

# 沃爾瑪如何贏得更廣泛的顧客

在資深營銷人士 John Fleming 看來，沃爾瑪的營銷使命和其他零售商相比沒什麼兩樣，即：增進商店與顧客的聯繫。不過，對於一家年銷售額約達3,500億美元、在全球擁有6,000家門店的企業來說，完成這一使命的複雜性大為增加。



John Fleming 對於如何增進沃爾瑪顧客之間的聯繫有著獨到的見解，這得益於他以前擔任的工作責任——沃爾瑪網絡的首席執行官和沃爾瑪首席營銷官，當然與他目前沃爾瑪首席產品官的職位也是分不開的。在沃爾瑪與麥肯錫資深董事 David Court 的會面中，Fleming 談到零售商的營銷人員如何能取得最佳工作成效：像營銷者那樣思考，即根據數據來做出決策；但要像商人那樣行動，即必須迅速對市場變化做出反應。

許多企業一樣，沃爾瑪也面臨顧客需求多元化的挑戰。Fleming 說，這主要取決於公司對其顧客的劃分必須比以前更細致，還必須不斷對新的店內店外體驗。由此導致執行上的困難，使沃爾瑪的品種管理更加複雜。

Fleming 談到沃爾瑪網絡店面所充當的角色，沃爾瑪網絡不僅是一個分銷渠道，還是一個強大的營銷媒介。他還指出，沃爾瑪的營銷人員必須擁有製造工作背景，比如在包裝商、產品、廣告業、廣告業和零售業的工作背景。將這些人才以及他們的經驗集結起來並非易事，但 Fleming 認為，幾乎每一項已知的零售業務如果經營下去，並要滿足顧客日益多元化的需求，這就是唯一的出路。

Fleming 說，現在，有 84% 的美國人住在沃爾瑪購物，幾乎每一個人來到我們商店時，想到的就是購買一些基本的日用品。一些品牌與品牌不同，對於不同的品牌而言，這些品牌人所占的比例各不相同，也許是 100%、90%、80%、

70%、60%，或更低。我們的一些商店中，有些產品只有 20% 的顧客在進門時想到要購買的。美國鄉村的白人顧客所期待的購物體驗和商品種類不同於西班牙裔顧客。這有一個例子是多文化的都市顧客群，他們乘坐公共車到我們的商店，在美食品容、娛樂或商品上都有不同的需求。

這就是我們一直在做的工作：把我們的顧客細分成五至七個群體，然後把每一家商店和某個主要的顧客群聯繫起來。我們的主要工作是，找出一個顧客群所期待的主要產品和我們現在正供應的產有何不同之處。為了建立與這些顧客群的真正聯繫，當務之急是將業務來自供貨商、其他第三方的和我們的各種調研信息和對顧客的瞭解。

John Fleming 在 2005 年 5 月就任沃爾瑪首席營銷官時，做的第一件事情就是深入瞭解顧客在沃爾瑪的購物方式。他們發現，忠實顧客經常來沃爾瑪商店購物，購買各種商品。選擇型顧客也經常來，但購買的品種種類較少。懷疑型顧客既不會經常來，也不會購買很多商品。

選擇型顧客的時間匆忙，對他們來說，時間就是金錢，大約 85% 的選擇型顧客甚至會吃一小時前還不知道他們要買什麼。因此必須為他們提供整齊的貨架解決方案。這對於沃爾瑪來說是一個大變化，因為沃爾瑪本來是依靠銷售商品起家的。

沃爾瑪在得克薩斯州普萊諾市的門店就是為選擇型顧客提供所需要的購物體驗的一個很好的例子。購買的商品和沃爾瑪其他商店的品種數量有所不同，比如該商店的種類大大增加了。但總共只有 3,200 個品種和他們的基於計劃，主要因為該店的業績很好，主要問題在於它所提供的顧客體驗。他們削減了將近 10,000 個品種，以使商品種類更集中，商品陳列更一目了然。Fleming 說，可以針對若干個不同的顧客群推出類似的貨架，這樣也許能降低商店的存貨數量，而現在，沃爾瑪正在努力使每一家商店能滿足所有顧客群的需求。

