



「不是所有問題都能有答案的」：Mastercard 候任 CEO 在疫情期間安撫員工，達成 10 億美元的交易，並承諾提高黑人高級行政人員比例

[Linkedin Human Capital Newsletter](#)

2020 年 8 月 11 日

[Michael Miebach](#) 最近有點忙。

他在 2 月 25 日被任命為支付業領導者 — Mastercard 的候任行政總裁，並將於 2021 年起履行職務。在一個月後，新型冠狀病毒疫情席捲全球，令世界各地的經濟活動都陷入停頓。

隨著美國經濟迅速下滑，多數接受 Mastercard 消費的小型企業亦受到巨大衝擊。因此，Miebach 和 Mastercard 現任行政總裁 Ajay Banga 宣布投入 [2.5 億美元，用於支持小型企業抵禦疫情的衝擊](#)。

今年 6 月，當 Miebach 正忙於討論以近 10 億美元收購開放銀行公司 Finicity 之際，針對種族歧視的衝突爆發。在一周內，Mastercard 一方面與 Finicity 達成了收購交易，又同時宣布了一系列針對種族平等的承諾，進一步推動 Mastercard 這家市值 3,250 億美元的公司對於平等、包容價值觀的倡導和實踐。

最近，當我與 Miebach 通話時，我很想知道：他的近況如何？更確切地說，他是如何在疫情期間完成所有這些任務，並同時領導 18,600 名員工在「新常態」下工作？

最後我們花了 30 分鐘，在 Miebach 工作空檔時間討論了這些話題，以下是對話節錄。

疫情讓你對自己和領導力有什麼得着嗎？

在這場危機的初期，我們就意識到問題比答案更多。因此，接下來的行動變得非常重要：要保持溝通，促使人們不斷學習、累積、舉一反三，並在實踐中學會靈活應用。

我們首先必須承認，並讓員工知道，不是所有問題都能有答案的。在一開始就把這一點說清楚非常重要。

在正常情況下，你可能更關注業務層面的問題 — 結果、付出、目標、優先事項等。而我們決定首先要採取措施是讓所有員工安心。如果我們希望他們在艱難時刻能與客戶保持更緊密的聯繫，穩定他們的心態尤其重要。

因此，我們在第一時間宣布了不會裁員 — 這是穩定員工心態的首要事項。團隊反應非常積極和迅速。那些潛在的障礙、隔閡、企業內可能出現的不愉快事件都很快就消失了。

作為領導者，同理心是最重要的元素。我明白，對每個人來說當下的狀況都意味著極大的困難。我們的員工年齡層結構已有相當大的變化，大部分員工均是千禧一代，亦有不少 Z 世代的員工。對他們來說，疫情對他們生活的影響更大。許多他們平時喜歡做的事情，他們的能量來源，在這段時間都消失了。有些人可能正坐在紐約的一間小公寓裡，終日面壁，聽救護車呼嘯而過。我在和同事通話時了解到這些場景，因為你會聽到背景中有救護車的聲音，而他們都在崩潰的邊緣。

所以在這些時候一定要加強交流和互動，表達同理心並伸出援手。在過去的五個月裡，我們召開的全體員工大會比以往任何時候都要多，而這些溝通都是至關重要的。

同時，在工作制度上保持不變。基於各個市場的疫情狀況，我們已經在一些地區恢復了辦公室辦公安排。然而，我們向員工傳遞的信息是，只要為適當，是否恢復在辦公室工作完全由你來決定。

我們也一直在與客戶相互分享各自的措施，一起共渡時艱。在這個特殊時期，人們對合作夥伴的選擇更加開放，也更願意互相學習— 這回到了開頭我所說的保持學習能力的本質。我們實行的很多舉措實際上並非我們自己想出來的，不過我們很樂見其他合作夥伴的建議。

