

基于7Ps理论的胖东来服务营销策略研究

周亚菲

南京邮电大学马克思主义学院, 江苏 南京

收稿日期: 2024年6月4日; 录用日期: 2024年7月2日; 发布日期: 2024年8月15日

摘要

随着我国经济的快速发展, 人民群众消费水平的提升, 人民消费需求也呈现出多元化的特征, 除了商品本身, 服务水平也是消费者的重要考虑因素。企业运用服务营销策略可以提升顾客满意度, 增强用户粘性从而实现营业额的增长, 有利于企业的持续健康发展, 胖东来以优质服务为特色打开了自身知名度, 成为零售行业的一面旗帜, 本文以7Ps服务营销理论为基础, 从产品、价格、渠道、促销、人员、有形展示以及过程7个方面来分析胖东来的服务营销策略, 指出其服务营销策略中存在的问题并给出建议, 以期对零售行业服务质量的提升提供新思路。

关键词

胖东来, 7Ps理论, 服务营销策略

Research on Service Marketing Strategy of Pangdonglai Based on 7Ps Theory

Yafei Zhou

School of Marxism, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing Jiangsu

Received: Jun. 4th, 2024; accepted: Jul. 2nd, 2024; published: Aug. 15th, 2024

Abstract

with the rapid development of China's economy and the improvement of people's consumption level, people's consumption demand also presents diversified characteristics. Besides the goods themselves, the service level has also become an important consideration for consumers. Enterprises' application of service marketing strategy can improve customer satisfaction, enhance user stickiness, and thus realize the growth of turnover, which is conducive to the sustained and healthy development of enterprises. Pangdonglai has opened its own popularity with its high-quality service and has become a banner of the retail industry. Based on the service marketing theory of 7Ps, this

paper analyzes his service marketing strategy from seven aspects: product, price, channel, promotion, personnel, tangible display and process, points out the existing problems in its service marketing strategy and gives some suggestions, with a view to it.

Keywords

Pangdonglai, 7Ps Theory, Service Marketing Strategy

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来,互联网及电子商务的兴起与发展给传统零售业带来了巨大的冲击,众多传统零售企业客源流失,陷入生存困境,胖东来却在传统零售业整体颓势状态下爆火出圈,凭借服务优势推动其营业额连年增长,被网友称为“河南 6A 级景区”“商超神话”“神仙企业”“中国良心企业”。胖东来采取的服务营销策略对其客流量的增长、知名度的提升起到了一定推动作用。而 7Ps 服务营销理论作为现代营销学的经典理论,对胖东来的服务营销策略制定与实施具有重要的指导意义。

2. 胖东来服务营销策略研究综述

国内对胖东来服务营销策略的研究,集中在胖东来服务营销策略中存在的优点、问题及建议等方面。李飞、李达军、马燕认为胖东来营销策略中出色的要素(定位点)体现在服务方面[1]。韩娟和钟和平在《论胖东来商贸集团服务营销研究》一文中指出胖东来商贸集团服务营销策略优势在于不满意就退货、尽可能多的免费服务、高效的服务团队及日趋完美的购物环境等方面[2]。刘其涛指出胖东来的服务营销策略存在缺乏全方位、全过程、高质量的服务以及员工整体素质参差不齐的问题,应全方位锻造服务队伍,健全信息沟通反馈机制[3]。李飞,贾思雪,王佳莹通过研究指出胖东来商业模式创新中最为关键的创新要素是服务和无形资源中的人力资源和文化创新[4]。马清学通过研究发现顾客对胖东来的行为忠诚度远比对同地区另一家商超的高且指出我国零售企业的员工满意是顾客忠诚的一个比较重要的影响因子[5]。

3. 胖东来服务营销策略

3.1. 服务营销概念及 7Ps 服务营销策略

服务营销是指服务企业针对无形服务产品的销售所进行的一系列提高顾客满意度和忠诚度以达到顾客购买和重复购买其服务产品的营销活动[6]。服务营销水平的高低影响顾客满意度,企业面对激烈的市场竞争,应从服务营销创新着手来布局顾客满意战略计划[7]。迈克尔·波特的竞争策略理论认为,打造企业竞争优势包括集中化、低成本和差异化等三大战略,其中差异化战略中包括但不限于服务的差异化[8]。胖东来注重服务细节,采取差异化竞争策略,成功树立了良好的品牌形象。7Ps 服务营销策略,是在 4Ps 营销策略基础上拓展而来的,20 世纪 60 年代,美国营销学专家杰罗姆·麦卡锡(Jerome McCarthy)在《基础市场营销:管理方法》一书中,率先提出了 4Ps 营销组合模型:产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion)。1981 年,市场营销学专家布姆斯和比特纳((Booms and Bitne)将杰罗姆·麦

