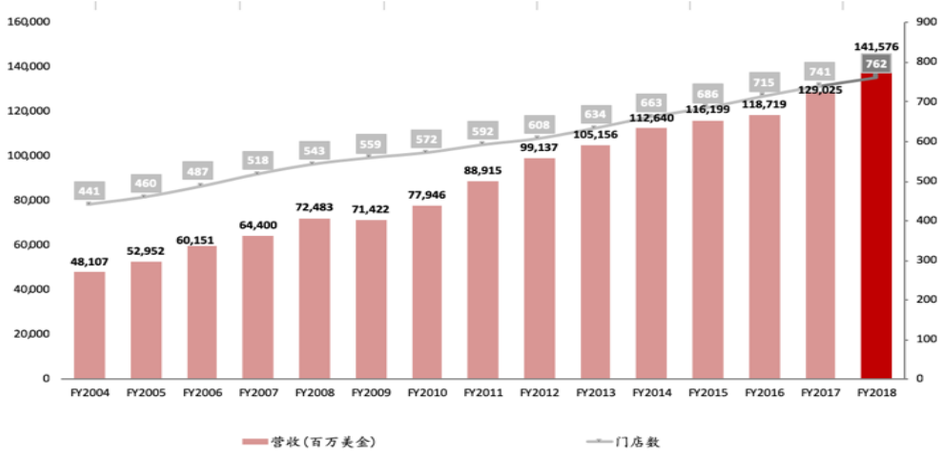
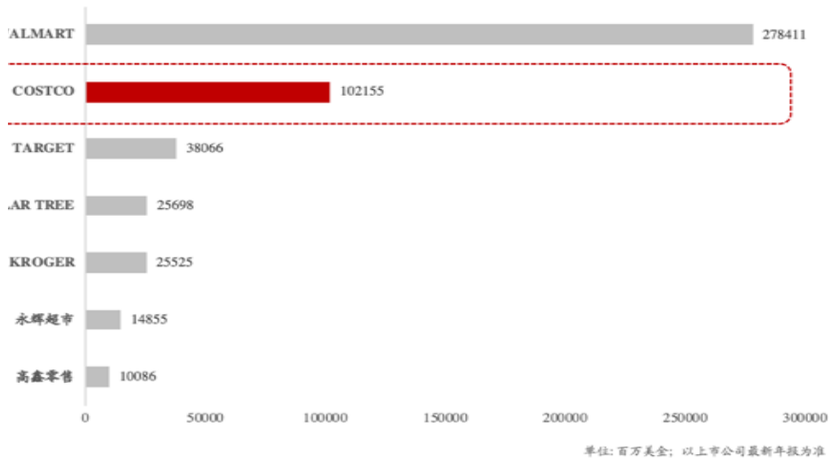
Costco靠什么，赢得9000万忠诚会员

康炳华　2019/05/30

菁葵投資
SUN FLOWER INVESTMENT

COSTCO 是为全球第二大零售商（按市值统计）





- Costco 好市多三十年的历程起始于两家公司。
- 1976 年，Sol 和Robert Price 在圣地亚哥成立了价格会员店(Price Club)，是第一家面向商业购买者的全新会员店。1983年 Jim S & Jeffery B 在西雅图创建了Costco，并于1993年与Price Club合并。
- Costco 的模式可复制性已被验证，快速扩展海外。截至2018 年12 月，Costco 在全球经营768 个门店：美国533 个、加拿大100 个、墨西哥39 个、英国28 个、日本26 个、韩国15 个、中国台湾13 个、澳大利亚10 个、西班牙2个、冰岛1 个以及法国1 个。
- 公司在美国、加拿大、墨西哥、英国、韩国和中国台湾同时开展电商业务。