我們離「新常態」還很遠。現在就像快到了馬拉松的後半段。心理健康和精神健康的話題變得非常重要，而此事並不能一蹴而就。

因此，我們投入了大量資源研發了豐富多樣的互動平台，用於舒緩大家對疫情的擔憂，這些都是前所未見的。

我認為，在這個需要保持社交距離的時期，我與員工的距離反而更親近了。我「拜訪」了他們的客廳，亦「看見」他們的孩子和寵物。這對我的許多同事來說亦然。

在我們共渡難關的過程中，你必須不斷付出更多的精力。在特效藥或疫苗出現之前，我們會繼續這樣做。

今年 6 月，你達成了一項價值將近 10 億美元的交易，收購了數據整合公司 Finicity — 這是 Mastercard 進軍開放銀行業務的重要一步。在疫情期間，這些交易是如何達成的呢？

老實說，這不是件容易的事情。

Finicity 是行業中一家非常有影響力的公司，我們與他們的管理團隊已認識多年。所幸的是，我們並不是在跟一個完全不認識的對象打交道。然而，我們進行了一個完全遙距的盡職調查，而且團隊大部分的成員彼此毫不認識— 這亦是一個難得的經歷。

我們以光速完成了交易。能夠做到無縫對接的最關鍵原因是，我們從一開始就確認了這家公司，它在各個層面來說都是最適合我們的，尤其是文化方面。

對他們來說重要的是：有原則的數據管理，數據應被善用。我們對於很多類似事件的觀點一致，因此雙方都有一定的信任基礎。我們可以坦誠地對待彼此。我們雙方的管理團隊都認可對方的價值觀和處事方式，因此一切都很順利。

在交易過程中，我們採取了一些新方式來取代原有的一般做法。我們並沒有各自派人到世界的另一端親身進行盡職調查，而是更廣泛地利用數據和人工智能。這些更具創造力的工具大大提高了我們的效率。

我去過他們的辦公室一次，讓我吃驚的是，當我進門的時候發現裡面掛著一個鐘— 那是一個 FICO 評分的計數器。他們相信隨著計數的上升，那些被他們判定為信用不佳、或通常難以獲得貸款的人士的信任會逐漸上升。這是他們衡量成功的標準。Mastercard 在普惠金融領域深耕已久，所以當我看到這個畫面時，我就知道我們的眼光沒有錯。

過去幾年，Mastercard 在兼併收購方面相當活躍。你怎麼看待直接收購和自行組建這兩種方式？

關於這個問題，我總是會首先問：這件事我們能否自己來做？如果這件事和現有業務存在戰略相關性，你會寧願自己做。這也是我們的出發點。

Mastercard 本質上是一個網絡，我們所做的任何事情都要在世界每個角落產生同樣的效果，我們不會將其碎片化。因此，我們通常會優先在利用自身技術和網絡的基礎上自建團隊。

不過，當涉及到多元化或進入全新領域時，知識水平、信譽度和短時間內擴大規模的能力就會受到限制。因此，當我們向全新的多元化支付方式轉變，併購比例就隨之上升。

同樣的道理也適用於我們進入並不熟悉的技術領域，這時我們會用透過收購來吸納專業的工程技術人員。這種方式更容易獲得人才，速度也可更快。這是我們的標準。

網絡、數據分析，包括實時支付和新型支付流程在內的全新支付流程等是我們一直在投資的領域，可見我們對這些領域的了解未夠足夠，或者我們不具備相應的人才，或者自行組建團隊十分耗時耗力。實時支付就是一個實例 — 在某個時間點，同時有 30 個來自某個國家層面或銀行協會的更新支付基礎能力的業務需求。我們完全可以自行建立這一網絡 — 沒有任何問題，你可以將一個網絡轉化為雙向網絡 — 但是從時間角度來看，併購可能是一個更好的選擇。

正如你所注意到的，我們已經成爲一個積極收購的公司。回歸到人性化的一面，我們在如何做整合方面嘗試過各種不同的方法。最初，在某些情況下，我們會說，讓我們彼此獨立，保持收購公司的魔力；而另一些時候，我們會徹底整合。現在，我們正處於一個中間點，在整合的過程中，我們將重點放在文化融合以及員工整合上。

