

中原金融三十年高端访谈之一

开栏话语

1978年开始的改革开放,是决定当代中国命运的关键选择,同时也使新中国发生了历史性的变化。30年,在历史的长河中只是短短的一瞬,但它却影响和改变了许许多多中国人的前途和命运,影响和改变了我们这个具有五千年文明史的国家的前途和命运。

今年,改革已满30岁,察诸往,知来者。30年的风雨历程,行进的轨迹已经镌刻进人类的历史。30年的奋力疾行,行程中有太多的亲历者和实践者。2006年底,我国银行业全面开放,中国之船彻底驶向大海。故此本报特别策划了纪念改革开放30年金融行业系列报道——中原金融三十年高端访谈,找寻金融业改革开放的实践者和亲历者,以期从改革的历史中寻找和理解改革的新方向!

# 潘新民 金融学者的财富人生



学者、智者、银行家,这就是潘新民,一个富有传奇色彩的人物。

作为学者,他依靠不停地学习完成了从中专生到博士生的角色转变,并先后在10余所大专院校任教。

作为智者,他用独特的智慧思维,开辟了中原金融服务业的新格局,并引领着整个银行产业的发展。

而作为银行家,他拥有转战两省、做过三家银行行长的丰富经历,但却始终强调——做银行需要激情,但更需要理性。

透过三种不同角色的“三棱镜”,折射出了潘新民独特的财富人生。

当记者如约与招商银行郑州分行行长潘新民交谈时,一种思维活跃、棱角分明、气势逼人的直观印象就此在心目中定格。

晚报记者 宋从严/文 马健/图

## 知识激越思维

俊逸、干练的脸庞上书写着坚毅与果敢。而在讲话时,右手不断地辅以各种动作,以加强谈话的分量。这就是潘新民留给记者的第一印象。

话题从招商银行开始,又重回到招商银行结束,两个小时的采访时间,作为主角的潘新民,从文学、哲学、经济、管理、艺术等诸多方面信手拈来,展示了他作为学者一面的深厚学术功底。而能够拥有如此清晰的思维,又与他掌握的知识息息相关。

潘新民是1977年参加中国恢复高考后的第一届学生。但由于当时受十年动乱的影响,大多数学生所学到的知识也十分有限,尽管当年他语文考出了86分的好成绩,但总分仍然距离本科录取分数线差了8分而与北京广播学院“失之交臂”。无奈之下,他只好被调剂到了河南省会计学校财政预算专业,成了一名与金融数字打交道的人。

工作的过程就是学习的过程,学习的过程也就是工作的过程。这是对于潘新民最贴切的评价。从1980年毕业后进入银行系统开始,潘新民就笔耕不辍,从未间断过学习,先后在多所学校学过财会、外语、中文、经济管理等多个专业。“我工作了30年,也学习了30年。”潘新民不无自豪地说。1993年,他又专攻在中南财经大学攻读了金融学,并在1997年成功取得金融学硕士学位。而目前,他攻读的华中科技大学博士也即将毕业。

几十年来,潘新民一直不断地充实新知识。无论是自学英语、攻读硕士、博士,还是如今担任郑州大学、河南财经学院、河南工业大家等多家学校兼职教授、连续五届担任郑州大学MBA答辩委员会主席等职务,潘新民一直兢兢业业,不敢放松。

2008年7月,潘新民被中共河南省委、省政府授予全省第七批优秀专家。此次表彰的121名优秀专家中,经济管理类专家仅有12人。潘新民凭借深厚的学术理论水平,成功实现了从“银行家”到“学者”的角色转换。

作为一个学者,潘新民匠心独运地将自己的知识转化为经营管理的新思维,用以指导自己的工作。“思路决定出路,文化决定未来”,潘新民多次强调经营理念要符合企业文化进行稳健发展。“应对金融业全面开放带来的一系列挑战,我们必须从思想观念和经营理念上寻求新的突破。”

从初期创新导向的“创业文化”到目标导向的“规模文化”,再到规则导向的“风险文化”,继而向更高层次的“管理文化”、“合规文化”演进,在潘新民的引领下,招商银行郑州分行的企业文化与时俱进,创新之举迭出不穷,不断得到充实和提高。

“金融管理职位事关重大,绝对不能滥竽充数,更要有创新精神,敢于挑战新事物。”潘新民说,“做银行家,既要具有江河之气,又要考虑到发丝之间。因此必须要天天求变,不断进取。”

## 智慧创造价值

作为一名银行家,潘新民很会“学以致用”,智慧的灵感如火花时时迸溅。

2002年,带着自己多年银行管理的丰富经验,潘新民回到郑州正式筹备招商银行郑州分行。让人没有想到的是,潘新民和他带领的招行团队会给中原金融行业带来了一系列新鲜的变化。

