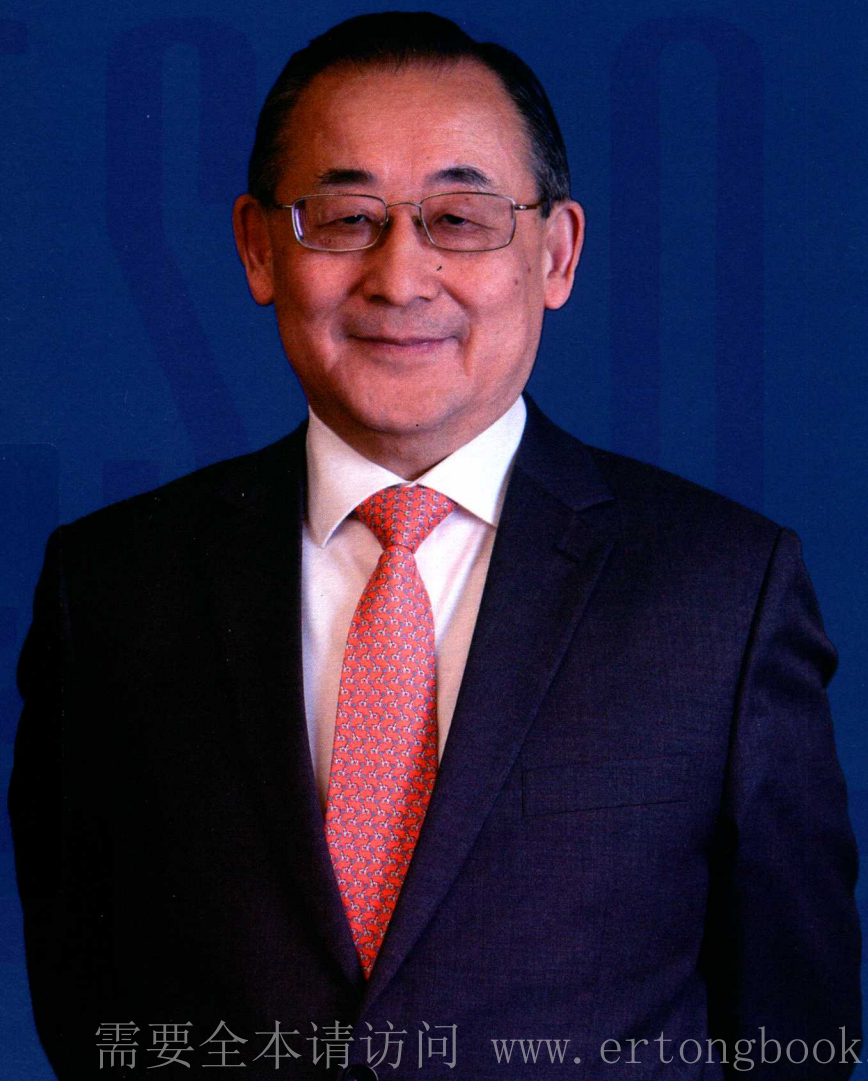
我在国际组织的25年

唐虔 / 著

作序
联合国前秘书长
潘基文
联合国教科文组织两任前总干事
松浦晃一郎、伊琳娜·博科娃

推荐
教育家
顾明远



详解国际公务员职业进阶之路
揭秘国际组织中大国的合作与博弈
展示作者深度参与全球治理的实践与思考

中信出版集团

需要全本请访问 www.ertongbook.com

我在国际组织的25年

唐虔 / 著

中信出版集团 | 北京

图书在版编目（CIP）数据

我在国际组织的25年 / 唐虔著 . -- 北京 : 中信出版社 , 2020.9
ISBN 978-7-5217-1997-0

Ⅰ . ①我… Ⅱ . ①唐… Ⅲ . ①唐虔—自传 Ⅳ . ① K825.46

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第116606号

我在国际组织的25年

著　　者：唐　虔
出版发行：中信出版集团股份有限公司
　　（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座　邮编　100029）
承 印 者：天津市仁浩印刷有限公司

