

科学发展观专题报告之三

人文精神与交流艺术

国防理论研究资料编写组

本资料仅供战略研究班内部交流 严禁复印

科学发展观专题报告

之三

前 言

心理科学,西方已经对此研究了一百多年,是德国开始建立起来的,而中国曾经认为是伪科学。

胡锦涛同志为总书记的党中央提出了以人为本的科学发展观和构建社会主义和谐社会的奋斗目标,对人的发展更为重视,这具有广泛而深刻的影响,而这个问题的研究不仅重要而且紧迫。

文化大革命中一个外国元首说,到中国你只要举起红宝书,什么都可以搞定。我们族人的心理真是这么的病态吗?没有错,这是特定时期的一个心理现象——狂热。那么,我们现在还有这样的定势吗?

有的,我们这个民族经常出现头昏脑涨,不要举例说明,你的左右就有心理病人。

可持续发展,首先是人的健康——心理健康。

编 者

目 录

交流的艺术·····	1
全国政协外事委员会副主任 吴建民	
说服的艺术·····	17
北京师范大学心理学院教授 郑日昌	
儒家中和思想与和谐社会·····	36
清华大学教授 钱逊	
国之大事·····	46
南开大学教授 范曾	
丝绸之路与敦煌文化·····	59
敦煌研究院院长 樊锦诗	
中国文化的若干问题·····	72
文化部部长 孙家正	
人文精神的哲学思考·····	94
中国社会科学院哲学研究所研究员 周国平	
中国人的人格与心理健康·····	113
北京大学党委副书记 王登峰	
领导人的心理压力缓解技巧·····	145
北京师范大学心理学院教授 郑日昌	
漫谈二十一世纪中华文化·····	162
全国人大常委会副委员长 许嘉璐	
以人为本——健康为“立本之本”·····	192
国家卫生部副部长 王陇德	

交流的艺术

吴建民

吴建民，现任全国政协外事委员会副主任、外交学院院长，国际展览局主席。1939年3月生，重庆人。1959年毕业于北京外国语学院法文系。从22岁起，吴建民就进入外交界，曾为毛泽东、周恩来、陈毅等老一辈国家领导人当过翻译。中华人民共和国恢复在联合国的合法席位后，是我国常驻联合国的第一批工作人员。1991年—1994年，任外交部新闻司司长兼发言人。之后，相继担任驻荷兰与瑞士大使。1998年—2003年，任驻法国大使，回国后，吴建民担任中国外交学院院长。2003年12月，当选为国际展览局主席，这是第一位中国人、第一位亚洲人、第一位来自发展中国家的人士担任这一重要职务。

我今天介绍的题目是《交流的艺术》。

一、交流学的重要意义

我搞了几十年的外交，期间看了很多，听了很多，也想了很多。2003年7月份从法国回到外交学院工作，到任之后就就跟院党委商量，要开一门新的学问，叫交流学，大家都同意，我就开始写讲义。其实，我并非到了外交学院才想开这门学问的。在几十年外交生涯中，我感到中国人有很多长处，也有很多短处，最大的问题就是不善于交流，这个问题相当普遍。1994年到2003年，我在国外当了9年大使，接待过许多国内代表团，从中央到地方各级领导，也有军队的代表团，参加过很多他们跟外国人的谈话。有些领导同志非常杰出，也有很多人跟别人谈话总谈不到点子上。我们代表团出去后，要问问题，但许多人要么不会问，要么不敢问。想要做什么事情的时候，他

的讲话和所要达到的目的有很大的距离。我在法国接待了很多去招商的同志,有的是省级领导,介绍他们省里的情况,希望法国人去投资,希望发展合作,讲了半天都是云里雾里的,引不起别人的兴趣。其实人们来参加这个招商会,就想知道你这个省有哪些长处,哪些地方有吸引力。但对于最关键的部分,我们一些人往往大而化之。另外还有很多中国的概念,别人都听不懂。

