



2021 超市生鲜竞争力报告

■ 第三只看零售

Supermarket fresh food
Competitiveness Report



目录

CONTENTS

前言	02
企业画像	03
经营情况	06
生鲜品类竞争力	16
成本结构变化	20
经营策略导向	25
发力方向	34
企业家信心	39



前言

2021年底，《第三只看零售》在行业内发起调研，统计分析了中国范围内50余家超市企业经营数据，以此形成《2021超市生鲜竞争力报告》。

调研过程中，我们确认了超市业态中生鲜品类的重要作用。虽然近四成样本企业整体亏损，75.8%的样本企业营收下降，但生鲜销售占比超过60%的样本企业，销售额、来客数、综合毛利率均实现增长。零售企业经营者看好的增长品类，也主要集中在果蔬、加工日配、肉品、水产等生鲜品类中。

进一步梳理超市企业经营概况，我们发现行业变化明显，涉及生鲜业态赛道冷暖、企业营收毛利增减、超市经营策略调整、门店成本浮动、组织架构与团队建设、增长方向预判以及零售商心态多个层面。

这些变化正在影响实体零售业发展。从企业家信心指数来看，有11.76%的零售老板萌生了想要将企业卖掉的想法。

行业增长受阻，也使零售行业人员流动率提高，人才问题凸显。零售企业普遍面临经营团队学历偏低、年龄偏大的问题。其中管理层学历以高中及以下文凭为主的企业占比达28.11%；管理层平均年龄小于35岁的企业占比2.95%；门店员工平均年龄小于35岁的企业占比仅为11.76%。

《2021超市生鲜竞争力报告》共分为七个板块，分别是企业画像、经营情况、生鲜品类竞争力、成本结构变化、经营策略导向、发力方向以及企业家信心。我们希望通过多维度剖析对比，为零售从业者提供参考。

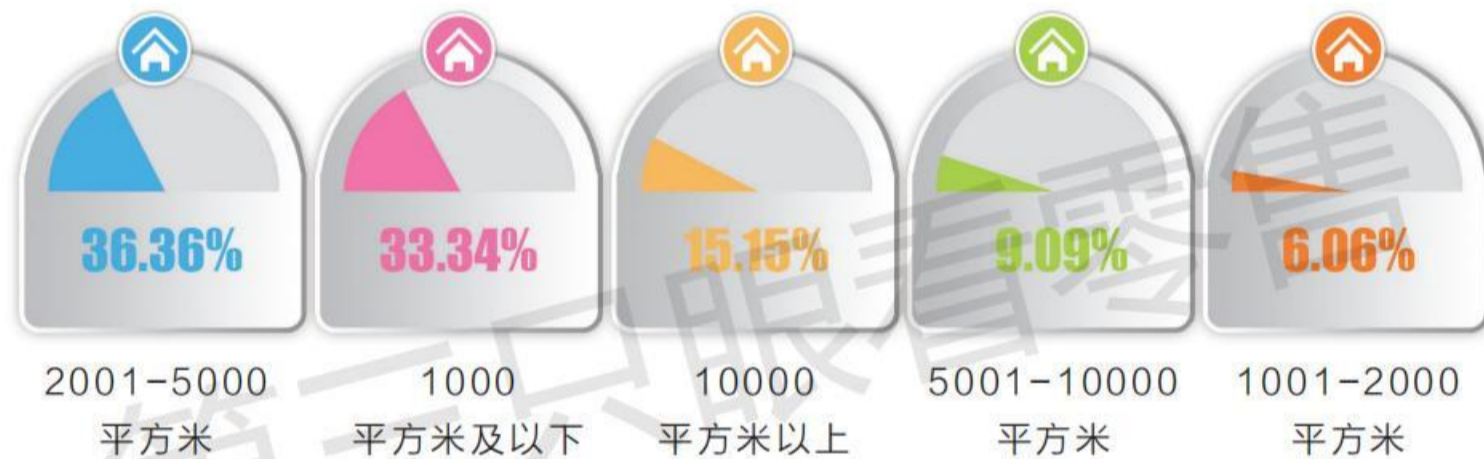
我们已对相关数据进行清洗和脱敏。但由于中国零售市场广阔，企业间经营状况存在差异，报告结论以样本企业平均值为参考，或与企业实际经营数据有所出入。因此，《第三只看零售》保留对本报告的解释权。本报告不构成任何投资建议。

企业画像

一、主力门店面积集中在2001-5000平方米，大卖场在低线市场仍有发展空间。

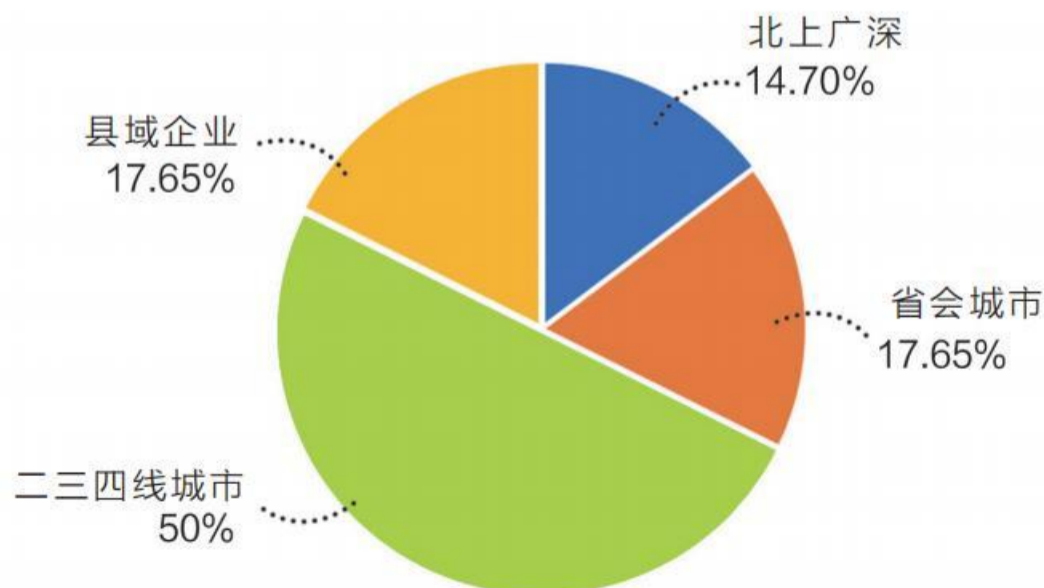
样本企业中，主力门店面积2001-5000平方米的超市最多，占比达36.36%。占比排名第二、第三的主力门店面积是1000平方米以下、10000平方米以上，分别有33.34%、15.15%的样本企业处于这一区间。主力门店面积1001-2000平方米和5001-10000平方米的样本企业占比较小，均未超过10%。

企业主力门店面积占比



从所在区域看，半数样本企业总部位于二三四线城市。总部位于省会城市、县域的样本企业占比居中，均为17.65%。总部位于北上广深的样本企业占比最小，为14.7%。

企业总部所在区域占比



图注：二三四线城市中不包含划归二线城市的省会城市。



综合来看，超市企业发展呈现出三大特点。

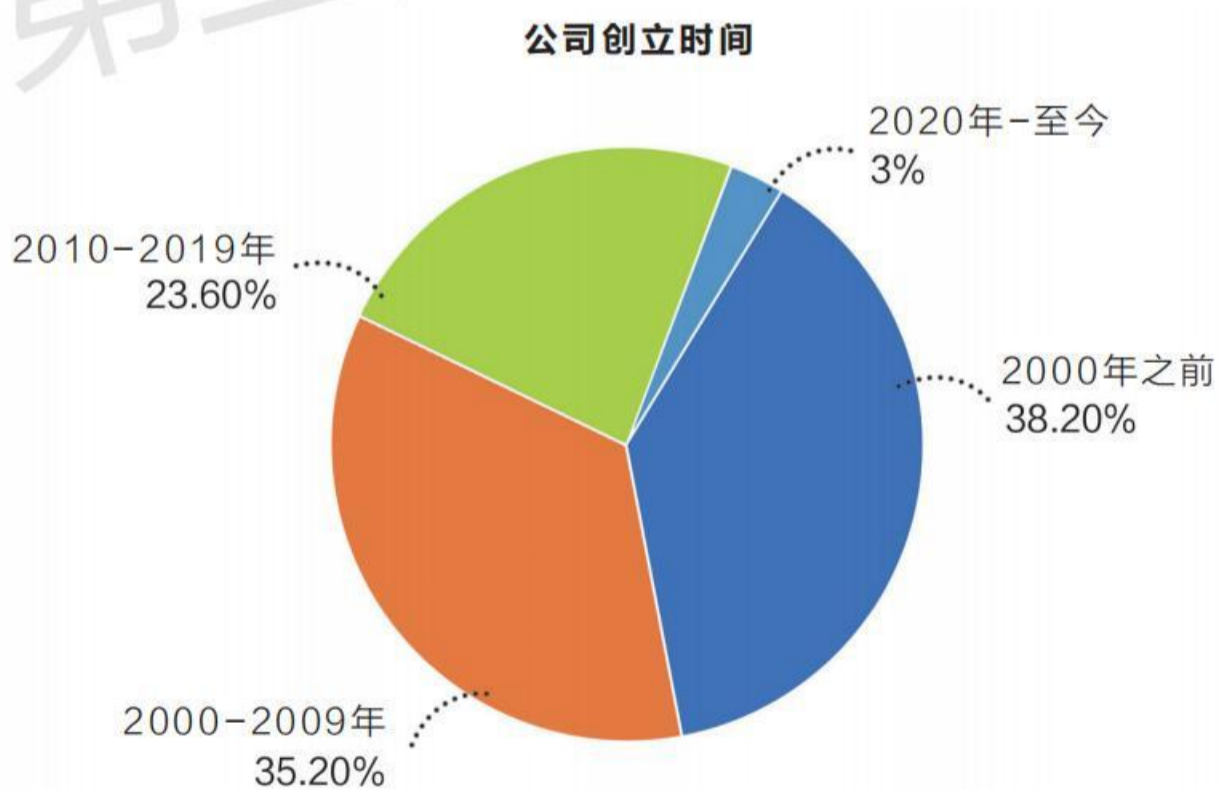
一是门店面积趋小。由于消费者生活节奏加快，对购物便利性需求增加，为迎合这一趋势，超市经营者要使门店贴近社区。因此，1000平方米及以下门店优势凸显。

二是业态趋向细分。从样本企业主力门店情况可以看出，针对性更强的业态占比更高。例如门店面积1000平方米及以下，针对消费者一日三餐开出的社区店；2001-5000平方米的标超业态；部分位于二三四线市场的10000平方米以上大卖场业态，仍具有市场空间。但5001-10000平方米之间，定位模糊的主力门店占比较低。

三是大卖场业态在低线市场仍有发展空间。因为低线城市渠道分化尚不明显，消费者需要能够满足一站式购物需求的综合性业态。加之当地较低的房租成本、可供升级改造的物业资源充足等因素，共同促成了这一特性。

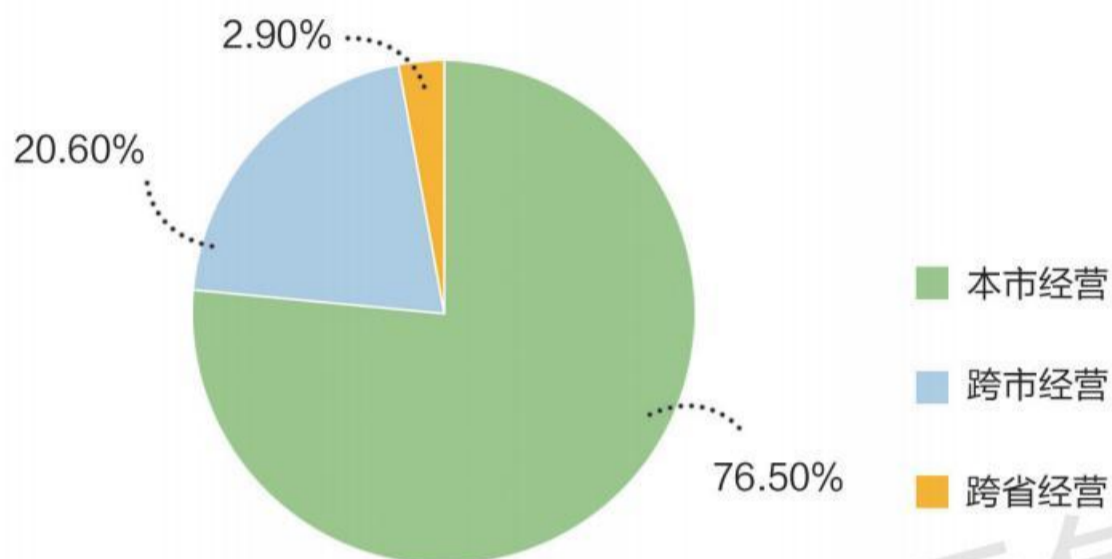
二、生鲜创业窗口期关闭，跨省经营企业仅占2.9%。

对比样本企业创立时间可以看出，2000年之前是生鲜企业入局高峰期，有38.2%的样本企业创立于这一时期。此后，新创立公司数量减少，从2000-2010年的35.2%下降到2010-2019年的23.6%。2020年至今这一阶段，仅有3%的样本企业创立。这与2020年新冠疫情爆发有一定关系。



已成立企业中，能够展开跨区域经营的样本企业属于“少数派”。实现跨省扩张的样本企业占比仅2.9%，在本省范围内跨市经营的样本企业占比20.6%，余下76.5%的样本企业均在本市经营。

跨区域经营企业占比



三、百家店以上企业仅占3%，多数企业门店数为10-50家。

从样本企业规模来看，门店数量超过100家的企业占比仅3%。多数企业门店数量在10-50家与50-100家之间，占比分别为41%、32.5%，余下23.5%的企业门店数量在10家以下。

企业门店规模分布

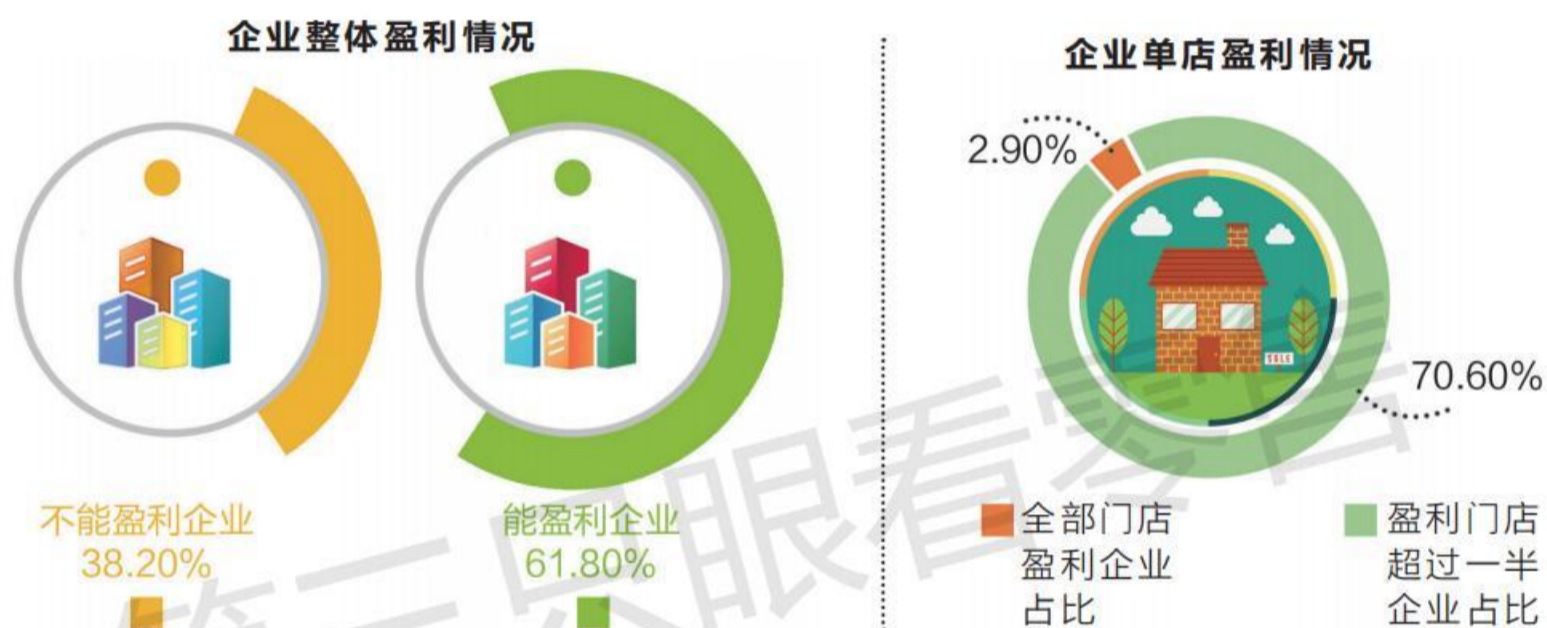




经营情况

一、近四成超市企业亏损，创业型生鲜业态经历“淘汰赛”。

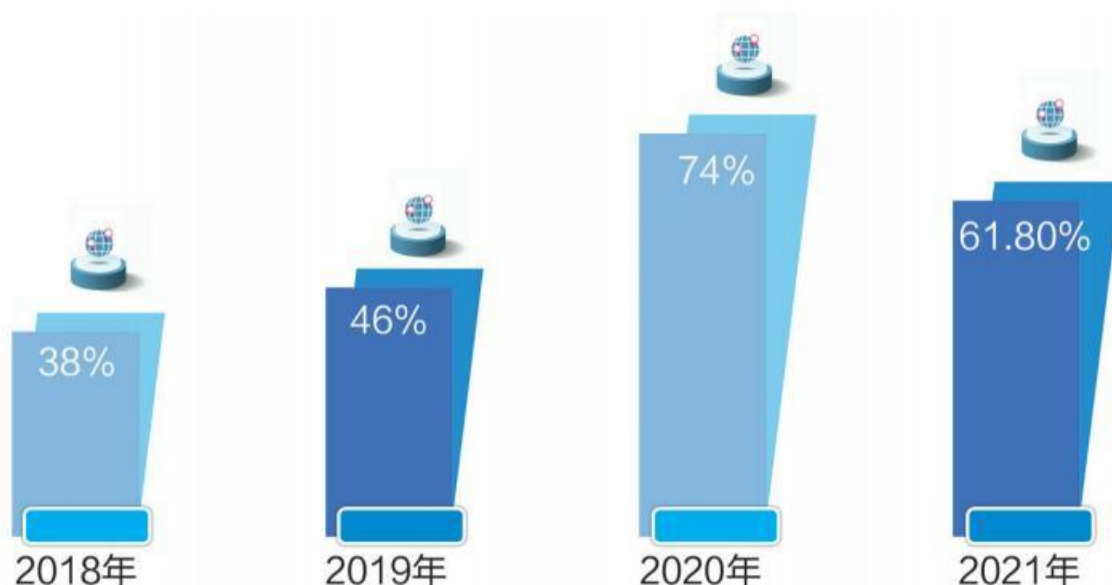
2021年样本企业经营数据显示，61.8%的企业整体盈利，同比2020年下降12.2%。具体到盈利门店数来看，仅有2.9%的企业所有门店盈利，70.6%的企业盈利门店超过一半。零售企业亏损压力增大，业绩增长难度提高。



将时间拉长来看，对比《第三只看零售》在2018年、2019年、2020年发布的报告数据，盈利企业占比从38%上升至46%，并在2020年达到74%的小高点。虽然2021年同比2020年盈利企业数量有所下降，但仍然高于2018年、2019年盈利企业比例。

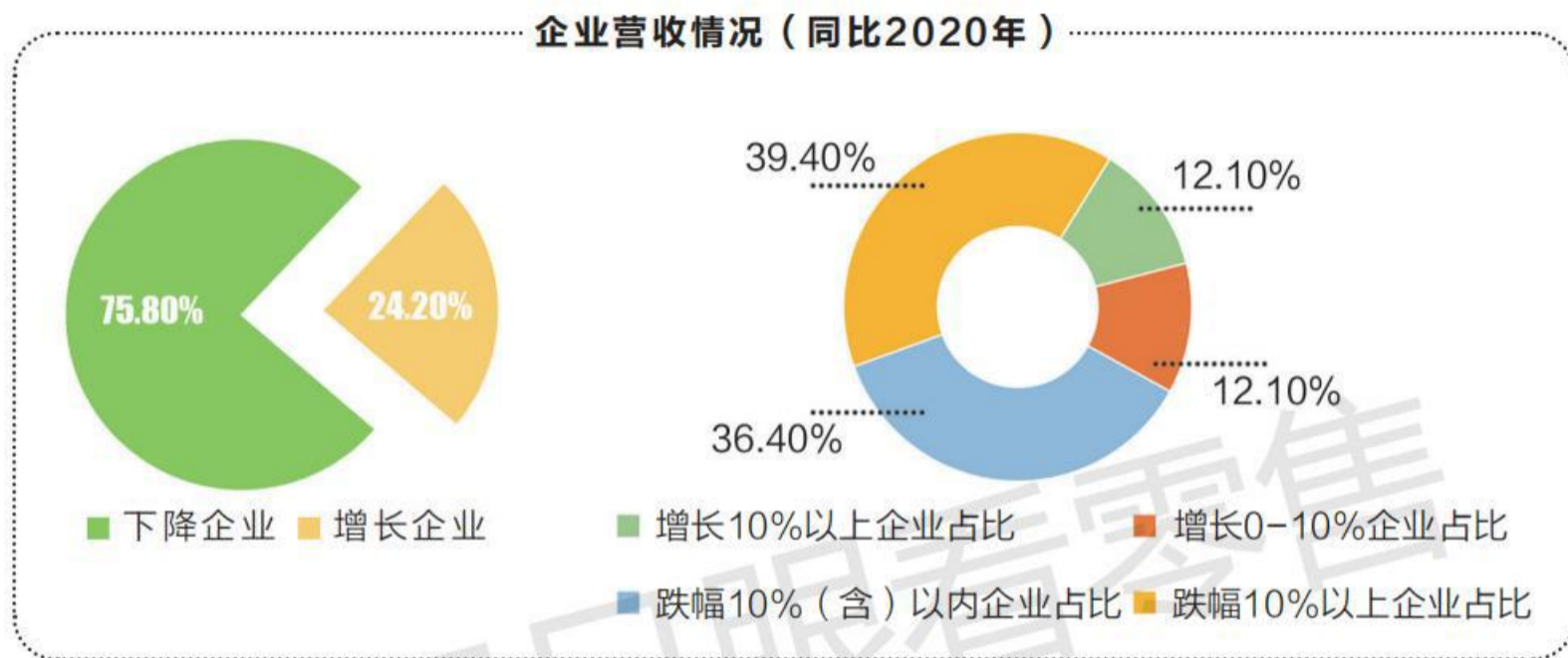
需要指出的是，近4年来超市盈利企业占比提升，与创业型生鲜企业经历“淘汰赛”有关。例如2018年、2019年，呆萝卜、鲜生友请等大量创业企业出现，客观上拉低了行业中盈利企业占比。

近四年盈利企业情况变化



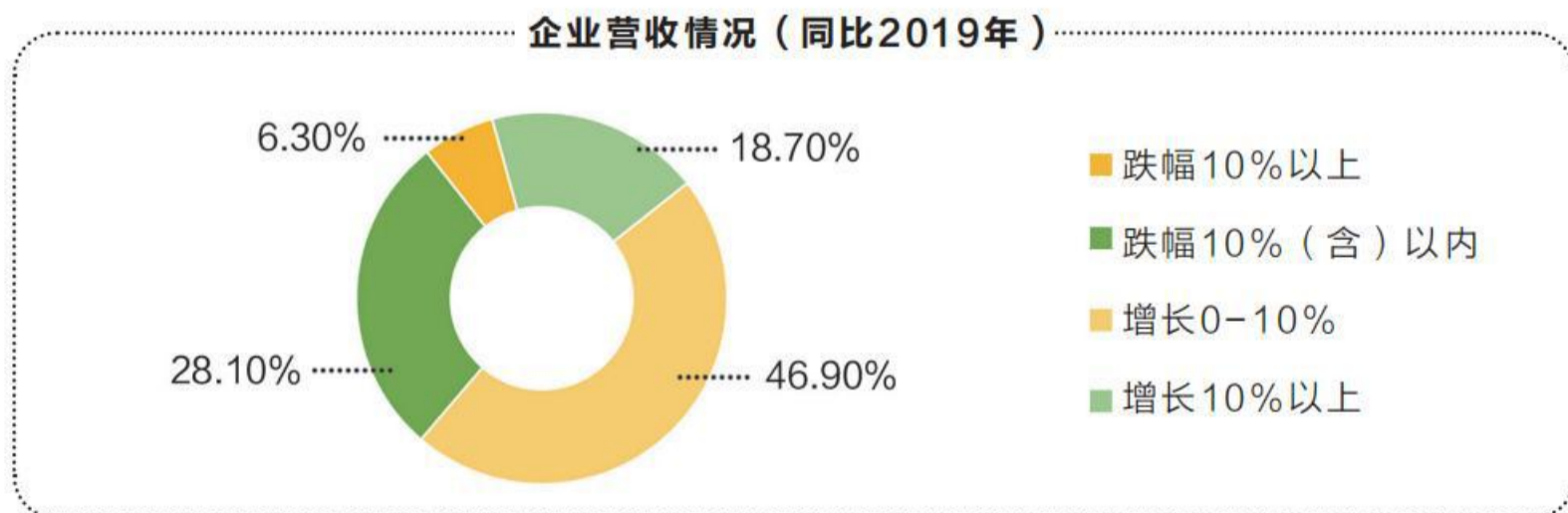
二、75.8%企业营收下降，53.1%企业门店数增长。

同比2020年数据，75.8%的样本企业营收下降，仅有24.2%的样本企业营收增长。具体来看，有39.4%的样本企业业绩同比下跌10%以上，在样本企业中占比最高。跌幅在10%（含）以内的企业占比36.4%，排名第二。此外，增幅10%以上、增幅10%（含）以内的样本企业占比均为12.1%。



