

零售观念革新中的 艺术与科学

Kathryn Bye Burns, Helene Enright
Julie Falstad Hayes, Kathleen McLaughlin
Christiana Shi

零售观念的平均生命周期不断缩短

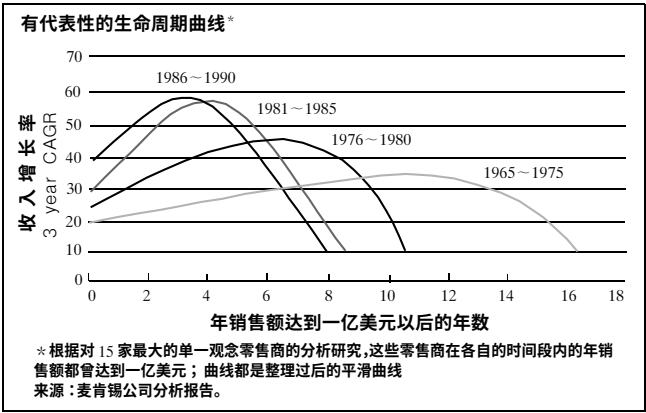
零售观念的革新要求分析手段与有意识的创造性劳动相融合

不断的革新是零售业成功的核心因素

在过去 25 年的时间里，一个典型的零售观念的生命周期已缩短了一半。所谓零售观念指的是一家零售商对产品、服务、地址选择、商店业态、经营运作以及品牌意识的复杂综合，以使自身区别于其他零售商。70 年代产生的零售观念，例如 Merry-Go -Round 专业服装商店，平均可以在 15 或 16 年中保持其收益增长速度不出现显著的减慢。而今天的零售观念却可能只能在 4~5 年的时间里维持一定的增长速度(见图示 1)

这一生命周期的

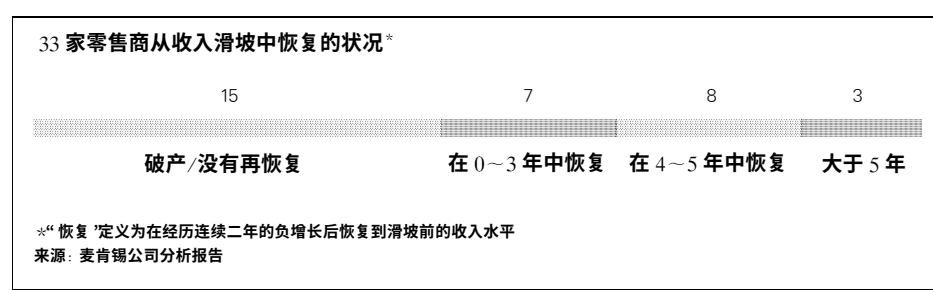
逐渐缩短的零售观念生命周期 图示 1



缩短源自于几方面的发展，消费者越来越趋于成熟，并倾向于货比三家；而零售商也已经改进了他们的信息系统以辨别并迅速回应消费者的需求。尤其在美国和英国，总体的竞争程度增加了许多。

一俟零售观念趋于成熟，零售商必须迅速地行动起来。因为一旦一个零售观念走上下坡路，那么它的经济效益可能会急剧下降，使得重建工作更加困难。最近的一项针对那些连续三年经历负收益增长的特定零售商进行的调查显示——他们中的半数已经破产，其他大多数则至少又花了四年的时间重整旗鼓(见图示 2)。要避免这种命运，零售商必须使自身成为零售观念革新方面的专家。同时他们必须经常性地地进行革新，或者是像他们其中的最佼佼者那样，不间断地进行革新。

重整旗鼓的难度 图示 2



一、如何使得革新成功

成功的零售商认为革新是一项十分重要的工作，它与提高工作绩效或是发展新的观念有着以下几方面的不同。首先，革新并不意味着一味地谋求提高现有观念的作用，而是为了迎合顾客的需求而重新进行思维定位。革新的一个方面也许会是针对客户群体的改变。例如在现有观念下，假定零售业的服务重心是那些能带来 30% 营业收入的 15% 的客户群体；而在新的观念下则可以把客户群体定位到针对 70% 营业收入。

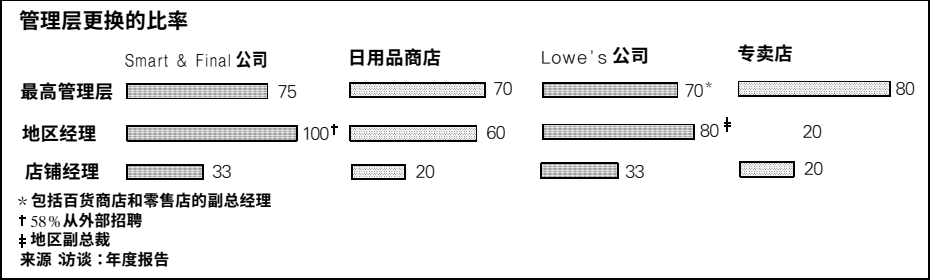
革新也可能包含有资产的重组。一家零售商也许会发现它的一些店铺与新的观念相冲突：其中一些需要关闭，而另一些则需对之进行改造。与此同时一些部门经理可能不得不面临失业。在我们调查的三个案例中，将近 1/3 的店铺经理以及一半以上的高级经理被撤换(见图示 3)。