我们现在讲话往往“穿靴戴帽”,前面几个“尊敬的”称呼就花去不少时间。还有像“高举旗帜”之类的话,外国人听不太懂。有很多话在中国的环境里面,我们天天讲,就以为外国人也懂,其实他们不一定懂。一个市长或一个省长到国外去,如果没有只用几句话就能把现场气氛调动起来的本事,就让别人把你看低了。

人和人之间接触,有很多东西并非都会告诉你的。往往是跟你接触一下,跟你谈一谈,看你的讲话和言谈举止,就会在心里打量一下:这个人到底属于什么层次的人,值不值得交往?对于这一点,我们有些同志不大懂。比如,在国外吃西餐,要按西餐的规矩。西餐应该是左手拿叉子,右手拿刀子。吃西餐的刀是不能入口的。我们有相当级别的领导同志,刀子不但入口,还要舔一下。人家看了这个小动作,马上就会形成一定的印象。对于这些,我们的同志不一定知道,还可能觉得谈得很好,回去写报告肯定又是圆满成功。

通过大量的接触,我感到有很多问题。官当大了,有一些毛病,下面的人不敢对你说,这是现实。如果在课堂上,像今天这种场合可以讲。我跟你们一起出去,如果关系很好,私下里我会好意提醒一下,平常也不好意思讲的。在座的诸位都是领导,你们的毛病,周围的人也不一定会讲的。如果你非常民主,也许会跟你讲。对此,我想怎么办?到学校去讲!所以就开办了交流学。

如果一种现象不断重复的话,那就说明这个根源是比较深的。如果张三、李四很多人身上都有这个毛病,那就说明它有很深的原因。为什么中国人不懂交流?

第一,中华文化对交流的本领要求很少。虽然中华文化博大精深,也有

强调交流的一方面,但在主导思想上,还是孔老夫子说的“敏于行而讷于言”。做事情麻利、干练,讲话要小心。中国人经常说“病从口入,祸从口出,言多必失”,就是说讲话要小心。在中华文化里,我们从小学到大学没有专门讲交流的课程。所以我在外交学院开设交流学之后,得到学生和家長很好的反映。家長给我写信,说自己的孩子从小到大头脑装在书里,不懂得如何跟别人交流,你们这门学问太重要了。

第二,学校里不教这个。我们从小学到大学,都没有教过。改革开放之后,向国外派了很多留学生,他们到国外之后,首先要过的是课堂讨论这一关。中国的学生对课堂讨论都发怵。一是外文不过关;二是看人家讲得那么好,自己讲错了怎么办?有心理障碍。但是一旦克服了这一点,才华就会展露出来。一般留学生出去之后,都要过课堂讨论这关,有的人快,有的人慢。

第三,和过去长期的计划经济体制有关系。中华文化里,说这个人会说、夸夸其谈,绝对不是好的意思。计划经济时代,一个人会不会表达关系不大,一切都是领导安排的。可是现在是市场经济,会不会表达差别可就大了。我跟我的学生说:“我想交给你们一把成功的钥匙。”一个人一辈子有很多机会,如果会表达,机会就能抓住,不会表达就抓不住,很多机会就从手边过去了。

第四,计算机的出现。孩子们整天对着计算机,不大懂得跟人交流的重要性。计算机再发达,这种交流工具再先进,也不能取代人和人之间面对面的交流。去年有一个全世界公司总裁的联合会在钓鱼台召开,吃饭时请我去参加。我说现在有互联网,通讯工具那么发达,你们还在全世界到处跑干什么?他们说再发达也不能取代我们面对面的交谈,我能够看到你的眼神是什么样的。这种印象现在的科学还没有到那一步,尽管看得见,但是面对面交流的这种印象是没有的。我们的学生如果经常对着计算机,其他方面的能力就退化了。

