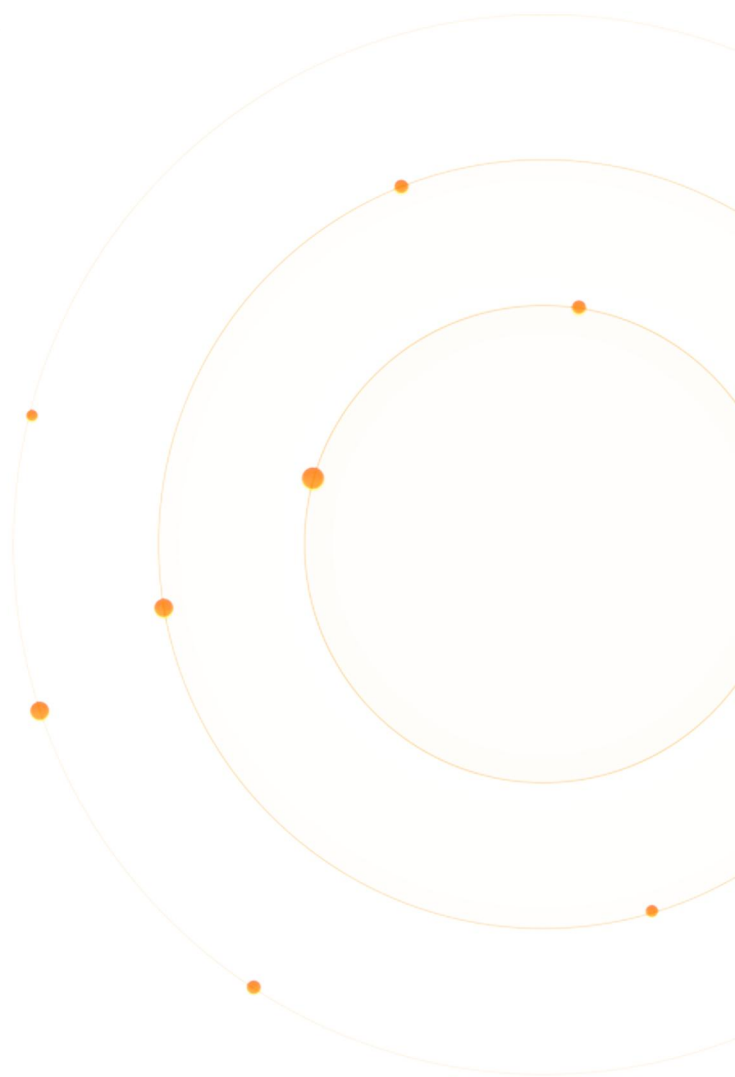




# 下一代经销商白皮书

中国快消品流通洞察



2026.03.18

Next-Generation Distributors White Paper  
*China FMCG Distribution Insights 2026*

2026

PREFACE

# 前言

---

过去十年，“去中间化”几乎成为中国商业世界最响亮、也最容易被误读的口号。技术进步、渠道变迁、电商崛起、新零售实验……似乎所有趋势都在指向一个结论——经销商必然会被淘汰。

但“去中间化”从来不是中国流通体系的本质，而是对一种更深层结构性变化的简单误读。

在供给极大丰富、需求高度分化的今天，中国快消品市场真正面临的问题不是“要不要经销商”，而是：

**谁能承担新流通体系的关键职能？谁能消灭摩擦、提升匹配效率？**

裸采、直供越来越多，但履约、周转、服务、运营这些职能并未消失，只是在“易手”。本白皮书的立场非常明确：

**传统经销商终将被淘汰，但其本质是旧职能的消亡。未来五到十年的核心命题是——形成承担供需匹配与场景运营的下一代经销商。**

## 1. 为什么“去中间化”在当下中国是一种误读？

因为我们刚经历了全球史上罕见的“超高速流通扩张期”。当市场处于增量时代时，所有结构都在往“大”和“快”方向演进：

- 渠道层级增多，是扩张的自然结果
- 组织膨胀，是增长惯性
- 铺货式增长，长期掩盖效率问题
- 增量红利，长期掩盖系统成本

当增量退潮、冗余显形，人们便以为“问题在于经销商”，于是“去中间化”成为最容易理解、也最容易喊出口的答案。

但从成熟市场历史与中国市场现实看，基于经济规律的正确逻辑是：  
不是经销商不再被需要，而是传统经销模式与时代不匹配。  
不是要去掉中间环节，而是要重构经销职能的价值逻辑。

## 2. 为什么“经销商问题”是流通现代化的关键，而不是枝节？

因为中国是全球少有的：**超大体量 × 超高密度 × 超多层级 × 超复杂供给**的流通体系。

在这种体系下：

- 零售无法独立承担全链条效率
- 品牌无法直连足够广的场景
- 仓配体系无法统一覆盖全国碎片化需求
- 渠道摩擦成本远高于成熟市场

这意味着：经销商不是可有可无的“流通累赘”，而是整个系统的关键节点——**只不过，关键节点必须进化。**

旧时代经销商的典型角色是：搬运、铺货、吃价差；而下一代经销商必须承担的是：

- 匹配供需
- 管理品类
- 运营场景
- 协同品牌与零售
- 数据驱动柔性供给
- 让链路更短、更准、更稳

因此，判断中国流通能否进入下一阶段，本质就是判断：**下一代经销商是否已经成型？能否匹配供需？能否成为品牌与零售之间新的“协同引擎”？这不是枝节，这是核心变量。**

### 3. 这份报告与其他“渠道研究”的根本不同点是什么？

本报告不是讲渠道，而是讲流通系统；不只是观察现象，更要分析底层结构。

我们将系统性回答四个关键问题：

- 为什么经销商传统经营逻辑，正系统性失效？
- 我们正身处什么时代？行业演变的底层逻辑是什么？
- 下一代经销商长什么样？
- 品牌 × 零售 × 经销商如何重构协同？

当供给走向极端过剩、需求走向高度分化，**传统经销商必将消亡**——这是不可逆的行业趋势。所以，我们必须直面那个决定生死的命题：

#### 在结构性变革的洪流中，谁是下一代经销商？

这不仅是一个定义问题，更关乎产业未来的三个核心命题：

**淘汰赛**：看不清方向的传统经销商，注定在低效竞争中淘汰！

**协同力**：零售职能正在发生位移，谁是它长期稳定的合伙人？

**布局观**：品牌为何必须打破传统厂商关系，到底该如何调整？

这不仅是一场关于经销商的讨论，更是一次关于增长本质的探寻。在供给过剩的背景下，我们将带你穿透迷雾，寻找下一轮增长的确定性。



新经销CEO

2026年3月1日于北京

# 扫码「新经销+」小程序， 下载更多独家行业报告！





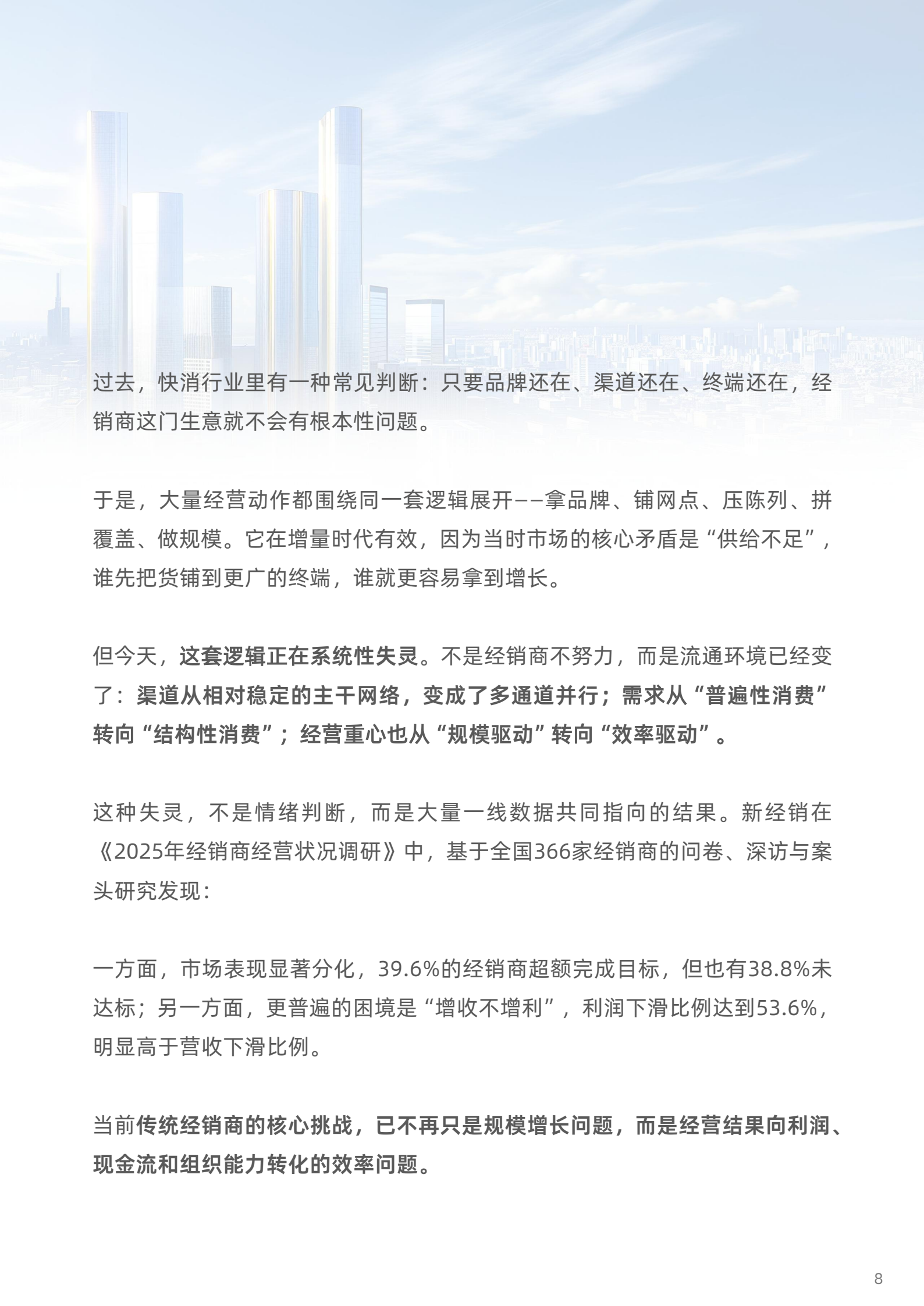
# 目录

<b>01. 经销商生存现状分析</b> .....	07
传统经营逻辑正系统性失效	
<b>02. 过剩与流通的现代化</b> .....	23
从线性分销到供需匹配系统	
<b>03. 下一代经销商的特征</b> .....	41
从搬运工到匹配系统的节点	
<b>04. 新型厂商关系的构建</b> .....	59
从上下游到供需回路共同体	
<b>05. 过剩时代的增长法则</b> .....	76
成为匹配系统少不了的一环	
<b>附 案例</b> .....	93

01

# 经销商生存 现状分析

传统经营逻辑正系统性失效



过去，快消行业里有一种常见判断：只要品牌还在、渠道还在、终端还在，经销商这门生意就不会有根本性问题。

于是，大量经营动作都围绕同一套逻辑展开——拿品牌、铺网点、压陈列、拼覆盖、做规模。它在增量时代有效，因为当时市场的核心矛盾是“供给不足”，谁先把货铺到更广的终端，谁就更容易拿到增长。

但今天，这套逻辑正在系统性失灵。不是经销商不努力，而是流通环境已经变了：渠道从相对稳定的主干网络，变成了多通道并行；需求从“普遍性消费”转向“结构性消费”；经营重心也从“规模驱动”转向“效率驱动”。

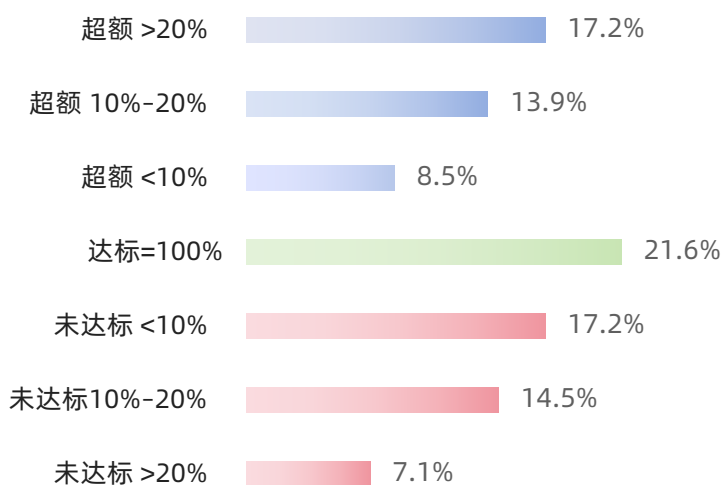
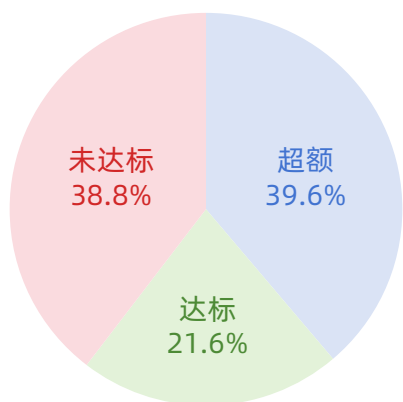
这种失灵，不是情绪判断，而是大量一线数据共同指向的结果。新经销在《2025年经销商经营状况调研》中，基于全国366家经销商的问卷、深访与案头研究发现：

一方面，市场表现显著分化，39.6%的经销商超额完成目标，但也有38.8%未达标；另一方面，更普遍的困境是“增收不增利”，利润下滑比例达到53.6%，明显高于营收下滑比例。

当前传统经销商的核心挑战，已不再只是规模增长问题，而是经营结果向利润、现金流和组织能力转化的效率问题。

## 销售目标达成两级分化

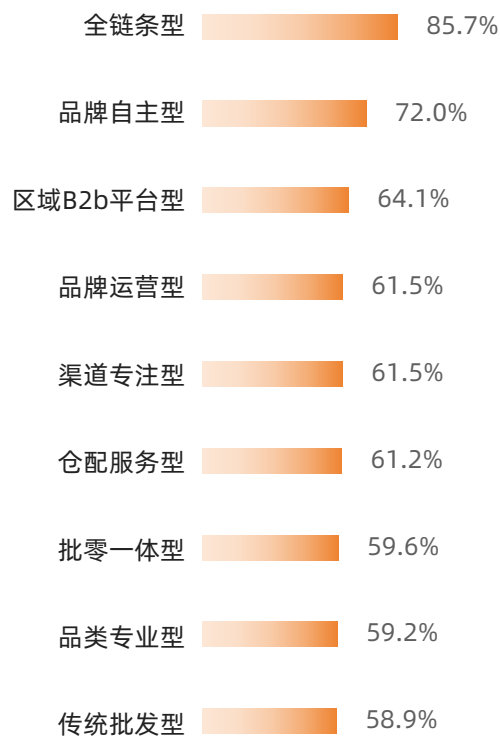
### 经销商的销售目标达成



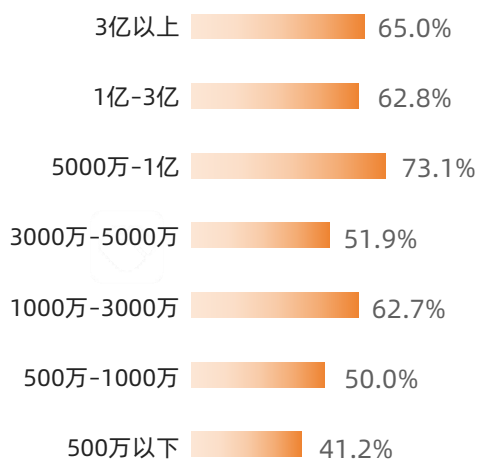
### 不同渠道覆盖经销商达标情况



### 不同经营类型经销商达标情况



### 不同营业规模经销商达标情况



问题：贵司经销的TOP1品牌2025年上半年销售目标达成情况？

注：“达标”指≥100%完成销售目标；百分比数据为经销商占比%

经销商群体并没有整体性失速。

如果把“达标+超额”合并来看，实际上有六成左右经销商完成了目标。这意味着，今天的市场虽然更难，但并不是没有机会，也不是所有经销商都在同步下滑。

但同时，未达标比例也接近四成，说明市场已经不再平均奖励所有经销商，而是在快速拉开差距。

### 01 渠道覆盖方式差异：多渠道协同更具韧性

线上+线下协同覆盖的经销商，目标达成表现优于单一线下渠道。

**含义** 渠道触点分散后，单一路径的韧性下降，“协同能力”成为关键变量。

### 02 经营规模差异：规模优势开始转化为稳定性优势

中大型经销商整体达标表现更稳，小规模经销商波动更大。

**含义** 规模不仅是体量，更是资源获取、资金周转与组织承载的综合能力。

### 03 经营模式差异：整合能力越强，达标率越高

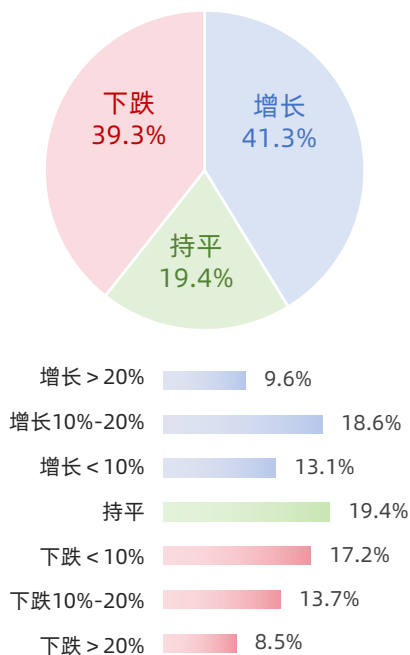
全链条、品牌自主、区域B2b平台型表现相对更优，传统批发型相对靠后。

**含义** 竞争正在从“批发差价”转向“资源整合+运营协同”的能力竞争。

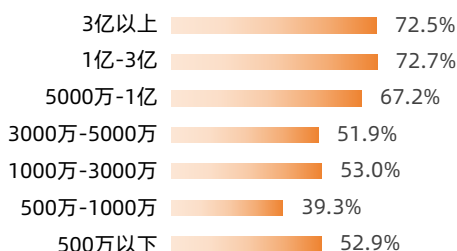
**关键判断：**目标达成已进入“分化周期”，决定差异的核心正在转向经营结构与组织能力。

## 经销商营收并未普遍下滑，但增长明显结构化

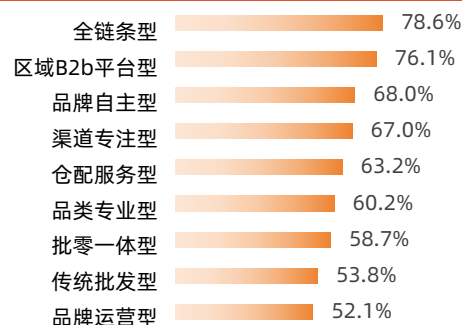
### 经销商的营收变化



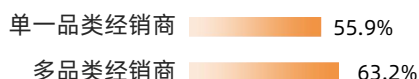
### 不同营业规模-营收无下降



### 不同经营类型-营收无下降



### 不同品类数-营收无下降



### 不同渠道覆盖-营收无下降



## 问题：2025年上半年对比2024年上半年，贵司营收变化情况？

注明：“营收无下降”指营收持平+增长；百分比数据为经销商占比%

从样本经销商营收变化看，增长（41.3%）与下跌（39.3%）占比接近，另有19.4%基本持平。

这说明当前经销商群体的营收表现，已经不再呈现过去那种“普涨或普跌”的同步状态，而是进入了更强的分化周期。

## 营收来源不是单一铺货能力，而是经营结构能力

### 规模能力

中大型经销商整体更稳，抗波动能力更强

### 模式能力

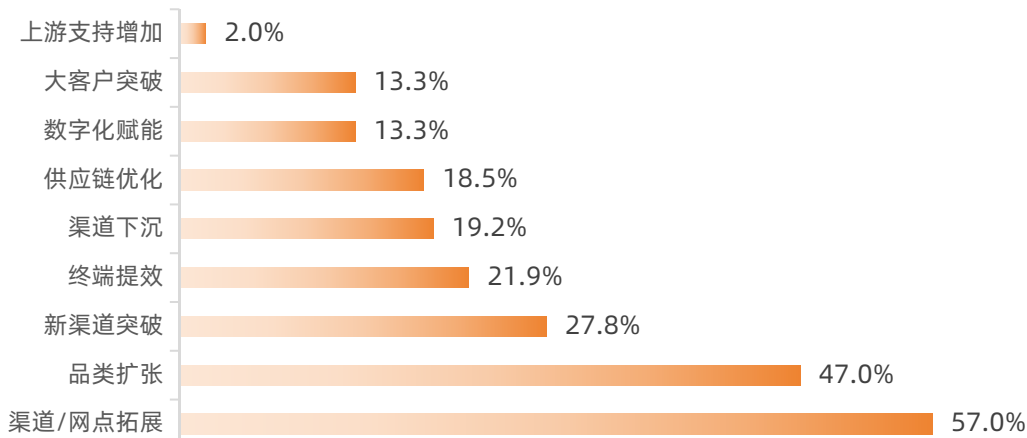
全链条型、区域B2b平台型、品牌自主型表现更优

### 渠道能力

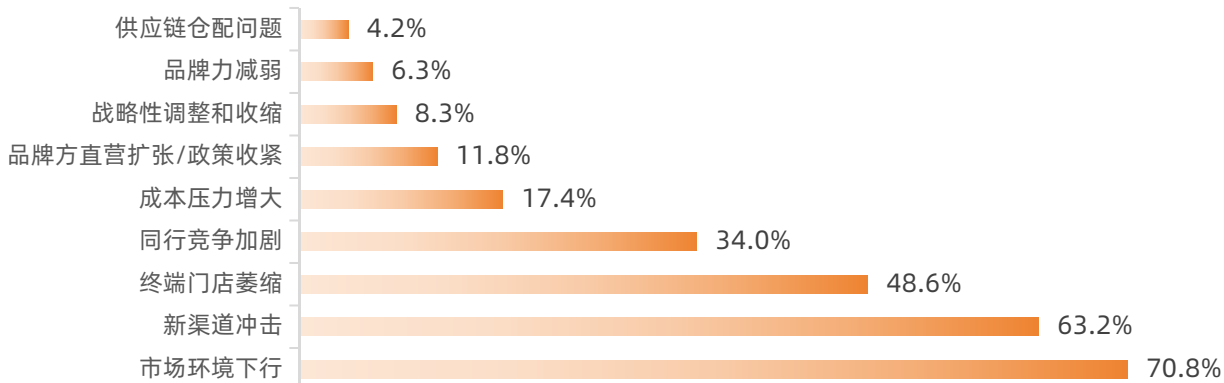
线上线双覆盖、多品类经营的营收韧性更强

# ➤ 营收变化原因：增长靠扩张，下滑受环境与新渠道冲击

## 问题：贵司营业收入上升的主要原因？



## 问题：贵司营业收入下降的主要原因？



注：百分比数据为经销商占比%

### 现象

- 增量主要来自“做加法”：渠道/网点拓展（57%）与品类扩张（47%）是第一驱动。
- 新渠道既是增长来源（27.8%），也是下滑冲击（63.2%）：同一变量带来两种结果，反映出能力分化。

