

People

马莎百货 CEO 罗斯:

潜质释放缘于强大意志力

2007年3月英国《卫报》调查了不少女性,询问她们心目中最懂女人心的男人是谁,结果,时年57岁的斯图亚特·罗斯(Stuart Rose)排名第六。当选理由:在罗斯的影响下,M&S一直蹒跚不前的销售额在短期内发生了逆转,去年半年的利润就增长了32%。这主要得益于罗斯对女装的重新设计和定位。罗斯从T形台上获得灵感,使M&S的女装趋向于更加时尚,同时邀请著名模特担任品牌代言人。据说,在去年圣诞节期间,女式羊绒衫平均30秒钟就卖出一件。

他说:“每时每刻,我都想着如何取悦于每一个女人。”这令他被誉为“香槟查理”——钟爱好的生活,开自己的飞机,喜欢女人。

◎本报记者 张良

农历中国春节刚过,在上海南京西路863号马莎百货中国内地首店5楼一间陈设简单而又不失马莎风格的会议室里,年近6旬的英国人斯图亚特·罗斯身着合体剪裁的黑色西装——这是马莎的自有品牌——用敏感而冷静的灰绿色眼睛安静地审视着这家在全球金融海啸发生时顶风开业的旗舰店。

我重返马莎的使命就是要使马莎更加现代化,成为越来越成功的全球性的零售商,即使金融海啸也不能阻挡我前进的脚步。”这是瘦削却给人力量感印象的罗斯坚定嘴角的隐语。

斯图亚特·罗斯现任马莎百货全球首席执行官、董事会主席。出生于1949年的他虽然头发略显花白,但精神依旧矍铄。他自称身上有俄罗斯血统,并与中国十分有缘。他的祖母都是白俄罗斯移民,于上世纪二十年代就已来到中国。他真正的姓是Bryantzeff,他的父亲,前英国皇家空军和文职公务人员,改了姓。

对于自己取得的成功,罗斯感言,每个人都有自己的潜质,比较走运的是我这个潜质能够得到释放,我相信只要你有足够强的意志力,你一定可以开辟出自己的天地。

不过,自去年起由美国次贷危机所引发的金融海啸席卷全球,马莎也未能幸免。就在前不久,罗斯宣布关闭英国的27家马莎门店,并裁员1000多人。而马莎在华首家旗舰店在发展之初也遭遇不适应,为此,罗斯不远万里来到中国亲自诊断。

中国首店的本土磨合

“无需问价,只需一便士”是最初的马莎。罗斯“掌舵”的马莎百货始创于1884年,只是个由迈克尔·马克(Michael Marks)在英国利兹市经营的一个专售一便士商品的小货摊。那里的小商品物美价廉,统统只卖一便士。直到1894年9月28日,迈克尔邀请汤姆·斯宾塞(Tom Spencer)加盟,著名的Marks & Spencer公司(马莎)由此诞生,并于1926年实现上市。

马莎以其不断创新闻名于世。1934年,马莎成为第一家建立专属研究实验室以开发新面料的英国零售商。在二十世纪七、八十年代,马莎率先推出即食食品,如鸡胸肉奶油卷和三明治。现如今,马莎已经成为能够为消费者提供服饰、家居用品以及各类食品,年营业额超过了90亿英镑的大型零售企业。

自去年开始蔓延的全球金融海啸对马莎造成了极大的冲击。截至去年12月27日的财年,马莎销售额下降了7.1%,这是公司10年来营收降幅最大的一次。金融危机来袭,马莎不可能独善其身,对此,我们采取了三项主要措施:一、更好的控制成本;二、在现金管理上要有更稳妥的政策;三、我们不得不进行小规模的裁员。”罗斯说。

