

谢家驹著

卓越的管理典范

——马狮百货集团经验剖析

奉行「优质低价」宗旨百年如一日

当年曾：「背负肩挑，沿街叫卖」

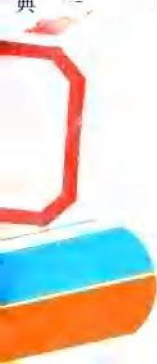
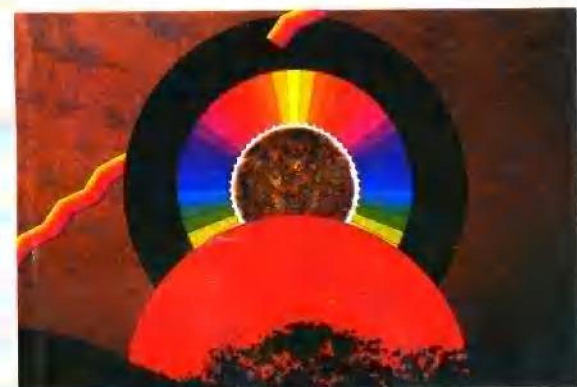
今天：英国盈利能力最高的营销集团

世界上最大的「没有工厂」的制造商

全球公认的卓越管理典范

「马狮」经验揭示了一个「人间奇迹」

是一切企业家学不厌读的宝典



经营智慧丛书

谢家驹著

卓越的管理典范

——马狮百货集团经验剖析

生活·读书·新知三联书店

(京)新登字 007 号

K. K. Tse
MARKS AND SPENCER
Anatomy of Britain's Most
Efficiently Managed Company
Pergamon Press, 1985

经香港商务印书馆同意据该馆中译本整理排印

经营智慧丛书

卓越的管理典范

马狮百货集团经验剖析

著 者 谢家驹

译 者 冯培璋

封面设计 董学军

封面画 永井一正

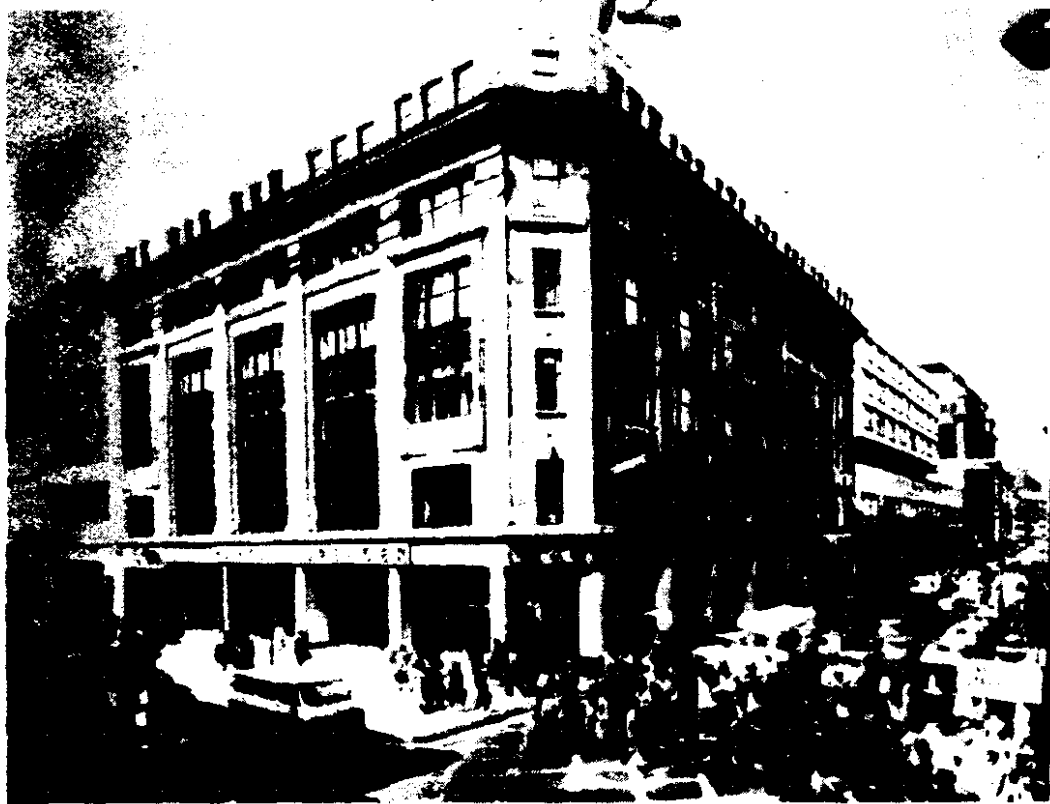
出版发行 生活·读书·新知三联书店
北京朝阳门内大街 166 号

经 销 新华书店

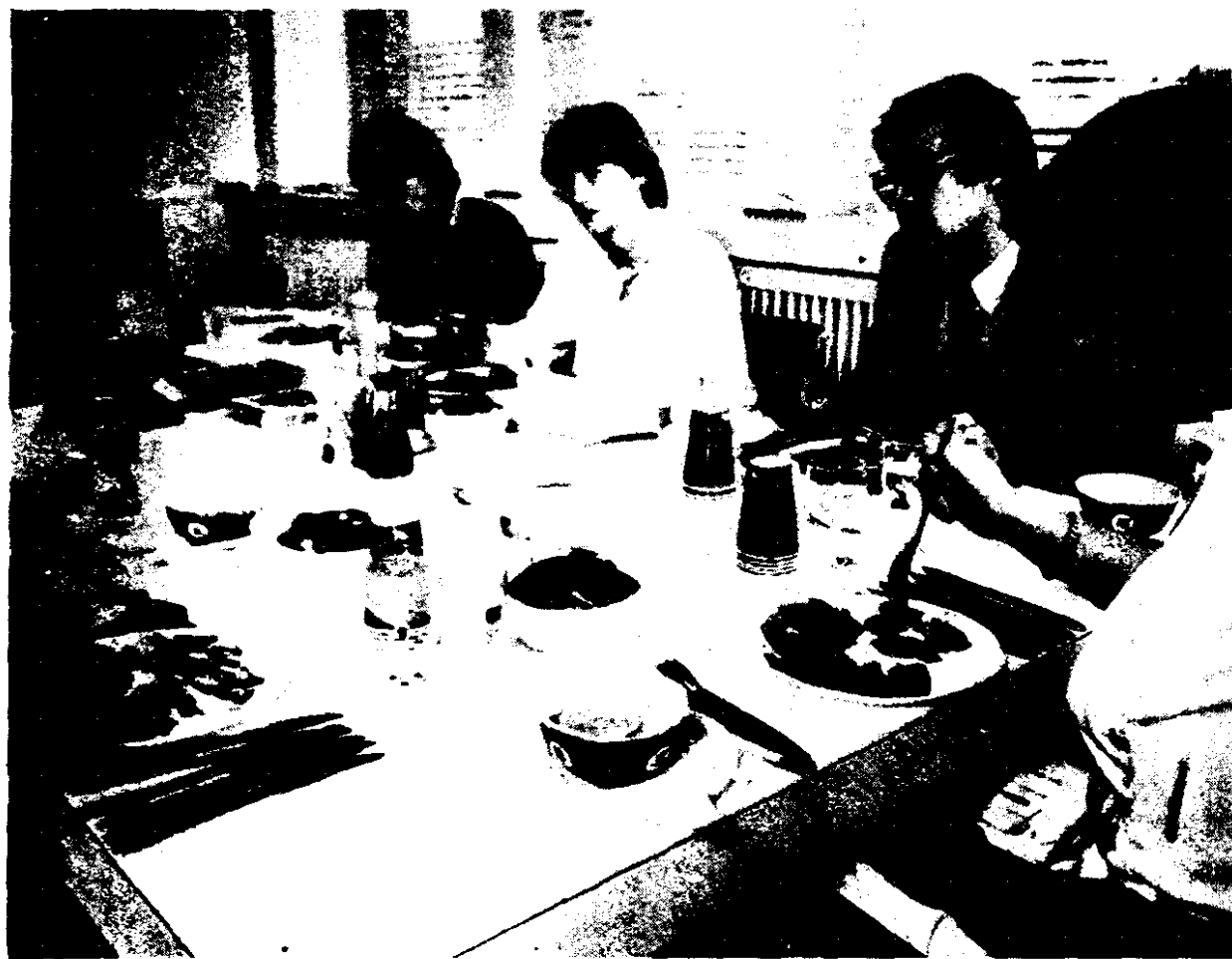
印 刷 北京双桥印刷厂

850×1168 毫米 32 开本 7.5 印张 158,000 字
