

会员制商超“龙争虎斗”持续

Costco中国市场高开低走,面临续卡率低、增长放缓等问题。会员制零售需紧扣中国消费者“反向消费”趋势,优化选品、提升服务附加值,并加强数字化建设,以应对市场竞争和消费者需求变化。

Costco 高开低走?

老牌巨头 Costco 进入国内市场以来的发展,尽管高开,但挑战持续显现。早在 2019 年,第一家 Costco 中国门店便在上海落地。在 Costco 开业的第一天,就因门店消费者过载而导致附近交通瘫痪。截至目前,Costco 已经在内地完成 7 家门店的布局,分布在上海、苏州、宁波、杭州、深圳和南京 6 个城市。

五年时间里,Costco 的中国化探索并不顺利。作为会员超市重要考量指标之一的续卡率,Costco 在中国市场的指标不容乐观。Costco 亚洲区总裁张嗣汉曾公开表示,“目前开市客(Costco)全球续卡率是 90%,中国是 60%。”

此外,近年来,在全球范围内,Costco 的经营也不如预期。Costco 在 9 月 26 日最新公布的财年财报显示,2024 财年第四季度营收为 796.97 亿美元,同比仅增 0.96%,全年营收为 2544.53 亿美元,同比增长 5%。尽管总营收略有增长,但季

度数据的表现未达市场预期,增长放缓的趋势明显。

面对营收压力,早在今年上半年,Costco 就采取了相关的应对措施。一是,在美国全面推行会员扫描仪,购物者在结账时,需在工作人员核对卡片照片与本人相符后刷卡结账;二是,上调美国和加拿大的会员费,涨幅分别为 8% 和 8.3%,这是自 2017 年以来的首次会员费调整。这次调整距离首席财务官明确表示近期不会涨价仅过去半年。这在一定程度上显示出公司对收入增长的迫切需求。

其中一直在国际市场上与 Costco 上演“龙争虎斗”的老牌玩家山姆会员店,在中国市场早早占据了先机,早在 1996 年,山姆就在深圳开业中国市场第一家店面。

据公开资料不完全统计,目前山姆会员店已覆盖国内 27 个城市,门店数量达 51 家,分别坐落在北京、上海、深圳、广

州、福州、大连、杭州、苏州、武汉、常州、珠海、天津、厦门、南京、长沙、南昌、成都、沈阳、南通、宁波、昆山、重庆、惠州、南宁、无锡、东莞和绍兴等城市。根据开店节奏,山姆预计每年将新开 6~7 家店。据相关统计,目前山姆在建及筹开的门店数量已经达 22 家,最晚的将于 2027 年开业。在本地零售企业正经历调整期的当下,山姆走出了一条独特的增长曲线,已经成为沃尔玛的重要增长引擎。

而据 11 月 19 日沃尔玛的第三季度财报显示,目前山姆的中国市场表现十分亮眼,是全球市场的重要组成部分。集团总营收 1696 亿美元(约合人民币 1.23 万亿元),同比增长 6.6%。其中,中国市场前三季度净销售额总计为 152 亿美元(约合人民币 1100 亿元)。第三财季净销售额达到 49 亿美元(约合人民币 355 亿元),同比增长 17.0%。增长动力主要来自山姆会员店和电商业务。

短期扩张不是出路

门店规模化扩张和会员数持续增长可能是改变 Costco 当前经营困境的重要路径之一。

Costco 早在 2021 年曾公布一份全国城市布局图,拓店计划覆盖北京、上海、广州、深圳、杭州、南京、苏州、武汉、重庆、成都、西安、青岛 12 个城市。尽管 Costco 官方明确表示将持续深耕中国市场,但相比山姆在中国的拓店速度,还是显得较为缓慢。

Costco 亚洲区总裁张嗣汉曾在去年 3 月召开的 Costco 上海浦东店新闻发布会上公开表示:“我们是个保守的品牌,一般在一个城市,先开一家看看情况,再考虑拓店。”同时,Costco 计划 2025 年将中国总部落地闵行 Costco 新大楼。进一步讲,Costco 总部在上海,因此开店会先以华东为主,挑选的标准是一线与新一线城市,收入、消费力、国际化程度是首要考虑的要素。

