



## 2024年“双十一”： 从AI中寻找新的增长点，零售业需要思考六个问题

今年的“双十一”购物节将见证生成式AI在中国零售行业的加速应用和发展

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

## 关于作者

**杨大坤**是贝恩公司全球合伙人，大中华区零售业务主席，常驻香港。**刘洋**是贝恩公司全球合伙人，常驻上海。**Melanie Sanders**是贝恩公司亚太区零售业务主席，常驻墨尔本。

本报告的研究基础包含次级市场研究、针对贝恩获取的财务信息的分析研究和一系列行业参与者访谈。贝恩公司没有对所获取的财务信息进行独立验证，因此无法以明示或暗示的方式保证此类信息的准确性或完整性。本报告所含的市场和财务信息预测、分析和结论均建立在上述数据的基础上，所以在贝恩公司看来，它们不应被视为未来表现或结果的明确预测或保证。本报告所包含的信息和分析不包含任何类型的建议，不能用于判断、组建投资意图。无论贝恩公司及其分公司、还是它们各自的主管、理事、股东、员工和代理机构都不必为任何因为使用或信任本文件中所含的信息和分析所造成的后果承担任何责任。本报告的版权由贝恩公司所有。任何个人或组织不得在没有贝恩公司明确书面授权的情况下发表、传播、散布、复制或重印整篇报告或其任一部分。本报告中，为表述方便，使用第三方商标或其商业标识代指第三方，并不表明本公司与该第三方存在授权或投资或其他关联关系。

2024年“双十一”：从AI中寻找新的增长点，零售业需要思考六个问题

## 内容提要

- ▶ 贝恩公司在2024年第三期零售购物节快报中再一次展望了目前全球规模最大的购物节——中国“双十一”的最新趋势，并借此研究生成式AI在中国零售行业中的推广普及。
  - ▶ 在严峻的经济形势下，零售商可以利用AI强化顾客经营、推动降本增效、找到新增长点，从而建立优势。
  - ▶ 鉴于中国强大的电商基本盘和研发能力，叠加消费者对AI的高信任度，生成式AI将在中国零售行业快速发展。
-

## 2024年“双十一”：从AI中寻找新的增长点，零售业需要思考六个问题

2023年是生成式AI在“双十一”购物节开始应用的“元年”。今年的“双十一”购物节已经在10月中下旬拉开帷幕，并在11月11日进入高潮。生成式AI将会在这一全球最大的购物节上发挥更大作用。

去年此时，生成式AI技术仍处于早期部署阶段。阿里巴巴平台以2023年“双十一”为档口推出了自己的智能客服机器人“问问”，为购物者提供个性化指引（包括为消费者提供如何在一年一度的“双十一”打折潮中使用优惠券的建议）。彼时的问问在九月份，也就是“双十一”开始前几周才完成Beta测试，仍然略显“稚嫩”。

2024年，生成式AI早已不是新奇之物。我们在今年“双十一”之前进行的最新调研中发现，虽然中国购物者中只有12%的人在过去6个月使用过生成式AI零售工具，但这些工具正在赢得年轻购物者的青睐——过去6个月有23%的Z世代购物者使用过生成式AI工具。在所有年龄段的中国购物者中，使用最多的生成式AI功能包括视觉搜索（即用图片而不是文字进行搜索）、智能客服机器人、语音搜索和智能导购（图1）。

不仅仅是消费者，在中国巨大的电商平台上做生意的万千商家也在积极拥抱生成式AI技术，踊跃程度甚至超过了Z世代购物者。根据我们的调研，有52%的商家使用过至少一种生成式AI工具，其中50%多一点的商家使用过AI智能客服机器人。更重要的是，大多数较早使用过生成式AI的商家表示AI工具对他们的销售业绩、运营成本和员工生产效率产生了中等或较大的正面影响（图2）。