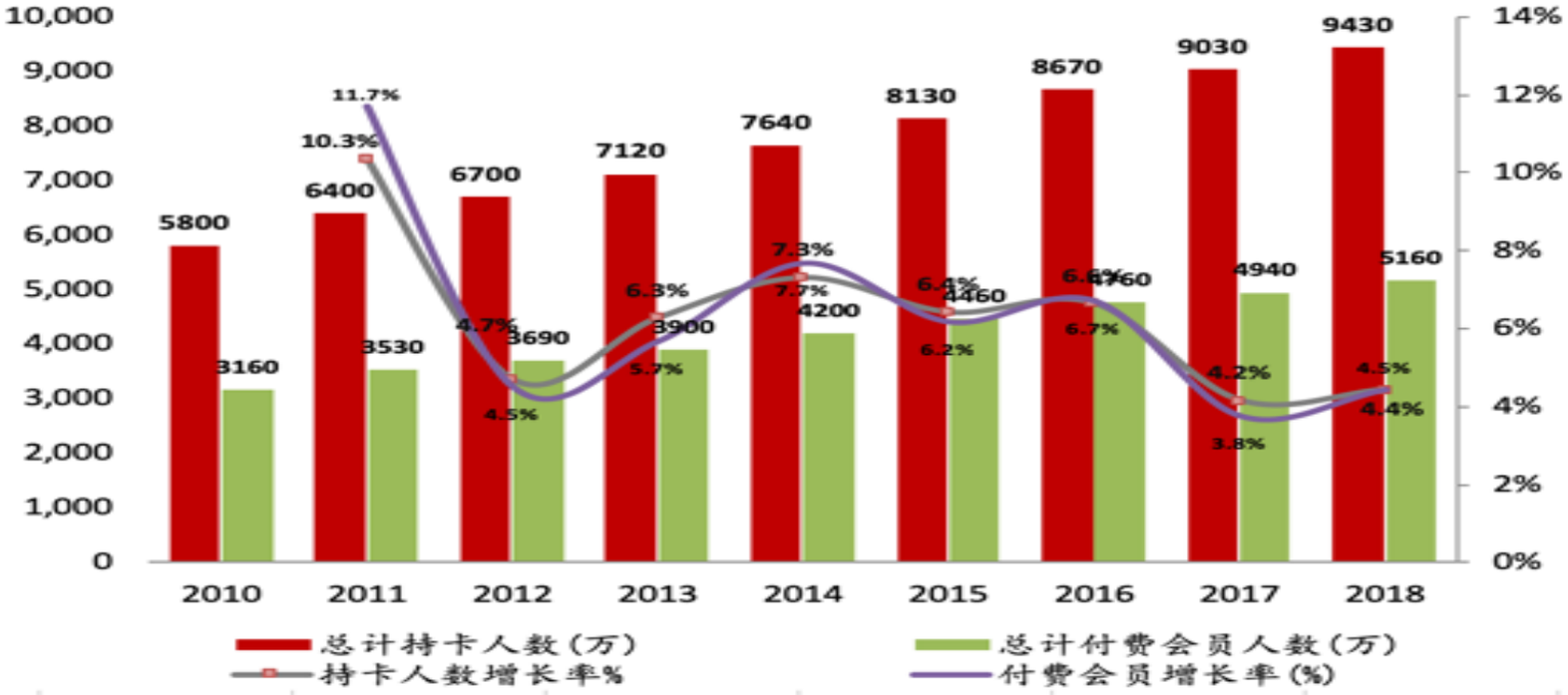
独特的会员制仓储超市定位，收获了9000万忠诚会员

电子商务模式	超市	百货商场	会员制仓储超市	一元杂货店	购物中心	奥特莱斯
amazon.com ebay wish	Walmart Save money. Live better. TARGET Kroger SAFEWAY WHOLE FOODS TRADER JOE'S	macy's Neiman Marcus BARNEYS NEW YORK Sears KOHL'S 百货折扣店 ROSS DRESS FOR LESS T.J.maxx	COSTCO WHOLESALE Sam's CLUB BJ's	DOLLAR TREE DOLLAR GENERAL DOLLARAMA	MALL OF AMERICA Century Mall THE GALLERIA SOUTH COAST PLAZA	LA VALLÉE VILLAGE 品牌奥特莱斯 adidas OUTLET STORE ARMANI OUTLET

Costco 是美国经营批发业的龙头。
CSI 数据显示，2019 年第一季度，Costco 以13.1%的市占率保持着美国本土经营批发业的第一位置，沃尔玛名下的Sam’s Club 市占率为5.40%。

舍弃传统通过赚差价盈利的模式，追求长期会员增长

2018 年财报数据显示，Costco 付费会员数为5160 万。
根据美国人口普查Cesus 的公开数据，2018 年美国家庭数量约为1.2759亿，按一家持有一张Costco 付费会员卡来算，美国平均每10 个家庭中会有4 家为Costco 的付费会员。



并最终通过特有会员制度而建立的坚实壁垒

会员种类	Gold Star Member	Executive Member	Business Member	Business Executive
用户种类	个人	个人	商家	商家
年费	$60	$120	$60	$120
2%消费返现	–	✓	–	✓

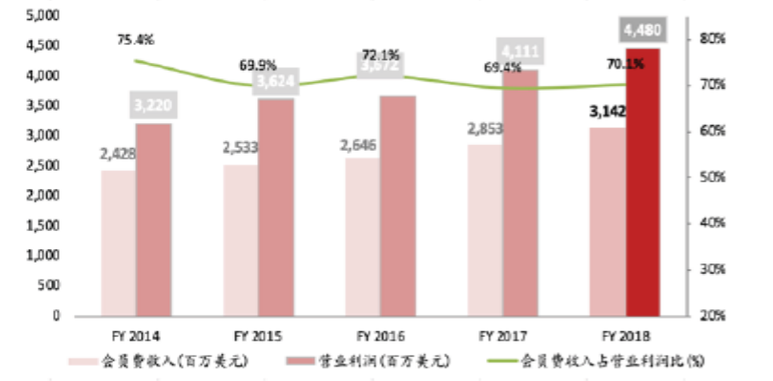
- Costco 会员分为三种：
  年费60 美元的普通金星会员
  年费60 美元的商家会员
  以及年费120 美元，返现2%的高级用户卡（分个人及商家用户）

