



2023年“双十一”： 理性和感性双管齐下，赢得消费者青睐

宏观经济挑战和日益火爆的直播/短视频电商，对零售商在今年“双十一”和未来长期运营提出更高要求

杨大坤 (James Yang)、Melanie Sanders、唐克家 (Kyle Tang)

2023年“双十一”：理性和感性双管齐下，赢得消费者青睐

摘要

- ▶ 贝恩公司在2023年第三期零售购物节快报中展望了目前全球规模最大的购物节——中国“双十一”的最新趋势。
 - ▶ 由于经济前景不明朗，导致消费者的购物热情降低。根据调研，超过四分之三的消费者表示与2022年相比，在今年“双十一”期间将会减少消费支出或维持去年水平。
 - ▶ 置身“以高性价比为重”的时代，零售商依然有机会调整战略，适应市场新环境，并凭借直播/短视频和其他内容创新手段，打造“购物和娱乐”相结合的模式，从而赢得消费者青睐。
-

2023年“双十一”：理性和感性双管齐下，赢得消费者青睐

从10月底拉开序幕到11月11日进入高潮，“双十一”不仅是中国零售商的盛会，也是目前世界上规模最大的消费购物节。在2022年“双十一”，零售商遭遇了结构性增长限制，而今年则面临新的挑战：一方面，零售商要增强“商品价值感”来留住顾客，另一方面，他们要提升“体验趣味性”以激发顾客的需求。

对于零售商，想要满足上述两方面的要求并不容易。首先，要认清“价值感不等于低价格”，零售商不能单纯依赖“更深折扣”这一“双十一”传统玩法，而是需要从商品采销端到端全流程进行优化，为消费者提供商品长期的价值感和性价比。与此同时，中国领先的零售商正摩拳擦掌，准备全力推进以直播/短视频电商为代表的內容主导的交易模式。全球范围内的零售商也在密切关注中国直播/短视频电商热潮的未来发展方向。

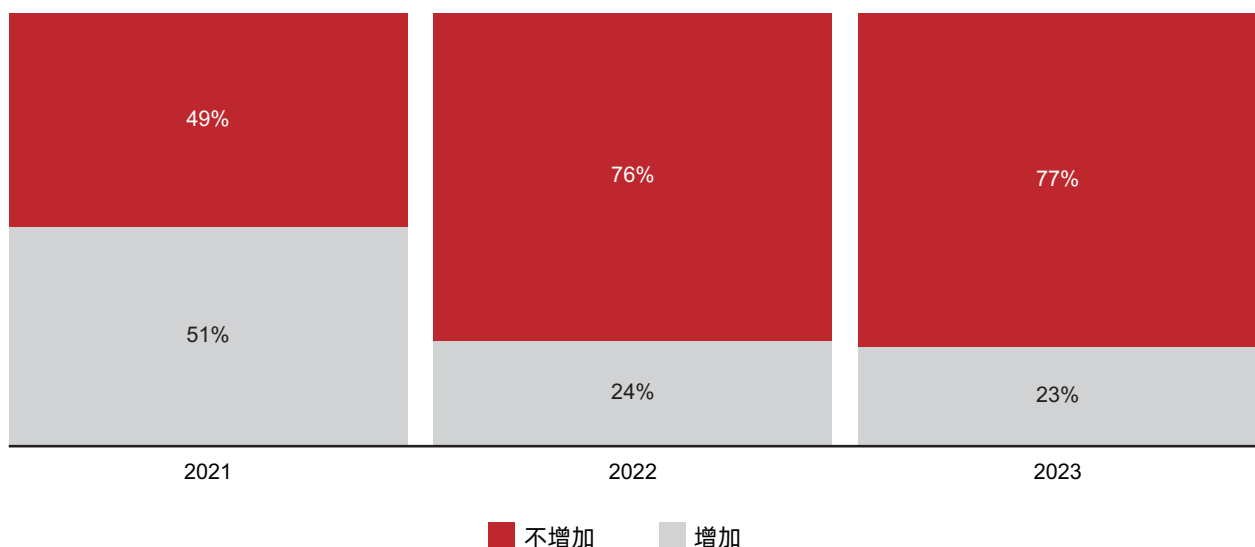
在今年年初，宏观经济在上半年显现出回暖迹象，但短期内依然有起伏，具体表现为GDP增长放缓，消费者信心相对疲软，并且对房地产市场的担忧加剧，因此，全面复苏尚需时日。在此背景下，为了更全面地展望今年“双十一”的趋势，我们对3,000名中国消费者展开调研。结果表明，当前消费者普遍更看重商品性价比。

