

三思而后行

——科尔尼零售运营卓越性调研成果

传统日本工匠采用传承技艺建造的木结构房屋是现存最古老的一种建筑形式。由于其建造的房屋不仅耐用性强，而且具有艺术美，日本工匠因此而闻名于世。不过，如果你亲眼目睹整个建造过程，简直会把你逼疯。这些工匠大师们似乎无所作为，只是削尖工具，将它们精心摆开，然后研究这些工具，但是并无实实在在的产出物。然后，顷刻间，他们开始干活，以闪电般的速度和效率完成一项建筑工程。良好的规划、精细打磨后的工具以及精确的测量最终取得卓越的成果，并且实现了最大程度的节约。

这些原则正是科尔尼零售运营卓越性（AERO）调研揭示的零售卓越性的内涵所在。AERO探查零售商已经取得的成功，并为零售商识别大量的机会，正所谓“工欲善其事，必先利其器”，帮助零售商削尖工具，实现最佳业绩，并取得持久的成效。例如：

- 那些坚持每季度对新门店实行试点计划并且选择性的推广一至两个计划的零售商，能够在其门店网络中实现最高的推广成功率。
- 忠诚度计划已经非常的普及（63%的参与者拥有此计划），但很少有零售商能充分分析这些数据以理解顾客的真正行为习惯。



- 在设定门店库存目标时采用全面分析的方法可以降低25%的缺货率。
- 严格且由中高层管理人员参与的战略规划流程可以实现更高的利润。
- 如果区域负责人及区域经理将大部分时间花在门店里，就可以更好的保持与门店计划的一致性，并减少人员流动。
- 战略性门店规划流程可以减少25%的门店建设成本超支情况，并促进门店发展。
- 所处地域在门店经营业绩中并不产生任何影响；在美国、欧洲或亚洲的零售商在门店运营实践上并无显著差别。

零售运营的成功真谛在于是否经常分析市场并提出正确的问题，例如：消费者想要什么？如何为消费者带来差异化的购物体验？我们能从

门店雇员身上得到最大的产出吗？我们如何更有效的管理门店？区域团队能有效实施管理吗？我们可以在改善顾客体验的同时削减成本吗？最重要的是，我们如何在竞争中脱颖而出？

随着经济的逐渐复苏，零售商们都在努力寻求任何可以提升市场地位的机会。科尔尼2010年AERO调研正好为零售商取得运营竞争优势提供了蓝图（参阅：关于本调研）。

迈向卓越

零售不仅是艺术，又是一门科学。更多的零售商希望根据确凿的事实而非感觉不错的想法来作出决策并制定业务流程。AERO调研论证了4个关键实践，可以引导零售商迈向卓越运营的道

关于本调研

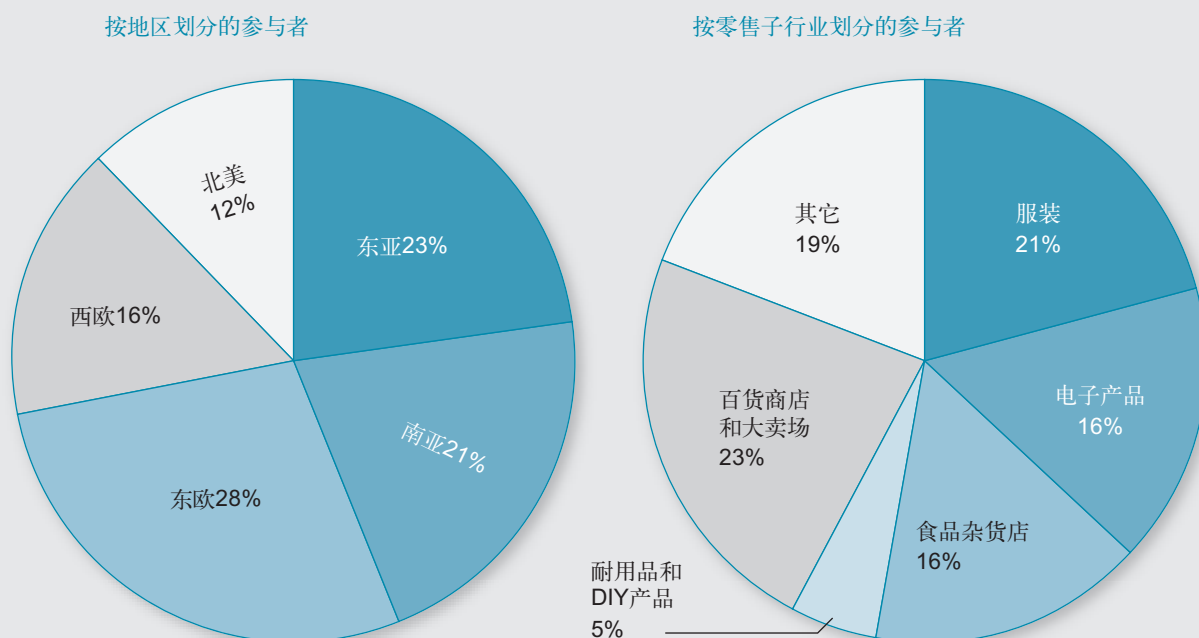
科尔尼发起了此次零售运营卓越性（AERO）调研，为零售商如何提高零售运营提供深入见解。本次调研有10种语言版本，共提出100多个问题，涉及400多个因素，探究了全球30个国家零售商的战略和战术。2009年的参与者为53家领先公司，包括服装、电子产品、食品杂货、耐用品、DIY产品、药店、保健及美容产品商店、大众/大卖场等各类零售商（见下图）。本次调研为实现门店运营卓越性提供了宝贵的见解，而调研中所有具体的公司资料都将严格保密。

