

先站住

再站高

One Step
At A Time

章晟曼 / 著

他是世界银行历史上最年轻的常务副行长，也是在国际经济组织中担任最高职位的华人。十年里，他每天平均工作20-25小时，跑遍了全世界200个国家，管理着3000亿美元的资本。在这个全球最大、精英云集的金融发展机构里，他是怎样站住、站高的？

章晟曼

文匯出版社

先站住 再站高

ONE STEP AT A TIME

他是世界银行历史上最年轻的常务副行长，也是在国际经济组织中担任最高职位的华人。

十年里，他每天平均工作 15-16 小时，跑遍了全世界 165 个国家，

管理着 3500 亿美元的资本。在这个全球最大、

精英云集的金融发展机构里，他是怎样站住、站高的？

章晟曼 / 著

图书在版编目(CIP)数据

先站住,再站高/章晟曼著. —上海:文汇出版社,2006.6
ISBN 7-80741-014-0

I. 先... II. 章... III. 长篇纪实—中国—当代 IV. I25

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第041652号

先站住,再站高

章晟曼 著

责任编辑	朱耀华
特约编辑	沈家乐 张予佳
装帧设计	奇文云海
出版发行	文汇出版社 (上海市威海路755号 邮政编码200041)
经 销	全国新华书店
印刷装订	杭州钱江彩色印务有限公司
版 印 次	2006年6月第1版第1次印刷
开 本	710x1000 1/16
印 张	19.5印张
字 数	230千
书 号	ISBN 7-80741-014-0/G·006
定 价	28.00元

序

1996年，也就是我成为世界银行行长的第一年，我作出了一个在我的十年任期内最开明的决定：说服章晟曼先生加入我的高级管理团队。在那个时候，晟曼是世行执行董事会的中国代表。在接下来的十年里，他的职责不断上升，并最终成为常务副行长，负责世界银行在全世界范围内的业务运行。没有人比晟曼更胜任这个职位了！他将自己的全部身心都无私地投入到了我们的使命中——消除全球贫困。

在本书中，晟曼传授了很多宝贵的经验——例如，怎样使世行提供的援助能够取得发展效果；怎样在一个具有全球多元文化背景的、权力高度分散的国际机构里，高效率地工作；以及怎样防微杜渐，在问题初露端倪时就采取必要的措施加以防止和解决。晟曼是我们在面对挑战时有效工作，沉着应对的榜样。

当我成为世界银行的行长后，我发现世行的业务质量难以接受：几乎每三个项目中就有一个项目达不到既定的发展目标。而十年后，根据世行独立的业务评价局的评判，这“不满意率”已下降到十分之一。这一转变，是世行团队在晟曼坚持不懈和敏锐的领导下努力工作的结果。为此，和他在世行的众多朋友和同事及世行185个成员国一样，我要向晟曼表达深深的谢意。

记得当有人要求美国前总统约翰·F·肯尼迪对“优秀”下个定义的时候，他说道：“它是一种能同时以谦逊和精确处理问题的能力。”根据这个定义，晟曼正是这种优秀职业品质的化身。他使世界银行——和整个世界——变得更加美好！

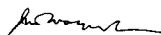
Foreword

In 1996, during my first year as President of the World Bank Group, I made the enlightened decision to propose to Shengman Zhang that he become part of my senior management team. At that time, Shengman was China's representative on the Bank's Board of Executive Directors. Over the next decade, he took on increasing levels of responsibility and became, ultimately, Managing Director for the Bank's worldwide operations. He performed superbly well, and he dedicated himself to the mission of our institution—to reduce global poverty.

In this book, he imparts many valuable lessons—about how to deliver development results; how to work effectively as a team in a multicultural and decentralized organization; and how to anticipate and act upon concerns before they become problems. Shengman was a model of effectiveness and even temperament in facing our daily challenges.

When I assumed the leadership of the Bank, I found it unacceptable that one out of every three of our projects was not delivering the intended results for our clients. A decade later, the number of such "unsatisfactory" projects had been greatly reduced—to one in ten. This turnaround, as measured by the Bank's independent evaluation unit, was due to the work of our team in the Bank Group to whom Shengman gave committed and insightful leadership. I am deeply appreciative of his contribution as are, I know, his many friends and colleagues at the Bank, as well as its 185 member countries.

