

# 2025年中国会员制零售行业：伴随中等收入群体数量的稳步上升，会员制零售业态崛起显著

2025 China Membership-Based Retail Industry: Along with the number of Middle-Class Rising, Membership-Based Retail has seen a Significant Emergence.

2025 年の中国の会員制小売業：中流階級の増加に伴い、会員制小売業が大きな台頭を見せています

概览标签：会员制零售、Costco、山姆、盒马鲜生

报告主要作者：王渝程

2025/09

报告提供的任何内容（包括但不限于数据、文字、图表、图像等）均系头豹研究院独有的高度机密性文件（在报告中另行标明出处者除外）。未经头豹研究院事先书面许可，任何人不得以任何方式擅自复制、再造、传播、出版、引用、改编、汇编本报告内容，若有违反上述约定的行为发生，头豹研究院保留采取法律措施，追究相关人员责任的权利。头豹研究院开展的所有商业活动均使用“头豹研究院”或“头豹”的商号、商标，头豹研究院无任何前述名称之外的其他分支机构，也未授权或聘用其他任何第三方代表头豹研究院开展商业活动。

## 01

### 会员制零售是供应链效率革命与消费分层的具象化零售表现

- 会员制零售服务是指商家通过发行会员卡或采用其他会员制度，将消费者纳入一个特定的消费群体，向该群体提供更为优惠的商品价格、专享服务、积分兑换等权益的零售模式。会员制零售的诞生是供应链效率革命、消费分层化、企业竞争策略升级三者共同作用的结果。其核心在于通过付费筛选用户、优化成本结构、强化服务差异化，构建可持续的商业模式。会员制零售服务旨在提高客户忠诚度和消费黏性，通过差异化的服务和权益吸引消费者持续消费。未来，随着消费需求进一步细分与技术赋能（如大数据精准营销），会员制零售或将向更垂直、更个性化的方向演进

## 02

### 规模效应与精细化运营为会员制零售的核心利润保障

- 会员制零售行业的成本结构包括会员获取成本、商品采购成本、仓储物流成本以及运营成本。会员费收入可以覆盖部分固定成本，而商品销售的毛利率通常较低，依赖高周转率。规模效应与精细化运营将显著弥补会员制零售业态的利润偏低的行业特性，以山姆为例，其自有品牌的高利润率Member's Mark为山姆利润的重要来源。

## 03

### 会员分层体系是价值认同与粘性提升的关键

- **差异化权益设计激活高价值客群：**山姆会员店Plus会员（年费680元）占比提升至25%，提供免费配送、早间购物特权；Costco Executive会员享受2%返现，续费率达92.7%。**精准营销与情感化服务：**通过RFM模型（最近购买时间、购买频率、消费金额）和AI画像，实现“千人千面”的商品推荐。例如，盒马X会员店利用线上反馈优化选品，300万付费会员贡献5.88亿元年费。山姆提供免费验光、宠物烘焙等增值服务，增强会员情感联结。**分层运营与现金流管理：**锅圈推出消费频次定级制度（如黄金/铂金/黑钻会员），梯度化会员费（9.9-299元/年）匹配差异化服务，预付卡储值金额达9.9亿元，高频会员（月均消费≥2次）占比提升至25%。如亚马逊Prime会员年消费额是非会员的4倍；山姆卓越会员贡献总营收60%，年均消费超万元。

## 伴随中等收入群体数量的稳步上升，会员制零售业态崛起显著

尽管受到外部复杂环境的影响，中国在2021-2024年间经济整体增量稳定。预计截至2025年底，在“十四五”期间经济增量将超过35万亿元人民币，年复合增长率达到5.5%。根据国家发展和改革委员会，在如此经济增速下，预计中国中等收入群体将在2025年达到6.11亿人且中等人均收入数据在此条件下将达到38,560元/人。在经济向好的大环境加持下与健康化、消费分化的社会消费风气影响下，会员制零售业态有望迎来显著崛起，市场规模将伴随性稳步增长。

# 目录

## CONTENTS

|                  |    |
|------------------|----|
| ◆ 中国会员制零售行业综述    | 7  |
| • 定义与业态逻辑        | 8  |
| • 会员制零售分类        | 9  |
| • 行业发展历程         | 10 |
| • 市场规模           | 11 |
| ◆ 中国会员制零售行业产业链分析 | 12 |
| • 产业链图谱          | 13 |
| • 产业链分析          | 14 |
| ◆ 中国会员制零售行业发展现状  | 16 |
| • 门店分布           | 17 |
| • 体系布局           | 18 |
| • 客群分层           | 19 |
| • 业态对比           | 20 |
| ◆ 中国会员制零售行业发展趋势  | 21 |
| • 政策与监管          | 22 |
| • 市场端及企业端发展趋势    | 23 |
| ◆ 中国会员制零售行业企业分析  | 28 |
| • 商超零售大盘表现       | 29 |
| • 物美集团           | 30 |
| • 山姆会员店          | 31 |
| ◆ 方法论            | 33 |
| ◆ 法律声明           | 34 |

# 目录

# CONTENTS

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| ◆ Overview of China Membership-Based Retail Industry                | 7  |
| • Definition and Logistic of Industry                               | 8  |
| • Classification of Membership-Based Retail Industry                | 9  |
| • Development History                                               | 10 |
| • Scale of Market                                                   | 11 |
| ◆ Analysis of China Membership-Based Retail Industry Chain          | 12 |
| • Industry Chain Mapping                                            | 13 |
| • Industry Chain Analysis                                           | 14 |
| ◆ Current Status of Membership-Based Retail Industry                | 16 |
| • Store Distribution                                                | 17 |
| • Pattern of Industry System                                        | 18 |
| • Consumers Layered                                                 | 19 |
| • Business Formats Comparison                                       | 20 |
| ◆ China Membership-Based Retail Industry Development Trend Analysis | 21 |
| • Policy and Regulations                                            | 22 |
| • Market-end and Enterprise-end                                     | 23 |
| ◆ Analysis of China Membership-Based Retail Industry Enterprises    | 28 |
| • Overall Performance of Retail Enterprises                         | 29 |
| • WUMART                                                            | 30 |
| • Sam's Club                                                        | 31 |
| ◆ Methodology                                                       | 33 |
| ◆ Legal Statement                                                   | 34 |

# 图表目录

## List of Figures and Tables

|                                  |       |    |
|----------------------------------|-------|----|
| 图表1：会员制零售行业定义                    | ----- | 8  |
| 图表2：中国会员制零售根本逻辑                  | ----- | 8  |
| 图表3：中国会员制零售行业分类                  | ----- | 9  |
| 图表4：中国会员制零售行业发展历程                | ----- | 10 |
| 图表5：中国会员制零售行业市场规模，2019-2029E     | ----- | 11 |
| 图表6：中国会员制零售行业市场规模测算及说明           | ----- | 11 |
| 图表7：中国会员制零售行业产业链全景图谱             | ----- | 13 |
| 图表8：山姆商品销售额贡献率，2024年             | ----- | 14 |
| 图表9：Costco SKU占比，2024年           | ----- | 14 |
| 图表10：山姆商品按品类收入占比，2024年           | ----- | 14 |
| 图表11：Costco按品类收入占比，2024年         | ----- | 14 |
| 图表12：山姆前置仓拆解                     | ----- | 15 |
| 图表13：中国会员制零售头部企业城市线级覆盖率，2025年    | ----- | 17 |
| 图表14：中国城市线级划分，2024年              | ----- | 17 |
| 图表15：麦德龙履约中心分布，2025年             | ----- | 17 |
| 图表16：中国会员制零售门店城市分布，2025年         | ----- | 17 |
| 图表17：会员制零售体系搭建与布局                | ----- | 18 |
| 图表18：中国会员制零售体系客群画像特点             | ----- | 18 |
| 图表19：中国会员制零售的客群分层作用              | ----- | 19 |
| 图表20：会员制零售客群权益设计流程               | ----- | 19 |
| 图表21：中国会员制零售企业与传统企业对比            | ----- | 20 |
| 图表22：中国会员制零售行业政策及监管分析            | ----- | 22 |
| 图表23：中国居民收入按五等分分组收入变化，2013-2024年 | ----- | 23 |

# 图表目录

## List of Figures and Tables

|                                                        |       |    |
|--------------------------------------------------------|-------|----|
| 图表24: 5.5%经济增速下Logistic模型预测“十四五”期间收入五等分组情况, 2020-2025年 | ----- | 23 |
| 图表25: 中国土地价值走势, 2015-2024年                             | ----- | 24 |
| 图表26: 沃尔玛大卖场、山姆门店数量, 2020 & 2025年                      | ----- | 24 |
| 图表27: 中国电子商务交易额及增速, 2018-2024年                         | ----- | 25 |
| 图表28: 中国会员制零售行业头部企业竞争趋势                                | ----- | 26 |
| 图表29: 会员制零售企业商品发展共性                                    | ----- | 27 |
| 图表30: 会员制零售企业商品发展差异性                                   | ----- | 27 |
| 图表31: 中国商超零售大盘表现, 2025年                                | ----- | 29 |
| 图表32: 沃尔玛中国区企业营收, 2022-2024年                           | ----- | 31 |
| 图表33: 山姆年营收 (零售业务), 2022-2024年                         | ----- | 31 |

