

东方甄选推付费会员卡背后：零售业线上激战

本报记者 黎竹 刘旺 北京报道

近日，东方甄选正式宣布推出付费会员业务。受此影响，10月17日东方甄选股价一度涨超6%。

当下，会员店正成为中国零售市场非常重要的业态，处于高速增长期。根据公开数据，2022年新开业的会员店有50多家，截至2023年2月，中国共有超过500家会员店。但中国会员店业态仍处于市场早期发

展阶段，且会员店业态呈现多样化的格局：除线下会员店外，中国还有电商平台的付费会员体系，以及完全从线上发展起来的会员制电商。

零售电商行业专家、百联咨询创始人庄帅指出，作为零售业会员付费的其中一个类型，会员制电商门槛较高，需要强大的商品力、运营力和组织力。如果要收会员费，商品就要做到质优价低，经得起“比价”。

第一家付费会员制电商

事实上，在付费会员推出前，东方甄选一直在布局会员体系。

10月17日，东方甄选正式宣布推出付费会员业务。据悉，和线下许多付费会员机制不同，东方甄选的会员机制除了可享受大量购物优惠外，那些购物频度低、最终不划算的会员，可申请现金退卡。

官宣当天，东方甄选自有App开启全天“才艺直播”，新东方创始人俞敏洪、东方甄选CEO孙东旭带领董宇辉、顿顿、明明等众多主播轮流上阵，使东方甄选付费会员服务引发巨大关注。

《中国经营报》记者注意到，东方甄选推出的付费会员类似于山姆、盒马等大型零售商以及京东、淘宝等大型电商平台推出的会员卡制度。单从会员价格看，该会员价高于京东、淘宝等电商平台，但低于山姆等线下会员制超市。此次付费会员上线，东方甄选也成为第一家开启付费会员体系的直播机构。

据了解，用户办理东方甄选“省不够就退费”的会员卡后，东方甄选将提供包括百款自营产品8.8折、一年12张会员券，以及66元券

包的入会礼，产品范围覆盖肉蛋生鲜、图书文娱、个护家居、零食烘焙、酒水茶饮等品类领域，可满足家庭大多数生活需求。

事实上，在付费会员推出前，东方甄选一直在布局会员体系。

今年1月，孙东旭在财报电话会上曾提到搭建付费会员体系，并透露会员功能将通过自建App实现，为东方甄选的客户量身定制专属的功能和服务。在7月的一场直播中，孙东旭首次透露了App的定位及发展方向，其中强调了将通过自营App不断给用户提供差异化的服务，会建立会员服务体系，给付费会员提供超值好物。

著名零售业管理专家胡春才指出，会员制电商是东方甄选业务发展的必然抉择。“一直以来，它在电商领域都是走的差异化路线，强调的不是价格，而是品质；通过高信誉度人设的推荐，为其商品做背书，大家的信任感会更加强。在高复购率的基础上，付费会员业务更有利促使会员锁定全年的消费。”

付费会员制的生意经

据了解，东方甄选也在积极投身供应链建设。

经过3年时间，社区团购、生鲜电商等模式留下的玩家已不多，同时传统的永辉超市、家乐福、沃尔玛等出现关店的情况。但Costco、山姆等会员制商店却在中国市场获利并加大了扩张步伐，引得更多的零售企业开始关注到这一模式，于是多个品牌在今年迎来了会员店开店潮。

庄帅认为，会员制一方面可以收取会员费获得确定性的利润，另一方面能更好地提升用户的忠诚度，而且能够精准预测用户的需求和降低自营存货风险，提高动销率。他指出，虽然山姆会员店进入中国已超过27年时间，但无论从门店数量还是会员规模、销售额来看，中国会员店业态仍处于早期发展阶段，且呈现多样化的格局。

庄帅从不同的商业模式、品类结构、会员发展及权益、会员运营体系、供应链和组织等多个

维度分析，其表示目前已实现规模化发展的会员业态共有五大类型：一是以山姆会员店、Costco和麦德龙为代表的成熟外资线下会员店；二是以永辉超市为代表的中国成熟超市业态转型开设的会员店，将原来的超市业态直接转型为会员店，但不收取会员费；三是以盒马鲜生X会员店为代表的新零售商，借助线上线下结合的新零售模式；其余两类则基于线上零售的发展，即以美国亚马逊Prime会员、京东Plus会员为代表的电商平台的付费会员体系和以线上独立平台吸引用户付费成为会员发展的会员制电商。