- Costco 根据通货膨胀率及市场情况对会员费进行不定期调整，个人会员每次调整幅度为5 美金。

会员费收入占净销售2%，
不仅是净利润的来源甚至会补贴营运费用

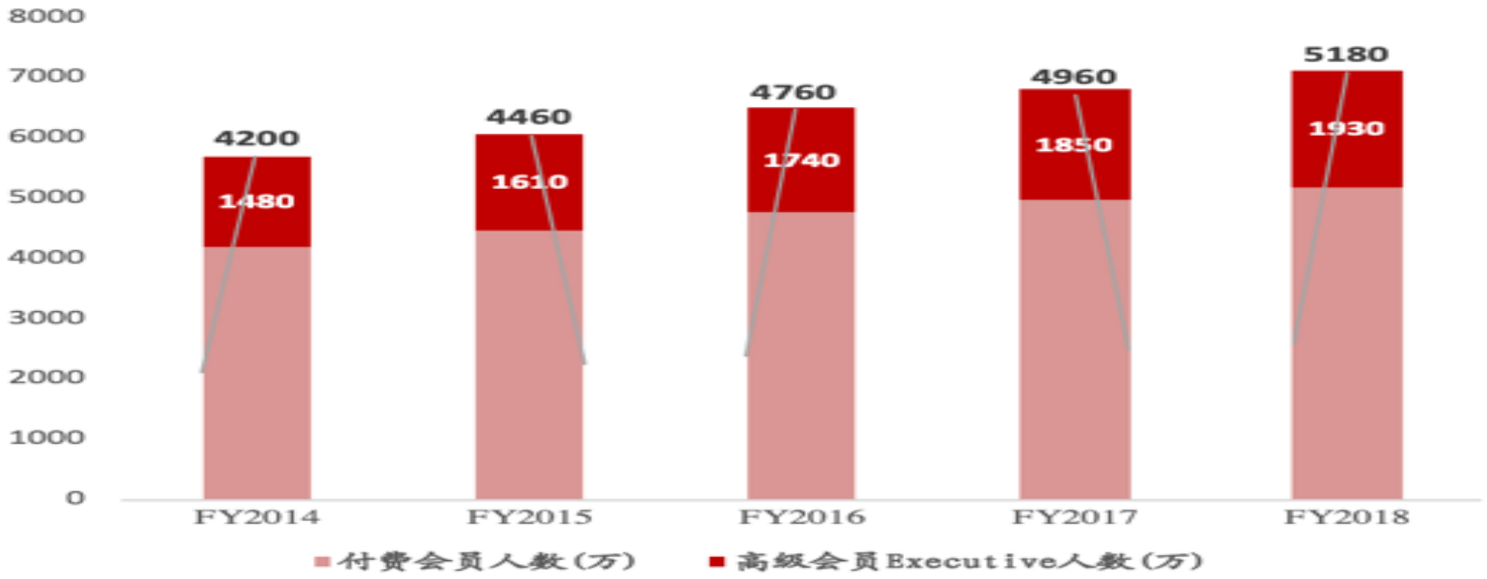
图表 27：会员费占净销售额比例固定于 2%左右

图表 28：会员费是 Costco 营业利润的核心支撑



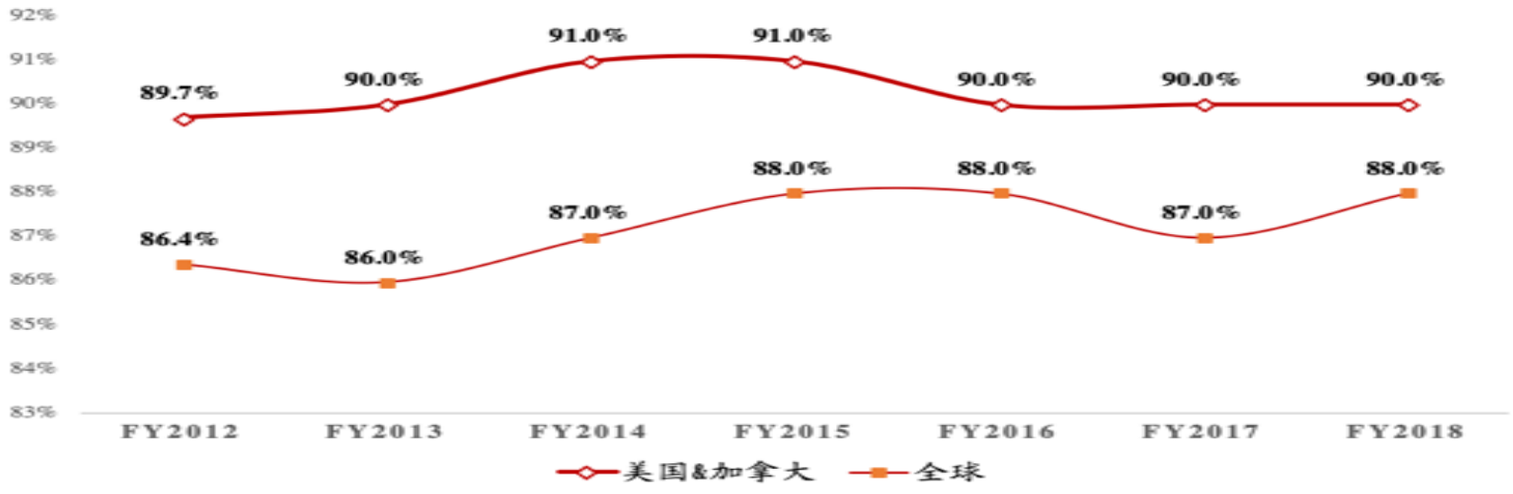
- 会员制是**Costco** 在商业模式上与通常超市存在的主要区别。会员制的基本要求是：用户需要预先支付定额会员费成为会员才能入场消费。多年来公司凭借优质服务、极具性价比的优质商品赢得众多消费者的亲睐。
- 从某种程度来说，Costco 是一家服务公司，收取的会员费是进入卖场的门票，优质且低廉价格的商品是消费者获得的服务。Costco 成功走出了区别于传统零售商以赚取差价为主的盈利模式之路，追求长期会员增长是公司的主要商业策略。

会员增长趋势优，高级会员占比提升稳固



- 由于Costco 其盈利模式依赖其特有的会员制度，因此长期的付费会员增长是Costco 的生存之道，尤其是高级会员的增长(120 美元会员费)。
- Costco 的高级会员人数比例持续提升至FY2018 的37%。因此由普通用户与高级用户的会员升级也是Costco 获得更多利润的关键因素之一。

