



# 中国消费者眼中的生 鲜零售商



全球的大型超市都在加大对生鲜部门的投资，以实现差异化，博得消费者青睐。我们常能在超市看到提着满篮生鲜商品的消费者，这些商品的好坏能极大影响客户忠诚度，还能产生浓厚的光环效应。如果消费者对某零售商的生鲜部门满意，其他部门的销售额也会增长，从而带动整体业绩。可以说，制胜生鲜，就能制胜竞争对手[1]。

但在中国的生鲜市场，各型连锁超市（包括超市和大型综合超市）处处碰壁，大部分消费者仍偏好在菜市场购买生鲜商品。原因主要有二：首先，中国的“还价文化”在菜市场可行，在超市则行不通；其次，很多中国消费者认为，菜市场卖的才是真正从农场或农田直运的新鲜食材。我们对欧睿（Euromonitor）的数据进行了分析，结果显示，在 2017 年，菜市场卖出了全国一半以上的生鲜商品。

超市能否在中国的“生鲜战”中反败为胜？我们对此毫不怀疑。在访问了来自全国 29 个城市的 4900 多名消费者后，我们发现，超市提升竞争力的机会会有很多（见文末“研究背景”）。具体来说，超市如果能以客户为中心，注重商品质量，强调商品特色，加强线上线下的无缝衔接，就能在“生鲜战”中立于不败之地。

### 关键购买因素

查。85%的受访者表示，他们只会线下购买生鲜商品。88%的受访者近三周至少去过一次菜市场，但同期只有 19%的人光顾过超市，而去过大中型综合超市的仅有 16%。

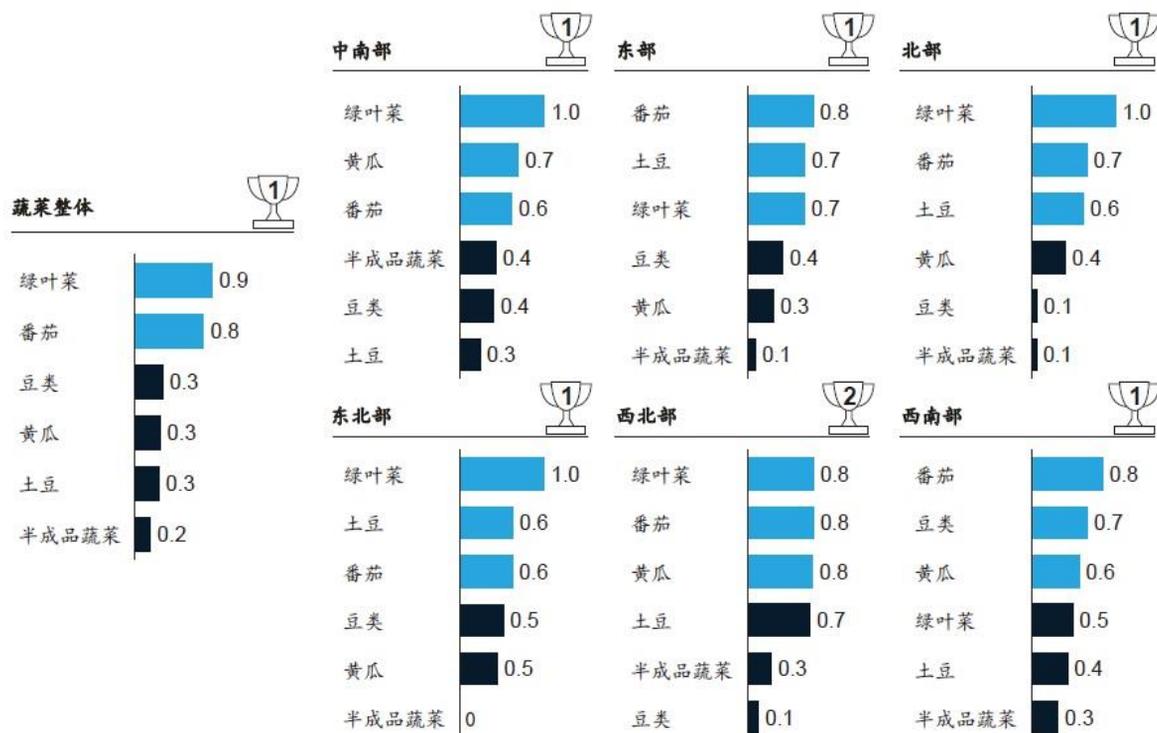
调查还显示，没有一家大型零售商是中国消费者心中的“生鲜不二之选”。我们在四个欧洲国家和美国开展过类似调查，每个国家的消费者心中至少都有一家“生鲜首选地”。不过，零售商在中国生鲜市场的遇冷也意味着巨大的发展潜力，只要懂得形成差异化、懂得创新，就能跑过竞争对手。

