



在韬光养晦中 有所作为

我在国际货币基金组织工作点滴回忆

葛华勇◎著

坚持韬光养晦并不意味着在金融外交上无所作为，而是要量力而行，把重心放在维护我国核心利益上，通过合作共赢，减少和化解前进中的阻力。

 中国金融出版社

在韬光养晦中有所作为

——我在国际货币基金组织工作点滴回忆

葛华勇 著



中国金融出版社

责任编辑：刘 钊

责任校对：李俊英

责任印制：张也男

图书在版编目 (CIP) 数据

在韬光养晦中有所作为：我在国际货币基金组织工作点滴回忆 (Zai Taoguangyanghui zhong Yousuo zuowei) / 葛华勇著. —北京：中国金融出版社，2017. 12

ISBN 978 - 7 - 5049 - 9194 - 2

I. ①在… II. ①葛… III. ①国际货币基金组织—工作—文件 IV. ①F813. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 227278 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 [http: //www. chinafph. com](http://www.chinafph.com)

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米×239 毫米

印张 11. 25

字数 130 千

版次 2017 年 12 月第 1 版

印次 2017 年 12 月第 1 次印刷

定价 30. 00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 9194 - 2

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947

自序^①

自1982年大学毕业参加工作至今，我已在金融系统工作了35年，其中13年是在金融外交战线上度过的。1986年我在美国联邦储备体系理事会进修学习，4月初的一天，在华盛顿市某商店里偶然遇见了时任我国政府驻国际货币基金组织执行董事戴乾定先生，但当时怎么也没有想到，20年后，我会被派遣到国际货币基金组织担任中国执行董事，在执董的席位上代表中国参与国际货币基金组织的各项决策，为广大发展中国家增加话语权，维护我国的核心利益，推介中国改革开放、发展经济的成功经验。这段工作经历，使我对邓小平同志提出的“韬光养晦，有所作为”的外交方针感受颇深。

一、韬光养晦，多做疏导解释工作

国际货币基金组织是联合国的一个专门机构，是政府间重要的国际金融组织，目前有成员国189个。其主要职责是在国际经济和金融问题上进行磋商与协调，促进国际货币合作与汇兑稳定，以此促进国际贸易的平衡发展。其最高决策机构是由189个成员国的理事组成的理事会，而日常决策则由代表这189个成员国理事的24位执行

^① 根据我参加中央党校第28期中青班所作的从政经验交流《在韬光养晦中有所作为》（此文已收录进李中印、袁毅主编，中国人民大学出版社2010年出版的《行与知》一书）改写。

董事组成的执董会来行使。执行董事实际上既是一个政策性很强的多边外交岗位，又是一个需要对宏观经济管理和国际经济金融具有相当的实践经验和理论素养的专业性很强的岗位。

20 世纪 80 年代初我国恢复在国际货币基金组织的合法席位后的相当长的一段时间内，我们在国际货币基金组织执董会中的主要任务是学习各国发展经济的经验、方法，了解对外开放需要掌握的国际规则，利用国际货币基金组织的资金和人力资源帮助我国加快银行、财政、税收等领域的改革，很少遇到国际货币基金组织与我国有重大利益冲突或者会对我国经济政策造成严重影响的政策问题。

21 世纪以来，随着我国在全球经济体系中地位的提升和经济影响力的扩大，特别是我国加入世界贸易组织以后，许多经济政策、法规需要与国际接轨。与此同时，广大发展中国家也希望中国能挑头带领它们与发达国家抗衡。在这种情况下，如何把握外交方针，为国内经济发展创造良好的外部环境，减轻来自国际社会的各种压力，是我正确履行国际货币基金组织中国执行董事职责的一项重要任务。为此，工作中我认真领会邓小平同志提出的“韬光养晦，有所作为”的外交战略思想，避免将斗争的焦点集中到中国身上。我深知，中国要和平发展就需要尽量减少阻力，特别是在中国的迅速崛起引起国际社会普遍关注，甚至引起一些国家不安的情况下更应该如此。

