

<https://doi.org/10.52288/jbi.26636204.2021.10.22>

## 會員制倉儲超市在中國發展現狀及前景 The Development Status and Prospects of Membership Warehouse Supermarket in China

趙偉晶<sup>1\*</sup>  
Wei-Jing Zhao

### 摘要

作為一種業態，會員制倉儲超市進入中國已有 20 多年時間，但卻一直發展緩慢；這兩年尤其今年來，該業態在我國發展快速，各大城市頻繁開店，不僅海外資本在華加速擴張，本土傳統大型賣場也紛紛轉型倉儲超市。本文對該現象進行分析，並對會員制倉儲超市在我國發展前景進行探討，期望通過理性分析能夠促進業界思考，並推動我國零售業健康發展。

**關鍵詞：**會員制、倉儲超市、現狀、前景

### Abstract

As a business, the membership warehouse supermarket has been in China for more than 20 years, but it has been slow. In these two years, especially this year, the membership warehouse supermarket has developed rapidly in our country not only accelerating in overseas capital inflow but also in the transformation of local traditional large stores into warehouse supermarket. This paper analyzes the phenomenon and the development prospects of membership warehouse supermarkets in our country. It is hoped that rational analysis can promote the thinking of the industry and promote the healthy development of China's retail industry.

**Keywords:** Membership, Warehouse Supermarket, Status, Prospects

### 1. 引言

進入 2021 年以來，以“繳費入會才享有進店消費資格”為核心內容的會員制倉儲超市在我國突然大火，除海外老牌企業在華加速擴張，我國本土傳統大型商超也紛紛轉型該業態。作為進入中國已經 20 多年的一種業態，今年再度掀起開店潮，其背後原因是什麼，會員倉儲超市在我國發展前景如何，本土傳統大型商超能否轉型成功，本文對此進行分析。

### 2. 會員制倉儲超市形成於美國，並發展迅猛

會員制倉儲超市，是一種在大型綜合超市經營基礎上，篩選大眾化實用品，將倉庫和賣場合二為一的零售業態。該業態批零兼營、價格低，以提供有限服務為主要特徵，以會員制為基礎、採取自選方式銷售；一般選址於城鄉結合處或交通要道，以中小零售商、餐飲店、集團購買和有交通工具的消費者為主要目標顧客，賣場面積大，

<sup>1</sup> 廈門大學嘉庚學院國際商務學院副教授 nancy@xujc.com\*通訊作者

多數設有較大規模停車場（王奉玉，2020）。

世界上第一家倉儲超市—萬客隆（MAKRO）由 SHV 集團於 1968 年在荷蘭投資興建，萬客隆成立後，以其獨有的經營特色在較短時間內就獲得快速發展。借鑒萬客隆的經驗，美國人 S·普爾斯 1976 年在聖地亞哥開辦了第一家“普爾斯俱樂部”，並首創會員制營銷模式，從而成為全球最早採用“會員制”的倉儲超市。“普爾斯俱樂部”開業不到 4 年銷售額就達到 1.4 億美元，並躋身世界 500 強，其發展的快速令傳統零售巨頭意識到倉儲式超市是一種極具潛力的零售業態，於是眾多效仿者紛紛進入該領域。80 年代以來，會員制倉儲超市發展迅猛，尤其在美國，除“普爾斯俱樂部”外，1983 年沃爾瑪公司借鑒“普爾斯俱樂部”的經營理念與營銷方式，開出會員倉儲超市，命名為“山姆會員店”；同時期其它著名大型倉儲式超市企業還有西雅圖市的 COSTCO（後與普爾斯俱樂部合併），以及 1983 年夏開辦的倉儲超市 Pace 等。美國之外，德國的麥德龍也是世界有名的會員制倉儲超市之一。

### 3. 起步早、經營慘淡，會員制倉儲超市在我國發展中紛紛折戟

鑒於國內消費水平的提高和零售市場的巨大潛力，90 年代以來，我國零售業態開始呈現百花齊放的局面；其中廣州 1993 年 8 月成立的“廣客隆”，標誌著倉儲式超市這一新型零售業態落戶中國。之後，隨著中國經濟環境的日趨成熟，一些在國際上久負盛名的零售業巨頭，如萬客隆、沃爾瑪、麥德龍、普爾斯馬特等，紛紛以會員制倉儲超市業態搶灘中國。

