埃森哲为Coca-Cola
零售业研究委员会
亚洲分会完成的
研究报告

RETAILING
RESEARCH
COUNCIL
ASIA

新鲜的启发

为亚洲生鲜食品零售创造卓越

目录

1. 新鲜的启发– 报告概要 4

2. 研究背景及方法 11

2.1 研究背景 12

2.2 研究方法 14

3. 赢得亚洲生鲜食品消费者 15

3.1 有效的消费者细分定位是成功关键 16

3.2 消费者如何选购不同种类的生鲜食品 27

3.3 做到食品新鲜的关键因素 42

3.4 在生鲜食品零售业，建立关系、信任并提供建议的重要性 46

4. 按亚洲目标消费者细分制定生鲜食品零售战略 53

5. 亚洲生鲜食品零售实践的制胜指南 60

5.1 推动改善生鲜食品零售运作模式 61

5.2 品类、寻购和采购 65

5.3 商品管理和客户服务 69

5.4 价格与促销 73

5.5 补货 77

5.6 供应链管理 81

5.7 货损及废品管理 85

5.8 食品安全与卫生 89

可口可乐零售业研究委员会亚洲分会

可口可乐零售业研究委员会亚洲分会（CCRRCA） 致力于对食品零售业的深入理解，并整合亚洲的商品分销业务。它的主要任务是选择并研究某些关键问题，然后将研究成果与食品零售行业分享，从而提高食品零售分销业务的效率。

关于埃森哲公司

埃森哲是全球领先的管理咨询、技术服务和外包机构。作为企业绩效提升专家，埃森哲凭借丰富的行业经验、广泛的全球资源和在本土市场的成功实践，帮助客户明确战略，优化流程，集成系统，引进创新，提高整体竞争优势，成为绩效卓越的组织。

埃森哲在49个国家设立了分公司，员工逾158,000名。2006年8月31日结束的财政年度净收入为166.5亿美元，《财富》全球500强企业中三分之二以上是我们的客户。

作为一家《财富》全球500强的企业，埃森哲在大中华地区开展业务已超过20年，目前拥有一支2,600多人的员工队伍分布在北京、上海、大连、广州、香港和台北。

欲知详情，敬请访问**accenture.cn**

可口可乐零售研究协会亚洲分会成员

Keith Bartlett先生
香港 - 屈臣氏集团/百佳超市

Dirk Van Den Berghe先生
泰国 - Delhaize Le Lion Pacific

Kishore Biyani先生
印度 - Pantaloon Retail India Ltd.

Emmanuel Couronne先生
泰国 - Big C Supercenters

英笑勤先生
新加坡 - 7 – Eleven Singapore

Manuel Fong先生
菲律宾 - SM Supermarkets / Supervalue Inc.

Yutaka Furutani先生
日本 - AEON Co. Ltd.

Pittaya Jearavisitkul先生
泰国 - 7 – Eleven Thailand

Charles Kruse先生
台湾 - 愛買吉安

Lawrence Koh先生
新加坡 - CIES Asia Pacific

Ipung Kurnia先生
印度尼西亚 - PT Hero Supermarkets

S.H. Lee先生
韩国 - 三星 - 特易购

罗定中先生
中国 - 家乐福

Mick Mahon先生 &
Joe Barberis先生
澳大利亚 - Coles Express

Raghu Pillai先生
印度 - RPG Enterprises

Andrew Reitzer先生
澳大利亚 - Metcash Trading Ltd.

Tan Kian Chew先生
新加坡 - NTUC Fairprice Co-operative, Ltd.

鄭朝豐先生
台湾 - 惠康百貨股份有限公司

Noel Trinder先生
印度尼西亚 - PT Matahari Putra Prima Tbk.

张嘉声先生 及
于剑羿先生
中国 - 沃尔玛中国（投资）有限公司

Thomas W. Vadeboncoeur先生
Goodheart Resource, Inc. 总可口可乐零售业研究委员会亚洲分会总监

美国南卡罗来纳州海德岛

1 新鲜的启发 - 报告概要

在快速变化的亚洲市场里，零售商能否提供生鲜食品成为最重要的成功因素之一，同时也是在竞争中脱颖而出的重要因素。

生鲜食品品类，如蔬菜、水果、家禽、鱼类及肉类是重要的商场客流量及购物频率推动因素，能够吸引消费者，为零售商创造更多让顾客接触其他杂货品类的机会。

为提供顾客需要的生鲜食品，零售商需要深入了解顾客和市场，得到正确信息。零售商需要检查生鲜食品零售运作的所有方面，从供应链补货管理到品类管理及市场营销，并根据市场及顾客喜好建立基准。

亚洲消费者食品账单的50%[1]以上是花费在生鲜食品上。食品将继续是亚洲消费者的最大单项花销，且每年以2.6%[2]的速度增长–大于亚洲的人口增长速度。未来不但亚洲消费者的人均食品消费额将增长，而且还将很快有几亿新消费者。到2020年，估计亚洲将有7亿[3]新消费者。

在这种情况下，零售业面临着双重挑战：一方面要向更多的消费者供应商品，另一方面还要满足消费者快速变化的品味和喜好。可口可乐零售业研究委员会亚洲分会进行此次研究的目的在于确定亚洲消费者未来对重要生鲜食品品类的需求及期望，创建平台，推动亚洲的生鲜食品零售业实现卓越。

研究始于在5　个亚洲国家内进行的54次深度采访。研究工作随后是与亚洲区的近千名购物者进行了深入讨论。选定的讨论题目能深入了解消费者当前及未来对生鲜食品的需求及期望。采访同时也包括了和在亚洲各地零售业领袖的一系列深入讨论。项目也利用埃森哲的全球行业专家网络提供更多世界先进实践的远见卓识。

研究结果按地区组进行显示，以便在11个采样市场中提取有关结果。按照经济市场发展整体标准及文化相似性对地区进行分组：

- 第1组 - 中国大陆
- 第2组 - 印度
- 第3组 - 印度尼西亚及菲律宾
- 第4组 - 马来西亚及泰国
- 第5组 - 韩国及日本
- 第6组 - 香港、新加坡及台湾

[1]资料来源：2004AC尼尔森发布的亚太零售及购物者趋势调查报告

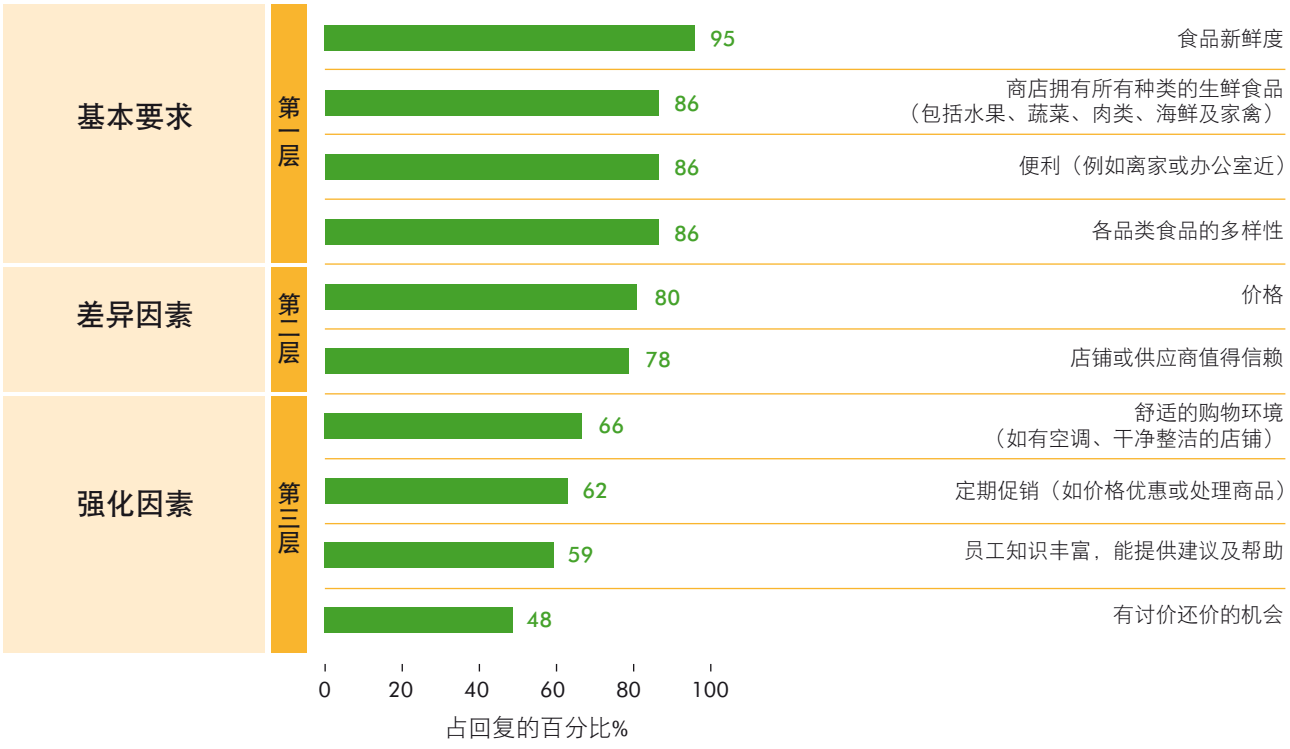
[2]资料来源：Euromonitor International 2005

[3]资料来源：联合国秘书处经济和社会事务部人口司 《世界人口前景：2004 年修订本》；2004年10月从http://esa.un.org/unpp获得。

本研究报告还把对消费者的深入了解与亚洲零售业实践的关键运营领域的商业趋势联系起来，把握消费者眼中卓越生鲜食品零售商的形象以及消费者选择商品及零售商的推动因素。由此确定零售重要运营方面的“先进实践”，以及这些“先进实践”将如何改善生鲜食品的供应。

研究确认：人们对生鲜食品的理解已经很好地超越了为销而产的理念。零售环境积极响应消费者对店铺布局及客流量的意见。繁忙店铺意味着更频繁的补货，且更新鲜的商品。卫生整洁（如店员戴手套及干净口罩）能增强购物者对新鲜度的重要印象。亚洲消费者乐于在购物时看到店员给货架上货，这让人能产生货物刚到的印象。同时消费者不介意看到水果或蔬菜上的泥污或沙粒–这有助于让人感觉到它们是从农场直接运到商店的。

报告深入研究了消费者在选择一家生鲜食品商店时所考虑的重要标准。小结如下：



在传递新鲜度信息方面，蔬菜是最重要的品类；总的来说，蔬菜也是最重要的生鲜食品品类。亮丽的色彩、结实的质地会使消费者对整个商店留下积极的印象。

与零售商的关系也是消费者在决定购物地点时考虑的重要因素。在这方面，传统的农贸市场较现代的零售商具有优势。传统的零售商同顾客间有多年的、一对一的有利关系。他们了解顾客的需求与喜好，且通常乐于同顾客讨价还价。在现代零售商处购物，消费者感觉不到太多的人情味。但现代零售较大的经营规模使运营商有机会建立品牌价值。当品牌价值有效地传递给消费者时，能激发信任与忠诚。

大多数消费者希望从零售商处得到更多信息，这种交流有益于建立关系及信任。信息的传递可以是主动的或是被动的，主动的信息直接来自于零售商或店铺助理，而被动信息通过标志及标签传递。

便利店也是亚洲零售形势的突出特点，它们有机会进入生鲜食品零售领域，特别是水果及蔬菜的销售。99%的调查回复表明他们在便利店购过物，97%说他们考虑通过这种渠道购买生鲜食品。

本项研究中确定了亚洲的四种消费者细分，每种细分都有独特需求与喜好：

1. **崇尚权威的消费者–** 占取样的最大比例，购物者总数中有41%是此类人。他们是老练的购物者，看重商品质量，喜欢收集信息，希望得到指导和帮助，乐于与零售商合作精选商品。较之任何其他消费者细分，他们更希望得到零售商的建议，不论是主动的或是被动的。
2. **崇尚简单生活的消费者–** 占总取样购物人数的27%这些人时间紧，食品知识很少。与零售商（不论是传统或是现代）的关系如何对他们来说不重要。他们关注的是购物便利，通常将购物视为家务琐事。
3. **崇尚价值的消费者–** 占总取样购物人数的24%。他们看重的是在质量与价格间获得最佳平衡，重点在价格上。
4. **崇尚质量的消费者–** 占总取样购物人数的8%。他们是购物者中最有分辨能力的一群人，有广泛的食品知识及价格/质量平衡关系。虽然他们是最难取悦的人，但一经与零售商建立信任关系，会是非常忠诚的消费者。

食品知识与厨艺水平是各消费者细分中重要的区别因素– 例如，与崇尚质量的人相比，崇尚简单生活的人具有的食品知识水平较低。零售商应该根据这些差异因素和目标细分市场的特征，调整自身零售运作模式。

本报告给出了四种消费者细分喜好对零售商重要零售实践的启示。详见报告的第四章，精选重点列在下面：

崇尚权威的消费者- 给零售商的启示

品类、寻购及采购	· 全面商品品类并有极高新鲜度 · 品牌商品、最好告知商品的来源
商品销售及客户服务	· 建议与保障非常重要 · 始终如一的表现对保持长期关系起着重要作用 · 非常整洁、舒适的购物环境是极为重要的
价格与促销	· 重点在新鲜度上，而非价格
补货	· 通过可见的交付过程，证明生鲜食品的运作规则 · 如商品缺货，可能会向店员寻求帮助
食品安全与卫生	· 需要零售商确保和再次确认遵循这方面的高标准

崇尚简单生活的消费者- 给零售商的启示

品类、寻购及采购	· 商品种类全面：新鲜的、预包装的及便利商品 · 可接受的新鲜度 · 重视现货供应
商品销售及客户服务	· 快捷、高效、便利的购物体验 · 可简易进入生鲜食品区域 · 被动提供信息
价格与促销	· 有竞争力的价格 · 在价格和促销活动方面有预测性
补货	· 重视核心商品的现货供应
食品安全与卫生	· 购物过程安全、可预测 · 因忠诚度低，令人不满的购物体验将丢失未来的顾客

崇尚价值的消费者- 给零售商的启示

品类、寻购及采购	· 齐全的新鲜商品，并有较低质量的商品及到期削价商品供选择 · 食品的新鲜度可接受 · 散装的商品（例如摆放在水果箱内）
商品销售及客户服务	· 推荐当日最佳商品 · 高标准货品陈列 · 过于舒适可能会影响价值观念
价格与促销	· 有机会在价格与质量间权衡 · 有机会讨价还价
补货	· 断货的情况下可能会放弃已选的所有商品
食品安全与卫生	· 要提供令人满意的卫生标准 · 能让顾客自己判断与权衡

崇尚质量的消费者- 给零售商的启示

品类、寻购及采购	· 对生鲜食品的新鲜度要求格外高 · 要有外国商品、有机商品及散装食品
商品销售及客户服务	· 提供被动信息，方便顾客采购 · 店员要知道哪些是当日最新鲜的商品 · 可能会舍弃舒适，选择新鲜度 · 商品布局要简单明了，以便快速找到需要的商品 · 一旦信任建立会保持忠诚 · 喜欢被当作特殊顾客对待
价格与促销	· 较价格相比，通常更看重新鲜度；但价格适中对他们同样很重要
补货	· 缺货的情况下，会选择可接受的替代商品 · 如果总是缺货，零售商可能会丧失消费者的忠诚度
食品安全与卫生	· 高标准，有能力自行做出此方面的判断

确定的这些消费者细分显示了不同零售渠道喜好，要求生鲜食品零售商具备不同的运营特征。各种消费者细分有不同的购物高峰时间，零售商需要据此进行调整。消费者采购生鲜食品的两个高峰时间是每天上午11点前及下午的5点至 7点。零售商还应注意使一般生鲜食品在这些时段有现货，因为约11%的消费者表示如果他们想买的重要商品之一缺货，则他们可能会放弃这家店而到另一家店。

从顾客为中心的角度来看，本研究的重点转移到观察亚洲零售业目前的经营状况，以及零售商如何变化应对这些消费者喜好。

本研究通过对十一个地区的重要生鲜食品零售运营区域当前及最近趋势的分析，还为亚洲生鲜食品零售商提供了指南，用于判断其能力需提高的重点。

有些零售实践，如食品安全与卫生一直是亚洲零售的焦点；而其他方面如供应链管理，因受基础设施和亚洲零售商供应商规模的先决条件所限而裹足不前。本研究还预测食品品类、寻购与采购、价格及促销方面会有重大变化。

整体而言出现的是蜕变中的市场及行业。零售商们将不得不对其生鲜食品战略战术做出一些明确、特定的选择，惟有如此，才可能吸引选定的目标细分市场顾客。

本研究通过消费者为导向的分析，为零售商提供了新见解，以便他们更有效地在亚洲实施生鲜食品战略。

本研究还明确指出了消费者选择商店的推动因素，并提供了针对消费者细分的零售战略建议，以便更好地吸引和保留生鲜食品购物者。

最后报告综合了对消费者的认识，以及行业领先者们的见解，制定和提供适用于各区的行动指南。该指南确定了零售商需要采取的必要步骤，以应对变化的消费者形势，实现亚洲生鲜食品零售的卓越。

2 研究背景及方法

2.1 研究背景

亚洲社会正经历着日新月异的变化，工业化、城市化及全球化使人们更富裕、同时也产生了新的期望及新的消费模式。

成功的消费者/零售商关系的一个重要方面是生鲜食品的供应。对于现代和传统供应商来说，这正逐渐成为营造商场客流量、产生竞争优势的重要差别因素。

在这一变化的背景下，可口可乐零售业研究委员会对11个亚洲国家和地区的主要生鲜食品类别进行了研究，主要探索和研究消费者对生鲜食品的需求及期望。为满足当前及未来消费者对水果、蔬菜、肉类、家禽、鱼类及海鲜等生鲜食品的期望，我们进行了深入的研究。

显然，零售商需要针对亚洲的社会、人口及经济发展做出相应的规划，但是风险及潜在的回报都很高。

- 超过30亿的亚洲消费者[1]每年在零售市场上的支出总额超过3万亿美元[2]。大约50%的亚洲生鲜食品消费者在食品、杂货及个人护理方面的花费主要用于生鲜肉类、鱼类、蔬菜及水果[3]，大多数是每天采购。
- 食品将继续是亚洲消费者的最大单项花销，且每年以2.6%[4]的速度增长——大于预计的人口增长速度。
- 除了人均花销增长以外，亚洲正经历着重大的人口结构变化。到2020年，这一地区将会增加7亿新消费者，其中50%为城镇居民[5]。
- 生鲜食品是商场客流量的主要营造着。与其它商品相比，消费者更经常地购买生鲜食品，因此有效的生鲜食品供应是吸引消费者光顾商场、营造整体客流量及增加其它商品销售量的机会。

本研究以消费者为导向制定生鲜食品市场营销指南，使零售商能够将自身与领先的零售实践进行比较，确定未来调整和改善的主要领域。

[1]资料来源：联合国秘书处经济和社会事务部人口司《世界人口前景：2004年修订本》，2004年10月从http://esa.un.org/unpp获得。

[2]资料来源：Euromonitor International 2005

[3]资料来源：2004 AC尼尔森发布的亚太零售及购物者趋势调查报告

[4]资料来源：Euromonitor International 2005

[5]资料来源：联合国秘书处经济和社会事务部人口司《世界人口前景：2004年修订本》，2004年10月从http://esa.un.org/unpp获得。

本指南（零售实践开发框架）侧重于以下几个方面的生鲜食品零售实践：

- 品类、寻购及采购
- 商品销售及客户服务
- 价格与促销
- 补货
- 供应链管理
- 货损与废品管理
- 食品安全与卫生

本报告的观点分为三个部分，可使亚洲零售商有效地利用并反馈来自消费者的调查结果：

2.2 研究方法

通过展开两个主要阶段的研究，我们得出了可以用来指导实践的结论。

研究初期阶段侧重于了解亚洲消费者对生鲜食品零售的种种期望。

根据经济市场发展的总体标准及可能存在的文化相似性，把11个市场分成国家/地区组。作为本阶段工作的一部分，我们在以下地区进行了54次深度采访。

国家/地区组	所选国家/地区	采样地
中国大陆	中国大陆	北京/成都
印度	印度	新德里/班加罗尔
印度尼西亚	菲律宾	马尼拉
菲律宾		
马来西亚	泰国	曼谷
泰国		
韩国	韩国	首尔/釜山
日本		
香港	香港	香港
台湾		
新加坡		

研究后期阶段，我们利用结构化问卷在11个国家和地区进行了963 次深度访谈，了解亚洲消费者的观点和喜好。

消费者访谈主要针对在生鲜食品采购决策方面具有影响力的亚洲人群，以反映其未来的需求及期望。访谈的目的在于使亚洲零售商能够为未来制定明确的应对计划。

样本集中于两个主要年龄段的女性购物者——25—44岁年龄段及45—64岁年龄段——代表了各地区生鲜食品购物者的主体。另外，与总体人口相比，选取的样本稍微侧重于中等收入者，因为对现代零售商而言，他们光顾生鲜食品品类的机率大于总体平均水平。样本与总体人口的详细比较信息请参见报告附录。

目标国家和地区包括中国大陆、印度、印度尼西亚、菲律宾、马来西亚、泰国、韩国、日本、香港、台湾及新加坡。为完善这些观点，研究小组还探究了各地区传统及现代零售商的观点。

3 赢得亚洲生鲜食品消费者

3.1 有效的消费者细分定位是成功关键

我们在消费者细分过程中了解每类消费者的喜好及特殊行为，为零售商调整战略以扩大其生鲜食品供应指出了方向。

本研究确认了四类截然不同的亚洲消费者：

- **崇尚简单生活的消费者**，这类消费者注重便利，食品购物对他们来说是一项基本的家庭琐事。
- **崇尚价值的消费者**，这类消费者注重的是在质量与价值间获得最佳平衡。
- **崇尚权威的消费者，**这类消费者希望从零售商处得到信息、建议及保证以确定其对生鲜食品的选择。
- **崇尚质量的消费者**，这类消费者是辨别能力最强的生鲜食品购买者，他们具有食品和烹饪的丰富知识，对价格/质量平衡格外关注。

每种细分还显示了具体的人口特征，零售商可将其购物者与这些细分进行匹配。喜好表汇总及注释小结如下：

	平均 %	崇尚简单生活的消费者 %	崇尚价值的消费者 %	崇尚权威的消费者 %	崇尚质量的消费者 %
收入水平					
A 类 （高收入组）	21	17	16	25	31
B 类 （中等收入组）	45	50	39	46	42
C 类 （低收入组）	34	33	45	29	27
年龄					
25 – 44	59	60	51	62	66
45 – 64	41	40	49	38	34
平均年龄	40.5 岁	39.6 岁	41.9 岁	40.5 岁	39.3 岁
家庭规模					
4人及以下	69	80	64	67	56
5至6人	24	16	27	26	30
7人及以上	7	4	9	7	14
平均家庭规模	4.1人	3.6 人	4.3 人	4.2 人	4.6 人

重点观察——收入水平：

崇尚质量的消费者大部分属于中等收入组（B类）和高收入组（A类）；崇尚价值的消费者的收入水平一般高于低收入组（C类）的平均水平；崇尚权威的消费者及崇尚简单生活的消费者多数都属于中等收入组，但也有一些处于高收入组和低收入组。

重点观察——年龄：

崇尚质量的消费者大部分属于25-44年龄段，平均年龄（39.3岁）是四类消费者中最低的；崇尚简单生活的消费者的平均年龄（39.6岁）次之；崇尚权威的消费者的平均年龄与总体样本的平均年龄最为接近，为40.5岁；崇尚价值的消费者是样本中平均年龄最大的，并在45-64年龄段占有较大比重。

重点观察——家庭规模：

崇尚简单生活的消费者的平均家庭规模为3.6人，是样本中最小的；崇尚权威的消费者的家庭规模与总体样本的平均家庭规模最为接近，为4.2人；崇尚价值的消费者与崇尚质量的消费者的家庭规模高于平均水平。

下面的表格从职业类型角度对各消费者细分进行概括：

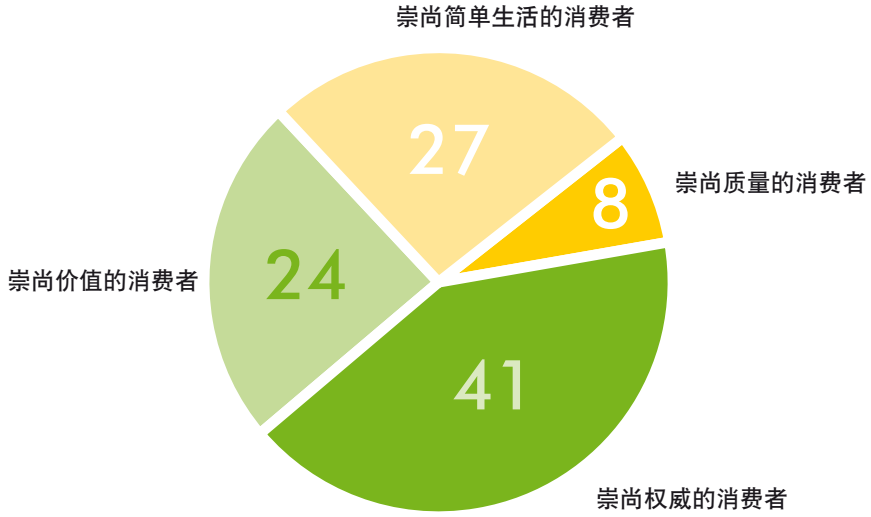
	平均 %	崇尚简单 生活的消费者 %	崇尚价值的 消费者 %	崇尚权威的 消费者 %	崇尚质量的 消费者 %
职业类别					
专业人员/企业主/高级管理人员	13	16	16	9	14
白领	24	17	24	34	15
蓝领	13	16	10	14	9
家庭主妇	48	50	48	43	53
失业	1	1	-	*	1
退休	1	*	2	*	4
其它	-	*	-	*	4

重点观察——职业类型：

这里比较突出的是崇尚权威的消费者中白领工作者的数量大大高于平均水平，与之相联系的是他们更需要综合性信息；另一方面，崇尚质量的消费者中，白领工作者的数量低于平均水平，而家庭主妇占了最大比例。

总体来说，崇尚权威的消费者是人数最多的一个类别，占样本总数的41%；崇尚简单生活的消费者次之，占27%；接下来是崇尚价值的消费者，占24%；崇尚质量的消费者是最小的一部分，只占8%。

