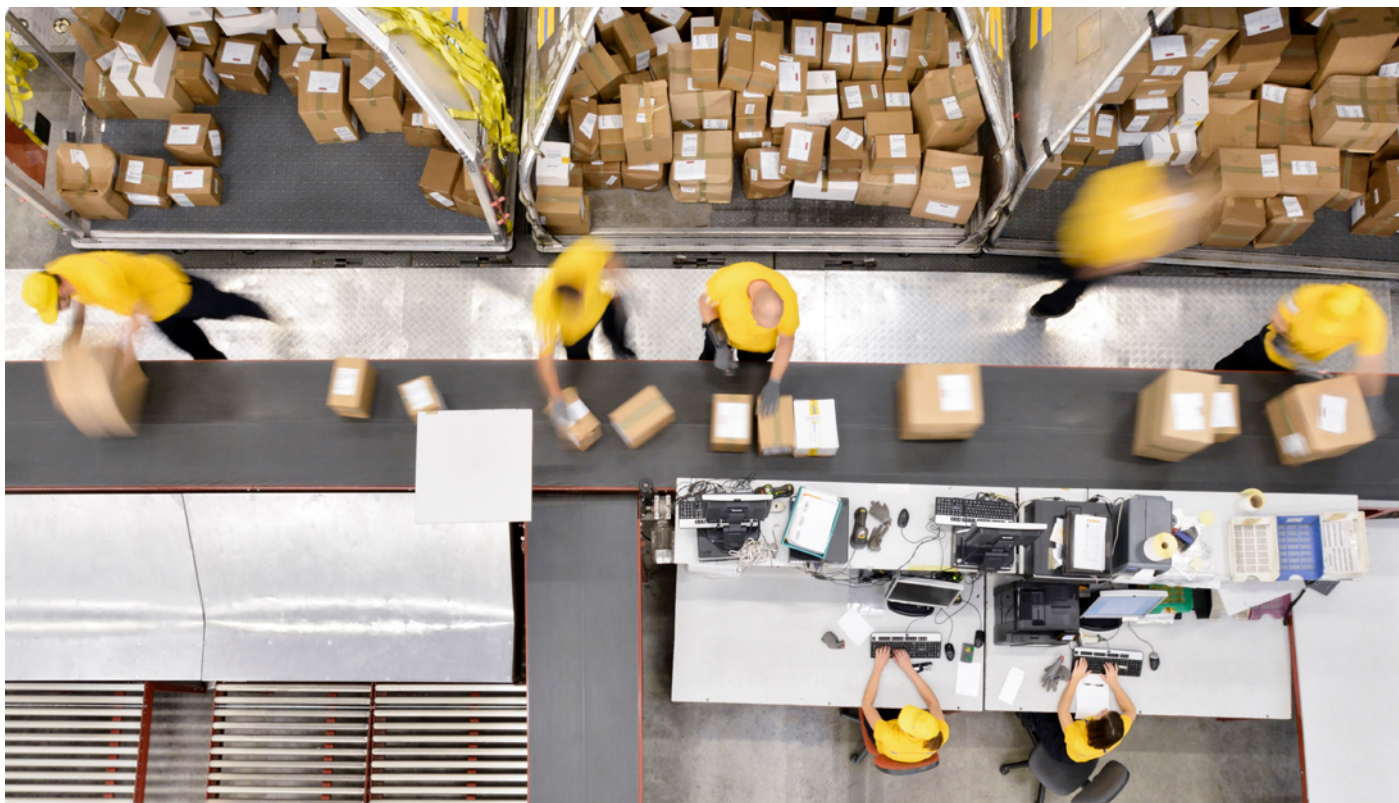




新冠疫情对“双十一”影响几何？

2020年将成为“双十一”史上举足轻重的一年。

作者：郑硕怀、Kanaiya Parekh和Melanie Sanders

关于作者

郑硕怀是贝恩公司大中华区零售业务主席，常驻香港。**Kanaiya Parekh**是贝恩公司零售业务专家合伙人，常驻香港。**Melanie Sanders**是贝恩公司亚太区零售业务主席，常驻墨尔本。

