

胖东来战略体系构建与风险管理路径研究

李天树

广西财经学院

DOI:10.32629/ej.v9i6.3556

[摘要] 零售行业正处于业态重构与需求升级的关键阶段,区域零售企业普遍面临增长瓶颈与转型压力。胖东来商贸集团凭借独特的运营模式在区域市场形成显著竞争优势,其战略逻辑具备行业参考价值。研究结合PEST分析框架梳理企业面临的宏观环境,系统拆解其战略体系构成与核心能力形成逻辑,识别区域扩张、成本控制、数字化转型、品牌可持续性四类内生战略风险,提出分层适配的优化路径与保障机制。研究可为区域零售企业战略优化与风险治理提供实践参考。

[关键词] 胖东来; 战略体系; 核心能力; 风险管理; 零售业态

中图分类号: X820.4 **文献标识码:** A

Research on Strategic System Construction and Risk Management Path of Pangdonglai

Tianshu Li

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] The retail industry is in a critical stage of format restructuring and demand upgrading, and regional retail enterprises generally face growth bottlenecks and transformation pressure. Pangdonglai Commercial Group has formed significant competitive advantages in the regional market with its unique operation mode, and its strategic logic has industry reference value. Combined with the PEST analysis framework, the study sorts out the macro environment faced by the enterprise, systematically disassembles its strategic system composition and core competence formation logic, identifies four types of endogenous strategic risks including regional expansion, cost control, digital transformation and brand sustainability, and proposes layered adaptive optimization paths and guarantee mechanisms.

[Key words] Pangdonglai; strategic system; core competence; risk management; retail format

引言

数字化浪潮与消费升级持续重塑零售行业格局,线上渠道分流、新兴业态冲击与消费需求多元化叠加,传统实体零售的生存空间持续收窄。多数区域零售企业陷入价格战与客流下滑的恶性循环,难以构建长期竞争壁垒。胖东来商贸集团深耕河南市场,以极致服务、透明运营与员工导向的管理模式形成差异化优势,成为国内区域零售的标杆样本。现有研究多聚焦其企业文化与服务细节,从战略管理视角系统拆解其能力构建与风险治理体系的成果相对有限。研究以胖东来为对象,梳理其战略选择逻辑与内生风险,探索适配的优化路径,为同类区域零售企业转型提供借鉴。

1 胖东来战略环境与战略体系构建

1.1 宏观环境背景

促消费扩内需的政策导向为实体零售提供发展红利。河南省商贸流通业转型升级举措通过消费券发放、税收减免等方式支持线下商业发展,以县域商业体系建设政策为企业下沉市场

提供土地与资金扶持。食品安全监管体系持续完善,生鲜全流程追溯要求不断提高,推高企业冷链建设与品控成本。劳动者权益保障制度逐步健全,用工规范趋严对劳动密集型零售企业形成成本压力。区域扶持政策与监管要求的双重作用,推动企业在合规框架内优化区域布局与运营标准。

河南区域消费市场具备较强韧性,社会消费品零售总额增速高于全国平均水平,但三、四线城市人均可支配收入与一线城市存在明显差距,消费分层特征显著。能源与物流成本波动压缩零售企业利润空间,生鲜品类损耗进一步加剧经营压力。中产群体扩容与下沉市场价格敏感型消费者并存,要求零售企业构建梯度化的商品结构与定价体系。消费分层的市场特征,为企业自有品牌的梯度化产品布局提供了现实依据。

体验经济驱动消费决策逻辑转变,购物体验成为消费者选择商超的核心考量因素,服务与场景价值持续提升。城镇化进程加快催生“15分钟生活圈”需求,社区周边成为零售布局的核心场景。消费者价值观念发生转变,社会责任、企业信誉等因素对

消费选择的影响增强,具备正向价值导向的企业更容易获得消费者认同。社区化与价值化的消费趋势,与企业的服务定位和价值理念形成了高度契合。

即时零售业态快速渗透,头部平台占据本地零售市场主要份额,线下商超的到店客流受到分流。智能价签、AI补货、大数据选品等技术逐步成为零售行业标配,数字化能力直接影响运营效率与用户体验。区域零售企业普遍存在数字化投入不足、技术人才储备薄弱的问题,与头部连锁企业的技术鸿沟持续扩大。技术迭代速度加快进一步放大了区域企业的竞争劣势,数字化升级成为行业发展的必然选择。

1.2 企业运营基础

胖东来1995年创立于河南许昌,早期胖东来的口碑传播主要基于当地消费者,从实际的购物体验中感受胖东来所提供的与其他企业之间的区别,在传播效果上有所局限,是深耕中原地区的大型连锁零售企业,业务覆盖超市、百货、家电等核心业态,在许昌、新乡等地布局三十余家连锁门店,员工规模七千余人^[1]。企业以诚信经营为核心导向,聚焦商品品质与顾客服务,同时通过高福利、充分授权的管理模式保障员工权益,在区域市场形成极高的品牌忠诚度与顾客复购率。企业在河南核心区域的市场渗透率超过七成,顾客净推荐值与复购率均处于行业领先水平,形成了难以撼动的区域品牌壁垒。经过多年深耕,企业构建了成熟的区域供应链与运营体系,其服务标准与管理模式被业内广泛参考借鉴。

