





目录

Content

- [Chapter 1](#)
- [Chapter 2](#)
- [Chapter 3](#)

Chapter_1

韩国总统李明博自传：经营未来 作者：[韩]李明博

李明博自传 前言

自小就有的梦想，一生都在我心中澎湃：

我喜欢冒险与挑战所带来的热情与振奋，我一直梦想社会安定、经济安乐以及透过文化而获得快乐的“幸福世界”。

我要成为“自己的主人”、“良心的主人”和“事业的主人”。

从一个清理垃圾卖苦力的工读学生，到敢于迎接挑战的学生会主席，到军事政权的反抗者，到打工者，到职业经理人，到首尔市长，到当选总统，是贫困教会了我善于学习、教会了我冷静地思考人生和社会的意义；迫使我执意进取，直面挑战，勇于变革；更让我懂得了把握未来、经营未来的重要。

人必有所守护，方能有所坚持。我贯彻一生要为国民幸福坚持奋力拼搏；我愿意在任何危机、挑战面前，毅然迎上前去；我坚持再苦、再难也要堂堂正正地做人。这是在经历了艰难的成长、求学、事业开拓之后，珍藏于内心的一个坚定信念。

我感谢我的国民对我的信任和支持，也感谢我的读者们愿意跟我分享我的快乐、信念和感受。你们是非常值得尊敬的。

很高兴此书由中国最权威的出版社——人民出版社出版，也非常感谢参与此书编辑工作的所有中韩两国专家。愿此书能为中韩两国的友谊做出贡献，也希望能给中国广大有抱负的年轻人一个梦想。

再次对中韩两国国民和读者表示敬意！

书 包 网 txt小说上传分享

第一章 乘着贫穷的翅膀(1)

我在风中行走。

回望这六十多年，我从未走过舒适安逸的路。首先是因为生活的时代环境，其次是个人性格所致。我不喜欢走安逸的捷径，我喜欢冒险与挑战所带来的热情与振奋。另外，则是因为我一直无法抛弃“幸福

世界”的梦想。我相信，所谓幸福的世界，就是社会安定、经济安乐以及透过文化而获得快乐。我之所以有这样的性格与理想，或许都开端于早年如影随形的贫穷……

归乡之路

我是在日本出生的。1945年祖国解放后，父母带着大姐贵仙、大哥相殷、二哥相得、二姐贵爱、妹妹贵粉和我坐上了回国的临时客船。船上挤满了和我们一样心怀憧憬的韩国人。在那个动荡的年代，好不容易保住性命、踏上归乡之路，心情是何等的喜悦啊！谁知，船行至半途，在大麻岛触礁沉没。一家人虽然都被救了上来，但父母在日本辛辛苦苦积攒的一点钱，连同仅有的几件旧衣裳全都被水冲走了……就这样，我们两手空空回到祖国，等待我们的是无边的贫苦。

回国那年我只有4岁，对故乡的最初记忆就是浦项市场街的贫穷。贫穷像石花壳一样紧紧贴在我们家身上，到我二十多岁时还无法摆脱。

我们的父亲出生在离浦项三十多里的庆尚北道迎日郡兴海面德城洞的一户农家，是三兄弟中的老么。家里的一小块地都分给了两个哥哥，因此父亲年轻时就离开了故乡，到处流浪。在颠沛流离的日子里，他学会了养猪和养牛的技术。

1935年，父亲和几位老乡一起去日本闯荡，在大阪附近的牧场干活。每天天不亮就得起来挤牛奶、割牧草、喂家畜，靠着拼命劳作和节俭，终于攒下了几个钱。在日本暂且安定之后，父亲临时回国与母亲结婚。不久，他们便一起到了日本。

回国后，父亲在“6·25”事变之前找到了一份工作，在同志商业高中财团理事长所有的牧场上干活。母亲则在浦项市场一个偏僻的角落里卖水果。我从5岁起就是父母的小帮手了。

“6·25”事变爆发时，我还在上小学。那年，母亲带着我们七个孩子（弟弟相弼是父母回国后出生的）到兴海大伯家避难，父亲则继续留在牧场上干活。我记得，那是一个炎热的上午，弟弟相弼哭闹个不

停，姐姐贵爱就背着他在院子里玩耍。突然有飞机飞过的声音，紧接着屋顶上响起轰隆隆的爆炸声。不知道过了多久，可怕的声音终于平息了；可是，姐姐和弟弟呢？

家人惊恐地奔向院子，姐姐和弟弟倒在院子中央，额头、后背汩汩冒血，全身烧伤，惨不忍睹。

母亲几乎要昏厥过去。看两个孩子还有一口气，她疯了似的拼命往山上跑，采来草药敷在姐姐、弟弟身上。对于我们这样的穷人来说，买药是不可能的。但最终，姐姐和弟弟还是在痛苦中停止了呼吸。他们惨死的模样和母亲哀痛的神情，永远留在了我的记忆深处。从那以后，战争和南北分裂对我来说不再是抽象的概念。

父亲因战争失业后，我们一家人不得不搬到了山脚下的一座寺庙。那座寺庙是以前日本人建的，大家都叫它“赤山寺庙”。15个家庭挤在一间屋子里，连个生火的地方都没有。住在这里的当然都是穷困潦倒之人，从早到晚，打架的声音、喊饿的声音、临死的呻吟声不绝于耳，没有一天能睡好觉。每天我们全家人都得出去找吃的，但即使这样也很难填饱肚子。

那时候，我们家最主要的食物就是酒糟——粮食酿酒后剩下的渣子。作为家里最小的儿子，我每天都要去酒厂买酒糟，而且一定要买最便宜的那种，一天两顿都用酒糟充饥。因为酒精的原因，我全身一直是红红的。日后到公司工作，我之所以能在酒席上“胜人一筹”，或许就是小时候吃酒糟练出来的吧。我把它看成贫穷留给我的一种财富。

失去牧场工作的父亲后来在朋友的帮助下，开始做布料生意。这种买卖的“生财之道”全在量尺上。布料商告诉父亲：量布的时候要把尺子叠起来一点，最后再“大方地”让出一点送给顾客，如此这般才能赚钱。但是，父亲的秉性不容许他这么做。所有布料他都一寸不少地量给顾客，末了再免费赠送一点。父亲的这种即使在困境中也要凭良心做事的态度也在潜移默化地影响我。但是，当时还在念小学的我，

最切肤的感受还是贫穷的苦涩。午饭时间，其他同学都在吃饭，而我只能拼命往肚子里灌水。水不能充饥的感觉，没有经历过的人又如何体会得到？

书包网 txt小说上传分享

第一章 乘着贫穷的翅膀(2)

当年父亲在日本牧场干活时，把大部分收入都寄给了故乡的大伯，还把堂兄接到日本念书；回国后，我们家简直可以用“一贫如洗”来形容，当然也没钱供我们上学。我经常因付不起学费而被赶回家。我心里很清楚，回家也没有钱可以拿出来。于是每次被赶出校门，我都会跑到后山打发时间，然后回到学校对老师说：“再过几天，一定会把学费拿来的。”

到小学五六年级的时候，我已经算得上是个做买卖的“老手”了。卖火柴、卖寿司、卖年糕，样样都做过，有一次还被宪兵抓到狠狠打了一顿。课余时间为了生计东奔西走，每天还要步行四个小时去上学，这样日复一日，我的身体终于累垮了。

初中三年级上半学期，我在病床上整整躺了四个月。因为没钱去医院，到现在也不知道究竟得的什么病，也许是营养不良吧。幸亏那时年轻，四个月后又重新站了起来，依旧每天步行四个小时去上学。或许就是因为长身体的时候营养失调，我的个子在兄弟几个中间是最小的。父亲、大哥、二哥都有近一米八，唯独我只有一米七三。

母亲的祈祷

我的母亲是现大邱市半夜月蔡氏家的女儿，个子高高，瘦削的脸上长着一对黑亮的眼睛。母亲没上过几年学，但记忆力比谁都好。远亲的忌日和地址，村里各家的大小事情她都记得一清二楚。

我们一家人的生活是从每天清晨四点开始的。天还没亮，母亲就把我们兄弟姐妹五个全部叫起来，开始晨祷。母亲的祈祷很独特：首先祈祷国泰民安，接着祈祷亲族安康，然后还要为村里各家的幸福祈祷，特别要为那些生病的、有烦心事的、家庭不和的邻居祈祷，最后

才轮到我们自己家的人。这时候，母亲会挨个儿说出我们的名字，而我总是排在最后一个，而且总是最短的一句话：

“祈求您让我们家老大凡事顺利，成为有出息的人……祈求您让我们家老二考试取得好成绩，以后考上好的大学……我们的博，希望他健康成长。”

这短短的一句祈祷直接反映了我在家里的位置。大哥从小心灵手巧，很早就离家在外，做些小生意；二哥是我们家的“秀才”，在首尔埋头苦读。作为老幺的我只能留在浦项帮父母养家、给二哥挣学费。

每天放学后，我就急急忙忙赶到市场，拖着疲惫的身体帮母亲卖东西。最让我心烦的是，母亲经常命令我去帮邻居家干活，而且一定不让我接受任何报酬。

“博，今天卖油家的大女儿出嫁，你赶紧去看看有什么可以帮忙的。”

“又不是亲戚……”

“远亲不如近邻。还不快去！”

我只好不情不愿地朝邻居家碾过去。这时候，母亲又会在我后面喊：

“在人家那儿一口水也不许喝。人家给你吃的，你要是敢拿，看我怎么收拾你！记住了吗？快点走！”

我一直到高中毕业都是很内向的孩子。要我一个人跑去帮忙，刚开始真的很难。我也不会打招呼，就一直在厨房周围转悠，帮忙打水、递递东西什么的。看看忙得差不多了，就一个人悄悄地跑回家去。后来，我也渐渐地能说出“我来帮忙了”、“活干完了，我先回去了”之类的话。

说实话，比跟大人打招呼更难的是抵挡食物的诱惑。我很想在四周没人的时候偷偷吃上一口，可每次节骨眼儿上，母亲的喊叫声就会突然蹦出来……有时候，办婚宴的人家会包给我一些吃的，我心想，

即使自己不吃，让哥哥妹妹们享受一顿也好啊。可一想起妈妈的叮嘱，终究没能伸出手。邻居家看我这样，会不满意地说：

“这孩子，吃我们家的东西会肚子痛么？”

如此经过几次之后，我渐渐明白了母亲的用意。不拿人家的东西，我便可以更加坦荡地去帮助别人。如果一个穷人天天企盼着有钱人的帮助，那他永远无法摆脱贫穷。母亲用她的言传身教，赐予了我和兄妹们克服贫穷的力量。

书包网 www.bookbao.com

第一章 乘着贫穷的翅膀(3)

妈妈，请让我上高中吧！

在我即将从浦项中学毕业的时候，家里的处境更加困难了。大哥已经参军，二哥从同志商业高中毕业后考上了一所免学费的陆军军官学校，但因为身体原因退了学，只得重新准备考大学。我知道家里根本没钱供我继续念高中，便把升学的念头抛在一边。但是，我们的班主任却无论如何也不想放弃我。

毕业前，学校召开了升学讨论会。按照已往的情况，浦项中学的优秀毕业生都能进入庆北高中等名校。班主任认为，成绩一直名列全校第二的我肯定能考入好学校，因此让我的家长务必去一趟学校，商量我的升学问题。那时候，母亲刚开始卖红豆烤饼，从一大早忙到大半夜，根本没有时间来学校。在她看来，拼命赚钱为二哥筹学费是第一要紧的事。

但我还是抱着提一下的想法，向母亲传达了班主任的意思。母亲默默地做着红豆烤饼，好一会儿，她看着远方对我说：

“咱们家这个情况，你是不可能上高中的。如果你二哥落榜了，你还可以去试一试。如果一定要上高中，那也只能上免学费的邮政高中。可你要是一走，谁帮我做这个生意啊？我一个人可忙不过来。”

虽然早知道结果，可听母亲这么一字一句说出来，泪水还是忍不住在眼眶里打转。

班主任知道我家的情况后，又给我出了一个主意：

“你不上高中的话，真是太可惜了……对了，浦项同志商业高中有个夜校。你可以白天帮家里干活，晚上再去念书。你现在还小，可能不知道，以后要找工作的话，高中毕业证可比初中毕业证有用多了。”

我满怀期望地跟母亲说了班主任的建议，可母亲还是不同意。

“你得帮我做生意，帮哥哥挣学费。生意做得好，也一样可以过上好日子。再说，上夜校也是要钱的，我们家可实在拿不出你的学费啊。”

好心的班主任还在执著地跟母亲进行“攻防持久战”。两边传话的我也累得够呛。

“全部课程都拿第一的学生可以免学费，我相信明博可以做到。”

终于，班主任的最后一个提议被母亲接受了。

“这样的话，咱们做个约定好了。我同意你去上夜校，但前提是不用家里出学费。只能靠你自己努力了。”

因为这个约定，我一直读到了高中毕业。三年夜校，我每门课的成绩都是第一名。

上高中后，我开始随着季节变化做买卖：春天卖麦芽糖，夏天卖冰棍儿，冬天卖爆米花儿。

不管晴天下雨，我总穿着同一件校服，因为穿得出门的衣服就这么一件。我做买卖的那条街上总有许多女校学生来来往往，我的破旧校服、脏兮兮的脸、低着头傻乎乎的样子都成了她们取笑的对象。我不停地对自己说要泰然处之，但强烈的自尊心，加上内向的性格、青春期的焦虑，我又如何能做到泰然处之？

思来想去，只好拿顶草帽一遮了事。

到高二时，我决定尝试着做水果生意，一来赚钱比较多，二来也可以躲避那些女生的异样眼光。我白天去市场进水果，晚上放学后推到热闹的剧院门口去卖。刚开始颇有些紧张。我把水果擦得亮亮的，还准备了一盏炭化灯。有一天夜里下着雨，路上行人不多。我正巴巴

地盯着剧院门口，盼望电影散场后能有人光顾我的水果摊，突然，有辆小汽车在倒车时撞倒了我的推车，车上的水果咕噜噜撒了一地，几个西瓜都摔烂了。我连忙冲出去捡我的水果，这时，一个声音冲我骂了起来：

“喂，臭小子，推车就好好推，干吗停在中间挡道？你以为这路是你们家的吗？”

我一时慌了神，赶紧向他道歉；可等到那车开走以后，我突然觉得很愤怒。其实我做错什么了呢？这样被人欺负，感觉真窝囊。想到贫穷带来的屈辱，悲伤、委屈、愤怒一股脑儿涌上心头。

“这么活着有什么意思？就算高中毕业又能怎样？干脆离开这个鬼地方算了！”

书包网 bookbao.com 想看书来书包网

第一章 乘着贫穷的翅膀(4)

这么恨恨地想着，掏出口袋里的钱数了数，足够去首尔的路费了。我偷偷擦干眼泪，走进了路边的小吃铺，想在出发前喝点酒。

“大婶，给我一瓶烧酒，一碟小菜！”我大声喊道。

“今天这孩子怎么了？”

一向看我很乖的大婶吃了一惊。

“快点上酒啊，怎么这么多话！给你钱就是了。”

我开始发脾气，可大婶还是磨磨蹭蹭地没给我拿酒。就在等待的几秒钟里，我突然想起一件事：

“卖了这么长时间的水果，还没有让妈妈尝过我的水果呢。”

每次我从市场进水果回来，母亲总是一边擦着水果，一边说：“这些水果真漂亮啊，一看就知道很好吃。”但是，把这些都视为独立财产的我，抱着即使一分钱也要节约的心，总是假装没有听见母亲的话。

“是啊，又不是非要今天走。水果虽然撞烂了，但还是可以让妈妈好好吃个够。那就明天再走吧，晚一天也没关系。”

这么打定了主意，我把水果重新装上车，推回了家。

“爸，妈，今天吃点水果吧，剩了很多呢。”

母亲看见被撞歪的拖车和摔碎的西瓜，还有我夸张的喊声，大约知道了发生的事情。她一句话也没说，转身进了被窝。那天夜里我躺在睡铺上，满脑子想的都是离家出走。

第二天清晨，母亲照例开始祈祷，但那一天，她给我的祈祷格外地长，似乎她也一夜没睡好。

“祈求上帝为我们家明博指引一条光明的路，让他健康成长，让他做每一件事都顺顺利利……”

母亲的祈祷撞击着我的心。“原来，母亲是这样地关心着我啊！”感激的心情促使我将离家出走的计划又推迟了一个月。这样反复几次之后，我又恢复成了原先那个穿着校服、卖水果的我。

为了上大学……

我高中三年级的时候，母亲作出了一个重要决定：搬去首尔照顾二哥。我和妹妹因为要读高中，只能暂时留在浦项。父母为了筹措在首尔的生活费，把房子和做买卖的用具都卖了，只给我和妹妹准备了一间很小的房间。我们俩一边读书，一边还要想办法养活自己。父母每个月寄来的伙食费根本不够我们吃饱的，天天喝稀粥也很难维持一个月。妹妹实在饿得受不了，就央求我：“哥哥，咱们哪怕前十天吃个饱，后二十天饿肚子也行啊。”但我知道如果那样做，我们俩一定会饿死。我找来30个纸袋子，把一个月的粮食分成30份，一天就拿出一份，让妹妹去煮粥。直到现在，妹妹见到我还总是苦笑着说：“哥哥当时真残酷，我差点离家出走。”

1959年12月，我和妹妹终于踏上了开往首尔的火车。一路上，我心里有种说不出的孤独与迷惘。离开了艰难生活了14年的浦项，从今往后，陌生的首尔又将抛予我怎样的面貌？父母似乎还没有在首尔安定下来，贫穷也必然纠缠不休。但是，我心里总还期待着首尔能有和浦项不一样的东西在等待着我。

父母在梨泰院的棚户区租了一间小屋子，每天到市场上卖蔬菜，和在浦项时没什么两样。我那时没本钱做买卖，倒是难得地清闲起来。我曾经坐着电车，从始发站坐到终点站，再从终点站坐到始发站。不知不觉间，我会走到东崇洞、安岩洞、新村这些大学街。看到穿着校服的大学生们来来往往，我的心里忍不住一阵难过。唉，连饭都吃不饱，跑来这里干什么？

有一天，我突然产生了一个奇怪的念头：“中学时班主任曾经说过，高中毕业证比初中毕业证有用，那么，大学中途退学的话一定比高中毕业证还强些吧。要不我就考一次试试，如果考取了大学，不就算是大学中退了么？”

在这个堂吉诃德式想法的鼓动下，我竟然真的着手准备考大学了。我报考了高丽大学商学院。考试日期迫在眉睫，我一边利用有限的时间拼命复习，一边还要到市场上帮父母干活。他们不拦着我参加考试，我已经很感激了。

书包网 txt小说上传分享

第一章 乘着贫穷的翅膀(5)

离考试还有一个月时，我开始熬夜复习，用当时流行的安眠药来调节睡眠。但在临考试的前三天，我终于还是病倒了。考试那天，我勉强爬起来进了考场。不管考取与否，能够参加大学考试，我就已经心满意足了。

但是，我竟然考取了。我的大学梦实现了。我成了大学中退生了。

还没高兴多久，我就被迎面泼了一盆冷水。

“至少要上一个学期才能算大学中退啊，光是考试合格、没注册是没有用的。”

这下糟了，我去哪里找入学的费用呢？这可比考试难多了。就在我想放弃的时候，梨泰院市场的人们帮我安排了一个工作：凌晨清理垃圾。只要肯卖力地干活，交学费是没有问题的。

于是，每天天未亮我就开始忙活起来，把装得满满的垃圾搬到推车上，经过三角地、解放村、普光洞的岔路口，再从美军营地的右侧绕过去，把垃圾倒在指定的空地上。每天我要往返六次，上坡时累得气喘吁吁，下坡时则更吃力，也更危险。

本来只打算挣够第一学期的学费，没想到靠着这份卖苦力的工作，我顺利读到了大学三年级。

乡巴佬竞选学生会主席

在我上大三的时候，二哥从首尔大学毕业进了科隆（Kolon）公司，我们家的生活境况渐渐有了好转，但当时的社会局面却动荡不安。

为反抗军事政权的高压统治而掀起的民主化热潮把矛头对准了屈辱的“韩日会谈”，反对“韩日会谈”的运动最终演变为了反对专制统治的运动。在“4·19”适被勾τ诌亲櫓□刺□难□□硕□□耸币丫□辛艘欢ŭ淖櫓□裕□□□堑哪□胥σ苍銓苛恕Q□□堑呐□芯□裾□诟哒鞘保□魑□筍Y难□□嶂飧□【倩瞳□踩缙鹑≡钡乜□盍鹄础?有一天，当我跟几个老乡说，我想参加商学院学生会主席的竞选时，他们简直不敢相信自己的耳朵：

“什么？你小子不是喝醉了吧？说什么胡话呢？”

是啊，我这个一向寡言少语、连朋友也没有几个的乡巴佬，怎么会想到要去竞选学生会主席呢？

上大学的这两年，我每天都在为生存和学费而奔波，但即便如此，大学生活还是开阔了我的视野。我开始关注民族、民主、国家繁荣这些问题，开始把注意力从个人生活的现实问题转向外部世界。对我生活的这个贫穷、落后的祖国，我能做些什么呢？