在罗斯看来,马莎是具有125年历史的老字号,需要创新。他同时认为,马莎的发展也应该将目光投向欧洲以外。

2008年10月2日,马莎百货在中国内地的首家旗舰店在上海繁华的商业街南京西路开业,马莎上海旗舰店传承了浓重的英伦风范,墨绿色与砖红色作为基调,浓重却清新。货架布置采用流行的开放式,非常具有现代感,虽然它的确是一家名副其实的百货公司。但从某个角度上说,它又并非一个传统的百货公司,因为店内所售全部为贴有马莎标签的自主品牌商品这是马莎最具特色的地方,这种差异化也促成了它的成功。

不过,马莎上海旗舰店在开业之初也曾受到不少质疑。在开张的头几个月中,供应链问题导致马莎百货

上海旗舰店的食品区货品奇缺,在面积就不大的食品区里,不少货架上经常出现空位。而事实上,马莎百货开业来,食品是其在消费者中口碑最好的商品之一,食品的频繁缺货就使其失去了一部分顾客。此外,马莎百货将香港的经验照搬到大陆,根据香港的尺码确定在上海供应的服装尺码,由此导致小号服装供货很少甚至根本没有,因此也影响了其店内服装的销量。

罗斯承认马莎上海旗舰店在开业之初曾经出现过缺货、断货之类的尴尬局面,但现在情况已经好转,这些问题同时也让他意识到,在未来仍需要对内地门店进行大举调整,最主导的思想就是加强本土化以及高度统一化。

最近我们更换了内地高层,今后由马莎大中华地区的董事总经理统一管理香港和内地业务,并于今年夏天在上海建设马莎专门的仓库,使供应链更加顺畅。”据透露,虽然马莎总部有大规模裁员,但不会在中国裁员,相反,现正在招募更多的中国本土员工,以期扩大规模。

此外,马莎上海旗舰店将会进一步扩大规模。该店目前分为服饰、食品和家居用品三大业务,主打的是服饰,马莎今后的策略是缩小部分家居面积,扩大食品区域。我们计划在未来的5年内,将目前占据整体业务比例7%-8%左右的国际业务提升到20%。要实现上述目标,就意味着未来中国必须要扮演更重要的角色。”罗斯对中国的内需市场充满信心。

受命危难重返马莎

身为英国最大的零售企业之一马莎百货的首脑,罗斯的工作繁忙而充实。每天早上6点15分,他都会在位于伦敦西区的家中醒来,7点20分之前,他的司机会准时来接他,然后去开早餐会,或者直接去办公室。一次在马莎Paddington基地,他在开会。大概12-13个人直接向我报告,”罗斯说道,所以每个人都是打仗一样。”

然而,你很难想象,如今已经担任公司CEO的罗斯曾经有过一段中途离开马莎的经历。1972年,20岁出头的罗斯加入马莎百货,从一线员工做起,一干就是17年。1989年,罗斯离开马莎,加入Burton Group,这段职业经历持续了8年,1997年,随着企业的解体,罗斯离开了Burton Group。之后,罗斯历任Argos plc、Booker plc、Arcadia Group plc等多家英国零售企业集团的首席执行官。不过,当2004年马莎业务出现问题时,罗斯受到召唤重回老家。这时的罗斯,比较之前离开时更多了丰富的经验,加之对马莎的了解,于是大胆调整策略,加大服饰研发投入,并且将马莎商舖进行现代化调整。

我回来是为了两个原因:第一,我喜欢商业;第二,我要证明我可以做到。”罗斯说。

罗斯回忆道,在1999年-2004年期间,马莎确实遇到了一些困难,所以,2004年我主要的使命就是如何扭转这一销售方面的颓势,当时我们面对最主要的问题就是投资过紧,不管是在产品的款式还是在价值的创造方面,都是投资过少,而我个人觉得必须将马莎打造成为21世纪国际型的零售商,当时确实是这样的使命。”

罗斯试图把马莎拉回正轨——产品,商店和服务。零售业不都是关于这些吗?

