

市场探新

排队胖东来

景点

7月下旬的许昌，热浪滚滚。清晨7点，天使城门前广场的队伍已经蜿蜒百米，顺着街角折了几道弯。当地人早已习以为常，笑称这里是“没有淡季的6A级景区”。

广州姑娘刘晓芸排在队伍前列，行李箱竖放在脚边，手机备忘录里密密麻麻列着12项购物清单。她特意休了年假飞过来，“就想看看，一家超市能把‘服务’做到什么程度？”

上午9点30分，店门准时开启。果蔬区灯光经过上百次调校，不增艳、不偏色，还原食材本真色泽；自营商品的价格标签上，进价与毛利率一目了然，用诚意打消了信息不对称；母婴室、宠物寄存、恒温饮水、便民雨具一应俱全，关照不同人群的细微需求。

比起硬件设施，更受关注的是人文底色。营业员小陈在胖东来时代广场工作多年，两年前，一名顾客因排队久等了情绪失控，当众口出恶言。她没还嘴，始终克制，依规服务。事件厘清后，胖东来给她发了“委屈奖”，还安排了心理疏导。

“有的地方遇到这种事，只会让员工‘顾全大局’。”小陈说，“但胖东来选择的是双向尊重，既要顾客的满意，也要劳动者的尊严。”

一组数据为这份尊重写下注脚：2025年，胖东来员工交完社保后平均月薪近万元，每年40天带薪年假，雷打不动；门店单人产出效率是行业平均水平3倍，而在零售业人员流动频繁当下，胖东来的员工流失率却长期维持在极低的水平。

无条件退换货，是外界熟知的标签。郑州市民秦晓辉多次到胖东来购物，一次他拿着轻微磕碰的水果去退换，本准备详细解释缘由，工作人员未多问询，直接全额退款。

“传统商家把售后当成本，胖东来把信任当资产。”北京邮电大学副教授郑永彪说，当下，消费已告别单纯比价时代，情感体验与安全感才是核心竞争力。胖东来把不确定的消费体验转化为稳定可靠的品质承诺，让打卡的流量沉淀为长久的留量。

这份信任的源头，要回溯到1998年——那是理解“为什么是许昌长出胖

东来”的关键一页。

1995年，几经创业受挫的于东来，在许昌老城开了一家40平方米的小店，取名“望月楼胖子店”。没有雄厚资本，靠着“用真品换真心”，小店在街坊邻居的口碑中慢慢站稳。3年后，一场突发大火吞噬门店，多年积累化为灰烬。

托举他走出绝境的，是那些他平日真诚相待的普通人。一位老太太拉着于东来的手说：“孩子，别泄气，我的退休金攒了1万元，你拿去用。”73岁的老街坊王桂源至今难忘，“人人都想帮一把，不能让这个从不坑人的店倒了”。

“是许昌老百姓成全了胖东来。”于东来后来常念叨。承蒙一城善意，便一生传递善意。那场大火没有烧毁一家店的根基，反而把“用真品换真心”几个字烙进了这家企业的血脉。

尺度

络绎不绝的客流涌入卖场，一时的好感源于服务，真正留住他们的，是货架上一件件经得起检验的商品。

从天使城东行3.5公里，便到了胖东来中央厨房。180款自营食品，涵盖中式面点、西式烘焙、卤味熟食，全部标准化生产，批批自检。一旦不合格，整批报废。

餐桌上最普通的豆芽，也要72小时避光物理培育，并按炒菜、烩面、卤制细分上架。每天，这里稳定“输出”7吨豆芽、12吨面食、3万盒大月饼，牛肉干等特色自营产品同样供不应求。

“很多人感觉胖东来赢在供应链，其实它赢在30多年攒下来的信任。”长期跟踪研究胖东来的浙江火眼唐百货董事长范志坚说，“消费者认可的不只是商品本身，更是企业的品控底线和经营诚意。”

他略微停顿，又说：“那些排队的人，买的不是豆芽，是放心。”

当企业把品质做到极致，更大的追问随之而来，经营的终极目标，究竟是为了谁？

手握全图热度、坐拥扩张实力，胖东来却坚持不上市、不盲目铺店，立足本土深耕。在一次直播中，于东来袒露心迹：“我们要做一所育人的学校，而非一台逐利的机器。”

