

“双11”执行报告

畅销品牌领导者 经验谈





2020年“双11”业绩再创新高,继续保持在
全球性购物节中的主导地位。阿里巴巴的
商品交易总额增长86%,达到4,982亿元人
民币(710亿美元),京东则达到2,715亿元
人民币(390亿美元),增长33%,再度刷新
其在“双11”期间的销售记录。

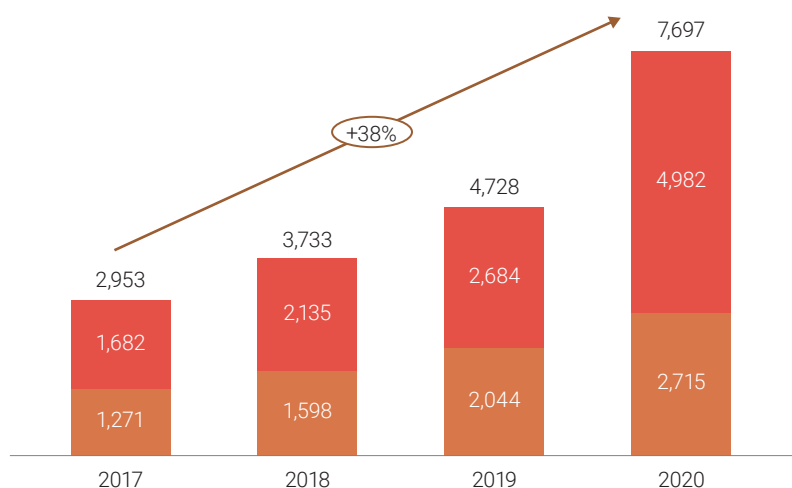
2020年11月11日单日商品交易总
额达到

3,320亿元人民币

直播带货成为2020年“双11”的重
要战场,交易额达到

88亿元人民币

图1: 阿里巴巴和京东的“双11”商品交易总额(亿元人民币)



■ 京东 ■ 阿里巴巴

来源: 艾睿铂分析

在这些耀眼的数据背后,除了那些最受
认可的品牌,如何在这场一年一度的战
役中胜出对其他品牌来说本来就难以把
握。随着“双11”不断发展,这年度盛事
对商家和品牌来说已经变得更加复杂。
他们需要适应每年变化的游戏规则,应
对高成本和资源受限的压力,以及流量
分散和销售渠道冲突等的持续挑战。正
如我们节后进行的高管访谈中所发现,
“双11”成绩优越的品牌会以宏观的视角
看待这个年度促销活动,愿意投入大量
的资源,并能快速适应活动前及活动期
间的变化,把握商机。

这场竞赛的规则不断变化，活动内容层出不穷

自阿里巴巴12年前发起这场活动以来，尽管各大平台每年都会调整规则并改变活动内容，2020年的“双11”出现了有史以来最大变化。首先，天猫推出了两波售卖期，第一波从11月1日到3日，第二波则在11月11日当天，而之前历年的活动均只有11月11日一天。这一调整让消费者有更多的时间比较并购买更多商品，但对参加活动的品牌来说，如何进行商品管理也变得更加复杂。两波售卖期虽然给了参与品牌更高的市场反应空间，能够对产品组合和定价作出调整，但同时需要品牌在更长的时间内备有存货并维持库存水平。

其次，直播带货成了2020年竞赛的代名词。在天猫双11开幕盛典和晚会中，各个大V、类目和品牌的直播间占据了舞台的多个角落，为消费者提供了同个节目而不同的购物体验。基于地理位置的“同城”直播也首次亮相，另外，直播时段数量在预售期内更增长了50%。这不但进一步增强了消费者对直播的兴趣，也对具有直播能力的品牌提供了更大机会。

除以上两点外还有一些新的变化，例如：更简单的折扣方式、聚焦于受年轻人追捧的国潮品牌、瞄准Z世代、下沉，以及扩大C2M（消费者到工厂）服务供给等。

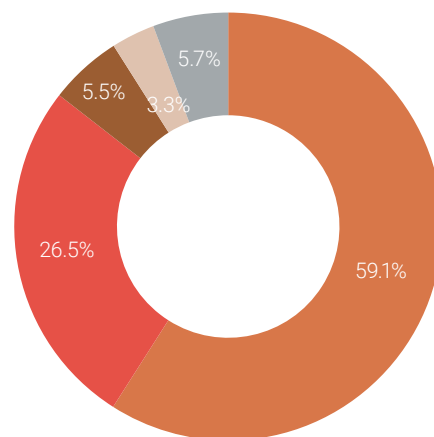
启示： 抢占主导位置并把握市场趋势对确保流量至关重要。同时，品牌也应该坚守自身的企业价值和销售主张，避免因追逐改变而分散注意力。