当时，我并不太赞成学生运动的开展方式。我发现，除了几名主要的组织者之外，大多数学生只是随波逐流地参加示威游行。虽然我是学生，但我很早就在社会上摸爬滚打，在为生存而苦苦挣扎中体味着人生，因此我比其他同学更能客观地正视学生运动。大学如果照这样发展下去，学校将不成其为学校，学生也将不成其为学生。而且有

的时候，学生示威游行还会成为街边失业者、流浪者发泄的导火索。看着闹哄哄的学校，我心里真不是滋味。

另外，我也想抓住这次机会改变自己怯懦的性格，我想把自己塑造成一个积极的人，早日走向更广阔的世界。

我并没有什么胜算，有时候甚至觉得自己必输无疑，但对我来说，落选和当选同样有意义，即使落选我也可以让很多人知道我的存在、了解我的想法。今日的李明博已不是过去的李明博，不再是那个低着头、要用草帽遮脸的李明博，不再是为了摔烂的西瓜而要离家出走的李明博……我把这次竞选看做我人生的一个重大转折点。

然而我虽有一腔热情，我的清贫背景却再一次使我四处碰壁。虽然是校内竞选，但和社会竞选也没多大的不同。候选人的知名度、领导才能，以及更为重要的组织和资金，这四个条件，我似乎一个都不具备。

不管阻力有多大，我还是义无反顾地投入了竞选活动。那次共有两名候选人，我这个商高夜校出身的乡巴佬，人气自然低得可怜。尤其是同届的大三学生，对我的反应极其冷淡，倒是一二年级的学生在听了我的演说后开始支持我。

书包网 txt小说上传分享

第一章 乘着贫穷的翅膀(6)

我的竞争对手可以租辆公共汽车带大家参观板门店；而我这个连一杯米酒都请不起的穷学生，唯有真诚而已。

“我没有能力那么慷慨，但如果我当选的话，我首先将为学校和学生找到自己应有的位置而努力，让渴望学习的人获得一个好的学习环境。”

在投票的前两天，一开始对我不屑一顾的竞争对手派来了一位“说客”，就是先前劝我不要“痴人发梦”的几位老乡中的一位。

“放弃吧，明博。他说可以把选举费用补偿给你。明博啊，你是不会当选的。”

“我没想过我能当选。”

“那你为什么还要坚持到底？你已经证明了你的存在，现在拿了钱退出是最明智的选择！”

我没有妥协。我既没有花什么钱，也没什么钱可花，自然也不会要他的什么补偿金。

投票结束后，我心情轻松地等待着开票。我不仅完成了竞选，还抵制住了“黑色诱惑”，这已经是道德上的胜利了。即使落选，也毫无遗憾。

然而出人意料的是，我竟然以40票的微弱优势当选了！我成了一个敢于迎接挑战的学生会主席。

我的人生转折就这样开始了。

避身

1964年我大四的时候，学生运动达到了高潮。军事政权为了筹集他们在革命公约中承诺的经济建设资金，开始运作从李承晚总统当权时就着手进行的韩日邦交正常化。在反日情绪普遍蔓延的情况下，军事政权秘密操作此事，更是引起了国民极大的怀疑与反对。在野党和社会团体组成“反对对日屈辱外交泛国民斗争委员会”，在全国各地广泛开展活动；而与此同时，政府却全然不顾各方反对，继续运作与日谈判。

3月24日，首尔大学组织市内5000名大学生参加示威游行，受到军事政权严厉压制，发生了流血事件，其影响波及全国。此后三个月，各种示威活动此起彼伏，活动性质也逐渐发生了变化，由“反对对日屈辱外交”，转变为“打倒军事政权”。

在这如火如荼的斗争声浪中，我们高丽大学却因总学生会主席态度消极而难以施展拳脚。各院系学生会主席深感苦恼，大家聚在一起研究对策，最后推举我和法学院学生会主席李代理行使总学生会主席职权。

我认为，我们的示威活动对谈判桌前的韩国代表来说，并不是一件坏事。虽然大家认为派毫无政治经验的军人参加谈判是不妥当的，但事已如此，政府不妨利用国内激烈反对的声音，在谈判中争取更大的成果。后来，我作为学生代表曾向政府高层提出这一想法，但毫无结果。

在这种情况下，我们计划于1964年6月3日正午进行大规模的反对韩日会谈示威活动。为了避开当局监察，整个计划的制订与布置都是秘密进行的。我作为代总学生会主席，是这一活动的核心人物。按照计划，首尔市内12000名学生发起了轰轰烈烈的示威活动。当晚8点，政府发布了全市非常戒严令，宣布首尔大学的金重泰、玄胜一、金道铉与高丽大学的李明博、李、朴正勋为此次活动带头人，并下达了逮捕令。

从此，我开始了暗淡的逃亡生活。

下达戒严令之前，警察开始在市内进行大规模搜捕。我偷偷地给二哥打了电话，他让我去釜山找他的一个朋友。一路上担惊受怕，坐一段火车，感觉不妙就赶紧跳下来，东躲西藏，好不容易到了釜山，找到了二哥的朋友。但是在那里也没有住多久，因为当局有令，藏匿通缉犯将受到严惩。我不想给别人添麻烦，身上又一文不名，步履沉重地走出去，却见大街上贴满了通缉令，我的照片居然和一群凶犯列在一起。我觉得冤枉极了，我到底做错了什么？

思考再三，我给二哥打去了电话：

“我自己去找他们，但不是自首。”

“据说自首可以减刑，市警察局有一个我认识的老乡，你去找他吧。”

“二哥，我不能自首，我犯了什么罪？我找上门去只是表示我不怕他们。”

第一章 乘着贫穷的翅膀(7)

“好，你想得对，但你当心不要在路上被他们抓到。”

回首尔的路比去釜山的路更艰难。辗转曲折，我见到了那个老乡，然后“出现”在市警察局。后来我才知道，那个老乡检举了我，为此还领了一笔赏金。

到了警察局，我惊讶地发现，我们“6·3”示威游行的拟定地点以及参与者名单他们都了如指掌。后来才知道，学生会干部中有人向中央情报局告了密。10年后听说，那人成了中央情报局的要员。

蜕变

我在戒严司令部受到盘问。为了要我交代他们需要的情况，他们用各种方法胁迫我，用得最多的是不让我睡觉。

“小子，我们可以把你塞进冷冻室，也可以把你扔进海里，如果你不想‘意外死亡’，最好乖乖交代！”

我始终咬紧牙关。我得遵守诺言。

审判时我们被转到了地方法庭。出庭时，在野党的政界人士以及宗教界、法律界、文化界人士，还有学生都给予了我们坚定的支持。我们仿佛成了英雄。

最终，和其他“主谋者”差不多，我被判处5年有期徒刑，关押在西大门监狱。我所在的牢房里有杀人犯、强奸犯、诈骗犯等等，平时这些人都以讲述自己的“传奇故事”打发时间。学生罪犯则把监狱当做另外一片斗争天地开展绝食运动。进行反专制斗争的人也想通过把我们捧成英雄来突破当时的斗争困境。但说实话，我始终觉得我们所做的一切，与那些独立斗士、爱国志士相比，根本算不了什么。这只是年轻一代应当为国家所尽的义务，不能将其夸大为英雄主义。

我突然明白了自己在狱中应该做些什么：作为学生，我要把这段时间落下的功课补回来。我一边拼命读书，一边开始冷静地思考人生和社会的意义。

西大门的监狱生活从1964年6月末开始，于10月末结束。法院改判我3年有期徒刑，缓期5年执行。如今回头看，这段生活对我而言，不啻为一种幸运。我在监狱中学会了乐观。在那以前，我一直以为自己

生活在社会最底层、经历过无可比拟的绝望。但是在狱中，我懂得了所谓悲观与乐观都是相对的。在监狱外的人看来，被囚禁之人都是极端悲惨的；但对死刑犯而言，只要活着就是莫大的幸福。艰苦的狱中生活还让我领悟到了人身上潜在的超强的适应能力。刚开始，每天早上分到的水连湿手都不够；一个月后，用那点水完全可以洗手、洗脸。

从当选学生会主席，到逃亡、坐牢，这一年的经历让我从幼虫蜕变成了长着翅膀的成虫！

出狱后，我发现自己一下子成了名人。

有一天，我突然收到从外婆家寄来的一箱苹果。箱子上的收件人地址让我永远难忘：

“首尔市龙山区，李明博收”

因为穷困，我们几乎和外婆家没什么联系。怎么突然出现这么一箱苹果呢？后来才知道，在看到我被释放的报道后，外婆她们想寄些苹果来慰问，可又不知道详细地址，只大约记得我们在首尔龙山的某个地方。这箱地址不详的苹果居然能顺利到达我家，可见我当时多么有名了。

但这时，母亲的身体因过度操劳，完全垮了。

从日本回来后的二十多年里，母亲没有睡过一天安稳觉，身体自然每况愈下。我在监狱的时候，母亲来探望过我一次。我一看到母亲就知道她病得不轻，可她却努力装出不要紧的样子。那天，母亲直视着我的眼睛，说：

“明博，我一直以为你是个不起眼的小东西，现在才发现，你才是真正了不起的家伙。你的想法是对的，以后就按照自己的信念去做吧，我会为你祈祷的。”

这是母亲第一次，也是最后一次肯定我。

等到我出狱的时候，母亲已经卧床不起。那年的12月15日，母亲永远地离开了我们。

父亲在京畿道利川度过了他的余生。大哥为父亲准备了一个小农场，父亲一到农场就把母亲移葬过去，并亲自为母亲立了碑铭：

第一章 乘着贫穷的翅膀(8)

“你千辛万苦把孩子们拉扯大，却没能看到孩子们成功，留下我一人享尽天伦，实在让我惭愧。”

父亲是在1981年我当现代建设社长的时候去世的。和母亲一样，都是在12月。

txt电子书分享平台 书包网

第二章 在现代腾飞(1)

喝到月亮下山！

大学毕业后，“内乱煽动罪”的前科就像一双无形的手，紧紧抓住我不放。我不但行动不自由，而且也找不到工作。

我一连去了好几家公司应聘，每到第二次笔试或面试，就再也没有下文了。有一天，偶然在一张报纸的角落里看到一则广告——“招聘出国工作人员”。我像触电般地被“出国”两个字吸引住了。在当时，只有极少数公费留学生和政府管理人员才有机会到国外去。在60年代令人窒息的政治气氛中，出国对于像我这样的年轻人来说无疑是一个富有吸引力的选择。

我仔细地阅读那则招聘广告，原来是一家名叫“现代建设”的公司正在为其泰国工地招聘现场工作人员。

1965年5月，我向当时还只是中小规模的现代建设递交了求职书。第一轮笔试感觉还不错。忐忑不安地等了一个多星期后，我收到了一封“人事部长邀请面谈”的电报。如果笔试合格，只要通知我面试的时间和地点不就行了吗？为什么要和人事部长面谈？我有一种不好的预感。

现代建设的人事部长拿起我的档案，面露难色地说：

“你的笔试成绩很好.....不过有学生运动的前科啊.....现在上头还不知道，可我们得马上报告。你能想想什么办法吗？”

我能有什么办法呢，连个诉苦的人都没有。

思来想去，我决定来个正面对决。回到家我就写了封信，收信人是当时的总统朴正熙。我在信上如实写下自己的“前科”，阐述了学生运动的纯洁性与爱国热情，然后强烈批评当局阻止个人走向社会的做法。

几天后，青瓦台负责民政事务的李洛善先生联系了我：

“对挑战国家体制的人进行惩罚，这不是理所当然的吗？另外也是要给那些企图搞学生运动的人敲个警钟，所以这是没有办法的事情。”

过一会儿，他又试探性地问我：

“你有没有想过在国营企业工作，或者出国留学？我愿意帮你努把力。”

我断然回绝说，没有此类念头。离开前我扔给他一句话：“如果国家阻挡了一个人自力更生的道路，那么国家将永远亏欠于他。”

这句话，其实我说过就忘了。很多年之后，在我担任现代建设公司社长的时候，我又见到了那位时任国税厅厅长的李先生。他对我说：“当时你说的那句话对我触动很大，所以后来我又重新召开高层会议，决定以只干工作为条件，同意你进入现代公司。”

现在回想起来，那句话实在唐突，但我从心底里感激认真对待那句话的李先生。

几经周折，我终于在1965年6月参加了面试。那次的面试官共有6名，包括郑周永社长、李春林常务、权奇泰理事等。郑社长穿着印有“现代建设”的工作服坐在中央。

我报了自己的名字，郑社长把目光从我的履历书移到我脸上。

“你认为，建设是什么？”

“我认为是创造！”

“怎么说？”

“因为它是从无创造出了有。”

“你还挺会说话。”

郑社长微微一笑，但随后，他对身旁的人说了一句令我瞠目结舌的话：

“最近油嘴滑舌的人挺多啊！”

接下来他们又问了我几个问题，可以看出那些面试官对我的学生运动“前科”有所了解，但却只字不提。

等待面试结果的那几天，我简直如坐针毡。一个星期后，终于收到“请于7月1日开始上班”的录取通知书。

我被安排在总部工程管理部，在那里工作了3个月。进公司后不久，我就发现企业组织存在着严重的官僚化现象。最具代表性的就是过了下班时间，职员们还得看上司的脸色，继续忍耐着坐在椅子上。这在当时是极为普遍的事情，但我实在觉得忍无可忍。于是，我对职员们进行问卷调查，收集了一些对于官僚化组织的意见，职员们几乎是一边倒地要求改善这一状况。最后，我将调查结果向上级做了报告。作为一个“身份敏感”的新职员，我不怕引火上身，我更看重的是企业的利益。

第二章 在现代腾飞(2)

在那次面试之后，我在新职员研修会上第二次见到了郑周永社长。新职员研修会其实就是一个“通过仪式”，公司新人可以借由这个平台，和企业主面对面沟通交流。那次我们玩得很尽兴，郑社长也和我们一起打球、摔跤、喝酒，一直坚持到最后一夜的篝火晚会。

“来，咱们今天喝到月亮下山！”

郑社长高举酒杯提议，众人围坐一圈其乐融融。几轮喝下来，一些人已经醉得不省人事。最后只剩下四个人：郑社长、我和后来到关岛管理工程的李谋，以及一位土建工程师。

“男子汉的胸怀应该比大海更加宽广！”

郑社长的声音还是那么清朗。土建工程师终于倒下了。过了一会儿，郑社长站起身来，说：“我先回去了，你们继续喝吧。”

只剩下我和李谋了，他没有再喝酒。为了遵守喝到月亮下山的约定，我一个人继续举杯不放。

初生牛犊不怕虎

10月初，我第一次担任了镇海第四肥料建设工程的工地出纳。工长是一位资历颇高的技术员，和那个年代的大多数技术员一样，他没有在大学接受过系统教育，但从日本侵略时期就开始积累了丰富经验。作为不折不扣的“工地型”人物，他特别不喜欢“乳臭未干的书呆子”，当然我也被包括在内。

给职员预支款是我作为出纳的主要工作之一。职员们通常都在下午5点之后找我预支。他们忙了一天，下班后才想起到我这儿来，我自然是尽我所能给予方便。但这种做法却引起了工长的不满。

“喂，5点以后还给什么预支啊？你见过哪家银行在5点以后给钱的吗？”

真是不可理喻，银行是银行，工地是工地。难道让忙得焦头烂额的技术员们在工作时间放下手里的活，到我这里来排队吗？心里虽这么想，但我不能反对，因为工长的话符合原则。

几天后的一个下午，工长找我来预支，但当时已经过了5点。

“不行！”

“什么？”

工长瞪大了眼睛。这个毛头小子竟敢公然违抗工长的命令。

“没时间跟你开玩笑，快给我，有急用！”

“5点以后是禁止现金支出的。”

“我知道，但我是工长！”

“正因为您是工长，如果您把自己定的规矩打破了，我想以后就不会有人再遵守了。所以，现在绝对不能预支！”

“你是不是疯了？太不像话了！小子，这是办公事用的，是非常紧要的事情，明白吗？”

“遵守公司纪律也是很紧要的事情！”

“是吗？呼……天啊！”

工长无可奈何地走了。在那之后，我时刻准备着接受工长的报复，但情况却出乎我的意料。后来每次我去银行办事，工长都会用他的车送我去，然后再去办他自己的事。他似乎反而更看重我了。

有一天，他突然对我说了这么一句话：

“李先生，你将来肯定会成为公司的大人物。”

12月初，公司突然通知我，要派我去泰国工地。镇海工地对我来说是一所大学校，当时国内的建筑企业对使用整套设备的工程毫无经验，不仅是我，现场所有人员都在犯错、改正的反复施行中摸索着前进的道路。这时候派我去海外，无疑是对我这段时间工作的肯定。

我将参与的芭迪雅 - 那拉迪瓦高速公路建设工程是韩国建筑史上的第一项海外工程。这是连接位于泰国南部、马来西亚边境的两个城市的第二条公路，全长98公里，于1965年9月30日开始国际竞标。现代建设与西德、日本、法国、意大利、荷兰等16个国家的29家公司展开竞争，最终以最低成交价拿下了这项工程。当时的成交价为522万美元，比现代建设一年的销售额还要多。

这项工程意义重大。当时连大企业都不敢做的事，竟然由“现代”这个名不见经传的中小企业做起来了。正是因为有这样的开拓精神，“现代”才会发展到如今的规模。

书包网 www.bookbao.com

第二章 在现代腾飞(3)

泰国工地的指挥部比首尔的公司总部还要庞大。我是现场最基层的出纳人员，上面有经理科长，再上面有管理部长。整个工程于1966年1月7日正式动工，但进展得很不顺利。当时在韩国，连“高速公路”这个词都比较陌生，建设装备、技术人员都是捉襟见肘。美国人看到我们从国内运来的旧设备后直摇头：“你们要是能在5年内完成这个项目，我们把姓都改了。”

为了节省劳务费，我们用了很多泰国工人，但由于语言不通和管理不善，摩擦、冲突时有发生。第一年投入了工程预算的70%，但工程进度只完成了30%。颜面尽失还是次要问题，最重要的是公司面临存亡危机。

工地内部矛盾达到白热化的那天晚上，我正在办公室里整理账簿，当时屋里还有公司雇用的两个泰国经理人员。

突然，外面一阵嘈杂，我身旁的泰国经理往窗外一看，急忙对我说：

“李先生，快跑吧！”

原来是从韩国来的工人在闹事。他们挥舞着军用短刀，把现场搞得一片狼藉。干部们闻风而逃，现场只剩下我一个不是暴徒的韩国人，泰国人留下的居然更多。

那些暴徒好像把我的办公室当成了最终目标，一阵大吼大叫地冲了过来。两位泰国经理只好躲开，办公室里只剩下我一个人。

“嘭”地一声，办公室的门被撞开了，一股浓烈的酒味扑面而来。我一看，大约有15个人，手持刀棍，喘着粗气。突然，其中一个人猛地把短刀扎在我办公桌上。

“趁老子心情好，乖乖地把保险柜钥匙交出来。”

“不交！”

“你想死啊？”

看那架势，好像要用刀刺我的脸，我后退几步，把身体紧靠在墙上。

“不肯交钥匙？看你能撑多久！”

短刀刺向我脖子左边，我下意识地把手往右边一转，眼前一片漆黑。接着，刀又刺向右边，我赶紧把头转向左边。

一脚伸进了鬼门关，我突然想，把钥匙给他们算了。其实保险柜里只有一点零钱，而且在这种情况下即使我交出钥匙也没有人会说什

么。但最终，我还是没有把钥匙交给他们。这不是出于什么使命感，只是因为我不愿屈服的本能！

“不交钥匙也行，帮我们把保险柜打开就行！”

他们看短刀的威胁不起作用，就指着保险柜让我打开。我朝保险柜挪了两三步，然后猛地把保险柜抱在胸口。

“兄弟们，揍他！”

一阵拳打脚踢……

我感觉浑身冒火似地疼痛，但还是死死地抱住保险柜。

这时，耳畔传来警车的鸣叫声，暴徒们见势不妙，一哄而散。和警察一起冲进来的职员们看到抱着保险柜几近昏迷的我，立刻明白了事态，良久沉默不语。

这件事很快传到了首尔总部。

“李明博不惜生命保住了公司保险柜。”

……

“泰国工地保险柜事件”成了我在“现代”扎根的契机。

推土机

现代建设在越南承接的新工程弥补了在泰国的亏损，从而打下了重振旗鼓的基石；在国内，也通过京釜高速公路的建设打了一场漂亮的胜仗。

京釜高速公路工程被誉为“檀君以来最伟大的历史”。这一战略计划实际上是朴正熙总统“打通国家大动脉，经济才能搞活”的信念，和郑周永社长“我们当然可以”的豪言壮语一拍即合的产物。

1968年3月，当我完成泰国高速公路工程回到国内后，郑社长决定把我派往西冰库，担任现代建设重型机械事务所的管理科长。

我一下子如坠冰窟。重机所很少有正规大学出身的职员加入，只有临时工和刚从工地回来、尚无去处的人才会被安排到那里。按说，我在国外工作了3年，虽然进行的是亏损工程的收尾工作，但毕竟还算

圆满地完成了任务，回国后理应进入总部管理部或经理部，哪曾想到会被派到那么一个不得人心的地方。

第二章 在现代腾飞(4)

