

全球商业形态迎来新变革

最近，国际零售业巨头沃尔玛将谷歌人工智能(AI)引入购物流程，此举受到业界密切关注。这不仅标志着零售业从传统电商向智能购物转型，还预示着全球商业形态在商业模式、行业格局和消费者体验等领域面临新一轮变革。

以往消费者在传统电商平台购物，通常需要在多个网站间反复切换，以完成商品搜索、比价、支付下单等复杂流程。而谷歌的Gemini人工智能大模型则实现了消费者在购物时无需打开任何APP，转而由AI帮助挑选商品和下单。用户只需绑定沃尔玛账户，通过界面对话，所需商品即可直接加入购物车，会员权益自动匹配、支付信息一键调用。

同时，沃尔玛依托其线下门店网络（美国超过5000家门店）和即时配送体系，使Gemini推荐的本地化商品实现3小时内送达，最快仅需30分钟。此外，Gemini还能根据实时库存动态调整商品推荐，把缺货率降低35%。

不仅如此，传统购物一般需要用户主动搜索、浏览、比价、决策，平均耗时18分钟以上。引入Gemini后，购物者只需用自然语言描述需求，如远途出差用的箱包预算600元，AI在几秒内便能完成商品匹配、价格对比和库存查询，将下单时间缩短至7分钟以内，效率提升超过60%。这样一来，克服了“信息过载”的痛点——消费者不再需要翻阅众多商品页面，AI便能直接给出精准的推荐方案。

此外，传统电商的商品推荐多基于协同过滤算法（即“购买A的用户也购买B”），而Gemini结合多模态理解能力与用户历史数据，能够深入理解消费者的偏好、性价比需求等主观意愿，生成包含200多个标签的用户画像。例如，为有孩子的家庭推荐儿童友好型商品，为健身爱好者匹配专业装备，其推荐转化率较传统方式提升40%。这种“懂你”的体验大幅降低了购物者的决策疲劳。

目前，Gemini系统的应用仍处于早期阶段，还有不少局限性。但沃尔玛推动平台购物转向智能购物，无疑是传统电商的重大挑战，也是原有商业模式的重大创新。

第一，传统电商是“人找货”（用户主动搜索），而智能购物是“货找人”，AI预测消费者需求并主动推荐商品。这催生了代理式商业的新模式：AI作为用户的“购物代理”，代表用户执行搜索商品、比价、支付下单等任务，零售商则从商品提供者升级为购物解



图为顾客在美国加利福尼亚州洛杉矶县一家沃尔玛商店内采购商品。（新华社发）

决方案提供者。沃尔玛的盈利模式也随之从单纯的销售商品，扩展到提供AI代理服务，商业价值链条由此重构。

第二，传统电商的“人、货、场”处于物理空间或线上平台相互分离的状态。智能购物则将三者融合：人（用户）通过对话表达需求，货（商品）由AI智能匹配，场（购物场景）则是AI对话发生的场景，如聊天画面、语音助手等。这意味着零售不再局限于特定的APP或网站，而是继续移动电商之后，零售场景的又一次扩展。

进一步分析，沃尔玛此举对不少行业的AI转型具有示范效应。在人工智能飞速发展的当下，传统零售企业和相关企业都应当从数字化使用者加快转变为AI原生企业。既要使用AI工具，还要重构业务流程、组织架构和数据能力，将AI深度融入核心价值链。而缺乏AI能力的商家将面临边缘化风险——消费者可能绕过零售商官网，直接通过AI平台购物。随之而来的，很可能是整个行业的新一轮洗牌。

在沃尔玛宣布推出智能购物后不久，



阿里也推出了升级版千问，由AI提供多种类型生活服务，包括一句话购物、点外卖、商品比价推荐、机票火车票酒店预订、行程规划，以及查询办理签证、公积金、户口等政务服务，预订餐厅、景点门票和电影票等生活服务。消费者可以从前端表达、任务执行到支付完成，同时调用淘宝、支付宝、飞猪、高德等多个阿里生态的应用，无需跳转。尽管千问的不少服务功能仍在持续优化迭代中，实际体验可能因商品品种、地区、服务商等因素有所