开　　本：787mm × 1092mm　1/16　　印　　张：30.5
彩　　插：12面　　字　　数：450千字
版　　次：2020年9月第1版　　印　　次：2020年9月第1次印刷
书　　号：ISBN 978-7-5217-1997-0
定　　价：88.00元

版权所有 · 侵权必究
如有印刷、装订问题，本公司负责调换。
服务热线：400-600-8099
投稿邮箱：author@citicpub.com

序言一

联合国第八任秘书长（2007—2016） 潘基文

2012年，我在担任联合国秘书长期间，发起了“教育第一”全球倡议行动，旨在发挥教育变革性的力量，为所有人创造更加美好的未来。

时任联合国教科文组织总干事的伊琳娜·博科娃女士担任“教育第一”倡议行动指导委员会的执行秘书长，由唐虔博士领导的联合国教科文组织教育部门为行动提供全面支持。从那时起我便认识了唐博士，我非常感谢教科文组织团队为该倡议行动的成功推进所做出的重要贡献。后来，唐博士在博科娃总干事的指导下，与联合国儿童基金会共同领导了联合国可持续发展目标4（教育）的全球磋商进程，并在仁川成功举办了“2015世界教育论坛”。我亲自出席了这个由七家联合国机构共同主办的论坛，这也是全球教育发展的一个重要里程碑。

我非常高兴得知唐博士最近完成了一部关于他在联合国教科文组织25年职业生涯的著作，我要祝贺他的这一成果的诞生。分享他长期而丰富的经验，不仅能使读者更好地了解联合国系统的使命和工作，而且还能让他们感受到多边外交的微妙之处，并且从唐博士的视角看到联合国的官员和工作人员为实现这一机构的崇高事业——在全球缔造和平并推动可持续发展——而付出的巨大努力。

我相信唐博士在联合国教科文组织的工作经验和他的著作都敏锐地捕捉到了确立全球教育议程的各个关键里程碑事件，并领会了人们对这些里程碑事件意义的理解，这是对过去20多年全球教育发展的见证，读者们一定会觉得内容丰富而享受到阅读的乐趣。



序言二

联合国教科文组织第九任总干事（1999—2009） 松浦晃一郎

我和唐虔博士已经密切地合作了 20 多年，我们的合作可以分为四个不同长度的时间段。

第一个时间段是 1998—1999 年，我参加竞选联合国教科文组织总干事。那时我是日本驻法国大使，应日本政府的要求，我决定竞选 1999 年底出现空缺的教科文组织总干事职位。唐博士当时已经在教科文组织的教育部门工作，因此我向他请教教科文组织的情况，请他为我介绍该组织特别是教育方面的工作。此外，我知道唐博士与中国方面有很好的关系，因此我请他将我的竞选理念转达给中国政府高层。最后我有幸从 11 位候选人中脱颖而出，当选为联合国教科文组织第九任总干事。

我与唐博士合作的第二个时间段持续了 10 年，这也是最重要、最长的一段时间，涵盖了我担任教科文组织总干事期间的各项工作。教科文组织下设五个业务部门，分别是教育、自然科学、社会与人文科学、文化、传播与信息，其中教育部门是最重要和最复杂的部门，需要在世界各地开展活动。因此我认为教育助理总干事一职至关重要，应该由一位一流的专业人员担任，能够在应我的要求赴世界各地执行任务时，从国际认可中获益。

为了支持助理总干事的工作，业务部门的二号职位显然应该由具有极强管理能力的人担任。为此我在 2001 年决定在教育部门设立一个新的行政办公厅，任命唐博士担任主任（D1 级）一职。尽管早在 2000 年他已被委任为中等教育、科学教育与职业教育司的司长，但他仍然是最适合担任办公厅主任职位的人。四年后，2005 年，我擢升他为副助理总干事（D2 级），兼任行政办公厅的主任。我设立这样一个

