



汽车销售模式全渠道转型

BAIN & COMPANY 

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，它们不应当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。

目录

1. 内容摘要	pg. 2
2. 全渠道销售消费者研究	pg. 4
环节一：知晓和考虑品牌	pg. 4
环节二：研究汽车	pg. 5
环节三：决定汽车配置	pg. 5
环节四：购买	pg. 6
3. 全渠道销售转型的解决方案	pg. 8
集合和转化阶段转型痛点	pg. 10
四种全渠道销售模式	pg. 10
运用CARE法则，实现品效合一	pg. 12
4. 作者简介	pg. 16

内容摘要

新冠疫情以来，车企和经销商纷纷加码线上销售——直播买车、VR看车、上门取送车等已成为应对疫情新常态的“标配手段”。

发力线上营销的背后，隐藏着车企的巨大担忧。作为全球最大的汽车消费市场，中国汽车市场已经经历了连续两年销量下滑，行业的上中下游都承压已久，亟待突破转型，寻求新的路径。

站在行业的十字路口，车企需要思考清楚到底哪些环节发生了根本的变化？引发转变的深层次原因是什么？对车企的未来发展意味着什么？针对这些问题的讨论都离不开一个最核心的主体：汽车消费者。

近年来，随着消费升级、新技术和互联网生态飞速发展，消费者的行为发生了巨大改变：数字化渗透越来越高，线上购物习惯已是不可逆之势。新冠疫情进一步强化了这些改变，线上渠道的重要性进一步凸显。

为深入了解消费者在汽车消费旅程各个环节的需求和变化，以及这些变化对未来汽车销售模式的影响，今年7月，贝恩公司通过对中国、德国、美国的汽车消费者展开了深度调研，发现了以下关键结论：

- 全渠道销售模式是大势所趋
- 消费者线上购车的接受度不断提高，年轻、高端的消费者引领潮流
- 新趋势下，车企需要针对消费者的新预期和偏好重新规划，例如线上/线下“统一价”
- 汽车经销商和实体触点地位依然非常重要，但其角色发生了改变
- 电动车购买旅程存在很大差异，开创了新的机会

变化之中往往孕育机会，消费者行为变化为传统汽车销售模式带来了新的机遇。未来，汽车销售将实现真正的全渠道销售模式：线上渠道和线下渠道功能区分愈发清晰，两者相辅相成，有机联动并贯穿消费者的全购车旅程。

如何在不断变换的市场中找到自身定位，通过全渠道模式转型，抓住中长期发展机遇？对此，贝恩为车企提供五点转型建议：

- **落实全渠道销售模式：** 车企需要根据不同类型的消费者及其需求，打造真正的全渠道购车旅程
- **打通渠道定价：** 线上线下价格必须统一，避免渠道间竞争，例如车企需要采用明智的方法在独立经销商市场上控制价格
- **持续发挥经销商的积极作用：** 实体店对于消费者来说依然十分重要，尤其在研究汽车、选择配置和实际购买过程中。因此，车企需要制定有说服力的“双赢”方案，留住经销商并保持其积极性

汽车销售模式全渠道转型

- **升级车企运营模式和能力：**车企要为客户带来无缝、愉悦的全渠道体验，这需要中国和总部建立相应的新能力，例如零售和定价
- **充分利用数据：**车企应巧妙利用新的延申客户触点不断积累客户数据，创造新的业务机会

全渠道销售消费者研究

在传统销售模式中，主机厂与经销商各有侧重，主机厂专注于品牌与产品，除部分营销活动外，与客户的直接交流有限；经销商负责投资、建设和运营4S店，垫资压库、管理一线4S店团队；4S店则承担了日常销售和售后服务管理的职责，是线下最主要的客户触点。

现在上述传统汽车销售模式正面临前所未有的考验：不断攀升的利润压力、购车主力人群消费习惯的改变，以及汽车消费者对个性化和无缝购物体验的追求，都在倒逼车企改变现有的销售业态，制定全渠道销售模式，提升销售效率。

为更好地帮助广大车企了解消费者，贝恩针对汽车消费者的全购物旅程展开研究，从知晓和考虑品牌、研究汽车、决定汽车配置、协商与购买四个主要环节出发，分析消费者的行为趋势。

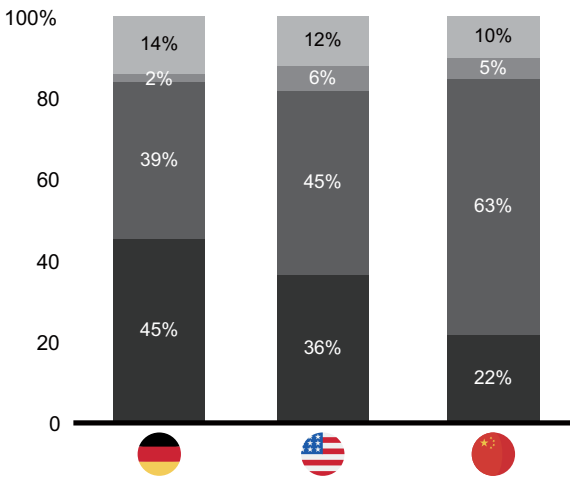
环节一：知晓和考虑品牌

不同的消费者对于品牌的偏好迥异，相同的是绝大部分消费者早已在心中想好好要买什么品牌和类型的汽车。在受访者中，八成以上的中国消费者（85%），德国消费者（84%）和美国消费者（81%）表示他们至少已经有一个偏爱品牌（图1）。当品牌选择问题涉及购买纯电动车时，中国消费者已经有品牌和车型偏好的比例则高于许多，占74%，德国和美国消费者仅为40%。

由此可见，购买决策前的品牌偏好在中国消费者中甚为突出，车企应当在消费者到店前就树立良好的品牌形象，扩大品牌知名度和影响力，在消费者心智中占据一席之地。

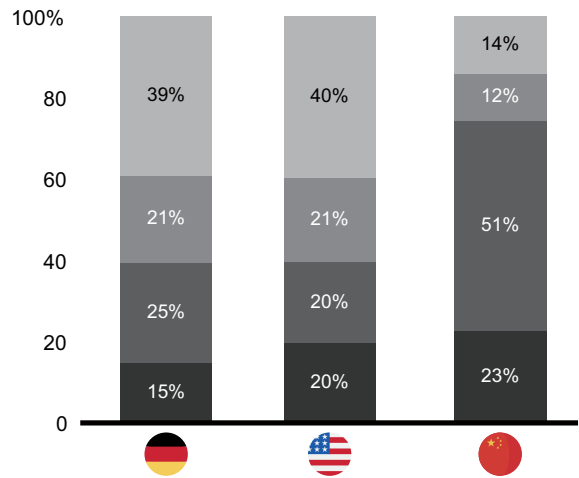
图 1: 完全没有品牌偏好的客户比例非常低，因此影响消费者的选择需要在到店前完成，中国客户尤其明显