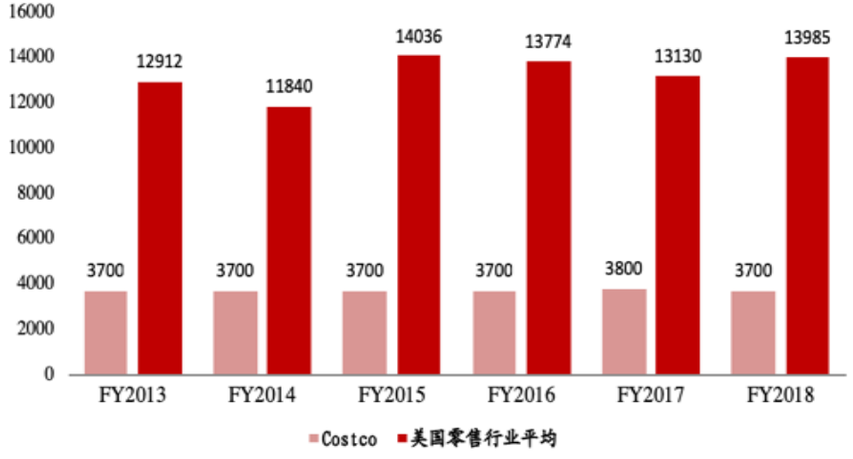
会员续卡率达到了惊人的90%，获得了超高的会员忠诚度

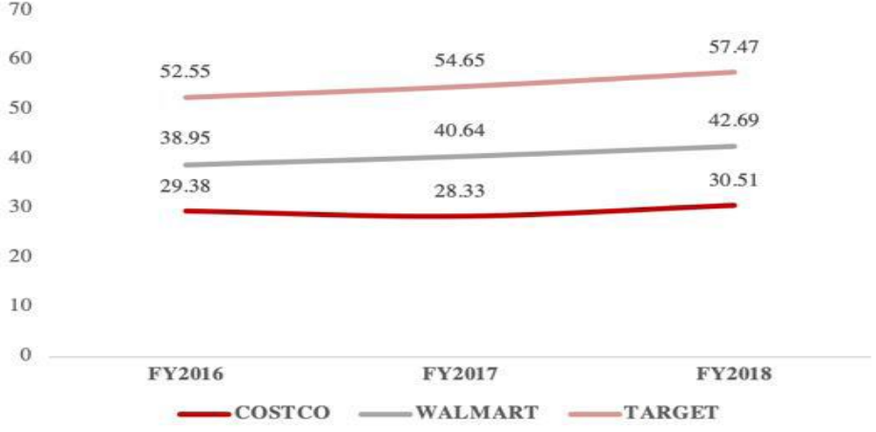


- Costco 的目标用户为追求生活质量且有稳定消费能力的中产阶级家庭。中产阶级家庭也是美国社会结构中占比最大的群体，这些家庭通常关注商品性价比，会定期采购一家人需要的日常用品。
- 长期以来，Costco 依靠着优质的选品及优惠的价格等服务获得消费者认同，也为其奠定了超过90%的会员续约率，同时全球续约率呈稳定上升趋势。
- 商业会员作用不可小觑。

