BCG | TMI 腾讯营销洞察 Tencent Marketing Insight

中国奢侈品消费者数字行为洞察报告

2020年版

TMI腾讯营销洞察 × BCG联合报告

腾讯 X BCG奢侈品市场消费者数字行为研究已进入第三年

	腾讯营销大数据	消费者调研	案例
洞察来源	腾讯营销大数据	消费者定量调研	腾讯广告行业百宝箱
样本规模	抽取超千万奢侈品人群	~1,600位消费者 (2020年4月至今购买过高端奢侈品的消费者)	从上千个前沿案例中挑选
主要输出	奢侈品消费者数字行为白描	奢侈品消费链路“四维空间”； 奢侈品消费路径	奢侈品品牌案例应用

联合报告从奢侈品数字化大趋势盘点开始逐步深挖细化，今年聚焦到消费路径模型

2018年



- 聚焦奢侈品行业数字化宏观趋势
- 提出移动端是重新定义行业游戏规则的核心要素
- 提出线上研究、线下购买(ROPO) 是最主要的奢侈品购买路径

2019年



- 细分年龄层和城市等级，深挖消费者画像
- 识别9类消费群体，评估细分市场容量和消费特征
- 拆解购物决策中各数字化触点的影响力和演变方向

2020年



- 分析疫情影响下的奢侈品消费回流和本土化趋势
- 提出消费链路呈现四维空间：认知、推崇、购买、生活
- 提出多维度的奢侈品消费路径模型，识别3条关键路径

本报告主要针对下列高端奢侈品品类进行研究

高端奢侈品

品类	子品类	价位段
1. 成衣	4.1 外套服饰	>10,000元单价
	4.2 衬衫/T恤等上衣	>1,500元单价
	4.3 连衣裙	>9,000元单价
	4.4 西服/套装	>12,000元单价
	4.5 毛衣/针织衫	>3,000元单价
	4.6 半裙/裤子等下装	>1,900元单价
2. 手袋	1 手袋	>7,600元单价
3. 鞋履	2 鞋履	>2,300元单价
4. 配饰	3.1 墨镜/眼镜	>1,400元单价
	3.2 围巾/小皮具	>1,400元单价
5. 珠宝 & 腕表	5.1 珠宝	>9,000元单价
	5.2 腕表	>15,000元单价

