

為何人人都愛Costco?



今年六月在廣西省府南寧開張日的Costco人滿為患，顧客排隊兩小時才得進場。

如今，這裡的停車場有點雜貨店的味道，到處都是經過加高改裝、帶有外挂車架和防滑輪胎的四輪驅動車，以及看起來更像移動堡壘的移動房屋。這裡賣的東西也很特別：氯丁橡膠救生服、絞肉機、槍枝保險箱。

在巨大的商店內部，一輛輛滿載的購物車看上去就像是自己在過道裡行駛著。一位顧客說，「我們想要的東西，他們都有更大的版本。」與此同時，她的妹妹正坐在推車上吃著Costco熱狗。

作為這家零售商的首批分店之一，安克拉治的分店一度看起來像是一個專注於末世求生的異類，但如今它顯示了Costco的遠見卓識。「2020年，大約四分之一的人口囤積了不易腐爛的食品，」市場研究公司Packaged Facts的克里斯特說。今天，超過一半的人在這樣做。克里斯特說，雖然疫情是一個加速器，但是這種趨勢在此之前就開始了，其驅動力是對氣候變化和經濟不穩定的擔憂。

2019年，四分之一的美國消費者在Costco購物。如今，這一比例接近三分之一。Costco是世界第三大零售商，僅次於亞馬遜和沃爾瑪。

但Costco的成功遠不止於囤貨。該公司抓住了美國消費者的心理，既能吸引精打細算的超我（「18美元12罐金槍魚！」），也能吸引衝動購物的本我（「那台98寸平板電視我值得擁有」）。

從表面上看，Costco是一家折扣店，是一個省錢和精打細算購買雜物的地方，但它也是一種令人嚮往的購物體驗，滿足了大多數美國人的慾望：炫耀性消費。

很少有公司對我們的飲食（乃至穿著、汽車燃料或個人衛生用品）擁有如此大的影響力。Costco主宰著食品供應的多個類別——牛肉、家禽、有機農產品，甚至是波爾多的優質葡萄酒——其銷量超過了世界上任何一家零售商。它掌握著數以百萬計生產者的生死——其中，僅在非洲，它就擁有100多萬名腰果種植者。（Costco的腰果銷量佔全球的一半。）它的自有品牌科克蘭為它帶來的收入超過了耐吉和可口可樂等大品牌。

儘管取得了巨大的成功，人們對這家公司的了解並不多。其高層官員顯得封閉、神秘。除了季度報告，Costco很少披露其內部運作情況。但在億萬富翁巴菲特的得力助手芒格看來，Costco的資產負債表已經說明了一切。在他去年去世前的最後一次採訪中，他直接了當地說：「這是一家完美的公司。」

一切都與信任有關

Costco經常被比作一種小眾信仰，這一定程度上是因為會員一旦加入（全球有1.34億人），就很少離開。事實上，人們對這一品牌的狂熱激發了社群媒體上的致敬活動，深夜節目中希望自己顯得接地氣的名人們說和它有關的段子，甚至還有一本關於它書——《Costco的快樂》(The Joy of Costco)。

如今，美國人日益認為大品牌是掠奪性的壟斷企業，或者是殘破的遺存，然而Costco卻因其高工資、周到的客戶服務和「對誠信的堅定承諾」而受到尊敬。

不管是不是小眾信仰，Costco的精神創始人是一位出生於布朗克斯的律師，有著烏托邦式的理想和嚴苛的道德準則。

普萊斯出生於1916年，是來自明斯克的制衣工人的兒子，屬於流離失所的猶太人和其

他歐洲人那一代，他們靠著紐約的小生意成長起來——大蕭條和戰後的熟食店、糖果店和當舖。20世紀20年代，全家搬到聖地亞哥，他在那裡上了高中。

從南加州大學法學院畢業後，普萊斯的第一份工作是代理雜貨店和其他商人。他擁有一種店主的氣質，對顧客非常關注，斤斤計較哪怕最小的細節。20世紀50年代，他開始把聖地亞哥的倉庫改造成會員制集市，顧客只需交一小筆費用，就能以批發價買到從襪子到香煙等各種商品。這家名為FedMart的公司經營的關鍵很簡單：留住會員，讓他們年復一年地續費。