我在人们同情、担心甚至嘲讽的目光中，默默地来到了西冰库工厂。在自称“老油条”的驾驶员和维修工人当中，有好多都拥有二十多年工作经验，是早在现代建设公司创立之前，就和郑周永社长一同打造汽车服务工厂的技术老手。他们都在人称“王常务”的重机所所长金永柱常务手下工作，因此人称“王党派”。

我这个新任管理科长的“第一把火”就是要改变这些“王党派”的旧观念和工作态度。在重机领域工作的人都习惯于使用日本式的配件术语，如果碰到大学刚毕业、熟记英语术语的年轻技术员，连沟通都成了问题。

我把新旧两派召集到一起。

“我们现在使用的不是美8军留下的古董，而是最新的进口设备，以后我们也会越来越多地向美国公司订购配件。如果把differential gear（差动齿轮）说成‘代五（Dae 的日式外来韩语）’，谁能听得懂呢？只记住配件名称还不够，每个配件上标注的固定编号也要一并记住，因为只凭名称是没法区分规格和生产厂家的。所以，今后申请配件的时候，务必先看好手册中的编号。如果像以前那样光说‘要代五’，我是不会批的。”

为了掌握配件的名称和编号，“王党派”开始经常请教那些年轻技工，工厂的氛围有了很大改变。

当时，重机事务所的一个重要任务就是支持京釜高速公路建设，因此需要更严格的纪律和紧迫感。我把上班时间从7点提前到了6点。无论男女老少，所有人一律6点在运动场集合，做10分钟体操，再围着西冰库工厂跑20分钟，以良好的精神状态投入工作。休息时间禁止打牌、下棋，即便是星期六下午，我也不允许在工作场所存在松懈的工作态度。

老员工们虽然嘴上嘟囔着“没赶上好时候啊，遇到这么个年轻家伙，真是活受罪”，但行动上还是遵守规定的；可女员工们不干了。

“6点上班对我们女员工来说太难了。男的只要洗漱一下就可以出门，可我们光是化妆就得要30分钟。请让我们比男的晚上班30分钟吧。”

我不能动摇。

“男员工晚上九十点钟才下班，而你们一般七八点就可以回家。你们可以利用晚上的富余时间，化好妆再睡觉嘛。早上起来刷一下牙就可以出门了。”

女员工们气坏了，但也无可奈何。按现在来说，这简直不成体统，但我们那一代正是靠着这样的努力才战胜了贫穷。

京釜高速公路工程是韩国建筑业的转折点。在那之后，使用机械设备进行建设施工受到认可；于是，重机所的作用也变得越来越重要。如果不能及时提供设备，工程进度就会受到影响。

郑社长每天都会打好几次电话来催促设备维修工作。他对设备的名称、性能、配件了如指掌，而我作为管理科长却完全摸不着头脑，也就免不了要被电话那头的郑社长一顿痛斥。

不仅仅在电话里，有时候郑社长会“从天而降”，冲我们大发脾气：“工地上因为没有设备而停工，你们重机所到底在干吗呢！”

有一天，我又被训斥了一顿。那天晚上，我把一台因无法及时修理而未能送到工地的D8型推土机，以及一台构造相似的HD16型推土机全部拆开。大家都骂我疯了，因为那是需要紧急修理后马上送往工地的。我打开说明书，熟记每一个配件的名称和功能，然后再重新组装起来。

我为什么要拆推土机？因为我知道，掌握了设备，才能掌握人。从性格上说，我也绝对不能忍受让难题来束缚和压制我。

我不仅用这股“疯劲”征服了推土机，后来还用推土机推掉了一个“青瓦台的指示”。

当时，我们的西冰库工厂旁边有家生产建材的企业共荣社。因为粉尘问题，两家公司发生了纠纷。机械和粉尘是水火不容的。我们的重型设备随时都要和粉尘做斗争。经过交涉，他们答应安装防尘设备，但却迟迟不见行动。

第二章 在现代腾飞(5)

一天，我又给他们的负责人打电话，要求他们遵守约定。但一直到那天晚上他们也没有采取相应措施，反而加班加点“制造”粉尘。我打电话提出强烈抗议。对方理直气壮地说：

“青瓦台让我们供应混凝土搅拌车，没办法，只能24小时开工。”

“那是你们和青瓦台的事，你们必须遵守和我们的约定！”

“和你们的约定算什么？青瓦台的指示谁敢违抗？”

我大为光火，发出最后通牒：

“我们等到今晚12点。如果你们再不采取措施，明天早上你们就别想干活了。”

到第二天早上，他们还是一点动静都没有。我跳上推土机，一路开过去，在他们卡车出入的道路上挖了一道深沟。对方急红了眼，让我们把道路恢复原样，我说不能服从。这时，青瓦台直接打来了电话，我依然没有让步。

“道路能不能恢复取决于他们。因为他们不遵守和我们的约定，才发生了这种事，所以请青瓦台不要干预。我不知道他们的交货情况有多么紧迫，但如果我们的设备不能按时维修，高速公路工程将会受到严重影响。”

到了晚上，那家企业终于低头让步。

把道路恢复原样后，我接到了现代总部打来的谴责电话。

“为什么没有请示总部，惹出那样的祸来？”

“既然是在现场出现的问题，当然该由我负责处理。如果请示总部，总部怎么跟青瓦台对抗啊？”

这回，总部也无话可说了。据说后来，青瓦台的重要人物给现代总部的高层打电话问：

“你们那位管理科长到底是什么人？怎么做出那种事来？”

我们这边只好一阵敷衍：

“是个只知道原则的年轻科长，还不懂人情世故，请多多谅解吧。”

35岁的社长

20世纪70年代，韩国建筑业将目光投向了新的海外市场——中东，这也是1973年石油危机的震源地。

那时，1加仑只卖1美元20美分的石油突然暴涨到28美元；我们国家滴油不产，自然受到了极大的冲击。拯救韩国这次经济危机的是以现代建设为代表的进军中东市场的建筑企业。在超过40摄氏度的沙漠里，昼夜工作的韩国技术人员和技工们是真正的产业爱国者。建筑企业的海外开拓精神为韩国发展做出的贡献是绝对不应该被忘记的。

但是，对中东市场的开拓从一开始就充满争议。大部分建筑企业都持否定态度，即使在参与开拓的企业内部，也存在着正反两种意见。

现代建设公司也是一样。积极摸索中东之路的是郑周永会长和我。“现代”在中东的“第一桶金”是伊朗某造船厂训练院工程（800万美金）。承接这项工程时还没有遭到太大的反对。但是到第二年，也就是1975年，在促进1亿5000万美元竞标Basrah-Arab造船厂工程时，公司内部的矛盾达到了针锋相对的地步。

负责海外业务的郑仁永社长持反对意见。他认为，以“现代”目前的能力还不足以承担如此大规模的海外工程。工程失败的危险要素确实存在。一些已经进军中东市场的企业由于经验和准备不足，造成巨大赤字的负面消息也时有耳闻。

在激烈的角逐中，现代建设最终竞标成功。从1975年10月开工，到1977年10月提前完工，各方对这项工程的评价均为“很满意”。

但是，郑周永和郑仁永两兄弟却因为对这项工程的取舍争端，最终走向了决裂。郑仁永社长负责现代洋行，从集团中分离了出去，此举引起的余波久难平息，现代集团一时人心惶惶。

有一天，郑会长把我叫到他办公室。当时已经差不多到了下班时间，郑会长似乎下了什么重大决心似的，神情凝重。

“公司领导层必须有所调整了。你有什么想法？”

我静静地等待下文。

“把全甲源和金胄信提升为常务，让金胄信兼任现场所长，你认为怎么样？”

第二章 在现代腾飞(6)

这不是商量，而是通告。

“那个，关于赵社长，你有什么要说的吗？”

我只能顾左右而言他，因为我还没有从当事人那里听到过正式的表态。

“李副社长……”

“什么？”

“没什么……你去忙吧。”

郑会长欲言又止的话在1977年正月召开定期理事会之前说了出来。那天，他也是先把我叫到他办公室，目不转睛地看了我半天，才说出一句话：

“郑社长和赵社长都出去了，谁来当社长啊？”

我知道他习惯于在说重要的话之前先说点别的事情。

“你当社长吧。”

我大吃一惊。

“会长，我现在还不够资历担任社长。”

“没人啦。权奇泰副社长是工程师，不懂管理；世永在做汽车，顺永在做水泥……”

“我上边还有很多前辈……”

“做个方案看看吧，年轻人怎么那么没野心！”

郑会长似乎决心已定，而我却是真心退让。世上之事林林总总，岂是单靠能力和信任就能摆平的？

郑会长又注视着我说：

“建筑是一项综合性事业。在建筑行业做得成功的人在任何行业都能成功。但是，我最近越来越清楚地意识到，人力资源管理是企业的生命。李副社长，你擅长管理人。为了我，不，为了现代建设，出任社长吧。”

那天郑会长的神情我至今难忘。

几天后在理事会上，我被选为负责国内事务的社长。意料之中的流言飞语很快冒了出来。工商界人士对我的破格升职表示了“担忧”。

“郑周永会长这是怎么回事？把韩国数一数二的现代建设交给一个30多岁的年轻人，这也太不知天高地厚了。你们瞧吧，用不了一年，有他苦头吃的。”

我自忖，虽然进入公司12年就被提升为社长，但我这12年和其他人的12年是不同的。我从来没有公休日，每天工作18个小时以上，相当于其他人的两倍。如此计算的话，我等于是工作24年才升任社长，因而也就不能说是“过快”了。

那年年末，全国人事管理委员会邀请我在他们的研讨会上做演讲，我欣然答应。研讨会上聚集了各家企业的负责人和部门领导者，大家都对我这位年轻的社长充满好奇和疑惑。

“大家都知道，我是一个30多岁的年轻人，资历不足，需要学习的东西还很多。但是，郑周永会长决定起用我，绝不是即兴，或者偶然的。我认为，这是一个适应时代发展需求的判断。我国在经历了经济开放时代之后，势必要朝着经济高速增长时代、国际化时代发展。与之相适应，我们的经营体制也必须进一步完善。

“我认为，经营体制的改革完善，应该从起用职业经理人入手。企业主一人决断的时代已经过去，高度专业性和组织力主导企业发展的

时代正在来临。郑会长之所以委任我社长一职，我想，就是基于这个原因。我有信心消除大家对我们的疑惑和担忧。”

台下掌声雷动。那是渴望改革的企业家的共鸣。

书包网 bookbao.com 想看书来书包网

第三章 暴风骤雨间(1)

密审

在我成为现代建设社长的1977年之后，国家政治局势可谓暴风骤雨。两年后发生了“10·26”事件；1980年开始了新军部的黑暗统治；接着，又经过了第五共和国、第六共和国执政时期。在这些年里，我作为一个企业代表，经常被推至与权力抗争的悬崖。

“10·26”事件后，所谓的“首尔之春”到来了；而事实上，这个春天毫无春意可言。

一天上午11点30分左右，两个陌生男子突然出现在我的办公室里。

“请跟我们走一趟。”

不容分说就要把我带出去。

“岂有此理！你们是什么人？要带我去哪里？”

“去了就知道了。只是在办公室外面谈一谈。”

下到一楼，他们两个突然架住我的胳膊，把我拖进了一辆黑色轿车。

我问他们要把我带去哪里，他们没有回答，我再三追问。

“先去钟路警察局吧。”

一到钟路警察局，他们就开始对我不客气了。没有一句说明，就把我关进一个单独房间，好像对待犯人一样。我简直莫名其妙，又没有办法跟公司取得联系。

两三个小时后，他们给了我一碗牛肉汤饭。有一位警察偷偷地对我说：

“他们还要带你去别的地方审问，快跟你们公司联系吧，把所有文件都收起来。”

趁他当班的时候，我跑到门外给公司打了个电话。

“我也不知道是哪个机关，也不知道是因为什么事，只是要暂时在这里接受调查。”

我到那时还以为是暂时调查。我又没犯什么罪，他们能拿我怎样呢？

过了一会儿，我又被塞进那辆黑色轿车，朝着南山方向驶去。到中途，又换了另一辆在路边等候的轿车。押我到那儿的人和新接手的人还像办交接手续那样，在文件上签了字。我当时还想，这些人做事怎么那么没效率。

我被带到了南山中央情报局的地下室，到那儿才知道了事情的原委：他们接到情报说，现代集团的郑周永会长向“三金”（金泳三、金大中、金钟泌）提供了政治资金。押我来就是想让我提供一些他们不知道的情况。我的直觉告诉我，他们想抓捕“三金”。这就是“首尔之春”的异象。

“我从来没有见过‘三金’，为什么用这种方式找我调查？”

“经过我们的调查，你好像确实没有向谁提供过政治资金，但有情报说你们的郑会长提供了政治资金。我们又不能找他老人家来调查，但是，李社长你肯定知道郑会长给谁、提供了多少钱。怎么样，跟我们说说吧。不会有人知道你来过这里的。”

“我从来没有听说过郑会长给‘三金’提供政治资金的事，他也不会去做那种事。我想，应该是你们的情报有误。”我从容地说。

“你这家伙，不会不知道这是什么地方吧？如果不说出实情，你别想走出这个地下室！”

我还是坚决否认。反复再三，他们也有些犹豫了。

“既然这样，那我们就做些妥协吧。你说没有看到或听到郑会长提供政治资金，我们暂且相信你；但是，郑会长向那些人提供政治资金

的可能性总是存在的吧，你承认这一点就可以。过去做过的事情，现在还是有可能这样做，这个道理小孩子都懂。要不然，‘三金’靠什么到处活动呢？你就承认这一点吧。如果连这个都不配合，那我们只能采取别的方法了。”

审查官向我暗示会用刑。难道他们还想逼供吗？这些人的逻辑实在了得，把一个可以发生在任何人身上的可能性套到一个大企业的会长身上，然后顺势抓捕三位政治人物。新军部的意图昭然若揭。

但我的答复只有一个。

“我不知道什么政治资金，我也不知道郑会长以前是怎么做的，反正现在，我绝对没有听过向‘三金’提供政治资金的事，现代集团的下属公司也没有做那样的事。”

“你这家伙，真是岂有此理。知道的你就说知道，不知道的说不可能不就行了吗？你把我们当什么了？是不是让你尝尝苦头你就知道该怎么说了？”

第三章 暴风骤雨间(2)

“如果确有其事，我不可能不知道。但据我所知，郑会长和下属公司绝对没有做那种事。”

反复的诱供、威胁从下午3点左右，一直持续到深夜。审查官暂时出去了一下，再进来时居然态度大变。之前的青面獠牙换成了满面春风。

“李社长，您看，郑会长是个老人，即使有点什么事情也没什么大关系，但是您就不同了。您要是在这儿出点什么事，谁也不会知道。本来嘛，这个世界上就没有一尘不染的人。你呢，既然到了这儿，最好就跟我们好好合作。我们也不是要给郑会长无端治罪、打压企业。我们只是想知道那些人的资金来源而已。也不是要你告密，或者背叛谁。你只要承认有那种可能性就行了。干吗那么固执，自讨苦吃呢？”

看来，他们是想试试怀柔政策。

“我再重复一次。现代集团没有向‘三金’提供政治资金，那种可能性也绝对没有。”

“你这家伙……”

审查一直进行到第二天早晨。他们让我系好领带，把衣着整理一下，又押着我上了一辆轿车。这一回，我被带到了一个带会客室的大套间。一位看上去官职颇高的人在那里等着。

“昨晚辛苦了。不知道下边的人有没有失礼？”

声音冷若冰霜。我的预感告诉我，这是最后一关了。

“其他企业的人也到过这里。合作得很好。希望李社长也能一样。否则就很麻烦。现代集团的郑会长向政治人物提供活动资金是公开的秘密。找你问话，不过是走个形式。现在请讲吧。”

“没有那样的事。从集团角度来说，提供政治资金是不可想象的事情。郑会长个人也不会给在野党提供资金。”

“你怎么知道？”

“在我这个职位上还能不知道吗？”

“不知道的事，你就说不知道吧！难道还想否认我们的调查权？”

“我不知道你们有没有调查权，我只是实话实说而已。”

“你这人……”

这位高官也拿我没办法了。

“既然你这么坚持，那就到此为止吧。如果没别的话，就在这儿按个手印吧。”

我仔细看了看，是如实记录的文书，便用拇指蘸了印泥按了手印。

精疲力竭地回到公司，公司早已大乱，一整天都找不到社长行踪，岂有不乱之理。我没有向任何人谈起过那天发生的事情。对郑会长，也只是简单地提了一下：

“因为政治资金的问题，好像有点误会，所以找我到机关接受调查。我说了会长和下属公司没有向任何人提供政治资金就回来了。”

郑会长也没有再问。

在第五共和国初期，现代集团和新军部的关系十分紧张；但是到中期，双方表现得亲密友好；到末期，关系又再度恶化。这样的无常反复也在郑周永会长心中埋下了既对政治失望、亦对权力憧憬的矛盾的种子。

血泪

新军部筹划的“调整重、化工业投资”政策使现代集团陷入了危机。无所不为的“国保委时代”来临了。

一批从海外学成归来的经济学者，连同国内的一部分经济学家，纷纷参与到新军部经济政策的筹划活动中。他们把重、化学工业的重复投资视为韩国经济发展的障碍，主张积极改变这一经济模式。这一主张也暗合了那些试图改变国内经济格局的新军部领导人的想法。

现如今，很少有人会把多家汽车生产公司共存的局面视为重复投资、国力浪费的现象。经济有其竞争规则，竞争应以公平为基础。竞争公平规则受到保障的程度是衡量先进国家与落后国家的标准之一。

但在当时，一部分经济学家和官僚却坚持认为，只有把所有汽车制造厂融为一体同时发电设备厂也融为一体，才有利于国家经济的发展。具体说来，就是要把现代汽车、大宇汽车和亚细亚汽车合并为一家，再把电力设备领域的大宇玉浦造船厂、现代重工业，以及昌原的现代洋行（现斗山重工业）合并为一体。

书包网 电子书 分享网站

第三章 暴风骤雨间(3)

对于现代集团来说，汽车与电力设备好比手心、手背，哪一个都无法割舍。现代集团对汽车产业的期望与热情是很高的，何况当时，现代汽车刚刚起步走向世界。电力设备领域也是一样。现代集团已经具备了制造原子能发电设备的能力。如果放弃这一领域，就等于放弃巨大的火力发电站与核发电站设备市场。

新军部的经济调整方案简直就像捕捉现代集团的一张阴沉的大网。但是，这一政策已经公开，留给我们的唯一选择就是作出取舍。

经过智囊团的反复研究商议，郑会长最终决定选择汽车产业，因为这个新兴产业具有无限的发展空间，虽然电力设备产业也大有可为，但其生产本身就不具有稳定性，况且即使放弃了设备生产，今后我们至少还可以参与核电厂或火力发电厂的建设工程。现在想来，郑会长的判断也依然是明智的。

内部意见统一之后，我便单枪匹马冲向了“国保委”。会谈的对象是陆军军校第17、18期出身的两位军官。他们直接让我作出选择。我说：

“在作选择之前，我想先问一下，为什么要作这种选择？虽然现在看来，重、化工业似乎存在投资过剩，但在不久的将来一定会出现供不应求。如果把具有竞争力的企业都合并起来，必然会违反市场经济的第一原则——竞争，进而导致经济衰退。考虑到韩国经济的未来，我们认为这种投资调整本身就是有问题的。”

“这个政策是经过充分论证、研究过的，我看就没有必要在这里讨论了。你们只需要从两个当中选择一个就行。”

第一天的谈判毫无实质进展，但我能感觉到一点：“国保委”已经和现代集团的竞争对手达成了某种共识，我们成了被孤立的一方。他们一定希望我们放弃汽车、选择电力设备。不，他们或许已经内定了让现代集团选择电力设备，然后把我們往这个方向诱导。

我第三次去“国保委”的时候，会谈的军官终于摊牌了。

“你们现代集团一直侧重于重工业发展，在这个领域也有过不少投资。既然建筑是你们的主力行业，选择电力设备也就顺理成章了。”

“‘现代’选择汽车产业。”我单刀直入。

他们一下子慌了。

接下来，他们开始强行要求我们选择电力设备。我毫不含糊地说：“现代集团从始至终不赞成合并，如果合并不可避免，那我们一定

选择汽车产业。”

那些军官自然不甘心，又罗列了一大堆现代集团应该选择电力设备的理由，但我丝毫没有动摇，谈判进入了僵持阶段。这时候，他们竟然把矛头指向了我个人：

“你现在住在什么地方？”

“江南。”

“是公寓吗？”

“不是，独门独院，不小。”

“哼，你倒是住得宽敞。而我，就住在山顶一间连自来水都没有保障的40平米的公寓里。我们在为国家担忧的时候，你们却在一边享清福，还不肯跟政府合作，这像话吗？”

我再也坐不住了。

“两位花国家经费上军校的时候，我每天早上在梨泰院拉着平板车清理垃圾，靠勤工俭学完成了学业。你们父母送你们进高中的时候，我不但要自己赚学费，还要拼命干活养活自己。大学毕业进入公司后，还要在国外工地没日没夜地工作。1974年我们国家外汇储备几近耗尽、国家经济面临崩溃的时候，是靠我们这些海外建设者辛辛苦苦挣的美金才扛了过去。两位从军校毕业后经历过战争吗？而我，每天都要在和战争一样残酷的海外市场上打拼，每天工作18个小时，每天晚上只能睡三四个小时。”