二、交流学的功能作用

交流学是干什么的?一句话定义:交流学是研究人和人之间进行接触、

沟通、交流的学问。我想这个定义是非常简单的。

从这个定义可以引出很多很深的道理。比如接触，这是一个层次。接触的时候，我可以讲话，也可以不讲话，接触当中是很有学问的。人们都懂吗？不一定。举一个我在国外当大使时的例子。有一位级别相当高的领导到我们使馆去，大家对他很尊重，在照相前座位都排好了。事先我请示他，问是不是给大家讲几句。他说不讲了，讲多了泄密，讲少了没意思。结果他去照个相就走了。但是给使馆里的人留下了什么印象呢？大家就评论，说这位领导挺“傲”的。这种印象大概是一辈子也难以纠正的。我想这位领导不会知道是这个结果。但是有的领导懂。比如江泽民同志，每到使馆都要给大家讲讲话，说改革了，吃饭要吃好，身体是本钱，他当年在莫斯科实习的时候，钱不多，但还是舍得在吃饭上花钱的，然后又讲搞外交的顾不了家。这一句话讲到外交人员心里去了。确实，外交人员表面挺风光，但心里也有一本难念的经，因为他们顾不了家，这是很大的牺牲。有些外交干部的孩子学坏了，主要是关键时刻他在国外，这就是一种牺牲。接触，可以讲话，也可以不讲话。就像那位领导同志，说讲多了泄密，讲少了没意思，那就不讲了，结果是人家说他“傲”。

接触当中的学问也是很深的。2003年12月，温家宝总理到美国去访问，当时寒冬腊月下着大雪，在纽约一下飞机，有上百个华人华侨、留学生、中国公司代表在机场迎接他。到过美国的人都知道，保安非常严格，把这些人赶得远远的。美国的保安希望总理一下飞机马上就上汽车，他觉得这个最安全，这是他的工作职责。总理到了之后，一看这些人虽然在那里跟他摇摇旗、招招手，但一定等了很长时间了。于是撇开这些保安，大步流星地走向人群，跟大家握手，说“寒冬腊月，握握手，你们辛苦了”。就这个行动，第二天报上的评论就说这个总理比较亲民。也没讲什么话，就是花了三四分钟的时间，就给人家留下了这个印象。接触当中是不是有学问？

沟通也是有学问的。一篇讲话是讲得人家一听就懂好，还是让人家听得云里雾里好？我认为我们现在的文风有很大的问题，三四行一句话，到底什么意思？是简单一点好，还是长一点好？讲别人爱听的好，还是讲得别人一听就烦好？讲了之后希望别人记住好，还是希望听完之后，别人不知道说

什么好？这篇讲话影响到底怎么样？想要传达的意思，别人听明白没有？虽然是30页的报告，核心是什么？抓得出来吗？我想这个就是本事。

我在驻联合国日内瓦办事处当大使的时候，当时世界卫生组织的总干事是布伦特兰夫人，她是一位很有本事的女士，原来当过两任挪威的首相，后来主动提出不干了。国际组织文件多如牛毛，她到了世界卫生组织之后，提出一条措施，就是给她写的报告不要超过3页，超过3页就不看了。用这条一逼，下面的报告就非常简单了，效率也提高了。我在当大使期间，在新闻司工作期间，下面有的同志跟我讲事情，讲了半天，听得我云里雾里，说明他对这个事情没有懂，如果对这个事情懂了，肯定几句话就能把关键找出来。这就是沟通的学问。

诺贝尔物理学奖获得者丁肇中教授到外交学院去讲过课。他现在正在从事一个很大的实验，要从宇宙中找反物质。这是个非常复杂的命题。他去外交学院论坛发表讲话，这么复杂的问题却让学生一听就明白。后来人们就问他：“这么复杂的问题，你怎么讲得非常清楚？”搞科学的人讲话都是很诚实的，他回答了一句：“真理总是简单的。”你说这个话有没有道理？非常有道理。我们党历史上有很多复杂的道理，都把它概括成了很简单的话。小平同志讲：“发展是硬道理。”就这一句话很说明问题。

交流是很有学问的，有来有往，这个学问是很大的。交流学就是研究人和人之间进行接触、沟通、交流中的学问。

三、交流学的要素

第一，主体与客体。今天我在讲课，你们听课，我是主体，你们是客体。主体和客体之间的关系有三层。第一层，相互依存。主体和客体是相互依存的，没有主体就没有客体，没有客体就没有主体，这个道理很容易懂，两者必须联系起来考虑。第二层，主体和客体之间的位置是会变换的。我讲课，你们听课，主体客体很清楚。如果你们给我提问题，你们就变成主体，我就变成客体。这个关系是可以变化的。第三层，主体和客体是相互影响的。你们听我讲课，我可以从你们的表情里看出你们是不是在听我讲课，是不是有兴趣，有兴趣我讲，没兴趣我就不讲了，这就是一种相互影响。中国人讲

