

受访者供图

经济观察报 记者

胡艳明 自2021年上任巴克莱银行中国区首席执行官以来，刘洋（Angela Liu）用“非常欣慰”来形容巴克莱银行中国区的表现，从数据来看，的确可圈可点：2022年巴克莱发行的离岸人民币债券总额全球排名第二；2023年年初至2月底，巴克莱发行的离岸人民币债券总额全球排名第三。

刘洋毕业于哥伦比亚大学，以优异的成绩获应用数学学士和硕士学位。她的职业生涯开始于华尔街，在摩根士丹利纽约和中国香港工作超过17年，后来在德意志银行担任中国及中国香港机构客户主管，带领银行各个产品线和机构客户对接；2021年10月，她加入巴克莱银行，负责大中华区的投资和企业银行业务，这其中包括三个部分，投资银行、企业银行和金融市场。

在银行业工作近20年经验，刘洋回忆为何选择这个行业，“其实是有些误打误撞”，但是她欣慰的是20多年里每天都是在学习，每天都有新的机会来挑战自己，学到新的东西，面临新的挑战。

此次采访恰逢3月8日国际妇女节之际，作为一名出色的女性银行家，刘洋说，多年前也曾考虑过是否要将更多的精力放在家庭上，当时丈夫的一句玩笑话让她鼓起勇气、克服困难，一直坚持到现在。

“我发现女性会给自己非常大的压力，希望自己能在家里做到最好、希望对父母做到最好、希望给孩子做到最好，希望可以天天去做义工，同时还能够给公司创造很好的业绩……这种情况下，通常女性是把自己放到最后。”刘洋建议，work life balance（工作和生活平衡）最好的方法是，女性在想要平衡家庭、工作等社会其他方面时候，一定要留出时间来照顾自己。

【访谈】

逆势发展

经济观察报：从您上任以来，我们看到巴克莱银行在亚太区的一些行动，比如人才、资金这方面，巴克莱银行中国区各项业务进展如何？

刘洋：

巴克莱银行集团对中国有长期的承诺，1981年在中国设立了代表处，2005年上海分行开业，一直参与中国金融市场的开放和发展。所以，我作为巴克莱大中华区的CEO，在过去一年多的时间里，深感使命和责任。

过去的2022年是非常不平凡、不容易的一年，有疫情扰动，以及市场波动。但在这样的背景下，2022年巴克莱银行中国区整体表现不错。巴克莱银行上海分行的办公室的整体面积扩张了一倍，在去年年初增加银行的注册资本金，并壮大了人才队伍。

从各产品线业务来看，首先，金融市场在2022年的业绩表现不错，去年对中国客户的销售额比2021年增长了一倍；和中国业务相关的众多产品线，例如海外人民币债券的发行、境外人民币债券的销售交易等方面也有显著的增长。2022年巴克莱发行的离岸人民币债券总额全球排名第二。我们希望在各种不定性中，找到自己的市场亮点，继续发掘中国市场的潜力。

大中华区的投资银行的业绩在2022年创历史新高。投资银行部门过去一年逆势发展。2022年资本市场，包括IPO和债券发行的活力均不及预期，但我们与客户一起应对，所以去年业务量也比较理想。

在企业银行板块深耕，持续高质量地给中国企业和金融机构提供海外的企业银行服务，令我们欣慰的是，2022年更加深入拓展了本土的客户群，现在正积极地给进出口贸易频繁地区的金融机构提供服务。

从上述几个不同领域来看，2022年巴克莱银行中国区的表现让我感到非常欣慰。

经济观察报：几项主要业务能取得这么大进展，主要在哪些方面做了提升或者改变？

刘洋：

首先，过去一年不易，但我们有长期在中国深耕、给中国的客户群提供有价值服务的打算。巴克莱银行有着300多年历史，所以我们希望可以给中国的客户群和中国的市场以长期的助力，与中国的市场共同发展。