就目前来说,开设一家 Costco 的门店并不简单。Costco 的门店建设方式是先拿地再开发建设的重资产运营模式,需要“远郊区”的位置,综合考量交通、消费能力等因素,要承担更大的成本,从确定要在某个城市开店到门店正式营业,一般要经过两年半到三年的筹备期。这就在一定程度上限制了 Costco 的扩张。

同时,由于国内中产消费群体的有限,大多数消费者在 Costco 与山姆之间更倾向于二选一,那么相比具有先发优势的山姆,Costco 很难抢占消费市场。这又进一步限制了扩张的规划。

值得一提的是,Costco 门店位置偏远,距离主要消费人群较远,会员前往购物的时间和交通成本较高。再加上线上化体验不好以及非现制商品常常缺货,这些都在加剧会员的不满情绪,影响购物体验。会员数无法得到持续的提升也让 Costco 很难进一步地开设门店。

倘若 Costco 盲目扩张,必然会面临商品供应链不足,会员数停滞的问题。

从当前的会员店来看,大部分企业是对现有门店进行改造以适应会员店的运营模式,对新商业地产的需求还未真正爆发。探索新的商业模式需要大量的时间。会员店的快速开设面临挑战。

与此同时,模式的本土化道路能否走顺也需要市场检验。

零售专家、上海尚益咨询创始人胡春才表示,山姆和 Costco 这类会员制商超中提供的进口商品占有其总量的相当一部分比重,这赋予了它们独特的竞争力。而盒马由于背靠天猫,在进口商品的供给能力方面也并不弱,甚至强于上述两家来自美国的企业。

目前来看,未来中国市场会员制商超之争仍将继续,短兵相接在所难免。

(21 世纪经济报道)

会员制商超竞争激烈

来说能笑到最后必然是长期的内功积累和对市场不断地适应。”资深零售业人士对分析道。

Costco 的中国市场探索显然未达到预期。就续卡率来说,Costco 在中国的经营状况并不乐观,营收也面临着巨大的压力。

造成营收压力的重要原因之一是供应链的建设进程缓慢。目前 Costco 的 7 家门店售卖的商品,高度依赖进口,仅有鲜食、生鲜等品类采用了本土供应链,其核心售卖的大规格包装品类,个护、食品、服饰等都来自全球供应链。目前 Costco 大部分门店聚集在长江下游地区,外界普遍猜测或许也是为了减轻物流压力。

而全球化的供应链也并没有在产品层面给 Costco 带来优势。

在具体细分品类上,肉类产品作为 Costco 最核心的品类,其市场已被山姆会员店占据领先地位,生鲜和小包装商品则被盒马和叮咚买菜等本土电商平台垄断,其他品类中,Costco 自有品牌 Kirkland 的存在感,仍需接受市场的考验。

对于消费者而言,Costco 的选品虽更为国际化,但在差异化上并不突出。

此外,商品供应的不稳定也引起消费者不满。在一些非稀缺商品上,像鸡

蛋这样的日常必需品在 Costco 也经常缺货。

另外,线上配送的短板也是 Costco 留不住消费者的重要原因,不少消费者认为 Costco 的配送服务过于鸡肋,仅支持 8 公里以内的配送需求,且需要 20 元的配送费,满 299 元起送,对比目前竞争激烈的中国市场上的友商们,不能形成优势。

缺乏本土化的供应链导致了 Costco 店内的商品并不具备价格优势,而商品力的不足又进一步降低了消费者购买的欲望,因而留不住消费者。

此外,Costco 的自有品牌在中国市场的发展同样举步维艰,自主品牌 Kirkland 在中国的知名度较低,消费者对其兴趣不大,导致其在 Costco 中国门店的占比仅为 10%,未能形成足够的吸引力和影响力。

与 Costco 相比,山姆会员店的本地化布局更加成熟,近 50 家门店让山姆在采购上能形成大的规模效应,获取更低成本。自有品牌也已占到其总商品的 30%。而 Costco 则在中国市场缺乏类似的本土供应链优势,让其在自有品牌的开发和市场推广上处于劣势。

此前即有行业人士指出,在目前的中国市场中,受制于本土化进程,Costco 仍然无法展现出其在全球市场中的影响力和竞争力。

