主管总编辑助理 吴文治 编辑 解峰 美编 白杨 责校 杨志强 E-mail：syzk2008@126.com

谋求私域流量 商场付费会员变相降价

虽然商场做付费会员已有几年，但普及率远不如超市的付费会员那么广泛。近日，北京商场记者走访发现，一些商场的付费会员正逐渐“降价”，如西单大悦城推出季卡99元；合生汇年卡续费赠送价值200多元化妆品；以及银泰百货买床品送一年会员等等，这在一定程度上让消费者感觉直接回本。与此同时，会员权益也从最初的商户优惠券、免费停车等基本权益扩展到了酒店、电信服务、艺术体验等多领域服务。有分析指出，付费会员的根本是强化商场与消费者之间的黏性，通过培养私域流量来提高客单价，进一步刺激商场的业绩提升。

变相降价

“7月1日至7月31日购买合生汇年卡会员，即可获得娇韵诗280元礼盒。”北京商报记者在合生汇的福利群内看到这样的宣传海报，一时激起群里的热情，不少消费者从“潜水”状态直接浮出水面。通过小程序，记者看到，北京朝阳合生汇POPO Plus会员分为99元的年卡和9.9元的月卡。由此可见，99元的会费直接可以获得280元的化妆品，这对年轻消费者而言，是一桩不亏的买卖。而在2019年年初，合生汇刚刚上线付费会员时，还没有办会员送礼品这项服务。

在北京市场中，为数不多的推出付费会员的几家商场还包括银泰百货。北京商报记者在喵街App上看到，INTIME365会员的价格为365元一年，而现在消费者只要购买指定的化妆品套装、床上用品等，满365元既可以获得一年的会员，还能获得超过365元价值的物品。这种捆绑性销售无疑给消费者一种“瞬间回本”的感觉。

除了上述两家商场，北京东西两家大悦城也拥有自己的付费会员。北京商报记者走访时看到，西单大悦城从最初的365元一年会费的基础上，还推出了99元季卡。首季开通最高可得300元代金券及8000积分。而在朝阳大悦城中，V+会员只需99元，开通即送10000积分。记者从积分兑换中看到，10000积分至少可以兑换两张价值50元的服装抵用券。

与当下火热的会员制超市会费相比，商场虽然不会像超市那样实现高频消费，但商场方给予消费者的权益体验更多元。如合生汇开始试水付费会员时，初始的服务权益只有一些独家品牌减免优惠、娱乐体验、停车优惠服务，而现在增加了种草社区、付费会员专属空间、超值秒杀等等。从2019年到现在，虽然北京四大商场的付费会员价格上没有明显的起伏，但与付费会员捆绑的产品和权益越来越多，在一定程度上改变了消费者对于付费会员“价高”持观望态度的情况。

拉动客单价

商场做付费会员并不是一场“慈善活动”，而是希望通过增强黏性来拉动场内的客单价。合生商业相关负责人透露，目前朝阳合生汇的付费会员客单价是普通会员的3至4倍，到场频次也远远多于普通会员。而付费会员人数已经达到了普通会员人数的20%，这部分客群对整个商场业绩的拉动具有十分大的影响作用。

同样，付费会员对整个商场起到的最主要的作用就是增加消费者到场频次和提高客单价。根据朝阳大悦城公开数据显示，V+会员人均消费同比办理付费会员之前提升了35%，人均到店次数也同比提升47%，是朝阳大悦城全场客群平均水平的5倍。而根据西单大悦城公开数据显示，西单大悦城的付费会员消费频次高于全场会员22倍，人均消费额高于全场20倍。

合生商业相关负责人指出，付费会员运营主要是为了强化私域流量，增加消费者黏性和复购率。与此前各大商场的传统会员卡相比，付费会员会在潜移默化中促使消费者优先选择办理了付费会员的商场进行消费，而且此前单一的会员积分很难增加会员黏性，有悖商场做会员的初衷。所以为了增加更多付费会员群体，朝阳合生汇在小程序中上线了许多吃喝秒杀活动，POPO Plus有专属价格，价差最多接近百元。这一项服务不仅能够给到普通消费者一些折扣，还能吸引周边写字楼客群办理付费会员。

中国百货商业协会秘书长杨青松认为“商场做付费会员对强化私域流量是一定有作用的”。杨青松指出，付费会员是所有会员中，即商场的私域流量中最优质的那一部分，付费即是对其商品和服务的认可。一旦付费，就会想着多消费，或者是多蹭服务，把会员费赚回来。所以对增强黏性、增加消费频次都有帮助。