John Fleming 認為沃爾瑪大多數系統是為優化供應鏈而建，但不一定能實現最佳顧客體驗。因此，存在一些必須予以解決的運營障礙。不過，最擔心的問題是店內執行。從一方面講，沃爾瑪有六個顧客群，他們瞭解適合自己的品種分群，瞭解競爭環境。但是，要將這一切在店鋪層面真正付諸實施，那又是另一回事。

我們聽說過有這樣一些市場，那裏沒有西班牙裔人口，但那裏的商店卻有 80% 的業務來自西班牙裔顧客；這些顧客來自西班牙裔，但不住在附近。在阿肯色州這裏，沃爾瑪一般將公司總部周圍十英里內的所有商店都視為一樣，因為它們都在阿肯色州西北部。1號店是第一家沃爾瑪商店，離總部約七英里，雖然這是一家面向高收入者的商店，但從未被作為西班牙裔顧客來對待，因為我們使用的數據表明，在阿肯色州西北部只有 18% 的人口是西班牙裔。五英里開外是新的 South Rogers 店，這本來應該是一家面向高收入者的商店，因為這道商店購物的收入水平在本地區算是比較高的。但這家店沒有被作為一家面向高收入者的商店來對待，因為本地區的平均收入在 4.2 至 4.8 萬美元之間。

這一類的例子意味著，在商店周圍需要進行大量的實地調研。一個管理著十家商店的店經理來說，營銷總需要告訴他，在什麼樣的商店需要怎麼做。而市場經理必須對營銷部門所提供的信息進行驗證。

隨著沃爾瑪轉向更細分的經營方式，他們將如何管理品牌？John Fleming 說，我們還在繼續不斷地探索。首先是整個品牌管理的規則和一致性，即現在在維多利亞州的主要服裝品牌是規模在 20 萬平方英尺（約 1.8 萬平方米）的特大購物中心。我們的品牌管理也沒有取得一致。幾年前每家店以及總部的，每個人都對品牌管理有自己的理解。按計劃可以選擇任何一種品牌，但我們的商店看起來就像是一座沒有任何規劃的城市。另外，商店間的標誌和報紙上的一樣，和電視廣告上的標誌

看起來也不一定相同。因此，我們許多品牌決策變成一項更集中的職能，並制定了品牌管理的指導原則和流程，以確保品牌管理的一致性。

同時，我們花了很多時間做品牌調研，以更好地表達品牌的定位。一直以來，我們的品牌代表著低價、繁多的品種和信賴。慢慢我們需要拓展這個品牌的價值定位，將適合於我們任何一個地方的目標細分市場的產品和體驗包括進來。

沃爾瑪一直以電視和報紙作為主要的營銷渠道。隨著這些傳統媒體的廣告費減少，沃爾瑪的營銷組合也在改變。2005 年，沃爾瑪的媒體組合實際上就是三部分：廣播電視、每月廣告夾頁和店內印刷廣告。這佔據了約 97% 的廣告預算，也是他們與顧客交流的主要途徑。但最大的改變發生在商店的外觀和感覺上。商店其實沃爾瑪所擁有的最重要的媒體渠道，每週有 1.3 億顧客光臨。他們開展了對 1,800 家門店進行改造的計劃，解決好相鄰商品問題，把那些有家用產品放在一起，把那些服裝放在容易找到的位置等，而不是僅僅把商品堆放在地面上。然後，部署了不同的營銷工具，比如，不同的營銷工具在顧客有需求的時候為他們提供正確合適的解決方案。

很多讀者可能不太熟悉「沃爾瑪電視」，這是沃爾瑪自己以及供貨商的店內電視網。用來給產品打廣告和宣傳產品。但當 John Fleming 談到首席營銷官時，覺得「沃爾瑪電視」有問題，因為它的價值不對，也因為他認為它只是給本已嘈雜不堪的商店塞入一大堆信息而已。

John Fleming 說：「我從互聯網上學到的一件事情是，信息的提供不應是人們所需要的內容而來的。例如，剛推出沃爾瑪網絡的時候，我們的想法是，互聯網是時候提供信息的地方了。因此，我們需要一些堆積物指南，從鑽石到電子產品，這些堆積物指南有助於複雜的購物過程。一開始，我們把這些指南放在網頁上，結果無人問津。

