Deloitte.

中国连锁经营协会
CCFA China Chain Store & Franchise Association



2026 年中国网络零售 TOP100 报告

数字消费变局下的市场洞察与破局之路

德勤中国 & 中国连锁经营协会
2026.11



序言 4
一、全球网络零售呈现多元动力驱动下的区域格局演进 5
1.1 全球主要发达经济体网络零售聚焦履约合规和本土生态建设 6
1.1.1 发达经济体居民消费底盘整体雄厚，不同经济体均具备可观的线上消费挖掘潜力 6
1.1.2 主要发达经济体网络零售市场关键趋势概览 8
1.2 新兴网络零售市场凭借本土要素激活电商增长新动能 10
1.2.1 新兴市场客观的消费意愿持续带动线上消费高速增长 10
1.2.2 新兴市场网络零售市场关键趋势概览 12
二、中国网络零售市场迈向结构优化与全域融合新阶段 15
2.1 国内网络零售呈现结构优化和业态革新的发展态势 16
2.2 TOP100企业分析 20
2.2.1 网络零售TOP100企业内部结构持续迭代，头部集中度进一步提升 20
2.2.2 网络零售TOP100主体结构重塑，消费品牌力量持续崛起 20
2.2.3 消费品牌线上呈现“腰部聚集”特征，千亿级主体数量稀缺 21
2.2.4 TOP100企业线上增速显著分化，消费品牌在中高增速区间占据主导地位 21
2.2.5 双位数增长消费品牌类企业赛道分布分化，家清个护、家居家电线上增长活力突出 22
2.3 TOP细分领域企业分析 23
2.3.1 零售渠道类TOP50： 零售渠道头部企业呈现数字化与线上线下发展 23
2.3.2 食品饮料TOP50： 线上能力建设推动食品饮料头部企业扩容增长 25
2.3.3 服装鞋帽TOP30： 头部存量稳固且赛道保持较强增长活力 27
2.3.4 家居家电TOP30： 行业传统龙头和创新主体共促行业增长 28
2.3.5 家清个护化妆品TOP20： 价值化经营助力企业撬动线上增长窗口 30
三、中国消费企业的全球化运营路径探索 32
3.1 消费企业全球化布局的外部机遇与现实约束 33
3.1.1 出海机遇与增长空间 33
3.1.2 出海面临的核心挑战 33
3.2 消费领域中企全球化运营路径建议 35
附录 37
尾注 52
联系我们 53



彭建真

中国连锁经营协会会长

中国网络零售市场正经历深刻的结构性转折。网上商品零售额持续扩容，中国网络零售 TOP100 企业万亿级规模对消费大盘形成稳定托底，但增长逻辑已发生根本变化——用户规模接近高位，流量红利趋于饱和，全行业普涨的时代已经过去。

本报告通过全球视野与本土数据的双重视角，全面呈现网络零售的转型图景。全球层面，发达经济体存量深耕与新兴市场高速增长并存，为中国企业出海提供结构性机遇；国内层面，零售行业已从增量市场全面进入存量市场，消费分级趋势下消费者既追求优质优价，也看重极致性价比与服务带来的情绪价值，线上竞争的核心已从渠道红利转向产品力与品牌运营能力。

在此背景下，即时零售、直播电商等新模式持续释放增长动能，下沉市场与电商出海正开辟新的增长空间。站在从规模扩张向高质量发展的转折点上，我们希望借助这份报告以数据洞察趋势，以创新驱动增长，共同推动中国网络零售行稳致远。



敖方

德勤中国消费行业主管合伙人

数字技术持续重塑全球零售格局，网络零售已经成为驱动消费增长、国际贸易往来的重要载体。发达经济体市场稳步迭代，新兴市场释放差异化增长动能，不同区域在消费潜力、市场规则、竞争生态上呈现显著分化。中国线上消费市场经过多年高速发展，内部竞争结构、品牌力量也在发生深刻变化，既沉淀出本土运营实践，也为国内企业出海创造基础条件。本报告从全球网络零售市场切入，依次展开海外市场观察、国内零售格局拆解以及中企电商出海分析，结合市场数据、企业榜单与典型案例，还原行业当下真实面貌，梳理出海赛道的机遇、挑战与实施路径。

全球网络零售仍处在动态演化进程中，区域消费需求持续迭代，本土品牌出海的空间与不确定性同步并存。期待本报告能够为行业参与者理解市场变化、开展业务决策提供有益参考。

全球网络零售呈现多元动力驱动下的区域格局演进

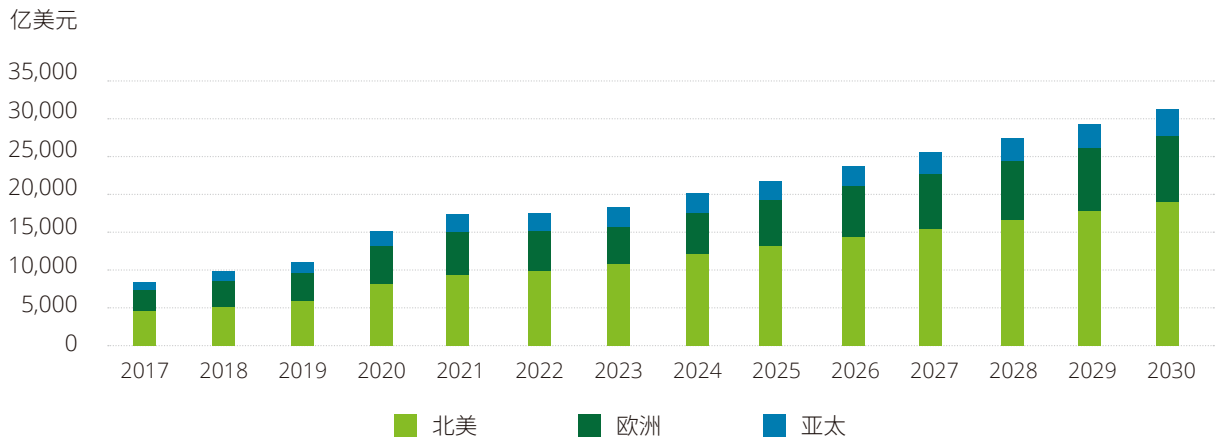
数字经济持续渗透之下，网络零售已经成为全球消费市场重要的组成部分。受各地经济水平、消费习惯与商业环境差异影响，各国线上零售的发展速度与成长路径各不相同，逐步形成了层次丰富的全球零售格局。

1.1 全球主要发达经济体网络零售聚焦履约合规和本土生态建设

1.1.1 发达经济体居民消费底盘整体雄厚，不同经济体均具备可观的线上消费挖掘潜力

全球主要发达经济体网络零售整体规模保持长期扩张态势，但不同区域的增长节奏呈现显著分化，区域增长重心正在发生结构性转移。从经济学人智库数据可以看到，2021-2025 年，北美市场网络零售维持 8.7% 的复合增速，是此阶段最主要的增长引擎。欧洲、亚太发达经济体 [1] 市场同期复合增速分别为 2.0%、2.9%，增长相对平缓。展望 2026-2030 年，增长格局将出现明显切换，北美市场增速将回落至 7.4%，而欧洲、亚太发达经济体市场复合增速将分别提升至 4.7%、7.9%，亚太发达经济体市场仍然保持了较高的增速。

图 1-1：全球主要发达经济体网络零售市场规模 [2]



地区	2021 - 2025 CAGR	2026 - 2030 CAGR
北美	8.7%	7.4%
欧洲	2.0%	4.7%
亚太	2.9%	7.9%

来源：EIU

分区域来看，北美市场网络零售体量基数大，前期线上渗透率快速增长。随着市场逐步走向饱和，后续增速将自然回落，但依然维持稳健的扩张水平。欧洲市场前期受消费环境、线上消费习惯等因素约束，线上零售增长偏慢，未来随着数字化基础设施完善、消费者线上消费习惯进一步养成，市场增长动能将得到释放。亚太发达经济体市场具备较强的消费与数字基础设施优势，在消费需求迭代、跨境电商业态发展共同带动下，将迎来线上零售的加速发展阶段。整体来看，发达经济体网络零售并非单边放缓，而是呈现不同区域错峰的增长周期，也为我国本土消费品牌出海提供差异化的市场机遇。

发达经济体整体人均居民消费显著高于全球平均水平，奠定了网络零售发展的优质购买力基础。不同经济体之间人均消费规模、居民消费率虽存在差异，但大多具备较强的消费释放空间。依据世界银行统计数据，美国、瑞士人均居民消费支出位居前列，居民消费能力突出。澳大利亚、英国、加拿大等经济体人均消费同样保持高位，拥有扎实的消费基本盘。

图 1-2：网络零售规模超过百亿的发达经济体[3]人均家庭消费支出与居民消费率



来源：世界银行

从居民消费率指标来看，发达经济体均维持较高的居民消费率水平，居民消费在经济活动当中占据重要比重，消费意愿整体充分。不同国家之间虽存在小幅高低分化，但整体均属于消费驱动型经济，能够持续为线上零售供给充足的消费需求。

整体来看，发达经济体强大的人均消费能力与较高的居民消费率，意味着当地消费者既有充足的购买力，也具备较高的消费意愿，这为国货品牌凭借性价比与品类丰富度对接当地消费需求提供了市场基础。同时，不同国家之间的消费分层，进一步为出海企业提供了差异化的产品定位、定价策略与市场布局的选择空间。

1.1.2 主要发达经济体网络零售市场关键趋势概览

● 北美市场：全渠道竞争深化，服务与履约能力成为市场格局演变的核心变量

北美是全球网络零售高度成熟的区域之一，美国市场体量达万亿美元级别，加拿大增速更高。区域共性是平台生态成熟、全渠道竞争深化、低价跨境面临关税和合规压力。美国取消低值包裹免税政策后，低价直邮模式承压，竞争重点从低价获客转向合规低价、本地履约和内容转化。消费者对配送时效、退货体验和品牌信任的要求持续提高，单纯价格优势难以维持长期竞争力。

- **美国：**2025 年网络零售规模超万亿美元，区域内未来五年复合增速达到 7.5%。亚马逊、沃尔玛主导市场。同时，eBay、Target、Costco、Home Depot 等平台和零售商分层竞争。支付体系和物流网络高度成熟，但跨境运营成本高企，例如仓储、退货处理及税务合规成本等。从品类来看，服装鞋履、消费电子、家居用品根基稳固，社交电商推动内容触发型购买。未来竞争转向合规低价和本地履约。

- **加拿大：**2025 年网络零售规模超过 400 亿美元，区域内未来五年复合增速达到 10.3%，显著高于美国，属于北美高成长性区域。同时，加拿大与美国市场高度联动，大部分居民线上消费流向境外网站。广袤国土造成配送成本高、时效不稳定，本土末端履约能力面临挑战。亚马逊优势明显，沃尔玛加拿大、Costco 加拿大、Best Buy、Hudson's Bay 等零售商依托门店网络和会员体系竞争。适合高信任度品牌和全渠道模式，需重视隐私保护，如 PIPEDA[4] 和税务合规。热门品类包括食品杂货、健康美容、家居园艺、个性化商品等高频生活品类。可持续产品、环保包装、低碳配送也持续影响购买决策。

● 欧洲市场：区域格局分化明显，合规与可持续消费引领网络零售发展

欧洲是全球重要的电商区域，内部差异显著。西欧成熟稳健，其中英德法合计占据欧洲主要份额。南欧社交电商驱动增长，北欧绿色消费导向，中欧高速渗透。当前欧盟推进取消 150 欧元以下低值进口免税政策，低价跨境平台面临本地化和合规压力。截至 2025 年底，16-74 岁线上消费者渗透率达到 75%[5]。消费者对数据隐私、产品合规的 CE 认证和环保责任的敏感度高。

- **英国：**2025 年网络零售规模超过千亿美元，是欧洲最大的电商市场，区域内未来五年复合增速达到 8.1%。Click & Collect 和超市即时配送成熟。亚马逊在非食品类在线零售领域占据主导地位。此外，还包括 eBay、John Lewis、Argos、M&S、Tesco、Sainsbury's 都具有较强的影响力。时尚仍是主力，食品饮料、美妆健康等持续增长。**英国的模式竞争会集中在配送速度、二手循环平台、社交电商和低价跨境合规之间。**

- **德国：**2025 年网络零售规模超过千亿美元，是欧洲第二大电商市场，区域内未来五年复合增速达到 7.5%。消费行为偏保守，偏好实体店和现金支付，年轻消费者推动内容驱动的线上消费。近年来，德国产品合规和环保要求趋严，尤其针对快递包装和电子废弃物专门出台了相关法案。亚马逊德国领先，Otto、Zalando 等本土垂直平台保持强劲影响力。**生活成本压力叠加环保意识，使消费者更愿意购买二手服装、翻新电子产品、家具等商品。**

- **法国：**2025 年网络零售规模近千亿美元，是欧洲第三大电商市场，区域内未来五年复合增速达到 7.7%。消费频次高，消费者偏好通过跨境电商购买低价商品 [6]。同时，监管和社会责任嵌入深，快时尚和低价跨境易受审查，反浪费法案要求未售出服装须回收。亚马逊法国领先，Leboncoin、Cdiscount，以及 Vinted 二手平台形成差异化优势。

- **西班牙：**2025 年网络零售规模近 500 亿美元，区域内未来五年复合增速达到 7.7%。社交电商为核心增量。TikTok、Instagram 是社交电商的重要渠道，内容种草成主流打法，年轻人推动社交电商渗透。亚马逊绝对垄断，SHEIN、AliExpress、Temu 高速渗透倒逼亚马逊推出 Amazon Haul[7] 应对。

- **意大利：**2025 年网络零售规模近 500 亿美元，区域内未来五年复合增速达到 8.3%。数字化渗透相较于西欧国家较低[8]。当前跨国零售商主导，社交电商拉动年轻增量。固网基建偏弱，PayPal 为主流，本土 Satispay 和 Scalapay 普及。从主要市场参与者来看，亚马逊在意大利一家独大，同时 Temu 和 Shein 发展迅速。此外，Mediaworld、Subito 等平台主打 3C、二手等细分市场，走差异化路线。

- **瑞典：**2025 年网络零售规模近百亿美元，区域内未来五年复合增速达到 11.9%，增速位于欧洲前列。数字化全民成熟，人口结构年轻化。Swish 即时支付和 Klarna 先享后付深度渗透，支付体验为核心竞争力，消费体验敏感度高。本土电商品牌 Apotea.se, H&M, Elgiganten 强势主导，苹果、 Zalando、Ebay、亚马逊、Shein 跨国平台差异化补位。

● 亚太发达地区：存量深耕与增量蓝海并存，即时履约与本土生态定义市场格局

亚太发达地区网络零售市场分化明显，日本存量深耕，韩国高频迭代，澳大利亚高增长蓝海。区域共性是移动端主导、本地化能力、极致履约成竞争核心，单纯低价无法形成长期竞争力。三大市场均呈现平台高度集中特征，本土生态壁垒深厚，外来平台必须深度适配本地消费习惯、支付体系和合规要求。老龄化在日本和韩国推动食品、药品、日用品线上增长。