摘要

- ▶ 各大零售商和品牌商正积极备战“双十一”，这一全球规模最大的年度销售盛事。它们在努力提升高线城市消费者钱包份额的同时，正在低线城市开发新用户群体。
- ▶ 新冠疫情对零售行业的销售造成巨大冲击，客流量较去年同期下降了20%。由此可见，尽管零售商们正努力弥补2020年上半年所蒙受的销售损失，但是它们的“双十一”销售额能否实现增长，前景仍不明朗。
- ▶ 领先的零售商在投资建设全渠道关键能力的同时，需要针对高线和低线城市的消费者制定差异化的战略。它们将基于“双十一”消费者的数据和消费行为，识别高潜力新品、热门品牌和畅销品类。

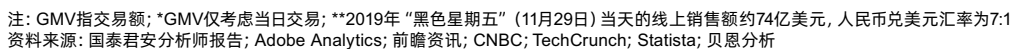
单纯就销量而言，全球其他促销节日无一堪与中国一年一度的“双十一”购物节相媲美。“双十一”当天24小时内所达成的销售额是亚马逊一整个月销售额的两倍之多（见图1）。“双十一”首创于2009年，当时参与该活动的仅有一个平台（天猫）上的一个品类（服饰）。如今，“双十一”的SKU数量已经突破1000万个，覆盖从家用电子产品到美妆等各个品类，除了中国以外，还有超过100个国家的消费者参与其中。过去5年，“双十一”的交易规模以每年35%的速度增长。去年，零售商和品牌商在“双十一”期间发布了超过100万款新品，旨在盘活并建立深刻、持久的用户关系，并最终实现了4100亿元人民币（约合604亿美元）的交易额（GMV）。

不过，这一全球规模最大、最成功的购物节，除了不断刷新销售记录和提高消费者忠诚度之外，或许还将带来一些其他影响：后疫情时代，零售商和品牌商在陷入发展阵痛期，它们不得不努力适应疫后现状并为未来的不确定性做好准备。

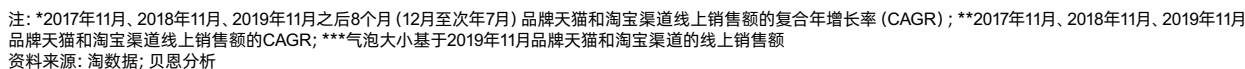
在种种棘手问题中，新冠疫情对零售行业的销售所造成的冲击尤为致命。尽管相关防控措施已经大规模放开，但线下客流量仍较去年同期下降了20%。由此可见，“双十一”销售额能否实现逆势增长，前景仍不明朗；同时，各大零售商和品牌商的高层们也面临几大关键问题。过去两年我们观察到一大趋势，即“双十一”促进线上份额不断提升，但并未推动零售市场规模同步扩大，这一趋势对布局“双十一”有什么启示？我们应该如何借鉴领先企业优化“双十一”投资的方式，完善自身战略，将“双十一”买家转化为全年长期用户（见图2）？