“酒逢知己千杯少，话不投机半句多”，就是这个意思。

这个要素听起来很简单，但是运用起来复杂得多。我给大家举个例子。有一次，有个单位请我去讲国际形势，他们出于好意，把我的讲台放在边上，在台上有一个大屏幕，把我的头像打到了大屏幕上。但那天讲话我找不到感觉了，因为大家的眼光都是看大屏幕，我看不到大家的眼光，不能从眼神中看出大家是不是在听，有没有兴趣，目光的交流没有了。安排这个活动的同志是好意，但是他没有把主体和客体结合起来考虑。有次上海文汇讲堂请我去讲话，大概有二三百人在听，讲台跟下面是平的。我往那一坐，就发现后面的同志在伸脖子看。我想既然讲话是一种交流，坐在那里讲效果可能不一定好，于是就站起来讲。我一站起来，下面就给我鼓掌，因为能够交流了。

第二，人和人交流通过五大感官来实现。即：视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉。这也是大实话，但是里面有很多道理，人们在交流的过程当中不一定人和人之间进行视觉交流非常重要。中国人讲“察言观色”，很有道理，从中可以得到很多信息。人和人之间不一定讲话，眼睛看见了，就能获取信息。联合国两个总部，纽约一个总部，日内瓦一个总部，里面有很多的委员会，很多的专门机构，有的时候要通过选举产生，并不是所有的成员国都能入选。我在日内瓦当大使的时候，因为选举是大事，我们的候选人入选了没有？选上了没有？国内很关心，所以大使得亲自坐镇。但有的时候是秘密投票，不知道是怎么投的。有一次给我们候选人投票，我一算少了一票。我就思考到底是谁没投我的票。结果一出门我就明白了。因为在出门的时候，我看见一个大使，在和他目光相对的时候，他的目光一下闪过去了，我马上就明白了。这是一种本能的反应，如果他心里很坦然，目光可以跟你相对。但第一眼看你的时候目光马上就闪过去了，说明心里有点虚，不用问，肯定是他没有投我们的票。眼睛里面有很多信息。

我在欧洲的时候听说过一个故事。我们一个公司的老总去欧洲谈生意，谈得还可以，但最后走的时候，对方欧洲公司的老总却对下面的人说：“这个老总下次来我不见他了”。怎么回事呢？原来我们这位公司的老总先后跟对方有三次握手，但每次握手眼睛都不看着人家。中国很多人跟别人

