



李山 -

追 梦

——《归途》后记

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，更多的是一种精神的追求，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。

回想当初回国时的踌躇满志，屡屡受挫的伤怀寥落，再看今天，虽然一路上并非波澜不惊，但命运真的已经对我十分眷顾，让我一步步接近自己的梦想。

片 断

放弃高盛的工作，失去巨额的股份，我并不觉得后悔，但是国家开发银行的重组搁浅，却让我深感无奈，如同满腔热血都被堵在了胸口，无处释放。

事业上经历了短暂的消沉后，我和清华校友莫天全一起做了现在被称为“全球华人房地产门户”的搜房网。在搜房融资成功，热及一时的時候，我却又离开了。我心里怀着当初的梦想，即使暂未实现，也希望能为之积累些什么。

于是我到了美资大行雷曼兄弟公司，出任负责中国投行业务的董事总经理。去雷曼工作并非自己的目的，而是一个渠道，我必须通过它回到投资银行这个行业中。

一年之后，我又义无反顾地踏上了归途，这次终于如愿以偿了。2001年4月，我加入中银国际；六个月后，我出任CEO；11月8日，也就是中国加入世贸前的最后一个工作日，中银国际得到国务院特批，回内地开设分支机构；次年2月，中银国际证券有限责任公司在上海正式成立。1997年，我曾在给朱总理的第一份建议书中，提议以香港的“中国建设财务（香港）有限公司”（中银国际的前身）为基础，创办股份制的国家投资银行，然后回内地发展。这个计划没有被采纳，我直接去了国家开发银行筹办投行，结果又中途搁浅。没想到绕了一个圈，五年后终于实现了原来的设想。事后我颇有种心想事成的感觉。

接手中银国际之前，我并没有在国企担任一把手的经验，之所以毫不犹豫地接下这副重担，既是出于自己的信心与理想，更是出于为国效力的豪情。当时的中银国际，正面临建立以来最艰难的考验：首先，中银国际的股票零售部门同即将上市的兄弟公司中银（香港）的收入分成发生逆转，加上整个市场交易额大幅缩水，收入从高峰时的数亿元一下变成几千万，而中银国际收购的和记黄埔网上交易



平台每年仅运营损失就达几千万，两项几乎正负抵消；其次，中银（香港）上市后执意要把中银国际的银团贷款业务拿回自营，结果该部门每年几亿的收入全部消失；而投资银行部除了担任中银（香港）的联合主承销外，更是没有任何项目储备。

面对重重困境，首先要做的就是大刀阔斧的改革。对于我所领导的改革，评价褒贬不一。作为当事人，我深知，改革必然会触动很多人的利益，尤其是人事和薪酬方面的变动必定会遇到很大的阻力。但要走出困境，中银国际必须重塑激励机制。

中高层管理人员的固定工资平均降了35%，这是中银国际成立以来第一次降薪，但只有这样，才能把绩效奖金占总薪酬的比例提上来，调动员工的积极性。接下来是大规模的裁员，公司80%以上的员工离职，高层全部换血。中银国际要走向未来，我必须把位置留给能把公司带向未来的人。

尽管改革的过程中充满压力，甚至有人怀疑我是否会雄心勃勃地来，满怀无奈地走。但事实是，一年后中银国际组建起了一支高素质的业务团队，公司已经基本能够按照国际大行的组织管理架构来运作，在与国内外一流投资银行的激烈竞争中脱颖而出。

有成功也难免有失落。我不否认，作为海归，回到国内工作，而且是在国企工作，有不适应的地方。多年来在海外的工作让我习惯于追求效率，习惯于直截了当的工作方式，而忽略了其他一些因素。2002年9月中旬，中银国际发布的关于香港联系汇率制度的研究报告引起了一场沸沸扬扬的风波，惊动了中央政府和香港特区政府最高层。香港各大报刊都登出了“朱总理痛斥中银国际”的头条消息，一些和我一起打拼过的同事由此离开了中银国际。我的事业和中银国际一起陷入了低谷，甚至第二年初中银国际成功完成的中外运海外上市也被有些媒体猜测为“李山在中银的最后一笔业务”。我公开表明：沧海横流方显英雄本色，绝不放弃。我并不担心自己离开中银国际之后的出路，我只是不甘心，眼睁睁地看着自己的梦想从手缝中溜走。

又三年过去了，我庆幸我坚持了下来，与中银国际的同事们共同走过了一段充满挑战、奋斗和欢欣的旅程。今天的中银国际已成爲中國頂尖的投資銀行。但我又有了新的梦想，离别的时刻终于到来了。2005年10月我向董事会提出了辞呈，创办自己的公司，结束“打工”生涯。临别依依，我激动地对同事们说：感谢大家对我的信任和支持！成败会过去，荣耀会褪色，只有在人生中得到的经验，在历程里结下的友情，最为真实而温暖。从与大家共同经历的风雨磨炼中，我所得到的教益与经验使今天的我比任何时候都更充满信心，更敢于面对从头开始的挑战。

## 感 悟

我始终觉得自己是幸运的，虽然许多人职位比我高，许多人金钱比我多，但我的生活很快乐。我更看重的是自己的梦想。能够寻着梦想去生活、去创造，这期间的快乐比金钱、地位对于我来说更重要。



但是这并不意味我愿意安于现状。我爱看史书，成吉思汗是我喜欢的帝王，在二十五年的时间里，他和他的蒙古铁骑建立起了比罗马发展四百年还要庞大的帝国。一个“只识弯弓射大雕”的人绝不可能成就这样的伟业。其实成吉思汗是一个睿智的人，他的传记中有这样一段给他儿子的话：当你拥有华丽的衣服、迅疾的烈马和美丽的女人的时候，就会轻易忘记曾经的理想和目标，此时，人就如同生活的奴隶，事实上已经一无所有。我赞同人应当为理想奋斗终生，所以在事业上我从来没有松懈过，无论是在国外为外国人打工，还是后来如愿以偿服务于自己的国家。现在，我又要开始一个新的创业阶段。