2003年，普萊斯向《財富》雜誌描述了他的理念：「我們如何以最低的價格銷售產品？」他說，最重要的目標是「從這樣一個角度來看待一切：它真的對客戶誠實嗎？」

在經濟繁榮和社會變革的時代，普萊斯有一種與購物者建立聯繫的天賦，但矛盾的是，他的原則之一是不不要賺太多錢。「他成長在一個社會主義者的家庭。他是個資本家。他喜歡賺錢，但他支持工會、支持勞工、支持小人物，」戴維·施瓦茨說。他和妻子蘇珊共同撰寫了《Costco的快樂》一書。「一切都與信任有關。他寧願失去你的生意，也不願失去你的信任。」

第一家Costco門店於1983年在西雅圖開業。十年後，普萊斯的普萊斯俱樂部與Costco合併。經過多年的一系列合併，索爾·普萊斯的FedMart在20世紀90年代變成了我們所知的Costco，總部如今位於華盛頓州伊薩誇。作為一家現代公司，它對普萊斯願景的忠誠達到了驚人的地步。它仍然注重同會員的關係，會員似乎很滿意，續費率為93%。上個季度，會員費收入為11.2億美元，約佔Costco



在開業的第一年，普萊斯的FedMart虧損了75萬美元。2009年，普萊斯93歲去世時，他的淨資產已達五億美元。



美國Costco典型的大賣場。

1984年開業時，安克拉治市西戴蒙德大道上的Costco似乎並不代表食品的未來。這座倉庫本質上就是個棚屋，顏色像不新鮮的咖啡，它提供的是阿拉斯加人為之瘋狂的那種產品和折扣：大份量的日常食物，比如花生醬和番茄醬，以及馴鹿香腸等當地人的最愛。阿拉斯加的環境極為惡劣，人們需要花費數小時甚至數天的時間出行購買食品雜貨，這使得Costco一經推出就大受歡迎。



Costco在中國開設的第二家店位於蘇州，外型新穎壯觀。



這是Costco在中國新張日常見的告示牌。

的16.8億美元總淨利潤的三分之二。換句話說，雙方的互相依賴仍然存在。

「一個巨大的生態系統」

在安克拉治以南6400公里的德克薩斯州的Sugar Land，沒有人會開著荒野飛機來這裡購物。但在這個遍布沼澤的休士頓郊區，生活同樣圍繞著Costco運轉。

Sugar Land曾是經營製糖業的監獄農場，近年來已轉變為一個環環相扣的總體規劃社區綜合體。今年6月，Costco在一個黃金地段開設了882號倉庫，這是該公司在該地區的第三家倉庫。

和安克拉治一樣，Sugar Land也是快速增長的亞裔美國人的家園（主要是印度裔和巴基斯坦裔），儘管在一個各地口味和傳統千差萬別的國家開展業務面臨挑戰，但Costco還是渴望為這裡的居民服務。「Costco了解德州的情況，因為他們在那裡有辦公室，」史密斯說。「這很精明。他們是少數幾家允許品牌只進入一個門店並測試其產品的零售商之一。」

因此，Costco能夠把握趨勢，並將情報發回伊薩卡。「這是一個巨大的生態系統，」史密斯說，但它也依賴人力資本——倉庫經理的專業知識。Costco傾向於從內部提拔員工，在數十年乃至整個職業生涯中，向員工灌輸獨特的企業文化。該公司的許多高級員工都是從包裝工或食品搬運工開始的。過去，這樣的做法限制了Costco的擴張。多年來，該公司一直拒絕按照華爾街要求的速度開設新倉庫，因為管理層擔心這些設施的運營難度太大。

然而，這種擔憂似乎已經減輕。Costco現在每年開設大約30個倉庫，海外的倉庫數量還在不斷增加。「海外擴張是增長的來源，」蘇珊·施瓦茨說。「目前，他們在中國有七個倉庫。但他們可以開出150個。」