# 第一章：中国会员制零售行业综述

## Industry Overview



### 行业综述

- 定义与业态逻辑
- 会员制零售分类
- 行业发展历程
- 市场规模



### 产业链分析



### 行业发展现状



### 发展趋势



### 企业分析



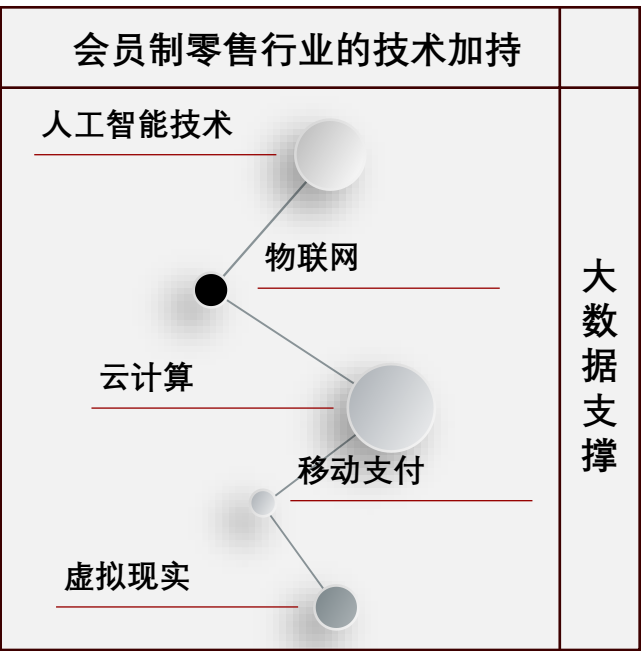
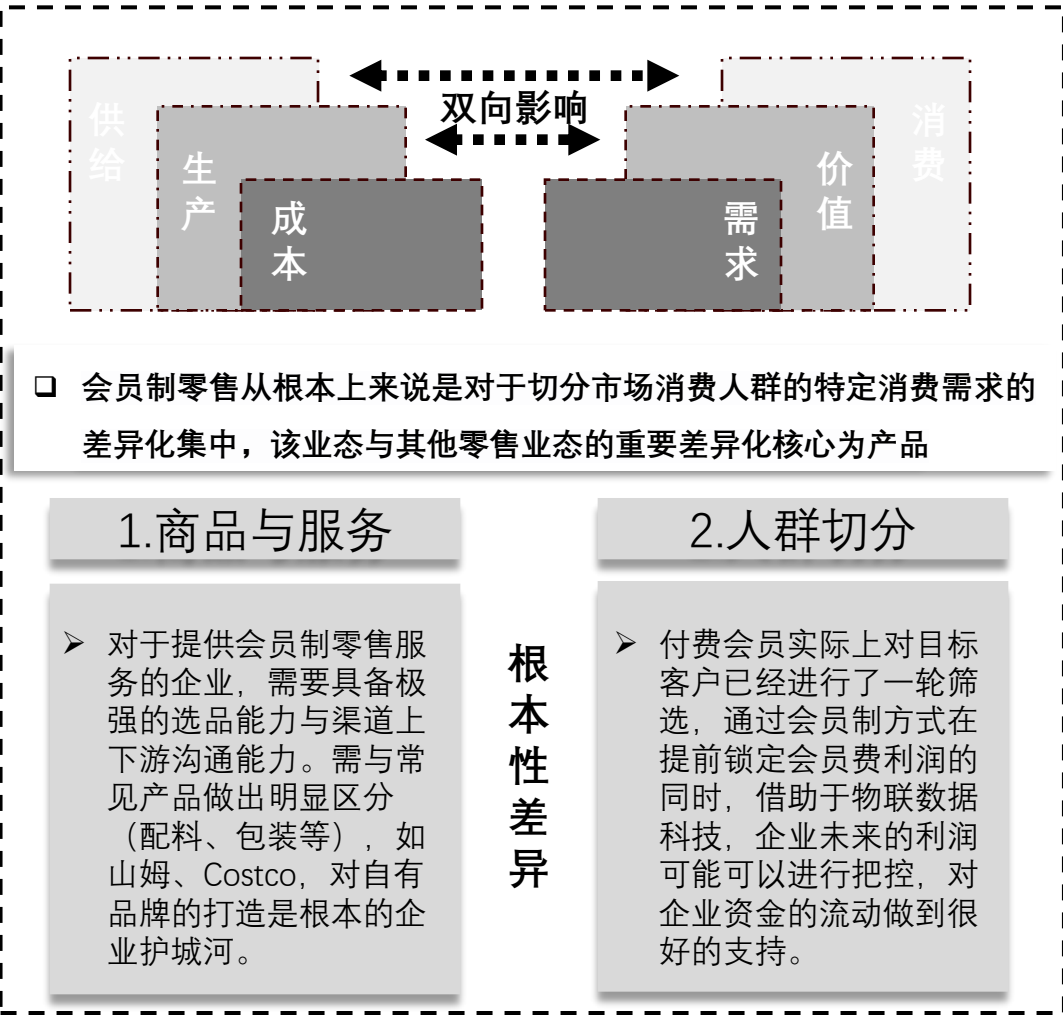
# 中国会员制零售行业综述：定义与业态根本逻辑

会员制零售服务提供商发行会员卡或采用其他会员制度，将消费者纳入一个特定的消费群体，并向该群体提供更为优惠的商品价格、专享服务、积分兑换等权益的零售模式。

## 中国会员制零售行业定义

- **会员制零售定义：**会员制零售服务是指商家通过发行会员卡或采用其他会员制度，将消费者纳入一个特定的消费群体，并向该群体提供更为优惠的商品价格、专享服务、积分兑换等权益的零售模式。
- **会员制零售诞生背景及业态核心：**会员制零售的诞生是供应链效率革命、消费分层化、企业竞争策略升级三者共同作用的结果。其核心在于通过付费筛选用户、优化成本结构、强化服务差异化，构建可持续的商业模式。会员制零售服务旨在提高客户忠诚度和消费黏性，通过差异化的服务和权益吸引消费者持续消费。未来，随着消费需求进一步细分与技术赋能（如大数据精准营销），会员制零售或将向更垂直、更个性化的方向演进。

## 中国会员制零售的根本逻辑



- 通过收集会员的消费行为、偏好、购买历史等数据，进行分析和挖掘，构建会员画像。基于此，企业可以实现精准营销，如向会员推送符合其兴趣的商品推荐和促销活动；同时也有助于优化库存管理和商品采购，根据会员需求趋势合理安排货物储备和进货计划。

# 中国会员制零售行业综述：会员制零售分类

会员制零售行业现阶段根据会员制的收费与否可分为付费制会员与等级制会员，前者为客群精细切分的强会员模式，后者则为借靠“损失厌恶”的心理学原理将客群被动捆绑的弱会员模式。

中国会员制零售行业分类

| 类别    | 模式       | 特点              | 代表企业     | 用户权益        | 企业所属国 | 中国客户粘性 |
|-------|----------|-----------------|----------|-------------|-------|--------|
| 付费制会员 | 单轨付费会员制度 | 仅限会员入场购物        | 山姆       | 会员增值服务      | 美国    | ★★★★★  |
|       |          |                 | Costco   | 消费抵扣服务      | 美国    | ★★★★☆  |
|       |          |                 | 盒马X会员    | 全场88折扣及日常福利 | 中国    | ★★★★☆  |
|       | 双轨付费会员制度 | 会员享受特定权益；非会员可入场 | Fudi     | 免停车费用、生日礼品等 | 中国    | ★★★    |
|       |          |                 | 银泰INTIME | 9折优惠、免停车费等  | 中国    | ★★★    |
| 等级制会员 | 免费会员制    | 无需缴纳会员费用均可入场    | 北国仓储     | 积分兑换、积分优惠等  | 中国    | ★★☆    |
|       |          |                 | 永辉仓储     |             | 中国    | ★★     |
|       |          |                 | 家乐福仓储    |             | 中国    | ★      |

- ❑ 中国会员制零售行业按照付费模式可以分为付费制会员及等级制会员，区别在于是否需要付费以入场购物，在此之下可以进一步划分为单轨制付费会员零售、双轨制付费会员零售以及免费会员制。付费制会员实际上是一种对客群用户的精细切分，又可称为**强会员模式**。在此种模式建立下的会员具备天生的高客户粘性，通过付费与商家提供的会员优惠权益服务承诺进行绑定。等级会员制实际上是借用心理学的“损失厌恶”进行的客群用户被动捆绑，并未存在精细切分，该种模式又被成为**弱会员模式**，此种模式下客群的消费粘性较弱，往往需要进行主动权益、优惠提供以换取客户长期的价值稳定。
- ❑ 会员制零售企业现阶段存在明显分类的分化，老牌会员制零售企业如山姆、Costco得益于长期的口碑及海外市场稳定的利润可以为中国地区的经营状况兜底，试错成本较低；且借助于成熟的供应链体系与经验，在运营过程中外资会员制零售企业明确目标客群，有市场经验去切分用户，因此具备强会员模式经营的资本。中国会员制零售企业由于起步较晚且目标客群的锁定在探索中，尚不具备强会员模式经营的能力。盒马X会员店在继北京、苏州等多家相继宣布停止营业后，中国最后一家盒马X会员店将在2025年8月，于上海宣布停业。自此中国本土孵化企业暂未出现强会员模式品牌。

# 中国会员制零售行业综述：发展历程

会员制零售服务的发展历程可概括为萌芽期、发展期、高速发展期和成熟期。其演变轨迹既体现了商业模式的创新，也反映了消费需求与技术变革的深度融合。

中国会员制零售行业发展历程

| 时间              | 1950-1980年                                                                                                                                                                                                              | 1981-2010年                                                                                                                                                                                                                               | 2011-2020年                                                                                                                                                                                                              | 2021年至今                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 阶段              | 萌芽期                                                                                                                                                                                                                     | 发展期                                                                                                                                                                                                                                      | 高速发展期                                                                                                                                                                                                                   | 成熟期                                                                                                                                                                                               |
| <div>发展特征</div> | <div>➢ 会员制零售服务起源于20世纪中期的美国，最初主要面向高端消费群体，提供定制化的购物服务。以企业采购需求为核心，探索会员制与仓储批发的结合，仅向持有营业执照的企业开放，收取小额年费（约25美元），聚合采购需求以获得低价。FedMart成立于1954年，由Sol Price创立，是会员制仓储零售的雏形。Price Club在1976年成立，进一步明确了付费会员制+仓储批发的模式。</div>              | <div>➢ 随着互联网和电子商务的兴起，会员制零售服务逐渐拓展到线上领域，并吸引了更多消费者加入。1983年，Jim Sinegal与Jeff Brotman创立Costco，引入新鲜食品、药房、加油站等增值服务，提升会员粘性。1993年与Price Club合并为PriceCostco，1997年正式更名为Costco，奠定全球龙头地位。沃尔玛推出山姆会员店，聚焦家庭消费，SKU精简至4000种，自有品牌Member's Mark占比超30%。</div> | <div>➢ 会员制零售服务不断创新，通过引入大数据、人工智能等技术，提升会员体验和服务质量。全球市场爆发：2019年Costco进入中国上海，首日因客流过大暂停营业，创下单日销售额破亿纪录。山姆会员店在中国市场迎来爆发，2021年付费会员突破400万，自有品牌Member's Mark占比超20%，复购率达80%。</div>                                                   | <div>➢ 2021年至今：会员制零售服务进入成熟期，市场规模持续扩大，竞争格局多元化，会员制零售商积极拓展跨境电商业务，提升供应链管理和数据分析能力。</div>                                                                                                               |
|                 | <div>• 为会员制零售服务的后续发展奠定了基础。以企业采购需求为核心，探索会员制与仓储批发的结合。Sol Price在美国加州创立FedMart，首次将会员制与仓储零售结合，服务政府雇员和小企业主，通过批量采购降低成本。Sol Price与其子Robert Price创立Price Club，明确付费会员制+仓储批发模式，SKU仅3000-4000种，仓储与销售一体，毛利率控制在10%以内，服务企业与家庭采购。</div> | <div>• 技术逐渐进入市场，为会员制零售服务的规模化发展提供了条件。仓储会员制模式成熟，全球巨头崛起，自有品牌与增值服务成为差异化关键。商业模式创新，推出个人会员与商业会员，年费分别为55美元和110美元。市场扩张，Costco在北美快速扩张，1993年门店数达206家，年销售额160亿美元，山姆会员店在美国本土门店数突破100家，成为沃尔玛增长引擎。</div>                                                | <div>• 推动了会员制零售服务的快速发展，市场规模不断扩大，线上线下融合与本土化创新。Costco的供应链管理案例进一步说明其数字化转型，如自有品牌Kirkland Signature的成功，以及全球扩张策略。此外，中国市场在2019年开市客进入后，盒马X会员店、永辉仓储店等本土品牌崛起，显示高速发展期的全球化和本土化并行。同时，疫情加速了线上会员服务的发展，如山姆的线上订单增长，这补充了数字化转型的具体影响。</div> | <div>• 会员制零售服务逐渐成熟，成为零售行业的重要组成部分，并继续探索新的发展方向。市场分化与价值重构，当前市场竞争加剧，部分品牌如盒马X会员店调整战略，转向下沉市场。消费者需求更加多元化，会员制零售需要提供个性化服务和增值权益，如山姆的Plus会员和自有品牌Member's Mark。此外，可持续发展和社会责任成为重要议题，如Costco的环保措施和有机产品推广。</div> |

# 中国会员制零售行业综述：市场规模

中国会员制零售行业发展繁荣，在仓储会员店销售额+会员年费收入总额的统计口径下，中国会员制零售行业市场规模由2019年的253.63亿元人民币增长至446.92亿元人民币，年复合增长率达12.00%。

