

# 八八战略 与 干在实处、走在前列 是习总书记主政浙江的总抓手和总要求

## 习近平在浙江（十三）

采访对象：潘家玮，1958年12月生，浙江松阳人。曾任浙江省委副秘书长、政研室主任，浙江省委副秘书长、省委办公厅主任。现任浙江省杭州市政协主席、党组书记。

采访组：田玉珏 薛伟江 李政  
采访日期：2017年9月17日

采访组：潘主席，您好！习近平同志主政浙江时，提出了一系列创新思想和方略。您时任浙江省委政研室主任，对这些思想和方略的形成过程一定很了解。请您先谈谈对习近平同志提出 干在实处、走在前列 的认识。

潘家玮： 干在实处、走在前列 ，是习总书记在浙江发展到一个关键时期提出的带有根本性、方向性的总要求。

改革开放初期，浙江的GDP只有123.7亿元，之后经济持续快速发展，到2002年达到8003.7亿元。习总书记在浙江工作那段时间，浙江经济正好处在爬坡过坎的关键时期，在经济快速发展过程中，遭遇了资源要素、生态环境的双重制约，我们把这种情况叫作 成长中的烦恼 。首先是经济增长方式转变期。当时浙江经济的发展实际上还是一种粗放型增长，最典型的特征就是 三高三低 ，即高投入、高消耗、高排放，产品档次低、销售价格低、市场低端。原来的先发优势在减弱，急需进行转型。其次 是社会结构转型期。随着二三产业的发展，大量农民进城，城乡二元结构被冲破了，还出现新的社会阶层。再次是社会矛盾凸显期。浙江作为改革开放的先行区，随着利益关系的变化和日趋复杂，社会矛盾逐步积累，开始发生一些群体性事件。最后是自然灾害频发期。2004年、2005年台风灾害频发，造成人民群众生命财产的重大损失。

总的来看，浙江改革开放起步早，经济社会发展中许多矛盾和问题先发生早，改革进入攻坚期，如何引领浙江这辆改革快车继续行稳致远，是习总书记主政浙江时面临的一个重大课题。新形势新要求对习总书记确实是严峻的考验，但他非常冷静沉着，牢牢把握大局，主动应对各种矛盾和问题，不断推进改革开放。他刚到浙江时在一次会议上讲道：山越高越难爬，车越快越难开，但我有决心和信心把这一棒接好。2003年，习总书记围绕进一步完善社会主义市场经济体制，亲自开展了深化改革专题调研，全面深入系统地分析浙江改革发展面临的矛盾和问题，对进一步深化改革提出了新要求：一是要在宏观层面特别是政府层面进行改革；二是从经济领域向其他领域推进，包括社会与政治领域；三是对外开放要不断扩大，中国已加入世贸组织，与其他国家交往势必更多更广，这要求我们必须秉持更加开放的态度谋划浙江的发展；四是要统筹城乡发展，推进城乡一体化。

走在前列 是2005年全国两会期间习总书记向胡锦涛总书记汇报工作时，胡锦涛总书记对浙江提出的要求，内容主要是 1+3：1 是在全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化进程中继续走在全国前列； 3 是三个具体要求，分别是落实科学发展、构建和谐社会、推进党的先进性建设走在全国前列。习总书记根据胡锦涛总书记 走在前列 的要求，提出 干在实处 的工作方法，明确只有 干在实处 ，才能 走在前列 。走在前列 是目标，干在实处 是方法，是工作态度。

2005年4月29日，习总书记在浙江省委贯彻落实胡锦涛总书记重要讲话精神专题学习会上，明确提出要 干在实处、走在前列 ，并且对如何 干在实处、走在前列 作出了具体全面的部署，这是习总书记当时最真实、最直接也是最科学的想法。他讲到，一是要历史地认识 走在前列 的要求，二是要辩证地理解 走在前列 的要求，三是要全面把握 走在前列 的要求，切实把 走在前列 的要求体现到精神状态上，贯彻到衡量标准上，落实到各项工作上。他最后讲到， 走在前列 最终要体现在真正干出有益于党和人民事业发展的实事，真正建立经得起历史检验的实绩；要树立一流的目标，追求一流的水平，创造一流的效益，干出一流的业绩。这次会议之后， 干在实处、走在前列 成为浙江发展的总要求，成为各级干部的自觉行动，全面贯彻落实到浙江各项具体工作中。