### 经营启示

- 抗下滑的关键不只在“开更多网点”，更在“稳住动销与门店基本盘”（终端萎缩48.6%）。
- 新渠道要从“试点”走向“可复制模型”：选品、履约、价盘、费用与组织协同缺一不可。
- 营收增长更多依赖外延扩张，而非单点效率提升；可持续性取决于后续运营质量。

# ➤ 营收并没有普遍下滑，但增长已经明显结构化

## 分化周期已至

### 不是普遍下滑

增长与下跌比例相近，行业并未陷入系统性衰退，市场依然存在增量空间。

### 而是高度分化

经销商营收表现已告别过去「普涨或普跌」的同步状态，进入强分化周期。

### 能力决定结果

同样的市场环境下，有人增长、有人下滑，根本差距在于经营结构能力强弱。

## 营收韧性的三大能力维度

### 规模能力

抗波动的基础盾牌

中大型经销商整体更稳，头部规模经销商营收无下降比例最高，规模是抵御外部冲击的基础条件。

### 模式能力

营收韧性的核心变量

全链条型、区域B2b平台型、品牌自主型表现最优。经营模式已成为比规模更核心的分化变量，整合上下游资源、构建价值链护城河的经销商，在波动中展现最强韧性。

### 渠道能力

线上线下的协同结构优势

线上线下双渠道覆盖、多品类经营的营收韧性显著更强。双渠道产生真实协同效应。当某一渠道受冲击时，另一渠道提供缓冲，整体波动性更低。

## 增长与下滑的双向逻辑

### 增长靠扩张

- 渠道/网点拓展是第一驱动力，空间扩张最直接见效
- 品类扩张是第二驱动力，用存量客户带增量收入
- 当前增长仍以外延扩张为主，内生效率提升尚未成主流
- 一旦外延空间收窄，效率型增长能力缺失将成核心短板

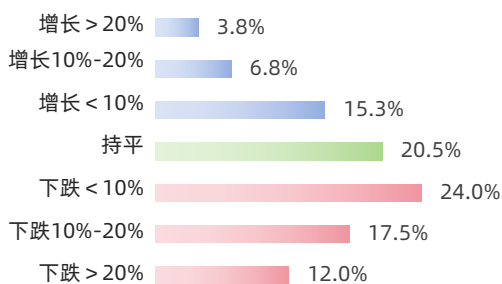
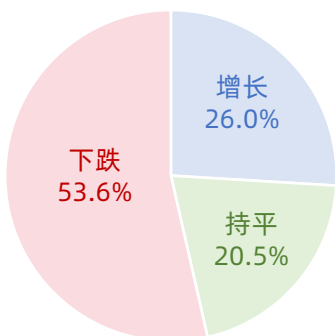
### 下滑受环境与新渠道冲击

- 市场环境下行是首因，但头部经销商在同等环境下依然增长
- 新渠道冲击是第二大原因，传统线下流量被加速分流
- 终端门店萎缩是新渠道替代效应在线下的直接体现
- 稳住现有终端合作关系，是防御型战略的核心

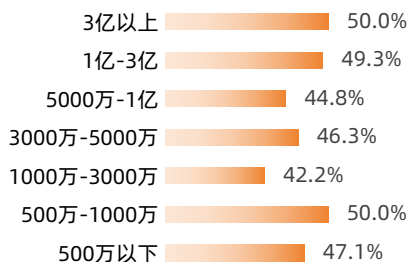
营收分化的关键不是有没有市场，  
而是能否把渠道结构做成可复制的经营能力

## ➤ 利润端压力更显著：增收不增利成为主流

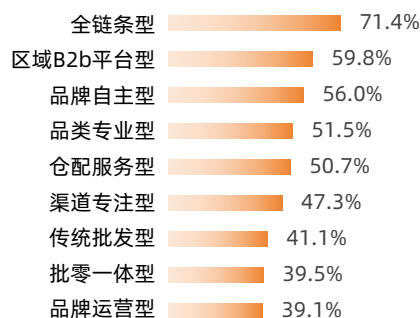
### 经销商的利润变化



### 不同营业规模-利润无下降



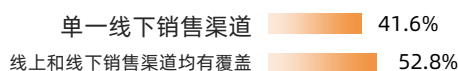
### 不同经营类型-利润无下降



### 不同品类数-利润无下降



### 不同渠道覆盖-利润无下降



## 问题：2025年上半年对比2024年上半年，贵司利润额变化情况？

注明：“利润无下降”指利润持平+增长；百分比数据为经销商占比%

从样本经销商利润变化看，下跌（53.6%）显著高于增长（26.0%），另有20.5%基本持平。相较营收端“涨跌接近”，利润端呈现更清晰的下行压力。

这意味着：市场并非没有增长，但增长更难转化为利润。经营竞争的主战场正在从“做规模”转向“做质量”（毛利、费用、周转与组织效率）。

利润分化的关键不是卖不卖得动，而是谁能把增长做成利润。

### 规模维度

利润“无下降”在各规模段差异不大（约42%-50%）。

规模优势在利润端弱化，仅靠体量难以锁定利润。

### 模式维度

全链条型利润韧性明显更强；区域B2b平台型、品牌自主型次之。

资源整合与运营协同决定利润质量。

### 渠道维度

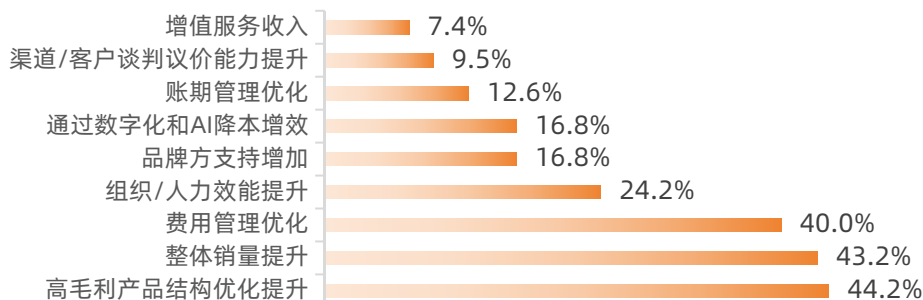
线上+线下双覆盖利润韧性高于单线下。

多品类在利润端未必更优（复杂度成本侵蚀）。

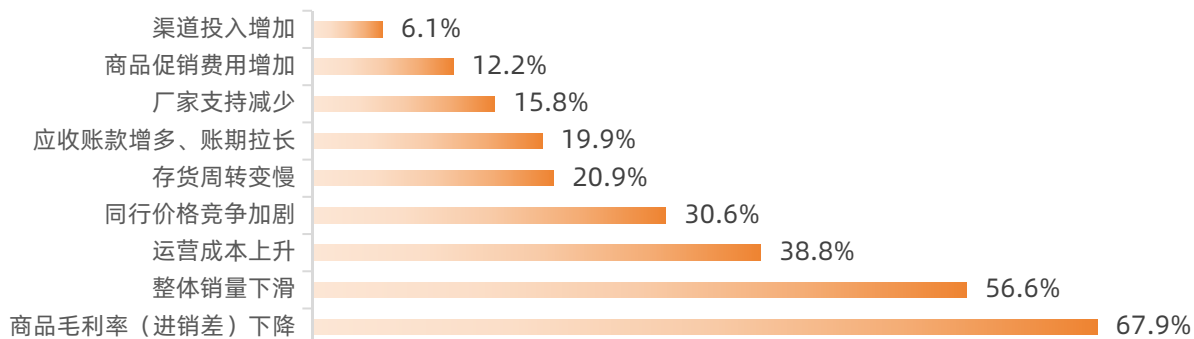
利润管理比营收管理更“吃效率”。

## ➤ 利润变化原因：利润靠结构与管理，下滑由毛利与成本挤压

### 问题：贵司利润增长的主要原因？



### 问题：贵司利润下降的主要原因？



注：百分比数据为经销商占比%

### 现象

- 利润增长主要靠“结构+管理”：高毛利结构（44.2%）/销量提升（43.2%）/费用优化（40.0%）是前三驱动。
- 数字化/AI（16.8%）更多体现为“保利提效”工具，而非直接增量来源。
- 利润下滑不是单点失误，而是价格、成本、周转、账期共同作用的系统性结果。

### 经营启示

- 利润增长已经从“靠规模自然带动”，转向“靠结构优化+管理提效主动创造”。
- 利润改善是可运营出来的：结构优化与费用治理能直接兑现利润。

# 经营竞争的主战场正在从「做规模」转向「做质量」

## 营收与利润之间正在形成「剪刀差」

### 增长不再自动带来利润

营收端增长与下跌比例相近，但利润端超半数经销商下滑。同样的生意规模，利润转化率正在系统性下降。

### 规模溢价正在消失

不同规模段利润韧性差距极小。这意味着过去「做大就能摊薄成本、锁定利润」的逻辑已经失效。

### 利润比营收更难管理

营收靠扩张可以推动，利润却需要毛利、费用、周转、账期四个维度同时治理，管理复杂度跃升。

## 利润改善的战场：从「做大」到「做深」

### 产品结构比销售规模更重要

高毛利产品不是锦上添花，而是利润的底座

利润增长的首要驱动是高毛利产品结构优化，而非单纯销量增长。这意味着选品逻辑需要重构：从「好不好卖」转向「卖了能不能赚」，SKU组合管理成为利润经营的核心工具。

### 费用与周转是利润的两道阀门

管不住费用和周转，营收增长只是在给别人打工

费用管理优化是利润改善的可控手段。与此同时，存货周转变慢和账期拉长正在悄无声息地吞噬利润，资金占用成本被大量经销商低估，周转效率是隐性的利润杀手。

### 运营协同是利润溢价的来源

全链条模式的利润优势，本质是系统效率的红利

全链条型经销商利润韧性显著领先，根本原因不是规模更大，而是采购、仓储、配送、终端各环节的协同效率更高，单位成本更低。利润溢价来自系统，不来自某个单点的优化。

## 利润分化将加速形成两种经销商

### 利润经营型 → 主动创造利润

- 主动管理SKU结构，持续提升高毛利产品占比
- 建立费用预算与核销机制，让每笔投入可追溯
- 关注周转与账期，把资金效率纳入经营KPI
- 用数字化工具做「保利」，而非单纯追求增量

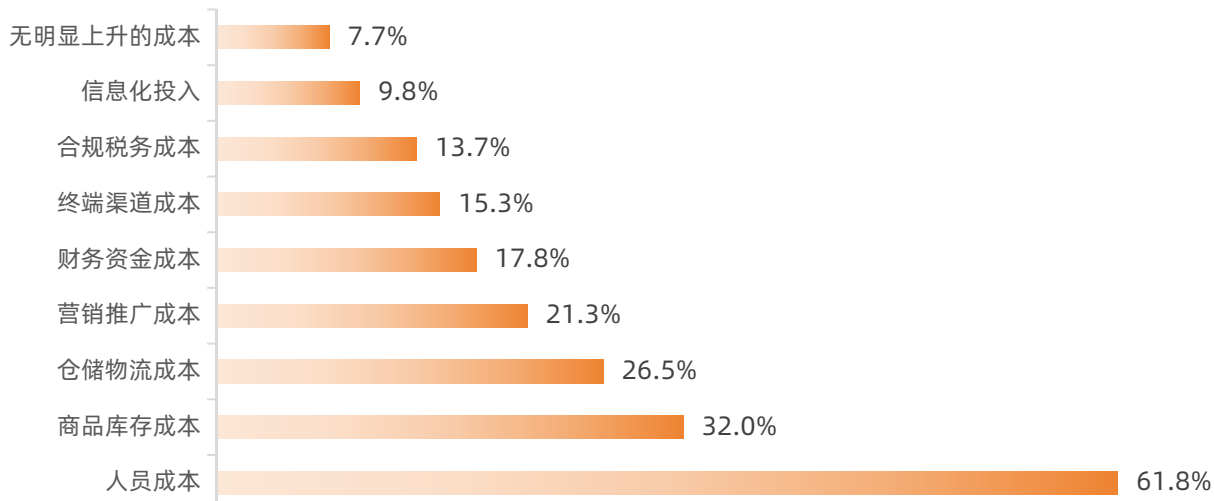
### 流量经营型 → 增收难增利

- 以销量为核心KPI，忽视单品盈利能力
- 费用粗放投放，难以核算渠道真实投入产出
- 库存积压与账期延长被视为正常，资金成本隐性失控
- 增长越快，费用越高，利润反而越薄

利润不是规模的自然产物，  
而是结构优化与精细管理的主动结果

## 经营成本结构变化： 人、货、履约成本上升最显著

问题：对比去年，2025年上半年贵公司哪些经营成本占比%明显上升？



注：百分比数据为经销商占比%

### 观察1 成本压力“第一性”来自人效与服务半径扩大

库存（32.0%）与仓配（26.5%）同步上升，常见于SKU增多、动销不确定与多频配送。

### 观察2 库存+仓配抬升，体现周转变慢与履约复杂度提高

人员成本上升占比最高（61.8%），多渠道多任务带来前线与后台人力被动加码。

### 观察3 获取生意的“交易成本”在上升

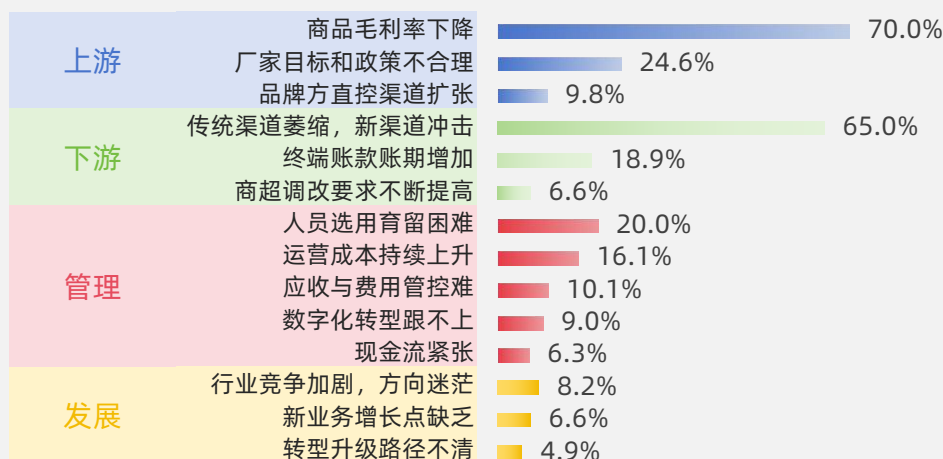
推广（21.3%）+渠道（15.3%）+资金成本（17.8%）叠加，意味着卖货越来越依赖费用与占款。

### 观察4 信息化投入仍偏后位

信息化投入上升占比（9.8%）低于主要成本项，更多用于对冲人货流成本，而非主压力源。

成本上升正在从“单点费用”演变为“人-货-履约”系统性抬升，必须用效率与周转来对冲。

# 核心经营挑战： 毛利下滑、渠道变革与组织瓶颈叠加



注明：百分比数据为经销商占比%

**问题：当前经营中，贵司面临最紧迫的三大挑战是什么？**

## 观察1 毛利下滑成为第一挑战，盈利模型承压最明显

商品毛利率下降（70.0%）显著高于其他选项，是当前经销商最普遍、最直接的经营压力。

## 观察2 渠道秩序重构加速，经销商进入新旧渠道并行运营阶段

传统渠道萎缩、新渠道冲击（65.0%）与毛利下滑并列核心挑战，说明渠道变革已从趋势判断变为经营现实。

## 观察3 管理问题开始显性化，组织能力成为关键瓶颈

管理类挑战中，人员选用育留困境（20.0%）排在首位，高于数字化转型跟不上（9.0%）。同时，运营成本持续上升（16.1%）、应收与费用管控难（10.1%）、现金流紧张（6.3%），反映出经销商内部管理压力正在全面抬升。

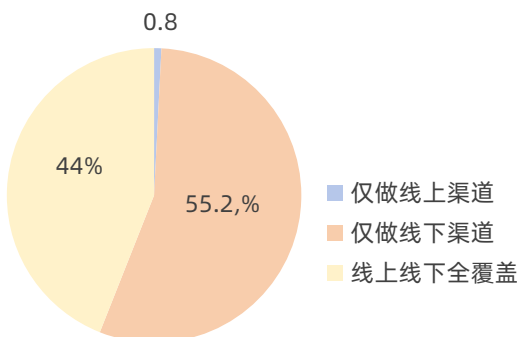
## 观察4 发展焦虑存在，但被“生存型问题”压住

行业竞争加剧、方向迷茫（8.2%）、新业务增长点缺乏（6.6%）、转型升级路径不清（4.9%），占比相对较低。

经销商战略问题仍在，但短期被利润、渠道、成本和组织问题挤压了决策空间。

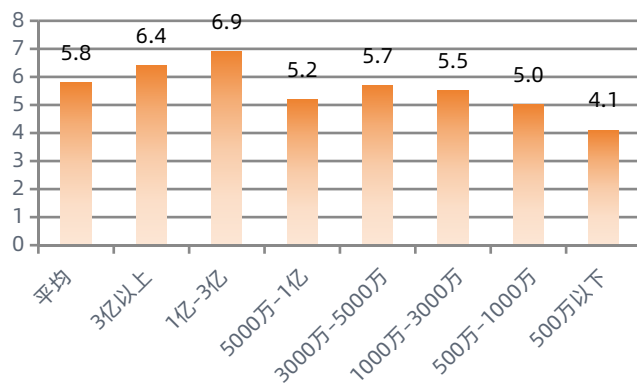
## ➤ 渠道覆盖结构与分布： 线下为基本盘，全覆盖成为分水岭

### 渠道覆盖方式

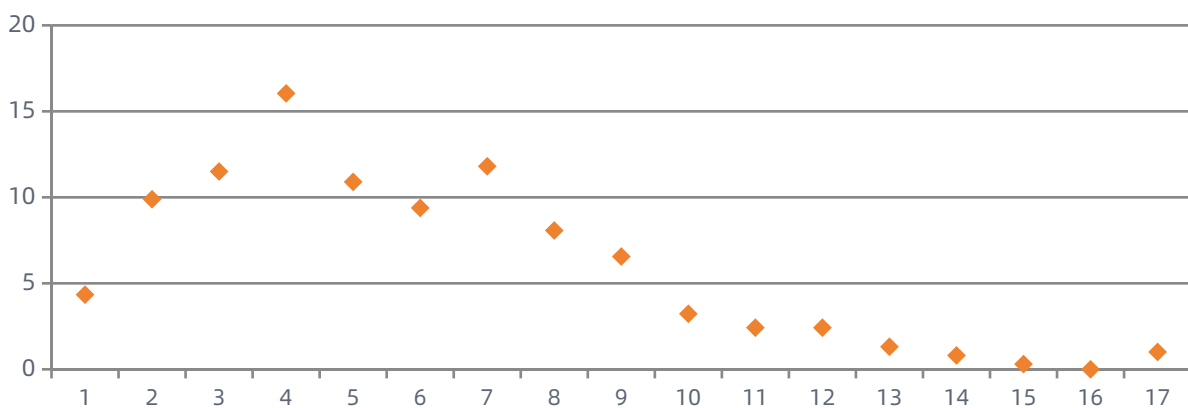


注：百分比数据为经销商占比%

### 不同规模的平均覆盖数

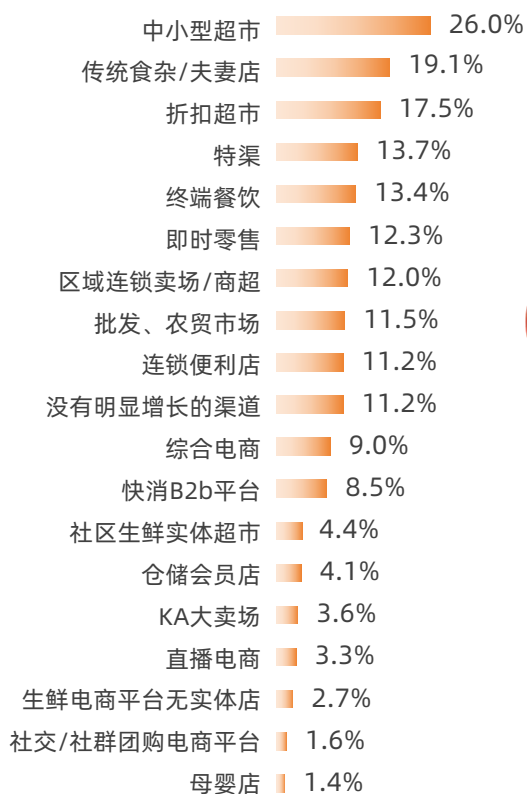


### 渠道覆盖数分布



- 线下仍是基本盘：仅线下占55.2%，全覆盖占44.0%，纯线上仅0.8%。
- 覆盖能力分层明显：平均覆盖5.8个渠道，规模越大覆盖数整体更高（1亿-3亿达6.9%）。
- 覆盖数呈“主流带+长尾”：3-9个渠道为主流经营区间，10个以上占比快速走低。

### 渠道覆盖方式



**问题：过去一年内，您经营的哪些渠道有明显销售增长？**

注明：百分比数据为经销商占比%

### 负面冲击渠道



**问题：过去一年内，哪些新兴渠道对您的传统业务造成了负面冲击？**



- 从销售增量渠道看，增长来源并未完全转向线上或平台化渠道，反而仍然明显扎根于线下多场景。中小型超市（26.0%）、传统食杂/夫妻店（19.1%）、折扣超市（17.5%）、终端餐饮（13.4%）等渠道，仍然是经销商最主要的增量来源。
- 负面冲击渠道高度集中在新兴渠道与平台化渠道，且冲击强度明显高于增量贡献。折扣超市以61.8%的占比位列第一，显著高于其他渠道；即时零售（32.8%）、综合电商（28.4%）、快消B2b平台（27.6%）、直播电商（22.4%）紧随其后。
- 新渠道带来的不只是“新机会”，更在重塑原有渠道的价格体系、消费者路径和终端分工。

# ➤ 经销商正在同时打一场「降本」、「守渠」、「补组织」的三线战役

## 成本不再是「费用问题」，已升级为结构性负担

### 人员成本

人员成本上升占比最高，根源不是薪资涨幅，而是多渠道运营带来的任务密度激增——前线和后台都在被动加码，组织效率被持续稀释。

### 库存与仓配成本

SKU扩张、动销不确定与多频配送三因素叠加，让库存和仓配成本同步抬升。这不是偶发问题，而是渠道复杂度提高后的必然代价。

### 渠道成本

推广、渠道、资金成本叠加上升，意味着每一笔新增生意都在付出更高的「入场费」。增量越来越贵，存量越来越难守。

## 渠道格局重写：经销商被迫进入「新旧并行」时代

### 线下仍是基本盘，但不再是安全盘

增量在线下，威胁也来自线下渠道的重新分配

中小超市、夫妻店、折扣超市仍贡献最多增量，线下并未消亡。但折扣超市同时也是最大冲击来源（61.8%）——同一渠道类型既是增长区，也是竞争最激烈的战场，经销商需要在其中重新站位。

