

“胖改”正当时 线下商超集体焕新



11月中旬,永辉超市在北京市昌平区温都水城和丰台区西铁营万达广场连续推出两家升级门店,首次将“学习胖东来”的调改模式引入京北区域。截至目前,永辉在北京及环京地区已完成17家调改,覆盖八个城区。

近年来,全国范围内商超的升级速度明显加快。从上海、广州到成都、武汉,多地连锁超市纷纷进行“胖改”试点升级。这一转型不仅体现了企业对消费者体验的重视,也标志着零售行业正从“单纯卖货”向“全链条优化”的深度变革。

从陈列到服务 消费体验升级

11月15日,记者来到物美超市北京新街口店。一位经常光顾的中年顾客向记者表示:“‘胖改’过后,卖场变宽敞了,购物车不会互相挡路了,熟食区更大了,糕点、卤菜柜台看起来很有食欲,晚上八点后还有打折活动。”另一位年轻白领女士补充道:“环境和陈列都比以前好,购物体验更加舒适。”

据现场工作人员介绍,“胖改”后,门店配置了食品安全检测室,每天抽样查农残,结果实时公示,不合格直接下架;果切严格执行4小时打折、8小时下架,海鲜区提供免费去鳞去内脏服务。记者观察到,消费者在这些区域停留时间明显增加,现场互动频繁,这表明安全与透明已成为生鲜购物体验的核心指标。

服务端升级同样明显。免费寄存、快递代发、午餐加热等基础服务与桌椅休憩区、应急药箱、洗手池、电子血压仪、宠物临时安置区等设施的逐步完善,使超市逐渐成为社区“生活服务站”。记者注意到,不少居民将超市视作日常生活的“集散点”,不仅采购,还顺便处理快递、就餐或短暂休息,门店功能正从单一购物场景向多元化服务延展。

但调改也带来新的矛盾。一位挑选蔬菜的居民表示,“陈列固然漂亮,但我们最关心的还是方便和价格。‘胖改’后价格偏高,有些商品不太接地气。”观察显示,高端陈列和精致布局确实吸引了部分年轻和中高端消费者,但对追求日常便利与性价比的家庭用户而言,仍存在落差。这也提示行业:美观与实用、体验与价格之间的平衡,是当前调改门店必须解决的核心问题。

“胖改”逻辑的行业外溢

推动这场行业焕新的背后,是“胖东来模式”从企业个案向行业参照系的扩散。10月30



图片来源网络

日凌晨,胖东来创始人于东来再次系统阐述“胖改”逻辑,他强调,调改不是“帮忙整改”,而是一套围绕企业健康成长的系统方法论。

于东来认为,调改首要目的是帮助企业走出经营困境,通过梳理亏损门店、评估经营能力和发展节奏,为未来规模提供科学规划,而非盲目扩张。经营基础厘清后,重点转向企业内生活力——合理提升员工与管理层薪酬,激发团队自主投入热情,形成正向循环。

记者了解到,最新一批调改门店在商品结构上更接近胖东来的逻辑——商品结构相似度超过80%,新品占比超40%,进口商品约占20%。生鲜、民生类商品和高品质选品得到强化,源头直采牛肉、24小时到店水产、72小时产地直送水果以及区域农产特色品类,形成多层次商品组合,覆盖家庭、白领及社区不同客群。

商品与服务端的重建,是“胖改”的另一核心。于东来提出,商品必须以“安全、健康、质量合格以上”为底线,民生消费应形成安全循环。调改体系覆盖安全、运营、商品规划、财务、后勤等环节,通过全链条提升企业专业能力,构建长期竞争力。

而更深层的,是价值观的重塑。于东来认为,企业存在的目的不仅是盈利,而是“让团队更幸福,让社会更健康”,以爱、自由、责任为底色,而非以焦虑和压迫驱动。这套理念不仅改变了胖东来,也在重塑行业认知,使调改不再只是门店升级,而是一套解构零售行业长期顽疾的方法。

但正因为“胖改”高度依赖价值观体系、供应链基础与组织管理能力,其外溢时也伴随争议和风险。行业人士普遍担忧,并非所有企业都具备胖东来式的供应链深度和管理成熟度,一旦把“胖改”理解为环境升级、商品更好或薪酬上涨,容易出现“形式大于内容”的表面改造,甚至让财务吃紧的企业更加吃力。有业内人士指出,一些快速“胖改”的门店出现成本难以持续、员工服务力提升有限、供应链改善无法跟上等情况,最终让调改变成“短期热闹”。

汰换、试验、自有品牌三线并进

如果说“胖改”提供了方向,那么商品体系的调整是商超调改能否走向深水区的關鍵。

记者了解到,目前,动销率、渗透率、复购率已经成为各大商超商品汰换的核心依据。物美多家调改门店的商品汰换率超过70%,形成“一店一策”,社区型门店保留约半数民生商品确保基础供给,商圈门店大幅引入新品、网红产品和季节性商品,加快商品结构更新。

随着汰换速度加快,自有品牌成为调改背后的第二战场。过去一年内,自有品牌已被京东、物美、永辉等零售集团提升至战略高度。如物美打造“物美超值”“物美优家”和“唯本生活”“良食记”等品牌矩阵,覆盖鲜奶、粮油、日化到预制菜多个品类:“物美超值”服务于硬折扣业态,以极致性价比博取市场;“良食记”主打品质民生商品,为品牌建立长期信任资产。

永辉则通过“商品中心化”战略强化自有品牌与供应链的深度绑定,借集中采购、源头直采和标准化体系打造差异化壁垒。线上业务同步提速,多家门店已实现线上线下同价、店仓一体化,为自有品牌规模化提供更多场景。永辉数据显示,自2024年5月启动胖东来模式调改,截至2025年10月13日,已完成超过200万平方米商业体改造;预计至明年春节前,北京及环京区域“胖改店”将扩至18家。

业内人士指出,以北京为例的调改实践表明,零售竞争已从价格和规模的粗放式较量,转向商品力、供应链能力与组织能力的系统性对抗。未来,全国各地商超的竞争将是一场“三线并进”的长期战:以商品汰换提升效率,以新业态试验挖掘需求,以自有品牌构建差异化。调改不再只是“做得更好看”,而是以商品重构为抓手、供应链优化为内核、组织变革为支撑的深层重建。

来源:消费日报