



危机是
引领成功的力量

〔韩〕李明博 著 焦国华 译

공으로
잊혀라

韩国新总统李明博自传

全力以赴

像管理企业那样管理政府

 金城出版社
GOLD WALL PRESS



全力以赴

韩国新总统李明博自传

〔韩〕李明博 著 焦国华 译

 金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

李明博自传:全力以赴/(韩)李明博著;焦国华译.
—北京:金城出版社,2008.4
ISBN 978-7-80251-020-3

I.李… II.①李…②焦… III.李明博-自传 IV.
K833.126.7=6

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第032544号

온몸으로 부딪쳐라 DO YOUR ALL by 이명박 Lee, Myeong - bak

Copyright © 2007 Random House Korea Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

Simple Chinese copyright © 2008 by Gold Wall Press

Simple Chinese language edition arranged with Random House Korea Inc.

Through EYA(Eric Yang Agency), Korea

李明博自传:全力以赴

作 者 [韩]李明博
译 者 焦国华
责任编辑 陆建伟
开 本 710×1000 毫米 1/16
印 张 12.5
字 数 15 千字
版 次 2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷
印 刷 北京金瀑印刷有限责任公司
书 号 ISBN 978-7-80251-020-3
定 价 28.00 元

出版发行 金城出版社北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编:100013

发行部 (010)84254364

编辑部 (010)64210080

总编室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

C 目录 Contents

第一章 英明的挑战——变 10%的可能性为 100%

1. 挑战：危机就是机遇 /3

铭记“初衷” /3

再难也不能回头 /7

迎接挑战的三大原则 /10

2. 肯定的心态：我人生的发电机 /15

肯定的、积极的执著 /15

变“必做之事”为“想做之事”的方法 /19

3. 勇气：“果断地”开始 /24

左右为难的决定 /24

共享时代精神 /28

4. 推进力：反其道而行之 /33

经济越不景气，越让黑夜亮起来 /33

向固有观念说再见 /36

5. 突破危机：与其妥协，不如解决 /42

愈困难，“原则”愈绽放光芒 /42

谈判的条件、连贯性及附加动机 /45

让我焕然一新的一句话 1 Ambition：您，也做梦吧？ /50

让我焕然一新的一句话 2 Basic：没有根基，没有成功 /51

第二章 赋予动机的领导法 $E=mc^2$

1. Empowerment 授权：超越热情、引领献身的方法 /55
 实践决定领导方法成功与否 /55
 让公务员跳舞 /58
2. Manpower 人才：人才就是希望 /62
 信赖、信赖、再信赖 /62
 活用专家 /65
 摒弃偏见，人才尽显 /68
3. Cooperation 合作：活用会议，让组织呼吸 /71
 二大于一，三大于二 /71
 事事使“绊子”的理由 /75
4. Competition 竞争：唤起热情的力量 /78
 打破部门“壁垒” /78
 活用看不见的竞争心 /82
 让我焕然一新的一句话 3 Positive：肯定的力量 /87
 让我焕然一新的一句话 4 Time：人生变两倍的方法 /89

第三章 打造伟大团队的挑战者精神

1. 用挑战精神去感染 /93
 “傍晚参观博物馆吧！” /93
 以成果为中心去思考 /98
2. 变化的理念：把眼光投到团队以外 /102
 我们应该立足于何处？ /102
 成功变化的办法 /109
3. 打造亲密无间的团队 /114
 不传流言蜚语的团队必定成功 /114
 适时适宜的说服技术 /118

4. 人尽其才 /125

 当今时代是人才时代 /125

 带着反对派前进吧 /129

让我焕然一新的一句话 5 Donation: 美丽的“清富”精神 /133

让我焕然一新的一句话 6 Trust: 没有信赖, 没有成功 /135

第四章 改革首尔的六大经营战略

1. 效率=效益 /139

 想法转变能生钱 /139

 像花自己的钱一样花税收 /144

2. 品牌: 销售首尔股份公司 /147

 太极旗覆盖市政厅的市场战略 /147

 撼动大陆的“首尔” /150

3. 改善环境的开发: 两手都要抓 /156

 从清溪川找到的城市竞争力 /156

 环境与开发, 二者不打架 /159

4. 行政韩流: 技术输出 /164

 向世界输出的首尔行政系统 /164

 钱铸就的行政, 赚钱的行政 /170

5. 均衡发展: 让南北一起前进 /173

 我推进旧区再开发的理由 /173

 当今时代是适当开发的时代 /177

6. 第二效应: 与邻共进 /180

 市民与企业共进 /180

 双赢的外资引进 /184

人生的字典没有“无能者”三个字 (结束语)

第一章 ◎ 英明的挑战

——变10%的可能性为100%



危机是引领成功的力量

全力以赴

1. 挑战：危机就是机遇

铭记“初衷”

