

中国市场无法复制 Costco 上海首店开业被挤爆

■ 本报记者 林荫

8月27日，美国最大的连锁会员制仓储超市 Costco(开市客)登陆上海，开出中国大陆的首家门店。令人惊讶的是，开业仅半日，Costco 官网就被迫发布通知称，因卖场人潮拥挤，为提供更好的购物体验，将暂停营业。在传统商超饱受煎熬，家乐福、麦德龙中国业务步履艰难之际，Costco 这个新亮相的巨头如此被追捧，背后隐藏的“消费密码”令人深思。

巨头入场再现商超消费诱惑

Costco 是美国最大的连锁会员制仓储超市，于 1976 年成立。Costco 也是会员制仓储批发俱乐部的创始者，成立以来即致力于以尽可能的最低价格提供给会员高品质的品牌商品。目前作为美国第二大零售商、全球第七大零售商以及美国第一大连锁会员制仓储式超市，Costco 在全世界拥有超过 700 家门店，遍布南北美洲、欧洲与亚洲。Costco 目前不仅已成为全美最大的有机菜市场 and 全美红酒等最大零售渠道，Costco 居然还卖车，并一跃成为了美国最大的汽车零售商。Costco 的全球付费会员总数已经超过了 8103 万。记者在美国期间曾到多家 Costco 购物，其高质量的商品品质和低兼优惠的价格的确让人印象深刻。很多消费者都是第一次去过 Costco 后，就毫不犹豫地花了 55 美元办了一张会员卡 and 一张副卡。每到周末，人们就开车到 Costco 大采购，购买一周的生活用品。

中国内地首家 Costco 位于上海闵行区，占地总面积达 2 万平方米，购物面积达 1.4 万平方米，采用美国 Costco 标准规格的一层楼面，拥有 27 个大品类、近 4000 个单品的商品。与国内常见的超市大卖场不同，Costco 门店的陈设更像家居卖场宜家的仓储区，一箱箱商品堆满了高高的货架，就连购物车的体积都大出普通超市购物车一倍；Costco 运营方式也与国内大型超市不一样，Costco 并不向后台供应商收取通道费，也不赚取商品前台进销差价，主要运营重点在于以高性价比、自有品牌和精选商品策略来吸引消费者加入会员，以获得高忠诚度。截至 2018 年，付费会员总数达到 5160 万，全球会员续费率为 88%。

上海 Costco 首店，会员的年费 299 元，可以免费办理一张家庭卡，由年满 18 周岁的家人持有。Costco 在上海曾提前发售过 199 元/年的会员卡，迅速积累数万名会员，开业当日起已恢复到正常价。

记者注意到，Costco 开业出现火爆场面可能与三方面因素有关，一是美国 Costco 的品牌知名度在上海市民中很有影响力；二是价格实惠，百货商品价格低于市场价的 30% 到 60%，食品类则能低 10% 到 20%；第三就是因为实行会员卡，带动了不少居民前来“打卡”，因为目前消息是 Costco 一张会员卡可免在门店服务台办理一张家庭卡，两卡可各自携带 2 名同伴进入。也就是说，一张会员卡加上一张家庭卡，可以有 6 人前往店内消费。另外，开业火爆还与开幕期间（2019 年 8 月 27 日至 2019 年 9 月 29 日），卖场将有开幕优惠活动有关。优惠商品覆盖包括家用电器、生鲜美食、日用品、出行装备等在内的 60 种商品。

不仅是超市 也是中介

一般的超市，其利润来源于所售商品的零售价与进货价之差。通俗地讲，就是“卖东西，赚差价”。典型的超市就是 Walmart，通过大宗采购，将商品的进货价压到很低，然后平价销售，薄利多销，快速周转，赚取利润。而中介，从词面上来看，就是指“在中间起媒介作用”。中介一般本身并不直接提供相应的服务和物品，但是它能够替客户寻找并安排这些服务和物品，供客户选择并决定。

那么，Costco 做了什么事情，让自己扮演的角色不单单是超市，同时也具有中介的功能呢？

有关专家分析认为，Costco 为此主要做了两件事：第一件事是通过一系列措施，主动



将销售商品的纯利润压缩至几乎为 0。所有的超市和便利店，从国际巨头 Walmart、家乐福，到遍布东亚的 711，到国内各品牌的连锁超市，都在追求毛利润率不断增长。只有 Costco 整天在想，如何可以少赚一点？今年毛利 10%，明年能不能降到 9.5%，后年能不能进一步降低到 9%？在能够打平运营费用税费的条件下，毛利润率越低越好。Costco 接近个位数的毛利润率，除去费用，交完税款等之后，纯利润就几乎为 0 了。可见，Costco “完全不靠卖东西赚钱”。而且，关键的是，这不是被动行为。不是因为竞争激烈导致毛利润率下降。而是主动行为，主动把毛利润率降到根本不赚钱的水平。也就是说，Costco “完全打算靠卖东西赚钱”。