Q: 在您开始研究您最近购买的汽车或购车计划时，您是否着重考虑某个特定的品牌（“相应组合”）？



■ 否，我没有明确的偏好
 ■ 是，我已经有1个偏爱的品牌
 ■ 是，我一件有2-3个偏爱的品牌
 ■ 是，我已经有4个以上偏爱的品牌

Q: 请想象一下，当您考虑购买纯电动车作为您的下一辆车时，您是否有明确的品牌/车型偏好？



■ 是，有一些偏好
 ■ 是，有明确的偏好
 ■ 熟悉不同的纯电动车，但是没有决定
 ■ 否，对纯电动车不够熟悉

资料来源：贝恩2020年7月汽车消费者调研（德国、美国、中国），每个国家平均样本总量=500

环节二：研究汽车

现如今，越来越多的消费者从网上了解汽车的车型和价格，不断升级的数字化技术也为消费者提供了愈发多元化的线上渠道来研究感兴趣的汽车。我们的调研显示，无论在中国、德国还是美国，消费者在线上渠道的触点数量几乎是线下渠道的两倍。其中，中国消费者的线上触点总数最多，远远领先于德国和美国（图2）。

在渠道使用频率上，中国消费者的线上渠道使用频率也最高。相比德国和美国消费者更习惯通过汽车经销商和汽车制造商网站来研究感兴趣的汽车，中国消费者更加青睐使用测评网站和社交媒体渠道，分列第一和第二位，而汽车制造商网站和汽车经销商仅位列第四和第五。

“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，在消费者初步明确了购车计划后，试驾是获取感性认知的重要途径。研究显示，约半数受访德国消费者（50%）和美国消费者（47%）认为试驾品牌汽车对于最终购买决定“非常重要”，而做出同样选择的中国消费者占比不到三成（28%），由此看出试驾的作用对于中国消费者来说低于成熟市场。这也体现在中国消费者（70%）更愿意接受线上试驾工具，例如VR虚拟试驾。

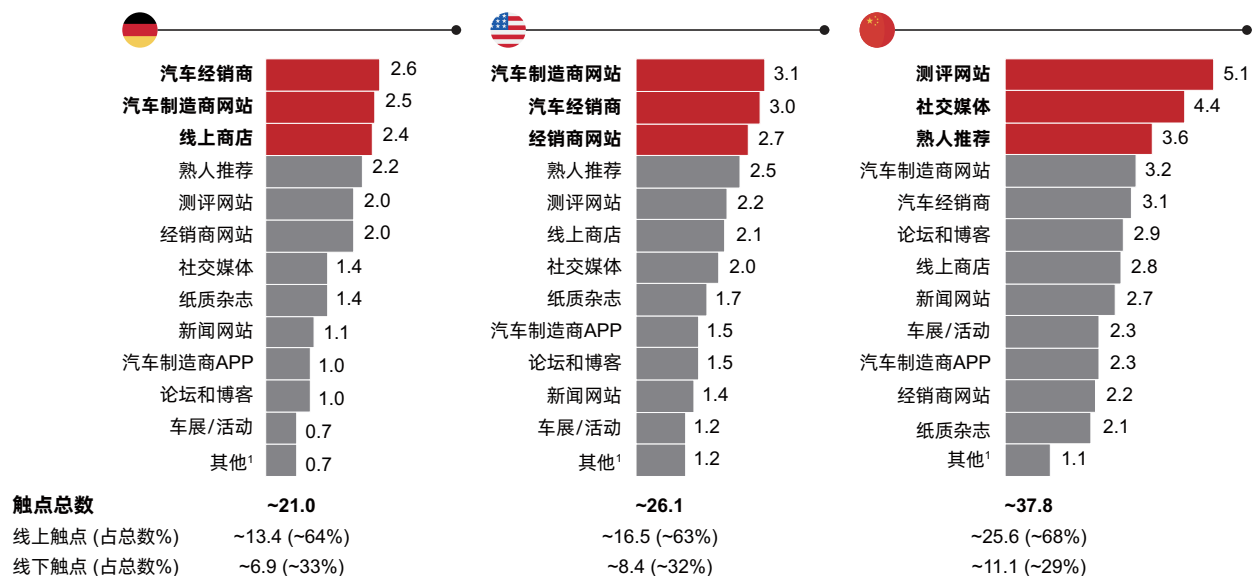
环节三：决定汽车配置

随着汽车搭载配件日益丰富，以及消费者对个性化的追求越来越高，在整个购车旅程中，汽车配置的选择环节愈发关键。

图 2: 购车者在线上渠道的触点数量是线下渠道的两倍——中国购车者的触点数量远多于德国和美国购车者

Q: 您使用哪个渠道来研究您感兴趣的汽车, 使用这些渠道的频率有多高?

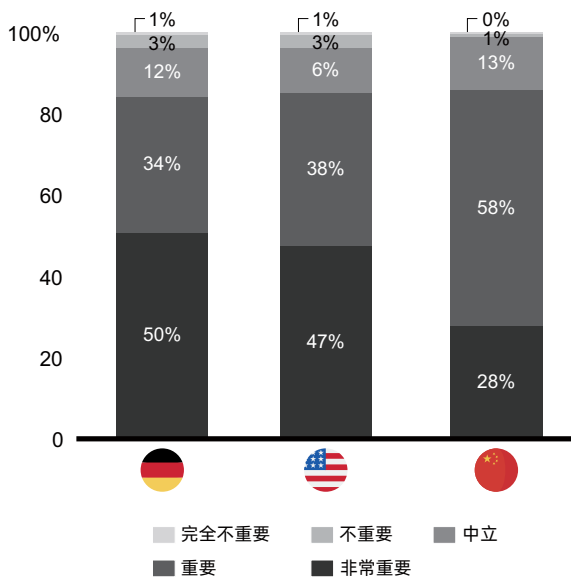
渠道平均使用频率 (剔除非用户)



