

胡志斌： 要做出世界一流的金融机构

研通社 彭菲



“这是一个大时代，中国高速发展的时期，如果我们这一代人就只是在国外度过，那一辈子会后悔，这是绝对的，我就把这个看透了，与其每天打探国内的事，不如投身进来！”

2009年12月19日，胡志斌走进清华PE投融资班的课堂。这回，他不再是那个曾在图书馆四处翻找股票证券相关知识的清华学子，而是一名走在金融行业实战一线的老师，他要为台下众多对PE未来充满憧憬的公司老板讲授“中国PE的游击战略”。在竞争日益白热化的中国PE市场，胡志斌相信小公司只有采用毛泽东打游击的方法，在上海、北京等大城市周围布局布点，用农村包围城市的办法，才能最终夺取大城市的胜利。

胡志斌创建的博润投资管理公司是他这一理论的忠实实践者，只是看起来，博润的游击战争即将胜利结束，而百团大战、平型关战役这类更具决定性意义的战斗就要打响。胡志斌此行北京的一个重要目的，就是面见北京的合伙人，他要开始放权，要从公司各个地区的日常事务中抽身出来，因为还有更大的挑战等待他去迎接。

在CBD的京伦饭店，我们见到了这位经管学院85级校友。身着休闲运动风格的上衣，胡志斌学长显得气定神闲，但当谈及金融行业时，他的激情足以感染在场的每一个听众。从水木清华到加拿大皇家银行、汇丰银行再到上海博润投资管理公司，胡志斌的每一个转折都走得充满信心，每一步路都走得异常坚定……

求学：清华园上下求索

1985年，胡志斌进入清华大学经济管理学院开始了大学生涯。他称自

己是幸运的，在清华读书的日子里很早就发现了兴趣所在，院长朱镕基学长对清华精神的诠释——追求完美，一直激励着胡志斌后来的每一步奋进。

当年，时任国家经委副主任的朱镕基，为刚刚建院不久的清华经管学院倾注了不少心血，时常请一些国家经委、计委、信息中心的经济学家、统计学家，为学生们讲述国家经济一线的情况。胡志斌作为班级负责人，在陪同这些专家过程中，也对经济战略布局等有了初步的了解。尽管当时西方经济学相关课程在我国大学中还讲授甚少，上海证券交易所尚未创立，胡志斌却隐约感觉到金融这个领域将会是他一生为之奋斗的舞台。

1992年，胡志斌考入加拿大著名学府SIMON FRASER UNIVERSITY攻读经济学和金融学硕士。出国前，曾有朋友劝说胡志斌选择技术类的专业，在北美金融危机大背景下，冷门的经济金融类读出来就是死路一条，而当年一起出国的同学也绝大部分转向了计算机、统计学，只剩下两三个和胡志斌坚守着金融学这块阵地。这种坚守在胡志斌今天看来，无疑是绝对正确的选择。

1999年4月20日，朱镕基总理访问温哥华引起轰动，当地100多个华侨华人团体以及留学生组织参与了迎接工作。时隔9年，再次见到老学长的胡志斌自然激动万分。此时的胡志斌，已成为北美华人圈中小有名气的

人物，利用开放式办校友会的思路，他创立并担任会长的北美清华校友会已成长为清华最大的海外校友会，也是温哥华最具影响力的华人组织，当地的八大侨团曾一度联合推举胡志斌作为冲击竞选加拿大国会议员的有力候选人。而在自己深爱的金融行业，胡的事业也是蒸蒸日上。1997年底，胡志斌成为皇家银行信托投资公司亚洲业务总监，创下了皇家银行的个人投资历史纪录，当年的业务总量达到6000万美元。1998年初，汇丰银行将胡挖去做了投资部的经理，管理高达十几亿加元的资产。

在旁人看来，以胡志斌的才能完全可以在加拿大过上富庶安逸的生活，抑或在政界争取一官半职也并非难事。但彼时，胡志斌的心思已经向大洋彼岸那个曾经哺育他，正在蓬勃发展的新兴经济体转移。朱总理在访问温哥华的讲话中详细介绍了中国国企改革、经济和金融状况，这让胡志斌看到这个国家正经历着千年复兴的难得机遇，金融资本市场势必会有巨大的发展潜力，但犹豫依然伴随，“改革开放会不会走回头路？回国能不能适应国内的形势？”

归国：上海滩的创业之路

人生的转折有时只需要一个契机。2001年4月，胡志斌被母校邀请参加清华90周年的校庆活动，这次回国，胡志斌真真切切地感受到祖国巨大的经济活力，他听到一种呼唤，这种呼唤来自国家，更来自内心，“这是一个大时代，中国高速发展的时期，如果我们这一代人就只是在国外度过，那一辈会后悔，这是绝对的，我就把这个看透了，与其每天打探国内的事，不如投身进来！”

