



全域联动，引领增长

品牌致胜“全域增长”的道与法

BAIN & COMPANY 

作者简介

鲁秀琼 (Joanna Lu) 是贝恩公司全球专家合伙人，常驻上海。
联络方式: Joanna.Lu@bain.com

张婧 (Carrie Zhang) 是贝恩公司全球合伙人、大中华区数字化业务 (Vector) 主席，常驻上海。
联络方式: Carrie.Zhang@bain.com

摘要

历经十年的飞速增长，消费品行业现今正在遭遇新挑战。昔日璀璨的明星企业陷入资金困境，曾经风靡一时的品牌逐渐淡出视野，就连资本宠儿的上市之路也是一波三折。在消费者更为理性节制的行为表征下，多数品牌虽然一路经历“流量为王”、“内容为王”的渠道变革，仍无法避免地陷入行业增长乏力困局。几乎所有人都面临着“增长渠道不盈利，盈利渠道不增长”的困境。

如何破局？

贝恩公司认为，与其盲目跟随平台足迹、慌不择路，不如回归品牌自身，迭代升级，从平台逻辑的跟随者蜕变为全域战略的制定者。通盘考虑【点、线、面、体】，打造全域确定性的增长。

具体而言，品牌应以消费者为起“点”，根据自身核心能力选择战场，深刻理解各渠道的运营逻辑，做到“线”的深耕；全面整合货盘矩阵、店铺矩阵、内容矩阵和媒体矩阵，打通“面”的整合；通过外部的赋能系统、内部的敏捷体系和公私域的联动，构建“体”的格局。在复杂的变革时代，这是所有立志穿越周期的品牌之必修课。

增长渠道不盈利，盈利渠道不增长

历经十年迅猛增长，消费品行业现新挑战。

往昔推动新消费的金主们陷资金困局，昔日明星企业亦岌岌可危，部分品牌曾盛极一时却渐被遗忘。消费品行业寒意弥漫，步入新市场与新阶段。

2024年春节期间的消费情况显示，出行人数和消费额都出现了大幅增长，然而与2019年相比，今年春节假期的消费仍有所下滑。与此同时，各种不同渠道的变革也备受关注，但实现真正增长的渠道却主要为兴趣电商和便利店。尽管消费者依然怀有对美好生活的高度渴望，但他们更多选择了面子、里子、脑子“三位一体”的低满足方式，消费更为节制。

从渠道角度来看，整个行业历经了以传统商超为代表的1.0“渠道为王”时代、京东淘宝电商为主战场的2.0“流量为王”时代，再到2018年短视频媒体3.0“内容为王”时代，以及2023年后“全域为王”的4.0时代之转变。伴随着渠道演变及整合，厂商的内卷现象日益严重，竞争愈发激烈。然而，所有人都面临着“增长的渠道不盈利，盈利的渠道不增长”的困境。

破局之道：从“平台逻辑跟随者”到“全域战略制定者”

在如此内卷的背景下，仅仅跟着平台逻辑已经远远不够，当下真正的机会点是冲破樊笼来做全域战略的制定者。如何破局？基于多年消费品行业咨询经验，贝恩提出需要在【点、线、面、体】通盘考虑，才能打造全域确定性增长。

