

Costco商业模式创新及其价值创造分析

郭家荣 何瑛

摘要：随着无人零售、网络购物等零售新业态的出现和线下经营成本的不断提高，传统实体零售企业处于内外交困的境地。本文从企业经营的价值维度出发，从价值主张、价值创造与传递和价值获取三方面深入剖析跨国公司Costco的商业模式，总结其顾客价值主张、运营模式和盈利模式的独到之处，为国内企业提供经营思维和商业模式创新的新思路。

关键词：商业模式；价值主张；价值创造与传递；价值获取；Costco

中图分类号：F275；F426 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)10-0034-04

近年来，电商行业凭借其高效率、低成本优势在互联网科技的承载下异军突起，不断挤压着全球线下零售企业的生存空间。同时，网络购物、无人零售等新业态的出现，加之房屋租金、人力成本等运营成本逐年提升，不少传统零售企业面临破产或者被迫区域性退出市场的局面。而跨国零售商Costco不退反进，以其“低价+高品质+优质服务”的核心零售理念和极具特色的商业模式稳健发展，市值非但未缩水，反而一路高歌猛进。本文从企业经营的价值维度出发，借鉴国内外学者的相关研究成果，剖析Costco的商业模式，总结其价值主张、运营模式和盈利模式等方面的独到之处，为国内企业提供经营思维和商业模式创新的思路。

一、Costco 商业模式分析框架

学术界针对不同的研究对象和视

角提出了众多商业模式研究体系。其中，最为广泛接受和使用的是价值论，认为商业模式是企业实现价值定义、创造、传递和获取的运作架构，即从企业经营的价值逻辑出发，每个价值环节对标商业模式相应的运作体系，保证商业模式对企业价值经营的逐步落实。张敬伟(2010)提出的价值三角形框架(见图1)概括了众多学者对商业模式构成要素的研究结论，能够清晰反映商业模式与企业价值经营的密切关联，广泛应用于现实企业的商业模式案例研究，故本文基于该框架分析Costco的商业模式及其价值创造流程。

在价值三维度模型中，企业分为三个环节实现商业模式的运转。价值主张环节，企业结合自身定位和所拥有的独特资源提出价值主张，重在阐明企业为顾客提供什么价值，反映企业对顾客的价值承诺。价值创造与传递环节，企业

通过高效的运营模式实现价值主张，达到价值创造的目的，再以有效的方式将价值传递给目标顾客。价值获取环节，企业通过价值传递满足顾客需求，带来更大规模的群体增长，驱动盈利模式实现利润回报和价值提升。Costco正是遵循这样的价值逻辑，从其“低价+高品质+优质服务”的价值主张出发(见图2)，通过设计一系列精细的业务体系进行运营，进而实现价值创造；销售高性价比的商品和提供优质服务的同时传递价值给会员群体，提高会员满意度和忠诚度；在维持老会员粘性的同时吸引新会员，带动会员规模持续扩大，驱动其“不赚商品差价，只赚会员费”的盈利模式，最终成功实现企业的价值获取。

二、基于价值导向的 Costco 商业模式分析

(一) 价值主张，三方面兼顾凸显

作者简介：郭家荣，北京邮电大学经济管理学院硕士研究生；
何瑛，北京邮电大学经济管理学院教授，博士生导师。

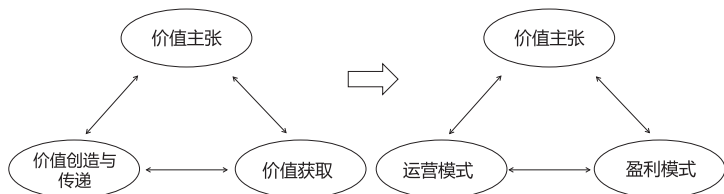


图1 企业经营的三维度模型（左）及商业模式三维度模型（右）

竞争优势

Costco在其近40年的成长过程中，始终坚持“为所应为，勇于承担应尽的责任与义务，以尽可能低的价格持续为会员提供高品质的商品及服务”，其价值主张为销售“低价、高品质”的高性价比商品、提供“极致消费体验”所需要的优质服务（见图2），进而将价值传递给“会员群体”。Costco在简短的核心理念里清晰阐明了企业提供怎样区别于竞争对手的产品及服务，服务于什么类型的客户群体以及顾客能从产品中获得怎样的价值，也潜在说明了企业的盈利模式——不赚商品差价，通过提供高性价比商品和优质服务来满足会员，赚取会员费。

