



深圳香港兩地最近掀起山姆超市購物熱潮，媒體爭相報道。專家指出，「山姆熱」折射的社會現象值得研究，其中的營銷策略更是不容小覷。

擁有在美國、香港和深圳生活經歷的香港大學經管學院助理教授莊夢舟博士昨日接受《大公報》專訪，他分析指出，山姆超市的營銷優勢包括對客戶群的篩選、較高的性價比、強大的供應鏈和口碑營銷；在吸引香港客戶方面，山姆更是擁有新奇、地大、貨多等獨特優勢。

然而，隨着Costco的進駐、盒馬鮮生的「移山價」（即熱銷品以低價銷售）、市場差異化和港人的「新鮮感」過去，這股熱潮能持續多久？莊博士不置可否，他認為，香港商家須積極謀變，包括經營理念、服務態度，通過提供有香港特色的產品和服務，刺激本地消費。

大公報記者 湯嘉平

# 山姆熱席捲兩地 營銷策略大拆解

## 專家：港商應求變 刺激本地消費

早前熱播的電視劇《新聞女王》主角余詩曼閃現深圳其中一間山姆超市，引來大量網民關注，山姆超市的熱度亦持續上升。而這間超市，正好在莊夢舟博士在深圳的住所附近。

莊夢舟博士表示，很關注這個熱門話題，已經實地考察了解。對於山姆超市的流行，他認為有五個因素。

### 會員制引發好奇心

一是產品定位策略（STP），山姆將客戶鎖定在中產家庭，設立入門門檻，需辦會員卡，一個人每年260元，而即將在深圳開幕的Costco更貴，每位每年299元。莊夢舟表示，這些策略是讓消費者自主選擇，「把一些對價格特別敏感，或者經濟條件相對較弱的顧客拒之門外。」

山姆篩選出來的中產客戶有些共同特點，例如比較注重生活品質，對產品質量有要求，但又不至於完全忽略價格；這類客戶通常受教育程度比較好，「這部分人會對產品品質有一些要求，同時也會對特色與進口商品有所偏愛。」

再者，設立准入門檻亦引起消費者的好奇心，「大家都想去看一看，那裏面有什麼好東西」。莊夢舟解釋，從市場學來講，這也是一個引流的過程。

第二點，就是低廉的價格。在產品質量相同的情況下，消費者自然希望價格越低越好，這涉及價格歧視（price discrimination），這在英文裏是個中性詞。莊夢舟指出，在山姆超市案例中的一個體現是數量折扣（quantity discount）。「就是你買得越多，自然單價越便宜。在山姆超市，每一份的量都特別大、特別足。這樣它有優勢，可以把價格做得比其他的超市要低，因為你買的量多。」莊夢舟表示，價格的低廉更易令消費者有衝動消費。

### 強大供應鏈保貨源

第三點是在選品層面上，山姆有強大的供應鏈。「山姆其實是沃爾瑪旗下的一個倉儲超市。而沃爾瑪作為全球最大的零售商，它的供應鏈非常強，在山姆超市體現在兩點：一是可以把價格壓得相對低，其實是它有很多自選產品。」莊夢舟說，即使是一些品牌商產品，在山姆買到的和在外面買到的同一品牌，由於山姆的定制化，使其質量或價格都有差別。

第四點是品牌效應。莊夢舟表示，山姆超市源自美國，某種程度上是美式生活的代表符號。而現在內地、香港仍有不少消費者對於美國品牌會自帶濾鏡、光環，有先入為主信任感。

至於第五點是口碑營銷策略，這離不

香港大學經管學院助理教授莊夢舟博士認為，山姆營銷策略的成功，值得香港商家反思。

開社交媒體的功勞。「像是小紅書、Facebook、IG都有大量推文，亦有大量新聞報道講港人北上擠爆山姆，這對沒去過的人而言一定會好奇，覺得大家的選擇肯定是有原因的。」當越來越多的關鍵意見消費者（key opinion consumer）誕生，口口相傳，就會放大品牌本身的優勢。「那山姆對於港人最大的吸引力是什麼？」莊夢舟認為主要是求新鮮。誠然，在香港亦很難見到佔地面積這麼大的、選品這麼豐富的超市，而且價格便宜，且還是美國品牌。而深圳官方和相關商家亦有對港人客戶制定針對性的策略，包括請明星、組織購物團等等。

不過，山姆超市熱度能持續多久？莊夢舟不置可否，他從中美市場的差異分析，表示貨品分量大是山姆的優勢，也是山姆的劣勢。「在美國，因為地方相隔較遠，市民習慣開車去購物，一買就是一周的東西，他們並不特別講究新鮮食物。但對於東亞人來講，大家很注重食材的新鮮。」

其次，山姆超市的交通往往不如競爭者方便。深圳市民並不習慣開車去買菜，更多的是騎電動車去。交通不便會使消費者轉而光顧其他類似的競爭超市。

新鮮感一過，自然會有下一波消費熱點出現。莊夢舟指出，香港商家是時候謀變了，應該發掘香港自身優勢，找到有香港特色的產品與服務，從而刺激本地消費。



▲近來不少港客北上掃貨，山姆超市人山人海，成為熱門話題。



掃一掃 有片睇

香港大學經管學院管理及商業策略副教授周文認為，港人北上消費熱潮或會持續一段時間。大公報記者 林少權攝



## 內地零售業進步 北上掃貨熱或持續

### 更多選擇

香港與內地疫後通關以來，深圳倉儲式超市山姆成為港人北上「打卡熱點」，甚至有旅行團推出「山姆一日遊」。對於該現象，香港大學經管學院管理及商業策略副教授周文預測，港人北上消費將會持續較長一段時間，原因是內地零售業的進步，以及香港零售業停滯不前。

