

THE LEGEND OF PDL

THE PRACTICE
OF CONSCIOUS BUSINESS
IN CHINA

觉醒 胖东来

传统的企业
监管人的手和脚

刘杨◎著

觉醒的胖东来
激发你的脑和心

颉腾文化
JIE TENG CULTURE

正和岛
Z.H.ISLAND

THE LEGEND OF PDL

THE PRACTICE
OF CONSCIOUS BUSINESS
IN CHINA

觉醒 胖东来

传统的企业
监管人的手和脚

刘杨◎著

觉醒的胖东来
激发你的脑和心

 中国广播影视出版社

版权信息

书名：觉醒胖东来

作者：刘杨

出版社：中国广播影视出版社

出版时间：2023-07-01

ISBN：9787504390356

品牌方：北京颌腾文化传媒有限公司

本书由北京颌腾文化传媒有限公司进行制作与发行

版权所有·侵权必究

推荐与赞誉

茅忠群 方太集团董事长兼总裁

伟大的企业不仅是经济组织，要满足并创造顾客需求，而且是一个社会组织，要积极承担社会责任，不断导人向善，促进人类社会的真善美。胖东来正在迈向伟大企业。

季为民 中国社会科学院工业经济研究所副所长，中国经营报社社长、总编辑

在当今时代，传统的商业定式、组织文化和公司制标准正面临颠覆。人们不断反思，到底该如何评价一家企业的价值？是财务价值、影响力价值、还是其他的社会价值？营收、规模和利润这些传统财务目标，能否与企业对崇高理想的追求实现高度一致？

胖东来用自己的方式回答了这个问题，而且给出了非常高级、有趣的答案。通过提供超越顾客期待的服务，胖东来打造了企业的护城河，表面上看是企业健康、公平、真诚的经营模式，实质上则是一种开放、给予、至善的企业文化，通过强化口碑传播，在人们心中种下了独特的文化理念和个性的生活方式，这正是企业追求极致服务的生命力之所在。

所以，胖东来不仅是一个值得推荐的企业经营案例，更是一个服务人民美好生活追求的企业榜样。在打造中国式现代化的进程中，我们期待这样的企业越来越多。

陈为 正和岛总编辑

读胖东来的故事，你很难不受触动——草根出身的创业家都对人有异乎寻常的同理与共情，而商业江湖里同样遵循着“得人心者得天下”的法则。

任何组织的发展背后，都有几个关键要素：文化、制度、战略、技术。一家商业公司把“传播先进的文化理念”作为使命，乍看难免出乎意料之外，细品却无疑又在情理之中。

胖东来是尘世里开出的一朵奇葩。期待颉腾出版的“觉醒商业”书系成为觉醒企业案例的“百花园”。

朱岩梅 华大基因集团执行副总裁

如果德鲁克还活着，知道胖东来定位自己为一所学校，应能会心一笑，因为胖东来印证了他的预言——“未来，所有组织都将是学习和教育机构”。

在西方商业觉醒运动悄然兴起的同时，胖东来这个从中国土壤里长出来的“觉醒商业”的鲜活样本，既带有中国“家”文化的特色，又体现正心、修身、齐家、治企、利天下的中华智慧。胖东来的意义，远远超出了它创造的利润税收和就业岗位，它在某种程度上重新定义商业，还可能影响中国商业史。如果有更多胖东来式的组织，我相信一定会改变中国自古轻商的文化痼疾，改变“无商不奸”的偏见。于东来不仅在创业，更是在探索一种社会创新。

这本书，值得每个创业者和关心社会发展的人阅读。

马翔宇 中国社会企业与影响力投资论坛总裁

从管理的表层看，胖东来“文化理念、分配机制、运营系统”的三轮驱动机制似乎是它成功的核心，是可学习、可模仿甚至可超越的，是

术；但再次读来，却觉得是于东来和胖东来超市经历过生死挑战之后，企业家意识的改变带来了企业的商业觉醒，才成就了今天的胖东来，是道。于个人，工作不再是职场而是生命修行的道场；于企业，超市不再是生意，它成了社区的成员，利益相关方的聚合载体，社会责任的主动承担者。无论是个人还是企业，把自己放在更高的维度、更宏大的视角时，商业向善似乎是必然和自然的选择与方向。

梁巧转 西安交通大学管理学院教授、博士生导师

作为一家本土商超企业，面临的竞争异常激烈，要如何突围才能走出一条生存之路？胖东来通过十几年的实践，给出了一个很好的答案，那就是“以爱为家，自由生长，培养健全的人格，成就阳光个性的生命，让世界更美好”。在混沌的商业世界里，胖东来就如同一股清流，浇灌滋润着每一个人的心田，不但让员工感受到爱，也让所有利益相关者沐浴“爱与自由”的阳光，从而产生发自内心的喜欢。与此同时，激发胖东来环环相扣的管理飞轮体系，回归商业的本质，成就了一个越来越好的胖东来。

朱小斌 领教商学堂/领教工坊联合创始人

觉醒商业与美好企业代表着这个时代新商业文明的一个重要方向。未来的企业想在新的环境中基业长青，需要拥抱这一基于利益相关者主义的新商业和企业范式，走出适合自己的觉醒之路。胖东来就是一家走在觉醒之路上的非常独特的中国企业，也为我们研究中国美好企业提供了一个独特的样本。相信大家读了这本书，一定会有很多的感触，希望每位读者都能发现美好，学习美好，并创造属于自己的美好。

周宏光 龙翌资本合伙人，天使联合汇监事长

胖东来的特别之处不在于它需要做得多大、多赚钱，而在于它真正

做到了满足员工、股东、市民的和谐共赢，社会价值、社会责任、人文关怀三者都合一了。向胖东来致敬。

刘秉君 中国企业改革与发展研究会理事、高级研究员，北京大学信息学院高培中心专家委原副主任

在电商风起云涌、攻城掠地的大趋势下，专做线下商业的实体企业还能不能扭转颓势、逆势而上呢？通过阅读《觉醒胖东来》一书，发现深耕河南许昌区域的胖东来超市不仅没有被电商击垮，创始人于东来还以自己“向上而生、向善而行”的独特商业觉醒，以合人性、讲人文、得人心的独有商业文化，以“三个飞轮”独创商业经营管理体系，使企业始终保持着旺盛的生命力、超强的经营力、强大的品牌力，创造了电商时代实体商业的奇迹，读来令人耳目一新，极具价值。

唐文 氢原子CEO，《秒懂力》《轻营销》等畅销书作者

逆向思考很重要。如果今天我们都在大谈技术驱动商业，那么反过来可以思考下，有没有在技术驱动之外成功的标杆。刘主编抱着这个思路去研究胖东来，写成的这本书非常值得借鉴和参考。

邓斌 数智商业顾问，《管理者的数字化转型》作者

如果说“专精特新”是小而美制造业的代称，“胖东来”则是小而美零售服务业的代称。胖东来没有走出河南，因此中国绝大部分人只听过她的江湖传闻，而没有机会享受其服务。《觉醒胖东来》从“人性向善，商业觉醒”的视角对胖东来进行360°解析，资料翔实，可读性强，值得有志于构筑数智商业的中国管理者阅读。

**汤献华 “经营之神”研究者，《为心赋能：稻盛和夫的核心密码》
《华为燎战：中国式现代化企业管理探索》作者**

数十次去胖东来，发现胖东来最难学的其实是真诚。由于每个人、每个组织都有小我利益的存在，大家就容易陷入囚徒困境中而难以自拔。胖东来首先掏出了自己的真心，从而赢得了利益相关者的信任。胖东来的觉醒商业故事证明：百术不如一诚。

雷文涛 有书创始人兼CEO

网上跟胖东来有关的文章，很多都是故事和传奇，这本书真正揭示了胖东来成功的秘密，值得一看。

邱恒明 书评人、财经作家

当今社会的进步与发展，商业发挥着巨大的作用，但比商业力量更了不起的是心灵力量。胖东来是中国本土觉醒商业的优秀企业，企业文化内核是一直致力于利益相关者共赢，帮助员工实现工作与生命的意义。“爱自己、爱家人、爱员工、爱顾客、爱生命”，胖东来从来都不是孤勇者，《觉醒胖东来》的出版，让以胖东来为代表的中国企业更加群星闪耀。

罗蓓 氢原子创始人，《化繁为简：用简单分类解决复杂问题》作者

零售讲究“多、快、好、省”，胖东来其实是把“省”做到了极致，实现了以顾客为中心，整个生态“省心省事”、摩擦最小化地协同发展。这是真正化繁为简的力量。

王润宇 “润宇创业笔记”主理人，14年连续创业者

在零售业，胖东来是个传奇般的存在。很多后来者想要模仿胖东来，但只是学习表面上的服务创新，必然只能永远坐在那个“后来者”的位置上。我们正处于从过去的粗放式服务向精细化服务转型的节点上，所有企业、所有做生意的人都在讲精细化运营。要真正实现这一

点，必须回到商业的本质，全身心地发现并满足用户的需求。胖东来做到了，它的核心竞争力并不限于精细服务，更强大的是这背后整套的系统，而系统，也就是这本书所阐述的，是可以模仿和复制的。

王耀忠 哈尔滨王氏化妆品经销有限公司创始人

希望本书的读者能看到胖东来的三重境界——见胖东来是胖东来，见胖东来不是胖东来，最后见胖东来还是胖东来。

樊岚 组织发展和觉醒商业顾问

胖东来以爱领导，经由爱回归人性，引领众人向善而行。“积善之家，必有余庆。” 传统文化的古老智慧已经完美诠释了这家本土觉醒企业的美好。愿这本由实践而来的书感召更多的企业家，愿意相信在这片古老大地之上，觉醒的中华商道将熠熠生辉。

周童 企业家读书会创办人

众人皆说胖东来，众人不知胖东来。胖东来能从河南许昌的一个地方超市成为闻名全国的网红品牌，到底凭的什么？这是大家都想知道的答案。读《觉醒胖东来》让我突然之间明白了，原来爱才是一切的源头，只有爱才能成就美好企业，只有觉醒才能创造爱。这就是《觉醒胖东来》最值得推荐的理由。

周洪运 春光里产业资本集团安徽公共事务总经理，芜湖公司总经理，春光里资本合伙人

风口论造就了很多，也毁掉了很多。很多人说实体生意越来越难做，其实难不难做跟实体还是虚拟没关系，找准定位，完善系统，选对打法，实体也可以上天。胖东来给做实体生意的人打了个样，给了实体创业者信心，告诉所有人，做实体依然可以成功。

白云仙人 社会物理学研究者，全息体系COO

如果要用“觉醒”两个字，必须唤起人内心的良知与激情。

石磊 编剧，原中央人民广播电台主持人

刘杨是我多年前的老同事，他花了两年的时间，专门到许昌去研究一个企业，这种工匠精神其实跟胖东来的理念是一样的，净心做好一件事，这是任何时代都需要的品质。

倪志刚 腾股创投合伙人

胖东来以卓越产品为先锋，以客户为中心，踏踏实实，一步一个脚印，赢得客户的信赖与选择。企业的发展就是不断进化的过程，胖东来的文化和经营理念值得我们学习与借鉴。

赵伟 龙翌君助合伙人

因为一个人，想去一个城。胖东来的故事，听得我热血沸腾，听得我潸然泪下。很多人想去体验胖东来，想去学习胖东来，想去复制胖东来。真要学到“骨髓”，建议大家多问几个为什么：每一个现象，为什么会发生？每一个决策，为什么这么定？每一个思考的背后，到底是什么能让他这样思考问题？从本书中找到那个最初的起因，感悟胖东来背后的哲学。

微信公众号“正经婶儿”

作为一个许昌人，已经习惯了胖东来的好，以为所有的超市都如此，出了许昌之后才知道有胖东来是一件幸福的事。读了刘杨这本书让我明白，作为“商超之王”的胖东来也不是一天形成的，原来最好的商业不是赚钱，而是打造一种人人向善的场，赚钱就成了一件很自然的事

情。这就是中国儒家所说的“仁者无敌”。

推荐序 觉醒东来 商道中华

走进许昌胖东来时代广场，就能在醒目的位置看到一些标语，如“爱在胖东来”“自由·爱”“优秀的商业不只是规模，而是传承幸福和品质”“培养健全的人格，成就阳光个性的生命”“发自内心的喜欢高于一切”和“让城市更美好”，等等，这些语句叫人怦然心动、神清气爽，自然也会引发人的好奇，想了解这到底是一家什么样的商场，竟会如此高举这些“阳春白雪”的理念，它们能落地吗？！

眼见为实，去胖东来当一次顾客，就多少能领略到它的不同寻常。我最喜欢光顾胖东来的生鲜超市，尤其是加工食品柜台，感觉既琳琅满目、新鲜诱人，又制作精心、口味上乘。挤在柜台前的人潮里，就能直接体会到人们对胖东来的喜爱。

当然，终端的服务和出品已是可见的结果，而背后的人、流程和组织（包括企业理念与文化）则是相对隐性但更为重要的，对此，《觉醒胖东来》做了极好的梳理与总结。

首先得强调，胖东来深得人心与商业成功的基石是其独特鲜明的文化理念。在其《文化理念培训大纲》中提到，胖东来的信仰是“自由·爱”，使命是“传播先进的文化理念”，愿景为“成就阳光个性的生命”。

“爱在胖东来”，爱自己、爱家人、爱员工、爱顾客、爱社会，把爱作为企业的基本信仰和价值观，这是创始人于东来以自己跌宕的人生经历凝练出来的经商之道。只有让经营过程中涉及的所有利益相关者都受益，都感受到关爱，企业才能持续稳定地发展，人生也才能更有意义、更加幸福！

作者洞察到，由于胖东来希望把自身打造成样板，成为先进文化的传播者，也因此想找到解决各种事业、人生问题的根本解。彻底解决问题的目的则是为了更美好——让员工更美好（更好地工作、生活），让顾客更美好（有更好的消费体验），让企业更美好（更良性、更稳定），也能让国家和社会更美好（更和谐、更安定）。而这种对美好的期待，反过来又激励着胖东来人更加投入工作，以更高的标准来要求自己。当企业的愿景和使命开始渗透到每个员工（甚至顾客、供应商等利益相关者）身上，当每个人都意识到自己的工作不只是赚钱养家，还可以带来更多的更好时，个体的潜能和自主性就会被极大地调动起来。

从过去单纯追求速度和规模，到实现生活与事业的平衡、健康与财富的平衡、能力与成就的平衡，东来总不断真诚探索，逐步发展出自己独特的经营哲学和文化理念，并把它们转化成了可落地的机制和运营体系。

作者相信“胖东来学得会”。书中指出，在表层的服务创新之外，胖东来受人喜爱并繁荣兴盛的底层逻辑是其相辅相成的文化理念、分配机制及运营系统，三者像三只飞轮一样，彼此咬合、相互带动，三轮并转，才外化出普通顾客看到的胖东来——一个提供极致服务、厚待员工、关怀社会 and 被称为商超业奇迹的胖东来！

特别难能可贵的是，慷慨的胖东来已经把文化理念、分配机制及运营系统这三件宝结晶成文，公之于众了。在其官网和微信公众号上，公众可以自由浏览胖东来集团的知识库，包括专业知识、实操手册、培训资料、规章制度、文化理念等分门别类的大量文档。可以说，有心学习的创业者 and 企业家已近乎零成本地拥有了胖东来二十多年来日积月累的经营心得与运营知识体系。因此也可以说，胖东来是一所学校，对内要把普通人培养成适应企业高要求的员工，对外则期望以公开文化理念和经营知识体系的方式来推动行业与社会的进步，为更多的人带来福祉。

胖东来到底要怎么学？这可能是想取经的读者最关心的了。作者在书中给出了六条实用的建议：第一，要全面了解，由表及里，掰开了揉碎了学；第二，要学和做结合，理论和应用相结合，要想清楚该如何在自己的企业做试点并落地；第三，要有目标、有阶段地学；第四，可以借助别人总结好的材料如相关课程、书籍、视频资料等来辅助学习；第五，可以把学习胖东来和企业原有的学习培训模式先有机地结合起来；第六，要老板和员工一起学，以达到全员提升的效果。

另外，作者也强调胖东来的经营体系是动态的，各种流程、制度和文本一直在更新，以适应不断变化的内外部环境；同时，它们也不是单个文件的简单汇集，而是一个彼此有机关联的整体系统，其建设不可能一蹴而就，更难以直接拿来就用，必须结合本企业的实际情况，逐步“生长”出适合自身的制度和运营系统。

关于胖东来能否学得会，东来总自己曾经说过，“学胖东来要从机制方面开始学！如果机制方面改变了，整个企业在一年里可能就会有很大的改变，三年可能就会有翻天覆地的变化。很多企业说胖东来学不会，其实跟胖东来接触近的这些企业，每一家都有很大的跨越。首先一点，就是要让员工对自己的工作有热情，员工对企业有信任感，从信任到慢慢地去爱上这个企业，有爱的时候怎么会不幸福呢？”是呀，当员工信任企业、有爱且幸福的时候，企业又怎会不蒸蒸日上呢？

同时，我们也认为“从机制方面开始学”的前提是得认同其基本的文化理念，因为机制是底层理念的外化，而对理念的由衷服膺（还有愿意分钱和敢于分钱）却和领导者自身的意识水平和格局有关。由此，我们不禁要问，“什么样的企业领导者会更容易接受胖东来的文化理念甚至东来总的人生哲学呢？领导者的内在转化和意识升维又是如何发生的？”

实际上，千人千面，每个人都有自己独特的人生因缘和改变的契

机。

东来总的人生故事和创业经历就让人感慨万分，也予人启迪！书中描述了他中学辍学，因为香烟惹了官司，东山再起后又遭遇店毁人亡的纵火案，十年前身患多种恶疾，经历新乡“关店”风波等人生波折，而东来总却能够屡仆屡起，善于反思和总结经验，同时又努力自修，广泛阅读，并虚心向他人讨教学习，最终成就了自己人生和事业的涅槃重生。

一系列困境的突破伴随着东来总与自己的“和解”，同时也收获了无数顾客和员工的拥护和爱戴。他真切地说：“我觉得我的人生就像一个试验品，但是我跟大家分享的好的方面，（希望各位）能尽量地都拥有；不好的方面，像我身体的这种情况，你们不要拥有。我的本意就是希望更多的人走在健康的人生道路上，让人的生命活得更健康、更轻松、更自由、更美丽。”

东来总敏锐的直觉也让他相信“经营一家公司要从人性出发，做符合人性的事业”。的确，只有根植于丰富人性的经营管理才可能是合于道的，更有能量的，也更可持续。

胖东来的理念和实践是新商业文明在中华大地上开出的又一朵绚丽之花，深信它和方太集团、苏州固锝、信誉楼百货、视源科技、德胜洋楼、朴门星球等觉醒商业的先行者一样，正在也必将引领中国商界走向人本领导、科学经营和自主管理的康庄大道！

未来可期，同道同行！

陆维东

觉醒商业顾问、正念领导力与意识进化教练

觉醒商业圈发起人暨中国组织进化年会联合创办人

引子 投诉胖东来

在微博上搜索“胖东来”，排名第一的是一个叫作“胖东来投诉建议平台”的账号，它的粉丝最多，所以排在了榜首的位置。^①这个账号的主体是许昌胖东来商贸集团有限公司。微博上还有胖东来另外一个官方账号，主体也是许昌胖东来商贸集团有限公司，叫“胖东来商贸集团”——这是公司的主账号。但奇怪的是，公司主账号的粉丝只有投诉账号的一半左右。

粉丝投诉什么呢？

零售业的投诉不外乎商品质量问题、服务问题，这些问题在“胖东来投诉建议平台”的微博上是有的。比如，@回头太难201409投诉说：让“UU跑腿”去买烤红薯，拿回来居然是凉的。你是胖东来吗？不搞服务了？@心安是归处1025投诉说：在商场看电影手机丢了，请关注此事，协助找手机。@天宝路赵又廷投诉说：买的信阳毛尖，里面全是杆子和碎末子，茶叶太坑人。

针对产品和服务的投诉，工作人员处理比较及时。但是微博账号下，仍有大量的“投诉”无人回复。

@YzdysHhdjj问：什么时候开来上海？——无人回复。

@-装不来淑女范-问：没考虑多扩展一下地方吗？——无人回复。

@一池细雨问：什么时候开到黑龙江？——无人回复。

@霸气妈咪厨房问：可以到焦作开一个吗？——无人回复。

@小花菇的猫问：胖东来啥时候开到全国啊？——无人回复。

@Xhdhenxhams说：建议你们往其他城市开一下。——无人回复。

@小巷豫章说：求求了，全国连锁吧，南昌来一家吧。——无人回复。

@无尾风说：支持胖东来遍布全中国，走向全世界。——无人回复。

@金牛阿丘说：我强烈投诉，什么时候把超市开到广西南宁来？——无人回复。

.....

就数量来说，微博下面仅有的几条对产品和服务的投诉淹没在关于“为什么不在我家附近开店”的大量投诉中，显得非常魔幻。

如果你不明所以，你可能以为这些不着边际的“投诉”都是商家雇用网络水军干的。但如果你了解这家扎根在河南的零售企业，你就知道，这是它的拥护者最傲娇的表白——用投诉表达爱。

因为能享受到胖东来服务的人实在太少了，目前，胖东来只在河南许昌和新乡开了12家门店。^②作为一个区域型零售企业，它的辐射范围实在有限。这意味着，大部分留言的人也只能隔着屏幕在网上发发牢骚。除此之外，微博上有一个话题——#因为一个人，想去一座城#，有人在话题下留言：因为胖东来，想去许昌和新乡；因为胖东来，想定居许昌。

买不到也见不到——这不是商家的饥饿营销，胖东来本来也没打算

把店开到全国人民的家门口。零售服务跟商品还不一样，某个品牌的商品紧俏，比如苹果手机，还有黄牛可以倒买倒卖，但在线下商超里这种需要面对面才能体验的零售服务，没有的确就是没有。

所以投诉就投诉吧，如果这时候真的有工作人员回复说，非常抱歉，我们暂时还没有打算把店开到别的地方——那真是百分之百在矫情了——世界上可能还没有第二家零售企业享受过这样的待遇。

不过这样的投诉实在引人好奇，这究竟是一家什么样的企业，让无数人为它着迷？一家超市又有多大能耐，能勾起那么多人的兴趣呢？

1995年，胖东来诞生在许昌，它本来并不叫胖东来，而是叫“望月楼胖子店”。很明显，过去店名里的“胖子”和现在店名里的“东来”指的都是一个人——于东来，他是这家企业的创始人。在中文里，“胖子”给人憨厚可爱的印象，很多外地人听到一个超市起名叫胖东来，第一印象会觉得，这个名字萌萌哒。

许昌是个小城市，在很多网络报道中，大家把胖东来的大本营许昌描述成“一个名不见经传的四线城市”。其实，许昌并非名不见经传。三国时期，许昌是魏国的都城，一部《三国演义》几十次提到许昌。郭沫若曾经称赞道：闻听三国事，每欲到许昌。

说许昌是四线城市倒也不为过。根据统计局的相关数据，截至2022年，许昌市区的人口只有一百多万，城市面积一千多平方公里。相比于临近的商贸中心郑州，大家会觉得许昌是一座小城，搞搞文化旅游还行，但是搞商贸，这并不是一个好地方。

胖东来在许昌萌芽，也重点在许昌发展。截至2021年底，胖东来全部12家门店，有10家开在许昌。2022年3个在建项目也全都坐落在许昌。

在这样的四线小城市，胖东来实现了多大的营业额呢？据胖东来商贸集团微信公众号公布的数据，2021年，胖东来整体销售额是70亿元左右（其中，胖东来超市总体年销售额为30亿元左右）。相较于河南许昌2021年三千多亿元的GDP体量，胖东来一家企业的营业额就占了将近2%。

在我国的零售行业中，12家门店、70亿元销售额的规模并不算大。在2020年全国超市百强榜单^注中，河南有四家商超企业上榜，分别是郑州丹尼斯、洛阳大张、南阳万德隆、信阳西亚和美。胖东来并没有出现在这份榜单中。

不过，论名气和网络热度，别说上述四家河南企业，就是榜单中排名全国前10的企业，也没法跟胖东来相比。微博上有一个话题，叫#被胖东来圈粉了#，短时间内就有2.4亿的阅读量、5.2万次讨论。2021年7月，胖东来向郑州灾区捐款5000万元，捐款的新闻很快被顶上了微博热搜。最近一两年，跟胖东来有关的新闻很容易成为热点话题。很多人也是借助这些新闻才了解到这家深处中原腹地、看起来“默默无闻”的小企业的。

处身于网络时代，胖东来其实早已不再是许昌人的胖东来。相较于真真切切享受过胖东来服务的本地居民，外地人对胖东来的热情似乎更高。

有人说胖东来是墙里开花墙外香。哪里香呢？根据网络上流传的胖东来故事以及各种报道和评论，有人总结出胖东来的三个显著标签，分别是：低调捐赠、高工资和极致服务。而这三个标签也把胖东来变成了一个传说，让那些只在网上接触过胖东来的网友为“胖东来”这三个字而着迷。

这些大额捐款是实打实的。打开胖东来的捐款明细：新冠疫情期间

分别给武汉捐款5000万元和许昌1000多万元，郑州水灾捐款5000万元，新乡水灾捐款1000多万元，“非典”捐款800万元，汶川地震捐款800多万元，玉树地震捐款100万元.....

跟有些企业把捐款当广告宣传不同，胖东来的捐款向来是非常低调的，企业既不宣传，老板也不上电视、不接受媒体采访，捐款消息全靠网友自发传播。甚至有人在捐款名单上看到胖东来这个奇怪的名字后会发出这样的疑问：这家企业是从哪冒出来的？到底有什么背景？

除了捐款，另外一个跟钱有关的情况是高工资。超市在每个城乡都随处可见，一般来说，零售业整体的薪资是比较低的，但胖东来硬生生提高了零售人的底气。据胖东来官方公开的数据，2021年，胖东来许昌超市共有员工2400余人，员工实发工资平均5500元/月（不含五险，不含利润分配）^注——这个工资是许昌当地平均工资水平的1.5~2倍。这还只是平均工资，胖东来有的经理和店长还能拿到上百万元的年薪。^注

除了工资，胖东来员工的假期也比较多。店助（店长助理）职级以上的员工可享受全年休假90天，每年至少有两次20天的长假。处长是60天休假，课长是40天休假。于东来提出，未来目标是保证所有员工每天工作6个小时，休假能达到60天（现在是每年休假30天）。^注

另外，零售行业一般是没有闭店休息这一惯例的，即便要给员工放假，也可以通过轮班、倒班保证店铺的正常经营，而胖东来开创了国内零售企业经营的一个先河——周二闭店，全员休息。^注

除了周二闭店休息，胖东来在国内零售行业投掷的另一枚“炸弹”是春节放假。谁都知道春节是销售旺季，尤其是像许昌这样的小城市，购物是很多人在节假日的不二选择，而令人匪夷所思的是，胖东来竟然选择春节期间闭店给员工放假——不是提早下班，也不是初一放一

天假，而是从腊月二十九一直放到正月初四。^注 所有门店歇业，是为了让员工回去好好陪家人过一个年。

工资高、假期多，公司挣的钱还要捐出去，那么钱从哪里来呢？

答案是：从服务中来。

商超企业货品差别并不大，胖东来门店里售卖的东西在许昌的其他超市里也有，为何大家宁肯排队也要去胖东来购物呢？绝不是因为它的价格更低，而是因为它提供了出乎望外的服务体验。这也是大家对胖东来津津乐道的原因之一。

不过，如果你只关注了胖东来的官方网站和媒体官方账号，你根本看不到它有什么特别之处——胖东来很少宣传自己有什么特别之处，但万千网友拿着放大镜自发去找胖东来服务的细节，并自发传播开来。

举几个网上流传的胖东来贴心服务的例子。

请问你见过几种超市购物车？你可能会回答两种或者三种。在胖东来，它提供七种不同的购物车（篮），^注 分别是手提购物篮（25升）、婴儿手推车（10个月到2岁适用）、儿童购物车（3—8岁适用）、老年购物车、双层购物车（50升）、小号购物车（115升）以及大号购物车（150升）。不管高矮胖瘦、年老年幼，总有一款适合你（见图0-1）。

如果你开车去逛商场购物，遇到轮胎没气了怎么办？超市总不可能给你修汽车吧。可是在胖东来，停车场居然还提供汽车应急启动电源、汽车轮胎应急充气 and 更换汽车备用轮胎的服务。^注 买把小白菜，顺道还能有人免费帮你换轮胎，面对这种服务真是无话可说了。

在电影院看电影，看了一半觉得电影太烂怎么办？大多数人也许只

能是自认倒霉吧。可是在胖东来的电影院，如果你觉得电影不好看，你可以在“影片开始至结束后20分钟内”退票——只要在这个时间段都可以，胖东来会把票价的50%退给你（因为另外的50%要上交院线）。

注 电影不好看还能找电影院退钱，这种服务你体验过吗？

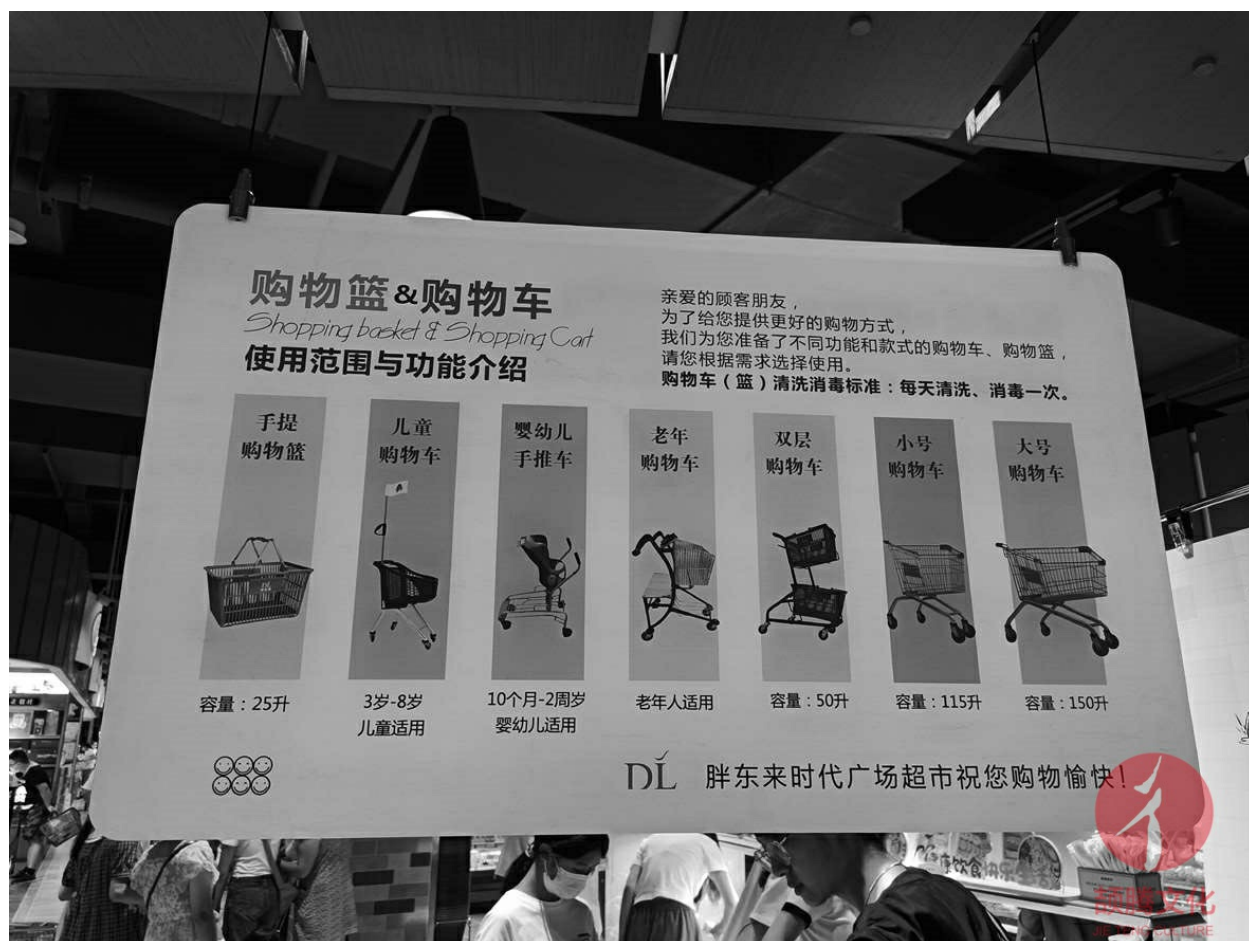


图0-1 胖东来提供7种购物篮&购物车（拍摄者：刘杨）

以上这些服务细节在胖东来不胜枚举。人们拍下图片和视频发到网上，让那些没来过的网友也能“云逛”胖东来。也正是因为这些服务的细节，有网友评价胖东来，说这是“零售业的天花板”或“中国最牛超市”。

可能也正是因为“云逛”和“听说”，这些细节又被添油加醋地转

发出去，使更多人对胖东来心生向往。于是，才有了本文开篇提到的大量投诉——这么好的店，难道我不配拥有吗？

有人不远千里来取经。网上报道胖东来的文章里经常提到一件事，小米创始人雷军专程来许昌探访过胖东来。这位身家千亿的公司掌门人，对胖东来竖起了大拇指。

许多外地人也专程来到许昌打卡。当网络上流传的东西真实地摆在眼前，那种兴奋感就像是探秘者寻到了宝贝。其实，胖东来不见得比其他地方的超市更豪华，也不见得有什么其他超市里买不到的“特产”，不少人来这里也并不是为了购物，只是为了体验一下最牛超市，顺便晒晒到此一游的照片。

去超市不为购物而只是为了体验？别觉得这很奇怪，这恰恰是现代社会的潮流。本地人偏爱胖东来只是因为商品和价格吗？不，同样是因为体验。其他超市可以模仿胖东来的产品，可以复制胖东来的服务，但到现在为止，还没有一家企业创造出跟胖东来一模一样的购物体验。

有人说，胖东来本身就是一个神奇的存在，它集很多完全对立的特性于一身——它是个小城市的商店，却让大城市的人心生羡慕；它看起来规模不大，却做到了中国零售企业坪效^注之王；它看起来像个不太精明的商家，却又做着最精明的事；它看起来特别容易接近，但实际上，它又带着谁也摸不透的神秘气质；它看起来木讷、不懂宣传，但是巧妙借助网友的力量，又成为最火的零售品牌；它看起来安于现状，不往外发展，但实际上谁都能感觉到它突破进取的雄心壮志。

当然，消费者并不会想这么多，不管是真的来店消费，还是“云逛街”“云支持”“云投诉”，人们表达的是自己的喜好。大家喜欢胖东来，愿意投它一票。

消费者有多喜欢胖东来？从一件事里可见一斑。2015年，河南新乡胖东来因为房租问题打算停业。听到这个消息后，老百姓一天之内“攻占”胖东来。撤店现场有多夸张呢？“你（营业员）到哪里，顾客就跟到哪里，你还未张口，老妈妈们已经紧紧拉着你的手。”在微博上，人们发起#万言劝胖东来留下来#的话题，一天之内，该话题就被顶上热搜。最后新乡市副市长亲自协调，帮助胖东来重新选址开店。新店开业当天，商场周边街道被堵得水泄不通，开业一小时，因为人流量太大，出于安全考虑，胖东来不得不暂时停业。

这种新闻放到别的企业，可能会引来是否在作秀的质疑，但在胖东来，这再正常不过。正所谓“金杯、银杯，都不如老百姓的口碑”，胖东来早已超越了零售企业贩卖商品的属性，它真正把零售业做成了“人”的生意。

在胖东来金三角店^注的墙上，有一句标语被挂在最显著的位置：发自内心的喜欢高于一切(True love is better than anything)。你第一次看到这条标语时，可能很难把它跟零售行业联系起来——难道零售业也要培养狂热的粉丝？（见图0-2）

的确，现在这个时代，喜欢就是生产力，从苹果电脑到可口可乐，从华为手机到胖东来，每一个品牌都希望自己是消费者提起时会嘴角上扬的那一个。

但让人喜欢谈何容易？做生意本身就是从顾客口袋里掏钱，赚别人的钱还要让人喜欢，这本身就是一件矛盾的事。更何况对一家商超企业来说，左边是供应商，右边是顾客，自己只是个中间人，看起来根本不存在核心竞争力。



图0-2 胖东来金三角店的标语（拍摄者：刘杨）

对别人来说很难的事，胖东来轻轻松松就做到了——让顾客喜欢，也让大众喜欢。前者为胖东来创造了价值，后者为胖东来带来了好口碑。

胖东来到底是怎么回事？为什么它能够横空出世？它的背后有什么秘密？它有什么不为人知的营销心法？它的创始人有什么背景？它真的会颠覆零售业吗？它下一步会如何发展？

这一切都有待于我们一层层揭开它的面纱，一探究竟。

[注释1:](#) 根据微博数据，截至2022年1月10日，胖东来投诉建议平台有6337个粉丝，在官方账号里排名第一。而胖东来商贸集团有3973个粉丝，在官方账号里排名第三。

[注释2:](#) 根据胖东来商贸集团微信公众号文章——《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》，统计数据截至2021年12月20日。12家门店中，有7家综合型商场（时代广场、生活广场、新乡大胖、新乡生活广场、北海店、金三角店、禹州店）、1家大型电器专业卖场（胖东来电器城）、1家大型服饰专业卖场（服饰大楼）、3家中型社区超市（云鼎店、人民店、劳动店）。2022年，胖东来金汇店开业；2023年，胖东来天使城店开业；2023年，许昌胖东来电器城闭店：截至2023年初，胖东来共计有13家门店。

[注释3:](#) 详见中国连锁经营协会(CCFA)全国超市百强名单，2021年7月28日发布。

[注释4:](#) 根据胖东来商贸集团微信公众号文章——《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》；数据截至2021年12月25日。

[注释5:](#) 根据胖东来官网“东来讲堂”《东来哥与联商学员实地指导一：绿篮子高管团队调整机制分配（二）》，2022年7月1日。

[注释6:](#) 根据胖东来官网“东来讲堂”《东来哥与联商学员实地指导一：绿篮子高管团队调整机制分配（二）》，2022年7月1日。

[注释7:](#) 2020年以来，由于新冠疫情等原因，胖东来有些店面未执行周二闭店政策。

[注释8:](#) 每年春节放假时间略有不同。2022年，因为新冠疫情原因，为保证商品供应，胖东来调整了春节放假时间。

[注释9:](#) 因为规模不同，每个店面提供的购物车种类略有差别。

[注释10:](#) 每个门店停车场状况不同，所提供的服务略有不同。

[注释11:](#) 文中相关内容来自胖东来奥斯卡影城的公告。

注释12: 坪效，零售业用语，指单位面积产生的经济效益。坪效越高说明企业经营效益越好。

注释13: 胖东来金三角店是胖东来在许昌的门店之一。

第一章 许昌出了个胖东来

“觉醒商业”运动领袖、F.W.奥林(Olin)全球商业杰出教授拉金德拉·西索迪亚(Raj Sisodia)提出了“美好企业”的概念。“美好企业”又叫“觉醒企业”，指的是面对不断变化的市场环境和更加成熟的消费者，企业不应只关心营收、规模和利润，还应树立远大的理想与崇高的目标，注重各方面的关系和利益，实现利益相关者共赢。只有这样，企业才能真正实现高效、稳步的发展。觉醒的企业首先需要觉醒的领导者，是他们认识到组织发展的真谛，带领企业走上美好之路。

野蛮生长

1981年，在陕西西安的一处建筑工地上，有一个十四五岁、中学生模样的小伙子。他个子不高，操着一口河南口音。像这种十多岁的小伙子，既没多少技术，也没有成年人有力气，只能干点零碎杂活。而且这般年纪的临时工，按天算钱，在工地上只算半个劳力。

他就是于东来，来自河南许昌。

来西安之前，他做了一年多的小生意，卖过花生、甘蔗、瓜子、西瓜等。夏天的时候，他已经辍学了，怕碰见曾经的同学，就把卖冰棍的箱子绑在自行车上，去临近的临颍县卖冰棍。虽说是邻县，但是一来一回也有六七十公里，不过好在那时候年轻，于东来并不觉得辛苦。卖完冰棍，晚上回家数数一天卖的钱，心里比吃了冰棍还甜。

辛苦都不算什么，在社会上讨生活，很可能吃了上顿没下顿。于东来还倒卖过电影票。当时电影票不像现在这样随便谁都可以买，紧俏的市场一定少不了黄牛党的身影。于东来当过黄牛，也被抓过，由于年纪小，够不上犯罪，顶多被抓进保安室挨一顿批。

眼看着年岁更长，于东来也感觉自己总在社会上混着也不是个办法，但是苦于学历低，没有社会关系，找个正经工作谈何容易。没办法，于东来就跑到西安的工地干起了临时工。他不惜力气，白天干活，晚上加班，就为多挣一点钱。然而，就这样没日没夜辛苦干了两个多月，还没等领工钱，包工头跑了。人生跟他开了个玩笑，这两个多月等于白干。

兜兜转转，于东来又回到许昌。1984年，18岁的于东来进了许昌二橡胶厂。相比起走街串巷卖东西和打零工，能去工厂上班对他来说简

直是天上掉馅饼。有一份稳定的工作，不但收入上有保障，也更有面子。当时，人们称呼没正经工作的人为待业青年，这个今天看起来很中性的词语在那个时期却会让全家上下蒙羞。

幸福感是通过比较产生的，有了前面的坎坷，于东来特别珍惜橡胶厂的工作。他从普通工人干起，先后被选为班长、工段长，后来还负责抓全车间130多人的生产工作。于东来给自己定了一个目标，希望有朝一日能坐上副厂长的位置。

可以想象，20世纪80年代，一个二十几岁的年轻人如果能当上副厂长，该有多么风光。可事与愿违，厂领导调走后，于东来不但没有继续升迁，反而被新领导调整下来了。没过几年，于东来就离开了橡胶厂。

离开橡胶厂是于东来人生的第一个重要节点，在这个十字路口，他放弃了稳定的工作，也终止了自己作为机制内劳动者的职业发展路径，这在当时看来是非常冒险的。

从橡胶厂离开以后，于东来跟随他的哥哥和嫂子进入零售行业。1989年，于东来的哥嫂在许昌人民路开了一家零售店，名为胖子店^①。1990年，于东来决定在西关也开个烟酒批发店。说是开店创业，他自己并没有太多经验，只不过是从小哥哥那里倒货过来分销。那时的于东来最大的愿望是一个月能挣上500元钱，但出乎意料的是，一个多月下来他就挣了3000多元钱！

1990年，北京成功举办了第11届亚运会，这极大地振奋了国人的信心。而在中国南端的海南，房地产行业的发展正如火如荼，在那个火热的年代，经商、赚钱、个人成功的故事不断被人们口口相传。而这些传奇故事，自然也影响着身处千里之外的中部小城许昌的于东来。

改革开放的热浪打破了很多一成不变的生活节奏，“敢想敢干”成为时代的流行语。不过现在回头再看，这个“敢”字既造就了一批勇立潮头的企业家，也让很多铤而走险的人沦为阶下囚。站在人生的十字路口，很多人稍有不慎，迎接他们的就是命运的冰火两重天。

于东来就是那个敢于冒险的人。冒险意味着高利润，13岁的于东来就踏入社会，他自然明白这个道理。有句古话叫“富贵险中求”，初尝做生意甜头的于东来走到了自己人生的第二个十字路口。这一次，他毫不犹豫地选择了一条更冒险的路。不过，这一次冒险却让他重重地摔了个跟头。

于东来在自传里记录了他三进三出拘留所的经历。

第一次被拘留是因为涉嫌销赃。当时他开店不久，有一个人主动联系他，说有十箱烟可以低价卖给他。他当时起了一点疑心，但是想着转手卖出去就能赚钱，就心动了。哪知道刚把烟批发出去，警车跟着就来了。原来这批烟是偷来的，于东来也因此被关进了拘留所。

被关起来的滋味不好受，于东来第一次体会到了自由之宝贵。

我心想，出去以后，就是做牛做马，我也不愿在这里多待一会儿。失去过自由的人才能感受到，有自由比什么都好。📌

在亲友的鼓励与帮助下，于东来承认了错误，被取保候审。可是才不过三个月的时间，因为打架斗殴，他第二次进了拘留所。

1991年，在大哥的支持下，于东来二次创业，在许昌西大街开了一家店。为了区别于哥嫂的胖子店，他给自己的店取名叫瘦子店📌。这个店也很快红火起来，生意特别好，干了半年，一算账，挣了十几万元！

十几万元在当时可不是一个小数目。普通人家能攒下一万元就不得了，就是人人羡慕的“万元户”了，而于东来只用了半年时间就攒下了十几万元。快速增长的财富给了他信心，也让他变得膨胀起来。