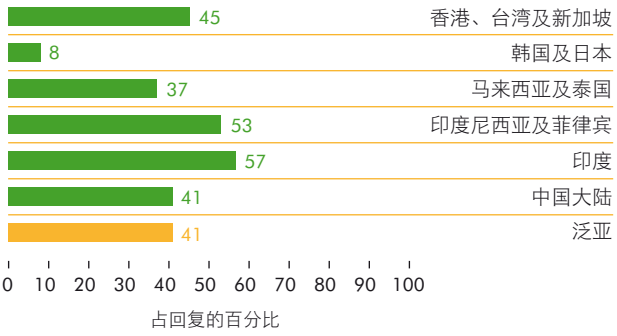
生鲜食品消费者细分的比例



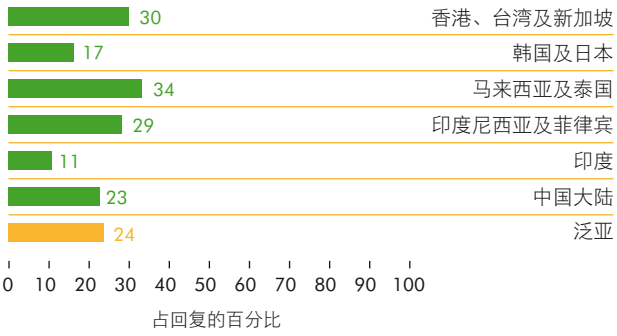
这四类消费者细分在所调查的亚洲国家/地区样本中所占比例有所不同。零售商应该根据每个国家的市场里某个细分顾客群体出现的多寡来“微调”企业目标市场策略，以获得该主要细分群体的青睐。

四种消费者细分在亚洲国家/地区组中的比例

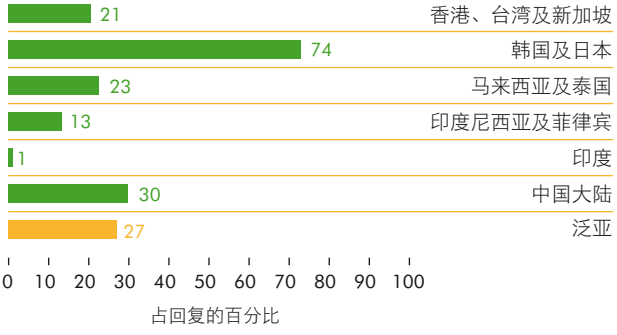
崇尚权威的消费者



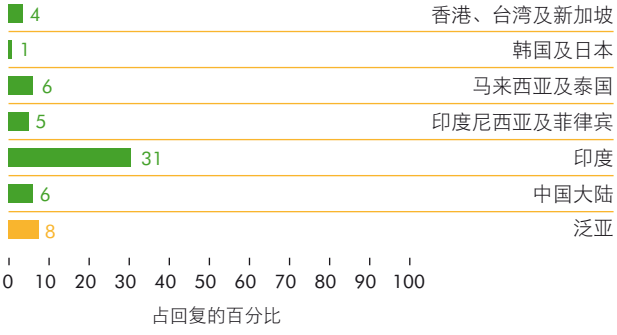
崇尚价值的消费者



崇尚简单生活的消费者



崇尚质量的消费者

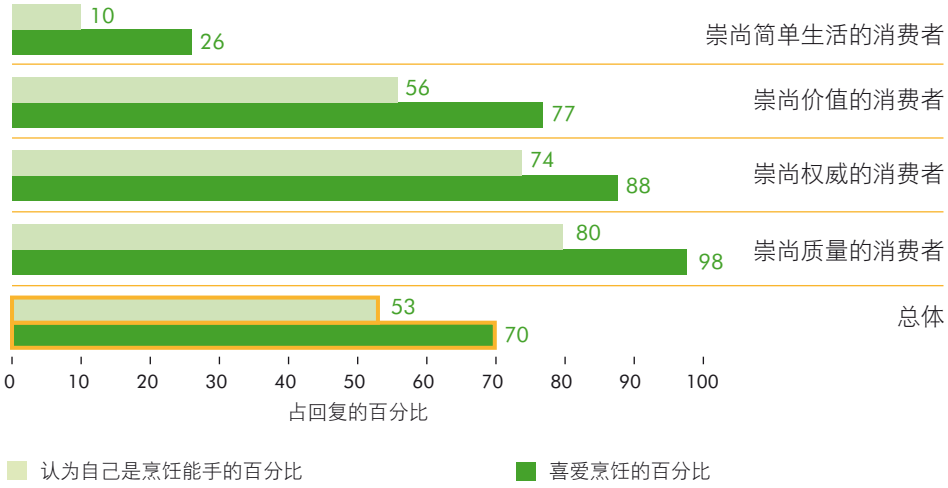


香港、台湾及新加坡的情况接近地区平均水平；马来西亚及泰国的情况也接近于平均水平，但具有更多崇尚价值的消费者，表现出对价格的格外关注；印度尼西亚/菲律宾的崇尚权威的消费者和崇尚价值的消费者的数量高于平均水平，而崇尚简单生活的消费者的数量显著低于平均水平。

崇尚简单生活的消费者在韩国及日本市场上处于主导地位，反映出现代零售业的渗透力。而在印度，崇尚权威的消费者和崇尚质量的消费者居于多数，而崇尚简单生活的消费者占的比例很低，这反映出现代零售业在印度市场的渗透力较低。

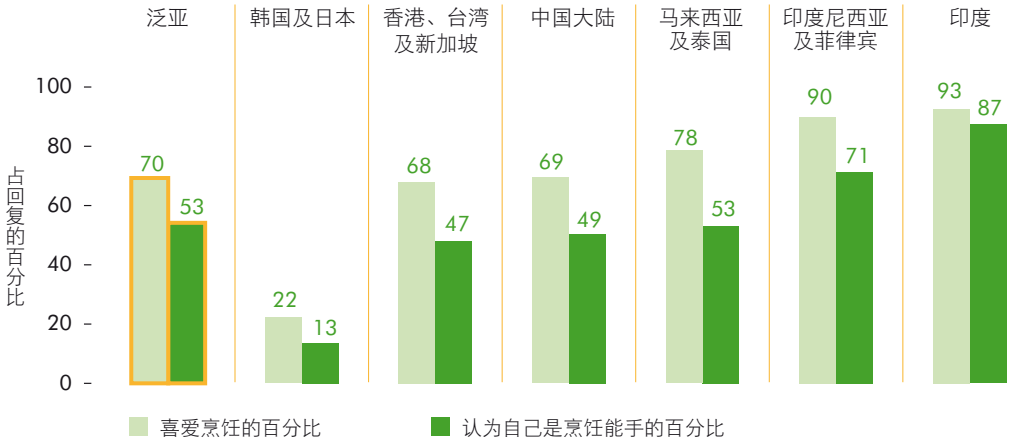
本研究揭示了四种消费者细分的一系列差别因素。主要因素之一是对烹饪的态度及消费者对自己厨艺水平的看法。

生鲜食品消费者细分——对待烹饪的态度



调查结果显示各细分消费群之间的显著区别。所有细分顾客群体都表示喜爱烹饪，但他们都认为自己的厨艺水平远远不及其对烹饪的喜爱程度——可能的原因在于时间紧。崇尚质量的消费者对烹饪的喜爱程度最深，取得的成果也最大；接下来是崇尚权威的消费者和崇尚价值的消费者；崇尚简单生活的消费者则位于另一极，他们对烹饪的喜爱程度最低，其厨艺水平更差。不到10%的崇尚简单生活的消费者认为自己是烹饪能手，因此他们与其他的细分顾客群具有截然不同的需求。

各国家/地区对烹饪的态度



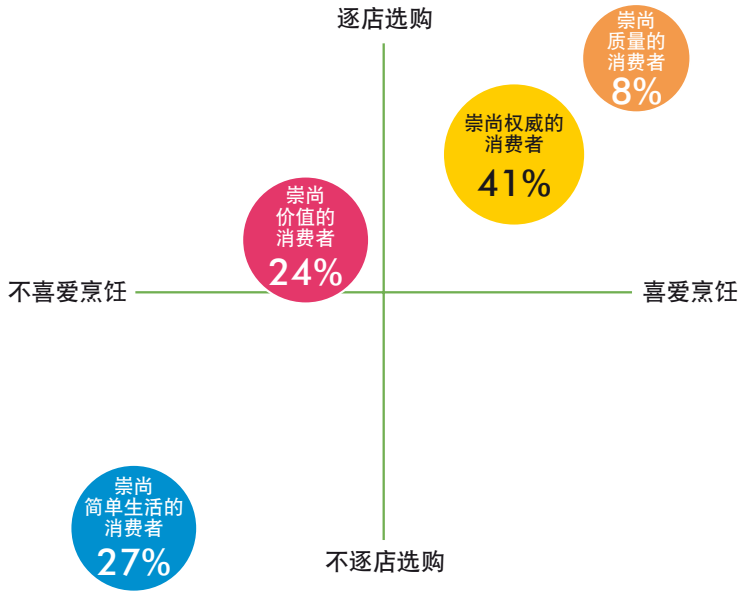
亚洲消费者都热衷于食品与饮食，但各地区对烹饪的看法存在差异。

印度消费者是最热衷的烹饪者，而且认为自己厨艺水平高超——这一结果符合印度的崇尚质量的消费者的数量高于平均水平的状况。接下来是印度尼西亚/菲律宾，然后是马来西亚/泰国，然后是中国大陆及香港/台湾/新加坡，这几个国家和地区的结果很相似。韩国/日本拥有大量的崇尚简单生活的消费者，该群体对烹饪的喜爱程度最低，对自己厨艺水平的评价也最低。

根据这些观点，我们可以把喜爱烹饪的程度与生鲜食品的采购模式联系起来。

举例来说，崇尚简单生活的消费者不喜欢烹饪，也不喜欢到处购买烹饪原料；对崇尚价值的消费者来说，烹饪和购物是一项必不可少的家庭琐事；崇尚权威的消费者和崇尚质量的消费者则喜爱烹饪和购买生鲜食品。

烹饪态度决定了购物态度

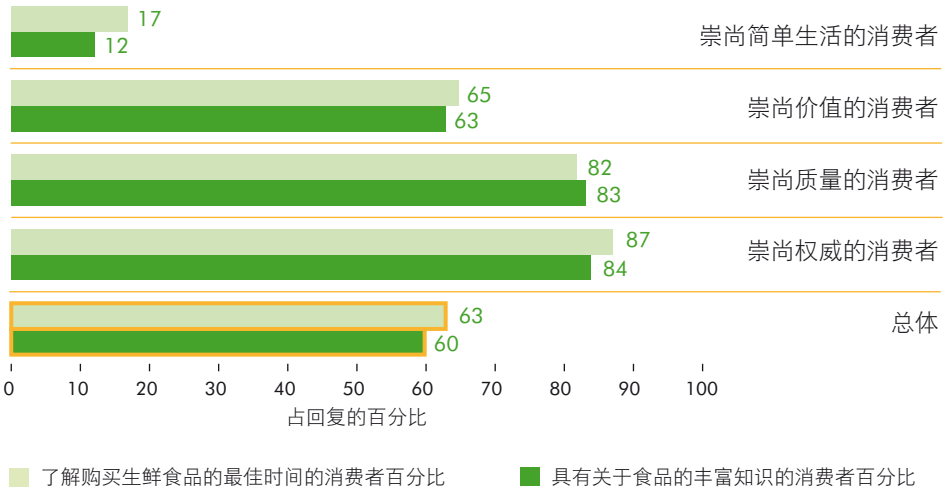


参见附录 图表2.1

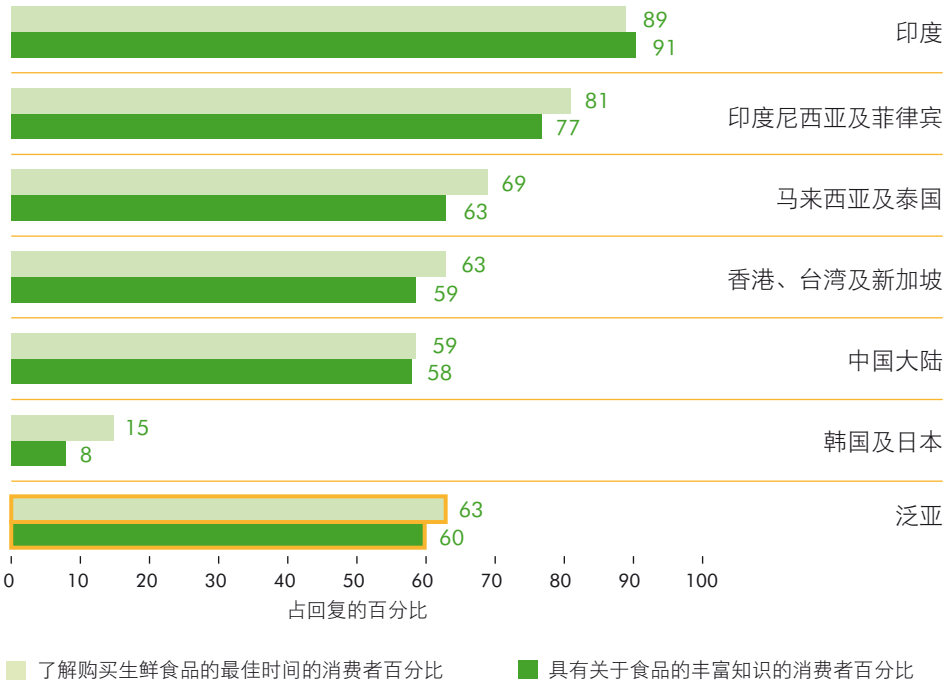
这使生鲜食品零售商确定供货及决定服务水平以满足消费者期望变得复杂起来。

本研究进一步了解四种消费者细分的食品知识水平。研究结果与对烹饪的态度结果类似，崇尚简单生活的消费者与其他类别的消费者相比具有较少的食品知识。

各消费者细分的食品知识水平



各国家/地区的食品知识水平

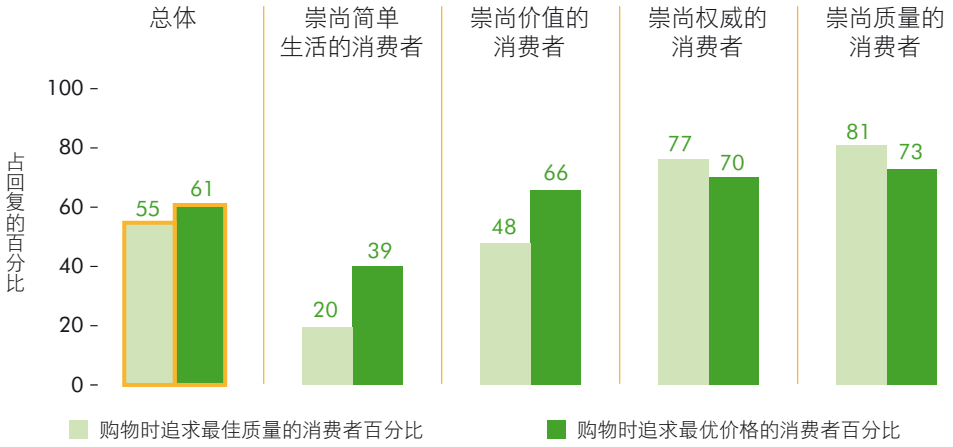


崇尚质量的消费者和崇尚权威的消费者具有最高的食品知识水平，同样也最了解最佳的购物时间；崇尚简单生活的消费者在这一项上再次处于最低水平。

价格/质量平衡——行为随具体的消费者细分而不同

对于每个消费者细分来说的价格与质量之间的关键联系以及这种关系在国家/地区层面的变化也是研究的对象。

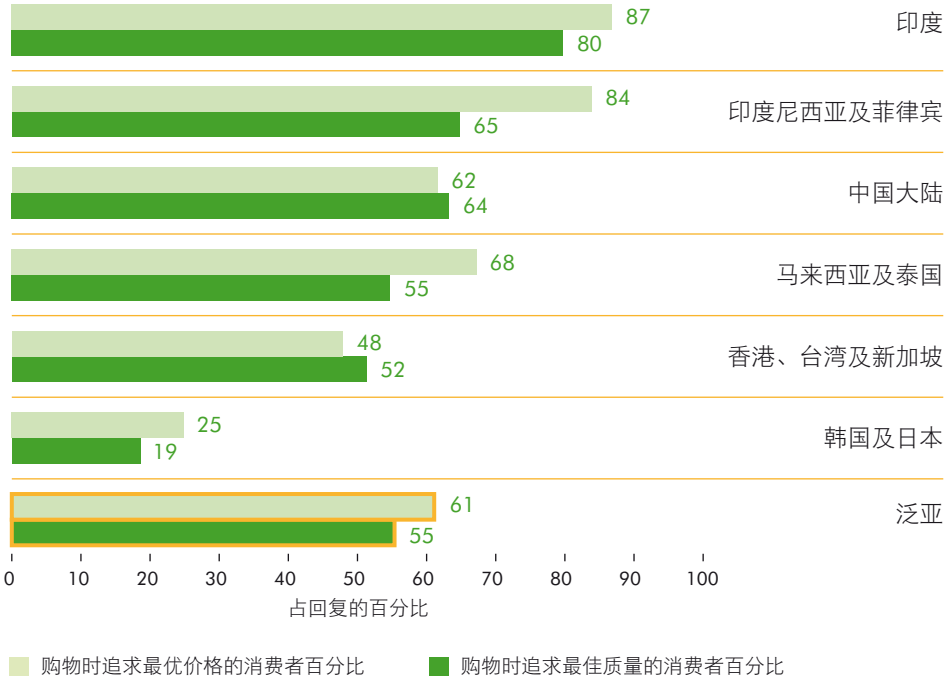
生鲜食品消费者细分及价格/质量平衡考虑



该结果显示了各消费者细分之间对价格/质量平衡的明显分别，为零售商的市场混合战略提供了明确的启示。

举例来说，崇尚简单生活的消费者购物时很少考虑这种价格/质量平衡，而崇尚价值的消费者更可能追求便宜的价格，而不是最好的质量。

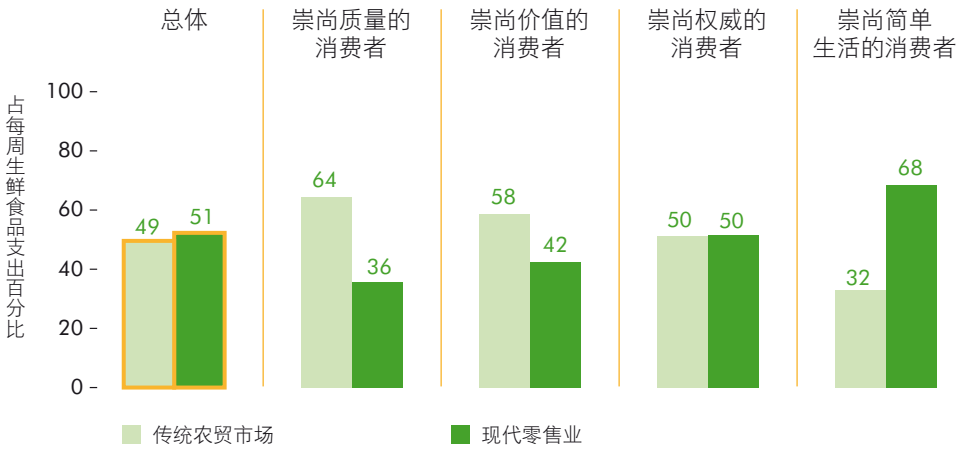
国家/地区与价格/质量考虑



在国家/地区层面研究价格/质量平衡时，除了中国大陆及香港/台湾/新加坡这两个地区外，在其它地区，价格都是比质量更加重要的因素。

本研究阐明了各消费者细分之间的重要差别，并提供关于零售商需要如何调整供货来吸引目标消费者的办法。

四种消费者细分及其生鲜食品零售渠道喜好



注：所抽样的亚洲消费者提供的每周生鲜食品支出

举例来说，**崇尚简单生活的消费者**更愿意在现代零售商处购买生鲜食品，如超市及大型连锁超市。这类消费者利用在农贸市场的购物来补充其偶然需求；崇尚权威的消费者对不同的购物渠道都有涉及，在他们享受着现代商业提供的体验和权威的同时，他们把农贸市场作为获得高新鲜度和高质量的场所，这两个因素对这类消费者来说也是很重要的。

崇尚价值的消费者由于价格和质量原因而更倾向于农贸市场，他们不是很看重现代零售渠道购物的舒适。崇尚质量的消费者出于不同的原因选择农贸市场，他们认为，在农贸市场可以买到质量最好的生鲜食品。

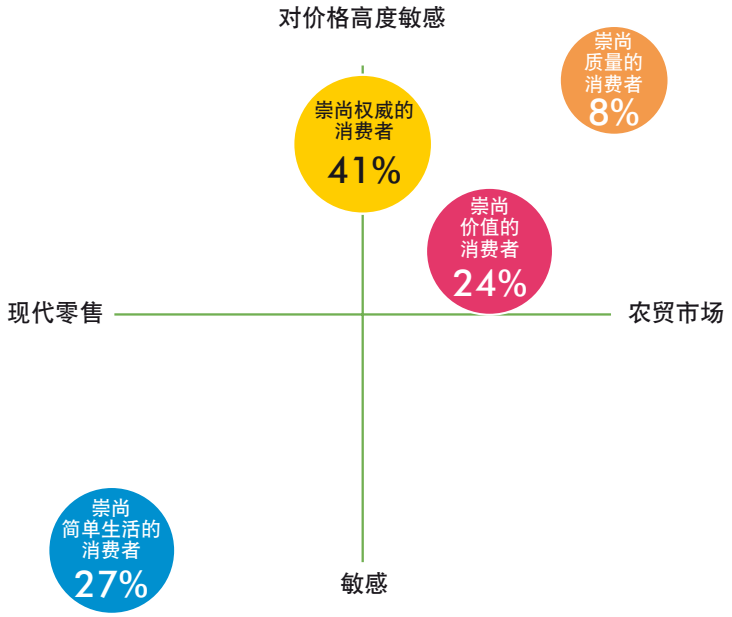
零售商确定消费者细分指南

以下表格对四类消费者进行了总结，以帮助零售商快速确定消费者：

	崇尚简单生活的消费者	崇尚价值的消费者	崇尚权威的消费者	崇尚质量的消费者
样本占比	27%	24%	41%	8%
人口统计状况				
收入	中	中下	中	中上
年龄	小于平均	大于平均	平均	小于平均
家庭规模	小于平均	大于平均	平均	大于平均
职业状况	白领工作者居多	高级蓝领工作者和专业人员	高级专业人员和白领工作者	高级专业人员和家庭主妇
态度				
厨艺水平	低	中高	中高	高
食品知识	低	中高	高	高
价格 vs 质量	价格	价格	质量	质量
零售渠道喜好	现代	传统	传统与现代并举	传统

这些观点有助于根据不同标准来对比各类消费者细分的喜好和行为。最关键的是，我们比较了消费者的价格敏感度与其对生鲜食品零售渠道的喜好。

四类消费者细分与其对不同渠道的价格敏感度

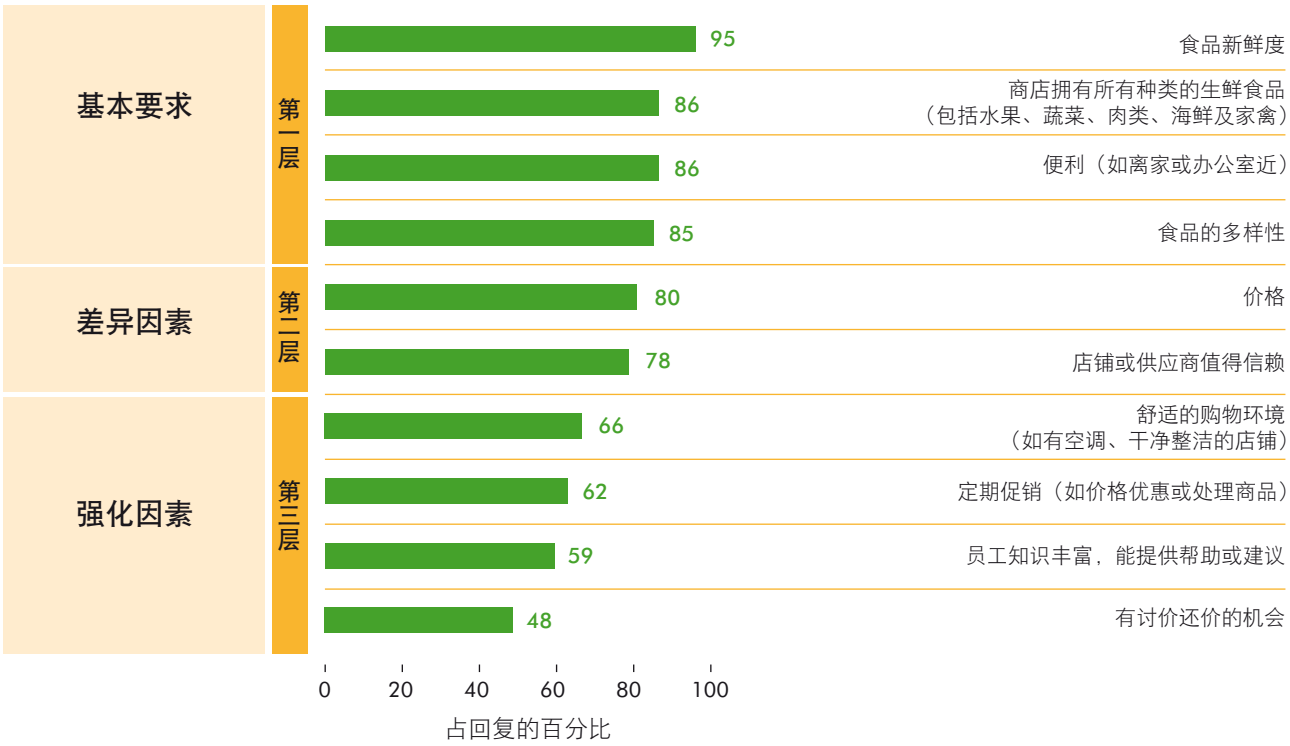


参见附录 图表2.2

该图表显示了崇尚简单生活的消费者与其他三类消费者在价格重要性及生鲜食品零售渠道喜好方面的重要差别，并且突出了他们较低的价格敏感度，尤其是与便利相比。相比而言，崇尚质量的消费者是最极端的群体，他们具有很高的价格敏感度，同时显示出对农贸市场的强烈的喜好，这主要是出于考虑新鲜度的原因。