1988 年 9 月第 1 版 1992 年 6 月北京第 3 次印刷
印数 15,001—25,100

ISBN 7-108-00178-0/F·5 定价 9.60 元



马狮设于伦敦中部的一家主要门市部的外貌



各类食品都需经过技术人员、采购人员，有时甚至是董事局负责人或主席品评，分析，提意见才能通过。他们相信若食品能耐得住他们严苛的挑剔，则顾客选购和享用此货品才能获得保证。



马狮的创办人：米高·马格斯（左）及汤玛士·史班沙



西门·马格斯（左）及
依时雷·薛孚合照

前 言

本书原以英文写成，一九八五年在英国出版；这部中文本主要是原著的翻译，但为了切合中国读者的需要，部分章节作了一番增删润饰，其中以《导言》及《结论》两章改写幅度最大。

对作者来说，这本书肩负着一项重要使命。它成功与否，并不在于销售量的大小，甚至不在于真正把全书阅读的读者的多寡，而是在于

有多少读者从本书中获得一些启示，

从而反省及改变其所属机构的经营策略。

作者深信，本书所推介的经营方式在香港未来的经济发展中将愈来愈重要，特别在应用于香港企业与国内企业的贸易与技术合作上，意义尤为重大。作者希望本书能产生一点导向作用。

因此之故，本书的作者与读者同样任重道远。为了能够集思广益，共同致力开展新的局面，作者计划在未来三年内每年举行一个“作者读者研讨会”，以收互相切磋、互相支援之效。任何读者如有兴趣，可来信申请参加。请在阅读本书之后，将姓名、联络地址、服务机构名称等，寄香港鲗鱼涌芬尼街2号D侨英大厦五楼商务印书馆转谢家驹收。

目 录