## 中国会员制零售行业市场规模，2019-2029E



## 第二章：中国会员制零售行业产业链分析

### Analysis of Industry Chain



行业综述



产业链分析

- 产业链图谱
- 产业链分析



行业发展现状



发展趋势



企业分析

# 中国会员制零售行业产业链分析：产业链全景图谱

会员制零售行业产业链上游为企业供货方，包括国际品牌、自有品牌与本土品牌的丰富产品矩阵；产业链中游为会员制零售业态参与者；产业链下游为终端消费客群，常伴特征包括较高收入水平。

中国会员制零售企业产业链全景图谱



来源：各企业官网，头豹研究院

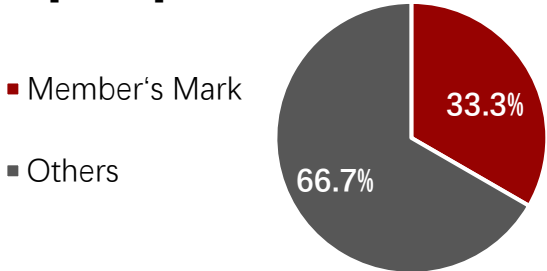
# 中国会员制零售行业产业链分析：产业链上游分析

会员制零售企业在产业链上游产品选品方面，通过自有品牌产品SKU数量树立行业壁垒；在品控方面，企业通过聚焦单品在降低运维成本的同时提高产品的爆品率。

## 中国会员制零售企业产业链上游分析

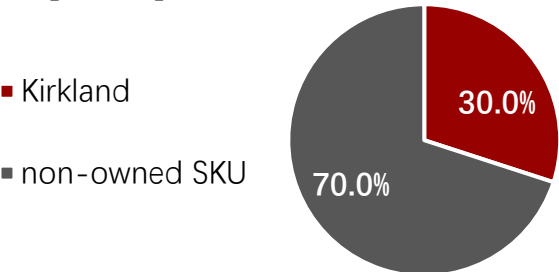
### 山姆商品销售额贡献率，2024年

单位：[百分比]



### Costco SKU占比，2024年

单位：[百分比]

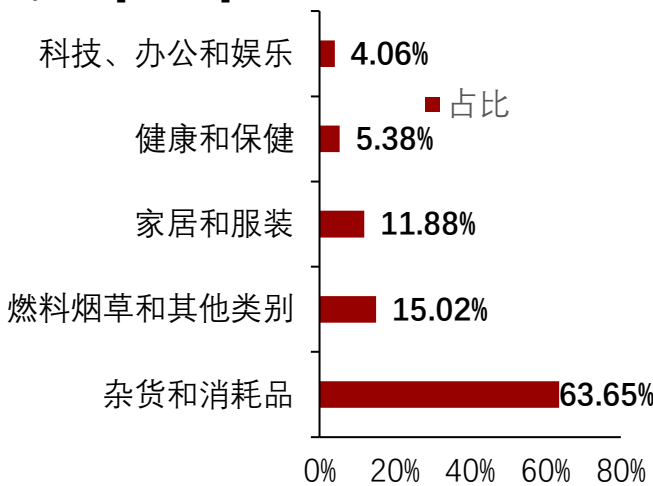


**fudi** 40-50%  
专属会员价商品

山姆会员店与开市客（Costco）均高度重视自有品牌战略，其门店中自有品牌商品的数量占比均达到了相当高的水平，均超过三成。以山姆为例，其自有品牌Member's Mark早在2000年就已进入中国市场，如今产品线已广泛覆盖众多消费品类。根据公司管理层披露山姆自有品牌Member's Mark产品销售额在2024年贡献率超过1/3；Costco则在整体商品的SKU架构上，自有品牌Kirkland Signature产品占比约占商品总量的30%，其余选品均源自长期合作供应商，根据季节性、活动促销进行汰换。Fudi作为中国近年新兴的会员制零售企业，目前公司并未建立起完善的自有品牌供应渠道，取而代之通过专属会员价商品达到与上述品牌相似的选品逻辑。

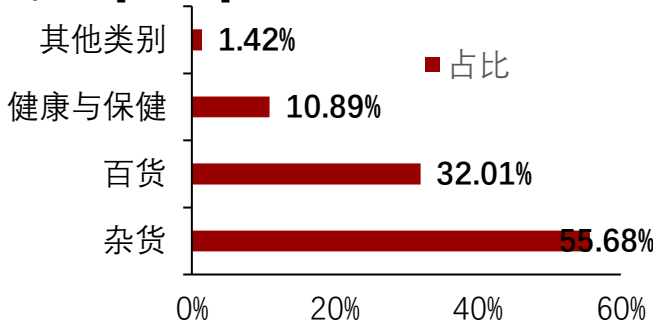
### 山姆商品按品类收入占比，2024年

单位：[百分比]



### Costco按品类收入占比，2024年

单位：[百分比]



在品类方面，山姆与Costco均以杂货和消耗品为主要商品覆盖，占比均超过50%，fudi则在生鲜类商品上占比约为80%。三家代表企业在SKU数量上均维持在5,000上下；山姆会员店与Costco均以高度精选的商品策略为核心竞争力通过极致精简单品类的SKU，在能够满足绝大部分会员需求的同时，集中资源打磨单一产品的成本、口味提高产品曝光率、爆品类也降低了产品的运维成本加深行业竞争优势，代表品类包括山姆的瑞士卷、烤鸡等现象级产品。“效率革命”在会员制零售企业的贯彻下，现阶段供应商均为长期合作品质可保证。

# 中国会员制零售行业产业链分析：产业链下游分析

会员制零售行业产业链上游为企业供货方，包括国际品牌、自有品牌与本土品牌的丰富产品矩阵；产业链中游为会员制零售业态参与者；产业链下游为终端消费客群，常伴特征包括较高收入水平。

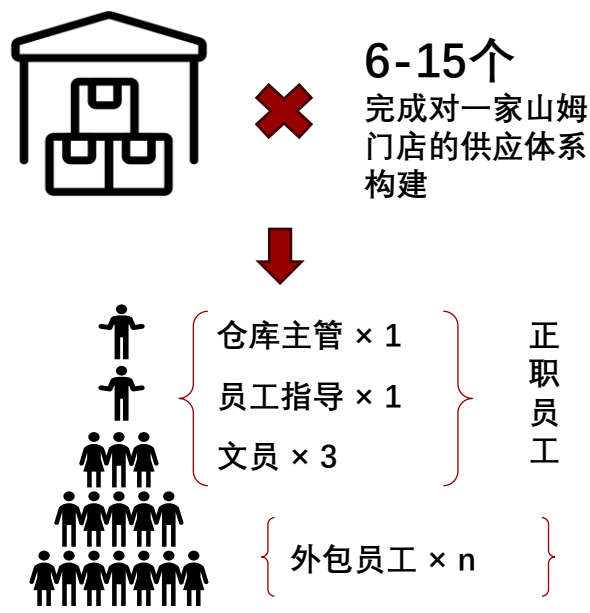
## 中国会员制零售企业产业链下游分析

### 山姆前置仓拆解

#### 前置仓商品：

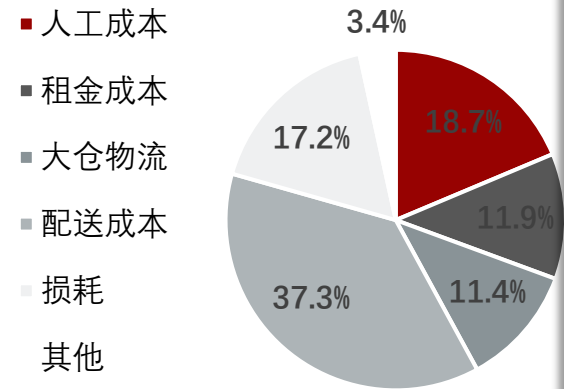
- 商品SKU维持在1,000余个，占门店商品20-30%
- 山姆前置仓中60%为超级A类商品，少有变化；40%商品会随着季节与促销进行变化
- 山姆前置仓综合毛利率约为12%，烘焙品超过30%

#### 前置仓人员：



人力成本占比销售额2%；占比总成本18.7%

山姆前置仓成本



会员制零售行业参与企业在产业链下游及门店供应商，通常采用前置仓配置达到门店货品的即时中转与客群履约的效率性提升。

#### 会员制零售前置仓优势：

- 在效率为驱动的当下中国全部零售体系发展进程中，会员制零售行业以山姆为例通过前置仓布局进行消费履约效率性的不断提高。前置仓的选址与布局主要依靠于线上流量的数据反馈，“以消费者为中心”进行优化选址，前置仓与门店互为补充，以此更好打通线上线下的渠道全生态。
- 在成本经营方面：前置仓的租金成本为普通零售门店的50-70%，其中山姆前置仓的租金约为2-5元/天/平米，一线部分城市存在10元/天/平米，平均单仓面积约为500-800平。人工方面：500平零售门店用人数量约为10人，前置仓同等面积用人约为8人，山姆的人力成本仅占总成本18.7%，占比全销售额的2%。

#### 会员制零售前置仓不足：

- 会员制零售是传统零售延伸出来的子业态，对物流、即时履约的能力达成存在较高成本。山姆前置仓平均客单配送成本在6-9元，及时零售企业叮咚买菜、朴朴超市客单配送成本约为山姆的50%。通过外包配送是中国会员制零售行业成本架高的根本所在，需要进一步优化前置仓布局去对冲由于自身配送能力不足带来的高客单成本。

## 第三章：中国会员制零售行业发展现状

### Current Status



行业综述



产业链分析



行业发展现状

- 门店分布
- 体系布局
- 客群分层
- 业态对比



发展趋势



企业分析

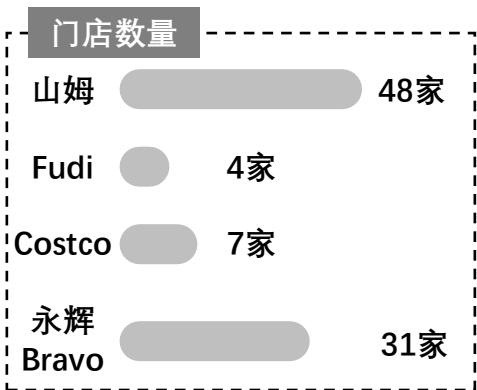
# 中国会员制零售行业发展现状：门店分布

中国会员制零售企业目前主要分布于一线与新一线城市，伴随城市线级的降低，会员制零售企业的城市覆盖能力逐步降低。

## 中国会员制零售企业门店分布

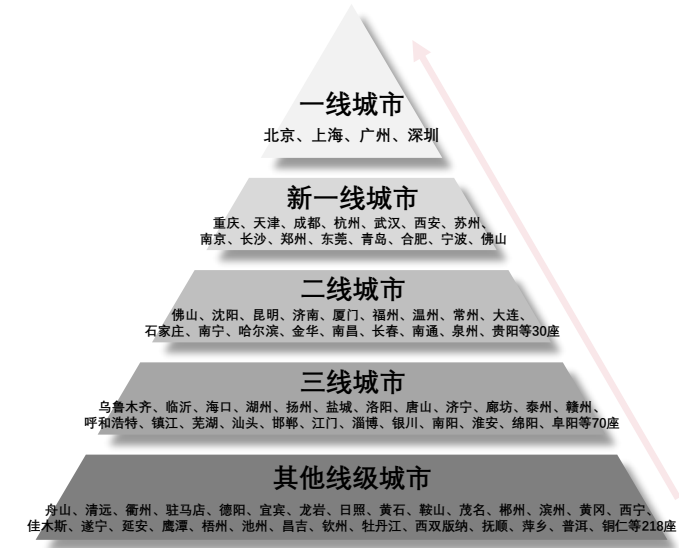
中国会员制零售头部企业城市线级覆盖率，2025年

| 城市线级划分 | 山姆   | fudi | Costco | 永辉Bravo |
|--------|------|------|--------|---------|
| 一线城市   | 100% | 25%  | 50%    | 75%     |
| 新一线城市  | 67%  | -    | 26%    | 40%     |
| 二线城市   | 33%  | -    | -      | 13%     |
| 三线城市   | -    | -    | -      | 1%      |
| 其他线级城市 | -    | -    | -      | -       |