价格敏感度是消费者对某个具体零售商类型做出选择决定时的因素之一。零售商同样需要积极了解购物者的购买行为来有效地吸引和保持亚洲生鲜食品消费者。通过对生鲜食品商场关键选择标准的深入研究，获取的成果将加深对此的理解。

生鲜食品商场关键选择标准



食品新鲜度是决定所有细分顾客群选择购物场所的最重要的决定标准。

接下来是便利，产品品类及食品的多样性，这些都是第一层的主要驱动因素。第一层的这些标准应当作为所有生鲜食品零售供货的基本要求。如果达不到这些要求，零售商将会失去竞争力。

第二层标准是某个商店、市场与其它商铺的差异因素。价格，商店及商贩的信誉在消费者的选择中具有重要的推动作用。

第三层是购物体验的强化因素。高标准的落实可以影响购物者的忠诚度。第三层的一些标准与某些更加重要的标准相联系。举例来说，定期的促销及讨价还价的机会与第二层的价格竞争力相联系。商场职员的协助购物和推荐商品会令顾客有信赖感，这种依赖感是第二层标准里的另一指标，它能增进消费者与商家的关系。

消费者细分显示对各种商场选择标准的不同喜好模式，据此可以优化生鲜食品零售供应。

举例来说，崇尚简单生活的消费者符合总体模式，但更加关注便利；对崇尚价值的消费者来说，最重要的标准还是新鲜度，而对产品品类、便利和多样性的关注较低，这类消费者花费更多的时间来寻找价值，更经常地讨价还价，而对购物环境不是很关注；崇尚权威的消费者具有很高的期望，比其他类别的消费者更加重视大多数标准，他们在做出选择时非常注重建立信任并重视零售商的建议。

最后，崇尚质量的消费者是四种消费者细分中对新鲜度、产品多样性和便利的要求最高。

生鲜食品商店选择标准——消费者细分

选择购买生鲜食品地点因素的重要性（占回复的百分比）	总计	崇尚简单生活的消费者	崇尚价值的消费者	崇尚权威的消费者	崇尚质量的消费者
食品新鲜度	95	92	93	97	100
商店拥有所有种类的生鲜食品（包括水果、蔬菜、肉类、海鲜、家禽）	86	79	81	94	82
便利（如离家或办公室近）	86	80	83	90	92
食品的多样性	85	76	83	91	90
价格	80	72	79	82	94
店铺或供应商值得信赖	78	63	75	85	92
舒适的购物环境（如有空调、干净整洁的店铺）	66	63	53	80	49
定期促销（如价格优惠或处理商品）	62	55	53	72	61
员工知识丰富，能提供帮助或建议	59	43	53	74	52
有讨价还价的机会	48	27	52	55	65

在国家和地区的差异对比角度上，这些标准反映了某些细分市场消费者的偏好。

韩国/日本的崇尚简单生活的消费者的人数高于平均水平，因此这一群体对讨价还价的喜好程度低于平均水平。香港/台湾/新加坡群体也是这样。在印度尼西亚/菲律宾及印度，消费者对新鲜度的期望比较高，比较注重零售商的信誉。该群体也喜欢讨价还价，反映了这些国家/地区的农贸市场更具人性化的零售商/消费者关系。

提要

- 零售商需要确定并调整其供货来反映其目标生鲜食品消费者细分的喜好。
- 四种主要的生鲜食品消费者细分具有明显不同的人口统计学和生活方式特点，产生差别性的生鲜食品供应需求。
- 食品和烹饪知识是重要的消费者差异因素，对于开发以消费者为中心的生鲜食品供应非常重要。
- 农贸市场的价格和质量标准更加满足于其中两类消费者（崇尚质量的消费者和崇尚价值的消费者）。
- 零售商必须持续达到“基本要求”，如每次保证新鲜度，利用价格和关系等“差异因素”促进商场选择决定，并使用舒适的购物环境等“强化因素”来保留顾客。

3.2 消费者选购生鲜食品种类的方法

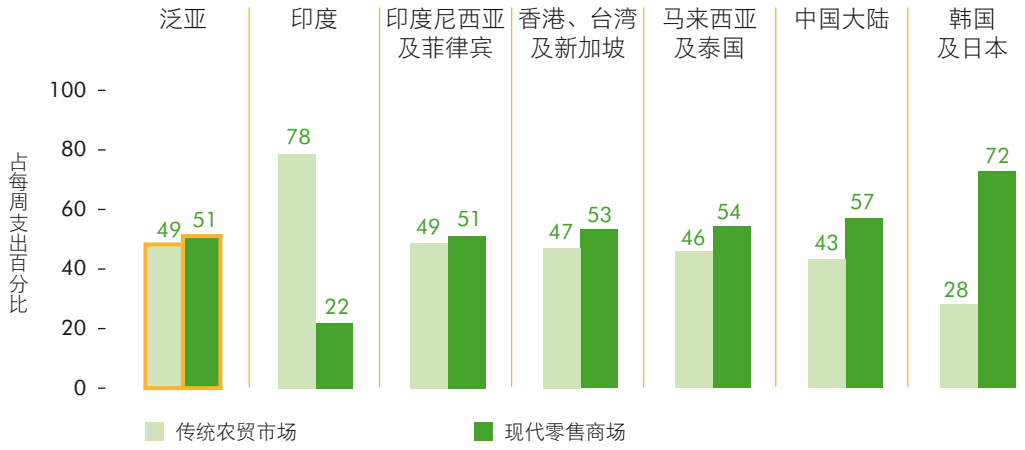
亚洲地区的国家之间以及消费者细分之间在购物习惯和态度方面都有很大不同。这些不同除了包括购物者选择花钱购买的产品类别外，还涉及对于零售商店的喜好及对于购物气氛的期望。

四种生鲜食品消费者细分的不同喜好对于亚洲生鲜食品零售商具有清晰的启示。零售商可利用这些不同喜好调整并优化供货及服务来更好地满足目标消费者群体的需求和期望。

在确定的消费者细分中，崇尚价值的消费者和崇尚质量的消费者表现出对农贸市场的特殊喜好；另一方面，崇尚权威的消费者的喜好很不一致；崇尚简单生活的消费者比较喜欢现代零售业，如超市、大型连锁超市中购买生鲜食品。

目前的生鲜食品零售渠道喜好在亚洲地区内存在差别

亚洲国家/地区之间生鲜食品零售渠道喜好



尽管亚洲人在购买生鲜食品方面对于农贸市场的偏爱仍然超过现代零售渠道1，但是研究样本（已重新调整，以便反映出未来消费者增长情况）及结果显示消费者更加趋于平衡渠道的喜好情况。

[1]其它研究表明传统农贸市场吸引了较大比例的生鲜食品购物者，其比例高于本研究的结果。这反映了本研究在抽样时着重于将来五年内在生鲜食品零售方面最具影响力的亚洲人口。本次抽样稍微偏重于人口整体分布中的中等收入者。具体的样本组成参见本报告的附录部分。

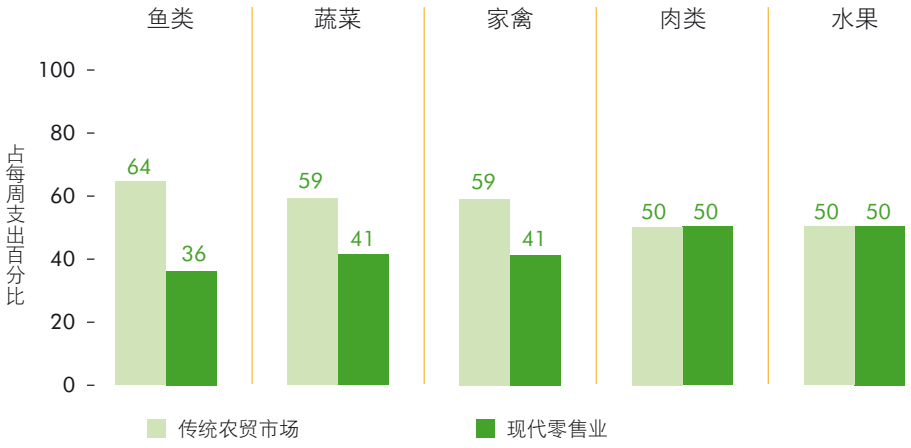
从国家/地区层次来考察这些模式，在印度，传统的农贸市场在生鲜食品零售中占统治地位，吸引了大约四倍的现代零售业的消费者。而在印度尼西亚及菲律宾，情况则大不相同，农贸市场和现代零售业份额相当。在香港、新加坡、台湾、马来西亚及泰国，现代零售业的渗透力越来越强，逐渐超过农贸市场。随着中国大陆经济发展和现代化，也呈现出相同的趋势。现代零售业逐渐控制了中国半数以上的生鲜食品消费者——尤其在城市地区。在中国的农村地区，农贸市场在一定时期内还会处于主导地位。

与印度相比，韩国及日本处于另一极，现代零售业控制了70%以上的生鲜食品采购。这些地区的农贸市场只是作为生鲜食品的临时来源。

消费者具有明确的针对各类生鲜食品的渠道喜好

考察消费者购物习惯的另一种方式是确认他们通常选择的零售渠道。这不同于他们每周生鲜食品的支出是如何开销的（之前已分析），而这两个问题并不总是相关联。

考察针对主要生鲜食品的渠道选择会得出一些有趣的观点.



购买各类生鲜食品的通常渠道

举例来说，在泛亚样本中，鱼类是最极端的生鲜产品类别，64%的消费者愿意在农贸市场购买鱼类。消费者对鱼类的新鲜度期望很高，他们认为农贸市场可以很好地满足这一要求。对于蔬菜和家禽，人们还是倾向于在农贸市场购买，但这种倾向并不明显。在购买水果和肉类的渠道选择上，现代零售业与农贸市场平分秋色。

亚洲消费者购买各类生鲜食品的渠道喜好

通常购物地点（占回复的百分比）	总体		崇尚简单生活的消费者		崇尚价值的消费者		崇尚权威的消费者		崇尚质量的消费者	
	农贸市场	现代零售	农贸市场	现代零售	农贸市场	现代零售	农贸市场	现代零售	农贸市场	现代零售
鱼类	64	36	46	54	73	27	68	32	72	28
蔬菜	59	41	42	58	69	31	61	39	73	27
家禽	59	41	44	56	71	29	61	39	64	36
肉类	50	50	30	70	63	37	52	48	65	35
水果	50	50	35	65	60	40	51	49	70	30

注：采样的亚洲生鲜食品消费者指出的每种生鲜食品的“通常购买场所”的比例。

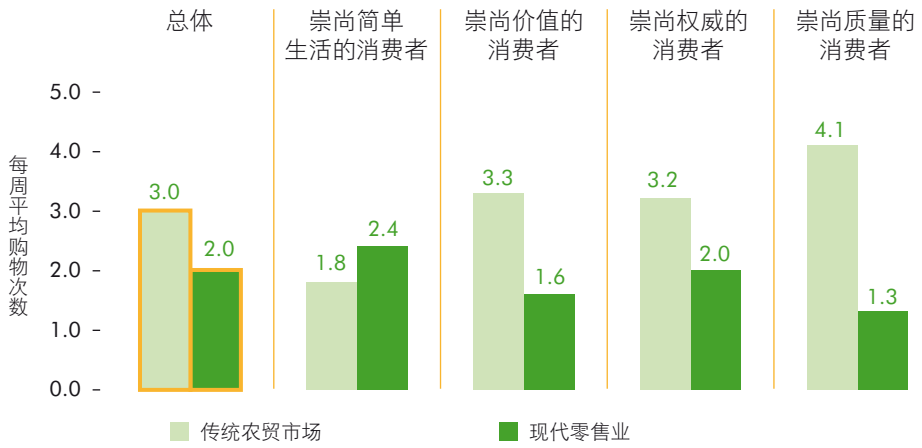
不论从消费支出的比例还是经常光顾的购物场所来看，其中三种类别的消费者具有稳定的生鲜食品零售渠道喜好。然而，崇尚权威的消费者更倾向于把农贸市场作为其最经常光顾的零售渠道，与之相对的是其总消费支出在农贸市场和现代零售各占50%。

由于简单和方便，崇尚简单生活的消费者倾向于在现代零售业购买所有类别的生鲜食品。这是具有这样喜好的唯一的细分消费群。其他三类消费者倾向于从农贸市场购买生鲜食品。尽管崇尚权威的消费者喜欢现代零售业的舒适的购物环境，但是由于农贸市场的新鲜度优势，他们还是经常在农贸市场购买生鲜食品。崇尚价值的消费者和崇尚质量的消费者具有相似的喜好，把价格、质量与新鲜度联系起来。

这些喜好突出了农贸市场作为受欢迎的购买生鲜食品的场所与现代零售业相比的竞争优势。

亚洲消费者每周在各种场合购买生鲜食品

四种消费者细分——每周通过两种渠道购物



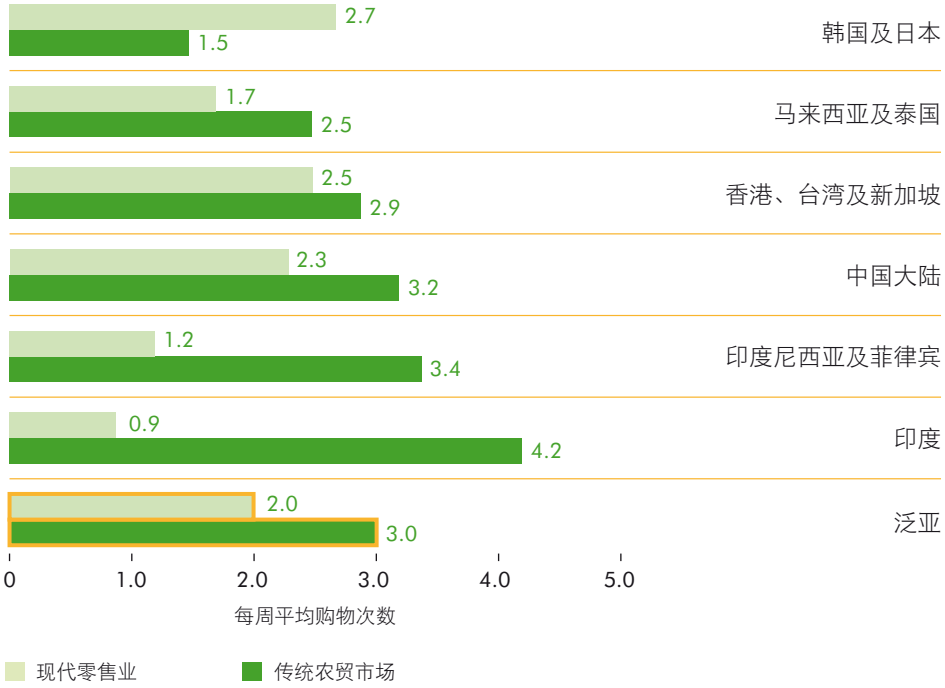
采样的亚洲消费者倾向于经常光顾农贸市场购买生鲜食品。亚洲消费者平均每周要逛三次农贸市场，而光顾现代零售业的次数为两次。

除了崇尚简单生活的消费者以外，所有其他类别的消费者都更多地光顾农贸市场。

与不需要频繁购买的一般杂货相比，这样的购物频率突出了生鲜食品客流量的巨大潜力。

基于国家/地区的这一分析结果揭示了这些模式的重大变化，并且为零售商预测某个地区市场的消费者行为指明了方向。

各国家/地区的消费者每周通过两种渠道购物的情况



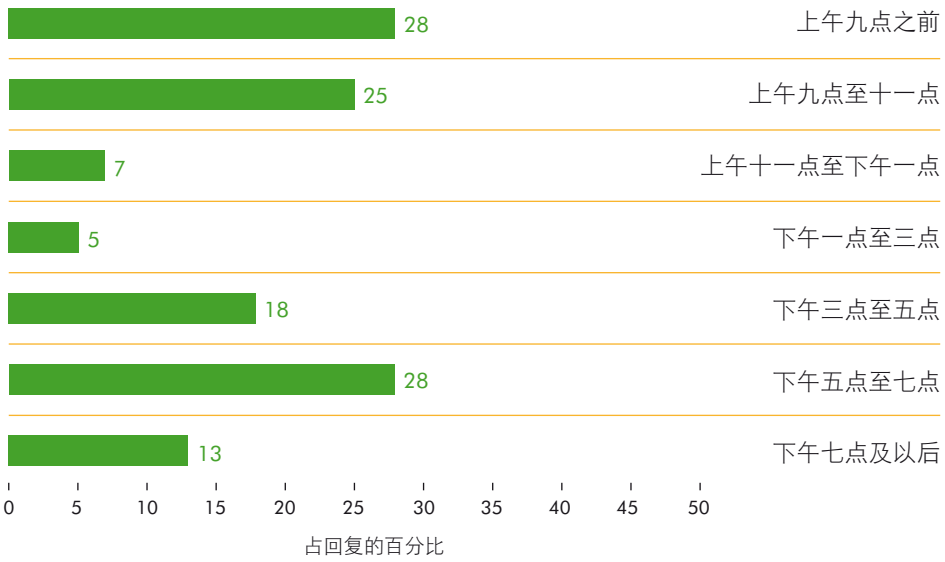
必须注意的是，现代零售业代表了大型连锁超市、超市及便利店的集合，消费者前往各种零售形式购物的频率存在差异。然而，对于这些不同的零售形式，生鲜食品的购物频率还是比其它杂物高——消费者大约每周两次光顾这些商场。这对零售商如何最好地向消费者供应生鲜食品具有重要启示。如果零售商能够进一步增加消费者光顾其店铺的需求，这将给其它商品的销售提供巨大机会。

生鲜食品购物具有每日购物高峰时段的特征

每天有两个购物高峰时段，大量消费者在这些时段购买生鲜食品，这一信息指出了零售商需要准备大量存货的时段。

53%的生鲜食品交易发生在上午11点之前，另外28%发生在下午5点至7点。生鲜食品平均购物时间持续35分钟。另外，上午11点到下午3点的交易非常少，这段时间里商场店员可将精力从柜台转到其它经营区域，如收货。

生鲜食品销售高峰时段



此外，消费者喜欢在购物时看到货物流动，这意味着早晨上货和下午补货清理会增加人们对新鲜度的感觉。

崇尚简单生活的消费者喜欢在下午购物，或者在工作结束后；崇尚质量的消费者也是这样，每天下午5点至7点是其购物高峰时段；崇尚价值的消费者倾向于上午11点之前购物，39%的崇尚价值的消费者在每天上午9点之前购物；崇尚权威的消费者也喜欢上午购物，59%在11点之前购买生鲜食品。

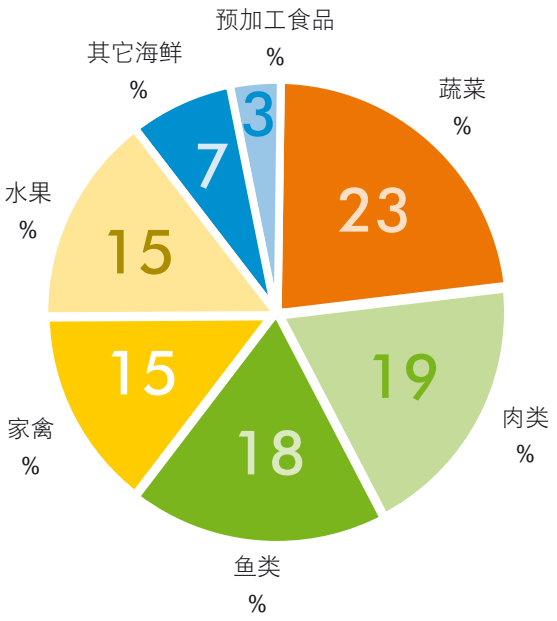
四种消费者细分购买生鲜食品的时间

通常购买生鲜食品的时间（占回复的百分比）	总体 %	崇尚简单生活的消费者 %	崇尚价值的消费者 %	崇尚权威的消费者 %	崇尚质量的消费者 %
上午9点之前	28	15	39	30	25
上午9点至11点	25	17	30	29	16
上午11点至下午1点	7	7	4	8	11
下午1点至3点	5	8	3	5	4
下午3点至5点	18	30	12	14	13
下午5点至7点	28	33	28	22	43
下午7点及以后	13	22	8	11	11

尽管生鲜食品购物的总体模式在所调查的不同国家里基本一致，但是还有一些具体的差别值得注意。举例来说，在印度尼西亚及菲律宾，消费者经常在清晨购物，在香港、新加坡及台湾，消费者喜欢在晨中购物，而在韩国及日本又有所不同，消费者的购物高峰时段出现在下午3点至5点，而印度的购物高峰时段在下午5点至7点。

蔬菜是最重要的生鲜食品类别

各类生鲜食品的相对支出



蔬菜是关键的生鲜食品类别，也是每个零售商供货的基础。蔬菜的新鲜度对总体的新鲜度印象至关重要，对消费者对整个商店的印象影响也很大。

消费者用于购买蔬菜的平均支出占生鲜食品支出的23%，各类消费者的情况都大致都是这样。每类消费者用于购买蔬菜的支出都占到生鲜食品支出的20%以上。蔬菜是补充性质的食品。当消费者购买蔬菜时，他们很可能同时为准备一顿饭购买其它生鲜食品。肉类和鱼类是两项支柱食品，分别占到生鲜食品总支出的19%和18%。作为近年来零售商主要的关注焦点，预加工食物由于新鲜度不够，只占到总支出的3.5%。

不同细分消费群的支出显示出截然不同的模式

四种消费者细分——各类生鲜食品的开支

	占生鲜食品的总开支 %						
	蔬菜	肉类	鱼类	家禽	水果	其它海鲜	预加工食物
崇尚简单生活的消费者	22	19	18	14	15	8	4
崇尚价值的消费者	22	18	19	16	14	8	3
崇尚权威的消费者	24	18	18	15	14	7	4
崇尚质量的消费者	34	20	12	15	15	3	1
总体	23	19	18	15	15	7	3

举例来说，崇尚简单生活的消费者很少涉及烹饪与准备食物，其生鲜食品支出的4%用于购买预加工食物，这一比例在四类消费者中是最高的。水果也是一种很少或不需要加工的食品，也很受该类消费者欢迎。尽管其22%的蔬菜支出在四类消费者中是最低的，但仍然是其最大的一笔单项支出。

崇尚简单生活的消费者的购物选择很可能受冲动支配，经常受其在商店中看到的商品影响，零售商可以利用消费者的这种购物方式，设法创造机会，提高该类消费群体装入购物筐里的商品总价值。

相比之下，**崇尚价值的消费者**的支出特点接近于地区平均水平，但是偏重于家禽和鱼类。由于他们注重获得最大价值，其冲动购物的可能性最小。

崇尚权威的消费者的特点也接近于平均水平，而**崇尚质量的消费者**则偏离很远，该类消费者的主要支出用于购买蔬菜（34%）和肉类（20%），而很少用于预加工食物，主要是由于他们觉得预加工食物不够新鲜，看起来也不够天然。

本研究还探究了不同地区间在消费模式上的差异。

各个国家/地区的生鲜食品开支

占每周开支 %	泛亚	中国大陆	印度	印度尼西亚及菲律宾	马来西亚及泰国	韩国及日本	香港、台湾及新加坡
蔬菜	24	22	37	20	21	21	23
肉类	19	22	22	17	15	21	16
鱼类	18	14	8	19	21	20	22
家禽	15	13	15	21	16	12	14
水果	14	14	18	12	13	15	15
其它海鲜	7	9	0	7	10	8	7
预加工食物	3	6	0	4	4	3	3

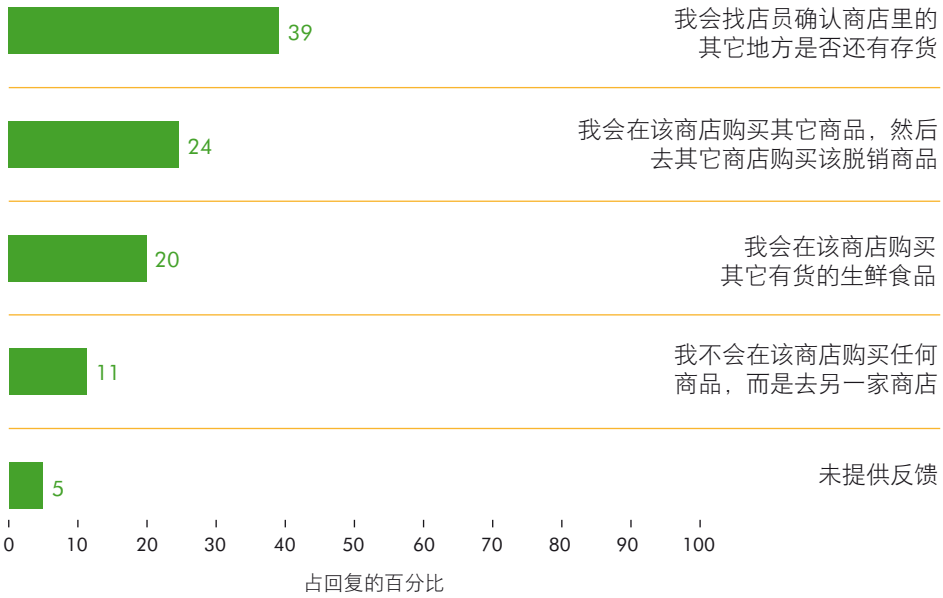
举例来说，中国大陆的大体情况接近于地区的平均水平，只是稍微倾向于肉类和预加工食物，其渗透力在地区中是最高的。印度消费者对蔬菜的喜爱远远高于平均水平。由于大量的内陆人口，印度的鱼类消费量低于平均水平也属正常。此外，尽管传统的零售业控制着主要的蔬菜类别，现代零售业通过其它生鲜食品的有效供应成功地吸引了消费者光顾其店铺。

印度尼西亚及菲律宾主要以鱼类和水果为重点消费对象，而香港、台湾及新加坡比较倾向于鱼类，不大关注肉类和家禽。韩国及日本在这些类别上比较平衡，稍微倾向于家禽。

现货供应对于生鲜食品的销售很关键

对于零售商来说，挑战不仅仅在于保证其供货符合目标消费者的喜好，还在于要保证主要生鲜食品类别在早晨、傍晚等购物高峰时段的充足供应。

消费者对商品缺货的反映



参见附录图表 2.3消费者细分

如果消费者要买的商品没有现货，他们可能会放弃在该商店所选的全部商品，而去别处。11%的消费者表示他们可能会这样做，这一结果高出了预期。

在所有的消费者细分中，崇尚价值的消费者去另一家商店的可能性最大；崇尚质量的消费者也有可能会离开该商店，他们对寻找类似的替代商品兴趣不大；崇尚简单生活的消费者会在该商店寻找替代品，因为他们不想花费更多的时间去另外一家商店；崇尚权威的消费者通常愿意向店员咨询是否还有存货。