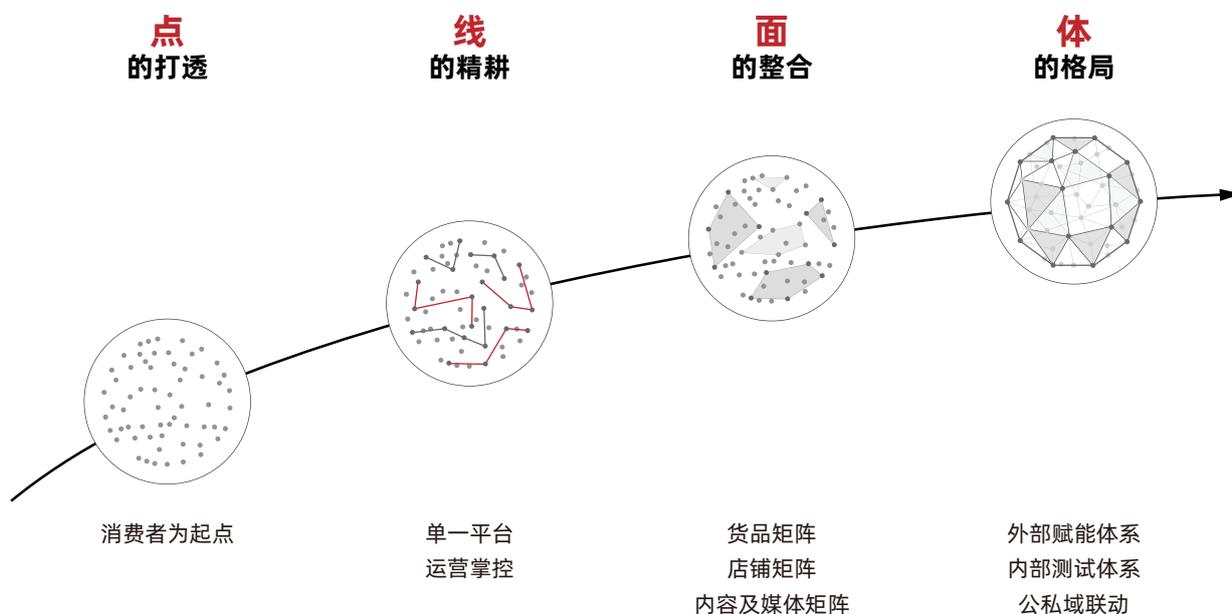
“点”：以消费者为起点，理解并尊重消费者

“线”：清晰平台的战略抉择，在主战场里深入理解渠道逻辑与运营规律，提升效率

“面”：重新思考货品矩阵、店铺矩阵、内容矩阵与媒体矩阵，通过统合实现增效

“体”：打造外部赋能系统和内部敏捷测试系统，通过内外联动实现全域战略的制定与迭代

图1 需要在点、线、面、体上通盘考虑，打造全域的确定性增长



资料来源：案头研究；贝恩分析

1. 点：尊重消费者，链接场景、关联产品、精细运营

尊重消费者，意味着理解消费者的认知偏好与习惯，并了解消费者行为背后的深层动因。尊重消费者才能以消费者为圆心，围绕消费者的未满足需求将场景和产品串联起来，再辅以精细化运营，做好产品和服务。

过去厂商习惯于用STP人群细分理论来进行产品市场定位，而现如今，随着媒体推广渠道和销售渠道的不断变迁，中国品牌与消费者之间的关系已出现极大改变：

- 曾经品牌和消费者的关系是单向的，品牌借由单方面输出和大量铺货来实现产品在目标人群中的销售。
- 现今，随着品牌推广渠道和销售渠道的变迁，消费者与品牌的关系变得更丰富也更立体，其中涵括了认知、交易以及关系等多个维度。对企业而言，当下的挑战在于如何深刻理解消费者的潜在诉求并激发消费者对于产品的需求，进而在B端达成从店铺到家的最佳履约模式，最终解决消费者的潜在诉求。

成功企业案例：

面对新的市场形势，成功的企业已然把消费者放置在核心位置，围绕目标人群的未满足需求，采用JTBD的场景驱动消费行为理论串联起场景和产品，并最终将产品转化为满足消费者诉求的解决方案。

某领先数码产品出海品牌是将VOC用到极致的企业。其97%的业务来自海外市场，但90%的员工却在中国。这样一家企业为何成为全球范围内第一品牌？他们之所以成功，是因为将消费者的反馈系统化，并通过数字化手段积极倾听消费者声音，将消费者的痛点进行归因并排序，优先解决最核心的痛点，而不是“头痛医头脚痛医脚”。更重要的是，他们以此为出发点不断地迭代产品，小步快跑，甚至提出颠覆性的新品提案。在它的组织文化中，将消费者置于核心位置，为此成立敏捷小组，贴近研发和供应链部门，协调各部门信息及任务流转。在理念和行动方面践行了消费者的需求和反馈是所有员工关注的核心。

无独有偶，某领先国货美妆品牌也在企业里树立了消费者至上文化。公司会针对线上消费者评价和调研问卷等信息展开消费者反馈讨论周会，形成用户痛点及洞察输出，指导产品迭代和新品研发。公司核心团队甚至要逐行阅读评论和用户聊天记录以保持敏锐度。品牌总经理则负责价格控制决策，确保在销售节点和日常售卖中带给消费者更好的体验。

启示：

对于各品牌而言，如何跳出仅将消费者作为买家的线性思维，真正与消费者交朋友，积极倾听消费者的心声并理解消费者的深层诉求，以解决消费者所面临的问题（JTBD）作为目标，是破局的关键。

2. 线：选择与自身核心能力匹配的主要战场，做到极致的渠道运营

了解平台的逻辑，并基于目标人群和场景确定不同平台的角色，根据自身核心能力抉择与自己最适配的核心平台作为主战场，进而有针对性地优化主战场的渠道运营能力，可以有效避免“盲目跟风”和被平台“牵着鼻子走”的被动局面。

从渠道变化层面看，2021年到2023年间，兴趣电商引领了61.8%的同比增速，而便利店和小型超市也略有增幅。现代零售渠道遭遇了巨大影响，大部分数据都呈现了两位数的下滑趋势。尽管会员制度和新兴的折扣店可圈可点，但所有的现代零售商都在努力转型以期增长。