2001年7月13日，北京申奥成功，当中国人以更加自信的面孔迎接全世界时，胡志斌郑重地向汇丰银行递交了辞职书，在上海陆家嘴插上了

博润投资公司的战旗。这是一次硬着陆，即使根据今年最新的数据，海归创业的成活率也只有30%，而选择在金融领域创业的更是少之又少。归国前的几次考察中，胡志斌发现中国民营企业强大的活力，必会是未来中国经济的生力军，但是其金融服务却严重不足。博润在创立之初就将服务对象锁定在民营企业，而上海开放的环境和国际化的氛围，无疑是适合海归创业的。

然而，万事开头难。从2001到2005年，在中国股市熊市的阴影下，上海陆家嘴的投资公司举步维艰，频频上演因为资金断裂而死亡的悲剧。有人猜测，中保大厦那家挂着“博润投资”招牌的公司怕是也逃不了这劫，人们时常不见董事长的踪影。不过，在无锡、武汉、青岛等中国民营企业蓬勃发展的地区，却有个身影积极穿梭于各个企业之间，短短几年，他走访了上千家企业，为百余家民营企业提供了专业而具有针对性的金融服务。

刚开始，当地的企业家对这个自称是海归精英组成的国际化团队并不感兴趣，毕竟不顾实际忽悠企业上市的中介太多。然而时间久了，企业家发现胡志斌和他的博润投资公司的确有些不同寻常。他们是有国外工作的背景，却从来不会满口英文单词将海外证券市场说的天花乱坠，而是实实在在地考察企业当前状况，挖掘企业的自身竞争力；他们提供了很多给企业带来切实收益的服务，却收费很少，甚至不收费。有时候企业家想请胡志斌吃顿饭喝个酒，以表谢意，胡志斌却摆摆手就离开，不过过几天，他又会笑意盈盈的带着一份质量极高的提议报告来到公司。

“那个时期，高峰时我可以一天跑上6家企业。钱是难收，那我就少收，别人收80万，我收40万、30万。本来一年做5单就够了，那我就多做，

做到10单，甚至更多。最怕的就是你就三四个有联系的客户，很多人起步都是自然市场，如果不能扩张，那肯定死路一条。相反我们多做出来的都是增量。”五年的生存战，走得异常艰辛。但凭借对漫长回报期的忍耐和持续不断的专业金融服务，胡志斌建立起庞大的客户网络。竞争者对他的这种耐力时常望而却步，胡志斌却认为这没什么奥妙，他有的就是清华的八个字“自强不息、厚德载物”。

厚德载物，德在先。海归创业曾被总结有半年的短命期，关键在于与客户的信任关系无法建立。胡将中国的信任关系划分为两类，一类是关系驱动型，父子兵、兄弟伙在亚洲企业的信任纽带中极为常见；另一类是专业驱动型，通过提供专业化的市场服务以赢得客户的信任，这种信任时常需要很长的时间培养。对于刚刚回国，在无亲无故的上海滩开始创业之旅的胡志斌来说，前一类信任渠道基本是关闭的，但他坚信专业的市场服务建立起的信任会具备更持久的价值，相信诚信必是金融行业的基石。博润创立的前三年，胡志斌和他的团队集中精力做的要事之一，是为走访中的重点民营企业提交多份报告，报告的核心在于阐述企业未来的战略瓶颈以及走国际化道路、接轨资本市场的必然性。在多数企业家还忙于资本的原始积累和产业扩张时，报告中的提议对他们来说多少有点杞人忧天的意味，但是胡志斌认为超前才是价值所在。当几年后这些民企真的遇到所提的问题时，会顿然发现博润当年报告的前瞻性，此时再与博润合作也是必然结果，胡称这种信任的建立为“企业家的回归”。

奋进：与中国民营企业共成长

没有人脉，可以建立；缺少资本金，可以积累。博采众长、润育财富，博润，博的是信任和品牌，润的

是中国民营企业的财富。在中国民营企业吸收海外资本，进行跨国产业整合，走向国际舞台的征程上，胡志斌与众多优秀民营企业企业家一起，打下了一场又一场漂亮的战役。无锡西姆莱斯石油专用管制造有限公司是胡志斌在博润投资第一届国际研讨会中结识的企业，调研后博润立即看到了这家公司的巨大潜力，而博润踏实专业的作风也很快赢得了企业家的信任。

