

金墉：一代行长的侠义

尽管金墉声称是主动辞职，但外界仍认为这与特朗普脱不了干系。离职信中，金墉说这是“一个私人的决定”，言语间却难掩失望，与他当年意气风发进入世行形成了鲜明对比。

文 | 本刊特约撰稿人 蔡智群

江湖路远，侠义长存。这是金庸先生创造的武侠世界。而现实生活中，另一位也将载入史册的人，在全球化的今天，亦写尽了自己的侠义。他就是前世界银行行长金墉。

2019年2月1日，金墉正式离任世行行长一职，距世行正式对外公布这一消息仅半月有余。2年多前，金墉还信心满满地竞选连任，致力于终结极端贫困。如今距2022年任期结束还有三年半，金墉却主动请辞，不禁引发外界各种猜想。作为世行成立75年以来首位亚裔行长，金墉究竟在追什么，又将何去何从？

医疗专家的“美梦”

2012年，奥巴马提名金墉任世行行长时，各种声音炸开了锅：金墉是谁？这个名字怎么从来没有出现在人们的视野中呢？

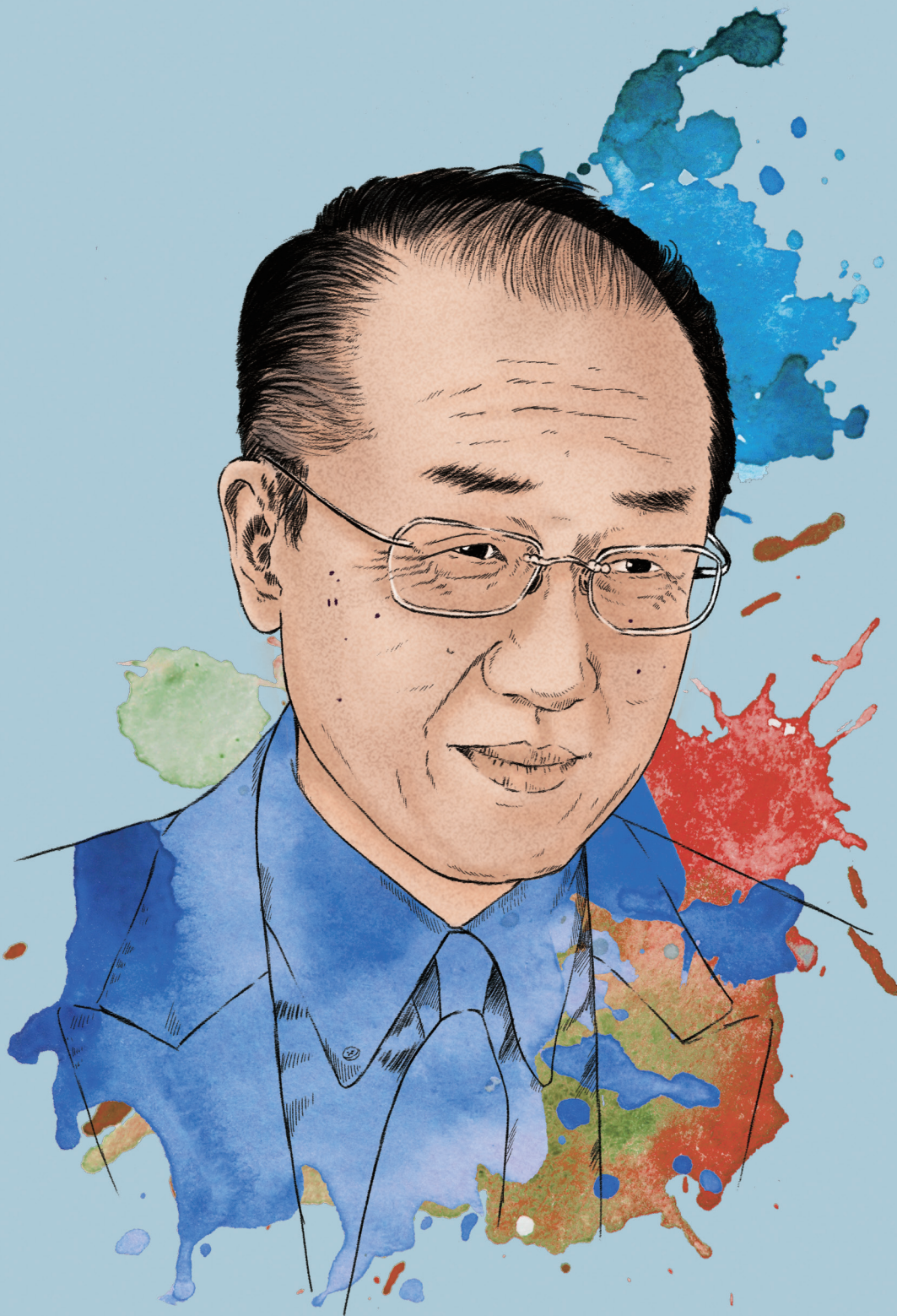
事实上，在2012年之前，金墉早已获得麦克阿瑟奖，被《美国新闻和世界报道》选定为“美国25位最佳领袖”之一，入选《时代周刊》的“最具影响力100人”。只是，金墉既不是优秀的银行家，也不是商界或政界大佬，他只是

