

中原金融三十年高端访谈之九

许杰 厚积「厚」发 跃动中原

作为目前河南最大规模商业银行——工商银行河南省分行的副行长，在河南金融界，许杰的经历可谓十分丰富。

1980年，从金融院校毕业后，许杰即进入银行系统，并从最基层员工开始做起，一步步实现人生价值的自我超越，直至今日的金融高管职位。

丰富的人生阅历可以历练人的思维。而在他20多年的金融职业生涯中，先后经历和见证了整个金融业体制改革的进程和演进。对金融业、对个人，乃至对整个国际金融环境，许杰都有着深刻思考和独特的思维。

成功只给那些有抱负并且执著坚守的人准备。作为一个银行家，许杰专心致志，持之以恒，在激情飞扬的金融战场上，驰骋在思想和人生的海洋里。

对宏观经济和市场的把握成竹在胸，对专业化经营胸有成竹。游目骋驰，浸淫银行业近三十年的许杰，直面艰难险阻，满腔热情地去工作，在长袖善舞和高屋建瓴之间，收放自如，跃动中原。

晚报记者 程相伟 来从严/文 吴琳/图



亲历金融改革的进程

作为目前国内最大的商业银行，中国工商银行即将迎来自己的25周岁“生日”。而对于工商银行最早一批员工之一的许杰来说，同样也将迎来自己职业生涯的又一次亲历和见证。

28年的金融职业生涯，绝大部分时间都是在中国工商银行度过的。许杰对于工商银行的感性认知非一般人可比。

1978年3月，当改革开放的脚步越来越近时，许杰成功考入了河南省银行学校。在当时，连他自己也不知道，他的一生也将因此而改变。

许杰当时的专业是金融学。1980年3月，毕业后的许杰顺利地进入了中国人民银行周口中心支行会计科，正式成为一名金融业的从业者。

“作为当时国内唯一的一家银行，中国人民银行那时完全不像今天这样的市场化。人民银行仍然担负着商业银行与中央银行的双重职能，既承担发钞职能，又承担储蓄和贷款职能，属于典型的‘大一统’银行体系。”许杰回忆说。

1983年9月17日，国务院作出《关于中国人民银行专门行使中央银行职能的决定》，组建中国工商银行，由其接管人民银行经营的全部工商信贷业务及城镇储蓄业务。这意味着，从这一天起，中国人民银行才真正开始行使央行职能，从而初步确立了中央银行制度的基本框架，我国一元化银行体系时代宣告终结。

三个月后的1984年1月1日，工商银行正式成立。彼时，已经有了4年工作经历的许杰

也被划归工商银行系统，许杰迎来了他人生中的第一次重要变革。

初到工行的许杰从最基层的工作开始做起，年轻气盛的他总是冲在工作的第一线。丰富的基层工作经验，使许杰很快脱颖而出。不久，他就被任命为工商银行周口中心支行副行长；1996年，他被调任工商银行漯河分行行长。

20多年的金融职业生涯，许杰始终投身在银行业的前沿，2000年，他调任工商银行河南省分行住房信贷处任处长一职，随后又在多个岗位工作，并最终在2005年升任工商银行河南省分行副行长兼工商银行河南省分行营业部党委书记、总经理。从此，他的职业生涯掀开了新的一页。

“涅槃”的市场化之路

“中国金融业的改革之路，并不是一帆风顺的。即便是包括我们这些人在内，对于银行业的改革也不是一下子就完全适应，而是有一个逐渐接受的过程。”如今，回顾30年来的银行业改革进程，许杰坦言银行业的市场化改革经历了阵痛，犹如凤凰“涅槃”一般。

许杰回忆说，改革之前的银行，用一句当时流行的话说就叫“铁饭碗”。那时的银行工作人员，整天面对的都是笑脸，因为找你办事的人很多，用现在的话说就是感觉自己“很牛”。哪里会想到有像今天这样，四处求人拉客户的情形啊。

“现在很多时候，当我走在大街上时，都会下意识地有一种冲动。会不由自主地想到对面

的这个人是不是工商银行的客户？如果已经是了，那我们的服务和产品能否满足他的需求？如果不是，应当如何做才能把他发展成为工行的客户？这算不算一种职业病啊？”说到这里，许杰不由自主地笑了起来。

2006年10月，工商银行A股和H股分别在上海证券交易所和香港联合交易所同日挂牌。此次A+H发行募集资金刷新全球IPO纪录，标志着这家国内最大商业银行的发展跨入了一个新阶段。尽管过程曲折，但正如业内人士评价的那样，以建、中、工、交四行相继成功登陆国际、国内两个资本市场为标志，我国国有银行初步摆脱了系统性风险，使我国金融体系从最危险的状况中脱离出来，这是中国银行体系融入

国际金融市场的真正开始。

随着金融改革的推进，商业银行不断市场化，甚至走向国际化，在这样的形势下，各家商业银行之间已经呈现出充分竞争的态势，中国金融问题的复杂性使中国的银行家需要在公平与效率之间、改革与发展之间、坚守定位与追求创新之间寻求最佳平衡。作为银行高管，许杰的视野无疑要求更加广阔。

