



Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来



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

中国零售分销体系研究 白皮书2025

零供协同塑造未来分销体系



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

目录

前言	2
报告背景	3
主要发现与观点	4

1. 中外零供合作关系比较	5
日本市场零供合作分析	6
欧美市场零供合作分析	7
中国市场的零供现状分析	8
中国零供相关法规、制度总结	10

2. 中国零售商与供应商合作调研	12
整体状态调研	13
合作环节调研	14
合作机制调研	15
合作提升调研	16
关注价值调研	17
主要障碍调研	18

3. 零供关系优秀案例选集	19
零供协同—逆向物流全链路极致运营	20
区域领先的零售企业定时达项目	20
某仓储式会员店以带板运输打造精益供应链	21
某品牌商企业数字化再造零供协作，赢服务解锁增长密码	21
零售商打造新零售生态	22

4. 结语	23
--------------	-----------

联系人	26
-----	----

前言

当前，中国零售分销体系正站在转型升级的关键路口。随着消费需求从“规模扩张”转向“质效提升”，零供关系亦需突破传统博弈，迈向深度协同与价值共创的新阶段。

近年来，中国零售行业面临供给过剩、消费者对性价比与质价比的关注度攀升、流通效率不足等挑战。传统分销模式中，零售商、品牌商与经销商因利益分配失衡，陷入“三输”困局，难以适应市场变化。然而，行业亦孕育着破局机遇：唯有通过数据共享、流程优化与战略协同，方能重构流通价值链，实现消费者、企业、社会的多方共赢。

在此背景下，《中国零售分销体系研究白皮书》的编撰正是我们推动行业变革的重要举措。白皮书系统梳理了零售分销体系中零供合作的现状与挑战，更汇集了行业实践案例与创新思路，同时借鉴国际经验，探索适合中国市场的流通模式，走出一条中国特色之路。

未来的零售商供应链团队不仅是商品采购者，更需成为产品技术开发的参与者与管理者，与供应商共同穿透成本、工艺与技术壁垒，打造差异化的商品竞争力。此外，数据共享、减少中间环节、推动标准化等创新实践可显著降低流通成本，提升消费者体验。

在此，我呼吁全体行业同仁以开放心态拥抱变革，以共识凝聚行动力。中国连锁经营协会将持续发挥桥梁作用，联合零供企业、专业机构与政府部门，共同探索流通体系高效运转的“中国方案”。

唯有携手并进，方能于变局中开新局，为消费者创造更大价值，为行业注入持久生命力。

彭建真
中国连锁经营协会会长

近年来，随着中国消费市场的持续扩大与升级，零供关系愈发紧密且复杂。从大型商超、便利店到电商平台、社区团购等新兴渠道，零售商与供应商在合作模式、利益分配、数据共享、技术创新等多方面不断探索与创新，同时也面临着诸多挑战与困境。在这样的大背景下，深入研究中外零售分销体系，剖析中国零供关系现状，挖掘优秀合作案例，为行业发展提出倡议，具有极为重要的现实意义。

中国商贸流通体系的升级已进入“制度创新”与“技术赋能”双轮驱动的新阶段。作为安永中国零售与消费品行业的一员，我见证了中国零供关系从“相互博弈”向“生态共建”的趋势。这一进程不仅关乎商业模式的迭代，更是中国零售分销行业迈向全球领先水平的重要一步。我们相信，通过加强行业内的沟通与协作，共同探索新的合作模式与发展路径，将有力推动中国零售分销行业的高质量发展。

我相信，本白皮书的发布将为零售与消费品行业的从业者、研究者以及政策制定者提供一份具有实践指导意义的参考资料，助力各方更好地理解中国零售分销体系中零供合作的现状与趋势，共同推动零供关系迈向更加健康、高效、创新的发展新阶段，为构建更具活力与竞争力的中国零售与消费品市场贡献力量。

安永中国零售团队将一如既往地秉持专业、严谨的态度，为业界提供最优质的服务与支持。我们期待与更多业界朋友携手共进，共同开创中国零售分销行业的美好未来。

郑铭驹
安永大中华区零售与消费品行业主管合伙人

报告背景

2015年1月9日，中国连锁经营协会组织业内10余家头部消费品牌和零售企业高管在深圳湾召开零供合作座谈会，探讨零供未来合作发展方向。与会代表一致认为，未来，零供合作模式应由过去的双方利益博弈转向聚焦消费者，应建立以消费者为中心的共同价值观，提高零售商和供应商的合作效率；零供双方有必要采取切实行动改善现状，打造健康的营商生态环境。协会以本次会议的地点深圳湾命名，称作“深圳湾共识”，作为行业倡导零供合作未来发展的方向。

在此后的十年间，中国零售分销行业和零供关系经历了深刻变革，数字化转型加速，从线上高速发展到线上线下全渠道融合；消费趋势呈现多元化，从消费升级到逐渐回归性价比，零售公司则经历了并购、重组、退出及新物种的涌现，格局大变。

中国连锁经营协会在此过程中发挥了重要的引领与促进作用，持续调研并发布零供关系报告，征集并评选零供合作案例，组织双方开展讨论与会谈，推动零供合作规范化，不断深化双方的合作与交流，致力于构建更加健康、可持续且公平、透明的零供关系营商环境。

图1 | 中国连锁经营协会零供协同工作回顾（2015-2024年）



资料来源：CCFA，安永分析整理

2024年由协会牵头向供应链专家委员会成员以及零供双方企业开展了问卷调查、拜访和电话访谈，组织了供应链协同最佳案例收集和评选，在此基础上，本次项目组提炼汇总了相关内容，形成了此份报告。感谢积极参与此次白皮书项目工作的各位供应链专家委员和零售企业的管理层！感谢中国连锁经营协会田芮丰先生、孙民仕先生。

协会和安永（中国）企业咨询有限公司（“安永”）也将以《中国零售分销体系研究白皮书》为起点，不断通过推动零售分销行业协作论坛、零供高层互访、零供协同指数发布等多种方式，持续推动中国零售分销体系向着更加健康和积极的方向发展。

主要发现与观点

在过去的十年中，中国的零售分销体系正在发生着重大的变化，零供关系正从“博弈”走向“协同”。

过去的零供关系中，零售商往往凭借渠道优势，通过收取渠道费用获得固定收益，零售商通过占用供应商的货款，以较高付款周期获取低成本的资金，部分零售商也在日常合作中通过不合理条款获得利益。

随着渠道的变革，市场正在发生重大的变化：

- 渠道的多样化使得传统的渠道费用模式难以为继，博弈不再为零售商产生价值，零售商需要进行业务模式变革以适应市场变化。
- 消费者需求变得多样化，使得零售商从“经营渠道”向“经营消费者”转变，零售商需要和品牌商、制造商合作，以差异化商品和服务获得竞争优势。
- 渠道分工更加专业化，品牌商、经销商、代工厂、综合贸易商、仓储和城市配送服务商等角色的专业化分工使得合作成为可能。
- 新的数字化技术为合作建立基础，数字化技术在零售企业的普遍应用，为零售商和供应商的协同创造了技术条件，供应商协同平台、数据交换等多种方式为双方的高效合作建立基础。

传统零售企业的自我革新带来了零供关系的转向，零售商开始通过联合集采、源头直采、“日日配”、共享仓等模式，降低采购成本，确保商品的新鲜度与品质，提升物流效率和产品动销率。多家商超企业通过共享采购资源、统一谈判、相互扶持等方式，有效降低了采购成本，提高了采购效率。

新兴的零售企业也在零供协同上不断探索，不仅打破了传统零售业“博弈式”合作惯性，更通过商品共创、数据共生、价值共享三大核心机制，构建了一套适应中国市场的“新零售生态”。

1

中外零供合作关系 比较

1. 日本零售分销行业分析

日本零售分销行业以其高效有序著称，体现了日本零售业独特的经营模式和商业文化。日本零售分销体系呈现出以下特点。

全国连锁性和地方零散性：在过去十年中，日本通过重组和兼并，形成了数量不多但市场优势明显的全国性连锁零售商。这些全国性连锁零售商凭借规模经济、品牌效应和先进的供应链管理能力，在市场上占据重要地位。它们通过提供统一的产品和服务，满足了消费者对品质和便利性的追求。地方性零售商也通过自身供应链改革，不断提升企业竞争力和适应能力。它们扎根于地区，深入了解当地消费者的需求和偏好，提供符合地区特色的产品和服务。这种互补性使得日本商业流通系统更加完善和高效，为消费者提供了更多选择和更好的购物体验。