过去，零售业习惯了关门各赚各的钱，胖东来偏要打开门，选择开放共生。自2023年起，企业先后投入8300余万元，组建团队进驻12家零售企业，从货架布局到员工管理，从服务标准到品控流程，倾囊相授。

利润流向，最能见证价值取向。每年，胖东来将净利润的绝大部分用于员工分红。

对内善待员工，对外帮扶同业，危难时冲到最前面。2008年汶川地震，于东来带着140名员工奔赴震区，在瓦砾中搜救出16名幸存者，疏散5000多名受困群众。2021年河南特大暴雨，他带着220人的救援队伍蹚水进入卫辉灾区。这些年，企业各类公益捐赠超过1.1亿元。

胖东来也受过伤。2025年玉石定价遭遇质疑，网络谣言轮番发酵。面对非议，它选择下架送检、第三方核验、全文公示报告，以最坦诚的姿态回应一切。

就在网友热议“胖东来何时开到我家门口”时，一则消息出乎意料。

8月7日，于东来直播宣布：开业24年的胖东来生活广场店，年底关闭。

从纯商业角度看，这家店无疑是成功的，年销售额近20亿元，是名副其实的“现金奶牛”。但在胖东来的“幸福尺度”里，它不合格——停车难、设备旧、布局挤，叠加早年租约遗留的历史问题，难以给到员工体面的工作环境、顾客舒适的消费体验。“经营的信仰和开心，永远排在利润前面。”于东来说。

关店不等于收缩。生活广场店关闭后，硬件全面升级的科技广场店将承接其客流，总投资50亿元的“梦之城”商业综合体计划于2029年建成投用。

这是一种很特殊的商业抉择：主动关掉盈利老店，为更高标准的新店腾挪空间。它抛出一个值得全行业思考的命题：衡量一家企业的标尺，除了营收规模，还应该包含什么？

共振

善意溢出店门，与城市同频共振。

2026年上半年，胖东来销售额达145亿元，同比增长24%。仅“五一”小长假，胖东来天使城日均客流超过10万人次，外地游客占比近九成。

流量附带考题：节假日商圈拥堵、周边居民出行受限。游客与居民，如何“握手”？

家住天使城附近的居民张建军说，本地人早已形成默契，节假日主动错峰出行、错峰采购，“把空间留给游客”。

城市治理同步跟进：开放机关单位3300余个公共车位，开通6条文旅专线；轻微交通违法“首违不罚”，以柔性治理化解管理压力。

如何将“商超红”变成“满城红”？许昌将“胖东来式”服务向餐饮、文旅、交通等全域延伸，在全国率先推出“无忧消费险”，由市财政全额投保，消费者免费用险。

许昌市商务局局长郑璐感慨：“许昌社会消费品零售总额增速连续30个月居河南首位，胖东来流量是重要引擎。”

但盛名之下，也有清醒的现实。全国各地的从业者前来“取经”，多数只学到了货品布局、便民设置等表层理念，很难复制利润分配、品控体系、员工保障这套底层制度。中国区域科学协会理事、方塘智库创始人叶一剑直言：“如果只抄服务动作，不学分配机制，永远抄不出第二个胖东来。它的真正壁垒，是把创始人的情怀变成了全链条的制度刚性。”

2026年2月，步入花甲之年的于东来提及“退休”愿景，表示将逐步淡出日常管理。胖东来立下3条铁律——永不上市、不盲目跨区域扩张、坚守商业育人定位。

一场关于坚守与传承的考验才刚刚开始。温度与效率、初心与规模，能否两全？这不仅关乎胖东来的下一程，更是中国实体零售要共同回答的时代之问。

离开许昌的清晨，刘晓芸站在清溪河畔拍下城市晨光，在朋友圈写下4个字：还会再来。



陶然

来稿邮箱:fukan@jirbs.cn

找回消失的

王琴一边给料槽添饲料，一边笑着算起了自家的收入。

转机出现在2021年。那年，全面推进乡村振兴，铜梁区把本地黑鸡确定为特色产业。此后，刘松团队与西南大学展开合作，经过多年技术攻关，不仅固化了铜梁黑鸡肉质鲜香的特质，还打造出“皮糯粘牙”的标志性口感。不少尝过的食客都感叹：“这黑鸡吃出了小时候炖鸡的味道。”听到这话，刘松眼眶发酸：“所有的辛苦都值得！”