图 1: 使用过生成式AI购物工具的中国购物者主要使用搜索等基础功能

### 在较早使用过生成式AI的中国购物者中各个生成式AI功能的使用比例

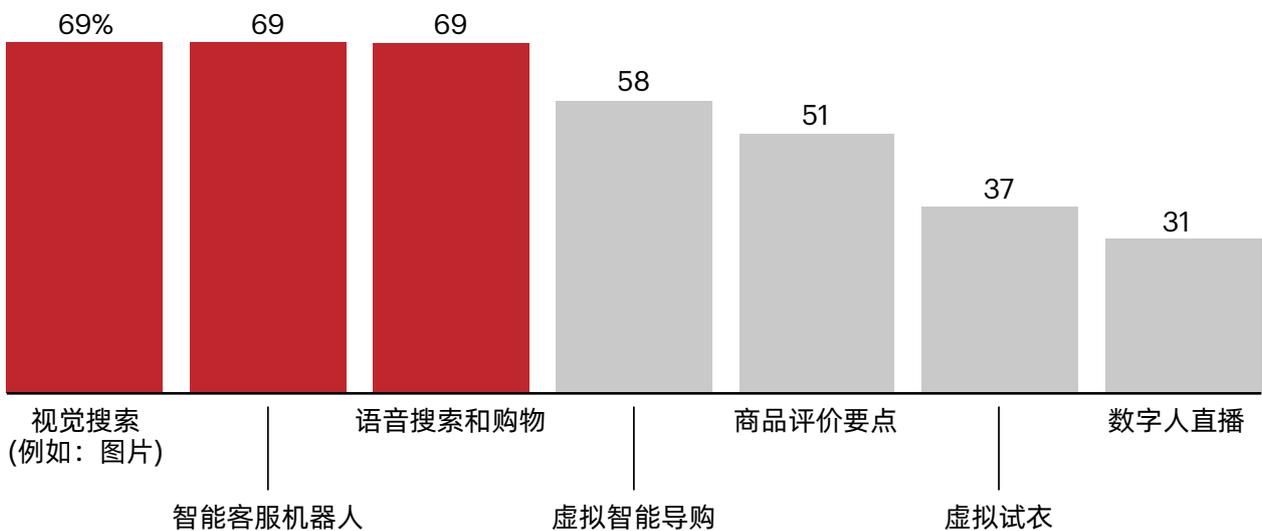
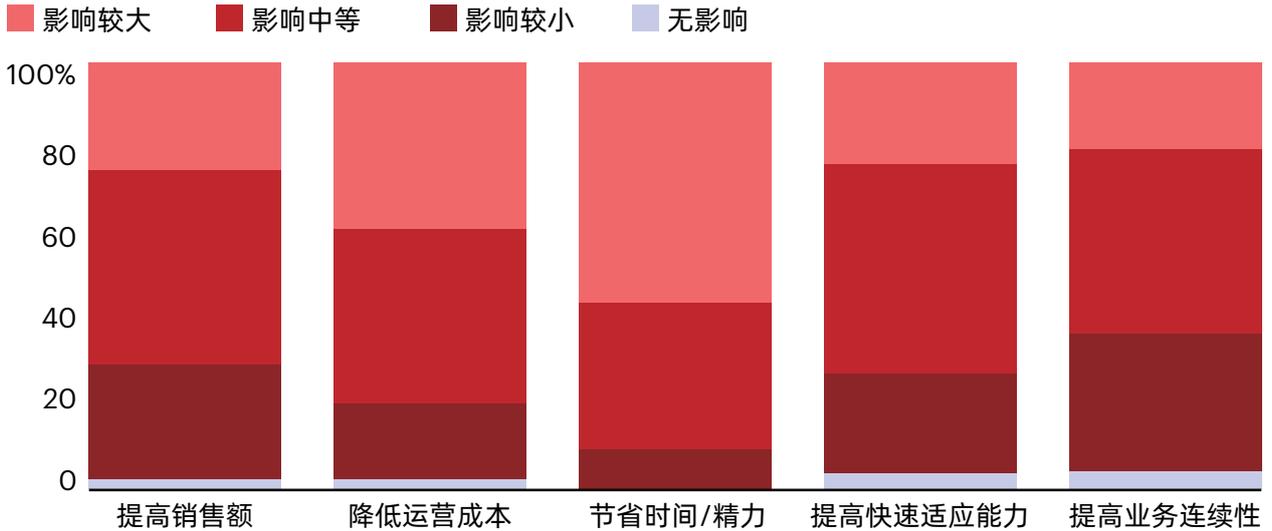