独特的多阶段流通模式：日本零售分销体系包括制造商、流通商、零售商和消费者多个阶段。这种多阶段的流通结构使得产品能够更加细致地适应各地区需求。流通商作为中间环节，起到了桥梁作用，将制造商的产品分销到各地零售商，同时根据地区需求进行调配和整合。零售商则根据当地消费者的偏好和需求，对产品进行最终筛选和陈列，确保消费者能够购买到符合自己需求的产品。

零售分销模式：中间流通商模式为主

- 在日本，零售商和供应商之间通常由多个中间流通商进行衔接。这些中间流通商规模庞大，实力强大，在零供博弈中起到了重要的平衡作用。

模式特点

- 长期战略合作：**零供双方往往建立长期稳定的合作关系，这种关系不仅基于当前利益，更着眼于未来共同发展。双方会在战略规划、市场营销、库存管理等方面进行深入合作，以实现共赢。
- 紧密合作与信赖：**日本供应商与零售商之间的关系非常密切，供应商会进行大量市场调查，将结果应用于产品开发中，并为零售商提出具体的解决方案，而非简单供货。
- 共同开发与创新：**供应商与零售商在产品开发方面有着深入的合作。供应商会根据市场需求和零售商的反馈，不断调整和优化产品，以满足消费者的需求。零售商也会积极参与产品的设计和推广，利用自身的渠道优势，将新产品迅速推向市场。
- 流通标准化、系列化：**制造商与流通商、零售商共同制定标准化操作流程和规范。这种标准化不仅体现在产品规格、包装、标识上，还延伸到物流、配送、售后服务等各个环节。标准化可以确保产品从生产到销售的各环节都符合统一的质量标准，从而提高整个供应链的效率和可靠性。
- 发达的物流信息系统及数字化：**物流系统广泛采用先进的信息技术来优化库存管理、预测需求和资源调度。

模式形成原因解读

- 商社对零售业的直接控制：**在日本，90%的大型生产企业和贸易公司与五大商社有直接或者间接的关联关系。这些商社不仅直接控股了大量的生产企业，还深度参与零售业。
- 商社全产业链条影响：**日本的商社在业务发展过程中采取了多元化的战略，不仅仅涉足行业跨越金融、地产、零售、制造等多行业，业务也不局限于传统的商品贸易，他们涉及源头大宗商品的采买，中游的制造，下游的品牌代理、分销等全链条业务。

案例分析：日本领先的便利店零售商与供应商合作

- **联合开发产品：**该零售商与供应商和流通商共同组建开发团队，积极开发新商品，50%以上的商品属于自己企划和开发的。
- **供应链协同：**零售商依靠供货商协同管理系统，让合作的供应商和流通商可以实时查询在各仓库的库存及进出资料，方便供应商做调度与应变。
- **共同配送模式：**零售商引入了共同配送模式，根据区域和商品类别进行划分，建立共同配送中心，先集中收集货物，再统一配送至各门店，大幅度提升了供应链整体效率。

总结和提炼

日本的中间流通商模式并没有降低效率，相反在构建完善的供应链体系、提供全方位的增值服务、推动零售创新与发展方面起着重要的作用。

模式特点

- **直供模式：**通过买断获取价格优势，加速周转。买断也可以避免供应商过度干预导致的库存僵化。同时其管理成本相对低，企业容易操作。
- **采购联盟模式**
 - **规模优势：**采购联盟通过集中多家企业的采购需求，形成大规模采购，从而增强议价能力，降低采购价格。在流程上，集中采购减少重复劳动，提高采购效率。
 - **资源共享：**联盟成员可以共享供应商资源、市场信息、采购经验等，提高采购效率和质量。
 - **促进供应链协同：**采购联盟可以促进供应链上下游企业之间的协同合作，提高整个供应链的效率和响应速度。
 - **组织松散性：**采购联盟的成员企业保持各自的独立性，联盟关系相对松散，可以根据市场变化灵活调整。

直供案例：全球领先的零售企业和消费品企业深度合作

- **合作背景：**全球领先的零售企业和某领先的消费品企业开始建立供应链协同机制，这在当时是开创性的。在此之前，零售商与制造商之间很少分享信息，双方总是围绕商品价格和货架位置争夺控制权。
- **合作方式：**主要为信息共享、供应链协同、联合业务规划、创新合作等方面。案例中的消费品企业与这家零售企业有着长期的合作关系，双方共享销售数据和市场信息，共同分析市场需求和消费者行为。双方通过协同物流规划，实现更高效的库存管理和配送服务，共同策划和执行促销活动，提高产品销量和市场占有率。
- **合作成效：**公开资料显示，双方的经营成本和库存水平都大幅降低。案例中零售商门店中该品牌产品的利润增长了48%，存货接近于零。销售收入和利润大幅增长了50%以上。

2. 欧美市场零供合作分析

欧美零售分销行业历经百年进化与发展，零售生态较为成熟，市场集中度高，主要零售商通过规模优势、高效的供应链管理和广泛的门店网络，在市场上占据重要地位。

零售分销模式：直供模式和采购联盟模式

- **直供模式：**供应商直接向零售商供货，零售商直接向供应商采购，由零售商负责库存管理和销售。在这种模式下，零售商承担了库存管理的风险，而供应商则可以借助零售商的销售渠道，扩大市场份额。
- **采购联盟模式：**为了获取大量采购的规模优势，一定数量的零售企业联合起来，将各自分散的、小量的采购订单集中起来形成大的订单，与供应商进行采购谈判，从而获得更优惠的价格和更好的供货条件。

采购联盟案例

- **国际独立零售商联盟（IGA）：**
IGA（Independent Grocers Alliance）是一家自愿连锁组织，成立于1926年。IGA提供零售管理、技术、培训和自有品牌等支持，帮助成员企业提高经营效率和市场竞争力。IGA拥有近4400多家门店和80个配送中心，年零售总额超过230亿美元，分布在全球48个国家和地区。
- **SPAR：**SPAR是一家全球自愿连锁组织和食品分销商，20世纪30年代成立于荷兰。SPAR采用统一规范的管理和经营模式，快速开店、降低成本并提高效率。SPAR注重本土化，根据不同国家和地区的消费者喜好和需求进行产品开发和调整。SPAR在中国市场拥有数百家店铺，通过共享品牌、货源、物流、技术和各种跨界营销的服务优势，提高商家的营销能力和市场竞争力。

总结和提炼

- **供应链协同的重要性：**通过供应链协同，企业能够实现信息共享、库存优化和及时补货，提高整个供应链的效率和响应速度。
- **创新合作的价值：**不断进行产品创新和市场创新，能够满足消费者的需求，提升产品的竞争力和市场份额。
- **长期合作的必要性：**建立长期、稳定的合作关系，能够实现双方的共同发展和互利共赢。

3. 中国市场的零供现状分析

当前中国的零售环境

市场及宏观表现

2024年中国社会消费品零售总额达49万亿元人民币，同比增长3.5%（国家统计局发布），消费依旧是经济增长的重要引擎，但增速较去年有所放缓。2025年开年以来，中国零售市场整体呈现稳步复苏态势，消费信心回升，政策刺激效应逐步显现。为提振消费，政府近年来出台了一系列政策鼓励消费、优化零售环境。随着宏观政策的持续优化和市场需求的不断变化，零售行业将迎来新的发展机遇。

