



THE BOSTON CONSULTING GROUP

# 共享出行方兴未艾， 车企如何留住汽车消费者？

谢天、许刚、徐杨、高佳峰、李科

---

2017年11月

# 目 录

1. 概览	1
2. 中国共享出行的兴起及其对新车购买决策的影响	1
3. 车企如何应对共享出行的兴起?	7
4. 结论	10

# 共享出行方兴未艾， 车企如何留住汽车消费者？

## 1. 概览

在改变人们的出行方式之后，共享出行的发展也不可避免地正在改变人们的购车决定。作为满足大多数出行需求的替代方案，共享出行具有很大的吸引力，一些现有或潜在的车主可能会发现拥有一辆汽车的吸引力已逐渐减少。即使他们仍然偏好拥有一辆汽车，也可能不像原先那样愿意为更高的配置花费额外的费用。此外，当购买下一辆汽车时，他们对当前车辆的品牌忠诚度可能会下降。

面对共享出行的发展带来的挑战，车企需要通过提高售后服务的便捷性、高效性和透明度来减轻拥有车辆的负担，并提供能够满足客户独特的、共享出行无法有效解决的出行需求的产品。

特别来说，国内自主品牌需要更加努力，在内部和外部设计、舒适度和发动机性能等方面，与国外品牌缩小差距，在产品开发 and 营销方面要更具创新性，以争取要求越来越严苛的潜在客户，因为这些客户在共享出行的影响下，有更多的机会体验国外品牌的产品。

另一方面，国外中档品牌需要确定其品牌独特性，实现差异化，增加情感吸引力，从而保留住忠诚度渐渐下降并有意转向其他国外品牌的客户。同时，他们必须谨慎管理差异化过程中所产生的成本，以保持其物有所值的优势。

最后，国外高端品牌应利用共享出行，接触更多的客户——他们可能是未来高潜力的优质买家，只是目前还不能拥有高端汽车。此外，为了吸引不太愿意为大排量发动机和豪华内饰支付额外费用的客户，高端品牌也应继续加强其在入门级高端市场的布局。

## 2. 中国共享出行的兴起及其对新车购买决策的影响

近几年来，中国的共享出行呈现出惊人的增长势头。商业模式创新，智能手机和其他移动技术的进一步渗透，以及积极的投资，包括车队的建立和对车主及乘客慷慨的现金补贴，迅速塑造了客户的共享行为，在这些因素的推动下，共享出行实际上改变了数亿人的城市出行方式，并正在颠覆整个公共交通行业。

同时，共享出行的兴起也有望改变人们如何做出购买私家车的决策。BCG 对全国 18 个城市超过 3,500 名现有车主进行了调查，了解共享出行对私家车购买决策的影响。为了探讨其对汽车制造商的影响，我们将汽车品牌分为三类，深入研究了这些车主的行为（正如我们在 2013 年中国车主报告《品牌忠诚度之争：中国汽车市场的下一场战役》中开展的研究）。

- 国内自主品牌在价位为 8 万元人民币以下的基本款经济型汽车市场中占据了主导地位。吉利、比亚迪、长城、五菱、长安和东风等都是国内自主品牌的佼佼者。
- 国外中档品牌汽车的售价一般在 8 万到 25 万元人民币之间。尽管一些中国企业也出售这个价格区间的汽车，但这部分市场主要由在中国组装车辆的国外合资企业所主导。诸如通用和大众等汽车制造商，在中档汽车的低端和高端品类中树立了独立的品牌。
- 国外高端品牌在中国市场出售的高端汽车售价在 25 万元人民币以上。其中，我们将售价 49 万元人民币及以上的汽车被视为“超高档”。奥迪、宝马和奔驰无疑是这一品类中的领导品牌，保时捷和法拉利则是属于超高档豪车品牌。

我们收集了上述中国车主的最新调查数据，经过分析得出了共享出行对私家车购买决策的影响。下面是一些重要发现。

### A. 拥有一辆汽车的吸引力正在减弱

随着共享出行的发展，很多中国消费者会发现，他们日常出行的一大部分需求现在完全可以得到满足，并不需要自己拥有一辆车。这就引出了一个问题：在共享出行日趋成熟的情况下，现有车主是否还有兴趣购买下一辆汽车？

我们的研究显示，如果共享出行已发展成熟，只有 84% 的现有车主仍然有意购买或者拥有一辆汽车。国外中档品牌车主受到的影响尤其明显，其中几乎 20% 的国外中档品牌车主表示会选择不再购买或拥有一辆汽车，这也许是因为共享出行已经很好地满足了他们的出行需求。许多国外中档品牌车主居住在大城市，目前他们的汽车主要用于工作和家庭之间的日常通勤（参阅图 1）。

对于即便共享出行已十分成熟，但仍愿意购买和拥有一辆汽车的车主而言，“拥有汽车的便利性”、“共享出行无法满足所有的出行需求”和“使用共享出行的安全问题”是他们提及最多的几个因素。然而，虽然“便利性”是所有车主都提到的首要因素，但是其他原因在不同市场分类中的排名各不相同（参阅图 2）。