後來，我們把它們移到各個商品頁面上，由訪問這些頁面的顧客已經在考慮購買某種商品。因此他們馬上就會查看這些信息。我以為同樣的思路來看待「沃爾瑪電視」。如果我們把電視放在商店的各個地方，放在人流擁擠的位置，就好比網站的主頁。這樣的話，我們只不過把一大堆內容推送到沒有準備好接受它們的顧客面前。但隨著技術的進步，我們其實可以推出有針對性的電視信息，以我們處理網上購物指南的方式來處理電視節目編排，從而幫助顧客做出更好的決策。我們撤掉了高高懸掛在商店頂部的大尺寸樣板電視，改成了小尺寸電視，可以放在顧客做出購買決策的地方。因此，食品區的電視內容就是關於如何解決方案的；服裝區的電視內容就是關於如何向新時向從頭到腳的更新。

沃爾瑪擁有快速發展的網絡業務以及美國最大的基於店面的業務。沃爾瑪網絡成立於 2000 年。當時，有一種看法認為，互聯網將取代零售業，實體商店將成為獨立的代售店。沃爾瑪網絡作為一家獨立的公司成立，有外部投資者。沃爾瑪擁有多數股權。當時的想法是，沃爾瑪網絡將開發沃爾瑪公司向未來發展的網絡，從而將沃爾瑪作為全球最大的零售商的地位。但顧客對網上購物的看法並不是這樣的。在六個月之內，沃爾瑪關閉了全部外部業務。之後，沃爾瑪網絡的價值定位是讓沃爾瑪的顧客能夠瞭解更多關於沃爾瑪的信息。創建了易於使用的 Web 應用程序，並使顧客能夠獲得他們在現實世界找不到的服務。人們對沃爾瑪網絡的看法隨著時間的推移也慢慢地改變了。一開始，人們把它當作是一個無關緊要，但實際上如果把它作為一個銷售渠道，則對沃爾瑪更有價值。現在，大約有 2,000 萬美國人會去沃爾瑪購物。其中 94% 每月也會去沃爾瑪購物一次。這些沃爾瑪的顧客在網上導尋時候他們在現實世界找不到東西，比如信息，附加服務和更多商品種類。沃爾瑪在網上供應 120 多萬個不同種類商品，而現實世界的品種數量平均只有 13 萬個。

在網上，營銷部門還可以瞭解到顧客在尋找哪些沒有供應的商品。因此，雖然以前僅僅在沃爾瑪網站上看是另一個渠道，但現在在沃爾瑪網站上看是針對商店和品牌的補充。

John Fleming 擔任首席營銷官期間，在巡迴檢查工作時，提出的口號是「像當銷售者那樣思考，像商人那樣行動」。營銷者的大多是非常專業化的。他們使用大量的數據來做出決策，常以顧客為中心。商人的工作是直覺性的，為了應對市場變化，需要沒有掌握多少信息的情況下快速做出決策。一開始，他把許多受過良好培訓的營銷人員招進來時，令人沮喪的一件事情是，他們都非常需要一年之後的事情。但在零售業，最關注的是下一個週末發生的事情。因此，沃爾瑪提出「藍色代碼」一詞，意思是我們必須閉嘴做這件事，停下來你做的每一件事情，迅速做出反應。但大多數營銷者通常都不採用這種做事方式。

John Fleming 說，公司的營銷策略和對顧客的調整方面而言，我們尋找在包裝消費品方面擁有豐富經驗的人。這是傳統的營銷工作，有很多的原則性。在營銷團隊方面，我們找更有創造力的人才，擁有廣告公司工作經驗的人才，來自零售業或甚至進軍進業的人才。總的來說，我尋求思想的多元化。

有一天，John Fleming 與人談起一本關於曾經工作過的商店 Marshall Field's 的書，這本書的名字叫《給這位女士她想要的》，而且他認為這仍然是零售業所追求的。而且他認為書中提到的許多技能也是 John Fleming 所追求的。沃爾瑪的年銷售額達到 3,500 億美元左右，他們擁有幾個大的零售市場，每家商店的品種數量達到 13 萬個，每年新建 300 家門店。對於幾乎每一項已知的零售業務而言，都有有效的方法專注於各個單獨的細分市場。他們需要各種各樣在不同營銷領域的技能。