一名医生。

世行作为世界三大金融机构之一，掌握着巨大的财富和权力，行长一贯都是金融界或政界出身。在金墉之前，世行68年历史，共历经11位行长，其中7位是银行家，1位是国会议员，还有3位是国防系统出来的官员，且无一例外都是美国人。这是因为，在世行占近1/6投票权的美国，和欧洲形成了一个不成文的规定：世行行长由美国人担任，IMF总裁由欧洲人担任。

再来看看金墉。1959年，金墉在韩国出生，5岁移居美国。因而，从“美国人”这一点来讲，金墉是符合条件的。但他却是个典型的金融“门外汉”，连“对冲基金”和“私募股权”都分不清。因而，当金墉接到美国财政部长询问任职意向的电话时，也惊呆了。但金墉觉得，这是个实现自己梦想的机会，所以高兴地接过了橄榄枝，第二天飞往华盛顿与奥巴马会面，三天后他站在了世行行长的任命仪式上。

金墉的梦是什么呢？这得回看他此前53年的人生。

**金埔**

Jim Yong Kim, 1959 年生于韩国首尔，后移民美国。美籍韩裔医学教授与公共卫生学者，哈佛大学医学和人类学博士。曾出任世界卫生组织总干事顾问，世卫组织艾滋病防治部门主管。长春藤达特茅斯学院第 17 任校长，亦是常春藤学校首位亚裔校长。长期致力于解决世界艾滋病和结核病问题，在机构改革问题上拥有广泛的经验，并重视以人为本的赋权。2012 年出任世界银行行长，2016 年获得连任，2019 年 2 月提前从任上辞职。

插画 | 网中鱼



金墉的父亲是朝鲜人，偷越国境到了韩国，努力成为了一名牙科医生，并顺利拿到了去纽约的留学申请。他的母亲是上海人，在国外研究哲学。移民美国后，金墉的父亲去了艾奥瓦大学教牙科医学，还开了一家牙科诊所。因为从小生活优越，多元的文化环境让金墉看到了更多自身以外的世界。

大学时，金墉进了父亲所在的艾奥瓦大学学医。但读了一年半，他就决定转学到布朗大学攻读文科。父亲认为，学医“德行”二字不可丢，因而在得到金墉“顺利完成医科学业”的承诺后，支持他学了文。布朗大学毕业后，金墉在父亲的牙医诊所实习了一阵，然后考入了世界卫生组织，去了秘鲁。自此，20多岁热忱的心开始为全球卫生公共事业而跳动。

秘鲁属于发展中国家，其公共事业、基础建设都处于起步阶段，这里偏又天气炎热，流行病高发。当时，金墉几乎跑遍全秘鲁流行病高发地区，也是在这里，他研发出了一种治疗结核病的方法。工作上的突出成就，让金墉获得了去哈佛大学医学院攻读博士的机会。在哈佛大学，金墉分别于1991年和1993年获得了医学博士和人类学博士的学位。在他看来，医学可以救死扶伤，而人类学则可以打破医疗卫生领域可能遇到的社会、文化和政治壁垒。

金墉的每一次选择，都是在通向同样的目标。1987年，他与哈佛校友保罗·法玛尔联合创立了非盈利性组织——卫生伙伴组织，旨在帮助贫困地区人民治疗疑难杂症。这一组织在埃塞俄比亚治好了大量的肺结核病人。而在