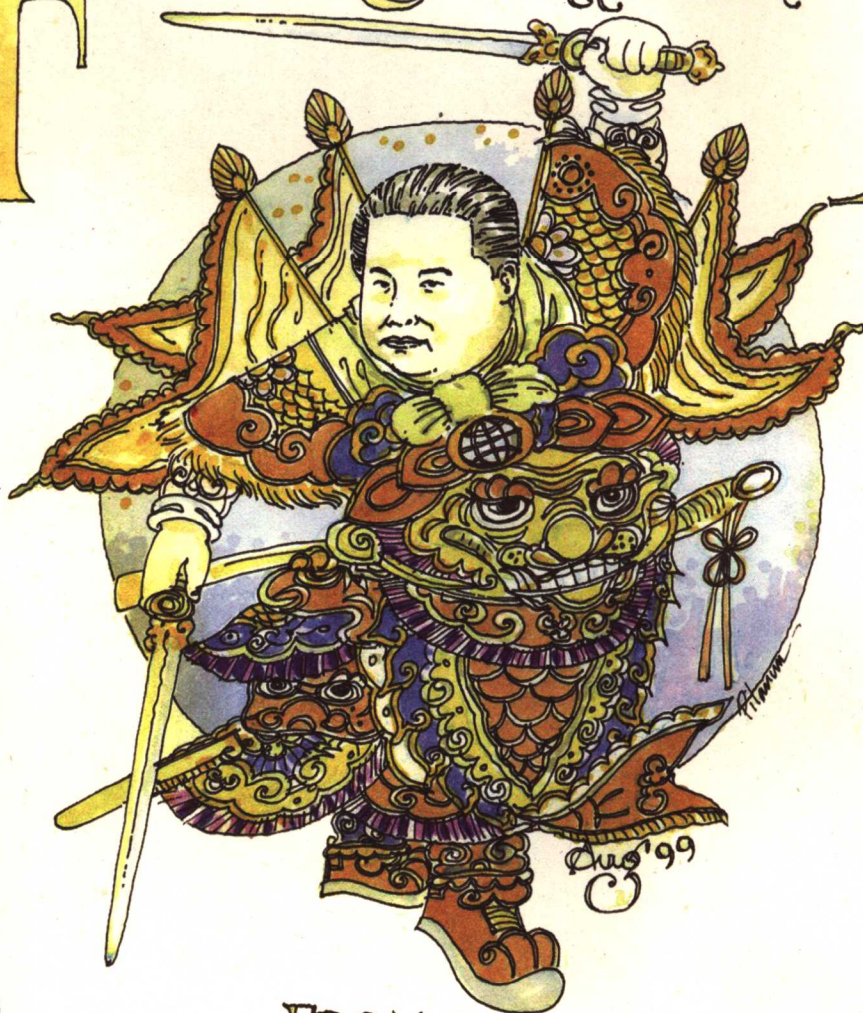
I recall that John F. Kennedy, when once asked for his definition of excellence, remarked that it is "the ability to do things with modesty and precision." By that definition, Shengman epitomizes professional excellence. He leaves the World Bank—and the world—a better place.



James D. Wolfensohn

FAREWELL

TO MR. ZHANG



Aug '99



FROM
SEC
STAFF



目 录

contents

1	引子 往事回首仍昂然
---	------------

第一部分 进入世行

8	幸运少年：保送·留学·财政部
20	进入世行：从中国执董到秘书长
27	化解冰冻：暴雪中的务虚会
33	部门改革：先清理自己的辖区
39	香港年会：为朱镕基主持演讲

第二部分 改革！改革！

48	《战略合同》：“沃尔芬森时代”的开始
54	意外晋升：“你有没有考虑过你自己？”
58	人事改革：“棉花包着的铁拳”
67	信息系统：哈佛把它写进案例库
77	矩阵管理：向郭士纳求教
85	涉足业务：管辖74个国家
94	“9·11”当日：紧急疏散7000人