“银行改革始终伴随着银行业的发展，并成为银行业发展的主要动力。从改革最初的迷惘和彷徨，到现在的淡定和从容，改革开放以来，我们的金融业已经愈加成熟和稳健。”回望往昔，许杰淡淡的笑意中充满了喜悦与自豪。

“走钢丝”的技巧

程”，努力提高经营管理水平，创新风险防范措施。开发投产“员工违规违章信息管理系统”，利用科技手段及时发现事故隐患、苗头，并进行整理、查处和纠正，规范员工的操作行为。

伴随着向零售业务的转型，商业银行也开始主动适应经济发展和金融需求的变化，努力提供便利化、多样化、个性化的金融产品，金融创新步伐加快，服务充分性不断提高。为自身发展，更为应对竞争，在许杰的直接领导下，郑州辖区的工商银行网点开始进行全面的“脱胎换骨”式的升级改造。按照网点分类、功能分区、客户分层和业务分流的标准，统一规划和设计。

针对客户的不同需求，工行的营业网点分

“银行业本身是在经营风险，其过程如同‘走钢丝’一样，需要时时小心、处处谨慎，否则一不小心就有可能带来不可估量的损失。”有了十几年丰富的基层工作经历，又位居金融高管的职位，许杰对于银行业经营管理有着独特的认识。

风险管理和经营效益是作为商业银行者必须要面对的两个问题。作为工商银行河南省分行营业部的“掌舵者”，许杰一方面构建内控管理长效机制，努力实现稳健经营；另一方面又积极推进经营转型，努力实现效益和风险的平衡。

工商银行河南省分行营业部切实把内控案防工作作为全行的“健康工程”和“生命工

程”为财富中心、贵宾理财中心、一般理财网点、金融便利店四类。这样就可以满足不同阶层客户的不同需求。“目前，我们已经完成升级改造网点29个，建成自助银行80间，投放ATM、多媒体终端等自助设备共552台，居郑州同业第一位。”许杰介绍说。

“客户资源是今后各家银行竞争的焦点。”许杰表示，“商业银行需要广泛了解客户需求，加强对客户多样化、个性化产品需求研究和产品组合创新，针对不同类别、不同层次的客户需求，为客户量身定做适宜的组合产品，满足客户的多样化金融需求，这样才能应对未来竞争的需要。”

中原金融业的“嬗变”

从一元银行体制到多种类型机构相互竞争、共同发展，从无序竞争、高风险运行到科学有序发展、风险可控运行，从长期封闭到全面开放，伴随着经济的飞速发展，中国金融业也取得了翻天覆地的变化。

“我至今仍然记得，当年我上班时的银行办公条件，每个人面前摆一把算盘、一个账本。每天下班后每个人都忙着打凭证、记分户账，不但劳动效率低，而且还容易产生错误。”许杰回忆说，“再看现在，所有的业务全都有先进的电脑系统操作，我每天早上都能看到前一天的统计数据。如果没有银行业的市场化改革，或许这一切现在仍然是想都不敢想的事情。”

30年来，河南经济取得了长足的发展，而在这个过程中，银行业坚持金融为经济服务的基本指导方针，不断转变服务理念，创新服务手段，提高服务效率，银行业服务国民经济的功能进一步提升，作用进一步突出。中原银行业提供的贷款基本上满足了社会对资金的需求，信贷结构不断优化，资产质量不断改善，为经济社会发展提供了有力的金融支持，金融主力军作用得到充分发挥。另一方面，金融业的不断发展壮大在优化资源配置、支持经济改革、促进经济平稳快速发展和维护社会稳定方面发挥了重要作用。

许杰介绍说，作为支持中原经济建设的主力军，工行营业部落实国家产业政策，积极支持河南和郑州市交通、能源、电力及高新技术产业发展，大力支持中小企业、个人优质客户贷款。截至目前，资产总额564亿元，负债总额557亿元，存款、贷款、中间业务收入和利润等主要经营指标稳居河南工行系统和郑州同业第一位。

“银行业的改革有力地促进了经济平稳较快发展，推动了经济结构调整和经济发展方式转变，银行业作为金融业的主体，在国民经济发展中的核心地位显著提升，作用越来越重要。”展望中原金融行业发展的未来，许杰信心满怀。

回望感言

2008年是中国改革开放30周年。回顾30年来中国金融改革、开放与调控所走过的艰难历程，中国金融业实现了从小到大、从弱变强的历史性变革，中国金融业正在成为世界金融格局中的新生力量。30年来的金融改革，波澜壮阔，成就巨大。在这宝贵的30年中，我们这代人经历和见证了中国整个金融业发展变化的历程，并有幸亲身参与到这个伟大的过程中来，无论是金融行业还是自身发展，都得到了极大地提升和跃进，实现了企业价值和个体价值的相结合。