

# 全国“封神”的胖东来，为何不走出河南

## 企业管理层：不适合在其他城市复制，盲目扩张只会失去品质

文/片 记者 郭春雨 王开智

“投诉有奖”“不满意上门退换”“东西不合口味能直接退钱”……凭借着独特的购物体验，胖东来，这家发轫于河南许昌的零售企业，以其“海底捞”式的优质服务，被称为“超市界的天花板”，也成为热搜上的常客。在胖东来频繁被“夸出圈”后，人们不禁产生好奇，现实中的胖东来，如何做到这般？如此“神一般存在”的超市，又为何不走出河南？

### 不像超市的“大网红”

即使是在河南，许昌市的存在感也没有那么强烈。胖东来的走红，让这座开车一小时就能在市区转一圈的北方小城频繁走入舆论的中心。

在去许昌胖东来天使城店的路上，记者问许昌有什么景点，出租车司机说：“胖东来和曹魏古城”。

许昌是三国文化的重镇，曹操迎汉献帝迁都于许，“奉天子以令不臣”，雄踞许昌25年，这里成为曹魏文化发源地。在司机看来，胖东来和曹魏古城一样，是许昌的著名景点。

“来许昌玩的基本都是去胖东来的。”司机说，“我们经常拉去胖东来的乘客，有专门去旅游的，还有一些是去学习的。天南海北的都有，网上好多大网红都过来搞直播。”

司机说，她曾经拉过一个客人，从广州坐飞机到郑州，再从郑州坐火车到许昌，就为了在胖东来买个金镯子，“她说相信胖东来的品质，所以千里迢迢过来。”

胖东来，全称为胖东来商贸集团，1997年在许昌市起家，创始人于东来。1995年春天，于东来用借来的1万元，加上和4名下岗职工一起凑的6万元，开了一家面积40多平米，名为“望月楼胖子店”的杂货铺，这就是胖东来的前身。2002年元旦，营业面积23000平方米的胖东来生活广场开业，超市集购物、休闲、餐饮、娱乐于一体，成为当时许昌最大的综合超市。当年就创造了5亿元的销售额。

从这一年开始，在许昌，胖东来就成为商超里不可撼动的存在。

在胖东来天使城店，虽然是工作日的上班时间，但超市里依然摩肩接踵，人声鼎沸。

在烘焙区，网红产品“胖东来大饼”前排起了长长的队伍，工作人员每搬来一箱基本都会“秒空”，有人一次性拿近十盒；海鲜区可以加工海鲜，预约加工的订单已经排到下班闭店时间；一些陈列漂亮的展区，还有不少年轻人过来打卡拍照。

最“夸张”的是，不时有几十人上百人的参观团，在“导游”的带领下在超市参观。

“胖东来的店开在哪儿，哪儿的地皮都得跟着涨。”作为土生土长的许昌人，张德平告诉记者，胖东来的店，基本是“开一家，火一家”，只要胖东来开店的消息传来，附近的商铺价格等都得涨一倍。

“就比如时代广场这边，这个步行街上光奶茶店就得十来家。这些基本上都是跟着胖东来开的。胖东来有流量，附近这些小店的生意就都跟着好。”张德平说。

### 将服务做到“顶流”

在胖东来，服务从还没走进大门时就开始了。

记者体验发现，超市门口提供宠物寄存服务，有工会去定



在许昌，胖东来是商超中不可撼动的存在。

### 延伸阅读

## 胖东来董事长于东来宣布退休

6月15日、16日，在杭州举行的一次行业大会上，胖东来董事长于东来首次通过舞台对话的方式亮相。他与联商网董事长庞小伟展开一场关于“心路”的对话，揭开胖东来背后不为人知的故事，同时宣布退休。

于东来说：“上次我们出去的时候，我说我退休了，然后把

精力用在量力而行去建设、传播生活的理念方面，企业经营80%放手了，在财务、后勤方面给他们做一些服务，在大的方面做一些监测，这样我觉得他们能更好地成长。”

于东来还表示：“这个是放下，而不是放弃，可能等到我死了，依然还在这个企业，还在这

个事业的平台上，放下是对团队最大的信任，相信他们已经长大了，相信他们能做得更好。胖东来在未来的发展过程当中，可能在10年左右，胖东来的董事长包括总经理到50岁，不管多大的能力都必须下来，基层的每个分公司经理只要到45岁必须要退下来。” 据大河报

时查看宠物状况，喂食喂水。超市里的购物车有七种类型，老年人购物车配置了放大镜，带小孩的顾客可以选择婴幼儿手推车。

事实上，“便民利民”的免费服务，也是胖东来最大的特色。

超市设置的母婴室内婴儿床、温奶器、饮水机、消毒柜、小冰箱、恒温饮水机、洗刷工具样样齐全，堪称“小型月子中心”。

传说投资145万元建成的卫生间，配置的是戴森洗手烘干一体机，梳子、棉签、护手霜、发卡一应俱全。

每个楼层都有自助饮水机，胖东来的许多商品旁边，都会设置使用提示，让消费者了解使用方法。

很多蔬菜旁边甚至设置了菜谱。在海鲜区，高档海鲜免费加工，针对平价海鲜的服务也细致到可以手工挑除虾线。蔬菜区，不仅会标明产地，还会标明储藏时间和烹饪方法。水果区，所有的水果可以查询到原产地；一些果切拼盘，甚至细致到标注不同水果吃的建议顺序。香蕉旁边也摆放着色卡，标明哪种颜色最好吃。