然而由於國內消費習慣對該業態接收程度較低，加上國內零售市場競爭激烈，以及自身經營等原因，會員制倉儲超市進入我國市場後並沒有取得預期效果，許多超市處於虧損狀態；甚至由於經營業績不佳，部分門店關閉或轉為購物中心。如 1997 年在北京開出中國第一家店的普爾斯馬特，至 2005 年已經全面停止在華業務。沃爾瑪山姆會員店 1996 年進入中國，迫於經營慘淡，2003 年與 2004 年將昆明和長春山姆會員店先後轉型為購物廣場業態；2004 年暫停在中國發展山姆會員店，重點發展它的超市業務。第一家麥德龍會員制倉儲式超市於 1996 年在上海開業，之後其在中國雖陸續開有近百家門店，但大部分處於虧損狀態，最後被中國零售企業物美收購。

### 4. 重新煥發生機，會員制倉儲超市成為國內當前行業焦點

作為一種引進業態，會員制倉儲超市當前在我國重新煥發生機，掀起新一輪開店潮。本輪開店潮涉及國內外零售品牌，首先是老品牌如沃爾瑪、麥德龍、COSTCO 等在華進行擴張計劃，如 COSTCO 於 2019 年在上海開出第一家店，目前正在籌備上海二店，寧波、杭州等地都在進行選址；沃爾瑪山姆會員店加快全國網點佈局，下沉市場成為其選址目標；麥德龍通過現有物美、麥德龍舊賣場改造形式快速拓展 PLUS 店鋪等等。此外國內傳統大型賣場也紛紛宣佈入局：其中，盒馬成為本土會員制倉儲超市的領頭羊，除上海和北京，目前全國第四店也已落戶江蘇，預計今年年底將開出 10 餘家門店。傳統商超巨頭永輝超市則將全國 30 多家大賣場改為會員倉儲超市，北京華聯、北國超市等都在試水會員倉儲超市，具體情況如表 1。

會員制倉儲超市 90 年代進入我國，發展一直緩慢，然而在沉寂 20 多年後，該業態能夠在我國重新“升溫”，成為行業焦點，其原因清晰可見。

首先，隨著互聯網、移動互聯網的快速發展，線上零售的效率與形態愈發成熟，生鮮電商、社區團購、直播帶貨等各種新型零售方式不斷湧現；加上傳統超市同質化競爭加劇，以及這兩年遭遇新冠疫情，生存環境的惡化促使傳統大型商超之路愈發艱

難，銷售和客流數據嚴重下滑。如統計數據顯示，2020年連鎖（超市）百強銷售規模2.4萬億元，同比下降7.2%，是1997年統計以來首次出現下降；2021年上半年，傳統超市業績更是普遍下跌，逆向增長品牌寥寥無幾（李穎，2020）。傳統大賣場業績承壓，轉型會員制倉儲超市國外極具競爭力這一業態，顯然是其盤活其線下門店的一種探索與創新。

表 1. 我國會員制倉儲超市現有品牌及狀況

品牌	區域	門店	特色
COSTCO	聚焦華東華南	1	全球巨頭、供應鏈
山姆會員店	開始佈局全國	30+	全球巨頭、供應鏈
麥德龍 PLUS	北京、成都	2	改造大賣場
盒馬會員店	北、上、蘇	4	本土倉儲會員店開創者
永輝倉儲會員店	開始佈局全國	30+	更親民的倉儲會員店
FUDI 倉儲會員店	北京	1	生鮮加強型倉儲會員店
北京華聯倉儲店	石家莊	1	下沉市場倉儲會員店
北國倉儲超市	開始佈局全國	30+	全球巨頭、供應鏈

資料來源：《新零售財經》

其次，倉儲式超市有兩種，一種是會員制，即超市向特定的顧客群體發放會員卡，顧客只需交納一定會費，憑會員卡入店，並享受價格、信息、送貨等方面的優惠和服務等；一種是不收會員費的倉儲超市。前者通過收取會員費，即增強黏性、提高了複購率，同時又能保證公司擁有一筆穩定的利潤，因此絕大多數倉儲超市都會採取會員制，且已成為倉儲超市客戶關係管理的一項必不可少的配套措施。如麥德龍 PLUS 年卡價格為 199 元；山姆會員店普通會員年費是 260 元、卓越會員年費是 680 元；COSTCO 會員年費為 299 元。在該業態進入中國市場早期，因會員制度有違中國傳統消費觀念，“先辦卡入會、再憑卡消費”讓許多中國人一時難以接受，從而成為其在我國發展受阻的一個重要原因。如今經過多年市場培育，國民消費觀念已經轉變，人們願意為享有專屬權利支付一定的費用；尤其是近幾年我國各大電商平臺，視頻網站，包括各種線下門店都在進行會員制營銷，多數消費者都有多種會員身份，顯然，會員制倉儲超市在我國發展的市場基礎已經今非昔比。