John Fleming 說，現在，有 84% 的美國人住在沃爾瑪購物，幾乎每一個人來到我們商店時，想到的就是購買一些基本的日用品。一些品牌與品牌不同，對於不同的品牌而言，這些品牌人所占的比例各不相同，也許是 100%、90%、80%、

70%、60%，或更低。我們的一些商店中，有些產品只有 20% 的顧客在進門時想到要購買的。美國鄉村的白人顧客所期待的購物體驗和商品種類不同於西班牙裔顧客。這有一個例子是多文化的都市顧客群，他們乘坐公共車到我們的商店，在美食品容、娛樂或商品上都有不同的需求。

這就是我們一直在做的工作：把我們的顧客細分成五至七個群體，然後把每一家商店和某個主要的顧客群聯繫起來。我們的主要工作是，找出一個顧客群所期待的主要產品和我們現在正供應的產有何不同之處。為了建立與這些顧客群的真正聯繫，當務之急是將業務來自供貨商、其他第三方的和我們的各種調研信息和對顧客的瞭解。

John Fleming 在 2005 年 5 月就任沃爾瑪首席營銷官時，做的第一件事情就是深入瞭解顧客在沃爾瑪的購物方式。他們發現，忠實顧客經常來沃爾瑪商店購物，購買各種商品。選擇型顧客也經常來，但購買的品種種類較少。懷疑型顧客既不會經常來，也不會購買很多商品。

選擇型顧客的時間匆忙，對他們來說，時間就是金錢，大約 85% 的選擇型顧客甚至會吃一小時前還不知道他們要買什麼。因此必須為他們提供整齊的貨架解決方案。這對於沃爾瑪來說是一個大變化，因為沃爾瑪本來是依靠銷售商品起家的。

沃爾瑪在得克薩斯州普萊諾市的門店就是為選擇型顧客提供所需要的購物體驗的一個很好的例子。購買的商品和沃爾瑪其他商店的品種數量有所不同，比如該商店的種類大大增加了。但總共只有 3,200 個品種和他們的基於計劃，主要因為該店的業績很好，主要問題在於它所提供的顧客體驗。他們削減了將近 10,000 個品種，以使商品種類更集中，商品陳列更一目了然。Fleming 說，可以針對若干個不同的顧客群推出類似的貨架，這樣也許能降低商店的存貨數量，而現在，沃爾瑪正在努力使每一家商店能滿足所有顧客群的需求。

John Fleming 認為沃爾瑪大多數系統是為優化供應鏈而建，但不一定能實現最佳顧客體驗。因此，存在一些必須予以解決的運營障礙。不過，最擔心的問題是店內執行。從一方面講，沃爾瑪有六個顧客群，他們瞭解適合自己的品種分群，瞭解競爭環境。但是，要將這一切在店鋪層面真正付諸實施，那又是另一回事。

我們聽說過有這樣一些市場，那裏沒有西班牙裔人口，但那裏的商店卻有 80% 的業務來自西班牙裔顧客；這些顧客來自西班牙裔，但不住在附近。在阿肯色州這裏，沃爾瑪一般將公司總部周圍十英里內的所有商店都視為一樣，因為它們都在阿肯色州西北部。1號店是第一家沃爾瑪商店，離總部約七英里，雖然這是一家面向高收入者的商店，但從未被作為西班牙裔顧客來對待，因為我們使用的數據表明，在阿肯色州西北部只有 18% 的人口是西班牙裔。五英里開外是新的 South Rogers 店，這本來應該是一家面向高收入者的商店，因為這道商店購物的收入水平在本地區算是比較高的。但這家店沒有被作為一家面向高收入者的商店來對待，因為本地區的平均收入在 4.2 至 4.8 萬美元之間。

這一類的例子意味著，在商店周圍需要進行大量的實地調研。一個管理著十家商店的店經理來說，營銷總需要告訴他，在什麼樣的商店需要怎麼做。而市場經理必須對營銷部門所提供的信息進行驗證。