就连那些用手难推开的购物袋，也配备了湿手器。

“胖东来最大的特色，就是把所有的需要都提前想到了。”在胖东来购物的市民张敏说。

不仅如此，更让人津津乐道的是胖东来的售后：对于所有的售卖商品进行无理由退换，即使

吃过的商品也能退。张敏说，有一次，她买的土豆吃了发麻，感觉应该是存放时间长了。拿到胖东来售后退货后，胖东来全额退掉了土豆的费用，在得知她是开车到商场后，还补贴了30元的油费。

小米雷军曾经这样形容胖东来：“在中国零售业，是神一般的存在。”

从1999年开始，胖东来就推出“不满意上门退货”的服务。买到的水果不甜，可以退；衣服买回家一个月发现不合适，可以退。在胖东来，有些货架还会被打上不予销售的标签，因为有顾客反映不好吃，这一批就都不卖了。

### 为什么不走出去开店

2005年，在成立近十年后，胖东来首次走出许昌，在新乡市开店。资料显示，截至目前，胖东来总共有30多家门店，扩张的脚步也仅至新乡。虽然胖东来官方一直未公布经营情况，但根据媒体报道，于东来此前曾公开透露，胖东来2021年的销售额为70亿元左右——这并非一个非常亮眼的数字。

在今年6月21日，中国连锁经营协会(CCFIA)发布“2022年中国超市TOP100”榜单中，胖东来也没有上榜。

胖东来是不愿意走出去，还是走不出去？一直以来业内众说纷纭。

此前，在被问及“为何不在河

南省会郑州开店？”于东来就曾解释，相比许昌，郑州的店面成本、员工福利等综合成本要高得多，因此不适合复制。

记者了解到，胖东来很早就开始探索“自采”和“自营”模式。凭借巨大的销售量和超高的周转率，胖东来在采购时保持很强的议价能力，采购量大时，价格可能同比下降30%—50%。

资料显示，早在1999年，胖东来就建立了配送中心，方便直采货物的中转和向各个门店配货。为了降低供应链成本，2001年，胖东来还与信阳、南阳、洛阳的另外三家区域连锁超市共同成立“四方联采”，以更大的量换取更优质的价格，获取优势。

这也就意味着，不仅是高人气带来的流量，在许昌，存储、配送、供应链等硬件优势也是维持胖东来盈利的重要环节。而若向别的城市开拓，一二线城市竞争激烈，消费需求差异大等情况，都将成为不确定因素。

此外，于东来曾提及的员工福利，也难以在一二线城市复制。“在许昌，胖东来算是一份特别好的工作。”说起待遇，许昌人王迪带着羡慕的语气，“一个月到手有五六千块钱，员工福利还好，过年忙的时候奖金能到一万块钱。”

此前，“胖东来员工待遇”的相关词条甚至上了热搜。“30天年假”“设置委屈奖”“每天只上半天班”……在胖东来员工待遇火出

圈之后，甚至不少网友留言，“要把家搬到许昌来。”

当然，高待遇也意味着高压，记者注意到，在如此高的客流量下，几乎每个工作人员都处在高度忙碌状态。“站得脚肿，我一个亲戚在里头干不下去，离职了。”王迪表示。

胖东来虽然工作累，但员工的综合收入超过了绝大多数许昌市普通职工的收入水平。在许昌这样的三四线城市，超市一线员工月薪不低于4000元，10万平方米以上的购物中心的店长月薪不低于10万元。不仅如此，通过实行岗位股份制，于东来坚持把绝大部分利润都分给员工。根据部门、业绩等不同，普通员工也有机会拿到七八千元的月工资，这相当于许昌市中心的房价。

王迪说，胖东来的招聘要求比其他超市都高很多，不仅对形象有要求，对学历也有要求，“能进去的基本都是大专以上学历”。

然而，同样的工资待遇和工作强度，如果是在一二线城市，吸引力却大打折扣。

此外，一位熟悉于东来，就职于胖东来管理层的人士告诉记者，胖东来员工之所以能够提供良好的服务，跟于东来打造的企业文化有极大的关系。

在胖东来的官网上，“文化第一，经营第二”。于东来称，胖东来不是一个企业，而是一所学校，要帮助员工培养阳光健全的人格，向社会传播好的文化理念。

在胖东来，员工不以职位相称，而以“哥”“姐”相称，称呼于东来为“东来哥”，于东来则以“大家长”的身份传授经验。

“如果走出去，到一些大城市里，对于企业文化的认同度可能没有这么高，也会影响到胖东来的品质。”这位胖东来的管理层人士表示。

对此，2019年，于东来也曾公开表示，胖东来量力而行，服务到许昌的几个区域足矣，不会盲目扩张，失去品质。

### 很多企业前来“取经”

胖东来不走出去，那向胖东来走近的企业，能否学习到这个“超市界海底捞”的精髓？

“我在这待了两天了，专门学习胖东来的经验，对胖东来的服务和品质很感动，他们真的是把很多方面做到了极致。”千里迢迢从宁夏赶来学习的周女士告诉记者，作为公司培训课程，自己和其他几十位学员在胖东来“沉浸式”体验学习了两天。

“企业文化光我们员工学用处不大，老板也来学才行。”周女士笑着说，“一个企业成功是天时地利人和的结果，有值得学习的地方，但很难全部复制。”

不过，周女士觉得，虽然自己无法学习和复制到胖东来的全部成功经验，但是却实实在在享受到了胖东来带来的成果。

“来许昌后感觉很多企业都在学胖东来的服务，比如说我们住的酒店，提供的服务超过了更多一线城市的高档酒店。”周女士说，“服务业‘卷’起来，受益的肯定是消费者。”