

张勇：阿里是如何把双十一做火的

张勇说，不管是 PC 还是移动电商，我最重视两方面变革：消费者的连接方式和供应链升级。无论是新型电商还是商业升级，这两边缺一不可。

翟文婷

阿里上市后的首个“双十一”启幕在即，杭州的大本营是春晚彩排前的状态。日前，我们在杭州阿里园区见到了“双十一”的缔造者、阿里集团 COO 张勇。在将近两个小时的独家专访中，我们谈到了“双十一”的起源、六年来为此经历过的疼痛，还原了真实的“双十一”。更重要的是，他还部分剧透了今年的节目单哦。

玩出新花样

前两天马总(马云)问我，今年你估计“双十一”怎么样？这个时候，我通常会比较保守的不发表意见。当然我们内部会有很多好玩的事情，比如一些员工甚至管理层，搞一些简单的竞猜游戏。按照惯例我是不参加的，我会出奖品。谁猜到离最终数字最近的绝对值，就能拿到大奖。

今年“双十一”的重点是无线化、全球化和平台化。越来越多的用户通过无线端参加“双十一”，和我们判断完全一致，这个趋势是不可抗拒的。但是用户行为在 PC 端和无线端有很大的区别，这对我们来讲是新的挑战，我们今年会努力适应这个变化。针对 Pad、手机等不同机型已经做出预案，比如照顾用户在弱网下的打开速度，内容的流畅度，不只是把 PC 的东西搬到手机，而是让无线端有独特的体验。而且还要让用户在多屏之间流畅的穿越，今年“双十一”是星期二，最可能发生的场景是，用户白天坐在电脑前，下班回家路上用手机，临睡前躺在床上也是在用手机。

作为平台，我们也要让更多的人参与“双十一”，解放商家和合作伙伴的生产力。今年有几百个游戏开发者做了很多互动小游戏，我们提供给店铺这样的工具，他们觉得哪个适合就植入到自己的店铺。包括发红包，我们每年都希望发出花样来，今年会通过一些明星达人的方式去传播。

在跨境物流方面，我们根据预售情况已经把整批货从国外发到广州、宁波等几个点的保税仓，再拆成小包。我们用跨境的试点政策批量清关的方式支持今年“双十一”的全球



化。

“双十一”到今天知名度已经很高了，今年传播的时候品牌提醒很重要，也要做一些利益点的设计，让大家有动力回来，我们还做了一些“双十一购物攻略”的热点传播。全方位的暖身活动就是让大家感觉我是一份子，我也要参与到这个节日，这个非常重要。

除了低价引力，今年“双十一”不同品类会有不同的玩法。比如汽车，线上、线下的融合，包括与金融产品的结合。一些高档化妆品品牌打五折不可能，但也积极参加双十一，通过会员营销给老会员更多的实惠。玩法都是他来定，并不是我规定必须五折。今年，我们在高端品牌方面的发展非常神速，反过来，我们也要尊重各自行业的规律和游戏规则。不能因为活动规模大，强行要求价格五折。服装行业也是如此，2012 年以前优衣库不参加“双十一”，我觉得挺好，这是品牌自己的选择；2012 年以后优衣库愿意参加，而且积极参与，那也是他们的自由选择。

从一个活动到全社会的一个节日，不是件容易的事。我们在消费端要让“双十一”变成大家的向往。就像过年只有一天，但是大年三十的包饺子也是过年。这种心理预期的经营和情感的激发非常重要，我们现在在做最后的预热和铺垫。另外一端是商家，消费者的热情越来越高，商家也越来越投入。每年都有

新的商家参与，他们是真正的菜鸟，从来没上过这个场，需要给他们分享一些系统性的经验总结。最终形成的氛围才造就了“双十一”现在的规模，如果换一种模式，不是阿里今天的平台模式，仅靠阿里公司一家根本不可能形成这么一个节日，最终也反应了生态体系的巨大价值和潜力。