伴随规模的扩张，“双十一”经历了三个发展阶段（见图3）。

2019年“双十一”交易额达到4100亿元人民币，过去5年，该指标的年增速达到**35%**

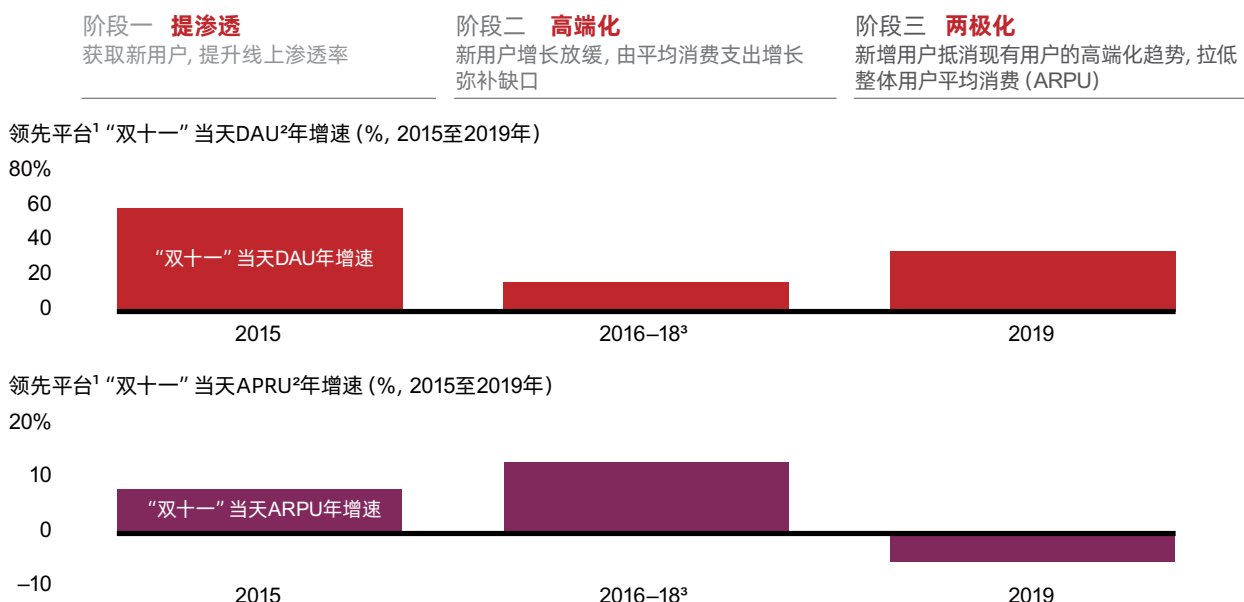


2017至2019年“双十一”过后至年末, 品牌的线上销售额增速* (%)



新冠疫情对“双十一”影响几何？

图 3: 过去5年, “双十一”经历了三个不同的发展阶段



注: ¹领先平台包括天猫、淘宝和京东; ²DAU (日活跃用户数量): 一日之内至少打开过一次app的用户数量; “双十一”当天天猫、淘宝和京东的DAU之和; ³该CAGR指2016年至2018年; ⁴“双十一”ARPU (用户平均消费) 通过以下公式计算得出: “双十一”当天GMV (淘宝+天猫+京东) / “双十一”当天DAU

资料来源: QuestMobile; 阿里巴巴年报; 阿里巴巴媒体文章; 京东年报; 贝恩分析

提渗透。早年, 零售商携产品参与“双十一”大促是希望吸引新用户。中国一二线城市蕴含着巨大的消费潜力。事实证明, 这一年度盛事是教育一二线城市消费者并鼓励他们从实体店转向电子商务的一种极为有效的方式。2015年“双十一”的日活跃用户数量 (DAU) 比2014年同期增长了60%。不过, 随着消费者渗透率趋于饱和, 零售商们很快便沦为自身成功的“受害者”。2016年, 新增线上消费者人数仅增长了15%。

高端化。2016年, 伴随高线城市消费者渗透率触顶, 零售商和品牌商们调转枪头, 采取了一种全新的方式刺激“双十一”销售增长: 让消费者购买售价更高的商品或增加平均售价更高的产品品类, 鼓励消费者进行消费, 从而增加他们的消费支出。这种方式取得了不错的成果。2016年“双十一”当天的用户平均消费 (ARPU) 较2015年同期增长了20%, 而2015年该指标较2014年同期增长了8%。