### 新渠道带来的不只是新机会

冲击强度远高于贡献强度，渠道价值体系正在重写

新兴渠道（即时零售、综合电商、快消B2b、直播电商）的负面冲击集中度远高于增量贡献。它们重塑的不只是流量，而是整个价格体系、消费者动线和终端分工逻辑。不做，被冲击；做了，自己打自己。

### 渠道数量不是越多越好

平均5.8个渠道背后，是管理密度的极限挑战

头部经销商平均覆盖近7个渠道，但渠道覆盖数呈「主流带+长尾」分布，10个以上快速走低。这说明渠道扩张有边际——超过阈值后，管理复杂度的代价将超过增量带来的收益。

## 挑战已从外部压力蔓延至内部治理

### 毛利 × 渠道 × 组织：三重压力同时爆发

- 毛利下滑是最普遍压力，已不是行业个例，而是系统性信号
- 渠道变革从「趋势判断」演变为「经营现实」，新旧并行已是日常
- 人员育留进入核心挑战前列，说明组织能力成为新瓶颈
- 发展焦虑客观存在，但被毛利、渠道、成本问题挤压了决策空间

### 经营重心需要从「抢增量」转向「守效率」

- 信息化投入仍偏低，说明降本增效的工具化路径尚未打通
- 现金流紧张已进入管理挑战，预示着资金周转问题将加速分化
- 「补组织短板」不是锦上添花，是能否承载多渠道运营的前提条件
- 短期生存优先于长期转型，但拖延组织升级的代价将随时间递增

能力的天花板，不在于渠道数量  
而在于组织能否承接多渠道运营的复杂度

# 要点总结

1. 经销商不会因为市场变化而消失。经销商之所以长期存在，不是因为历史惯性，而是因为供给与需求之间始终存在空间、时间、交易和风险等多重摩擦。只要中国市场仍然具有地域广阔、需求分层、渠道多元、交易复杂的特征，中间层就不会消失。真正会变化的，不是要不要经销商，而是市场需要什么样的经销商。

2. 今天经销商的问题，不是生意没了，而是经营质量在下降。当前经销商群体并没有整体性塌陷，生意还在、营收还在、体系也还在。但更深层的现实是，利润越来越薄、周转越来越慢、组织越来越重。也就是说，今天经销商最大的压力，不是卖不出去，而是越来越难把生意做成利润。

3. 经销商群体已经进入明显的分化阶段。无论是销售目标达成、营收表现，还是利润变化，经销商都不再呈现过去那种同步涨跌的状态，而是进入了明显的结构性分化。有些经销商仍然能够增长，有些则持续承压。这说明市场不再平均奖励所有经销商，而是在快速拉开差距。

4. 营收竞争正在从铺货能力转向经营结构能力。从营收数据看，增长并未普遍消失，但增长越来越依赖规模、模式、渠道和品类结构。中大型、全链条、多渠道、多品类经营的经销商，营收表现整体更优；而单一渠道、单一模式、传统批发型经销商则更容易承压。这意味着，今天决定营收的，已经不只是有没有市场，而是经营结构是否适配新市场。

5. 利润压力比营收压力更值得警惕。营收分化只是表层，利润承压才是经销商经营困境的核心。今天很多经销商的问题，不是没有收入，而是收入越来越难沉淀为利润。毛利下滑、库存成本上升、仓配成本增加、人员成本提升，共同推动经销商从销售压力进入经营压力阶段。

02

# 过剩与流通的 现代化

从线性分销到供需匹配系统



## 为什么今天必须重新理解“流通”？

过去很多人讨论行业变化，习惯从渠道看问题：电商起来了、商超承压了、即时零售增长了、折扣店扩张了。

但如果只看渠道，我们看到的往往只是表面现象；真正发生变化的，是支撑这些渠道运行的**流通系统**。

当中国快消品市场从增量时代进入过剩时代，问题已经不再是“货能不能铺出去”，而是：

**货为什么铺出去了却卖不动？**

**需求明明存在，为什么供给却接不住？**

**渠道越来越多，为什么效率反而没有同步提升？**

这背后不是单一渠道的问题，而是整个流通系统的适配问题。

本章的核心判断是：

中国今天面临的，不只是渠道变革，而是一场由过剩推动的流通系统重构。换句话说，表面上看是“渠道更替”，本质上是流通逻辑正在从“线性分销”走向“供需匹配系统”。

为什么不是“存量问题”，而是“过剩问题”？

“存量”这个说法，容易把问题理解成：市场不增长了，所以大家只能抢份额。但中国市场的真实情况更复杂——需求并没有消失，而是在分化；真正更快膨胀的，是供给端。

今天的典型矛盾是：

- 总需求仍在增长，但增长变慢、结构分化加剧
- 供给总量与供给形态持续扩张，形成更强挤压
- 商品更多了、渠道更多了、触点更多了，但有效匹配更难了
- 有货未必动销，有需求也未必被满足

因此，所谓“过剩”，不是一句抽象判断，而是一个系统事实：  
**供给过度 + 需求分化 + 旧流通结构摩擦放大。**

这也意味着，行业下一阶段的关键能力，不再是单纯“扩覆盖、加网点、抢终端”，而是提升供需匹配效率——让商品在正确的场景、通过正确的链路、以正确的结构被履约和消费。

本章要回答的，不是“哪个渠道会赢”，而是“系统如何重构”。

本章不做渠道热点罗列，而是回答一个更底层的问题：

当市场进入过剩时代，中国流通系统为什么必须现代化？以及它正在如何现代化？

我们将依次回答四个关键问题：

### 1.过剩到底是什么？

它不是总量停滞，而是供给与需求结构错位带来的系统性摩擦。

### 2.流通结构由什么决定？

不是设计出来的，而是被“供给形态 × 需求形态”共同推出来的阶段性结果。

### 3.为什么中国的流通体系在过剩时代更容易失效？

因为多层次、多主体、多轨并行、多端触发，使摩擦成为结构性产物。

### 4.流通现代化的本质是什么？

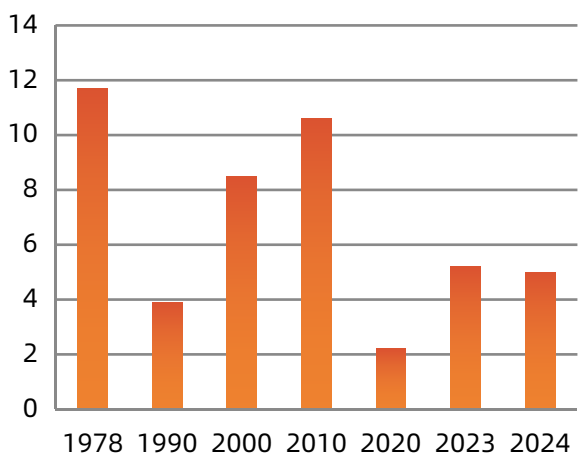
不是简单去中间化，也不只是数字化上系统，而是从“推货链路”重构为“供需匹配系统”——让链路更短、响应更快、履约更稳、协同更强。

过剩不是终点，而是流通现代化的起点。

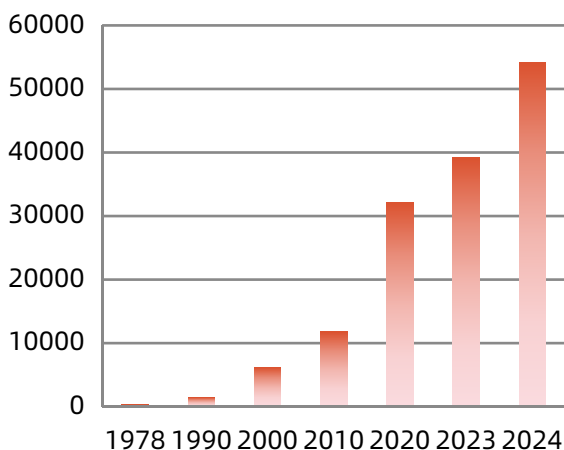
中国正在经历的，不是渠道替代，而是从线性分销走向供需匹配系统的结构性重构。

# ➤ 1978-2024年 四个核心宏观数据的趋势变化

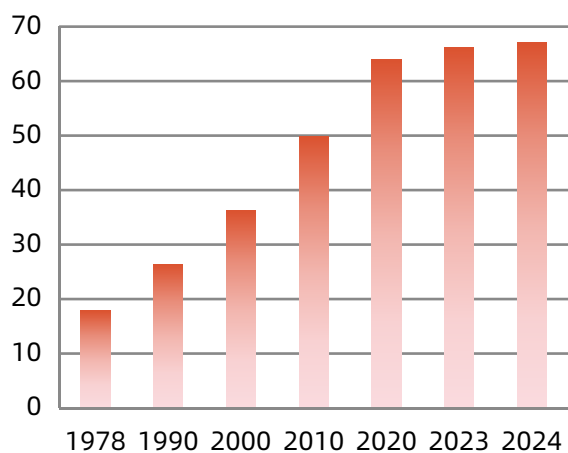
### GDP增速 (%)



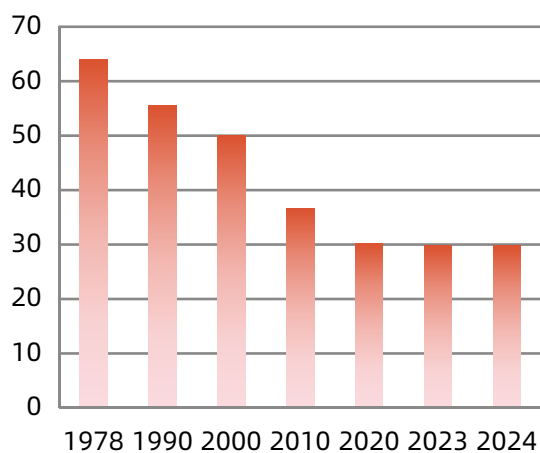
### 人均可支配收入 (元)



### 城市化率 (%)



### 恩格尔系数 (%)



年代	阶段	年代	阶段
1978	改革开放初期	2020	平台化与转型期
1990	工业化加速期	2023	后疫情复苏
2000	入世与市场化深化	2024	结构转型深化
2010	城市化中期		

资料来源：基于国家统计局官网、历年统计年鉴与国务院公报数据整理，部分年份数据为趋势推算值，仅用于阶段性分析参考

## ➤ 宏观周期的结构性演变： 从“增长驱动”走向“结构重塑”

### 01 GDP增速下行，进入“低速高质”阶段

1978年两位数增长 (>11%)，后起伏下行，2020年后进入4-5%的平台期。



高增长不再是常态，行业不再“普涨”，转向“结构性机会主导”，产业必须从“要素驱动”转向“效率与结构性匹配驱动”。

### 02 人均可支配收入持续上升，带来消费结构变化

人均收入从不足千元（1978）跃升至超过5万元（2024），增长了50倍以上。



消费能力大幅提升，但注意“增量转存量”的大逻辑——更多收入不等于更高消费，背后有更复杂的价值判断与审美选择等因素。

### 03 城市化率接近饱和，流量红利见顶

城市化率从17.9%提升至超过66%，2020年后增速放缓。



农村进城的流量红利基本结束，未来消费增长动力转向：一是“下沉市场结构重构”，二是“已入城人群的精细化运营”。

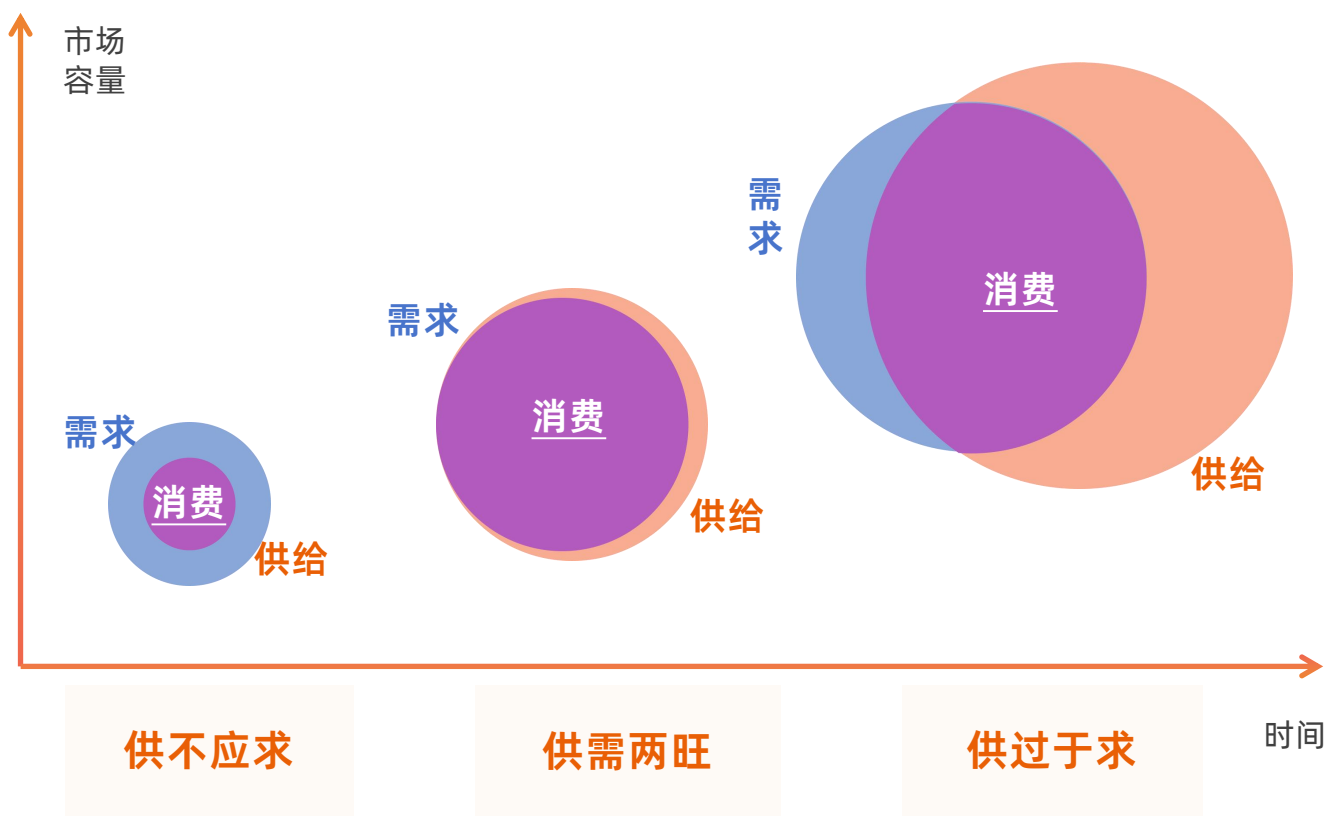
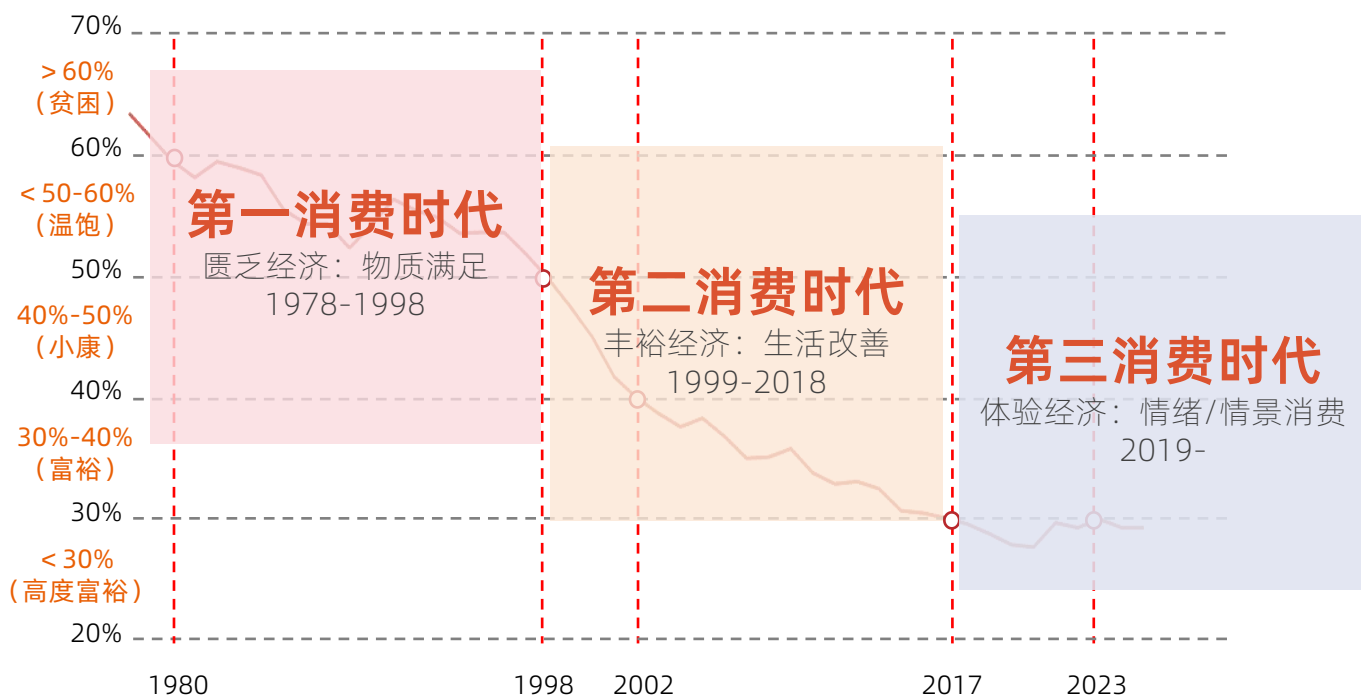
### 04 恩格尔系数下降，消费关注点从“吃得饱”到“吃得好”“吃得值”

恩格尔系数从60%以上下降至30%以下，2020年后接近“高度富裕”区间。



进入“第三消费时代”的基础已形成，核心消费驱动力变为：情绪价值、体验感、身份认同与文化表达。

# 基于恩格尔系数的消费时代划分与供需关系对照图

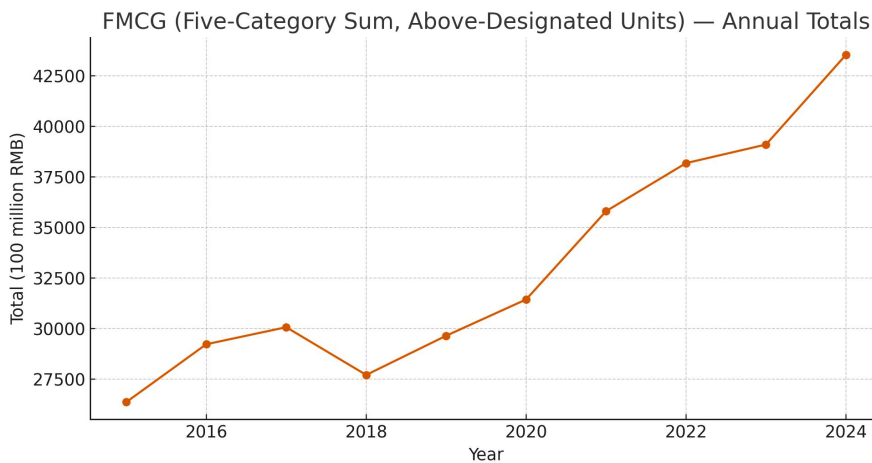


备注：基于恩格尔系数（Engel's Coefficient，食品支出占家庭总消费支出的比重）划分；供需关系非基于量化计算，仅做意向参考

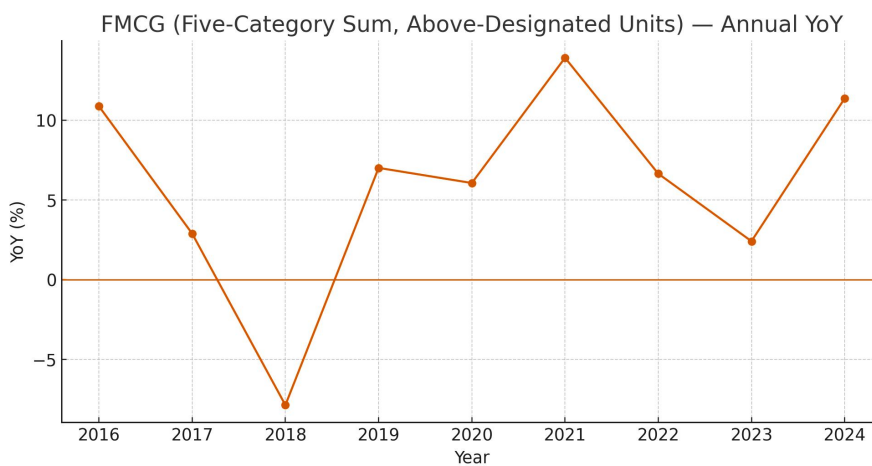
# ► 2015-2024中国FMCG零售总额，以及同比增速走势

- 总额方面，过去10年，除了2018年有所回落，快消品零售总额一直在增长。
- 增速方面，过去10年，分为明显三段：2016-2018 下行（2018为负），2018-2020 温和修复，2021见顶后回落，2024 回到+11%。