在这个总要求的指引下，浙江经济社会实现了持续健康发展，从2003年到2006年，GDP年均增长14.0%，继续走在全国前列。

采访组：2015年5月，习近平同志回到浙江调研时又再次提到 干在实处、走在前列 。请您讲讲当时的情况。

潘家玮：2015年5月，习近平总书记在浙江进行了一次比较全面的调研，将 干在实处、走在前列 进一步深化为 干在实处永无止境，走在前列要谋新篇 。他还提出了 两个更 ，一是在提高全面建成小康社会水平上更进一步，二是在推进改革开放和社会主义现代化建设中更快一步，继续发挥先行和示范作用。2016年9月，G20杭州峰会成功举办，习近平总书记在峰会结束后，专门与浙江省委班子和杭州市委班子见了面。习近平总书记对峰会的成功举办感到很高兴，同时提出： 要秉持浙江精神，干在实处，走在前列，勇立潮头。 他对浙江寄予的这份厚望，对浙江的广大干部群众是莫大的鼓舞。

采访组：请您谈谈对习近平同志提出 八八战略 的认识。

潘家玮：习总书记来浙江工作后，怎样在更高水

平上谋划浙江发展的战略布局，是他一直在思考的问题。 八八战略 的提出有一个过程，之后又有一个在贯彻落实中深化丰富的过程，这个过程贯穿于习总书记在浙江工作的全部实践。

八八战略 是从调查研究开局的。2003年2月10日，在浙江省委理论学习中心组学习会上，习总书记特别强调了调查研究的重要性。他讲到事关浙江经济社会发展的七个方面内容，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，提出在这些方面要通过调查研究来深化认识。第二天，他主持召开浙江省电视电话会议，强调要加强调查研究工作，以狠抓调查研究为突破口，促进各项工作扎实有效地开展。习总书记布置了一批调查研究题目，他亲自带头，浙江省领导都分工去做。

2003年6月18日，在浙江省 深化十六大精神主题教育，兴起学习贯彻 三个代表 重要思想新高潮 电视电话会议上，习总书记比较完整地提出了 八八战略 的内容，会后从浙江省委班子到各地反响都非常好。7月10日到11日，习总书记就在浙江省委第十一届四次全体（扩大）会议上正式提出 八八战略 ，与之前提出的略有调整，因此我们一般就认定这一次为正式提出。让我印象非常深刻的是，那天的会议上，习总书记围绕发挥八个方面优势和推进八个方面举措，结合大量调研的实际，脱稿展开讲了很多 插话，原先准备的讲话稿，这一部分只有3000多字，可他脱稿讲了9000多字，整整多了三倍。这不仅体现了习总书记的智慧结晶，而且充分显示出 八八战略 完全是习总书记根据浙江实际制定的科学战略。

说到 八八战略 这个名称，其来源也很有趣。当时习总书记提出的是 发挥八个方面优势，推进八个方面举措 ，结果基层的干部们在工作中将其简称为 八八战略 ，最后因为这个叫法简洁明了、朗朗上口，浙江省一致都叫 八八战略 了。这也从一个侧面说明了 八八战略 在浙江基层的认可程度和实践深度。

可以说，习总书记在浙江主政时，站在更高层次上全面系统谋划了浙江发展的战略布局，其中 八八战略 是总抓手，干在实处、走在前列 是总要求，这两者与其他几个重大决策形成了有机统一的整体，充分体现了习总书记在省域层面对中国特色社会主义的创新实践，是党的十八大以来他治国理政系列重要思想의初步探索和前奏曲。

采访组：习近平同志在浙江主政时，作了许多方面的改革探索，请您举几个例子。

潘家玮：习总书记在浙江非常重视改革创新，有几项改革力度比较大，成效也很好。

一是国有企业改革。原来大家都以为浙江民营企业发展得好，国有企业相对比较薄弱。实际情况是，在多种所有制共同发展的大环境中，浙江的国有企业也在很好地发展壮大，也走在了全国前列。2004年上半年，习总书记亲自带调研组深入省属国有企业和杭州部分国有企业调研，启动了以投资主体多元化为主要内容的新一轮省属国有企业改革。他明确提出，在发展多种所有制经济中搞活国有经济，积极探索国有经济的多种实现形式，国有企业可以让民营企业参股，大力发展混合所有制经济。同时要健全国有资产监管体系。当时有一种流行的说法，就是国有企业退出竞争性领域。有人主张把西湖边一些国有宾馆卖掉。习总书记非常明确地表示，西湖边上的宾馆属于稀缺资源，卖掉就买不回来了，类似这种情况的国有企业不能退出。当时他对国有企业改革提出的思路，现在看来是完全正确的。