目 录

第三部分 “二号人物”

- 102 世代更替：最年轻的常务副行长
- 108 “海啸”老板：做好“二号人物”
- 116 用人之道：让精英部队更精英
- 122 反腐风暴：最有争议的正义行动

第四部分 重振业务

- 136 力排众议：恢复“砖头加水泥”的生意
- 145 挑战贫穷：艰难而天然的使命
- 151 环球斡旋：重新扩大硬贷款
- 161 “指数行长”：数量、质量与效果
- 170 该做的事：Do it, and Do It Right
- 180 简化程序：把圣诞树上的铃铛摘下来

第五部分 大千世界

- 188 波黑：在老桥修复典礼上的发言
- 191 埃及：最老也是最年轻的图书馆
- 194 科索沃：喜欢收藏矿石的总统
- 197 摩尔多瓦：行驶在世界上最长的酒窖里
- 200 马尔代夫：一个袖珍迷人的千岛之国

contents

- 203 阿富汗：可敬的财政部长
206 斯里兰卡：深入泰米尔猛虎组织的冒险之旅
210 巴勒斯坦：会见阿拉法特
214 阿曼：那个当“卫生监督员”的苏丹
216 安哥拉：飞机无法正常起降的国家

第六部分 站高望远

- 220 效率第一：同时处理多种事务
226 执董会议：世上最独特的董事会
231 OETF：一个给继任者的礼物
237 站住站高：努力遵循的做事准则
246 国际组织：中国人能有所作为
- 256 附件1：世界银行及其与中国合作简介
261 附件2：世界银行2005年组织机构图
262 附件3：世界银行2005年工作人员构成
266 附件4：世界银行股权分配表
272 附件5：世界银行1981~2005财年中国项目一览表
282 附件6：世界银行章程
- 300 吴晓波 / 我所认识的章晟曼

引 子

往事回首仍昂然

“你是怎么成为世界银行历史上最年轻的常务副行长的？”

“作为一个中国人，你是怎么在那个全球最大的发展金融机构站稳了的？”

.....

这些年，我常常被问及这些问题，他们中有年轻的学生，有政府官员，也有商界精英，无论相熟与不熟，我知道，这是因为我是中国人，才会引起这般好奇。

其实，从我1981年留学回国分配到财政部世行处，我和世行的缘分就开始了，从1981年~1995年的十四年间，我从一个跑腿的小科员开始干起，经历了科长、副处长、处长、副司长、中国副执董、中国执董的成长过程；1995年，我正式进入世行管理层，从副行长兼秘书长、高级副行长、常务副行长到2005年底离开，又有足足十年时间。在这十年里，我参与并经历了世界银行所有重大改革的酝酿、策划、决策和实施，并目睹它从徘徊的低谷中走出，重新焕发出金融巨人的活力。

十年中，我很少接受新闻媒体的采访，记忆中的两次正式采访还是在毫无心理准备的情况下进行的。一次是我刚刚当上副行长时，一位新华社驻华盛顿记者等在我办公室门口很久，总算堵到了我；第二

位是中央电视台《东方之子》的编导，尽管我再三推拖，最终还是被他说服了，他的理由是：“你有责任让世界更了解中国人。”这个节目播出后，编导复制了一盒播出带送给了我，遗憾的是由于制式不同，我至今还没看过。最近几年，我受邀在国内外参加一些国际性会议，偶尔也会在国内外报纸上看到和我有关的报道，但大多不是直接采访。

当我决定离开世界银行的时候，国内的很多亲朋好友建议我，应该把在世行的这段经历写下来，他们说：“你的经验，应该给所有想去国际组织工作的中国人提供借鉴。”

朋友们的建议让我开始考虑，是的，当今的中国日益强大，越来越多有才华、有抱负的中国人走出国门，他们在各个领域拼搏，无论在学术界、科技界还是在商界都取得了斐然的成就，形成了一股令人刮目相看的新力量，令全世界瞩目，但是，在联合国、国际货币基金组织、世界银行、世界贸易组织等这样的国际知名组织中，中国人还非常少，担任高级领导职务的中国人更是凤毛麟角。经过反反复复的认真考虑，我决定接受朋友们的建议，把我的经历写出来，给更多的，有志于加入到国际组织工作的中国人，提供一些也许可以借鉴的东西。