这时，一位军官拦住我的话。

“我们也参加过战争。越南战争。”

我忍住苦笑，又接着说：

“谁说只有军人才是爱国者？我们这些企业人难道就不是爱国者吗？企业可以成为批评的对象，但无视企业作用的想法是绝对不可取的。你们住在山顶的公寓里，而我曾经在比那还要艰苦很多倍的地方生活过。作为一个大企业的社长，我住在一套大房子里有什么错吗？那套房子是公司为我方便接待外宾而盖的，如果这样也有错，难道一

定要我降低自己的居住水平吗？难道这就是你们治国的目标吗？你们应该在最短的时间内，让你们这样的军人、公务员也达到和我一样的富裕水准，这才是可取的目标。怎么可以要求一个靠诚实劳动富裕起来的人降低生活水平呢？”

书包网 txt小说上传分享

第三章 暴风骤雨间(4)

这一次的谈判在争论中结束了。我回到公司和郑会长商量，如果这样争论下去，我们必然会被推到选择的边缘，毕竟主动权不在我们手里。

一天晚上，一个在政府部门工作的朋友托人捎来口信，说是想约我见一面。这位朋友当时正在辅助政府运作“改革”事宜，一看到我便露出担忧的神情。

“李社长，现在是非常时期，很多问题不是固执己见就能解决的。依我看，你还是同意吧。时间对你们不利啊。明天就去表态吧，这关系到现代集团的命运。”

那天晚上，我一直在揣测他找我谈话的动机。是真心为我和现代集团担心，还是站在新军部立场上诱导我呢？我竟一时难以辨别。

第二天，我向郑会长转达了那位朋友的话。

郑会长看上去很疲惫。“10·26”事件后，现代集团完全是靠他的坚韧意志与斗志才经受住了各种考验。肩扛千斤担的压力可想而知。

“再努努力吧，如果实在不行，就同意吧。或许这就是大势所趋。”

郑会长把公司的印章递给我。

“会长，您这是做什么？”

“你不要有思想负担。”

“如果要盖章的话，还是请会长您亲自去吧。即使您不去，还有很多人能代表公司盖章啊。”

“这件事一直是你在处理，你就善始善终吧。”

我没再说什么，收起印章，去了“国保委”。

和往常一样，还是两条难以相交的平行线。我继续坚持我的“不可合并论”。

“如果把汽车企业捆成一个，竞争力就会降低，最终只能成为国家的负担。印度就是一个前车之鉴：他们只有一家国营汽车企业，技术开发不行，经营管理也不行，造出来的汽车款式陈旧，性能也不好，价格却贵得离谱。因为产量少，买一辆汽车要等上好几个月。没有合理竞争的弊端，局外人是很难了解的。我们国家现在看似重复投资，但事实上是经济不景气、产业化未能进入正轨所引起的。假以时日，就会体现出各个企业对出口所做的贡献。所以，还是请再考虑一下是否合并的问题。”

“李社长，你以为你是谁啊？这个政策是以海归学者所做的调查报告为依据制定的。你有什么资格在这里信口胡说？”

我暗暗对自己说，务必再坚持一下。

“我不知道那些人是以什么为根据主张合并的。那种废除合理竞争、培养垄断企业才有助于资本主义社会发展的理论，在任何一本经济学教科书上都找不到。垄断企业一开始运转可能还不错，但时间一长，就会出现无数的问题；而在健康的竞争环境中成长起来的企业，他们的前途将不可估量。如果你们现在非要无理合并，能不能解决眼前问题还是未知数，今后要想进入国际市场更是毫无希望。到时候再后悔可就晚了。”

“我们没时间听你在这儿讲课！要么同意合并，要么，请便。”

此时已是深夜。我意识到，再争论下去，也不会有什么转机。房间内的空气沉闷得让人透不过气来。

“既然我们别无选择，那就请按政府的决定盖章吧。”

我拿出郑会长的印章，放在桌上。我不能用我的手来盖这个章。

一位下属军官走上前，拿起了印章，就在落章前的一瞬间，那位高级军官一脚踹开桌子，站了起来。

“不要盖！”

他识破了我的意图。如果由他们盖章，由此产生的后果也将由他们承担。他气急败坏地看着我，又转头冲那位下属大发其火：

“你怎么搞的！”

那天半夜，我从“国保委”出来，回到了公司。整个公司大楼，只有郑会长的办公室还亮着灯。

郑会长盯着我的脸，呆呆地看了好一会儿。

“盖了吗？”

“没盖，章在这儿。”

“啊？怎么回事？”

“我明天再详细向您汇报吧。”

郑会长又看着我的脸。

bookbao.com 书包网最好的txt下载网

第三章 暴风骤雨间(5)

“唉，你的眼睛出血了。”

“不会吧，我没觉得有什么异样啊。”

“是出血了，去照照镜子吧。”

在会长室入口的镜子前一照，果然我的眼睛里有红色的液体。沾在手帕上是乌紫色的。这就是所谓的“血泪”吧！以前还以为只是文学性的修辞，没想到从自己的眼睛里流下了血泪。

我的正面对抗使“国保委”的汽车产业合并计划无法顺利进行，进而促成了将问题移交工商部处理的契机，合并问题也随之成为公开的争论。在工商部主持的会议上，郑周永会长更是强烈阐述了产业合并的弊端。最终，汽车产业没有走向合并之路。

假如那时真的草草合并，韩国现在的汽车产业水平或许就和印度无异了。当时被合并的电力设备产业，结果后患无穷。

书包网 bookbao.com 想看书来书包网

第四章 海外攻坚战(1)

抢滩伊拉克

1978年，现代集团经过周密筹划，成功登陆伊拉克建筑市场。

当时，伊拉克的建筑业正处于萌芽阶段，市场前景具有极大吸引力。现代集团的全甲元副社长带领的伊拉克订单组参与了伊拉克第二大城市巴士拉的污水处理设施第一阶段工程的国际招标会，并以最低报价成为最后的赢家。在欧洲竞争者林立的局面下，韩国企业只有打价格牌才有可能脱颖而出。这是打入伊拉克市场不得不付出的代价。

虽然“现代”通过艰苦努力凿开了通往伊拉克市场的第一道门，但接下来的道路却是荆棘丛生。由于当时韩国和伊拉克还没有建立外交关系，技术人员和技工的出入境及人身安全保障问题成了工程建设的一大障碍。为了保住这好不容易挖到的“第一桶金”，我们必须探索出一条适用于伊拉克这一特殊市场的商业新路。

作为承接公司的代表，我也必须绕道科威特才得以进入伊拉克。我们在巴格达停留了许多天，利用一切线索多方活动，希望能与伊拉克政府取得联系。

一天，一位当地人对我说：“你去试试看，能不能见到巴格达市长瓦拉布。没准他愿意见你呢。”

面见瓦拉布谈何容易。几次面谈申请都石沉大海。我恳切地拜托市政府的翻译员：“请转告市长，让我见他一面吧。请不要把我看做韩国的企业代表，就说是一个从东方来的、喜欢年轻革命者的人，急切渴望能见他一面。”

伊拉克在工程订单运作方面是个极为特殊的国家。公开或暗地里的贿赂在这里是行不通的。要想见到清廉的国家高官，诉诸“性情”或许还是一条有希望的途径。

终于，瓦拉布同意接见我们，但只有10分钟时间。市长办公室整洁而简朴，瓦拉布本人虽不是军人，却穿着标准军服、配着手枪。

“市长先生，听说您为了革命事业鞠躬尽瘁，实在令人敬仰。在我看来，身为大丈夫，即使为国捐躯也是一大幸事，您说呢？”

“是啊。”

瓦拉布接过话来，“我一天就睡三四个小时。每天的工作堆积如山，实在觉得时间不够。”

“我也是从来没睡过五个小时以上。在这一点上我和您还有些相似之处。”

“哦？你一个商人，每天也只睡三四个小时？”

瓦拉布表示出了兴趣。原定的10分钟飞快地过去了。

“我的祖国很穷，到现在还没有完全从困难中解脱出来。为了富国强民、促进经济发展，我觉得睡觉实在是件奢侈的事情。我虽然在企业工作，但是对资本主义国家来说，企业是国家命脉所在。为企业奋战，其实也就是为国家奋战。我个人从小就在贫困的环境中长大，在艰难的成长过程中，我意识到摆脱贫穷不仅是我个人的生活目标，也是我们整个国家的使命。我们在走出落后的道路上积攒了很多经验，也希望能用这些经验在为贵国发展出一份力的基础上实现互惠互利。目前，我们已经争取到了贵国的一项建筑工程，但是苦于种种限制，工程进展一再延误。和欧洲企业相比，我们更崇尚正直与勤奋。希望我们能像朋友一样友好相处，齐心协力从贫穷中站起来。像你们这样清廉的公职人员，我在中东还是第一次见到。我非常希望能和你们这样的朋友合作。”

瓦拉布松开腰带上的配枪，让我坐在离他稍近的地方。接下来，我向他汇报了现代建设的工程业绩和中标细节，他听得非常投入。过了一会儿，他把秘书叫进来，指示说还想再聊一会儿，不要让别人进来。

最终，原定的10分钟一直延长到2个小时。我们对国家的认识、对事业的热情、对中东和亚洲的历史以及个人经历方面都有很多相似之处，甚至有一种相见恨晚的感觉。我问他，下个月我来巴格达时能否再见到他，他爽快地答应了。

回到国内，与瓦拉布会面的兴奋感尚未散去，现实的困难已扑面而来。赴伊工作人员的签证需要10天到1个月，而且还不能办理团体签证，必须逐个审批，程序极为繁琐。这使我们的工程项目陷入了危机。

第四章 海外攻坚战(2)

我只好重返巴格达，申请与瓦拉布市长面谈。他答应在当天中午12点约见我。

在巴格达市内的一家高级俱乐部里，我和瓦拉布一边用餐，一边聊着他感兴趣的与韩国经济开发模式有关的话题。突然，他对我说：

“我们伊拉克和朝鲜走得很近，你在这里活动肯定会遇到很多困难，你自己要多加小心。”

这句话恰好启开了我的正题。我顺势道出了苦衷：

“现在我们遇到了一个大难题，就是施工人员进不来。我作为社长，从科威特入境伊拉克就得花4天时间，我们的一个普通工人甚至要花1个月的时间，这必然会影响到工程的进度。我们急切地希望能解决这个问题。”

“那你说该怎么办呢？”

“如果能团体签证就好了。普通工作人员团体入境也是国际通行的一种惯例。”

“好，你把相关文件提交上来。”

事情终于有了眉目！

第二天，我便接到了瓦拉布的电话。

“我们外务部答应向你们公司的工人提供特殊方便。”

在瓦拉布的帮助下，我们的工作人员顺利获得了赴伊团体签证。

一个月后，我第三次进入伊拉克，和瓦拉布约好了在一家高级餐厅见面。那天，他向我介绍了他的两位朋友。一位是伊拉克住宅建设部部长，另一位是商工部部长，都是伊拉克政界举足轻重的人物。

“这两位都是我兄长一样的朋友。你要想在这个国家工作，他们的支持是很必要的。”

瓦拉布的善解人意令我心存感激。

两位部长对我颇有好感，很快我们就像老朋友一样聊了起来。住宅建设部部长是我们工程的最高负责人，商工部部长也对现代集团表示出兴趣，他尤其关心发电站方面的施工能力。后来，两位部长先走一步，剩下瓦拉布和我两人，我借机提到设立领事馆的可能性，瓦拉布脸色微变，我连忙收住了话题。

又过了一个月，我第四次来到巴格达。商工部部长送来了宴会请柬。当晚的客人也包括瓦拉布市长、住宅建设部部长以及他们的另一位朋友——矿业部部长。

瓦拉布笑着帮我引荐：

“这位是矿业部部长。听说你们公司有建造发电站的经验，目前我们国家百废待兴，需要筹建很多发电站，这是矿业部的管辖范围。”

真是意想不到的收获！

第二天，我便收到了矿业部部长的邀请。他语重心长地对我说：

“到目前为止，我们已经和日本、英国、德国、法国等发达国家的政府或企业建立了合作关系。但他们不是我们真正的伙伴。现在，我们想和你们合作。今后我们会给你们提供更多机会，希望你们和其他国家的企业堂堂正正地竞争，并争取获得胜利。”

不久，现代建设获得了投资高达亿美元的伊拉克“阿姆莎伊”火力发电站的建设工程。在此前的竞标过程中，我们和日本企业展开了激烈的竞争。说实话，对于如此大规模的火力发电站工程，现代建设当时的能力是稍有欠缺的。伊拉克方面也了解这一点，但指点说：“你们可以从日本那边购买器材，工程设计也可以寻求他们的帮助，这样你们就可以顺利完成工程建设。”

伊拉克之所以将国家大型项目交给我们建设，最重要的考虑自然是国家利益和民族自尊心；但我和他们的友谊也有一份功劳。

住宅建设部也和我们签订了亿美元的住宅园区工程合同。

伏特加的滋味

1988年3月，我晋升为现代建设的会长，那一年我46岁。

早在80年代初，现代集团就开始致力于多元化经营。1982年5月，李春林和金永柱分别成为现代重工业和现代发动机的会长。此后，由职业经理人负责集团的一部分，另一部分交给郑会长的兄弟及其第二代负责经营。在我升任会长的前一年，现代汽车的郑世永会长当选为集团会长，郑周永会长作为名誉会长表面上退出了一线，但实际的领导人依然是他。

书包网 www.bookbao.com

第四章 海外攻坚战(3)

我在这个职业经理人和郑氏第二代相互交替的时期当上了会长，不得不认真思考自己的处境。我感觉到，该是我离开“现代”的时候了。我不想在“现代”坐享###级待遇，也不会坐等下一个目标的出现。

我作为企业家在“现代”的最后一个作品，是开拓西伯利亚的冻土地带。

从地理位置上看，西伯利亚距离我们国家很近。我们可以与隔着太平洋的美国成为友邦，却因为意识形态问题，与近在咫尺的两个大国对峙近半个世纪，想来实在可惜。

于是，我把目光投向了“北方”。但在当时，韩国与苏联不仅没有建立外交关系，连正式的交流窗口都是封闭的。正在我们摸索接近莫斯科的道路时，日本岩井商社的负责人出现了。

岩井商社是我们在伊拉克建设“阿姆莎伊”发电站时的合作伙伴，并且因为那次合作对我们产生了很大的信任。

我以一种随意的口气对他说：

“现在在中东也没有什么用武之地，我们需要开拓新的市场。如果在苏联这样的国家有合适机会的话……”

“你对苏联感兴趣吗？”

“也没什么具体的想法，但是，我们虽然闯荡过零上40度的沙漠，但还没试过在零下40度的冻土地带工作呢。”

岩井商社的负责人很快作出了反应：

“我们在莫斯科有分公司。日本企业中和苏联接触最活跃的就是我们了。”

我顺着他的话说：

“我想访问一次苏联，你看有什么好的办法吗？”

“这个恐怕不太容易。如果苏联方面提出邀请就好办了……我们公司和苏联打了很长时间交道，我尽量想想办法吧。”

当然，岩井商社的负责人之所以如此热情地提供帮助，也是因为他们来说，能和现代建设携手开拓苏联市场将大有裨益。

不过，即使有岩井商社从中斡旋，通往莫斯科的大门依然没有轻易打开。一直到1988年秋天，才终于出现了曙光。从岩井商社那边传来消息：苏联工商会的一位负责人决定在赴日途中到韩国见见我。

那次会面进行得很顺利。苏联工商会负责人对“现代”很感兴趣，对与韩国的合作也持积极态度。不久，他传来消息说：“邀你访苏一事已有眉目，请递交一份拟来苏名单。”

一直到此时，郑会长对我开拓北方市场的计划还一无所知。在我向他提起此事后，他最初表现得颇为冷淡；但在一次详谈之后，他的态度有了转变。

我从做生意的角度向郑会长阐述了开拓北方市场的意义所在：

“苏联是世界上资源最丰富的国家，而我们却是资源最贫乏的国家。到下个世纪，我们必然需要消耗更多的能源。我们可以通过陆路，把那里的资源运过来。至于朝鲜是否愿意提供方便的问题，我想也不必过于担心。朝鲜也急需资源。为了发展，他们不能不给我们开路。另外，站在会长您个人的立场上考虑，这也是大有可为的一件事。开拓北方市场必然会对国家产生深远影响，如果能以此为自己的一生事业画上一个圆满的句号，不是很好吗？”

郑会长终于动心了。

“是吗？那就去看看吧。我喜欢看雪。去那里观赏一下雪景也不错啊。”

国家安全企划部对我们的访苏活动

Chapter_2

颇为敏感。在接受了相关培训、作出“绝不脱离经济领域”的承诺后，政府才允许了我们的北上之行。

1989年1月10日上午8点，我们在莫斯科第一次见到了苏联政府工商会代表。谈判随即开始。首先由我们提出方案，我们希望苏联政府能够建立韩国企业与苏联进行经济合作的制度，作为第一个项目，“现代”希望能参与开发西伯利亚。

第一次见面就提出成立韩苏经济合作委员会，这确实有些不同寻常。苏联方面感到有些突然。他们强调说，现在对外宣布与韩国企业的经济合作为时尚早。谈判从一开始就陷入了僵局。

第四章 海外攻坚战(4)

中间休息时，我向未出席这次会谈的郑会长汇报了情况。郑会长听了有些灰心：

“我们回去吧。如果谈不成，你就告诉他们我们要回去了。或者，你留下来负责继续协商，看看能不能找到突破口。国内很多企业都希望有个好结果呢。”

我知道，郑会长在内心里还是想极力促成这次协商的。

但是在谈判桌上，当我表明“谈不成就回去”的态度时，苏联方面的反应是“想回就回”。第一次协商就这样失败了。

虽然协商进行得并不顺利，但我还是和苏联工商会的首席副会长一边喝着伏特加，一边聊了很久。要想和苏联人打交道，最好能喝伏特加，这一点千真万确。如果哪个外国人很会喝伏特加，苏联人就会把他看做老朋友。那天晚上，我们借着雄厚的伏特加，感受到了彼此的内心。

到深夜，我又提到了协商问题。

“如果您很难作决定的话，何不让我们郑会长和你们的工商会会长见个面呢？你说会长不在莫斯科，我想，未必如此吧？”

接着，我又强调了这些协商的意义：

“我们郑会长是韩国经济界的###级人物，担任过10年韩国全国经济人联合会会长，现在还是名誉会长。我本人担任韩国工商会副会长也有13年了。所以，如果和我们达成合作意向，将对韩国企业与苏联的经济合作产生重大影响。即使两国没有建交，通过工商会这样的民间窗口也是有可能促成经济合作的。”

我还列举了韩国企业进军东南亚和中东市场的成功例子，强调我们会对苏联经济开发提供很大帮助。

“我们是以纯粹的民间组织的身份来这里协商的，没有任何政治背景。请把我的话转告给你们政府最高层，他们会明白我们的诚意的。”

“明白了。明天再协商一次吧。”

第二天上午，协商继续。到下午，苏联工商会方面传来了好消息：

“我们愿意签署协议。举行签字仪式吧。”

1989年1月11日，韩国和苏联交往历史上的第一份正式文件诞生了。

虽然没有就具体项目达成合作协议，但是，近50年的冰封终于被我们凿开了一个小口子，这已足以让我们欣慰。

从那以后，到1991年，我们对苏联进行了多次访问。在这短短两年间，“现代”在苏联的所有项目计划都是靠我们的两条腿跑出来的。从莫斯科到列宁格勒，从纳霍德卡到雅库特，哪里有投资潜力，哪里就有我们的足迹。

我们的成果也十分可观，先后促成了列宁格勒铝提炼厂、沿海州林山合资公司、石油化学制品合资公司、奥尔加港纸浆公司、耶尔金斯科煤矿开发及铁路建设、雅库特天然气开发等项目。

其中我最关心的就是雅库特共和国的天然气开发项目。

走进克里姆林宫

1991年，我第七次访问苏联。一到莫斯科就接到消息说，戈尔巴乔夫的经济顾问佩特罗科夫紧急召见我，而且要我一个人前往。

我急忙赶到克里姆林宫的佩特罗科夫办公室。他一见我，就问：“你们想不想见戈尔巴乔夫总统？”

“当然想！拜见总统是我们的一大心愿。关于我们在苏联的计划，我们也想听听总统的想法。”

他既然试探我们的意思，之前戈尔巴乔夫总统一定就此事与他交流过。

“你们先拟一份拜见总统的名单，但是一定要保密。”

离开克里姆林宫后，我把这件事报告给郑会长。郑会长兴奋地说：

“我们先准备一下见到总统后要说的话。把KBS驻莫斯科记者团也叫上吧。你去交涉一下，看能不能带上记者。”

第二天早上，佩特罗科夫又让我单独去见他。

“明天下午5点到克里姆林宫与总统会面。最终名单是郑周永、李明博，以及韩方翻译一名。请事先告诉我翻译的名字。”

事情到这里还像是一个突如其来的惊喜，但接下来就开始了诸多不顺。

第四章 海外攻坚战(5)

在这次突发事件之前，为了协商有关出口俄罗斯问题，我们曾经申请拜见俄罗斯共和国总理。现在，俄罗斯方面答应会面，并将时间定在我们与总统约见时间的前一天下午2点。

因为时间比较充裕，我和郑会长，还有“现代”莫斯科分公司的负责人一起去拜见了俄罗斯共和国总理。会谈进行得很顺利，我们就“现代”向俄罗斯共和国提供消费品、俄方用原材料偿还达成了共识，并签署了协议书。两国的电视台拍下了这一镜头。