渠道此消彼长的背后是消费者行为的转变所引发的各渠道在消费者的生活中所对应的场景和扮演角色的转变。然而，品牌该如何基于消费者的行为变迁，与零售商一起探索增长点呢？

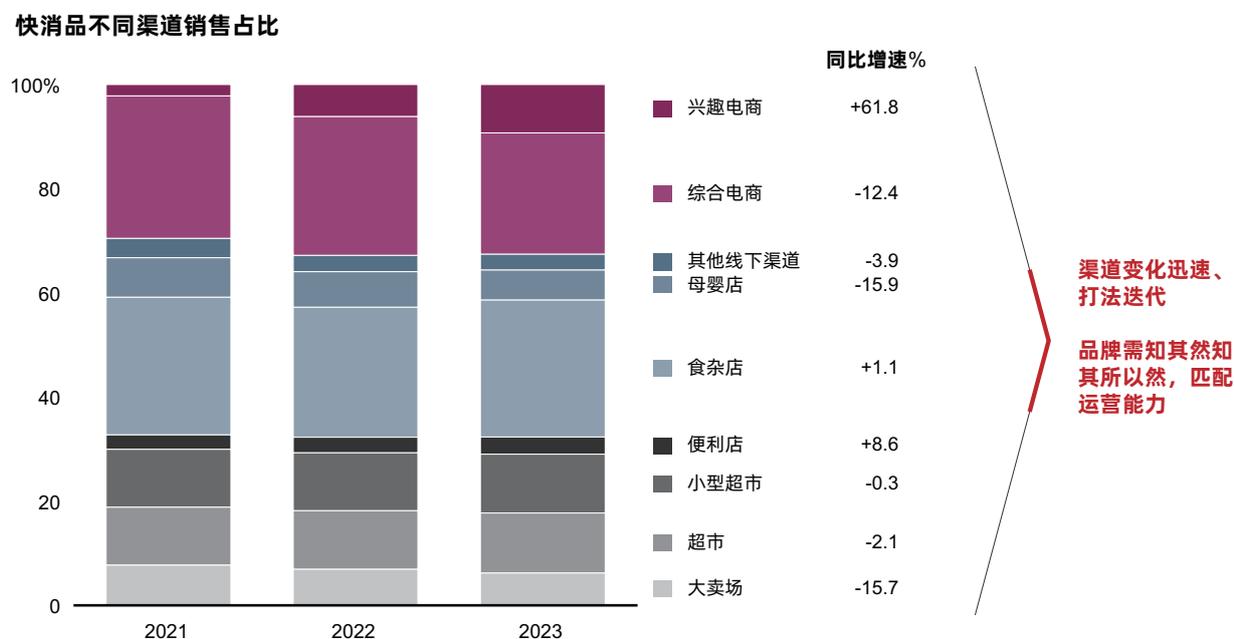
简言之，KA精益化做减法，发力O2O做加法，实现端到端的结合；线上则应深挖各个渠道的底层逻辑，因“渠”施策，提升运营效率。

KA精益化做减法，发力O2O做加法

过去几年，KA渠道的“小店化”、“减SKU数量”的趋势愈发明显。以前，KA依靠货架销售商品，以长货架来满足消费者的多样化去求。但现在，他们的运营逻辑是以商品为中心，通过更多的核心大单品来吸引人群，辅以精准化运营，极大地简化销售模式。

如何在O2O上实现加法？O2O解决的是即时需求，即可在一小时内完成，这导致了线上O2O货盘大有不同，但销售团队往往简单地将线下货品照搬线上。所以，今天在大卖场很多线上O2O占比超过40%，如何打造线上和线下产品的差异化，如何实现线上线下投资一体化，是品牌要思考的问题。

图 2 渠道变化迅速 – 线下小业态复苏，线上向兴趣电商转移



数据来源：尼尔森IQ，包含86个线下品类，67个线上品类（包含抖音数据），202310

成功企业案例：

以某知名薯片品牌的打法一窥究竟：他们不断创新核心产品，从核心大单品到季节性限量品，如春节在商超的礼盒包装就是满足消费者不同场景的需求。他们的成功在于运营精益化，与KA共同推动产品运营。

启示：

贝恩认为，从传统的货架运营思维转变为运营商品思维，与经销商、零售商共同合作。包括开放供应链合作，简化方法来帮助KA降低运营成本，从而形成真正合作关系，才是解题之道。

深度赋能经销商，抓住传统小店机会

线下渠道仍有待挖掘的机会，被大多数人有所忽视的是传统渠道小店。在零食集合店的挤压下，小店的确也很难。但中国今天仍然有500万家以上传统渠道小店，尤其在各大消费品公司都愈加重视的下线城市，蚂蚁雄兵仍然是大机会。

而要做好小店就要深度赋能经销商，全面思考渠道毛利设计，终端执行标准，运用更前沿的数字化工具来精耕小店渠道。过去大品牌的经销商往往以坐商为主，今天优秀的经销商已经在品牌方的赋能下主动拥抱渠道精耕，走向下沉，走到小店。