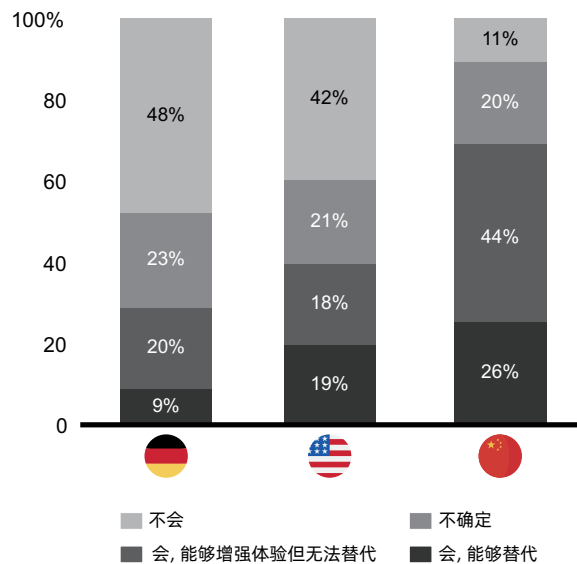
资料来源: 1) “其他”不包括线上/线下的总数, 指无法准确分配到各类目的渠道
资料来源: 贝恩2020年7月汽车消费者调研 (德国、美国、中国), 每个国家平均样本总量=500

图 3: 试驾对于购车决定起到重要作用——VR虚拟试驾无法替代实际体验, 但是作为一种加强体验工具收到了欢迎 (尤其在中国)

Q: 试驾品牌汽车对于最终购买决定的重要性有多大?



Q: 您会考虑使用“虚拟现实 (VR) 技术支持”的试驾吗 (例如: 利用驾驶模拟机或; 佩戴3D眼镜)?



资料来源: 贝恩2020年7月汽车消费者调研 (德国、美国、中国), 每个国家平均样本总量=500

调查显示, 在配置汽车时, 中国消费者均认为“选定配置后由真人评估” (74%) 最为重要, 其次是“配置表中有更多信息” (71%), 体现出中国消费者不断追求定制化的需求和趋势 (图4)。基于这一发现, 车企和经销商可以围绕线下渠道的真人评估、客制化配置下足功夫, 在满足消费者需求的同时增强客户体验, 从而促成交易。

环节四: 购买

研究发现, 尽管很多消费者从网上了解与汽车相关的信息, 但最终的购买仍然大部分发生在线下。

形成上述现象的原因在于长期以来的消费者习惯。作为大件耐用消费品, 汽车单价往往比较高, 消费者仍然倾向从自身感知出发, 决定购买与否。根据调查, 在主要市场中, 面对面沟通是推动消费者购车的重要因素: 无论在中国、德国还是美国, 均有七成受访者表示, 相比网上购车, 他们更愿意与线下销售人员进行面对面沟通来完成交易。

此外, 价格因素也是阻碍消费者在网上购车并签订合同的第二大障碍。调查显示, 近一半的受访者认为他们能在线下拿到更好的价格 (图5), 有超过四成的消费者表示不信任在网上找到的供应商。面对各种不同渠道, 分别有59%的中国消费者、58%的美国消费者和50%的德国消费者表示, 希望在全渠道体验中获得“统一价”。

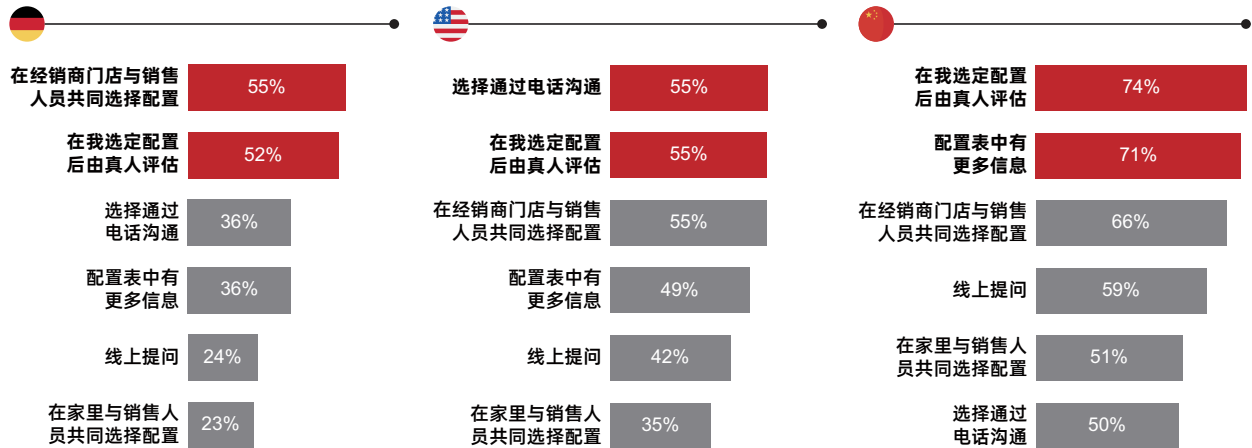
我们的调研显示, 假设线上和线下售价能够统一, 并剔除价格因素, 消费者对线上购车的意愿大大增加: 德国和美国的年轻消费者相比年长消费者 (50岁以上) 的意愿度更高; 而在中国, 年长和年轻消费者对线上渠道购车的接受度相当 (图6)。

汽车销售模式全渠道转型

图 4: 德国客户喜欢在配置汽车时进行面对面交流, 而美国客户更能接受用电话沟通代替

Q: 在配置汽车时, 我喜欢.....