调研参与者称，在线调研需要大约3至4个小时即可完成。所有的调研参与者将收到一份定制的对标分析报告，详述公司与同行领先竞争者的对比情况以及一份调研结果汇总报告。

参与AERO调研的价值

调研结果为零售商提供了最佳实践的相关反馈，以助其提高运营水平；同时，参与本次调研本身也是一种反思的过程，是一段宝贵的经历。参与者称，填写这份调查表可以帮助他们识别未来业务管理中为了获取更好、更及时的反馈所需要考虑的衡量指标，同时提醒他们

图：本调研参与者来自零售业不同子行业的各个部门



资料来源：科尔尼2010年零售运营卓越性调研

关注未得到足够重视的领域和流程。

那些以联合工作小组方式完成此次调研的参与者称，填写问卷过程中对问题的讨论和辩论可以帮助他们客观审视现有的门店规划和管理流程。

对那些拥有多个品牌的公司来说，AERO调研可以充当富有价值的诊断和归档工具，用于对比不同的方法和结果，并改善最佳实践。零售商可以判断是否需要在各品牌间增加顶级人才的交流。AERO调研指出了哪些方面的一致性最重要——包括零售商如何为经理执行行政事务和进行顾客互动的分配时间，以及如何管理间接成本（尤其当有望通过多品牌共享以实现节约时）。

此调研仍在进行之中，您仍有机会参与进一步的调研，欲了解本次调研的参与详情，敬请联系Dean Hillier，电子邮箱为：dean.hillier@atkearney.com 或Jim Brown，电子邮箱为：jim.brown@atkearney.com。

路（见图1）。管理层必须通过顾客洞察、购物者行为分析及品牌定位战略来寻求**推动门店价值**的途径。管理层还必须有效进行门店业务规划，对物业、财务规划以及市场和业态等关键要素作出合理的选择。零售商正想方设法通过有效的门店经营、强有力的领导及管理良好的供应链向顾客提供最好的消费体验，一旦与顾客建立沟通，**实现门店核心价值**将变得至关重要。

提升的门店价值来自于对高质量设备的管理、最佳门店建设实践、营业费用控制及运用技术不断完善员工排班、招聘及绩效考评以改善员

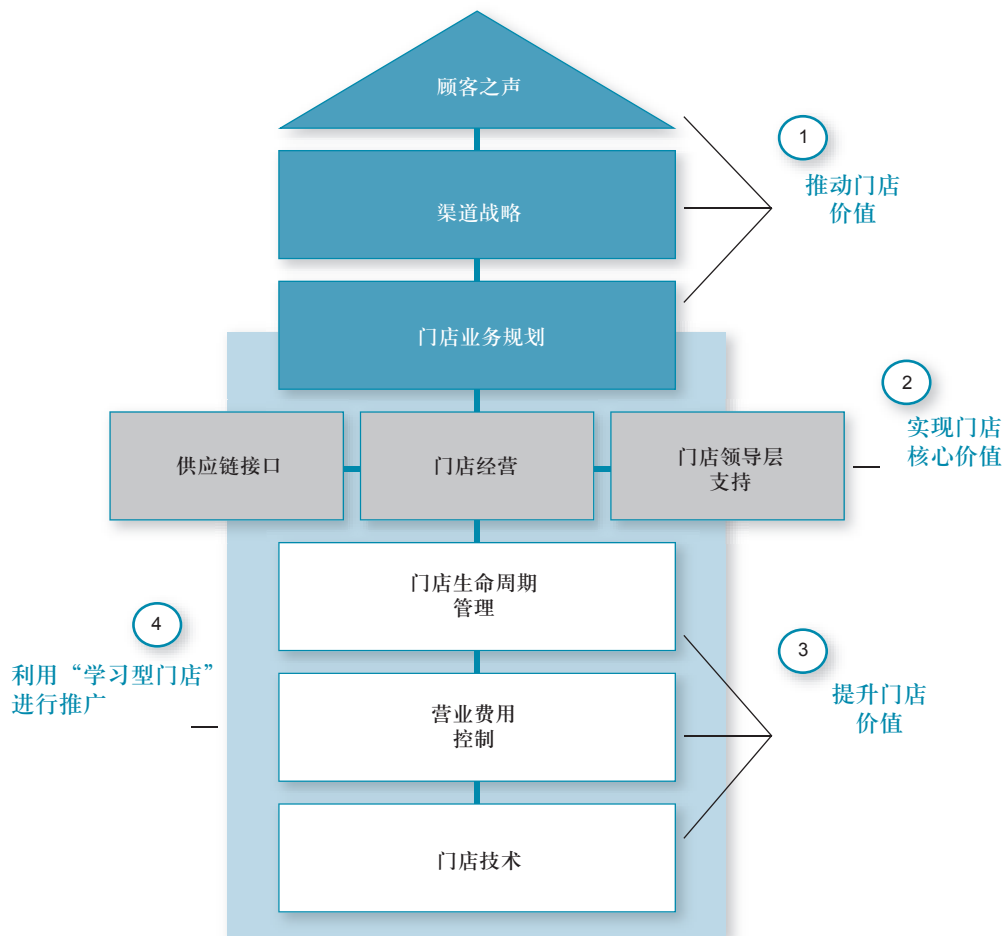
工管理。

最后，我们推荐采用**学习型门店方法**推广变革并评估由此带来的变化，从而对创造性改进举措进行测试和完善。我们的调研结果发现，新计划推广前的试点将有助于零售商更好地在整个门店网络中长期“贯彻”变革举措。