卡锡的 4Ps 营销理论扩展为 7Ps 理论，即产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion)、参与人员(Participant)、有形展示(Physical Evidence)以及过程(Process) [9]。

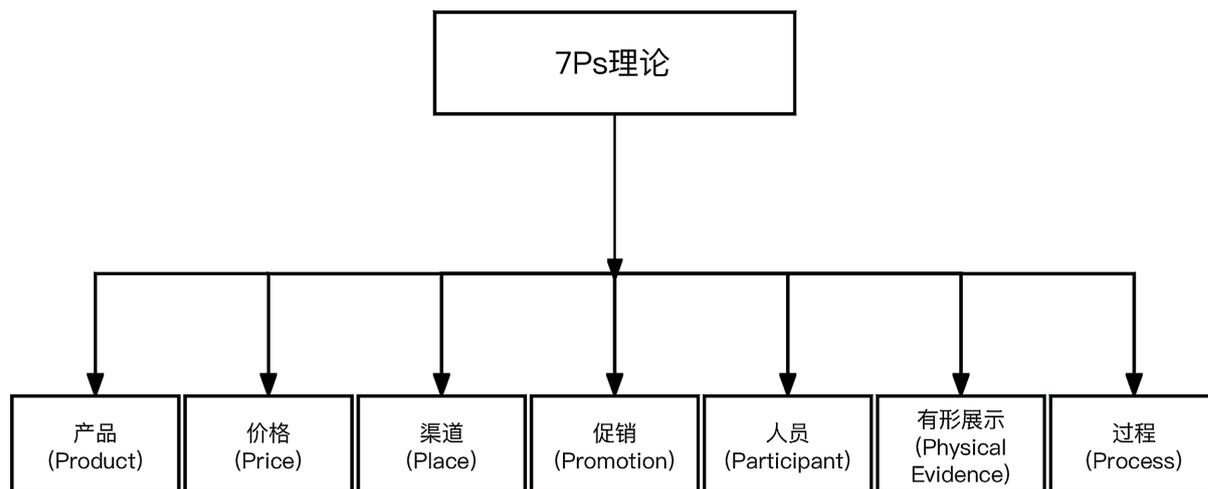


Figure 1. Basic framework of 7Ps theory

图 1. 7Ps 理论基本框架

3.2. 胖东来简介

胖东来于 1995 年 3 月由于东来创办，总部位于河南许昌，前身为望月楼胖子店，经过几十年的发展，胖东来成长为河南省具有知名度和美誉度的大型零售企业。其业务范围涵盖了超市、百货、珠宝、茶叶、烟酒、影院、医药、餐饮、电器、服饰等类目，胖东来倡导“公平、自由、快乐、博爱”的企业文化，深受当地人民爱戴，雷军称赞其是中国零售业神一般的存在。截止 2023 年，胖东来营收超百亿，员工破万人，如今在许昌和新乡两地拥有 13 家门店。胖东来秉持“让顾客满意、让员工满意、让合作伙伴满意”的经营理念，坚持用真心换真心，注重细节与服务，被誉为“零售界的海底捞”。据许昌发布数据显示，2024 年春节期间胖东来天使城、时代广场、生活广场 3 家商超人气爆棚，3 天时间接待游客 116.33 万人次。而假期 8 天里，全市 11 家 4A 景区共接待游客约 127.3 万人次[10]。由此可见，胖东来的火爆程度，网友戏称胖东来是“没有淡季的 6A 级景区”。

