



麦肯锡中国消费者特刊 | 登上 零售 B2B 快车，破局传统渠道 分销难题



零售 B2B 电商正在尝试通过直接对接零散小店，打造能够广泛覆盖分散的零售渠道的数字化方案。消费品企业需要深入考虑如何借势，与这些电商平台建立合作，加速业务发展。

作者：周嘉、蒲仁伟、徐雷和陈曦

中国零售市场现有格局

极度分散的零售渠道是庞大而独特的中国食杂零售体系中重要的一部分，其中包括传统家庭小店、独立运营的便利店和小型超市。中国传统小店的数量保守估计已经超过 340 万家【1】，贡献了中国整体线下食杂零售额的三分之一。便利店是零售渠道中增长最快的业态，而小型超市数量同样不可小觑。这些小店扎根社区，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。

然而，这些难以计数的小店星罗棋布于中国的各个角落，需要一个极其复杂的分销系统来支持，而实际上很多小店目前不能得到很好的服务支持。这是这一市场的一大难题。不仅如此，这种模式既难以保证进货效率，也需要承担更大的产品质量风险。在这样的背景下，零售 B2B 电商应运而生，并利用了 B2C 电商发展时建立的全国基础设施布局。

在中国零售业和餐饮酒店业都出现了这样的 B2B 电商颠覆者，例如：

这些企业的目标是把零售 B2C 电商的成功模式复制到 B2B 领域，希望通过对传统多级分销体系的颠覆，实现更高的透明度和效率。消费品企

业应当思考这些市场结构的潜在变化，并采取相应行动。

零售 B2B 电商对产业链各方的影响

零售 B2B 电商的出现或将解决市场的主要痛点，为小店老板、物流供应商和消费品企业均带来独特的价值主张。

首先，小店老板对零售 B2B 电商的潜在接受度较高。这主要源于互联网（尤其是移动互联网）在中国的高度渗透和普罗大众对数字化工具的普遍接受。例如，在智能手机使用者中，移动支付的渗透率高达 81%。另外，较之与很多不同厂家和经销商代表打交道的繁琐与费时，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，长期来看，分销商和物流供应商也将从零售 B2B 电商获益，这些平台的集货能力可提高传统物流商的物流效率和装载率。

第三，对消费品牌商来说，借助零售 B2B 电商，可以加强零售终端控制力、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挑战：

因此，近期零售 B2B 电商市场趋于理性，部分难以扩大规模、保障盈利的小玩家退出市场。展望未来，估计只有少数几家具有殷实财力和独特价值主张的实力玩家，才能够通过持续投入最终重塑传统渠道通路格局。

