

第4章 “出了问题，我负责！”

无论在哪个领域，国际合作成功与否，相处的活动对象，即对合作伙伴的因素至关重要。

我们的合作项目起步时在大同市周边农村地带，呈面包圈形状，有10个县，被称为“雁北地区”。1993年7月，也就是在绿化合作项目开始后的第二年，其中的7个县合并到大同市管辖，变成了现在超大的“大同市”。

大同市青年联合会的人事变动频繁，每次去的时候负责人都发生变化，没有从头到尾一直顶下来的人。从1994年春天开始，负责人由青年联合会副主席祁学峰担任。他在城市长大，对农村情况不甚了解。我和他一起走访农村，住在农家。

我看好祁学峰，是因为有过这么一桩事。1994年3月，我们一起去了广灵县平城乡。对祁学峰来讲，那是第一次到农村。我们走访的农村是很普通的一个村庄，我听说在乡北部黄土丘陵有一个环境极其恶劣的贫困村庄。降水量少，干旱至极。我很想亲眼目睹这个村子的现状。

可是，当地的干部不想让一个老外去看那个村子。为了打消我的念头，摆出各种理由，什么路坏了去不了呀，走着去得要半天呀，等等。可能是祁学峰也想去看看，他就说服干部们，结果直到傍晚才算说通。

村里的农家尽是破房子。夜幕降临，天空下着小雪，更觉寒气逼人。从瘦骨嶙嶙的羊儿也可以看出刚刚熬过了饲料匮乏的严冬。

我们走访了一家农户。一对老夫妇和小孙子正在吃晚饭。年轻夫妇在外打工，不在村里。直接放在火炕上的脸盆儿盛着少得可怜的小米粥，还有一个辣酱瓶。

所谓家具，一件没有。在火炕的角落里，堆放着棉絮外露的破棉被。外屋地上水缸旁边堆放着两个麻布袋，里面装着玉米。自家打下来的粮食已经荡然无存，麻包里的玉米是政府发下的救济口粮，必须省吃俭用坚持到今年秋收。



图：这是和祁学峰走访的苑西庄村农户。连续三年的旱灾使家里的粮食荡然无存，只能依靠政府发下的救济口粮。（广灵县，1994年3月）

见到这个情形，我拿起了照相机和摄像机。当地干部马上开始围

攻祁学峰。

“你领外国人到这么穷的村子来，难道还让他照相吗！”

话音一落，祁学峰毫不犹豫地回答：“出了问题，我负责！”

结果，在场的干部也应声附和道：“既然你那么说，那我也负责。”因此，我照相得到了允许。我和不少中国人打过交道，像他这样敢作敢为的人还真少见。

我们走访的这个村子是广灵县平城乡苑西庄村，就是我们以后帮助打了一口水井的村庄。那以后我对祁学峰讲起这段往事时，他说：“那时自己什么都不懂，不知道什么叫害怕，”并引用了“出生牛犊不怕虎”的谚语。

成立绿色地球网络大同事务所

在合作活动初期，我们曾经说：“要把这项合作活动持续 20 年。”说这话的是石原忠一顾问。我也认为这并不是没有根据的。因为种植的松树培育到可以间伐带来效益需要 20 年。结果后开始自然更新也需要 20 年。

我要挟祁学峰：“我们已下决心坚持 20 年，你也要负责这个项目 20 年。”我认为，没有一种长期持续下去的思想准备，没有一个稳定的工作机构，最后还是有始无终。我看好祁学峰，为了把他留下，所以提议成立专门的事务所，由他出任所长。

青年联合会的母体是共产主义共青团，是党和政府的预备梯队。大同市青年联合会的主席是大同市团委书记，过了 35 岁就要毕业离任，就任下属县的县长等职务。我也知道要想长期留住祁学峰这样的人才，并不现实。

