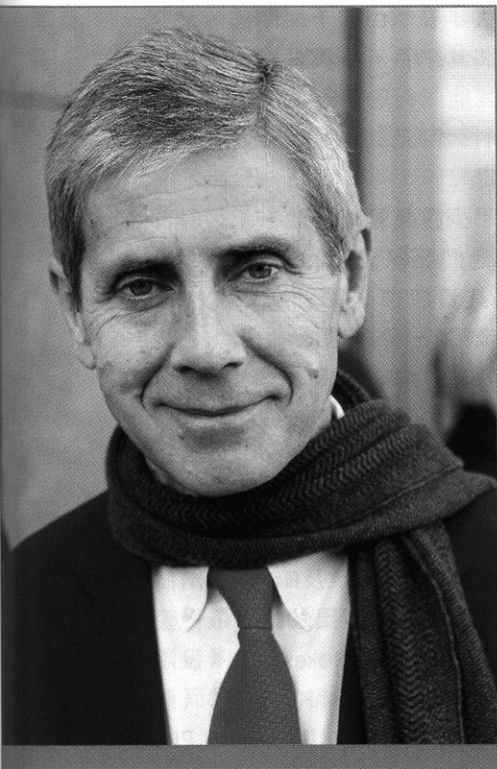


瑪莎總裁Stuart Rose 領導企業的學問

瑪莎所面臨的危機，與現在香港企業所面對的，有很多相似的地方。此文是我們的企業如何向Stuart Rose學習，上寶貴的一課。

2007年1月22日，The World Leadership Forum邀請了千多間英國跨國大、中小企業公開投票，選出2006年最佳企業領導人（Business Leader of The Year）。熱門者包括了Tesco的總裁Sir Terry Leahy，但最後當選的卻是瑪莎（Marks & Spencer）總裁Stuart Rose，實在令很多人感到意外。



Stuart Rose改變了瑪莎的命運（彭博圖片）

主席 Malcolm Turner宣布得獎者時指出，瑪莎總裁Stuart Rose獲其他企業家選出的理由：「在困難競爭環境下，能將企業劣勢轉為優勢，改變了瑪莎的命運，這才是最佳企業領導人。」瑪莎所面臨的危機，與現在香港企業所面對

的，有很多相似的地方。此文是我們的企業如何向Stuart Rose學習，上寶貴的一課。

危機重重

2000年，瑪莎（Marks & Spencer）的營業額開始走下坡，更於2004年面臨全面危機，餘下的忠心顧客群，終於捨它而去。瑪莎品牌再

也不值一談，股價下挫。不可思議的是，瑪莎再被Sir Philip Green第三次提出收購，他動用大部分個人現金，以九億一千萬英鎊出價作全面收購，遠比起1999年以七億英鎊為高。不少經濟學家認為瑪莎難逃被收購的命運。

Sir Philip Green是現在英國第四首富，擁有二千三百間零售店，在英國衣物市場佔有率12%，其中包括了British Home Stores及Arcadia Group，地位僅次瑪莎，屈居第二。此外，Sir Philip Green旗下的零售店品牌極多，有Burton, Dorothy Perkins, Evans, Miss Selfridges, Outfit, Topshop/Topman等，款式時尚，價格便宜。反觀瑪莎的「老人裝」，連老人也不願穿着；其他的產品如食品，雖然素質高，但價錢貴，素質又與競爭對手Tesco的Finest優質價產品相若（Tesco自己品牌，同一產品，分超值價、普通價及優質價），售價卻相差太遠。此外，其他的超市包括了Asda（即Wal-Mart），Tesco, Sainsbury也出售衣物、傢俬、文具、電器等，瑪莎的處境可謂危機重重。

瑪莎個案的六大訓誡

2004年5月，瑪莎委任五十六歲的Stuart Rose為新總裁。Stuart已是半退休狀態，個人資產優厚。其時Stuart剛剛卸任Arcadia Group行政總裁一職，獲得二十五萬英鎊報酬，生活無憂無慮，他亦可以真正開始享受自己的嗜好——駕駛飛機。他曾經駕駛過蘇聯的戰鬥機（Russian fighter jet），樂極一時。

當瑪莎集團主席Paul Myners邀請Stuart出

- 作者為美國哈佛大學博士後研究院院士及英國曼城城市學院監督（Governor of Manchester City College）。另擔任ACCA香港分會的中小企業委員會顧問及英國特許管理會計師公會（CIMA）香港分會的傳訊委員會顧問。

任瑪莎行政總裁時，指出了種種挑戰，並須保衛瑪莎，防止被吞食收購。Stuart再次與Sir Philip Green相見時，這次不是大家在Arcadia group同一陣線，而是一方想收購，另一方要提防被收購，重建瑪莎品牌。Stuart毅然一口答應。

訓誡一：行政人員的性格與心態對於領導企業成功與否，是一重大因素。Stuart因為勇於接受挑戰，故此，瑪莎的種種困難成為他的推動力。香港及中國大陸現在不少企業需要Stuart Rose此等人才，但我們又怎能知道他／她真的擁有此性格心態，而不是虛擬作狀？筆者在歐美已研究多年，為不少企業作行政人員Skills Audit的測試，其後撰寫分析報告。近日更與香港生產力促進力中心高級顧問梁永忠博士合作，在香港及中國推出。

* * *

事實上，Stuart Rose並不是初入瑪莎，他於1972年已加入瑪莎機構擔任見習管理人（management trainee），直至1989年離職，足足有十七年。初入瑪莎，作為公務員子女的他，每天只是為工作而工作。「那時我是瑪莎的買手（merchandiser），屬於樂天派，對事業前途沒有什麼主意。」但入瑪莎後二年，他的母親自殺身亡。事隔多年，他於2001年的一次訪問中透露，他母親的離世使他頓悟生命的價值，遂全心投入事業。在瑪莎的十七年時間，他努力不懈，終成為高級管理層的一分子。他後來離開瑪莎，是有感於瑪莎當時官僚氣息太重，企業內只玩政治遊戲，Stuart並沒有只顧為爬上企業升職梯而變成Yes Man。

訓誡二：若總裁的身邊只有Yes Man，企業決策人再也不能知道真實的狀況。當時瑪莎的管理層報喜不報憂，現在香港及中國企業包括上市公司，是否只有Yes Man？是否我們不願意聽到不附和的聲音？筆者希望有機會能與總裁分享個人經驗，因為筆者見到，現在太多企業只有Yes Man能夠步步高升。筆者的丈夫常笑筆者，說我是總裁的私人教練。身為總裁，要接受不同意見，企業的前途才有希望。

* * *

Stuart Rose成功的地方，有賴發揮已存在的軟件去加強客戶分析。他依賴的有多方面，例如：瑪莎以SAS系統，將客戶購買者的行為分析為十一個不同組別（segmentation）及八十種可變化的解釋（explanatory variables）

。SAS系統雖然早於2001年11月引入，但直至Stuart Rose入主瑪莎後才得到重視，產生積極的效益。

SAS能將瑪莎不同的銷售渠道集中後再分析，繼而了解客戶尋求什麼，例如購買絲質領帶或埃及棉織品的男士，喜歡購買不用熨的襯衫；其次，分析亦指出，對於不合時宜的鋪面，只令客戶感到老土落伍。故此，截至去年年底，Stuart Rose已將70%的瑪莎鋪面全部翻新，更以人口密度與分析變化，增設不同瑪莎鋪面，如Simply Food，靠近巴士站、火車站，方便打工一族。Stuart Rose計劃今年將Simply Food瑪莎鋪面增加至四百多間。Stuart Rose當時發展此Simply Food的計劃時，不少人曾批評他會失敗，誰知道他並不是盲目推行，而是經過軟件進行詳細分析。

另一種科技是採用RFID（電波記錄分析器）。瑪莎已於去年春季由四十二間鋪，增至一百二十間鋪，將其三百五十萬件衣物產品用64 bit附上標籤。其他同行只把64 bit標籤用於DVD或電腦遊戲軟件，可見Stuart Rose發展及改變瑪莎的決心。

訓誡三：不少企業管理層並未全力發揮企業內的軟件。他們要學習Stuart Rose發揮SAS的功效般，與其資訊部研究討論，怎樣借助現在公司內的軟件，發揮潛能，帶領企業。

* * *

企業對外及對內溝通均直接或間接影響企業的信譽及運作。特別在公司處於困境時，更須要溝通傳遞訊息。香港在競爭困境時，做了些什麼呢？

2006年11月29日，PRCA及Romeike兩個企業溝通經理人學會主辦了選出2006年最佳企業溝通者。入選者包括了Ladbrokes PLC（投注公司）的Chris Bell；GlaxoSmithKline PLC（藥廠）的Dr. Jean-Pierre Garnier；Prudential PLC（保險）的Mark Tucker；Tesco PLC（超市）的Sir Terry Leahy及BT Group（電訊）的Ben Verwaayen。而當選的則為Marks and Spencer PLC（瑪莎）的Stuart Rose。這證明了Stuart Rose企業溝通的成就。在宣布得獎者時，主辦人指出作為企業最高領導者，是企業聲譽的保衛者，更是企業聲譽的建設人。那麼，2006年最佳企業溝通者當然非Stuart Rose莫屬。

