

2009年10月



# 提高 亚洲消费者 生鲜食品安全

起而行之 - 执行概要



可口可乐  
零售研究委员会

研究发起方：可口可乐零售研究委员会亚洲分会  
研究执行方：麦肯锡



## 可口可乐零售研究委员会亚洲分会 (CCRRCA)

CCRRCA 由可口可乐公司出资设立，其成员多为亚洲食品零售公司高层管理人员。  
亚洲分会成员如下：

Long Chen 先生  
华润万家有限公司（中国）

Peng Chee Choo 先生  
Cold Storage Supermarket（新加坡）

Jenny Lee 女士  
7-Eleven 华南公司（中国）

Lou Jardin 先生  
IGA Distribution（澳大利亚）

Lawrence Koh 先生  
Consumer Goods Forum Pty Ltd.（新加坡）

Jeong Gy Baek 先生  
Bokwang FamilyMart（韩国）

Sadashiv Nayak 先生  
Pantaloons Retail India Ltd.（印度）

Chuan Nimkittikul 先生  
CP All Public Company Ltd.（泰国）

Kian Peng Seah 先生  
NTUC Fairprice Co-Operative Ltd.  
（新加坡）

Pudjianto 先生  
Alfamart（印度尼西亚）

Carmelito Regalado 先生  
Matahari Food Business（印度尼西亚）

Paul Sheldrake 先生  
Wellcome（香港）

Gwyn Sundhagul 先生  
Tesco Lotus（泰国）

Yoshitomo Suzuki 先生  
AEON Global Merchandising Co., Ltd.  
（日本）

Bienvenido V. "Donnie" Tantoco III 先生  
Rustan Supercenters, Inc.（菲律宾）

Tony Taylor 先生  
沃尔玛亚洲区（香港）

Ron Virta 先生  
好又多投资管理（上海）有限责任公司  
（中国）

可口可乐零售研究委员会亚洲分会此项研究得到了美国 Goodheart Resource 有限公司研究总监  
Thomas W. Vadeboncoeur 之大力支持，谨此致谢。

# 简介

## 可口可乐零售研究委员会

三十余年来，可口可乐公司一直通过零售研究委员会为食品零售业焦点问题、重要问题及紧急问题等领域的独立研究提供支持。1978 年，可口可乐零售研究委员会美国分会诞生，随后欧洲分会、拉美分会、亚洲分会相继成立，迄今已就食品零售商面临的紧急问题展开三十八项研究并将其成果公诸于众。

所有研究均由零售商亲身参与，旨在造福零售商乃至整个业界。

这些深入研究项目通常由委员会与各大著名咨询公司合作，在专门的研究总监和委员会成员共同指导下进行，为所有零售商的短期行动和长期战略规划提供宝贵意见。由此创建的知识体系不仅对当今食品零售行业产生了无与伦比的影响，也为企业迈入未来食品零售行业的广阔天地提供了重要指南。

2008 年 8 月，可口可乐邀请世界各地的前任和现任委员会成员来到北京参加一个论坛，探讨可能是 21 世纪最重要的问题：环境可持续性。来自全球 150 多个国家的食品零售领先企业齐聚一堂，群策群力下，题为《零售业中的可持续性》的全球零售行业展望就此诞生。

您可以访问 [www.ccrcc.org](http://www.ccrcc.org) 查看可口可乐零售研究委员会历年来研究成果。



## 可口可乐零售研究委员会亚洲分会

在市场环境不断变化的亚洲，有着为数众多、世界级的最具活力的零售商。可口可乐零售研究委员会亚洲分会是该地区主要研究机构之一，致力于在合作而非竞争的环境中就食品零售行业的相关问题展开深入研究。

自 2004 年成立以来，可口可乐零售研究委员会亚洲分会已完成两项重大研究并将其结果公诸于众，在构建亚洲食品零售行业蓝图、提高购物者满意度方面发挥了至关重要的作用：

