

关于中国零售业会员制的思考

文·王天新

作 为超市会员制的鼻祖普尔斯马特在世界 18 个国家一直只开设会员制超市。2003 年初,普尔斯马特在北京石景山区的会员店宣告关闭,已办会员卡的顾客可以退卡,两个月后,在同一地点非会员制诺玛特购物中心重新开张。至今普尔斯马特在北京的六家会员店已有两家改成了诺玛特非会员超市。普尔斯马特长沙方面也明确表示,今后的精力主要是开设诺玛特超市。这家以会员制经营起家的美国零售巨头在中国的非会员制超市数量大大超过会员店的数量,两者之比为 14:8。

世界零售业的老大沃尔玛在中国发展了七年时间,也只有五家山姆会员店。然而 2004 年 2 月 16 日沃尔玛中国总部透露:沃尔玛长春山姆会员店将改为购物广场。在此之前,其在昆明的山姆会员店因会员发展不理想等原因也改制为沃尔玛购物广场,放弃了会员制。同样未能幸免的还有:2002 年 8 月,开业仅 10 个月的泰国正大会员制超市武汉店贴出一纸通告,其会员均可凭会员卡办理退卡手续;经国务院批准的吉林省三家商业合资企业之一长春荣德大型仓储会员店在 2004 年 2 月 20 日被长春市二道区法院查封,一家经营了四年之久的本土会员超市也“寿终正寝”。中国的会员制超市始终停滞不前。

无论是会员制还是综合大卖场,作为一种业态本身,它们并不存在着高低优劣之分。会员制超市在发达国家的流行是会员制高度发展和市场细分的结果,然而它来到中国却受到了冷遇,出现了一些“水土不服”的症状。究其原因何在?

消费者在消费习惯上的差异性

AC 尼尔森最新的调查显示:80% 的中国消费者每周光顾超市或大卖场,中国消费者的特点是去多家店购物,没有对某一家门店表示出特别的忠诚度,而且购买的频率高;便利已成为消费者选择门店的最重要因素。

大多数中国人有“勤逛少买,休闲式购物”的消费习惯,其购买频率一般在每周 2-5 次,喜欢少购勤买,这是对“批量购买,一次购足”的会员店的挑战。习惯相互比较“货比三家”的中国人对某一个零售商的忠诚度不高,品牌忠诚度也不高。而会员店内经营的商品品种较少,仅限于畅销商品,位置相对又偏远,以及大包装商品,批发式销售,很难让传统的中国普通家庭“吃得消”。中国有 13 亿人口,人们习惯了人多,习惯了那种热闹的购物环境,对会员店那种宽敞的通道,高大的货架布局,安静的购物环境中国人有点不适应。况且要成为会员就必须先交钱办理会员卡,这种“花钱买实惠”的消

费方式许多中国人还一时难以接受。

区域差异性

会员制是市场细分的结果,按照帕累托提出的“二八法则”:公司 80% 的利润是 20% 的顾客带来的,这样的细分是正确的。零售业会员店的目标顾客是有车有房的收入和文化层次均达到一定水准的人士,是占消费者 20% 比重的高端人群。中国是发展中国家与发达国家相比许多方面还都存在着差距。2003 年中国人均国民收入刚刚突破 1000 美元,购买力水平仍然很低。然而在中国存在着严重的地区发展不平衡,东部沿海地区相对发达,而其中只有上海,北京,深圳等少数几个城市能符合要求,具有较高消费能力的中国城市是有限的。山姆会员店在长春和昆明都失利,而在深圳却经营的很成功。比较一下就会发现:深圳是一个沿海城市,它的面积是 1952.84 平方公里,有 500 多万常住人口,而长春是一个内陆城市,面积 20571 平方公里,人口 712.5 万;2003 年人均 GDP 深圳是 46030 元,而长春是 16300 元;以及在消费者组成,文化背景等许多方面都存在着差异。