### 过去10年中国FMCG零售总额走势图



### 过去10年中国FMCG零售同比增速走势



资料来源：国家统计局《社会消费品零售总额》月度新闻稿及“相关数据表”，2015-2024年（各年12月发布）

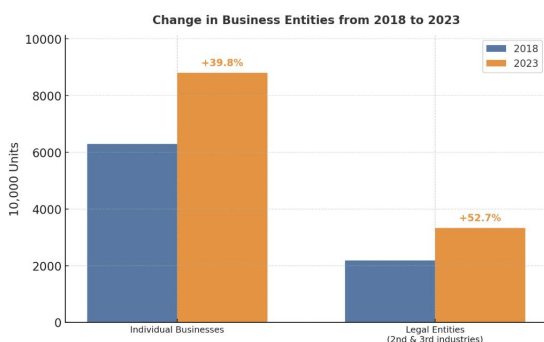
口径：限额以上单位，不代表全口径快消市场规模，用于趋势观察与结构对比

FMCG (Fast Moving Consumer Goods) = 粮油食品/饮料/烟酒/化妆品/日用品

名义值（未剔除价格因素）

# ➤ 2018-2024市场主体/线上供给/连锁门店数据

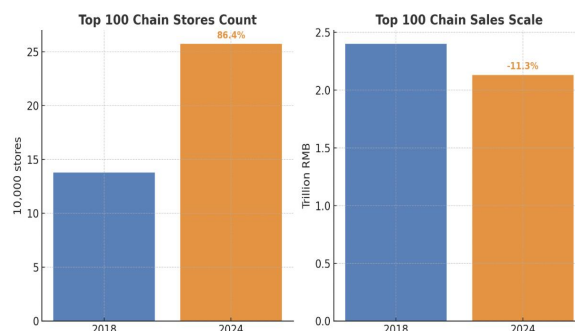
## 市场主体高位扩容，供给端持续膨胀



2023年，个体经营户 8,799.5 万，较2018年+39.8%

2023年，第二三产业法人单位 3,327 万，较2018年+52.7%

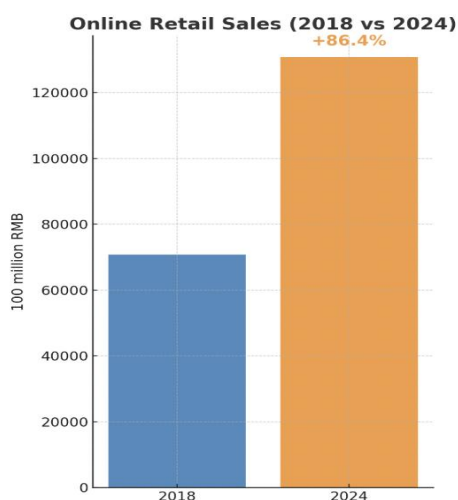
## 连锁化加速，门店产出下降，挤压明显



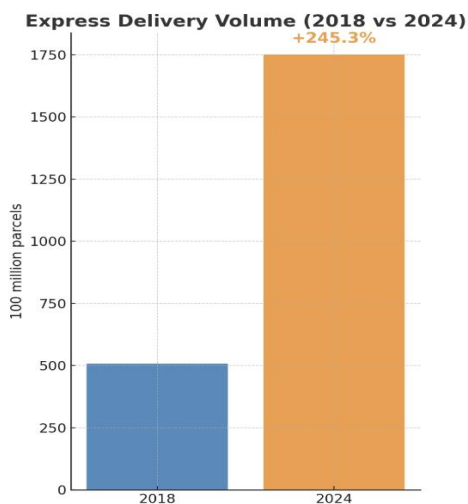
2024年，连锁Top100门店总数 25.72 万，较2018年+86.4%

2024年，销售规模 2.13 万亿元，较2018年-11.3%

## 线上供给飙升，不断抢夺线下份额



2024年，实物商品网上零售额130,816 亿元，较2018年+86.4%



2024年，快递业务 1,750.8 亿件，较2018年+245.3%

- 需求总量在涨，但供给涨得更快，挤压效应越来越强，单经营主体产出下降
- 过剩时代：不是“总量不增”的问题，而是“供给过度 + 需求结构性分化”的问题

## ➤ 当下阶段不是存量时代，而是过剩时代

表述	存量时代	过剩时代
语言假设	需求不再增加	不是需求不增， 而是供给过度
隐性思维	“市场就这么大， 抢是唯一路径”	“需求在分化， 要找准需求”
行业结果	内卷：低价、低品质、 同质化	匹配：人群决定产品、 需求决定供给

- 过去40年，我们大致经历了供不应求、供需两旺的过程，今天已经正式进入供过于求的阶段。但供过于求是表象，本质内核是：有供给是不被需要的，有需要是不被满足的。
- “存量”，这背后的假设是，需求不再增加。但宏观数据的维度，需求不是没有增加，而是在放缓。从微观结构上看，是大众传播驱动、以生产为中心、标准化批量制造的需求在减少，但碎片化、即时性、情绪化、分层的需求在增长。

## ➤ 货架上商品的背后，是一整套流通系统

商品从不是孤立的存在，它是系统运作后的终端呈现  
讨论商品，必须先讨论流通系统

### 系统如何决定商品命运？

1. 链路不是路径，是一套持续运作的配置系统。



2. 四个环节共同回答：商品将以什么方式、在什么场景、被谁购买？



3. 因此，商品是系统的终端呈现：界面呈现“货”，系统决定“效率/成本/秩序/稳定性”。

### 界面提供体验，系统提供确定性

**零售 = 界面层**

(货架/门店/APP/直播间：用户看到的)

**流通 = 系统层**

(仓配/周转/数据/规则：决定能否交付)

## ➤ 流通系统是特定阶段供需关系的“适配结果”

流通系统结构不是设计出来的，是被供需推出来的  
供给决定“能怎么供”，需求决定“必须怎么供”。结构是两者的交集。

供给形态 × 需求形态 → 流通结构（链路 / 业态 / 组织分工）



对比表：结构差异来自供给与需求的差异（美 / 日 / 欧 / 中）

维度	美国	日本	欧洲	中国
供给形态	规模化/集中度高	标准化+精细化	高标准化/强效率	多层供给并存、碎片化
需求形态	集中式家庭采购	高频即时/近场	价值确定性/价格敏感	场景撕裂/多轨并行
系统抓手	批发体系+连锁协同	自建物流+单品管理	折扣模型+效率周转	多层经销+多轨零售+多端触发
结构结果	大批发→大连锁	物流→便利店高密度	折扣店扩张	最复杂、链路最长、摩擦最高
对经销商含义	职能被组织化/标准化	职能被系统化/日配化	职能被效率化/成本化	职能亟需重塑（匹配/运营）

结论：流通系统不是最优的设计，而阶段性供需关系的适配结果，当供需形态变化，结构必然重构。

## ➤ 流通变革是过剩背景下的系统自救

供给膨胀、需求分化、渠道效率失灵 → 逼迫系统重构

过剩压力 → 系统自救（数据化 / 协同化 / 标准化 / 履约化）  
→ 新秩序（更短、更准、更稳）

共同背景：成熟市场走向“过剩”后都会出现三类压力



### 供给膨胀

SKU冗余，供给结构过度丰富



### 需求分化

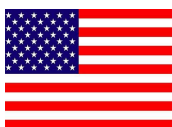
消费任务碎片化，场景更细、更即时



### 效率失灵

传统渠道的周转、补货、价格秩序开始失效

美国



压力：SKU爆炸 / 促销与库存失控

抓手：ECR + 品类管理（数据化协同）

结果：用数据与协同重构供需关系

日本



压力：泡沫后需求更碎、更即时

抓手：单品管理 + 日配 + 多频补货

结果：便利店体系承接碎片化即时需求

欧洲



压力：供给冗余 / 价格体系混乱

抓手：折扣模型（效率周转 + 低价确定性）

结果：折扣店成为结构性选择

结论：成熟市场的秩序重构，往往发生在“系统被迫自救”的年代。它不是“更高端的升级”，而是对过剩的系统性回应。

# 中国是四个市场中最复杂、最割裂的流通体系

层级多、主体多、供给碎、链路长——摩擦是结构性的产物



### 层级最多

多级分销并存，信息与价格传导被拉长



### 主体最多

品牌/经销/终端形态碎片化，协同成本高



### 供给最碎

区域差异大、规格多，标准化难度更高



### 链路最长

转运环节多，周转与损耗被放大



### 冷/热链最不均衡

温层能力差异大，决定品类效率上限



### 数字化参差最大

从手工补单到系统协同并存，效率鸿沟显著

增量时代适配 → 过剩时代失效

### 增量时代：结构“能跑”

- 扩张优先：铺货密度 > 运营效率
- 组织惯性：多层级换覆盖
- 摩擦被增长掩盖
- 结果：增长能“推”出来



### 过剩时代：结构“开始失效”

- 效率优先：周转/结构/协同
- 供需错配：货多但不动销
- 摩擦变成成本与冲突
- 结果：增长必须“匹配”出来

关键判断：这套体系适配“增量时代”，但在“过剩时代”会暴露大量摩擦——开始失效。当供给过剩、需求分化，复杂结构会把“增长”变成“内耗”。

## ➤ 流通现代化： 从“线性分销”重构为“供需匹配系统”

Before: 线性分销 (Pushing)	After: 供需匹配 (Matching)
<b>多级批发 (层层转手)</b> 覆盖优先, 信息/价格层层衰减	<b>少级化 (统配/平台化)</b> 缩短链路, 提升透明度与周转
<b>常温为主</b> 常温低成本铺货, 冷链薄弱	<b>多温带 (常温/冷藏/冷冻)</b> 温层能力扩大品类边界与履约效率
<b>人工补单 / 经验订货</b> 拍脑袋决策, 滞后且波动	<b>数据驱动补货</b> POS/订单/库存联动, 按需求信号滚动
<b>铺货思维</b> 以铺点覆盖为KPI, SKU泛滥	<b>选品思维</b> 场景化SKU结构, 提升转化与坪效
<b>压货 + 返点博弈</b> 用账期/返利换销量, 库存转移	<b>协同经营</b> 共管周转、价格带与利润池
<b>线性链路</b> 生产→批发→零售, 单向推进	<b>闭环生态</b> 需求回路+策略回路+履约回路闭环

指标化表达：摩擦↓（库存/退换/窜货/乱价） | 延迟↓（周级→日级响应） | 确定性↑（交付/价格/供给稳定）

结论：不是渠道更换，而是系统逻辑迁移：从“推货”到“匹配”。

## ➤ 流通现代化进行时：不是简单替代，而是不同系统叠加并行

- 雪糕为什么分几十块和几块的？
- 饮料爆品为什么越来越难出来？
- 折扣店与即时零售为什么都能跑出来？

需求不再是“统一的大需求”，而是被场景撕裂成“无数微需求”；供给与需求必须重新匹配。

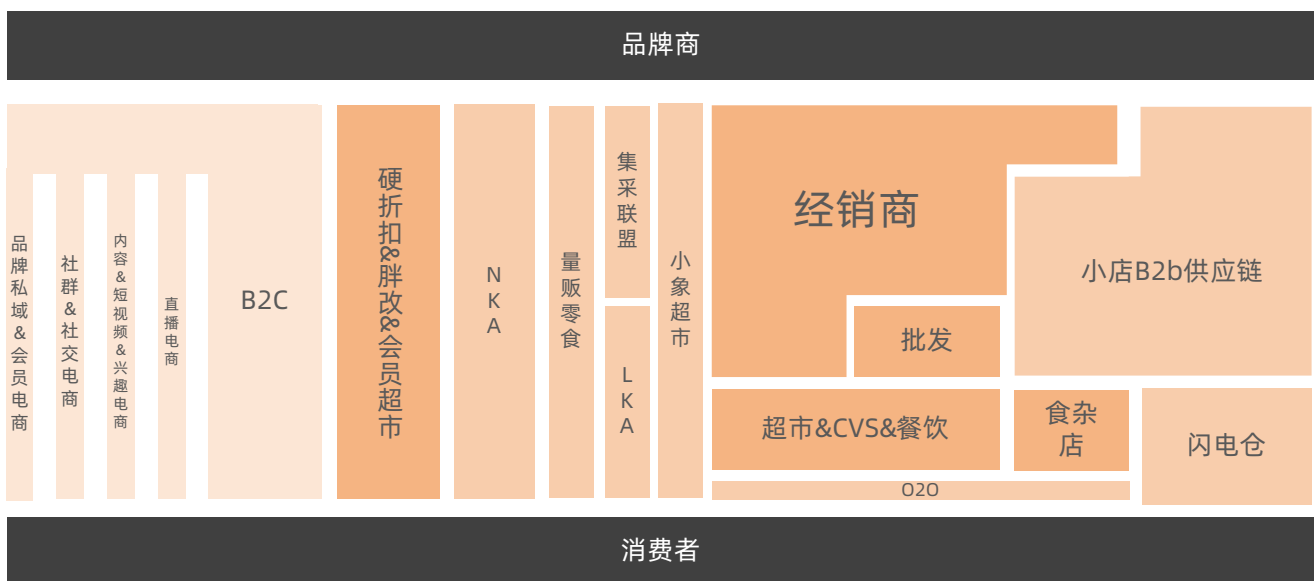
PUSH vs PULL

博弈 vs 协同

铺货 vs 选品

不同形态的流通模式，是叠加，不是替代。  
这意味着：流通过程的复杂化和不同路径之间的摩擦放大  
“同一商品多路径、多价格带、多履约形态”，引发结构性分化。

### 2025年的渠道结构



过剩是前置条件，流通现代化是系统性回应。  
现代化是一个过程，不是简单的“去中间化”，而是“重构匹配”。

# 要点总结

1. 中国快消品行业当前面对的，不只是渠道更替或销售承压，而是流通系统与时代阶段不再适配。过去高度适配增量时代的线性分销体系，在供给膨胀、需求分化、渠道并行的新环境下，开始出现系统性摩擦。
2. “过剩”不是简单的总量过多，也不等于“市场不增长了”。其本质是：供给扩张速度与供给复杂度持续提升，而需求端走向分化、碎片化、场景化，导致供需错位加剧。问题不在于有没有货，而在于货与需求是否对得上。
3. 中国市场今天的核心矛盾，已经从“如何扩大覆盖”转向“如何提升匹配效率”。过去靠铺货、压货、扩网点就能推动增长；现在必须回答的是：什么商品，通过什么链路，在什么场景，被谁买走，并能稳定复购。
4. 从美国、日本、欧洲成熟市场的演进看，流通现代化并非发生在增长最顺畅的时期，而往往发生在供给冗余、需求变化、渠道效率失灵之后。成熟市场的经验说明：流通体系升级，本质上是过剩压力下的“系统自救”。
5. 美国通过 ECR（高效消费者响应）与品类管理重构供需关系，日本通过单品管理、日配与高频补货承接碎片化需求，欧洲通过折扣业态与标准化供给重建效率秩序。路径不同，但都指向同一件事：用新的系统结构降低摩擦、提升匹配。

# 要点总结

6. 中国的特殊性在于，它不是在单一结构上做替代，而是在“三层系统叠加”中推进重构：多层经销、多轨零售、多端供给并行存在。这决定了中国的流通现代化不会简单复制任何国家，而会呈现更复杂、也更具有本土特色的演进路径。

7. 中国流通体系过去之所以有效，是因为它适配了增量时代的任务——快速铺货、扩大覆盖、做大规模；而当市场进入过剩时代，这套体系的隐性成本开始显性化：层级越多，信息越慢；链路越长，履约越不稳；主体越多，协同越困难。

8. 因此，流通现代化不是“去中间化”的同义词，也不只是“数字化上系统”。它的本质是：把原来以推货为核心的线性分销链路，重构为以需求响应为核心的供需匹配系统，让链路更短、信息更快、履约更稳、协同更强。

9. 这一重构至少体现为三条结构性变化：供需逻辑从 PUSH 转向 PULL；上下游关系从博弈转向协同；商品逻辑从铺货思维转向选品思维。这不是战术优化，而是流通范式迁移。

10. 本章最终要说明的是：过剩不是流通系统的终点，而是流通现代化的起点。真正被淘汰的，不是中间环节本身，而是不再适配新供需结构的旧流通职能。下一阶段的竞争，不再只是渠道之争，而是谁能成为“供需匹配系统”的关键节点之争。

03

# 下一代经销商 的特征

从搬运工到匹配系统的节点



**经销商正在从生存分化走向能力分化。**

在当前市场环境下，经销商生意仍然存在，渠道价值仍然存在，区域分销体系也仍然是快消流通的重要基础设施。

但与此同时，行业运行的底层条件已经发生明显变化。渠道结构更复杂、价格体系更透明、终端需求更分化、经营成本更刚性。这使得经销商之间的差距，越来越不再只是规模差距或资源差距，而是经营能力差距。

今天经销商面临的核心问题，已经不是还能不能做，而是用什么样的经营模型继续做下去。同样是在一个区域市场中，有的经销商仍能保持增长并维持利润，有的经销商则在销量、毛利、费用、账期等多重压力下持续承压。

造成这种差异的关键，不在于是否更勤奋，也不完全在于是否拿到了更强品牌，而在于其是否已经完成从传统分销逻辑向新经营逻辑的迁移。即，是否具备多渠道协同、品类运营、组织管理、数据经营和供应链履约等综合能力。



因此，本部分讨论的“下一代经销商”，并不是一个简单的规模标签，也不是对头部经销商的泛化描述，而是一个更具结构性的判断：

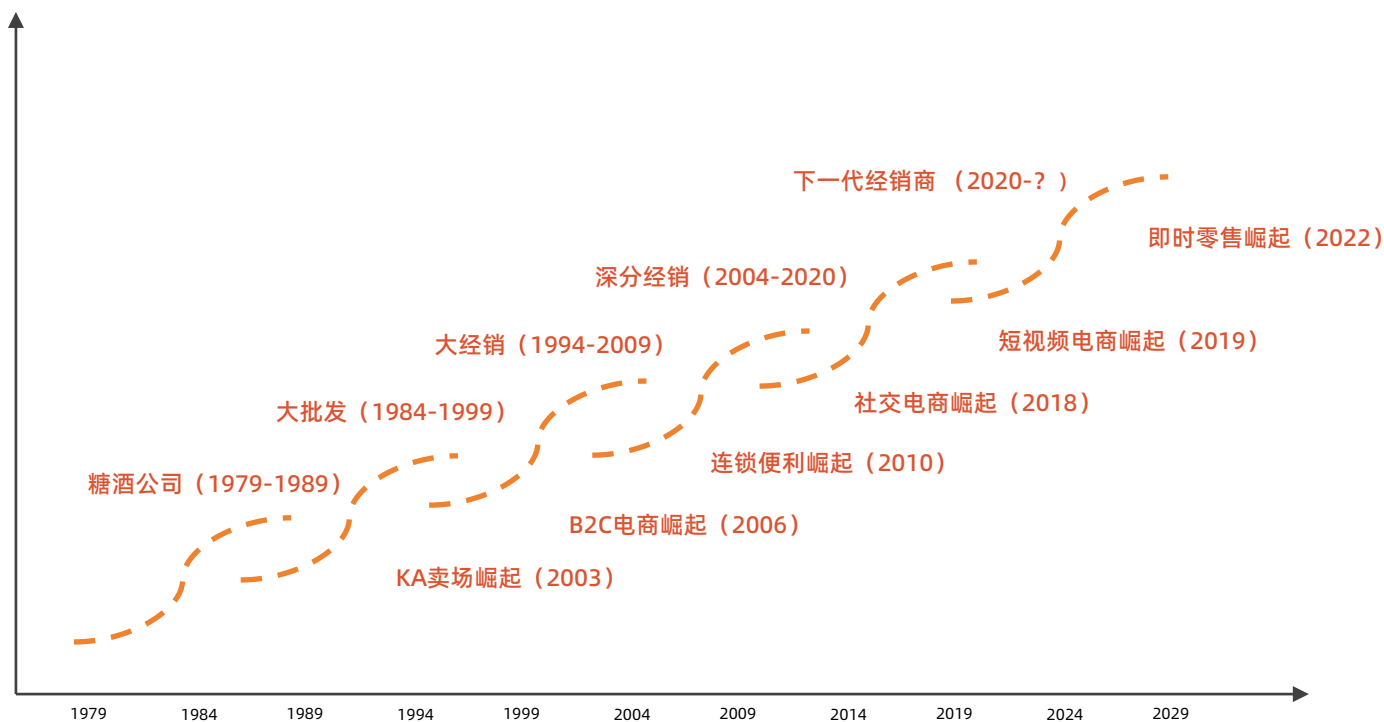
在新的市场条件下，能够稳定穿越周期的经销商，正在呈现出一组相对清晰的共性特征。

这些特征既体现为外在的经营形态。做哪些渠道、怎么做品类、如何协同品牌，也体现为内在的能力底座。组织、流程、数据、系统和风控能力等。

本部分的核心任务，会进一步回答一个更关键的问题：**什么样的经销商，才更可能成为下一阶段行业竞争中的主流形态？**

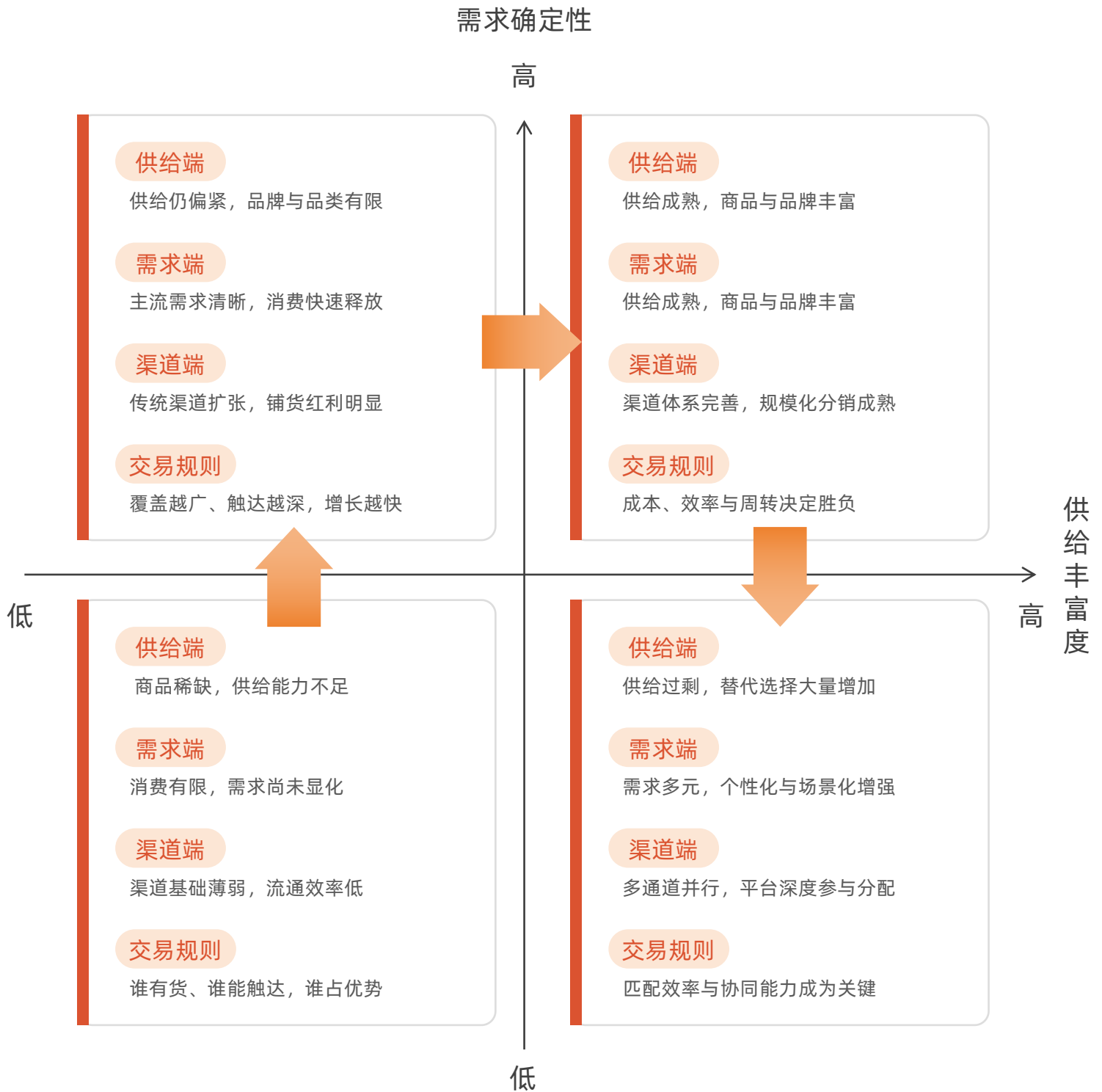
这不仅关系到经销商自身的转型方向，也关系到品牌商、零售商与渠道伙伴如何重新理解和选择合作对象。