流量分散，对消费者注意力的竞争愈加激烈

随着社交电商的重要性不断凸显以及细分领域电商APP的数量持续增加，消费者也因为拥有更多的选择而变得挑剔。讽刺的是，随着众多平台和品牌的参与，“双11”的成功反而正在不断侵蚀天猫在这一盛宴中的份额。对各品牌而言，社交电商为他们带来一个重新夺回主动权并和消费者直接连通的独特机遇。微信小程序已经成为Direct-to-consumer（直达消费者）营销的绝佳例子，而且也是众多品牌进行客户体验管理的一个关键元素。微信小程序的日活跃用户已超过4亿，微信支付的日交易量更超过10亿单。直播亦成为另一个从传统的电商网页分流出来的领域。短视频平台（如抖音）和UGC¹网站（如小红书）等非传统竞争对手也推出了电商服务，通过其庞大的会员数量和会员的粘性得到了许多品牌的青睐。

启示： 流量分散并不会立刻削弱天猫和京东的主导地位；反而会推动品牌投资更多的客户触点及与品牌适宜的平台，从而接触消费者。

图2：各大平台“双11”市场份额



■ 天猫 ■ 京东 ■ 拼多多 ■ 苏宁 ■ 其他

来源：星图数据 (www.syntun.com.cn)

1. UGC：客户生成内容

不断上升的成本和持续增加的资源需求

“双11”的巨大体量和规模，以及电商平台对品牌在短暂销售期内的要求，对参与的品牌而言已经成为他们资源管理状况的一大考验。另外，随着传统电商平台趋于成熟以及流量增长减缓、竞争和流量的分散既增加了获客成本，也使电商经营的成本变得更高。行业领先品牌会将这一活动，视为对其就绪状态和管理能力的年度评估。一家中国领先的美容和个人护理用品公司的领导认为，这就像投入一场战争；需要调动整个公司的资源来规划并顺利展开这一战役——从产品、营销到运营团队，都需要携手合作，尽可能扩大影响力。公司也需要加强自身的能力，完全依赖第三方电商运营商全程操办的模式无法奏效。一家鞋类品牌商的总经理举例说，建立一个敏捷的内部电商核心团队有助于在活动期间快速反应，为商品售罄做出相应调整。

启示：打造自家的核心团队，在整个公司的全力支持下，针对这一活动进行规划/培训，并将这资源投放融入公司全年的经营之中。



尽管O2O模式已成趋势，渠道冲突仍然存在

尽管有阿里巴巴对O2O模式的推动，但对众多品牌而言，“双11”期间对传统的实体店销售渠道冲击仍是一个关键问题。由于电商部门日趋成熟，不再通过打折或清仓甩卖的方式为应季产品让路，再加上“双11”活动激励各品牌在活动期间提供最新产品并投放新品，实体店铺的客流量在“双11”前3到4周就会被完全引流。

如何从公司角度以全局性视野进行商品规划是众多品牌面临的挑战。很多公司内部仍然采用孤岛式组织架构，电商团队和实体店是各自独立的部门，如此架构难以做到全局性视野。再加上缺乏减少孤岛效应的解决方案（如共同的销售目标），正在导致品牌无法把握通过不同渠道共同提升O2O销售额的机遇。

把“双11”活动融入实体店铺网络，既能改善消费者体验，也有助于提高线上销售额。品牌可以利用实体店铺网络为线上体验增加实体客户触点。例如，门店导购可以引导客户扫描二维码上网购买（或者帮助消费者完成交易）门店没有或缺货的商品。

同时品牌也需要意识到并平衡不同渠道的盈利。将消费者从一个渠道引向另一个渠道并不能完全解决问题，而需要品牌进一步加强不同经营环节的联系，以便扩大规模并增加盈利。

启示：统筹产品规划时需考虑不同销售渠道的经营联系，因为这可以避免渠道冲突和销售额流失。加深不同业务单元和/或流程之间的融合有助于品牌驾驭O2O潮流，增加销售额。

权衡成功和延迟转化

由于“双11”在全年销售日程中的主导地位，品牌在这一竞赛期间的活动往往会对其之后的经营产生长远影响。

如何判断一个品牌的成功成为另一考虑问题。例如，那些专注于夏季产品的品牌，可能通过营销活动吸引到新的粉丝或潜在客户，不过并没当即产生销售而是几个星期甚至几个月后才有转化。在为“双11”，同时为全年规划评价指标时，品牌需要考虑到这个延迟的转化。实际上，品牌可瞄准特定群体的客户，根据他们的浏览历史激励他们进行首次或者多次购买。品牌需以全年化的视角来看待这一年度活动，为此推出更大规模且更为复杂的营销活动，并且在规划致胜之道时考虑到对品牌建设和全年销售额的影响。