结合2019年业绩来看，超过半数的样本企业实现业绩增长，高于2020年增长企业比例。其中增长10%以上的样本企业占比18.7%，有46.9%的样本企业增幅在0-10%之间。另外，有28.1%的样本企业跌幅在10%（含）以内，跌幅超过10%的样本企业仅有6.3%。

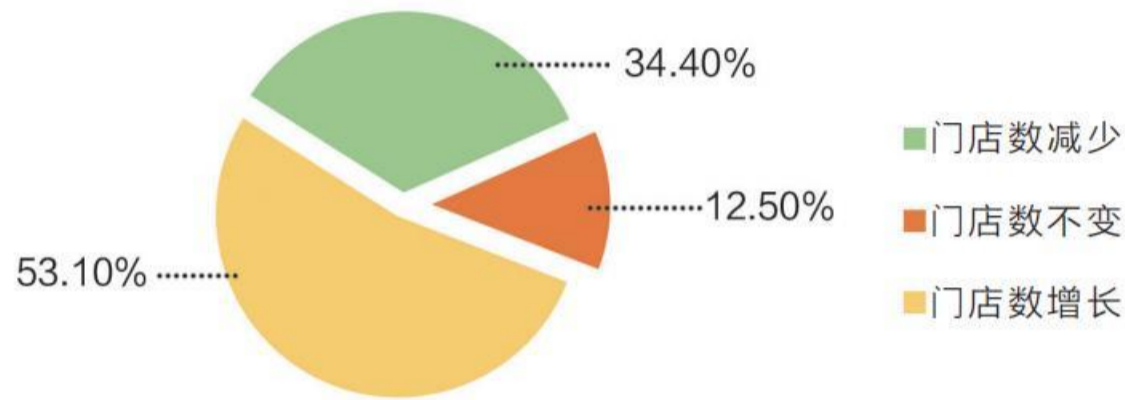
这与疫情之下，消费者出现囤货心理等因素有一定关系。但进入2021年之后，囤货潮等影响因素弱化，零售企业经营压力加大，业绩有所下降。





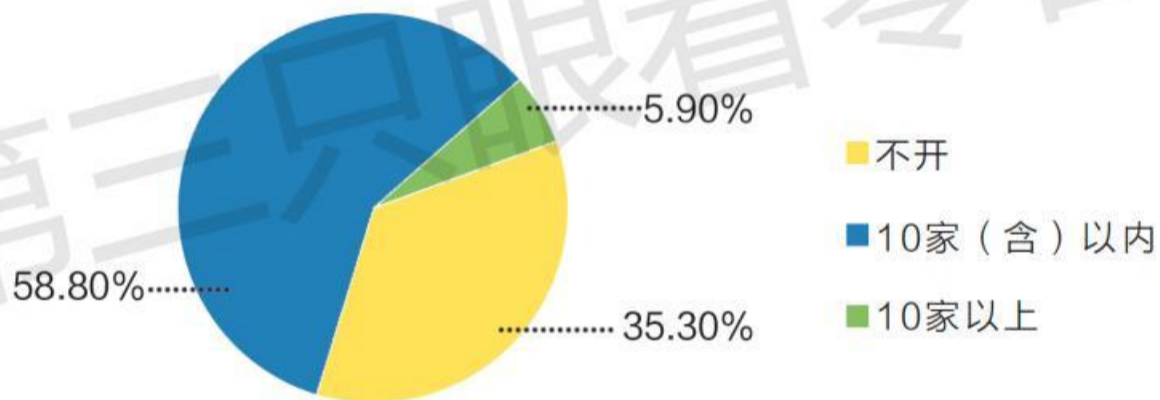
从样本企业门店数来看，有53.1%的企业门店增长，34.4%的企业门店数量减少，还有12.5%的企业门店数保持不变。整体来看，零售企业扩店速度有所放缓。

企业门店数变化（同比2020年）



样本企业中，有35.3%的企业表示下一阶段不再新开门店，58.8%的企业表示开店计划在10家店以内。结合当前企业主力门店偏向小业态来看，提升门店密度才能帮助企业获取规模化优势，但开店计划在10家店以上的企业只有5.9%，显示出零售企业态度趋于保守。

企业开店计划



三、超半数企业客单价下降，68.7%企业来客数下降。

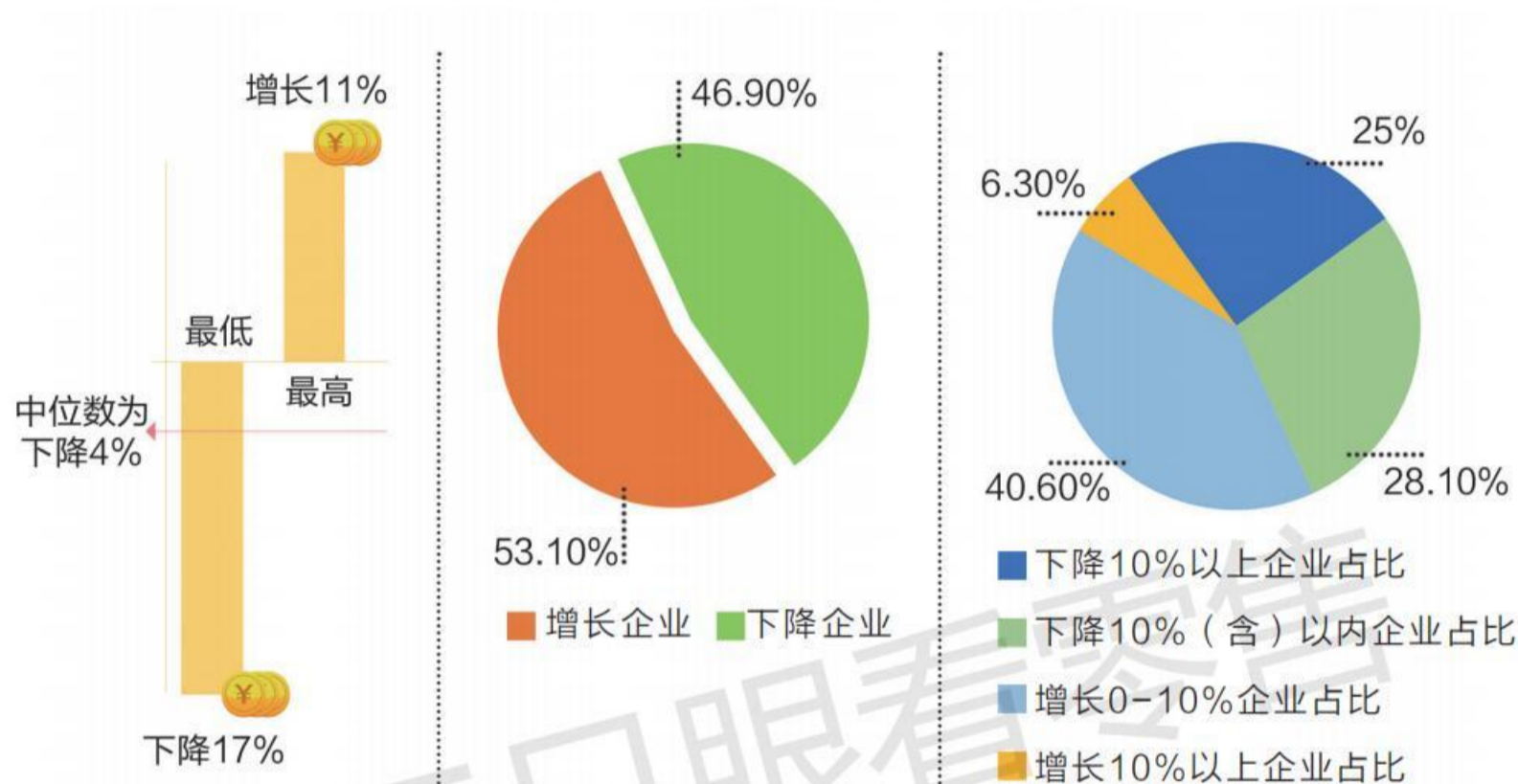
样本企业客单价分布在16-121元之间，平均为48.57元。其中46.9%的样本企业客单价同比下降，降幅最高的样本企业同比下降17%，增幅最大者同比增长10.7%。

企业客单价分布情况（元）



具体来看，40.6%的样本企业客单价增幅在10%以内。增长10%以上的样本企业仅有6.3%。此外，有25%的样本企业客单价同比降幅10%以上，降幅10%（含）以内的样本企业为28.1%。

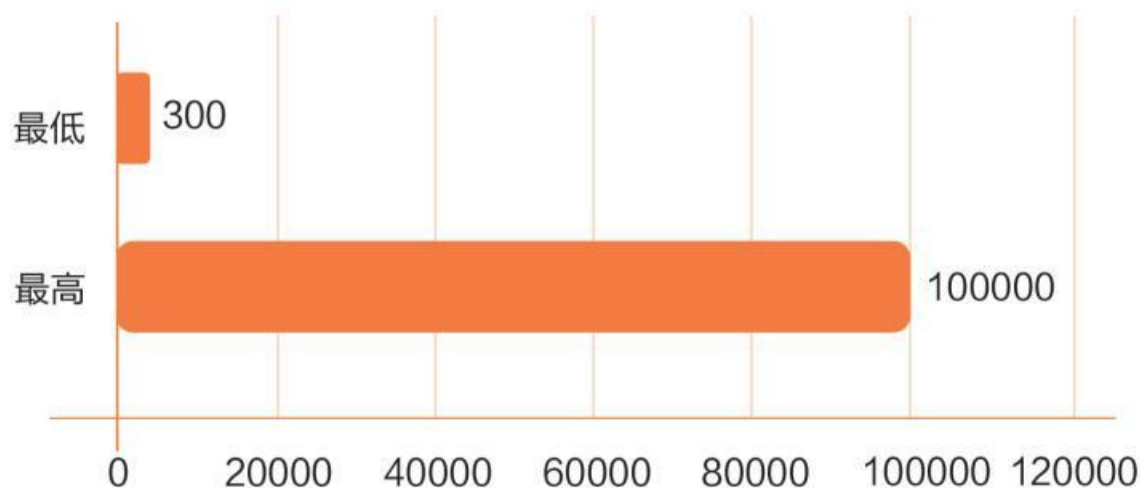
企业客单价变化情况（同比2020年）



由于报告综合了大卖场、社区店等多种业态，样本企业单店日均来客数差异较大。单店日均来客数最低者为300人/天，最高可达到100000人/天。

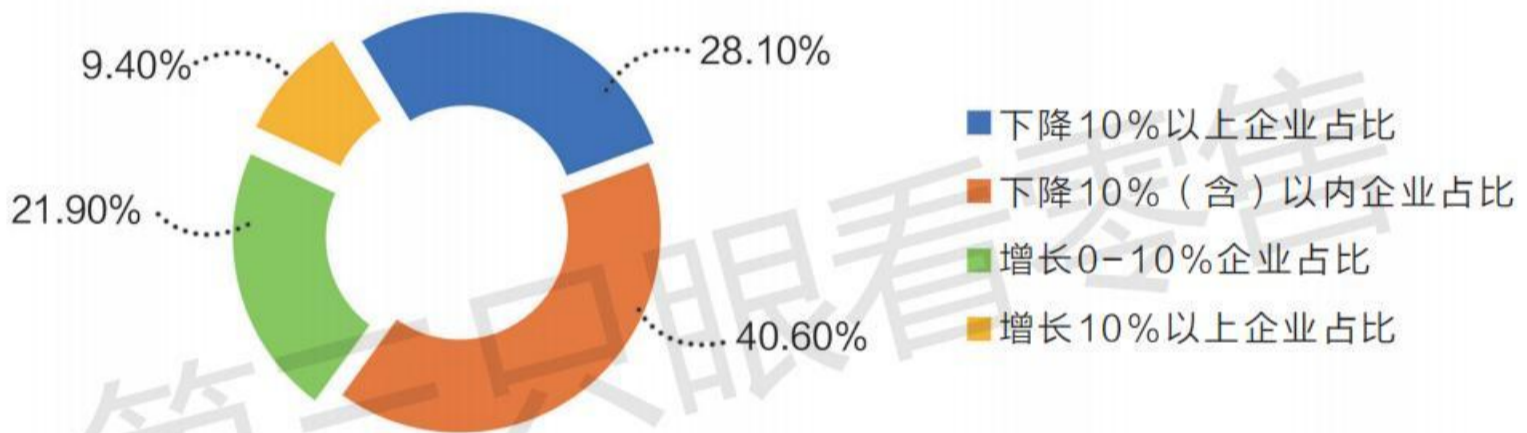
同比2020年来看，68.7%的样本企业来客数下降，降幅最高达50%。其中来客数同比降幅10%（含）以内的样本企业占比最高，为40.6%。28.1%的样本企业来客数同比降幅在10%以上。来客数增长的样本企业中，21.9%的企业保持10%以内的来客数增长，仅9.4%的企业来客数增幅在10%以上。其中增幅最大的企业增长20.26%。

单店日均来客数（人/天）



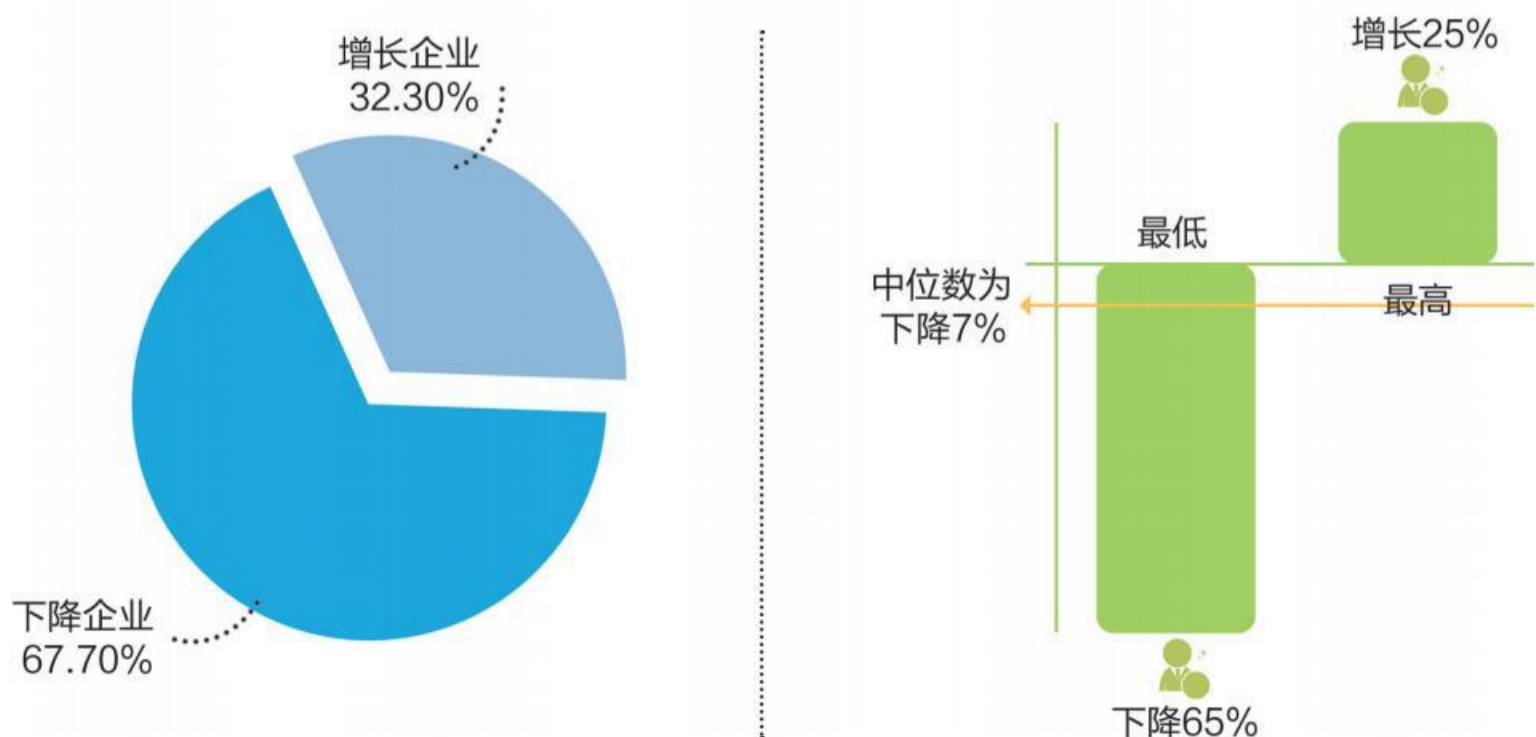


企业单店来客数变化情况（同比2020年）



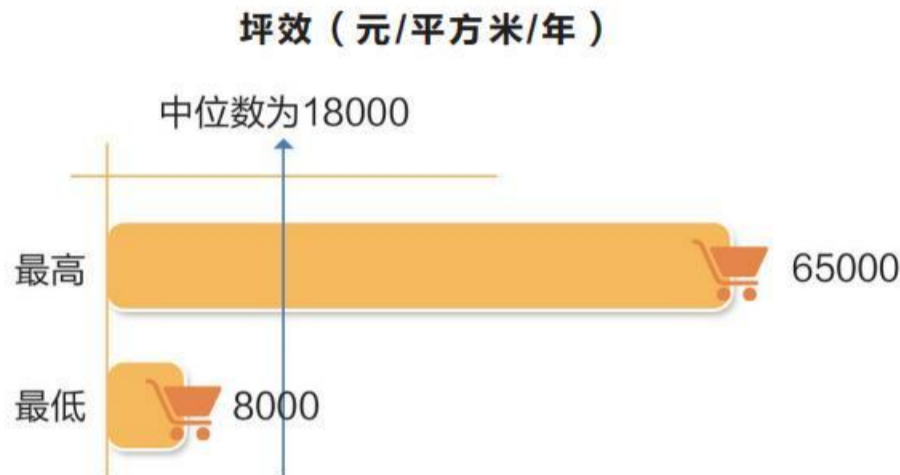
对比2019年来看，来客数下降的企业有67.7%，降幅最大达到65%。在保持增长的企业中，增幅最大者为同比增长25%。

企业单店来客数变化情况（同比2019年）

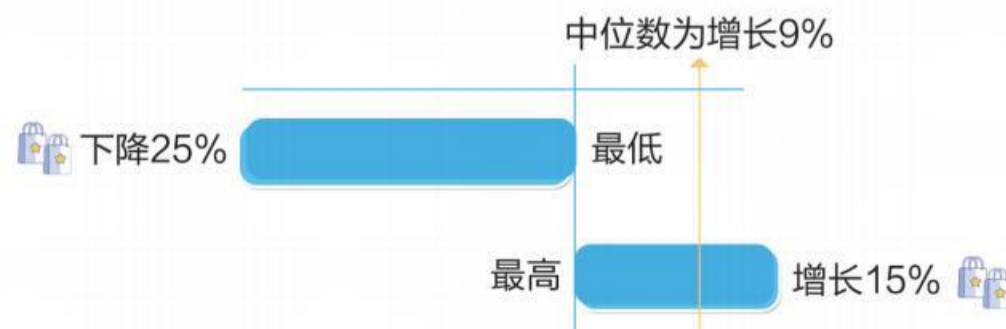
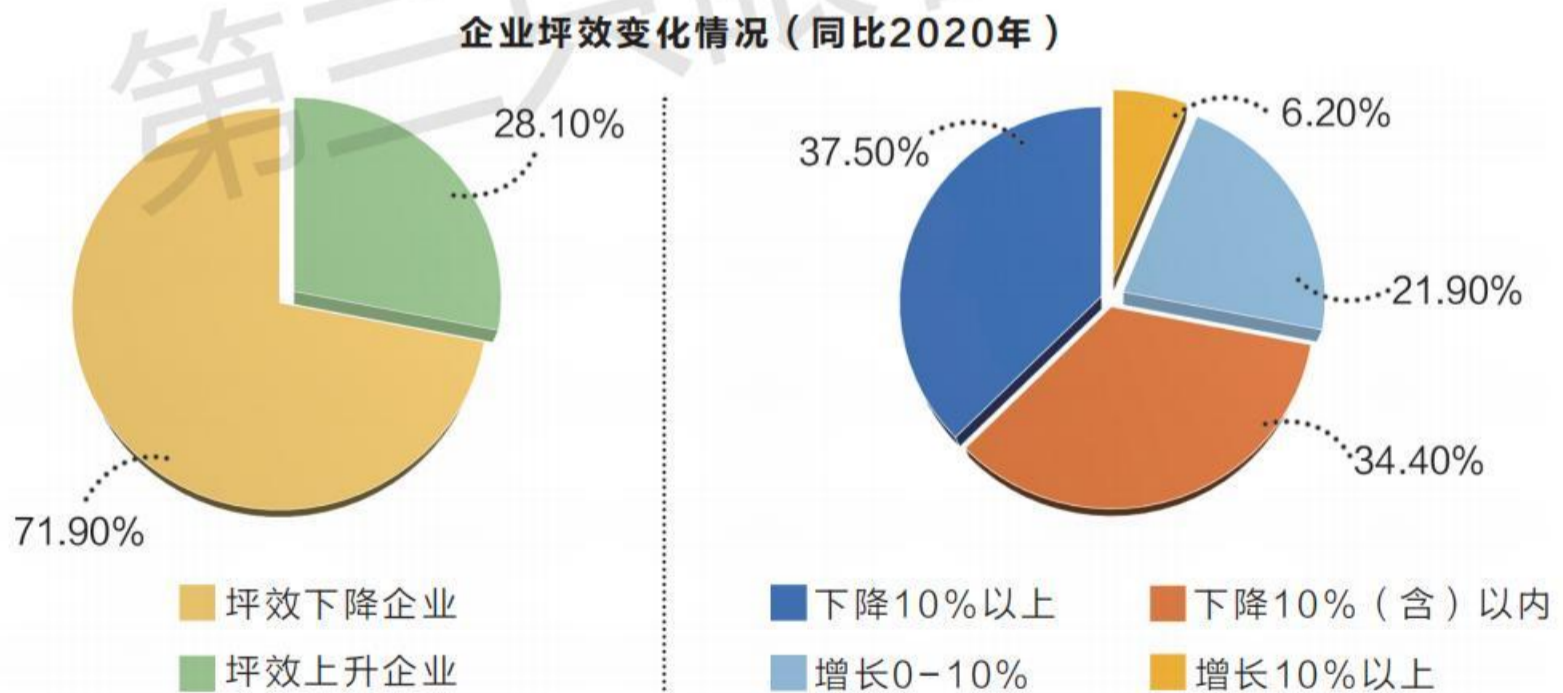