同时，从事革新者并没有从无到有创新观念那样的自由；他们不得不从

现有的品牌、客户群体、资产基础、以及一线的销售队伍出发，对其进行一定程度的改造。不过，尽管革新有着许多复杂之处，但还是有相当多的零售商取得了成功。最近对革新成功者的一次样本调查显示，他们通过革新平均可以获得 25% 的资本投资回报率(见图示 4)。

革新过程中管理层方面的变化

图示 3



1. 观念的再思考

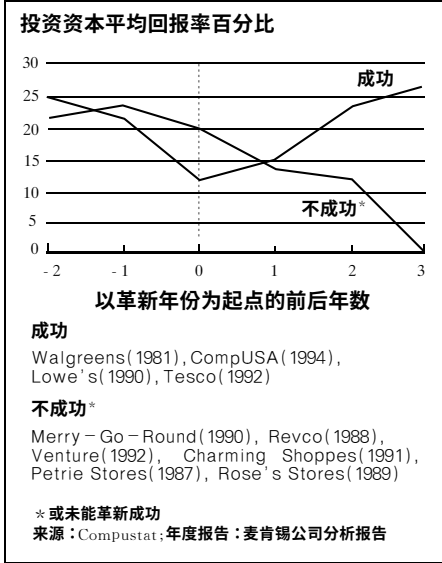
革新的起点在于对现有观念的分析研究，以辨别出那些是需要进一步开发的“长处”，那些是需要对付的“短处”。对一家零售商来说，基于一个成熟的观念而非一个零的起点去寻求发展，也是一个不错的消息。因为即使是最糟糕的情况里也有其“长处”的一面。

例如科尔连锁店(Kohl's)，在 80 年代中期，它还和美国其他地方的廉价商店没什么区别。它有一套相对效益不错、低价位的货品体系，经营服装和其他一般商品。但在沃尔—马特公司开始它的扩张之后，科尔连锁店则面临着威胁。

其他许多零售商对沃尔—马特公司进行扩张的反应是撤离市场。而科尔连锁店的长处在于它有严密的运作制度以及一个简单的成本结构。尽管还比不上沃尔—马特公司，但比起一些百货连锁店已有了显著的优势。它能够利用这些“长处”把自己重新定位于沃尔—马特和一般百货连锁店之间的空白处：一方面营造一种百货商店的气氛(镶木地板，吊顶灯，国内知名品牌)，另一方面采

革新的好处

图示 4



图示 5

一个革新成功的案例

例：科尔连锁店(Kohl's)			竞争的动态 沃尔—马特公司不断蚕食市场，但……百货商店扩大规模时在市场上留下了一个空白区域 可利用的长处 严密的运作缺度和廉价商店的低成本结构 结果 每平方英尺营业场地的年销售额为 257 美元(在过去 5 年多的时间里增长了 30%)
	科尔连锁店(Kohl's)1986	科尔连锁店(Kohl's)1996	
对顾客 的定位	一个典型的地区性 廉价连锁店	廉价商店的价格， 百货商店的品牌和气氛	
商品种类	各种衣物及其他 普通商品 主要是不知名的品牌	品种齐全的、低价位的、 知名品牌的日常服装和 家用商品	
定 价	天天特价	全国知名品牌绝对的 最低价——开展大量促 销活动(占总量的 70%)	
店内气氛	廉价商店的感觉	百货商店的感觉(镶木地板、 吊顶的灯光……)， 以及廉价商店的成本结构 (集中的结账台……)	

取接近廉价商店的价位和成本结构。最终，在许多地方性廉价商店纷纷破产的时候，科尔连锁店实现了销售能力和收入的增长(见图示 5)

这种形式的观念再思考包含以下几个基本因素：

理解那些观念革新所依赖的基础。一些零售商认为定量分析和市场调研妨碍了创造性的思维。然而那些最富成效的革新者往往是要对能促使观念革新的潜在因素——客户、品牌形象、竞争对象、以及自身能力(参见以下框内文章)——打下坚实的事实基础。因为他们知道抓住了这些因素就可以寻找出机会，并辨别出哪些是可以发挥的长处。