在离开世行到新的岗位赴任前，我放弃了度假休整的时间，在国内知名的财经作家吴晓波先生的协助下，花了约两个月的时间完成了这本书稿的写作，感谢朋友们的建议，也感谢吴先生的帮助，让我有机会停下脚步回头去看来时的路，让我有机会重新梳理自己的记忆，让我认真审视我的成功与失败，让我为曾经的成功画上一个还算完满的句号，也让我清醒地意识到，一切仍将重新开始。

我相信，许多人知道，但并不一定了解世界银行，更不知道它是干什么的？

世界银行（IBRD）是世界上最大的金融发展机构，它与世界贸易组织（WTO）和国际货币基金组织（IMF），并列为全球三大国际经济组织。

世界银行是一个拥有1万多名员工、管理着3500亿美元资本的非赢利性金融机构，在约150多个国家执行着1100个贷款项目，除此之外，世行每年还在100个国家中新增350个项目。自1945年组建成立以来，它一直积极参与国际事务，开展对发展中国家的援助，以此实现全球经济的均衡发展。它的主要对象是发展中国家，其项目有教育卫生、农业发展、基础设施，能源建设和环境保护等。它向成员国提供优惠贷款和赠款，用中国话来讲，就是“扶贫工程”，同时还向受贷国提供政策咨询、技术援助、政策制订能力、最新信息技术的学习、机构和人力优势提高等服务。在全球范围内，世行能够做不少双边不易做的事情，实现单一国家很难实现的目标。不仅如此，世行还是全球发展理念、观点和信息的重要提供者，它每年发表的《世界发展报告》、《全球发展金融统计》等，对各国政府的决策走向有相当的影响，被公认为是国际学术界最权威的数据来源和引用依据。

在这样的机构中，我有幸被任命为第一个华人常务副行长，成为世界银行历史上最年轻的“二号人物”。我的经历，可谓是天时地利人和的结果。

天时，当然是祖国的不断强大。作为全球最大的发展中国家，中国一度是世行最大的借款国，至今仍然是主要的借款国之一，与世行一直保持着高度密切的合作关系。中国的崛起，是所有炎黄子孙共同的机遇。

地利，得益于行长沃尔芬森（J.D. Wolfensohn）对我的信任。在1995年，刚刚到任的沃尔芬森因种种机缘机会，邀请当时担任中国驻

世行中国执行董事的我转入银行管理层，出任副行长兼秘书长。随后，我由秘书长、副行长，到高级副行长，到常务副行长，开始了长达十年多的世行生涯。其间，沃尔芬森在世行展开了全方位的改革，把这个已现疲态的庞然大物彻底激活，重新担负起一个发展机构应当承担的责任。我不但参与了全过程，更有幸成为沃尔芬森最重要的工作伙伴之一。

人和，尊重所有在世界银行工作的同仁，小到清洁工、锅炉工。世行1万多名工作人员从世界不同的国家汇聚到一起，不同的国家、不同的种族、不同的宗教信仰，要考虑的因素比较多，在人事问题上我采用公开、公平的竞争原则，给每一个职员应有的尊重，让每一块钻石放射的光芒都有机会被发现，高兴的是我找到了，并把他们有机地组合在一起，让光彩更加夺目。

十年中，我能够在精英如云的世行站住、站高，靠的是务实、勤勉和努力。在世行的十年间，我每天工作15~16小时，几乎放弃了所有的休假日，十年间跑遍了165个国家，主持及参与实施了世行内部几乎所有的重大改革。尤其是2001年后，我开始全面主管世行。在业务和人事方面，都经历了最严厉的考验，可以说是尝遍了甜酸苦辣。

蓦然回首，十年光阴如潮水般汹涌而过。世行让我遇到很多，学到很多，看了很多，做了很多，也感悟很多。

我是怎么站住的？然后又是怎么站高的？把这些事实尽量客观而又详尽地写下来，或许对当今的年轻读者有一定的帮助。他们有着比我当年更好的条件、更高的起点、更多的机遇，日后一定会比我站得更高。

