

消费调查

□ 本报记者 李思雨 吴佳佳 夏先清

市场需要什么样的超市

6月6日,完成调改的永辉超市千禧街店重新开业,这是北京市丰台区首家学习胖东来模式的超市门店,吸引了众多居民前来打卡。改造后的超市一改传统大卖场形象,为六里桥地区“一刻钟便民生活圈”注入新活力。近段时间以来,永辉、物美、步步高传统超市纷纷开启“胖东来版”的自主调改。北京、上海、重庆、福州、太原等各大城市涌现出不少调改后的本地“胖东来”。

当前,传统超市正面临多重挑战,但胖东来却逆势上扬,深受消费者青睐,业绩年年增长。胖东来为何能成为超市界的“顶流”?调改后的传统超市怎样更好自我修行?未来在提振消费上又将如何持续发力?记者走进多地,探寻胖东来模式如何破圈升级,了解传统超市转型的本土化生存新路径。

胖东来的出圈“秘籍”

走向河南许昌的胖东来天使城店,映入眼帘的是超市门口蜿蜒的长队。队伍从商场大门一直延伸至马路边,不时有人走近询问队伍在哪儿。来自浙江某旅行团的游客们边排队边拿出手机自拍合影。带队导游说:“昨晚住许昌市区,今天主要行程就是胖东来。以前旅行团都是去少林寺、龙门石窟,现在胖东来也成景点了。”

记者注意到,尽管人流密集,但现场秩序井然。在超市烘焙区,来自郑州的大学生杨雪晴正在细心比对手机上的“胖东来必买清单”。她说:“清单上有大月饼、芋泥雪贝、葡萄汁……这些都是我在网上查到的胖东来攻略。”在洗护区,江苏徐州游客陈卫给记者展示他堆成小山的购物车。他告诉记者:“我们是来河南旅游的,特意把胖东来放在行程最后一站,这里的员工服务特别热情,问什么都不烦。”记者看到,不仅商品琳琅满目,胖东来的购物环境和服务也让人感受到无微不至的体贴。超市多处设有“安心休息区”,穿梭其间的导购人员着装统一、态度亲切。

据胖东来商贸集团官网公布的数据,截至6月2日,2025年胖东来商贸集团合计销售额达101.76亿元。其中超市业态销售额最高,约为55.66亿元。胖东来究竟为何让消费者如此青睐?这个“排队现象”的背后,藏着一个与众不同的商业逻辑和顾客体验系统。很多消费者都表示,在胖东来购物不用担心“踩雷”。这种信任是其多年来在员工培训、顾客体验和商品质量上持续投入的结果。

北京工商大学经济学院金融系副主任郭娜表示,从消费者体验的角度而言,胖东来在以顾客为中心的服务理念下,凭借高品质产品、人性化服务赢得消费者的广泛赞誉。从经营模式而言,其核心竞争力得益于成熟稳定的供应链和消费者对企业形象认同。在普通超市受到线上购物冲击的当下,商品质量和售前、售中、售后服务是线下商超的发力点。胖东来的高质量供应链保证了商品的质量和生鲜的新鲜度,符合当下消费者对高品质生活的追求。

“虽然胖东来开在河南,但我相信全国很多地方的人即便没有去过胖东来,也通过网络了解过其经营理念。这种可持续发展理念,增强了消费者对企业的认同和信任。”郭娜表示,在大数据和物联网支持下,胖东来通过公布采购价和销售价,让消费者把钱花得明明白白,符合当下消费者的消费心理。

品质与服务的优化革新

在新业态崛起和消费习惯改变的双重冲击下,学习胖东来调改成为潮流,不少传统超市纷纷“变身”。此前中国连锁经营协会对国内47家超市的1万多家门店进行了调查,发现2024年连锁超市行业超过半数企业来客数上涨,3/4的超市企业进行了调改,并取得了业务的增长。具体来看,被调查的超市企



永辉超市调改后,销售人员在乳制品区作业。(资料图片)

业51.1%的实体门店来客数同比增加。

传统超市自主调改,到底在改什么?