图 2: 生成式AI工具为在中国电商平台做生意的商家提供了极大助力

## 生成式AI工具对电商商家生意经营的影响（在受访商家中的比例）



2023年“双十一”后，生成式AI的使用率逐步提升，推动电商平台不断改进AI工具，添加新的功能。例如，2024年3月，京东推出了一套增强型AI解决方案，能够将商家的运营成本削减多达50%。这套解决方案能够加快电商门店上新速度，也能够生成逼真的虚拟数字人主播，实现全天候互动购物直播。甚至京东创始人刘强东也有了栩栩如生的“AI分身”，用来自动宣传京东AI虚拟主播技术。“AI刘强东”甚至能够惟妙惟肖地模仿本人的宿迁口音以及“搓手指”的招牌动作。

中国零售巨头也开始了“火力全开”，大笔投资中国AI初创企业。例如：阿里巴巴在2024财年向推出Kimi聊天机器人的初创企业“月之暗面”投资了大约8亿美元。同时，阿里巴巴也着力发展自己的大语言模型通义千问。自2023年以来，阿里巴巴的投资交易中有大约40%和AI有关。另一大电商巨头京东同期在AI领域的投资金额少于阿里巴巴，但AI相关交易占整体的比例达到了50%。

AI在中国零售业的影响力和作用与日俱增，为早已一片红海的零售行业及时注入了一针强心剂。众所周知，中国零售商现在面临着重重挑战，包括零售额增速减缓、物价停滞、房价下跌、青年失业率上升、消费者信心不足……这些挑战无法通过经济刺激措施快速解决，无疑为企业带来了巨大压力。同时，消费者更加追捧“质价比”，选择购买价格较低的品牌，或在各个平台寻找最划算的折扣优惠。在这样的背景下，生成式AI为中国零售商带来了强大的新工具，帮助实现销售增长，降低运营成本。

当然，生成式AI带来的红利绝不局限在“双十一”购物节和之后的几个季度。若企业能够在未来数月掌握生成式AI技术，并利用其成功强化顾客经营、推动降本增效、找到新增长点，就能建立长久的战略优势。此外，虽然目前中国AI购物工具的使用率低于美国，但全球高管团队都在密切关注，观察中国的生成式AI是否能像其电商行业一样——慢起步，急加速，弯道超车，成为全球排头兵。

2024年“双十一”：从AI中寻找新的增长点，零售业需要思考六个问题

## 2024年“双十一”：生成式AI需求成重点

在我们过去三年的“双十一”年度前瞻性报告中，我们预测并追踪了“双十一”购物节的发展轨迹。在这3年期间，我们见证了“双十一GMV（商品成交额，电商平台收入主要衡量标准）两位数增长”的黄金时代的开启和终结，也见证了零售商受经济下行压力影响，放弃“不顾一切提高营收”的打法，转而重视可持续增长、盈利水平和顾客忠诚度。