对于中档品牌车的车主，特别是国外中档品牌车的车主而言，“共享出行无法满足所有出行需求”是拥有一辆汽车的第二大原因，“安全性”紧随其后排名第三。但是，对于高端品牌车的车主而言，“安全性”位列“便利性”之后排名第二，而“拥有汽车是个人

图1：如果共享出行发展成熟，仅84%的现有车主仍然有意购买或者拥有一辆汽车

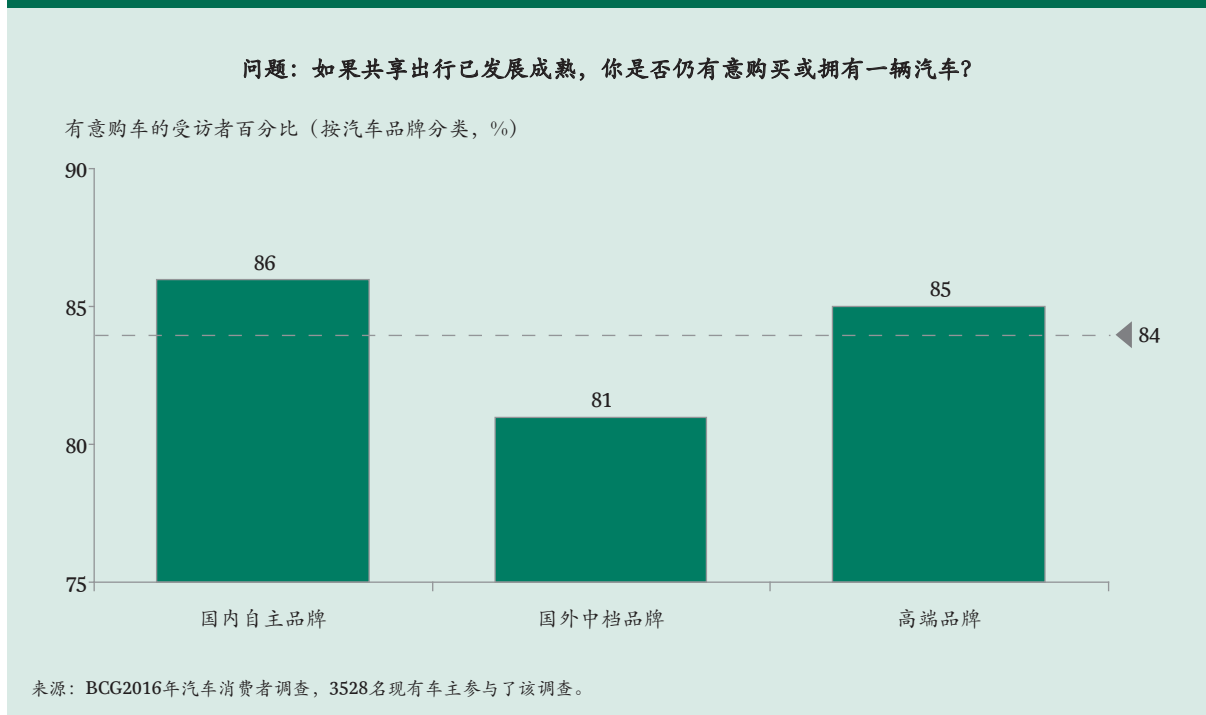
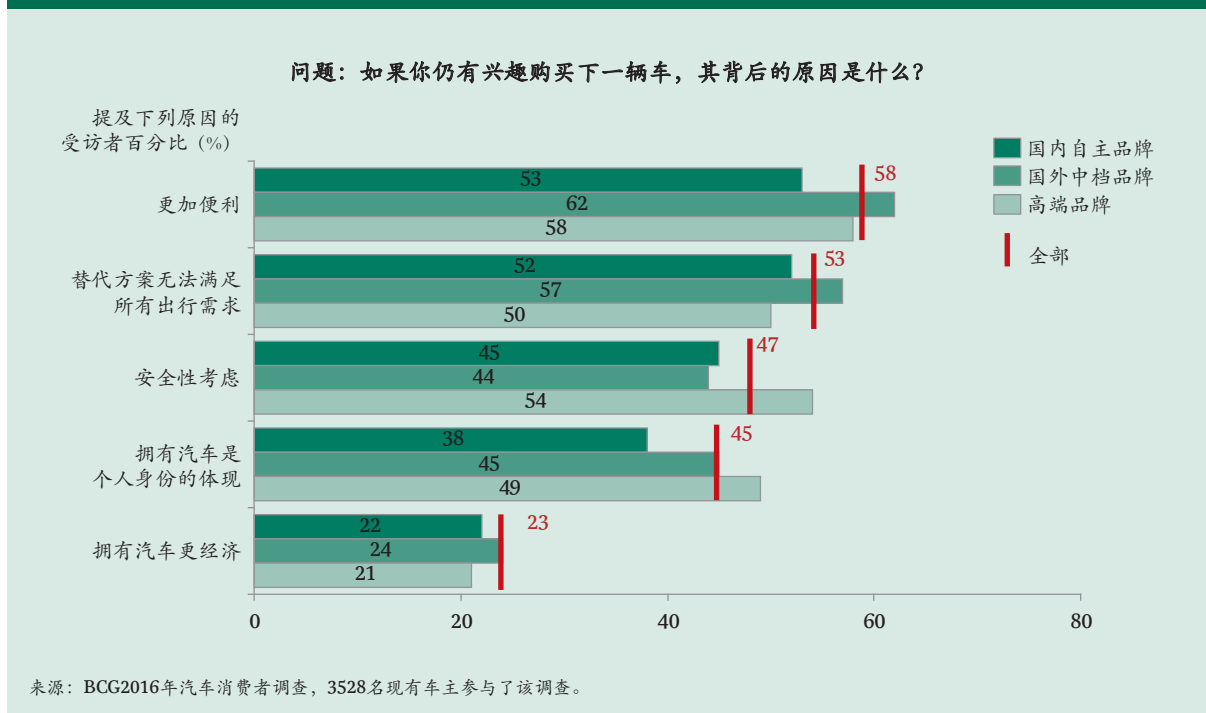


