

## 1. 牌桌越来越挤

## “双11”凭什么“起飞”

直播平台GMV排序依次为抖音、快手、点淘；新零售平台GMV为231.34亿元，排序依次为美团团购、京东到家、饿了么、盒马和淘鲜达。

从2009年开始，今年“双11”已经十五岁。对一个“商业节日”，人们对它的情绪是复杂的。尽管相当一部分人已经开始明确表现出审美疲劳，但“双11”的战车仍然向前，商家每年仍在增长，参与“双11”的品类和商品逐年递增。

现实是牌桌越来越挤，除了创始人天猫，老牌玩家京东、自定义为“新电商”的拼多多已然成为资深玩家。后电商时代的抖音、快手以“兴趣电商”身份切入，今年的“双11”小红书、B站以不同的姿势爬上牌桌。更不要说那些守候在细分赛道上的玩家，就连线下的商家也会不约而同地在这个节点“双11”一下。

具体到牌桌上的具体份额，2023年“双11”，第三方平台星图数据显示，11月10日20:00至11月11日24:00，综合电商平台销售额总额为2777亿元，其中天猫渠道占比最高，为60.02%，京东为27.86%，拼多多为7.34%，其他渠道占比4.77%。

此外，直播电商平台GMV（总交易额）为2150.67亿元，平台GMV排序依次为抖音、快手、点淘；新零售平台GMV为231.34亿元，排序依次为美团团购、京东到家、饿了么、盒马和淘鲜达。

另外一面，“双11”增速逐年递减。星图数据显示，10月31日20:00—11月11日23:59（京东起始时间为10月23日20:00），综合电商平台、直播平台累积销售额为11386亿元，同比增长2.08%。

从整个行业看，销售额增速再次创下新低。以天猫为例，增速是逐年放缓的。2022年开始天猫不再公布总交易额，最后一次公布数字是2021年，当年“天猫双11”总交易额5403亿元（11月1日至11月11日），同比增长8.5%。相比上年同期26%的增长，增速明显放缓。

在此之前，阿里巴巴已经度过了12个疯狂增长的“双11”。据《中国经营报》记者梳

理，2009年天猫举办第一场“双11”购物狂欢节，销售额为0.5亿元；2010年9.36亿元，同比增长1772%。

从统计数据看，“双11”交易额的增速逐年递减。2011年到2020年，同比增速分别为455%、267%、83%、63%、59%、32%、39%、24%、28%、85.62%，增长趋向放缓。2020年“双11”增长之所以出现反转，是因为第一次启用双预售双爆发的活动节奏，包括第一次将11月1日0点至11月11日24点整个周期的成交金额统计在一起。

“双11”的起源，传说是张勇（阿里巴巴前首席执行官）一拍大腿决定。事后张勇接受采访时回忆，2009年淘宝商城（天猫前身）在阿里大家庭中还是一个新业务，希望通过一场大活动，梳理推广这个品牌。

11月11日的选择也并非偶然。第四季度是零售的传统黄金期，但10月初和年底已经形成天然的购物高峰，11月是一个窗口期。“正好11月有个单身节，数字四个1，很好记，最后就选定了这天，‘双11’就这样诞生了。”

秦嫣所著的《双11世上没有偶然的奇迹》一书里，进一步分析了“双11”成功的深层原因。大平台是“双11”成功的必要条件。天猫所选择的消费者心智使其成为“双11”爆发的绝佳土壤。

从天猫诞生那天开始，打造的消费者心智就有别于淘宝，主打“正规品牌和服务保障”。在中国电商平台起步的初级阶段，一个主打正规品牌与服务的电商平台，搞打折促销，吸引力无疑是巨大的。

为什么说2009年是“双11”最恰当的开始，从中国网络零售总额和网购在社会消费品总额的占比看，2009年都是一个重要转折点。公开数据显示，2008年网络零售总额为1300亿元，2009年这个数字翻了一倍，飙升到2600亿元，社消总额占比从1.20%上升到2.07%，自此一路上扬。

## “双11”十五年变形记

**编者按/** 犹如一列飞速狂奔的列车，十五岁的“双11”度过了最好的时光后，逐渐降速。从最初的商业奇迹到全民参与，从商家的年度大考到消费者审美疲劳，作为电商届一年一度的顶级大促，“双11”见证了电商的黄金时代，也见证了消费主义的狂欢与繁荣。

在全球经济下行的形势下，今年“双11”开始之前，“‘双11’还有必要存在吗”的话题登上微博热搜，三千余名网友参加调查。结果显示，“63%的网友认为‘双11’已经失去了本来的意义”，或多或少代表了一种开始理性看待“双11”的态度。