- 2025年3月，中共中央办公厅、国务院印发《提振消费专项行动方案》以增收减负提升消费能力，以高质量供给创造有效需求，以优化消费环境增强消费意愿。
- **以旧换新政策全面扩围：**中央财政及各地部署特别资金支持消费品以旧换新，2024年以旧换新政策直接拉动万亿级消费，2025年新增手机等品类补贴后，预计拉动社会消费品零售增速，撬动消费杠杆效应显著。
- **文旅与服务消费提振：**完善带薪休假政策，推动服务消费提质扩容；政策支持冰雪经济、银发经济等新兴业态，扩展消费场景；扩大免税店覆盖范围，吸引入境消费，重点发展文化、旅游、体育等领域消费。
- **税收、社保及财政优化提供保障：**专项债向消费领域倾斜，安排万亿级消费刺激资金，缓解市场对政策延续性的担忧；减税降费政策延续，重点支持中小企业和个体工商户，降低经营成本间接促进消费活力；加大保障性住房供给，减轻居民住房压力；提高养老金和医保补助标准，释放医疗、养老等领域消费潜力等。

渠道端

- **供应链整合与效率重构：**流通链路压缩，头部零售企业通过缩短供应链环节，大幅度压缩了流通加价率；自有品牌主导权争夺，零售企业纷纷通过自有品牌代工体系掌控核心品类定价权，部分商超自有品牌SKU占比已超30%，挤压传统品牌商渠道份额。
- **渠道模式迭代与业态分化：**折扣业态规模化渗透，硬折扣超市通过精简SKU、自有品牌和低广告费策略，控制营收成本，冲击传统商超价格体系，规模持续扩大；高端化与社区化两极发展，定位相对高端的门店类型受到火热追捧，销售持续增长。社区店紧扣附近居民的三餐四季需求，也取得蓬勃发展。

消费端

- **消费结构分化与理性化趋势明显：**消费者对“性价比”的关注仍居首位，但“高品质”需求增速显著，消费正从“性价比”向“质价比”转变。消费者在支出时更加注重性价比与品质的平衡，呈现出“质价比”升级趋势。随着GDP的增长，消费者心智更为成熟，不同城市层级、不同区域消费者需求个性化分层明显。必需品类保持韧性，而可选消费品增长乏力。
- **服务消费与体验式消费持续增长：**服务消费成为拉动内需的重要引擎，消费者对精神体验的追求推动旅游、健康、养老等领域的扩张。同时，体验式消费创新高，显示出消费者对生活品质提升的迫切需求。

当前中国的零售分销体系挑战

从零售商视角

- **多级分销体系的效率低下：**在传统零供模式下，多级分销体系导致商品从供应商到最终消费者的流通过程中，需要经过多个层级的分销商。这不仅增加了流通环节，还延长了流通时间，使得整体效率降低。多级分销体系往往伴随着高加价率，每一级分销商都需要从中获取利润，导致最终零售价格偏高。
- **品牌方过度干预：**品牌方对产品、价格、促销等方面过度干预，限制了零售商的自主发展能力。品牌方可能要求零售商必须按照特定的价格销售产品，或者限制零售商的促销手段。这种过度干预使得零售商无法根据市场需求灵活调整销售策略，限制了零售商的创新和发展空间。

从品牌方视角

- **渠道控制权与利益分配博弈：**品牌商需应对零售商通过返利政策、货架资源分配等手段施加的压力，尤其在市场低迷期，渠道商可能通过压低采购价或延长账期缓解自身压力，导致品牌商利润空间被压缩。
- **终端市场信息和消费者数据共享有限：**在传统零供模式下，品牌方往往难以获取终端市场信息和消费者数据，或者获取的数据不够准确和及时。这导致品牌方在产品开发、营销策略制定等方面存在滞后性，无法准确了解消费者需求和市场趋势，从而影响了商品力的打造和市场竞争力。

中国零售未来发展机遇

1. 信息透明度与协同效率

- **信息透明度建设：**日本和欧美的零售分销企业普遍建立了高度信息化的平台，实现了采购、生产、物流、销售等环节的实时数据共享。这种高度透明化的信息共享机制，使得上下游企业能够迅速响应市场变化，协同效率极高。相比日本和欧美，中国的零售分销行业整体信息透明度仍有待提高。部分企业在信息共享方面存在障碍，导致上下游企业之间的协同效率受到影响。
- **标准化建设：**日本和欧美在零供协同方面建立了严格的标准和规范，从物流载具（如：标准化托盘、周转筐等）、数据格式、接口标准、协同流程到零供合作模式等，都有统一的要求，这大大降低了协同的成本和时间。尽管中国也在积极推进供应链管理的标准化和规范化，但相比日本和欧美，仍存在一定的差距。

2. 技术创新与应用

- **技术投入模式：**欧美零售市场高度集中，大型企业主导技术投入，通过规模化采购和供应链优化降低成本，推动技术标准化应用。中国市场分散，中小零售商占比高，技术创新存在难度。
- **技术创新关注点：**在关注自动化、效率提升之外，各市场技术侧重略有不同。如欧美和日本市场对ESG、可持续发展、数据隐私保护极为重视，中国以效率驱动为主，政策鼓励技术快速落地，在大数据优化运营方面尤为发力。

3. 顾客需求洞察与响应

- **顾客需求洞察：**日本和欧美的零售分销企业普遍注重市场调研和顾客反馈，通过深入分析顾客需求和行为，为产品研发和市场策略提供有力支持。部分中国零售分销企业在顾客需求洞察方面存在不足，导致产品研发和市场策略与顾客需求脱节。
- **响应市场变化：**由于建立了高度信息化的平台，日本和欧美的零售分销企业能够迅速捕捉市场变化，快速调整产品和服务，以满足顾客需求。由于信息共享机制不完善，部分中国企业在响应市场变化方面存在滞后现象，难以迅速调整产品和服务。

4. 合作模式与机制

- **合作模式：**日本和欧美的零售分销企业普遍建立了紧密的合作模式，通过签订长期合作协议、共享资源等方式，实现共赢发展。部分中国零售分销企业的合作模式相对单一，缺乏长期稳定的合作关系，导致协同效率不高。
- **协同机制：**日本和欧美的零售分销企业在协同方面建立了完善的机制，包括定期沟通、联合决策、共同解决问题等，确保供应链的顺畅运行。相比日本和欧美，中国的零售分销企业在协同机制方面仍存在一定的差距。部分企业在协同过程中存在沟通不畅、决策效率低下等问题。

4. 中国零售分销体系相关法规、制度总结

中国零售分销体系相关的法规、制度及规范体系主要可以归结为两大核心方面：

一方面，是以国家基本法律为基石的兜底性法律规制，这些法律为零售商与供应商之间的交易行为划定了基本的框架和底线，确保了市场交易的公平、公正与合法。同时，这些法律明确了双方的权利义务，还通过反垄断法、反不正当竞争法等相关法律法规，对市场可能出现出现的滥用市场支配地位、不公平竞争等行为进行了有效的规制，为零供关系的健康发展提供了坚实的法律保障。

另一方面，则是相关部门根据市场动态和实际问题，出台的一系列具有建设性和指导性的建议与规范。这些建议与规范不仅细化了法律条文的具体实施，还针对零供交易中的热点难点问题，提出了切实可行的解决方案和措施，例如，通过加强行业自律，引导零售商和供应商建立诚信经营机制；通过规范促销行为，防止市场混乱和消费者权益受损；通过完善收费公示制度，保障供应商的知情权和选择权；通过加强执法协作，形成监管合力，严厉打击违法违规行为；以及通过推动电子商务发展、支持中小供应商发展等措施，促进零供关系的和谐共生和市场的繁荣发展。

参考中国连锁经营协会发布的《连锁经营企业公平竞争相关政策汇编（2024年）》，相关的政策主要分为五部分。

公平交易：

- **主要法规：**《零售商供应商公平交易管理办法》（商务部2006年第17号令）。
- **核心内容：**该办法旨在规范零售商与供应商的交易行为，维护公平交易秩序，保障消费者的合法权益。它明确规定了零售商不得滥用优势地位从事不公平交易行为，如强迫供应商无条件销售返利、强迫购买指定商品或服务，并规定了零售商与供应商在货款支付、费用收取等方面的具体要求。

反垄断

- **主要法规：**《中华人民共和国反垄断法》（中华人民共和国主席令第68号）以及商务部、最高人民法院、国家市场监督管理总局对相关条款的解读和说明。
- **核心内容：**这些法规共同构建了我国反垄断的法律框架，对垄断协议、滥用市场支配地位、经营者集中等行为进行了明确界定和规制，旨在预防和制止垄断行为，保护市场公平竞争，提高经济运行效率，维护消费者利益和社会公共利益。