图2：“便利性”是首要因素，但是其他原因在不同市场分类中的排名各不相同



身份的体现”和排名第三的“共享出行无法满足所有出行需求”的得票数几乎相同。

不同市场的车主针对汽车的不同看法，能够很好地解释这种部分差异。大部分中档品牌车的车主视汽车为交通工具，而很多高端品牌车的车主除了用车出行外，还对车辆寄予了情感因素。

## B. 大型车、更高端品牌汽车更受欢迎，但更高配置却未必

首次购车的买家推动了过去20年间绝大多数的汽车市场增长，如今市场的持续发展不可避免地需要依靠现有车主的下一次购买。因此，如果在共享出行已然成熟的条件下，他们仍然选择购车，那么了解他们想要购买什么样的汽车是十分有趣的。

有意思的是，尽管共享出行可能导致一部分现有车主不再拥有车辆，但更有可能鼓励其余大多数人升级购买大型车、更高端品牌汽车。既然共享出行已经能够满足这部分客户的日常通勤需求，如果他们仍有意购买或拥有一辆车，也许他们希望自己的车辆能够更好地实现共享出行无法满足的需求，比如周末的家庭出游需要更大的车辆，或者需要一辆更好品牌的车来体现个人品味和驾车乐趣，或者甚至仅仅是为了炫耀。

但是，至于消费者是否愿意升级购买更高配置的车辆的问题，答案就比较复杂了。仍有47%的现有车主表示，他们愿意购买更高规格的车辆，比如更高性能的发动机和更精致的内饰；然而有35%的车主表示，由于共享出行的发展，他们会购买更低规格的车辆。为什么会出现截然不同的观点？选择购买更高规格车辆的车主这么做的原因也许是因为共享出行已经满足了他们大部分的基本出行需求，他们希望购买一辆自己真正喜欢的车。另一方面，选择购买更低规格车辆的车主也许觉得为规格支付额外费用并不值得，因为共享出行的出现极大地减少了他们的自驾频率（参阅图3）。

值得注意的是，由于共享出行发展的影响，中档品牌车的车主中，更多的人选择升级车辆配置，而不愿降级；但高端品牌车的车主中，更多的人选择降低车辆配置，而不愿升级（参阅图4）。乍看之下，这也许有些违反常理，但也反映了一个事实——高端品牌车的车主不再完全属于那些对预算毫不关心的、最富有的群体。相反，他们中的许多人可能来自上层中产阶级，在花费大价钱满足拥有高端品牌车的愿望后，他们比中档品牌车的车主更不愿意为利用率较低的配置和功能额外花费。

## C. 品牌忠诚度进一步受到挑战

正如我们2013年的报告《品牌忠诚度之争：中国汽车市场的下一场战役》中所揭示的那样，与西方市场的车主相比，中国车主对目前自身车辆的品牌忠诚度较低，因此当他们购买下一辆车时，留住客户是对OEM的一项巨大挑战。我们的最新研究显示，这种挑战会随着共享出行的兴起而增加。

