



2022年“双十一”：客户忠诚度比万亿级销售更值得追求

随着“双十一”规模逼近万亿元大关，零售商亟需寻求打折促销之外的新增长点

刘洋 (Kelly Liu)、杨大坤 (James Yang)、Melanie Sanders、
吴皓 (Ralph Wu)

摘要

- ▶ 贝恩在2022年第二期零售购物节快报中展望了今年的“双十一”趋势。“双十一”是目前全球规模最大的购物节，2021年全网销售总额达到9520亿元人民币。
- ▶ 贝恩“双十一”消费者调查显示，零售商有必要将战略重点从打折促销调整为培养客户忠诚度，这比冲刺万亿元大关更迫在眉睫。
- ▶ 企业高层可以先立足自身优势打造忠诚度抓手，同时充分拥抱中国市场的全渠道消费趋势。

“双十一”也被称为“光棍节”，但随着这场年度购物狂欢进入第14个年头，“光棍节”成功“脱单”，电商大促“同道中人”已不胜枚举。

例如，在中国掀起直播带货风潮的抖音在1月和8月分别推出了“抖音好物年货节”和“抖音818发现好物节”，另一大视频平台“快手”也在6月启动了“快手616实在购物节”。

除了始于2009年、线上线下零售商都趋之若鹜的“双十一”外，阿里巴巴还上线了各类不同的促销活动；京东自2004年起每年定期举办“618”购物节。电商大促之多，令人眼花缭乱。可以想见，依赖各类年度大促拉动销售增长的做法将难以为继。

在如此密集的促销活动之下，贝恩预计今年的“双11”消费增长将进一步趋缓。

2021年“双十一”前夕，贝恩曾预测“双十一”商品成交额（GMV）将难以延续往年的强势增长。GMV是一项收入指标，常被作为衡量中国线上购物节的一大成功标准。我们的保守估计最终得到了印证：2021年“双十一”GMV仅增长13%，远低于2014至2019年35%的复合年增长率，创历史新低。

2021年中国零售商所面临的挑战今年依然存在，即如何在“双十一”这场全球规模最大的购物节中找到新的增长点。此外，2022年新冠疫情不断反复、全球宏观经济持续震荡，导致消费者信心低迷，对零售商而言可谓雪上加霜。

不过，这并不意味着零售商大势已去。恰恰相反，他们正在迈向行业转型的新阶段。

随着中国发展成为全球第二大零售市场，线上渗透率跃居世界前列，中国零售市场的新一轮争夺战正围绕客户忠诚度展开。在此背景之下，零售商在加速推进线上线下一体化的同时，必须将战略重心从保持销售增长调整为提高客户留存率和业务盈利能力。把握好这一契机有望为其业务奠定长期可持续的差异化优势，创造巨大价值。

2022年“双十一”：客户忠诚度比万亿级销售更值得追求

2022年“双十一”主要趋势

虽然2021年“双十一”增速放缓，但销售额距离万亿大关仅一步之遥。加上为期10天的预热促销，2021年“双十一”全网销售总额从2020年的8400亿元上升至9520亿元人民币（1360亿美元）。

今年的“双十一”能否成功突破万亿大关？京东“618”购物节是仅次于“双十一”的中国第二大网购盛会。从2022年“618”的成交数据看，“双十一”能否踢好“临门一脚”，实现历史性突破，绝非板上钉钉。2022年“618”预热和大促期间总体GMV达到5830亿元人民币，较2021年（5790亿元人民币）仅增长1%（见图1）。

为了更全面地展望“双十一”趋势，我们对来自中国不同城市的近3000名消费者展开调查。基于这些消费者洞察，我们得以更切实地体会“双十一”所面临的压力和挑战。

例如，在参加了去年“双十一”且打算今年继续参加的受访人群中，有34%的消费者表示，他们计划在2022年减少“双十一”期间线上和线下的总消费支出。仅24%的受访者表示会增加消费支出。相比2021年，今年“双十一”的销售前景显然更不容乐观（见图2）。