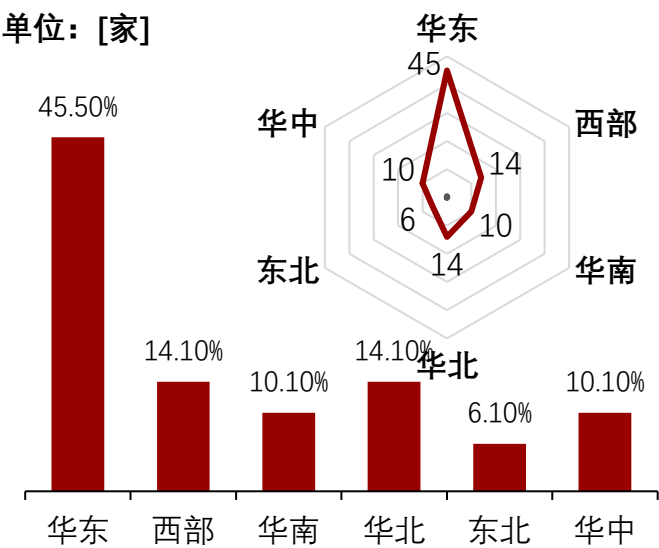


- 中国会员制零售企业头部企业主要包括山姆（Sam's Club）、麦德龙（Metro）、开市客（Costco）、永辉（Bravo YH）以及fudi。其中麦德龙门店数量最多，达99家门店，其次分别为山姆48家、永辉33家、开市客7家以及fudi4家。麦德龙作为中国门店数量最多会员制零售企业，45.5%的门店分布于华东地区，主要与华东地区以上海为代表的长三角地区的消费能力有直接关系。就城市线级分布上看，伴随城市线级的降低，会员制零售企业的城市覆盖能力逐步降低。
- 将会员制零售与中国主要城市社会消费零售总额结合来看，2024年，前十大城市（会员制零售企业数量）分别为上海（16家）、重庆（7家）、北京（14家）、广州（7家）、深圳（9家）、成都（7家）、苏州（6家）、南京（5家）、武汉（6家）、杭州（6家）。在门店布局的选择上中国会员制零售企业对于经济、消费能力较强的城市偏好度高，创除上述10家按先后顺序排名的中国社消总额主要城市外，会员制零售行业通识布局向下级顺延，为省会城市以及在中国政策偏向性较高的城市，包括青岛、厦门、大连、沈阳、西安、长沙等。

中国城市线级划分，2024年



麦德龙履约中心分布，2025年



| 企业         | 上海 | 重庆 | 北京 | 广州 | 深圳 | 成都 | 苏州 | 南京 | 武汉 | 杭州 |
|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| fudi       | -  | -  | 4  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| Costco     | 2  | -  | -  | -  | 1  | -  | 1  | 1  | -  | 1  |
| Sam's Club | 6  | 2  | 4  | 2  | 4  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  |
| Bravo YH   | -  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | -  | -  | -  | 2  |
| Metro      | 8  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | -  |

# 中国会员制零售行业发展现状：体系布局

会员制零售体系主要包括付费制会员体系与等级制会员体系，客群在该体系下具备三大特征：1. 较高的品牌忠诚度；2. 较强的品牌自生宣传力；3. 极高的品牌复购率

## 中国会员制零售企业体系布局及客群画像特点

### 会员制零售体系搭建与布局

#### 客群定位：

- 客群画像素描
- 用户全景调研
- IP市场定位
- 客群画像锁定
- 私域创建与扩展

#### 获客与引流：

- 引流渠道锁定
- 内容与传统电商
- 线下门店营销
- 外部新媒体渠道
- 用户心智拓延

私域引流与扩展

公域渠道引流

会员制零售  
体系搭建与布局

搭建用户体系

社群运营

#### 获客与引流：

- 用户体系机制建立
- 会员权益设计

#### 获客与引流：

- 社群运营策略
- 社群活动策划

### 会员制零售体系客群画像特点



- 报告完整版/高清图表或更多报告：请登录 [www.leadleo.com](http://www.leadleo.com)
- 如需进行品牌植入、数据商用、报告调研等商务需求，欢迎与我们联系

首席分析师：[gary.liu@leadleo.com](mailto:gary.liu@leadleo.com)

主笔分析师：[ryan.wang@leadleo.com](mailto:ryan.wang@leadleo.com)

会员制零售体系下的客群会天然保持较高的品牌忠诚度

企业在进行客群锁定的初期已经进行一轮客群的筛选。付出成本（费用或者时间）会天生具备品牌的忠诚度。产品与服务不发生重大预期偏差的情况下，客群忠诚度护城河的搭建核心在于产品与客群运营。品牌自生宣传力

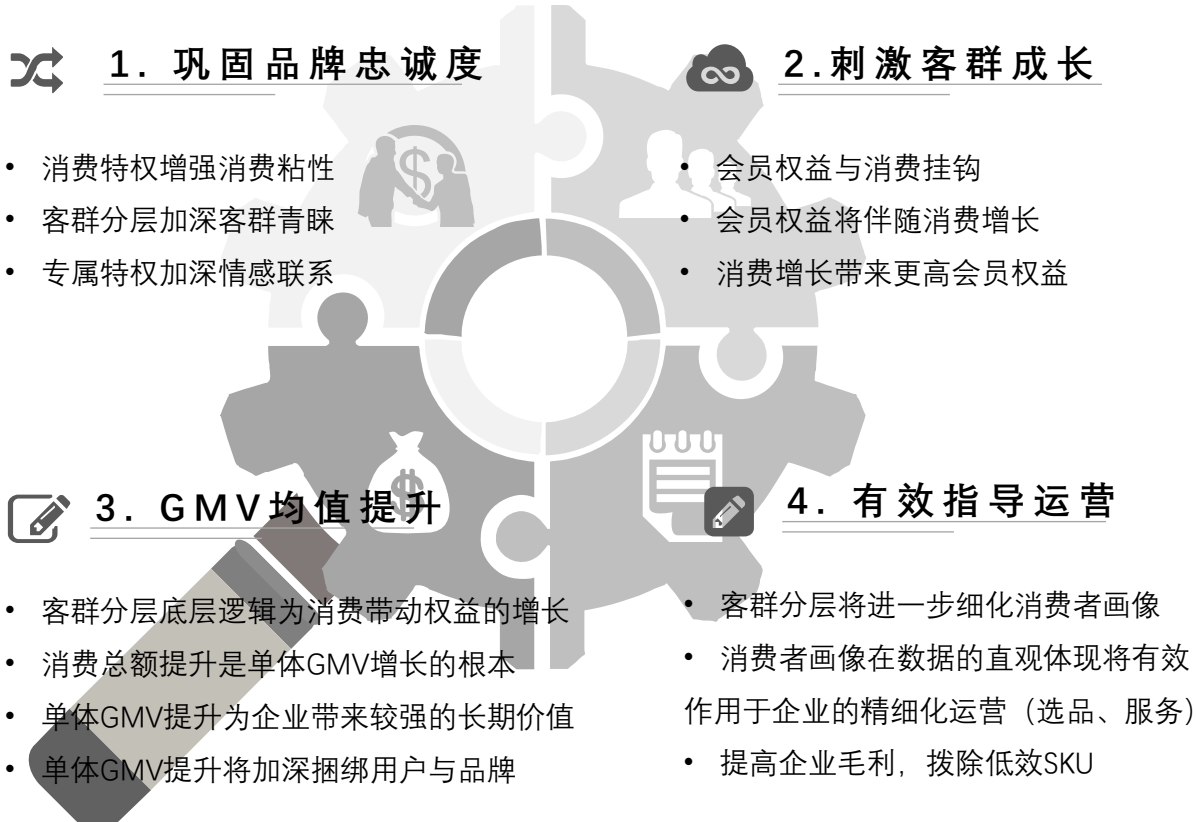
“钱需要被看到”这一特性，会员制零售企业因为商品或服务与传统常见商品、服务存在显著差异，且尤其在社群运营中，会员费与传统消费划分明显，这部分客群会天然具备品牌忠诚度。

# 中国会员制零售行业发展现状：客群分层

客群分层本质上为会员制零售与其他零售业态分层后的再分层，通过客群分层正向刺激客群的原生消费能力，是提高企业单体GMV均值的方法之一。

## 中国会员制零售企业客群分层机制

### 会员制零售的客群分层作用



### 会员制零售客群权益的设计

| Step 1                                                                                   | Step 2                                                                                                           | Step 3                                                                                                                   | Step 4                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 拆解核心指标                                                                                   | 过往数据反馈                                                                                                           | 用户消费需求调研                                                                                                                 | 权益设计                                                                            |
| <div>➢ 流量<br/>(门店/渠道流量)</div> <div>➢ 消费转化率额</div> <div>➢ 渠道客单价</div> <div>➢ 渠道复购次数</div> | <div>➢ 引流品/利润品消费数据</div> <div>➢ 品类消费频次</div> <div>➢ 调整销售对利润的反馈</div> <div>➢ 重点活动销售数据反馈</div> <div>➢ 权益叠加逻辑</div> | <div>➢ 客群年龄分布</div> <div>➢ 客群消费高峰期</div> <div>➢ 客群消费偏好</div> <div>➢ 客群消费动机</div> <div>➢ 客群意见反馈<br/>(重点包括产品选择及权益偏好)</div> | <div>➢ 心理需求分类</div> <div>➢ 会员权益类型</div> <div>➢ 权益设计权重</div> <div>➢ 权益分层划分</div> |

- ❑ 会员制零售客群的权益设计核心为付费制会员的付费价格设计以及单项权益与产出的比值，主要计算指标包括销售额边际与利润边际、单项权益的达成成本、权益发放与客群获益成本比值、总权益成本与门店总利润比值。

❑ 客群分层本质上为会员制零售与其他零售业态分层后的再分层，通过客群分层正向刺激客群的原生消费能力，是提高企业单体GMV均值的方法之一。



# 中国会员制零售行业发展现状：业态对比

会员制零售企业对场地要求显著高于精品超市及大卖场，产品的SKU覆盖普遍选择策略在精不在多，通过自由品牌的独家渠道销售与市场上其余品类做出明显差异化划分。

## 中国会员制零售企业与传统企业对比

| 比对类别   | 会员制零售                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 精品零售  | 传统零售    |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|
| 占地面积   | <div><p>报告完整版/高清图表或更多报告：请登录 <a href="http://www.leadleo.com">www.leadleo.com</a></p><p>如需进行品牌植入、数据商用、报告调研等商务需求，欢迎与我们联系</p><p>首席分析师：<a href="mailto:gary.liu@leadleo.com">gary.liu@leadleo.com</a></p><p>主笔分析师：<a href="mailto:ryan.wang@leadleo.com">ryan.wang@leadleo.com</a></p></div> |       |         |
| 选址位    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |       |         |
| 主要商    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |       |         |
| SKU数   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |       |         |
| 目标客户   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |       |         |
| 商品均毛利率 | 中高收入群体<br>团购                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 高收入群体 | 无明显群体划分 |
| 汰换率    | 15%以内                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |         |