（二）价值创造与传递，多路径并举实现价值主张

1. 高效率低成本保障低价

“低价”这一价值主张的实现主要依靠三方面保障：一是Costco内部的低成本运营，二是从供应商端进货的低成本货源，三是差异化盈利模式下对超低毛利率的控制，三方发力最终实现低价商品的持续供应。

（1）多方发力实现内部低成本运营。首先，超低SKU（Stock Keeping Unit）带来高存货周转率。SKU可以理解为，同一种商品因为产品和产品之间某些属性不同，用以区别开这些不同产品的属性。每种商品的分类下，Costco只提供1~3种SKU，将销售商品限制在能快速销售的型号、尺寸以及颜色上，舍弃掉销售不佳的产品而省下管理费用和存货费用，同时保持了高存

货周转率。而且超低SKU策略下的单个SKU进货量较大，以规模优势形成了对供应链的绝对控制。通常Costco会将同一个SKU分配给几家供应商来生产，形成多条供应链随时供货的有利条件，不会被单家供应商供货速度和质量所影响和限制，进而无需耗费大量仓储费以备补货，有效降低了库存成本。其次，Costco在开店策略上坚持低成本：自有土地建筑、偏远选址、简约装修、口碑营销等多重开店设计有效降低了传统实体门店建设的租赁费用、建设装修费用、营销费用等必要性支出。最后，Costco的物流建设和管理也为低成本运营做出了贡献。自2001年起持续投入资金建设交叉码头仓库（cross-dock depot），商品从制造商处接收到仓库分配，随后运送到店耗时通常不到24小时。Costco还利用自己的话语权与供应商达成了部分商品特殊包装的约定，制造商为其定制可以直接运输、上架并销售的特殊包装，货物大多是以完整的托盘形式进行运输，店内员工全程都可以使用叉车搬运、上架，无需人工摆货，从进货源头上提高了效率且降低了人工成本。

（2）议价能力保证低成本货源。Costco通过规模效应和高效供应链管理驱动议价能力提升，再以其强大的议价能力从供应商处获得市场上最低价格的商品，以实现降低采购成本的目的。另外，Costco积极重塑与供应商的关系以实现互惠共赢，不仅参与到供应商的生产和物流过程中帮助解决问题、提出更好的改进方案，还为融资困难的供应商

提供供应链金融业务。在良好的合作关系形成后，供应商愿意以低于别家零售超市的进货价格为门店供货。与此同时，Costco也可以更好地控制和降低整个供应链之中的成本和风险，在提高短期资产收益的同时低风险、高效率地将经营资本盘活，实现互惠双赢的愿景。

（3）经营逻辑锁定超低毛利率。毛利率不超过14%是Costco在商品销售上最为严格的规则。经营团队对于低毛利率的坚持为消费者带来了真正的低价商品，将通过低成本运营和低成本货源两方面挤压的成本和差价尽数补贴给顾客，为公司树立了优良的品牌形象。

2. 严选商品与自有品牌铸就高品质

首先，采购机制实现品质严选。对于超市/卖场而言，货源质量往往由采购团队全权把控。Costco的买手往往源于内部选拔，挑选基层中熟悉采购和商品流通环节的员工，逐步晋升加入买手团队，不断积累实践经验。在采购过程中，Costco始终坚持“以消费者为中心”将采购团体打造成消费者的“买手”，即站在消费者追求物美价廉的角度严格挑选商品。新增的商品名单上递至管理层后，再由管理层人员进行二次挑选和试用，才能最终接受一款商品上架。