今年3月,位于北京大兴区的永辉超市鸿坤广场店恢复营业,门口一大早就排起长队。永辉超市北京大区调改总负责人杨子亮介绍,调改的第一步就是从商品品质入手。

品质是超市经营的核心要素,自主调改的门店在商品品质方面下了功夫。以生鲜为例,调改后的门店不仅引入小汤山有机蔬菜、特色菜、沙拉以及果切果汁,满足消费者对健康与便捷的追求,还优选本地新鲜肉类、潮汕牛肉等全国优质肉类和高品质进口肉禽。同时,无抗生素鸡肉、鸡蛋,以及皮皮虾、帝王蟹、生蚝等生猛海鲜,为消费者提供了丰富的选择。

“这加了包装的青菜确实比那种散装的吃着新鲜。”正在店里挑选食材的消费者何蕊说。在果切区,超市员工边介绍边检查标签时间,“您是要买果切吗?这盒马上要到4小时,我现在给您换个八折券”。为严格控制果切新鲜度与口感,调改后的永辉超市对现切水果采用“零隔夜”的日清行动。

杨子亮表示,超市经营始终将食品安全和品质放在首位,建立严格的品控体系,为消费者提供安全健康的食品。因此,在商品管理上,熟食、烘焙、叶菜、肉禽、水产、水果等部分商品实行日清制,当天未售完的商品进行折价处理,绝不售卖隔夜商品。为确保商品品质,永辉对商品实行严格准入制度,如对商品索证、索票、抽检,检测果蔬农残、糖度等,不合格商品将被拒收并纳入供应商考核。

服务细节与商品的绑定也是不少传统超市学习胖东来后得来的经验。

“过去消费者反映烘焙区域在超市入口会造成客流拥堵,给进店顾客造成诸多不便,我们在调改时吸取经验,对烘焙通道进行调整,让消费者行走更加通畅。现在的布局是以完整的消费场景和厨房场景进行搭建的,蔬菜、水果背后连接的是肉、禽、水产,贴合消费者的行进路线,不会让他们东一榔头西一棒槌,走太多路。主打一个消费者怎么方便怎么来,怎么舒服怎么来。”杨子亮说,在一年多的调改中,超市服务细节得到不断规范升级。例如,肉禽与海鲜柜台提供切丝、切片、绞肉、剥皮、剔骨以及海鲜的清洗、打氧等个性化服务;收银台提供打包服务、一次性餐具并备有冰袋,让消费者享受更加便捷、贴心的购物体验。此外,放大镜、湿手器、商品重量标注、果切食用顺序提示等,都是在洞察消费者需求后进行的服务升级。

调改后的门店进一步优化卖场外部商户结构,增加床品纺织、餐饮等生活配套类商

业,并完善卫生间等设施,给顾客提供更加舒适的购物环境。超市增设了身高测量仪、血压测量仪、可免费使用1小时的充电宝、多功能卫生间等便民设施,并配备了洗手池、直饮水、微波炉等设备,满足顾客的多重需求。除了重视共性需求外,消费者的个性化需求也得到了照顾。除了部分常用药品,进入鸿坤广场店最先看到的还有儿童购物车、残疾人购物车和宠物寄存处,这满足了不同消费者的特殊服务需求。

探寻调改的本土解法

作为全国首批零售业创新转型试点城市,北京商超企业加速创新转型步伐。据了解,永辉全国调改门店数量预计7月底将达到150家,2026年农历春节前目标锁定300家。除了北京外,湖南长沙步步高、山东济南银座七里山超市……胖东来帮扶调改门店在全国遍地开花。随着自主调改赛道日渐拥挤,对胖东来模式的复制也引发不少疑问。胖东来依托特色高品质商品结合优质服务体验构建消费“护城河”,但不乏全国性大型超市更侧重规模效应。胖东来模式走出河南、复制到全国时是否会“水土不服”?