选择重要/非常重要的受访者占比

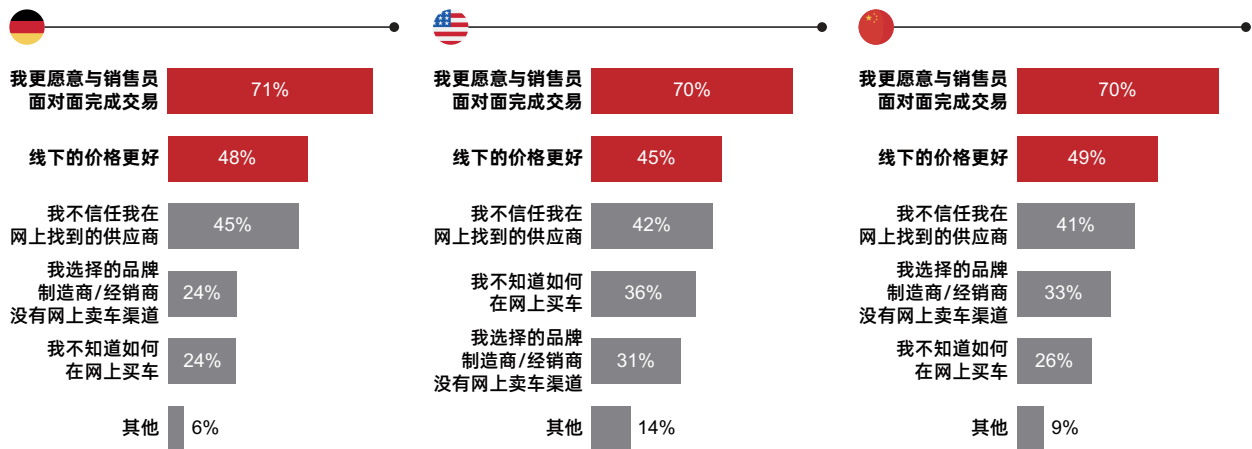


资料来源: 贝恩2020年7月汽车消费者调研 (德国、美国、中国), 每个国家平均样本总量=500

图 5: 对比线上渠道, 面对面沟通在主要市场的线下渠道中依然是客户购车的重要推动因素; 另外, 客户怀疑在线上渠道能否拿到最优的价格

Q: 目前阻止您在网上购车 (签订合同) 的主要障碍是什么?

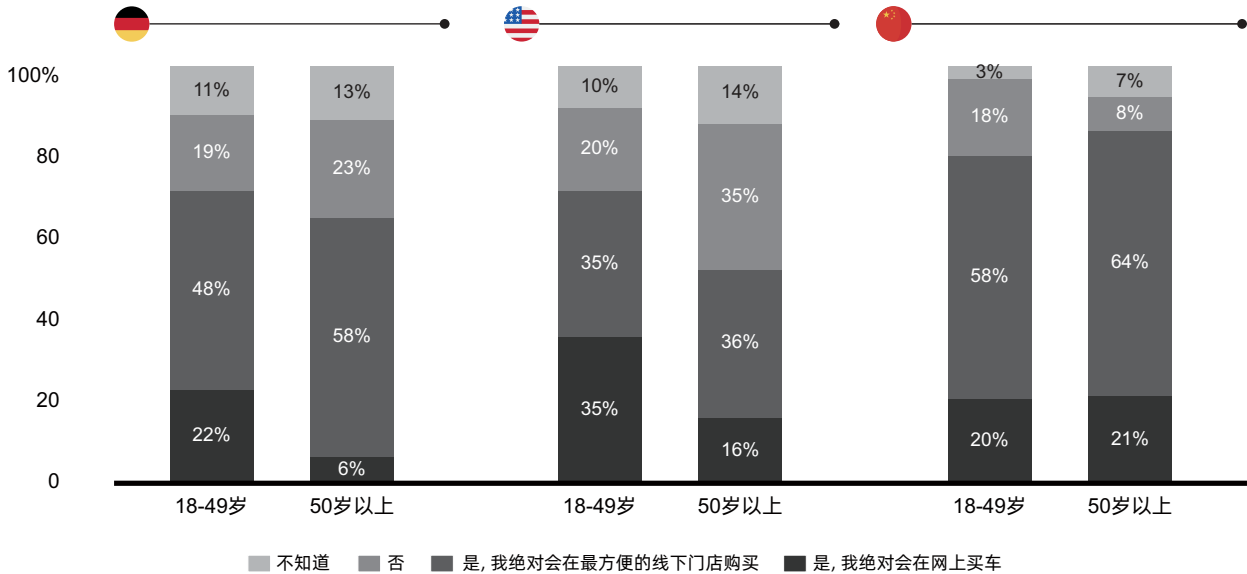
选择同意和完全同意的受访者占比



资料来源: 贝恩2020年7月汽车消费者调研 (德国、美国、中国), 每个国家平均样本总量=500

图 6: 年轻客户更愿意在线上渠道购车

Q: 如果您知道无论在网上还是任意经销商处购车的价格都一样, 您对购车渠道的偏好是否会有所变化 (根据受访者年龄阶段划分)?



资料来源: 贝恩2020年7月汽车消费者调研 (德国、美国、中国), 每个国家平均样本总量=500

当消费者选择线上渠道购车时, 他们会首先考虑汽车经销商和制造商网站等线上平台 (图7)。调查显示, 高达71%的中国消费者表示会选择“制造商网站”在线购车, 这对制造商管理和优化网站, 从而提升消费者的购车体验提出了更高的要求。此外, 65%受访者表示如果在网上购车, 他们更愿意从有线下门店的经销商处购买, 这就要求经销商在布局线上渠道的同时, 也要加强对线下门店的经营和管理。

在线上购车体验方面, “得到最优价格保证”是各国消费者都认同的“硬标准”。此外, 中国消费者更希望在线上购车时能够获取可选配置的详细介绍, 例如视频教程、高清汽车图片等, 也更加重视与实体经销商和线上渠道的无缝沟通 (图8)。