为了更快地赚钱，于东来开始盘算从异地倒卖香烟。他算了一笔账：从西安往许昌拉一车烟能赚5000元，一个月能跑15趟，就能赚7.5万元，这样一年能赚将近100万元，就是打个对折，也有50万元。这比辛苦开店赚钱轻松多了。

“精明”的于东来这时候选择了一条看似捷径的路。他把原本经营很好的瘦子店转让了出去，买了辆车开始倒卖香烟。第一趟小试牛刀，很顺利。第二次，他联系到一批货，只要能拉回来就可以净赚4万元。他迅速凑了一笔钱，赶去西安拉货。没想到刚下高速公路，他就被警察逮了个正着。

烟草属于国家专卖品，倒卖私烟是违法行为。这一点于东来当然知道，但他并不清楚到底会有多严重。面对缉私警察，他才意识到情况远比他想象的要严重。

两个武警拿着微型冲锋枪，架着我说，不许动！然后，（武警）把我们带到审讯室。迎面墙上的大标语我一生都不会忘记：罚就罚你个倾家荡产，判就判你个永不再犯。📌

这是于东来第三次进拘留所，也是后果最严重的一次。虽然后来被释放了，但他这次拉的烟全部被没收了。进烟的钱是借来的，他没办法回许昌，就想在西安把损失的钱挣回来。于是他带着几个人在秦岭看矿山，结果没赚到钱反而又赔了钱。1992年的于东来，从赚了十几万元变成了欠债30万元的“负翁”。

1992年的万元户依然是不多见的，当时普通人一个月的工资才几

百元钱，所以这30万元欠款简直是一个天文数字。而且从盈利10多万元到负债30万元，于东来只用了不到一年时间。一个错误的决定，带来的就是一条人生的断崖线。

于东来走投无路的时候，又是许昌接纳了他。1995年，当时许昌望月楼正好有个门面要转让，在大哥的帮助下，于东来拿下了这个店面，取名叫望月楼胖子店。今天很多许昌人提到胖东来，都知道他是从望月楼胖子店起家的，甚至很多新闻报道、资料里也都把1995年3月12日开业的望月楼胖子店视为胖东来的前身。因为从这里开始，于东来再也没有动过干其他行业的心思，从这一天起他就把自己跟零售业紧紧绑在了一起。

人生的选择就是如此，选错了路，即使赚了钱也会赔光；选对了路，每一步都算数。老天给了于东来再来一次的机会，这一次，他终于选对了。

许昌望月楼胖子店3月12日开业，于东来本打算用五六年的时间把之前欠下的巨债还了。不料到1995年底，他不仅还了30万元的外债，账上竟然还结余50万元，第二年挣了120万元，第三年挣了180万元，三年下来有300多万元的利润。📌

总结这几年的起起伏伏，于东来总结出两个道理。

第一是不能急功近利。“从这时起，我开始回顾过去所走的路，为什么会有那么多挫折、坎坷？不是因为命运不好，而是自己急着想发财，太急功近利。因为有了这种思想，别人只要说哪里好挣钱，自己马上去。不管犯不犯法，什么也不管。结果呢，可想而知，哪有那么好的事，天上是不会掉馅饼的！”📌

第二是要脚踏实地。“就是无论干什么，都应当脚踏实地，一点一

滴地去做.....真诚对待顾客，灵活经营，质量有保证，不欺骗顾客。”

注

想明白这些问题，于东来的生意才真正驶入了快车道。三年三百多万元，于东来迅速从一个为了生存而创业的负债者变成了一个成功的商人。

如果照这样的速度按部就班发展下去，于东来完全有可能成为优秀的地方企业家，至少在许昌混出名堂并不难。但正像《孟子·告子下》里所说的，“故天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能”。显然，属于于东来的时代还没有那么快到来。1998年，一场大火让一切又重归于零。

那是1998年3月15日凌晨，位于许昌闹市区的望月楼宾馆升腾起一片火焰。火是从宾馆楼下的购物中心烧起来的。这家店正是之前的望月楼胖子店，彼时已经改名叫胖东来购物中心。火势迅速蔓延，从楼下烧到了楼上。楼上的望月楼宾馆还住着不少人。4点20分，许昌市消防支队赶赴火灾现场，经过近1个小时的扑救，大火才被扑灭。因为是凌晨，很多人还在睡梦中。这场大火不仅把胖东来购物中心烧了个精光，还导致楼上宾馆的1名服务员、7名旅客丧生。死者中，年龄最大的53岁，年龄最小的才刚出生两个月。注

很快，事故原因被查明，原来这是一场蓄意纵火案。起因是一名社会无业人员韩某在胖东来购物中心买烟时辱骂女服务员，还殴打员工，胖东来的营业员立即打110报了警。为了报复，韩某纠集几个同党，凌晨时分在胖东来购物中心门口泼洒汽油，纵火泄愤。

这一把火烧掉的是于东来三年的积累，但生意可以东山再起，而无法复生的八条人命让于东来难以释怀。于东来一度后悔开店，自责不

已，要不是因为这家店，这场生命的悲剧也许就不会发生。

火灾因他而起，这让于东来背负着很大的压力。那段时间，店里的员工寸步不离地陪着他，生怕他想不开。还有很多顾客大老远跑来慰问他，希望他能挺过难关。更有人送钱送物，希望他能够重新站起来。

于东来在一个电视采访中回忆起这样一个情景：“市委家属院有个老大娘，我也不认识她，她在那儿到处找我，外边的人把她从后面领过去。她说：‘孩啊，可别因为这事趴下啊，不要因为这点事就站不起来。如果是没有钱了，你大伯俺俩还存了有两万多元钱，你要用俺就给你拿来。’从内心里我很感激，我赶紧说，谢谢大娘，让你们跟着操心了。放心吧，东来也不会因为这事儿往后就被吓住了。”

当时有很多人打来慰问电话，还有寄钱的，更有素不相识的人专门过来安慰他。“许昌市很多县区的人，有的蹬着三轮车，拉着一家人来这看，也有很多很感人（的场面）。我说，不管咱胖东来是挣钱还是不挣钱，咱为了还群众这个情，也应该干好咱的工作。”

过去的生意给于东来带来的财富被付之一炬，但他诚信经营、服务百姓带来的好口碑却是任何大火都烧不掉的。在这之后，胖东来经历了无数大大小小的危机，像新乡胖东来关店、许昌零售商战等，每一次危机，都是老百姓的支持让它挺过难关。

可口可乐前CEO道格拉斯·达夫特(Douglas Daft)曾经说过：如果可口可乐在世界各地的厂房被一把大火烧光，只要可口可乐的品牌还在，一夜之间所有的厂房还能在废墟上拔地而起。

于东来用自己的亲身经历验证了这句话，1998年底，火灾之后的胖东来浴火重生。

“烧不死的鸟才是凤凰。”重新开业的店生意出奇地好，新开的两

家店当年就盈利600万元。到1999年胖东来量贩开业，胖东来已经积累了1700万元的总资产。到2002年，短短三年时间，胖东来就盈利5000万元。📌 到2022年，胖东来的营业额突破70亿元。

纵观胖东来的发展历史，它不像普通企业的线性增长，而是跳跃式发展，每一次挫折都成为它蹲下去起跳的准备。而从另外一个角度来看，这种增长算得上是一种野蛮生长——从盈利10万元到负债30万元，从负债30万元到盈利300万元，从300万元到归零，从0做到5000万元再到70亿元——每次跌得越惨，越能激发出胖东来成长的无穷力量。

人生无常，生意浮浮沉沉，收入增增减减，这些经历放在任何人身上都都可以称得上是大起大落。那不变的是什么呢？是用户，是价值，是真情，企业唯有真诚地服务客户，提供价值，传递真情，才能无惧风雨和变化。

这一切都被于东来浓缩成五个字——这五个字被放在胖东来的海报、宣传单、企业文化手册、网站和一切“胖东来”这三个字出现的地方。这五个字就是：爱在胖东来（见图1-1）。



图1-1 爱在胖东来标语（拍摄者：刘杨）

什么是爱？在胖东来《文化理念手册》中，“爱”是胖东来的信仰之一。爱包括五个部分的内容，分别是：爱自己、爱家人、爱员工、爱顾客、爱社会。📌

把爱作为企业的基本信仰和价值观，这是于东来总结出的经商之道——只有让经营过程中涉及的所有人都受益，企业才能持续稳定发展；另一方面，这也是胖东来能够超越对手的秘密武器——于东来不是孤勇者，他把自己与家人、员工、顾客、社会紧紧绑在一起。

不过，于东来可能并不知道，他所总结并坚持的这种理念，在大洋彼岸也有人遥相呼应。美国学者拉金德拉提出了“美好企业”📌的概念。他认为，美好企业超越赚钱的单一目的，通过将所有利益相关者📌群体的利益纳入其战略一致性考虑，从而使自己成为既能盈利又受欢迎的公司。

利益相关者是什么意思呢？它包括客户、员工、股东、合作伙伴、社会和其他利益相关方。美好企业都有“超越赚钱”的价值观——有人把美好企业的概念概括成八个字：向上而生，向善而行。

反观胖东来，它虽然没有提出美好企业的概念，但是它用中国老百姓都听得懂的语言解释了什么叫“向上而生，向善而行”。这里的“向上”并不是无序扩张，这里的“向善”也不是简单的捐款做公益，而是通过企业带动个人和社会向更好的方向发展，这就是“爱在胖东来”的文化。

从1995年创办望月楼胖子店开始，二十多年间，于东来正赶上中国经济高速发展、一日千里的年代。而对零售业来说，过去二十年也是波澜壮阔的大时代——先是外资零售巨头来了又走，接着电商和社区团购又成为站在实体零售业门口的“野蛮人”📌……

不过，可喜的是，以胖东来为代表的国内先进零售企业，并没有把成为“中国版家乐福”“中国版沃尔玛”当作自己的目标，而是踩出了一条适合本土实体零售业可持续发展的道路。

谁说实体店已死？谁说零售业没有前途？于东来硬是靠着自己的独门秘籍，在一个很多人都不看好的行业里，把自己和企业都塑造成了强者，而且是有鲜明中国特色的强者。

注释1: 现在许昌还有胖子店，跟胖东来并存。

注释2: 节选自胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第13页。

注释3: 现在许昌已经没有瘦子店了。

注释4: 节选自胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第15页。

注释5: 根据胖东来商贸集团抖音账号“于东来——分钱的经历和政策（一）”。

注释6: 根据胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第15页。

注释7: 根据胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第16页。

注释8: 详见《河南消防》1998年11期：《为了八个惨死的冤魂——许昌“3·15”特大纵火案侦破记》。

注释9: 详见B站视频《3·15特大纵火案后的胖东来》。

注释10: 详见文章《为了八个惨死的冤魂》，
<https://www.doc88.com/p-7973596458685.html>。

注释11: 详见胖东来商贸集团抖音账号视频：《于东来——分钱的经历和政策（一）》。

注释12: 详见胖东来人力资源部提供的内部文件《文化理念手册》2022版，第8页。

注释13: 拉金德拉教授的著作Firms of Endearment直译为《受欢迎的企业》，领教工坊组织翻译此书时定名为《美好企业》，现在也有人把美好企业称为“觉醒企业”。

注释14: 英文中，利益相关者叫Stakeholders。现代企业经营不应追求股东(Stockholder)利益最大化，而是利益相关者利益最大化。

[注释15:](#) “野蛮人”出自布赖恩·伯勒所著的《门口的野蛮人》。书中的“野蛮人”指的是约翰逊、克拉维斯、所罗门兄弟、高盛、美林等华尔街玩家，即运用杠杆收购，不考虑“猎物”的股东和员工的利益，不考虑其未来发展，只追求野蛮收购之后，通过拆分、重组等手段使之快速增值，进而分食估值上涨的利益。

关店风波

2015年12月21日，星期一。10天后即是2016年元旦，眼看着旧的一年就要过去。对于很多中国人来说，迎接阳历新年的氛围并不是很浓，但毕竟这也是一年的末尾，是时候好好总结并辞旧迎新了。

这一天，位于河南省新乡市红旗区平原路139号的胖东来百货却热闹非凡，很多人一大早就在寒风中排队，等待着商场开门营业。

其实，这种状况已经持续了好几天。据胖东来的一名员工说：“每天一开门就涌进来很多顾客，就不停地问，你们（胖东来）真的要走了吗？”^注

关于胖东来要离开新乡的传言，两年前就已经在当地传开了。2013年4月30日，胖东来的创始人于东来发微博称，新乡胖东来将在物业合同到期后（2015年底）关闭。^注 网上流传的资料显示，新乡市胖东来百货物业使用期限为2015年12月31日。

12月21日一大早，大量顾客涌入新乡胖东来百货时发现，商场已在显著的位置张贴了红底白字的闭店公告。商场的广播里也传出一个温柔的女声：“亲爱的顾客朋友们，早上好，今天是我们胖东来百货营业的最后一天。胖东来百货将在你的陪伴下，划上一个完美的句号。”

跟很多店铺关店前清仓大甩卖不同，胖东来的员工依然像平常一样上货、理货。为了应对激增了好几倍的客流，他们甚至还增加了货品供应。“超市部生鲜课的员工仍然像往常一样坚守在各自的岗位，为即将到来的顾客准备好最新鲜的蔬果美食。”^注

很多顾客选择在这一天来到新乡胖东来百货，并不是为了购物，而是为了告别。

一位老大娘说：“今天来不为买东西，就是最后再看一眼。”

一位年轻的女士说：“以前买完东西休息的时候都可以再过来。但是好像我今天买完东西出了这个门，下次就见不到（胖东来）了。”

许多老百姓都真挚地流着眼泪对于东来讲，你不要走啊，你不要走啊.....

一位老伯在留言本上给胖东来留言：一样的灯，胖东来的最亮；一样的地，胖东来的最光；一样的肉，胖东来的最香；胖东来的路，再远也不嫌长。

从早上开业到夜幕降临，商场里的人群一直没有散去。新乡胖东来百货原定晚上10点关门闭店，但因为顾客不愿离去，商场方临时决定，营业时间延长至自然闭店。一直到晚上12点，还有很多员工和顾客不舍得离开。

新乡胖东来百货为什么要选择这个时候闭店？原因看起来非常简单。据《中国经营报》报道，新乡胖东来百货于2005年与新乡靖业公司签订房屋租赁合同，合同有效期10年。2015年，原合同到期，靖业公司要求上涨租金，从一年800万元上涨到1500万元。胖东来对租金上涨也毫不让步，谈判破裂，只得被迫退出。📌

房租问题是无法解决的吗？显然不是，关闭正常运转的门店，一定有其他原因。胖东来打算关闭新乡门店，引起了新乡市委市政府的关注。

早在2013年，在胖东来名为“这8年我们一起走过”的主题晚会上，新乡市领导对胖东来发出这样的感慨：“胖东来入驻新乡8年，给我们新乡带来了很多东西，不仅仅给新乡的市民带来了优质的商品和服务，也为新乡服务业的发展增添了动力，为新乡服务业产业结构的调整

和升级引领了方向。” 注

面对市政府的关怀，于东来在2015年11月27日发表了《致新乡人民的一封信》。他在信中说：“的确，新乡市政府为挽留胖东来做了太多的工作，特别是刘森和周健两位领导，两年多的时间从不间断地协调。我知道市政府因胖东来的事情承受了太多的委屈，这一点我向新乡市政府表示真诚的歉意，希望大家理解。我知道如果想留在新乡会有太多的方法，的确，我的能力和身体不太允许，也不想让新乡管理团队的兄弟姐妹们去承担太多无辜的责任和压力。”

在解释放弃新乡店的原因时，于东来强调：

很遗憾，我也是喜欢个性和自由的人，有很强的对自由和个性信念的信仰与准则，觉得委屈自己也是对自己和他人的不尊重，为新乡付出了所有并没有实现真正想要的结果，可能是我选择放下的主要原因。

从这封信中可以看出，房租并不是压倒新乡胖东来的那根稻草，更深层的原因是“压力”和“委屈”。

压力是什么？于东来提到了自己的能力和身体原因。能力不足是自谦之词，身体原因的确是一个重要的因素。2013年6月21日，于东来在微博上谈到自己和妻子的疾病：“我们夫妻俩一个心脏手术，一个癌症手术，我们依然与阳光同行。” 注

而恰恰是在生病前后，于东来对公司门店进行了较大调整。

2012年起，在胖东来的大本营许昌，于东来关闭了五一店、六一店、新许店等13家门店。与关店相对应的，是胖东来内部的调整，比如出台新的员工管理手册，把不合格的员工淘汰出去，等等。

2014年，在关闭许昌劳动店时，于东来曾对外表示，将只剩一家

门店。业界认为，这是于东来和员工赌气，当时于东来想改革但员工不配合，双方反目从而关店。不过后来，劳动店选择了升级后重新开张。

注

新乡胖东来百货的情况跟许昌劳动店类似，租金到期只是引发关店的导火索。正像于东来所说的，“如果想留在新乡会有很多的方法”。他选择关店，不仅仅是租金和场地的问题。

在新乡电视台制作的节目《2015爱的力量》中，于东来解释了关闭新乡胖东来百货的真正原因。

这两年，从许昌店关店了以后，剩余的这些店都在整改，整个许昌的门店全部提升了。许昌现有的店拿到瑞士，拿到世界的任何一个国家，都可有品位.....新乡那俩卖场注 我都不敢见，看见了我就感觉跟垃圾一样，因为跟自己的目标离得太遥远了。

这看似意气用事的背后，其实是一个“情”字，包括后来重开新乡店，也因为一个“情”字：关店是因为有“情绪”；而不舍得关，重新开业，是因为“情感”；最终要给新乡老百姓一个交代，是因为“情结”。

其实，早在2015年12月21日决定关店之前，于东来就开始犹豫。2015年12月9日凌晨3点50分，于东来发布消息，他争取把关店时间延长到新店开业。

看他们（员工）都哭成啥了，我觉得他们就像没娘的孩子一样，心里有点不忍.....还有那么多老百姓，有的拉着我的手，基本上都哭了，不管是那老大娘，或者是老大爷。我觉得可能这些东西促使我转变。我觉得我是个感性的人吧，被感动的时候，我就会马上去转变这种方向。委屈点自己吧。相信这样也能造福更多人吧。他们理解了我更开心，最起码他们能跟我往一条路上走了，也能给我带来力量。注

事后，在谈到这次关店风波时，于东来说：“虽然说经历很多波折吧，但对胖东来的员工和团队来说，对我来说，也是一次很好的心灵的洗礼和成长.....重要的是，我们怎么从中去吸取、去总结、去分析，让走的弯路，来帮助我们更好地成长。如果没有这次事件，咋会知道这种感情这么深呢？我要早知道感情这么深，不是早把店开起来了，还用在这里，今天关了明天关了，今天开开明天开开，跟干啥似的，这么复杂。没有那么复杂。” 注

希望新乡的老百姓明白，我没有一点私心，这个企业也没有一点私心，就是想让这个社会更美好.....我觉得我只要选择在新乡，我只要不死，甚至我死了，新乡这个胖东来团队，还是会接好这个班，把这个事业做下去、做好。 注

时隔9个多月，也就是2016年9月2日，新乡胖东来重新开业，不过商场的名字已经不叫胖东来百货，而是改名为胖东来·大胖。 注

大胖开业的时候，在新乡造成了轰动。早上9点半开门营业，很多人8点钟就开始在门口排队，排队的人挤满了商场外广场和附近的街道，造成方圆几公里交通拥堵。

大胖开门营业一个小时后就紧急宣布闭店，于东来亲自关门谢客，原因是门店已经超过其最高接待量，存在安全隐患，所以顾客只出不进。另外，为完善细节，门店延迟两个月开业。

过去只听说过商场开业拼命揽客，像胖东来这样“撵走顾客”“拒绝顾客”的，大家还是第一次见。毫无疑问，胖东来关门谢客的新闻继上次胖东来百货闭店，又成了新乡各大媒体的头条。

有人说，于东来深谙经商之道，一关一开之间，吸引了眼球，赚足了关注；也有人说，所谓闭店是饥饿营销，让用户进不来、买不到，这

反而会激发顾客的好奇心，从而提升销售额。

表面上看，这种说法没毛病，关店没有伤到胖东来的元气，反而让它实现了跨越式发展。

2015年前后，许昌门店和新乡店调整之后，一方面，胖东来实现门店升级。许昌原有1000—7000平方米的社区门店被大量关闭，取而代之的是更先进的新一代门店。在新乡，大胖取代胖东来百货，不管在店面形象还是在购物体验上，较过去都有着根本性的改变；另一方面，关店和重新开业优化了员工队伍，提振了士气，也让大家感受到了紧迫感和危机感。借由门店更替，新的管理制度也得到贯彻和落实，这大大提升了胖东来的整体经营管理水平。

胖东来没有在营销和广告上花一分钱，却实现了互联网病毒式传播。也是从2015年起，胖东来就不再是河南胖东来，而成了“网红胖东来”——很多人慕名前来，自发地传播胖东来的服务细节和经营理念。

正如于东来在采访中所说，“（这）是一次很好的心灵的洗礼和成长”。

为什么是洗礼和成长？

第一，关店不是放弃，而是业态和经营模式升级。对一家企业来说，任何升级和改头换面都不可能是和风细雨式的。借着形势和社会舆论，在对的时间做对的事，这显示出于东来作为企业家的魄力和管理智慧。

第二，这次门店升级伴随着于东来与自己的“和解”。从过去单纯追求速度和规模，到实现身体与事业的平衡、健康与财富的平衡、能力与成就的平衡，于东来进一步发展了自己的商业管理哲学。这之后，于

东来在企业内部大力推广这种理念——包括企业发展需要量力而行，不过分追求企业规模，提倡幸福工作和个人实现，等等。而这些理念反过来又滋养了胖东来，助其创造更好的业绩，也带给各个利益相关者更多的好处。

这两个原因也解释了为什么胖东来“越折腾越健康”，关店反而关出了成绩。

从更长的时间维度看，于东来其实关过很多店，包括之前提到的瘦子店、望月楼胖子店等。早期，于东来关店大都是因为经营问题，不得已而为之，而2012至2015年这一波关店行为，表面上看似有随意性，实际上却是于东来在商业模式上实现又一次自我进化的开始。选择急流勇退，选择在最好的时候进行调整，选择把经营效益和经营理念放到同等重要的位置，于东来走出了一条本土零售业发展的独特之路。

2023年1月2日，胖东来电器城闭店，整体搬迁至胖东来天使城四楼。胖东来的公开资料显示，许昌胖东来生活广场店、服饰鞋业大楼、劳动店等也将在2025年左右关闭或者完成调整。 在门店开业和关闭的问题上，胖东来显得越来越主动，越来越游刃有余。

过去10年是零售业大变革的10年，不管是本土零售业还是外资零售巨头，都遭受到各种冲击。这些冲击有行业内的竞争冲击，也有宏观环境上的冲击，包括互联网电商、社区团购的兴起，以及人力成本提升、居民消费习惯改变等带来的扰动。很多企业在这些复杂多变的不确定性下苟延残喘，甚至负债累累，而于东来和他领导的胖东来，通过自我进化、主动变革，打造了迎接挑战的钢铁之躯，让自己在这一轮的冲击中逐渐站稳了脚跟。

[注释1:](#) 根据新乡电视台、胖东来影视中心视频节目《新乡胖东来百货完美落幕》。

[注释2:](#) 黄荣：《中小零售企业关店潮涌 胖东来不堪重负关店收缩》，《中国经营报》，2015年12月7日。

[注释3:](#) 根据新乡电视台、胖东来影视中心视频节目《新乡胖东来百货完美落幕》。

[注释4:](#) 黄荣：《中小零售企业关店潮涌 胖东来不堪重负关店收缩》，《中国经营报》，2015年12月7日。

[注释5:](#) 详见优酷视频胖东来官方频道2015年视频：《爱的力量》。

[注释6:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第86页。

[注释7:](#) 黄荣：《中小零售企业关店潮涌 胖东来不堪重负关店收缩》，《中国经营报》，2015年12月7日。

[注释8:](#) 新乡胖东来百货2005年12月22日开业，2007年1月，新乡胖东来生活广场开业。

[注释9:](#) 详见优酷视频胖东来官方频道2015年视频：《爱的力量》于东来讲话。

[注释10:](#) 详见优酷视频胖东来官方频道2015年视频：《爱的力量》于东来讲话。

[注释11:](#) 详见优酷视频胖东来官方频道2015年视频：《爱的力量》于东来讲话。

[注释12:](#) 原有的新乡胖东来生活广场被称为胖东来·小胖。截至2022年，新乡胖东来还是大胖和小胖门店并存。

[注释13:](#) 详见胖东来官网资料，《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》，2021年12月25日。

大哥于东来

在胖东来优酷官方账号上，有一条只有34秒的短视频，男男女女几十个人，每人手持一支玫瑰花围成一个半圆形，大家冲着镜头齐声高喊：“大哥，我们一起约会吧。”这之后，悠扬的音乐响起，镜头扫过这些青春洋溢的面孔，大家热情地朝着镜头挥手。视频的最后，画面出现了两行字幕：“服饰部兄弟姐妹祝大哥情人节快乐，爱你爱你，就是爱你。”

虽然视频中并没有出现所谓的“大哥”，但所有了解胖东来的人都知道，这里的大哥就是胖东来的创始人于东来。在公司内部，很少有人称呼他为于总或者于老板，大家叫他东来哥，更多人干脆就直接称呼他为大哥。

在胖东来，“大哥”是一个专有名词，专指于东来。甚至在一些偏正式的场合，大家也这样称呼他。还是在胖东来优酷官方账号上，2020年3月2日，于东来有一条视频，工作人员给起的名字就叫“2020.3.1大哥直播”。2015年7月24日，影视中心自己制作的视频，名字就叫“影视中心祝大哥生日快乐”。在胖东来官方微信公众号上，有一系列介绍胖东来经营理念和方法的文章，名字叫“东来哥会议记录分享”。

在中文的语境里，在某人的姓氏后面加上哥或者姐，既是对人的尊称，又能快速拉近人与人的距离，比如王哥、张姐。比姓后面加上哥或者姐更近一步，在某人的名字后面加上哥或者姐，会显得更加亲近，比如东来哥、晓慧姐；如果想再近一步，就干脆连名字都省略，直接排上序列，比如大哥、二姐、三哥等。

也许有人会觉得，一个公司想要做强做大，哥啊姐啊的称呼显得很

不正规，但在胖东来，大家并没有这个顾虑。在一份名为《PDL新员工培训课件——印象PDL》^注 中，是这样介绍于东来的：于东来，员工称呼：大哥；职务：胖东来的大家长。

而在同一份文件中，胖东来服务模式部分也提到了“大哥”。在胖东来的服务模式中，最上层的是顾客，顾客一共431.5万^注，占比无穷大；中间的是员工和管理层，分别占比93%和7%；而最下面的是“大哥”，只有一个人，占比0.01%。^注

为什么把于东来唤作大哥，显而易见的原因是由于东来的年龄和资历。从1995年3月12日创立胖东来的前身——望月楼胖子店开始，于东来一直是这家公司的掌舵人。这二十多年来，他不但带领胖东来把生意越做越大，更重要的是给胖东来打下了深刻的创始人印记。在胖东来的官方网站上，于东来有很多文字和视频的分享，包括经营管理的方法、企业文化，也包括对生命、婚姻、育儿、财富等各方面问题的观点。从这个角度看，于东来的确是胖东来和所有胖东来员工的“大哥”——大哥在引领大家向前走。

另外一方面，胖东来内部的确有一种家庭式的氛围。胖东来创办之初，员工不多，大家吃住都在一起，就像家人一样。据于东来自己的回忆：“因为年轻人较多，我要求很严，平时不让他们出门。有几个女孩一年最多过节时回家看看，而且是我带着回去，把钱和发的福利交给家人……男孩必须经过我的允许才能出去。当时一是害怕他们惹事、学坏，没法给他家人交代，毕竟他家人把孩子交给了我，我要对他们负责。”^注

而对于自己的定位，于东来坦承：“我根本不像企业的老板，我觉得自己始终像家长一样，操不完的心……对待员工更多地就像对待孩子一样，总想让大家都很幸福，所以就习惯按这样的思想去做，直到今天还在继续。”^注

于东来口中提到的“家长”可不是随便说说而已，这在胖东来被固定下来，甚至成为一种文化。

研究胖东来的人，一定会接触胖东来的企业文化。新加入胖东来的员工都会领到一本《文化理念手册》（以下简称《手册》）。这本《手册》除了包括基本的公司文化和制度外，还讲了许多跟工作“不相关”的事。

比如，《手册》里用了三张图讲居家。居家就是员工应该怎么居住，包括住房规划、居家环境、居家卫生、居家安全和居家生活五个方面。在住房规划这个部分，《手册》里又分了四种情况，分别是租房、自家居住、课助及课长购房、处助及处长购房。针对每一种情况，手册都详细说明了具体的标准和方案、家具家电搭配等事项。

换位思考一下，一个刚入职的员工，看到这么详细的内容，很难不产生一种错觉——这真的只是一份工作吗？怎么这些人比我妈还操心我的生活？

除了居家的问题，手册里还包括理财、安全、心理健康、休假等方面的内容。这些内容并不是公司强制的要求，而是对员工生活的建议。这就好像一个大哥，对刚步入社会的小弟小妹，除了讲职场和工作，更多的是关心他们的生活及如何融入社会。

不过，大哥的关心跟父母的唠叨又不太一样。在中国传统的家庭关系里，大哥是兄弟姐妹的引领者，有责任把大家都带到正道上，让弟弟妹妹都有好的发展前途。在胖东来，大哥于东来说的最多的是企业文化。胖东来的企业文化跟其他企业的文化有点不一样，很多企业的文化讲的是企业的格局和发展，而胖东来的文化讲得最多的是人的问题。

在胖东来，《手册》是人手一本的必读资料，可是《手册》的开篇

并没有提到胖东来有什么文化理念，而是开门见山提出了四个问题：

- 1.人活着为了什么？
- 2.工作的价值和意义是什么？
- 3.你理想中的生活是怎么样的？
- 4.请写下你未来五年想要达成的生活目标和状态。

回答这四个问题是学习胖东来《手册》的第一步。员工需要把四个问题的答案写出来，并且签上自己的名字，备注上日期。这部分在手册有一个专属的单元，叫“人生的答案”。

试问哪个公司会一入职就让员工思考人生的答案？换句话说，想没想清楚人生的答案跟工作又有什么关系？如果老板只把自己当作一个企业的管理者，他不会关心员工到底怎么思考人生，但换个角度，如果老板不把自己当老板，而把自己当成一个大哥，可能这些问题又是对他弟弟妹妹最好的灵魂拷问。

“你到底想要什么？”“你工作的目标又是什么？”“工作的意义又是什么？”这一连串的问题显得既严苛又温暖。说严苛，是因为这些问题是人生的难题，有人可能一辈子都没有直面过；说温暖，是因为只有最贴心的人，才会一直逼着你思考这些人生大问题。

在胖东来的企业文化里，涉及员工部分，文件里是这样说的：“希望引导每个胖东来人养成智慧与富有创造性的思维习惯，懂得专注地做自己喜欢的事，学习和感悟生活与生命的道理，懂得创造和享受时光的美好；逐步地用科学理性的方法，培养健全的人格，成就阳光个性的生命。”

关于健全的人格和个性的生命，于东来在多个场合的讲话中也反复提到。一个优秀企业的发展离不开优秀的员工，而优秀的员工并不只是工作能力突出，更需要有健全的人格，有对工作和生活平衡的认识。

.....让大家明白这些东西，把这些理念融入你的健康、安全、爱情、家庭、理财、居家、休假这些方面，往下延伸，具体的细节我们有标准。从上往下走，就是管理层先做到自由，不管因为什么事情，你是自由的；再慢慢往员工方面延伸。如果达不到怎么办呢？就像居家干净整洁，做不到就没有竞聘的权利。公司也不强求你必须做到，就是让你自己愿意去做，强求的时候，任何人都有抵触和逆反心理，所以慢慢地引导，用方法引导员工往阳光、往美好、往有品质的生活方向去发展。

注

你没有看错，“居家环境不整洁不允许竞聘”，这是于东来对员工的要求。这种要求显然已经超越了一般公司人力资源管理的范畴，更像一个大哥对家人的要求。“一屋不扫何以扫天下”，在胖东来的各项规章制度和企业文化中，这种理念都贯穿其间。

那么，胖东来的这些对员工的要求和期待是怎么来的呢？用于东来的话说，这些都是做出来的，边做边总结。“胖东来这二十多年所有的东西从来没有提口号，所有的东西都是提出来就做，做不到的就必须改掉。虽然我们不一定能做得很到位，但这是我们做的方向，鞭策着去落实的标准。” 注

实际上，不但胖东来在践行自己提出的理念，于东来本人也在用自己的实践去探索一些道理。这就像在生活中，大哥之所以可以引导弟弟妹妹，不只是因为他更年长，更多的是因为他的阅历和体会。

肺原来被判过死刑，溃疡性结肠炎、肝癌早期、胃癌早期，心脏冠状堵塞，堵塞95%。当时医生告诉我不敢（要）动了，说死马上就死。

我停都没停，直接都没回家。那时候我的爱人刚开始做乳腺癌的化疗。我对自己说“我怎么能死？我不能死！”然后买了飞机票直接去北京做手术。以前就是因为无知才让身体走到今天不可扭转的状态。慢慢懂得了好的理念的时候，我知道人要快乐地活好每一天，即便是死也挺知足了。也干了、也玩了、也享受了、也潇洒了！

不经历生死，不足以谈人生。正是因为于东来自己走过弯路，对工作、对健康、对生命都有更深的体会，所以他才会像一个老大哥一样，谆谆教诲每一个胖东来人。生命不会再有第二次，在开始的时候就做好选择，走对人生路，才不枉这一生。

我觉得我的人生就像一个试验品，但是我想跟大家分享，好的方面，能尽量拥有的都拥有；不好的方面，像我身体的这种情况，你们不要拥有。我的本意就是希望更多的人走在健康的人生道路上，让人的生命活得更健康、更轻松、更自由、更美丽。

当然，这些想法，于东来不只当成了理念，更是把它们转化成了可以落地的规则和行动。业界盛传的胖东来的员工薪酬、员工福利、休假制度、利润分配等制度，其实最根本的依据就是这些理念。

很多学院派的研究者觉得胖东来的方法不可复制，最大的理由就是胖东来在人力管理和资金分配上的方法不具“科学性”和“可复制性”，但是换个角度来看，如果不把于东来当成“于总”和“于老板”，而把他看成“大哥”和“东来哥”，那么这一切背后的逻辑就非常清楚——大哥考虑的是家庭综合利益最大化，而不是个人利益最大化，没有一个大哥会像老板一样对待家人。

有人在网上评论说，于东来是最不像老板的老板。你很少看到于东来出席什么企业家论坛、行业峰会，他的公开讲话里，最大一部分讲的是人心和人性。大部分时候，他讲话的受众不是企业家和慕名前来的学

习者，而是普通员工和胖东来的管理层。这种定位更让他像所有人的老大哥，而不是大老板。

我们员工培养成才了吗？致富了吗？这也是我经常考虑的问题.....我经常对妻子和管理层说，这么多人跟我们干，一定要对他们负责，带好他们，就像对自己的亲人一样，让他们时刻感觉温暖，总在他们的身边。只要你真心对待他们，把他们的困难、后顾之忧解决了，他们都会用心做好自己的工作。📌

从这个角度出发，于东来和员工及管理层构建了新型的关系。虽然这种关系在法律上还是企业和员工之间的雇佣关系，但在文化层面和日常工作层面，更像是大哥和兄弟姐妹齐心协力完成一件事情。所有决策的出发点并不单单是经济效益，而是要保证利益相关者利益最大化。

比如胖东来的周二闭店，从经济效益上来看，这肯定是不划算的，但显然，于东来考虑的不只是经济效益。

.....刚开始周二闭店的时候我问大家：“打个比方，我们一年赚2个亿，周二闭店休息的时候会损失7000万元的话，我问大家，是幸福重要还是钱重要？”他们说“幸福重要”，那就闭店。📌

对于胖东来的这些规定，包括很多零售业方面的专家都觉得不可思议。企业难道不是要赚钱才能生存吗？难道不能通过轮休解决休假问题吗？为什么非要用闭店这么决绝的方式？甚至有些人认为，胖东来是零售业中的异类，它扰乱了一直以来的行业规则和秩序，所以“永远走不出河南”。

不过，让这些唱衰者惊讶的是，胖东来的“非理性经营”带给企业巨大的活力和动力。在经营业绩上，胖东来成为国内零售业坪效之王，新店开一家火一家；在品牌上，胖东来早已走出河南，成为全国网友最

喜欢“云逛”的超市；在口碑上，胖东来没有花一分钱的广告费就培养了大量的忠粉和铁粉。以至于在国内零售业的版图上，人们不得不给这个体量不大、门店不多、营收不高的地方零售品牌留下一席之地。

其实，很多企业都提出过把企业当家、把员工当家人的理念，但大都流于形式。真正把员工当家人，不是变着法子驱使员工干活，更应该做的是真正从员工的需求出发，保证他们的权益，带领他们实现个人价值。

现在，越来越多的企业也开始明白，人力不再是企业财务报表中的“成本项”，而是企业整体经营中的“资源项”。如何用好人力资源是很多企业家关心和思考的话题。

于东来和他创办的胖东来在这一点上做出了典范。所谓的人力资源管理，并不是如何逼迫大家产出效益，而是把每个人当人看，当自己的兄弟姐妹看，用一切手段——不管是精神上的引导、日常关怀，还是工资、奖金、福利制度，让他们过得更好，成为更好的自己。只有这样，员工才能真正融入，成为企业的一部分。而当员工没有了后顾之忧，开始发挥自己的主观能动性，一个企业才有可能真正具备活力，它的发展才是锐不可当的。

[注释1:](#) 详见胖东来官网资料《PDL新员工培训课件——印象PDL》。

[注释2:](#) 原文件提到这是2014年数据，当是胖东来在新乡和许昌服务的客户与潜在客户的总人数。

[注释3:](#) 详见胖东来官网资料《PDL新员工培训课件——印象PDL》。

[注释4:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第216页。

[注释5:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第216页。

[注释6:](#) 详见胖东来人力资源部提供的内部文件《文化理念手册》2022版。

[注释7:](#) 详见胖东来人力资源部提供的内部文件《文化理念手册》2022版，第6页。

[注释8:](#) 详见胖东来官网资料《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》，2021年12月25日。

[注释9:](#) 详见胖东来官网资料《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》，2021年12月25日。

[注释10:](#) 详见胖东来官网资料：《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》，2021年12月25日。

[注释11:](#) 详见胖东来官网资料：《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》，2021年12月25日。

[注释12:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第20页，第26页。

[注释13:](#) 详见胖东来官网资料《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》，2021年12月25日。

第二章 爱恨胖东来

对于一个企业来说，有两个东西非常重要，但经常被忽视，那就是愿景和价值观。愿景是一个企业希望实现的终极目标，它决定了企业发展的方向和路径，而价值观是衡量企业行为的标准，它指挥企业应该做什么，不应该做什么。很多企业把目标锁定为“赚钱”，这样的企业往往缺乏持续成长的动力。

先把工资翻倍再说

同济大学王慧中教授曾经深入河南，探访胖东来和相关的企业。她通过实地采访，记录了于东来帮同行兄弟企业涨工资的故事。

当时南阳有一家企业叫万德隆，老板叫王献忠，做的也是超市生意。万德隆当时有二十多家门店，年利润500万元。王献忠对胖东来员工工资高、经营很好早有耳闻，所以就想请于东来帮他提升一下管理。

于东来没有推辞，不过他提了两个条件：

第一，我给你们每一家企业代管一年，我要当董事长兼总经理，你们全部退出，我制定的任何管理规章制度都不许改；第二，如果这一年出现亏损，亏多少钱，我赔多少钱。📌

于东来到了万德隆，第一件事就是涨工资，怎么涨的呢？

理货员：月薪600元涨到900元，涨幅达50%。

中层干部：月薪2000元涨到5000元，涨幅达150%。

店长：月薪5000元涨到年薪20万，涨幅达230%。

另外，于东来给20个店长一人买了一辆车，并规定只要干满6年，离职以后可以把车带走。

王献忠当时人在外地，店里的高管给他打电话，通报了于东来的做法。王献忠嘴上说着坚决支持，其实心里也没底。他私下算了一笔账，如果按这种方法涨工资，人力成本大涨，照着去年的盈利水平，估计要亏1000万元。

但结果完全出乎意料，万德隆当月销售提升了40%。一年下来，不仅没有亏掉1000万元，反而挣了1000万元，比起去年500万元的利润，翻了个倍。而在王献忠看来：“可不是多赚了500万元那么简单！这一正一负加起来可有将近2000万元！谁也想不到这个结果。” 注

而这还只是开始，万德隆旗下有一家店叫盛德美购物中心，王献忠介绍：“2007年，东来让涨工资的时候来过这家店，那时候我们一年的销售额也就几千万元。东来说：‘你这个店做好了，一年能有四个亿。’我们都觉得是天方夜谭，可是这几年来，我们的年销售额还真上了四个亿，你说这不是神了！” 注

其实，一直以来，“高工资”都是于东来搞经营的一个法宝。早在1995年于东来刚开始做生意时，他就给员工开出了高工资。“那时候当地的平均工资是300元左右，我们的员工最低就是1000元，管吃管住，都在店里面。第二年我们就涨工资，涨到1200元.....第三年涨到1400元。” 注

当时于东来欠债30万元，想用五到六年的时间把债还上，结果到当年年底就还了20万元的债，还剩了50万元利润.....“第二年挣了120万元，第三年挣了180万元，这样三年下来就将近有300多万元的利润。” 注

多发钱让于东来尝到了甜头，钱分出去，大家的积极性提高了，赚的钱更多了，这变成了一种良性循环。由此，于东来在利益分配上变得更加“激进”。除了工资之外，他开始把赚的钱按比例分给员工。先是把盈利的50%拿出来分掉，之后一直在提高比例。“从2002年开始，每年挣的钱都要分80%，其余20%我花，再后来就是越分越多，这种分配制度一直延续到现在。机制好，大家都非常真诚地投入，你怎么要求他们都会用心去做。” 注

工资提高了，员工才能没有后顾之忧。相比于其他行业，零售业的工资是比较低的。以胖东来的大本营许昌为例。许昌当地居民平均工资在3500元/月左右，许昌一般超市的服务员，工资也就3000—3500元/月。但在胖东来，一个普通的清洁工的基本工资是4800元。^⑨

根据胖东来官网公布的员工薪资政策，员工工资=工资基数+文化理念工资+日常管理考核工资+专业知识/技能工资+岗补（岗位补贴）-统筹，其中工资基数占比68.8%。

以下《员工工资政策》节选自胖东来官网公布的《许昌市胖东来时代百货有限公司后勤部各级别工资政策》，发布时间为2022年7月1日。

从工资表中可以看出，卖场保洁和普通员工工资一样，合计工资都是4800元。卫生间保洁的工资更高一点，合计工资5800元。另外，还有一个有意思的现象，卖场保洁和播音员工工资一样高，都是4800元。在普通人的印象里，播音是一个更有技术含量的工作，但在胖东来，这两类工作的收入是一样的。

