



渠道数字化来临： 中间商永在 经销商消失

文 / 刘春雄

在渠道数字化趋势下，经销商正面临重新定位的问题。中间商永在，经销商消失——笔者多年前的判断现在正逐步成为现实，但这并不意味着“去中间化”，而是中间商渠道职能和角色在发生变迁。

数字化催生渠道专业服务平台

2020年的新冠疫情加速了中国经销商体系数字化整体进程。疫情过后，渠道数字化已经逐步

成为现实，并呈现三大特点：第一，全链路数字化，即 F2B2B2C；第二，全场景的数字化触达，连接 C 端；第三，BC 一体化运营。

全链路数字化，表明纵向渠道数字化无死角；全场景数字化触达，表明终端横向数字化无死角；BC 一体化，表明 B2B 已经延伸到 B2B2C。

2020年的数字化与2014年的B2B热不同。第三方B2B平台倾向于整体取代经销商，而数字化

则涌现了四大专业服务平台；第三方 B2B 平台想去中间化，数字化专业服务平台则是赋能机构。

在渠道数字化环境下，经销商的渠道综合职能和角色被大型专业服务平台分解了。传统经销商承担渠道四大职能，分别是：渠道推广和服务、订单、渠道融资、仓储配送。

中国经销商渠道本就碎片化（县区小代理制），经销商又以一己之力承担全部渠道职能（四大职能），其结果是经销商“小而全”，缺乏跨区域和全国性经销商（南方省份还有部分省市级经销商）。

四类渠道专业服务平台

在数字化环境下，崛起了一批渠道专业平台服务商。他们不再像原 B2B 平台一样“去中间化”，而是成为中间商的专业服务平台，并且是全国性机构。目前，有四类渠道专业服务平台。

第一，专业物流仓配服务平台。提供仓储、配送服务，包括干线物流、城配等，实现从品牌商到终端（B 端）或用户（C 端）的“用户直达”。这是仓配的“去中间化”，而仓配是典型的规模经济。专业物流仓配服务平台有规模优势，提供全国性服务，可以实现中间商“不碰货”的平台服务。其中，有的商家一开始就不碰货，聚焦渠道核心职能；也有商家直接把物流交给第三方平台，不让业务员有压货的机会。

第二，渠道金融服务平台。快消品行业季节性，对金融服务需求强烈，但金融行业奉行“规模信用”和“资产信用”，而经销商既无规模，又缺少不动产和固定资产，因此融资困难。在数字交易和第三方仓储服务的前提下，新的金融机构提供新金融服务，比如第三方仓单融资，或根据数字化“交易信用”提供融资。

第三，数字化链路平台。通过数字化实现认

知、交易，并建立关系。目前，已经实现了全链路、全场景触达、BC 一体化。特别是在 2B 部分，数字化订单占比将越来越高。

第四，线下推广服务职能。线上线下结合是营销数字化与零售数字化的重大不同。线上数字化在本质上是营销自动化，通过 MarTech 技术实现信息、政策自动分发。线下则涉及经销商、二批、终端店、KOC、C 端用户等多方主体，有些工作在线下更有效，如客情；有些推广和认知，现场体验更有用。目前，“KOC + 场景体验 + 社群运营 + 网络”已经形成了一套新型操作体系。

综上所述，在传统的深度分销概念中，渠道只有一个运营主体——经销商（代理商）；在数字化环境下，渠道形成了四大专业服务主体——仓配服务、金融服务、链路平台、运营服务。有必要指出的是，渠道专业服务平台只有符合专业性、规模、跨区域才有优势。这些平台的本地服务商一定是跨区域的，否则很难形成规模。

经销商的四个选项

第一，选择承担的渠道职能。经销商原来承担推广、订单、配送、资金四大职能，未来需要



选择具体承担哪些职能。鉴于全能经销商将会逐步消失,中间商只有选择一项或多项职能。同时,运营(服务商)是必备的选项,其它职能是附加选项。目前来看,比较好的选项是“运营商+托盘商”。所谓托盘商,即四大平台整合商。

第二,选择成为独立运营主体,或大平台的本地化子系统。成为本地运营商必须掌握数字化运营平台。商业的三大职能——认知、交易、关系都体现在运营平台上,仓配、资金等是运营平台的衍生职能。现在看来,快消品头部大品牌一定会建立自己的数字化平台。大型经销商一定会建立自己数字化运营平台。大量小品牌没有建立数字化运营系统的能力,但大型经销商不做,小品牌也无法进行产品组合、品牌组合、品类组合。

第三,选择成为专业化大平台的本地落地商。仓配、渠道资金运营,既需要覆盖全国形成规模,又需要与本地化落地商合作,这是区域中间商的合作机会。中心城市(省及以上)的仓配将由仓配大平台直接覆盖,县级仓配通常要与本地落地商合作,市级则要看市场规模。据了解,很多经销商普遍重视仓配工作,甚至认为没有了仓配,经销商就没有存在的价值。将仓配从经销商剥离,可能是促使经销商不得不转型的重要举措。此外,因为与仓配结合比较多,渠道融资未

来可能与仓配落地商同步。

第四,运营商的核心工作是全场景触达和BC一体化运营。深度分销完成了全链路连接F2B2b2C,在技术层面打通了传统渠道与C端的连接。但是,快消品头部品牌要完成全国亿级用户在线,前提是必须完成全场景用户触达。

全链路连接只需要“深度分销+数字化工具”即可完成。这将是未来运营商的基本功。

全场景触达将是运营商的阶段性主要工作。没有全场景触达,品牌商的数字化将是一句空话。这是很多营销人没有理解的重要工作,也是未来运营商的主体工作之一。依托百万终端,实现亿级用户触达、在线,将是极其重要的工作。

BC一体化运营。只要完成了用户触达、在线,就可以实现BC一体化运营。BC一体化运营将会像深度分销一样,成为新时代经销商的核心工作。■

(本文作者刘春雄系郑州大学副教授,硕士生导师,北京大学EMBA、中国人民大学MBA特聘教授。)