图示 6

掌握消费者的行为



一家汽油零售商研究了数以百计的顾客的购物模式。在确定促使顾客光顾他的加油站的因素(如早上上班或是下午放学途中)以外，他还分析列出了顾客在行程中可能停车的地点(如取回干洗衣物或是光顾银行)(见图示 6)。据此零售商可以确定他如何利用他布点广泛的优势，并通过有选择地提供便利的商品和服务获取更多的收入。

对竞争对手的细致分析也有助于辨别哪些是重要因素。一家搞多种经营的零售商想知道为什么他的主要竞

竞争对手们的每家商店平均收入比他要高。于是他采取市场调研的方法得出了这些竞争对手们的市场渗入程度(光顾一家零售店的潜在顾客在市场上的份额)以及客户的光顾频率；他甚至还去了解了他们给顾客的一般购物袋的大

促成观念革新的六大因素： 零售商们是如何利用这些因素的

1. 掌握是什么因素将顾客吸引到你的店铺来的。一家汽油零售商利用它的地理位置优势——人们上下班可能逗留的地方之一，增加了那些顾客可能在其他地方得到的产品和服务，包括食品、干洗、录像出租等。由此它增加了它的销售量，并获得了地理位置所带来的收益。

2. 掌握顾客的购物方式。一家日常用品零售商发现，它的顾客经常是在光顾了三四个分类货架后，只在其中的一个或是两个货架上买东西。于是它改变了店铺的格局、重新调整了商品种类，以图将逛商店的欲望转化成实际的购物行为，从而增加自己的销售量。

3. 了解你的品牌对顾客的意义——找出哪些是你的强项，哪些是你的短处。西尔斯公司(Sears)在“硬件”商品(器械及工具)上享有声誉。基于此它推出“来看一看西尔斯公司温柔的一面”的口号，说服主要是女主人前来购买它相对利润较高的服装产品。

4. 掌握顾客喜欢(或是不喜欢)你的竞争对手的哪些地方。Smart & Final 公司发现，顾客之所以光顾一些仓储式的大型商店主要是考虑到他们低廉的价格，但是他们同时也觉得这些商店都太大、位置也不好，而且产品种类也不是很齐全。根据这一发现，Smart & Final 公司将资金投入一些位置较好、规模较小的店铺，把他们发展成为大型的仓储式商店，对其运作则参照小的食品店的运作方式。

小。调研显示的结果与其管理层的预计截然相反——这家零售商只不过在其中的一个领域和对手有差距。于是乎，他可以集中力量在这一领域进行革新，而在其他领域继续发展自己的长处。

对自身内部能力的审视也可以得出该如何进行观念的革新。对电子产品零售店“无线电之家”(Radio Shack)来说，面临来自电子产品超市的激烈竞争，要保持它的业绩水平压力很大。显而易见，在经营品种的多样性、成本结构、以及定价上，它不可能与其庞大的竞争对手一较高低。于是，它将资金投入了他的竞争对手所不能提供的服务：需要由知识丰富的、善于交际的

5. 了解你的竞争对手的经济实力。塔库·贝尔公司(Taco Bell)在了解了它的竞争对手的经济实力及其汉堡包制作工艺后,知道自己可以利用外部资源进行食品粗加工,从而使劳动力成本以及其他运作成本低于他们。由此它能够支撑更低的价格水平,并取得良好的经济效益。而它的竞争对手的反应则显得软弱无力、没有什么吸引力。

6. 了解哪些能力对你来说是独一无二的、值得坚持的。一家零售药店发现,消费者总是把它与健康知识联系在一起,而它的药剂师与顾客的关系十分的密切。在一个充满竞争、通常由价格引导的市场里,也是可以有健康概念的一席之地的。为此它提供了更多系列的、与健康有关的产品,或是在店铺里为顾客提供进一步的健康咨询。

销售人员经营的能提供平易近人的服务的市场。实现它革新后的“你有问题,我有答案”观念的基础是“无线电之家”拥有的两部分资产:一是它独一无二的电子产品修理部,另一个是它在周边地区建起的相对规模较小的店铺。它还集中精力提供一些他人不能提供的电子通信产品和服务。最近与斯宾特公司(Sprint)和卫星电视服务公司(Direc TV)达成的交易使得它成功地进入了地方电子通信市场。

注入有意识的创造力以产生成功必备的革新观念。一个有力的事实基础本身并不大可能带来成功所必备的观念。而成功的革新者是在这些事实的基础上,应用他们大胆的创造性思维于其中。一些零售商要么凭借他们的直觉做到这一点,要么投入了更有目的性、更加结构化的努力。

