

## 彭未校友访谈（1988级）

**受访者** 1992年毕业后入职中国银行，先后任职于北京总行和巴黎分行，其中在巴黎分行工作时间累计近20年。工作期间，曾负责国际结算、财会、风险管理、运营、信科等多种业务。现任中国银行巴黎分行副行长。

**采访者** 庄泽楠

## 您于1988年进入北外法语系学习。请问您当年出于什么原因选择了北外、选择了法语系呢？

20世纪80年代跟现在可能还是不太一样。那个年代，我们国家还相对比较落后，经济不是很发达，老百姓的生活水平不是很高，当时国外的经济、文化、科技等等很多领域确实比我国先进得多。所以我当时觉得学外语能贴近先进的东西、能多学一点外国人的长处，国家也的确需要这方面的人才。从个人角度来看，当时觉得学外语可能更有前途。那时候改革开放也已经有段时间了，大家都能感受到开放带来的一些红利。所以学外语在当时也是一个挺热门的专业。

学外语当然最好的是北外，毫无疑问。但是为什么学法语呢？我学法语确实是有点机缘巧合。我从小很喜欢文学，外国文学作品看得比较多。那时候外国经典名著主要有几个国家的：英国、法国、俄罗斯。我不是特别想学俄语。至于英语，当时年轻，比较“狂妄”，觉得自己英语水平也不错了，那就再学一门新的吧。所以那时候就选了法语。况且中学的时候读了很多雨果、巴尔扎克这些作家的作品，对法国的印象还真是挺好的，就这么误打误撞地上上了这条船。

## 您现在还能回忆起当年的法语学习生活吗？比如说当时的课程设置、教学资源和您的老师们？

印象太深刻了。对我来说，大学生活真的仿佛是昨天的事。

专业课方面，咱们法语系的老师都非常棒，专业课都上得很好，现在我还能想起很多老师当时上课的模样。其中印象最深的是徐伟民老师，当时他给我们上翻译课。在这之前，大家都在比谁的外语好，直到上了翻译课——法译汉的时候，我们才发现自己的中文太烂了，尤其是古汉语的功底很差，觉得书到用时方恨少。这件事对我触动很大：一个人的外语水平取决于他的母语水平，母语的水平和天花板，外语学得再好也不可能超过母语的水平和天花板。

不过回忆起来，我印象最深的还不是专业课，而是几门公共课。有些公共课估计老师自己都没什么印象了，但它们对我后来的职业生涯甚至整个人生都有很大的启发和帮助。

当时有一门公共课叫“国际金融”，请的是人大的老师，一个特别有名的金

融学家。那个年代，金融还很“小众”，很少有人会讲金融课。这门课在北外是万人空巷，各个系、各个年级的人都去听，阶梯教室挤得满满的，老师讲得特别好，从那时起我才知道什么叫金融，才开始对金融有了一个粗浅的概念。

还有一门公共课，叫“国际主流经济学派”，上课的是位女老师，那是我第一次比较系统地接触经济学。我到现在还记得当时讲的几个主要学派：马克思主义、凯恩斯主义、自由主义、货币学派等等，才知道这个世界有这么复杂的事情。当时只是浅尝辄止，但是打下了一个很好的基础。

另外还有一门比较边缘的公共课，当时是选修课，选的人很少，叫“中西文化交流史”，对一些学生来说是用来混学分的那种课，但当时老师本身治学很严谨，讲的很多东西我到现在还记得特别清楚，比如茶的英文为什么是tea，瓷器为什么是china等等。打那时候就能感觉到，中国和外国并不是截然分开的，中西之间有很多很多血肉相连的东西。

这三门课让我当时眼界大开、脑洞大开，仿佛换了一个大脑。我觉得最大的改变在这儿，对我后来真的很有帮助。

### 请问您在大学期间有没有自己在课外学数学？是否很早就已经开始接触经济学、金融学领域的知识，或是有志于将来从事这方面的工作？

我们那时候有这么几个选项：出国留学；国内就业，包括从政、从商、搞学术。出国留学的人努力考托福；从政的以后到政府机关工作；搞学术研究的基本上就是走外语、翻译、文学这几条路；剩下的人从商，从商其实路也很宽。

