

经营管理的典范

英国马狮百货集团经验剖析

谢家驹原著並改编

冯培漳翻译

F 715

X 48

365236

經營管理的典範

——英國馬獅百貨集團經驗剖析

謝家駒原著並改編・馮培漳翻譯



商務印書館

內部參考
批判使用

經營管理的典範——
英國馬賽百貨集團經驗剖析

著 者 謝家駒
責任編輯 江先覺
出 版 者 商務印書館香港分館
香港銅鑼灣芬尼街2號D樓英人座五樓
印 刷 者 中華商務聯合印刷(香港)有限公司
香港九龍彌敦道75號
版 次 1986年8月第1版第1次印刷
©1986 商務印書館香港分館
ISBN 962 07 6019 0

前 言

本書原以英文寫成，一九八五年在英國出版；這部中文本主要是原著的翻譯，但爲了切合華人讀者的需要，有部分章節作過一番增刪潤飾，其中以“導言”及“結論”兩章改寫幅度最大。

對作者來說，這本書肩負著一項重要使命。它成功與否，並不在於銷售量的大小，甚至不在於真正把全書閱讀的讀者的多寡，而是在於

有多少讀者從本書中獲得一些啟示，

從而反省及改變其所屬機構的經營策略。

作者深信，本書所推介的經營方式在香港未來的經濟發展中將愈來愈重要，特別在應用於香港企業與國內企業的貿易與技術合作上，意義尤爲重大。作者希望本書能產生一點導向作用。

因此緣故，本書的作者與讀者同樣任重道遠。爲了能夠集思廣益，共同致力開展新的局面，作者計劃在未來三年內每年舉行一個“作者讀者研討會”，以收互相切磋、互相支援之效。任何讀者如有興趣，可來信申請參加。請在閱讀本書之後，將姓名、聯絡地址、服務機構名稱等，寄香港鯉魚涌芬尼街2號D僑英大廈5樓商務印書館轉謝家駒收。

目 錄

前言	i
導言 “馬獅”是何方神聖	1
第一部分 顧客究竟需要甚麼——市場策略的制訂	15
第一章 由廉價貨攤到超級商店	17
第二章 聖米高：一個牌子所象徵的商品革命	35
第三章 “物有所值”與不斷創高峯之行政效率	57
第四章 出類拔萃的市場策略	71
第二部分 優質產品從何而來——大規模生產與大規模零售的結合	89
第五章 與供應商“同謀共事”	91
第六章 “沒有工廠的製造商”	111
第七章 全員品質保證：日本也有不如？	127
第三部分 有甚麼比人更重要——創新的人力資源管理及發展	151
第八章 融洽的人際關係	153
第九章 “每一經理皆為人事經理”	170
第十章 “自設的福利王國”：抑或是 Z 理論的體現？	196
結論 馬獅的經驗有何啟示	219

導言

馬福 是何方神聖？



導言

“馬獅”是何方神聖？

馬獅百貨公司(Marks & Spencer)是英國最大且盈利能力最高的零售集團。

不論讀者對零售經營是否有認識或興趣，這家公司都會給你很大的啟示，因為它同時有以下特徵：

- 它是西方管理學界公認的卓越管理典範
- 它是世界上市場取向最強的企業單位之一
- 它是世界上最大的“沒有工廠的製造商”
- 它雖為零售商，但所採用的全面品質管理制度卻是舉世無雙的
- 它的人事管理制度出類拔萃而膾炙人口
- 它是五十年來全歐洲最具創業精神及創新力的公司
- 它二百六十多間門市分店所獨售的單一的牌子“聖米高”(St. Michael)是同類牌子難望其項背的。

可以見得這是一個不尋常的企業機構。

本書讀者至低限度可從三方面得到一些教益：

- (一)了解一個西方傑出企業單位的經營哲學及方法；
- (二)反省自己所熟悉的企業的現有經營方針及策略；
- (三)刺激思考探索脫胎換骨的方向及途徑。

這本書原以英文寫成。讀者對象也是國際性的，其主要對象

有三：

(一)西方國家的管理人員及一般讀者；

(二)發展中地區(特別是香港及東南亞)的企業家及管理人員；

(三)中國內地的管理幹部及國家領導人。

現在先簡略討論一下這三個不同的讀者羣。

馬獅在西方管理界的地位

爲什麼西方(不單是英國)的管理人員及一般讀者會對馬獅的經驗有興趣？主要原因是馬獅不單是在英國被譽爲現代管理的典範，在國際管理輿論中，也有很高的地位。

馬獅百貨公司自一八八四年創立以來，長期被公認爲英國最成功的企業單位之一。

早在一九六六年，《今日管理》(*Management Today*)的總編輯羅伯特·海勒(Robert Heller)曾評曰：

從沒有企業單位能像馬獅百貨公司那樣，令顧客、供應商及競爭對手都心悅誠服……在英國及美國，都難找到一種商品牌子像“聖米高”如此家傳戶曉、備受推崇。(註一)