一家连锁药店曾受到来自低成本非处方药经营者的竞争威胁。他们正不断蚕食其有利可图的处方药业务。从一项标准的分析也许会得出革新的基础应是提供更为齐全的药品种类;而且许多药店的确是在朝着这个方向发展。但是在召集了几次工作会议之后,这家连锁药店提出了“保健顾问”这一概念。会议的参加者包括公司的一些高级经理和来自广告公司,保健服务公司以及市场调研公司的代表。会议鼓励他们就现有的基础进行创造性的思维。他们得出的“保健顾问”这一概念的基础在于药店的那些有一定的声望的药剂师,他们能够提供可信的健康指导,并为病人的康复提供药品和服务。同时,店内的各种标识和文献对柜台内的药品的保健作用进行介绍;高级的化妆品和皮肤保健品又重新走上柜台以强调他们所谓的保健作用;不仅如此,药店还开一些店内的保健课。

麦肯锡公司对其他类型的一些公司调研发现,他们的许多“好点子”源

自于一些挑战性的“哪里有机会”的问题。西南航空公司低成本、低价服务的主张实质上起源于航空工业的一个“机会”的问题：“如果我把成本降低一半将会怎样？”斯塔巴克咖啡馆的经营观念是提供一个消费者可以承受的奢侈——一杯非常不错的咖啡加上得体、潮流化的环境。而这一观念实际上是另一个问题——“从我的产品或是观念中人们可以获得什么样的情感上的、精神上的、或是品位上的满足？”——的答案。这样一种解决问题的程式，对那些正在寻求如何从事实现象的积累走上有效观念的形成的零售商来说，将会是十分有用的。

观念的革新应在“前院”和“后院”同时进行。一些最有效的革新工作利用的是在“后院”（例如，店内运作和后勤）取得的突破，据此再在“前院”（包括产品、定价、服务、以及其他直接面对顾客的方面）创造出更为持久的竞争优势。

80年代，塔库·贝尔公司(Taco Bell)就采取了这一路线寻求其发展。它发现在十分价廉物美的快餐食品中有机会发展，于是它将其菜单的主要品种降价25%。这一低价格定位观念使得其销售增长超过60%。然而，要想坚持这一观念并使其创造效益，就必须改造自己的“后院”——降低成本并保障增长的销售量。塔库·贝尔公司的改造措施包扩将食品粗加工的工作转包给别人，并投资于高速运货系统。这些措施使得公司员工可以专心于为人们提供服务，腾出厨房的空间为顾客提供更多的座位，保证较稳定的食品质量，并可以在保证高销售量的同时降低劳动力成本，从而降低运作费用在整个成本中所占的比例。

美国电脑公司(CompUSA)是一家美国的电脑超市。它将革新的重点集中于改善其“后院”的运作。新的运作必须支持，反过来也就是说要基于它的零售观念。例如，培训业务可以面向零售客户，而零售店可以用作培训公司客户的教室。公司的销售和服务业务也可以利用零售店作为其销售队伍和运货卡车的基地。这样一来，那些全国各地的邮购订货的客户可以直接从零售店取回货物，而无需支付一笔邮费。这些辅助业务不仅增加了美国电脑公司(CompUSA)的收益，而且还使得它成为许多领域里——不仅是仓储式销售领域——强有力的竞争者。

建立经济模型，优化观念，直到形成一个可操作的公式。最后，成功的革新者会为一个观念建立起精确的经济模型，通过反复的测试来优化这一观念，直到形成一个可操作的公式。

一家专卖店期望能吸引新的客户，并增加老客户的光顾频率。拟定的计划包括：开拓儿童用品的市场；创造一个积极的、高科技的环境；以及根据

购物者的意见改进服务。但在进行试点以前，店方决定先对引出新观念的原动力作一个彻底的了解，以增加它成功的几率。这一做法使得它获得了三点启示。

首先，通过建立这一观念的经济模型，这家专卖店发现要想抵消预计的投资和花费，必须得有 60% 以上的销售增长。但是要按其竞争者的标准以及市场调研的结果来看，销售不大可能有如此之高的增长。于是，这家店重新研究了这一观念，测算了每种商品和服务的投资回报率，据此排除了那些高成本、低回报的成分(例如个性化的购物服务)，从而在不与革新观念的核心相冲突的条件下，实现了回报率的提高。

其次，这家专卖店还对其商品所能产生的直接效益进行了分析，以确定在库存空间一定的情况下，哪种商品能产生最大的回报率。该分析显示它应该将它的商品品种集中于儿童动物玩具和游戏玩具，同时削减儿童书籍、CD 唱片以及服装的供应。

最后，这家专卖店根据不同让铺的类型，以及他们所能覆盖的地区的人口组成及其绩效水平这些不同的前提，建立了投资回报模型。它发现创造一个高技术的环境并不能使它的每一家店铺都得到最大程度的回报。实际上，只有在高学历、年龄在 18~45 岁之间的中等或是高收入客户群体所在的区域，对该地的店铺进行大量的投资才是合算的。据此，这家专卖店决定根据每家店铺的客户群体的人口分布进行量体裁衣的投资。