图 3 深入理解平台逻辑，做好单模式的渠道运营



资料来源：案头研究；贝恩分析

洞察各渠道运营逻辑，选择发力主战场，深入优化运营效率与打法

传统渠道因其便利性通常承载着即时补货的功能，用户更多是因为到店逛发现产生需求，再因持续便捷购买产生信任。现代渠道是以计划性购买为主，消费者产生采购囤货需求后进店购买，发现商品，产生信任。而以天猫、抖音和拼多多为代表的线上渠道，则分别因其不同的定位与平台算法，在消费者的购买决策中扮演着不同的角色。品牌只有清楚地了解各个平台的定位与运营规则，并匹配不同的产品与运营方式，才能在這些渠道赢得消费者的信赖。

淘宝天猫等货架电商，用户因需求产生主动浏览、闲逛等触达方式，继而因良好的体验产生信任。此类渠道主打多快好省价值点，商家推广基于人群及标签运营。

抖音等兴趣电商，则因内容触达用户，再因营销内容种草而激发隐性需求，最终因产品低价便捷等体验产生信任。商家在该类平台运营应遵循“内容核心，精准引流，闭环运营”逻辑。

成功企业案例：

以最卷行业美妆为例，从去年开始，某国内美妆品牌根据其产品、内容、运营能力，选择“抖音”作为其品牌增长的主战场，在抖音实现了4.3倍的增长，且利润率提升了5-6个百分点。因为深谙兴趣电商的“内容”逻辑，他们在种草阶段，敢于尝试新的内容形式——短剧，并成功通过爆款内容实现了整体收视率4个百分点的提升。该品牌具备一套完善的可迭代的的方法轮以实现每天有爆款内容。在直播方面，品牌店播占到销量2/3左右，ROI达到了2。

启示：

在上述案例中，品牌应思考，若要在短视频电商获得成功，人、货、场三个不同的维度的思考是否透彻？是否打通了A0到A5的消费者决策链路？

整体而言，过去适用于所有渠道的通用方法已经过时，每个渠道都有自身的品牌特性和运营模式。对商家而言，无论选择哪个渠道，都应了解该渠道的最新变化，知其然更要知其所以然，深入运营，引领渠道增长。