坚持韬光养晦并不意味着在金融外交上无所作为，而是要量力而行，把重心放在维护我国的核心利益上，通过合作共赢，减少和化解前进中的阻力。在我履行中国执行董事职责的几年中，国际上不断有各种论调和不实之词干扰我国经济的健康发展。每次当执董会会议议题涉及这方面问题时，我都事先多方做工作，尽量删除执

董会文件中对我国不利的表述，联合其他与我国利益相关的执董协调发言口径，认真准备会议发言提纲，在会上据理力争。例如，针对“中国威胁论”，我在各种场合反复宣传中国的发展是在和平的国际环境下发展起来的，同时又以自身的发展来维护世界和平，中国过去不称霸，现在不称霸，未来也永远不称霸。中国的发展只会给其他国家带来福祉，而不会构成威胁。针对美国企图将国际金融危机的责任归咎于中国储蓄率过高而导致美国长期利率偏低，进而导致美国过度消费和房地产泡沫的谬论，在执董会上我严正指出，国际金融危机的根源在于美国长期双赤字，依靠美元的国际货币地位发债来弥补财政赤字，过度消费而储蓄率偏低，加之放松了金融监管。国际金融危机源自美国的次贷危机，岂有美国患病而让其他国家服药的道理。对于上述直接影响我国经济健康发展的国际噪声，我都给予了坚决的回击，使其不出现在国际货币基金组织的官方文件中，消除了国际货币基金组织工作人员和部分执行董事的一些错误理解。

二、冷静观察，沉着应对各种矛盾

新中国成立以后，由于我国长期被排斥在联合国大家庭之外，所以在新中国的外交历史上，比较重视国与国之间的双边外交关系，许多外交成果也是通过双边外交而实现的。又由于改革开放以前的闭关锁国，经济不够发达，当时我国的外交更多的是政治外交，而对经济外交不够重视。

我在国际货币基金组织工作的几年里深深地感受到：一方面，越来越多的国际事务需要拿到多边场合解决，多边外交在一定意义上更加重要，多边外交更加复杂，在多边场合的影响力更大；另一方面，外交事务中所涉及的问题越来越集中于经济利益方面，经济

外交在整个外交事务中的任务越来越重，也就是常说的穷国无外交。这种变化趋势，使我深感肩上的责任更加重大，任务越来越繁重，面对的矛盾越来越复杂。根据中央关于外交工作的方针政策，结合新的形势和任务，我逐步形成了冷静观察、沉着应对的工作策略，在实践中收到了较好的效果。

冷静观察，摸清底牌。国际货币基金组织的各项重大决策在提交执董会讨论前，一般都会提前两周向执董会散发相关文件。拿到文件后，我会认真研究文件的主要观点是什么、真正意图何在、要解决什么问题等，同时尽快了解其他主要成员国对文件的态度，摸清底牌，做到心中有数。我牢记外事无小事、事事需请示的原则，遇事不急于表态，及时向国内请示汇报。只有做到知己知彼，才能在参与多边国际金融事务中有的放矢，才能最大限度地争取和维护我国的利益。

广交朋友，为我所用。在外交事务中，各国都有自身的利益，还有集团内部的利益。国际货币基金组织的许多决策都是在相互协调、反复讨论后达成共识的。执董会内部有一些协调机制，如发展中国家执董组成的“十一国集团”、发达国家执董组成的“七国集团”等。除此之外，国际货币基金组织管理层、工作人员还有义务随时解答执董的质疑。因此，在多边外交工作中一定要广交朋友。我国的立场要主动向国际货币基金组织工作人员渗透，以影响他们的观点；有些重大问题，要及时向管理层反映，使其了解我国的关切；有些想法要及时与发展中国家的执董交流，使其及早对我国关注的问题加深理解和重视；有些不便出头表态的问题，设法动员资历较深的执董率先发言。对于关系到我国切身利益的问题，要先到发展中国家中做工作，然后再找发达国家去争取，如有必要再动用

