

# 会员超市“攻城”记

本报记者 许礼清 孙吉正 北京报道

近日,山姆、家乐福等接连开出“城市中心店”,大润发也传出欲试水仓储会员店的消息,让会员制超市再度站在聚光灯下。

1996年,山姆会员店在深圳开设了第一家店,揭开了国内零售市场“会员时代”的序幕。此后的20余年,国内的会员制模式还主要

## 会员店“焕发生机”

如果将时间线拉长可以看到,零售企业这几年正在不断加码会员店。2021年6月,盒马首家会员店落户上海,随后在北京、上海、南京、苏州等地接连开店;而fudi则是瞄准北京市场。

近日,家乐福会员店南翔店正式营业,位于上海上宁区的中山公园会员店也将在9月开业。去年10月份,家乐福已开始拓展会员店业态。山姆也正在持续加码会员店。8月底,山姆国内第37家门店——上海宝山店开业。家乐福表示,1个月内双店同开,是家乐福转型变革,加速布局会员店业态的重要动作之一。

如果将时间线拉长可以看到,零售企业这几年正在不断加码会员店。2021年6月,盒马首家会员店落户上海,随后在北京、上海、南京、苏州等地接连开店;而fudi则是瞄准北京市场。

与山姆几乎同一时期进入中国市场的麦德龙,如今也将目光投向C端。公开数据显示,截至2022年8月,麦德龙会员店在国内门店达到22家,覆盖北京、成都、南京、青岛、大连等多个城市。

零售电商行业专家、北京百联咨询创始人庄帅表示,会员店火热的原因一是消费水平,从欧

由山姆主导。直到2019年,Costco在中国上海闵行区开业,引发了广泛的会员店复制潮。

随后,更多的零售企业开始关注到会员制超市,国内会员制超市迎来开店热。

盒马在2021年宣布,年内新开10家X会员店;家乐福规划3年内拓展100家付费会员制超市;“老大哥”山姆正在加速拓店;还有fudi会员店等新秀品牌;此

美的发展来看,当人均GDP达到一定水平,会员店这种硬折扣模式就会逐渐被接受;二是传统零售商的增长红利逐渐到顶,需要提升现有顾客的忠诚度,会员店是一个很好的方式;三是会员店的用户生命周期管理,用户数据、目标人群都更精准,可以反向促进供应链的提升;四是应对各类电商的竞争。

“传统大卖场过去几年市场表现不是很好,社区团购、生鲜电商的快速发展对其挤压较大,做会员店是一个不错的方向,因为会员店强调的是差异化和高性价比,在一定程度上可以抵御电商的竞争。”和君咨询合伙人、连锁经营负责人文志宏说。

不过,国内会员店市场仍需培育。天风证券研究报告指出,国内仓储会员店整体呈现较为散乱的竞争格局,存在市场集中度低、销售区域性强、供应链能力不等的特点。

“随着经济的发展和中产阶层的不断壮大,加上会员店以

外,北京华联、北国超市、人人乐等纷纷开始试水。

同时,会员制超市也迎来新的变化——“城市中心店”。据《中国经营报》记者了解,山姆新开的上海宝山店是通过沃尔玛大卖场改造而来,位置上更靠近城市中心。同期,家乐福会员店南翔店正式营业,中山公园店也将在9月正式营业,目光同样瞄准中心城区。

往布局并不多,未来在国内市场有一定的发展空间,不过目前仍处于跑马圈地的阶段。”文志宏说。

庄帅认为,传统零售企业在供应链和品牌效应上有优势,有相应的忠实用户,本身也有品牌加持。但转型会员店的难点首先是对于会员费及会员的理解,如何反向地去做商品和供应链的优化和调整。其次是差异化,中国零售企业同质化较严重,商品重合度较高,而且多是销售一些小包装的品牌商品,自有品牌的经营差异化有限。重要的一点是会员制经营在管理上也有所不同。

“会员店的经营需要对会员的生活习惯、购物习惯、生命周期等进行深入研究,再进行运营供应链和相应服务的调整、优化,这也是会员店一个核心竞争点。会员的续费率非常重要,基本上会员的续费率要达到80%以上,会员店才有持续性的经营能力。”庄帅说。