差异，但人们借助AI办事已成为现实。这同样是里程碑式的重大变革。

当下，AI发展正在沿着两条主线并进：技术向上冲刺，寻求突破认知与协同的局限；应用向下扎根，解决现实痛点、深度融入场景，让好用的AI成为普惠生产力。有人说，在千问上点一杯奶茶、买一张机票，或可媲美2007年乔布斯举起第一部智能手机的时刻，当时人们并未意识到那是一个怎样的分水岭和转折点——这样巨大变革的帷幕，已在身边悄然拉开了吗？



图为加拿大安大略省，一辆满载的汽车运输车在路途中。（新华社发）

全球第四大汽车制造商斯泰兰蒂斯集团（Stellantis）近日宣布，全面收缩电动汽车业务，此举预计将导致高达260亿美元（约合人民币1804亿元）的损失，其股价一度暴跌近30%。

作为汽车行业巨头，斯泰兰蒂斯集团旗下拥有吉普、玛莎拉蒂、雪铁龙等14个知名品牌，业务规模庞大，实力雄厚，却在电动化浪潮中遭遇重大挫折，为其战略失误付出高昂代价，也凸显出当前跨国车企在电动化转型道路上承受重压。

斯泰兰蒂斯集团电动化转型急于求成，过早设定脱离市场实际的激进目标。斯泰兰蒂斯集团曾计划，到2030年，实现欧洲市场纯电车型销量占比100%、美国市场占比50%。可现实情况是，激进计划并不切实际，其全球市场份额不升反降。标普全球相关数据显示，斯泰兰蒂斯集团的全球市场份额从2020年的8.1%，下降至2025年的预估6.1%，以至于公司业绩长期承压，一直在艰难应对销量下滑和盈利不佳等问题。有分析认为，公司在向电动汽车转型过程中，重利润轻市场份额、为降成本牺牲产品研发等决策，导致自身陷入经营困境。

如今，斯泰兰蒂斯集团不仅大幅缩减投资规模，还叫停了多个电动汽车生产项目。其新任首席执行官安东尼奥·菲洛萨在声明中表示，公司此前高估了能源转型的推进速度，导致产品布局偏离了消费者的实际需求、消费能力与市场意愿。未来仍将坚守电动汽车研发前沿，但不再追求激进的转型目标。

近段时间以来，多家跨国车企因政策环境变化与市场需求增速放缓而重新评估电动化转型的节奏：法拉利调整了其电动化转型目标，降低其车型中纯电车型的占比；奥迪搁置原定于2032年实现全面电动化的激进计划，称未来7年至10年将继续销售燃油车；梅赛德斯-奔驰宣布延长内燃机车型生产周期，推迟原定于2025年实现电动汽车销量占比50%的目标……体现出传统跨国车企在电动化转型中普遍遭遇困境，被迫重新调整战略。

市场现实远比愿景蓝图更复杂，在多重结构性挑战压力下，多元技术路线成为跨国车企电动化转型的新趋势。眼下，美国加征关税给跨国车企带来显著成本压力、政策环境不确定性增加、国际电动汽车销量增速放缓、充电基础设施布局缓慢且分布不均衡等多重因素交织叠加，使传统车企在短期内实现全面电动化转型的难度加大。但长期来看，电动化和智能化依然是全球汽车产业不可逆转的大方向。业内人士认为，纯电动车终将成为主力，但在过渡阶段，插电混动等其他技术路线仍不可或缺。

由此可见，跨国车企的电动化转型绝非一蹴而就的技术切换，而是一场考验技术积累、市场判断和战略耐心的长期过程，跨国车企正在经历前所未有的复杂博弈。

本报记者 朱旌

中资企业全球化布局落子新加坡



视频报道请扫二维码

新加坡经济发展局2月9日发布的2025年度投资报告显示，尽管全球地缘政治与经济环境持续动荡，新加坡在2025年仍吸引了142亿新元固定资产投资，同比增长5.2%。其中，来自中国的投资大幅增长，占比从2024年的仅2.5%升至20.6%，增幅接近8倍，首次超越美国，成为新加坡第二大投资来源，仅次于欧洲整体。