会员制超市，是一种以会员资格为进场购物门槛的大型零售业态。会员制超市零售业态的目标消费者群体是中国一、二线城市的中高收入群体。超市在全球范围内精选高性价比产品，通过大批量采购、经营自有品牌、仓储销售二合一、向上垂直一体化物流企业的营业策略来压缩成本，并通过会员费收入与产品差价实现盈利。其主要特点如下：（1）占地面积大。会员制超市单店营业面积通常在14,000平方米以上，配套大型停车场。（2）货品种类精。单店SKU通常不高于5,000，自有品牌占40%左右，不同超市海外商品占比在10%~40%不等，并以30%~40%的年汰换率快速优化迭代。（3）连锁制经营。会员制超市企业多围绕于产品性价比展开竞争。经营业态要求大型企业通过连锁经营，以采购成本的规模优势、纵向一体化的资本积累提供高效、高质、相对低价的供应链与物流链，以此获得竞争优势。

### 分析师观点

相对于精品零售与传统零售，会员制零售运营特点：（1）选址要求高。会员制超市需在城郊寻觅交通便捷的大面积低价区域，比较困难。（2）目标客群更明确。愿意支付会员费的用户客群可锁定为时间成本高、集中于一、二线城市的中国中高收入群体。（3）商品更新更快。超市以市场渗透率为主要指标筛选并更新商品，以低毛利率、高性价比贯彻“货找人”运营哲学，真正做到以消费者需求为中心导向。（4）营业时间更短。营业时间短与高效仓库式运营，带来劳动力成本下降，精简成本。

## 第四章：中国会员制零售行业发展趋势

### Industry Trends



行业综述



产业链分析



行业驱动及制  
约因素



发展趋势

- 政策与监管
- 市场端及企业端发展趋势



企业分析

# 中国会员制零售行业发展趋势：政策及监管分析

中国政府近年来对中国零售业态的创新加大鼓励力度，设计并部署中国零售业态的场景化改造、数字化赋能、供应链提升并以此全面支持零售业态的转型发展。

## 中国会员制零售行业政策及监管分析

| 颁布日期    | 政策名称                                | 颁布主体            | 主要内容                                                                                                       |
|---------|-------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2016.11 | 《关于推动实体零售创新转型升级的意见》                 | 国务院办公厅          | 该《意见》明确推动实体零售实现三大转变（由销售商品向引导生产和创新生活方式转变；由粗放发展向质量效益转变；由分散竞争向融合协同转变）。部署三大任务：调整商业结构（优化区域、业态、商品布局）             |
| 2020.09 | 《关于以新业态新模式引领新兴消费加快发展的意见》            | 国务院办公厅          | 该《意见》核心内容包括鼓励无接触交易、智能结算等新模式于零售业态的大力推进以及全面支持以科技为加持的线上线下融合。对中国会员制零售行业的企业科技发展方向做出明确意见指示                       |
| 2020.10 | 《关于推动品牌连锁便利店加快发展的实施意见》              | 广西壮族自治区商务局等13部门 | 该《意见》指出连锁便利店需优化网点布局，简化审批流程，推动便利店品牌化、连锁化、智能化发展，增强商品服务供给，完善物流配送体系。                                           |
| 2021.03 | 《全面推进城市一刻钟便民生活圈建设三年行动计划(2023-2025)》 | 商务部等13部门        | 该《意见》由商务部联合13大部门推进城市一刻钟便民生活圈的建设，《意见》指出到2025年在全国地级以上城市全面推开，优化社区商业布局，丰富中国社区建设消费业态，提升智慧化水平以全面增强便民服务           |
| 2021.05 | 《绿色商场创建评价指标（试行）》                    | 商务部             | 该《评价指标》对绿色商场当中的设备、运营过程中的使用与管理体系进行进一步规范，明确绿色商场的供应链、设备设施等多方面的标准于要求                                           |
| 2022.06 | 《十四五”现代流通体系建设规划》                    | 国家发改委           | 该《规划》提出中国未来将明确助力发展连锁企业以增强现代化流通体系的建设；全面提高中国流通体系下的供应链连锁化，并强化供应链智能化改造（如AI需求预测、自动化仓储）。支持区域龙头企业向下沉市场延伸，完善城乡商业网络 |
| 2024.09 | 《零售业创新提升工程实施方案》                     | 商务部等7部门         | 该《方案》的核心内容包括部署场景化改造、数字化赋能、供应链提升以此全面支持零售业态的多元化创新。对会员制企业而言，从国家政策层面鼓励通过技术驱动与生态构建提升竞争力                         |

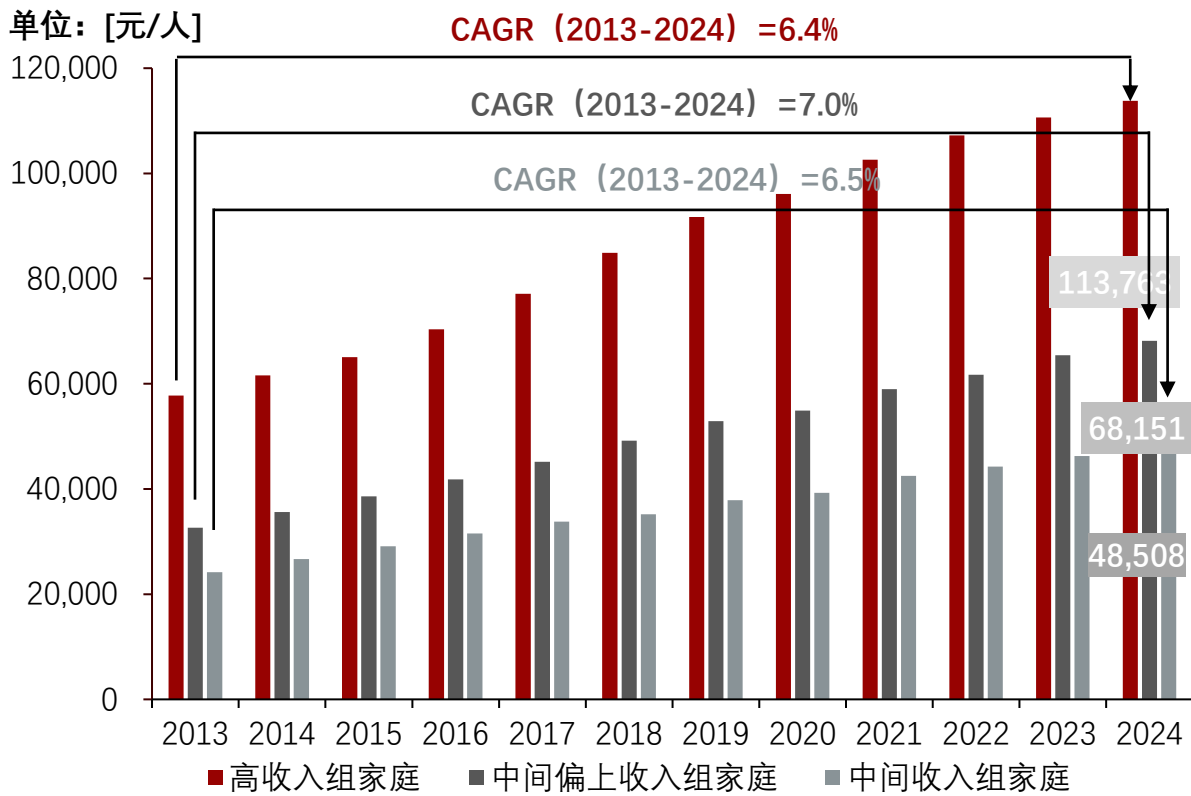
## 分析师观点

中国近年来国家政策对于大消费产业的助推在于其一科技加持与赋能带来的产业升级与消费结构调整；其二为消费业态的创新“以商品为中心”转向至“以消费者为中心”，在此宏观政策导向下，中国会员制零售行业明确朝配置前置仓、线上线下全渠道打通以及选品品质化方向发展。对企业自身及所处产业链，中国会员制零售的数字化赋能与供应链提升成为当下会员制零售行业发展核心目标。政策对于消费释放的红利将进一步显化于行业内企业的营收数据。

# 中国会员制零售行业发展趋势：行业驱动因素（1/2）

中国会员制零售行业的核心驱动因素为中产阶层家庭（人数）、可支配收入的共同提高带来的居民消费水平的升级。产品品质与消费体验需求的体量增大将全面利好会员制零售行业的发展。

中国居民收入按五等分分组收入变化，2013-2024年



在国家数据统计方面，截至2024年，按户均人口2.62人/户，中国年收入在10万以上的家庭组别分别包括中间收入组家庭、中间偏上收入组家庭以及高收入组家庭，按统计分列，人口占比合计约为全人口的60%。相较于2021年预测数据，中国居民家庭各组别收入均位于预期之上。

分析师观点

会员制零售行业在不断扩张的中产阶层人群驱动下，行业体量将稳步上升

会员制零售服务行业持续扩张的原因在于其商业模式与居民消费的升级相匹配。仓储会员店依赖大城市的人口密度、便利交通带来的高效供应链来实现企业自身的规模效应。针对消费者，仓储会员店使用单价更低，性价比更高的大包装产品来吸引对价格敏感、追求品质的中产阶层人群，同时对他们收取一定价格的会员年费来确保自身收入。国家发展改革委在《“十四五”期间中等收入群体发展研究》中指出，到2025年中国中等收入群体规模有望从4亿增至5亿。2024年全国城镇居民人均可支配收入实际增长5.1%，达到约41,000元。同时技术的不断发展为行业带来新机会，会员制零售服务行业获得了坚实的消费基础与付费意愿。

5.5%经济增速下Logistic模型预测“十四五”期间收入五等分组情况

| 时间   | 低收入    | 中等偏下收入 | 中等收入   | 中等偏上收入 | 高收入     |
|------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 2020 | 7,753  | 17,176 | 27,465 | 42,876 | 81,754  |
| 2021 | 8,407  | 18,539 | 29,566 | 46,223 | 87,898  |
| 2022 | 9,117  | 20,003 | 31,817 | 49,789 | 94,305  |
| 2023 | 9,884  | 21,574 | 34,227 | 53,582 | 100,956 |
| 2024 | 10,713 | 23,258 | 36,805 | 57,608 | 107,831 |
| 2025 | 11,609 | 25,061 | 38,560 | 61,873 | 114,903 |