在开始讲述之前，我还想在这里感谢一些人，他们既是我的老师，

也是我生活中的伯乐。在某种意义上讲，没有他们的提携，我不可能走到今天。他们是——

费立志先生：当年财政部外事财务司处长，从他身上，我学到了成为一个称职公务员的专业技能，从文件起草到分析能力。

葛复村先生：当年财政部外事财务司司长，我去了世界银行才知道是他推荐我到世行中国执董处工作的，没有这第一个机会，也可能没有后来的一切。

迟海滨先生：当年财政部主管国际事务的副部长，我从他身上学习到了如何识大局，顾大体，不极端，讲合作，求均衡。

许乃炯先生：他曾任中国驻世界银行的执董，我是他的技术助理。从他身上，我学习了作为中国人怎样在国际组织中很好地发展、怎样取得成功。

在外国人士中，要感谢的人也有很多。有合作的同事，也有我的部下，我们既是单独的个体，又是不可分割的团队。我们来自世界各地，志同道合，亲密无间。这里我要特别提到两个人。第一个是斯万·山德斯壮姆先生，他曾任世行常务副行长，是我的前任、长者和师友。这个瑞典人不太容易信任人，少言寡语，但办事严谨，忠心耿耿。我们在工作中建立了互信，成了很好的伙伴。第二个则是翟瑞·莱斯。莱斯是英国人，文笔出色，主管银行的新闻宣传工作，还是银行的官方发言人。他专业娴熟，给了我很大帮助。他经常连续工作二三十个小时，而不知疲倦。他办事任劳任怨，一丝不苟，从不计较个人得失，永远是工作第一。我们不仅曾在工作中密切合作，至今仍是最好的朋友。

最后我要感谢沃尔芬森行长，毕竟是他给了我这个机会。

《先站住，再站高》这个书名，源于朱镕基总理当年对我的一句勉

先站住 再站高 励。

6 那是1995年，我被沃尔芬森选中，即将出任世行副行长兼秘书长，时任财政部长的刘仲藜带我去中南海面见当时主管经济工作的国务院副总理朱镕基。他对我说过的话中，最语重心长的便是这一句：“先站住，再站高。”

第一部分 进入世行

王处云主

杨建刚、李国、张明

世界银行（World Bank）成立于1944年，是国际复兴开发银行（International Bank for Reconstruction and Development, IBRD）的简称。世界银行的主要任务是向发展中国家提供长期贷款，以支持其经济发展和基础设施建设。

世界银行在1944年布雷顿森林会议期间成立，旨在帮助战后重建欧洲国家。随着时间的推移，其使命扩展到支持全球发展中国家的经济和社会发展。

世界银行的主要资金来源包括成员国的认缴资本、国际金融市场融资以及发行国际债券。世界银行在1990年代进行了重组，以更好地适应全球经济发展的需要。世界银行在2000年代初期经历了严重的金融危机，但随后通过一系列改革措施，恢复了其信誉和影响力。

世界银行在2000年代初期经历了严重的金融危机，但随后通过一系列改革措施，恢复了其信誉和影响力。世界银行在2000年代初期经历了严重的金融危机，但随后通过一系列改革措施，恢复了其信誉和影响力。

幸运少年

保送·留学·财政部

我隐隐感到，我好像跟它有难解的因缘，我生命中的一次次奇妙际遇似乎都是为了更近地靠拢它。

“我想，路易·普莱斯顿的提议是个好主意。如果可以的话，你愿意来当世界银行的秘书长吗？”

当J.D.沃尔芬森在他的12楼行长办公室突然向我慎重提出这个问题的时候，我跟世界银行——这个全球最大的发展金融机构已经打了十三年的交道。

尽管那年，我才只有38岁。

1957年，我出生在上海。那时的中国正在搞“大跃进”，我的父母都在一家国营广播器材厂工作，父亲是车间主任，母亲是财务科长，他们每天都忙着“闹革命”，我出生后不久，就被送到绍兴柯