# 经销商是一个不断跟着市场变化而进化的商业群体



阶段（大致）	市场关键词	需求形态	渠道结构	主流经销形态
1979-1989	供给不足、计划余温	供给不足	国营/批发为主	糖酒公司/国营批发
1984-1999	批发体系扩张	增量扩张	批发主干	大批发
1994-2009	品牌崛起、总代体系	增量扩张	多层级分销	大经销/总代
2004-2019	深度分销黄金期	增量+下沉	终端网点密集	深度分销型经销商
2020-?	供给过剩、平台化	强结构性需求	多通道并行、平台参与分配	下一代经销商？

# 从“增量扩张型市场”进入了“供给过剩下的匹配型市场”



过剩时代的商品流通体系，是多渠道并行、平台规则参与分配、本地供给网络协同履约的网状体系。

## ➤ 供给端：从供给扩张走向结构性供给过剩，市场竞争正从“谁有货”转向“谁能把供给有效匹配出去”

年份	中国食品全年产能利用率	宏观状态
2022年	71.7%	初见过剩：产能开始脱离健康线（75%）。品牌方开始增加渠道促销费用，通过“压货+返利”维持规模增长。经销商库存周转天数开始拉长。
2023年	70.3%	持续恶化：消费降级显现，产能利用率逼近70%大关。品牌方为了稳住大盘，频繁推出新产品试错。经销商成为新品库存蓄水池。
2024年	69.8%	跌破警戒线：全年数据正式跌破70%的警戒线。市场出现价格战，价盘开始崩塌，经销商的基础毛利被击穿。
2025年	69.3%	极限内卷：四季度探底至69.3%的冰点。工厂为保现金流以价换量，下限不断被刷新。传统经销商如果继续做搬运工，将被库存和坏账彻底压垮。



## ➤ 需求端：确定性降低，多元化、个性化的结构性需求增加

需求不再是单一主流，而是围绕不同购物任务（买、逛、跟、囤）与核心价值诉求（快、多、好、省）形成多种结构组合，并由不同渠道承接。

行为\需求	快	多	好	省
买	食杂店/ CVS/ 闪电仓	社区生鲜/ 朴朴	盒马NB	小象超市/ 社区硬折扣
逛	零食店/ 批发折扣便利	京东/天猫/淘 宝	胖东来/ 精品超市/抖音	拼多多/软折扣 /批发市场
跟	社区团购/ 私域电商	硬折扣/ 生鲜店/大卖场	小红书/得物/ 内容电商	钱大妈/ 社区团购
囤	线上卡券/ 线下促销	双11/山姆 /Costco	双11/山姆 会员超市 /Costco	双11/奥莱/ 山姆/批发市场

购物任务分化

货盘复杂度上升

价值优先级分化

渠道运营复杂度上升

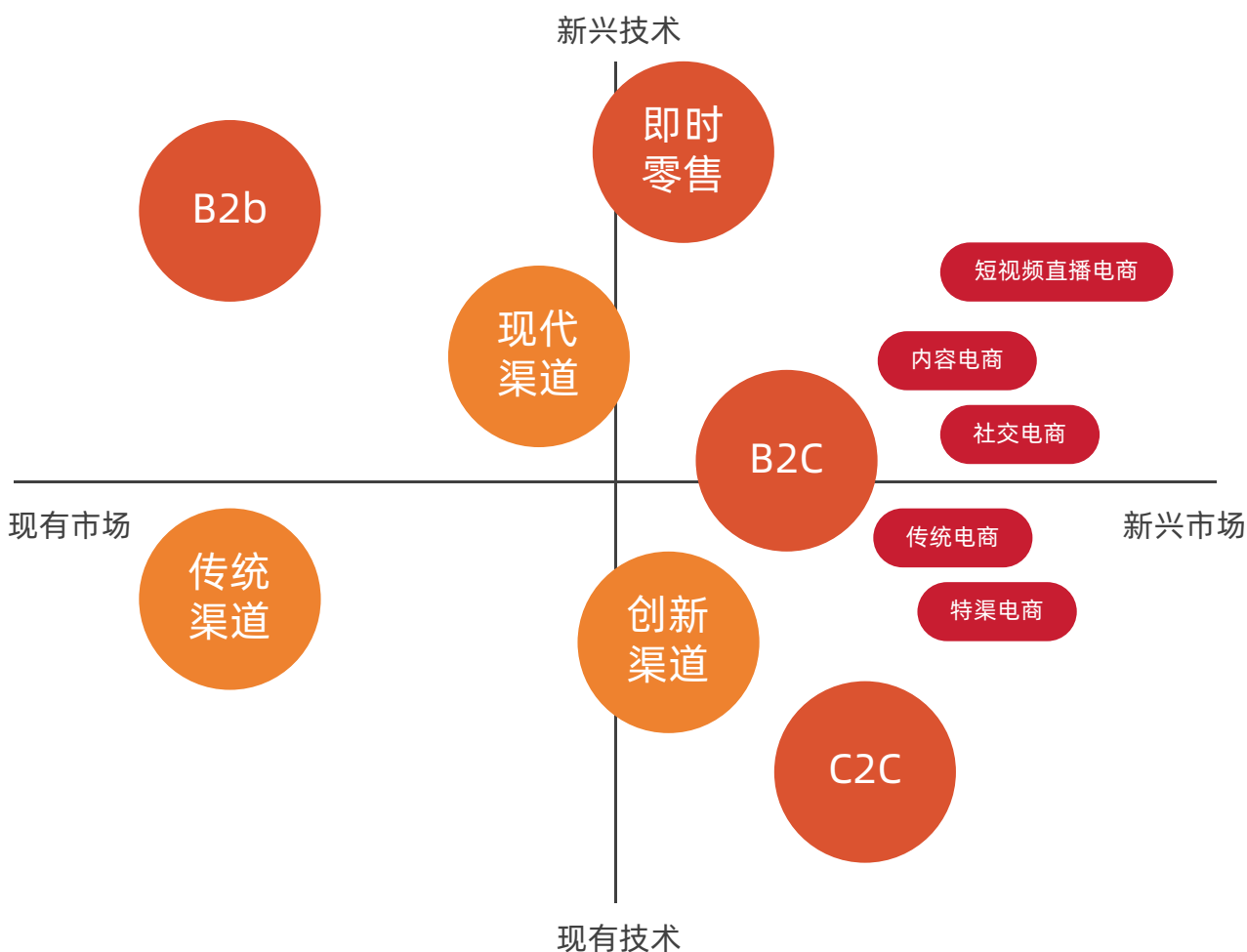
渠道角色分化

价格策略复杂度上升

订单跨渠道转移

预测与补货复杂度上升

## ➤ 渠道端：从单一主干渠道到多通道并行，流通从线性链条变成网状系统

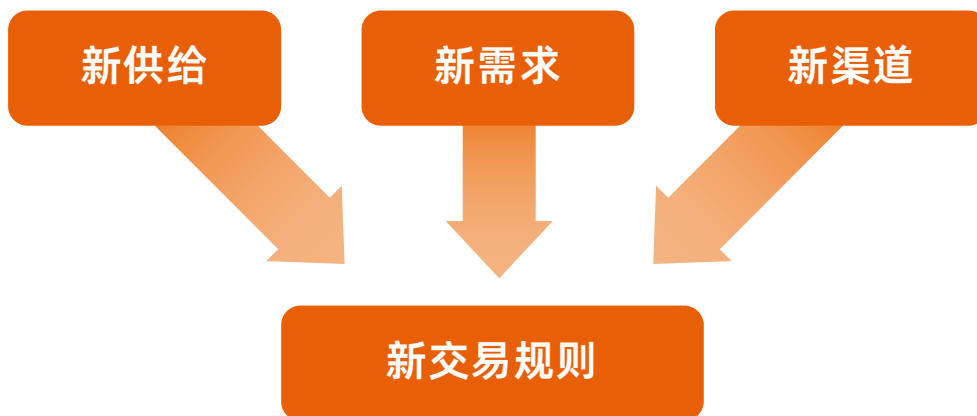


**B2b:** 快消B2b、母婴B2b、酒水 B2b、文具B2b、休食B2b、生鲜B2b、冻品B2b  
**传统渠道:** 社区超市、商圈超市、夫妻小店、餐饮店、校园店、社区店、特通、KTV  
**即时零售:** 平台型O2O、商超自营O2O、互联网自营O2O、生鲜前置仓、闪电仓  
**创新渠道:** 折扣连锁、休闲食品连锁  
**C2C:** 淘宝、有赞、微盟、微店、二手电商、闲鱼、私域团长  
**短视频直播电商:** 短视频、直播  
**内容电商:** 新媒体公众号、导购电商  
**社交电商:** 社区团购、社群电商、拼团电商、会员制电商  
**传统电商:** 综合性电商、垂直类电商  
**特渠电商:** 银行商城、航空商城、电信商城、酒店商城、垂直类商城

- 多类渠道共存
- 多种技术并行
- 多种市场同时覆盖
- 多套规则协同运行



- 协同复杂度
- 组织复杂度
- 库存复杂度
- 价盘复杂度



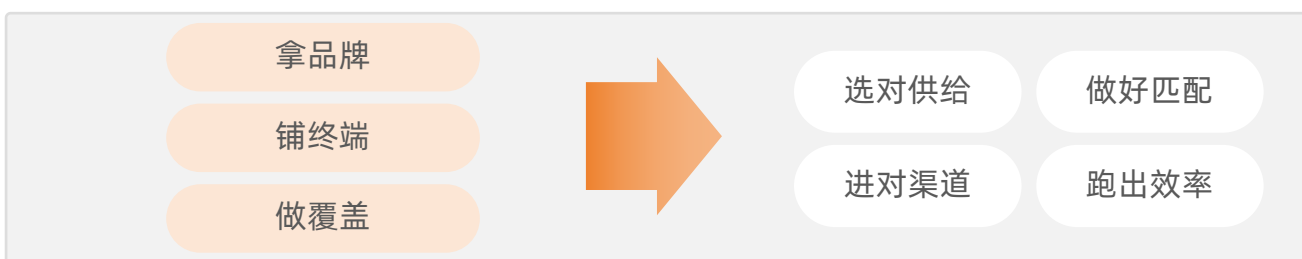
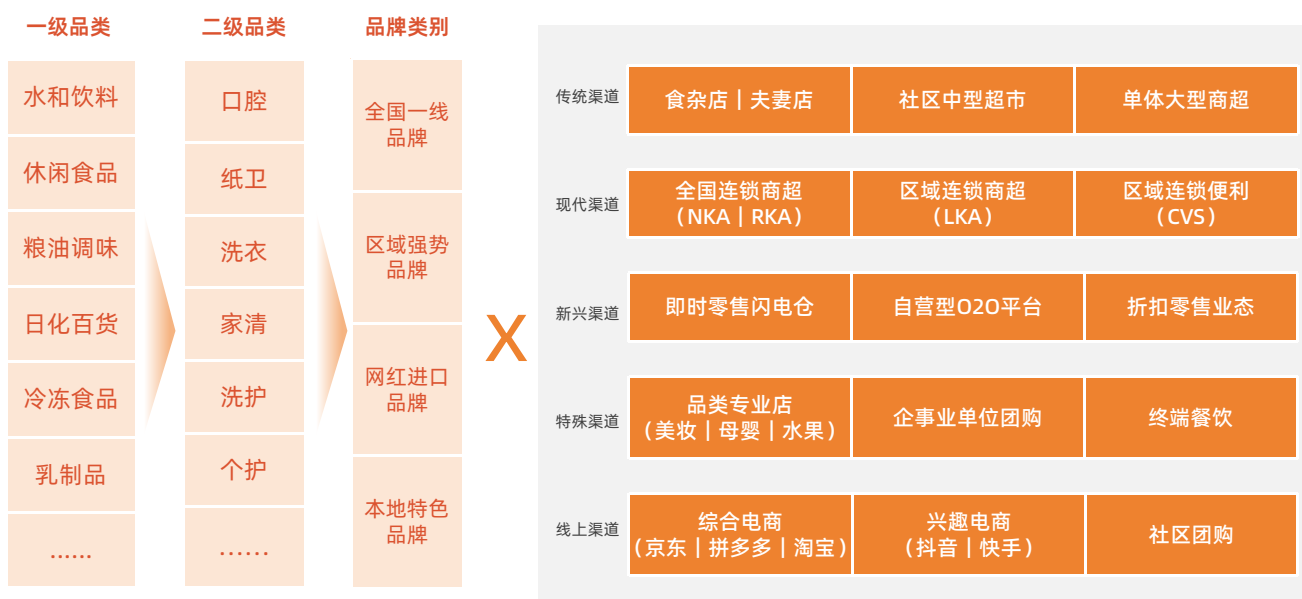
维度	过去	现在	本质变化
交易入口	谁有货、谁有终端关系，谁更容易成交	谁能被看见、被推荐、被优先展示，谁更容易成交	从“货权入口”转向“曝光入口”
价格逻辑	信息不透明，依赖区域差价和渠道差价赚钱	价格透明化，比价更频繁，价盘更容易被打穿	从“信息差赚钱”转向“价盘治理”
成交条件	能铺货、能上架，就有机会自然成交	能否成交越来越取决于流量、价格、履约、体验	从“进店即可卖”转向“多条件共同决定成交”
履约要求	把货送到终端，完成分销即可	时效、缺货率、稳定性、体验开始影响成交	从“完成交付”转向“提升交付效率”
经营闭环	一次性卖货，反馈周期长	实时反馈、持续优化、动态调整	从“交易结束”转向“交易迭代”
竞争核心	关系、经验、覆盖能力	规则理解、系统能力、协同效率	从“经验型交易”转向“系统型交易”

交易正在从经验型竞争，转向系统型竞争

## ➤ 下一代经销商，是在新供给、新需求、新渠道之下，能够完成高效匹配并适配新交易规则的经销商。

维度	核心特征	具体表现
经营目标	从规模导向转向经营质量导向	不再单纯追求销量、网点和覆盖面，而是更关注利润水平、现金流、库存周转、费用效率和人效，强调增长质量高于规模扩张。
渠道能力	从单一铺货转向多渠道分层经营	不再用一套打法做所有渠道，而是根据不同渠道的人群、场景、价格带和履约要求进行分层经营，明确哪些渠道走量、哪些渠道盈利、哪些渠道承担测试功能。
货盘能力	从商品搬运转向货盘结构	不再只是承接上游货源并向下分发，而是能够对SKU、品类、价格带和货盘进行重新组合，让供给更适配本地市场和具体渠道。
交易能力	从关系驱动到规则适配	不再主要依赖信息差、区域差价和渠道差价生存，而是能够适应平台分配、价格透明、即时履约和实时反馈等新规则。
组织能力	从老板驱动转向组织驱动	不再高度依赖老板个人经验和关系，而是依靠采购、业务、仓配、财务、运营等分工协同，通过流程、机制和数据支撑经营。

# 经销商的基本生意逻辑： 合作什么品牌 x 卖进什么门店



方向	核心定义	关键特征	关键能力
品牌运营商	围绕1到2个核心品牌深度经营	品牌绑定深、执行强、区域渗透强	品牌协同能力
品类运营商	围绕某一品类构建多品牌矩阵	品类理解深、货盘能力强、终端占位强	品类组织能力
渠道运营商	围绕特定渠道做深做透	渠道理解深、终端服务强、规则适应强	渠道运营能力
平台运营商	围绕区域终端网络提供综合供给与服务	组织化程度高、SKU宽、履约能力强	供应链与协同能力

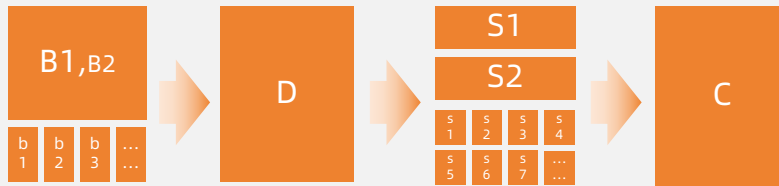
## ➤ 路径1：品牌运营商

### 全国一线品牌 | 区域强势品牌 x 指定区域内全渠道

**标准释义：**经销商与某1-2个品牌达成深度的区域合作（含专销商），经销商将其视为核心品牌，该核心品牌占经销商生意超过50%以上。其他经销品牌为附属，不作为日常经营的重点。

品牌运营商

常见品类：饮料酒水、牛奶副食、粮油洗护  
典型品牌：蒙牛、金龙鱼、立白、农夫山泉等



注：B/b=品牌商 D=经销商 S/s=零售商 C=消费者

- 关键特征 -

品牌贡献度高 (>50%)

参与品牌策略落地

资源集中投入

- 上游品牌资源
- 产品与货盘
- 市场费用/活动
- 渠道策略与节奏



- 区域市场结果
- 终端覆盖/渗透
- 动销与复购
- 新品落地
- 市场秩序与占位

### 能力底座：把品牌动作做成区域结果

品牌协同

理解品牌目标  
翻译为区域动作

分销执行

铺货/陈列/促销  
推动动销

区域穿透

关键渠道进入  
重点终端占位

费用转化

把费用变成果  
ROI闭环

价盘维护

控价盘/控窜货  
稳秩序

### 从“品牌执行者”到“区域运营者”

优势

1. 增长路径清晰（借势品牌）
2. 渠道进入更容易
3. 组织更聚焦、执行更高效



风险/边界

1. 品牌依赖高，议价弱
2. 利润空间易被挤压
3. 易停留在“高级搬运”



进化方向：渠道分层 → 货盘能力 → 组织驱动  
(从“品牌执行者”到“区域运营者”)

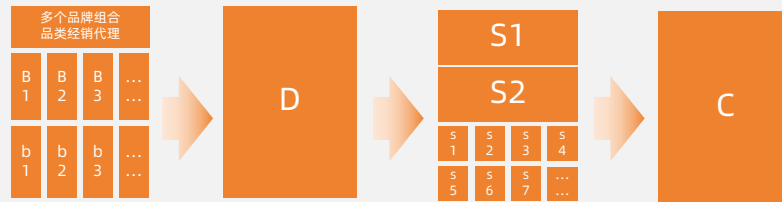
## ➤ 路径2：品类运营商

### 品类城市全渠道运营商&品类商超整店输出运营商

标准释义：将同一品类下的多个品牌进行组合，形成品牌矩阵-品类经销。通过品牌矩阵最大化占领该品类在门店端的货架资源、陈列资源、档期资源、地堆资源。同一品类下不低于3个品牌以上组合。

#### 品类运营商

常见品类：休闲食品、日化家杂、调味酱料等



注：B/b=品牌商 D=经销商 S/s=零售商 C=消费者

#### - 关键特征 -

品类覆盖全价格带与细分需求

终端话语权强

有品类管理与推广能力

- 需求与场景信号
- 人群/场景分层
- 价格带结构
- 渠道差异与规则



- 终端经营结果
- 品类占位提升
- 动销更稳定
- 毛利结构更健康
- 复购与粘性增强

### 能力底座：把品类做成结构，把结构做成结果

#### 品类洞察

理解场景/人群  
识别结构机会

#### 货盘组织

SKU取舍与组合  
价格带梯度

#### 多品牌矩阵

主力+补充+差异  
避免同质化

#### 渠道适配

不同渠道不同货盘  
控冲突/控外溢

#### 动销运营

陈列/促销/节奏  
提升复购与周转

### 从“多品牌堆叠”到“品类系统经营”

#### 优势

1. 不依赖单一品牌
2. 品类占位更稳
3. 毛利结构更可控



#### 风险/边界

1. SKU膨胀带来库存压力
2. 内部互相替代
3. 价盘冲突外溢



进化方向：SKU治理 → 货盘分层 → 价盘规则 → 数据化动销（把品类做成系统）

## ➤ 路径3：专业渠道运营商

### 综合品类 X 现代渠道/新兴渠道/特殊渠道/线上渠道

标准释义：聚焦专注在某一类型渠道，80%以上生意来自该渠道。围绕着该渠道的经营特性、经营模式，建设自身组织架构和管理理念。

渠道运营商

常见渠道：KA卖场、CVS便利、政企特通等



注：B/b=品牌商 D=经销商 S/s=零售商 C=消费者

- 关键特征 -

深入理解渠道规则

具备定制化供货与促销能力

与渠道总部强绑定

- 渠道规则与门槛
- 上架/陈列/活动
- 价格与资源位
- 履约时效要求

专业渠道运营商

(渠道经营中枢)

“懂规则 + 会运营 + 能履约”

- 渠道经营结果
- 上架成功率更高
- 活动转化更好
- 缺货率更低
- 合作粘性更强

能力底座：把渠道做成能力，把能力做成结果

渠道规则

懂准入/结算  
懂资源位

运营打法

活动节奏  
爆品机制

货盘适配

渠道专供货盘  
规格/价格带

履约能力

时效/补货  
缺货控制

费用效率

费用核算  
ROI闭环

从“拿渠道资源”到“做渠道系统”

优势

1. 渠道壁垒强、粘性高
2. 更容易获得资源位
3. 可复制到同类渠道



风险/边界

1. 渠道依赖高
2. 规则变化冲击大
3. 费用与履约成本上升



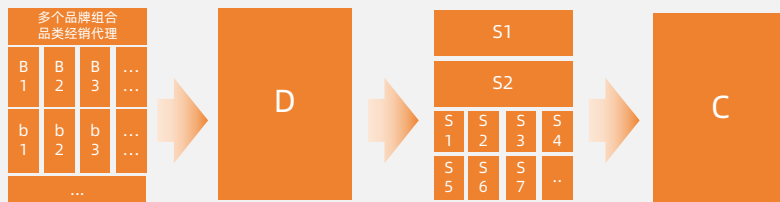
进化方向：渠道专供货盘 → 履约网络 → 数据化运营（把渠道做成可复制能力）

## ➤ 路径4：B2b平台化运营商 全品类 X 流通中小门店

标准释义：聚焦在某一区域内最大数量的传统夫妻老婆门店（传统餐饮门店），为其提供除烟酒外占据60%-70%生意额的快消全品类商品（餐饮食材商品），并以门店的商品需求为核心经营出发点，设计内部组织管理体系。

渠道运营商

常见渠道：CD类夫妻老婆店、CD类餐饮小店等



注：B/b=品牌商 D=经销商 S/s=零售商 C=消费者

- 关键特征 -

广覆盖+快配送+全品类

自建仓配与销售网络

终端服务能力强

- 上游供给池
- 多品牌/多品类
- 稳定供货与价格
- 仓配资源与库存

**B2b平台运营商**  
(区域交易与履约平台)

“撮合+定价+履约+风控”

- 下游补货结果
- 小店补货更便捷
- 到货更快更稳
  - 库存更轻
  - 订货更高频

能力底座：把“交易”平台化，把“履约”标准化

商品与价格

SKU标准化  
价盘与促销规则

数字化下单

小店高频下单  
更低交易摩擦

仓配履约

统仓统配/前置仓  
时效与稳定

信用与风控

账期分层  
坏账与风险控制

数据运营

动销/复购  
补货预测与推荐

从“批发撮合”到“区域基础设施”

