

特稿

本报记者 杨书源

# 行业“英雄”的价值



张看 绘(部分画面由SUMG-AI处理)

近段时间,街头巷尾,曾经热度空前的“全面学习胖东来”的标语与宣传正在悄然退潮。

大众对“胖东来”三个字,似乎完成了一场集体祛魅。这家扎根河南许昌的本土零售企业,在过去数年里,被网络流量、舆论叙事与大众情绪共同推举为现象级“商业英雄”。它的特殊性被刻意弱化,普适性被无限拔高,最终被塑造成万能的商业解药。

无数身陷困境的经营者,试图复刻其模式,却鲜有人真正走出困境。

而这种“一拥而上”的风气,远不止零售行业。贵州榕江“村超”爆火后,全国多个县市一拥而上办“村BA”“村超”,仓促建球场、拉队伍、搞流量;某培训机构直播带货靠文化情怀输出出圈后,跟风者无数,主播强行引经据典,逐渐沦为“尬文化直播”;乡村露营爆火后,多地乡村不管有无先天条件,扎堆建露营地,“新地标”常因地处偏远被空置,成为“次抛打卡点”……一个样本成功出圈,很容易引来集体跟风。

当表演式学习退场,我们不得不追问:一个时代为何需要行业英雄?榜样真正的价值,如果不是供人照搬复刻,又该是什么?

## 一份现成“标准答案”?

小区门口那家足浴店,张贴了整整一年的“全面学习胖东来”告示,前不久悄悄被撕下,一同消失的,还有门店原本的招牌。

去年年初,这家客流平平的门店,把模仿胖东来当作自救的最后的一搏,结局却早已写定。

记者曾和店内员工闲聊,对方无奈坦言:所谓学习,从来没有落实到薪资福利、权益保障上,只新增了一堆考核指标、条条框框。这与胖东来“员工优先、善待个体”的底层逻辑,完全背道而驰。

“学习胖东来,说到底就是揽客的幌子。”一句无心的吐槽,戳破了无数跟风模仿者的真实目的。

高举榜样旗帜、标榜变革决心、制造转型假象,早已成为有些行业心照不宣的操作。

不止小商户,大型连锁商超同样深陷其中。湖北一家区域商超龙头,连年营收承压、门店萎缩,曾高调打出“全面学习胖东来”的改革旗号,试图以此提振信心、挽回市场,最终依旧难挽颓势,一年之内关店超400家,亏损超9亿元。

另有全国知名连锁超市,连续两年将“胖东来式调改”定为变革方向,高调落地改造门店、打造网红话题。但2025年财报数据给出冰冷答案:企业营业总收入同比下滑20.82%。

普通消费者的感受更为直观:改造后的门店,硬件设施对标胖东来,便民配套一应俱全,但服务内核严重脱节。看得见的形式学到了,看不见的软实力始终缺位。很多门店与胖东来唯一的具象关联,仅仅是角落一处刻意设置的“胖东来商品专区”。

记者曾询问该企业区域负责人:各地调改标准参差不齐,学习借鉴深浅不一,是否有统一的落地准则?

对方回应:我们学内核不学形式,最终要走出属于自己的品质发展道路。既然立志探索自我路径,为何始终不愿撕下“学习胖东来”的标签?

角落里的商品专区,是对良性商业的致敬,还是行业困境下的流量借势、价值依附?答案早已模糊。

当“学习”已成为一种昭告天下的姿态,背后的本质,是人们渴望捷径、畏惧焦虑,总想着抄一份现成的“标准答案”。但这样一份答案真的存在吗?

## 成功叙事迎合集体焦虑

在“全面学习胖东来”的巅峰时期,这套本土经营模式,被包装成一套万能的成功学叙事。

在各大胖东来“调改”商超里,生鲜零食与日用百货旁,总会整齐摆放着于东来的著作《美好之路》。纯白封面,仿佛一本能够破解所有经营难题的行业白皮书。

这套“速成式”成功叙事,并非源自胖东来企业自身的输出,而是精准迎合了当下社会环境的集体焦虑:增长放缓、竞争加剧、盈利困难……人们急需一个具象的榜样,一套可复制的方法论,来对冲迷茫与无力,实现翻盘。