图3：购买下一辆车时，共享出行确实对客户升级或降级消费的决定产生了影响

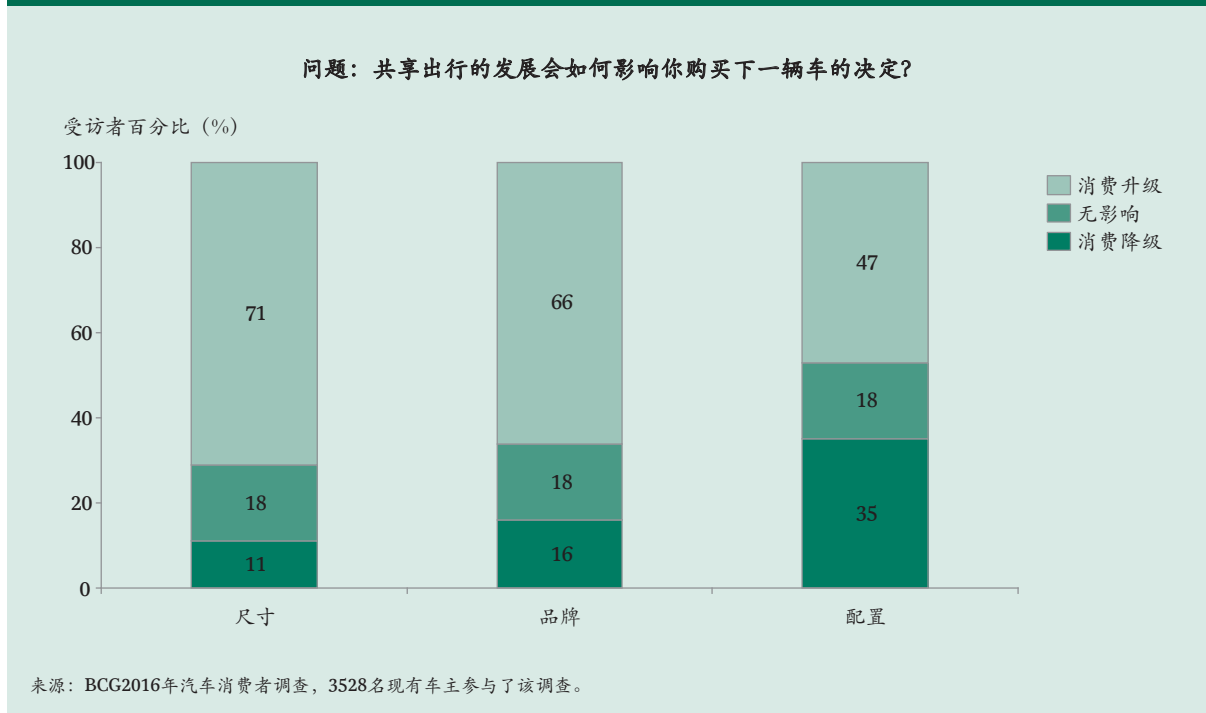
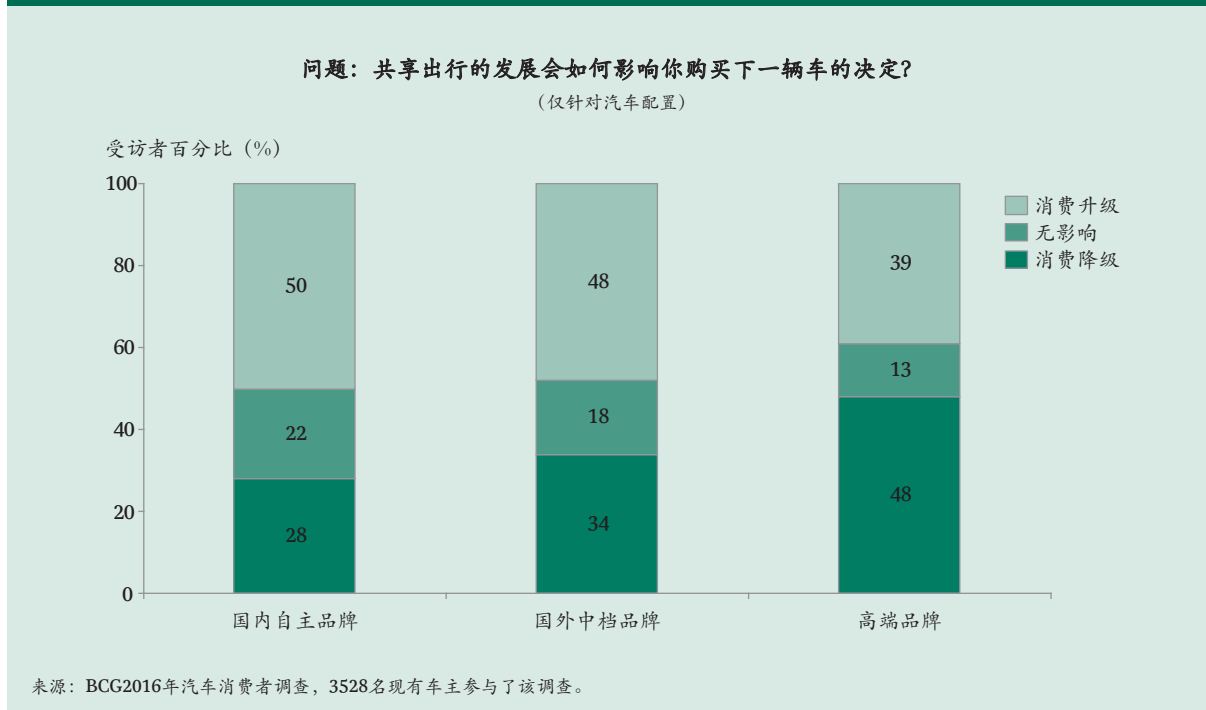