具体各岗位的工资标准可以参考表2-1。整体来看，胖东来时代广场后勤部所有员工的工资都在4800元以上。这还只是工资基数，实际拿到手的比这个要多。

表2-1 胖东来后勤部员工工资组成及占比

	许昌市胖东来时代百货 有限公司后勤部 各级别工资政策	制定人： 时代百货后勤部	生效日期： 2022 年 07 月 01 日																																																													
员工工资政策 一、工资组成 员工工资 = 工资基数 + 文化理念工资 + 专业知识 / 技能工资 + 日常管理考核工资 + 岗补 - 统筹。 员工工资组成及占比（以当月实际发放金额为准） <table><tr><th rowspan="2">部门</th><th rowspan="2">岗位</th><th colspan="5">工资组成标准</th><th colspan="4">工资占比</th></tr><tr><th>工资基数</th><th>文化理念考核</th><th>日常管理考核</th><th>专业知识 / 技能</th><th>合计工资</th><th>工资基数占比</th><th>文化理念占比</th><th>日常管理占比</th><th>专业知识 / 技能占比</th></tr><tr><td rowspan="4">防损</td><td>保安</td><td>3300</td><td>500</td><td>500</td><td>500</td><td>4800</td><td>68.75%</td><td>10.4%</td><td>10.4%</td><td>10.4%</td></tr><tr><td>看车</td><td>3300</td><td>500</td><td>500</td><td>500</td><td>4800</td><td>68.75%</td><td>10.4%</td><td>10.4%</td><td>10.4%</td></tr><tr><td>夜保</td><td>3300</td><td>500</td><td>500</td><td>500</td><td>4800</td><td>68.75%</td><td>10.4%</td><td>10.4%</td><td>10.4%</td></tr><tr><td>石材</td><td>3600</td><td>500</td><td>500</td><td>500</td><td>5100</td><td>70.59%</td><td>9.8%</td><td>9.8%</td><td>9.8%</td></tr></table>				部门	岗位	工资组成标准					工资占比				工资基数	文化理念考核	日常管理考核	专业知识 / 技能	合计工资	工资基数占比	文化理念占比	日常管理占比	专业知识 / 技能占比	防损	保安	3300	500	500	500	4800	68.75%	10.4%	10.4%	10.4%	看车	3300	500	500	500	4800	68.75%	10.4%	10.4%	10.4%	夜保	3300	500	500	500	4800	68.75%	10.4%	10.4%	10.4%	石材	3600	500	500	500	5100	70.59%	9.8%	9.8%	9.8%
部门	岗位	工资组成标准					工资占比																																																									
		工资基数	文化理念考核	日常管理考核	专业知识 / 技能	合计工资	工资基数占比	文化理念占比	日常管理占比	专业知识 / 技能占比																																																						
防损	保安	3300	500	500	500	4800	68.75%	10.4%	10.4%	10.4%																																																						
	看车	3300	500	500	500	4800	68.75%	10.4%	10.4%	10.4%																																																						
	夜保	3300	500	500	500	4800	68.75%	10.4%	10.4%	10.4%																																																						
	石材	3600	500	500	500	5100	70.59%	9.8%	9.8%	9.8%																																																						

续表

部门	岗位	工资组成标准					工资占比			
		工资基数	文化理念考核	日常管理考核	专业知识/技能	合计工资	工资基数占比	文化理念占比	日常管理占比	专业知识/技能占比
保洁	卖场	3300	500	500	500	4800	68.75%	10.4%	10.4%	10.4%
	卫生间	4300	500	500	500	5800	70.59%	9.8%	9.8%	9.8%
	电梯	3300	500	500	500	4800	68.75%	10.4%	10.4%	10.4%
员工之家	员工之家	3300	500	500	500	4800	68.75%	10.4%	10.4%	10.4%
维修	维修	3800	500	500	500	5300	71.70%	9.4%	9.4%	9.4%
播音	播音	3300	500	500	500	4800	68.75%	10.4%	10.4%	10.4%
	美陈	4300	500	500	500	5800	74.14%	8.6%	8.6%	8.6%
VIP	VIP	3300	500	500	500	4800	68.75%	10.4%	10.4%	10.4%
消防	消防	4300	500	500	500	5800	74.14%	8.6%	8.6%	8.6%
电工	电工	4300	500	500	500	5800	74.14%	8.6%	8.6%	8.6%

在合计工资部分，考虑到每个人具体的工作表现情况，个人工资也会在标准上下浮动。比如文化理念工资，标准是500元每人每月，如果考评优异，可以拿到更高的奖励金。

另外，工资里提到的岗位补贴是实实在在的。《许昌市胖东来时代百货有限公司后勤部各级别工资政策》中列示了不同岗位的补贴标准（见表2-2）。

以保洁为例，卫生间保洁有1000元的岗位补贴；除四害、垃圾站保洁有300元岗位补贴。另外，高温有高温补贴（6、7、8三个月），低温有高寒补贴（12、1、2三个月），外围保洁和夜保能额外拿到1000元的补贴。

表2-2 胖东来后勤部各岗位补贴标准

岗位	岗补标准 / 元	适用部门
电工	1000	电工
消防	1000	消防
后勤维修	500	后勤维修
石材	300	夜班
卫生间	1000	保洁
除四害、垃圾站	300	
美陈	1000	播音
高温补贴（6、7、8月）	1000	外围保安、看车、外围保洁
高寒补贴（12、1、2月）	1000	外围保安、看车、外围保洁、夜保

以上数据是胖东来时代百货后勤部的工资标准，相比较而言，超市部、烟柜的员工工资要更高。根据胖东来官网公开的《胖东来超市部各等级工资政策》，超市部根据门店类型分成ABC三类。A类门店像时代广场，核定工资是5200元/月；而时代烟柜（时代广场的烟酒柜台），核定工资为6000元/月。

于东来在一次讲话中提到了胖东来普通员工的工资，“员工平均到每个月是5000多元，加上分红是7000元，含社保8000元，下一步人员的结构调整以后，每个人的工资可能还要增加1000多元。”

这还只是明面上的工资部分，胖东来员工的工资也跟绩效挂钩，门店生意好，员工工资自然高。就像于东来经常说的，把利润拿出来分给员工，员工怎么能不满意呢？“哪有一个企业把95%的钱全部给员工分了？管理层占一半，员工占一半，你说这样的机制谁不干？谁不愿意干？你叫我我也愿意干哪！”

在业内，胖东来的高工资早已不是什么秘密，但员工到底能分多少钱呢？江湖上一直有各种传闻。有人说，胖东来的店长最少百万年薪，有人说胖东来管理层工作一年就能在许昌买套房，还有人说，胖东来的高管年薪千万……

这些都是真的吗？

在胖东来《胖东来超市部各级别工资政策》文件里，关于管理层的工资标准有详细的说明（见表2-3）。

胖东来管理层的工资=基础工资+文化理念考评奖励+素养能力考评奖励+岗补（岗位补贴）-统筹。

以店长为例，店长级别工资50000元/月，其中，基本工资20000元/月，文化理念考评20000元/月，素养能力考评奖励10000元/月。这还只是级别工资。在工资政策里，基础工资与绩效关联，完成比上限为110%，下限为100%，这是什么意思？基本工资2万元/月保底，超额完成后，光基本工资就能增加10%，也就是增加2000元/月。

各位朋友，你们没有看错，在河南许昌（或者新乡）这样的三线城市，一个胖东来店长的级别工资是5万元/月。这还不包括各种福利、奖金、分红等其他收益。这个工资水平别说在河南，别说在工资水平普遍较低的超市行业，就是在北京、上海的互联网公司，这也算是高薪。

表2-3 胖东来超市部管理层工资政策

DL 胖东来	胖东来超市部 各等级工资政策	制定人：超市部	制定日期：2022 年 2 月 修改日期：2022 年 7 月																																																																																						
管理层工资政策 一、管理层工资组成 管理层工资 = 基础工资 + 文化理念考评奖励 + 素养能力考评奖励 + 岗补 - 统筹。 管理层工资组成及占比 <table><tr><th rowspan="2">级别</th><th rowspan="2">级别工资</th><th colspan="3">工资组成标准</th><th colspan="3">组成占比</th></tr><tr><th>基础工资</th><th>文化理念考评奖励</th><th>素养能力考评奖励</th><th>基础工资占比</th><th>文化理念占比</th><th>素养能力占比</th></tr><tr><td>店长</td><td>50 000</td><td>20 000</td><td>20 000</td><td>10 000</td><td>40%</td><td>40%</td><td>20%</td></tr><tr><td>店助 +</td><td>40 000</td><td>15 000</td><td>15 000</td><td>10 000</td><td>38%</td><td>38%</td><td>25%</td></tr><tr><td>店助</td><td>35 000</td><td>12 500</td><td>12 500</td><td>10 000</td><td>36%</td><td>36%</td><td>29%</td></tr><tr><td>处长 +</td><td>30 000</td><td>10 000</td><td>10 000</td><td>10 000</td><td>33%</td><td>33%</td><td>33%</td></tr><tr><td>处长</td><td>25 000</td><td>10 000</td><td>7500</td><td>7500</td><td>40%</td><td>30%</td><td>30%</td></tr><tr><td>处助</td><td>18 000</td><td>8000</td><td>5000</td><td>5000</td><td>44%</td><td>28%</td><td>28%</td></tr><tr><td>课长</td><td>12 000</td><td>7000</td><td>2500</td><td>2500</td><td>58%</td><td>21%</td><td>21%</td></tr><tr><td>课助</td><td>10 000</td><td>6000</td><td>2000</td><td>2000</td><td>60%</td><td>20%</td><td>20%</td></tr><tr><td>班长</td><td>7000</td><td>5000</td><td>1000</td><td>1000</td><td>71%</td><td>14%</td><td>14%</td></tr></table>				级别	级别工资	工资组成标准			组成占比			基础工资	文化理念考评奖励	素养能力考评奖励	基础工资占比	文化理念占比	素养能力占比	店长	50 000	20 000	20 000	10 000	40%	40%	20%	店助 +	40 000	15 000	15 000	10 000	38%	38%	25%	店助	35 000	12 500	12 500	10 000	36%	36%	29%	处长 +	30 000	10 000	10 000	10 000	33%	33%	33%	处长	25 000	10 000	7500	7500	40%	30%	30%	处助	18 000	8000	5000	5000	44%	28%	28%	课长	12 000	7000	2500	2500	58%	21%	21%	课助	10 000	6000	2000	2000	60%	20%	20%	班长	7000	5000	1000	1000	71%	14%	14%
级别	级别工资	工资组成标准				组成占比																																																																																			
		基础工资	文化理念考评奖励	素养能力考评奖励	基础工资占比	文化理念占比	素养能力占比																																																																																		
店长	50 000	20 000	20 000	10 000	40%	40%	20%																																																																																		
店助 +	40 000	15 000	15 000	10 000	38%	38%	25%																																																																																		
店助	35 000	12 500	12 500	10 000	36%	36%	29%																																																																																		
处长 +	30 000	10 000	10 000	10 000	33%	33%	33%																																																																																		
处长	25 000	10 000	7500	7500	40%	30%	30%																																																																																		
处助	18 000	8000	5000	5000	44%	28%	28%																																																																																		
课长	12 000	7000	2500	2500	58%	21%	21%																																																																																		
课助	10 000	6000	2000	2000	60%	20%	20%																																																																																		
班长	7000	5000	1000	1000	71%	14%	14%																																																																																		

那么除了店长之外呢？店助+、店助、处长+、处长的工资为25000～40000元/月不等。也就是说，在胖东来，一个中层员工，一年保底就有30万元的工资收入。

2022年10月18日，胖东来商贸集团微信公众号发布了《许昌市胖东来集团公司专业岗位招聘通知》。这次招聘一共有四个岗位，包括人

力资源总监、人力资源管培生、董事长助理和分公司总经理助理。其中，人力资源总监这个职位的薪资福利是年薪50万~100万元（进入公司后，随着能力的培养和提升、阶段性的综合评估进行相应的薪资调整）。而其他三个岗位，年薪也有20万~30万元。^注 这个薪资水平远高于许昌当地同类企业。

至于管理层的薪水，胖东来的创始人于东来在一个讲话中透露了他们的工资水平。“就像胖东来1000平方米门店的店长，一年的收入是60万元；3000平方米门店的店长，收入将近100万元；相关的一个高管年收入在100万到200万元；高层是一年200万元收入，含其他收入是260万元。”^注

除了高工资，胖东来还有各种优厚的福利。在胖东来官网上，有一份名为《爱的福利》^注 的文件，详细说明了胖东来员工可以享受的各种福利。

先挑跟钱有关的福利说说。

员工结婚，根据工作年限，连续工作6年的员工，可以领到3000元的贺金（工作不满6年的也有对应的贺金标准，下同）。

工作3年以上的胖东来员工，第一个孩子出生，员工能领到1000元——女员工生孩子可以领，男员工的妻子生孩子也可以领。

员工父母去世，工作满3年以上的员工能领到1000元的丧事慰问金。

节假日所有员工都能领到节假日福利，情人节400元，中秋节800元，元旦1000元。

除了发钱的福利，胖东来还有让全行业都羡慕的休假制度。

自2011年开始，胖东来执行周二闭店政策，每周员工都可以休息；**注** 春节闭店五天，一般是农历除夕到初四，员工可以尽情和家人欢度春节；另外，所有入职满一年的员工均可享受30天带薪年假。根据国家《职工带薪年休假条例》标准，工作满一年而不满五年的员工，年休假是5天——胖东来的休假整整是国家标准的6倍。

另外，女员工有产假，法定婚龄的女员工可享受98天+3个月的产假。国家政策规定的产假是3个月——胖东来在国家规定的基础上，又多了98天的产假（产前15天，产后83天）。

怀孕期间不幸流产的，可享受流产假；怀孕满4个月流产的，享受42天流产假。

员工罹患重大疾病，可享受病休。工龄5年以下的，可累计病休6个月；如果是工龄20年以上的，累计病休可达30个月。**注**

看到胖东来的薪资和福利，我们再回到于东来的那句话，“你说这样的机制谁不干，谁不愿意干？你叫我我也愿意干哪！”

是啊，收入有保障，福利有保障，没有了后顾之忧，谁不干？谁不拼了命地干？2022年，胖东来金汇店开业，开业前，胖东来招聘新店员工，新店招聘218人，一共收到了2396份报名表。**注** 录取率不到1:10。群众的眼睛是雪亮的，老百姓选择用脚投票——这样的企业，哪怕挤破头也要挤进去。

有人说，高工资员工是高兴了，但是高工资意味着高成本，这对企业经营的压力也大。像刚刚提到的胖东来金汇店，刚开业是赔钱的，一个月赔50万元。

但于东来一点都不担心。

就像胖东来金汇店，一个月赔50万元，但是员工的状态很好，很开心，这就是用对了方法.....开这个店是公司的决策，赔钱不是门店的原因，是公司的原因.....赔的部分公司承担，另外给这个门店两年的政策，保证人员收入，好的门店员工工资5500多元，这个门店员工最低4600多元，平均5000元，这样员工的状态怎么会不好呢？

金汇店开业亏损并不是孤例，之前胖东来新开的金三角店、北海店也亏损，金三角店一个月亏损90多万元。这件事要放在别的老板身上，该愁坏了。于东来在抖音的一个直播里分享了他扭转乾坤的秘籍。

我说其他费用你们不用去管，把团队做好就行了。当时他们门店的销售虽然很低，但是员工工资也不低.....这样大家的精神状态慢慢就好了，执行力也就高了.....就这样从8月底到年底的时候，这个店不但没有赔钱，公司的补贴也没有给他们，算上折旧至少也挣了100万元。加上折旧的费用，加上公司补贴的费用，整体下来他们贡献了将近六七百万元呢。

充分相信员工，先把工资涨上去，再把业绩做上去，这成了胖东来“攻城略地”的秘籍。

2022年，于东来帮助一家兄弟企业做管理提升，他再次提到了涨工资这一点：“你们目前有员工1320人，如果是这样，平均每个人工资涨幅在950元左右，员工工资的涨幅600元左右，其余是管理层的，有多大的能力就发多少，能发更多的话更开心.....想让我们的企业成为幸福企业，就要尊重我们的员工、关心我们的员工，让我们的员工能有信任、对这个企业充满信任。”

至于管理层，于东来的建议是：

.....2000平方米的门店店长工资在1万~1.2万元，未来实现这样门

店的店长收入达到1.5万~2万元，更大一点的门店店长达到3.5万~4万元。像你们最大的门店，按照胖东来管理层的年收入在100万~150万元，像你们2000平方米的门店，胖东来的店长年收入为50万~60万元，所以你们的管理层收入能达到胖东来管理层收入的一半。先制定一个最低的标准，相信你们的整个管理团队都会很幸福。📌

想干好吗？先把工资翻倍再说，这是于东来的理念，也是胖东来一直坚持的经营导向。要打胜仗，先让战士吃饱。胖东来也用自己的实践证明，人的因素在服务业中到底有多重要。

服务业算是一个劳动力密集型行业，也是一个“窗口行业”——服务业的员工每天要跟客户打交道。过去，在很多人的眼里，服务业的从业者文化水平低、流动性高、管理难度大，所以要用高压的办法管，要用动不动就扣钱的办法管，但是在胖东来这儿，领了高工资、高福利的员工像是被施了魔法，个个成为骁勇善战的英雄。

关于胖东来的员工，网上有人提了这么一个问题：胖东来到底是怎么训练自己的员工的？为什么他们笑起来让人感觉很真诚？

底下最高赞的回复是：因为他们在胖东来工作，他们的笑是发自内心的。

是的，被尊重和被厚待的员工，自带幸福感。

[注释1:](#) 王慧中：《胖东来你要怎么学？》，龙门书局，2014，第54页。

[注释2:](#) 王慧中：《胖东来你要怎么学？》，龙门书局，2014，第55页。

[注释3:](#) 王慧中：《胖东来你要怎么学？》，龙门书局，2014，第58页。

[注释4:](#) 详见胖东来官网资料：《走在信仰的路上》“关于分钱”，第39页。

[注释5:](#) 详见胖东来官网资料：《走在信仰的路上》“关于分钱”，第40页。

[注释6:](#) 详见胖东来官网资料：《走在信仰的路上》“关于分钱”，第41页。

[注释7:](#) 详见胖东来官网资料：《许昌市胖东来时代百货有限公司后勤部各级别工资政策》。

[注释8:](#) 详见胖东来官网东来讲堂：《东来哥与联商学员实地指导六：大石桥真实惠调整会议记录（二）》，2022年8月17日。

[注释9:](#) 节选自优酷视频胖东来官方频道2015年视频：《爱的力量》，于东来讲话。

[注释10:](#) 详见胖东来商贸集团微信公众号文章《许昌市胖东来集团公司专业岗位招聘通知》，2022年10月18日。

[注释11:](#) 详见胖东来官网东来讲堂：《东来哥与联商学员实地指导六：大石桥真实惠调整会议记录（二）》，2022年8月17日。

[注释12:](#) 详见胖东来官网资料《爱的福利》。

[注释13:](#) 2020年新冠疫情之后，并不是所有门店都执行周二闭店政策，具体情况由胖东来向公众告知。

[注释14:](#) 详见胖东来官网资料：《爱的福利》和《胖东来企业文化指导手册》。

[注释15:](#) 详见胖东来商贸集团微信公众号文章：《胖东来金汇店面试结果通知》，2022年2月8日。

[注释16:](#) 详见胖东来商贸集团微信公众号文章：《东来哥与联商学员实地指导一：安徽绿篮子企业（一）》，2022年7月1日。

[注释17:](#) 详见胖东来官网资料：《走在信仰的路上——关于分钱》，第39页。

[注释18:](#) 详见胖东来商贸集团微信公众号文章：《东来哥与联商学员实地指导一：安徽绿篮子企业（一）》，2022年7月1日。

[注释19:](#) 详见胖东来商贸集团微信公众号文章：《东来哥与联商学员实地指导一：安徽绿篮子企业（一）》，2022年7月1日。

爱还是不爱？

网上关于胖东来的文字和视频很多，有跟优质服务有关的，有跟胖东来向灾区捐款有关的，还有跟胖东来网红产品有关的。

在这些内容下面有不少网友的留言，大部分留言都在说胖东来的好话，或者期待胖东来有一天开到自己所在的城市，但也有一些留言显得不那么和谐。

动不动就扣钱了解一下。

不准人干这个不准人干那个，你们可能都不知道吧。

没在胖东来工作过的人永远不知道内部有多黑。

多找内部的人问问，我就不说什么了。

都是表演给别人看的，实际上，呵呵.....

这类言论在留言区非常刺眼。倒不是说胖东来有什么不可告人的秘密，但这样的评论充分显示了公众对胖东来的态度——有人爱胖东来爱到无以复加，但好像也有人恨胖东来恨到骨子里。

到底这背后有什么样的故事，到底是谁在爱胖东来，谁又在恨胖东来呢？

谁在爱胖东来？这个问题很好回答。首先，员工爱胖东来。如前文所说，这么高的工资，这么好的福利待遇，员工当然拥护胖东来。而且，因为胖东来是一家有社会责任感的企业，能在胖东来上班，很多员工有一种集体荣誉感。

其次，顾客爱胖东来，不管是无条件退换货，500元投诉奖，还是各种无微不至的服务细节，这些都是为了服务和满足顾客的。有人开玩笑说，在河南的许昌和新乡这两个地方，你可以在网上骂天骂地，但你不能骂胖东来，不然每一个当地老百姓都会骂你。

那么谁会恨胖东来呢？大家首先想到的是竞争对手。胖东来的生意太好了，竞争对手没有活路，所以在网上诋毁胖东来。但是，能怎么诋毁呢？老百姓心里有一杆秤，你说胖东来是黑心超市，说了也没人会相信。所以，竞争对手诋毁胖东来的情况并不常见。

回过头再来看这些差评中的字眼——“扣钱”“不准”“内部的人”“表演”，这些用词不得不让人怀疑，写出这些负面评价的，很可能是胖东来的内部员工，更有可能是已经离职的员工——因为不满于胖东来的各项制度，在离职之后说胖东来的坏话。

在现代企业，不可能百分之百的员工都拥护企业，尤其像胖东来这种大企业，十几家门店，上万名员工，大家的想法更是非常多元化的。很多人明面上在企业工作，按月拿工资，但实际上对企业的管理方法及文化并不认可。当然，这种“不认可”是相互的——员工不认可企业，可以抱怨，也可以选择离开；企业不认可员工，可以采用管理和约束的办法，也可以选择让员工离开。

那么下一个问题来了，胖东来究竟是怎么管理员工的，到底是恰到好处的好处管理，还是真像这些负面评价说的“黑幕重重”呢？

在下结论之前，我们可以先来看一个事例。一般来说，评价是主观的，但发生的事情和处理结果是客观的。从这个例子中，我们可以从一个侧面了解胖东来的管理方法，并借此理解为什么不同的当事人会对胖东来的管理方法做出截然相反的评价。

在胖东来商贸集团微信公众号里，有一个处理客户投诉的版块，胖东来内部称之为“胖东来曝光促进台”。这里面会实时同步客户投诉的情况和处理结果。

2022年9月6日18点06分41秒，有一位客户通过官方网站进行投诉，投诉内容整理如下：

顾客于2022年9月4日晚上拨打精品区专柜电话咨询飞科理发器，专柜人员登记信息后忘记给顾客回复，顾客9月5日在网站留言（投诉）。

问题很简单，有个顾客咨询产品问题，销售人员没有及时回复。就是这么小的问题——说“这么小的”问题，是因为在其他很多商场，这根本就不算什么问题。没有及时回复不代表没回复，可能是交接班的问题，也可能是忙忘了。本身没有及时回复也没有带来什么损失，再问清楚给顾客打个电话不就行了吗？

那么针对这个问题，胖东来是怎么处理的呢？

首先，胖东来先对顾客投诉进行了及时的回复和处理：“由于我们工作的不用心，给您带来不便，非常真诚地向您表示歉意，也感谢您对我们的包容，指出我们的不足，帮助我们成长和进步；立即上门按照胖东来《客诉处理标准》给予顾客500元投诉奖，达到顾客满意。”

这还不算完，先给客户赔了钱，然后做内部员工处理。处理结果如下：

由于员工在为顾客登记信息后未及时回复解决，没有按照工作流程标准执行，给顾客带来不便，按照胖东来《各项管理制度》第三章服务制度中第二条工作失误制度，对当事员工郭××一个月内第一次违反扣50分处理，督促我们更加净心工作、更快进步。

处理完员工，部门继续处理。在处理意见中有具体处理负责人，所属部门是“许昌时代广场电器—时代电器营业处电脑课^注”。部门处理意见如下：

(1)部门利用7日、8日晨会以课为单位给员工分享此案例，反思工作中存在的不足；(2)要求员工每天下班前查看专柜顾客登记本，确认当天的问题当天回复解决，二次核对，避免类似事情再次发生；(3)月例会中由本月优秀员工分享好的经验，并通过分享和现场还原好的服务方法，让员工找出工作中存在的不足，结合自身取长补短，提高服务意识，为顾客提供更好的服务。^注

到这里，这样一件“小事”才算告一段落。

看到上面这一大套处理流程，各位读者可能会觉得，这是不是小题大做，不就晚了一天回复，至于如此兴师动众吗？给顾客500元钱奖励？处罚自己的员工？还要开专题会总结经验教训？这也太夸张了吧！

我们先不着急做评判。处理意见中提到了胖东来的一个文件，全称是《许昌市胖东来商贸集团有限公司各项管理制度》。^注 胖东来在处理这个问题的时候不是拍脑袋，而是严格按照这个制度来执行的。胖东来官方网站上有这个制度的完整文本。

俗话说，国有国法，家有家规。《许昌市胖东来商贸集团有限公司各项管理制度》就是胖东来的“家规”，它一共有10章，详细规定了在胖东来哪些可以做，哪些不可以做，应该怎么做，做错了有什么惩罚。

这个管理制度篇幅很长，全文一共22440字。我们先从上面案例中提到的“第三章服务制度中第二条”看起，看看案例中的郭××到底违反了哪一条规定，相关的处理是否得当。

第三章讲的是服务制度，包括三部分的内容，分别是“顾客投诉制

度” “工作失误（处理）制度” “服务违纪（处理）制度”。

工作失误（处理）制度是这样表述的：“扫错商品、称错商品、发错货、因个人原因造成工作失误（违反一次扣50分；一年内累计达到5次视为严重违纪，对当事员工解除劳动合同，调离胖东来所有门店）。”

按照胖东来官网的记录，《许昌市胖东来商贸集团有限公司各项管理制度（2022版）》是2022年3月23日实施的。顾客投诉是2022年9月6日，公司的处理有据可依，而且惩处方法是恰当的（违反一次扣50分）。

看到这里，一定会有人觉得，这个处理是不是太严苛了，就这么点小事，也太上纲上线了吧，口头警告一下，下次注意不就好了，至于这样吗？

如果你认为这就是严苛，那么你错了，上面这种约束只是胖东来若干管理制度中的冰山一角。以第三章第三部分“服务违纪（处理）制度”为例，单单这一部分，就有26条规定。这26条规定，一年内违反一次，当事员工就要降学习期一个月。第二次违反即视为严重违纪，对当事员工解除劳动合同，调离胖东来所有门店。

这26条包括什么？受限于篇幅，我们节选几条感受一下。

第一条，为顾客服务时不主动、不热情、态度冷漠、语气生硬，对顾客的问题不回答、不解释；

第二条，在顾客询问时，员工未及时放下手中的工作上前接待，为顾客提供帮助；

.....

第四条，在服务过程中，如需暂时离开，未礼貌告知顾客；

第五条，顾客购物出现意外破损时，未礼貌告知顾客“没关系”，未立即为顾客送上同样的商品，便于顾客购买；

.....

第十二条，在拿、递、展示、介绍商品时，使用“不要摸”“别弄脏”“很贵的”“不要挑啦”“不知道”“这不归我管”等不恰当用语，以貌取人；

.....

第二十二條，现场加工类商品未告知顾客加工时间，未及时询问顾客的特殊需求；

第二十三条，现场加工类商品口感不达标，未主动向顾客致歉，未重新为顾客制作；

.....

以上这些问题，如果在一个人身上连续出现两次（不一定是同一个问题出现两次，任何问题出现两次都算），就会被视为严重违纪，解除劳动合同。

这还不算，在《许昌市胖东来商贸集团有限公司各项管理制度（2022版）》中，除了第一章总则里定义什么是违规，如何处理违规外，剩下的九个章节、一万多字，全部是各种规章和要求。

比如第四章“工作纪律制度”，对于较严重违纪，一年内违反一次扣50分，三次违反视为严重违纪，对当事员工解除劳动合同，调离胖东来所有门店。

那么，什么是工作中的较严重违纪呢？主要包括：带情绪上岗、纪律散漫、工作效率低下；上班期间使用顾客存包柜；上下班期间戴工卡在卖场内购物或占用公共座椅；在卖场或仓库私自存放外带食品或吃东西.....

怎么样？看到这些，你有什么感觉？是不是顿时觉得“压力山大”，是不是突然就理解了为什么有人会在留言区说胖东来的“坏话”？

高工资、高福利人人都想要，但对应的高要求并不是每个人都能承受。胖东来优质服务的背后，是一只战无不胜的服务铁军。好多人说，重赏之下必有勇夫，只要多给员工发钱，员工就能把服务做好，这完全是外行人的无稽之谈。高工资对应着高要求，胖东来的工资相比一般企业是翻倍的，那么相应地，对员工的要求也是翻倍的。

换位思考一下，如果今天你是胖东来的员工，身处其中，你是爱它还是不爱？是用更高的工作水平为自己赢得高工资，还是逃离这个机制，出去抱怨制度本身？

看到严格的要求和惩罚措施，相信每个人都会不舒服，但有两个问题值得深入思考。

第一，细致的要求其实也是员工的工作指南和成长的指引。为什么大家觉得胖东来的服务员跟其他地方的不一样？不是大家长得不一样，是他们的专业度——他们不会戴着工卡占用公共座椅，他们不会在仓库吃东西，他们不会对顾客爱搭不理，他们不会明明答应了顾客却忘记给他们回电话.....这些高素质的员工不是胖东来靠培训教出来的，而是在各项要求的指引下，在实践中锻造出来的。

第二，每个人都不希望被管束，但必须承认，有约束才会有真正的

自由。当优秀成为一种习惯，约束就不再是负面的因素，而成为一种群体的共识。一群吊儿郎当的服务员撑不起一个优秀的企业，其实断送的是自己的职业前途。相反，一群优秀精干的服务员会营造一种进步向上的氛围，就像之前案例中提到的部门处理意见，把投诉当契机，把失误当成学习的机会，你想想看，这样的群体该有多强的战斗力？

高要求带来了高标准的服务，对员工来说，也带给他们高速的成长。很多胖东来离职的员工去了其他企业都能得到更高的职位，为什么？就因为他们基础扎实，作风过硬。

关于胖东来的高要求，于东来在一个讲话中说：“将来胖东来的制度会更严格，跟不上企业标准的员工都会被淘汰，当员工理解了基本上都能跟上，除非很固执的。这需要你非常净心地投入工作，去创造好的品质，因为有好的品质才会有好的价值，好的价值体现才会有合理的回报，合理的回报不但可以满足你的精神和能力的成长，最终是要把员工培养成有创造力的人才，至少我们每个人都是在创造美好。” 

所以，再重复一遍之前的问题，这样的胖东来，你是爱还是不爱呢？

[注释1:](#) 详见胖东来商贸集团微信公众号客诉频道内容，2022年9月6日。

[注释2:](#) 详见胖东来商贸集团微信公众号客诉频道内容，2022年9月6日。

[注释3:](#) 这里的“课”指的是小组，电脑课就是销售电脑的小组。

[注释4:](#) 详见胖东来商贸集团微信公众号客诉频道内容，2022年9月6日。

[注释5:](#) 详见胖东来官网资料：《许昌市胖东来商贸集团有限公司各项管理制度2022版》，自2022年3月23日起实施。

[注释6:](#) 详见胖东来商贸集团官网资料：《走在信仰的路上》，第83页。

胖东来是一所学校

很多人为了学习胖东来，专程来到许昌参观考察。在胖东来的入口有一处“宝藏打卡地”，引来很多参观者驻足观看。这是一块黑色玻璃牌子，上面详细说明了这家店铺所使用的设备、供应商名称、联系电话等。

比如在胖东来金汇店的入口处，就有这样的一块牌子，它的正式名称叫“胖东来金汇店设备设施供应商名录”。名录上有购物车、货架、存包柜、电子秤这种硬件产品的供应商名录、联系电话，也有像ERP软件、施工图纸这种软件产品的供应商和联系方式。

每个店面使用的设备略有不同，比如胖东来云鼎超市的冷链柜使用的品牌是“爱普塔”，供应商是爱普塔（青岛）商业设施有限公司，联系人是陈先生；而在胖东来金汇店，冷链柜的品牌是“松下冷链”，供应商是河南新亚电器有限责任公司，联系人是王先生。但也有不少设备是完全一样的，比如电子秤，使用的品牌是“梅特勒托利多”，供应商是河南大坤电子科技有限公司，联系人是赵女士。

为什么要在门口立这块牌子？难道胖东来要销售这些产品吗？或者是胖东来通过转介绍可以拿到销售提成吗？都不是。在牌子的下方有一行小字：“以上设备信息以方便同行交流学习，希望能给大家帮助和方便！让我们的环境更安全、更整洁、更有品质！让我们继续创造爱、分喜爱、传播爱！”

简单翻译一下上面这段话就是：欢迎大家来胖东来学习，这些“商业机密”免费公开。

其实，不只是供应商名录和联系方式，胖东来的很多东西都是公开

的。在胖东来的官网和胖东来商贸集团的微信公众号上，都有“走进胖东来”的版块，用以公开胖东来内部的管理资料、培训资料、文化资料等文件。见图2-1。



图2-1 天使城互动屏“走进胖东来”（拍摄者：刘杨）

以“走进胖东来”中的百科模块为例，这里头有5222个词条，^①一共有14.7万次编辑。这里的“词条”不是对某个词的解释，而是对应着一个具体的内部管理文件。比如实操标准里面的词条《超市部保洁实操标准》^②这个词条，编辑人是金三角店王晓培、新乡广场许露霞，最近编辑时间为2022年9月2日，一共有210页内容。而且这些内容是实时更新的，胖东来超市部保洁有什么新的操作方法和标准，都会同步更新到这个对外公开的文件中。

实操标准可以理解成员工岗位操作的SOP（标准化流程）。胖东来的实操手册做得非常细致，以刚刚提到的超市部保洁工作为例，实操标

准包括应具备的能力、岗位职责、工作流程、工作标准、环境标准、服务标准、突发事件处理等方面。具体来说，不同的区域要用什么样的清洁剂；如何调配清洁剂；不同的材质如何处理（包括不锈钢、铝塑板、玻璃、柏油、石材、水泥类、环氧树脂地坪、塑料、陶瓷、地板砖、木质类、地毯地垫、壁布、皮革、刮水器、地板革、铝材垃圾桶、油漆类等）；如何使用五种类型的洗地机（GT50洗地机、GT30洗地机、SC530洗地机、BR752洗地机、CS7010洗地机）等。

做过此类业务的朋友看到这里，就能立即反应过来：这又是个宝藏啊！这种200多页的实操说明拿回去就能用，用了就能提高自己企业员工的工作水平。这些内容要么需要花5~10年才能积累出来，要么是花大价钱请人来做的。但在胖东来，它是免费分享给大家的，这些公开资料谁都可以看，谁都可以学习。

像这种实操标准有多少呢？在胖东来官网的百科模块，一共有425个^注，包括超市部（63个）、电器部（40个）、服饰部（101个）、珠宝部（23个）、百货部（22个）、餐饮部（65个）、医药部（20个）、电影部（12个）、电玩部（8个）、茶叶部（10个）、后勤部（38个）、眼镜部（14个）、图书部（9个）。

我们按每个标准平均200页、每一页150字^注计算，425个文档粗略计算一下就是85000页，计1275万字。

这是什么概念？咱们平时看的书，一本书大概是10万字，胖东来的实操标准如果印刷成书，大概是127本书那么厚。一本书的厚度我们按4厘米算，这127本书堆在一起有5.08米，大约是两层楼的高度。

以上这些还只是胖东来这个宝藏资料库的一部分。实操标准是百科条目下的一个分支。百科里头还有一块内容，专业知识，规模是实操标准的好几倍。专业知识包括对各种商品的描述，与销售相关的小知识和

与员工收益相关的财务知识等。据统计，胖东来百科系统中，专业知识模块有3859个文件。还按上面的换算方法，这些文件打印后叠加起来有46.3米，大约是16层楼的高度。

很多第一次接触胖东来官网的人都会用四个字来形容自己的感受，那就是“叹为观止”。外行人看到胖东来很红很火，看到的只是它的表面，也就是水面上的东西，一旦你开始接触到胖东来的“后台”，看到它的内部管理，你会有一种“原来如此”的顿悟感——没有无缘无故的成功，台前一分钟的辉煌，是台后十年功的努力。

我们姑且把这些海量的公开内容称为“胖东来的知识体系”，这个知识体系肯定不是靠一天搭建起来的。无论哪个公司，无论投入多少资金，也不可能用几天或者几个月积累那么多能落地、有实效的知识和方法。我们先抛开胖东来免费分享这些知识不谈，单单对胖东来的内部员工来说，这个“知识体系”就是一所学校，每个人都可以结合自己的工作实际，学习、提升、完善自己。

把企业经营过程中总结的方法沉淀下来，并进行归类、管理、迭代，方便企业内外部共享，这被称为知识管理，英文对应的词汇是 Knowledge Management，简称KM。有些单位甚至还会设置一个高管的岗位，叫首席知识官，CKO(Chief Knowledge Officer)，专门负责此类工作。

很难想象，在商超这样一个科技含量不是很高的行业，胖东来居然有如此完善的KM，而且它的更新和迭代速度甚至比一些高科技企业还要快。比如，胖东来百科系统中有一个文件叫《新乡总服务台客梯实操标准》^②。文件标题下有个“历史版本”的选项，从历史版本中可以看到，单单2022年，这个文件就更新了13个版本。每个版本都有提交时间、提交人、版本号、修改原因。

在2022年9月11日这个最新的版本^注中，已经有疫情应急预案，包括疫情期间主管的职责，疫情期间员工进场的消毒、体温测量标准，疫情期间员工在岗期间工作标准，疫情期间设备设施消毒标准，疫情期间工作中个人防护，疫情期间在家人员个人防护，疫情期间设备设施开放情况、消毒剂使用标准及注意事项。

从管理学的角度来看，胖东来的知识管理给很多企业做出了示范。一个上万人的企业，如何让政策执行落实到位？很简单，要先有政策和办法才行。

很多企业的管理靠的是领导指示的口头传达，今天领导想到要搞疫情防护，就安排底下的主管抓落实，明天领导想到消防安全，又安排另外的主管去贯彻消防标准。这样的企业一方面管理效率低下，另一方面所有的管理和知识没法沉淀，经常是换了老板或者换个高管，企业就要出问题。为什么？因为企业没有自己的知识体系，完全靠人治，那么人就是企业兴衰的核心。而人是会变动的，所以建立在人治基础上的企业是非常不稳定的。

胖东来靠的是什么？靠的是它的知识系统。我们假设自己是一个新员工，今天第一天来到胖东来上班，对产品也不熟悉，对管理制度也不熟悉，对文化理念也不熟悉。请问，这位新员工了解这些内容需要多久？

答案是3分钟。你只需要了解胖东来官网“走进胖东来”的入口，你就可以了解之前五年、十年，甚至更长时间里，历代胖东来人沉淀下来的知识。而且这些知识不是泛泛的知识，更不是脱离实际的空洞理论，这些知识都跟岗位相关，都跟人相关，这样的内容对工作的帮助极大，如前文所言，它可以让一个职场小白快速进阶为一个有经验的工作者。

在许昌，有这样一种说法，从胖东来出来的员工，即便去了其他企业，工资也不会比在胖东来低多少。为什么会这样呢？答案很简单，因为在胖东来这所学校历练过的人，已经成为一个熟练的工作者，不管是保洁大姐、理货员、收银员还是保安，比照社会平均水平，他们的专业度、他们能为新单位产出的价值都远高于非胖东来出身的人。

用一句话概括：他们值这个钱。

以上这些还都比较好理解，胖东来是一所学校，这所学校把普通人培养成适应胖东来高要求的员工。本身企业给员工做培训也需要投入，胖东来用知识管理这种方法，既节省了成本，又方便了员工学习，还顺使用二十多年的时间，沉淀出了一个巨大的知识宝库。

但让很多人不理解的是，为什么胖东来要公开这些内容？像本文开头所说的，供应商名录公开，官网公开，所有的实操标准公开，商品知识公开，16层楼高的资料公开.....要知道，研究这些资料的不只是对服务业提升有兴趣的学者，一定还有更多的同行、竞争对手。公开企业内部的资料，难道不会让自己“城门洞开”“教会徒弟，饿死师父”吗？

胖东来敢这样做，一定有它的道理。在传统的商业经营理论里，企业管理的秘密(Know-How)是一个企业的护城河，是企业经营制胜的法宝。但是我们要看到，在互联网时代，一个企业面临的竞争，不仅仅是同业间的竞争，还有来自外界的跨行业的竞争。以商超行业为例，跟胖东来竞争的，不仅仅是永辉超市、沃尔玛、胖子店、九弟， 还包括拼多多、美团买菜、直播电商、各种社区团购，以及不断涌现的消费新模式。也就是说，即便胖东来打败了所有线下超市，它也可能被其他业态干掉，这就好像诺基亚，当年没有人想到，诺基亚的真正敌人并不是爱立信和摩托罗拉，而是新赛道的智能手机。

胖东来让自己成为一所学校，公开企业的内部文件和管理方法，这

一方面显示了它接受竞争和挑战的气度，另一方面也在倒逼自己——只有跑得更快，才是真正的制胜之道。我们看到外界在学胖东来，其实更应该看到的是胖东来一刻都没有停下自我迭代的步伐。没有永远的引领者，只有比过去的自己更快，才能一直处于引领的地位。当看到胖东来连一个简单的客户投诉都会引来全班组反思，当看到一个实操标准文件9个月里更新了13次，我们就知道，公开资料显示了胖东来自我进化的勇气和决心。

当然，还有一个原因，那就是以公开的资料推动全行业的进步，带来更多人的福祉。既然大家欢迎胖东来，那么能不能让更多商超，包括其他类型的服务业，也都借鉴胖东来的方法做得更好？于东来在2021年12月25日的一个讲话《胖东来是一所学校，而非一个企业》^⑨ 中说道：

胖东来的属性就是成为一所学校，传播和创造先进的文化理念和先进的生活方法，培养员工健全的人格，成就阳光个性的生命，为社会提供一种健康、公平、真诚的经营模式，这其中包括文化、机制、标准和系统。

.....其实这就是做胖东来企业的愿景，是发自内心希望胖东来这个样板能启迪和带动更多企业走向更加健康、更有品质、更加轻松、更加自由、更加幸福的企业状态和生命状态，让企业更美好，让员工更美好，让城市更美好，让社会更美好，让人类更美好，这就是胖东来企业存在的意义！

更好的企业推动更好的社会，而更好的社会孕育一批更好的企业。从给老板和员工带来价值，到给更多人带来价值，看起来，胖东来的目标不是成为一家更赚钱和更优秀的企业，而是成为一家更美好的企业——因为自己的存在，让周围更美好的企业。

[注释1:](#) 官网资料实时变动，该数据统计时间为2022年9月。

[注释2:](#) 详见胖东来商贸集团微信公众号：“胖东来百科系统”《超市部果蔬课员工实操标准》。

[注释3:](#) 因为胖东来百科内容一直在动态调整，相关文件内容和数量都会有所变化。此数据统计时间为2022年9月11日，为官网实时数据。

[注释4:](#) 胖东来实操标准都是PPT格式，图文结合。每页文字平均100-200字。

[注释5:](#) 详见胖东来商贸集团微信公众号：“胖东来百科系统”《新乡总服务台客梯实操标准》，文件发布时间为2022年9月11日。

[注释6:](#) 因为胖东来官网资料为实时更新，文中提到的“最新版本”为本书写作时的官网版本。

[注释7:](#) 胖子店和九弟是许昌比较大型的连锁超市品牌。

[注释8:](#) 详见胖东来商贸集团微信公众号文章：《胖东来是一所学校，而非一个企业》，2021年12月25日。

第三章 胖东来，你学得会

“胖东来，你学不会”，这是零售业界一个相当普遍的看法。很多人觉得，胖东来是地方品牌，它的成功有很大的偶然性。但于东来从来都不这么认为，“在他看来，胖东来最宝贵的三样财富：文化理念、分配机制及运营系统，对任何人来说都是敞开的。” 

[注释1:](#) 详见优酷视频胖东来官方频道2015年视频：《爱的力量》。

敲鱼台的故事

在胖东来的内部资料《爱的路上——释放温暖的力量》^① 这本书里，有一个跟服务创新有关的小故事。

文章的作者也是事件的当事人，名叫闫顺峥，他是胖东来超市部生鲜区的一名普通员工。有一天，有个阿姨来买淇河鲫鱼（淇河鲫鱼是店里最贵的鲫鱼），一下子要了五条，这五条鲫鱼要上百元钱。闫顺峥帮阿姨挑了五条鲫鱼，按照当时的处理办法，他需要把鲫鱼摔死后再称重。谁知道，鱼摔死后，阿姨不要了。阿姨让闫顺峥再帮她另外选五条。

大家来买鲫鱼肯定都想买活的，之前的五条鱼阿姨不要了，这上百元的损失就需要闫顺峥来承担。看起来，阿姨要么是提出了无理的要求，要么是在难为人。不过，闫顺峥倒也没有多想，他重新帮阿姨挑了五条活鱼。这一次，阿姨特别叮嘱小闫，不要把鱼摔死，直接让杀鱼间的师傅处理就好。

阿姨的要求提醒了闫顺峥，所以他在师傅收拾的空档问了问阿姨为什么不要之前的五条鱼。阿姨说，自己全家都在医院上班，对卫生的要求比较严格。她认为，鱼摔在地上，鱼有伤口，而地上有细菌，这会有卫生和安全的隐患。