1. 本报告研究范围不包含轻奢、高端美妆个护等相关品类

BCG | TMI 腾讯营销洞察 Tencent Marketing Insight

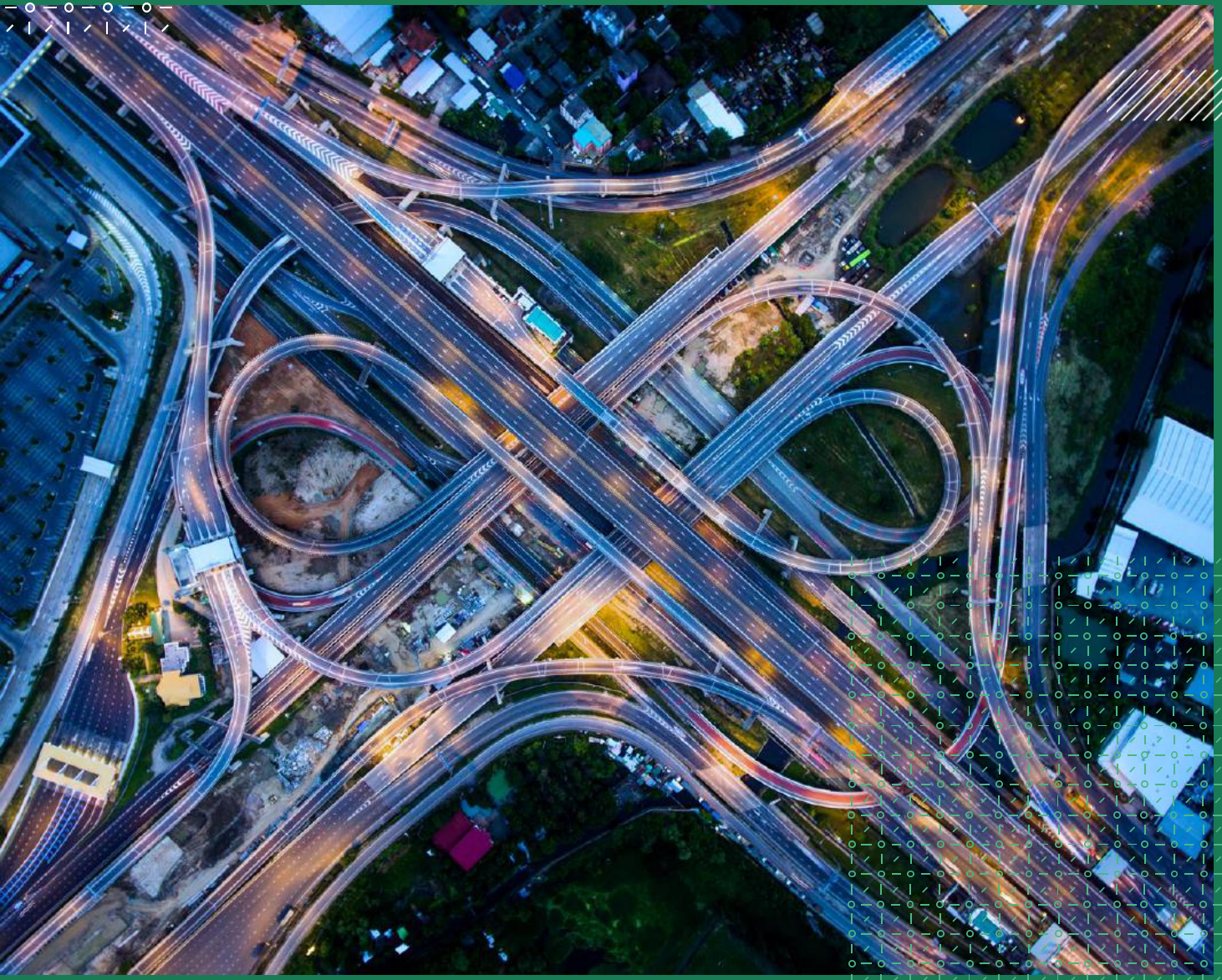
目录

第一章：中国奢侈品市场趋势

第二章：奢侈品消费链路的三大路径原型

第三章：品牌打法观察

第四章：关键组织和能力抓手

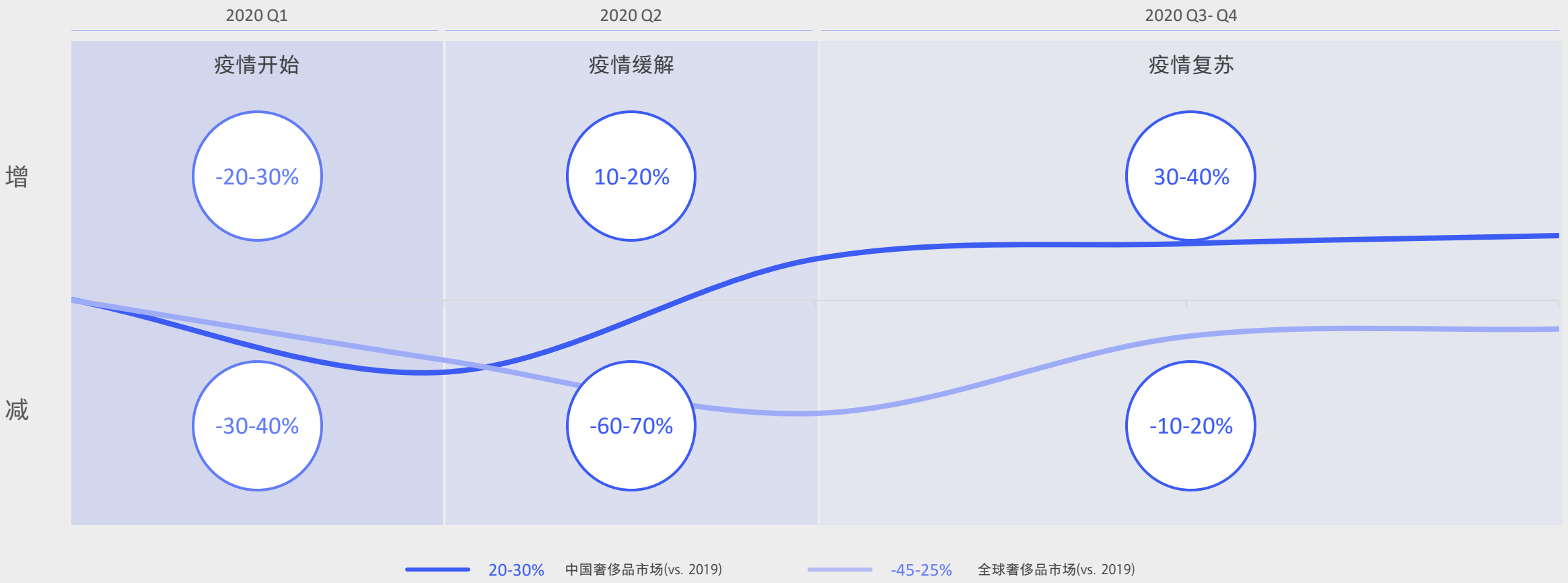


第一章

中国奢侈品市场趋势

2020年全球奢侈品市场受新冠疫情重创，中国率先回暖，预计2020全年增速20-30%

全球/中国奢侈品市场变化百分比（%，与2019年市场规模相比）



数据来源：BCG分析

后疫情时代，中国奢侈品消费市场呈现七大趋势



奢侈品消费者年轻化趋势持续
30岁以下消费者从48%增长到50%，支出贡献从42%增到47%

疫情至今，奢侈品消费地域向高线城市聚拢
前50大城市消费占比~75%，较2019年上涨~10%

奢侈品消费品类渗透率整体提升
其中，珠宝/手表/包袋品类渗透率较2019年提升~6%

奢侈品产品/营销本土化受到青睐
~90%消费者可以接受本土化产品/营销，其中~60%表示喜欢

奢侈品线上渠道销售提升
线上渠道占比从2019年12%上升至33%

奢侈品消费本土回流，占比跃升
境外消费受挫，本土线下消费占比从32%上升至59%

奢侈品消费者购物路径全渠道特征初现
2020预测ROPO[1]路径占62%，纯线上路径占比从11%提升至30%

1. ROPO: 线上调研线下购买。

人群特征：年轻化趋势延续，30岁以下消费者占比超50%

30岁以下消费者较2019年人数比例提升~2%，其中二线城市年轻消费者占比更高

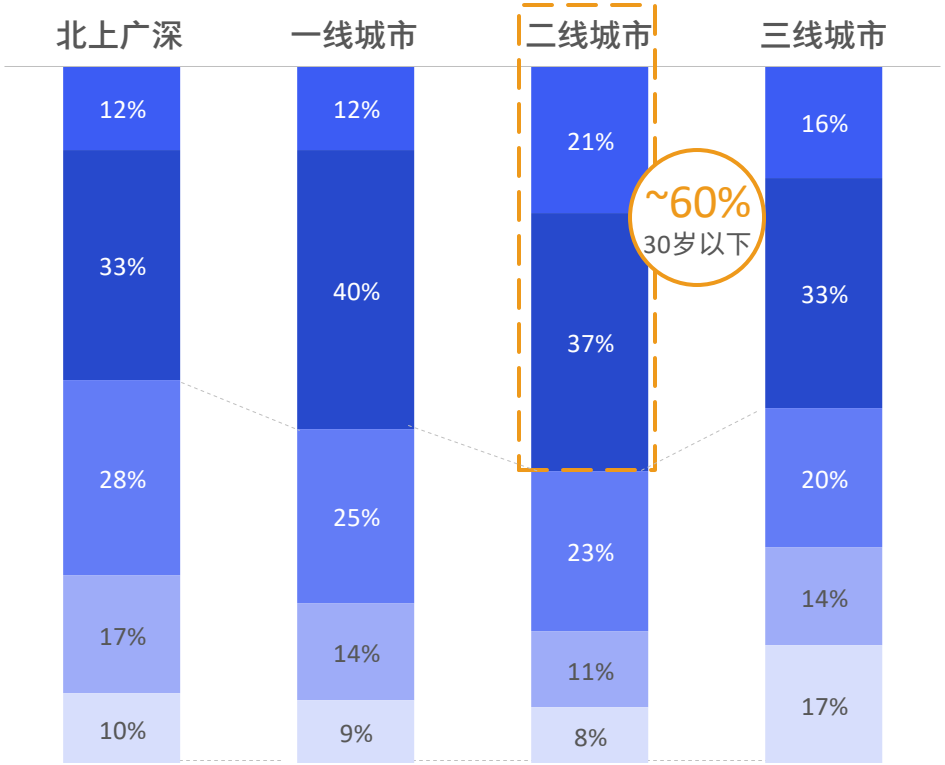
消费支出分布

	2020年4~7月	较19年变化
18-25岁	12%	+0%
26-30岁	35%	+5%
31-35岁	25%	-7%
36-40岁	15%	-1%
40岁以上	14%	+4%

人数分布

	2020年4~7月	较19年变化
18-25岁	15%	-3%
26-30岁	35%	+5%
31-35岁	24%	-6%
36-40岁	14%	+0%
40岁以上	11%	+2%

不同地域消费人数分布



资料来源：BCG X TMI《2019年奢侈品消费者调研》、《2020年奢侈品消费者调研》

地域特征：疫情至今，前50城市奢侈品消费人数占比约75%
较2019年提升近10%，奢侈品消费进一步向高线城市聚拢

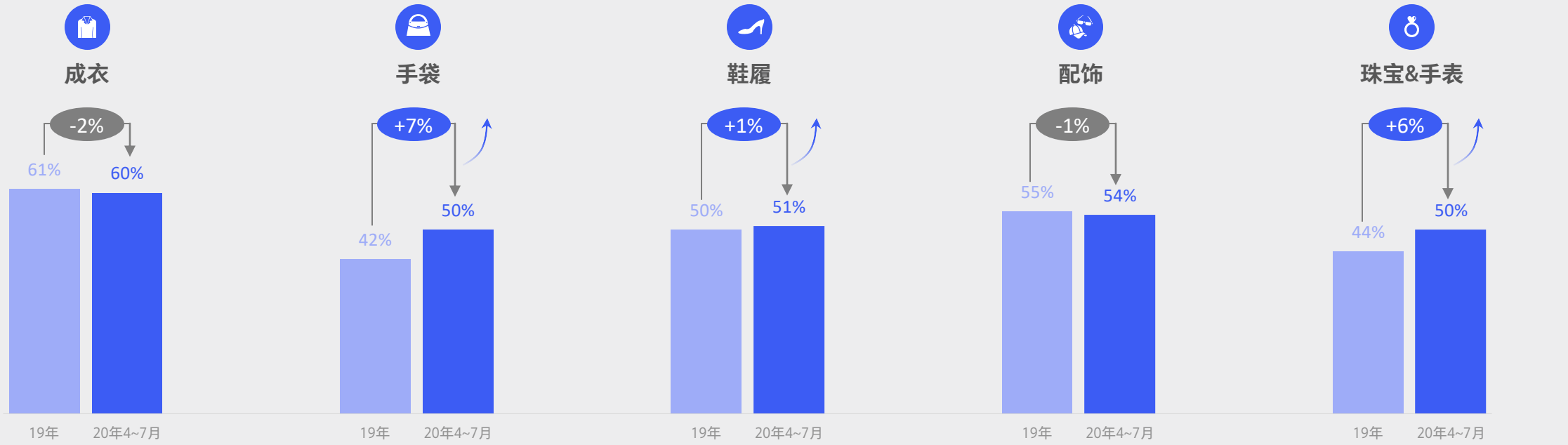
城市线级	消费人数分布（%） 2020年4~7月	消费人数分布（%） 较19年变化	消费支出分布（%） 2020年4~7月	消费支出分布（%） 较19年变化
北上广深(前4大城市[1])	30%	+4%	34%	+2%
一线城市(11座城市[2])	23%	+2%	23%	+1%
二线城市(32座城市)	22%	+4%	20%	+1%
三线及以下城市(2,206座城市)	25%	-10%	23%	-4%

向高线聚拢

1.包括北京、上海、深圳、广州；2. 包括成都市、天津市、东莞市、佛山市、南京市、苏州市、杭州市、武汉市、沈阳市、重庆市、西安市
资料来源： BCG X TMI《 2019年奢侈品消费者调研》、《 2020年奢侈品消费者调研》、专家访谈、BCG分析

品类喜好：整体渗透率提升，其中手袋、珠宝/手表因保值、经典抗周期等属性，渗透率提升明显

不同品类奢侈品在消费者中的渗透率[1]（%）



疫情影响，消费者社交场合减少，在**时装成衣上的购买相对略有减少**

疫情对消费者的收入预期造成影响，消费者在购买奢侈品时更倾向于**购买具有经典抗周期的手袋等品类**

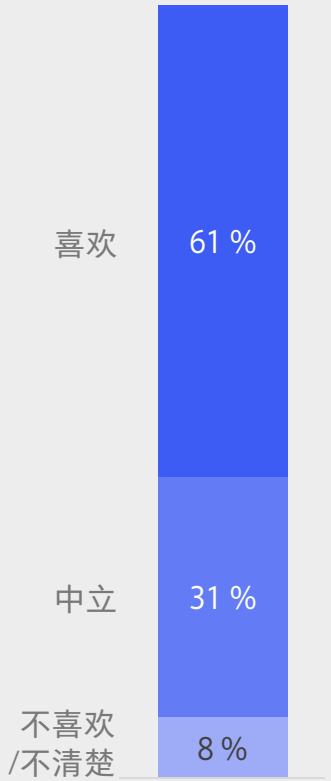
消费者青睐购买**保值属性好的入门级单品**

1. 奢侈品消费者中购买过对应品类的人数比例
资料来源：BCG X TMI《 2019年奢侈品消费者调研》、《 2020年奢侈品消费者调研》、专家访谈、BCG分析

产品喜好：~90%消费者接受本土化，其中~60%表示喜欢

多数消费者对本土化表示出正面评价

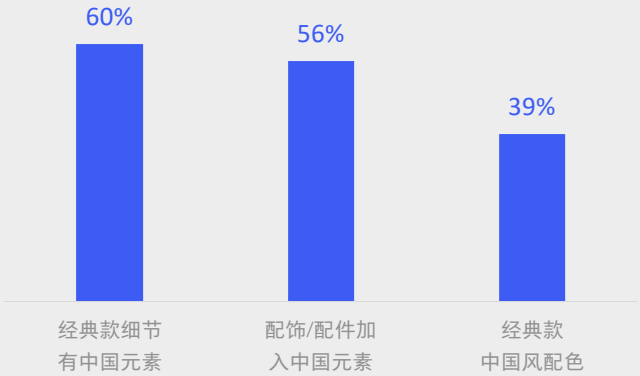
问题：您对奢侈品本土化尝试的态度？（多选，%）



本土化产品[2]

多数人更青睐在品牌经典款中融入中国风

消费者青睐的奢侈品本土化产品类型前3选项



DIOR

Dior农历新年推出凤凰配色Book Tote

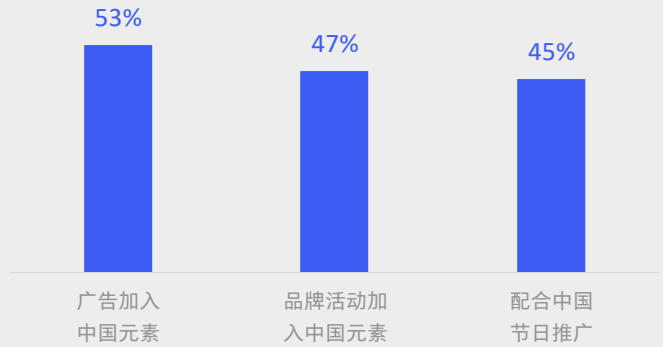
Hermes

Hermes以成都为灵感推出熊猫挂饰

本土化营销[1]

