开源节流，降本增效

——山姆会员店的成本控制手段

**小组成员**：金昭真、高省薰、张轩、李睹妍、方昱晴、林兴波

**案例描述**：

山姆会员店是世界500强企业沃尔玛旗下的高端会员制商店，自1983年4月首家商店在美国俄克拉荷马州的米德韦斯特城开业起，山姆已经有超过30年的历史。在中国，第一家山姆会员店于1996年8月12日落户深圳，截至2021年9月，山姆已在中国开设了34家商店，付费会员数超400万。2020年全球最具价值500大品牌榜发布，山姆排名第183位。

成本是影响企业在市场中竞争的一个重要因素。作为一家中高端会员制商店，山姆会员店十分重视成本控制，从商品采购成本、物流成本、包装成本、仓储成本、商店建设和运营管理成本等一系列可控成本管理入手，既能切实降低商店各项成本支出，实现商品在价格上的优势，还能在此基础上保证商品质量，获得较强的市场竞争力。

首先是**商店建设成本**，山姆会员店选址市调考量的因素很多，其中包括当地的基础设施建设及相关配套设施情况和地价租金，完善基础设施有利于降低山姆会员店额外的建设投资成本。山姆会员店根据中国顾客的购物习惯，将门店选择在交通便利、拥有足够停车场的地段，这样商店自身就不需要建设额外的停车场。沃尔玛国际业务总裁兼首席执行官董明伦(Doug McMillon）认为，所谓的会员制商店的 “原则性”中的主要内容为“不做不必要的投资"。山姆拒绝过度装饰与渲染，舍弃华而不实的设备，商店里天花无吊顶、混凝士地板、仓储式货架。一些会员店开始采用步入式冷柜和LED节能灯，提高了空间的利用效率，同时可以节省7%到10%的电力，环保节能型空调的使用，全年可以节省10%到15%的能源。**其次是商品采购成本**，山姆严格把关采购环节，优选精简SKU，单品战略。山姆凭借20多年在中国市场累积的经验，分析会员需求与喜好，挑选商品种类。并且山姆实际售卖商品只有约4000余种，每一个品种都是利用自身强大的全球采购体系和供应链来精选的商品。 目前山姆会员商店有约600种⾃有品牌Member’ s Mark商品，独家商品占20%~30%，未来希望自有品牌商品可达700~800种。减少商品数量、提高商品本身质量可实现提高单品的采购量。只要单品的采购量足够大，山姆与供应商的谈判中获得更高的议价能力和话语权，从而拿到优质且低价的商品，形成良性循环。**然后是物流成本**，除自营电商，山姆还与京东签订协议，将山姆会员店开在了京东官方旗舰店，利用京东自营配送网络提高商品物流效率，降低物流成本。**接着是包装和仓储成本**，山姆利用三联包、五连包等⼤型的包装，把商品以整箱、整盒的形式摆放在货架上，⼭姆仓储式⻔店既是销售空间，也是储存空间，既减少仓储成本，也降低了商品从仓库到货架的人力成本。**最后是运营管理成本**，山姆会员店绝大部分商品都采用了卡板式陈列，这种类似于麦德龙的陈列方式简洁明了地将商品展示在顾客面前。商品通过物流到达门店之后，员工不需要经历繁琐的上货流程，只需要简单几步就可以一次性完成上货以及补货的流程，极大地降低了运营成本。比起Costco等同行的高端会员制商店，山姆会员店的优势在于“**本土化”**。山姆从1990年到积累了中国顾客的购物习惯和偏好，考虑商品和商品数量时，有庞大的数据支撑。山姆会员店与政府和京东合作。让京东的2000万顾客从多个接口流入山姆会员店，并为他们提供非会员顾客尝试山姆会员的商品的机会。这样大大减少获客成本，同时降低了会员制商店导致的门槛。

**提出问题：**

1. 山姆会员店为什么要进行成本控制？
2. 山姆会员店是怎样进行成本控制的？
3. 山姆会员店成本控制的成效如何？