两极化。尽管零售商们成功增加了消费者支出, 但拼多多等市场颠覆者的出现, 仍令它们感到了日益激烈的竞争压力。后者是仅次于阿里巴巴和京东的第三大线上购物平台。这些新的竞争对手不断压低售价, 吸引低线城市的消费者。通过提供大额折扣, 拼多多GMV的市场份额在一年内翻了一番, 从3%增至6%。面对竞争压力, 大型零售商同样在低线城市采取了激进的折扣策略, 以扩大新用户规模。深耕低线市场推动这些城市的DAU增长了29%, 不过这也导致用户平均消费增速放缓了5%。与此同时, 大型零售商同样努力刺激一线城市消费者增加消费。

所有这一切, 使得2020年成为“双十一”史上举足轻重的一年。零售商们正围绕三大不确定性因素做好充分准备。

“双十一”在转化新用户、提升平均售价方面能否延续良好势头？

品牌商预计，今年“双十一”的投入和销售额都将有所增长。同时，消费者表示，他们的消费支出也将有所增加（见图4）。贝恩公司针对3200名中国消费者展开了调查，覆盖高线和低线两大城市层级，结果显示，~40%的消费者会增加“双十一”期间的消费，而仅有20%的消费者会减少消费。调查还显示，相比女性消费者，男性消费者增加消费支出的可能性更大。

我们的调查发现，低线市场的新用户规模将保持强劲增速，成为DAU的主要增量来源。虽然高线市场的渗透率正逐步趋于饱和，在低线城市的网民中，线上消费者的渗透率持续提升，2020年第一季度的渗透率达到了54%左右（2019年上半年约45%）。

不过，这些新用户的消费支出将比现有用户低60%，比低线市场的平均水平低50%。基于这样的新用户结构，预计2020年ARPU的整体增速或继续走低。

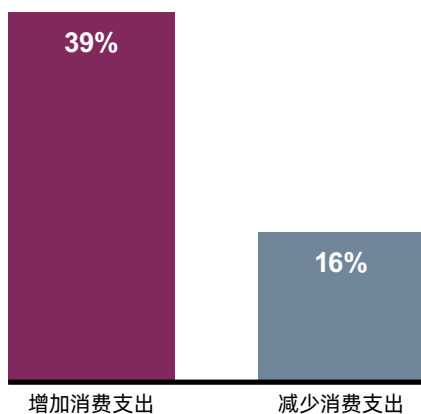
哪些渠道、品牌和品类将脱颖而出，哪些又将铩羽而归？

线上 vs. 线下：新冠疫情提高了线上渗透率，但也造成实体店客流下滑。“双十一”将加速以上趋势的发展（见图5）。在高线市场，由于渗透率趋于饱和，有能力建立用户忠诚度并提升用户粘度的零售平台将脱颖而出。在低线市场，通过有竞争力的定价和高性价比的产品，吸引新客数量最多的平台将成功突围。

图 4：预计今年中国一线至五线城市消费者的“双十一”消费支出将有所增加

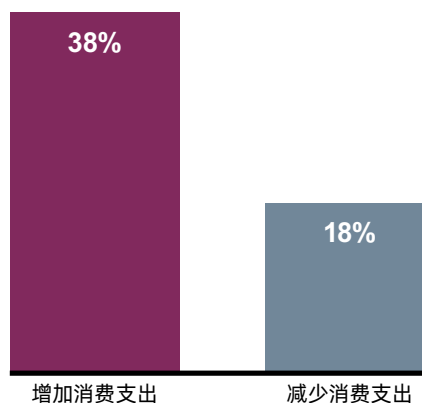
调查显示，一线和二线城市高端化趋势依旧……

计划在2020年“双十一”期间增加或减少消费支出的受访者占比



……同时，三线、四线和五线城市的消费者同样表示会增加消费支出

计划在2020年“双十一”期间增加或减少消费支出的受访者占比



注：该问题的选项包括：购物支出显著增加（30%+）；购物支出稍有增加（11%–29%）；购物支出保持不变（-10%–10%）；购物支出稍有减少（-11%–29%）；购物支出显著减少（-30%）；计划增加消费支出的受访者占比是指各品类回答“购物支出显著增加”或“稍有增加”的受访者人数均值；计划减少消费支出的受访者占比是指各品类回答“购物支出稍有减少”或“显著减少”的受访者人数均值
资料来源：消费者调查分析（n=3,242）；贝恩分析