双边外交渠道展开工作。一般情况下，平时广交朋友，关键时刻能发挥作用，体现真友情。

利用矛盾，沉着应对。在参与多边国际金融组织的决策中，还要学会利用各种矛盾。例如，在国际货币基金组织治理结构中，美欧之间存在矛盾，美国有意削减欧洲国家在国际货币基金组织中的份额比例，希望新兴市场国家能增加份额，同时承担更多的国际义务；在汇率问题上，由于日本经常入市干预日元汇率，日美之间存在矛盾；在国际货币基金组织贷款的使用条件和标准上，发达国家与发展中国家存在不同看法。值得强调的是，由于我国经济快速发展，我国的利益也是多元化的。因此，在许多问题上，发达国家并不是铁板一块的；同样地，在一些问题上，发展中国家的立场与我国也并不完全一致，我们不可能完全依赖它们。所以，在错综复杂的矛盾中，要维护国家利益，为发展中国家争取利益和话语权，就要注重研究问题，利用矛盾，从而争取主动，实现我国的诉求。

三、不辱使命，坚决捍卫国家利益

在金融外交岗位上工作，我始终牢记国家利益高于一切。虽然执董会会议室座位前摆放的是我个人的名字，但我始终不忘这个位子代表着中国，这一职位肩负着光荣的使命，我的一言一行都代表着国家，我的背后有13亿中国人民作坚强后盾。担任执董期间几件为国家利益而斗争的事，至今仍然历历在目。其中，最不能忘怀的便是在2007年国际货币基金组织修订《1977年汇率政策监督决定》（修订后称为《双边监督决定》或《2007年决定》）的过程中，挫败了以美国为首的西方国家拟通过修改该决定给我国冠以“汇率根本性失衡”的企图，切实维护了国家利益。

2005年，中国启动了“自主、渐进、可控”的汇率政策形成机

制改革。由于改革效果没有达到世界主要发达国家的预期，2007年美国等便借助国际货币基金组织向中国施加压力，企图通过修改《1977年汇率政策监督决定》给中国贴上“汇率根本性失衡”的标签，进而拟对中国施行贸易制裁，或迫使人民币汇率短期大幅升值，从而达到损害国内贸易的目的。对此，我一方面做工作推迟关于这一决定的讨论；另一方面积极做各方面的工作，向国内请示，做好各方面的准备。在2007年6月15日执董会讨论中，形势非常严峻，会场气氛对我国十分不利。由于《双边监督决定》关系到我国的重大利益，会上我多次发言，反复陈述，据理力争，使执董会主席不得不两次宣布休会。经过我与其他发展中国家执董的共同努力，执董会通过的《双边监督决定》删除了多处对我国不利的表述，但并未达到我国的所有要求。因此，在会议的最后陈述中我保留了意见，投了反对票。这是我国自恢复国际货币基金组织合法席位后，在其执董会重大决策中第一次投反对票。由于国际货币基金组织已对许多内容作了较大的修改，最后坚持投反对票的国家已成少数，我最终没能阻止以投票权机制决定重大决策的执董会通过《双边监督决定》，但我的行动捍卫了国家的利益和尊严，履行了祖国赋予我的职责。此后，在执董会讨论该决定的实施细则时，我按照国内的指示继续反对该决定的实施，最终在细则中彻底打掉了给成员国冠以“汇率根本性失衡”的表述，实现了我国的诉求，为我国自主、可控、渐进推进汇率形成机制改革创造了外部环境，减轻了外部压力。本书讲述的主要内容即是对这段历史的一个呈现。

此外，为争取和捍卫国家利益，任执董期间，我还广泛宣传了中国摸着石头过河、循序渐进地推进经济体制改革的成功经验，介绍了我国正确处理改革、发展与稳定关系的做法，不断扩大中国经