3.3. 胖东来服务营销策略分析

3.3.1. 商品博物馆式的产品策略

产品的好坏很大程度上会影响顾客的决策。胖东来集团通过建立“自采 + 直采 + 配送”经营模式，形成了独特的商品供应链体系[11]。胖东来的产品里，既有面向大众群体的物美价廉的性价比商品，也有面向中高端消费群体的高价商品，产品品类丰富、齐全，可以满足不同群体的消费需求。胖东来提出要成为“商品的博物馆和爱的海洋”，在产品的选择上，极其注重口碑和品质，坚持“用真品，换真心”的策略，选择安全、实用、实在、时尚的商品。在酒水方面更是将保真理念贯彻到底，300 元以上的酒水，都会盖上“信誉章”。在食品的质量上，胖东来高度重视食品安全，从采购源头、检测环节、销售环节等全渠道严格把控食品质量，设立三个食品安全专门检测室，严格按照国家食品工业检测检疫标准对蔬菜、水果、肉制品、水产品等生鲜类农副产品进行检测，水果、蔬菜农药残留抽样数据公示在蔬菜区墙上。在品牌的打造上，胖东来创立自有品牌 DL，注重产品研发与设计，严格把控生产工艺，产出大月饼、红丝绒蛋糕、燕麦脆、精酿啤酒、酵素洗衣液等多个爆款。

3.3.2. 薄利多销的定价策略

根据国家统计局公布的数据显示, 2023 年全年我国社会消费品零售总额 471,495 亿元, 比上年增长 7.2% [12]。在百货店、便利店和超市等众多零售业态之中, 仅有超市零售额同比下降 0.4%, 然而胖东来在商超整体颓势下扶摇直上, 营业额破百亿, 盈利 1 个多亿。胖东来不追求高利润率, 坚持以人为本、诚信经营、顾客至上。医药超市更是将利润压到最低, 胖东来医药超市十元以下的药品占百分之五十, 三十元以上的药品仅占百分之十, 药店里几块钱的便宜的药品摆在最醒目的位置, 通过规模化大批量采购、薄利多销等手段, 降低药品价格, 真正做到利民、惠民。在定价方面, 胖东来坚持在成本基础上适当加上毛利率, 对商品价格会根据实际情况进行调整, 对于定价高的产品, 及时进行降价处理。自有品牌商品也是高性价比, 精酿啤酒配料干净, 330 mL 的啤酒只要 2.5 元一瓶, 其自营白酒瓶身上酒体结构标注的一清二楚, 货真价实。

3.3.3. 多样性的渠道策略

对传统零售企业来说, 利用现有资源最大限度地提高销售渠道的多样性, 有利于企业留住目标顾客、降低经营成本, 更好满足和适应当今顾客的需要[13]。在互联网蓬勃发展的当前, 电子商务发展潜力巨大, 开拓线上渠道有利于传统零售企业进一步发展壮大。目前胖东来利用抖音官方商城、微信小程序等平台, 开通了线上购物渠道, 以更好的满足外地顾客需求。微信小程序目前已上线东来优选超市、东来优选珠宝、东来优选茶叶三个板块, 售卖一些热销单品, 东来优选珠宝、东来优选茶叶每天定时限量发售优选产品, 到点便被抢售一空。

3.3.4. 真诚无套路的促销策略

零售业通过促销策略可以增加商店的客流量, 提升顾客购买意愿、增加销量并提升顾客黏性。在资本逐利、利润至上的时代, 胖东来并没有唯利是图, 而是坚守本心, 真诚待人。前一阵子一件羽绒服仅赚 3 毛钱冲上微博热搜, 胖东来服饰都会用黄色价签标明进价和零售价, 一款羽绒服标签上注明进货价 498.7 元, 售价 499 元, 商家表示此举为让利促销活动。此外, 胖东来水果的促销策略也是深入人心, 价签上会标明品名、产地、价格, 糖度值等, 鲜切水果绝对保证品质, 不会用坏果切掉烂掉的部分充数, 为了保证鲜度与口感, 鲜切水果实行严格的时间折扣政策。放置超过 4 小时即折扣一次, 超过 6 小时再次折扣, 过 8 小时则直接下架报损。

