



哈佛日记

王学勤 著

哈佛日记

HAFO RIJI

王学勤 著



高等教育出版社·北京

HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

图书在版编目(CIP)数据

哈佛日记 / 王学勤著. -- 北京: 高等教育出版社,
2011. 12

ISBN 978 - 7 - 04 - 033560 - 6

I. ①哈… II. ①王… III. ①日记—作品集—中国—
当代②干部培养—研究 IV. ①I267.5②D035.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 210905 号

策划编辑	龙 杰	责任编辑	梁 洁	封面设计	张志奇	版式设计	王艳红
责任校对	胡美萍	责任印制	尤 静				

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400 - 810 - 0598
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	北京铭成印刷有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
开 本	850mm × 1168mm 1/32		http://www.landaco.com.cn
印 张	9	版 次	2011 年 12 月第 1 版
字 数	230 千字	印 次	2011 年 12 月第 1 次印刷
购书热线	010 - 58581118	定 价	21.20 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 33560 - 00

目 录

哈佛日记	1
新加坡受训记	171
日本受训记	221

哈佛日记





2005 年 8 月 20 日 星期六 多云

晚上八点三十分,首都机场。

CA983 航班按时起飞。

第四期公共管理高级培训班学员终于开始了新的一个阶段。^①

被媒体炒得沸沸扬扬的所谓“中国高官哈佛之旅”似乎刚刚启程。

六月下旬,我正在美国纽约。接到宣传部干部处电话,通知回国后马上到清华大学报到,参加一个出国学习班。

经验和理智告诉我,在工作岗位上参加这样的学习是十分吃力的,何况,培训班的学习地点是美国哈佛大学。

我当即回话,请转告领导同志,感谢组织的关心,但是,因为语言不够熟练,难以胜任英语环境的学习,建议另行安排别人。

两天后,回到北京,才弄明白,市委确定的人选已经不容更改。赴朝同志鼓励说:“机会难得!”

于是,匆忙中时差还没有倒过来,就去清华公共管理学院报到。已经比其他同学晚了两天。

^① 2005 年 6 月下旬参加由中组部牵头,国务院发展研究中心、清华大学、哈佛大学联合举办的历时 3 个月的第四期公共管理高级培训班。培训班分国内和国外两个学习阶段。

手头的工作是边学习边移交的,第二批先进性教育活动的主管工作,作为学习期间唯一的任务,要善始善终。善始,做到了,在清华学习期间,想方设法安排时间开会动员、听取汇报、与巡回检查组沟通情况等。善终,则要成为憾事。离京前夕,在请示赴朝同志之前,我就与先进性教育办公室同志沟通,这项工作很可能要由部长亲自担当了。昨天,赴朝同志数次电话商议干部安排工作,同时果然明确,先进性教育工作由自己承担。

由于一开始就迟到了两天,开班仪式和重要的第一课都没有参加,因此对整个学习任务难免有些摸不着头脑……

真是出乎意料,时隔仅仅一个多月就要再次赴美。而第一次去美国考察,则是在相距十年前的1996年。

三访美国,工作内容各不相同。第一次,也是我平生第一次出国,是考察社区问题,属于社会科学理论研究范畴。当时,社区的概念刚刚传入中国。首站芝加哥,留下深刻的美好记忆。相比之下,那次对纽约的感觉特别不好。还值得回忆的,就是当时同行的同事在选购商品时,为两次重复购买了 Made in China 的物品而哭笑不得。当时,所到之处,感叹最多的是,谁如果改革开放前来美国,真是要惊讶的!那次回国时,最令人不可思议的,是猛然间觉得首都机场高速公路灯光昏暗,如同农村。

十年后的第二次,就是一个月前,带领北京人民广播电台音乐台的“中国歌曲排行榜”到美国举行颁奖晚会。地点是拉斯维加斯和大西洋城。当购物时发现铺天盖地基本上都是 Made in China 的时候,两场分别在深夜甚至凌晨安排在两个赌场进行的演出活动,居然能让数千座位的剧场几乎坐满。几乎全是中国观众。差点让节目主持人串场解说时忘记了这是在美国本土举行的活动。

第三次,还有七八个小时,又一次要降落美国。在哈佛的学习任务是早已明确的,但此前还要先安排几天的实地考察。

刚到首都机场贵宾室,六十个同学还没有都坐下,卢迈秘书长就打招呼:航班信息有误,没有推迟,还是正常起飞……这一个多月来,这样的随意性变化实在太多太多,甚至让人觉得与公共管理高级班相距太远。

在出境检查口,一些放在香烟盒里的打火机,还是被检查发现,予以扣留。飞机上标示得更明确,没有一处允许抽烟。

起飞不久,乘务员开始送饭了,也不知道算晚饭还是夜宵。有同学带头提议,因为刚吃过晚饭,这顿饭可以推迟。结果,乘务员协商后,安排这顿先吃早餐,简单一些,晚餐换到明天早晨吃。呵,马上开始的考验还多着呢。

