



中国零售：重新定义双十一成功标准

零售商应当以客户忠诚度为重点，才能在全球最大的购物节期间（以及前后）实现增长平衡。

作者：杨大坤 (James Yang)、郑硕怀 (Jonathan Cheng)、Melanie Sanders

净推荐值[®]、NPS[®]、NPS 相关的表情符号是贝恩公司、Satmetrix Systems, Inc.和Fred Reichheld的注册商标。净推荐值SM和净推荐体系SM是贝恩公司、Satmetrix Systems, Inc.和Fred Reichheld的服务商标。

© 本册著作权归贝恩公司所有。

摘要

- ▶ 贝恩2021年第二期零售购物节快报将目光瞄准了中国。在这里，每年的11月11日都会举办声势浩大的双十一促销活动，零售商往往会大张旗鼓地宣传自己在购物节中取得了多大幅度的销售增长。但是，随着这项活动（以及电商行业本身）逐渐成熟，游戏规则正在变化
- ▶ 我们的双十一购物者调查显示，一些增长趋势在今年得到了延续，对于钱包份额的竞争更加激烈，客户获取的难度也有所加大
- ▶ 面对不断变化的动态，最成功的零售商将不再局限于千篇一律的折扣优惠，而是以更多的方法提高客户忠诚度，获得更持久的好处

对于数千万名消费者来说，双十一是否成功很容易判定。他们关注的是每年在这个全球最大的购物节上购买手机、电视、服装、化妆品、旅游度假服务以及其他各种产品服务时能否享受到切实的优惠，这是赢得他们青睐的关键。

而对于零售商来说，双十一的成功标准曾经也很简单：企业只需以成交额作为整体收入指标，显示出自己平台和行业整体的销售增长——从2014年到2019年，随着参与人数的增多，零售行业双十一成交额年复合增长率达到了35%。

但是现在，成功的定义不再像以前那样直观。从原本的光棍节发展成电商平台上的销售盛宴，双十一在12年的演化过程中成为了一个庞然大物，成交额继续增长的机会已经开始减少。一二线城市的大多数购物者早已加入了双十一购物大军，甚至在低线城市也没有很多购物者游离在外，更何况他们的钱包也不如一二线城市购物者的钱包厚实。因此，销售增长将面临双重考验。

整体商业环境也不再不计一切代价地执着于营收，转而开始重视可持续增长和利润率。这样的转变有一定的自发性，是快速扩张后战略重点逐步成熟必然带来的结果，但它同时也说明企业开始反思股票估值陡降的现象——在一系列高规格监管文件的影响下，4大领先电商企业的市销率在2021年上半年下降了39% (图 1)。

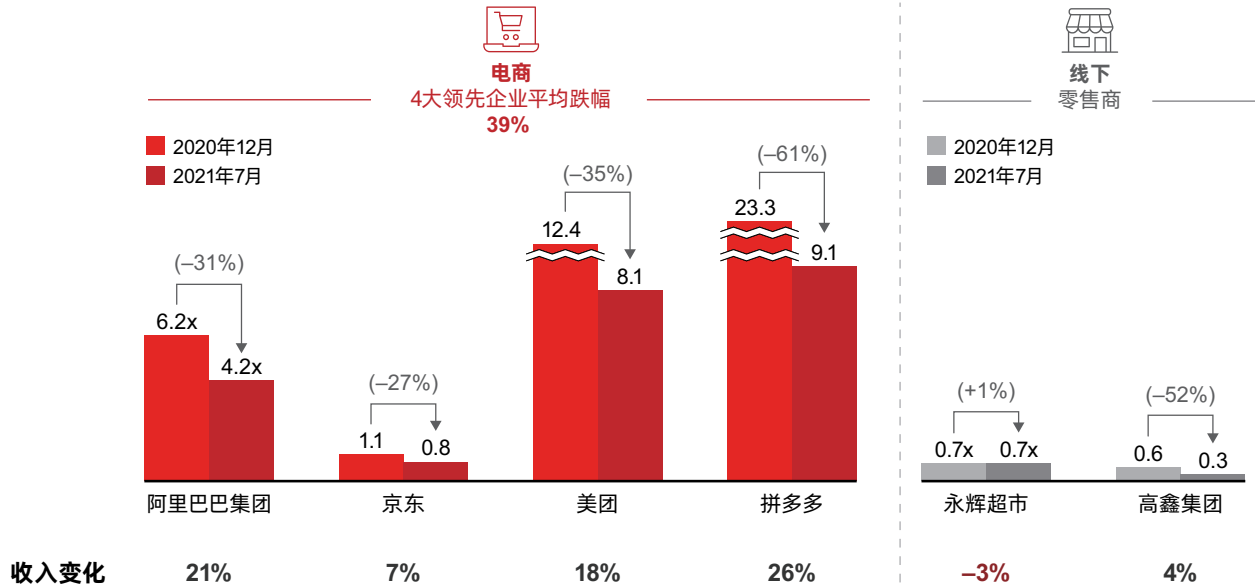
在这样的背景下，零售商的战略路径选择似乎变得明晰起来：降低双十一的优惠力度，提高利润率。不过这样的路径却面临着一个问题：消费者并不打算放弃折扣的好处。