- **日本：**2025 年网络零售规模超千亿美元，区域内未来五年复合增速达到 3.7%，存量竞争阶段。消费门槛高，重视信任与体验，C2C 二手电商为独有特色。日本物流履约能力成熟，便利店为核心基础设施，高密度精细化物流覆盖全国。亚马逊日本、Rakuten Ichiba、雅虎日本购物、ZOZOTOWN and au PAY Market 是最主要的电商平台，从跨境电商看，日本跨境电商规模相对有限，且外国平台进入日本市场面临较高门槛，对于跨境电商类企业深度本地化是关键挑战。

- **韩国：**2025 年网络零售规模超千亿美元，区域内未来五年复合增速达到 7.4%。全民数字化饱和，移动端高频即时消费成主流，即时消费需求旺盛。Coupang 火箭配送重塑时效预期，基建能力形成天然壁垒。Coupang 和 Naver 双巨头垄断，本土监管持续收紧外资准入。餐饮配送、食品饮料、旅游交通是最热门的网购品类和形式。

- **澳大利亚：**2025 年网络零售规模超 300 亿美元，区域内未来五年复合增速达到 10.5%。本土企业 Woolworths 保持最大市场份额，但 eBay、亚马逊及 Temu 等国际平台扩张迅猛。Aldi、Coles 等通过与 DoorDash、Uber Eats 合作推出快速及次日达配送，同时 Coles 等零售巨头正大规模投资仓储自动化。

案例：直面政策变化，某跨境电商平台由单一全托管向多模式并行转型

全托管模式快速扩张，但政策收紧直击跨境直邮根基。国内某跨境电商平台于 2022 年第三季度在美国上线，上线仅三年已成为 2025 年全球下载量最高的购物应用之一，扩张至 80 余个国家，覆盖北美、欧洲、拉美、中东、东南亚等主要区域。其核心全托管模式将卖家供货与平台统一定价、运营、物流、售后相分离，高效对接中国工厂制造能力与海外消费需求，通过压缩中间环节实现低价。但全托管模式使平台承担全部运营风险，美国取消小额免税政策更对直邮模式造成直接冲击。

“国内直发 + 海外仓中转”模式履约、半托管本土化和推动自营品牌化多线转型。面对政策冲击，该平台从三个维度调整策略。一是 2025 年初上线国内直发 + 海外仓中转模式，商家无需提前备货海外仓而是从国内直发，平台承担跨境物流全链路。为商家提供过渡选择；二是大力发展半托管模式，商家自行备货海外仓并负责本地履约，平台掌握定价与流量导入，从而规避小包直邮关税；三是推进自营品牌计划，推出多个自有品牌，从 " 平台连接买卖双方 " 转向亲自下场做品牌。

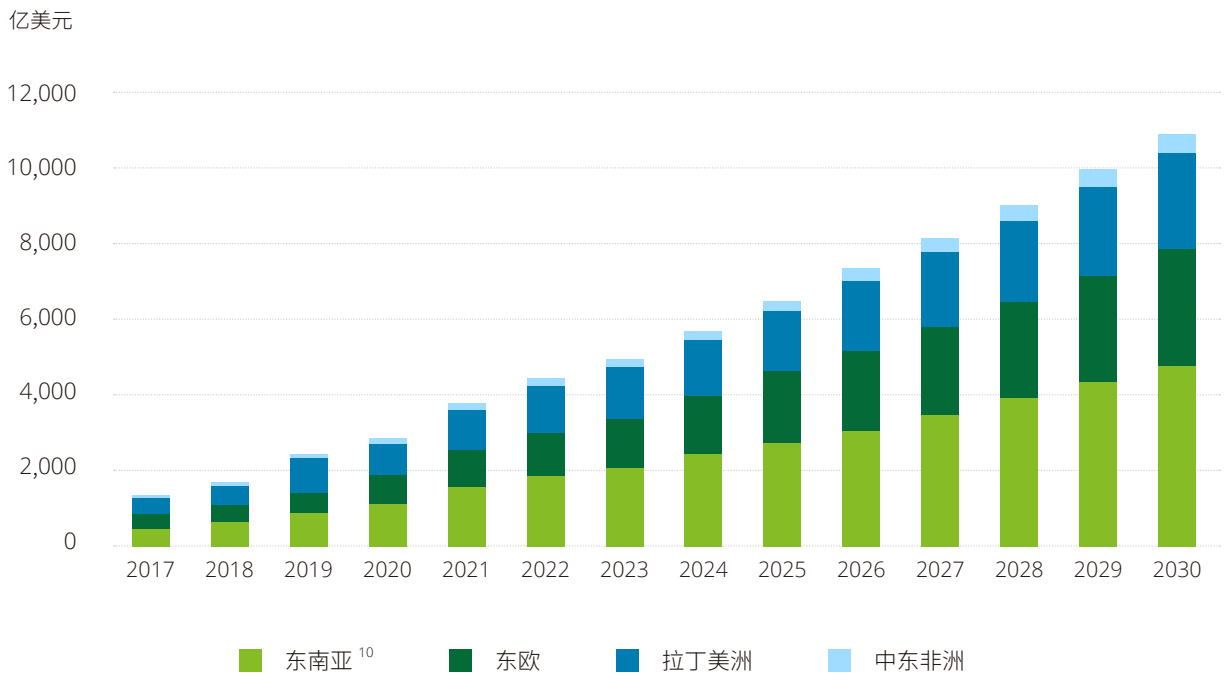
启示：极致低价直邮模式面临挑战，政策适应性成为与供应链同等重要的核心竞争力。该平台的转型路径表明，跨境直邮在政策收紧环境下面临挑战，平台需要在保持供应链效率的同时，构建本地仓配、本土卖家和合规运营的综合能力。对于出海企业而言，海外市场普遍竞争充分、合规门槛较高，但不同国家在消费偏好、客单价、渠道生态上各有侧重，企业可结合自身产品定位选择适配市场切入，政策适应性已成为决定海外生存的关键变量。

1.2 新兴网络零售市场凭借本土要素激活电商增长新动能

1.2.1 新兴市场客观的消费意愿持续带动线上消费高速增长

随着发达经济体网络零售市场步入存量提质阶段，市场增长更多来源于渗透率小幅提升与消费结构迭代。与之相对，以东南亚、东欧、拉丁美洲、中东非洲为代表的新兴网络零售市场，正处在规模快速扩张的发展周期，成为全球线上消费增长的核心动力来源。从市场总量来看，新兴市场网络零售规模自 2017 年起持续攀升，预计至 2030 年整体市场规模将突破一万亿美元。

图 1-3：新兴网络零售市场规模 [9]



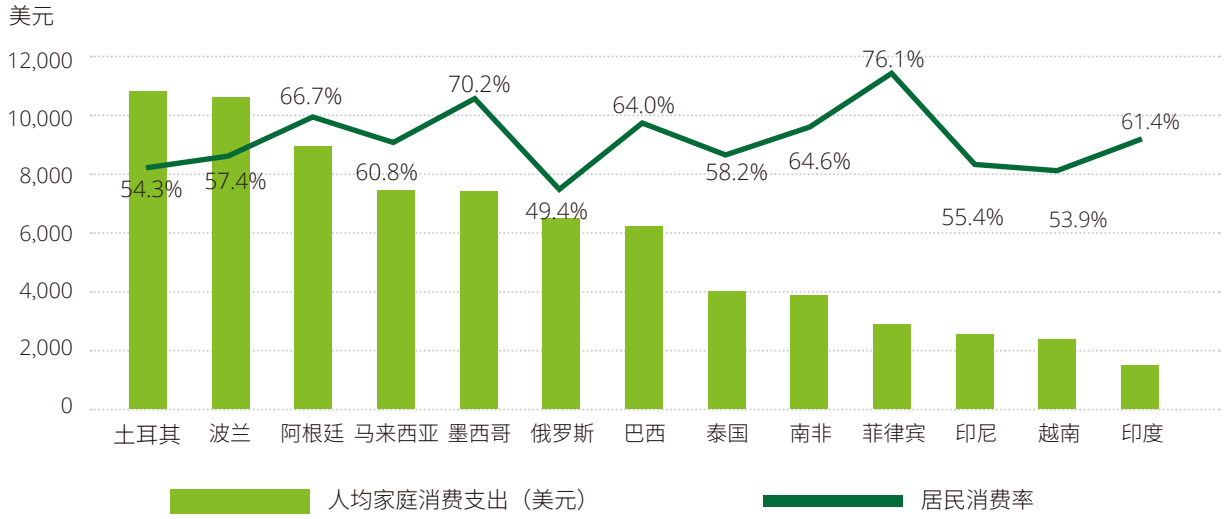
地区	2019 - 2024 CAGR	2025 - 2030 CAGR
东南亚	22.6%	11.6%
东欧	23.0%	10.4%
拉丁美洲	10.0%	9.7%
中东非洲	16.1%	13.7%

来源：EIU

相较于发达经济体网络零售市场，新兴市场在享受高增长红利的同时，也面临物流履约体系不完善、支付渠道碎片化、政策变动风险、区域发展不均衡等现实约束，出海主体需要结合各区域特征完成产品、渠道与运营模式的本地化适配。

从市场规模进一步延伸至消费基本面，新兴市场内部的消费能力呈现显著的结构性分化。从 2025 年人均家庭消费支出来看，多数新兴经济体按不变价口径的人均家庭消费支出整体低于成熟市场水平，不同国家之间梯队差异明显，土耳其、波兰等国人均家庭消费处于较高水平，而印度、越南、印尼等人口大国人均家庭消费支出仍处在相对低位。

图 1-4：2025 年新兴市场 [11] 人均家庭消费与居民消费率



来源：世界银行

但人均消费支出有限并不等于消费意愿偏弱，居民消费率指标提供另一重观察视角。不少新兴市场国家居民消费率维持在 50%-70% 的区间，整体处于较高位置，反映出居民收入当中用于消费的占比高，储蓄意愿相对偏弱，内生消费需求具备较强的释放基础。部分国家呈现出人均支出不高，但消费倾向突出的特征，有限的收入当中更大比例流向终端商品与服务消费，形成旺盛的消费需求。

1.2.2 新兴市场网络零售市场关键趋势概览

● 南亚、东南亚市场：依托人口与移动基建红利，社交内容电商驱动网络零售高速增长

在新兴市场，南亚的印度是增速最高的国家，下沉市场增量巨大，统一支付接口（UPI）[12] 和印度的即时零售（quick commerce）重塑交易基础，多模式并存特征明显。东南亚电商未来五年复合增速达到 7.8%~12.3%，社交电商和内容电商为核心驱动力，移动端绝对主导。区域共性是社交电商的快速崛起、货架与内容电商并存。同时，本土合规要求趋严、群岛地理造成物流挑战。各国均呈现 2-3 个平台高度集中的格局。

- **印度：**2025 年网络零售规模超千亿美元，区域内未来五年复合增速达到 13.9%，至 2030 年突破 2000 亿美元。下沉市场增量巨大，女性和农村用户成新增量，依赖低价和货到付款。UPI 已成为居民日常支付基础设施，即时零售实现 10~30 分钟送达。Flipkart、亚马逊主导综合电商，Meesho 社交分销服务下沉市场。

- **印尼：**2025 年网络零售规模超 600 亿美元，区域内未来五年复合增速达到 8.6%。社交电商驱动，内容触发成核心入口。移动优先，政府限制社交平台直接交易，需本地实体承接。TikTok 与 Tokopedia 整合后成为印尼最大的电商平台，此外 Shopee 也是印尼最受欢迎的电商平台。在线上零售市场持续增长的推动下，本地零售商加大物流仓储投入并推进全渠道布局。Alfamart 加快即时零售的布局， Hijup 和 Berrybenka 则成为伊斯兰时尚与国际品牌的重要线上平台。

-

- **泰国：**2025 年网络零售规模超 300 亿美元，区域内未来五年复合增速达到 8.3%。多平台比价常态化。Shopee、Lazada、TikTok Shop 三强鼎立。平台成本上升正推动商家转向直接面向消费者的销售模式，部分商家还为此在当地线上用户基数庞大的即时通讯应用 LINE 上自建线上店铺，这也导致 LINE 逐步成为私域电商的核心基础设施。

- **越南：**2025 年网络零售规模超 200 亿美元，区域内未来五年复合增速达到 7.8%。年轻人口红利充足，移动端内容购物为绝对主流。线上支付日益普及，MoMo、Viettel Pay 和 ZaloPay 是当地常见的电子钱包。Shopee 高度集中。跨境商品需求持续攀升，最热门的品类为美妆产品、女装及家居生活用品。

- **马来西亚：**2025 年网络零售规模超 100 亿美元，区域内未来五年复合增速达到 12.3%。移动购物高度普及，支付物流成熟。无现金支付全民普及，履约稳定。2022 年启动的 ePemula 政府计划鼓励年轻人进行无现金交易。Shopee、Lazada 主导。时尚服饰仍是最受欢迎品类，而家居清洁、食品杂货、美妆保健等日常用品需求增长显著。

● 拉美市场：普惠支付完善数字消费底座，平台生态闭环与多元品类拓展共促网购增长

拉美地区电商增长强劲，未来五年复合增速达到 9.3%-10.2%。线上消费渗透率稳步上行，支付、物流等配套体系仍处于完善阶段。巴西的 Pix 和墨西哥的 OXXO 等本土支付工具打破传统信用卡壁垒，解决无银行账户用户支付难题。社交媒体对品类发现影响大，消费电子、服装、家居为主要品类。

- **巴西：**2025 年网络零售规模超 800 亿美元，区域内未来五年复合增速达到 9.3%。移动 App 绝对主流，复购频次驱动增长。自 2020 年发布以来 Pix 用户已经达到 1.75 亿，超过了信用卡成为了当地最主流的支付工具。Mercado Livre 作为巴西电商市场的绝对龙头，形成支付 + 物流生态闭环。社交电商对消费者的吸引力持续提升。作为南美跨境电商最活跃的国家之一，巴西跨境直邮当前处于联邦免税正式立法后的宽松窗口期，50 美元以下合规订单仅征州税 ICMS[13]，但 2027 年新消费税改革将带来新一轮政策不确定性。

- **墨西哥：**2025 年网络零售规模近 500 亿美元，区域内未来五年复合增速达到 10.2%。大众网购普及，近半数用户无完整银行账户。先买后付（BNPL）方案的兴起，为墨西哥线上零售的扩张提供了有利条件。截至目前，OXXO、Mercado Libre 和 Amazon 等主流零售商在墨西哥推出 BNPL 服务。亚马逊、Mercado Libre、Walmex、Liverpool 和 Coppel 是当地最主要的电商平台，本土零售守住线下线上基本盘。