需要全本请访问 www.ertongbook.com

职位是考虑到教育部门的重要性及其活动的复杂性，这是教科文组织五个业务部门中唯一的副助理总干事职位。

在任内的10年间，我从外部招聘了三位教育助理总干事，他们都是世界知名的教育专业人士。然而，事实证明没有一个人能够处理他们在总部、地区办事处和分布在全球各地的教育研究所所面临的复杂的专业与管理问题。因此，我在处理涉及教育部门管理方面的问题时完全依赖唐博士，为此我经常请他到我办公室进行面对面的讨论。当然，为了避免任何摩擦，我都会让教育助理总干事知晓我在充分利用唐博士的管理才能来帮助他们处理教育部门的问题。回顾我们合作的第二个时间段，我深信，如果没有唐博士，我作为总干事不可能成功地完成教科文组织在教育方面的所有重要使命。

在我离开教科文组织以后，我与唐博士的第三段合作仍在继续，当时我的继任者伊琳娜·博科娃已经任命他为教科文组织负责教育的助理总干事。看到他被擢升，我由衷地感到高兴。在此后的8年间，他证明了自己是一位令人印象非常深刻的助理总干事。毫无疑问，这得益于他在我任职期间担任二把手的经验。那段时间无论何时我去巴黎，我们都会定期在他办公室会面或共进午餐，就当前世界范围内的教育问题以及教科文组织在这些问题上的作用交换意见。就在我离开教科文组织之前，我收到了印度政府的一项提议，要在新德里建立一个新的教科文组织的教育机构，这是亚洲的第一个此类机构。我接受了这个提议并指示唐博士进行详细规划，他做得非常成功。该教育机构被命名为“联合国教科文组织圣雄甘地和平与可持续发展教育研究所”，我被聘请为研究所理事会的理事，因此我与唐博士每年都会在新德里见面。

自从唐博士从联合国教科文组织退休以来，我一直与他保持联系，从而开启了我们合作的第四个篇章。我们偶尔在巴黎或者世界的其他地方会晤。比如，我们已经开始定期在香港见面。陈一丹基金会的总部就设在香港，该基金会设立了一个大型的教育奖。唐博士是该奖项

的全球顾问委员会主席，而我是评审委员会的主席，这让我们密切、持续地保持联系与合作。

上述是我与唐虔博士20多年来一直合作的简述，我们之间的合作一直持续到今天，我感到非常满足。在此我谨向唐博士表达我的感谢之情，感谢他多年来的忠诚合作与无私帮助。

我非常高兴地看到，唐博士以其在联合国教科文组织25年的工作经验写成了这本书。我相信，读者朋友们一定会有兴趣看到，东方传统的和谐、宽容和包容原则，以及在西方世界和国际组织的丰富经验是如何使唐博士成为一位具有远见卓识的全球教育领袖和教科文组织出色的高级管理者的。毫无疑问，这本书能够开阔年青一代的思想，拓宽他们对全球事务的视野。而在当今世界，这是促进和平与可持续发展所必不可少的，这正是联合国教科文组织的宗旨。



序言三

联合国教科文组织第十任总干事（2009-2017） 伊琳娜·博科娃

有许多专门介绍教育的书，但几乎没有一本书能如此深刻地讲述教育是如何成为联合国和联合国教科文组织的一项优先领域的，也没有一本书曾如此引人入胜地讲述教科文组织的故事及其在通过教育寻求和平与可持续发展方面的作用。这本书展示了唐虔博士在教育事业上的专业素养、广博知识与奉献精神，他在中国的国家教育体系以及教科文组织都曾经有出色的职业经历，在教科文组织做到了教育助理总干事的高位。