早上8点，果果镇三元村村民王琴家的鸡舍里，上万只黑鸡叽叽喳喳。作为首批与刘松合作的养殖户，她家每年养3批黑鸡，每批约1万只，公司供苗、供料、包回收，完全不用为销路发愁。“每年稳稳当当就能挣15万元，日子真是越过越有奔头。”王琴一边给料槽添饲料，一边笑着算起了自家的收入。

为了带动更多村民增收，2024年刘松发起了“百万鸡苗下乡”公益活动，免费为村民发放鸡苗和专用养殖饲料，提供全程技术指导，按照保底价统一回收。果果镇三星村村民张远明靠着领来的100只鸡苗出栏后卖了近万元，逢人就夸这黑鸡是家里的“致富宝”。

当年濒临消失的“黑凤凰”，如今成了带动万千村民增收的“金凤凰”。截至目前，和刘松达成合作的农户已经超过7000户，每户年均增收约3000元，特色黑鸡产业直接带动了周边20多个村集体经济发展。

夕阳西下，散养在林地里的黑鸡陆续归巢。晚风掠过挂青果的柑橘树，空气中飘起淡淡的果香。刘松拍了拍裤腿上的泥土，望向远处村落升腾的炊烟。13年的跋涉，他找回了一只鸡，也找回了几代人的味蕾记忆，更蹚出了一条乡村特色产业振兴的踏实路子。

本版编辑 李 静 美 编 倪梦婷

生活中的经济学

假如超市不给顾客太多选择

崔 浩

很多超市货架悄悄变了。曾经塞得密密麻麻，让人眼花缭乱，如今过道更宽敞、陈列更清爽。超市商品变少，并非个别商家的无心之举，而是当前整个零售行业“调改”转型的共同选择。

过去，商品丰富是超市竞争力的重要标志。消费者希望“一站式购齐”，门店SKU（库存量单位）越多，越容易吸引客流。品牌方也把货架视为最重要的展示渠道，为了争夺露脸机会，品牌方愿意支付高额的“上架费”或“通道费”。在这种双重利益的驱动下，超市货架越来越密集，商品数量也越来越多。

但商品越多，消费者体验就一定越好吗？未必。

当面对几十种甚至上百种相似商品时，消费者需要花更多时间去比较价格、品牌、成分、规格和功能。选项越多，信息处理工作量就越大，决策成本也随之上升。更关键的是，选择过多易引发“决策疲劳”与“选择后懊悔”——消费者总担心“是不是还有更

好的”，即便作出了选择也难以安心。

这就是典型的“选择超载”。经典的“果酱实验”显示：有6种果酱可选择时，约有30%的品尝者最终购买了果酱；而在24种果酱的场景中，仅有约3%的品尝者完成了购买。

原因并不复杂：人的注意力和判断力都是有限的。当选项超过临界点，新增的品类不再带来价值，反而成为决策负担，适度减少选项反而更容易促成购买。

这也解释了为什么如今一些超市开始主动给货架“做减法”。削减单品并不是简单地把商品拿掉，而是在重新定义货架的功能。过去，货架更像一块“广告牌”，谁能占据货架，谁就拥有更多被消费者看见的机会；如今，货架更像一张经过筛选的“推荐清单”，超市需要替消费者完成一部分选择。

对消费者而言，能够留在货架上的商品，本身就是零售商对品质、价格、口碑和需求等因素的一次筛选。消费者购买的，

不只是商品本身，也是零售商替自己节省下来的时间和精力。这种信任一旦建立，超市的选品能力就会内化为一种品质标准，进而转化为消费者长期、稳定的复购行为和商业回报。

当然，商品精简并不意味着“品类越少越好”。有效的减法讲究的是“宽类窄品”：既要保持品类覆盖的广度，满足消费者多元化的需求；又要控制单个品类的SKU深度，避免大量同质化商品挤占有限的货架空间。随着消费需求变化，商品结构也需要持续动态调整。那些既不能满足顾客需求又无法创造经营价值的商品，即便曾是“标配”，也应及时退出货架。

商品变少，表面是货架的减法，内核却是消费理念的回归。零售商自始至终只需回答两个问题：我的顾客是谁？他们真正需要什么？唯有围绕“人”的需求，持续重构人、货、场的关系，把更多选择转化为更好选择，才是零售这门生意不变的追求。