

美国运通大中华区副总裁及总经理罗迪

一个旅者的中国商旅梦

做了三年的背包客后,罗迪得到了美国运通的录用通知,这意味着,热爱旅行的罗迪从此可以以工作的方式旅行,而不用担心荷包问题。

他的性格中有极具冲突的两面:他喜欢极古与极现代的建筑,反感处在模糊风格的东西;他是倡导规则的法学学士,却喜欢具有叛逆精神的麦当娜。

有一天,在中国,人们提到运通公司的时候,觉得充满信心,并且认为运通是这个行业的标志,那么,我就成功了。



◎本报记者 王颖

生命是一次旅行,而当你拎着行李旅行着工作的时候,这种感觉就更为强烈:你可以知道你的下一站是哪里,但永远无法预料它真实的面目,这种已知与未知交织在一起,构成令人兴奋或者失望的冲撞。你可能爱上这样每一个新鲜的节目,在新的挑战面前安之若素;也可能惧怕随之而来的种种不适,宁可退回已经熟悉的站台。

美国运通大中华区副总裁及总经理罗迪是前一种人。当他在24年前从悉尼大学毕业后,没有选择马上工作,而是在万卷书之后行了万里路——做了三年的背包客,在欧洲边打零工边旅游。回到老家时,已是囊中空空,最迫切的是找一份薪水不错的工作。命运总是对有些人显示出它的恩慈,罗迪得到了美国运通的录用通知,这意味着,热爱旅行的罗迪从此可以以工作的方式旅行,而不用担心荷包问题。

能够在运通这个环境里成长我感到非常荣幸,因为有机会在不同的国家,从事不同类别的工作,得到不同的成长。而且,至关重要,是我所处的企业文化需要与我的价值观一致。

圆脸颊泛着红晕的罗迪始终微笑着,看上去诚恳温良,但这种表情同时也是一种掩饰——对于自己内在的另一面,罗迪敏感得几乎羞于表达,他更愿意让人看到自己职业化的一面。事实上,他的性格中有极具冲突的两面:他喜欢极古与极现代的建筑,反感处在模糊风格的东西;他是倡导规则的法学学士,却喜欢具有叛逆精神的麦当娜。

虽然在亚洲工作多年,罗迪还是个非常典型的澳大利亚人,工作时间与家庭时间有着严格的界限:在工作中职业严谨,说起话来简洁果断,从不拖泥带水,极其重视结果,几乎可以用“铁腕”形容;而面对他的妻子和7岁的双胞胎女儿,则是柔情百转,慈爱有加。甚至罗迪与中国的机缘,也是由他同样出色的妻子造就——因为妻子要在香港工作,罗迪唱夫随地同去,于是,香港、台湾、上海,成为罗迪在中国的三个站台。

意义非凡的1986

事实上,1986年对罗迪来说是职业生命中最重要的一年,对于美国运通来说也同样是极其重要的一年。由于1966年Visa和MasterCard两大银卡联盟的成立,到1980年代末,两大银行卡组织后来居上称霸美国银行卡市场。就像罗迪是因为身无分文而选择了马上工作,美国运通也被迫在1986年推出了带有循环信贷功能的运通信用卡。由于运通信用卡具有近30年累积的信誉和客户群基础,这种具有新功能的运通信用卡在一定程度上为运通带来了转机。但好景不长,规模庞大、被巴菲特认定为最好的公司之一的美国运通竟也遭致被垄断者排挤的厄运,1998年下半年,Visa和MasterCard联合禁止其成员银行发放运通卡,运通被迫出走海外市场。

不过,其时对于运通来说,海外市场的开拓已经相当顺利——也没有有什么比尽快开拓海外市场,弥补国内市场份额缺失最紧要的事情了。亚洲成为运通开始全面扩张的市场,中国市场当然亦在其中。事实上,早在1979年后,美国运通已经嗅到了中国改革开放的“春风”。同样在1986年,美国运通在北京开设了第一家代表机构。