胡春才表示，Costco、山姆、盒马等品牌的仓储会员店，通过供应链及自营商品收获了一定的会员量，这种模式获利依赖的是会员费和商品毛利。

在业内看来，Costco被全球

零售业学习在于它不是依靠商品赚钱，而是通过会员费获得高额利润。Costco也以快速增长的业绩证明其会员制模式的成功。Costco财报显示，截至9月3日的前三个季度，其营收达到了789亿美元，超出市场预期；同时，在全球的会员数量同比增8%，高级会员数量有3230万，贡献了销售额的73%。

山姆相关人士也曾告诉记者，山姆开发自有品牌秉承两大原则：第一，为会员提供高品质的差异化商品；第二，利用独家的会员制优势，为会员带来具有价值感的商品。

浙江大学国际联合商学院数字经济与金融创新研究中心联席主任、研究员盘和林则认为，现阶段东方甄选的用户数量还非常有限，其和山姆、盒马、麦德龙、淘宝、京东等对比都毫无意义，因为这些企业的用户流量已形成正反馈循环，展现出飞轮效应。

记者了解到，山姆背后依靠的是沃尔玛的供应链，具有国际化的采购能力，对成本把控及自营品牌全链条都提出了高标准，以全球的供应链在中国市场。

据了解，东方甄选也在积极投身供应链建设。例如，2023年1月东方甄选宣布投资1752万元用于自营烤肠工厂的扩建；此前，东方甄选还与顺丰物流、京东物流达成合作，在北京、广州、成都等5个城市，计划建立20个自营产品仓库。

对此，胡春才认为，对于会员制模式来说，商品的采购和物流配送都是其经营成功的重要因素，需要一定的规模来支撑。因此，像烘焙“线下需要橱窗展示、线上强调配送及时率”的品类并不适合东方甄选在当下做。

线上渠道外，也在加码对会员制的探索。

胡春才认为，从目前各个零售商布局会员体系的经验来看，线上替代线下的趋势明显，但线下发展线上可能很难。对于会员制电商业态，他直言，“电商的本质就是规模效益递增，其所主导的模式凸显出来的就是马太效应，强者越强。”

下转 D2

会员制电商好做吗？

高速增长的市场也反映出会员制零售商的竞争更加激烈。

东方甄选选择的会员付费领地，恰好是快速增长的电商市场。商务部数据显示，2023年上半年，重点监测电商平台累计直播销售额1.27万亿元。相比2022年数据，直播场次、直播商品数和活跃主播数都有明显增长，整体直播电商业态呈快速增长态势。

然而，专家也指出，走这条路不容易。电商会员制能否增加用户黏性、建立自身壁垒，此前尚

无成功经验。截至发稿，东方甄选方面尚未发布相关的效果信息。

欧睿咨询数据显示，中国主流的线下零售业态中，对比4年前，仅有仓储式会员店的收入维持增长，且增幅接近20%。在2022年，这一业态在中国的销售额也从4年前的18亿美元增长了一倍多，达到37亿美元。

高速增长的市场也反映出会员制零售商的竞争更加激烈，近

日山姆和盒马作为头部会员制玩家就从榴莲千层蛋糕揭开了价格战。

据媒体报道，从8月上旬开始，盒马内部启动了组织变革，核心是盒马鲜生全面转型折扣店模式。盒马CEO侯毅在周年会上对内部直言，“这是一场生死之战，打不赢就没有未来了。”

另外，当下中国的零售业正在经历线上线下融合的阵痛。此前专注于线下的商超们除了布局

中国经营报

CHINA BUSINESS JOURNAL

2024

年征订已开启

1

周一出版

2

彩色印刷

3

全国发行

广告



经营成就价值

创建于1985年的《中国经营报》，由中国社会科学院主管，中国社会科学院工业经济研究所主办，《中国经营报》社有限公司出版，报社始终秉承“终身学习、智慧经营、达善社会”的理念，洞察商业现象，解读商业规律，助推商业文明。服务于中国的商务管理阶层、企业经营管理者，为读者提供全方位的资讯产品。《中国经营报》遵循“重要、有用、深入、可读”的新闻理念，立足经济前沿，捕捉财经资讯，挖掘商业价值，记录和见证中国经济的发展，是国内领先的综合财经媒体服务商。

•
订阅
240
价格
NEWS 元/年

•
读者服务:
010~88890120
邮局订阅: 11185

•
码上订阅