我上大学的时候，并没有确定自己将来会从事金融，都不一定从事经济，甚至在这四个大方向上都没有特别明确的选择。上学的时候还是在摸索、在看，到底哪个领域更适合自己。我那时候涉猎的东西真的很杂，各个方向的课都去听：哲学的、文学的、政治的、文化的……学了很多东西。其实一直到大四毕业，我也没有决定以后要干什么。

我毕业的时候，首选单位是经贸部，而且去参加了经贸部的考试，又“临阵脱逃”，跑到中国银行。但是我当时并没有一门心思想去搞金融，而且那时候金融并不是很热门的东西，百姓对金融也没有一个特别明确的概念，许多人都觉得所谓银行职位就是柜台数钱的。老实说我自己当时进中国银行，也有这个思想准备，就是到柜台数钱去。

至于数学，有好的数学底子对从事金融行业肯定有帮助，但我并不认为数学是非常关键的一个问题。金融像任何生意一样，关键点还是和人打交道，金融不是一个完全脱离人的存在，离不开人和人之间的交往。金融最根本的一点是信用，是人和人之间的信用关系，所以我觉得在这个行业里，其实文科比理科有优势。我见到人的失败不少，见到数学模型的失败也有。模型不是万能的。

当然，每个行业情况都不同，以上只是我自己的感觉。

### **1992年是中国经济改革的分水岭，而您恰好在这一年从北外毕业，进入中国银行工作。您刚刚入职时，是否也能切身感受到当时中国经济改革的风起云涌？**

岂止是刚刚入职。应该说，在中国银行的30年，真的亲眼目睹了整个改革开放的历程。要把整个30年压缩下来说也有点难度，我就挑改革刚开始和我们今天这两个时间点来说一说。

改革之前，中国银行就是一个政府机关，行章还是带国徽的，现在早就不带国徽了。我毕业入行的时候，中国银行刚刚成为一个准政府机关。后来没多久又进行了改革，中国银行成了“企业化管理的事业单位”，还不完全是企业。到了今天，中国银行已经是世界前几大银行之一，国际化程度相当高，甚至是世界上国际化程度最高的银行之一，规模也很大，各方面的实力都有很大的提升。现在业界都公认中国银行是一家很不错的银行，不能说最好，但是肯定是最好的之一。

八九十年代的时候我们是被人瞧不起的。我们中国银行，真的是“咸鱼翻身”，这种感觉特别明显。当时国外同业不认为我们有资格去谈金融、谈经济；但是到今天，人家很尊重我们，不光是在人格上尊重我们，在业务上也尊重我们。

这是中国银行一个凤凰涅槃的过程。更不用说我们的客户，很多客户从20世纪90年代开始，亦步亦趋，大家相互陪伴着一起走过来，走到今天。他们的变化也非常大，应该说真是天壤之别。

我自己也感到非常幸运，跟我同龄的校友也有类似的感受，在各行各业都能感受到这样的变化。

### **您能和我们简单谈一下在中国银行总行工作期间经历过哪些岗位的变动和工作重心的变化吗？**

人挪活，树挪死。别指望自己将来一个岗位做到底，在一条线上走到头。要

经常换岗——这是我给后辈们的一个建议。表面上看，换岗对职业生涯是不利的。在任何一个单位，人家都希望你能一条直线往上走，这样好像提拔得快。但是其实换岗是好的，因为在换的过程中我们可以开拓眼界，可以多看到很多东西；水平的提高不是数量级的，而是指数级的。换了两个、三个岗，知识不是乘二、乘三，而是二次方、三次方。

我觉得自己特别幸运的一点就在这：在很多不同的领域工作过，我现在能数出来的岗位就有十几个了。每一次转岗的具体挑战说起来真的是太细了，每个岗位的情况都不一样，但是有共性：换到一个新的岗位，一开始肯定摸不着门道；但是转岗的次数越多，摸不着门道的时间就越短。人有自我调节、适应的能力，我觉得这个能力特别重要。