- 当务之急：在亚洲生鲜食品零售中创造卓越（研究方：埃森哲）和
- 亚洲食品零售业态：理解业态成功（研究方：IBM）

“委员们给予我独特角度来看待业内重大问题”惠康公司（香港）运营总监、可口可乐零售研究委员会亚洲分会现任主席 Paul Sheldrake 如是说：“能够成为团队的一员，与业内优秀零售商共同讨论关系行业未来发展的重要问题，这一经历非常宝贵。我们的目标是，以消费者洞察为研究中心，在业务中加以借鉴，从而改善服务全体亚洲消费者的方式。能在委员会中任职，个人感到十分荣幸。在此谨向可口可乐公司表示感谢，感谢他们为创立委员会并支持其发展所做出的努力。”

可口可乐公司亚太区总裁 Glenn Jordan 先生补充道：“过去三十年间，可口可乐零售研究委员会为全球食品行业做出了巨大贡献，可口可乐公司对此深感自豪。亚洲地区食品零售行业发展迅猛。可口可乐公司一贯致力于资助、支持可口可乐零售研究委员会亚洲分会的研究工作，因为我们认为它将在影响行业未来发展的诸多领域为企业的思维导向。而食品安全正是它所涉足的领域之一。在此我要向委员们在这一杰出研究中所付出的汗水、智慧与心血表示感谢。”

## 食品安全：提高亚洲消费者生鲜食品安全

过去几十年里，食品安全问题一直是业内关注的重中之重。最近频发的食品安全事故亦再次强调了食品安全性对亚洲乃至全球零售商实现持续发展和商业成功的重要性。

本研究由麦肯锡公司在可口可乐零售研究委员会亚洲分会会员指导下完成，旨在为零售业领导层提供完整路线图，帮助他们提高生鲜食品从源头到消费者整个过程的安全性和产品质量。

“这一研究为我们提供了不少关于亚洲各国和各食品种类食品安全系统优劣的真知灼见，”中国华润万家首席执行官、可口可乐零售研究委员会亚洲分会委员 Long Chen 先生如是说。“研究还特别指出，食品安全问题已经成为整个亚洲生鲜食品零售商所面临的巨大挑战。零售商领导层和高级管理层必须将亚洲食品安全战略及其实施视为重中之重。”





## 可口可乐零售研究委员会亚洲分会与麦肯锡公司

在着手进行这一重大研究时，可口可乐零售研究委员会亚洲分会的委员们没有忘记寻求相关企业咨询公司的合作。在对诸多候选公司进行广泛筛选后，委员们选中了麦肯锡，认为只有麦肯锡方有能力与之合作完成研究。

“能与可口可乐零售研究委员会亚洲分会合作，就这一极具吸引力的项目展开研究，麦肯锡深感荣幸。食品安全问题对于整个亚洲食品零售行业的发展具有至关重要的意义。”麦肯锡亚洲区董事 Todd Guild 表示：“可口可乐零售研究委员会希望为零售业领导层规划一个切实可行的简单蓝图，帮助他们发现潜在的食品安全问题并相应进行纠正，麦肯锡对此持赞赏态度。委员们所在公司所采取的大量最佳方案给我们留下了深刻的印象，它们也为本地区其它食品零售商探寻发展之路提供了丰富的资源。在此我要感谢委员们给我们提供了这样一个好的机会，同时也感谢他们对研究所作出的贡献。”

麦肯锡公司在亚洲共拥有 16 家分公司，顾问总数 1,400 余人。麦肯锡曾与亚洲多家零售商展开合作，迄今在全球完成零售商委托项目已超过 1,000 项。



# 提高亚洲消费者 生鲜食品安全

亚洲各国虽然民族复杂、文化各异，但对生鲜食品的喜爱却如出一辙。日本生鱼片的清淡柔美、时令水果的千滋百味、韩国石锅拌饭的浓厚味道、中国以及东南亚炒肉和炆爆蔬菜的扑鼻香味、印度和菲律宾那令人赞不绝口的芒果。在亚洲很多菜系中，菜肴的最终品质在很大程度上取决于食材的新鲜程度。

在挑选新鲜食材时，亚洲的购物者们总是不遗余力。消费者对新鲜食材的热爱，为深知此情的零售商创造了建立客户忠诚度、提升品牌价值的大好机会。然而，对新鲜食材的执着追求同样可能带来巨大的风险：万一出现食品腐坏，甚至一起食品安全事故，其商业后果都不堪设想。因此，对于亚洲零售业的领导者们而言，食品的新鲜性和安全性不仅对品牌至关重要，同时也是经常需要面对的挑战。