“双11”的思考其实早已在商业世界中展开，在用户的剁手与吐槽之间，“双11”从没有停止过变化。售卖期一再延长、兴趣电商异军突起、大主播跌落、平台告别交易额崇拜，“双11”的进化史从另一面看也是电商迭代史。

本期案例，《中国经营报》记者邀请平台、商家、消费者和多位业内人士，探讨“双11”的前世今生与商业进化，这些真实思考背后，关于“双11”何去何从，或许会得出一个更为理性的答案。



2023年11月11日，上海，“双11”购物狂欢节当日，几乎所有在线购物网站手机App都更新了图标，展示着“11·11”。

“作为国内首个电商购物节，‘双11’一经问世就以独特的理念和友好的价格示人，迅速俘获了广大消费者的芳心。而当时的电商购物节并不多，‘双11’更是物以稀为贵。”星图金融研究院高级研究员付一夫认为，再加上彼时恰逢互联网快速发展，网民规模不断壮大，

用户流量红利也为电商平台的发展和“双11”的繁荣狠狠地助了一把力。

这样看，天猫“双11”的起飞正好契合了当年电子商业在中国的上扬曲线，满足了用户当时已经不局限于上网“淘宝”的基础诉求，电商平台进入拼品牌与品质的新阶段。

## 3. 寻找“新引擎”

## 从“私域”到“全域”谁是新变量

淘天数据显示，全平台58个破亿直播间中，店铺直播占比超过六成。

在一片卷低价的声浪中，“双11”也一直在寻找增长新引擎。

淘天集团将价格力、商家会员、店铺直播总结为今年“双11”的三大增长新引擎。

根据其公布的相关数据，价格力效应带来用户规模和商家生意的同步增长。三线以下市场，新增了2000余万购买用户和超1.4亿笔新增订单；商家会员成为新增长红利，截至11月11日零点，淘宝天猫累计为商家带来新增会员规模超1亿；此外，2023年被视为“店播爆发元年”。淘天数据显示，全平台58个破亿直播间中，店铺直播占比超过六成。

从整体盘面看，直播仍然是继拼多多之后不容小觑的变量。星图数据显示，分渠道来看，综合电商平台销售总额达9235亿元，天猫占据综合电商平台榜首位置，京东紧随其后，拼多多位居第三。直播电商平台表现不俗，今年“双11”期间，直播电商累积销售额达2151亿元，抖音仍排名直播电商平台榜首。

淘天直播事业部总经理程道放接受采访时表示，“电商直播已经进入中后段，大家已经认知了直播，经历了之前很多的剧情、套路、各种演绎，正在回归电商本质。在他看来，最核心的还是货品质量、价格、服务是否有优势。在这样的竞争环境下能发展的店播，一定是具有专业属性的，具有专业背景性质的人进行电商直播机会更多。

无独有偶，从行业大盘看，流量也在从达人主播向店铺直播迁徙。今年意外出圈的京东采销直播间成为京东最大亮点。今年“双11”刚开始，京东、海氏电器和李佳琦直播间陷入低价风波，京东采销意外成为京东直播新IP。截至11月11日晚23:59，总观看人数突破3.8亿人次。

京东家家电采销人员接受采访时透露，采销人员其实不懂直播，但是懂产品、懂价格，对于产品非常了解。对于产品的专业度和成本的了解程度，是京东采销直播区别于其他头部主播直播间的突出优势。

不过记者在采访中发现，直播在成为商家日常营销工具的同时，也在从私域走向全域。

从试水抖音直播开始，上过十几次热搜的椰树直播间也有自己的流量密码。椰树直播负责人尹丹丹在采访中表示，椰树集团对直播间的期待并不是直接带货，而是“找到椰树树的接班人”，以及为新产品做品宣。

“网上说我们直播间在线10万人，线上销量不过1000元。这是我们的产品策略，我们不在线上走线下。之前新品销售额都是非常惨淡的，但是通过直播，一年所有线下的新品销量提升了20%。”尹丹丹透露。

从线上到线下，从单一电商平台向多个渠道扩散，是今年“双11”商家布局策略。多位接受采访的商家表示，以前只守住一两个平台做生意，粗暴打价格战的方法已经不适用

了。既要学会在小红书上种草，也要在根据不同的渠道特点引流，布局不同的货，最终形成交易。

记者注意到，各个平台都在强调自己的私域，帮助商家把用户沉淀在自己的平台上做深度运营。找流量的范围已经扩散到全网，甚至包括昔日的竞争对手。

“双11”开始之前，淘天集团就表现了开放合作的强烈意愿。与往年不同，今年微信被视为淘宝、天猫商家的新流量红利。

大战开始之前，阿里妈妈宣布，与腾讯广告进一步深化合作：微信视频号、朋友圈、小程序等优质广告流量通过阿里妈妈UD效果投放，可直接淘淘宝、天猫商家的店铺、商品详情页及淘宝直播间。