2004年7月4日傍晚7点。

我走进市政府的交通综合状况办公室，脚步沉重。乱成一锅粥的全市交通场面不断在我脑海里翻腾。虽然已经适应了这种危机的状态，但是面对愈演愈糟糕的态势，我却暂时束手无策！

“人口逾越千万的首尔差点儿陷入大混乱。”

这一想法总是沉甸甸地压在我胸口。

走出市长室时，秘书室里的电话声还像鞭炮声一样连绵不断，此起彼伏。不用听也知道，暴风雨般袭来的肯定是充满抱怨的声音。

“公交卡系统不能启动，这到底是怎么回事？”

“公交车票价之前已经大幅下调，这次一下上调这么多，能行得通吗？”

“公交车在马路上一字排开运行，原本所需30分的路程现在需要两个小时以上。”

“公交线路一下全变了，车号全都搞不清楚了。”

发展到最后，有人干脆对着电话，大嚷着换市长。大多数情况也是很多人狂骂一通把电话挂了。我没感到不舒服，只觉得愧疚和有负罪感。

这就是彻底改革数十年如乱麻的公共交通体系的事件。改革之前也预想到不会不出一点乱子的，但是准备中的不足给我迎头一击。尤其是电脑系统出现了意想不到的错误。我们理所应当要改正错误，拿出应对措施。虽然我手头要做的事多如山，但是现在我首先要做的就是向市民道歉。

2004年7月4日的记者招待会就以此为主旨召开。

交通综合状况办公室挤满了记者。公交改革曾被断言为首尔市交通体系的一场大革命，信心满满地推行改革的人，对于当今的事态又如何狡辩？所有的记者都虎视眈眈地盯着我。

“首先，我事先没有想到在改革公交卡系统、公交运营体系、公交线路的过程中会出现问题，这些问题给广大市民造成诸多不便，对此，我致以最诚挚的歉意。”

我面对电视镜头，深深地低头谢罪，开始了记者招待会。道歉之后，我开始发表事先准备好的四大张纸的应对方案，当时心中只有一个想法：“即使眼前有暂时的混乱，我也不能改变当初改革交通体系的初衷和主旨。”

发表一结束，记者们的提问就开始轮番轰炸。不只是关于混乱的原因和之后要采取的对策，还涉及到对于今后的一些顾虑。

“到现在为止，您还认为改革交通体系是正确的决策吗？”

交通体系改革，从策划阶段起就遭到了强烈的反对。当前的状况又糟糕至此，一时间反对的舆论又开始抬头。但是，我不能停止自己的改革步伐。

“公交改革，从根本上来讲，其大方向绝对是正确的，对此我坚信不移。当前的错误，我们会尽快解决的。”

我以比任何时候都坚定的表情，结束了记者招待会。

“虽然首尔交通体系改革是在众多顾虑中开始着手的，但

很快会成为一件我们引以为豪的事情的。事情越困难，我们就越要想一想最初。”

虽然改革伊始就出现问题，批评与责难也铺天盖地而来，但我深知，如果不能坚定信念，那么最终就会一事无成。

幸运的是，我的信念仅仅几个月就开始成为现实。一个月后，所有问题都被解决，公交的运行速度大大提高。不出预料，运行时间被调整后，公交公司和公交车司机完全不用顾虑公交是否可以运载更多乘客这个问题。同时市民也享受到了更好的服务。最初错误百出的公交卡系统也站稳了脚步，而电脑系统的运用，可以一目了然地掌握公交运行信息，为灵活制定新路线提供了有用的信息。

改革后的公交制度，最先受惠的是逾越千万的市民，他们开始切实感受到截然不同的公交体系所带来的好处。虽然交通费用比以前有所提高，但是服务质量提上去了，速度也大大提高。

“市长先生，别的暂且不说，不改变公交路线是明智的。以前好几次试图改革，但结果不过是一次次沦为当时主管的公务员所许下的空头支票而已。”

这是我试图革新交通体系时一个人给我的忠告。直觉告诉我，交通体系改革不止是一件困难的事情，更是一件费力且棘手的事情。以前的政府也曾屡次试图进行改革，但往往遭到有关企业的反对，负责改革准备事项的公务员，总因为种种原因而把改革搁浅，从而形成恶性循环。事实上，交通体系改革不只是我一个人的构想，也不只是我一个人的成果，而是由专家、公交联合组织、工会、市民团所组成的“公交改革市民委员会”合作的结晶。最积极响应公交改革的组织就是以绿色交通联合团等为首的七大市民团体。他们指出，

