间一般选在周末，地点在学校里。大的接访组一分为四或者一分为五，每个组里都配有地委的同志和县里的同志，一组占用一个教室。来访群众排好序，一个一个把自己的信访材料拿过来，我们认真接待，认真研究。

这项工作开展起来之后，逐渐形成常态化，地委每个月都组织接访组到一个县里接访一天。每次信访接待之前，还要在县里大造舆论，或进行广播，或发通知贴告示，必须告知到每个老百姓。“第一炮”就选在霞浦县，第二个月到福鼎县，再往后到福安县，直到9个县轮一遍，用了将近一年时间。

每次信访接待之后，各组要把收集到的问题分门别类，然后请地、县各部门把问题领回去解决。基本的要求是，每一封信、每一个群众反映的问题都必须答复，不管能不能解决，都必须有所交代。信访接待下基层，广受群众欢迎，来信来访量随之急剧下降，除了几个“硬骨头”问题，几乎都没有了。

按照规定，地委和行署各位领导要轮流参加信访接待下基层。但难能可贵的是，习总书记全程参加了每一次信访接待，而且还特意交代我每次都和他一起去。

习总书记经常给我们讲，下基层接访其实是一种很好的调研，可以掌握很多一手情况。每次接访开始之前，在筹备工作之中，县里都要全面介绍情况，这是一个学习了解的机会。在接触群众时，又能了解很多实际情况，这些都是坐在机关办公室里得不到的。我感觉，“四下基层”的制度里面，渗透的是一种以人民为中心的发展思想，非常鲜明地体现了习总书记执政为民的立场和情怀。

**采访组：**在您与习近平同志共事期间，有什么印象深刻的事情吗？

**汤金华：**1989年春夏之交，宁德县和福安县交界地村民发生了激烈冲突，习总书记临时决定让我去处置事件，这次经历也让我感受到他的做事方法和智慧。

宁德地区有一条河叫做霍童溪。这条河流到东海去，入海口有一个岛，叫云淡岛。岛上有个云淡村，属于宁德市蕉城区，有3000多人。自古以来，这个岛处在江海交界的地方，村民靠水吃水，民风比较彪悍。岛对面有一个村，属于福安县的下白石镇，叫南浦村。这个村人不多，只有500多人。两个村正好都处在海水和淡水交界的地方，每年到了固定的季节，滩涂上自然生长出

很多蛭苗，遍地都是，两个村子的人都争着去捡，捡着捡着就抢了起来，最后甚至动起手来。这边说是我的，那边说是他的。这种争斗从历史上就不乏先例，从明朝打到清朝，从清朝一直打到1989年。只不过这次矛盾纠纷闹大了，演变成械斗，伤了很多很多人。500人肯定打不过3000人，所以斗得最凶的时候，南浦村的500多人都被打到山里面躲起来了。这边云淡村的人就冲到南浦村民家里面，一通打砸，把人家屋里的生活用品都毁了。

我当时到现场看完，就回来向他汇报，说这事牵扯到两个县，只能由地区来协调处理。习书记听了，就决定叫相关部门来开会。当时地区管农村的领导是福安人，管政法的领导是宁德人，谁出来说话对方都不服气。结果，习书记突然点了我的名，让我来想办法处理。他说：“抛开历史上的争斗不管，我们是共产党领导，有党的各级组织，要有起码的觉悟，决不能给这种争斗私利的事情再留空间。”

习书记的话给了我很大启发，让我联想到宁德历史上一个处理土地纠纷的案例。清朝的时候，古田县属于福州府管，宁德县归福宁府管，两个县相邻，曾为一块山林打过官司，也是一边说是我的，另一边说是他的。争执不下，就跑到省里面找巡抚。可闹来闹去，谁都拿不出证据。没想到巡抚开口说道：“寧（‘宁’的繁体字）一心，德一心，心心偏向；古十口，田十口，口口无