“这就意味着用户点击通过阿里妈妈UD投放腾讯域的广告，可以直接跳转淘淘宝、天猫和直播间，商家引流到淘系链路更流畅、流失少、转化效率高，并且双方还有联合补贴，淘内会有流量反哺。”淘天内部人士解释。

随后天猫“双11”进一步引入全网流量，相继与微信、B站、知乎、微博等媒体平台合作，帮助淘天商家更便捷、更低成本获取全网流量。

从“私域”到“全域”集结流量的过程中，哔哩哔哩（以下简称“B站”）这样手握年轻人的平台也在寻找新的变现之路。记者从B站了解到，今年“双11”期间B站与淘天集团、京东、拼多多三家头部电商平台都达成了深度合作。

B站与淘天围绕大促举办了大型整合营销活动。尤其是在创意短片《年更UP主准时更新了》中，天猫化身“年更UP主”，主打贴近年轻用户。视频在B站的播放量超800万，登上全站排行榜第一名。

“双11”期间，B站手机App端底部的原“会员购”入口也暂时更名为“双11”，并新增“天猫双11”板块展示商品。与此同时，B站与京东合作的种草计划“京火计划”在预售期上线，以帮助商家更好地衡量种草数据效果；在拼多多方面，“双11”期间与拼多多合作的UP主数量已同比增长超140%。

根据B站最终公布的数据，“双11”期间，B站为母婴护理、食品饮料等八个垂直行业的商家带来的新客率超过50%，其中母婴护理行业的新客率高达89%，成为“双11”平台和品牌的新流量“蓝海”。

在业内人士看来，B站今年“双11”变身各大平台“流量池”，与小红书更深入地参与“双11”，本质都是在更积极地探索流量变现。虽然小红书已然成为品牌“种草”绕不开的一环，但流量变现之路始终没能打通。

新渠道和新变化背后，是“双11”前所未有的场面：“二选一”已经成为过去，谁都无法一家独大，独善其身，流量焦虑和不断变化的消费需求下，“双11”越来越像一场每年更新的商业游戏。

## 观察

## “双11”，明年继续？

回到最初的那个问题，“双11”还会继续吗？

一种激进的观点认为，“双11”越来越像“鸡肋”，存在感越来越低。但更多的受访者给出的答案是肯定的。

尽管“双11”的热度不断降低，“双11”仍然是一年一度最重要的电商购物节，从线上到线下，从单一平台到多渠道，本身已经成为电商发展史上最成功的案例之一。

人们在审美疲劳的同时，更多的吐槽集中在售卖规则复杂，是不是真低价，售后服务等实质的细节上。没有赶上节日假期，一个电商平台一腔热情地造节，让“双11”已然成为人们购物习惯的一部分，本身就是商业的魔力。

“双11”从单纯的冲击交易额到现在流量见顶，反映了电商平台从粗放式经营向精细化运营的转变。这一变化是市场成熟的必然结果。未来，“双11”可能不再是电商的唯一重要节点，但仍将是一个具有影响力的促销节点，北京社科院副研究员王鹏认为，电商平台需要不断创新，适应消费者需求的变化，才能在竞争中保持领先地位。

中国物流学会特约研究员解筱文认为，随着市场竞争的加剧和消费者需

求的多样化，“双11”是否能保持电商一年一度最重要的大促地位，值得深思。

一方面，消费者的购物习惯和消费观念正在发生变化，对于更多的消费者来说，“双11”可能只是众多购物活动中的一个选择。这种变化不仅反映了电子商务行业的发展和成熟，也反映了消费者需求的多样化和个性化。

另一方面，“双11”仍然是一年一度电商最重要的大促之一。虽然流量已经逐渐见顶，“双11”已经是一种传统和惯例，仍然能够吸引大量消费者的关注和参与。同时，“双11”也是商家展示自身实力和创新能力的重要机会，通过精细化运营和个性化服务，商家可以在这个节点上获得更多的收益和回报。