导言 “马狮”是何方神圣?.....	1
第一部分 顾客究竟需要什么?	13
——市场策略的制订	
第一章 由廉价货摊到超级商店.....	15
第二章 圣米高：一个牌子所象征的商品革命.....	34
第三章 “物有所值”与不断创高峰之行政效率.....	56
第四章 出类拔萃的市场策略.....	69
第二部分 优质产品从何而来?	87
——大规模生产与大规模零售的结合	
第五章 与供应商“同谋共事”.....	89
第六章 “没有工厂的制造商”.....	110
第七章 全员品质保证：日本也有不如?	125
第三部分 有什么比人更重要?	149
——创新的人力资源管理及发展	
第八章 融洽的人际关系.....	151

第九章	“每一经理皆为人事经理”	168
第十章	“自设的福利王国”:抑或是 Z 理论的体现?...	194
结论	马狮的经验有何启示	217

导言

“马狮”是何方神圣？

马狮百货公司(Marks & Spencer)是英国最大且盈利能力最高的零售集团。

不论读者对零售经营是否有认识或兴趣，这家公司都会给你很大的启示，因为它同时有以下特征：

- 它是西方管理学界公认的卓越管理典范
- 它是世界上市场取向最强的企业单位之一
- 它是世界上最大的“没有工厂的制造商”
- 它虽为零售商，但所采用的全面品质管理制度却是举世无双的
- 它的人事管理制度出类拔萃而脍炙人口
- 它是五十年来全欧洲最具创业精神及创新力的公司
- 它二百六十多家门市分店所独售的单一的牌子“圣米高”(St. Michael)是同类牌子难望其项背的。