具体来看，77%的消费者计划在今年“双十一”减少消费支出或维持和去年一样的水平，只有23%的消费者计划增加消费支出（图1）。在去年的调研中，消费者展现出同样的谨慎态度，预告了2022年“双十一”不温不火的表现。不过，2022年的增长乏力很大程度上与“双十一”的规模扩大和逐步成熟有关——“双十一”始于2009年，在其发展过程中，不断涌现的同类电商大促，让消费者产生了“折扣疲劳”。

在2023年，“双十一”迎来了第15个年头，结构性放缓的问题依然存在。在调研中，只有53%的消费者表示自己热烈期待今年的“双十一”，远低于2021年76%的水平。实际上，遇冷的并非只有“双十一”。在本次调研中，我们进一步深挖了“双十一”之外的全年整体消费意愿，有71%的受访者表示自己计划在2023年全年减少消费支出或者保持和去年一样的水平。由此可见，零售商面临的不仅仅是消费者在大促期间的“折扣疲劳”现象。

图 1: 受经济不确定性的影响，只有不到四分之一的消费者计划在今年“双十一”增加消费支出

对“双十一”消费支出变化的预计（受访者占比）



注：每年受访者为参加了前一年“双十一”购物节且计划当年继续参加的受访者

资料来源：2021年贝恩/Toluna消费者调研分析（N=2,977）；2022年贝恩消费者调研分析（N=3,000）；2023年贝恩消费者调研分析（N=3,000）

2023年“双十一”：理性和感性双管齐下，赢得消费者青睐

消费更谨慎，追求“商品价值感”成为主流趋势

消费谨慎的现象背后是越来越多的消费者开始追求“商品价值感”。调研表明，中国消费者对性价比的重视程度日益攀升。其中，占中国总人口60%左右的中低收入人群是最注重性价比的消费人群（图2）。除了收入因素外，不同地域和年龄层的人群对性价比的重视程度也有所不同。比如，三四五线城市居民最容易感受到压力，尤其是“婴儿潮一代”、“Z世代”和“X世代”人群。此外，即使是居住在大城市、收入相对更高的“Z世代”消费者，因为较高的生活成本以及缺乏足够的资产累积，也表现出对性价比的强烈重视。