对零售商的忠实度在各消费者细分中显著不同

所有类别的消费者认为农贸市场在供货方面比现代零售业做的要好，这一反馈提出了消费者对于生鲜食品零售渠道的忠诚度问题。

四种消费者细分对零售商的忠诚度

参见附录 图表2.4国家/地区细分。

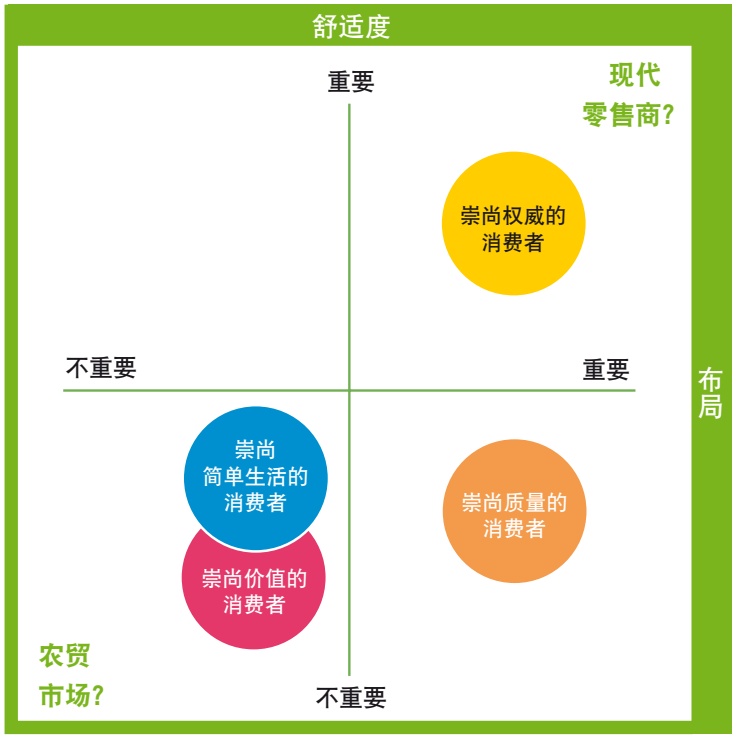
崇尚简单生活的消费者如果发现想买的商品缺货，很少会放弃已选购的其他商品，但由于总是受到偶然需求、冲动及便利的影响，他们对零售商的忠诚度也最低；由于总是希望找到最大的价值，崇尚价值的消费者的忠诚度也很低；相比之下，如果得到满意的建议和指导，崇尚权威的消费者具有较高的忠诚度。由于反对冒险的天性，这类消费者的购物习惯是一种安全网，他们不愿改变购物习惯。

在四种细分消费者群体中，崇尚质量的消费者是最忠实的消费者。

当然，他们也是最难被说服尝试其它选择的一类消费者。当他们满足于某个零售商的新鲜度和质量，变得对其信任，他们将会继续在那里购物。75%的崇尚质量的消费者表示他们很少变换其生鲜食品零售商。

消费者对布局的简洁及购物的舒适程度的重视程度不一

四种细分消费者群体对舒适度及布局的喜好



参见附录 图表2.5

现代零售商近几年在改善商店的布局和舒适度方面付出了努力，但研究表明消费者对这些努力的反应不一。

崇尚权威的消费者非常重视干净、整洁的环境，这样的环境使他们觉得买到的食品不仅卫生，而且质量好；具有更多机会主义本质的崇尚简单生活的消费者对便利的重视程度大于舒适和布局；同样，崇尚价值的消费者相对来说对舒适和布局也不太关心，他们会用价值这一因素来平衡舒适和布局；崇尚质量的消费者把食品质量置于所有因素之上，不喜欢听取建议，他们很看重清晰的商店布局，以便于他们找到所需要的商品。

消费者对传统和现代生鲜食品零售商的看法

消费者在传统农贸市场那里和现代零售商那里的采买行为存在很大差异。他们对于在哪种市场购买哪些货品，也有自己的看法。零售商面临的挑战是如何利用这些观点形成调整计划，使自身对消费者更有吸引力。

每种零售渠道在消费者看来都有其优势和弱势，总结如下：

传统农贸市场

优势：新鲜度、品类、多样性、便利及价格竞争力

弱势：商贩的诚信度低于平均水平

机会：改善购物环境，尤其是空调和食品卫生。可采用市场战略，如进行定期的公开促销。

威胁：有限的能力和资金难以应付不断变化的消费者期望及现代零售商的经营规模。

农贸市场——优势和机会

A 食品新鲜度
B 商店拥有所有种类的生鲜食品（包括水果、蔬菜、肉类、海鲜、家禽）
C 便利（如离家或办公室近）
D 各品类食品的多样性
E 价格
F 店铺或供应商值得信赖
G 舒适的购物环境（如有空调、干净整洁的店铺）
H 定期促销（如价格优惠或处理商品）
I 员工知识丰富，能提供帮助或建议
J 有讨价还价的机会

参见附录图表2.6

现代零售商

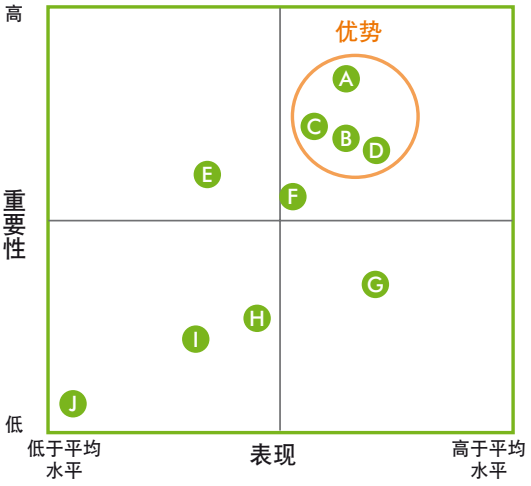
优势：新鲜度、品类、多样性，购物环境受到好评，尽管这一点不如其它主要推动因素的力量大。

弱势：主要在于价格竞争力。

机会：提高价格竞争力，增加诚信度。

威胁：会受到农贸市场联合及扩大经济规模的影响

现代零售业——优势和机会



A 食品新鲜度
B 商店拥有所种类的生鲜食品（包括水果、蔬菜、肉类、海鲜、家禽）
C 便利（例如离家或办公室近）
D 各品类食品的多样性
E 价格
F 店铺或供应商值得信赖
G 舒适的购物环境（如有空调的干净整洁的店铺）
H 定期促销（如价格优惠或处理商品）
I 员工知识丰富，能提供帮助或建议
J 有讨价还价的机会

参见附录图表2.7

总体而言，亚洲消费者对传统农贸市场和现代零售商的看法差别很大。

消费者认为农贸市场与提供价值和新鲜食品相联系，而现代零售商可以提供舒适的购物环境，带有高水平的展示及附加值服务。

然而，农贸市场仍然具有新鲜和价格的重要特性——两个关键特性——这使它与现代零售业的迅速发展和不断改善的供货相比仍然具有竞争力。

提要

- 需要理解不同的生鲜食品购物习惯来优化各个市场的零售供货和定位具体的消费者群体。
- 除了肉类和水果以外，消费者较喜欢在农贸市场购买其它生鲜食品。与现代零售商相比，消费者在农贸市场购物的频率更高。
- 53%的样本人口在上午11点之前购买生鲜食品，28%在下午5点至7点之间购买生鲜食品。零售商需要注意在这些时段确保供货。
- 蔬菜是最重要的生鲜食品类别，可带动商场其它商品的销售。
- 消费者希望他们要选购的主要商品都有现货。样本中11%的消费者在遇到商品缺货时会放弃在该商场购买的其它商品。
- 各细分消费群体的忠诚度存在差异，崇尚质量的消费者是最忠实的群体，其次是崇尚权威的消费者。
- 对于两个主要的生鲜食品零售渠道——传统的和现代的——消费者认为农贸市场在新鲜度和价格这两个主要选择标准方面做得更好。

插页故事：
便利店和新鲜食品能否兼得？

便利店现在是亚洲零售业的一个普遍特点。便利店通常是由一个总经销商经营，提供便利、人性化的服务以及经营者调整商店理念后的规模扩展。

由于缺少适合零售业发展的大型场地，为了寻找接近消费者的方式，小型生活用品超市和便利店在亚洲变得日趋重要。毫无疑问，亚洲消费者拥护便利店理念，99%的回复证实他们曾经通过这种渠道购物。

便利店具有插足生鲜食品零售业的巨大机会。97%的回复表示愿意在便利店购买生鲜食品——这一反馈预示了如果克服经济和经营方面的障碍，该生鲜食品零售渠道是大有潜力的。

总体而言，79%的消费者认为水果是在便利店环境下销售最有可能获得成功的生鲜食品类别。就像快餐一样，水果可以直接消费，与“便利”的理念联系紧密。

65%的消费者认为蔬菜也比较适合在便利店销售，这两种类别都具有融入到附加成本最低的商店的潜力。

然而，通过便利店销售渠道发售生鲜食品，零售商必须能保证做到，否则，消费者便不会再次光顾。

肉类、家禽及海鲜等其它生鲜食品被认为不适合在该渠道销售。它对供应链提出了更加复杂的挑战，以及附加基础支出，如低温运输系统维护、商场固定设备以及员工培训问题。

插页故事：
改变生鲜食品的商店喜好及渠道

在本研究中，新鲜度、价格、信息传达、信任、与零售商的关系及商店位置都被确认为关系到消费者决定购买生鲜食品地点的重要标准，每一个标准都是零售商用来在各个生鲜食品零售渠道吸引消费者的杠杆。

对于零售商来说，一个重要的问题是每个杠杆对消费者对生鲜食品市场的喜好的影响有多大。此外，零售商希望知道新鲜度和价格的变化对这些喜好的影响。

转换分析是试图研究这一问题的一种方式。通过对样本反馈小组进行的简单的分析揭示了一些有趣的现象。

- 在所有亚洲国家里，印度和中国的消费者由于价格和新鲜度变化而改变生鲜食品购物渠道的可能性最小。
- 香港/新加坡/台湾及印度尼西亚/菲律宾的消费者仅仅是由于价格变化而改变生鲜食品购物渠道的可能性最高。
- 现代零售商如果能够改善其商品的“新鲜度”，其吸引的的亚洲生鲜食品消费者会增加15%。
- 肉类和家禽是受到供货新鲜度变化最小的产品类别。

转换分析有助于零售商找到那些导致得到或是失去顾客的最重要元素，以及如果要据此作出转变，所需转变的程度。需要注意的是，要认识到样本反馈小组的构成，理解调查发现只是模拟，它们的依据是消费者的意图，而不一定是其实际的最终行为。

3.3 新鲜度的关键因素

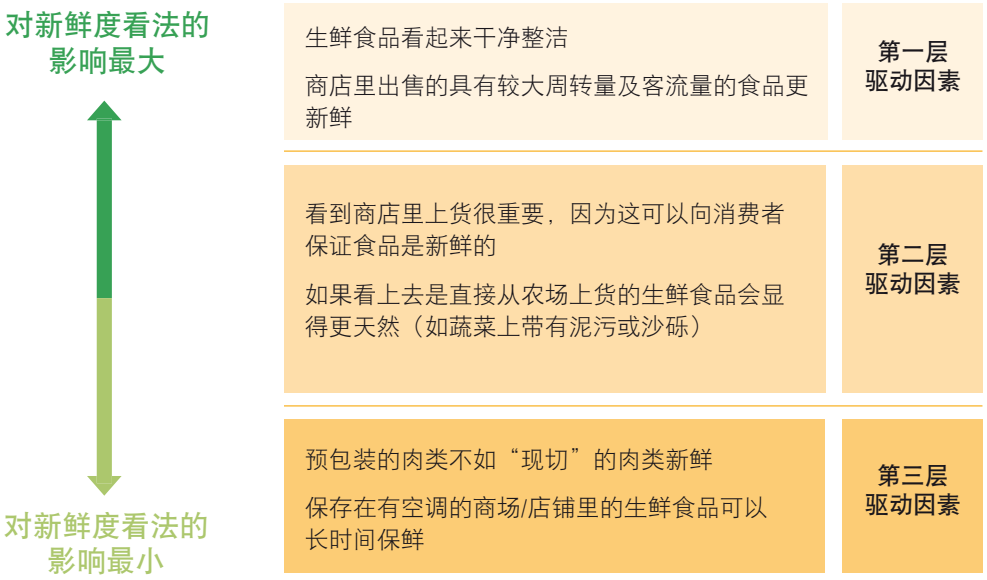
在亚洲消费者购买生鲜产品时，新鲜度是购买的第一推动因素。

亚洲消费者在作出购物选择时把新鲜度作为基本要求——零售商若想领先于竞争，必须要认识到消费者的这一偏好，并做出积极市场反应。

要作出有效的反应，深刻了解亚洲消费者如何看待新鲜的含义是很重要的。对于新鲜的看法是几个因素的综合体，确认这一点是本研究的主要部分，从而为零售商的生鲜食品战略提供明确的方向。

新鲜度的三个层面

三个不同的层面推动亚洲消费者对新鲜度的看法



参见附录图表2.8 消费者细分

第一层面，对消费者看法最大的影响与“第一印象”和外观有关——即生鲜食品看起来是否“干净和整洁”。使消费者获得这样的观点与零售商准备和保持其商品陈列，以及重视质量标准和店内卫生的能力有关联。

第二层面，消费者的看法受商店外观的驱动。让消费者看到商店很“忙碌”是重要的。较大的客流量意味着较大的货物周转量，表明商场的存货比较新鲜。消费者还喜欢亲眼看到补货。目睹成车的新鲜水果和蔬菜运进商店并摆放到柜台上给人一种货品刚到，而且是刚刚从农场或果园运过来的感觉。

从逻辑角度来看，随时补货对于零售商来说也是有利的，这可以使其在白天时补货，而无需在开门前就上好货。随时补货还增加了店员与消费者沟通的机会，进一步加强了消费者与零售商之间的关系，前提是店员具有生鲜食品知识，可以为购物者提供帮助。

第三层面，对新鲜度的看法影响较小的是产品的细微差别。对于海鲜产品来说，没有异味可以说明食品新鲜，而较大的异味会使人觉得该产品放在货架上的时间过长。

最后，对零售商而言，空调和冷藏有利于延长食品的保质期，但是这常常被消费者误解，他们不相信这会有利于保持产品的新鲜度。

各细分消费者群体对于新鲜度的重视不一

在本研究确认的四种细分消费群中，人们对于新鲜度具体方面的关注有所不同。

举例来说，崇尚权威的消费者想要做出最佳选择，他们是期望最高的消费者。他们希望看到商品刚刚被送到商店，这样可加强他们对新鲜度的看法。他们还对质量提出了更高的要求，这与他们对信息和建议的总体需求有关。

处于另一极端的是，崇尚简单生活的消费者则宽容了许多，尽管新鲜度也是他们购物的重要驱动因素，但是他们对此的要求不高。这些人宁愿做其它事情，而不愿花时间购买生鲜食品。对他们来说，空调因素以及包装好的肉类关系并不大，他们对现场补货也不关注。

在其它的类别中，对于崇尚价值的消费者来说，如果零售商在价格上提供实惠，他们可以牺牲一定的新鲜，如水果和蔬菜的颜色。该类消费者对商场的客流量、空调及冷藏的关注度最低。

另一方面，崇尚质量的消费者很重视商场中商品的外观，而且把较大的客流量看作是较高的货物周转量和新鲜度的标志。他们更喜欢现场切割的肉类，而不是预包装的肉片。他们喜欢看到商店中的货物流动，喜欢购买那些看起来是刚从农场运来的产品。与崇尚权威的消费者一样，崇尚质量的消费者喜欢看到不同质量的商品都有销售，以扩大选择范围。

安全和卫生是一项主要的新鲜度驱动因素

现实中的新鲜度和对新鲜度的看法是与零售商的安全和卫生实践相联系的，而且被所有国家/地区的所有消费者重视。

消费者希望目睹零售商遵守各种规范，并通过几种主要方式向消费者传递关于安全和卫生的看法。譬如员工戴手套和围裙，使用干净的工具，在加工食物过程中使用清洁的面板和刀。

在所有细分消费者群体中，崇尚权威的消费者对卫生的要求最高，接下来是崇尚价值的消费者和崇尚简单生活的消费者。崇尚质量的消费者把卫生列于五个新鲜度看法驱动因素中的倒数第二位。

空调和冷藏对亚洲消费者来说是个印象问题

四类消费者都没有把空调和冷藏作为新鲜度的第一推动因素。

崇尚简单生活的消费者尤其如此，他们对保存海鲜和肉类的低温运输系统所带来的卫生方面的好处不是很在意；崇尚质量的消费者也怀疑这方面的价值。这些人喜欢现场切割的肉类和海鲜，而不是预包装的食品；另一方面，崇尚权威的消费者则对冷藏的反响良好，他们倾向于倾听零售商的建议及教育信息，对冷藏和新鲜度之间的联系持积极看法。

零售商有机会去促进空调/冷藏与较高标准的食物健康/安全之间的积极联系，因为这些方面与达到较高水平的新鲜度具有直接和积极的联系。

亚洲各地区对于新鲜度驱动因素的看法不一

本研究揭示了所调查的各个国家/地区消费者态度的某些关键差异，为亚洲生鲜食品零售商揭示了挑战，也提出了见解。每个国家对于新鲜度驱动因素的具体特征小结如下：

中国大陆：除冷藏之外所有调查因素都接近于地区平均水平，冷藏被列为比较低的优先级别。

印度：期望高于地区平均水平。印度消费者非常重视客流量和补货。他们还很喜欢刚从农场运来的生鲜食品。同时，对冷藏的看法也高于平均水平，而且非常关注质量等级。

印度尼西亚及菲律宾：同印度一样，高于地区平均水平。他们特别关注蔬菜的新鲜度、水果的色泽光鲜和干净以及没有代表不新鲜的异味。并不过于关注客流量，但是可视的货物流动具有积极影响。

马来西亚及泰国：接近于地区平均水平，但是对客流量和货物流动的要求不高，对异味也不太在意。

韩国及日本：与地区平均水平相比，期望值最低。在客流量方面期望稍高，对冷藏和异味因素的要求接近平均水平。

香港、台湾及新加坡：等同于地区平均水平。研究结果表明，他们对客流量和货物流动的要求稍高，对预包装肉类的反感程度也低于平均水平。

提要

- 新鲜度——消费者选择的首要标准——对于任何零售商来说都至关重要。
- 对于新鲜度看法的主要驱动因素在于生鲜食品的供应、产品的外观和感觉、客流量的大小以及可视的商场货物流动。
- 亚洲市场的消费者细分对新鲜度驱动因素具有不同的优先级。这些观点使亚洲零售商能够调整地区间的供货和经营，使自己的生鲜食品供应具有最大的吸引力。
- 可视的安全和卫生实践提高了人们对新鲜的看法——而空调和冷藏则不会。

3.4 在生鲜食品零售业，建立关系、信任并提供建议的重要性

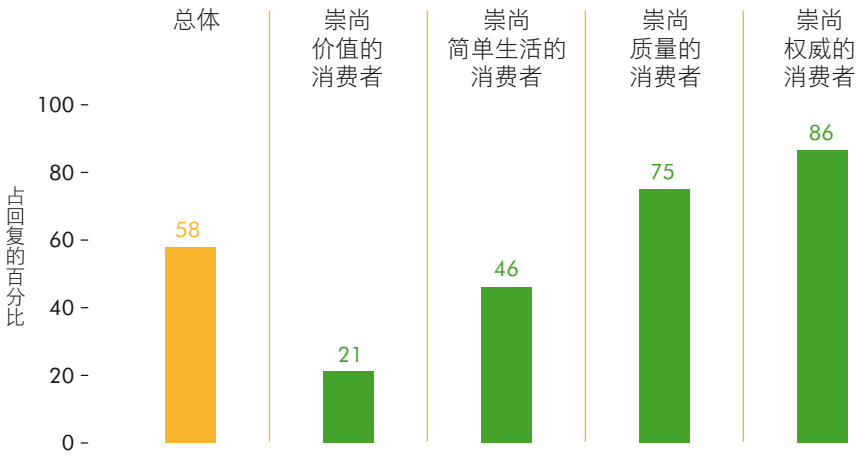
信任，是建立在长期并且大量的买卖合作基础上的——尽管无形——但它却是创造并维持生鲜市场消费者对商家的忠诚度的重要因素。

为了建立业务并保持竞争力，零售商需要在这方面依据消费者的看法进行运作。农贸市场零售商在建立和保持消费者忠诚度方面与现代零售业相比具有天然的优势。当消费者进入市场时，农贸市场零售商总会亲自站在柜台后。其顾客群体很小，这使得他们能够与顾客形成一对一的关系，从而了解其个人选择。

相比之下，现代零售业的员工执行轮班制，而员工人员更新率也是现代零售业所关注的问题。现代零售商每天要与成千上万的顾客打交道。在这样的情况下，员工与顾客之间的个人联系即便不是不可能，但也是很困难的。不过，该渠道在经济规模方面具有很大优势。这一力量使他们能够发挥品牌优势，并把这些价值传递给消费者。消费者把主要零售品牌作为购物决策的影响性因素。

生鲜食品零售商的品牌价值传递信任和质量，这种情况占到样本的58%。这个结构为零售商通过有效的品牌交流和管理策略建立较高水平的信任提供了重要机会。

超市品牌对赢得四种细分消费者群体的重要性



参见附录图表2.9 国家/地区细分

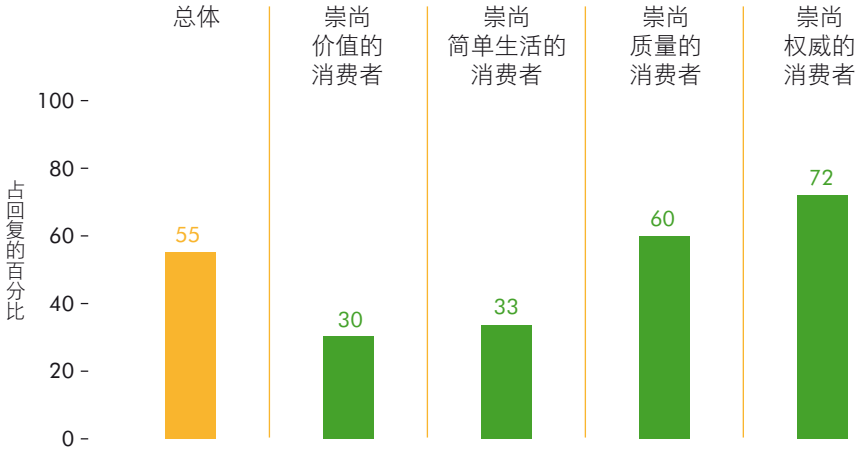
四种细分消费群对零售品牌的看法也存在差异

举例来说，崇尚价值的消费者对品牌的重视程度最低。他们追求的是所购买的东西，对其出处并不关心；崇尚简单生活的消费者受便利因素的驱使，表现出的忠诚度很低。对他们来说，品牌是附带的；品牌价值对于崇尚质量的消费者来说很重要。一旦他们觉得某品牌达到了自己的要求，就会成为该品牌的忠实顾客。

崇尚权威的消费者最重视品牌价值。品牌使他们对始终如一的质量标准更有信心。

我们已经看到了农贸市场经营者与消费者之间的密切关系。这就有必要考察这些关系是否会为消费者提供质量最好的生鲜食品。

农贸市场关系及生鲜食品质量



参见附录图表2.10 国家/地区细分

采样的所有消费者细分都很重视与农贸市场零售商的关系。对于他们来说，这与现代零售业的品牌价值是同等重要的。尽管如此，对于某些消费者细分来说，这两种现象模式存在根本差异。

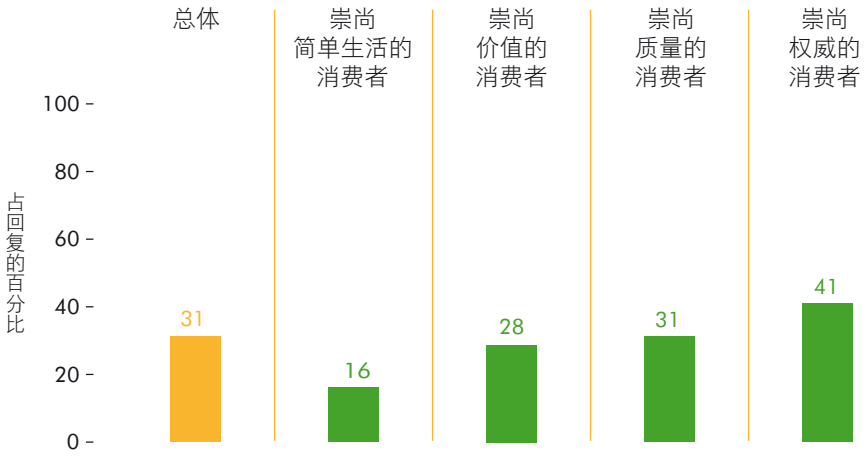
崇尚权威的消费者把这种关系作为其购物的确认；而**崇尚质量的消费者**由于非常重视品牌，他们并不十分信任农贸市场的商品，担心其产品质量的稳定性，这类消费者对与此类商家保持密切关系不怎么感兴趣。由于崇尚质量的消费者喜欢依据自己的判断作出购物选择，他们更喜欢现代零售业的环境、其品牌推荐的能力以及有效地与消费者沟通的能力。