● 泛欧亚非新兴市场：本土平台构筑市场底盘，供应链重构与优势品类拓展释放电商潜力

泛欧亚非地区横跨亚欧和非洲大陆，发展路径存在明显差异。东欧电商基础设施建设持续推进，市场对高性价比商品需求旺盛，但区域地缘与政策环境具备更高的复杂性。泛亚非地区内部市场分化显著，海湾国家具备较强的消费能力，而非洲多数区域仍受限于物流基建短板。

- **俄罗斯：**2025 年网络零售规模超 800 亿美元，区域内未来五年复合增速达到 5.5%。Wildberries 是俄罗斯最大的电商平台，在俄拥有庞大的物流网络，并将销售业务扩展至多数中亚国家。此外，Ozon、AliExpress 、Yandex 和 Avito 都是当地热门的电商平台。西方品牌退出后中国商品快速补位电子、服饰和日用品空白。电子产品、时尚和家具是俄罗斯电商销售占比最高的品类。

- **波兰：**2025 年网络零售规模超 300 亿美元，区域内未来五年复合增速达到 13%。网购心智成熟，兼顾性价比与履约信任。BLIK 为偏好支付方式。热门品类包括服装、3C 电子产品和食品。从竞争格局来看，波兰主要的电商平台各有侧重，Allegro 主导本土核心市场，同时主打图书与游戏的 Empik、主打 3C 电子产品的 Euro 和 Mediaexpert，以及跨境平台 AliExpress、亚马逊和 eBay、Zalando 共同参与波兰的电商竞争。值得一提的是，波兰已成为欧洲网络零售市场物流管理的重要枢纽。

- **土耳其：**2025 年网络零售规模近 400 亿美元，区域内未来五年复合增速达到 17.9%，增速突出。移动端消费为主导，食杂即时零售高速爆发。Trendyol、Hepsiburada 是土耳其电商领域的龙头企业。土耳其收紧了跨境网购的关税豁免门槛，2026 年 2 月取消了 de minimis 小额免税政策。热门的线上零售品类包括 3C 电子、服装、鞋履、家居类产品。

- **南非：**2025 年网络零售规模超百亿美元，区域内未来五年复合增速达到 15.4%。南非是非洲区域零售基础最好的核心市场，移动互联网持续普及，用户向乡镇中低收入人群下沉。Takealot 稳居综合电商龙头，Checkers Sixty60、Pick-n-Pay、Woolworths 等商超系掌控生鲜基本盘。服装是最受欢迎的品类，约占线上销售总额的三分之一。消费者日益转向手机应用购物，生鲜杂货已占线上销售的四分之一以上。

中国网络零售市场迈向结构优化与全域融合新阶段

2.1 国内网络零售呈现结构优化和业态革新的发展态势

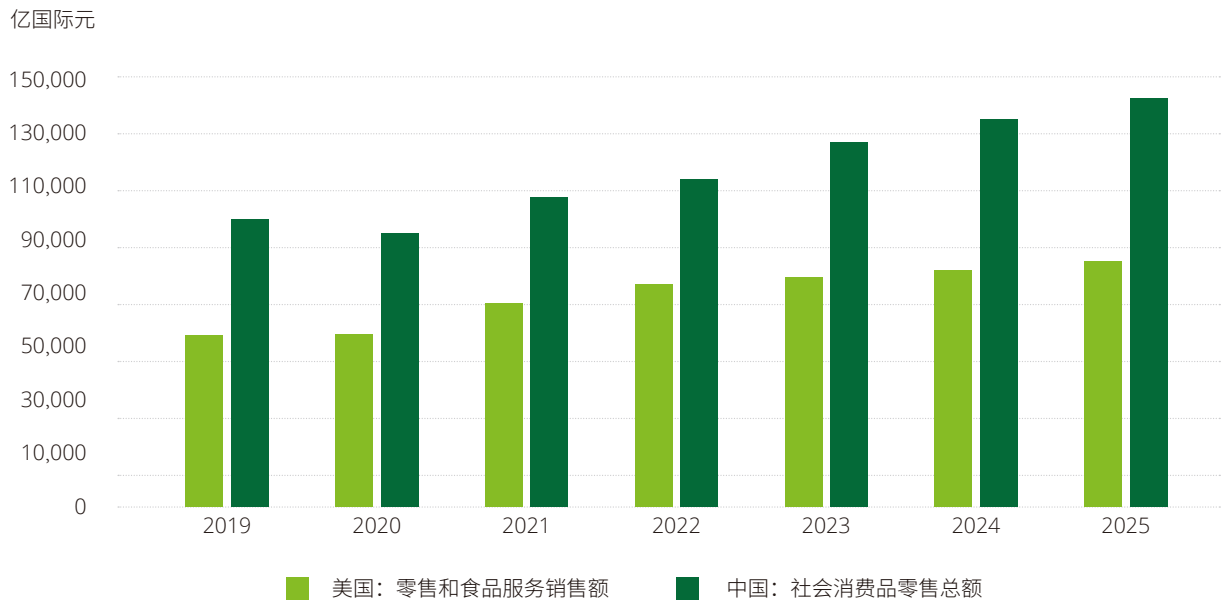
全球各主要经济体网络零售呈现出迥异的增长势能，部分新兴市场依靠人口红利实现高速增长，欧美日韩等电商成熟市场则步入稳健增长阶段。把视线落回国内，经过长期发展，中国网络零售的总量红利逐步消退，市场不再是全行业同步修复上涨，消费机会、增长动能更多体现在结构层面。

趋势一：消费市场从整体修复转向结构分化

中国作为全球最大商品消费市场，已从量的扩张转向质的提升。当前我国商品消费规模稳居全球前列，为网络零售提供了庞大的存量基础。将中美零售端数据统一换算为国际元实现横向可比，2019-2025 年，社零中实物商品消费规模持续扩张，与美国零售和食品服务销售额之间的体量差距持续扩大。

中国消费市场仍保持复苏态势，但增长动能已明显分化。市场增长逻辑发生切换，企业的增长机会来源于结构性赛道。 实物消费构筑起国内消费坚实底盘，但服务消费仍是有待释放的增长领域，消费增长的重心正在逐步转移。过去依托大盘普涨即可实现业务增长的环境已发生根本性改变，市场主体难以单纯依靠行业总量红利获利，细分人群、细分赛道的结构性机会，将成为企业获取增量的主要来源。

图 2-1： 中国与美国商品消费和食品服务规模比较

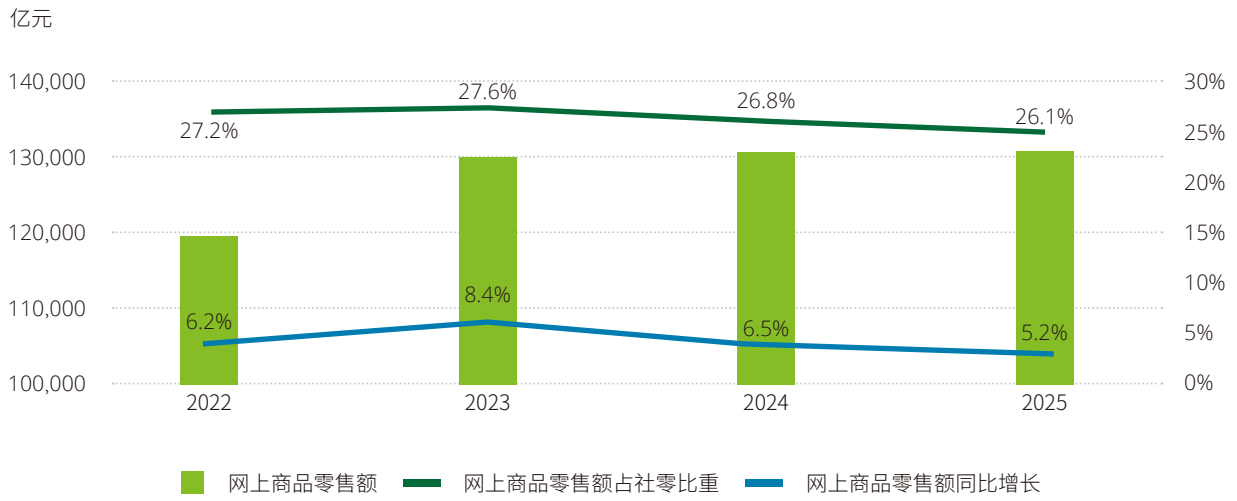


来源：世界银行

趋势二：网络零售继续发挥消费增长稳定器作用

网上商品零售规模持续扩容，占社会消费品零售总额的比重维持在较高水平，对整体消费市场形成托底支撑。从2022-2025 年的数据走势来看，网上商品零售额的规模保持逐年提升。网上商品零售占社零比重长期维持高位，仅呈现小幅回落，反映线上已经成为国内商品消费不可或缺的载体。虽然网上商品零售额累计同比增速有所回落，行业告别过去的高增速阶段，但规模底座足够厚实，对冲线下消费波动的能力依旧突出。

图 2-2：网上商品零售额变化



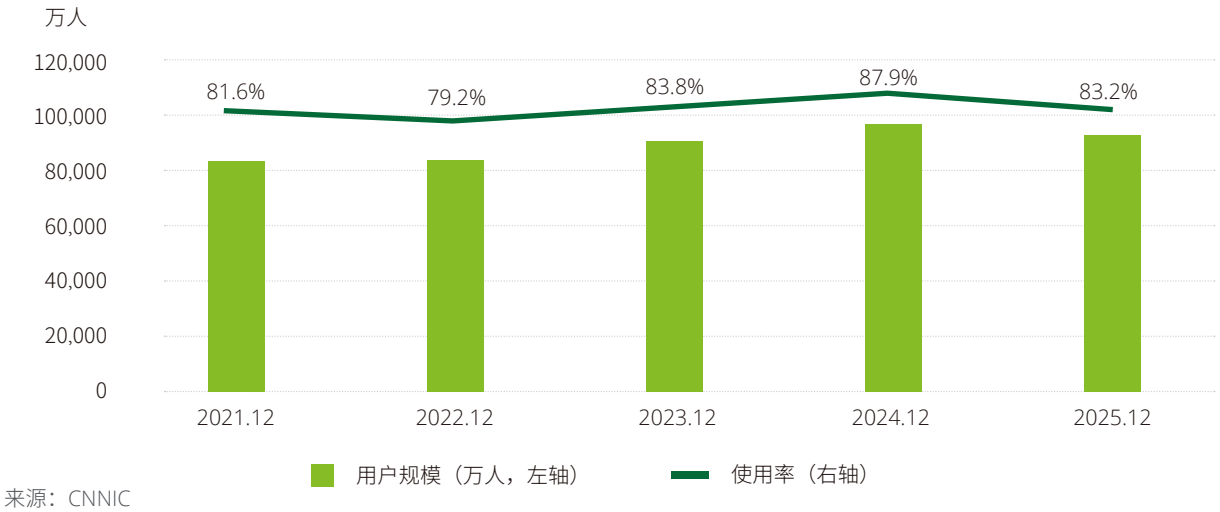
来源：国家统计局

网络零售的稳定器价值，不再体现为高速的增速拉动，更多体现为体量底座的托底效应。 随着线上渗透率进入相对成熟的区间，行业增速回归理性区间。但十万亿级的线上商品零售规模，为整体消费大盘提供基本支撑，持续释放对消费市场的压舱石作用。市场的关注点也从单纯追求线上增速，转向线上线下业态协同、存量市场内部效率优化。

趋势三：用户规模接近高位，增长转向深度运营

中国网络零售的用户基础已进入高渗透阶段。新增用户的扩张空间收窄，行业流量红利逐步消退。从 2021 年末至2025 年末的统计数据可以观察到，网购用户绝对规模整体维持在较高水平，网购用户使用率 [15] 长期处于 80% 左右的高位。行业过去依靠吸纳新用户实现规模扩张的路径已经走到瓶颈，用户规模层面的增量空间变得有限。

图 2-3：网购用户规模变化情况



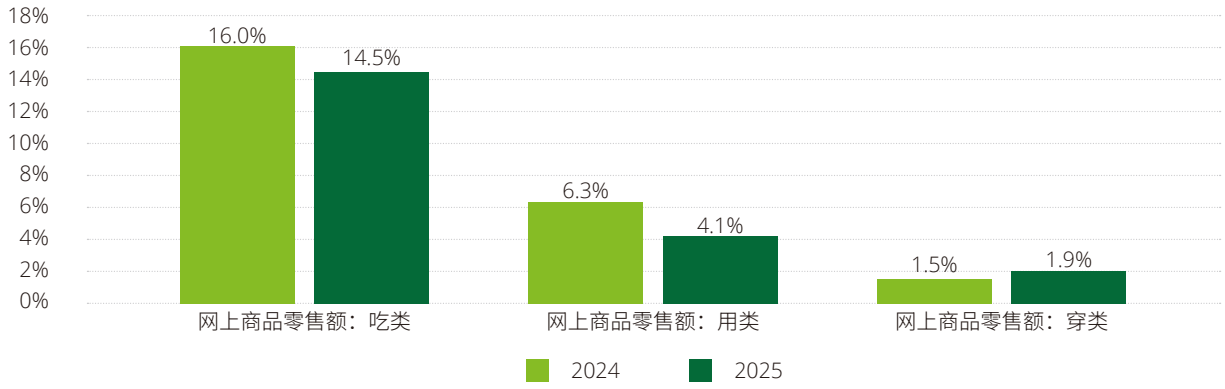
来源：CNNIC

用户规模趋于饱和的背景之下，行业增长逻辑由用户数量扩张转向存量用户的深度运营。 在新增网购用户供给有限的现实条件下，市场增长不再简单依赖拉新获客，企业经营重心逐步向存量用户挖掘、提升用户消费频次与客单价倾斜。精细化运营、用户分层经营、提升用户粘性，成为平台与品牌获取业务增量的核心抓手。

趋势四：品类表现分化，刚需与升级类消费更具韧性

线上吃、穿、用三大品类增长走势出现明显分化，刚需品类抗波动能力突出，不同赛道增长韧性呈现显著差异。从2021-2025 年线上商品同比数据可以看到，代表基础刚需的“吃”类整体保持较高增速。“穿”类受消费环境、行业周期影响，增速起伏较大，增长稳定性偏弱。“用”类赛道内部结构多元，整体维持正增长，其中大量改善升级型细分品类贡献主要增量。三类品类的走势差异，直观反映出线上市场已经告别全品类普涨阶段。