等鱼处理完，阿姨高兴地拿着新鲜的鱼走了。而闫顺峥却没有就此止步，他第一时间将此事汇报给主管。经过讨论，大家都认为应该重视阿姨反映的问题，在活鱼区增加一个敲鱼台（见图3-1）。所谓敲鱼台，就是一个专门放置活鱼的小平台，顾客买了活鱼后，工作人员不再是把鱼摔到地上摔死，而是用敲鱼台上的塑料锤把鱼敲晕，再拿去杀鱼间处理。这样的话，即使最挑剔的顾客也不会有意见。

从汇报主管、开会讨论到增加敲鱼台一共用了多久呢？闫顺峥在文章中记载：“（开会之后的）当天下午，桌子（敲鱼台）就到位了，而且主管比我们想得更周到，还配了一个敲鱼锤。”^注

到这里，这个故事还没有完。没过多久，之前买鱼的阿姨又来了，她看到这个改变，对胖东来赞不绝口。后来再来买鱼，阿姨根本也不用盯着了，交代好工作人员要几条，自己就去逛别的地方了。再后来，小闫调到了熟食课^注，阿姨遇到了小闫，即使不买东西也都会聊上几句，并像家人一样关心小闫。

如今，敲鱼台已经成为胖东来各个门店的标配，在每个店面的活鱼区都有一个敲鱼台，而把鱼敲晕之后再处理的办法也已经写入了胖东来的实操标准里。具体的操作标准^注如下：

- 1.根据顾客需求为他们挑选大小适中的新鲜活鱼；
- 2.在打捞过程中提醒顾客尽量远离鱼缸，避免捞鱼时水溅射到顾客身上；
- 3.选好商品后，询问顾客是否需要宰杀或加工；
- 4.经过顾客同意后，将活鱼摆放在敲鱼台上，使用敲鱼锤将活鱼敲晕，然后装袋交于顾客。敲鱼时，力量不可过大造成鱼体损伤。若顾客不需要宰杀，提醒顾客到称台处称重，减少顾客等待时间；
- 5.服务顾客结束后，第一时间清理周边水渍和卫生。



图3-1 胖东来超市敲鱼台（拍摄者：刘杨）

这个小小的敲鱼台，成本不会超过100元，却会给顾客专业和卫生的感觉。如果花100元钱就可以提高自己的服务品质，进而提高销售额，请问，哪个老板不愿意学呢？这样简单的设施和操作规程，又怎么可能学不会呢？

像这样可以很快模仿和学习的创新，胖东来还有很多。

再举个例子，咱们很多人在超市生鲜区购物的时候都会遇到一个问题，那就是搓不开塑料购物袋。这个塑料袋的正式名称叫“连卷袋”，它是绕成一个卷的，顾客使用的时候，需要按中间点断式的分割线扯下来一个袋子，然后揉搓打开才可以装东西。很多人因为手比较滑，要花一点时间，或者尝试很多次才能打开这个袋子，也有人试了半天都搓不开这个袋子。

搓不开会怎么样？顾客干着急，心情不好，或者有的人干脆就放弃购物了。胖东来是怎么解决这个问题的呢？同样是一个小的服务创新。

胖东来在所有有连卷袋的地方都配设了一个小的装置，这个装置的主体是一个小黑盒子，里面装上水，水里头有一个卡住的黄色乒乓球。搓不开袋子的时候，用手按一下这个乒乓球，手上就会沾上一点水，这时候再揉搓袋子就会很简单。

这个东西的学名叫“湿手器”（见图3-2），现在各个电商网站都有卖，10元钱左右。当然，这个东西并不是胖东来发明的，很多行业，例如银行柜员点钞也会用湿手器。但胖东来在原有湿手器的基础上做了改进，把湿手器和连卷袋做成了一个整体，并根据货架的不同配备不同的湿手器，方便顾客使用。如果你对这个东西感兴趣，你在各个电商网站搜“湿手器+胖东来”就能找到胖东来同款，价格也不贵——湿手器加上连卷袋架子，也就是二三十元。

这个小东西其他超市能不能学？当然能学，而且立竿见影。过去顾客搓不开袋子，心情会很烦躁，现在花二三十元就能解决这个问题，你说是不是很有用？如果顾客在你这个超市购物的每一个环节都是顺畅的，心情都是愉悦的，超市经营的效益能不好吗？假如你就是个超市老板，这样的方法，你要不要学？

讲到学习胖东来，有一个非常奇怪的现象。一方面，网上很多人说胖东来你学不会，你也别想学会；另一方面，每年又有大量的胖东来游学团来到许昌、新乡的胖东来店面参观学习。你会发现，那些说学不会的人，其实可能并没有在学，也或许从来没有走进过胖东来。但凡来过胖东来的人，或者但凡打开官网看过一眼的人，多少都会发现一些胖东来可供学习的长处。



图3-2 胖东来的湿手器和连卷袋（拍摄者：刘杨）

当然，还有一个更有趣的现象，现在很多人提到学习胖东来，会把学习内容划分成泾渭分明的两块：一个叫“术”，一个叫“道”。如果你告诉他，胖东来很多设施、细节和方法都可以学习，他就会告诉你，这都是“术”，术是没用的，学了也会水土不服；而胖东来的“道”是非常玄妙的，是根本不可能学会的。

真的如此吗？难道学习也有鄙视链，还有高级学习和低级学习的区分？

何谓道和术？用现在流行的表述来说，术就是水面上的表现形式，道就是水面下的推动力。

一个企业外化的一些创新，包括服务水准、管理办法等，也就是很多人认为的“术”，这是用户和消费者能直观感受到的，也是比较容易模仿和学习的；而一个企业内在的治理结构、顶层设计、企业文化等，这是推动企业发展的根本动力，也是带来外化创新的源头。想想看，为什么胖东来会有敲鱼台？是老板拍脑袋想出来的吗？显然不是，是胖东来培育了创新的土壤，每个员工创新的想法都可以在这片土壤上生根发芽，甚至每个顾客都可以成为胖东来创新的间接推动者。

让我们再回到胖东来到底能不能学会这个问题上。首先，任何一套先进的方法都是可以学习的，这是毫无疑问的。而且，胖东来把自己当成一所学校，公开了大量的企业内部资料，也允许同行参观、拍照、访学，这其实给外界学习胖东来提供了绝佳的条件。

其次，学习胖东来跟学习任何一个复杂的知识体系一样，都需要由表及里，由浅入深。胖东来最外在也最容易学习的就是它的设施和服务创新，像刚刚提到的敲鱼台、湿手器，包括很多人津津乐道的胖东来的7种购物车，胖东来超豪华的卫生间，胖东来母婴室，这些东西很容易模仿。一学就能学会，学会了就能用，用了就能有效果。很多老板学习胖东来，先学这些表面易学的东西，第一个月就能看到业绩的提升。

但如果止于这些表面功夫的学习，就低估了胖东来这所学校的价值。在表层的创新之外，我们要理解胖东来的理念、方法和运营机制，像于东来说的，胖东来最宝贵的三样财富是文化理念、分配机制及运营系统。^① 这些是胖东来高速稳定发展的底层逻辑，这是更应该学习的。这三个部分像三个飞轮，飞轮之间彼此咬合，一个飞轮运转需要其他飞轮的配合，也间接带动其他飞轮。三个轮子一起转起来，才外化出普通顾客看到的胖东来——一个提供优质服务，一个厚待员工，一个有社会责任感，一个被称为商超界不可超越的奇迹的胖东来。

接下来，我们也试着透过水面上胖东来的贴心设施和服务创新，深

入到胖东来内部，看看水面下的运营体系和发展动力到底是什么，也看看这些东西到底能不能学，以及怎么学。

[注释1:](#) 详见胖东来内部资料：《爱的路上——释放温暖的力量》，第52页。

[注释2:](#) 详见胖东来内部资料：《爱的路上——释放温暖的力量》，第52页。

[注释3:](#) 熟食课是负责熟食销售的部门。

[注释4:](#) 详见胖东来官网“胖东来百科系统”《超市部鱼课实操标准》，2022年8月26日更新。

[注释5:](#) 详见优酷视频胖东来官方频道2015年视频：《爱的力量》。

八万多页的标准化文件

逛过胖东来的人，尤其是专门来考察学习的，都会发出一个感慨：胖东来的工作人员太用心了，服务真的是太好了。

胖东来的工作人员有多牛？小红书上有一个点击量很高的视频，影片中一个胖东来的保洁大姐蹲在地上，用抹布一小块一小块地擦地。视频下面有人留言：就是给自己家擦地，也不过是这种程度！

其实，不只是保洁大姐会蹲下来擦地，胖东来的服务员从卸货、理货、上货、盘货，包括接待顾客，解答顾客问题，每个方面都可圈可点。前面我们讲过一个例子，顾客电话咨询，服务员忘记给顾客回复了，胖东来给顾客500元的投诉奖。可以想象，胖东来服务的每个环节都要求尽善尽美，顾客基本上挑不出什么毛病。

很多人把这种优质服务归结为胖东来人的素质高。为什么素质高？因为胖东来工资高、福利好，因为胖东来有大爱的文化，因为有这些东西激励着员工，所以胖东来的工作人员能以高标准要求自己，呈现出最好的服务状态。

上面的说法有一定的道理，好的制度和文化对人有激励作用，能调动人的主观能动性，发挥出人的潜能。但问题是，在胖东来，不是个别优秀，是所有的员工都能达到一定的水准；换句话说，如果把胖东来比作一个水桶，这个水桶基本上没有短板。这才是胖东来真正可怕的地方。

关于这一点，我们可以做个对比，你就知道胖东来到底厉害在哪里了。

全国商超经营的从业人员非常多，咱们老百姓也都逛过超市。想一

想，我们在超市里有没有遇到过服务态度比较好的服务员？肯定是有的一——热情接待，耐心讲解，有问必答，这样的服务员一定屡见不鲜。

好的服务员会受到用户的夸赞，会被单位评成模范员工。作为超市经营者，每年也都会评出优秀员工让大家学习。让大家向优秀员工学习是对的，但从另一个角度来看，这也说明这个单位还存在非优秀员工——也就是做不到热情接待，做不到耐心讲解，做不到有问必答，这样的服务员肯定也是存在的。单位领导希望让先进带动后进，让更多人成为优秀员工。

而在胖东来，所有人必须优秀。我们在前面提到过的《许昌市胖东来商贸集团有限公司各项管理制度（2022版）》中就明确指出，如果你对客户不热情，讲解不细致，或者对客户爱搭不理，不好意思，你根本没法在胖东来待下去，你很快就会出局。经过淘汰最后留下来的人，个个都是优秀的。

外人看到胖东来的保洁会蹲下来一小块一小块认真地擦地，会认为这个保洁很优秀，其实这是基本要求——做到了不算什么，做不到才是问题。外人看到员工晚回电话就要被处理，认为这是严格要求，其实这是基本要求——做到是应该的，做不到就会被处罚。

胖东来提高了工作人员的考核标准，对工作人员有了更高的要求。有人说，在胖东来工作要打起十二分精神，因为动不动就会触犯条例，就会受到处罚。

胖东来在“胖东来曝光促进台”处理客户投诉，也将客户投诉内容和处理过程全部公开。2022年8月31日，有位顾客通过官方微信投诉，投诉内容如下：📌

8月30日下午，顾客在大众服饰少女区购买女士牛仔裤，员工在服

务过程中不主动、不热情、语言生硬，引起顾客不满，通过微信平台进行投诉。

怎么界定服务员是否主动、是否热情，语言是否生硬？这是一个仁者见仁、智者见智的问题。也许当时的服务员觉得自己是主动的，是热情的，但客户的感知是不满意的。

针对这条投诉，胖东来回复客户的结果是：“主管第一时间与顾客沟通，由于我们的服务细节不到位，给您带来不好的购物体验，真诚地向您致歉！非常感谢您对我们的包容，指出我们的不足，帮助我们成长和进步。按照胖东来《客诉处理标准》中的服务原因，给顾客发放500元投诉奖，达到顾客满意。”

而在公司内部，对涉事员工的处理结果为：

经落实，员工在服务过程中语气生硬，引起顾客不满；按照胖东来《各项管理制度》第三章服务违纪制度中的第一条，对当事员工刘×降学习期一个月处理，督促我们更加净心工作、更快进步。^注

处理意见中提到的胖东来《各项管理制度》^注，这是胖东来进行综合管理的一个文件。文件第三章第一条是“顾客投诉制度”，这个版块包括以下两部分内容：

- 1.被顾客投诉，调查属实后按照相对应的各项违纪制度执行。
- 2.主管未按照胖东来《客诉处理标准》进行处理，造成二次投诉，将对当事处理客诉的主管扣100分。

上述回复意见和《各项管理制度》中都提到《客诉处理标准》，这也是胖东来的一份公开文件。在《客诉处理标准》中，涉及服务的部分是这样表述的：

(1)未按照岗位服务标准为顾客服务。处理标准：向顾客表示歉意，经核实针对该事件给予500元服务投诉奖；(2)严重影响公司形象的恶劣行为（对顾客不尊重、辱骂、肢体冲突等）。处理标准：向顾客表示歉意，经核实针对该事件给予2000元投诉奖。📌

《客诉处理标准》中提到的“岗位服务标准”又是什么呢？简单来说，就是这个岗位需要达到的服务标准。在胖东来官方网站的百科版块，有各个岗位的实操标准，也就是我们之前提到的SOP（标准化流程），胖东来大众服饰的服务员对应的实操标准名叫《服饰部服装岗位实操标准》📌。这个文件公布在胖东来百科系统中，最近一次更新的时间是2022年4月2日。根据上述实操标准，该服务员没有做好服务，所以会受到处罚。

上面不厌其烦地“引经据典”是为了说明胖东来官方的处理意见是有据可依的，而且完全是按照制度办事，非常公平公正。处理的流程也是公开透明的。

那么问题来了，顾客说不热情就是不热情吗？即便胖东来在处理的程序上是合规的、公正的，那么在判断标准上是不是有点太主观了呢？会不会太偏向顾客而损害了服务员的权益呢？

我们最后把目光聚集到《服饰部服装岗位实操标准》这份文件上，这其实是所有“判决”的基本依据。到底服务员有没有做好服务？到底她是不是被冤枉了？在这里，我们都能找到答案。

服务好不好是一个非常主观的评价，但服务的流程、话术和动作行为，这是客观的事实，在《服饰部服装岗位实操标准》里有详细的服务说明。

文件第四章“营业中的标准”第一小节叫服务，这里头详细规定了

服务的规范、服务动作、服务禁忌和服务流程。

那么，什么样的服务才叫合格的服务呢？服务规范里提到：

1.在工作环境内必须使用礼貌用语.....比如“不好意思，××现在暂时缺货，我帮您询问一下同城店有没有此款商品，如果有货，您稍等一下，马上安排人调货；如果没有货，请您留下联系方式，我们立即联系业务为您引进；或者帮您挑选一款同类产品”。

2.做到“接一问二照顾三”，当员工正接待着顾客，又有新的顾客到来，应用目光先探询一下新到来的顾客是否需要什么，并主动打招呼：“您好，先随便看一下，有需要随时叫我！”如新到的顾客想看、试某商品：(1)如原顾客尚未选定商品，须对原顾客说“您先看着”，而后过来招呼新顾客；(2)如抽不开身，应对新顾客表示抱歉：“对不起，让您久等”；(3)当接待“原先等待”的顾客时，应说“对不起，让您久等了”。

3.不能准确解答顾客问题时，应说“对不起，您稍等，我请一位同事来为您解答”。

光这些还不够，在服务流程中，《服饰部服装岗位实操标准》又做了进一步的要求，解释应该如何服务。

服务流程分为九个部分，分别是“顾客进厅时”“顾客挑选时”“顾客试穿时”“顾客不购买时”“顾客需求登记及回复”“同城店调货标准”“邮寄商品流程”“微信号管理标准”“区域退调货”。每部分都有详细的操作规范和说明，应该如何做，不应该如何做，都讲得清清楚楚。

有了这些规定做参照，之前客户投诉的案例中，服务员刘×是否达到了优质服务标准就很清楚了。如果她按照《服饰部服装岗位实操标

准》做了，是顾客故意找茬，那么就是顾客的不是，反之，则是自己的问题。这些情形都非常容易界定。

讲到这里，你就可以体会到胖东来各种标准化手册和各种制度的意义。一方面，它是胖东来管理的“基本法”——如何评判员工的工作？达到什么标准才算合格的服务？达不到标准如何惩戒？另一方面，它又是员工学习和实践的指南手册——每项工作应该怎么做？如何把工作落实到细节上？如何真正把好服务从抽象变成具体，从见仁见智变成确定性的行为？（见图3-3）

之前我们说过，单单胖东来的这套实操标准手册，就有大约85000页。这套资料规模庞大，事无巨细地规定了各个岗位的操作办法和考核规则。表面上看，这些资料很容易被认为是繁文缛节，或者形式大于内容。就像刚刚我们分析一个客诉案例，需要引经据典层层探询，找到判罚的依据。很多人会觉得，企业又不是法庭，有必要这样管理工作吗？

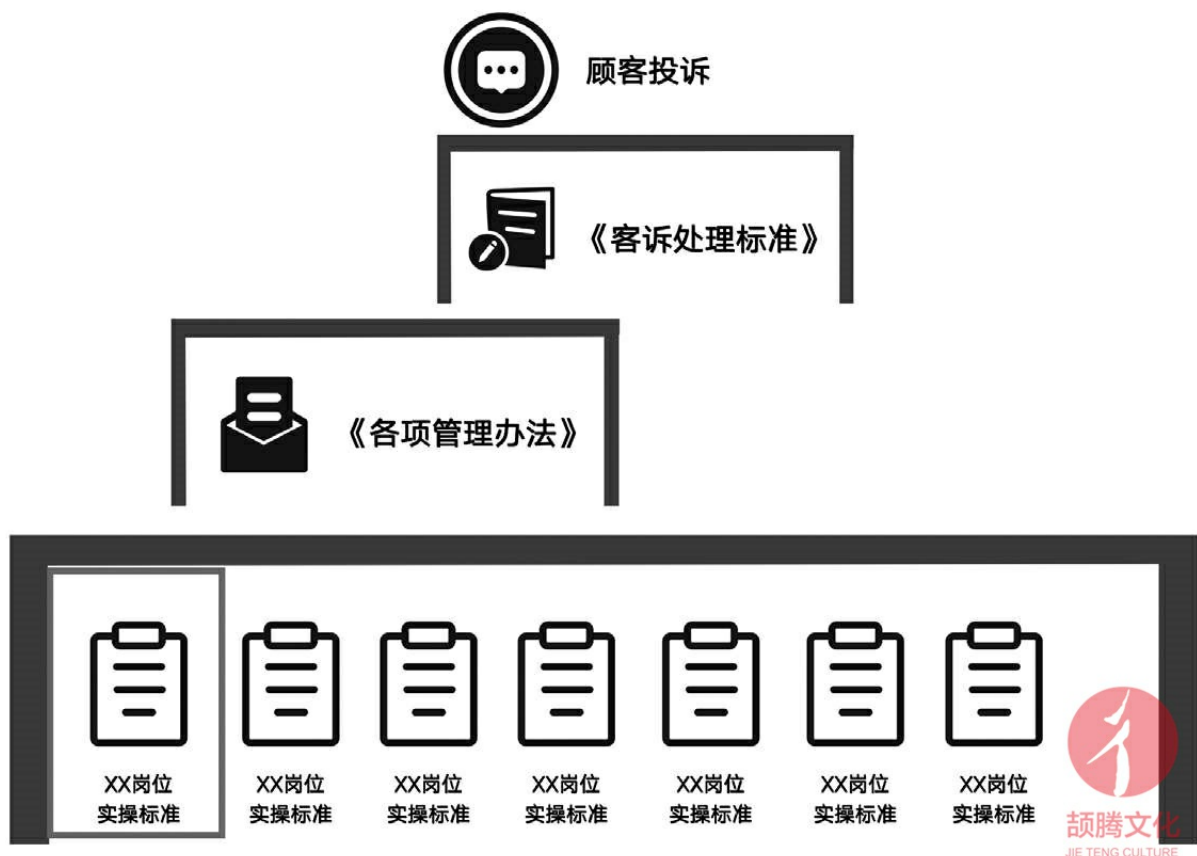


图3-3 胖东来对客户投诉的处理标准

但另一方面，我们也应该看到，这8万多页的资料又构筑了一个动态的体系。每天早晨9点半胖东来开门，这个体系就开始运转，它保证了胖东来一万多名员工维持非常稳定又高效的状态。有了这套体系，老板不用天天盯着员工，更不用凡事亲力亲为，只要设计好这个系统，并保证这个系统的稳定，企业就可以健康稳定地发展。而且这种运转可以把像胖东来这样的集团公司分割成若干个“阿米巴经营”^②的单位，再由个体到小组，到课^③，到部门，到门店，到分公司，由下至上，推动企业规范化、优质化的服务。

如果说上一节讲到的胖东来服务创新是学习胖东来的“表层”，那么这一节讲到的制度建设和知识管理就是学习胖东来的“中层”（或者叫内层）。一个企业可能没办法照搬胖东来这套庞杂的制度文本，但是

完全可以按照这种逻辑，建设自己的企业管理制度和岗位操作SOP（标准化文件）。

现代化的市场格局下，想管好企业，一定先要让制度先行。胖东来的经营实践充分说明了，好制度就是生产力。但制度的建设不是一蹴而就的，更难以直接拿来主义。结合企业的实际情况，建立适合自己的制度，做好对实际工作有指导意义的知识管理，企业才能够越来越规范，蒸蒸日上。

[注释1:](#) 详见胖东来官网：“胖东来曝光促进台”2022年8月31日投诉（已处理）。

[注释2:](#) 详见胖东来官网：“胖东来曝光促进台”2022年8月31日投诉（已处理）。

[注释3:](#) 详见胖东来官网：《许昌市胖东来商贸集团有限公司各项管理制度（2022版）》。

[注释4:](#) 详见胖东来官网：“胖东来曝光促进台”《客诉处理标准》相关内容。

[注释5:](#) 详见胖东来官网：“胖东来百科系统”《服饰部服装岗位实操标准》，2022年4月2日更新。

[注释6:](#) 阿米巴经营最早由日本企业家稻盛和夫提出。阿米巴的原意是单个原生体，也称为变形虫。在阿米巴经营模式中，企业的经营权下放，每个部门都有管理的自主权，一线员工成为主角参与经营。每个阿米巴单位保持相对的自主性，又最终为公司发展做出贡献。

[注释7:](#) “课”通“科”，是胖东来的基层经营单位，比如之前提到的“电脑课”“果蔬课”“熟食课”等。

胖东来飞轮

2020年8月18日，在胖东来时代广场的会议室里，于东来和厚朴创学院的成员进行了一场对谈。对谈之后的分享记录帮我们还原了这场对谈的内容。

在对谈中，于东来提到了公司的500元投诉奖。他说：“公司之前一年只有7万多元的投诉奖，后来我说不行，太少了，加大这种奖励的幅度，才提高到二三十万元。” 

很多人看到这段话的时候会一头雾水，投诉奖不是发给顾客的吗？难道投诉越多越好？另外，这笔钱是公司的一项支出。如果是支出的话，为什么发出去7万元还太少了，要提高到二三十万元？这是什么意思呢？

为了避免断章取义，我们一起来看看这段话的前后文，看看于东来在什么情况下说了这番话。

于东来之所以这样说，是因为有学员提出了一个问题——因为胖东来有无条件退换货政策，那么退换货带来的损失和风险，由供应商承担还是胖东来公司承担？

于东来是这样回答的：“如果是商品质量的问题，那责任肯定是供应商承担；而如果是顾客的问题，就我们（胖东来）承担。有些东西如果是使用不当，也是我们（胖东来）承担。”

那怎么理解使用不当的责任呢？于东来举了一个例子：“就像有些服装，他们买了以后，因为不明白怎么洗涤洗坏了，说明我们在售中没有解释好，在这些方面是我们的问题，不是顾客的问题。”

就像现在我们卖衣服，印一个卡片，然后卡片上面印好这个服装应该怎么洗。首先会告知你，出现使用不当造成的问题我们不退的，万一损坏了，顾客来退我们还会退，但是它的比例就小太多了！（见图3-4）



图3-4 胖东来的衣物洗涤说明卡（拍摄者：刘杨）

最后，于东来用了一句话来总结：“我们要从方法上去解决问题，而不只是一味地不行就来退，（这样会）造成资源大量的浪费。”^注

又怎么理解这句话呢？很多人理解的商家无条件退换货只是退换货本身，是为了提高顾客满意度，获得好口碑，而于东来的解读是，光有退换货还不行，要以此为契机，找到降低退换货的办法，从根本上解决用户的问题。换句话说，退换货不是目的，而是实现更良性经营的手段。

对这种思维模式，于东来进一步做了引申，他提到的投诉奖，即胖东来设置的500元投诉奖，让投诉不是目的，而是为了倒逼服务环节。“这样处罚、赔偿了以后，对自我的加压，在进货方面、专业方面会不断地提升自己。”^注

理解了上面的思维模式，再来看于东来的话，我们就能明白为什么7万元的投诉奖太少了，要提高到二三十万元。这跟无条件退换货一样，一方面是提高客户满意度，另一方面则是倒逼企业服务和管理的提升。

对此，我们可以做个对照。对一般的商家来说，退换货会造成损失，在财务上，这个损失就是经营成本。而顾客投诉，大家认为这是负面的东西，一般由专人或者专门的部门来处理，也有对应的财务支出。可为什么在胖东来，这些东西反而变成推动变革的力量了呢？

再举一个更现实的例子，现在提倡企业要尽到社会责任，遇到一些自然灾害或者社会公共事件的时候，企业都会捐钱。但尽社会责任和捐钱需要支出，一些企业觉得这对自己来说是负担。但在胖东来，捐款是一件很自然的事。

踊跃捐款让胖东来不堪重负了吗？没有，捐款在企业内部凝聚了人

心，在外部为胖东来赢得了好口碑。这两项反过来又促进了企业的发展。

从上面的对比中，我们是不是能隐约感觉到，胖东来在处理一些棘手问题的时候，好像总有四两拨千斤的办法——不但能把坏事变好事，还能把一些潜在的冲突变成美好和共赢。

有人说，还是老于（于东来）有智慧啊，真是零售经营的鬼才。但实际上，结合之前于东来说过的话，胖东来最宝贵的三样财富——文化理念、分配机制及运营系统，^注 再来看上面的经营创新，你就会发现，所谓思维的转变，所谓四两拨千斤，其实不是哪个人的智慧和拍脑袋的决定，而是企业背后一整套环环相扣的运转体系在起作用。这套体系就像钟表的飞轮一样——精确且一刻不停地运转，以保证胖东来这台机器走时准确。

这套体系有三个飞轮，分别是文化理念、分配机制和运营系统。这三点是彼此作用的，也是密不可分的，只有三个飞轮同时转起来，胖东来才是我们现在看到的这个不断产生奇迹的胖东来。

首先是文化理念。胖东来的文化理念是什么？在胖东来的《文化理念培训大纲》中提到，胖东来的信仰是“自由·爱”，使命是“传播先进的文化理念”，愿景是“成就阳光个性的生命”^注。

如果一家企业把自己的使命定义为“传播先进的文化理念”，那么盈利和解决当下的问题就不是终极追求。这也是为什么胖东来在解决问题的时候，总是希望把特定的问题、具体的问题上升到系统的层面，找到彻底解决这个问题的办法，而不是就事论事。

单个问题的解决靠的是服务员的个人智慧，靠的是企业的口碑，而系统的解决方案是可以推而广之的。就像于东来说的“.....希望胖东来

这个样板能启迪和带动更多企业走向更加健康、更有品质、更加轻松、更加自由、更加幸福的企业状态和生命状态.....”

因为希望成为先进文化的传播者，所以打造样板，希望找到解决问题的根本办法，这成为胖东来人的一个共识。彻底解决问题又是为了什么？是为了更美好——这个美好是让员工更美好（更好地工作），让顾客更美好（有更好的消费体验），让企业更美好（更良性、更稳定），也能让国家、让社会更美好（更和谐、更安定）。

而这种对美好的期待，反过来又激励着胖东来人更好地投入工作，用更高标准要求自己。当企业的愿景和使命开始渗透到个人身上，当每个人都觉察到自己的工作不只是赚钱养家，还可以带来更多美好的时候，一个人的潜力和能动性就能被极大地调动起来。

文化理念不是刷在墙上的标语，更不是老板早晚会的训话，文化理念往大了说是企业的使命和愿景，往小了说是每件事的处理原则，是每个人的工作方法。有人说，文化理念看不见、摸不着，是玄之又玄的东西。其实，文化理念更像是润滑油，它本身不产出效益，但它渗透进企业这个高速运转的大机器中，能保障机器的稳定运行。缺了它，机器也许可以继续运转，但会有很多摩擦，也更容易出故障。

在胖东来，文化理念是一个飞轮。现在，这个轮子最先开始转起来。

除了文化，第二重要的事情是分配机制。一个企业光有文化还不行，只有使命和愿景，员工都吃不饱饭，这样的企业是没法存活的。胖东来谈文化，但从来不羞于谈钱。之前也说过，胖东来员工的工资不但在许昌、新乡当地是高的，就是在全行业，它也是高工资的典范。

高工资还只是分配机制的一个方面，高工资激励员工，也可能养出

懒虫。在工资之外，胖东来设置了员工共享的分配机制。于东来不只在 一个场合中提出，至少拿出50%的利润分给员工。这样的分配制度带来了一个结果，那就是员工把自己当成企业的主人，因为企业经营的好坏是直接跟自己的收益挂钩的。

“敢分钱”这个道理很简单，但很多老板会下意识觉得，员工分钱是把企业的利润拿走了，分的是老板的钱，所以很多老板想不通，迟迟不敢推行好的分配制度。对这个问题，于东来是这样解释的：“带团队最终是因为你有成人之美的心，团队得到信任，得到认可，得到鼓励，能体现出他们的价值，大家会更用心地去做，做老板的会更轻松，各级管理层也会更轻松，下级会替上级做很多事情，这样既培养了人才，又成就了下属，更成就了自己。所以很多人可能认为我这样做只是为了社会好，为员工好，不是这样的概念，是真正地首先为老板好。”

分好了钱，老板不会亏，管理层更轻松，大家认真做事，每个人都主动承担，这又是一个系统解决企业经营问题的方案。在这种模式下，企业不只老板一个人“美好”，企业的普通员工、管理层都能感觉到美好。相应地，他们再把这种美好带到工作中，善待顾客，善待供应商，善待社会。如此一来，企业就能成为美好企业，社会也就能成为美好社会。

分配机制解决了大家物质生活 and 安全保障的问题。当员工开始没有后顾之忧，当员工开始把心思都放到如何提高自己的工作水平上，那么第二个飞轮——分配机制，就开始运转了，它开始推动着企业往前走，推动着企业的产品和服务再上新台阶。

有了文化和分配机制，还差最后一个基础工作的飞轮，那就是运营系统。

什么是运营系统？每天超市9点半开门营业，没开门之前，各种内

部清洁、送货、理货、早会等就已经开始了。开门迎客之后，补货、促销、试吃、实时清洁、收银、后台系统、仓储、顾客接待、投诉等各种工作和问题也纷至沓来。如果这是家300平方米的小超市，也许这些问题老板一个人就能全部处理，但如果是8000平方米的超市呢？如果有10家这样规模的超市呢？

运营管理，尤其是系统的运营管理，是伴随企业规模的扩大应运而生的。企业规模扩大以后，首先各种问题变多了，其次问题之间的关联也变复杂了，这就需要有系统的运营管理办法。

举个例子，过去进什么货，怎么进货，怎么结款，都是老板一个人说了算。但随着企业规模的扩大，进什么货需要由卖场主管和采购主管共同商定，怎么进货需要由采购主管和物流、仓储主管、门店主管等协调，怎么结款又需要采购和财务一起参与。

在运营管理上一般有两种模式：一种模式叫经验模式，比如采购这个版块，如果我是老板，我就找熟悉采购的人来管，你帮我采购到适销对路的产品就行，至于你怎么采购，有什么独门秘籍，你自己发挥就好，做老板的并不干预太多。同样地，管门店的，你用你的方法管，管仓储的，你用你的方法管——只要能找到适合这个岗位的熟手，这件事就能搞定。还有一种模式叫标准化模式，像沃尔玛、优衣库、ZARA这种全球连锁企业，怎么采购是有规定的，不管今天是张三来当采购主管，明天李四来当采购主管，你都要按照企业规定的方法去做。同样地，在这些企业，仓储、物流、财务等环节，都有运营管理标准，员工按这个标准做，规范操作，这个企业就能正常运转下去。

胖东来从一家烟酒批发部起家，最开始的其实就是经验模式。于东来有经验，当时的员工也有经验。但随着企业逐步扩大规模，胖东来很快走上了标准化运营管理的模式。打开胖东来商贸集团的微信公众号，里面的“胖东来百科系统”版块就详细记录了胖东来在运营体系上的各

种制度和实操办法。

在运营系统方面，胖东来有两个特点：第一，它是一个动态的系统，各种运营办法、文件、制度等一直在更新，这保证这种制度可以适应变化的市场环境，更好地落地；第二，它不是单个文件的汇集，而是一个可参照移植的系统，其他行业的从业者在这些公开资料里也可以找到适合自己企业的办法，甚至借鉴这种思维模式，打造适合自己企业的运营系统。

特别要注意的是，所谓运营系统，并不只是之前说到的八万多页标准化文件，那个充其量叫“运营的方法”或者“运营方法的文本”，真正有价值的是企业员工如何结合这些文本，把里头的方法和规则应用到实际工作中。运营方法文本的价值远远赶不上应用的价值，因为能应用的系统才是活系统，才有生命力，不然这些文本对企业来说就是一堆废纸。

随着运营系统的飞轮开始运转，带动另两个飞轮都转了起来。文化理念是“起始飞轮”，因为有目标、有规划、有愿景，企业才有根本和长远的发展动力；分配机制是“助力轮”，好的分配机制让员工免除后顾之忧，充满干劲，它带动其他两个飞轮更好地运转；而最后这个运营系统是“周转轮”，它就像钟表的机芯一样，在背后给钟表指针以能量，带动着胖东来的员工在前台、在窗口，给客户提供无与伦比的服务体验（见图3-5）。

胖东来的文化理念（起始轮）

传播先进的文化理念
成就阳光个性的生命

胖东来的分配制度（助力轮）

拿出 50% 的利润分给员工
企业经营的好坏跟员工收益挂钩

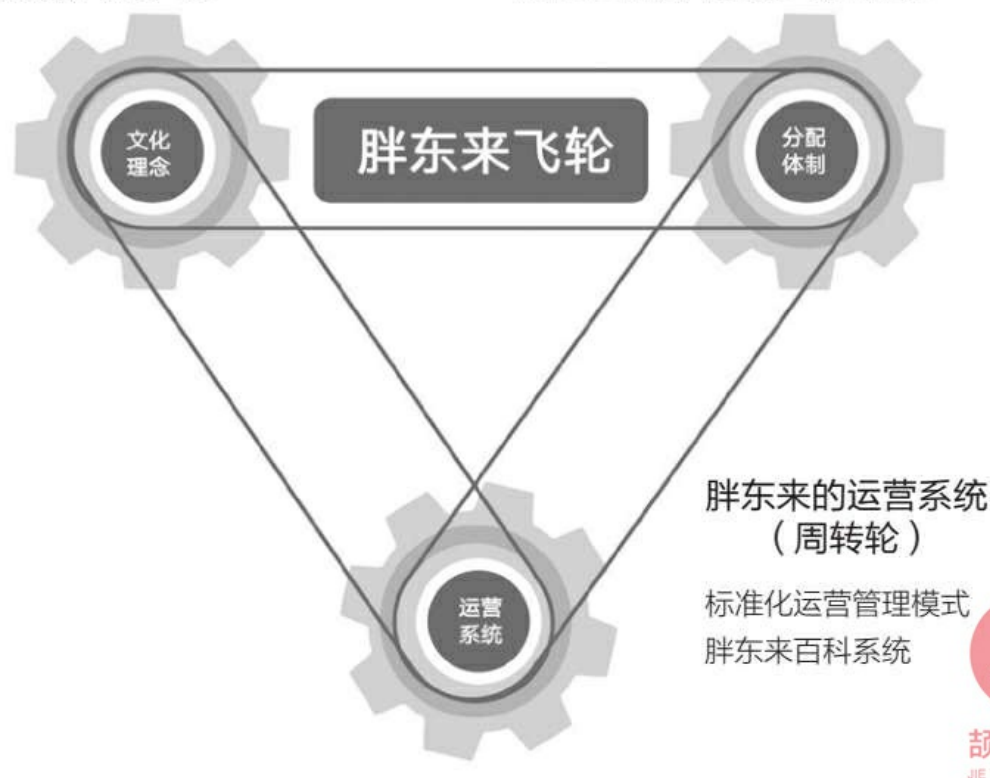


图3-5 胖东来飞轮（制作者：刘杨）

回到本章设定的议题：胖东来到底要怎么学？除了学习上面总结的胖东来方法外，至少还应该考虑到以下六个方面：

第一，要全面了解，由表及里，掰开了揉碎了学。要反复来胖东来的卖场观摩，也要深挖制度文本，结合具体的案例研究文字背后的深意；要融会贯通，了解各项制度之间的关联，也要找到一切机会接触胖东来一线员工，掌握第一手的资料。

第二，要学和做结合，理论和应用相结合。对胖东来的方法，要想想如何在自己的企业做试点和落地，哪些可以照搬照抄，哪些需要做调整，哪些需要结合自己企业和当地的实情重新总结和探索。

第三，要有目标、有阶段地学。胖东来积累了二十多年的东西，光文字资料就有几千万字，不可能听一天的课、看一篇文章就全学会了，这不现实。可以设定学习的阶段和周期，想清楚先学什么、后学什么，多久学完。

第四，找到正确的学习方法，加快学习的过程。几千万字的文本资料并不是每个老板都有时间看完，胖东来十几家门店也不是每个人都有时间逐个参观。在学习的过程中，可以借助别人总结好的材料，相关课程、书籍、视频资料等辅助学习，加快自己学习的进程。

第五，树立正确的学习态度。胖东来的方法不是灵丹妙药，也不是企业管理的大百科全书，要把学习胖东来和企业原有的学习培训模式结合起来。比如把胖东来和“觉醒商业”放在一起学习，对照于东来和拉金德拉的方法；比如把胖东来和彼得·圣吉的《第五项修炼》一起学习，打造学习型组织；比如把胖东来和彼得·德鲁克的管理理论放在一起学习，了解如何规范化管理。把不同的知识放在一起比较学习，互相验证，会更有收获。

第六，要老板和员工一起学习，达到全员提升的效果。现在很多人学习胖东来，就老板一个人来参观、来听课，学习的时候热血沸腾，学完之后无法落地。胖东来方法不是心灵鸡汤，也不是哲学思想，一定要自上而下，把顶层设计、中层规划和底层落实相结合，只有这样才是真正的学习。

关于胖东来能否学得会，于东来自己有一段话，能很好地解释这个问题：

所以，学胖东来要从机制方面开始学！如果机制方面改变了，整个企业在一年里可能就会有很大的改变，三年可能就会有翻天覆地的变化。很多企业说胖东来学不会，其实跟胖东来接触近的这些企业，每一

家都有很大的跨越。首先就是一样，要让员工对自己的工作有热情，员工对企业有信任感，从信任到慢慢地去爱上这个企业，有爱的时候怎么会不幸福呢？

机制是系统，是方法，也是推动企业发展的根本动力。学习胖东来不能只停留在表面，一定要由表及里，从外到内，学到机制和精髓。既然胖东来都说自己是一所学校，那么，在这所学校，只有你不想学，不好好学，根本没有学不会这一说。

[注释1:](#) 详见胖东来商贸集团官网：“东来讲堂”，《东来哥与研究胖东来文化理念的老师们交流分享记录（下）——关于经营》，2020年8月24日。

[注释2:](#) 详见胖东来商贸集团官网：“东来讲堂”，《东来哥与研究胖东来文化理念的老师们交流分享记录（下）——关于经营》，2020年8月24日。

[注释3:](#) 详见胖东来商贸集团官网：“东来讲堂”，《东来哥与研究胖东来文化理念的老师们交流分享记录（下）——关于经营》，2020年8月24日。

[注释4:](#) 详见胖东来商贸集团官网：“东来讲堂”，《东来哥与研究胖东来文化理念的老师们交流分享记录（下）——关于经营》，2020年8月24日。

[注释5:](#) 详见优酷视频胖东来官方频道2015年视频：《爱的力量》。

[注释6:](#) 节选自胖东来商贸集团官网《文化理念培训大纲》，2022年4月29日。

[注释7:](#) 详见胖东来官网资料：《走在信仰的路上》“如何做企业，如何做经营”，第57页。

[注释8:](#) 详见胖东来商贸集团官方网站：“东来讲堂”《【直播第一讲】胖东来未来规划——真正成为一所学校》，2020年3月1日。

第四章 自由和爱

胖东来的文化一直都是谜一样的存在。说它是谜，一是因为它简单至极，许昌街边看车的大爷都能说上两句“胖东来文化”。另外，它是又非常复杂的一个体系——从表层的服务文化、创新文化到拥抱自由和爱的人生终极目标，从哲学里的世界观、价值观到文化领域的思想认知、个人觉醒，胖东来文化绝不是简单的几个词就能讲清楚的。而更让人觉得难以琢磨的是，这个文化从诞生之日起就一直在不断变化和演进，从未停止。

成为胖东来人

2022年2月13日，胖东来商贸集团微信公众号的一篇文章有了10万+的阅读量。这篇文章就是《胖东来金汇店招聘通知》。其实不只这篇文章，同一个月内，跟胖东来金汇店招聘相关的三篇文章都是10万+的阅读量，另外两篇分别是《胖东来金汇店面试安排通知》《胖东来金汇店面试结果通知》。

招聘是胖东来的一件大事，很明显，《胖东来金汇店招聘通知》也是精心准备过的。

除了常规的招聘岗位、招聘标准、报名和面试安排这些基本信息，在这份招聘通知的开头有这样的三段话^注。

第一段：

致应聘者：胖东来希望通过企业的载体，像学校一样分享、传播和践行先进的文化理念，引导员工理解并建立科学的信仰，懂得做人做事的标准，学习和感悟生活与生命的道理，逐步培养健全的人格，成就阳光个性的生命状态！同时，为社会提供一种健康、公平、真诚的经营模式和科学的运营体系样板，启迪和带动更多企业走向更加健康、品质、轻松、自由、幸福的企业状态和生命状态，引领和推动社会向更加美好的方向进步！

第二段：

进入胖东来，你会有以下的受益：(1)自由·爱的文化理念的启示；(2)先进的生活理念和阳光、轻松、科学、有效的生活方法；(3)科学、理性、阳光的思维方式；(4)感受真诚、真实、公平、民主的成长环境；(5)养成有品质的生活习惯，成就个性的生命品质和健康、健全的

人格。

第三段：

同时，不足的一面是：(1)大家在进入企业前也许对胖东来抱有很高的期望值，因与以前习惯的改变，前期身体和心理都没有适应岗位工作时，会有3个月左右的适应期。任何一个公司在管理和专业上都是持续完善和提升的过程！大家要用更理性、积极的心态选择和对待！(2)在不懂公司理念的时期，会觉得制度标准严，有压力、心理紧张，但当真正理解和胜任时，会很轻松快乐地享受工作。

概括一下，上面这三段话讲了三层意思。(1)胖东来是什么。胖东来不只是一家商场，它的目标是传播先进理念，推动社会和个人发展。(2)在胖东来可以得到什么。简单一句话，带来思想和生活的改变。(3)胖东来不是什么。胖东来不是传说中的胖东来，要有适应的过程。

相比其他企业，胖东来的招聘通知看起来非常“另类”。一般企业最开始都会介绍自己的企业有多好，有多广阔的发展前景，但胖东来告诉你的是，它不是在招聘一个“干活的人”，而是要找到认同胖东来理念，知道这个工作的意义，并愿意投入精力和热情的人。

这些诉求在《胖东来金汇店招聘通知》后面“招聘标准”的部分得到了验证。

想成为一名胖东来人，你不需要有大学毕业证，不需要英语四级，也没有户口、身高等要求。招聘标准一共有四条。

(1)学习和熟知胖东来企业文化理念，有一定认知和思考并真诚地认可和喜欢，在面试环节中对企业文化理念进行阐述，不能熟知和了解的，视为不符合招聘标准，将不予录取；(2)真诚、善良、乐观、性格开朗、亲和力强；(3)热爱生活，有良好的生活习惯和行为习惯；(4)身