图4：购买下一辆车时，更多的高端品牌车主倾向于降级消费，而不是升级汽车配置



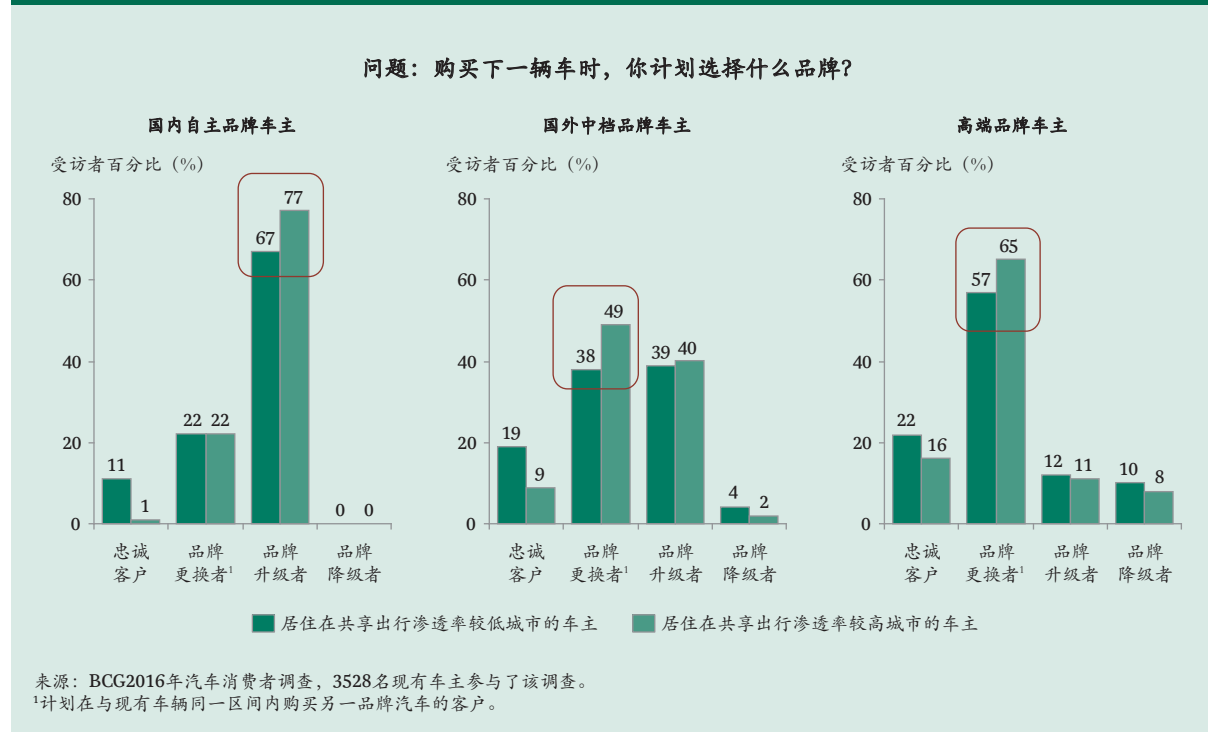


像之前一样，我们将所研究的中国车主分为四类：

- 忠诚客户——计划购买与现有车辆同样品牌汽车的客户
- 品牌更换者——计划在与现有车辆同一品牌档次内购买另一品牌汽车的客户
- 品牌升级者——计划在更高档的品牌区间升级消费另一辆汽车，例如现在拥有一辆国外中档品牌车，但计划下次购买一辆高端品牌车的客户
- 品牌降级者——计划在更低档的品牌区间降级消费另一辆汽车，例如现在拥有一辆国外中档品牌车，但计划下次购买一辆国内品牌汽车的客户

为了评估共享出行对客户忠诚度的影响，我们将调查对象分为两组，一组为居住在共享出行渗透率较高城市的客户，另一组为居住在共享出行渗透率较低城市的客户，分类标准为中国网约车服务提供商“滴滴出行”是否在该城市提供了旗舰服务“滴滴专车”。然后，我们分析了这两组客户在下一辆车选择方面的差异。为了确保选择差异仅仅或至少主要体现了共享出行渗透率的影响，我们只比较了3线和4线城市车主的选择，避免结果受到城市层级高低的影响（参阅图5）。