崇尚价值的消费者十分相信“关系为其提供质量”的信念；崇尚简单生活的消费者对两种渠道表现出一致的态度，显示出较低水平的依赖。

尽管消费者认为农贸市场经营者可提供高新鲜度，但是他们对于关系中的信任以及传递新鲜度的一贯性看法有很大不同。

本研究进一步探讨消费者信任及看法对零售商的启示。

农贸市场零售商与食品重量/质量的诚信

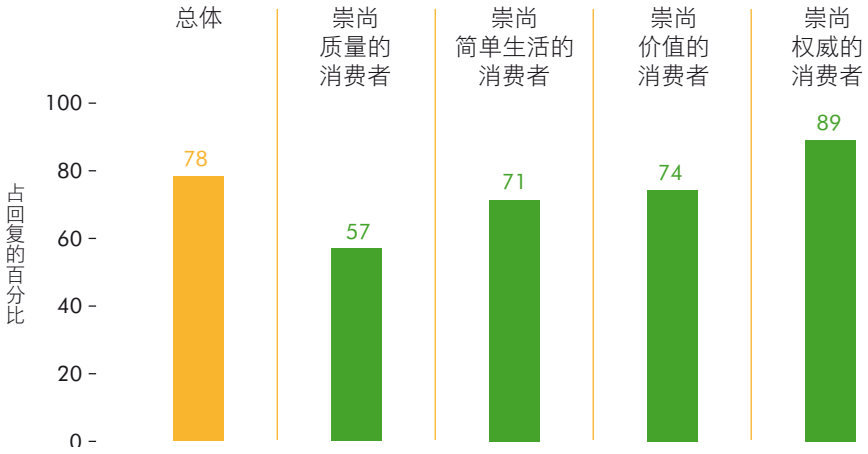


参见附录图表2.11 国家/地区细分

在所购食品的重量和质量方面，消费者对于农贸市场零售商的信任度很低。现代零售商由于在交易中具有很高的透明度，在这方面具有显著优势。

信任的另一个主要驱动因素在于提供一个可视的卫生环境。（如，符合“危害分析与关键控制点”——HACCP——的方针和标准）

建立信任过程中，卫生状况对四种细分消费群体的重要性



参见附录图表2.12 国家/地区细分

从消费者的观点来看，员工戴手套、围裙以及使用干净的器具（如面板、刀）都有利于提高人们对卫生的售货环境的看法，并对消费者对零售商的信任起积极作用。

信任的最后一个驱动因素是零售商提供相关的和实在的信息来帮助消费者作出选择。如果加以有效运用，这种方式有助于培养长期关系并激励消费者的忠诚度。

信息的提供存在两种形式——被动的和主动的。

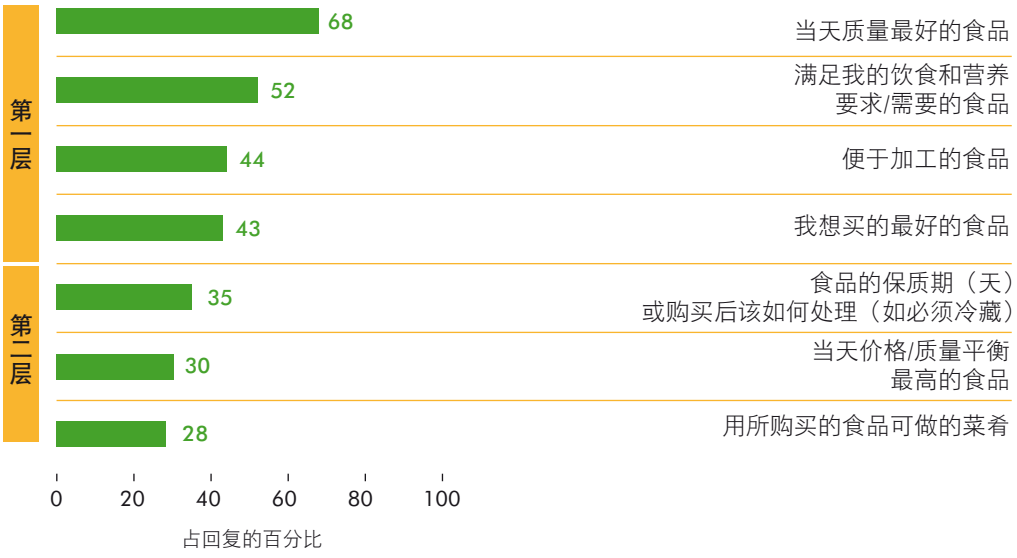
被动信息主要来自于食品标签，传达关于原产地、质量和卫生标准的信息，它一般是放在商品附近。这种方式传达的信息在传统和现代零售渠道都是相同的。

从四种细分消费群的角度来说，崇尚权威的消费者在这方面要求最高。信息使他们觉得舒服，提供给他们进行决策的参数；接下来是崇尚价值的消费者，把信息作为验证其选择的价值的方式。从国家/地区层面来说，印度尼西亚/菲律宾及印度群体很少利用这种信息，很大程度是出于消费者与零售商之间较高的信任。

另外一种形式是在商店里主动地向购物者提供信息。为了有效地传递这种信息，零售商需要拥有经过训练能够自如地回答消费者提问的店员。崇尚权威的消费者是对这种主动的信息传递最为重视的一类消费者；接下来是崇尚价值的消费者，他们希望信息可以带来最实惠的交易；崇尚质量的消费者对自身的知识很满足，不太需要他人的建议；崇尚简单生活的消费者宁愿自己选择，因此在这方面的需求最低。

关于当天质量最好的商品以及商品的饮食和营养价值被列为优先级最高的信息需求。

亚洲消费者及生鲜食品信息需求优先级



参见附录图表2.13 消费者细分

尽管关于烹调菜谱建议的要求不是很高，消费者还是欢迎有关最易于加工的商品的信息。仔细分析消费者细分，我们可以得到以下观点：

- **崇尚简单生活的消费者**的购买习惯基本遵循总体偏好，但会越来越重视有关利用买来的食品烹制菜肴的信息，这与他们较低的厨艺水平和食品知识有关。
- **崇尚价值的消费者**的偏好模式与总体一致。
- **崇尚权威的消费者**格外关注当天质量最好的食品。
- **崇尚质量的消费者**除了比较关注实惠的商品外，对当天的最佳质量及饮食信息的重视程度也高于平均水平。他们对易于加工的食品信息及选择食品的帮助信息不太关注。这一类别的消费者非常看重厨艺水平，比较相信自己在这方面的判断。

这些趋势和喜好所传达的信息可为零售商所利用来加强其与具体消费者细分的关系，并建立较高的信任。总结如下。

消费者细分	建立关系的需要及策略
崇尚简单生活的消费者	• 总体而言，由于在购买生鲜食品时注重效率和速度，这类消费者希望自主购物。 • 由于忠诚度较低，建立及有效维持与该类消费者的关系比较困难。 • 关键在于为其提供购物过程中的最大方便。 • 需要有一个干净卫生的购物环境。 • 一贯保持已有的服务和质量水平。 • 最后，要提供一些建议帮助他们利用购买的食品烹制一顿美味菜肴来克服其较低水平的食品知识。 “生鲜食品对我来说要简单和方便”
崇尚价值的消费者	• 这类消费者受价值和便利的驱动。 • 他们不是最忠实的消费者，他们会有目的地在多个零售商中选择交易对象。 • 他们对获得关于当天质量最好的食品的建议感兴趣，这使他们能够对价值水平进行判断，在此基础上做出最后的购物决定。 • 他们会利用标签及上面的信息对商品价值进行判断。 • 向该类消费者提供价值并进行沟通会提高信任程度，也许能够创造有限的忠实。 “为我提供性价比高的生鲜食品”
崇尚权威的消费者	• 一旦信任建立并被证实后，该类消费者会成为忠实的消费者。 • 他们具有很高的期望。 • 他们希望环境干净、卫生、舒适并合理规划以方便购物。 • 他们希望店员能够提供高水平的知识从而受到进一步教育，或者对其购物选择作出确认。 • 他们相信品牌，这为现代零售商提供了追求品牌的机会。 “告诉我应该购买哪些生鲜食品，它们好在哪里”
崇尚质量的消费者	• 这是要求最苛刻的一类消费者。 • 他们非常忠诚，但零售商必须提供持续的的高水平的质量和价值来证明自己。 • 他们认为自己具有判断交易的知识，而不太需要店员的建议。 • 他们喜欢清晰的布局以及标签上提供的信息以方便购物。 • 最后，他们希望零售商让自己感觉很特殊，特殊的接待和礼物可增强这种感觉。 “为我提供生鲜食品选项，我会作出最适合本人及全家的决定”

提要

- 信任是保持与生鲜食品消费者之间忠诚关系的关键。
- 崇尚价值的消费者和崇尚权威的消费者重视与农贸市场零售商的关系，以保证获得高质量的生鲜食品。
- 公认的品牌及卫生环境有利于增强信任。
- 作为现代零售商的优势，供货的一致性也有利于增强信任。
- 被动和主动的信息提供是信任的最终驱动因素。
- 各消费者细分关于所需信息，信息类型及传达方式等方面具有明确的、不同的喜好。

4 针对亚洲目标市场消费群体制定生鲜食品零售战略

通过为这些细分消费群体量身定制生鲜食品零售战略，零售商可将对消费者细分的深入认识转化为竞争优势。

这里确定了七个生鲜食品零售业运营实践重点方面：

品类、寻购和采购	管理店铺业态、布局、产品范围、供应商选择及服务水平协议
商品管理及客户服务	客户交互及服务，这些活动主要在店铺层完成
价格与促销	价格与促销活动的计划、指导及实施
补货	预测、订货、库存管理及店铺配销，这些活动与供应链和零售运营密切相连
供应链管理	供应商、配送中心及店铺间的货物运输与存放
货损及废品管理	通过索赔、抛售、拒收和削价销售来控制和避免财物损失
食品安全与卫生	符合法律及公司关于产品、服务及店铺环境的规定和标准

零售商通过制定战略和培养自身能力来满足消费者对上述零售实践方面的需求，从而能在生鲜食品零售方面实现卓越。

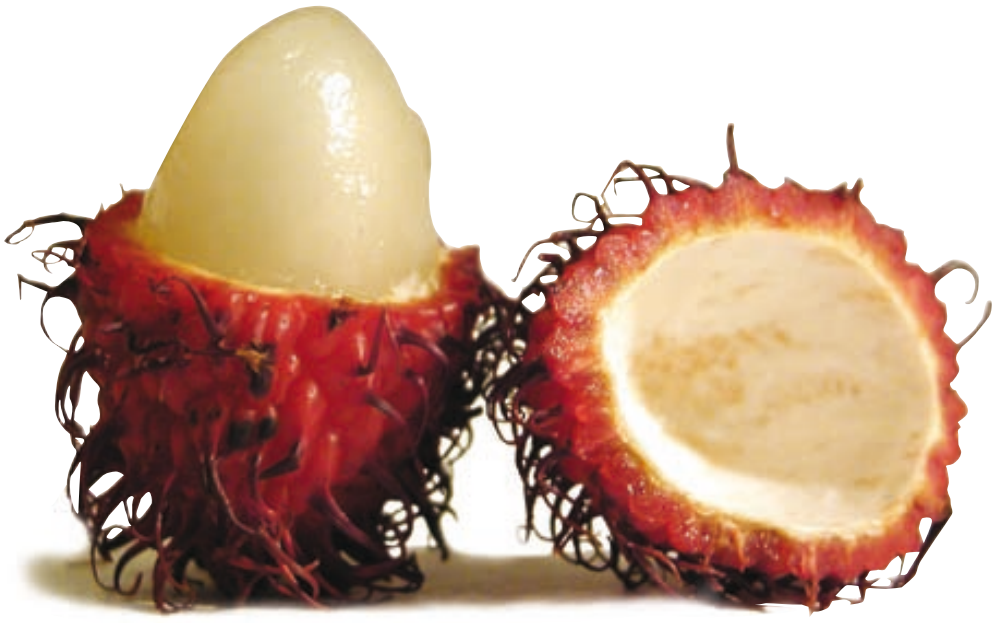
本章研究了消费者喜好如何影响零售商在五大重要方面的战略——品类、寻购和采购；商品管理与客户服务；价格与促销；补货；食品安全与卫生。

供应链管理及货损与废品管理对消费者来说是透明的，因而未在本章予以探究。但是考虑到这两个方面是向亚洲消费者提供有凝聚力的生鲜食品的重要因素，在第5章里重新介绍了它们。这是利用零售实践开发框架指南得到的。

最后，零售实践的优先次序与店铺选择标准有联系，同时随消费者细分而异：

	崇尚权威的消费者的优先次序	崇尚简单生活的消费者的优先次序	崇尚价值的消费者的优先次序	崇尚质量的消费者的优先次序
品类、寻购和采购	1	1	1	1
商品管理及客户服务	2	2	3	3
价格与促销	3	3	2	2
补货	5	4	5	5
食品安全与卫生	4	5	4	4

注：1：表示最高优先级；5表示最低优先级



崇尚权威的消费者——给零售商的启示

品类、寻购及采购	• 所有商品有极高的新鲜度 • 由于对预期的质量有很高标准，要求寻购必须有效、高效 • 更喜欢品牌商品、需要商品来源及原产地方面的信息，以提升对商品的信心
商品管理及客户服务	• 购物建议及质量保证很重要-零售商必须能够通过专业化的商品展示、提供商品知识（生鲜食品会场）来吸引消费者 • 零售商通过每日在所有店铺提供一致的服务与消费者建立长期关系与信任 • 培训团队，使员工具有高水平的生鲜食品知识，达到消费者期望值，赢得忠诚 • 店铺环境舒适、布局清晰，便于购物
价格与促销	• 重点在新鲜度上，而非价格；但是他们会讨价还价，再次确保他们获得了最佳价格 • 如果商品的价值陈述明确，他们会响应促销活动
补货	• 通过在购物时间补货（建议每日补货），证实零售商的生鲜食品运营规则，从而进一步加强生鲜食品的地位 • 如果商品缺货，对于该消费者群，零售商有机会补救，因为他们会向店员寻求帮助。店员必须有充足的知识提供替代商品，以便促进潜在的关系
食品安全与卫生	• 预期有非常高的标准。需要确定和再次确定零售商遵循最新的法定标准 • 零售商需要显著改善该方面，使其成为自身商品供应脱颖而出的因素

崇尚简单生活的消费者——给零售商的启示

品类、寻购及采购	• 生鲜食品类型齐全，包括预包装的、预切割的及方便食品，从而简化购物及烹调 • 可接受的食品新鲜度 • 在寻购和采购过程中，以有效管理现货为重点，因为该消费者群期望有现货；此外提供方便食品能促进购买
商品管理及客户服务	• 高度重视提供快速、高效、方便的购物体验 • 较少关注交互及针对个人的建议 • 可方便进入生鲜食品卖场 • 店铺布局整洁、一目了然 • 建议或信息的提供仍是重要的，但必须是索求时提供，而不是面对面的交互（如促销资料发放点，商品标签） • 提供更多的信息，帮助这些消费者提高食品及烹调方面的知识 • 这群消费者的忠诚度最低
价格与促销	• 统一的、有竞争力的价格 • 价格比质量更重要，尽管该消费者细分在四个细分中对价格的敏感度最低 • 提供价格和促销商品方面的预测信息，帮助该消费者细分更快地完成购物 • 对在讨价还价上花费时间没有兴趣，但仍会注意商品的价格差异 • 在商品的理解和选择方面提供方便（如过季商品促销、详细说明生鲜食品的烹调方法）
补货	• 核心商品在下午的购物高峰期必须有现货，否则消费者会感觉便利度降低，由于此消费者细分的忠诚度低，因而存在消费者流失的风险。 • 非核心商品缺货通常会引发在店内寻找替代品，以便尽快结束购物
食品安全与卫生	• 应将卫生标准作为舒适、安全、可预测购物环境的一部分来展示，尤其是考虑到该消费者群的食品知识很低 • 这方面的体验或感觉不佳会导致消费者的流失，因为该消费者群的忠诚度低

崇尚价值的消费者——给零售商的启示

品类、寻购和采购	• 生鲜食品类型齐全，包括质量较低的商品及到期低价处理的商品 • 可接受的食品新鲜度 • 散装食品（如水果箱里的水果）-这群消费者喜欢花时间挑选当日的最佳商品 • 在寻购和采购过程中，以有效管理现货为重点，因为该消费者群期望有现货
商品管理与客户服务	• 推荐当日最佳商品，帮助实现价值的最大化 • 高标准展示，支持新鲜度形象，以补充商品品种及多样性 • 清晰布局和舒适度不是关键-太舒适可能会影响价值形象
价格与促销	• 价格比质量重要，同时这也是对价格最敏感的消费者细分 • 提供质量选择余地，允许消费者在新鲜度和价格方面权衡取舍 • 为了达成最实惠的交易，他们会花时间进行讨价还价
补货	• 为该群体提供一站式购物服务要求店铺运营得非常好，因为如果某种商品缺货，他们很可能放弃整个店铺
食品安全与卫生	• 展示通用的法定卫生标准 • 这些购物者对这方面更有信心，因为他们的食品知识水平较高，能自行判断和取舍

崇尚质量的消费者——给零售商的启示

品类、寻购和采购	• 生鲜食品有一贯的高质量和上佳的新鲜度 • 引入进口商品及新产品会取悦该消费者细分 • 有机/健康产品的引入也会为商家带来优势；帮助消费者选择对他们及其家庭有益的商品 • 引入散装商品-该群体愿意花时间挑选当日最佳商品 • 在寻购和采购活动中一效率和质量标准为重点，为该群体提供高标准商品（如减少货源至店铺的运送时间；供应商以包装好的形式供货，最小化损耗）
商品管理及客户服务	• 提供被动形式的信息，协助购买，因为该细分相当独立，对自己的选择有信心 • 在与员工交互以获得更多信息时—店员必须有丰富知识，能向消费者推荐最新鲜的商品 • 对店铺舒适度期望值较低，他们会为新鲜度而放弃舒适度 • 另一方面，对布局清晰度的期望值很高，以便更高效地找到需要的商品 • 虽然他们不认为自己与商家间形成任何关系，但一旦建立起信任并经过验证，则他们通常是非常忠诚的群体 • 喜欢被当成特殊消费者对待，赠与特殊礼品会促进关系发展 • 如有可能，提供传统的“生鲜食品体验”—该群体在生鲜食品购买方面历史长、经验丰富、能力强，并以此为豪 • 证实零售商履行最高质量标准的承诺同样会为商家的形象加分（如在店铺内放置废品箱以便消费者丢弃劣质商品）
价格与促销	• 新鲜度比价格重要，但获得最优价也很重要 • 他们不会为高舒适度买单 • 价格要直接与商品质量和供货等级相联系
补货	• 这些消费者清楚知道他们需要什么，如果某商品缺货，他们会选择购买可接受的替代品，并去其他地方寻找缺货商品 • 如果缺货多次发生，零售商面临失去消费者忠诚度的风险
食品安全与卫生	• 该细分的标准高、能力强，因具有高水平的食品知识所以能自行作出判断

5 亚洲生鲜食品零售实践的制胜指南

5.1 推动改善生鲜食品零售运作模式

我们已经创建了零售实践开发框架，旨在帮助零售商对向消费者提供生鲜食品的能力做出评估，并据此展开改善行动[1]。

为七大生鲜食品零售实践的每个方面开发了框架[2]。

- 品类、寻购和采购
- 商品管理及客户服务
- 价格与促销
- 补货
- 供应链管理
- 货损及废品管理
- 食品安全与卫生

零售实践随着时间的推移而不断发展，不论是由于单个零售商的变革，抑或是响应市场变化。各国家/地区及各零售商在这个发展过程中处于不同阶段。报告作者在框架中运用四个发展阶段来描述零售实践。

▸▸ 基本 ▸▸	▸▸ 一般 ▸▸	▸▸ 领先 ▸▸	▸▸ 先进 ▸▸
零售实践主要实现自然功能，解决最小需求。	零售实践为生鲜食品零售商普遍采用。	零售实践被生鲜食品零售商采用，以寻求获得竞争优势。	零售实践被顶级的全球生鲜食品零售商采用，以寻求改变零售业的经营模式。

[1]此处的阴影图是零售实践开发框架的运用方法图示。
[2]关于每个零售实践方面的简要说明请参阅第4章。

零售商在零售实践方面的发展速度取决于他们的经营目标及外部的变革压力。三种类型的压力详见第5章。

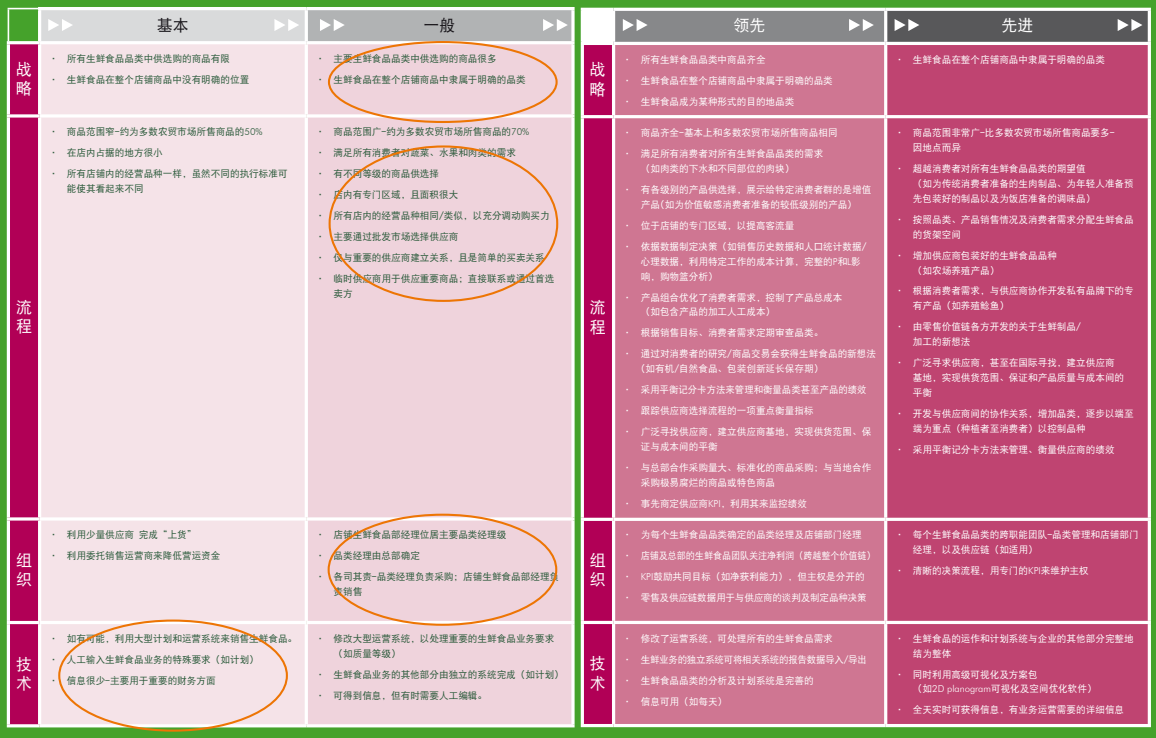
- **首先是消费者喜好及行为**，详见第3、4章。在零售商发展过程中，零售实践会逐渐以消费者为导向，如为消费者量身定制的服务标准。零售商还必须提高他们的能力，为消费者提供最新鲜的商品，同时控制成本。
- **第二个压力来自日益激烈的市场竞争环境**。相对独立的亚洲市场规模、现今零售商的独特能力、运营规模以及新市场加入者的可能性对变革幅度都有直接影响。
- **第三个变革压力来自政府和监管**。影响可以是直接的，如新商品标签标准，此外影响也可以是间接的，例如道路基础设施改进能极大地改变零售商的寻购、采购及供应链战略。

插页故事——如何利用框架改进生鲜食品零售

零售商可以把零售实践开发框架与企业当前的运作方式进行比较，并据此筹划改进。下面用图解的形式分步解释了香港一家现代零售商如何为其生鲜食品企业确定零售实践提升的方方面面：

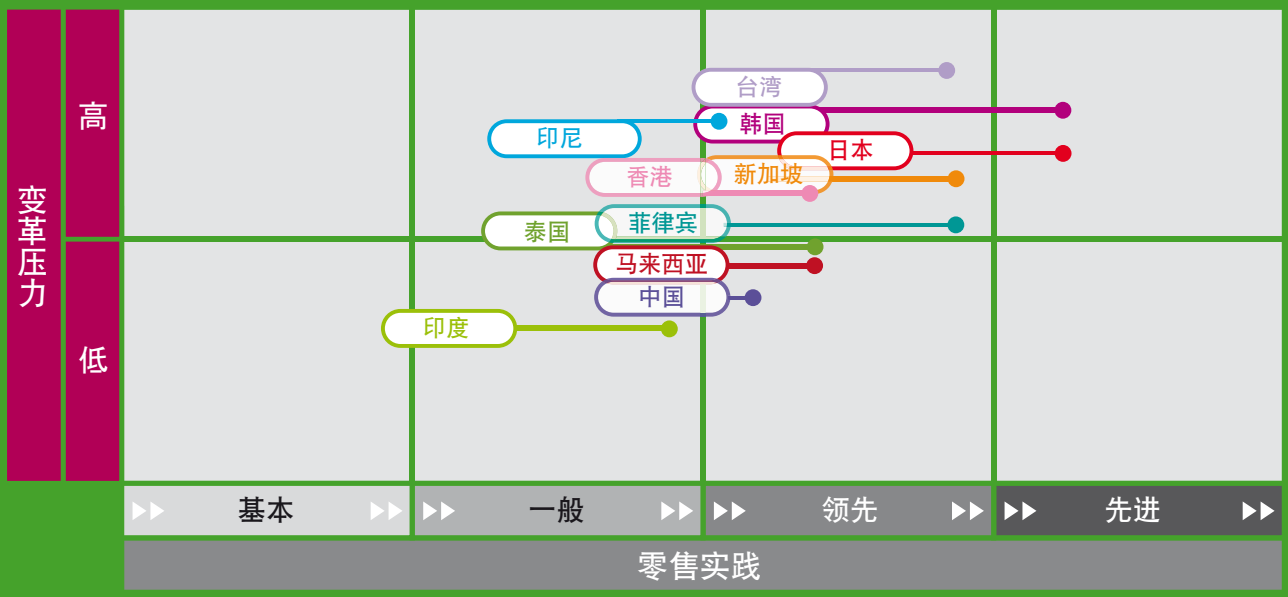
1. 分析品类、寻购与采购框架的实践说明，评估该香港零售商的能力是否在基本、一般、领先、先进四个阶段得以正确描述。对于大多数公司来说，对战略、流程、组织及技术四大方面的每个方面进行独立评估时是最相关的。下面是评估结果：

品类、寻购和采购框架



2. 对照各国家在现代零售的品类、寻购和采购方面的状态示意图比较零售商的实践。经过与各市场的领先零售商和主题专家协商后建立的国家零售业态图，反映了各国家在框架中所处的位置。国家零售业态图表明香港的现代零售实践通常被视为“一般”，在未来三到五年内会进入“领先”阶段。这暗示着示例中的零售商落后于市场中的其他零售商。

现代零售业的品类、寻购和采购



注：
• 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素—3年内市场的巨大变化意味着高压力
• 长的3–5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

3. 确定零售商有提高机会的特定业务领域和零售实践。在本示例中，“流程”和“技术”的所有方面都有提高机会。评估这些方面中的某个是否可作为提高目标。应考虑到零售商较广泛的生鲜食品和公司战略以及其在该方面实施变革的能力。