这本书把我带回2009年，当时我被选为联合国教科文组织总干事。我们的教育部门长期以来缺乏领导力和远见并不是秘密，我们有优秀的专业人才，但缺乏真正的领导，这是教科文组织想要取得成果的严重障碍。我们已经没有时间可浪费了。

通过非常激烈的竞争，我决定任命唐虔博士领导我们的教育部门。他有对这个职位至关重要的最扎实的专业背景、职业操守和经验。这大概是我作为教科文组织总干事所做的最好的决定之一，因为后来的事实证明，他的做事之道是专注和包容的，他了解联合国系统，能够与我们的合作伙伴共事。同样，他也有能力分析大趋势，帮助教科文组织在需要的时候改进工作方式，同时调动工作人员的积极性以完成既定的目标。

虔[①]必须重建教育部门，接触合作伙伴，争取他们围绕共同的目标而努力；他还要激励他的同事不断产生新的想法和创新的工作方式。

① 博科娃总干事对作者总是亲切地直呼其名。——编者注

他成功了。

在这一过程中的一个挑战是，如何改变当时全民教育过于关注小学教育的有限视野。21世纪的各种挑战和科学技术的巨大机遇需要一个整体教育观，以建立一个知识型社会。换句话说，我们要超越初等教育，推行12年的教育，包括义务中等教育并把教育质量作为目标。这不是一件容易的事。

我还记得我们在2010年初的第一次讨论，当时虔带来一份关于教育的未来和我们的新战略的愿景文件。这份文件给我留下了深刻的印象并且激发起我作为总干事支持这个团队、积极地从政治层面参与其中的决心。我与虔和他的团队一起进行了数小时的讨论，我们参加了数十次各类会议，我们接触了世界各国领导人、部长、大使、捐助者、学术界、私营部门、民间社会和联合国系统的合作伙伴，试图说服他们认同我们的想法。

在虔的积极参与下，教科文组织在女童教育、终身扫盲教育、可持续发展教育、跨文化对话教育、预防极端主义教育、技术和职业培训、教师培训和教育信息化等诸多领域发起了许多有意义的活动。我们在世界各地的许多大学设立了不同教育领域的教科文组织教席和中心，并将它们纳入各个协作网络。我们提出了新的开创性概念，如全球公民教育，它强调教育和学习不仅仅是知识的传输，还牵涉同理心和团结、相互尊重和对话、和平与可持续发展等诸多方面的价值观。

多年来，我们在教科文组织遇到了许多挑战：世界政治环境的变化、技术革命以及由此产生的知识型社会的出现及其对发展的影响，包括对教育和技能的影响。所有这些都需要不断改革以适应不断变化的环境，最重要的是，要保持教科文组织在联合国制定2030年可持续发展议程的工作中的主导作用。

但是，没有什么比在2011年11月教科文组织接纳巴勒斯坦为正式成员后，美国暂停缴纳会费而造成我们失去22%的正常预算的困难更严重、更具有挑战性了。严重的财务危机把一个严肃的问题摆在我

们的面前——如何在减少预算的框架内保持我们的活力和影响力，如何在我们的业务领域内，包括在教育方面，保持我们的领导力？

我们需要财务支持，也需要强有力的政治支持。我们建议当时的联合国秘书长、特别重视教育并多次支持我们的潘基文先生发起一项名为“教育第一”的全球倡议行动。这是一个巨大的成功。这是第一次有一位联合国秘书长支持一项教育倡议，从而把教育放在了全球政治议程中。它也有助于教科文组织阐述未来教育目标的主要支柱，并强调教育不仅是一项人权，而且还是世界上任何一个社会中可持续发展的核心。

因此，当联合国 2030 可持续发展议程的目标 4“确保包容和公平的优质教育，让全民终身享有学习机会”在具有里程碑意义的仁川 2015 世界教育论坛上获得通过和支持的时候——这是联合国教科文组织的巨大的成功——我们都非常自豪。这正是我们想要实现的模式转变——为年轻一代提供知识、价值观和开放心态，以形成更包容的和平社会。这是促进公平、包容和可持续发展的关键。虔在其中扮演了关键角色。

