



事在人為—— 導讀李明博著《1%的可能：韓國 首爾——李明博的夢想奇蹟》

文字工作者 ◎ 蔡恆翹



1%的可能：韓國首爾－李明博的夢想奇蹟

李明博著；薛舟、徐麗紅譯
達觀/350頁/9510/平裝
ISBN 9789866941122

最近讀了前

韓國首爾市市長李明博所寫的一本書《1%的可能：韓國首爾——李明博的夢想奇蹟》（以下簡稱「本書」），深受感動。

本書主要在描述李明博市長憑著一個浪漫的想法，經過精心的擘劃，克服種種的困難，拆除位於首爾市中心清溪川上長達 5.8 公里的高架橋，讓有 600 年歷史的首都首爾清溪川復原的動人故事！清溪川的復原，不僅是韓國的傳奇，也是人類的傳奇。李明博整治清溪川的故事，我第一次在陳文茜主持的中天頻道看過，後來在 Discovery 頻道看過專題報導。最近讀到本書，由李明博本人現身說法，終於對清溪川復原工程有了更深入的認識：經過 5 年的精心規劃，兩年的高效

率工程施工，兩千場次與民眾面對面溝通，4200 次的商家拜訪，政府沒花一毛錢補償金，歷經工程難題、商販抗爭、政黨阻撓、交通系統整頓、天災考驗等，憑著過人的毅力、智慧與執行力，終於在 2005 年 10 月大功告成，為清溪川復原工程畫下完美的句點。

本書共分 5 個 Part：Part 1 尋找 1% 的可能性；Part 2 打動反對者的心；Part 3 迅速，但是準確！Part 4 承諾，決不動搖！Part 5 清溪川流向未來。每一個 Part 後面都有一個「決心充電站」單元，將作者的基本理念濃縮在裡面。例如，Part 1 的「決心充電站」主題為「面對危機，選擇堅強」，分 4 個子題論述「從具體可行性的部分逐步解決，不到最後決不放棄，發現錯誤立即改正，穿越危機的核心」（頁 60-61）。編排很具有創意，讀者只要閱讀每個 Part 的「決心充電站」，就可綱舉目張，迅速掌握本書作者的核心理念！每一個 Part 還設計一個「清溪川復原前後的比較」的單元，用照片的方式，簡潔的文字，說明比較復原前後的清溪川樣貌，一目了然。例如：「清溪川復原前後的比較」之 2 before

(頁 124)，一張照片，標示：污水和惡臭充溢的巨大下水口，說明：清溪川的地下空間，數十年來陽光無法照射進來，變成了污水和惡臭充溢的巨大下水口。這裡的生命只有老鼠和貓。「清溪川復原前後的比較」之 2 After (頁 125)，兩張照片，標示：野鴨嬉水的綠色自然空間，說明：清溪川水路開通，鯉魚最先來訪，然後是野鴨、紅隼等等，牠們一個個顯露出自己的模樣。於是，灰色的城市中心誕生了人與自然和諧共存的環境。這樣的單元設計也頗具創意。

作者李明博簡歷如下：1941 年出生於廣尚北道迎日郡。1960 年畢業於浦項同志商業高中（夜間）。1965 年畢業於高麗大學經營系。1970 年參加工作僅五年，便升職為理事。1977-1992 年，三十五歲，就任現代建設最高經營者，同時兼任仁川製鐵等八個公司的代表理事、會長。1984 年榮獲國民勳章石榴勳章。1992-1998 擔任第 14、15 屆國會議員。1998 入選「創造大韓民國 50 年的 50 大人物」（由《朝鮮日報》舉辦）；1999 年入選「照耀 20 世紀韓國的 30 大企業人」（由《每日經濟》、全國經濟人聯合會舉辦）。1999 年成為美國喬治·華盛頓大學客座研究員。2000-2002 年擔任亞太環境 NGO 韓國分部總裁。2002-2006 年 6 月擔任第 32 屆首爾特別市市長。

反覆研讀本書，我覺得李明博市長整治復原首爾清溪川的工程所以獲得成功，可以歸納為四個因素：創新觀念、下定決心、果敢行動、勇於溝通協調。茲分別說明如后：

一、創新觀念

李明博是一個具有深厚人文素養、很有創新觀念的人。根據作者自己陳述：「我年輕的時候，最希望擁有一間房子，但是當我拿到第一個月的工資時，卻買了一台留聲機，看著在針尖上轉動的唱盤，聽著柴可夫斯基、貝多芬的音樂，在那一刻只覺得世界上甚麼都不值得羨慕了。……我從不亂花錢，唯一的奢侈想法就是去看芭蕾或聽音樂會，哪怕是搭飛機去也想看。……」（頁 328）一個具有如此深厚人文素養的市長，他夢想中的清溪川是這樣的：「我希望清溪川流淌的不是漢江之水，而是文化，讓人可以邊走、邊想、邊感受；……」，他對清溪川的願景是，希望在不久的將來，可以「創建環境美好、文化氣息濃厚的清溪川」（頁 322）！李明博年輕的時候，在清溪川市場「做雜活賺取每天的生活費」（頁 25），清溪川與李明博有血濃於水的鄉土情懷。然而幾十年下來，首爾都市風貌一日千里，而清溪川卻像停滯了數十年的歲月，都沒有發生任何改變。到了 1990 年代，清溪川已經是「市中心的障礙物了」（頁 33），已經「喪失了與社會脈動連結的有效性」（頁 26），從 1980 年代初期開始，作者認為「覆蓋在清溪川之上的結構建物都已經到了壽限」（頁 28），趁著「還來得及的時候，應該有人去改變」。（頁 28）作者也認為「認識未來潮流、迅速行動，就是生存的直接關鍵」。（頁 32）美國波士頓的大挖掘計畫給李明博一個很好的啟發！波士頓的大挖掘計畫，就是拆除高架橋，在高架橋的位置建設公園和綠地，取而代之的是在地下建設道路，進而同時解決交