我讲了下面的那些话来说服祁学峰。大多中国人对历史感兴趣，只要稍微了解历史的中国人恐怕都会知道灵丘县的平型关。卢沟桥事

变爆发以后，日军开始扫荡山西，占领了大同，然后南下进攻。林彪率领八路军在这个平型关伏击日军，歼灭了板垣师团。这场战役是开战以来中方取得的第一个胜利。



图：在苑西庄村打井后，我和祁学峰在纪念碑前合影。我们俩像兄弟一样从事着绿化事业。（广灵县，1998年6月）

60年代初，随着林彪地位的上升，在平型关建立了十分漂亮的纪念馆。可是随着林彪的倒台，纪念馆也遭到了破坏。在我1993年访问这里的时候，陈列的文物都已被撤走，窗户玻璃千疮百孔，成为废墟。纪念馆不允许我拍照，也不让我在日本发表所见所闻。在1995年庆祝抗战胜利50周年之际，纪念馆重新得到修缮，可是我还没有

看到。

当初为了配合纪念馆的建设，在纪念馆周围的山上栽种了松树。30年过去，已是绿树成荫，种子飞散，开始自然更新。

“至于你，今后无论朝着哪个方向发展，都会步步登高。可是，尽管那个纪念馆已经成为废墟，但是周围的松树依然绿色满山。绿化的工作枯燥乏味，年轻人不会对它感兴趣，但是你要深知它的意义。”

那以后不久，“绿色地球网络大同事务所”成立了。名称是中方根据我们的名称起的，祁学峰就任了所长。

我的那番话肯定会留在他的印象里。几年过后，我想让另外一位女士接任此项工作时，祁学峰笑着说：“怎么，又想来次平型关教育吧。”

可惜，福无双至，无奈胳膊扭不过大腿。据祁学峰讲：“庙太小了，招不来和尚。”那位女士不久就被调到城区任副区长去了。但是至今，她也是最理解绿化事业的人之一。

女干部

我的年龄已到50多岁，迄今和女性在一起工作的时间却很长，在中国活动期间亦是如此。这些女性大多非常优秀，而且能力出类拔萃。对女性没有偏见，是我的至福。

我时常感到中国的女性在社会的舞台上比日本的女性活跃。可是，这只是在城市，而农村的情况就大相径庭了。

首先，女干部数量很少。虽然副县长级和乡镇的干部也不是没有，但为数不多。而且一把手都是男性，女性一般担任副职。共青团的县委，在常任的干部中，女性比例很小。

绿化活动开始时，好多事情弄不懂。经过两三年后多少有些明白过来了。在共青团的干部中，有的人毫无能力，热衷的只是拉关系，

找门路。具体说是打扑克，搓麻将，对领导阿谀奉承。

我觉得这种活法也未尝不可。可是，这样的人担任干部可就难办了。还有的人是因为父母是干部。虽然干部子弟不是不可以当干部，但是让毫无能力的人担任干部，是他本人的不幸，对普通百姓更是不幸。

女干部虽然很少，但是干事让人放心。

我的看法也许不全面，但实际情况并不离谱。

那是 1994 年夏天的事。我们召集各区、县的共青团干部在浑源县开会，我在会上也做了发言，开头泛泛地谈了一下总体情况，然后切入了所谓正题。

“世界无论哪个国家的女性，对环境问题都抱有更大的热情。我们这项绿化事业如果没有女性参加，就不会有发展。可是在大同，共青团里女干部却很少，如此下去，工作不可能顺利进行。我给大家留出两年时间，到期还没有女干部的区县，我们就想断绝和他们的合作关系。这并不是干涉内政，我们也应该有选择朋友的权利。怎么样？”

话音刚落，就听有人在会场中央大叫：“同意！”她是南郊区的徐尚红，是今天与会的 4 个区 7 个县中惟一的一位女团委书记。这并不是我们事先预谋好的。我趁热打铁：“因为有人积极赞成，那么就把它作为本次会议的决议。”