“公交改革是不容延搁的大事，是当务之急”，并发表声明促进改革推行，使市民在改革的必要性上达成共识。但是，一旦付诸实施，事情却背道而驰，与预想大相径庭。

我不得不先扪心自问。

“所谓的交通体系改革，到底是什么？对我个人而言有什么意义？对于一千万首尔市民又有何意义？”

一石激起千层浪，这些疑问反复灼烧着我的心。我又想到自己出任市长的初衷。

“我为做他人不能做之事而担任市长。作为首尔市的CEO，必做的就是满足市民需要。这样才能增强首尔的竞争力，才能引领首尔跃为世界级大城市。”

这是当时我针对出任动机和抱负所做出的回答。是的，这次改革，是再难也不言放弃、也不能退缩的事情，这是履行我与市民之间的约定，也是履行我与自身约定的事情。

有一次，从一个朋友那听过关于首尔公交的一件事。

这个朋友有一个上高三的女儿。一个深夜，女儿在图书馆学完习，一个人走到公交车站等公交。这个时候，大部分公交都在往总站开。但是这个女孩子知道末车时间还没到，就站在公交站牌等。天寒地冻，脚都冻僵了。等了好长时间，就在末班车时间马上快过去的时候，远远地看到车来了。女儿高兴极了，挥着手，并向车道跨出一步。但是发生什么事了呢？苦苦等来的车，径直绝尘而去。她在那里一直挥手，司机绝对不会看不到的。原因只有一个：现在已经到了公交车回总站的时间，如果公交车站有1~2名乘客，司机就假装看不见。朋友的女儿又冷又怕，最后不得不打出租车回家。

朋友听了这事后非常生气，给首尔市政厅交通科打电话投诉这个拒载的公交线路。没想到，接着发生了极其荒唐的事

情，大概一个多小时后，自称是拒载线路所属公交公司总务和职员的人，给朋友打过来电话，拼命道歉。在事情闹大之前，公交公司就先动手处理了。这个事实，也暗示了市公务员和公交公司之间在某种程度上有勾结。

这样的情况，不只是我的朋友遇到过。所有乘坐公交的 시민，不管是谁，都至少有过一次或者不方便或者痛苦的经历。公交改革，虽然为时已晚，但是这个迟到的手术必须得做。

交通体系改革克服了初期混乱，最终，被市民团评价为第三届民选首尔政府的最伟大改革壮举。

“再难也不能回头”

公交改革的准备工作很快就绪，我认为这归功于以专家为中心的人事安排。市政厅首先邀请了一位交通方面的专家，任命为交通管理室*室长，授予其全权负责改革，掌管市厅有关研究员所组成的智囊团。市政开发研究院的研究支援团、市中心交通改善班子、公交改善支援团也抱成一团在外围支持公交改革。

一旦着手，发现要做的事情不是一件两件。公交车道优先制度一旦进入示范实施阶段，警察、附近商人、居民的反对声就势必烟消云散。

但是最困难的，是与拥有线路所有权的公交公司进行谈判。公交改革的主导方向就是恢复公交的公益性，尽管私营公交公司掌握公共领域的路线权，也要消除市民的不便，创造先进的交通体系。

一个城市的交通体系不由政府掌管，也不一定就是一件坏事。民营，有合适的部分，也是适合于城市的。但是，首尔面

*译者注：交通管理室是另外为交通改革而设立的部门，进行交通改革时，管理室负主要责任，起到调配的作用，交通局和其他部门给予配合。

积不大，人口却过千万，是一个人口密度过大的城市。交通大市场超过了自身可以消化的程度。

私营公交公司在制定公交路线时，因为拥有所有权，所以制定路线多以营利为目的。自然而然地，本应被首先考虑的市民便利性，反而变成了负担。

最终制定的改革计划要略一经公布，马上就遭到公交领域人员和工会的反对。公交行业人士动用各种人脉关系，试图贿赂市政厅公务员。也有的政府干部，接到莫逆之交的电话后走出市政厅，被公交行业人士扣住。

“如果有话要说，可以与他们见面交流，但是必须是在市政厅办公室内见面。绝对不要单独见面，也就是说，一律不准出去私自见面。”

我向市厅公务员们下了死命令。交通局的核心人物，都先后陷入与公交业内人士相勾结的事件中。

公交改革涉及的公交公司，是我们说服的对象，而不是妥协的对象。

以交通管理室长为首的交通局职员，开始着手说服公交公司与工会的工作。

新上任的交通管理室长直接出马，把公交业内人士和工会成员带到修炼院*开了数次研讨会。在这个过程中，公交公司甚至动用了律师，有组织地展开反驳。但是负责交通管理的公务员决不放弃，说服的过程中也没有事先涉及如何赔偿的问题。