反不正当竞争

- **主要法规：**《中华人民共和国反不正当竞争法》（中华人民共和国主席令第77号）以及国家市场监督管理总局令、最高人民法院等机构对特定问题的补充说明。
- **核心内容：**这些法规旨在制止不正当竞争行为，保护经营者和消费者的合法权益，维护社会经济秩序。它们明确规定了不正当竞争行为的种类和表现形式，如混淆行为、商业贿赂、虚假宣传、侵犯商业秘密等，并规定了相应的法律责任和处罚措施。

公平竞争审查

- **主要法规：**《公平竞争审查条例》（国务院令 第783号）以及国家市场监督管理总局等机构后续的其他公告和说明。
- **核心内容：**这些法规要求行政机关和法律、法规授权的具有管理公共事务职能的组织在制定涉及市场主体经济活动的政策措施时，必须进行公平竞争审查，评估对市场竞争的影响，防止出台排除、限制竞争的政策措施。公平竞争审查是维护市场公平竞争、优化营商环境的重要制度保障。

价格合规

- **主要法规：**《中华人民共和国价格法》（中华人民共和国主席令第92号）以及国家发展和改革委员会等机构后续的实施规定、管理办法等具体阐述。
- **核心内容：**这些法规规范了经营者的价格行为，禁止价格欺诈和价格垄断等不正当价格行为，维护市场价格秩序，保护消费者和经营者的合法权益。它们明确了价格违法行为的表现形式、处罚措施以及价格监督检查的程序和要求。

规范和建议类文件共同构成了中国零供关系相关的法规、制度及规范体系的重要组成部分，对零供关系的创新和发展具有重要的指导意义。

- **宏观指导类：**《零售业创新提升工程实施方案》（2024，商务部等7部门）、《关于完善现代商贸流通体系推动批发零售业高质量发展的行动计划》（2024，商务部等9部门）等对完善现代商贸流通体系以及零供发展做出了指导，如健全扩大消费长效机制，现代供应链为牵引，以批发零售业高质量发展为主线，着力健全城乡流通网络，推动流通创新转型，优化流通发展方式，联通国内国际市场，提高数智化、绿色化水平，加快完善流通体制，建设现代商贸流通体系，为畅通国民经济循环、建设全国统一大市场、构建新发展格局提供支撑。

- **规范、标准类：**如《零售商、供货商商品购销合同规范》（2017，由商务部提出并归口，作者为CCFA等），该规范旨在解决零供关系中突出的矛盾，规范商品购销合同中的敏感条款，如扣点费、账期时间、损耗管理、促销规范等。《零售商供应商公平交易行为规范（SB/T 10467-2008）》（2009，中国商业联合会零售供应商专业委员会等）引导零供双方建立公平、透明、互信的合作关系。
- **促销管理类：**《零售商促销行为管理办法》（2006，商务部等5部委）、《网络商品和服务集中促销活动管理暂行规定》（2015，工商局）等对实体和网络零售商的促销行为进行了规范，防止零售商通过不正当的促销手段损害供应商和消费者的利益。它要求零售商在促销活动中明确告知供应商相关费用承担情况，并保障供应商的合法权益不受侵害。
- **费用类：**《国务院办公厅关于印发降低流通费用提高流通效率综合工作方案的通知》（2013，国务院办公厅）、《清理整顿大型零售企业向供应商违规收费工作方案》（2011，商务部5部委）。

2

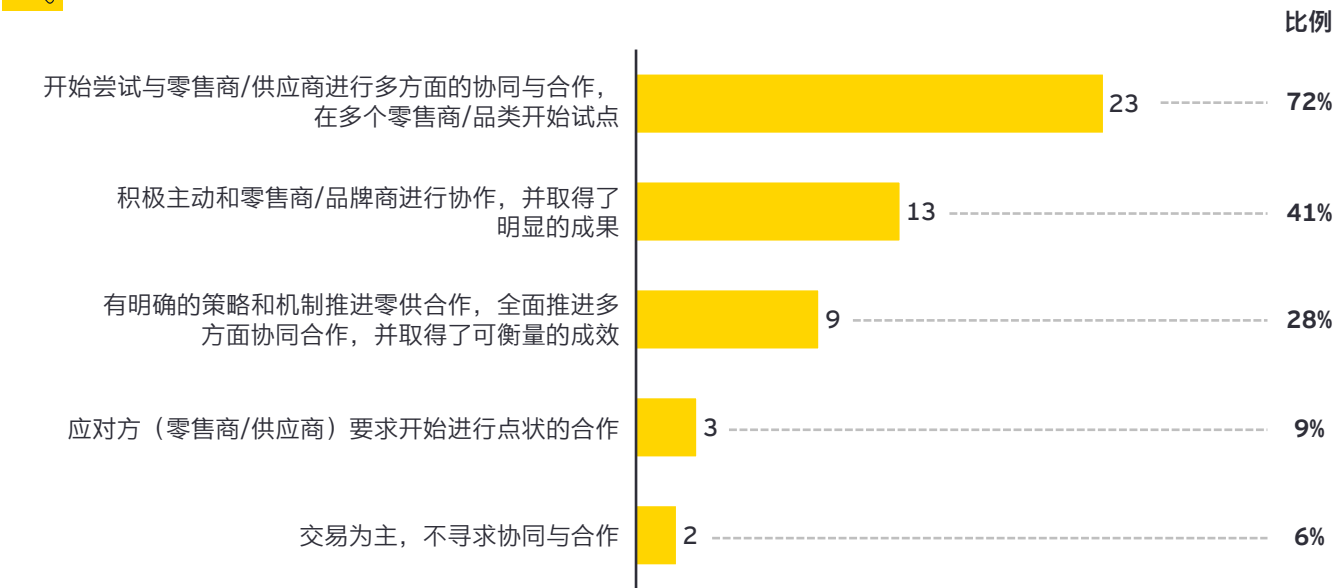
中国零售商与 供应商合作调研

安永和中国连锁经营协会向供应链专家委员会成员企业开展了问卷调查，调研在一定程度上反映了行业的现状和存在的机会。我们希望以本次调研的发现为起点，寻找中国零售分销体系发展的新机遇。

如何使中国零售分销行业的零供双方在零售关键价值创造的各个环节进行协同，以实现商品力提升、效率提升、成本节降和长期共赢四大核心目标将是全行业的责任。

整体状态调研

 问题：您如何评价您所在的企业零供合作整体状态？



资料来源：CCFA 供应链委员会线上问卷调研，安永分析整理

协同合作进入主流探索阶段：协同合作在受访企业中逐渐被重视

- 72%的企业正在试点多方协同：表明行业整体已有从传统交易模式转向主动探索协同合作的认知和诉求。
- 41%的企业已取得初步成果：部分企业通过积极协作（如联合促销、库存共享）实现了效率提升或成本优化，取得了初步的成果。

