

追梦 ——访著名经济学家、投资银行家李山

文/倪胜奇

李山，2002 年度中国十大金融风云人物，涛石股权投资管理公司董事长兼 CEO，广州市尊网商通资讯科技有限公司董事长，搜房网创始人，三山基金创始人。香港中国金融协会副主席。曾任美国高盛公司执行董事，美国雷曼兄弟公司中国区总裁，瑞银投资银行亚洲区副主席，中银国际控股有限公司总裁。著有《中国经济时事评析》、《资本逻辑与企业重塑》。

“我出去，就一定都是为了回来。”

1986 年——在这个经济逐渐复苏，改革风生水起，各行各业百废待兴的年代，抱着英雄主义与爱国情节，尚显稚嫩的清华经管院 81 级学生李山，怀揣着当时院长朱镕基一句“你学成一定要回来”的嘱咐，踏上了留美之旅：“我是学经济的，读的很多东西是西方的，感觉到中国的市场经济才刚刚起步，从理论和实践有很多东西要向西方学习，他山之石，可以攻玉。抱着这样的想法我决定去国外留学。”

李山是从大山里走出的孩子，家里条件并不好，文化最高的父亲也仅仅是小学毕业。他刚到加州大学戴维斯分校时，连学费都交不起。所幸当时的系主任比较开明，让李山边做助教赚钱边旁听课程。在语言、生活的种种障碍下，李山硬是凭着自己的坚韧和智慧，拿到了全 A 的成绩，并且还成为第一个拿到加州校董会奖学金的大陆留学生。

但李山并没有感到满足，反而萌生出一丝困惑。

“当时感觉很轻松就取得了优异的成绩，便有点担心是不是加大的教学标准不够高。”加之在和当时在哈佛大学读书的胡祖六和李稻葵等好友的交流中发现自己学校和一流院校存在一定差距，李山选择进入麻省理工学院继续深造。在麻省理工大学，李山一边做助教、研究助理补贴生活费，一边师从萨缪尔森、克鲁格曼、费雪等经济学大师，最终拿到了经济学的博士学位。

毕业后，李山没有选择在经济学领域发展，而是辗转去了瑞士信贷第一波士顿银行做外汇衍生产品交易经理。他调侃道：“萨缪尔森曾说过他的学生分三等，最好的留在了大学当教授做研究，中等的就去了国际货币基金组织和美联储，最差的就去了华尔街，我就属于最后一档。”其实那时的李山非常希望回到祖国，“金融是现代经济的核心，中国的股票市场刚刚起步，有很大的前景，又急需人才。我感觉在理论上已经具备了良好的基础，但没有真正做过，抱着这样的想法觉得自己应当在国外多学习一些实际经验。”

报国是李山心中挥之不去的种子，只消细雨的滋润，便会亢然生根发芽。

1997 年，时任高盛执行董事的李山陪同高盛集团总裁鲍尔森拜访中国，又一次见到了自己的老师朱镕基，当时两人的对话颇有意思。时任副总理的朱镕基叹声到：“我的学生怎么都不回来？”李山当时毫无思想准备，有点措手不及，连忙答道：“会回来的。”朱镕基说：“我不是责备你。我付多少钱你才愿意回来？要付高盛的工资吗？”李山认真地回答说：“不需要，只要能为国家做一件有意义的工作就行。”

一年后，就在称雄全球资本市场的高盛公司上市那一天，李山在高盛亚洲总部签下辞呈，放弃了数百万美元的股份，准备回国“打造中国自己的投资银行”，激荡心中十几年的报国梦看似马上就能实现。

他不知道，等待他的是“满腔热血都被堵在了胸口，无处释放”。

“当时真的受不了，我都有点怀疑我自己了。”

回国后，李山的生活就像坐过山车一般，经受着突如其来的大风大浪与大喜大悲。

李山四处游说，说服了二十多位在国外顶尖投行身居要职的华人，本想建立中国自己的世界一流投资银行，发展国内资本市场，应对外国投行的挑战。但由于亚洲金融危机的冲击和国内《证券法》出台，投资银行的筹备工作最终陷入了搁浅。那一段日子，用李山的话来说是“短暂的消沉”，虽然无奈，但倔强的李山还是走出了阴影，和清华校友莫天全一起创办了如今已在纽约证券交易所上市的全球最大的房地产家居网络平台——搜房网。

在搜房网融资成功，热极一时的时候，李山却又一次选择了离开。理由很简单：当初的梦想。

为了重新回到投资银行的行业中，李山到了雷曼兄弟公司，出任负责中国执行业务的董事总经理，在一年时间内打造了华尔街投行中最大的中国业务团，帮助中国联通、中石油、中石化成功在海外上市。

