

超越价格竞争：胖东来超市服务营销模式的形成机制与启示

董佳佳

甘肃农业大学财经学院，甘肃 兰州

收稿日期：2026年1月26日；录用日期：2026年2月6日；发布日期：2026年3月17日

摘要

本文以中国零售企业胖东来为例，分析其服务营销模式如何实现超越价格竞争。研究发现，胖东来通过四方面形成差异化服务优势：弱化价格竞争、突出服务价值；制度化服务设计保障服务质量稳定；以员工为中心激发服务执行力；通过高标准服务积累顾客信任与忠诚。本文指出，企业在零售管理中应重视长期战略视角、制度化服务、员工投入及信任关系建设，以构建可持续竞争优势。

关键词

服务营销，价格竞争，顾客信任，员工管理，零售业

Beyond Price Competition: The Formation Mechanism and Implications of Pang Donglai Supermarket's Service Marketing Model

Jiajia Dong

College of Finance and Economics, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

Received: January 26, 2026; accepted: February 6, 2026; published: March 17, 2026

Abstract

This paper takes Pang Donglai Supermarket, a Chinese retail enterprise, as a case study to analyze how its service marketing model achieves transcendence beyond price competition. The research finds that Pang Donglai Supermarket has developed differentiated service advantages through four

key aspects: downplaying price competition and emphasizing service value; institutionalizing service design to ensure consistent service quality; centering on employees to stimulate service execution; and accumulating customer trust and loyalty through high-standard services. This paper suggests that enterprises in retail management should prioritize long-term strategic perspectives, institutionalized services, employee engagement, and the cultivation of trust-based relationships to build sustainable competitive advantages.

Keywords

Service Marketing, Price Competition, Customer Trust, Staff Management, Retail Industry

Copyright © 2026 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

市场竞争日趋激烈的背景下，价格竞争已成为许多企业争夺市场份额的常见手段。通过打折、促销和补贴等方式，企业能够在短期内吸引消费者、扩大销量。然而，随着市场信息透明度的提高和竞争者的快速跟进，价格竞争的效果逐渐减弱，其带来的问题也日益显现。一方面，持续的价格竞争不断压缩企业利润空间，使企业难以维持长期稳定的发展；另一方面，过度依赖低价策略容易导致服务质量下降和品牌价值弱化，进而削弱顾客对企业的信任与忠诚。在此背景下，单纯依靠价格竞争已难以成为企业实现可持续发展的有效路径。因此，如何超越价格竞争，通过非价格手段构建长期竞争优势，成为市场营销实践中亟需思考的问题。本文以中国零售企业胖东来为例，从服务角度出发，分析其如何通过服务营销模式摆脱价格竞争的束缚，并探讨其对企业营销实践的启示。

2. 价格竞争并非企业发展的长久之计

在竞争加剧、产品同质化严重的背景下，价格竞争已成为企业获取市场份额的常用手段。通过降价或促销，企业可在短期内吸引顾客、提升销量，但这种方式侧重短期效果，难以支撑长期发展。从长远来看，价格竞争不仅难以形成可持续优势，还可能损害企业绩效、市场秩序和顾客关系。具体而言，其弊端主要体现在以下几个方面。

2.1. 价格竞争容易引发恶性循环

在高度竞争的市场环境下，企业过度依赖价格手段以争夺市场份额，容易陷入价格竞争引发的恶性循环。具体而言，企业通过降价提升销量，但价格下调会直接压缩利润空间，降低企业在研发投入、技术创新、品牌建设及服务优化等方面的资源配置能力，从而削弱其长期竞争力。同时，价格竞争具有传导效应和模仿效应，竞争对手往往被迫跟进降价，导致市场价格整体下行，加剧行业利润率下降^[1]。这种负向循环不仅削弱企业的可持续发展能力，还可能引发行业集中度变化、市场结构扭曲及创新动力不足等问题。从产业经济学视角来看，价格竞争主导的市场机制可能促使企业偏离产品差异化与价值创造策略，进一步强化短期行为，阻碍产业的健康发展与技术进步。

