案例正文

物美集团：“胖东来式”转型背后的战略选择[1]

0. 引言

近年来，电商冲击与消费升级使传统商超依赖低价与规模扩张的模式面临发展瓶颈。2024 年国内商超门店关闭超 780 家，而胖东来却实现逆势增长。行业经营压力与胖东来的经营表现形成明显反差，物美也开始关注其经营模式，启动“胖改”。2025 年 2 月，北京学清路店作为首个试点开启调改，截至 2025 年底全国已有 85 家门店完成调改。随着“胖改”深入推进，初期成效显著，但价格争议与服务波动逐渐显现，市场评价出现分化。在竞争逻辑加速转变的背景下，即时零售与社区团购仍在改变消费者的购买方式，物美应如何理解“胖改”带来的变化，并进一步选择适合自身的转型路径？

1. 既往之路,固有布局

1992 年张文中开启了创业之路（如**图 1**）。1993 年，公司研发了零售管理信息系统和 POS 收银系统，但当时中国本土的零售店大多以夫妻店形式经营，大家根本没听说过这套系统。为了展示这套系统，1994 年第一家示范超市——物美综合超市翠微店开业了。一年时间，超市的销售额便突破了一亿元。

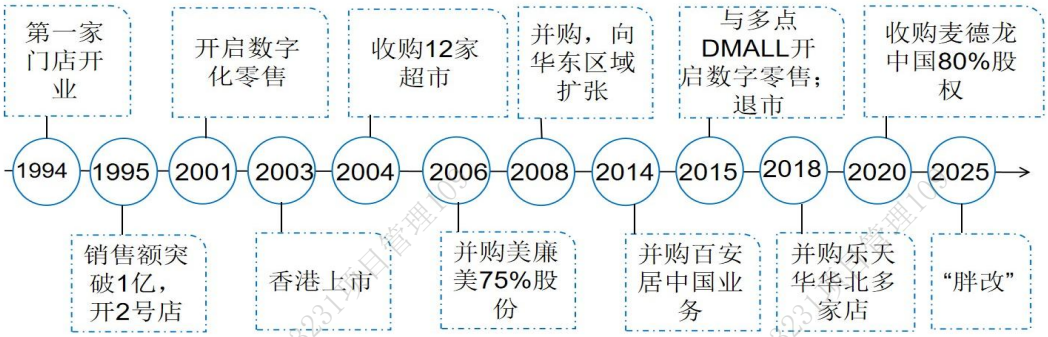


图 1　物美发展历程

物美综合超市翠微店原本用于展示系统的示范店意外成就了中国零售业的

1. 本案例由河北工业大学经济管理学院的陈朝阳、陈秀茹、李杰昊、李朝阳、张欣鹏撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论使用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

一条巨龙，也开启了中国零售的新时代。此后企业通过规模扩张、供应链整合以及数字化赋能持续推进低价导向的经营策略，以价格优势巩固其在大众消费市场中的竞争地位。

2. 行业承压,新潮来袭

近年来，零售行业整体告别高速扩张时代，进入存量竞争与精细化运营新阶段。2024 年仅有 38.2%的连锁超市实现销售额同比增长，而超过半数企业净利润下滑，行业经营压力明显增大。从全国市场看，2025 年，实物商品网上零售额继续增长至 13.09 万亿元，但占社会消费品零售总额的比重下降至 26.1%。线上零售仍在扩张（如**图 2**），但增量竞争的特征有所变化。



图 2 2017-2025 年中国网上零售额[2]

与此同时，即时零售与社区团购依托价格、便利性与触达效率，对传统商超的消费场景形成持续分流。2019 至 2024 年，电商份额从 22%升至 32%，商超则从 19%跌至 13%，传统商超赖以依托的区位与规模优势逐渐弱化。此外社区团购以低于商超 15%至 30%的价格，把年轻女性这一核心消费群体拉向自提点。但物美并非没有线上布局，调改前线上销售占比已达 30%，高于行业平均近 10%。2025 年，72%的连锁超市企业线上销售同比增长，线上渠道仍在扩张，传统商超面临的已不只是线下门店竞争。

此外，消费者行为正在发生深刻变化。消费者需求开始由量的满足为主转向对品质、体验与性价比的综合权衡。对比过去十年的消费热点，体验型、悦己型和健康导向的消费愈加重要。售后保障、质量过硬、安全可靠已超越价格，成为

[2] 数据来源：艾媒咨询 2025-2026 年中国二手电商行业发展状况与消费者行为调研数据

影响消费者意愿的前三要素。消费者既想要便宜，也想要放心；既追求便利，也看重环境与服务。线上在分流，消费者在改变，这两股力量叠加在一起，促使线下零售必须做出改变。

就在行业经营压力持续加大的背景下，河南胖东来的经营表现受到零售行业关注，并成为多家传统商超学习和调改的重要参照。胖东来从一间 40 平方米的小店起步，深耕许昌、新乡两地，一共拥有 14 家门店，始终坚持“用真品换真心”，以真诚赢得了消费者的信任。胖东来坚持“自由·爱”的信仰，强调企业不仅是为股东创造商业价值，更重要的是为商业生态中的员工、消费者、供应链伙伴、竞争对手乃至全社会创造价值（如**图 3**）。2025 年，胖东来实现单店年均销售额 16.8 亿元、顾客复购率超 80%、员工流失率低至 1%的惊人成绩，形成了极强的顾客黏性与品牌壁垒。

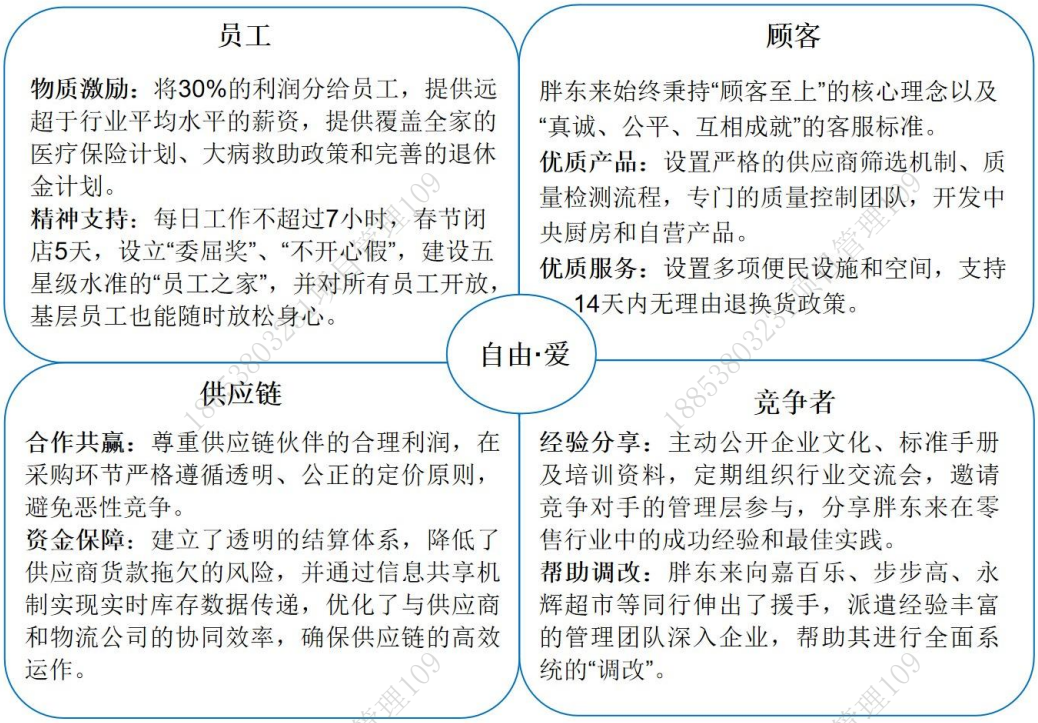


图 3 胖东来价值共创图

3. 破局求变,胖改落地

3.1 首店调改,启动变革

“在过往 30 年的发展中，物美一直强调经营和规模扩张，企业经营理念与管理经验还存在一定不足。一方面，没能真正给老百姓带来实实在在的商品、舒适的卖场环境和满意的服务；另一方面，没能为员工提供好的平台和福利，影响了员工工作积极性与创造力”企业发现问题，便下定决心向胖东来学习。

2025 年 2 月 10 日物美启动“胖改”，学清路店正式闭店。这既是物美首家系统性学习胖东来的标杆店，同时也是 AI 新质零售全国首店。门店依托多点 Dmall 的 AI 智能客流、冷链智控及智能巡检等核心技术，实现了从“人货场”到“数智化”的全面升级。3 月 21 日，经过 40 天的重构，学清路店顺利开业（如**图 4**）。



图 4 物美首店“胖改”

本次调改包括商品结构优化、品质管控、价格调整、卖场布局和动线规划、环境改善、顾客服务提升以及员工待遇优化等。具体而言，调改后的门店商品结构接近胖东来商品结构的 80%，商品数量精简至约 1 万支。同时现制加工区也扩大了许多，新增烘焙、熟食等民生品类并设置免费试吃区。此外，学清路店对商品进行严格的管控与检测，门店设立食品安全检测室，对商品进行自检，争取让顾客买的放心，吃的安心。值得一提的是，此次调改不仅对顾客更多的人文关怀，对于员工也更加有爱。企业通过提升员工待遇，切实增加员工获得感。此外门店还设置了多处便民服务设施，如：自助茶饮机、常用药及一次性用品、宠物寄存服务等。

经过 4 个月的运营，门店客流和销售额均成倍增长，平均销售额稳定在调改前的 3 倍水平，日销售额从原来的 20 万元涨至 70 万元，单日最高客流突破 2.3 万，顾客满意度达 95%以上，创历史新高（如附**表 1**）。调改在提升体验的同时，

也带来显著的成本压力。该店改造投入超 1000 万元，调改店毛利率为 19%，扣除后净利润率只有 1%-4%。

3.2 “六大革命”,焕然一新

在学清路店取得成效时，物美小步快走，对多地门店进行了“胖改”。物美从选品逻辑、品类布局、到店体验、经营模式、数字技术、企业文化六个方面持续推进革命（如**图 5**），遵循“宽类窄品”的选品逻辑，扩容烘焙、熟食区域，同步集成便民设施，回归天天低价的经营本心，落地 AI 全链路管理并加强员工关怀。截止 2025 年年底，物美全国已有 85 家门店完成 AI 新质零售调改，覆盖京津冀地区，浙江和宁夏等地。随着规模化的推进，平均门店改造的成本下降了近 50%。

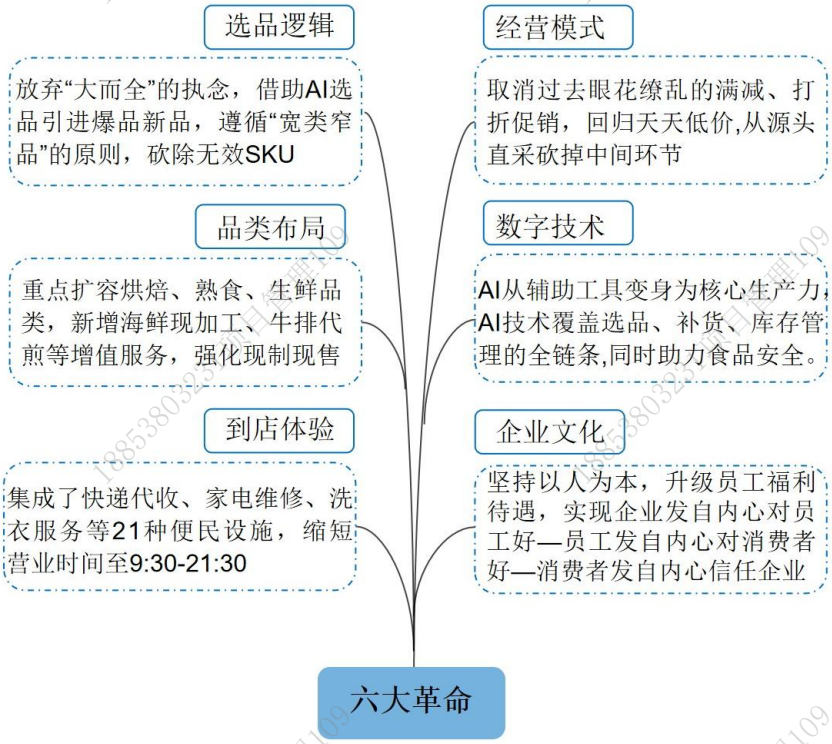


图 5 物美“六大革命”

4. 众说纷纭,冷暖不一

4.1 人气回暖,点赞声起

随着调改门店陆续开业，物美在短时间内吸引了大量消费者前往体验。部分新开门店在开业初期出现排队限流现象，成为了周边区域的消费热点。有消费者表示，“以前来沙河只会想到地铁站和大集，现在多了一个逛超市的理由”，门店人气明显提升。