握手时眼睛不看别人,这种情况很多。我年轻时给周恩来总理当过若干次翻译,我发现,总理每次握手眼睛都是看着人家的,哪怕是跟小孩握手,眼睛都看着他。我们有很多同志不懂这个。80年代初,我在外交学会工作,接待一个比利时的知名人士代表团,当时有位中央领导要接见。我们原来打算45分钟就够了,结果领导同志很高兴,谈了一个多小时,一些问题谈得还是很不错的。但是,团长出去后却很不高兴。什么原因?原来整个谈话期间,我们这个领导同志眼睛是看着翻译的。他大概想,我讲中文你也听不懂,我讲给翻译听。而对方的眼睛却是始终看着他的。一个多小时下来,人家心里不大舒服,所以跟我发牢骚,说我不知道你们这位领导是对我们代表团讲话,还是对翻译讲话。这位外国人与我们比较熟了,才和我们说这些,关系一般的不会告诉我们这些话的。我在国内参加一些会见,发现有些领导的眼睛是看着前面的,而外宾的眼睛是看着他的,这样,他的讲话影响就不好,说明这个领导不大懂这个道理。钱副总理有一次跟我讲,你听不懂也可以眼睛看着人家,虽然听不懂话,从对方讲话的言谈神情也可以看出一二。的确是这样,视觉太重要了。我今年到外地一个城市去,一个领导跟我聊天,说在“9·11”之后一个星期,他所在城市的公共汽车发生了一件爆炸案。因为他在美国学习过,对一些基本的破案方法有所了解。因此,他说出现这种情况的时候,一定要第一个赶到现场去看,而且尽可能跟犯罪嫌疑人直接接触。结果到了现场,得知有几个人已经被送进医院了,他就去了医院。他在医院见到了一个孕妇,两条腿被炸断了,人已经失去知觉。他就问孕妇的家属来了没有。他在和孕妇丈夫握手的瞬间,有人介绍说这是某某市长,这位市长马上就感到这个人的手有点抖动,然后再看这个人的眼睛,眼神里居然看不到一点悲哀的情绪。他马上就产生了疑问,就跟公安局的人讲,要注意一下这个人。在找线索的时候,公安局多方面进行了询问。后来孕妇正好苏醒了,就去询问这个孕妇,她说她是准备回去看妈妈的,她丈夫让她带了一包肉肠,因为她妈妈喜欢吃肉肠。肉肠炸了之后应该有痕迹,可是现场没有。这时候公安人员才起了疑心。后来到她家里去搜,才发现真凶。原来是她的丈夫心太坏了,外面有很多外遇,就想把老婆除掉。于是,他就让老婆送一包所谓的“肉肠”给岳母,其实是炸弹,还让她在怀里抱

着。后来因为在怀里抱着太重，这个孕妇就把炸弹放在脚边了，结果被她丈夫遥控爆炸，把腿炸断了。

听觉也很重要。人很多的信息都是通过听觉来传达的。我跟大家讲话也是通过听觉来传达的。视觉和听觉可能是人们在交流过程中起关键作用的。讲话怎么样让人家听起来感觉比较舒服，是娓娓道来好，还是嗓门很大好，这里面是很有学问的。

触觉。握手就是触觉。人和人之间握手也是有信息的。驻外当大使的时候，到了国庆节，大使得站两个多小时，从开始迎宾，到结束送宾。握手的瞬间有信息。刚刚从中国访问回来的人，肯定特别热情，手握得很紧，还摇两下，说我刚刚回来、印象特别好之类的话。有些人显然是例行公事，手伸出来有气无力，有些人甚至伸三个指头。

嗅觉。它还是起作用的。特别是外交场合，用点香水就能起这个作用。身上有点汗臭，别人闻到是不高兴的。有些人嘴巴有点味道，自己不知道，讲话跟别人靠得很近，别人就本能地往后退。

味觉。人和人之间交流，吃饭是一种手段，这个手段也是很重要的。我驻外当大使时，给我派的干部我一般不挑，但是我得挑厨师。巴黎 3000 家中国餐馆，我的厨师要做得不如人家，那中华的饮食文化就表现不出来了。法国有个很著名的外交家，他给拿破仑当过外交大臣，在拿破仑之前、之后都当过外交大臣，是一仆三主。1851 年法国失败了，在维也纳会议上，这个人纵横捭阖，使法国在外交上没有输掉很多东西，很好地维护了法国的利益。当时派他去的时候，要给他派两个外交官，他不要，就要一个好厨师。好厨师是大使的秘密武器，真是这样。

我在法国期间，曾把希拉克总统夫妇请到我们大使官邸吃饭，这也是不容易的。中法建交那么长时间，前任大使蔡方柏把希拉克总统请到官邸吃了顿饭。因为希拉克非常喜欢李白的诗，蔡方柏大使就跟江主席要了一首李白的《静夜思》，让江主席手书下来，以这个作由头，把希拉克请到官邸吃饭，建交那么多年是第一次，很难请的。我是把希拉克夫妇都请到了。2000 年 10 月份，江主席把希拉克请到扬州去，因为 1999 年江主席到希拉克故乡去了。江主席那次请希拉克吃饭时，希拉克跟我聊天，说法国有家有名的中