1.推动门店价值

AERO调研仔细研究了零售商是如何利用顾客及市场洞察来指导门店定位的。它详细描述了

图1：零售运营卓越性（AERO）框架



资料来源：科尔尼2010年零售运营卓越性调研

零售商如何汇集顾客反馈并将之用于制定渠道及门店规划战略，从而最终提升顾客购物体验。

顾客之声。顾客的直接反馈很有价值，但是它只代表了可收集信息中的很小一部分。其实，有很多途径可以倾听顾客的声音——包括从一手调研、二手研究及交易数据再到雇员洞察和供应商关系。AERO调研侧重两类顾客相关指标：顾客交易及顾客行为。

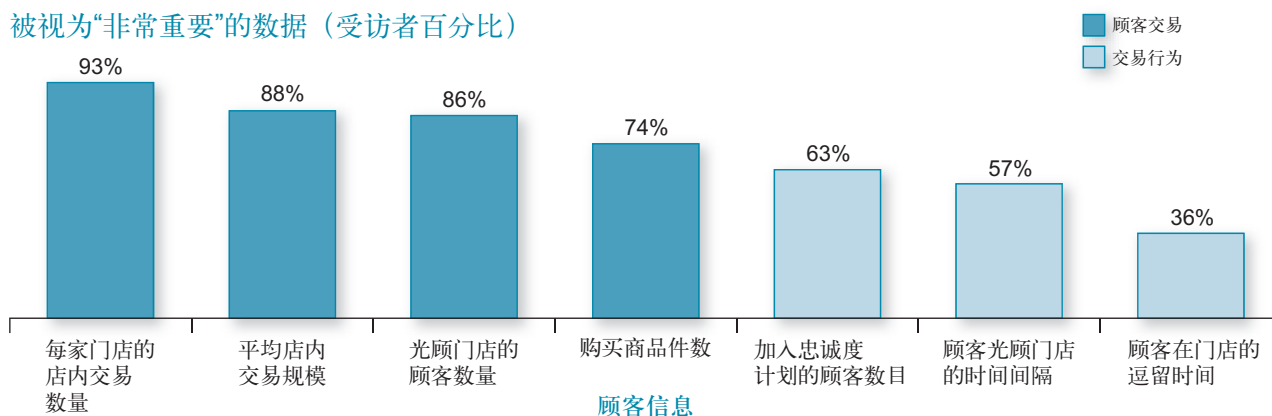
大部分AERO调研受访者认为跟踪交易类指标非常重要。93%的受访者称其公司跟踪店内交易量，88%的受访者跟踪店内交易平均规模，而86%的受访者则跟踪门店客流量。以上这些数据

很容易从基本销售数据中获得。

但是，可以帮助零售商了解顾客购买什么以及如何购买的顾客行为类指标却很少得到跟踪（见图2）。购物者是在店内呆很长时间呢，还是拿了想买的东西就走呢？顾客经常光顾门店还是偶尔到访呢？只有36%的零售商跟踪顾客在店中停留的时间，57%的零售商跟踪顾客重复光顾门店的平均时间间隔。探查顾客行为数据的零售商将拥有更多的信息来加深对顾客的了解。

忠诚度计划可以进一步巩固顾客行为信息，以帮助零售商向顾客提供更多的差异化体验。我们的调查显示，63%的零售商有忠诚度计划，但在这些零售商中，将近40%的受访者一年才审核