2025年初,记者曾前往许昌实地走访。彼时的胖东来时代广场,俨然成为行业“朝圣”之地。各地的学习者组团到访,举着“学习胖东来”的旗帜,在拥挤人潮里走马观花。

胖东来内部严禁员工私自对外输出企业文化。这些研学团的现场讲解、行程组织,几乎全部由本地游学机构承接,

早已衍生出完整的研学生意经。

记者在客流中见过北京中关村互联网从业者组团参观。问及跨行业学习的核心诉求与落地方向,带队中层语焉不详,只反复强调,是上级统一要求,全员必须参与。

当地三鼎华悦大酒店一度成为热门的“胖东来文化学习基地”,常年承接各类企业、机关单位的研学会议。

一位资深的胖东来研学讲师,因为高强度给企业负责人授课,患上了腰椎间盘突出,只能猫着腰走路……

记者曾与一家高新技术企业的带队领导交谈,对方坦言,不只是胖东来,全国各地优秀模式他们都会组团去考察学习。问及实际收获,对方沉默良久,只笼统回应:地域差异、行业差异过大,内容需要后续慢慢消化。半年后,记者再次跟进回访,询问企业落地改革的实际成效,对方言辞躲闪,最终以“模式难以推行、不便回应”草草收场。

记者在许昌研学培训班结识的一位无锡保健品店老板,是少数真正尝试落地胖东来理念的从业者之一。返乡之后,他率先在行业内推行无理由退换货,试图用真诚经营、透明服务,重构老年消费群体的消费逻辑。

现实很快泼下冷水:数月过去,门店客流毫无起色。主打情绪营销、亲情绑定、圈层固化的保健品赛道,并不会在乎一套良性的商业逻辑。“不是胖东来的模式错了,是我的行业出了问题。”这是他最后的总结。

跟风文化中,人们总是会无限放大一个成功案例背后的光环和美誉,把它作为放之四海皆准的信条,却忽视了“土壤”才是事物在一地开花结果的根本。

就像火遍全网的“苏超”,同样有它独有的城市底蕴、球

迷根基,绝非任何一地都能随意照搬的模板。而早些年模仿茶饮颜值这些强势地域餐饮品牌的商家,也似潮水般一茬茬地闭店,证明了“商业传奇”的不可复制性。

## “经验”可能本身带着偏见

当绝大多数学习者只停留在照搬形式、复刻表皮时,真正吃透内核、落地成功的模仿者,究竟存在吗?

记者曾辗转联系到天使投资人平立(化名),他同时也是某个研究胖东来的商业机构负责人。于东来多部著作由其整理出版,备受关注的企业家种子班,也由其筹备运营。如果说学习胖东来存在圈层划分,那么种子班学员,无疑是距离核心最近、资源对接最紧密的一批学习者。

见面之初,平立便讲述了自身的创业困境:长期高强度运转、管理内耗严重,企业陷入增长瓶颈。深度接触胖东来理念后,他开始主动为员工涨薪,优化休假制度、释放管理空间,员工积极性与企业氛围明显改善。

“让员工拥有自由与幸福感”,是胖东来最核心的价值主张,也是平立反复强调的变革核心。

交谈中,他细数于东来无偿帮扶种子班企业的诸多案例:亲自驻场指导、免费输出管理经验、关键时刻提供无息资金支持,以真金白银为困境企业托底。

谈及细节,他情绪激昂。企业办公室四周的墙面上,写满平立创作的温情诗句,曾经的大学诗社社长身份,让他格外强调,是于东来唤醒了他们作为企业家因逐利而日渐钝化的感性与善意。

## 蒯祥被任命为大作首

在应召的香山帮工匠中,蒯祥脱颖而出,成为众人的头领。

蒯祥来自苏州。他的父亲蒯富,在当地是备受尊崇的工匠,被公推为木工之首。蒯祥自幼便跟在父亲身边,耳濡目染间,对营造技艺产生了浓厚的兴趣。他常常在父亲工作的地方,一待就是一整天,看着父亲手中的工具在木材上飞舞,心中满是向往。

