

做

96小时

汶川的领导者

一个明星城市的手术

“足球扫黑”启示录

分配权力的智慧

“腐败是市场自我的平衡”

米价的分寸

13位中国官员应对危机之道

官

“别把反水电当成时尚”

“有些人坏得很”

“我还需要给谁作秀？”

地价和房价的秘密

解困金融危机

销售三亚

朱文轶 著



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

做

图书在版编目(CIP)数据

做官:13位中国官员应对危机之道 / 朱文秩 著. —桂林:广西师范大学出版社, 2010. 6
ISBN 978 - 7 - 5633 - 9819 - 5

I. ①做… II. ①朱… III. ①国家行政机关—公共关系学—研究—中国 IV. ①D630.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 055349 号

总 监 制:郑纳新
组 稿:杨志友
责任编辑:傅 捷
装帧设计:赵 瑾

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市中华路 22 号 邮政编码:541001)
网 址: <http://www.bbtpress.com>

出版人:何林夏

全国新华书店经销

销售热线:021 - 31260822 - 129/139

山东临沂新华印刷集团有限公司印刷

(山东临沂高新技术产业开发区新华路 邮政编码:276017)

开本:650mm × 960mm 1/16

印张:16.5 字数:150 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

定价:28.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印单位联系调换。

(电话:0539 - 2925659)

序 访问权力的“三岔口”

《三联生活周刊》副主编 李鸿谷

重读朱文轶的作品，是一个奇妙的体验。拉开时间之后，稿件里所呈现的采访者与被采访者之间的关系——疑问、切入、提问、追问、纠缠、转折、递进……两个人面对面的智力追逐赛，精彩有趣。

这些稿件在发表当际，我也看过，现在再看，有这种体验，不免意外。

微观来看，新闻是个竞技场，它的功利性在于：横向会与其他媒体竞争，而纵向则与记者自己较劲。每个真正从事这份职业的当事人，这种压力自是无时不在。有趣的是，这份真实的压力及其担当，往往被内化，无可为外人所道。具体到《三联生活周刊》，所有的焦虑最终简化成两个方向的测量：其一，发稿量；其二，能否成为封面故事写作团队的“先发阵容”——依此标准，朱文轶的领先，自不待言。一年一年，他是否会出采写稿件发稿量的“状元榜”，才是他的压力与大家的看点所在。

领先者的苦恼在于，他会在更功利的结构里被评判：稿件有多大程度的拓展？有什么认知边界被重新确认？如此，苛刻才是日常。

拉开距离,不再在竞技现场里重读这些稿件,意外之感,自会生发。去掉了“现场”的嘈杂,那些“拓展”与“边界”种种,反而能够相对公允地判断。意外缘此。

你能不能敲开别人的门,这是判断记者好坏的标准。

问题或者说挑战是:敲开门后,你能收获什么样的内容。新闻若有所谓方法论,所有需要面对与解决的问题,仅此而已。彼此坐下来,面对面地聊一聊,然后把所聊内容以“专访”的方式写成报道,其实是最具戏剧性的“敲开门”后的故事。如果我们以相对职业的方式来看这个最能表明记者收获什么的新闻体例,曾经甚为流行的那种咄咄逼人的套路越来越退潮——对这种提问策略,我个人一直认为是知识与能力匮乏下的知情权滥用;退潮之后,新鲜潮流则是商业企图下的另一极端:谄媚型。官员、商人、艺人的长篇专访,这种仰望的姿态,成形颇久。当然这同样也是一种知识与能力匮乏,只不过是权力滥用转换成权力变现。在这两套进攻策略之下,“敲开门”本身甚至就可疑,所谓的“真实”,当然不复存焉。

我们有无可能在种种陷阱之下,另开新面。这本书所收集的作品,是朱文轶的答案——我们当然有可能另创格局。

一座省会城市,因饮用水污染要全城停水4天,这个时候记者与城市最高官员坐下来聊一聊,能收获什么样的内容?一座县城,竟然可以为全县民众提供免费医疗服务,记者与县城最高官员面对面,真正的好奇心又是什么?……这些事件的戏剧性,相信未来至少会成为那些城市地方志所不可或缺的材料。那么,处于当下时刻的记者,方法论与价值感何在?

回到现场,是朱文轶所有访问的起点。

现场并不天然存在。拥有最大量信息的当事人,他其实并不知道哪些信息是媒体与公众需要的。否则,新闻这一职业的合理性将被颠覆。而同时,作为旁观者的记者去到现场,他拥有的信息只是点点片断,从何种方向开始提问甚至都是难事。

采访与被采访者,绝对的意义上看,有点类似《三岔口》——彼此虽然

面对面,却是茫然。好,这个时刻记者提出了他的第一个问题,双方进入赛道……追逐赛开始了。最终我们会得到什么,其实由记者的第一个问题——由此所建立的沟通界面以及逻辑递进所决定。那么,像记者这样的旁观者——信息的开掘者而非信息的拥有人,真正诚实的态度是什么?一年一年地积累这份职业的经验,最终你会发现,那一段长长的对话,其实就是你与当事人共同地再次经历他所经历的一切。记者要做的甚至只是谦卑地进入对方的物理性与心理性事实。非此,所有的一切皆无出处。基本的“物理性”事实我们尚未充分获取,记者以及评论家的判断又从何而来呢?

