

## 1. 流量密码

### “网红效应”背后的社交媒体力量

零售行业作为中国相对成熟的产业之一，竞争异常激烈，尤其是近年来，传统商超普遍面临亏损困境，但胖东来却出人意料迎来了“逆势增长”。

胖东来官网数据显示，截至2025年11月8日，许昌市胖东来商贸集团有限公司2025年合计销售额突破200亿元，已超2024年全年业绩。胖东来的成功不仅体现在销售数据上，更体现在其对当地经济的“带动效应”上，这种以一个企业带动整个城市旅游业发展的现象，在中国实属罕见。

胖东来起家于河南许昌，该地在历史上因曹操迎汉献帝都于此，而声名大噪。随着胖东来的走红，许昌这座历史文化名城的旅游业也随之繁荣起来。据许昌市文旅部门统计，2024年春节假期，胖东来在许昌的3家商超短短3天内就接待游客116.33万人次，这一数字甚至超过了河南省许多知名旅游景区的客流量，被网友笑称为“没有淡季的6A级景区”。

据了解，利用胖东来带来的巨大流量，许昌当地正在结合三国文化、曹魏文化等资源，探索打造一批“商超+文旅”“商超+研学”等新业态、新场景、新模式。记者注意到，在许昌市曹魏古城景区，600多米长的复古街人流如织，其中不少人就是冲着胖东来而来的。

从消费者的角度来看，胖东来是商超界的“当红明星”和流量中心，即使在非节假日的工作日，胖东来门店里依然人潮涌动。有消费者直言：“开了7个小时的车来许昌，就想来看看胖东来。”多位业内人士均对记者表示，这种“为一家超市，奔赴一座城”的现象，说明胖东来的成功不仅是一个企业的成功，更成为一种文化现象，其背后的经营哲学和商业模式值得深入探讨。

胖东来之所以能够成为现象级网红企业，其成功并非偶然，而是在其优秀的供应链管理保证了商品质量和利润空间、人性化的员工政策激发了服务热情、极致的商品策略和透明定价赢得了消费者信任共同作用的背景下，这些受消费者青睐的模因，通过多渠道和社会化传播不断放大，最终引发社会情绪共鸣，形成口碑裂变的效果。

## 2. 信任复利

### 极致服务背后的“术”与“道”

在业内人士看来，在口口相传之前，通过货真价实的商品、贴心细致的服务，胖东来满足了顾客需求，才使得其具备“出圈”的可能性。但在某种程度上，胖东来最根本的成功之处，在于对市场的精准把握。

刘大贺提到：“这代表了这一代消费者对优质服务和真诚经营的需求，其服务细心，一切以用户为中心，这种优势，正是当下中国相关产业急需的。目前国内的快消品行业，利益导向，层层利润分拨，消费者难以在终端见到具有性价比的好产品。”

艾媒咨询CEO张毅也有类似看法。他认为在全民小康和追求品质生活的背景下，胖东来、山姆会员店和Costco的成功，都源于精准地满足了消费者，特别是以“妈妈群体”为代表的家庭核心消费者对于健康、安全食品的刚性需求。

快消专家们认为，零售业的服务理念还体现在对消费者需求的深度洞察和满足上，未来不注重用户体验的服务会逐步被淘汰，场景营销也需要围绕用户需求与痛点。

在谈及胖东来的独特优势时，业内人士都会提到“极致服务”这一特点。刘大贺直言：“在内卷时代，如果产品同质化，服务就是加分项。”

事实上，胖东来的服务细节确实无处不在：冷冻柜上挂着防低温硅胶手套，橙子旁边放着剥皮器，洗手台上摆放着棉签、护手霜等用品，并贴心地准备了女性用品。此外，胖东来还设立了“急购热线”和

胖东来的网红效应很大程度上得益于社交媒体的传播。2023年是胖东来在多个社交平台全面“爆火”的一年，当时胖东来频繁因“宠客”“员工是否存在幸福感”等争议话题被舆论关注。

上海蓝狙策划公司董事长刘大贺指出，在“不开心假”“奖励投诉顾客10万元”等负面事件背后，胖东来通过发布详细的门店处理办法和声明，将舆论扭转至有利于自己的方向，这也导致每次热搜过后，既提高了网民对其品牌关注度，又增加了消费者的好感度。

如何通过线上流量转化为具体的商品销量，一直是零售行业转型中的探索方向。零售行业专家胡春才表示：“胖东来抓住每一波舆论流量，借助网络短视频的传播，传递自己的品牌和价值观。”

最近3年，相关平台的短视频切片更产生了更多溢出效应，吸引不少消费者前来一探究竟，为此还衍生出了大量的代购、旅游团、企业学习者涌入胖东来门店。记者注意到，在社交媒体上，已有多位主播以胖东来作为流量源头，开启直播。“前面是金店，马上要排长队”“茶叶每天500个号，已经没了”……主播们通常这样向网友介绍胖东来的情况。这些关于胖东来的探店视频和体验分享获得了大量关注，再一次形成了强大的口碑传播效应。