二是民营企业改革。当时民营经济无论在经济总量还是财政税收上都已经是浙江的支柱，民营企业下一步怎么发展，成为浙江增长方式转变的关键问题。当时民营经济还叫非公有制经济或个体私营经济，习总书记专门让我们研究是否应该正式提出 民营经济 这个名称。经过大量调查研究，在2004年2月3日首次召开的浙江省民营经济工作会议上，习总书记提出，民营经济要通过 五个转变 实现 五个提高 ，具体来说就是：从主要依靠先发性的机制优势，向主要依靠制度创新、科技创新和管理创新转变，提高民营经济的综合实力和国际竞争力；从主要集中在传统制造业和商贸业，向全面进入高技术高附加值先进制造业、基础产业和新兴服务业转变，提高民营经济的产业层次和发展水平；从主要依靠国内资源和国内市场，向充分利用国际国内两种资源、两个市场转变，提高民营经济的外向发展水平；从现有的块状经济、小规模经营，逐步向更高层次的集群化、规模经营转变，提高民营经济的集约化和规模化水平；从比较粗放的经营方式，向更加注重信用、质量、生态和遵纪守法的经营方式转变，提高民营经济的整体素质和可持续发展水平。习总书记的讲话，为浙江民营企业的改革发展指明了方向、理清了思路，有力推动了民营经济的转型发展。也是在那次会议上，浙江正式提出了 民营经济的 概念。支持企业家深切感受到习总书记对他们的尊重、关怀与支持，努力按照新的要求推进转型升级。

三是 两山论 的提出。两山论 的提出是很有针对性的，当时很多人为了追求发展，认为环境污染是我们必须付出的代价。习总书记说，他的理解

有三个阶段：第一个阶段是用绿水青山去换取金山银山，就是只要金山银山不要绿水青山；第二个阶段是既要绿水青山也要金山银山；第三个阶段是绿水青山就是金山银山。习总书记的话反映了当时我们大家认识的过程。后来， 两山论 成为浙江发展的一把 金钥匙 ，特别是一句 绿水青山就是金山银山 ，打开了一条新的发展思路，也打通了一种新的发展方式。如今，绿水青山成为浙江最引以为傲的 特产 与名片，在全国形成了标杆效应。

四是扩大浙江开放水平，主动接轨上海、全面融入长三角，跳出浙江发展浙江。当时浙江的发展叫作 两头在外、大进大出 ：一是浙江经济发展的资源要素缺乏，比如人多地少，几乎没有煤和金属矿产资源等，企业生产所需的大量原材料，都要从浙江省外乃至国外进来；二是做出来的产品也要广销海内外。在这样的情况下，不开放行吗？习总书记来了以后，高度重视接轨上海、扩大开放的问题，并专门让我们政研室作了关于浙江人在外投资创业情况的调研。我们会同有关部门跑了很多省，得出一个大致 的数字：有400万浙江人在国内各个省、100万浙江人在世界各地经商创业。通过这次调研，习总书记提出要跳出浙江发展浙江，反复强调要 北接上海、东迎台资 ，还提出了 地瓜经济 论。习总书记用地瓜比喻浙江经济，地瓜的藤蔓向四面八方延伸，但它的块茎始终长在根基位置，把外面的营养吸收起来又回到根部，意思是浙江人虽然在外干事创业，但仍然能很好地反哺浙江。习总书记的这番话，对统一浙江广大干部的思想、在更大范围内实现资源要素整合、拓展浙江的发展空间，是很有帮助的。 浙商 也就是从那时候开始叫响的。2004年，习总书记专门给首届浙江商人年度风云人物评选活动致贺信，充分体现出他对浙江开放、对浙商走出去的殷切期望。

五是成立浙江省委财经领导小组。财经领导小组这一机构，中央一直是有的，但省里建立这一机构的并不多。2003年4月，浙江成立省委财经领导小组，4月18日习总书记主持召开2003年度浙江省委财经领导小组第一次会议，之后基本上保持两个月召开一次会议的频率，以此加强浙江省委对经济工作的领导。而且，在此之前，浙江是在每年中央全会和中央经济工作会议结束后，召开一次浙江省委全会，把经济工作议题纳入其中，一起召开会议。从2004年底开始，浙江省经济工作会议就单独召开，体现了浙江省委对经济工作看得重、抓得紧，为推动浙江经济发展起到了很大作用。