隨著沃爾瑪轉向更細分的經營方式，他們將如何管理品牌？John Fleming 說，我們還在繼續不斷地探索。首先是整個品牌管理的規則和一致性，即現在在維多利亞州的主要服裝品牌是規模在 20 萬平方英尺（約 1.8 萬平方米）的特大購物中心。我們的品牌管理也沒有取得一致。幾年前每家店以及總部的，每個人都對品牌管理有自己的理解。按計劃可以選擇任何一種品牌，但我們的商店看起來就像是一座沒有任何規劃的城市。另外，商店間的標誌和報紙上的一樣，和電視廣告上的標誌

看起來也不一定相同。因此，我們許多品牌決策變成一項更集中的職能，並制定了品牌管理的指導原則和流程，以確保品牌管理的一致性。

同時，我們花了很多時間做品牌調研，以更好地表達品牌的定位。一直以來，我們的品牌代表著低價、繁多的品種和信賴。慢慢我們需要拓展這個品牌的價值定位，將適合於我們任何一個地方的目標細分市場的產品和體驗包括進來。

沃爾瑪一直以電視和報紙作為主要的營銷渠道。隨著這些傳統媒體的廣告費減少，沃爾瑪的營銷組合也在改變。2005 年，沃爾瑪的媒體組合實際上就是三部分：廣播電視、每月廣告夾頁和店內印刷廣告。這佔據了約 97% 的廣告預算，也是他們與顧客交流的主要途徑。但最大的改變發生在商店的外觀和感覺上。商店其實沃爾瑪所擁有的最重要的媒體渠道，每週有 1.3 億顧客光臨。他們開展了對 1,800 家門店進行改造的計劃，解決好相鄰商品問題，把那些有家用產品放在一起，把那些服裝放在容易找到的位置等，而不是僅僅把商品堆放在地面上。然後，部署了不同的營銷工具，比如，不同的營銷工具在顧客有需求的時候為他們提供正確合適的解決方案。

很多讀者可能不太熟悉「沃爾瑪電視」，這是沃爾瑪自己以及供貨商的店內電視網。用來給產品打廣告和宣傳產品。但當 John Fleming 談到首席營銷官時，覺得「沃爾瑪電視」有問題，因為它的價值不對，也因為他認為它只是給本已嘈雜不堪的商店塞入一大堆信息而已。

John Fleming 說：「我從互聯網上學到的一件事情是，信息的提供不應是人們所需要的內容而來的。例如，剛推出沃爾瑪網絡的時候，我們的想法是，互聯網是時候提供信息的地方了。因此，我們需要一些堆積物指南，從鑽石到電子產品，這些堆積物指南有助於複雜的購物過程。一開始，我們把這些指南放在網頁上，結果無人問津。

後來，我們把它們移到各個商品頁面上，由訪問這些頁面的顧客已經在考慮購買某種商品。因此他們馬上就會查看這些信息。我以為同樣的思路來看待「沃爾瑪電視」。如果我們把電視放在商店的各個地方，放在人流擁擠的位置，就好比網站的主頁。這樣的話，我們只不過把一大堆內容推送到沒有準備好接受它們的顧客面前。但隨著技術的進步，我們其實可以推出有針對性的電視信息，以我們處理網上購物指南的方式來處理電視節目編排，從而幫助顧客做出更好的決策。我們撤掉了高高懸掛在商店頂部的大尺寸樣板電視，改成了小尺寸電視，可以放在顧客做出購買決策的地方。因此，食品區的電視內容就是關於如何解決方案的；服裝區的電視內容就是關於如何向新時向從頭到腳的更新。

沃爾瑪擁有快速發展的網絡業務以及美國最大的基於店面的業務。沃爾瑪網絡成立於 2000 年。當時，有一種看法認為，互聯網將取代零售業，實體商店將成為獨立的代售店。沃爾瑪網絡作為一家獨立的公司成立，有外部投資者。沃爾瑪擁有多數股權。當時的想法是，沃爾瑪網絡將開發沃爾瑪公司向未來發展的網絡，從而將沃爾瑪作為全球最大的零售商的地位。但顧客對網上購物的看法並不是這樣的。在六個月之內，沃爾瑪關閉了全部外部業務。之後，沃爾瑪網絡的價值定位是讓沃爾瑪的顧客能夠瞭解更多關於沃爾瑪的信息。創建了易於使用的 Web 應用程序，並使顧客能夠獲得他們在現實世界找不到的服務。人們對沃爾瑪網絡的看法隨著時間的推移也慢慢地改變了。一開始，人們把它當作是一個無關緊要，但實際上如果把它作為一個銷售渠道，則對沃爾瑪更有價值。現在，大約有 2,000 萬美國人會去沃爾瑪購物。其中 94% 每月也會去沃爾瑪購物一次。這些沃爾瑪的顧客在網上導尋時候他們在現實世界找不到東西，比如信息，附加服務和更多商品種類。沃爾瑪在網上供應 120 多萬個不同種類商品，而現實世界的品種數量平均只有 13 萬個。