心健康、五官端正、说话流畅、无不良嗜好和记录、无明显文身。📌

很明显，在招聘标准中，熟悉并认同胖东来文化是最重要的。想要成为胖东来人，在迈进这个门槛之前，你一定要成为了解胖东来文化的人。

那么胖东来的文化是什么呢？怎么了解呢？招聘通知里很贴心地给出了学习的线索。

学习渠道：关注微信公众号“胖东来商贸集团”或“胖东来超市”，点击“胖东来”，通过“企业文化指导标准”“东来讲堂”“文化广场”“影视中心—视频”进行学习。📌

对于想了解胖东来文化的人，上述资料正好可以成为了解胖东来文化的一个入口，也是了解胖东来的第一手资料。

在这些文件中，有一个《文化理念培训大纲》📌，它创建于2019年9月，最近的一次更新是在2022年4月。这是截至本书写作时最新版的胖东来文化理念标准文件。在三年的时间里，这个文件更新了一共20个版本，显示出胖东来的文化一直在不断迭代完善中。

在这个文件中，胖东来的企业文化被概括为两个方面，分别是“文化理念”和“经营理念”。为了便于企业内部员工和外部学习者学习，在理念讲解之外，还有49页的企业文化理念解析。

先来看文化理念部分，胖东来的文化理念包括四个部分的内容：第一，胖东来属性；第二，信仰、使命、愿景；第三，做人做事的标准；第四，生活准则。

在胖东来的文化中，胖东来的属性不是商场也不是购物中心，胖东来把自己定义为“学校”。所谓学校，并不是胖东来要开班授课，而

是“通过企业的载体和平台，像学校一样量力而行地分享、传播与践行先进的文化理念和先进的生活方法”^注。

向谁传播先进的文化理念和先进的生活方法？显然是两个方面，一方面是对内的——在胖东来这所学校里培养合格的员工；另一方面是对外的，以胖东来为样板，提供一种经营模式和生活方式，带动更多企业和个人。

在对内培训上，胖东来确定了四个方向的目标：(1)引导胖东来人养成智慧与富有创造性的思维习惯；(2)懂得净心、专注做自己喜欢的事，学习和感悟生活和生命的道理；(3)懂得创造和享受时光的美好；(4)用科学理性的方法改变奴性，培养健全的人格，成就阳光个性的生命。^注

简单概括一下，加入胖东来这个大家庭，首先在文化上要改变自己的认知，要从一个只知道闷头干活的人，变成一个理解了工作和生活意义的人，一个有健全人格的人。

这一点，既是胖东来把自己定义为学校的一个目标，也是胖东来能提供给员工的一项福利。回顾之前提到的胖东来招聘通知，胖东来特别提到的企业福利，不是高工资，更不是宽松的假期安排，而是企业文化的滋养，包括：自由和爱的文化理念，先进的生活理念和生活方法，思维方式改变，优越的成长环境和健康的人格（具体内容详见前文《胖东来金汇店招聘通知》第二段）。

从这里也可以看出，胖东来不是把企业文化当成一种管理员工的工具，而是把它当成企业根本的价值观。让员工变好，让员工实现人生的追求，这样才能实现个人和企业目标真正的统一，企业才能好。

光培训内部员工，格局还是太小了，胖东来也把自己当成一所外部

的学校。这个学校有两个目标，分别是“为社会提供一种健康、公平、真诚的经营模式”“建立和完成一个科学的涵盖文化、机制、标准、系统的运营体系样板”。

“经营模式”面向同行业的兄弟公司或者其他希望学习借鉴胖东来经营方法的人。为什么现在很多人大老远跑来学胖东来？不是胖东来的货品有什么不一样，也不是胖东来有什么独一无二的设备设施，大家真正好奇的是，真的有一家企业可以兼顾健康、公平、真诚和盈利吗？真的可以实现让员工、消费者、供应商、老板全部受益的经营模式吗？

站在这个角度，再去看胖东来开放自己的知识库，公开各项实操和管理文件的举动就比较好理解了。胖东来用实际行动证明了，这种共赢的经营模式的确存在，而且不只是存在，别的企业如果愿意学习，也可以复制——你可以随意拍照，可以根据胖东来提供的资料联系胖东来的供应商，甚至可以照搬胖东来的各项管理制度，为自己所用。

“运营体系样板”则面向企业管理者和希望研究新趋势下企业运营模式的人。其实，学习胖东来的人早已超出了超市和零售这个圈子，很多工业企业甚至一些政府部门都在关注胖东来。大家关注的不是胖东来的进销存，不是仓储、物流、销售这些具体的经营环节，而是如何平衡文化、机制、标准和系统之间的关系。说得再直白一点，对一个组织来说，如何在保证效率的基础上实现组织良性运转？如何实现个人发展和组织发展的协调同步？如何达到组织利益和社会效益的平衡？这些问题不但企业界关注，在公共管理领域，胖东来的方法也极具启发性。

的确，胖东来文化中提到这样做的目的是“引领和推动社会向更加美好的方向进步，启迪和带动更多企业走向更加健康、品质、轻松、自由、幸福的企业状态和生命状态，让城市更美好、让社会更好、让人类更美好”。

这样来看，胖东来把自己定义为学校，不是简单地传递经营方法和理念，而是像觉醒商业运动领袖拉金德拉教授提出的“美好企业”那样，不以赚钱为唯一的目的，带动所有利益相关者利益最大化，服务社区，推动社会进步，这才是真正有价值的。而且这一目标不是企业的负担，相反，一家美好企业会得到更多用户的喜爱，反而让这家企业有更强劲的盈利能力和更美好的发展前景。

除了学校的这个属性，《文化理念培训大纲》中还明确了胖东来的信仰、使命和愿景。胖东来的信仰就三个字——“自由·爱”，这三个字出现在胖东来的很多宣传资料中。关于自由，《文化理念培训大纲》中分成了精神自由和行为自由。所谓精神自由，就是有自己独立的判断，主动追求理想生活状态，拒绝不喜欢的、不接受的，还要把对名利、欲望管控在合理范围内；而所谓行为自由，是指不束缚自己，也不束缚别人，懂得自己爱自己，也不强加自我意愿给别人。

怎么理解胖东来企业文化中的自由？通常而言，自由会跟散漫、没有约束这样的行为挂钩，很多企业是不敢提倡让员工自由的，但在胖东来，这种自由不是肆意妄为，而是更高层面的自由选择。举个例子，有人明明不喜欢一个工作，但是为了家人的期待，他还硬撑着工作，那么他是自由的吗？显然不是，束缚他的不是别人，而是自我施压的枷锁。胖东来的自由提倡“不让责任和爱带给自己压力和包袱”，因为只有如此，才能获得真正的自由。挑起生活的重担不是勇气，真正追求自己想要的生活更需要勇气。

那什么叫爱呢？爱是一个非常大的话题。胖东来文化中提出了逐层递进的五层爱，分别是爱自己、爱家人、爱员工、爱顾客和爱社会。这很像《大学》里提到的“修身、齐家、治国、平天下”。一个人先要爱自己，才能爱家人，因为爱自己的小家，才能推己及人，爱身边的员工、客户，最后才有对社会的爱，这是爱的层层递进。无法想象，一个

连自己都不爱的人能去爱别人、爱社会。

举个例子，现在很多父母爱孩子，为了孩子付出了一切，爱到迷失自我。这是一种健康的爱吗？显然不是，一方面，过度的关爱会让孩子难以承受，很多在这类家庭长大的孩子，脾气乖戾，完全没有自己处理问题的能力；另一方面，作为父母，因为这样爱孩子，会有很强的付出感，一旦孩子不听自己的，或者不按自己的想法发展，父母就会很有挫败感，觉得自己的付出都白费了。反过来，这又给孩子巨大的压力。所以有人说，这种关系并不是爱，而是一种控制。

在企业里也是如此，很多企业提倡要爱顾客，把顾客当成上帝，但是先问问老板，问问管理层，你们爱员工吗？如果老板经常对员工颐指气使、恶语相向，你怎么能指望这样的员工会爱顾客呢？一个内部钩心斗角、彼此敌对的企业，你又怎么能指望这个企业的员工会有对社会的爱呢？

可以说，自由和爱是胖东来文化的基石，自由是打破束缚的个人觉醒，而爱是内在与外在的和谐共生。一个提倡自由的企业，每个员工都是一个会思考、有见解的独立个体；而一个提倡爱的企业，每个员工才能激发自己的潜力，实现自己的价值。

换个角度来看，自由和爱其实都是针对人的——只有人需要自由，只有人才有爱。这也给我们一个重新审视胖东来文化的视角，那就是，胖东来文化的最终目的，不是企业得到多少盈利，也不是把企业的规模做得有多大，而是关注与人有关的一切。

这个观点在胖东来的使命与愿景中再一次被验证。胖东来的使命和愿景是：“培养健全的人格，成就阳光个性的生命。”一般来说，使命（Mission，即企业最终的目标）和愿景（Vision，即企业发展的蓝图）讲的是企业的长远发展，很少有企业会把使命和愿景完全落在人身

上。但想想看，企业的发展为了什么？最终还是为了人——有可能是为了老板，有可能是为了股东，有可能是为了员工，有可能是为了合作伙伴，但归根到底，肯定是为了人。胖东来直接把健全的人格、阳光个性的生命作为自己的使命和愿景，也显示了它的独到之处。

经常与使命和愿景同时出现的另外一个词叫价值观（Value，即企业的是非判断和行为准则）。在胖东来，这被称为做人做事的准则。胖东来文化中关于价值观只有四个字，叫“扬善戒恶”。扬善是鼓励和支持对的事情发生，而戒恶是断除人性中愚昧、丑恶的状态。何谓善恶？有人说，善恶没有标准，因人因事而异。实际上，每个人都有善恶观，这就像王阳明在《传习录》中所说的“致良知”，用良知觉察善恶，做出正确的选择，这就是扬善戒恶。

在《文化理念培训大纲》中，胖东来列出了善恶的具体执行标准。具体可以参考表4-1和表4-2注：

表4-1 企业文化“扬善”评议表

序号	考评项目	考评核心内容	考评得分										
1	阳光	活出人性善良、美好的一面。	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
2	自由	以不违背法律和人性的道德标准为底线，以突出善良和个性为原则，不接受束缚，既不束缚自己，更不束缚他人，保持对每个生命、每个物质的尊重和敬畏。在此基础上，从精神思想的自由落实到行为自由	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
3	尊重	接受万事万物的本性，理解并共同向崇善的方向发展而不是指责	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

续表

序号	考评项目	考评核心内容	考评得分										
4	信任	相信、支持、成就、认可，最大限度地给予自己和他人成长和实现目标的机会	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
5	真诚	真实、坦诚地对己对人，不违心做人做事，拒绝虚伪	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
6	公平	尊重自然法则，在此基础上让所有的人付出和回报成正比	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
7	正义	传播和保护正能量，控制自己的邪恶，或在保护好自己基础上，合理阻止他人的邪恶。从制度上保证每个人的人格、权益、尊严得到保护、不受伤害	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
8	勇敢	心底坦荡、正直，有强烈的正义感，敢于面对、接受、主动承担，有解决问题的信心和决心，为了善良和信念无谓生死，永不退缩	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
9	博爱	拥有普世情怀的大爱之心，用宽广的胸怀释放自己的爱和善良，爱自己、爱他人、爱社会，分享和传播爱的能量	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
10	节制	保持理性，任何事都在健康合理的度以内调整	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

表4-2 企业文化“戒恶”评议表

序号	考评项目	考评核心内容	考评得分									
1	虚伪	不真实的、假的、让人痛苦的。	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2	无知	不善于思考，认识事物太局限、不全面，停留在自我的固定思维意识当中，缺乏开放性思维，形成自以为是、骄傲或自怨自艾的状态	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1



续表

序号	考评项目	考评核心内容	考评得分									
3	自私	害己害人的行为	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4	自卑	不尊重和敬畏自己的生命，浪费并践踏自己生命的行为	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5	嫉妒	否定自己，拿自己的短处和别人的长处对比，让自己的精神痛苦达到峰值的行为	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6	贪婪	因为无知，让欲望大于能力，让幸福远离自己的行为	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7	束缚	违背自由，痛苦的根源，对人性、精神、灵魂、道德和行为绑架的行为	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8	伤害	迷失人性，不懂得尊重自己和保护自己，不懂得尊重他人和保护他人。伤害他人，其实更伤害自己，也伤害社会……是最无知、最愚昧、最不值得的行为	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1



胖东来文化理念的最后一部分叫生活准则。这是更具体的可落地文化，它从健康、安全、爱情、理财、居家、休假六个方面，详细阐述了

作为一个胖东来人应该如何行事。

比如在健康方面，胖东来提倡从精神健康、心理健康到行为健康，主动把健康指标管控在合理的范围内，活出积极、乐观、阳光、自由的心态，不仅在顺境中活得灿烂，在面对疾病、灾难、感情困扰、工作烦恼等逆境时，也能坦然接受并释怀。

再比如在安全方面，要注意精神安全、心理安全和行为安全。要从思想上对安全理念有深刻的认识，并延伸至生活中的人身安全、财务安全、消防安全、用电安全、交通安全、食品安全、性安全等行为安全。防患于未然，有效规避事故和麻烦。

以上胖东来五点内容，包括企业属性、信仰、使命和愿景、做人做事的标准、生活准则共同构成了胖东来的文化理念。与之相对应的是胖东来的经营理念。经营理念看似是企业管理层的事，实际上，在胖东来，经营理念也跟每个人息息相关。可以说，经营理念是文化理念在经营领域的应用和延伸；反过来，经营理念又在践行和验证着胖东来的文化理念。

《文化理念培训大纲》中把经营理念概括成四个部分：经营理念（指导原则）；经营目标；经营标准和运营系统；商品、环境、人员、服务。

胖东来的经营理念跟企业文化是一脉相承的。胖东来的属性是一所学校，而在经营中，它希望自己成为“具有高尚情操和社会责任感的优秀快乐的智者”和“传播先进文化和先进生活方法的学校”。

具体在执行中，胖东来的经营理念被概括成一句话，那就是“发自内心的喜欢高于一切”。什么叫发自内心的喜欢？显然，这个喜欢不是因为外界的夸赞，也不是因为世俗的肯定，而是事情本身的价值。具体

到工作中，那就是具体岗位工作本身。一个负责保洁的大姐真正愿意做好保洁的工作；一个熟食区的员工真正把食品加工好；一个后勤的电工真正保证电力系统和用电安全：这就是工作本身的意义。如果每一个员工都能热爱自己的工作，踏踏实实做好本职工作，这个企业怎么能不好呢？

在胖东来的话语体系中，这样的状态叫“净心”——这区别于汉语中更常见的“静心”。静心只是让心安静下来，心无旁骛；而净心，有排除杂念的意思。工作中的杂念就是跟工作本身无关的事。比如有的人会算计做了某个工作是否能带来职位的升迁，这其实就偏离了工作本身，就不是净心的状态。工作就是工作，想把工作做到极致，需要专注和全身心的投入。

在胖东来，提倡的是做好本职工作，每个工作都有自己的价值。在第二章“先把工资翻倍再说”中，我们也提到，胖东来的保洁和看起来更有技术含量的播音员的工资一样高。这意味着什么？这意味着在胖东来，每项工作本身都有自己的价值，这个价值不是用拿多少工资来衡量的，也不是靠外界评判来衡量的，工作本身自带意义感。一个人热爱自己的工作，做好自己的工作，这就是价值。

在经营目标上，胖东来设定的目标非常务实，就两句话：第一句叫“量力而行地满足民生需求”；第二句叫“优秀的细节管理”。

什么叫民生需求？翻译过来就是老百姓的需求，就是柴米油盐酱醋茶。我们看到胖东来的发展一直没有脱离这个主线。

不过，民生需求不见得都是低端产品。在经营目标中，胖东来是这样解释“满足民生需求”的。“在保障民生、保障顾客对商品基本需求的基础上，逐步引领我们所经营的商品往品质、时尚、特色的方向上发展延伸。”

那么“量力而行”呢？在于东来的很多讲话中，他都提到，要做企业能够做到的事，要做能够做成且不是很勉强的事。比如很多人觉得胖东来应该加速扩张，采用连锁经营或者品牌授权的形式，把店铺开到全国去。但胖东来并没有这样做，它选择先把事情做好，而不是把生意做大。

目前胖东来超市的营运质量还是在健康的范围之内，许昌今年的销售就是21亿元，整个毛利率是在22%左右.....未来到2026年，我们计划完成25亿元，就比现在多4个亿到9个亿的销售目标，要完成这9亿元就很轻松了.....我们的目标不是想让企业做多大，目的是希望我们更多的员工懂得好的理念，有健全的人格，懂得让自己的生命过得更加的健康，更加的轻松，更加的美好，是这个方向，我们就非常轻松。注

选择“量力而行地满足民生需求”让胖东来有足够的应付各种突发状况。比如新冠疫情期间，胖东来保证供应不涨价。很多人在网上晒自己疫情期间在胖东来买到的蔬菜包，大赞胖东来是良心企业（见图4-1）。



图4-1 胖东来疫情期间海报（图片来源：胖东来官方网站）

可以说，正是因为胖东来设置了这样的经营目标，它才能贯彻自由和爱的理念，才能让自己成为稳定发挥的经营样板，才能实现员工、顾客、社会共赢的局面。

优秀的细节管理又指什么呢？想必很多学习胖东来的人都注意到了，胖东来之所以是胖东来，不仅仅是因为先进的理念，更是因为经营过程中对细节的掌控。

举个例子，很多商家都能提供退换货服务，而胖东来能提供上门退换货，而且从客户提出退换货需求到服务员上门退换货，一般不会超过24小时。看起来，这只是胖东来的一项特色服务，但实际上，上门退换货考验企业的反应速度、人员安排、报损、财务核算、客户信息管理等多方面的能力。胖东来呈现出来的优质服务只是冰山一角，在水面之下，是系统科学的流程方法和整个团队的执行力。

推而广之，我们看到胖东来的很多细节，包括卖场清洁、投诉处理、上货理货、卖场POP设置、调货、卖场收银等，这每一项都不是因为员工个人能力突出，而是因为细节管理的颗粒度足够小，细节管理做得足够到位。

另外，在经营标准和运营系统中，胖东来提倡品质优、功能强、时尚、科技，以此衡量经营品质和经营能力。在运营系统中，胖东来强调科学、健康。所谓科学、健康，就是运营体系要符合实际，行之有效，并不断完善。

最后，在商品、环境、人员、服务中，胖东来强调要坚定不移地做好品质，优化商品，不一味追求低价，要正确体现商品价值；在环境上，营造安全、有品质、方便的环境，而且在硬件环境之外，也要追求软环境，引导和促进卖场人文往更文明、更温馨的方向上进步；在人员上，胖东来提出四个关键词，分别是净心、真诚、热情、专业。因为发

自内心的喜欢高于一切，所以当员工开始投入工作，他就能呈现出最好的状态；在服务上，胖东来提出了四项要求，分别是公平、个性、专业、主动。这跟上一条对人员的要求相对应，有全身心投入的员工，有对自我工作价值的认可，再辅以这样的服务理念，并渗透进胖东来的个性特色，企业的服务一定能达到一个优异的水准。

上面，我们完整学习了胖东来的企业文化理念。如果你打算应聘胖东来的职位，理解领会这些理念有助于你在面试中脱颖而出。而对于研究学习胖东来的人来说，这个文化理念还有另外两方面的意义。

第一，学习文化理念是成为胖东来人的必由之路。在认识上统一频率，才能在行动上统一步调。这样的文化能把胖东来一万多名员工^注整合成一个有战斗力的整体，也有助于胖东来整体目标的实现。

第二，文化理念是胖东来制胜的法宝之一，也是最难被学习和模仿的部分。很多企业学习胖东来的文化都是断章取义，往往只看到其文化的一个侧面。真正理解胖东来文化需要结合胖东来的实际经营情况，结合美好企业的社会大趋势，全面系统地学习，而《文化理念培训大纲》恰恰给了我们这样的学习机会。

不过，单单一个文件并不能概括胖东来文化的全部。对任何一个组织来说，纸面上整理出来的文化只是概念和理念，真正的文化是渗透进企业每根毛细血管的。以胖东来为例，除了文化理念，胖东来在经营中还有服务文化、创新文化、服务案例的文化、创始人文化、企业社会责任(CSR)文化，等等。接下来的章节，我们会进一步深挖，探究在文化理念之下，胖东来还有什么样值得学习的文化。

[注释1:](#) 节选自胖东来商贸集团微信公众号《胖东来金汇店招聘通知》，2022年2月13日。

[注释2:](#) 详见胖东来商贸集团官方微信号：《胖东来金汇店招聘通知》，2022年2月13日。

[注释3:](#) 详见胖东来商贸集团官方微信号：《胖东来金汇店招聘通知》，2022年2月13日。

[注释4:](#) 详见胖东来官网“胖东来百科系统”：《文化理念培训大纲》，2022年4月29日更新。

[注释5:](#) 详见胖东来官网“胖东来百科系统”：《文化理念培训大纲》，2022年4月29日更新。

[注释6:](#) 详见胖东来官网“胖东来百科系统”：《文化理念培训大纲》，2022年4月29日更新。

[注释7:](#) 详见胖东来官网“胖东来百科系统”：《文化理念培训大纲》，2022年4月29日更新。

[注释8:](#) 详见胖东来官网“胖东来百科系统”：《文化理念培训大纲》，2022年4月29日更新。

[注释9:](#) 详见胖东来商贸集团微信公众号文章：《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》，2021年12月25日。

[注释10:](#) 截至2021年底，许昌、新乡两地共有在岗员工11600多名，其中自营员工6100人，非自营员工5500人。可参见胖东来商贸集团微信公众号文章：《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》，2021年12月25日。

看得见的文化

在胖东来的内部资料《爱的路上——释放温暖的力量》^注 这本书里，收录了一个医药部员工服务客户的故事。

故事的作者叫郭秀荣，在进入胖东来之前，她就是做药品销售服务的，但那时的她没有什么目标和方向，每个月只有发工资的时候会高兴一下。后来她进入胖东来工作，发现这才是自己想要的工作平台，因为在胖东来，“大家把爱和光相互给予彼此，真的是无比幸福”^注！

郭秀荣记录了一个自己亲身经历的故事。有一天凌晨1点多，她在夜间售药窗口值班，这时候，有一位50多岁的中年人来买药。经过跟顾客交流，郭秀荣了解到，他一个人从开封到新乡卖西瓜，路上开车着凉感冒了。问清症状后，郭秀荣快速给他拿了药，药品的总价是1.5元钱。卖瓜的师傅怕自己听错了，还特别确认了一下，的确是1.5元钱。于是师傅拉开破旧的包，从里头拿出钱来。

在这个过程中，郭秀荣看到师傅的手黑乎乎的，很不干净，就主动提出来帮他接点水洗洗手，并叮嘱他把手洗干净再吃药。看到服务员这么热情和周到，师傅一边洗手一边抹眼泪，念叨着说：“胖东来人太好了，谢谢，谢谢！”

这之后，郭秀荣又帮师傅接了好几杯水，让他多喝点水清热去火。看他大口喝水的样子，应该是很长时间没有喝水了。喝完了水，顾客也打开了话匣子。他说自己一天没喝水了，渴了就吃西瓜。上午的时候，他就感觉到不舒服了，可是去药店一问，一盒感冒药得二十多元，就没舍得买，一直扛着。后来实在扛不下去了，他想起来之前一个老乡跟他说新乡胖东来好，所以他特意找过来。果然，胖东来是真好啊！

面对夸奖，郭秀荣想了很多，她想到瓜农很辛苦，为了省钱，不舍得喝水，不舍得买药，而且一个人在陌生的城市，辛苦又无助。如果能早点买到价格合适的药品，他也不至于硬扛到现在。

让郭秀荣没想到的是，凌晨3点左右，卖瓜的师傅又来了。这一次，他不是来买药的，而是来送西瓜。他说自己吃了药、喝了水之后好多了，特意送个西瓜表示感谢。郭秀荣委婉地拒绝了师傅，她说这售药窗口太小，西瓜太大，塞不进来。师傅二话不说就要用手把西瓜拍开送进来。郭秀荣连忙说，自己在上班工作，没法吃西瓜，而且一个大西瓜，她也吃不完。最后好说歹说，才让师傅带着西瓜离开了。

这个故事到这里就接近尾声了。这是一件小事，这个顾客带给胖东来的销售额是微不足道的，但这件事带给郭秀荣的思考可不少。

她在文章的最后写道：

东来哥在咱们医药超市门口张贴着“为人民服务”的牌子，我们一定要把售药服务做好.....夜间来买药的一定都是急需的，尤其是冬天和雨雪天气，而我们通常都是一路快跑为顾客拿药的。外面天太冷，风太大，我们不能让顾客多等1分钟。

打开窗、传递爱，我要做到更好，不让任何一个信任咱胖东来的顾客失望，用专业和爱让每一位顾客感受到胖东来的温暖。📌

这是一个感人的小故事。郭秀荣和卖瓜师傅素不相识，因为买药卖药有过短暂的交集，也因为这个交集，郭秀荣把治病的药和对陌生人的关爱一起传递给了这位顾客。

熟悉胖东来文化的人都知道，“爱”这个字作为胖东来文化不可分割的一部分，在各种资料中出现的比例特别高。到底有多高呢？《爱的路上——释放温暖的力量》在最后一页做了一个词频统计，在2014年

12月7日到2020年8月1日的胖东来随笔中，爱的出现次数最多，为2201次。其次是幸福，出现了2020次。排第三位的高频词是美好，出现了1920次。

跟很多企业把文化标语悬挂在墙上不一样，胖东来不但有企业文化手册，还有多种多样跟文化有关的表达。比如老板于东来各种关于文化的发言和会议纪要，比如员工践行文化理念的小故事，比如各种以文化为主题的视频资料，等等。这些内容让文化不再是干巴巴的口号，而是变得感性和温暖。

同样在《爱的路上——释放温暖的力量》这本书里，餐饮部的王慧敏记录了另外一件工作中的小事。

王慧敏是一名餐饮收银员，平时工作的内容就是收款和窗口服务。有一天，有两个抱着小孩的顾客来收银台找餐卡，据他们说，餐卡是刚买的，里面有100元钱。王慧敏看到顾客很着急，一方面安抚他们的情绪，一方面赶紧帮他们寻找。但是找遍了附近的边边角角，都没有发现餐卡。

这时候，王慧敏听见丢失餐卡的顾客抱怨说：“我们走吧，不吃了。就剩100元充成卡还丢了，饿着回家吧。”想到她们已经在店里了，王慧敏不想让她们失望，于是主动提出让顾客先点菜，然后她继续帮顾客找餐卡。

卡最后也没有找到，但顾客在王慧敏的帮助下吃上了饭，吃得还很满意。临走的时候，顾客说，改天一定把钱还回来。王慧敏赶紧拒绝说：“不用客气，这顿饭就算我们请的，很抱歉没有帮您找到餐卡。”但她越是这样说，顾客越不好意思，因为丢失餐卡并不是工作人员的责任。

几天之后，这个丢卡的顾客又回来了，她热情地跟王慧敏打招呼。提到前几天的事，她说：“那天要不是你们管饭，我和儿子可能就饿着回家了。”除了表示感谢，这位顾客还带来了自己的老公。原来，她老公的公司每个月都有会议，上次她回家后专门跟老公介绍了胖东来的美食和服务，这次他们是来订餐的。从此以后，他们每逢公司开会都在胖东来订餐，成了这里的老顾客。

以上就是一张餐卡的故事。一张遗失的餐卡带来了持续不断的生意，这表面上看是服务产生效益的例子，而本质上，这是深层次的企业文化在起作用。

正像王慧敏在文章结尾写的那样：

一张遗失的餐卡让我们相遇，一个不愿让顾客失望而归的念头，意外收获了顾客信任.....我们虽然不是无所不能，但我们要竭尽所能，让顾客感受到我们所有的服务都发自内心，相信爱和真诚一定可以创造出更多浪漫和幸福的故事。注

的确，在请丢卡顾客吃饭的时候，王慧敏应该没有想到后续还能有持续不断的生意，她只是出于本心，觉得不能让顾客失望。这个本心是怎么来的？当然，这跟当事人人为善、乐于助人的性格有关，但也一定与企业倡导的文化和理念有关。试想，如果王慧敏所在的是一家以营收为中心，对利益锱铢必较的企业，想必她也不会做出这样的举动。

而且，更厉害的是，像给卖瓜师傅倒水，请丢卡顾客吃饭这样的故事在胖东来并非个例，已经成为胖东来服务的“标配”，很多员工会以案例中的主人公为榜样，把自由和爱、幸福美好、真诚温暖的理念落实到自己的工作中。而同时，这样的故事又不断被记录、传播，影响着更多人，从而形成一种良性循环。

所以，谈到胖东来的文化，你会发现，它不是说出来的，而是做出来的。换句话说，在胖东来，提到文化，不是随便说说就好，对每一个胖东来人而言，它是可以亲眼所见、亲耳所听、亲身经历的。

当然，这种与文化的亲密接触并非只是企业内部员工的自我感动，顾客和消费者是最能感知到的。在百度贴吧“胖东来吧”中，有这样一封感谢信，作者ID是xujism，发布时间是2011年10月31日。现将原文引述如下：

10月30日晚10点，随心随笔写了点心情，没想到10月31日一早就接到胖东来的电话（可能是根据描述，查了下记录得到本人的电话），语气中充满了关爱、关怀、关心，让本来天阴带来的不好的心情，出了个太阳，让人感到心中甚是温暖。对方要求来家查查原因，我说没有必要的，都过去这么久了，再说，胖东来给我的印象又那么好，所以想着算了，但是对方一直诚恳地说，就答应了。11点多胖东来的工作人员就来家了，什么也没说，简单地询问了下情况，二话不说就把玻璃给拆了拿走了。没过多久，就带了一面新玻璃回来，重新装上，免费更换了一根抽油烟机的烟管，还把灶头的钱给退还了。面对这种场面，您能不动容吗？感觉天气的阴霾瞬间因为那张诚恳的笑脸一扫而空，带来的是一个温暖人心的太阳。

感谢胖东来的诚恳、诚心、真挚、执着，我相信胖东来的明天会更加美好、辉煌！

再说声谢谢！

通过这位网友的描述，你能感觉到这又是胖东来优质服务的故事。故事的背后是胖东来可以看见的文化，这位网友把这种文化总结为四个词：诚恳、诚心、真挚、执着。这切切实实是顾客的真实感受。

网上像这类写给胖东来的感谢信并不少见，散见于贴吧、论坛和各种社交媒体中，并不一定会专门发在胖东来官方平台上。

当然，更多的人并不会通过写感谢信这种方式表达自己的情绪，他们会把对胖东来的好感转化成自己的态度，在有人批评或者诋毁胖东来的时候挺身而出，用自己的经历为胖东来撑腰。

除了百度贴吧，像微博、抖音、小红书、知乎等平台，一般跟胖东来有关的帖子，如果涉及对胖东来的批评，也都会有人站出来替胖东来说话。不见得胖东来就百分百正确，但是可以看到，胖东来贯彻的文化理念，真的影响了消费者的认知和态度，让很多人对胖东来有了“完美滤镜”，认为胖东来已经做到了零售业的极致，完美无瑕了。

对普通消费者来说，他们不见得能完整说出胖东来的文化理念，只能模糊地感觉到这个企业跟其他企业不一样——这个企业对顾客好，能帮顾客解决问题。如果我们把胖东来的每一次服务当成一次对消费者的正面影响，那么在过去二十多年，胖东来已经把自己的文化和价值观深深植入了万千消费者的心中。

对大部分企业来说，文化都是抽象的东西，而在胖东来，文化可以被看见，这是了不起的本事。那么，为什么胖东来的文化能被看见呢？

第一，肯定是因为胖东来言行一致，知行合一。很多企业宣传顾客就是上帝，但在实际执行中，别说把顾客当上帝，甚至基本的人际沟通都做不到。在胖东来，因为企业文化的渗透，一线的员工已经接受了自由和爱、扬善戒恶的理念，明白胖东来经营的宗旨就是引领和推动社会向更加美好的方向进步，让城市更美好，让社会更好，让人类更美好，那么很自然地，他就会善待顾客，真诚服务于顾客。

第二，文化被看见是因为有这种可以看见的文化呈现。比如前文提

到的胖东来服务的小故事，这些故事并非每个人都会经历，但是当这些故事变成文字，结集成书，或者变成视频小短片，它就具备了更强的感染力、宣传力和传播力。在企业内部，员工会效仿这些行为，让自己做得更好；而在企业外部，用户也会被这些内容感动，增加对胖东来的好感。

而这就是胖东来文化的独特之处，不但有文化，而且要让文化有具体的呈现，能让人看得见、感受得到。

在胖东来的官方网站，有一个版块叫新闻中心。胖东来新闻中心里的内容不是领导讲话，也不是公司的大政方针，有很大一部分是员工践行胖东来文化的记录。

比如2022年10月24日，新闻中心发布了一篇文章，名字叫《亚楠，那朵热情、善良、真诚的玫瑰花》。这篇文章的作者是新乡胖东来生活广场服饰部的朱新娜。她采写的这篇稿子，聚焦的是胖东来一个专柜的店长，张亚楠。

张亚楠分享了这样一个小故事。有一天，一对年轻夫妇带着一个小宝宝来店铺。顾客只是随便看看，试了试衣服，并没有购买的打算。临走的时候，张亚楠看到顾客随身带的东西比较多，就主动给顾客拿了一个手提袋，并且帮顾客把东西装好才让他们离开。

没想到两个小时之后，顾客又回来了。这一次，他们不但买了衣服，还加了张亚楠的微信。当时顾客说的一句话让亚楠记忆深刻。顾客说：“小姑娘，你知道（我）为啥会回来找你买衣服吗？其实我们常年工作在北京，这次回来探亲，也是来胖东来随便逛逛，感受一下服务。因为你的一个举动、一个细心与爱心，让我们感到特别的温暖。”

医药部的郭秀荣、餐饮部的王慧敏、服饰部的张亚楠，这三个人彼

此毫无关联，甚至可能互相也不认识，但是她们的故事有若干相似之处。首先，她们都贯彻了胖东来的文化。虽然面对的消费者可能不同，场景也不同，但真诚服务顾客、希望带给顾客更好的体验，本质是一样的。

其次，她们不是死记硬背文化，而是先用文化把自己武装成“胖东来人”，然后再用胖东来人应该有的态度和方法去做事。

再次，从她们的故事中，我们能看到，文化借助外化的行为，对她们的的工作有巨大的推动作用。不管是顾客的肯定、信任，还是专门来消费，都是对特定文化的认可和回馈。

最后，她们的故事也都通过文字沉淀了下来，从影响她们自己到影响身边人，再到影响整个胖东来的员工，甚至作为胖东来这所学校的案例，影响更多人。

其实，树立企业文化不难，老板随便写几句话，或者请咨询公司做个文化手册，这都是非常简单的事。文化难的是落地，而比落地更难的是落地后能被看见，并且能持续被看见。文化怎么能被看见？当然不是变成标语挂在墙上被看见，而是要把文化变成员工潜意识里的指导原则，当员工真正认可这个文化，并且按照企业文化的要求行事，那么文化才是真正落到了实处。

显然，胖东来的文化是落地的文化，也是看得见的文化。

注释1: 《爱的路上——释放温暖的力量》一书由胖东来员工工作过程中的小故事汇编而成。书内文章的作者均为胖东来员工。

注释2: 详见胖东来内部资料：《爱的路上——释放温暖的力量》，第3页。

注释3: 详见胖东来内部资料：《爱的路上——释放温暖的力量》，第5页。

注释4: 详见胖东来内部资料：《爱的路上——释放温暖的力量》，第129页。

注释5: 详见百度贴吧“胖东来吧”，
<https://tieba.baidu.com/p/1265450577>。

注释6: 详见胖东来官方网站新闻中心，《亚楠，那朵热情、善良、真诚的玫瑰花》，2022年10月24日。

胖东来文化的领路人

谈到胖东来的文化，有一个人一定绕不过去，那就是胖东来的老板于东来。他是胖东来文化的缔造者，也是这一文化的践行者和传播者，更是胖东来文化的领路人。

尽管于东来的文化水平并不高，13岁就辍学踏入社会，用他自己的话说：“七年的学习时光，我没有得过一张奖状。而更可惜的是，那一段美好的少年时光，没有在我身上完美体现，而是浪费掉了。”^注

在于东来的个人随笔里，他写下这样一句话：“虽然说我的文化基础不好，阅历使我提高了自己的悟性，弥补了有些方面的不足，学会了感恩别人，去调整自己的心态。”^注 这里的“文化基础”，指的是传统意义上跟知识和学历挂钩的文化，于东来没有上过大学，不是商业科班出身，如果说学习，他是在社会这所大学学到了东西，是阅历让他形成了对经营和很多具体问题的看法。

在现有公开的资料上，有很多于东来关于个人认知和文化的阐述，这里头不限于胖东来文化，更不限于胖东来的经营文化。仅仅胖东来的内部资料《心向阳光》，就有于东来个人大约几十万字的分享。其他的，像于东来这么多年来个人讲话、培训分享、内部会议纪要等，体量更是惊人。这些内容林林总总，加在一起至少有几百万字，按一本书10万字算，光于东来一个人讲的内容就相当于几十本书。很多人看到这些资料，第一反应就是“胖东来的文化太复杂了”“于东来高深莫测”“胖东来你学不会”。

这几百万字的资料，任何一篇都可以单独拎出来进行探讨和学习，但太微观的视角并不利于我们完整理解于东来提到的文化的脉络和内在联系，只会让我们迷失在文本分析中，倒不如用更宏观的视角，按层级

来看待这些文化。

在层级上，我们可以把文化分成三个层面。一个人根本的信仰和认知是文化的底色，也是最基础和最重要的部分。这之上才有他对各种事情的分析和价值判断——也就是自己的文化态度。再往上，他把自己的理念总结出来，应用到具体的工作中，才有了企业文化、商业文化、职场文化等表现形式。

具体如图4-2所示。

在理解于东来的思想体系和胖东来文化的时候，我们也可以采用这种方法，层层递进，了解每一层文化的内容和彼此之间的关系。

一个人最根本的信仰和认知取决于自己对这个世界和周遭环境的认识。在哲学上，这被称为一个人的世界观。在于东来的个人分享中，他很少使用“世界观”这一类的专业名词，而称之为“自然与人类的关系”。

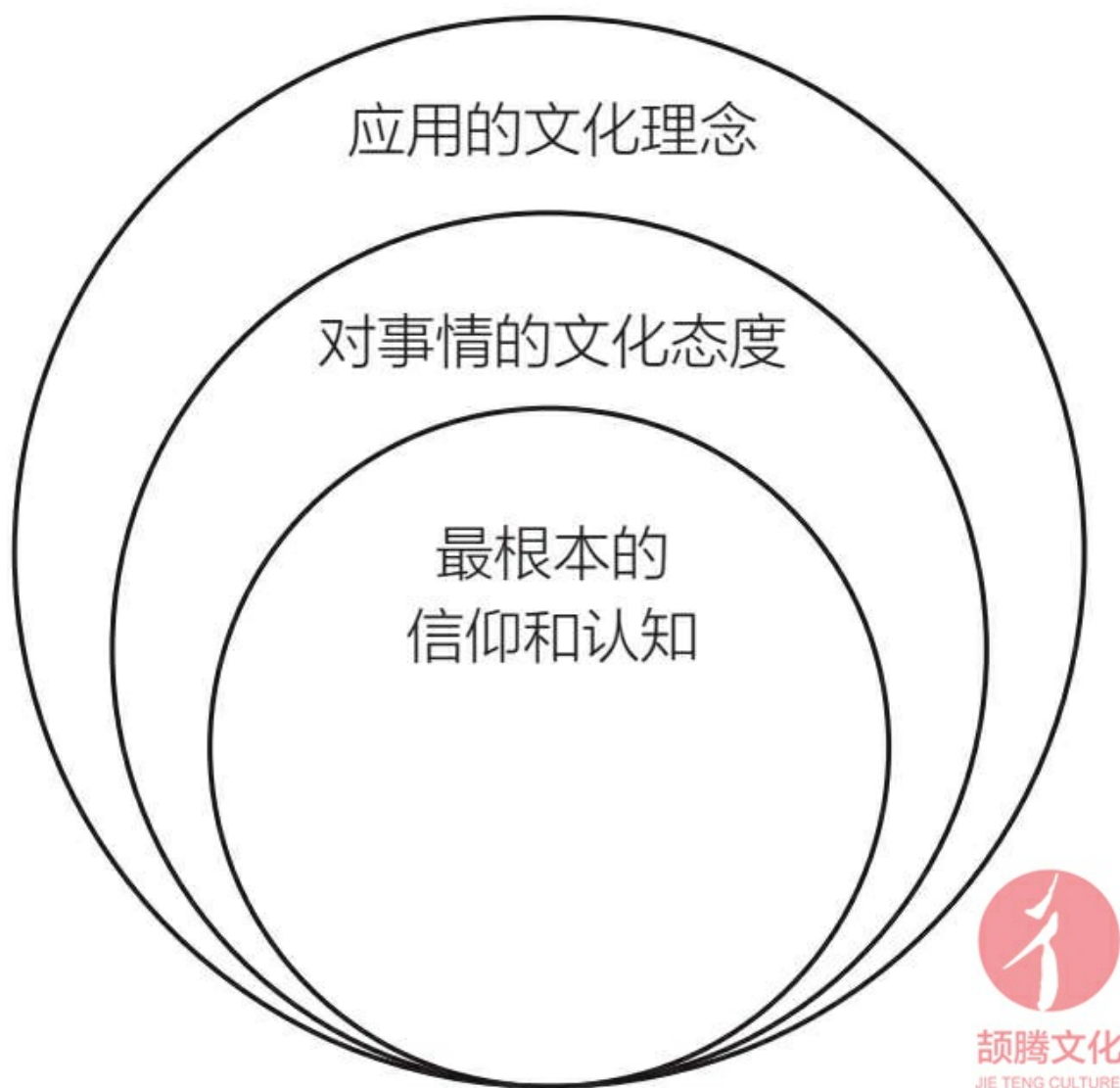


图4-2 文化的三个层面

在一篇名为《关于为什么要了解宇宙》的文章中，于东来在开篇这样说：

我们想要明事理、活自己、心灵高贵、思想自由、活在当下，我们就要明白自然与人类的关系，明白自然科学与文化信仰的概念及相互的作用，明白信仰与道德对人们的生活起着什么样的重要作用。我们要追寻活着的本源，只有明白这世间基本的做人做事道理，才能展开自信的

生命旅程.....

