

曲星校友访谈（1978级）

受访者

1982年本科毕业于北京外国语学院，获文学学士学位。1985年研究生毕业于外交学院，获历史学硕士学位。1985年至2006年，任教于外交学院，历任中国对外关系教研室主任、外交学系副主任、外交学院院长助理和外交学院副院长，教授，博士生导师。1986年至1992年，赴法国巴黎政治学院留学，分别于1988年和1992年获得政治学硕士和政治学博士学位。2006年至2009年，任中国驻法国大使馆公使、首席馆员。2010年1月，任中国国际问题研究所所长。2014年6月，中国国际问题研究所更名为中国国际问题研究院，出任国研院首任院长。2015年，任中华人民共和国驻比利时王国特命全权大使。2018年3月，任全国政协委员。2018年6月至今，任联合国教科文组织副总干事。著有《中国外交50年》等多部学术著作、《试论毛泽东关于中法关系的战略思想》等多篇学术论文，并发表大量国际政治时评。曾担任外交部外交政策咨询委员会委员、外交部公共外交咨询委员会委员、中国中央电视台评论员、中国国际关系学会副会长、中国国际法学会副会长、中华美国学会副会长、中国裁军与军控协会会长、中国欧洲学会法国研究分会会长等多项社会兼职，于国家行政学院、中央社会主义学院、国家高级教育行政学院、法国巴黎南大学等多校做兼职教授。

采访者

熊晓

您当年是出于什么原因选择北外和法语专业？大学生活有什么印象深刻的事情？

为什么选择北外？北外是全国外语教学的最高殿堂，能到北外学习外语是每一个有志于了解外部世界的年轻学子的梦想。我从中学开始，就向往能进入北外学习。高中毕业时没有报考大学的机会，但我在下乡当知青、进厂当工人的几年中，在艰苦的条件下从来没有放弃英语学习。高考制度恢复后，我毫不犹豫地选择了北外作为我报考大学的第一志愿，实现了自己的梦想。

为什么选择法语专业？主要有两方面的原因，一是受法国文学的影响，从小就憧憬着掌握这门“世界上最优美、最严谨、最高雅的语言”，法语因为其特有的小舌音和鼻化元音，听法语就像听歌剧一样优美；法语因其严谨，直到现在仍是许多国际条约除签约双方文字之外的副本语言；法语因其高雅，说一口纯正的法语曾是欧洲多国宫廷上流社会的时髦，我们从托尔斯泰的《战争与和平》中可以多次看到俄罗斯宫廷生活的类似场景。二是认为自己英语已经有了一定基础，可以继续自学，既然报考北外花四年时间专门学习外语，就应该从零开始另学一门语言，将来可以掌握两门外语。

大学四年生活中印象最深刻的是北外校园的学习氛围。1978年入校的两届学生，大部分都经历了“文革”，深感学习机会“失而复得”的可贵，大家除了学习几乎不想别的。那时候没有网络，没有复读机，每个班只有一台老式的磁带录音机，学习条件与现在不可同日而语。同学们只能靠苦读来掌握一门新的语言。每天清晨、傍晚，在北外校园的每一个角落，都有同学在朗读外语。冬天在室外朗读，每读一句嘴里就呼出一团热气。早上出来，从校园各处的花前树后，楼角墙边传出的琅琅书声和飘出的团团白气给我留下了深刻的印象，那个场景至今仍历历在目。