其次，自有品牌倒逼合作方。自有品牌Kirkland Signature一直被业界认为是Costco实现高性价比背后的王牌，占Costco总销售额的20%以上并逐年提升。自有品牌的成功使合作品牌和供货商产生危机感，一旦Costco认为某种商品未能达到要求的品质和低价，会立马放弃合作并重新在市场上寻找新的合作伙伴。如果没有理想的合作品牌和供应商，Costco会将该种商品纳入到自有品牌体系中进行设计和生产，供应商会在失去Costco这条优秀销售渠道的同时新增一个强劲的对手，因此自有品牌的存在保证了商品的高品质。

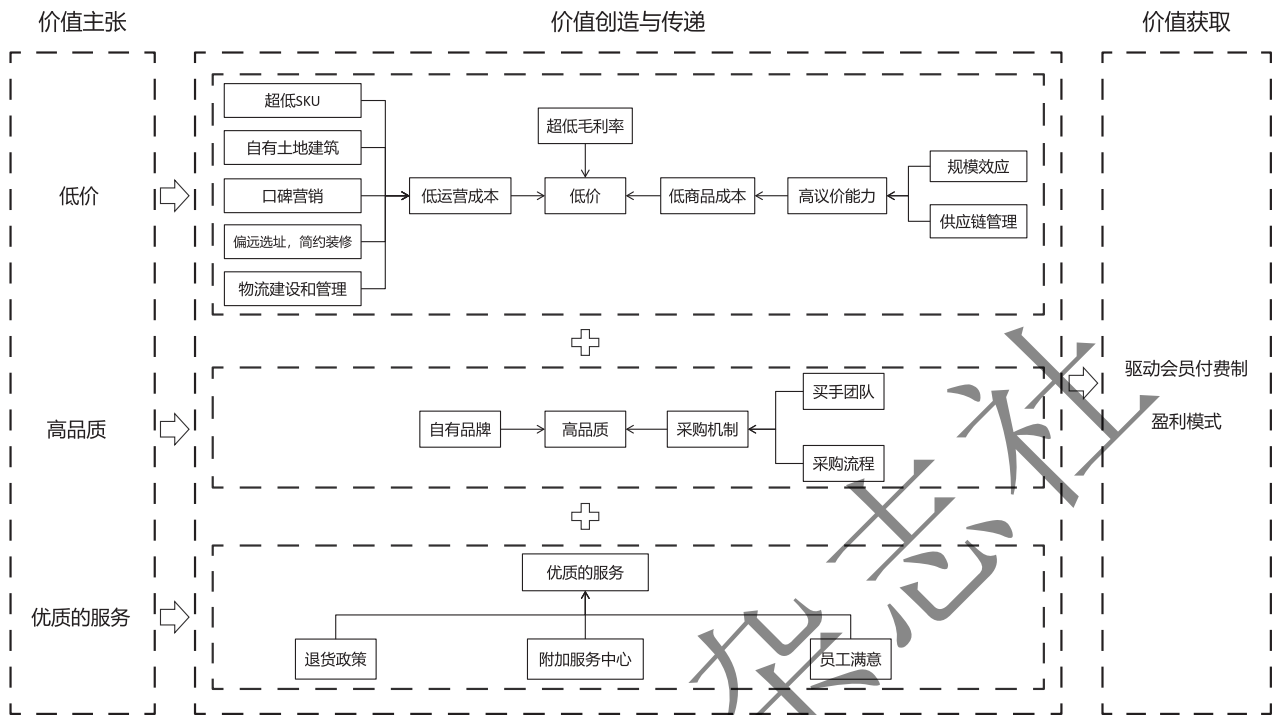


图2 Costco基于价值导向的商业模式图

3. 售前售后全流程打造优质服务

一是高满意度员工传递高质量服务。Costco在员工管理上有高福利、高效率、高满意度和高保有率四大特点。在高待遇的激励下，Costco员工的服务态度、服务意识和专业水平都随之提升，如超市员工总是得保持微笑和礼貌问候，面对各种退货情况和善处理，药店的药剂师会详细询问顾客需要进而调整和更新处方并在必要时上门服务。二是配套服务设施提供一站式消费。Costco自持的配套设施包括加油站、美食广场、配镜中心、照片冲洗店、药店、助听器中心、打印复印店和洗车中心等，为其会员提供各种高附加值服务。三是无理由、不限时退货政策提升顾客满意度，即当客户对购买的商品不满意时，无论是因为购买后降价或者使用体验不好等众多原因，都可以无需说明任何理由、无需任何费用退货。