## “城市中心店”设想

与以往的山姆会员店相比,山姆上海宝山店则是由大卖场改造而来,规模上有所减小。

朝着城市中心迈进,则成为部分会员店的新选择。“城市中心店”的出现,意味着会员店模式在国内市场进一步发生改变。

与以往的山姆会员店相比,山姆上海宝山店则是由大卖场改造而来,规模上有所减小。沃尔玛相关负责人表示,山姆宝山店的面积是8000多平方米,和其他标准山姆的1万到1.1万平方米的面积相比小一些,标准的山姆会员店的停车位大概是600到800个(外高桥旗舰店停车位是1200个),宝山店的停车位是400个。

同时,由于门店面积变小,商品组合也有一些变化。沃尔玛相关负责人表示:“我们将实体门店与线上业务更深度地融合,通过‘扫码送’的方式,会员在逛山姆门店的同时,利用山姆APP扫二维码可以看到线上更多的商品。新品引进的标准和其他的门店是一样的,但现有一些包装比较大、比较重的商品仅在线上销售,比如米、油、书桌等,对会员而言搬来搬去也不方便。”

对于开设“城市中心店”的原因,沃尔玛相关负责人表示,对于会员来说,方便地来到山姆是很重要的,但在中国的一、二线城市密度高,不容易找到适合标准山姆店的物业。所以想尝试由原来的沃尔玛大卖场门

## 线上线下融合

值得注意的是,店面面积变小,线上的业务也在变大。

不过,靠近消费群体、大卖场迭代成会员店并不是一件简单的事情,改变郊区定位的底层逻辑,意味着门店在位置、面积、租金等方面发生改变,商品组合、补货、运营、供应链等都要相继进行调整。

店改成为山姆会员商店,这也是个机会,可以测试在城市中心地带运营一个面积稍小的山姆会员店。

家乐福也将中心城区作为目标点。据了解,家乐福会员店2.0版本,在商品之外,体验、便利和到家是2.0业态升级的重点。家乐福公司会员店运营管理中心总经理陈达表示,“我们对中产家庭消费者有了更多的认知,因而在对供应链、产品、服务、会员权益等方面,都做了大幅优化。”

相较以往,家乐福会员店2.0的SKU数量将从原来的2500左右,提升到4000个,增加的细分品类包括零食、3R预制菜等。在会员权益升级方面,家乐福会员店2.0对原有的六大会员权益做了升级,成为新的八大权益,其中最重要的一个权益升级,是给到每位会员360元无门槛消费券。

家乐福相关负责人表示,升级后的家乐福会员店进一步提升小时覆盖中心城区。中山公园店开业后,将进一步落实两个“15分钟”概念,一是到店的“15分钟车程”,二是到家的“15分钟生活圈”,线上线下多场景打破会员店只能去远郊的痛点。

消费习惯转变,本土化也十分重要。家乐福方面告诉记者,在生鲜、预制菜及熟食等品类,将中国消费者喜好作为重点,比如大部分商超主推的

牛肉品类,以眼肉、西冷等西式部位为主,家乐福则以中式部位销售为主,如牛腱、牛腩等符合中国消费者番茄炖牛腩、土豆炖牛腩等家常需求。

据记者不完全统计发现,fudi超市、麦德龙、Aliid、家家悦会员店、家乐福会员店等近几年布局的品牌,均靠近城市人流密集处或是主城区,盒马X会员店则是靠近住宅区。

对此,庄帅表示,中国消费者的居住习惯和消费习惯与国外是有区别的,国外地广人稀,居住分散,郊区有很多适合建造大型仓储超市的地。而国内,居住比较密集,多数消费者更喜欢就近购物,尤其是北京、上海等一线城市交通有一定压力,因此就有更靠近消费者的门店出现。

“仓储会员店近年来迎来飞速发展,只有了解本土消费习惯,构建深度本地供应链,给消费者提供合理选品的放心买,强化氛围体验感的组合拳,才能更好地击中消费者痛点,成为更适合中国消费者的会员店。”尼尔森IQ快速消费品行业服务团队高级总监夏炎表示。

文志宏表示,实际上核心都是为消费者提供更好的服务。会员店需要有真正会员店的实质和内涵,选品、研发、高性价比、高品质、差异化、服务等都是支撑其发展的核心。”

一天,其团队就开始针对会员购物体验、门店如何高效补货和高效营运工作等进行测试调整,同时与之匹配的供应链、电商业务、工作流程也将逐步确定。

下转 D2

—— 经营成就价值 ——

中国经营报  
CHINA BUSINESS JOURNAL

低碳出行  
绿色生态

LOW-CARBON TRAVEL  
AND KEEP GREEN ECOLOGY