问题就出在那份协议书上。

协议书内容中包括的原材料有石油、天然气、黄金等主要的地下资源，而这些是属于苏联政府直接管辖的。对此我们一无所知。

第二天早上，佩特罗科夫紧急召见我。我突然有种不祥的预感。

“你们犯了一个严重的错误。你们违反了我们国家的规定。会见总统一事取消！而且今后，我们也不会再支持你们的活动了。”

真是晴天霹雳！我赶紧解释：

“我们根本不知道有这样的规定。要说错误的话，也应该是明知如此、还和我们签订协议的俄罗斯共和国犯了错。不见总统可以，但今后不支持我们活动的说法我们不能接受。”

“我们已经决定了。你请回吧。”

在得知会见总统的活动被取消时，郑会长非常失望，回宾馆后就把房门锁住了。

当时，苏联联邦总统戈尔巴乔夫和俄罗斯共和国总统叶利钦之间的裂痕已经到了无可挽回的地步。我们无法预知事态的发展，也找不到切实的解决方法，结果身不由己地卷入戈叶斗争，成了牺牲品。

难道我们艰难开拓出来的北方之路就这样被封锁了吗？

还有没有说服佩特罗科夫的办法？

我几次请求面见佩特罗科夫，都被冷冷地打了回来。

最后一次，我让人传话进去：

“我们就要回去了，最后想说上几句话。”

下午5点，佩特罗科夫的办公室门终于打开了。

我抓住最后的机会开始申诉：

“从结果看，我们确实违反了联邦政府的政策，但‘现代’绝对不是故意为之。您作为实际执行‘新思维改革’的负责人，为苏联、也为我们指明了方向。这段时间您为撮合我们的投资意向和苏联的经济发展相结合做了很多事情；现在，您却因为我们不懂苏联的国内规定，就把前一段时间的努力全部否定了。这对我们双方而言，都是不公平的。”

看到佩特罗科夫在认真倾听，我又接着说：

“我非常真诚地向您呼吁，不能拜见戈尔巴乔夫总统是我们的一大损失；但是对苏联来说，这也将是一大损失。我们为什么要让双方都承受这种损失呢？”

佩特罗科夫没有说话。

他想了一会儿，起身走出办公室，让我们在那里等着。

似乎过了很长时间，佩特罗科夫回来了。他递给我一份文件，说：

“我明白你的意思。我们有一个提议：你们以这个内容和塔斯社开个记者招待会。”

他所指的“这个内容”是指：“现代”因不了解苏联政府的规定而签订了错误的协议，所以要撤销此协议。

佩特罗科夫说，等这一内容对外报道之后，他们再重新决定相关事务。我们被推进了一个###的旋涡，但我们无法知道今后谁将得势，我们不能草率地倾向哪一边。

我决定召开记者招待会。记者由佩特罗科夫指派。我们重新约定第二天下午5点拜见戈尔巴乔夫总统，作为前提条件，记者招待会的有关文本必须在那之前登上报纸。

第二天一早，塔斯社的记者来了。我介绍了这次事件的前因后果，但我修改了佩特罗科夫交给我的文本中的几个地方。我必须同时考虑联邦政府和俄罗斯共和国两方面，因此加了几句如“我们不是撤销这个协议”、“只是双方签订的合同效力很难得到保证才出面澄清”之类的表述。

bookbao.com 书包网最好的txt下载网

第四章 海外攻坚战(6)

上午就见报了。佩特罗科夫打来电话说要见我，我又不得不解释修改文本的原因。

“您让我撤销协议，可是我想，合法签订的协议才称得上撤销。我们之前的协议本身就违反了规定，是无效的，比起‘撤销’这个词，‘没有效力’的说法更加强硬。”

佩特罗科夫点点头出去了……回来时一脸笑容。

“好吧，按照计划5点会见总统。”

我征得佩特罗科夫同意后，给郑会长打了个电话，趁着气氛融洽又提了一个要求：让KBS驻莫斯科记者随行。佩特罗科夫显得很为难，但最后还是勉强同意了。

那天下午，我们终于见到了戈尔巴乔夫总统。

那次会面给我留下印象最深的，是戈尔巴乔夫的坦率。

“200年前，俄罗斯一位著名学者说过：‘俄罗斯的发展在于远东地区。’而苏联要发展远东地区就需要和临近国家进行合作。我们希望韩国在这方面能够发挥重要作用。”

“韩国和朝鲜在分裂之前是拥有相同文化和语言的同一民族。什么时候如果韩国和苏联建立了外交关系，在经济领域实现合作，也可以分给朝鲜一些胜利果实。对此，苏联具有道义上的责任。”

这些话让我们产生了共鸣。与戈尔巴乔夫总统的会面十分成功，尤其是郑会长，似乎找到了很大的信心。他说：“我们趁热去见见布什吧。”于是很快，他便访问了美国，接着访问了中国，最后去了平壤。见过戈尔巴乔夫之后，他开始认为自己能够起到很大的政治作用。事实上，在开拓北方方面，他确实走在了韩国各个政治家的前面。为此，他充满信心。

书包网 电子书 分享网站

第五章 从企业到政界(1)

轩然大波

1991年夏天，关于郑周永会长参政的消息已经传得满城风雨。他执意要动员自己的人脉，组织一个名为“国民精神运动本部”的非政治团体。

有一天，他对我说，想把我的名字列入发起人名单。我欣然同意了，还推荐金寿焕枢机主教、韩景职牧师等人加入，当时我根本没有多想郑会长的真正用意是什么。

没想到第二天，郑会长突然对我说：

“要报效国家就得直接干，光搞个‘国民精神运动本部’恐怕不行。”

最终，“国民精神运动本部”流产了。

我不能理解“直接干”这句话是什么意思，就连“国民精神运动本部”和秘书室的人也都不明白这句话的真正含义。当然，外部也有很多人对此事表示关注。很明显，郑会长的活动与企业无关，而与政治相关。但那究竟是支持某个政界人士，还是政党的初级阶段，抑或是要直接挑战政权，在当时谁也摸不着头脑。

一直到12月，我们才知道郑会长在组织一个政党，也听说政府和国家安全企划部对此密切关注。就在这时，郑会长把我叫去说：

“我已经通告政府了。”

新政党已经成立，事态已经无法挽回。我该何去何从？

郑会长让我当场作决定。

当时，如同郑会长进入政界的传言一样，我将就任第14届国会议员的说法也传开了。郑会长也曾表示过对我的支持。虽然我已猜到他的态度变化一定与他的政治活动有关，但当这些问题和我对个人未来的设想发生冲突时，抉择变得如此困难。

“李会长，你是要做无党派人士，还是和我合作，快作决定吧！”

“我没想到会长会以这种方式参政。这样一来，情况会变得很复杂。我本人不想参政，我也没有必要参政。会长创立####作为反对党，如果我也参加，下面的社长、部长也都出马的话，我们社会的政治风气和现代集团的形象会变成怎样？我们集团内生产国民生活日用消费品的企业很少，母公司现代建设主要依靠海外工程和政府订单，如果贸然介入政治，一旦出了问题，后果将不堪设想。”

郑会长既已表明参政立场，我这个下属紧随其后似乎是顺理成章的事情。听到我的反对意见，郑会长非常不快。

“你瞎操心什么心？就算倒闭，也是我的公司倒闭，我说可以就可以，你有什么可担心的？”

“会长，这个公司在法律上是您的公司，但是和其他每一个‘现代’成员一样，在精神上我也把自己看做公司的主人。从我第一天进公司，我就没把‘现代’当做别人的公司，而是当做我自己的公司，寄予一生的希望才走到今天。我就是站在这个立场上跟会长说刚才的话的。”

说这番话的时候，我心底感到一阵空虚。我隐隐感觉到，企业主和职业经理人之间其实隔着一道难以逾越的墙。

郑会长与卢泰愚政权的经济政策主管的关系十分恶劣，因此对卢泰愚总统也有诸多不满。我想，他是不是出于逆反心理才有参政的想法？

卢氏政权末期，当局要求现代集团交付1600亿韩元追缴税金。这不仅给企业经营增加了负担，也使郑会长感到脸上无光。他认为，与其交这不明不白的1600亿税金，还不如用这些钱去搞政治，也许那样会更有效果。我原以为他只是想援助某些政界人士或政党，没想到他突然说要“直接干”，这让我一时难以接受。

我决定劝阻他。

“在候选人中，会长您不是一直说金泳三不错么？如果金泳三当选，就会形成一个完全不同的文职政府。再说金泳三为人正派，不会像那些军事政权一样对企业横加干涉。所以，会长您如果支持金泳三，不就可以满足自己的心愿吗？”

以前，郑会长一提到金泳三就会说“他是个好人”，以表示对他的好感。但那天，郑会长对我的“金泳三后援论”没什么反应。我继续劝说他：

第五章 从企业到政界(2)

“如果您是因为反感卢泰愚政权而参政，还不如积极支持金泳三。如果金泳三当选，会长您作为工商界####就可以提出自己的建议。现在我们国家已经没有几位####了。到时候，您作为对国家经济最具影响力的企业的代表，以自己的权威提出建议，影响力会很大，为国家效力的机会也会更多。”

郑会长断然否定了我的建议。

“这些没用的话就别说了。我要直接参政。”

几天后我又和他见了一次面，并继续试图说服他：

“会长，您是企业家，如果您执意要创建####，现代集团以后会遇到麻烦。‘现代’占韩国经济的比重不小，对国家经济的影响也很大。会长的行为日后会受到怎样的评价与‘现代’对国家经济带来的影响密切相关。如果您一定要建立####，那就支持那些有潜力的非党人士吧。如果他们被选上，您就可以把他们的力量汇聚起来，在总统选举结束后再建党也不迟啊。”

其实我心里也明白，按郑会长的性格，他是不会等到国会议员选举结束的。

郑会长坚定地说：

“那是消极的做法，我要用积极的方法应对。”

第二天，我第三次劝阻：

“会长，您既然要建立####，我建议您招募一些从未参加过政治的年轻人，那样的话我会积极协助您的。即使暂时不会有满意的结果，日后也一定会得到国民的支持，这是值得尝试的。再说，如果用企业的钱培养政治新人，日后不仅可以压倒现有的政治势力，还可以自然形成与现有政党的区别。即使新的政党不能马上确立自己的政治哲学、路线和方向，我相信因其新鲜感，也足以获得国民的支持。”

郑会长简单地抛出一句：

“不行！得先看看其他党的候选人，在没有得到提名的人中间挑几个有希望的推出去，肯定有人能选上。”

当时我们的对话就是这样，我长篇大论一番，郑会长只是扔下一句反对的话。我能感觉到他的不满——“你要从政，还得跟着我，哪来那么多废话？”

仿佛一列隆隆开动的火车，我已无力让它掉转方向。

西归浦海边的决定

多次劝阻未果，作决定的日子却一天天临近了。

当时“现代”正在1600亿税金的巨大压力下苦苦挣扎，我每天忙着四处奔走。在这个时候，郑会长对我下达了“最后通牒”：12月底必须作出决定。他的意思是无论如何要我跟着他一起离开“现代”。

我必须认真思考这个问题了。

其实，在郑会长决定参政之前，我已经有了开创新事业的想法。从几年前开始，“现代”就为领导层准备好了“第二梯队”，大部分经营者都找到了自己的位置。我也意识到，是到了自己离开“现代”的时候了。

在开拓北方市场的这几年，我越来越感觉到政治的重要性，也曾想过自己可以在这方面有所作为。谁知，我的新想法和郑会长的参政事件撞在了一起，这使我左右为难。

最让我苦恼的是，企业主和职业经理人之间存在着一种根深蒂固的、带有封建意识的观念——凡事都得盲目跟从企业主。对此我一直不能苟同。我认为，真正的职业经理人应当比企业主更具主人意识，而且首先应当成为“自己的主人”、“良心的主人”，以此才能成为“事业的主人”。如果企业主在企业内提出“三峡河坝工程让我们来做做看”，或者“用民间资本开发韩日海峡隧道”，作为一个职业经理人，我是不会提出异议的。不管指令有多么不切实际，只要企业主不动摇，我就会全力以赴，这是企业经营者应有的姿态，我也一直是这么做的，现代公司这些年的成果就是最好的证明。

在第13届国会议员选举时，也曾有过参加国会议员竞选的说法，我自己也同意过这件事，但那时恰逢“现代”卷入复杂的劳务纠纷。一

天早上，郑会长对我说：

“李会长，这是我对你的最后一次请求。请留在蔚山，解决一下公司和职员间的纠纷问题。”就在那次，我被任命为劳务纠纷的源头——现代发动机工业公司的会长。公司处于危机，我只好把个人计划暂搁一边，全力投入工作。

第五章 从企业到政界(3)

但是，政治和企业是两码事，这不单纯是可能与否的问题，还需要有共同的价值观。政治需要哲学，需要有历史眼光，需要有对国家发展的总体目标和明确方向。如果没有政治哲学与目标，单纯出于道义去参政，无论对我、对郑会长，乃至整个社会都没有益处。

如果郑周永不是作为韩国最大的财阀，而是作为一个普通人作出参政宣言，我的反应会怎样呢？年轻时代的郑周永富有促进力、判断力和开拓精神，为人谦虚、简朴，我对他十分崇敬。但是，1979年三星集团的《中央日报》与现代集团之间的“极端对立”令我至今难忘。被财阀控制的媒体对其他企业的影响是不可估量的。如今，“现代”如果插手政治而获得权力，对企业的负面影响可想而知。这就是我不能和郑会长合作的一个重要原因。

1991年年末，我带着烦恼，和家人一起到济州岛度假。

这是我成家以来，第一次和妻儿一起外出旅行。妻子和四个孩子都很有兴致，而我却怎么也融入不了这温馨的氛围。

明天，新的一年就要开始了；而我却在人生最大的一个十字路口怅然徘徊。再过一天我就50岁了，正是“知天命”的年纪。我望着西归浦的大海陷入了沉思。

我在“现代”工作了27年。20多岁当理事，30多岁当社长，40多岁当会长，人们称我为“工薪族的神话”。在旁观者看来，此类“神话”不过谈资一种；而对于身处其中的我来说，突破层层危机、重重挑战是何等残酷的现实。在“拦路虎”出现的时候，我总是毅然迎上前去，而不是退缩，或许这就是人们把我称作“工薪族的神话”的原因。

冬天，南边的大海总是那么宽广，水平线一眼望不到边。大海的无限宽广似乎预示着无限的未来.....

第二天，1992年1月1日的清晨，我又独自漫步在海边。

23年的艰难成长，27年的奋力拼搏，50年仿佛一晃而过。在“现代”，我没有任何遗憾。我拼命工作，工作几乎成了我生活的全部。从赤道密林到热带沙漠，再到万里冰封的西伯利亚，我几乎走遍了世界。“现代”从一个无名中小企业成长为大型企业，直至跨国企业，我一直位居其核心；我们国家从人均GDP100美元增长到8000美元，我也贡献了自己的一份力量。当公司与国家以史无前例的速度发展时，我能在其中发挥核心作用，这已经让我感激不尽.....

不知什么时候，妻子从后面追了上来，她了解我的苦恼。

我突然想起1977年接到社长任命时的情景。当时，35岁的我正为自己是否应该接受这一任命、是否有能力做好社长而苦恼。那时，我和妻子第一次回到了故乡。望着迎日湾碧蓝的大海，我振作起了精神：“不能逃避命运，不能成为无所作为的社长！”

15年后的今天，我如实难堪地对妻子说了“我50岁新年的问候”。我告诉她，我需要好好想想自己和“现代”的关系，在离开西归浦之前必须作出抉择。妻子轻声对我说：“你就按自己的想法去做吧。我们相信你的决定是对的，我们会跟随你。”

我离开了西归浦晨雾中的大海。

我相信，没有我，“现代”依然会走得很好。

新的航程

“离开‘现代’后为什么去了执政党？”

以前经常有人这样问我。这个问题恐怕三言两语难以说清。

1992年1月在西归浦作出离开“现代”的决定时，我原本打算花一两年时间去国外学习。从70年代后期开始，每次出国我都强烈感受到，在一些国家，政治的概念不再是单纯的统治，而是在向“国家经营”转变。在这一点上，新加坡和马来西亚尤为突出。实行地方自治的发达

国家，如美国、日本也是如此。早在20年前，一些国家就已经将地方分权的经营意识付诸实践了。

统治与经营确实存在着很大差异。在统治的概念下，掌握权力者以国家主人自居，公仆之说不过是一句口号。在统治政治之下，统治者总是高踞国民之上。但是，导入经营概念的政治则有所不同，“经营者”会有意识地为国家或自治地区谋利益，并将利益回馈于国民。

第五章 从企业到政界(4)

因此我打算出国学习这种先进的政治理念，但突然有一天，执政党的某位人士找到我，邀请我竞选民自党地区议员。当时我是这样答复他的：

“我现在还不想介入政治。竞选地区议员的话难免会和郑会长的政党唱对台戏，这会让双方都很尴尬，不是明智之举。”

可是没过多久，一天早上六点多钟，当时的党代表部门给我打来电话，约我见面。

“李会长，如果您觉得竞选地区议员有所难堪的话，您就来我们全国区吧。李会长是经营家，要做个保持本色的议员，来我们全国区是最合适不过的。我们党在全国区还没有一个专职经营人士，我们需要李会长。”

1992年2月初，我开始考虑究竟是离开一两年，还是继续运用我的企业经验投身政治。不管做什么，我的本色不会变。我想，在政府中也可以发挥自己的作用。要奉献于社会，必须创造事业；而要做好事，应该参与政府，而不是那些党派。

在我们的社会中，最先接触并适应国际化的人是企业家。他们虽然信奉政治就是统治，但也坚信自己能在其中发挥一定作用。在20世纪90年代初，韩国企业已经有能力和世界一流企业并肩竞争，但在政治上却依然像是井底之蛙，只为权力而争斗。这种空洞的使命感，必须用我的经验和能力予以补充，这就是我选择这条路的理由。

1992年3月，我当选为当时的执政党——民自党全国区国会议员，向着新的目的地出发了。

书包网 电子书 分享网站

第六章 首尔CEO(1)

新市厅计划·决断力

2002年6月13日，我当选为第32届首尔市市长。

竞选之路充满坎坷，在初期诸多不利的逆境中，我们的竞选团队也曾弥漫悲观的气氛，但最终我们取得了胜利。我成为了一个拥有1000万“股东”和万名“职员”的庞大“企业”的CEO。

有人曾问我，作为一个功成名就的“神话人物”，为什么还要冒失败的风险，竞选市长？的确，如果说为钱，我挣的钱已经足够多了；从一个低层工薪族奋斗为一家大企业的会长，我也已经得到了名誉。但是，我还有一个梦想，一个创建世界一流城市的梦想。

“在市政中引入企业经营意识，让首尔成为能和世界一流城市齐头并进的都市。”

——这就是我给自己定的目标。

就任市长后，我经常被问到一个问题：

“市长和企业CEO，哪一个更难做？”

我总是半开玩笑地回答说：

“企业CEO想的是怎样挣钱，而市长想的是怎样花钱，所以市长更容易一些。”

其实，从作用上来说，我认为企业CEO和城市CEO没有太大差别，只不过前者立足于企业利益，而后者考虑的是公众利益。从能力上说，城市CEO也和企业CEO一样，需要良好的判断力。新的项目有没有实施的必要？能够胜任新部门的人选是谁？技术开发是和A企业合作，还是和B企业合作？在工作中，你需要经常作出这样的决断，而有时，作决断比人们想象的要困难得多，尤其当你的决定遭到智囊

团甚至公众的反对时。你应该妥协放弃，还是坚决促进？如果坚决促进，又该如何克服重重阻力？

我在担任首尔市长期间，也遇到过许多类似的事情，一个典型的例子就是建造新市政大厅计划。

在当时，市民们确实感受到公务员的服务意识有所增强，但对于公务员的好感并没有太大提升。如果我上任不久便宣布建造新的市政大厅，很可能会受到舆论的批评——

“有那么多事情要做，他们却先想着给自己盖房子！”

事实上，考虑到旧市厅的空间饱和问题，前几任市长也制定过建造新市厅的计划，但每次都因舆论压力而不了了之。另一个重要原因是，市政大厅所在的太平路1街位于首尔的中心地带，这本身就具有重要的象征意义。以前曾经提出过整体搬迁市厅大楼的计划，备选的新址有瑞草洞、汝矣岛、圣水洞、龙山等等。但是，搬离太平路意味着放弃核心位置的象征意义；而勉强维持下去又难以承受空间压力，影响工作效率。这样的困境已经持续了几十年。

在我刚上任的时候，也对修建新市厅计划持否定意见。但是随着各项工作的展开，我的想法改变了。由于旧市厅无法容纳所有的政府部门，许多部门分散在其他地方。公务员们为了参加工作会议，在路上就要花费许多时间。在具体工作中，因为来回传接而降低效率的现象也比想象的要严重许多。因此，建造新市厅不仅是为公务员，也是为全体市民的利益着想。

“不需要推翻重来，就在原有资料的基础上，比较一下优缺点吧。”