第二件事是 Costco 向顾客按人头每年收取刚性的会员费，成为其几乎全部利润的来源。Costco 的会员分为非执行会员和执行会员，在美国和加拿大非执行会员的年费为 55 美元/年，执行会员的年费为 110 美元/年。相比非执行会员，执行会员还可以享受一年内销售金额 2% 返利，以及其他一些优惠。超市的利润，一般来说直接与商品进货价、销售价和销量相关。一般的中介，哪怕不赚差价，收取的服务费也是其中介商品的售价和销量的函数。例如房产中介爱屋吉屋收取房价 1% 的房产中介服务费用，二手车中介人人车收取车价 3% 的二手车交易服务费。而 Costco 比他们纯粹得多。它的利润额，不直接与商品进货价、销售价和销售量相关，而是只与会员人数直接相关。会员费就是 Costco 向每位客户每年收取的定额中介服务费。Costco 每年收取的会员费，几乎就等于它全年的纯利润额。

在这样的经营理念之下，Costco 尽一切努力最大化会员的消费者剩余，使得会员费相对于巨大的消费者剩余显得微不足道。Costco 的一位工作人员说过一句话：“公司所采取的一切行动都是为了给会员提供更好的服务，为了扩大会员数量。”这句简单的话道出了 Costco 的所有路线图。Costco 和所有企业一样，也是追求利润的。但是 Costco 选择了一种独特的商业模式。在这种商业模式下，Costco 建立起了独特的价值观、企业文化、运营措施、管理制度和薪酬激励机制。为了扩大利润，也就是扩大会员人数，Costco 必须守住老会员，并依靠人带人和口碑相传来吸引新会员。要守住老会员，Costco 必须尽一切努力，为会员争取最大化消费者剩余，以最低的运营成本，给会员提供最优质的商品、最低的价格和最好的服务。Costco 的所有行为都有很清晰的逻辑。

Costco 未来中国之路引关注

迥异于普通超市的商业模式，以及与之相配的强大吸金能力，使得 Costco 的商业模式在其进入中国之前就已成为国内众多零售企业研究的对象。甚至一些互联网公司，如网易严选、拼多多都曾拿它对标。雷军曾在公开场合表示，Costco 是对其启发最大的商业模式之一。Costco 对中国市场也图谋已久。早在 2014 年，Costco 就在天猫上开了旗舰店，出售进口的自有品牌“科克兰”商品。从网店开始试水是近年来外资超市进入中国的常见做法，Costco 亚洲区总裁张福汉解释称，这是为了更好地了解一个地区的情况，决定最终门店的落地地点。上海是中国零售企业的必争之地。Costco 最终选定的闵行店位于闵行区朱建路，距离市区较远，最近的地铁站在 3 公里之外，公共交通不便，适宜开车前往。周围多高档住宅区，一街之隔就有 3 所国际学校，附近居住的外国人较多。开业火爆预示着什么？Costco 在中国的未来将会怎样？“一旦去过 Costco 两次，就再也离不开 Costco 了。”这是很多美国消费者的玩笑话。对好奇探访的中国消费者来说，100 多美元的新秀丽定制版旅行箱，200 多美元的戴森吸尘器、20 多美元的 CK 品牌 T 恤衫等无疑极具诱惑力。但这些定制版大牌商品进入中国，依然会面临高关税，价格不会太亲民。

8月27日，美国最大的连锁会员制仓储超市 Costco(开市客)在中国大陆的第一家门店开业，其生意火爆程度可以用“挤破了门”来形容（实际上是因为太拥挤而当天下午不得不暂时关门谢客）。虽然刚刚进入中国，但这家拥有独特商业模式的企业早已被国内零售业人士和消费者“念叨”了很久。Costco 的会员制超市形式能否被中国消费者接受，能否带动本土会员制超市企业的发展，成为各界最为关注的焦点。

何为“会员制超市”？这一概念在很多中国消费者当中还略显陌生。

在中国，大部分超市会员卡的功能在于储值和积分，会员身份带给消费者的优惠通常是部分商品的折扣。而在 Costco，虽然商品的价格普遍低于普通超市，但消费者只有先缴费成为会员，才能进入门店进行消费，并且会员费不可用于购买商品，是纯粹为了获取购买资格、享受服务而付出的成本。