您預計 Mastercard 會有更多收購嗎？從兼併收購的角度來看，Mastercard 未來的興趣點會在何處？

實際上，我們在當前這場危機中表現得不錯，主要受惠於我們在過去 10 年裡一直在進行多元化發展，而不僅是專注於特定類型的交易，特別是消費卡產品。因此，我們將繼續保持前進的步伐。

企業在鼎盛時期強化業務是合理的選擇。而在危機中，就更困難一些。

我們致力於長期可持續發展，如果我們捕捉到商機或市場需求，仍將進行兼併收購。我們關注的業務領域大致保持不變：開放銀行、實時支付、數據分析以及網絡。

總體而言，新型冠狀病毒疫情將會令經濟更趨數碼化，也讓整個社會變得更加數碼化，這意味著會有更多的互聯網設備，產生更多的數據，同時也伴隨著更多的網絡風險。因此，數據分析、網絡保護，任何與數字相關的業務都比以前更加重要。

正如在許多國家已經證實的，實時支付正在持續增長，尤其是在這場危機中，其現有的支付架構已經落伍。各國政府試圖推出各種經濟刺激方案，卻無法觸動人們。世界各地參與的政府項目超過 300 個，以各種形式幫助市民在危機期間獲得金融支持。

Mastercard 在研究消費者行爲方面有著明顯的優勢。您認爲疫情之中有一些值得關注的點？

當下，消費者對於個人和家庭健康都格外關心，最讓他們憂慮的是無法確定外面的世界是否安全。他們會說：「我寧願呆在家裡；我還是不去商店採購了。」

而整體帶來的結果是，再度加速了已在全球快速發展的數碼支付。

在我們最近的一項調查中，70%的消費者表示，他們會長期使用數碼支付方式，這表明這種增長並非曇花一現。

然而，總有一些情況是需要消費者親自前往的，可能是由於無法進行網購，或者其他什麼原因，而這些正是感應式支付才能迅速發展的機會。

我們一直認為，目前的數碼化大趨勢將持續相當長時間。但同時從經驗上看，有些人可能會在危機或外部衝擊後恢復從前的行為習慣。在工作中你能看到不同的趨勢。在我住的鎮上，很多朋友會說，現在我又可以出門了，我要支持本地的商店。因為這些商店無法接受電子支付，所以我仍會使用現金。不同的行為是在同步發生的。

總體來說，小型企業受到疫情的打擊最為嚴重，而他們是為數最多的僱主。這些企業正試圖從單一的線下實體店轉型至網上，尋找新的平衡。所以，它們對於電子支付、數碼支付的接受度要高得多。

對於小型企業而言，還有很多支付之外的機會和需求：我要如何開始和建立在線業務？如何維護網上業務的安全？為此，我們在今年三月底宣布了一項承諾，將在未來 5 年為全球小型企業提供 2.5 億美元的資金支援，幫助他們展開網上業務，並協助其維護網上業務安全。

我們看見各界反應很積極。政府對此十分青睞，這對世界上很多經濟體來說都非常重要。小型企業表示歡迎，而對銀行和金融科技公司這樣介於中間的機構來說，也是絕佳的好事。

你對旅遊及業界未來的發展有什麼看法？

這是一個很難預測，但對我們又非常重要的問題。目前，旅遊業仍基本處於停滯狀態。已經恢復的旅行主要集中在國內，並且以休閒和個人遊為主，而不是商務旅行。人們會說：「我想去看望我的家人。我必須回去看望我的家人。」我的家人住在德國，我也非常希望去看望他們。實際上，大家正在這樣做。在歐洲，人們開車跨越國界，以自駕的方式逐漸恢復旅行。

