

## “习总书记救活了具有百年历史的马尾船厂”

——习近平在宁德（十三）



**采访对象：**谢作民，1944年7月生，福建福鼎人。曾任原宁德地区宁德市委书记，后任福建省船舶工业集团公司总经理、党委书记。

**采访组：**田玉珏 路也 李政

**采访日期：**2017年8月28日

**采访地点：**福州市芳沁园

**采访组：**谢总您好！我们知道，习近平同志是1988年到宁德任地委书记的。当时您就在宁德工作，请您谈谈当时的情况。

**谢作民：**好的。习总书记是1988年6月到宁德工作的。当时宁德的经济状况很差，不通高速公路，更没有铁路，从宁德到福州乘汽车要走4个小时。整个地区贫困面很大，干部群众的思想又很保守，农业发展都很困难，更别提上什么工业项目了。可以

说，习总书记到宁德上任，宁德的干部群众对他是寄予很大期望的，大家都以为年轻有为的习总书记一定能烧起“三把火”。可他到了宁德以后，并没说什么“豪言壮语”，而是很快到各个县跑了一圈，对宁德整体面貌作了深入了解。困难比他想象得更大一些，他认为既不能给干部群众泼冷水，还要解决群众的实际困难，所以他提出了一个总体思路，就是“滴水穿石”。我们当时以为“滴水穿石”是不要急、慢慢来，其实不是这个意思。我们慢慢悟到，“滴水穿石”是建立在闽东当时实际情况基础上提出来的客观而深远的发展思路。就像习总书记当年说的那样，宁德这样一个“老、少、边、岛、穷”地区，谈经济发展，必然受到历史条件、自然环境、地理因素等各方面的制约，没有什么捷径可走，不可能一夜之间就发生巨变。要摆脱贫困，就要靠一种持之以恒的态度，一种敢字当头、义无反顾的精神，一任接着一任干，任任干给人民看。有的工作可能要做七八年、十来年，甚至更长的时间，但没关系，只要我们目标一致，矢志不移，日复一日地干下去，就一定能够创造出奇迹。不管是习总书记后来提出的“四下基层”也好，还是整治干部违规建房、倡导“为官一任，造福一方”也好，都是希望我们宁德的各级干部摒弃不良的价值观和作风习气，拧成一股绳，为了闽东经济振兴和发展，为了“弱鸟”得以“先飞”，发扬不怕吃苦、不怕困难的精神，创造出一个“滴水穿石”的奇迹来。我认为，这种思想是习总书记到宁德工作期间一个很重要的理论创新，也很大程度影响了他之后的从政经历。我总觉得，他

对宁德、对闽东大地有一种特殊的情分，这是一个很重要的因素。

**采访组：**那么，他在宁德任职期间，给宁德干部群众留下了怎样的印象？

**谢作民：**前面我提到了一点，习总书记在宁德扎根基层，深入群众，这种客观务实、真抓实干的工作作风，是他留给我们的最为深刻的印象。除此之外，还有一些事情，让我们感触很深。

习总书记当时是宁德的“父母官”，但他从不搞特殊，坐的汽车是用前任书记的，司机也是用前任书记的，住的房子里只有电风扇，下乡走山路也都是自己拄一根拐杖，路再难走，都要走到群众中去，走进老百姓家里。

还有一个，就是使用干部坚持五湖四海的原则，走群众路线，坚持公正公道。大概是1990年初，宁德地区搞干部民主测评推荐。经过推荐、民主测评等几个程序，准备安排我到宁德市（注：当时的宁德地区宁德市，即现在的宁德市蕉城区）当书记。他亲自来考核我，听了我的汇报，又了解了大家对我的评价，觉得很满意。他对我说，做干部要德才兼备，但更重要的是德。你们为官一任，就是要重视品德修养，带领一方百姓过上好日子。他的话我一直铭记于心，我后来在使用干部上也沿用他的这个标准，重能力更重品德，而不是像一些人所说的“谁和领导靠近就提拔谁，谁不靠近就不提拔谁；谁送东西就提拔谁，谁不送东西就不提拔谁”。