在網上，營銷部門還可以瞭解到顧客在尋找哪些沒有供應的商品。因此，雖然以前僅僅在沃爾瑪網站上看是另一個渠道，但現在在沃爾瑪網站上看是針對商店和品牌的補充。

John Fleming 擔任首席營銷官期間，在巡迴檢查工作時，提出的口號是「像當銷售者那樣思考，像商人那樣行動」。營銷者的大多是非常專業化的。他們使用大量的數據來做出決策，常以顧客為中心。商人的工作是直覺性的，為了應對市場變化，需要沒有掌握多少信息的情況下快速做出決策。一開始，他把許多受過良好培訓的營銷人員招進來時，令人沮喪的一件事情是，他們都非常需要一年之後的事情。但在零售業，最關注的是下一個週末發生的事情。因此，沃爾瑪提出「藍色代碼」一詞，意思是我們必須閉嘴做這件事，停下來你做的每一件事情，迅速做出反應。但大多數營銷者通常都不採用這種做事方式。

John Fleming 說，公司的營銷策略和對顧客的調整方面而言，我們尋找在包裝消費品方面擁有豐富經驗的人。這是傳統的營銷工作，有很多的原則性。在營銷團隊方面，我們找更有創造力的人才，擁有廣告公司工作經驗的人才，來自零售業或甚至進軍進業的人才。總的來說，我尋求思想的多元化。

有一天，John Fleming 與人談起一本關於曾經工作過的商店 Marshall Field's 的書，這本書的名字叫《給這位女士她想要的》，而且他認為這仍然是零售業所追求的。而且他認為書中提到的許多技能也是 John Fleming 所追求的。沃爾瑪的年銷售額達到 3,500 億美元左右，他們擁有幾個大的零售市場，每家商店的品種數量達到 13 萬個，每年新建 300 家門店。對於幾乎每一項已知的零售業務而言，都有有效的方法專注於各個單獨的細分市場。他們需要各種各樣在不同營銷領域的技能。

John Fleming 說，現在，有 84% 的美國人住在沃爾瑪購物，幾乎每一個人來到我們商店時，想到的就是購買一些基本的日用品。一些品牌與品牌不同，對於不同的品牌而言，這些品牌人所占的比例各不相同，也許是 100%、90%、80%、

70%、60%，或更低。我們的一些商店中，有些產品只有 20% 的顧客在進門時想到要購買的。美國鄉村的白人顧客所期待的購物體驗和商品種類不同於西班牙裔顧客。這有一個例子是多文化的都市顧客群，他們乘坐公共車到我們的商店，在美食品容、娛樂或商品上都有不同的需求。

這就是我們一直在做的工作：把我們的顧客細分成五至七個群體，然後把每一家商店和某個主要的顧客群聯繫起來。我們的主要工作是，找出一個顧客群所期待的主要產品和我們現在正供應的產有何不同之處。為了建立與這些顧客群的真正聯繫，當務之急是將業務來自供貨商、其他第三方的和我們的各種調研信息和對顧客的瞭解。

John Fleming 在 2005 年 5 月就任沃爾瑪首席營銷官時，做的第一件事情就是深入瞭解顧客在沃爾瑪的購物方式。他們發現，忠實顧客經常來沃爾瑪商店購物，購買各種商品。選擇型顧客也經常來，但購買的品種種類較少。懷疑型顧客既不會經常來，也不會購買很多商品。

選擇型顧客的時間匆忙，對他們來說，時間就是金錢，大約 85% 的選擇型顧客甚至會吃一小時前還不知道他們要買什麼。因此必須為他們提供整齊的貨架解決方案。這對於沃爾瑪來說是一個大變化，因為沃爾瑪本來是依靠銷售商品起家的。