2.2. 价格竞争难以形成稳定的竞争优势

从竞争策略的视角来看，价格本身是一种高度透明且易于模仿的竞争工具。企业通过价格优势获得

的市场地位通常具有短期性，一旦竞争对手采取更低价格或更大幅度的促销措施，原有优势便迅速丧失。由于价格竞争缺乏有效的进入壁垒，企业难以依靠价格策略建立长期稳定的竞争优势，市场竞争因此长期处于反复博弈状态。此外，价格竞争往往导致企业利润率持续下降，削弱其在研发投入、技术创新、品牌建设及服务优化等方面的资源配置能力。这不仅限制了企业差异化战略的实施，也增加了经营的不确定性，降低了企业形成清晰、持久市场定位的可能性。长期来看，过度依赖价格竞争可能引发行业整体利润压缩、市场结构扭曲及创新动力不足，从而阻碍产业的健康发展与技术进步，并可能诱发企业间的恶性循环，使行业陷入低价竞争与短期行为的螺旋中。

2.3. 价格竞争不利于顾客关系的长期维护

长期依赖价格竞争不仅影响企业的盈利能力，也对企业与顾客之间的关系产生不利影响。低价策略倾向于吸引对价格高度敏感的消费者，而这类消费者通常缺乏品牌忠诚度，其购买决策主要基于价格差异。一旦市场上出现更低价格的替代选择，顾客便容易转向其他企业，导致顾客流失率上升[2]。为维持市场份额，企业往往被迫持续加大促销投入，增加营销成本，但仍难以稳定顾客关系。这种以价格为核心的顾客关系模式不仅削弱了企业建立长期、稳固顾客基础的能力，也抑制了差异化服务和品牌价值的积累，从而进一步强化了企业在价格竞争中的被动地位[3]。

3. 服务为何能够成为价格竞争的替代选择

在价格竞争逐渐失效的背景下，企业需要寻找新的竞争手段来维持长期优势。服务因其独特的价值属性，逐渐成为替代价格竞争的重要路径。与价格相比，服务不仅能够为企业创造差异化优势，还能增强顾客体验和忠诚度，从而支撑企业的可持续发展。具体而言，服务的作用可以从以下几个方面分析。

3.1. 服务能力的差异化属性及其竞争壁垒形成机制

服务具有较强的差异化潜力，但这种潜力并非源于服务行为本身，而是源于其背后所蕴含的服务能力结构。首先，服务的不可触摸性使其难以被完全标准化和透明化，不同企业在服务设计、流程整合与交付逻辑上的长期差异，会逐步沉淀为具有路径依赖特征的组织惯例，从而形成难以被竞争者直接复制的能力优势。其次，服务的高度异质性意味着服务质量与效果高度依赖员工技能、情境判断和客户互动过程，这类以隐性知识为核心的人力资本，符合资源基础观中“难以模仿”的关键特征。

再次，服务的不可储存性要求企业具备较强的即时调配与运营协同能力，使服务质量在很大程度上取决于企业内部管理体系与跨部门协作水平，这种能力一旦形成，便具有明显的组织专用性[4]。此外，服务的高互动性使客户深度参与价值创造过程，企业在长期互动中逐步积累的客户理解能力与关系资本，进一步强化了差异化优势。由此可见，服务通过转化为嵌入组织与关系网络中的服务能力，构成一种具有持续性的非价格竞争壁垒。

3.2. 服务通过创造“超越价格”的多维价值弱化价格敏感性

相较于价格主要作用于消费者的成本感知，服务能够在多个维度上创造超越价格的价值，从而系统性降低消费者的价格敏感性。首先，在功能层面，服务通过提高便利性、响应效率与问题解决能力，为消费者创造直接使用价值，这种价值往往难以通过降价持续实现。其次，在体验层面，服务交互过程与体验设计能够显著提升消费者的感知价值，包括满意度、安全感与愉悦感，使竞争从“价格比较”转向“体验比较”[5]。

更为重要的是，在情感层面，持续、高质量的服务互动有助于培育信任、认同与情感依附，使消费者在决策过程中更多基于关系与习惯，而非单一价格信号。从服务利润链视角看，这种价值创造不仅提

升了客户满意度，还通过影响客户态度与行为，间接转化为更高的留存率与生命周期价值。因此，服务并非简单补充价格，而是通过多维价值供给，重塑消费者的竞争评价标准。

3.3. 服务能力通过关系锁定机制替代价格竞争

高质量服务在竞争中的核心作用，还体现在其对长期顾客关系的塑造能力上。首先，服务的个性化与持续互动能够增强顾客满意度与信任感，使消费者逐渐形成对特定企业的依赖，从而提高转换成本。其次，服务所创造的体验价值与情感价值，使顾客对品牌形成认同与归属感，这种关系黏性往往难以被短期价格优惠所撼动。