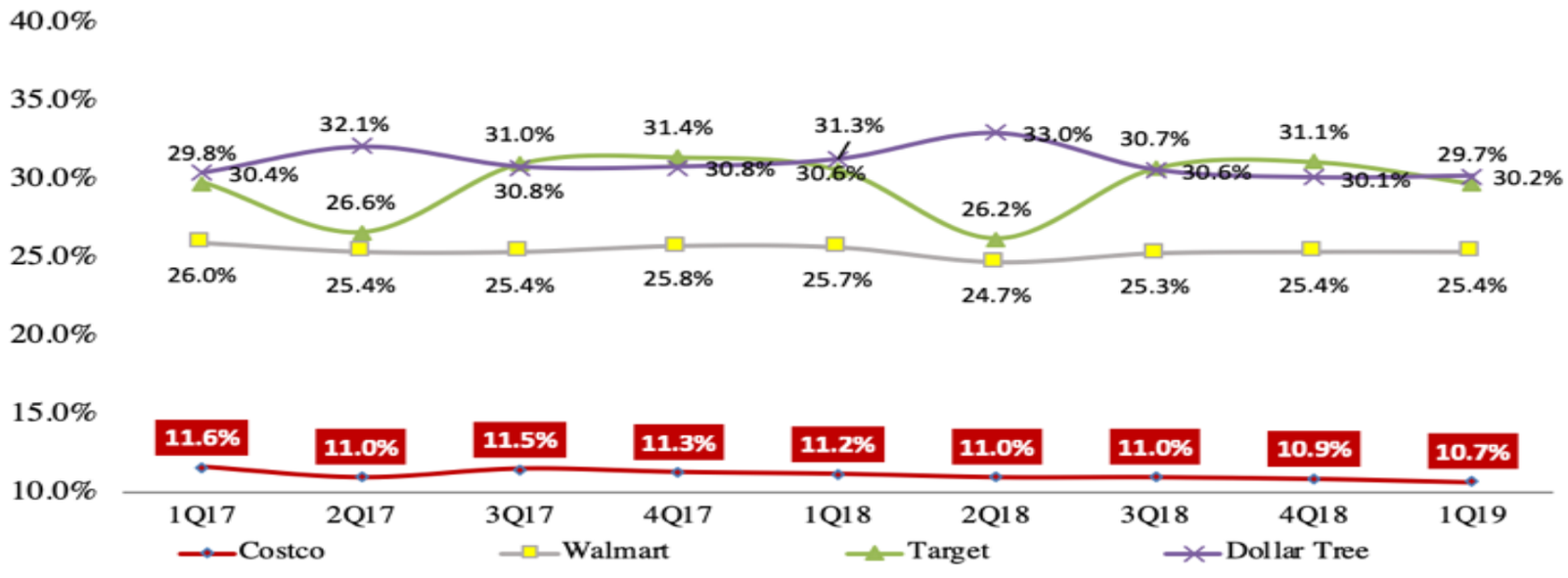
简单：创新不同于其他超市的业务模式

减法：极少的SKU数量，获得了高周转

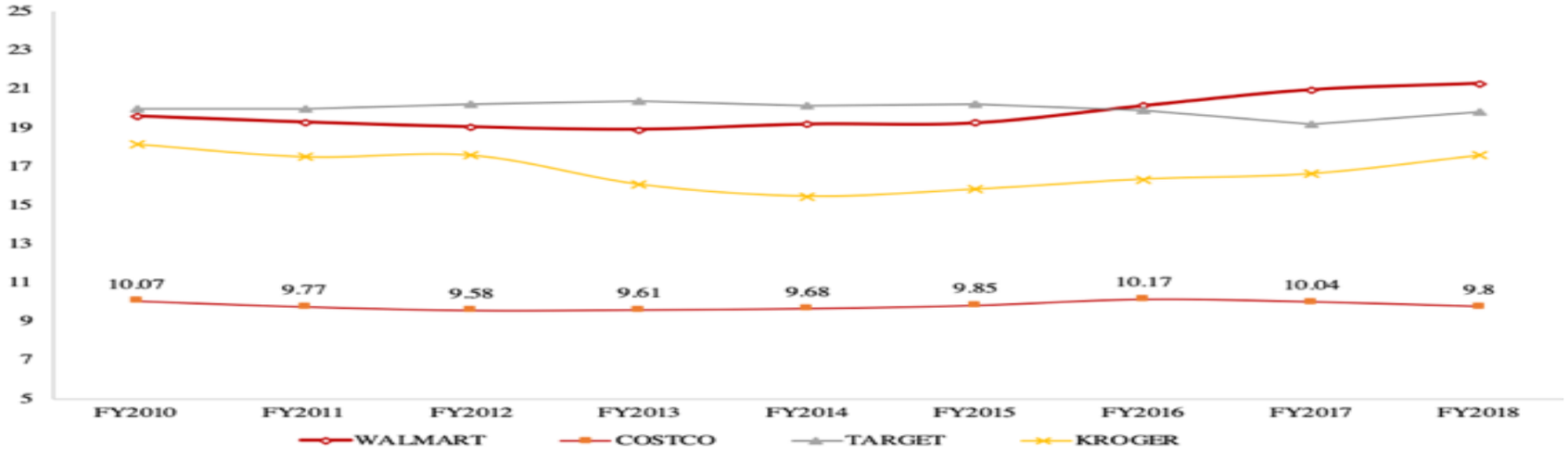




低利：竞争对手1/2、1/3的毛利让会员获得看得见的实惠



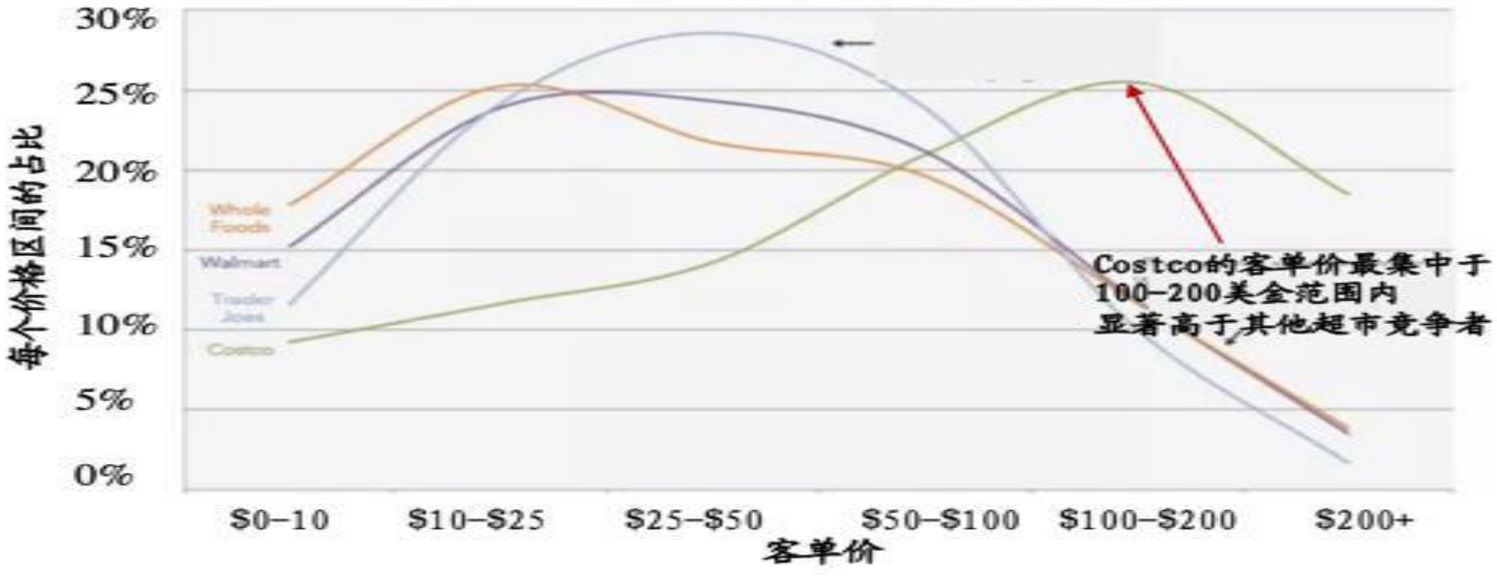
低费用：Costco 费用率远远低于超市行业平均水平



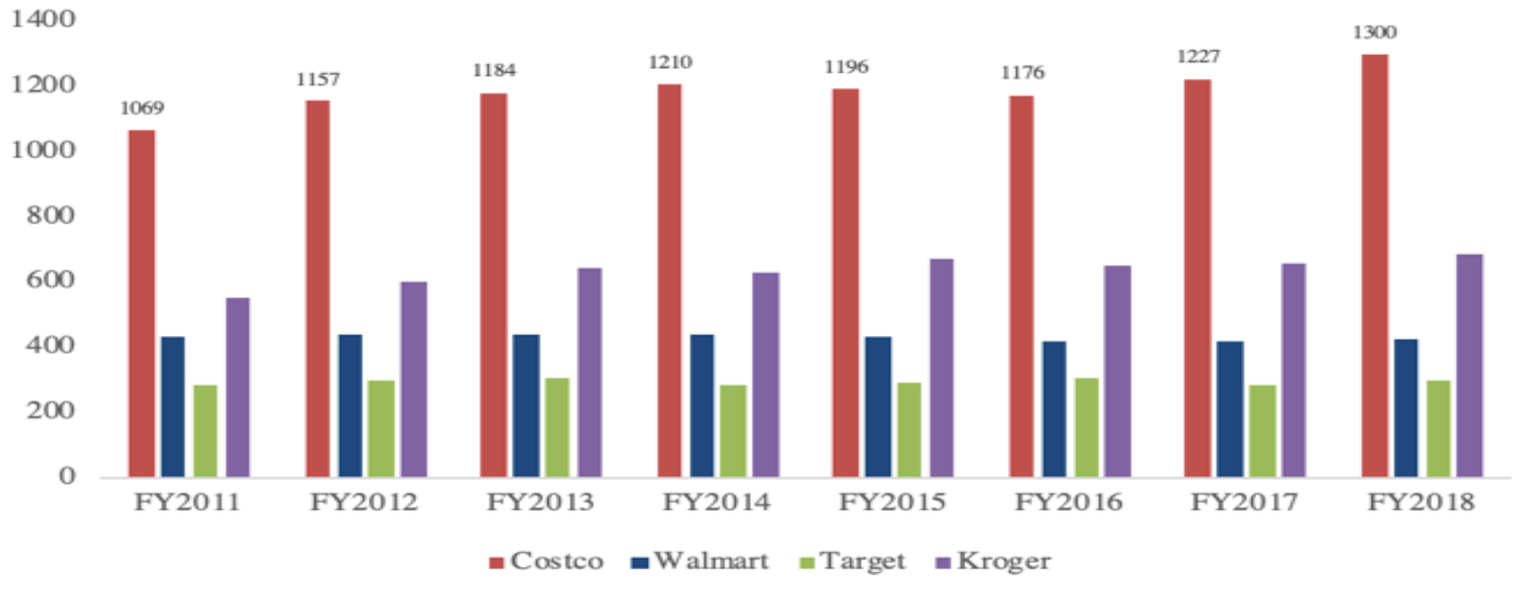
*费用率算法为SG&A费用/营业收入。
Costco FY2018费用率（SG&A费用/净销售额）为10.02%