中国风广告、品牌活动等受到欢迎

消费者青睐的奢侈品本土化营销方式前3选项



Gucci

Gucci鼠年限定系列广告大片

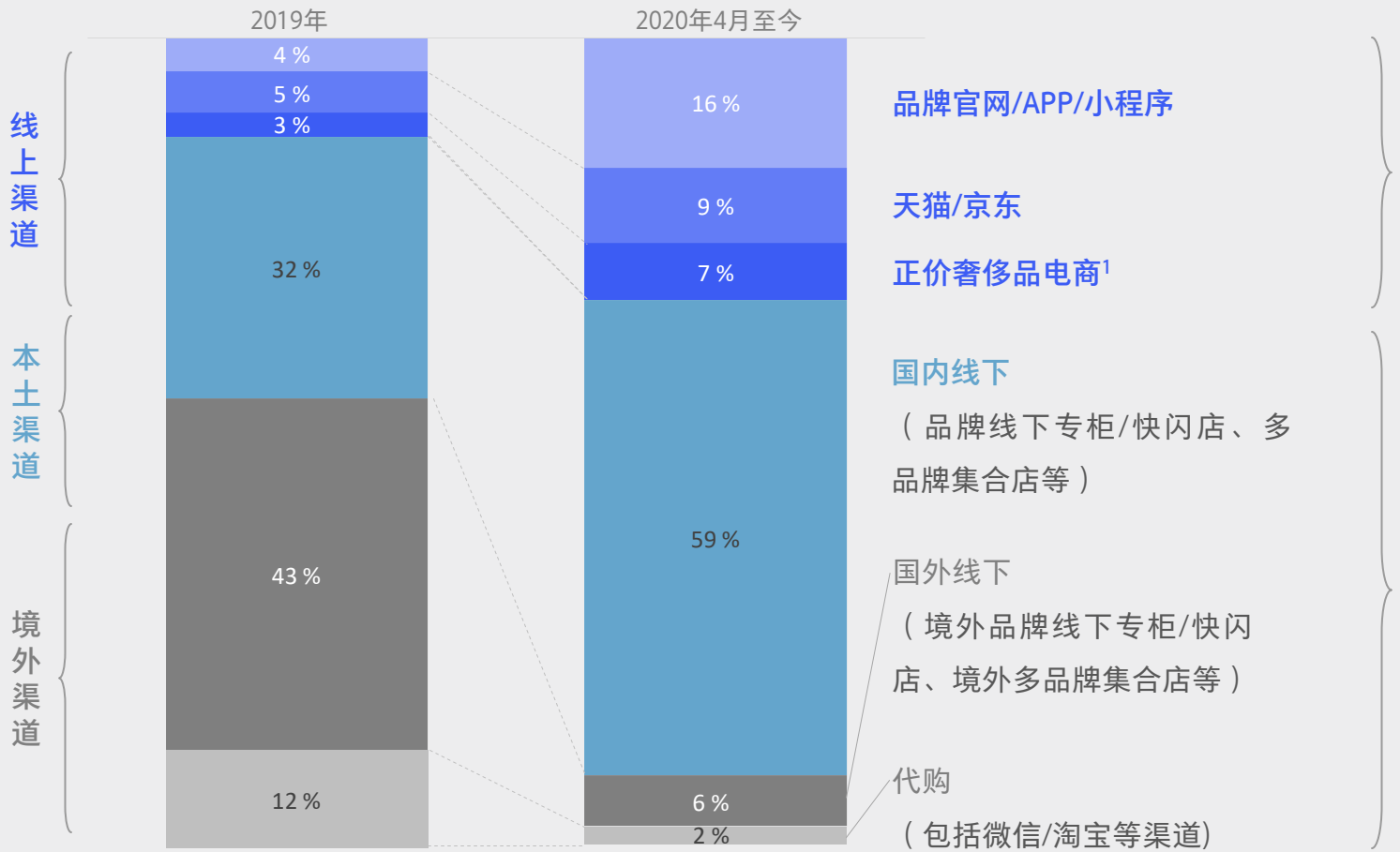
Cartier

Cartier与故宫博物院联合举办展览活动

1. 问题：您更青睐哪些奢侈品的本土化营销方式？（多选）； 2. 问题：您更青睐哪些奢侈品的本土化产品类型？（多选）
资料来源： BCG X TMI《2020奢侈品消费者调研》

购买渠道：疫情至今，奢侈品购买渠道结构发生变化，线上渠道和本土消费占比跃升

消费者购买渠道分布（%）



趋势解读

线上化趋势受疫情加速

- 渠道占比从~12%上升到~33%
- 疫情期间门店关闭，消费者转向线上
- 多品牌在疫情期间，加速线上渠道布局

本土消费回流，线下消费复苏

- 渠道占比从~32%上升到~59%
- 境外奢侈品消费受疫情影响大幅降低，本土成奢侈品的主战场
- 疫情缓解以来，奢侈品“报复性”消费刺激反弹，上海、广州等多个奢侈品牌门店打破有史以来最高日销售记录

1.正价奢侈品电商包括Farfetch、Net-a-porter、寺库等多品牌网站；
资料来源： BCG X TMI《 2020奢侈品消费者调研》

购买渠道：奢侈品消费回流催生新的渠道业态模式

海南“旅游+免税”释放本土市场消费潜力

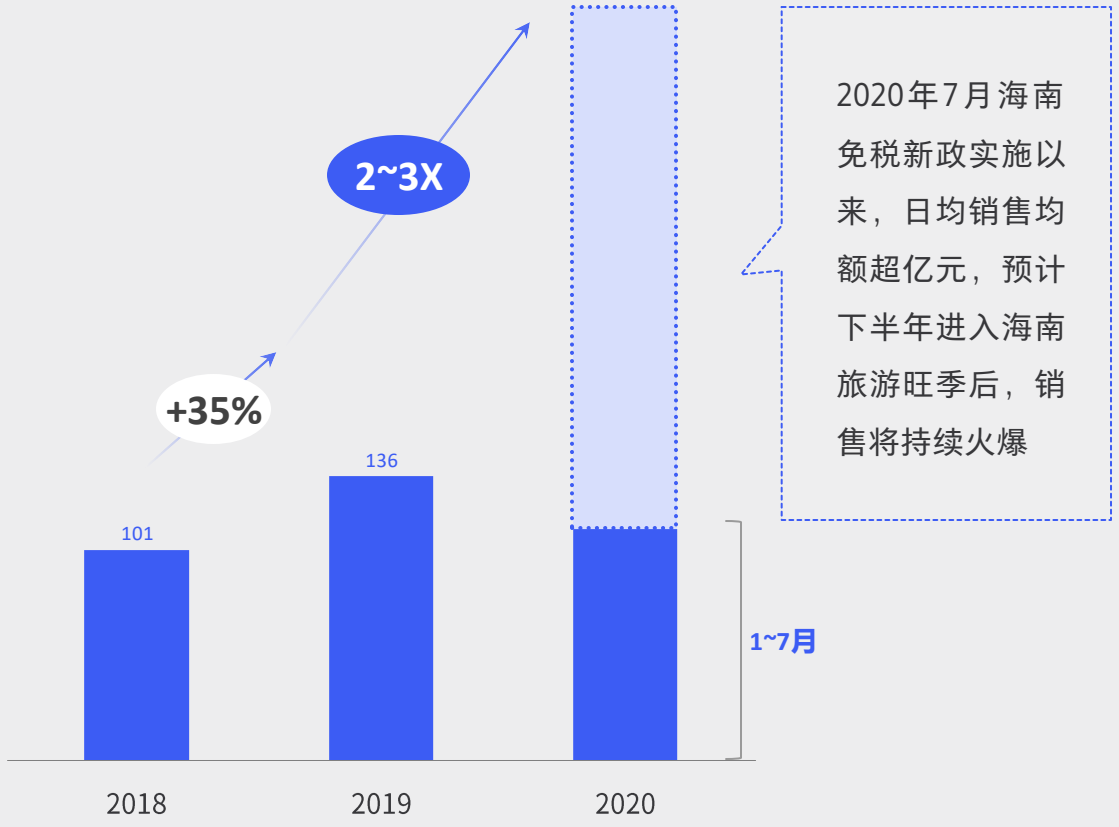
海南离岛免税政策进一步升级，充分释放本土消费潜能

2020年7月，海南离岛免税“新政”实施，对免税消费额度、品类和购买限额等进一步放宽，拉动消费需求

- 将免税**购物额度**从3万提升至10万
- 扩大现行**免税品类**范围，新增如酒、电子产品等
- 取消单品**8K免税限额**和多品类购买件数限制等

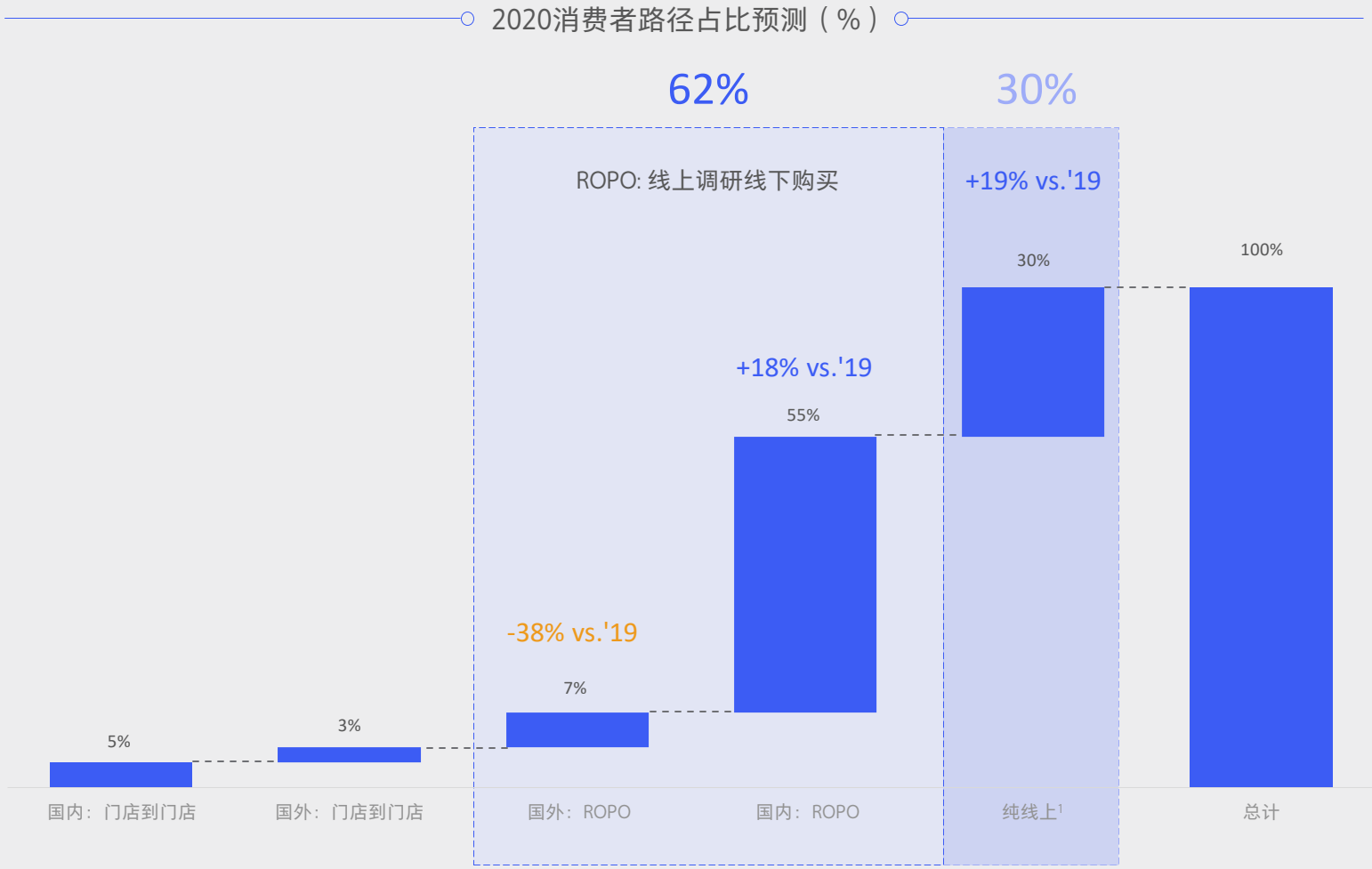
疫情限制境外消费，叠加海南离岛免税政策升级，吸引高净值人士旅游消费，多奢侈品牌积极筹备进驻海南

