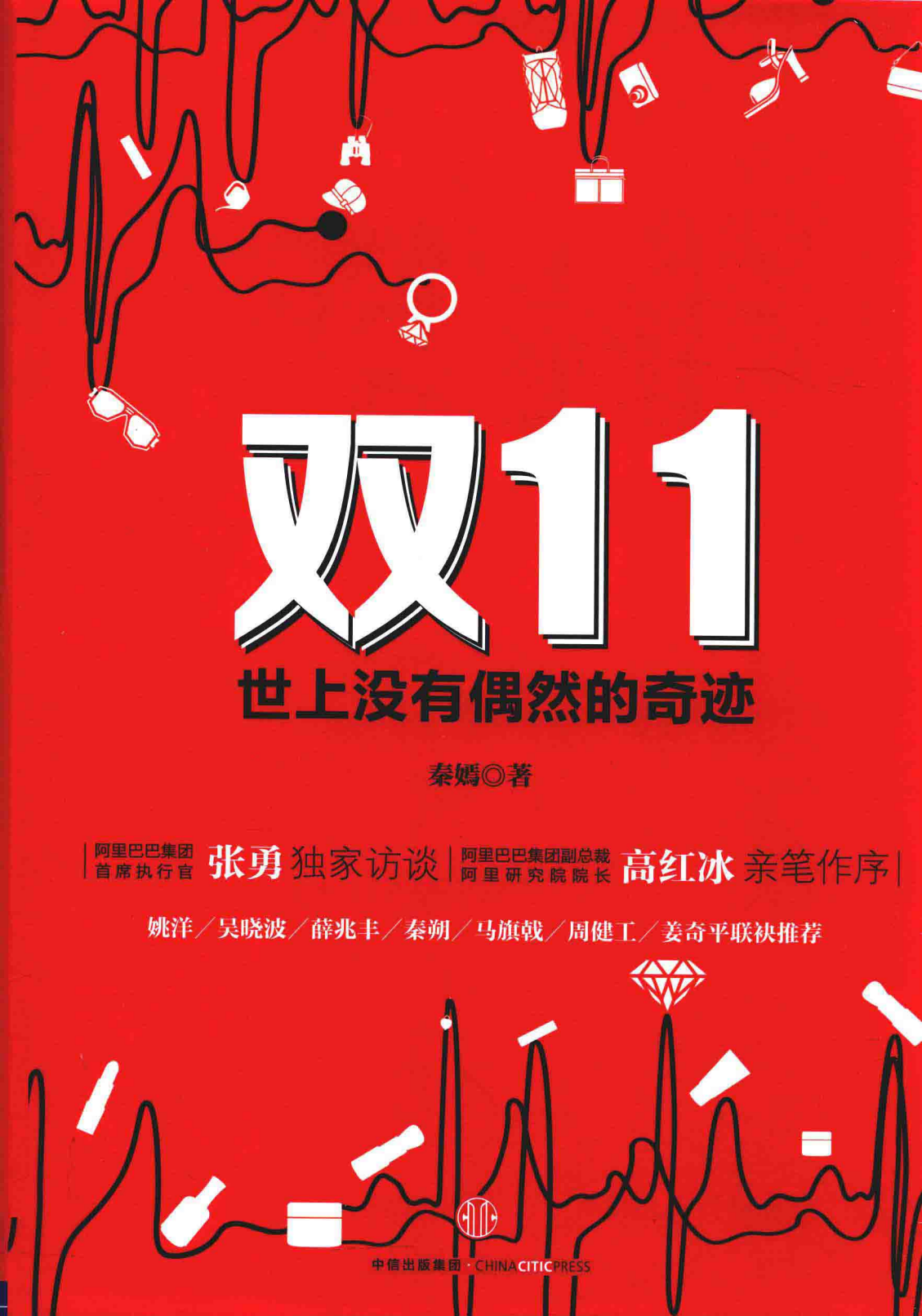




双11

世上没有偶然的奇迹

秦嫣◎著

阿里巴巴集团
首席执行官

张勇 独家访谈

阿里巴巴集团副总裁
阿里研究院院长

高红冰 亲笔作序

姚洋 / 吴晓波 / 薛兆丰 / 秦朔 / 马旗戟 / 周健工 / 姜奇平联袂推荐

中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

双11

世上没有偶然的奇迹

秦嫣◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

双 11: 世上没有偶然的奇迹 / 秦嫣著. -- 北京:
中信出版社, 2016.11
ISBN 978-7-5086-6895-6

I. ①双… II. ①秦… III. ①电子商务-研究-中国
IV. ① F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 246858 号

双 11: 世上没有偶然的奇迹

著 者: 秦 嫣

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 9

字 数: 165 千字

版 次: 2016 年 11 月第 1 版

印 次: 2016 年 11 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-6895-6

定 价: 52.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序

中国互联网从来不缺少奇迹，但是双 11 绝对是最值得回味的一个奇迹。2015 年 912 亿销售额的声音依然还在耳边回响，向新记录进发的号角已经悄然吹响。

很多人都很关心，新的记录究竟是多少，但这个数字对于中国的数字经济来说，并不是最重要的，因为双 11 承载的价值和理想，已经远远大于一个单纯的数字。