从业务总支出维度看，中资增长十分突出。2025年，中国企业在新加坡的总营业收入占比从2024年的15%升至50.7%。该指标涵盖企业运营成本、人员薪酬及租金等持续性投入，更能客观反映外资在新加坡的实际经营深度与长期布局决心。新加坡经济发展局主席方章文在发布会上表示，新加坡凭借稳定的政治环境、透明的法治体系、优惠的税收政策，以及辐射东盟市场的地理优势，成为中企全球化布局的首选。这种资金流向的转变并非短期投机行为，而是建立在实体产业布局基础上的战略性迁移，涉及区域总部设立、研发中心建设及先进制造产能落地等长期资产投入。

从投资结构来看，2025年新加坡获得的142亿新元固定资产投资承诺中，约121亿新元来自制造业相关项目，占比高达85%。其中，半导体制造占据主导地位，贡献33%的固定资产投资，全球人工智能需求的爆发式增长推动了芯片、服务器等相关产品的投资热潮，而新加坡凭借其在半导体产业链中的积累、占据全球半导体市场10%以上份额和半导体设备生产20%以上份额，成功吸引了大量中资半导体企业的绿地投资和产能扩张、生物医药制造、特种化学品、可持续材料以及航空航天维修维修等领域同样吸引了中企积极布局。这些投资并非简单的产能转移，而是与新加坡的“智慧国家”战略和“2030绿色计划”深度对接，体现了从单纯的产品输出向技术合作与生态共建的转型升级。晶科能源、TCL中环等中国清洁能源巨头，以及药明生物等生物医药企业纷纷在新加坡设立研发中心或生产基地，显示出中国资本正从传统贸易与房地产领域向高

技术制造业转型升级。中新经贸合作的深化还体现在企业运营模式的战略性转变上。根据新加坡中资企业协会与毕马威联合发布的《新加坡中资企业年度发展报告（2024—2025）》，55%的受访中资企业将新加坡商业环境评为“优秀”，公共服务和金融体系被视为关键吸引力。更为重要的是，中资企业将新加坡的战略定位已从早期的“跳板”升级为“区域总部枢纽”，超过70%的企业将柔佛—新加坡经济特区视为产能扩张和成本管理的重要腹地，形成了“总部在新加坡、生产在柔佛”的战略布局。这种区域产业链重构不仅增强了供应链韧性，也为《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）框架下的区域一体化提供了实践样本。在研发领域，45%的中资企业本地员工比例超过60%，还有同等比例的企业参与本地创新，显示出从单纯投资向技术融合与人才培养的深层次转变。