- Costco 的销售及一般行政管理费用率处于10%水平，自FY2016 后费用率不断优化，最新财年费用率低于10%，同比之下竞争对手沃尔玛费用率为21.9%。Costco 的销售及管理费用率远远低于整个零售行业平均值。
- Costco 采取一系列措施使运营费用最小化，Costco 费用率低主要来自五个方面：1）自有物业占比高；2）选址大多在城市郊区，土地和租金成本相较低；3）仓储式卖场合二为一，货品不拆直接上架；4）除了向潜在会员发送邮件以及向现有会员发送优惠券之外，不使用广告进行营销；5）由于低SKU 策略以及商品采用大包装，门店理货工作量小，人力成本减少。
- 自有核心物业，摊销物业成本，不惧租金上涨对利润造成的侵蚀。Costco 全球共有768 家门店，其中自有物业（自己拥有土地、建筑物所有权）店铺数量达到605 家，占比79.4%。

高客单价：平均客单价是竞争对手8-10倍



高坪效：Costco 坪效呈优化趋势 显著高于行业水平



坪效及同店增速大幅领先

- 受益于大包装销售及仓储卖场合二为一的购物场景，Costco 在2018 财年的坪效为每平方英尺1300美金，约为Kroger 的两倍，沃尔玛的四倍，显著高于行业整体水平。
- Costco 同店销售额增速远远领先行业，保持在较高水平，主要是源于Costco 拥有持续提供优质商品和服务的能力，以此提高消费者的购物频率进而带动同店增长。

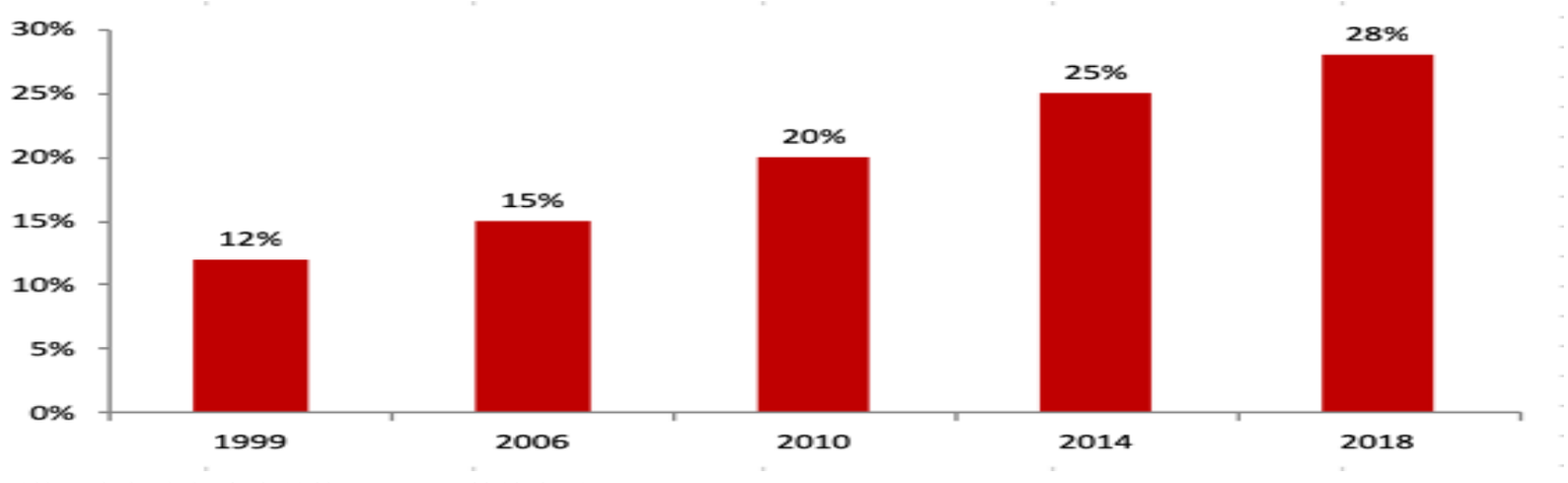
极致供应链下带来的竞争优势，规模化采购+高效供应链+严选模式

- Costco 舍弃短期商品差价，追求长期会员增长的商业策略需要具有全局掌控升级供应链的超强能力，将商品的供应成本压到最低才能吸引会员。
- Costco 虽然提供全品类商品，但一直采用超低SKU 的运营策略。Costco长期保持3700 个SKU 左右。超低的SKU 意味着更大的进货规模，能形成规模效应，因此拥有更大的议价能力，进而为消费者赢得更低的价格。在低价的同时，每类商品只有2-3 种类选择，也就是Costco 已经为到店的消费者做出了一层筛选，Costco 选择的商品均是同类商品的性价比优的品牌，解决了顾客购物时再去甄选商品的问题，减少了顾客的时间成本。
- 由于每一品类只有2-3 种品牌，低SKU 策略带来的另一个正面效果是库存周期的压缩，Costco 库存周转只有30 天，远远低于沃尔玛的43 天。