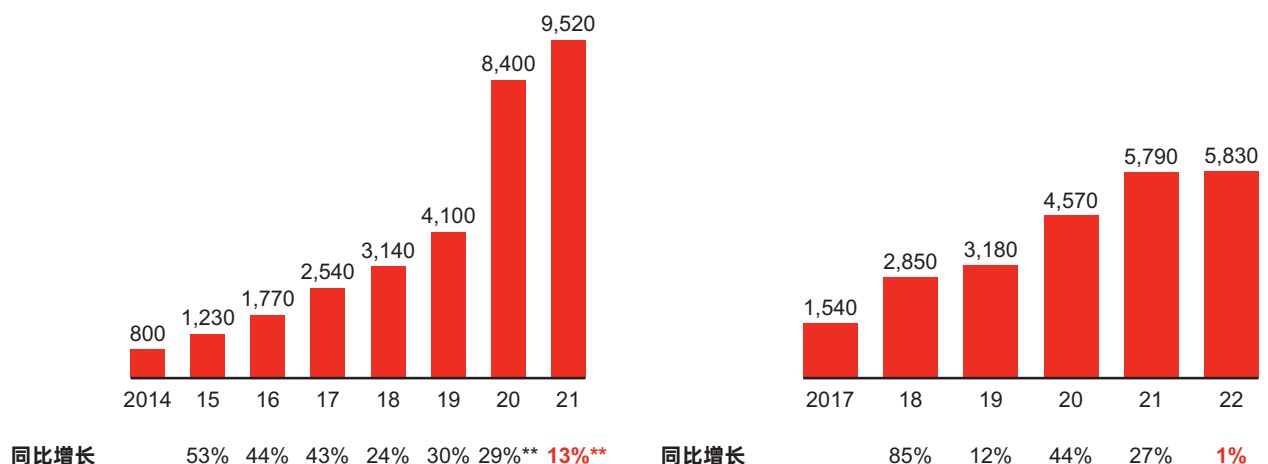
图1：早在2022年新冠疫情和宏观经济带来多重冲击之前，“双十一”销售增速已经开始放缓

2021年“双十一”成交额增速放缓...

...2022年“618”也同样失速

“双十一”商品成交总额(亿元)

“618”商品成交总额*** (亿元)



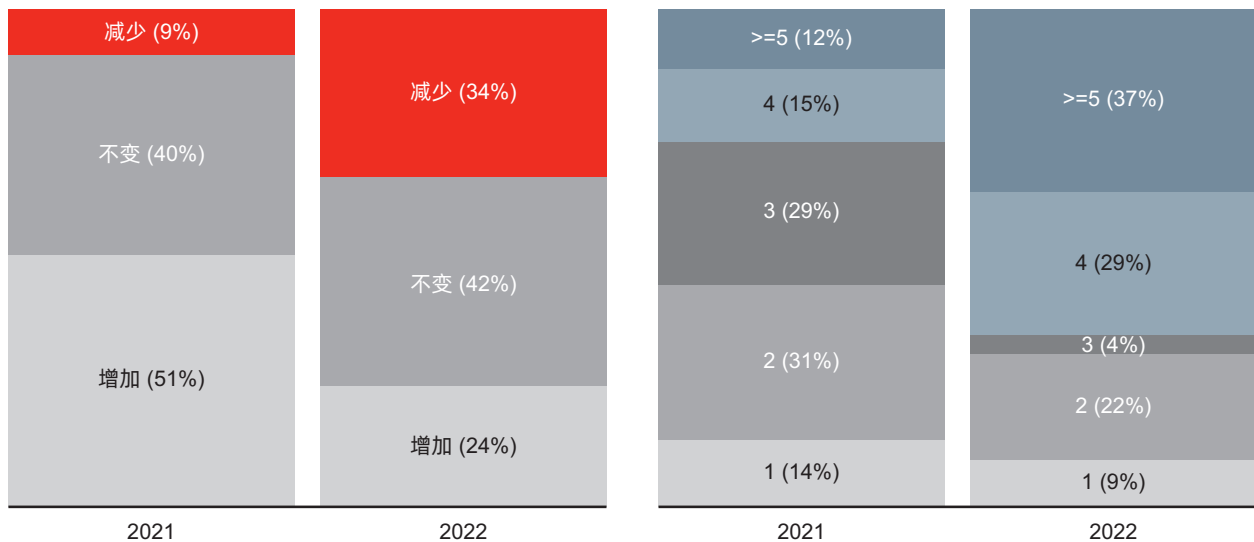
注：* “双十一”商品成交总额(Total GMV)仅包括综合电商平台，不包括直播平台；** 2020-2021年“双十一”GMV同比增速经过调整，与上年同期(11月1日至11日)的销售情况比较得出；*** “618”商品成交总额仅包括综合电商平台，不包括直播平台，“618”GMV包括自6月1日起的节前促销
资料来源：星图数据；贝恩分析