一年后，周小川任中银国际筹备组组长，衔玉而生的中银国际却面临着巨大的危机。面对实现抱负的机会，李山没有过多犹豫，临危受命，义无反顾地选择了出任中银国际 CEO。

“我去的时候，中银几乎没有传统的标准投行业务，IPO 项目只有中银香港上市一个，原有的储备业务又被上市后的中银香港收回，债券、销售业务都陷入停顿，基金管理业务处于亏损状态，盈利仅仅靠贷款业务。我是两年之内的第四任 CEO，并没有很多人看好我。为了帮助中银走出困境，我到了那里做的第一件事是重塑激励机制，进行降薪。但显然这样大刀阔斧的改革会触动很多人的利益，当时的高管甚至威胁我集体辞职。后来我就把他们全召集到了办公室，向他们解释扣除的工资不是还给股东，不是还给中国银行，而是放在年底的 bonus pool（奖金池）里面，有能力的人肯定能拿到更多的工资，这对公司和员工都是有利的，结果没有一个人反对。”就这样，副总裁级别以上的员工工资平均降低 35%。随后，公司 90% 以上的员工被裁掉，李山从各大国际银行挖来许多精英，组建起高素质的业务团队。五年下来，中银国际在国内外投行的竞争中脱颖而出，成长为在国内二十多个个城市、纽约、伦敦、新加坡等世界各地都设有分公司的一流投行。

2005 年 10 月，就在李山代表中银国际在世界银行和国际货币基金组织年会上领取“最佳本币主权债发行奖”后的一个月，天性中的不安分让他选择了辞职，和前高盛全球总裁 John Thornton 及美国金融家 Kevin Czinger 下海创办三山投资基金，主攻国内的 PE 业务。在《致中银国际同事的告别信》中，李山写道：“一个结束同时也是一个新旅程的开始……我希望走出一条本土化与全球化紧密结合的中国金融之路。”

正是这一次的下海，让李山尝尽了生活的苦涩。“当时第一个 PE 项目是想把万州商业银行改制成重庆三峡银行，为三农和中小企业服务，但后来国家政策发生了变化，外资不能通过 PE 入股中国的银行，第一次的尝试就这样失败了。”

第二次的打击则更为猛烈，时值 08 年国际金融危机，在李山眼里本是投资的好时机，花了几百万美金律师费才谈下来的美国合伙人，由于把 5 亿美金放在了麦道夫的公司里，无法回收，最后无法继续和李山合作。“我大概是中国一个唯一一个直接的麦道夫案的受害者，当时我在清华大学教书，那天听到这个消息，真得好难受。这是个合资企业，他撤资，就意味着这个公司没了。我是个坚强的人，但当时真的有点受不了，我都有点怀疑我自己了。”

数年的奋斗，到最后全军覆没，几乎走到了破产的边缘，遭遇这样的低谷，是李山的家人给了他安慰。那天，李山和当时在清华读书的儿子聊天，儿子说：“爸爸，你的人生就像一本书一样，one chapter after one chapter，这本书不可能这样就停止了，后面一定会有 more interesting chapters。”李山的女儿也告诉父亲：“如果人生没有挫折，一路顺利，那将是多么的无聊。”在家人的鼓励下，李山擦干眼泪，上山下乡，在了解山西煤矿资源现状后，和中国平安集团合作设立了涛石股权投资管理有限公司，重新走上了投资之路。

曹文轩曾说过，“人有克制不住的离家的欲望。”创业对于李山来说，或许就有着这样的吸引力。但创业绝不是简单地追求财富，在谈到创业理念时，李山说道：“一个人奋斗与创业的最终目的不应当是去追逐那转瞬即逝的金钱和权力，而是在这个过程中，证明一种对于社会的责任，对于生命的责任。”

清华情节

“我是一个有浓厚清华情节的人”，清华是李山梦想的起点，在世界绕了一大圈以后，而正如李山所说的那样，他又一次踏上了归途。

清华留给他的记忆，不仅是求知求是的青葱岁月，经管院院长朱镕基“博采众长，学通中外，大用于民族、国家”的勉励决定了日后李山浓厚的报国情怀。除此之外，当时系党总支书记邵斌也给李山带来了不可估量的影响。大学生活中，邵斌三天两头把当时“玩世不恭”的李山叫到家里去谈心，在李山的一篇文章中写到：“丰富的人生经历使他的谈话充满了睿智，更令我惊讶的是他完全没有官僚气。他的眼睛清澈透明，充满了温暖和关爱，他的谈话妙趣横生，纵横古今，既有共产主义的理论，又有中国文化的哲理。和他谈话不仅是受教育，简直就是一种精神享受，每次谈话结束，我都盼着尽快再次和邵老师见面。”邵斌在得知李山困难的家庭情况后，一句“你以后生活上的事情就由我负责了。”让二十多年后的李山依旧感动不已，“他将中国传统的价值观注入了我的心灵。让我相信，师者，传道是放在第一位的。所谓的道，最重要的是做人的理想、为人的道德，和对社会对他人的责任感。”