此外，通过持续的服务交互，企业能够积累关于顾客偏好与行为的专用性信息资产，这不仅提升了服务匹配效率，也进一步强化了关系的不对称性与专用性[6]。从服务利润链的动态视角看，稳定的顾客关系能够带来更高的利润回报，并反向支持企业在服务能力上的再投入，从而形成自我强化的正反馈机制。由此，服务通过“关系锁定-能力积累-再投资”的循环路径，逐步取代价格竞争，成为企业获取可持续竞争优势的重要基础。

4. 胖东来服务营销模式的形成机制分析

胖东来作为中国零售行业的典型代表，其核心竞争力并非单纯依赖价格或商品本身，而是通过系统化的服务营销模式形成差异化优势。基于文献与实证观察，其服务营销模式的形成机制可从以下四个方面进行分析。

4.1. 弱化价格竞争，突出服务价值

在零售竞争中，胖东来有意识地弱化价格竞争，通过提供高附加值服务实现差异化。与传统零售企业通过打折促销吸引顾客不同，胖东来更强调顾客在购物过程中的整体体验，从而提升服务感知价值。胖东来的员工全程保持微笑服务，主动为顾客提供导购与帮助，使顾客在购物过程中获得积极情感体验。此外，企业提供无理由退换货承诺，即便非会员购买，也能享受高标准服务，降低顾客对价格敏感度，但显著提升顾客对服务价值的感知。这种服务价值的突出，使顾客愿意以略高于市场平均水平的价格购买商品，从而弱化了单纯价格竞争的重要性。

4.2. 制度化服务设计，保障服务质量稳定

胖东来通过制度化的服务设计，保证服务质量的稳定性与可复制性。制度化主要体现在服务流程标准化、培训体系完善以及绩效考核机制中。企业为每一类岗位制定详细服务标准手册，从导购礼仪到商品陈列，每个细节都有明确规范。每日晨会中，管理层会强调服务细节，并通过随机抽查与服务反馈机制及时纠正偏差，确保服务一致性。例如，对于新入职员工，培训课程不仅包含商品知识，还包括顾客接待、沟通礼仪、应对投诉等实操内容，使服务质量在各门店间保持稳定可控。

4.3. 以员工为中心的服务执行机制

胖东来强调“员工幸福感 = 顾客满意度”，构建以员工为中心的服务执行体系。通过关注员工满意度与积极性，激发其主动提供高质量服务的动力，从而间接保障顾客体验。具体措施包括：员工绩效考核与顾客满意度直接挂钩，影响薪酬及晋升机会；企业提供职业培训、节日福利及舒适的工作环境，增强员工归属感与主人翁意识。例如，有门店员工曾主动帮助顾客寻找缺货商品，并提供替代方案和送货上门服务，这类超预期行为增强了顾客的满意感和忠诚度。通过激励和关怀机制，员工在日常服务中展现主动性和热情，进一步提升了整体服务水平。

4.4. 服务带来的信任积累与顾客忠诚

长期稳定的优质服务能够显著积累顾客信任，从而提升顾客忠诚度。信任的形成是服务持续性的结果，顾客忠诚不仅体现在复购行为，还体现在口碑传播和品牌认同。胖东来通过持续的优质服务，使顾客主动向亲友推荐门店，形成自然口碑营销。同时，通过会员制度记录顾客偏好，提供个性化服务，例如生日问候、定制优惠、购物建议等，增强顾客粘性与长期关系。有顾客反映，多次在胖东来购物的体验让其愿意忽略其他商超的价格优势，显示了服务带来的深厚信任与忠诚度。

5. 胖东来经验的启示

胖东来在中国零售业的成功实践表明，企业在竞争策略与服务管理上的系统设计对于形成长期竞争优势具有重要意义。基于其经验，可总结出四方面启示。

5.1. 长期视角下的竞争策略：避免过度依赖价格手段

在高度竞争的零售市场中，企业往往依赖价格促销以实现短期市场份额的快速增长。然而，过度的价格竞争不仅会压缩利润空间，还可能加剧市场同质化，并削弱品牌价值。胖东来的实践表明，通过提供高附加值服务而非单纯降价，企业能够在长期竞争中形成明显的差异化优势。具体而言，胖东来要求员工全程保持微笑服务，主动为顾客提供导购和购物帮助，从而提升整体购物体验；同时，企业提供无理由退换货承诺，即便是非会员顾客也能享受高标准服务，使顾客感受到超越商品本身的价值。长期坚持这一高标准服务模式，不仅增强了顾客的服务感知价值，也使其愿意为服务溢价支付，从而在保持顾客满意度的同时，实现企业利润的稳定增长。