胖东来“爆改”后的永辉超市郑州信万广场店恢复营业，胖东来董事长于东来现身引发“围观”。  
视觉中国/图

## 解码胖东来：200亿营收的增长秘钥

**编者按**/11月17日，胖东来官方账号公示《胖东来侵犯人格尊严的补偿标准》，其中列举了2025年1月1日—10月31日共计33例员工被侵犯人格尊严的案例，总补偿金额达35.9万元。胖东来的“暖心”举措再度引发外界广泛关注和讨论。

作为中国零售界的现象级企业，胖东来以其独特的经营哲学和实践在传统零售业低迷的背景下逆势崛起，成为行业争相学习的标杆。数据显示，近年来，胖东来的销售额呈现持续高速增长态势：2022年约70亿元；2023年跃升至107亿元；2024年，胖东来销售额达169.64亿元，利润超8亿元，员工平均月收入9000多元。

胖东来为何脱颖而出？其是如何构建起独特的商业模式和竞争优势的？它究竟有什么样的“特质”，竟被写入省、市两级《政府工作报告》，成为“流量经济”的代表？

在众多业内人士看来，胖东来的成功不仅在于独特的经营管理之术，更在于深厚的商业哲学之道。这家从河南许昌崛起的商贸集团，用实实在在的业绩诠释了“道术合一”的商业智慧。

胖东来的“术”，体现在其精妙的商业策略与运营方法上，通过供应链和自有品牌战略，胖东来打造了DL系列爆款商品。但真正让胖东来脱颖而出的，是其经营的“道”——将人文关怀真正融入企业管理之中，形成“以人为本”和“自由·爱”的企业文化，提高消费者的幸福感。

正是这种“道”的践行也引来了线上线下的大量流量和关注，并创造了惊人的商业成效。胖东来的成功亦引发行业企业的反思与学习，其帮扶的步步高、永辉超市等企业门店营业额在调改后亦显著增长。本期案例，《中国经营报》记者将从胖东来的发展历程切入，深入分析其商业模式与企业文化，并探讨其未来面临的挑战与发展方向。

## 3. 价值链重塑

### 自有品牌背后的实体店增长模式

如果说服务体系是胖东来的核心竞争力，那么自有品牌则是其实现跨地域增长的加速器。通过帮扶步步高、永辉等企业，胖东来的自有品牌商品也进入了更广阔的市场。

胡春才提出了一个核心框架来分析中国实体商超的未来出路。他认为，实体店必须重新定位自身价值，从与电商的正面竞争中转向发挥独特优势，其理论包括：单纯地将商品从工厂或农田搬运到消费者手中的“搬运工价值链”是最基础的价值链，但实体店在此领域优势不再；而浓缩商品的价值链则是实体店对抗电商的关键优势，体现在为消费者“做减法”和提供灵感；实体店未来增长点应体现在“加工商价值链”，当实体店将生鲜等原料加工成半成品或成品（如熟食、烘焙）时，实体店就从“搬运工”升级为“生产者”，此时跟电商平台就形成了互补关系。

在胡春才看来，后两个价值链（即浓缩商品+加工商）的贡献占比将提升到50%—70%，成为商超生存和发展的支柱。而成功的实体零售商超，如胖东来、山姆会员店等，正是朝着发挥后两个价值链优势的方向转型。

胖东来商贸集团有限公司成立于1995年，从一家仅有40平方米的“望月楼胖子店”起步，此后近30年，胖东来完成了对所有业态的布局，大到百货、超市，中到电器、数码、烟酒茶，小到药店，促使其从一个街头巷尾的烟酒店转型为商贸集团。

目前，胖东来门店的SKU仅在1万个左右，并没有像传统商超一样拥有2万个SKU，但其通过精选和场景化陈列将商品“浓缩”，品类高度细分，为消费者提供高效的决策方案。比如在海鲜区，胖东来不仅为每种海鲜贴上烹饪方式，还提供加工服务，解决了当代年轻人的做饭难题；而在水果蔬菜销售区，其商品的标注则像生活百科一样，密密麻麻标注了产地、供应商，有的甚至标出做法。

经过多年发展，胖东来自有品牌（即“DL”）已遍布食品、酒水、家清日化等各种品类，自有品牌体系也已形成胖东来商业模式的又一重要支柱。而且如同大多数需要抢购的网红商店一样，围绕胖东来就有不少代购与“黄牛”，其爆款单品的竞争热度也不亚于抢购演唱会门票。据一位胖东来的代购反映，有一些比较火爆的限量商品需要他提前一两个小时排队购买。每天早上八点半，胖东来员工会按照排队次序发号，一天限500个号，领完为止，凭号购买。