徐尚红现在是城区的副区长。我的说服工作没有成功，就是指她。

几乎所有县的共青团在一年内都任用了女干部。但这并不是因为我的提议，而是势在必行。总之，感觉挺爽。

但是，浑源县进展不顺。浑源县是合作活动起步时期设立的点。1992 年秋天，我走访农村时同行的王有全在那以后担任了共青团书记。他真是个好人的，好像一尊弥勒佛，总是笑脸相迎，没有丝毫邪念。我跟他说事，他老是满口答应“没问题！”可又总不兑现。当再见到他时，他又会说：“高见，下次一定办到。”

“我不想和老朋友分手再见，女干部的事你可得想想办法。”

我对他这么一说，他一改往常“没问题”的口头禅，现出一副沉重的表情。

“唉，没人才啊。”

“那你就回家看孩子，让你老婆来当共青团书记，保证比你干得强。”我半开玩笑地说。

当王有全兴奋地对我说“浑源县的共青团有女干部了”的时候，已是两年多以后的事情了。

1996年，我们在已经初具规模的环境林中心会议室，召开了各区、县共青团的代表联席会议。我尝到了上次会议的甜头，便开玩笑说：“今后凡是没有女性担任副书记以上职务的县，我们准备和它断绝关系。”

一听这话，共青团大同市委书记郜国华说：“虽然高见提出这样的要求，但是大同市团委没有女副书记。那么我想，把祁学峰撤下来，找位女同志担任副书记，你意如何？”

这个时期没有祁学峰，合作项目还真搞不下去。我一下哑口无言，让郜书记钻了个空子。

中国有句话：“妇女能顶半边天。”但是在我们的绿化合作活动中，妇女的作用何止“半边”！为建立环境林中心功不可没的邢雁俐经理、现任大同事务所所长的武春珍、从事护理工作并为我们做翻译的王萍、从北京多次往返大同为合作事业铺路的王黎杰。我由衷地感谢你们。

大同培养的翻译

1995年春天到大同时，祁学峰领来一个翻译作为候补。如果当地有翻译，工作起来会很方便，但找了一圈也没有理想的翻译。至于

原因，一是我这个人什么都不论，再者城里人不愿意去农村。

新来的翻译是位女士，叫王萍。四五年前曾经到日本的埼玉医科大学研修过一年护理业务，现在日语已经忘得差不多了。

她能行吗？这是我对她的第一印象。

初次见面时，她还有些紧张，但是以后经常咯咯咯地笑，一笑，脸蛋儿更圆了。无论看到什么，无论听到什么，总是笑个不停。我一般不喜欢这种人，但她例外。

走访农村是我的工作，因此她也跟我一起下农村。她在大同长大，迄今没有下过农村。

“高见，真没想到，这小姑娘比我女儿大，可是怎么长得这么小呢？农村和城市比，好像能差两三岁。什么原因呢？”

她不问村里的小朋友，却来问我。

山镇县李二烟村是我们绿化项目中自然条件最差的村子之一。尽管如此，村民们无不得意，说：“这个村的泉水无论怎么天旱，从来没有枯过。”不知情者会以为这里是多么好的地方，实际上所说的泉水是沟底涌出来的水。看到像抹布拧出来的脏水的颜色，王萍问我：“这、这水能喝吗？”

每当此时，我总说：“这种事以后别问我！你的工作是干什么的？”

王萍的本职工作是传染病医院的护士。现在提升了，担任管理150人的护士长。

王萍说她回到医院讲起这些农村见闻时，医生和护士们全然不信。距大同市区仅离10公里的地方，这样的农村比比皆是，清楚地显示了城市和农村的距离和关系。

就是这个王萍，当1996年夏天，我到面对徐疃乡6万株的杏树全军覆没！而与乡里的干部发火时，我气得一脚把椅子踹翻：“跟你说这些废话没用。我们走！”王萍却一边笑着，一边翻译，因此对王萍很气恼。

“你这么个翻法，根本传递不了我的意图。”

“可是我把你的话忠实地转达给他们了呀。”