图5：共享出行似乎使现有品牌的客户忠诚度有所下降





首先，尽管不同类别的车主忠诚度下降程度有所不同，但居住在共享出行渗透率较高城市的车主，品牌忠诚度明显较低。国内本土品牌车主的忠诚度所受打击最大，从共享出行渗透率较低城市的11%到共享出行渗透率较高城市仅有的1%，减少了近10倍。国外中档品牌车主的忠诚度也受到了显著影响，从19%降至9%，减少了一半左右。另一方面，高端品牌车主受到的影响要小很多——高端品牌车主的忠诚度从22%降至16%，跌幅不到三分之一。这要归功于不同高端品牌间，品牌定位差异较大，而且如前所述，相对于中档品牌车主而言，高端品牌车主通常对车辆寄予了更多情感。

第二，值得注意的是，虽然共享出行的兴起极大地降低了国内自主品牌车主和国外中档品牌车主的客户忠诚度，但是它为每一品牌分类中曾经忠诚的客户指明了不同的转移方向。更多原本忠诚的国内自主品牌车主正在转变为“品牌升级者”，而更多原本忠诚的国外中档品牌车主正在转变为“品牌更换者”。这种差异可能很好地反映了共享出行对国内外中档品牌车主的不同影响。

对国内自主品牌车主而言，共享出行带来的最大影响是他们无需先购买，就能获得更多接触国外品牌汽车的机会。这些机会能够暴露出他们自己的汽车和共享的国外品牌汽车之间的差距。通常国外品牌汽车质量更好，看起来更具吸引力，乘坐感觉更为舒适，驾驶乐趣更多，这些都会提升他们的兴趣，在经济条件允许的情况下，他们会升级消费，换一辆更好的车。

另一方面，虽然共享出行的出现让国外中档品牌车主有更多机会体验其他品牌汽车，他们也许不会感受到更多的诱惑去升级购买高端汽车，因为他们乘坐过的大部分共享汽车基本都与自己的汽车品牌同属一类。另一方面，由于共享出行的便利性，他们将极大地减少自驾频率。由于国外中档品牌的差异通常较小，如果他们对品牌产生情感联结或者忠诚度，那么很大程度上并不是由于品牌自身独特的价值定位，而是因为他们和自己的汽车一起度过了大量珍贵的时光。随着这样的时间因共享出行的出现而在现有车辆生命周期中的比重越来越少，当他们购买下一辆车时，尝试不同品牌汽车的愿望也许会超过他们对现有品牌的情感联结和忠诚度。

### 3. 车企如何应对共享出行的兴起？

**留住个人购车者。**随着共享出行成为一种不可逆转的趋势，中国的车企需要面对以下现实：（1）拥有一辆汽车不再是众多潜在个人客户所必需的，尤其是在大城市地区；（2）甚至，对于那些仍然选择购买汽车的消费者，即便他们渴望购买更大更好的汽车，然而他们的支付意愿也可能会下降；（3）现有的客户在购买下一辆汽车时，很有可能会考虑选择其他品牌的汽车。

为了留住个人购车者，车企需要让拥有汽车变得更具吸引力。考虑到拥有汽车的优势正在降低，因为至少有一部分人的出行需求可以通过共享出行得到满足，所以对车企而言，

关键在于必须减少拥有汽车的成本。对许多车主而言，拥有汽车的最大负担在于他们在售后维护上要花费很多的时间、精力和金钱。如果OEM可以找到减少维护服务频率的方法，降低每项服务的成本，并减少甚至完全消除客户在每次售后维护中花费的时间，例如通过使用移动数字技术更有效地管理维护需求，以及提高售后维护流程的标准性和透明度，可能更容易说服消费者从他们那里买车。

除了减少拥有汽车的负担，车企可能还需要制造更多不同类型的、恰好可以满足特定的个体出行目的的汽车，而不是适合普遍出行需求但又不尽如人意的汽车。

在共享出行尚未成为一个成熟的选项之前，许多客户依赖自己的汽车来满足大部分出行需求，从日常通勤到闲时和周末的旅游。因此，他们期望寻找一个更加“全面”的汽车，可能不会完美服务于其中一个目的，但能够以某种方式实现尽可能多的出行目的。然而，随着共享出行的日趋成熟，许多客户不再需要拥有可以为各种出行目的服务的汽车。相反，由于他们能够通过共享出行为不同的出行目的选择不同的汽车，他们可能想要购买的是最能够完美满足某项共享出行无法满足需求的汽车。例如，跑车迷们现在可能不会考虑购买一辆大排量汽车，因为他们每天都要开车上班，支付不起高额的燃油费，但有了共享出行就不一样了；同样，野营爱好者未来也许更愿意为（特别是）周末旅游购买一辆宽敞的旅行车，即便平常在繁忙的城市为这样一辆车找到一个公共停车位都非常困难。

**出售给共享出行业务中的车队客户。**另一方面，共享出行的兴起也在创造越来越庞大的新客户群体，即涉及共享出行业务的车队公司——自己购买汽车的业务运营商，或向运营商出租汽车的租赁公司，或仅仅是个人网约车司机。

然而，在购买汽车时，这些车队公司可能采用与个人汽车购买者不同的标准。车队客户利用汽车产生收入并赚取利润，所以只有当他们只会愿意为可以向客户收取更多费用的汽车功能支付额外费用。