那么，在于东来看来，宇宙是什么样的呢？首先宇宙非常大，“目前科学家对宇宙广度的定位大概是200亿光年，比如用光的速度飞行，每秒约30万公里，要飞行200亿年。”地球在宇宙里头是非常小的存在，更不用说我们每一个人了。

聚焦到人类的发展来看，“早期人类文明从8万年前左右到21世纪地球的各个地方的文明状况.....”在历史的长河中，一个人就算能活到100岁、200岁，也都是非常短暂的。

因为这两个前提，所以人最应该珍惜的是宝贵的生命时光，让生命的质量和品质更高，让人生更真实，更有价值，也更有意义。

那怎么做才能实现这样的目标呢？“我们要制定规划，制定标准，完善企业各部门、各岗位，包括个人生活标准等运作系统，希望更多的人明白自己应该怎样活着，希望每一个人是幸福快乐和自信的！明白在不利用他人、不伤害他人、不违背善良的基础上做自己喜欢的事！明白做到明事理、活自己、心灵高贵、思想自由、活在当下是多么幸福。”



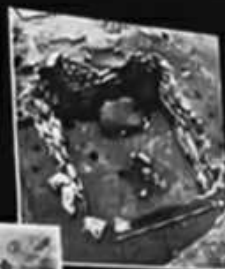
对宇宙和历史的理解，这就属于一个人的底层认知，有了这样的认知，一个人就会有自己的价值观——也即什么对自己是重要的，什么对自己是不重要的判断。在于东来看来，既然宇宙是浩瀚的，历史是悠长的，那么对一个人来说，最重要就是活在当下，活出真我，而不是世俗意义上所谓的成功——如前所述，这一点也完整地体现在了胖东来的企业文化中。

于东来不吝于分享自己的底层认知。截至2022年10月，胖东来规模最大、营收最高的门店是许昌的胖东来时代广场。在时代广场负一楼停车场，四周墙壁上悬挂着一幅幅的画框。画框里的内容不是企业的广

告语，更不是产品的促销宣传，而是宇宙起源和世界宗教发展的图文解说（见图4-3）。很多来胖东来参观的人看不懂这些内容，以为这是科普宣传或者是变相的产品推销，其实这些内容的本质是文化，也是胖东来文化的认知基础。

世界宗教发展历程

03 氏族宗教



氏族宗教定义：为氏族或氏族间崇拜的宗教，是宗教的原始形式。根据宗教考古学为我们提供的“阿里阿德涅之线”，氏族宗教是在旧石器时代中期出现的，人类历史上最古老的宗教，而且这种宗教在信仰、行为和观念上都深深地打上了当时的氏族制度的印记。氏族宗教并不是游离于氏族社会之外的东西，也不仅仅是社会的一个方面或一个部分，而是渗透到氏族社会的各个方面的意识形态和上层建筑。这种社会功能在任何后来的民族宗教和世界宗教所不及的。原始人很少会为了获得永生或进入天国而讨好神灵。他们信仰的主要目的是为了祈求渔猎的顺利、牲畜的繁殖、农作物的丰收、战争的胜利、身体的健康等。另外氏族宗教具有极端的排他性，也就是说，氏族宗教是为氏族和氏族间崇拜的宗教，每个成员一生下来就是宗教成员，外族人一概不准涉足。



颉腾文化
JIE TENG CULTURE

图4-3 胖东来时代广场停车场墙面图文解说（拍摄者：刘杨）

最根本的信仰和认知是一个人的文化底色，这决定了一个人到底会推崇什么样的思想。在这之上，是更具体的对人对事的文化态度。在《心向阳光》这本书里，于东来分享了关于成功、关于做人、关于孩子、关于生死的理解、关于个性、关于婚姻和爱情、关于爱和孝的区别、关于制度等话题。这些内容从严格意义上来说，并不是胖东来的企业文化，而是于东来个人对这些问题的看法，但不可否认的是，这些看法和态度，潜移默化地塑造着胖东来文化，也影响着每一个胖东来人。

比如在《关于孩子》这篇文章中，于东来开宗明义：“关于孩子，首先尊重他，希望他活出他的个性，过他热爱的生活。”

他认为，孩子并不是父母的私有财产，他有完整的人格和权利。父母养育孩子，不应该让他成为养老防老的工具。父母应该教育孩子怎样对待生命，让生命活得更自由和幸福。要教育他们诚实做人、做事的道理，培养教育孩子生存和创造的思想与能力。要充分挖掘孩子的潜能和智慧，让孩子具备正常的想象力和创造力。要让孩子拥有应有的锻炼和成长的过程，让孩子成年后能轻松、快乐地主宰他自己的人生。^①

看起来，于东来关于孩子的论述跟胖东来的经营和企业管理都不搭边，纯粹是他个人的见解，实际上，这恰恰是胖东来文化重要的组成部分。因为，第一，胖东来不是一个纯粹的商业机构，它营造了像家一样的企业内部氛围，如前文所述，于东来不是于董事长而是于大哥，所以于东来关于生活理念的分享对企业员工有影响作用；第二，胖东来把自己定义为一所学校，这所学校不只传授商业理念和方法，也传递价值观，于东来的个人分享其实传递的就是他认可的价值观；第三，一个人的工作和生活并不是完全割裂的，在生活中追求自由、自主、价值的人，也会把这种理念带到工作中，并用这些理念去影响顾客和身边人。一个人只有把自己在工作和生活中的价值观统一起来（英文中对应的单

词叫Integrity，意思是言行一致），他才是真真正正在贯彻和落实这个文化。

在研究胖东来文化时，很多人其实没有关注世界观和价值判断这两部分的内容，这就造成了一个结果，那就是大家看到的文化都是表层的“文化应用”，也就是胖东来的文化怎么落实在企业经营和管理中，比如员工要怎么管理，客户要怎么服务，怎么鼓励员工，怎么安排管理层，怎么提高客户满意度，等等。这些当然是胖东来的文化，但如果不了解深层次文化的根基，只是简单模仿这些文化应用，很容易在自己的企业水土不服。

那么，于东来是怎么把前面两个层次的文化应用到经营和管理中的呢？

首先，他丰富了企业文化的概念。“很多人片面认为企业文化只是企业的文体活动，企业文化其实就是我们企业的信仰，优秀的企业文化为员工创造幸福的工作和生活环境，为社会增添更多温暖的能量。”^注

可以看出，于东来认为的企业文化其实是个人的世界观、价值观在企业管理上的延伸。企业文化就是信仰，企业文化的目标是创造美好、增添温暖。在这个基础上谈文化，才是真正的企业文化，甚至是一种文化信仰。

如何追求这种文化信仰呢？于东来设想了追求胖东来公平、自由、快乐、博爱的文化信仰的五个步骤。^注

第一，机制：满足员工的生存需求。只有让员工没有后顾之忧，才有可能谈文化。饿着肚子谈文化，很容易就变成了喊口号或者“画大饼”。

第二，专业：注重专业能力的培养。文化不是包治百病的万金油。

先保证员工的专业能力，再把专业和文化相结合，才能发挥 $1+1>2$ 的结果。

第三，精神：优秀的工作和生活理念的培养（懂得尊重、爱）。企业的文化最终的落点是个人，更进一步说，就是执行文化的人。让员工做到言行一致，真正成为贯彻企业文化的人，也成为优秀文化的受益人。

第四，贯彻引导技术+思想持续的进步。对文化的理解和落实需要时间，没有哪种先进的文化是一蹴而就的，持续的宣导示范才能保证文化的落地。

第五，实现自信、个性、自由的生活状态，实现企业文化信仰公平、自由、快乐、博爱的正常运营体现。文化的落实要从个人到公司，由局部到整体。先是单个的个体具备了这样的文化，然后无数的个人汇聚起来，最终才能形成集体的文化、企业的文化。

经过这样的分析，再去理解于东来关于企业文化的言论，一切就豁然开朗了。比如周二闭店，这被认为是胖东来独有的企业文化。于东来在《关于周二闭店休息的公开信》^注一文中是这样解释周二闭店的。

我们所做的目的是让商业环境有更好的发展与提升，为了唤醒追逐功利不停忙碌的人们，停下来歇歇，给生命和思想补充营养。只有心灵的健康，我们生命才会释放出无穷的智慧和无限的创造力，会分享当下，享受生活，明天才会更有动力，更加阳光。^注

结合于东来的信仰和认知，他认为要“追寻活着的本源”，要“明白这世间基本的做人做事道理”，那么落实到工作上，不顾一切地追求利润就不是最重要的，而是要活在当下，享受工作和生活。这样，再来看周二闭店的安排，就非常自然，也很好理解了。

再比如，很多人发现，胖东来不做促销，没有满减、节假日大促这类活动。这也是胖东来企业文化的一部分。为什么胖东来不做促销呢？有人说，胖东来研究过，促销并不能提升销售额；也有人说，胖东来定位高端零售，促销不符合企业的定位。是这样吗？于东来在《关于为什么不为利益做促销》这篇文章里解释了不做促销的原因。

原因很简单：第一，要培养顾客理性消费，不因为促销和打折买到不需要的产品。这样的话才是“实心实意做商业的本职，让顾客放心消费，安全消费，快乐消费。为顾客生活品质的提升，为推动社会进步而努力，这才是商业的使命”。^注 第二，员工要把精力用到专业能力提升和商品品类管理规划上面，做到既尊重商品又服务顾客。这样的话，“员工对自己工作的兴趣会越来越高，员工自然就会越来越热爱他的事业”。^注

所以，胖东来不做促销并不是从经营收益的角度考虑的，更多的还是回归到本源——能否让顾客更满意，能否让员工发现自己的价值，能否推动社会进步，这又回归到了根本的信仰和认知上，又回到了对人做事的态度上。

以上周二闭店和不做促销只是胖东来文化理念应用的两个例子。事实上，企业经营是千头万绪的，遇到的问题也是千奇百怪的，一个有文化指引的企业和一个没有文化指引的企业之间最大的区别就是：在遇到这些问题的时候，有没有统一的理念和原则去解决问题。

在胖东来，于东来的谈话和分享一般发布在胖东来官方网站上，这里头绝大部分是跟文化有关的内容，很少见他就事论事讲一个问题。看起来，对于很多问题，他更愿意带领大家回到文化的层面思考，也用文化来指导解决具体问题。

比如，2022年9月24日，胖东来官方网站“东来讲堂”栏目发布了

一篇文章，名字叫《“东来哥会议记录分享”：跟上时代的步伐，用真诚创造美好》^注。这篇文章一共8447个字，其中43次提到“价值”，24次提到“文化”，8次提到“真诚”，3次提到“信仰”。

在这篇文章中，于东来提到：“文化体现的是人们思维、生活的习惯和做事的方法。”他还提出：“目前公司理念方面的发展方向——是向世界上优秀的文化和人文方向发展。”^注

原来想得比较简单，觉得人总会改变，但是经过这么多年的发展，我们与世界的文化和技术相差还太遥远。传统的文化正好和世界的文化是完全相反的，所以要改变长久以来的习惯要有非常强的毅力。这么多年和大家讲了这么多的道理，但是大部分还没有改变的意识，因为惯性太强大了。^注

面对这些问题要怎么办？“企业因为真诚带动的员工，因为这种真诚产生信任，因为这种信任大家才能去用心、忠诚地做事，才有企业今天的结果……只要坚定公司文化理念的管理团队存在，公司就必须进步，因为我们知道，我们追求的目标，是要向世界上优秀的国家去学习、去靠近。无论从文化、人文、事业、企业等各个方面，从外在到内在，都要向这个方面去学习和进步。”^注

讲到这里，也许有人会觉得，作为创始人和公司文化的缔造者，于东来的文化理念就等同于胖东来文化，于东来的讲话就是胖东来的金科玉律。事实并非如此，可以说于东来为胖东来文化定了个调子，打下了最初的基础，后续在经营管理中衍生出的文化，有很多是自然生长出来的。这也是胖东来文化的另一个特点，它不是一成不变的死的文化，它是有生命力的，可以由大家共创的文化。

关于这一点，于东来自己也有清醒的认识。在2012年《后勤会议记录》^注这篇文章里，他提到：“在胖东来最大的财富是什么，就是

理念，这些理念都是通过这么多年的积累和学习，通过企业的发展，通过不断的学习，包括国内的，所有人的聪明才智，所有人走过的弯路，所有人的优点集合在一起的，积攒出来的理念，创造的文化。”^注

如果把胖东来的文化比喻成一棵大树，于东来是播下大树种子的那个人。现在这棵大树枝繁叶茂，这离不开胖东来人对这棵树的浇灌和培育。当然，于东来并不讳言，这个文化也有融合和借鉴。但就像嫁接的树枝，外面的文化跟胖东来文化融合在一起，不能有排异反应。

也正是在这些内部和外部力量的共同作用下，胖东来的文化才越来越立体，越来越丰富。

一方面，企业发展给文化发展提供了更多的试验场，让文化的价值得以验证；另一方面，文化的发展又给企业发展注入了活力，文化真正成为推动企业发展“看不见的手”。

其实，这种文化也随着企业发展不断地提升.....你想，如果一个企业所做的事情，是代表着全体员工的切身利益，能把最专业的科学技术运用到企业的管理经营中，大大提高工作效率，能形成一种本行业独具特色的文化，引领这个行业向更好的方面发展，是不是这个企业就有更大的希望？^注

与时俱进，这是胖东来文化的一个特点。胖东来最早的文化是“用真品换真心，你我心，将心比心，不是自己的坚决不要，遇事要抱吃亏态度，不要急功近利。”到2003年，胖东来确定了新的企业文化“创造财富、撒播文明，分享快乐”。到2006年，开始走向“公平、自由、快乐和博爱”。而现在，胖东来的文化更具体了，包括前面提到的爱和自由、扬善戒恶、培养健全的人格、成就阳光个性的生命等。^注

从内容的表述来看，胖东来文化好像一直在变，一直在升级换代，

但从文化内核来看，胖东来的文化并没有变，关注员工和顾客的利益，引领行业并推动社会进步，这是胖东来一直坚持的企业文化本质。

最后，用于东来的一段话结尾：

.....你所倡导的这些文化，很简单，能使大家理解，而且是实实在在的，这些东西能经得起实践的检验与认证，而不是在骗他们，让员工时刻感受到工作环境在逐步地完善，生活一天天地好起来，理想在一步步地实现.....感受到企业给他们带来的希望，让他们觉得在这个企业里有干头，能学到更多的道理和技能，能把自己的特长发挥出来，能提高自己的生活质量，能实现自己的理想。📌

所谓企业文化，不是玄之又玄的东西，文化、文化，以文化之——用文化带来改变，用文化收获幸福，这样的文化，谁会拒绝呢？

[注释1:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第9页。

[注释2:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第21页。

[注释3:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第212页。

[注释4:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第213页。

[注释5:](#) 以上内容选自《心向阳光》，“关于孩子”，于东来著，第251页。

[注释6:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第208页。

[注释7:](#) 相关内容摘自《心向阳光》，“实现文化信仰的步骤”，于东来著，第207页。

[注释8:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第221页。

[注释9:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第221页。

[注释10:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第223页。

[注释11:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第223页。

[注释12:](#) 详见胖东来官网“东来讲堂”，2022年9月24日。

[注释13:](#) 详见胖东来官网“东来讲堂”：《“东来哥会议记录分享”：跟上时代的步伐，用真诚创造美好》，2022年9月24日。

[注释14:](#) 详见胖东来官网“东来讲堂”：《“东来哥会议记录分享”：跟上时代的步伐，用真诚创造美好》，2022年9月24日。

[注释15:](#) 详见胖东来官网“东来讲堂”：《“东来哥会议记录分享”：跟上时代的步伐，用真诚创造美好》，2022年9月24日。

[注释16:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第283

页。

[注释17:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第284页。

[注释18:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第29页。

[注释19:](#) 详见胖东来商贸集团微信公众号文章：《“东来哥会议记录分享”：联商学员第九课——懂得好的理念，成就更多人有健全的人格（上）》，2022年9月18日。

[注释20:](#) 详见胖东来官网资料《心向阳光》，于东来著，第29页。

第五章 胖东来传奇

在现代社会，一家企业除了盈利的目标之外，还肩负着社区使命和社会使命。所谓“社区使命”，是企业要考虑如何促进所在地发展，为周围相关方提供福祉；所谓“社会使命”，是企业通过自己的产品和服务推动社会进步，并在力所能及的范围内实现企业的社会责任。事实上，能做到这两点的企业，已经不再只是优秀企业，而是能获得广泛赞誉和更多支持的美好企业。

慷慨捐款背后的真相

1996年3月，首都北京。

眼看冬天的寒意就要散去，但路边的树木还没有抽芽，走在路上还看不见春天的踪影。这一天，有三个河南人来到北京，他们转悠了一整天，因为人生地不熟，一直到晚上，他们的事情也没办成。眼看天就要黑了，没办法，他们最后把车开到了中央电视台门口，求助于媒体。

他们去北京，是冲着全国人民代表大会去的，结果这一天正好人大开会。这三个人想要捐钱给国家，在他们朴素的概念里，把钱捐给人大就等于捐给国家。但事与愿违，去人大没找到人。“刚好那一天开全国代表大会，俺们去了没找到人。” 

这三个人是谁？他们为什么要捐钱？

中央电视台《人民子弟兵》栏目的记者在半年之后找到了他们。三个人中，最年长的一位叫于东明，他经营着一家零售店，名叫胖子店；他的弟弟叫于东来，当时也经营着一家门市部，名叫望月楼胖子店；第三位叫刘红军，是于东明的表弟。

哥仨的生意都在河南许昌，生意不算大，但三个人关注的事不算少。1996年台海危机，霸道的美国人把军舰开到台湾海峡，听到这个消息，兄弟三人都非常气愤。三兄弟之一的于东来说：“我们天天都看电视，有时候我们坐在一块说，说起来，咱们中国再穷吧，也不至于说能害怕谁……每个民族都有民族自尊心，咱也同样有。出于自己的愤慨，想声援声援，想搞一个倡议，倡议全国的个体户，拿出自己的一部分微薄的积蓄，捐给国家。” 

于是有了本章开篇的这一幕，三兄弟带着钱，从河南出发，一路找

到北京，最后还是通过央视记者牵线，辗转找到了中国航天基金会。

中国航天基金会副秘书长陈广利回忆：“他们穿的衣服很朴素，跟普通的农民无异。他们很痛快，说好不容易找到你们接受捐款的人了，心情很激动。他们的意思是，把钱从兜里掏给我们就行了。”^② 兄弟三人一共捐了2万元钱，这笔钱现在看来并不算什么，但是放在1996年，这真算得上一笔巨款。加上三个人专程放下生意，从河南跑到北京，一路上还需要交通费、餐饮、住宿费等，看得出来，三兄弟的决心是非常大的。

当年，捐款的过程非常简单，三兄弟捐款连一张合影照片都没有，要不是《人民子弟兵》栏目制作了专题节目《三兄弟的故事》，可能就真的是做好事不留名了。

在当时，新闻媒体远没有现在这么发达，更没有自媒体的概念。如果不是多年后有人把《三兄弟的故事》上传到视频网站，那么我们并不知道当年捐款三兄弟中的那个朴实无华的于东来，就是今天胖东来的老板。

多年前的一次捐款当然有意义，但是人们愿意旧事重提，并不是因为大家多么念旧，而是因为时隔二十多年，胖东来和于东来再次因为捐款出现在了新闻媒体和老百姓的视野中。

2020年1月29日，武汉市红十字会官方网站上有一条普通的新闻，标题叫《武汉市红十字会接收社会捐赠现金公示第6期-1（1月22日-1月28日）》，新闻中说，在过去一周的时间里，武汉市红十字会累计收到社会捐款3.98亿元。

如果大家还有记忆的话，2020年1月，正是新冠疫情在武汉肆虐之时。全国驰援武汉，各地的善款汇向武汉，万条细流汇成江河。

因为捐款单位（或个人）众多，所以武汉市红十字会仅在这条新闻里公示了15万元以上的大额捐赠单位（或个人）明细。具体捐款单位（或个人）明细节选如表5-1所示：

在捐款表单中，排第一位的就是许昌市胖东来商贸集团有限公司，捐款金额5000万元。

但奇怪的是，这样一笔巨额捐款，这样一条重磅新闻，在胖东来的官方网站上一点动静都没有。在许昌胖东来超市的微信公众号上，2020年1月28日，官方只发布了一篇文章，《抗击病毒，我们义无反顾！正月初五（1月29日）起除医药及超市外胖东来其他部门暂停营业》。这篇文章里提到，为防范新型冠状病毒感染的肺炎，遏制疫情蔓延，也为了确保顾客和员工的身体健康，胖东来除医药超市、生活超市外，其余门店暂停营业。另外，胖东来承诺，疫情期间蔬菜将按成本价销售。^①对于捐款5000万元的事迹以及红十字会在官网上公示的捐款明细，胖东来只字未提。

表5-1 武汉市红十字会接收社会捐赠现金一览表（2020年1月22日-1月28日）^①

捐赠单位（个人）	捐赠额 / 元
许昌市胖东来商贸集团有限公司	50 000 000
中国红十字基金会	32 784 514
武汉金融控股（集团）有限公司	30 000 000
重庆龙湖企业拓展有限公司	20 000 000
珠海华发实业股份有限公司	20 000 000
湖南口味王集团有限责任公司	10 000 000
建华建材（中国）有限公司	10 000 000
金地（集团）股份有限公司	10 000 000
潜江中南雅苑房地产开发有限公司	10 000 000
融创房地产集团有限公司	10 000 000
深圳市关爱行动公益基金会	10 000 000
武汉京东方光电科技有限公司	10 000 000
武汉瑞安天地房地产发展有限公司	10 000 000
许景新	10 000 000
长江证券股份有限公司	10 000 000
中国葛洲坝集团股份有限公司资金结算中心	10 000 000
中国人民财产保险股份有限公司	10 000 000
.....	



颉腾文化
JIE TENG CULTURE

其实不只是没有公示2020年1月的这笔捐款，在胖东来的两个主要官方账号——许昌胖东来超市微信公众号和胖东来商贸集团微信公众号上，以“捐款”为关键词进行搜索，搜不到任何内容，也就是说，官方微信公众号上始终没有提及胖东来捐款的新闻。

其实，跟胖东来有关的捐款远不止1996年和2020年这两笔，根据《大象新闻·东方今报》记者的报道，^注 2021年7月，抗击新乡水灾，胖东来捐现金1000万元。2020年1月，抗击郑州新冠疫情，胖东来捐现金5000万元。2010年青海玉树抗震救灾，胖东来捐了100万元。2008年5月，汶川大地震，胖东来捐钱捐物近千万，公司负责人还带领几百人队伍参与救灾。2003年抗击“非典”，胖东来捐了800万元……而最近的一笔捐款是2022年1月，胖东来向许昌市抗疫相关部门第一批捐赠1000万元现金或物资，助力这次抗疫行动。^注 《大象新闻·东方今报》记者从该公司相关部门证实了这一消息。

粗略算下来，这些年胖东来捐款金额高达1亿多元，对一家年销售额70亿左右，净利润不到5%^注的企业来说，这是一笔不小的支出。

关于捐款，虽然胖东来没有任何宣传，低调得不能再低调，但是胖东来捐款的新闻快速被网友推上了热搜。大家的称赞和各种回帖让“胖东来”三个字在网络上刷屏。微博话题#被胖东来圈粉了#很短时间内就有2.4亿阅读，4.8万条留言。以下是部分网友的留言：

一年挣的钱，够不够一年下来所有的捐款？太不容易了@张公子高空作业设备租赁

夏天刚给郑州捐了很多钱，现在又捐，东哥真不容易@用户1942445490731

胖东来从来没有让国家失望过，许昌人的骄傲@随风qq

这才是企业家，而不是商人！胖东来，许昌地区的金字招牌@A中国人寿韩国强

感觉钱花在胖东来一点都不亏@可可爱爱

我要是空手出胖东来我都会觉得不好意思@签收幸福

胖东来，我们收到你们捐助的蔬菜，谢谢你们，疫情过后，一定到胖东来消费，有人味的经营者@鸠寨花

也就是在这个时候，有人想到了1996年的那次捐款，大家惊呼，原来胖东来爱捐款是有传统的，原来扶危助困就是胖东来的文化基因。在B站《三兄弟的故事》视频下方，网友留下这样的回复：

1996年台海危机他去北京捐了两万元，当时他的胖子店开了还不到一年。

1996年人家还是一个小店主的时候，三兄弟就跑北京捐款，绝了，B站有原视频，看完很难不哭。

不过，任何事物都有两面，对胖东来也是如此，有称赞的声音，一定也有贬损的声音，尤其在网络上。比如有人认为捐款是作秀，有人怀疑胖东来会把捐款摊到货价上。

但不管是好的评论还是差的评论，胖东来都不做回应。是非自有公论，公道自在人心。胖东来并没有因为网友的评价就改变自己的做法。

毛泽东同志说过，一个人做一件好事并不难，难的是一辈子做好事。看起来，胖东来也打算把好事一直做下去，做一辈子。而且它不管别人的评价，只做自己应该做的事。

网上有人把胖东来捐款的原因归结为老板于东来的慷慨、大爱。其实，抛开个人的因素不谈，胖东来的捐款行为跟胖东来的文化理念是完全一致的。在上一章中，我们提到胖东来的文化理念。“引领和推动社会向更加美好的方向进步，启迪和带动更多企业走向更加健康、品质、轻松、自由、幸福的企业状态和生命状态，让城市更美好、让社会更

好、让人类更美好。” 怎么能让城市更美好？社会更美好？人类更美好？除了做好自己的商业服务本职工作，在他人、社会、国家有难的时候，主动伸出援手，发挥自己的能量，这既是企业的社会责任，也体现了企业的社会价值。

捐款捐物，到一线救灾，这些都是典型的利他行为。好多人因为胖东来的义举竖起大拇指，但也有人心疼胖东来，害怕这样一直付出会影响企业的发展。那么，巨额捐款会不会成为一种负担，造成企业经营困难，甚至成为压倒胖东来的稻草呢？

事后看来，捐款并没有成为胖东来的负担。这两年胖东来的发展非常平稳，2020年，胖东来禹州店开业，2022年，胖东来金汇店开业，除此之外，胖东来天使城店和许昌物流产业园也正在建设中。^① 门店的扩张，相关配套的投入，这都说明胖东来的发展是比较良性的。在营业额上，胖东来也有比较乐观的估计。2021年，超市部分，许昌销售额是21亿元，到2026年，计划完成25亿元。“就比现在多4个亿到9个亿的销售目标，要完成这9个亿就很轻松了，再开两三个门店就行了”。^②

在网络知名度上，捐款事件也帮胖东来打造了全国影响力。以“胖东来”为关键词，对比2020年前后胖东来百度指数的数据（见图5-1）可以发现，以2020年2、3月份为节点，胖东来的搜索热度持续增加。

^①

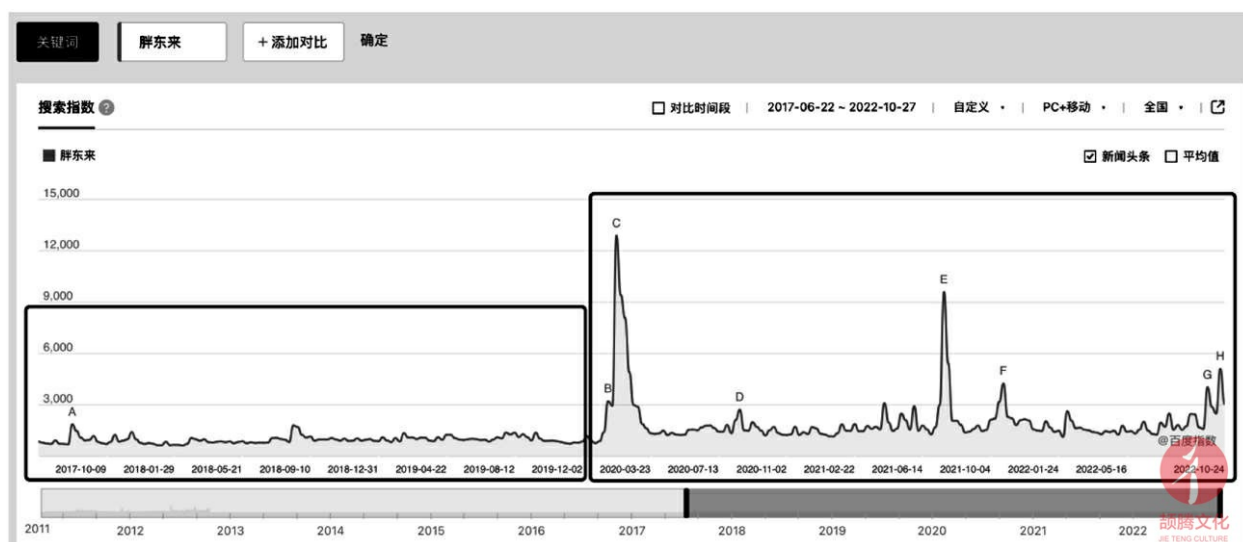


图5-1 “胖东来” 百度指数变化趋势图（2017年10月—2022年10月）

另外，捐款在公司内部和外部都再一次强化了胖东来的文化，提高了员工和社会大众对胖东来的认同感。在企业内部，员工因为社会的好评再次感受到自己工作的意义和价值；在企业外部，不管是供应商、合作伙伴、社会机构，还是普通消费者，大家也因为胖东来的社会责任感而更认可这家企业。这些认同，反过来变成企业的无形资产，促进了企业的发展。

为众人抱薪者，不可使其冻毙于风雪。老百姓的眼睛是雪亮的，他们用脚投票支持胖东来。就像前文那位网友所说，去胖东来空着手出来都不好意思。其实，胖东来不是活雷锋，胖东来营造了一种“我为人人，人人为我”的氛围，这种氛围比一味地付出去帮助别人更可持续，也更和谐。

胖东来的巨额捐款，在很多人看来违反了商业的原则，过去商业机构考虑的是股东权益最大化，本来年底能分红2个亿，现在捐出去1个亿，股东能分的就只有1个亿了，这对股东来说当然是损失。

但显然，胖东来关注的不仅仅是股东，而是所有跟企业有关系的

人，也就是前文提到的利益相关者权益最大化。或者更进一步，它考虑的是社会整体效益最大化。在不影响企业生存和发展的前提下捐出去1个亿，帮助了更多人，既推动了社会进步，又为企业未来的发展注入活力，这样叠加的效益远远大于把钱全部分给股东和员工。

所以，不是胖东来违反了商业原则，把企业的利润用到最有价值的地方，让它产出更大的价值。这才是一家真正美好的企业，才是一家真正会被用户喜欢并赢得广泛尊重的企业。

注释1: 详见中央电视台《人民子弟兵》专题节目《三兄弟的故事》中对刘红军的访谈。

注释2: 详见中央电视台《人民子弟兵》专题节目《三兄弟的故事》中对于东来的访谈。

注释3: 详见中央电视台《人民子弟兵》专题节目《三兄弟的故事》中对陈广利的访谈。

注释4: 详见许昌胖东来超市微信公众号：《抗击病毒，我们义无反顾！正月初五（1月29日）起除医药和超市外胖东来其他部门暂停营业》，2020年1月29日。

注释5: 节选自武汉市红十字会官方网站：《武汉市红十字会接收社会捐赠现金一览表（1月22日—1月28日）》，
<http://www.wuhanrc.org.cn/info/1003/2616.htm>。

注释6: 详见大象新闻APP：《“豪横哥”胖东来，许昌抗疫，他又爱心捐赠1000万元，这才是真“豪横”！》，
<https://share.hntv.tv/news/0/1479018820858351617>。

注释7: 据《许昌日报》旗下许昌时刻报道，继第一批捐赠1000万现金或物资后，胖东来又进行了第二批物资捐赠，价值近400万元。详见许昌时刻视频号，2022年1月17日。

注释8: 详见胖东来商贸集团微信公众号文章：《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》，2021年12月25日。

注释9: 数据截至2022年11月。

注释10: 详见胖东来商贸集团微信公众号文章：《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》，2021年12月25日。

注释11: 参见百度指数“胖东来”，对比时段2017年6月22日到2022年10月27日，<https://index.baidu.com/v2/main/index.html#/trend/胖东来?words=胖东来>。

胖东来到底贵不贵？

2022年9月，胖东来因为一个“召回事件”上了热搜，着实又在网络上火了一把。不过，这次火的不是服务，而是价格。2022年9月29日，许昌胖东来超市有限公司发布召回公告，就网络上热议的甜玉米销售价格问题进行解释，并对已销售的产品进行退款处理。

召回公告有四个部分的内容，分别是事情经过、情况调查、召回通道和整改结果。

事情源于网络上有人反映胖东来销售的甜玉米价格比其他平台高。据用户反馈，此款产品在胖东来的销售价格为8.5元，而在东方甄选直播间，同样的产品销售价格为6元。有网友评价说，同样一款玉米，从3.6元到8.5元，胖东来的利润率至少有136%，所以胖东来真的贵啊！

事实真的如此吗？

对于这个情况，胖东来立即进行调查，并第一时间公布了进货价格和对应的利润。此款产品是2019年10月上架胖东来卖场销售的，供应商采购价格是4.6元（含税票及运费），供应商供货价格为6元。胖东来卖场售价为厂商指导价8.5元，加价率为29.4%。

29.4%在零售业中算比较正常的加价率，而且胖东来是按照厂家的建议零售价销售的，在整个过程中，胖东来并没有出格的行为。但经过调查，胖东来认为，自己的业务人员对供应商的价格没有经过认真严谨的审核，同时，也没有对该产品进行综合的评估采购，所以这个加价率超过了胖东来的加价标准。

那么，胖东来平均的加价率是多少呢？很多人觉得这是商业机密，其实并不是，于东来在《胖东来是一所学校，而非一个企业》的演讲中

分享道：“胖东来超市的营运质量还是在健康的范围之内.....整个的毛利率是在22个百分点左右.....整体的净利率是3.5%。” 所以，29.4%的加价率是基本正常的，只是进货价格没有控制好，所以严格来说，“高价”的责任并不在胖东来。

即便如此，胖东来也给出了非常有诚意的解决办法——立即对已销售的甜玉米进行退款和召回。退款很好理解，顾客凭购物小票即可到门店办理退款。注意，这里只要凭购物小票即可退款，并不需要退回货品。而且公告里特别提到，只要“拨打各门店值班电话，我们为您上门办理退款服务。”那么召回是什么意思呢？

“召回”这个词一般跟汽车售后服务联系在一起，一辆汽车的销售单价比较高，功能也比较复杂，通过召回有问题的产品，汽车厂家或经销商可以提供维修或升级服务。在商超行业，很少有召回这种说法，一来，商超销售的产品价值都比较低，像这一次的甜玉米，一根才几块钱，召回的成本可能比商品价值还高；二来，商超销售面很广，顾客分布在各个地方，商家跟踪起来有难度，所以召回也就无从谈起。

而胖东来却把汽车售后服务的办法用到了自己身上。“我们会通过会员系统查询顾客信息，联系顾客，全额退款，挽回顾客损失。”要知道，这款产品胖东来已经销售了三年（2019—2022年），这三年以来，有成千上万条销售记录，要逐一联系顾客解决问题，单单这个服务成本就远远超过销售利润，甚至超过产品销售的收入。

除了退款和召回，胖东来还提出了几点整改措施：第一，停止销售该商品，商品全部退回供货商；第二，全面排查，对卖场所有产品的价格、加价率及采购渠道进行排查，防患于未然；第三，审核与采购、加价、采购合同、人员考核、述职报告有关的标准和管理体系，堵住制度的漏洞；第四，反思思想上的原因，从根本上杜绝此类事件再次发生。

2022年9月28日抖音出现客户反馈视频，9月29日胖东来就出台了召回公告；很快，这个公告传遍了全网；随即，网络上的风向立即调转，大家对胖东来有担当的做法表示认可。原来的公关危机反而变成了胖东来真诚服务消费者的一条活广告。

不过，在一片赞誉声中，也有人提出了两点质疑：第一，作为一家零售企业，召回产品，承担原本应由厂家或者生产方承担的责任，这是不是符合商业逻辑？第二，如果“甜玉米事件”只是个乌龙，那么从整体上来看，胖东来的商品到底贵不贵？

首先，胖东来召回商品和传统的退换货不同，退换货需要消费者把货退给商家，之后商家才能把购物款还给顾客，从财务上看，这相当于取消了原来商品交易的行为，而召回有时候并不需要退还货品，只要有商品交易的信息，就认定交易已经存在。所谓的召回，只是确认信息并全额补偿顾客。从财务上看，这相当于商家自己承担了货品的损失。

关于召回商品，其实甜玉米并不是胖东来第一例，在服务客户的时候，召回有问题或者有争议的产品已经是胖东来常用的方法。

在许昌胖东来时代广场，四楼的奥斯卡影城是很多慕名学习者的固定打卡点。在影城门口立着一块牌子，上面有一个公告：

如若您对所观看的影片感到不满意，请您在影片开始至结束后20分钟内，凭票至售票处，我们会把票价的50%退还给您（因票价的50%要上交院线，所以不能全额退款），我们尽力减少您的遗憾，希望大家谅解。📌（见图5-2）

胖东来并不制作电影，大家对电影不满意，责任应该是由电影出品方来承担，要说退票，也应该是电影出品方来退。但跟处理甜玉米一样，胖东来选择了召回——你不满意，我来承担这个责任，我给你退

钱，而且不需要退货。只要有消费记录就给退，电影看完了，同样可以退钱。

有人说，胖东来这不是傻吗？明明是别人的责任，为什么要自己承担，要是大家钻空子，都看完电影后退票，这个电影院不得赔死？

公 告

敬爱的观众：

胖东来影城根据经营理念，致力于把本影城打造成传播幸福、传播爱、传播文明的快乐家园，积极推动社会文明健康进步！

因此我们推出更多人性化的服务项目，努力让观众高兴而来，满意而归！

如若您对所观看的影片感到不满意，请您在影片开始至结束后20分钟内，凭票至售票处，我们会把票价的50%退还给您（因票价的50%要上交院线，所以不能全额退款），我们尽力减少您的遗憾，希望大家谅解！

我们会加强审核影片质量，尽最大努力为大家提供好的影片，促进影视娱乐品质健康发展！

胖东来奥斯卡影城  颢腾文化
JIE TENG CULTURE

图5-2 胖东来奥斯卡影城免费退票公告（拍摄者：刘杨）

但有意思的地方就在这里，这个电影院不但没有赔死，反而越开越兴旺。而且即便有不满意就退票这个政策，退票的人也寥寥无几。有网友说：“不满意的话谁会去退钱？关键看你写得这么客气，人家心里舒坦，这种回头客就来了，老板敞亮。”

除了奥斯卡影城，胖东来美食城公告“不好吃可以退货”，胖东来超市也称“不满意可以退货”。难怪有人说，在服务上，胖东来就是天花板，它已经把服务做到了极致。而且更重要的是，对别的企业来说，服务等于成本，等于负担，而在胖东来，服务等于口碑，等于机会，也等于增长。

所以，再回到最开始的问题，召回符合商业逻辑吗？表面上看，这不符合商业逻辑，因为产品问题是厂家的问题，谁出了问题谁承担责任。但如果站在用户的角度考虑，这又是符合商业逻辑的，因为服务用户讲究快速和就近原则，谁离得近谁先服务，谁先服务谁得益，这恰恰迎合了现在消费者至上的基本逻辑。

再来看第二个问题，胖东来到底贵不贵？

在网络上，关于胖东来，有一个相当普遍的看法，那就是：东西真的好，但价格真的贵。

贵不贵其实是相比较而言的，相比于其他超市或者其他零售渠道，胖东来的东西到底贵不贵呢？

以大家最关注的胖东来超市为例，我们选取2022年12月6日这一天作为观察点，就不同品类的商品进行价格比较。考虑到不同地区商品价格差别较大，为保证比较的公正性，比较对象选取的是胖东来和许昌地区各大超市及电商平台。参与比较的商品以有品牌的民生商品为主，包括饮料、零食、日用品等，见表5-2。

表5-2 许昌地区部分商品销售价格比较表^注（2022年12月6日）（单位：元）

	胖东来 时代广场超市	亨源通 超市	永辉 超市	新大新 幸福时代广场	天猫 超市
农夫山泉矿泉水 550ml	1.5	1.5	1.7	1.5	1.8
百事可乐 500ml	2.5	2.7	3.3	3.5	3
德芙榛仁巧克力 43g	7.5	9.6	7.7	9.6	无
蒙牛特仑苏纯牛奶 250ml*12	49	55	50.5	60	48.9
康师傅红烧牛肉桶面	4.5	4	4.5	5.5	4.8
威露士泡沫抑菌洗手液 225ML	17.9	17.9	19.9	18.2	16.9

从对比数据看，胖东来的价格虽然算不上最便宜，但也没有超出市场平均水平。那为什么很多人还是会觉得胖东来的价格贵呢？

消费者之所以有这种印象，主要有高端商品和预处理货品两方面的原因。

除了销售上述这些大众品牌商品外，胖东来还会引进一些更高端或者品质更好的商品，比如“白色恋人黑色巧克力夹心饼干18枚装”，这款产品只有198克，胖东来的售价是118元。^注这样的价格会让人觉得胖东来的东西很贵。

像生鲜、熟食、肉类等产品，因为品牌、品质、品相等差异，价格悬殊较大，单纯比较价格，可能会有“胖东来比别的超市贵”的印象。比如胖东来销售的五花肉为“有盼头精品五花肉”，每500克的价格为42.9元，^注即便价格稍低的“有盼头五花肉”，价格也达到了35.9元/500克，这个价格远高于其他超市和平台五花肉的价格。^注

但定价高并不意味着胖东来加价率高，以上述“白色恋人黑色巧克

力夹心饼干18枚装”为例，同样的产品在天猫超市的售价折后是139元， 胖东来定价并不算高。

而像生鲜、肉类、海鲜类商品，品牌、品质及品相的差异极大，很难直接进行价格比较。比如胖东来销售的“科尔沁小黄瓜条牛肉”，售价是75.8元/500克，“干喜鹤黑猪肋排”，售价是59.9元/500克， 如果用这个价格对比市场上牛肉和肋排的平均价格，胖东来肯定是贵的。但考虑到品牌和产品的品质，这个价格又是合理的。

另外，在销售前，胖东来会对货品进行预处理，尤其是生鲜蔬菜类商品，胖东来会去除烂叶，筛选掉品相不好的产品，再次提升商品的品质。很多逛过胖东来的消费者都有一个感受：胖东来的菜没有泥巴，没有烂菜叶，不用挑挑拣拣。

在一段采访中，一位上了年纪的消费者表达了他对胖东来商品性价比的看法：“它（胖东来）经商思想不一样，拿的大葱，它把葱头去掉，把烂叶去掉，这已经是失去一半了，但是价钱不高，你看怎么去看这个问题了。它就是好，它的商品就是质量高。”

站在这个角度看，如果说“贵”是胖东来的一个标签，那么“好”就是硬币的另一面。在于东来的讲话和胖东来官方发布的资料中，关于商品和定价，没有“质优价廉”这样的描述，常用的说法是“高品质的商品，合理的价格”。

高品质的商品，这个很好理解，老百姓常说的“一分钱一分货”，不同的商品品质是不同的。同样都叫五花肉，品质分三六九等，价格悬殊也很大。那么，什么叫合理的价格呢？这是一个主观的判断还是客观的标准呢？会不会胖东来自己觉得合理，但消费者觉得不合理呢？

于东来在公开发言中提到，胖东来超市的整体毛利率是22个点左右

右。📌 22%，这在零售业中是一个比较低的毛利率。扣除掉各种成本和摊销，纯利润可能只有3%~5%。

而在许昌的胖东来大众服饰，胖东来更是在商品价签上直接标明进货价和毛利率。比如一款名为“兰博基尼针织衫”的产品，进货价是45.9元，销售价是59元，毛利率是22.2%；一款名为“拼爵棉衣”的产品，进货价是168.3元，销售价是218元，毛利率是22.8%；一款名为“雄中汉王羽绒服”的产品，进货价是156.1元，销售价是199元，毛利率是21.58%。📌（见图5-3）。



图5-3 胖东来商品毛利率价签（拍摄者：刘杨）

以上还只是正常销售毛利率，遇到打折促销，毛利率会更低。

所以，针对上面提到的问题，合理的价格是有客观标准的。胖东来的产品有一个基本的毛利率，而且这个毛利率处于一个稳定的区间内。

一般来说，商超零售企业的毛利率为20%~30%，对比来看，胖东来的毛利率并不高。

不过，也有一些人对胖东来公布的毛利率表示怀疑，尤其是一些商超行业的从业者。他们认为，按照胖东来的硬件水平和服务水准，这个毛利率扣掉各项支出和成本，最后只能让胖东来赔本赚吆喝。

实际上，胖东来之所以敢坚持这样的毛利率，并适度公开毛利率数字，一定是经过财务核算和长期的经营实践检验的。配合不高的毛利率，胖东来有另外四个经营的法宝。第一，商品周转快——任何时候去胖东来，商场内都是人潮涌动，由于收益等于毛利率乘以周转率，周转快，毛利率低点也没关系；第二，整体毛利率稳定——很多企业因为促销拉低了整体毛利率，而胖东来靠商品本身带来销售，不靠促销和打折，核算下来，低毛利率的收益率并不低；第三，经营损耗低——通过优化管理和服务，减少损耗，这样即便毛利率低，也能保证利润；第四，控制商品成本——除控制采购价格外，胖东来还通过自建物流中心和配送中心进一步降低运营成本，这也能保证商品维持低毛利率。

综合上面的分析可以得出结论，对于消费者来说，胖东来不算贵，胖东来提供优质的商品，收取合理的价格。而对于研究胖东来的人来说，胖东来不算贵的背后，并不简单是加价率和定价策略的问题，而是涉及两个更深层面的问题：

第一，胖东来的加价率跟胖东来的企业文化是相关的，胖东来的定位是服务民生，这决定了它不会把利润率定得太高；

第二，胖东来的加价率跟胖东来的管理能力是相关的，控制住毛利率，这是一种能力而不仅仅是一种意愿。显然，胖东来已经具备了掌控毛利率的能力。这也是为什么胖东来敢于把毛利率这么敏感的信息放到舆论的显微镜下，接受社会公众的监督。

毛利率跟商品的定价是联动的，整体来看，其实胖东来把定价的过程简化了。很多企业为了吸引顾客，大搞价格战，搞促销，搞季节性营销方案，搞不同产品差异化定价，在胖东来，这些都不需要。于东来在一个讲话中提到，要回到商品价值上来，要回到做事上来。这才是真正有利于顾客的做法。

胖东来最早的时候和大家也是一样，但是十几年前我们就把促销活动、做海报都停止了，把精力都用在了正事上，不断地进行商品优化。以前是想尽办法找低价、拉人气的商品，但是这样就会永远让我们迷失着，好的客户看了我们的商品就不会进来消费，因为你不值得信任。如果我们一直做促销活动，本身客户是不想占便宜，最终培养了占便宜的状态，这样我们不是成就了顾客，而是害了我们的顾客。📌