熄灯了。前后左右的同学都开始了高空休眠。

此时此刻,不知道大家都在思考什么样的问题。我思忖,以往的经验证明,从现在起,工作上的事,真的只能束之高阁了。

人说,开会不当组长,出国不当团长。这次出国,轻松得连“学长”都不担任。不知怎的,却想起了以往带队出国考察时的艰辛,几乎全都在细小问题上。

此次出国,虽然课程表上列出的出国教育只有一次,但实际上安排的内容丰富多彩。一次是中组部干教局李伟民谈《怎样认识美国》。从美国的开国历史讲起,以爱国主义教育收尾。一次是外交部副部长杨洁篪作有关《国际形势与中美关系》的讲座。杨部长有许多新的观点,譬如,认为20世纪90年代中期以后中美经贸关系成为中美关系的“压舱石”、“晴雨表”;战略伙伴关系现在也有点用滥了,贬值了;美国人的长处就是好学,有开拓精神,知识面

宽。还特别提醒我们,看书是学习,交流也是学习,要更多地了解美国,知己知彼;要学会讲“废话”,烘托气氛,任何场合都能够接得上;稿子不要太长,要学会演示,等等。杨部长的讲座语重心长,给人全新的思考角度。

在杨部长讲座前,提前半小时专门安排卢迈秘书长的特别讲话:六点要求。按照杨燕绥老师的说法是,因为上一期出访出了一点事,所以多了这半小时的讲话。秘书长的要求,在我记录中主要就是,尊重异性;转变身份;注意称呼等等。

秘书长似乎对男同学特别不放心。其实对我们来说,谁不知道珍惜自己的前程呢?!

白墙上刷白水,等于没有。如果要出事,仍然会出。

飞机飞行平稳,只有嗡嗡的轰鸣声。

由于年龄和工作的磨炼,年轻时对理想生活的向往,早已转化成每天的刻苦和永远不停歇的工作。出乎意料的是,很多老朋友都对美国此行予以充分评估。

八月十一日,在清华上课时,吴志功来电话,我发短信告知,正在上课,请中午联系。中午通话,老吴第一句话就是,你博士了还学什么。我说,是学习公共管理。他不以为然地说,你学党史的还要学?及至说明不久要去哈佛学习,马上听到的声音是:“值得值得太值得了!”从事外国教育研究的专家如此肯定去哈佛的重要性,但随即又明知故问,“你外语行吗?”回答有翻译后,吴说,“有翻译也短了一块呀!”令人伤心的“揭短”,但确实无可奈何啊。

临行前,在苏州的大学同学来电话,告知下周来京,我说明出国学习无法接待。对方马上说,苏州原市长杨卫泽参加过这个学

习。可见,这个班级确实有一定的影响力。

电话里与曾经留学牛津大学的另一大学同学辞行,对方感叹道:非常重要的四十天,完全是学生生活,可以浓缩感受留学生的生活。并叮嘱一定要多多交往,了解对方。

马上就要开始这样一段经历了,到底会有怎样的收获呢?



8月20/21日 星期六/星期日 晴

这是特别漫长的一天,由于时差的原因,空中飞行近十一个小时,到达洛杉矶的时候,北京刚好度过了一个黑夜。

飞机刚落地,大家的第一件事就是打开手机。三频手机寻找网络很快。随即就是向家里报送平安消息。

出境检查没有出现我们想象中的麻烦,包括带了一些花生米的,还没考虑决定是否需要取出,就已经过了海关。

这时候,我们这个人数众多的大团的麻烦开始显现。

先出来取到行李的,与最后出来的相差有一段时间。等得有点累的,在领队迟迟未出来的情况下,终于不约而同地自行出关了。

错误就在不知不觉中形成。到了机场外,有人才想起,我们是转机去盐湖城的,为什么都出关了呢!于是乎,等待领队出来后,再与机场交涉,重新把需要托运的行李送安检口。好在转机时间比较宽裕,足足耗去了一个小时。

今天美国国内航班的安检,比我上次在圣地亚哥访问时的要宽松得多,没有脱鞋解皮带,但笔记本电脑与首都机场的要求一样,要单独通过检查仪,不过,也没有到要求开机的程度。

比较以往出访经验,我想,昨天首都机场已经看出的苗头或许真要出现了。人数众多而又没有统一意志,特别是没有一个周到的预案,与我们此行所学内容差距甚大,有点背道,有点不可思议。有同学说,都已经是第四期了,还这个样子。有同学建议,以后应该交由旅行社操作。

我在机场门口向班副提出这个问题,担心这种状况还会延续,也有损中国官员的形象。班副未置可否。

记得在中央党校中青班学习时去日本访问的情景。人比这次多得多,但日方的接待井然有序。真得学学外国的先进经验,即使是一些具体方法,细节太重要了。现在大家都记住并会引用的话——“细节决定成败”或“魔鬼在细节中”,问题是,又有多少人善于与这样的魔鬼打交道呢?