在本报告中，我们将向您介绍亚洲零售业的领导者们如何更加积极主动地建立及完善本地区食品新鲜性和生鲜食品安全性标准，以及如何进行。我们提出了一些具体的方案措施以帮助亚洲零售业的领导者们在提高生鲜食品安全性方面建立自己的领导优势。报告着重强调了市场所面临的食品安全“热点”问题，明确了亚洲各国市场如何在共同的发展模式中发展，鼓励领导者在食品安全领域发挥更加积极的作用和推动本地区内最佳方案的交流共享，提倡零售商在店内和整个供应链内实现群策群力，以确保生鲜食品业务能够满足亚洲消费者对全球最佳生鲜食品的期望。

报告中同时提出了一系列有针对性的实用方案供零售业的领导者们在亚洲市场内采纳实施，以减小食品安全事故风险。并讨论了零售商如何通过采取更具影响力的姿态，即不仅仅将食品问题局限于企业内部，而是致力于推动整个供应链、监管机构和消费者的协作，在业内建立领先优势，并推动食品新鲜性和安全性改善方案的实施。

## 通过生鲜食品供应建立顾客忠诚度、提升品牌价值

**新鲜问题从来都是食品零售业的重中之重。**全球消费者将食物的新鲜和优质程度列为选择商店的最重要因素。<sup>1</sup> 零售商很清楚地知道，生鲜食品能够提高店内客流量、增强顾客忠诚度。所以零售商试图通过各种生鲜食品供应方式，比如提供更优质、更低价的生鲜食品，强调“更新鲜，更健康”，或是增加生鲜食品部店内展示，来实现零售业务的差异化。亚洲的零售商都深知生鲜食品与客户忠诚度之间的关系，也深知提供最优质的生鲜食品是扩大客户群、提升品牌价值的**第一步**。

然而，食品供应链的任何环节出现安全问题，都可能发展到难以预计的地步，导致灾难性的后果。一旦发生食品安全重大事故，零售商在召回产品之余还会面临品牌和声誉受损等严重后果，损失之大无可估量，恢复声誉之日更是遥遥无期。食品安全的长期改善需要整个行业所有相关方的系统化变革——而这样的变革需要零售业的领袖们发挥自己的影响力。令人鼓舞的是，研究结果表明，领导层的高瞻远瞩比价格不菲的投资更能推动食品安全的全面变革。

## 生鲜食品安全面临的三大威胁

我们在研究中发现了**生鲜食品安全所面临的三大威胁**，需要零售商在整个供应链中加以控制。残留化学物、微生物污染 / 食品腐坏、动物疾病是亚洲市场在食品安全之战中所面临的共同敌人 [ 详情请参阅完整报告第 24 页，表 2-1 ]。虽然三大威胁的危害不可能完全消除，但通过风险管理和提高事故处理能力，可将其控制在一定范围内。整个供应链中任意一环出现问题，都可能危及生鲜食品的安全。为了实现对生鲜食品安全的有效管理和持续改进，零售业领导层需要建立完善的管理框架，覆盖从农场至收银台的整个供应链。本报告中介绍了一个生鲜食品安全管理框架，零售业的领导者们可用其对店内和整个供应链的当前绩效进行评估，比较自己与主要竞争对手或其它市场同行业的差距，明确达到食品安全最高等级所需的措施并纲举目张地加以实施 [ 表 1 ]。

相较于最佳实践案例，由零售业领导者们推动的变革更加能够深入人心——它们致力于就食品新鲜性和安全性植入一种新的思维方式和文化。

<sup>1</sup> 麦肯锡全球零售实务。



表 1

借助食品安全管理框架确定措施主次

食品安全管理框架

✓ 零售商设定标准并确保合规  
○ 负责按照标准执行的一方

管理对象	描述	生产商	供应商	物流	店方
A 上游管理	• 生产商及供应商遴选与管理；认证标准的实施	✓	✓		○
B 养殖管理	• 生产商实务管理，包括化学品使用、饲料质量及疾病防治	✓			
C 产品环境	• 产品存储环境管理，包括温度、湿度和卫生状况	✓	✓	✓	○
D 产品流	• 供应链速度及效率管理	✓	✓	✓	○
E 监控与检验	• 污染预防措施综述与监控	✓	✓	✓	○
F 系统集成	• 食品安全基本理念与管理的嵌入	✓	✓	✓	○
G 问题管理	• 发现问题后采取的措施及其效率	✓	✓	✓	○

