

# 市場需要什么样的超市

6月6日，完成调改的永辉超市千禧街店重新开业，这是北京市丰台区首家学习胖东来模式的超市门店，吸引众多居民前来打卡。改造后的超市一改传统大卖场形象，为六里桥地区“一刻钟便民生活圈”注入新活力。近段时间以来，永辉、物美、步步高等传统超市纷纷开启“胖东来版”的自主调改。北京、上海、重庆、福州、太原等各大城市涌现出不少调改后的本地“胖东来”。

当前，传统超市正面临多重挑战，但胖东来却逆势上扬，深受消费者青睐，业绩年年增长。胖东来为何能成为超市界的“顶流”？调改后的传统超市怎样更好自我修行？未来在提振消费上又将如何持续发力？记者走进多地，探寻胖东来模式如何破圈升级，了解传统超市转型的本土化生存新路径。

## 胖东来的出圈“秘籍”

走向河南许昌的胖东来天使城店，映入眼帘的是超市门口蜿蜒的长队。队伍从商场大门一直延伸至马路旁，不时有人走近询问队伍尾在哪儿。来自浙江某旅行团的游客们边排队边拿出手机自拍合影。带队导游说：“昨晚住许昌市区，今天主要行程就是胖东来。以前旅行团都是去少林寺、龙门石窟，现在胖东来也成景点了。”

记者注意到，尽管人流密集，但现场秩序井然。在超市烘焙区，来自郑州的大学生杨雪晴正在细心比对手机上的“胖东来必买清单”。她说：“清单上有大月饼、芋泥雪贝、葡萄汁……这些都是我在网上查到的胖东来攻略。”在洗护区，江苏徐州游客陈卫给记者展示了他堆成小山的购物车。他告诉记者：“我们是来河南旅游的，特意把胖东来放在行程最后一站，这里的员工服务特别热情，问什么都不烦。”记者看到，不仅商品琳琅满目，胖东来的购物环境和服务也让人感到细致入微的体贴。超市多处设有“安心休息区”，穿梭其间的服务人员着装统一、态度亲切。

据胖东来商贸集团官网公布的数据，截至6月2日，2025年胖东来商贸集团合计销售额达101.76亿元。其中超市业态销售额最高，约为55.66亿元。胖东来究竟为何让消费者如此青睐？这个“排队现象”的背后，藏着一个与众不同的商业逻辑和顾客体验系统。很多消费者都表示，在胖东来购物不用担心“踩雷”。这种信任是其多年来在员工培训、顾客体验和商品质量上持续投入的结果。

北京工商大学经济学院金融系副主任郭娜表示，从消费者体验的角度而言，胖东来在以顾客为中心的服务理念下，凭借高品质产品、人性化服务赢得消费者的广泛赞誉。从经营模式而言，其核心竞争力得益于成熟稳健的供应链和消费者对企业形象的认同。在普通超市受到线上购物冲击的当下，商品质量和售后、售后服务是线下商超的发力点。胖东来的高质量供应链保证了商品的质量和生鲜的新鲜度，符合当下消费者对高品质生活的需求。

“虽然胖东来开在河南，但我相信全国很多地方的人即便没有去过胖东来，也通过网络了解过其经营理念。这种可持续发展理念，增强了消费者对企业的认同和信任。”郭娜表示，在大数据和物联网支持下，胖东来通过公布采购价和销售价，让消费者把钱花得明明白白，符合当下消费者的消费心理。

## 品质与服务的优化革新

在新业态崛起和消费习惯改变的双重冲击下，学习胖东来调改成为潮流，不少传统超市纷纷“变身”。此前中国连锁经营协会对国内47家超市的1万多家门店进行了调查，发现2024年连锁超市行业超过半数企业客数上涨，3/4的超市企业进行了调改，并取得了业务的增长。具体来看，被调查的超市企业51.1%的实体门店客数同比增加。

传统超市自主调改，到底在改什么？

今年3月，位于北京大兴区的永辉超市鸿坤广场店恢复营业，门口一大早就排起长队。永辉超市北京大区调改总负责人杨子亮介绍，调改的第一步就是从商品品质入手。

品质是超市经营的核心要素，自主调改的门店在商品品质方面下足了功夫。以生鲜为例，调改后的门店不仅引入小汤山有机蔬菜、特色菜、沙拉以及果切果汁，满足消费者对健康与便捷的追求，还优选本地新鲜肉类、潮汕牛肉等全国优质肉类和高品质进口肉禽。同时，无抗生素鸡肉、鸡蛋，以及皮皮虾、帝王蟹、生蚝等生猛海鲜，为消费者提供了丰富的选择。