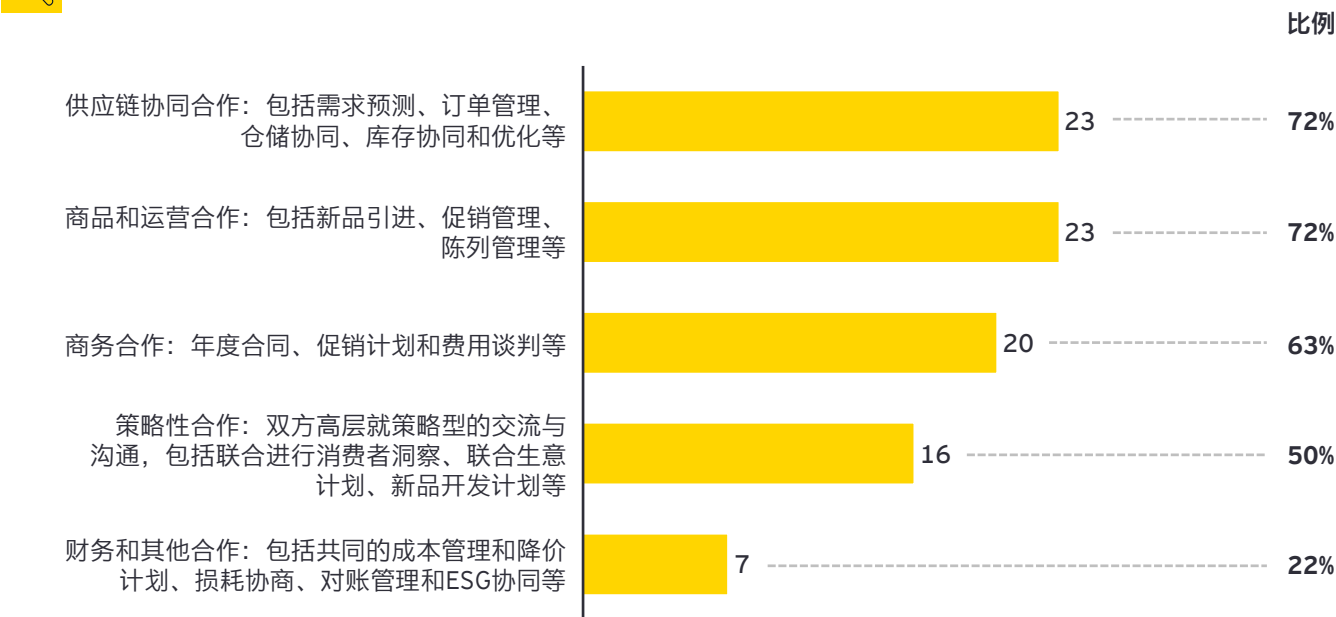
高阶合作尚未普及：仅28%的企业有系统性策略，多数企业仍处于“试点”或“单点突破”阶段，缺乏顶层设计（如长期合作机制、数字化工具整合），导致协同效果难以规模化。

被动合作与保守模式仍存：15%的企业处于被动或保守状态，9%的企业依赖外部要求推动合作，6%的企业仍以交易为主，可能受限于资源、认知或短期业绩压力。

从调研可以看出，建立协同合作机制已经逐渐成为行业共识，此为本文能够成型的基础。

合作环节调研

 问题：您目前的零供合作主要涵盖哪些环节？



资料来源：CCFA 供应链委员会线上问卷调研，安永分析整理

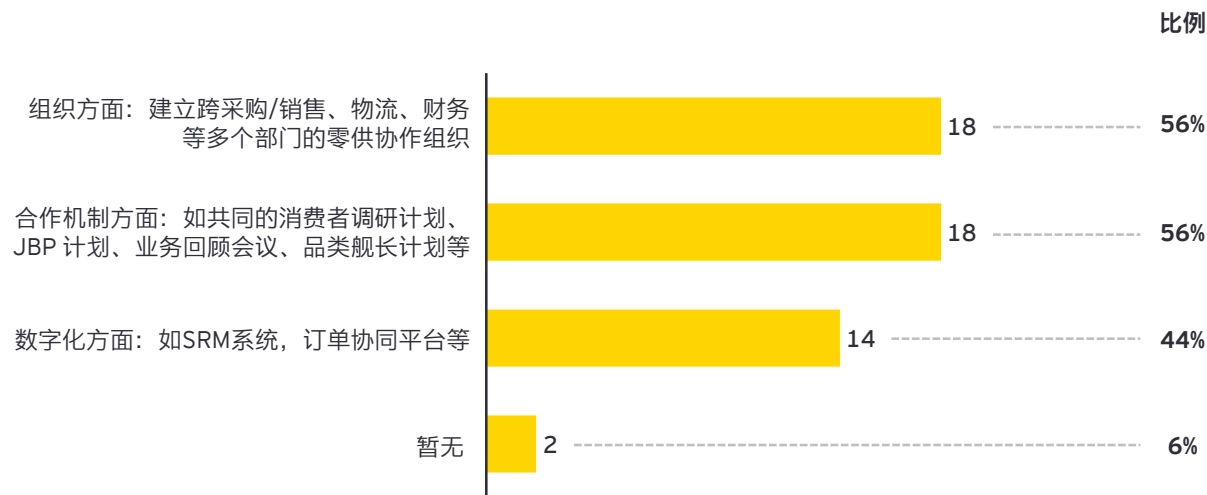
供应链与商品运营合作并驾齐驱：供应链协同（72%）与商品运营合作（72%）并列最高，表明企业既关注后端效率（如库存优化），也重视前端市场响应（如促销管理），二者共同构成零供合作的核心支柱。

商务合作成熟但策略性合作待深化：商务合作（63%）覆盖较广，反映合同谈判等基础机制已标准化；但策略性合作（50%）仅半数企业实践，显示高层战略协同（如联合生意计划）仍需加强。

财务协同是短板：财务和其他合作（22%）占比最低，反映企业在成本分摊、ESG协同等复杂领域尚未形成有效合作模式，可能受限于数据透明度不足或利益分配难题。

合作机制调研

 问题：您和零售商/供应商采取了哪些合作机制进行协同？



资料来源：CCFA 供应链委员会线上问卷调研，安永分析整理

极少数企业尚未行动：仅6%的企业“暂无”合作机制，或者合作机制不够清晰或者不够体系化。

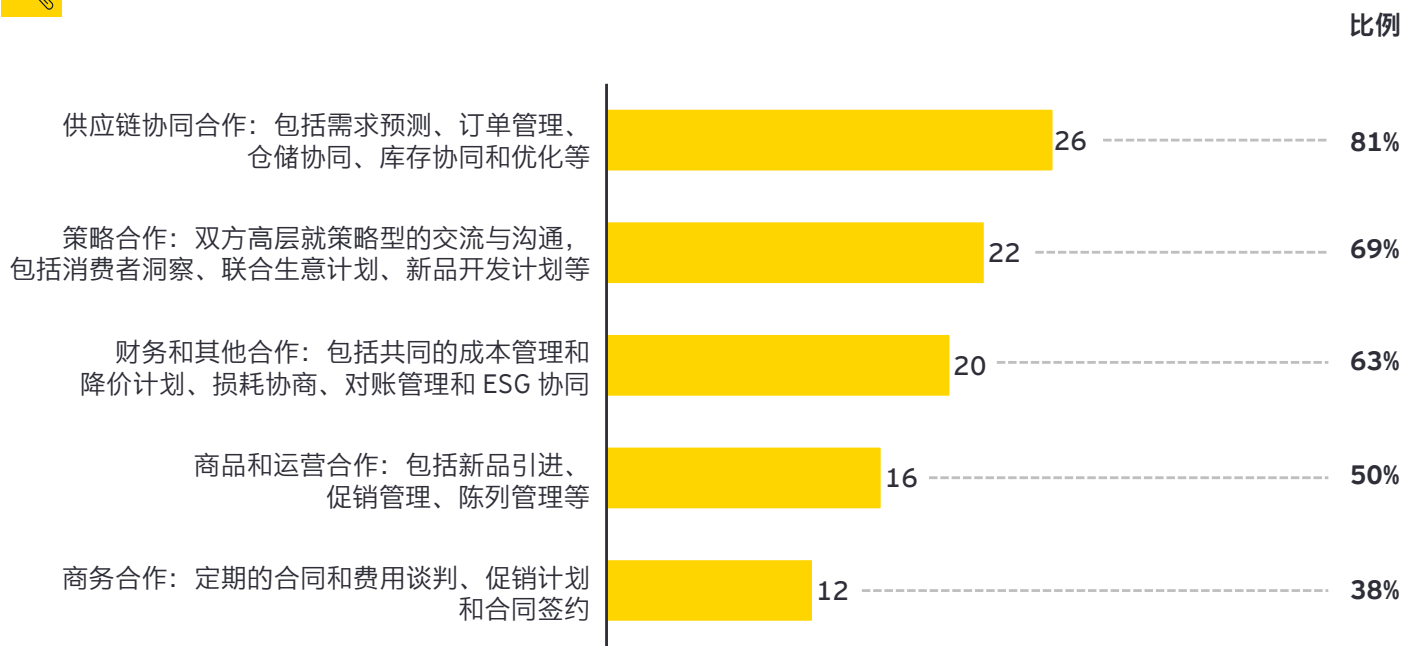
组织与流程机制并重：超过半数的受访对象企业建立了跨部门协作组织，表明通过组织调整促进协同已成为主流手段；同时也有超半数的企业制定了JBP计划等合作机制，反映企业对规范化合作流程的重视。