六是提出 法治浙江 。2005年，习总书记给我们出了一个调研题目：浙江如何加强法治建设。经过几个月的调查和酝酿，习总书记在2006年4月25日浙江省委十一届十次全会报告中正式提出 法治浙江 的思想，强调一要深刻认识建设 法治浙江 的重大意义，二要以社会主义法治理念指导 法治浙江 建设，三要扎实推进建设 法治浙江 的各项工作，四要切实加强 法治浙江 建设的组织领导。那个时候，习总书记就把坚持党的领导、党委总揽全局和依法执政作为 法治浙江 建设的突出重点来抓。其他省从依法治省的角度都建立了领导小组，而且其办公室都是放在司法部、政法委，甚至放在省人大。我们也提出一个方案，建议把这个领导小组办公室放在政法委或司法厅。但习总书记提出，领导小组办公室要放在省委办公厅。我理解， 法治浙江 建设涉及很多方面的工作，放到哪一个部门，协调起来都容易出现扯皮、推诿等现象，放在省委办公厅统一协调，力度大、效率高、最合适。

浙江省委建设 法治浙江 工作领导小组的规格在当时省里所有领导小组中是最高的，党委、政府、人大、政协的主要负责同志都是小组成员，几个班子里面分管领导以及其他涉及的部门负责人也都参与。当时我已经到浙江省委办公厅工作，习总书记对我说： 家玮，你来当领导小组办公室主任 ，办公室主要做两项工作，一是把每年的工作要点、领导小组会议作一个整体谋划，通过调查研究提出建议；二是每年的工作要点确定下来以后，把重要工作分解下去，落实到各个部门。领导小组办公室，一定要做好统筹协调、抓好落实。这项任务光荣而艰巨，我就按照习总书记的要求认真负责地做好日常工作，努力推动 法治浙江 建设各项任务的落实。

采访组：请您谈谈习近平同志在工作中的领导艺术。

潘家玮：我从浙江省委政研室再到浙江省委办公厅工作，确实对习总书记的领导艺术有深刻的感受和体会。主要有以下几点。

一是沉着冷静，具有很强的战略思维。习总书记统筹全局的能力很强，善于从全局角度、战略高度谋划大事。他以 八八战略 和 干在实处、走在前列 为总抓手和总要求，对浙江工作进行总体战略布局，充分反映出一种高瞻远瞩的战略意识和战略思维。在浙江经济发展面临转型难题，社会矛盾、自然灾害频发的情况下，外界和内部的说法、疑惑很多，有的甚至说 浙江模式 已是穷途末路了。习总书记非常冷静，在几次会议上都鲜明指出，浙江现在面临的问题都是发展中的问题，根子就是粗放型的增长方式。我们就是要不断解决问题，才能实现更好的发展。他分析得很透彻，给大家吃了定心丸。

此后，习总书记通过 八八战略 打出一套组合拳，强力推进浙江改革进程，推动浙江经济更好更快发展。他还相继提出了 两鸟论（腾笼换鸟和凤凰涅槃）、 两山论（绿水青山和金山银山），统筹

两种人（市民和农民）、用好 两个市场（国际和国内市场）、发挥 两只手（政府有形之手和市场无形之手）的作用等等，每个季度都召开专门的经济形势分析会，及时把握浙江经济发展趋势，不断向正确方向行进。

二是高度重视调查研究。2003年浙江省委理论学习中心组第一次学习，习总书记就以调研为题开展讨论，会后出台了关于调查研究规范化制度化的意见。在每一次重大决策部署之前，他都要作大量调查研究。除了自己到各地调研外，还要求各部门有计划、有专题、有针对性地开展调研。省委常委副省长每年年初分工主持重点调研课题，有关部门参加，搞调查研究，这些调查研究基本上成为浙江省委重大决策部署和重要政策文件的重要来源。

我们政研室当时也搞了不少调研活动。习总书记专门强调，政研室的调研要注重提高 四性：一是提高调查研究对象的广泛性，二是提高调查研究内容的针对性，三是提高调查研究方法的多样性，四是提高调查研究成果的有效性。习总书记这番话，不仅是对我们政研室的同志们提出要求，对整个调研工作也具有普遍指导意义。

