

亿欧智库

E O I N T E L L I G E N C E

研究报告

Member

2018年中美零售付费会员制研究报告

Research on Retail Paid Membership in China and the United States

 亿欧智库 www.iyiou.com/intelligence

Composed by EO intelligence, November 2018

蜜蜂内参

让您深入洞察整个商业世界

每天精挑细选3份最值得关注的学习资料

关注公众号：**mifengMBA**

回复“入群”加入“蜜蜂内参”城市群

(不需要转发哦.....)



扫一扫
回复“入群”

序言

INTRODUCTION

付费会员制在各个商业领域的实践应用，都是和企业自身实际情况相结合的。在全球不同的商业市场上，不同的企业处于不同的发展阶段，它们为消费者提供的商品也不尽相同，所以付费会员制在各行业的应用有多种形式，同时又存在变化的可能性。

本文聚焦付费会员制在零售行业的应用，研究的零售范畴主要指实物商品零售。付费会员制是指，消费者需要付费购买会员身份的一种制度。**零售付费会员制与其他行业的付费会员制最根本的区别在于，具有“二次付费”属性，消费者为零售企业带来两次付费行为**，第一次是为会员身份买单，第二次是为完成商品所有权交易买单。本文通过梳理零售付费会员制的商业逻辑、中美零售付费会员制的发展历程以及正在开展付费会员制的零售企业，发现了五种应用场景。之后，我们基于商业视角，立足企业发展现状，对典型的八家零售企业进行展开分析，了解其打造付费会员制的模式与特点。最后，浅析中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点。

目录

CONTENTS

04	零售付费会员制概述
	1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理
	1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念
	1.3 零售付费会员制的作用机制
	1.4 零售付费会员体系设计原则
	1.5 付费会员制成为零售业一种商业变现方式

12	中美零售付费会员制发展历程及应用场景
	2.1 中美零售付费会员制发展历程
	2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

21	中美零售付费会员制应用的典型企业
	3.1 Costco
	3.2 Sam's Club
	3.3 BJ's
	3.4 Amazon Prime
	3.5 阿里淘宝88VIP
	3.6 京东PLUS会员
	3.7 苏宁易购SUPER会员
	3.8 便利蜂超级会员

50	中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点
-----------	------------------------------

零售付费会员制概述

Overview of Retail Paid Membership

本文聚焦付费会员制在零售行业的应用，研究的零售范畴主要指实物商品零售。付费会员制是指，消费者需要付费购买会员身份的一种制度。

零售业的付费会员制最明显的属性是，消费者需要在购买商品之前，为会员身份单独付费。消费者首先需要向企业交纳一定金额的会员费用，这代表其可以获得特定时间段内的一个特定身份或资格。在此之后，消费者才可以享受购物的权利、特定的服务以及会员身份所能享有的权益。

此外，我们还阐述了零售付费会员制的作用机制、零售付费会员体系的设计原则。付费会员制成为零售业的一种商业变现模式，这种变现能力依赖于企业在产品、会员权益、服务体验、技术手段、数据反馈等维度全方位立体化的建设。



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

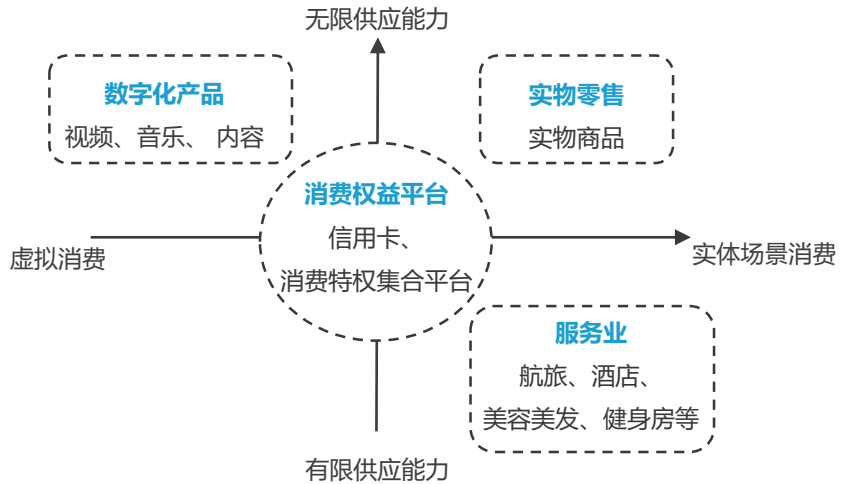
苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

付费会员制背后的商业逻辑梳理

付费会员制应用于多个商业领域，有多种应用形式，亿欧智库尊重并研究所有正在发生的商业形态。不同行业、不同企业、不同的商业模式下，刺激消费者购买会员的“付费点”是不一样的，会员身份承载的意义也是不一样的。根据我们对目前市场上应用付费会员制领域的观察，发现目前会员制集中应用于以下四个情形。



1. 实物零售的付费会员制逻辑

零售企业提供给付费会员的每一个实物商品都是有成本的，而且它们无法较大幅度的压缩商品的边际成本。因此，**付费会员制应用于零售行业时，会员身份和商品购买行为是分离的。**

这使得零售付费会员制有“二次付费”的属性，即消费者为零售企业带来两次付费行为，第一次是为会员身份买单，第二次是为完成商品所有权交易而买单。

2. 数字化产品的付费会员制逻辑

对于数字化产品交易来说，消费者只有一次付费行为。这种情形下，会员身份与商品消费行为是重叠在一起的，即商品的成本转换成了会员身份所代表的权益。

这背后的逻辑是数字化产品的边际成本近乎为零，企业可以为会员提供标准化产品，并以标准单价向会员批量售卖，此时企业的服务规模是没有上限的，它可以向会员无限供应海量标准化产品。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

付费会员制背后的商业逻辑梳理

3. 服务业的付费会员制逻辑

服务业的特点在于，它们和消费者之间存在着真实的交互关系，因此每个企业能够提供的服务规模是有上限的。每个人的消费能力有很大的弹性空间，而酒店、航空、美容美发、健身房这些服务领域的供给能力是相对有限的，所以**服务业执行会员制度的目的在于，通过消费能力来衡量会员身份。服务业会员制度的逻辑是消费能力决定会员身份，且消费能力与会员权益高度绑定。**

酒店和航空的会员，不需要消费者花钱购买会员身份，而是由消费行为决定会员等级以及能够享受的权益。比如，住酒店的次数越多，坐飞机的次数越多，对应获得的会员等级越高，这个会员等级是消费能力的体现。

美容美发、健身房的会员，在消费者办卡的同时，就已经获得了会员身份。这种场景下，消费者不是为了会员资质付费，本质上是直接为消费行为付费。办卡付出的金额相当于提前储值，用作抵消之后每一次消费的成本。

4. 消费聚合平台的付费会员制逻辑

信用卡是一个典型的消费权益聚合平台。消费者可以通过交年费来办一张信用卡，也可以不付费来获得信用卡，这时，信用卡的持卡人即获得了会员身份。

信用卡提供的会员权益相当于一个“消费权益包”，囊括了酒店消费权益、航空出行消费权益、还可以售卖给会员实物商品或虚拟产品。**信用卡会员制背后的逻辑是，信用卡整合了第三方的消费权益提供给会员，带来的却是会员与银行之间的高粘度关系。**

除了信用卡之外，还存在小黑鱼、环球黑卡这样的消费权益聚合平台。只有首先付费成为会员，才能享受平台所提供的权益。它们不仅提供消费类特权、服务类权益，还可以售卖实物商品。

付费会员制能够应用的行业多、范围广。大多数情况下，用户为商品成本付费的同时就可以获得会员身份，即付费会员身份与商品消费行为是重叠在一起的。但是，零售行业的付费会员制具有明显的“二次付费”属性，消费者会单独为会员身份付费，是严格意义上的付费会员制。因此，本文研究的内容划定为零售付费会员制。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

研究范畴界定

本报告研究的零售范畴主要指实物商品零售，研究范围涉及美国和中国开展付费会员制的零售企业。

付费会员制在零售行业应用相对成熟，亿欧智库着重关注这些企业打造付费会员的出发点、模式、发展现状、运营效果。报告立足客观事实，基于商业视角，探讨中美零售企业应用付费会员制的发展现状。

零售付费会员制的相关概念

什么是零售付费会员制？

零售付费会员制指代的是，付费会员制在零售行业的应用。它是一种用户管理手段，也是一种企业定义会员的方式。企业采用零售付费会员制，满足了特定的用户价值和商业价值。长期、稳定、重复的现金流，是零售付费会员制的优势和本质特点。

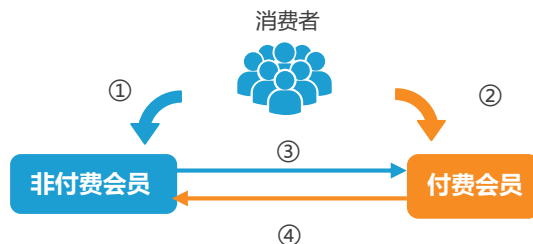
从消费者的角度来看，他们愿意为更优质的商品和服务支付一定的溢价成本，会员身份成为了能享受更优购物体验的载体。从企业的角度来看，付费会员制的广泛应用，透露出零售企业服务观念的转变。

同时，付费会员对零售企业提供商品和服务的能力，逐渐拥有更高的期待值，这倒逼企业更加重视消费者在购物时享有的中心地位和权利。

如何成为付费会员？

消费者首先需要向企业交纳一定金额的会员费用，这代表其可以获得特定时间段内的一个特定身份或资格。在此之后，消费者才可以享受购物的权利、特定的服务以及会员身份所能享有的权益。

零售业的付费会员制与其他行业的付费会员制最根本的区别在于，消费者需要在购买商品之前，为会员身份进行单独付费。这意味着，消费者在购物时发生了两次付费行为：第一次是为身份付费，第二次是为商品付费。



消费者的会员身份有四种存在形式

- ① 以非付费会员身份消费
- ② 直接缴纳一定会员费，成为付费会员后进行消费
- ③ 先以非付费会员身份存在，再成为付费会员
- ④ 付费会员发生流失，不再续费，转为非付费会员

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

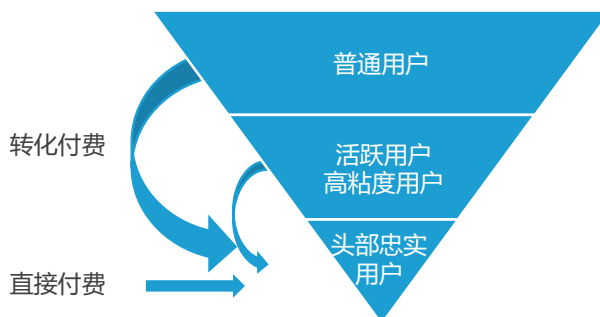
苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

零售付费会员制的作用机制

作用机制：企业进行用户筛选，锁定高价值用户



企业希望通过付费会员制这道门槛，进行用户筛选。成为企业的付费会员，意味着其本身就是企业的忠诚客户，企业明确区分出了普通会员和付费会员，达到了用户筛选的目的，这样的机制像一个漏斗，最后剩下的这部分用户多是高价值用户，也是高忠诚度用户。

付费会员会受到企业更多的关注，企业愿意让渡利润空间给这部分用户，让其能享受更极致的购物体验，彼此建立高粘性连接。

衡量指标

理想状态下零售企业可以考虑用以下三个指标来衡量付费会员制的效果：

渗透率、转化率、续费率

①渗透率代表企业目前所有正在服务的用户人群中，已经成为付费会员的比例；

②转化率代表一段时间内，企业有针对性的向部分特定用户进行付费引导后，用户从非付费用户身份转化为付费会员的比例；

③续费率是决定用户生命周期的关键，是开展付费会员企业的核心关注指标。续费率代表付费会员在会员身份到期时，持续付费延长会员身份的人数比例；与之相对应的为付费会员流失率，通常情况下，企业希望提升续费率，降低流失率，这样意味着付费会员具有较高粘性，以及企业的权益对付费会员具有吸引力。

核心理念

付费会员背后所蕴含的商业思想的核心在于，以客户为导向的商业模型，将会员放在企业经营中的核心位置，不是商品，也不是交易行为。会员带来的经济效应是一个交叉学科问题，是经济学、社会学以及心理学的综合运用。说到底付费会员作用机制是否能够有效发挥作用，关键在于企业是否精准挖掘用户深层需求。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

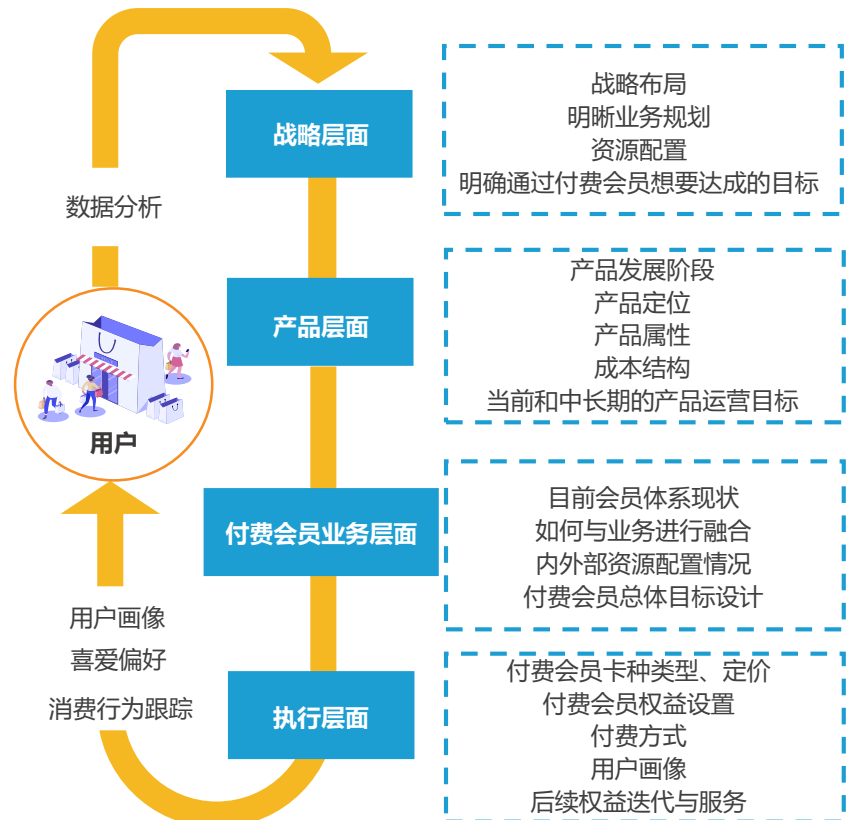
零售付费会员体系设计原则

1. 主营业务+企业战略差异化打造权益内容，权益需击中用户痛点，自上而下推动会员体系建设

产品和权益的吸引力与消费者的付费欲望和续费意愿有着密切的联系。

一个企业在设计商业模式和产品时，就可以考虑是否要执行付费会员制。其次，企业需要结合主营业务来决定能为付费会员提供哪些权益，将企业擅长的业务和主营业务设置为主要会员权益，成为首要吸引用户付费的因素；同时协调企业内部资源，整合能够增加用户粘性的业务放入权益体系。除此之外，辅之以适当的手段，例如跨界合作或许可以获得付费会员联动效应，实现流量互通及品牌背书的效果。