我们近期对于购物者2021年双十一预期展开了调查，发现将近80%的受访者希望能够获得比去年更大的优惠力度。零售商不能面对消费者的需求无动于衷，但是，仅靠优惠无法保证它们能在新的游戏规则下获得成功。

中国零售：重新定义双十一成功标准

图 1: 尽管取得强势收入增长, 领先电商零售企业的股票估值在2021年上半年大幅下降

企业市销率 (市值/销售额倍数)



幸运的是, 这并非是一个难以破解的死局。尽管成交额依然是一项重要的指标, 但零售商有机会以客户忠诚度和客户获取为切入点, 重新定义双十一的成功标准。高管团队以客户生命周期价值、净推荐值SM等其他指标为重点, 建立一套可持续性更强、防御能力更高的长期主张。我们认为, 这样的转变可以帮助零售商全年保持活力, 而不仅仅是在双十一购物节上昙花一现。

2021年双十一主要趋势

2020年, 零售商双十一成交额大幅增长, 但是喜讯不足以掩盖所有问题。与疫情前, 也就是2019年双十一的4100亿成交额相比, 2020年的活动成交额达到了8400亿元, 翻了一倍有余(图2), 但这得益于为期10天的节前促销。如果我们将2020年11月1-11日的成交额与2019年同期相比, 增长幅度仅为29%。

为了了解今年双十一趋势, 我们与技术公司Toluna合作, 对参加了去年双十一、来自中国多个城市的近3000名消费者展开调查。几乎所有的受访者(95%)表示他们打算参加今年的双十一活动, 大多数的受访者(76%)对今年的活动感到非常激动。同时, 在去年双十一平均支出达到2104元的前提下, 超过半数的受访者(52%)表示他们计划在今年增加消费支出, 只有8%的受访者表示自己会减少支出。女性消费者在2021年双十一活动中增加消费支出的可能性高于男性消费者。