但就商務旅行而言，很多公司表示現在不希望讓員工承擔任何風險，所以商務出行的恢復仍需要時間。

圍繞這一話題的大討論：人們出行的慾望是否會從根本上改變？

企業是否會更多地使用遙距辦公軟件，遙距地與客戶洽談業務？我們不知道。

我個人認為，當面拜訪客戶是非常重要的，這也是一種很自然的需求。但我可能不會再會飛到新加坡只為參加一個小時的重要會議。

所以，我們會看到一些變化。但是我非常確信旅遊業最終將會恢復。

您最近公開承諾致力於 Mastercard 的黑人領導者比例提高 50%。這一點對你來說為什麼如此重要？

這對我們來說非常、非常重要。抗議事件只是其中一部分，更重要的是我們多年來一直非常專注於多元化且具包容性的發展。

我們目前已經在 210 個國家開展業務。我們的員工來自不同種族和民族，背景各異，我們希望在不同的市場組成多元化且有本地特色的團隊。

從商業的角度來看，這一點也非常重要。它可以避免我們出現盲點，從而錯失機會或遭遇威脅。我們為員工創造一個公平的競爭環境，這也是我們應該做的事情。

我認為，多元化的團隊管理和協作是一項領導技能，因此它會成為 Mastercard 領導能力培訓課程的一部分。我們也一直是這樣做的。

最近發生的一系列事件讓我們意識到我們還有很多事情可以做。所以，儘管我們已經取得了不小的進展，但當我審視[領導層的黑人比例](#)時，我們認為應該在更短的時間內造成更多的改變。我們已經在這一領域作出了長期投資。我們同時已與歷史悠久的黑人機構展開合作。但當我環視會議桌時，我覺得需要將步伐加快一點。因此，我們承諾到 2025 年，將副總裁及更高級別的黑人領導層比例增加 50%。

還有更多的事情要做。我們認為目前仍然存在著系統性種族問題，而這個問題正需要一個系統性的答案。

因此，除了內部調整，我們還從業務的各個方面來審視這個問題。我們該如何參與市場發展？產品和服務分別該做些什麼？

我們應該成為「色盲」，這還不是我們產品設計的重點，但它可以成為重點。

故此，我們承諾將充分利用產品、服務和技術在內的所有資源來幫助黑人土著創造一個公平的競爭環境。這意味著要從金融素養、信貸可得性等各方面來改善財富不平等。

接下來我們進一步研究了要在哪裡採購？從什麼渠道採購？這是市場上可見的公平交易嗎？雖然我們的採購來源合理且來自不同渠道，但我們已承諾將對黑人所擁有的企業增加 70% 的資金投入至 1 億美元。

接下來的事情將會如何發展？我們一邊自學，同時也希望推動相關研究的步伐。[我們在政府稅制改革後向「Mastercard 影響力基金」撥出 5 億美元](#)，還從每年的收益中額外拿出 1 億美元用於該項目。我們將重新評估基金的用途和研究領域，希期有所突破。

所以，這是一個非常系統性的過程，因為我相信解決這個問題需要一個系統性的答案。

我可以告訴你的是，我們的員工非常支持這個計劃，同時也十分期待看到它的進展。我們承諾將會公開分享相關數據。我從未見過這麼多員工發來電子郵件，他們告訴我：「Michael，這樣做非常棒，不過我還有另外五個想法要跟你分享。」還有一些人在郵件裡說，「我認為我們必須加快行動啦。」

這次訪談就到此結束，現在是時間採取行動了。

關於 Mastercard (紐約證券交易所代號：MA)

Mastercard 是全球支付業的科技企業，我們的使命是透過令安全、便捷、智能和可達的交易來連接並推動具包容性的數字經濟，使各地的人受益。憑藉安全的數據及網絡、夥伴關係和熱情，我們創新的解決方案幫助消費者、金融機構、政府及企業發揮最大潛力。正商 (DQ) 推動著我們的文化以及公司內外的一切。通過與 210 多個國家及地區的聯繫，我們正在構建一個可持續發展的世界，為所有消費者釋放無價的可能性。www.mastercard.com