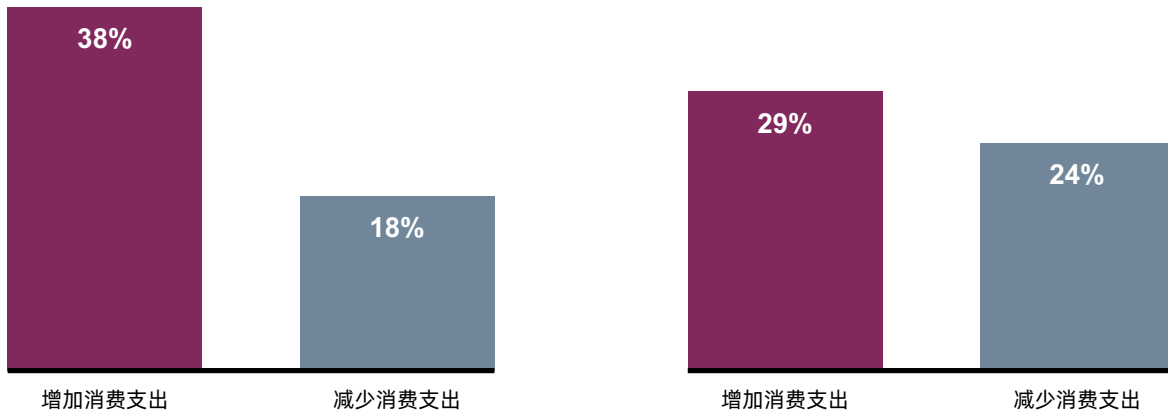
新冠疫情对“双十一”影响几何？

图 5：今年“双十一”，相比线下消费，消费者更愿意进行线上消费

今年“双十一”，您预计您在各个渠道的消费支出会有所增加还是减少？

线上渠道：计划在2020年“双十一”增加或减少消费支出的受访者占比

线下渠道：计划在2020年“双十一”期间中增加或减少消费支出的受访者占比



注：该问题的选项包括：购物支出显著增加（30%+）；购物支出稍有增加（11%–29%）；购物支出保持不变（-10%–10%）；购物支出稍有减少（-11%–29%）；购物支出显著减少（-30%）；计划增加消费支出的受访者占比是指回答“购物支出显著增加”或“稍有增加”的受访者总数；计划减少消费支出的受访者占比是指回答“购物支出稍有减少”或“显著减少”的受访者总数；线上渠道包括京东、阿里巴巴和拼多多
资料来源：消费者调查分析（n=3,242）；贝恩分析