2018-2020 海南省免税销售规模（亿元）



资料来源：海南省统计局；BCG分析

购物路径：预测2020奢侈品消费路径62%为ROPO，同时，纯线上闭环占比达30%，全渠道路径特征初现



线上和国内销售在疫情影响下占比提升明显

预测2020：

ROPO仍是最主流的消费路径

- 路径占比~62%，
- 国内ROPO路径提升~18%

纯线上路径闭环趋势增强

- 路径占比~30%
- 较2019年，占比提升~19%

1. 线上代购除外
资料来源： BCG X TMI《 2020奢侈品消费者调研》



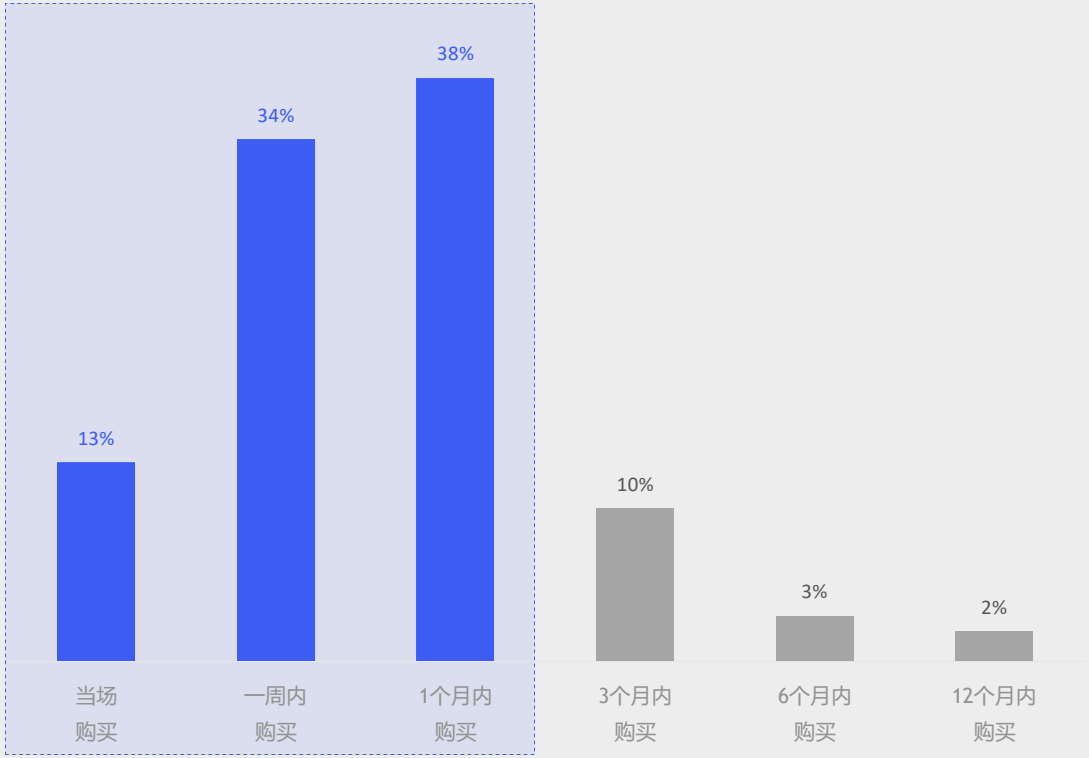
第二章

奢侈品消费链路的三大路径原型

中国奢侈品消费者决策周期集中在一个月内，购买决策环节相对多元

~85%
奢侈品消费者在种草后一个月内完成购买

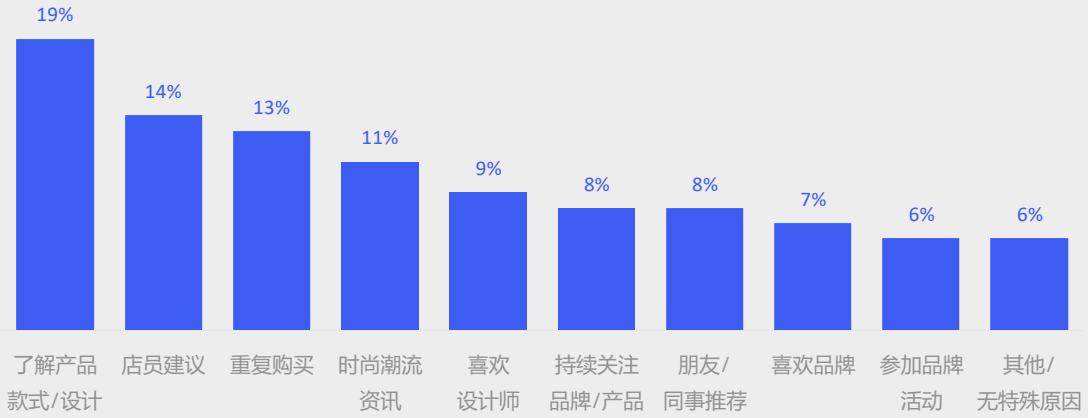
近期购买奢侈品，从感兴趣到实际购买经历了多长时间？(%)



购买前环节多元，随机性强

购买决策环节相对分散，产品设计、店员推荐和复购相对重要

中国奢侈品消费者路径购买前关键步骤 (%)

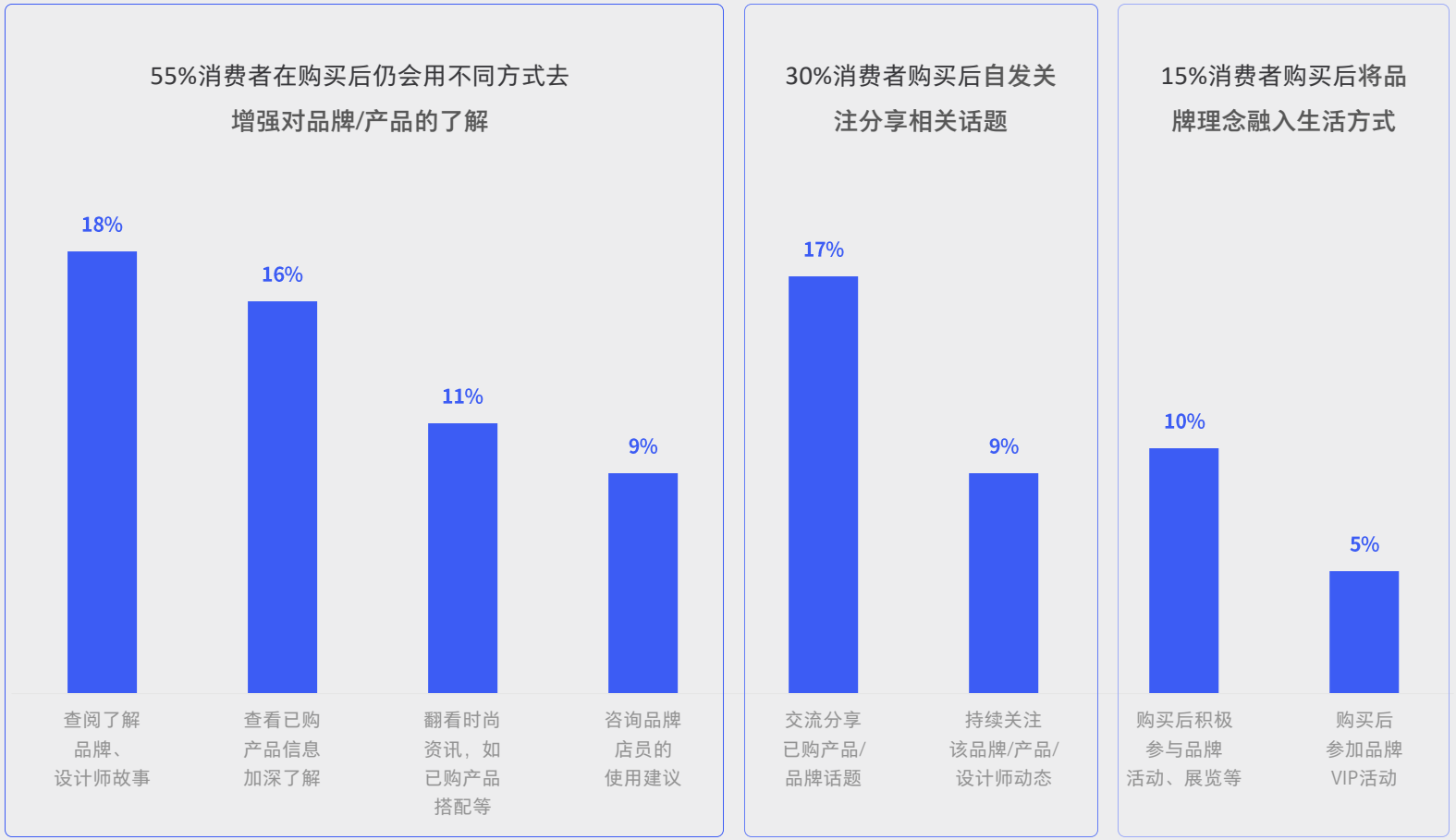


资料来源： BCG X TMI《 2020奢侈品消费者调研》

奢侈品品牌与消费者的交流和互动贯穿在生活体验中



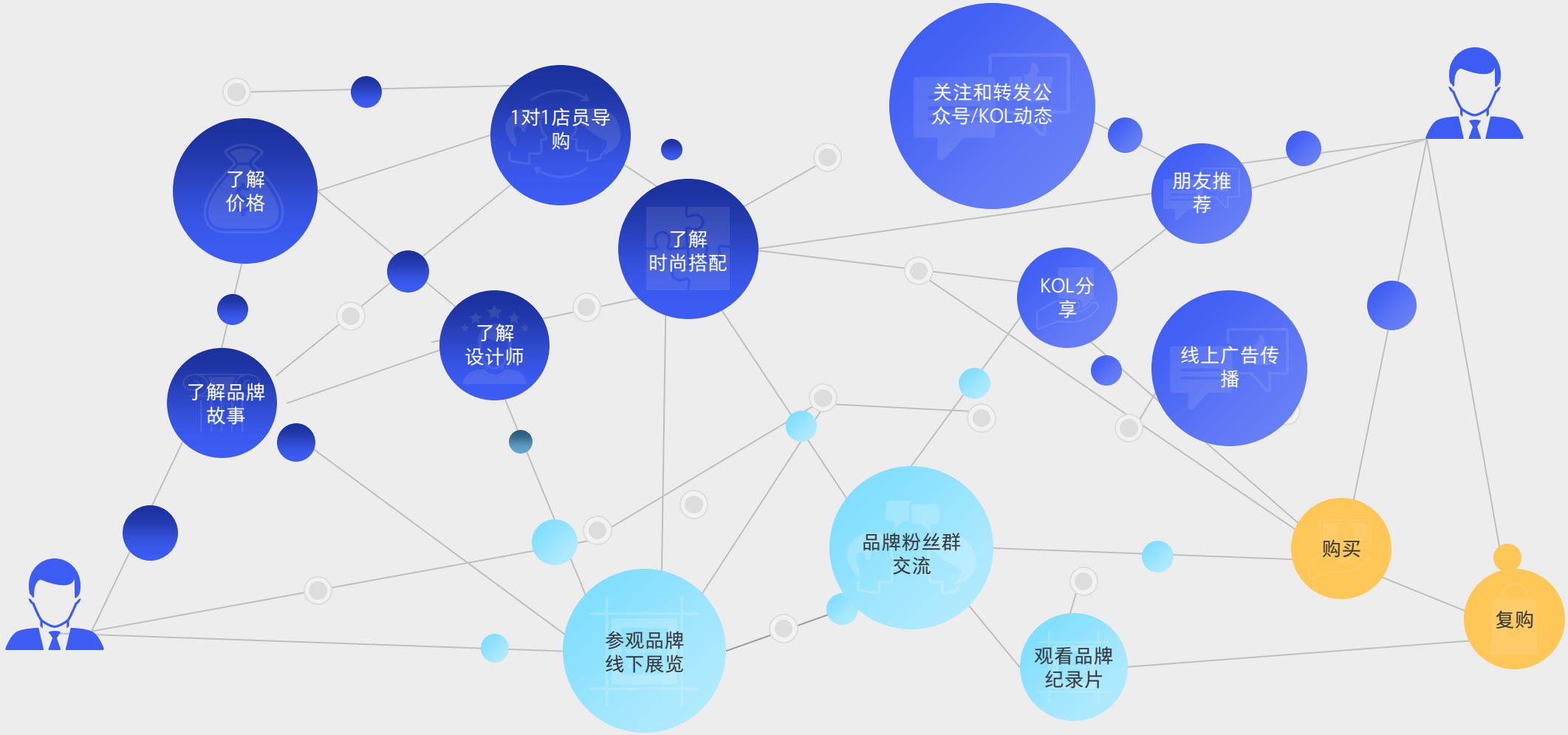
中国奢侈品消费者路径购买后关键步骤 (%)