第二是因为身为一家外资银行在华业务的定位。巴克莱中国给中国的企业或金融机构提供一个桥梁，与此同时我们也给海外的金融机构或企业提供一个接触中国市场的桥梁，这是我们最基本的定位。这种定位让我们比较容易抓住一些长线的机会，比如去年伊始，我们预计境外的人民币市场会是一个大幅发展的市场，因此投入人力、物力，助力境外人民币市场发行量增高，让我们可以在去年离岸人民币债券总额位居全球第二位，这与坚持长足的发展、以及对自己的正确的定位有很大的关系。

另外，巴克莱一直有句话叫“one Barclays, power of one”，不同的产品线可能本身体量不大，但如果把所有的支持中国区事业的人都凝聚在一起，一起为中国的

业务发展做贡献，就可以把我们的凝聚力发挥出来。所以去年我们很多不同产品线的人互相推荐（业务），在客户群方面的覆盖也更加的透彻，这方面的企业文化也支持了2022年巴克莱在中国的发展。

经济观察报：您刚才也提到巴克莱的金融市场业务表现比较好，其中有境外人民币的业务。去年是人民币汇率波动特别大的一年，怎么看去年市场的这些波动？巴克莱在跨境业务方面具有优势，巴克莱中国区在这些业务里是怎么发挥这些优势的？

刘洋：

成熟的金融市场中，货币波动性也是判断一种货币是否足够开放、透明的一个方面。所以人民币有一定的波动，证明我们境内和境外的货币越来越健康，越来越受到市场认可。在这种情况下，我们非常乐意看到中国的货币市场可以继续健康发展。

在其中肯定会有很多的商业机会，客户在不同的时段有更多的选择。如果境内境外存在利差，客户可以根据不同时段来决定是要投资境内，还是要投资境外；选择是在境内借钱，还是要在境外借钱，在市场上的金融机构和企业，面临更多的选择。我们为这些客户群提供更好的选择和服务，比如提供正确的投资方案，最合理的避险方案等。

未来增长点

经济观察报：中国区业务在巴克莱银行总部属于怎样的战略地位，中国区业务有哪些要求或目标？

刘洋：

一家外资银行对中国的业务定位几乎决定了在华生意的成败。巴克莱银行自上而下都非常支持在中国市场的发展。

我们在全球金融市场现在排名全世界第六，前五大都是美资，我们给我们自己定下的计划是在2025年之前要成为前五大。

另外，巴克莱银行在美国或者是欧洲规模已经足够大，未来主要的增长点在亚洲，在亚洲的重点地区就是中国，中国是我们最希望可以看见业务方面增长的地方，也是我们会尽所能给市场提供价值的地方。

经济观察报：对于2023年的在华业务有哪些规划和安排？

刘洋：巴克莱的总裁文卡塔克里斯南在去年就提出了一个要求，要consistently

excellent (力臻完善)。

在中国，这意味着我们现在很多的强项需要慢慢锻造，让它逐渐可以和中国的市场、中国的客户群紧密接轨。我们一定要平衡哪些业务在哪些地方发展比较好，再把它进一步优化，让它更适合中国的市场，因此对中国的市场有一个长期的价值主张。

在这个过程中，我们对自己严格要求，需要每一步都走得扎实，稳定的增长是我们今年的主线。

经济观察报：此前已有多家外资行在华开展资管业务，近期有消息称巴克莱在华“招兵买马”，进行业务布局，目前进展如何？在这方面有哪些计划？

刘洋：

中国广阔的市场中，预计会有很多的业务新模式和业务机会。在共同富裕的背景下，预计未来中产阶级的储蓄将是一个重头戏，这为资管行业带来巨大市场机遇。

但我们在中国下的是一盘长棋，我们希望可以坚定而稳健的增长。我们会先审视自己，同时观察不同的市场上的业务机会，再做一些长线的计划和决定。现在还是在学习研究的过程中，但不可否认的是这对我们来说是一个有很大业务机会的市场。