图 2-4：吃穿用线上销售增速变化情况



来源：国家统计局

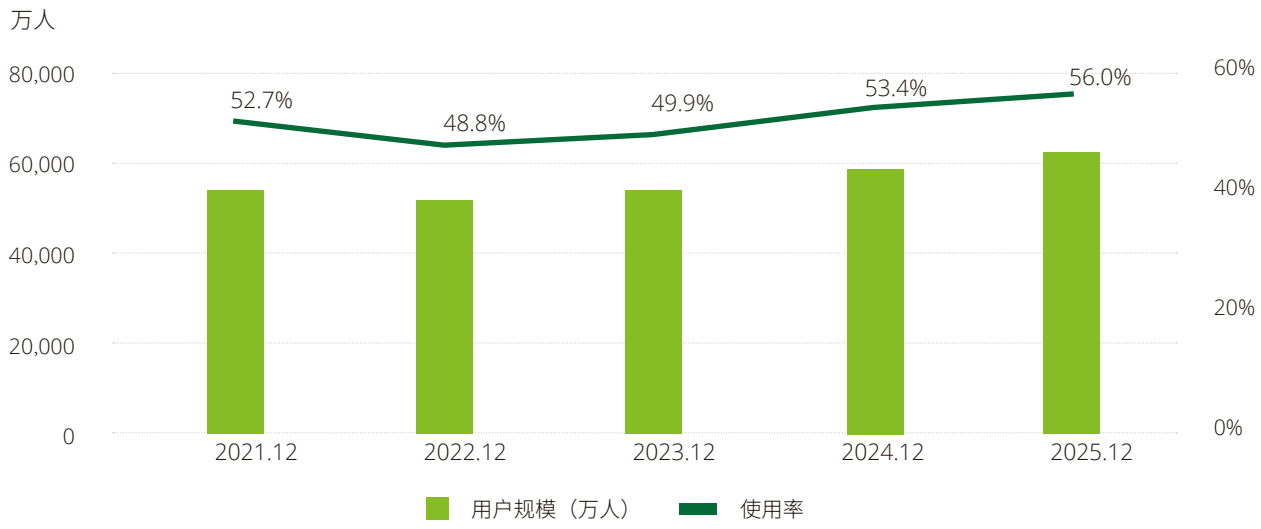
消费市场分层背景之下，基础刚需消费与品质升级消费共同构筑市场韧性，企业需要把握细分赛道结构性机会。 刚需品类依托居民基础生活需求形成稳定底盘，具备较强的抗周期属性。而“用”类当中的升级改善型品类持续释放增长活力。市场主体难以依靠整体大盘红利实现增长，需要充分理解品类属性，锚定刚需、升级两大主线挖掘细分赛道的增量机会。

趋势五：线上线下从渠道竞争转向融合运营

实体和电商业态正在加速相互渗透。实体零售企业通过线上商城、即时配送、社区履约、会员运营和直播工具提升线上业务占比，超市、便利店、专业店等业态开始从“门店销售”转向“门店履约 + 到家服务 + 会员经营”。同时，传统电商平台也在布局线下体验、即时零售、本地生活和到店履约，以弥补纯线上交易在体验、时效和服务上面临的挑战。即时零售向“万物到家”拓展，成为线上线下融合的代表性方向。

网上外卖、即时零售用户规模与使用率持续提升，为实体业态与电商平台双向渗透打下坚实的用户基础。2021-2025年，网上外卖用户规模稳步增长，用户使用率从阶段性低点持续回升，而据 Questmobile 数据显示，即时零售用户规模已达到 5.65 亿人。庞大的用户底盘反映出消费者对于“线上发起需求、线下供给履约”模式的接受度不断提高，线上线下的边界正在被消费行为逐步打破。

图 2-5：网上外卖用户规模及使用率



来源：CNNIC

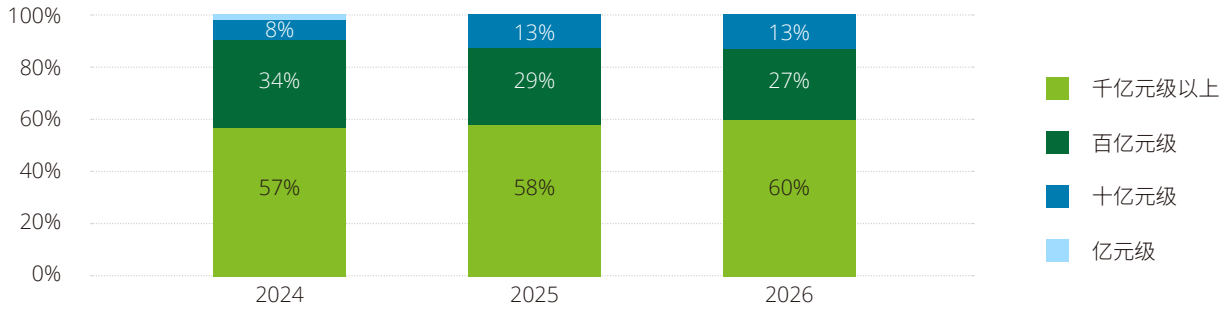
中国网络零售市场正进入多力共振的演进新阶段。服务消费线上化开辟实物商品之外的全新增量，AI 以全链路改造挖掘存量效率红利，政策与基建协同构筑抗风险韧性，电商出海依托供应链优势拓展第二增长曲线。四大力量交织共振，正在重塑行业的竞争逻辑与增长边界。

2.2 TOP100 企业分析

2.2.1 网络零售 TOP100 企业内部结构持续迭代，头部集中度进一步提升

从总量看，网络零售百强企业仍保持增长，2026 年 TOP 100 企业网络零售额合计为 2.2 万亿元。网络零售大盘仍在扩张，但已从早期普遍增长转向结构性增长。TOP 100 体现了极高的头部集中度。今年首次出现了万亿级企业，规模占到 TOP100 总额的 46.3%，前三家合计占 55.6%，前五家占比 64.5%。

图 2-6：过去三年网络零售 TOP100 企业规模分布

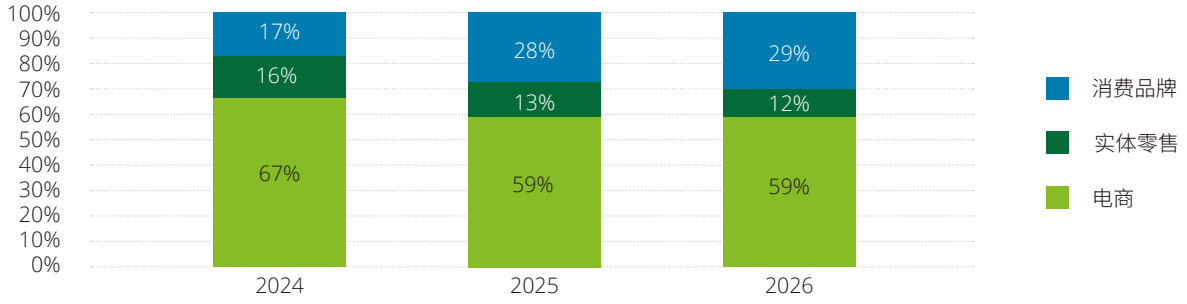


来源：德勤、CCFA

回顾过去三年网络零售 TOP100 企业的规模结构变化，千亿元级以上企业占比逐年提升，由 2024 年的 57% 增长至 2026 年的 60%，在头部榜单中占据越来越高的权重。与之形成对比，百亿元级企业占比连续回落，从 34% 下降至 27%。十亿元级企业占比维持在 13% 的水平保持稳定。整体来看，头部阵营内部强者愈强，千亿体量企业的优势持续扩大，网络零售头部企业呈现规模分层格局。

2.2.2 网络零售 TOP100 主体结构重塑，消费品牌力量持续崛起

图 2-7：TOP100 各类企业规模占比变化

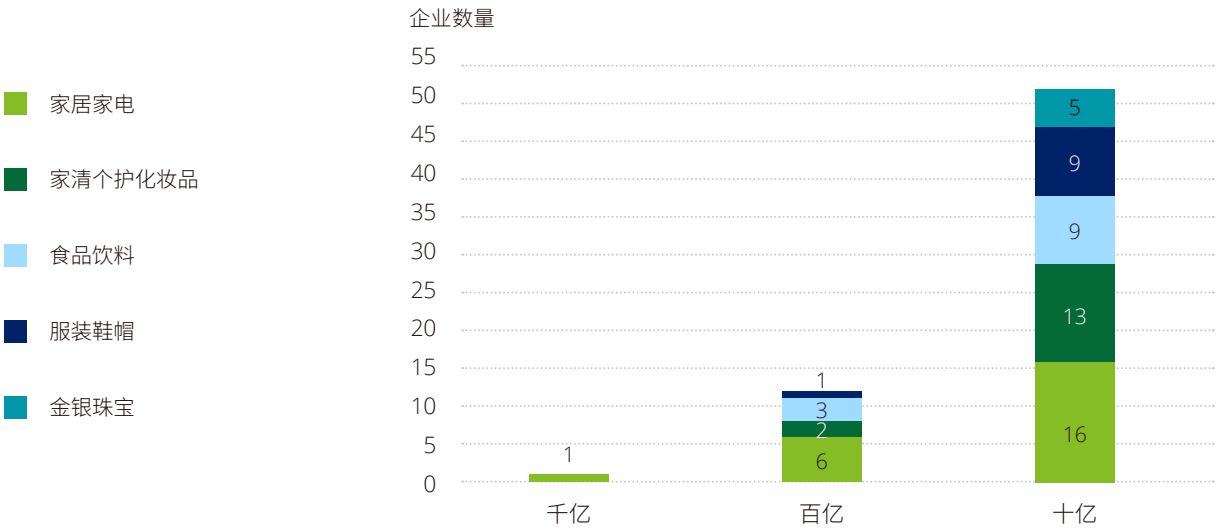


来源：德勤、CCFA

从网络零售 TOP100 企业类型的规模占比变化可以看到，传统电商企业体量占比由 2024 年 67% 回落至 2026 年 59%，虽然依旧占据榜单的主导地位，但权重持续收缩。实体零售企业占比小幅下行，从 16% 降至 12%。与之形成鲜明对比，消费品牌企业的规模占比实现大幅提升，从 17% 增长至 29%。反映出自营消费品牌线上交易规模快速扩张，品牌直接触达消费者的全域触达模式影响力不断增强，网络零售头部格局由平台电商主导，逐步向电商、实体零售、消费品牌多元共存的结构演变。

2.2.3 消费品牌线上呈现“腰部聚集”特征，千亿级主体数量稀缺

图 2-8: TOP100 中消费品牌类企业规模数量分布

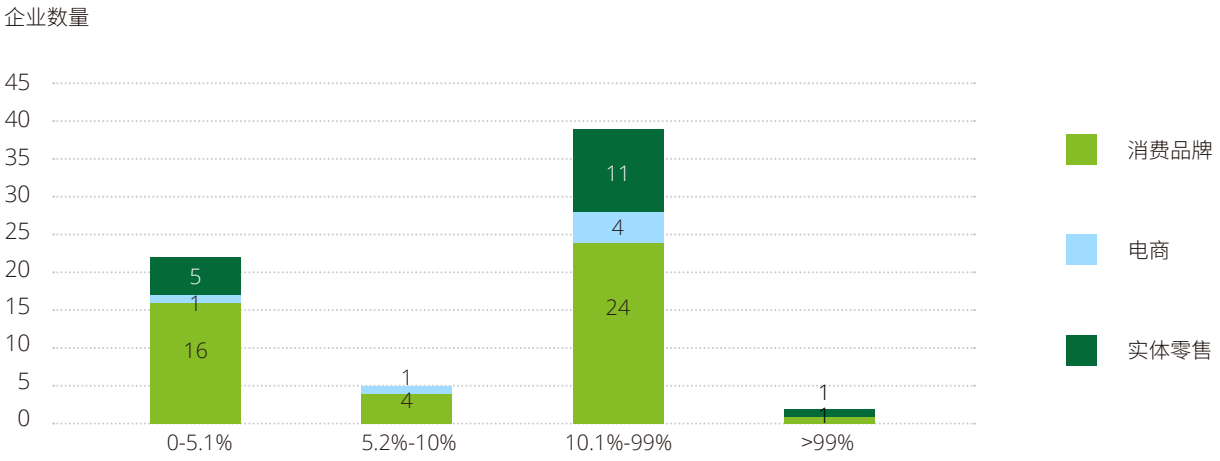


来源：德勤、CCFA

在网络零售 TOP100 的消费品牌类企业中，企业数量呈现明显的规模分层格局。千亿体量消费品牌企业数量极少。百亿级企业形成小规模梯队。绝大多数消费品牌集中于十亿规模的腰部区间，覆盖家居家电、家清个护化妆品、食品饮料、服装鞋帽、金银珠宝多个赛道。家居家电在各规模段均有较多布局，是消费品牌线上主力赛道，家清个护化妆品、食品饮料、服装鞋帽、金银珠宝也在十亿量级形成可观的企业集群。整体来看，能够达到千亿、百亿体量的消费品牌仍是少数，大量消费品牌处在十亿规模的阶段。

2.2.4 TOP100 企业线上增速显著分化，消费品牌在中高增速区间占据主导地位

图 2-9：TOP100 企业线上销售增速分布



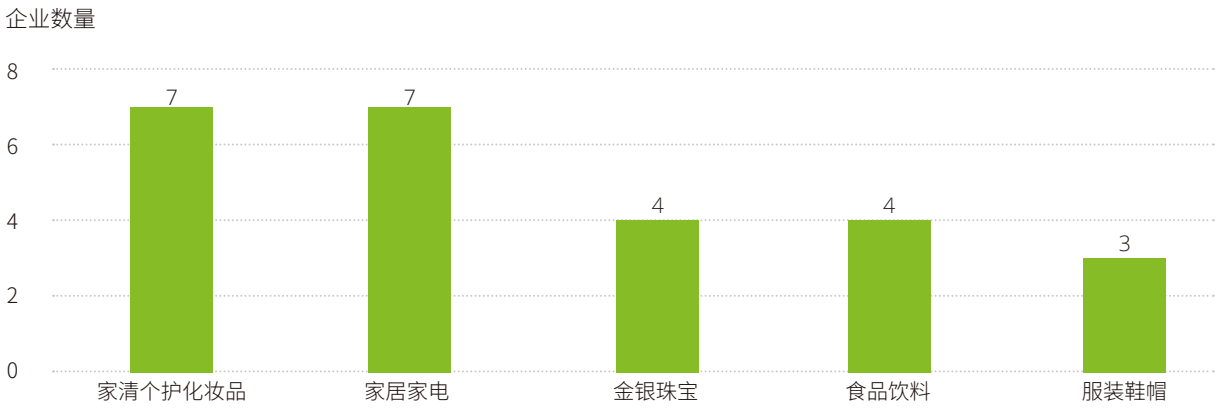
来源：德勤、CCFA

TOP100 企业线上销售增速呈现梯队分化，多数企业集中在 10%~99% 的中高增长区间，不同经营主体的增长能力出现明显差异，消费品牌是线上中高增长的核心主力，实体零售与电商企业更多集中于低速增长区间。线上行业已经告别全行业流量普涨的阶段，不同类型企业线上增长能力拉开差距，消费品牌能够依托产品迭代、线上专属货品开发、内容化用户运营挖掘增量，更容易实现中高速的线上增长，实体零售企业受原有线下组织体系、供应链模式的转型约束，电商主体面临流量成本持续抬升的现实压力，线上增长更多维持在较低水平，这也说明线上赛道的竞争逻辑已经发生切换，单纯依靠渠道入场已经难以获取规模红利，企业的产品力、品牌运营能力成为决定线上增长水平的关键变量。