促使我下决心创业，有多方面的原因。

回首过去，我觉得身处的平台还不够大，不够坚固，或许我还能做更多的事情，所以我想创造一个新的平台，按照自己的理念，去迎接挑战。虽然新的事业开始时起点低一些，但我相信起点并不是最重要的，关键在于上面的天空有多高多辽阔。创业能给我更大的发挥空间，让我做更多的事情，为更多的人谋利，更好地实现自己效力于国家的理想。

中国的传统是学而优则仕，为官对于个人和国家都很重要。可能很多人会觉得我以前在国企工作，是标准的学而优则仕，不理解我今天为什么选择离开。我想，如果大家都做了仕，那谁去做从政之外的事呢？我希望用自己所走过的和将要走的路来证明，生活中还有其他有意义的选择，能把一个人的才华和创造力充分地发挥出来，让他做出一番同样激动人心、同样无愧于人生的事业。

对于生活，一方面，我心怀感激。感激亲人、老师，感激高盛、中银，感激生活中每一个朋友甚至对手，是他们让我学到更多，让我更加成熟。步出校门十二年，除了事业上的得失，我觉得自己还有一个很大的收获，就是心态。在投行中从零做起，能够走到今天，我还是很自豪的；而且现在的我，越来越能体会到中国传统文化的含蓄之美，能用一种平和的心态来看待成败得失，去做自己喜欢做的事情。

另一方面，生活中的幸运也使我希望回报这个世界、这个时代。我觉得自己在事业上，许多的理想都实现了，一些看起来很困难的工作也完成了；现在我开始想怎样做一个更完美的人。我认为，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。这也就是我所理解的“内圣外王”的理想人生。

以前我可能会觉得自己的成功是因为自己的聪明亦或是努力。但是现在的我不这样想，因为古今中外，智者犹如大浪淘沙，至于努力的人，我们身边更是比比皆是，所以我现在更感谢自己身处的这个伟大的时代。我出生在一个小山村，是县里第一个考上清华的学生。很难想象，如果没有改革开放，我现在的生活会是什么样子。事实上，我和很多海归都是因为适逢这样一个民族复兴的历史机遇，才有了一番作为。我们从这个时代中获益了，也就有更重的责任，更应当积极投身于建设这个时代的伟大事业之中。



回顾历史，对中国近代发展起决定性作用的有两种人：一种是对国情、历史有非常深刻理解的人，如毛泽东；另一种就是海归，如孙中山、邓小平等。对于在海外求学、工作的那一段经历，我一直觉得是十分宝贵的财富。出国前，我在清华经济管理学院做团委书记，如果当时留在国内，或许后来会从政，在仕途上平步青云；或许会在国内经商，未必不能有一番自己的事业。但我还是很庆幸选择了今天这样的道路，因为它更多姿多彩。

“读万卷书，行万里路”是我学生时代就喜欢的格言。人生只有一次，这期间能够去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，是我们这些海归个人的幸运，更给了我们“博采众长、学通中外”的机会，给了我们参与创造一个崭新时代的力量和勇气。我同意这样的看法：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。中西合璧的特殊经历使我们更有机会成为这样的“完人”，成为中国现代知识精英的典范。

## 前行

离开中银国际，我觉得自己好像一名登上山峰的攀岩者，又要下到山谷，去爬另一座更高的山。可能很多人会留恋眼前的风景，但更让我激动、神往的则是征途中“快马加鞭未下鞍”的豪情。

现在，我和我的两位合伙人，高盛的前任总裁约翰·桑顿（John Thornton）先生以及曾在高盛任职的另一位美国金融家郑凯文（Kevin Czinger）先生共同致力于创建三山公司。桑顿先生正是那位1997年和我一起拜访朱总理的高盛金融家。也许总理也没有想到，当他召唤他的学生踏上归途的时候，也打动了一位国际金融家的心。桑顿先生两年前辞去高盛总裁職務来清华大学教书，现在又和我共同在中国创业。我们的祖国真的是分外妖娆，“引无数英雄竞折腰”。

能够和全球顶尖的金融家合作是我的荣幸，而走一条本土化与全球化紧密结合的中国金融发展之路正是我不变的初衷。为新的公司取名三山，是希望它能将全球的资金和最优秀的人才引进三山五岳——我的祖国。在金融这个永远不缺乏活力与激情的世界里，我希望通过自己的奋斗和创造，实现人生的光荣与梦想。

2005年9月，就在我辞职的前夕，世界银行和国际货币基金组织年会在华盛顿召开，我代表中银国际领取了“最佳本币主权债发行奖”。中银国际的债券业务是我上任之后创建的，这个世界顶级的奖项是对我和中银国际的同事们几年来努力奋斗的最好见证。

在我的办公室里，挂着一首英国现代作家吉卜林（Rudyard Kipling）的小诗《假如》（If）。詩中的語言朴实无华，却描绘出了充满理想、坚忍顽强的一个人。我愿以此诗和朋友们共勉。

### 假如——

假如你能——在别人不知所谓却对你横加指责的时候，保持清醒的头脑；



假如你能——在所有人都怀疑你的时候仍然相信自己，并能体谅别人对你的怀疑；  
假如你能等待且又充满耐心，  
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——但绝不做梦想的奴仆；  
假如你勤于思考——却不把思想当作目标；  
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把它们重建。  
假如你能——把所有赢来的筹码  
都押在一把赌注上，  
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的时刻，  
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——你就成了一个真正的人，我的孩子