强化核心竞争力

做付费会员只是第一步，如何强化自身的核心竞争力才是关键。杨青松指出，付费会员模式对商场和顾客都是一件好事，对商场来说锁定了一部分忠诚顾客，对付费会员来说，要比非付费会员得到更多实惠，可以超过其付出的成本。但这是在做好的前提下，如果存在商品没有吸引力、价格与定位不够匹配、服务不到位等情况，也吸引不到付费会员。这也是很多店不敢推出付费会员的原因。

关于建立核心竞争力这一方面，北京商业经济学会常务副会长赖阳也表示认同。赖阳坦言，超市业态之所以能快速复制推广付费会员，并不是因为付费制吸引消费者，而是因为高品质、高性价比的生鲜产品与当下消费者追求品质生活的理念相契合。而在百货购物中心里，品牌业态及活动玩法容易被复制，难以建立核心竞争力。而且，大多付费会员模式只停留在表面，并没有深入研究消费者行为规律，并实施创新，所以导致付费会员的模式难以拓展和普及。

那付费会员对商场而言，到底是鸡肋还是必然趋势？不同专家看法不一。公共关系专家黄涛认为“做付费会员关键看商场和顾客谁主动谁被动，商场有没有核心竞争力和关键商品。对部分吸引力强的商场、网红商场、不发愁客户的商场来说是鸡肋。对其他普通商场是必然趋势，应主动加强学习了解，通过付费会员等方式吸引顾客”。

而杨青松同样认为不是所有商场都有条件做付费会员。他认为，付费会员更适合于次头部、有一定相对优势的商业企业。最顶端的商场在各方面已具竞争优势，可能不会花单独精力、成本运营付费会员，而顶部以下的企业面临竞争压力大，所以在开展付费会员上更具有动力。

不过，可以肯定的是，能够把付费会员做好的商场，一定是能够更加精准地研究自己的私域流量。杨青松表示，付费会员考验的就是商场会员服务和营销管理两个方面。会员服务上，需要有专门团队服务于付费会员，对于商场方是一项成本支出。在付费会员规模较小的情况下，面临的平均成本较高，所以在商场决定推出付费会员时，一定是达到了规模，降低人均服务成本。在营销管理上，商场需要对付费会员的画像了解得更清晰，要有针对性的营销方案，带给付费会员实惠，而不是让消费者感觉企业在算计他们。

北京商报记者 赵述评 刘卓澜

市值“腰斩”董秘离职 永辉超市转型遇挫

曾经市值一度突破千亿的永辉超市，现如今正在褪去昔日的光环。近日，永辉超市发布公告称，董事会秘书张经仪因达到法定退休年龄，申请辞去董事会秘书职务。该职位由吴乐峰接任。就在宣布人事变动的同时，永辉超市还发布了终止实施2017年和2018年限制性股票第三期激励计划并回购注销的公告。自2020年11月至2021年5月，永辉超市共回购3.93亿股股票，回购金额27亿。事实上，随着大卖场的逐渐衰退，加上社区团购的冲击，永辉也出现了增长乏力的颓势。从新零售不断试错，到超级物种、永辉mini大规模撤店，再到如今股价“腰斩”，在国内零售市场高速变化之下，留给永辉自救的时间还有多少？

市值“腰斩”董秘离职

7月7日，永辉超市发布公告称，董事会于近日收到董事会秘书张经仪提交的辞职申请，张经仪因达到法定退休年龄，申请辞去董事会秘书职务。同时，经公司董事长提名，公司第四届董事会第二十九次会议审议通过《关于聘任董事会秘书的议案》，公司聘任吴乐峰为公司董事会秘书，任期自董事会审议通过之日起至本届董事会任期届满之日止。

相比于永辉超市的这则人事调整公告，张经仪的朋友圈更加“抢戏”。一时间将永辉推上了舆论的风口。根据相关媒体报道，张经仪辞任董秘职位后在朋友圈表示：“在永辉工作了整整12年，相逢总有离别时，抱歉，我回家孝敬父母了。”

据了解，张经仪自2009年8月开始担任永辉超市董秘，期间，曾担任上海上蔬永辉生鲜食品有限公司董事、中百控股集团股份有限公司董事、上海三爱富新材料股份有限公司董秘等职务。同时，张经仪也见证了永辉的高光时刻。

据中国连锁经营协会发布的《2020年中国连锁百强榜单》显示，永辉以10453915万元销售额排在第四位，也超越高鑫零售、华润万家，在超市企业中位列第一。永辉官方数据显示，截至目前，永辉在全国29个省份、584座城市已开业门店达1037家。