5.2. 制度化服务设计：服务质量的可持续保障

服务质量的稳定性与可复制性依赖于制度化管理，而不仅仅依靠企业文化宣传或口号。胖东来通过系统化的流程设计、完善的培训体系以及严格的绩效考核，确保服务标准能够在不同门店和员工之间得到一致执行。具体而言，企业制定了标准化服务手册，对顾客接待、商品陈列及投诉处理等操作流程进行明确规范，使服务行为可以量化并在各门店复制。同时，管理层通过每日晨会强化服务细节的执行，并进行随机抽查，结合顾客反馈及时纠正偏差。此外，新入职员工需接受涵盖礼仪、沟通及实操技能的培训，例如如何主动问候顾客、提供商品推荐以及妥善处理投诉，从而保障各门店的服务质量始终保持一致。

5.3. 员工为中心：服务质量的关键驱动因素

高质量服务的实现依赖于员工的积极性、满意度及主人翁意识。胖东来通过构建以员工为中心的管理体系，使员工的行为与企业服务目标高度契合，从而提升整体服务水平。具体措施包括：首先，将员工绩效与顾客满意度直接挂钩，员工的薪酬、晋升及奖金均与服务质量及顾客满意度相关，激励员工主动提供高标准服务。其次，通过职业发展与福利支持，企业为员工提供系统培训、晋升机会、节日福利及舒适的工作环境，以增强员工归属感和投入度。实践中，员工会主动帮助顾客寻找缺货商品、提供送货上门服务或给予个性化购物建议，这类超预期行为不仅提升了顾客满意度，也增强了顾客忠诚度，为企业长期服务竞争力提供了坚实保障。

5.4. 信任与忠诚：服务最终目标的战略价值

高质量服务的核心在于通过长期实践积累顾客信任，并将其转化为忠诚度与复购行为。胖东来的经验表明，服务不仅是交易工具，更是品牌资产和战略竞争优势的重要来源。具体实施策略包括：首先，

持续提供优质服务，通过每次交易的高标准服务建立顾客信任，例如主动回应顾客问题、提供个性化商品推荐与购物建议。其次，个性化关系管理，通过会员制度记录顾客偏好，并提供生日问候、定制优惠及专属服务，使顾客感受到被重视，从而增强其粘性。最后，口碑与忠诚度管理，顾客因信任主动向他人推荐企业，同时其忠诚度的提升降低了对竞争对手的敏感性，形成稳定的核心顾客群体，为企业长期市场竞争力提供支撑。

6. 结论

本文通过分析价格竞争的局限性、服务的差异化价值、制度化管埋、员工驱动机制以及服务对顾客信任与忠诚的影响，指出企业在激烈竞争环境中应超越单纯价格手段，构建以服务为核心的长期竞争优势。研究表明，长期依赖价格竞争不仅难以维持稳定利润和市场地位，还可能削弱品牌价值和顾客忠诚，而制度化的服务设计和高标准执行能够保证服务质量的稳定性与可复制性，员工的积极性与主人翁意识是高质量服务落地的关键，而持续的优质服务通过积累顾客信任和增强忠诚度，为企业形成稳定核心顾客群和可持续竞争力提供基础。因此，企业应从战略高度重视服务、员工与顾客关系管理，将其视为长期投资，以实现价格之外的可持续竞争优势，并为其他行业提供可借鉴的实践经验。

参考文献

- [1] 钱志峰, 杨淑荔, 柴俊武. 价格战还是技术战? 补贴门槛政策下电动汽车运作决策研究[J]. 运筹与管理, 2025, 34(9): 211-218.
- [2] 谢菊兰, 宋娅, 骆亚, 等. 边界理论在组织行为学研究中的应用[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(4): 127-140.
- [3] 邹晓蔓, 张成鹏, 涂圣伟. 产业“内卷式”竞争的生成逻辑、内在特征与治理策略[J]. 价格理论与实践, 2025(6): 56-63.
- [4] 位晓菊, 陶黎娟, 王文静. 内部控制、人力资源与战略绩效——基于资源基础观的视角[J]. 商业会计, 2023(15): 54-58.
- [5] 刘叶. 基于服务利润链创造企业价值的实践探索——以胖东来为例[J]. 全国流通经济, 2024(12): 16-19.
- [6] 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.