读万卷书，行万里路，是李山崇尚的大学理念，大学不应该“太集中精力”，而应该寓知于行，体验各种各样的生活方式，接触各种各样的人，了解各种各样的文化，“一个‘完美’的人，不仅应当具有儒家的仁爱之心，还应当具有崇高的信仰和旺盛的求知欲望。读大学时我想去周游中国，但买不起很好的自行车，当时看到国外有广告，就灵机一动，找了班

里几个同学，一起写信给各地的自行车厂，说‘我给你做广告，你提供给我免费的自行车。’结果还真的很多拿到了很多自行车厂的回函。”正是凭借着自己的大胆和智慧换来的自行车，李山从北京骑到上海，又坐船从大连折返回清华，他们的事迹还登上了当年的《中国日报》。

再次回到清华，李山开设的不是金融学的课程，而是政治哲学。一个叱咤金融界，天天和股票、融资、私募打交道的人，却在清华大学的讲台上和学生侃着柏拉图、亚里士多德和马基雅维利，从西方的荷马史诗一直讲到东方的孔孟之道。“之所以没教经济、金融的课程，而教政治哲学，是因为我觉得人才一定要有广阔视野，有深刻的人文基础。我想和这群未来的金融精英探讨什么是幸福的生活，什么是美好的社会，这是大学里一定要思考的问题。我希望把我人生的体验、感悟分享给他们。”在李山写的《建立正义的金融体系》一文中，他说到：“和政治精英一样，金融精英可能会滥用权力，侵犯大众的利益……一方面用体制来限制精英，另一方面用教育来塑造精英。建立正义的金融体系，既需要哲学家的洞见，又需要金融家的勇气和精明。历史呼唤着汉密尔顿式的金融领袖。”

李山常对学生讲柏拉图的洞穴理论：“有些人走出了封闭的洞穴，看见了真实的世界。他们有责任回到洞穴，告诉里面的‘囚徒’真理是什么样子。你可能不被人所理解，因为只有你才知道外面的世界是什么样的。但当你的眼睛再次适应黑暗的环境时，你就会一直呆在里面，看清楚一百倍、一千倍。”这是李山一以贯之的“留学报国”的理念，他常惦念清华时获得了奖学金，花了纳税人的钱，今后需要加倍回报，“我们不能只关注小‘我’，而忘却了‘我’处于一个更大的社会，忘却了自己肩负的历史责任。”

我是一个追寻梦想的人

不知是不是出于大学的熏陶，李山有一大爱好，就是读历史。亚历山大帝、拿破仑、凯撒等伟人的故事早已熟稔于心。历史壮阔的潮起潮落，让这位处于不惑之年的金融界巨擘，对自己的人生追求很清晰：“能够寻着梦想去生活、去创造，对于我来说，这期间的快乐比金钱、地位更重要。”

快马加鞭未下鞍。惊回首，离天三尺三。回想当初年少风发的清华岁月，回国时的踌躇满志，驰骋业界的春风得意，屡屡受挫后的伤怀寥落，到如今的不动于心，李山对命运的眷顾充满了感激。

李山把很喜爱的英国诗人吉卜林的一首小诗《假如》译成了中文：

假如

假如你能——在别人不知所谓但对你横加指责时，保持清醒的头脑

假如你能——在所有人怀疑你时仍相信自己，并能体谅别人对你的怀疑

假如你能等待并充满耐心

或者，从不用谎言去应付谎言，

也不用仇恨去回击仇恨；

既不故作正经也不夸夸其谈

假如你充满梦想——但绝不梦想的奴仆

假如你勤于思考——却不把思想当作目的

假如你能——在遇到胜利和困难时态度同样平静

假如你能容忍你所说的真理，被无赖用作捕捉愚人的陷阱

或看着你所献身的事业轰然倒塌，你能屈身拾起残破的工具将它们重建

假如你能——把所有赢来的筹码都压在把赌注上，输光后仍能重新再来，

且对输赢只字不提

假如你能——在运气不佳身心俱疲之时，仍能全力以赴抓住机遇，在一无所有只剩意志支撑时，

咬牙坚持到底

假如你能——与三教九流为伍而独善其身，与王公贵族同行而不忘本色

假如无论是敌是友都不能伤害到你

假如所有的人对你来说同等重要

假如你能把每一分宝贵的光阴化作六十秒的奋斗——

你就拥有了整个世界，

最重要的是，你就成为了一个真正的人，我的孩子

仿佛看到了一个追梦者，奔跑在那片灿烂的田野中，找到了自己的归属。就像李山自己所说的：“我是一个追寻梦想的人。有梦的人生是充实的，寻梦的生命是多彩的。儒家说：‘内圣外王。’实现理想对我来说，更多的是种精神的追求，至于结果，并不那么重要。而这样的追求，正是我生命中最重的承担。”