世卫组织内部，金墉的影响力也在逐步提升。2004年金墉任世卫组织艾滋病防治部门主管期间，提出了战略性的三点：一是减少非洲艾滋病传染，二是提升艾滋病病人生活质量，三是延长他们的寿命。在金墉的努力下，几百万非洲艾滋病携带者接受了治疗。2009年金墉成为达特茅斯学院院长，也是常春藤名校第一位亚裔校长后，曾用3500万美元捐款在学院建立了卫生保健科学中心，海地地震时也及时发起善款和医疗物资的募捐。

所以，在任世行行长之前，金墉尽管不为大众所熟知，但在全球医疗卫生界却有着相当的影响力，是世界公认的扼制艾滋病和肺结核的领军人物。而世行，也不是普通的银行。如金墉所说，它是“世界的银行”，目的不在于赚钱盈利，而是抗击贫困、消除不平等。基于

诚如奥巴马所说，“让发展的专家来领导世界上最大的发展机构”，一语道破金墉任职世行行长的核心竞争优势。

医疗、健康服务的背景来看，金墉的任职是对路的。诚如奥巴马所说，“让发展的专家来领导世界上最大的发展机构”，一语道破了金墉的核心竞争优势。

“跨行行长”展雄心

世行的墙上，写着这么一句话，“建立一个没有贫困的世界”。金墉踏入世行的大门，带着他崇信的目标，越发自信而坚定。

上任后，金墉一直在思考，世行的宗旨究竟是什么。2012年年会上，金墉就提出世行将从“知识银行”转变为“解决方案的银行”。他设定了到2030年要完成的两大目标：一是终结极度贫穷，将日均生活费低于1.25美元的人口比例降低到3%以下；二是促进共享繁荣，促进每个国家底层40%人口的收入增长。

一些发展专家对金墉的目标提出了质疑。多年来，世行一直在消除贫困上做出努力，但效果似乎并不明显。2010年，每日生活费在1.25美元以下的人口占世界人口总量的18%，这大概有12亿人。要实现金墉的目标毋庸置疑是个庞大的工程。

这样的质疑在金墉于世卫组织任职时也曾有过。2003年，金墉曾提出要让300万发展中国家的艾滋病患者在2005年底前接受抗病毒治疗。实际上，由于各种复杂因素的影响，这一目标直到2007年才完成，2012年这一计划治疗的非洲艾滋病患者达到了700万人。从结果来看，金墉宏大的目标确实得以实现，而且远比专家预想的要快，不过战线仍比计划拉长了一倍。

如今，这位跨行行长的话，又被认为是痴人说梦。但这并不影响金墉埋头苦干的热情，他走过很多非洲国家，更加确信世事的不确定性带来的可能。为实现这两大目标，金墉着重在基础建设、疾病应对和气候变化三大方面发



力。

基础建设是经济发展的基础和必备条件。以印度来说，印度的公路过度拥挤，2%的国道承载了40%的交通量，这就抑制了生产率的提高，拖慢了经济增长步伐。设在新加坡的立方高速决定收购印度收费公路经营权，但陷入了资金困境。于是，金墉让世行旗下的国际金融公司（IFC）给立方高速投资了2.5亿美元。并且，IFC启动了一个全新的贷款平台，预计在5年内筹集50亿美元私人资本用于新兴市场的基础设施贷款。

疾病应对更是金墉的老本行了。有人说，金墉把以往只投资修路、架桥梁的世行变成了半个世卫组织。2014年，西非爆发埃博拉疫情，世行立即拨付了5.6亿美元资金和贷款，调配资源成立了国际卫生工作者特别小组。埃博拉危机让金墉看到了世行在应对流行病上的弱点，于是次年他开始着手建立流行病应急融资基金。这一举动为金墉赢得了舆论的赞赏。

而在应对气候变化上，金墉也不遗余力。在职期间，他加大了绿色能源投入，削减了对煤电投资的支持。巴黎气候变化大会后，世行在2016年财年发布了《气候变化行动计划》，帮助各国履行国家气候行动。比如世行向印度提供了6亿美元贷款，支持其太阳能联网供电计划；批准了1亿美元的尼日尔气候智慧型农业项目，直接惠及尼日尔50万农牧民。