我们之所以成功，是因为我们得到了会员国的信任和支持。而中国无疑站在这一支持的最前列。在此我怀着敬意与感谢之情要特别提到当时的中国国务院副总理刘延东，我与她建立了密切的工作关系，使中国和教科文组织的合作达到了前所未有的高度。我对中国领导人不仅通过经济增长消除贫困，还承诺把社会包容和公平放在政治议程的前沿印象深刻。正是这种以人民为中心的发展的政治承诺，使得 40 多年前开始的中国改革开放消除了数亿人的贫困，并继续推动其对联合国 2030 可持续发展议程的支持。这显示了多边主义的真正价值。

我还要提到中国联合国教科文组织全国委员会和时任秘书长杜越先生，他们伴随我们的许多行动，与中国的地方政府、学术机构和私营部门合作，使我们得到急需的支持。时任中国联合国教科文组织全国委员会主席兼中国教育部副部长郝平先生后来当选为任期两年的教

科文组织2012—2013年大会主席。

我无法完全列举中国与我们的各项合作和给予教科文组织的巨大支持——从举办教育领域的会议，到建立教育、技术和科学方面的“教科文组织教席”与中心。我们还签署了合作伙伴协议，首次使用中国资金帮助非洲国家在学校采用新技术培训教师。

毫无疑问，双方关系中最重要的事件是2014年春天习近平主席对教科文组织总部的历史性访问。他在演讲中说：“当今世界，人类生活在不同文化、种族、肤色、宗教和不同社会制度所组成的世界里，各国人民形成了你中有我、我中有你的命运共同体。”

教科文组织成为习近平主席阐述他的“一带一路”倡议理念的第一个联合国机构，这一理念与古“丝绸之路”有深刻的共鸣。我看到“一带一路”倡议和它聚焦文化交流、教育与科学合作的目的是复兴“丝绸之路”，致力于在沿线各国人民和国家之间建立信任、信心和理解，成为另一个“软实力基础设施”——为年轻一代提供知识、价值观和以开放的心态塑造更具包容性的和平社会。这是形成公平、包容和可持续发展的关键。事实上这与教科文组织的使命非常吻合。

在习近平主席访问教科文组织时，我提名彭丽媛教授为“联合国教科文组织促进女童和妇女教育特使”，她怀着责任和激情接受了提名。我感到特别荣幸的是，她不仅接受了这一提名，而且我们还共同决定进一步设立“联合国教科文组织女童和妇女教育奖”。我愉快地回忆起我与彭丽媛教授在中国不同城市举办的多次颁奖仪式中见面，我可以亲眼看到她对教育和妇女福祉的投入是多么鼓舞人心。

自那以后，我多次在中国访问期间会见过习近平主席。我钦佩他的智慧、他的仁慈和谦虚、他的开放，以及他对中国和一个和平繁荣的世界的憧憬。我对他推进国家间合作共赢，同时为中国创造高质量的发展的雄心印象深刻。

从回忆中回到现实，我要说，我真的很幸运有虔作为我的助理总干事。一方面，如果说我们在这八年中与中国的关系达到了新的高度，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

那要感谢虔，他在诸多活动中与中国政府的密切合作促进了我们与中国之间的牢固联系和合作。

另一方面，我欠他很多，在困难时期，教科文组织在教育方面依然保持了领导地位，并首次使教育成为世界可持续发展的支柱之一。我应该说，教科文组织欠他很多。他对于教科文组织是联合国“软实力”的体现的认识是深思熟虑的、战略性的并始终不渝的。