2.2.5 双位数增长消费品牌类企业赛道分布分化，家清个护、家居家电线上增长活力突出

实现两位数及以上线上增长的 25 家消费品牌品类分布来看，家清个护化妆品、家居家电表现领跑，各有 7 家企业达成双位数增长，是线上增长动力最强的两大赛道。金银珠宝、食品饮料紧随其后，分别有 4 家企业实现两位数增长。服装鞋帽实现双位数增长的企业数量为 3 家。

图 2-10：实现两位数及以上增长的消费品牌数量 - 按品类



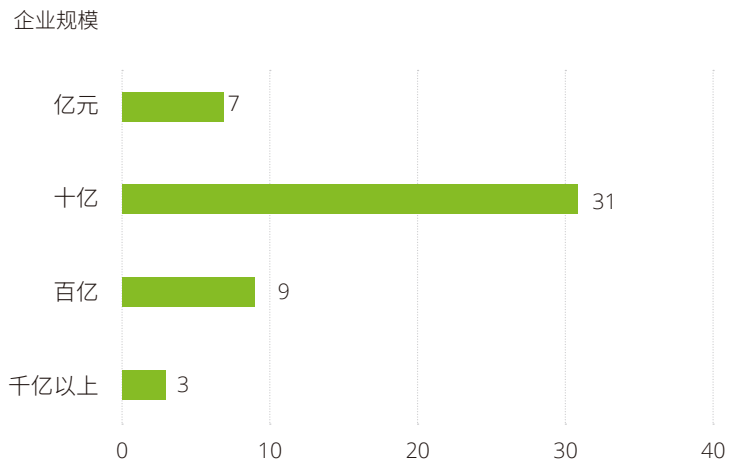
来源：德勤、CCFA

2.3 TOP 细分领域企业分析

2.3.1 零售渠道类 TOP50：零售渠道头部企业呈现数字化与线上线下发展

零售渠道类 TOP50 呈现中间聚集格局，不同体量渠道企业依托自身禀赋各有发展空间。零售渠道类 TOP50 企业中，十亿级企业构成榜单主体，十亿、百亿、千亿不同规模梯队的渠道主体，依托自身资源禀赋、业态特征均具备差异化发展机遇，实体商超、购百、便利店与电商平台各自形成适配自身的成长路径。

图 2-11：零售渠道类 TOP50 企业规模分布

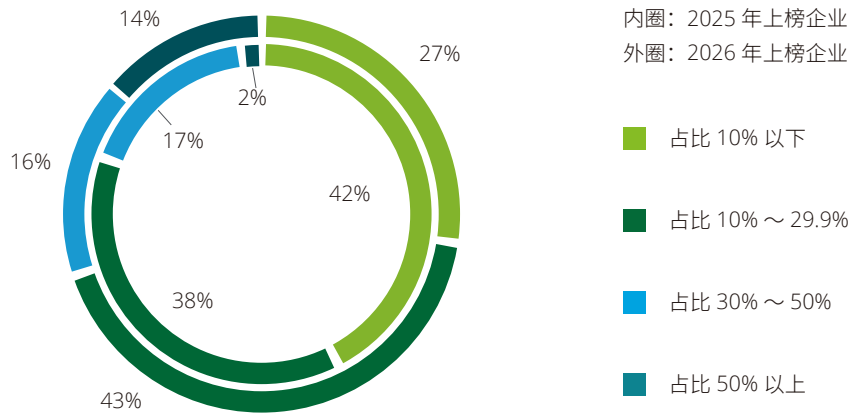


来源：德勤、CCFA

从企业数量分布来看，十亿量级企业共计 31 家，是榜单的绝对主体。百亿量级企业 9 家，亿元量级企业 7 家。千亿以上规模企业仅 3 家。不同梯队企业业态构成存在明显差异，万亿级和千亿级以平台型电商企业为主，天然具备网络效应带来的规模扩张优势。百亿级集合全国性连锁商超、大型购百以及头部电商渠道，已经建成覆盖广泛的供应链与线上线下协同运营体系。占比最高的十亿级企业当中包含大量区域龙头超市、本土购百、连锁便利店，这类企业沉淀深厚本地客群基础，具备成熟的线上经营能力。

实体零售线上化布局持续深化，企业探索线上线下协同的均衡发展模式。实体零售企业线上业务渗透有所提升，企业之间线上化程度呈现分化。对比 2025 年内圈与 2026 外圈圆环数据，线上占比 10% 以下的企业占比由 42% 回落至 27%。占比 10%-29.9% 区间企业占比从 38% 提升至 43%，成为占比最高的区间。占比 30%-50%、50% 以上的企业占比小幅变动。低线上占比的企业数量有所收缩，更多实体零售企业线上业务进入 10%-29.9% 的成长区间，线上占比突破 50% 的企业依旧属于少数。与此同时，实体零售企业线上业务渗透持续提升。线上化的核心目标并非向线上全面迁移，而是补齐全渠道用户触达能力，与线下体验优势形成互补，寻找适配自身业态的线上线下业务平衡点。

图 2-12：零售渠道类实体零售企业线上销售占比区间分布

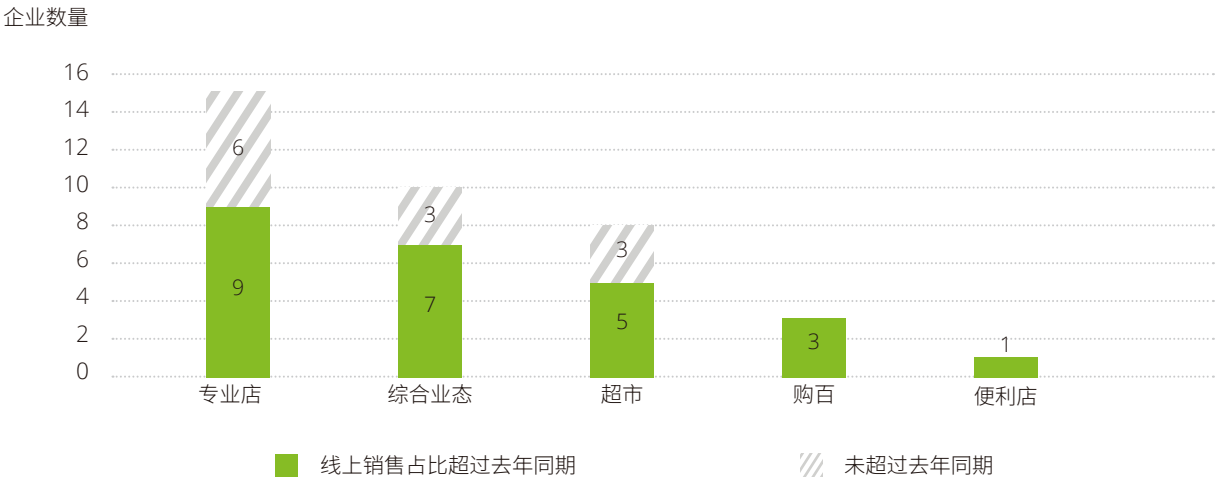


来源：德勤、CCFA

零售渠道 TOP50 多类业态上榜企业线上占比实现同比提升，数字化转型取得积极进展。零售渠道 TOP50 当中，多数上榜企业实现线上销售占比同比提升，头部实体零售渠道线上渗透整体呈现向好态势，线上业务已经成为头部渠道重要的增长抓手。在 TOP50 企业中，专业店共计 15 家上榜企业，有 9 家线上销售占比超过去年同期水平。综合业态共 10 家上榜企业，7 家实现线上占比同比提升。购百 3 家上榜企业全部实现线上占比高于去年同期。便利店 1 家上榜企业同样达成线上占比同比增长。

高增长实体零售企业普遍在主动补齐线上经营能力。专业店品类属性适配线上渠道，大量头部企业持续加大线上渠道布局、私域运营与线上货品供给，推动线上销售占比稳步走高。综合业态依托全品类供应链优势，线上线下协同的模式持续跑通。购百企业加速线上小程序、直播、线上会员体系建设。整体来看，头部实体渠道不再单纯依赖线下门店客流，线上业务正在稳定贡献销售增量，线上线下融合的经营模式在头部零售企业中得到有效落地。

图 2-13：零售渠道类 TOP50 企业线上销售占比超过去年同期的企业数量

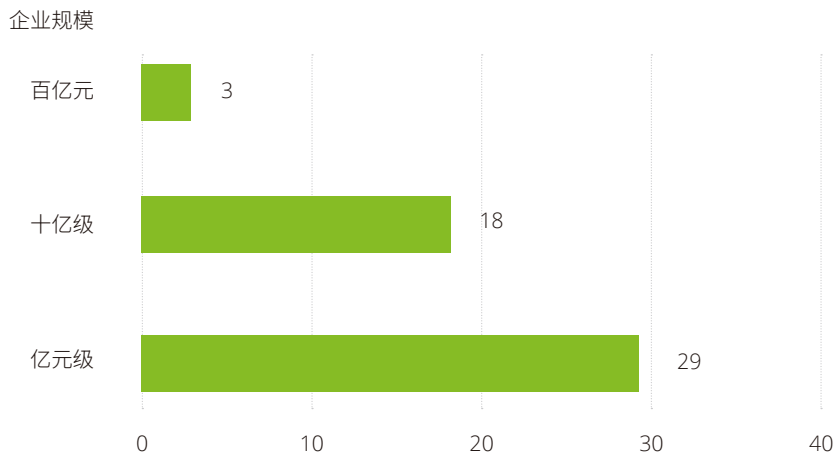


来源：德勤、CCFA

2.3.2 食品饮料 TOP50：线上能力建设推动食品饮料头部企业扩容增长

食品饮料 TOP50 梯队层次丰富，多元规模主体依托线上能力夯实行业发展底盘。食品饮料 TOP50 呈现典型金字塔梯队，百亿级企业 3 家，十亿级企业 18 家，亿元级企业 29 家。亿元级企业数量最多，十亿级紧随其后，二者共同构成榜单主体，同时榜单内少数百亿级头部企业发挥行业引领作用。数量庞大的十亿级、亿元级企业构成榜单主体，主体成分多元，既包含传统酒企、乳企、调味品企业，也覆盖休闲食品、保健食品等细分赛道参与者。

图 2-14：食品饮料 TOP50 企业规模数量分布



来源：德勤、CCFA

食品饮料 TOP50 多品类线上高增，企业多维能力建设释放渠道变革红利。在食品饮料 TOP50 当中，多家企业线上销售取得两位数及以上同比增长，增速区间 10.5%-342.3%。啤酒展现出极强的线上增长潜力。调味品、白酒、乳制品、休闲食品等传统线下主导品类，同样收获突出线上表现。

针对消费者日趋线上化的消费习惯，高增长食品饮料企业没有简单将线下原有货品直接迁移至线上，而是针对性打造小规格、家庭组合、节日礼盒等适配线上消费场景的产品矩阵，同时搭建专门的线上运营团队，依托直播与内容营销直接触达终端消费者，敏锐捕捉消费偏好变化。并在此基础上理顺线上线下渠道定位与价格体系：线上承担新品孵化、全国用户拓展、礼盒销售的功能，而线下聚焦即时履约与本地深度铺货，规避渠道之间的内耗冲突，并且配套调整仓储分仓与快递履约体系，适配电商订单多 SKU、小批量、订单分散的业务特征。依靠这一系列主动的经营调整，充分释放线上渠道价值，帮助成熟品牌打破地域约束，拓展全新的增长空间。

表 2-1：食品饮料 TOP50 两位数及以上增长的企业

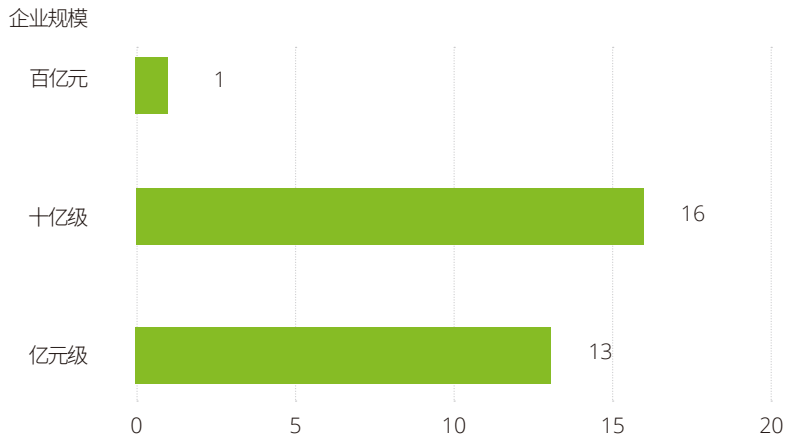
企业名称	同比增速
广州珠江啤酒股份有限公司	342.3%
莲花控股股份有限公司	110.0%
上海来伊份股份有限公司	69.5%
四川天味食品集团股份有限公司	56.9%
安徽口子酒业股份有限公司	47.2%
内蒙古蒙牛乳业（集团）股份有限公司	47.1%
东鹏饮料 (集团) 股份有限公司	40.2%
上海妙可蓝多食品科技股份有限公司	36.7%
北京燕京啤酒股份有限公司	35.9%
甘源食品股份有限公司	35.8%
舍得酒业股份有限公司	35.5%
佛山市海天调味食品股份有限公司	31.9%
安井食品集团股份有限公司	31.8%
安徽古井贡酒股份有限公司	30.7%
洽洽食品股份有限公司	19.8%
颐海国际控股有限公司	16.6%
山西杏花村汾酒厂股份有限公司	15.2%
青岛啤酒股份有限公司	12.3%
五谷磨房食品国际控股有限公司	11.9%
江苏恒顺醋业股份有限公司	10.5%

来源：德勤、CCFA

2.3.3 服装鞋帽 TOP30：头部存量稳固且赛道保持较强增长活力

服装鞋帽类 TOP 企业集中于亿级、十亿级梯队，存量基础扎实同时具备向上成长的改善空间。服装鞋帽上榜企业以亿级、十亿级为主要构成。虽然行业整体竞争激烈，但梯队内部仍蕴藏规模升级、价值提升的发展机会。服装鞋帽类 TOP30 企业合计 30 家，十亿级企业 16 家，亿级企业 13 家，百亿级企业仅 1 家。榜单绝大多数企业聚集在亿至十亿体量区间，百亿级别的头部主体数量较少。

