



从“胖改”热潮看超市行业的生死转型 调改热的冷思考 术易得 道难求

2026年夏天的许昌，体感突破40℃。胖东来天使城店门口，退休玉米农邱姐蹬着小三轮穿梭——8块钱一趟，把客人从车站拉到商场，一天挣30到50块。她的邻居几乎家家都在做这门生意：代购、出租车、三轮拉客，全指着胖东来的人流活着。而在北京六环外，超市老板樊波正对着几张“胖东来果汁”的图纸发呆。他花十几万请的“调改师”留下的，就是这些。

一边是许昌本地的流量共荣，一边是全国超市老板的集体焦虑。这场从2023年胖东来走红、2024年全面蔓延至2026年的“胖改”热潮，不仅改写了商超行业的生存逻辑，也悄悄改变了普通人与线下零售的关系。 杨晓春

商超调改升级改造

“胖改”超市

普通超市

为什么超市“九死一生”： 抄得走术，抄不走道

胖东来的真正内核是一套互为兜底的闭环：

分钱逻辑：2026上半年胖东来销售额近140亿元，绝大部分利润分给员工。员工全年休假145天，基层收入远超当地平均水平。调改师进店第一板斧往往是说服老板涨薪——永辉调改店基层月薪从4117元涨至6429元，步步高从3247元涨至5099元，涨幅均超50%。但多数中小老板只愿涨到“不至于辞职”，远达不到胖东来级别的激励。

供应链底气：深耕许昌、新乡二十余年，本地短链、现制自营、源头直采。很多超市调改后摆上胖东来同款果汁麦片，比原价高1至2元，几乎零利润只当引流款。真正靠自营品赚钱需要区

域高密度单店坪效摊薄成本——换个城市、换种业态，逻辑立刻断裂。

财务与治理：无贷款，账上资金41亿元，不盲目扩张。这种底气来自创始人愿意长期让利而非资本驱动。

“豫超四小龙”之一农夫刘先生创始人刘明军点破误区：“胖东来生意好才需要5米宽过道，你生意差也弄5米过道，只会显得萧条。”多数老板只做表面：刷浅绿漆、摆同款堆头、背服务话术，但工资不愿涨到位、联营区不收回自营、供应商账期不敢改、毛利率不肯让。

结果：开业首月排队，三个月后回归日常。中百仓储关山城市广场店2024年7月调改重开，2026年7月关闭，不到两年；2026上半年中百集团亏损2.48亿至3.31亿元，继续扩大。部分调改店被吐槽“东西贵、品质不行”，又改了回去。

超市行业：从“躺赚开店”到“刮骨疗伤”

商超黄金时代在2011年触顶——全国超市门店数达38554家峰值，此后波动下行。2020年后冲击加速：2024年全国62家头部超市合计关店3037家；百强门店总数从2022年的2.84万家降至2023年的2.38万家。家乐福2025年退出中国市场；永辉从2019年的1440家缩至2025年底400多家。

行业走到“不改造就等死”的节点，恰逢胖东来逆势爆红。2024年6月，首家永辉调改店恢复营业。截至2026年6月底，永辉累计调改331家门店，平均客流增长超80%，2026上半年预计归母净利润2.5亿元，扭亏为盈。但代价是两年累计调改投入近10亿元、关停低质门店近400家，资产报废和毛利损失合计超12亿元，CEO后来承认“欲望超越了能力”。

老板们的解读很直接：胖东来能救永辉，就能救我的店。

尼尔森IQ 2026年3月调研显示：2025年79%的卖场已进行调改，73%的调改店销售额增长。但反过来，约27%的店调改后并未见效。

调改师：信息差生意，不是经营解药

胖东来不可能为每家超市亲手调改，中间层冒出来了——商超调改师。这群人出身极杂：自媒体博主、装修团队、设备商、供应链公司、前零售高管、折扣店创始人，甚至有人“一边看书自学一边教学”。

方法论分两派：一是轻度调改（不动硬装，从动线、货架、品类入手，砍SKU、优化陈列，投入小）；二是闭店重开（整体重设计、清空换设备、铺新货盘，按面积收费，如100㎡收3万，后端另计）。

收费差异巨大：据行业信息，“嫡系派”（要求胖东来十年履历）单店报价60万至100万元；杂牌军十几万交一套套模板的图纸。樊波拿到粗糙工程草稿，十天后催要完整版，对方称“已交付”；郑州便利店老板李舒文被开出200万元预算，远超承受范围。老板们花钱买到的多是看得见的模板，不是不可见的经营系统。

郑州从业者李杰说得直白：“调改这门生意赚得不高级，拿信息差收割焦虑的超市老板。”调改师常自带供应链，后端设备差价和采购返点往往大于咨询费。

2026年7月，永辉明确“今年不再大范围闭店调改，仅小范围二次调优”。8月，于东来宣布未来三年暂停所有对外帮扶。两个需求引擎同时降速，超市老板已普遍要求“看到结果才给钱”，调改师的好日子进入尾声。

对普通人的三层影响

第一层：许昌式“流量共荣”能复制，但极依赖单一引擎。胖东来把客流变成区域公共资源——三轮、代购、出租全受益。但这完全依附于胖东来自身的信任溢价。一旦门店调整（如2026年底生活广场店关停，700人全员调岗），周边小生意立刻松动。傍流量能赚辛苦钱，但流量主人一转身，副业就悬空。

第二层：调改师潮给从业者开了新工种，但不稳。前高管、装修老板、供应链销售、抖音博主涌入，会拍视频、能画

动线就能接单。这行无认证标准，本质是收缩期的信息差套利。潮水退后，真正留下来的是能背经营结果的门店合伙人，不是卖PPT的“师”。

第三层：消费者短期得了逛店红利，长期看谁真舍得让利。调改店环境清爽、试吃增多，但引流款没利润的模式多数超市撑不住——要么涨价伤客，要么降品质伤复购。最后留住你的不会是绿白货架，而是这家店肯不肯为自己卖的东西负责。

结语：超市的变化，本质是一次分配关系重组

传统商超的危机不是“不好看”，而是老板、员工、顾客、供应商之间的利益分配僵住了——老板要毛利、员工拿死工资、供应商被收进场费、顾客觉得又贵又普通。

胖东来把这套倒过来：先让员工活得体面，员工才对顾客认真；顾客信任上来，供应链才敢现款现货；单店坪效

高了，老板才不需要压榨两头。调改师能帮你换皮，换不了这块骨。

对普通人而言，这场热闹留下的信号是——以后你愿意常去的超市，不一定是装修最像胖东来的那家，而是老板真敢把利润分出去、把价格坐实的那家。否则花百万买模板的店，潮退之后，货架还是那个货架。