所以，回到本源上，顾客需要的是适合自己的产品，而不是可有可无的便宜货。商业的本质是流通，商业的利润是流通渠道应得的“服务费”，这样来看，只有这个费用是合理的，顾客和商家才不会打架，而这样的商业模式才是良性的。

现代社会，商品销售渠道越来越多元，同一个商品，我们可以多渠道比价，看似价格信息非常透明，但实际上，商家一刻也没有停止跟顾客进行价格博弈。比如在一些电商平台，有商家先提价后降价，明降价暗涨价；在一些团购平台，商家把流量产品和利润产品搭配起来销售，或者搭售消费者不太需要的其他产品。这些定价的伎俩，往小了说是在跟消费者玩心眼，搞信息不对称，往大了说是在扰乱市场，增加流通成本，带来社会资源的浪费。消费者并不是傻瓜，早晚会察觉到这些陷阱。最终，价格博弈的结果就是消费体验变差，商家的利润也不断被摊薄。

与其两败俱伤，倒不如考虑一下胖东来的方法，通过合理的利润率，让用户得到满意的产品，商家也赚到自己应得的利润，这样的商业

模式难道不是很美好吗？

注释1: 参见许昌时刻公众号，2022年10月1日，
https://mp.weixin.qq.com/s/-RC0v1u2OZ0g5uj_Q6d5-9A。

注释2: 详见胖东来商贸集团微信公众号文章：《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》，统计数据截至2021年12月20日。

注释3: 根据胖东来奥斯卡影城公告。

注释4: 详见抖音账号“糖豆学院刘老师”抖音留言。

注释5: 价格来源于各商超商品的实际售价，不考虑店铺满减等因素。数据采样时间为2022年12月6日。

注释6: 资料来源：胖东来时代广场超市2022年11月19日实时数据。

注释7: 资料来源：胖东来时代广场超市2022年11月19日实时数据。

注释8: 作为对比参考，2022年11月，许昌地区五花肉平均价格为20~28元/500克。

注释9: 天猫超市2022年11月19日实时数据。

注释10: 胖东来云鼎超市2022年12月6日实时数据。

注释11: 详见优酷视频胖东来官方频道：专题片《爱的力量》顾客采访，2015年。

注释12: 详见胖东来商贸集团微信公众号文章：《“东来哥会议记录分享”：胖东来是一所学校，而非一个企业》，统计数据截至2021年12月20日。

注释13: 以上数据资料采样时间为2022年12月2日，采样地点为许昌胖东来大众服饰广场。

注释14: 详见胖东来官网东来讲堂：《“东来哥会议记录分享”：联

商学员第八课——成就幸福的团队，传播爱的美好》，2022年7月22日。

在黎明前觉醒

2022年，永辉超市的两条闭店消息在超市行业引发激烈的讨论。根据永辉超市发布的闭店公告，在永辉超市的大本营福州，浦新店将于2022年8月22日停止营业，西园店将于2022年8月24日停止营业。📌

成立于2001年的永辉超市，曾连续十多年保持双位数增长，被称为中国超市一哥。2018年之后，永辉超市净利润首次出现大跌，门店数量也随之减少。在不到三年的时间里，永辉超市关闭了388家门店，市值蒸发掉700多亿元。

无独有偶，曾被称为“民营超市第一股”的人人乐，也在遭遇至暗时刻。2021年11月，人人乐发布三季报，季报显示公司前三季度亏损6.38亿元；自2010年上市以来，公司净亏损近20亿元。与此同时，人人乐也迎来大规模闭店潮，仅2021年上半年，人人乐实际关闭19家门店，这个数字超过了过去三年关店的总和。📌 而整个2021年度，人人乐共关闭亏损门店37家，闭店损失约2.4亿。📌 同为大型连锁超市的步步高，日子也不好过。湖南民企步步高集团创立于1995年，是中国连锁百强第14强，有员工7万余名，是湖南、广西零售冠军。2022年12月，步步高公司发布公告称，公司战略将做重大调整，从2022年第四季度开始，通过关停并转从四川市场全面退出，江西市场大幅收缩，湖南、广西将同步关停并转低效亏损门店。根据2022年半年报，仅报告期内，公司已经关闭了23家门店，建筑面积共计12.61万平方米。📌

其实，不只是本土零售企业深陷泥潭，外资零售巨头也举步维艰。有关资料显示，2021年，家乐福先后有20多家门店停业，其中不乏20年历史的老店。同为巨头的沃尔玛也“不甘落后”，仅2021年上半年，沃尔玛中国就有11家门店关闭。📌

由以上的数据，人们很容易得出一个结论（这也是很多财经网站和财经记者常用的标题关键词）：线下零售业不行了，传统大卖场面临生死存亡的抉择。

为什么线下零售业不行了？不外乎以下几条原因：

第一，线上购物对线下的冲击。包括京东、淘宝、美团优选、淘菜菜、每日优鲜等一批带有互联网基因的企业对线下零售发起一轮又一轮的冲击。

第二，疫情原因。2020年开始的新冠疫情冲击了线下零售业。

第三，传统卖场盈利模式固化。大型卖场以入场费、上架费、陈列费、堆头费等名目向供应商收费。过去，供应商只能靠线下商超渠道卖货，没有选择，现在有直播带货，有线上直营，供应商不再依赖线下渠道，这让传统卖场的经营模式受到冲击。

除此之外，还有一些老生常谈的原因，比如线下场租成本较高，人员成本较高，采购成本没有优势，损耗成本较大等。

这些原因叠加在一起，可以印证之前的结论，那就是：线下零售业必死无疑。

看起来，上面的论证很有道理，线下零售的生意的确不好干，但胖东来的存在颠覆了所有这些原因和推论。

首先，胖东来是典型的线下零售企业，它不可避免地受到线上零售的冲击，可结果呢？胖东来依然活得很好。过去的三年，其他零售企业在关店，在收缩，而胖东来在扩张，而且扩张的新门店很快就能盈利。
[电子书分享微信fou fou shus]

其次，说到疫情冲击，胖东来不能说不受影响，但是以一个更长的时间维度来看，疫情并没有改变消费者的消费习惯，甚至疫情平息后，消费者会在胖东来报复性消费。

再次，所谓传统卖场盈利模式固化，这是一个偏见，并不是所有的卖场都以进场费为主要收入来源。胖东来有自营、有联营，还有自有商品，盈利模式的多元化让胖东来在最开始就规避了模式固化这个问题。

最后，所有线下经营的劣势胖东来都不能幸免，但胖东来出招一一化解了这些劣势，从运营成本到商品采购，到经营损耗，胖东来都有应对的办法。所以，所谓困难，并不一定是失败的原因，可能只是借口而已。

而这一切颠覆性做法，让胖东来在中国零售业界成了一个另类的存在。换句话说，胖东来并没有被所谓的趋势和断言“诅咒”，它找到了一条线下零售业发展的新路，而且活得很滋润。

这条新路是什么？有人说是回归到商业的本质，商业的本质不是低买高卖，而是提供有价值的流通服务。胖东来向服务要效益，最终征服了消费者；有人说，胖东来是靠细节取胜，不但服务有细节，整个管理也有细节，走精细化运营的路，这是中国零售业未来的康庄大道；也有人说，这条新路是差异化之路，未来线上和线下将是并存的，找准线下购物消费者的痛点，做好服务，一样有巨大的市场空间。

以上的说法都有道理，不过，这些解释多半还只是停留在问题的表面。胖东来的确有服务，有细节，有差异化，但这些创新的背后，其实是人、机制和文化在共同起作用。这就好像我们看到一棵大树枝繁叶茂，能维系这些的，其实是深扎在土地中的树根。

毫无疑问，人是胖东来最宝贵的资源。在许昌商业圈，大家有一个

共识，从胖东来出来的干部，一个人就可以撑起一家店。胖东来的员工有责任感、懂技术、会服务，这样的员工带给顾客的体验是线上消费无法取代的。但胖东来的员工并非天生就有这样的素质，胖东来像一个大熔炉，一个普通人经过胖东来系统的培训和历练就能成为“胖东来人”。甚至胖东来还把这一套方法输出到兄弟企业，在胖东来机制和胖东来文化的共同作用下，在其他地方也可能开出类似胖东来的花朵。

2022年，胖东来的一个重大举措就是输出胖东来方法。胖东来的创始人于东来辅导了安徽六安绿篮子、江西上饶嘉百乐、浙江丽水万家惠、浙江杭州洺悦里、辽宁大石桥真实惠、云南润兴万家、广东清远满家欢等10家企业，除了探讨具体的经营方法，大家讨论最多的是机制、文化和价值观。

在机制上，于东来认为，好的机制是为人服务的，是为更美好的生活服务的。“机制方面，跟大家创造好的、公平的机制。让大家去工作的时候，能感觉到工作的美好、工作的价值，包括生活的美好，对未来的希望充满信心，充满幸福。” 

在文化上，于东来认为，胖东来的文化更像是一种契约精神。“胖东来能有今天，得益于这种理念——就是世界上优秀国家的一种文化，包括人们做事的一种方式、方法。这里面渗透的有尊重、有公平、有自由、有信任、有勇敢、有个性、有美好的这些东西，就像国家一样，用法律、用契约精神来鞭策企业发展。” 

在价值观上，于东来提倡培养独立健全的人格，让团队越来越幸福。“要让每一个人都能对自己的工作、对自己的未来感觉到希望，感觉到信任……要有成人之美的心。” 

而那些学习胖东来的企业，也把胖东来的机制和理念移植到自己的卖场。

安徽六安绿篮子的张兵分享道：“虽然（调整）才两个多月的时间，但这个路我感觉到我们上道了，只是时间的问题，我觉得会越走越好。现在这个事越做我会感觉到越幸福，以前做事就很纠结，为什么做不好？为什么做成这个样子？现在就觉得做这个事越做越幸福，愿意做这个事，特别想做，我们的高管团队也是这样。” 注

江西上饶嘉百乐的周山分享道：“这种政策下去后，员工知道你走的这条路是对的，他们自己会去关心商品，会去做，以前我们逼着自己去盯数据，还不如他们自己想怎么做。” 注

山东菏泽佳和的王振军分享道：“想想最近这三年来，因为疫情等很多因素，我们也背负着发展的压力，整天围着报表转，忙着定各种标准，造成下面有很多主管压力也很大。下一步我们打算摆脱掉约束和束缚，对现有的规章制度进行整合汇编，做减法，不再给大家那么大的压力、约束大家了！因为就算是我们原来定了那么厚的一本制度，员工也不会逐条去看。现在让员工只要化好淡妆、高高兴兴地把货理好、打扫好卫生、服务好顾客，其余的不需要搞得太复杂，就想着让员工轻松上岗、轻松去上班，遇到问题就帮助他们解决，这样就行了！” 注

看到这里，你还会觉得是线下零售业不行了吗？不是！确切地说，应该是传统的管理方法不行了。过去只要开超市就赚钱，只要多开店就能多赚钱的时代已经一去不复返了，现在的线下卖场面对的环境比以往任何时候都更复杂。

对外，线下卖场面临各种新业态、新物种的冲击，线上购物、社区团购、直播带货、短视频带货这些都在蚕食原来只属于线下渠道的生意。作为零售业者，大家这两年普遍的感觉是生意不好做了，钱不好赚了。

对内，线下卖场面对的是更多元的消费者和更复杂的员工群体。

首先，“90后”“00后”开始成长为消费的主力军，他们跟父母那一辈的购物理念和习惯截然不同，他们会用手机比价——货比三家不吃亏；他们需要先体验再消费——所以零售渠道不能仅仅是产品交易的场所，还需要承担产品展示、消费者教育、消费者体验等功能；他们会为感觉买单——对他们来说，购物不再只是获得实物产品，而是要实现整体的购物前中后的满足感。

其次，线下卖场的员工结构也在发生变化。过去线下卖场员工的年纪普遍偏大，学历水平比较低，干的是脏活累活，收入也比较低。现在，很多地方更愿意招募年轻人，“00后”甚至“05后”开始进入卖场工作，他们不再唯领导的命令是从，他们有自己的态度，有个人的追求。很多卖场经营者反映，说现在的年轻一代员工不好管，同样的工资不好好干活，挑三拣四。

综合起来看，一方面，环境在发生剧烈的变化；另一方面，很多线下卖场的经营者还在用老办法应对新问题。这就是问题所在！这也解释了为什么过去经营非常好的很多企业，这几年日子越来越不好过，外部环境当然是一方面的原因，但最重要的还是自身没有变革，没有与时俱进。

谈到变革，自然又回到了“术”和“道”的层面。在经营上，很多线下卖场已经开始做变革，比如更现代化的装修，更合理的卖场布局，更好的商品组合，尝试线上线下融合经营，等等，但在管理思路，很多企业却懒得变革或者不敢变革。像前面提到的胖东来收入分配制度、毛利率加价模式、员工个人成长、企业回馈社会，这些深水区的改革，很多企业要么是没有想过，要么是想过之后不敢干，要么是试了一下又赶紧退回原地。

为什么不变革？说白了，不是不能变，而是不想变。很多企业靠着过去市场的红利，还能将就再活几年。这就像温水煮青蛙，水温还没有

一下子升上来，暂时还能活着，但谁都知道，这个过渡期不会太长。山雨欲来风满楼，零售业摧枯拉朽的改变很快就要来了。

其实，从一个更大的视角来看，何止是零售业，近5年来，很多行业都面临巨大的变化和调整。市场在洗牌，新入局的“野蛮人”已经站到了门口。不变革会死，变革的步子太小也会死，优胜劣汰一定是市场最基本的规律。

针对变革，美国巴布森学院的拉金德拉教授和另外两位专家提出了“觉醒商业”的理念。 觉醒商业的基本观点是放弃追求股东利益至上，回归到提供服务、重视人才、创造价值上。

觉醒商业有四大原则，分别是：更高的使命、利益相关者共赢、觉醒的领导力和向善的文化。

所谓更高的使命，书中描述为“一个治愈的使命”，它应该对世界有积极的变革性影响，应该与时代潮流结合，应该能实现各方共赢，应该充满爱，应该鼓舞人心，应该让社会更美好。

所谓利益相关者共赢包括内部相关者（包括社会、伙伴、投资者、客户、员工及环境）和外部相关者（政府、联盟、竞争者和某些激进分子）。其中内部相关者是最重要的，是相互依存的生命有机体。正如书中所说，“你照顾好员工，他们会照顾好企业。”对待员工的方式最终决定你能得到多少回报。

所谓觉醒的领导力是指觉醒的企业领导者能够超越个人价值观，对组织发挥出最大潜能。就领导者个人来讲，应当注重通过持续的学习使自己得到长足的成长，不断提升自己觉醒的层次，使自己具备无私的品质、坚韧的信念。秉持长期主义的原则，在坚守原则的前提下适应环境，但不牺牲自己的核心价值观。

所谓向善的文化包括信任、真实、关怀、透明、正直、学习和赋权。这些理念的核心根植于人的尊严、自由，符合人类内心深处对于意义和使命的追求。另外，积极的公司文化关注员工身心幸福，相应地也能为企业带来利润，最终实现健康的商业模式。

对照胖东来，你是否觉得上述这些完全就是对胖东来商业实践的理论总结？

更高的使命——胖东来定位为服务民生，传播优秀理念，致力于让社会更美好；

利益相关者共赢——胖东来给员工高工资，给客户不计成本的服务，给社会捐款，甚至公开管理文件，辅导兄弟企业，这样做的目的不是为了胖东来自己的利益最大化，而是想让所有跟胖东来相关的人和组织都能从中得益。

觉醒的领导力——不管是领路人于东来还是胖东来各级管理者，大家都在以成人之美的心态进行管理。培养个性和独立的个体，让个人目标和企业目标趋向一致，这样的员工才能释放潜能，才能真正成为企业有机体的一部分。

向善的文化——胖东来的文化对内鼓励个人成长，注重个人自我实现，对外是服务大众，共建美好社会。这种文化崇尚信任、真实、关怀、透明、正直、学习和赋权，几乎跟觉醒商业的文化理念一模一样。

你有没有想过，为什么一个美国学者提出的理论会跟一家中国河南的企业实践不谋而合呢？是美国学者从胖东来的案例中得到启发，还是说胖东来学习了拉金德拉的理念，并在自己的企业贯彻执行了呢？

可能都不是，胖东来和拉金德拉教授没有交集，只不过恰好在同一个时间点，相隔万里的人们同时看到了变化的趋势，也提出了相似的理

论。这就好像在公元前500年左右，孔子在中国诞生，而同时期的西方出现了毕达哥拉斯、苏格拉底等一大批思想家。如果我们把胖东来看成中国商业觉醒的典范，那么在国外，几乎同一时期，也会有人在黎明前觉醒。

在《共赢：觉醒商业的实践》这本书里，作者提到了觉醒商业在市场上的显著优势。一组数据显示，美国的觉醒企业，20年内标准普尔500指数上涨了20倍，非美国的觉醒企业，20年内标准普尔500指数上涨了15倍。相比较而言，没有践行觉醒商业理念的公司，20年内仅成长2.6倍。那些践行从“优秀到卓越”理念的公司，20年内仅成长4.2倍。

从这个角度看，胖东来并不是异类，也并非传奇，它只不过是全世界若干觉醒商业中的一个典型案例。关于觉醒商业，国内也有人翻译成美好企业，但“觉醒”二字似乎更适合当下的语境——美好是一种状态，而觉醒是一个过程。在黎明前醒来，在风暴来临前觉醒，这恰恰是目前中国零售业的真实写照。

而“觉醒”，这也是我们学习、研究胖东来的现实意义。希望更多企业能从胖东来的案例中得到启发。这个变化的时代是充满机遇的时代，这个变化的时代也是商业可以大有作为的时代。商业觉醒，美好向善，这才是基业长青的终极密码。

注释1: 刘冬雪：详见《关店、巨亏、暴跌，永辉超市低迷真相》，《财经天下》周刊，新浪财经转载：
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1741837211957137551&wfr=spider&for=pc>。

注释2: 吴艳蕊：《曾硬刚沃尔玛的人人“坠落”：业绩巨亏市值缩水，还出现闭店潮》，雷达财经，澎湃新闻转载：
https://m.thepaper.cn/baijiahao_15153558。

注释3: 详见《步步高战略收缩，关停并转多地门店》，证券时报，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1752253629740441831&wfr=spider&for=pc>。

注释4: 详见《步步高自救大举关店，退出多地市场和业务》，蓝鲸财经，中国经济网转载：
http://finance.ce.cn/stock/gsgdbd/202212/25/t20221225_38306972.shtmlivk_sa=1023197a。

注释5: 陈玉琪：《三年闭店近400家！传统大卖场关店潮，超市该如何走？》，中国经营报，新浪财经转载：
https://finance.sina.com.cn/chanjing/2022-09-09/doc-imqmmtha6634653.shtml?finpagefr=p_111。

注释6: 详见胖东来官网东来讲堂《“东来哥会议记录分享”：联商学员第八课——成就幸福的团队，传播爱的美好》，2022年7月22日。

注释7: 详见胖东来官网东来讲堂《“东来哥会议记录分享”：联商学员第八课——成就幸福的团队，传播爱的美好》，2022年7月22日。

注释8: 详见胖东来官网东来讲堂《“东来哥会议记录分享”：联商学员第八课——成就幸福的团队，传播爱的美好》，2022年7月22日。

注释9: 详见胖东来官网东来讲堂：《“东来哥会议记录分享”：联商学员第九课——懂得好的理念，成就更多人有健全的人格

（下）》，2022年9月18日。

[注释10:](#) 详见胖东来官网东来讲堂：《“东来哥会议记录分享”：联商学员第九课——懂得好的理念，成就更多人有健全的人格（下）》，2022年9月18日。

[注释11:](#) 详见胖东来官网东来讲堂：《“东来哥会议记录分享”：联商学员第九课——懂得好的理念，成就更多人有健全的人格（下）》，2022年9月18日。

[注释12:](#) 拉金德拉·西索迪亚(Raj Sisodia)，蒂莫西·亨利(Timothy Henry)，托马斯·埃克施密特(Thomas Eckschmidt)：《共赢：觉醒商业的实践》，王进杰译，中国广播影视出版社，2022，第4页。

附录 胖东来的服务创新课

胖东来以服务见长，这里的服务既包括服务态度，也包括服务的各种设施和服务方法、服务流程。不是说满脸堆笑、迎来送往就是好服务。我把胖东来在服务上做的优化和创新统一称为服务创新。附录中的10节课，就带你感受胖东来的服务创新，一起学习和借鉴胖东来的方法。

发刊词 学得会的胖东来

各位好，很高兴有机会跟大家一起探讨胖东来的管理方法，一起学习胖东来。

很多人说胖东来你学不会，怎么可能学不会呢？大部分是根本没有在学。举个例子，咱们去超市买菜，生鲜区都有一卷一卷的袋子，我们很多人都遇到过一个问题，那就是袋子撕下来但是揉不开。怎么办？胖东来发明了一个办法，在装袋子的架子上放一个小盒子，里面装上水，再装一个乒乓球，打不开袋子的时候，按一下乒乓球，手上就有水了，然后用沾了水的手指一撮，袋子就开了。

你看，就是这么一个小创新，花了不到10元钱，就解决了消费者的问题。那如果你是开超市的，你能不能学？当然能学。你到淘宝上一搜：湿手器，就能找到很多这一类的东西。而且有胖东来同款，一模一样的。这个东西，胖东来也没有申请专利，咱们学会了，自己就能用，提高自己的服务水平。

像这种东西在胖东来非常多，我把它叫作胖东来的服务创新。很多人大老远从外地来到许昌，来参观胖东来。胖东来有什么好参观的？胖东来卖的农夫山泉跟你们那个城市不一样吗？当然不是，来参观就是来看这种服务创新，这些小细节。

服务创新是我们学习胖东来能最快学到的东西。很多人来参观胖东来，就是看这些细节，但因为来参观的时间短，加上没人介绍，所以根本看不到几个。有的人即使看到了，看的也是表象，比如很多老板看到胖东来无条件退换货，心里就会犯嘀咕，那要是有人钻空子怎么办？有人恶意退货怎么办？

这些服务创新能在胖东来落地，不是靠拍脑袋，背后都是有根据的。我把胖东来的服务创新总结成了10节课，详细跟你说说胖东来的服务及其背后的秘密。希望你看完之后，不但能了解水面上的现象，也能了解水面下的原理。

这个课程适合谁？适合中小企业的老板，尤其是做服务业的——包括开超市的、开饭店的、开美容院的，做KTV的、足浴的，只要你的生意需要跟顾客打交道，都可以学习。

未来服务业是有发展前途的，为什么这么说？因为现在网络很发达，所有跟东西打交道的生意，未来都会被网络颠覆，但人跟人打交道的生意，未来还是会回归。所以做好服务，练好内功，一定有机会把生意做起来。

接下来的10节课，我会采用小专题的形式，每节课是一个主题，每个主题对应一个服务中的问题。讲解的时候，我先从现象入手，再分析现象背后的原因。希望这些内容能启发你的思维，也能帮助你了解创新的原理，从而让这些方法更好地在你的企业落地。

第1课 只卖虾不卖水——所谓好服务，就是换位思考

故事要从我的一次购物经历说起。

有一天，我去胖东来买虾，胖东来的活虾不便宜，一斤30多元钱，比菜市场和小超市都贵，但因为我买的不多，加上是给小孩吃，所以就没太在意价格。

捞完虾，拿到称重台称重，服务员很熟练地在袋子的右下角剪开一个小孔。因为活虾带着很多水，袋子里积的有一两瓶盖那么多的水，都顺着小孔流了出来。放完水，服务员才称重，然后打价签。

拿到这袋虾的时候，我想我已经被胖东来征服了。人家是这样卖东西的，你还好意思计较价格吗？你记得的是人家特意去掉的两瓶盖水。

两瓶盖水大概10毫升，也就是10克，一斤虾按30元算，10克就是6角钱。如果我去菜市场买菜，你给我抹6角钱，我不会有感觉，可能还觉得你这是套路，而在胖东来，就这个小小的细节，让我忘记了虾到底是31.8元还是39.8元，你说这个服务是不是很高级？（见图6-1）



图6-1 胖东来海鲜区标识（拍摄者：刘杨）

咱们很多朋友想学习胖东来，这些朋友有做超市的，有开服装店的，也有开餐馆的，大家最开始被胖东来吸引，就是它的服务和它在老百姓中的口碑。为什么老百姓都夸胖东来？是因为它的东西便宜吗？不是，胖东来的东西并不便宜；是因为它的营销和广告吗？胖东来从来不打广告。那么，这就奇怪了，它的这些成绩都是怎么来的？很简单，就是服务创新——通过服务征服消费者。

刚才说到，在胖东来买虾会把多余的水去掉，这其实是一个非常小的服务细节，类似的情况还有很多。有人说，胖东来卖菜，掐头去尾，先去掉一半。**注** 如果一个超市是这样卖东西，你还会在乎价格吗？

把水挤掉，把烂叶子去掉，这其实是帮顾客算好了一笔账，也算到了顾客的心坎里。那我们想一想，顾客去买东西，还关心什么？现在蔬菜农药残留很多，你这个菜农药超标吗？胖东来想到了这一点，蔬菜上架前，先检查农药残留，农残数据都帮你检测好，然后挂在墙上公示（见图6-2）。

农药残留检测公示

水果

蔬菜

水果农药残留检测报告

2022年6月6日

供货日期

主要检测设备

序号	样品名称	检测率 (%)	结论
1	苹果	100.00%	合格
2	梨	100.00%	合格
3	葡萄	100.00%	合格
4	猕猴桃	100.00%	合格
5	草莓	100.00%	合格
6	橙子	100.00%	合格
7	柚子	100.00%	合格
8	桃子	100.00%	合格
9	李子	100.00%	合格
10	杏	100.00%	合格
11	樱桃	100.00%	合格
12	荔枝	100.00%	合格
13	龙眼	100.00%	合格
14	菠萝	100.00%	合格
15	火龙果	100.00%	合格
16	香蕉	100.00%	合格
17	木瓜	100.00%	合格
18	芒果	100.00%	合格
19	枇杷	100.00%	合格
20	橄榄	100.00%	合格

备注: 检测结果符合国家规定标准, 合格率为100%。

蔬菜农药残留检测报告

2022年6月6日

供货日期

主要检测设备

序号	样品名称	检测率 (%)	结论	备注
1	水芹	6.947%	合格	控制农药残留对人体的危害, 最为有效的方法之一是加强对食品中农药残留检测的力度。 目前已被列为国家推荐标准 (GB/T 5009.199-2003) 的酶抑制率法由于该方法具有快速、灵敏、操作简便等特点, 已成为对果蔬中有机磷和氨基甲酸酯类农药残留进行快速定性初筛检测的主流技术之一。 国家规定: 农药抑制率大于50为不合格, 小于50为合格
2	本地菜	9.084%	合格	
3	鲜红辣椒	4.580%	合格	
4	花叶空心菜	8.931%	合格	
5	茼蒿	3.817%	合格	
6	胡荽	27.863%	合格	
7	心叶日中花	19.847%	合格	
8	附芥	7.252%	合格	
9	木耳菜	9.847%	合格	
10	芥兰	6.336%	合格	
11	空心菜	7.252%	合格	
12	小茴香	3.817%	合格	
13	蒜黄	4.198%	合格	
14	蒜苗	9.084%	合格	
15	勺菜	9.695%	合格	
16	香菜	6.794%	合格	
17	生菜	9.389%	合格	
18	雪菜	1.866%	合格	
19	石香	25.191%	合格	
20	丝瓜头	7.710%	合格	



颉腾文化
JIE TENG CULTURE

图6-2 胖东来生鲜区农残数据公示（拍摄者：刘杨）

咱们去买东西，怕买回去的东西不好，商家不退货。胖东来告诉你，所有的东西都可以退，如果东西不好，你不用再来一趟，服务员去你家里帮你退。甚至退货你都不用打电话，微信上留个言就行，就有专人处理你的问题。

过去咱们买东西用现金，遇到几分钱不好找钱，一般都是四舍五入，比如4.57元，咱们就算4.6元，但有的顾客会觉得，那你为什么多收我3分钱。在胖东来，这个问题不是问题，他们叫九舍十入，哪怕4.59元，只收你4.5元，让顾客占便宜。

人心都是肉长的，人家少收了你9分钱，你心里一定是有感觉的，你可能会跟家人或者身边的朋友说，你下次还会来，对不对？这对商家来说，叫舍小利赚大钱。

再举一个例子，现在很多人喜欢带着宠物逛商场，人进到商场了，宠物怎么办？有些商场准备了宠物笼子，宠物关进去。胖东来也有宠物笼子，但不同的是，它还专门建了遮阳棚，夏天有遮阳棚，冬天有保温的帘子，有宠物饮水的设备，夏天还喷雾来降温。

有人说，胖东来这是小题大做，故意造新闻想上电视。错了，这就叫“换位思考”，如果你是一个喜欢宠物的顾客，你看到这些设施，你的心都融化了，你觉得这个商家对宠物太好了。那么无论它卖什么，卖多少钱，你都会买，因为它在情感上征服了你。

想一想，你的企业、你的员工有没有真正地换位思考？如果你是开餐馆的，大热天大家排队等位的时候，你是一直点头哈腰说欢迎光临，还是给他递上一杯冰水？顾客提着一包东西离开的时候，你是鞠躬说欢迎下次光临，还是给他搭把手，这决定了我们的服务是不是能落到实

处，也决定了顾客会不会成为回头客，甚至成为你的粉丝。

课后思考：

服务就是换位思考，现在，假扮一次顾客，体验一下你的服务，看看自己是不是舒服，看看还有哪些可以提升的点吧。

注释1: 去掉烂菜叶子，只保留最好的部分。

第2课 一盒爱心糖果——胖东来的冗余服务策略

胖东来的各个门店都有一盒爱心糖果，不过糖果的口味不太一样，装爱心糖果的盒子也不一样。

看到糖果，你可能觉得这是服务员拿来哄孩子的，孩子哭闹不听话，给一颗糖果，孩子就会停止哭闹。其实，除了哄孩子，爱心糖果还有一个作用，如果你逛商场的时候突然低血糖，急需一颗糖果救命，爱心糖果便可以帮你化解危机（见图6-3）。



图6-3 胖东来的爱心糖果（拍摄者：刘杨）

有人会觉得这是噱头，现在都什么年代了，有几个孩子会哭闹着要糖果，再说了，有几个人逛商场会低血糖？而且一般低血糖的人都自备糖果，还需要胖东来提供吗？搞个爱心糖果，放一年也没人吃，都过期了，也就是做做样子，供人拍拍照而已。

的确，能用到爱心糖果的人很少，这个放糖果的小盒子可能一年也不见得能用上几次，但要知道，如果能派上用场，那就是大用场。它让孩子不再哭闹，它让低血糖的人立即能缓解。这对当事人来说，难道不是最有价值的吗？

在服务企业中，很多东西其实都是很难用上的，比如灭火器和喷淋，一家商场可能开业十年也不见得能用上一回。你说它不重要吗？它非常重要，因为一旦有火灾，它就是能救命的东西。

明白了灭火器的道理再来看胖东来，它其实有很多看来完全没必要的设施和服务，比如，在胖东来的停车场提供汽车应急启动电源的服务。这是什么东西呢？开车的人都知道，车很久不开，电瓶会亏电，车打不着，这时候就需要有人帮忙打火或者叫救援来帮忙。如果在胖东来，你的车出了这个问题，不用着急，他们提供应急启动电源，帮你打火。

汽车电瓶亏电这种事发生的概率并不高，尤其在商场的停车场，大家都是短暂停车，有几个人会遇到这种情况呢？但想想看，如果你是个车主，你真特别倒霉，遇到这种情况，那么胖东来的这个服务会让你终生难忘，因为它解了你的燃眉之急。

以上的这些，可能有人觉得没意义，是华而不实的东西，但如果我告诉你，这样的服务细节在胖东来有100项，有1000项的时候，你还觉

得没意义吗？包括针对不同人群的购物车，包括洗手台上的洗手液、护手霜，包括水池边免费的果蔬清洁剂、一次性手套、一次性手套回收箱，等等。你需要的，它有；你暂时用不上的，它也有。换句话说，在你没想到或者没用到之前，胖东来都已经为你准备好了，随时等待着为你服务。

有人说，胖东来这是学日本的服务业，所谓细节是魔鬼，我觉得还不止如此。日本的服务业考虑得比较周到，细节比较多，但胖东来做的是冗余服务。什么叫冗余服务？就是，你需要的我有，你暂时不需要的我也有，这样就能满足对服务有不同需求层次的人群的需要。

什么意思？我举个例子，有些人去商场的洗手间，只要洗手间干净，地上没有烟头、废纸，他就觉得不错。有的人呢？他的要求高一点，他觉得地上不能有水渍，不然就是不卫生。还有的人要求更高，除了地面不能有水渍，洗手台不能有水渍，空气中还不能有异味。而最挑剔的顾客，除了前面所有的要求，他还要求洗手间的照明要好，门锁要好用，马桶要高级，厕纸要有质感，要有儿童专用马桶，等等。

那胖东来做到了哪一步呢？胖东来做到了连最挑剔的顾客都能满足。拿胖东来的洗手间跟宝格丽酒店的洗手间比，宝格丽酒店一晚3000元，你可以想象那是什么级别。可能胖东来用的东西没有宝格丽酒店那么好，但是它的功能性和综合评分要比宝格丽酒店还高。像儿童马桶、儿童马桶区的装饰等，宝格丽酒店都比不过胖东来。其他的，像基础的功能、卫生条件，胖东来也不差多少（见图6-4）。

胖东来这样做有什么好处？第一，它成了网红店，大家都跑到卫生间外面拍照，哎呀，太高级了，帮你宣传；第二，那些过去要求没有那么高的人，虽然他觉得只要地上没有脏东西就算不错的厕所，但是当他真的体验过这么好的条件，他自己也有感觉。他从心里觉得这家店高级，有品位，所以更愿意来。第三，对那些要求高的人，看到这样的条

件，他是满意的，甚至是超过自己期待的，这种满意会让他成为这个店的忠实客户。



图6-4 胖东来的无障碍卫生间（拍摄者：刘杨）

同样地，想想爱心糖果和免费启动电源，也是一样的道理，这些服务一般人可能用不上，包括很多这一类的服务，什么上门退换货、投诉奖励500元、冷柜寄存物品等，很多人在胖东来买了10年东西，可能这些服务一次都没用过。你没用过不要紧，但凡你需要的时候，这些服务就在这，随时可以用。

这种冗余服务会给你一种安全感，就好像我们请客吃饭，五个人吃饭，我点八个人的菜，可能会有一些浪费，但确保肯定不会有人饿肚子。胖东来也是这样，只有你想象不到的服务，没有胖东来考虑不到的事。

说到这里，一定有人说，这也太浪费钱了，大家都不用的服务放在那不是白费钱吗？但你仔细想想，一盒糖果大概2块钱，一个启动电源大概200块钱，这些服务的设施，如果使用率很低，折旧率就很低，摊销到每一年，费用并不高。所以，别搞错了，服务成本高的是人力成本，而不是物品的成品。100元的投入，可能换回1万元的收益，你说

这个冗余服务浪费了吗？

想一想，你的企业是不是只提供了60分的服务，离100分的服务都很远，更不用说120分的冗余服务了。那些用户都发现的问题，是不是作为老板的你还没有发现；那些用户需要的东西，你是不是还在找各种借口搪塞。请记住，每一次顾客没有满足的时候，都会降低你在他心中的分数，这也许不会影响你这次赚钱，但一定会影响你下一次赚钱，更会耽误你把生意做大。

课后思考：

好好思考一下冗余服务这个新概念。不要总想着从顾客那里赚多少钱，想想看，你可以给顾客提供什么价值。人心都是肉长的，体验过你的好服务，顾客一定会给你送更多的钱。

第3课 每个服务员都是专家——从周到服务到专家服务

大家都说胖东来的服务好，是超市界的天花板，那你知道，于东来给自己的服务员打多少分吗？

于东来在一个讲话中说，如果满分是100分，这些服务员现在连1分都不值。你没有听错，100分是满分，这些服务员连1分都没有拿到。“目前这种能力，我给他们100分，我打的是几分啊？5分？我说1分都不值。因为什么，因为他们的专业很差很差。” 注

如果有一天，我们的能力提升到5分，提升到10分，提升到20分，提升到30分，那你想着比现在的能力要强很多，最起码买了东西，一问很专业，不会让顾客买错。不是说跟现在一样，买个东西好啊好啊，光满嘴的好，好到哪儿了，他不知道。你得懂这种商品它到底好在什么地方，内在的元素，外在的这种设计，它的思想是啥，能为人带来什么，带来什么样的好处。如果是这样的，那看见谁来了，你是胖的瘦的，啥样的性格，啥样的商品适合你，都给你规划好了，这才是作为一个专业的员工应该做的，应该承担的责任和使命。如果是这样做的，你说你还愁生存？ 注

不得不说，于东来的眼光非常独到，在各个企业还在宣传微笑服务、贴身服务这些理念的时候，于东来看到了未来服务业发展的趋势，那就是专业服务。

什么叫专业服务？很多人来胖东来参观，看到有保洁阿姨蹲在地上擦地，一小块一小块地擦，就觉得胖东来的服务员觉悟高，回去就训自己的保洁，你看看人家擦地多用心，你也要蹲下来擦地。或者有人更深入一步，觉得保洁这么用心，是因为工资高，回去就给保洁涨工资，希

望保洁也能蹲下来擦地。

可结果怎么样？要求提了，工资也涨了，你们公司的保洁也蹲下来了，可是地还是擦不好，为什么呢？因为她不专业啊。胖东来有专门的保洁实操手册，两百多页，从怎么调清洁剂，怎么用扫地机，到各种清洁剂的属性，各种扫地机的用法，日常工作流程等，讲得清清楚楚。这叫什么？这就叫专业，在胖东来干保洁，比专门的保洁公司干得还好（见图6-5）。

就这，于东来觉得还不够，还得更专业。一个商场，哪种类型的员工最多？肯定是服务员最多。过去服务员是做什么的？是引导顾客的，告诉你饮料在哪个柜台，白酒在哪个柜台。于东来怎么要求服务员的？你不要只是做样子，什么欢迎光临，感谢再来，不要做这种表面的服务，你要成为产品的专家。比如一个妈妈来买奶粉，货架上十种婴儿奶粉，你能不能结合消费者的情况给她推荐最适合的？

超市部保洁实操标准

自由·爱	DL 胖东来	Freedom & Love
目录		
第一章：应具备的能力		第五章：环境标准
第二章：岗位职责		第六章：服务标准
第三章：工作流程		第七章：突发事件处理
第四章：工作标准		

自由·爱	DL 胖东来	Freedom & Love
第一章：应具备的能力		
文化素养：		
1.公司先进文化理念的传道者，拥有普世价值观，有强烈的让社会更美好的格局和愿望		
2.坚定并践行公司文化信仰，发自内心的喜欢和热爱自己的事业，推动公司文化理念的标		
准体系建设，达到健康、阳光、个性的生命状态		
战略规划：		
掌握行业信息、动向及未来发展趋势，能够用全局性的行业视角做出本部门各方面的战略		
规划，并能够严格按照战略规划和计划展开工作		
体制政策：		
主动维护公平、公正的平台，积极参与和讨论、制定完善科学、有效的制度和政策		
决策能力：		
具备对事物较强的预见性能力、商业洞察力和独立的判断能力，能为团队提出指导性建议		



颉腾文化
XIE TENG CULTURE

图6-5 胖东来超市部保洁实操标准（图片来源：胖东来官网）

怎么推荐？不是说，我喜欢什么，我觉得哪种好，你要把十种奶粉的特点、优缺点讲清楚，让她自己做判断和选择。大家想一想，如果你

去买东西，咨询产品的时候，遇到的是这样的服务员，你感不感动，震不震撼？所以于东来说，这才是优质的服务，才是服务的根本。

咱们做服务业的，不管你开的是超市，开的是餐馆，或者开个足疗店、KTV，其实经营的道理是类似的，都是提供服务的。这个服务不是陪笑服务，客人来了，你点头哈腰，这种东西已经过时了，而且太表面。用户来到你这里是消费的，他需要找到最适合自己的东西。如果他还要反复纠结，还要查一大堆的资料，还要去美团、京东、淘宝比价，甚至最后选不好不买了，那才是你的失职。

怎么让服务员成为专家？两个方面，首先老板得相信这个理念，有的老板雇几个漂亮女孩，站在门口迎宾，以为这样就是服务，这怎么能是服务呢？这只是讨好顾客。要沉下心来做服务，要给服务员成长的机会和时间；其次，要培训。胖东来针对不同岗位员工的服务培训手册有几百本，上千万字；针对销售的产品，每个产品都有详细的培训资料，一个超市，几千上万种商品，都有培训资料，每天组织学习。

其实，上面这些道理很多老板都知道，为什么他不愿意培训呢？因为他怕花了钱培训了员工，没干几天员工跑了，自己就变成了冤大头，替别人培训了。这种想法乍一听有道理，实际上错到了骨子里。你从开始就怀疑员工，就留一手，员工会感觉不到吗？你不是那么真诚地对他，他会感觉不到吗？为什么服务业员工离职率高，说白了，老板不信任员工，员工也不信任老板，能混一天是一天，那你这个企业怎么能做起来呢？

课后思考：

好好思考一下专家服务这个点。胖东来几千万字的服务手册只是对员工有利吗？错了，它在积累自己的知识库，员工会走，但知识库越积累越厚实，这才是胖东来未来发展的真正底气。

[注释1:](#) 详见优酷胖东来官方视频资料《爱的力量》采访于东来片段。

[注释2:](#) 详见优酷胖东来官方视频资料《爱的力量》采访于东来片段。

第4课 全民皆兵式服务——每个人都是服务员

大家去胖东来，不知有没有注意到一个特色服务，那就是“全民皆兵”。什么意思呢？今天我去胖东来买牛奶，我要的三元牛奶没有了，只有价签在那。我随便拉住一个服务员，或者我拉住一个扫地的大姐，我问她，这个牛奶还有吗？能不能帮我看看。一般不出3分钟，要么她帮我解决这个问题，要么她会找到能解决这个问题的人。

这个服务，我自己在胖东来体验过很多次，每次问什么问题，只要是问穿着胖东来制服或者戴着工牌的人，都能很快解决。开始，我跟大家一样，以为这是胖东来的服务员素质高、品德好，热心帮助我。后来，我研究胖东来的内部管理资料后发现，这是他们的一个服务标准。每个人都得这样做，不然在考核中就会被扣分。

说到这里，讲个我自己的故事。

我曾在武汉工作过一段时间，我家楼下有家超市，这是武汉一家连锁超市的分店，规模很大。我去逛这个超市的时候就发现，有时候，遇到一个比较好的服务员，我问他问题，他会帮我；遇到不好的服务员，他就敷衍我，或者连理都不想理我。

换句话说，在武汉这个超市，有没有优质服务？有，有的人可以提供优质服务。这样的人会被顾客表扬，企业也会给他荣誉，比如服务标兵、先进个人什么的，号召大家都向他学习。但在胖东来，别人的优质服务在这里只是基本服务，下到保洁大姐，上到店长、区域负责人，你必须做到这一步，做到了不会表扬，但做不到就等着被扣分或者受惩罚。

标准提升了，把别人的优秀当作自己的基本标准，在企业管理上，

这也是一种降维打击。

咱们做企业的老板，肯定也都明白这个道理，但为什么没法要求企业的员工各个都提供优质服务呢？不是老板不想，是他没能力这样做。

为什么这么说呢？好，你说像胖东来这样，人人都要优质服务，我怎么检查呢？一个店几百个服务员，我要派几百个人12小时盯着他们吗？有的企业会有神秘顾客，就是假装成客人去体验服务，把服务不好的人抓出来，但是你不可能天天搞什么神秘顾客吧，你不可能24小时搞神秘顾客吧，总有你顾及不到的时候。没有主管盯着，没有老板盯着，员工照样偷懒。

那胖东来是怎么做到的呢？是胖东来的老板给员工吃了什么迷魂药了吗？其实很简单，要想员工全民皆兵，人人都有主人翁意识，就三件事。

第一，关于服务，你得有具体的要求。很多企业，服务成什么样都是老板的要求，今天老板说迎宾要微笑，要露八颗牙齿，明天老板一拍脑袋说，不能这样假笑，要真诚.....永远没有标准。在胖东来，怎么服务，什么时候需要服务，都是有标准的。最简单的，为什么胖东来一个扫地的大姐都会帮你找商品？不是她觉悟高，而是因为，随时停下手边的工作服务顾客，这是写在她的工作要求里的。大家听懂了吗？我们可能看到这个保洁大姐帮助顾客，觉得很感动，但实际上，她就是照章办事。如果她不这样做，被查到了，就会被扣分。这就是标准。

讲到这里，有些老板会说，我也有制度啊，可是服务员那么多，我怎么管得过来。胖东来有个制度，叫巡店制度，干部巡店找问题。其实很多企业也有巡店，老板或者店长早上去转一圈，晚上去转一圈，发现问题马上整改，但胖东来不是转一圈，是转几百圈，我看过胖东来的巡店记录，一天有1500条整改记录。你想想这样的管理多么可怕。有问

题就纠正，谁还敢偷懒敷衍？

第二，你光高要求还不行，在别的店员工能偷懒，在你这里要求这么严，谁都不乐意，对吧。那么好，胖东来第二招出来，那就是高收益。胖东来的高工资大家都知道，为什么高工资？因为要求也高。你给我做好服务，我给你高工资。我想请问各位老板，高工资是胖东来出的吗？不是的，优质服务创造了高效益，是顾客给员工发了钱，这就是“向服务要效益”的道理。

第三，光有高工资、高要求还不行，大家如果不是真心地想服务，就会出现一种情况，叫上有政策下有对策。员工要跟老板玩起猫和老鼠的游戏，那就麻烦了。胖东来还有第三招，叫文化认同。为什么胖东来的服务员脸上都带着笑容？这不是老板要求的，是因为持续的文化灌输，老板让每个人都相信，工作是幸福的，给别人帮助是幸福的，未来是美好的。

以上这三点是一套组合拳，组合在一起就打造了一支服务的铁军。服务员是什么？服务员是老板服务理念延伸，服务员是企业的窗口，是门面，有这样的门面，一个企业的面貌是不是焕然一新？

课后思考：

听完这节课，大家也可以好好思考一下，自己的企业能不能做到全民皆兵？是不是老板在和不在一个样，管和不管一个样？用制度和方法管人，把服务理念落到实处，这样老板才会越来越轻松。不然的话，老板就是员工的打工仔，老板每个月累死累活，每个月辛苦赚的钱，都给员工发工资了。

第5课 上门退换货服务——让服务超越期待

我们去商场买东西，如果不合适，就会想要退掉。有的商场比较好说话，只要不影响下次销售，愿意给你退。像这种愿意退货的商家，我们一般对它们都有不错的印象。

在胖东来，除了愿意帮你退换货，它还有一个服务，叫上门退换货。服务员带着钱或者带着货到你家里来，上门帮你解决问题（见图6-6）。



PDL COMMERCE AND
TRADE GROUP CO., LTD
Abundant products Reasonable prices
Comfortable shopping environment Best service

胖东来时代广场超市

**如果您对购买的商品
不满意或出现质量问题**

If the goods you purchased are not satisfactory
we can offer door-to-door return services

**我们上门帮您
办理退换货!**

**服务电话: 0374-2369676
18737498062**



扫描二维码关注订阅号
可办理上门退换货

我们为您提供：**真诚 热情 高效的服务!**
这不是口号，这是一份承诺!