“可我在这里生气，你在那里却笑呵呵地翻译……”

“你说你生气，可看你那样子特逗。我头一次见你这样。”说着说着，又笑起来了

你说，这架还能打得起来？



图：翻译王萍。她回到医院讲起农村见闻，谁都不信。右边是远田宏顾问。（大同县，1996年8月 桥本紘二摄影）

也许这样的效果反而不错。有王萍做翻译，我无论说什么，最后都不会动真格打起架来。在这样反复过程中，王萍的翻译水平提高了。当我们现任代表立花吉茂、远田宏走访各处现场时，她都陪同做翻译。

她非常投入，掌握了许多有关植物的词汇，翻译也大有长进。

当然，她也有犯糊涂的地方。我们在一起活动都过了两年了，有一次看见我签字，她说“你的名字原来这么写呀！”她原来以为的是哪两个字呢？也难怪，“高见”在中文里是“见解高明”的意思，无论如何和我联系不到一块儿，倒也不是她的责任。

有一次，我们正在闲聊中央领导的话题，她也参加进来。一起聊天倒也无所谓，可她突然问道：“胡耀邦现在干什么呢？”整个一个犯糊涂。原任总书记的胡耀邦早在 1989 年就逝世了。不过，对政治感觉迟钝，也正是她的善良所在。

慰问张家口地震受灾地



图：合作重建张家口附近的小学校。捐建仪式结束后和小朋友们在一起合影。（张家口市张北县，1998年3月）

我们合作项目之所以能够顺利进展，是因为有合作伙伴的努力配合。如果认为我去了就会解决问题，我不在办不了事，那可就大错特错了。他们所做事情，我根本代替不了。在中国，人际关系应该如何处理，有着深奥的学问，和他们相比，我等之辈还只是个小学生。

这一点，从“绿色地球网络”大同事务所现任所长武春珍那里就可以感受到。叫她“武所长”，总觉得别扭，不妨还是像平时那样，叫她“小武”好了。和小武在一起工作是从1998年1月开始的。当时的大同事务所所长祁学峰把她调来担任副所长，来前她是共青团的研究室副主任。

大同每当这个季节，即使白天温度也低于零度，不适于在户外活动。趁着人们猫冬时候，我就去做农村调查，这样持续了多年。就在这个时候，意想不到的事情发生了。刚到天镇县的招待所，房子就开始摇晃起来。地震！而且震源离这里不远！

看了电视报道，知道了河北省张家口市的张北县、尚义县之间的县境是震源地。察看地图，离这里只有80公里。我立即决定去受灾地看看，经过转达后，大同事务所答复我：就按高见的想法办！

我真高兴。

翌日清早，他们就给张家口市政府打电话联系，问领外国人去可不可以。

“过后给你们回话，你们在那儿等消息。”

我很着急，通过电话不可能得到许可。如果答复不行，反而被动。我决定干脆先上车，赶往受灾地。

在张北县的路口设有军方检查站。同行的一个人对我说：“高见，你千万不要吱声！”我马上把抱在怀里的录像机藏在座位底下。车子一停，小武就跑了出去，开始和检查站的负责人交涉。跑到外面可能是为了分散对车里的注意力吧。没费什么劲儿，就让我们车通行，而一些外交官和记者们以及其他外国人被从这里撵了回去。

到了县政府，小武又去交涉，半天也没回来。祁学峰为什么不去呢？我感到奇怪。祁学峰漫不经心地回答：“这种事我可是甘拜下风。”

小武终于回来了。她报告说：“最开始见到县政府办公室主任，说明了事由之后，他说开始就没有设想外国人来的问题，他定不了。又找到县长去说，也说定不了。见到副市长秘书了，结果也说不敢定。最后见到了市长本人，说明情况后终于同意了，但前提条件是不许照相，不许录像。我寻思，虽然高见可能不满意，可是没有当地人带领进不去现场呀。”

