

2022 年 12 月 6 日

星期二

第 1759 期/共 1759 期

【参考信息】

携程发布文化与旅游融合的 X 计划并签约首批合作方……………p2

沃尔玛失速, 山姆狂奔……………p3

优衣库“星空计划”赋能中国残障人士就业……………p6

企业文化不是一层不变的, 而是要随社会大环境变化和企业发展不断创新和变革。目前我国政治、经济和社会环境与过去相比, 都发生了明显而深刻的变化, 企业发展面临着诸多新机遇、新挑战和新任务, 这都要求企业要高效开展企业文化创新和变革, 保持企业文化先进性和引领性。

客 观 冷 静 中 性 实 证

上海企业竞争力研究中心

地 址: 上海浦东浦电路489号由由燕乔大厦409-411室

电 话: 021-51313680 4000092877

传 真: 021-51313688 邮编: 200122

E-mail: info@shecs.org

【参考信息】

携程发布文化与旅游融合的 X 计划并签约首批合作方



携程集团在日前主办的 2022 年全球合作伙伴峰会上，发布了文化与旅游融合的 X 计划，并作为旅游行业代表，与首批合作方签约，涉及音乐、艺术、潮玩、动漫在内的主流内容营销品类。

携程内容商业化负责人王贇斐介绍，此次联合不仅是内容营销底层逻辑的重构，也是文旅行业标品深度融合，未来，文化企业将更精品化、创新化、头部化，旅游企业则将作为基础建设，赋予文化行业以承载的基石，通过更快速以及更规模化的融合迭代，提供给消费者更日常、更整合、更多样、更实惠的旅游产品。在“更短的出行决策时间”“更个性化的小众体验”“更短期、更近距离的休闲旅游”文旅消费趋势下，携程与各 IP 方强强联合，打造“旅行+”产品，实现 1+1 大于 2 的合作格局。

在此次签约上，笑果文化首席营销官金仲波作为签约 IP 方代表，分享了与携程达成年度框架合作意向的背后故事：笑果文化每年举办近 2000 场线下演出，其中约 1/5 是面向全国各城市的巡演。如与携程旅行这样的平台强强联合，喜剧演出就不仅仅是面向城市当地受众，更是吸引旅行者前往这座城市的重要理由。一个段子逗笑一座城，一场脱口秀巡演可以成就一段难忘的旅行经历。当“旅行+X”遇上“戏剧+”，可谓是一拍即合，能够给用户带来一场欢乐无穷的奇妙旅行。

在此次签约上，携程还宣布成立了两大核心子板块以求尽快撬动内容营销的 X 增量，分别为 IP 授权中心和携程现场。前者专门负责 IP 版权整理及授权，帮助旅游行业以更低的价格获得更多样化的 IP 产品；后者则将全面服务现场娱乐企业，包括音乐现场、艺术现场等营业或非营业性活动。

据悉，携程早已开始内容营销商业化布局，今年 8 月 19 日，携程与长沙市文旅局联合主办了 TF 旅行者大会，并与中国最大的电子音乐主办方之一丛林文化落地了共创 IP 空旅行音乐嘉年华，当周带动长沙整体文旅消费同比增加 45 倍。

携程集团副总裁王伟与来自力天国际娱乐公司的创始人及 CEO 麦兆基、来自华人时代娱乐的项目总监及音乐制作人 Leo，还在会后进行了专项合作深入交流，双方都同意共建海内外艺人在演唱会市场、大型音乐节的增量。

【参考信息】

沃尔玛失速，山姆狂奔



11 月 30 日，山姆会员店无锡首店正式开业。这是山姆在江苏省的第 7 家门店，也是全国的第 41 家门店。山姆无锡滨湖店位于无锡滨湖区观山录 196 号，占地 2 万多平方米，配备有千余停车位，且紧邻金匮公园地铁站，交通便利。店内布局方面，该店营业区净高达 9 米，过道宽 3 米。商品及运营层面，除约 4000 个 SKU 商品外，无锡滨湖店也设置了山姆厨房、眼镜中心、健康管理中心等多个互动体验区域。目前，除到店购物外，会员还可以在山姆 APP、京东等多个平台购物。

进入 2022 年以来，山姆加快了扩张步伐。今年前 11 个月，山姆新增 5 家门店，分别位于上海、重庆、南宁、长沙、无锡，此外山姆北京大兴店也将于 12 月开业迎客。也就是说，山姆在今年总共要开业 6 家门店，这是山姆进入中国市场 25 年以来，新开门店数量最多的一年。

山姆大爆发

近年来，由于新业态涌现、疫情冲击等多重因素影响，大卖场持续走低，关店成为大卖场业态的一个关键词。今年前三季度，实体零售多个业态中有超 2700 家门店关闭，其中仅商超业态便关店 100 多家，涵盖 27 家企业。沃尔玛（需求面积：8000-10000 平方米、代表项目：厦门加州商业广场，郑州中原万达广场等）中国也没有避免这一冲击，同期关闭门店将近 20 家。另外，从 2016 年到 2021 年，沃尔玛在中国市场也曾关闭 100 多家门店，多数都是大卖场，其中仅 2021 年便关闭超 30 家。