数字化工具应用待加强：仅44%的企业使用供应商管理系统或订单协同平台等数字化工具，说明数字化协同仍处于发展阶段。

合作提升调研



问题：在当前经济环境下，您认为亟需在哪些环节提升零供合作？



资料来源：CCFA 供应链委员会线上问卷调查，安永分析整理

根据调研数据，企业认为亟需提升的零供合作前三位的环节如下。

- **供应链协作为核心痛点：**涵盖需求预测、订单管理、仓储协同、库存优化等，反映企业对提升供应链效率与响应能力的迫切需求。供应链合作为核心痛点，81%的企业将供应链协同列为最亟需改进领域，凸显其在降本增效、应对市场波动中的关键作用。
- **战略协同需求凸显：**包括高层战略沟通、联合消费者洞察、新品开发计划等，69%的企业认为亟需通过战略协同增强市场竞争力。

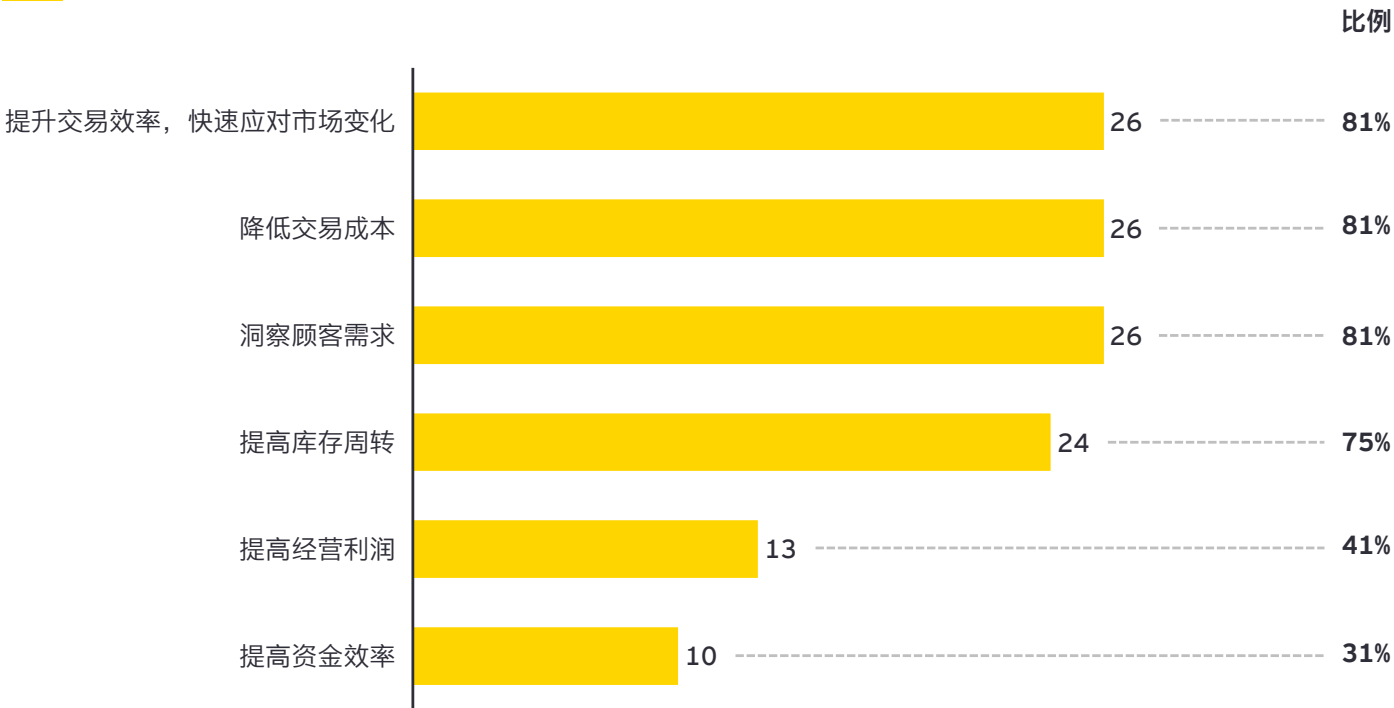
- **财务协同需求明显：**涉及成本管理、损耗协商、ESG协同等，63%的企业对财务透明化和可持续发展协同重视。

基础环节成熟度相对高：商务合作（38%）和商品运营合作（50%）改进需求较低，反映基础交易和日常运营已形成相对成熟的流程，可能因该环节已有较成熟实践。

关注价值调研



问题：在当前经济环境下，您认为零供合作应重点关注哪些价值？



资料来源：CCFA 供应链委员会线上问卷调查，安永分析整理

效率与成本并重：排名前三项（交易效率、交易成本、顾客需求洞察）均以81%的占比并列最高，表明企业认为提升效率、降低成本、精准满足市场需求是零供合作的核心价值。

供应链优化是关键抓手：提高库存周转（75%）紧随其后，结合关键环节合作提升调研中“供应链协同合作”的高优先级（81%），进一步验证供应链效率是当前经济环境下的核心改进方向。

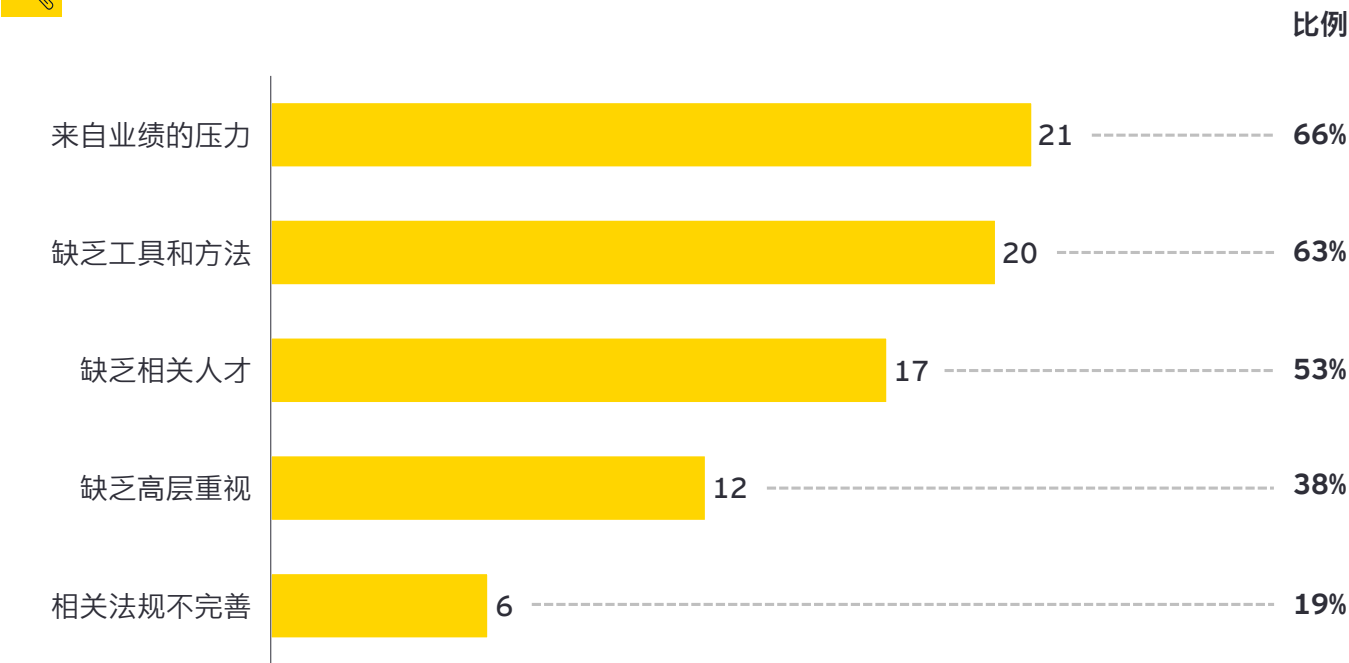
短期收益与长期价值分化：提高经营利润（41%）和资金效率（31%）占比显著低于其他选项，反映企业更关注通过协同合作实现中长期竞争力提升（如效率、成本、顾客需求），而非单纯追求短期财务指标。