会员店的营利很大一部分来自会费的收入,这就要求有足够的会员。一个 5000 平方米的超级市场,周边至少要辐射 10 万消费人群,而荣德周边以

中低收入者居多，价格是主要因素，价格失利后客源分流，营业额直线下降。而长春沃尔玛山姆会员店周边是大学城和一些小企业，也缺乏高收入者，截止到2004年2月闭店共14个月的时间，其累计会员也只有7万左右，是其开店时预期会员总数的一半。会员数量不足是会员店难以支持下去的主要原因。

会员店多选址于城郊结合部，且要交通便利。它的经营模式“开车批量购物”。而现在中国人均汽车拥有量仍然很低，而且拥有私人汽车或者能买得私人汽车的人又集中在北京，上海两个城市，中国消费者大多数没有私家车。长春被称为中国的“汽车城”是因为它生产汽车，而不是大多数长春人都有汽车。很多会员店专为会员准备的停车场“空置率”超过了“警戒线”，此景会让人感到尴尬，况且现今国内城市交通条件也比较差。

会员制自身带来的因素

会费是会员店的主要经常性收入。顾客必须出钱买会员卡才能进场购物。会员卡有效期一般为一年，期满后必须交费续卡，否则将失去会员资格。山姆会员店会费人民币150元每年，正大会员店也是150元每年，普尔斯马特的会费是100元每年，这样的会费也把普通的消费者拒之门外。虽然成为会员有优惠，但是要在购物达到一定金额基础上才能保证把会费赚回来，而且这个数额往往很大。例如，沃尔玛会员要购物满3000元才能把所交会的会费赚回来。从2002年12月23日山姆会员店在长春开业到2004年2月13日闭店正好一年左右的时间，而山姆会员卡的



商家推出各式各样的会员卡以达到促销的目的

有效期限也恰好是一年，难道这是巧合吗？会费是市场细分的手段，却在无形中提高了消费的门槛。

会员店最大的吸引力是其具有特殊的产品和服务。消费者期望加入会员就是因为会员店在消费者心目中的形象是：有超值的服务，有特殊的商品，且价格低廉，购买便利，成为其会员是一种身份和地位的象征。然而许多会员几乎没有特别的服务，商品品种较少且趋同，价格相差无几，去购买的路程也较远，仅仅是改改包装，换换环境，并没有见到特殊的产品和服务。这些与消费者的预期相差甚远，失望的消费者会产生抵触情绪。

会员店只经营适合其会员的商品，因此它的商品种类与超市相比种类较少，而且每一类商品只有几种品牌可供选择。会员店这样做除了为降低成本外，还考虑到让精挑细选的商品能满足会员对各类商品的品质追求，节省挑选时间，然而事与愿违，消费者众口难调，不同的消费者的品牌偏好不同，地区差异和文化等因素影响如此少的商品实际中很难满足所有顾客的需求。而品牌又往往比非品牌的贵，非

利普·科特勒一针见血的指出“没有降价两分仍然存在的忠诚度”，顾客对此并不买账。

会员店因为要有叉车，专用货架等专业设备，初期投入比同等规模的超市大得多，而且国内会员店一般两三年才能培养出稳定而并不一定充足的会员顾客，所以会员店

盈利也比非会员制超市速度慢风险大。

市场竞争

近13亿的消费市场，持续快速的经济增长速度，加入WTO后的政策、市场环境的逐渐改变使中国更加具有吸引力，每一个人都盯上了这块大蛋糕，从而使竞争愈演愈烈。

目前中国的零售市场已大有人满为患之势。世界十大零售品牌均已登陆中国，世界零售巨头也纷至沓来，与中国本土大小小数之不尽的零售企业一起纷纷跑马圈地，造成大商场扎堆，价格战四起，使零售商的利润越来越薄。仅以长春为例，据不完全统计，目前长春市内营业面积超过5000平方米以上的在超市就有16个，随处可见的超市，相差无几的价格，千篇一律的商品使会员店的优势受到威胁。而且各大卖场均开始以“会员”为旗招来顾客，争夺原本已经紧缺的顾客资源。这些会员店良莠不齐，影响了会员店的形象，使纯会员店的日子雪上加霜。另外，很多过去以零售为主的商场，正在迅速地朝批零兼营的方式转变。