她说：“我在说服市长时说，我知道规定不允许外国人靠近现场。但是，高见已经持续6年往来大同，对农村的情况非常了解。同时，高见又是日本阪神大地震的亲历者，一直参加救灾活动。现在他得知这里发生了地震，马不停蹄地赶到这里，所以请你们考虑一下这种特殊情况。市长听到这种情况，对高见的精神很感动，所以破例同意了。”

我们一起走访了地震受灾地。关于这些情况，因为脱离话题，所以在此不做详述，只想强调一点，解放军为主的抗震救灾人员工作做得紧张有序，而且训练有素。

回到县政府，我把带来的钱拿出一半，6万日元作为赈灾捐款交给了县长，并举行了非常简单的捐款仪式。在此期间，小武找到新华社的记者，并安排了采访。

“我找《人民日报》的记者，但没有找到。”小武说。但我觉得找到新华社更好。

当天，“日本人来到救灾现场慰问，并捐赠了赈灾款”的消息发往世界各国，诸如我说我是NGO（非政府组织）成员，“受害情况并不十分严重，救灾活动组织得力，非常顺利”的谈话也被报道出去。据说有些欧洲国家见到这篇报道后解除了待命状态。过后，我更加意识到了NGO信息的责任之重。

我也因此放心了。不仅得到了市长的许可，而且躲过了军队的哨

卡。虽然对我无所谓，可是他们也许会因此而受到责怪。新华社在地方很有权威性，有了新华社报道的尚方宝剑，地方政府也就不会因此被问责了。

在回大同的路上，小武开口说：“今天见到的那些干部都生怕树叶掉下来打破脑袋。”用日文来表达就是：多一事不如少一事。我暗自窃喜：这人挺有意思。

“高见遇事果断，让人吃惊。”小武说。

我们的这次经历实在难得。前辈樱井尚武读了我那天的日记，说：“这简直可以拍一部电影。”比起风平浪静，在惊涛骇浪中同舟共济，能更加深相互的理解和彼此信赖。

能言善辩的干将

武春珍所长的交涉能力令人叹服。她坚持自己的主张，对对手寸步不让，能言善辩，从来不知道什么叫累。最后，交涉的对方大都告饶。

如果是男的，可能会引起对方的反感。大功告成后，她莞尔一笑，说声“谢谢！”只有这两个字说得甜甜的。

知道她的伎俩以后，我说：“我现在才算知道，你那时说什么张家口的市长同意去地震受灾地是因为被高见的精神感动了，肯定不是这么回事。人家市长在第一线指挥抗震救灾，正忙得晕头转向，你可倒好，在那儿缠住人家不放，市长无可奈何，只好说‘你这小丫头，也不看看现在是什么时候！得得，就按你说的，少废话，赶快给我走人！’”

小武一听，说：“绝对没那么回事儿！市长真的是被高见的精神感动了。”

我想，我的推断十有八九是对的。

像小武这样的人，为解决难题时而顶撞上级，很有胆量。可是，面对农民或者部下，用这种方式就容易惹出问题。

这是“富士施乐端数俱乐部”^①的绿化植树团访问浑源县吴城乡时发生的事。植树团分为几个小组在农家吃午饭。可能是吃得高兴了，到了集合时间，一个组都没回来。这时她大发雷霆，冲我发火倒也无所谓，可是她把村干部给损了一顿，说：“毫无时间观念！”

“你不了解农村，农村和城市的时间概念是不一样的。你用城市的标准要求农村是行不通的，而且这样做不好。”

听我这么一说，她矛头马上就冲着我来：“问题不在于是农村还是城市，而是正确不正确。高见袒护错误，这样不好。我是中国人，对农村的事自然了解。”

在祁学峰担任所长期间，即使发生这样的事也不必担心。他对小武很了解，用她时尽量发挥她的长处。祁学峰问我：“怎么样？你觉得武春珍还可以用吧？”我当着她的面，回答：“还不行。小武现在还没有自己的话，尽说面上的套话。”祁学峰接过我的话，说：“你说的我不反对。她还没有自己的经验。”小武听了这话，一句也没有反驳，默不做声。