## 5. 理性對待，會員制倉儲超市不是我國傳統大型商超良方解藥

倉儲超市是一種將消費者需求聚合的批量購買模式，大規模零售與會員制是會員倉儲超市的兩大主要特徵。以 COSTCO 為例，COSTCO 將目標顧客定位為中產階層，通過會員制服務中產階層消費人群，並將商品數精簡為不到 4,000 個 SKU；少而精的 SKU，既確保 COSTCO 高周轉率，又提高其議價能力、降低採購成本，從而保持了企業自身高品質、高性價比的形象（邵佳怡與許學軍，2020）。也正是因為只服務於中高端消費人群，COSTCO 能夠選址遠離城區，節約大量租金成本，又使大包裝商品的售賣成為可能。倉儲超市之所以在美國能夠長盛不衰，與美國人的消費習慣密不可分，作為車輪上的國家，開車外出採購一個星期的商品量是美國人一種很重

要的生活方式；而類似 COSTCO 這樣的會員制倉儲超市經濟、實惠，顯而易見是其最好的選擇，這也是 90 年代美國經濟在僅以 2% 低速增長情況下，會員制倉儲連鎖商業卻能做到年銷售額高速遞增的主要原因。

反觀我國，城市密集，中小超市佈局臨近社區或大型商業中心，小型社區生鮮店和雜貨店隨處可見，人們的購物方便及時，消費習慣並不像美國那樣呈現週期性；尤其是線上零售、社區團購、前置倉生鮮電商等零售新業態，在省時省力的情況下，早已讓一、二線城市年輕群體養成“線上下單、送貨到家或自提”的購物習慣，成為大量用戶的首選。因此，不同的城市佈局，差異的消費習慣，自然導致會員制倉儲超市業態在我國不同於美國的市場規模與潛力。

此外，與傳統大賣場依靠商品進銷差價不同的是，會員倉儲超市壓低毛利，會員卡年費是其核心收入來源，如據美國某會員倉儲連鎖企業財報顯示，會員費占其利潤 92.6%。會員制的核心邏輯是盤活既有流量，企業運營者從流量思維轉變為用戶思維，通過增強客戶黏性、提高複購率，將一次成交變成長期鎖定。而會員倉儲超市之所以能夠維繫會員增長與續費，是因為其在選品與供應鏈管控方面有極強的能力；此外，會員服務也是其維持會員忠誠的重要因素。得益於美國市場多年運營經驗，國外會員倉儲超市的會員服務價值含金量很高，如 COSTCO 在消費者服務方面，不僅提供高性價比的自有品牌 Kirkland Signature，同時還提供門店配套快餐、加油站、醫療及汽車維修等一站式服務，使得消費者獲得高品質的購物體驗，COSTCO 因此獲得了極高的客戶粘性和穩定的收入，並最終成為全球倉儲超市領導者。與之相比，我國本土傳統大型商超顯然在在品類管理、供應鏈、服務等方面還相差甚遠。

如果說 2020 年是中國本土會員倉儲超市業態發展的元年，2021 年是起步之年，2022 年或將是該業態在我國的爆發之年，或許會有更多的品牌進入該市場，因此，本土會員倉儲超市還要面對嚴峻的同質化競爭。一面是有限的市場規模，一面是強大的競爭對手，一面是明顯的競爭短板與嚴重的同質化競爭，我國傳統大型商超選擇的是一條異常艱難的路，而這條路卻不能將其引向光明。

## 6. 結論

近些年來我國高速增長的經濟與巨大的市場潛力，吸引國內外資本紛紛拼搶中國零售市場，零售行業已成為我國市場化程度最高、競爭最為激烈的行業之一；隨著社會經濟的快速發展，中國正成為世界上零售業態演變速度最快的國家。面對激烈市場競爭，僅僅對西方企業進行簡單的學習和模仿是不夠的，在如何提高競爭力方面，顯然中國零售企業還有很長的路要走。

## 參考文獻

1. 王奉玉 (2020)。大型會員制倉儲式零售商的定價策略分析。環渤海經濟瞭望，3，96-98。
2. 李穎 (2020)。巨頭紛紛佈局會員制倉儲超市。中國質量萬里行，8，90-91。
3. 邵佳怡、許學軍 (2020)。美國零售商 Costco 的經營模式對我國零售業的啟示。中國物價，11，99-101。

收稿日期：2021-08-18  
責任編輯、校對：陳虹西、江雅軒