颉腾文化
JIE TENG CULTURE

图6-6 胖东来上门退换货服务（拍摄者：刘杨）

这个服务我自己就体验了一次。有一次，我在胖东来买了一盒打折的梨，这个梨是进口的，四个梨打完折还要十几块钱。梨是装在一个透明的塑料盒子里的，我当时也没细看，拿着就走了。

回到家打开一看，有一个梨整个烂掉了，流了很多水。按说，我买的是打折的东西，本来就是便宜货，有一个坏的也算正常，毕竟其他三个还是好的。再说了，梨我也拿回来了，我也没法证明，这个梨本来就是坏的还是我拿回来后给放坏了。

我拿起那个坏的梨想扔了，但突然想到胖东来的退换货服务，我就想试试他们的服务到底能做成什么样。我就在胖东来的微信公众号下留言。大概半个小时，就有人打电话联系我，询问了情况和我的家庭住址。当天，就有一个服务员带着五六个新的梨过来。先是表达了歉意，然后把好的梨留下，人就走了。

我买的是打折的梨，因为一个坏的梨，白得了好几个没有打折的梨，说实话，当时我心里有点过意不去，我觉得占了胖东来的便宜。但同时，作为一个研究服务创新的人，我心里知道，胖东来并不吃亏，因为几个梨，换了一个忠实顾客，这个处理是非常高明的。

服务中有一个原则，叫超越客户预期原则。一般咱们商家做服务，只能是尽量满足客户的需求，因为客户的要求很多样，咱们能满足70%、80%就不错了，但是在胖东来，它要完成150%，甚至200%。

以我买梨来说，胖东来让我带着坏的梨去店里，坏几个给我换几个，这个处理方法完全是合情合理的，大部分商家也是这样干的。但胖东来派服务员上门给我换，这本身就超越了我的期待；最后再多给我几个，更是我没有想到的。服务做到这个程度，顾客会怎么想？但凡是个

正常的顾客，都会觉得很惊喜，这就叫超越了客户预期。

如果只是上门退换货，你可能觉得这还是小事，但你观察胖东来，你会发现，它的很多服务都是超越客户预期的。比如胖东来的后台有人留言，说超市过去卖的“土变蛋”很好吃，问什么时候还有。

什么叫“土变蛋”？我也不知道。咱们有开超市的朋友，遇到这种留言，你肯定也没办法处理。胖东来怎么办呢？胖东来的主管亲自给顾客打电话，了解清楚原来是“土变蛋”，就是我们说的皮蛋。于是主管告诉顾客，哪里有土变蛋，多少钱一个，在商场什么位置。最后还说，如果有什么想要的东西商场没有，随时跟营业员说，可以单独采购并为你送上门。

你想想看，你随口说的一句话，可能根本就没指望有人搭理你，结果人家商场这么重视，还专人负责跟踪解决，请问你心里什么感觉，是不是感动坏了，下次逢人就说胖东来的好话？

传统服务业里，我们也提超越客户预期，但一般是针对高端客户的，比如航空公司的VIP客户，有专人负责，服务非常到位。为什么呢？因为一来高端客户比较少，服务得过来；二来高端客户贡献的价值的确比较高，企业搞一对一服务有性价比。

但是一个土变蛋才多少钱？一块多钱，对一个可能只消费一块多钱的顾客用上VIP客户的超越预期服务，这叫什么？这也是降维打击，别的商家根本比不了。

我说到这里，一定又有人提服务成本问题，因为咱们做生意，所有服务都是要考虑成本的，比如上门退换货，这个服务员半天的时间要搭进去，来回的路费，包括给我换的好梨子的钱，这都是成本。像专人给那个买土变蛋的人回复，还说专门给他采购送货上门，这些看起来都是

亏本的买卖。

胖东来厉害就厉害在这，它不算小钱，而算总账。看起来，上门退换货是亏的，超越用户预期做服务是亏的，但是它打动了人心。这些享受过胖东来服务的人，会拼命说胖东来的好话。在许昌，但凡你在网上说胖东来不好，一堆人过来跟你吵架。你说这口碑厉害不厉害。

当然，这还不够，做了这么多年生意，胖东来后台有细致的核算，退换货是有比例的，要降低服务成本，先考虑如何降低这个比例。很简单啊，客户买东西的时候，你跟客户介绍清楚，他满意了再买，就不容易退货。这要求什么？要求服务员更专业，于是，胖东来做员工培训，把服务员培养成专家，全民皆兵，都可以做服务。这样，退换货率就可以维持一个比较低的水平。

另外，有人觉得这种退换货制度是不是有漏洞，如果有人恶意退换货，搞破坏怎么办？这很容易啊，企业有一套后台系统，一个人多次非正常退换货，这个客户就会被盯上，把这种顾客单独处理掉就行，完美弥补了可能的漏洞。

至于帮消费者采购并送货上门，这个胖东来肯定也做过测算，这样的顾客有多少，服务频次有多高？如果在一个可控范围内，比如一年拿出100万元做这个服务，够不够？如果够，它就是一个基本稳定的成本，今年100万元，明年不会变成500万元，对吧。这就是可控的成本。那么，这100万元我就当打广告了，这账就算明白了。

大家都知道，胖东来不打广告，把这100万元花在购买口碑上，那这笔钱花得太划算了，这比广告效果好100倍。

再说了，有了这些服务的胖东来就不用打价格战了。服务是我的特色，我就有了定价的自主权。这个桃子，我说卖5元就卖5元，为什么？

因为5元钱你买到的不仅仅是桃子本身，还有我的服务，还有你的消费体验，你买的是一个满足感，而不仅仅是实体产品。这样一算，胖东来再把商品利润拿回来抵扣服务成本，一算总账，还是赚钱的。

课后思考：

各位朋友，想想你的企业能不能提供这种超越预期的服务。如果你怕亏钱，可以先跑半年试试，学着胖东来算总账，看做好服务后整体亏不亏钱。如果不亏钱，你就可以大规模推广。这样，你的口碑也更好了，钱也赚到了，何乐而不为呢？

第6课 赔钱的服务——500元的客户投诉奖

咱们很多朋友当过老板，非常清楚一件事——企业挣钱不容易，但花钱特别容易，打开门做生意，房租要钱，水电要钱，消防安检，各方面都要支出。说个不好听的，顾客在你这里买东西滑了一跤，明明是他不小心，你也得赔钱。所以很多当老板的，一直在抓的一件事就是控制成本、控制损耗，如果不能多赚钱，我就少花钱、少赔钱，这样才有可能盈利。

但是在胖东来，你会发现一个怪现象，老板好像对花钱的事没有那么在意。好多地方明明能省着花的，但胖东来的原则是，应该花的，该花就花。举个例子，胖东来有个客户投诉奖，比如给顾客结账的东西，明明是买一送一的东西，没看清楚，直接给人算了两件，多收了人家2元钱。这种情况，只要客户投诉，胖东来就给客户发500元钱。什么意思呢？因为我们的工作失误，给你造成了损失，我们赔偿你500元，这个叫投诉奖。

赔偿也就算了，500元也不算多，但胖东来的老板于东来在一次讲话中说，他觉得这个客户投诉奖发的太少了，算下来，一年才发出去七八万元，这不正常，他希望一年能发出去二三十万元。

以上这些可不是我瞎胡说，你去看胖东来的资料，就能看到这部分的内容。你是不是觉得很奇怪，全世界哪有一个老板希望多发这种钱的？从七八万元到二三十万元，中间差着十几万元，十几万元干点什么不好，非要奖励顾客投诉？

看起来，这似乎是笔糊涂账，但我告诉你，这是一种非常精明且清晰的算账方法。

首先，这500元不是白赔的，钱给了顾客，责任要追究吧。胖东来有个后台系统，哪一件事做错了，谁经手的，错在哪里了，赔了多少钱，以后如何整改，都记录得清清楚楚。你想想，收银搞错了2元是个小事，但让公司赔偿了500元，这个收银员是什么心情？他肯定很受触动，这比什么教育和培训都好用，下次他就会避免这个错误。而且对于他的班组来说，大家也都会引以为戒，更加认真负责。你说这500元花得值不值？

另外，顾客拿到这500元是什么感觉？多算了2元，不但给我赔礼道歉，还多给我500元。有的人就会说，那我以后要更严格地监督胖东来的服务，为啥？因为监督能赚钱。所以，你看，500元给胖东来找了个终身的服务监督员。这个钱值不值？太值了，这么负责又较真，一干还是一辈子。

但肯定有更多人觉得，哎呀，收了这500元也怪不好意思的，本来就是反馈一个问题，咋还奖励我500元呢？这种情况下，他就会记住胖东来，而且逢人就会说这件事。500元对企业来说不是什么大钱，财务随便就付出去了，但是对普通顾客来说，这不是一笔小钱。所以，500元换回了什么？换回了一个忠实的粉丝，一个义务宣传员，天天宣传你胖东来。这500元比你投广告划算多了。500元别说做广告，做一个广告牌都不够。

所以算下来，你觉得这笔钱赔得划算不划算？我觉得非常划算，因为赔钱的背后有一系列的管理手段，让这500元物尽其用。所以，如果各位老板学习胖东来，不要只学赔500元，而是要想一想，后续的企业内部整改，后续的客户服务，你要怎么做好。不然钱花了，事没办好，那就是浪费钱。

还有更厉害的。于东来说要一年赔出去二三十万元。大家有没有想过，他为什么不说50万元，不说80万元，不说100万元？有人说，他就

是拍脑袋随便说的。我告诉你，当大老板的才不会随便拍脑袋。赔多少钱，是有财务核算的。

比如在今年的财务支出里头，我列出一项，叫顾客服务支出，就是20万元，这笔钱记入我的成本。如果赔了20万元，我最后的利润是正常的，那20万元就是合理支出。这就像有的企业一年拿出来1000万元做广告是一个道理，如果1000万元花出去，我的利润是正常的，1000万元就是我正常的运营成本。

换句话说，如果财务核算完，觉得一年20万元的赔偿金是可控成本，那么就应该把它用到极致。除非说，你的服务提高到一个境界，完全没有顾客投诉，顾客百分百满意，那就最好了，20万元可以拿回来给员工发奖金，发福利。

但是对胖东来这样一个高速发展的企业来说，零投诉是不可能的。所以，用这20万元暴露问题，回馈消费者，这是正确的做法。相反，如果企业的中层想把问题压下去，少赔钱，反而会让问题越积越多，危害企业。站在这个角度，你能理解于东来为什么那么说了吧。

所以我经常说，做老板的一定要有财务思维，要经常看报表。我认识很多干企业的，自己当老板，老婆当财务，只算小账不算大账，这肯定不行。尤其是未来要提高服务水平，服务是要费用的，这个费用就需要老板算大账。一般第一年做试点，到年底，看看投入产出比，如果效果好，每年就可以把这笔钱编进预算，一年一年都这样做。这样的话，你的企业各项服务就有了制度和财务的保障，老板也不会感觉到心慌了。

课后思考：

各位朋友，想想你的企业有没有关于服务成本的核算，如果没有，

尽快把这部分做起来，这才是长远发展的正道。

第7课 迪拜刀法——让好服务被看见

咱们很多人都去海底捞吃过饭，海底捞最有名的是它的服务。但如果问你海底捞到底有什么服务，可能一时半会你还真想不起来。如果硬要说特色服务，很多人会想到海底捞拉面的师傅会跳舞。

其他火锅店的服务员也会拉面，但大都是随便扯两下就下锅了，海底捞不一样，海底捞拉面的服务有很强的表演性，一般看过的人都很难忘记。

说到服务，很多人第一时间想到的就是服务员迎来送往，对顾客客客气气。很多公司提倡微笑服务，要求每个营业员嘴里咬跟筷子，练习微笑的时候露出八颗牙齿。当然，对顾客微笑是对的，但时代在发展，对现在的消费者来说，这种露八颗牙齿的微笑显得很虚假——顾客更需要的是可以感知到的服务。

什么叫可以感知到的服务？像刚刚提到的海底捞拉面的服务员，你是不是感知到了？其实他完全可以把面拉好，然后送上来，帮你下到锅里，这样反而更省时间，但为什么他要让你面前表演？因为他要让你感受到这种服务，并留下深刻的印象。

关于这一点，我举个胖东来的例子。之前第一课，我讲过有一次我去胖东来买虾，服务员帮我把塑料袋里的水倒出来再上秤的故事。后来，我又去许昌另外一家超市买活虾，我发现，他们也会这样做，不知道是不是模仿胖东来——但他们只做对了一半。

为什么这么说呢？我来做一下对比。

胖东来是怎么倒这个水呢？他们把装虾的塑料袋提起来，提起来是为了让我看见，接着，他们拿一把干净的蓝色剪刀，在袋子下方剪一个

角，然后把袋子倾斜，让水流出来。整个过程他都展示给我看（见图6-7）。



图6-7 胖东来的服务员在给虾控水（拍摄者：刘杨）

而另外一家超市是怎么做呢？我去称重的时候，台子上有个封口

机，大家去超市买菜都知道，称完菜，封口机里会出一个铁圈，把袋子给封住，然后再打价签。这个服务员就用封口机上一个凸起的铁块划了一下袋子，然后提起来抖一下——其实这么抖一下水也能出来。但如果不是像我这样观察，一般人根本注意不到这个细节。对我来说，那个封口机并不干净，上面还有铁锈，他们划一下，反而让我觉得很卫生。我一点都不感谢他帮我把那点水去掉，反而觉得他们的动作很粗暴。

你看，同样是把多余的水倒掉，胖东来把这个动作变成了一个表演，观赏性很强，所有的人都看得见，也感受得到，而另外一家超市呢？只是按流程操作而已，作为顾客，你看没看到，感受好不好，他都无所谓。

在胖东来，这样具有表演性的动作还有很多。比如夏天去胖东来买西瓜，有人是买一整个西瓜，有人会买切好的西瓜块。胖东来有一个分切台，现场切西瓜。切西瓜其实很简单，各个水果店都有这种分切水果卖。但胖东来切西瓜不一样，江湖上传言，说胖东来切西瓜叫“迪拜刀法”。所谓迪拜，就是中东那个迪拜。什么意思呢？就是不好的全去掉，只留中间最甜、最核心的部分。但凡看过胖东来服务员切西瓜的，不管你买不买，你都会觉得，这个商家太大方了，卖给客户的都是最好的。

其实，你想想看，营业面积就那么大，切西瓜这种事非要有一个台子吗？在后面或者在仓储区切好拿过来不行吗？这个台子如果摆上货品不是会增加营业收入吗？

如果你是做老板的，请你一定不要这样算账。撤掉这个切水果的台子，可能会增加一两平方米的营业面积，但是我告诉你，你的服务用户又看不见了，这又少了一个打动顾客的机会。

为什么要现切？因为新鲜。西瓜拿出来切给你看，现切现卖，你一

眼就能看明白是怎么回事。为什么要用迪拜刀法？因为要让你第一口就尝到最甜的部分，这样你对商品才会有好感。

再比如，胖东来的熟食加工区基本是全开放的，如果是卖烤鸭，真的就只隔着一层玻璃，片烤鸭的过程你都能看得到；如果是卖水饺，也是隔着玻璃，现场包给你看。包括活鱼宰杀、切肉、剔骨，你全都能看到。胖东来把每一个能展示给你看的环节全部展示给你看。

咱们老百姓经常说一句话，叫“眼见为实”，看见了我才相信。如果你看见一个超市这么干净、这么规范、做事这么认真，请问你是什么感觉？是不是无形中你对这个超市就会有好感，就会更加信任？

最后，再说一个细节，我们去胖东来购物，最后收银的时候，服务员一定会举着小票，挨着再把每一项核对一下。其实核算条目看收银的电脑也行，为什么一定要举着小票逐项核对？这也是为了让顾客看到。你的每一笔消费，胖东来都非常认真地对待，不会出一点差错。你也可以把这理解成一种可以展示的服务。

课后思考：

各位朋友，想想你的企业，哪些服务能够变成一项表演，而哪些服务又是可以被顾客看见的？把这些放大，也培训好员工，统一这些服务的操作步骤，真的让它固化下来，可以被顾客看到、欣赏到。现代的服务，一定不是暗地里对顾客好，能干也要会说，如果能富有表演性就更好。想想在海底捞用手机拍拉面小哥的那些人，想想拍胖东来的服务发抖音的那些人，好服务自己会说话，会帮你做宣传，不花一分钱的广告费。

算清这笔账，你就更能体会到服务创新的好处，不是吗？

第8课 每斤100元的水果——引导而不是迎合消费

大家知道，胖东来只在河南的许昌和新乡两个地方开店，到现在一共也只有十多家店。熟悉河南的朋友都知道，许昌和新乡算三线城市或者四线城市，城市规模不大，老百姓消费水平并不高。那按常理，在这样的地方开超市，应该物美价廉对吧？

但如果你去逛胖东来，你会发现根本不是如此。胖东来的很多商品非常高档，价格也不便宜。我就在胖东来买过日本产的白色恋人巧克力饼干，这是非常高档的饼干，一般小地方的超市根本没有，一盒一百多元。胖东来的一些水果也非常高档，我买过红色的和紫色的树莓，巴掌大一小盒，三十多元。

我之前在北京生活，北京居民消费水平比较高，但即便如此，像刚才提到的那个价位的东西，北京一般的超市也不会卖，只有在一些高档超市有。那就很奇怪，胖东来这些东西到底卖给谁？作为一个开在三四线城市的超市，它为什么要进这种产品呢？

关于这个问题的答案，我先卖个关子。

我去逛胖东来，会特别留意这些高档的商品，发现这些产品其实卖得并不好。原因很简单，许昌普通老百姓的工资，一般是3000到5000元一个月，谁会花30元买盒水果？至于前面提到的白色恋人，包装很一般，外面连个塑料薄膜都没有，一般人谁会花一百多元买这样的饼干？

卖得不好怎么办？就打折或者买一送一。其实这也很正常，采购的货品不好卖，商家打折卖掉，赔点钱，下次就不进了。但胖东来很奇怪，不好卖它也会进，卖不掉继续打折。所以你去逛胖东来，在货架上

总能发现这些高档的商品。像我前几天去胖东来的一个店，我发现在酒水区有大瓶装的菊正宗清酒，这种产品其实很小众，小城市里大家对这个牌子不了解，买的人很少。

说实话，开始我也不理解胖东来的这种做法。按常规的经营思路，超市很注重产品的周转，不好卖的产品、亏钱的产品肯定要优化掉才对。为什么胖东来非要卖这些赔钱货呢？当时我的解释是，这些产品可以帮胖东来装点门面，让它看起来像一个高档超市。就好像一个百货商场，如果一楼有一家爱马仕的门店，这个商场的档次一下子就提上去了。

单单装点门面这个理由其实不够，后来，我在胖东来老板于东来的一个讲话中看到了他对这件事的解释。

单单看这些商品，的确是赔钱的，为什么赔钱也要卖这些东西呢？有两点理由：第一，好东西有好的品质，作为胖东来的员工，要了解什么叫世界顶级的产品，什么叫高品质的生活，员工靠这些产品开了眼界，心态和状态都会有变化。第二，好的产品可以引导消费，消费者今天不买，明天不买，但可能后天会买。哪怕是因为买一送一才买，他也能感受到优质的产品到底有多好。

据胖东来的采购主管介绍，胖东来的货架上会有两类产品：一类叫引领性商品，一类叫功能性商品。简单来说，引领性商品是比目前客户的消费水平高一点，能引领客户未来消费趋势的产品；功能性产品就是能满足顾客某种需求，也在顾客消费预算范围内的产品。在胖东来，引领性产品占到20%，功能性产品占到80%。这20%的引领性产品，很多都是亏钱的。📌

亏钱也要干，这看的不是这个商品的毛利率，算的是大账。有人说，把胖东来放到北京、上海，甚至放到美国、欧洲，你一点都不会觉

得这是一个小地方的超市。为什么？不是因为胖东来的装修有多豪华，而是因为胖东来的货品结构。

讲到这里，咱们有当老板的肯定又要担心，20%的引领产品，这得亏成什么样。还是同样的道理，胖东来提前预备好一笔钱，这个叫商品预亏，只要亏的钱在一定范围内，是可控的，就没有风险。

何况，谁说引领性产品一定亏钱？高档产品其实是高毛利的，你卖一瓶可乐赚2角钱，但你卖掉一盒白色恋人，最少能赚20元钱。胖东来并不傻，它也在测试，白色恋人不好卖对吧，我换费列罗行不行；30元的树莓不好卖，我换泰国金枕榴莲试试。这20%的引领产品其实是胖东来新产品的试验田。一旦找到销路好又有品质的产品，亏损很快就弥补过来了。

而且，现在新的消费群体崛起，很多年轻人追求的就是高品质的产品，对价格并不敏感。这群人是最优质的顾客群。所以我经常说，胖东来其实在为未来打基础。当其他超市还在考虑物美价廉的时候，胖东来已经开始做细分化市场的生意了。这甩了竞争对手几条大街。

课后思考：

各位朋友，想想你的企业，你还在推崇物美价廉吗？还在精打细算迎合消费者吗？是时候通过一些引领性产品提高企业和品牌的档次了。用好的产品引导自己的员工和消费者，让自己成为美好生活蓝图的绘制者，这样，你不但可以征服现有的客户，还会培养面向未来的消费者。

[注释1:](#) 王慧中：《胖东来你要怎么学？》，龙门书局，2014，第159页。

第9课 胖东来没有上帝——平等相待的服务

说到服务，大家一定都听过一句话，叫“顾客就是上帝”。如果你了解基督教，你就知道，上帝是西方最受尊重的人。把顾客比作上帝，意思是，顾客永远是对的，要无条件地满足顾客的需求。

但是在胖东来，没人把顾客当上帝，顾客就是跟你我一样的普通人。我举个例子，疫情期间，进超市需要扫码，很多商家为了方便顾客，并不那么在意你扫没扫。但是在胖东来，你要是没扫码，保安根本不让你进，非常严格。

再举个例子，小城市的夏天有人逛商场喜欢打赤膊，就是光着上半身。在胖东来，如果你光着上半身或者衣冠不整，保安不会让你进。而且不只是保安，服务员也可以制止你。不让进就是不让你进，你是上帝也不行。

胖东来像这种规定非常多，一共有30条，都是限制顾客的，写得清清楚楚，印刷出来摆在商场里。比如，不许用洗手池洗头或者洗脚；不许占用餐饮座位打牌、打游戏；不准不按秩序不排队；不准乱扔垃圾、随地吐痰……（见图6-8）

如果你不太了解服务业，你可能会说，这是个什么商场，也太把自己当回事了。即便顾客不是上帝，他也是给你送钱的人，怎么能要求自己的顾客不能干这不能干那呢？他打赤膊逛商场怎么就不行了，影响别人了吗？脚脏了，他用水池洗洗脚怎么不行了？洗完了，水一冲不就干净了？一个人不愿意排队是他个人的素质问题，怎么不排队就不能逛商场呢？

没错，这些行为都不犯法，警察不会管，但大家心里肯定也清楚，

这些行为都是不文明的。如果一个地方都是这种不文明的行为，所有人都不会守秩序，这个地方就会变得越来越差。

关于不文明行为的公示

美好的人文环境带给人们的是文明、正义、舒心和温暖，健康阳光的文化理念能够创造和分享更多的快乐和幸福！让我们努力给大家提供一个更加整洁、温馨、文明的购物环境，倡导大家共同遵守和营造良好的公共文明秩序，引领更加轻松、愉悦、时尚的生活方式，让卖场充满着真诚、善良、积极、有爱的氛围！

在卖场发现有缺乏公德心、破坏公共安全等影响其他顾客购物体验的不文明行为，员工必须及时礼貌的进行劝阻，合理制止顾客不文明行为而遭到投诉的，公司将不接受投诉，员工受到委屈的给予500元奖励！这也是维护公平和正义，为了成就更多人美好的感受和体验！

·公共素养

- 1、在卖场吸烟、乱扔垃圾，随地吐痰、随处吐口香糖
- 2、在卖场光背赤脚、坐在地上
- 3、躺在休息凳上睡觉、脚踩在凳子上或坐在休息凳上把鞋脱掉
- 4、不按秩序排队
- 5、搭乘直行电梯时未做到先出后进
- 6、儿童随地大小便、在垃圾桶里大小便
- 7、在茶炉、饮水机、直饮水供应处打水用做其它用途
- 8、在洗手池洗脚、洗头
- 9、长时间占用公用设施（公用电话、熨烫机等）
- 10、就餐高峰期，长时间占用餐饮座位打牌、玩游戏等，影响他人就餐
- 11、在卖场墙壁、柱子、门上等乱涂乱画
- 12、大声喧哗、醉酒闹事，影响他人及正常经营秩序
- 13、发宣传单、推销，向他人索要购物小票或现金
- 14、辱骂、威胁、霸凌顾客或员工，影响他人及正常经营秩序
- 15、故意损坏公共设施
- 16、进入顾客止步区域

·卖场安全

- 1、在卖场追逐打闹
- 2、倚、靠、攀爬天井护栏
- 3、在凳子上、购物车上玩耍
- 4、直行电梯内蹦跳、拍打、阻挡电梯门等
- 5、购物车、婴儿车未按规定乘坐手扶电梯，在手扶梯上面坐、玩耍、奔跑、逆行
- 6、携带宠物、易燃易爆品进入卖场
- 7、在卖场交易家私卡、旧金、电影票、游戏币
- 8、疫情期间，未正确做好公共安全个人防护（戴口罩、量体温、出示健康码）

·食品安全和资源浪费

- 1、品尝非试吃商品，使用非试用商品
- 2、随意摘除商品包装进行挑选
- 3、直接用手接触没有包装的食品类商品（糕点、粮食、豆芽、鱼、虾、肉等）
- 4、玩耍、嬉戏鲜活商品
- 5、购买瓜果、蔬菜时摘除枝叶
- 6、大量索取手帕、冰袋、创可贴、纸巾、发夹、梳子、护手霜、一次性用品（筷子、手套、吸管、叉子、牙签）等便民物品

保证顾客利益必须建立在正义、文明的基础上！我们呼吁大家与我们一起共同建设和营造
一个更加文明、更加舒心的环境，为社会的进步和人文的发展，贡献出自己的智慧和力量！
许昌市胖东来商贸集团有限公司
2021年7月2日

自由·爱 Freedom & Love



杰腾文化
JIE TENG CULTURE

图6-8 胖东来关于不文明行为的公示

举个例子，现在室内都不允许抽烟，但是规定是规定，室内抽烟这个问题屡禁不止，为什么呢？原因很简单，因为没有人真正去约束顾客。有人觉得，我抽我自己的烟，跟你有什么关系。那只要有一个人抽烟，其他人就会说，你看，他都可以抽，为什么我不能抽？久而久之，室内抽烟就成为理所当然的事。现在一些地方的五星级酒店、咖啡厅，甚至洗浴中心、游泳池的更衣室，都有人抽烟。抽烟影响的是谁？肯定是那些不抽烟的人。你想想，如果一家五星级酒店的大堂里烟雾缭绕，这个酒店的档次是不是一下子就下来了？

很多老板看到自己的店里有人抽烟，其实很纠结，你管这些事吧，抽烟的人不高兴，他可能跟你吵架，或者下次干脆就不来消费了。如果你把顾客当成上帝，你肯定不敢惹他。但不管吧，的确影响其他人，像一些父母带着孩子来消费，看见店里有人抽烟，扭头就走了。所以老板们都很矛盾，不知道该管还是不该管。

这个问题放到胖东来就非常简单，标准就一个，不允许就是不允许。如果你一定要抽烟，那么请你出去。如果你要吵架，或者你要对店员动手，那就更简单。胖东来有一条制度，因为制止不文明行为跟顾客起冲突，公司不接受顾客投诉，反而会给员工500元补偿。

这条政策太厉害了，有了这条政策，员工就像拿到了尚方宝剑。遇到不文明的行为，员工根本就不会犹豫，也不纠结。这样的顾客我宁肯不要，也要维持一个良好的环境。

有人可能会说，要这样的环境有什么用，得罪人不说，还影响挣钱。其实，你错了，一个人一定要固守不文明行为，劝说也不听，这种顾客不会是好顾客，你就是放他进来，他也不会带来多少消费额，而且

一定会给你带来很多麻烦。胖东来用这一条规定，就把这一类顾客给过滤掉了。

损失了这样几个顾客换来的是什么呢？换来的是更多优质顾客。一个干净、文明、卫生的超市谁最喜欢？当然是那些比较挑剔，对生活有要求的顾客。这些顾客往往对价格不太敏感。这一走一来，不但提高了商场的品位，还优化了企业的客户结构，一举两得。

表面上，我们看到了胖东来有这个制止不文明行为的制度；深层次的，这其实是企业经营的价值观。很多企业把客户奉为上帝，那么谁是仆人？员工是仆人。我去过一些商场的员工办公室，要么在地下比较潮湿的地方，要么在顶楼最偏僻、最热的地方。可能老板觉得，咱们服务顾客，受点委屈没关系。

但是你想想看，如果员工和顾客是不对等的，员工怎么约束顾客？如果不能约束不文明的顾客，又怎么做好服务？我去一些餐馆，看到有客人骂服务员，那真是不把服务员当人看待。这个时候，如果你是老板，你会怎么做？很多老板肯定自己上去赔不是，然后回过头骂员工不会处理问题。这个现象非常普遍。

结果会怎么样？久而久之，你的员工就会躺平，既然我跟顾客不对等，我就不服务或者少服务，有啥事，只要不死人，我就当看不见。最后就变成，员工跟老板不一心，老板天天伺候各种难缠的顾客，企业越做越差。

往深了说，其实人人内心都向往平等。如果我是个服务员，我也希望得到尊重，也希望讲道理。如果有家企业能这样尊重我，苦点累点钱少点，我也愿意去。为什么胖东来员工的幸福感比较高，有人说是因为高工资，其实，大家没看到这种平等的理念贯穿在企业每一个角落。除了可以跟顾客讲道理，制止不文明行为，胖东来的员工有最好的员工休

息室，每年有那么多假期，过年过节能跟家人团聚。用一句简单的话来概括，老板把员工当人看，哪怕是最基础的员工，一个扫地的，一个看大门的，老板都把你当人看，你说这样的员工战斗力能不强吗？

关于服务，很多人觉得服务就是端茶倒水，就是哥啊姐啊地喊着，就是跑前跑后，说白了就是伺候人。其实不是，现代服务的本质，是解决别人的问题，让别人更方便、更惬意。所以你看胖东来，门口没有迎宾冲你点头哈腰，没有人跟你鞠躬致意，大家该干嘛干嘛；你需要服务的时候，人人都可以服务你，而且都面带微笑。为什么？因为解决你的问题，让你更方便，他们也有成就感，还能多拿钱，这样的服务为什么不好好干呢？

课后思考：

各位朋友，想想你的企业能提供什么样的服务。是伺候人的服务，还是平等相待，替人解决问题的服务？找到优质服务的平衡点，那么你的员工会更积极，你的顾客也会越来越优质。这才是真正的服务升级。

第10课 网红店之谜——为什么人们都在讨论胖东来

各位关注胖东来，不是因为这个品牌做得有多大，更多的是因为它在网络上的口碑。很多人说胖东来是一个传奇，一分钱广告费没花，能让网上那么多人替它做广告、说好话，这实在太神奇了。

咱们很多做传统产业的老板，可能不太熟悉现在的新媒体，像抖音、小红书、微博、B站什么的。有些老板知道这些平台很重要，能抓住顾客，但是怎么把自己的企业放上去，并且靠这些平台赚到钱，他们其实并不清楚。

胖东来做到了全天下老板都羡慕的事情。我查了一下，胖东来并没有在上述平台建立自己的官方账号，也没有在这些平台上做什么投入，顶多是胖东来的老板于东来在抖音、微博上做过一些个人的分享。但在这些平台上，有大量关于胖东来的内容，包括传播胖东来文化的，展示胖东来商品的，还有做成专题片介绍胖东来的。这些内容都是网友自己制作上传的，这里头，99%都在说胖东来的好话。

而且现在网络上形成了一种舆论导向，但凡你要说胖东来不好，就有人站出来维护胖东来，在留言区跟你吵架。更神奇的是，维护的胖东来的人并不是胖东来的员工，而是普通网友，大家做这些事完全是自发自愿的，并没有从胖东来那里得到一分钱的好处。

有人说胖东来是网红，而且是零差评的网红。在我看来，胖东来打造的企业形象已经超越了咱们通常谈论的商业品牌的范畴，老百姓对它的感情更像是粉丝对偶像的感情。大家都看过年轻人追星，追星不用大脑去判断了，就是崇拜，偶像做什么都是对的，偶像的一举一动我都要关注。不夸张地说，胖东来现在已经到了这个地步，已经成了很多人崇

拜的商业偶像。我认识的很多老板一直在跟我说，于东来就是“神”，胖东来是根本学不会的商业奇迹。

在这里，我想告诉大家的是，所有你看到的结果都有相对应的原因，胖东来能有今天的口碑，不是给群众灌了什么迷魂汤，或者像有些人说的，在网上雇了很多水军帮它造舆论。说白了，这些口碑是通过一系列的方法长期经营出来的。

表面上，胖东来从不花钱做广告，不接受媒体采访，但它其实非常了解大众的心理，也了解社会传播的方法。它在做好零售业的基础上，顺带就把自己打造成了“网红”。接下来，我就简要分析一下，看看它到底做对了哪些事，才有了今天的成就。

第一，不投广告，但把钱花在服务提升上。这个咱们前面讲过了，不管是冗余服务，无条件退换货，还是设置引领商品，这些都需要花钱，相当于把广告费换成了服务。钱花在了提升服务上，而不是投给了广告商。

第二，胖东来最有名的是它的高工资，把利润发给员工，让员工受益。员工受益了，服务的时候就更投入。服务的细节也更多。很多企业要求服务员微笑，可服务员一笑就像哭一样，那为什么胖东来服务员的微笑让人觉得真诚？很简单，如果你拿那么高的工资，你也会发自内心地微笑。

第三，很多人在网上支持胖东来，其实不少人根本就没来过许昌，更没有逛过胖东来，那为什么他们拼命说胖东来的好话？你不觉得奇怪吗？其实道理也很简单，他不是再说胖东来的好话，他是在说一些自己支持的理念。比如，胖东来善待员工、高工资，人们支持胖东来，支持的其实是这种理念。再比如，胖东来给灾区捐款，一捐就是几千万，很多人支持胖东来，其实内心希望更多企业有这种社会责任感。

你看，大家支持胖东来的背后，其实是对这个社会的期待，是对美好生活的期待。胖东来恰恰理解了老百姓的这种需求，就把社会上那些不好的、丑恶的，所谓约定俗成的观念扭转过来，给你展示什么叫“站着也能把钱挣了”。

我之前说过，胖东来的服务员可以纠正顾客的不文明行为，这样做，不但有企业在背后撑腰，还能拿到500元的精神补偿奖。这不就是对的事吗？这不就是站着把钱挣了的典范吗？

但是我们看到，很多企业不敢这样做，很多老板嘴上说尊重员工，真遇到事了，却只尊重钱。想想看，如果你是一个打工人，你的老板当面一套背地一套，当看到胖东来不但这样说也这样做，你是不是会发自内心地支持？

说到支持胖东来，这些外地的网友也不可能专门从外地跑来胖东来消费，只能是精神支持，在网上说胖东来的好话。这就够了，网络的支持也有价值，尤其是在如今这个互联网时代，网络热度和网络好感度是非常值钱的，能提升品牌的价值。

现在实体店那么难做，但胖东来开一家火一家，为什么？因为它的口碑好。这个口碑不但河南有，现在全国都知道胖东来了，包括有些海外做服务业的、开超市的、开饭店的，也来找我，问我怎么学习胖东来。你看这网络的力量有多大。

说到这里，可能有人会说，老师，你的想法太阴暗了，胖东来根本没想过把自己打造成网红，它是酒香不怕巷子深。

真的是这样吗？我告诉你，你看到的网上的胖东来网红蛋糕、胖东来宠物保管箱、胖东来自有品牌等，这些被大家广为传颂的东西都是经过设计的。这个世界上没有无缘无故的爱，也没有无缘无故的火爆，背

后都有人精心设计。也许你会说，那胖东来只是做好了应该做的服务而已，根本就没有刻意设计。如果你这样说，我不跟你抬杠，把每件事都做好，这就是最高明的设计，这样的企业怎么可能不火呢？

今天是胖东来服务创新课程的最后一课，也借这节课的内容给大家做一下总结。什么是这个时代的优质服务？不是点头哈腰，不是迎来送往，而是把服务做到用户的心里，让用户看得到，感知得到。另外一方面，理解服务的本质也很重要，服务要核算成本，算大账不算小账。做好服务要靠员工，怎么管好员工？一靠培训，二靠制度，三靠文化。对内对外都搞定了，企业要通过服务做口碑，也就是这节课说的，要让你的优质服务被大家了解，就不能闷在店里做服务，要理解传播的概念，用好新媒体。

前述胖东来的服务创新是胖东来外在最容易看到也最容易模仿的东西，再往下，就是企业的组织架构、运营机制、文化这些深层次的东西。建议你翻到前面各章，结合服务创新的10节课，重新审视和阅读。

到这里，这个系列课程就要结束了。我把胖东来服务创新放到最后做成一个附录，还有一个重要的考虑，那就是希望大家学习胖东来的时候，能从现实问题中来，再回到现实问题中去。所谓从现实问题中来，是指带着问题找答案，学习胖东来不是追热点，也不是看热闹，而是要解决心中的疑惑；所谓回到现实问题中去，是指学习完了之后，不仅仅是增加了见识，还要能够解决实际问题。

服务创新部分故事性很强，比较具象，了解了这些之后，再回去审视之前的理论部分，相信你对胖东来又会有新的体会和认知。这个时候，你就不再只是照搬照抄胖东来的方法，而是有了自己的判断和思考，这对你真正贯彻并用好这些方法是至关重要的。

后记 人性向善，商业觉醒

作为一个关注零售业变革的研究者，很难不注意到胖东来。

网络购物最火的那些年，社会上一直有一种言论，叫“实体店必死”，好像网络化、线上购物是零售业的唯一出路，不沾网络的门店，早晚会死掉。

但谁能想到，在河南许昌，一个三线城市，突然有一家企业横空出世。它只做实体店，而且是很多人都不看好的零售实体店。它没有用零售业压缩成本、打折促销那一套，它有自己的选品和定价理念。它被大众了解跟它的规模和盈利没有关系，它靠服务、高工资、捐款出圈——从零售业出圈到服务业，又破圈到整个企业界。

这就是胖东来，一个只在河南有十多家门店的零售企业。人们关注它是想弄明白一个问题：为什么一家企业可以如此特立独行地活着。

说特立独行，只是因为大家对这种模式缺乏了解。在企业管理的经典教材上，早就有专家说过，未来的企业不以盈利为唯一目的，而是要实现利益相关者和社会整体效益最大化。但在过去的很多年，这个结论只停留在书本上，没有人真正见过这样的企业，也没有人相信这种模式真的存在于现实中。小小的胖东来，竟然把这个理论变成了现实。

过去二十多年，作为跟民生关系最密切的零售行业，最先感受到变革大潮的温度。从沃尔玛、家乐福这些外资巨头进入中国，到本土连锁超市崛起，从京东、美团等电商平台后来居上，到外资超市关闭在中国的门店。最近几年，本土大型连锁超市业绩大幅下滑，网购和电商也不同程度遇到了发展瓶颈，而胖东来反而越开越火，营业额连年攀升，名

气也越来越大。

为什么是胖东来？胖东来又为什么行？

首先，胖东来回归了商业的本质。商业的本质不是低买高卖，而是真正满足用户需求。在现代社会，用户的需求包括对产品功能的需求，也包括精神需求、对安全感的需求、对归属感的需求、自我实现的需求等。在大部分流通企业还处于贩卖产品阶段的时候，胖东来已经在满足用户全面的需求了。

其次，胖东来回归了企业的本质。企业的本质并不是赚大钱，而是借助有限的资源带来最大化的效益。所谓最大化的效益，不是哪个人效益最大化，而是企业经营的利益相关者效益累加之和最大化。胖东来带给顾客的是满意的服务，带给员工的是高工资和高成长，带给行业的是行之有效的模式和科学的方法，带给社会的是和谐、保障和安全。胖东来让各利益相关方都受益，反过来，这些相关方也都盼着胖东来好，用实际行动支持企业的发展。

最后，胖东来回归了管理的本质。管理的本质不是驱使人干活，而是以灵敏的方式应对变化的环境。在微观经营上，胖东来用创新、机制、文化三位一体的方法灵活管理企业；在宏观趋势上，胖东来用向善的价值观、人本思想和共赢利他的理念驱动内外部资源。在同类的企业还在纠缠KPI考核的时候，胖东来已经实现了应对变化环境的情境管理。

放眼未来，随着物联网和可穿戴设备的发展，以后人们购物可以只跟机器打交道，一个指令甚至一个念头就可以得到自己想要的商品，而且机器会自动完成浏览、比价、配送、安装调试等过去需要人来参与的环节。

但需要看到的是，技术会变，但人性不会变，商业的本质也不会变，当科技的繁华褪去鲜亮的颜色，人们反而会更珍惜可触摸的温度。技术的进步反而会催生商业的觉醒。所谓商业觉醒，不是商家找到更赚钱的方法，而是如何在商业中找到个人、感受 and 价值的平衡，并实现所有相关者利益的最大化。

再回到本书开篇提到的问题，既然那么多人“投诉”胖东来，为什么胖东来不去别的地方开店，把胖东来的服务和文化撒播到神州大地？

其实，只要人性向善，只要商业觉醒，无数的“胖东来”会在这片土地上破土而出。到时候，不仅仅是零售业，也不仅仅是服务业，觉醒商业的实践会在各个领域形成燎原之势。

而这，应该就是胖东来这家美好企业对社会做出的最大贡献。