您与法国非常有缘分，巴黎政治学院留学、担任驻法国大使馆公使、联合国教科文组织副总干事，您3次在巴黎长期生活，能否说说3次经历分别给您带来了什么？

我3次长居法国，每次都以不同的身份，每次都有不同的感受，每次也都有不同的收获。

第一次是作为留学生长居法国。1986年初到法国，最强烈的感受是中法两国

经济社会发展的巨大差距，最大的收获是学到了法国大学现代化教学的理念和方式。

中国当时改革开放不久，社会发展水平还很低，而法国已经是成熟的发达国家。我感触最深的是与老百姓日常生活密切相关的三个领域：一是地铁，当时巴黎地铁和轻轨有十几条线，人一进地铁就像进入了一个地下城市，从市中心分成五圈向外辐射，纵横交错的线路可以方便地把你送到地面任何地点，地铁票包含着极其复杂的信息，单次票、天票、周票、月票、年票不同时效，乘坐距离从一圈到五圈几十公里外不同距离，从地铁到轻轨不同车型，学生票、老年票不同的优惠，所有的信息都包含在那个小小的磁条中，自动验票进站。而中国当时只有首都北京有一条半地铁线路（环线尚未贯通），人工验票入站，完全谈不上自动化。二是电话，巴黎满街都是自动电话亭，买一张磁卡插进去即可拨通世界各地，包括中国。而中国当时电话是权贵的象征，不到相当级别的干部，家里根本不可能安装电话，更谈不上街头的自动电话亭。要打长途，就必须去北京长途电话局，先排队交费，再排队等候，等营业台拨通受话方后再到指定电话间通话。三是商店，法国大街小巷超市遍布，消费者走进琳琅满目的货架随意挑选，而当时中国根本没有“超市”的概念，百货店里，售货员隔着柜台问顾客想买什么，然后从并不丰富的货架上取下商品让顾客看，如果顾客连看三个都不满意，就要看售货员的脸色了。到法国后才知道，“原来东西可以这样买”。当时中国发展水平与法国真可以说是天壤之别。

谈到第一次长居法国的收获，留学法国最大的收获是从巴黎政治学院的课堂上学到了互动式教学和自主型研究的理念，成为我回国后在大学任教和学术研究的重要方式，也是我的课堂教学受到学生好评、学术研究产生一定影响的重要原因。

我第二次是以高级外交官的身份常驻法国，最大的感受是中国高速发展对法国人的心理冲击，最大的收获是学会了如何在充满矛盾的复杂环境中捍卫国家利益。

2006年我被任命为中国驻法国大使馆公使，首席馆员。当时中国改革开放已经给中国社会带来了巨大变化，中国经济每年以两位数的速度增长，中国与西方发达国家发展水平的差距迅速缩小。中国在一个与西方国家迥然不同的政治制度的治理下，经济社会发展却取得了全球瞩目的成果，中国公司和民众大踏步走向

世界，中国经济在世界排名地位不断跃升。这种新的发展模式对西方社会产生了强烈的心理冲击，法国政界商界学术界经常举行有关中国的研讨会，电视台经常组织关于中国的辩论，报纸上经常是关于中国的长篇报道。我作为驻法国使馆公使，多次应邀到这些研讨会介绍中国的发展情况。记得曾经到法国军事学院、参议院、法国国立路桥学院、巴黎高等商学院、巴黎政治学院、巴黎南大学（今巴黎第十一大学）等单位做专题报告。印象深刻的一次是中非合作论坛首次会议在北京举行时，法国一家著名的杂志总编请我餐叙，他说：“注意到了吗？这两天晚8点的电视新闻的第一条都是中非合作论坛，这在法国的新闻节目中是异乎寻常的。几十个非洲国家元首首脑齐聚北京，这种风光应该是我们法国所习惯享有的，中国从什么时候开始也具有了如此影响！要知道你们抢了我们的风头。”

作为高级外交官常驻法国，我最大的收获是学会了如何在复杂的环境中捍卫国家利益。2008年北京奥运前夕，“藏独”势力在西藏制造事端，并在国际上掀起反华浪潮，甚至鼓动国际社会抵制北京奥运，奥运火炬在巴黎的传递遇到了巨大干扰，法国领导人以国家总统和欧盟轮值主席的双重身份会见达赖，中法关系受到了严重冲击。在法国媒体铺天盖地攻击中国时，我在法国主要的电视台、电台多次与法国政要辩论。在辩论中，主持人理论上应该是中立的，但事实并非如此。在法国电视二台的一次辩论中，对方邀请了5个人对我进行围攻，主持人还不断打断我的回答。我当时的感觉是这就像一场拳击比赛，我一个人打5个人，自己被绑着一条胳膊，裁判还偏心眼。事后我收到了若干法国普通观众写来的信，表示对中国的理解，对法国电视台如此组织辩论不满。电视二台的主持人事后也给我写来信，说我在困难的情况下发出了中国的声音，希望以后能在更愉快的议题上与我合作。欧洲一号电台和法国议会电视台的主持人在主持辩论后也对我说，“我们都说出了我们想说的话”。

