

Costco 模式对我国电商付费会员制发展的借鉴研究

倪 慧

(常州铁道高等职业技术学校,江苏 常州 213011)

摘要:随着互联网流量红利的消失,电商发展增速放缓,建立付费会员体系,深挖存量用户价值,成为了电商企业布局的重点。尽管近年来我国各大电商平台踊跃加入付费会员制的行列,但盈利情况却不容乐观;而与此同时,无惧电商冲击,不随传统零售沉没的会员制鼻祖——Costco,却能逆势而行,业绩稳中有升。本文通过对 Costco 会员制模式的深入探析,为我国电商付费会员制未来发展提出借鉴建议。

关键词:我国;电子商务;付费会员制;Costco 模式

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.28.143

随着移动互联网用户总数趋于饱和,流量红利的消失,电商增长速度逐步放缓,单纯依靠营销拉动消费的模式已经难以为继,开发新客成本与日俱增,电商领域纷纷转变营销战术,从开拓新市场转向现有留存市场,从争取新用户转向留存高净值用户,建立付费会员体系,深挖存量用户价值,实现对用户忠诚度的运营,成为了电商企业下一步布局的重点。

1 我国电商平台付费会员制模式发展历程

(1)试水付费会员电商——京东成为第一个人。2015年10月,京东突围天猫,借鉴 Amazon 会员模式,推出了京东 PLUS 付费会员政策,成为了国内付费会员电商第一人。效仿亚马逊 Prime 会员的核心价值观理念,京东 PLUS 会员提供了自营免运、购物返京豆、免费电子书、专属客服、退货无忧等增值服务,深度挖掘会员价值,提升客户体验,提供购物以外的增值服务。

(2)主流电商蜂拥而至——会员制发展陷入同质化竞争下的困局。紧跟京东步伐,2016年12月,唯品会推出超级VIP;2017年11月,网易考拉推出黑卡会员;2017年12月,苏宁易购推出 SUPER 会员;2018年初,网易严选推出超级会员;2018年7月,小红书推出小红书会员。然而这些电商平台推出的会员政策本质只是对京东模式的 copy,会员增值服务的简单叠加,电商会员制的发展进入迷茫期。

(3)打破现有会员电商格局——京东、淘宝凭借差异化竞争实现突围。①京东向外寻合作,权益共享共同聚客。2018年4月京东对其 Plus 会员制度进一步优化,通过外部权益补充,联合携程、爱奇艺、喜马拉雅等三方平台开通联合优惠会员年卡。一方面这些网站本身自带流量与京东合作形成交叉利益链;另一方面,这些三方平台多为娱乐版块,而消费者对娱乐又素有付费传统,京东付费会员数量基本保持稳步上升趋势。②淘宝联合阿里生态圈,创造集团内飞轮效应。2018年8月,淘宝正式推出付费会员项目——VIP88,与京东的向外寻求合作相比 88VIP 会员卡串联起了阿里集团生态圈内的几乎所有核心业务,联合天猫、饿了么、淘票票、虾米音乐、等阿里生态圈内的多家会员,实现场景互联,给消费者一站式体验,阿里生态圈内的各个环节互相带动发展,产生飞轮效应。

虽然京东和淘宝两大电商巨头在会员电商领域有所突破,但依然摆脱不了“烧钱办会员”的整体态势。直到今年,京东副总裁韩瑞在介绍 PLUS 会员业务时表示依然入不敷出,再看力破重围,打通内循环的淘宝,若没有其背后集团的强力支撑,何以贴补 88VIP 的持续大量投入,我国会员电商之路依旧前途未卜。

2 Costco 付费会员制模式的成功经验

提到付费会员制,就不得不提及它的鼻祖 Costco,作为全美第二大零售商、第一大连锁会员制仓储式量贩店,即使在电子商务迅猛发展,传统零售业节节败退的今天,却依然能逆势扩张,实现同店年销售额每年 6%~10% 的增长率和每年 4% 左右的客流量增长率。通过对其会员制模式运营的深入探究,其成功可归由以下几个方面:

(1)强调消费特权——只有会员才能消费。要在 Costco 消费,

前提是必须购买会员。一方面,通过会员付费,为企业筛选出优质客户实现精准营销,通过提供定制化的贴心服务,培育客户忠诚度;另一方面,会员一旦付费必然会带来沉没成本,进而产生“花得越多越划算”的心理,客户粘性提高化被动为主动。

(2)精选 SKU——高性价比产品搬运工。Costco 的 SKU 一直控制在 3700 个左右,商品数量可以说是少而精,避免了商品的滞销,有效提升了资金运转效率,降低了营运成本;同时“精选 sku”模式,使得采购更加集中,进一步提升了 Costco 向供应商的议价能力,Costco 成了不折不扣的“高性价比产品搬运工”。

(3)超强供应链系统——与供应商重塑关系,实现双赢。Costco 不向供应商收取租金、通道费等来压榨利润,而是利用平台资源为供应商提供供应链金融服务,帮助供应商改进物流、改进生产流程等来降低价格,以实现更好的销售;对于品质开发有保障的供应商,Costco 还会与其共同开发研制自有品牌,提升企业形象。

(4)完善的售后——无忧退换货政策。以上海开市客 Costco 退货政策为例:在会员卡有效期内,若有任何不满意,可随时取消会员卡,并将全额退还当年度会员费;在开市客卖场所购买的任意商品,均可享有开市客全额退款保证,诸如此类的完善售后服务,进一步提高了用户忠诚度。

3 借鉴 Costco 模式对我国电商付费会员制发展的建议

借鉴 Costco 模式的成功经验,不难发现会员电商想要有所突破,必须从以“货为中心”的流量运营向以“人为中心”的会员运营做转变。借鉴 Costco 模式,电商企业不妨从以下方面对其会员制度的营运进行优化:(1)强调付费会员的消费特权,平台只对高净值付费会员开放。(2)遵循“少即是多”的原则,严控 SKU 数量,精选商品,减少付费会员的决策成本。(3)加强供应链管理,与运营商重塑关系,有效降低营运采购成本,让利于消费者。(4)转变赚取商品进销差价的传统盈利方式,平台商品价格平进平出,严格设定商品毛利率,提升价格竞争优势,吸引更多的消费者成为付费会员。(5)构建完善的售后服务体系,强化对付费会员的服务意识,培育客户忠诚度,增强客户粘性。

付费会员对于消费者和平台双发都是有利的。对于平台来说,提供更加多元、细分的差异化服务,不仅可以巩固老用户的黏性,同时可以让平台的用户基础进一步扩大。而对于消费者来说,未来的付费会员服务不仅体现在供应链、物流等基础服务能力上,还将起到帮助消费者挑选商品、决策等方面,起到导购的作用。电商下半场必定是用户深度运营之战,而会员电商是它的新征途。

作者简介:倪慧(1984-),女,汉族,江苏常州人,硕士,高校讲师,主要从事电子商务专业教学工作。