采访组：习近平同志 1990 年离开宁德到福州任市委书记，在推动闽东经济发展上仍然尽心尽力。您了解这方面情况吗？

谢作民：的确。习书记到福州以后，仍然念念不忘闽东。这一方面是因为闽东人民的热情、淳朴给习书记留下了不可磨灭的印象，但我认为更重要的，是他有着一颗不改变贫困地区面貌誓不罢休的执着初心。

习书记非常重视区域经济联合与协作，我记得是 1992 年，福州市正在搞旧城改造，习书记通过秘书打电话给我，要我们带人去福州学习旧城改造的经验，回到宁德以后加以借鉴运用。当时，我就带了我们宁德小市的副市长和有关部门负责同志一起到福州去学习。他亲自打电话给福州市鼓楼区、台江区的负责同志，请他们向我们介绍情况和经验。我们学习回来后，按照福州的方法开始搞旧城改造。1994 年他专程回到宁德，了解宁德地区经济社会发展的最新情况，实地调研宁德小市小东门的旧城改造工作，还察看了群众安置点，感到非常满意。他还促成了宁德小市和福州福清市、马尾区结对子，发挥各自优势，协作发展，共同进步。双方定期互派干部交流锻炼，我们的同志在福清工作期间学到了很多经验，对于反哺宁德小市的发展起到了积极作用。我们深深感到，习书记对闽东怀有深厚的感情。这种感情，决不是对他曾经工作过的地方的一种“特殊关照”，而是为了帮助广大闽东群众摆脱贫困的一种拳拳之情。

采访组：福建是沿海省份，船舶工业是福建的支柱产业。您后来离开宁德，出任省船舶工业集团公司总经理。请您谈谈当时船舶集团的情况，以及习近平同志对福建船舶工业的关心。

谢作民：我 1996 年 4 月从宁德到省船舶工业集团公司（以下简称“船舶集团”）工作，那时候习总书记已经升任省委副书记。他对船舶集团的发展非常关心，而且起到了巨大的推动作用。

当时，省船舶集团旗下有三大骨干造船企业，就是马尾船厂、东南船厂、厦门船厂。这三家船厂都是国家船舶出口基地重点企业，马尾船厂更是历史悠久，1866 年清政府重臣左宗棠在马尾创办福建船政局，在中国近代工业近乎空白的土地上，建船厂、造兵船、办学堂，成为远东最大的造船基地。可以说，一个马尾船厂的历史，就是中国近代工业跌宕起伏的历史缩影。

我到省船舶集团任职时，船舶工业已经出现了步履维艰的状况，船市不景气，干部职工思想不稳定，再加上马尾等三家船厂设备陈旧，没有资金进行设备更新和技术升级，在国内造船行业中的地位越来越落后，出现了没落的危机。

那时候船舶工业竞争非常激烈，全国像马尾这样的船厂至少有几十家。马尾船厂虽然是百年老厂，但福建作为战备前线，长期没有资金投入，很快就被一些船厂赶上和超过了。当时马尾船厂已经资不抵债，发职工工资都很困难，尖端人才留不住，而且稍有不慎就容易引发群体事件。有些人提议，要不就让马尾船厂走破产的道路。我坚决不同意，像这样的百年老厂，如果在我们

手中破产了，那我们就是千古罪人。

**采访组：**的确，马尾船厂是福建的重要名片，不能轻言破产。

那么，习近平同志是如何支持马尾船厂发展的？

**谢作民：**习书记到省里工作以后，曾多次到马尾船厂考察和指导工作。

1997年4月6日是他第一次到马尾船厂调研。当时，福州市要修一条江滨大道，有一段想取道马尾船厂的厂区，横穿船厂，如果这样就严重影响了船厂的生产布局。当习书记了解到这些情况，他认为江滨大道从船厂穿过确实不合适，但也不能因此不发展公路，于是就提出采用高架桥的方式，从船厂上空通过。建设虽然给船厂带来一些不便，但并没有影响正常生产。