从开业之初在营业大厅推出免费饮料、糖果引起了郑州同业关于服务的讨论,到首家推出站立服务和客户服务评价系统,再到首家推出理财俱乐部和财富管理专业团队,招商银行业务的独特优势和引导力,推动了中原银行业零售业务转型的进程。

既强调产品创新,也强调制度创新和服务创新,这是潘新民所带领的招商银行郑州分行的“精髓”。

“一卡通”、“一网通”、网上银行、金葵花理财,一个个用智慧创造出来的新产品和业

务,为招商银行带来了丰硕的成果。

“金融业是一个富于创新魅力的行业,金融改革是一场创造性的破坏、扬弃性的革命。”这是潘新民对于金融行业改革的深刻认识,“随着银行逐渐向企业转型,无论是对于银行员工还是普通市民,都是一件需要逐步适应的事情。”

作为30年金融改革的亲历者和见证者,潘新民无疑有着更多理性的思考。

“我至今还记得这样一件事。”潘新民回忆说,1996年,当时银行都在进行大规模地折存折更换为银行卡的工作。而我负责的一个有上万职工的大单位,几十年来一直是习惯拿着存折的老工人,在存折被更换为银行卡后,变得十分激动。有的人甚至号啕大哭——“这哪是钱啊,银行怎么能这样做呢?”

“现在你再看看身边的人,除了部分上年纪的人外,年轻人已经基本不用存折了,

大家已经习惯使用银行卡了,这说明大家慢慢接受了银行金融创新变革。所以说这就是金融改革的发展需要。要通过银行的变革,来改变人们对财富的认识。要通过银行这个中介,改变人们对财富价值观念的变化。”潘新民说,“中国商业银行的体制变革对整个国家的金融体制改革产生了深刻影响,促成了中国金融体制向现代金融制度转型。”

同潘新民交谈,一个最大的感受就是“震惊”,这不仅仅表现在他的专业造诣方面,更重要的是他会脱离自己的行业,善于站在第三方的角度上去思考自己的行业,信手拈来各种知识,巧妙地运用智慧来创造价值。而面对中原金融业日趋激烈的竞争态势,潘新民表示:“做银行就像踢足球一样,既要强调防守,更要有进攻,只有攻守平衡才能取得最后的胜利。”这就是一个智者的智慧。

## 激情与理性间的跳跃

行长。

从国有商业银行到一家股份制银行,可能很多人都觉得心里会有失落。但潘新民却一直没有这样的感觉。“因为我已经经过一种理性的思考了,我这一选择是金融市场化进程的呼唤,追求的是中国金融改革和创新的实践过程。”至今回忆起当初作出的选择,潘新民仍然表现出十分理性。

事实也证明,正是当初“惊人一跳”,让潘新民收获了更多的历练。“80年代以来,中国实行改革开放政策,为金融业的发展注入了强大的生机与活力。从重建金融体系、实现金融宏观调控到全面展开金融部门的市场化改革,中国的金融改革走过了一条不平凡的发展之路。而伴随着整体金融体制

改革发展的步伐,中原地区金融机构也不断壮大和规范,演绎着生机勃勃的改革篇章。我有幸参与了中国商业银行市场化改革这一伟大进程,还将与我的同事们一起奋勇前行。”潘新民充满自信地说。

“银行业是跳跃于激情与理性之间的行业,做银行需要激情,但更需要理性。”这是采访中,潘新民始终在强调的一个话题。作为一名银行家,他能够高瞻远瞩地看到银行业发展的趋势,而其从国有商业银行到股份制银行光大、招行工作的丰富经历,也促使他更加战略地关注银行业的发展。在他任职的银行中,推出的一些具有战略前瞻性的做法和开拓性的新策略,无疑为推动整个中原金融业的向前发展作出了贡献。

## 回望感言

30年来,河南金融业经历了由从政府部门向现代化商业银行转型的历程。由过去的为政府服务,转向为社会大众服务,在业务上由依靠政府担保转变为纯市场化的运作,同时还没有放弃对社会的责任,为河南经济发展作出了巨大的贡献。

没有改革开放大趋势下金融行业的变革,也就不会有我们这些人展现的舞台。每个人只有在时代大背景下才能取得成功。时代注定了我们必须承担的历史责任。银行作为金融行业的一个重要组成部分,其推出的现代金融理念、现代金融意识,让百姓在使用银行产品的过程中增加了现代意识。银行转变,带来了人们意识的变化。全面开放后的金融行业,必须要有参与国际化竞争的眼光,要有勇于创新、挑战传统、颠覆传统的经营管理观念与模式。我们不能继续做以前行得通的事情,要想成功,你必须走在变化的前面。