(三) 价值获取，商品服务驱动会员付费盈利

盈利模式反映价值获取机制，本质是企业给顾客传递价值的同时赚取利润的方式，也是商业模式三维度模型的最后一步。

1. 会员定位及会员体系

据Stifle调查显示，约有25%的Costco会员每年收入超过10万美元。Costco单程人均消费额136美元，并且25%的消费人群客单价在100~200美元之间，远远超过沃尔玛、Whole Foods等。通过上述消费数据可见，Costco的消费群体中产阶级占比较高，消费水平明显高于其他人群。Costco在会员体系的构造上，划分鲜明，精准聚焦。Costco的会员卡可以简单分为两类，一类是适用于个人的金星会员，另一类是企业会员卡，仅限于企业办理。企业会员的特殊之处除了购买商用物品时（如餐馆购买食物原材料）可能会免收销售税，还可以办理多张附属卡以便关联企业或者不同的员工去购物。金星会员和企业会员组成了付费会员体系，其

中金星会员增长速度较快，占比逐年增加，2018年已经达到79.59%。所有付费会员凭主卡都可以免费办理一张家庭卡，家庭卡的使用主要是可以放宽进入卖场的人数，单张会员卡只能带两人同入，而家庭卡则可带六个人进入卖场购物，享受全家购物的快乐时光。除了企业会员附属卡外，所有付费会员均有资格升级为高级会员卡，额外年费的金额因地区而异，美国和加拿大为60美元。高级会员购买指定的商品，每年可享有消费总额2%的现金回赠，可在全球的Costco门店内抵用。据年报披露，2018年高级会员占付费会员总数的39%，购物频率和购买量都远远高于普通会员，购买总额高达Costco总销售额的三分之二。可见这2%的返点政策极大地吸引了高级会员增加购物频次和消费额，进而提高了顾客粘性。

2. 会员付费制的盈利模式

在Costco的利润体系中，正如图3所示，会员费以平均2.3%的营收占比支

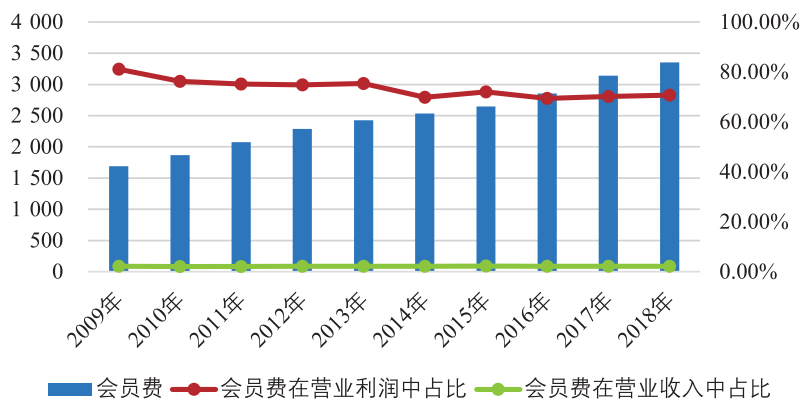


图3 会员费收入及占营业利润比例情况(百万美元)