优势

1. 高复购、高频交易
2. 覆盖长尾小店
3. 规模化降本增效

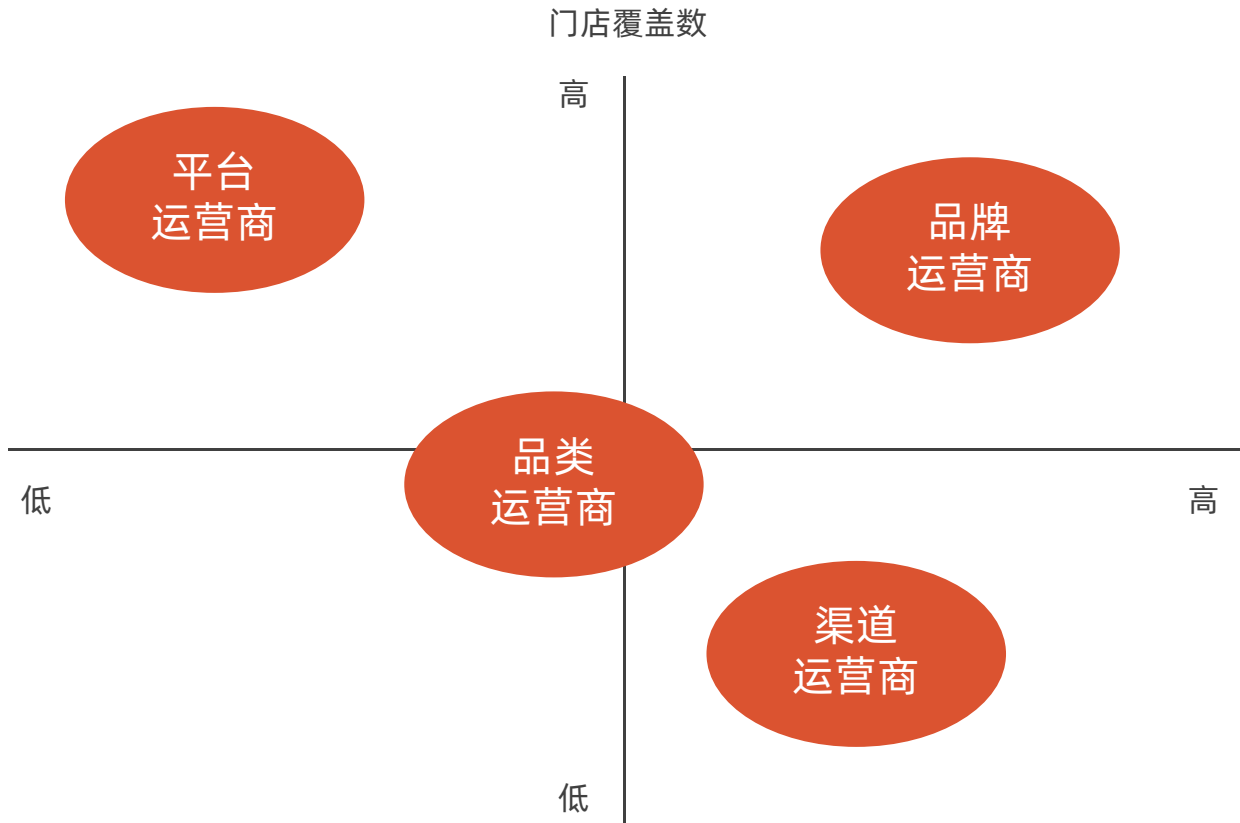


风险/边界

1. 履约重资产投入
2. 坏账与账期风险
3. 低毛利需高效率



进化方向：统仓统配 → 信用分层 → 数据驱动供给（把平台做成区域供应链基础设施）



渠道运营商（高占比+低覆盖）

品牌运营商（高占比+高覆盖）

品类运营商（低占比+低覆盖）

平台运营商（低占比+高覆盖）

模式	关键特征	适用条件	潜在风险
品牌运营商	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 品牌贡献度高 (&gt;50%)</li> <li>- 参与品牌策略落地</li> <li>- 资源集中投入</li> </ul>	核心品牌市场份额大、增长稳健	品牌依赖度过高，受制于品牌商政策
品类运营商	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 品类覆盖全价格带与细分需求</li> <li>- 终端话语权强</li> <li>- 有品类管理与推广能力</li> </ul>	品类市场容量大、集中度低	品类周期波动，竞争品牌进入
渠道运营商	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 深入理解渠道规则</li> <li>- 具备定制化供货与促销能力</li> <li>- 与渠道总部强绑定</li> </ul>	渠道体量大、增长快	渠道结构变化或整合带来冲击
平台运营商	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 广覆盖+快配送+全品类</li> <li>- 自建仓配与销售网络</li> <li>- 服务能力强</li> </ul>	区域传统零售基础厚	运营成本高、毛利率低，需规模支撑

# 要点总结

1.经销商的经营目标已经从单纯追求规模增长，转向追求经营质量。

过去，经销商更看重销量、覆盖和出货规模；而今天，更重要的是利润能否沉淀、现金流是否健康、库存周转是否高效、费用投放是否有效。

2.渠道经营方式已经从单一铺货转向多渠道分层经营。在多通道并行的市场环境下，不同渠道承接的是不同的人群、场景、价格带和履约要求，因此经销商必须具备渠道分层、渠道组合和渠道协同能力。

渠道不再只是卖货出口，而是一套需要被精细设计和动态管理的经营系统。

3.经销商的供给能力，已经从简单搬运上游商品，转向组织供给、重构货盘。

在供给过剩的背景下，真正有价值的经销商，不是“接更多货”的经销商，而是能够基于区域市场、终端结构和消费场景，对SKU、品类、价格带和货盘进行重新组织的经销商。

4.随着平台化分配、价格透明、即时履约和实时反馈不断强化，传统依赖信息差、区域差价和渠道差价的生存方式正在失效。

下一代经销商必须能够理解规则、管理价盘、优化履约、承接反馈，并在更透明、更动态的交易环境中完成经营动作。

# 要点总结

5.经销商的底层支撑，已经从老板个人能力驱动，转向组织化驱动。过去很多经销商的增长依赖老板个人经验、关系和判断；但在今天多渠道、多货盘、多规则并行的复杂环境下，单靠个人已经难以支撑持续经营。

下一代经销商更依赖清晰的组织分工、流程机制、数字化工具和协同体系，依靠组织而不是个人，形成可复制、可持续的经营能力。

6.下一代经销商并不会只有一种标准形态，而是会沿着不同方向持续分化。有的会成为品牌运营商，围绕核心品牌做深做透；有的会成为品类运营商，围绕某一品类构建多品牌矩阵和货盘优势；有的会成为专业渠道运营商，聚焦某一类渠道形成规则理解与履约能力；还有的会成为B2b平台运营商，以数字化交易、标准化履约和信用风控连接上游供给与海量终端需求。



04

# 新型厂商关系的 构建

从上下游到供需回路共同体



过去很多人讨论厂商关系，习惯从政策、费用、配合度来理解问题。但如果只从交易条款看厂商关系，我们看到的往往只是表面；真正发生变化的，是品牌、经销商、零售在流通系统中的角色位置与协同方式。

当中国快消品市场进入过剩时代，厂商关系面临的核心问题，已经不再是“货怎么铺得更快”，而是：

**为什么货铺进去了却卖不动？为什么费用越投越多，动销却越来越不确定？为什么品牌想控价，渠道却越来越难控？为什么都在谈合作，系统摩擦反而更高？**

这背后不是单一品牌策略的问题，也不只是经销商执行力的问题，而是传统厂商关系的底层逻辑，正在失去对新流通结构的适配能力。本章的核心判断是：

**中国今天要重构的，不只是厂商合作方式，而是厂商关系本身的运行逻辑。表面上看是“品牌与经销商怎么合作”，本质上是厂商关系正在从“交易型上下游关系”走向“供需回路共同体”。**

需要特别说明的是：本章所说的“下一代经销商”，并不等同于某一种具体组织形态。它既包括传统经销商围绕运营、履约、数据协同、终端服务的进化，也包括以零售组织能力和供应链能力为核心的零售供应链型经销商。二者路径不同，但都指向同一个方向：从“卖货节点”升级为“供需匹配节点”。

## 为什么今天必须重构厂商关系？

过去那套厂商关系之所以长期有效，并不是因为它更先进，而是因为在增量时代，“把货推出去”本身就是最重要的效率。品牌定政策、经销商做覆盖、终端承接货盘，库存外溢到渠道，仍能被增长消化。

但进入过剩时代后，情况已经改变：

需求不再托底，覆盖不等于动销

渠道多轨并行，一套政策难以适配所有场景

供给过剩与同质化加剧，压货越来越像风险转移

费用继续投入，却买不到周转、履约与运营的确定性

因此，今天厂商关系的核心矛盾，不再是“谁拿更多利润”，而是：  
**谁来定义需求？谁来承担服务？谁来拥有决策权？谁来对结果负责？**

## 为什么“新型厂商关系”是流通现代化的关键？

因为在过剩时代，品牌、经销商、零售都不再能独立完成增长。品牌不能只做需求想象，把落地成本甩给渠道；经销商不能只做搬运分销，不承担运营与响应；零售也不能只提需求，不参与供给协同。

过去三者割裂，还能靠增量掩盖摩擦；今天需求碎片化、场景化、即时化，三方必须在同一条供需回路里协同，才能把需求信号稳定拉回供应链，并形成可持续履约。

而在这条回路中，经销商角色正在分化升级：

一部分传统经销商沿着“运营化、服务化、数据化”方向进化；一部分新组织以零售供应链能力为核心，成为区域协同中枢。它们形态不同，但都在承担同一类新职能——**减少摩擦、提升匹配精度**。

本章要回答的，不是“如何谈合作”，而是“如何重构关系逻辑”。

本章不做“合作技巧”层面的经验罗列，而是回答一个更底层的问题：

当市场进入过剩时代，为什么传统厂商关系会失效？以及围绕下一代经销商（包括进化型传统经销商与零售供应链型经销商）的新型厂商关系，应该如何构建？

我们将依次回答五个关键问题：

**传统厂商关系为什么曾经有效？**（增量时代的铺货、覆盖、冲量逻辑）

**为什么今天开始失效？**（需求分化、渠道多轨、库存风险上升）

**下一代经销商为什么会出现且不止一种形态？**（系统倒逼中间职能升级）

**新型厂商关系的障碍在哪里？**（价格、SKU、服务之争背后的权责重分配）

**新型厂商关系如何落地？**（价格红线、选品规则、职责划分、数据闭环）

过剩不只改变商品竞争，也改变关系竞争。未来真正有竞争力的厂商关系，不是谁更强势，而是谁能把供需回路闭合得更好；下一代经销商的价值，也不在于某一种固定形态，而在于是否真正具备了承担新流通职能的能力。

## ➤ 传统厂商关系： 以“推式分销”为核心的交易型关系

### 主导逻辑：

PUSH（品牌推）而非 PULL（需求拉）



**关键动作** 铺货、压货、冲量、打大促

**成功标准** 出货量/覆盖率/进货额

### 角色分工：

品牌“定政策”，经销商“做分销”



**品牌侧** 价格政策、返利、促销资源、年度任务

**经销商侧** 分销覆盖、回款、铺市、终端维护

**关系定位** 供应商-批发商（交易伙伴）

### 增长方式：

覆盖驱动 > 运营驱动



**更相信** “多铺点、多压点货”

**相对弱化** 选品结构、场景运营、终端精细化

### 库存机制：

库存外溢到渠道，作为“缓冲器”通过账期、压货、分级库存承接波动



**风险结构** 渠道承担更多滞销/降价风险

### 协同方式：

博弈式协同（以资源换销量）



**核心议题** 返利、进场费、陈列费、买断资源位

**费用逻辑** 费用=买销量（而非买能力/买确定性）

### 信息体系：

信息滞后、以报表汇总为主



**管理视角** 以“进销存/回款”管理为中心

**数据时滞** 终端与消费者信号难以实时穿透到供给端

传统厂商关系之所以曾经有效，不是因为它更先进，而是因为在增量时代，“把货推出去”本身就是最重要的效率。

# 过去解决的是“把货铺下去”，今天要解决的是“让货在正确场景卖起来”

## 需求不再托底：覆盖≠动销

需求碎片化、替代性极强，铺货只能提高“在场率”，不能提高“被选择率”。

## 供给过剩+同质化：PUSH变成互害内卷

销量靠促销与压货硬挤，结果是毛利塌陷、价格体系脆弱。

## 渠道多轨并存：一套政策打天下必然错配

电商/直播/即时/折扣/连锁并行，不同渠道需要不同供给形态与价盘。

## 库存缓冲机制失灵：库存外溢=风险外溢

动销变慢后，渠道库存从“缓冲器”变成“风险源”（周转、资金、退换货）。

## 协同停留在资源换销量：费用变成黑洞

钱花在场/陈列/返利，却买不到选品、周转、履约、运营的确定性。

## 信息滞后：需求信号无法变成供给动作

以进销存/回款为中心，终端与消费者信号穿透慢，补货与上新节奏长期错位。

## 动销失灵

货在渠道，卖不动

## 价盘崩坏

乱价、窜货、促销常态化

## 周转恶化

库存高企、资金占用上升、清库存频繁

## 费用黑洞

ROI不可算，投入越大越空

过剩时代，厂商关系必须从“交易型（出货）”升级为“协同型（匹配）”：从铺货到选品、从压货到周转、从博弈到共建。

# ➤ 未来厂商关系的重构，将围绕三个关键命题展开

## 1. 厂家能不能不压货？

在过剩时代，压货不是能力，是增长幻觉。  
过去厂家称经销商为伙伴，但实际上他们是“上下游”的关系。  
上游压货给下游，天经地义。  
但真正的伙伴，是“左右手”。  
左手倒货给右手，没有意义！

## 2. 经销商能不能向运营商转变？

过去的经销商，是搬运体系：负责铺货、分销、压库存——是链条中的过路点。  
但在过剩时代，单纯分销已经没有价值。  
库存是负资产，铺货是成本堆积。  
未来的经销商必须成为“运营商”——既懂供给，又懂场景；既能上架，也能上量。  
这意味着三件事：能看懂数据，不再靠感觉做生意；能运营C端，不再只做B端搬运；能做小规模、多频次、柔性化的供给调度。  
一句话：从搬货工，变成市场的“经营单元”。

## 3. 如何共建 to C 能力？

过去制造、分销、零售，彼此割裂。  
未来三方在同一条“需求回路”里协同。  
需求从哪里来？在什么场景被触发？需要哪个渠道承接？必须共建。  
过去是品牌定策略、经销商执行、零售配合，未来要三方共同定义“价格带、场景、SKU结构”（一部分是品牌x零售，更多的是品牌x服务商x零售）。

## ➤ 厂家能不能不压货？

过剩时代，压货不是能力，是增长幻觉

### 传统关系

#### 上下游（压货逻辑）

**上游** 推任务、推政策、推费用

**下游** 扛库存、扛账期、扛风险

**结果** 增长靠“转移风险”实现

### 真正伙伴

#### 左右手（协同逻辑）

**目标** 不是交接库存，而是共同把货卖动

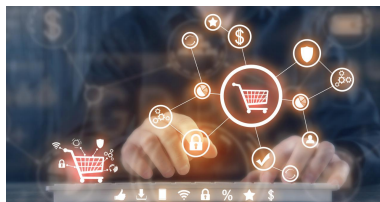
**路径** 对的人 × 对的货 × 对的渠道 × 对的方式

**结果** 周转跑起来，价盘稳定，利润可持续

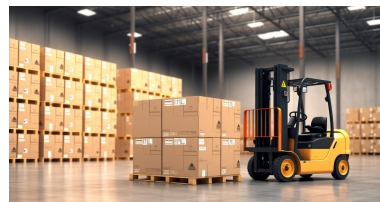
## 过去为何成立？（增量时代）



需求托底：货找人



渠道稀缺：覆盖=增长

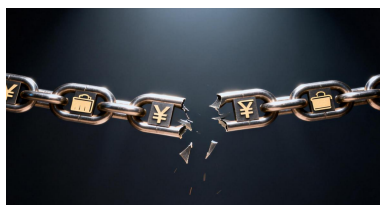


信息滞后：库存当缓冲

## 现在为何失效？（过剩时代）



需求碎片：铺货≠被选



渠道多轨：价盘更脆弱



周转为王：库存成风险

厂商关系要从“出货型合作”升级为“动销型协同”

## ➤ 经销商能不能向运营商转变？

过去的经销商，是搬运体系：负责铺货、分销、压库存——是链条中的过路点。

但在过剩时代，单纯分销已经没有价值。库存是负资产，铺货是成本堆积。

**未来的经销商必须成为“运营商”——既懂供给，又懂场景；既能上架，也能上量。**

### 旧角色为何失效： 搬运体系→高摩擦结构

- 分销不稀缺：铺货不等于动销
- 库存非缓冲：周转变慢后吞噬现金流
- 覆盖非能力：错配越多，摩擦越大（乱价/窜货/退货）
- 一句话：过去靠“推货”，现在要靠“卖动”

### 新角色是什么： 经销商成为“运营商”

- 数据化：用数据替代感觉（选品/补货/价盘）
- C端运营：从B端搬运走向终端经营（陈列/活动/复购）
- 柔性供给：小规模、多频次、可调度（多规格/多温层/多渠道版本）
- 一句话：从搬货工，变成市场的“经营单元”

### 如何判断转型是否真的发生：三组硬指标

#### 周转与健康

周转天数下降 ↓

缺货率下降 ↓

滞销率下降 ↓

#### 结构与效率

Top SKU更健康 ↑

单店产出提升 ↑

价格带更稳定 ↑

#### 协同与可控性

可控供给率提升 ↑

执行达成率提升 ↑

价盘违规下降 ↓

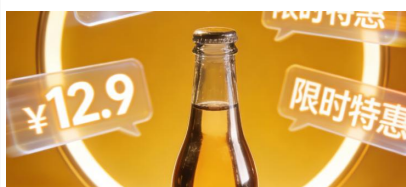
洞察：未来经销商——继续搬运，被系统替代；成为运营商，成为品牌的区域“第二经营中心”。

## ➤ 如何共建 to C 能力？

过去制造、分销、零售彼此割裂；未来三方必须在同一条“供需回路”里协同。  
to C 不是部门能力，而是系统能力：需求从哪里来、在哪被触发、由谁承接、如何交付。

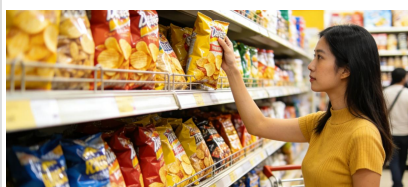
**共建的核心：共同定义“价格带、场景、SKU结构”，并用数据闭环持续迭代。**

### 共建1 | 价格带



- 成交带/利润带/引流带怎么分？
- 促销边界在哪？价盘底线在哪？
- 跨渠道一致性如何守？

### 共建2 | 场景



- 需求从哪里来？在哪被触发？
- 哪类门店/平台承接？
- 每条轨道承担什么角色？

### 共建3 | SKU结构



- 上什么、上多少、怎么组合？
- 规格/口味/套装/专供如何定？
- 谁上架、谁上量、谁管周转？

## 谁和谁共建：两种主流结构

### 结构A 品牌 × 零售 共建

零售提供需求信号与货架规则

品牌提供产品力与品牌资产

共同做品类增长与效率提升

### 结构B 品牌 × 服务商 × 零售 共建

服务商承接数据/履约/系统化运营

把需求信号翻译成可执行动作

经销商角色转向运营与履约

to C 能力不是“谁更强”，而是“供需回路是否闭合”——把需求拉回供应链并稳定交付，拥有增长权。

## 零售供应链崛起为新型经销商

——从“批发分销节点”到“供需协同基础设施”

核心判断：零售供应链的崛起，不是传统大商的放大，而是经销职能的重构——从“搬运与铺货”转向“组织零售需求、协同品牌供给、提升履约效率”。

### 行业判断：为什么“零售供应链”会崛起？



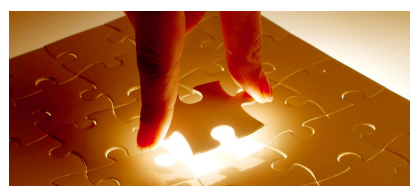
#### 需求承接缺口

终端类型复杂、门店差异大，传统分销难以精准承接需求



#### 效率优化缺口

压货式增长失效后，必须靠选品、周转、履约与协同提效



#### 品牌落地缺口

品牌需要区域内稳定、可控、能协同的落地节点

结论：被压缩的是低效流通结构，被强化的是履约/服务/运营等关键中间职能

### 角色重构：为何它是“新型经销商”？

#### 从“批发商”到“服务商”

- 价值从信息差/压货利润转向服务能力
- 通过组织客户、连接品牌、运营终端创造价值

#### 反向选品：零售主导

- 基于门店结构与动销节奏做“场景选品”
- 把品牌从全品铺货拉回结构化供给

#### 从“交易节点”到“基础设施”

- 具备仓配、履约、协同、运营支持能力
- 同时服务上游品牌与下游零售系统

## 零售供应链型经销商的启示与行业走向

### “新型经销商”的特征



#### 起点来自零售端

依托区域零售资源起盘，更贴近终端需求



#### 路径是能力建设

从集采 → 仓配/履约 → 客户网络与协同机制



#### 价值不止“供货”

既服务品牌（守价格/做增量），也服务零售（选品/定价/动销）



#### 方向是平台化节点

由“懂渠道”升级为“懂零售+懂供应链+能协同品牌”的中枢

### 对行业的启示：新一代经销商竞争什么？

#### 小型纯分销经销商将加速淘汰

只会搬运与铺货，难以适配新结构

#### 平台型经销商成为主角

懂终端、懂供应链、能服务品牌的大商平台化

#### 协同将更多依赖“中枢节点”

以组织力把产-供-销协同落地

结论：下一代经销商的本质，不是“更大的批发商”，而是能够把零售需求、品牌供给与履约效率组织起来的区域供应链基础设施。

## ➤ 品牌与零售供应链型经销商合作的核心诉求

### 存量统治者（成熟全国性品牌）

#### 特点

品牌力极强，线下基本盘深  
组织复杂：分事业部、分区域  
对价格敏感度极高



#### 核心诉求

寻找增量空间（下沉/特定系统）  
保护价格体系与渠道秩序  
降低渠道管理成本



### 细分领导者（品类专家）

#### 特点

单一品类统治力强  
处在结构性调整阶段  
从单一品类向多品类跨越



#### 核心诉求

调整产品结构（品类置换）  
借助货架管理提升效率  
用系统化运营带动上量



### 趋势新物种（新兴成长品牌）

#### 特点

品牌新、调性高  
产品场景感强（如“茶+酒”）  
缺乏线下毛细血管网络



#### 核心诉求

快速进入终端场景  
低成本建立品牌感知  
用仓配能力实现从0到1覆盖



不是所有品牌都该用同一种渠道打法；真正有效的合作，是让供应链能力与品牌阶段对上号。

## ➤ 品牌与零售供应链型经销商合作的障碍

表面是价格/SKU/服务，底层是“权责与账本”的重构

### 1. 价格权的“生死博弈”

**冲突点：**稳定价格体系 vs 平台需要尖刀价  
**双方逻辑：**品牌怕“破一处崩全城”；供应链要“价格优势”留住零售商  
**卡死处：**控价协议（24h响应破价 vs 裸价到底）

### 2. 组织内耗的“左右手互搏”

**冲突点：**战略要协同，激励仍按旧分工  
**双方逻辑：**KA/散通视供应链为抢饭碗；高层想一体化，执行层使绊子  
**卡死处：**方案能谈成，但落地走样、动作断档

### 3. SKU臃肿与“匹配难”

**冲突点：**品牌要“全上架占位” vs 平台追求“周转率”  
**双方逻辑：**品牌想搭便车卖滞销；供应链只要20%贡献80%的爆款  
**卡死处：**选品权归属（谁才是货架的主人）

### 4. 最后100米的“劳务真空”

**冲突点：**直连后经销商保姆式服务断层  
**双方逻辑：**供应链轻资产只送货；品牌已降价不愿再雇人  
**卡死处：**货架没人管→动销失败→退货→合作崩盘

深度总结：这些障碍的本质是——大家还没学会如何“在同一个账本上算账”。最大的障碍不是系统连接，而是“决策权力”与“服务责任”的重新分配。

维度	传统厂商关系（博弈）	理想新型关系（协同）
利润来源	信息差、压货返利	系统提效、损耗降低
数据关系	互相防备、数据造假	实时共享、动销驱动
管理核心	管人（盯经销商）	管货（盯货架周转）