回到现场,是一种端正的新闻方法论。但仅凭此来概括朱文轶的努力,又将是轻看。

最终被再现的那个现场,一定是记者趣味偏好的结果。如果说,在提问与追问过程中与当事人共同经历曾经是一场智力角逐,那么,再现现场则是记者逻辑性的重新构造——没有价值依托,所谓现场仍将支离破碎。朱文轶的偏好何在?那些对话所追索的现场,在再现过程中,他其实一直在寻找秩序与规则。这是朱文轶的特异所在。

在中国这样一个时间压缩的现代化过程中,咄咄逼人冲突型的对话,是以采访者强烈的个人偏见为前提的。问题是:中国变化如此巨大,共识尚在形成之中,这个时候,记者本身所持有的那些标准,其实可疑。更常见的是,这种貌似强大的新闻采访,往往一步走偏,脚脚踏空。而谄媚型,在似乎尊重当事人话语权的幌子下,最终让渡的是这一行业最基本的客观性要求的责任担当,最终沦为机构的公共关系报道,在新闻市场上制造噪音。

如此种种,我们当然需要足够的智慧寻找这一时代的报道策略。这个时代变动着的、正在形成的秩序与规则究竟是什么,或许正是一代记者正当的好奇所在,将它理解为使命也无不妥。朱文轶这些访谈作品所隐含的这一旨趣,虽未成熟,也实在应当被彰显。

回到现场并在再现过程中寻找秩序与规则,其实是在中国这一特殊的时刻对共识与共同经验的寻找。对离奇事件高度感兴趣的新闻职业,平心而论,只不过是将会个别人个别群体独特的经历,变成公众共同经验的过程。我们的思维再稍加扩大,知识不正是这样产生!从微观的新闻竞技场出发,我们能够抵达的目标之一,当在此。

传奇故事是新闻产品争取被关注的基本手段。但不是偶然而经常,讲故事的那个记者以及那份媒体,抑制不住的冲动使他更希望成为主角。这种越位,自然也是这个时代权利意识初萌的必然过程,只不过泡沫终将破灭。破灭之后,我们能够看到的是,这份职业的光荣所凭借的利器是智力与智慧,而非争取主角的表演。

那么,这个时候,这些包含智力因素与探索路向的文章汇集成书,我的理解,它是一个标杆,既记录了朱文珏职业的努力,也为这一行业提供了一个进展的刻度与未来方向的可能性。当然,对于读者,这是认识这个时代的材料来源;但对于同行,标杆是用来超越的啊!

前言 寻找政治英雄

一

官员,一直处于被多重误读之中。这种误读来自于几个方面。一是我们的政治传统没有留给官员足够的表达空间,在这样的传统里,官员的自我是依附和藏匿于体制之下的。

当人们对具体的执行者不满时,体制成了一个笼统而抽象的指责对象;而当人们对某项制度有所微辞时,却又找不到为其负责的人。“问责制”下的官员奖惩只是权力序列中的规则和秩序的体现,公共层面的评价对其影响甚微。某种意义上,公众对于官员的评价被体制包揽了。这样一来,政治失去了该有的个人色彩,执行者和制度往往被混为一谈了。

二是过去多年来政治的隐秘和官员的低调,在两者和公众间制造了隔膜。媒体业的兴起和发达,增加了天平上信息获取方的力量,却并没有改变信息不对称的现实。相反,当媒体无法接触到核心信息源时,阴谋论

成为弥补信息空隙的最好产品,它给信息的失真混乱添油加醋。此时,官员多半成为躲在舆论之后那个阴谋和想象的混合体。

在近年的舆论事件里,这样的情形屡见不鲜:无论官员在事件中是作为还是不作为,也不管政府多么有力地表明立场,谣言在公共事件中仍层出不穷。

这不仅是因为通讯手段的发达、信息扩散的便捷,更是因为社会心理的失衡、公共信用系统的崩溃,人们不知道该相信什么,对官僚系统的陌生感很轻易地唤起了人们对它的不信任,继而它又与人们对医疗系统、教育系统、司法系统的不信任奇妙地揉和在一起——公共机构在过去的形象里往往是互相推诿的,这成为人们巨大不安全感的来源。