大卖场业务经营惨淡，但沃尔玛中国总裁及首席执行官朱晓静在今年 11 月底举办的“CCFA 新消费论坛——2022 中国零售领袖峰会”上表示，“周期波动”，就如春夏秋冬的四季变化，是市场经济逃不掉的规律。而且再难的市场，也有增长的空间和机会。

在近日发布的沃尔玛 Q3 财报显示，虽然 2023 财年前三季度收入 4472.41 亿美元，同比增长 6.52%，但前三季度净利润同比减少 46.80%，特别是三季度亏损 17 亿美元。但沃尔玛中国电商业务表现出色，旗下的山姆会员店销售额和会员数量均有所增长。显然，对于沃尔玛中国来讲，他们的增长空间和机会就是山姆会员店。

1996 年，沃尔玛进入中国市场，并于同年开出第一家沃尔玛购物广场和第一家山姆会员店。随后，沃尔玛开始在中国快速扩张，截至 2012 年底，共开出 280 家大卖场门店。但同时，因为经济发展、物业等多方面原因，山姆会员店则一直扩张缓慢，同期仅开出 8 家门店。

直到 2016 年底，山姆共开出 15 家门店。此后，山姆扩店数量稳定增长，据壹览商业统计，在 2017 年至 2021 年 5 年内，山姆在中国新开业门店分别为 4 家、4 家、3 家、5 家、5 家，总计 21 家，占彼时门店总数的一半以上。进入 2022 年，山姆更是加快扩张步伐，开店数量创历年新高。在今年前 11 个月，山姆新开 5 家门店，此外 12 月份仍有一家门店即将开业。

在零售电商行业专家庄帅看来，山姆之所以在最近几年才开始扩张提速，有一部分原因和沃尔玛的企业文化和经营理念相关。在其看来，沃尔玛是一家稳健的公司，而山姆也正是秉承着这一理念。事实上，除门店扩张加速外，山姆会员店在业绩方面也为沃尔玛贡献了不可忽视的力量。从全球市场来看，财报数据显示，在 2023 财年第三季度，沃尔玛总收入为 1528 亿美元，同比增长 8.7%。其中，沃尔玛山姆会员店的可比销售增长 10.0%，会员收入增长了 8.0%，会员人数创历史新高。从中国市场来看，近一年来沃尔玛中国业绩之所以出现回暖，也主要是因为山姆会员店的强势增长掩盖了大卖场业态表现疲软。

仓储会员店爆火

2021 年，仓储会员店业态迎来大爆发。这一年，除山姆、Costco 等外资企业依旧加速扩张外，包括永辉超市、Fudi、家家悦、人人乐等多家本土实体零售企业也纷纷入局。据壹览商业不完全统计，从 2021 年到 2022 年 3 月底，全国新开业仓储会员店（仓储店）超过 100 家。事实上，仓储会员店并非是新概念。除山姆外，麦德龙也在 1996 年进入中国布局仓储会员店。但与山姆持续深耕仓储会员店不同的是，因在华拓张艰难，麦德龙在 2010 年开始转型大卖场。至于仓储会员店为何能够在近几年发展火热，在壹览商业看来，主要原因有三：

一是物业，因为占地面积大、楼层高等要求，选址难一直制约其早期扩张的一大原因，而单独造楼的话，成本又太高。从当前来看，物业方面的选择增多，且消费水平升高后，不少家庭都已配备汽车。

二是经济，一家仓储会员店的选址、经营，对周边消费者的收入有一定程度的要求。而早先，大多城市的人均消费水平不高，山姆、麦德龙也只能在有限的几个城市发展。随着经济发展，我国人均 GDP 快速增长，且经过多年市场培育，付费会员制开始为消费者所认可。

三是大卖场式微，在电商、社区团购以及疫情等冲击下，传统商超企业业绩下滑明显。在这一情形下，不少零售企业开始寻求新的增长点，而此时，仓储会员店迎来全新发展阶段，这也给一些零售企业谋求转型带来了一个好的方向。

从目前来看，虽然整个业态发展火热，不断有新玩家入局，但从门店数量、影响力来讲，山姆占据着优势地位。首先，山姆进入中国市场最早，可以说是国内仓储会员店业态的开局者。因此，在对市场教育、培养消费者购买习惯方面，也是经验最多、影响力最大的一家。截至当前，山姆会员店在中国市场的付费会员人数已超过 400 万人。其次，在运营能力上，在深耕中国市场长达 20 多年后，山姆已具备了成熟的供应链能力。而像一些后入局的玩家，身上或多或少都有一些山姆的影子。再次，在门店数量，山姆是当前仓储会员店中门店数量最多的品牌之一，在门店运营上也最稳定。至于本土零售企业推出的存储会员店，由于转型时间周期比较长，未来仍需长时间的摸索。