对于消费者来说，双 11 是一个真正的购物狂欢节。中国的节日很多，但唯独没有属于消费者的节日，“315”只是消费者集中维护自身权利的一个节点，只有双 11 才是第一个真正意义上的消费者的节日。在这一天，无数商家，包括线上的、线下的、中国的、国际的，都用尽浑身解数去取悦消费者，各种消费新花样层出不穷，优惠力度也是全年最大，可以说，参与双 11 的中国消费者，幸福指数是提升的，并且随着阿里双

11 的全球化，未来会有更多国家的消费者享受到这一福利。

对于商家来说，双 11 是提振业绩和品牌的最佳机会。有声音说，双 11 是“拆东墙补西墙”，用前后几个月的业绩下降为代价，形成短时间的波峰效应，但实践表明，双 11 对商家的业绩提振具有非常显著而积极的作用。中国互联网络信息中心（CNNIC）对 2014 年双 11 的调研表明，双 11 当天，临时激发的新增消费占 35% 左右，对于商家来说，这是常规经营之外的宝贵增量。

对于阿里来说，双 11 是整个阿里商业生态系统的一次大考。从物流到金融，从国内到跨境，从云计算到商家服务，双 11 可以说把阿里这台巨大的商业机器的潜能充分激发了出来，以 2015 年双 11 为例，8.59 万笔 / 秒的交易峰值、4 亿多个包裹、40% 的包裹当天发货、0 故障 +0 漏单的数据处理能力……每一项数据都在刷新着全球商业史上的纪录，并且，今年还将再一次刷新。

对于中国经济来说，双 11 则是一个刺激内需的有效发动机。按照麦肯锡的统计，中国网络零售交易额的 39% 是新增消费，这一比例在中小城市和农村更高达 57%，当把剁手党们的肾上腺同国民经济的成长脉搏联系在一起的时候，你会发现，双 11 代表的中国经济增长三驾马车中的消费力量，已经悄然成为奔跑得最快、力量最足的一匹马。

所以，双 11 不简单是一家互联网企业的营销活动，不简

单是一个令人咋舌的数字，而且正在成为一个时代的符号，数字经济崛起的风向标。

数字经济的崛起，还有一个事件不容忽略。2016年8月，全球市值排名前5（TOP 5）的公司，首次全部被互联网企业所占据，分别是苹果、谷歌、微软、Facebook（脸谱网）、亚马逊。而就在2015年11月的排名中，只有一家互联网企业进前5，其余为石油、银行、零售（沃尔玛）等传统企业。