我让有关负责人讨论一下可行性。

接下来的工作就是可行性评估、收集专家意见，并且召开听证会。最终结论是：就在现在的位置上建造新市厅。既然已经决定，我便指示说，务必在我的任期内完工。

举行开工仪式的日期很快确定了。有一天，几位幕僚突然对我说：

“恶意批评市长的人正挖空心思找您的麻烦呢。如果现在举行开工仪式，他们肯定会批评说：市长是建设公司出身，一上来就大兴土木。所以，市长您只需要决定建造新市厅就可以了，开工仪式不如先推迟吧？”

“现在市民对官员的态度还是比较敌对的，举行开工仪式会加深他们的不满情绪。他们会认为，建造新市厅不过就是为了使官员们自己待得更舒服。这对市长会有负面影响。所以，开工仪式还是在任期结束后再举行吧。”

书包网 bookbao.com 想看书来书包网

第六章 首尔CEO(2)

我知道，他们是真心为我着想，但我不能同意他们的想法，也不想改变决定。

“建造新市厅是早晚一定要做的事情，出发点就是为提高公务员的工作效率，从长远来看，就是为了更好地为市民提供行政服务。这也是历任市长想做、但因为种种原因不得不推迟的工作。我不想听到别人说，李明博市长只顾自己的人气，而不做实际的事情。”

建造新市厅计划既是对我决断力的考验，也需要我用解决困难的智慧加以促进。决断越是困难，就越不应该把注意力集中在周边舆论或政治性要素上，而是应该集中在问题本身，如此，决断可能会变得异常简单。在建造新市厅问题上，我真正应该考虑的只是项目本身的必要性和可行性。

复原清溪川·促进力

在富于挑战的事业中，促进力是一个领导者应当具备的重要能力。促进力不等同于领袖气质。事实上，有许多受尊敬的企业家或政治人士，虽然不具备领袖气质，却能很好地领导组织。大多数时候，与领袖气质相比，反而是灵活的思考方式更能促进事业的发展。所谓

促进力，就是在事情遇到困难、障碍时，比在事情顺利进行时更加被重视的能力。

在我担任首尔市长期间，复原清溪川计划可以说是遇到障碍最多的项目之一。

清溪川古名“开川”，由发源于北岳山、仁旺山、南山的多条溪流汇合而成，自西向东流经首尔中心，注入汉江，全长公里，流域面积平方公里。1394年，朝鲜王朝定都首尔，清溪川成为划分首尔南北两部分不同城市形态的中轴线。

作为一条城市河流，清溪川自然而然地起到了城市下水道的作用；清溪川沿岸也成为人们举办正月十五灯节等传统民间活动的中心，形成了各种民间文化市场。然而，清溪川的水患也深深困扰着依河而居的市民们。在雨季洪水泛滥时，房淹、桥塌、人溺事件时有发生。

真正意义上的清溪川治理工程始于朝鲜王朝第三代国王太宗。经过清理、拓宽、筑坝等工程，河川形态基本形成。如果说太宗时期的开川工程是对主流的治理，那么到第四代国王世宗时则主要是对支流和细川进行治理，其目的就是防止洪水在市中心泛滥。也就是在世宗时期，清溪川的性质被正式定位为“生活河川”。它在几百年间发挥着清洗城市居民生活垃圾的功能，保证了整个城市的清洁。世宗之后，最热衷于开川治理的是朝鲜王朝第二十一代国王英祖，他于1760年和1773年两次进行大规模治理，拓宽河道，砌石护坡，裁弯取直。

在朝鲜王朝末期，许多卖掉了田地的农民涌入首尔，成为城市贫民。他们中的许多人就在清溪川边搭起了简易棚户。随着居住人口，尤其是贫穷人口的增加，清溪川沿岸的环境变得越来越差。在日本殖民统治时期，清溪川的居住生态发生了很大变化。朝鲜王朝时期中上层居住的川北地区逐渐成为社会底层人士的聚居区，原先相对落后的川南地区则变成了干净有序的日本人聚居区，由此形成的南富北穷局面一直持续到现在。

1945年光复、1950年战乱之后，又有大量难民和农村贫民涌向清溪川沿岸艰难度日。胡乱支起的破木棚歪歪斜斜绵延数十里，这一“亚洲最贫穷国家”的形象经常以图片的形式在世界各地流传。散发着臭气的生活污水和附近工厂为美国军服染色的废水未经任何环保措施，直接流入了清溪川。这一切，都将清溪川这个名字变成了肮脏、贫穷、绝望的代名词。

在这样的背景下，韩国政府从20世纪50年代开始制定了填埋清溪川的计划。填埋工程正式开始于1958年，当时的总统朴正熙表现出了积极的促进意识。清溪川周边的木棚被拆除，代之以现代的商业建筑。污水横流的河水脱胎换骨，变成了整洁的柏油马路。总长公里、宽16米的清溪高架桥于1967年8月15日开工，1971年8月15日正式竣工，成为横贯首尔东西的交通主干道，日均交通流量达到16万以上。由于交通便利，位于市中心的清溪川一带很快成为以电子、机械工具、印刷和服装业为主的城市工业及服务业中心。

书包网 txt小说上传分享

第六章 首尔CEO(3)

然而，高架桥的修建也带来了许多问题，比如桥上的噪音、汽车尾气、扬起的灰尘对周边地区产生的严重污染。另外，高架桥巨大的体量也破坏了首尔传统的街道结构，切断了城市中心区内部的联系。随着时间的推移，清溪川周边逐渐变成了声名狼藉的嘈杂地区。到20世纪末，人们开始重新审视这个承载着首尔几百年历史的中心区域。但是，即便有重新开发的愿望，一想到天文数字的补偿费和令人头痛的交通混乱，就没有人敢碰这个“烫手的山芋”了。

“拆除清溪川高架桥和覆盖道路，两边建成双车道，同时恢复清溪川水流不断的自然河流原貌。”

这就是我用了三年时间进行具体探索的清溪川复原构想！

最初，当我接过这个“烫手的山芋”、主张复原清溪川的时候，人们称之为“梦想计划”。对于它的可能性，几乎无人认同，认为不可能

的理由竟有数百种之多。尽管如此，我始终没有放弃。我的信念非常单纯，我相信这是“非做不可的事”，当然还有“做了再说”的热情和意志。

复原清溪川工程最大的阻力来自路边摊贩。首尔市路边摊贩最多的地方就是清溪川，大约有一千多家商贩在这里做生意，哪怕有一个人自焚或发生事故，对我来说都是难以想象的噩梦。

商人们是以租赁别人的店面，或使用自己的店面但需缴税的方式做生意；而路边摊贩却是非法占用市内道路做生意，而且还不缴税，这是非常明显的非法行为。但尽管如此，依法强制取缔的做法也不可行。虽然他们从事的是非法活动，但也攸关他们的生存权问题。

“引导他们自动撤离。”

只有自动撤离才是最理想的方法。如果采取强制手段，就不会产生实际效果，因为即使路边摊贩在政府公权力的整顿之下暂时消失，整顿过后还是会重新出现。撤离过程中的冲突也是一个大问题。如果路边摊贩们采取自杀等极端抗争手段，无论当初的出发点有多好，我们都会受到极大的打击。

思考几天之后，我去了清溪川。我想，如果亲自去看看或许能找到对策。

不知不觉间，汽车已经从清溪川1街驶过9街，又朝着东大门运动场方向驶去。

“啊！这里是东大门运动场啊！”

看到东大门运动场电子广告板的瞬间，我猛然拍了拍大腿。

东大门运动场由于设施陈旧，几年内将其改建为公园的计划已经制定好了。在改建公园之前，不是可以让路边摊贩临时使用吗？这虽然是迫不得已的办法，但一时也没有其他更好的方案了。

公务员们都有些半信半疑。他们觉得，虽然拉电力、埋水管不是什么难事，但东大门运动场迟早要改建为公园，到时候那些摊贩能顺利撤出吗？

“跟他们约好不就行了吗？”

利用东大门运动场的位置解决路边摊贩的问题，究竟是迫不得已之策，还是绝妙之策，取决于路边摊贩们自己的想法。如果他们遵守约定，这个问题或许就能顺利解决。

2003年7月1日，复原清溪川工程顺利举行了开工典礼，但是工程进展并不顺利。路边摊贩的示威活动进入白热化，每天都有警员在市中心执勤。示威渐渐演变成了情绪化的极端行为，有人用铁丝把自己捆绑后吊上高架桥，也有人躺在工程装备前面阻挠施工。

“虽然清溪川的路边摊贩加起来也不过一千多人，但是从全国各地赶来的四五千个路边摊贩却轮番上阵，举行示威。”

“你说什么？”

“贫民团体正联合起来，召集全国各地的路边摊贩参加示威活动，就连清溪川也已经有一半以上的路边摊贩参与了。”

建设企划局局长试图说服我，因为他已经和半数以上的路边摊贩约定好主动拆迁，现在最好的办法就是实施强制拆除。

据统计，一千名路边摊贩中有五百多人同意实施拆除，剩下的人当中还有一部分在静观政府的动向，对于是否拆除抱着犹豫不决的态度，剩下的一小部分人则坚决反对拆除。

bookbao.com 书包网最好的txt下载网

第六章 首尔CEO(4)

由于开工典礼的顺利进行，路边摊贩内部面临着巨大的管制危机，大部分摊贩感觉到我们拆除的意志强烈，所以决定合作。这一来，路边摊贩代表显得更加恐慌了。他们与其他路边摊贩组织、贫民组织取得联系，示威活动反而进一步激化了。

路边摊贩组织的存在本身就是非法的，而且就算允许这样的组织成立，宗旨也应该是带领摊贩们好好做生意。如果只是进行无谓的抗争，这样的合理性就值得怀疑了。

“不能再劝说了吗？”

“百分之百不可能了！我认为再对他们进行说服教育非常困难，看来现在是实施强制拆除的最佳时机，不能再让市中心工程因为示威活动而处于瘫痪状态了。”

建设企划局局长一再强调，必须严厉整顿路边摊贩。

“D-day”马上确定了下来，但前三次都被迫延迟。核废弃场、劳动争议等问题闹得全国沸沸扬扬，几乎没有一天不是忙于维持治安。因为核废弃场问题，全国三分之一的警员都出动了。于是我们这边就没有警员支持了。

我决心已定，直接出面说服警员主管机关。

“市长，其他地方的情况我不太了解，可是在清溪川，不能动用警员整顿路边摊贩。”

“为什么不可以？”

“据说六个人有自焚倾向，压力太大了。”

真是进退不得啊！

“我相信路边摊贩工作小组的能力，如果继续劝说，就不会引发极端的对立事件。”

事实上，由于路边摊贩工作小组和路边摊贩代表长期以来的较量，彼此之间都已经了如指掌。从个人角度来说，他们之间的交情都还不错。当路边摊贩代表说要在奖忠坛公园摆宴时，我们的路边摊贩工作小组也决定提着酒前去赴宴。

路边摊贩代表很清楚我们的“D-day”是什么时候；我们的工作小组也对路边摊贩代表会采取什么样的行动了然于胸。虽然有发生激烈冲突的可能性，但是我们有信心将伤害减到最低。

2003年11月29日晚上十点多，我向清溪川出发。一周前，我们最后确定把“D-day”定在30日。这段时间以来，路边摊贩工作小组连夜动员市政府的所有力量，准备编成整顿小组，到29日白天已经基本完成准备工作。那些同意拆除、准备把摊位临时迁到东大门运动场内的路

边摊贩，我们在他们的摊位上张贴了黄色标签，以便在“D-day”直接管理。

此时已是深夜，我乘坐的汽车缓缓行驶在空旷的街道上。前几天从三一公寓里搬出来的废旧家具和垃圾堆在道路两旁。到处都在焚烧废弃轮胎，黑烟在夜色中弥漫开来。我看见了汽油和煤气罐，还有人拎着铁管从我的车旁走过……

第二天凌晨五点，我再次赶往现场。路边摊贩们喝了一夜的酒，试图缓解紧张的情绪。现在，他们已经累了或喝醉了，一个个东倒西歪。

从前天晚上开始，建设企划局局长就在清溪6街和7街之间的大厦楼顶设立了指挥部。警员负责人和局长讨论之后，准备亲临一线指挥拆除。

当时，我就坐在离他们很近的地方，但是谁也不知道我在哪里。这里虽然不是局长所在的大厦楼顶，但也能清楚地看到现场发生的一切。

上午七点左右，原本打算正式实施管制，但又刻意延迟了。因为这些路边摊贩整夜喝酒壮胆，正处于极端兴奋的状态，如果现在刺激他们，恐怕会出事。

“我们谈谈吧！”

路边摊贩们已经在等待中失去了耐心，要求和我们谈判。我们的谈判代表只身朝路边摊贩代表那边走去。双方都希望对方做出让步，于是谈判陷入了僵局。我们表示，如果他们主动拆除，就当做什么事也没有发生，还让他们按计划搬进东大门运动场，可是他们不能接受这个条件。我方的谈判代表往回走的时候，双方阵营都笼罩在紧张的气氛之中。

十点三十分，局长一声令下，50个拆迁队同时进入现场。路边摊贩们惊惶失措，左冲右窜。为了震慑警员，他们把四处堆放的废旧家具和废弃轮胎都点着了。可是，突然间风向一转，有毒气体开始朝着

示威队伍的方向吹去。结果，所有的路边摊贩都吓得四处逃散。相反的，由铲车、警员和公务员组成的拆迁队迅速掌控了局面，开始实施拆除。公务员们在旁边用相机拍照，铲车把摊位铲起来装进拖车。下一步工作紧随其后，贴有黄色标签的摊位被送往东大门运动场，没有贴黄色标签的摊位被送到兰芝岛公园保管。

第六章 首尔CEO(5)

由于路边摊贩点燃了废弃轮胎和废旧家具，市中心整天都被黑烟笼罩。因为烟雾和气味的影响，拆迁工作一直到晚上七点才结束。

“万幸的是双方都没有大损失。路边摊贩们也无心继续下去，早早散去了。”

七点左右，我接到局长的报告，说没有出现事故，这才放下心来。虽然有人和警员展开搏斗，几名警员受伤，但都是轻伤。我一直担心有人自杀或自焚，幸好并没有发生。

天色暗了下来，行动终于结束。不只是那些路边摊贩，我们的公务员们也整整熬了两天两夜。我和工作人员一起去吃晚饭，虽然饿了一整天，却一点都吃不下。

到了夜里，风刮得更凶了。想到那些犹如残兵败将般踉跄回家的路边摊贩，我的心情怎么也无法平静。他们赖以生存的货摊被送到了保管所，前途渺茫，这个夜晚对他们来说一定格外凄冷。那些主动拆迁的商贩，回家休息几天，到东大门运动场取回托管的摊位，又可以重新开始做生意了。设在东大门运动场的风物市场，可以说就是为首尔市的路边摊贩而设立的。

“如果摊位被送到兰芝岛的路边摊贩也想去东大门运动场，那就让他们去吧。不过要缴纳罚款，如果把他们和那些主动拆迁的商贩同等对待，未免有失公平。主动拆迁的商贩往市场里搬的时候，先不要让兰芝岛的商贩进去。等前一批选好位置之后，再让后一批进去，这样会好一些。”

“他们会主动进去吗？”

负责的官员对这样的想法半信半疑。不过我想，用不了多久，他们会妥协的。

东大门运动场刚刚开张一周，就已经颇有名气了。电视台对于市场的发展前景做了介绍，人们纷纷赶来购物。市场里的商家们既不用担心受管制，销售量又与日俱增，心里当然非常高兴。随即，那些顽强抵抗的摊贩也要求搬进市场，我同意让他们晚两个月再搬进去。

即使在生意不好的严冬季节，东大门运动场的风物市场也是人头攒动，熙熙攘攘。

首尔林·共享时代精神

什么样的前景能够燃起人们的热情、吸引更多人为之奋斗？我认为很重要的一点是，这个前景必须符合时代要求。

在圣水洞建设“首尔林”就是反映时代要求的一个范例。开发圣水洞原先只是一个大规模开发计划的子项目。之前讨论的开发计划是以建造新市厅为主，辅以文化观光区、唐人街等项目。

我就任市长后，对这一问题重新进行了思考。

“作为大规模商业区来开发，这符合未来发展趋势吗？”

这样的疑问一直在我脑海中盘旋。首尔要成为世界一流城市，关键的一点是构建文化基础设施，使其深入市民生活的各个角落。一味地开发商业区并不是明智之举。

于是，我们取消了原先的开发计划，新的构思是建造一座生态公园——“首尔林”。当然，持反对意见的人也不少。

“如果按原计划进行，圣水洞一带就能作为商业用地，最少能确保5兆韩元的销售。您真的要更改计划吗？”

虽然我坚信自己的决定没有错，但听到这样的提问，我还是有些动摇了。5兆韩元不是一笔小数目。我决定再次回到原点，重新思考。

“圣水洞开发究竟应该往哪个方向走呢？”

没有两全其美的选择。

“是选择经济价值，还是环境价值？”

人的一生总是要不断面对这样的艰难抉择。

最终，我还是决定在圣水洞一带建造有益于城市环境的生态公园。

“首尔要成为世界一流城市，不能只停留在功能和效率方面的成就，更要开创具有首尔特色的文化环境。为此，我们不能急功近利地进行商业开发，而是应该构建亲环境的、符合生态的、文化性的基础设施。”

我向公务员们强调了建造生态公园的理由。根据统计，2004年首尔的人均公共绿地面积只有坪，这个数字远远低于东京、伦敦、新加坡、巴黎、纽约等世界一流城市。

书包网 txt小说上传分享

第六章 首尔CEO(6)

站在地区居民的立场上，虽然短期内在经济上或许有所损失，但从长远来看，这绝对是一个提高市民生活质量的机遇。圣水洞所在的首尔东北部属于生活质量较低的地区，生态公园建成后地区面貌将有很大改善，其受惠者就是当地居民。

“建设首尔林计划”确定之后，便进入了具体实施阶段。

“用什么方法可以把首尔林和其他公园区别开来呢？”

这是实施工作一开始就面临的问题。我和相关专家、负责人一起，对“首尔林”的形象定位进行了反复商议。

“树木郁郁葱葱，富有生机。荷花池内流水潺潺，四周环绕着开阔的草地。市民们可以和家人、朋友尽情嬉戏玩耍。”

这样的构想在众多提案中脱颖而出。其特别之处在于以建造自然生态林为主，不需要添置其他设施。在当时，韩国人所理解的休息场所大多就是以设施为主，在热闹的地方乘坐游乐设备，狼吞虎咽地吃些东西，然后再忙着排队、等待下一次游玩机会。现在，我们必须转变市民们对公园的单一认识。“首尔林”不是吃喝玩乐的游乐场，而是让身体得以舒缓、让心灵归于平和的自然生态公园。

从策划阶段开始，我们就公开向市民征集公园名称和设计图，这样做也是为了吸引市民广泛参与，形成一股庆典般的热潮。

但是，在具体实施过程中，需要解决的问题堆积如山。首先是圣水洞地区的旧货商铺和混凝土工厂的补偿问题，还有商业开发计划取消后，周边居民的反对声。

建设过程中也遇到了一些困难。规划中的土地被横纵向道路分成了四个部分，其中一个部分之前一直处于荒废状态。为了尽可能缩短工期，早日把“首尔林”交给市民，时间压力也很大。当务之急是组织一支精干的管理队伍。我任命了“首尔林”项目促进工作负责人，迅速组建了一支特别促进小组。这支队伍就是后来负责首尔市绿地政策的城市绿化局的前身。我随时确认促进小组的工作进程，也要求他们随时汇报工程进展。渐渐地，一切工作都开始有条不紊地走上了正轨。

对于补偿问题，负责人直接与旧货商铺、混凝土厂商进行一对一说服，最终圆满解决了问题。但是，在协商解决居民补偿问题时，却遇到了棘手的对抗。

“这个公园不是为市政府和市长建造的，而是为改善全体首尔市民的生活环境而开发的，不是吗？”

每到那时，我们都用明确的主张说服反对者。

“各位居民，请大家好好想一想。这一带以后将成为首尔东北部唯一的公园地区。到时候此地的房价自然会上涨，谁也挡不住。”

有关负责人在听证会上对反对者说了这么一番话。事实也的确如此，如果周边环境有所改善，房价上升是自然而然的事情。

由于整个公园被分为四个部分，让市民穿越车行道有可能引发事故，因此我们决定造一座人行天桥，一切设计以便民为第一准则。另外，我们利用空间分隔的条件，选择了两家公司同时进行施工，工期也因此得以缩短。

随着“首尔林”的诞生，从光华门，经过清溪川、中浪川，直到圣水洞的绿色网络铺展了开来。

“首尔林”的成功可以归结为许多因素，但我认为，其中最大的成功因素在于反映了时代发展的方向。如果忽视了时代要求，既不能取得长期效果，也不能说服组织成员和当地市民。让“顾客”和“搭档”共享时代精神，这是事业取得长足发展的重要条件。

创造首尔文化·摆脱固有观念

“创造首尔文化”是民选三期的市政目标之一。“创造首尔文化”具有重要意义，因为最终“让人们享受幸福生活”的，正是文化。

在现实生活中，“文化”是一个广泛运用的概念，几乎在所有领域都有所谓文化的概念，例如经营文化、政治文化、生活文化、组织文化、酒桌文化等等。“创造首尔文化”也可以以广泛和长期目标的意义来解释。也就是说，“创造首尔文化”不是一朝一夕就能完成的短期工程或事业，它是需要我们投入大量时间与精力，一小步、一小步扎扎实实走下去的宏大目标。