4. 确定零售商意欲在未来3-5年内开发和实施零售实践及特定业务流程方面。还应考虑到在未来3-5年市场本身的预测（通过3-5年预测箭头）。

5. 对所有7个零售实践方面均进行相同的评估，并比较结果。这能帮助整个生鲜食品业务从两个角度确定改进工作的优先次序—变革需求及变革能力。

5.2 品种寻购和采购

传统说来，亚洲生鲜食品零售的品种实践受商品可获性及气候等不可预测的因素影响巨大。目前仍能看到每天寻找最佳生鲜食品的购物行为及对新鲜度的渴望。

消费者（尤其是那些较年轻的消费者和较发达零售市场的消费者）正不断转移喜好到预先包装食品、方便食品和现代市场业态，特别是超市。

从供货方面来说，当即的环境仍适合于小型业务。大多数供货商都不大，主要还是根据位置（通常不超过区域范围）来选择供货商。大国（如中国和印度）和基础设施较差的国家（如印尼）都加剧了这种状况。

不断发展的消费者喜好、全球实践和亚洲国家快速改善的基础设施等这些变革推动因素为品种、寻购和采购方面的零售实践创建了新环境。

特定商品品类已经有了进步。如蔬菜零售正引领潮流，有多种质量等级供选择。家禽等品类此时仍处于早期发展阶段。

优秀零售商通过引入其他市场已经成功的零售实践来推动变革。这些变革也正被推向供货商，要求他们交付更始终如一的质量，改变他们的实践，使其更符合零售商的标准。

为实现品类、寻购和采购方面的发展，必须要实现规模经营和资本投资；这对于传统生鲜食品供货商来说是困难的。他们在非常发达的亚洲零售市场群—韩国和日本的作用已大幅降低，这表明他们在真正的现代市场环境中保持竞争力很难。尽管如此，传统零售继续在整个亚洲提供新鲜的商品和有竞争力的价格。此外，政府还通过建立采购团体和整修农贸市场帮助他们提高能力，为客户提供更好的新鲜食品。

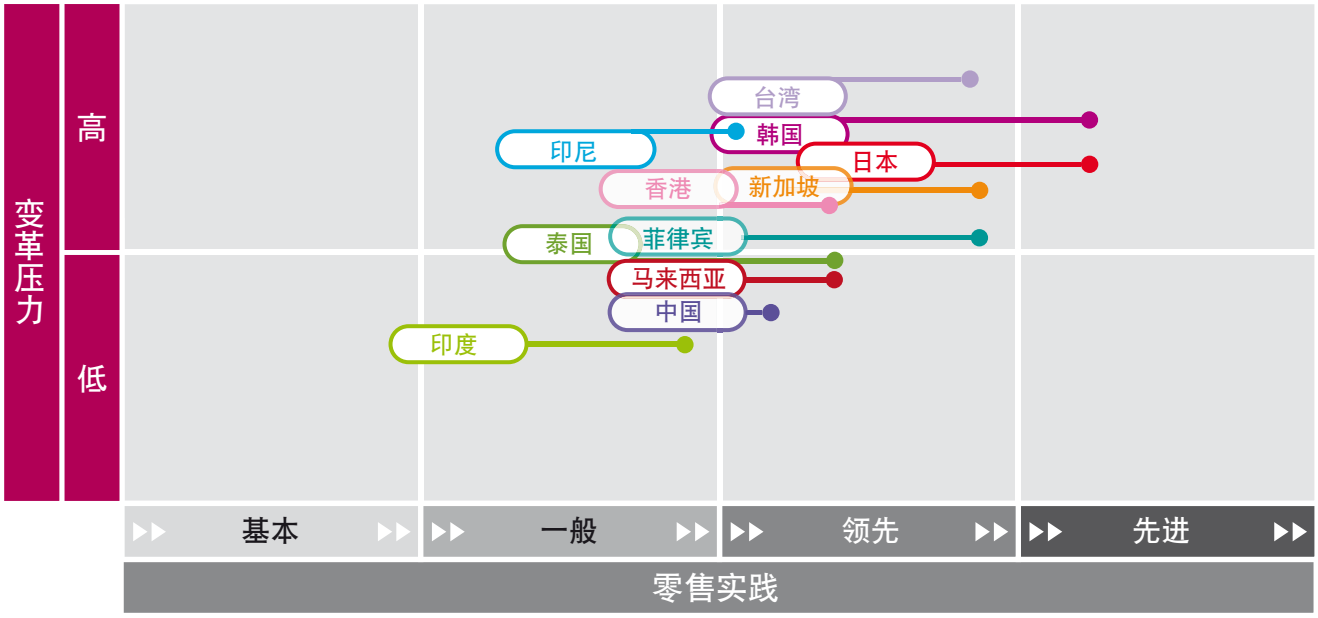
概要

- 较年轻的消费者和较发达零售市场的消费者越来越喜欢预包装食品和方便食品。
- 这些消费者通常更喜欢在现代市场业态（如超市）中购物。
- 基础设施的快速改善为生鲜食品的区域性，甚至全国性的寻购和采购创造了机会。
- 全球市场的成功实践正在引入亚洲。
- 主要由零售商来领导变革，同时要求供货商来响应。

下图表示出每个国家的零售市场在品类、寻购和采购方面的发展程度，以及它们在未来3-5年可能所处的状态。这是每个市场在面临消费者、竞争、政府或监管部门施加的变革压力下所处的位置。

第一个国家零售业态图是现代零售；第二个是传统零售。

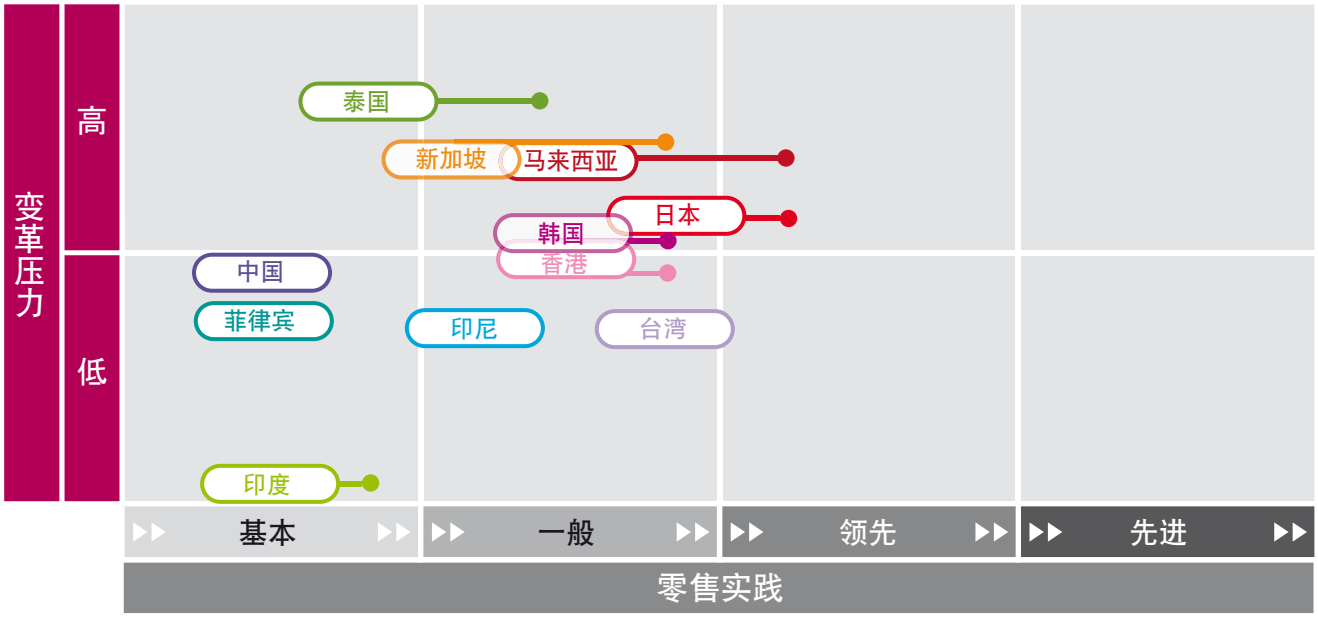
现代零售的品类、寻购和采购



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素—3年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

传统零售的品种、寻购和采购



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素——3年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

以下几页评估了一个国家在零售实践开发框架中所处的位置：

品类、寻购和采购

“根据特定消费者的需求和喜好量身确定生鲜食品的销售范围及产品”

	基本	一般
战略	· 所有生鲜食品品类中供选购的商品有限 · 生鲜食品在整个店铺商品中没有明确功能定位	· 主要生鲜食品品类中供选购的商品很多 · 生鲜食品在整个店铺商品中隶属于明确的品类
流程	· 商品范围窄–约为多数农贸市场所售商品的50%。 · 在店内占据的地方很小 · 所有店铺内的经营品类相同，虽然不同的执行标准可能使其看起来有所不同	· 商品范围广–约为多数农贸市场所售商品的70% · 满足所有消费者对蔬菜、水果和肉类的需求 · 有不同等级的商品供选择 · 店内有专门区域，且面积很大 · 所有店内的经营品类相同/类似，以充分提高采购的讨价能力 · 主要通过批发市场选择供应商 · 仅与重要的供应商建立关系，且是简单的买卖关系 · 保持临时供应商用于供应重要商品；直接联系或通过首选卖方
组织	· 利用少量供应商完成“上货” · 利用委托运营商来降低营运资金	· 店铺生鲜食品部经理位居主要品类经理级 · 品类经理由总部确定 · 各司其责–品类经理负责采购；店铺生鲜食品部经理负责销售
技术	· 如有可能，会利用主计划和运营系统来销售生鲜食品 · 人工输入生鲜食品业务的特殊要求（如计划） · 信息很少–主要用于重要的财务方面	· 调整大型运营系统，以处理重要的生鲜食品业务要求（如质量等级） · 生鲜食品业务的其他部分由单独的系统完成（如计划） · 可得到信息，但有时需要人工编辑

品类、寻购和采购

“根据特定消费者的需求和喜好量身确定生鲜食品的销售范围及产品”

	▶▶ 领先 ▶▶	▶▶ 先进 ▶▶
战略	· 所有生鲜食品品类中商品齐全 · 生鲜食品在整个店铺商品中隶属于明确的品类。 · 生鲜食品成为某种形式的目的地品类	· 所有生鲜食品品类中商品齐全 · 生鲜食品在整个店铺商品中隶属于明确的品类
流程	· 商品齐全-基本上和多数农贸市场所售商品相同 · 满足所有消费者对所有生鲜食品品类的需求（如肉类的下水和不同部位的肉块） · 有各等级的产品供选择，展示给特定消费者群的是增值产品(如为价值敏感消费者准备的较低等级产品） · 位于店铺的专门区域，以提高客流量 · 依据数据制定决策（如销售历史数据和人口统计数据/心理数据，利用特定工作的成本计算，完整的P&L影响，购物篮分析） · 产品组合优化了消费者需求，控制了产品总成本（如包含产品的加工人工成本） · 根据销售目标、消费者需求来定期审查品类 · 通过对消费者的研究/商品交易会来获得生鲜食品的新想法(如有机/自然食品、包装创新延长保存期） · 采用平衡记分卡方法来管理和衡量品类甚至产品的绩效 · 能在供应商选择流程中追溯某项关键绩效指标 · 广泛寻找供应商，建立供应商基地，实现供货范围和保证与成本之间的平衡 · 与总部合作采购量大、标准化的商品采购；与当地合作采购极易腐烂的商品或特色商品 · 事先商定供应商KPI，利用其来监控绩效	· 商品范围非常广-比多数农贸市场所售商品还要多-因地点而异 · 超越消费者对所有生鲜食品品类的期望值（如为传统消费者准备的生肉制品、为年轻人准备预先包装好的制品以及为饭店准备的调味品） · 按照品类、产品销售情况及消费者需求分配生鲜食品的货架空间 · 增加供应商包装好的生鲜食品品种（如农场养殖产品） · 根据消费者需求，与供应商协作开发私有品牌下的专有产品（如养殖鲶鱼） · 贯穿零售价值链各方开发的关于生鲜制品/加工的新想法 · 广泛寻求供应商，甚至在国际寻找，建立供应商基地，实现供货范围和保证和产品质量与成本之间的平衡 · 开发与供应商间的协作关系，增加品类，逐步以端到端为重点（种植者至消费者）以控制品种 · 采用平衡记分卡方法来管理、衡量供应商的绩效
组织	· 为每个生鲜食品品类确定品类经理及店铺部门经理 · 店铺及总部的生鲜食品团队关注净利润（跨越整个价值链） · KPI鼓励共同目标（如净获利能力），但职责是分开的 · 零售及供应链数据用于与供应商的谈判及制定品类决策	· 为每个生鲜食品品类建立跨职能团队-品类管理和店铺部门经理，以及供应链（如适用） · 清晰的决策流程，用专门的KPI来维护职责
技术	· 调整了运营系统，可处理所有的生鲜食品需求 · 生鲜业务的独立系统可将相关系统的报告数据导入/导出 · 生鲜食品品类的分析及计划系统是完善的 · 信息及时可用（如每天）	· 生鲜食品的运作和计划系统与企业的其他部分完整地结为整体 · 同时利用高级可视化及方案包（如2D planogram 可视化及空间优化软件） · 全天实时可获得信息，有业务运营需要的详细信息

5.3 商品管理和客户服务

生鲜食品购物在亚洲有很长的历史，因而消费者的生鲜食品知识深厚，并有相应的期望值。人们公认购物体验是满足生鲜食品需求的重要部分，这也导致了更多的变革压力。

传统渠道公认的成功之处在于商品管理和客户服务，且这仍是消费者衡量此方面绩效的标准。

传统零售从其与消费者的私人关系中获得很大的竞争优势，而这反过来也提高了客户忠诚度。这是多年购物体验的结果，同时很大程度上也受业主在企业股份的影响。对传统零售商的供货商很少采取任何改变其供货方法的激励措施，特别是根据客流量而变—即使是在现代零售业有一定势头的市场（如台湾）—仍库存充足，以便有足够的交易。

当传统零售商成为亚洲消费者对生鲜食品期望值基准时，现代零售业试图在适当时机采取类似的商品销售和客户服务实践。复制传统零售商的各个细节很困难，如讨价还价是传统生鲜食品购物最重要的部分，如果现代零售能有效地采用这一实践，它也将出现在现代零售店中。不断向员工灌输生鲜食品知识很重要；此外还要使店铺环境与企业形象相匹配。这需要在所有店铺工作中不断强调。

对亚洲生鲜食品零售业的另外一个影响来自于进入市场的新竞争者，他们有自己的商品销售标准。

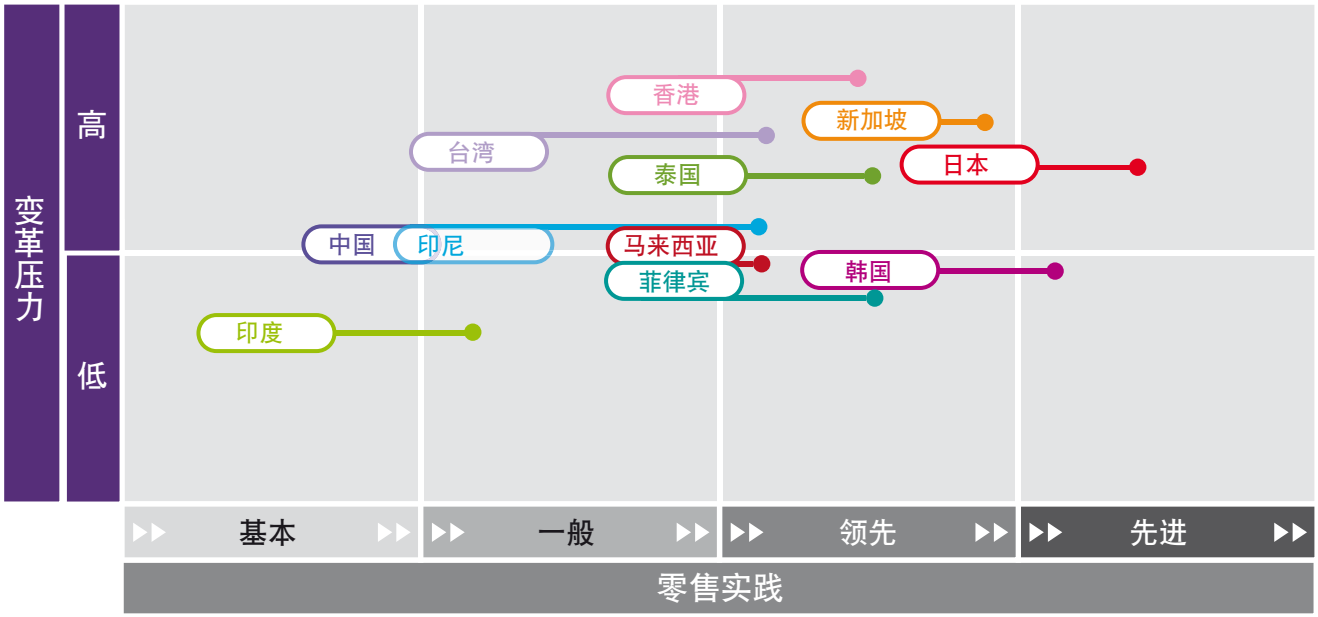
实现商品管理和客户服务方面的卓越取决于两点—通过面对面的积极交互，或询问时提供信息。先进实践要求同时应用两种方法。

概要

- 生鲜食品在亚洲有很强势的传统角色，消费者有很高的食品知识，他们的期望值很高。
- 传统零售在商品管理和客户服务方面已获得公认的成功且历史悠久；且仍是消费者衡量此方面绩效的标准。
- 满意的购物体验被日益公认为是满足生鲜食品需求的必要条件。
- 现代零售面临实施整体变革的压力，有时要求利用能为客户带来高价值的传统销售实践。
- 通过正确组合店铺员工与消费者的直接交互和提供被动信息能实现商品管理和客户服务的卓越。

下图表示每个国家的零售市场在商品管理与客户服务方面的发展程度，以及它们在未来3-5年可能所处的位置。这是每个市场在面临消费者、竞争、政府或监管部门施加的变革压力下所处的位置。

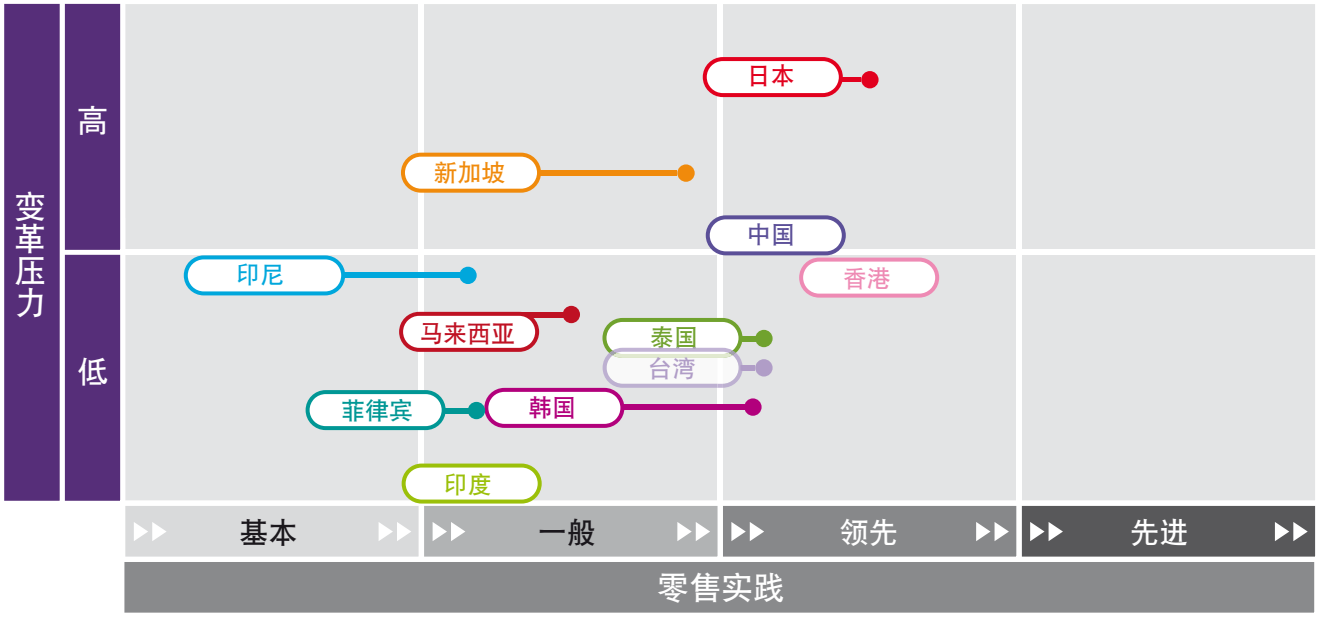
现代零售的商品管理与客户服务



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素—3年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

传统零售的商品管理与客户服务



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素—3年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

商品管理及客户服务

“创建一种购物体验，反映顾客与生鲜食品零售商间的理想关系”

	基本	一般
战略	· 与客户的交互是功能性的 · 重点是使成本下降-生鲜食品工作被视为是劳动密集型的 · 所有生鲜制品的工作都是普通的-未按照商品品类或消费者群体量身定制	· 通过响应过去与客户接触确定的需求来开发客户关系 · 重点是提供比竞争对手更好的服务 · 根据商品品类级别确定工作
流程	· 工作主要是为了推动销售交易 · 店铺间的商品管理及客户服务未实现协调运作 · 服务有时低于期望值	· 提供生鲜食品 “必备”的增值服务（如切割好的肉块、简单的商品处理建议） · 提供面对面的、被动的客户服务 · 服务呈现“职业化”形象（如货架库存循环，保持展示形象、员工配戴手套/口罩） · 服务有改善，主要受益于店铺员工团队必备的专业技能
组织	· 店铺团队技能主要是功能性的-为了满足独特的生鲜食品处理需求	· 店铺团队掌握生鲜食品的必备技能（如肉类/家禽的处理）-通过招聘和培训实现
技术	· 店铺系统未根据生鲜食品业务量身定制-程序通常需要人工完成（如PLU商品，称量等）	· 修改了店铺的主要系统，以处理重要的生鲜食品需求（如PLU交易） · 生鲜食品业务的其他部分使用独立系统（如贴商标） · 数据的统一性不稳定

商品管理及客户服务

“创建一种购物体验，反映顾客与生鲜食品零售商间的理想关系”

	▶▶ 领先 ▶▶	▶▶ 先进 ▶▶
战略	· 客户关系工作预测了客户需求 · 重点是推动客户的再次光顾，并使客户建立起对店铺作为生鲜食品专家的信任 · 根据商品品类级别确定工作，并量身定制服务满足客户细分或地理位置的需求和期望值	· 客户关系服务在每次接触中都能取悦客户 · 重点是加强关系，在每次接触中使客户安心 · 服务有足够的灵活性，且团队成员有足够的能力使客户每次享受到个性化服务
流程	· 自觉的生鲜食品销售服务（如称量/处理-从后台移到客户面前、当着顾客的面接货、证实食品安全和处理、较亮的照明使一些商品看上去更新鲜，蔬菜和水果的高水平展示同农贸市场一样） · 根据客户群体及零售商类型提供适当的交互式（如今日最佳商品及烹调方面的个人建议）及被动式（如售点信息）的客户服务 · 主要由总部或总店确定商品管理，由店铺负责实施 · 店铺对商品范围指南的修改要符合当地消费者及竞争环境 · 标准运营程序推动实施的统一性并控制成本（如POS收银处的准确交易） · 通过店铺与总部间良好的双向通信快速实施/解决问题 · 通过对消费者的不断研究确定新服务	· 每日的客户服务创建了客户/店铺团队/店铺名称间的“私人”关系（如店铺员工为个别客户提供）即兴的优惠价格—交互的或被动的 · 鼓励开展“店铺间的友好竞争”，以便进一步提高店铺绩效 · 商品销售及客户服务受总部指导，由店铺实施，并可在适当时机修改完善 · 同其他团队分享从个别接触中获得客户深入见解，并输入至计划流程
组织	· 店铺团队有深厚的生鲜食品知识和销售热情 · 举办定期培训（通常在店内），保持和提高生鲜食品知识（如巡回的培训团队、演示及叙述培训） · 除生鲜食品团队以外的所有相关团队接受生鲜食品的培训（如收银和上货团队的产品识别） · 店铺KPI激励商品销售和客户服务的各项指标（销售奖金、数据准确性、劳力成本等）	· 店铺员工激情洋溢、动力十足地销售生鲜食品 · 授权店铺员工通过促销和定价为个别客户提供真诚服务 · 培训计划还通过特定的生鲜商品教育团队成员其对获利能力的影响及销售贡献 · 以提供客户服务为重点并超越基本程序的服务 · 不断学习的企业文化，与生鲜食品零售价值链共享对消费者的深入认识（如巡回的SWAT团队）
技术	· 调整了主店铺系统，以处理大多数的生鲜食品需求 · 生鲜食品业务的独立系统与主销售/店铺系统连接 · 实施计划，提高店铺生鲜食品数据的获得（如条形码、PLU），并实施销售审计计划 · 有在线标准运营程序。	· 实现与主运营系统的完全整合 · 实时信息及报告支持 · 利用局域网共享销售支持信息（如销售趋势、季节、气候等）

5.4 价格与促销

亚洲零售商，不论大型还是小型，都通过当地化的价格和促销为特定地区提供量身定做的产品和服务。

印尼和台湾等国的大型连锁超市利用生鲜食品非常有竞争力的定价将新客户引入到现代零售渠道。很多零售商还积极通过有竞争力的定价策略及“幸运买家”计划实现运营的标准化。

虽然所有消费者驱动的价格和促销活动并未得到全面跟踪和监控，但通过这些活动，零售商有了向客户提供更好商品的理念。

尽管举办了这些活动，但现代零售还未完全满足亚洲主要细分消费群体需要平衡价格和质量的要求。这会导致失去获利机会或过度依赖于价格和促销。造成这种情况的原因可能是由于缺乏可靠的信息，以及团队成员缺乏能力，不能完全利用基于事实的分析和决策。