当时中国正值市场经济初期,市场各个环节还很生涩,这时的运通在中国的主要战略是开发“运通旅游有关服务”,包括旅游咨询服务和运通卡收单服务,更

多的目的是设立一个与国内银行及机构进行协调及联络的据点。

随着改革开放的深入,和对外贸易的频繁,越来越多的中国人开始出国从事商务活动和旅游,美国运通了解到,这些人希望有一种美元通用卡,于是,1987年,运通在中国开办了这项业务,并且与许多接受旅行者旅行和娱乐的商家建立了关系。持卡人可以在中国400多个城市成千上万个商业网点使用美国运通卡。这个数字约占持外国卡在中国消费的45%,从而使美国运通产品和服务占中国每年旅游外汇收入的15%以上。1992年上海浦东开发初露端倪的时候,美国运通上海代表处成立。紧接着,1993年和1995年,美国运通广州和厦门代表处也相继成立。初步尝试到便利的商务旅行信用卡的中国政府将美国运通卡命名为1994年—2000年的“中国官方旅游卡”。

在内地商旅市场正在发育时,1999年的香港早已是一个商旅发展迅猛的市场,1999年10月1日,在香港已有20年历史的富联美国运通旅游和美国运通合资成立以富联美国运通旅游有限公司为名的新的旅游公司,将公司主营业务重新定位为商务旅行。此时,恰好罗迪的妻子有在香港工作的机会,罗迪于是履新香港,主管大中华区商务卡业务直到2002年。

香港是个与内地完全不同的市场,它非常成熟,业务开展也比较顺利,“罗迪在香港的几年,业务顺风顺水,一对可爱的双胞胎女儿也在2001年出生,事业与生活表面上都开始平淡而安逸起来,而罗迪却想去新的地方接受挑战。”

日本故事

2002年,罗迪去到全然陌生的日本东京,开始了他的大众公共交通生活——东京出租车收费高昂,每逢上下班高峰交通十分拥堵,因此,罗迪不得不选择地铁与巴士作为代步工具。去过东京的人都知道,东京上下班时段的地铁是何等拥挤,甚至有工作人员专门在地铁门前“助推”,好把可以塞进去的人都塞进去。罗迪却认为这样的生活很有趣:正因为这样,我有机会真切感受到东京人的生活。”他甚至学了不少日语,来应付日常交流。

罗迪在日本的工作一样是商务卡的主管。日本的银行卡产业于10世纪60年代起步,在罗迪就任时的2002年3月,日本信用卡发行数量达到2.4亿张,借记卡发行数量超过3.2亿张。2003年年底,日本全国有ATMCD机140151台,POS机约为130万台。虽然1980年美国运通即开始在日本发行运通卡,1991年住友信用卡公司开始发行美国运通金卡,但就卡品牌而论,其时日本有VISA、MasterCard和JCB三个主要的信用卡品牌,美国运通卡和大来卡的市场份额非常小。罗迪决定尽自己的能力尽可能提高运通卡在日本的市场份额。

他与日本的同事一起奋战,制定最可行的销售计划。日本人很重视团队协作,因此,在日本推进一个项目的执行时,是推动整个团队,这个团队会合理安排资源,将任务分解到每个人身上,“罗迪说,这与现在在中国的方式不同,中国人比较注重自己的行进,所以,在中国要推进项目时,需要逐个人地推动。

这没什么问题,我丝毫不认为这是优劣之分,而是不同国家,不同民族的个性所致,“对于很多在中国的跨国公司空降兵们头疼的文化问题,罗迪并不认为很麻烦:对于我来说,基本的行事风格是不会变化的,对待工作,我的态度是一样的,那就是无论用什么方式,结果是最重要的。”他顿了一顿,强调道:我只重视结果。”

四年的日本生活结束时,罗迪的日本同事个个洒泪挥别,不单单是因为他让运通在日本找到了突破这个在本土卡重重壁垒包裹下的路径,更多的是因为这个澳大利亚人的诚恳与努力感染了他们,而罗迪亲切的为人处事风格也让他们怀念。这个桥段经常被罗迪的中国同事提起,善意地嘲笑罗迪,在这种时候,罗迪总是笑着红了脸低下头。

罗迪在日本期间,2004年11月,Visa和MasterCard被认定违背反托拉斯法,美国的银行可以自由选择、开发和提供任何竞争性商业网络上运行的卡产品,这对于运通来说,是个利好的消息。而罗迪的亚洲之旅,还远没有划上句号的念头。