羅伯泰·高肯(Roberta Cohen)在《每周市場》(*Marketing Week*)這樣評寫：

馬獅已成爲今日市場上最大的力量。其成功可在無數競爭對手爭相倣效其市場手法及其聖米高牌子等處見之。聖米高牌子已成爲高品質和創新的代詞。(註二)

[註一]“The Inimitable Magic of Marks”, *Management Today*, September 1966.

[註二]“What 1982 Holds in Store for Marks & Spencer”, *Marketing Week*, 4 December 1981.

戴維新(J.H. Davidson)在他的暢銷書《進取式銷售法》裏面，推許馬獅為經得起考驗的且是成功的“實實在在地運用進取式銷售法的典範”。他寫道：

馬獅百貨公司充分發揮了“進取式銷售法”的精髓。在這方面，很少商號能出其右。該公司自創立以來，創新的零售形式層出不窮，並依循其獨特路線發展。馬獅公司肯定是世界上經營最為有術的企業單位之一，也肯定可躋身於市場取向最強的企業單位之列。(註一)

一般來說，英國企業的管理成就在國際上並不出衆。但馬獅却是顯著的例外。

兩位當今享有盛譽的美國管理顧問湯姆·彼得斯(Tom Peters)及南茜·奧斯丁(Nancy Austin)在彼等所著之《精益求精》(*A Passion for Excellence*)一書中曾指出：

在許多人心目中，英國不會有多少個精於管理的企業單位。其實不可一概而論。在世界上任何角落中，在芸芸零售商面前，只要你說出馬獅百貨公司的名字，他們就會肅然起敬。其聲譽之高實無與倫比。(註二)

經過了深入的調查研究，一份澳洲商業刊物《服裝》在其長達二十頁的調查報告中這樣說：“在馬獅的祖國裏，女皇統御萬方，國會支配一切，馬獅在零售業中唯我獨尊。”報告繼續說：

馬獅的獨到之處見於其在過去九十年歷史的大部分歷程中，都在謹慎經營那為人所樂道的美譽，那就是英國人不可能在別處花錢花得更有價值。……在此階級壁壘仍然分明的社會，只能在馬獅的店子裏，才可見到勞動階級和中產階級跟富貴人家一起並肩購物，享受那些價錢合理而品質超羣的貨品。(註三)

[註一] *Offensive Marketing: Or How to Make Your Competitors Followers* (Harmondsworth: Penguin Books, 1979), p.10.

[註二] (London: Collins, 1985), p. xxii.

[註三] *Clothes*, January 1978.

國際知名的管理學權威彼得·杜魯克(Peter Drucker)曾稱馬獅為西方世界管理巨人。他對馬獅“超凡的生產力”尤為欣賞。他曾寫道：

就我所知，馬獅百貨公司的生產效率是無與倫比的。比大家公認的美國零售界管理能手西爾斯羅布克(Sears, Roebuck)及克勒斯格(Kresge)，都還要超勝一籌。〔註一〕

杜魯克在其一九八五年的新著《革新與創新》更有以下的評論：

近五十年來，英國規模龐大的零售商馬獅百貨公司所表現的創新及革新精神，恐怕整個西歐的公司也無一可及。馬獅公司對英國經濟以至社會的影響力，凌駕於任何一個機構之上。〔註二〕

毫無疑問，馬獅的經營方法及管理哲學確有其獨特之處。它也是整個英語世界中，管理制度最受推崇及評論最多的公司之一。但很可惜，至今還沒有一本專書，有系統地分析其經營成功之道。本書就是嘗試填補這個空白，讓西方國家的管理人員及一般讀者能對馬獅這個卓越的企業單位有較全面及深入的了解。

對發展中國家的參考作用

筆者認為，馬獅的經驗對發展中國家有很大的參考價值。在今天，一個靜寂的革命正在第三世界的大部分地區無聲地開展；無論是何種政治意識形態的國度，都有着“管理現代化”的要求。

馬獅公司的經驗對這些國家特別有適切性，原因有五——

〔註一〕Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practice* (London: Heinemann, 1974), p.98.

〔註二〕Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (London: Heinemann, 1985), p.21.