当然”,他笑道。但是马莎以前容易让这些原本简单的事变得更加复杂。我们都是生意人而已,我对我的员工说,我们5毛钱买入,1元钱卖出,这就是我们要做的事情。”

罗斯认为,如果零售商想要取得持续性的增长,士气是非常关键的,而不是仅仅几个季度的好势头后就暴跌——而这,以前也发生过。忘记竞争,忘记条件。他希望他的员工相信可能性。当我们刚来到马莎时,会说,哦,这很困难”,这就是我所继承的心态。我正在努力带给这里最大的一个改变就是态度的改变,相信万事可行。这是一个巨大的组织,有65000名员工。这是个团队工作。”

讲到企业文化,有两点尤为重要。”罗斯说,一是团队当中的精诚合作,我一直认为团队力量可以实现1+1>2的效果,二是当我们在管理的公司,成为一个大型企业的时候,你必须对员工有更多的信任,但是在放权的同时也必须问责,这也是非常关键的环节。当然,对员工来说,他的职业生涯有很多的机会,就像我,我从底层做到现在的董事长,没有不可能,所以相信每个员工也有相当多的机会”。

拒绝收购自主发展

罗斯在马莎位于伦敦Paddington总部的第九层一间平常的,白墙的办公室办公。这栋大楼,是由Richard Rogers设计的,是现代主义风格,由玻璃和钢筋建成,外面有玻璃电梯,很长的窗户看上去像内部门廊。

罗斯的办公室是靠窗的地方有一个现代化的办公桌,一张会客的桌子和靠门的几张桌椅。一面墙是由58块关于马莎的卡通框架装饰,许多都是关于菲利普·格林那场事件的。

2004年5月,英国连锁百货公司BHS的老板菲利普·格林透露,计划以90亿英镑收购马莎百货。如若收购成功,格林占将有两成英国时装市场和高达26%的女



装市场占有率。当时,这则收购的消息把马莎的股价推高19%,由290便士升至345便士,令马莎的市值升至97亿英镑。这已是菲利普·格林第二次意图收购马莎。1999年,他曾委任财务顾问研究收购马莎,但最终决定不落实收购。

不过,随着马莎百货否决上述收购建议,菲利普·格林收购马莎百货的计划再度折戟。它的出价没有达到马莎百货的真实价值,而且我希望马莎有更长远的发展。”罗斯说。

两人曾为此闹得很僵。但是罗斯现在已经修复了关系。是啊,我们现在没事了,”罗斯说:你知道菲利普的,他喜欢赢,这也是他为什么能够如此成功的原因。而我也这样,但是我们对于人生有不同的见解。他总是在嘲笑我”——罗斯降了八个音度的模仿格林的声音“你怎么工作一年才能取得我工作一个星期的利息?”

2005年以后,在罗斯的带领下,马莎的业绩出现显著的回升。如果用一句话来归纳的话,自有品牌能够使得我们对一切都能够实现全盘控制,这包括原材料方面我们可以全部加以控制,再者对于款式我们也可以有更好的进行管理。另外,所有的成品在品质方面的细节,以及安全、健康和公平贸易方面,我们都可以进行全面的控制。”罗斯说,举个例子,马莎在全球零售业最

早在食品当中去除添加剂、防腐剂;同时我们在纺织品方面也是最早推行公平贸易的一家企业。

罗斯进一步表示,在成本方面,通过自有品牌的经营可以使得成本得到一定的控制,但是成本的控制不是马莎最优先的考虑,公司最优先的考虑就是价值。我们有一个价值公式,就是价格乘以质量等于价值。所以,我们永远是围绕价值做文章,值得骄傲的是,在销售量和销售额,以及在价值方面都是英国领先的一家零售商,我们将会继续朝着价值的方向去发展”。

对话斯图亚特·罗斯爵士

爱飞翔的香槟查理

Q:上海和伦敦这两个城市对你而言,有什么不同的特点?