在这种情况下，购买了会员的消费者就会倾向于尽可能多地在 Costco 购物，以便先期付出的会员费用有所值。因此，这种模式下的会员单价更高，忠诚度也更高。

事实上，为 Costco 的利润贡献最大的，就是消费者预先支付的会员费。最新的财报数据显示，2019 财年前三季度，Costco 会员

约 4 亿英镑(约合 35 亿元人民币)，经营性净利润接近 2.3 亿英镑(约合 20 亿元人民币)。此次投资完成后，沙钢集团在 GS 的持股比例增加至 49.9%，成为该公司最大股东。GS 此前由曾本兄弟所控制。

沙钢集团在新闻稿中称，此次收购后，将促成 GS 未来在全球特别是亚太地区获得进步与发展。

沙钢集团是国内第三大钢铁企业，旗下拥有 A 股上市公司沙钢股份(002075.SZ)。截至去年底，沙钢集团总资产达到 1775 亿元，资产负债率为 50%。

过去三年，沙钢集团曾两度以财团形式

入股 GS。

2016 年，苏州卿峰投资管理有限公司(下称苏州卿峰)以 23.4 亿英镑(约合 205 亿元人民币)的价格，收购了 GS 的 49% 股权。

苏州卿峰由沙钢集团主导建立，沙钢集团持有其 24.85% 的股份。

一年后，苏州卿峰行使了优先购买权，将所持有的 GS 股权增加至 51%。沙钢集团对 GS 的股权也随之提升至 12.6%。

2018 年，沙钢集团又以第一大股东的身份，联合中航信托、浩悦资本设立了境外公司，购买 GS 的另外 24.99% 股权，交易作价接近 18 亿英镑(约合 159 亿元人民币)。

北京商业经济学会副会长赖阳认为，按照中国现有的关税体系，Costco 未必能继续维持在美国那样明显的价格优势。

此前，会员制超市模式在中国已经屡屡遭遇水土不服。记者了解到，付费会员模式最开始由沃尔玛旗下的山姆会员店于 1996 年带入中国，同期进入的还有麦德龙、普尔斯马特、万客隆等，但他们在后续发展中都经历了挫折，或取消付费会员制，或退出中国市场。目前只有山姆会员店仍在坚持付费会员制，会员费最低为 260 元。

“美国人口居住比较分散，送货到家成本很高，对于美国消费者来说，周末去郊区大规模一站式购物是刚需。但这并非国内消费者的主流生活方式。”赖阳分析，目前国内网上购物十分方便，包括跨境购买特色进口商品，大卖场、大超市等业态不容乐观。

距 Costco 闵行店直线距离大约 10 公里之外，就是山姆会员店上海青浦店。这家店今年 6 月 28 日刚刚开业，是山姆在上海的第二家门店。山姆深圳福田店总经理杨志刚对媒体透露，一家山姆门店的辐射范围大约是 15 公里。也就是说，刚进入中国大陆市场，Costco

▼ 相关链接

会员制能打动中国消费者吗？

■ 木一言

费收入 23.02 亿美元，净利润为 25.62 亿美元。也就是说，Costco 的利润几乎全部来自会员费。

Costco 中国区的官网显示，Costco 会员分为金星会员和企业会员两类，分别针对个人和企业客户。个人会员年费 299 元，可以免费办理一张家庭卡，由年满 18 周岁的家人持有。闵行店开业前，Costco 以 199 元的优惠价格吸引新会员，自 7 月 1 日开放会员申请后，已经积累了数万名会员，远超管理层的预期。

Costco 不同于普通超市的另外一个特点，就是 SKU(单品)数量少。消费者进入 Costco 门店，看到的不是普通超市那种不同商品琳琅满目的景象，而是成箱的同种商品以仓储形式堆放。闵行店的 SKU 为 3400 个，而普通大型超市的 SKU 数量可能上万。

Costco 这样做的理念是：超市在同一品类中精选高质量的商品，减少消费者挑选商品的时间。

Costco 可以说是在一个特殊时期进入中国市场的，近两年外资超市在中国经营状况普遍不佳，在这个家乐福被苏宁收购，麦德龙也频频传出要卖掉中国区业务的多事之秋，Costco 能否在此大背景下逆势突围，在中国市场复制神奇，格外引人关注。

其实，最早将会员制超市这一商业模式带入中国市场的，不是 Costco，而是沃尔玛旗下的山姆会员商店。山姆会员商店是沃尔玛旗下的高端会员制商店，也是 Costco 在全球

就遇到了老对手山姆的正面阻击。

在全球业绩表现上，根据两家公司的年报，2018 年，Costco 营收增速为 9.73%，山姆为 3.23%，但在中国的同店销售额实现了 8% 的增长。而且，沃尔玛扎根中国已久，Costco 要想在短时间内追赶，并不容易。