2001年5月15日，习书记已经担任福建省省长，在省市两级领导的陪同下到马尾船厂调研。他先登上3.5万吨船台，仔细察看了正在建造的一号、二号700箱集装箱船生产情况，又驱车到码头，察看正在舾装施工的两艘1.76万吨轮，向正在繁忙生产的工人们问候和致意。

在接下来的汇报会上，我向他汇报了省船舶工业的发展状况，也讲了马尾船厂遇到的困难，希望省政府能够给予扶持帮助。习书记在会上给我们打气，肯定了我们这些年的发展成绩，特别是赞扬了领导班子和工人的精神状态。他也开诚布公地讲，省政府在全国的经济结构调整中，有意把造船工业的调整作为推动发展

的一个重点。

习总书记针对造船企业的资本金注入、贷款担保和对创汇企业的技改贴息问题，一一作了政策性阐述。他表示，今后省里在财政资金安排上，将继续对马尾船厂安排适当的投入。同时希望马尾船厂要开辟多元化投资渠道，多方面融资，甚至可以尝试走合资办企业的路子。他鲜明提出，马尾船厂要搞债转股，要先甩掉负担，才能轻松上阵，再创辉煌。几经联系，福建华融集团出资9925万元，占41.29%股份，马尾船厂以固定资产入股，评估为1.34亿元，占55.79%股份，剩余股份由其他3家企业出资。同年12月21日，马尾船厂成功实现改制，12月23日正式挂牌运营。

从那以后，马尾船厂重新焕发生机。银行贷款顺畅了，流失的人才也回来了，大家都对发展前景充满希望。我们也开始积极到国际市场寻找商机，渐渐有了来自丹麦、德国的订单。多的时候，单从一个德国客户手里就陆续接了26艘轮船的订单。像马尾船厂这样的情况，当时要是一年能生产3到4艘船，全厂的费用就能很好解决，如果能生产7到8艘船，那就过得相当不错了。因为造船设施是固定的，生产的多，相对来说管理费用自然就少了，利润也就高了。债转股之前我们一年也就生产二三艘船，改制以后，我们两个船台一年就能生产七八艘船。负担减少了，资金活起来了，工人积极性也越来越高，整个福建省的船舶工业也因此走出低谷，得到振兴。

采访组：除了马尾船厂，习近平同志对船舶集团发展还给予了哪些支持？

谢作民：习总书记对福建船舶工业发展的支持是全方面的，不仅给予了资金支持，而且提出了许多至关重要的发展思路。

在他主导下，省里每年无偿划拨 2000 万元给船舶集团公司作为资本金投入，在技术研发和升级中发挥了重要作用。省里全力支持我们参加国际性的海事会，一方面增长见识，另一方面在国际市场中寻找商机，拓宽发展渠道。

2001 年 6 月 23 日晚上 10 点多钟，台风“飞燕”在福州登陆，把马尾船厂停靠在码头上的两艘 1.76 万吨级船舶的缆绳刮断了，船产生移位，搁浅在附近的江畔。当晚我和船舶集团的几个同志刚好在厦门船厂，得到消息立刻往回赶，凌晨 4 点钟才到达马尾。不久后，省海事局领导就赶到马尾，这是习总书记专门给他们打了电话。他也专门打电话给我，对船厂的损失情况十分关心。当时天还没亮，他的一通电话让我们非常感动。

还有一件很重要的事，就是 2000 年 4 月 25 日，习总书记到厦门船厂调研指导。听了我们的汇报后，他非常满意地说，厦门船厂造船能力达到了国际水平，接单能力也有所提高，三年完成了异地搬迁，实现了从建造千吨轮向万吨轮的跨越，创造了我国造船建设史上的奇迹。

他接着说，发展船舶工业符合国家产业政策导向，我省船舶工业已经有了很好基础，要在调整产业结构中考虑如何进一步扶

持。政府资金可以支持一些，计委、财政、经贸委也要争取从技术改造、结构调整等资金中给予支持。但是，政府的钱只是杯水车薪，根本出路在于改制。现在企业有前景，相信会有人愿意参股，解决投资主体多元化问题。

