

会员制仓储超市在中国发展现状及前景 The Development Status and Prospects of Membership Warehouse Supermarket in China

赵伟晶^{1*}
Wei-Jing Zhao

摘要

作为一种业态,会员制仓储超市进入中国已有20多年时间,但却一直发展缓慢;这两年尤其今年来,该业态在我国发展快速,各大城市频繁开店,不仅海外资本在华加速扩张,本土传统大型卖场也纷纷转型仓储超市。本文对该现象进行分析,并对会员制仓储超市在我国发展前景进行探讨,期望通过理性分析能够促进业界思考,并推动我国零售业健康发展。

关键词: 会员制、仓储超市、现状、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

进入2021年以来,以“缴费入会才享有进店消费资格”为核心内容的会员制仓储超市在我国突然大火,除海外老牌企业在华加速扩张,我国本土传统大型商超也纷纷转型该业态。作为进入中国已经20多年的一种业态,今年再度掀起开店潮,其背后原因是什么,会员制仓储超市在我国发展前景如何,本土传统大型商超能否转型成功,本文对此进行分析。

2. 会员制仓储超市形成于美国,并发展迅猛

会员制仓储超市,是一种在大型综合超市经营基础上,筛选大众化实用品,将仓库和卖场合二为一的零售业态。该业态批零兼营、价格低,以提供有限服务为主要特征,以会员制为基础、采取自选方式销售;一般选址于城乡结合处或交通要道,以中小零售商、餐饮店、集团购买和有交通工具的消费者为主要目标顾客,卖场面积大,

¹ 厦门大学嘉庚学院国际商务学院副教授 nancy@xujc.com*通讯作者

多数设有较大规模停车场（王奉玉，2020）。

世界上第一家仓储超市—万客隆（MAKRO）由 SHV 集团于 1968 年在荷兰投资兴建，万客隆成立后，以其独有的经营特色在较短时间内就获得快速发展。借鉴万客隆的经验，美国人 S·普尔斯 1976 年在圣地亚哥开办了第一家“普尔斯俱乐部”，并首创会员制营销模式，从而成为全球最早采用“会员制”的仓储超市。“普尔斯俱乐部”开业不到 4 年销售额就达到 1.4 亿美元，并跻身世界 500 强，其发展的快速令传统零售巨头意识到仓储式超市是一种极具潜力的零售业态，于是众多效仿者纷纷进入该领域。80 年代以来，会员制仓储超市发展迅猛，尤其在美国，除“普尔斯俱乐部”外，1983 年沃尔玛公司借鉴“普尔斯俱乐部”的经营理念与营销方式，开出会员仓储超市，命名为“山姆会员店”；同时期其它著名大型仓储式超市企业还有西雅图市的 COSTCO（后与普尔斯俱乐部合并），以及 1983 年夏开办的仓储超市 Pace 等。美国之外，德国的麦德龙也是世界有名的会员制仓储超市之一。

3. 起步早、经营惨淡，会员制仓储超市在我国发展中纷纷折戟

鉴于国内消费水平的提高和零售市场的巨大潜力，90 年代以来，我国零售业态开始呈现百花齐放的局面；其中广州 1993 年 8 月成立的“广客隆”，标志着仓储式超市这一新型零售业态落户中国。之后，随着中国经济环境的日趋成熟，一些在国际上久负盛名的零售业巨头，如万客隆、沃尔玛、麦德龙、普尔斯马特等，纷纷以会员制仓储超市业态抢滩中国。

然而由于国内消费习惯对该业态接收程度较低，加上国内零售市场竞争激烈，以及自身经营等原因，会员制仓储超市进入我国市场后并没有取得预期效果，许多超市处于亏损状态；甚至由于经营业绩不佳，部分门店关闭或转为购物中心。如 1997 年在北京开出中国第一家店的普尔斯马特，至 2005 年已经全面停止在华业务。沃尔玛山姆会员店 1996 年进入中国，迫于经营惨淡，2003 年与 2004 年将昆明和长春山姆会员店先后转型为购物广场业态；2004 年暂停在中国发展山姆会员店，重点发展它的超市业务。第一家麦德龙会员制仓储式超市于 1996 年在上海开业，之后其在中国虽陆续开有近百家门店，但大部分处于亏损状态，最后被中国零售企业物美收购。