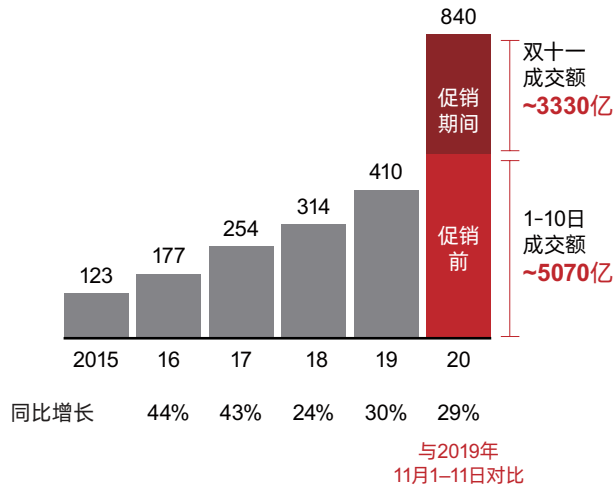
中国零售：重新定义双十一成功标准

图 2: 疫情期间，电商发展达到新里程碑，2020年双十一持续时间更长，成交额更高

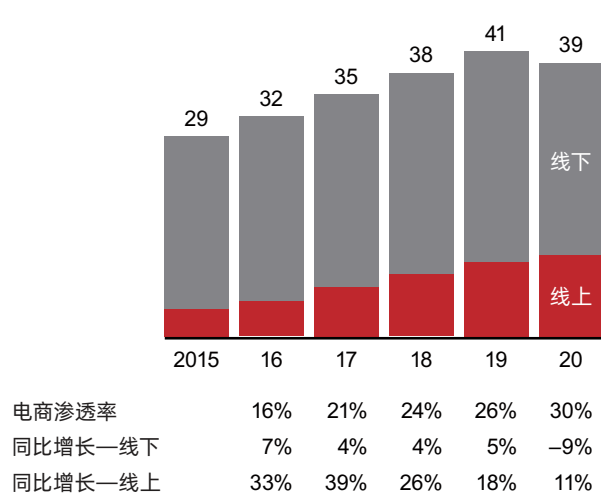
包含10天节前促销在内的整体增长.....

.....电商渗透率提升至30%

总成交额 (十亿人民币)



整体年销售额 (万亿人民币)



资料来源：阿里巴巴；Syntun; CEIC (国家统计局)

去年一些推动成交额增长的主要趋势在今年有望得到延续。例如，低线城市的渗透率有望继续提升，突破象征性门槛：我们的消费者调查表明今年三四五线城市中首次参加双十一活动的消费者数量将超过一二线城市。因为疫情影响而强势增长的健康保健品类消费支出同样有可能将增势延续到今年，尤其是在化妆品和个人护理行业（图3）。整体来看，很多双十一购物者表示他们强烈偏爱自己熟悉的品牌（超过70%的受访者）以及高性价比品牌（60%）。

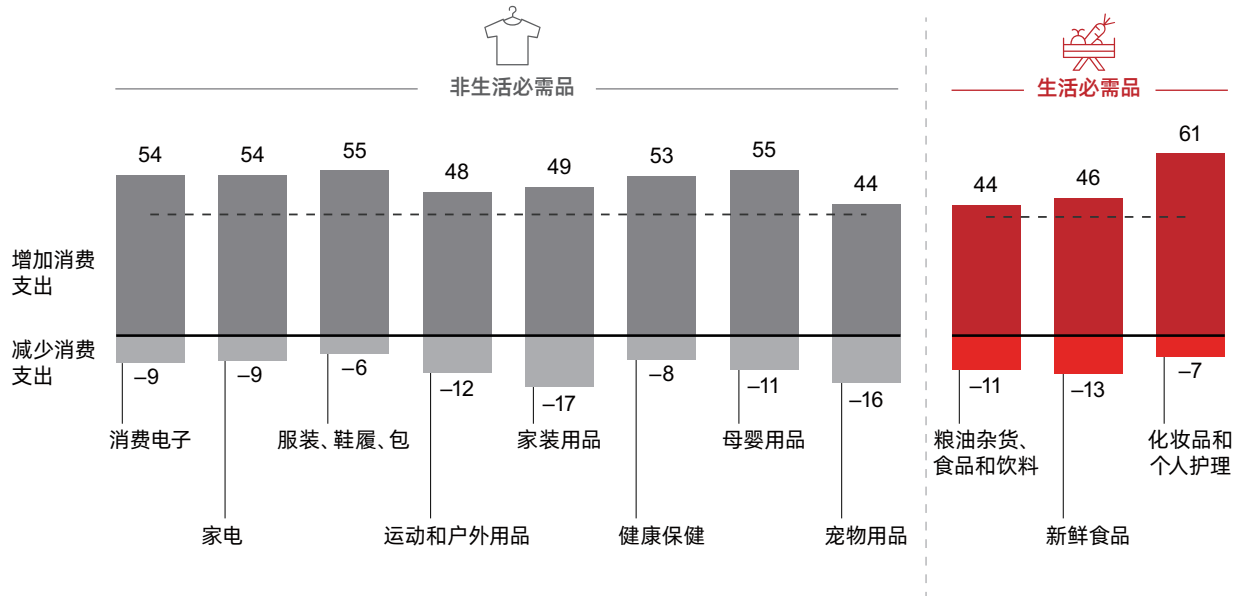
但是，对于双十一钱包份额的竞争早就已经如火如荼。近几年来，在其他零售商纷纷入局，与活动最初的发起者——阿里巴巴天猫平台——一同将购物节推向新高度的同时，参与平台数量的不断增多使得销售额逐步分散化。但这样的分散化趋势正中购物者下怀，在我们的调查中，超过50%的消费者表示他们计划在今年双十一去三个或更多的平台购物。