2. 把试点店铺作为实验室

一旦一个观念看上去已完美无缺，一个成功的革新者会利用店内的试点作为其实验室，以证实它的整体观念、它的目标主体顾客、运作及其经济性是否恰当。虽然大多数零售商对试点理论都比较熟悉，但他们所能取得的成就高低却各不相同。在将试点的成果转化为自身的核心能力上那些最优秀的零售商比其他零售商要高出一筹。

这种试验的方法目的在于将革新的观念迅速地反映到市场中去，从而在市场中通过反复的试点对其进行调整。一家多种经营的零售商在完成观念的准备工作后，把它的六家店铺作为试点，并利用它所收集到的反馈以加强和完善这一观念。例如，其中一项是扩大了一类商品的销售规模，旨在提高竞争优势，但效果甚微。于是这家零售商将其削减了 35%。又如，流行的、人们经常购买的商品曾一度摆在店铺门口以方便顾客，但顾客经常是买完就走。解决的办法是把这些商品移回到店铺里以使得顾客不得走进店铺，以期望他们能注意到店里的其他商品。此外，对一种新产品的需求超出事先的预计，但因为它的高运作及资金成本使得其投资回报率太低，于是这些产品

也将会从进货清单上划去。最后一项是针对一个差劲的新广告，改变了广告的组合方式和在其中的投入。这一改变从整体上来说大大改善了它的效果。

通过其他的案例中，我们可以看出，一个革新试点设计方案的好坏可能会决定它是成功还是失败。一家“品类杀手”进行的两次试点使得它认识到地点选择、投资水平、职员雇佣以及绩效控制对于试点的重要性。第一次试点是对一个提供高水准服务的大型购物中心的观念。一家业绩优秀的店铺被选做试点。同时挑选了 70 多个职员从事此类高水准服务；为店铺的设计投入了 150 万美元。最终的销售业绩是十分显著的；但是投资中的高额花费使得这一观念从经济上来讲没有什么吸引力。而且，由于只是在一家业绩优秀的店铺里对这一观念进行了测试，所以公司难以确定在其他业绩相对较差的店铺里是否能取得类似的销售增长。于是这一试点再也没有在其他连锁店展开。

第二个试点取得了成功。这家零售商将试点分散到各个不同的地点进行，从而更广泛地代表了其他商业网点的特征。针对不同的投资水平和不同的产品，它对这一观念的两个不同版本进行了测试。试点的管理工作和随后的展开工作是通过一个由全职的、身兼数职的职员组成的小型团队来进行。同时它对业绩采取全面监控的方式，对众多的财务指标（包括投资回报率和资产净值）进行跟踪，并以跟踪调查固定的顾客群体或是陪同顾客购物的方式来衡量顾客的反应。

这家零售商还跟踪调查了一组对比店铺，并根据从附近未参与革新的店铺流动过来的销售额、竞争对手的反应、以及特定地区的成本差异，调整了最后的结果。最终，到目前为止，它在其革新过的店铺中获得了 15% 的销售增长，并正在将其革新后的观念在其他销售网中展开实施。

3. 如何负担起革新所需的费用

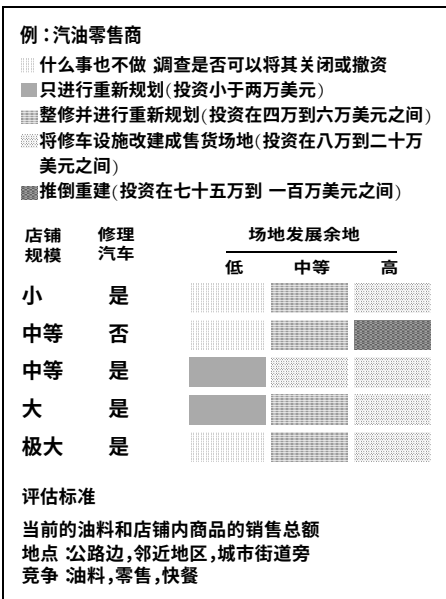
革新过程中要面临的一项重大挑战是如何负担起它所需花费的费用。考虑到需要经历的变革之大、以及零售业的资本密集性特征，实现革新所需的花费看上去可能是惊人的。成功的革新者会有意识地采取类似在经营转向时所采取的步骤，大刀阔斧地管理运作和资金成本，加速资金回收的速度，以使革新更容易负担。

对能迅速实施的好点子立即付诸实践。试点可以让零售商快速地检验一系列的点子。成功的革新者会牢牢抓住那些易于实施的、效益好的策划，马上付诸实践，而不会去等待主要观念实施的日子。一家便利连锁店在对一系列商品促销的点子进行检验的过程中，发现一些种类饮料和糖果销量很好，而且还不需要在店内添置什么设备。于是它不等完成试点就推行了这一经