4. 重新焕发生机，会员制仓储超市成为国内当前行业焦点

作为一种引进业态，会员制仓储超市当前在我国重新焕发生机，掀起新一轮开店潮。本轮开店潮涉及国内外零售品牌，首先是老品牌如沃尔玛、麦德龙、COSTCO 等在华进行扩张计划，如 COSTCO 于 2019 年在上海开出第一家店，目前正在筹备上海二店，宁波、杭州等地都在进行选址；沃尔玛山姆会员店加快全国网点布局，下沉市场成为其选址目标；麦德龙通过现有物美、麦德龙旧卖场改造形式快速拓展 PLUS 店铺等等。此外国内传统大型卖场也纷纷宣布入局：其中，盒马成为本土会员制仓储超市的领头羊，除上海和北京，目前全国第四店也已落户江苏，预计今年年底将开出 10 余家门店。传统商超巨头永辉超市则将全国 30 多家大卖场改为会员仓储超市，北京华联、北国超市等都在试水会员仓储超市，具体情况如表 1。

会员制仓储超市 90 年代进入我国，发展一直缓慢，然而在沉寂 20 多年后，该业态能够在我国重新“升温”，成为行业焦点，其原因清晰可见。

首先，随着互联网、移动互联网的快速发展，线上零售的效率与形态愈发成熟，生鲜电商、社区团购、直播带货等各种新型零售方式不断涌现；加上传统超市同质化竞争加剧，以及这两年遭遇新冠疫情，生存环境的恶化促使传统大型商超之路愈发艰

难，销售和客流数据严重下滑。如统计数据显示，2020 年连锁（超市）百强销售规模 2.4 万亿元，同比下降 7.2%，是 1997 年统计以来首次出现下降；2021 年上半年，传统超市业绩更是普遍下跌，逆向增长品牌寥寥无几（李颖，2020）。传统大卖场业绩承压，转型会员制仓储超市国外极具竞争力这一业态，显然是其盘活其线下门店的一种探索与创新。

表 1. 我国会员制仓储超市现有品牌及状况

品牌	区域	门店	特色
COSTCO	聚焦华东华南	1	全球巨头、供应链
山姆会员店	开始布局全国	30+	全球巨头、供应链
麦德龙 PLUS	北京、成都	2	改造大卖场
盒马会员店	北、上、苏	4	本土仓储会员店开创者
永辉仓储会员店	开始布局全国	30+	更亲民的仓储会员店
FUDI 仓储会员店	北京	1	生鲜加强型仓储会员店
北京华联仓储店	石家庄	1	下沉市场仓储会员店
北国仓储超市	开始布局全国	30+	全球巨头、供应链

资料来源：《新零售财经》

其次，仓储式超市有两种，一种是会员制，即超市向特定的顾客群体发放会员卡，顾客只需交纳一定会费，凭会员卡入店，并享受价格、信息、送货等方面的优惠和服务等；一种是不收会员费的仓储超市。前者通过收取会员费，即增强黏性、提高了复购率，同时又能保证公司拥有一笔稳定的利润，因此绝大多数仓储超市都会采取会员制，且已成为仓储超市客户关系管理的一项必不可少的配套措施。如麦德龙 PLUS 年卡价格为 199 元；山姆会员店普通会员年费是 260 元、卓越会员年费是 680 元；COSTCO 会员年费为 299 元。在该业态进入中国市场早期，因会员制度有违中国传统消费观念，“先办卡入会、再凭卡消费”让许多中国人一时难以接受，从而成为其在我国发展受阻的一个重要原因。如今经过多年市场培育，国民消费观念已经转变，人们愿意为享有专属权利支付一定的费用；尤其是近几年我国各大电商平台，视频网站，包括各种线下门店都在进行会员制营销，多数消费者都有多种会员身份，显然，会员制仓储超市在我国发展的市场基础已经今非昔比。