例如，这样的车队公司中所占比例最多的将是网约车公司（或与他们合作的汽车租赁公司），他们为客户提供司机和汽车，如滴滴出行。他们的很大一部分业务是为那些对出行成本相当在意的客户提供出行服务，这些客户正在寻找更加便捷和快速的大众公共交通工具，但费用不能比传统的出租车更贵，最好更便宜。因此，当通过购买汽车来满足这种服务时，车队公司会更多地关注汽车的总拥有成本，例如可靠性、燃油效率和售后维护成本，并且不会为雅致的内饰、舒适的座椅和先进的音响系统支付更多的额外费用。

除了上述一般影响外，不同类型的品牌也将面临各自领域的挑战和机会。

**国内自主品牌。**通过共享出行，客户有更多的机会乘坐甚至驾驶国外品牌汽车。因此，国内自主品牌需要迅速缩小自身与国外品牌汽车之间在重要领域的（如前所述，客户市场不同会略有差异）性能差距，以便留住客户。

在过去几年里，一些中国品牌在安全性和可靠性等基础领域取得了重大成就。在安全性方面，上汽集团、观致汽车、吉利和长城汽车如今拥有在欧洲新车评测系统和澳大利亚新车评价规程中获得四星级甚至五星级安全评级的车型；在可靠性方面，荣威在JD Power 2016年度中国车辆可靠性研究中排名第五，还有一些其他国内品牌的成绩高于国外品牌的平均成绩，尽管在平均水平上，国内品牌仍然落后于国外品牌。

然而，正如我们的调查显示，国内本土品牌，甚至是大多数领先品牌与国外品牌的平均水平相比，在内外设计、舒适性和发动机性能等基础领域之外的差距仍然很大。过去，与安全可靠相比，这些领域的差距可能较少受到关注，因为亲身体验有限，对比感知度没有那么强。但是，由于共享出行可以让消费者更频繁地对比自己的汽车与他们乘坐或驾驶的国外品牌汽车，这种差距在这些国内本土品牌的客户中愈发显露无遗。因此，随着现有客户可支配收入和支付能力不断提高，国内品牌需要在这些领域迅速迎头赶上，防止客户转向国外品牌。

另一方面，除了国外高端品牌客户以外，对于大多数客户而言，汽车作为个人身份象征的重要性正在减弱。多年来，很多人将拥有一辆国外品牌的汽车视为财富、阶级和品位的象征。只要他们能够买得起外国品牌汽车，就不会考虑购买国内品牌汽车，因为这些购买者不仅关心汽车的质量问题，而且还担心驾驶国内品牌汽车可能使自己看起来缺乏上流社会的风范。现在，随着所驾汽车与给人留下的印象之间的联系逐渐减弱，许多购买和拥有国内本土品牌汽车的人们心理障碍也逐步消除。因此，只要他们的汽车能够像国外品牌一样具有竞争力，国内品牌汽车的OEM将有更好的机会向那些能够负担得起国外品牌汽车的人们出售自身产品。

荣威RX5的成功说明了国内品牌汽车如何凭借创新和差异化特性突破通常由国外品牌主导的价格细分市场。RX5是一款SUV，被誉为“首款互联网汽车”，其最高配置版本的售价超过18万元人民币。RX5搭载阿里巴巴开发的、备受赞誉的汽车操作系统YunOS，配备多种新功能，例如停车位在线预订和支付，加上更为智能的同步导航系统和使驾驶人员能够实现检查车辆状态、发动车辆和预热、打开后备箱等操作的应用程序，一经上市，立即成为中国竞争激烈的SUV市场上的热销产品。在RX5推出后的前9个月内，总销量超过14万台，其中5个月的月度销量超过2万台。RX5成为售价在15万元人民币以上的SUV中最畅销的车型之一，而这个价格水平对于大多数国内自主品牌的同类型汽车而言是个巨大的挑战。

**国外中档品牌。**由于共享出行越来越流行，客户自驾的频率将越来越低，乘坐或驾驶自己汽车的时间也越来越少，这使得国外中档品牌更难让客户通过密集使用汽车来体验品牌间的细微差异，从而与品牌建立情感联系。

因此，为了留住客户，国外中档品牌需要开拓更加与众不同的价值定位，而非局限于强调许多国外品牌汽车中常见的功能属性，比如质量、可靠性和燃油效率等。他们必须通



过产品开发和市场营销二者的协调努力，在情感属性如经典、时尚和运动等领域建立独特的品牌价值。

另一方面，国内品牌与国外中档品牌汽车在质量、可靠性和其他功能上的差距日益缩小，而且国内品牌的价格很有竞争力，这些都给国外中档品牌造成了冲击。国外中档品牌需要不断优化设计，持续降低成本，建立本地化的供应商体系并优化组织上下的运营以保持竞争力。