国餐馆,问我去过没有。我说没去过,然后问他你去了,怎么样?他说不地道。我说不地道你到我那儿去,肯定地道。在到机场给希拉克送行时,他跟我握手的时候他讲了几句话,说感谢吴大使对这次访问成功做出的贡献,同时,答应到我的官邸去吃饭。这个对大使来讲很不容易的。我进行了调查研究,他喜欢吃什么?把家常菜做好,做得非常有味道,他就非常喜欢。另外,希拉克个子高,大概有一米九,饭量很大。我们外交部的规定很严格,宴请是四菜一汤,冷盘除外。我想请总统得破个例,要五菜一汤,而且给他上双份。结果他吃得高兴得很,晚上8点25分到我那儿,一直吃到夜里12点45分走的。总统第二天亲笔写封信给我夫人,并送了一大束花,说明他对这场宴会非常满意。

四、交流的基本原则

交流是种艺术,基本的原则无非有这样几条:

第一,知己知彼。这条太重要了。就是主体和客体必须联合起来考虑。我到你们这儿来讲话,事先一定要了解听我讲话的是什么样的人。根据不同的人讲不同的话。

知道自己的长处和短处不大容易。老子的《道德经》里有两句话:“知人者智,自知者明。”知人者智,了解别人说明很有智慧;自知者明,我想这个“明”比“智”还要高一层。1994年我离开外交部去荷兰当大使之前,《东方之子》给我做了一期节目,是王志做的。他就跟摄像的同志讲,你从这个角度照我。我当时还没太明白,问为什么从那个角度照他?他说因为这个角度是最佳角度。大家都知道,照相时,从不同的角度照,形象是不一样的。这是我讲的外形,我看更重要的是内涵,我的长处是什么?我的短处是什么?我怎么跟别人交流好?很重要。

知彼也很重要。这次跟我打交道的是什么人?我去跟他谈什么问题?对方是什么特点?我怎么样谈这个问题他容易接受?我怎么谈他就烦了?这都是需要考虑的。

第二,交流的过程中有六条需要遵循的原则。一是“敬”。为什么把它放在第一位?我认为这是跟人家交流的基础。“敬”是什么意思?第一层含

义,你跟交流对象打交道的时候不能看不起对方,要尊敬对方。我想要得到别人的尊敬,最重要的是要尊敬别人。当官是一段时间的事情,真正要得到别人的尊重,要看个人的人品。人品里很重要的一条就是要尊重对方,哪怕是下级,哪怕是小孩都要尊重他。首先要从主观上尊敬别人,同时也要让别人感到你在尊重他。举个例子。在外交场合,衣着整齐是对对方尊重的一个表现。年轻的时候作翻译,在人民大会堂,总理总是先到,而且出来的时候他的胡子总要刮一刮,衣服总是熨得很平整。大国总理当然要有一定的气质和风度,这是毫无疑问的,衣冠整齐也是对对方尊重的表现。周总理总是等中方人到了之后再请外宾。有一次,礼宾司同志问:“总理,我们中方人齐了,现在叫外宾吧?”总理眼睛一瞪说:“什么叫,应该说请。”若干年过去了,我觉得总理是非常对的。周总理在世界上给中华民族赢得的尊重不得了。几十年之后,他以前讲的什么话别人都还记得。今天非洲人为什么对中国感情那么深?是因为毛主席、周总理做了很多工作。特别是总理做了很多工作。我在跟总理接触当中,发现总理最反感的是大国欺负小国。我给外交学院的学生讲课,就提醒学生们注意,中国现在也在强大,但是我们对人家稍微不尊重,人家就会很敏感的。

我搞了几十年的外交,感觉大国有时候有野心,小国也要面子。你不尊重小国,稍微一点行动,哪怕是一个手势,人家马上能感觉到,说你不尊重我,很多东西即使谈得再好,也要大打折扣的。主观上要尊重对方,同时要让对方感到你在尊重他,这里面有很多学问。周总理访问过很多非洲国家,当时外交部有一些人到非洲之后不吃别人的东西,嫌脏。总理很生气,说人家能吃我们为什么不能吃,不吃就是看不起别人,总理自己带头吃。我在日内瓦干了3年,从1996年到1998年。1996年、1997年和美国打了两次人权战,非洲人支持我们非常得力。在美国的很大压力下,非洲最后还是投了我们的票。如果没有过去的一些工作,能做到吗?做不到的。我们进入联合国,毛主席说是非洲人把我们抬进去的。恢复中国代表权席位,在第一线冲锋作战的是非洲兄弟。人家为什么这么干?因为周总理的一些做法赢得了很多非洲朋友,我们现在还在吃当年老一辈革命家留下的“老本”。这是多少年的工作,基础就是尊敬别人。总理非常尊重对方的一些做法,尊重对