济发展模式在国际货币基金组织成员国中的影响。

总之，担任国际货币基金组织中国执行董事的经历，使我深深地体会到“韬光养晦，有所作为”的外交方针是完全符合中国实际的。在今后相当长的一段时间内，我国在国际交往中应继续保持低调行事，讲究策略，谋求发展，以负责任大国的身份和形象参与国际经济新秩序的建立，积极推动国际货币体系改革，以渐进的方式、和平的方式、民主的方式改革现有国际经济秩序中不合理的地方，为我国构建和谐社会、实现中华民族的伟大复兴创造一个良好的国际环境。

目 录

引 言	1
第一章 人民币汇率之争	7
第二章 基金组织走到前台	17
第三章 “今天就得作出决定”	29
第四章 总裁离席而去	47
第五章 没有被贴上的标签	61
第六章 中国与基金组织的良好合作关系	83
第七章 中国在全球经济治理中开始有所作为	97
附录 1 2007 年双边监督决定	106
附录 2 2012 年双边监督决定	121
后 记	164

引 言

2016年9月30日，国际货币基金组织（以下简称基金组织）总裁克丽丝蒂·拉加德（Christine Lagarde）女士在位于美国首都华盛顿的基金组织总部宣布，人民币将于10月1日正式纳入特别提款权（SDR）货币篮子。拉加德表示：“人民币成为SDR货币篮子的第五种货币，是中国经济融入全球经济和金融体系的历史性里程碑。”

听到这一振奋人心的消息，我感到无比欣慰，同时也勾起了我对九年前那一幕幕往事的回忆。2003年至2009年，我在中国驻基金组织执行董事办公室工作，先后任副执行董事和执行董事，其间带领中国驻基金组织执董办全体同事，共同参与了基金组织的治理结构改革、份额改革、国际货币体系改革等多项重要工作。特别是2007年，我全程参与了基金组织对《1977年汇率政策监督决定》^①的修订。《双边监督决定》的修订是一个极其曲折复杂的过程，充满着基金组织以及国与国之间多方的博弈、斡旋与较量，关系着国

^① 修订后称为《对成员国政策双边监督决定》，简称《双边监督决定》或《2007年决定》。

家的重大切身利益。在这个过程中，我与基金组织执董办的同事一道，在国内同事和领导的直接指导下，通过艰苦不懈的努力，较好地维护了中国在国际组织中的合法权益。那是一段难以忘怀的岁月，当时的许多人、许多事，现在回想起来仍犹如昨日，历历在目、栩栩如生，其中，最不能忘记的是这样一幕——

2007年6月27日下午3:00，美国华盛顿基金组织总部执行董事会议室，基金组织执董会在这里举行。代表当时基金组织全部185个成员国^①的24位执董，在时任基金组织总裁、执董会主席罗德里戈·拉托（Rodrigo de Rato）的主持下，正在讨论何时开始实施两个星期前通过的《双边监督决定》。

会场气氛异常紧张、热烈。这次会议的大致背景是，中国加入世界贸易组织（WTO）以来，中国出口的持续强劲增长或多或少地招致了一些国家的羡慕嫉妒恨。尤为突出的是，美国政府和国会的一些人认为，人民币汇率被严重低估，抢占了美国企业的市场和美国人的就业机会，造成了“全球失衡”，人民币应当大幅度升值。而且，在双边交涉无果后，美国迫不及待地想要通过基金组织显示其对中国汇率政策的强硬态度。观察者普遍认为，美国意欲立即实施《双边监督决定》，借助基金组织向中国施压，迫使人民币汇率更大幅度地升值。

对分别代表各自国家（或选区）利益的执董来说，当讨论的议题与自己所代表的国家（或选区）利益密切相关时，他们会一改平时的温文尔雅，据理力争、当仁不让。对我来说，这早已司空见惯，但在当天的会议上，时任基金组织总裁拉托的表现，也明显与其作