“这加了包装的青菜确实比那种散放的看着新鲜。”正在店里挑选食材的消费者何蕊说。

高品质离不开对食品安全的把控。在果切区，超市员工边介绍边检查标签时间，“您是要买果切吗？这盒马上要到4小时，我现在给您换个八折价签”。为严格控制果切新鲜度与口感，调改后的永辉超市对现切水果采用“零隔夜”的日清行动。

杨子亮表示，超市经营始终将食品安全和品质放在首位，建立严格的品控体系，为消费者提供安全健康的食品。因此，在商品管理上，熟食、烘焙、叶菜、肉禽、水产、水果等部分商品实行日清制，当天未售完的商品进行折价处理，绝不售卖隔夜商品。为确保商品品质，永辉对商品实行严格准入制度，如对商品索证、索票、抽样、检测，检测果蔬农残、糖度等，不合格商品将被拒收并纳入供应商考核。

服务细节与商品的绑定也是不少传统超市学习胖东来后得来的经验。

“过去消费者反映烘焙区域在超市入口会造成客流拥堵，给进店顾客造成诸多不便，我们在调改时吸取经验，对烘焙通道进行调整，让消费者行走更加通畅。现在的布局是以完整的消费场景和厨房场景进行搭建的，蔬菜、水果背后连接的是肉、禽、水产，贴合消费者的行进路线，不会让他们东一榔头西一榔头，走太多路。主打一个消费者怎么方便怎么来，怎么舒服怎么来。”杨子亮说，在一年多的调改中，超市服务细节得到不断规范升级。例如，肉禽与海鲜柜台提供切丝、切片、绞肉、剥皮、剔骨以及海鲜的清洗、打氧等个性化服务；收银台提供打包服务、一次性餐具并备有冰袋，让消费者享受更加便捷、贴心的购物体验。此外，放大镜、湿手器、商品重量标注、果切食用顺序提示等，也都是在洞察消费者需求后进行的服务升级。

调改后的门店进一步优化卖场外部商户结构，增加家纺纺织、餐饮等生活配套类商业，并完善卫生间

等设施，给顾客提供更加舒适的购物环境。超市增设了身高测量仪、血压测量仪、可免费使用1小时的充电宝、多功能卫生间等便民设施，并配备了洗手池、直饮水、微波炉等设备，满足顾客的多重需求。

除了重视社区需要外，消费者的个性化需求也得到了照顾。除了部分常用药品，进入鸿坤广场店最先看到的还有儿童购物车、残疾人购物车和宠物寄存处，这满足了不少消费者的特殊服务需求。

## 探寻调改的本土解法

作为全国首批零售业创新转型试点城市，北京商超企业加速创新转型步伐。据了解，永辉全国调改门店数量预计7月底将达到150家，2026年农历春节期间目标锁定300家。除了北京外，湖南长沙步步高、山东济南银座七里山超市……胖东来帮扶调改门店在全国遍地开花。随着自主调改赛道日渐拥挤，对胖东来模式的复制也引发不少疑问。胖东来依托特色高品质商品结合优质服务体验构建消费“护城河”，但不少全国性大型超市更侧重规模效应。胖东来模式走出河南、复制到全国时是否会“水土不服”？

中国社会科学院经济研究所副研究员楠玉表示，胖东来模式在全国推广落地可能会面临成本压力、经营理念与地域文化冲突等问题。一方面，其“高福利+低毛利模式”在河南许昌和新乡地区能很好推行，而在不少一线城市会面临较高的人力成本、房租和运营成本。另一方面，经营理念与地域文化是否能很好适配还有待考察，河南本地消费者对胖东来的情感服务很认同，但在全国其他地方的推广可能面临同质化竞争、企业文化传承困难等问题。

规模化运营与精细化服务的大考实际是经营效率与消费者体验的平衡，想要避免同质化的问题，要坚持差异化定位。学习胖东来自主调改，变的是服务与品质的不断升级，不变的是对自身特色的坚守创新。

减少门店中的商品种类、提升商品的精准度与吸引力、专注自有品牌品质……在商品数量层面，调改后，超市超半数商品换了“新面孔”。杨子亮介绍，店内原有14923支商品，下架了12013支，汰换率达到80.5%；重新规划11503支，新增率高达65.7%，一二线品牌占比65.8%，北京特色商品占比11.2%。除了引入胖东来品牌独有的食用油、果汁、洗衣液、啤酒等品质商品，还精选了永辉自有品牌的果汁、花生油、西梅干等多款“新晋网红”，为京津冀市民带来更多独特产品。

调改并不意味着一味复制，因地制宜才能更好落地生根。拿北京地区的门店调改来说，提供更多京味特色商品成为一大亮点。半开放式的熟食区提供艾窝窝、豌豆黄、驴打滚和切糕等北京风味小吃，成为消费者聚集区之一；烘焙区与调改前相比，商品更新率高达80%，且更多种类“门店现制”，滚烫出炉。除了此前就备受消费者喜爱的马斯卡彭蛋糕、榴莲千层等网红产品迅速上新，还与莫斯科餐厅面包坊联名推出麦香芝士面包，这让更多北京消费者能品尝到儿时的味道，颇为吸引人。

与胖东来“小而美”的经营方式不同，全国型的超市数量多、体量大，选择调改的门店标准是什么？杨子亮表示：“在选择调改门店时，我们会经过多种因素的考量，例如，鸿坤广场周围多是居民区，调改过程中需要在便民设施、商业配套、优质商品和服务上下功夫。在满足大兴区周边居民需求的同时覆盖京南、辐射河北，让更多周边城市的消费者也能感受高品质产品的魅力。”

## 解锁消费增长新路径

从最初单店改造时的手忙脚乱，到现在熟悉整个《调改操作手册》，员工上岗前都通过了认证并在已调改的门店顶岗实操，北京永辉超市喜隆多店店长蒲强深有感触：“虽然当时在胖东来学习过，但自主调改时还有很多细节拿不准。现在各种标准逐步出炉，事无巨细，员工有据可依还都提前实战过，服务消费者时心里也更有底。只有我们多想一步、多把一关，才能让消费者享受更高品质的幸福生活。”

初期的调改只是起点，如何将因好奇而来的首次消费者转化为回头客，成为对门店是否真正学到精髓的关键考验。

郭娜认为，在延续关注热点商品的同时，可以充分应用短期热点的底层逻辑创造新的消费热点。比如通过不定期推出地区限定款、商品换新等方式，制造消费者的长期消费需求。此外，还可以持续开发独特的消费体验，增加消费者到店的频率和停留时间，促进消费转化。

楠玉表示，破解这一问题的核心在于经营理念的转变，具体而言，就是从注重“卖商品”转向“卖服务”、从追求“单次交易”转向“终身服务”、从“功能需求”转向“情感共鸣”。对于传统超市的调改，未来应更注重从消费者角度出发，优化消费环境，提升消费者购物体验。应避免对其他模式的简单复制，真正尊重消费者和员工，通过高品质商品、优质服务和员工关怀构建可持续的商业模式。

去年11月，商务部等7部门联合印发的《零售业创新提升工程实施方案》提出，鼓励百货店适当调增餐饮、娱乐、亲子等业态比例，探索深度联营、自采自营，从卖商品转向卖服务体验、解决方案、生活方式。中共中央办公厅、国务院办公厅今年3月印发的《提振消费专项行动方案》也明确提出，要推动传统百货等实体店改造成为新型商业场所，促进生活服务消费。

商务部市场运行和消费促进司司长李刚此前表示，商务部将牵头实施服务消费提质惠民行动，发挥部门合力，提升服务质量，改善消费体验，培育服务消费新增长点。围绕贴近群众生活、需求潜力大、带动作用强的重点领域开展系列促进活动，打造服务消费热点，激发服务消费潜力。

未来，在持续服务民生、促进消费上，传统超市可以在体验升级、服务创新、数字化融合及文化赋能等方面不断探索。楠玉建议，一是通过场景化改造和沉浸式消费体验升级，延长消费者的购物时间，增强复购意愿。二是优化供应链管理，增加高性价比商品供给。同时，提升服务消费质量，满足个性化服务需求。三是积极推进“人工智能+消费”场景落地，通过数字化赋能实现精准营销和全渠道协同。四是加强产品设计与本地文化的结合，通过文化赋能增强消费情感联结。

(来源：《经济日报》)

# 在中亚，中国汽车如何赢得口碑

6月的哈萨克斯坦首都阿斯塔纳，阳光明媚、微风和煦。路上车辆川流不息，其中不少都是中国品牌汽车。

坐上一辆出租车，得知记者来自中国，当地司机主动介绍起自己的车。“这辆奇瑞汽车是我去年买的，价格很合适，性能也很好。”司机说，“瞧，前面的这辆巴士的车尾写着‘YUTONG（宇通）’，也是来自中国的。在这里，我每天都能看到许多中国品牌汽车。”

弗拉基米尔所说的工厂，是阿鲁尔集团的汽车制造工厂。“2019年，通用技术集团下属中国机械进出口公司与江淮汽车共同投资阿鲁尔集团，这是中国企业在中亚地区首个汽车工业领域合作项目。”江淮汽车哈萨克斯坦项目经理孙亚峰说。