付费会员权益体系的打造和实现，需要整个企业通力合作。一般来说，在推进建设会员体系时，由高层推动属性明显。这样自上而下构建起来的执行目标，有利于实现投入资源的有效利用。从企业战略层面看，有利于盘活企业内部资源，将现有业务价值最大化，形成协同效应。



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

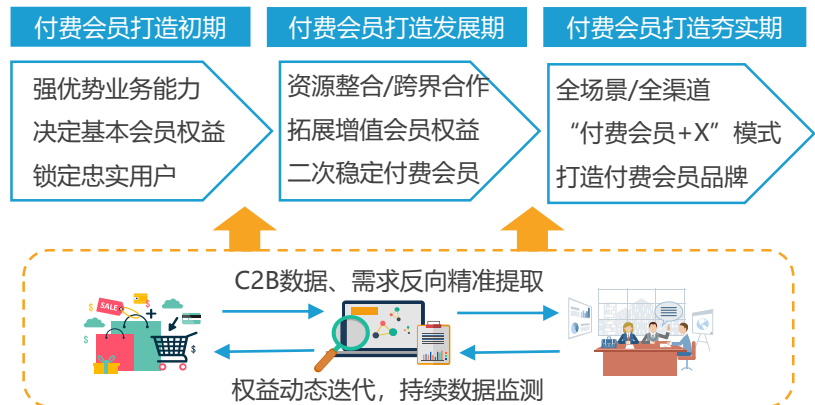
2.根据购物行为调整权益设置，探索与改进同步进行

企业持续吸引消费者付费和续费的关键点在于，能够长期性的为其提供有价值的商品和服务。这要求企业不断保持服务意识，努力给会员创造新价值，为会员提供一种“寻宝式”的购物体验。

权益设置会影响付费会员的购物行为，这两者也会影响付费周期、卡种、会员费等基本设计规则。然而，付费会员也不再是被动的享受企业所提供的权益，还可以向企业反馈消费诉求，从而影响企业未来业务上的决策。以会员为中心的管理方式，要求企业应重视数据反馈出的购物行为规律，并精准提取付费会员的消费偏好、选择性的采纳付费会员对权益改进的建议，从而对会员权益进行小规模迭代。

权益体系不是一成不变的固定形态，而是探索与改进同步进行的动态迭代过程。

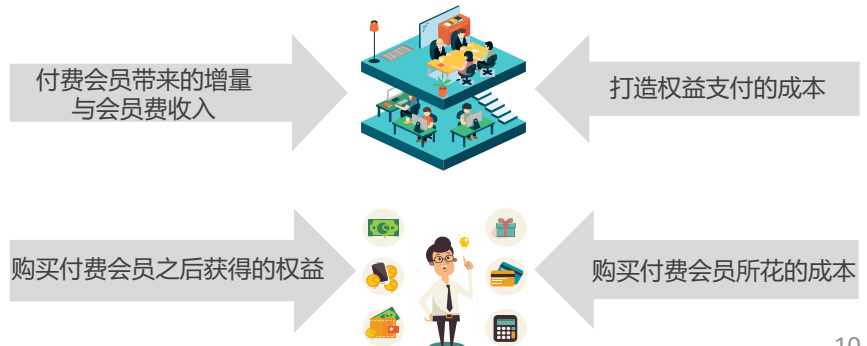
在不同的付费会员发展阶段，企业按照当前用户需求和业务发展阶段，设计不同的付费会员达成目标，。



3.权益打造付出的成本与对收益核算

零售企业和付费会员都会进行一场成本与收益的博弈。

企业首先衡量对于付费会员投入的资源成本，和会员为企业带来的价值两者之间的权重，再做出业务决定。用户在付费之前，首先考虑为其付出的经济成本，以及成为会员之后能获得的收益，再做出购买决定。对于两方来说，当长线收益大于即刻成本时，才会倾向于做出业务开展决定和付费决定。



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业

逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付

费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用

机制

1.4 零售付费会员体系设计

原则

1.5 付费会员制成为零售业

的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制

发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发

展历程

2.2 中美零售付费会员制的

五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制

应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

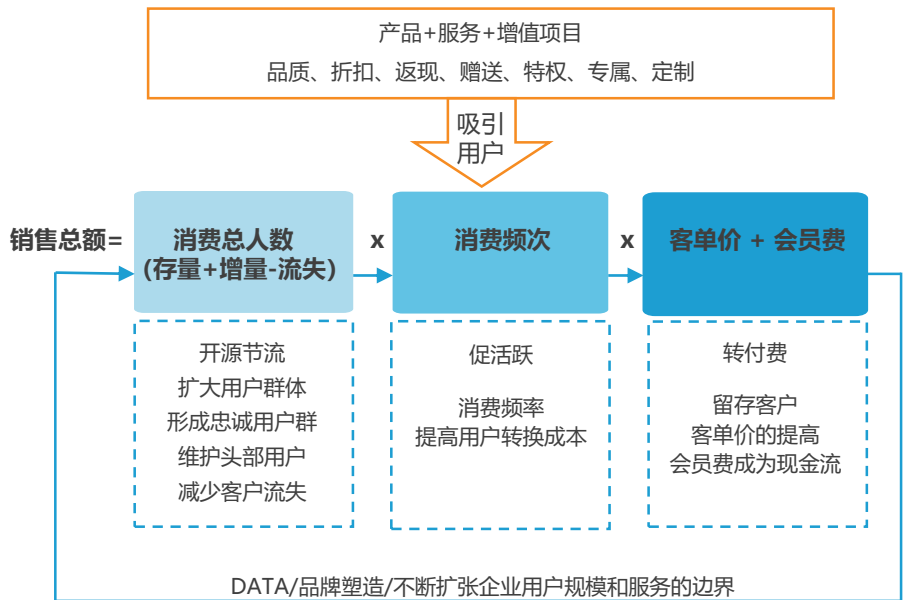
Part 4 中美零售付费会员制

异同及中国企业未来发力点

付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

实现手段：通过会员权益吸引用户付费，增强付费会员与企业的粘性，企业寻找新增量

企业通过主营业务所提供的产品和服务，以及付费会员权益和增值服务，吸引用户成为付费会员。企业的根本目的是盈利，对于零售企业来说销售额至关重要。在开展付费会员制的过程中，企业尝试放大每一环节的优势效应，引导更大流量的用户群发生购买行为，转化更多的用户成为企业的忠诚用户，刺激付费会员产生消费频率更高、客单价更高的消费行为。



付费会员是用户，直接贡献销售额和会员费，为企业带来现金流，也是媒介和渠道，承担了口碑传播者的角色，人口相传的传播成本低，推荐成功率高，口碑传播带来用户裂变使得付费会员成为了新用户拉新的有效渠道。

随着消费者对品质生活的愈加关注，在购买决策中，除了产品价格之外，消费者对服务和购物体验的诉求呈上升趋势，个性化需求、定制化服务、多元化消费结构等消费趋势逐渐显现。

态度表达 会员认同品牌价值观，最后会员身份可能会变成个人态度的表达，用会员身份来代表身份及个人价值观等

情感诉求、体验溢价

逐渐趋向于商品品质、个性化服务、商品所传递出的生活方式等体验层面的追求

功能层面

配送速度快、免运费、商品打折

付费会员对于企业和会员体系的期待，也会呈现出螺旋式的改变，一开始可能会被免配送费、商品打折等权益所吸引

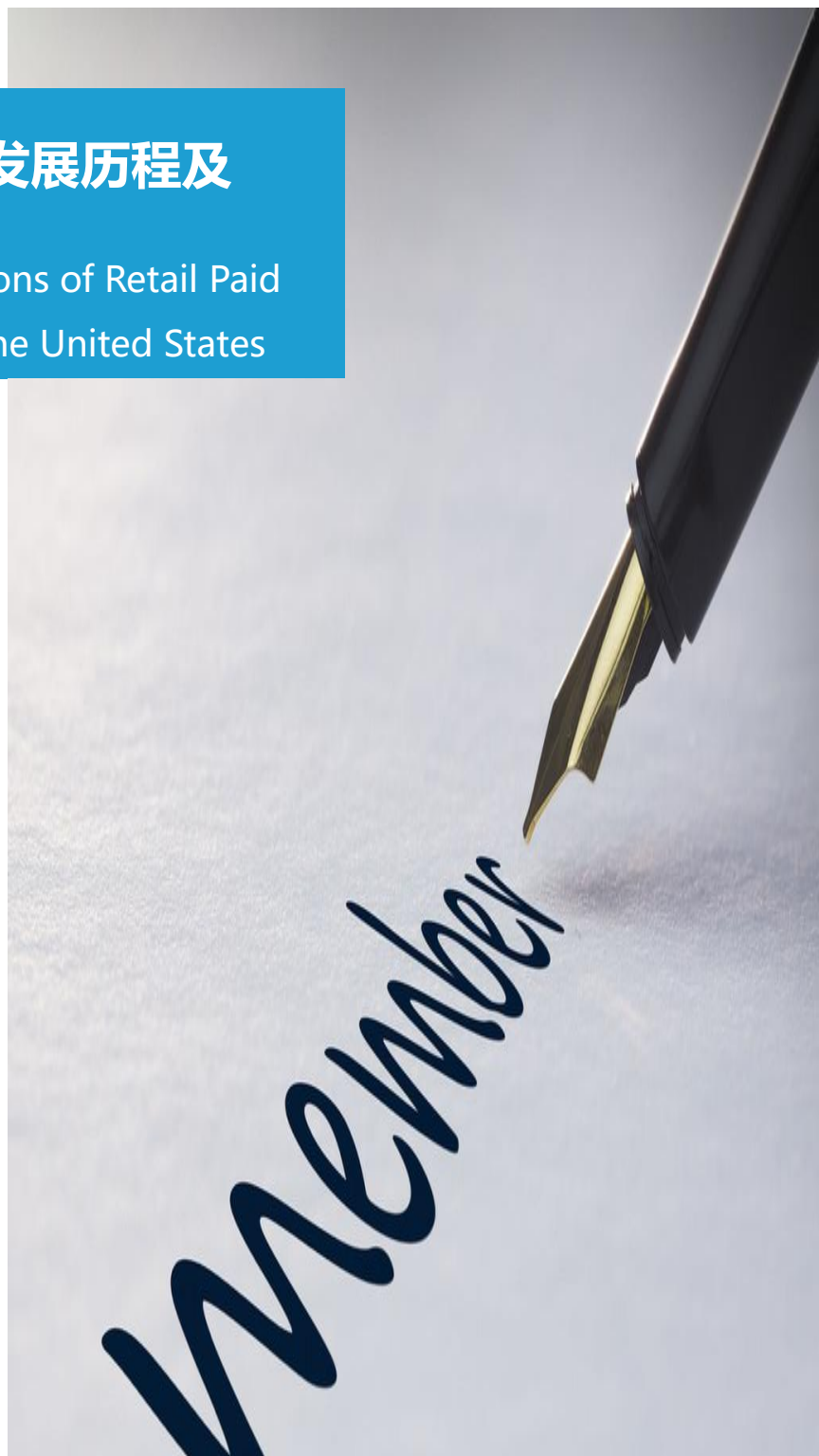
中美零售付费会员制发展历程及 应用场景

Development and Applications of Retail Paid Membership in China and the United States

本章梳理了付费会员制在中国和美国零售业的发展历程。美国零售业付费会员制广泛应用于1980's，会员制仓储型超市成为早期成熟应用付费会员制的零售业态。

1996年开始，外资品牌将会员制仓储型超市带入中国，从而将付费会员制的观念引入中国。2015年至今，中国零售企业探索本土化付费会员模式，目前仍处于起步阶段。

此外，根据付费会员制在零售企业中发挥商业价值的四个维度，结合目前采用付费会员制的零售企业经营情况，我们发现了付费会员制在零售业的五种应用场景。



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

中美零售付费会员制发展历程

20世纪80年代，付费会员制在美国广泛应用于会员制仓储型超市

Sol Price是正式推动美国会员制仓储型超市发展壮大的先锋人物。1954年，Sol Price创立会员制仓储型超市，命名为“Fedmart”。他所秉承的经营哲学是，将客户当做受托人，建立与客户之间的信任关系，以更低成本经营超市，尽可能的不赚客户的钱。1954年，Jim Sinegal进入Fedmart打工，在企业工作期间，Sol Price不仅向他传授自己的商业原则和零售知识，还交流与客户建立信任关系的重要性。直到1983年，Jim Sinegal创建了自己的企业Costco。

1950's

第二次世界大战后，1948年开始，美国经济进入20年黄金发展阶段，一站式购物被人们所接受。美国人口郊区化迎来了高潮。

1970's

1970年，美国经济进入滞胀阶段，消费者偏向价格敏感性，希望可以买到优质低价的商品，大型折扣超市迎来爆发期。此时，美国汽车保有量达1亿多辆，为消费者开车去远距离的超市购物提供出行条件。

1980's

Costco（1983年）、Sam's Club（1983年）和BJ's（1984年）为美国三大会员制仓储式零售商，从开业至今即采用Member-only的模式运营会员制仓储型超市。

1954年

Sol Price创立会员制仓储型超市，命名为“Fedmart”，开创了会员制+折扣的销售模式，通过节省广告费用和减少中间商赚差价，以实现低利率，将商品低价卖给会员。

1976年

Sol Price与其子Robert Price共同创立名为Price, Co.的企业，改以“Price Club”命名这家企业下属的仓储会员制超市，开创了会员制+仓储型精选销售模式。

1996年，外资品牌将会员制仓储型超市带入中国，将付费会员制的概念引入中国

1995年6月20日中国国家计划委员会、国家经济贸易委员会、对外贸易经济合作部发布《指导外商投资方向暂行规定》，带动外资零售企业进入中国，这些开设会员制仓储型超市的企业，将付费会员的概念带入中国。

付费会员制在中国零售行业应用的初露头角，要从Sam's Club（中文称山姆会员商店）和麦德龙等外资品牌说起。采用付费会员制的仓储型超市，在1996年进入中国市场时，它们所代表的“会员制零售”还不被国内大众所熟知，而会员制零售已在20世纪80年代的欧美已有十余年发展。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

中美零售付费会员制发展历程

山姆和麦德龙等外资企业作为国内较早进入的“付费会员制”品牌，在中国发展的这二十余年，一直处于教育市场和适应市场的角色，它们仍不断探索付费会员制在中国市场的合适发展方式。到目前为止，山姆会员商店仍在坚持采用付费会员制，只有付费成为其会员，才能进入超市购物及享受相应服务。

亿欧智库：外资品牌将付费会员制在零售行业的应用引入中国

1996年8月12日

中国第一家
山姆会员商店落地深圳

1996年9月

万客隆于广州开设其在中国第一家会员制仓储超市
备注：2008年，韩国乐天超市有限公司，完成对中联万客隆连锁超市的收购。

1996年10月

Metro（麦德龙）于上海开设其在中国第一家现购自运批发商场。之后麦德龙会员制度发生变动，不再采用付费会员制，个人和企业用户直接可以免费注册。

1997年1月8日

中国第一家Price Smart（普尔斯马特）会员店北京开业。1996年，刘五一及其企业与美国PVI（Price Ventures, Inc.）签订特许经营协议，协议规定，允许中国门店使用“Price Smart”商标。