全渠道销售转型的解决方案

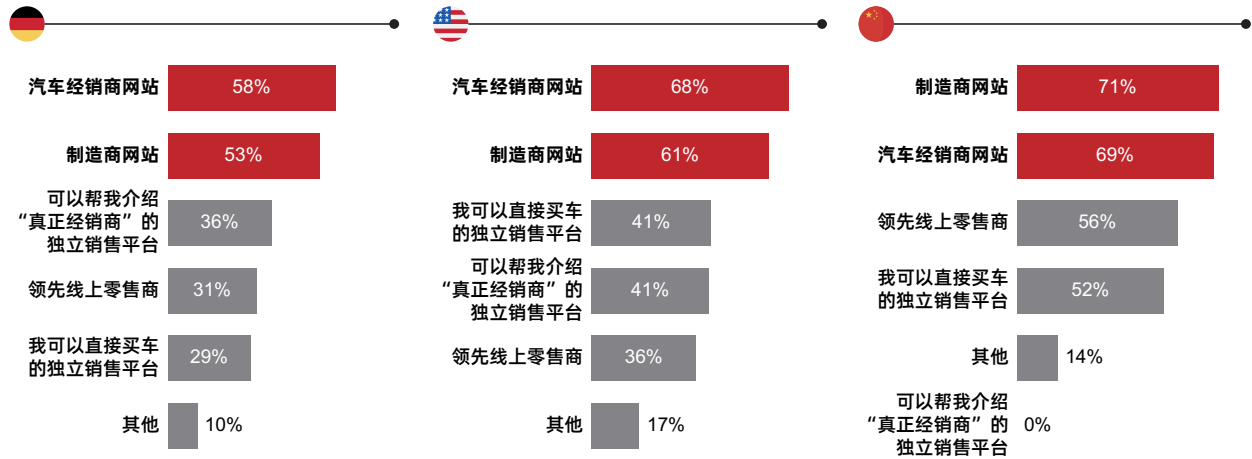
通过调研, 我们发现, 消费者不再只满足于标准化的服务, 更对个性化、线上线下无缝衔接的全渠道服务体验提出了新的要求。在购车旅程的各个阶段, 消费者对数字体验的期望也越来越高, 然而传统车企目前提供的数字服务尚不如人意, 在集客和转化阶段存在诸多痛点, 致使车企无法实现线上营销和销售的全部潜力 (图9)。

汽车销售模式全渠道转型

图 7: 客户在线上渠道购车时, 会首先考虑汽车经销商和制造商网站等线上平台

Q: 假如您打算在线上购车, 您使用这些平台的可能性有多大?

选择可能和非常可能的受访者占比

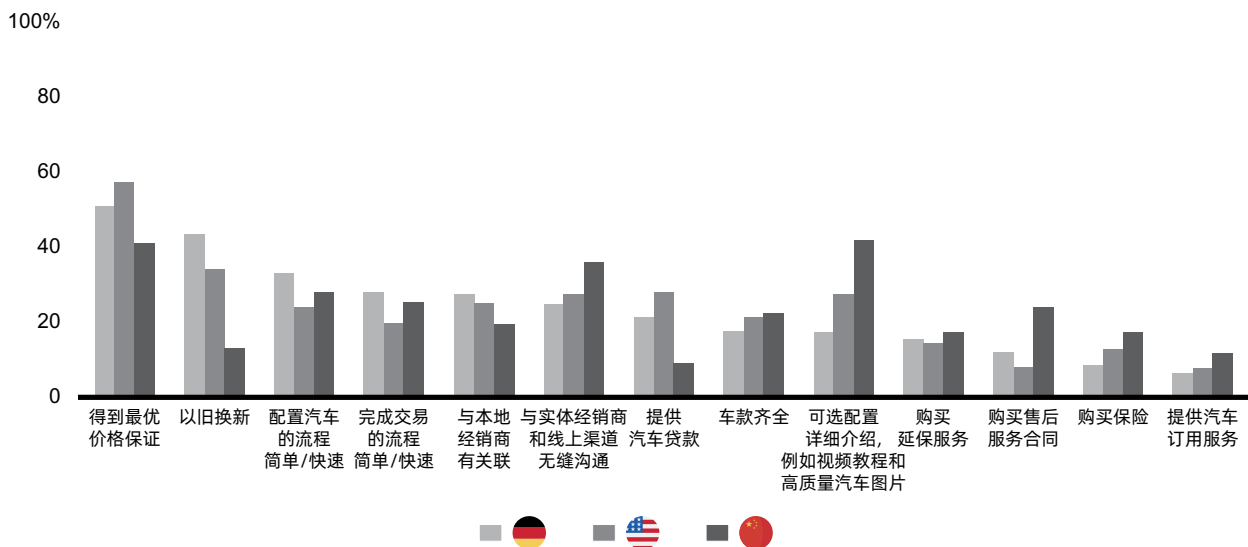


资料来源: 贝恩2020年7月汽车消费者调研 (德国、美国、中国), 每个国家平均样本总量=500

图 8: 对于德国和美国客户来说, 保证最优价格和提供以旧车换新选择是打造出色线上购车体验的最重要因素

Q: 打造出色线上购车体验最重要的因素是什么?

将该因素排在前3位的受访者占比



资料来源: 贝恩2020年7月汽车消费者调研 (德国、美国、中国), 每个国家平均样本总量=500

图 9: 在购车旅程的各个阶段，客户对数字体验的期望越来越高，但传统零售商目前的数字服务尚不尽如人意



集客和转化阶段转型痛点

具体来看，集客阶段主要包括品牌营销和销售线索生成。消费者渴望在信息搜索、交流沟通时均能获得数字化和个性化体验。目前，虽然大多数车企大力投入品牌营销，但是这些线上营销单纯只为提高品牌知名度，往往只是传统品牌营销的延续，甚至原封不动地把线下内容“照搬”至线上，未能有效生成集客/销售线索。其次，缺少与高潜客户的多轮次迭代交互，无法根据客户反馈确定高潜客户，更无法在下一轮迭代中“重新锁定”这些客户进行转化。此外，盲目跟风，追求大众化方法，不知道如何衡量线上营销的投资回报率。最后，在线上营销活动的落地执行过程中，对细节设计和质量控制的把控力度不足，执行质量有待提升。

在转化阶段，包括售前体验、交易、交车和售后服务等环节，我们发现，传统的经销商自由库存+自主定价的销售模式制约了线上客户的转化，导致了诸多问题。例如，车企无法直接提供面向消费者的试驾、支付、车贷等服务，实际零售价由经销商自行决定，对于客户而言价格不透明。此外，由于缺乏对整体销售流程的全面了解，导致车企不了解转化效率，尤其是线下经销商门店。与此同时，经销商则饱受高库存压力，不得不以售后收入补贴新车销售。在交车和售后环节，我们发现，尽管部分主机厂试图通过自身APP向消费者提供诸如预约等服务，但是仍不成熟。

四种全渠道销售模式

基于上述消费者调研和车企面临的诸多痛点，贝恩认为，车企亟需加速转型全渠道销售模式，通过加强客户直接联系，降低成本和扩大覆盖，进一步优化现有销售模式。我们总结了四种可能的全渠