5. 理性对待，会员制仓储超市不是我国传统大型商超良方解药

仓储超市是一种将消费者需求聚合的批量购买模式，大规模零售与会员制是会员仓储超市的两大主要特征。以 COSTCO 为例，COSTCO 将目标顾客定位为中产阶级，通过会员制服务中产阶级消费人群，并将商品数精简为不到 4,000 个 SKU；少而精的 SKU，既确保 COSTCO 高周转率，又提高其议价能力、降低采购成本，从而保持了企业自身高品质、高性价比的形象（邵佳怡与许学军，2020）。也正是因为只服务于中高端消费人群，COSTCO 能够选址远离城区，节约大量租金成本，又使大包装商品的售卖成为可能。仓储超市之所以在美国能够长盛不衰，与美国人的消费习惯密不可分，作为车轮上的国家，开车外出采购一个星期的商品量是美国人一种很重

要的生活方式；而类似 COSTCO 这样的会员制仓储超市经济、实惠，显而易见是其最好的选择，这也是 90 年代美国经济在仅以 2% 低速增长情况下，会员制仓储连锁商业能做到年销售额高速增长的主要原因。

反观我国，城市密集，中小超市布局临近社区或大型商业中心，小型社区生鲜店和杂货店随处可见，人们的购物方便及时，消费习惯并不像美国那样呈现周期性；尤其是线上零售、社区团购、前置仓生鲜电商等零售新业态，在省时省力的情况下，早已让一、二线城市年轻群体养成“线上下单、送货到家或自提”的购物习惯，成为大量用户的首选。因此，不同的城市布局，差异的消费习惯，自然导致会员制仓储超市业态在我国不同于美国的市场规模与潜力。

此外，与传统大卖场依靠商品进销差价不同的是，会员仓储超市压低毛利，会员卡年费是其核心收入来源，如据美国某会员仓储连锁企业财报显示，会员费占其利润 92.6%。会员制的核心逻辑是盘活既有流量，企业运营者从流量思维转变为用户思维，通过增强客户黏性、提高复购率，将一次成交变成长期锁定。而会员仓储超市之所以能够维系会员增长与续费，是因为其在选品与供应链管控方面有极强的能力；此外，会员服务也是其维持会员忠诚的重要因素。得益于美国市场多年运营经验，国外会员仓储超市的会员服务价值含金量很高，如 COSTCO 在消费者服务方面，不仅提供高性价比的自有品牌 Kirkland Signature，同时还提供门店配套快餐、加油站、医疗及汽车维修等一站式服务，使得消费者获得高品质的购物体验，COSTCO 因此获得了极高的客户粘性和稳定的收入，并最终成为全球仓储超市领导者。与之相比，我国本土传统大型商超显然在品类管理、供应链、服务等方面还相差甚远。

如果说 2020 年是中国本土会员仓储超市业态发展的元年，2021 年是起步之年，2022 年或将是该业态在我国的爆发之年，或许会有更多的品牌进入该市场，因此，本土会员仓储超市还要面对严峻的同质化竞争。一面是有限的市场规模，一面是强大的竞争对手，一面是明显的竞争短板与严重的同质化竞争，我国传统大型商超选择的是一条异常艰难的路，而这条路却不能将其引向光明。

6. 结论

近些年来我国高速增长的经济与巨大的市场潜力，吸引国内外资本纷纷拼抢中国零售市场，零售行业已成为我国市场化程度最高、竞争最为激烈的行业之一；随着社会经济的快速发展，中国正成为世界上零售业态演变速度最快的国家。面对激烈市场竞争，仅仅对西方企业进行简单的学习和模仿是不够的，在如何提高竞争力方面，显然中国零售企业还有很长的路要走。

参考文献

1. 王奉玉 (2020)。大型会员制仓储式零售商的定价策略分析。环渤海经济瞭望，3，96-98。
2. 李颖 (2020)。巨头纷纷布局会员制仓储超市。中国质量万里行，8，90-91。
3. 邵佳怡、许学军 (2020)。美国零售商 Costco 的经营模式对我国零售业的启示。中国物价，11，99-101。

收稿日期：2021-08-18
责任编辑、校对：陈虹酉、江雅轩