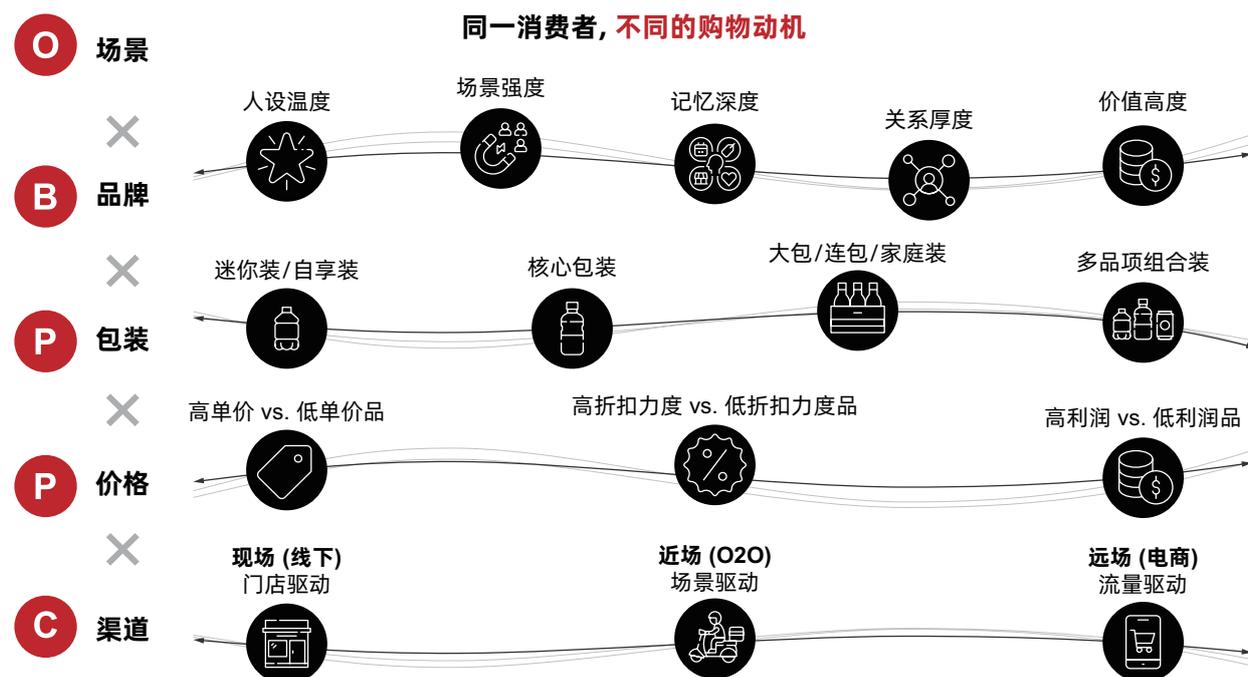
3. 面：清晰定义货品、渠道、内容及媒体矩阵，构建高效域域联动

全球知名饮料品牌根据不同的场景匹配合适的品牌，再用不同的包装和价格去找不同渠道，最典型的案例就是当年推出的迷你罐。这种包装每升的价格是两升包装的两倍以上，但却卖得更好增长更快。这个差异化策略针对的是同一类消费者不同的购物动机，迷你罐满足的是消费者的自我犒赏，同时又拿捏了控糖的心理底线。而在大宴会或大聚会场景下，2.5升则主打省钱实惠。

这就是著名的OBPPC原则，即基于场合的品牌、包装、价格和渠道组合方案。O代表场景，B代表品牌，P代表包装、价格，C代表渠道。该理论强调根据不同的场景找到最合适的品牌，用不同的包装和价格做好渠道。

OBPPC理论在今天仍然适用，但在电商和渠道的碎片化语境下需要迭代。

图 4 渠道碎片化推动以购物者为中心的矩阵化布局



融通全域，术达八方

如果我们把渠道分为现场-线下、近场-O2O和远场-电商，消费者在这三类渠道中的心智有较大差异：线下商超具备丰富的品类和一站式购物特性，消费者的“逛购”需求降低，倾向精选核心商品而非琳琅满目，但寻求商品和购物的差异化体验；O2O平台的即时场景可以满足消费者随时随地快速履约的需求；电商平台则凭借丰富的货架商品选择满足消费者新奇尝鲜、大促囤货的心智需求。

基于消费者的不同心智，三类平台的渠道驱动也有所差异：

门店驱动：线下业态则以门店数量和客流为生意基本盘，对3km和O2O进行全覆盖，同时通过差异化的单品吸引客流；

场景驱动：O2O平台则打造并拓展场景需求，将商品和场景需求强链接，激发即时购买欲望；

流量驱动：电商平台则渗透消费人群流量池，并提升消费者AIPL全链路转化。

货品与渠道的匹配

基于消费者购物动机和旅程的不同，品牌需要清晰定义渠道角色和货品匹配。如果将消费者的购物动机分布在从“计划”到“冲动”的渐变轴上，再将需求匹配维度分为现场、近场和远场。可以观察到，消费者计划型的定期囤货、一站采购，如今被货架电商甚至折扣电商的极致低价、蹲点囤货心智所取代。小型商超便利店即买即用的购物场景仍是主流，而拥有更多新奇有趣和冲动尝鲜属性的商品在兴趣电商增长迅猛。

图 5 根据渠道角色及货品维度确立货品矩阵



因此，基于上述渠道与消费者心智的矩阵，品牌需要思考不同的渠道应该如何根据消费者不同的购物心智匹配不同的货品矩阵。

在匹配货品选择时，需要从以下三位维度进行思考：

品项：如渠道定制/季节性产品、新奇特品、核心大单品、腰部补充品、长尾品

包装：迷你装/自享装、核心包装、大包/连包/家庭装、多品相组合装

价格：高单价vs.低单价品、高折扣力度vs.低折扣力度品、高利润vs.低利润品

品项应根据渠道选品及流量分发逻辑、消费者渠道心智切入；包装则根据消费者冲动型或计划性需求及门店大小着眼；价格则根据渠道价格定位及相关消费者的价格心智和促销销售弹性把控。

如针对计划性消费的定期囤货需求，商家在商超和大卖场侧，需要选择核心大单品及腰部补充品，辅以核心包装及大包/连包/家庭装，覆盖全价格带及动态的每日低价策略；而针对具有冲动尝鲜需求的兴趣电商，则选择新奇特及季节品，在核心包装基础上主打多项组合装，价格策略则主打有折扣优势的大单品及高利润品。

以某著名饼干品牌为例，它在不同渠道匹配的货盘是不同的，但其核心策略是不仅推广其核心大单品，还积极推动其他类型单品，如迷你和小包装等。这些产品针对的是增量消费场景，满足下午茶和晚上追剧时的解馋需求。因此，在线上销售时，重点并非是价格优惠，而是如何有效地引导消费者购买，做足消费者教育工作。例如，强调晚上解馋时可以享用一包饼干，或者将产品与追剧过程中的愉悦体验联系起来，推出追剧零食概念。