(1)馬獅的產品並非高科技產品，所牽涉的生產技術，絕大多數是第三世界國家也可掌握得到的。

(2)馬獅的主要產品是日用民生商品，並非奢侈品、高價品，大多數第三世界國家亦正急需發展這類民生日用品，或生產此類產品以供出口。

(3)馬獅最成功的地方是將大規模生產與大規模零銷結合起來。第三世界國家工業革命起步較遲，要迎頭趕上，大可參考西方先進的經驗。

(4)馬獅所代表的管理哲學，尤值得發展中國家的企業借鏡。它以消費者的利益為前提，費盡心思尋求門路為顧客提供高質素而價錢不昂貴的商品，在這方面的成就，同類公司中少有足可比擬的。

(5)馬獅雖為連鎖零售商，但其經驗非僅零售業可資參考。其他服務行業及製造業也有很多可借鏡的地方。它與製造商所合作創造出來的“全面品質控制”制度，連日本企業也自嘆不如。

就筆者有限的了解，近年來不少發展中地區的企業刻意學習西方及日本管理的先進經驗，這方面的文獻亦屬不少。但由一個來自發展中地區的作者，如此全面剖析一個西方企業單位的經驗，則較少見。筆者的角度，可能有所局限，但希望本書的出版能引發更多發展中地區的管理人員或學者，有選擇性及有系統地評介外國的先進經驗。

筆者相信，馬獅的經驗對香港及東南亞國家特別有參考價值。其中一個原因，就是由於這些都是華人聚居的社會。在東南亞地區，華人更有時被描述為“東方的猶太人”。但即使有著如此優越的經濟地位，卻始終未有發展出類似馬獅這種型態的企業，這也是個發人深省的問題。

香港方面，馬獅更有雙重的參考意義。一方面，對個別本地

由是來說，不論與零售生意有關與否，馬獅的經驗可作多方面的借鏡。在另一層面上，馬獅與其供應商建立起來的關係，更堪足本地企業與中國內地企業建立業務關係時作為參考。筆者相信，假若中港兩地的貿易形式，能夠朝向類似馬獅與其供應商的關係模式發展，則中港兩地的經濟、技術、貿易合作將會有突破性的改變。這樣既對本港商人有莫大的好處，亦同時會對中國內地“四個現代化”有著重大的促進作用。

對中國內地的啟示

中國內地目前正在積極推行“四個現代化”。這是一個巨大的歷史宏圖。其成功與否，不單對中國國民經濟、人民生活有重大影響，且對整個世界也有極其重要的意義。

明顯地，四個現代化能否實現，企業經營管理的現代化是個關鍵的因素。

但什麼是現代化的企業管理呢？“現代化”是否等於西方化？抑或是資本主義化？日本化？……這個問題至今還是議論紛紛，莫衷一是。

根據國內的說法，是要“從中國的實際出發，把各國的科學管理方法擇其優者取以為我所用”，從而“開創中國社會主義企業管理的新局面，走出一條中國式企業管理現代化的道路”。〔註一〕

然而，世界上又哪有這麼容易的事情，更何況四個現代化是一個史無前例的創舉。

隨著農村改革的初步見效，城市改革正方興未艾。面對着在

〔註一〕馬洪：“總結歷史經驗，提高企業管理水平”，《中國企業管理百科》（北京：企業管理出版社，1984年）。

廣大人民羣衆中間逐漸興起的消費浪潮，如何大量生產適銷對路的民生消費品成爲了一個重要的課題。一直以來，以公有制爲基礎的社會始終未能有效地解決這個問題。中國要在目下的經濟改革運動中保持足夠的動力，又要維持一個活躍的消費品和其他物品的產銷市場，如何能夠恰可地兩面兼顧，看來勢必要有一個重大的突破不可。

不久之前，《紅旗》雜誌發表了一篇題爲“努力增產消費品”的文章，（註一）指出近年輕工業生產雖有很大的發展，但同人民購買力提高和消費結構變化的要求相比，還是不相適應；所以，大力發展消費品生產，特別是增產名牌優質產品和適銷對路貨品，是當前的急務。

文章又指出，隨着消費的增長，“人們的消費意識由節衣縮食的消費轉向多樣化的適度消費，傳統的消費習慣、消費結構正在改變，……面對這種新情況，輕工業部門必須重視市場信息反饋，及時調整產品結構，努力增加生產，滿足市場供應”。關鍵在於，“要以生產之變應市場之變，以市場之變促生產之變”。