可以见得这是一个不寻常的企业机构。

本书读者至低限度可从三方面得到一些教益：

- (一) 了解一个西方杰出企业单位的经营哲学及方法；
- (二) 反省自己所熟悉的企业的现有经营方针及策略；
- (三) 刺激思考探索脱胎换骨的方向及途径。

这本书原以英文写成，读者对象也是国际性的，主要有三：

- （一）西方国家的管理人员及一般读者；
- （二）发展中地区（特别是香港及东南亚）的企业家及管理人员；
- （三）中国内地的管理干部及国家领导人。

现在先简略讨论一下这三个不同的读者群。

马狮在西方管理界的地位

为什么西方（不单是英国）的管理人员及一般读者会对马狮的经验有兴趣？主要原因是马狮不单是在英国被誉为现代管理的典范，在国际管理舆论中，也有很高的地位。

马狮百货公司自一八八四年创立以来，长期被公认为英国最成功的企业单位之一。

早在一九六六年，《今日管理》（*Management Today*）的总编辑罗伯特·海勒（Robert Heller）曾经评论说：

从没有企业单位能像马狮百货公司那样，令顾客、供应商及竞争对手都心悦诚服……在英国及美国，都难找到一种商品牌子像“圣米高”如此家喻户晓，备受推崇。^①

罗伯泰·高肯（Roberta Cohen）在《每周市场》（*Marketing Week*）这样评述：

① “The Inimitable Magic of Marks”, *Management Today*, September 1966.

马狮已成为今日市场上最大的力量。其成功可在无数竞争对手争相仿效其市场手法及其圣米高牌子等处见之。

圣米高牌子已成为高品质和创新的代词。^①

戴维逊 (J.H.Davidson) 在他那本畅销书《进取式销售法》里面，推许马狮为经得起考验的且是成功的“实实在在地运用进取式销售法的典范”。他写道：

马狮百货公司充分发挥了“进取式销售法”的精髓。在这方面，很少商号能出其右。该公司自创立以来，创新的零售形式层出不穷，并依循其独特路线发展。马狮公司肯定是世界上经营最为有术的企业单位之一，也肯定可跻身于市场取向最强的企业单位之列。^②

一般来说，英国企业的管理成就在国际上并不出众。但马狮却是显著的例外。

两位当今享有盛誉的美国管理顾问汤姆·彼得斯 (Tom Peters) 及南茜·奥斯丁 (Nancy Austin) 在他们所著的《精益求精》(*A Passion for Excellence*) 一书中曾指出：

在许多人心目中，英国不会有多少个精于管理的企业单位。其实不可一概而论。在世界上任何角落里，在芸芸零售商面前，只要你说出马狮百货公司的名字，他们就会肃然起敬。其声誉之高实无与伦比^③。

经过了深入的调查研究，一份澳洲商业刊物《服装》在其

① “What 1982 Holds in Store for Marks & Spencer”, *Marketing Week*, 一九八一年十二月四日。

② *Offensive Marketing: Or How to Make Your Competitors Followers* (Harmondsworth: Penguin Books, 1979), 第10页。

③ London: Collins, 1985, 第XXii 页。

长达二十页的调查报告中这样说：“在马狮的祖国里，女皇统御万方，议会支配一切，马狮则在零售业中唯我独尊。”报告继续说：

马狮的独到之处，见于其在过去九十三年历史的大部分历程中，都在谨慎经营那为人所乐道的美誉，那就是：英国人不可能在别处花钱花得更有价值。……在此阶级壁垒仍然分明的社会，只能在马狮的店子里，才可见到劳动阶级和中产阶级跟富贵人家一起并肩购物，享受那些价钱合理而品质超群的货品。^①

