

People

花旗银行中国董事长欧兆伦:

让四只脚都满意 就要做到最好



一只猫正在照镜子,而从镜子中反射出来的图像却是一只凶猛的狮子……

“我一直把这个留在身边,遭遇困难的时候我会拿出来看一下,自我感觉很好的时候也会拿出来看一下,这是对自己最好的警醒。”在坐拥兼具历史与现代感黄浦江景的花旗大厦办公室,欧兆伦从书架上拿出一张略显发黄、印有猫和狮子的明信片展示给记者。这也是欧兆伦4月底就任花旗银行(中国)董事长、花旗中国首席执行官以来,首次接受媒体独家专访。

“究竟自己是猫,还是狮子,这就全由你的内心去诠释了。”欧兆伦说。“最重要的是,很多时候你不能控制周围的环境,能控制和调节的就只有你自己和你内心的力量。如果真的能控制、调节好你自己,其他的事情就都会变得很容易了。”

欧兆伦认为,既然环境、其他人都无法控制和预料,那么自己所能做的就是把自己能力范围内的事情做到最好。欧兆伦有个信条:在“可以做”和“可以不做”之间他会选择“一定做”,在“从易”和“从难”之间他会选择迎难而上。“很多时候,最好、更好之间的分别只是一点点。”

◎本报记者 石贝贝

记得当总部告诉我选中我来担任花旗中国的负责人时,我是非常兴奋的,很快就到上海来了。”欧兆伦说。

4000人的团队:“感觉上可以很小”

欧兆伦的到来带给花旗中国员工前所未有的感触。一位花旗高级员工说,自他进入花旗中国以来,一直习惯于外国大老板用英文召开员工大会、英文汇报工作等。而这次大老板到来后第一次召开员工大会,居然是使用中文,尽管当时大老板的中文很难懂。虽然在外资机构工作,早已习惯于英文交流、工作,但是突然有一天发现大老板居然用中文来召开员工大会,还是会有一种源自内心的作为中国人的感动和自豪。

对此,欧兆伦反而从另外角度作出了他的诠释。他认为花旗始终是一家国际化的机构,中国的同事的视野不应局限于中国内部,更应该立志在全球舞台上展示自我。尽管有些事情可能需要很长一段时间,但是我希望将来能来自中国的同事可以在集团里面担任很高级别的职位。这些高级别职位不一定在国内,可以在国外,可以是泰国行长、澳大利亚行长,甚至可以是花旗亚太区的CEO。”

虽然目前常驻在上海,欧兆伦经常会访问各地的分行,并经常会找花旗各地不同级别的员工一起吃中饭。我希望通过接触,给他们这样一个概念:你加入的是一个集团,今天在这个部门,明天就可能在另外一个部门。你不仅仅要看花旗在国内的发展,更要看花旗集团的整体发展以及由此可能为个人带来的机遇。”欧兆伦说。这可能和个人经历也有关系,我在香港出生、工作,但是我很多工作经历在香港以外的地区,不同市场的经验累积起来就形成现在的我。我希望我的同事们可以看得更加“阔一些。”

至于坚持讲普通话,欧兆伦认为需要给自己一些挑战。我不能来了中国三、四个月以后还讲不好,现在我每天晚上都会去看一本书,讲拼音的,工作20多年了,我坚持给自己不同的挑战。我希望我的同事们也可以这样去做。中国未来的发展空间非常大,他们都会有很好的前途。但是最好、更好之间的差别只有一点点,竞争非常激烈。”

近一两年来,花旗中国积极扩张,员工数、网点数量,以及业务总量均有大幅提升。而增强员工凝聚力正是欧兆伦近期在思考的问题。

我不希望我们的团队因为机构庞大,而没有心思每天花时间来结识其他的同事。”欧兆伦说,我希望达到这样一个目标:花旗中国是一家很大的机构,但员工可以感觉这里很小,像家。”

为此,欧兆伦认为需要既与高层管理团队、又与初级新员工进行沟通。就如同一根垂直的线,既要接触顶端,也要接触底端。如果我这么做了,下面业务部门的主管也会这么做。”