中国社会科学院经济研究所研究员楠玉表示,胖东来模式在全国推广落地可能会面临成本压力、经营理念与地域文化冲突等问题。一方面,其“高福利+低毛利模式”在河南许昌和新乡地区能很好推行,而在不少一线城市会面临较高的人力成本、房租和运营成本。另一方面,经营理念与地域文化是否能很好适配还有待考察,河南本地消费者对胖东来的情感服务很认同,但在全国其他地方的推广可能面临同质化竞争、企业文化传承困难等问题。

规模化运营与精细化服务的大考实际是经营效率与消费者体验的平衡,想要避免同质化的问题,要坚持差异化定位。学习胖东来自主调改,变的是服务与品质的不断升级,不变的是对自身特色的坚守创新。

减少门店中的商品种类、提升商品的精准度与吸引力、专注自有品牌品质……在商品数量层面,调改后,超市超半数商品换了“新面孔”。杨子亮介绍,店内原有14923支商品,下架了12013支,汰换率达80.5%;重新规划11503支,新增率达65.7%,一二线品牌占比65.8%,北京特色商品占比11.2%。除了引入胖东来品牌独有的食用油、果汁、洗衣液、啤酒等品质商品,还精选了永辉自有品牌的果汁、花生油、西梅干等多款“新晋网红”,为京津冀市民带来更多独特产品。

调改并不意味着一味复制,因地制宜才能更好落地生根。拿北京地区的门店调改来说,提供更多京味特色商品成为一大亮点。半开放式的熟食区提供艾窝窝、豌豆黄、驴打滚和切糕等北京风味小吃,成为消费者聚集区之一;烘焙区与调改前相比,商品更新率高达80%,且更多种类“门店现制”,滚烫出炉。除了此前就备受消费者喜爱的马斯卡彭蛋糕、榴莲千层等网红产品迅速上新,还与莫斯科餐厅面包坊联名推出麦芬芝士面包,这让更多北京消费者能品尝到儿时的味道,颇为吸引人。

与胖东来“小而美”的经

营方式不同,全国型的超市数量多、体量大,选择调改的门店标准是什么?杨子亮表示:“在选择调改门店时,我们会经过多种因素的考量,例如,鸿坤广场周围多是居民区,调改过程中需要在便民设施、商业配套、优质商品和服务上下功夫。在满足大兴区周边居民需求的同时覆盖京南、辐射河北,让更多周边城市的消费者也能感受高品质产品的魅力。”

解锁消费增长新路径

从最初单店改造时的手忙脚乱,到现在熟悉整个《调改操作手册》,员工上岗前都通过了认证并在已调改的门店顶岗实操,北京永辉超市喜隆多店长蒲强深有感触:“虽然当时在胖东来学习过,但自主调改时还有很多细节拿不准。现在各种标准逐步出炉,事无巨细,员工有据可依还都提前实战过,服务消费者时心里也更有底。只有我们多想一步,多把一关,才能让消费者享受更高品质的幸福生活。”

初期的调改只是起点,如何将因好奇而来的首次消费者转化为回头客,成为对门店是否真正学到精髓的关键考验。

郭娜认为,在持续关注热点商品的同时,可以充分应用短期热点的底层逻辑创造新的消费热点。比如通过不定期推出地区限定款、商品换新等方式,制造消费者的长期消费需求。此外,还可以持续开发独特的消费体验,增加消费者到店的频率和停留时间,促进消费转化。

楠玉表示,破解这一问题的核心在于经营理念的转变,具体而言,就是从注重“卖商品”转向“卖服务”、从追求“单次交易”转向“终身服务”、从“功能需求”转向“情感共鸣”。对于传统超市的调改,未来应更注重从消费者角度出发,优化消费环境,提升消费者购物体验。应避免对其他模式的简单复制,真正尊重消费者和员工,通过高品质商品、优质服务与员工关怀构建可持续的商业发展模式。