国际知名的管理学权威彼得·杜鲁克 (Peter Drucker) 曾称马狮为西方世界管理巨人，他对马狮“超凡的生产力”尤为欣赏。他曾写道：

就我所知，马狮百货公司的生产效率是无与伦比的，比大家公认的美国零售界管理能手西尔斯、罗布克 (Sears, Roebuck) 及克勒斯格 (Kresge)，都还要超胜一筹。^②

杜鲁克在其一九八五年的新著《革新与创新》中更有以下的评论：

近五十年来，英国规模庞大的零售商马狮百货公司所表现的创新及革新精神，恐怕整个西欧的公司也无一可及。马狮公司对英国经济以至社会的影响力，凌驾于任何一个机构之上。^③

① *Clothes*, 一九七八年一月。

② Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practice* (London: Heinemann, 1974), 第98页。

③ Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (London: Heinemann, 1985), 第21页。

毫无疑问，马狮的经营方法及管理哲学确有其独特之处。它也是整个英语世界中，管理制度最受推崇及评论最多的公司之一。但很可惜，至今还没有一本专书有系统地分析其经营成功之道。本书就是尝试填补这个空白，让西方国家的管理人员及一般读者能对马狮这个卓越的企业单位有较全面及深入的了解。

对发展中国家的参考作用

笔者认为，马狮的经验对发展中国家有很大的参考价值。在今天，一个静寂的革命正在第三世界的大部分地区无声地开展；无论是何种政治意识形态的国度，都有着“管理现代化”的要求。

马狮公司的经验对这些国家特别有适切性，原因有五——

(1) 马狮的产品并非高科技产品，所牵涉的生产技术，绝大多数是第三世界国家也可掌握得到的。

(2) 马狮的主要产品是日用民生商品，并非奢侈品、高价品，大多数第三世界国家正急需发展这类民生日用品，或生产此类产品以供出口。

(3) 马狮最成功的地方是将大规模生产与大规模零销结合起来。第三世界国家工业革命起步较迟，要迎头赶上，大可参考西方先进的经验。

(4) 马狮所代表的管理哲学，尤值得发展中国家的企业借镜。它以消费者的利益为前提，费尽心思寻求门路为顾客提供高质素而价钱不昂贵的商品，在这方面的成就，同类公司中

少有可比拟的。

(5) 马狮虽为连锁零售商，但其经验非仅零售业可资参考。其他服务行业及制造业也有很多可借镜的地方。它与制造商所合作创造出来的“全面品质控制”制度，连日本企业也自叹不如。

就笔者有限的了解，近年来不少发展中地区的企业刻意学习西方及日本管理的先进经验，这方面的文献亦属不少。但由一个来自发展中地区的作者，如此全面剖析一个西方企业单位的经验，则较少见。笔者的角度可能有所局限，但希望本书的出版能引发更多发展中地区的管理人员或学者，有选择性及有系统地评介外国的先进经验。

笔者相信，马狮的经验对香港及东南亚国家特别有参考价值。其中一个原因，就是这些地方都是华人聚居的社会。在东南亚地区，华人更有时被描述为“东方的犹太人”。但即使有着如此优越的经济地位，却始终未发展出类似马狮这种型态的企业，这也是个发人深省的问题。

香港方面，马狮更有双重的参考意义。一方面，对个别本地企业来说，不论与零售生意有关与否，马狮的经验可作多方面的借镜。在另一层面上，马狮与其供应商建立起来的关系，更堪足本地企业与中国内地企业建立业务关系时作为参考。笔者相信，假若中港两地的贸易形式，能够朝向类似马狮与其供应商的关系模式发展，则中港两地的经济、技术、贸易合作将会有突破性的改变。这样既对本港商人有莫大的好处，亦同时会对中国内地的“四个现代化”有重大的促进作用。