虔一直支持我，我总是可以依赖他坚实可靠的专业意见和他的正直操守。虔是多边主义的信奉者，他对推动发展模式的转变，使其通过教育和学习成为以人民为中心的发展做出了极大贡献。我们共同努力了八年，在世界范围共同塑造了教育和知识作为和平、人类尊严和可持续发展支柱的新愿景。正如睿智的中国哲人管仲所说：“一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人。”

Irina Bokova

前　言

2018年3月2日是个星期五，这是我在联合国教科文组织的最后一个工作日。下班时间已过，前来话别的众多同事也已经散去。我一个人站在办公室窗前，望着对面不远处埃菲尔铁塔闪烁的灯光，心中既有“功成身退”的轻松感，也有几分不舍之情。

就在这天下午，在巴黎总部大楼的执行局会议厅，我最后一次以联合主席的身份主持了“教育2030议程全球指导委员会”第四次会议的闭幕式。会议的正式议程结束后，来自教科文组织的会员国、联合国机构和非政府组织的委员们纷纷发言，对我八年来领导这个委员会对推动全球全民教育的发展做出的贡献，对我领导教科文组织教育部门在确立“2030全球教育议程”中发挥的主导作用予以极高的评价，热烈的掌声此时仍然回荡在我的耳边。我想，这应该是我在教科文组织工作25年后最好的谢幕方式了。

我出身于中国一个知识分子家庭，自清代迄今，包括我自己在内，我们这个出自广东中山（今珠海）唐家湾的唐氏家族已经有五代人曾留学西方国家，并且都在学成之后回到中国报效祖国，算是一个融合东西方文明传统和浓厚家国情怀的家族。与我的前辈一样，我成年以后也有机会长期接触与感知西方文明与文化，而且服务国家与社会的责任感与担当的初心从未改变。

我是与共和国同龄的那一代人，这是因时代的变迁而命运坎坷的一代人。我有一个在清华园中度过的幸福童年，自幼受到了中国的传统文化“修身、齐家、治国、平天下”的熏陶。年轻时恰逢“文革”，从北京去山西农村插队，体验到人生的艰难。后来又得益于改革开放，被国家公派到加拿大留学，从此命运得到改变。学成后先是做外交官，

接着在国内的中央部委和地方政府从政，直到1993年进入联合国教科文组织总部工作。在那里屡次升迁，最后八年担任了教育部门的最高官员——教育助理总干事（这个级别在联合国机构内相当于联合国助理秘书长）。

在联合国教科文组织这些年，我有机会访问过五大洲100多个国家，会见过150多个国家的教育部长，与他们探讨世界教育发展之路。教育是人民摆脱贫困和消除战争根源的一个利器，这是这些教育决策者的共识，也是我奉行的理念。我一直坚信，只有在全球实现全民教育这样一个宏伟目标，培养一代又一代有知识、有文化，有社会责任，能够包容不同文化、不同文明的公民，才能够保证世界的和平与可持续发展。

我在教科文组织经历了三位总干事，这也可以说是我在世界教育的舞台上发挥不同作用的三个阶段。来自西班牙的总干事费德里科·马约尔（Federico Mayor）于1993年招聘我进教科文组织。从那时起到他1999年卸任的六年中，我在教科文组织中崭露头角，开始“参与世界教育”。来自日本的松浦晃一郎（Koïchiro Matsuura）从1999年到2009年做了十年总干事，在此期间，我作为教育部门的二把手辅佐了多位助理总干事，可以说是我在“助力世界教育”。第三个阶段是从2009年到2017年来自保加利亚的伊琳娜·博科娃（Irina Bokova）担任总干事这八年，我被任命为教育助理总干事，领导这个联合国专门机构在国际教育舞台上发挥了主导作用，或可称为“主导世界教育”的阶段。



被总干事博科娃授予教科文组织服务20年奖章（2014年）

在这八年中，我带领我的团队，为教科文组织的会员国，特别是发展中国家的教育发展与改革，

提供了各种支持和引导，成为它们的可靠伙伴。最值得骄傲的是，我们领导了国际社会确立“2030 可持续发展议程”中的教育目标的磋商，使教科文组织重返主导全球教育发展方向的中心地位，以“教育以育人为本”的人文主义理念推动全球教育前行。