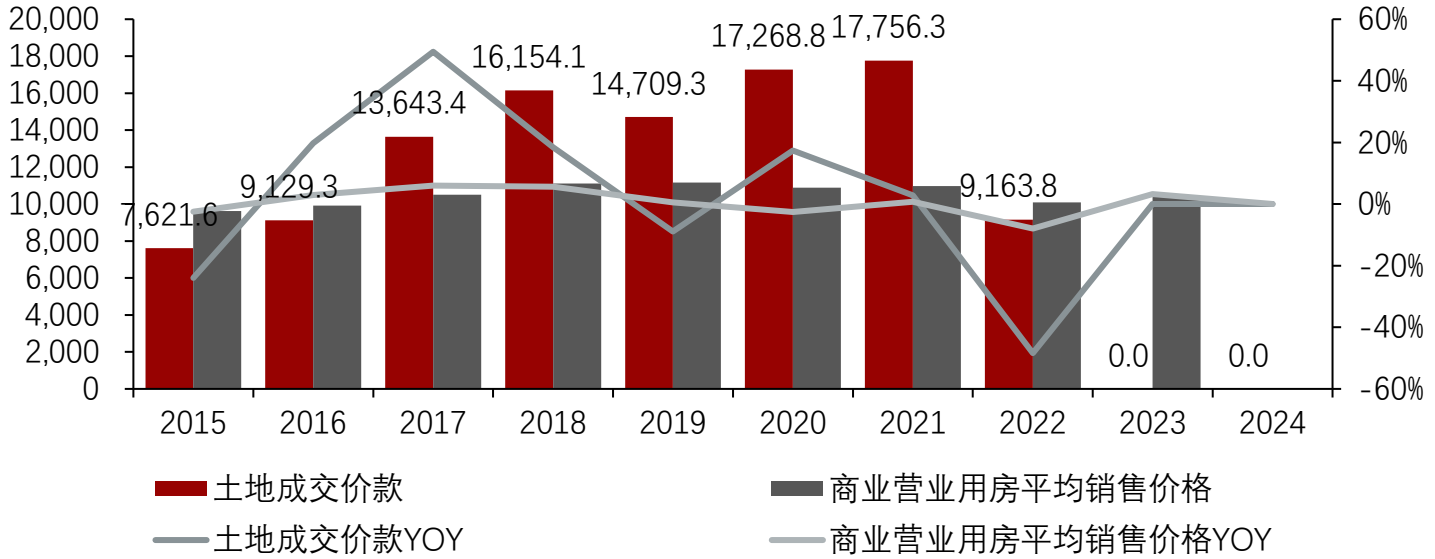
# 中国会员制零售行业发展趋势：行业驱动因素（2/2）

中国拿地成本的逐步降低将减少会员制零售企业布局的资金压力；传统零售业态的逐渐衰退逼迫企业向会员制零售、前置仓布局等方面发展。

## 中国会员制零售行业驱动因素

### 中国土地价值走势，2015-2024年

单位：[亿元；元/平方米]



注：未显示数据为2024年国家统计局未披露数据。

□ 会员制零售企业在门店建设的实际过程中对土地面积有较高的要求。中国自2020年后，从土地成交价款与商业营业用房平均销售价格两方面看，均处于逆增长周期，对应企业的拿地价格相较于高速增长的2015-2020年间，将有显著的固投资金压力的减少。以Costco为例，单一门店的理想地皮面积在5万平方米左右，包括2万平方米的卖场、仓储以及3万平方米的配套停车设施等，根据中国拿地价值的变化，按2020-2023年的增幅，单一门店的拿地成本将下降23,250,000元。

### 消费升级背后业态转型将促使传统零售向会员制零售转变

| 沃尔玛传统大卖场2025年闭店情况 |          |      |
|-------------------|----------|------|
| 门店                | 闭店时间     | 闭店原因 |
| 昆明云山路店            | 20250721 | 租约到期 |
| 南昌象湖店             | 20250716 | /    |
| 泸州蜀泸大道店           | 20250709 | /    |
| 贵阳沙冲路店            | 20250503 | 战略调整 |
| 温州欧洲城店            | 20250501 | /    |
| 上海松江松汇路店          | 20250320 | /    |

### 沃尔玛大卖场、山姆数量，2020 & 2025年

单位：[家]

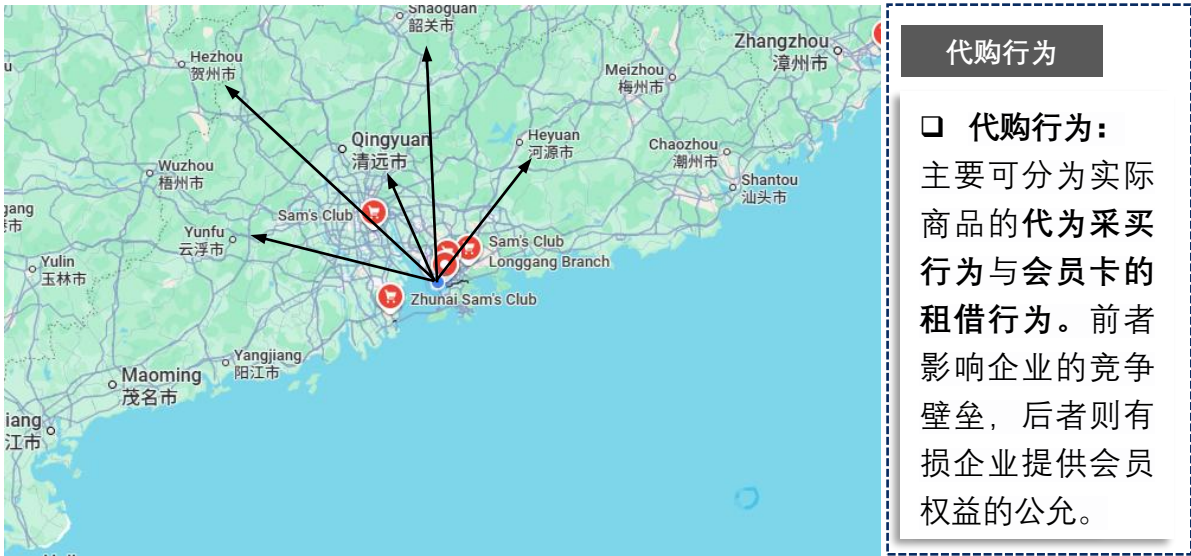


# 中国会员制零售行业发展趋势：行业制约因素

由于制度体系漏洞导致的“代购行为”打破自有商品带来的企业竞争壁垒，对会员续费率将产生极大的消极影响；线上整体的繁荣或将对会员制零售行业起到制约作用。

## 中国会员制零售行业制约因素

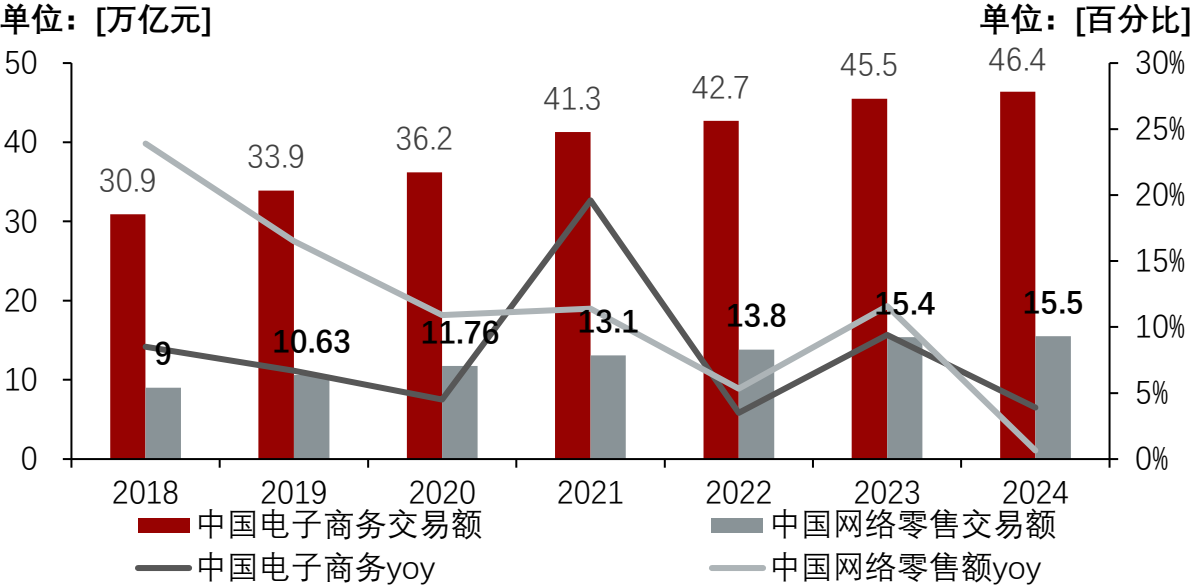
### 制度体系的漏洞导致“代购行为”对会员制零售行业的冲击



注：以深圳为中心的山姆城市实际覆盖范围示意图。

□ 会员制零售企业现阶段在中国的布局尚未向下沉市场进行渗透，但从市场的实际需求上看，下沉市场实际存在对会员制零售企业自有品牌产品的需求，因此产生了“代购行为”蜂拥于会员制零售门店，单次购买数量大造成结账排队的冗长，进而伤害到非代购会员的消费体验；此外以Costco为例，产品的实际销售利润并非为企业实际利润的谋求点，相反会员费用为企业生存的根本，代购行为打破自有商品带来的企业竞争壁垒，对会员续费率将产生极大的消极影响。

### 中国电子商务交易额及增速，2018-2024年



□ 中国近年来电子商务与网络零售发展迅速，CAGR分别达到7.01%、9.48%。线上交易对实体具有较大冲击，体现于传统实体零售卖场的闭店。会员制零售行业在于购物的消费体验，收线上交易影响较小，单线上订单量与交易额的双重太高或影响会员制零售企业的门店铺开，取而代之的是前置仓/门店数的提高。这种变化将根本动摇会员制零售的整体业态逻辑，故线上整体的繁荣或将对会员制零售行业起到制约作用。

# 中国会员制零售行业发展趋势：行业竞争趋势

竞争趋势从整体上看是传统零售向会员制零售的全面转变，当落实于参与者，不同参与者在短期的发展策略上存在差异，但头部企业默契保持主动性避开产品矩阵的重叠以及相近模式的趋同竞争。

## 中国会员制零售行业头部企业竞争趋势

中国会员制零售企业在行业竞争的策略把控上以差异化为主导，主动性避开同类产品、相近模式的趋同竞争。这种默契的出现不仅限于后来竞争者的主动避让，在Sam's Club、Metro、Costco的多年发展中也保持高度默契。

|     |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 关键词 | <br>扩张                                                                                                        | <br>B+C                                                                                                                                | <br>本土化                                                                                                                | <br>深耕                                                                                                          | <br>调改                                                                                                                            |
|     | <p>从山姆母公司沃尔玛年报数据上看，传统零售式商超在近年的实际市场表现已进入衰退期，沃尔玛在1996年进入中国时以商品力与购物体验为开拓市场的核心武器，现阶段沃尔玛逐步关停传统大卖场，转向优化山姆模式，中国地区的企业布局到了“人无我有”、“人有我精”的第二阶段，当下整体商业体系盈利稳定，在跑通且成熟的商业模式下，山姆将进入高速扩张发展阶段，夯实现有市场、试点下沉市场。</p> | <p>麦德龙于1996年进入中国，立足于上海铺向全国，以专一To B的模式迅速打开B端市场，2019年物美集团收购麦德龙中国80%股份成为控股股东，自此之后在稳定住B段的市场份额，开始向B+C方向转变。实际上该种转变并非经营策略大刀阔斧的改革，而是对市场选择的顺从，在B2B的过往经营中，麦德龙存在大量的2C业务，个人消费者通过单位的会员卡在麦德龙消费，2017年2C占比已达70%。B+C未来将成为麦德龙的核心业务矩阵。</p> | <p>开市客2019年进入中国大陆市场，相较于山姆与麦德龙的长期开拓，开市客整落后23年，开业至今在门店规模化扩张与会员规模数量增长两方面，面临巨大挑战。其一产品的大包装需要为中国户均人口逐步降低的人口结构现状做出调整，其二在其原生国的配套设施服务，比如优惠的加油政策，虽然未有该服务对会员影响的公开实际披露数据，但配套的会员权益需要进行本土化改革，Costco需要进一步打磨中国地区商业模式。</p> | <p>fudi2021年诞生于北京，相较于国际企业，自由品牌的构建处在空白状态，通过买手制去差异化自身的产品矩阵，但该种竞争壁垒达不到护城河效果。fudi发展至今企业选择以高生鲜供应比例与传统会员制零售企业划清商业界限且驻足于北京，深耕该地区市场，在用户心智未得到全面占领的当下，以点立足与胖东来的打法相近。同样，生鲜类产品供应链的局限性，可以在主动划清目标市场后，进行深度磨合。</p> | <p>永辉自2021年5月开始试水会员制零售（以仓储为主，非典型性会员零售），2024年公司营收同比下降14.07%，在传统零售业态的衰退过程中，永辉作为头部较大体量企业感受异常清晰。截至2024年底，永辉合计调改完成31家门店。调改门店的客流与销售而同步提升，标志传统零售需向会员零售、配置前置仓等方面发展。截至2025年9月3日，根据官网披露数据已开业调改店数量/家达177，永辉在未来五年内基调将为“调改中”。</p> |