图 2-15：服装鞋帽类 TOP30 企业规模分布



来源：德勤、CCFA

大量服装鞋帽品牌能够稳定站在亿级至十亿级体量，说明品牌已经打磨出适配市场的产品供给、供应链以及线上运营能力，形成稳固的经营底盘。尽管行业市场竞争充分，品牌跨量级扩张客观存在一定难度，但当下庞大的中间梯队本身就是重要的产业基础。企业可以通过产品力升级、细分赛道深耕、品牌心智建设、渠道结构优化等方式，持续挖掘增长潜力，部分优质主体仍有机会向更高规模层级迈进。

服装鞋帽 TOP30 内多家企业实现两位数增长，赛道依然具备较强的增长活力。即便行业整体竞争充分，服装鞋帽 TOP30 榜单当中仍有一批企业实现两位数及以上同比增长，证明赛道内部依然存在大量可挖掘的增长机会。在服装鞋帽 TOP30 中，共有 13 家企业录得两位数及以上增速，增速区间分布在 12.0%-71.5%。既有高弹性增长的企业，也有不少传统服饰、运动服饰龙头保持稳健双位数扩张。

市场充分竞争并不代表没有增长空间。部分企业依靠品类迭代、渠道结构优化、品牌力重塑、线上线下协同运营，成功跑出来亮眼的增长表现。头部梯队内部增长分化的同时，也验证只要找准产品定位、做好渠道经营，服装鞋帽赛道依旧可以实现可观的业绩提升，为行业后续发展提供参照样本。

表 2-2：服装鞋帽 TOP30 两位数及以上增长的企业

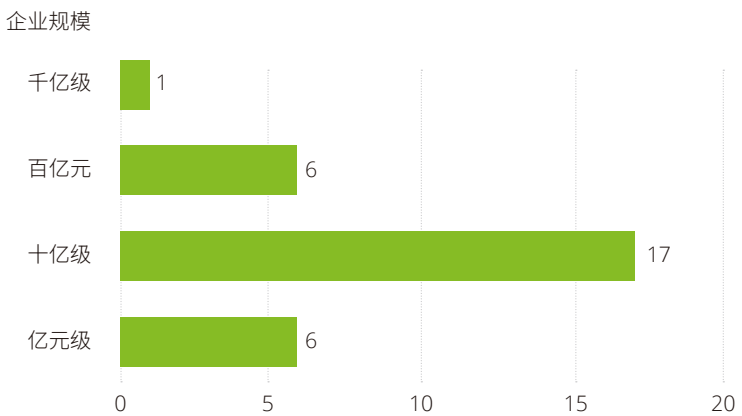
企业名称	同比增速
比音勒芬服饰股份有限公司	71.5%
广东洪兴实业股份有限公司	37.2%
地素时尚股份有限公司	27.0%
361 度国际有限公司	25.9%
朗姿股份有限公司	24.8%
内蒙古鄂尔多斯资源股份有限公司	23.7%
雅戈尔时尚股份有限公司	22.9%
江苏瑞祥科技集团有限公司	22.1%
江南布衣有限公司	19.2%
报喜鸟控股股份有限公司	18.0%
安正时尚集团股份有限公司	16.4%
安踏体育用品有限公司	15.1%
赢家时尚控股有限公司	12.0%

来源：德勤、CCFA

2.3.4 家居家电 TOP30：行业传统龙头和创新主体共促行业增长

家居家电 TOP30 梯队分布丰富，多层次市场主体共同构筑行业发展底盘。家居家电 TOP30 企业覆盖千亿、百亿、十亿、亿元多个规模层级，十亿级企业构成榜单主力，行业既有龙头压舱，也储备大量具备成长潜力的中坚力量。从规模分布来看，家居家电 TOP30 千亿级 1 家，百亿级 6 家，十亿级 17 家，亿元级 6 家。十亿级企业数量最多，是榜单的核心主体。

图 2-16：家居家电 TOP30 企业规模数量分布



来源：德勤、CCFA

亿与百亿级头部企业，具备自研制造供应链、线上线下全域渠道网络，业务覆盖传统大家电、智能套系家电、清洁电器等主流品类。伴随家电家居以旧换新政策落地，线上渠道可直接申领国家补贴，有效激活存量置换市场，头部企业依托全渠道能力充分承接换新需求，稳固行业基本盘，在行业周期波动中发挥压舱石作用。

家居家电 TOP30 多家企业实现两位数增长，传统龙头与创新企业共同释放增长动能。在家居家电 TOP30 当中，有 7 家企业取得两位数及以上同比增长，既有行业传统巨头，也包含智能硬件、家居细分赛道的代表性企业，赛道增长动力呈现多元化特征。榜单内实现双位数增长的企业增速分布在 10.2%-34.6% 区间。其中既包含美的、格力、海尔智家这类体量庞大的综合家电龙头，也有石头科技、科沃斯、萤石网络等智能硬件企业，同时还有喜临门这类家居细分领域代表企业。

表 2-3：家居家电 TOP30 两位数及以上增长的企业

企业名称	同比增速
北京石头世纪科技股份有限公司	34.6%
喜临门健康睡眠科技股份公司	27.2%
杭州萤石网络股份有限公司	20.8%
美的集团股份有限公司	18.0%
珠海格力电器股份有限公司	17.2%
科沃斯机器人股份有限公司	16.3%
海尔智家股份有限公司	10.2%

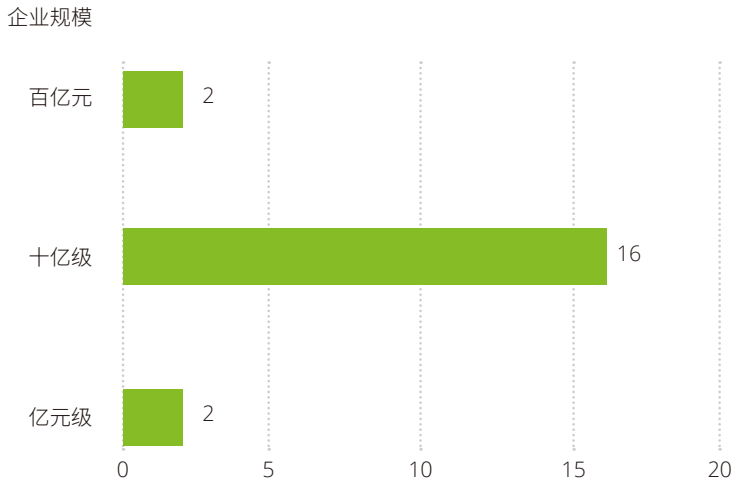
来源：德勤、CCFA

一方面，传统家电龙头，在庞大的营收基数之上实现线上业务两位数增长，核心来自线上渠道体系优化、线上专属产品结构升级，同时结合以旧换新线上补贴政策，把线下置换需求向线上链路转化，做大线上大盘规模。同时，智能硬件企业把握智能家居消费浪潮，依托线上平台完成新品冷启动、用户教育与种草转化，通过线上持续迭代智能化产品打开线上增长空间。此外，家居细分赛道企业围绕健康睡眠等新兴消费需求，在线上挖掘细分圈层客群，借助内容运营、场景化商品表达放大细分市场红利。

2.3.5 家清个护化妆品 TOP20：价值化经营助力企业撬动线上增长窗口

家清个护化妆品网络零售 TOP20 呈现纺锤式规模结构，十亿级线上体量企业构成行业中坚。在家清个护化妆品网络零售 TOP20 当中，线上销售达到百亿级的企业仅有 2 家，线上亿元级企业同样为 2 家，有 16 家企业线上销售落在十亿级区间，构成榜单最主要的组成部分。

图 2-17：家清个护化妆品 TOP20 企业规模数量分布



来源：德勤、CCFA

十亿级线上体量的企业构成家清个护化妆品类 TOP 基本盘，这类企业在线上已经沉淀成熟的电商运营、内容营销、产品迭代能力，依托功效差异、人群细分、场景差异化在线上建立稳定的基本盘，少数百亿级企业依托综合品牌势能与全渠道积淀站在赛道顶端，少量亿元级主体依旧保留线上突围的机会，这样的梯队结构说明家清个护化妆品线上市场细分空间充足，大量中坚企业依然可以依靠精细化线上经营持续扩大线上销售规模。

家清个护化妆品网络零售 TOP20 企业实现普遍双位数增长，产品力与线上运营共同驱动业绩提升。在家清个护化妆品网络零售 TOP 榜单当中，多家企业取得两位数及以上同比增速，增速区间覆盖 10.2%-95.2%，既有高增长的国货美妆品牌，也包含成熟家清龙头企业，线上增长来源于企业对消费需求、产品研发与数字化运营的综合把握。

综合来看，高增长家清个护化妆品类企业线上业绩的提升并非单纯依托平台流量红利，而是立足成分功效、细分人群需求持续打磨产品矩阵。针对线上消费特征布局适配的新品与组合套装，同时深度运营短视频、直播等内容阵地，完成用户心智的直接触达，成熟家清与美妆企业依托自身的供应链积淀。把产品研发能力和线上数字化运营相结合，既可以抓住功效护肤、个护细分赛道的增长机会，也能够巩固家居清洁刚需品类的基本盘，不同类型企业依靠产品迭代、精细化线上运营的双向发力，在网络零售赛道打开持续增长的空间。

表 2-4：家清个护化妆品 TOP20 两位数及以上增长的企业

企业名称	同比增速
广州若羽臣科技股份有限公司	95.2%
上海上美化妆品股份有限公司	40.1%
毛戈平化妆品股份有限公司	38.9%
哈尔滨敷尔佳科技股份有限公司	33.5%
朝云集团有限公司	30.2%
广东丸美生物技术股份有限公司	20.4%
水羊集团股份有限公司	15.1%
维达国际控股有限公司	12.3%
逸仙电子商务有限公司	10.9%
润本生物技术股份有限公司	10.4%
恒安国际集团有限公司	10.2%

来源：德勤、CCFA

中国消费企业的全球化运营路径探索

国内消费市场竞争日趋激烈，线上流量红利逐步趋于饱和，出海已成为中国消费品牌与电商平台突破增长天花板的核心战略路径。据中国海关总署统计，2025年中国跨境电商进出口规模达2.84万亿元，同比增长4.8%，占同期货物贸易进出口总值的6.2%。其中出口约占72%。跨境电商已成为中国对外贸易的重要组成部分，也是企业获取海外增量市场的关键渠道。

3.1 消费企业全球化布局的外部机遇与现实约束

3.1.1 出海机遇与增长空间

跨境电商出口规模的持续攀升，不仅是总量数据的增长，更意味着中国企业出海的底层逻辑正在发生变化——从早期的 " 借船出海 "、依托第三方平台的流量红利，逐步转向主动布局全球市场的能力建设。站在企业视角，当前出海至少呈现三重结构性机遇：

- **新兴市场高速增长红利：**东南亚、东欧、拉丁美洲、中东非洲等新兴市场网络零售保持双位数复合增长，中东非洲 2025 至 2030 年复合增速达 13.7%，东南亚 11.6%，东欧 10.4%，拉丁美洲 9.7%，整体增长水平显著高于发达经济体。

- **成熟市场的品牌溢价空间：**成熟市场虽然增速趋缓，但客单价高、消费力强，为具备品牌力和产品力的中国企业提供溢价空间。在成熟市场，品质化、品牌化的出海路径同样具备可观的商业回报。

- **平台生态与基础设施红利：**中国出海平台已构建覆盖全球的跨境基础设施网络，为中国卖家提供了低门槛的出海通道。全托管和半托管模式的普及，使不具备独立运营能力的工厂型卖家也能参与全球贸易。" 丝路电商 " 合作机制的深化，也为企业开拓新兴市场提供了政策支持和合作通道。

然而，机遇的另一面是风险的同步升级——新兴市场的增长伴随制度环境的波动，成熟市场的溢价空间对应更高的合规与竞争门槛，三重机遇背后分别对应着不同性质的挑战。

3.1.2 出海面临的核心挑战

主要发达经济体电商市场：" 低价直邮＋轻资产运营 " 模式的竞争基础系统性收缩。

中国电商企业在欧美日韩等发达市场遭遇的并非某一两项新规的冲击，而是其商业模式所依赖的结构性优势被同步收窄，直接冲击中小电商赖以生存的 " 薄利 " 模式，并从成本、需求、履约、合规多个维度抬高扩张门槛。

- **成本优势同步收窄，薄利模式承。**微量豁免政策本为个人低值物品设计，后被规模化运用于商业贸易。然而随着美国取消 800 美元免税门槛、欧盟取消 150 欧元以下关税豁免、英国取消 135 英镑待遇，跨境小包相对本土零售的系统性关税成本差被拉平。关税与合规成本同步抬升，使依赖 " 低价走量 " 的中小电商利润空间被两头挤压，薄利模式难以为继。

● **消费需求的结构性错配。**发达经济体市场消费者决策已从单一价格敏感转向多维度，如可持续消费、二手经济兴起，本土品牌忠诚度与社群信任持续强化，而低价不再是建立用户粘性的充分条件。多数跨境电商企业仍以 " 远程供给 " 思维运营，缺乏对本地消费场景、文化偏好与信任机制的深度洞察，导致供给与需求在价值维度上错配，难以沉淀品牌溢价与复购粘性。

● **极速履约标准持续抬升竞争门槛。**本土巨头以密集仓储与同城配送构建的极速履约能力，正成为成熟市场的默认服务预期。跨境直邮在时效、退换货、售后响应等环节天然处于劣势：企业要么自建本地仓储与配送体系，面临重资产投入与选址运营的高门槛；要么依赖第三方履约网络，议价权弱且体验不可控。履约能力正从 " 效率优化项 " 升级为 " 市场准入门槛 "。

● **从远程运营到在地合规。** 监管深化的本质是将外资平台从远程商业主体重新定义为须在地合规的公共治理对象，企业须在数据本地化、税务申报、消费者权益保护等环节建立本地合规能力。这对以轻资产、快迭代见长的跨境团队构成组织能力挑战。合规不再是单点适配规则，而是需要持续的本地治理投入。

新兴消费市场：高增长红利下的结构性高波动，使轻量扩张模式难以持续。

东南亚、拉美、东欧等新兴市场的高速增长依然显著，但增长红利之下包裹着比发达经济体更深的结构性不稳定，使 " 轻量进入、快速扩张 " 的运营模式面临挑战。

● **本土经济安全诉求驱动防御性收紧。**外资平台的高效供应链与本地中小企业、就业之间存在直接竞争关系，印尼封禁 Temu、越南强制设立本地实体、土耳其取消跨境免税，其政策逻辑并非简单的贸易保护，而是本土经济安全诉求驱动下的防御性回应。本地产业压力越大，政策收紧越强，企业面临的不是一次性规则调整，而是增长与限制反复博弈的循环，轻量扩张缺乏政策缓冲。