最后一条洞察结果仿佛说明很多购物者不介意在双十一更换零售商，事实也确实如此。对于消费者而言，双十一的优惠并没有让他们忠于某个单一平台。他们有更多的选择，有足够的空间去货比三家。但这并非一成不变的真理，一些零售商有可能通过深入挖掘找到坚定的核心用户，这些纯正的粉丝是重新建立战略差异化优势的基础：我们的调查表明，那些在双十一活动中大力支持零售商的消费者全年在同一平台上的消费支出都很高（图4）。

中国零售：重新定义双十一成功标准

图 3: 购物者预计将在2021年双十一提高各品类的消费支出，其中化妆品和个人护理有望取得亮眼表现

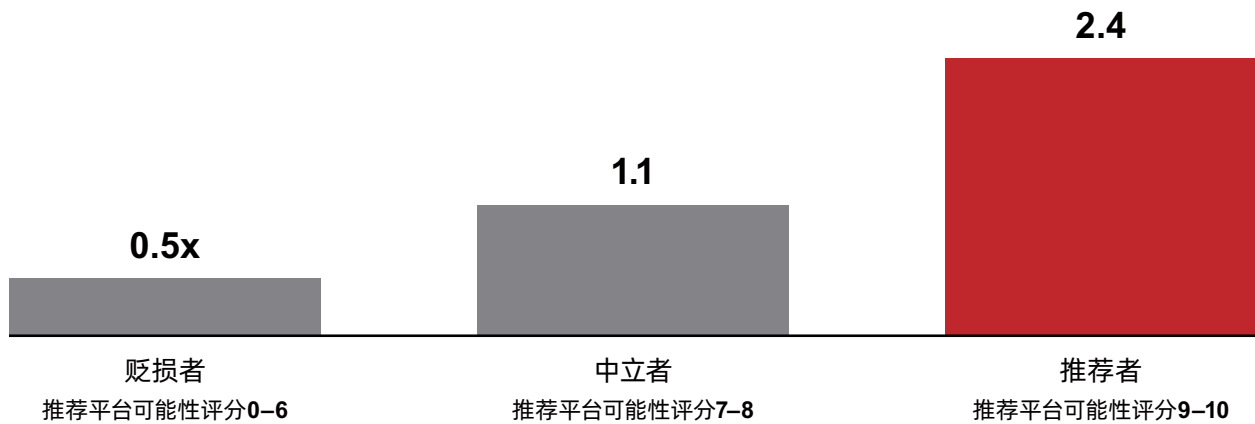
预计将增加/减少消费支出的受访者占比, 按双十一品类划分



资料来源：2021年贝恩/Toluna消费者调查 (n=2,977)；贝恩分析

图 4: 在双十一活动中大力支持零售商的消费者比非支持者更有可能在一年其他时间段内去平台自由购物

在2020年双十一后增加消费支出或保持大笔消费支出的平台用户与减少消费支出或保持低消费的平台用户数量比率



资料来源：2021年贝恩/Toluna消费者调查 (n=2,977)；贝恩分析

愈发激烈的忠诚争夺战

不可辩驳的是，价格依然是非常重要的元素之一，即便是零售商瞄准的深层核心粉丝也十分看重价格。正如本篇报告开篇所提，购物者对于大幅度优惠的钟爱不可能在短期内得到改变，这无疑加剧了提高利润率的难度。不过，一些领先零售商已经在培养双十一客户拥护度方面取得了一定进展，消费者追随这些平台的原因不再局限于“这里东西卖的好便宜”这样浅显的理由，为零售商建立更持久的差异化优势奠定了基础。