我们年轻的学弟学妹将来走上工作岗位，不可能老在一个岗位待着，绝对要调动，哪怕只是往上提拔，提拔本身也是一种挑战。要尽快去适应新的岗位、新的工作任务、新的专业领域、新的要求，不停地挑战自己、不停地变。

从这个角度来说，我觉得知识不是最关键的。知识当然很重要，人接触一门新的东西，肯定要去学习。但这个过程相对来说会比较长，例如我自己都干了十几年了，还有好多东西不懂，这也不是多奇怪的事。但关键是，在新的岗位上，要能够和上下左右所有人融合到一起，要能够互相理解互相支持——我觉得这是最大的挑战。

在我工作这么多年间，中国银行经历了逐渐和国际接轨的过程，这是一个比较艰难和痛苦的过程。我们行业从最开始比较封闭自我的做法逐步转向开放，引入国际上比较通用的理念、做法和模型，这个过程要求我们打破固化的思维，接受新事物，这是一个很大的挑战。而且，改变自己已经很难，要改变别人就更难了。一个人当了领导以后，还需要带着自己的团队去适应。所以我觉得工作上最大的挑战其实是改变别人。

### 您在总行工作期间还有机会用到法语吗？

有。我在总行工作的时候有过几次比较偶然的机会有用到法语，都是比较特殊的场合，除此之外基本用不上。其实我刚毕业的时候也有这个困惑，甚至很长时间我都觉得自己大学4年几乎白学了，辛辛苦苦学的法语有什么用啊。那时还没有外派到巴黎分行工作，觉得外语学了没什么用。即使现在，我在巴黎分行工

作，虽然需要法语，但我主要的工作语言仍然是中文。但是我是觉得大学4年没白过。为什么呢？

这里我想说一点：为什么学外语的人在各个单位各个行业都是受欢迎的？并不是要我们把语言当成一个工具去用，尤其是现在，IT、人工智能这么发达，翻译的事情都可以让机器去做，不需要人做。那为什么学外语的人还是很受欢迎？我觉得关键的一点在于，学外语的人眼界比较开阔。我相信大家能同意我的看法。我们在上学的时候，为了学好这门语言，不得不去琢磨它，所以要读很多东西，要去理解外国人是如何想问题的——他的文化根源在哪儿，他相信什么，他不相信什么。要想学好一门语言，我们就必须保持一个开放的思维。久而久之，这就成了习惯。所以我们的优势是，当我们到达一个新的工作环境时，我们能用最短的时间理解别人在说的事情。我能理解对方，所以我就能跟他沟通，我就能跟他产生互动，我就能很快地进入角色。

当然不是说人人都这样，我们好多学外语的人有时候头脑也不一定很开放，也有相对比较封闭的。但是我觉得学这个专业可以带来这种优势和便利。所以话说回来，我们现在还是应该好好把外语学好。我们的外语学得越好，进入角色的速度就越快。打个比方，我们和法国人约一个时间见面、开会或者吃饭，咱们中国人的习惯是，为了尊重对方，绝对不能晚到，往往是早到，我们会提前几分钟。但是法国人的习惯是，为了尊重你，他要晚到，他最多准时到，绝对不会早到。这种情况下就产生了一个差异。如果没有一个有开放性思维的人在中间协调的话，双方就会产生一些误会，甚至是不愉快。这只是一个非常小的例子，但类似的案例太多了。

用一个IT的词来说，我们学外语的人的“兼容性”很好，开放性也很好，这是我们的优势。

**您在银行业工作期间，从事过国际结算、财会、风险管理、运营、信科等多种不同专业。请问您是如何做到在百忙之中依然能够不断扩充自己的知识储备，使自己在每一次进入新领域时都游刃有余？**

不能说“游刃有余”，每次换工种的时候我其实都挺狼狈的，一开始经常干一些特别初级的活儿，犯一些错误，但是我们能在工作中慢慢学习、改进，这很重要。以前有人说过，学校里只能学到工作需要的三成，在工作中还要学七成。