凭借着日复一日的勤奋刻苦,三十岁的蒯祥已学有所成,成了一位能仅凭目力测量、心中构思便能精准指挥施工的能工巧匠。

这一年,蒯祥站在了人生的新起点上,他将带领一批香山帮工匠,怀揣着对技艺的热爱与梦想,踏上北上的征程。临行前,家中的庭院里,气氛凝重而又饱含期许。老槐树的枝叶在微风中轻轻摇曳,似是在诉说着离别的不舍。父亲蒯富缓缓将蒯祥唤至跟前,手中捧着一只古朴的八宝盒,盒身上的铜饰在黯淡的光线下闪烁着微光。

“祥儿,蒯富的声音略带沙哑,却充满力量,“这盒子里装着咱们香山帮世代摸索出来的十八般武艺,是各种榫卯绝技以及斗拱样式,凝聚着先辈们的心血与智慧。”

蒯祥一听,连忙摆手,脸上满是恳切之色:“父亲,万万不能。这是咱家的传家宝,我此去北京,路途遥远,环境复杂,实在难以周全保存。万一有个闪失,儿子我实在担待不起。还是父亲您保存为好。”

蒯富目光坚定,紧紧盯着儿子的眼睛,不容置疑地说:“不,你拿着。香山帮

# 故宫叙事 百年守宝传奇

章剑华 著

的千年古训也镌刻在盒盖上。你这次身负重任,要建造的是都城的宫城,这不仅关乎‘国之大家’,也关系到香山帮的名声。今天我交给你这盒子里的东西,日后定有用处。你要用生命保护好这只盒子,更要用生命去践行香山帮的千年古训,用心血发扬咱们香山帮的独门技艺。”

蒯祥望着父亲,心中满是感动与敬意,他缓缓伸出双手,恭恭敬敬地从父亲手里接过八宝盒,声音略带颤抖地说:“父亲的悉心栽培,我当铭记于心。”告别了父母,蒯祥带领着香山帮的工匠们踏上了北上之路。一路上,他们翻山越岭,风餐露宿。有时,他们在崎岖的山路上艰难前行,脚下的石子磨得脚底生疼;有时,他们在荒野中搭起简易的帐篷,抵御夜间的寒风。干粮吃完了,就采摘路边的野菜充饥;鞋子磨破了,就用粗布简单包扎。即便如此,众人眼中始终闪烁着坚定的光芒,心中怀揣着对未来营建工程的期待与决心。

终于,他们来到了北京,这座即将因他们的双手而焕发出新光彩的城市。紫禁城营建工程拉开帷幕,天下能工巧匠齐聚京城,一场高手如林的激烈

角逐悄然上演。在这场关乎皇家颜面与帝国未来象征的竞赛中,香山帮以其精湛绝伦的技艺,如同一颗璀璨的明星,在众多竞争者中脱颖而出,瞬间成为众人瞩目的焦点。

然而,随着工程筹备的推进,一个至关重要的问题如巨石般横亘在众人面前:究竟由谁来担任大作首,主持这举世瞩目的新皇城营造呢?一时间,朝廷之上议论纷纷,官员们各怀心思。有的为了自身利益,企图安插亲信;有的则因不同地域、门派的偏见,难以公正抉择。朝堂内,各方势力暗流涌动,争论不休,始终难以达成一致。

就在这僵持不下之际,年轻的蒯祥挺身而出。蒯祥虽年纪尚轻,资历尚浅,比起声名远扬的老工匠蔡信、杨青,名望稍逊一筹,但目光坚定,心中怀着对正义的执着追求和对建筑事业的满腔热忱。为了匡扶正义、抵御歪风,确保皇城营造能顺利进行,蒯祥当仁不让,毅然投身到这场没有硝烟的“战斗”中。

在于东来的叙事滤镜之下,商业英雄的形象愈发完美。但核心问题始终悬而未决:背靠独家资源、深度定向帮扶的种子班企业,改革成效如何,真正实现可持续盈利了吗?