2022年“双十一”：客户忠诚度比万亿级销售更值得追求

图 2: “双十一”消费者计划在今年减少支出且参与消费的平台将更趋多元化

受访者“双十一”消费支出预期占比*

“双十一”期间消费者预定使用的平台数量*



注：*针对参加了去年“双十一”购物节且计划今年继续参加的受访者
资料来源：年贝恩/Toluna消费者调查分析（N=2977）；2022年贝恩消费者调查（N=3000）；贝恩分析

同时，“双十一”参与者的多平台购物倾向更趋显著。2021年有近56%的受访者表示，他们计划在“双十一”期间在3个或以上的平台购物。今年，这一比例上升至69%，甚至有37%的受访者计划在5个或以上平台购物。这一发现也再次为零售商们敲响警钟：绝大多数消费者认为零售商的“双十一”优惠大同小异，他们没必要只忠于一家。

此外，通过“双十一”下沉渗透以抵消高线城市市场饱和带来的不利影响，似乎也变得越来越难。2022年调查显示，但是我们的调查发现，在低线城市准备参加今年“双十一”的受访者中，仅有8%是从未参加过“双十一”的“新客”，低于2021年12%的比例。可见，低线市场有待转化的增量人群正逐步减少。

换个角度看价格竞争

“双十一”（和“618”）依然是零售商不容错过的促销活动。在2021年，这两场盛会合计贡献了中国约12%的线上零售额。消费者尚不打算放弃“薅羊毛”的机会：无论是线上还是线下零售商，商品价格始终是消费者选择零售商的主要原因之一。

不过，零售商之间真正的差异化竞争，值得我们深入探究。

在我们的“双十一”前瞻调查中，我们聚焦中国净推荐值（NPS）排名前五的零售商，对其消费者的态度进行深入研究。NPS是我们衡量客户忠诚度的指标。针对这五家零售商的推荐者（即NPS评分达到9或10分的消费者），我们进一步追问：为什么他们向朋友或同事强烈推荐该零售商。结果显示，相比行业平均水平，他

2022年“双十一”：客户忠诚度比万亿级销售更值得追求

们提及率最高的前三大推荐理由分别是商品质量、商品种类以及会员计划，而他们对商品价格优势的关注度则低于行业平均水平（见图3）。

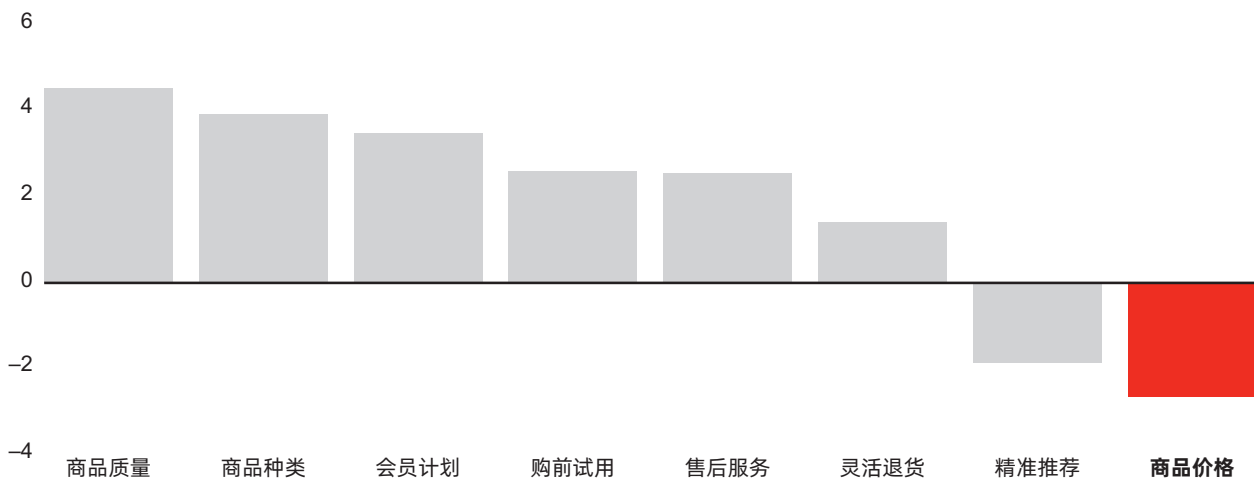
显然，提供大幅折扣并非是与消费者建立长期稳固关系的唯一要素。将客户忠诚度领先的线上和线下零售商分别与其渠道直接竞争对手进行对比，更能说明问题。