2004年国家宏观调控，银根收紧，西姆莱斯因为资金短缺面临着生死存亡的严峻挑战。商业市场风云变幻，企业发展的第一要务是生存。胡志斌和他的团队为企业设计出让控股权，引进海外战略投资者的大胆方案。2004年10月，马来西亚最大的上市公司现金收购了该企业51%的控股权。不过在这场海外并购案中，胡志斌留了一手，通过变相授予境外期权，中方企业高层依然牢牢地掌握着对企业的控制权。短暂的经济寒冬过去后，2006年企业一年的净利润多达一个亿，问题是这笔钱绝大部分流到了控股方马来西亚公司手中，看到自己的员工辛辛苦苦耕耘一年，却收获甚少，企业家不甘心，胡志斌和他的博润更不甘心，控股权丧失，但控制权还在。2006底，马来西亚方面收到了一个惊人的消息，他们收购的这家中国民企的老板提出辞职，这对马来西亚方面意味着即便现在盆满钵盈，如果没有了中国人的管理，日后的道路将会是黯淡无边。勇敢者斗的是力量，聪明者斗的是智慧。经过艰难的谈判，无锡的这家企业收购回股权，在优秀的民营企业和本土的专业投资公司强强联合下，中国人在国际商业舞台上打了场漂亮的翻身仗。不过更为精彩的故事还在继续。

获得控股权后，西姆莱斯开始以更快的速度融入国际市场，其产品广泛应用于大庆、胜利等国内各大油田，并大量出口到北美、中东、

非洲等国家和地区。彼时，胡志斌和他的团队正积极准备着这家公司的上市，受制于国内和港交所3年内公司控股权不得变更的规定，上市进程一度受阻。但是凭借博润在北美地区良好的国际渠道和信誉，以及西姆莱斯卓越的市场业绩，2007年12月6日，在无锡尚德公司敲开国际金融市场大门后，美国纽约证券交易所的锣声再度为无锡企业响起，重演“财富神话”。看到开盘后股价从8.61美元即冲到9.21美元，西姆莱斯的老板举起了酒杯，他要敬胡志斌一杯，在他看来当年选择和胡志斌合作，绝对是个英明之举。

梦想：中国人，要做出世界一流的金融机构

2009年10月15~17日，第九届博润投资国际研讨会在武汉召开，作为博润品牌化战略的一部分，胡志斌将这次研讨会开到了自己的家乡湖北省。会议期间600多人参会，其中200多位创投届人士共议中国PE市场发展，湖北省委罗清泉书记、李鸿忠省长出席会议，主管金融的赵斌副省长亲临会场致辞。

这样的大场面，对于胡志斌来说倒在意料之中。公司创立9年，在风险丛生的金融行业，博润的每一步走得踏实而不张扬，却蕴含着极强的生命力。凭借良好的风险防范意识和5年熊市搏斗的经验，博润于2007年成功向私募基金转型，胡志斌精心规划的“10+2”模式，如今已发行9支基金，第10支基金和另外两支海外基金也胜利在望。2008年全球金融危机中博润逆势而上，南京、北京、武汉分公司的成立指日可待。不过，在金融行业摸爬滚打十多年的胡志斌深知，在躁动不安的中国PE市场，狂热的炒作氛围营造的泡沫还在蔓延，只有保持冷静和清醒，稳扎稳打，才可能创造金字塔的高度。毕竟，博润

的游击战役才刚刚收尾，更为惨烈却更加振奋人心的百团大战还等着他去指挥。

归国近10年，每天早晨7点，胡志斌准时从家出门来到公司，不过他更多的时间不在陆家嘴的那间办公室，而在中国民营企业朝气蓬勃的工作现场，在对北美变化莫测的金融市场的考察途中。不过他再忙，也不会忘了为财经杂志撰写一篇资深的专业分析文章，不会忘了给自己10岁女儿的课堂讲一节生动的小学生理财课……当越来越多的企业家熟悉中保大厦有个兢兢业业为中国民营企业服务的博润公司时，胡志斌知道需要做的还有很多，可以做的也还有很多。

谈起金融史，胡志斌如数家珍，最让他激动的是香港恒生银行和百富勤投资公司，他们的所向披靡谱写了上世纪中国金融业的辉煌乐章，但最让他揪心的仍是恒生银行和百富勤，因为风险防范不当，这两家公司如今都易手他国旗下。“当今的金融业美资、英资确实有很多做的不错，可我们为什么不行？中国人，应当做出世界一流的金融机构！这会是一个漫长的道路，但这是值得一代一代人去尝试、去实现的梦想。”蒙得总理教诲的胡志斌，相信清华人具备厚德载物、自强不息的精神，更会有领袖的视野和勇气。

访谈结束时，已是夜里10点半，国贸大楼璀璨的灯光映照这个城市，胡志斌接下来还要和他的北京合伙人商谈明天在怀柔的会议，对方是一家北京运钞车行业的龙头民营企业。找到中国最优秀的民营企业，实现金融与产业的完美对接，为国家超前性的战略布局尽一份力，这是胡志斌现在最想做的事，他相信，在金融行业，一直工作到临死前一两年都是可以的，为祖国健康工作50年，那是最基本的。这么算起来，胡志斌的金融之路才刚刚开了个头……