1.3 多维协同的战略布局

自有品牌建设是胖东来差异化与成本优势的核心载体。企业打造自有品牌,聚焦高质价比定位,集中资源打造爆品,自有品牌销售额占比达到三成。商品端推行全透明运营,标签明确标注进货价、毛利率与质检数据,配套无理由退换货政策,强化消费者信任。供应链端采用轻资产委托加工模式,企业聚焦标准制定与质量管控,减少重资产投入。联合区域零售企业成立采购联盟,扩大采购规模压低进货成本,配套自建物流体系提升配送时效。动态库存管理系统支撑需求精准预测,供应链响应时效大幅缩短,有效降低库存积压与损耗成本,将供应链从“后台成本中心”转化为“前台信任工具”,形成“供应链-用户-企业”正向反馈闭环^[2]。产品开发深度贴合区域饮食与消费习惯,在熟食品类与民生刚需品上形成了较强的用户心智;区域内配送网络实现核心门店当日达,有效保障生鲜品类的新鲜度与价格优势。

极致服务是胖东来构建竞争护城河的核心手段。企业推出多项免费便民服务,提升顾客购物体验,这些举措体现了胖东来对顾客需求的深刻理解和快速响应,在行业内树立了卓越的服务标杆^[3]。重塑实体零售的服务价值标准。门店布局大量体验场景,延长顾客停留时长,带动关联销售增长。品牌层面依托人性化的经营理念,打造幸福企业的品牌标签,通过高薪酬、长假期、充分授权的员工管理模式,形成独特的品牌叙事。企业将大部分利润投入员工福利与门店运营,拒绝资本化运作,强化反商业暴利的公众认知,依托社会责任输出积累品牌信任资产。服务

覆盖购物全流程,从进店引导、售后退换到多元便民服务形成完整体系,大幅降低顾客决策成本;利润分配的透明化进一步强化了公众对企业的价值认同。

企业采用区域深耕的集中化战略,扎根河南本土市场,依托文化认同与密集的门店布局形成区域壁垒,避免与全国性零售巨头正面竞争。门店选址聚焦大型社区周边,配套多项便民服务,强化社区用户粘性。部分旗舰门店形成文旅属性的流量效应,带动周边商业协同发展。行业生态层面,企业开放运营标准与技术手册,帮扶同行优化门店运营,推动行业整体升级。内部推行蜂窝式自治管理,下放门店运营权限,配套利润分享机制,充分激活基层员工活力,构建稳定的人才生态。开放的运营标准涵盖商品管理、服务规范、门店动线设计等多个维度,在区域零售行业形成较强示范效应;基层自治模式充分释放一线员工的服务主动性,保障服务品质的稳定输出。

1.4 核心能力的形成逻辑

胖东来的核心能力本质是信任资产与运营能力的双重沉淀。通过员工高福利与充分授权打造稳定的服务团队,员工离职率远低于行业平均水平,将极致服务转化为消费者信任。通过供应链整合与精细化运营,将品质管控能力转化为商品竞争力。通过透明化运营与社会责任实践,将品牌价值转化为区域垄断性优势。这种能力体系跳出传统零售的价格战陷阱,实现从同质化竞争到价值重构的升级。这种以信任为核心的能力体系难以通过简单的规模扩张快速复制,构成企业最核心的长期竞争壁垒。

2 胖东来战略运行中的核心风险识别

2.1 区域聚焦战略下的增长边界风险

企业营收高度集中于许昌、新乡两地,本土市场逐步接近饱和,增长天花板逐步显现。高服务、高福利的运营模式深度适配本地文化与成本结构,跨区域扩张面临文化适配、供应链延展、竞争环境差异等多重挑战,模式复制难度较高。区域聚焦战略在构建本土壁垒的同时,也限制了企业的规模成长空间,单一市场的经济波动将直接影响企业整体经营稳定性。现有核心城市的门店密度已接近合理阈值,继续加密布局难以带来同店营收的显著增长。

2.2 高投入模式下的成本管控风险

人力成本占营收比重显著高于行业平均水平,服务类增值投入规模较大,随着市场逐步饱和,投入的边际效益持续递减。高福利模式依托区域市场的高盈利水平支撑,一旦跨区域扩张或客流下滑,成本压力将直接挤压利润空间。数字化转型需要持续的资金投入,企业依托自有资金发展的模式,难以匹配长期技术升级的成本需求,资金约束可能进一步放大经营风险。刚性的人力成本支出降低了企业应对市场波动的弹性,在消费下行周期中盈利承压更为明显。

2.3 全渠道布局中的数字化滞后风险

企业线上业务占比远低于行业平均水平,全渠道布局进度滞后,难以覆盖年轻消费群体的购物需求。传统零售运营思维与互联网逻辑存在差异,数据资源的应用深度不足,未能充分发挥