3.3.5. 以人为本的人员策略

员工和顾客作为人员策略中的两个主体, 是企业营销策略中最应值得注意的部分。胖东来公司富有人文关怀, 对待员工和顾客都像对待家人一样。胖东来的员工不仅薪资水平高, 各项福利待遇也是毫不逊色, 五险一金、住房补贴、子女教育补贴等一应俱全, 胖东来甚至还为员工设立“委屈奖”“不开心假”, 除每周二闭店休假外, 胖东来还有 30 天到 40 天的年假, 胖东来不仅教员工如何工作, 还教他们如何享受生活, 逢年过节就连已经退休的员工也能收到公司发来的礼品福利。高薪酬高福利可以激励员工为顾客提供更高质量的服务, 增加顾客忠诚度, 从而提升企业利润。

顾客的满意度和忠诚度可以为企业获得竞争优势, 有利于企业稳健地持续发展[14]。对待顾客, 胖东来将细节做到极致, 商品“去皮称重”。水产品“沥水称重”, 不满意就退货, 还设有顾客投诉建议渠道, 顾客还可以获得 500 元的投诉奖, 此外提供免费衣物熨烫、免费存车服务、免费医疗急救箱等服务。

3.3.6. 干净整洁的有形展示策略

有形展示可以直观的给顾客带来视觉上的冲击, 干净整洁的环境可以给顾客留下好的第一印象, 而顾客也往往通过有形展示部分来对企业进行初步评判。胖东来的宣传标语是“爱在胖东来”, 细节之处

彰显着胖东来对顾客的爱，在商场的有形设计中，饮水处、宠物寄存处、冷藏寄存柜、休息椅设立在显眼位置，母婴室里婴儿床、温奶器、消毒柜、小冰箱、恒温饮水机、洗刷工具一应俱全。卫生间贴心准备了卫生用品和护手霜、发卡、小皮筋等物品，干净整洁程度堪比星级厕所。超市入口单购物车的种类都有七种，购物车还配备有消毒湿巾，超市内商品的陈列整齐有序，一目了然，堪称典范，蔬菜都会将烂叶子丢掉，只留下好的部分，还会用保鲜膜完整包裹。此外还有随处可见的温馨提示，各类商品标注了产地、原料、生产日期、如何使用、使用注意事项等。

3.3.7. 服务过程策略

与实体产品相比，服务具有无形性(intangibility)、易逝性(perish ability)、异质性(heterogeneity)、不可分离性(inseparability)等特征，这些特征导致其不可能像实体产品那样依据产品外观、寿命周期等客观指标进行质量判断[15]。良好的服务有利于企业赢得顾客青睐，增加用户黏性，达成交易转化。服务质量管理是服务性企业经营管理的核心内容[16]。要想让消费者以一种基本无形的产品产生一种有形的评价，就应该对服务的有形部分进行充分的重视[17]。胖东来被誉为“零售界的海底捞”，还未进商场门，服务就已经开始了，商场门口设立了专门的宠物笼子供顾客寄存，为宠物提供饮用水，高温时期更是安排风扇给宠物进行降温。商场内干净整洁无异味，提供冷热饮用水、一次性纸杯，免费充电宝、免费插座电源等。超市食物试吃量大，工作人员总是面带笑意，热情帮忙，亲切称呼哥、姐、帅哥、美女。此外，胖东来除了承诺“不满意就退货”之外，还有多项免费服务，免费存车、免费打气、免费提供修车工具、免费存包、免费送货、免费维修、免费干洗、免费熨烫、免费锁边、免费修鞋等，胖东来真正诠释了什么是将“服务”做到极致。企业重视顾客体验做好服务，顾客满意进而进行消费，企业获得利润回馈员工，员工受到激励做好服务，这一流程不断循环，最后实现多方共赢。

4. 胖东来服务营销策略存在的问题

4.1. 无优化措施应对庞大人流

胖东来人流量过大，而超市容量有限，很难消化掉庞大的人流，胖东来又没有相关的优化措施。人流量过大会导致拥堵，消费者购物时间大大增加，且热门款商品由于产能有限，备货数量不足，极易出现断货情况，从而使消费者需求无法得到满足，企业的服务营销策略要以消费者的需求为出发点，整合各种资源，提升服务营销策略的效果，提高企业竞争力[18]。群众对胖东来的好奇心驱使其前来打卡体验，人流量骤然增多，凌晨门口便排起了长队，商场人流如织，外地更有设立“纯购物旅游团”，组团前去胖东来购物。面对庞大的客群，胖东来没有实施合理的限流措施，人流量过大相应导致服务质量下降，人多导致嘈杂纷繁，很多人无法沉浸式体验胖东来的各项服务，员工也无暇照顾到每一位顾客。此外，过于密集的人流量也会导致员工超负荷工作，不间断的工作容易消耗掉自身的精力和热情，使员工无法全身心服务好每一位顾客。