一番折腾后,终于到达六号登机门。飞盐湖城的西北航空公司(NW)1518号航班晚上八点四十起飞。机票显示,不对号入座(OPEN SEATING)。机票上A、B、C的不同标识,直到开始登机了才有人提醒,这是先后顺序。谁都没有注意!登机口上方显著位置A、B、C三个大大的字母在注视着这一群中国官员,被我们这群人淹没了的几个老外也有点不知A、B、C之所措了。

飞机途径拉斯维加斯时,机长广播,提请大家俯瞰。

晚上十点十五分(盐湖城时间十一点十五分)飞机准时到达。全球之桥基金会(Global Bridge Foundation)的接待人员等候迎接。薛澜院长下午先期到达。令人高兴的是,与哈佛大学的托尼先生重逢。

机场大厅,候机与取行李在一处,行李车整齐地排放着。有同学过去取车,却发现车是被扣住的,需要交费两美元,刷卡或现金都可以,全自动的设备。估计是当年冬奥会时留下的装置。似乎比洛杉矶少了一点人情,但多了一点技术含量,至少比北京先进。而且,我看到每辆行李车上都有明显的提示孩子注意安全等的图案类标识。

两辆大巴开始向盐湖城进发。在明亮的月光照耀下,可以感觉山路蜿蜒向上。

接待我们的一位小姐介绍了接待准备工作,让我们感受到周到和热情,特别是因为时间较晚,无法供应晚饭,特发每人一份精美的小吃。

出乎意料的事情这时发生了。不知谁忽然发现汽车经过不远处有一家麦当劳,竟自作主张和司机打招呼:过去。差点停车时,众人皆呼:回饭店,早点休息!

终于到达第一个目的地时,已经是美国时间 21 日凌晨。这漫长的一天!



8 月 21 日 星期日 晴转多云到阴

凌晨两点半,放平身体,很快入睡,但一觉醒来,刚刚四点一刻。起床看材料,还敲了一会儿电脑。等待天蒙蒙亮,外出散步,拍摄日出。没想到,洪浩也已经在散步了。后来,又有王寒松加盟。

我们下榻的 Grand Summit Hotel ,位于 Park City 的 canyons,四面环山,海拔两千多米。小镇非常整洁有序,在晨曦中透出阵阵清香。虽然是北部山区,但绿化灌溉系统十分先进。在初照的阳光下,白桦树和松树由蓝天和小草映衬,显得特别高大挺拔。临近七点,马路上仍然车辆稀少,或许是星期天的缘故吧。太阳从东边的山头爬出来时,西边的月亮仍然似一个大盘一般高悬着,月亮上面的山脉图案清晰可见。日月同辉,这样的自然现象无论东西南北,本来就是每月都会出现的,只是人们常常无暇顾及它而已。

早餐时,大家不约而同问,晚上睡得如何。回答竟然大致一样:老是醒!睡不着!几乎没有睡!……

在开始新的一天活动时,托尼先生主持了一个简短的仪式,邀请盐湖城的承办单位代表致欢迎辞,然后表示,因为是休息日,所以今天的活动比较轻松。紧接着,全体同学就开赴奥林匹克公园参观。在高台滑雪场,恰遇中国国家滑雪队在此集训,我们观看了他们的训练片断,并与运动员们合影留念。

令人难忘的活动,是亲自体验高山溜索。两个人一拨,坐在软椅里,由工作人员帮助绑好后,面前的挡板突然放开,人迅即随着缆绳下滑,直至山下终点处。开始一段比较惊险,但感耳边风呼呼作响,很快就缓和起来,最后出人意料地在撞击中迅速减速而停止。我和哈佛大学专程来陪同我们的主任助理有幸第一拨冲出,成为吃螃蟹的人。这样的活动,平时都只是我们儿女们喜欢的,但今天其父母辈们也玩得十分开心。女同学大都落在比较后面一点。事后听说,有两位女同学没有参与。

午饭前回饭店,稍事休息即坐缆车上山。在山顶红松小屋,安排了来美国后的第一顿午饭。饭后,组织者召集大家自愿爬山。

结果,响应者寥寥。我和程连元动员了几位参与。其他大部分同学都下了山,准备去盐湖城的 Outlets 购物。十数人在山脚下徜徉,只有我们三人开始爬坡。经过半个多小时的连续爬行,最后登顶的只剩下我和丁绍祥。原来紧跟在我身后的老程,在我们下山后说,爬爬就看不到你们了。我们开玩笑说,能在美国爬山锻炼,这样的机会太难得了。把美国的山踩在脚下,人比峰高,还不知道这是谁家的山头呢!