方的风俗习惯,这点很重要。

二是“诚”。跟人打交道,“诚”很重要。不要把别人当成傻子。搞外交的千万不要把对方看成傻子。如果你觉得有些看不上人家的地方,可能是还没看见别人的长处。我搞了几十年外交,从来不轻视对手。轻视说明自己肤浅,瞧不起别人,是自己不懂。在国外,人家正在打扫厕所,用一条线拦着,别人就不过去了。中国人觉得外国人傻,觉得一拉就过去了。其实,这只能说明自己的文明素养差。诚,就是对别人是诚恳的。一个优秀的外交官能交到很多好朋友,到关键的时候能帮你忙,有些信息可以给你传达。所以于右任的两句话我非常欣赏:“造物所忌者巧,万类相感以诚。”日内瓦人权会议,要取得胜利,得一票一票拉。对美国的反华提案,要靠票数把他打败。1997年那次,我已经到会场了,国内给我打电话,说某一个非洲国家大使,政府给他压力太大,本来支持我们的,现在要改成弃权。怎么办?我还得做点工作。在那种场合,美国人对我盯得很紧,因为我是代表团团长。我就让人想办法把那个大使约到会场外面,我再慢慢出去。在会场外见面之后,我问他:“是不是很难?”他说是。我说:“如果困难的话,能不能这样,你原来要发言支持我的,就不要发言了,投我票就行了。”他说吴大使不要说了,一切照旧,将在外,君令有所不受。这个大使真不简单,最后发言支持中国,投我的票,我很感动。那次是大胜,大家都跑来祝贺我,他也来祝贺我,我跟他拥抱了起来。我说感谢你,他说:“吴大使,不要谢,支持中国就是支持自己。”这话讲得多好!这关系怎么做的?靠“诚”。后来我当面向总理报告,总理也非常感动。记得我第一次跟那个大使谈话的时候,他就问我:“吴大使,联合国通过那么多决议,很多决议通过之后就沒用了,就束之高阁了,你们干嘛那么介意搞反华提案?”我说:“这不一样。冷战结束之后,美国拿人权今天整这个,明天整那个,它想整谁就整成了,要反对某一个国家就成一个,唯独到中国就搞不下去了。这条不仅是中国的防线,而且是发展中国家的防线,如果这条防线冲破了,将来谁也不在它眼里了。”他说:“对,吴大使,我没想到是这个含义,小时候课本里说我们的祖先是葡萄牙人,我们是黑人,祖先怎么会是葡萄牙人呢?”我想这就是外交里的“诚”。跟他讲道理是真诚的,中国支持他也是真诚的。人和人之间交流把别人当傻子的人自

己首先就有点傻，还是要靠诚恳感动人。

三是“当”。在跟别人打交道的时候，自己的位置要摆准，讲话得跟自己的身份相称。作为大使，是国家元首代表，可以跟人家元首讲话，可以交流。但毕竟是大使，不是元首，可以传达元首的口径，可以谈谈个人的看法，但是口气一定要注意，不注意的话，人家会觉得你讲话有点不对劲。再就是讲话的分寸。讲过头了会适得其反，因此不要讲满，让人家有点回味的余地比较好。苏东坡有一句话：“高处不胜寒”，说得很好。太高了，不胜寒，孤孤单单，有什么好处？我们现在对外讲话，我感觉有时讲得过头，我认为这是一个毛病。列宁的一句话非常有道理：真理过头一步就是谬误。讲过了，人家觉得你在吹牛，吹牛的人不可信，就不好了。我认为“当”很重要，就是要把自己的位置摆对，身份摆对，这样在交流过程中才能取得最佳效果。