书包网 www.bookbao.com

第六章 首尔CEO(7)

首尔交响乐团以独立法人形式成立，由世界著名指挥家郑明勋执棒。这也是立足长远、构建首尔城市文化基础设施的一大举措。

交响乐团是衡量一个城市文化水平的重要尺度，纽约、柏林等城市的世界级交响乐团都为提高其城市文化水平作出了杰出贡献。相比之下，首尔的交响乐团一直处于较低水平，市民的关注度也不高。我强烈感觉到，首尔作为一个有影响力的城市，需要一个具有世界级水平的交响乐团！

“希望能在我有生之年，帮助韩国的管弦乐发展到世界一流水平。”

郑明勋曾经这样对我说，这也让我产生了深深的共鸣。

“把首尔的交响乐团提升到世界级水平，需要时间，也需要政府长期、不懈的支持。但是我相信，到新音乐会大厅落成的2009年，首尔交响乐团的水平会得到一定程度的提高。”

在首尔交响乐团成立纪念音乐会上，郑明勋发表了如上就职感言。

打造世界一流交响乐团需要具备三个要素：第一是优秀的指挥家；第二是团员的整体演奏水平很高；第三是要有持续不懈的支援。郑明勋的上任具备了第一个要素；通过考试选拔团员、改善待遇，这是具备第二个要素的基础；剩下的第三个要素则是政府应当承担的责任。对于这一点，我自信地对郑明勋说：

“大家都在议论，一旦换了市长，对交响乐团的支援就会中断。我向你保证，即使我卸任了，我也会尽最大努力支持你们。”

通过紧握的双手，我们感受到了彼此的信任。

我承诺要为交响乐团专门建造一座音乐大厅，因为这是将交响乐事业推向世界一流水平的基石。但我并不认为，这是一个一蹴而就的目标。推动交响乐事业，需要全体市民持续的关注与热情。如何缩短交响乐与普通市民之间的距离，这是我们面对的一个重要课题。

在降低古典音乐的门槛方面，新的交响乐团起到了积极作用。满足市民的文化生活需求，提高普通大众的交响乐欣赏水平，这都是我们需要用具体行动去促进的。首尔广场音乐会和“音乐会送上门”活动就是颇具代表性的例子，它们记录下了首尔交响乐团的转变与进步。

2005年，我们计划在8月15日纪念光复60周年的这一天，在首尔广场举行一场交响音乐会。我的主张引起了一片反对声。

“举行露天古典音乐会？普通市民真的能接受高雅音乐吗？”

“我想这正是一个很好的机会，可以改变古典音乐只属于少数人的状况。”

“这么做可能会被误以为借机制造轰动效应，而且还有交通和噪音的问题，不一定能达到好的效果。”

“只要有一位市民通过这次活动接触到古典音乐，不就实现价值了吗？”

在做决定之前，我想听一听郑明勋的意见。

“太好了，我们可以利用这个机会，把遥远而陌生的古典音乐拉近到普通市民的身边。”

有了郑明勋的支持，我更有信心了。

事实上，市民们的反应大大超出我们的预期。在用3600面太极旗覆盖的首尔广场舞台上，纪念光复60周年的演出活动是那么令人感动。从牵着孙子的小手、参加过独立军的老爷爷，到年轻的恋人、新婚的夫妇，还有把欣赏演出看做学习机会的学生们，首尔广场的舞台成了男女老少欢庆的海洋。

听着交响乐团出色的演奏，看着沉醉于音乐的市民们，我的心中充满了感动。

“文化的力量如此强大，它可以在一瞬间，把人们的心凝聚在一起。”

最后一曲《韩国幻想曲》结束的时候，我充满感激地紧紧拥抱了指挥郑明勋。

“音乐会送上门”活动也以走近市民的方式，展现了首尔交响乐团不同以往的风貌。在中浪区、恩平区、九老区等地区，居民们很少有机会欣赏到古典音乐会。为此，交响乐团特意到这些地方进行免费的演出。

第六章 首尔CEO(8)

演出活动反响热烈，台下座无虚席，有人甚至站着看完了演出。因为有广大市民的支持，“音乐会送上门”活动今后还将继续进行下去。

“首尔市民对高雅音乐的欣赏水平和需求程度并不像一些人想象的那么低，以前他们只是没有机会接触，因而也没有机会享受。”

首尔广场音乐会和“音乐会送上门”活动的成功也给了我新的启示。

我一直强调CEO市长论和企业意识，这不只是因为我在现代建设担任过15年的CEO，更因为我意识到，政府需要CEO型领导人。

2005年成功举办的釜山APEC首脑会议讨论了“如何预防禽流感”的议题，这正是体现了国家把国民健康与幸福作为最高价值来追求的意义。从本质上说，这和为满足顾客需求而努力的CEO姿态是一致的。

当然，不只是国家领导人，地方官员、大学校长、事务所所长都应具有CEO意识。再进一步说，生活在这个时代的所有人都应成为以CEO意识武装的CEO型人才，这是不可抗拒的时代趋势。

那么，CEO型人才究竟是指什么样的人呢？

是在困境中愈挫愈勇、发挥促进力、寻找突破口的人；是运用灵活变通的开放性思维、克服困难的人；还有，不追求抽象性目标、而是设立具有实现性目标的人。

“古典音乐会怎么能在露天环境下举行呢？”

“普通人会愿意去听古典音乐会吗？”

如果我们被这种固有观念所束缚，首尔广场音乐会的感动就不可能出现；将古典音乐视为遥不可及之物的人就迈不过那道门槛。

第七章 挑战与革新(1)

竞争力从哪里来？

上任首尔市长后，我努力在市政经营中导入企业意识，把我在企业经营中积累的知识和经验运用到市政工作中。那么，企业意识的核心是什么呢？我想把它定义为挑战精神——不安于现状、积极接受变化的精神；不轻易在困难面前低头、勇于挑战的精神。做到这一点不容易，但也绝非不可能。

我在生活、工作中遇到过许许多多的困难，但不管困难有多大，我都没有轻易放弃，总是拼尽全力去挑战、去奋斗。也许这种精神是在小时候的困境中自然养成的。从那时起，我的价值观的核心就是遇到挫折绝不放弃。

当今世界正处于一个巨变的旋涡之中。在超越国界的全球化市场中，在日新月异的数字时代，企业和个人被迫投入在日益激烈的竞争中。从这个意义上说，挑战精神是获得生存的必备条件。

真正的挑战者应该领先于时代变化。以前，对时代变化最敏感的是企业。如今，公共机构为了适应时代发展也在努力尝试变化与突破，提高服务意识便是这种努力的一方面。

我曾经多次提到“国家经营”和“CEO型领导者”的说法。很多人觉得这种理念很陌生，冷嘲热讽者也不在少数。

“因为是企业CEO出身，就想把首尔当成一个企业来经营吗？”

事实上，这种理念并不是我首创的。国际上各个领域都在呼唤“CEO型领导者”的出现。随着冷战时代的结束，许多国家的领导者开始思考：“如何才能让国民生活得更好？”转变政治统治观念、为国民提供更积极服务的时代已经到来。

一个具有创造性的人会经常问自己：“我还能做些什么？”进取性心态很重要，但在努力过程中不能忽视对成果的评估。以成果为中心的思考方式可以让人更加冷静、更加贴近现实地考虑问题。比如说，有一个和你关系很好的组织成员，作为优秀的领导者，你应该把私人感情放在一边，优先考虑这个组织成员的成果价值。这种方式看上去有些冷酷，但对整个组织来说是有益的。为了争取最大成果，朝着自己和组织的潜力最大化的方向思考，只有这样的CEO，才是真正具有挑战精神的领导者。

那么，一个具有挑战精神的人就一定成为杰出的领导者吗？

答案自然是否定的。

杰出的领导者不仅需要自己具备挑战精神，还应当把这种挑战精神传染给组织成员。当每一位成员都变成积极的挑战者时，这个组织才会拥有强大的竞争力。

竞争是使组织充满活力的一剂良方。没有竞争的组织会陷于惰性，越来越退步。在担任首尔市长期间，我十分注重部门间的合理竞争，希望各个部门、各个成员之间通过竞争深化企业意识。

有时候，某一个项目并不能特别清晰地划归某一个部门主管。遇到这种情况，我不会随便指派给某一个部门，而是等着哪个部门主动

申请负责这个项目。这样慢慢地，从一开始的犹豫，到后来的积极争取，部门之间自然形成了竞争的风气。设立国际会议事务局

（Convention & Visitors Bureau）就是引入部门间竞争的一个例子。

国际会议事务局是以吸引具有影响力的国际会议为目标的组织，除了提供会议场所信息之外，还要为主办单位和与会人员提供必要的服务，促进会议活动顺利进行。

国际会议事业是一项新兴的服务产业，有利于提升城市形象，吸引更多游客和投资者。召开国际会议本身就能创造高附加值，国际会议参与者平均每人的消费额相当于普通游客的几倍。因此，世界各地的大城市都在想方设法吸引国际会议在本城市召开。

“首尔政府应当积极支持国际会议事业的发展。”

“为了推动国际会议事业，市政府应当支援民间企业。”

在我上任以前就有许多这样的意见，但市政府的态度一直比较消极，因为他们认为，民间企业在这方面已经做得很不错了。事实上，放眼世界，无论是民间企业主导，还是政府部门主导，绝大多数一流城市都设立了国际会议事务局，积极筹办国际会议。在韩国国内，釜山、大邱、济州岛等地方自治政府也在积极筹备国际会议事务局，各个国家、城市间的竞争日益激烈。在这样的情况下，首尔如果一味放手交给民间去运作是很难在竞争中取胜的。

书包网 txt小说上传分享

第七章 挑战与革新(2)

我上任伊始，就新设立了新闻局下属的营销负责官。在我的理念中，管理城市和管理企业一样，都需要有积极的营销意识和科学的营销手段。

“我们首尔市是不是也应该设立一个国际会议事务局？”

有一天，国际会议相关团体通过营销负责官提出了这样一个方案。当时我自己也正在构想如何培养国际会议产业，因此欣然答应了。但是在后来的讨论会议上，没有一个部门站出来要求负责这一项

目。严格地说，国际会议产业是属于产业局或文化观光局的职责范围，不知道是否因为之前一贯的消极态度，没有一个部门主动站出来。

“从城市营销角度看，这是一个很好的机会，我们部门想试试看。”

毛遂自荐的正是那位营销负责官。我赞许地对他说：

“发展国际会议产业是打造国际一流城市的基础，你们努力试一试吧。”

营销负责官随即开始了筹备工作，但进展得并不顺利。为了召开与清溪川相关的国际会议，他们需要产业局和文化观光局的协助。国际会议设施归产业局管辖，而食宿设施又归文化观光局管辖。掌握国际会议支援基金的也是产业局和文化观光局。另外，国际会议策划企业、旅游业界、酒店等相关部门的意见也很混乱，筹备工作遇到了层层阻力。

“由市政府和企业各出资50%，给参与的企业提成。配比资金（match-fund）方案也许会受到业界的欢迎。”

提出配比资金方案之后，这个项目重新有了朝气。在时机成熟时，我们给各个酒店代表发了邀请信，以便开展实质性的协商。出乎我们意料的是，协商会议当天来了两倍于我们邀请人数的企业代表。从那以后，国际会议筹备工作渐渐走上了正轨。虽然后来也有过几次曲折，但首尔国际会议事务局最终在2005年成立了。

设立国际会议事务局的计划顺利完成后，其他部门的想法也开始转变了。再有其他项目时，各个部门都开始表现出积极的姿态。试想，如果当初我安排一个态度消极的部门接手国际会议事务局项目，结果会怎样呢？

国际会议事务局成立后，首尔市承接国际会议的能力从世界第15位上升到了第10位。

现在是专家时代

我一直相信“人才可以改变世界”这句话。这是我经历了艰难的成长、求学、事业开拓之后，始终珍藏在内心的一个信念。

我在12年里从低层职员上升到CEO的位置，靠的是企业主的信任；为了报答这份信任，我更加努力地工作。在这12年里，我个人的境遇改变了，我生活的国家也发展了。

依靠这些经验，我相信通过努力，个人、社会、国家都是可以改变的，而引导这种变化的正是人才。个人的竞争力最终将汇聚为集体的竞争力。

那么，在如今这个全球化时代，在竞争日益激烈的国际环境中，我们需要的究竟是什么样的人才呢？

我认为，能被这个时代所承认的人才，就是具有时代使命感、开放性思维和挑战精神的专家。

在当今世界，一切都在飞速变化，信息通讯的变化速度更是超出想象。对信息的利用能力与程度拉开了人们之间的距离。个人之间、国家之间的信息两极化很快就会导致收入的两极化。

与劳动量相比，劳动的效率更显重要。有效用的劳动正在持续替代无效用的劳动，今后这种替代还会更加迅速、深入，其导致的结果就是个人和企业必须发掘效率更高的劳动领域。

一个优秀的人才应当正确认识这种时代的趋势，并且应当具有献身于社会的使命意识。有使命意识的人会自发培养个人欠缺的能力，更好地为社会服务。

与具有多方面才能的人相比，拥有一技之长的专家或许更能适应这个急速变化的时代。固然，在某些领域需要具有多方面才能的人；但随着时代发展，如果不能成为专家，将很难获得生存。即使是专家，也不能只满足于单纯的差异性。正如首尔要和世界一流城市竞争一样，每个专家也都要和世界一流的专家展开竞争。

书包网 电子书 分享网站

第七章 挑战与革新(3)

在市政工作中，如何运用专家是一个重要课题。尤其在官僚组织中，提高工作的专业性、效用性，专家的参与尤显重要。公务员和相关领域专家的协作程度往往决定着工作的成败。

在首尔“新城市”（NEW TOWN）开发事业中，相关专家的参与就起到了非常重要的作用。

新城市项目的目标是开发相对落后的首尔江北地区，缩小江南与江北的差距。首尔是一座历史悠久的城市，从朝鲜王朝太祖李成桂定都以来，经历了六百多年的沧桑。城市功能性老化、缺乏整体规划性是城市建设面临的一大难题。当然，这不是首尔独有的现象，世界上任何一座古老的城市都存在这样的问题，对旧城加以开发改造也经常引起大的争论。首尔要做的是再开发、再建筑，改善城市整体居住环境。

但是，以前的再开发、再建筑工程往往只注重当时的开发利益，缺乏对周边基础设施的整体考虑。虽然房子改良了、户数增加了，但是道路、管道、学校、公园等生活基础设施并没有跟上。人口虽然增加了，但如果周边设施没有改善，居民的生活质量反而会下降。

正因为这样的恶性循环，才出现了“江北地区开发了，房价却下降了”这样的奇怪现象。相反，江南地区因为新城的便利条件，公园、学校等周边配套设施的完善，房价一直持续上升。

江北和江南的差距越来越大，这成了一个亟待解决的社会问题。新城市开发项目正是基于这样的现状而提出的。具体的构想是以大型生活圈为单位，把再开发的地区捆绑为一体，由首尔公共部门支援道路、学校、公园等基础设施的建设。

如果说，政府官员和城市学者创造了“新城市”这样一个概念，那么，具体的勾画、实践工作还得靠相关的专家来掌握。因此，我们在新城市开发项目中导入了MA（Master Architect）制度。

MA小组由建筑、城市设计等领域拥有丰富经验和知识的专家组成。在新城市开发项目中，MA小组不是按照以前的平面开发计划，

而是立足于立体开发，制定全方位的开发计划。

由于他们的参与，新城市开发项目最终确立了符合地区特性、注重环境持久性、以人性化为中心的开发理念。新城开发型、居住中心型、城市中心型等不同地区的不同定位也是由MA小组运作的。

除了城市开发项目之外，金融专家、通商专家等也在其他领域的工作中起到了积极作用。

但是，在强调外部专家的专业支持的同时，我们更加应该注重公务员组织自身的专家精神的培养。

“只有提高韩国公务员的整体竞争力，韩国才能改变。如果首尔市的公务员有了好的转变，整个韩国的公务员也会随之发生变化。”

这是我出任首尔市长后接受媒体采访时说的话。改变公务员面貌是我和市民的约定。

变化应该从最基本的一点一滴开始。与巨大的爱国心相比，加强自己领域内的专家精神更具实际意义。如果具备了专家精神，就会自然衍生出为市民服务的精神。首尔市的人才首先应该是满足这种要求的人。

我上任后很快着手从各个部门里选拔组长、科长、局长，派到国外去学习。

“李明博市长到底想干什么呀？”

或许大部分公务员都会有这样的疑问。新市长不召开研讨会，而是急急忙忙花那么多钱把公务员派到国外去，这是走的哪一招啊？

其实我的意图很简单，我就是想让他们亲眼看看世界先进城市的行政管理。

“公务员组织应该更具竞争力，所以要把企业意识体制化，要强化对市民的行政服务意识……”

与其听这样的唠叨，还不如让他们直接去体验，“百闻不如一见”。

出于这样的目的，建筑科长被派往城市建设最好的地方去学习；福利局长被派往福利体系最完善的地方去学习；环境科长、策划科长、文化局长也是一样。派往国外的公务员回来以后，又对所有公务员进行了三天培训。地点在龙仁的三星集团研修院，从副市长到9级公务员无一例外全部参加。

txt电子书分享平台 书包网

第七章 挑战与革新(4)

培训的方式也和过去完全不同，不是单纯地让讲师在讲台上讲三天课，而是在民间机关制定系统性的日程，亲自体验、自我反省。培训前和培训后的变化也在专家的关注范围内。我们不要求有多么巨大的变化，相信只要有一点细微的改变，就能引起整个行动的变化。

成员的变化应该是至上而下的，部门领导者应该是变化的主体。

上任伊始我就传达过这样的信息：

“以前是官职越高，越不了解现场情况和工作进展。现在的首尔不需要这样的领导者。我希望主事、组长、科长不要再把下属起草的东西变换几个字后就向我报告。”

之所以如此强调，也是因为以前就出现过这样的情况。作为一个领导者，即使不能详细了解某个方案，也应该大体掌握工作的基本脉络。但以前的情况是如果不找直接负责人，连基本的统计数据都无法了解。

为了革除这种充满惰性的官僚主义，我要求在定期举行的室长、局长研讨会上，各个负责人要汇报各自部门的工作现状，其他人员可以提问，甚至提出反对意见，然后进行辩论。项目的策划重点、促进过程中的障碍、克服障碍的方案等都是讨论的对象。尤其在室长、局长以上级别官员参加的会议上，各个负责人一定要详细了解自己的工作。如果拿着职员们写好的材料去参加研讨，只会让自己出丑，在这方面是没有情面可讲的。

另外，通过这样的交流、辩论，各个部门之间也实现了一定程度的资源共享。文化局长也可能对城市计划局的工作提意见，交通局长也可以为文化局出谋划策。

我不认为靠几个专家就能改变整个组织。要想让组织强盛起来，就应该让所有成员都成为各自领域的专家。我上任后促进的培训活动就是为了培养这样的专家，从而提升整个组织的竞争力。

书包网 www.bookbao.com

第八章 改变首尔的六大经营战略(1)

品牌—营销“首尔株式会社”

用太极旗覆盖市政厅

“每年10月3日开天节，我都把具有特殊意义的太极旗挂在欧洲唯一的李烈士纪念馆（Yi Jun Peace Museum）的正面……我只是一个普通的爱国者，但我每天早上都会在李烈士纪念馆升起太极旗。从1995年开馆以来，在过去的10年里，除了周日以外，我每天都把这面国旗升起在异国的古屋上，心里默默地、大声地喊着：‘大韩民国万岁！’”

这是2005年10月，荷兰海牙“李烈士纪念馆”管理人李先生写给我的一封信。

2005年8月15日，首尔市为了纪念光复60周年，用3600面太极旗覆盖了市政厅本馆。当时使用的第一号太极旗就捐赠给了“李烈士纪念馆”。因此，李先生给我寄来了这封感谢信。

为纪念光复60周年，在市政厅举行太极旗装置活动就是以营销城市品牌为思路策划的。在全球化背景下，强化一个国家或一个城市的品牌概念非常重要。

“什么样的活动能激起市民们的民族自豪感呢？”

这是我们在活动策划阶段考虑的中心问题。光复60周年意义非凡。大韩民国经过建国、近代化、产业化、民主化，一直到现在接近发达国家的门槛，首都首尔在整个历程中一直起着领头作用。作为全国近代化和产业化的中心、1988年奥运会和2002年韩日世界杯的举办

地，首尔在提升大韩民国的形象上一直站在最前沿，首尔市民也因此充满自豪感。但是最近几年，因为首都搬迁计划，这种自豪感和象征性渐渐减弱了。

在策划光复60周年庆典活动时，我们的目标就是想让首尔市民重新找到自豪感，提升首尔的城市品牌形象。

“是不是可以通过太极旗的形象，让市民们联想到2002年世界杯时大家聚集在市政厅前面的广场上呐喊助威的情景？”

从这个创意出发，最终诞生了用太极旗覆盖市政厅本馆的方案。

“市政厅大楼以及前面的广场对首尔市民来说具有浓厚的象征性。再说，市政厅大楼不是在日本侵略时期盖的吗？如果我们用太极旗覆盖整个本馆，然后在广场上演奏《韩国幻想曲》，一定会令市民们印象深刻，油然而生出一种自豪感。”