中国市场全速开拓中

罗迪的下一站正是上海。他于2006年4月被任命为美国运通商务旅行副总裁兼总经理。这一年,在中

国一直潜伏了二十年的美国运通已经进入全速前进时期。美国运通将2002年5月与中国国旅总社共同成立国旅运通公司,成为中国首家从事商务旅行的合资旅行社看作在业务开始提速的起始点。双方的第二及第三家合资公司于2002年12月和2003年2月在上海和广州相继成立。随后的2004年美国运通在中国商务旅行销售增长了一倍,2005年的增长则达到了71%。

罗迪正是在这样一个节点进入中国。“上海与12年前我第一次来的时候几乎看不出什么变化,”罗迪回忆道,上海似乎从来就是这样——一个商业气息浓厚的城市,每一个从商的人到这里似乎都能看到与浦江水一样的滚滚商机,而北京则发生了让他始料未及的变化:没有想到北京几乎已经变成了另外一个城市,12年前还是一个非常传统的城市,现在已经变得非常现代和商业。”

事实上,整个中国的商业环境都在进入21世纪后发生了巨大变化,北京只是一个在表象上也能看出巨变的突出例证。

罗迪说,越来越多的中国公司融入全球商业网络,以及更多的国外公司加大在中国市场业务拓展,中国已经成为全球增长最快的商务旅行市场之一,每年更有两位数的增速,其规模已与欧洲主要成熟市场的规模相当。

业务处在高速增长期,对罗迪来说并不意味着压力就会减轻,相反,如果不能维持甚至超越这个增长速度,就意味着他的失败。

罗迪希望在中国实现他对于商务旅行管理商业模式的理想:标准的服务流程更多地使用科技手段来完成(比如在线预定;通过差旅分析报告为客户定制优化差旅政策,了解公司差旅人员的消费习惯,谈到更好的供应商价格等等)。他认为,一个差旅管理公司带给客户利益的最好状态应该是,从基本的交易业务到附加服务,到最终提供的附加价值。

中国企业在商务旅行方面的年消费总额高达100亿美元,且以每年10%的速度递增,差旅费用已成为企业财务报表上排名前两位的可控支出。与差旅市场高速发展的情况不相称的是,专业的差旅管理服务在中国遭受冷遇,多数企业仍沿用着自行管理差旅的原始模式。

而罗迪认为,正是因为这样,差旅公司才会有更大的机会,在欧美这样的成熟商务旅行市场,增长已经非常缓慢,而对于处在大型转型期的中国,增长可以以倍数计。

罗迪一上任,立即进行了几项对于运通业务发展有着极大意义的合作:2006年8月,联合中国工商银行和中国石油天然气股份有限公司正式推出国内首张美国运通品牌的联名卡——牡丹中油运通卡。

11月,又联手中国工商银行又推出了国内首张美国运通品牌的商务卡——牡丹运通商务卡。2007年5月,联合中国工商银行和史泰博商贸有限公司推出牡丹史泰博运通商务卡。

2007年9月,美国运通携手中信银行股份有限公司共同推出双方的首张信用卡产品——中信美国运通信用卡。

2007年10月,美国运通与中国工商银行推出中国第一款以倡导运动与健康为主题的双币信用卡——牡丹运通运动卡。

值得一提的是,在他势如破竹地进行大手笔合作的同时,2007年7月,罗迪升任大中华区副总裁兼总经理,并获得“2007年中国旅游业界奖”。2007年,美国运通商务旅行全球销售额达到246亿美元,而在大中华区的这个数字是近10亿美元。

突破困境

但是,荣誉归荣誉,如果罗迪希望在中国有进一步的突破,他必须开拓一个与运通的传统定位不那么符合的市场:中小企业。

在《财富》杂志全球100强企业里,90都是用美国运通的公司卡服务。在中国市场上,美国运通的客户群亦在跨国企业覆盖面上比较充分。罗迪也承认,目前中资企业在其客户群中比例比较小,处于培养阶段。一方面是因为美国运通一贯高端的定位,另一方面也是因为传统的中资企业尚未形成商旅管理的观念,没有意识到其中的价值所在。