美国对中方仅提供技术管理支持和商标使用权，中方销售额并不纳入美国普马的财务报表。虽然刘五一按照美国Price Smart模式在中国开店，但实际上运营中国Price Smart的企业是一家地道的民营企业。

备注：从2004年7月起，中国Price Smart会员店因拖欠大量供货商货款，纷纷关店，截至2005年3月因资金链问题，中国Price Smart会员店全面关闭。

Amazon（1995年7月成立）于2005年在美国市场首次推出Prime会员，成为综合电商平台开展付费会员的领跑者。Amazon（后文也称亚马逊）于2016年10月，也在中国上线Prime服务。

美国从2010年开始，兴起了一批订阅制电商，为其用户提供Subscription Service。美国订阅制电商将其用户称为Subscriber或者Member，在中国，大众习惯称之为付费会员。

究其本质，用户在这类订阅制平台上消费的模式是具有统一性的，即付费成为会员才能享受个性化服务，之后再行有选择性的商品消费行为。订阅制电商涉及的行业和提供的品类愈加丰富，直到2015年中国也逐渐出现订阅制电商平台。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

中美零售付费会员制发展历程

2015年开始，中国零售企业探索本土化付费会员模式，目前仍处于起步阶段

2011年之后移动互联网的快速普及，推动中国零售业快速发展，电商成为消费者购物的重要渠道。自2014年以来，实物商品网上零售额增速逐年上升，2017年达5.48万亿元，同比增长28%；实物商品网上零售额占社会消费零售总额的比重，逐年增大，2017年占比15%。

付费会员在零售业的应用也顺应了经济发展和渠道变化，电商平台近五年来发力付费会员。中国零售企业不仅借鉴美国经验，也在同步根据各企业不同的业务及战略，探索更具有中国特色的付费会员玩法。

经过3年多的探索，中国零售付费会员发展仍处于起步阶段，零售企业当下正在进行各具特色的付费会员本土化探索。电商平台成为付费会员制实践主力，便利店、购物中心等实体零售门店并行探索。

电商平台

- 阿里的超级用户思维，成为了中国零售企业关注高价值用户的启蒙
- 2015年3月，特购社推出金牌会员
- 2015年10月，京东推出PLUS会员，成为中国电商平台付费会员本土化的尝鲜者，2015年左右开始，电商陆续推出付费会员体系。
- 2015年底，中国订阅制电商逐渐出现（详情见后文）
- 2016年底，唯品会推出超级VIP
- 2017年11月，网易考拉推出黑卡会员
- 2017年11月，每日优鲜推出优享会员
- 2017年12月，苏宁易购推出SUPER会员
- 2018年初，网易严选推出超级会员
- 2018年7月，小红书推出小红卡会员
- 2018年8月，阿里淘宝推出88VIP

实体零售

在电商发力推出付费会员同时，以实体零售经营为主的企业也在尝试

- 物美旗下首家会员制超市尚佳会员店于2015年8月10日开业，年费150元
- 2015年11月，永辉超市在上海开出首家会员店，年费150元
- 2016年9月，正大会员店在佛山、苏州，开设会员制仓储型超市
- 2016年度底，顶新国际集团（旗下拥有德克士、全家Family Mart等品牌），推出付费会员体系，涉及“集享联盟”App和“甄会选”会员电商平台
- 2017年8月，银泰推出数字化付费会员INTIME365，年费365元
- 2017年10月，便利蜂推出超级会员
- 2018年初，好邻居会员店开业，年费240元

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

中美零售付费会员制应用场景的四个分类维度

为了分析付费会员制在零售企业中的商业价值，我们按照以下四个维度对目前主要的零售付费会员制应用场景进行归纳。

1. 付费会员身份，是否成为拥有消费资格的先决条件

① 付费会员身份作为消费准入门槛，决定了消费者是否有资格进行消费及享受服务的条件。只有消费者付费成为会员，才有资格购买商品和享受相应的服务。我们称这种“Member-only”式的准入方式为会员制度单轨制。

② 付费会员身份不作为消费准入门槛，而是附加权益和服务的名义载体。即付费会员与非付费会员可以同时存在，只不过两种身份所享受的服务权益不一样，我们称其为会员制度双轨制。

2. 一个零售企业中存在几个付费会员体系

① 一个零售企业中只有一个付费会员体系，例如京东只有一个PLUS会员。

② 一个零售企业中存在多个付费会员体系，例如阿里有淘宝88VIP、虾米音乐VIP、优酷VIP和饿了么超级会员等多个付费会员体系。

3. 零售付费会员制发挥商业价值的业务结构

① 一个付费会员体系，存在于单一的零售业务当中，那它主要能够对较为垂直的零售业务发挥商业价值。

② 一个付费会员体系，存在于零售企业多元化的业务结构当中，那它发挥商业价值的路径就是作用于多条业务线。例如Prime会员，处于亚马逊多元化的业务布局中，那它就有能力对所触及到的业务，发挥不同形式的商业价值。

4. 零售渠道

根据企业当前主要的零售渠道，可以将其分为线上和线下。

根据上述四个分类维度，结合目前采用付费会员制的零售企业经营情况，我们发现了付费会员制在零售业五种应用场景。

不过这五个应用场景是按照企业当前的会员制度及经营规划进行归纳，若企业的会员体系发生动态调整，则其付费会员制在零售行业的应用形式会随之改变。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

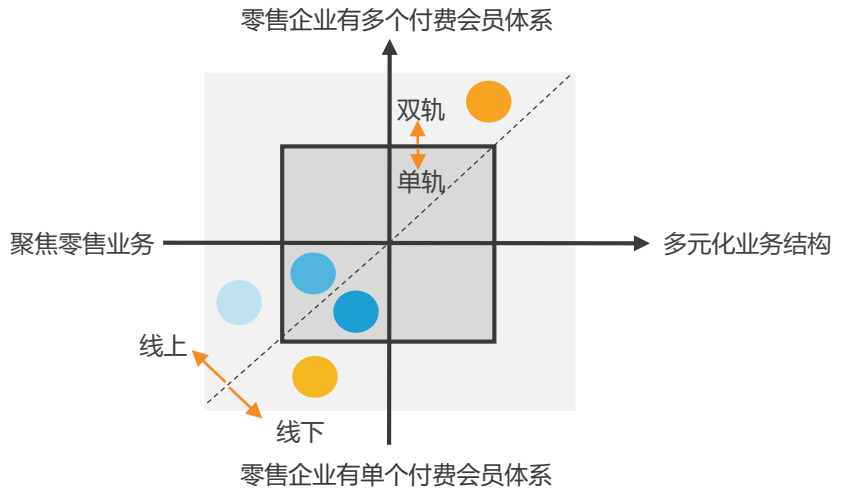
便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制

异同及中国企业未来发力点

中美零售付费会员制的五种应用场景

在下图中，我们用三条黑色实线代表前三个分类标准，用一条黑色虚线划分零售企业目前主要的零售渠道，用五个彩色圆形区域代表五种应用场景。



应用场景	会员制 仓储型超市	会员制电商	单会员体系 电商平台	便利店 购物中心	多会员体系 电商平台
企业会员制度 单/双轨制	单	单	双	双	双
零售企业有单/多个 付费会员体系	单	单	单	单	多
付费会员作用的 业务结构	零售业务	零售业务	零售业务	零售业务	多元化 业务
零售渠道	线下	线上	线上	线下	线上
代表企业	 	 	 	 	

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

第一种应用场景：以Costco为代表的会员制仓储型超市

会员制仓储型超市，是美国零售企业最早采用付费会员制的零售业态。

这种超市只允许会员进入，所以消费者必须先花钱购买会员，之后才能进去超市购物。Costco、Sam's Club、BJ's是美国前三大会员制仓储超市，它们从成立之初便执行“Member-only”式的会员经营方式。

这样的会员制度能够长期运营，得益于管理层、整体员工，以及整个会员制仓储型超市业态对于标准的坚持。近三年，中国本土零售企业也逐渐试水会员制超市，例如正大集团开设会员制仓储型超市。由于中国零售付费会员制应用时间较短，因此业态也不局限于会员制仓储型超市，中国积极尝试不同零售业态的会员制实体店，例如永辉开设了会员制便利店。

会员制仓储型超市的应用场景有以下特点：

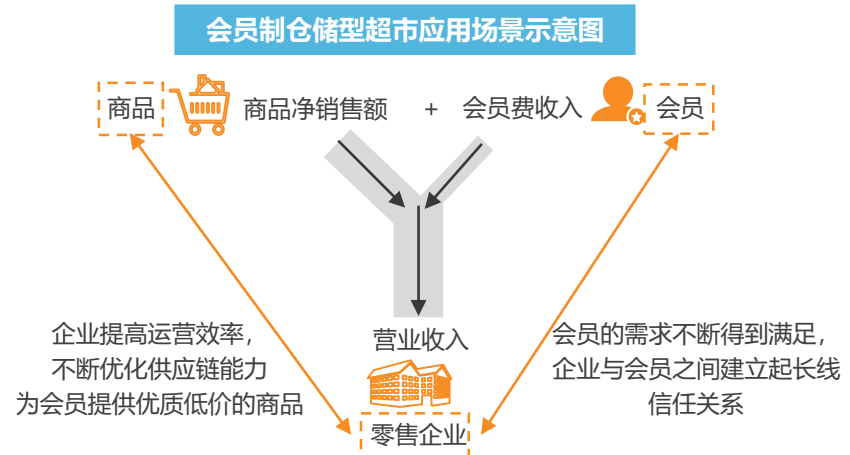
1.超市实体门店本身具有两种功能：存货和卖货。此类场景下的销售区域装修简单，产品一般采用简易包装，有利于降低顾客的产品处理成本。

2.会员费收入成为企业重要的现金流收入来源。

通常来说，这类企业的营业收入结构较为纯粹，由商品净销售额和会员费收入这两个部分组成。对于Costco和BJ's来说，商品净销售额占营业收入约98%，会员费收入占营业收入约2%（数据详情见后续各企业单独分析）。

3.仓储型超市运营中的费用杠杆效应明显。

费用杠杆效应（expense leverage）是指运营费用（operating expenses）的增长速度，小于净销售额（net sales）的增长速度，代表企业以更低的运营费用撬动更大比例的业绩增长，意味着企业运营效率更高。企业提高运营效率，节省的成本均让利给会员，为其提供同质或优质，但低价的商品。



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

第二种应用场景：会员制电商

会员制电商是指，只对会员开放，只为会员提供服务，只允许会员才能消费的电商平台。所以消费者必须先花钱购买会员，之后才能入平台购买商品和享受服务。

按照商品交付形式可以分为两种形式的会员制电商：

1.以会过会员制电商为代表的企业，企业与会员之间仅存在一次交付关系，就可以完成商品所有权交易。

2.订阅制电商，企业与会员之间的商品交付关系是长线交付。消费者付费成为会员之后，可以享受多次企业提供的服务和进行多次商品交易。

需要说明的是，**根据订阅制电商为其会员或订阅者提供服务的流程来看，订阅制电商的服务模式主要有以下三种**（如下图所示）。

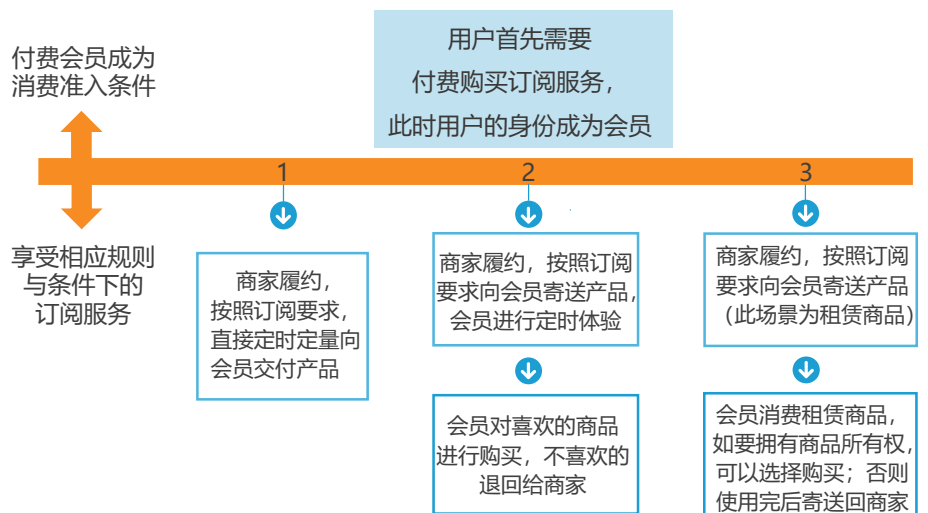
其中，第一种不属于零售付费会员制的应用，因为消费者直接为商品付费，而不是为购买资格付费。后两种属于零售付费会员制的应用，因为消费者为获得会员身份单独付费，之后才与企业发生交易关系。

①商家直接履约，按照既定要求和时间向会员交付产品，产品可以是会员提前确定好的内容，也可以是不确定性内容，会员直接接收商家为其选择的商品。

②商家先向会员寄送商品供其选择，会员挑选满意的产品进行购买，不满意的退回给商家。典型企业有Stitch Fix和垂衣等。

③以租带售，商家向会员交付提前选定的产品，会员使用完之后寄回给商家。如果会员想要购买租赁后体验感较好的产品，部分商家允许会员购买。典型企业有Rent the Runway、衣二三和女神派等。

亿欧智库：订阅制电商服务模式分类及服务流程



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

第三种应用场景：以京东为代表的电商平台

这个场景下的会员身份不是限制消费者购物的条件，而是限制消费者享受附加价值的条件。这种场景下的电商平台和会员制电商相比，最明显的区别在于，允许付费会员和非付费会员同时存在。即使消费者没有购买会员，也可以在此类电商平台上消费。

按照商品类别，可以分成综合电商平台和垂直电商平台。目前采用付费会员制的综合电商平台有京东、特购社、网易严选、网易考拉、唯品会等；垂直电商平台有每日优鲜、小红书等。

第四种应用场景：便利店、购物中心等实体零售商

这个场景中的实体零售商与会员制仓储型超市最明显的区别在于，允许付费会员和非付费会员同时存在。付费会员能够享受到的会员权益多是价格类权益，例如折扣、双倍积分抵现、返利、购物券。

对于这类应用场景中的实体零售企业和会员制仓储型超市来说，提供产品和服务的能力，以及品牌和口碑的建设，对赢得会员的信任显得尤为重要。不以盲目扩张为目的，将经营重心放在如何为会员提供更具性价比的商品，如何为会员提供更好的服务，或许是稳步推进品牌建设的良好方式。