方案确定了，接下来便是执行问题。怎么用太极旗覆盖市政厅本馆呢？一开始的想法是用一面巨大的太极旗，但执行起来有困难，因为市政厅大楼的形态和太极旗的比例不相符。还有人提议，在市政厅前面支一个大支架，然后把太极旗挂在支架上。这个方案也不理想。

“是不是想得太难了？为什么一定要用一面太极旗呢？我们可以在市政厅大楼上拉一些晾衣绳那样的绳子，在上边挂很多太极旗，让无数太极旗随风飘扬起来，这不是很好吗？”

我在讨论会上提出自己的想法。以我的意见为基础，年轻的活动家们开始了具体布置。考虑到市政厅大楼的形态，最终决定使用一面大太极旗和3600面小太极旗。

首尔市纪念光复60周年活动引起了市民们的强烈反响。8月15日那一天，早早赶来的2万多市民把首尔广场围得水泄不通。在首尔广场上，世界著名指挥家郑明勋率领首尔交响乐团圆满完成了第一次演出。这次活动不仅在国内反应良好，日本NHK电视台等媒体也大张旗鼓地报道了首尔的太极旗和爱国歌活动。

活动结束后，我们把这3600面小太极旗分发给了市民。原本是想免费送给市民的，但由于担心引起政治上的误解，最后决定采用邮寄的方式送给提出申请的市民，每件只收取1000韩元的邮寄费。从市民们的踊跃申请中，我们体会到了这次活动带给他们的深深感动。

改“汉城”为“首尔”

人们常说现在是一个“品牌时代”，因为品牌价值是决定市场成败的关键要素。美国营销协会对“品牌”的定义是：意在识别一个或一群卖主的商品或服务，并将其与竞争对手的商品或服务区分开来的名称、术语、标识、象征、设计及其总和。

书包网 txt小说上传分享

第八章 改变首尔的六大经营战略(2)

城市品牌的概念也是一样。象征一个城市的名称、环境、符号、文物、庆典、市民的亲切度等等所有这些因素合起来，就形成了这个城市的品牌形象。例如，巴黎的品牌就是城市风景、艺术氛围、文化传统与巴黎市民生活协调的整体形象。巴黎为了强化这样的品牌形象，运用了文化商品、城市象征等各种品牌战略。纽约、伦敦、罗马、新加坡等城市也在城市品牌营销方面下足了工夫。

“现在我们应该把首尔的城市形象、城市品牌、城市历史培养成我们的文化资本。”

这是我在2003年说过的一句话。这不是突发之想，而是从很早以前就有的想法。在担任首尔市长之前，我在企业做过很长时间的CEO，有过多次访问世界一流城市的机会。在接触、了解这些城市的行政、交通、福利、文化的同时，我也感触到了各个城市在提升品牌形象方面的努力，由此我便想到，首尔也应当制定符合我们这个城市特性的品牌战略。

起一个好的名字是品牌战略的一环，因为名字可以体现形象和价值。民选三期市政府设立的“城市绿化局”、“健康城市促进班”、“城市

设计科”等部门，一看名字就知道工作内容和性质，还能给人一种亲切感。

“清溪广场”是在市民广泛参与的基础上最终确定的名字。我们在3700多位市民建议的名字中选择了最上口、最容易记住的“清溪广场”。征名活动拉近了市民与工程之间的距离，给人以一种更亲切、更贴近的感觉。

品牌名称战略中，最引人注目的就是变更城市的中国语标记。

2005年1月，我们宣布把我们这座城市的中文名称从“汉城”改为“首尔”，取“首屈一指的城市”之意。

其实，变更首尔的中文标记，这已经不是第一次了。公告处在10多年前就开始试行，但考虑到各方面因素，一直保留着“汉城”这个名字。

从现实生活考虑，“汉城”这个名字也大有更改的必要。有时候，中国人在首尔就会因为名字的关系遇到诸多不便，比如汉城（国立Seoul）大学和汉城（私立汉城）大学就很容易混淆。站在提升城市品牌形象的立场上看，更改“汉城”这个名字也很有必要。但是，和10多年前一样，方案提出后就听到了担忧的声音。

“中央政府想做但没有做成，首尔以前经过多次讨论，最终也不得不作罢。现在又要提出这么做，能行吗？”

中文名称变更工作在一开始的几个月间只是从这个科推到那个科，从行政科，到国际合作科，到文化科，最后到了文物科。文物科为此设立了由中国语教授、中国事务领域记者、当地中国人组成的咨询委员会。

“汉城这个名字是怎么来的？是过去给中国进贡的附属国首都的名字。从一定意义上来说，带有轻蔑的意思。现在的城市正在为跻身世界一流城市之林而努力，更改名字是一个时代性课题。”

我再次向咨询委员会强调更名的重要性。我没有催促尽快实行，而是希望充分收集意见。咨询委员会召开了研讨会，广泛收集市民们

的意见，公开征集新的城市名称就用了一年多时间。征集活动是通过网络进行的，也有意征求了中国人的意见。在征集到的名称中，经过咨询委员会审核，最终选择了“首尔”。

2005年1月19日，我正式宣布把“汉城”的中文名称改为“首尔”，但立即遭到中央政府的反对。

“‘首尔’这个词以前根本就没有，也违反了韩语的习惯。”

“街道上的指示牌怎么办？把那些牌子都换掉得花多少时间？”

“这么做会不会刺激到中国？改名字可不是那么简单的事情！”

文化观光部、外交通商部最初都站在反对立场。首尔市已经发表了更名公告，因为中央政府的反对，一度面临加重混乱的危机。

市政厅的文物科长决定直接去面见政策室的负责人。

“如果说早晚要变更，现在是最好的时机。”

第八章 改变首尔的六大经营战略(3)

政策室的负责人表示了支持，但外交通商部还是以需要更换标记的预算和时间作为理由提出反对。

“据我们掌握的情况来看，需要更换的标记并不是很多，从机场到市中心的机场路上只有10多个有中文标识的标牌，先更换这一部分，然后变更一部分交通地图就可以了。”

文物科长直接反驳了外交通商部的理论，在国务总理室与有关负责人进行协商后，最终获得了认可。

从确定新名称到获得中央政府同意，一共花费了大约两个月时间。2005年3月初我去国外访问的时候，机场路上的中文标识还是“汉城”；等我回来的时候，已经变成了“首尔”。一开始持反对意见的外交通商部也终于改变了想法，向中国递交了正式外交书函。

给予我们最多帮助的反而是民间领域的中国人。和中央政府一部分部门的担心不同，他们很快接受了这种变化，因为新的名称给予了他们更多方便。接下来就要看中国政府的立场了。

“中国人是讲究实用性的。如果用‘汉城’这个标记，不方便的反而中国那边。改成‘首尔’之后，韩国人和中国人的交流会更加方便，所以中国政府也一定会接受的。”

“如果中国政府不接受，该怎么办？”

有关负责人表示了担心。

10月24日，中国政府对外宣布，中国将启用韩国首都汉城市的中文新译名“首尔”。而在两个多月前，中国国家主席####在发给卢武铉总统的8月15日光复60周年贺函上就已经使用了“首尔”这个名称。

“首尔”不仅仅是一个单纯的名字，它将成为一个影响广泛的固有品牌。在顺利完成更名工作之后，文物科连续两个月拿到了成果奖金，他们完全有这个资格，因为他们完成了一项艰难而重要的任务。

城市品牌营销是一项全方位的工程，需要做的工作还有很多。每年五月举办的“首尔文化节”（Hi Seoul Festival）也是一项颇受关注的活动，我们的计划是把“首尔文化节”发展为像巴西的“桑巴庆典”、日本的“札幌文化节”、德国的“十月节”一样具有世界影响力的城市庆典。

首尔的品牌化工作仍在进行中，这和提高城市福利水平、发展文化传统、改善城市环境等工作有着不可分割的联系。要想让包装更加夺目，最重要的是要有厚实的内容。

21世纪的城市品牌价值，不仅在于功能和效率，还在于环境和文化。复原清溪川、构建首尔林、改善大众交通等一系列项目都是提升城市品牌价值的有效手段。

品牌价值高的城市，就是“人们乐于前往的城市、乐于生活的城市”。为了这样一个目标，首尔一直在前进。

三、可持续发展—开发与环境一举两得

从清溪川找到的城市竞争力

“有批评说，市长只看重眼前的开发和项目成果。您对此怎么看？”

在2006年的一次座谈会上，某学报社的总编辑提出了这样一个问题。

“说我只关心开发的人，我想他应该没有真正理解开发的概念。复原清溪川绝对不是一个单纯的开发项目，我们应该从复原环境的视角全面地看待它。”

我不能接受“只关心开发”的批评。如果对清溪川置之不理，若干年后会出现什么样的状况呢？

22万商人冒着被有毒气体侵害的危险，在清溪川附近谋生。清溪川的地下空间，几十年来阳光无法照射进去，变成了污水和恶臭充溢的巨大下水口。存在于市中心的这个脏乱地区给访问首尔的外国人留下了不好的印象。这一切都和“建设世界一流城市”的目标显得如此不协调。

经过彻底整治，如今的清溪川又是怎样一番面貌呢？

曾经只有老鼠和野猫的清溪川，现在有鱼儿在游动了。水路开通后，鲤鱼最先来访，然后是巴鸭、红隼、斑嘴鸭……只在一级水质的水域边生活的珍贵客人——翠鸟也来

Chapter_3

了。复原不到一年，清溪川下游区就重新成为了候鸟的栖息地。

第八章 改变首尔的六大经营战略(4)

生活在清溪川周边的市民们的生活也在不知不觉中改变了。孩子们可以卷起裤腿，到清溪川里抓泥鳅了；妇女们可以提着篮子，到清溪川边采野菜了。到了夏天，人们还可以把脚泡在凉凉的河水里，三三五五聊聊家常。碧绿的河水流向钢筋水泥的丛林，召唤越来越多的人来到这里，暂时摆脱疲惫的生活，寻找心灵的闲暇。

灰色的城市中心诞生了人与自然和谐共存的环境。清溪川变成了都市人真正需要、由衷喜爱的休闲空间。

在外国人眼里，清溪川也成了名副其实的首尔名胜。事实上，在复原清溪川工程尚未完全竣工时，威尼斯建筑双年展就授予了我们“最佳执行奖”。各国专家对复原清溪川工程表示了极大关注，对这条流经公里的城市河川毫不吝惜赞美之辞。

意大利的电视台、广播电台，英国BBC电视台等欧洲媒体都对我们的复原清溪川工程进行了大篇幅的报道。其实，他们最关心的就是首尔人在复原清溪川的过程中是如何兼顾开发与环境、使两者相辅相成的。

城市开发不是破坏环境，而是可以拯救环境。复原清溪川工程展示了开发与环境并存的可能性。

“开发和环境不冲突”

我就任市长后，一直被许多人称为“新开发论者”。这个称呼和“推土机”的外号一样，都是我不太能接受的评价。

有人批评说，我把整个首尔变成了一个施工工地，而且为了在任期内展示成果，无理地强行施工，由此引起了诸多副作用。

说实话，如果真是那样，我就不会把清溪川打造成现在的样子。也许把那一带全部填埋，建成大型的娱乐设施和商业设施，所谓的“成果展示”会更加辉煌吧。

我知道在批评者中，有人认为应该像保护自然环境一样，无条件地保护城市环境，杜绝一切人工开发。但是，我理解的“城市开发”和他们不太一样。所谓改善城市环境，应该首先考虑生活在城市里的人。因此，城市开发和圈起一片土地而建立国家公园是不一样的。

城市开发的目标应该是让市民的经济生活、文化生活、福利生活更加丰富、更加人性化。环境和开发一举两得是完全有可能的。

构建首尔林项目也是一个很能说明问题的例子。如果我一味注重开发项目的经济价值，首尔林就不会是现在这样有树木林阴、野兔奔跑的生态公园。

事实上，圣水洞一带很长时间以来一直被许多开发商所看好。广津区、圣水洞、东大门相连的一带是首尔市内相对落后的地区。以前的“中国城”、“商业区”、“棒球场”等大规模开发计划都是基于其开发前景、看好其经济价值而制定的。但是，我的视角有所不同。

“现在的开发方式应该和过去有所不同。首尔东北部地区之所以发展缓慢，最大的原因在于那里缺少亲环境性的基础设施。如果多建设一些亲环境性的基础设施，周边地区的居住环境就会有很大改善，自然开发也就变得可行了。”

为什么要在圣水洞构建首尔林？江南区有奥林匹克公园，江西北区有世界杯公园，江西南区有老鹰公园，但是东北区有什么呢？那里的环境基础设施特别薄弱。我们的想法就是先建设东北区的环境基础设施，然后再自然开发周边地区。

事实上，首尔市的环境基础设施依然有所不足。为了更好地改善市民生活，政府应该增加更多亲环境性的空间。只有这样才能更快跻身世界一流城市之林。

我曾经说过，要把龙山美军基地一带改造成市民公园。这种想法至今没有改变。如果只考虑龙山美军基地一带的经济价值，这片土地可谓寸土寸金。但与其经济价值相比，我更看重它的历史象征性。如果在这个地方建一座所有人共享的市民公园，将是多么有意义的事

情。那应该是一座可与美国纽约中央公园相媲美的城市中心绿地公园。

这样的环境基础设施一定会提高首尔的知名度，加大对外国投资者的吸引力。因此，这样的开发项目不仅有助于拯救环境，也会在拯救经济方面起到很大的作用。

第八章 改变首尔的六大经营战略(5)

以前，人们习惯于把环境和开发看做两个对立的观念：为了保护环境就要阻止开发，开发的结果只可能是破坏环境。但现在，这种对立意识渐渐被抛弃了。开发和环境可以是相辅相成的概念。

1992年6月在巴西里约热内卢举行的联合国环境与发展大会通过了《21世纪议程》，提出“可持续发展”的理念。所谓可持续发展的核心就是：“既满足当代人的需要，又不对后代人满足其需要的能力构成危害。”

不可否认的是，在20世纪90年代之前，韩国的开发政策是有一定盲目性的；但在当时，我们也不可能过多考虑环境、文化等因素，这也许可以说是时代的局限性。

我也经历了那样的时代，而且不可否认的是，我也曾经是那种盲目开发工程的领头者。在当时，我们都不认为这有什么错，即使为了生活也应该多做开发，那是大多数国民达成的共识。

但是现在，我们身处的社会已经发生巨大的变化。以前的开发理念、开发方式就像以前的流行时装一样，已经不再符合这个时代的要求。现在是注重环境和文化的时代，城市开发应该寻找与之相符的新目标。如果一味、绝对地否定开发，就不会有“可持续发展”的概念。“可持续发展”是以开发为前提的。为了更好地保护、管理环境，也需要我们做一些翻新、修改工作。

不是生硬的非此即彼，而是两者兼顾、一举两得。只有相辅相成才是符合新时代要求的范例。

应出版社要求，此处省去部分内容

卸任首尔市长后，政绩卓著的李明博决定参加韩国总统选举。他用一年多时间，考察了欧洲的运河政策和科学城市、美国的大城市行政、迪拜的城市革命，努力寻找着大韩民国成长的动力。

在2007年5月正式开始的大国家党党内预备竞选中，李明博和朴谨惠成为最具实力的候选人。8月20日，李明博最终赢得党内预选，正式成为大国家党第17届总统候选人。

李明博领导才能的源泉，是在战胜极度贫困的过程中形成的白手起家的斗志，是领导一个员工不足百名的中小企业成长为拥有超过16万员工的大型跨国企业的挑战精神，是在首尔公务员组织中注入经营意识、提高行政效率的革新精神。

与此相契合，韩国国民对李明博最大的期待是“振兴经济”。在总统竞选中，李明博提出了旨在加强市场竞争、实现经济增长的“747发展计划”，即：韩国将实现7%的年均经济增长率，10年后人均收入达到4万美元，韩国将发展为世界第7大经济体。其具体设想为：开凿连接首尔和釜山的“韩半岛大运河”，帮助建立以釜山、大邱、光州、大田为中心的广域经济圈，实现地区均衡发展；削减福利服务行业的工作岗位，转而向各界人士提供创业基金；减少大企业的营业税和经营限制，推动国营银行私有化；稳定中产阶级数量，建立“温暖的市场经济”；允许大学实行自主招生，要求政府负担贫困家庭的教育费用；在全国范围内建立国际科学与商业城市，通过提升设计与创新能力，增加制造业的竞争力等。

2007年12月19日，第17届韩国总统选举结果最终揭晓：总投票数23732854票，李明博获得了其中的11492389票。李明博以%的高支持率，当选为韩国新一届总统。

曾经创造了“工薪族神话”、“清溪川神话”的李明博，实现了其精彩人生中最耀眼的一次飞跃。

书包网 bookbao.com 想看书来书包网

李明博自传 尾声(1)

给妈妈的信

妈妈：

2007年12月20日凌晨的这个时间，我呼唤您。

妈妈，我的妈妈。

您的儿子成了这个国家的总统。就像我小时候您经常教导我的那样，现在我成了一个真正能帮助邻居、老人、弱者、需要工作的年轻人、皱纹日益增多的家长、白天工作晚上学习的产业主力军以及这个国家所有国民的人。

昨天晚上确定当选的10点左右，我在汝矣岛大国家党竞选总部发表了胜选致辞，回到家时已经12点多了。其间见了很多人的，他们一致为我的当选而高兴，而我却深深感悟到给予我的历史使命将是更大更重的。

妈妈，刚才在回家的路上，我突然想起小时候，您微笑着给我盛了满满一碗米饭，当时虽然您是微笑着，但眼睛里却含着泪水……

那天就是我的生日，是妈妈您给予我生命的日子，12月19日。应该是在我浦项上小学二三年级的时候吧。

妈妈您经常对我说：

“明博啊，你已经长这么大了，该懂得为别人做事了。”

哪家邻居有红白喜事之类的，您总是让我过去帮忙，还叮嘱我说：

“干活卖力点，但绝对不能吃人家的东西，一口水也不能喝。”

那时候我虽然不明白妈妈的意思，但我还是按您的话去做了。其实，在别人家碰钉子的次数也不少，但我怕妈妈您难过，没告诉您。有的人家以为我不是去帮忙，而是去混饭吃的，所以看我的目光都是冷冰冰的。我觉得委屈，心里也抱怨过；但是后来，我懂得了妈妈的心意。虽然我们很穷，但我们还是可以堂堂正正地去帮助别人，甚至帮助富人。在时时刻刻担心温饱的处境中，妈妈把我培养成了一个心

灵富足的人。所以后来在社会上，无论遇到多么位高权重的人，我都可以毫不畏缩、堂堂正正地说出自己的信念。

在小时候那么贫穷的状况下还能对邻居有所帮助，这一点让我养成了很好的习惯，即不是从他人那儿得到些什么，而是相反的给予别人的习惯。把别人的困难当成自己的那种助人为乐的态度也是因为有了当时的体验。正是从那时候起，我养成了设身处地为他人着想的习惯。

妈妈，如果不是您的教导，我怎么能在一生中遇到那么多帮助我的人呢？您的那句“和从别人那儿得到相比，给予别人才是更幸福、更有价值的”的话，比起这世界上任何学校的教育更有价值。

妈妈，您还记得那一年，我因为“6·3”示威活动被关进西大门监狱，您来探视我的情景吗？

见面后您就问我：“你学习吗？祷告吗？读《圣经》吗？”

妈妈，我永远记得您当时含着眼泪的样子，我知道这三个问题是您内心最深处对我的牵挂，是我平生难以忘记的冲击性话语。

然后，您只对我说：“我相信你。按照自己的信念去做吧，我会为你祈祷的。”没有问一句我的身体、我在狱中的情况，您就转身走了。

妈妈，我永不能忘记您的祈祷：

“我们的博，希望他健康成长。”

从我出世，到您离世，二十多年如一日，每天凌晨为我祈祷。正是这祈祷，成就了今天的我。到现在，您的那些祷告还在我的耳边萦绕着。每当想起妈妈的那祷告，我就精力充沛。

您对我的教导几十年来一直鞭策着我。我在12月7日发表了捐出全部财产回报社会的声明，也是因为您的教导。有人嘲笑说这是为总统选举拉票而玩弄的权术，但您知道我不是这这种人。我会遵守这个约定的，因为这也是跟您的约定啊。

请妈妈监督我。

我要遵照您的话，做一个为国家献身、没有任何私心的总统。

我将要做的事情很多：

我要用战胜不堪回首的贫穷的经验，建设一个让那些努力工作的人能成功的国家；

要在这个国家消除贫穷，让所有人都过上幸福的生活；

李明博自传 尾声(2)

要把国民放在首位服务于他们，让我们的国家充满生机；

要使我们国民朝着再次繁荣的目标奋勇前进。

妈妈，我会一直在前面，竭尽全力飞奔的。

只要我还有些力气，我会不停息地奔跑的。

妈妈，我爱你！

2007年12月20日凌晨

明博 敬上

<!--

书籍名称：经营未来 作者：[韩]李明博

本书籍由网友“雨林木风”上传 日期：2009/11/23 12:14:05

书包网 <http://www.bookbao.com> - TXT电子书免费分享平台

Web2.0小说网站，和好友一起上传、下载、分享TXT全本小说。

所有小说仅供试阅，请于下载后24小时内删除，阅读全本请购买实体书。

-->