图2：领先零售商同时收集并使用顾客交易和行为信息
被视为“非常重要”的数据（受访者百分比）



资料来源：科尔尼2010年零售运营卓越性调研

一次数据，有的甚至一年都不审核一次，这意味着他们很可能会跟不上顾客趋势和偏好。他们在利用手头数据时并不积极，从而使其不能更好地了解顾客并制定有针对性的顾客战略。

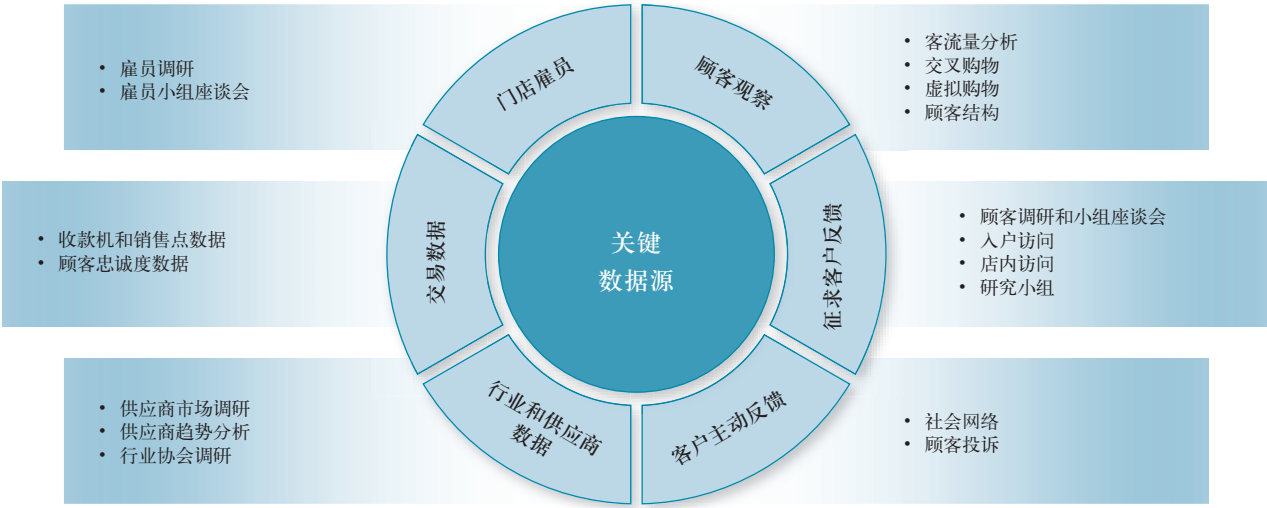
今天，我们在获取、收集、分析数据上的能力是无可比拟的，但有时数据量非常庞大，而用处却不大，或者太笼统而回答不了具体的问题。

对那些始终思考其潜在业务问题并能从多

个数据源中作出选择的零售商而言，可以确保将最相关的数据应用于最适合的情况。换句话说，领先零售商能够挑选最合适的工具进行最精确的细分。图3显示了适用于每个业务问题的关键数据源。

AERO调研还发现领先零售商使用与产品和顾客需求情况相匹配的数据进行分析，以改进某些关键领域，如产品创新（分拣和包装）、定价、促销战

图3：多数据源确保将最相关的信息运用于业务问题



资料来源：科尔尼2010年零售运营卓越性调研

略和商品供应、门店布局和货架战略等。

渠道战略。渠道战略极其重要，因为它关系着品牌定位、运营模式、商品和销售。倾听顾客的声音可以帮助零售商选择具有低成本效益的渠道战略；对顾客指标的收集和分析能辨别出哪种渠道策略可以产生最好的效果。我们的调查结果表明，领先零售商均是基于渠道组合和市场研究来定义其战略性渠道策略，并在战略规划过程中即确定了目标和指标。

我们还发现对渠道组合的满意度随零售子行业的不同而变化。例如，在电子产品、大众/大卖场中，不足1/3的高管对其现有的渠道组合表示满意。而在服装和食品杂货店中，超过一半的零售商对其现有的渠道组合表示满意。

门店业务规划。用合适的商品去服务合适的消费者至关重要，交付方式也同样重要——无论是选择实体店、网店或是呼叫中心。挑选、开设和运营门店等所有环节都会影响未来的增长。

AERO调研数据显示，那些利润高于其他同行的零售“领先者”通常比“追随者”有着更为严格且更多利益相关者参与的业务规划流程。除此之外，零售领先者将中层经理和主管纳入战略规划流程中，定期执行流程并将战略规划流程描述为“严格的”或“正规的”流程。

2.实现门店核心价值

如果说倾听顾客的声音可以帮助零售商以合理的价格和方式交付顾客所期望的商品，那么对实现门店核心价值的关注则是零售运营的精髓。AERO要求零售商识别降低运营成本、提升顾客体验并实现收入增长的机会。

供应链接口。今天的门店需要具备卓越的库存管理水平，正确预测库存需求，控制库存缩水，更好地管理存货形态以实现更加迅速有效的上货。此调研还考察了零售商是否能最高效地收货、存货、出货和补货。在设定店内库存目标

时，5个关键因素应予以重点考虑（见图4）：

- 商品毛利率
- 销售速度
- 销售波动性
- 商品成本
- 商品对主要客户的重要性

AERO调研发现，设定店内库存目标时全盘考虑5大因素的零售商的缺货率比平均水平要低27%。缩水控制对于降低缺货率至关重要。而由偷窃引起的缩水在经济不景气时期非常明显。大部分零售商（71%的市场领先者和53%的市场追随者）认为管理库存缩水在未来3年将引起更广泛的关注。

门店运营。和库存优化同等重要的是店内流程和人员管理。零售商必须具有有效的人员配备、强有力的绩效管理以及雇员和顾客之间良好的沟通。

AERO要求零售商不仅考虑需要多少人员配备，还要考虑不同的员工配置水平加上合

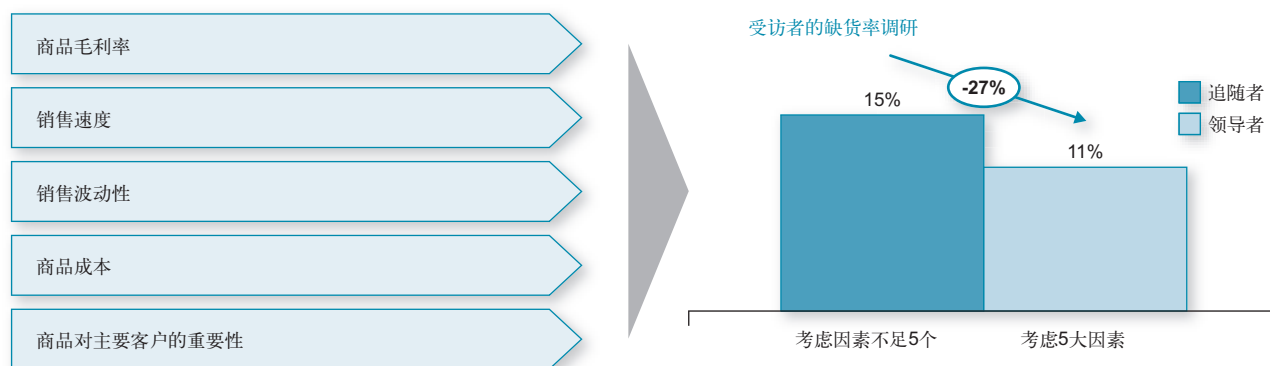
适的店员是否可以为顾客提供更好的体验。另外，零售商也要考虑完成门店运营工作的正确性和时效性。