4.2. 无有效措施限制第三方代购

代购和黄牛的疯狂，是胖东来面临的另一大难题。服务营销链条中的每个环节都很重要，稍不注意都可能会带来巨大风险。在胖东来，随处可见代购和黄牛的身影，打开小红书或是闲鱼搜索胖东来，能发现大把的胖东来加价产品，代购甚至刚拿完货便在胖东来门口开始售卖。代购和黄牛的目的是赚取差价，获得利润，他们的存在虽一定程度上方便了外地顾客，但大大降低了现场顾客的购物体验，降低了工作人员的服务质量。有专门外地过来代购的团队，一次拿货十几万，用大货车拉走，再加价卖出，一晚上能获得十分客观的利润，有人开起网店，将啤酒翻倍的价格卖出。疯狂的代购使胖东来货品供不应求，很快售空，顾客人在现场想买的产品却买不到，只能现场通过代购加价买入，十分影响顾客心情，

进而顾客归咎于企业。对于代购行为，胖东来虽尝试采取了一些措施如限购、提前约号等，但收效甚微，因无法有效区分代购还是顾客，胖东来并无严格限制代购的措施，代购抢货现象无法从根本上杜绝，使其品牌形象大打折扣。

4.3. 营销理念较为单一

胖东来虽因服务质量被大众认可且口口相传，但整体的服务营销理念还较为单一。胖东来基本不做广告，不策划相关营销活动，目前只在两个城市有门店且无扩张计划，这使得其发展空间和路径有限，抗风险能力较弱。网红效应给胖东来带来了巨大流量，但其顾客接待能力有限，经常出现人满为患的景象，因而也滋生了各种问题，营销理念单一且市场规模过小会限制其发展，增加其在激烈的市场竞争中的各种风险。

5. 胖东来服务营销优化策略

5.1. 不断创新，继续发挥零售业榜样引领作用

于东来认为，作为一家民营企业，只有不断进行制度创新，摆脱国内外固有的模式，突破传统的框框与局限，因地制宜，适时而变，探索适合自己公司的治理结构，重视组织文化建设;创新经营理念，才会确保企业的发展生机。胖东来作为零售业的一面旗帜，更应当牢记老板嘱托，继续发挥自己的榜样引领作用，坚持创新，做好服务，不断优化销售模式，为顾客筛选优质产品。企业可成立专门的顾客服务需求分析小组，充分利用大数据、互联网等技术明确现阶段市场中行业发展的趋势，落实“大营销、大服务、大市场”的理念[19]。用心做好精细化管理，完善各项制度规则，以实现自身更好的发展。立足于自身现有品牌，把自有品牌做大做强，不断提升消费者服务质量，树立良好的品牌形象。

5.2. 发展电商，完善线上购物平台

据网经社发布的《2023 年度中国电子商务市场数据报告》显示，2023 年中国电子商务市场规模达 50.57 万亿元，较 2022 年的 47.57 万亿元同比增长 6.31%，2023 年网络零售市场交易规模占社会消费品零售总额的比例达 32.75% [20]。由此可见电商平台成为越来越多消费者购物的首选渠道，对传统零售业来说，这既是挑战也是机遇，传统零售企业可以完善自身电子商务平台建设，利用电商发展壮大自己。胖东来先前虽已上线微信小程序、抖音购物商城等线上购物平台，但商品的种类十分有限，只有少量几款单品且限量销售，远远不能满足外地顾客的购物需求，胖东来拥有丰富的品牌资源，强大的生产供应链，完善线上购物平台，发展电子商务，既可以增加利润，又可以缓解门店客流压力，有效减少代购数量，提升购物体验。此外，完善线上购物平台，线上线下形成联动，让顾客能够任意切换购物场景，进而达到理想的购物体验。