^① 这是2007年6月国际货币基金组织成员国的数量。截至2016年底，成员国数量已增至189个。

为总裁的身份不符。这引起了我的警觉甚至反感。

会议上，我代表中国主张暂缓实施《双边监督决定》。由于我在会前做了许多工作，我的主张得到了24人执董会中大多数执董不同程度的支持。但拉托屈从于美国的巨大压力，主张尽快对包括中国在内的成员国实施该决定，并且采取了一些与其职务不相称、不适当的做法。他多次反驳支持中国观点的执董，甚至打断部分执董的发言，明显偏离了执董会主席的恰当角色。按照基金组织章程，执董会主席仅在执董们投票出现均势的情况下，才能行使投票权。

“总裁先生，24位执董代表着185个成员国，您是执董会主席，但是您不能引导执董的立场，更不能不让执董发表不同意见！”我如此对拉托提出抗议。

这是中国自1980年恢复在基金组织的席位以来，很少见的中国执董在执董会上对总裁面对面地提出批评。

拉托没有预料到，自己会在执董会上被指出作为总裁的不对！这时，执董会全体成员没有料到的是，平时非常健谈的拉托，竟然一时语塞！只见他几秒钟前还显得轻松自在的脸，已经涨得通红，会场内突然间变得死一般的寂静，令人压抑。大家仿佛只能听到拉托已经变快、变粗的呼吸声。

紧接着，发生了一件出乎所有在场的人意料的事：只见拉托愤然推开座椅，站起身来就往会场外走。他的这一举动着实让当时在场的全体执董会成员以及陪同他主持会议的基金组织秘书长都措手不及，十分愕然。拉托的举动着实令人难以置信！

执董会秘书长立即意识到总裁的无故离席不但使会议无法继续进行，场面可能出现失控，而且总裁本人的威信也将荡然无存。他立即起身快步冲向门口，劝说总裁把尚在进行的执董会主持至结束。

秘书长连劝带拉地总算把拉托劝回会场。此时的拉托，依然涨

红着脸，气愤地回到自己的座位，但估计他也开始意识到了自己的失态。他努力调整着自己的情绪，会场里依然鸦雀无声。十几秒钟后，他清了清嗓子，草草宣布休会。

这次与基金组织总裁的针锋相对，其实只是近年来，中国在基金组织刚柔相济地与各方斡旋及碰撞，为维护中国汇率政策及国家利益、促进基金组织找准监督重点而不懈努力的一幕。

事实证明，在中国作为新兴经济体中的最大国家崛起于世界舞台、不断加深与世界融合、参与全球治理的过程中，既需要国际组织及各国对中国的认同、接受和理解，又需要站在全局和战略的高度维护好国家利益，努力由游戏规则的参与者向游戏规则的制定者转变，向世界呈现中国作为全球第二大经济体应有的责任和担当。这必将打破原有利益格局，招致某些国家的不满甚至敌意，注定不会是一个风平浪静的过程，正如基金组织前副总裁朱民先生所说的那样，必然会“风雨满楼”。

2016年7月，朱民先生从基金组织副总裁的位置卸任。在接受媒体采访时，朱民曾经表示^①，中国加入SDR的过程并非一帆风顺，整个过程可谓风雨满楼，是一个非常复杂的过程，成果来之不易。

在中国加入SDR的历史时刻，不能不勾起我对九年前那段往事的回忆，因为，那确实是一段令我难以忘怀的岁月，一段我亲身经历的风雨满楼、刻骨铭心的历史……

^① 详见《南方周末》对朱民先生的专访《首位华人高层首度揭秘IMF》。



作者在国际货币基金组织担任执行董事期间陪同中国人民银行行长周小川出席在美国华盛顿举行的国际货币基金组织国际货币与金融委员会会议