例如，阿里巴巴在建立客户忠诚度方面不断进行创新和投资，以期提升客户体验。其中一项举措是提高自己忠诚度项目88VIP的吸引力，通过整个阿里巴巴生态体系为会员提供福利，包括免费优酷会员、饿了么外卖配送费用减免、飞猪旅游返现优惠券。

此外，阿里巴巴与品牌商和制造商之间紧密的合作关系虽不能直接产生效果，但也是提高客户忠诚度的利器之一。品牌商从阿里巴巴获得了大量的数据和数据解析工具，从而提升购物体验，将顾客与平台更紧密地绑定在一起。无独有偶，制造商从阿里巴巴获取的购物者信息能够帮助它们了解消费者的具体需求并据此量身打造产品，满足客户需求。忠诚度能够带来双重好处：购物者在阿里巴巴平台看到更多他们想买的产品，而且有越来越多的产品是在其他平台上买不到的。

京东也是双十一忠诚度领先平台之一。最狂热的京东粉丝一直将京东出色的售后服务支持挂在嘴边。例如：购物者可以享受30天保价承诺、180天质量问题包换货以及安装服务。另外，京东利用AI工具和其他技术创新提高客户服务效率。同样值得称赞的还有京东迅速、可靠的配送——这归功于京东对自有物流能力持续不断的投资（很难复制）。

还有一家零售商虽然没有在双十一购物节中占据突出地位，但在客户忠诚度方面却是不折不扣的领先者。它就是山姆会员店。身为沃尔玛旗下品牌，山姆会员店持续专注于为核心客户群创造价值，将会员费变为利润来源之一，成功地与母公司实现了差异化。而超过三百万中国山姆会员店会员也足以说明这不是一项小众业务。让这些会员保持忠诚的秘诀有哪些？首先是产品质量，包括不断发展壮大的私有品牌大军。其他因素包括强化的卓越会员特权，比如洗车、牙科护理、眼科检查等。这些差异化增值服务能够全年保持吸引力。

忠诚度能够带来双重好处：购物者在阿里巴巴平台看到更多他们想买的产品，而且有越来越多的产品是在其他平台上买不到的。

2021双十一以及前后阶段战略问题

现阶段的中国零售行业正在逼近一个节点，要求任何增长策略都必须包含忠诚度策略。在新阶段占据领先地位的企业看重的不仅仅是成交额、月均用户数和用户平均收入贡献，而是范围更广、数量更多的指标。它们也会利用NPS®、客户留存率、运营利润和客户生命周期价值等指标评估自己的表现。这些企业不再过度依赖双十一，因为全年更多促销活动的崛起让它们有了更多的投资选择和目标。

现阶段的中国零售行业正在逼近一个节点，要求任何增长策略都必须包含忠诚度策略。

为了加快向忠诚度主导的模式转变，高管团队需要将目光放到双十一之外，思考三组问题：

- **我们在双十一活动中采用的方法在更广的时间范围内能发挥多大功效？** 我们的双十一交易是否瞄准了最有价值的客户？如何将双十一主张从单纯的功能要素转变为忠诚度建立要素？
- **我们是否将忠诚度设为我们一切行动的核心？** 我们是否对客户生命周期价值进行系统化衡量和追踪？我们对最有价值的客户以及他们与我们的互动方式的了解程度有多深？我们的客户在各个关键触点的满意度有多高？
- **我们是否正在重塑业务以建立差异化优势，削弱对于促销的依赖？** 投资是否以最有价值的客户为目标？投资带来的好处能否持续全年，而不只是局限在促销节阶段？

思考这些问题并以此展开行动的零售商有可能在2022年双十一周期中占据更有利的位置。

中国零售：重新定义双十一成功标准

中国零售：重新定义双十一成功标准



Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球38个国家设有63个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功，并在业内享有良好的客户拥护度。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们以客户的业绩衡量自己的成功，通过与客户通力合作，以发掘客户的增长潜力。我们的战略落地/变革管理® (Results Delivery®) 流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北” (True North) 价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的国际咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中国本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。

关于研究

数据提供商Toluna是一家全球技术公司，以Toluna Start平台为基础，利用创新技术和全球研究专长，结合覆盖70多个国家、4800多万消费者的社会投票网络，为客户提供实时洞察。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