消除贫困是个持久战，5年的任期并不能带来翻天覆地的改变。因而，2016年金墉公开表示想要获得连任，他也如愿以偿获得了世行董事会的一致支持。

但这时，金墉想要挥出去的改革长鞭已经有些疲软。

两难境地的抉择

就在金墉连任的当口，世行内部员工集体

抗议，员工联合会写了一封信给董事会，说世行目前已经陷入了“领导力危机”，该是时候找一个非美国人来担任行长，结束长达70多年的“世袭”状态了。金墉究竟是怎么惹恼了员工们呢？这就要回到金墉任上的改革了。

上任没多久，金墉就开始启动酝酿已久的机构改革，新设立了14项“全球实务”和5项“跨领域解决方案”业务板块。他还提出未来3年要削减500个岗位、节省行政支出4亿美元。这一下，世行内部开始躁动不安了，员工抱怨金墉对世行机制大动干戈，却缺少协商过程，很多人已经摸不清自己的位置和未来方向了。尤其是下岗计划更加剧了人心不安，有些员工担心会因改革丢掉饭碗，早已另谋出路。但金墉觉得，为了实现改革，牺牲一些工作岗位在所难免。他以为这只是员工的日常抱怨，就跟抱怨今天食堂的早餐不好吃一般。

改革依然在进行。在削减员工福利的同时，金墉却高薪聘请了大量的空降高管，从法国兴业银行挖来的首席财务官巴雷德就是其中之一。当员工发现巴雷德在37.9万美元的免税年薪外还拥有一笔9.5万美元的特别奖金时，便开始群起而攻之。世行的办公楼墙上贴满了号召罢工的黄色传单，金墉不得不宣布取消巴雷德这笔奖金，而他本人也将公开接受一次员工质询。

金墉“门外汉”的身份，也惹来了争议。其实，被提名后，金墉就开始恶补金融课，每周世行的金融专家们都会来给他开两个小时小灶。但内部改革的力不从心、对外援助计划的冗长，加上有时闹出的金融常识的笑话，还是让金墉倍感压力。

遭遇领导力危机的金墉，碰上特朗普后，陷入了更加胶着的状态。

世行这些年来发力的领域都和特朗普的认知存在冲突。金墉着力推动绿色能源，减少了

被提名世行行长后，金墉就开始恶补金融课，每周世行的金融专家们都会来给他开两个小时小灶。

对煤电的投资，就在金墉提出离职的头一个月，世行才宣布要在5年内投资2000亿美元应对气候变化，而特朗普却说气候变化这事不存在，还准备重振煤炭业；金墉认为世行关注的是全人类的福祉，特朗普却说美国优先，顾不上其他人，连移民都不欢迎；金墉认为金砖国家是潜在的合作伙伴，与亚投行展开紧密合作，特朗普却是个“多边机构怀疑论者”。

这两年，迫于特朗普的压力，金墉不得不做出一些妥协。比如2018年世行要增资130亿美元，而特朗普支持的前提条件便是要求金墉实施成本控制，限制对某些国家的贷款。最终，世行决定提高对中国的贷款利率，以顺利完成增资。

实际上，任上这些年，金墉一直与中国往来密切。他多次会见马云，探讨农村淘宝模式，认为贵州的脱贫经验值得推广到更多发展中国家，还与中方携手促进“一带一路”沿线国家的投资工作。这些，自然都不为特朗普所看好。

因而，尽管金墉声称是主动辞职，但外界仍认为这与特朗普脱不了干系。离职信中，金墉说这是“一个私人的决定”，言语间却难掩失望，与他当年意气风发进入世行形成了鲜明对比。

但通往成功的路不止一条。今年60岁的金墉没有选择退隐江湖，而是决定加入一家名叫GIP的私企，成为其副总裁、合伙人。GIP是做什么的？这是一家基础建设投资公司，主要投资发展中国家、新兴国家的基础设施建设，关注能源、交通、废水工业项目等。金墉说：“我相信通过这条路径，我将会在主要的全球性事务上做出最大成绩。”相比曾经受到掣肘的世行行长之位，也许这条路是金墉更好的选择。

纵是江湖深似海，此身前往不复回。金墉的侠义，仍在他的江湖中书写。☐