**国外高端品牌。**相对而言，由于许多国外高端品牌客户仍然将拥有一辆高级汽车视为个人社会地位的重要象征，因此共享出行的兴起对国外高端品牌汽车销量所产生的影响预计不会像其对国外中档品牌那样巨大。

然而，共享出行的兴起尽管可能会增加客户对大型和高端品牌汽车的兴趣，但也会降低他们升级自己座驾配置的意愿，例如追求更大马力的发动机或更豪华的内饰。外国高端品牌应该优化其产品组合，以满足潜在客户不断变化的需求。在这个意义上，一些正在积极地将入门级SUV车型加入其中国产品组合的高端品牌可能正在朝正确的方向前进。

另一方面，国外高端品牌可以通过提供汽车共享服务来扩大品牌知名度，并吸引更多广泛的潜在客户群。以前，高端品牌可能会发现很难与一些潜在客户建立密切的联系，这些潜在客户在未来几年有购车的打算，但是在经济上暂时承担不起购买高档汽车的费用。现在，共享出行将使得更多的类似潜在客户能够轻松获得真正的高端品牌汽车的驾驶体验，而不必先购买再体验。如果客户满意这样的体验，那么当他们买得起的时候，可能会选择购买相同品牌的汽车。不过，值得一提的是，单纯向潜在客户提供体验高端汽车的机会还远远不够，关键在于确保客户的体验愉快且符合品牌的价值定位。这不仅取决于汽车本身的质量，还要看其是否具备所需的系统、流程和能力，以确保客户更加流畅有效地搜索、预订、使用共享出行车辆，并进行支付。

## 4. 结论

虽然共享出行的兴起无疑扩大了消费者的出行选择，但许多人认为这将对汽车OEM造成一定负面影响。然而，在我们看来，虽然难免会有一些OEM会遭受销量损失和客户忠诚度的降低，但准备充分的OEM可能会发现，共享出行的兴起实际上也是他们接触潜在客户群的机会，同时还能将他们与其他竞争对手区别开来，提升其对特定客户群的价值诉求。

另一方面，为了抓住这样的机会，OEM需要显著提高现有的一些能力。他们需要更好地了解客户的需求，开发最能满足特定客户群体独特需求的产品，并增强其品牌和产品对客户在情感上的吸引力。

此外，如果他们决定将自己的业务从简单的汽车销售扩展到共享出行服务，以便促进其品牌发展，确保汽车销量，或从服务中获得额外的收益，那么他们需要开始建立一套完全不同的新能力。他们需要开发一个便于使用的移动应用程序，可以为客户提供汽车定位、解锁、归还、租金快捷支付等服务。同时，还需要建立车队运营技能，确保他们的共享汽车状况良好，并停在最佳的位置等待客户。再次，他们需要开发成套的解决方案，里面可能包括融资租赁和二手车销售等，以便在汽车不再适合提供共享业务时，最大限度地提高其经济回报。最后但同样重要的是，许多OEM可能需要试着与各个领域的一些其他企业开展合作，因为上述所有开发事宜仅凭一方之力可能难以完成。

总而言之，我们预计共享出行会进一步发展，给OEM带来新的挑战 and 机遇。与其期望共享出行的增长放慢，或者忽视其对客户购车的影响，OEM不如积极接受并准备好迎接共享出行的新时代。

### 关于作者：

**谢天**是波士顿咨询公司（BCG）的合伙人兼董事总经理，常驻上海办公室。如需联络，请致信 [xie.alex@bcg.com](mailto:xie.alex@bcg.com)。

**许刚**是波士顿咨询公司（BCG）的合伙人兼董事总经理、大中华区汽车业务领域的负责人，常驻上海办公室。如需联络，请致信 [xu.gang@bcg.com](mailto:xu.gang@bcg.com)。

**徐杨**是波士顿咨询公司（BCG）的合伙人兼董事总经理，常驻上海办公室。如需联络，请致信 [xu.charley@bcg.com](mailto:xu.charley@bcg.com)。

**高佳峰**是波士顿咨询公司（BCG）的董事经理，常驻上海办公室。如需联络，请致信 [gao.jeffrey@bcg.com](mailto:gao.jeffrey@bcg.com)。

**李科**是波士顿咨询公司（BCG）的项目经理，常驻上海办公室。如需联络，请致信 [li.ke.eric@bcg.com](mailto:li.ke.eric@bcg.com)。

### 致谢：

作者要感谢为本报告的撰写提供帮助的支持的同事：王诗蕊和陈碧琰，以及报告的编辑和制作团队成员：顾璨、安健、梁瑜、詹慧和孙志勇。

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球50个国家设有90多家办公室。欢迎访问我们的网站：[www.bcg.com](http://www.bcg.com) 了解更多资讯。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：[greaterchina.mkt@bcg.com](mailto:greaterchina.mkt@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；ID：BCG\_Greater\_China；二维码：



© 波士顿咨询公司 2017 年版权所有

11/17



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP