

「有哈数」湖南

胖东来经验,这个湖南学生也学会了

步步高:把胖东来的底层逻辑拆解,再用湖南的土壤长出来



步步高设置的便民服务区。



左图,步步高超市鲜味厨房,标准化加工生鲜食材。右上图,步步高超市自有品牌专区。



右下图,消费者在挑选商品。组图/记者李轩子

潇湘晨报·晨视频记者李轩子 报道

7月13日,经济形势专家和企业家座谈会召开。央视《新闻联播》的画面显示,胖东来创始人于东来,作为零售消费领域代表,出席会议并发言。

就在几天前,在商务部举行的加快零售业创新发展专题新闻发布会上,“积极学习推广胖东来经验”被反复提及。

积极学习推广胖东来经验,步步高已经学了两年多。巅峰时期,步步高超市在湖南拥有238家门店,最高营收达68亿元,现今,20家门店便实现了相当的营收规模。最新数据显示,2024年宣布“胖改”至今,步步高已有21家调改门店实现全面盈利。

但真正有意思的是数字背后的变化:传统商超扔掉过去规模扩张的老路,换了一种活法。

商品少了服务变了,胖改21家门店全面盈利

7月14日,记者走进步步高超市梅溪店,映入眼帘的是明亮整洁的卖场环境,通道宽敞,货架高度适中,随手就能拿到商品。

生鲜区,顾客刚挑完一条鱼,档口师傅接过手,三下五除二剖洗干净;称完鲜虾,顺手就把虾线挑了,现场还提供按需加工服务。结账时,不同品类的商品,店员还会提供分装购物袋,冷冻保鲜商品还会提供免费冰袋。

步步高还是那个步步高,但逛超市的体验却全变了。

变化始于2024年3月31日,于东来带着胖东来团队抵达长沙,启动首店梅溪店的调改。

调改动了什么?第一刀,砍向了卖场布局 and 商品结构。

超市主通道约30个堆头被拆除,宽度从2.5米拓宽至4-5米,副通道也拉宽至3米左右。同时,卖场内取消强制动线,出入口实现直通直连。

商品端淘汰了70%左右的商品,照着胖东来的选品标准强化一二线品牌,丰富进口、网红、差异化地域特色商品,同

时精简三四线品牌,最终商品结构与胖东来体系的吻合度接近95%。

光改货架不够。烘焙、熟食这些关键档口陆续招聘补充了专业师傅,送去胖东来培训。员工总数从98人翻到240人,专业师傅有40余人,占了近五分之一。

效果比预想来得快。步步高梅溪店店长张婷告诉潇湘晨报·晨视频记者,调改完成仅仅4天,梅溪店日销售额就破了百万。在这之前,这家店日均销售额只有15万元,客流量2000人。

如今,梅溪店日均销售额跃升到110万元左右,日均客流涨到1万人次。

梅溪店的“爆改”,很快被复制到更多步步高超市门店。

随着改造范围扩大,门店逐步推出了免费去皮、切块、放置顾客休息椅等282项便民服务。同时,逐步健全了食品安全检测体系,每日对农残、兽残、食品添加剂等139个项目进行严格抽检。

最新数据显示,2024年宣布“胖改”至今,步步高已有21家调改门店实现全面盈利。



步步高调改后的超市。

不只照搬抄作业,还要做本地化改造

启动调改后,步步高很快意识到,胖东来的许多做法,难以直接复制。

比如,胖东来深耕单一区域,供应链、本地社群高度协同,成本与效率优势显著,一旦跨区域扩张,供应链成本、管理难度会大幅攀升。

“脱离其独特的企业体制、区域市场环境,盲目照搬会引发经营问题。”步步高轮值总裁兼超市总经理邓静说,步步高向胖东来学习,目标不是成为另一个胖东来,而是要成为“当地的胖东来”。

也就是说,步步高的“胖改”,是把胖东来的底层逻辑拆解,再用湖南的土壤重新长出来。

“胖东来的核心竞争力,是回归商业本源‘以人为本’价值体系,这是我们推进门店调改的逻辑。”调改之初,邓静和团队认准了两件事:

一是把人本机制做实。二是把供应链改造到位。

员工待遇先动。步步高超市梅溪

店,基层员工月均月薪扣除五险一金后,从不到2000元拉到超6000元。上班時間も从早上8点推迟到9点半。

随后,步步高把下一步棋,押在了自有品牌和重塑供应链上。

他们把货架上原有的自有商品全部下架。然后,从头开始。根据消费者的真实需求做商品,供应商的交货标准也重新敲定。

目前,步步高自有品牌BL推出146个单品,聚焦生鲜、烘焙、熟食、日用核心品类,并通过200余家优质供应商做源头直采。

中央厨房同样被全面升级,从净配菜到加工熟食,再到烘焙,围绕湖南人的口味来开发。

供应链重新梳理后,价格下来了,新鲜度上去了,生鲜、熟食品类有效拉动全品类销售增长。今年春节,步步高自有品牌(BL)已成为消费者的“标配”选择,销售额环比增长超80%。

放弃规模扩张,超市反而更赚钱了

7月13日,经济形势专家和企业家座谈会召开。

这次座谈会提出,要系统施策释放内需潜力,抓好服务业扩能提质政策落实,扩大优质服务供给,加快培育消费新增长点。

据国家统计局数据,今年上半年,限额以上零售业单位中便利店、超市零售额同比分别增长6.6%、3.8%。

积极学习推广胖东来经验被反复提及,释放的信号是,零售业发展的方向,已经从“大”转向“精”,从“量”转向“质”。

步步高的学习,正是对这一转向的实践。

过去,步步高和大多数传统商超一样,执着于规模扩张。2020年,其超市门店规模一度达到369家。

2021年起,步步高陷入困境。面对困境,步步高开始“瘦身”,截至2025年年底,超市门店数量从369家减至21

家,且全部集中在湖南。今年5月1日,步步高在娄底新增一家调改超市,门店数达到22家。

在收缩阵地的同时,步步高积极学习胖东来经验,探索“小而精”的精细化运营模式。

“顾客需要什么,我的商品能否匹配,才是我们该解的题。”在邓静看来,过去,零售的逻辑是“卖什么”,决策以自我为中心,现在,逻辑变成了“为什么卖”。

据步步高数据,从2024年调改至今,其经营也实现根本性反转。2026年一季度,步步高实现营业收入13.12亿元,同比增长13.74%,归母净利润为1.16亿元,扣非后净利润8510万元,同比增长100.38%;现金流较上年同期大幅增加177.43%。

“存量优化、区域深耕、精细化运营,是当前实体零售最稳健、最可持续的转型路径。”邓静说。