四、28.1%企业坪效同比上升，39.4%企业人效同比增长。

样本企业中，超市坪效最高可达65000元/平方米/年，最低为8000元/平方米/年，中位数为18000元/平方米/年。



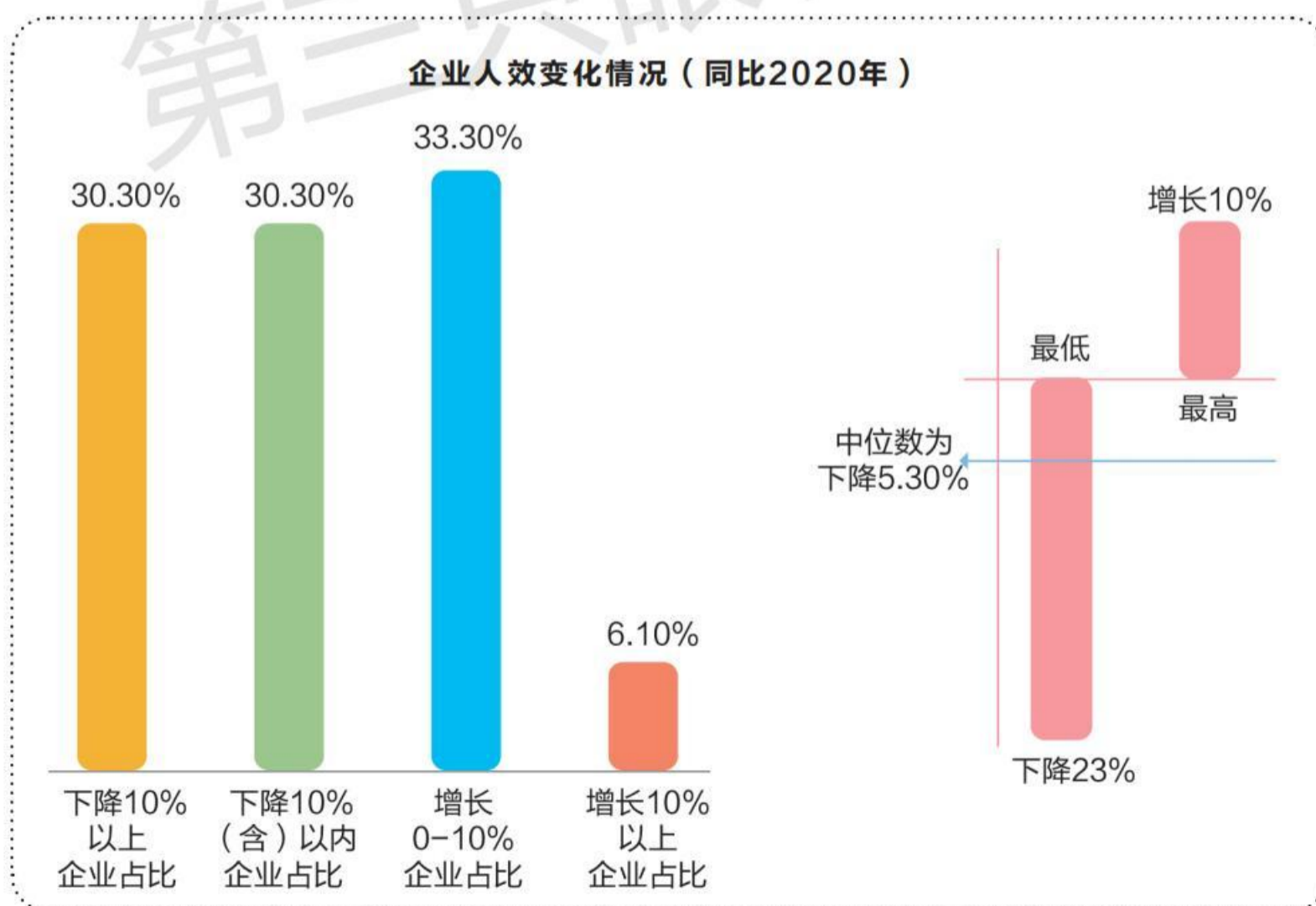
对比2020年数据，71.9%的样本企业坪效下降，降幅最大达25%。其中37.5%的样本企业坪效下降10%以上，34.4%的样本企业坪效降幅在10%（含）以内。余下28.1%实现坪效增长的样本企业中，有21.9%的企业坪效增长10%（含）以内，坪效增幅10%以上的企业占比仅有6.2%，最高增幅为15%。





样本企业人效分布在20-150万元/年/人之间，中位数为60.99万元/年/人。对比2021年超市百强平均人效为94万元/年/人来看，超市企业间人效水平相差极大。

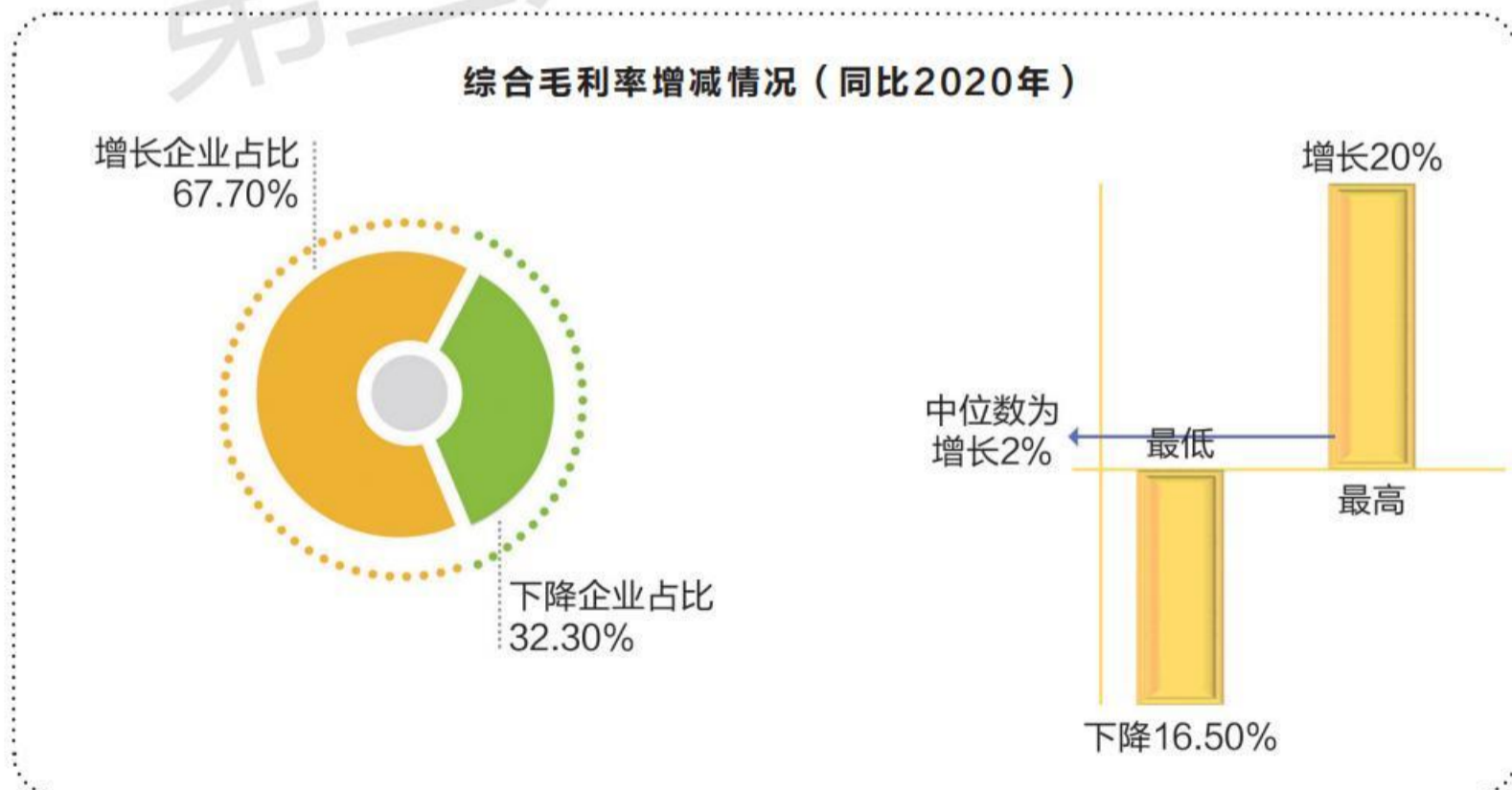
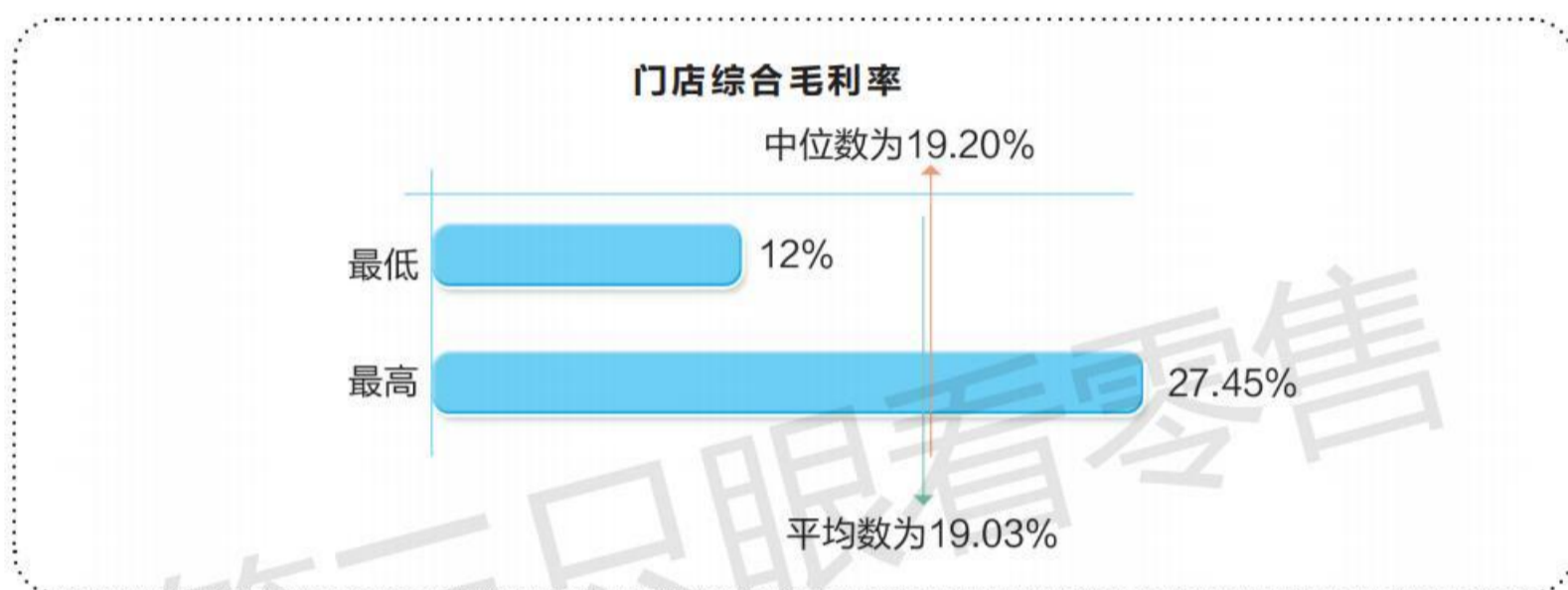
同比2020年数据，60.6%的样本企业人效下降，降幅最高达23%。其中，降幅超过10%的样本企业占比高达33.3%，降幅10%（含）以内的样本企业占比30.3%。另外，也有39.4%的样本企业人效实现增长。其中33.3%的企业人效增长在0-10%之间，仅有6.1%的企业人效增长在10%以上，增幅最高达10%。



五、综合毛利率平均下降1%，生鲜品类损耗率得到有效控制。

样本企业数据显示，超市门店综合毛利率为12%到27.45%之间，平均为19.03%，中位数为19.2%。2020年调研报告样本企业综合毛利率在13%-28%之间，平均值为20%。可见2021年超市门店综合毛利率平均下降1个百分点。

对比2020年数据，32.3%的样本企业综合毛利率下降，降幅最高达16.5%。原因在于，行业竞争激烈、渠道分化，部分超市选择降价让利，以此吸引客流；房租、人力、原材料等成本上涨，客观上压低了超市门店综合毛利率。

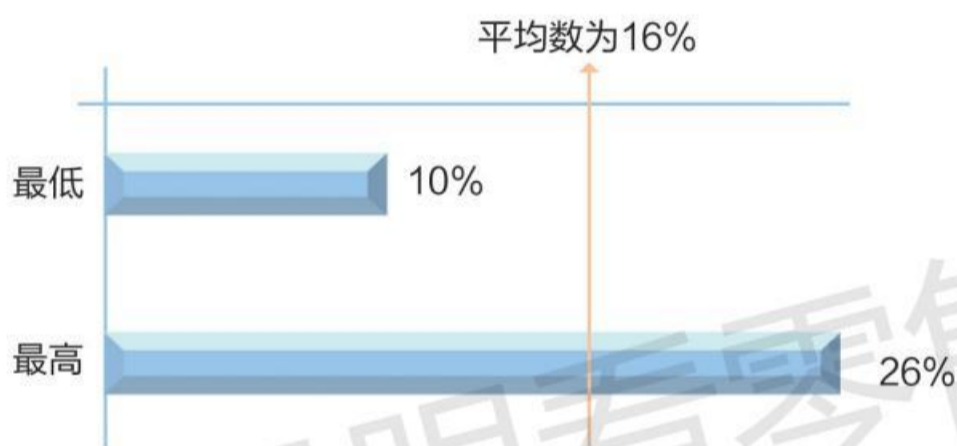




具体到生鲜品类毛利率来看，样本企业平均毛利率为16%，最高可达到26%，最低为10%。

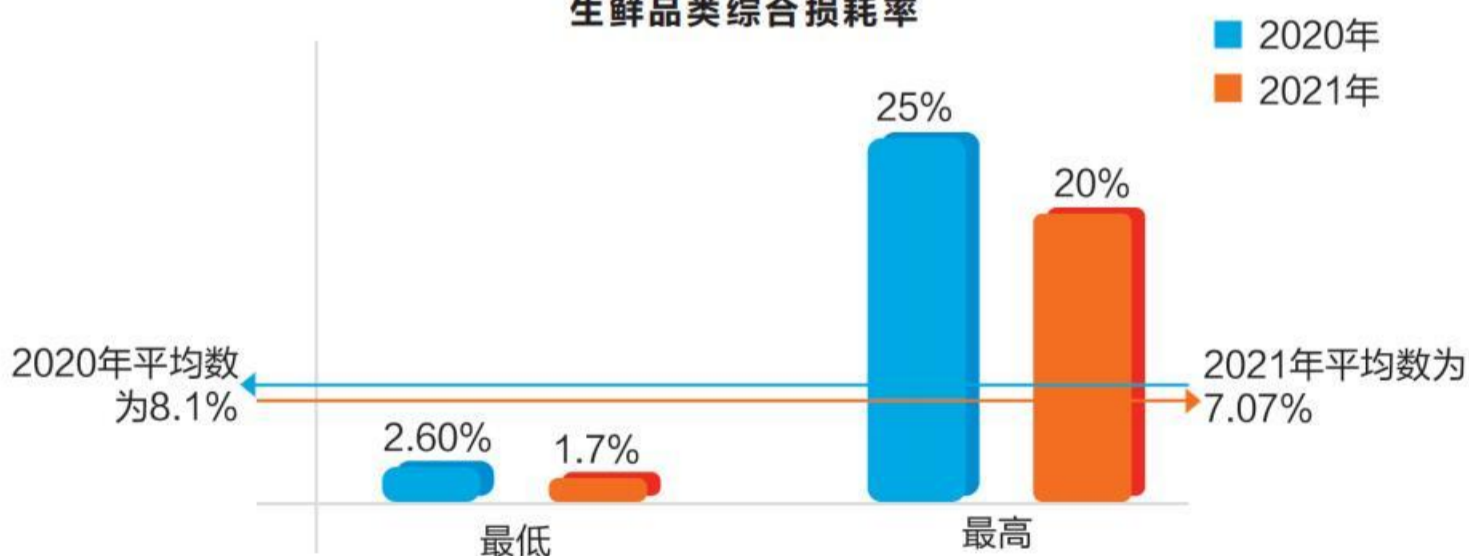
零售企业毛利率差异较大，主要有两方面原因。一是不同企业、卖场经营水平相差较大。以猪肉品类为例，一名普通刀手和优秀刀手分割的猪肉毛利可相差8个点。二是超市企业对生鲜品类的定位不同。其中有企业将生鲜作为引流品类，因而调低目标毛利率；也有企业将生鲜定位为毛利贡献品类，因而提高毛利指标。

生鲜品类毛利率



纵向对比可知，超市生鲜品类综合损耗率得到控制，平均值从2020年的8.1%下降到2021年的7.07%，降幅1.03%。具体来看，2021年样本企业生鲜品类综合损耗率最低可控制为1.7%，最高为20%。2020年样本企业损耗率最小为2.6%，最高为25%，均有所下降。

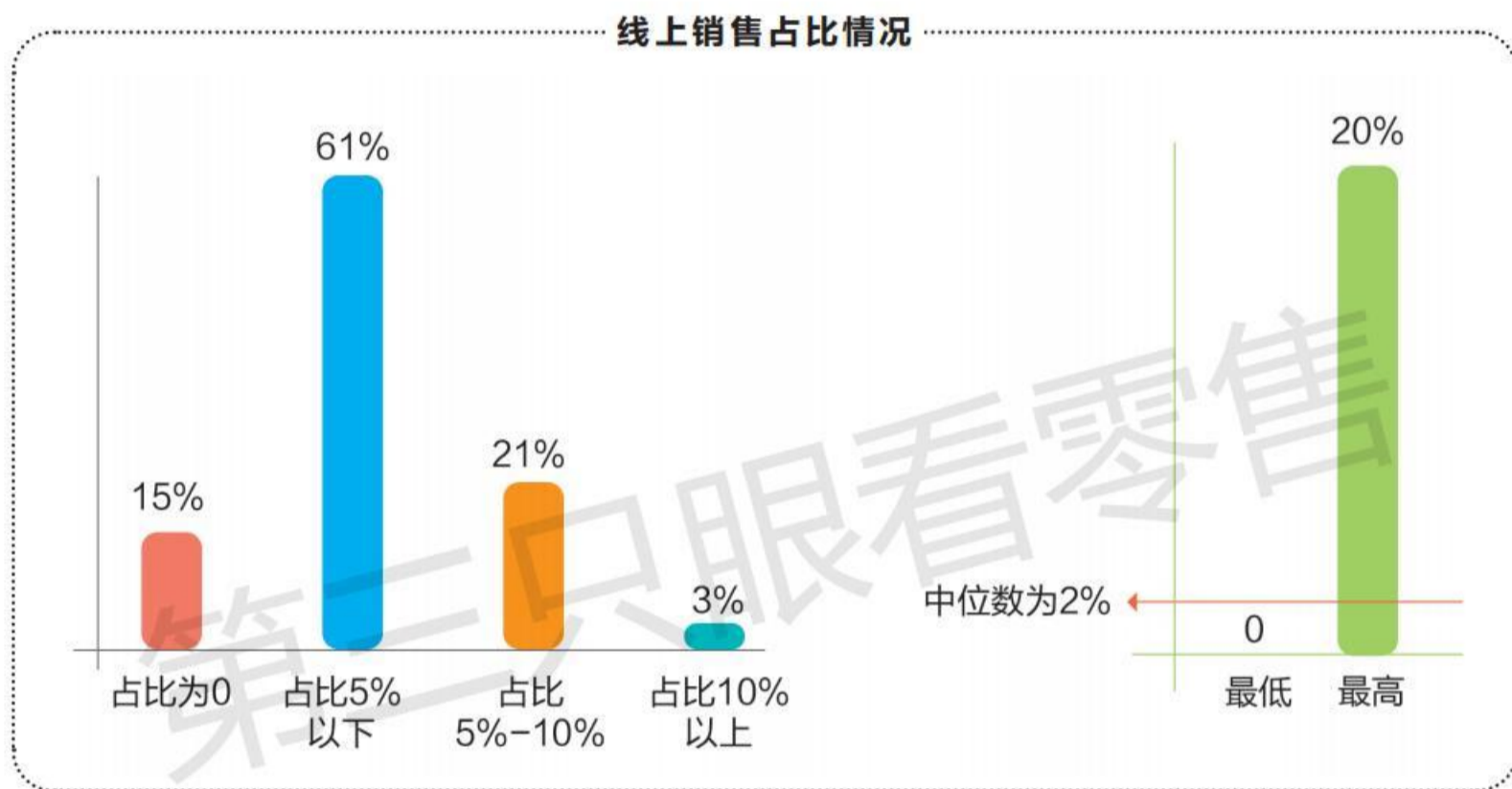
生鲜品类综合损耗率



六、超半数企业线上销售占比不到5%，线上占比最高达20%。

样本企业数据显示，61%的调研企业线上销售占比在5%以下，21%的企业线上销售占比为5%-10%，只有3%的企业线上销售占比超过10%。另外，15%的企业没有开通线上业务。超市企业线上销售占比普遍较低。

其中线上销售占比最高的样本企业数据为20%，线上销售占比中位数为2%，企业间线上化经营水平差异较大。

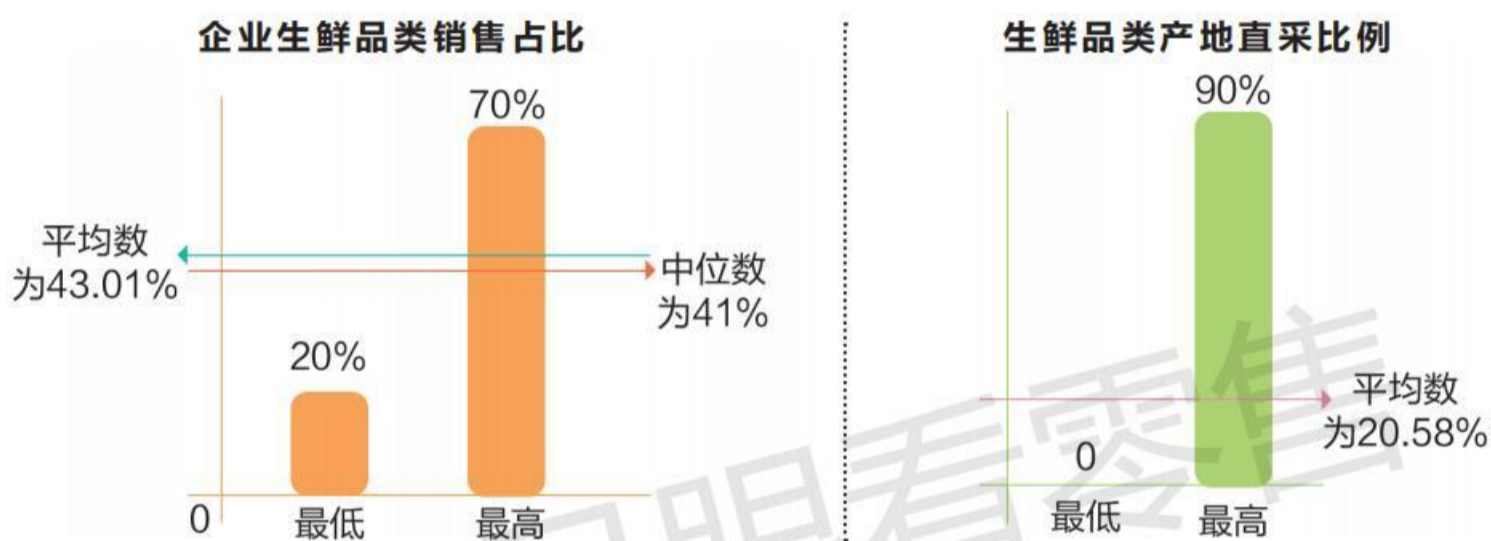




生鲜品类竞争力

一、生鲜品类平均销售占比43.01%，基地直采比例平均达20.58%。

样本企业数据显示，超市生鲜销售占比从20%到70%不等，中位数为41%，平均值为43.01%。超市企业生鲜品类基地直采平均比例为20.58%，其中直采比例最高的样本企业可做到占比90%，也有调研企业表示没有进行基地直采。