沃爾瑪在得克薩斯州普萊諾市的門店就是為選擇型顧客提供所需要的購物體驗的一個很好的例子。購買的商品和沃爾瑪其他商店的品種數量有所不同，比如該商店的種類大大增加了。但總共只有 3,200 個品種和他們的基於計劃，主要因為該店的業績很好，主要問題在於它所提供的顧客體驗。他們削減了將近 10,000 個品種，以使商品種類更集中，商品陳列更一目了然。Fleming 說，可以針對若干個不同的顧客群推出類似的貨架，這樣也許能降低商店的存貨數量，而現在，沃爾瑪正在努力使每一家商店能滿足所有顧客群的需求。

John Fleming 認為沃爾瑪大多數系統是為優化供應鏈而建，但不一定能實現最佳顧客體驗。因此，存在一些必須予以解決的運營障礙。不過，最擔心的問題是店內執行。從一方面講，沃爾瑪有六個顧客群，他們瞭解適合自己的品種分群，瞭解競爭環境。但是，要將這一切在店鋪層面真正付諸實施，那又是另一回事。

我們聽說過有這樣一些市場，那裏沒有西班牙裔人口，但那裏的商店卻有 80% 的業務來自西班牙裔顧客；這些顧客來自西班牙裔，但不住在附近。在阿肯色州這裏，沃爾瑪一般將公司總部周圍十英里內的所有商店都視為一樣，因為它們都在阿肯色州西北部。1號店是第一家沃爾瑪商店，離總部約七英里，雖然這是一家面向高收入者的商店，但從未被作為西班牙裔顧客來對待，因為我們使用的數據表明，在阿肯色州西北部只有 18% 的人口是西班牙裔。五英里開外是新的 South Rogers 店，這本來應該是一家面向高收入者的商店，因為這道商店購物的收入水平在本地區算是比較高的。但這家店沒有被作為一家面向高收入者的商店來對待，因為本地區的平均收入在 4.2 至 4.8 萬美元之間。

這一類的例子意味著，在商店周圍需要進行大量的實地調研。一個管理著十家商店的店經理來說，營銷總需要告訴他，在什麼樣的商店需要怎麼做。而市場經理必須對營銷部門所提供的信息進行驗證。

## 2008 浙洽會 消博會 盛況空前



【本報特約撰稿人李東才浙江報導】第十屆浙江投資貿易洽談會（「浙洽會」）及第七屆中國國際日用消費品博覽會（「消博會」）於 6 月 8 日至 12 日在寧波舉行。本屆浙洽會、消博會萬眾矚目，盛況空前，展會規模、客商檔次和會期水平較往年有新的提升。據統計，共有逾 7 萬名中外來賓參加，其中來自 100 多個國家和地區的外商 13616 人。本次盛會以「擴大對外開放、

推動創新發展」為主題，在繼續保持雙向投資對洽談、貿易展覽、開放與發展論壇和人才科技合作交流四大板塊的同時，新增浙洽會開放型經濟發展暨浙洽會 10 周年攝影回顧展板塊。首次設立「中國國際經貿合作洽談區」並舉辦 2008 中國國際經貿合作區招商會，首次舉辦了博覽現代物流和自由港國際論壇。本次盛會成功舉辦了中國開放

現代農業合作論壇暨亞細亞區域投資論壇等五場論壇。其中，中國開放論壇邀請了 20 位國內外有關部委領導、沿海城市市長以及國內外著名企業家，通過回顧和總結沿海地區對外開放的歷程，探討深化對外開放面臨的機遇、挑戰與趨勢，進一步推進沿海地區的全面開放，促進經濟社會又好又快發展。博覽現代物流和自由港國際論壇邀請了來自亞太地區國家政要、國內外著名港口城

市的市長、世界港口物流企業代表共 90 多位嘉賓，共商港口經濟和現代物流發展的新思路。

第十屆浙洽會有针对性地組織 6 場「投資浙江」系列專場洽談會和 2008 中國國際經貿合作洽談會，舉辦了中國境外經貿合作洽談區洽談活動和境外投資招商說明會，有效增強了雙向投資洽談功能，提高了引進國際資本和拓展海外投資的實效。據統計，共簽約項目 201 個，協議外資 35.8 億美元，比去年增長 9.1%。