第五种应用场景：以亚马逊、阿里为代表的电商平台

这种场景下的电商平台和第三种场景下的电商平台相比，最核心的区别在于，它们打造的付费会员体系作用于多元化业务结构。以亚马逊、阿里为代表的电商平台打造的付费会员模式是生态型，它们能够为用户提供一个多层次消费体验的会员体系。

亚马逊和阿里为代表的零售企业，构建多元化业务结构，企业内部拥有不止一个独立的付费会员体系。但企业将零售板块中核心业务所对应的一个付费会员体系，单独做重点推广，用作入口连接其他业务下的积分/付费会员体系，根本目的在于会员数据打通和业务关联。

对于多元化业务结构的企业来说，拥有串联能力的付费会员体系，更具有竞争力。**Amazon打造的Prime会员体系更具竞争力，因为Prime付费会员体系对于企业的业务串链能力更强。**Amazon业务布局多元化，但是长期以来Prime付费会员体系成为一条主线，发挥贯穿企业内业务的作用。模式背后映射出企业内会员体系与业务融合度高、渗透度高，企业维持付费会员高效运营带来的飞轮效应，形成系统性竞争力，为企业打造竞争壁垒。

中美零售付费会员制应用的典型企业

Typical Enterprises of The Application of Retail Paid Membership in China and the United States

上一章，我们归纳了付费会员制在零售业的五种应用场景：会员制仓储型超市、会员制电商、单会员体系电商平台、便利店及购物中心场景和多会员体系电商平台。

在第三章，我们立足企业发展现状，基于商业视角，分析典型的八家零售企业，了解其打造付费会员制的模式与特点。



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

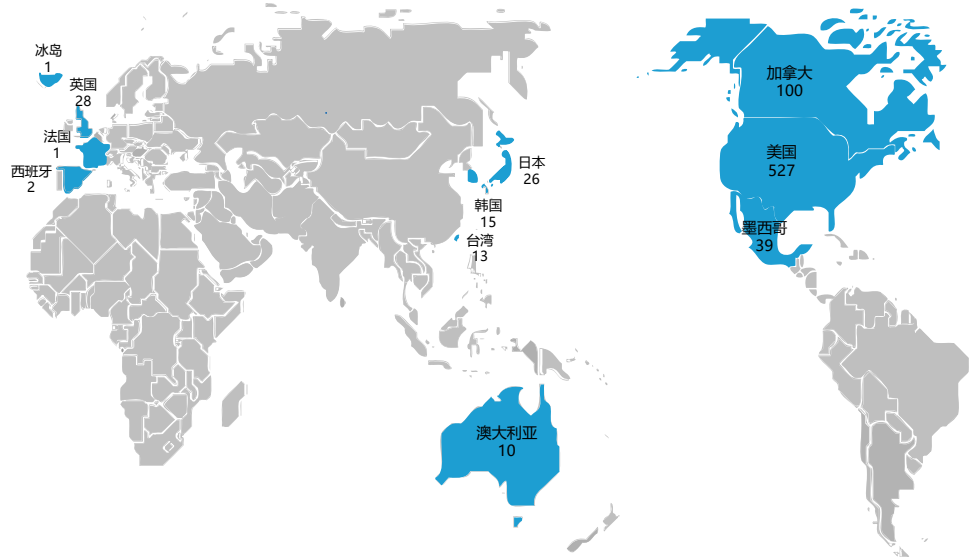
Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

Costco-美国第一大会员制仓储式零售商

全球性布局，成立35年，11个国家及地区，762个门店

Costco于1983年在华盛顿州西雅图开始运营。截至2018年9月2日，Costco在全球经营762个仓储式门店：美国527个，加拿大100个，墨西哥39个，英国28个，日本26个，韩国15个，台湾13个，澳大利亚10个，西班牙2个，冰岛1个和法国1个。Costco在美国、加拿大、墨西哥、英国、韩国和中国台湾经营电商业务。

亿欧智库整理了Costco在全球范围内的店铺分布（示意图）。



选址策略

Costco大多选址在位置偏远的郊区，这样不仅土地成本低，还可以为会员提供足够的停车位、大型购物空间和加油站服务，满足会员开车去购物的交通需求。同时店铺装修从简，可以减少装修费用。店铺经营的方式有两种：自有土地权的再建设和租赁。

付费会员目标人群

Costco的目标客户是中产阶级家庭和中小型企业客户。他们有一定的消费能力，关注商品质量和购物效率，有计划性购买习惯，大批量大包装的消耗品适合其使用。

会员经营理念

Costco秉持服务意识，持有让利用户的服务理念，而非通过卖商品挣钱的理念。会员制意味着企业与会员之间建立了契约关系，企业通过收取会员费，成为替会员及其家庭挑选商品的买手，企业持续满足会员优质低价的精选消费诉求。会员来到Costco不再担心商品的质量和价格问题，完全相信在这里买到的商品是经过精心挑选的，会员与企业之间建立起信任关系。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

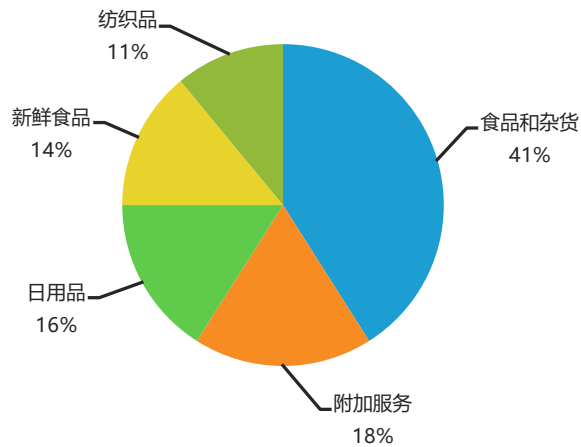
苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

Costco-美国第一大会员制仓储式零售商 3800SKU，五大类商品，食品杂货为主

亿欧智库：Costco2018财年净销售额中各商品类别占比



数据来源：Costco财报

商品结构

- 食品和杂货（包括干货、休闲食品，糖果，酒精和非酒精饮料以及清洁用品）
- 附加服务（包括加油站和药房）
- 日用品（包括主要电器，电子产品，健康和美容用品，硬件，花园和庭院用品）
- 新鲜食品（包括肉类，农产品，熟食店和面包烘焙）
- 纺织品和服装

Costco于1995年创立自有品牌“Kirkland Signature”，主要提供价格低廉且品质良好的产品，产品种类涉及成衣、电池、生活用品、饮料和保健食品等。自有品牌有助于降低成本，使Costco的商品与其他零售商区分开，并且通常获得的利润高于从供货商采购来的商品。

数据指标



数据来源：Costco财报

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

Costco商业模式：低毛利运营，不靠商品挣钱，会员费收入等于净利润

Costco盈利模型=净销售额×毛利率 + 会员数量×会员费

不再从商品中赚取利润 || Costco成为买手，变成会员的受托人

Costco盈利模型= 零商品净利润 + 会员费收入

Costco2018财年净利润31.34亿美元 ≈ 会员费收入31.42亿美元

1. Costco会员费收入在营业收入中占比2.2%

2018财年营业收入1415.76亿美元（约9832.88亿人民币），营业收入由净销售额和会员费收入两部分组成。净销售额1384.34亿美元，占营业收入的97.8%；会员费收入31.42亿美元，占营业收入的2.2%。

2. Costco费用杠杆效应表现良好，SG&A费用支出占净销售额比持续稳定在10%。

销售费用和管理费用（SG&A）增速小于净销售额的增长速度或基本持平，这种现象的背后是企业通过降低管理费用和优化工作效率，来减少费用支出，代表着Costco持续控制低成本运营的能力。

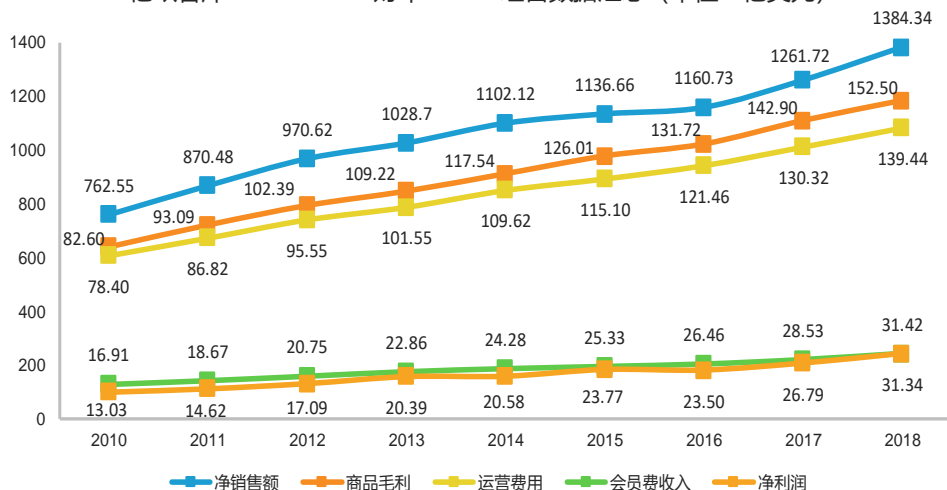
3. 商品毛利近乎等于运营费用，意味Costco商品毛利仅用作覆盖运营成本。

Costco主动降低毛利率，卖出去的商品扣除各种成本之后，Costco是不赚钱的，用这种方式吸引会员，持续来Costco购买商品，继续缴纳会员费。

净销售额×毛利率（11%）=商品毛利≈运营费用

4. 会员费收入近乎等于净利润，意味Costco不依靠销售商品赚取利润，净利润来自于会员费。

亿欧智库：2010-2018财年Costco经营数据汇总（单位：亿美元）



数据来源：Costco财报

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

Costco通过提高运营效率，主动降低商品毛利率，建立与会员的双向正反馈机制

场

选址郊区

- 租金便宜，店铺规模变大
- 可以为会员提供足够多的停车位
- 提供加油站服务

单店卖场

- 装修风格极简，降低运营成本
- 大包装销售+开架式陈列，降低人工成本

货

功能

- 食品和杂货占商品结构40%，适用于人员较多的家庭进行批量采购，利于存放的消耗品允许会员一次性采购后进行囤货

设计

- 简易大包装，减少会员处理商品成本
- 捆绑销售，适合以家庭为单位的计划性采买消费习惯

品质

- 精选3700SKUs，每个品类只提供两三个品牌，一般不超过四个
- 有利于节省会员的挑选时间，降低会员选择成本
- 降低人员管理难度，保证高效管理库存，供应链的管理成本和压力减小

仓储物流

- 有限品类使得供应商数量减少，有利于降低沟通和合作成本
- 大规模销量带来的高周转率，使得资产利用效率提高
- 大规模销量带来的单品大采购量，能够提高Costco对供应商的议价能力，有利于减少物流和仓储成本，形成高效分销，提高处理商品的运营效率
- 直接从制造商处进货，并将其运送到物流转运点或直接到仓库，与传统零售商相比，消除了多步骤分销渠道相关的运营成本

Costco高效管理商品和卖场，不断提高运营效率，不断降低运营成本。它这样做是为了尽可能的降低商品毛利率，更多的让利给会员，将同质或者更优质的商品，以更低的价格卖给会员。具有价格优势和品质优势的商品，会不断吸引消费者成为Costco的会员。

会员不仅购买商品，还会向Costco交纳会员费。如果Costco能一直为会员提供这样的商品和优质的服务，会员将更加信任Costco，这时会员与Costco之间产生利益绑定，建立服务契约。

会员对Costco持续抱有期待，倒逼Costco进行自我进化，不断提升运营效率，更好的满足会员的消费诉求。这样一来，企业与会员之间形成了正向的反馈机制，付费会员制实现了商业变现能力。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

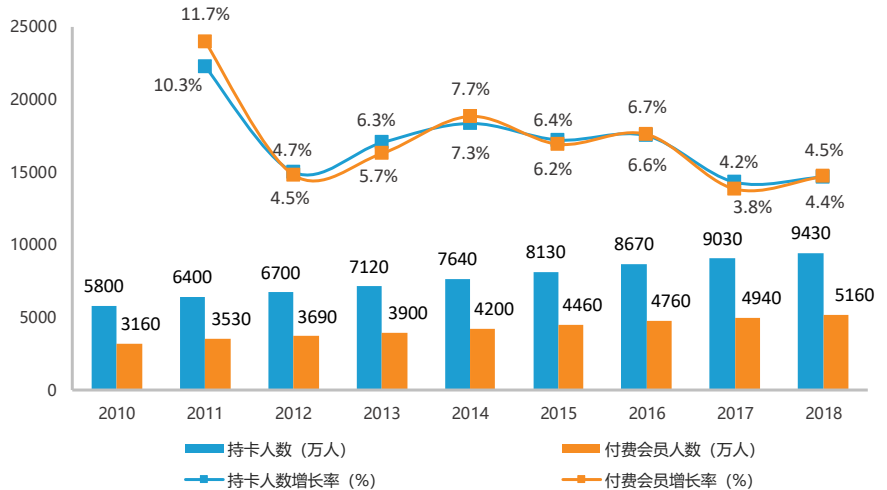
苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

截至2018年10月26日，Costco拥有持卡会员9430万人，其中付费会员5160万人。2018财年付费会员直接为Costco带来会员费收入31.4亿美元，付费会员续费率保持在90%。

亿欧智库：2010-2018财年Costco持卡人数及付费会员人数变动情况



数据来源：Costco财报

Costco在美国地区设置四个卡种，会员身份分为个人会员和企业会员。另外，对于大学生和军人办卡设有优惠及专属通道。

Costco提供扩展产品和服务，鼓励会员更频繁地购物，包括加油站、药房、美食广场、助听中心、电子商务、汽车和家庭保险、商务配送和旅游，甚至提供购车计划，会员能够直接以更优惠的价格购买新车。

Costco一般情况下接受无条件商品退货，某些电子产品通常有90天退货政策，并免费提供技术支持服务以及延长保修期。

亿欧智库：Costco会员种类及权益

会员权益	Membership Type			
	Gold Star MEMBER \$60/年	Gold Star Executive \$120/年	Business MEMBER \$60/年	Business Executive MEMBER \$120/年
包括一张免费家庭卡	√	√	√	√
适用于世界范围内的任意一家Costco	√	√	√	√
每年最高以2%额度返利，返利可以直接在Costco消费，返利上限从750美元上升到1000美元		√		√
额外享受Costco精选服务		√		√
添加会员权利 (\$60/个)			√	√
转卖商品再购买			√	√

数据来源：Costco官网，上述会员权益仅为美国地区使用，不同国家地区卡种及其对应会员权益不同

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

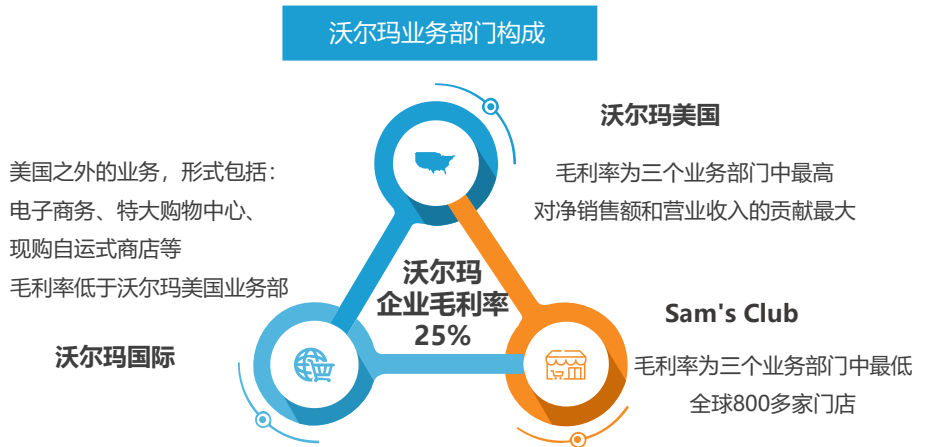
便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