1998年夏天，一直担任青联副主席的祁学峰开始担任主席职务。在他担任副主席期间还能够专心致志地领导合作项目，但当了主席以后，由于领导范围扩大了许多，所以事务所里的日常工作必须找其他人担任。就这样，原来担任副所长的武春珍接任了所长职务。说心里话，我对她还放心，而且有这样的想法的不只我一个。有的人甚至说：“要是武春珍当所长，我就不想再干了。”他们并不是直接找我说的这些话，而是通过各种渠道传到了我的耳朵。我虽然说不通中国话，但是听力不差，甚至大同的方言也能听懂许多，有时他们之间的谈话

^① 端数：即零头。富士施乐工会会员将工资零头部分作为绿化项目的捐款。——译注

内容我也能听懂。

在同一时期，为创立环境林中心并使中心走上正轨的邢雁俐经理荣升为云冈宾馆的副经理。经过多年的努力好不容易创建的架子面临风雨飘摇的困境。需要多少年才能恢复正常呢？不稳定的状态使我陷入窘境。

只要负起责任，人就能成长

2000年夏天，我和远田先生在房间里一边喝着威士忌，一边反复说着同一件事。

“小武真让人出乎意料，怎么也没有想到会进步这么快。”

远田先生好像对此也没有异议。两年前，小武就任所长时，我还有些顾虑。到底什么发生了变化了呢？

1998年1月，我在走访了张家口市张北县的地震受灾地以后回到日本，开始了呼吁救灾活动。当接到会员荣永赖子筹集来的赈灾款时，受其鼓舞，决定重建一所遭受地震而倒塌的小学校。广播和报纸报道了相关内容，在短时间内就筹集到了所需资金。因为国外对这次地震也做了报道，而且阪神大地震过后的时间也不长，所以比较引起人们的关注。

小武负责同当地的联系工作。尽管最后建成了很漂亮的小学校，但是在这个过程中，她怨言不断，一个劲儿地说“麻烦”，说张北县太保守，动作太迟钝。

“我说小武呀，我们绿化合作当初，大同还不如现在的张北呢。有时甚至不讲道理地通告我们‘再往前禁止拍照，照相机全由我们保管’。”

小武听了我的话，若有所思。

但是，像小武这样有话全倒出来，对我们来说很难得，这样我们

也可以把自己的想法说出来，加深相互沟通。小武有这样那样的不满，正说明她对工作有责任心，这是非常难能可贵的。表面上说得冠冕堂皇，实际上光说不做的人不是大有人在吗？

我下了决心，要全力以赴支持以武春珍为中心的班子。对大同的绿化活动来说，最重要的是中方的合作人员要踏实可靠。要想使整个机器运转起来，必须要稳定轴心。目前这个轴心只有武春珍，不能出现任何动摇她的因素。

但是，武春珍通过自己的努力打开了局面。她对任何工作都积极肯干，毫不退缩。她的性格决定了在工作中会发生碰撞，一发生碰撞就会注意到出现的问题。如果工作只满足于自己的能力范围之内，那么这个人既不会发生变化，也不会得到成长。

就像以前拽上祁学峰那样，我也带上武春珍到处走。既让她住过贫困农户，也让她登过山，爬过坡。没有去过农村的人，一般来讲都会吃不消的。比她年轻的共青团干部有不少人打了退堂鼓。遇上比较棘手的村庄，项目就让小武出面负责。小武有时虽有牢骚，但从来没有退却过。

时间长了，周围的中方人员对小武的态度开始发生了转变。在小武就任所长时，有人曾说：“当上个芝麻官，有什么可张狂的……”可是现在也都刮目相看了。这从小武工作越来越忙也可见一斑。

虽然中国的变化很大，但是大同一带比较滞后。无论做什么，几乎都要依靠个人关系。工作会都压在有能力的人身上，在这个过程中，这个人的能力也随之越来越强。能力欠缺的人只完成交给的任务就万事大吉了。