但也有零售行业人士认为，单从供应链来讲，像山姆、开市客这类外资企业是站在国际市场的角度做供应链，而本土企业则是以国内市场、甚至区域市场这样一个高度来发展供应链。视野不一样，格局自然也不一样，所以在门店运营上也略有不同。

核心仍旧是商品

仓储会员店虽然目前热度很高，但同时问题也很多。最主要的问题是形似而神不似。最突出的表现是，一些企业虽然举着仓储会员店的招牌，但里子还是做大卖场的那一套。具体来看，不少仓储会员店品牌仅仅是在陈列方式上，将原来的单个商品零售改为大包装零售，但在商品上，依旧使用原来经营大卖场时的供应链，具有差异化的商品很少。

尤其是会员制度方面，庄帅认为很多企业都没有想明白仓储会员店的会员付费和续费问题。庄帅表示，续费率是考核会员店能否持续经营的关键所在，如果想要提升用户忠诚度，就必须需要在付费率、续费率上下功夫。而这也是目前很多企业转型存储会员店后，仍未构建起来的核心能力。这些存储会员店品牌之所以会出现此类乱象，最主要是因为其没有抓住做好存储会员店的核心，即商品。

对于大多消费品牌来讲，能否走得更长远，主要在于其商品力。这一点，对于仓储会员店同样适用，核心竞争力依旧在商品层面，即以好商品、低价格来服务付费会员，降低会员决策成本。在市场从增量逐渐转向存量的周期中，致胜的核心能力是回归零售的基本功，即通过提升商品力，提升供应链整体效率，为顾客和会员持续地创造价值。为此，过去两年中，沃尔玛中国所有的工作都是围绕这个核心而展开的，即打造差异化的商品力，打造极致的供应链整体效率，打造以顾客和会员为中心的强运营组织。

以山姆为例，其自有品牌商品便是其最具差异化、最具竞争力的东西。据了解，目前山姆会员店中有约 4000 个 SKU，其中自有品牌商品占比约 30%，单这一部分每年的销售便占山姆总收入超过 35%。也正是因为商品具有稀缺性，山姆不仅能够吸引更多会员，在续费率上也保持较高的水平。官方数据显示，在 2020 年，山姆会员店在中国的会员数量还是 300 万，而截止 2021 年 11 月底，会员数量突破 400 万人，续费率 80% 以上。总体来讲，山姆在近些年发展确实不错。但值得注意的是，随着门店数量越来越多，山姆在管理上也曝出一些问题。

今年 1 月，山姆会员店因为 APP 默认五星好评被市场监管认定为“存在对商品的用户评价作虚假的商业宣传，欺骗、误导消费者”，被罚款 30 万元。9 月，有媒体曝出山姆在售卖一款标注与 Dior 联名的儿童玩具，但该产品并非是大众熟知的克里斯汀·迪奥(ChristianDior)，疑似售假。显然，山姆在高速发展的同时，也应该注意加强门店管理、供应链方面的问题。

【参考信息】

优衣库“星空计划”赋能中国残障人士就业



作为国际服饰零售品牌，优衣库始终秉承 LifeWear 服适人生理念，致力于以服装的力量，践行“守护地球、贡献社会、关爱人文”的可持续发展实践。优衣库以“让世界向更好的方向发展”为使命，致力于通过独立自主的企业活动，打造多元和包容的企业文化，为残障人士提供更好的就业平台和发展机会，为人们生活得更加充实而贡献自己的一份力量，从而实现企业与社会和谐发展。

2021 年 3 月开始，优衣库邀请残障群体来店铺参观学习，为残障群体提供接触社会、了解零售服务的机会。2021 年 4 月，优衣库正式启动“星空计划”，为残障人士提供就业机会，获得工作经验，帮助他们树立自信。项目得到中国残联及其下属机构的大力支持。优衣库持续关注残障伙伴职业技能提升，帮助他们掌握零售服务行业知识基础，借助培训晋升体系，量身定制培训内容和晋升体系，赋能残障员工拥有可持续发展的精彩未来。项目启动一年半以来，优衣库在全国超 10 座城市雇佣残障人士逾 55 人。目前，已有累计 10 名伙伴通过个人的努力取得级别晋升，不断解锁更广阔的发展空间。柏志强就是其中一位伙伴。从 2021 年 5 月加入优衣库北京三里屯旗舰店团队以来，在团队的鼓励关心和协助下，他主动接待残障顾客，积极回收顾客的心声，通过温暖的服务让店铺的购物环境变得更加多元和包容。通过他的不懈努力和尝试，短短一年多的时间晋升为店铺高级别员工。他的故事也吸引了身边更多残障伙伴，他们也非常期望能够加入到优衣库这个多元包容的团队中来。

未来，优衣库将继续承担企业社会责任，扩大残障人士招募计划，覆盖更多的城市 and 门店，提供更多的就业岗位。优衣库以服装的力量，赋能可持续发展，唤起社会大众对特殊群体的关注与关爱，让“多元&包容”更加深入人心！

想要了解更多资讯，请关注上海企业竞争力研究中心公众微信：