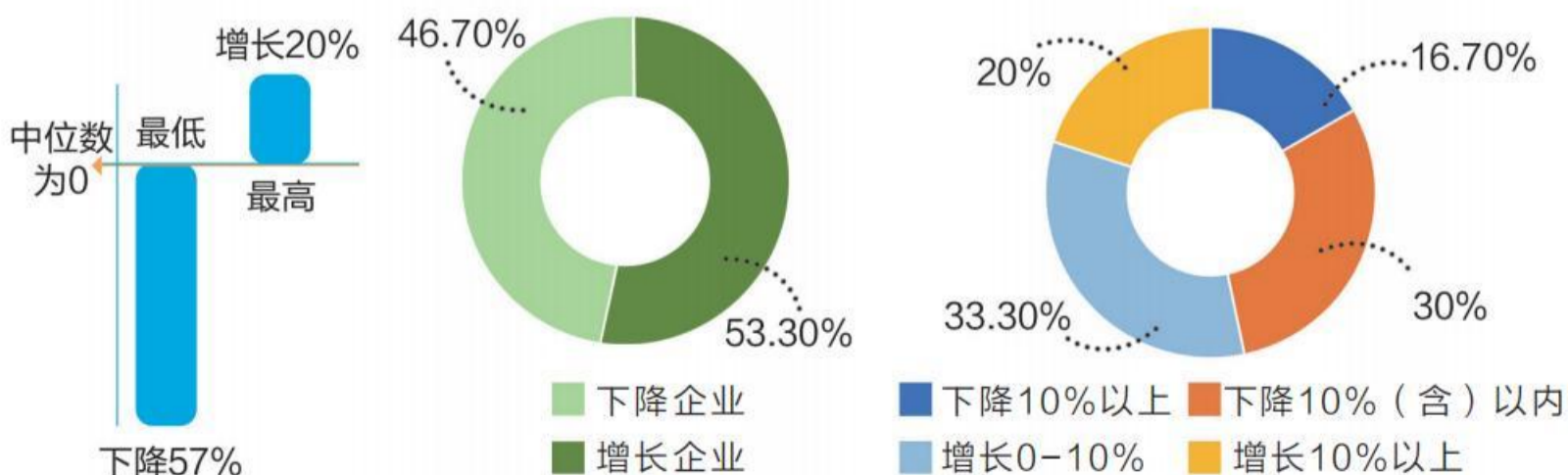


二、53.3%企业生鲜区域来客数增长，增幅最高达20%。

虽然近四成样本企业整体亏损，75.8%的样本企业营收下降，但具体到生鲜区域来客数来看，有53.3%的样本企业实现增长。其中33.3%的企业生鲜区域来客数增幅为0-10%，20%的企业生鲜区域来客数增长10%以上，增幅最高达20%。这在一定程度上显示出生鲜品类竞争力。

余下46.70%生鲜区域来客数下降的样本企业中，30%的企业生鲜区域来客数降幅在10%（含）以内，16.7%的企业生鲜区域来客数下降10%以上。

企业生鲜区域来客数变化情况（同比2020年）

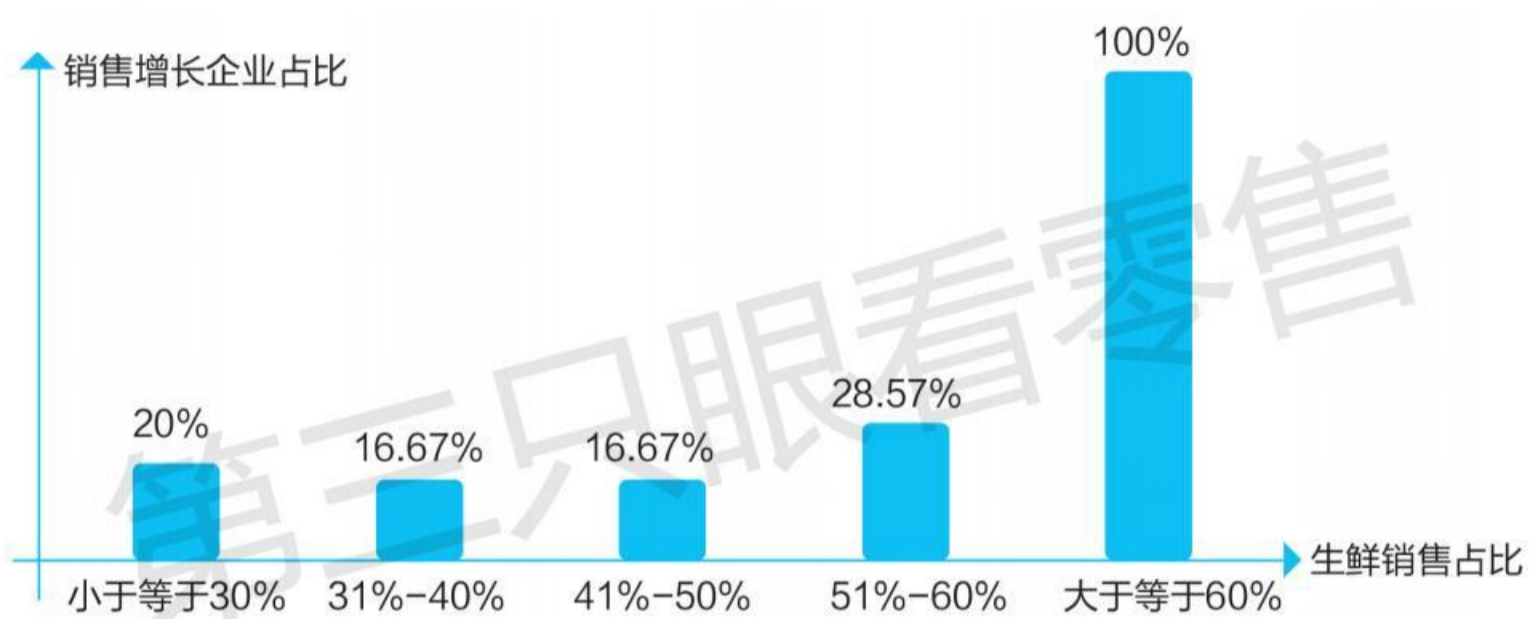


三、生鲜销售占比超过60%的企业，销售额、来客数、综合毛利率均实现增长。

本报告将样本企业依据生鲜销售占比划分为5个档位，分别为小于等于30%、31%-40%、41%-50%、51%-60%、60%以上。交叉对比后发现，生鲜销售占比大于60%的样本企业，销售额、来客数、综合毛利率均实现增长。

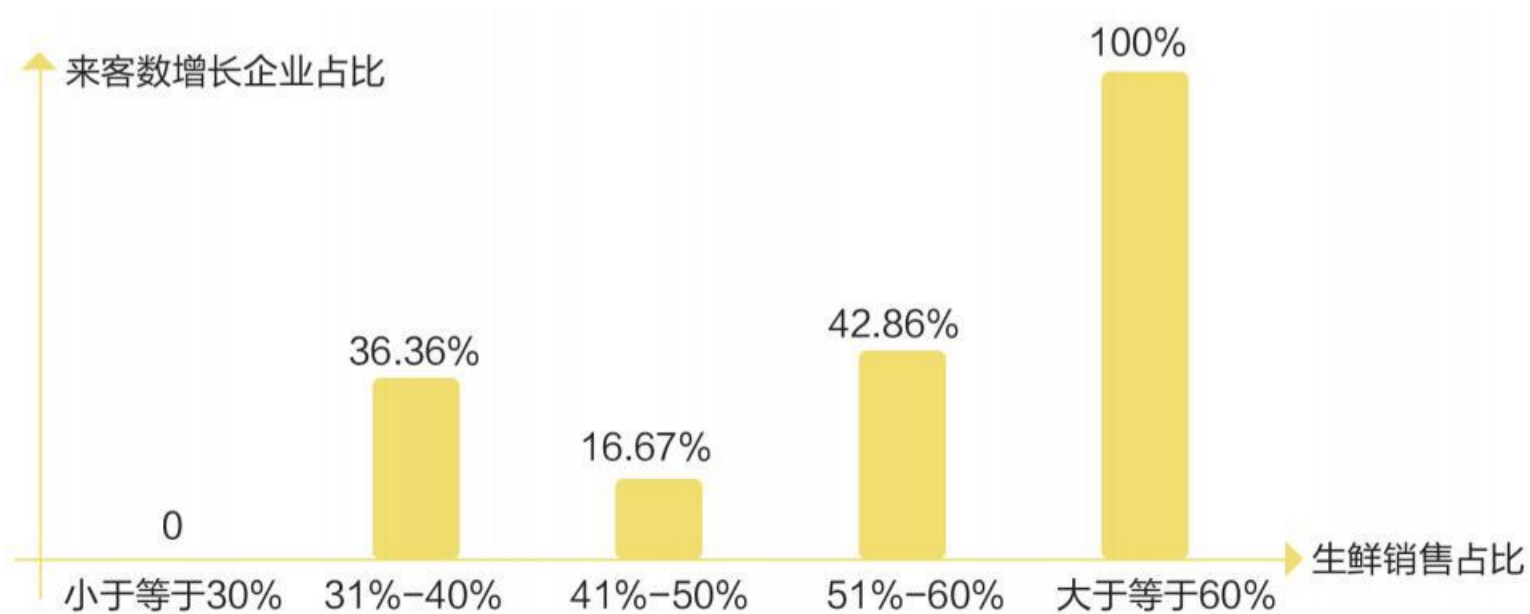
从销售增幅来看，生鲜销售占比超过60%的样本企业，100%实现销售增长。生鲜销售占比51%-60%的样本企业中，也有有28.75%的样本企业实现销售增长。这一比例高于生鲜销售占比50%以下的增长企业占比。

五档不同生鲜占比企业销售增长比例



在来客数层面，生鲜销售占比30%以下的样本企业来客数均同比下降。而生鲜销售占比超过50%的样本企业，增长比例均高于生鲜销售占比处在50%及以下的样本企业。

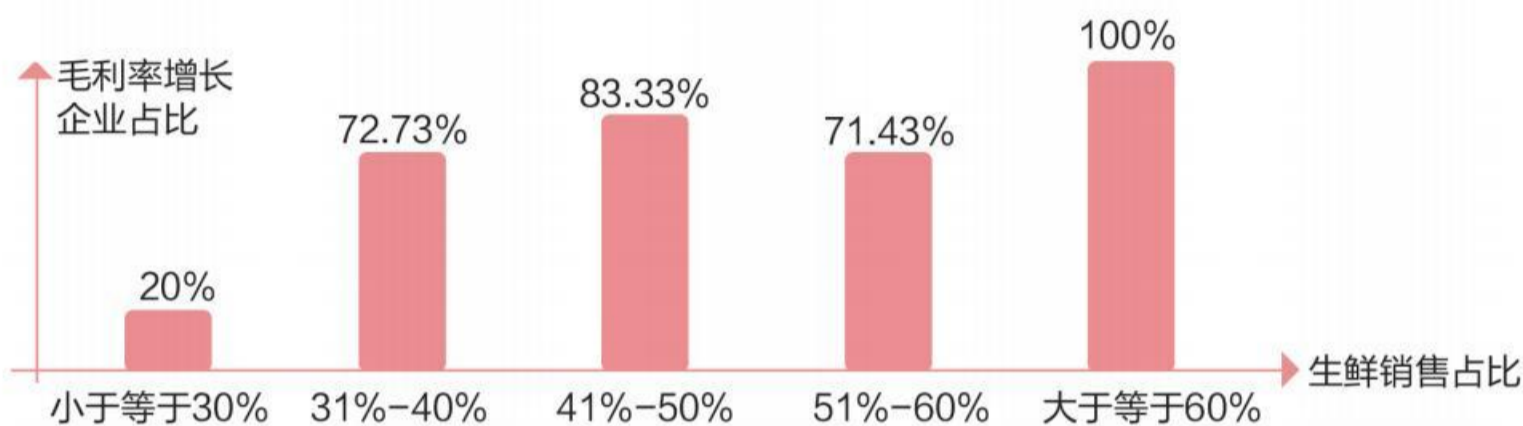
五档不同生鲜占比企业来客数增长比例





样本企业综合毛利率与生鲜销售占比的关联度更高。在生鲜销售占比未超过30%的样本企业中，80%的样本企业综合毛利率同比下降。但在生鲜销售占比30%以上的样本企业中，综合毛利率下降者不足三成。

五档不同生鲜占比企业毛利率增长比例

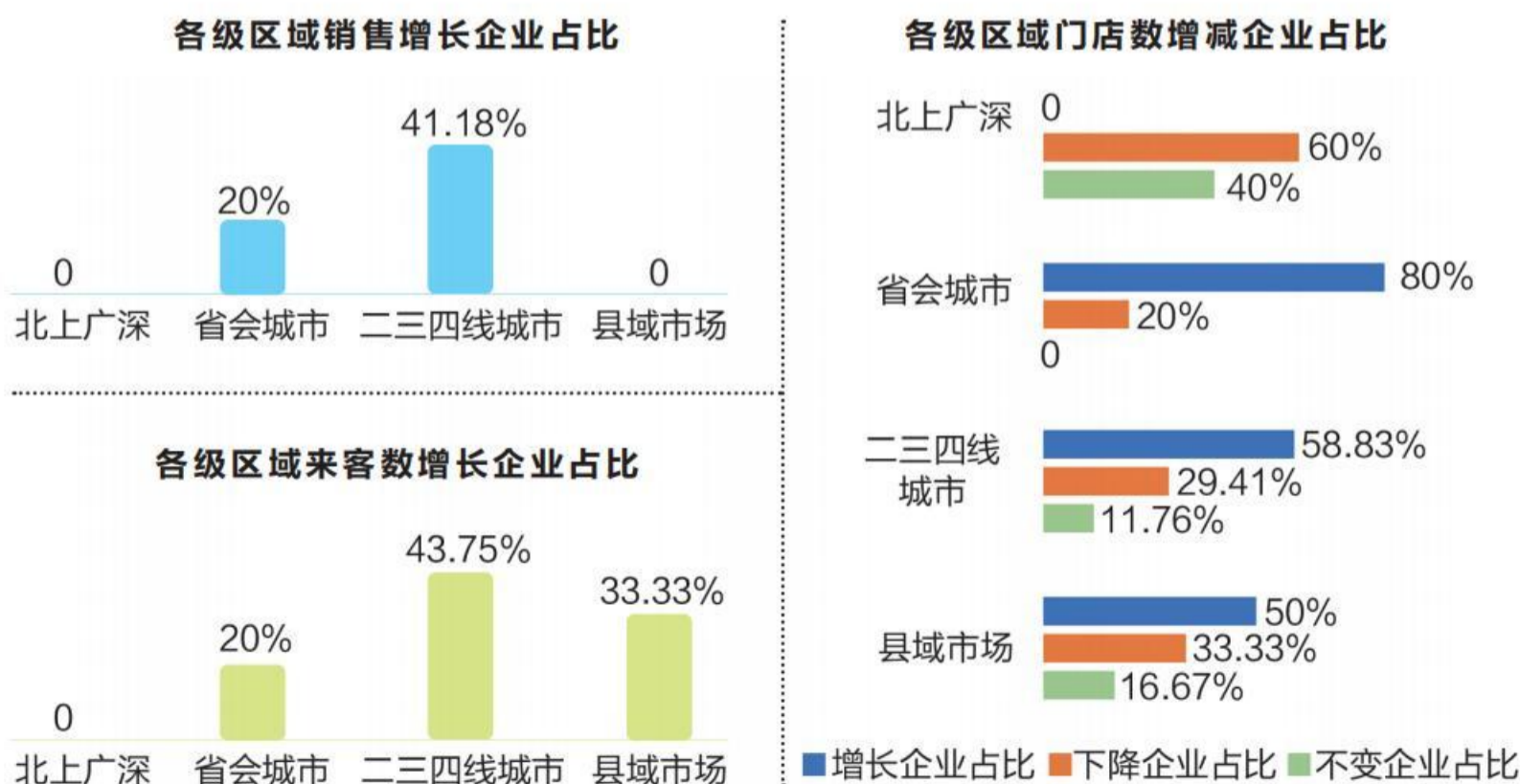


四、二三四线城市、县域市场竞争力显现。

结合样本企业所在区域与销售额、来客数、客单价、开店计划来看，二三四线城市、县域市场竞争力明显。

从销售额来看，二三四线城市中，41.18%的样本企业销售额增长，这一比例远高于其他区域。从来客数看，二三四线城市中来客数增长的样本企业占比达到43.75%，而其他区域这一占比均未超过40%。此外，二三四线城市、县域市场中，仍有半数以上企业在持续开店。

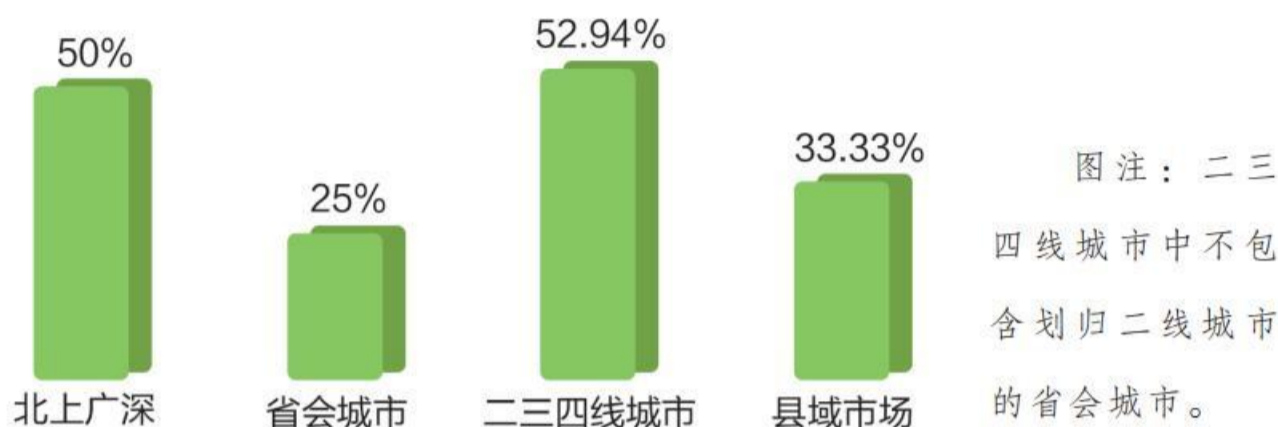
值得关注的是，北上广深均没有样本企业实现销售额、来客数、门店数增长。



图注：二三四线城市中不包含划归二线城市的省会城市。

客单价增减情况与区域关联较小，二三四线城市、县域市场中分别有52.94%、33.33%的样本企业客单价提升，北上广深也有半数样本企业实现客单价增长。

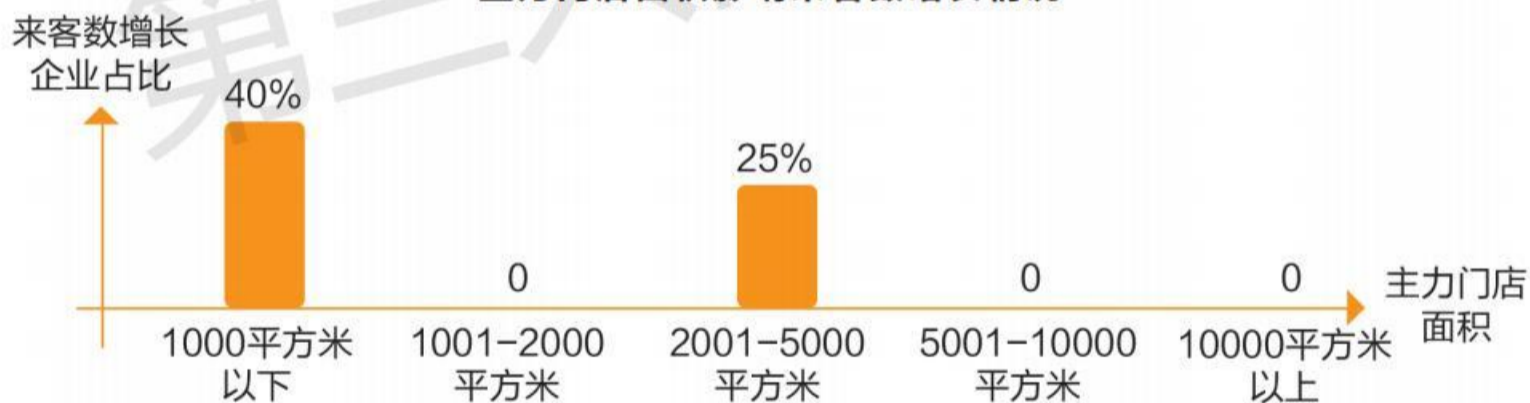
各级区域客单价增长企业占比



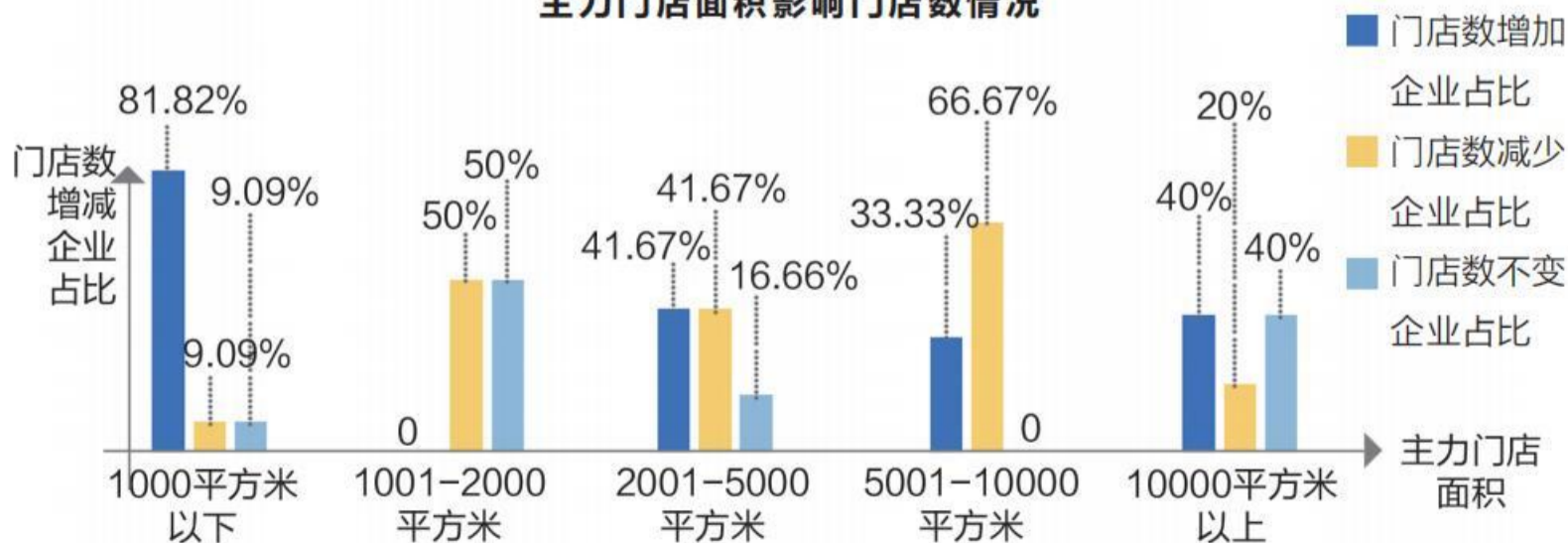
五、主力门店面积1000平方以下企业增长比例最高。

本报告将样本企业的主力门店面积与来客数、门店数交叉分析，发现主力门店面积1000平方米以下的样本企业中，来客数、门店数增长的企业比例最高，分别为40%、81.82%。主力门店面积5000平方米以上的样本企业来客数均为下降状态。

主力门店面积影响来客数增长情况



主力门店面积影响门店数情况





成本结构变化

一、57.1%企业租金上涨，半数企业租金占销售额比例不到10%。

依据样本企业总部所在区域，本报告将其划分为四组，分别计算房租平均值。数据显示，总部位于县域市场、二三四线城市、省会城市、北上广深的样本企业房租呈递增趋势，依次为1.24元/平方米/天、1.46元/平方米/天、2.58元/平方米/天、2.78元/平方米/天。

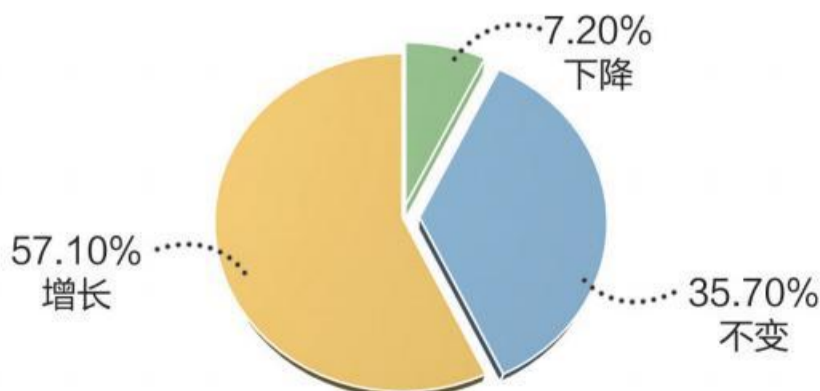
其中县域市场与二三四线城市的样本企业房租水平相差不大，后者高于前者18.7%。省会城市与北上广深的样本企业房租水平更为接近，后者高出前者7.7%。（注：鉴于样本企业成立时间普遍较早，其店租水平由签约门店承租年、租期等因素决定，因此与当前市场平均水平存在差异。）