# ➤ 品牌与零售供应链型经销商合作建议：从“防备”转向“合体”

把合作从“交易关系”升级为“共同经营一套供需匹配系统”

## 01 战略对齐：一把手工程

动作：CEO-CEO高层对话，明确优先级与边界  
机制：化解KA/散通/老经销商利益冲突，避免“上热下冷”

## 02 价格重塑：裸价+红线

动作：裸价直给（挤掉返利/费用）+ 24小时破价响应  
机制：底价清晰+红线可控，平台做效率，品牌守秩序

## 03 产品动手术：砍80%无效SKU

动作：共同筛选20%高动销单品，必要时做专供规格/定制包装  
机制：平台生命线是周转率，SKU臃肿=仓配成本爆炸

## 04 职能合体：共同干最后100米

动作：品牌团队/业务员下沉终端，协同陈列/试吃/价签/临期  
机制：货到仓≠卖出去；最后100米不解决，优化无效

## 05 账本共享：盯动销不盯压货

动作：共享库存+动销数据，建立需求回路（补货/排产联动）  
机制：从“压货”转向“卖走”，赚效率钱而非信息差

合体协议“三件套”  
(合作最小公约数)

**价格红线**  
底价/破价处置/  
处罚口径

**选品规则**  
进入门槛  
(周转/毛利/场景匹配)  
+ 淘汰机制

**服务责划分**  
理货/陈列/促销/退换货：  
谁出人、谁出钱

最好的厂商关系，不是看谁在谈判桌上赢了那5分钱的差价，而是看双方能不能合力从“乱成一团”的流通链条里，挤出那15%的系统损耗

# 要点总结

1. 本章讨论的“新型厂商关系”，不是对传统合作条款的局部修补，而是对厂商关系底层运行逻辑的重构。在过剩时代，品牌、经销商、零售之间的关系重心，正在从“交易与分配”转向“协同与经营”。
2. 传统厂商关系之所以长期有效，并不是因为它本身更先进，而是因为它高度适配增量时代的任务：快速铺货、扩大覆盖、冲量增长。在需求整体上行的环境中，PUSH 逻辑能够以较低成本运转，并掩盖大量系统摩擦。
3. 当市场进入过剩时代，传统厂商关系开始系统性失效。其根本原因不是“合作意愿下降”，而是需求分化、渠道多轨并行、库存风险上升，使原来围绕出货构建的分工体系不再适配新的增长结构。
4. 今天厂商关系的核心矛盾，已经不再只是利润如何分配，而是权责如何重构：谁定义需求、谁承担服务、谁拥有决策权、谁对结果负责。过去可以模糊处理的边界，在过剩时代必须被重新划定并制度化。
5. 本章所说的“下一代经销商”不是单一形态，更不等同于零售供应链平台。它既包括传统经销商向运营化、服务化、数据化方向的进化，也包括以零售组织能力和供应链能力为核心的新型经销商形态。
6. 不同形态的下一代经销商，虽然组织形式不同，但承担的是同一类新职能：缩短链路、减少摩擦、提升匹配精度。判断其价值的标准，不再是“卖了多少货”，而是能否成为品牌与零售之间稳定的供需协同节点。

# 要点总结

7. 新型厂商关系的构建，本质上是把经销商从“分销执行端”推向“共同经营层”。一旦经销商开始承担终端运营、选品协同、履约组织、数据反馈等职责，厂商关系就必须从管理逻辑转向协同逻辑。

8. 品牌与新型经销商合作的主要障碍，表面上表现为价格、SKU、服务等具体冲突，底层则是决策权与服务责任的重新分配，以及各方仍在沿用不同账本、不同目标函数进行博弈。障碍不只在系统连接，更在组织与机制重构。

9. 新型厂商关系能否落地，关键不在于口头上“加强合作”，而在于建立可执行的合体机制：价格红线与响应机制、选品规则与结构优化、服务责任划分、围绕动销与周转的数据闭环，以及跨部门协同的内部治理安排。

10. 本章最终要说明的是：过剩时代改变的不只是商品竞争，也改变了关系竞争。未来真正有竞争力的厂商关系，不是谁在谈判桌上更强势，而是谁能与不同形态的下一代经销商协同，把供需回路闭合得更短、更稳、更准。



05

# 过剩时代的 增长法则

成为匹配系统少不了的一环



现在很多人谈增长，仍然习惯用“更强的渠道覆盖、更大的投放力度、更低的价格、更快的上新”来解释结果。

但如果只从“加码动作”看增长，我们看到的往往只是战术层面的波动；真正发生变化的，是增长的底层逻辑——在过剩时代，增长不再由推力决定，而由匹配精度决定。

当供给体系过度膨胀、需求结构性分化，行业面临的核心问题已经不再是“怎样争更多”，而是：

为什么货铺进去了却卖不动？

为什么促销越做越多，动销却越来越不确定？

为什么渠道越来越多，但效率并没有同步提升？

为什么大家都在卷价格、卷费用，增长越来越难？

这背后不是“市场没需求”，而是需求被淹没在冗余供给与信息噪音中；不是“动作不够猛”，而是供给形态与需求形态已经错位。

因此，本章要讨论的“增长法则”，并不是一套新的技巧，而是一套新的判断框架：**增长来自配得准，而不是推得猛。**

本章的核心判断是：

**过剩时代的**增长**，本质上是一场“匹配能力”的竞争。**

所谓匹配，并不是抽象口号，而是把增长问题翻译成可执行的四件事：人群（Who）、场景（Where/When）、商品与价格（What/Price）、履约方式（How）。当这四件事对不上，再多的铺货、返利与投放，本质上都只是在错误结构上加速。

需要特别说明的是：**这套增长法则不是只写给某一方。**

在新的流通结构里，品牌、经销商、零售都必须把目光投向C端，并在同一条“需求—供给—履约—复盘”的回路里协同。品牌负责结构与节奏，经销商负责组织与运营，零售负责货架与反馈。**把回路跑通，成为匹配系统中不可替代的一环——这是未来增长的唯一路径。**

因此，本章要做的，不是去争论“哪个渠道会赢”，也不是去罗列“哪个动作更有效”，而是先把增长问题翻译成一套统一的提问框架。

在过剩时代，任何增长讨论都必须先问清三个问题：

第一问：**需求从哪里来？**（人群结构、需求来源、复购逻辑）

第二问：**需求在什么场景被触发？**（时刻×情境、触发机制、场景占比）

第三问：**由谁、以什么方式来满足？**（渠道承接、履约方式、最后100米）

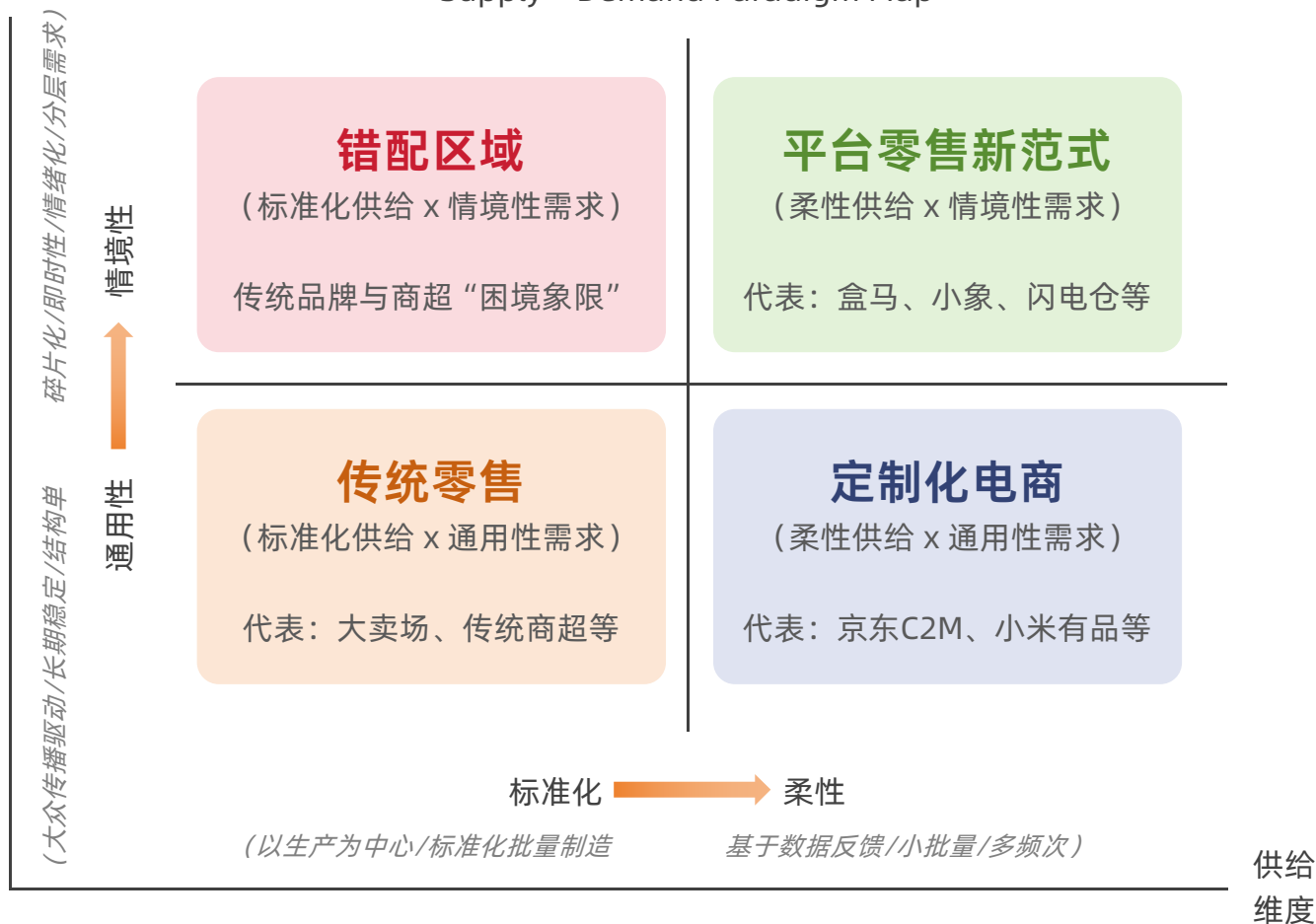
这三问不是结论，而是方法：你的供给结构、渠道协同与履约组织，要真正对上C端的需求。

# 平台零售新范式：“匹配逻辑”的最清晰样本

需求  
维度

## 供需范式重构图

Supply × Demand Paradigm Map



### 错配区域

**典型特征** 库存高企、价格战频繁、品牌边缘化

### 零售新范式

- 能力核心** 算法识别细颗粒度需求；自有品牌与柔性供给；履约网络支撑“分钟级兑现”
- 本质** 打造动态供给 × 即时需求的闭环系统

### 传统零售

- 逻辑** 通过标准SKU+大批量进货满足大规模人群
- 问题** 动销周期长、数据割裂，无法应对需求分化趋势

### 定制化电商

- 优势** 小批量、个性化、多样供给
- 局限** 履约周期长、供应链柔性差、非即时转化

## ➤ 为什么是过剩时代，而不是存量时代？

增量

“竞”

存量

“争”

"存量"视角，仍是旧逻辑的延续。

核心逻辑是"竞争"--从谁跑得快，到谁能抢得更多！

企业比的是效率、规模、成本、速度！

过剩

“配”

“过剩”视角，是供给体系过度膨胀后的结构性失衡：

不是没需求，而是需求被淹没在冗余供给与信息噪音之中。

不是“怎样争更多”，而是“如何配得准”。

## ➤ 传统供给过度 × 需求结构性分化 → 旧增长逻辑失效

这不只是“总量问题”，更是“结构问题”——供给过度叠加需求分化，导致“有需求但接不住”。

### 减少的是：旧需求



标准化

通用性

可规模化

- 以生产为中心的标准化需求
- 大众传播驱动的通用性需求
- 容易规模化生产的传统需求

结构  
迁移

### 增长的是：新需求



情景化

碎片化

即时性

- 情境性、碎片化的、即时的需求
- 以情绪、场景、时空驱动的需求
- 分层、多元、不可预测的小需求

生产驱动 → 场景驱动  
通用需求 → 情境需求  
规模化 → 匹配化

结论：过剩时代的增长，不再是做更大的供给，而是做更准的匹配。

## ➤ 为什么要强调“过剩”？ 把问题拉回“供给”本身

不是“市场没需求”，而是“供给结构不再匹配需求结构”

### 存量视角（容易走偏）



- 把问题归因到外部：需求不涨、消费者变抠
- 延续旧做法：加促销、加费用、加铺货
- 结果：投入变成“无效加速”，内卷加剧

视角  
切换

### 过剩视角（正确起点）



- 把问题拉回供给结构：需求在结构性迁移
- SKU/价格带/渠道/履约错位 → 有需求但接不住
- 结果：增长来自“调整结构”而非“加大力度”

拼命扩张、压货、内卷价格，拼命抢份额，是“存量”思维下的动作。但这些动作，恰恰是把需求错配的问题越做越严重。

强调“过剩”，不是为了悲观，而是为了把企业从“外部解释”拉回“内部改造”：需求在变化，必须在自身层面做结构性调整。

## ➤ 匹配，到底匹配什么？ 把增长问题翻译成可执行的4个问题

定义：所谓“匹配”，不是把货推得更猛，而是让供给在正确的场景、通过正确的链路，满足正确的人。



### 人群 (Who)

谁在买？谁会复购？



### 场景 (Where / When)

需求在何时何地触发？



### 商品/价格 (What/Price)

用什么商品？以什么价格？



### 履约 (How)

用什么方式满足？速度/温度/服务/最后100米

注：四者缺一，都会把“增长”变成“摩擦”。

### 最终落地：匹配要回答4个问题

- 需求从哪里来？（人群结构 / 需求来源）
- 在什么场景被触发？（时刻 × 情境）
- 用什么商品？以什么价格？（商品 × 价格）
- 由谁、以什么方式来满足？（渠道承接 × 履约方式）

## ➤ 维度A： 人群匹配（Who）

把“卖给所有人”改成“卖给对的人”——增长从人群结构优化开始

### 关键问题



**谁在买？**  
(核心人群画像与规模)



**为什么买？**  
(场景 / 动机 / 触发点)



**为什么复购？**  
(复购理由与流失原因)

### 关键问题

#### 复购与留存

- 复购率 / 复购周期
- 留存率 (7/30/90天)

#### 拉新与结构

- 新客占比
- 新客质量 (首单毛利 / 首单复购)
- 核心人群渗透率

#### 会员与经营

- 会员规模与活跃度
- 会员结构变化 (新/老 / 沉默)
- 会员贡献 (销售 / 毛利占比)

#### 人群价值

- LTV (生命周期价值)
- ARPU / 客单价
- 渠道 / 场景人群差异

### 分析路径（把人群“看清楚”）

人群定义



触达方式



转化机制

复购理由



会员沉淀



结论：人群匹配不是“做更多用户”，而是把资源集中在“高复购的人群结构”上。当复购率与核心人群渗透率提升时，增长会自然“变轻”。

## ➤ 维度B： 场景匹配（Where / When）

### 关键问题

**在什么时刻触发需求？**  
(全天时段分布 / 周期规律)

**在什么场景触发需求？**  
(居家/通勤/办公室/社交/夜宵等)

**由谁来承接？**  
(即时/折扣/便利/商超：  
哪个渠道最匹配)

**为什么在该场景买你？**  
(价格、速度、可得性、确定性)

### 分析路径（把人群“看清楚”）

场景定义

触发时刻

渠道承接

商品组合

履约方式

复盘迭代

### 指标体系

(验证“场景是否成立”)

#### 场景销量结构

- 场景销量占比 (Top场景)
- 场景毛利贡献 (利润结构)
- 场景连带率 (搭配购买)

#### 时段与节律

- 全天时段分布 (高峰时段)
- 周内/周末差异
- 季节/节日波动

#### 渠道承接贡献

- 渠道场景贡献 (即时/折扣/便利/商超)
- 场景-渠道匹配度 (渗透率)
- 跨渠道迁移 (去哪儿买)

#### 履约与可得性

- 到货时效/履约成功率
- 缺货率/替代率
- 取消率/退货率 (原因)

**结论：场景匹配不是“做更多渠道”，而是抓住“高频时刻 × 高确定场景”的触发点。**

当场景销量占比与关键时段渗透率提升时，增长会自然“变稳”。

## ➤ 维度C： 商品/价格匹配 (What / Price)

SKU结构与价格带不对齐，再努力投放也只是在“错误的结构上加速”

### 关键问题

#### SKU结构是否“对得上”？

(主力SKU / 形象SKU / 引流SKU)

#### 规格是否“对得上”？

(单次用量、家庭/个人、囤货/即时)

#### 价格带是否“对得上”？

(目标人群/场景愿付价)

#### 利润结构是否健康？

(毛利、费用后毛利、渠道毛利空间)

### 指标体系 (验证“结构是否对齐”)

#### 价格带贡献

- 各价格带销量/毛利贡献
- 价格带渗透率 (目标人群/场景)
- 价格带迁移 (被谁替代/替代谁)

#### SKU动销分布

- Top SKU占比 (销量/毛利Top)
- 长尾动销率 (动销SKU数/总SKU数)
- 动销集中度 (80/20)

#### 毛利结构

- 单品毛利率分布
- 费用后毛利 (折扣/返利后)
- 渠道毛利空间 (能否支撑运营)

#### 结构健康度

- 滞销SKU占比 & 库存占用
- 促销依赖度 (无促不动)
- 断货率 (主力SKU是否稳定)

### 结构拆解 (把“价格带×SKU角色”摆出来)

引流SKU	主力SKU	形象SKU
引流 小规格/促销		
	主力 贡献销量	
		形象 高毛利/品牌

用矩阵检查：你的“主力SKU”是否落在正确的价格带？  
引流SKU是否拉动主力？形象SKU是否带来毛利与心智？

结论：商品与价格匹配的核心，不是“把价格做低”，而是让SKU结构落在正确的价格带上。

当Top SKU贡献稳定、长尾不拖累、毛利结构健康时，增长会自然“变久”。

## ➤ 维度D：履约/供给匹配（How）

策略能不能落地，最终看“供给能否按场景节奏稳定响应”

### 关键问题

**供给能否按场景节奏  
稳定响应？**  
(高峰不缺、低谷不压)

**履约是否可控？**  
(按时/按量/按质交付)

**库存策略是否正确？**  
(周转效率 vs 服务水平)

**策略落地率如何？**  
(计划→执行→复盘闭环)

### 指标体系 (衡量“策略落地率”)

#### 供给稳定性

- 缺货率 (SKU/门店/时段)
- 可得性 (上架率/在架率)
- 波动度 (供给/销量波动)

#### 履约质量 (OTIF)

- OTIF (按时且足量)
- 准时率 (On-time)
- 足量率 (In-full)

#### 库存效率

- 周转天数
- 安全库存覆盖 (按场景)
- 临期/损耗率

#### 可控供给率

- 可控供给率 (策略能落地)
- 执行偏差 (计划 vs 实际)
- 纠偏周期 (发现→修复)

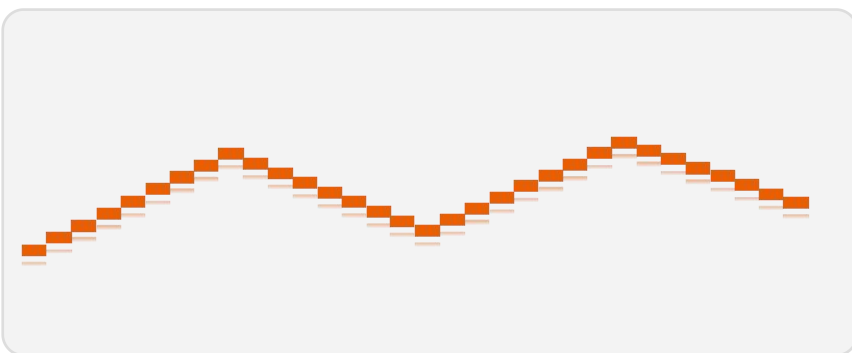
### 落地闭环 (从“策略”到“履约”)

场景需求  
预测

补货/分  
配策略

履约执行  
(OTIF)

复盘校准  
(缺货/  
滞销)



**结论：履约匹配的本质，是让供给按场景节奏“准时、足量、稳定”地响应。**

当缺货率下降、OTIF提升、周转天数下降时，你的策略才算真正“落地”。

## 时代转向：从“铺得更广”到“进入消费者的决策半径”

增长评价标准正在改变：覆盖率 → 决策半径占领率

过去，看“谁铺得更广”；  
未来，看“谁率先进入消费者的决策半径”。  
覆盖解决“可得性”，决策半径决定“被选择”。

### 过去我们讨论：覆盖（推力）

- 开了多少商
- 铺了多少店
- 上了多少品
- 做了多少陈列/促销

注：这些指标反映的是“推力强不强”。

转向

### 接下来必须回答：决策半径（匹配）

- 人在哪儿？（人群结构/触点）
- 场景是什么？（时刻×情境）
- 由谁、以什么方式满足？（渠道承接×履约方式）

注：这些问题反映的是“匹配准不准”。

决策半径 = 消费者在某个场景下会优先考虑的品牌/渠道集合

可得性（买得到）

确定性（不踩雷）

便利性/效率（更省事）

结论：未来的增长，不是把货推到更多地方，而是把供给做成消费者“第一时间想起、第一时间买到”的答案。

分层	框架	内涵	说明	关键词	角色转变
微观	点	表现形式	低价内卷、折扣零售、商超调改、即时零售...	零售变化	零售商 卖场→买场
		经营理念	从经营货架，到围绕顾客，经营商品		
中观	线	流通模式	PUSH 推式秩序 → PULL 拉式秩序 垂直整合，去中间化，降低加倍率	流通变革	经销商 经销→运营
宏观	面	快消产业	供给（产/供/销）：链路长、存量高、同质化 需求：人群分化、需求分层、选择多元	供需错配	品牌商 铺货→场景
		中国经济	GDP增速；人均可支配收入；城市化率；恩格尔系数；人口结构变化...	消费社会	