我觉得这个比例不对，我觉得已经到了一九开了：学校只能教我们一成，绝大部分东西还要在工作中学习。

知识储备怎么去扩充，其实也还是那几项做法。首先，自己要多读书。如果要去干这方面的事，自己就要多去读这方面的书。其次，自己要多请教、多问。第三，就是要在工作中学，跟着老同志学，看人家是怎么处理的。慢慢地就会感受到，其实这些不是很难，因为知识本身是相通的。比如说我上学时候的那几门公开课，都属于比较基础性的知识。不同的工种之间可以融会贯通，掌握了基本原理，底子就有了；而且换的工种越多，底子就越厚，再去掌握一个新的知识点，难度就要小很多，这是一方面。

另一方面，外语好是一个很大的优势。我们经常看一些监管的文件、法律的文件，有时候看中文译文还不如看英文原文，中文也不能说人家写得不对，但是读起来总是特别别扭，看英文反而更能理解他想表达和定义的东西。译文甚至会跑偏，徐伟民老师在第一堂翻译课上就跟我们说“Traduction, c'est la trahison.”，这句话我印象深刻。当时就觉得，怎么可能呢？翻译的目的不就是要将原文的意思表达出来吗？后来自己开始动手翻译的时候才发现，真难。看别人翻译的东西就会觉得，中文和原文根本不是一回事。所以多看原文真的很有帮助。

再有一个很重要的，就是实践。学的这些东西一定要在实践中检验，而且不要怕失败。我知道很多人是怕失败的，不敢试。其实没关系，哪怕一个人行走江湖多年，他也会有失败的时候。“失败乃成功之母”，这话是有道理的。一个人失败了，才知道自己的问题到底出在哪。一个人关在屋子里推理是很难推出来的。

### 根据您的亲身感受和工作经验，外语专业的学生在进入经济或金融相关行业时有哪些优势和短板？

我觉得通常学外语的学生情商高。我认识的，尤其是北外的学生，一般情商都特别高，我们很容易就能跟他相处得很好，也能产生熟悉的感觉、信任的关系，这是很厉害的，在生意圈特别重要。因为在生意圈，有时候最后比拼的就是人际关系。

外语系学生的短板，可能是有时候做事情不够扎实，可能会浮于表面、流于形式，不是特别严谨。但是这个我真的觉得是因人而异，不见得说所有人都是这样，确实各人有各人的特点。只能说这是比较常见的一个弱点。

### 在您看来，一名理想的国际金融从业者应该具备什么样的素质？

很重要的是“全面”，每一方面的素质都不能太差。而且这跟我从事的行业没关系，我觉得无论做什么行业都是如此。

金融业对人的素质是不是有特别的要求？我觉得它是数量上的差异，不是质量上的差异。这个问题我想了很久，但是我不知道对不对，只是一点个人的感觉。我觉得金融业可能需要有一个更大的前瞻性。从事金融业的人要是看不远，肯定要吃大亏。

我们必须要看准，如果看不准，损失会很大。刚刚提到数学的问题，其实数学最主要是用在这方面。但是数学也是人做出来的，也是建立在人的判断和经验的基础上的。更何况，在金融业，尤其是投资界，基本上还是靠人去判断。那人如果看不准，就有可能满盘皆输。因此前瞻性是金融从业者非常关键的一个素质。

当然也有很多其他因素，就像刚才我说的，要善于和人打交道，善于总结归纳、善于分析判断、善于管理等等，这些都很重要。

### 您对如今法语学院的人才培养有什么建议？

肯定是希望法语学院越办越好，也希望咱们法语学院的学弟学妹将来有大展宏图的机会。

### 寄语

给学弟学妹的寄语：在学校期间，一定要学好自己的专业，另一方面也要尽可能拓展知识面。我送两个词：自信、谦虚。这两个词看似有点矛盾，但是我觉得这两种品质都很重要，对自己未来的职业生涯非常重要。

最后，再回到我一直在讲的理念，我用这样一句话去总结：希望大家用一个博大的胸怀去拥抱这个多变的世界。