在中法关系受到严重冲击的情况下，使馆有义务促使中法关系在符合两国关系基本原则的基础上获得转圜。作为使馆公使，我参加了与法方的艰难谈判，每天白天与法方谈，晚上回来逐词逐句地分析法方的立场文本，第二天再打出我们的反建议，经过20多个回合的反复，终于达成协议，2009年4月1日双方发表《中法新闻公报》，法方明确了拒绝支持任何形式的“西藏独立”的基本立场，为此后中法关系健康发展排除了障碍。在这个过程中，我更深入地理解了国家关系博弈的本质。

我第三次长居法国是以高级国际职员的身份，担任联合国教科文组织副总干事。最大的感受是国际社会对中国期望值的增加，最大的收获是学会了跨文化团队的管理。

中国人能够被任命为联合国教科文组织副总干事，这个事实本身就是国际社会对中国期望值增高的表现。作为教科文组织的二号人物，我到任后立即感到了教科文组织各部门与中国合作的热情，也感到了中国各省市自治区及各类企业团体与教科文组织合作的愿望。教科文组织总干事每年都去中国访问。习近平主席2014年也访问了教科文组织总部并发表演讲，这是中国国家元首首次访问教科文组织总部。彭丽媛教授还担任联合国教科文组织促进妇女和女童教育特使，体现了中国对联合国教科文组织事业的高度重视。中国作为历史文明大国，目前拥有的世界遗产数占全球第一，教科文组织在中国的研究中心数目也居全球第一。我在岗位上经常接待国内来的各种团组，穿针引线，帮助他们与教科文各部门发展合作关系，促成了教科文组织与中国更深入的理解与合作。

在副总干事的岗位上，最大的收获是学会了跨文化团队的管理。教科文组织目前有193个成员国，总部和外派机构4000多个职员来自170多个国家，不同的国家背景，不同的文化习惯，不同的工作方式，不同的心理状态，在管理时如果不充分考虑这些因素，很容易引起误会而影响团队工作状态。而如果掌握好跨文化管理的艺术，则可以充分发挥多元文化团队的聚合优势。我到任后负责教科文组织的战略变革工作，这是一项很有挑战的任务。但我充分注意同事们的文化背景，既推进改革，又维护舒适度，与各位同事的关系都非常融洽，我为此感到欣慰。

您2005年在巴黎出版了《猜忌的岁月——1949—1955年的中法关系》法文专著，您觉得中法关系从1949年至今可以分为几个阶段？分别有哪些特点？

中华人民共和国成立以来，中法关系可以分为四个阶段，1949—1964年是第一阶段，双方没有正式建交，双方在相互猜忌中试探建交的条件。1964—1994是第二个阶段，1964年中法建交。在法方明确接受一个中国原则的情况下，为方便法方决策，中方同意以内部默契的方式处理台湾问题，在建交公报中仅提及双方建立大使级外交关系并尽快互派大使。法国成为第一个与新中国建立大使级外交关系的西方大国，中法关系走在了西方世界对华关系的前列。1994—2009是第三

阶段，20世纪90年代初期，在苏联解体、东欧剧变，中国国内发生政治风波的背景下，法国向中国台湾地区出售战斗机和军舰，对中法关系造成了严重冲击。经艰难谈判，双方于1994年1月12日发表联合公报，法方公开确认台湾是中国领土不可分割的一部分，实际上是公开确认了建交时法方的内部承诺，法方还承诺今后将不批准法国企业参与武装台湾地区，为中法关系的健康发展扫除了一个障碍。2009至今是第四个阶段，2008年法国总统与达赖见面，导致中法关系陷入了低谷，正如我前面所提到的，我亲身经历了这一过程，并参与了问题的处理。2009年4月达成的协议，从法律上澄清了法国在涉藏问题上的立场，排除了中法关系的另一个障碍。此后双边关系进入了良性发展的轨道，法国成为中国在欧盟的主要合作伙伴，给双方民众带来了实惠。