经过多年的经营，山姆会员商店在中国除了 26 家门店之外，还建立起了全面的零售渠道。它在京东上拥有自己的旗舰店，在多个城市布有云仓，还与达达合作为消费者提供一小时送货回家的服务。

山姆会员商店中国电子商务与市场部高级副总裁陈志宇也对媒体表示，山姆京东旗舰店覆盖了山姆门店没有入驻的城市，承担服务全国消费者的职能，APP 完成服务全城，另外一些紧急的到家需求，则通过云仓实现。云仓的订单既可以在京东到家中下单，也可以在山姆的 APP 上下单。

送货到家已成中国市场上零售商的“标配”，以盒马鲜生、京东 7FRESH 为代表的新零售企业将到家业务做到了“30 分钟送达”的程度，更是培养了中国消费者对“快”的需求。而 Costco 目前仅在上海有 1 家门店，在天猫上有两家旗舰店，尚未布局到家业务，在这一方面，要想赶上山姆甚至是本土新零售企业，Costco 还有很长的路要走。

另一个制约 Costco 在中国市场发展的问题是供应链。而支撑 Costco 维持高性价比、保证自有品牌质量的关键因素之一，在于商品供应链的把控能力。例如，Costco 对供应商的要求极高，以肉类供应商为例，他们必须要满足 Costco 对价格、数量、质量等无数要求才能与之合作；首先，Costco 对食品安全要求极高，他们拥有自己的认证实验室，配备了科学家并进行独立抽样检查；其次，Costco 对商品的需求量极大，因此合作商必须具备大量生产的能力；另外，Costco 对于成本控制也十分严格，供应商可能还必须改善自己的物流以达到要求。

Costco 也很难将其在欧洲或美国的优势商品搬到中国，光是进口的税率就将大大冲抵掉价格优势。

零售业资深观察人士、“灵兽”创始人陈岳峰认为，中国的一线城市消费虽然有力，但更广阔的空间仍然在下沉市场。Costco 要有更大的发展，还必须突破下沉至更低线的城市这一难题。

最大的竞争对手。中国第一家山姆会员商店于 1996 年在深圳开业。目前，山姆已在中国开设了 26 家店，主要坐落在北京、上海、深圳、福州等一、二线城市，有超过 200 万名会员。

会员制超市看起来很美，但开行的条件也颇为苛刻。

由于需要先行缴纳固定的会费才能享受折扣，消费者必须在会员期内完成较高金额的消费，才能让会员费物有所值，否则就有“亏本”风险。因此，会员制超市需要开设在经济水平较高，人口较多且消费能力较强的城市或地区。门店数量和密度也无法和普通超市相比。Costco 直到 2019 年才在中国开设第一家门店，山姆虽 1996 年就进入中国市场，经营了 23 年，目前也仅有 26 家门店。

Costco 和山姆这样的会员制商店所需占地面积非常广，同时，由于目标客户是有车的家庭，需要巨大的停车场解决停车问题。这两个条件已经筛选很多潜在的地区。

有关专家认为，会员制确实是一个趋势，因为消费者需要更多优质商品，而且是差异化的，一二线城市的中高端消费者对普通大卖场正在失去兴趣，愿意为更好的商品和服务支付年费。

未来 Costco 将在中国大陆市场加速扩张，华东地区是其首先开拓的区域。会员制业态在中国可能会经历一个比较高速的成长期。

■ 庄健

国内最大民营钢铁企业再度加码数据中心业务的投资。

据界面新闻消息，8月28日，沙钢集团对外宣布，已通过旗下公司收购了英国数据中心运营商 Global Switch(下称GS)的2401%股份。

英国富豪鲁本兄弟向沙钢集团出售了这部分股份，交易价格为 18.2 亿英镑(约合 159 亿元人民币)。

GS 成立于 1998 年，在全球拥有 12 座提供信息传输、储存等服务的大型数据中心。

沙钢集团披露的信息显示，GS 去年营收

沙钢集团 159 亿元控股英国数据中心运营商

所函件中称，李强在数据中心及相关行业有一定的经营管理经验和较强专业能力，在苏州卿峰收购 GS 过程中发挥了业务指导作用。

鲁本兄弟发言人的最新声明中也感谢了李强，称其在 GS 出售股权的过程中发挥了重要作用，尤其是在初期协助撮合投资者财团阶段。

沙钢股份目前正在筹划发行股份收购苏州卿峰 100% 股权，从而实现将 GS 注入上市公司，该交易作价 237.8 亿元。

不过，这宗资产重组在披露两年后尚无实质进展。除了借助沙钢股份的平台将 GS 推向国内资本市场外，GS 也计划在境外资本市场实施 IPO。