但事实上,这个市场已经处在半开发的状态,只是还没有一家商旅管理公司摸到那个豁然开朗的开关。业内人士还对2000年前后曾出现过的一场中外资角逐中国商旅管理市场的浪潮记忆犹新。但遗憾的是,热

闹了两三年,众多先行者纷纷退潮,“e龙”首先停止了集团客户部企业商旅管理系统业务,携程在2002年初悄然关停了商旅管理业务,剩下几家外国商旅管理公司在开拓中国本土企业市场方面也都是举步维艰。

就在采访罗迪不久前,美国运通传出消息,战略目标已锁定快速增长的中国商务旅行市场,下一步将重点开拓中国企业客户,尤其中小型企业客户。话音未落,中国本土立即冒出专业商旅管理公司,并已获得两轮风投。紧接着,携程也重启商旅管理业务,推出商旅通智能报告,并宣称商旅管理未来将成为携程新的盈利支柱。加之近几年全球商旅管理巨头纷纷落户中国,世界顶级商旅管理公司英国BTI与锦江国际集团合资入沪,美国罗森布鲁斯、CWT集团、德国汉莎等国际知名的商旅公司也都纷纷进入中国。有专家甚至认为,中国商旅管理市场第二波浪潮已经来临。

商旅市场的竞争肯定会越来越激烈。这里既有新来者,也有老牌商旅管理公司,他们纷纷进入市场,会使竞争非常充分。”不过罗迪仍旧认为,他的主要竞争对手是那些全球商旅管理巨头,对于本土的竞争对手,他认为自己有国旅在手,并不会缺乏本土经验与资源。罗迪自信,中国企业遇到的挑战主要在商旅管理集成方面。而像美国运通这样的企业,能够将自己的专长发挥出去,在策略制定、供应商选择和谈判、订票订票、以及报表方面都能够符合中国需要,体现全方位的支持。我们是拥有全球最丰富资源的商旅管理企业。”罗迪说:“对于中国这个增长非常迅速的商旅市场来说,如何保持品质的水准是任何商旅企业都会面临的一个挑战,这也是我们能够发挥出优势的领域。”

为了培养客户,美国运通自进入中国市场第二年起,每年都会发布商旅晴雨表,也就是行业调查报告。运通还通过一年一度的商旅论坛、研讨会等形式吸引客户参与,推广商旅管理概念,培养他们的商旅管理意识。而为了简化商旅管理服务的流程并增加服务透明度,运通在去年推出了一个名为AXIS@WORK的管理信息数据报告解决方案,商旅采购人员和管理者可以在线取得集中的企业支出数据,还可以通过在线网络即时向客户汇报预算并监控支出。这些都是针对中国这个需要培养的商旅市场所做的。”罗迪说。

但是,罗迪并不认为占有多少市场份额是显示一个公司是否行业翘楚的标准:我希望有一天,在中国,人们提到运通公司的时候,觉得充满信心,并且认为运通是这个行业的标志,那么,我就成功了。”罗迪微笑着扬起头说。



罗迪先生现任美国运通商务旅行大中华区副总裁及总经理,负责美国运通在大中华区商务旅行业务的发展;罗迪先生亦是国旅运通商务旅行中国区总经理,负责国旅运通商务旅行的运营。

罗迪先生在美国运通工作了21年,先后在亚洲市场担任过多个职务。于2006年4月被任命为国旅运通商务旅行中国区业务总经理之前,罗迪先生曾经在日本担任美国运通公司副总裁兼环球商务卡业务主管。任职期间,他的主要职责是带领团队负责公司并购、客户开发、合作伙伴开发、产品策略以及营销业务。在罗迪先生的领导下,美国运通在日本的商务卡业务得到了大幅度提升,并在日本市场找到了成功之路。

在此之前,罗迪先生先后担任领导职位,包括美国运通环球商务卡业务大中华区主管,以及日本/亚太区/澳大利亚的咨询服务部主管,在带动美国运通大中华区商务卡业务的增长中有显著成绩。

罗迪先生拥有悉尼大学法学学士学位。