企业租金成本（元/平方米/天）



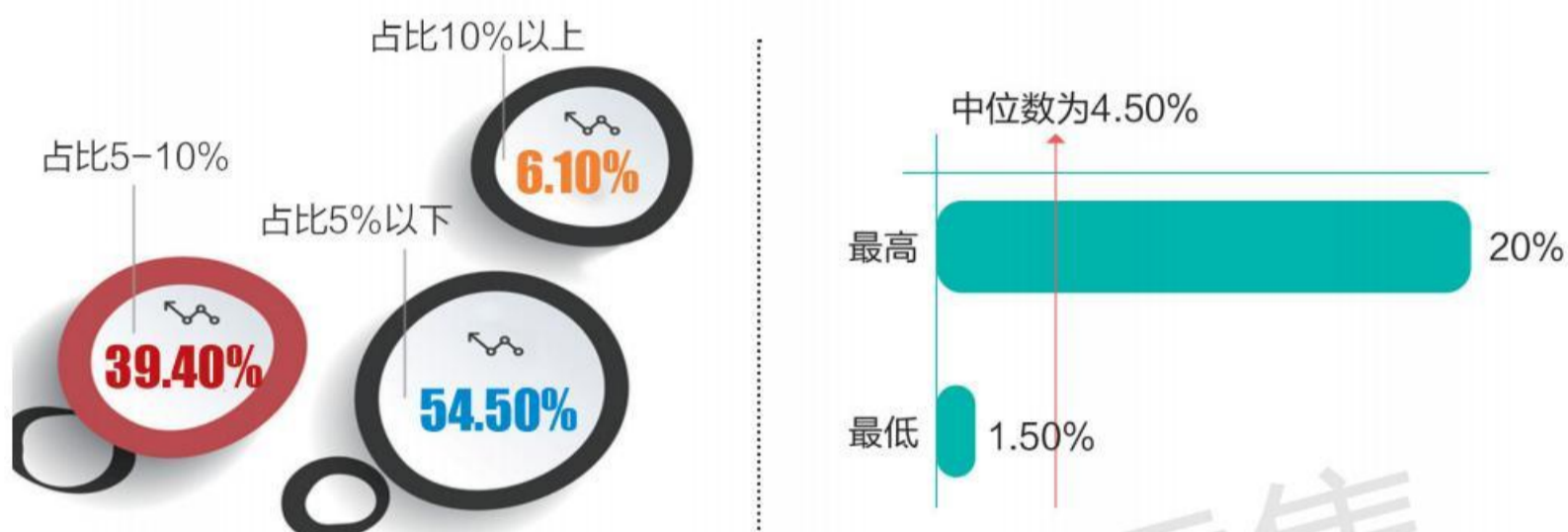
样本企业普遍面临租金上涨问题。同比2020年数据，57.1%的样本企业表示房租上涨，35.7%的样本企业维持房租不变，只有7.2%的样本企业房租下降。值得注意的是，租约到期、房租上涨是影响零售企业经营的重要因素。近两年不少零售企业关停门店、选址另开与2000年前后开出的第一批大卖场租约陆续到期有直接关系。

租金增减企业占比（同比2020年）



租金增减会影响零售企业成本结构。样本企业租金占销售比例最高可达20%，最低样本值控制为占比1.5%。具体来看，有54.5%的样本企业租金占销售额5%以下，39.4%的样本企业租金占销售额比例5%–10%，另有6.1%的样本企业租金占销售额比例超过10%。

企业租金占销售比例情况

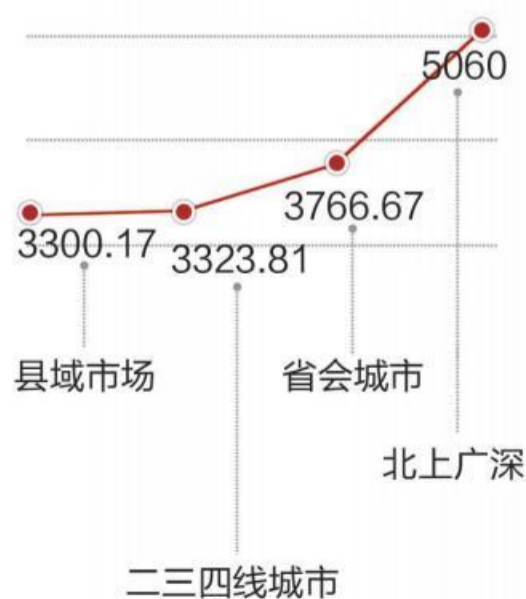


二、近八成超市人力成本上涨，北上广深企业成本普遍上升。

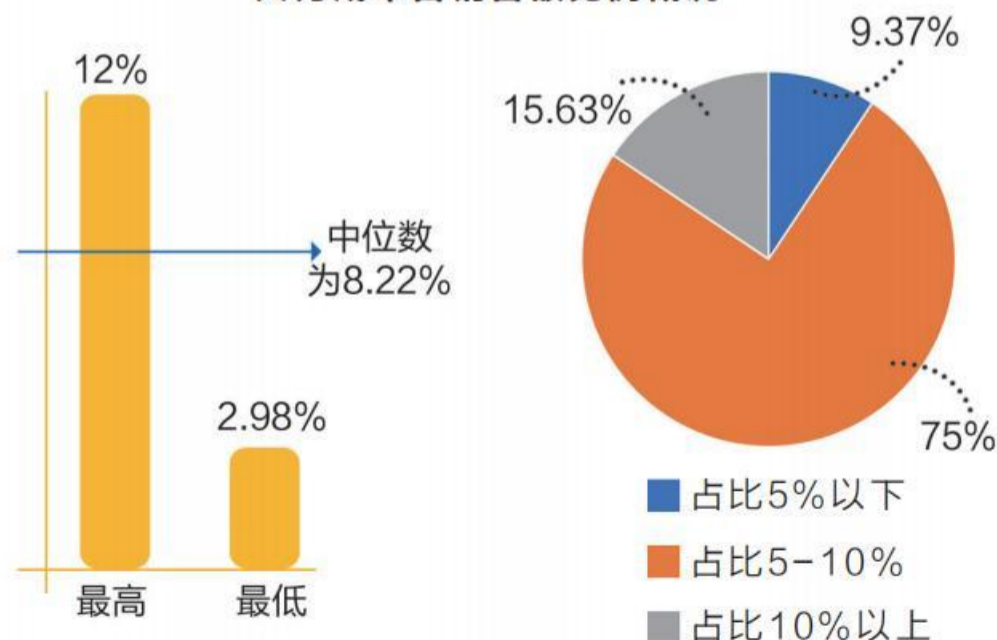
样本企业门店员工平均月薪集中在3000元左右。分布于县域市场、二三四线城市、省会城市的样本企业门店员工平均月薪依次为3300.17元、3323.81元、3766.67元，相差不大。只有位于北上广深的样本企业门店员工平均月薪高出省会城市34.34%，为5060元。

从人力成本占销售额比例来看，占比5%–10%是行业中的大多数，有75%的样本企业处于这一区间。另有15.63%的企业表示人力成本占销售额比例超过10%，最高占比达12%；9.37%的企业人力成本占销售额比例不到5%，最低占比为2.98%。

门店员工平均月薪（元）



人力成本占销售额比例概况



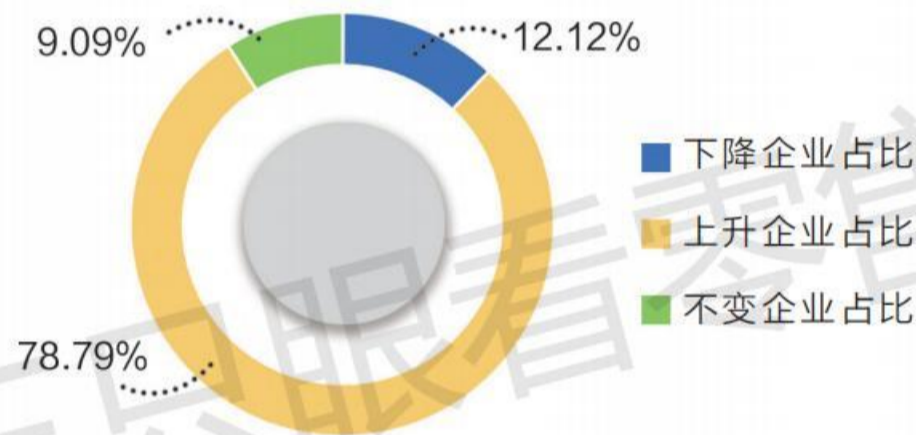


同比2020年数据，78.79%的样本企业表示人力成本上涨，只有12.12%的样本企业人力成本下降，另有9.09%的样本企业人力成本不变。

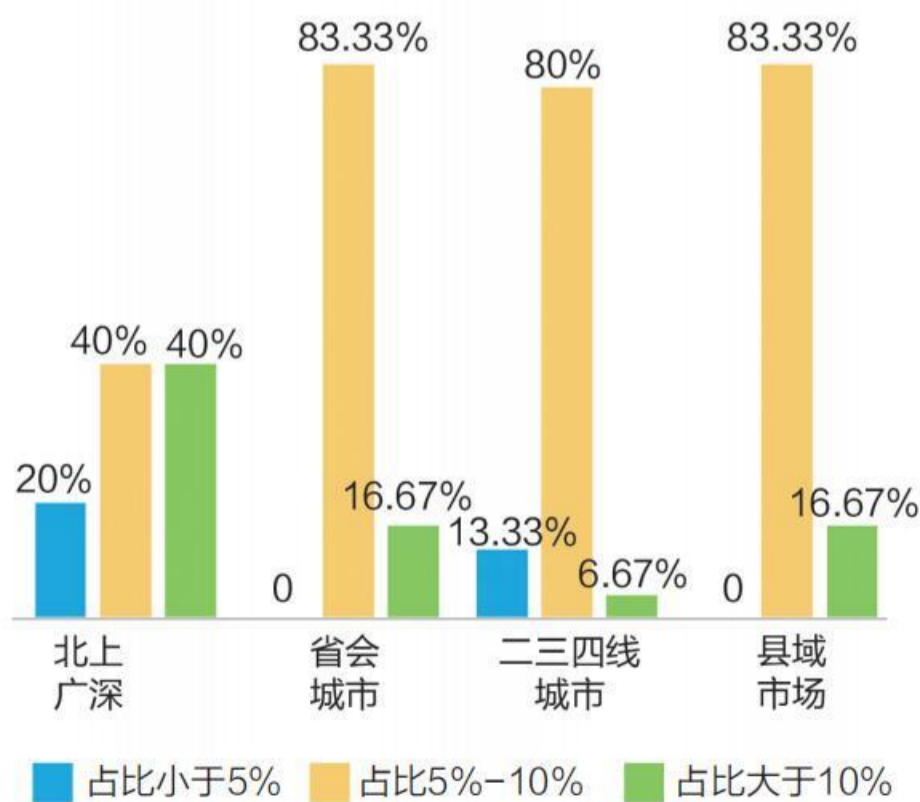
其中有两大大区域性特点。一是北上广深零售企业的经营成本压力进一步加大。具体表现为位于北上广深的样本企业人力成本增长比例最高，为100%。省会城市、二三四线城市、县域市场，分别有60%、76.74%、83.33%的样本企业人力成本增长。

二是县域市场、二三四线城市等低线区域的人力成本正在加速增长，部分零售企业依托于低线市场获得的人力资源红利，将有所弱化。县域市场样本企业数据显示，其人力成本占销售额比重均超过5%。

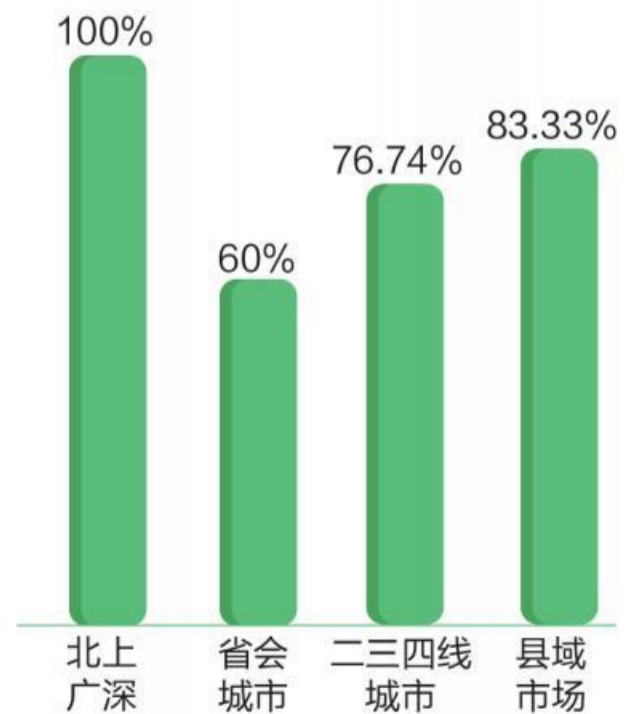
人力成本增减（同比2020年）



不同区域影响人力成本占销售额比例



不同区域企业人力成本增长比例

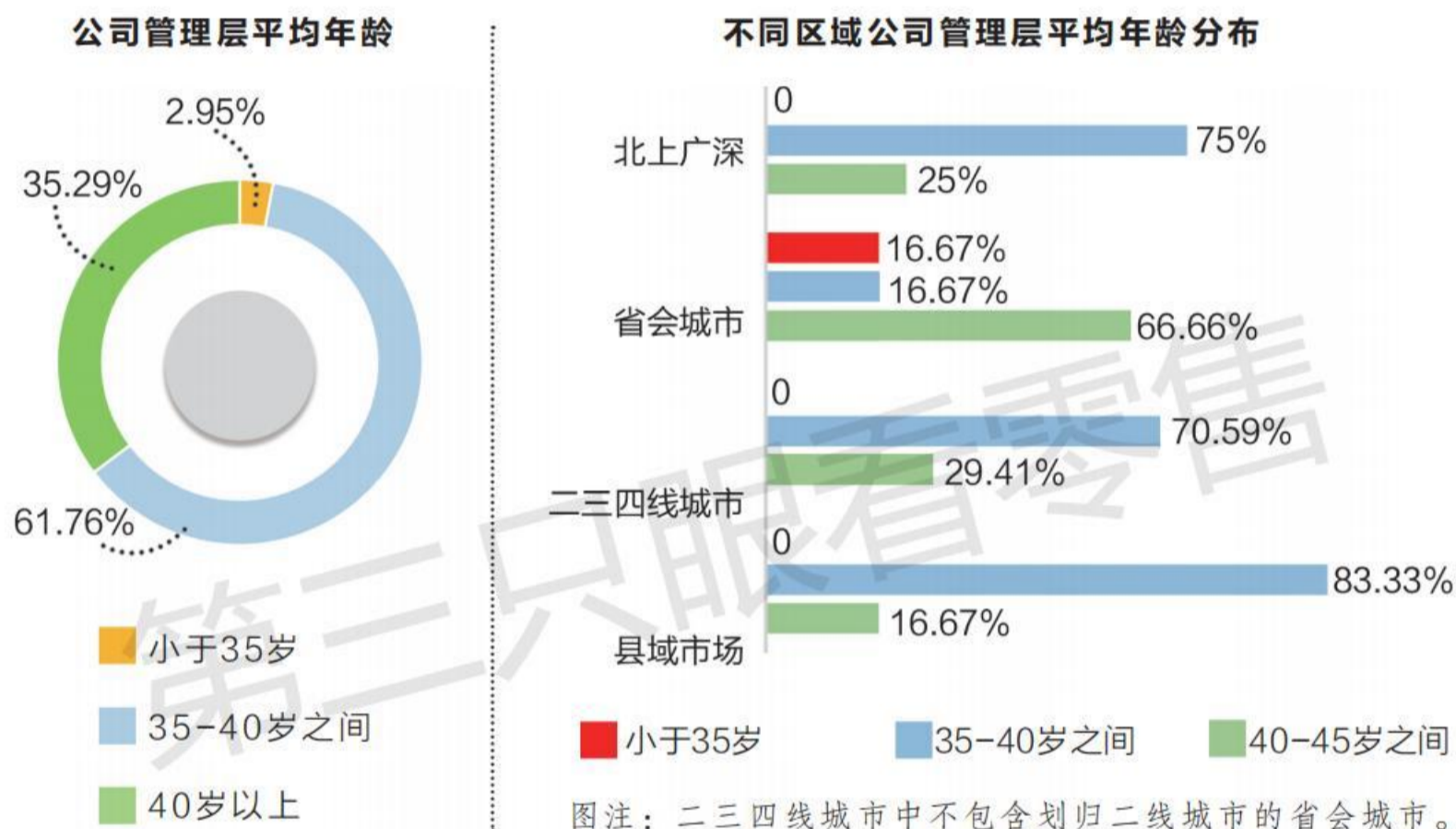


图注：二三四线城市中不包含划归二线城市的省会城市。

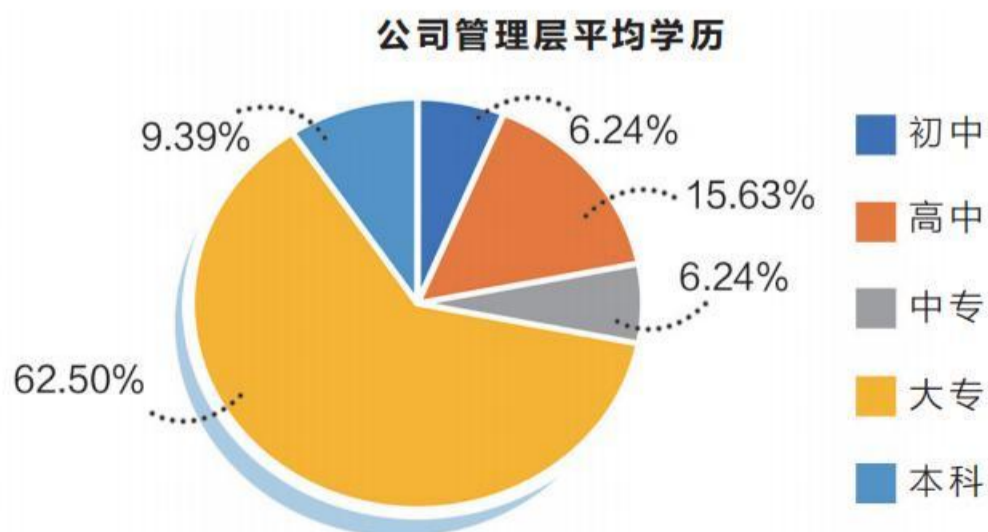
三、一线员工年轻血液不足，管理层学历偏低。

样本企业中，有61.76%的企业管理层平均年龄在35-40岁之间。样本企业中比例排名第二的管理层年龄是40岁及以上，有35.29%的企业处于这一范畴。只有2.95%的企业管理层年龄层小于35岁。

分区域来看，省会城市样本企业管理层更趋年轻化，有16.67%的样本企业管理层年龄小于35岁，高于北上广深、二三四线城市、县域市场样本企业这一年龄层的管理层占比。



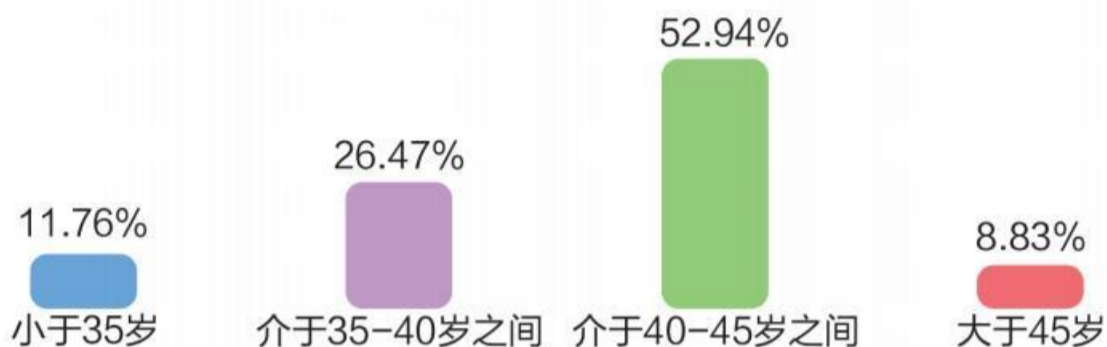
学历偏低是样本企业管理层面临的一大问题。样本数据显示，占比最高的管理层平均学历为大专，覆盖62.5%的样本企业。占比排名第二、第三的是高中、本科文凭，分别有15.63%、9.39%的样本企业处于这一区间。另外，管理层平均学历为初中、中专的企业各占6.24%。





在门店员工层面，样本企业年轻血液不足的问题明显。超过半数的样本企业门店员工平均年龄介于40-45岁之间，8.83%的样本企业门店员工平均年龄大于45岁，只有11.76%的样本企业门店员工平均年龄小于35岁。

门店员工平均年龄占比



一线员工平均学历集中于初中文凭，样本企业占比57.58%。平均学历为高中、中专的样本企业占比分别为30.3%、9.09%。本科学历占比最低，只有3.03%的样本企业一线员工平均学历达到该文凭。

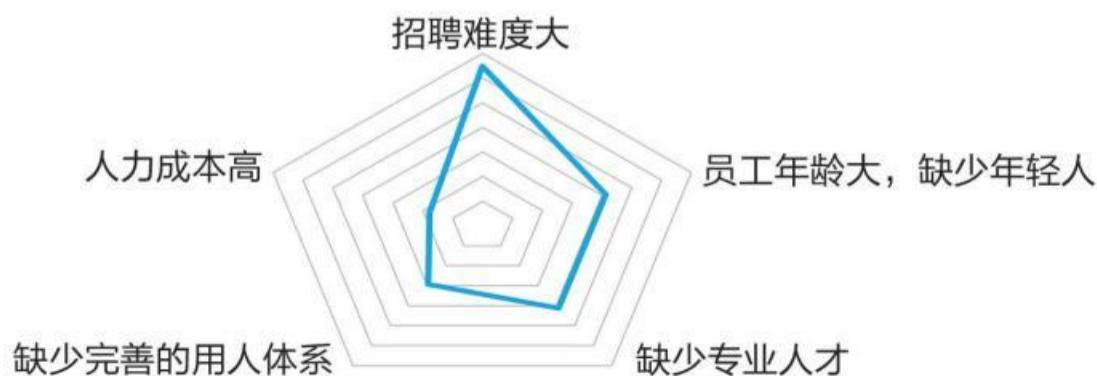
门店一线员工平均学历占比



四、招聘难度大是企业人力资源板块面临的共性问题。

本报告向样本企业发起调查，企业在人力资源板块面临的问题是什么？词频统计显示，招聘难度大是样本企业面临的共性问题，覆盖32.25%的样本企业，占比最大。员工年龄大、缺少年轻人与缺少专业人才是词频统计并列第二的问题，各有20.59%的样本企业提到。同时，14.71%的样本企业表示问题在于缺少完善的用人体系，8.82%的企业表示人力成本高是自身在人力资源板块面临的问题。