经记者了解，胖东来调改后的部分商超品牌，“DL”牌商品的销售额几乎占到被帮扶门店销售额的1/3，成为品牌输出的重要途

径。在永辉超市的胖东来自有品牌专区，“DL”牌花生油、精酿啤酒、果蔬汁等商品赫然在列，并且大多数标注了消费限额。

据胡春才透露，胖东来的自有品牌商品主要通过访问工厂实现商业合作，而在工厂实地确认商品的配料、品质等细节，能够真正实现供应链的管控。但相对于专注某个品类的消费品牌来说，其产量有限，因此部分商品需要限额才能保证其门店供应。

在电商高度发达的中国市场，如何搭建供应链并平衡线上线下渠道，亦是胖东来必须面对的挑战之一。记者注意到，去年胖东来正式开通了线上商城小程序，但只卖自有品牌“东来优选”。这一谨慎的线上策略也反映了胖东来在数字化转型方面的矛盾心态：既希望抓住线上发展机遇，又担心损害其以线下体验为核心的优势。

如今，学习胖东来已成为一种热潮。庄帅则认为，不同地区的消费者需求和市场环境也存在差异，需要因地制宜地进行调整和优化。此外，胖东来模式高度依赖于其独特的企业文化和发展理念，这种文化基因难以简单复制。

记者也注意到，此前，胖东来对多家传统商超展开了“帮扶调改”，包括湖南的老牌商超步步高和河南的永辉超市等，涉及商品结构调整、经营模式优化、门店环境升级、服务体验提升以及组织架构和薪酬体系改革。

目前看来，这些调改取得了一定成效，以步步高长沙梅溪湖店为例，在接受胖东来调改后，该店的日均销售额从15万元飙升至151万元，日均客流量从2000人次增加至1.26万人次，销售额实现了惊人的10倍增长，日均客流量也激增至原来的6倍以上。同样，永辉超市在接受调改后，其郑州信万广场店恢复营业首日营业额即达188万元，日均客流量达1万人次。然而，从上述企业的财报来看，整体业绩并不理想。

多个采访对象表示，此前胖东来主要在许昌等三、四线城市扎根，竞争相对缓和，消费者需求也与一线城市存在差异；且作为一家区域型商超企业，以不同业态在某个区域内集中化拓展，与连锁商超的全国性“单一化”打法不同，其模式能否被复制还需要时间验证。

对于如何平衡商业利益与员工利益方面的挑战，于东来更是直言：“销售额如果上升得太快，员工就得加班，承担更多的压力，这样不免对企业最初的价值观产生影响。”近日，于东来更在社交平台发布图文明确回应有关上市的问题，表示企业的核心价值在于践行社会责任与社会价值，而非追求规模扩张或满足私利。胖东来目前没有规模发展规划，更没有上市规划。

## 观察

### 胖东来逆袭带来的启示

胖东来的案例最终指向了一个关于商业本质的深刻命题：企业的成功不应仅仅用规模和经济利益来衡量，更应关注其对社会和行业的积极影响。

最近3年，胖东来借助网络短视频的传播，获得了更多溢出效应，为此还衍生出了大量的代购、旅游团、企业学习者涌入胖东来门店。细究其背后，却是极致服务+高福利政策+透明经营+社交媒体传播+独特企业文化共同产生作用，最终构建了一个相互增强的商业体系。这种全方位的竞争优势，使得胖东来不再是单纯的商品搬运者，而是成为了生活的解决方案提供者和新鲜食物的制造商。

在传统商超普遍面临业绩下滑、客源流失的背景下，胖东来的逆势增长也展示了一条可能的突围之路，即实体店依然可以通过提供差异化的商品和服务，创造独特的消费体验而获得成功。这种成功不仅体现在销售数据上，更体现在顾客满意度和员工幸福感

上。在内卷、“996”成为社会焦虑的背景下，胖东来“高薪、闲适、有尊严”的工作模式塑造了“乌托邦”式的企业形象。人们不仅去购物，更是去“朝圣”和体验一种理想的工作和生活状态。

回顾河南商业史，初代“流量商超”亚细亚曾与胖东来有诸多相似之处，都强调顾客至上和一流服务，但亚细亚在辉煌之后迅速倒下。胖东来能否成为“百年老店”并拓展至全国？其未来发展充满可能性，但也面临一些不确定性。

这种超越利润的“以人为本”的核心理念和“商业向善”的价值追求，或许正是胖东来留给中国企业最宝贵的启示：在当今商业环境中，商业的本质不仅是交易，更是人与人之间的情感连接与价值共创。唯有将商业之“术”与人文之“道”完美结合，企业才能真正赢得消费者与社会的尊重与认可。