

必能宝的迈克尔•克里泰利：明星CEO？非也

2007年01月16日



迈克尔·克里泰利不是商界耀眼夺目的首席执行官，但是他在必能宝公司（Pitney Bowes）的任期却长达10年之久，相当于财富500强公司总裁平均任期的两倍多。在近期沃顿商学院的一次领导力讲座上，克里泰利表示，这两种因素或许有所联系。

他在描述自己如何帮助公司从一家“硬件公司”转变为“多样化技术公司”时说：“我刻意地淡化自己作为领导者的形象。我一直都贴近群众。”他的工作重点是默默帮助员工、股东和董事会适应公司继续增长和盈利所必须进行的变革。“人们以为我们仍是30年前那个在信封上盖印戳记的‘邮资计算公司’或‘邮递公司’。”

但是现在必能宝公司的业务范围已经远远超出了这个范畴。易趣公司（eBay）使用它的服务器安排所有的运输工作，亚马逊网（Amazon.com）也为其海外运送业务配备了该公司的服务器。Mapquest采用该公司的软件设计目的地和始发地。不过克里泰利连忙补充说，这不包括方向。如果你“幸运地”获得了一张自动化“摄影警察”的交通罚单邮件，那么猜猜看是谁帮忙把罚单放入信封中的。克里泰利说：“我们在新经济中发挥着越来越重要的作用。”

必能宝仅在过去5年就收购了60家小公司，而且公司25%的收入——2006年第三季度的总收入达到14.3亿美元——来自国际业务。必能宝认为自己的核心业务是“邮件流”——克里泰利最近把它定义为“在全球经济中流动的数不胜数的信件、文件和包裹——以及管理它所需的技术和流程。”

这项业务的很大一部分——虽然许多专家和未来学家提出了不同的预测——是传统邮件。克里泰利说：“如果你认为邮件作为一个实体将渐渐消失，你应该重新思考这个问题。”去年，全世界邮寄的信件数为5000亿左右。单单美国的邮件数就达到了2120亿，比去年上升了

1%。除了传统的信件、账单和传单外，邮寄的物品还包括DVD、CD、药品、信用卡和缺席选票等。他说：“真正支持邮件流的是因特网。”

痛苦的经验

克里泰利在纽约州的罗切斯特长大。他在变革方面获得的第一次印象来自他的父亲。他曾是甘耐特公司（Gannett Co）的印刷工。克里泰利回忆说：“他不得不学习新的技术才能保住工作。他开始接受培训时是1963年，当时的印刷工数量是800人。1977年他退休时，只剩下260人，而他1994年去公司拜访时，却发现只有14名印刷工了。”

他在同时间汲取的另一个教训却要痛苦得多，这是关于顾客的。从法学院毕业后，克里泰利成为一名出庭律师。他先后在两家法律公司任职，都没有当上合伙人，于是他在1979年加入了必能宝担任公司律师。1978年，他被派往一家芝加哥公司的一位大客户处。这位客户当时正卷入一场复杂的建筑诉讼案中。他回忆说，当时他孜孜不倦地工作，为客户赚了大笔钱，而另一位年轻的法律助理却似乎整天都在为这位客户的亲属处理交通罚单。

年末时，这位罚单处理员成为了合伙人，而他却落选了。当他向公司的首席合伙人询问原因时，首席合伙人给出了一个直言不讳的回答，令他终生难忘。他说：“这家公司的老板钱太多了，他根本不知道怎么花。他最大的烦恼来自自己的家人。你不理解这一点，因此你出局了，而他（另一位法律助理）将成为合伙人。”

克里泰利描述了自己是如何把顾客服务和变革方面的经验教训应用于必能宝的。他说：“决定价值所在的是顾客。他们希望自己被视为独特的、有价值的实体。”但是他警告说你必须权衡轻重：顾客服务是昂贵的，公司必须衡量他们能够提供的东西，以及为谁提供。例如，像易趣这样的大客户，必能宝首先会派代表花几周的时间观察公司的运作模式，思考可能的创新举措。公司甚至聘请了两名人类学家专门观察员工是如何工作的。