這個分析十分準確，結論也恰當。問題在於如何能切切實實做得到？

筆者深信，馬獅百貨公司的經驗對內地現階段的經濟情況，正有莫大的啓示。我們當然不可能照搬亂抄，但以筆者了解，國內目前最急切的是要找出一條“產銷結合”的路子，馬獅的做法，正是西方國家中“產銷結合”之典範，在這其中汲取經驗和教訓，是很有意思的。

能夠“以生產之變應市場之變，以市場之變促生產之變”，正是現代化企業的基本條件。就目前國內企業的一般情況而言，距

〔註一〕一九八五年第六期。

離此境界也實在太遠了。

本書希望能藉著介紹一個外國的先進經驗而引發一點衝擊及啟發作用，冀能使國內企業在管理現代化的長征道上，得以闊步向前，早日抵達彼岸。

馬獅百貨公司概要

規模

- 馬獅百貨公司是英國最大的零售店。每周踏足馬獅公司連鎖店的顧客超過一千四百萬人。
- 馬獅公司在英國共有260家商店，合起來總面積達600,000平方米。
- 以股份市值計算，馬獅公司是英國第四大的公司，約有股東250,000人。

商品牌子

- 馬獅公司只售賣聖米高牌子的產品。這牌子被公認為質優與物有所值的象徵。
- 聖米高牌子的商品包括服裝、食品及酒類、鞋類、
- 家庭陳設品及用品、化妝

品、書籍及家居點綴植物。

- 超過90%的聖米高牌子商品在英國製造。

市場佔有率

- 馬獅公司在全國服裝市場的佔有率為15%，採購約五分一的英國服裝產品。
- 在整個英國市場中，馬獅公司佔褲襠銷售額的四分之一；佔內衣、睡衣、胸圍銷售額的三分之一；佔底裙銷售額的一半。
- 聖米高牌子食品在英國處於領導地位，佔馬獅公司英國總銷售額的37%，又是英國魚類食品最暢銷的牌子，並每周銷售一百萬

業光輝。

• 馬獅公司獨有的規格供應聖米高牌子產品的公司超過800家。

• 差不多有150家供應商製造聖米高牌子貨品已超過廿五年，其中50家公司與馬獅公司有超過四十年的關係。

• 馬獅公司並沒有在其製造廠中設有設備。

員工

• 馬獅公司聘用的英國員工超過 60,000 人，其中 20,000 人在公司工作超過五年，10,000 人超過十年，幾乎一半的員工擁有公司股份。

• 生產及分銷聖米高牌子貨品的人員達200,000名。

海外業務

• 馬獅公司有七家商店分佈於法國、比利時及愛爾蘭共和國。

• 馬獅公司在加拿大有200多家商店的控股權。

• 聖米高牌子貨品在30個其他國家出售，其中包括日本及香港。

• 馬獅公司出口貨品數量在英國零售額中居首位，亦是英國最大的服裝出口商，並於一九七七年獲獎出口獎。

世界紀錄

• 以每方呎鋪地計算，倫敦Marble Arch的馬獅公司商店每年比世界上任何零售商賺得更多的錢。
這項紀錄已列入《健力士世界紀錄大全》。

馬獅的指導原則

正如上面所指出，馬獅並不是一個普通的連鎖零售商。這可從馬獅的經營管理指導原則中明顯地看出來。

從三十年代開始，馬獅訂立了一系列作為指導一切經銷活動的基本原則，共有六條：

- (一)為顧客提供一系列經精挑細選的、品質優越、設計完美，同時是價格合理的聖米高牌貨品；
- (二)鼓勵供應商採用最先進和最有效率的生產技術；
- (三)與供應商緊密合作，確保高標準的品質控制；
- (四)為顧客提供友善的、樂助的服務及使顧客得到更多購物便利，更舒適地享受購物；
- (五)簡化操作程序以不斷提高經營效率；
- (六)與顧客、供應商、員工和所屬社區建立融洽的人際關係。

這些意念十分簡單和直截了當。馬獅的成功秘訣主要在於能使全體員工一起遵行這些原則，以及能夠一心一意按照這些原則辦理日常的一切事務。

不要以這些原則看似平常而等閒視之。“目標管理法”(Management by Objectives)的鼻祖杜魯克(Peter Drucker)便曾對馬獅這些基本原則的制定及推行極度推崇。在其中一本經典著作中，他用了一整章以馬獅為例去闡釋“企業目標的威力與作用”(The Power and Purpose of Corporate Objectives)。(註一)

本書分為三大部分，第一部分剖析馬獅興起的時代背景及市

(註一) Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (London: Heinemann, 1974), Chapter 8.