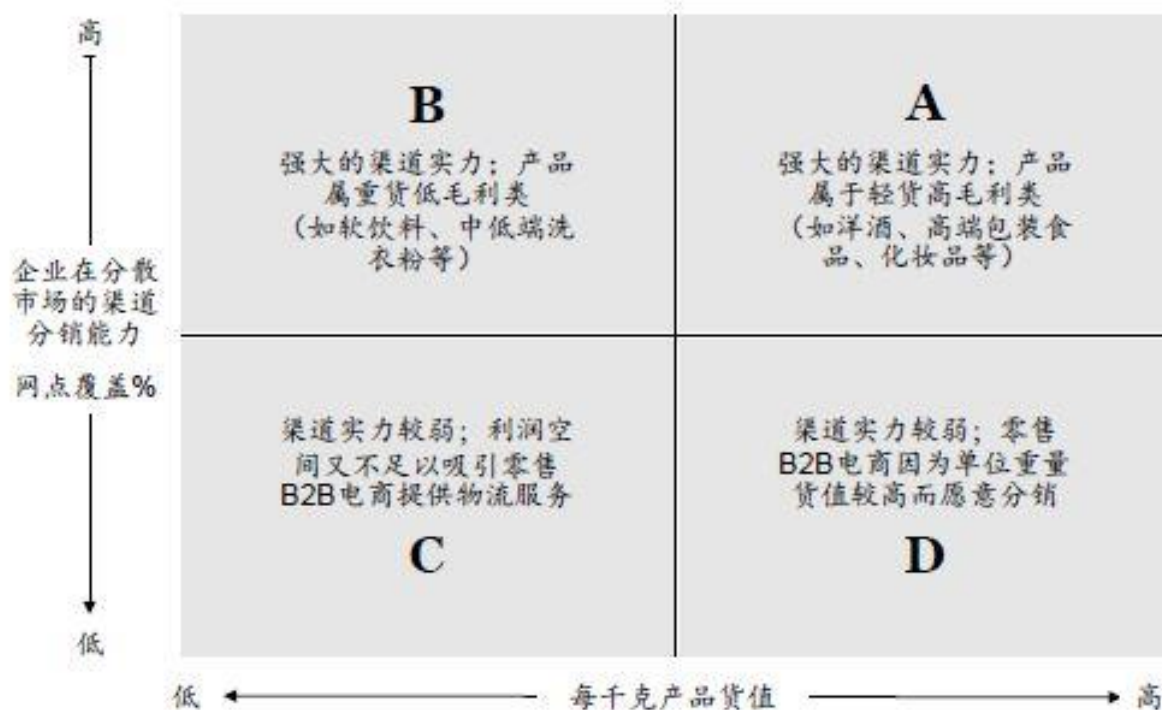
消费品企业如何与零售 B2B 电商合作？

想要充分发挥零售 B2B 电商的价值，消费品企业需要回答许多问题：要不要与零售 B2B 电商合作？如何合作？合作利益点在哪里？应该注意哪些问题？

品牌商必须从两个维度评估自身优势和劣势（见图）。

图

根据产品品类属性以及企业自有渠道实力不同，零售B2B电商能提供的价值主张也不尽相同



资料来源：麦肯锡分析

1 产品类型

产品属于轻货高毛利还是重货低毛利？洋酒、高端包装食品（如进口零食和高档巧克力）、个人护理和化妆品等属于轻货高毛利品类，而软饮料、中低端洗衣粉等属于重货低毛利品类。

对于重货低毛利品类，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运营商，而更愿意扮演一个平台商的角色，为商家提供客户覆盖和数据服务。这种情况下，商品分销仍是问题。

2 分销渠道

品牌生产商在分散的零售市场已经建立的分销能力如何，这将直接影响消费品企业在合作谈判中的地位和诉求。

消费品企业在上图中所处的位置决定了他们可以从与零售 B2B 电商的合作中获得多大利益。

象限 A：拥有强大渠道实力，产品属于轻货高毛利的消费品企业

象限 A 的企业与零售 B2B 电商合作带来的直接收益有限。主要利益点在于：可以获得客户数据、提高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，尽可能降低窜货风险，以及在谈判中争取合理的平台费以确保利润空间。

象限 B：拥有强大渠道实力，产品属于重货低毛利的消费品企业

零售 B2B 电商玩家在短期内以物流提供商的身份进入的可能性较小。

但从长期看，一旦“最后一公里”物流能力建立起来之后，他们就更有可能在运输其他产品的同时运输这些重货以摊薄物流成本。所以象限 B 的企业应在合作关系中争取更有利的合作模式。甚至应该考虑成为这些零售 B2B 电商平台的分销合作伙伴，为其销售重货低毛利产品。如果企业能把握稍纵即逝的时间窗口，在当下建立起这方面的竞争优势，便有可能在未来的谈判中占据上风。

象限 C 和 D：市场力量和渠道实力较弱的消费品企业

对于分销网络有限的企业来说，与零售 B2B 电商合作的主要利益点非常明确——利用零售 B2B 电商的客户资源，快速增加售点覆盖和渠道下沉。这比派遣销售代表逐个访问门店、扫街获客的传统方式要高效得多。

如果产品属于轻货高毛利（象限 D），可以利用零售 B2B 电商的物流能力实现高效分销，但同时由于本身渠道弱，势必对零售 B2B 电商有很强的依赖。所以这类企业一定要注意通过合作条款取得对渠道数据和客户关系的掌控。

对于产品属于轻货高毛利（象限 D）的企业来说，零售 B2B 电商为这类

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_33788