可以看出，零供合作提升主要涵盖以下方面。

- **强化数字化协同工具：**针对交易效率和库存周转需求，推广订单协同平台、智能预测系统，提升响应速度和库存管理精度。
- **深化顾客洞察合作：**通过数据共享和联合分析，推动精准营销和产品开发。
- **优化成本协同机制：**设计透明化成本模型，降低交易摩擦。
- **平衡短期与长期目标：**在关注效率与成本的同时，逐步探索利润分配和资金周转的创新模式，实现可持续发展。

主要障碍调研

 问题：您认为在推进零供合作中会遇到的主要障碍是什么？



资料来源：CCFA 供应链委员会线上问卷调研，安永分析整理

短期业绩压力是最大阻力：66%的企业认为“业绩压力”是主要障碍，反映企业在短期目标（如季度营收）与长期合作投入之间存在矛盾，可能导致资源分配偏向传统交易模式，而非协同创新。

工具与人才短板限制协同效率：工具不足（63%）与人才缺乏（53%）的叠加效应显著，表明企业在协同工具（如数字化平台）和专业化团队（如供应链管理、数据分析人才）上的不足，直接制约了合作深度。

高层支持与法规环境需优化：38%的企业认为“缺乏高层重视”是主要障碍，表明部分企业战略层对零供合作的认知不足，需强化高层参与；认为“法规不完善”是主要障碍的企业占比较低（19%）。



3

零供关系优秀案例 选集

零供协同—逆向物流全链路极致运营

项目背景：

随着电商的快速发展，电商退货率远高于实体线下，给电商平台带来了巨大的运营成本压力。本案例的零售商作为国内最大的自营式电商平台之一，售后七天无理由退换货是其服务亮点，但也带来了高额的退换货成本。以母婴尿裤品类为例，年退换货比例虽仅0.1%，但损失却高达六千万余人民币。逆向物流虽已逐步适用于电商行业，但其处理成本和复杂度让企业望而却步。本案例的品牌商经营着全球知名的婴儿纸尿裤品牌，双方作为战略合作伙伴决定深度共创，以纸尿裤产品为试点，建立端到端的供应链协同能力，优化逆向物流链路，降低退货对全链路的影响。

主要思路：

项目分为筹备期和运营期。筹备期，零供双方建立战略合作共识，签订换箱服务补充合同，规范运营；定义符合换箱要求的产品标准，并培训宣贯；制定并下发SOP标准流程指导全国退货中心。运营期，上游零供双方深度共创，截断二手平台流转路线，建立电商平台消费者退货中心到品牌商逆向服务中心路线，实现逆向物流短链运营；中游标准化执行，品牌商全国7大换箱中心协同，严格执行SKU分层管理，优化客户供应链批次管理体验；下游品牌商协同，纸箱的极致供应与协同，优化库存配置，节约纸箱供应时间，降低附加费用；通过十大部门、22步节点流转，完成逆向物流全链路闭环。

项目成果：

- 通过零供双方协同运营，帮助电商平台每年止损百万。
- 以纸尿裤品类为试点，电商平台通过SOP流程复刻，协同其他KA预计每年止损收益近千万。

区域领先的零售企业定时达项目

项目背景：

在新技术的驱动下，传统零售行业急需对供应链体系进行信息化转型。本案例的零售商原有的运输系统存在诸多弊端，如派车模式依赖经验、仓储驱动运输导致配送顺序与拣货顺序无法匹配、信息孤岛问题等，已严重不适应智能供应链的发展。因此，公司决定启动“定时达”项目，以整合订单、运输、仓储及运力资源，提升物流综合效率，降低物流成本，推动公司向技术型、平台型公司转变。

主要思路：

项目以从下单到收货评价整个链路为主线，以定时达为第一目标。通过智能路径优化、运输驱动波次等变革点，串联整个作业流程，实现仓储、运输以及门店的可视化。项目实施过程中，主要遵循事前计划、事中监控、事后分析三个核心路径。事前计划以每日货量和配送门店等数据为基础，形成订单计划、运输计划、拣货计划等，指导仓库作业顺序，实现仓配的进一步咬合。事中监控以订单为基点，实现订单全链路跟踪，让关联人员能够第一时间发现并干预异常。事后分析则通过报表、看板等手段收集和分析业务执行情况，给出调整建议，循环提升项目价值。

项目成果：

项目上线后，取得了显著成效。首先，实现了到店准时的第一目标，杂货到店准时率不断提升，后期达到95%以上，生鲜准时率持续保持在98%以上。其次，样板仓常温配送中心在配货量和配货额均同步增长的前提下，运费下降3.48%，里程下降4.23%，满载率提升8%，整体供应链效率得到提升。最后，项目促进了门店小时工制度的推进，优化了门店端的人员结构，同时促进了人力小时工APP的推广，形成了双赢的局面。

某仓储式会员店以带板运输打造精益供应链

项目背景：

随着中国快消品供应链的发展，零供企业开始关注供应链环节的优化。某零售商在扬州门店转型为仓储会员店过程中面临车辆待卸、人工卸货、仓容利用率等挑战。为应对这些挑战，企业决定实施带板运输项目。

主要思路：

企业通过构建常温标品的高效单元化物流系统，实现上下游的物流和信息流在“托”上的极致协同。具体措施包括：采用国家标准托盘，实现零售易包装尺寸的标准化；码托高度与货架/车辆/人机工程匹配；平衡车辆空间与补货效率；应用物流单元码SSCC提高收货效率和准确度；实现零供信息流的双向奔赴；以及三核驱动的多点协同补货等。同时，利用专业循环托盘服务解决跨地区、多供应商用板问题，实现绿色包装组合和一贯化运作。

项目成果：

- 经济效益方面，该项目实现了供应链整体效率的提升，降低了配送中心和门店的物流作业量，提高了物流作业效率。具体收效包括装卸效率提升70%以上，收验货流程效率提高60%，场地占用优化约50%，人工成本优化超过80%，综合运输成本节省20%等。
- 社会效益方面，该项目缓解了交通拥堵，降低了运输成本，提高了资源利用效率，符合可持续发展的理念，具有环境友好和绿色效益。
- 此外，该项目还具有行业示范效益。该企业全面开展以门店整板货物为单位的端到端一触式带板运输模式，协同上游供应商实现供应链上下游带板运输。通过本案例的成功实施，有助吸引更多企业参与到带板运输大循环中，提高整个行业的供应链效率。

某品牌商企业数字化再造零供协作，赢服务解锁增长密码

项目背景：

该企业是全球领先的饼干、巧克力、口香糖、糖果和固体饮料制造商，企业在与线下零售商的合作中，面临数据孤岛、流程断联和资源错配三大挑战。

- **数据孤岛：**企业与零售商各自拥有数据，但缺乏有效的预测收集和反馈机制，导致无法准确捕捉零售商的促销需求和预测变化，订单满足率偏低。
- **流程断联：**订单处理流程涉及多个系统，系统间数据交互延迟，客服需频繁切换系统，效率低下。
- **资源错配：**传统库存分配逻辑导致库存无法准确区分不同类型订单和客户，无法反映企业的生意和合作策略。

主要思路：

为应对上述挑战，企业采取了以下方式。

- **零供协作，数据共享：**推广经销商自动补货系统，打通与经销商的库存和销量数据。与主要零售商开展数字化联合补货预估，打通零售商数据与企业的内部流程。数字化平台实现智能锁定异常订单和潜在供应风险，及时调整生产调拨计划，提升客户订单满足率。
- **修炼内功，流程优化：**搭建订单中台，集成原先11个孤立系统的功能，实现订单全生命周期管理。通过RPA和预设自动处理逻辑实现多流程自动化，减少人员操作，提升效率。引入智能个性化履约算法，实现全渠道最优库存履约方案。

项目成果：

- **订单满足率提升：**线下零售商订单满足率绝对数值提升了4个百分点。
- **客服效率提升：**客服订单无接触比例提升150%，客服人员工作效率提升10%。
- **业务增长赋能：**企业中国区2023年业绩实现高个位数增长。