# 中国会员制零售行业发展趋势：商品发展趋势

竞争趋势从整体上看是传统零售向会员制零售的全面转变，当落实于参与者，不同参与者在短期的发展策略上存在差异，但头部企业默契保持主动性避开产品矩阵的重叠以及相近模式的趋同竞争。

## 中国会员制零售行业头部企业商品发展趋势

### 会员制零售企业商品发展共性

#### 商品发展共性1：去除阶梯化选品，在同品类中留1-3款

会员制零售企业与传统超市的显著性差异在于精简商品SKU。该种选品模式优点在于供应链将处于长期较为稳定状态、商品的大批量单一购买给予企业更高的议价能力；产品在严格比较下具备极高的产品力，对产品爆品率有较高的提升，爆品对品牌的市场认知提升又能做到良好的反馈，形成正向循环。

#### 商品发展共性2：自有品牌为会员制零售企业的唯一护城河

会员制零售企业从根本逻辑上看与传统零售并无较大差别，即产品（商品力）是唯一能够树立起竞争壁垒的工具。对企业利润而言，自有品牌商品去除了货品在中转流程中供应商、经销商的加价行为、剔除了产品由于广告宣传导致的成本提升等非产品本身成本的溢价。在同等商品力（价格、品质等）下，自有品牌商品可以做到价格更低且保持利润。

#### 商品发展共性3：严进严出，用数据驱动产品的上新与汰换，去除人为选品的不稳定因素

会员制零售行业门店SKU在做到精简的同时，以数据驱动（主要包括销售业绩、价格表现、复购率、渗透率等）进行等时定量评估与滚动汰换。会员的反馈在全衡量比重中占比较高，通过产品试吃等收集数据，缩短产品的“试错”周期，这种模式在大浪淘沙后会形成稳定长期SKU与不断适应市场产品的矩阵组合。

### 会员制零售企业商品发展差异性

#### Sam's Club



山姆进入中国市场较早，相较于业内其他玩家，具备一定的先发优势与业态经验，在成熟的商业化运作下，山姆供应的定制化、本土化极为精准，打造口味相符、高商品力的差异化产品，爆品率极高，代表产品有小青柠汁、瑞士卷、榴莲千层等。山姆在商品发展上整体调性从刻板印象仓储会员超市带来的“性价比优先”，转向至“商品力+消费体验”。在消费分化的现阶段，山姆向上走的路径已经跑通。

#### Costco



开市客进入中国时间较晚，在商品的本土化程度发展较低，产品以国外引入商品为主但进口商品的市场适配性更偏向于欧美。整体产品由于需保持14%及以下的毛利率，通过大包装去抵消人工、陈列成本，产品保持相对较高的性价比，例如，Kirkland香槟酒售价约为入门级同容量的品牌香槟售价的2/3；Kirkland最低售价起泡酒在产品分级上也达到意大利葡萄酒分级中最严格的优质法定产区级（DOCG）。

# 第五章节：中国预加工食品企业分析

## Enterprises' Profile



行业综述



产业链分析



行业驱动及制  
约因素



发展趋势



企业分析

- 商超零售  
大盘表现
- 物美集团
- 山姆会员店

# 中国会员制零售行业商超零售大盘表现

中国商超零售企业整体上呈现出营收共性下滑，利润两级分化的行业表现。会员制零售将成为中国商超零售具备指导性的重要调改方向。

中国商超零售大盘表现，2025年

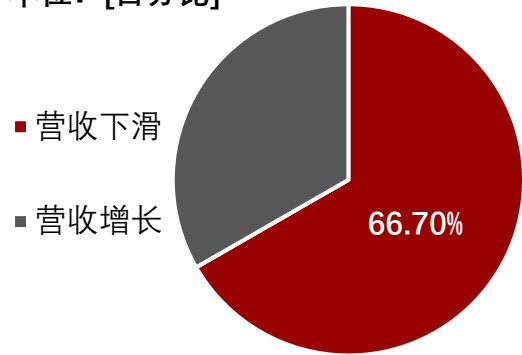
| 名称    | 营收（亿元） | 同比增减    | 净利润（亿元） | 同比增减     |
|-------|--------|---------|---------|----------|
| 永辉超市  | 299.48 | -20.73% | -2.41   | -187.38% |
| 联华超市  | 95.91  | -11.98% | 0.42    | 177.08%  |
| 家家悦   | 90.07  | -3.79%  | 1.83    | 7.82%    |
| 红旗连锁  | 48.1   | -7.30%  | 2.81    | 5.33%    |
| 中百集团  | 46.18  | 19.13%  | -2.55   | -79.50%  |
| 北京京客隆 | 43.9   | -11.50% | -1.09   | -18.48%  |
| 利群股份  | 37.18  | -3.08%  | 0.07    | -65.94%  |
| 步步高   | 21.29  | 24.45%  | 2.01    | 357.71%  |
| 三江购物  | 19.88  | 1.30%   | 0.91    | 17.55%   |
| 黄商股份  | 15.26  | 0.91%   | 0.36    | 12.09%   |
| 国光连锁  | 14.48  | 6.50%   | 0.20    | 4.15%    |
| 中国顾客隆 | 2.46   | -20.19% | -0.03   | 82.79%   |

## □ 营收共性下滑，利润两极分化

2025年上半年，中国商超行业整体上看处于大幅调改的关键截口，结合公司营收实际数据，行业普遍呈现出营收共性下滑，利润两级分化的特征。

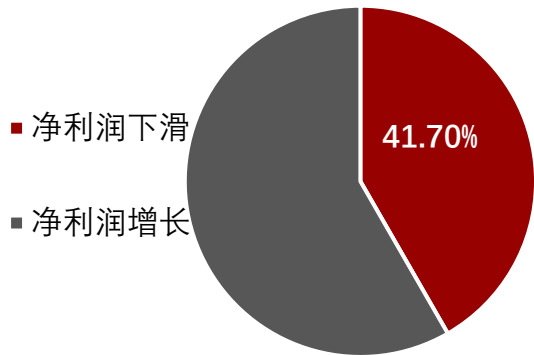
营收同比下滑企业占比

单位：[百分比]



净利润同比增长企业占比

单位：[百分比]



□ 2025年上半年，在纳入统计的全部企业中，净利润为正且同比增长的企业共计7家，占比约为58.3%。其中步步高同比增长最快，达357.71%，其次为华联超市的177.08%。7家企业净利润同比上涨的增长动力分为两部分，以步步高为代表的高增长企业为经营战略的调改，步步高在2024年启动战略转型计划，公司引入“胖东来模式”并与该模式深度绑定，2024年步步高日均销售额达151万元，客流量达1.26万人次/日；另一部分为以红旗连锁为代表的通过成本控制达到净利润提升，但是通过调改内部扩大利润的空间上限在逐年收窄。非计入统计的胖东来、以及沃尔玛，根据公司官方披露，同期销售额分别达到117.07亿元以及897亿元（主要贡献源自山姆），远超中国商超零售的大盘表现。会员制零售将成为中国商超零售具备指导性的重要调改方向。

# 中国会员制零售行业企业分析：物美集团

2019年，物美集团收购德国老牌商超麦德龙，此后将门店全部改造为仓储会员店，在经营业务上“B端+C端”双向发力，门店快速扩张，截至2025年三季度，门店数量达99家。

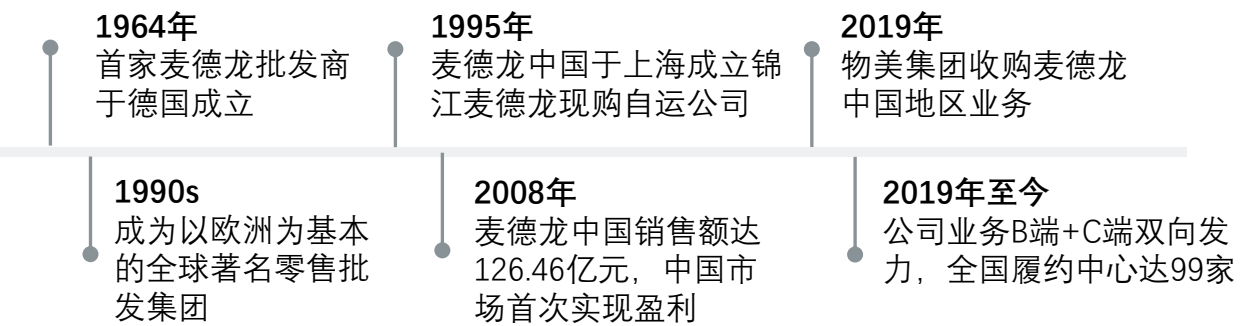
## 物美集团：麦德龙中国

### 麦德龙中国企业介绍

#### Metro Intro

- 麦德龙（METRO）创立于1964年，全球总部位于杜塞尔多夫，是全球头部“餐厨一体、现购自运”的仓储批发卖场，其业务范围覆盖全球，以线上+线下的结合经营方式为客户提供类供应链的采购解决方案，全球员工超十万名，拥有庞大的零售批发网络。

### 麦德龙发展历程



### 麦德龙自有品牌

**麦臻选®**

品质好物 品味不同

坚持严格品控体系，兼具高颜值和高性价比。在口味、食材选择、清洁配方等每一处细节，精益求精，联合著名餐厅及高品质工厂合作研发，做到美味有所本，品质有所依

**宜客®**

供应量大 长期实惠

覆盖企业客户日常所需的基础品类，坚持德系严格品控体系，供应量大，长期实惠

麦德龙自有品牌开发从商品的生产环节介入，麦德龙体量决定其对上游具备产品定制与价格把控的主动权，现阶段麦德龙自有商品渗透率在70%，覆盖冻品、零食、超生鲜等。

### 麦德龙业务转型：“窄门B端业务”→“B端+C端”双向发力

- 麦德龙在华发展历程中，其业务模式经历了战略性演进。早期主要服务于企业（B端）客户，商品突出大批量、实用性强的特点。为应对市场变化并开拓新的增长空间，麦德龙中国启动了面向个人消费者（C端）的会员制转型战略，确立了B端与C端业务并重、协同发展的新模式。此次转型旨在深耕中国新一代中产家庭市场。为此，麦德龙对商品策略进行了系统性调整：
- 一方面，依托其长期服务B端建立的规模化采购优势和全球供应链能力，为C端用户提供具有高性价比和差异化的商品。
- 另一方面，深刻洞察中国家庭以中小型结构为主的特点，显著优化了商品包装规格，使其更契合中国主流家庭单元的日常消费量与存储条件，有效提升了购物便利性并减少浪费。同时，麦德龙致力于全面提升会员体验与个性化服务，通过强化自有品牌矩阵（如“麦臻选”、“宜客”）、提供独家及进口商品，并增设多项增值服务，以满足C端用户对品质与体验的升级需求