来源：麦肯锡分析

## 亚洲各国及市场的相似发展

有一点比较重要，即我们发现，亚洲各国市场在生鲜食品安全性改善上的发展道路大同小异，在很大程度上可以加以预测，表现为主要依靠基本的水和卫生基础设施的发展。在帮助政府实施推动食品安全发展的政策时，零售业领袖们的作用举足轻重。比如，在零售业领袖们的支持下，澳大利亚、日本和韩国的食品安全性要高于亚洲其它国家。而与之相比，欠发达国家在这一方面则不尽人意，因此这些国家在确保食品安全方面也受到更多限制 [表 2]。

表 2

亚洲国家可按市场发展情况分为如下几类：

要求	新兴				发展中				发达		
	印度	印度 尼西亚	菲律宾	中国	中国 台湾	泰国	中国 香港	新加坡	韩国*	日本	澳大利 亚
① 基层水和卫生系统	差	差	中	中	中	优	优	优	优	优	优
② 标准、法规、执行	差	差	差	差	中	中	中	中	优	优	优
③ 冷藏链基础设施	差	差	中	中	中	中	中	中	优	优	优
④ 生产商及供应商完善度	差	差	差	差	中	中	不适用	不适用	优	优	优
⑤ 消费者意识及主动性	差	差	差	差	中	中	中	中	优	优	优

来源：麦肯锡分析

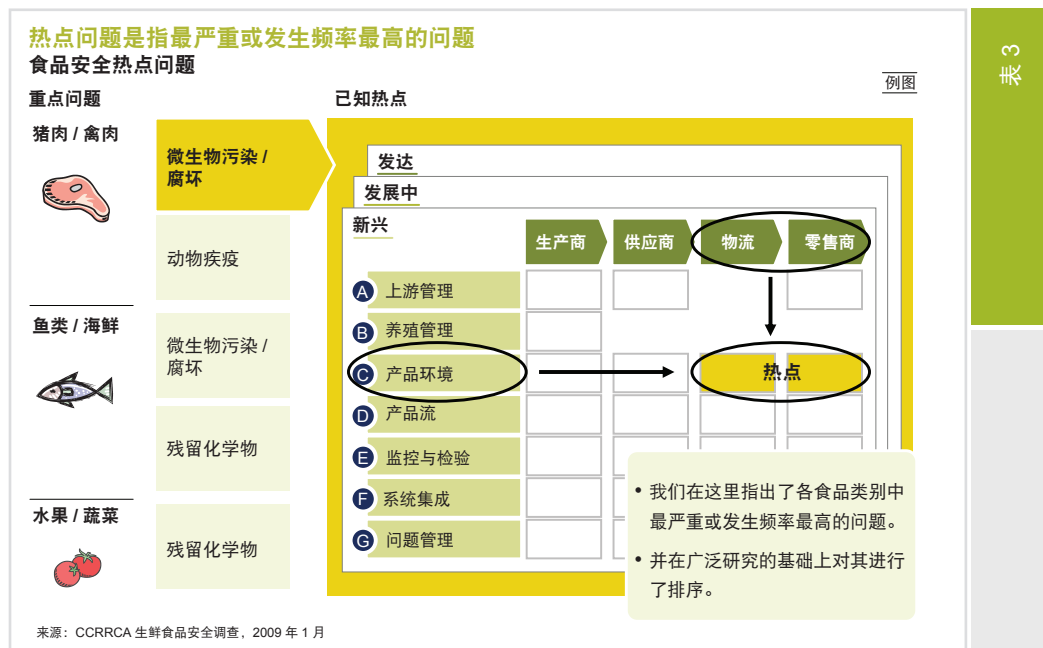


在与其它市场进行交流、学习方面，零售业的领导者们还可以做得更多。与处于相同市场阶段的邻国交流，可帮助零售商借鉴他国久经考验的最佳实践经验，并对自己的生鲜食品安全措施进行调整以适合本国市场环境的需要。