验。这一做法使得各家连锁店的销售额及周转现金流量普遍增长了五到十个百分点，从而给整个机构注入了新的活力。

针对各家店铺的价值创造能力进行投资。通过富有成效的试点，成功的革新者知道他们的观念的每个组成部分在何种条件下才能创造价值。所以他们会根据各家店铺的价值创造能力进行投资。一家汽油零售二级经销商针对每家加油站的规模及发展潜力进行了不等的投资。对于中等规模的、有很好的发展前景的站点，如果存在场地的限制，则会批给他们 75 万美元把原有建筑推倒重建。对那些较大的、有较好的汽车修理设施的站点，则会给予他们两万美元以下的投资进行重新规划。除此以外的没有多少发展潜力的站点则会被列入关闭或是出售的名单。（见图示 7）

根据发展潜力确定投资规模 图示 7



寻求机会与他人共同承担成本。革新者会发掘出那些可以从他们的成功中获取既得利益的单位同他们共同承担革新所需要的花费。绝大多数零售商会去寻求那些小经营者的帮助，因为他们通常可以给予革新多种形式的支持，例如在引进新的设备、搞促销活动、对消费者进行调研、以及处理剩余商品等方面予以帮助。此外，政府机构也可能会起一些作用。例如，一家北美的百货公司就利用政府的基金，开办了一所商业学校，为职员、挑选的顾客、小经营者、以及（没有竞争关系的）零售商，提供诸如服务、商品交易、供货渠道等一些革新相关领域的培训。

还有一些公司在竭力争取税收或是场地方面的优惠。一家经过革新的店铺，对它的业绩的增长，商厦的业主也可从中获益，所以可以说服它降低场地租金的比率，以较低的价格提供更多的场地，或是改善设备。这一观念要求我们对资金的来源广开思路，进而争取可能的合作者取得革新的成功。

4. 与消费者沟通革新的观念

革新者必须消除消费者对其旧的观念的印象，树立他们对其新的观念的正确的期望值和一定的热情。因而可能会需要一种新的广告方式。一家正进行革新的零售商不得不更换它的广告代理，因为它过去的广告代理多年来一

直接从前的观念行事，不清楚如何抓住并传达革新后的观念。

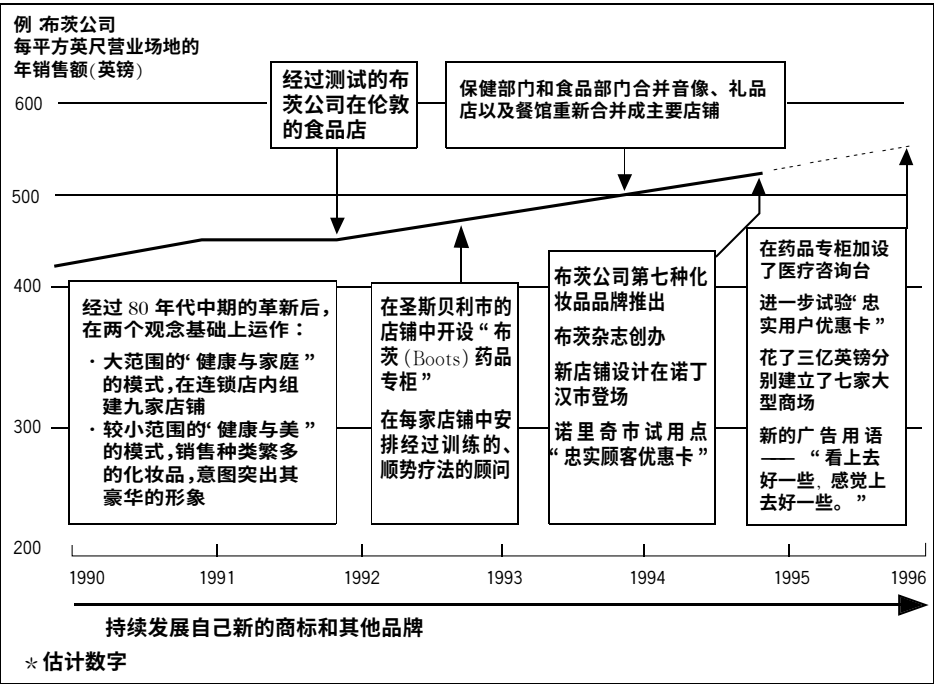
从一开始就在店铺中实现新观念的有效传达，对任何零售商来说都是至关重要的。成功的革新者必须采取各种手段进行培训，实现观念的传达，因为对零售商来说，销售第一线经理人员一般都是比较散的。一家百货商店采取一种“层进”的方式，先是培训高层及底层的经理人员，再由他们对销售人员进行培训。另一家则利用示范(road show)来解释新的观念。还有一家店安装了卫星通讯网络，利用它同总部以及店铺里的员工就如何推广实施新的观念进行讨论。