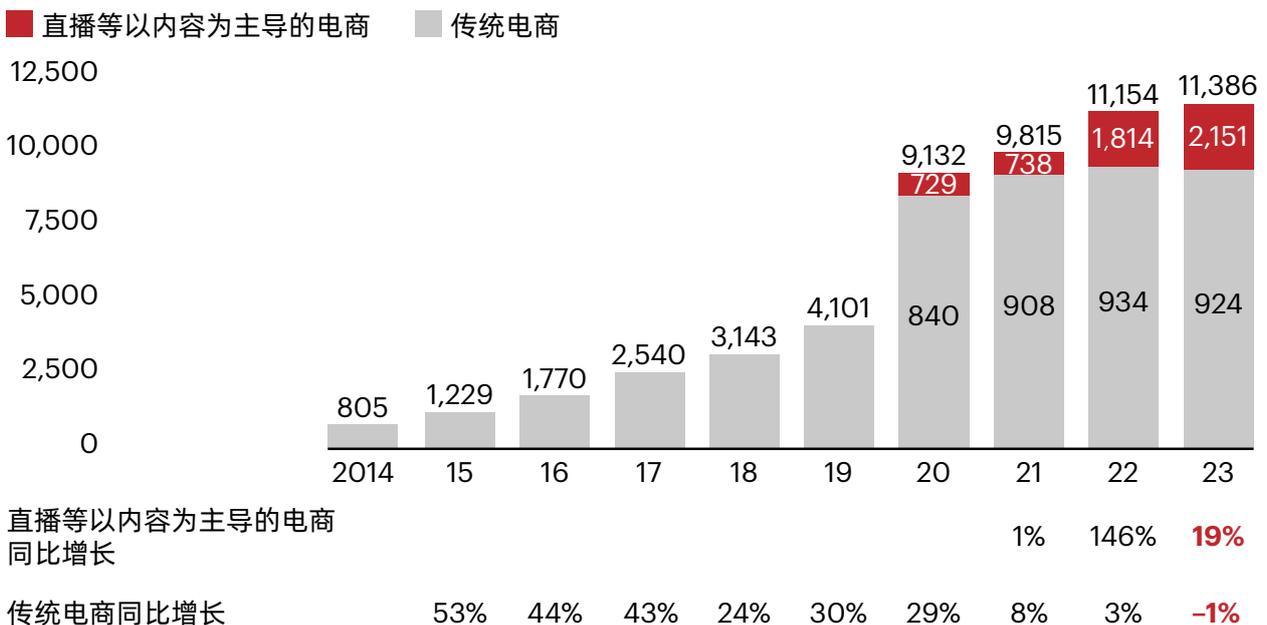
根据我们的追踪观察，电商促销节结构性放缓的问题早已出现，到2023年更是到了增长几乎停滞的地步。2023年“双十一”购物节GMV仅增长2%，创历史新低。这微弱的增长也要归功于直播、短视频等较新的电商渠道（这些渠道本身已日趋成熟）。相比之下，“传统”电商渠道GMV更是同比下降1%（图3）。

今年的“双十一”可能会更加冷清。中国另一个规模较小的购物节——618购物节——在6月先行拉开帷幕。根据星图数据的报告，即使今年618购物节上商家推出了iPhone降价20%等诱人的优惠折扣，也未能挽救颓势，其GMV依然下降7%。

今年秋天，中国政府颁布了一系列经济刺激措施，这些措施的效果如何尚未可知，但我们在措施颁布之前所做的“双十一”调研中发现，有49%的受访者表示自己比较期待今年的活动，低于2023年53%以及2021年76%的比例；有大约3/4的受访者表示今年不打算增加“双十一”消费支出；不少购物者表示他们只打算在“双十一”购买家庭用品——这些都表明购物者消费意愿较弱，也是政府出手提振经济的原因之一。此外，在计划保持去年消费支出水平的购物者中，很多人希望今年能够保持去年的折扣/优惠力度，这也是他们保持消费支出水平不变的先决条件之一。

图3: 2023年，直播推高了“双十一”销售额，但传统电商陷入衰退

### “双十一”商品成交额（亿元）



2024年“双十一”：从AI中寻找新的增长点，零售业需要思考六个问题

## 部署AI工具，收获长期红利

宏观经济挑战悬而未决，对于中国零售商而言，想要提高销售额，甚至只是维持销售额，就必须在“双十一”及以后强化顾客经营。AI工具可以优化顾客挽留措施，帮助电商平台打造高度个性化的顾客互动方式，为顾客带来量身定制的购物体验。

领先企业已经开始着手释放生成式AI的潜力。在它们手中，生成式AI的应用不仅仅是智能客服机器人和个性化直播数字人。无论是自动生成容易被搜索引擎抓取的产品页面，还是AI总结顾客评价，一系列的改进措施有助于最大限度地提高短期销售额和顾客忠诚度。此外，淘宝AI试衣间等服务所包含的虚拟试衣功能，也能够和其他众多AI应用一样帮助零售商留住顾客、发展顾客关系。