汽车销售模式全渠道转型

道销售模式，在车企直接管控和经销商授权之间各有取舍（图10）。不同模式的适用条件不尽一致，我们建议，广大车企应当对标自身实际情况，有的放矢做出选择。

实践中，基于经销体系的成熟程度，车企潜在不同的全渠道销售模式（图11）。

• 传统车企转型的“桥头堡”和中期方向——客户运营模式

若车企自身经销体系较成熟，该模式具备较强的可行性和吸引力：既可以建立和用户的直接交互，提升集客效率和到店率，又能够激励经销商提升线下服务品质，且可行性适中，需要车企建立成熟的线上用户直接运营能力。

• 新能源车型——车企主销+经销商服务，或直销模式

若车企自身的经销体系有限，但是有能力自行承担库存，可以采纳“车企主销+经销商服务”模式全面掌握客户关系，确保优质体验并提升整体销售转化，以及掌握零售定价权，实现统一定价和灵活调价。

对于目前尚无经销体系的造车新势力，且短期内不追求销售规模和盈利，可以采纳直销模式，从零开始全面掌握客户关系，建立和维护自营体系。

图 10: 我们总结了四种可能的全渠道模式，在主机厂直接管控和经销商授权之间各有取舍

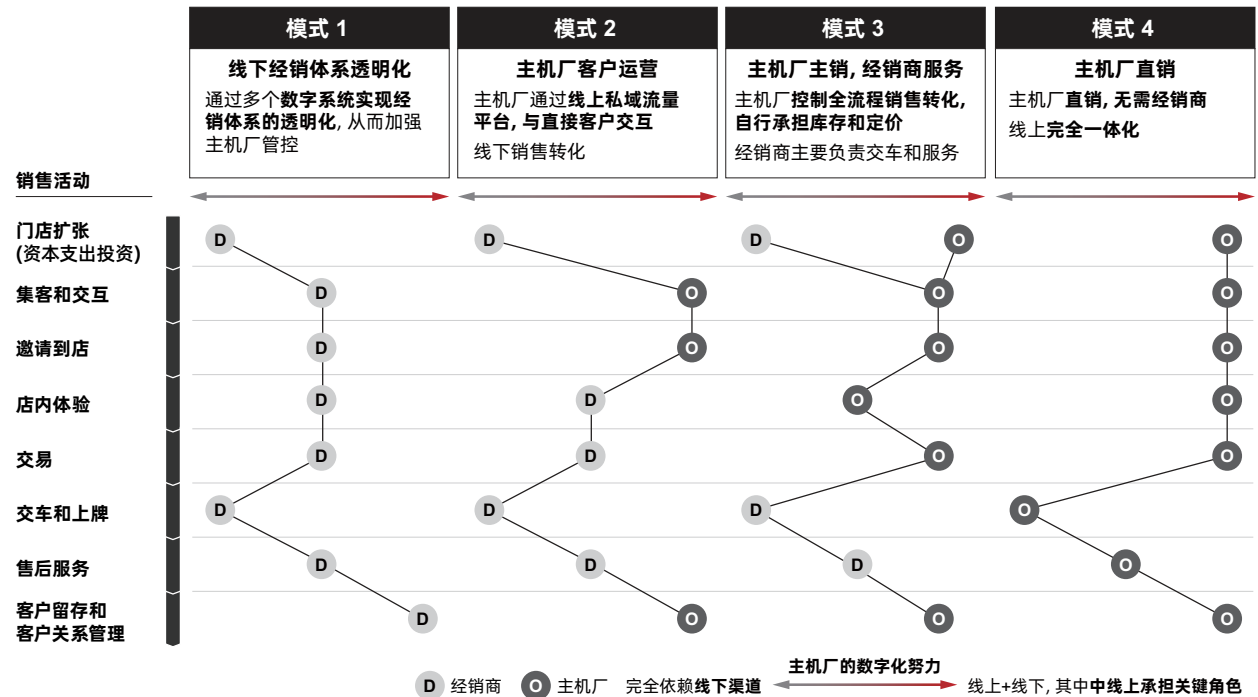


图 11: 经销体系有限的主机厂更适合“主机厂主销+经销商服务”或直销模式

	线下经销体系透明化	主机厂客户运营	主机厂主销 + 经销商服务	主机厂直销
整体吸引力	 <p>不动摇销售体系根基, 只改善透明度, 提高主机厂决策质量和反应速度 没有形成和用户的直接交互, 提升效果有限</p>	 <p>建立和用户的直接交互, 提升集客效率和到店率 激励经销商提升线下服务体验品质</p>	 <p>全面掌握客户关系, 确保优质体验并提升整体销售转化 掌握零售定价权, 实现统一定价和灵活调价</p>	 <p>全面掌握客户关系, 与模式三类似 需要更高的投资/支出, 因为要从零开始建立和维护自营体系</p>
对主机厂的可行性	 <p>较高, 多个主机厂正在不同程度推进</p>	 <p>适中, 需要主机厂建立成熟的线上用户直接运营能力</p>	 <p>中低, 需要主机厂有完整的全渠道销售、根据市场灵活定价, 并自行承担库存能力</p>	 <p>中低, 需要重资产模式运营, 自行承担门店投资和运营费用</p>
典型适用条件	<p>相对低成本 / 低价车型, 对用户交互需求不高 在分散化的低线市场, 需充分发挥经销商本地优势</p>	<p>传统主机厂的核心车型和市场, 需要持续提升销售效率/转化率, 以承担主要业绩目标和增长计划</p>	<p>传统车企转型升级的“桥头堡”和中期方向</p>	<p>目前无经销体系的造车新势力 短期内不追求销售规模和盈利的产品</p>
			持续探索新能源车和传统车型	

运用CARE法则，实现品效合一

在全渠道的新销售模式下，传统车企需要改变原有的经营特点，充分利用线上平台进行客户交互和运营，使原来单一、割裂的品牌营销和集客到店有效融合，通过全渠道无缝连接，打造线上线下一体化的客户体验，提高销售转化率。我们建议，车企可以通过“CARE”法则，改进并持续优化客户运营体系：