● **嵌入与被排斥的两难。** 本土支付体系与物流网络不只是技术通道，更代表东道国的经济主权与既有生态利益。不深度嵌入即被市场排斥，嵌入则意味着核心运营环节须在非自身完全主导的本地体系内运行。如支付通道受制于本地清算规则、末端配送依赖本地承运商、流量入口受本地平台生态牵制，渠道协同的主动权难以掌握。

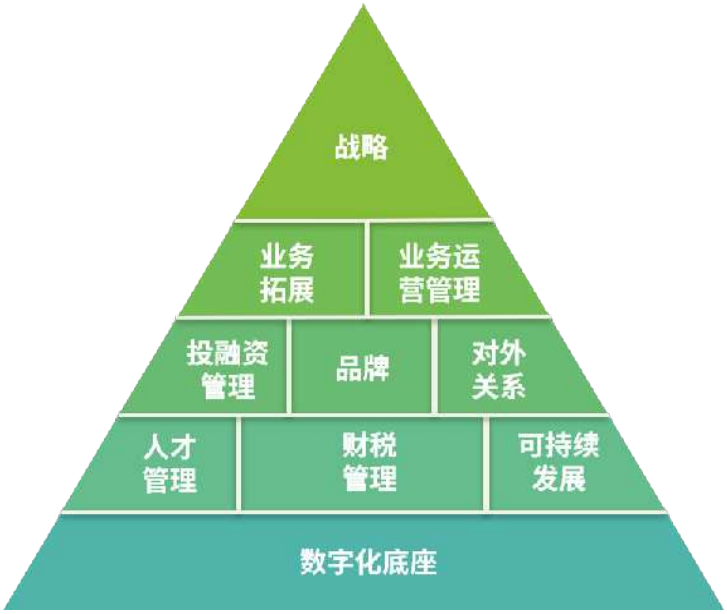
● **长期经营规划承压。**在政策与基础设施两层之下，治理环境本身的不稳定性——制度框架相对薄弱、政策切换较为突发、通胀与汇率波动叠加——使长期经营规划面临较高的不确定性。企业需在规则本身稳定性不足的环境中建立足够深厚的运营根基，从进入市场升级为嵌入生态和管理波动，以扎根深度对冲环境的不确定性。

3.2 消费领域中企全球化运营路径建议

当前消费企业出海的主要路径已从传统的产品出口向品牌化、全渠道和深度本地化转型。企业依托跨境电商平台、独立站和线下实体渠道实现全域布局，通过数字化营销、本地化团队与供应链建设贴近目标市场，推动从“卖产品”向“卖品牌”升级，形成以品牌价值为核心的全球化竞争能力。

出海新格局之下，无论是发达经济体消费市场的监管深化，还是新兴市场的政策波动，均指向同一趋势，即中国消费企业出海正进入＂能力竞争＂阶段。然而碎片化的战术调整，如临时建仓、被动调价、逐个适配规则，已不足以支撑长期发展。企业需系统构建跨国经营能力，在合规、本地化运营、品牌建设、履约与供应链协同等方面形成体系化优势。因此，中国消费企业出海需要一套全局视角的能力评估与建设框架，将分散的战术动作整合为系统化的跨国经营能力。

图 3-1：跨国经营能力成熟度模型



来源：德勤

德勤跨国经营能力成熟度模型为新出海时代提供了丈量能力的标尺。模型揭示的核心逻辑是企业出海的能力分层，底层基础设施支撑中层业务运作，中层运作支撑顶层战略落地，数字化底座作为横向贯通层贯穿始终。这一框架的价值不在于给出标准答案，而在于让企业看清自身在全球能力层级中的位置，哪些能力已经成熟、哪些仍是短板、哪些该优先补齐。据此，企业可规避＂重前端拓展、轻底座建设＂的常见陷阱，规划从底座夯实到战略领航的发展路径。

战略统筹先行：以顶层设计对冲长期不确定性。模型顶层的战略能力的核心任务是构建多市场布局与动态调整机制。企业应在区域分布上建立＂主导市场＋成长市场＋探索市场＂的梯度结构，分散地缘冲击；定价策略需纳入关税成本、合规成本与汇率波动的综合测算；竞争策略应从价格导向转向差异化导向，以品牌资产、产品创新与本地化服务构建护城河。战略能力的成熟标志企业从阶段性动作的＂出海＂走向组织形态根本演进的＂跨国经营＂。

加强在地运营纵深构建。对应的核心命题是企业能否从把货卖出去升级为在本地扎根。一方面，组建兼具中国市场经验与本地洞察的混合团队，开发贴合本地消费习惯的产品，协同本地供应链与渠道伙伴，将研发、采购、生产管控延伸至海外节点。同时需前置设计跨国税务架构以应对转移定价、常设机构认定与关税优化，并将 ESG 能力纳入建设议程，如碳边境调节机制、供应链劳工标准等正在将可持续发展从加分项变为欧美市场的硬约束。这一层能力的成熟度，决定企业能否在高关税环境下通过本地化生产与销售实质性规避贸易摩擦，从贸易出海真正转向能力出海。

品牌与外部关系：以软实力化解合规与地缘风险。品牌和外部关系消费企业出海中最易被忽视、却直接影响生存空间的能力。中国消费品牌在海外面临的不仅是商业竞争，还有身份认同与信任壁垒。品牌建设需跳出"低价引流"路径，在目标市场建立可识别的品牌叙事与价值主张，以品牌力对冲价格竞争与信任折价。对外关系管理上，消费企业在地外部关系经营的关键在于将品牌触点、场景触点与供应链触点编织为一张本地生态网络。一方面，通过在东道国主流社交平台运营本地化社群、参与联合促销等消费场景高频活动、与本地经销商及物流服务商建立深度绑定，使消费者口碑、商业协会与媒体关系、供应链合规协作形成相互强化的网络效应，将合规要求内化为运营习惯的同时，在政策风向突变时争取到多渠道的沟通与回应缓冲。

夯实数字化底座：数据驱动全球运营与合规。最后，数字化底座既是基础能力，又是所有上层能力的根基。面对多法域数据合规要求升级，企业应建立覆盖订单、库存、会员、营销全链路的统一数据中台，打通独立站、第三方电商平台与线下经销渠道的数据壁垒，实现各区域市场数据的合规采集、本地存储与按需调阅。供应链侧，数字化底座需支撑从国内工厂到海外仓、再到末端消费者的端到端库存可视化与履约追踪，如精准到每个 SKU 在哪个仓、在途多少、可售多少，避免从直邮转向海外仓时出现多仓调拨失序、需求预测失真、旺季爆仓缺货并发等问题。将数字化建设前置，而非等规模扩张后才补课，是出海窗口期被压缩环境下的关键选择。如，东南亚电商履约时效已从"7 天达"向"3 日达"乃至"次日达"演进，拉美、中东市场同样在快速跟进，先完成数字化布局的竞品已逐步占据更多份额。

当战略统筹清晰有力、运营成熟、品牌与外部关系有效协同、数字化底座坚实时，出海痛点便不再是阻碍，而是筛选真正全球化企业的试金石。

附录 1：2026 中国网络零售 TOP100

序号	企业名称	2025 年网络销售额（万元，人民币）	备注
1	京东集团股份有限公司	102,380,200	①
2	阿里巴巴集团控股有限公司	10,372,200	②
3	美的集团股份有限公司	10,104,491	
4	沃尔玛（中国）有限公司	10,023,134	
5	唯品会控股有限公司	9,739,883	③
6	小米科技有限责任公司	8,653,839	▲
7	海尔智家股份有限公司	6,286,141	▲
8	苏宁易购集团股份有限公司	4,445,000	
9	安踏体育用品有限公司	2,871,840	
10	上海壹佰米网络科技有限公司（叮咚买菜）	2,401,789	④
11	海信家电集团股份有限公司	2,361,261	▲
12	珠海格力电器股份有限公司	2,345,130	▲
13	内蒙古伊利实业集团股份有限公司	2,276,062	
14	康成投资（中国）有限公司	2,078,260	
15	万物新生环保科技集团有限公司	1,937,990	⑤
16	物美科技集团有限公司	1,761,611	
17	欧莱雅（中国）有限公司	1,747,911	*
18	贵州茅台酒股份有限公司	1,343,761	
19	浙江苏泊尔股份有限公司	1,330,668	▲
20	科沃斯机器人股份有限公司	1,291,382	
21	内蒙古蒙牛乳业（集团）股份有限公司	1,260,000	
22	孩子王儿童用品股份有限公司	1,177,000	
23	赛维时代科技股份有限公司	1,107,427	⑥
24	珀莱雅化妆品股份有限公司	1,011,700	
25	永辉超市股份有限公司	1,008,035	
26	壹玖壹玖酒类平台科技股份有限公司	880,000	

序号	企业名称	2025 年网络销售额（万元，人民币）	备注
27	李宁有限公司	873,153	
28	上海上美化妆品股份有限公司	861,810	
29	泡泡玛特国际集团有限公司	852,232	⑦
30	恒安国际集团有限公司	852,000	
31	中国黄金集团黄金珠宝股份有限公司	850,213	
32	创维集团有限公司	754,828	▲
33	深圳市酷动数码有限公司	728,868	
34	三只松鼠股份有限公司	717,630	
35	浙江森马服饰股份有限公司	697,234	
36	维达国际控股有限公司	656,229	▲
37	居然智家新零售集团股份有限公司	640,385	
38	迅销（中国）贸易有限公司（优衣库）	582,540	*
39	北京石头世纪科技股份有限公司	560,342	▲
40	老铺黄金股份有限公司	558,167	
41	九阳股份有限公司	546,750	
42	禾量科技（上海）有限公司	542,713	
43	江苏瑞祥科技集团有限公司	517,121	
44	中顺洁柔纸业股份有限公司	536,277	▲
45	杭州老板电器股份有限公司	498,177	▲
46	宜宾五粮液股份有限公司	474,266	
47	中国飞鹤有限公司	473,313	
48	康佳集团股份有限公司	466,576	▲
49	颐海国际控股有限公司	464,900	
50	蓝月亮集团控股有限公司	449,382	*
51	水羊集团股份有限公司	445,023	
52	海澜之家集团股份有限公司	443,500	
53	天虹数科商业股份有限公司	434,378	
54	安琪酵母股份有限公司	419,126	
55	特步国际控股有限公司	417,128	

序号	企业名称	2025 年网络销售额（万元，人民币）	备注
56	认养一头牛控股集团股份有限公司	约 400000	
57	云南贝泰妮生物科技集团股份有限公司	395,135	
58	巨子生物控股有限公司	391,060	
59	来酷科技有限公司	388,181	
60	百联集团有限公司	381,900	
61	小熊电器股份有限公司	375,611	
62	新华文轩出版传媒股份有限公司	361,322	
63	广州若羽臣科技股份有限公司	342,734	
64	周生生集团国际有限公司	340,153	*
65	361 度国际有限公司	328,610	
66	广东遥望科技集团股份有限公司	314,901	
67	老百姓大药房连锁股份有限公司	312,000	
68	北京首农食品集团有限公司	307,800	
69	广东丸美生物技术股份有限公司	305,931	
70	银座集团股份有限公司	305,869	
71	大参林医药集团股份有限公司	304,813	
72	益丰大药房连锁股份有限公司	299,300	
73	四川长虹电器股份有限公司	286,299	▲
74	周大生珠宝股份有限公司	285,675	
75	上海家化联合股份有限公司	266,382	
76	喜临门健康睡眠科技股份公司	252,133	
77	毛戈平化妆品股份有限公司	247,711	
78	山西杏花村汾酒厂股份有限公司	242,519	
79	深圳百果园实业（集团）股份有限公司	231,968	

序号	企业名称	2025 年网络销售额（万元，人民币）	备注
80	周大福珠宝集团有限公司	230,377	*
81	重庆百货大楼股份有限公司	223,601	
82	罗森投资有限公司	218,035	
83	良品铺子股份有限公司	216,800	
84	广东万和新电气股份有限公司	204,576	
85	上海飞科电器股份有限公司	198,849	
86	鲁商福瑞达医药股份有限公司	196,004	
87	顾家家居股份有限公司	193,500	
88	华帝股份有限公司	191,038	
89	北京友宝在线科技股份有限公司	183,696	
90	中百控股集团股份有限公司	177,993	
91	杭州萤石网络股份有限公司	176,062	
92	广东洪兴实业股份有限公司	170,224	
93	佛山市海天调味食品股份有限公司	163,896	
94	锦泓时装集团股份有限公司	162,649	
95	卡罗特 (商业) 有限公司	161,728	
96	广东德尔玛科技股份有限公司	157,348	
97	宁波太平鸟时尚服饰股份有限公司	156,116	
98	上海丽人丽妆化妆品股份有限公司	155,011	
99	欧普照明股份有限公司	149,812	▲
100	漱玉平民大药房连锁股份有限公司	148,700	

备注：

1. 榜单中零售企业的网络零售额，仅计算线上渠道自营商品的销售额（含企业在第三方平台上自营旗舰店的销售额）。

2. 备注标“*”，表示数据通过企业年报等公开信息估算数值。海外企业数据按照企业年报中国地区或大中华区销售数据估算。数据根据财年最后一天人民币汇率中间价计算。如有较大出入，请联系协会。

3. 备注标“▲”，表示数据来自 wind 数据库。年度数据由 2025 年 1-12 月线上销售额月度数据汇总所得，wind 线上销售额数据直接来自与各家上市公司在天猫、京东等线上电商平台开设的旗舰店、直营店的每日销售情况。

数据说明：

①数据来自京东集团年报“2025 年自营业务的商品收入 "。

②数据来自阿里巴巴中国电商集团旗下直营、物流板块，其余收入主要来源于天猫超市、天猫国际及其他业务的直营板块，不含盒马相关数据。

③唯品会数据来自年报中提到的“产品收入”。

④数据来自叮咚买菜年报中“产品收入”。

⑤数据来自万物新生年报中“净产品收入”。

⑥数据来自企业年报中的 B2C 商品销售。

⑦数据来自中国业务线上销售收益。

附表 2：2026 年中国网络零售 TOP——零售渠道类 Top50

序号	企业名称	2025 年网络销售额（万元，人民币）	备注
1	京东集团股份有限公司	102,380,200	①
2	阿里巴巴集团控股有限公司	10,372,200	②
3	沃尔玛（中国）有限公司	10,023,134	
4	唯品会控股有限公司	9,739,883	③
5	苏宁易购集团股份有限公司	4,445,000	
6	上海壹佰米网络科技有限公司 (叮咚买菜)	2,401,789	④
7	康成投资（中国）有限公司	2,078,260	
8	万物新生环保科技集团有限公司	1,937,990	⑤
9	物美科技集团有限公司	1,761,611	
10	孩子王儿童用品股份有限公司	1,177,000	
11	赛维时代科技股份有限公司	1,107,427	⑥
12	永辉超市股份有限公司	1,008,035	
13	壹玖壹玖酒类平台科技股份有限公司	880,000	
14	泡泡玛特国际集团有限公司	852,232	⑦
15	深圳市酷动数码有限公司	728,868	
16	居然智家新零售集团股份有限公司	640,385	
17	禾量科技（上海）有限公司	542,713	
18	江苏瑞祥科技集团有限公司	517,121	
19	天虹数科商业股份有限公司	434,378	
20	来酷科技有限公司	388,181	
21	百联集团有限公司	381,900	
22	新华文轩出版传媒股份有限公司	361,322	
23	广东遥望科技集团股份有限公司	314,901	
24	老百姓大药房连锁股份有限公司	312,000	