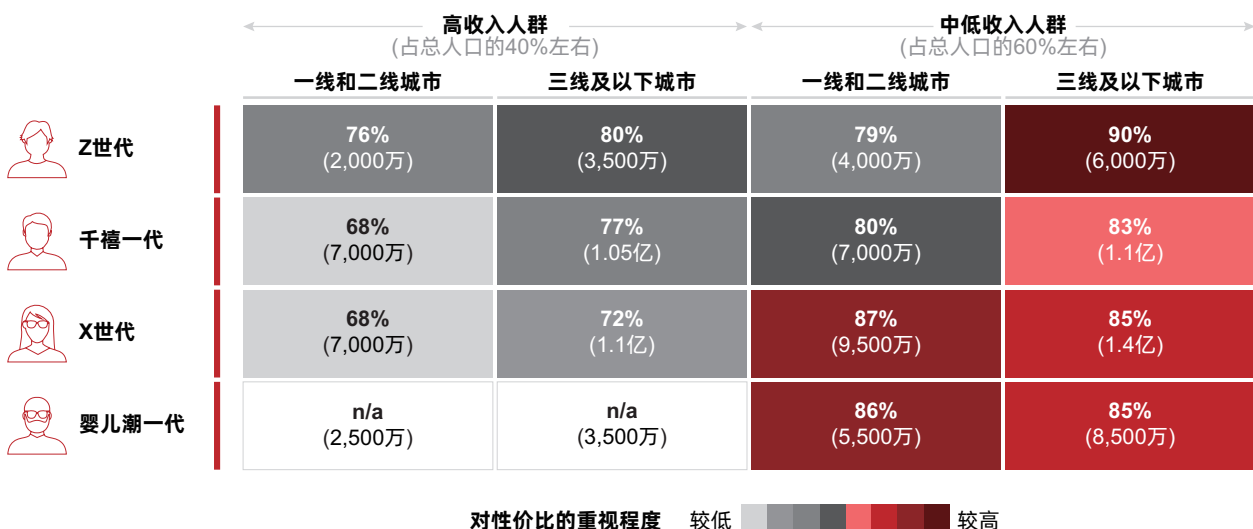
就消费者购买的产品而言，“追求商品价值感”的趋势导致了品类的两极分化。具体表现为消费者集中于购买纸巾、洗手液、方便速食和宠物食品等生活必需品，减少了家电和家具等单价较高的非必需品的消费。同时，消费者还在外出就餐和旅游等领域寻求一些“小确幸”式的消费。

同样，当被问及“双十一”购物消费的最主要原因时，45%的受访者提及主要是追求性价比。针对这部分人群的需求，我们展开了进一步研究，发现其中超过三分之一的人群（35%）表示自己在等待更大的优惠力度，从而让钱“花得更值”。还有18%的受访者表示自己会进行大批量采购。不过，更多的消费者（48%）则表示，他们会转而购买更平价的的品牌或零售商自有品牌产品。

在消费者谨慎消费的背景下，以性价比闻名的一些电商平台，如拼多多，在今年实现了销售额的迅猛增长。其财报显示，2023年上半年营收同比增长63%，远远超过其他传统电商平台平均约2%增长率。拼多多始终坚持将促销投资集中于简单化、长期化的低价战略（例如：通过“百亿补贴”持续提供品牌产品特卖优惠），而非依靠复杂的短期大促活动。此外，拼多多还通过提高平台销售产品质量等一系列措施来进一步赢得客户的青睐。

图2: 低线城市、中低收入人群，尤其是“Z世代”人群，在“双十一”消费支出方面表现得更为谨慎

各消费人群中不打算2023年“双十一”增加消费支出的人数占比（括号内为各人群总人口数量）



注：每个人群的人口数量四舍五入至最接近的500万；Z世代通常指年龄为18-26岁的人群，千禧一代为27-44岁，X世代为45-64岁，婴儿潮一代为65岁及以上；高收入指每人每月收入大于6千元人民币；高收入婴儿潮一代样本数量有限，缺少数据
资料来源：第一财经；欧睿咨询；2023年贝恩消费者调研分析（N=3,000）

2023年“双十一”：理性和感性双管齐下，赢得消费者青睐

玩转直播/短视频购物，提升消费的“体验趣味性”

如今，中国消费者不仅热衷于在传统电商平台上寻找最优惠的价格，同时，他们也愿意关注更多新兴平台，尤其是以抖音、快手为代表的直播/短视频电商平台。这些平台打破了娱乐和零售之间的界限，为消费者带来全新的体验。

直播/短视频电商在去年“双十一”就已经呈现出非常明显的崛起之势。在2022年“双十一”研究报告中，我们提出了一个问题：在2021年“双十一”，传统电商平台的销售额距离突破万亿大关仅一步之遥，那么，在2022年“双十一”购物节（包括前期预热阶段），传统电商平台能否突破万亿里程碑？