訓誡四：香港企業的管理人有否成為企業



瑪莎百貨已起死回生 (彭博圖片)

聲譽的保衛者、建設者？或只是個人主義者？我們有沒有對投資者或股東清楚交代；我們有沒有對內員工清晰地表明方向，或是隱藏事實？企業有如一艘船，上下同一方向，才發揮力量。香港企業要轉型成功，一定要對外對內有清晰的溝通，才有成功機會。

* * *

Stuart Rose常說：“I want to please every woman, every time.”（我希望時常取悅每一位女士。）他的改革在於設計新的廣告。Stuart Rose未出任總裁時，瑪莎的廣告反映了當時瑪莎在倫敦Baker Street總部的高傲，與市場的脫節。那時候不受歡迎的廣告，就是一位普通身材女士大聲邊跑邊喊：“I'm normal.”甚至裸體走上山坡。觀眾看後不知所云，使瑪莎的忠實顧客更為反感。其後，即使倚靠萬人迷Beckham的童裝系列，仍難以挽回聲望。

為了恢復顧客的信心，瑪莎在Stuart Rose的領導下，採用了六十年代的名模icons: Twiggy, Erin O'Connor及Laura Bailey為廣告人物。名模穿的，全是瑪莎設計的衣着產品。2006年第二季瑪莎的股價與業績，即時充分反映廣告的成功，股價攀升6.3%達六百九十八便士，而盈利增加32%，達二百八十一萬三千英鎊，營業額增加11%，達三億九千三百萬英鎊。Stuart Rose在半年中期業績報告指出：「有賴於產品、服務、舖面環境，瑪莎半年業績在各方面均增佔市場。」同時，瑪莎為了改善形象，與Retail Trust慈善基金及Taxi Promotion（英國的士宣傳公司）一起合作，瑪莎以每輛的士四萬英鎊向Retail Trust慈善基金投標租用了五輛的士，於倫敦市遊行，展示Twiggy, Erin O'Connor及Laura Bailey的廣告，增加接收率。

訓誡五：企業廣告或宣傳單張一方面可推

廣公司形象，提升營業額，也可以扼殺企業的生存。有些廣告公司再沒有新意念，舊酒新瓶，既不知客戶想什麼，也不作地區性文化研究。歐美不少廣告公司，設計師最高工作為期兩年，因為任何創意，兩年已被吸至江郎才盡。香港現在的宣傳廣告，是否合時及滿足客戶的需求呢？那麼，我們又怎樣審核企業廣告或宣傳單張呢？

* * *

廖秀冬局長近日呼籲企業不要只顧盈利，而忽略環保責任。事實上，Stuart Rose於今年1月15日宣布了瑪莎“Plan A”——價值二百萬英鎊的‘eco-plan’，瑪莎未來的五年環保計劃。此Plan A內列明一百項運作內容要旨。

Stuart Rose解釋，為什麼稱為Plan A，是因為沒有Plan B的存在，換句話說，只有一條路。Stuart Rose指出：「每一個企業，每一個人，都要負起責任，為大氣層、排泄物做些工作，瑪莎除了保持時尚、優質，推出具有創意產品，瑪莎的顧客、職員、股東亦希望我們勇敢承擔這一份社會責任。」2012年，瑪莎將是一個二氧化碳中性（carbon neutral）的企業，不再把排泄物送到廢物場，更提升道德心的採購，協助顧客、職員有一個更健康的生活。

筆者希望各企業，無論是瑪莎供應商、採購商也好，把這一百項運作內容熟讀。一方面我們可以學習，另一方面，瑪莎的運作會否影響香港而失去供應商的地位呢？

訓誡六：每一個企業，每一個人，都要負起環保的責任。那不是廖秀冬局長，也不是Stuart Rose的提議，而是社會責任，否則企業的不負責，只顧盈利，我們每一天都在給我們的子孫下毒。你真的忍心親手下毒嗎？ ☹

電郵：agatha@agatha.fsbusiness.co.uk