我们的分析显示，NPS得分最高的两家线上零售商在众多与价格无关的要素方面最受推崇（见图4）。它们的推荐者普遍对其所售商品的正品保证、种类、售后服务、购前试用和配送速度给予高度评价。

NPS得分最高的三家线下零售商在会员计划、商品质量、购物环境和销售人员方面拥有差异化优势。以上五家客户忠诚度领先的零售商，无论主攻线上还是线下，其推荐者把商品价格优势作为主要推荐理由的可能性均低于行业平均水平。

图 3: 客户忠诚度最高的中国零售商，其消费者对商品价格优势的关注度低于行业平均水平，更在意其他要素

客户忠诚度领先零售商的推荐理由提及率与行业平均水平的差异
(百分点)

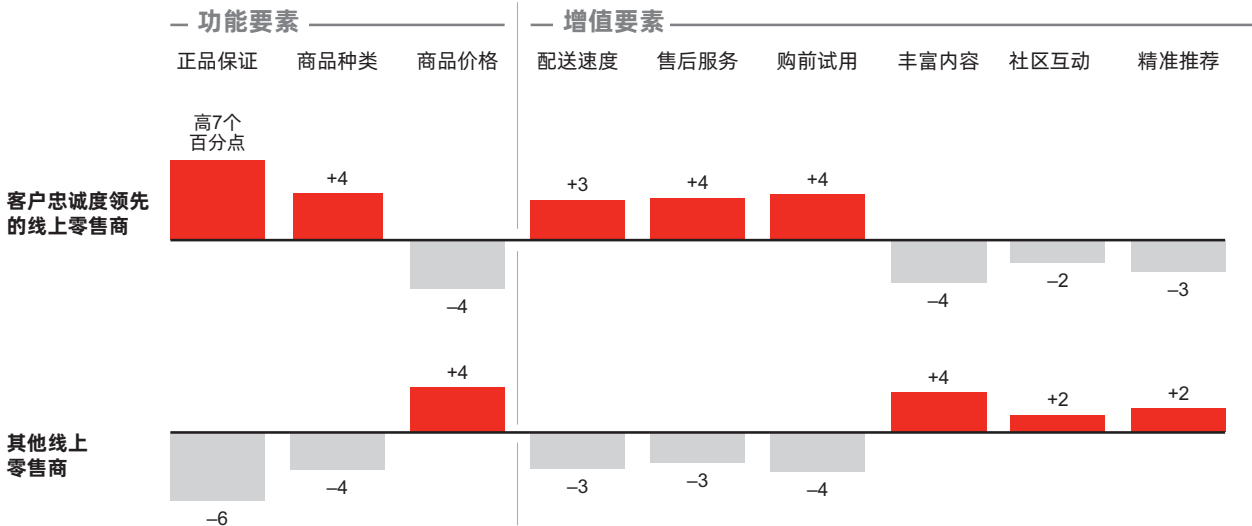


注：柱形显示了将此要素选为推荐该零售商三大主要原因的推荐者占比与行业平均水平的差异；客户忠诚度领先的零售商是指净推荐值SM最高的两家线上零售商和三家线下零售商；推荐者是指当问及推荐某个品牌的可能性时，在0-10分中给出9或10分的客户
资料来源：2022年贝恩消费者调查 (N=3000)