经济观察报：您刚才也提到说在中国是有长期的计划，因为现在主要还是在北京和上海的两个地方，巴克莱银行有没有在华拓展计划，比如粤港澳大湾区？

刘洋：我们过去2022年的业务增长受到了监管的肯定，对此我们非常欣慰。

这肯定在后续的计划中，但是我们要consistently excellent (力臻完善)，需要一步一步的走，我们先把北京、上海两家平台运用到最好，做到最大化。2022年在做大做活两家分行的过程中，迈出了非常坚实的一步，但是这个路我们还要继续再走一段。

身份转换

经济观察报：从您的履历来来看，有20多年的银行业从业经验，其中有17年在摩根士丹利，后又在德意志银行担任要职，目前履职巴克莱银行中国区CEO，为何选择并坚守在金融业？

刘洋：

我进入金融业有些误打误撞，我本科和研究生都是数学专业，可能进入学术研究领

域更合适，但是我觉得误打误撞也是一种不同的缘分。我觉得很欣慰的是，20多年里每一天都是在学习，每一天都有新的机会来挑战自己，学到新的东西，面临新的挑战。

金融市场是一个压力很大的市场，但是它也有很多很好的地方，比如说巴克莱为员工提供很多的机动的选择，比如想要换一个地方工作，或者有的员工可能工作了10多年，想要稍微休息一下，巴克莱会给员工提供这种的机会，这在业界做得很好，但是这种方式在业界也比较普遍。所以我在这二十几年里，一直在学习的过程中，让我觉得每天都不一样。

另外，我开始在纽约工作，后来回到了亚洲，这些不同——不管是市场、客户群的不同，还是地点的不同，它们带给我的挑战，也让我工作更充实。

女性在这么高压的行业做20多年是不是很不容易？这中间肯定会遇到很多挫折，肯定会遇到很多艰难的时候，我绝对是遇到过的，而且遇到过很多。

遇到这些情况的时候如何对待？有一次我记得非常清楚，那时我大概工作了14、15年，我当时跟我的丈夫说，觉得非常的累，孩子也小，我是不是应该在家多看看孩子比较好？当时我丈夫说，“其实我最大的愿望就是在家带孩子，所以如果你能再努力工作一点，我就可以更快实现我的人生目标。”

他可能说的是一句玩笑，让我在比较脆弱或者是受到阻力的那一刻，可以鼓起勇气、克服困难。人生没有一帆风顺的，我们在自己的职业生涯中肯定都会遇到一些挫折和阻力，有时候女性有太多的人生责任，你会觉得这么多的任务，我是不是可以（离开工作）做一些别的？这些想法人人都会有，但是当这个想法出现的时候，如果有人在旁边推你一把，给你一些鼓励，你就可以继续坚持。

我的职业生涯里，当我遇到阻力的时候，会想到我丈夫跟我说的幽默的话，让我就觉得其实都不是个事，只要坚持过来，就会发现在长线上会走得比别人远。

经济观察报：自2021年10月上任以来，对中国区首席执行官的身份有哪些感受？是否有一些很难忘的经历？

刘洋：这对我来讲，确实是身份的转变。我以前花最多的时间在业务增长上，现在我更需要决定全盘的策略和对团队的领导。所以这种转换，对自己的领导方式、商业策略、管理方式等，都有非常深刻的影响。

这个转型其实并不容易，但我觉得作为一个女性，我可以做到更人性化，不管是团队的成员，还是对手方，还是前中后台……我可以从他们的角度来想事情。这样的

话如果我感同身受，我就不会是一个从上面来领导他们的人，我会变成和他们一起并肩前行的人。这是我自己真正想要的定位，我很高兴我慢慢的可以做到这样。这也是我希望可以在巴克莱留下我自己的痕迹中，最主要的一部分。

经济观察报：成为CEO后，这一年里是否有难忘的经历，比如业务突破的欣喜、或者艰难时刻？

刘洋：

过去一年的市场并不容易，我在2021年10月份来到巴克莱，此后的市场波动非常大。我是与大家一起往前冲的性格，同时我也是一个非常乐观的人，所以在往前冲的时候，其实自己都没有意识到，过去一年的市场环境并不友善。