A:上海我也来了很多次,上一次在2007年的时候来过,其实我父亲在上世纪20年代就已经来到上海,因此并不陌生。我觉得上海是一个日新月异的城市,发展非常快,又非常有激情。如果将上海和其他的大都市,包括和伦敦进行比较的话,应该说各有千秋,但上海给我最大印象就是它特别年轻,富有活力,而且发展非常迅速。

Q:我们注意到您被英国皇室任命为亲善大使,同时也是英国首相智囊团成员之一,作为您个人,在这些方面有没有自己的看法?

A:为英国首相提供的智囊工作,主要是出于英国经济开始下滑,在全球经济一个大背景,我们目前在英国要做的两件最主要的工作,一个就是使财政政策进一步趋于稳定这是第一点。第二就是如何重新树立消费者对于经济的信心,因为一旦大家的信心趋稳之后,那么经济就有反弹的可能。这是在智囊团方面的工作。

Q:你有一个一个绰号叫“香槟查理”,这有什么特别的意思吗?您如何平衡工作和生活?

A:其实香槟并不是我喜欢的东西。讲到我的兴趣爱好,首先就是开飞机,因为我自己有一架飞机,二是美食和美酒也是我心头之好。比如在冬天的时候喜欢喝红酒葡萄酒,在夏天的时候白葡萄酒,当然这更需要取决于你的心情,和什么人在一块喝,是不是在旅途当中,比较精致的美酒我都是比较喜欢。再者就是旅游也是我非常喜欢做的一件事情,讲到生活和工作平衡,应该说这是非常难以实现的一件事情。因为我在M&S的业务管理上要花大量的心血,显然在自己的个人生活要牺牲很多的时间,但是也许在今后会有更多时间让自己能够多休息,多放松。

Q:您现在穿的西服,会不会是马莎自有品牌的,还是尽可能多穿一些马莎自己的服饰?

A:除了领带之外,从头到脚都是马莎品牌。我觉得男装或者男士和女士在服饰方面有点儿相通,就是要做到混搭,未必从头到尾都是同一个品牌。比如我自己衣柜里面50%一半是马莎,一半是非马莎的品牌,这样可以做到很好的搭配。在英国,很多马莎的顾客都是这样做的,而且这样的多样性也使得生活更有情趣。

Q:在你职业生涯中曾经在一段时间离开M&S去了其他的公司,但后来又重新回到马莎并成为CEO。为何当初相隔多年,仍然选择回到马莎?

A:应该说M&S是一个我非常钟爱的品牌,而且在英国也知道马莎有125年的历史,同时它的QVSIT的理念,也就是说品质、价值、服务、创新、信赖这样的理念使得M&S成为英国顶尖零售商之一,这是为什么我后来时隔多年又回到M&S工作的一个最重要的原因。

Q:但重回马莎之前,马莎在全球的发展并不是特别理想,你的回归是不是有一种受命于危难之际的心境?在你心目中,希望把M&S打造成什么样的企业?

A:的确,2004年我主要的使命就是如何扭转这一销售方面的颓势,当时我们面对最主要的问题就是投资过紧,不管是在产品的款式还是在价值的创造方面,都是投资过少,而我个人觉得必须将马莎打造成为21世纪国际型的零售商,当时确实是这样的使命。

目前马莎在很多方面表现得非常抢眼,包括店铺的现代化,国际化的扩张,还有产品政策和产品多元化方面迈出了坚实的一步,我个人觉得非常的可喜。只是非常的遗憾,今年遇到了经济危机,对于我们来说也是非常非常重要的一道槛。但是我相信今后的几年中我会很好的引领公司,成为越来越成功的全球性的零售商。

Q:针对目前的这场金融危机,你有没有改变个人的生活习惯?以及在个人理财方面有没有特别的建议给大家?

A:在当今这样的金融背景下,每个人生活方式都要发生改变,也就是说在花钱上要更加的谨慎,同时,在现金管理上,在预算的控制上必须也要更加的严格。如果我个人要给别人提出建议的话,我觉得你的胃口不要太大。还有就是说,如果经济略做好转,我们也要尽我们所能,拉动内需。