商品管理：全球性采购+供应商管理+自有品牌

- 全球雇佣买手，精选上架商品。Costco 在全球拥有庞大的采购团队，所有上架的商品都必须经过管理层亲自挑选试用。Costco 的采购专员要了解产品的成本、物流运输和整个生产过程以及根据这些来挑选最具上架资质的商品。由于低SKU策略，Costco 必须根据性价比以及质量因素挑选同品类中的头牌商品，选择具有爆款潜质的商品上架。
- 品牌供应商挑选过程严格。能够成为Costco 合作供应商需要经过严格审核，一方面，从专业考核、设计、质量监控、物流协助等方面考量供应商。另一方面，供应商必须承诺严格遵守交货期以及具有履行该诺言的能力。
- 由于Costco 每种产品的类别控制单一，所以按约定的交货期的交货至关重要，延迟交货的结果可能导致店内空仓，进而增加缺货成本。同时Costco 提供给供应商供应链金融服务，加强与供应商的合作关系，与供应商互惠共赢。
- 自有品牌**Kirkland** 弥补外部供应商的劣势。

自有品牌：Kirkland Signature 销售占比不断提升



增强核心竞争壁垒 自有品牌**Kirkland** 持续走强

➢ 自有品牌是选品策略的延伸，顺应优质定价的定位。Costco 自建品牌Kirkland，提供高质量商品，自建品牌减少品牌溢价，进一步扩大低价优势，根据CNN 的数据显示，Costco 自有品牌Kirkland Signature 的商品价格比国民品牌同品类商品便宜20%左右。

➢ 由于价格优势，自有品牌持续走强。FY2018 的销售额超过390 亿美金较FY2017 的350 亿美金增长了11%。Kirkland 对Costco 营收的销售贡献也呈现逐年增长的趋势，FY2018 占比28%。

➢ **Kirkland** 的选品原则为：具有市场空间、质优价低的产品。基于正确的选品策略，再加上限量SKU，为用户创造价值和提升盈利能力之间找到平衡。选品会避开服装、化妆品等且复购率不高的非标品类，咖啡坚果等健康食品易于储存，是容易产生高复购率以及形成利润空间的SKU。目前Kirkland 已经是全美销量第一的健康品牌。

➢ Kirkland 一般采用OEM 供应模式，从设计、制造、出货再到卖场销售通常在一周内完成，产品可以根据市场需求或个性化进行改变。其他同类品牌的商品相比性价比特征强的Kirkland 几乎没有竞争力。

生活服务配套有效为门店引流，强化商业生态圈

除了销售商品之外，Costco 门店还配有加油站、汽车维修、美食中心、药店、眼科中心等其他生活服务配套，协同强化引流能力。以加油站为例，美国加油信息网站Gasbuddy 显示Costco 的汽油价格是竞争者中最低的，可以有效吸引客流量至零售门店。Market Force 数据显示，具备油价优势的Costco 是最受美国人欢迎的加油站。Costco 的商品销售和其他服务配套相辅相成，构建极具竞争力的商业生态圈。