对于门店“胖改”，不少顾客对调改后的门店环境与商品表现给予了积极评价。有消费者提到，门店整体更加整洁有序，“地面一直有人打扫，货架也整理得很整齐”，呈现出不同于以往传统商超的氛围。在商品方面，熟食与烘焙品类受到较多关注，“在这里随便买点什么都足够一顿饭，还能好几天不重样”，部分商品被认为“品质确实很好，有些甚至超过一些连锁面包房、快餐店”。与此同时，生鲜商品的新鲜度与加工服务也获得认可，水果可现场切块、海鲜可加工处理。相较于以往的物美，消费者认为“服务意识提高，多了好多工作人员”。值得注意的是，调改后客群结构明显年轻化。如学清路调改后会员召回率达51.9%，31—40 岁的有生力量用户和女性用户占比扩大。

4.2 价格争议,服务落差

然而，调改并非没有代价。除改造投入和毛利率压力外，价格调整和服务品质的稳定性也引发了消费者的争议，老顾客留存率虽然保持在 30%左右，但是，客群结构仍在调整之中。首先是价格变化带来的不适感较为明显。有顾客直言“东西贵了很多”、“以前物美便宜的商品基本没有了”、“我们需要的是能买到实惠蔬菜肉蛋奶的物美”，也有人认为“通过装修改造及货品供应精品化，变成比较中高档次超市”，与其原有价格亲民的印象存在落差。其次，在服务体验方面，尽管门店增加了服务配置，但实际体验存在差异。一些消费者表示，在高峰时段“服务方面没感受到一点”，也有人反映个别员工操作不熟练，例如“鱼处理的巨慢，鱼片也切成了鱼块”等情况。此外，也有顾客提到部分服务承诺与实际执行不一致，如标注可以帮切，但现场无法提供服务，影响整体体验。

与此同时，也有声音对门店调改的学习效果提出质疑。有消费者认为，“只是摆了些类似商品和区域，并未真正达到同样的服务水平”，甚至有评价称“虚胖，盲目复制，堪忧”。在开业热度逐渐回落后，部分门店的经营状态也出现波动。有消费者观察到，个别门店在运营一段时间后，“烘焙区越缩越小，产品种类越来越少”，“果蔬区品质也降回了胖改前，出现打蔫的”。

5. 尾声

在调改逐步深入的过程中，物美正同时面对多重拉扯，一方面，学习胖东来的模式为门店带来了新的体验与流量，但不同消费者的反馈并不一致；另一方面，其长期形成的低价与效率导向逻辑，仍在影响着门店的运营方式与顾客预期；与此同时，线上分流、即时零售与社区团购正在改变消费者的购买方式，传统商超的竞争也由单一的门店竞争延伸至渠道、供应链与运营能力的综合较量。胖东来的经验究竟应当成为物美继续深化的方向，还是为其重塑自身竞争逻辑提供一种启发？站在新的战略节点上，物美下一步应如何选择？

(案例正文字数：3494)

启发思考题

1.通过阅读案例,请你思考物美为什么要进行“胖改”?

2.物美“胖改”前后的竞争位置发生了怎样的变化?这种移动是否可持续?

3.请你分析“胖改”前后的价值要素变化,企业在哪些方面实现了“剔除、减少、增加或创造”?

4.面对当前口碑分化的市场反馈以及线上分流的现状,物美应全面复制胖东来、选择性吸收其经验,还是重构自身价值曲线?请比较不同路径的风险收益,并说明理由。

附录

表 1 学清路店调改成效表[3]

维度	指标	调改后
销售	线下日销	70 万元
	日均线下销售额	增长超 2.5 倍
	日均线下交易次数	增长近 1.5 倍
	熟食日均销售额	增长 17 倍
	烘焙日均销售额	增长近 5 倍
	五一销售额同比	同期增长约 190%
	五一交易次数同比	同期增长约 95%
商品	SKU 数量	约 1 万支
	商品结构接近胖东来	近 80%
	新增商品占比	70%
	引入胖东来商品	68 款
客群	单日最高客流	超 2.3 万
	客单价	同比增长近 50%
	满意度	95%以上
	老客留存率	30%以上
员工	员工人数	260 人
	基层薪资涨幅	30%—50%
	最低月薪	6000 元
	带薪年假	10 天
利润	毛利率	19%
	净利润率	1%—4%

[3] 数据来源：物美 2025 年供应商大会公开披露；中国商报、证券日报、联商网、新浪财经、澎湃新闻、界面新闻、京报网等公开报道。