由此看来，即便如今还有单一大品牌走天下的机会，但不同品项、包装、价格仍存在巨大的优化空间，这其中精益化运营和全盘思考不可或缺。

内容与媒体匹配

在货品矩阵和店铺矩阵的基础上，内容和媒体构建的“1+N+X”前链路矩阵同样举足轻重。

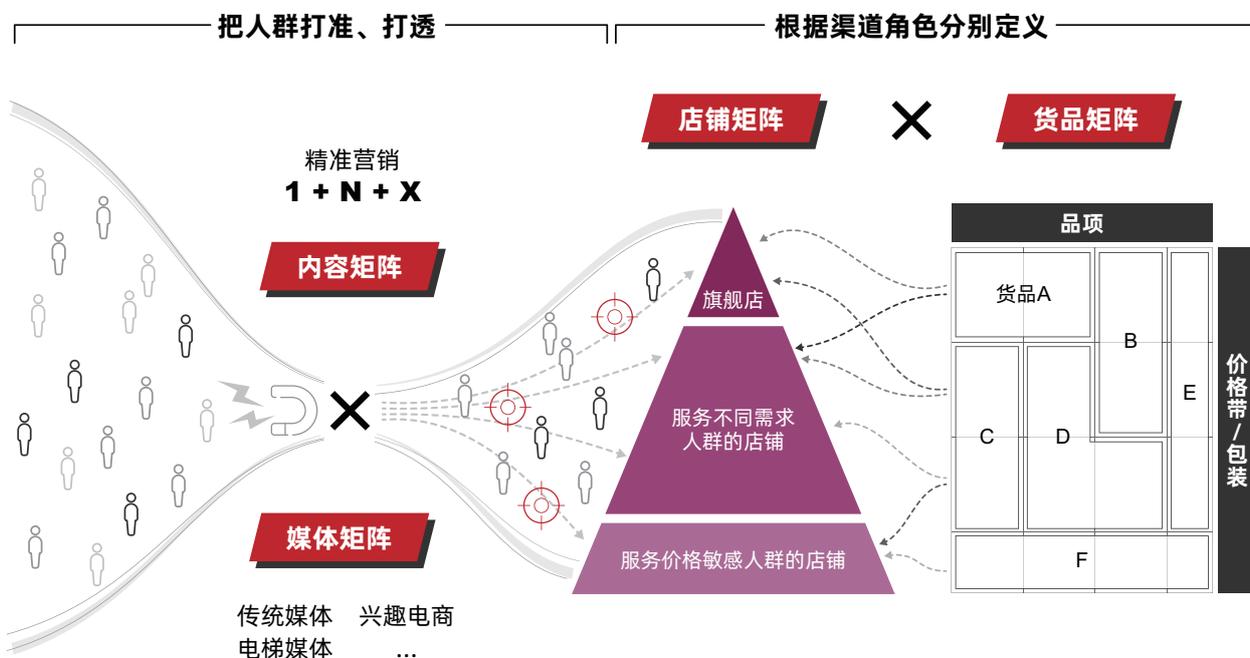
其中1代表能够表达品牌核心主张的主题营销，N代表由兴趣、场景、人群拆解的N个事件营销，X则代表规模化的KOL、UGC内容带来的精准营销。这套贯穿品牌核心主张的内容最终构成形散而神聚的内容矩阵，配合核心媒体的广谱触达、场景媒体的内容放大和去中心化媒体的精准渠道，构成了品牌有效的前链路打法。

对品牌而言，前链路通过内容和渠道的组合拳完成A1-A3人群的教育，积累大量A3人群，后链路通过货品和渠道的精细布局，转化A4，沉淀A5，最终导向品牌的长期忠实用户，形成有效闭环。

成功企业案例：

国内某化妆品牌在前后链路的配合方面做到极致。首先，该品牌产品质量过硬——核心大单品保持了很好的复购率，且产品每年进行迭代升级；其次是站内运营、数字化的运营的精耕细作；最后则是内容和媒介的打法，通过有效的1+N+X组合拳配合电商效果广告承接，在AIPL链路上每一个环节的转换率都得到了较大提升，从而推动品牌在去年成为行业成交额第一，平台销售额同比增长200%+。

图 6 清晰定义货品、店铺、内容及媒体矩阵，构建高效的域域联动



启示：

如今，各品牌既不缺内容也不缺内容投放的平台，但是面对纷繁的平台很容易陷入片面追求ROI的毫无章法的投放红海。如何做到“多而不乱”是各个品牌的必修课。各品牌应该立足自身思考适合自己的“1+N+X”分别是什么？以及如何通过内容矩阵媒体实现前后链路联动，让每一分钱都花在刀刃上。

4. 体：内外协同，成为真正的全域战略制定者

深度理解每一个渠道特性和平台打法，在理解的基础上做到极致运营之外，品牌要真正做到全域的领导者，最关键的是要建立一套内外联动的全面的体系，这其中包括内部数字化的测试体系、外部的赋能体系，数据的公私域联动等。