此项调研发现，只有不到一半的受访者设有一套记录和跟踪门店业绩指标的系统，如货架图合规程度、顾客等候时间和扫描速度等。大部分零售商并未设有向部门或公司领导层汇报、或向门店提供战术指导以改进流程的机制。

此项调研还发现，与雇员进行更多的沟通以及创建更好且压力更小的工作环境可以简单地提升雇员满意度，并减少人员流动。如果零售商能每月至少与雇员就门店目标和业绩进行一次沟通，并认可表现好的员工，这些零售商可以在雇员流失率方面比同行至少降低10%（参阅：学习型门店可帮助节省3000万美元）。

门店领导支持。大部分零售商都知道，为门店团队建立明确定义的角色职责并肯在提升雇员能力上投资的门店经理可以显著提升运营和利润。但是，有效的领导力不能仅局限于门店内

图4：降低缺货率的5大因素



注：零售领先者在制定店内库存目标时将5大因素全部考虑在内

资料来源：科尔尼2010年零售运营卓越性调研

案例分析：学习型门店可帮助节省3000万美元

某专业零售商同时面临所在细分市场萎缩和来自新兴零售渠道的压力。此零售商有三大品牌，拥有一个遍布整个北美城市和农村地区、包括3000家门店的广泛网络。由于已经在控制成本上作出了艰苦的努力，管理层对实现额外成本节约的可能性表示怀疑。

此次挑战在于：在刚刚完成了裁员的情况下进一步提高效率并实现门店业绩的增长。除此之外，小型超市业态的门店常常只有一个店员，这让领导层认为没有太多要做的事。要说服管理层和店员，提议的变革必须要通过店内测试和确凿的数据证明有效才可实行。

方法

首先，科尔尼选择了10到12家门店进行了快速诊断，以加深对门店经营、员工及顾客期望的理解。在快速诊断中识别的机会使管理层更有信心进行学习型门店试点。在本阶段，我们检验了全国13个门店的运营模式，包括从加利福尼亚到佛罗里达的5个州，又用了2个月的时间对这些选出的试点进行重新设计、测试、调整和监控。跨职能的研讨会进一步完善了新计划并确保将独特的运营情况考虑在内。

一旦得出学习型门店的分析结果，即通过详细的培训会议在整个网络进行推广。所有的片区和区域经理都要参加各地区举行的为期2天的培训。实施的成功与否由各片区经理密切监控并提交严格的报告，以向管理层明确汇报推广进展情况以及需要额外关注的事项。

结果

在8至10个月的发展和试点过程中，我们发现通过生产力提高和缩水减少节约了3000万美元。结果超出了预期。突出的亮点是通过流程效率和排班的改进，问责制的加强，视觉营销、门店布局和促销的改善以及达到或超过预期的客户体验实现了16%的劳力节约。除此之外，雇员士气也提高了。一位店员说：“你们真的很关心我们雇员，给我们减少了很多压力”。而另一位门店经理说：“真正拥有一个愿意倾听并考虑我的想法的‘团队’真是棒极了！”

即使在一个充满挑战的商业环境里，学习型门店方法和倾听零售商网络各级的意见也可以产生很大的节约。

部，AERO研究表明区域经理的驻店现场指导可以影响门店的稳定性和响应度。例如，如果区域经理可以将75%的时间花在店里，雇员流失率可降低大约10%，而且门店合规比例也可提高18%。

零售本来就是一个与人打交道的行业。不仅因为顾客很关键，还因为从事零售业的人也需要积极的沟通来获得工作中的满足感，并感觉自己参与了比自己眼前工作更重要的事情。当然，行政管理工作是必要的，但区域经理应该把更多的时间分配在与雇员的互动上。那些试图了解并与门店雇员沟通的区域经理可以提升其门店的整体业绩。

3.提升门店价值

任何曾经经历过家庭装修的人都知道，通常实际花费的金钱和时间会比想像的多得多。对大部分零售商来说也是如此。76%的受访零售商在过去三年中至少有过一次成本超支的情况，超支情况至少包括以下领域中的一项：内部装修、固定装置、人工和外部建设。其中，内部装修最可能出现成本超支的情况，有48%的零售商称其在此领域出现了这一问题。