为提升阿鲁尔集团的生产工艺水平，江淮汽车协同阿鲁尔集团对焊装、涂装等环节的硬件设备进行更新和改造，长期安排阿鲁尔集团的骨干员工到安徽合肥的总部学习。“除此之外，我们还不定期派出国技术人员到阿鲁尔集团进行实地指导，帮助他们及时解决生产中遇到的问题。”孙亚峰说。

合作成果显著。2024年，阿鲁尔集团的汽车年产量超过9万辆，占到整个哈萨克斯坦汽车产量的60%以上。“与此同时，2024年，江淮汽车在哈萨克斯坦全年终端销量超1.3万台，同比增长50.2%，市场占有率超6%。”孙亚峰介绍。

2024年9月，江淮汽车商用车全散件组装生产线在哈萨克斯坦正式投产。孙亚峰说：“依托这条生产线，哈萨克斯坦当地生产的蓄电池、轮胎等被列入采购规划，这标志着江淮汽车在本地化生产与市场融合方面有所突破，带动了当地产业链的发展。”

产业合作也带来更多工作岗位。”合

作之前，阿鲁尔集团只有不到1200名员工，目前员工总数已近4000人。”孙亚峰介绍。

今年26岁的亚历山大就是其中一员，他现在已是阿鲁尔集团的一名技术主管。“刚开始，我是生产线上的一名钳工，月工资相当于1200元人民币。经过多次技术培训后，我成了技术主管，工资也涨到了7000元。”亚历山大说。

同样受到当地消费者好评的，还有长安汽车。

“长安汽车自2022年进入哈萨克斯坦以来，销量一直排在前十，今年5月销量突破1500辆，创下新高。”长安汽车欧亚事业部渠道经理黄舒皓说，“此外，我们在近些年同步进入了乌兹别克斯坦、塔吉克斯坦、吉尔吉斯斯坦等市场，预计今年也将进入土库曼斯坦市场，实现对中亚市场的全方位服务。”

为了提供更好的服务，长安汽车根据不同市场的气候特征、文化习俗和政策差异，对出口汽车“量身定制”。比如在乌兹别克斯坦，基于当地终端市场需求，围绕商用车领域，填补物流、农业运输等领域需求缺口；在哈萨克斯坦，针对当地消费者对高底盘适应复杂路况的需求，强化了SUV车型的悬挂系统……“除了上述配置之外，长安汽车车机系统还搭载了哈萨克语和乌兹别克语，这些本地化改进使长安汽车在当地市场赢得了好口碑。”黄舒皓说。

汽车产业如今正成为中国与中亚国家合作的突出领域。随着合作的持续深入，将有更多成果涌现，为当地群众增收致富、区域经济发展注入更多活力。

(来源：《人民日报》)

# 洛杉矶之乱折射“美式民主”困境

近日，由于美国洛杉矶骚乱持续蔓延，洛杉矶市和华盛顿州第二大都市斯波坎市相继宣布采取宵禁措施。街头弥漫的催泪瓦斯和四下横飞的橡胶子弹，装点上了美国联邦党与州权对抗的新闹剧。美国政府以打击非法移民为由，在加利福尼亚州发起大规模突袭行动，随后又绕过加州州长组强行部署国民警卫队，并威胁动用海军陆战队。这场以“解放洛杉矶”为名的行动，既是共和党保守派对民主党“堡垒”加州的宣战，更是对美国总统权力边界的极限测试。

## 模糊法律边界的“政治操弄”

联邦政府此番突袭行动的核心策略，在于模糊法律边界以扩张总统的行政权力。在执行过程中，联邦政府没有援引需要证明存在“大规模叛乱”的《反叛乱法》，转而援引《美国法典》中“保护联邦财产”的模糊条款，以应对“叛乱危险”为由，通过军事力量介入民事执法，撕开制度缺口，创造了“合法越权”的操作空间。本届美国政府在打击移民等核心竞选承诺上，多次动用罕见法律条文，例如援引1978年制定的《敌对外侨法》遣返移民，超越法定权限，借助法律模糊地带采取行动，迎合国内保守派支持者。

从授权国民警卫队进驻到要求海军陆战队“高度戒备”，联邦政府构建了阶梯式的武力威慑。随着事件持续发酵，白宫不断放话，威胁增加派驻人员，国防部长赫拉特配合表态称“必要时将部署海军陆战队”，实质是在不断测试总统紧急权力的边界。