更重要的是，品牌需要清楚了解他们希望通过“双11”获得什么。是提升品牌意识，追逐销售额，清空积压的库存，吸引新的消费群体，还是仅仅为了锻炼电商团队？目标不同，相应的绩效指标也会有细微的差异。

启示：品牌商需要明确参与“双十一”的目的，并理解“双十一”活动会如何影响品牌年度的发展。设计恰当的绩效指标，权衡在活动期间及之后对品牌的影响。

我们的建议



尽管会遇到挑战，我们仍认为想要在国内立足的品牌必须参与“双11”活动，因为所能得到的益处——消费者的认知和品牌的相关性、提升内部能力的机会以及增加销售额，胜过付出的成本。但是，品牌为此要提前7到8个月开始进行筹划。为参与这一年度促销活动确定一到两个目标，然后决定商品组合方案，“双11”特定促销产品，可能的新产品投放，初步的需求预测和定价方案。需要在年初就开始制定营销活动方案并测试产品和概念，以便确定有效的方案。为了扩大品牌的触及范围，需要持续测试新的平台并就合作关系进行探索。



以长远的视角来看待这一活动，并据此组织您的资源。把“双11”视为考核整个公司能力的一个少有的机会；而且如果做得不错，就有望继续保持这种销售影响力，而不仅仅是11月份的销售增长。确保所采取的策略与恰当的绩效指标紧密挂钩，弄清是否产生溢出效应而调整活动投入资源。充分利用“双11”的相关数据增加对消费者的洞察，并筹划该年度的营销活动。



不要局限于传统的电商平台，把实体店铺和社交电商纳入您的“双11”布局。整合商品规划，调整关键绩效指标，鼓励在不同渠道间共享资源，从而最大限度利用消费者在此期间猛增的购物欲望，借助杠杆效应扩大规模。弄清如何利用直播扩大您的品牌和产品的影响力。决定需要构建内部能力还是借助第三方运营商的支持。

想在这场竞赛中胜出需要相当多的投入，但那些表现优异的参与者也因此获得了两位数甚至三位数的增长回报。而且，长期来看，这将转化成品牌巨大的优势以及其在中国市场的份额

联系人:

李健

董事总经理

+86 21 6171 7596

jianli@alixpartners.com

王璆毅

董事

+86 21 6171 7583

liong@alixpartners.com

关于我们

AlixPartners拥有近40年的全球客户服务经验,从改善公司表现到解决复杂的业务重组问题,从风险缓和到加速转型,我们致力于协助企业及时果断地应对各种严峻挑战。

风云骤变的市场环境、出乎意料的业绩下滑、时间紧迫的并购交易、以及攸关前途的商业决策——这些时刻都岌岌可危。但使我们脱颖而出的不是我们做了什么,而是如何去做。

处理时间紧迫的棘手问题是我们的立身之本,因此我们坚持采用以行动为导向的方法。我们的精英团队有兼具深度和广度的行业经验和专业技能,能够从分析到执行快速高效地运转。我们与客户并肩作战,保持跟进直到项目完成,并将结果作为衡量成功的唯一标准。

这样的方法使我们能够帮助客户克服真正意义上决定未来的挑战。我们与合作伙伴共同做出正确的决策并采取正确的行动。我们就在您身边。在关键时刻助力成功。

本文所表达的观点仅代表作者而非代表AlixPartners, LLP或其分支机构或其相关专业人员及客户。本文畅销品牌领导者经验谈(后简称为“文章”)由AlixPartners, LLP(后简称为“AlixPartners”)编制,基于严格保密且不依赖原则用于一般信息发布。文章获得者不可依赖于文章任何部分。文章可能涵盖(其中包括)预计及预测,因此,并不保证任何所作预测将会实现,且实际结果往往与所预测的不同。文章所含信息仅反映该时间段做出的观察和观点,并会有所改变。我们不承担任何更新或修订文章的义务,文章版权所属为AlixPartners, 未经AlixPartners书面同意,不得复制、使用或分发给第三方。