



下一代经销商白皮书

中国快消品流通洞察

新经销独家报告

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！



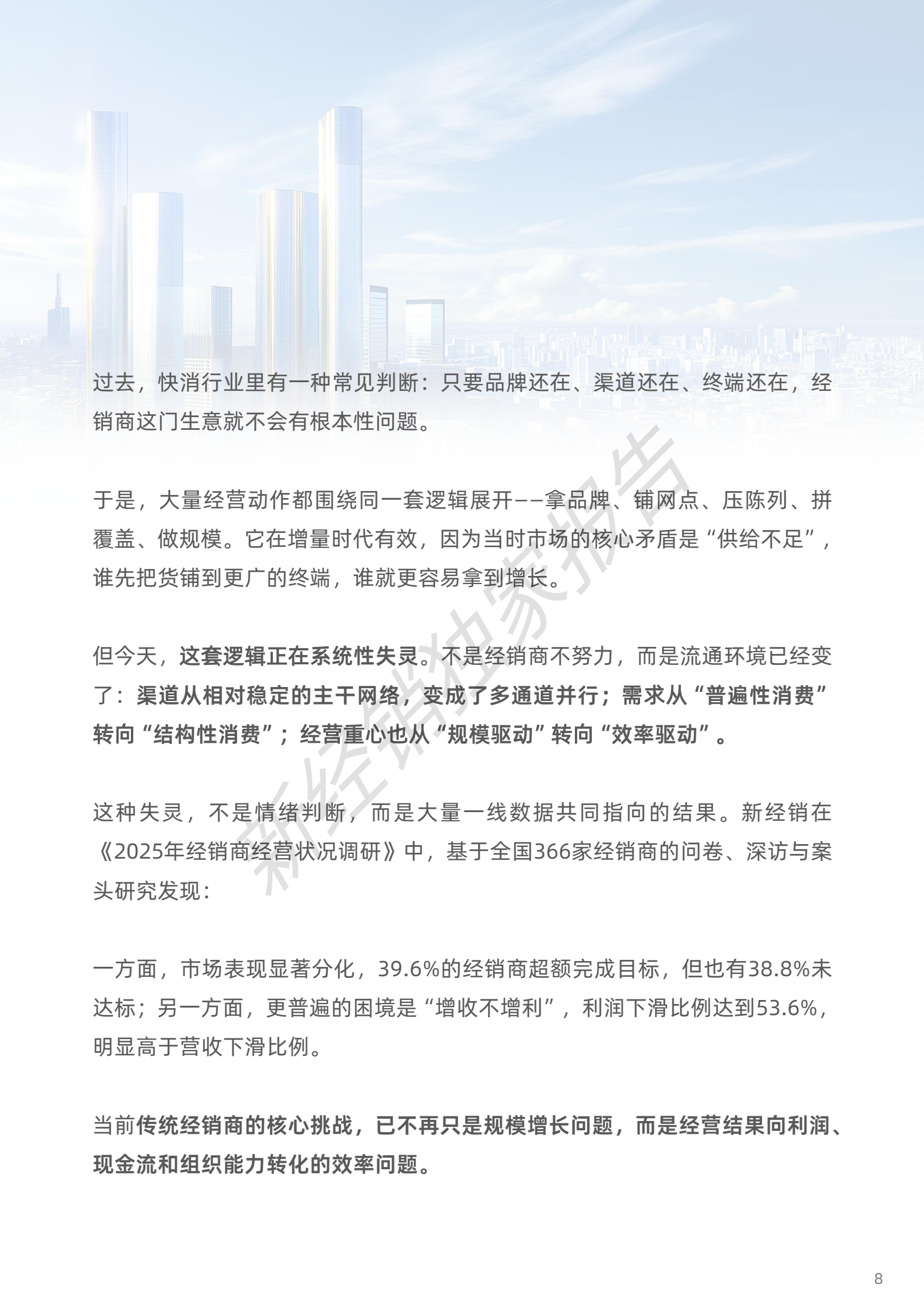
目录

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