凭。”既然都没有证据，就把此地收归省管，到此为止。由于行政区域变动，这段山林今天在屏南县黛溪镇与蕉城区的分界处。

随后我就去约见了两县领导尤其是两个村的党支部书记进行协商，给他们做思想工作，讲明在共产党领导下，不允许出现这种违法乱纪的事情。为避免今后再出现类似事情，就把有争议的那块滩涂上交给地区，由地区水产局来管这块地。两个村谁都不能再私自去捕捞养殖等，更不允许打架。事情很快平息了，我给习总书记汇报处理意见，他表示支持和赞同。2010年，习近平同志来福建，还关心这件事，知道双方没有再冲突过，感到很欣慰。这件历史遗留的问题，他考虑比较周到，对于应该怎么处理，也给我有一个交底，如果把精力集中在分割利益上，缺乏互尊互敬的态度，事件就可能留下隐患，甚至扩大升级。

**采访组：**习近平同志离开宁德以后，根据您的了解，他还对宁德有过哪些支持和帮助吗？

**汤金华：**习总书记很重情义，离开宁德后，仍然十分牵挂宁德的发展。他到福州任市委书记的时候，曾经帮助宁德解决很多发展问题。当时福州的第一化工厂是个效益很好的知名企业，要搬迁，搬去哪里，大家争得很厉害。最后习总书记在充分发扬民主、综合考虑后，拍板说：应当迁到宁德屏南。这个企业就是现在的榕屏化工厂。

宁德市区现在规划建设得颇有些规模，与他当初鼎力支持是分不开的。当时习总书记已经到省里工作，省侨办手里有一笔重要的土地资源，就是宁德人民围海造地的东湖塘华侨农场。上世纪60年代，越南和印尼排华，为了安排两国的华侨归民，省里办了这个农场。到了90年代，情况发生了很大变化，这批华侨大部分去了香港，农场就成了有待开发的宝地。得知这个事情，我们就跑到省侨办想要这个农场，可省侨办也没有决定权。我们就找到习总书记，请他代表省里向国家侨办申请，最后就把这万余亩土地批给了宁德。宁德市区后期的发展，基本上就是在这片农场土地上铺开的。

最近还有一件事情。1952年，国家政务院专门下发文件，指示解决畲族儿童上学问题，办了一批小学，专门招收畲族的孩子。到了1958年，这批孩子小学毕业了，考虑到畲族的文化总体比较落后，国务院非常重视，就决定成立一所中学，这就是宁德民族中学。这所民族中学，无论是国务院还是省里，都十分关注。习总书记在宁德期间也多次关心，说：“教育方面我们宁德相对比较落后，但是民族中学的牌子是很响的，因为人无我有，这是闽东的特点和优势。”这所学校建校50周年的时候，习总书记已经调走了，但他还专门给这个学校题了词。

**采访组：在您个人与习近平同志的交往中还有哪些记忆犹新的故事吗？**

**汤金华：**从我个人感受来讲，可以用4个词形容习书记：随和、谦逊、善良、刚正。他为人很平和，不造作，也没有架子。我们经常饭后一起散步，无话不说。由于我年长一点，在福建工作经历较久，有些风土人情，他很喜欢向我咨询了解。他待人很友善，但也很刚正，小处不渗漏，原则问题不能破。许多平时非常好的朋友，带名贵礼品来看望他，或者是节日生日，想表示个“意思”，他都不接受。他总说：“我不需要这些，正常的往来最好。”

2012年，他来福州调研，还把我们在宁德共事过的老同志叫到一起，开了个座谈会。大家畅所欲言，无话不谈，最初安排40分钟，实际聊了快两个小时。他跟我开玩笑说：“我要批评老汤啊。”我一愣，心想习书记以前都没有批评过我，现在怎么会批评我？他接着说：“当年你们家爱人做的兴化粉真好吃啊！可就是你们那里的风俗习惯太糟糕，客人来了，女同志不能上桌。”的确，在宁德的时候，他经常到我们家里吃饭，我老婆每次都炒兴化粉（莆田特产）给他吃。20多年过去了，他却没有忘记这些小事，让我非常感动。

总的来说，在与习书记短暂的共事经历中，我有三点突出的感受。一是亲和力，他待我们好像兄弟一般。二是信任感，我们对他可以无话不说，他决定的事情，都是对的。三是钦佩感，对他的学识、才能和作风都由衷的敬重，历久弥坚。

(来源：《学习时报》作者：田玉珏 薛伟江 李 政)