

2

『物美价廉』抓住零售的本质

“在我看来，做零售一定要学习两个企业：一个是苹果，一个就是Costco。前者把一个桌子都摆不满的产品卖到全世界，成为全球最赚钱的公司之一；而后者用8%的毛利、3000个SKU、1.3亿美元的坪效，把沃尔玛打得落花流水。”

在Costco上海店开张首日，名创优品CEO叶国富为它公开“打Call”。

Costco为什么会有如此神奇的魅力？或者说它的成功秘诀在哪儿？

“在于它对于价格的极致追求、对服务的‘变态’要求、对品质的严格把控！”杨小卉脱口而出。

的确，Costco在去年年报中，就再三申明要为会员“提供性价比最高的商品和服务”——

价格上，Costco所有商品原则上只赚取1%~14%的毛利，尽可能拿到市场上“最便宜”的好价；

服务上，Costco的“无理由退货”令人称道，即便是吃了一半的水果、玩腻的玩具也能照退不误；

品控上，Costco严选全球的3000余件SKU，仅为沃尔玛的3%，却能达到沃尔玛2倍的坪效、6倍的人效……

平锦华是宁波华尔跃特剃须刀有限公司的总经理，曾是Costco加拿大地区的供应商。在他的印象中，海外Costco对选品的要求很高，面向的消费群体也以中产阶级为主。

“比如，Costco的采购商会亲自来工厂，看看是否自动化、是否为无尘车间；发货时，沃尔玛提倡小包装，而Costco则是批量大包装。就拿剃须刀来说，沃尔玛可能一个刀柄配3个刀头，而Costco可以配30个，以更低的包装成本提高性价比。”Costco的极致，可见一斑。

更为独特的是，Costco赚的不仅是传统商超“买进卖出”的毛利差价，而是靠会员的黏性消费。年报显示，Costco在全球已拥有超过5000万名会员，会员费高达31.4亿美元，北美门店超过500家，在美国和加拿大的老会员续费率高达91%。

“假如数以千万计的美国中产家庭能将三分之一的日常消费支出贡献给它，何愁没有盈利空间？”杨小卉分析道，一家企业的现金流极为重要，而Costco庞大的粉丝群体，足以支撑它源源不断的现金流。

而当它有了充足的现金流后，则可以衍生出更多的“赚钱”机会，渗透进消费者生活的方方面面。比如，Costco年报中频繁提及的“加油站”业务，Costco在北美开了许多加油站，价格比同行业便宜得多，以致等1个小时排队加油在其加油站是常见的事。Costco这样做的目的其实是超市吸引更多的顾客。

因此，叶国富认为，Costco的成功之道归根结底在于读懂了人性，抓住了零售的本质——与其玩转“新旧”零售的概念游戏，不如回归“高性价比的商品与极致的服务”，这就是Costco带来的启示。

盒马负责人侯毅也表示，以前每次去Costco都会被它的商品吸引。中国零售业不缺消费需求，不缺渠道创新，主要差距就是商品力。

3

Costco能否复制到宁波？

就在中国零售业频频向Costco致敬的同时，市面上亦不乏冷静的思考：上海店的开门红，究竟能持续多久？又能否复制到其他一线、新一线城市？

其中质疑的原因之一，不外乎“中美两地的消费习惯差异”。在外贸大市宁波，不止一位往返中美的“空中飞人”向记者提到，Costco的批量采购模式更适合美国居民的日常生活：

“美国的中产家庭，一般居住地点附近没有超市，得开车几公里才能到固定区域买东西，往往是一周采购‘一箩筐’囤在家里。而中国的中产家庭大多住在超市遍布的市区，即使很多‘大叔大妈’为了‘捡便宜’办了会员，之后的消费是不是可持续？还有待商榷。”

另一个质疑点则是，当“1498元飞天茅台”的低价促销热度过后，Costco能否拿出足够“本土化”的产品和服务，持续把会员牢牢地吸引住？

当Costco来到中国，它面临的将不只是家乐福等外资超市“关店撤离”的压力，更有沃尔玛旗下的Sam店、麦德龙等其他会员制商超，在进口产品方面的同质化竞争。

宁波工程学院经管学院副教授杨健认为，中国更为发达的电商，或将给Costco带来冲击：“在美国，近期已有许多零售商在贸易摩擦和电商冲击下宣告倒闭，Costco能凭借价廉物美优势在冲击下生存。但是在中国市场，城市中产人群的空闲时间更少，更习惯在线上购买大件日用品消费品，要想将人吸引到线下门店，并不容易。”

因此，有人认为只有“线上+线下”联动，才是Costco应考虑的方向。具体它将以何种打法面对广阔的中国市场？尚待观察。

不过，可以确定的是，对中国市场，Costco是有备而来。Costco的CFO理查德·加兰蒂在一次采访中曾表示：

“我们计划在2020年底到2021年初，在上海开设第二家Costco门店。此外，我们还在寻找未来在其他地方开店的机会，但是这需要时间。我们首先需要确保前几家店能够运转良好，对我们的员工和会员而言都是如此。”

据姚正正了解，Costco下一步在中国的扩张，仍会选择在长三角一带作为突破口。

当然，Costco未来进军宁波也不是不可能——

首先，宁波是国家级跨境电商综合试验区，跨境电商进口总额连续多年位居全国第一。作为外贸大市和先进制造业基地，这里还有着强大的制造基因和供应链优势。

其次，宁波是人均可支配收入破5万元的新一线城市，的确存在一批“有钱花”的城市中产。

此外，作为一个号称“4个人中有1个做外贸”的宁波，对Costco的品牌有着更高的认知度。

不过，杨健也指出，无论是沃尔玛的Sam店还是Costco，这些会员制商超若是来宁波，可能会面临一些困难：比如，宁波中心城区人口不过300万人，辐射的体量或将有限。更何况，以快消品为主打的商超，毕竟不同于出售名牌、耐用品的奥特莱斯，人们会不会舍近求远，还是个未知数。

Costco来宁波，你会为它买单吗？