“双十一”GMV停滞不前，也说明中国零售商必须要降本增效，才能在充满挑战的销售背景下实现盈利。生成式AI可以在这一点上发挥有效作用。例如，在生成式AI的加持下，很多以往需要大量人力的营销工作（例如：创建产品图片和生成产品描述）、商品销售和软件工程工作有可能实现自动化，从而降低成本。

AI提升生产效率的一个重要方面体现在它能为一线员工带来智能辅助，让他们有更多的时间、以更好的方式服务顾客。在这一点上，美国零售商可能比中国企业更快一步，取得了更多有目共睹的进展。例如：Target快速推广自己的AI客服机器人Store Companion，帮助店员应对流程相关的询问，从而提供更好、更快的顾客服务。

强化顾客经营、推动降本增效，这两大战略目标要求中国零售商加快从AI实验过渡到大规模部署的步伐。实际上，这是全球零售行业管理团队都必须应对的挑战。但我们认为，此项投资物有所值——我们在全球范围内完成的生成式AI相关咨询项目证明，许多零售商有机会通过AI驱动的个性化举措，将整体收入提高5%–10%，营销效率提高30%–40%，软件开发效率提高25%–30%。同时，零售商可以通过生成式AI重塑一线、仓库和总部员工的工作方式，实现5%–25%的效率提升（参阅贝恩文章《Retail and Gen AI: Now Scale Those Terrific Early Returns》）。

从长远来看，由于AI技术已开始在传统商品交易业务之外的邻近领域落地生根，中国零售商必须考虑如何利用AI寻找新的增长点，实现业务的多样化。从另一个角度说，一些非零售新锐企业可能会利用AI大举进军购物旅程中的部分关键环节（例如：灵感和策划阶段），从而打破当今电商平台的优势地位。因此，零售商必须密切关注，不放过任何颠覆者入局的“早期迹象”，同时牢记“创新才是最强大的防御手段”。

## 中国零售商能否缩小与美国之间的差距？

如果从国别的角度看待近期所有的AI投资交易，我们会发现中国零售商在新技术的投资和使用方面依然落后于美国企业。以亚马逊为例，自2023年初以来，亚马逊有2/3的交易和AI有关，包括向创造了Claude系列AI模型的Anthropic投资40亿美元。整体来看，美国主导了全球生成式AI初创企业融资规模，而受“月之暗面”等企业投融资交易的推动，中国企业所占比例已提高至8%–9%。

美国在AI技术方面领先全球，中国零售商却要面临一些复杂的运营监管问题（例如：中国企业无法接入美国企业最常使用的生成式AI基础模型ChatGPT）。但是，中国零售行业也有不可撼动的本地优势。首先，电商在中国的渗透率很高，而且中国拥有强大的电商基础设施，消费者、零售商和合作商更是组成了庞大的生态体系。随着AI技术成熟度不断提升，这些基础设施和生态体系将成为AI落地的助推器。同时，中国拥有强大的AI研发能力，在AI专利数量上领先全球。