5.3. 做强品牌，扩充自有品牌产品种类

企业可以在同类产品差异性变小的背景下利用品牌表达自己独特的产品形象和企业形象，从而加强与消费者的沟通，提供消费者的识别能力。消费者能够通过品牌获取有效的信息，使自己独特的消费需求得到满足[21]。胖东来自营品牌产出了很多爆款，但其种类还比较少，做大做强自己的品牌有利于胖东来增强自身在市场的核心竞争力，有利于提升顾客品牌忠诚度。胖东来可以依靠自身供应链优势，继续与优质厂家寻求合作，生产更多 DL 品牌产品，将 DL 打造成有性价比有口碑的优质品牌。利用新媒体平台做好口碑营销，抓住年轻人这一消费主力军，进一步提升企业形象。

6. 结语

现如今，物质生产极为丰富，服务质量在企业市场竞争中扮演着越来越重要的角色，胖东来的成功

并非偶然，其服务营销策略恰到好处地满足了当今消费者对服务的需求。本文通过分析胖东来的服务营销策略，对其存在的问题给出建议，启发了更多传统零售企业根据自身特点将 7Ps 服务营销理论应用到营销策略中来。

参考文献

- [1] 李飞, 李达军, 马燕. 服务型品牌好服务定位点的形成机理——海底捞和胖东来的双案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2017, 10(6): 594-605.
- [2] 韩娟, 钟和平. 论胖东来商贸集团服务营销研究[J]. 企业导报, 2011(20): 114-115.
- [3] 刘其涛. 服务营销在我国零售业的核心作用研究——以胖东来商贸集团为例[J]. 河南商业高等专科学校学报, 2012, 25(3): 9-11.
- [4] 李飞, 贾思雪, 王佳莹. 中国零售企业商业模式创新要素及路径——基于胖东来的案例研究[J]. 技术经济, 2015, 34(1): 37-45.
- [5] 马清学. 零售企业顾客忠诚与员工满意相关关系研究[J]. 学术论坛, 2009, 32(8): 146-149.
- [6] 刘大忠, 陈安, 黄琨. 服务营销研究综述[J]. 内蒙古科技与经济, 2006(9): 36-38.
- [7] 王学成. 基于顾客满意度的零售业服务营销创新策略[J]. 商业经济研究, 2015(1): 22-23.
- [8] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 1989.
- [9] 阿姆斯特朗, 科特勒. 市场营销学[M]. 赵占波, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2010: 6-7.
- [10] 河南省人民政府门户网站. 817.6 万人次! 50.69 亿元! 许昌春节假期文旅成绩单出炉! [EB/OL]. <https://www.henan.gov.cn/2024/02-19/2949642.html>, 2024-02-19.
- [11] 张弢, 黄博. 由胖东来的企业文化探究本土零售业发展方向[J]. 现代商业, 2023(15): 7-10.
- [12] 中华人民共和国中央人民政府. 2023 年我国社会消费品零售总额超 47 万亿元[EB/OL]. https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202401/content_6926700.htm, 2024-01-18.
- [13] 曹媛. 胖东来商贸集团顾客满意度提升策略研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 华中农业大学, 2023.
- [14] 李唯滨, 刘金奇, 温馨. 共生、共创、共享: 服务利润链如何创造企业价值——基于胖东来的案例研究[J]. 财务管理研究, 2023(12): 7-16.
- [15] 洪志生, 苏强, 霍佳震. 服务质量管理研究的回顾与现状探析[J]. 管理评论, 2012, 24(7): 152-163.
- [16] 汪纯孝, 蔡浩然. 服务营销与服务质量管理[M]. 广州: 中山大学出版社, 1996.
- [17] 时炼波, 张俐华. 服务营销策略探析[J]. 企业经济, 2008(3): 89-91.
- [18] 潘丽. 服务营销研究现状[J]. 现代营销(信息版), 2019(5): 238.
- [19] 黄继相. 基于 SWOT 和 7Ps 理论的服务营销研究[J]. 营销界, 2021(16): 34-35.
- [20] 网经社. 《2023 年度中国电子商务市场数据报告》发布[EB/OL]. https://www.163.com/dy/article/J4TBNIPC0514BOS2.html?spss=dy_author, 2024-06-17.
- [21] 王玉华. 品牌营销的理论分析与对策研究[J]. 经济与管理, 2011, 25(9): 54-57.