## ➤ 品牌、经销、零售三方围绕C端， 共建同一条经营回路

不是“市场没需求”，而是“供给结构不再匹配需求结构”



品牌	经销商	零售
以C端需求为锚，重构供给结构与节奏	组织履约与终端运营，把回路跑起来	提供真实动销与货架反馈，让信号穿透

**结论：不再围绕库存、返点、进场费内耗，而是围绕“需求-供给-履约-复盘”重建同一条回路，这就是“向C端前进”。**

# 要点总结

1. 本章讨论的“增长法则”，不是一套新的营销技巧，也不是某个渠道的打法清单，而是过剩时代增长逻辑的底层迁移：增长不再由推力决定，而由匹配精度决定。
2. 过剩时代的核心矛盾，不是“总量不增”，而是“传统供给过度 + 需求结构性分化”叠加。需求并未消失，而是在结构性迁移：通用需求减少，情境化、碎片化、即时性需求增长。
3. 因此，继续沿用增量时代的成长方式——加铺货、加费用、加促销、加投放——往往只是在“错误结构上加速”。投入越大，摩擦越大，确定性反而下降。
4. 本章提出的核心判断是：过剩时代的成长，本质是一场“匹配能力”的竞争。所谓匹配，不是口号，而是把成长问题翻译成可执行的结构问题，而非单纯动作问题。
5. 匹配到底匹配什么？本章将其归结为四件事的对齐：人群（Who）、场景（Where/When）、商品与价格（What/Price）、履约方式（How）。四者缺一，成长就会被系统摩擦吞噬。
6. 匹配的关键，不是“把货推到更多地方”，而是“率先进入消费者的决策半径”。过去看覆盖率，未来看决策半径占领率：谁更早被想起、被选择、被买到，谁就更有成长确定性。



# 要点总结

7. 强调“过剩”的意义，在于把问题从需求端拉回供给端：不是抱怨市场，而是倒逼企业在自身层面做结构性调整。过剩视角的价值，是让企业从“加法”转向“结构优化”。

8. 在新的增长逻辑下，“卖不动也得推”并非单纯强势，而是匹配失效的信号：产品、渠道、场景、人群没有真正对上，但旧系统仍逼着推力继续往下加，最终只会扩大损耗与内耗。

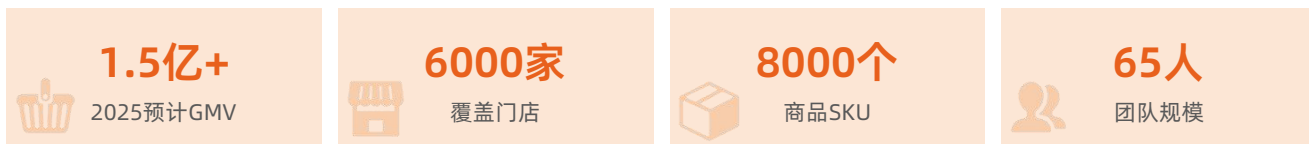
9. 过剩时代的成长不是某一方的单兵作战，而是品牌、经销商、零售三方在同一条“需求-供给-履约-复盘”回路里的协同。停止围绕库存、返点、进场费内耗，转向围绕动销、周转与履约效率共建回路。

10. 本章最终要说明的是：增长的起点不再是“做更大的供给”，而是“做更准的匹配”。当供需匹配效率提升、回路闭合速度变快，增长才会从重资产的推力竞争，转向轻量化的系统效率竞争。



# 附 案例

# 案例一：洛阳合财商贸——自建本地B2b平台，打造第二增长曲线



## 背景与动因

<b>内部瓶颈</b> 品牌横向叠加 → 线性增长，人员成本随规模同比增加，投入产出矛盾无法解决	<b>外部压力</b> 合作卖场客流持续下滑，品牌直营绕过经销商的风险加剧，传统渠道价值受到挤压
---	---

## 破局路径

以数字化工具为手段 · 以B2b平台为经销模式 → 规模化覆盖中小门店 + 规模化分销更多品牌

## 三阶段推进

<b>① 准备期 (2020)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· 仓库2000m<sup>2</sup> + 立体货架</li><li>· 初期18人团队组建</li><li>· 1500+自有SKU，外采500个</li><li>· OMS+ERP+WMS数字化系统上线</li></ul>	<b>② 启动期 (2021)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· 前半年：6区划线，注册奖励10元/店，快速覆盖3000+门店</li><li>· 后半年：梳理SKU，从2000个精选出适合小店的500个核心品</li></ul>	<b>③ 运营期 (2022~)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· 每月新增3人，补充专业采销/营销/运营岗</li><li>· 建立仓拣-配送-采销-营运-财务标准化流程</li><li>· 团队从18人成长至65人</li></ul>
---	--	--

## 核心成果

<b>人效提升</b> 35~60万/人·月 ↑ 5~8万/人·月	<b>小店覆盖</b> 3500家 ↑ 800家	<b>SKU规模</b> 3000+个 ↑ 300个	<b>帐期管理</b> 全部现款 ↑ 200家账期
--	-----------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------

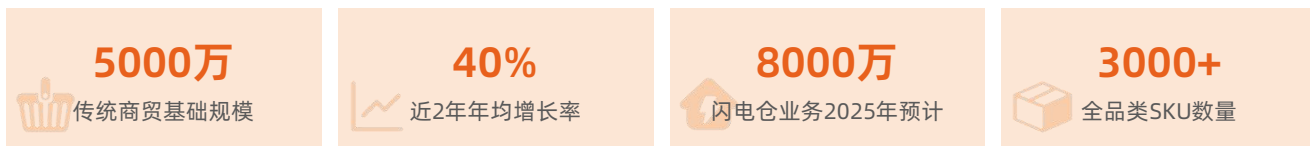
## 品牌带动效应

<b>乐事</b> 小店覆盖 300家 → 500家 月销 5-6w → 40-50w	<b>无穷</b> 覆盖 100家 → 700家 月销 1w → 13w+	<b>卫龙/洽洽</b> 覆盖 1000家 月均销量 10w+
---	---	---------------------------------------

## 主要挑战

<b>存量竞争</b> 增量背后是批发市场份额争夺，遭遇围堵与断货打压	<b>组织复杂度</b> 职能从4个扩展到8个专业模块，人才培养压力大	<b>角色转变</b> 需从经销商思维升级为平台商思维，对标美团优选
--	--	---------------------------------------

# 案例二：南京·麦好货——90后经销商做闪电仓供应链，生意翻倍增长



## 背景与转型动因

- 1.传统渠道天花板：**厂家任务重、区域限制小，横向扩张风险极大
- 2.老渠道持续萎缩：**被电商、零食折扣、便利店连锁持续分流
- 3.团队有余力：**传统业务已标准化，年轻团队有时间和精力探索新业务
- 4.亲测验证机会：**自建闪电仓失败后，看清本地供应链缺口

## 做闪电仓供应链的核心壁垒构建

第一阶段	底线要求	第二阶段	核心价值	第三阶段	增量价值
<b>履约能力</b>		<b>货全品类</b>		<b>运营赋能</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>次日达 (T+1) 是入场门槛</li><li>“两班倒”模式：5-6点提前分拣</li><li>无履约能力，无合作资格</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>从水饮扩展至3000+ SKU</li><li>拆解头部门店商品清单引入爆品</li><li>无按阶段有节奏扩品</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>承上启下：连接品牌与闪电仓</li><li>帮商家理解平台规则和玩法</li><li>协调三方利益，推动渠道优化</li></ul>	

## 核心思考：卷价值而非卷价格

底线价值	核心价值	增量价值	隐性价值	长期价值
履约能力 (T+1)	商品丰富度 一站式	运营赋能 信息桥梁	规模效应 成本摊薄	学习能力 快速迭代

供应链的本质，从来都不是比谁价格最低——价值卷才是核心。谁能持续在价值上做加法，谁就能在薄利中跑出厚积的壁垒。

# 案例三：贵州·方旺圆——从0到过亿，精细化运营驱动生意增长

 <b>20万</b> 启动资金	 <b>过亿</b> 2025年预计营收规模	 <b>30%</b> 近年年均增长率	 <b>4000+</b> 覆盖BC类门店数
--	--	---	--

## 三阶段网点开发路径

<b>2013-2016</b> <b>坐商阶段</b> <ul style="list-style-type: none"><li>批发市场等客上门</li><li>电话销售为主，粘性弱</li><li>年销售额仅几百万</li></ul>	<b>2016-2019</b> <b>农村包围城市</b> <ul style="list-style-type: none"><li>主动出击拿乡镇市场</li><li>城区被占→从乡镇生鲜突破</li><li>转型期亏损，坚持方向</li></ul>	<b>2019-至今</b> <b>精细化管理</b> <ul style="list-style-type: none"><li>A/B/C门店三级分类授信</li><li>业务员超账期罚款制度</li><li>解决欠款与账目混乱</li></ul>
--	---	---

## 门店黏性两大创新打法

<b>帮门店引流</b> <b>把生意分给小店</b> <ul style="list-style-type: none"><li>新品送大日期产品让餐饮店免费试用</li><li>习惯口味后将供货权交给周边BC小店</li><li>小店有稳定来源→忠诚度↑→货架位优先</li></ul>	<b>阶梯式费用投放</b> <b>卖得多拿得多</b> <ul style="list-style-type: none"><li>陈列费与销量动态挂钩，不固定</li><li>首次补5件→100元/月；补10件→200元/月</li><li>调动门店老板积极性，提升动销率</li></ul>
--	---

## 薪酬绩效：让员工享受生意增长的红利

**业务员工资 = 销售金额薪资 + 利润薪资 + 净利润10%分红 + KPI考核薪资**

<b>净利润10%分红</b> <ul style="list-style-type: none"><li>团队按销售/利润/退货比等多维度共享净利润</li><li>让业务员具备老板经营意识，要量也要利润</li></ul>	<b>退货比双重考核</b> <ul style="list-style-type: none"><li>第一重：退货比&gt;5%，罚款KPI奖励×150%</li><li>第二重：上月退货比决定下月提成比例（&gt;5%则1%→0.8%）</li></ul>
---	---

## 人才体系与未来发展

<b>内部人才培养</b> <ul style="list-style-type: none"><li>只招司机/分拣，不外招业务员</li><li>配送员主动转岗→熟悉客户+制度，上手快</li></ul>	<b>未来发展方向</b> <ul style="list-style-type: none"><li>做深供应链：增加粮油，满足小店一站式需求</li><li>做宽渠道：布局社区标准便利店</li></ul>
--	---

**任何一种转型变革期，一定是有阵痛的；但只要方向是对的，一定要坚持。不要把商贸生意当养家糊口的工作，要当成一个事业去做。**

# 案例四：真市美——从比优特到“懂零售的经销商” 供应链基础设施

## 案例概况

真市美成立于2023年，由东北区域连锁龙头比优特发起设立，脱胎于超市集采联盟，成长为服务全国51家连锁系统、代理800+品牌、年销售目标达40-50亿元的供应链平台（截止2025年8月）。其独特之处在于以“懂零售”为核心能力，在产供销三端之间完成角色重构与价值重塑。

## 商业模式升级路径

阶段	特征
初创（2023）	依托比优特起盘，围绕联盟成员超市开展集采业务
构建期（2024）	建立济南与沈阳双总部，扩展区域客户网络，建立仓配能力
成熟期（2025）	定位“超级经销商”，探索与品牌的联名、共创与柔性分销

## 价值创造机制

对上游品牌：坚守“只赚规模化利润”，构建5+N机制避免破坏品牌价格体系；推动深度分销、新品孵化与数据反馈，帮助品牌做“增量生意”；从传统压货逻辑转向与品牌共创、联名产品合作。

对下游客户：服务对象以连锁超市为主，客户合作前提为“40%以上品项来自真市美”；提供“既管进又帮卖”的销售支持，协助选品、定价、动销；利用规模集中采购，降低仓配成本并共享返利利润。

# 案例四：真市美——从比优特到“懂零售的经销商” 供应链基础设施

## 行业意义与启示

“去中间化”并非去掉经销商，而是去掉效率低下的流通结构。  
真市美以标准化、组织化重构经销职能，为传统经销商提供新范式。

### 传统“批发商”向“服务商”演变

真市美通过组织客户、链接品牌，完成从商品搬运者到供需组织者的转型。

### 零售商主导与上游品牌共创增长

作为从零售起家的平台，真市美更懂终端需求，推动“反向选品”成为主流逻辑。

## 未来展望

真市美正在探索“区域型供应链基础设施”的建设模式，预示着未来流通格局中：

1. 小经销商将被加速淘汰；
2. 懂终端、懂供应链、能服务品牌的大商，将成为平台型枢纽角色；
3. “产-供-销”的协调将由更具组织力的“中枢节点”实现协同。

# 案例五：小象飞驰——经销商转型供应链的立体解决方案

## 案例概况

本案例聚焦  小象飞驰，一家依托  培盟生态的快消品供应链科技平台。通过“轻资产联盟+数字化中台”模式，「小象飞驰」打通了F2B2b2C全链路，有效解决了行业渠道分散、成本高企、数据割裂等痛点。公司成功**整合品牌商、经销商与零售终端资源，实现产供销高效协同**。该案例启示中国快消企业：在数字化变革深水区，既要适应规则，更要创新突破，**重构价值链条**。

## 一. 小象飞驰的商业模式

- **产供销一体化**：通过数字化工具无缝整合品牌商、经销商、零售商，打造F2B2b2C全链路高效流通网络，实现成本优化与效率提升。
- **反向持股模式**：「小象飞驰」秉持“不参股、不控股”原则，创新性采用贡献持股激励经销商，构建共创共赢的合作生态。
- **生态赋能体系**：提供技术支持、资源协同与专业培训三重赋能，助力传统经销商快速转型为区域供应链数字化龙头。

## 二. 小象飞驰的核心价值

- **技术赋能**：数字化提升供应链效率。
- **资源整合**：打通产供销全链路，优化分销网络。
- **协同效应**：构建F2B2b2C生态闭环，实现全链路高效协作。
- **资本增值**：通过赋能实现多方价值增长。

# 案例五：小象飞驰——经销商转型供应链的立体解决方案

## 三. 小象飞驰产供销一体化实施路径

「小象飞驰」战略性布局三大核心业务单元，形成专业分工、全面联动的产供销一体化生态矩阵，为合作伙伴提供从源头到终端的全链条赋能。

### 小象飞驰产供销一体化生态矩阵



小象飞驰供应链科技有限公司

XIAOXIANGFEICHI SUPPLY CHAIN TECHNOLOGY CO.,LTD



品店通  
Pin Dian Tong

小象飞驰旗下**连接品牌商、塔盟（联盟）和经销商的数据协同平台**，提供数字化营销工具和数据支持，助力品牌精准推广与经销商高效运营，提升供应链协同效率。



小象掌柜

小象飞驰旗下**供应链加盟平台**，助力经销商**供应链升级**，构建高效协同的B2b2C供应链网络，打造有影响力的区域B2b联盟。

满分 每日便利店  
FULL-MART

小象飞驰旗下**社区便利店连锁加盟品牌**，为塔盟经销商和供应链提供高效的线下零售解决方案，服务终端消费者，同时精准获取一手消费者数据。



品牌商

精准分销  
赋能品牌增长



经销商

平台化转型  
提升运营效率



终端小店

智能运营  
助力终端提效

借助塔盟生态打通F2B2b2C全链路，构建资源整合与赋能闭环

## 四. 借鉴价值

- **市场规模与增长潜力：**中国快消品市场规模达18.5万亿元，B2b年增长超12%，下沉市场覆盖90%人口，亟需高效供应链解决方案。
- **生态竞争优势：**「小象飞驰」将“数字化中台”与“区域联盟”有机结合，构建三重护城河：B2b联盟网络（平台端）、品牌商协同力（供给端）、全链路整合（需求端），打造长期战略防御体系，形成互相强化的飞轮效应，驱动平台持续增长。
- **可复制的商业模式：**「小象飞驰」的产供销一体化模式为中国快消品牌提供三条可借鉴路径：构建数字驱动的高效协同体系，打造难以复制的生态壁垒，培育可持续的多元化收益模型。

# 案例六：北美市场百事与Costco博弈二十年——品牌如何在零售主导时代重构增长路径

## 案例概况

本案例复盘了北美快消巨头百事与零售巨头Costco之间长达二十余年的渠道与品牌博弈。面对Costco自有品牌Kirkland的持续扩张，百事一度陷入被动，但通过包装创新、产品定制、渠道细分、供应链再构等多维度策略，成功实现了渠道压力下的逆势增长。该案例为当下中国品牌方提供了重要参考：在零售变革深水区，品牌既要熟悉规则，更要跳出规则、重塑自身价值。

## 一. 案例背景：Costco渠道崛起与Kirkland的自有品牌威胁

成立于1983年的Costco于1995年推出自有品牌Kirkland，打出“优质低价”组合拳；Kirkland迅速在日化、饮料、零食等品类布局，产品价格普遍低于传统品牌20-30%；百事作为主要品牌方，面临严峻价格挑战与渠道依赖问题。

## 二. 百事的应对路径：从被动防守到主动重构

### 阶段1 价格与包材博弈（2005-2010）

推出组合装大包装对抗Kirkland性价比（如32瓶装Aquafina瓶装水）；限制部分供货迫使Costco在货架配置上妥协。

### 阶段2 回归产品与品牌价值（2010-2018）

聚焦健康趋势，推出Quaker Real Medleys高端燕麦、Stacy's非油炸零食；针对Costco开发低盐定制产品，避免价格横比；收购KeVita布局功能性饮品，探索未被自有品牌覆盖的品类空白；联合营销尝试：“会员专享日”联合促销带动销量暴涨。

# 案例六：北美市场百事与Costco博弈二十年——品牌如何在零售主导时代重构增长路径

## 阶段3 跳出规则，构建全渠道柔性体系（2019至今）

搭建PantryShop独立站探索DTC路径；布局电商与便利店，减少对仓储零售依赖；投资5亿美元推进柔性制造，实现定制化+本地化协同；推出小包装+低价产品适配新场景，提升毛利带下渗透力。

## 三. 核心启示：品牌如何在强势渠道体系中突围？

### 熟悉游戏规则

理解新的零售渠道的定价、流通、陈列逻辑，构建适配产品与货盘；

### 做出差异化

提供零售商无法复刻的价值，如品牌符号、用户情绪联结、功能创新等；

### 全渠道协同

避开渠道依赖陷阱，构建DTC、电商、便利、KA等多渠道矩阵，支撑产品力分层投放；

### 组织与产能配称

打造柔性、快速响应的中后台体系，真正承接多渠道差异化打法。

## 四. 中国背景下的对照与借鉴价值

当前中国零售变革（折扣店、会员制、即时零售）进入深水区，自有品牌加速扩张。

品牌必须从“精耕渠道”转向“重构产供销一体化能力”，适应流通效率与精准供给的双重挑战。

北美百事的路径为中国品牌提供三条可借鉴策略：做得动的产品、打得赢的差异、拿得稳的组织。

# 案例七：产供销一体化落地范例——7-Eleven × 日本火腿（Nippon Ham）（高蛋白鸡肉棒）



角色	新定位	具体动作	关键能力体现
产： 日本火腿（NH Foods）	敏捷解决方案提供者	<p><b>8周内把健身房“小支装低脂鸡胸”概念商品化</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依据 7-Eleven 的 ID-POS 数据，锁定“20-40 岁注重高蛋白、低碳水”客群；</li> <li>2. 将兵库县西宫工厂一条整鸡分割线改造成“小批量无添加即食”柔性线（产能 1t/班）；</li> <li>3. 引入急冷充气+真空滚揉工艺，48 h 内完成试产、小型感官测试；</li> <li>4. 每日凌晨根据 7-Eleven 回传门店销量自动排产；SKU 于周内迭代推出咖喱、柚子胡椒两新口味。</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 柔性制造</li> <li>• 快速配方迭代</li> <li>• MES 与零售 API 打通</li> </ul>
供： 7-Eleven 共同配送网&TC 运营商（SBS 三门物流等）	零售 / 厂家双向支援体系	<p><b>“搬货” → “数据 + 配送” 双支援</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 7-Eleven 首都圈 4 个温控 TC 新增 1 条 0-5 °C 高速分拣线专门处理鸡肉棒；</li> <li>2. 同一台冷藏车将便当、饭团、鸡肉棒三温共配，每日 4 次定时出车，门店收货车次由 12 次降至 6 次；</li> <li>3. TC 运营商接入 7-Eleven SCM 平台，实时同步门店缺货 / 报废预警，越区库存夜间互调；</li> <li>4. 物流侧以 RFID+温度探针监控全程 ≤5 °C，异常即在 MES 触发补产 / 报废流程。</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 共同配送集约</li> <li>• IoT 冷链可视</li> <li>• 数据驱动快反补货</li> </ul>
销： 7-Eleven（零售）	消费者需求翻译官	<p><b>ID-POS + 社群洞察反向驱动</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 通过 2,100 万条 / 日 ID-POS 数据发现午后“代餐型高蛋白”搜索翻倍；</li> <li>2. 数据 Lab 输出《便利即食高蛋白白皮书》，与日本火腿共创产品定位“3 秒开袋 + 23 g 蛋白质”；</li> <li>3. 门店增设“小食×健身”区，App “健康专区”推送个性化券；</li> <li>4. 上架首月销售 &gt; 800 万支，动销速度是常规即食鸡胸 1.7 倍；3 天即反向调整生产比例：原味 55% → 40%、柚子胡椒 25% → 35%（由实时销售热度驱动）。</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全域数据洞察</li> <li>• 场景化陈列+数字券</li> <li>• 快速反馈-反向定制</li> </ul>



主编 任文青  
新经销CEO



微信号: wq2020909  
邮箱: renwenqing@fmcg365.cn



主编 周群  
新经销主编



微信号: zhouqun825  
邮箱: zhouqun@fmcg365.com

团队成员:

- 袁来 新经销首席内容官
- 赵胜男 快消行业高级分析师
- 汪海 创新零售社主编
- 何雯 快消行业高级分析师
- 王军 快消新零售分析师

设计: 李树烽

版权声明及数据来源:

本报告由「新经销」出品, 如有引用或转载, 请注明来源。  
部分数据或图片素材采集于公开信息, 所有权为原作者所有。报告的数据和内容, 仅做行业参考之用。  
由于时间、资源等限制, 难免有疏漏或不严谨之处, 敬请指正。



扫码「新经销+」小程序, 下载更多独家行业报告!



扫码「新经销+」小程序  
下载更多行业报告