您的职业履历十分丰富，您是如何看待自己作为老师、学者、外交官、国际职员的角色转变？您在繁忙工作之余也经常发表时评，您是如何做到如此高效的时间管理的呢？

我在几十年职业生涯中确实经历了数次角色转换，我觉得每次转换都使我能充分发挥前一种角色的积累。作为老师，在课堂上的侃侃而谈和与学生的互动讨论造就了外交场合所必不可少的交流能力。作为学者，我研究的是中国外交和国际政治，为我在高级外交官的岗位上捍卫国家利益提供了丰厚的理论积淀。我在外交实践中多次受益于教学和研究的学术积累，例如2006年我与农业农村部合作负责中国在世界动物卫生组织恢复席位的谈判时，最关键的是台湾问题。该组织的主席和秘书长提出美国不会同意我方的措辞方案，我脑海中立即浮现中美建交的系列谈判案例，我当场给对方背出一段中美《上海公报》和《建交公报》的关键条文，对方又说英国有不同意见，我立即又当场背出了《中英建交声明》的内容，以证明这些国家没有理由不同意中方的立场，我建议他们拿这些条文去与美英接触，并建议凡是有国家在台湾问题上对中方案有不同意见的，就让他们去读读本国与中国签订的建交声明。世界动物卫生组织最终完全接受了中方立场，在会员大会上表决时也获得了压倒性多数，中国席位在非常有利的条件下得以恢复。教师角色铸就的交流能力，学者角色奠定的理论基础，外交官角色培养的博弈思维都为我担任国际组织管理者奠定了基础。这些角色都是相辅相成的。我很幸运能够有机会在不同的角色岗位上服务于国家，服务于世界。

如何高效管理时间？我当教师和学者时，每年差不多要接受1000次采访，这

确实需要一个高效的时间管理。国际形势瞬息万变，国际社会随时都可能发生大事，媒体会随时打来电话，就刚刚发生的国际事件提出问题。要应对这样的挑战，最重要的是要把自己保持在与国际形势同步的巅峰状态，随时关注国际形势，形成足够的积累。有时候媒体打来电话要求就某个刚刚发生的大事发表看法时，自己也从媒体的问题中才知道发生了什么事件，但由于平时有积累，自己有足够的分析元素，哪怕刚刚知道一件事情的发生，立刻就能形成初步判断，而只要就一个专题有了第一次采访，其他媒体就同一件事提出的问题就很容易回答了，而且分析会越来越深入，思路会越来越清晰。这是一个举一反三的过程，也是一个高效管理时间的过程。

您是如何当选联合国教科文组织副总干事的？工作中有哪些挑战？您是如何应对的？

教科文组织副总干事是该组织的二号人物，也是该组织的最高国际职员。按联合国的规定，该岗位必须按程序进行全球公开招聘。竞聘者首先要上网报名，阐明自己对竞聘岗位的理解和工作理念。联合国系统高级官员的竞聘竞争非常激烈，教科文组织副总干事的岗位招聘时，全球约有400人报名竞聘，但其中大部分在书面阶段就被计算机淘汰了。进入面试的要用教科文的英法两种工作语言回答问题，5个评委轮番发问，一个用英文，另一个就用法文，周而复始近一个小时。形成短名单后，还要由总干事直接再次面试，也是用两种语言。我能够被选中，首先当然是因为国际社会对中国期望值的增加，中国人担任这个职位是大势所趋。其次自己要具备该岗位规定的各项基本条件。我在大学工作20多年，有教科文领域中“教”的经历，我在研究院进行科研工作5年，有教科文领域中“科”的经历，我在公使、大使的岗位上工作近8年，推动国家间文化交往是我工作的重要内容，所以我又有了教科文领域中“文”的经历。加上我在法国培养政治精英的巴黎政治学院获得博士学位，在教师、学者、外交官的岗位上积累的与媒体打交道经验、掌握的面试技巧等，在我为中国竞聘这一岗位时都发挥了作用。