如何重建信任?我想这是制度建设的大课题,是公共社会再造的大课题,也是一个传播领域的大课题。

二

“你了解政府和官员吗?”公共治理权威戴维·奥斯本与彼德·普拉斯特里克在《摒弃官僚主义制:政府再造的五项战略》中写道,“行政不是政治问题,而是管理问题。”

经济和政治改革本身也造成官员角色的模糊。从上世纪80年代邓小平在一次政治局的会议上说“精简机构是一场革命”起,政府一直在努力根除冗员和效率低下的官僚主义旧疾。尽管许多职能部门至今多少还保留着王蒙1950年代小说《组织部来了个年轻人》里所描述的政府机关的官僚主义气息,但臃肿和低效已经得到了根本性的改观。

公众对于权力的新的警惕针对它的过度使用。在一个不完全“有限而有效的”政府中,政府承担了方向把握和领导作用发挥的大部分职能:它要确保经济增长,它要更有效地分配资源,它更要在一片荒原之上建立

起提供充分自由的市场竞争规范。政府的确在学习变成一个服务性机构,而在过去的一系列改革中,它的宏观调控角色越是被强调和突出,它就越要依赖众多的微观手段来实现这些宏观目的。而这些微观手段的工具,往往是借助最传统的“权力”。

政府瘦身和公共权力膨胀的结果,是官员个体权力的放大和权力边界的模糊。它在某些地方演变为一种“新官僚主义”。

那么,官员作为和不作为的边界究竟在哪里?一个出色官员的标准是什么?官员如何面对公众并表达自我?现有的新闻发布制度如何更好地完成信息的表达和沟通?这可能是政府机构改革需要更深入去触及的问题。更为透明化地公开官员的行为和决策思路,也许是通过公众力量去约束权力边界的渠道。

官员是制度在执行层面的延伸。他们的行为可能是误解的制造者,也可能是误解和人们不安全感的消除者。

三

多年来,我的采访需要我经常和各个层级的官员打交道。在突发事件和城市报道里,我希望去寻找英雄,寻找每个城市的“朱利安尼市长”。通过他们,将体制运转、政策产生的机制分享于众。但这极为不易。

2005年松花江水体因上游化工厂爆炸污染,造成400万人口的大城市哈尔滨面临全城停水危机。“停水公告”的发布过程和公众质疑哈尔滨政府隐瞒信息的真相是我要去寻找并揭开的。

但在哈尔滨的采访中,官员们几乎从不谈论自己,他们很少向外界传递自己的个人化情绪。即使他们在彼时拥有常人难以想象的焦虑和紧张,他们也不愿意透露。一方面,他们需要通过无数的会议,来完成上情下达的政情发布,一方面,他们需要通过不断地表达来向市民们解释政府

· 如何在做以及为何这样做的原因——某种意义上,他们是政府最大的公关员;另一方面,他们又要极力隐藏在组织程序的背后。

有一本访谈录上说:“把世界扔进一个巨大的分液漏斗,静止时大致会分为三层,包括记者在内的大多数人身处体积最庞大的中层,大家一刻不停地做着布朗运动,构成火热的生活。记者是其中有可能突破上下界面而提供另两层图景的人,他们的突破能力,决定了受众可能获知的世界的丰富和复杂。”

我希望去突破这层坚核。我希望去寻找政治英雄。既是为了直达事件内核,也是为了揭示事情全貌。由他们去讲述政治规则;由他们去刻画自己的对手,讲述权力中的阴暗面。这比任何外部的揣测和妄论要更有力量。

只要是从业者都知道,官员采访是一切采访中最难突破的,而在官员采访中,要突破那些处于新闻事件之中的官员又是难上加难。他们要应对事件本身,还要应对媒体包围。我们的政治环境更讲究低头做事而不是抬头说话。那么如何建立起好的沟通界面呢?

访谈是一个控制与反控制的游戏。而我想强调的是,这是智力上而非表面的冲突和针锋相对。在我看来,提问并非一种权力。当你把它看做一种权力时,你和你的被采访者就都成了主角,那种以刺激、挑衅为目的的提问,是有功利性的,它试图把观众的注意力从被采访者身上转向自己。提问是引诱,是倾听,是打听,却并非对抗。也许电视传播造就了这样的采访,但我想告诉受众什么是一个真正的提问者,它首先是一个倾听者。

愿读者能耐下心来读一读这本访谈录,它有助于清除疑惑,寻找答案。它们可能不像明星、导演访谈录那么轻松。请相信,它们中的大部分绝不轻松。

朱文轶

2010年2月26日于北京静安中心

目 录

序 访问权力的“三岔口”	1
前言 寻找政治英雄	1

“抛开所有陈见”

