



本报讯 会员制超市是一种通过仓储式销售服务于特定会员群体的超市业态,上世纪90年代进入中国市场,在行业内一直是不温不火的存在,但却在2021年夏天突然蹿红。面对为什么都要开会员店的问题,这些超市不约而同地提到了一点:传统商超的转型压力。

2020年8月,来自美国的会员超市Costco在上海开业首家门店,开业首日经营没多久,因为太拥挤而不得不关门,这样的热闹场景或许给同行们带来了新的启发。

会员店遍地开花

在开仓储会员店这件事情上,商超巨头们的节奏出奇一致。为什么恰恰是在这个时间点,又如此集中地投入?

6月16日,盒马的北京首家X会员店开业,盒马事业群总裁侯毅曾介绍,盒马的X会员店要向巨头靠拢——学习Costco的品类,参考山姆的爆品。

盒马在开辟新零售业态之初,就已开始储备会员,因此X会员店是对同一会员不同场景需求的满足。对“会员”价值的不断挖掘也与会员背后的消费分层有着密切关系。“一些中高层的消费者已不只是满足低价、效率,他更加追求价值感和仪式感,这给会员店提供了发展的契机,某种意义上会员服务和权益开始成为一种身份象征。”盒马X会员店负责人蔡荣鸿说。

从商业模式看,Costco这类会员制仓储超市与传统的超市有很大区别。传统超市大部分利润来自商品进价与售价的差价,Costco是靠会员费盈利,用最低价的好货吸引会员办卡。超市会在精选店内商品的同时,主动压低商品的毛利率,利用“低价精选”的策略吸引大量消费者。

1996年,山姆会员店首度落地中国,那时中国消费者还接受不了预付制的模式,消费习惯一步步开始培养。

中国市场曾经历过一轮会员超市的热潮,却很快退潮。

作为中国会员制超市的最长坚守者,山姆依然保持着稳健的开店节奏。山姆会员商店中国首席采购官张青表示,零售模式的迭代更新,是以月计或以天计;电商、新零售、直播、团购等有些概念已经消亡,有些还在继续发展。在张青看来,中国消费者的付费行为已

当前,数字化的改造、零售新业态的冲击、会员店的火爆,这些话题都指向了同一个背景:超市求变。

据了解,6月27日,麦德龙的会员店同时在北京、成都开业;盒马总裁侯毅表示,今年将新开10家X会员店;家乐福也表示,会员店将在年内开业。一时间,仓储会员店遍地开花。

商超巨头抢滩仓储会员店 面临转型压力

培养起来,中产家庭已形成了规模,他们对高品质的商品、更能体现品位的生活方式都有强烈的追求,这是会员店再度被推崇的背后动因。

除了会员模式市场认可度的提升,超市自身的求变也让会员模式进入新的发展阶段,面对社区团购、生鲜电商的冲击,超市的到店客流下降,尝试会员店也是增加线下客流的一种方式。

盒马开业一周左右,麦德龙PLUS会员店在北京、成都同时开业,值得一提的是,麦德龙的新店是一次新的试水,将大卖场改为会员店,麦德龙解释道,大卖场商超如今已走到了拐点,很多企业亟待转型,而传统仓储会员制商超又是舶来品,本地灵活性不足。麦德龙希望走出一条新路,把动辄一层上万平米单体建筑的大业态浓缩到大卖场的壳子里,用数字化和线上的方式做更适合中国国情的会员制业态。

改造门店的也不只有麦德龙,永辉将福州的超市改造成仓储店,永辉的仓储店已经在福州、上海、北京等多地开业。

模式各有特色

尽管集中爆发,在这一轮热潮中各家会员店也走出了自己的特色。从运营模式上看,有付费会员店和不付会员费的仓储店,前者有Costco、山姆、盒马X会员店、麦德龙和家乐福,后者的代表是永辉仓储店。

付费与否意味着商业模式的差异,造成两者的消费用户不同,毛利率管理、商品选择等经营方面也呈现差异。

从服务人群上看,山姆、麦德龙服务于一二线中产家庭用户,在家乐福的计划中其会员店用户群是两类家庭人群,一类是家庭用户,一类是(朋友拼单类的)虚拟家庭用户,因此家乐福会员店要做成消费者身边的会员店,在门店上会更密集,这也体现了在选址上和山姆的不同之处。

在付费会员盈利模式下,会籍费是山姆的核心利润来

源,张青表示,这种商业模式本质是“会员第一”,“会员付了服务费,山姆即是会员的买手,要提供物超所值的会籍价值和体验,让其便捷地享受商品和服务,这是会员信任我们的基石”。

不预付会员费的永辉仓储店,则要靠售卖商品赚钱。从超市的物理空间上,永辉的仓储店显得更简洁,门店采用工业货架陈列、割箱陈列等陈列方式,极大节省了开业的成本。

更大的不同体现在运营模式上,永辉仓储店把“卖场、仓库、到家仓”三仓合一,货物不必先搬去仓库补货时再搬到货架上,而是直接搬到仓储店内,省去了两次搬运,且从过往的零售业务变成了批零兼营,改变了和供应商的关系,把后场用工释放到前场。

盒马的X会员店强调生态性,其会员卡可享受盒马鲜生的福利,在整个商品供应链上,盒马X会员店跟盒马鲜生共享一个商品中台,背后有阿里的数字农业和500多个源头直采基地支撑,还有强大的海外资产能力,提高采购成本跟采购质量的优势。

蔡荣鸿表示,盒马鲜生和盒马X会员店服务的是同一群会员,只不过在不同的业务场景下有不同的需求,比如说盒马X会员店会用更大的包装、更好的品质、更低的价格来呈现商品,它来源于会员商店的囤货心智。

比拼靠什么

不同于上一波行业发力会员店的失败,这一次的行业试水,到目前为止,表现可圈可点。

目前永辉仓储店相较改造前,门店客流、销售均取得明显增长;蔡荣鸿表示,盒马X会员店上海首店已实现盈利。

借助背后消费力的崛起,会员店在各路玩家的参与下能否迎来新一轮的发展?玩家们又将如何抓住机遇?

张青认为,会员店并不是

快速上规模、赚快钱的赛道,她深知会员制商超很多时候是反商业逻辑的:会员价值一定要有效率来保证,这决定了单品数量不会太多,那也就意味着只能服务一群客户,盯准一个垂直领域,不能考虑要覆盖更多人群、品类或模式。同时,还要知道如何放弃,“这又是反逻辑,做得好好的商品我们要让它下架,为什么?因为如果这款商品在市场上的同质化商品多,就必须下架,它无法再给会员差异化的会员价值,所以在山姆割肉的事情比比皆是”。

在同质化的时代追求差异化的商品,其背后是供应链实力的比拼。

生鲜是各大零售商争抢的重头,如何差异化运营意味着更好的生存与发展。在地域属性上做文章,增加地采,突出特色定制是家乐福会员店未来的重要打法,田睿表示,在供应链方面,家乐福会员店将更强调商品每天更新、更新鲜。

而数据能力则是麦德龙的重要竞争手段。通过对会员偏好数据的洞察,为会员精准匹配商品,麦德龙和多点合作也能更快履约,缩短消费者从线上下单到拿到商品的时间。

业内人士表示,会员店模式在中国仍然不是针对最为大众的底层消费者的“产品”,而是定位白领以上到中产阶段的客群,符合这样双重标准的城市、地段以及再加上合适的物业,都给门店数量的快速规模化加大了难度。

正如蔡荣鸿所说,会员制超市“三国杀”的情况不可避免,各家都会努力往长线的方向发展。

(据《经济观察报》)