去年11月,商务部等7部门联合印发的《零售业创新提升工程实施方案》提出,鼓励百货店适当调整餐饮、娱乐、亲子等业态比例,探索深度联营、自采自营,从卖商品转向卖服务体验、解决方案、生活方式。中共中央办公厅、国务院办公厅今年3月印发的《提振消费专项行动方案》也明确提出,要推动传统百货等实体店改造成为新型商业场所,促进生活服务消费。

商务部市场运行和消费促进司司长李刚此前表示,商务部将牵头实施服务消费提质惠民行动,发挥部门合力,提升服务品质,改善消费体验,培育服务消费新增长点。围绕贴近群众生活、需求潜力大、带动作用强的重点领域开展系列促进活动,打造服务消费热点,激发服务消费潜力。

未来,在持续服务民生、促进消费上,传统超市可以在体验升级、服务创新、数字化融合及文化赋能等方面不断探索。楠玉建议,一是通过场景化改造和沉浸式消费体验升级,延长消费者的购物时间,增强复购意愿。二是优化供应链管理,增加高性价比商品供给。同时,提升服务消费质量,满足个性化服务需求。三是积极推进“人工智能+消费”场景落地,通过数字化赋能实现精准营销和全渠道协同。四是加强产品设计与本地文化的结合,通过文化赋能增强消费情感联结。



如果问现在超市什么最火,莫过于“调改”二字。越来越多的传统超市将目光投向“超市界的顶流”胖东来,纷纷加入学习调改的行列,期望通过“胖东来化”实现自身营业额的增长。的确,胖东来模式在一定程度上为传统商超带来了新活力,门店客流量增长、业绩增长便是直观体现。

但需要明确的是,传统商超调改绝非简单复制成功案例就能一劳永逸,那些在超市门口排长队的消费者仍是为“别人的超市”而来。对于传统超市来说,因地制宜、精准定位才是实现可持续发展的破局关键。

硬件升级只是调改的基础工作,贴合本地消费者需求才是关键。不少传统超市怀着“改变不一定有成果,但不改变一定没有出路”的想法,纷纷投身调改热潮。但现实却是,部分超市在调改开业初期,凭借新鲜的硬件设施和宣传噱头吸引了大量消费者排队,可没过多久便陷入门庭冷落无人问津的尴尬境地,甚至有的因调改策略失误,成本增加,运营压力陡增。究其根源,在于一味地复制他人,丢失了自身经营特色。因此,调改还需要深入研究本地消费者的习惯和需求,因地制宜调整商品结构,以高品质、有特色的商品与服务为桥梁,重新建立起与消费者之间的信任纽带,真正服务于消费者生活需求。

变革并非一日之功,更要坚持长期主义。胖东来的成功是多年深耕服务与品质的结果。一些商超调改往往是今天学极致服务,明天追求数字化,却始终未在本地的消费生态中找到真正的立足点。从行业发展规律看,商超转型发展从来都是一场“持久战”,永旺、山姆等超市用数年时间完成从大卖场到社区生活服务提供者的转型,深度融入人们生活,受到消费者欢迎。这些成功案例也证明:立足本地需求的持续迭代,远胜盲目跟风的短期变革。

值得关注的是,在调改浪潮中,传统商超从“重商品”到“重消费者”的思维转变越发明。如何在精细化管理与规模化经营间寻得平衡,成为未来发展的重要课题,也是实现从模仿到超越的关键。当调改不再只是简单的复制粘贴,而是真正融入本地消费者过日子的节奏里,超市才算是稳稳抓住了自己的客群。



调改后的永辉超市门店精准对接所在地区消费者需求,推出更多种类“门店现制”烘焙产品。(资料图片)

中国连锁经营协会对国内47家超市的1万多家门店进行的调查显示

2024年,连锁超市行业3/4的超市企业进行了调改
被调查超市企业51.1%的实体门店来客数
同比增加

截至6月2日

2025年胖东来商贸集团合计销售额

101.76亿元

其中,超市业态销售额最高,约为

55.66亿元

调改后的永辉超市,顾客在家电生活馆体验新服务、新产品。(资料图片)

本版编辑 银晟美 编高妍