## 关注“热点”

零售业的领袖们可以优先处理业务中的最大风险，即我们所说的“热点”问题，由此推动食品新鲜性和安全性的快速提高。他们应当及早确认这些重要问题并不遗余力地加以解决——这与成本无关，只关乎业内领导力。对不同国家而言，在各发展阶段，造成食品安全最大风险的问题各不相同。我们鼓励零售商主动制定一套行动方案，对这些食品安全热点问题进行管理。零售商应将大部分精力放在这些热点问题上，这样可以最快地提高食品安全性 [表 3]。

领导层的前瞻思维比价格不菲的投资更能推动食品安全方面的进步

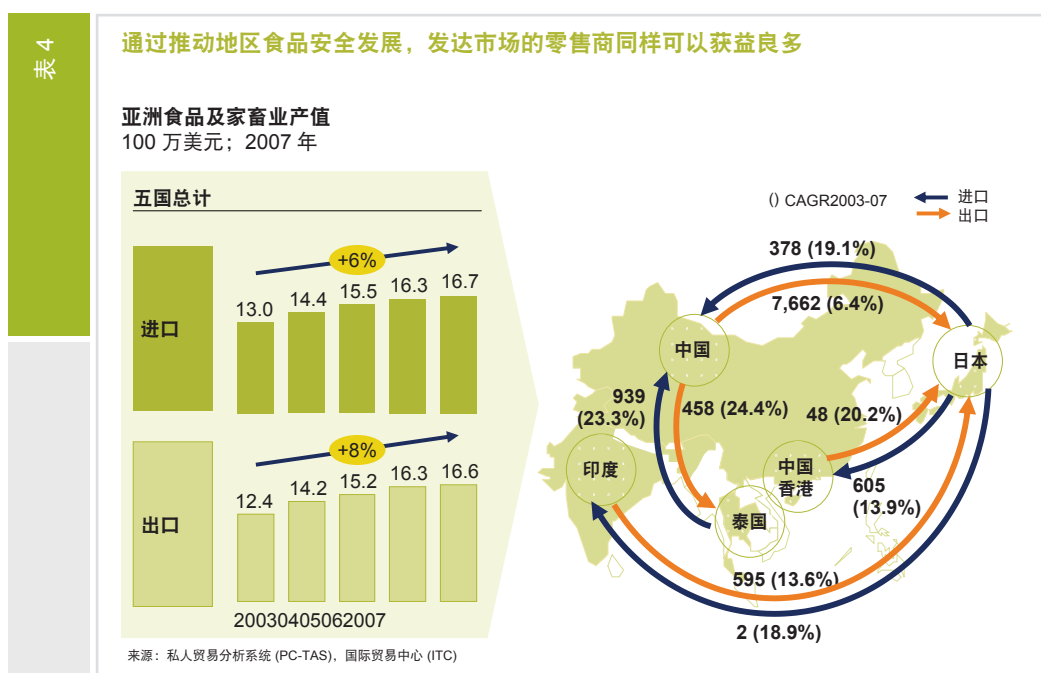


各国市场可能处于不同发展阶段，零售业领导者们需要分清这些热点问题的主次，并因地制宜地采用实施行业领先零售商的做法 [详情请参阅完整报告第 42 页，表 4-2]。但有一点更为重要：相较于成功案例，由零售业领导者们推动的变革更加能够深入人心——他们将有关食品新鲜性和安全性的新的思维方式和文化植入店内乃至整个供应链中。