下一步对于现代零售来说是把重点放在净利润管理上，并采用更多系统的方法进行计划和决策。

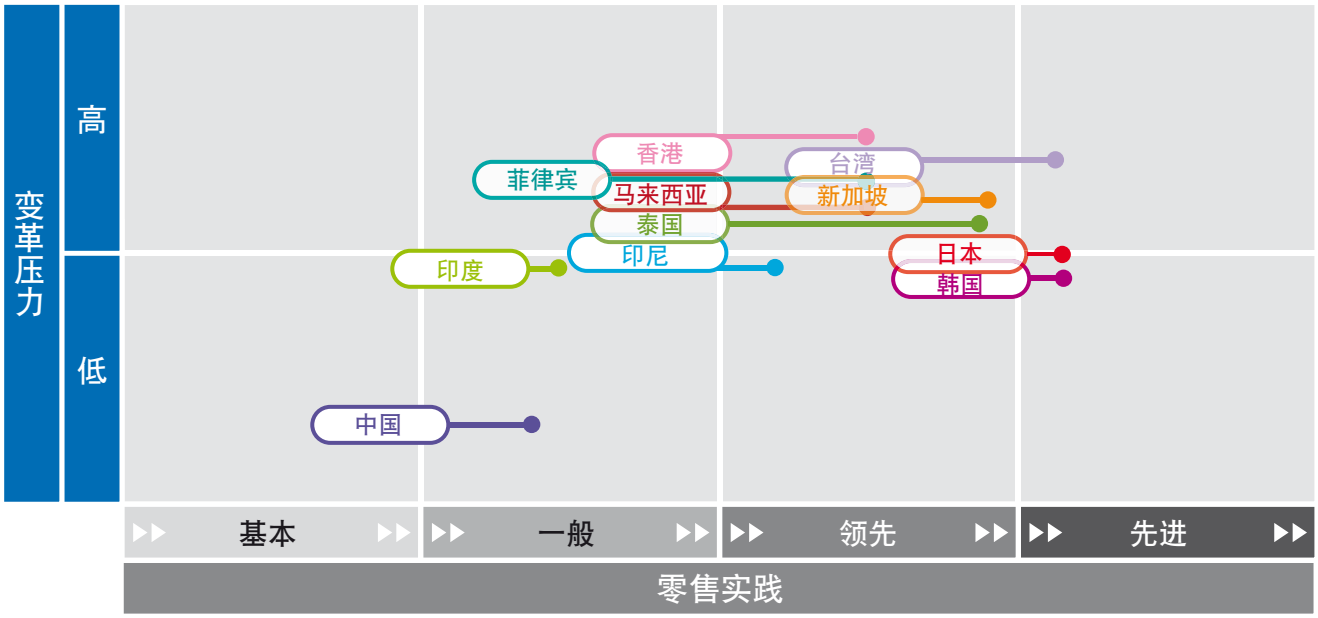
对于传统零售商来说，价格和促销工作（如价格变更和筹划促销）主要是人工完成，且他们还会继续这样做。价格、促销、流程和技术方面的重大变革要求实现经营规模的快速增长和大量的资本投资，这两者在近期内都不大可能发生。

概要

- 特别是大型连锁超市强有竞争力的价格已将新消费者引入到现代零售。
- 大多数亚洲现代零售商认为通过为当地量身定制的定价和促销活动已使自己处于相当先进的状态。
- 现代零售的下一步是以净利润管理为重点，并在支持层面作更多的系统计划。
- 传统零售的程序可能继续维持人工操作—资本投资阻碍了其进一步的发展。

下图表示每个国家的零售市场在价格与促销方面的发展程度，以及它们在未来3-5年可能所处的位置。这是每个市场在面临消费者、竞争、政府或监管部门施加的变革压力下所处的位置。

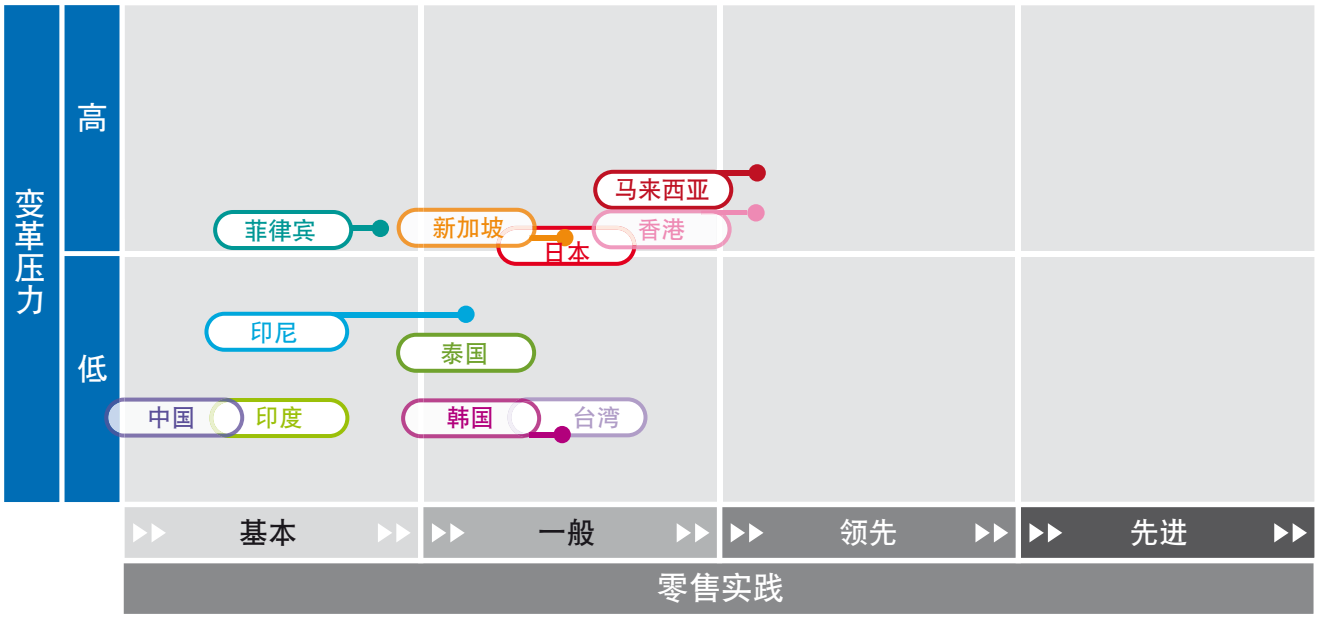
现代零售的价格与促销



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素—3年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

传统零售的价格与促销



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素—3年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

价格与促销

“根据客户的期望来定价和促销，从而加强企业的竞争地位”。

	基本	一般
战略	· 理念是保持成本不断下降-行动在本质上是简单、有限的	· 理念是有竞争力的-尽管主要是反应性的 · 为主要的生鲜食品品类量身定制战略 · 由总部制定战略，由店铺实施
流程	· 定价主要是成本加基数 · 无/有限的生鲜食品促销 · 生鲜流程通常涉及人工工作-视为是劳动密集的，甚至是有问题的（如定价和筹划）	· 定价战术要实现为消费者带来的市场价值及经营成本抵偿间的平衡 · 主要生鲜品类的促销（如利用积分卡） · 允许店铺对整体定价指南作一些修改，以应对当地消费者及竞争环境的压力
组织	· 将生鲜食品作为一个总的品类来确定店铺部门经理 · 责任主要在店铺	· 生鲜食品的店铺部门经理处于主要品类级别 · 品类经理由总部确定 · 职责是完全独立的—品类经理制定指南，店铺负责实施
技术	· 大型计划和运营系统用于生鲜制品的重要部分（如价格） · 生鲜食品业务的特定要求人工录入（如促销和价格变动） · 仅可获得有限信息-主要用于重要财务事项	· 调整了主运营系统，提高生鲜业务的管理（如定期促销和价格变动下载） · 生鲜食品业务的其他部分有独立的系统（如计划） · 对于密切监控/报告，店铺人工录入价格/促销代理人佣金 · 数据统一性不稳定

价格与促销

“根据客户的期望来定价和促销，从而加强企业的竞争地位”。

	▶▶ 领先 ▶▶	▶▶ 先进 ▶▶
战略	· 理念是采取有竞争力的战略-在选定的产品品类/业态/客户细分中占据强有力的位置（甚至是领先位置） · 为每个生鲜食品品类量身定制战略；并因零售业态/店铺群/消费者细分而异 · 从总部层推动战略，在店铺层量身定制	· 理念是采取有竞争力的战略-维护在选定的产品品类/业态/客户细分方面作为行业领先者的声誉 · 从总部和店铺层面一起推动战略
流程	· 定价考虑到成本、市场价值和净利润 · 店铺层的竞争价格/促销是重要因素 · 促销计划和指南因品类/消费者细分/零售业态/店铺群而异 · 出现供应商领导的促销 · 闭环计划流程包含“幸运买家”、“价格检查”、店铺反馈、客户参与的测试 · 通过店铺和总部间良好的双向通信快速实施/解决问题	· 定价考虑到成本、市场价值和净利润 · 具体店铺的促销要依据每天每小时对客流量和购物者的深入认识 · 具体店铺的定价能力要使商品与消费者期望值和支付能力相符 · 定价与促销的敏感度分析与计划流程充分整合，以平衡利润和消费者感受 · 商品销售主要以推动与客户的关系为重点，特别是通过销售一线团队
组织	· 根据每个生鲜食品品类确定店铺部门经理和品类经理 · 对于店铺经理和品类经理来说，净利润都是职责的重点所在；因而就计划和实施进行更广的协作 · 在店铺级，部门经理负责影响净利润的所有工作（如筹划） · 就选定的促销商品与供货商协作制定计划（如限定的范围、季节性水果等）	· 根据每个生鲜食品品类确定店铺部门经理和品类经理 · 确定各客户细分的销售冠军，提出不同的价值主张 · 净利润是所有店铺和品类管理团队成员的职责重点 · 清晰的决策流程和特定的KPI，以维护职责
技术	· 调整了运营系统，以处理所有生鲜食品需求 · 单独的生鲜业务系统可将相关系统的报告数据导入/导出 · 系统支持店铺级的价格/促销计划 · 实施计划，提高店铺级生鲜数据的获得（如条形码、PLU）和销售审计计划	· 生鲜食品运营及计划系统与业务的其他部分充分整合 · 实时信息和报告支持 · 日常运用数据挖掘技术，获得对店铺和客户的深入认识，以推动绩效

5.5 补货

补货包括预测、订货、库存管理和店铺配销等工作

大多数亚洲生鲜食品零售商的正常补货是在国内几个区域完成的。对于中国和印度这样的国家更是如此，那里的现代生鲜食品零售业才刚刚起步，市场多种多样，地域广阔。

大多数零售运营的规模还不足够大，无法遍及全国，更不用说泛亚了。基础设施的发展水平也决定了区域性或地方性经营生鲜食品仍然是最经济合算的。亚洲食品零售商还认为：各区域消费者的不同喜好意味着国内区域补货是最佳解决方案。

当代零售企业有一个共同的需求，那就是改善补货操作模式。但变革的热情是各不相同的。例如，在香港，零售商将补货实践视为重大机遇，也是零售下一轮革命性发展的一部分。其他市场，如菲律宾和日本，面临的变革压力非常小。亚洲的现代零售商还表示不想太快转用完全自动化的预测系统。他们普遍认为：人工流程更经济、准确。

当前传统零售未受到任何鼓励去改变其补货实践。其现状能确保新鲜度、最低废品、整体现货性（如果不是始终有现货）和经济性。

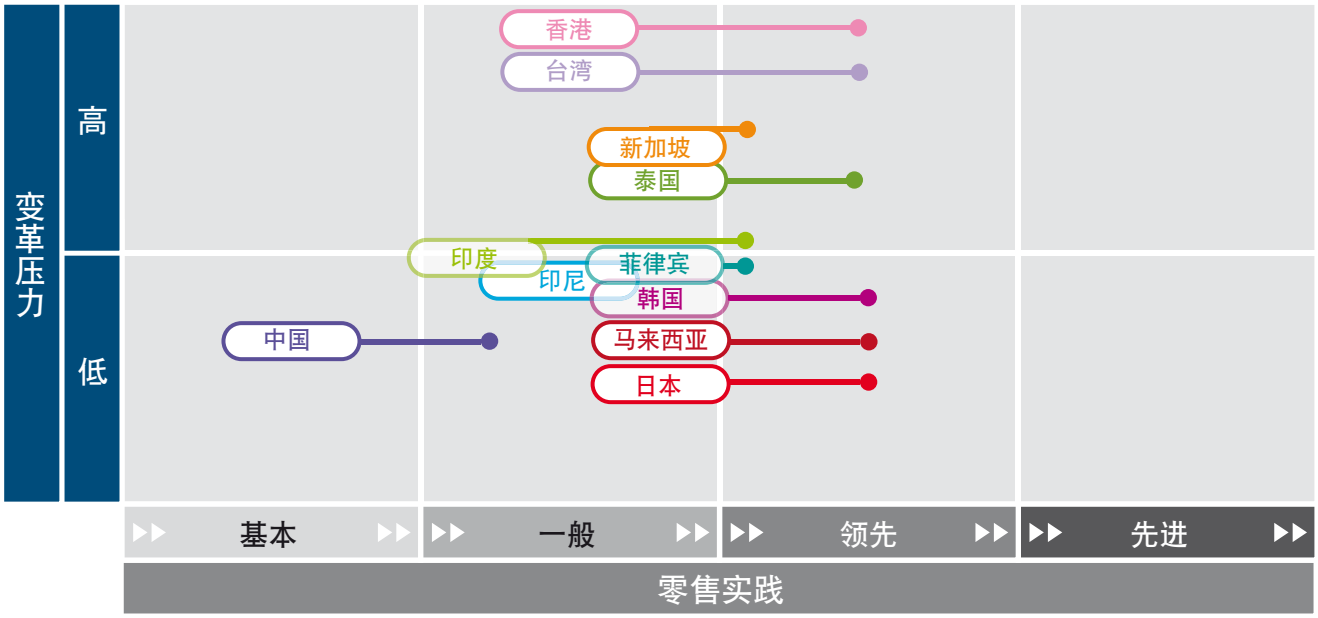
在传统零售中，供货是销售的主要推动力，根据给定日期的现货种类制定补货决策。传统零售商很难对补货实现更大程度的控制，他们的购买力有限，而且可能仅有小范围的当地供货商。传统零售可采用的替代方法是使其决策、流程和系统更高级。但这需要大量的资本投资，仅当业务扩张时才能对其进行论证。

概要

- 生鲜食品补货主要仍是区域性的—这可视为是与当地需求保持密切关系的一种途径，尤其是大型市场和多样化市场。
- 亚洲的现代零售商不想太快转用完全自动化的预测系统，因为他们认为人工流程更经济、准确。
- 传统零售几乎未受到任何鼓励去进行变革—他们的日常实践仍是提供生鲜食品制品、最低废品量、整体现货性和经济运营。

下图表示每个国家的零售市场在补货方面的发展程度，以及它们在未来3-5年可能所处的位置。这是每个市场在面临消费者、竞争、政府或监管部门施加的变革压力下所处的位置。

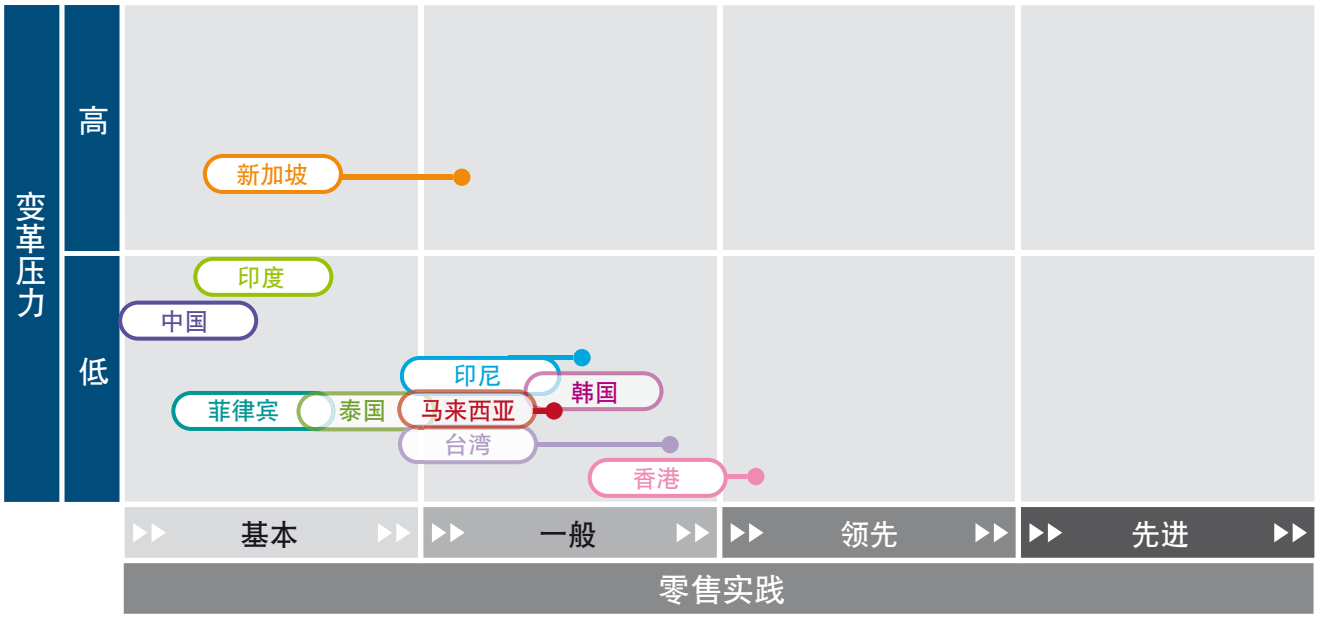
现代零售的补货



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素——3年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

传统零售的补货



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素- 3年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

补货

“在各个时间和地点提供生鲜制品，以满足客户需求”

	基本	一般
战略	· 通过简化运营，不断降低成本 · 基本运营，满足对生鲜制品的重要需求（如较短的保存期）	· 以低成本满足大多数生鲜食品客户的需求 · 满足生鲜制品和业务的大多数需求（如季节性产品、替代商品）
流程	· 订货和店铺配销基于一买一卖原则 · 凭借对供应链上游所供产品的有限知识下订单 · 凭直觉预测 · 较难获知其他营业地点的库存水平	· 订货和店铺配销基于需求预测，无库存脱销现象及供货商可用性 · 根据量身定制的补货战略确定“必备”库存商品 · 可提供脱销商品，但过程的效率相对很低 · 可做出有限预测，并与主要供货商共享预测信息 · 库存水平信息虽然不是最新的，但在买方、供应链和店铺间共享
组织	· 买方和供应链之间主要只就重要工作进行交互 · 没有设置补货KPI	· 买方与供应链间的交互更频繁，并有数据交换 · 设置补货KPI，主要用于采购团队
技术	· 生鲜运营与企业的其余业务使用相同的系统，忽视生鲜食品的特殊需求 · 通过人工或简单的独立系统（如Excel模板）来处理生鲜食品运营需求 · 几乎无数据传送或可视性	· 大多数生鲜食品运营需求已嵌入到主系统中，或 · 已创建了独立的生鲜食品运营系统 · 重要信息的数据传送或可视性（如销售、每周预测等）

补货

“在各个时间和地点提供生鲜制品，以满足客户需求”

	▶▶ 领先 ▶▶	▶▶ 先进 ▶▶
战略	· 受消费者需求驱动的战略，主要是在商品品类或子品类级以及店铺地域群 · 运营，以满足生鲜制品和业务的所有需求 · 通过系统的帮助实现运营效率	· 受消费者需求驱动的战略，主要是在SKU和单个店铺级，并有实时数据 · 确保运营满足生鲜制品和业务的所有需求 · 通过整个系统的一体化实现运营的完善（准确性、消费者响应及可见性）
流程	· 根据产品细分、运输距离、需求预测和最低库存水平进行订货和店铺配销 · 实施流程来管理产品替代、需求波动等；通常采用简化的人工和系统协作组合 · 结构化的预测和审查（准确性）流程，包括重要的供应商 · 在买方、供应链和店铺间通过系统共享库存水平信息	· 根据SKU细分（包括产品质量）、至各店铺的运输距离、需求预测和最低库存水平进行订货和店铺配销 · 预测方法结合了销售潜力和生产信息（如渔业） · 实时的/撤销的需求嵌入到店铺订单 · 有效的消费者和供货响应程序嵌入到运营系统 · 结构化的预测和审查（准确性）流程通过信息共享与供货商紧密成为一体 · 库存信息是实时的，在供应链的主要合作伙伴之间共享（如供应商私有品牌产品的配销库存水平—这允许选定的零售商与供货商合作，从而优化库存配销）
组织	· 供应链和补货实现跨职能团队合作 · 店铺团队和供货商在共享预测信息和现货性信息方面密切相连 · 利用相关KPI明确责任，主要是围绕着现货性、库存水平和预测准确性	· 供应链、补货、店铺团队和供应商间实现跨职能团队合作。 · 利用相关KPI明确责任，现在还考虑了消费者响应度
技术	· 所有生鲜运营需求都嵌入到主系统，或 · 单独的生鲜运营系统与其它主系统紧密整合 · 实现预测、订货和配销流程的自动化，取代高层次的数据处理和加工工作（如生成基准预测和采购订单，必要时由买方检查和修改） · 在供应链和供应商之间实现信息共享 · 与重要的供应商实现系统集成，便于预测信息的共享，查看SKU级别的库存水平，电子采购订单	· 所有生鲜运营需求都嵌入到主系统，或 · 单独的生鲜运营系统与其它主系统紧密整合 · 预测、订货和配销流程的自动化进一步提高，从而优化计划和响应 · 在供应链和供应商之间实现实时的信息共享

5.6 供应链管理

从历史上来说，亚洲生鲜食品供应链的大量工作已经外包至供货商和批发商—通过店铺直供或集中配送点。零售商在交付时间和供货质量方面对供应链的控制一直很少。但可将供应链的直接成本控制得相对较低。

领先零售商们一致认为：较好的供应链实践对更好地在区域内提供生鲜食品非常重要。

如今有两大因素驱动供应链管理实行变革。大家普遍认为：供应链的效率和绩效更高的话会带来更大的成本节约；政府和消费者日益要求提高食品安全和卫生方面的标准。

供应链实践改进战略对国内或泛亚的生鲜食品零售商来说可能会有所不同，且随不同的亚洲国家而异。

供应链决策需根据零售商量身定做，要考虑到客户需求、供货商能力和财务目标。零售商必须确定是否要建立专门的供应链运营，或将其外包。此外，可采用两种方式开发生鲜食品供应链—低温或常温控制。要考虑到零售商的区域扩张、市场环境及产品类型。即使是在相对较小的国家如韩国，在采用何种供货方式时，零售商也呈现出两极分化现象。

供应链改革主要依赖于供货商的能力和参与热情。

亚洲生鲜食品供应链仍是四分五裂的，有很多供货商，运营实践各不相同。例如，除非托盘和板条箱规格标准化，否则设备应用和数据管理仍继续低效、不准确。即使供货商们承诺参与变革，他们仍将常常受运营规模小和技能低等因素的困扰。

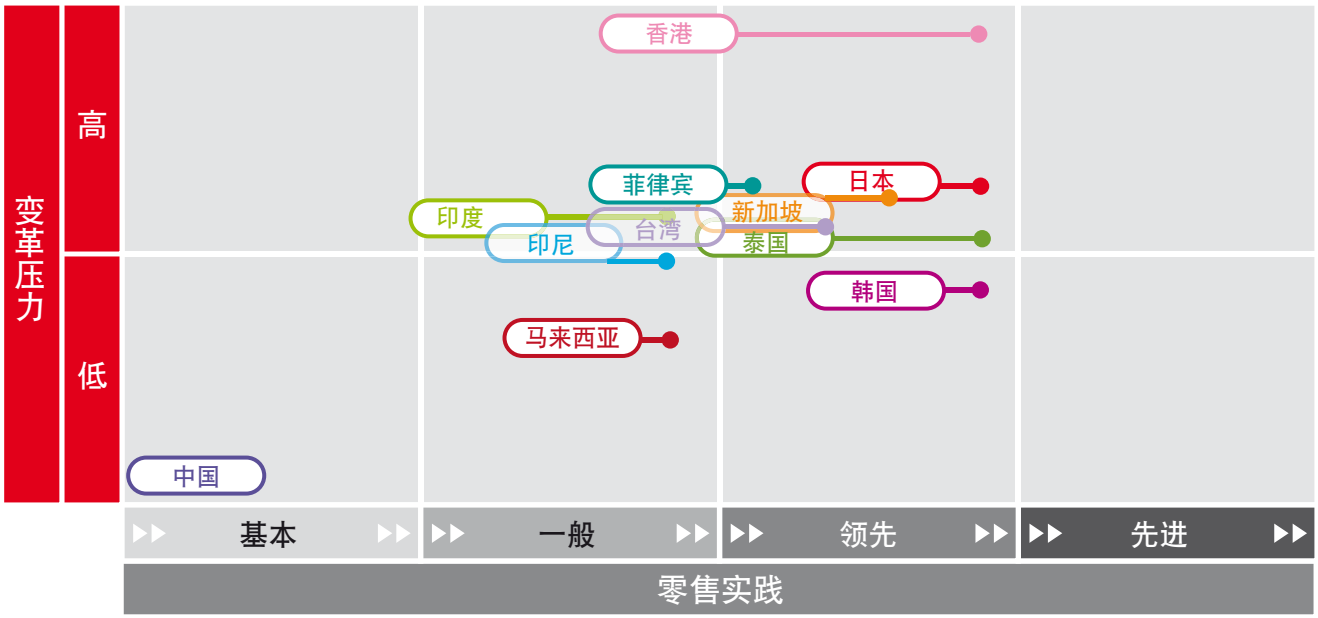
传统销售渠道未受到任何鼓励去改革当前与批发商的关系。他们的工作重点是降低当前运营成本，合作提高食品安全和卫生标准。

概要

- 领先零售商公认：供应链实践改进对提供更好的生鲜食品至关重要。
- 供应链战略对国内或泛亚的生鲜食品零售商来说可能会有所不同，且随不同的亚洲国家而异。
- 生鲜食品供应链有两种方式–低温或常温–零售商对此呈两极分化现象。
- 供应链变革高度依赖于供货商的能力和参与热情。

下图表示每个国家的零售市场在供应链管理方面的发展程度，以及它们在未来3-5年可能所处的位置。这是每个市场在面临消费者、竞争、政府或监管部门施加的变革压力下所处的位置。