在去哪儿买生鲜商品这个问题上，中国线下消费者最看重质量，质量也决定了他们是否会相互推荐。不过，不同生鲜商品在消费者眼中的重要程度也不同。我们的调查显示，有一些关键质量商品（Key Quality Items, 简称 KQI）最能左右中国消费者的看法，如果零售商能提高这些产品的质量，客户满意度就会显著提高。

全国范围内，蔬菜类 KQI 是绿叶蔬菜和西红柿；水果类是橙、苹果和香蕉；肉类是禽肉和猪肉（见图 1）。

图1

绿叶菜和番茄是蔬菜中的关键质量项目，但各区域之间存在差异  
质量对零售商的重要性 (对客户和客户渗透率的重要性)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 感知产品质量与感知部门质量的相关性综合得分，根据购买产品的客户份额做出调整  
资料来源：麦肯锡中国生鲜市场调查（2018，N=4993）

质量不仅是中国消费者选购生鲜商品时的首要考虑因素，也是中国零售商最大的商机。调查显示，以消费者满意度为标准，69%的零售商在商品多样性上达标，60%在便利性上达标，但只有50%在质量上达标。

话虽如此，越来越多的人开始在线上购买生鲜商品。他们大部分是20多岁或30岁出头的年轻人，收入高，身居一线城市。与商品质量相比，他们更加看重线上丰富的商品种类，以及便利的购物体验。

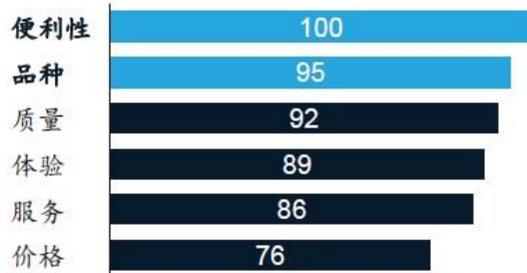
确实，不同年龄段的人对生鲜商品有不同的关注点。年纪最小的消费者最看重便利性，而25-34岁的消费者则最看重价格（见图2）。

图2

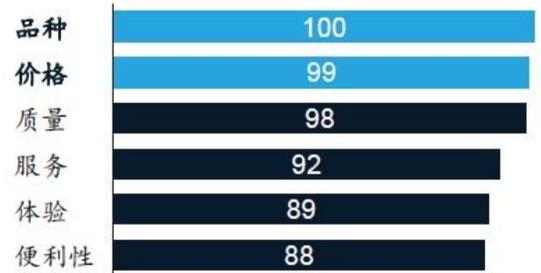
虽然品种和质量是所有年龄段的关键购买因素，但关键购买因素还受到不同生活阶段的影响...

整个门店NPS的重要性，指数化

18-24岁的群体最看重便利性



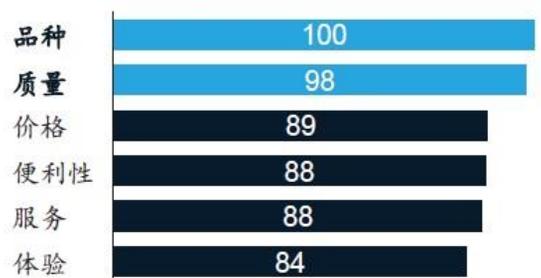
25-34岁的群体对价格最敏感



35-44岁的群体最关心质量



55-65岁的群体同时兼顾品种和质量



资料来源：麦肯锡中国生鲜市场调查（2018，N=4993）

## 如何制胜生鲜商品零售

各型超市能从调查结果中获得什么启示？我们认为，中国的现代食品零售商应主要关注以下三点：

### 甄别 KQI 并提高质量

首先，零售商应甄别出各类生鲜商品的 KQI，并不断提高这些商品的质量。当然，由于消费习惯不同，各地区的 KQI 也存在差异。甄别出 KQI 后，零售商还应找出客户最看重的商品属性，并基于这些属性对标竞争对手。

