



登上零售 B2B 快车，破局传统渠道分销难题



快消品行业的数字化变革正在从 C 端向 B 端延伸。通过传统分销变革，互联网和新零售企业正在进一步重塑中国零售行业格局。对消费品企业来说，把握零售 B2B 电商带来的机遇至关重要。

在广大的中国市场上，极度分散但广泛覆盖的传统小店在零售体系中仍扮演着重要角色。根据欧睿数据，中国的传统小店数量保守估计已经超过 340 万家，贡献了中国整体线下食杂零售额的 1/3。现代渠道中，增长最快的便利店和占比最大的小型超市，也有不少是独立运营店面。很多实体小店扎根社区，凭借独有的区位和社群资源，拥有比大型商超和 B2C 电商平台更高的渗透力和顾客忠诚度。在需求方面，传统小店一大问题是与品牌生产商相距太远，容易迷失在复杂的分销商体系中，既难以保证进货效率，也需要承担更大的产品质量风险。而在供给方面，B2C 电商的发展使得物流、仓储、线上支付等基础设施在全国布局初步完成，给零售 B2B 电商提供了良好基础。在这样的背景下，零售 B2B 电商应运而生。

目前，零售 B2B 电商主要有两类玩家：一类是互联网巨头，他们具备雄厚的资金实力和强大的运营能力，依靠既有优势，力图快速普及平台并形成相当规模，其中的佼佼者如阿里巴巴零售通、京东新通路等；另一类则是更专注于细分市场的小型创业企业，例如聚焦餐饮小店的美菜、以酒水起家的易久批等。

零售 B2B 电商对产业链参与各方的影响

我们认为，互联网平台企业入局零售 B2B 电商将为产业链参与各方提

供独特的价值主张。

首先，对小店老板而言，零售 B2B 电商的潜在接受度较高。这主要源于中国互联网整体渗透率高，大众对数字化工具接受度高，例如在智能手机使用者中，移动支付渗透率高达 81%。另外，相比于与多个厂家经销商代表接洽的不便与费时，零售 B2B 电商的多品类、多品牌一站式服务提供了更快捷方便的体验。

其次，对传统小店和物流商而言，零售 B2B 电商可以提高运营销售。统一的一站式订货平台可以帮助小店优化选品并提高运营效率；互联网平台的集货能力也可提高传统物流商的物流效率和装载率。

再次，对消费品企业品牌商来说，借助零售 B2B 电商，可以加强零售终端控制力度、提高品牌渗透率、保障前端执行质量，还能利用丰富的数字化工具实现精准营销、新品推荐、快速铺货、深度下沉等。

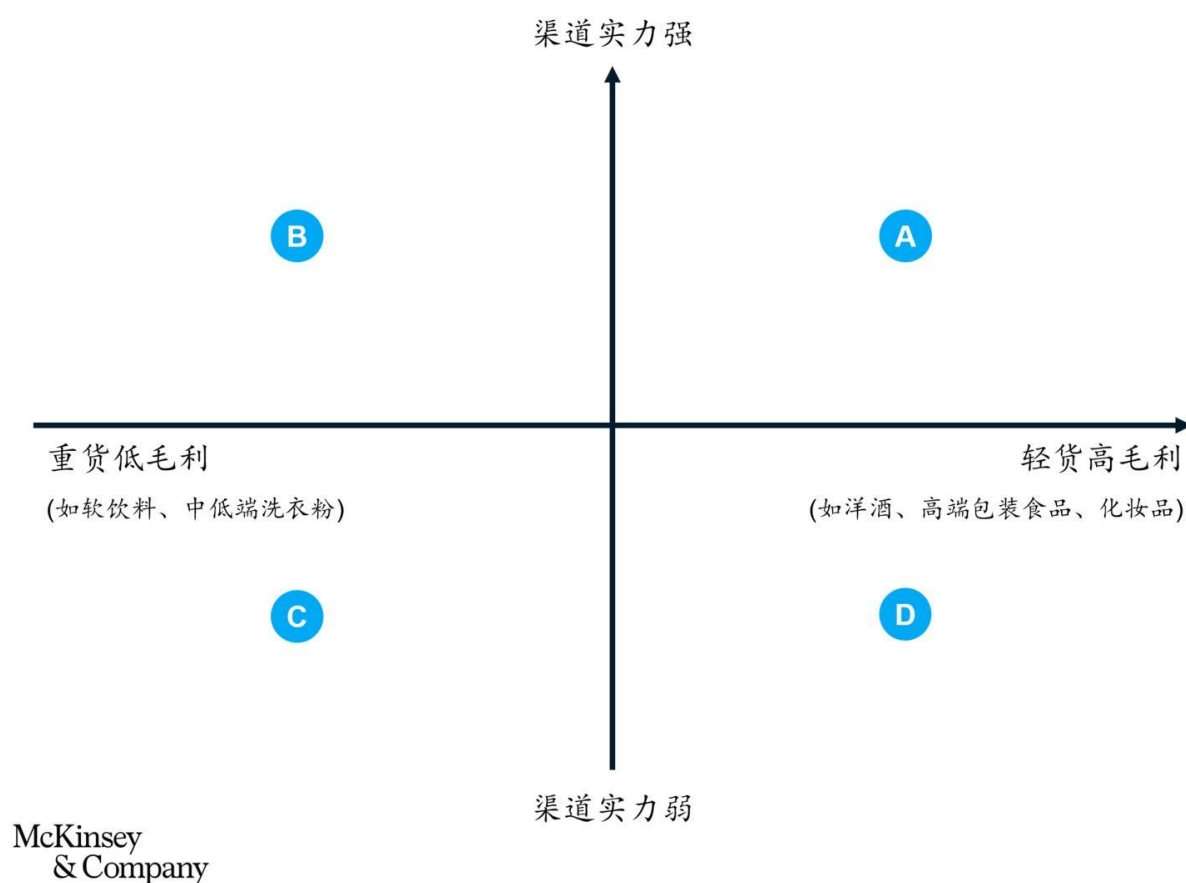
当然，零售 B2B 电商的发展也面临三重障碍：首先，尽管传统小店受制于较为低效的渠道体系，但传统分销商提供的垫资和低毛利品类物流等服务仍有其价值且不易被取代；其次，传统小店深植于本地社会网络，建立合作关系需要大量时间和人力投入，构建门店和物流网络可能也会遇到很多地方性难题，需要参与者的决心；最后，零售 B2B 电商市场同样竞争激烈，面临洗牌。

因此，近期零售 B2B 电商市场趋于理性化，部分玩家退出市场。展望

未来，我们认为，只有少数具有独特价值主张和雄厚能力的玩家，能够通过持续投入最终重塑传统渠道通路格局。

消费品企业应如何与零售 B2B 电商合作

要不要与零售 B2B 电商合作？该如何合作？合作的利益点在哪里？这些都是消费品企业必须充分考虑的问题。但是，不同品类企业需要关注的问题也不尽相同。品牌必须首先清晰认识自己产品的特点和自身的渠道能力，再决定与零售 B2B 电商合作时的主要利益诉求。



我们建议品牌生产商通过两个维度来思考与零售 B2B 电商合作的诉求：

第一个维度是所生产的产品属于轻货高毛利还是重货低毛利。洋酒、高端包装食品、个人护理和化妆品等属于轻货高毛利品类，零售 B2B 电商的进入动力高。而软饮料、中低端洗衣粉等属于重货低毛利的品类，由于直接承担物流在短期内较难盈利，所以零售 B2B 电商短期内不太可能直接作为物流商运营，而更愿意仅作为电子平台提供客户覆盖和数据服务。

第二个维度是企业渠道实力如何，在品类中是否领先。这个维度直接影响着企业在合作中的地位和诉求。

整体而言：

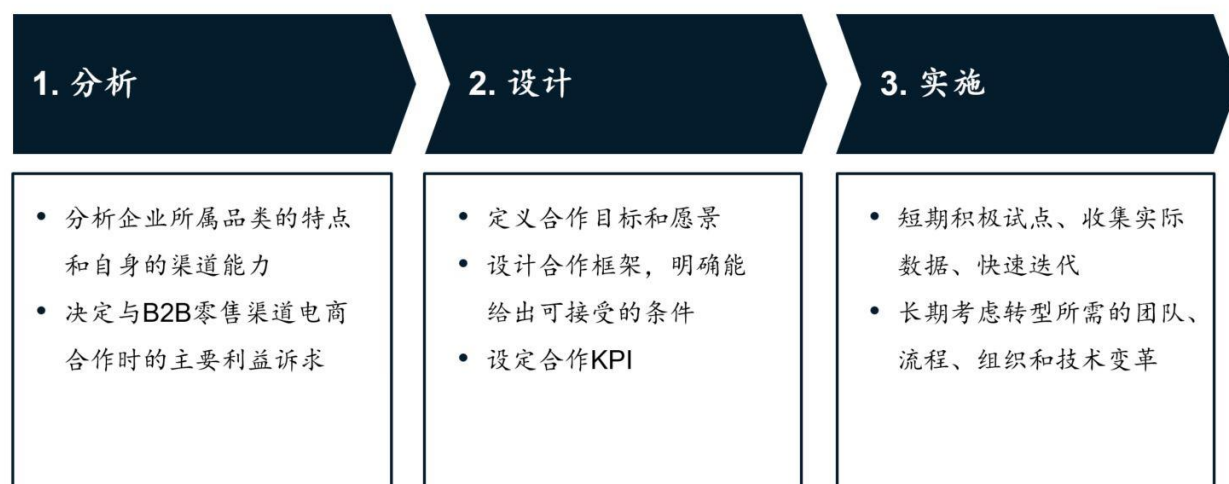
对于渠道实力强的企业，如果产品属于轻货高毛利（象限 A），那么与零售 B2B 电商合作带来的直接收益有限，主要利益点在于终端数据可得性、精准营销能力，以及新品快速铺货。在制定合作策略时，这类品牌要注意对现有渠道的掌控，通过谈判商定合理的平台费用，进而保证利润空间；如果产品属于重货低毛利（象限 B），由于零售 B2B 电商玩家在短期内进入的可能性较小，但从长期看，很有可能在“最后一公里”物流能力建立起来之后与其他产品共同运输，摊薄物流成本，提高利润水平，所以象限 B 的企业应把握这个稍纵即逝的时间窗口，在零售 B2B 电商玩家完全建立起“最后一公里”物流能力之前进行谈判，达成更有利的合作模式。

对于市场力量和渠道实力较弱的企业，与零售 B2B 电商合作的主要利益点在于利用零售 B2B 电商的客户资源，快速实现售点覆盖的增加和渠道下沉，改变传统的高成本扫街开发客户的方式。但对不同产品属性的企业

也有些许不同：如果产品属于轻货高毛利（象限 D），可以有效利用零售 B2B 电商的物流资源实现分销，但同时由于本身渠道弱，势必对零售 B2B 电商有很强的依赖性，所以一定要注意通过合作条款来掌控渠道数据和客户关系；如果产品属于重货低毛利（象限 C），由于零售 B2B 电商承担这类产品物流的意愿较小，所以在短期内仍需由企业或合作经销商完成分销配送，这也给企业建立独立的分销体系提供了机会。

麦肯锡三步法帮你制定零售 B2B 电商合作方案

麦肯锡建议消费品企业遵循 Discover(分析)、Design(设计)、Deliver(实施) 三步走的法方法，设计与零售 B2B 电商的合作方式和运作机制。



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33778