谈及外界普遍的模仿失败,平立的结论十分绝对:所有败局,根源都是流于表面、未学核心。在他的逻辑里,只要真心认同胖东来的理念、踏实落地执行,所有经营困境都能迎刃而解。

他强调,转型阵痛不可避免,所谓困难,大多只是短期技术问题。

记者希望对接更多种子班企业,了解一线落地真实情况,除青海一家区域商超愿意简单沟通外,其余企业均以“模式尚未成熟,不宜对外发声”为由拒绝采访。平立建议记者翻阅《美好之路》,从中寻找答案。

通读全书不难发现,书中叙事高度同质化:濒临绝境的企业,在胖东来介入帮扶后,破除管理顽疾、激活组织活力快速扭转亏损。所有困境的归因,高度统一:员工薪酬偏低、商品结构老化不合理、企业人心涣散。

不可否认,于东来对种子班企业的帮扶毫无保留:人力输出、现场改造、资金兜底,构成了其特殊的“调改环境”。但这种全方位的定向输血,似乎脱离了真实、残酷的市场竞争环境。

近水楼台的核心圈层尚且步履维艰,缺乏资源和认知的外围跟风者,注定在这场“学习”中走向溃败。而理性的判断和真相,往往在狂热的“造神”氛围中被刻意遮蔽。甚至任何客观审视、理性质疑,都可能被视作对立与冒犯。而这种“经验”本身,亦是带着偏见的。

## “英雄”的价值不是复刻模板

一位长期研究零售管理的高校学者,曾向记者点破一个尖锐的悖论:本身具备核心竞争力、发展路径清晰、长期坚持自我特色的企业,从不急于追捧榜样。真正狂热追逐、盲目模仿“英雄”的,往往是根基薄弱、内生动力不足、身处生存悬崖的弱势经营者。

许昌当地出租车司机的一句评价,更为一针见血:胖东来对外的理念输出与企业帮扶,本质上就是商业层面的“扶贫”。这句话,道破了大多数跟风学习者的集体底色:核心竞争力匮乏、差异化优势缺失、内生增长能力不足,只能被动等待外部经验和力量“输血救命”。

而所谓的成熟经验与榜样,成为焦虑时代里他们最容易抓住的精神寄托与转型希望。

毕竟,对于其相关的评价体系或者上级管理者而言,“不学”意味着故步自封、毫无变革意识;“学”意味着“积极寻找出路”,是一种向上积极的姿态,也是相对“安全”的选择。

即使“学习失败”,也无人会从社会成本、时间成本来“较真”这件事的得失,大不了,另找“优秀的目标”,再来一次。由此,一场理性的行业借鉴,可能演变为非理性的“造神运动”,人们需要用这些“神”去对抗焦虑。

在过去几年里,记者采访过数个流量网红城市,每次都会从城市管理者口中听到同样的话:“要对标某某城市,做产业升级。”

于是,淄博烧烤火遍全网后,一些地方政府便开始筹划本地“小串”,试图复刻下一个全城托举的热点;某汉服生产集散地斥资建起产业园,决心对标杭州、成都转型高端,而当地厂家却更愿意留在原有的工业区,享受现成的配套。

人们总是在仰望更大、更强的目标,却忽略了自己扎根的土壤。

纵览胖东来从许昌街边一家精烟酒店的31年发家史,这家企业的底层代码里,也有不少对“商业前辈”的模仿痕迹,例如河北信誉楼坚持本土经营的信念、山姆会员店的优质选品逻辑、伊藤洋华堂的极致服务和人性化细节……

这些优秀企业的经验,并没有遮蔽胖东来本身的光环,而是内化在了胖东来的企业文化中。于东来将目光投向这些优秀企业时,他明确知道胖东来缺的是什么,想要往何处走。

学习与借鉴,于胖东来而言,从不是一种自我标榜或者证明,而是以自我为发展中心的一次次刷新。

而盲从者永远不会知道,自身真正“缺”的是是什么,又该学些什么。

经济发展进入提质增效的新阶段,流量红利悄然退场。即便“全面学习胖东来”的热度不断降温,大众依然会持续期待下一个行业英雄。

在不确定性加剧的周期里,时代也需要榜样提振信心,需要范本提供参考。

但“英雄”的价值,从来不是标准化的复刻模板,而是提供一种可能性的参考。

就像胖东来的意义,是告诉所有经营者:不靠恶性内卷、不靠压缩人力,善待员工、尊重消费者、深耕本土市场,同样可以活下去、活得好。

模仿注定短命,内生方能长久。这才是模仿者面对“功名就者”时,最该有的定力、最该做好的功课。

# 解社日报 连载广告

## 刊登内容

金银首饰 百货卖场 休闲旅游

儿童用品 食品餐饮 建材装潢

体育健美 超市促销 家具厨卫

家用电器 婚纱摄影 品牌人物

酒类饮品 医药保健 教育出版

电话: 021-22898598