这是一个巨大的变化。从TOP5的互联网企业的核心技术关注点来看，人类社会已经进入人工智能时代，这让我们重新思考互联网变革。数据改变人类，已经不是传统意义上对某个结构的修修补补，而是颠覆和重塑。

不久前的杭州云栖大会上，马云提出了“五新”的理念，即新零售、新制造、新金融、新技术和新能源。这5个“新”，将深刻地影响中国、世界和所有人。

新零售：未来10年、20年，新零售将取代电子商务这一概念，这是线上线下与现代物流结合在一起创造出来的新的零售业，这个模式将会对纯电商和纯线下带来冲击。

新制造：未来的制造业用的不是电，而是数据。个性化、定制化将成为主流，物联网（IOT）的变革将变为按需定制，人工智能是大趋势。

新金融：金融业过去是二八理论，未来是八二理论，如何支持80%的中小企业和年轻人将成为重点。互联网金融会使

金融业变得更加透明，更加公平。基于数据的互联网金融才能做到真正的普惠金融。

新技术：移动互联网之后，所有基于个人电脑（PC）的技术都将被移动化，基于互联网和大数据的诞生创造了无数想象。

新能源：就是数据。数据是人类第一次创造了资源，与衣服不同，数据是越用越值钱的东西。

双11是深刻理解这5个“新”的最佳载体。读懂这本书，看懂了双11，你也就看懂了未来中国经济发展的脉络和方向，发展数字经济将是不二之选、必经之路。

阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长

高红冰

目 录

序

/ VII

第一章

双 11 背后的商业本质

第一节 为什么选择“11.11”

/ 005

第二节 也许只有天猫可以成就双 11

/ 012

第三节 “低价”和它的商业逻辑

/ 027

第四节 双 11 到底哪里做得好

/ 037

第二章

双 11 背后的平台体系

第一节 平台给双 11 带来了什么

/ 053

第二节 一个超级平台级应用的建成

/ 067

双11：世上没有偶然的奇迹

第三节 大数据和小应用

/ 085

第四节 阿里的云

/ 094

第三章

以双 11 为案例来理解互联网

第一节 让我们以双 11 为案例，谈一谈“互联网+”

/ 117

第二节 阿里是如何打赢双 11 移动这场仗的

/ 135

第三节 玩数据就是玩营销

/ 153

第四节 似远又近的 C2B

/ 174

第五节 爆款的新玩法

/ 188

第四章

关于双 11 的未来

第一节 大众消费品终将成为这片战场的赢家

/ 207

第二节 双 11 会成为全世界的狂欢节

/ 221

目 录

第五章 商业使命与奇迹的关系

第一节 不可忽视的团队力量
/ 236

第二节 我们到底为什么要创业
/ 243

关于双 11 的一些疑问
/ 246

逍遥子采访实录
/ 260

后 记
/ 269

第一章

双 11 背后的商业本质

有人说，双 11 是人造节日，集中了太多的不理性消费，甚至正常的消费行为也被透支；也有人说，双 11 用“便宜”大面积打击了很多品牌、很多商业实体，甚至给实体经济带来了冲击。

像很多新生事物一样，初期都与部分已有的秩序产生矛盾甚或形成冲击。如果今天的双 11 仍然和当初刚发起时一样，只是淘宝商城（当时的天猫）内部一个节庆打折活动，我们或许仍然可以去评价：是不是它的某些策略，刻意地引导了过度消费，或者是不是它的某些做法，刻意地要从别人处争夺消费者。但双 11 今天的规模，除了阿里系电商平台的推动力之外，很大程度上是源于消费者和商家的自发式参与，就像《史记·货殖列传》中说的：“若水之趋下，日夜无休时，不召而自来”，数以亿计的消费行为在某些规律的驱使下自然地发生和完成。

要将一个普通的商业行为，孕育得像双 11 这样，既有自我运行的内在动力，又能形成庞大的规模效应，一定是因为这个商业行为合乎商业本质规律，且本身有着良好的商业基因。