骚乱发生后，联邦政府一再构建“执法危机”等紧急叙事，如将零星暴力事件放大为“城市失控”，将抗议者定性为所谓“外敌入侵”。即使洛杉矶地方警力多次声明局势可控，这些浮夸式渲染仍为军事干预提供了舆论基础。

事实上，此种手段美国政府早已有过预演。例如，2017年发布的移民限制公告、2020年威胁出兵镇压“弗洛伊德事件”抗议，均是通过制造紧急状态来拓展权力边界。值得关注的是，本届美国政府在执政百日内就动用了8次紧急权力，此举旨在绕过国会，“无限制”扩大政府的行政管辖权。

事实上，此种手段美国政府早已有过预演。例如，2017年发布的移民限制公告、2020年威胁出兵镇压“弗洛伊德事件”抗议，均是通过制造紧急状态来拓展权力边界。值得关注的是，本届美国政府在执政百日内就动用了8次紧急权力，此举旨在绕过国会，“无限制”扩大政府的行政管辖权。

## 对加州与纽森的“政治围剿”

美国联邦政府借势精准打击民主党，压制州长纽森等热门政治对手。长期以来，加州在众多议题上与共和党政府针锋相对。2025年以来，双方在山火救援、高校拨款和留学生签证等问题上频频发生摩擦对峙。加州官员已多次公开反对联邦政府决策，带头起诉“对等关税”政策，威胁“停止纳税”，并举行“独立公投”。

洛杉矶作为加州立法确立的移民庇护城市，明确表达拒绝配合联邦移民执法。若联邦政府在洛杉矶取得执法突破，可精准打击民主党移民庇护政策的桥头堡。借此次骚乱，共和党所把持的联邦政府将加州塑造为“民主党治失序的样本”，着力打击其合法性。

而美国政府对纽森的攻击更具个人化色彩，包括公开威胁将其“逮捕”、“冻结”给加州的联邦拨款”、贬低其领导力等。纽森是民主党的政治明星，本届美国政府对其进行打压，既能削弱这颗民主党新星的影响力，又能对其他蓝州州长起到震慑作用。

## 美国联邦与州的“权力内战”

此番骚乱引爆了美国联邦制度的深层危机。这是自1965年美国总统林登·约翰逊派出国民警卫队进入亚拉巴马州后，美国总统首次在州政府明确反对下，强行以军事手段干预地方事务。加州政府9日向法院提起诉讼，请求法院裁定美国总统特朗普7日发布的总统备忘录和美国防部据此调遣加州国民警卫队进入洛杉矶地区的命令违法，并请求法院撤销相关命令。根据加州总检察长办公室发表的声明，此案的起诉对象包括特朗普和国防部长赫拉特，指控他们未经州长请求将加州国民警卫队联邦化60天的命令超越了联邦政府的权限，同时违反了美国宪法第十修正案。

20余个民主州联合声明支持，形成州权保卫联盟。从历史先例来看，当前洛杉矶的情况与1975年艾森豪威尔派兵干预“小石城事件”、1965年亚拉巴马州大游行、1992年布什增兵控制洛杉矶骚乱等均有不同。此次事件既未出现“明显且大规模叛乱”，联邦政府的行动也未能“事先取得”州长同意或获得广泛政治共识，直

接无视了州政府在管理地方事务上的自治权。当前，美国政府盯上各州独立财政的“钱袋子”，希望通过其主导的“大而美法案”，将医保、食品救济、救灾等本由联邦负担的福利支出大规模转移至各州。同时，联邦政府推动“大规模遣返”计划，意图以移民问题“拿捏”各州，胁迫各州“无条件配合”联邦执法，企图将联邦权力触角进一步伸向各州。

近期，加州、伊利诺伊州及明尼苏达州三位州长，相继提出削减对无证移民医保资助的预算方案。他们均将该举措归因于州财赤字，强调在美国关税战与联邦资助紧缩背景下，不得不作出艰难选择，引发民主党内进步派与移民权益团体强烈反弹，认为此举不仅削弱了民主党对移民的承诺，还可能助长右翼关于移民负担公共资源的叙事，削弱党内凝聚力，影响其基层支持。

## 危机背后的“选举赌注”

洛杉矶骚乱的背景，还是为2026年中期选举铺设的“政治战场”。美国政府将移民抗议包装为“民主党纵容的暴乱”，激发保守派选民对“犯罪与失控边境”的恐惧，从而掩盖执政初期的通胀困境与福利削减引发的民怨。

美国有线电视新闻网评论称，本届美国政府上台以来表现得颇为软弱、频繁妥协，此次骚乱发生后，美国总统通过塑造“不惜一切代价维护稳定”的政治形象，进一步博取保守派支持。

然而，这场政治豪赌