零售商报告了多种可以改进规划和控制超支的方法：

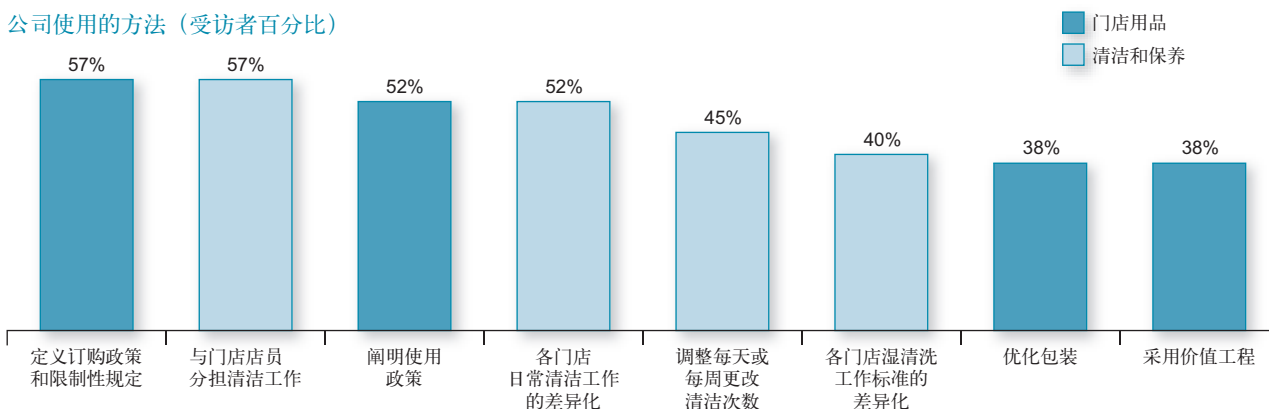
- 75%的零售商会将实际成本与预测成本进行审核对比
- 63%的零售商会考虑到历史建设成本
- 56%的零售商采用高层次的、从上至下的方法进行建设规划

我们的调查结果和经验表明，门店建设是零售商可以最大程度降低成本和减少问题的一块领域。例如，此次调研中，只有48%的零售商使用严格的自下而上的方法来确定成本和规划项目，而仅有42%的零售商声称他们将结果和团队业绩指标联系在一起。

除了门店建设管理，零售商还可以利用非常规战术来简化运营管理流程并减少成本，例如，根据每周工作日建立门店清洁时间表，改善清洁和保养，可以促进门店价值的提高（只有45%的零售商使用这一方法）。对门店供应商来说，注重订货政策、建立规则，连同优化清洁时间表和步骤的政策一起，可以减少支出（参阅：改进后台，提高赢利能力）。只有不到40%的零售商会采用以上方法中的一至两种来控制支出（见图5）。

图5：零售商可以通过优化门店用品、清洁及维护来降低门店营业费用

公司使用的方法（受访者百分比）



资料来源：科尔尼2010年零售运营卓越性调研

门店生命周期管理。经过验证并广泛认可的门店设计将使顾客体验更加顺畅，同时还能降低门店建设和保养成本。AERO调研发现，评估建设成本非常有用，包括改建和扩建成本、5年趋势以及标准化对这些成本有无影响等。另外，AERO调研还考察了与建筑材料和服务供应商建立伙伴关系的价值。如果门店原型得到有效的运用，零售商就可以在建筑材料和服务成本方面实现显著的规模经济。

本次调研要求零售商考虑如何实现未来增长，例如：如何在实现利润最大化的同时识别新市场、选址、选择合适的业态、把握市场渗透率和饱和度、以及如何选择服务顾客的最佳地点等等。

对大部分调研参与者来说，最容易出现问题的地方是门店建设，超过2/3的人声称发展门店时会碰到门店建设费用超支的现象。计划的改善和问责制的增强通常会带来显著的成本节约，同时也提升了如期完工的能力。

领先零售商尤其要注意做好两件事情：他们采用严格的、自下而上的门店规划方法，并将门店规划指标与团队绩效考核联系起来。此时，可以全面了解纳入规划流程的顾客，从而实现绩效改善的目标。

营业费用控制。工匠的技巧在于选择恰当的工具，使用最精准的力度，每一刀下去都要恰到好处。零售管理也是如此：控制间接支出（即，不是用于出售的东西）提供了另一个容易被忽略的改进机会。使用恰当的评估技术及软件能够改进从软件和技术选择到购物袋购买等各个环节的采购决策。领先零售商都会考虑这些决策管理过程中的频率、趋势及任何不一致之处。他们通过制定信息技术购买计划、仔细审查保险等服务项

目和办公用品、评估营销费用、精简门店用品，从而最终实现显著的成本节约。

例如：各个子行业的领先零售商充分利用需求管理技术来控制门店支出，如日常用品、清洁及维护支出等。但仍有改进的余地，因为我们从调研中发现将近40%的零售商只使用了两种或不到两种的成本管理方法。

门店技术。技术的合理使用可以简化人员排班和补货流程，提高绩效报告水平。有了这些信息，零售商可以就资金和营业费用作出更明智的选择，大大降低成本，并实现总体拥有成本的最优化。

根据AERO调研的结果，尽管85%的受访者认同技术因素可以造成门店业绩的显著差别，但只有不到70%的受访者安装了管理或规划系统（例如ERP或MRP）。

接受调研的零售高管还一致认同那些旨在接近和协助顾客的技术能为门店带来显著的绩效差别。他们虽然很喜欢技术，但真正使用技术的并不多——仅有不到一半的零售商使用了面向客户的技术。在这些零售商当中，有49%使用电视或视频来演示促销产品和服务；49%使用价格扫描仪或检查器；30%使用自助订购服务亭；19%使用自助结账系统；9%提供智能手推车。当然，合适的工具应该适用于目标顾客并与其品牌形象相一致，但就控制成本和向顾客提供更好的服务而言，零售商似乎应该有更多的选择。