习总书记的一番话给了我们很大鼓舞，也为我们指明了方向。我们先后找了闽东电力公司、厦门建发公司、重庆钢铁厂等企业，共同参与改制。由于资金缺口很大。习总书记了解以后，帮助我们专门给宁德领导打电话，看闽东电力能否出资。没想到联系之后，闽东电力很“给力”，同意入股 8000 万元，占股份 32%，加上建发出资 5000 万元，占 20%，加上重钢以及一家民营企业均出资 500 万元，各占 2%，剩下的由船舶集团以厦门船厂自身资产评估 1.1 亿元入股，占 44%，一共筹措 2.5 亿元，于 2002 年 3 月 28 日成功实现改制。我们深知，没有习总书记的关心指导，就没有厦门船厂后来的发展，更没有船舶集团的发展。

**采访组：看到福建船舶工业的发展变化，习近平同志作出了怎样的评价？**

**谢作民：**习总书记没有与我系统地谈过这方面内容，但我能感受到，他对船舶工业、对马尾、对福建造船行业的关心和厚爱。

我记得 2002 年 6 月的一个星期日，马尾船厂有一艘出口德国的 700 箱集装箱船即将交付使用，我专门邀请他过来看看。他一听，欣然答应。一早，习总书记轻车简从，只带着秘书来到马尾

船厂，还特意让我不要告诉宣传部门。他看得非常仔细，从底舱看到驾驶室，走到船长居住间时还连连赞叹，说这里就像五星级酒店一样，非常高兴。他问得很仔细，造船用料怎么样，国产占比有多少，等等。我说主要的设备以及导航系统都还是靠进口。他语重心长地说，我们的造船工业要想真正发展好，还是要把重心放在提高技术水平上，不要总干“苦力活儿”，要着眼高精尖，解决国产化，掌握主动权。我想，对一个行业最大的关心，莫不是帮助它从根源上找到症结，提出对症下药的良方。习总书记就是用这样的方式来关爱我们的。

我们也能感受到，习总书记把船厂当成福建的一种骄傲，非常乐于向外推介。有两次，宁夏和江西的领导来福建学习考察，习总书记还专门陪同他们到马尾船厂来，向他们介绍船厂的发展历史。

**采访组：**我们还想再问一个问题，从您与习近平同志交往的这些年看，您认为他给您影响最深的是什么？

**谢作民：**你们谈到这个问题，我很感慨。我先讲一个小故事吧。我在宁德小市当书记的时候，世界知名良港三都澳就在我们这个市，当时讨论得沸沸扬扬的三都澳开发的事情就在我的任上。我们要开放，要发展，当时很多人就把三都澳港和荷兰鹿特丹港相比，认为我们的自然条件比如水深、港阔等方面都比荷兰鹿特丹港强，只讲自然条件，没讲基础设施和其他条件。为此，我还专门请了专家过来“把脉”，其中有个专家实地看过之后，笑了

笑，问我：你去过荷兰鹿特丹港吗？我说我没去过。我听出来他的话里有一丝嘲讽的意味，当时心里还有些不服气。可后来，我到省船舶集团工作，有机会出国谈业务，有一次真的到了鹿特丹港口，现实给了我很大的打击：我们的三都澳怎么能跟人家的港口相比？！鹿特丹的港口，地理位置优越，吊车林立，铁路、公路、航空四通八达。可我们的三都澳，空有长长的海岸线，什么交通都不通、配套也没有，怎么能一下子就开发了昵？

这些事给我的教训很深，我也越发觉得习近平总书记上世纪80年代在宁德任职时就提出“滴水穿石”的精神，是多么的务实和深刻！我们都能体会，他有一份雄心壮志，也恨不得闽东能迅速摆脱贫困。但他也非常冷静地认识到，我们不可能一下子抱上“金娃娃”，必须要一步一个脚印地走下去，最终才能成事。我记得2010年9月，他回到宁德，专门和宁德的领导和老同志相见，又谈起当年闽东人的三大梦想，虽然当时不能实现，但一任接着一任干到今天，宁德建市、温福铁路都实现了，三都澳也在开发之中。这就是“滴水穿石”的力量。这是习总书记留给我们闽东人最宝贵的精神财富。

来源：《学习时报》作者：田玉珏 路也 李政