撑了高达70%的营业利润，这充分说明无论是传统零售企业以“利润=商品价格-成本-费用”为主的盈利模式，还是服务中介的“利润=商品价格×服务费用-服务成本”盈利模式，与Costco都不尽相同，其盈利无关于商品成本价格和销售量，而是尽可能地压低商品出售的毛利率，仅用其基本覆盖期间费用，利润只与会员人数直接相关，即为“利润=会员人数×会员费单价”的模式，因此Costco更像是服务平台，通过会员制这种模式与顾客签订了“服务契约”，成为众多互联网企业竞相模仿的典范。Costco的会员等同于互联网平台积累的用户，所提供的高性价比的商品就是互联网平台向用户提供的优质内容。平台可通过免费的优质内容吸引稳定、忠诚度极高的用户群体，向其收取进入平台的“门槛费”，这就是当前众多平台企业效仿Costco商业模式的精髓所在。

三、借鉴与启示

(一) 逆向盈利，转变经营思维

现代零售已经逐渐从由零售商引导消费转变为由消费者决定商品趋势，零售企业与消费者之间不再是单纯的交易商品所形成的单线流程，而是持续性的对话和反复构建关系的过程，进而零售商的角色应向连接品牌和消费者的平台方向发展。在这样的发展趋

势下，消费者所具有的潜在价值显而易见，因此企业应创新经营思维，从“商品经营者”转变为“用户经营者”。Costco盈利模式的特别之处正是抓住了消费者的潜在价值，选择放弃商品差价盈利的固化思维提出付费会员制，将运营对象放到消费者群体上，将传统用来获取差价的商品定位为吸引消费者的高品质内容，而会员费才是消费者享受内容所缴纳的“门槛费”，从货到人的盈利重心转变体现了企业经营的逆向思维。

(二) 精准定位，选择细分人群

任何一家企业必须在清晰的客户定位指导下刻画消费者画像，围绕该画像提出量身定做的价值主张，进而抓住客户群体的痛点营销产品或服务，为客户群树立与其他人群不同、享有特殊待遇的被关注感。正如Costco聚焦于美国中产阶级，并根据其消费特征有针对性地提出了“低价+高品质+优质服务”的价值主张，围绕价值主张集中调动资源打造高性价比的商品和极致的消费体验，最大程度吸引和维护该群体。在竞争激烈的市场上，敢于把不需要的客户群体拒之门外，看似偏离常规的营销体系，事实上恰恰可以体现企业经营中的智慧和胆识。

(三) 效率为王，加速价值创造

运营效率的提高一定程度上加快

了价值创造的速度，因此如何提升运营效率成为企业想要脱颖而出必须斟酌的决定因素之一。Costco在提高经营效率方面带给零售企业的启示最为重要的一点是尽可能用数字化系统和机械减少员工的可替代劳动，将员工的价值完全保留至顾客服务中，最大化人力效率是实体零售企业在现代科技辅助下加快价值创造的重点。

(四) 专注细节，提高顾客粘性

差异化、高性价比的商品和极致的消费体验往往是企业留住存量客户、发展新增客户的主要因素。正如Costco在门店周边开设的一站式服务设施，通过试吃活动、儿童配镜中心、汽车维修中心、加油站等的建设将服务细节深入到中产阶级家庭生活所需要的方方面面，用优质服务进一步增加顾客粘性，实现较高的会员保留率和规模增长。

责任编辑 陈利花

主要参考文献

- [1] 张敬伟, 王迎军. 基于价值三角逻辑的商业模式概念模型研究[J]. 外国经济与管理, 2010, 32(6): 1-8.
- [2] 邓新明, 刘禹. Costco: 实体零售平台模式先行者[J]. 中欧商业评论, 2019, (4): 59-67.
- [3] 吴晓波, 姚明明, 吴朝晖, 吴东. 基于价值网络视角的商业模式分类研究: 以现代服务业为例[J]. 浙江大学学报(人文社会科学版), 2014, 44(2): 64-77.
- [4] 李端生, 王东升. 基于财务视角的商业模式研究[J]. 会计研究, 2016, (6): 63-69+95.
- [5] 魏炜, 朱武祥, 林桂平. 基于利益相关者交易结构的商业模式理论[J]. 管理世界, 2012, (12): 125-131.