4. 利用学习型门店进行推广

许多参与本次调研的零售商发现，对现有工作方法的审视可以产生大量的创意和潜在发展机会。但对某个特定的零售环境来说，究竟应如何选择并挑选最佳战略呢？

案例分析：改进后台，提高赢利能力

独立和创新带来动态的企业文化，但当运营标准变的混乱时，加强秩序则可以提高业绩。科尔尼与一家大型超市零售商合作提高了整个网络的门店经营业绩。这家零售商在美国三大地区（东部、中部和西部）拥有超过125个门店，但几乎没有统一的运营标准。在某种意义上，每个门店独立经营，但没有一个清晰的途径把所有门店的运营统一起来。零售商希望识别提升生产力的机会，寻找合适的工具来执行与公司文化相一致的变革，同时降低劳动力成本。

方法

在诊断阶段，我们收集了7家门店的基准数据，通过评估目前的经营业绩来识别提升生产力的机会。我们的工作风格是在作出任何建议之前都会认真听取客户的意见。这样，我们进行了公司内部访谈和地区研讨会，理解了什么对门店重要，并在全组织层面达成了共识。

随后，我们制定了一个诊断商业案例，量化门店生产力改进后的收益。我们建立了三个学习型门店来测试可能的生产力改进举措，以及能验证诊断商业案例的测试数据。学习型门店方法再一次帮助我们整合形成了一套实施工具箱和系统范围内的推广计划。通过7个门店的试点，识别出可用于整个门店经营系统变革的关键项目成功需求。

结果

正如某位店员所说的：“[仓库管理变革前]每天无异于一场战争，而现在有了很大的改进。”重新设计门店仓库带来了生产力和库存管理上的显著变化。门店仓库重新设计的目的是使货物流动更加顺畅，把商品放在最靠近需求的入口，使所有商品都容易取到，并注重库存安全。仓库布局设计是开放的、与需求一致的，而非杂乱无章或胡乱摆放。

分析货物流量之后，很清楚的一点是客户需要开放的空间来存放、分拣并接收运货。将这点融入设计后降低了雇员的压力，提高了发货和运货的速度。改造之后的布局和使用方式提高了40%的货物接收能力，从而节约了每年超过11万个工时。

通过建立定期审核流程的方式管理库存可以在需要的时候解决很多问题，而并非直到问题变得严重时再解决。除此之外，问题的可预见性也提高了，门店管理人员还制定了一套标准程序用以解决库存问题。门店库存策略的改进改善了缩水管理、降低了清理量和库存方面的困扰，而且还提高了销售流程效率。

总体来说，在诊断阶段识别并经过学习型门店检验的改进机会使得运营劳动成本降低了22%，客户服务劳动成本节省了15%。完成使命了吗？是的，一位门店店员说：“有了这个流程，每个人都知道自己应该做什么，再也不会混乱了”。

AERO推荐使用学习型门店方法创建可控的环境，在这个环境下，店内团队可以测试并开发一些机会。换句话说——学习！最理想的是通过持续跟踪学习型门店试点，完成对所有可衡量指标的分析。同时，还必须制定全面规划、频繁更新且具有创新性的计划。在学习型门店理念中，可以选择代表性门店作为试点，测试可能实现最大改进的新项目和潜在变革。学习型门店方法有助于触发变革，并衡量变革带来的影响；与此同时，收集雇员和管理层对收益和挑战的反馈。随后，这些门店将测试变革（与特征相似但未进行变革的对照门店进行比较）、提出需要修改的地方并高度自信地推广新计划或修改方案。这些学习型门店的主要目的在于测试和微调，而不是必须取得初步成功的结果。这个方法旨在为设计打好基础，修改并改进门店设计，而并非交付一个完全建成的大厦。（参阅：利用学习型门店方法可使成功变得简单）

由于门店各层级人员均参与到此模式当中，管理层可以评估、分析变革并设定变革的优先级，且相信此计划很可能会影响门店各层级人员以及所有的业务组成。

试点阶段测试效果越好，全面推广时的出错就越少。AERO调研发现，领先零售商——即那些在零售网络的所有门店推广成功率最高的零售商——测试了更多的新计划：88%的零售领先者至少会测试其50%的新计划，而追随者中只有68%会进行测试。最后，零售领先者仅从众多计划中选出测试结果较好的一小部分进行实施。他们在整个零售网络中精心推广新计划时，会将组织适应变革的能力考虑在内。换句话说，领先零售商会产生大量创意，但实际实施时却丝毫不缺乏战略性（见图6）。

领先零售商倾向于使用一组核心门店作为试点，而追随者则试点的少而实施的多。领先者会采用大量测试，但如果时间较短，他们倾向于利用一组现成的富有经验的试点门店来快速确定哪些可行，哪些不可行。有67%的领先者平均不到一个月进行一次试点，而71%的追随者每一至六个月才进行一次试点。看起来，那些频繁利用学习型门店理念的零售商已经成为了确定哪些方案可行、应作哪些变革或何时应摒除某种理念的专家。由于采用了精心设计的信息收集技术，他们学会了如何管理风险并增强