对中国内地的启示

中国内地目前正在积极推行“四个现代化”。这是一个巨大的历史宏图。其成功与否，不单对中国国民经济、人民生活有重大影响，且对整个世界也有极其重要的意义。

明显地，四个现代化能否实现，企业经营管理的现代化是个关键的因素。

但什么是现代化的企业管理呢？“现代化”是否等于西方化？抑或是资本主义化？日本化？……这个问题至今还是议论纷纷，莫衷一是。

根据国内的说法，是要“从中国的实际出发，把各国的科学管理方法择其优者取以为我所用”，从而“开创中国社会主义企业管理的新局面，走出一条中国式企业管理现代化的道路”。^①

然而，世界上又哪有这么容易的事情，更何况四个现代化是一个史无前例的创举。

随着农村改革的初步见效，城市改革正方兴未艾。面对着广大人民群众中逐渐兴起的消费浪潮，如何大量生产适销对路的民生消费品成为一个重要的课题。一直以来，以公有制为基础的社会始终未能有效地解决这个问题。中国要在目下的经济改革运动中保持足够的动力，又要维持一个活跃的消费品和其

^① 马洪：《总结历史经验，提高企业管理水平》，《中国企业管理百科全书》（北京：企业管理出版社，1984年）。

他物品的产销市场，如何能够恰可地两面兼顾，看来势必要有一个重大的突破不可。

不久之前，《红旗》杂志发表了一篇题为《努力增产消费品》的文章^①，指出近年轻工业生产虽有很大的发展，但同人民购买力提高和消费结构变化的要求相比，还是不相适应；所以，大力发展消费品生产，特别是增产名牌优质产品和适销对路货品，是当前的急务。

文章又指出，随着消费的增长，“人们的消费意识由节衣缩食的消费转向多样化的适度消费，传统的消费习惯、消费结构正在改变，……面对这种新情况，轻工业部门必须重视市场信息反馈，及时调整产品结构，努力增加生产，满足市场供应”。关键在于，“要以生产之变应市场之变，以市场之变促生产之变”。

这个分析十分准确，结论也恰当。问题在于如何能切切实实做到？

笔者深信，马狮百货公司的经验对内地现阶段的经济情况，正有莫大的启示。我们当然不可能照搬乱抄，但据笔者了解，国内目前最急切的是要找出一条“产销结合”的路子，马狮的做法，正是西方国家中“产销结合”之典范，从中汲取经验和教训，是很有意思的。

能够“以生产之变应市场之变，以市场之变促生产之变”，正是现代化企业的基本条件。就目前国内企业的一般情况而言，距离此境界也实在太远了。

本书希望能借着介绍一个外国的先进经验而引发一点冲击

① 一九八五年第六期。

及启发作用，冀能使国内企业在管理现代化的长征道上，得以阔步向前，早日抵达彼岸。

马狮百货公司概要

规模

- 马狮百货公司是英国最大的零售店。每周踏足马狮公司连锁店的顾客超过一千四百万人。
- 马狮公司在英国共有二百六十家商店，合起来总面积达六十万平方米。
- 以股份市值计算，马狮公司是英国第四大的公司，约有股东二十五万人。

商品牌子

- 马狮公司只售卖圣米高牌子的产品。这牌子被公认为质优与物有所值的象征。
- 圣米高牌子的商品包括服装、食品及酒类、鞋类、家庭陈设品及用品、化妆品、书籍及家居点缀植物。
- 百分之九十以上的圣米高牌子商品在英国制造。

市场占有率

- 马狮公司在全国服装市场的占有率为百分之十五，采购约五分之一的英国服装产

品。

- 在整个英国市场中，马狮公司占裤袜销售额的四分之一，占内衣、睡衣、胸围销售额的三分之一，占底裙销售额的一半。
- 圣米高牌子食品在英国处于领导地位，占马狮公司英国总销售额的百分之三十七，又是英国鱼类食品最畅销的牌子，并每周销售一百万只光鸡。

供应商

- 按马狮公司独有的规格供应圣米高牌子产品的公司超过八百家。
- 差不多有一百五十家供应商制造圣米高牌子货品已超过二十五年，其中五十家公司与马狮公司有超过四十年的联系。
- 马狮公司并没有在其制造商中占有股权。

员工