重组各方，赋能伙伴

这当中的关键，其实在于人流、钱流、物流和客情流、信息流的重组，通过重组为外部伙伴赋能。例如通过数据赋能，精准快速地进行市场反馈，为商店的人流做出精准判断；整合产业链赋能，提高库存周转，把控物流效率；通过标准化赋和成本赋能，有效指导客情触点决策。

启示：

对于品牌而言，在经销商体系构建上应细分线上线下的同时也要将线上和线下的促销指引拉齐，防止相互影响，充分考虑不同渠道实际零售价格锚定和联动性。对于线上经销商，未来应具备分平台的流量、商品、内容及直播等强运营能力；对于线下经销商，应设立分层分级体系、确保强执行，并为其提供有效激励。

在这样一个时代里，经销商的能力也要不断升级，一方面需要重新掌控渠道精耕能力，另一方面要学习数智化能力，同时沿着两条发展路径大步向前：

路径1： 平台化和供应链化，从小商做到大商。其中包括零供一体、中央集采、多渠道/多场景/多地域交付体系。

路径2： 从经销商做到赢销商。从原先的经验选货、快速铺货、有效配送，到动销拉动、品牌拉新、社群运营，从商店的模型做到电商模型。

敏捷测试赋能迭代优化

对于品牌而言，随着市场的万千变化，在市场中实时进行敏捷测试，不仅是了解消费者喜好的最有效方法，还能极大降低业务风险。

通常，帮助企业快速低成本迭代最优打法的敏捷测试体系包括：

- **明确测试目的，选择合适的KPI：** 如测试不同媒介组合或单一媒介有效性
- **设计测试方案：** 科学设计实验组/控制组，并紧密结合配合现有营销活动
- **启动测试，持续优化：** 安排投前投后的追踪及调研
- **分析测试结果：** 科学分析品牌效果和销售转化效果
- **总结测试经验：** 明确下一步测试方向

上述测试循环在维持低成本试错的同时，能快速形成业务洞察，总结进一步的行动计划，扩大成效应用到更大规模的业务扩张上。

成功企业案例1：

某知名食品品牌成功应用敏捷测试体系打造第二引擎，从0到1建立了“研产营销”一体化自负盈亏的电商子公司。首先在组织层面，设立专有团队，区隔现有货盘，实现端到端的新品“研产营销”。电商子公司对于新产品线的研发、生产、营销和销售具备完全的自主权和决策权。团队招募快消和互联网背景的年轻新员工，便于更贴近与了解年轻圈层群体电商。作为最关键的产品经理，一号位牵头成立跨部门的“微型战役”敏捷小组，确保新品快速迭代落地。此外还设立专项奖给予创新充分回报。

其次，在运营层面，围绕消费者需求，建立敏捷迭代的闭环运营体系，由一号位带头执行。具体而言，以“趋势洞察和产品概念”为起点，从产品战略定位、创新边界定义到竞品解构对标展开新品立项；从单项开发及测试，到组合测试，最终在采购、试机、生产三方面进行成本测算，完成整个商品测试与开发的运营过程。

最后，在产品与营销层面，充分发挥线上渠道测试与品宣的功能，进行产品矩阵式创新。其中，产品矩阵式创新是指围绕全国各地的区域化口味，基于场景化需求突破研发创新。如针对追求低脂的年轻白领人群推出绿色轻食产品，而针对追求营养搭配的精致饮食人群主打高品质原料产品。在产品创新定位的基础上，充分打开线上的测试与品宣阵地，如利用抖音“新奇特”定位测试新品打爆品，在天猫打造旗舰产品并开展品牌建设。