周文指出，過去十幾年，內地零售業和電商發展迅速，不管是產品質量、價格還是送貨速度，都有極大的吸引力，加上「小紅書」等網絡平台的傳播力，帶來一波消費熱潮。只要有實際的好處，一段時間內香港市民還是會繼續北上消費。

他認為，在零售業方面，「寡頭把持了本港大部分市場，導致零售業競爭力不強。」本地超市價格偏高，其商品種類也不夠豐富。他指出，國際巨頭也曾試圖進入香港市場，山姆的母公司沃爾瑪曾在1994年進入香港，但兩年內就關門，而1996年底法國零售巨頭樂家福也嘗試開拓香港市場，但連續四年虧損後也不得不撤出。本地零售巨頭掌控了本港供應鏈，同時背後的財團亦把持地產，新的競爭者要突圍不容易。

### 港應拆牆鬆綁 引入更多競爭

周文表示，政府應該在政策規管方面拆牆鬆綁，廢除一些不合理的限制；同時，要發揮競爭事務委員會的作用，引入更多競爭。「很多時候我們說香港是全世界最自由的經濟體，不要被自己騙了，事實上有很多困難。」他說，以前可能有誤區，認為香港是自由經濟體，規模小，又面臨國際競爭，不需要反壟斷調查，直到最近才認識到這方面的重要性。

他指出，政府應該借助競爭事務委員會，推動市場競爭。「很多時候你只要放出風去，企業就會調整。」他舉例說，最近兩個在香港領先的賣平台，就已經主動修訂協議，向競委會作出承諾。

周文說，「零售業實際上就跟房價一樣，與每個人、每個家庭息息相關，大家要吃肉吃菜吃米，能夠降一點點錢，就是惠及普羅大眾。」

大公報記者李天源、黃鈺鑫



▲港人乘搭香港至前海的直通巴士，出動行李箱北上盡情購物。



▲《大公報》早在去年12月15日直擊港人北上到超市掃貨熱潮，並對現象深入探討。



貴，山姆的倉儲式超市難進入香港市場。



▲《大公報》早在去年12月15日直擊港人北上到超市掃貨熱潮，並對現象深入探討。

## 倡設永久場地辦大型市集

### 土地問題

中文大學商學院亞太工商研究所名譽教授李兆波對記者表示，隨着香港與內地的交通日趨便捷，深圳超市的貨品種類較本港選擇多、價錢又平，這是難以留住港人在港消費的主因。

李兆波認為這種衝擊對香港有啟發，兩地可以差異化發展，取長補短，香港可以另闢地方設立永久性市集，引入有意經營的商家，加強本港的競爭力。

### 高地價政策削競爭力

「人家有地，貨品琳琅滿目，選擇多價錢平，自然吸引到消費者，香港無地，地價和人工又高，超市的貨品選擇自然又少又貴。」李



李兆波

兆波認為歸根到底就是香港的高地價問題，難以留住港人消費者。他認為即使有外來的大型營辦商願意入場，在地價和人工都欠優勢下，實難以同深圳競爭。以往能成功開辦大型超市或商場的都與地產商有關，否則，即使營運商可賺到錢，但大業主一旦加租，都難維持下去。法國的大型超市「家樂福」落戶香港，惟最終倒閉收場。

「工展會每年都好受歡迎，好成功，但只能短暫辦一個月，又是土地運用價值的問題，要交回場地。」李兆波建議在啟德發展區設立永久場地，舉辦類似工展會的大型營銷市集，相信會帶來新氣象。大公報記者盛德文

## 頂級營銷 就是做最強宣傳

### 傳播至上

內地營銷策劃專家王浩然指出，營銷最核心的本質就是傳播，所有的營銷都是傳播。營銷的本質就是改變別人的心智，建立自己的心智，讓別人接受你的產品，接受你的故事，接受你的信仰，一切都需要傳播。

要將一個品牌營銷好，除了產品本身有獨特優勢外，更要去尋找消費者，其工作就是讓大眾知道你是誰，知道你有什麼好處，知道如何購買你。很多著名的品牌都是從令人感動的廣告片或媒體的軟性報道開始的。傳播，打亂了我們固有的思維，進入了我們的心智。這就是營銷與傳播之間的關



王浩然

係，超級營銷其實就是超級傳播。王浩然對做好營銷有五點建議：  
一，要為品牌的營銷去做傳播戰略的規劃，讓消費者能夠快速認我、選擇我、忠誠於我。  
二，要成為一個傳播內容的專家，要學會生產內容。  
三，要成為一個傳播工具的抓手。每一個成功的網紅，和每一個在互聯網和現實市場上獲得成功的人，背後都有一個團隊在操盤。  
四，要成為一個傳播故事的巨匠。營銷要學會成為會講故事的人。  
五，要成為一個傳播信仰的領袖。超級營銷最厲害之處，就是讓它成為顧客的信仰。

大公報記者盛德文