去年有商家反映出现疲态，所以今年我们会在很多场合给商家泼冷水。第四季度对于商家是非常重要的时间窗口，但是我们更看重平时与“双十一”更好的结合，而不是一年的量在“双十一”这一天完成，这个我认为是不正常的。我们希望更多的商家能够冷静看待这个事情，我们不希望商家备了很多货，最后卖不掉，还要慢慢消耗库存。现在我们会引导商家理性对待这件事情。

六年的疼痛

“双十一”的缘起很简单。2008 年底我是淘宝的 CFO，同时兼任淘宝商城的总经理。2008 年 4 月成立的淘宝商城发展速度并不快，整个 B2C 行业也处于蹒跚阶段。而且我们有个很大的困扰，就是淘宝太著名了，这两个字几乎无人不知。“淘宝商城”作为一个新的业务，辨识度很差。

我们就讨论也搞一个类似美国感恩节大促销的活动，通过一个让大家都能参与的事

件营销，让用户记住我们，同时也让商家加大对淘宝商城的重视程度，最后从电商的旺季第四季度选择了 11 月 11 号。2009 年，我还不知道光棍节是什么，但是我对 4 个 1 很感兴趣，因为我的生日是 1 月 11 日。光棍节没事大家上网买东西，就成了营销的噱头。前几年我们都叫“光棍节大促销”，只是最近大家叫熟了“双十一”。

2009 年第一个“双十一”，只有淘宝商城中李宁、联想、飞利浦等 27 个商户参加，但是超乎所有人预想，整个平台交易额是 5200 万元，这是当时日常交易的 10 倍左右。我们没有想到，商家也没有想到互联网的聚合力量那么大。当天早晨，货就卖得差不多了，很多商家临时到线下补货，甚至出现董事长批条子直接从经销商圈店面临时调货到网上卖的现象。

当时没有现在的物流规模，但是 5200 万元这个总数还不是很大，对他们来说无感。第二年，交易额达到 9.36 亿，这个数字就不小了，物流开始有疼痛感。2010 年“双十一”的物流是最痛苦的。后来我们总结经验，没有及时跟物流合作伙伴协调好，让他们有充分的准备去接单，包括商家自己的仓储也出现了问题。

2011 年，我们做的事情是，技术平台包括支付宝的支付系统能够撑得住一个巨大的喷发量。这几年走过来，我们最骄傲的不是在于数字，最重要的是我们整个技术平台是全世界支持实时交易最流畅的系统。去年“双十一”峰值，我们可以做到 1700 万人同时涌进全场，每秒生成 5 万笔订单，系统岿然不动。这是要有一定的技术底蕴才能做到。

前两年，双十一都会把系统拉满。随着我们技术水平和准备越来越充分之后，反过来技术团队会挑战我们，“准备得那么好，你们怎么没把我们拉爆掉？”双十一的顺利完成，也是阿里内部很多团队协作的结果。

但是期间我们也感同身受过很多痛苦，技术累计是一个过程。2012 年“双十一”因为一些技术问题，有局部商家出现超卖现象。这是大型活动中应该极力避免的。尽管今天的模式决定我们不拥有库存，但是作为平台仍然需要为商家库存的准确性做好我们的事情。阿里第一朵云是电商云，现在淘宝、天猫商家的订单都跑在我们的聚石塔上，提供给商家实时的数据处理和计算能力。去年“双十一”2 亿左右的订单数，我们做到了零超卖。

最近几年“双十一”的开场，我都是跟技术团队一起度过的，尽管我不懂技术。开场最重要的是技术系统能不能支持开场洪流，而且这时候需要一些及时的决定。你很难想象，第一年“双十一”，我们甚至做过网站黑白的备用方案，后来没用上。很有底气地说，现在已经不需要黑白预案了。一般午夜两点半之后，第一波高峰就过去了，这时候我会休息大概一两个小时。早晨过后，我个人的习惯是保持安静，能够有时间研究各种维度的数据变化，获取宏观大盘的数据和信息，去找异常问题，以便做出判断。