# 中国会员制零售行业企业分析：山姆会员店

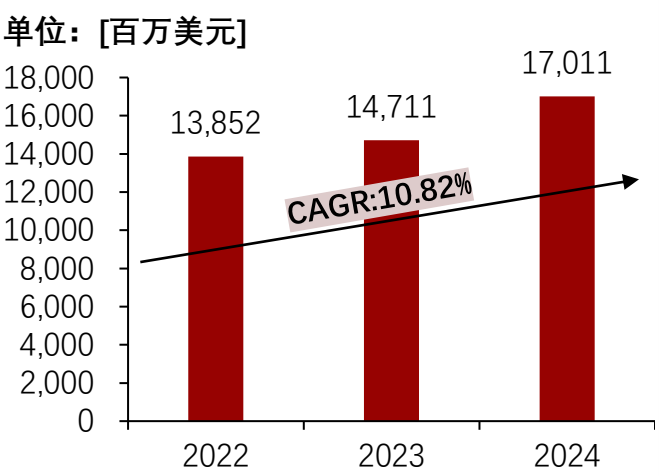
从企业端角度，中国区沃尔玛整体表现显著高于全球其他地区营收表现；从行业端角度，中国的会员制零售行业增速明显快于全球其他地域。

## 沃尔玛中国投资有限公司：山姆会员店

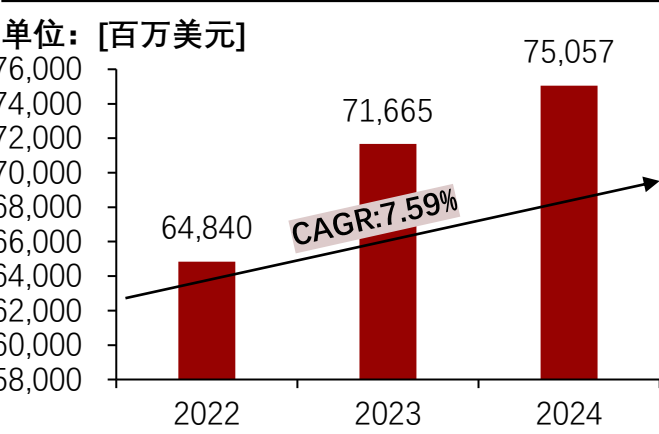
### 山姆会员店全球化发展历程



### 沃尔玛中国区企业营收，2022-2024年



### 山姆年营收（零售业务），2022-2024年



□ 沃尔玛在年报中并未披露中国区山姆会员店营收，从公开披露数据中，沃尔玛中国区营收在2022-2024年间，由13852百万美元增长至17011百万美元，年复合增长率为10.82%；山姆会员店全球年营收，由64840百万美元增长至75057百万美元，年复合增长率为7.59%。结合近年沃尔玛中国频繁关闭大卖场，而山姆会员门店数量由39家增长至48家，可以从企业角度上看到中国会员制零售的市场表现明显要优于传统商超零售；从全球角度而言，中国的会员制零售行业增速明显快于全球其他地域。

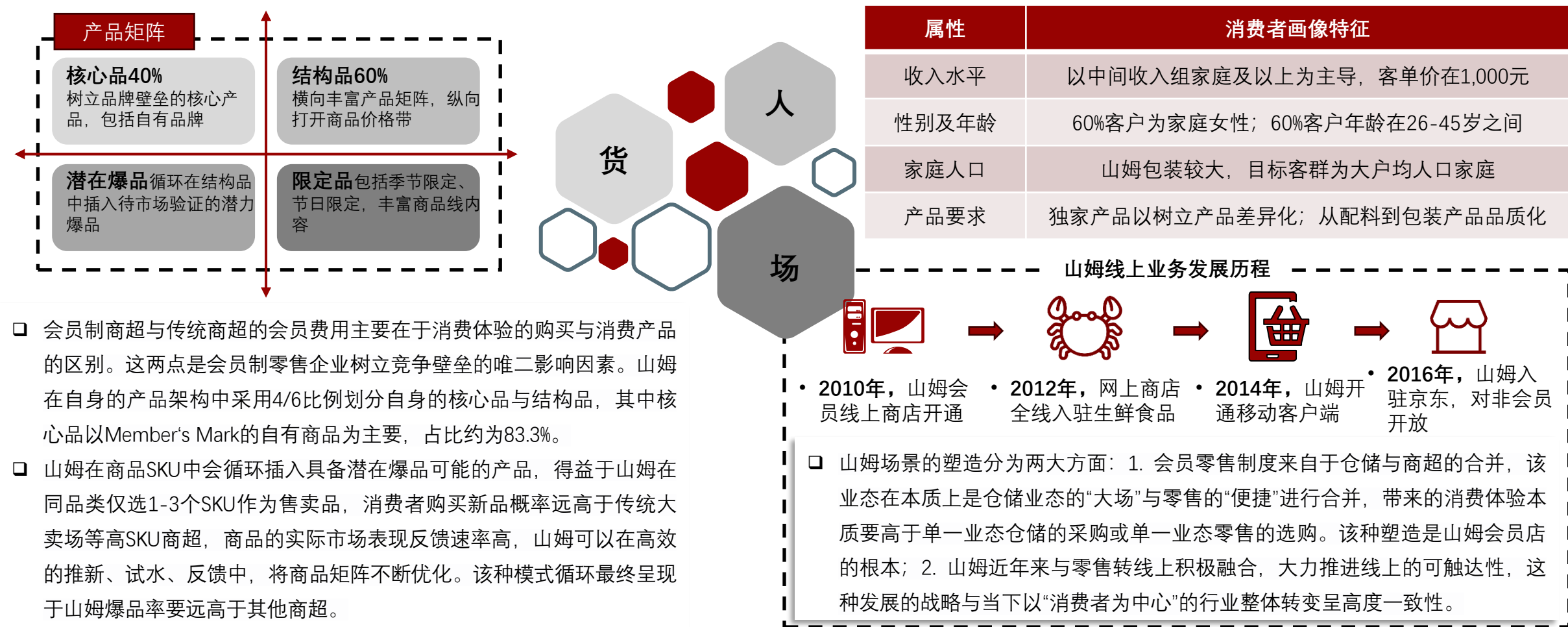
来源：沃尔玛中国有限公司官网，沃尔玛年报2024，头豹研究院

# 中国会员制零售行业企业分析：山姆会员店

山姆会员店在“人、货、场”的发展逻辑上已脱盘于沃尔玛集团，从以卖场为中心转变为以消费者为中心；山姆线上线下的融合带来消费者认知度普遍提升。

沃尔玛中国投资有限公司：山姆会员店

## 山姆“人、货、场”的发展逻辑与战略侧重



# 方法论

- ◆ 头豹研究院布局中国市场，深入研究19大行业，532个垂直行业的市场变化，已经积累了近100万行业研究样本，完成近10,000多个独立的研究咨询项目。
- ◆ 研究院依托中国活跃的经济环境，研究内容覆盖整个行业的发展周期，伴随着行业中企业的创立，发展，扩张，到企业走向上市及上市后的成熟期，研究院的各行业研究员探索和评估行业中多变的产业模式，企业的商业模式和运营模式，以专业的视野解读行业的沿革。
- ◆ 研究院融合传统与新型的研究方法，采用自主研发的算法，结合行业交叉的大数据，以多元化的调研方法，挖掘定量数据背后的逻辑，分析定性内容背后的观点，客观和真实地阐述行业的现状，前瞻性地预测行业未来的发展趋势，在研究院的每一份研究报告中，完整地呈现行业的过去，现在和未来。
- ◆ 研究院密切关注行业发展最新动向，报告内容及数据会随着行业发展、技术革新、竞争格局变化、政策法规颁布、市场调研深入，保持不断更新与优化。
- ◆ 研究院秉承匠心研究，砥砺前行的宗旨，从战略的角度分析行业，从执行的层面阅读行业，为每一个行业的报告阅读者提供值得品鉴的研究报告。

# 法律声明

- ◆ 本报告著作权归头豹所有，未经书面许可，任何机构或个人不得以任何形式翻版、复刻、发表或引用。若征得头豹同意进行引用、刊发的，需在允许的范围内使用，并注明出处为“头豹研究院”，且不得对本报告进行任何有悖原意的引用、删节或修改。
- ◆ 本报告分析师具有专业研究能力，保证报告数据均来自合法合规渠道，观点产出及数据分析基于分析师对行业的客观理解，本报告不受任何第三方授意或影响。
- ◆ 本报告所涉及的观点或信息仅供参考，不构成任何证券或基金投资建议。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告或证券研究报告。在法律许可的情况下，头豹可能会为报告中提及的企业提供或争取提供投融资或咨询等相关服务。
- ◆ 本报告的部分信息来源于公开资料，头豹对该等信息的准确性、完整性或可靠性不做任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映头豹于发布本报告当日的判断，过往报告中的描述不应作为日后的表现依据。在不同时期，头豹可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告或文章。头豹均不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，头豹对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者应当自行关注相应的更新或修改。任何机构或个人应对其利用本报告的数据、分析、研究、部分或者全部内容所进行的一切活动负责并承担该等活动所导致的任何损失或伤害。



# 头豹业务合作

## 数据库/会员账号

可阅读全部原创报告和百万数据，提供数据库API接口服务

## 定制报告

行企研究多模态搜索引擎及数据库，募投可研、尽调、IRPR等研究咨询

## 定制白皮书

对产业及细分行业进行现状梳理和趋势洞察，输出全局观深度研究报告

## 报告作者



刘贵仁  
首席分析师  
gary.liu@leadleo.com



王渝程  
行业分析师  
ryan.wang@leadleo.com

## 招股书引用

研究覆盖国民经济19+核心产业，内容可授权引用至上市文件、年报

## 市场地位确认

对客户竞争优势进行评估和调研确认，助力企业品牌影响力传播

## 行研训练营

依托完善行业研究体系，帮助学生掌握行业研究能力，丰富简历履历

## 业务咨询

- 客服电话：400-072-5588
- 官方网站：www.leadleo.com

## 深圳办公室

广东省深圳市南山区粤海街道华润置地大厦E座4105室  
邮编：518057

## 上海办公室

上海市静安区南京西1717号会德丰国际广场 2701室  
邮编：200040

## 南京办公室

江苏省南京市栖霞区经济开发区兴智科技园B栋401  
邮编：210046



# 弗若斯特沙利文 助力企业赴境外上市 领导者

- ✓ 专注行业研究64年
- ✓ 中国最早提供IPO咨询服务的专业机构之一
- ✓ 率先建立和规范投融资领域行业顾问业务流程及服务标准
- ✓ 连续10年中国企业赴香港及境外上市行业研究顾问市场份额领导地位
- ✓ 连续5年超50%港股上市企业选择沙利文作为独家行业顾问
- ✓ 近7年累计助力超500家企业成功赴境外上市



[www.frostchina.com](http://www.frostchina.com)

联系电话：021-5407-5836

联系邮箱：PR@frostchina.com