

多家超市学习胖东来模式——

调改的“风”，给盐城吹来了什么

□记者 江汉超 戴汇 蔡冰清



雅家乐超市排队结账的人群。记者 蔡冰清 摄

雅家乐，火了！

去年年底以来，雅家乐这个盐城人熟悉的本土商超品牌，自学胖东来超市调改，强势回归，引发市民广泛关注，引来全国同行学习。

以雅家乐超市生活广场店为例，调改开业一个多月来，日均人流量7500人次，日均销售额达120万元，与上年同期相比，分别增长3.5倍、8.8倍。这期间，有上百家全国各地的团队来学习。

从收缩到扩张，雅家乐做了哪些改变？学人所长如何学到精髓？本土商超的未来在哪里？“雅家乐现象”带给人们诸多思考，记者进行了深入调查采访。

“自救”，自学

当互联网大潮席卷而来，不少线下大型商超走向式微。胖东来异军突起，在行业寒冬之际，仍保持增长势头，似乎给国内商超提供了一条“自救”之路。

参加了一次次调研考察、一场场行业交流，蒋刚坐不住了。

去年4月，雅家乐集团董事长蒋刚宣布，全面对标胖东来，雅家乐超市将逐步进行自主调改。随即，雅家乐制定500多项对标学习计划，先后派出160余人次，深入胖东来门店体验学习。

怎么学？自学！

雅家乐超市日杂部部长陈国伟每次去胖东来都要拍2000多张照片，“要记录商品的摆放位置、陈列方式，还要关注新增商品品类，回来后一比一复制。”

“基本上每个月都要去一次胖东来，超市的日杂部、生鲜部、运营部、后勤部、门店部、企划部等部门的人都去过。”雅家乐超市业务总监吴涛带队去了十多次，“大家都是抄笔记，拍照片，回来模仿。”

就这样一张一张拍照，“蚂蚁搬家”式学习，雅家乐通过重塑供应链、优化商品种类、改造购物环境等方式自我革新，在服务细节上下足功夫，以消费者为中心，重新构筑市场竞争力。

去年9月14日，雅家乐超市高教公寓店完成调改重新开业；去年12月15日，雅家乐超市五洲国际店完成调改重新开业；今年1月10日，雅家乐超市生活广场店完成调改重新开业。

“在员工的努力下，我们生活广场店，和许昌的胖东来比，除了店招牌和本地特产不一样，其他几乎一模一

样。”蒋刚说，“连装修材料我们大多都是找的胖东来供应商。”

雅家乐超市生活广场店调改开业前一天，蒋刚请来了联商东来商业研究院执行院长程相民。程相民参观完后，在个人账号发布视频，点赞雅家乐，“不是我们的学员，却比我们的不少学员企业改得更彻底。”

其实，胖东来欢迎大家“抄作业”，到服务台登记一下，就可以在超市拍摄。明知一个“学霸”在这，大家为什么学不会呢？

“抄易，改难。”蒋刚说，既然决定学习胖东来，就要坚决相信胖东来是对的，就要有魄力下大力气改、彻底地改，理解的要改，现在还不理解的也要改。

调改，从加薪开始

“以前我们无人问津，现在就像‘明星’一样，开业以来，上百家国内同行来我们这考察交流，仅2月28日就来了17家，来考察的工厂更多。我们现在出去说是雅家乐的，大家都很自豪。”雅家乐超市生活广场店店长董金娟说，“公司要求我们都认真接待，欢迎大家来参观。”

毕竟，向“学成功的”学看似更容易。

雅家乐超市对调改门店成果的评价有一个独特的指标——员工状态，即一家店经营情况的好坏，从员工状态就能窥见一二。

“每家店调改第一件事就是涨工资。”蒋刚说，“我们在胖东来看到的服务细节，很多是一线员工琢磨出来的。他们热爱这份工作，才会关注顾客需求，提供更细致的服务。这份主观能动性不是靠‘管’出来的，这就是我们在调改过程中要花大力气学习的企业文化。”

调改后，雅家乐超市生活广场店后勤部刘会山工作时长比以前少了近2小时，每月工资多了1000多元，“现在待遇好，工作环境好，大家都开心，日子有奔头，工作也用心，积极性比以前高多了，就想着一心把超市做好。”

提高员工薪资待遇，工资平均增长约30%，工资标准提高，不低于4000元，全员办理“五险一金”。优化工作环境，新增更衣室、茶歇室，配备饮水机、茶点和零食等。注重人性化关怀，如收银台旁的高脚凳，帮助员工缓解久站的疲劳。此外，超市还为员工开设“时间银行”账户，将员工超出工作时长部分，记录并存储起来，方便提取

用于调休、折现等。

蒋刚坦言，调改后员工自信心增强、标准意识增强，效率提高、运营水平提高，“打仗”的能力增强了。

比如生活广场店的调改，从闭店到重新开业，只用了30天。“整个调改面积达7000平方米，再加上广场整改和电增容工程，包括雨污分流、广场铺设沥青、增设水池等等，对我们员工来说都是全新的挑战，都要去联系新单位，但大家都高效精准完成了。”

蒋刚介绍，三家门店的调改只是开始。今年，雅家乐的重点，是关停小规模门店，调改中大规模门店，计划在全市实现“一县一大店”。

对标“六代”超市

调改过程也不是一蹴而就。“我们先从高教公寓店尝试，前期少量投资，摸着石头过河，一步一步改，然后在五洲国际店升级，第三家调改的生活广场店，是我们投入最大、调改最彻底的，可以说达到‘六代’超市标准。”