资料来源： BCG X TMI《 2020奢侈品消费者调研》

奢侈品购物旅程立体多维，购买仅是品牌和消费者交流和互动的集群之一

示例



我们对逾万条活动进行分析整理，聚合出奢侈品消费链路的“四维空间”…

认知
Understanding

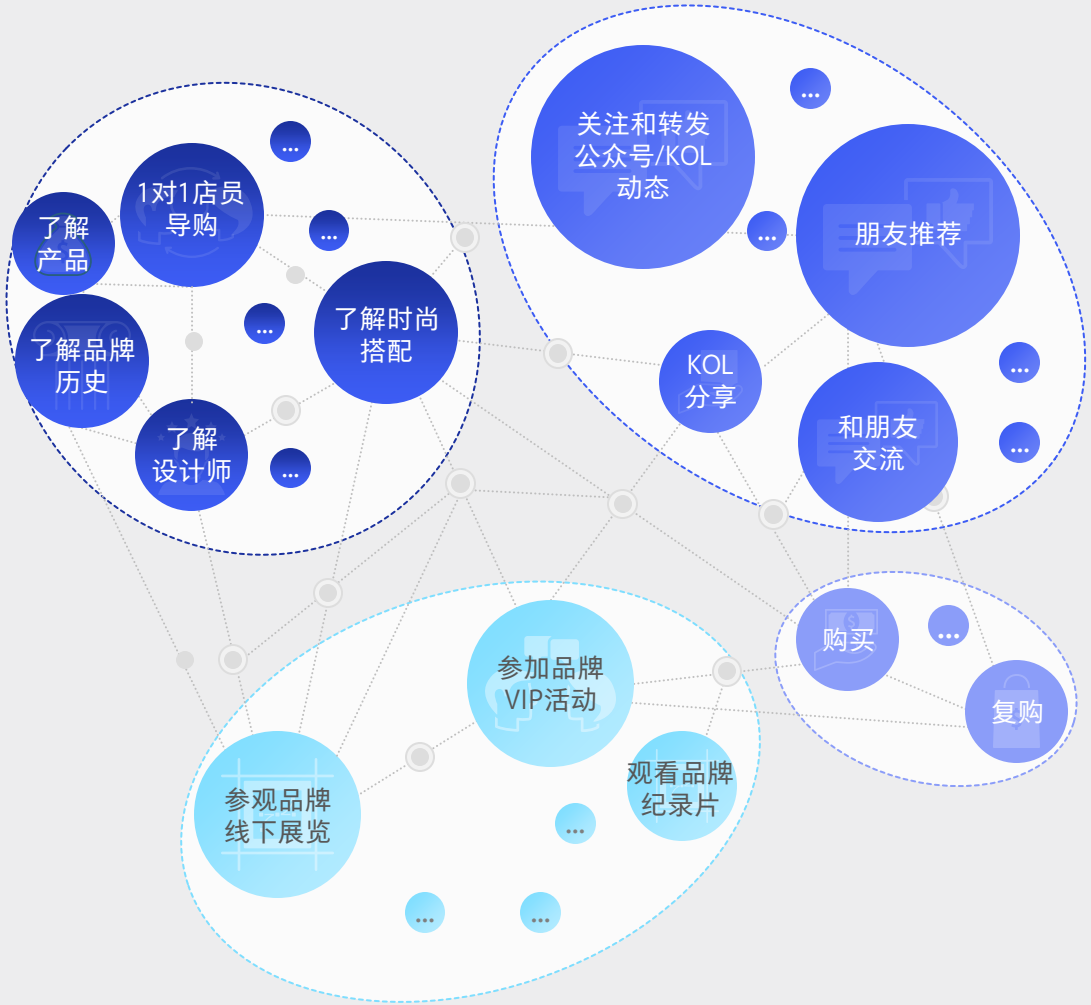
对品牌价值、风格和奢侈商品的认知空间

- 例如，了解品牌历史，了解产品款式等

生活
Life

感悟品牌哲学、践行品牌风格的生活空间

- 例如，观看品牌纪录片，参与品牌VIP活动等



推崇
Advocacy

阐述自身立场、跟进圈子动态的推崇空间

- 例如，和朋友/同事分享品牌，交流购买的产品等

购买
Purchase

承接和融合多维空间奢侈体验的购买空间

- 包括，购买和复购

…并拟合出四维空间下，消费者的三大奢侈品路径原型

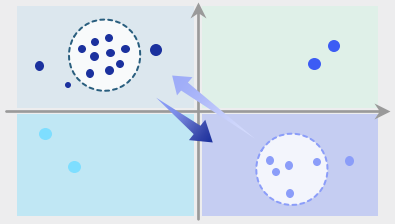
奢侈品全渠道“四维空间”



三大奢侈品路径原型

占比%[1]
(~20%消费者不属于三种任一路径)