96 小时	
——对话松花江水危机中的哈尔滨市委书记杜宇新	3
汶川的领导者	
——对话汶川大地震中的汶川指挥张通荣	24
一个明星城市的手术	
——对话蓝藻危机中的无锡市委书记杨卫泽	49
“足球扫黑”启示录	
——对话原中国足协副主席、国家体委国际司司长魏纪中	67

“有些人坏得很”

分配权力的智慧

- 原南方航空党组书记刘名启谈南航重组的3年 83

“腐败是市场自找的平衡”

- 对话证监会信任危机中的原证监会副主席高西庆 102

米价的分寸

- 对话粮价危机中的中国储备粮管理总公司总经理包克辛 116

“别把反水电当成时尚”

- 原水电部副部长、三峡工程总指挥陆佑楣谈水电信任危机 136

“有些人坏得很”

- 原体育总局局长伍绍祖谈亲历中国体育的数次危机 157

“我还需要给谁作秀？”

“我还需要给谁作秀？”

- 对话陕西神木免费医疗风波中的神木县县委书记郭宝成 175

地价和房价的秘密

- 对话西安开发争议中的西安市副市长段先念 194

解困金融危机

- 对话金融危机中的杭州市市长蔡奇 211

销售三亚

- 三亚市副市长李柏青谈“国际旅游岛”升级和热钱危机 232

- 后记 248

“抛开所有陈见”

汤因比写的《历史研究》写来写去讲的也其实就是这么一个道理。历史上那么多民族,为什么硕果仅存的就那么一些呢?特别像我们民族,经实践检验,我们对困难矛盾的应对方式多数是行之有效的,这也是一个民族一个城市的创造力所在,所以我们能延续下来,能发展下去。这也是这次危机给我们的启发。你要处理不好啊,人心惶惶,乱七八糟。处理得好呢,能把“危”变成“机”。

96 小时

——对话松花江水危机中的哈尔滨市委书记杜宇新

· 导言 ·

这是杜宇新和哈尔滨官员们的一个关键时刻。2005 年 11 月 26 日，这个城市恢复供水的承诺已经进入最后计时。吉林石化厂爆炸导致的松花江水体污染带给哈尔滨一场难以想象的大灾难。在经历 96 小时、新中国建立以来第一次全城停水后，这座城市能回归常态，并澄清那些舆论的猜疑吗？

这天晚上，哈尔滨市委书记杜宇新把在市委办公室召开的原定在晚上 8 点半结束的常委会议往后延迟了半个多小时。他说，危机还没有过去，有许多事情需要我们反思。

这位 50 出头、从基层一步一步上来的官员倒更像一个学者。他说这座城市的每个官员都从这场危机里学到了东西。这个时候他更愿意跟你

谈阿诺德·约瑟·汤因比的《历史研究》，他说，一个城市和一个人一样，总是在不断地和困难作斗争中，变得聪明起来，变得成熟起来。

杜宇新屡次提起中央“科学发展观”下的“企业责任”问题，他试图提醒我这样大的污染事故要反思的绝不只是一个城市。他对4天前在外人看来更惊心动魄、做出“全城停水决定”的时刻看起来倒有点轻描淡写了。他承认决策的压力非同小可，但和人民生命安全相比较，这些都是可以一笔带过的。

几天前，杜宇新的很多心思还放在他所领导的这个地方的农村问题上，但几天后，他发现农村和城市的差异性在一场危机中显得那么微弱。

“我来这个城市工作快两年了。”他说，“我长期做农村工作，对农村的事情也想得很多。我们总是强调最大限度消除对农民工的歧视，但只是一般的宣传，这次发现危机是个机会。哈尔滨这么多小锅炉房，靠谁去解决？相当一部分是靠农民的水车。我们南岗区的供热锅炉是458个，只有6个有自备水源，452个是依赖自来水，停水之后，南岗区组织了400辆农民的水车来回倒水补水……这个危机，融洽了各个群体之间的感情。”

这些天杜宇新会随时坐上他的“哈飞赛豹”到哈尔滨的各个地方去看看，这种拥有“完全自主知识产权”的本地产车是他主抓的一个工业项目。对他而言，这同样是一次重新认识这座自己已经主政两年的城市的机会。他坚信一个成熟而有力量的城市管理者完全有可能将突如其来的灾难转“危”为“机”。

22:50，我们的谈话快要结束的时候，杜宇新显然得到了一个这些天来又让他松了口气的消息。他的秘书给他送来了水质检查站最新的水质报告：“11月26日，20:00，松花江哈尔滨段水体苯的含量 <0.0005 （毫克/升），硝基苯的含量 <0.0144 （毫克/升）。”这是哈尔滨停水4天以来，水质第一次达标的报告。8个小时前，苏家屯断面硝基苯浓度仍然超过国家标准0.99倍。这比预计的时间点还提前了。

杜宇新连连说：“这个好，这个好。”接着又说，“但是故事还远没有完。”