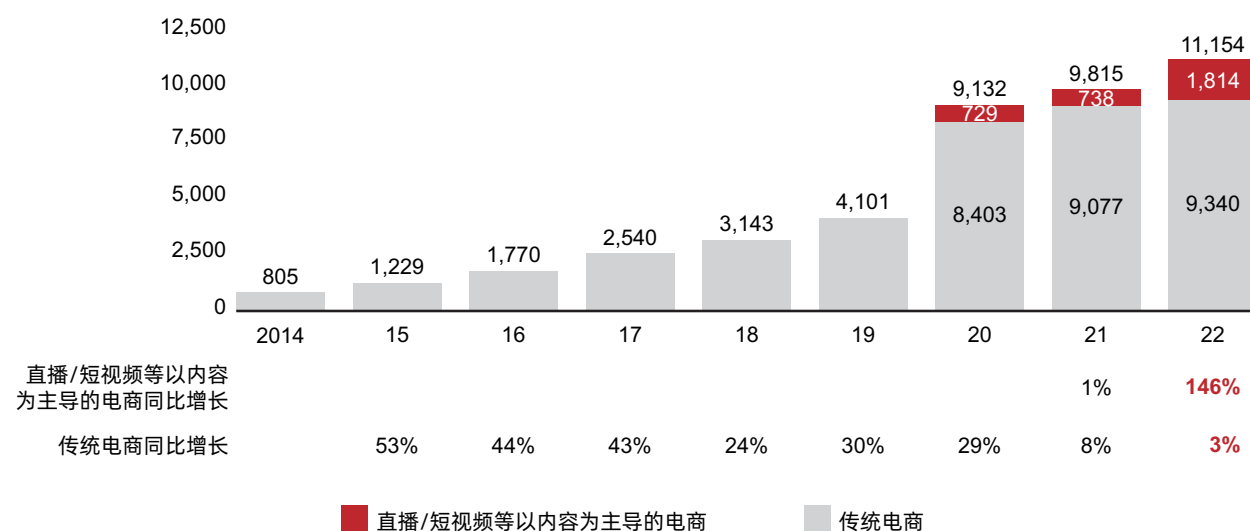
实践表明，在去年“双十一”，传统电商平台的商品交易总额（GMV）仅增长了3%，从2021年的9,080亿元（调整后数字）提高至2022年的9,340亿元，与过往“双十一”增长相比，这个增幅微不足道。值得注意的是，在2022年“双十一”直播/短视频平台的销量异军突起，成为一股不可忽视的力量。因此，我们在统计整体GMV时将其列为一个新增的独立类别。加上直播/短视频电商，2022年“双十一”总GMV达到了1.115万亿元（图3）。

相比2021年，2022年“双十一”直播/短视频电商的GMV增长了一倍有余。今年“双十一”在即，零售商已经严阵以待，准备采用更多的方式进一步玩转互动式购物模式。消费者也非常期待直播/短视频电商能带给自己哪些新体验——有46%的受访者表示自己在“双十一”购物主要是追求“趣味性”（例如：有趣的内容或趣味游戏）。

然而，直播/短视频电商渗透率的快速增长却没有带动客单价的增长，直播/短视频电商平台的客单价明显落后于传统电商平台。消费者对直播/短视频电商平台服务的担忧是造成差距的主要因素。例如，少数消费者表示在今年“双十一”会减少在主流直播/短视频电商平台上的消费支出，主要原因包括配送慢、APP设计糟糕以及退货政策无法令人满意。

图 3: 直播/短视频等以内容为主导的电商平台在2022年“双十一”异军突起，传统电商平台的销售增速进一步放缓

“双十一”商品成交额 (亿元)



注：从2020年起，“双十一”商品成交额（GMV）统计11月1-11日的的数据，不再只是11月11日的数据，2020年GMV同比增长率计算是与上年同期销售情况比较得出；2021年传统电商数据统计口径调整，将点淘数据排除在外，避免重复统计
资料来源：星图数据；贝恩分析