有时候外界可能会觉得，我给自己设下的目标会不会给我自己和团队带来很大的压力？是不是有些不切合实际？但是让我印象深刻的是，因为我们团队非常努力的去做，大家的初心都是想让巴克莱中国的业务要走得长、走得稳，所有人的脚步一起往前冲。

我没有想到可以得到这么多来自市场的肯定。比如说做海外离岸人民币的发行和交易，我没有想象到结果会这么理想。开始我希望所有的巴克莱的产品线能够一起工作，包括投行部门、金融部门和企业银行相互支持。看到大家用诚心、用初心给中国区平台做出成果，我也没想到会收获这么快，这也让我十分感动。

巴克莱整个平台对中国的支持，在过去一年风雨漂泊的时候，总部对中国区的支持也是让我非常感动。

平衡工作与生活

经济观察报：您刚才也讲到了金融行业强度特别大，现在网络上很多年轻人在追求“工作和生活平衡（work-life balance）”，但银行业又是工作强度较大的行业，您如何做到工作和生活平衡？

刘洋：

人生中要承担不同的责任，有很多不同的角色，你是别人的女儿，因为我们这个年龄大都有双方父母要照顾；你有自己的孩子、你是公司的一员、你还是社会上的一员。所以在这么多不同的角色的过程中，我发现不管是我自己，还是身旁很多的女性，她们其实都把自己放到最后一位。

记得五六年前，有一次我在日本出差，碰到了一个业界很有名的女性，我们发现彼此指甲油的颜色一模一样，非常巧合。后来我们才找到原因，因为在国泰航空公司

的免税机上商品售卖的指甲油就是这个颜色，所以我们是因坐飞机而买了同样的指甲油，因为工作匆忙，就在飞机上或酒店给自己涂上。

所以我想说的是，我们在各种不同的角色中，我发现女性会给自己非常大的压力，希望自己能在家里做到最好、希望对父母做到最好、希望给孩子做到最好，希望可以天天去做义工，同时还能够给公司创造很好的业绩.....这种情况下，通常女性是把自己放到最后。

所以我经常提醒我自己，如果我把所有的事情都放到最前面的时候，我也要照顾一下自己。因为如果你不照顾到自己，就没有办法好好的照顾其他人或者好好的工作。我也提醒所有其他的女性，work life balance最好的方法是，在你想要平衡家庭、工作等社会其他方面时候，请你一定要留出时间来照顾一下自己。

经济观察报：目前金融业也在更新迭代，您对年轻人，尤其是希望未来进入金融行业的从业者有哪些期望或建议？

刘洋：

在我自己的这么多年的招聘工作中，我有两方面感受：一是，这么多年中市场发生了很大的变化。过去当人才从海外回来的时候，大家普遍认为是海归，肯定业务素质高，但那是20年前了，但是现在越来越多的人改变了观念。当我招人的时候，我更注重的是应聘者有多少的本地经验、本地客户和对本土产品的认知。

所以我认为，过去10年金融行业最大的变化，是因为中国的市场越来越大，所以在华市场的经验越来越重要。因此，我想给大家新一代年轻人的建议，如果以后想长线在亚洲或中国发展，中国市场的实战经验是非常重要的，这和20年前非常不一样。

第二点，可能人生中有很多不同的诉求，今年的愿望是拿到更多的薪水，明年可能想尝试不同的工作.....但是不管人生诉求是什么，我觉得一个最长线的诉求应该是永远在学习。我觉得，所有人最后在事业上能走多远、走多长，一定是根据自己人生的内涵和自己的经验、经历有多少。所以我也希望年轻人可以脚踏实地的永远的学习，不管你做的这件事情是多么无聊，多么没有意义，但是你在中间也一定可以找到值得学习的地方。如果用这样的一个形态和方法来面对工作，我觉得会事半功倍。