Sam's Club-沃尔玛旗下会员制超市，美国第二大会员制仓储式零售商

沃尔玛由三个业务核算部门组成：沃尔玛美国、沃尔玛国际和Sam's Club。

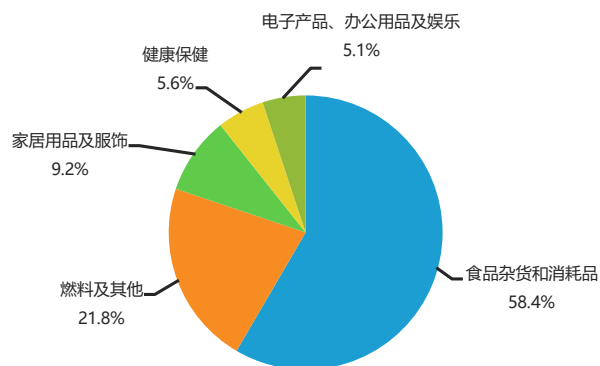
2019上半财年，沃尔玛营业收入2507.18亿美元，净销售额2486.89亿美元，营业利润109.04亿美元。其中Sam's Club净销售额284.12亿美元（约1970.74亿人民币），贡献营业利润7.27亿美元。Sam's Club的净销售额占沃尔玛2019上半财年净销售额的11.4%，贡献营业利润6.2%。



数据来源：Walmart财报

食品杂货和消耗品成为销售主力

亿欧智库：Sam's Club 2019上半财年净销售额中各商品类别占比



数据来源：Walmart财报

- 食品杂货和消耗品（包括乳制品、肉类、烘焙、熟食、农产品、冷藏或冷冻食物、酒精与非酒精饮料、花卉、零食、健康及美容用品、洗衣及家庭护理、婴儿护理、宠物用品等）
- 燃料及其他（包括加油站、烟草、工具、轮胎和电池中心）
- 家居用品及服饰（包括家居装饰、户外生活用品、烤架、园艺、家具、玩具、珠宝、小家电等）
- 健康保健（包括药房、光学和听力服务、非处方药品等）
- 电子产品、办公用品及娱乐（包括书籍、办公用品等）

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

Sam's Club全球5000万会员，20亿美元会员费收入空间

付费会员目标人群

目标消费者为年收入2.5万美元以上的中产阶级家庭，客群定位为中高端消费者。

数据指标



总营业面积：0.8亿平方英尺（约743万平方米）



单店营业面积通常在94,000到168,000平方英尺之间

平均单店面积134000平方英尺（约12450平方米）

会员运营

Sam's Club全球拥有5000万会员，直接为其带来20亿美元会员费收入空间，会员卡分为两种类型：sam's Plus™、Sam's Club member，会员可享有10余项会员权益。基于实体零售属性，会员可享权益集中在两方面：价格类权益占30%（商品返现和免运费）、企业提供的会员生活类附加服务占70%。

亿欧智库：Sam's Club会员种类及权益

权益	具体内容	Membership Type	
		sam's Plus™ \$100/年	Sam's Club member \$45/年
现金奖励	每次购买符合返现标准的产品达500美元，可返现10美元，一年返现金额高达500美元	√	
免运费	每天适用，且无最低消费限制	√	
购物时间	更早开放购物时间 周一至周五，早晨七点即可进入	√	
限时折扣	限时促销折扣	√	√
消费返现	对Sam's Club®Mastercard®持卡消费进行返现	√	√
专享油价	会员专享汽油价格	√	√
处方药	免费选择处方药	√	
服务	眼镜折扣 完整配镜享8折，免费配送隐形眼镜	√	
服务	轮胎和电池服务 免费拆胎修理，电池测试和雨刮片安装	√	√
赠送卡	附赠一个免费的家庭会员	√	√
附加会员	可享受club member权益， 一年会员费\$40	√ 拥有16个附加会员 名额	√ 拥有8个附加会员 名额

信息来源：Sam's Club官网，上述会员权益依照地区不同有所区别，且会员权益在一定条件下使用

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

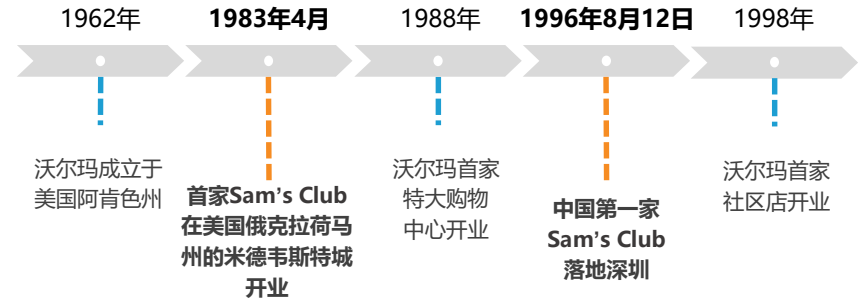
苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

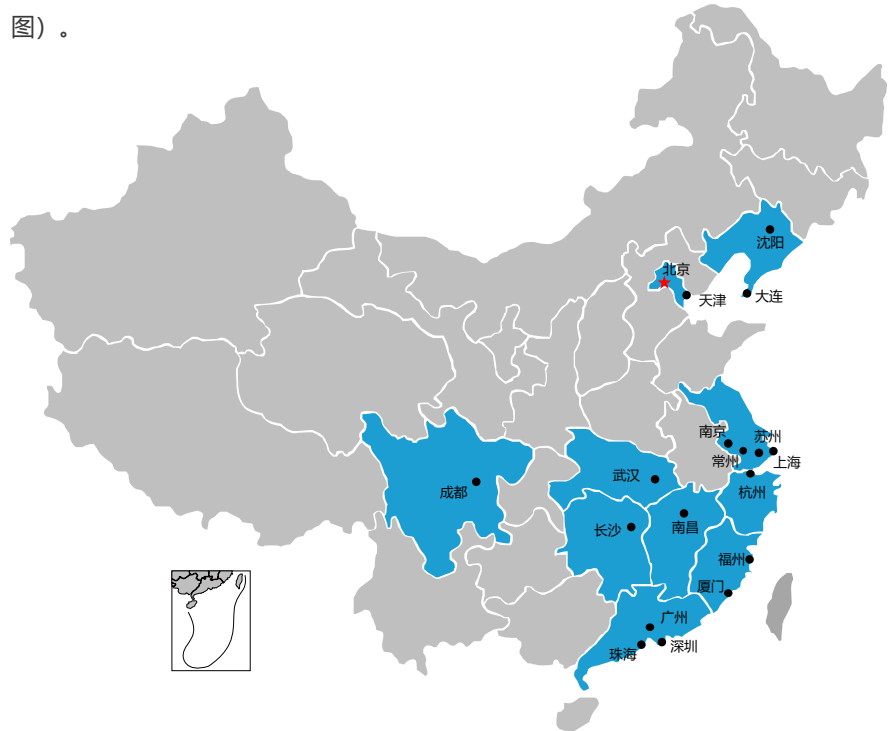
Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

山姆会员商店-1996年进入中国，22家门店，覆盖18个城市

Sam's Club（山姆会员商店）首家门店于1983年4月，在美国俄克拉荷马州的米德韦斯特城开业，至今已有35年历史。1996年8月12日，中国第一家山姆会员商店落户深圳。



截至2018年10月，山姆在中国共有22家门店，覆盖北京（2）、上海、深圳（3）、广州、福州、大连、杭州、苏州（2）、武汉、常州、珠海、天津、厦门、南京、长沙、南昌、成都、沈阳。预计在2020年底，山姆在中国将有40家开业及在建门店。亿欧智库整理了目前中国山姆会员商店的店铺分布（示意图）。



选址策略

中国山姆会员商店的选址集中在一线及新一线城市，而且强调门店的交通便利性。通常情况下，山姆会员商店至少提供1500个停车位。另外，山姆会员商店对物业要求较高，因为其需要为会员提供层高9米、通道宽3米的卖场环境。一般情况下，货架分为三层，上两层放复合包装商品，充当前置库存的功能，下层摆放已经拆包的独立包装商品，方便消费者取货。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

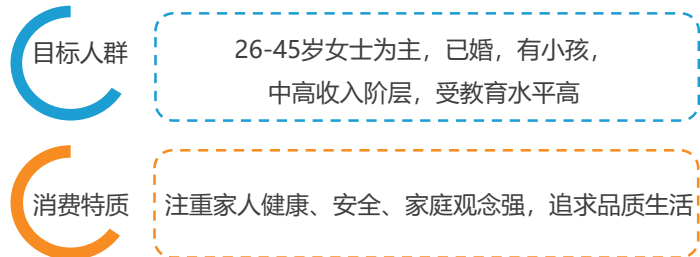
Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

山姆会员商店探索本土化及商品差异化，瞄准追求品质生活的妈妈群体

付费会员用户画像

山姆会员商店以满足中高端收入群体消费需求为主，商品定位为高端、优质、差异化商品。目标用户瞄准更加看重商品质量和安全，非高度价格敏感人群，此类用户追求商品的新鲜度和生活品质。

同时，山姆会员商店非常重视“妈妈”类人群，超过60%的会员为女性会员，她们非常在意食品安全，注重为家庭营造有品质的生活方式。山姆年轻会员数量逐渐增多，例如新手妈妈、新婚夫妇、以及其家人。



商品结构

主要经营鲜食（冷冻海鲜、水果蔬菜、烘焙商品等）、干货（零食饮料、南北干货、婴儿食品等）和非食商品（家用电器、3C商品、家居、母婴用品等）。

选品策略

山姆会员商店替会员精选同类商品中最佳品质或者最畅销品牌，坚持差异化选品，既帮助会员免除挑选商品的烦恼，也可以为会员节省时间和金钱。山姆销售的产品大多为大而简单的复合包装，通过大批量进货提高议价权，维持低价优势。

数据指标

山姆会员商店在中国经历了一个SKU数量优化的过程。几年前山姆会员商店的SKU总数接近一万个，商品战略调整后降低至四千个左右。



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制

发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制

应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制

异同及中国企业未来发力点

山姆会员商店在中国有200万付费会员

会员经营

山姆会员商店以实体零售门店为主，同步开拓多渠道购物。在实体店为会员提供宽敞、整洁的购物环境、简洁大包装产品以实现更低成本运营，将节省的成本让利会员。平均每个山姆门店提供50万份试吃和试用商品、15000个停车位、多渠道购物、即时配送等服务以提升购物体验 and 便捷度。

山姆会员商店在中国拥有200万付费会员，会员身份分为两种：个人会员、商业会员。山姆会员商店为其提供20余项权益，会员可享权益集中三方面：商品的品质 and 价格、门店购物体验、会员卡附加价值。



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

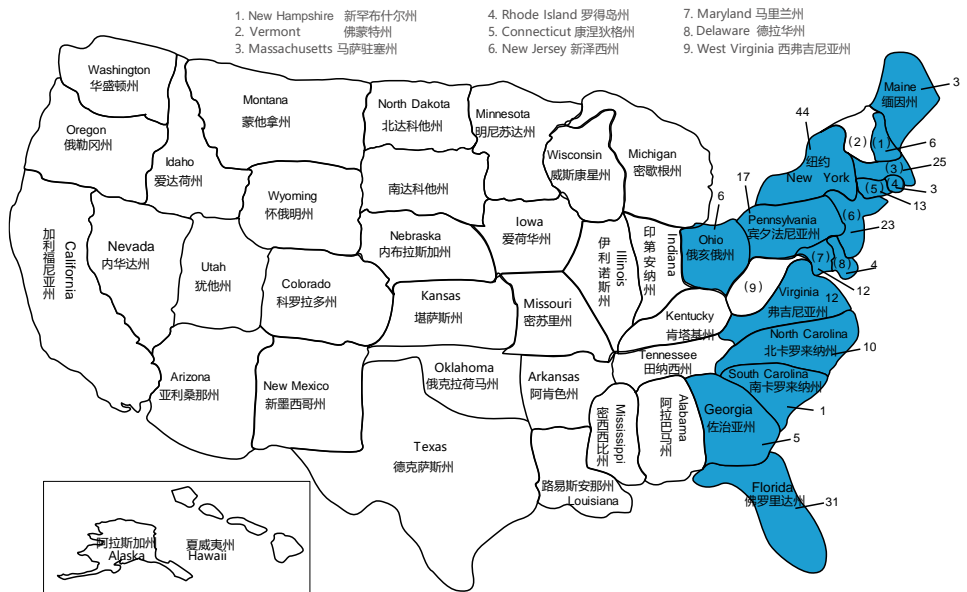
BJ's -美国第三大会员制仓储式零售商

美国东部会员制仓储式零售商领跑者，区域性零售商，扩张进程缓慢

1984年，BJ's由“Zayre”折扣百货商店开办。直到1997年8月，成为独立企业取名BJ's Wholesale Club, Inc.。2011年9月，私募股权企业Leonard Green & Partners与CVC Capital Partners以28亿美元完成对BJ's的杠杆收购。

BJ's总部位于美国马萨诸塞州的Westborough，是美国东部会员制仓储式零售商领跑者。自1984年于新英格兰开设店铺以来，目前BJ's的营业范围涉及美国16个州，包括215个店铺和134个加油站。

亿欧智库整理了BJ's的店铺分布（示意图，所有店铺均位于美国本土）。



付费会员目标人群

BJ's以满足个人消费者和其家庭的需求为导向，将目标会员定义为：关心商品价值、质量和便利性的价格敏感人群，目标用户的家庭年收入约75000美元（约51万人民币）。

选址策略

整体选址原则是将门店开在人口密集、人流量大且租金高昂的地段，BJ's四分之一的店铺开在了纽约市中心，精准选址的要求和高租金在一定程度上给BJ's开店带来压力。

扩张进程

截至2018年2月3日，BJ's拥有215个店铺，全部位于美国，4年来门店数量增长14个，不及Costco一年的门店新增量（Costco平均每年在美国国内开店数量为16个）。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

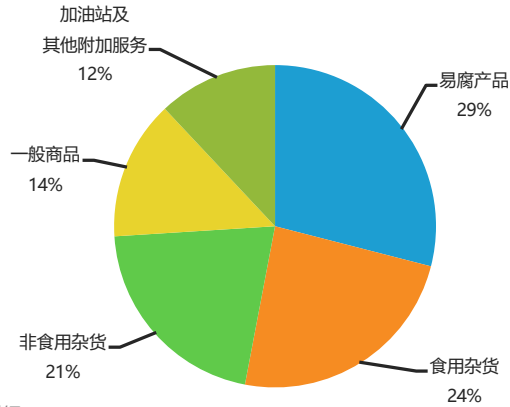
苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