花旗中国战略:“四只脚”都要满意

真正掌控花旗中国之后,欧兆伦感觉到,与之前相比,自己的工作时间更长了,现在平均每天需要工作12个小时左右。谈及面对的压力,乐观的他一句话概括:坦率地说,我在不同的岗位工作过,每个岗位都有自己的独特的压力。”

而对于中国市场,欧兆伦感到,从境外看国内市场,与站在国内看国内市场有着明显不同。

首先,中国市场发展的速度非常快。花旗原先设立的许多指标都已经达到了,同时整个市场仍在不停地快速发展。第二,国内银行业的竞争更加激烈。这是一件好事情,银行同业的高速发展大大降低了银行业的系统性风险。”第三个感觉,本地培训的员工正日益成熟。

人物简历

欧兆伦为花旗银行(中国)董事长、花旗中国首席执行官,负责花旗集团在中国的各项业务、投资和基础设施。

他于1984年加入花旗银行香港,此后在客户关系管理、证券业务、银团贷款以及资产管理等多个业务部门工作。

1997年,他被调至位于伦敦的区域风险控制部门,负责管理中欧、东欧、中东、非洲以及印度次大陆等地相关的业务。1998年,升任花旗高级信贷官。

2000年,欧兆伦重回亚太地区,任花旗集团企业银行业务主管。2002年,他出任花旗新西兰业务的总负责人。

2003年,他再度回到香港,任花旗集团亚太区贸易主管。

2005年9月,欧兆伦担任花旗亚太区商业银行业务主管,负责该业务集团在亚太区的发展和建设,其中包括在中国和印度两大市场的大力扩张和进入印度尼西亚市场。

2007年4月,他的职责进一步扩展至全球领先跨国企业在亚洲分支机构的金融业务。

2008年4月底,出任花旗中国首席执行官,随后正式委任花旗(中国)董事长。



选择花旗:唯一的一次面试

欧兆伦出生于香港一个普通家庭,家中有5个兄弟姐妹,而他是最小的那个。在上个世纪60、70年代的香港,欧兆伦父母的收入并不算高。时至今日,欧兆伦觉得自己是幸运的,由于是家中最小的孩子,在哥哥姐姐们都能够出来工作、贴补家里的时候,他还可以留在学校念书,继续自己的学业。

中学毕业之后,伴随着香港中学毕业生海外留学的潮流,拿着父母为他读书积攒下的一笔钱,欧兆伦来到加拿大的西安大略大学商学院就读。

欧兆伦认为自己的大学生活非常简单。那时我对生活的要求比较简单,就是念书、打球,念书、打球……”欧兆伦说。同时,与其他人的生活状态相比,自己觉得还有很多努力的空间,所以对自己发展的要求反而较高。”

就在入学后的第一个圣诞节,在一个下雪天里,欧兆伦偶然在学校商学院的布告栏发现花旗银行管理培训生的招聘信息,发现毕业后有回香港工作的机会。此后,他就立志等自己毕业的时候去尝试一下。果不其然,待他毕业那年,花旗又在学校招聘,他随之申请,继而便得到了去纽约花旗总部面试的机会。不过他当时没有想到的是,这次面试也就注定了他与花旗银行24年的缘分。

当时花旗银行给我去纽约面试的机会,之后我就被花旗录取并回到花旗香港工作。那是1984年2月,我知道能在花旗从事第一份工作很开心,就没有再找其他工作,开始继续念书、打球,直到毕业。”欧兆伦说。

事实上,欧兆伦在毕业之时并未想过金融行业将是他的职业选择。然而,进入花旗银行之后,他得到了很多海外培训、不同部门岗位轮岗的机会,这使他感受到在花旗有着极大的发展空间。银行对我们的关注也很多,在培训方面也投资很多。比如,对于某件事情应该怎么做,假如你有更好的建议,那银行就会对我们说,那你做做看吧。”