通和環境問題的傑出範例！於是作者開始琢磨清溪川復原的可能性。

二、下定決心

當作者提出清溪川專案的時候，「首爾市百分之九十的公務員幾乎都認為，清溪川是『不可能的事業』、『問題很多的事業』……」（頁 78-79），誠如李明博市長所言：「最初，當我主張復原清溪川的時候，人們稱之為『夢想計畫』，對於它的可能性，幾乎無人認同，認為不可能的理由竟有數百種之多。儘管如此，我依然沒有放棄。……」（頁 7），面對幾乎是完全不可能的任務，他唯一的憑藉，只有「決心」兩個字。「當你有決心想做一件事的時候，往往不會有挫折感」（頁 24）「我產生了『做一次試試』的鬥志，如果是必須要做的事情，只要有百分之一的可能性，就要付出百分之九十九的努力去實現它。」（頁 34）李明博展現最大的決心，走出辦公室，以堅毅的行動，開始將「清溪川復原計畫」落實到實踐階段！

三、果敢行動

李明博於 2002 年 7 月 2 日就任首爾市長，然後以 1 年的時間準備清溪川復原相關工作，制定所有的對策、規劃所有的日程。2003 年 7 月 1 日清溪川復原工程開工典禮，2005 年 10 月 1 日，清溪川正式通水啓用，前後只花了兩年三個月的時間！這樣的速度與效率，真的是讓人跌破眼鏡！「美國波士頓拆除高架工程已經進行了十八年，目前仍在進行；早在幾年前，荷蘭就想重建運河，卻還沒有實現。然而清溪川只用了兩年零三個

月就完工了」（頁 345），到底他是怎麼辦到的？原因很多，但是跟李明博個人堅毅果敢的人格特質有關！他在擔任首爾市長之前，長期在民間企業服務，他不是出身行政官僚體系，思維有強烈的企業人特質，他沒有受到傳統官僚體系的框框所限制，李明博是以企業人的精神來管理首爾市政府，強調的是創新與效率！首先，創新時間管理：「數位化時代，只用上午和下午的概念管理時間非常困難，應該做到十分精確，就連規定會議時間也要精細到幾點幾分，並且務必遵守」（頁 129）。其次，打破常規做事方式：「委託招標、招標公告、實施設計合格者選定、施工合約簽訂等所有的過程，如果按照常規做法，一年的時間都難以完成，而這次不到四個月就徹底解決了。」（頁 130-131）最後，決策明快：「負責人、課長、局長、還有是副市長，全都能果斷地處理有關問題，我也是在接到負責人報告之後當場做出裁決，……從前需要一週時間作出的決定僅在幾分鐘內就完成了，……」（頁 131）另外，工作方法也必須講究：「工作當中並不是時間越多，工作就會做得越好，重要的是事情的順序和時間表，以及個人對事情的專注程度」（頁 115-116）。由於如此高效率的果敢行動，難怪李明博市長在 2003 年 7 月 1 日清溪川復原工程開工典禮之後，既感慨又自豪地說道：「需要十年才能做完的事情，我們在一年內就完成了。」（頁 200）

四、勇於溝通協調

清溪川的復原工程，絕大部分的人認為

是不可能實現的「夢想工程」，清溪川問題盤根錯節、錯綜複雜，而最難克服的一個環節，就是如何說服所有反對者，讓工程順利進行！工程的難度在於硬體和軟體兩部分，硬體的工程部分，以現代的科技，不難解決！最大的難題就是如何有效的溝通、協調，說服所有的反對者，化阻力為助力！李明博以一年的時間完成這項不可能任務，他打出的口號是「打動反對者的心」，「我逐一勸說離我最近的首爾市公務員，公務員又勸說商人，商人又勸說市民，於是形成了巨大的力量。最後，橫貫在歷史中的巨大高架橋被拆除了。」（頁 344），「三年零三個月（按：準備1年、施工2年3個月），就在推動誰都認為不可能的工程過程當中，我領悟了人生最重要的智慧，那就是讓反對的人動心。」（頁 344-345），「無論任何人，只要真心相待，努力讓他改變，這世上就沒有改變不了的人。」（頁 341），這就是李明博的溝通哲學！憑著這樣的信念，他的市府團隊，在一年之內，憑著耐心、熱情，積極與所有反對者溝通，逐步

將清溪川復原工程的障礙排除，為清溪川復原工作奠定成功的基礎！

以上乃是我讀了本書，歸納李明博整治清溪川復原工程所以成功的四個主要因素。當然清溪川復原工程成功的因素還有很多（諸如：周密的事前規劃、完善的配套措施、最高當局的支持等等），因限於篇幅，我不再贅述！李明博以兩年三個月的時間，完成復原清溪川工程，李明博整治清溪川的經驗打破了公部門做事缺乏效率的習性！對於一向思維僵化、行政效率低落的我國公部門而言，李明博的首爾經驗，無異是當頭棒喝！韓國能，為甚麼臺灣不能？我建議全國的公務員，尤其負責決策的高官，好好認真研讀本書，好好反省，為什麼韓國在各方面（尤其在文化創意產業方面）突飛猛進、而我們一向自豪的「臺灣經濟奇蹟」卻日益萎縮而淪為亞洲四小龍之末？

李明博整治清溪川的成功，證明「事在人為」。然而天下紛紛，臺灣的李明博又在哪裡？