BJ's拥有7200个有效SKU，毛利率16%，易腐产品和自有品牌成为销售额贡献主力

亿欧智库：BJ's 2017财年净销售额中各商品类别占比



数据来源：BJ's财报

商品结构

BJ's商品类别为五类：

- 易腐产品（包括肉类，农产品，乳制品，面包，熟食和冷冻产品）
- 食用杂货，包括包装食品（早餐食品，咸味零食和糖果）和饮料（包括果汁，水，啤酒，葡萄酒和酒）
- 非食用杂货（包括洗涤剂，消毒剂，纸制品，美容护理，成人和婴儿护理以及宠物食品）
- 一般商品（包括小家电，照明用品，电视，电子产品和服装等）
- 附加服务（包括加油站和药房）

BJ's实施品类盈利能力改善计划，增加高毛利产品，主要增大了易腐产品类别对净销售额的贡献，易腐产品占净销售额29%。BJ's拥有两个自有品牌Wellsley Farms®和Berkley Jensen®，两者是其销售产品中占比最大的品牌。Wellsley Farms®是BJ's的高档自有品牌，主打新鲜食品系列，包括各种乳制品、农产品、果汁和新鲜的热食餐。

数据指标

2013财年至2017财年，BJ's五年平均毛利率14.7%，且整体保持上升趋势，2017财年达到15.87%，2018上半财年上涨至16.07%。



单店营业面积通常在
63000到150000平方英尺之间
平均单店面积**85000**平方英尺



SKUs
7200



每平方英尺销售额
700美元

数据来源：BJ's财报

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

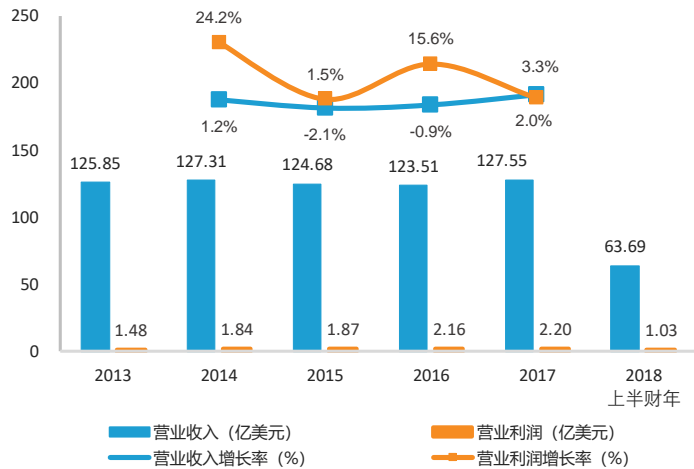
Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

BJ's有500万付费会员，会员费收入增速逐渐放缓，会员费收入占营业收入的2%

会员类型	价格
个人会员：Inner Circle®	55美元/年（包括一张家庭卡）
企业会员	55美元/年（可以增加一张副卡）
高级会员Perks Rewards®	110美元/年

BJ's营业收入没有明显增长趋势，五年以来在127亿美元上下小幅波动。BJ's营业收入由商品净销售额和会员费收入两部分组成。商品净销售额占BJ's营业收入的98%，会员费收入占营业收入的2%，会员费收入近乎等于营业利润。

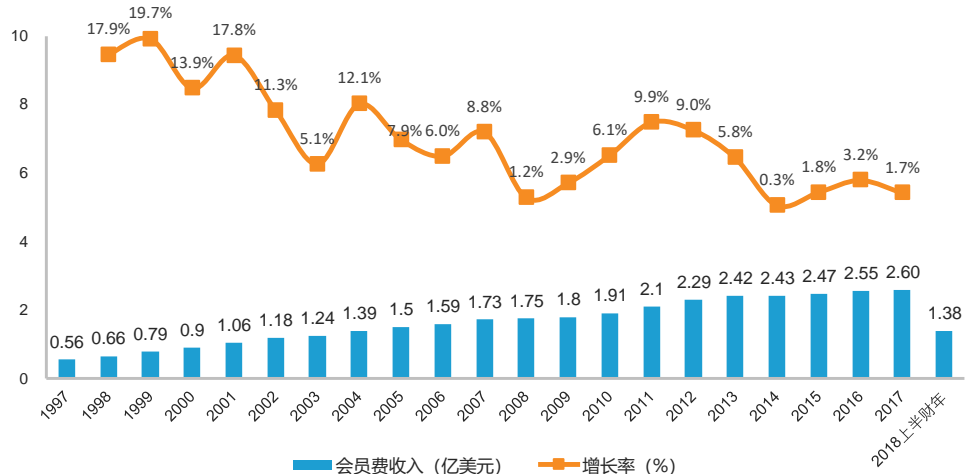
亿欧智库：2013-2018上半财年BJ's营业收入与营业利润



数据来源：BJ's财报

BJ's实现20年会员费收入连续增长，但增速逐渐放缓。2017财年，BJ's拥有持卡会员1000万人，其中付费会员500万人，付费会员直接为其带来2.6亿美元的会员费收入。近5年，BJ's的付费会员续费率保持在85%。

亿欧智库：1997-2018上半财年BJ's会员费收入



数据来源：BJ's财报

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

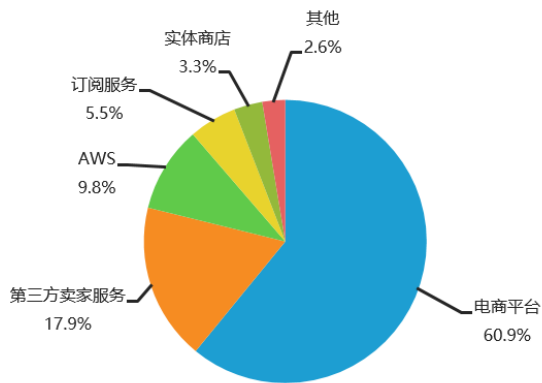
Amazon立足电商平台建立多业务线帝国，Prime会员成为发展中枢

亚马逊2017财年净销售额1778.66亿美元，由以下六个业务主体构成：电商平台、实体店、第三方卖家服务、订阅服务（Amazon Prime的月度和年度会员费收入，以及Prime会员对有声读物、电子书、视频、音乐和其他非AWS内容的订阅收入）、AWS和其他(包括广告服务)。

亚马逊2017财年订阅服务净销售额97.21亿美元，占亚马逊净销售额5.47%；2018Q2订阅服务净销售额65.1亿美元，占比上涨至6.26%。

对于亚马逊来说，Prime会员收入及相关订阅服务作为一项业务，能够创造销售额，为企业带来经济价值。而Prime会员最核心的价值在于，它作为一条主线，贯穿亚马逊的各项业务，这意味着即使亚马逊继续推出新的业务板块，也可以被纳入付费会员的权益体系中。

亿欧智库：Amazon2017财年各业务占净销售额比例



数据来源：Amazon财报

Prime从本质上讲是一种营销工具，是刺激会员消费的方式。但随着亚马逊业务和会员体系的发展，它已经迅速成为一种向一亿多会员，提供一系列不断变化的福利和特权的方式，这些额外的权益内容创造了亚马逊无尽的新边界和业务线。

Prime已经成为了亚马逊的中枢神经系统，串联起企业业务，使得亚马逊的核心零售业务以及新开设的业务，都能被Prime会员体系所使用。

Prime极具竞争力的优势在于具有可复制性，Prime享有的权益和服务基于亚马逊打造的商品生态系统，因此亚马逊业务存在的地方，Prime就可以存在。Prime不是一个独立的业务，它与多种多样的消费者产品捆绑在一起，尽力提供给会员一站式的消费者体验，最终为亚马逊或平台商家创造经济价值以及数据价值。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

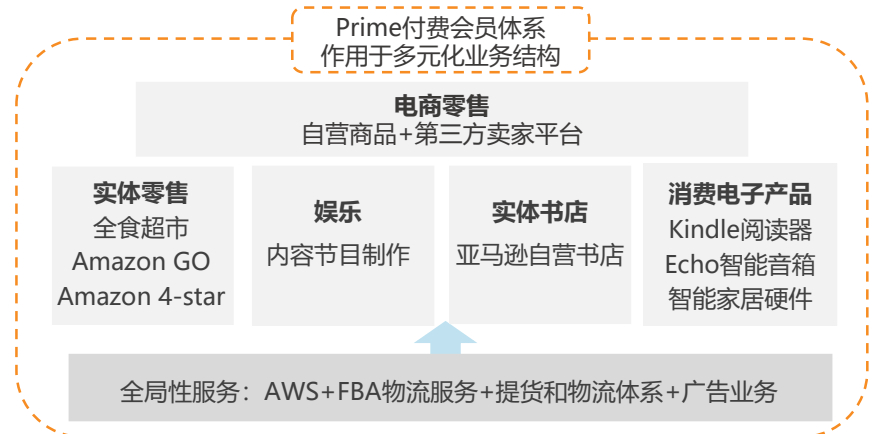
苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

Prime会员发挥商业价值的作用机制：立体业务结构激发的“飞轮效应”

亿欧智库：Amazon Prime会员所处的商品生态系统



亚马逊CEO杰夫·贝佐斯反复提到过亚马逊的三大支柱业务：Prime会员、Marketplace和AWS。这三块业务相互关联并相互作用，像齿轮一样相互带动。也许刚开始齿轮转不起来或者速度比较慢，当力量积累到一定程度之后，齿轮变飞快的转起来，而且会越转越快。

亿欧智库：亚马逊的飞轮效应



2000年亚马逊开始开放第三方卖家平台Marketplace，逐渐吸引更多的第三方商家来亚马逊平台卖产品。商品越多，Prime会员的选择就会增多，愿意购买Prime会员的用户数量就会增多。

会员数量越多，购买亚马逊自营产品和第三方商家产品的数量就越多，会员为亚马逊创造的消费总额就会越多。同时会员有利于提高顾客忠诚度，Prime会员在消费频率和消费金额上都要远高于非Prime会员。

当亚马逊的销量提升，它就能拥有更强的议价能力，这使得亚马逊自营产品能以更低的价格销售，从而吸引更多的用户及Prime会员。就是这样的飞轮效应，让亚马逊的业务一环扣一环，相互推动，从而带动它的快速发展。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

Amazon Prime全球拥有1亿会员，最可享受30余项权益

亚马逊于2005年，在美国市场首次推出Prime会员，2018年全球Prime会员数量超过1亿。2005年，Prime会员年费79美元/年，2014年开始，Prime会员年费变为99美元/年，2018年5月11日起正式上调Prime会员费，上涨至119美元/年。



Shipping Benefits

- 免费两天达
- 免费当天达
- 免费两小时送达等



Streaming Benefits

- Prime视频：会员免费观看电影及电视节目
- Amazon频道：在HBO、SHOWTIME和STARZ频道观看节目和电影（\$4.99美元-\$14.99/月）
- Prime音乐：提供数百万歌单和200多万首歌曲
- Amazon Music Unlimited以及Twitk Prime等



Shopping Benefits

- Prime Day
- 全食超市：会员享受专属折扣等
- Prime Rewards Visa Signature Card：会员在亚马逊网站上购物可获5%的现金返还
- Amazon Prime Store Card：亚马逊自营品牌信用卡，会员在亚马逊网站上购物可获5%的现金返还
- Amazon Dash：Dash按钮一键订购
- Amazon Fresh
- Prime Wardrobe：会员享受衣服先试后买服务等



Reading Benefits

- 会员可以免费阅读各种小说，杂志，漫画等图书
- 会员优先下载新书
- 会员免费收听独家原创音频系列
- 会员享受6个月免费试看华盛顿邮报等



Other Benefits

- 会员共享：家庭共享会员优惠；个人会员与商业会员共享运输优惠
- 亚马逊云端无限照片存储等

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

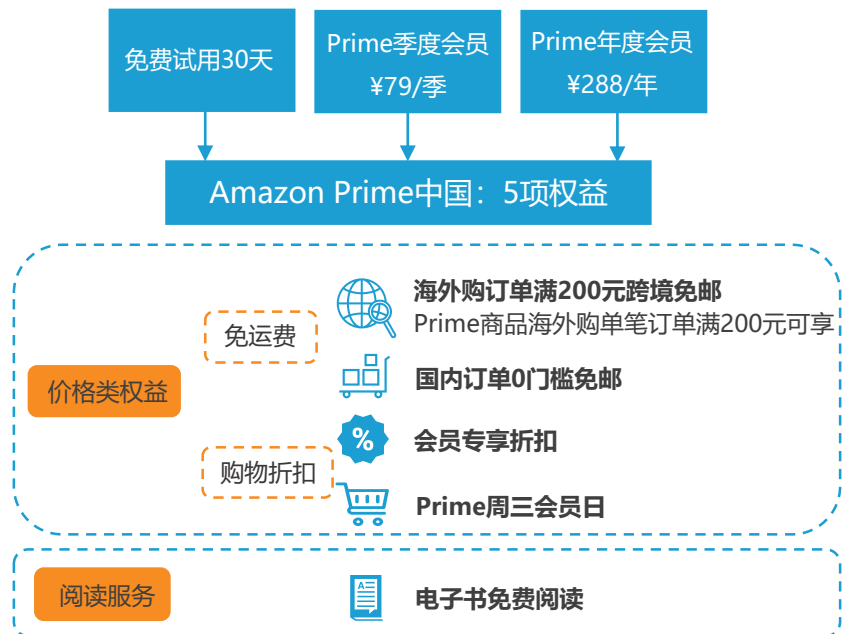
Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

Amazon Prime中国，两个卡种，五项权益，锁定跨境免邮消费者诉求

2016年10月28日，亚马逊Prime会员服务进入中国。相比于Prime会员在美国及其他国家地区所享权益，中国的Prime会员权益层次略显单薄，可享权益停留在价格类权益层面。美国Prime会员可享受的音乐、视频及其他内容方面的权益，在中国的权益体系里均没有出现。

作为提供跨境商品的电商平台，亚马逊首先瞄准了中国消费者对于跨境邮费的痛点，为了解决免邮这一消费者诉求，将“Prime商品海外购单笔订单满200元跨境免邮”作为核心权益。

自2016年进入中国，Prime只有一个卡种：Prime年度会员。2018年9月12日，亚马逊中国宣布正式推出Prime季度会员，享受的权益和年度会员相同。推出季卡的首要目的在于降低付费门槛，激发更多用户尝试成为会员，盘活现存的消费者资源，提高消费者可参与性，同时也使中国的Prime会员制度更加灵活。