值得注意的是，就在宣布人事变动的同时，永辉超市还发布了终止实施2017年和2018年限制性股票第三期激励计划并回购注销的公告。公告显示，2020年11月到今年5月，永辉将原本用作员工股权激励或员工持股的3.92亿股股票回购并注销。永辉超市表示，回购股份是基于未来发展战略并结合公司财务状况和经营状况等因素作出的决策。

事实上，自2020年11月至2021年5月，永辉超市共回购3.93亿股股票，回购金额27亿。但大手笔回购依然难以止住股价下跌的颓势。截至7月7日收盘，永辉每股为4.82元，市值458.68亿元。而在2018年12月，永辉市值一度突破千亿，创下历史新高。

试水转型前景不明

和君咨询零售连锁专家、和弘咨询总经理文志宏认为，永辉超市过去十年在电商的冲击之下，依然能够逆势而行保持高速的发展，并且取得不错的业绩，主要是在于永辉在生鲜领域具有强大的竞争力。但最近几年，生鲜电商、生鲜专卖店等专营生鲜的零售企业越来越多，加上社区团购也在疫情后得到快速发展，对于永辉的冲击是非常大的。

据永辉财报显示，一季度，永辉超市实现营收263.34亿元，同比下降9.99%，利润总额-0.9亿元，归母净利润0.23亿元，同比下降98.51%，扣非净利润1.73亿元，同比下降86.59%。

事实上，即便永辉超市市值“腰斩”，但永辉仍然在保持高速的扩张。据了解，2021年上半年开店28家，业务覆盖全国29个省份。此外，筹建中的永辉超市新店逾200家。

值得注意的是，在生鲜电商和社区生鲜快速发展以及社区团购平台快速扩张的背景之下，实体超市业绩下滑明显。不少超市企业都将目光转向了仓储式会员店。在一众超市都向仓储会员店布局的同时，永辉也在改造大卖场，推出了自己的仓储店业态。在5月1日开出福州首店后，目前，永辉仓储店已在福州、成都、重庆、上海、深圳、北京、河南多地落户。

据了解，永辉仓储店采用工业货架陈列，商品精简，SKU从过去的1万多精简到4000种左右，并新引入千百余种量贩商品。永辉方面表示，与其他仓储会员店相比，永辉仓储店定位于民生仓储店，并不收会员费。

在文志宏看来，目前，很多超市企业都在或者是准备布局仓储式会员店。永辉也在将原有的卖场改造为仓储店。虽然这是永辉的一次尝试，但和常规意义上仓储会员店的模式还是不一样“仓储式会员店是通过付费制会员的模式锁定消费者的忠诚度，以此来应对电商的冲击。但正常意义上的仓储会员店并非是大卖场的一个更低价的版本。它反而是一个更具性价比的大卖场版本，高性价比就意味着商品要有更高的品质和差异化，所以商品层面上来讲，仓储会员店会比大卖场的定位更高一些。所以对于永辉将大卖场改造为仓储店，未来发展仍有待观察。”

重建核心优势是关键

随着大卖场的逐渐衰退，加上社区团购的冲击，永辉也出现了增长乏力的颓势。从新零售不断试错，到超级物种、永辉mini大规模撤店，再到如今股价“腰斩”，在国内零售市场高速变化之下，留给永辉自救的时间还有多少？

在文志宏看来，零售业态的竞争不仅仅是在某一品类、某项服务或者是某一模式上有没有的问题，而是在于说好不好的问题。比如说永辉此前在生鲜方面，不管是针对电商，还是对于沃尔玛、家乐福这类大卖场来讲，永辉的生鲜都具有极大的竞争力，所以才能够保持一个逆势而行的高速增长。

“永辉现在需要考虑的主要在三个方面，其中核心就是如何重新把消费者再吸引回来。对于永辉而言，首要思考的是还有没有可能在生鲜领域继续发挥其独有的优势。与此同时，要强化全渠道的运营，尤其是到家业务。永辉从去年下半年才开始进一步来发力到家业务。未来在全渠道方面还是需要去进一步加强，把消费者从电商手里抢回来。此外，永辉对线下的业态进行重构，一方面增加商品结构，另一方面提高体验感，来重新吸引消费者。”文志宏表示。

“现在永辉在生鲜领域的突出的竞争力，在社区团购和生鲜电商以及生鲜专卖店的快速发展之下，其竞争优势已经被削弱，很难形成再去吸引消费者的非常强劲的理由。在到家业务板块也是一样。就是尽管永辉很早就在布局到家业务，但是其优势并不突出。所以，未来如何在到家业务方面做强、做出差异化的优势是永辉亟须解决的问题。”文志宏认为。

北京商报记者 赵述评 赵驰