那么，要研究双 11 成功的机理，不如让我们从里往外，从本质开始说起。

第一节 为什么选择“11.11”

其实，11月并不是一个理想的档期。

这几年，不管是线下的商场还是线上的网站，做打折促销活动，好像都不用挑日子了，平时随随便便捡个由头都可以做，有些商店，有些品牌，打折，至少是部分商品打折，已经是常规状态，在一家店铺里购物，完全享受不到折扣，反倒成了少有的事情。但如果做一个购物节，大家还是会倾向于选择一个已有的节假日作为档期，这是因为节假日通常有着浓厚的文化属性和深远的积累，在普通消费者当中有着强烈的心理认同。同时，这些节日往往自带某些消费需求，比如中国人的春节，外国人的圣诞节，大家要买年货，买走亲访友的礼物。节假日还意味着大家有了一些空闲的时光，而消费是人们在这些空闲时光里一项十分重要的活动。所以，借助于一个已有的

节日做大型的促销活动，比较容易成功，所以也是以往大多数人的选择。

整个11月，从月初到月尾，除了已经被美国人用掉了的感恩节之外，并没有一个正经的节日。11月对传统零售业来说，是一个“夹生”的时段。10月，国庆7天黄金假期，人们大多会做三件事：旅行、娱乐和消费。于是，线上线下、全社会都会做各种促销，林林总总的打折活动一般会持续整个10月上半月，在消费者大量的需求和精力被透支掉之后，10月剩下的日子大概不会再有可被挖掘成有爆发力的消费需求的机会了。12月，圣诞节加元旦，是毋庸置疑的所有商家都紧紧盯着的一个档期，连天猫的同胞兄弟淘宝，也已经把每年最大型的促销活动牢牢地扎在了这个时候，如果天猫在这个时候再跳进去，必定会面对相当激烈的竞争状况，即使天猫拼尽全力，能抓过来的消费力空间也应该不会很大。

但是，必须是下半年，准确来讲，必须是第四季度。

做过零售的人都知道，零售业的高峰基本是在下半年，单就客单价而言，很多品类下半年的客单价就比上半年要高很多，尤其是第四季度，比如同一品牌的服装，春夏休闲衫的均价可能只有几十元，而冬季羽绒服和呢大衣的均价则起码几百元。因此，如果我们希望购物节在交易规模上取得尽可能大的成果，那么关于时间，我们还是得在下半年，并且是在第四季度里做选择。

那么，只能选 11 月。在阿里巴巴的几年工作经验告诉我们，很多商业决策并不需要我们用尽全身力气去想，也不需要我们拥有一个比别人都聪明的脑袋，只需要我们尽量保持客观和冷静，并且有抽丝剥茧的耐心，有一个答案或者它早就存在，只等我们找到所有的影响因素，仔细衡量利弊，就可以拨开云雾遇到它。

至于选择 11 月的哪一天，传说中是逍遥子（阿里巴巴现任首席执行官张勇）一拍大腿就决定了的，但是我们可以猜想，他可能会基于一些考虑，比如，11 月比较普及的节日只有月末的感恩节，但这个节日在中国的被接受程度有限，和 12 月又贴得太近，也就是和线上线下各种促销到来前的预热靠太近，到时候，天猫的声音就容易被淹没在很多类似的购物节当中，向消费者准确传递天猫购物节独特之处的成本也会成倍变高。在中旬和上旬当中，有“11.11”这么一个日子，虽然不是传统节日，但它在网民中具备一定的认知度，当时大家在网上用这个日子来调侃单身青年已经有几年了，所以它可以有噱头，而且这个由 4 个“1”组成的日子，又有很高的辨识度，容易让人一下子就记住。所以，“11.11”成了天猫最好的选择。

如果天猫选的是一个既定的节日，那么就有既定的消费习惯可以作为购物节整个市场的撬动点，比如阿里巴巴后来在过年的时候做的“年货节”，就是这个模式。但“11.11”和一