但是，未来随着电商行业的持续发展和消费者需求的不断变化，“双11”也需要继续适应和创新，以更好地满足消费者的需求和期望。

实际上，“双11”十五年一直没停止过变化。从天猫造节到群雄并起，拼多多横空出世，直播电商崛起，流量碎片化和电商的快速发展，推动“双11”更快走过鼎盛时期。

本版文章均由本报记者李立采写

## 2. 低价之争

## “百亿补贴”会替代“双11”吗

百度指数显示，“双11”搜索量在2017年达到峰值，此后逐年下降。

不过起飞后的“双11”在经历了高光时刻后，逐渐转入平淡，消费者审美疲劳今年更进一步。

百度指数显示，“双11”搜索量在2017年达到峰值，此后逐年下降。今年堪称“冰点”，峰值搜索量较去年同期下降了60%，离关注度峰值相距甚远。

关于“双11”的衰退，北京社科院副研究员王鹏认为有三层原因：疲劳效应，“双11”促销逐年升级，但形式和内容上创新不足，让消费者产生疲劳感；其次是价格策略不透明，一些消费者对“双11”的价格策略表示担忧，认为商家可能提高原价再打折，导致“双11”的价格优势不明显；此外，随着电商市场成熟，竞争激烈也在分散消费者注意力。

值得注意的是，消费者今年的审美疲劳达到峰值，也与疫情后经济下行消费动力不足有关。为了刺激消费者的购买，今年“双11”各家纷纷打出了低价牌。

天猫举起了“价格力”大旗，京东发起“真低价”倡议，创始人刘强东在会上明确表示，要重拾低价策略。各家也不约而同打出了“百亿补贴”的标签，作为百亿补贴的发明者，拼多多“双11”的策略则是“折上折”，在原有百

亿补贴的基础上再补贴。

究竟“价格力”和低价、百亿补贴有何不同？淘天集团阿里妈妈及市场总裁家洛对记者表示，“价格力不等于低价，百亿补贴只是方法、手段和场域之一。”在他看来，“双11”并不是低价商品大集合，而是商品和品牌拥有最好价格力的时刻。平台要做的是帮助商家，帮助品牌用好的手段和方法，给消费者带来有价格力的商品。

虽然平台在努力强调低价，不过多名消费者仍然表示对低价体感不明显。购物达人张蕾认为，今年“双11”和往年比，总体的套路和算法要简单一些，但大家总体的购买意愿不高，经济不确定性下要捂紧钱包，而且今年电商一直在打折。

张蕾对比了部分心仪商品的价格，发现与平时相差并不大。据她观察，购买的时机也很重要，现在“双11”的时间拉长，一般在刚开始预售和当天的价格最优惠。其他时段价格可能出现反弹，或者爆款产品经典尺码经常断货，也是不愿意剁手的重要原因。

在付一夫看来，伴随着流量红利衰竭以及各方面成本的攀升，电商平台普遍遭遇增长瓶颈。为了应对成本上升、销售疲

软、业绩考核、用户增速下滑等方面的多重压力，电商平台和商家的促销活动越来越多，而拼多多等平台更是将补贴做到了常态化。

一个耐人寻味的动作在于，尽管各家都推出了自己的低价策略，“百亿补贴”却成为流行标签出现在各个平台的商品上。

发明了“百亿补贴”的拼多多此前对“双11”并没有那么重视，其内部人士向记者透露，通过“百亿补贴”拼多多已经在消费者端建立了低价心智，在“双11”就没那么用力。不过记者注意到，随着卷低价的激烈竞争，拼多多对“双11”的重视程度也在逐渐提级。

当卷低价成为常态，“百亿补贴”可能代替“双11”吗？多位接受采访的业内人士认为可能性不大。

“虽然百亿补贴等日常促销活动能够吸引消费者，但‘双11’作为年度大促活动，具有品牌效应和市场影响力，仍然具有不可替代性。”王鹏认为。

农文旅产业振兴研究院常务副院长袁帅则认为，百亿补贴和“双11”虽然都是电商促销的手段，但定位和目标略有不同。百亿补贴通常是为了吸引更多

的消费者和扩大市场份额而推出的，而“双11”则更注重打造电商节日和提升品牌影响力。百亿补贴并不会取代“双11”，而是成为电商促销的一种补充手段。

在他看来，低价策略也不是电商平台的可持续战略。虽然低价可以吸引消费者，但过度低价可能导致利润空间压缩，甚至出现亏损。电商平台需要根据自身的特点和定位，制定适合自己的价格策略和商品选择，以满足不同消费者的需求。

此外，各家的低价策略有所不同。一些电商平台更注重品质和高端商品，其低价策略可能更注重品质和服务的提升；而另一些电商平台更注重价格敏感度较高的消费者，其低价策略可能更注重价格的低廉和性价比。电商平台可能采取差异化战略，通过提供独特的产品和服务来吸引消费者，而不是单纯依靠低价。

经济下行对电商行业的影响也需要考虑。如果经济下行趋势持续，消费者的购买力可能会受到影响，对价格敏感度会更高。此时，低价策略可能会更加有效。如果经济形势好转，消费者购买力增强，低价策略的效果则可能减弱。