内地市场:缘定17年前

在花旗24年的工作经历中,欧兆伦有着英国、新西兰、泰



本版图片均为本报记者 徐汇 摄

人物语录

“我做事情的时候都在想,人最大的敌人是惰性,包括我自己也是。很多事情‘做’和‘不做’的分别不是很大的时候,我一定会选择去‘做’,每一天都是这样。很多时候,最好、更好之间的差别只是一点点。”

“要‘四个脚’都站稳了:希望客户觉得我们的服务有价值,股东觉得回报合理,员工觉得在花旗中国的工作有满足感、事业上有发展空间,还有社会、社区、监管机构等认为我们是一家具有社会责任感的机构。这些都是我正着手做的事情。”

“关键在于员工自己的心态,是否花旗的管理培训生并不能决定他在花旗的前途。花旗内部每位员工都有机会,如同盖房子,集团把架构搭好,至于怎样向上攀登这需要每个人自己的努力。吸引员工,不仅仅依靠增加工资,关键更在于能够关心他长远的发展。”

国、香港等多个国家和地区市场,以及不同业务部门的丰富经验,然而乍看之下很难发现他与中国市场有着直接联系。而国内市场对于他的了解也仅限于:自他今年4月底履新花旗中国至今,花旗推出了无抵押贷款“幸福贷”业务,推动了花旗人民币借记卡的发行等。

而事实上,他与国内市场的联系更加紧密,经常出现在花旗在上海、深圳、北京等城市的网点,以及各项活动中。

那时,中国尚未设立银监会等机构,相关监管职能由中国人民银行执行。

1991年开始,欧兆伦每周都会到上海、深圳出差。一年多的时间里,他几乎每周都重复相同的路线:从香港到上海,再从上海回香港,然后从香港去深圳,再返回香港,周而复始。

那时,为了我们的B股业务,我需要和上海、深圳的交易所联络,还要与人民银行沟通,还有有银、万国、海通这些内地券商。”欧兆伦说。从那时起,我就开始对内地的业务、情况有了更多的关注和参与。”

随后,欧兆伦任职花旗资产管理部北亚区主管,开始与包括中国市场在内的北亚区内不同市场、机构进行沟通和业务往来。而后,他先后在伦敦、曼谷、以及新西兰工作。直到2003年,他重回香港,开始负责亚太地区贸易金融业务。

从2003年开始,欧兆伦再次频繁往来于上海、深圳等地,听取中国市场贸易金融业务的工作汇报。在2005年,欧兆伦成为亚太区商业银行业务负责人,而那时花旗在中国内地市场刚刚开始这项业务不久。由于需要加大这项业务的投资,我也常常往来内地。2年后,跨国企业在亚太区的分支机构的金融服务也加入到了商业银行业务中来。”

从1991年算起至今,我与内地市场有17年的联系。虽然中间有段时间我曾在海外工作,但是在过去5年,我与国内业务的联系变得日益紧密。”欧兆伦说。

履新花旗中国

在花旗中国前任董事长兼首席执行官离任之时,花旗对于新的中国业务负责人也有着数位候选人,而欧兆伦以对不同国家市场、不同文化、不同部门业务,以及不同的经济周期阶段有着丰富的经验和认识胜出——过去20多年来,欧兆伦先后在银行业务的前台、中台、后台工作,也在英国、新西兰等发达国家,泰国等发展中国家,以及管理中欧、非洲等地业务方面有着良好的业绩纪录。

对于花旗集团而言,花旗在中国市场的业务和发展相当重要,而欧兆伦恰恰对中国金融市场有着17年的长期关注。在上个世纪80年代末、90年代初,外资银行在内地的业务均由香港分行进行管理,很多负责内地业务的行长的办公室都位于香港。而花旗则于1993年率先将在内地银行业务的管理总部从香港搬迁至国内。

对于管理中国庞大市场的业务,欧兆伦进行了一个有趣的类比。履新之前,欧兆伦已经是花旗亚太区商业银行业务主管,负责管理16个国家和地区的商业银行业务。几乎我的下属都在各个市场,不在我身边。”而这与国内业务颇有类似,除上海之外,他要管理花旗在北京、深圳、广州、杭州、大连和成都各地的业务,而各位分行行长也都需要远程管理。