企业在人力资源板块面临的问题



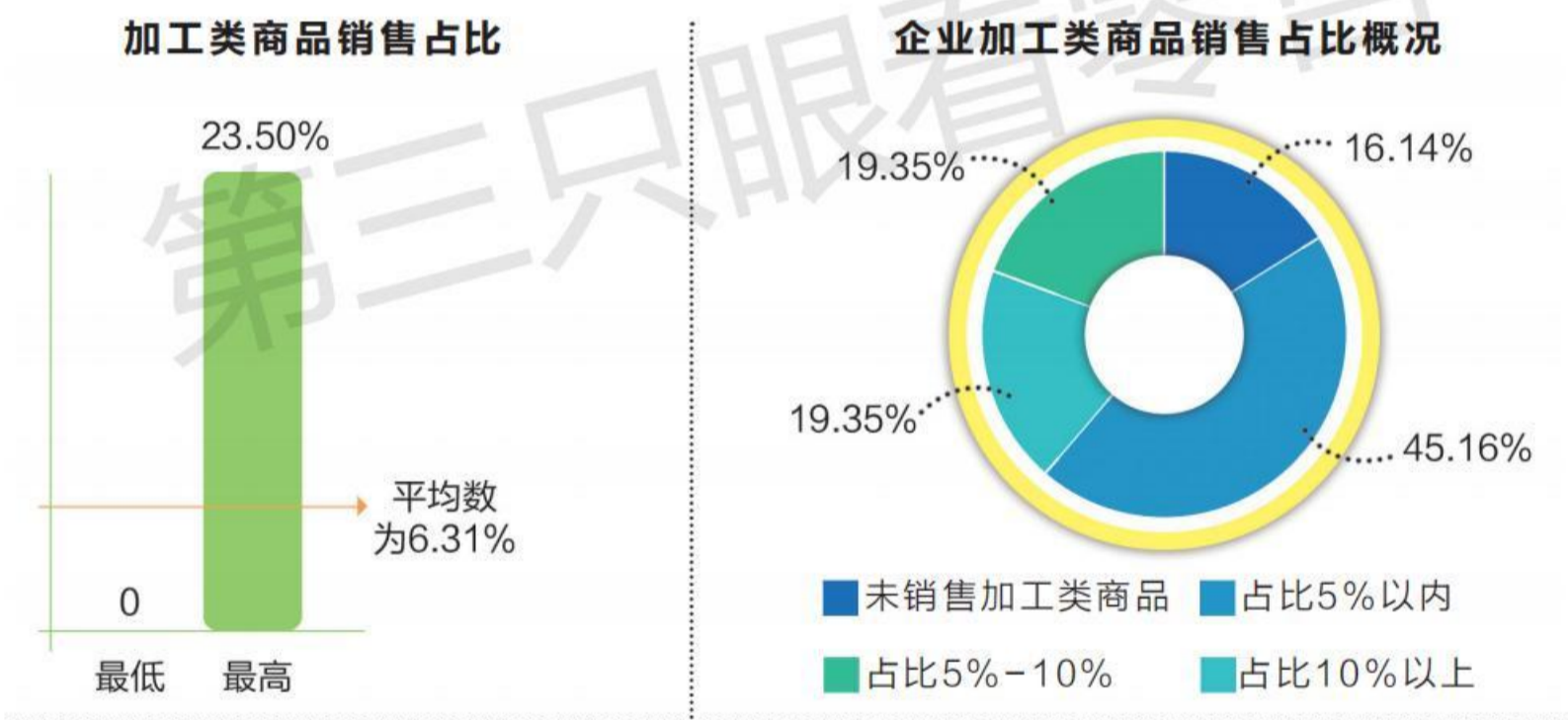
经营策略导向

一、加工类商品、预包装生鲜具备增长潜力。

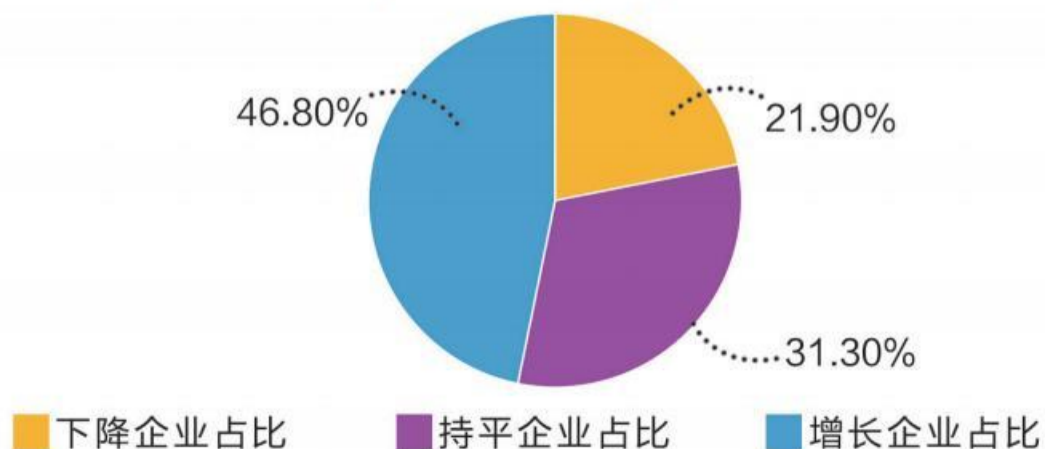
近年来，发力加工类商品逐渐成为零售企业共识。本报告数据显示，当前未引进加工类商品的样本企业只有16.14%。样本企业加工类商品销售占比平均值已做到6.31%。

样本企业数据显示出加工类商品两大特点：一是各企业加工类商品销售差异较大。有45.16%的企业做到加工类商品销售占比5%以内，份额最大。19.35%的样本企业加工类商品销售占比为10%以上，最高可做到23.5%。此外，还有19.35%的企业加工类商品销售占比为5%-10%之间。

二是加工类商品显露增长潜力。同比2020年数据，46.8%的样本企业表示加工类商品销售增长，另有31.3%的企业表示加工类商品销售份额不变。只有21.9%的企业在加工类商品销售上出现下滑。这在近八成样本企业营收下滑的前提下，即值得关注。



企业加工类商品销售变化（同比2020年）





本报告同时调研了样本企业加工类商品供应来源。供应商送货仍是主流选择，有70.21%的样本企业采用这一供应方式。排名第二的供应方式为门店现场加工，这类样本企业占比51.06%。值得注意的是，自建中央厨房在样本企业中属于“少数派”，只有23.4%的企业选择这一供货方式。

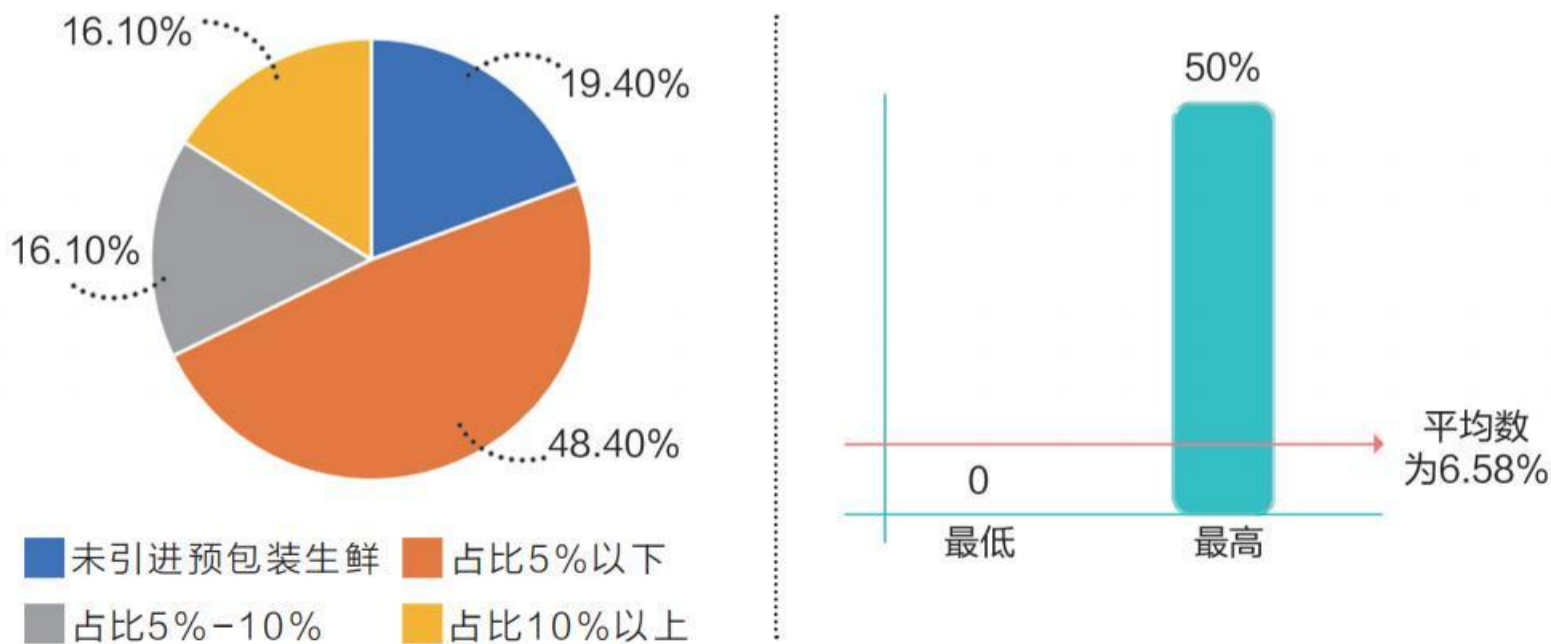
加工类商品(烘焙、面点、熟食、主食、切配菜等)来源



预包装生鲜是零售企业打造差异化，提升生鲜品质与综合毛利率的重点品类。样本企业数据显示，当前预包装生鲜在生鲜品类中的销售占比平均为6.58%，只有19.4%的调研企业未引进预包装生鲜。

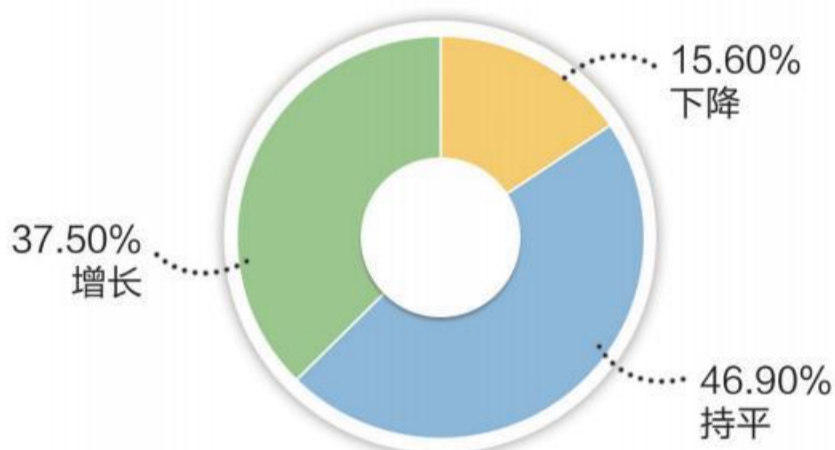
具体来看，48.4%的企业预包装生鲜在生鲜品类销售占比不到5%，是行业中的“大多数”。32.2%的样本企业预包装生鲜在生鲜品类中销售占比超过5%。只有16.1%的样本企业预包装生鲜在生鲜品类中销售占比超过10%，最高可达50%。

预包装生鲜在生鲜品类的销售占比



样本数据显示，预包装生鲜具备增长潜力。在引进预包装生鲜的样本企业中，37.5%的企业预包装生鲜同比2020年销售增长，46.9%的企业销售基本持平。预包装生鲜销售下滑的样本企业只有15.6%，占比最小。

企业预包装生鲜销售变化情况（同比2020年）



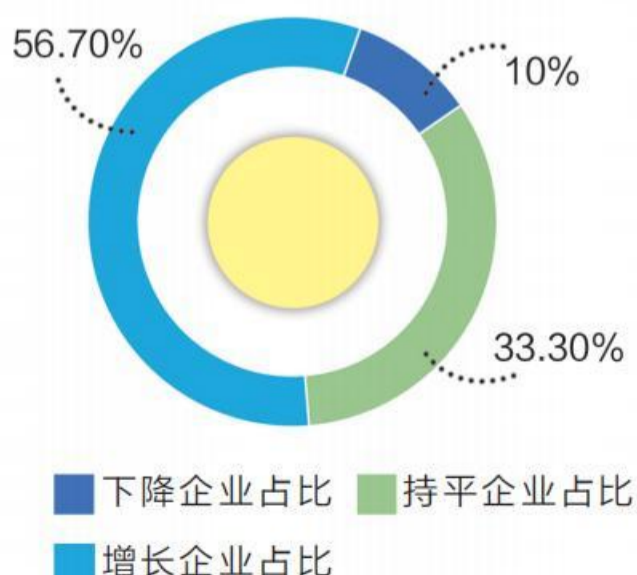
二、56.7%企业生鲜产地直采比例提升，近半数企业直采比例不到10%。

2021年，56.7%的样本企业同比提升生鲜产地直采比例，33.3%的样本企业维持生鲜产地直采比例不变。下调生鲜产地直采比例的样本企业只有10%。可见，多数零售企业在强化生鲜产地直采，提升生鲜品类供应链能力。

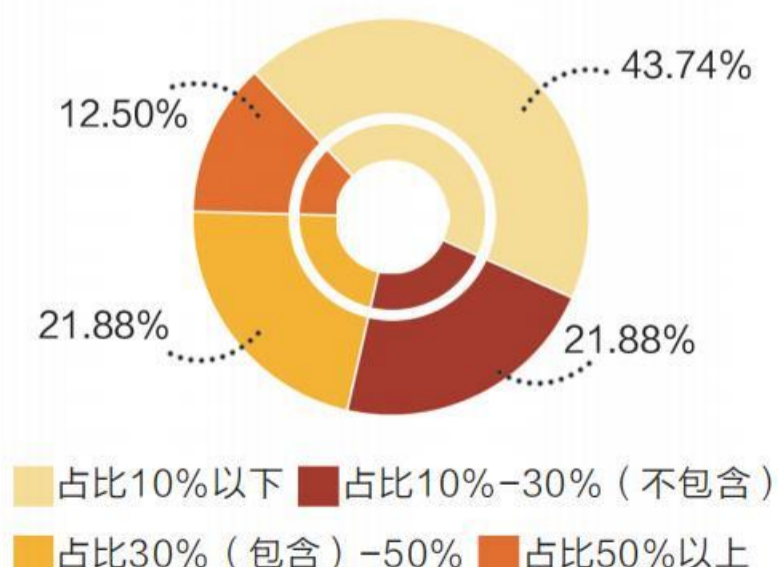
当前，零售企业生鲜产地直采比例仍处于较低水平，且企业间比例差距较大。样本数据显示，生鲜产地直采比例最高的企业可达到50%，最低为0。

具体来看，43.74%的样本企业生鲜商品产地直采比例不到10%，份额最大。直采比例在10%–30%（不包含）、30%（含）–50%之间的样本企业各占21.88%。生鲜产地直采比例达到50%以上的企业数量最少，只有12.50%。

企业生鲜商品产地直采比例变化（同比2020年）



生鲜商品产地直采比例概况





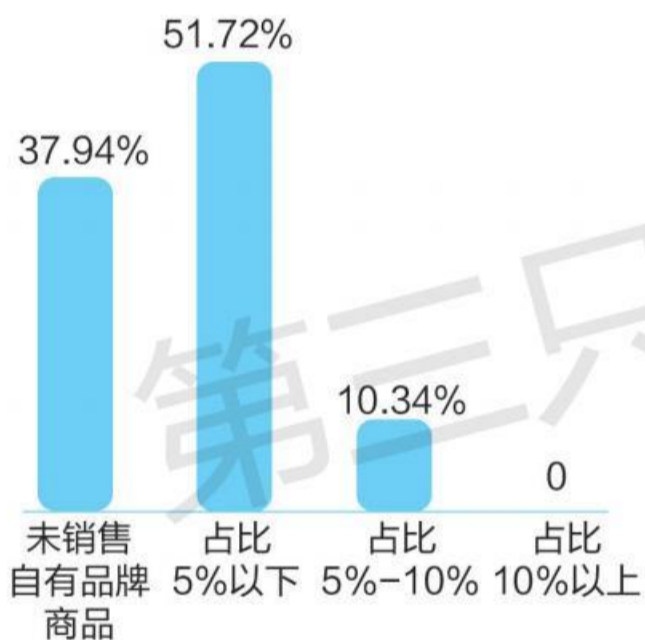
三、自有品牌销售占比普遍不超过10%，纸品、家用百货、粮油副食为品类前三。

自有品牌销售占比不超过10%是当前超市企业普遍情况。数据显示，51.72%的样本企业自有品牌销售占比在5%以内。10.34%的样本企业自有品牌销售占比在5%-10%之间。此外，还有37.94%的企业没有开发自有品牌。

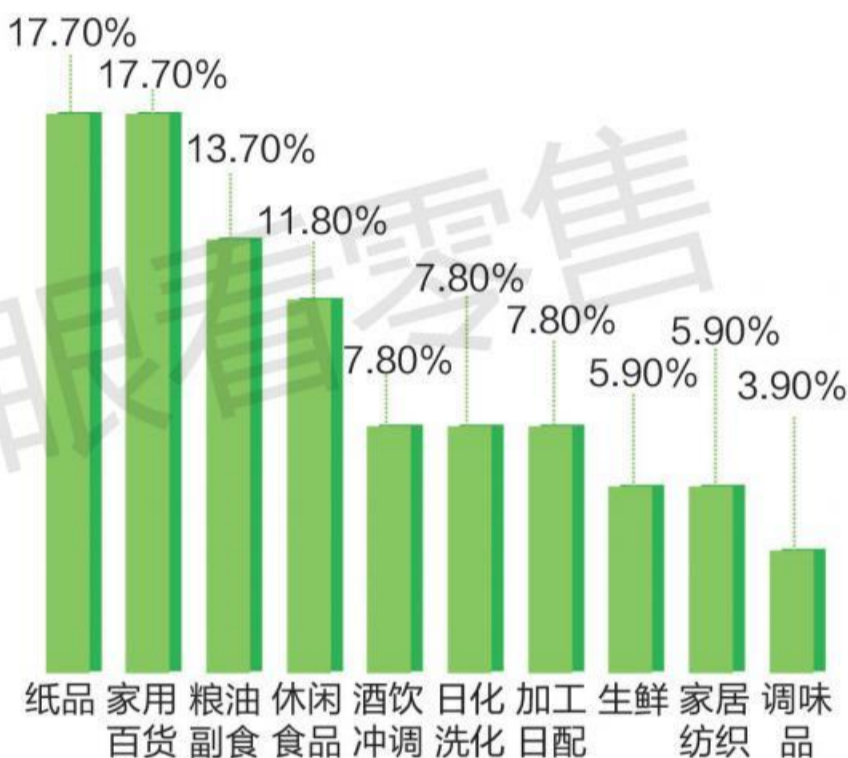
在企业开发自有品牌的品类词频排名中，纸品、家用百货、粮油副食位居前三。随后依次是休闲食品、酒饮冲调、日化洗化、加工日配、生鲜、家居纺织、调味品等品类。

纸品在自有品牌开发品类中排名第一，显示出零售企业的共性逻辑，即从品牌集中度低的长保商品切入，通过提升产品性价比吸引顾客，同时压缩中间环节，提升综合毛利率。

超市自有品牌商品销售概况

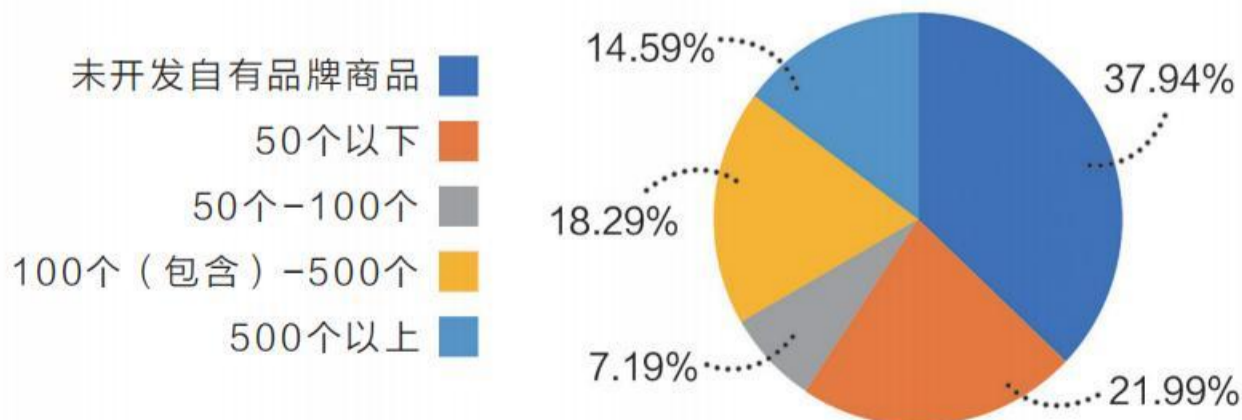


自有品牌商品品类排名



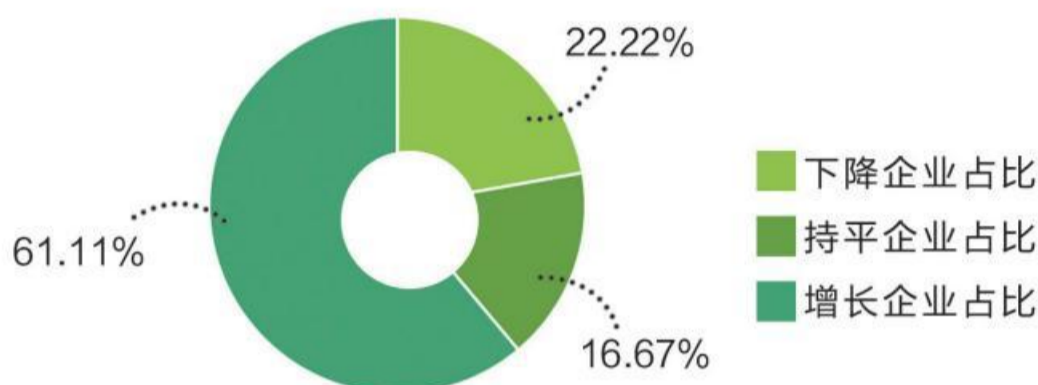
样本数据显示，超市自有品牌商品SKU数主要集中在50个以下，有21.99%的样本企业处于这一区间。随后依次是SKU数在100个（包含）—500个，500个以上的企业，占比分别为18.29%和14.59%。另外，由于37.94%的企业没有开发自有品牌商品，其SKU数为零。

超市自有品牌商品SKU数概况



同比2020年数据，样本企业自有品牌商品销售增势明显。61.11%的样本企业实现增长，16.67%的样本企业保持销售不变，只有22.22%的企业自有品牌商品销售下滑，份额最小。

自有品牌商品销售变化（同比2020年）

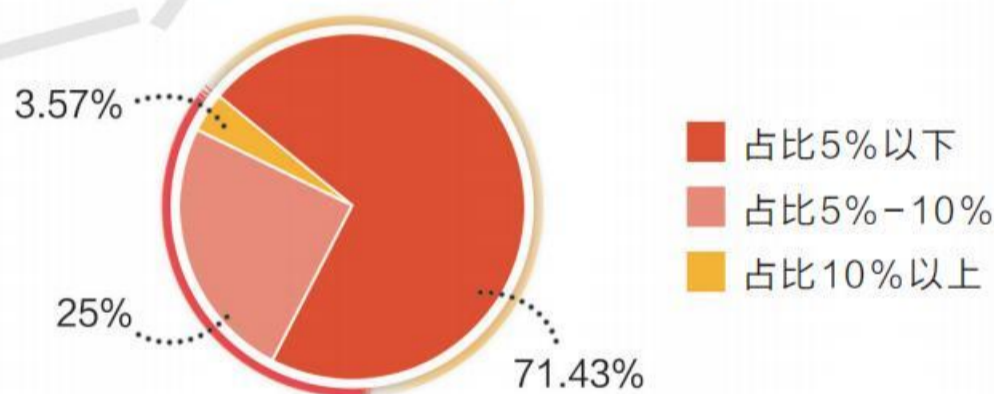


四、占比10%是线上销售“一道坎”，67.65%企业倾向自营平台。

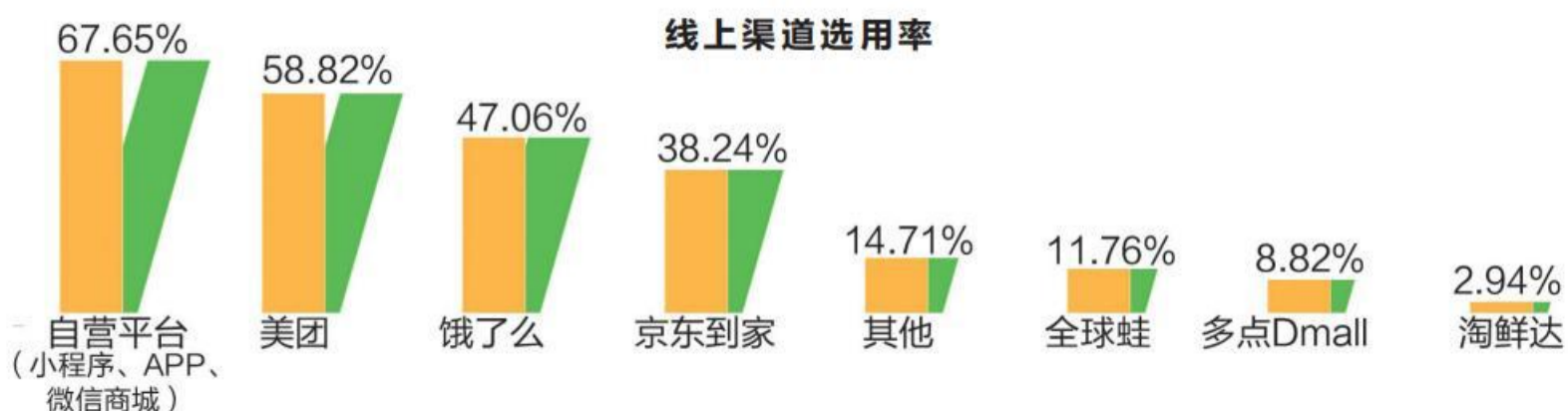
线上线下一体化趋势之下，开通线上业务已成为实体零售企业共识。但从销售占比来看，10%仍然是实体企业提升线上销售“一道坎”。