1 认知升级 专属服务

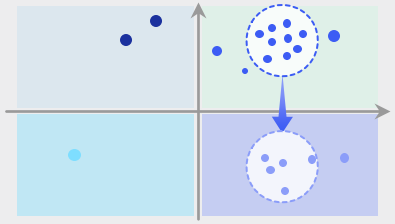


~30%

群体广泛

认知驱动，服务转化，个性化服务是持续运营的关键

2 社交驱动 引导转化

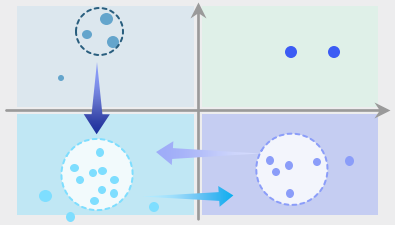


~35%

群体最广，潜力大

社交驱动，追随圈子，群体社交裂变可辐射更广圈层

3 融入生活 占领心智



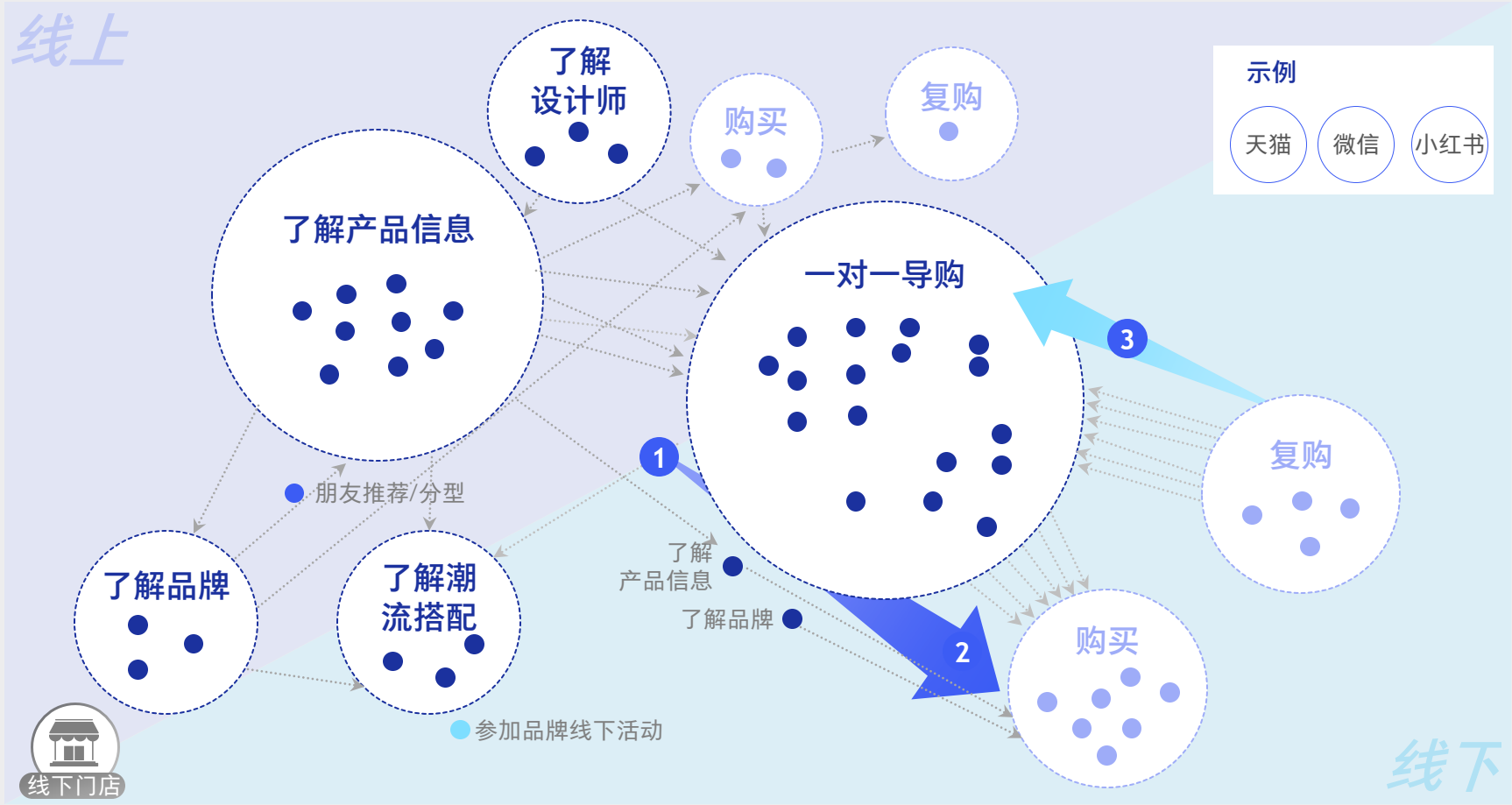
~15%

较小众但不可忽视

品牌价值认同，增强群体互动占领心智，购买由心而生

1. 根据BCG X TMI 《 2020奢侈品消费者调研》归纳，三类路径人群可能有部分重叠，同时约有20%的消费者不属于三者任一路径

路径原型1#：认知升级 专属服务



路径特征

1 全渠道购物旅程

消费者购物体验横跨线上线下多触点，消费者随时随地种草，线上线下全渠道购买特征凸显

2 一对一导购驱动转化

一对一导购是驱动转化最关键因素，数字化方式让店员跨出门店范畴，实现全天候、全渠道服务

3 个性化运营，驱动复购

通过全渠道消费者数据沉淀，品牌可实现个性化沟通与服务，持续运营忠诚顾客，实现复购

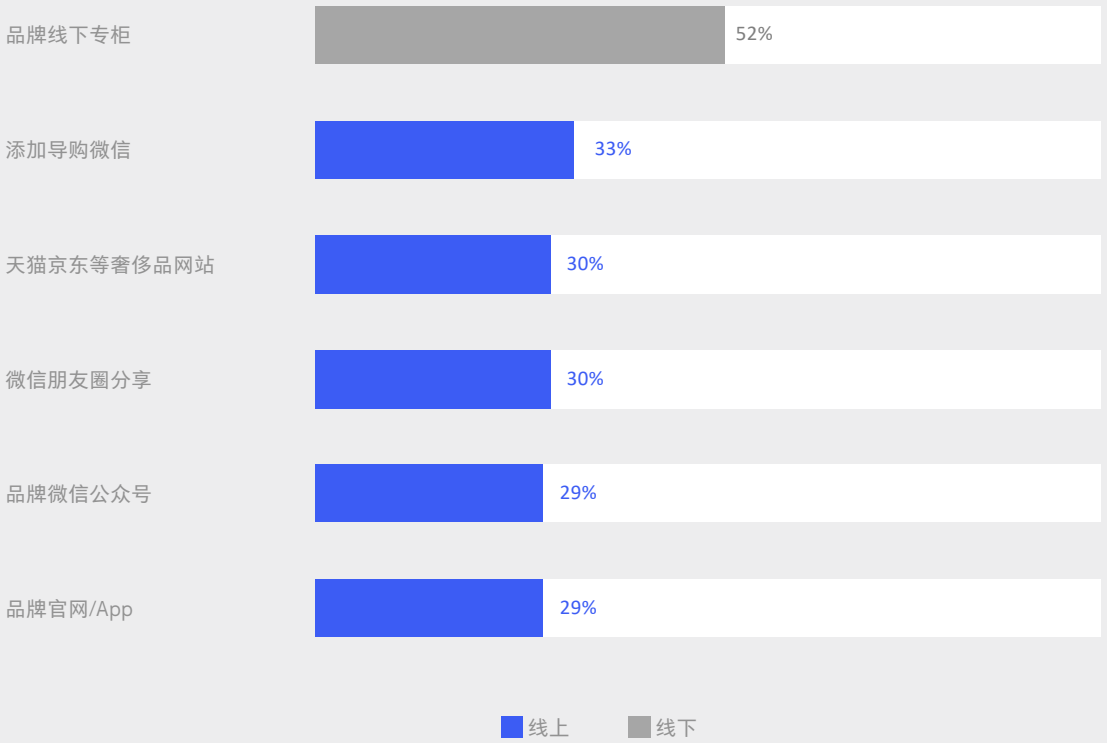
认知空间　推崇空间　购买空间　生活空间

路径原型1# – 触点：全渠道购物旅程，线上线下协同

认知：多点位、全渠道触达消费者，形成全方位印象

问题：

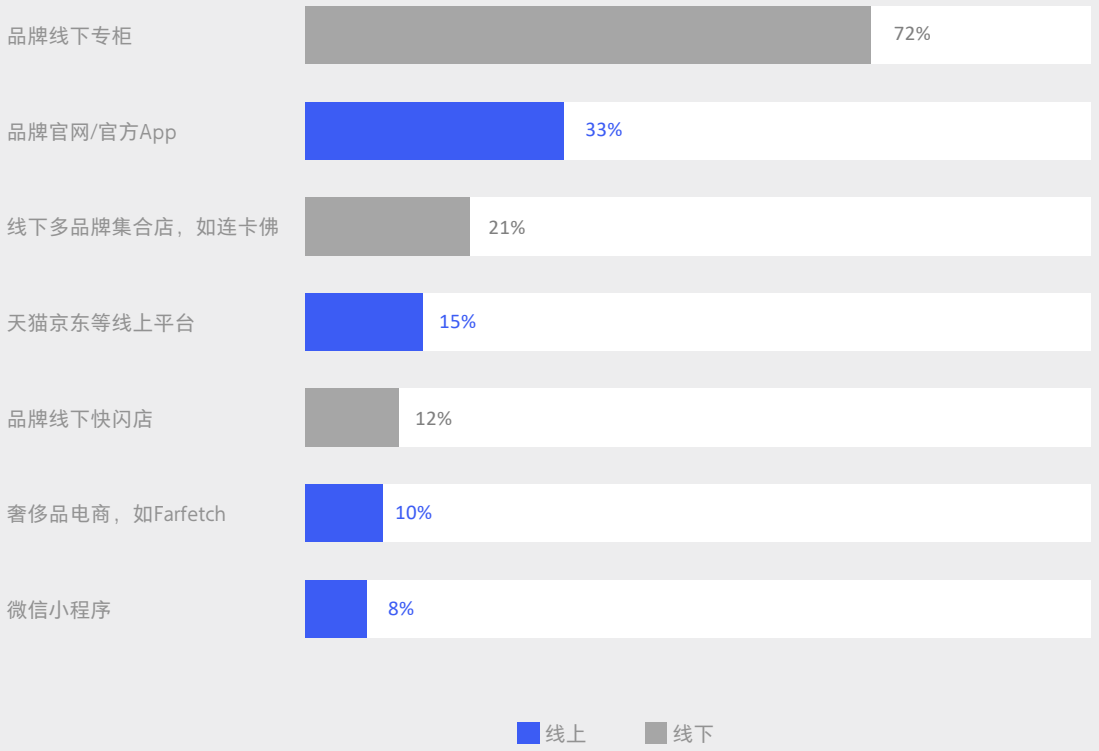
您是从哪个渠道了解奢侈品品牌/产品信息(多选，%)



购买：全渠道购买趋势明显，品牌直管线上渠道愈加重要

问题：

疫情至今，您从下列哪些渠道购买过奢侈品(多选，%)



资料来源：BCG X TMI《2020奢侈品消费者调研》

路径原型1# – 消费者：专属导购刺激转化，也是持续运营忠诚顾客的重要环节

都市精英

重服务，有个性化诉求





典型画像 1

- 职场丽人
- 常年购买奢侈品
- 时间有限，重视购物效率

典型画像 2

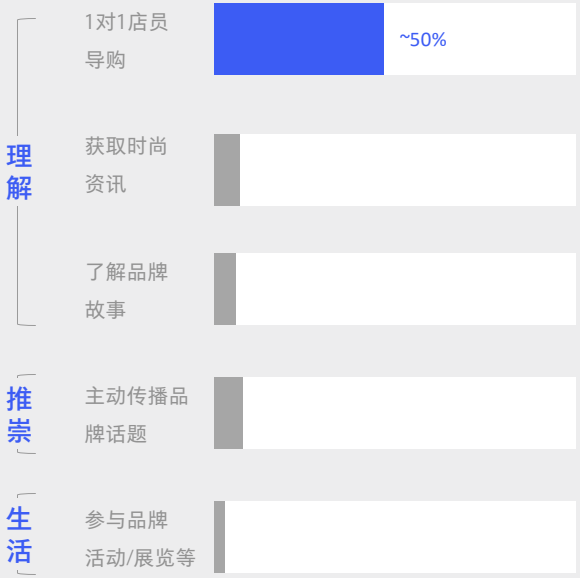
- 精英男士
- 产品信息了解不深
- 重店员建议，购买链路较短

购买转化

50%的路径1#消费者认为1对1导购是购买环节最重要的因素

问题：

哪个环节对您的购买最重要？(单选，%)

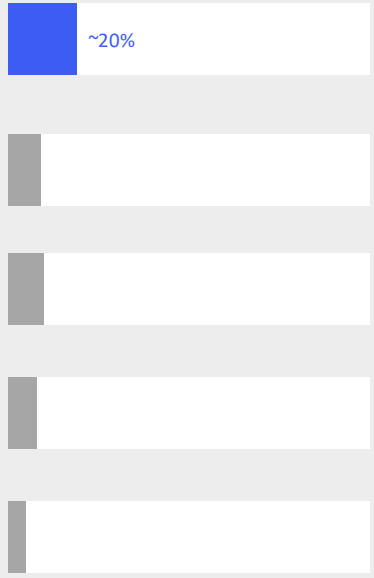


持续复购

1对1导购同样是该路径消费者复购的首要原因

问题：

哪个环节对您的复购最重要？(单选，%)