據統計，第七屆消博會共成交 10.73 億美元，與上屆持平；其中出口 10.13 億美元。出口商品中，日用品 4.57 億美元，家電電子 2.9 億美元，家紡服裝 2.06 億美元，食品 0.37 億美元，其它 0.23 億美元，分別占總額的 45.1%、28.6%、20.3%、3.7%、2.3%。成交額居前三位的地區（地區）是：美國、歐盟、日本。

## 第 13 屆澳門國際貿易投資展覽會 10 月舉行

【新華社消息澳門電】第 13 屆澳門國際貿易投資展覽會將於 10 月 23 日至 26 日在澳門威尼斯人會展中心舉行。第 13 屆澳門國際貿易投資展覽會的主題為「發揮區域合作優勢，把澳門國際貿易投資發展推向更高水平」。隨著區域合作的進一步深化，為經濟發展帶來新的增長動力，結合澳門多個大型投資項目落成啟用，帶來巨大貿易商機，有利促進與周邊行業及地區合作。

第 13 屆澳門國際貿易投資展覽會設 140 個展位，主要展區包括：中國內地省市展區、臺灣地區展區、澳門特區展區、歐美國家展區、葡語國家展區、歐亞國家展區、葡語國家展區及各主題商品展區、國際技術展區等。此外，主辦方同時舉辦多個論壇，將探討經貿發展趨勢、投資環境及投資商機、商貿合作渠道、資訊科技等議題。一年一度的「澳門國際貿易投資展覽會」以貿易投資為主，通過展覽會

聯繫國際招商引資，宣傳推廣及建立夥伴關係，自舉辦至今，一直得到澳門工商界的大力支持。上屆展覽會吸引來自海內外 50 多個國家及地區 236 個代表團參與，向外宣傳推廣澳門及平穩優勢。

第 13 屆澳門國際貿易投資展覽會由澳門貿易投資促進局主辦，澳門中華總商會、澳門廠商聯合會、澳門出入口商會、澳門中國企業協會、澳門中小企業協會及澳門銀行公會等協辦。

據主辦機構介紹，本屆澳門國際貿易投資展覽會將加強組織更多國際性會議，透過「以會促展」，吸引眾多國際貿易、投資者及企業代表來澳，同時藉著「會展合作」，為澳門引入更多會議及展覽。每年 MIF 的「投資環境推介會」及「專業推介會」亦帶來不少專業觀眾，透過推介會上會議，與會者可瞭解最新投資環境、政策法規及市場資訊。

## 中國國際中小企業博覽會 CHINA INTERNATIONAL SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES FAIR

第五屆中國國際中小企業博覽會 2008年9月22日至25日 中國廣州  
主題：增進瞭解 加強合作 擴大交流 共同發展。把您的產品帶入中國市場

把您的業務推廣到全世界



展館：廣州國際會議展覽中心（中國進出口商品交易会會務局）是日前亞洲規模最大、設施最先進、檔次最高的展覽中心，展館展示面積達 12 萬平方米。  
美洲合作夥伴：泰翁國際商業網 Tyoon, Inc.  
網址：www.Tyoon.com  
地址：10501 E. Valley Blvd. Suite 1173, El Monte, CA 91731 U.S.A.  
電話：626-618-0101 或 626-215-1079 傳真：626-602-1818  
聯繫人：Susan Mao  
電子郵箱：sales@Tyoon.com

## 參展申請簡表

公司名稱：\_\_\_\_\_ 職位：\_\_\_\_\_  
展會聯繫人：\_\_\_\_\_ 電話：\_\_\_\_\_  
電話：\_\_\_\_\_ 傳真：\_\_\_\_\_  
網址：\_\_\_\_\_  
電子郵箱：\_\_\_\_\_  
公司地址：\_\_\_\_\_  
業務領域：\_\_\_\_\_  
層板名稱：\_\_\_\_\_  
請傳真至：626-602-1818  
參展商可提請委員會安排住宿及行程  
國際及港澳臺展區標準展位 (3米×3米)：  
1000美元/展位/展期 (含展板一面、一張展椅、兩盞射燈)