遇到一些专项问题，他都会充分听取专家意见，决策以后狠抓落实，而且是一抓到底。贯彻落实过程中，他还会再调研，了解决策在落实过程中存在什么问题，有哪些需要深化完善的地方等等，再反过来进一步促进决策的有效落实。

比方我刚才讲到的， 八八战略 的提出就是习总书记善于调查研究的典型范例。从2002年10月习总书记到浙江，到2003年7月10日他完整提出 八八战略， 一共是272天，除去周末和法定休息日以外，一共是187个工作日。这其中，习总书记到各地各部门调查研究的时间是61天，占工作日的32.6%，这是非常难能可贵的。到2004年初，他的足迹已经遍及浙江的各个县市（区），有些地方还去了多次。习总书记后来提出，当省委书记要跑遍所有的县市（区），当市委书记要跑遍所有的乡镇，当县委书记要跑遍所有的村，这不是一句空话，他自己就是这样身体力行的。

还有一次，2006年3月，我刚从政研室调到办公厅工作，习总书记把省委秘书长、我，还有几个相关同志叫去开会，交代我们在全 国两会期间要组织办公厅干部下去搞调查研究，主要了解浙江省委决策部署的落实情况，下面有什么反映和建议，落实当中还有什么问题等。我们分门察、暗访两方面人员，每个市一个组，大约五六十人，所有调研费用全部拿回办公厅报销，不准由基层 买单。这一次调研，我们写了1个总报告、13个分报告，共9万字，习总书记看得非常仔细，每份报告上他不仅划出很多重点语句，而且还在空白处作批注。办公厅督查室把这些内容都作了梳理，根据内容类别分解到各个部门去落实。从2006年开始，每年全国两会期间浙江省委办公厅都会组织干部下去调研，一直坚持到现在。

三是在心里始终装着老百姓。习总书记很重视群众意见，总是尽最大努力为群众办实事、办好事，这和他 在七年知青岁月中与基层百姓培养出的深厚感情有很大关系。2003年，习总书记要求建立为民办实事的长效机制，先是亲自主持到基层调研，随后浙江省委专门发文件，规定党委政府每年要做10个方面的民生实事。从2004年浙江省两会开始，政府工作报告明确每年要办10大民生实事。这10大民生实事，一开始是政府根据调研情况安排的，后来根据征求的群众意见安排，并在次年两会上，浙江省政府要就这10大民生实事进展情况，向浙江省人代会报告。这个制度也一直坚持到现在，推动了很大一批百姓民生问题的解决。

浙江台风灾害多发，习总书记来了以后，反复强调老百姓的生命安全最重要，抗台工作要以 不死人、少伤人 为原则。安排群众转移时，普通老百姓都有故土难离的思想，又舍不得放弃家里的财产，有的老百姓拽着自家的房门，怎么都不肯走。习总书记常说，宁愿听老百姓的骂声，也不要听老百姓的哭声，必须尽一切办法做好灾区群众转移工作。这也充分体现了他真正把老百姓放在心上。

四是勤奋学习，严于律己。习总书记理论功底深厚，知识渊博，书看得很多。他在调研和听汇报时，都非常认真地记笔记，特别是一些重要的待办事项和需要他亲自去抓的事情，他都很快记在笔记本上，一项项很清楚。习总书记每天都有大量材料要看，但从从不敷衍了事，在办公室或回家后工作到凌晨1点是经常性的情况。习总书记对自己要求严格，对亲属要求更严格，他几次在浙江省纪委全会上讲，他在浙江工作，家里任何人都不能到浙江来做生意。他还对我们说，谁自称是他家人，打着他的旗号谋私利，马上去纪委报告。别看他对家人要求非常严格，但待人非常真诚宽厚，很重感情。有一年，他在正当当县委书记时的一个县委办公室工作人员到浙江来找我，习总书记专门请他吃饭聊家常，一点也不敷衍。那一次我们也坐在旁边，习总书记的诚恳待人、平易近人，让我很感动也很受教育。

2007年，习总书记离开浙江去上海工作，浙江的干部都十分不舍。这种不舍，源于大家对他由衷的钦佩和敬仰。他以高超的智慧和高远的谋划，带领浙江成功实现了经济的转型发展，迈上了一个新的台阶。今天，每当看到总书记在中央层面推出一项项改革措施，并且从顶层设计到推进方案一步步抓在实处、干在实处，我们心中都坚信，他一定能够带领全党全国人民实现中华民族伟大复兴的中国梦。