## 创建生鲜食品业美好未来

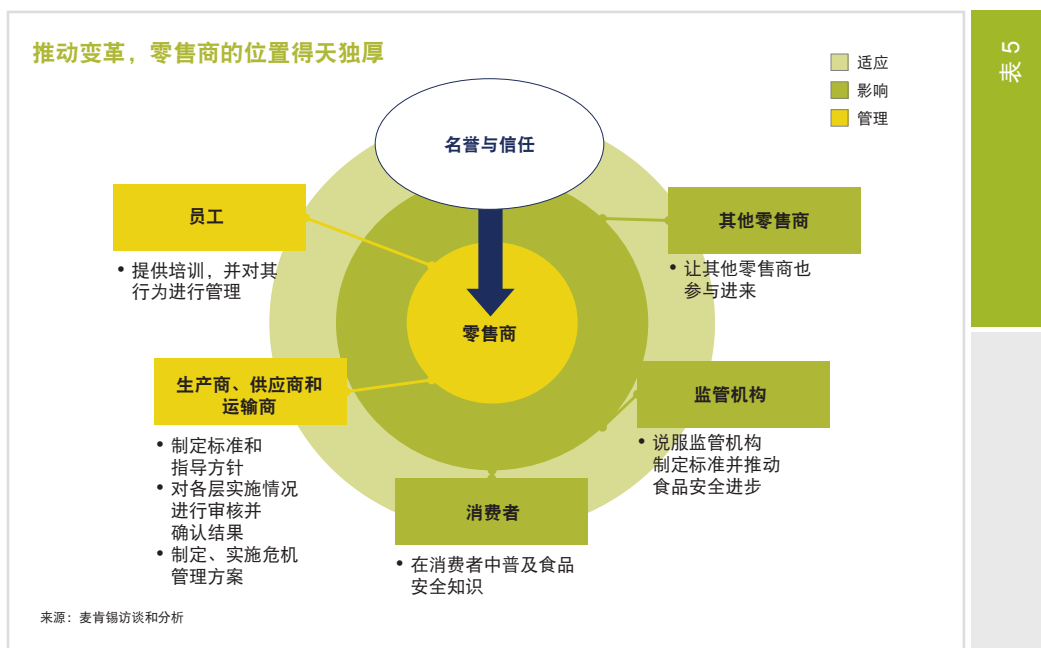
通过施加影响力，零售业领导者们可以在店内营运、供应链乃至整个国家的范围内推动食品新鲜性及安全性的显著进步。身处于不同发展阶段的各国市场，零售业的领导层可以鼓励整个供应链内的生产商、加工商和运输商采用经过市场检验的做法，提高供应链中所有生鲜食品的安全性。由于地区间的依存性正在不断提高，发达市场中的零售商也可以发起跨国活动以提高整个亚洲地区的食品安全性 [表 4]。我们鼓励零售业的领导者们采取更加积极主动的姿态，帮助引导及影响生鲜食品供应链中的其他相关方共同构建亚洲食品安全的美好未来。



## 起而行之

零售业的领导层应当立即着手从被动到主动的持续转变，继续保持在生鲜食品及食品安全方面的优势，以此保护、巩固品牌和声誉，维系顾客信任。领袖们必须在企业中形成一种意识、一种文化，即：食品新鲜性和安全性对企业声誉和顾客信任至关重要。他们制定的行动方案不仅要考虑企业内部的员工，还必须包括上游供应链合作伙伴、监管机构和消费者 [表 5]。





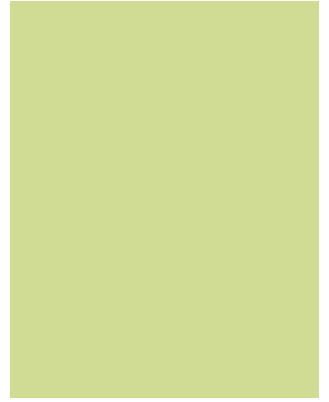
零售业的领导者们可将报告中建议的审慎措施融入店内的生鲜食品安全措施中，并推动整个供应链采用最佳实践方案 [ 详情请参阅完整报告第 70 页，表 6-2 ]。

## 如何使用本材料

我们鼓励您以我们的研究成果为基础，对自身情况进行全方位的检测和分析；反复参考报告内容，在页面空白处记下观察结果和想法，并折叠适用于您自身情况的页面以备查阅。

报告中所提供例子针对可能发生情况给出了有用说明，但如零售商未在专家指导下对其进行全面深入研究，不可将其视作行动指南。













©2009. 可口可乐出口公司“可口可乐”及可口可乐零售研究委员会标识为可口可乐公司商标。如无出版商书面许可，不得对此出版物的部分或全部内容进行复制、将其存储于检索系统中或以任何形式或通过任何方式进行传播。