四是“效”。交流总是有目的的，总有最好结果、中等结果、最差结果。在对外交往时，我们总要寻求一个最好结果。最好的结果是怎么寻求到的呢？这要很用心，要经过精心设计。1993年11月，江泽民主席访问波音公司，我当时在外交部新闻司工作随行。波音公司对江泽民主席到访作了精心安排，讲话是简短的开场白，然后请懂中文的人介绍。在波音公司吃了一顿简单的饭。就在吃饭的时候，他们在江主席面前搭了一个三脚架，介绍他们公司的情况以及在中国市场的发展情况。我当时注意观察了，心想他们很厉害，把每分钟应该做什么都计算好了。想一想我们有时对待人家，注意效率了吗？我看不够。

随便讲一句。我们经常举行国际会议，万里迢迢把别人请到中国来，目的是让别人了解中国的真实情况。国内这样的会议我参加过好多次，一上来就把所有人介绍一遍，介绍完十几分钟就过去了，也把早晨精神最好的时间浪费了，不考虑效果。小平同志以前所批评的形式主义，现在还是相当多的。讲一段话如何让外国人听得明白，打动他的心，要达到你的目的，而不是让人家听得云里雾里。“效”是交流所要达到的目的，要在这方面下功夫。比如我在官邸请希拉克总统吃饭就很下功夫，想到他喜欢吃什么。把总统请到官邸来，我是主人他是客人，这时候我致词他得听着，我讲完之后他得答词，我这个讲话他要听得进去，讲话事先就要设计好，讲什么，怎么讲，要

下功夫的。希拉克不大喜欢喝葡萄酒，他喜欢喝啤酒，这些都需要策划好，要符合他的习惯。

五是“听”。听对方讲话很重要。“听”是什么含义？有三层含义。第一层，一定要认真听别人讲话。跟别人交流的时候不听别人讲话，对方就会觉得你不尊重他。第二层，要让人家感觉到你在听他讲话。有些上级听下级汇报，一边听一边看文件，你说下级什么心情？有些人认为这样做好像时间利用率高一点，殊不知给人家的印象就是你不把他当回事。第三层，会问。会问问题很重要，问问题看你这个人的智慧，看你对问题了解的深度，看你是不是掌握了要领。通过问问题，就了解了一个人的智力和水平。会不会问很重要，出访的时候，会问问题人家就重视你。外国人有这个特点，你会问，他就特别高兴，说明你对他有兴趣。

六是“让”。人和人之间交往，有的时候要适当让一点。当然有的时候是必须顶的，人权会议跟美国人吵架，不能让，得针锋相对。但一般情况下，在对外交往当中，我觉得让一点好，让是一种大气，是种自信。让，并不是软弱。80年代中后期，我在美国的时候，美国空军学院请我去讲人口问题。主席台上大概有五个人发言，有一个大学教授，还有个神父。神父讲的时候，还没说几句话就开始骂中国，说中国现在每年强迫打胎5000万。我心里想，你一上来就攻击我，我得回你几句，但是我没马上回答，而是先听他的道理是怎么样的。讲到最后他又重复了一遍，说中国每年强迫打胎5000万人，后来他又骂了一次中国。我想事不过三，既然你已经骂了三次，我可以回答了。我就说，我对这位神父先生很尊重，他说中国每年打胎5000万，希望大家用脑子想一想，一年强迫打胎5000万，需要多少人来实施这个强迫打胎？起码得1亿人吧。这个行动会使多少人不高兴？也会使1亿人不高兴吧，老婆不高兴、丈夫不高兴，这是最起码的。我说中国社会如果1亿人仇恨另外1亿人，这个国家还能建设、还能发展吗？中国在80年代中期的发展速度是相当快的，有的时候是两位数，有的时候是逼近10%，都是很高的数字，如果按照他的说法，中国不可能是这样的发展速度。就讲了这一遍，这个神父无言以对，下面的掌声特别热烈。让一点，有的时候是一种文明的表现，让一点可以取得更大的主动。