教科文组织的力量，主要体现在其国际会议召集能力、国际议程设置能力、国际理念建设能力、国际规范制定能力和国际公约发起能力上。教科文组织面临的挑战，主要在于如何凝聚国际社会的共识，如何争取国际社会的支持，如何提高治理机构的决策效率和行政机构的运行效率，如何防止组织因陷入国别政治争论而偏离其职责轨道等等。我目前负责的教科文组织战略变革，就是要解决这些

问题。至于我作为副总干事个人面临的挑战，主要是如何进行跨文化管理。我在前面已经谈了这个问题，在此不赘述。

您对希望从事外交工作或进入国际组织工作的法语学子有何建议？

外交或国际组织工作对人才的要求非常高，除了对自己国家的忠诚这一基本条件外，语言能力、交流能力、历史知识、文学知识、法律知识、经济知识积累越多，工作起来就越得心应手。当然这也是所有精英职业所要求的素质。但外交和国际组织工作还有一条与别的职业也许不同的地方，就是外交官必须学会站在对方立场来想问题，进行分析，吃透对方，“穿一穿对方的鞋子，才知道问题在哪里”，不是为了满足对方，而是为了对付对方，帮助对方接受我方立场。大学4年一晃就过去了，进校的时候大家水平都差不多，但出校时水平差别就出来了。我在大学工作了20多年，这样的情况见过很多。为什么会有这样的差别，关键就是怎样利用在大学的4年时光。因此同学们一定要充分利用大学时光，尽可能多地吸收上述领域的知识，尽可能地充实自己。具体说来，有这样几个要点：

1. 一定要把法语学精学透。目前会一点外语的人很多，非外语专业的毕业生外语一般交流能力都不错，但真正过关的并不多。如果外语院校毕业生外语水平不实质性地胜过非外语专业毕业生一筹，而仅仅满足于可以交流，那在就业市场或职业发展方面就没有任何优势可言。目前外交外事领域的法语人才总体还是处于短缺状态，高水平法语人才更是捉襟见肘。如果你学好了法语，不愁找不着工作，而如果你找不着工作，那一定是你的法语水平达不到用人单位的要求。

2. 要在国际组织工作，一门外语显然是不够的。我在教科文组织内经常碰到可以流利说3—4门外语的职员。当然中文与欧洲语言的差别是欧洲语言之间的差别所无法比拟的，东方人要掌握3—4门外语不太现实。但学好两门外语是有可能的。因此一定要把英语学好，要真正做到双语流利表达很不容易，但现在的学习条件很好，语言学习软件很多，只要肯下功夫，掌握英法两门外语是完全有可能的。

3. 语言之外，还最好要熟悉国际政治、经济金融、国际法律等一门专业知识。

您对法语专业的人才培养有什么建议？

我在教科文组织多次担任高级职务的招聘委员会主席，感觉国际组织招聘职员有几个关键得分项，即双语、复合、高学历、多元。因此法语学院在培养后备人才时，可以从这几个方面下手：

一是双语，即法英两门外语，中国学生与欧美的学生相比，知识面、分析能力都不差，但表达差一些。因此学院在课程设计上，可以增加外语演讲、辩论的内容。

二是复合，外语说到底还是交流的工具，但是交流的内容要靠一门专业的知识来充实。外交和国际组织研究和处理的问题，大部分还是在国际政治、国际法、国际经济等范畴，因此高年级课程设置中可加大用法语讲授这些课程的比例。

三是高学历，国际组织重视学历，一般岗位都要求硕士以上学位，高级岗位直接要求具有博士学位，因此应该鼓励有意愿到国际组织中工作的学生至少要拥有硕士学位，而且最好是复合型学科的硕士学位。

四是多元，我在审阅教科文组织竞聘者报考表格时，发现外国学生的学历很丰富，接受多元教育，往往都有3个以上的不同国家的大学学历和学位，而中国学生这一栏就相对单一，劣势很明显。因此学院应该尽可能多地与外国名校建立学生互换、学历互认、联合培养的交流关系，还要尽可能地派学生进入国际组织实习。联合国系统各机构都有实习报名系统，学院应该指定专人跟踪研究各国际组织实习名额发布情况并及时指导学生申请。

寄语

积70年之底蕴，育法语界之精英。