對Costco來說，東亞確實是一片沃土，它今年在日本（在那裡已經有33個倉庫）、韓國、澳洲和中國都開設了新倉庫。這些經驗在國內也帶來了好處。對台灣和韓國購物偏好的專業了解，讓Costco在美國有了紅燒鮑魚、大號紅海參和中式熏肉等產品，也讓亞裔美國人對Costco產生了品牌忠誠度。

「Costco絕不會這麼做」

總的來說，美國人不相信大公司。但當被問及他們信任哪些公司時，他們一直把Costco排在前列。「他們賣的食物和別人賣的一

樣，」史密斯說。「他們的產品又沒有什麼魔力。但是他們創造了一種文化。」

普萊斯希望讓Costco的會員覺得自己是受尊重的，是有頭腦的。該公司一直以無條件的退貨政策、高質量的產品和熱情的客戶服務而聞名。員工的工資（平均每小時26美元）明顯高於大型零售商的同行（平均每小時17美元）。這有助於打造「一個穩定、積極、能幹的團隊」，麻省理工學院斯隆管理學院教授澤伊內普頓說。

也許最重要的是Costco一直以來的低價聲譽。以柯克蘭的產品為例，湯恩說，「他們的利潤不會超過成本的14%或15%。」這包括Costco的旗艦產品，廣受歡迎的1.5美元熱狗和蘇打水套餐，自1985年以來價格一直保持不變。該公司每年銷售的兩億隻熱狗是否能夠賺錢，只有他們自己知道，但這種定價被普遍認為是一種高明的營銷手段。

Costco令會員保持信心的另一種不太明顯的方式是，它從不出售貨架空間。「許多零售商要求供應商為商店的貨架位置付費，」斯托文說，他曾是Costco的高管，現在為領先的食品經紀公司OSMG工作。「Costco絕不會這麼做。」斯托文說，Costco還做了一件幾乎所有競爭對手都不會做的事情：限制自己挖掘客戶數據。「他們有每個成員的編號，可以用來追蹤、追溯，他們當然可以深入挖掘這些數據，」斯托文說。「他們確實沒有這樣做。」

Costco仍然不願意接受技術——例如，它很晚才進入電子商務領域——這可能是由於普萊斯的態度，他命令經理們遠離電腦。

「如果你是一名高級經理，你的工作就是與會員互動，」施瓦茨說。「他們希望高層人士一直在現場。」

這種精神一直延續到高層。今年1月，瓦克里斯成為Costco公司42年歷史上的第三任首席執行官。在德州Sugar Land的開業典禮上，人們可以看到他與現場工作人員聊天，並檢查冷凍羅非魚。數百名以忠誠著稱的Costco員工，從路易斯安那州巴吞魯日遠道而來，與新老闆握手慶祝。

「尋寶氛圍」

坐落在一家倒閉的脫衣舞俱樂部、布魯克林的工業濱水區和一條喧鬧、滿是污泥的高架高速公路之間的318號倉庫，雖然沒有什麼亮點，但卻充滿了狂熱的活力。日落公園門店似乎為布魯克林的所有移民群體預留了貨架空間。除此之外，它可能和任何地方的Costco都差不多。這正是Costco的優勢所在。

要打動會員由價值驅動的超我，Costco的一個方法就是倉庫的展示非常簡單。電線暴露在外，沒什麼日照，也沒有Spotify的播放列表，畢竟，倉庫就是倉庫，熒光燈的照明，糟糕的室內聲學，一切都是為了能加快建造的速度。（例如，佔地1.4公頃的Sugar Land大樓只花了四個月的時間就建好了。）這種樸實無華的展示方式傳遞了一種令人放心的善意信號：我們不是在引誘你。而這本身就是一種誘惑。

很難說Costco的買家不知道自己買下的是些什麼。畢竟，他們必須推著裝有兩米高的人造樹、太陽能電池板、



美國一家Costco店的內部。

鋼製寵物棺材和夠吃三個月的比利時迷你奶油泡芙的手推車，把裡面的東西搬回自己車上。「我們的想法是，你不會覺得這些是誘惑，」芝加哥大學布斯商學院的行為心理學家菲什巴赫說。「你覺得很划算。」但是，她補充說，「問題是，你真的需要這個嗎？可能不需要。」