- 反馈追踪 (Call for trackable actions):** 车企应当从过去的纯品牌营销、与客户单向沟通，转为在品牌营销的每一个触点，都积极鼓励用户反馈，从而实现有效触达和客户留存。在品牌推广方面，车企应从过去很少甚至不强调具体产品，转为始终推广具体产品和清晰卖点来吸引客户。在线索生成方面，车企应当更加重视线上的集客和线索生成，推动可追踪的行为（如扫描二维码关注微信、微博账号，留下联系方式），积极评估获取的销售线索质量，在识别高潜客户后由销售团队持续跟进，打造闭环的客户反馈
- 用户沉淀 (Accumulate):** 过去，传统车企把公域渠道作为营销的核心阵地，通过向客户投放相互独立的广告、引导客户留下手机号和意向车型等资料的手段，达到用户沉淀目的。未来，车企应当通过品牌管理的线上平台完成用户沉淀，形成可反复触达的品牌私域流量

例如，汽车品牌应当在初次触达客户后，通过分析客户关注的微信公众号、微博关注、关键字搜索等信息，全方位描绘出客户个人画像，识别出高潜客户，形成用户沉淀，为反复触达打好基础（图12）

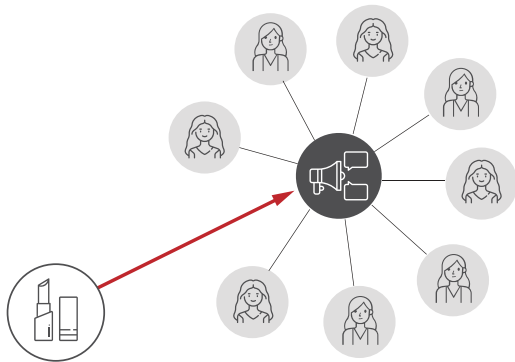
汽车销售模式全渠道转型

图 12: 用户沉淀和需求激发: 在初次触达后, 需要持续、递进式的沟通才能完成销售转化

快消: 在每次触达后实现有效转化

购买频率更高、价格更低、决策更快

关键是找到最有效的渠道/方法来最大化每次交互的转化率, 并通过可复制模式进行推广

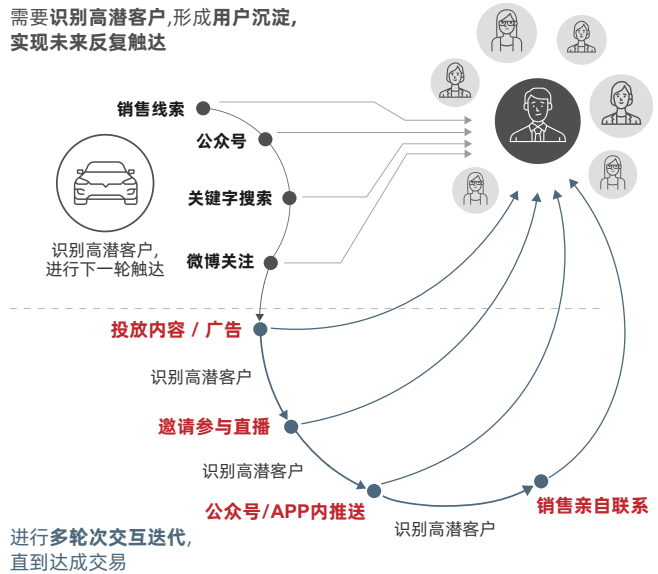


注: 营销流程仅为示意作用

汽车: 需要持续、递进式的沟通

购买频率更低、价格更高、决策更慢

需要识别高潜客户, 形成用户沉淀, 实现未来反复触达



进行多轮次交互迭代, 直到达成交易

- 需求激发 (Re-activate) :** 相比过去低频率且一成不变的售前客户运营方式，贝恩建议，车企可以基于收集的客户数据和反馈，推送高度定制化的内容，并持续、递进式地进行客户沟通，从而激发客户潜在需求，推动购买

例如，车企可以通过多个线上平台触点（包括在自营App/微信公众号内投放内容，邀请客户参与直播，销售亲自联系客户，社群沟通等），与潜客建立直接、品牌独有的联系，通过个性化、持续的沟通，实现销售转化（图I3）

- 用户经营 (Engage) :** 过去，除了潜客的手机号和意向车型外，车企无法将其它用户数据传递给一线门店，经销商只能自主跟进上述线索并邀约客户到店，导致到店率和销售转化率较低。未来，主机厂应当立足用户线上行为（如公众号/自营App文章的访问情况，与线上客服代表的交互沟通），精准、及时识别高潜用户，邀请其参与线下活动或体验，辅以大数据支持进行个性化销售沟通，完成高效转化（图I4）

展望未来，我们认为，消费者生活方式向线上转移是大势所趋。为了积极拥抱“新常态”，各类造车新势力相继推出的直销模式或将改变现今汽车销售的行业规则。需要指出的是，未来汽车行业将存在多种销售模式，线上和线下渠道并不冲突，消费者希望两者并存，有多种方式可实现线上线下共存、无缝衔接。与此同时，车企还应采取迅速敏捷的行动，在实现全渠道销售模式的同时，通过新模式实现突破，例如通过发展新能源车，致胜未来。