5. 不要把观念的推广实施作为革新的终点

成功的革新者不会让观念的推广实施成为革新的终点。他们会继续寻找、试验、实施新的想法以求提高自身的绩效水平。

布茨公司(Boots)，一家英国的药业连锁店，在 80 年代中期围绕着两个模式对自身进行了重新定位：其一是大范围的“健康与家庭”的模式，其二是较小范围的“健康与美”的模式。尽管大部分的实施工作 1990 年就已经完成，但布茨公司继续坚持发展其观念(见图示 8)。1992 年，它对其在伦敦的

图示 8
在实施过程中始终进行革新



一家食品商店进行了测试。1993 年，它在圣斯贝利市的一些超市对其药品销售进行了试验，并招募了一些在顺势疗法上有一定造诣的顾问。1994 年，它

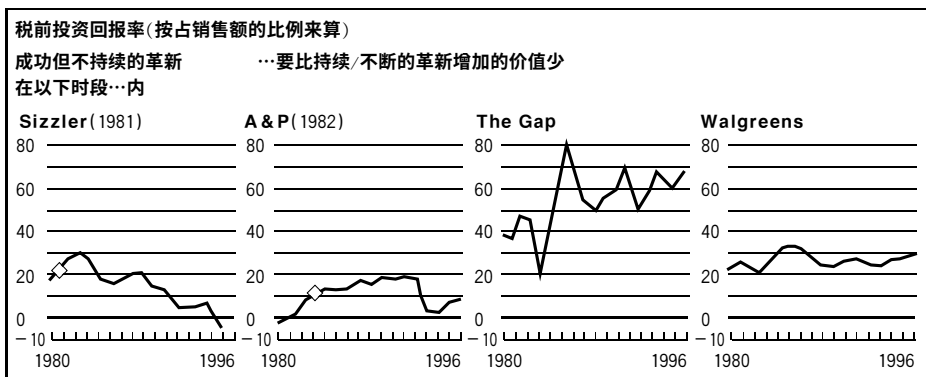
决定将其主要的店铺里的保健部门和食品部门合并，着重经营个性化的物品，意图强调一种健康的生活方式。截止 1995 年，布茨公司已经再次推出了它自己品牌的化妆品，并通过一本杂志向顾客介绍了有关健康问题的一些知识，同时推销其商品。同年，它在诺里奇市试验了一种“忠实用户优惠卡”，并在诺丁汉市试验了一种新的店铺设计。1996 年，它在每个药品专柜加设了医疗咨询台，并搞了一次广告促销活动，把近年来的一些观念变化归纳成一句广告用语：“看上去好一些，感觉上去好一些。”以上这些努力，使得布茨公司的店铺在 1997 年比在 1990 年有了十分大的改观。不过，和其他革新一样，观念的不时的微调使得我们无法说一次调整始于(或是终于)何处。

二、成为一个持久的革新者

学会如何对自身进行持久的革新对零售商们来说，是至关重要的。一些零售商，例如美国的餐饮业连锁店西兹勒公司(Sizzler)和杂货连锁店 A & P 公司，都曾在 80 年代获得过一次新生，但后来随着那些曾经充满活力的观念逐渐失去动力，他们也都摇摇欲坠了。而那些持久地对自身进行革新者，例如盖普(Gap)时装连锁店和瓦尔格林斯(Walgreens)杂货连锁店，都保持了高人一筹的收益率(见图示 9)。

图示 9

通过不断的革新保持价值的实现



要想持久地进行革新，一家零售商必须做三件事：

建立一个持久的革新程序。成功的零售商总是朝前看，以图找到另一个绝妙的主意。他们建立起一些程序，对一个个的主意进行筛选、测试和实施。

首先，这些公司会仔细观察整个行业，寻找“红旗”——标志着在顾客

需求、竞争者或是供应商的活动有所变化。瓦尔格林斯公司(Walgreens)利用各种途径对一些早期的警示征兆进行监控。这些途径包括市场调研、一套成熟的能够对店铺或是某种商品进行跟踪的系统、以及店铺和总部之间有效的交流。美国的一家仓储式连锁店 Smart & Final 公司则对顾客进行了调查，通过销售点的服务系统对人们的购物行为进行跟踪，并派员工去了解竞争对手的情况。

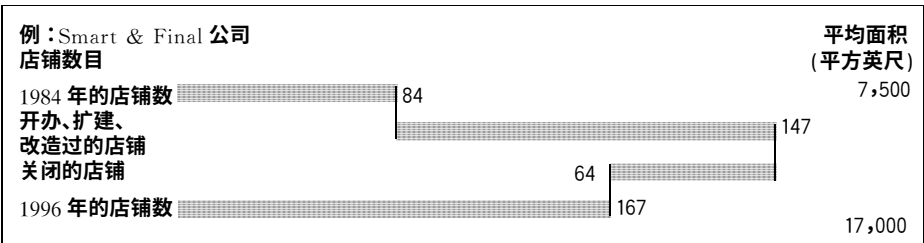
通过正规的机制寻找新的点子。在 Smart & Final 公司，它是战略规划的一部分；而在一家便利连锁店，它则是由一个观念发展小组负责的；麦克唐纳快餐店则利用它的代理店寻求新的点子(其中的许多主意，例如 Chicken McNuggets, 就是这样融入它的经营观念的)。