蒋刚所说的“六代”超市，主要指扩大了加工板块，增加熟食、面点、烘焙的比例，同时增加更多冷链设备。

以雅家乐超市生活广场店为例，新增的“果切岛”都是冷链展示，还有日配区，以奶制品为主，也有很多的冷藏冷冻柜。店内为高档红酒也配备恒温系统，还有传统烘焙、水产等都增加冷链设备。

“这家店，我们光冷链设备就投了497万元。”蒋刚介绍。不仅如此，调改后新设顾客休息区，饮水机、微波炉、充电宝、洗手台、取冰处、医药箱、纸巾、台秤等便民设施一应俱全。

“这些项目对我们来说都是新的，以前在超市没接触过。”董金娟说，“像休息区，我们之前设置椅子，顾客说坐了不舒服，后来改进的时候才注意要软包，还要设置多种类型，满足不同需求。”

超市外部广场的改造也费了心思。铺设沥青、换装灯箱、增设直饮水设施，还为电动自行车配备充电桩。“任何车辆停到我们广场，不管有没有消费，都是两个小时免费。”董金娟介绍。

“到目前为止，生活广场店的调改投入超过3000万元。”蒋刚说。

在国内同行许多“瘦身”闭店的情况下，雅家乐的投入为何“有增无减”？

“定位定天下，超市的客层决定了经营的战略。”蒋刚介绍，随着盐城许多“90后”“00后”等主力消费客群成长，城市消费需求日益多元化，如何留住追求个性、体验感的盐城年轻人，必须改变。

比如，雅家乐超市推出“三大服务承诺”:不满意就退货、价高退差价、服务投诉有奖励。

去年12月份雅家乐超市进行市场调查时发现，店内部分商品价格高于周边同行价格，于是一次性返还顾客3万多元，并重新调整商品定价。

调改后，雅家乐客层发生明显变化，年轻客层增长30%。晚市销售占比从50%增长到60%。每到周末和节假日，许多周边县城、乡镇的顾客也会前来购物。

从“胖”到“雅”

“我很喜欢这家超市的购物氛围，就算不买什么，只是逛一逛，也很治愈

和松弛，还能时不时发现一些小惊喜。”晚上9点，在超市烘焙区，赵倩正好赶上日清打折，以六折价格买了一个可颂面包。如今，逛超市已成为她的一种放松方式。

当客层发生改变，商品和销售也随之而改变。“我们店现在销售第一的品类是熟食面点、占14.5%，烘焙排第二、大约占7%。”董金娟说，烤鸡、香肠、炸带鱼、捞汁小海鲜、风味鸭脖等一系列熟食，寿司、三文鱼、三明治、沙拉等轻食深受年轻人喜爱。

春节期间，雅家乐生活广场店自己搭配的零食礼盒的销售额就近30万元。

严格对标胖东来的商品结构，雅家乐果断淘汰9300多个单品，仅保留2100个一线品牌商品，引进11000多个新商品，梳理后商品结构达到胖东来商品结构的95%以上。“门店调改后，所经营的全部商品均实行‘一价到底’原则，取消一切价格促销，仅保留正常售价、出清价与清仓价三种定价方式。”吴涛介绍。

在烘焙区，细心的顾客能看到格丽思面包店的“加长毛毛虫”面包；在草莓选购区，盐都区学富镇草房子“莓好时光”草莓被摆放在显眼位置；豆制品冷藏柜中，来自阜宁硕集的豆制品品种丰富、卖相诱人，关于硕集豆制品的介绍醒目而全面。

雅家乐的变化，引起县区的关注。在亭湖区，当地工商部门牵头建立微信群，一批区内有意向入驻雅家乐的日用品、食品和农产品等企业负责人，正在不断对接，持续推进亭湖产品进雅家乐超市。

“学习胖东来，也要学习胖东来对当地的贡献。”蒋刚说，为什么在新零售领域，河南能后来居上？这离不开胖东来的“托举”。

“在打入胖东来供应链体系过程中，我们才知道，胖东来大力培植了众多当地供应商，带动当地产品上架出圈。”蒋刚说，这是互惠互利的事，超市作为零售环节的终端，可以作为当地产品的销售和展示场所。

“随着雅家乐超市品牌影响力不断提升，将会有更多优质本地产品进入市场，走出盐城。”蒋刚说。

从“雅”到“胖”，再到“雅”，雅家乐超市通过调改，企业完成品牌重塑。

随着胖东来的火爆出圈，“胖改”的风随之席卷盐城商超圈。不到一年时间，盐城不仅有了三家“胖家乐”，宝龙城市广场的永辉超市、市体育馆的家得乐超市等，先后进行相应调改。

他们当中，有整体学习胖东来模式的，有售卖胖东来同款产品的，也有借鉴胖东来模式的，给盐城市民带来新体验，在市场竞争中初显成效。

“胖东来模式的引入，犹如‘鲶鱼效应’，一般，促使盐城商超行业更注重品质、服务和创新，推动整个行业向更加精细化、专业化、人性化的方向发展，对于激发盐城消费潜力，推动消费升级起到了积极作用。”市商务局相关负责人表示，我市将通过示范引领、政策引导等方式，支持鼓励全市零售企业顺应消费趋势变化，“一店一策”开展门店设施升级改造，从卖商品向卖服务体验、解决方案、生活方式的商业模式转型，全面提升全市商业品质化供给水平，不断满足居民消费升级需求。