我以前经常说，当你冲过一个大的数字，达到一个业务目标的时候，大家很高兴。但是越高兴地时候，越要冷静。只要“双十一”那天没有结束，随时随地可能出现异常情况，必须要保持冷静。不过也有放松的时候。2012 年我坐在以前办公楼的阳台上，被拍了一张照片。

当时他们去“游街”了，就是敲着垃圾桶，在整个楼道上游行。他们一定要让我去，我说你们让我歇一下。我就跑到办公室外面的阳台上，在台阶上坐下抽了一根烟。

2012 年以前，更多是从淘宝商城更名为天猫独舞的局面。2013 年，所有电商行业的公司的情绪都调动起来了，都共同参加这个行情，变成整个行业的大日子。很多线下百货商店也在做同样的活动，去年天猫与银泰做了 O2O 的尝试。大家对电子商务的认识在发生变化，O2O 的两个 O 已经是一个 O 了。

大家对“双十一”的认识也有一个过程，开始觉得只是个促销活动。几年之后，发觉不止是卖货这么简单。消费者越来越认可，“双十一”已经变成一个节日，主题不光是打折，还有各种各样的玩法、互动。对商家、服务商、物流来说，其实是行业大练兵。在电商快速发展时期，今年的峰值就是明年的常量。

电商的未来

过去几年，我们大力推动淘宝无线化，在支付宝钱包上也投入了非常大的力量。这跟用户行为变化有着密切的关系。不得不承认，我们的团队规模已经很大，这个园区有一万多人，整个阿里有三万多人。怎么保证快速灵活的组织机制，这也是我们非常关注的问题。第二，忘掉 PC。因为你在 PC 上有很多成功的经验，会有很多固化的想法。过去几个月，手机淘宝获得了快速发展，就是因为我们在组织上进行了切割，无限的团队只关注无线，只基于手机创新，不要总是想着平衡 PC 和无线。也许因此会失掉一些传承，但是会获得更多的空间和快速的反应。

过去 12 个月淘宝有 3.07 亿活跃用户，比美国整个国家的人口还要多。我记得上市路演时有人问我，淘宝上是不是只卖低价产品，或者只满足一部分用户的需求？我告诉我，我们的用户基数是 3 个亿，意味着用户结构很复杂，里面有不同消费能力、不同偏好、消费倾向的人。我也会关注很多像口袋购物这样的新兴电商公司，虽然所有行业其他参与者的规模和我们相比，不是一个数量级，但不代表我们可以忽视别人。反过来，我们还是要从他们身上学习他们如何对一批特定用户提供价值。我们的很多经验还来自客户和合作伙伴，“从客户中来，到客户中去，为客户服务，向客户学习”，这是我在员工大会上说的一句话。

不管是 PC 还是移动电商，我最重视两方面变革：消费者的连接方式和供应链升级。无论是新型电商还是商业升级，这两边缺一不可。未来，没有实物类、服务类电商之分，就是所有商业的升级，从本质上讲是消费者连接的方式。

我的观点是，电商 1.0 概念注重与用户连接，互联网最大的好处是聚合需求，让信息透明化。2.0 是供给方式升级，能够让它跟需求聚合更匹配。其实任何商业本身就是供给和需求的匹配。双十一是非常有意思的例子，我们在一个高点把需求和供给匹配，最后形成了一个交易额数字，这是一种方式的匹配。

电商 2.0 的空间非常大，但是难度也更高。因为整个供应链协同机制的变化，涉及到很多企业的本源问题。从 1.0 到 2.0 的升级是从纯粹的消费者运营，走向供应链协同和消费者运营的结合。这是我所看到的行业方向。

《企业家日报》

中国企业家的思想阵地 经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章

统一刊号：CN51—0098

邮发代号：61—85

北京：010—87721045

87527365

52896956

52896958

成都：028—87319500

68230696

新浪官方微博：@ 企业家日报 @ 今日微报道

全国各邮政局(所)均可订阅

全年定价：450 元