大多数的革新者都是利用专门辟出的店铺省钱双省时地检验那些他们认为最有成功希望的点子，沃尔—玛特公司(Wal-Mart)拥有几家“小型店铺”供它对其设备、产品分类、及店内布局进行测试；麦克唐纳麾下有 20% 的营业场所可供它进行测试；Smart & Final 和 Circuit City(从事器械和电子产品的销售)，都各有一家可供试验的店铺。一家欧洲的食品商则利用一些“SWAT”小组，在各个市场中为其服务，工作对象包括新型的设备或是新颖的服务方式等等。

提高资产组成的灵活性。持久进行革新的人在管理他们拥有的资产时，都十分注重提高其灵活性。一种创造性的资产拥有方式驱使 Loblaws——一家加拿大的食品商——与传统背道而驰：它买进场地(那些要想卖出很容易，而租用的话如果想退租则显得既费时又费钱)，而同时租用设备(这样的话需要更新就很容易)。沃尔—玛特公司(Wal-Mart)为它的一些下属店铺或买或租了额外的场地，从而可以随时方便地扩大规模或是将其改造成大型商场。

营业场所的需求总是随时间的变化而变化的，因此成功的零售商必须灵活地管理他们的资产，以便可以迅速地新开或是关闭一些店铺。Smart & Final 公司在它重塑其观念时，它最初开的 84 家店铺只剩下 20 家(见图示 10)。而另一家年销售额达 70 亿美元的家庭用品零售商 Lowe's，为了更新它的

重新进行在销售场地资产上的投资组合 图示 10



营结构以应付家庭居用中心公司的竞争，在五年里改造了它下属 330 家店铺其中的 30% 的面积。

这种资产经营管理方式也同样应用于店铺的设备。作为其革新的一部分，一家零售商在它的店铺里装备了通用性设备，从而可以方便地在店铺里拆卸、重新安装、或是搬运。

不断地更新一线人员的工作技能和工作方式。保持持久的革新，要求一线的雇员不断地更新他们的零售观念，这同时也要求他们对他们的工作技能和工作方式进行不断的调整。Smart & Final 公司利用“智能大学” (Smart University)，以及 26 名培训人员作为补充，对员工进行了技能培训。费用一部分来自政府基金，一部分利用扩大培训对象的办法，收费招收一些经挑选的客户、小经营者或是其他零售商。

一些持续进行革新的零售商利用个人积分卡来从业人员的热情，并规范他们的工作方式。一家汽油零售商在对它的顾客的购物方式进行分析之后，还针对其雇员的工作方式做了一番工作。它发给每个雇员，上至高级经理，下到前台的服务人员，每人一张积分卡，给他们的各项行为——那些对观念的应用和财务目标的实现起着必要作用的行为——打分，例如，在多少秒种之内招呼顾客。这种卡在建立实施革新的手段和目标中也起着十分重要的作用。例如对那些达到或者甚至超过既定目标的雇员，将会予以奖励。而且随着观念的不断演变，工作方式及目标的调整也可以通过这些卡来进行。

此外，持续进行革新的零售商们还想方设法提高他们机构的工作能力。一家欧洲的零售商利用几个专门的革新小组对其职员进行轮训，教授他们如何辨别并实施新的想法。这样，每次只需额外增加对四或五个人的投资，这家零售商就可以持续地对其观念进行革新，并提高它的机构的工作。

* * * * *

观念的革新不仅可以使一家零售商保持青春活力，还可以增加它的实际价值。这是一项挑战性的工作，它的完成必须依赖于在观念的实施过程中将创造性的观念发展与极富效率的、严格的转变程式相结合。这其中的关键在于不能因为一次成功就停止前进——那些成功的零售商能达到今天的成就，是因为他们能在市场环境下时刻保持警惕，提高他们的资产和组织结构的灵活性，并不断地测试并调整他们的观念。他们知道，持续的革新是零售业取得成功的核心。

Kathryn Bye Burns 是麦肯锡公司华盛顿分公司的咨询师；Helene

Enright, 是新泽西分公司的咨询顾问；Julie Falstad Hayes 是芝加哥分公司的咨询顾问；Kathleen McLaughlin 是多伦多分公司的咨询顾问；Christiana Shi 是洛杉矶分公司的主管。1997 年,麦肯锡公司版权所有。

版权所有©麦肯锡公司

(本文翻译 软寅)