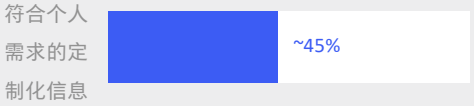


个性化信息

奢侈品消费者对专属信息和服务有明显诉求

问题：

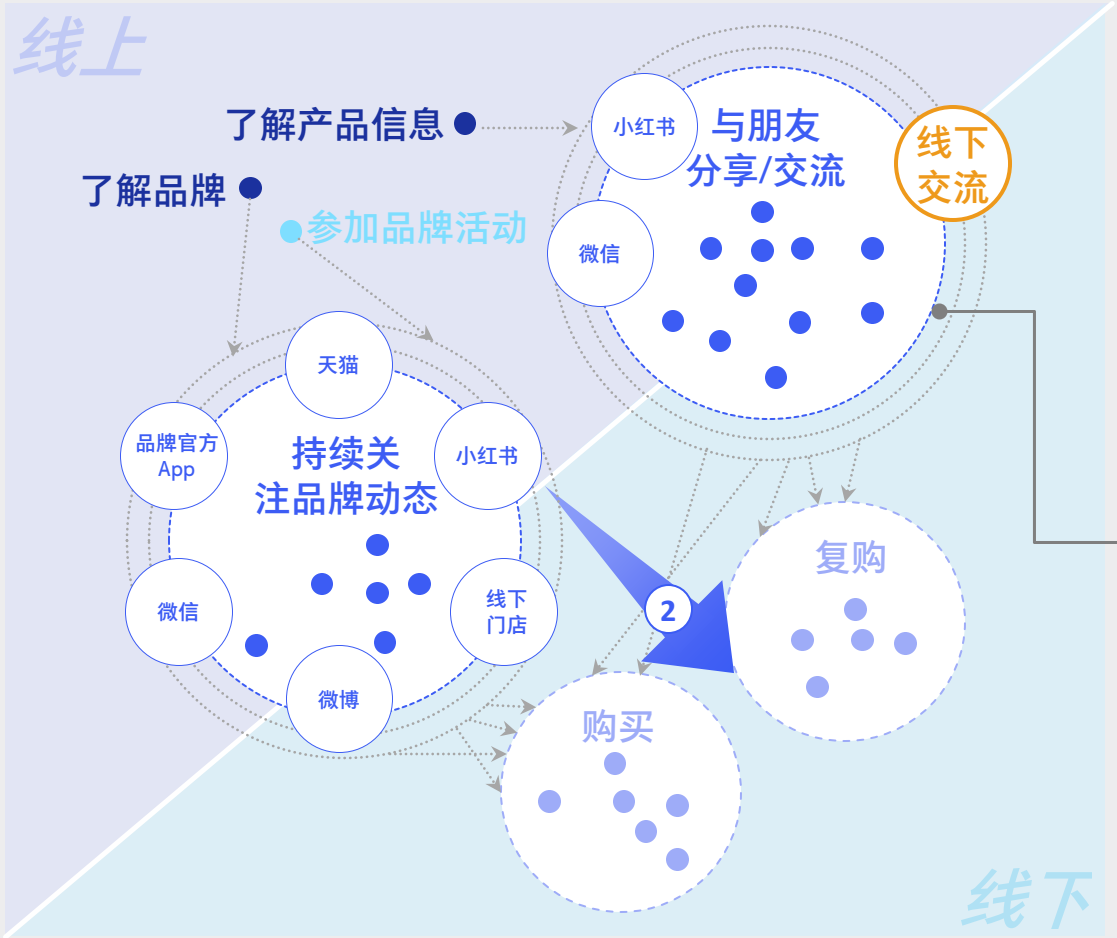
哪方面信息最能提升您的消费体验？(多选，%)



> 我很喜欢和我的导购私信聊天，让她帮我推荐品牌这一季适合我的单品，帮我搭配推荐，她总是很懂我的需求，我在她手上买了很多满意的单品…

资料来源： BCG X TMI《 2020奢侈品消费者调研》

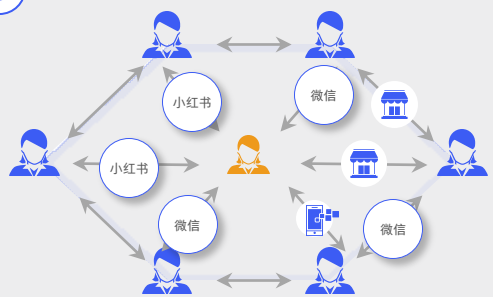
路径原型2#：社交驱动，引导转化



1

- 根据本次调研结果，路径#2消费者平均通过6个以上触点持续关注品牌/产品信息
- 平均通过3个以上触点分享

3



路径特征

1 多触点联动

多元化社交媒体为奢侈品牌的拥趸们搭建平台，多触点关注与分享，最大化个人社交影响力，塑造人设，分享态度

2 社交驱动

品牌社交影响力是购买转化的重要驱动力，最大化放大品牌声量，有效吸引新客和转化

3 社交裂变

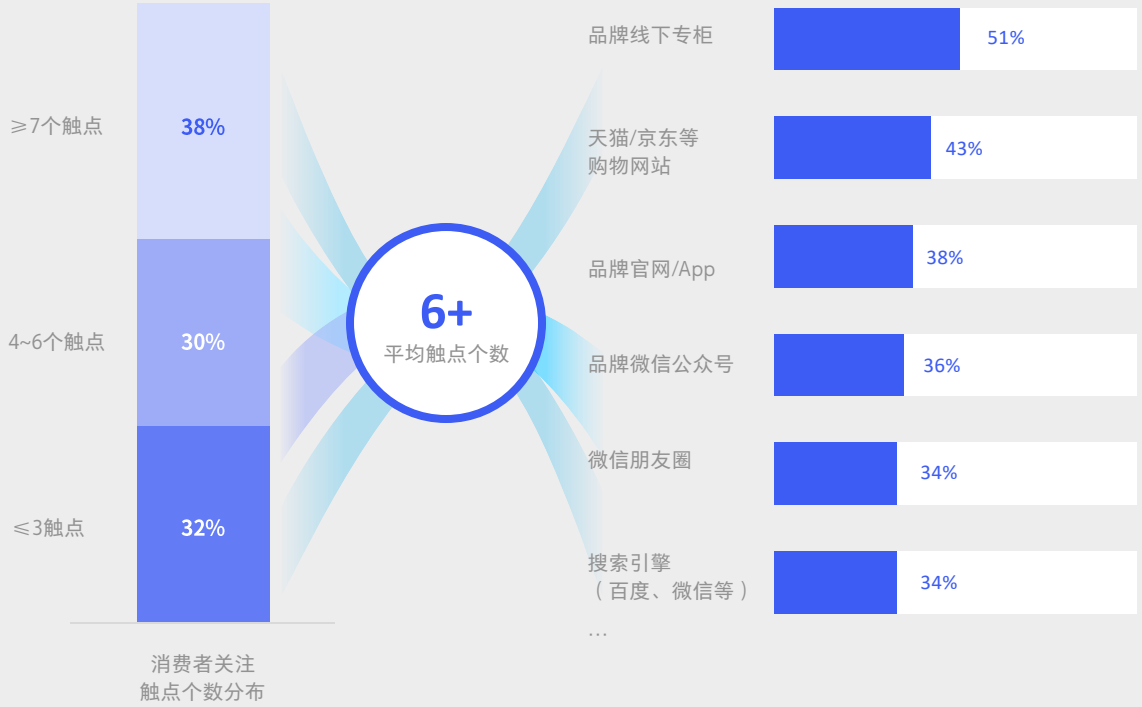
利用社交/游戏/激励等多元素，调动消费者主动传播和分享的意愿，以私域流量为半径，通过社交裂变，向更广范围辐射

路径原型2# – 触点：多触点活跃，其中微信生态是最重要的分享/交流平台

持续关注：路径2#消费者平均通过超6个触点持续关注品牌/产品动态，触点多元

问题：

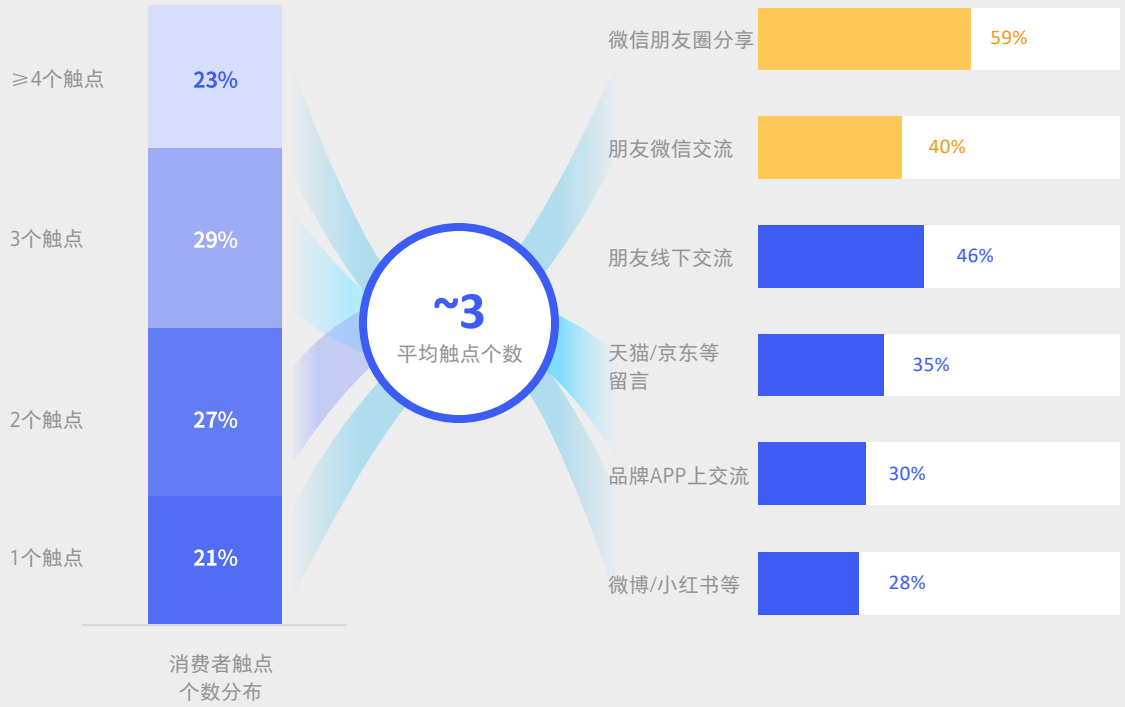
您会通过哪些渠道持续关注奢侈品品牌/产品信息 (多选，%)



分享/交流：路径2#消费者平均通过超3个触点与朋友/同时分享和交流，其中微信是最重要的渠道

问题：

您会通过哪些渠道分享/交流奢侈品内容(多选，%)



资料来源： BCG X TMI《 2020奢侈品消费者调研》

路径原型2# – 消费者：乐于分享，追随圈子，购买决策受品牌社交影响力驱动

时尚达人

社交活跃，爱交流/分享





典型画像 1

- 北上广深年轻女性
- 入门级[1]奢侈品买家
- 在多社交平台活跃

典型画像 2

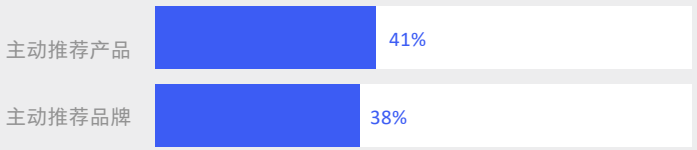
- 时尚潮流人士
- 跨平台分享达人
- 以穿搭塑造人设

主动推荐

路径2#消费者乐于主动分享，营造圈子氛围，塑造个人人设

问题：

您曾主动做过哪些与奢侈品相关的活动？（多选，%）





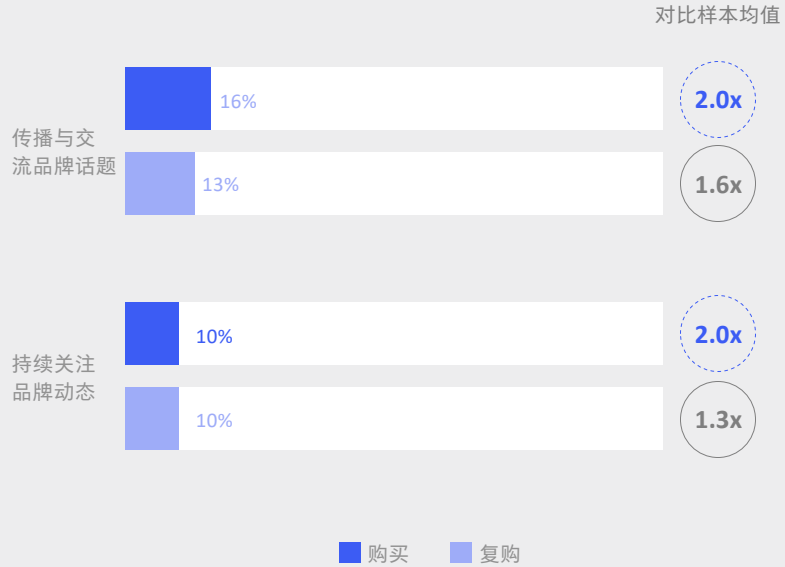
每次剁手新包包，我都会和好朋友分享，大家兴趣一致，分享起来聊得来，大家都喜欢也能证明我眼光好，有品位