案例分析：利用学习型门店方法可使成功变得简单

零售商如何在保持独有的市场定位的同时还能控制成本呢？该零售商正处于财务困难时期，希望识别每个门店经营的成本节约机会。但是，该零售商共有3个独有品牌，3种不同的运营模式，而且不同门店地点也都有自己的POS系统。过去的努力没能取得一致的成功——事实上，在不同时间内采用不同的举措导致门店的变动性更大，因而根本不清楚究竟哪种方法真正适用于整个系统。管理层非常担心门店缩水率会超过行业平均值。其中排名靠后的25%的门店业绩非常差。

方法

一开始，我们收集了11家门店的数据，诊断当前的经营业绩，并确定了改进生产力的机会。我们向门店高管交付诊断结果——即诊断商业案例——通过改进门店流程识别出价值3000万美元的获益机会。这是能促成改进的一个令人信服的证据。我们的团队并没有在整个体系中同时推广新方法，而是建议采用学习型门店方法。3个地区的5个门店被选为学习型门店。每个门店都进行了详细的再设计，并开展了新方法试运行，改进了防损措施并实行了新的排班方法。学习型门店示范项目显示：诊断分析所建议的变革真的有效，而且调整之后的改进举措使得针对整个零售商运营体系的推广切实可行。

结果

团队识别了门店流程中的24个改进机会、防损举措和排班方法。学习型门店带来了效率和生产力上的巨大变化，为门店和公司层面提供了变革动力。初步分析表明可节省3000万美元，但实际实施的结果表明这个节约数字会更高。

了决策信心。

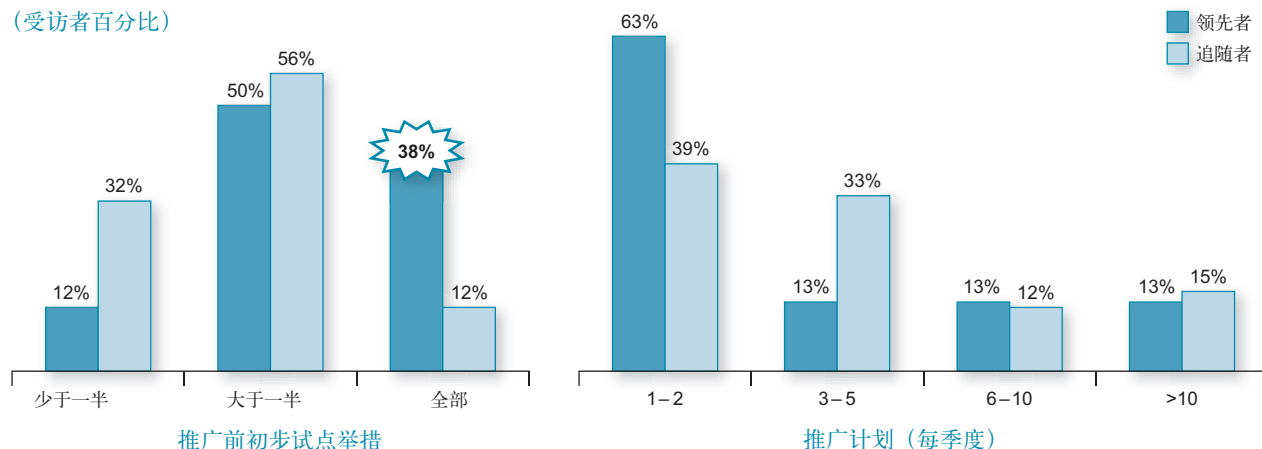
成功的试点需要乐于倾听的态度和摒弃曾经看似卓越的理念的勇气。本次调研表明在整个门

店网络推广新计划时，选择少而精的变革及优化将带来更高的成功率与合规度。

一旦模式形成，领先零售商并不只是编制

图6：领先零售商利用试点推广数量较少但较多成功的计划

(受访者百分比)



资料来源：科尔尼2010年零售运营卓越性调研

一本使用手册运送至所有门店，而是更多投资正规培训以实施其计划。75%的领先者使用“培训‘培训师’”和正规培训这两类培训方法来确保所有层级的人员——包括区域、地区和门店——都完全具备必要的技巧来执行新方案。

从基础到高级

真正的领先零售商懂得工作是永远做不完的。他们收集尽可能多的信息、挑选最合适的工具、研究与测试原型，并快速完成。具体执行时，他们做事巧妙且富有战略性，始终寻求改进设计和提高组织内部人员参与度的方法以确保取得成功。这些零售商执行迅速，满怀来自于经验的信心。他们的做法跟所有好木匠做的一样——三思而后行。

作者简介：

Dean Hillier，科尔尼公司消费品及零售部合伙人，常驻多伦多办事处，电子邮箱：dean.hillier@atkearney.com。
Joel Alden，科尔尼公司消费品及零售部董事，常驻多伦多办事处，电子邮箱：joel.alden@atkearney.com。
Melanie Mityas，科尔尼公司消费品及零售部董事，常驻芝加哥办事处，电子邮箱：melanie.mityas@atkearney.com。
Nicolai Schleip，科尔尼公司消费品及零售部董事，常驻伦敦办事处，电子邮箱：nicolai.schleip@atkearney.com。
Irene Cai，科尔尼公司经理，常驻上海办事处，电子邮箱：irene.cai@atkearney.com。
Ivan Kotov，科尔尼公司咨询顾问，常驻莫斯科办事处，电子邮箱：ivan.kotov@atkearney.com。
(作者特别感谢Piotr Kadela 和John Gomes提供的富有价值的深入见解以及为撰写本文所作出的贡献。)