零售商打造新零售生态

项目背景：

案例企业是国内知名的新零售企业，在零供关系上的探索不仅打破了传统零售业“博弈式”合作惯性，更通过商品共创、数据共生、价值共享三大核心机制，构建了一套适应中国市场的“新零售生态”。

主要思路：

合作模式升华：从“买卖关系”到“合作关系”

- 头部品牌联合研发：与快消巨头共同制定3-5年商品规划，例如针对区域化口味差异开发定制化SKU，共享知识产权与市场收益。
- 中小供应商扶持：激发源头供应商（如某些品牌商的代加工工厂）产能活力，提供资金、技术、渠道扶持，将其纳入零售商自有品牌供应链体系，降低中小厂商市场风险。
- 经销商角色升级：在四五线城市，经销商不仅是物流服务商，更承担“本地化选品顾问”职能，协助零售商挖掘区域特色商品，反向推动供应链定制。

数据共生：数字化重构信任链条

- 透明化数据开放：供应商可访问零售商销售预测、用户画像及区域消费趋势数据，反向指导产品研发；零售商则获取供应商产能、原料成本信息，优化采购决策。
- 数字合规：借助数字化手段提升决策效率，减少人为干预与利益输送。

价值共享：从交易成本到生态红利

- 利润分配创新：零售商通过品质升级实现商品溢价，将部分利润返还供应商，激励其持续投入研发。
- 生态协同赋能：借力母公司生态，为供应商提供资金、物流等支持，解决中小企业实际问题；将零售商数字化工具（如AI选品模型、供应链看板）开放给供应商，助其提升全渠道运营效率。

4

结语

2025年全国两会围绕“全方位扩大内需”战略，将“提振消费”列为经济工作的首要任务。零售渠道是消费的核心驱动力，如何在当前的环境下让品牌商、制造商、经销商、服务商和线上线下零售商等多元化的行业参与者共同协同提升零售效率，创造消费者价值就成为一个更加重要的话题。

零供关系的变革具有重要的现实意义。一方面，它推动了供给质量的提升，助力企业更好地满足消费者对高品质商品和服务的需求；另一方面，它降低了流通成本，提高了经济运行效率。更重要的是，零供协同能够增强国内市场的韧性，为构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局提供有力支撑。

未来需以消费者价值为核心目标，通过以下举措深化零供协同，构建更具韧性的零售生态。

■ 强化法律法规与行业规范

- 完善法律框架：促进制定公平竞争、数据共享与消费者权益保护专项政策，明确各参与方权责边界，为合作提供制度保障。
- 动态监管机制：倡导建立跨部门协同监管体系，打击市场垄断与不正当竞争，维护健康市场环境。

■ 搭建高效合作平台

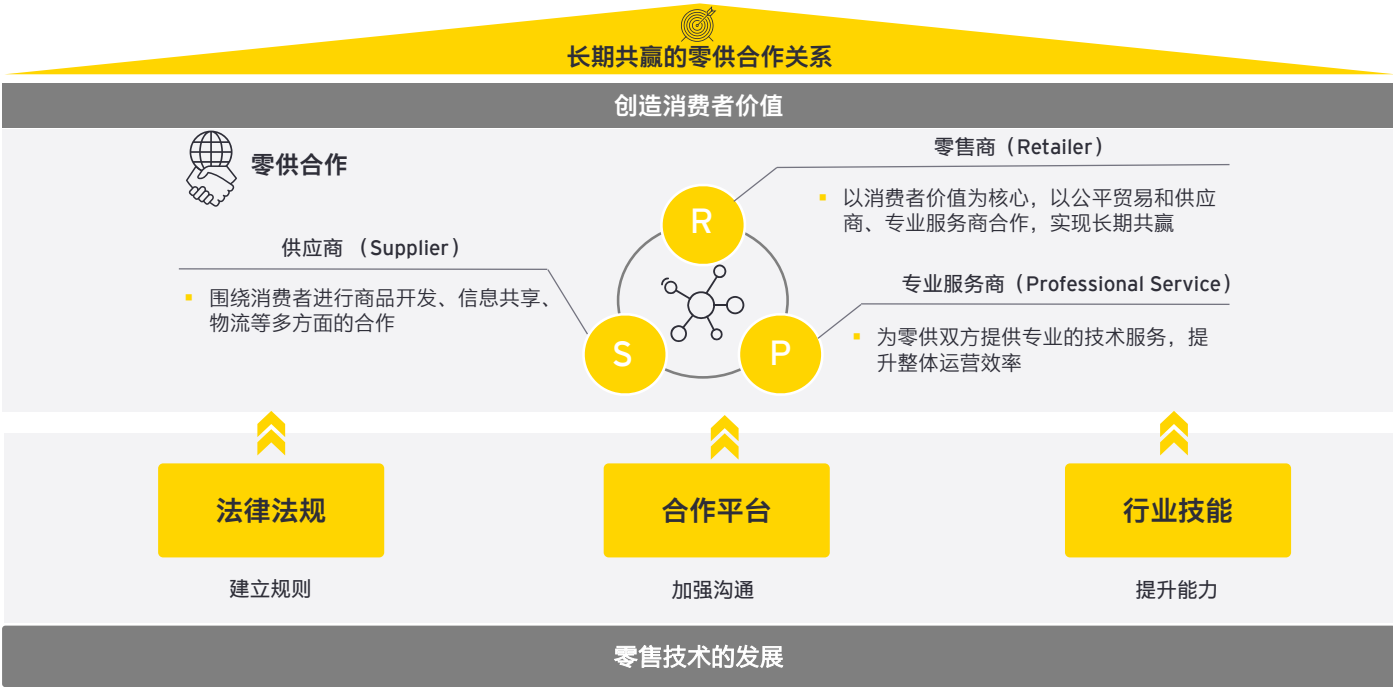
- 高层对话机制：定期举办零供合作高层论坛，推动品牌商、制造商与零售商就合作模式和合作路径等议题达成战略共识。
- 数字化对接平台：建设行业级零供信息共享机制，实现商品开发、库存管理、物流追踪等全链路数据互通，降低协同成本。

■ 深化行业能力建设

- 技能培训体系：联合行业协会开展定制化培训，覆盖数字化运营、消费者洞察等领域，提升从业人员专业素养。
- 标准化认证：推行零售服务商资质认证，鼓励企业通过技术升级与服务创新获取行业认可，形成良性竞争生态。

■ 加速零售技术革新

- 技术应用落地：助力零售新技术落地，重点为技术配套的运营方案和标准，提升供应链透明度、响应速度和零供协同效率。
- 全域渠道融合：依托新技术打造沉浸式消费场景，打通线上线下体验，满足个性化需求。



资料来源：CCFA，安永分析整理

未来，零售行业需要进一步强化政策引导，推动零供协同机制建设，鼓励企业联合创新，培育更多零供协同的标杆案例。让我们携手共进，推动零供关系迈向新高度，为消费提质扩容贡献力量！



联系我们

郑铭驹

安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
大中华区消费品与零售行业
主管合伙人
Denis-mk.Cheng@cn.ey.com

钱冰

安永（中国）企业咨询有限公司
大中华区消费品与零售行业
安永-博智隆合伙人
Bing.Qian@cn.ey.com

张新宇

安永（中国）企业咨询有限公司
零售创新战略负责人
Andy.XY.Zhang@cn.ey.com

杨博

博智隆(上海)企业咨询有限公司
大中华区消费品与零售行业
安永-博智隆经理
Oscar.B.Yang@cn.ey.com

安永 | 建设更美好的商业世界

安永致力于建设更美好的商业世界，为客户、员工、社会各界及地球创造新价值，同时建立资本市场的信任。

在数据、人工智能及先进科技的赋能下，安永团队帮助客户聚信心以塑未来，并为当下和未来最迫切的问题提供解决方案。

安永团队提供全方位的专业服务，涵盖审计、咨询、税务、战略与交易等领域。凭借我们对行业的深入洞察、全球联通的多学科网络以及多元的业务生态合作伙伴，安永团队能够在150多个国家和地区提供服务。

All in，聚信心，塑未来。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览ey.com。

© 2025 安永（中国）企业咨询有限公司。
版权所有。

APAC no. 03022621
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。
请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