下山才发现,之所以下山比上山难,几次差点滑溜,是因为我们爬的是冬季的滑雪道,几乎全是斜坡,没有一棵树,只有草。

小小的不幸是,回房间后,一不小心,眼镜被搞坏了。带着度数低的备用眼镜,找人外出修理。托尼先生说,可能要到周一,今天修眼镜的地方没有那种技术。高度近视眼这时真正成为患者了。平时不显得重要的事情,往往在关键时候会置人于死地。

晚上,承办单位之一,全球之桥基金会做东,举行招待宴会。首先是盐湖城市长讲话。宴会上,姜力部长主动提出用英语讲话。宴会后,表演印度、巴基斯坦、非洲的歌舞节目。许多同学开始发困,终于坚持到结束。赶快倒时差吧,明天新的课程又要开始啦。



8月22日 星期一 阵雨转晴

按照 Park City 项目的日程安排,上午在饭店的会议厅举行正式论坛。

论坛组织形式很新颖独特。桌子围成两个圆圈,一三五组和二四六组分别围坐。托尼首先介绍出席论坛的美方嘉宾和论坛主题,然后将大厅隔成两间,进行分组交流讨论。最后,又撤除隔板,合为整体,由各组代表介绍各自的讨论情况,并请同学进行补充发言,评述小组的概括。

我们组的三位嘉宾,一位来自政府(加州 City of Pasadena 市长 Bill Bogaard),三位来自在中国有业务的企业(其中包括一位律师)。根据论坛主题“以服务为导向的政府”,四位客人先后介绍了各自的情况和相关的看法。几乎不约而同的是,都说到中国正在发生着巨大的变化,能有机会与大家见面并讨论是一种荣幸。

出人意外的是,今天的难点集中到翻译小姐身上。与在清华上课时邀请的两位北外的翻译相比,真有天壤之别。或许是长期在国外生活的缘故,也可能是没有受过专门训练,当然,发言所涉及的词汇也确实过于专业,致使翻译常常不知所云,不是总说对不起,要讲话人重复,就是根本不知如何翻译,让主持讨论的托尼不得不充当起翻译的角色,有几次都是薛澜院长解的围。有时,翻译竟听同学发言入神,忘了自己的工作。凌振国忍无可忍地说:你别傻笑啊,应该拿笔记一记。真是一个可怜的翻译姑娘!

语言在交流中的重要性今天提升到至关紧要的地步。即使口语很好,不熟悉专业词汇和用语,仍然难以胜任翻译工作。哈佛大学教授在清华授课时并没有显现这一点,看来就是因为翻译水平过硬。出国前,班里为了不时之需,要统计英语好的同学人数,结果,谁都退避三舍。昨天晚上宴时,计划将一些嘉宾安排到英语口语好的同学边上就席,结果大家异口同声:我不行。只有这时候才原形毕露,装不得聪明了。飞机上入境卡的填写工作全部由随行的

工作人员包办了,即使如此,需要各自签名的地方也还是有人找不到。

今天几位同学的发言确实是显山露水的。贺仁雨利用发言机会,尽情地向美国企业家介绍衡阳为外资创造最好的制度环境的做法,不失时机地透露,三百家国有企业改制,欢迎外资进入。仇和的发言非常宏观,被同学称为总理讲话。加上口音,是最使翻译为难的时候。通过十分形象、抽象又似乎类似的排比概括,最后把政府在市场经济条件下的角色作用归结为:无为而治。以致托尼在总结时评价说,说这句话时要小心些,我们所要求的是最有效的政府;在转型时期,政府官员不是事情少些,而是越来越复杂,每天工作十二小时的,也是一个好官员。

在建立市场经济过程中,如何结合中国特色,结合本地区特点,借鉴外国的先进做法,学习必不可少,但在运用实践创新之前,重要的首先还在于正确的理解和科学的把握。完整的理论指导和领导干部真学真懂的重要性,由此可见一斑。与之相反,食洋不化,在现今,比拾人牙慧更要引起警觉。当然,与美国的市长们相比,我们的领导干部如何多一点求务实扎实,而少一点大话空话套话,多一点实际事务驾驭能力,少一点连同行都觉得过于抽象的概括和纯粹的表白,也应从干部选拔的机制和业绩考核的体制上进行规范。

下午的安排是两位市长演讲。盐湖城市长 Rocky Anderson 就盐湖城实施的绿色计划,重点介绍了不以小汽车为主要交通工具而代之以轻轨和自行车,以及节约电力和水等能源资源的具体做法。针对同学感兴趣的市长每天工作时间和每年休假时间,市长的回答出乎很多同学的意外。那就是,即使在这个已经完全市场