2022年“双十一”：客户忠诚度比万亿级销售更值得追求

图 4a: 客户忠诚度领先的线上零售商在商品正品率、丰富度及非价格要素方面最受推崇

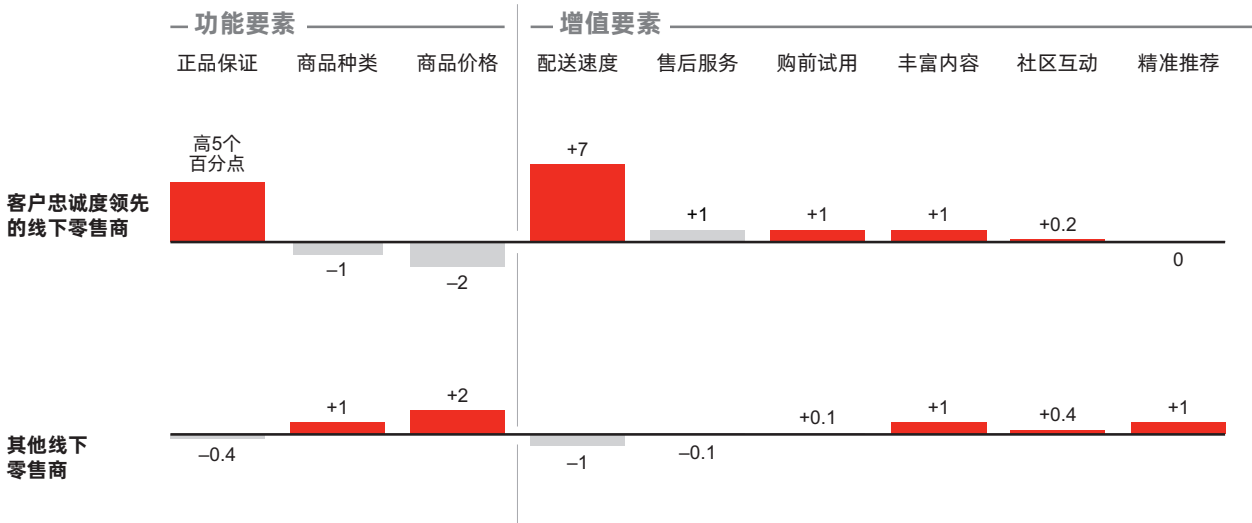
零售商推荐理由提及率与行业平均水平的差异



注：柱形显示了将此要素选为推荐该零售商三大主要原因的推荐者占比与行业平均水平的差异；客户忠诚度领先的零售商是指净推荐值SM最高的两家线上零售商和三家线下零售商；推荐者是指当问及推荐某个品牌的可能性时，在0-10分中给出9或10分的客户
资料来源：2022年贝恩消费者调查 (N=3000)

图 4b: 客户忠诚度领先的线下零售商在会员计划、商品质量及其他非价格要素方面最受推崇

零售商推荐理由提及率与行业平均水平的差异



注：柱形显示了将此要素选为推荐该零售商三大主要原因的推荐者占比与行业平均水平的差异；客户忠诚度领先的零售商是指净推荐值SM最高的两家线上零售商和三家线下零售商；推荐者是指当问及推荐某个品牌的可能性时，在0-10分中给出9或10分的客户
资料来源：2022年贝恩消费者调查 (N=3000)

2022年“双十一”：客户忠诚度比万亿级销售更值得追求

全渠道忠诚度之战

随着购物节对线上和线下门店的流量红利逐步消退，中国零售商应如何布局有效应对？

有针对性地参加购物节不失为一项有效策略。在必须参加的促销活动中，零售商不必面面俱到地兼顾所有客户触点。例如，对于某些购物节，零售商折扣不必“阳光普照”，覆盖所有平台，也可考虑精准定位某一特定消费群体。

许多零售商还需调整短期促销活动和长期高质量增长之间的平衡，确保密集的折扣促销与总体价格定位有机统一。

而重中之重，是把强化差异化竞争优势作为战略要务，进一步提高客户忠诚度。

客户忠诚度领先企业已经崭露头角，从会员计划，到独特商品和卓越体验，不同公司立足自身优势各显神通。同时，部分线上零售商正凭借丰富的内容和社区互动，对消费者形成独具特色的巨大吸引力。

客户忠诚度领先企业已经崭露头角，从会员计划，到独特商品和卓越体验，不同公司立足自身优势各显神通。

要找到符合自身业务模式的忠诚度抓手，零售商必须全面理解自己的目标客户。以阿里巴巴为例，它已经开始淡化对GMV的追求并大力推进以客户忠诚度为主导的模式转型。截至2022年6月30日止的12个月中，它成功将上年同期平台消费过万元的消费者留存率保持在98%。截至2022年6月30日，其忠诚度项目88VIP吸纳超过2500万名会员，人均年消费额超过57,000元人民币。不仅如此，阿里巴巴客户所购买的商品种类也日渐丰富，客均消费品类数量从5年前的7个增加到目前的19个。