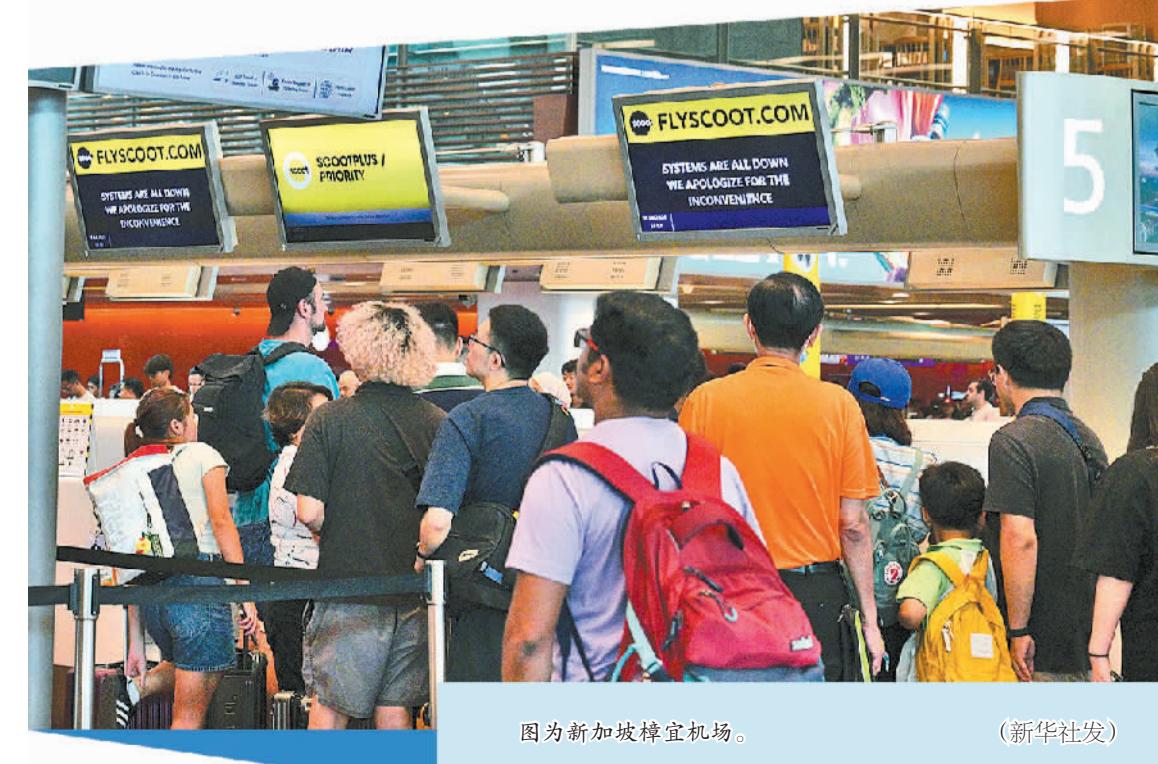
此外，中国企业在新加坡的布局也呈现出全产业链生态特征。字节跳动将新加坡作为全球第二总部，雇员规模已达数千人；蚂蚁国际、阅文集团等科技公司设立区域总部，统筹东南亚业务；蔚来汽车、比亚迪等新能源车企依托新加坡辐射东盟市场；镁睿化学等创新药企甚至将全球总部迁至新加坡，并开设人工智能驱动的药物研发实验室。这种“研发+制造+销售+资金管理”的一体化布局模式，标志着中资企业出海战略已从简单的市场拓展升级为全球价值链重构。新加坡作为国际金融中心、全球第四大外汇交易中心及离岸人民币业务枢纽，为中资企业提供资金归集、跨境结算、融资发债等全方位金融服务，有效降低对美元体系的依赖风险。

2025年中资流入新加坡的激增也是中国与东南亚经济融合加速的缩影。根据多家区域研究机构的数据，2025年亚太地区内部投资流动呈现显著增长，中国对外直接投资在东盟国家的存量持续攀升。新加坡作为区域总部枢纽，既是中资企业进入印尼、越南、泰国等新兴市

场的门户，也是东南亚本土企业对接中国产业链与消费市场的桥梁。这种双向流动强化了新加坡在亚太经济网络中的节点地位，使其在全球经济碎片化背景下，成为能够连接东西方资本、技术与市场的稳定平台。

中资在新加坡落地也有效带动了东盟经济发展。“新加坡基地+东盟制造+全球销售”的模式，正在越南、马来西亚、印尼等国复制推广，形成区域性产业协同网络。例如，2025年中国对越南直接投资大幅增长，马来西亚柔佛—新加坡经济特区成为新的投资热点。预计东盟国家将继续承接中国制造业转移产能，重塑全球供应链地理格局，这与东南亚制造业蓬勃发展、区域一体化提供了实践样本。在研发领域，45%的中资企业本地员工比例超过60%，还有同等比例的企业参与本地创新，显示出从单纯投资向技术融合与人才培养的深层次转变。

不过，中新经贸合作也面临诸多不确定



图为新加坡樟宜机场。