数字化在选品、营销、用户运营中的价值。即时零售业态持续分流到店客流,数字化能力短板将逐步削弱企业的用户触达能力,长期来看可能导致客群结构老化与市场份额下滑。线上渠道的缺位也导致企业难以积累完整的用户行为数据,无法为商品迭代与运营优化提供充分的数据支撑。

2.4 人格化品牌下的可持续发展风险

企业品牌与创始人个人IP深度绑定,治理体系对创始人的依赖度较高,规范化决策机制与接班人体系尚不完善。人格化品牌在快速积累声誉的同时,也将企业品牌风险与个体状态深度绑定,存在较高的不确定性。消费者对品牌的高预期提升了形象维护成本,任何负面事件都可能通过社交平台快速扩散,引发信任危机,品牌容错空间远低于普通零售企业。品牌口碑高度依赖公众情感认同,一旦出现服务偏差或舆情事件,更容易引发消费者的心理落差与信任反噬。

3 胖东来战略风险管理的优化路径与实施保障

3.1 分层梯度的扩张优化路径

区域扩张采用渐进式差异化策略,优先选择文化相近、地缘邻近的中原城市开展试点,验证服务模式与供应链的可复制性。针对不同能级城市调整运营标准与商品结构,配套搭建跨区域供应链网络,降低异地运营的适配成本。下沉县域市场依托现有区域供应链延伸布局,以社区生活服务站的轻资产模式渗透下沉市场,在可控成本范围内拓宽增长边界。试点城市优先采用小型精品店模式切入,在控制前期投入的同时完成市场测试与模式打磨。

3.2 效能导向的成本管控体系

成本管控兼顾效率与价值平衡,优化福利激励体系,将员工收益与运营绩效适度绑定,通过流程优化与技术应用提升人效,缓解人力成本压力,企业应在自身能力范围内做出合理的战略选择,适当投入研发和广告宣传资源,开拓新技术领域,实现企业价值^[4]。建立全链路成本核算机制,对增值服务的投入产出进行动态评估,保留高价值服务项目,优化低效益投入项目。拓展多元化资金渠道,在不改变经营原则的前提下,通过长期信贷、产业合作等方式为数字化转型提供资金支撑,缓解自有资金压力。通过岗位流程优化与数字化工具替代重复性劳动,在不降低服务质量的前提下提升人力配置效率。

3.3 价值驱动的数字化工具升级方案

数字化转型聚焦能力补全与价值释放,完善线上交易与配送体系,打通线上线下会员权益,提升全渠道服务能力。组建专项数字化团队,推动管理思维迭代,强化数据在商品运营、用户营销、库存管理中的应用,释放数字化价值。数字化升级以服务

实体体验为核心,避免盲目跟风互联网玩法,依托线下服务优势打造差异化的全渠道体验,形成线上线下的协同互补。优先布局即时零售与线上下单门店自提业务,依托现有门店网络降低配送成本,实现线下客流与线上流量的双向转化。

3.4 体系化的品牌治理保障机制

完善现代企业治理结构,建立规范化决策机制与人才培养体系,降低对单一个体的依赖。搭建品牌舆情监测与危机响应机制,制定分级处置预案,及时化解品牌风险,保障品牌形象长期稳定。推动品牌价值从人格化向体系化转型,将服务标准、品控流程、文化理念沉淀为可复制的制度体系,让品牌价值依托制度而非个体传递,强化品牌的可持续性。建立常态化的服务质量内审机制,将品牌要求嵌入日常运营流程,实现品牌形象的标准化稳定输出。

4 总结

胖东来通过产品、服务、区域多维度的战略协同,构建了以信任为核心的竞争优势,为传统零售企业突破同质化竞争提供了可行路径。其运营模式验证了人性化经营与商业效益的兼容性,具备较高的行业参考价值。同时,企业战略体系内生的区域依赖、成本高企、数字化滞后与品牌人格化等风险,需要通过动态调整实现长期平衡。其战略实践为区域零售企业的差异化发展提供了典型样本,相关风险治理思路也对同类实体商业具备普适的借鉴意义。

研究基于公开数据展开分析,对企业内部运营细节的覆盖存在局限,后续可结合一手运营数据进一步深化战略落地路径的研究。

【参考文献】

- [1]郑沈兵,吴正平.战略领导行为对企业品牌影响力的作用机制研究——基于胖东来的案例分析[J].商展经济,2026,(11):180-183.
- [2]朱友干,叶陈云,杜鹏,等.胖东来新商业模式对提升零售企业价值创造能力的影响及路径研究[J].商业会计,2026,(4):13-17.
- [3]宋跃刚,李卓妍.创始人特质、品牌构建与零售企业服务质量跃迁——基于“胖东来”的案例研究[J].宏观质量研究,2025,13(5):102-115.
- [4]任声策,杜梅,操友根.管理者短视主义波动、多元化战略与企业投入[J].管理评论,2025,37(7):200-213.

作者简介:

李天树(2001--),男,汉族,广西北流人,硕士研究生在读;研究方向:企业财务与会计。