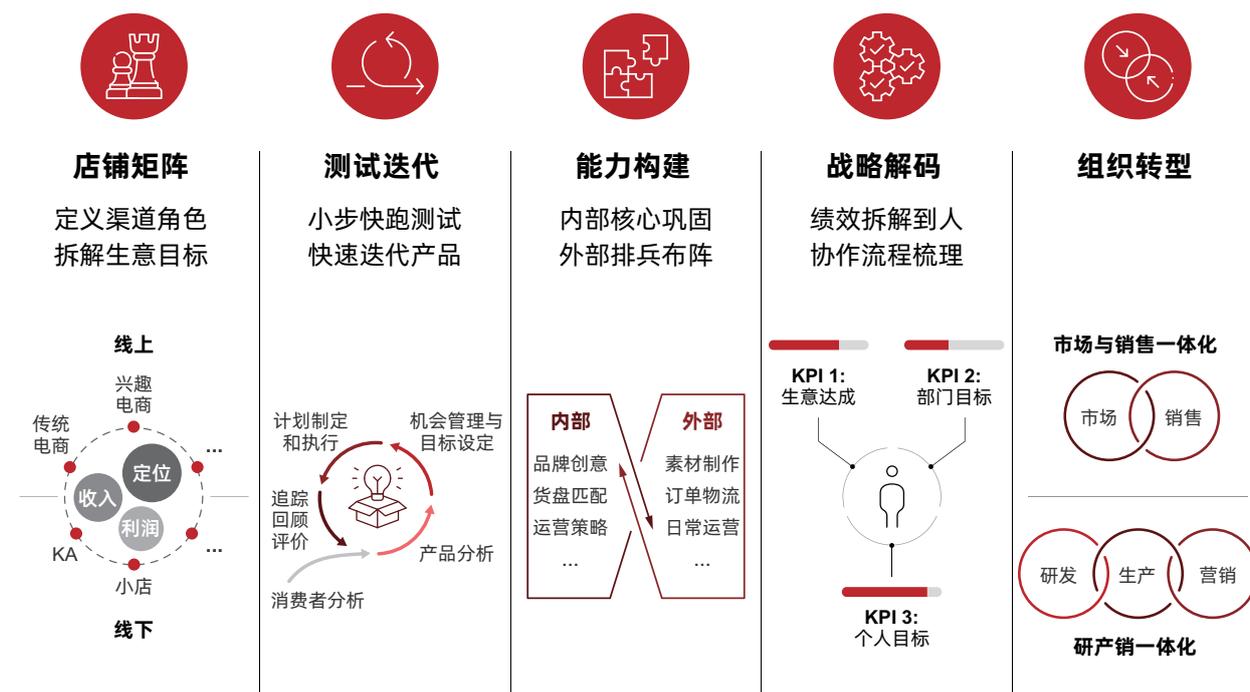
成功企业案例2：

某宠物品牌于2015年进入中国后，曾实现快速增长与市场渗透，但因缺乏清晰品牌定位及渠道增长点，渐遇挑战。贝恩全面助力其开展战略升级及敏捷测试落地，四年达成五倍增长。具体而言，该品牌建立了横跨营销团队、电商团队、产品团队的敏捷测试小组，在贝恩的帮助下针对不同渠道定位进行差异化测试，例如针对小红书、抖音、天猫等渠道，主打品牌影响力和知名度，在此基础上确认核心人群，树立产品卖点，选取有效的投放工具，搭建合理的KOL矩阵；在电商平台，则盘点核心铺货产品及规格矩阵，甄选产品包装及产品页展示内容。

启示：

以数据为连接枢纽，搭建内外协同的高效赋能与敏捷测试体系，对于品牌在今天的形势下立于不败之地至关重要。在这个过程中，品牌既要明确所处市场的核心制胜要素，又要厘清自身的优势，并基于此对外搭建赋能的数据体系，对内建立敏捷测试的工作模式并植入围绕数据做优化的工作理念。无论是对外的赋能体系还是对内的敏捷测试体系的确立，都绝非一日之功。但是千里之行始于足下，越早建立起体系化的思维框架，品牌的受益才会越大。

图 8 品牌向全域营销战略转型，需要全方位变革



最后，品牌要拥抱全域营销战略转型，实现全方位变革，应遵循以下五步：

1. 全盘渠道规划，明确每个渠道的角色，并以此拆解生意目标；
2. 小步快跑测试迭代产品、营销策略；
3. 核心能力构建：在外部排兵布阵的同时，巩固好内部的核心品牌价值、货盘及运营策略；
4. 战略解码应将绩效拆解到人，组织应落到清晰的协作流程
5. 整体组织转型，即市场与销售一体化、研产销一体化，唯有如此，才能将“全域加速”做到真正的“知行合一”。

在复杂的变革时代，持续的增长之路必将坎坷艰辛，但充分珍视品牌之魂，掌握“点、线、面、体”之法，将成为“全域增长”的致胜关键。



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个国家和地区设有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。凭借量身定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。十年来，我们在公益服务方面投资超过10亿美元，为应对当今教育、种族平等和社会正义、经济发展和环境方面紧迫挑战的公益组织提供我们的才能、专业知识和洞察力。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功，并在业内享有良好的客户拥护度。

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国际咨询公司之一。多年来，凭借对本地市场的充分了解和在世界其他地区积累的丰富经验，我们已陆续为30多个行业的大型驻华跨国公司以及知名国内企业客户提供咨询服务，量身定制企业策略和解决方案。

贝恩中国的咨询方法与贝恩全球的方法一致，始终保持对结果的高度关注。在中国本地，我们的专业能力涵盖战略、绩效提升、组织架构改良、兼并购和私募基金等各个领域。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



阿姆斯特丹·雅典·亚特兰大·奥斯汀·曼谷·北京·班加罗尔·柏林·波哥大·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·丹佛·多哈·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福·赫尔辛基·胡志明市·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·里斯本·伦敦·洛杉矶·马德里·马尼拉·墨尔本·墨西哥城·米兰·明尼阿波利斯·蒙特雷·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·利雅得·罗马·旧金山·圣地亚哥·圣保罗·西雅图·首尔·上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·维也纳·华沙·华盛顿·苏黎世