样本数据显示，71.43%的样本企业线上销售占比不到5%。25%的样本企业线上销售占比在5%-10%之间。线上销售占比超过10%的样本企业仅有3.57%。

企业线上业务占比概况



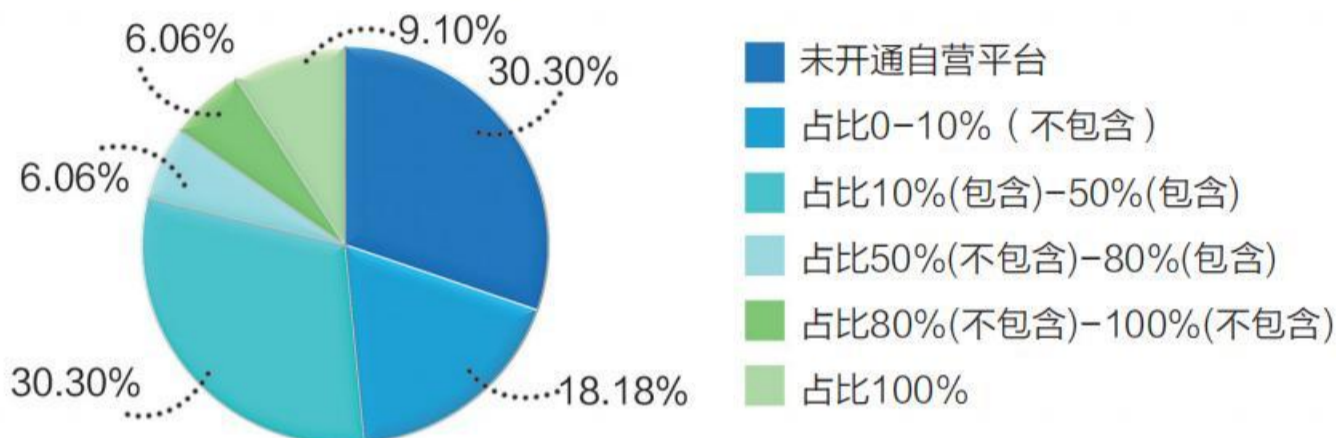
在平台选择上，67.65%的样本企业倾向于通过小程序、APP、微信商城等渠道搭建自营线上平台，份额最大；58.82%的企业选用美团平台；分别有超过1/3的企业选择饿了么、京东平台；选择全球蛙、多点Dmall、淘鲜达及其他平台的企业数量较少，占比均小于20%。



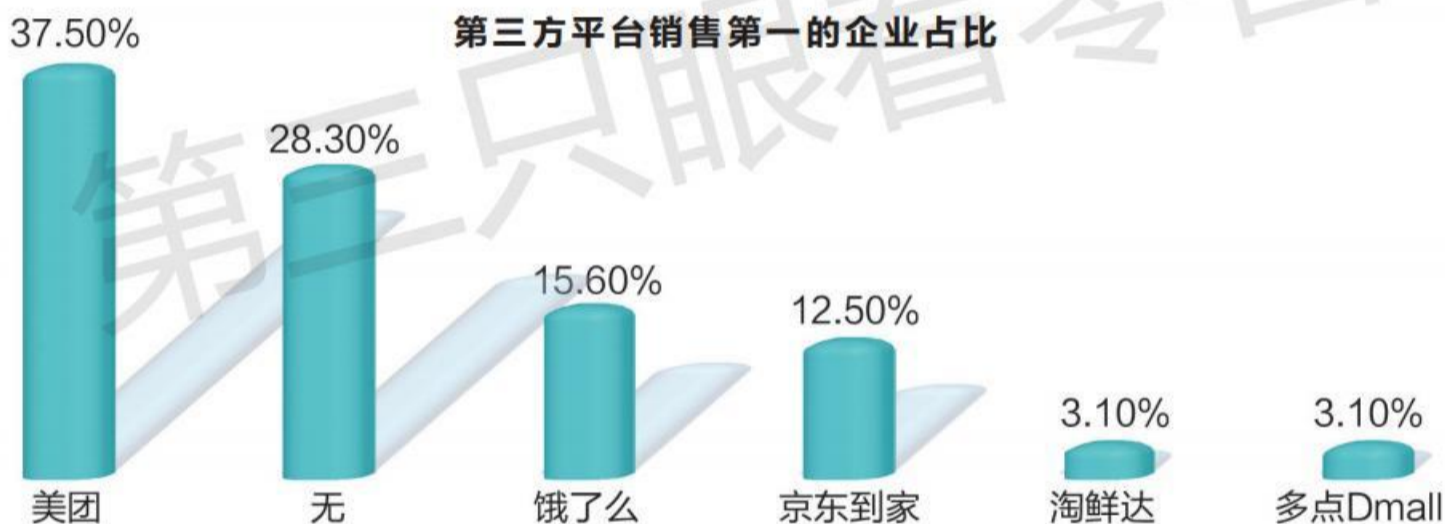


具体到自营线上平台来看，30.3%的样本企业没有开通自营线上平台，9.1%的样本企业完全采用自营线上平台。此外，18.18%的样本企业自营平台线上占比在10%以内，30.3%的样本企业线上占比为10%-50%。线上销售占比大于50%的样本企业占比为12.12%。

自营平台线上占比概况

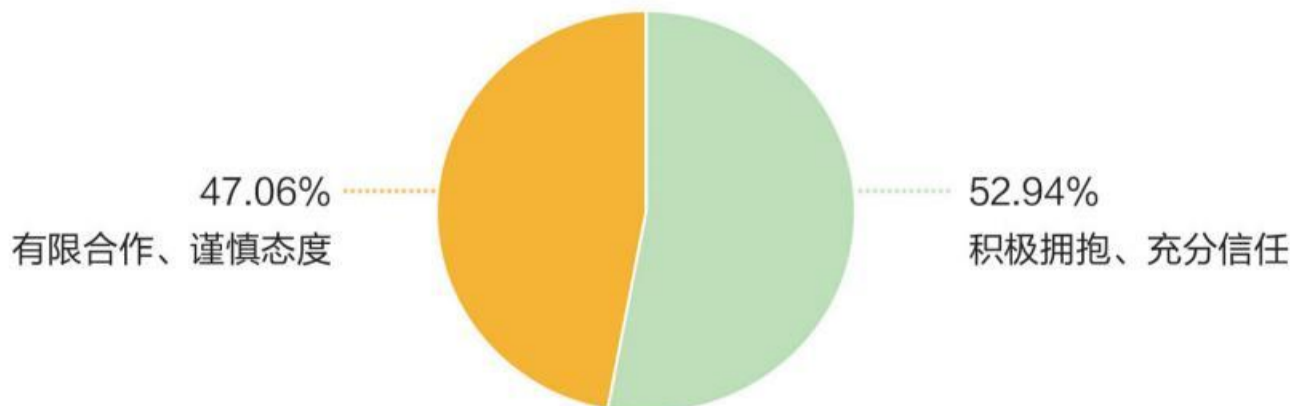


从销售情况来看，37.5%的样本企业表示第三方销售平台榜首为美团。随后依次是饿了么、京东到家、淘鲜达、多点Dmall。



值得注意的是，样本企业大多持开放态度。52.94%的样本企业表示与第三方平台合作心态是积极拥抱、充分信任；47.06%的企业选择有限合作、谨慎态度。没有样本企业选择拒绝合作、保守态度。

与第三方平台合作心态



案例解读

绿叶水果：向数字化要利润

数字化是生鲜经营提升效率、增加利润的主要途径。我们在这里介绍一家水果连锁品牌通过数字化升级提升企业经营效率的案例，它就是绿叶水果。

绿叶水果总部位于长沙，业务涉及水果种植、批发贸易、零售连锁、电商科技等。目前，绿叶水果在湖南、湖北、江西、云南等省份拥有超1100家连锁门店以及2万多平方米的现代化物流配送中心，年销售总量逾20万吨。

2021年，绿叶水果携手海鼎进行数字化升级。围绕生鲜标准化程度低、损耗高、毛利低等现实问题，绿叶水果重新梳理了采购、物流、运营、销售、财务等环节，对经营涉及的业务流程进行了规范。同时，绿叶水果还强化了对各环节数据的分析管理，确保业务全面实现线上线下一体化。

一、生鲜门店精细化运营

1、生鲜替代品：

生鲜商品区别于快消品的特点之一是相似商品可互相替代。举例来说，山东富士苹果、洛川富士苹果虽然是不同商品，但消费者对此并无明显感知，因此在门店端可以互相替换。这意味着，门店在A商品缺货的时候，可以使用相似的B商品去做替补。

海鼎以此为出发点，为绿叶水果设计了生鲜替代品管理方案。门店相似品种商品均按照一个品进行库存、销售管理，在门店缺货场景下系统自行判断、设计商品替换方案，并完成仓库与门店间的对接。上述过程完全不需要人工参与，有效提升经营效率。



- 物流干线长，存储周期短，门店订货周期都是D+1或D+2；
- 生鲜属于非标品，高度相似；
-



2、生鲜商品码的分级管理。由于生鲜非标准化程度较高，因此商品管理、定价相当复杂。借助海鼎系统，绿叶水果实现针对不同场景、不同商品的分级管理。例如，对果实大小、果品新鲜程度等进行区分。

3、一键分货、虚退虚配，加强生鲜直营店和加盟店经营风险把控。目前国内连锁零售店通常采用直营+加盟的经营模式。尽管不同性质门店的物流运输、商品管理都是相同的，但由于涉及不同的财务主体，因而企业需要一套完整的买卖交易凭证。针对这种情况，海鼎为绿叶水果提供自动虚退虚配方案，以此来达成上述要求。

4、推出生鲜移动经营助手，实现门店店长、店员等多角色权限管理及数据动态展示。门店销售数据、库存情况等一手数据对门店经营有重要参考价值。但考虑到数据安全问题相关数据不能全部公开，因此海鼎为不同人员设置了不同的数据查看权限，在保证企业实际经营不受影响的同时，也避免了数据泄露。

二、生鲜包材全链路管控

生鲜商品流通基本都会涉及纸皮、周转筐、周转箱等包材。如何在企业内部对大量周转筐进行管理，确保其流转效率；如何将纸箱等可回收包材进行回收管理，为企业带来额外收益，也是生鲜企业考虑的问题。基于此，海鼎设计了能够实现包材回收的全链路监控系统，确保包材在回收链路的及时性和可控性。

包材采购，不同包材类型的不同处理方式

包材类型	特点	是否重复使用	包材来源	包材流通单位	是否回收	包材销售单位	是否售卖	备注
纸皮	质量一般的纸箱 门店使用后变成纸皮 要统一回收售卖	否	随货而来 水果供应商提供	双计量 个/公斤	是	按公斤	是	卖给回收公司
周转筐	印有企业logo字样的 高质量的塑料筐 使用寿命6年左右	是	单独向包材 供应商采购	个	是	----	否	企业内部流转 折旧处理
周转箱	印有企业logo字样的 高质量的硬纸箱 使用寿命2年左右	是	包材供应商 定做	个	是	----	否	企业内部流转 折旧处理
杂框	质量一般的塑料筐 或有特定用途的纸箱 (如：榴莲箱) 使用后统一回收售卖	否	随货而来	个	是	按个	是	卖给回收公司

三、线上线下一体化

基于生鲜品对库存、营销、促销的灵活需求，绿叶水果打通了各个环节，确保会员、订单等实现线上线下一体化。目前，企业的外卖平台订单、小程序订单均与线下收银系统打通，自动履约。收银员不再需要手工补录，减轻了工作量，提高了数据的准确性；同时做到了线上线下会员权益打通，活动同享，提升了顾客体验。此外，海鼎系统还提供了丰富的券营销手段，支持各种玩法和场景，如满减券、运费券、提货券、代金券等。

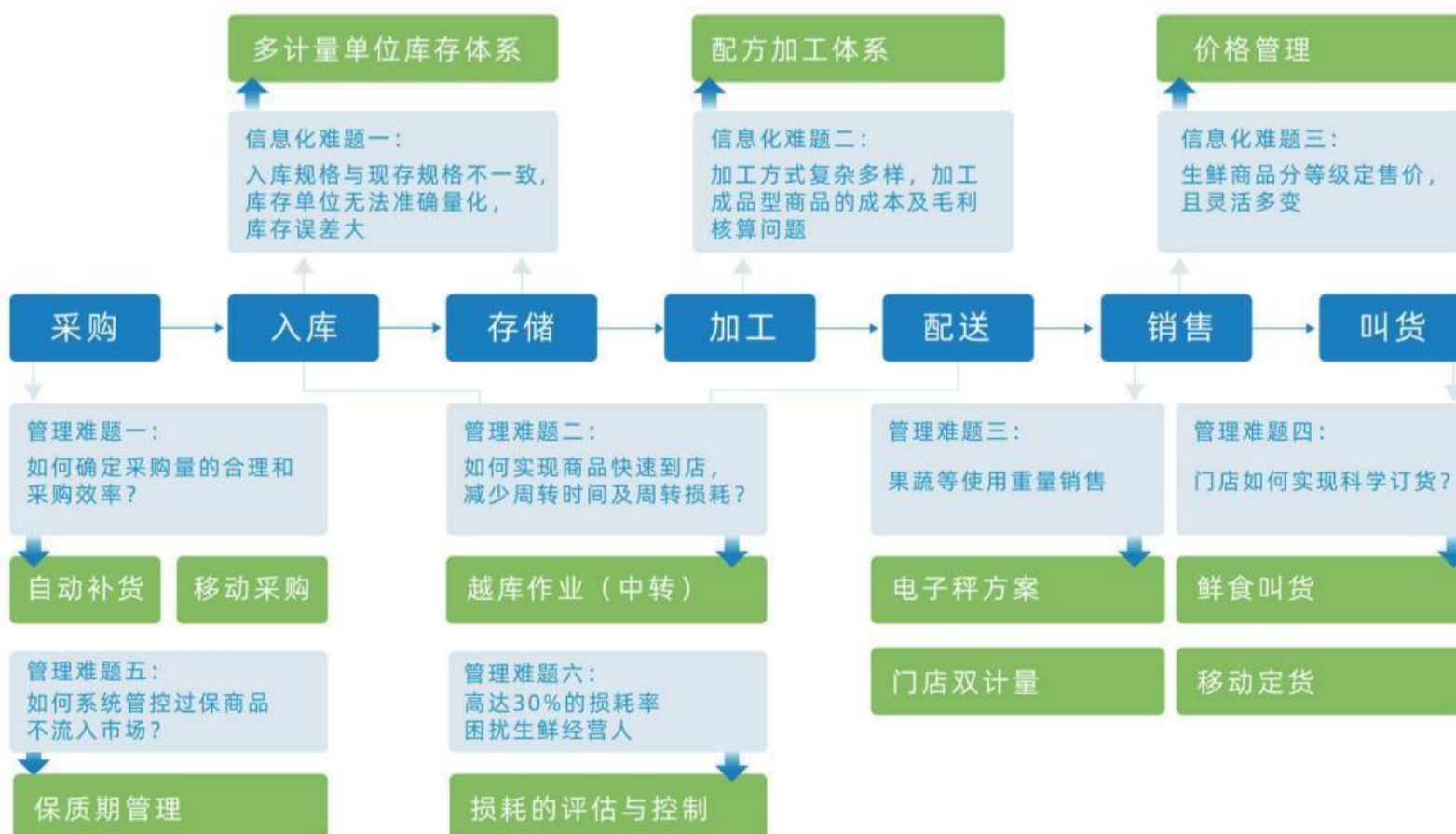
四、强化数据资产

对于生鲜经营来说，数据是能够“说话”的。目前，借助于海鼎系统，绿叶水果已经能够实现自定义数据报表，员工只需要简单地“拖、拉、拽”就能够组合出自己想要的的数据维度，极大降低了数据处理门槛。同时，通过强化数据分析能力、实现数据整合，绿叶水果能够对系统性能进行大盘监控，实现核心数据完全私有化，为企业后期自建数据仓库打下坚实基础。

结束语：

生鲜品非标准化程度高、低客单、低毛利、易损耗等特点决定了数字化管理的难度，如何从供应链入手，对生鲜品实现全流程的精细化管理？海鼎从生鲜的采购、物流、销售等各个环节逐个击破，帮助生鲜零售企业实现精益经营。

着手供应链全链，形成适配化解决方案





发力方向

一、生鲜品类依然被看好。

报告统计了样本企业看好的增长品类。依据词频分析，排名前五位的品类依次是生鲜（水果、蔬菜、精品生鲜）、加工日配、熟食自制、肉品、水产。此外，受到样本企业关注的品类还有烘焙产品、健康食品、冷冻食品、奶制品、粮油等。

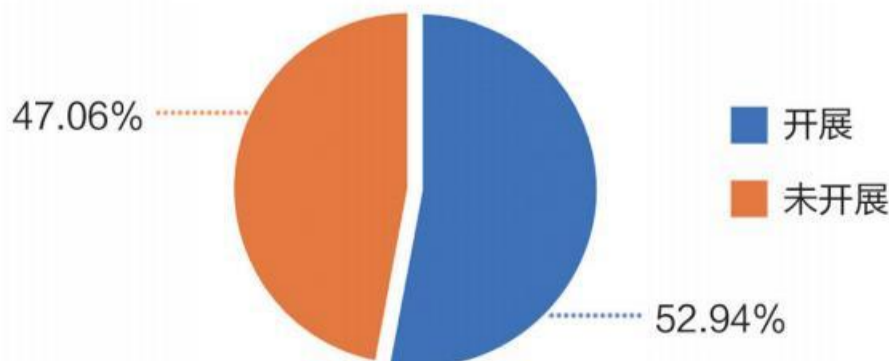
零售企业形成上述判断，主要受行业趋势、企业现状、资本态度以及消费习惯变化四方面因素影响。例如最受关注的加工日配品类与当代消费者生活节奏加快，对即食、即热、即烹等商品需求增加有关。发力加工日配品类也有利于提高超市在食品深加工层面的差异化能力，突破行业同质化竞争问题，为销售增长助力。



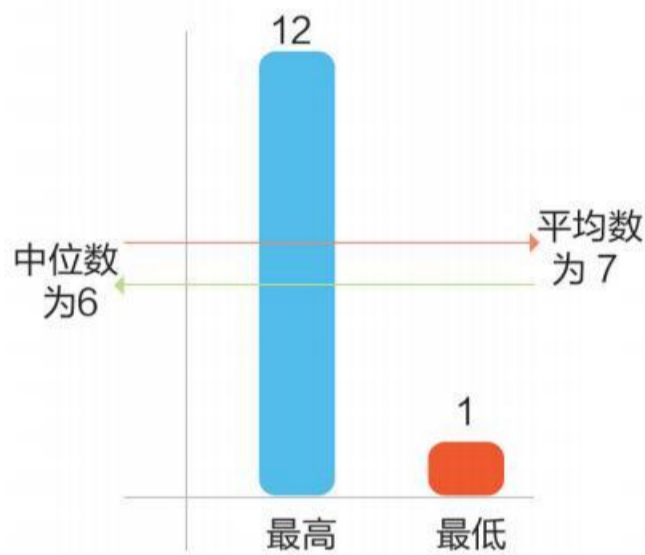
二、社区团购业务发展水平较低。

数据显示，52.94%的样本企业已开展社区团购业务。其中，样本企业月均开团频率最高达到12次，最低为1次，平均为7次。样本企业每期上线社区团购的SKU数主要集中在50个以下，有58.8%的样本企业处于这一区间。

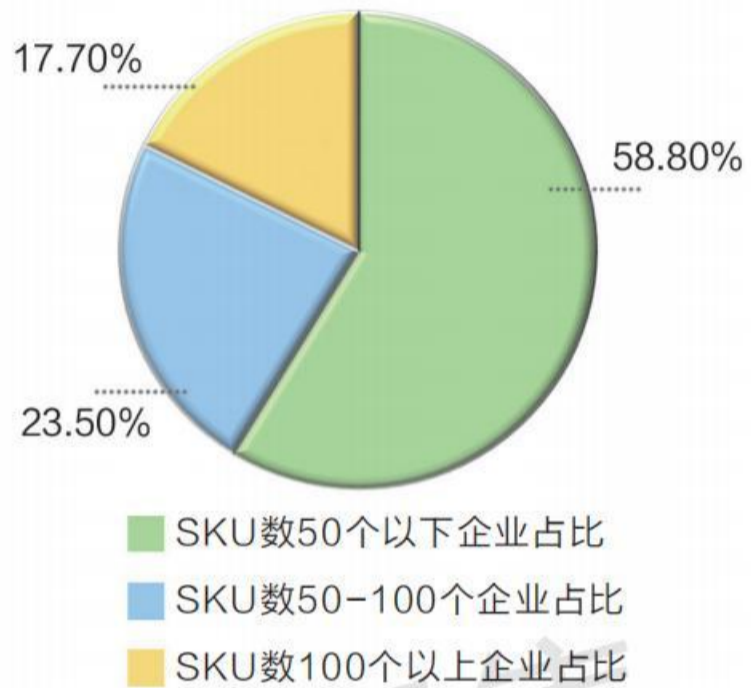
企业社区团购业务开展情况



企业社区团购月均开团频率（次数）



企业社区团购每期上线SKU数概况

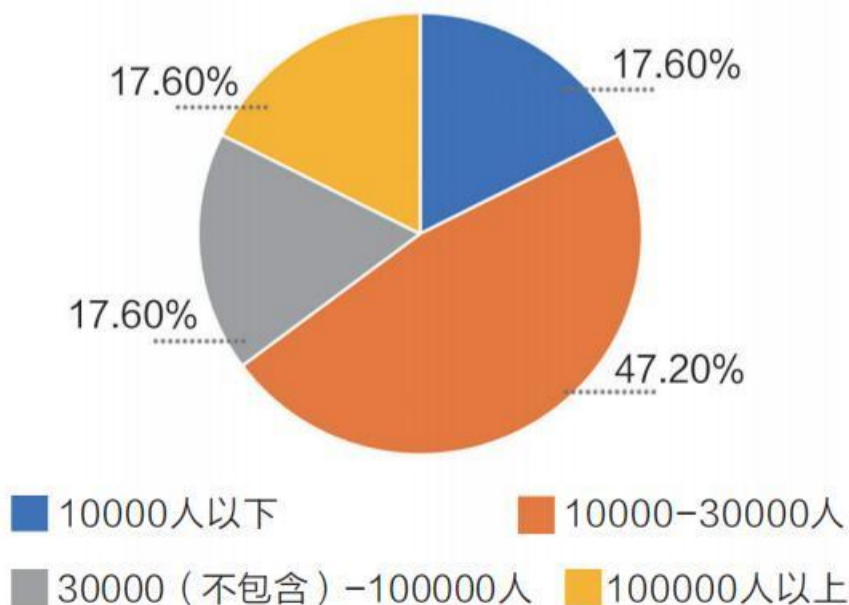


从用户数量来看，样本企业社区团购社群粉丝数主要集中在10000-30000人这一区间，样本企业占比47.2%。粉丝数10000人以下、30000（不包含）-100000人、100000人以上这三个区间的样本企业占比均为17.6%。

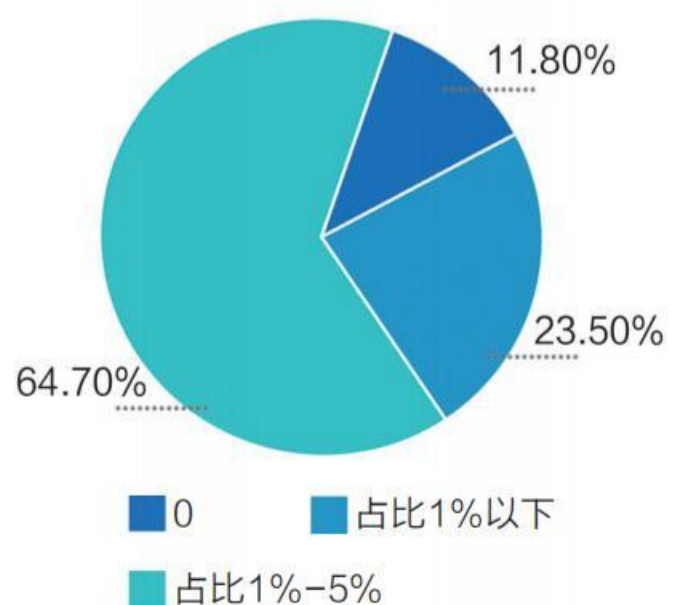
不过，实体零售企业的社区团购业务仍处于较低水平。

这一方面反映在销售占比层面。有64.7%的企业社区团购销售占总体销售额比例在1%-5%之间；23.5%的企业社区团购销售占比不到1%。没有样本企业能做到社区团购销售占比5%以上。