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

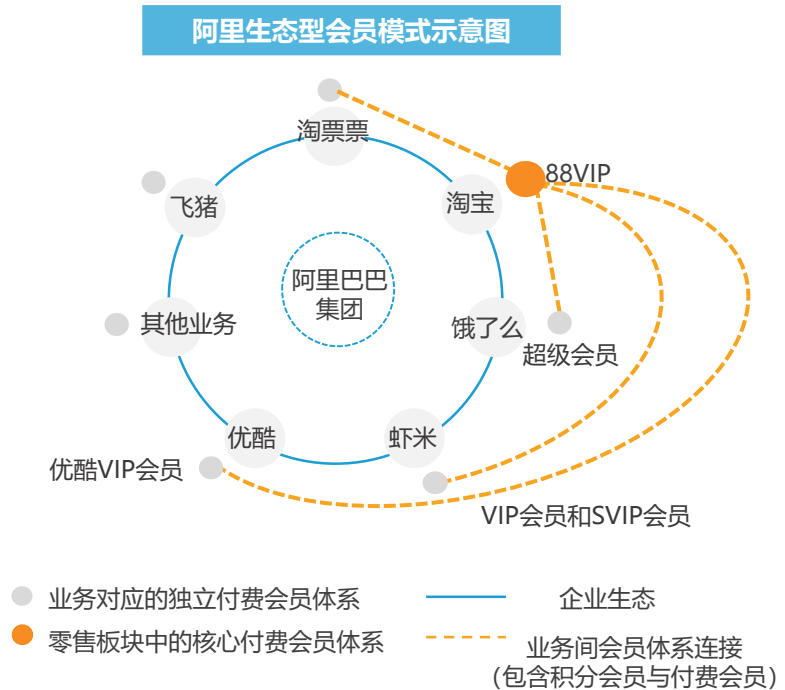
京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

阿里会员制度“双轨制”，淘宝88VIP创造入口向阿里生态引流



阿里淘宝88VIP会员模式特点

1.对于阿里来说，集团业务多元化布局，单独业务板块各自拥有积分会员体系或付费会员体系。

优酷有独立付费会员：优酷VIP会员，饿了么有独立付费会员：超级会员，虾米有独立付费会员：VIP会员和SVIP会员，淘票票有独立积分会员体系，淘宝88VIP付费会员作为出发点，与其他会员体系进行权益关联。

88VIP试图跳出纯零售体系，从零售来（淘宝发起），到非零售中（阿里生态业务体系）去，付费会员体系打通更近一层的目的是会员消费行为数据打通。

2.阿里会员体系“双轨制”：平台允许积分会员（非付费会员）与付费会员（88VIP）同时存在。积分会员分级标准：淘气值。淘气值大小决定非付费会员享有的权益，也决定购买88VIP时可享受的折扣。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

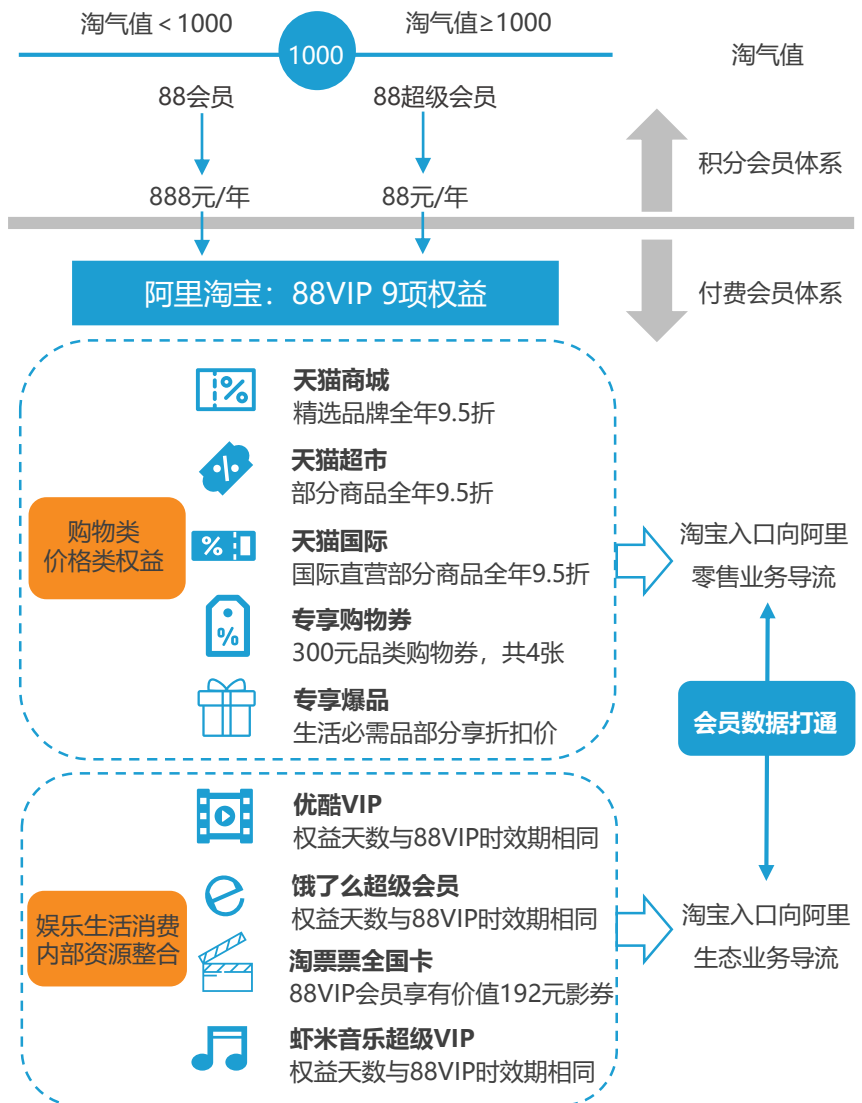
苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

1.阿里88VIP包括两大类权益：购物类价格权益，目的是纵向深挖用户价值，挖掘消费者购物的粘性和深度；娱乐消费类权益，目的是横向利用会员体系进行阿里业务关联。

2.可能存在的问题：纵向深挖价值在天猫内部的体现不明显，横向打通效果太分散，毕竟通过会员权益进行业务导流，真正对单个平台用户转化贡献是有限的。以及淘气值决定的付费会员购买价格，出现极大的价格差距，可能会造成用户流量流失等现象。



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

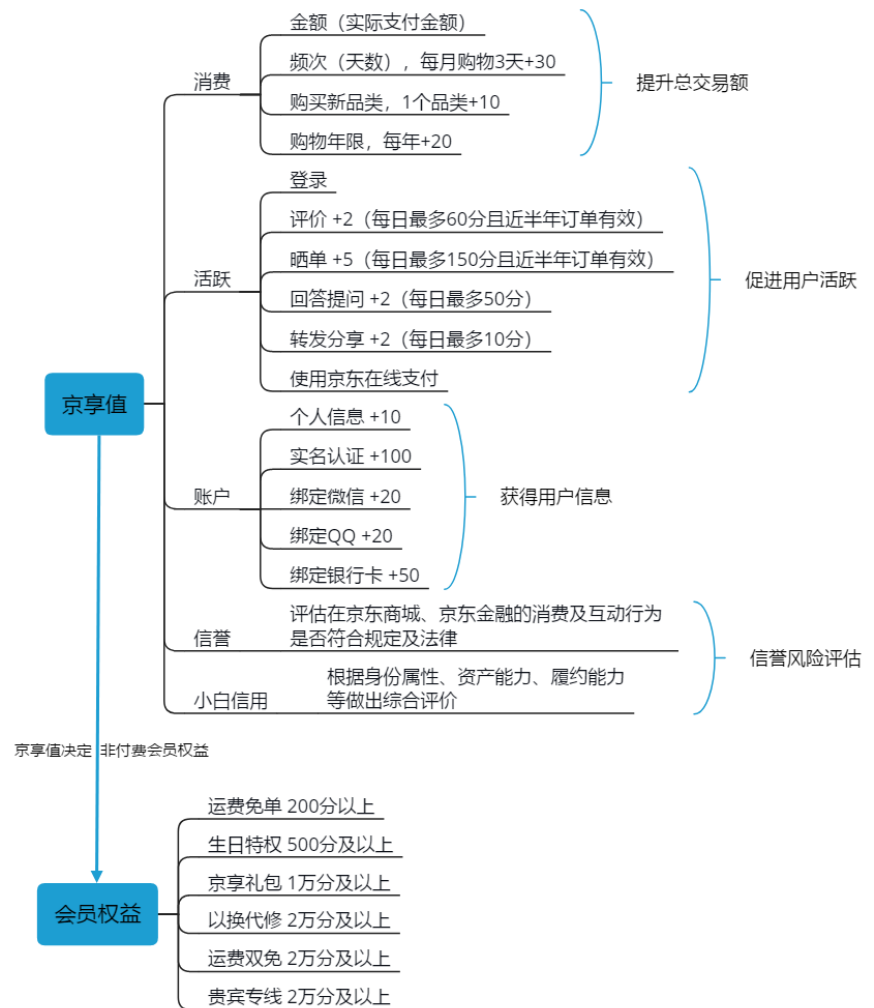
Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

京东会员制度“双轨制”，允许非付费会员与付费会员同时存在

京东会员体系由两大模块构成。第一部分，包括京享值和京豆，由成长值决定的非付费会员体系。购物行为与会员权益形成正向增长闭环，购物越多，消费金额越多，返京豆便越多，京享值越高，对应可享受的会员权益也更多，对消费者的购物行为有直接明显的刺激作用。

成长值=消费值（与消费金额挂钩）+行为值（互动行为累积的奖励值），成长值决定非付费会员等级，非付费会员等级决定非付费会员可享权益。

亿欧智库：京东京享值获得方式及对应权益



第二部分，京东PLUS会员。京东于2015年10月推出付费会员——PLUS会员，2016年5月大力推广PLUS会员，让国内看到电商平台做付费会员的可能性，京东在打造特色本土化付费会员制应该怎么做层面，发挥了领头羊作用。

用户需要先支付一定金额的会员费用，购买一年的会员之后可以享受对应权益。目前PLUS会员可以享受到10项会员权益。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

京东PLUS会员超一千万，渗透率约3.2%，续费率近80%

PLUS会员商业逻辑：不靠会员费收入盈利，刺激用户购买行为带来增量价值

电商发展终归有碰到天花板的时候，面对市场竞争愈加强烈，如何稳定亿级数量的用户人群，如何留住高价值客户是所有电商平台包括京东发展到目前阶段更需要考虑的事。开展付费会员制，企业希望增加用户粘性，让用户更加依赖京东。抓住了消费者心理，如果用户成为PLUS会员，就会优先选择京东购买。

京东不靠会员费挣钱，仍靠用户购买商品带来收入。其中的商业逻辑是**企业让渡部分价值，会员费基本用做平衡成本支出，以极具吸引力的商品价格回馈用户，只要用户产生消费行为，京东就有正向收益。**

从长期回报率来讲，付费用户为京东带来的经济效益，必将能够覆盖掉企业打造会员权益所产生的支出，最终用户购买仍然会给企业带来增量价值，尽管这意味着初期企业需要牺牲一部分利益。

PLUS会员权益设置：聚焦购物特权，4个层次多维打造，“价格折扣+物流服务+增值服务”组合拳



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

京东PLUS会员模式本土化探索进行时

推广付费会员困境：权益打造难度增加

国内电商服务体验基础较高，抬高了电商付费会员的权益打造难度。

1. 京东推动付费会员制第一个难度在于，消费者变得更挑剔更精明了。**自建物流和平台自营给京东带来了很大的优势，也为京东进行权益升级带来难度。**例如对于普通会员，京东211物流服务让用户享受很大的便利，做到了行业较高标准，如何在这个标准之上，再提供上一个台阶的服务，留给京东提升的空间不像Amazon Prime那么大。为了拉开普通会员与PLUS会员之间的权益差距，京东将投入更多成本。

2. 第二个难度在于，**无论是生态内，还是生态外，打造会员权益都是“硬成本”，不仅包括商品的折扣，还包括跨界权益的合作成本。**京东将更多的成本投入到购物平台上，聚焦购物特权，让渡价值实现商品折扣，PLUS会员比阿里提供了更多的购物特权。

3. 第三个难度在于，**不能仅靠一两个杀手锏征服用户，需要更庞大的权益体系和更有力的增值权益，来吸引用户并且留住用户。**京东需要开拓适合中国的打法，不仅局限在物流，会员权益需要比Amazon Prime覆盖面更广，涵盖更多的生活场景。

推广付费会员困境：获客成本增加

付费会员机制本身存在的困境在于，需要让用户先付费，再体验，说服一个新用户付费是很难的，但是当用户成为付费会员之后，基于平台提供的优质服务，用户价值感知达到了预期值，留住付费用户，维持付费率稳步提升相对来说并不是一件很难的事情。

面对拉动新的付费会员增长，京东会遇到困难。难点在于，平台用户群体广泛，消费层次多样化，用户被付费会员吸引的概率是不确定的，谁都有可能被吸引，任意用户都有可能产生付费行为，意味着**企业需要投入更多成本进行获客。**

未来发力点：吃穿住行，生活娱乐相关的品牌方合作

首要成本投入仍在购物平台的商品折扣。未来探索各种跨界合作，进行合作模式创新势在必行，实现相互导流，实质为资源互换。京东可能会与其他生态的会员进行合作，不止是视频领域。**PLUS会员不只有购物的需求，还有听、玩、吃住航旅的需求，理想的会员权益体系就是将各类生活场景的需求都容纳进来。**

PLUS会员优先选择有能力相互背书的会员合作，首先会考虑用户群重合度和用户质量，第二是口碑，合作品牌代表着品质和高端感，这样的联手才能起到增值的作用。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

苏宁易购SUPER会员，多产业协同发展背景下的会员体系



模式特点

1. 苏宁易购SUPER会员体系打造，基于多产业协同发展的企业背景，根植于整个苏宁集团的发展，由苏宁易购发起，同时进行横向业务渗透，因此在会员权益中，有PP视频、PP体育、苏宁悦读的权益纳入。

2. 苏宁集团存在多个付费会员体系，PP视频、PP体育独立拥有自己的付费会员，苏宁易购SUPER会员能够同步享受上述两者的会员权益，即购买SUPER会员可以同步拥有PP视频、PP体育的会员（在一定限制条件下）。

这个流程具有不可逆性，即购买PP视频或PP体育的会员，不能享有SUPER会员资格。

3. 消费者可以利用苏宁易购账号登陆苏宁集团各个业务平台，类似消费者可以用淘宝账号登陆阿里巴巴集团各个业务平台。这为SUPER会员打通零售板块各个业态，以及打通集团其他业务板块，奠定了前期会员账户基础。

4. 从权益结构上看，价格类权益作为首要权益，无疑匹配了用户的最大公约数诉求；其次，苏宁主动将旗下的体育会员系统接入苏宁易购平台，将PP体育放在了辨识度较高的位置，为会员在购物需求之外，提供娱乐内容，增加趣味性和多样性。目前与体育板块的合作处于基础合作，有望产生深度合作。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

苏宁易购会员制度“双轨制”，“返利+会员打通”作为主要吸睛点

1.苏宁易购会员制度“双轨制”：平台允许积分会员（非付费会员）与付费会员（SUPER会员）同时存在。

2.9项会员权益中，2%的购物返利作为第一项让利权益，对于家电品类占比较大的苏宁来说，属于实惠型权益项目。通过内部业务协作，实现PP视频会员、PP体育会员、苏宁悦读的权益纳入。