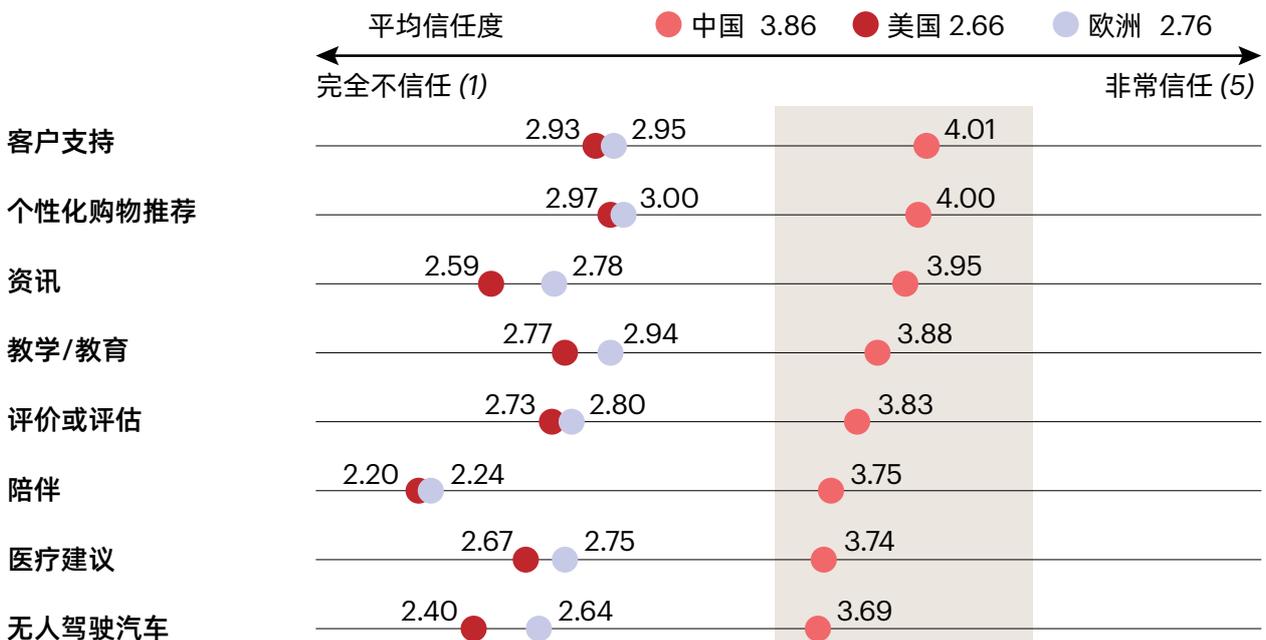
2024年“双十一”：从AI中寻找新的增长点，零售业需要思考六个问题

其次，我们通过调研发现，中国适龄用户对网购时使用生成式AI工具的满意度普遍较高。其中，千禧一代人群对生成式AI的满意度很高（净推荐值达到47），而X世代人群对生成式AI的态度则“毁誉参半”。中国购物者愿意使用生成式AI工具的原因包括速度更快、效率更高、顾客体验更好、个性化程度更高。如今的AI技术逐步成熟，AI工具变得更快、更流畅，定制化程度更高，将继续为中国购物者带来巨量红利。

最后，我们的调研显示，中国消费者对AI的信任度比美国和欧洲消费者分别高出45%和40%（图4）。当然，这一发现并不意味着中国购物者无脑相信AI，毕竟中国购物者和其他国家消费者一样也非常关注AI侵犯隐私等问题。但是，这种超高的信任度无疑表明，AI在中国零售业有快速发展的潜力。

图 4: 中国消费者对AI的信任度比美国和欧洲消费者分别高出45%和40%

消费者对于各种AI应用的信任度



## 高管团队推广生成式AI时所面临的问题

随着中国零售业格局快速变化，生成式AI为企业带来了巨大机遇，能够帮助企业优化运营、改善顾客体验、提升整体竞争力。在高管团队集中精力推广生成式AI应用、充分发挥其技术潜力的同时，需要思考以下六个关键问题，达到事半功倍的效果。

1. 我们是否制定了AI应用方案和治理流程，可以综合兼顾价值、可行性、风险、技术准备程度、基础投资、内部开发或外部采购等多方面考量因素？
2. 在推出AI产品和解决方案时，我们的技术产品能力以及流程能否最大限度地提高成功几率？我们应该如何改进？
3. 我们在以下领域是否有足够的技术和数据基础：通用AI和机器学习平台；共享数据、模型和应用；运营系统AI功能落地路线图；图像等非结构化数据资产的处理？
4. 我们的风险管理、负责任的AI使用和治理方法可靠度是多少？是否已完全融入流程并尽可能实现自动化？
5. 我们的员工能否看到AI带来的价值？自助服务工具能否引导员工自信地使用AI？
6. 我们的战略，以及我们现在的工作方式和企业生态体系能否支持我们充分利用AI及其潜在发展方向？

继去年首次亮相“双十一”后，生成式AI可能会在今年的“双十一”上对成败产生更大的影响。不过，这只是其变革力量的一个缩影。随着应用范围的扩大，零售商不仅仅能利用AI在全球最大的促销购物节上占得先机，更能利用AI建立长久的优势，实现业务长青。

**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40个国家设有65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。

## **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](http://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