作为一名来自中国的国际组织官员，多年来我一直得到了中国政府的有力支持。我也做了许多增进中国与教科文组织合作、对双方都有益的开创性工作。2014 年 3 月习近平主席对联合国教科文组织总部的历史性访问将双方的合作推进到一个新的高峰。可以说，博科娃总干事当政的这八年是教科文组织与中国合作关系的“黄金八年”，我也有幸为此做出了贡献。

2017 年初，我荣幸地被中国政府提名，参与竞选联合国教科文组织第 11 任总干事职位。尽管最终没有获得成功，但这是这个意识形态色彩极强的联合国机构成立七十余年来，中国政府第一次推荐自己的公民竞争其最高职位，显示了中国以建立人类命运共同体推动世界和平与可持续发展的雄心，而有机会亲身参与这样一场顶级国际政治博弈也是一个人一生中的难得经历。

我无意把本书写成一部教育专著，教科文组织这几年来在教育方面有目共睹的成就与众多的专业出版物所展示的就是我的全球教育理念。我尝试把这些年来从中层官员一步一步升到权力仅次于总干事的经历，以及在不同岗位上的一些重要工作的决策过程和发生在台前幕后的故事披露出来。这些年我有机会在全球的体系中观察中国的发展，也有机会到许多国家访问考察，我想这些独特视角的观察与体验也是值得与读者分享的。读者也可以从我的这些经历中体会到中国的全球外交所面临的挑战，进而思考应该如何凭借国家的整体实力，在国际舞台上为中国人民和人类命运共同体的利益与世界强国共舞。

全书共分为四篇，前三篇是我在联合国教科文组织的经历。第一篇“一步一个脚印的 25 年”按时间顺序讲述了我从进入教科文组织开始，直到最终执掌教育部门的过程。读者可以从中了解到国际组织的

运行机制和我所感悟到的国际组织中的“为官之道”。第二篇“在全球教育的舞台上”择要讲述了在我的领导下，教科文组织对全球教育的发展与合作做出的主要贡献，以及我亲身经历的一些重要事件。第三篇“中国人与国际组织”则讲述了我对于中国人在国际组织中应该发挥什么样的作用的实践与思考。最后一篇“千般沉浮：我的人生经历”讲的是我在进入联合国教科文组织之前的经历。这些经历与历练也可以说是成就我后来的事业不可或缺的基础。

常有年轻人问我，在教科文组织25年的职业生涯有什么“秘诀”吗？我要说，做人做事皆融合东方传统文化之隐忍与包容和西方文化之直率与霸气，是我能够在国际组织中生存与成功的法则。

我当年工作中认识的联合国前秘书长潘基文先生欣然为本书作序，让我甚感荣幸。我在联合国教科文组织工作时的两位“老板”，曾经担任总干事的松浦晃一郎先生和伊琳娜·博科娃女士也分别为本书写了序，他们两位多年来对我的关爱与友谊让我心存感激。教育界前辈顾明远先生为拙作写了推荐词，与有荣焉。

感谢清华大学的谢喆平教授对本书撰写工作提出的许多宝贵建议，以及本书的编辑何烨女士为成书所做的大量工作。还要感谢南方科技大学“联合国教科文组织高等教育创新中心”的李铭主任和韩蔚副主任对本书出版给予的大力支持。

夫人黄湘和女儿唐宛枫是书稿的第一读者，她们总会给我客观而直率的意见。更重要的是，没有她们的坚定支持，我在联合国教科文组织的事业取得的任何成功都是不可能的。

希望读者们在阅读本书时能够享受到乐趣。



2019年11月于北京



联合国教科文组织总部（巴黎）



联合国教科文组织全体大会会场

需要全本请访问 www.ertongbook.com