我二十几岁的时候，老师经常对我们说：“人一旦意识到整个担子压在自己身上的时候，就会成长。”看到这段时间小武的变化，觉得确实如此。小武以往的那些套话也越来越少了。

大同市委副书记会见时问我：“他们工作得怎么样啊？”我回答：

“还可以。”小武在旁边插嘴道：“人家拼死拼活地干，只说个‘还可以’就完了。在领导面前，你得表扬表扬我们才是。”

“那好，说‘好极了！’行吧。”

小武马上答道：“什么？‘好极了！’你这么说，人家反而不信了。”听了这话，大家哄堂大笑。



P115 图：在环境林中心和中方职员在一起合影。后排右四是祁学峰，其左是魏生学，侯喜。前排中央是武春珍。

祁学峰之后

2001 年，祁学峰离开了共青团的工作，新任职务是南郊区党委

副书记。从 1994 年开始，8 年时间他一直参与绿化事业工作。虽然是组织与组织之间的合作项目，但是双方具体负责人之间如果缺乏默契，工作不可能顺利开展。可以说，我和他是非常好的搭档。

1996 年，他在给绿化植树团讲话时说：“自己在刚开始阶段只是作为任务接受下来参加的，但是在实践过程中逐步认识到了这项工作的重要性，所以自己开始主动思考怎样去开展这项活动了。现在我把它当作实现自我的事业来对待。”

我也对大家说：“我和他好像亲兄弟。当然我是哥哥，他是弟弟。可是叫人窝心的是，和大多数家庭一样，弟弟都是又聪明、又能干。”

祁学峰生长在大同市，1994 年和我去农村是第一次。那时还没有环境林中心，他和我从这个县跑到那个县，从这个村跑到那个村，每天东奔西走，在农家过了好几天。在城市长大的祁学峰应该比我更感辛苦。过后，他好长时间腰痛缠身。

在四处奔波现场探讨问题的过程中，我们的思维方式也越来越接近了。两个人很少废话，大多问题都会当场拍板决定。有时碰到问题同时讲出意见时，翻译王萍说：“你们二位讲的意见完全一样。”我说：“你这翻译当得可够舒服的了。”

为了留住祁学峰，我做了许多工作，背后也使了不少劲儿。团中央的干部说：“听说高见连共青团的人事安排都要插手。”我说：“没有办法呀，我这边儿也是火上房了。”

团中央的干部多次对我说：“高见，你运气真不错，像祁学峰这样的干部，打着灯笼都难找啊。”

2001 年末，我见到了祁学峰，此时他已经就任新职务，看样子很忙。据说刚走马上任南郊区副书记，就发生了小煤窑人身伤亡事故。山西省在 9 天内发生了 5 起煤矿事故，一百多人丧生。祁学峰刚赴任就被推上了负责的岗位。

“来此上任前，我认为南郊区是很富有的地方。但是，没想到有

很多难题摆在面前。小煤窑矿工没有土地，全部收入都靠小煤窑，小煤窑一关闭，这些人的生活毫无出路。这个问题相当严重。

“我采取当年和高见一起走访农村时一样的办法。刚开始，农民不会对你说真心话。当你坐上农家的炕头，和他们同吃一锅饭、一起喝酒时，他们就会掏出心窝儿里的话。不是这样吗？”

“和那时不同的是，我现在有了点儿权了。农民的要求并不高。许多问题当场就可以解决。只要打个电话，或者指示秘书就能解决。当场不能解决的问题，就向他们解释，过后一定研究解决。因此，农民理解我，相信我。在干部队伍中，有的人不去现场，动不动就发号施令，说这也不行，那也不行。他们无非害怕丢掉自己的乌纱帽。我自己做的事，决不逃避责任。”

“和高见一起走访农村时，现场的问题尽量在现场解决。那时掌握的工作方式，对我来说是财富。”

听了他的这番话，我真高兴。