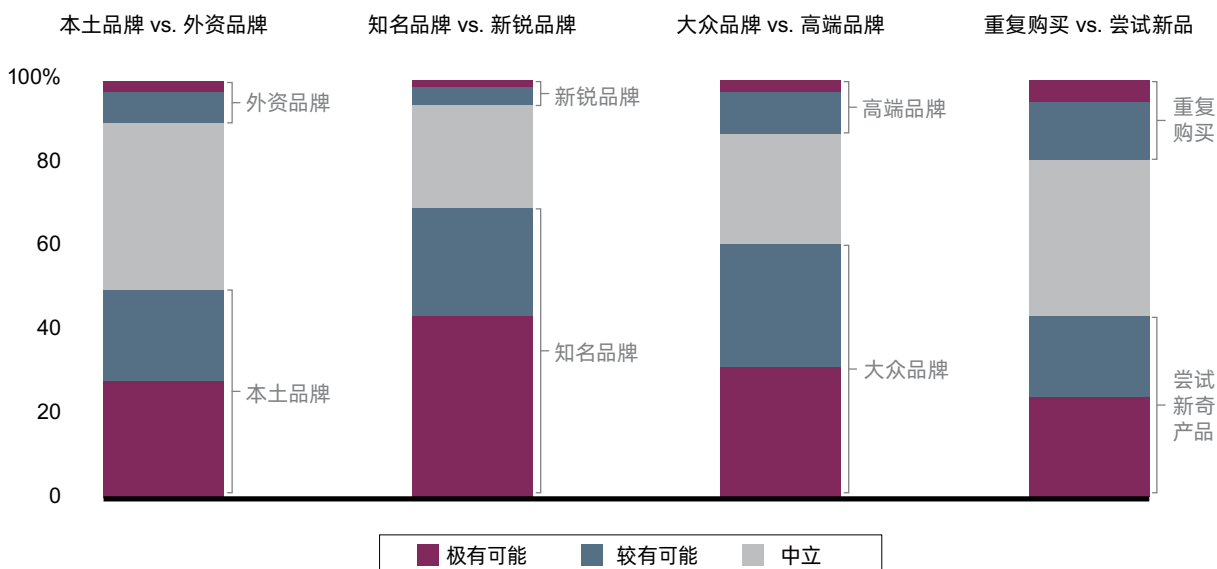
品牌 vs. 品牌：我们经过调查发现，本土品牌更受消费者青睐（见图6）。过去几年，在与本土品牌的博弈中，外资品牌始终处于劣势。2019年可谓是一个转折点，外企品牌的增速首次超越本土品牌。然而，新冠疫情对本土品牌所造成的冲击要小于外资品牌。经济不确定性导致消费者重新燃起对价廉物美的产品的兴趣，这也是本土品牌更受青睐的原因之一。事实上，今年早些时候接受调查的中国消费者中，有35%的受访者预计，他们会比以往更在意自己的消费支出（详见贝恩报告《展望亚太零售业的未来：如何高速发展》）。全球紧张局势下民族自豪感的增强是另一大原因。相比新锐品牌，中国消费者更青睐知名品牌，新生势力品牌因此增势受挫。超过60%的消费者表示更青睐大众品牌，而不是高端品牌。希望尝试新奇产品的消费者比愿意重复购买的消费者多出了2倍以上。

品类 vs. 品类：消费者调查显示，无论是必需品还是非必需品品类，消费者支出都将有所增加。“双十一”期间，消费者最有可能在消费电子产品和保健养生产品这两大品类增加消费。由于人们待在室内的时间增加了，他们的在线时间也延长了——因此，有41%的受访者预计他们对电子产品的消费支出将有所增加。此外，消费者对健康饮食愈发重视，疫情同样加速推进了这一消费者趋势的发展。调查表明，42%的消费者计划在“双十一”增加对生鲜食品的消费。

新冠疫情对“双十一”影响几何？

图 6: 本土品牌、知名品牌和大众品牌有望成为今年“双十一”的赢家

今年“双十一”，以下哪个品牌或产品更吸引您？



资料来源：消费者调查分析 (n=3,242)；贝恩分析

低线城市的新用户会形成提升消费的良性循环，还是拉低ARPU的恶性循环？

在“双十一”的前两个发展阶段，零售商们建立起了一个良性循环，并从中获益。他们从一二线城市收割新用户，并成功带动持续的消费升级。随着回报日渐提升，零售商将所得回报再投资于顾客体验改善，旨在提升用户忠诚度并稳步实现规模化。