以上成果得益于阿里巴巴的持续投资，为平台商户打造多样化的内容和营销工具，激发用户活跃度，不断推进跨境电商履约基础设施建设（目前已拥有六个全球直采中心）等等，力求为客户提供流畅、统一的体验，覆盖从售前、履约、到退货等一系列售后环节。

阿里巴巴还通过“双十一”（全称“双11全球购物狂欢节”）与品牌商携手合作，识别新兴消费趋势，并借助天猫新品创新中心等解决方案孵化新品，把握新风向、撬动新商机。此外，通过线下门店、本地服务和线上电商的有机结合，阿里巴巴得以完善全渠道布局，为消费者提供线上线下更加无缝融合的购物体验，从而进一步提升客户忠诚度。

麦德龙也另辟蹊径，找到了适合自身的发展路径，将消费者转化为推荐者。

麦德龙启动了门店改造项目，最大限度改善消费者购物体验，一改以往优先考虑运营便利度的做法。门店改造作为客户中心的购物体验重塑战略的一部分，帮助麦德龙中国将门店购物环境打造成为一大差异化竞争优势，客户对工作人员的服务有效性（在新品推广等方面）、店内选购的便利度等赞不绝口。

2022年“双十一”：客户忠诚度比万亿级销售更值得追求

商品组合是麦德龙中国的另一大忠诚度抓手。除了不断加码自有品牌发挥最大潜力之外，麦德龙还通过精简SKU等措施，优化其价值主张。

零售企业的高层决不能忽视中国市场的全渠道消费趋势。贝恩“双十一”消费者前瞻调查显示，三分之二的受访者早已习惯了全渠道的购物体验。他们还表示，绝大多数消费场景中，他们既会使用线上渠道，也会使用线下渠道，全渠道无缝融合由此可见一斑。

零售企业的高层决不能忽视中国市场的全渠道消费趋势。贝恩“双十一”消费者前瞻调查显示，三分之二的受访者早已习惯了全渠道的购物体验。

站在运营层面，零售商应采用全渠道的思维模式，部署规划“双十一”促销活动及其他有必要参与的购物节。其中尚有巨大潜力有待发掘。贝恩研究表明，在中国，大多数线下零售商可以通过提高线上渗透率来提升客户忠诚度。因为他们的纯线下客户给出的NPS评分往往相对较低，线下渠道NPS和整体NPS（包含全渠道消费者）之间的落差可以达到16。

万亿元挑战之外的关注点

在贝恩2021年的“双十一”趋势展望中，我们指出，零售商应该关注商品成交额以外的其他“双十一”成功标准（见贝恩报告《中国零售：重新定义“双十一”成功标准》）。随着“双十一”和其他节日大促日趋成熟，加上2022年的经济下行影响，我们认为，中国零售商亟需向以客户忠诚度为主导的模式转型，对NPS、客户留存率和客户生命周期价值等更广泛的指标进行跟踪。

换言之，今年“双十一”GMV能否突破万亿元大关，或许并没有那么重要。实际上，零售商不妨思考以下三组问题，将客户忠诚度战略做强做深。

- **我们如何重新定位购物节的角色？** 我们的促销战略是什么，最适用于哪些节日？我们如何衡量促销活动的有效性？我们的促销活动如何与长期、高质量的增长目标保持一致？
- **我们如何进一步凸显差异化的价值主张？** 我们的目标客户是谁？我们如何衡量客户忠诚度和高质量的增长？在我们目前已经建立的差异化竞争优势中，哪些与价格无关？我们在客户忠诚度方面的投资能否产生更高的利润？
- **我们如何提供卓越的全渠道购物体验？** 我们如何更好地融合线上线下的商品服务？建立合作能否为我们的全渠道商品服务带来质的飞跃？

今年拉动销售较往年更为艰巨，通过思考以上问题，找到符合自身的最优解，零售商有望长风破浪，延续增长势头。

2022年“双十一”：客户忠诚度比万亿级销售更值得追求

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39个国家设有64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

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