图 13: 用户沉淀和需求激发：品牌通过自营App/微信等私域流量平台，可以与潜客建立直接、独有的联系

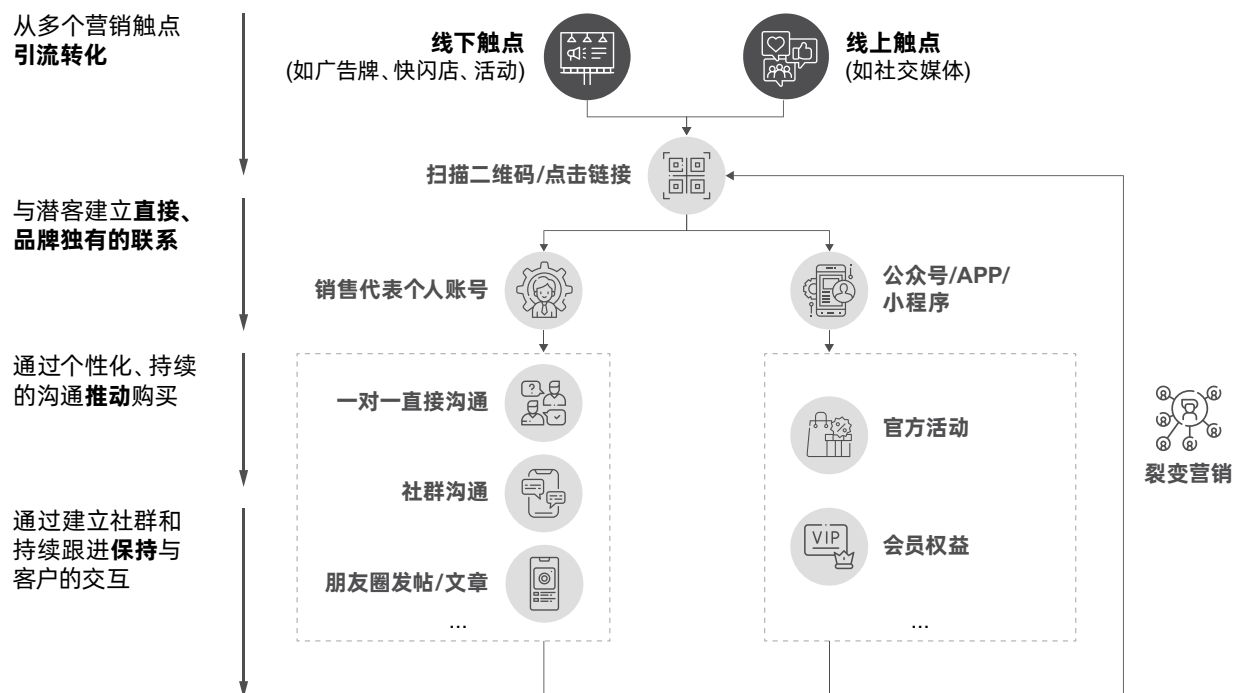


图 14: 在运用CARE方法的理想情况下, 主机厂可通过全渠道无缝衔接, 大幅提高销售转化率

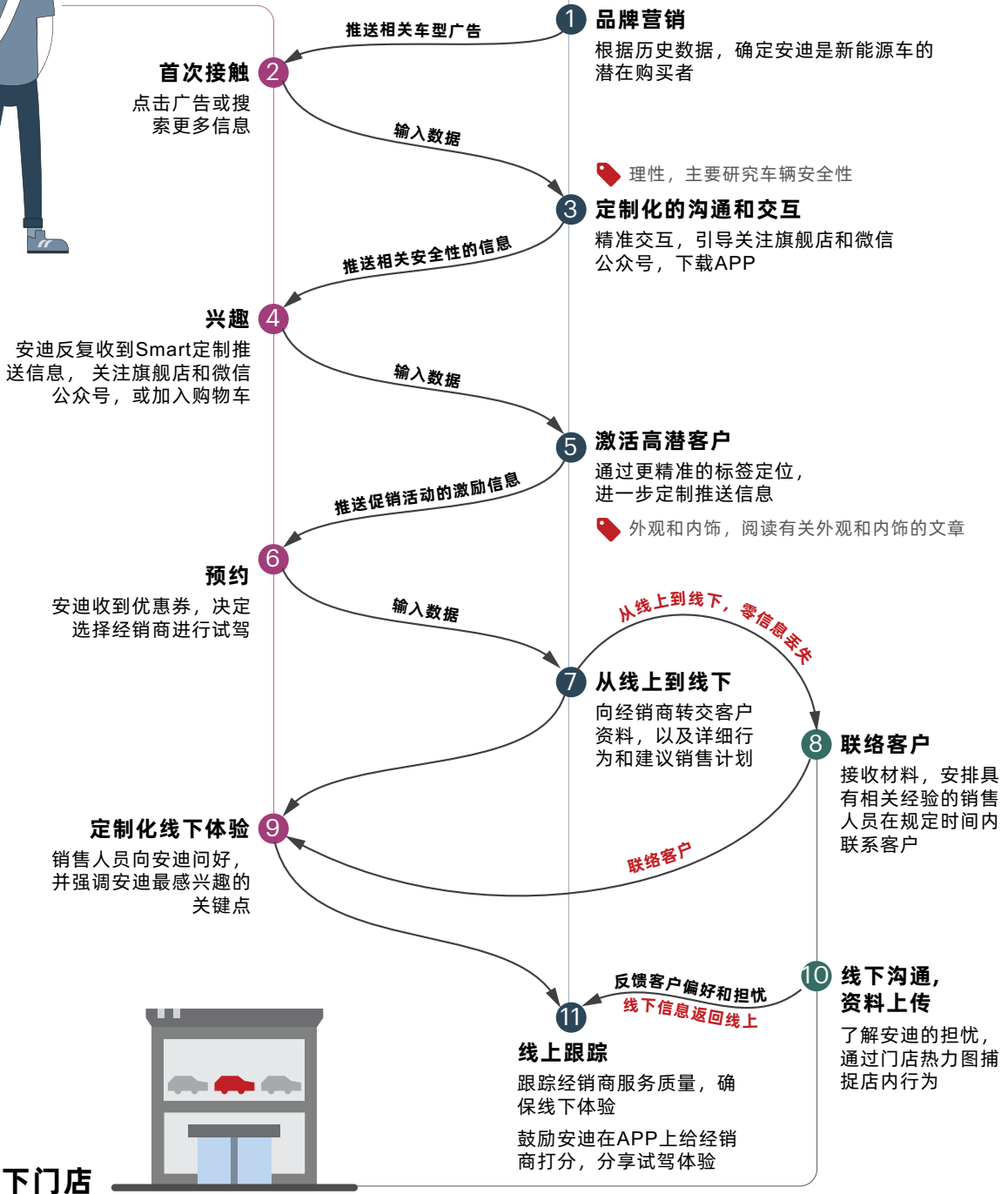
想买车, 但拍不到 沪牌的安迪



- 📍 新能源车, 燃油车车牌限购城市
- 📍 主流细分, 中低购买力



主机厂



作者简介

- 赵立强** 贝恩公司全球合伙人、大中华区工业品、制造和汽车业务主席，常驻上海
联络方式：bruno.zhao@bain.com
- Eric Zayer** 贝恩公司全球合伙人，常驻慕尼黑
联络方式：eric.zayer@bain.com
- 刘湘平** 贝恩公司全球合伙人，常驻上海
联络方式：helen.liu@bain.cn

如您有任何关于本报告的疑问或建议，请通过邮件联系上述报告作者。

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37个国家设有59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，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

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

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已超过250人，兼具丰富的国内及国际工作经验。



欲了解更多信息，请查询 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