目前正处于“双十一”的第三个发展阶段，鉴于高线和低线城市之间的收入差距，来自低线城市的新用户群体能否实现零售商和品牌商在阶段一将现有用户引流至线上时所实现的ARPU增长，尚且不得而知。他们消费高端化的进程可能慢于一二线城市的消费者。由于新用户的获客和服务成本不断攀升，市场形势将变得尤为艰难。

这对线上平台、线下零售商和品牌商意味着什么？

线上平台

线上平台针对新老用户可采取不同的方法，让“双十一”期间的投入发挥出最大价值。

针对现有用户，目标是挖掘用户终生价值。例如，平台可以通过提供丰富的互动体验、与用户建立起一种超越交易的更高层次的关系，来提升用户忠诚度。提升互动体验的一个方法是：为爆款“明星产品”设计内容。阿里巴巴建议商家要逐步做到至少70%的SKU有短视频内容覆盖，每个SKU需要有3到5条短视频。平台可以精确衡量现有用户在互动、新品发布和新业态引进等方面所处的发展阶段。

新冠疫情对“双十一”影响几何？

为了扩大低线城市的新用户规模，顶尖平台将致力于量身定制用户价值主张。这就意味着为该细分市场定制产品组合，同时配备更具成本效益的供应链和市场通路，缓解由于高昂的获客成本和“最后一公里”配送服务所造成的压力。

无论是现有用户还是新用户，平台都可以通过获取“双十一”消费者信息情报，聚焦高潜力新品、热门品牌和品类，从而优化产品组合决策、创造更大价值。

线下零售商

随着消费者稳步从线下转移至线上，实体店零售商需要重新与“双十一”期间流失的消费者建立联系，力争将他们转化为忠诚的全渠道消费者。然而，为全渠道消费者提供服务将导致成本攀升，公司需要基于成本和效率对产品组合和供应链进行调整，以确保合理的线上经济效益。这意味着审时度势，在精简门店网络、履约和物流系统，采取外包方式或者与生态合作伙伴展开合作间做出最合理的选择，从而有效地对成本进行精简和管理。

线下零售商可以通过回归业务基础、调整自身定位来优化实体店体验，提升门店视觉吸引力，尤其是在吸引年轻消费者方面。它们还可以聚焦线上渗透率较低的品类（生鲜食品就是一个很好的例子），通过精选SKU和有竞争力的定价，打造有别于线上平台的差异化优势。

想要赢回线上消费者，线下零售商还需要基于“双十一”消费者数据识别高潜力新品、热门品牌和品类，开发新奇的产品组合。

加码全渠道能力建设同样至关重要——要么做大做强，要么出局离场。这意味着借鉴有效方法，获取并转化线上客流。也意味着对IT、数据和供应链基础设施进行投资，为全渠道零售提供支持，同时，在战略生态系统内建立合作伙伴关系，共同投资并维持高速增长。

品牌商

品牌商首先需要厘清高线和低线城市消费者背后不同的增长驱动因素，然后再找准赛道，竞争突围。对绝大多数品牌来说，它们的目标是提升高线市场的钱包份额和低线市场的渗透率，并据此对品牌和产品组合进行差异化管理。

顶尖品牌会与最有价值的消费者建立直接联系，它们衡量成功的标准不仅仅是“双十一”所取得的GMV，还包括互动、忠诚度和用户终身价值等。它们会基于内部的交易和互动数据，以及从生态系统获取的数据，形成对用户的360°全方位洞察。他们通过各种渠道直接与消费者展开互动，同时重塑市场通路能力，以强化跨渠道协同效应。此外，它们还积极布局同城零售业务，打通一整条消费者链路，优化成本、提升速度，从此不管是在线下还是线上渠道推出新品，都同样便利。

作为中国零售行业最重要的24小时，“双十一”的长期价值最终将取决于线上平台、线下零售商和品牌商在此次“双十一”当天及之后的364天里能否相时而动，成功应对挑战。

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37个国家设有59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。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

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。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。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

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已超过250人，兼具丰富的国内及国际工作经验。



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