序号	企业名称	2025 年网络销售额（万元，人民币）	备注
25	北京首农食品集团有限公司	307,800	
26	银座集团股份有限公司	305,869	
27	大参林医药集团股份有限公司	304,813	
28	益丰大药房连锁股份有限公司	299,300	
29	深圳百果园实业（集团）股份有限公司	231,968	
30	重庆百货大楼股份有限公司	223,601	
31	罗森投资有限公司	218,035	
32	良品铺子股份有限公司	216,800	
33	北京友宝在线科技股份有限公司	183,696	
34	中百控股集团股份有限公司	177,993	
35	上海丽人丽妆化妆品股份有限公司	155,011	
36	漱玉平民大药房连锁股份有限公司	148,700	
37	名创优品集团控股有限公司	141,262	
38	集百控股商业连锁（江苏）有限公司	140,645	
39	家家悦集团股份有限公司	133,578	
40	利群集团股份有限公司	132,423	
41	武商集团股份有限公司	120,458	
42	新华都科技股份有限公司	118,500	
43	合肥百货大楼集团股份有限公司	101,743	
44	王府井集团股份有限公司	99,979	
45	盐津铺子食品股份有限公司	92,166	
46	广东嘉荣超市有限公司	90,316	
47	浙江万风商业集团有限公司	90,177	

序号	企业名称	2025 年网络销售额（万元，人民币）	备注
48	上海爱婴室商务服务股份有限公司	87,430	
49	烟台振华商业集团有限公司	87,180	
50	永旺（中国）投资有限公司	87,164	

数据说明：

①数据来自京东集团年报“2025 年自营业务的商品收入 "。

②数据来自阿里巴巴中国电商集团旗下直营、物流板块，其余收入主要来源于天猫超市、天猫国际及其他业务的直营板块，不含盒马相关数据。

③唯品会数据来自年报中提到的“产品收入”。

④数据来自叮咚买菜年报中“产品收入”。

⑤数据来自万物新生年报中“净产品收入”。

⑥数据来自企业年报中的 B2C 商品销售。

⑦数据来自中国业务线上销售收益。

附表 3：2026 年中国网络零售 TOP——食品饮料类 Top50

序号	企业名称	2025 年网络销售额（万元，人民币）	备注
1	内蒙古伊利实业集团股份有限公司	2,276,062	
2	贵州茅台酒股份有限公司	1,343,761	
3	内蒙古蒙牛乳业（集团）股份有限公司	1,260,000	
4	三只松鼠股份有限公司	717,630	
5	宜宾五粮液股份有限公司	474,266	
6	中国飞鹤有限公司	473,313	
7	颐海国际控股有限公司	464,900	
8	安琪酵母股份有限公司	419,126	
9	认养一头牛控股集团股份有限公司	约 400000	
10	山西杏花村汾酒厂股份有限公司	242,519	
11	佛山市海天调味食品股份有限公司	163,896	
12	上海元祖梦果子股份有限公司	138,847	
13	泸州老窖股份有限公司	138,550	
14	东阿阿胶股份有限公司	130,026	
15	汤臣倍健股份有限公司	125,292	
16	新希望乳业股份有限公司	123,545	
17	康师傅控股有限公司	121,989	▲
18	广州酒家集团股份有限公司	119,538	
19	安井食品集团股份有限公司	117,867	
20	五谷磨房食品国际控股有限公司	103,060	
21	安徽古井贡酒股份有限公司	100,823	
22	四川天味食品集团股份有限公司	93,552	
23	洽洽食品股份有限公司	93,245	
24	上海宝立食品科技股份有限公司	86,944	
25	卫龙美味全球控股有限公司	74,680	

序号	企业名称	2025 年网络销售额（万元，人民币）	备注
26	光明乳业股份有限公司	69,776	▲
27	中国旺旺控股有限公司	68,445	▲
28	统一企业中国控股有限公司	66,365	
29	浙江五芳斋实业股份有限公司	65,752	
30	东鹏饮料 (集团) 股份有限公司	62,467	
31	舍得酒业股份有限公司	60,359	
32	青岛啤酒股份有限公司	57,933	▲
33	上海妙可蓝多食品科技股份有限公司	51,632	
34	北京顺鑫农业股份有限公司	43,435	▲
35	华润啤酒（控股）有限公司	42,890	▲
36	莲花控股股份有限公司	42,560	
37	千禾味业食品股份有限公司	38,149	
38	上海来伊份股份有限公司	35,929	
39	北京燕京啤酒股份有限公司	34,655	
40	劲仔食品集团股份有限公司	34,461	
41	河南双汇投资发展股份有限公司	33,384	
42	福建圣农发展股份有限公司	32,890	
43	甘源食品股份有限公司	32,467	
44	江苏洋河酒厂股份有限公司	31,776	
45	广州珠江啤酒股份有限公司	31,237	
46	江苏恒顺醋业股份有限公司	30,323	
47	广东燕塘乳业股份有限公司	28,774	
48	安徽口子酒业股份有限公司	25,929	
49	上海光明肉业集团股份有限公司	24,468	▲
50	仲景食品股份有限公司	21,542	

备注：

备注标“▲”，表示数据来自 wind 数据库。年度数据由 2025 年 1-12 月线上销售额月度数据汇总所得，wind 线上销售额数据直接来自与各家上市公司在天猫、京东等线上电商平台开设的旗舰店、直营店的每日销售情况。

附表 4：2026 年中国网络零售 TOP——服装鞋帽类 Top30

序号	企业名称	2025 年网络销售额（万元，人民币）	备注
1	安踏体育用品有限公司	2,871,840	
2	李宁有限公司	873,153	
3	浙江森马服饰股份有限公司	697,234	
4	迅销（中国）贸易有限公司	582,540	*
5	江苏瑞祥科技集团有限公司	517,121	
6	海澜之家集团股份有限公司	443,500	
7	特步国际控股有限公司	417,128	
8	361 度国际有限公司	328,610	
9	广东洪兴实业股份有限公司	170,224	
10	锦泓时装集团股份有限公司	162,649	
11	宁波太平鸟时尚服饰股份有限公司	156,116	
12	安正时尚集团股份有限公司	135,248	
13	深圳汇洁集团股份有限公司	130,239	
14	赢家时尚控股有限公司	126,501	
15	江南布衣有限公司	120,159	
16	福建七匹狼实业股份有限公司	106,329	
17	朗姿股份有限公司	105,041	
18	雅戈尔时尚股份有限公司	98,791	
19	报喜鸟控股股份有限公司	96,491	
20	爱慕股份有限公司	95,308	
21	江苏红豆实业股份有限公司	83,592	
22	内蒙古鄂尔多斯资源股份有限公司	80,322	
23	慕尚集团控股有限公司	70,911	
24	浙江红蜻蜓鞋业股份有限公司	70,361	
25	深圳歌力思服饰股份有限公司	52,658	

序号	企业名称	2025 年网络销售额（万元，人民币）	备注
26	佐丹奴国际有限公司	51,935	*
27	地素时尚股份有限公司	46,691	
28	比音勒芬服饰股份有限公司	45,146	
29	都市丽人 (中国) 控股有限公司	39,266	
30	卡宾服饰有限公司	39,237	

备注：

备注标“*”，表示数据通过企业年报等公开信息估算数值。海外企业数据按照企业年报中国地区或大中华区销售数据估算。数据根据财年最后一天人民币汇率中间价计算。如有较大出入，请联系协会。

附表 5：2026 年中国网络零售 TOP——家居家电类 Top30

序号	企业名称	2025 年网络销售额（万元，人民币）	备注
1	美的集团股份有限公司	10,104,491	
2	小米科技有限责任公司	8,653,839	▲
3	海尔智家股份有限公司	6,286,141	▲
4	海信家电集团股份有限公司	2,361,261	▲
5	珠海格力电器股份有限公司	2,345,130	▲
6	浙江苏泊尔股份有限公司	1,330,668	▲
7	科沃斯机器人股份有限公司	1,291,382	
8	创维集团有限公司	754,828	▲
9	北京石头世纪科技股份有限公司	560,342	▲
10	九阳股份有限公司	546,750	
11	杭州老板电器股份有限公司	498,177	▲
12	康佳集团股份有限公司	466,576	▲
13	小熊电器股份有限公司	375,611	
14	四川长虹电器股份有限公司	286,299	▲
15	喜临门健康睡眠科技股份公司	252,133	
16	广东万和新电气股份有限公司	204,576	
17	上海飞科电器股份有限公司	198,849	
18	顾家家居股份有限公司	193,500	
19	华帝股份有限公司	191,038	
20	杭州萤石网络股份有限公司	176,062	
21	卡罗特 (商业) 有限公司	161,728	
22	广东德尔玛科技股份有限公司	157,348	
23	欧普照明股份有限公司	149,812	▲
24	广东新宝电器股份有限公司	124,884	
25	日出东方控股股份有限公司	86,712	
26	北京迪信通商贸股份有限公司	66,925	

序号	企业名称	2025 年网络销售额	备注
27	澳柯玛股份有限公司	52,324	
28	莱克电气股份有限公司	49,645	
29	欧派家居集团股份有限公司	46,834	
30	奥佳华智能健康科技集团股份有限公司	42,075	

备注：

备注标“▲”，表示数据来自 wind 数据库。年度数据由 2025 年 1-12 月线上销售额月度数据汇总所得，wind 线上销售额数据直接来自与各家上市公司在天猫、京东等线上电商平台开设的旗舰店、直营店的每日销售情况。

附表 6：2026 年中国网络零售 TOP——家清个护化妆品

序号	企业名称	2025 年网络销售额（万元，人民币）	备注
1	欧莱雅（中国）有限公司	1,747,911	*
2	珀莱雅化妆品股份有限公司	1,011,700	
3	上海上美化妆品股份有限公司	861,810	
4	恒安国际集团有限公司	852,000	
5	维达国际控股有限公司	656,229	▲
6	中顺洁柔纸业股份有限公司	536,277	▲
7	蓝月亮集团控股有限公司	449,382	*
8	水羊集团股份有限公司	445,023	
9	云南贝泰妮生物科技集团股份有限公司	395,135	
10	巨子生物控股有限公司	391,060	
11	广州若羽臣科技股份有限公司	342,734	
12	广东丸美生物技术股份有限公司	305,931	
13	上海家化联合股份有限公司	266,382	
14	毛戈平化妆品股份有限公司	247,711	
15	鲁商福瑞达医药股份有限公司	196,004	
16	哈尔滨敷尔佳科技股份有限公司	148,019	
17	重庆百亚卫生用品股份有限公司	134,298	
18	润本生物技术股份有限公司	107,117	
19	朝云集团有限公司	87,366	
20	逸仙电子商务有限公司	80,065	▲

备注：

1. 标“*”，表示数据通过企业年报等公开信息估算数值。海外企业数据按照企业年报中国地区或大中华区销售数据估算。数据根据财年最后一天人民币汇率中间价计算。

2. 标“▲”，表示数据来自 wind 数据库。年度数据由 2025 年 1-12 月线上销售额月度数据汇总所得，wind 线上销售额数据直接来自与各家上市公司在天猫、京东等线上电商平台开设的旗舰店、直营店的每日销售情况。

尾注

1. 本文亚太发达经济体包括日本、韩国、澳大利亚和新西兰，此处主要呈现海外市场情况未包括中国。
2. 北美包括美国、加拿大。欧洲包括英国、德国、法国、西班牙、意大利、荷兰、瑞士等15个国家。亚太包括日本、韩国、澳大利亚和新西兰，此处主要呈现海外市场情况未包括中国。
3. 2025年网络零售规模超过百亿美元的国家
4. PIPEDA（《个人信息保护与电子文件法》）是加拿大联邦层面规范私营部门商业活动中个人信息收集、使用和披露的核心隐私法律。
5. EUROSTAT, DATAREPORTAL, NATIONAL STATISTICAL OFFICES, STATISTA
6. DHL调研显示59%受访的法国线上消费者通过跨境电商购买低价商品。数据来自DHL eCommerce 2025 E-commerce Trends Report
7. 亚马逊官方 2024 年 11 月推出的低价购物专区细
8. 据European E-commerce Report 2025, 意大利16-74岁网民和网购渗透率分别为90%和54%，明显低于英德法西及北欧国家。
9. 东南亚包括印度、印尼、泰国、菲律宾、越南、马来西亚、新加坡。拉丁美洲包括巴西、墨西哥、阿根廷、智利、哥伦比亚、秘鲁、厄瓜多尔、委内瑞拉。东欧包括俄罗斯、土耳其、波兰、奥地利、捷克、罗马利亚、斯洛伐克、匈牙利、乌克兰、保加利亚、哈萨克斯坦、阿塞拜疆。中东非洲包括南非、阿联酋、沙特、以色列、埃及、尼日利亚、阿尔及利亚
10. 此处包括南亚的印度
11. 此处为2025年网络零售额超过百亿美元的新兴市场
12. Unified Payments Interface，由印度国家支付公司（NPCI）于2016年推出的统一支付接口（UPI），在2025年底的单月处理交易量已超过180亿笔，如今典型的印度消费者在支付从40卢比的茶饮到40万卢比的分期付款时，都会优先选择UPI而非银行卡或电子钱包。
13. ICMS（Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços）是巴西的州级商品和服务流通税，相当于巴西版的增值税（VAT），由各州政府征收。
14. 网购用户使用率，即网购用户占整体网民的比例。

联系我们

敖方
德勤中国消费行业主管合伙人
电邮：tonyao@deloittecn.com.cn

彭建真
中国连锁经营协会会长
电邮：kevin@ccfa.org.cn

陈岚
德勤中国经济与产业研究院院长
电邮：ydchen@deloittecn.com.cn

田芮丰
中国连锁经营协会副秘书长
电邮：tianrf@ccfa.org.cn

马坤
德勤中国消费品与零售行业高级经理
电邮：floma@deloittecn.com.cn

张林晶
中国连锁经营协会行业创新部副主任
电邮：zhanglinjing@ccfa.org.cn

胡怡
德勤中国经济与产业研究院经理
电邮：yihucq@deloittecn.com

杨赋方
中国连锁经营协会行业创新部主任助理
电邮：yangfufang@ccfa.org.cn

关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国 31 个城市，现有超过 2 万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年启用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布 150 多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过 100 个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2026。欲了解更多信息，请联系德勤中国。