2023年“双十一”：理性和感性双管齐下，赢得消费者青睐

增强性价比或提高趣味性？零售商力争两手抓，应当至少占一样

目前，中国消费者想要同时满足理性和感性需求，即在追求商品高性价比的同时，也希望能够获得出众、有趣的消费体验。对此，一部分中国零售商已经开始探索如何协调这两个原本可能相互冲突的需求，从而同时增强“商品价值感”来留住顾客，以及通过提升“体验趣味性”来激发顾客的需求，兼顾理性和感性。

以迪卡侬为例。迪卡侬在提供高性价比产品的同时也能打造有趣的实体店购物体验：通过自有品牌运动服饰和设备来传递差异化的价值主张。相比大品牌产品，迪卡侬不仅性价比更高，也能紧跟消费者需求变化快速上新，同时覆盖了非常丰富的运动品类，形成独特的品牌优势。同时，迪卡侬在实体店为消费者带来“游乐园式”的购物体验，通过留出大量空间作为设备体验区，以此满足客户对趣味性方面的需求。

想要在中国市场获得成功，贝恩建议，零售商需要在提供“商品价值感”的同时为消费者带来娱乐和消遣方式，进而激发他们的消费冲动。我们观察到，很多零售商正在朝这个目标努力，只是所处的阶段各不相同。每个零售商都可以探索适合自己的道路，例如，对于注重高性价比的消费者，零售商可以考虑扩大自有品牌产品的范围或提供极致价值来赢得他们的青睐。

为消费者带来趣味体验同样有众多方法。直播/短视频等以互动、内容为主导的线上零售模式只是其中之一。在店内提供探索体验则是另一种方式。例如，山姆会员店频繁推出新的自有品牌产品，搭配季节性的店内互动展示（例如：夏季露营装备一站式购齐），持续吸引中国会员多次来店体验、购物。

毫无疑问，中国零售业针对“商品价值感”和“体验趣味性”的标准正在不断提高，要求零售商必须迅速做出反应。在短期内，贝恩建议，零售企业高管们可以重点在以下四个方面采取行动，同时所有领域都辅以完美服务，为成功提供关键助力。

自有品牌：精简SKU，着力提升重点单品的销量，通过提高产品性价比、降低采购成本以及简化运营等方式，为消费者带来物美价廉的商品；重点布局生活必需品赛道，尤其关注市场集中度低、利润率高、供应链有优势的非季节性单品；最后，学习快消品牌的打法，做好品牌营销，打造鲜明的品牌心智。

极致价值：针对冲动型或促销敏感型消费品类采用“高低促销策略”，针对购物频率较高的计划型消费品类采用“每日低价策略”；关注消费者价值感知高的爆款单品，通过店内和线上营销宣传极致价值；利用大数据为线上渠道制定个性化的价格和促销策略，同时针对不同类型的门店定制合理的打法。

直播/内容：

- **传统电商平台：**将更多平台流量从单纯的交易向直播/短视频等内容倾斜；建立专职团队并为其提供跨部门支持；同时借助现有优势（例如：选品、供应链、服务）吸引并赋能直播主播。
- **全渠道零售商：**打造全渠道品效闭环，利用直播/内容赋能品牌营销、新品上市或门店引流；同时借力第三方资源快速进军直播/短视频新赛道。
- **直播电商平台：**学习传统电商平台的长处，提高核心零售能力；严格把控产品质量和营销宣传，加快服务响应速度，提高配送速度，提供更方便的退货和退款流程。

探索体验：利用深入的消费者洞察，寻找/开发下一个热点品类/爆款产品，敢于采用批量买断，售完即止的采购方式，提高产品轮换速度，优化店内布局/陈列，提升购物趣味性。

在上述四个方面的迅速反应，可以帮助中国零售商获得竞争优势。无论是增强性价比或提高趣味性，零售商应当至少满足其一。不过，即使当前的挑战日益严峻，相信杰出的零售商有希望在两方面都取得出色的表现。

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40个国家设有65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。

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

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全球咨询公司之一。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國本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。



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