在威斯康星州大学获得通讯学位的克里泰利认为公司之所以取得巨大的成功，主要原因是它把收取邮件的人都看成顾客，即使他们并没有付钱。他说：“成功的沟通在于了解接受者的需求。例如，在丹麦，商界人士在工作日期间可以在家中收到寄到办公室的邮件。

他说：“美国有一半左右的邮件被称为‘垃圾邮件’，因此我们发邮件时必须针对正确的受众。”他详细介绍了必能宝在这方面的一个创新。公司和美国邮政局合作在将要搬家的人使用的地址变更表中插入家得宝（Home Depot）等公司的传单。他说，公司的研究表明，搬家前的两星期和搬家后的四星期是家具和其它用品的“购买黄金期”。对此类传单的反映率是寻常传单的6或7倍。公司和邮政局共享广告收入。

“悄悄的变革”

克里泰利表示，变革的经验教训较为微妙。在市场上，“人类的行为不会发生剧烈改变。这就是为什么每年世界上仍有5000亿封邮件寄出的原因。”

克里泰利说，员工对变革的反应基本上归为三种类型：“一些人欢迎变革，比如我父亲。”一些人抵制变革，而中间一大部分人“因为变革而焦虑不安”。他说，成功的领导者能推动中间群体的人进入高层。他补充说：“没有什么是绝对安全的。如果你想要有保障，就应该不断改变，永远走在市场的前面。”

至于战略，必能宝采取了通常所说的“蓝海战略”，进入竞争薄弱或没有竞争的领域，或拥有许多“力量微小的小型竞争对手”的领域。我们会避开那些竞争对手能以秋风扫落叶之势将我们击垮的领域。

克里泰利表示自己的管理风格是鼓励员工有效发挥团队协作精神：“成功来自于团队协作”。他在1996年担任首席执行官时——第二年兼任董事长——“许多部门都各自为政。公司内部没有凝聚力。我们逐步树立了‘一个公司’的理念”，采取了许多“悄悄的变革措施……虽是象征性但却极为重要的小步骤”。

例如，他力排众议对公司经理的薪酬政策进行调整，使其反映公司的整体业绩，而不是某个部门的业绩。他关闭了一些独立的工厂，把更多的员工纳入公司位于康涅狄格州斯坦福的总部的管理之下，并集中管理采购、IT、人事和房地产管理等部门。他说：“我们淘汰了许多品牌”。保留下来的品牌都具有统一的外形和风格。

他补充说，当员工认为公司陷入困境时，变革是最为容易的。他把这种情况称为“燃烧的平台”。“如果你的公司运营良好，而你试图推行变革使其保持成功的状态，那么就会遇到很大的困难。过去10年我们必须这样做。”

克里泰利引用了吉姆·柯林斯（Jim Collins）的《从优秀到卓越》一书，表示自己希望成为柯林斯所说的“第五级领导者”，而不是“第四级领导者”或是“明星CEO”。他说：“不是明星领导者，你的工作会更有效。”如果你是明星领导者，“员工不会告诉你你需要倾听的事……我邀请董事们向我提出质疑。这样公司内部就不会出现让董事们卷入麻烦的任人唯亲现象。”

克里泰利认为，任人唯亲是经理薪酬暴涨的原因之一。“这个体系已经崩溃。”他补充说，薪酬专家和董事与首席执行官们的关系太密切，他们制定的薪酬体制并没有足够的数据支持。至少股票期权的价值应该基于公司股票与标准普尔500指数相比的表现。

在股东方面，克里泰利试图在那些希望增加红利、那些希望把更多的利润进行再投资以及那些支持回购股票以提高股价的人之间找到一条中间道路。他说：“我正在寻找那种寻求持续性回报的长期投资商。我希望吸引那些在子女小时候为他们购买股票，当他们准备上大学时再把股票从保险箱里取出的股东。你必须决定自己希望被谁拥有。”