企业社区团购社群粉丝数概况



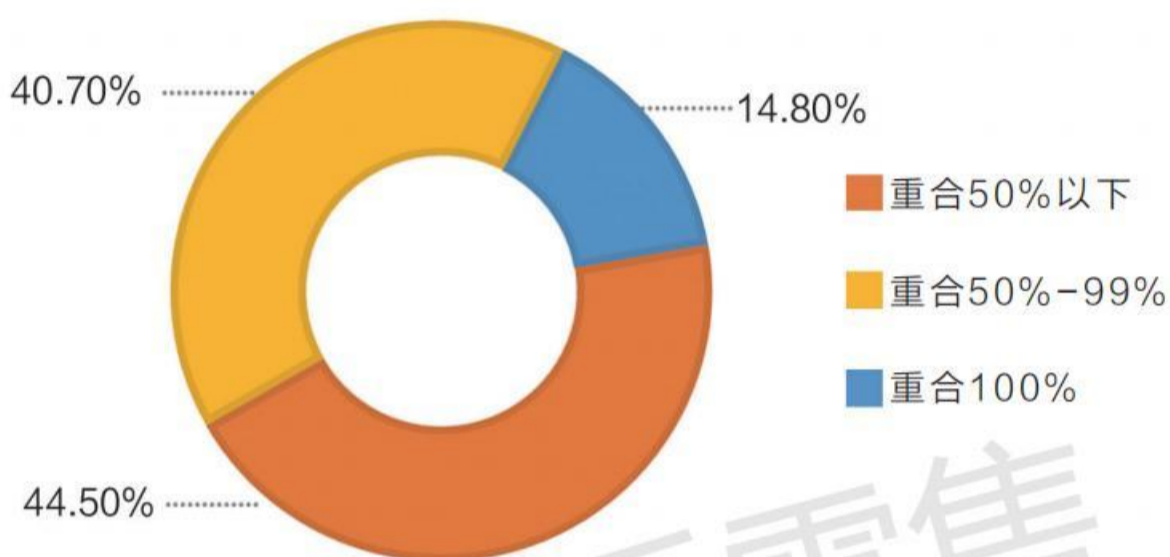
企业社区团购销售占总体销售比例概况





另一方面，拼团商品与实体店商品重合度较高。14.8%的样本企业社区团购销售商品与门店完全一致；40.7%的样本企业商品重合度在50%-99%之间；44.5%的样本企业商品重合度不超过50%。

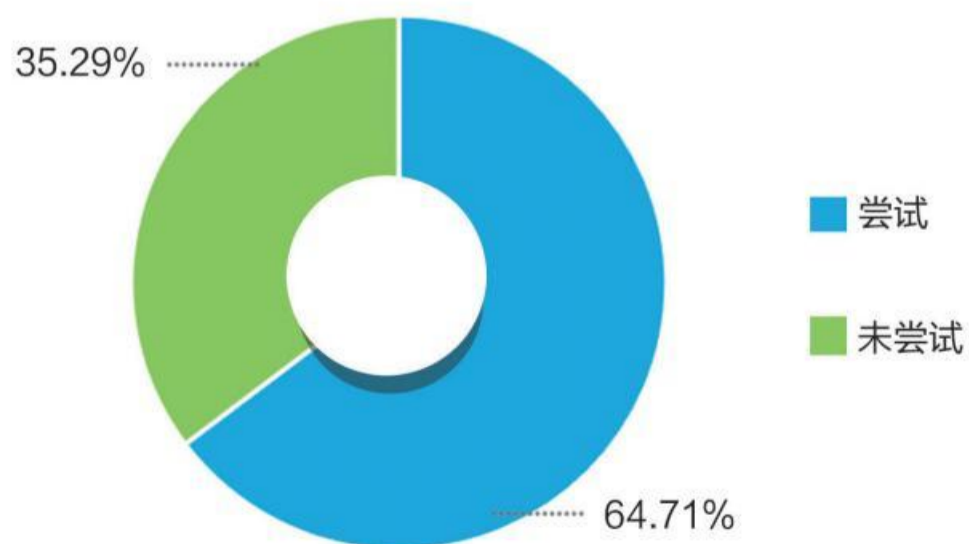
企业社区团与实体店商品重合度概况



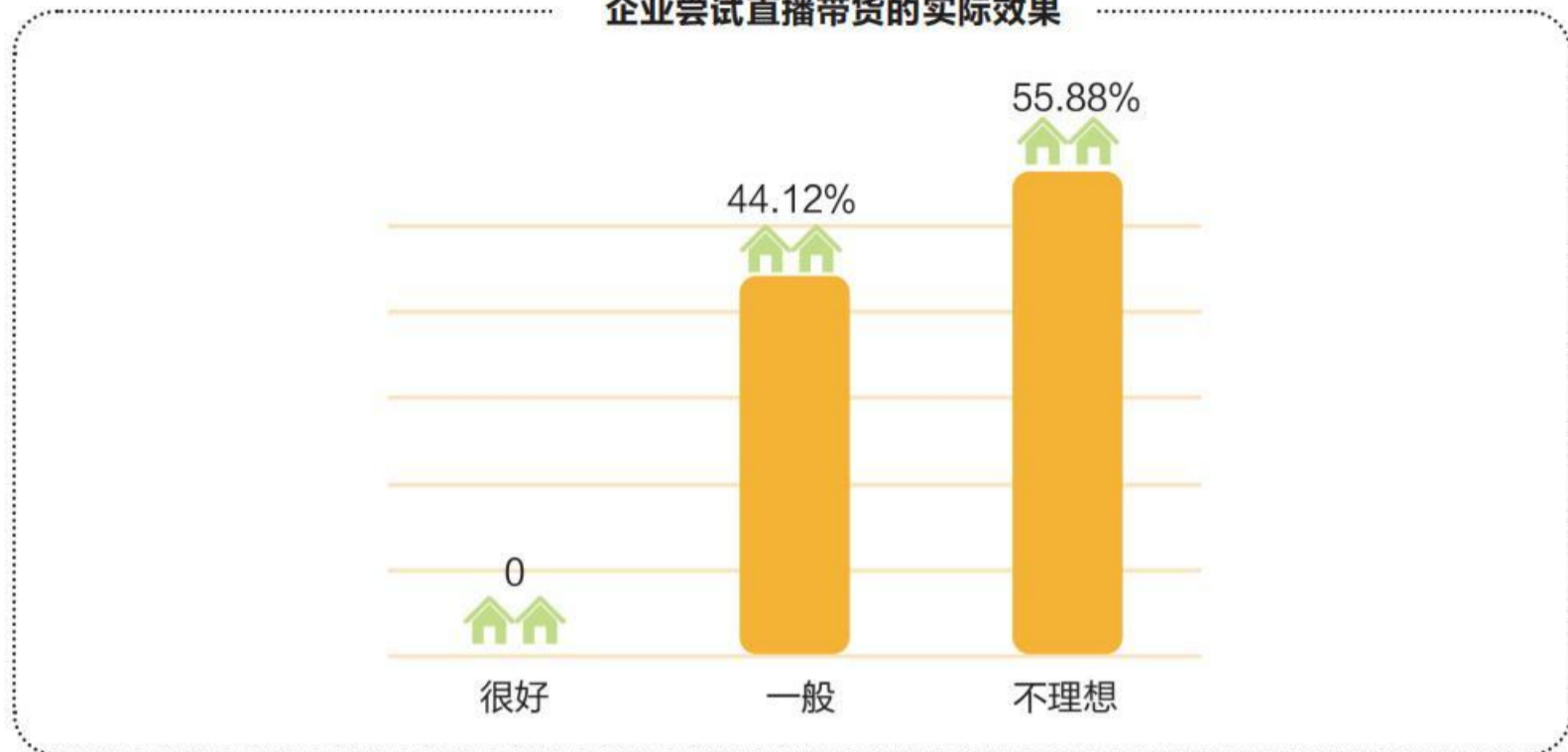
三、直播带货“叫好不叫座”。

64.71%的样本企业已经尝试直播带货，该比例较开展社区团购业务的样本企业占比多出近12%。从实际效果来看，直播带货目前“叫好不叫座”。55.88%的样本企业表示其直播带货效果不理想，44.12%的样本企业表示效果一般，没有样本企业认为自身直播带货实际效果很好。

企业尝试直播带货概况



企业尝试直播带货的实际效果

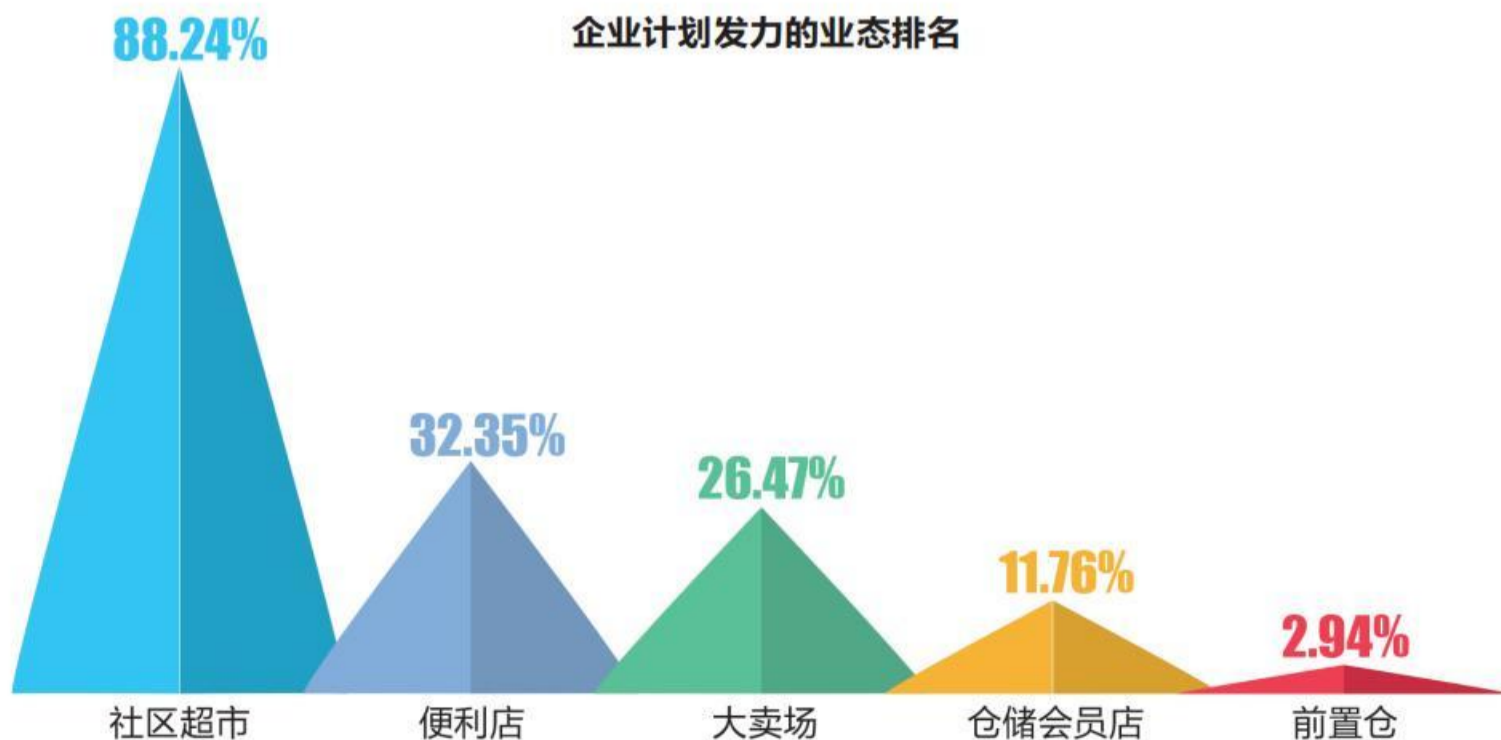


四、社区超市、便利店成业态规划发力点。

从业态规划看，小业态持续受到零售企业关注。88.24%的样本企业表示将发力社区超市，32.35%的样本企业看好便利店业态。可见，为消费者提供更为便利、高效、有品质感的购物体验是超市企业获得增长的必要途径，这一观点基本成为零售企业共识。

虽然大卖场业态增长困难，但仍有26.47%的样本企业计划发力大卖场。这从一定程度上反映出，大卖场业态在特定区域仍有生存空间。永辉超市近年来持续拓展西藏、青海等区域，其业绩表现也证明大卖场被当地消费者接受。

企业计划发力的业态排名





五、资本关注度降低，与资本接洽企业仅占8.82%。

当前，资本市场对生鲜赛道及创业型生鲜企业的关注度明显降低。样本企业中，仅有8.82%的企业表示与资本接洽。

上述变化主要有两大成因。首先，经营生鲜业态需要坚持长期主义及专业主义，创业者仅依赖资本投入已经难以做出一个上市公司。因此部分投机性资本选择退出，生鲜创业者数量减少。其次，生鲜业态适合全国发展还是区域布局，仍然未有定论。这使得零售企业不确定是否推动规模化发展时，对接资本的必要性有所降低。

企业对接资本概况



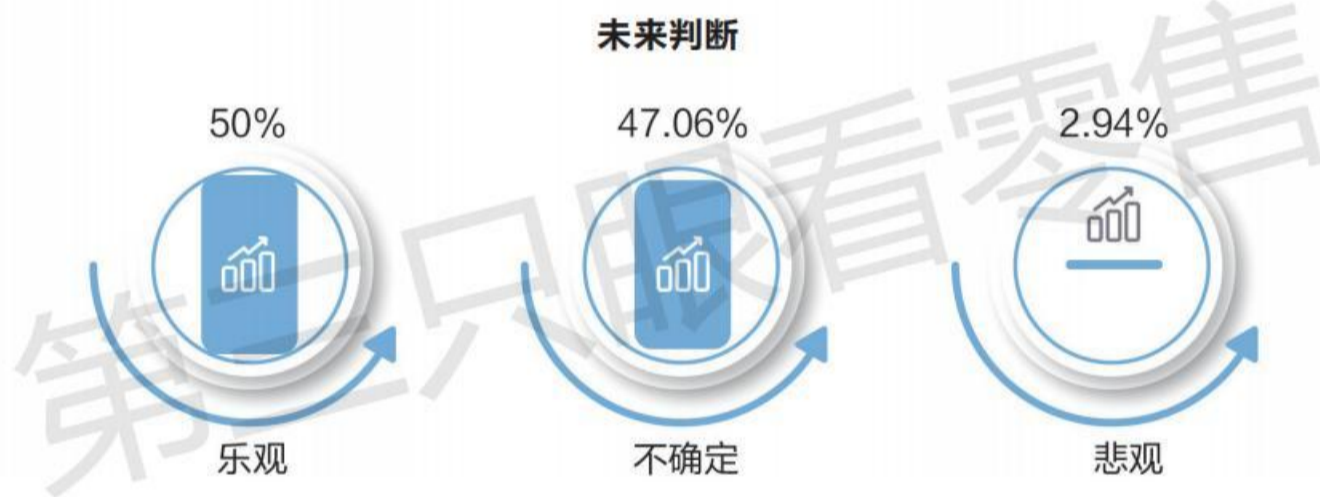
企业家信心

一、50%从业者表示乐观，11.76%企业有出售意向。

2021年的一大关键词是“不确定性”。渠道分化、社区团购分流、消费者心理趋于保守、人力房租成本双升、以及新冠疫情等因素，均在影响零售企业发展。本报告特此向企业发起调研，了解企业对于未来发展的真实判断。

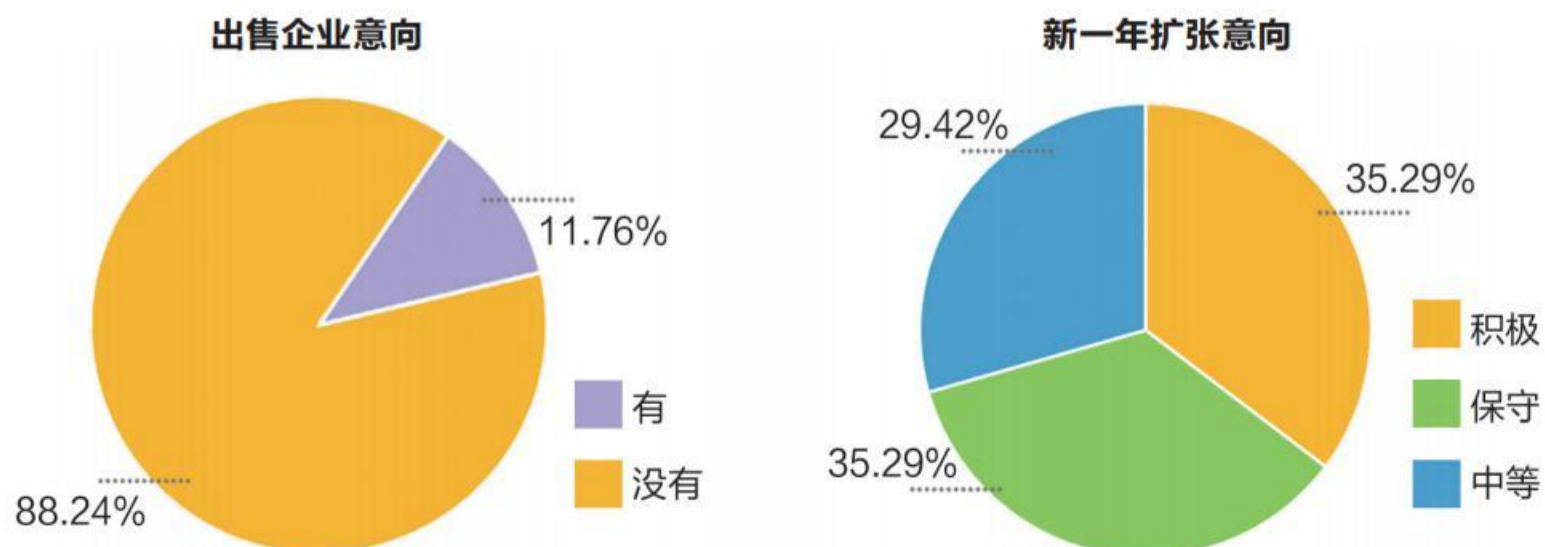
数据显示，认为“不确定性增大”是企业家的真实心态。47.06%的样本企业在未来判断中选择不确定，2.94%的样本企业持悲观心态。

不过，仍有50%的企业表示心态乐观。对这些零售企业来说，坚持坐在牌桌上就赢了一半。当前也是行业重新洗牌，优秀企业进入下一个增长周期的重要阶段。



企业家心态会影响零售企业未来走向。11.76%的样本企业表示有出售意向，这意味着10家企业中，就有一家企业想卖掉，占比较高。

由于不确定性增大，持积极扩张态度与保守态度的样本企业各占35.29%，29.42%的企业表示扩张意向中等。整体来看，零售企业在扩张方面趋于保守。

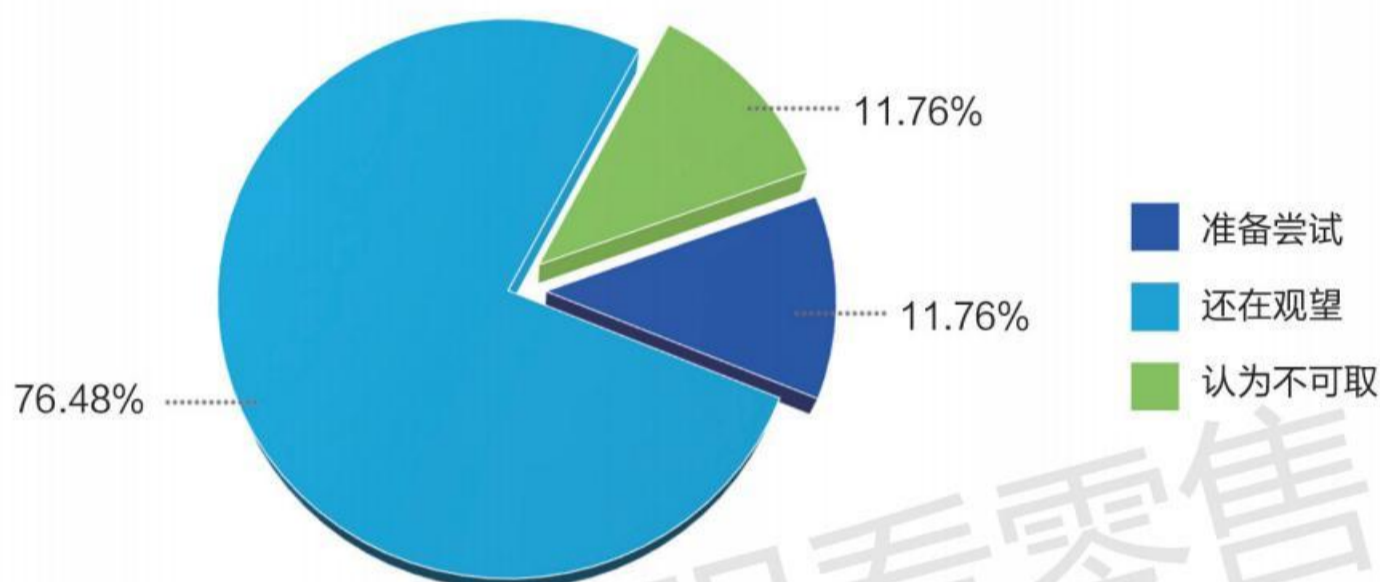




二、仓储会员店业态仍需观望。

对于2021年受到多方关注的仓储会员店业态，样本企业态度保守，只有11.76%的样本企业计划发力仓储会员店业态。具体到如何看待仓储会员店业态来说，有76.48%的样本企业表示还在观望，选择准备尝试、认为不可取的样本企业占比均为11.76%。

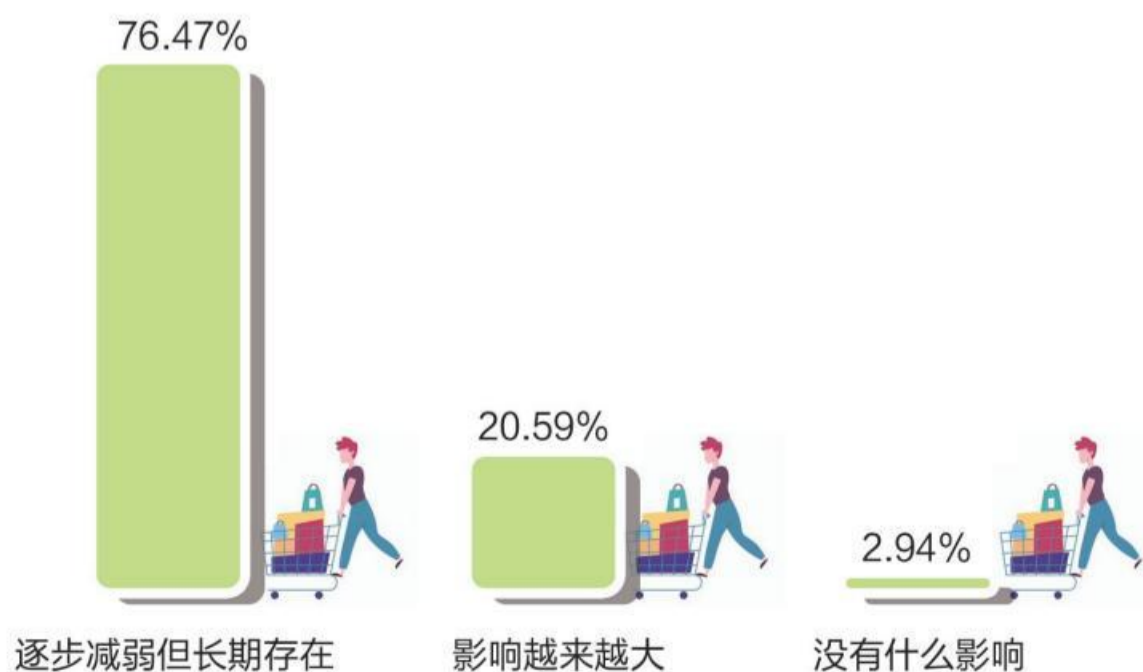
如何看待仓储会员店业态



三、社区团购影响正逐步减弱，但预计将长期存在。

在如何看待社区团购对超市影响时，76.47%的样本企业认为社区团购影响将逐步减弱但会长期存在，认为社区团购影响会越来越大的样本企业占比20.59%，2.94%的样本企业认为社区团购对超市没有影响。

如何看待社区团购对超市的影响



2021超市生鲜竞争力报告

2021 Supermarket fresh food Competitiveness Report



第三只看零售