在 2016 年 10 月的一篇文章中，麦肯锡提出了一套“三步法”，既可用于甄别 KQI，又能提高每项 KQI 的质量[2]：

—— 开展结构性的消费者研究：开展深入调查，了解客户真正看重的商品和属性，并对标竞争对手；

—— 找出质量低下的根因：开展专项任务，深入分析质量问题；与供应商合作，制定具体行动计划，以解决根本问题；在整条价值链上找到提升质量的抓手，包括采购、预测、运营等各个环节；

—— 培养“质量优先”文化：将“三步法”嵌入各个商业流程，做到持续优化，并将质量指标纳入绩效管理体系。

中国的零售商若采用这套方法，必能收获丰厚回报。某连锁超市发现橙子是一个关键 KQI，消费者在购买橙子时，最关注“保鲜期是多久”、“口感好不好”、“香不香”、“购买时状况是否良好”（有没有腐坏）等商品属性。该超市在前三项评分中都遥遥领先，第四项却远不如竞争对手。

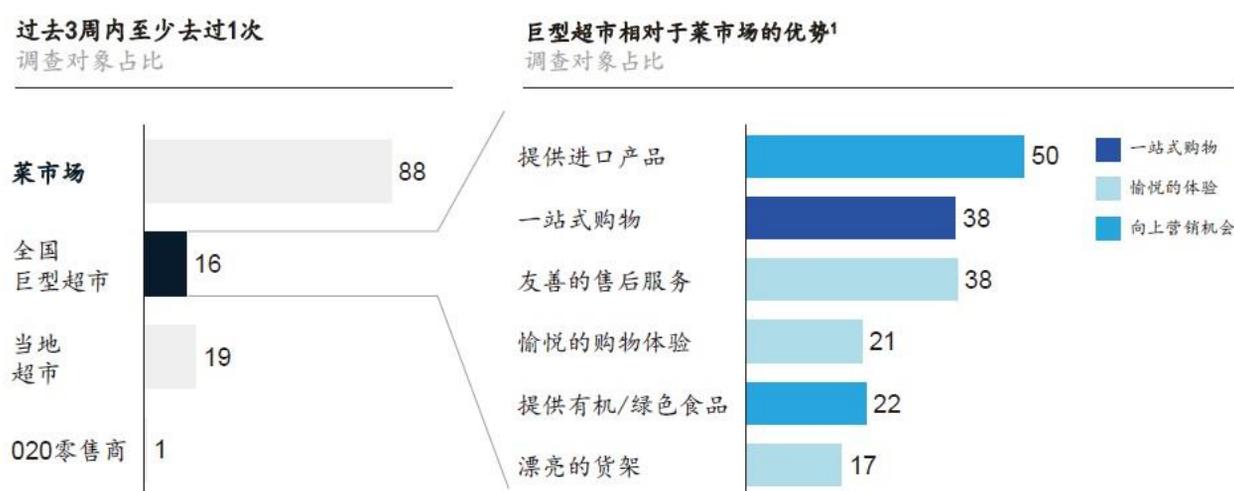
为此，该超市采取了一系列行动，防止橙子在运输和装卸过程中腐坏。例如，重新定义商品规格、停止季末订单（因为季末水果一般会过熟），并执行更加严格的检查。一年内，它在水果上的营收增长了 7%。善用优势

在商品多样性和用户体验的一些方面，菜市场要远落后于超市（见图 3）。一方面，超市的商品种类更为丰富，进口商品和有机商品应有尽有，

刚好满足了中国消费者追求高品质生活的诉求。相反，菜市场只出售生鲜商品，较为单一，远不如可在超市享受到的“一站式”购物旅程。另一方面，超市干净的环境、整齐陈列的货架、便捷的售后服务（如优惠券或送货上门）等，也能给消费者提供更好的购物体验。

图3

巨型超市可以提供愉悦的端到端购物体验和向上营销机会击败菜市场



巨型超市可以在3个关键领域脱颖而出，尝试从菜市场手中夺取份额：

- **一站式购物目的地：**除了购买新鲜食材外，消费者还可以在同一地点满足所有购物需求
- **愉悦体验：**一个洁净、愉悦的购物环境，覆盖商品浏览到售后服务的全流程
- **向上营销机会：**中国消费者逐步开始寻找并购买优质进口产品和有机产品

<sup>1</sup> 顶尖巨型超市属性，按子品类划分

资料来源：麦肯锡中国生鲜市场调查（2018，N=4993）

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_33818](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33818)