3.可能存在的问题：企业内部会员权益打通，只能增加趣味性和丰富性，并不能成为刺激消费者付费购买会员的根本原因，无法真正为企业带来会员增量和消费增量。



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

苏宁易购SUPER会员：零售板块全场景渠道活力释放，既是机会又是挑战

苏宁近两年发力线下渠道布局，截至2018年9月30日，苏宁易购的自营门店达到6000多家。苏宁多场景门店布局，提供多渠道触达用户的方式。相比于线上电商平台的付费会员推广方式和传播途径，苏宁显得更加灵活。消费者去到线下实体店，无论是看到宣传广告牌，还是导购进行推荐，用户知道SUPER会员的通道变得更便捷，交流成本变得更低。

SUPER会员打通零售板块各个业态的成长路径逐渐清晰。用一个付费会员体系将苏宁易购各零售业态场景串联起来，对于品牌认知度和业务连接或许将有增强作用。例如SUPER会员在苏宁小店可以买到会员价商品等。

在实体零售门店数量如此巨大的经营情况下，打通付费会员体系，不是一蹴而就的工程。**除了后台技术与数字化体系搭建，更需要关注门店的地域性差异化打造，不仅体现在不同城市、不同门店形式的货品销售差异化，更体现在付费会员权益差异化。**

如何满足付费会员权益规模化，又兼具考虑个性需求差异化，可能是今后苏宁易购SUPER会员体系打通零售板块全场景融合目标需要面对的挑战。

亿欧智库：苏宁易购智慧零售布局



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

便利蜂开展付费会员，寻求销售与会费双增量，仍处于尝试探索期

- 2017年2月14日第一家店开业，单店1000余个SKU。
- 便利蜂APP在开店之初即同步上线。
- 2017年10月开始推出付费会员：便利蜂超级会员；推出时间不到一年，权益也在进行升级迭代。
- 截至2018年9月，共有店铺300余家，到2018年底，计划开店700家。

便利蜂开展付费会员业务的出发点为：基于常客购买行为，维护高频忠实用户，提高客单价。**背后的逻辑是：**刺激高频用户购买，增加付费会员对便利蜂的粘性，让利用户以提高客单价，为便利蜂创造更多空间去引进其他品类的产品（例如水果），通过数据反馈，调整权益设置策略。



实施效果

非付费会员变成付费会员之后，客单价明显提升，凑单情况比较多。会员尽可能享受满返活动，拉高了单笔客单价。会员购物有专享低价，提升了付费会员的购物体验，带来身份专属感。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

实体零售门店的快速创新代表，通过数据迭代商品和权益

1.便利蜂是线下实体零售门店中，开展付费会员的快速创新代表。便利蜂仅成立8个月，就推出了付费会员体系。便利蜂具有典型的互联网思维，擅长用数据和流量思维来运营实体门店及会员。

2.在门店经营层面，便利蜂利用科技降低人力成本，严控冷链物流和供应链效率，对品质管理要求高，坚持通过降本增效促进毛利空间改善。传统便利店以采购为中心，而便利蜂更加注重用户反馈，根据用户偏好和算法来决定是否引进新品类。

3.对于运营付费会员来说，与经营门店的数据思维有异曲同工之处。便利蜂的付费会员卡种设置多，分为1个月、3个月、12个月和连续包季。目的在于**通过数据动态监测会员消费行为，测试各个卡种被用户所接受的程度。根据数据信息反馈，研究哪项权益最可能吸引用户付费，进而完成商品和权益的迭代。**

当前权益层次单薄，推广付费会员时也会受到便利店供给形态的限制

便利店的零售形态相对简单，供给能力和供给方式相对单一。这种零售业态带来的付费会员开展难度，也成为便利蜂推广付费会员的困境。

1.目前便利蜂的会员权益集中在满返、折扣、送券等价格类权益，直接将低价福利向会员倾斜，目的是促进会员的付费转化，刺激会员消费。便利蜂着重推季卡和年卡，希望深度绑定付费会员，延长其在便利蜂平台的停留时间。在会员打折期和权益上新阶段，会员渗透率和续费率有上涨趋势。

由于便利蜂的付费会员业务处于尝试探索期，推出付费会员一年以来，以会员推广和寻找增量为发力点。目前的权益层次相对单薄，玩法较为初级。同时，付费会员渗透率和续费率的提升，也无法长期依靠折扣和促销活动来维持。

2.相比电商平台，**便利店受到物理空间限制，“场”的数量和密集程度将在很大程度上影响会员数量和续费率。**便利蜂截至2018年9月，店铺达到300余家，开店步伐仍在继续，实体零售属性明显。

店铺数量、单店面积和SKU相对固定的情况下，拥有高复购率的大量常客是便利蜂打造付费会员的基础，提高客单价能够为便利蜂带来最直观的最有效的收益。但需要注意的是，实体门店数量少、密集度低、辐射范围不够广泛，将会给付费会员的消费场景带来限制，从而会影响消费的稳定性和会员续费率。

中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

Similarities and Differences between Chinese and American Retail Paid Membership and Future Tendency of Enterprises Practices

中美零售企业虽然打造付费会员体系的策略和手段不尽相同，但其出发点具有一致性。企业站在打造循环价值的角度思考，打破原来“单次交易获得尽可能多的利润差”的盈利模式，愈加关注如何更好的服务现存头部客户，以及希望通过开展付费会员制为企业带来更多价值增量。

中国零售企业应用付费会员制时，应关注这三个方面：打造商品结构差异化，同时兼顾会员体系的规模化与个性化统一；深挖用户需求，对付费会员精细化运营，实现数据与技术为支撑的产品迭代；挖掘付费会员权益的丰富度。



Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

中美零售付费会员制异同

在报告第二章及第三章，我们就中美零售付费会员制的五种应用场景，以及八家零售企业推出的付费会员体系做了具体分析。虽然中美零售企业打造付费会员体系的策略和手段不尽相同，但其出发点具有一致性。

相同点

付费会员制承担了诸多角色，它是一种用户管理方法，也是企业的营销方式、经营策略。这背后透露出的讯息是，企业付诸资源希望建立与用户之间持续而动态的交互关系。

企业站在打造循环价值的角度思考，打破原来“单次交易获得尽可能多的利润差”的盈利模式，愈加关注如何更好的服务现存头部客户，以及希望通过开展付费会员制为企业带来更多价值增量。

企业试图利用付费会员制，形成用户自反馈的转化漏斗，这意味着未来企业创造增量价值的成本通过会员推荐的方式变低。企业希望延续用户单次购买行为，延长用户未来在平台上的停留时间。

此外，会员持续消费带来的数据增长，有助于企业开展业务洞察，有助于企业更好的了解消费者的购物行为并为其提供服务。对于任何一家零售企业来说，付费会员制为企业带来的商业价值都不是在短时间内体现出来的，只有当会员达到一定量级后，会员红利才会被不断被释放。

不同点

美国零售企业Costco、Sam's Club和BJ's开设的零售门店均采用Member-only式的会员管理方式，前置会员身份，只有付费成为会员，才能进入超市购买，结账时也须出示相应会员身份证明。采用会员体系单轨制，倒逼企业更加关注存量，即如何更好的服务好现有的会员。



中国零售企业采用的会员制度多为“双轨制”，允许付费会员和非付费会员同时存在，成为付费会员之后，可以享受更多权益。在这种情况下，**会员身份不是限制购物的条件，而是额外权益的条件。**

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

不同点



美国于20世纪80年代，迎来了大型会员制仓储超市发展的爆发期，付费会员制在零售业的应用就此展开。会员制代表着卖方给予买方的承诺，会员相信以Costco为代表的零售商会替他们做商品筛选和运营效率提升，旨在提供低价优质的商品。

美国的实体店销售渠道将付费会员制带向消费者，而**中国应用付费会员制的零售企业，以电商为主，实体零售门店为辅**。渠道维度的差异与社会经济背景密切相关。

对于Costco、Sam's Club和BJ's来说，企业将付费会员视为一项业务，拥有独立的会籍业务部门来负责整个会员体系的运营。从财务角度来讲，会员费收入已成为营业收入的重要组成部分，可以成为一个单独的核算项目。亚马逊由Prime会员带来的会员费收入和订阅服务收入，占2017财年净销售额5.5%。可以看出对于美国企业来说，付费会员作为一项业务，对整个业务起到贡献利润的作用。



在中国零售企业开展的付费会员业务，通常处于附着在主营业务或产品上的角色，多是业务发展或成熟之后，衍生出来付费会员的功能。由于推出时间节点靠后，因此少有单独的会籍业务部门专项负责付费会员体系运营。随着付费会员在中国零售行业的应用，零售企业也将逐渐投入更多的人力和资源到付费会员业务的发展中去，付费会员也逐渐被定义为业务进行开拓。

美国零售付费会员的权益，兼顾价格类权益和服务型权益，除了基础性的返利、免邮等权益，还包括无理由退货、商品售后服务等，付费会员多为信任关系和服务买单。



中国零售付费会员的权益多为价格类权益，包括返利、折扣、送券、免邮费、会员专享价、购物节等，服务板块的权益不够突出，当前阶段付费会员多为商品成本买单。

由于电商没有物理空间限制，所以电商付费会员权益玩法多样，趣味性更强。

Part 1 零售付费会员制概述

1.1 付费会员制背后的商业逻辑梳理

1.2 研究范畴界定及零售付费会员制的相关概念

1.3 零售付费会员制的作用机制

1.4 零售付费会员体系设计原则

1.5 付费会员制成为零售业的一种商业变现方式

Part 2 中美零售付费会员制发展历程及应用场景

2.1 中美零售付费会员制发展历程

2.2 中美零售付费会员制的五种应用场景

Part 3 中美零售付费会员制应用的典型企业

Costco

Sam's Club

BJ's

Amazon Prime

阿里淘宝88VIP

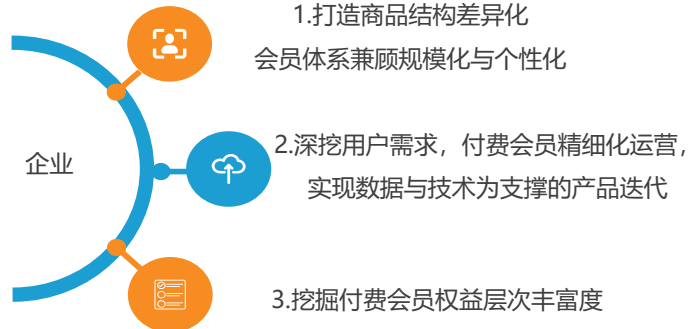
京东PLUS会员

苏宁易购SUPER会员

便利蜂超级会员

Part 4 中美零售付费会员制异同及中国企业未来发力点

中国企业未来三个发力点



产品是吸引用户付费的根基所在。企业应跟踪用户消费行为，有计划性的做用户调研，构建基于数据和技术的动态反馈机制，依据用户偏好做品类结构调整，同时兼顾品类丰富性与运营成本的平衡。与时俱进，充分利用人工智能、区块链等技术提高运营效率和购物体验。

企业通过提升对供应链的把控能力，提高运营效率，降低运营成本，真正实现让利给会员。此外，细节服务体验也是影响付费会员制能否顺利进行的重要因素，企业应百分之百履行对会员作出的承诺，建立良好的信任关系和品牌美誉度，对于企业开展付费会员制十分重要。

企业在线上可以利用消费数据，对付费会员精准营销、个性化推荐，为其设计定制化首页等；线下可以通过产品定制、店铺差异化建设等方式，满足差异化的消费诉求，旨在提升服务优质度。

如何挖掘付费会员权益增长空间



付费发生在享受权利之前，意味着用户对平台的信任和对其创新能力的期待。会员一开始可能被价格类、促销和折扣权益所吸引，随着使用时间增长和产品迭代，会员对企业将产生更高的期望值，需求逐渐扩大到服务类权益，不仅是商品的售后服务，还包括精神消费类的产品服务。

刺激消费者付费的驱动力，由折扣驱动逐渐上升至质量和服务驱动，再转型至品牌驱动。**挖掘权益丰富度的手段包括但不限于以下方式：**

- ①线上会员日设计，多为促销型权益，提升付费会员的消费贡献值
- ②线下会员日活动设计，触达范围更广的会员群体，进行可感知性更强的互动，在用户侧形成具象的品牌认知
- ③付费会员权益逐渐完成新增业务纳入会员权益体系，承载业务交叉功能
- ④实现跨行业跨品牌合作，达到用户导流、品牌背书、权益拓展等目的
- ⑤双会籍、三合一会籍

后记

INTRODUCTION

◆ 亿欧智库此份《2018年中美零售付费会员制研究报告》聚焦零售业付费会员制的应用，研究范围涉及中美零售企业，包含但不限于会员制仓储型超市、便利店、电商等零售业态。报告梳理了付费会员制背后的商业逻辑和作用机制，指出了付费会员体系的设计原则。其次，研究了中美零售付费会员制的发展历程，结合目前采用付费会员制的零售企业经营情况，我们发现了付费会员制在零售业应用的五种应用场景。之后，立足企业发展现状，基于商业角度，以客观公正的角度，分析了八家零售企业打造付费会员体系的模式和特点；最后浅析中美零售付费会员制的异同点，对企业未来发力点进行简要总结。未来，亿欧智库也将继续关注付费会员制的应用，进行更深入的探讨，持续输出一些研究成果。

◆ 感谢为此次报告提供行业信息的企业，包括中国山姆会员商店、京东、苏宁、便利蜂等（排名不分先后），以及其他业内人士、行业专家，感谢您们的鼎力协助。

◆ 注释：报告中的数据和会员体系内容多来自企业财报及企业官网整理，报告中数据更新时间截至报告发布日，报告中部分图片来源于“东方IC”。

团队介绍 OUR TEAM

◆ 亿欧智库是亿欧企业旗下专业的研究与咨询业务部门，专注于产业创新相关研究，通过对前瞻科技、产业新理念和新政策进行研究，探索不同产业实现创新升级的机遇、路径、方法，提供产业创新升级决策支持，目前研究涉及行业包括汽车、金融、家居、医疗、教育、零售、消费品、工业制造等。

亿欧智库持续输出具有影响力和专业度的行业研究报告及观点性文章、提供具有针对性的企业定制化研究和咨询服务。

报告作者 REPORT AUTHOR



宋宁

亿欧智库 分析师

WeChat: 18813083977

Email: songning@iyiou.com



由天宇 Deco

亿欧公司副总裁、亿欧智库研究院院长

WeChat: decoyou

Email: youtianyu@iyiou.com



贾萌 Flora

亿欧智库 助理研究经理

WeChat: 13151180227

Email: jiameng@iyiou.com

免责声明 DISCLAIMER

◆ 本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，亿欧智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的追求但不作任何保证。

◆ 本报告所载的资料、意见及推测仅反映亿欧智库于发布本报告当日之前的判断，在不同时期，亿欧智库可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。亿欧智库不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，亿欧智库对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者可自行关注相应的更新或修改附录。



网址: www.iyiou.com/intelligence

邮箱: zk@iyiou.com

电话: 010-57293241

地址: 北京市朝阳区霞光里9号中电发展大厦B座2层