其它市场环境

会员店的低价是依靠先进的网络做支撑，有强有力的物流配送系统作保证。而中国现在的状况还不能完全满足这样的要求水平。就连以灵活的物流获得成功的沃尔玛在中国也无可奈何，其在深圳的配送中心也只能处于半闲置状态。中国的网络环境还不能满足对生产，销售更详细、更便捷的监控和反馈。沃尔玛在中国使用的扫描枪和电脑系统只相当于美国80年代的水平，沃尔玛的“没有EDI（数据交换接口），就别来找我”也成了一句空谈。

交通运输水平偏低，限制了商品流通速度，增加了商品流通成本。另外，中国的房地产业目前还不能完全达到会员店要求的地面承重，楼层高度，足够大的停车场等专业标准。

综合以上分析，我们对中国零售业实施会员制营销模式提出以下建议供企业参考：零售业是一个很本地化的行业。对于中国这样一个幅员辽阔的国家，有着不同的文化，法律，习惯，正如营销大师菲利普·科特勒所言“应该把中国当作一个类似而非美国的市场来看待。中国基于不同的地区文化，法律，口味只能通过政治力量与媒体慢慢消化的权利结构，正像欧洲商业表现出来的多样性，相反美国市场则表现出明显的同质性”。外国发展很好的会员模式在中国不能完全复制。它需要“因地制宜”，需要“创新”，要学会变通，市场要求有中国特色的会员制。

作为一种先进的营销模式，中国的会员制将在与市场反复的碰撞中逐渐走向成熟，需要给她时间，需要精心培育，让我们静默的等待它的成功。卓群

企业知识型员工 绩效考核研究刍议

文◎ 耿宝民（天津大学管理学院）

“知识型员工”这一概念是由世界著名管理大师彼得·德鲁克于1959年在其著作《明天的里程碑》中最早提出的，他将知识型员工的内涵界定为“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人”。当时他指的是经理或执行经理。加拿大著名学者弗朗西斯·赫瑞比2000年在她的著作《管理知识员工》中指出：“简而言之，知识型员工就是那些创造财富时用脑多于用手的人们。他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加价值。”她认为管理人员、专业技术人员以及销售人员都属于知识型员工。

对于知识型员工尽管国内的专家学者们有不同的表述，但可以概括为知识型员工应该是有这样一些特征的一群人：他们是主要从事脑力劳动的员工；他们是经常有创新思想，其创新有一定的深度或有实用性的创造价值的员工；他们是追求自主性、个性化、多样化和创新精神的有较高学历的员工群体；他们在组织中是核心骨干，是具有专业知识并训练有素，可以独立进行创造性工作的核心员工；他们处理的信息多是不规则的，非程序化的复杂问题。

知识型员工与其他社会人相比，工作较虚、较软，不太具体而有形，但作用却是巨大的。这就要求人力资源管理必

须主动抛弃传统的管理方式，创新绩效考核，激发知识型员工的创造欲，使其潜能和天赋得到最大限度的发挥。

知识型员工绩效考核的作用

拥有一支高素质的知识型员工队伍固然重要，但更重要的是如何管理好这支队伍、充分激发出他们的潜在能力，并以此形成企业的核心竞争力，进而实现企业的经营目标。人力资源管理发展的历史在某种程度上可以说是员工绩效管理的发展史，从科学管理到知识管理，无一不是为了提高员工的绩效，促使员工为组织做出更大贡献。

所谓绩效考核，就是企业通过一系列科学的技术和方法对员工的工作业绩、工作能力和工作态度进行综合评价，并用评价结果去判断员工与岗位要求是否相称，从而促进公司绩效的提升和员工绩效能力的提升。绩效考核是企业人力资源开发与管理途径中的一个重要组成部分，是经营管理者改进工作的一个关键环节，是决定企业员工聘用、晋升、降职、轮换奖惩的重要依据。因此科学合理的绩效考核，可以最大限度地保证考评结果的客观与公正，从而激励员工，使他们的工作更加投入，增强团队凝聚力，改善团队绩效。

公平合理的绩效考核是知识型员工