“公交，首先考虑的应该是公益性。首尔市收回路线权进

* 译者注：在韩国，除了教育基地，还建有很多修炼院（类似于中国的夏令营基地），是休闲体育活动的重要基地，可以举办多种活动。通过这样的（夏令营）活动，既加深了学生对社会的了解，又增强了他们团结互助的精神，同时还修炼了身心。

行管理运营是大势所趋。但是我们保证，绝对不会让公交行业受到损害、就业机会也不会减少。”

首先，我们强调公交改革的正当性；其次，针对各个不同的公司，采取不同的、适当的说服手段。在说服拥有黄金公交线路的公司时，我们使用了以下论点：

“贵公司此前赚了不少钱，不是得益于你们的运营模式或者高服务质量，原因只有一个，是因为你们占据了黄金路线这个优势。但是继续这样运营下去的话，以后会比较困难的。因为周边会修地铁和轻轨电车，到那个时候贵公司怎么办？”

对于亏损路线公交公司，我们则采取了另外的说服手段：

“贵公司的线路是不是一直亏损？现在应该找找活路了，我们可以助贵公司一臂之力。”

一开始有组织地反对改革的公交业内人士，士气渐渐低落，三三两两地开始同意改革。

公交改革全面实施的前一天，6月30日晚上9点，我给交通管理室室长打电话：

“怎么样？改革能从明天开始吗？”

从一年之前，关于公交改革，我一周举行一次会议审查准备的情况。六个月前开始每周开两次会，连具体的施工团也参加，检查核实事情的进展情况。还剩一周时，我每天都从领导和专家那里确认是否有问题，还时不时下到现场审察进展现状。因为人不可能有100%以上的把握，即便是已经得到确定回答的事情，但仍然要慎重再慎重，确认再确认。

“是的，可以。”

交通管理室室长回答得很肯定。末了，我说出自己的想法：

“确定明天实施没有问题的话再实施，但是如果差一点没准备好，那就再推迟几天，没关系的。”



首尔的公交车

“明天完全可以开始。”

交通管理室室长的声音仍然充满自信。

但是，就在第二天，公交卡系统就意想不到地出现启动错误。一部分交通要道出现异常严重的瘫痪现象，市民们也不熟悉新改的路线，出现了大混乱。

首尔马上进入了非常状态。我每天晚上召开会议寻求解决办法，当天监测到的情况，一直讨论到第二天早上才得以解决。监测由非隶属于交通局的部门负责，为的是站在客观立场上正确地收集检测结果。

市政厅所有人员凌晨1~2点回家是很正常的情况，然后清晨就去公交总站检查公交卡系统是否能正确启动。

交通局的员工到公交卡系统公司熬夜找出错误之处。我和交通管理室室长为首的领导，一个多月都是只要有空，就到马路上亲自确认市内交通状况。心里只想着能早一天找到错误、消除混乱，有时甚至晕倒在马路旁。

虽然那个时期非常艰难，但得益于快速的危机管理体制，初期的混乱很快得到控制。就连对政府猛加批判的市民也渐渐意识到交通体制改革的必然性和方向的正确性。

迎接挑战的三大原则

成功克服首尔交通改革初期混乱的法宝就是下面这三大原则：

1. 正确地掌握核心问题
2. 找出正确方法并保持政策的连贯性
3. 坚持不懈地进行对话

不管什么事情，要想获得成功，必须首先找出并掌握核心问题，然后针对这个问题再找出解决的方法。

此前的公交改革无一例外触礁的原因，是公交的公共性和民营企业追求营利的狭隘性之间发生了激烈冲突。要解决这个问题，重要的是找到公交改革委员会等改革主张派与改革反对派的利益相交点，也就是折中点。

公交改革的折中点就是公有制。首尔市收回原属私有的路线所有权，同时政府补贴一部分公交公司以保障他们的利益。

这个过程中有一个不容忽视的地方，那就是在首尔市政厅说服公交公司的过程中，并没有提前承诺补贴。重要的事情是谈判的正当性和正确性。在改革的旗号下，就“不损害公交公司利益”这个问题进行坚持不懈的说服，并起到了主要的效果。

当前，首尔市一年大约支付 2500 亿韩元*的公交补贴。公交改革之前，因为换乘费用打折，政府为此要补贴约 1000 亿韩元，这已经让政府比较头疼了。改革后大约要多支付 1500 亿韩元。

但是，以往公交到达不了的地方要修建不少地铁。仅 1000 米地铁的费用就是大约 1300 亿韩元。相比较而言，改革后开支更少。

站在公交公司的立场上，改革后与其他交通手段的竞争不过于激烈，因而没有什么损失。从最终结果上来看，对于首尔

* 译者注：据 2008 年 3 月 14 日中国银行外汇中间价，100 韩元=0.70 元人民币。1 亿韩元约等于 70 万元人民币。