

## 英国马狮百货集团培养核心竞争力的方法及给我们的启示

文/谢水清

### 一、马狮百货公司的核心竞争力体系

英国马狮百货集团创办于1884年，它被公认为是欧洲管理最完善的公司。它依靠自己独特的核心竞争力——“商品物有所值或物超所值”来赢得了市场和声誉。

1、准确把握顾客的真正需求。对大多数零售商来说，零售店提供的是向顾客供应各种商品的服务，零售商的竞争集中于服务的品质，例如陈列商品是否用了心思？顾客购物是否便利？等等。而马狮认为顾客真正需要的并不是“零售服务”本身，而是一些他们有能力购买且品质优良可靠、价钱相宜的产品。当然，这并不是说马狮就不重视“服务”，实际上，马狮在很多服务方面都表现得非常出色，只是它的经营重点与众不同。马狮集团的经营理念是：零售商每天与顾客接触，应该比制造商更能准确地了解公众的需要。马狮认为充分地满足顾客的需要最大障碍是大规模生产及大规模零售两者各自发展，深信必须设法使两者相互配合、相辅相成。多年来，马狮在这两个方面都取得了不错的进展。

2、根据顾客需求来倒向设计产品供应链。在马狮百货创立之时，一般的厂商把企业管理的重点都是放在怎样提高企业生产效率上，只重视产量而不重视质量。并且一般厂商都是以自我为中心来设计产品，并不顾及顾客的真正需求是什么。而马狮则不同，它是以满足顾客的需求为经营出发点的，并且把“向顾客提供各种质优而价钱不会过昂的产品”作为公司的经营方针。为保证产品质量，马狮建立了自己的设计队伍，与供应商密切配合，一起设计或重新设计新产品。

3、只售“圣米高”一种牌子产品。在英国260多家马狮百货商店只售一种牌子——“圣米高”（St. Michael）商品。所有产品都是由公司自己或是与制造商联合设计。其他大多数零售商出售的是相同厂家牌子的产品，为了争夺顾客，必须大量做广告宣传，而马狮公司只销售自己“圣米高”牌子商品，而这种商品不可能在别处买到。同时马狮集团还率先采用“不问因由”的退货退款政策来打消顾客对产品的顾虑。这样做的目的是要让顾客放心地在马狮百货连锁店购货，让顾客觉得从马狮购买的货品都是值得信赖的，而且对其物有所值不抱有丝毫的怀疑。

4、与供应商建立“同谋共事”的合作伙伴关系。许多零售商总是把自己与供应商的关系看成是一种利益竞争关系，总是想通过压价或挑起供应商之间的竞争来使自己从中渔利，而马狮则认为，要保证向顾客提供物有所值或物超所值的产品，光是自己把握产品设计和质量关还不行，还必须得到供应商的配合与支持，马狮把其与供应商的关系视为“同谋共事”的伙伴关系。从马狮与其供应商的合作时间上我们可以看出马狮与供应商的关系一般都是比较稳定的长期合作关系。与马狮最早建立合作关系的供应商时间超过100年，供应马狮货品超过50年的供应商也有60家以上，超过30年的不少于100家。

5、以“真心关怀”为内容建立与员工的良好关系。马狮向来把员工视为重要的资产，同时也深信，这些资产是成功压倒竞争对手的关键因素，因此，马狮把建立与员工的互信关系，激发员工的工作热情和潜力作为管理的重要任务。

### 二、马狮百货集团给我们的启示

1、一个公司的核心竞争力从本质上看，实际上是准确把握顾客需求、并合理组织资源、以比竞争对手更好地满足顾客需要的市场支配力。准确把握顾客的真正需求是构筑核心竞争力体系的第一步，因为核心竞争力是一个市场概念，竞争力的大小是以满足市场顾客需求为出发点的，不是为了竞争而竞争，只要你能准确把握顾客需求并提供产品满足他，你就有竞争力；竞争力又是一个相对的概念，只要你能提供比竞争对手更好的产品和服务，你就具有竞争力。我们的一些学者和企业管理者离开“满足顾客需求”这个根本点来孤立地谈培育企业核心竞争力是有失偏颇的。

2、核心竞争力是一个以顾客需求为出发点，以多种能力有机组合起来的体系，它不是企业所拥有的某一个要素或资源。马狮公司如果没有一个良好的以“真心关心员工”为内容的企业文化，没有与供应商“同谋共事”的长期合作关系，没有自己设计产品和依规采购法的商品供应链，没有自己独一无二的“圣米高”品牌，没有“不问因由”的退款退货政策，那它就不可能真正做到“向顾客提供物有所值或物超所值的产品”。

3、诚信是核心竞争力的一个重要因素。马狮的长盛不衰与它的“不问因由”的退款退货政策也是分不开的。在100多年以前，马狮就能够做到“不问因由”退款退货是难能可贵的。“不问因由”退款退货向顾客提供的是一种购物安全保证，是一种诚信的宣示。可是，我们的一些企业一谈到提高企业的核心竞争力，就只是想到扩大企业生产规模、或者通过铺天盖地的广告来提高自己的声

誉，这纯粹是本末倒置。加强诚信建设应是我国企业提升竞争力的当务之急。在市场经济中良好的信誉是企业的一笔重要的无形资产，它可以给企业带来稳定的供应商和客户群以及随之而来的各种社会效益，从而增强企业的竞争力(作者单位：重庆交通大学财经学院)

#### 相关链接

[韩国企业自主创新的路径分析及启示](#)

[英国马狮百货集团培养核心竞争力的方法及给我们的启示](#)

[德国社会政策的经济意义及其改革进程对我国经济发展的启示](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心