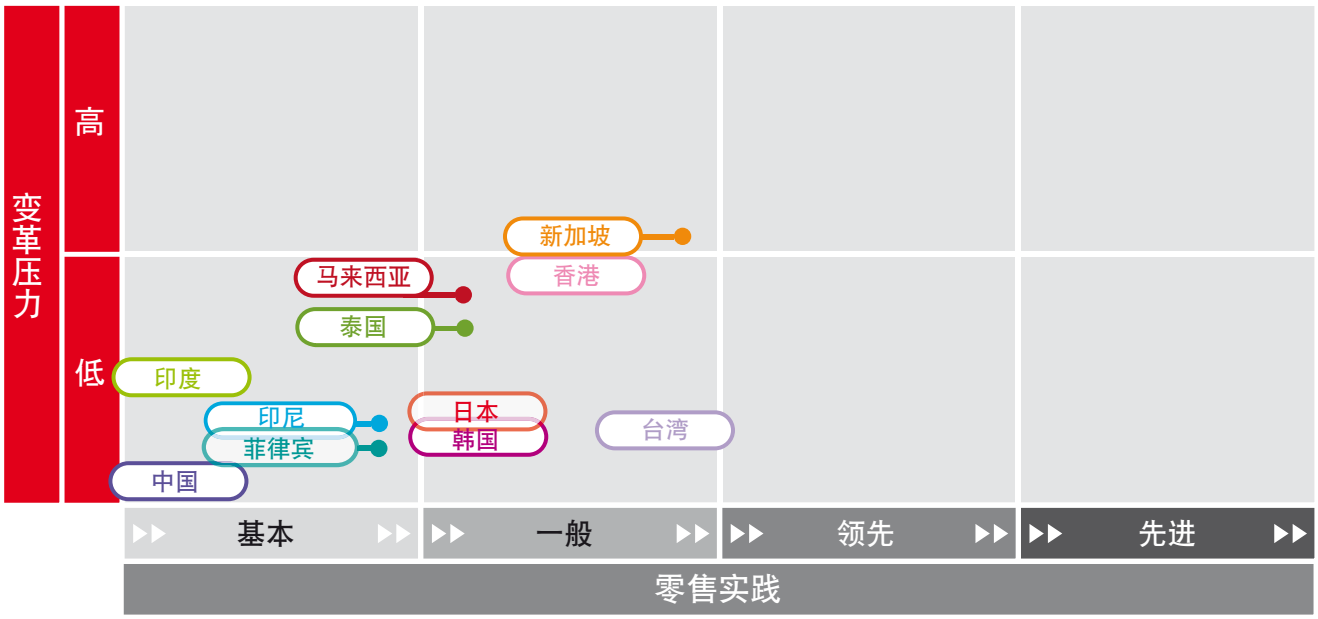
现代零售的供应链管理



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素——年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

传统零售的供应链管理



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素—3年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

供应链管理

“储存和运送商品，这样它们能按照客户需求以完好状态抵达最终目的地”

	基本	一般
战略	· 外包仓储和物流 · 受低成本驱动，因量太小无法拥有自己的供应链	· 基本是公司内部操作 · 更好地满足需求、获得对供应链更大的控制，通过简化运营保持低成本（如最小化使用冷藏）
流程	· 仓储和物流归供应商所有 · 通常利用店铺直供和委托销售协议（如海鲜） · 交付次数受供货商能力驱动 · 通常与其它零售商共享运输，使成本最小化	· 因量大，使公司内部仓储和/或运输成为可能 · 减少店铺直供 · 流程简单，但根据重要的生鲜需求量身定制（如托盘、托盘制作、温度监控、落地时间） · 按要求使用简单的低温运输系统（如海鲜的冰箱） · 共享运输仍很常见 · 库存工作是周期性的（如在存货盘点时调整库存，而不是在过程中） · 简单的跟踪程序，在供应链的重要点处记录（如从供应商处接货）
组织	· 由采购团队管理供应链	· 仓储和运输团队通常独立于运营的其他部分，且有时相互之间也是独立的。 · KPI的重点是保持低成本，且受生产率推动
技术	· 数据准确性和交易可视性低	· 仓库和运输管理系统都很简单 · 数据准确性和交易可视性正在提高

供应链管理

“储存和运送商品，这样它们能按照客户需求以完好状态抵达最终目的地”

	领先	先进
战略	· 高级运营，能良好控制公司内部的或外包的供应链 · 受需求驱动的运营管理 · 生鲜运营需求得以满足，尽管有时会妥协于其它量更大的商品 · 基于产品和经营成本，利用低温运输系统或常温暴露时间控制	· 高级运营，驱动整个零售价值链产生变革 · 通常在公司内部运营，以获得必要水平的控制和协调 · 受需求驱动的运营管理，以提高准确性和绩效为重点，主要靠技术支持 · 生鲜运营需求是整合的（如灵活性）
流程	· 仓储和运输计划及日常工作满足所有生鲜需求（如库存清除、温度、商品保护） · 仓储及运输工作流管理受需求/预测的驱动（如交货时间表） · 根据供应链战略，实现集中仓储交货和店铺直供的优化组合 · 针对不同产品、仓储/店铺与货源间的距离、市场复杂性和消费者需求（如在货柜内保鲜能保持新鲜的味道），使用相关的低温运输系统或常温暴露时间控制流程（如保存期） · 合理利用直通式物流/直供，实现供应链的较低库存水平和时间 · 利用滚装货箱包装至店铺，提高店铺的生产率 · 促进仓储、运输和供货商间的协作，以提高生产率和服务水平（如利用黑色板条箱保护蔬菜） · 整个运营过程中不断跟踪库存和商品	· 仓储和运输计划及日常工作根据实时数据得以强化（如工作流管理能更灵活地处理每天较早时间发生的工作延迟） · 放弃店铺交付，按小时计算满足客户需求 · 仓储、运输、供货商和店铺之间的商品和信息流同步，从而实现真正的低温运输系统或即时（低温运输）供应链，这是公司的战略方向 · 利用多温度区的仓储和卡车，实现卓越的低温运输系统
组织	· 仓储、运输和补货之间实现跨职能团队合作 · 店铺运营与共享信息密切相连 · KPI以现货性、库存准确度和生产率为重点	· 跨职能团队在组织内的合作，包含供应链的所有参与者 · KPI以现货性、库存准确度、生产率及预测准确性为重点
技术	· 生鲜食品运营需求已嵌入至仓储和运输管理系统 · 供货商使用通用的标准条形码/标签，使供应链的流程和系统更高效（如有跟踪能力和持续库存可视性） · 仓储和运输系统提供报告，或与补货和店铺系统进行整合 · 交付时间表与供货商相关联 · 引入仓储和运输运营的计划及优化功能 · 在供应链内部及供货商之间共享信息（如预测）	· 在供应链内部和供货商之间实现整个系统的整合和实时数据获得（利用RF/RFID/语音EPS），以便获得对实物货品和数据移动的实时可视性 · 高级处理，优化仓库运营和运输路线，并为生鲜制品量身定制 · 在供应链和供货商之间共享阶段性的预测信息

5.7 货损及废品管理

亚洲所有的零售商认同生鲜食品制品极易腐蚀的特性和管理货损和废品的重要性。大多数零售商已有一些简单的管理程序。

现代零售的货损和废品管理实践主要以监控为重点（事件的捕获和跟踪）或以控制和预防为重点。

那些自认为在这方面做的好的零售商很可能有系统支持。领先的现代零售商重点关注日常工作中的货损和废品管理，以提高净利润。

传统零售商总是通过调整他们日常的运营工作来提高货损和废品管理。例如，传统零售商通常把陈货和微损库存商品卖给对价值十分敏感的消费者。

生鲜食品零售业的财务压力使得经营者重点关注货损和废品管理。

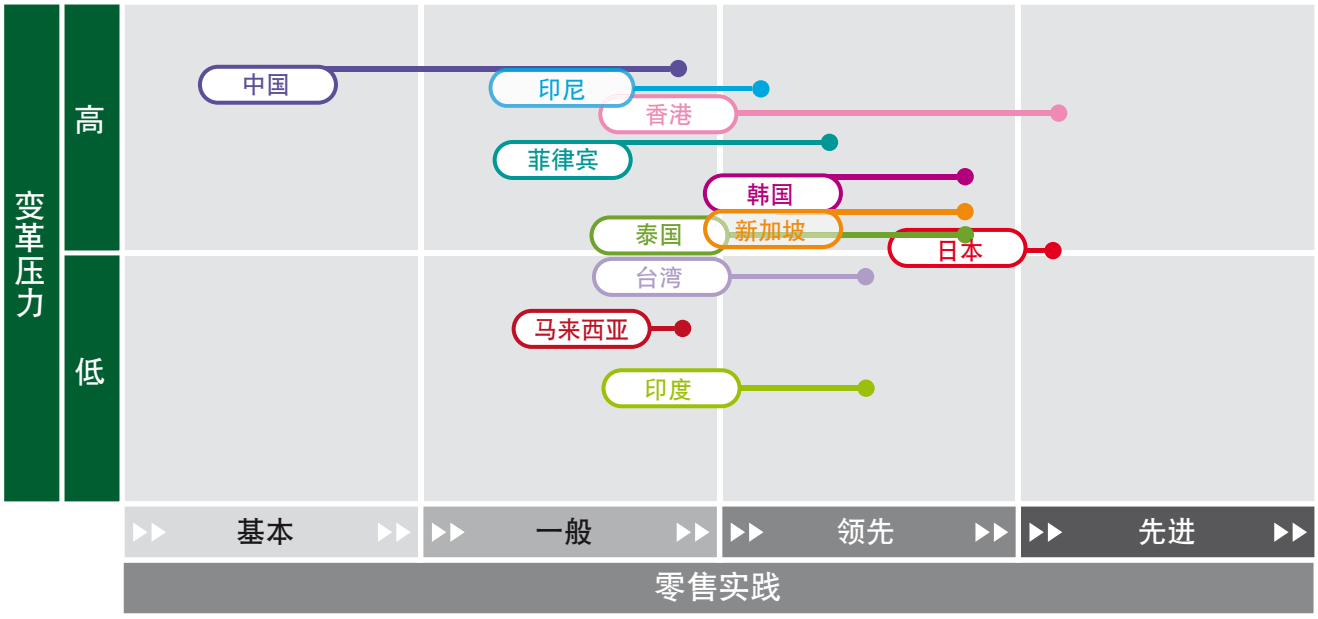
随着零售商日益清楚如何将这些问题转化为竞争优势（如不同的商品有不同的价值所在，以此吸引亚洲生鲜食品消费者），货损和废品管理将成为未来3–5年内一个重要的工作领域。

概要

- 亚洲零售商已有简单的程序用于管理货损和废品—现代零售主要以监控和控制为重点；而传统零售以更好地订货和到期削价销售为重点。
- 那些自认为在这方面做的好的零售商拥有系统支持。
- 改进的动力来自于财务目标，以及认识到生鲜食品货损及废品管理可能出现的失控。
- 零售商日益认识到良好的货损和废品管理绩效还有助于提供更好的生鲜食品。

下图表示每个国家的零售市场在货损及废品管理方面的发展程度，以及它们在未来3-5年可能所处的位置。这是每个市场在面临消费者、竞争、政府或监管部门施加的变革压力下所处的位置。

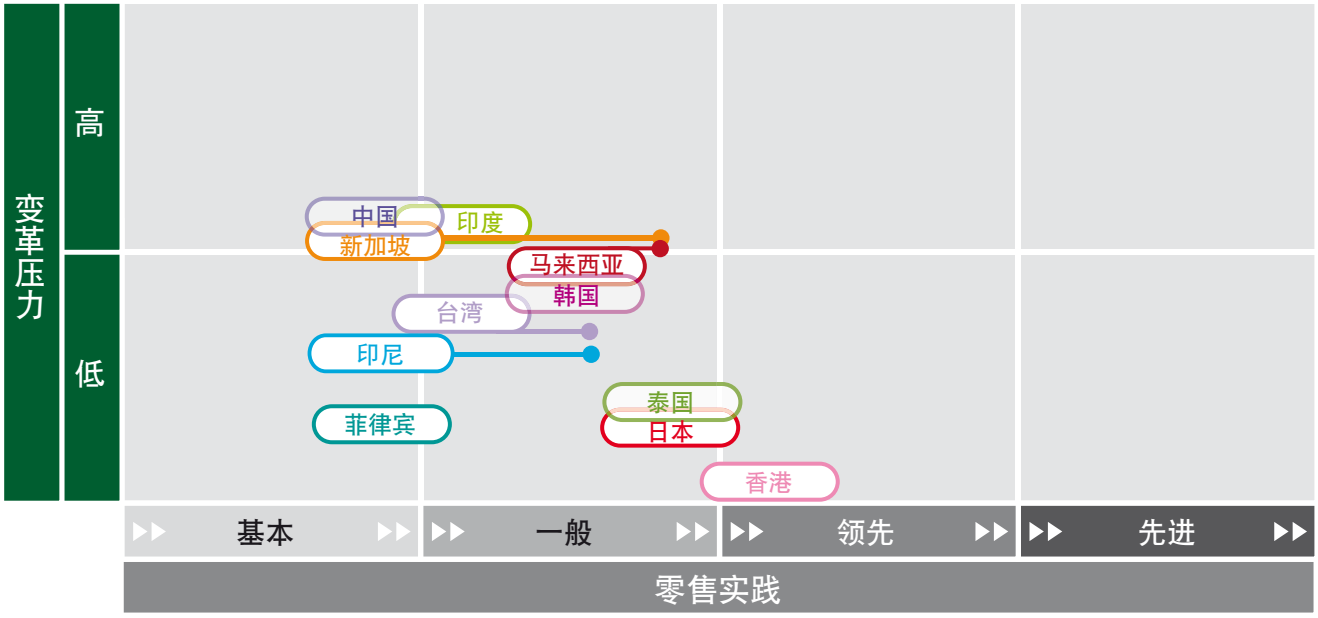
现代零售的货损及废品管理



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素—3年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

传统零售的货损及废品管理



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素—3年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

货损和废品管理

“管好货损和废品，不做降级处理，甚至尽可能去提高客户的价值主张”

	基本	一般
战略	· 应对性地货损和废品管理 · 只关注“在手问题”的解决	· 战术性的货损和废品管理 · 通常在正常流程以外人工处理意外事件（如受损存货）
流程	· 仅人工监控—无系统跟踪 · 无标准的管理流程 · 发生货损和废品的意外事件频率高	· 跟踪和监控，以捕获通常发生的事件并将其分类 · 调整战术层面的流程，尽可能减少明显的货损和废品事件（如切碎余料、店内加工的标准方法） · 利用人工削价销售流程，减少存货倾销 · 对重要流程要生成简单文档
组织	· 货损和废品管理无特定人员负责	· 店铺团队负责人负责货损和废品管理 · 有专门的KPI（如货损金额）
技术	· 无系统支持	· 汇总获得的信息并报告 · 人工系统获取信息

货损和废品管理

“管好货损和废品，杜绝降级处理，这样甚至可能增加客户的价值主张”

	▶▶ 领先 ▶▶	▶▶ 先进 ▶▶
战略	· 货损及废品管理是主动的 · 预先确定潜在的事件（退货/拒收/货损/过期库存/削价销售等），并有相应的解决流程	· 采取预防性的货损及废品管理 · 货损及废品管理影响运营的所有工作
流程	· 日常跟踪和监控 · 根本原因分析（如订单的准确度差、野蛮装卸商品或温度控制） · 运营中植入预防性解决方案（如用于商品准备的优秀控制指南） · 存货盘点程序支持货损及废品目标（如库存的时限、准确度、状态等） · 生鲜制品范围包括预先准备商品和预包装商品，以平衡风险 · 将货损和废品转化为机遇的想法，使利润损失最小化（如轻微损坏库存折价销售、向注重价值的消费者推荐选定的削价销售商品） · 事先与供货商商定退货/拒收流程及所有权 · 货损及废品有标准的运营程序	· 货损及废品管理工作具有优先权，预防/解决已植入到常规的生鲜运营程序（如退货/拒收/削价销售管理/净利润管理/预测等） · 易腐蚀商品或难预测商品的日常补货 · 利用冷藏柜、板条箱及其他改良的货物装卸设备延长商品的保存期、使损坏降至最低 · 利用“类似行业”的经验进行货损及废品管理
组织	· 店铺团队负责人负责货损及废品管理 · 扩大KPI，考虑整个企业内货损之间的相互联系（如销售与货损优化和净利润管理）	· 店铺团队负责人负责货损及废品管理 · 扩大KPI，考虑整个企业内货损之间的相互联系（如销售与货损优化和净利润管理） · 共担责任，分解至一线团队成员 · 不断识别和共享能实现改进的想法
技术	· 通过运营系统获得和跟踪原因代码、丢弃量及其他信息 · 削价销售流程由系统支持并依据品类指南，但通常是单独的一个流程	· 货损及废品管理工作与运营系统完全整合 · 实时信息和报告 · 建立数据驱动的削价销售优化模型

5.8 食品安全与卫生

亚洲现代零售在食品安全和卫生方面是相当发达的。很多零售商已经获得了HACCP（危害分析与关键控制点）证书、世界级标签标准和内部质量保证标准（QA），并利用专业食品技术公司提供的服务。这很大程度上是消费者施加压力的结果，原因是近几年发生了多起大规模的食品健康和安全事件，行业自我监管、媒体和管理当局的持续监控和关注不断增强。

当前亚洲零售商认为这方面已处于良好监控之下，当前没有进一步发展这方面零售实践的直接压力。但一些商业案例的调查表明：通过RFID 技术可提高商品的可追踪性。

在传统农贸市场中，食品安全与卫生是一个影响定位的竞争要素，而且可以形成吸引亚洲消费者价值主张的一部分。

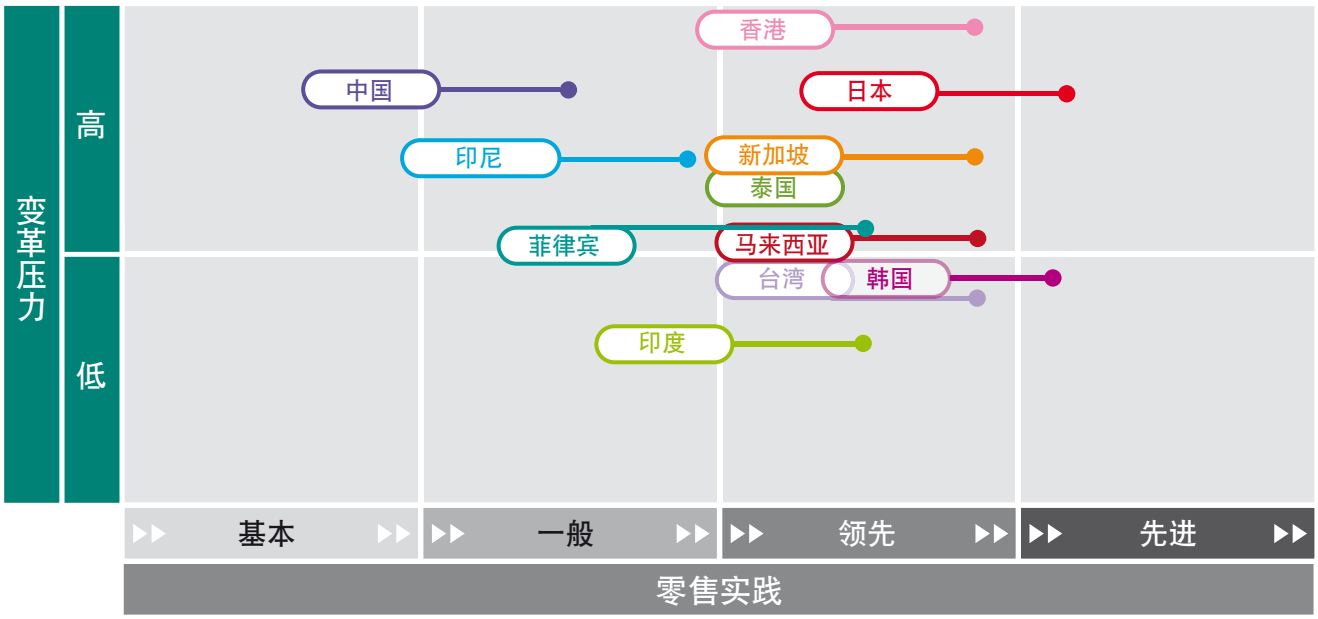
传统销售渠道面临的挑战是他们缺乏资本和灵活性来实施所有必要的监管要求，因而不得不放弃经营某些生鲜食品制品。

概要

- 亚洲的现代零售在食品安全和卫生方面相当发达，拥有认证和质量保证标准。
- 所有亚洲生鲜食品零售商的持续关注反映了此方面的重要性，以及来自社会、媒体和管理当局的持续压力。
- 食品安全和卫生的下一轮变革预计将围绕着高级技术，如可追踪性。
- 食品安全和卫生对于传统零售而言是一个影响定位的竞争要素。

下图表示每个国家的零售市场在食品安全与卫生方面的发展程度，以及它们在未来3-5年可能所处的位置。这是每个市场在面临消费者、竞争、政府或监管部门施加的变革压力下所处的位置。

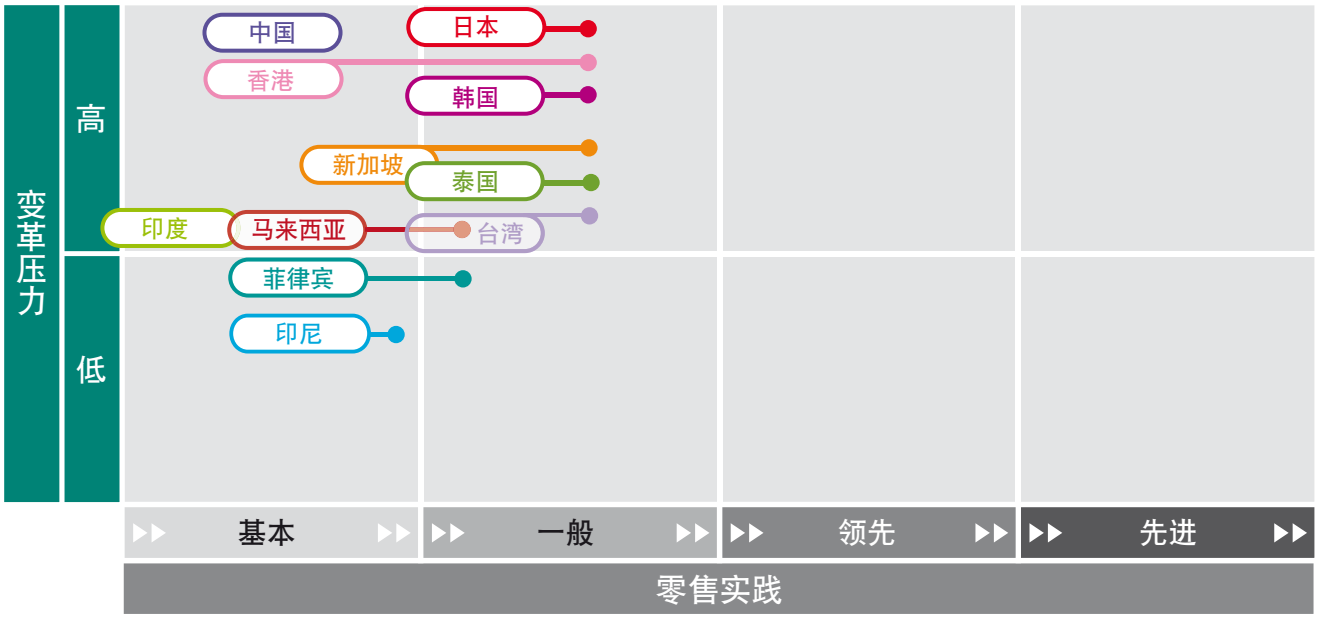
现代零售的食品安全与卫生



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素—3年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

传统零售的食品安全与卫生



注：
- 变革压力来自于消费者/竞争/政府/监管因素—3年内市场的巨大变化意味着高压力
- 长的3-5年预测箭头预示着变革速度比短箭头快

3-5年预测箭头

食品安全与卫生

“确保提供安全、干净的商品及零售体验，为生鲜业务提供保证和信任”

	基本	一般
战略	· 应对性的食品安全与卫生管理 · 只关注“在手事件（如召回）”的解决	· 结构化的食品安全和卫生管理，主要还是遵守法律规定 · 以管理意外事件为重点 · 食品安全与卫生管理处于正常的运营流程以外
流程	· 有时不遵守法律规定 · 当意外事件发生时予以解决 · 意外事件的处理需要涉及团队成员和供货商	· 始终遵守法律规定 · 有简单的质量保证计划，以评估供货商和商品（如商品规格） · 与供货商商定解决流程/职责分工
组织	· 只是生鲜运营团队成员的兼职职责	· 通常由总部的质量/安全团队人员负责 · 需要时，整个公司的其他人员都会涉入 · 系统支持操作规范化（如系列号、成份） · 独立于主运营系统
技术	· 无系统支持，人工流程	· 系统支持操作规范化（如系列号、成份） · 独立于主运营系统

食品安全与卫生

“确保提供的商品安全、干净的商品及零售体验，为生鲜业务提供保证和信任”

	▶▶ 领先 ▶▶	▶▶ 先进 ▶▶
战略	· 主动性的食品安全与卫生管理，遵守法律规定和公司自己的质量保证目标 · 以设计管理和预防意外事件的程序为重点，特别是高风险方面的程序 · 大多数的管理工作融入到日常的运营中	· 主动性的食品安全与卫生管理，遵守法律规定和公司自己的质量保证目标 · 从供货商选择到店铺运营的整个业务的各个方面都关注食品安全与卫生 · 控制货源，在关键点对商品进行跟踪
流程	· 整个零售企业都遵守法律规定和质量保证目标（如标明调料/存放日期/截止日期） · 在供应链和店铺层面执行标准的运营程序（如商品装卸、室内温度、期限、设备和客户处理），以控制质量、确保一致性 · 与供货商商定实施规范和标准	· 整个零售企业和上游价值链企业都遵守法律规定和质量保证目标 · 积极影响食品安全立法，以驱动公司定位 · 与供货商协作，支持实验室进行杀虫剂含量测试，并解决环保/动物福利/GM问题 · 在合适的地方使用温度控制设备（如冷藏卡车）
组织	· 受多个团队推动—来自总部质量/安全团队成员及一名店铺的生鲜团队成员 · 整个生鲜食品团队通晓法律规定和公司立场 · 持续的培训	· 由总部和店铺的整个生鲜食品团队负责食品安全与质量的规范化操作 · 持续的培训
技术	· 与主运营系统整合，确保生成实时信息	· 先进的跟踪/监控系统，可跟踪至单个商品

©2005. 可口可乐出口公司版权所有

“Coca-Cola”及可口可乐零售业研究委员会标志均为可口可乐公司的注册商标。未经出版商书面许可，不得将本出版物的任何部分复制、保存在检索系统、或以任何形式、方式传送。