紧紧围绕会员的需求，提供商品+服务

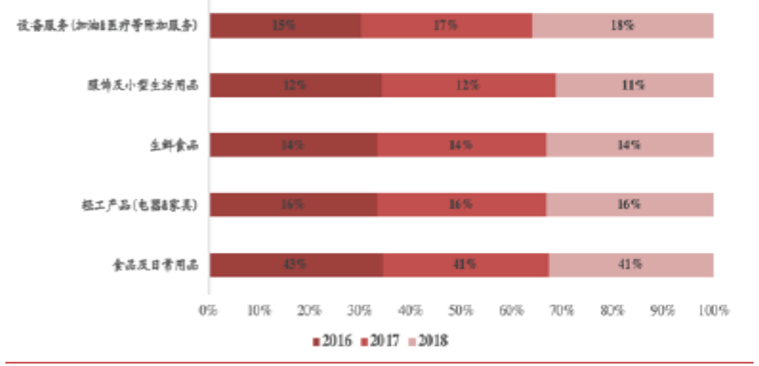
凭借优质会员和服务，美国连锁巨Costco一年卖46万辆车

-2016年销售46.5万辆汽车，仅次于美国最大汽车零售商Auto Nation年销53万辆

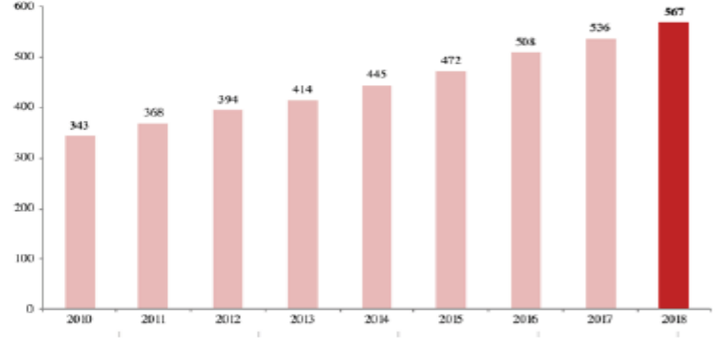
-已经有3000多家经销商与Costco建立了合作关系

Costco生活配套服务业务收入占净销售收入比稳固提升

图表 35：COSTCO 同比油价最低

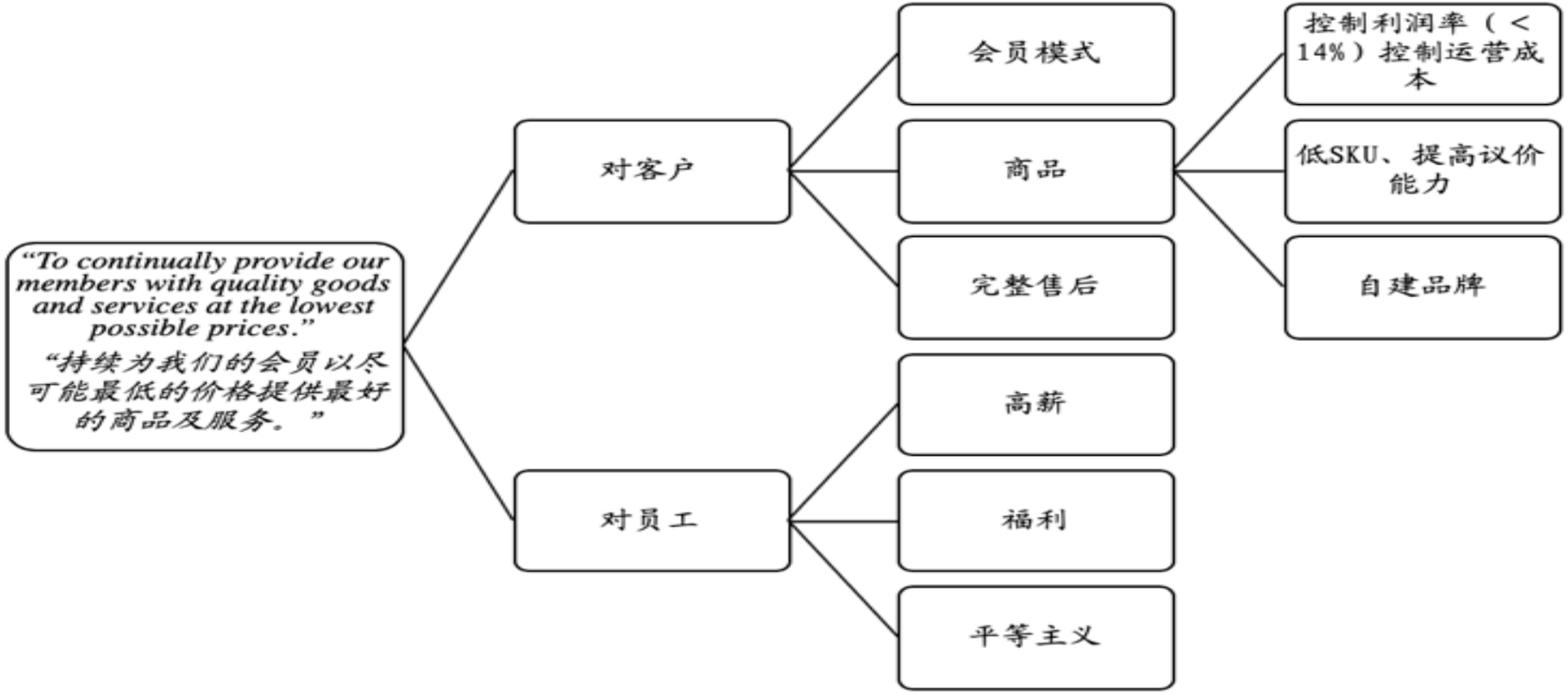


图表 36：Costco 加油站数量增长情况



生活配套服务业务收入占净销售收入比稳固提升，呈现逐年稳健上升趋势。Costco 在2018 财年加油站数量达到567 家，平均每10 家Costco门店中7 家设有加油站；同时加油站数量以每年大约5%的增长速度(高于门店增长速度)发展，持续巩固加强Costco 商业生态圈。

Costco大道至简的企业原则：
以尽可能低的价格给会员提供最好的商品及服务



会员店是行商，而且DAY ONE 成功与否在开店前推广期

核心业态

专修店
事故维修

汽车
美容店

整车经销商

快修店

洗车店

汽车
用品店

修理厂

专业
保养店

进口商

钣喷中心

汽配超市

汽车
用品经销商

改装店

改装
配件店

零部件
经销商

4S店

轮胎
经销商

轮胎店

整车
制造厂

跨界者

电商平台

垂直电商

大卖场

加油站

首先要完善基础设施，对商业客户的分类及定义

编码（中国）	编码（美国）	类别	服务类型
SFICS 212100		综合性平台类电商（京东，亚马逊，天猫等）	跨界
SFICS 212200		垂直电商（途虎，养车无忧等）	
SFICS 211000		大卖场（兼营汽车用品/配件）	
SFICS 447110	NAICS 447110	加油站	
SFICS 33600		整车制造厂	制造业
SFICS 336370		零部件制造	
SFICS 441110	NAICS 441110	整车经销商	经销商
SFICS 441210		4S店	销售及服务一体化
SFICS 423120	NAICS 423120	汽车用品经销商	经销商
SFICS 423130	NAICS 423130	轮胎经销商/批发商	
SFICS 423140		进口商	
SFICS 423110	NAICS 423120	汽车配件经销商	
SFICS 441410	NAICS 441310	汽车用品店	零售类
SFICS 441310	NAICS 441310	汽配超市	
SFICS 441510		改装件店	
SFICS 811112		专业维修店（事故维修）	服务类
SFICS 811111	NAICS 811111	快修店（普通维修）	
SFICS 811113		修理厂	
SFICS 811114	NAICS 811121	钣喷中心	
SFICS 821110		汽车美容	
SFICS 821120		洗车店	
SFICS 821130		专业保养店	
SFICS 911110		改装店	

1、所有厉害的会员营销，目前都还只存在于想象当中，都只是基于价值的推测

2、对于零售商，首先需要做一个真正的“好商人”

3、Costco靠服务，赢得9000万会员之长久的信任

谢谢大家！

知行合一，菁葵专注汽车后市场投资

知本 + 资本

菁葵研究院 + 菁葵投资