社交转化

品牌社交影响力是购买转化和保持忠诚度的重要抓手

问题：

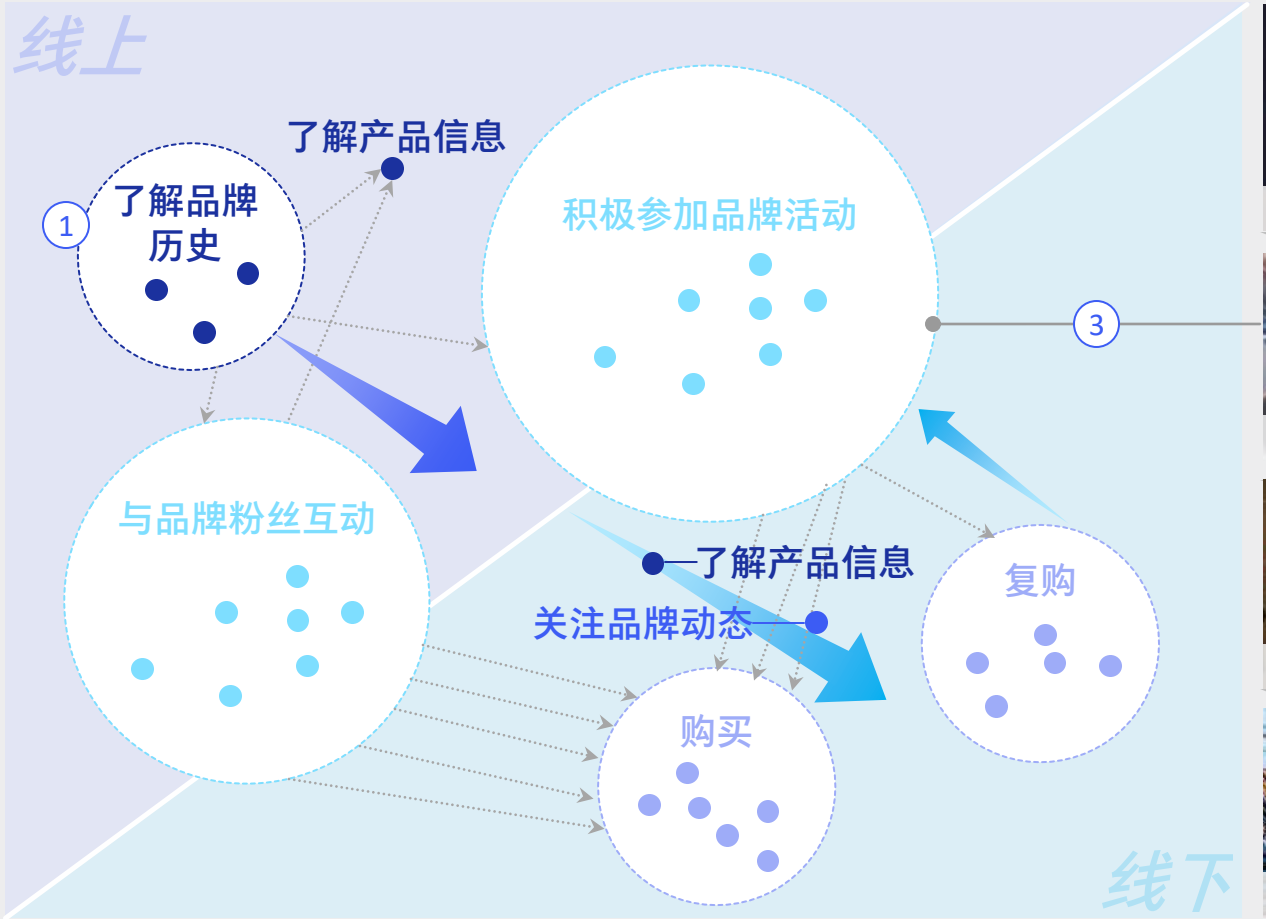
哪个环节对您的购买/复购最重要？（单选，%）



1. 入门级指在调研期间（4–7月）总消费5万元以下

资料来源： BCG X TMI 《 2020奢侈品消费者调研》

路径原型3#：融入生活，占领心智




线上纪录片


跨界合作


线下展览


线下快闪店

路径特征

1 品牌价值认同

关注品牌历史，寻求个人价值与品牌理念的融合，消费者成为品牌理念的践行者

2 生活交集驱动

- 与品牌互动是该路径消费者购买路径的关键环节
- 在此路径中，品牌互动直接或间接引发的购买占比~70%

3 全渠道沉浸体验

- 在数字化浪潮下，品牌价值得以通过全渠道多维触点，自然融入消费者日常生活
- 占领心智，购买由心而生

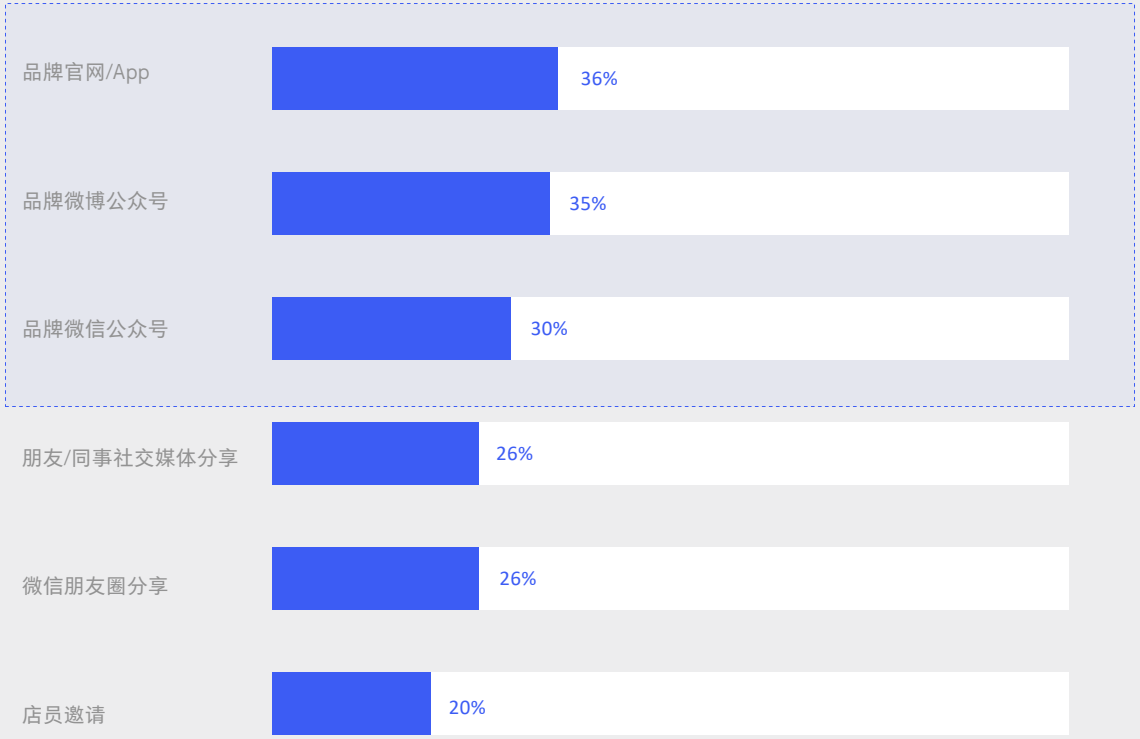
认知空间　推崇空间　购买空间　生活空间

路径原型3# – 触点：品牌官方渠道获取活动信息，线上线下协同的互动体验

活动信息：品牌官方账号是了解活动信息的重要渠道

问题：

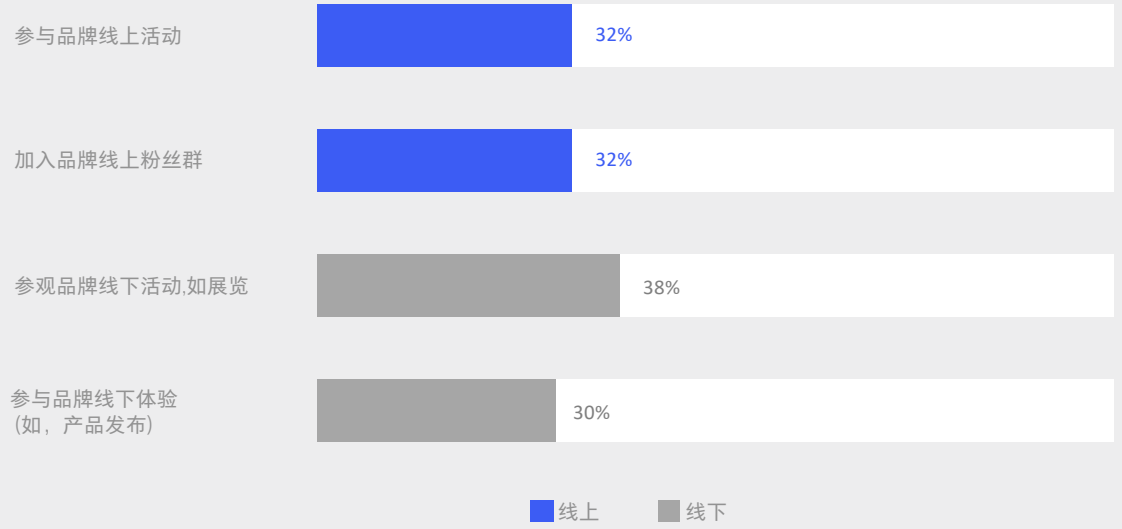
您是从哪个渠道了解奢侈品牌的活动信息(多选，%)



互动方式：线上线下联动，塑造沉浸式体验

问题：

疫情至今，您主动参与过下列哪些形式的品牌活动(多选，%)



资料来源： BCG X TMI《 2020奢侈品消费者调研》

路径原型3# 消费者特征：品牌互动驱动购买，以消费作为“价值认同”的表达方式

高净值人士

高收入，重品位





典型画像 1

- 年轻富裕世家
- 有钱有闲
- 常年购买特定奢侈品牌

典型画像 2

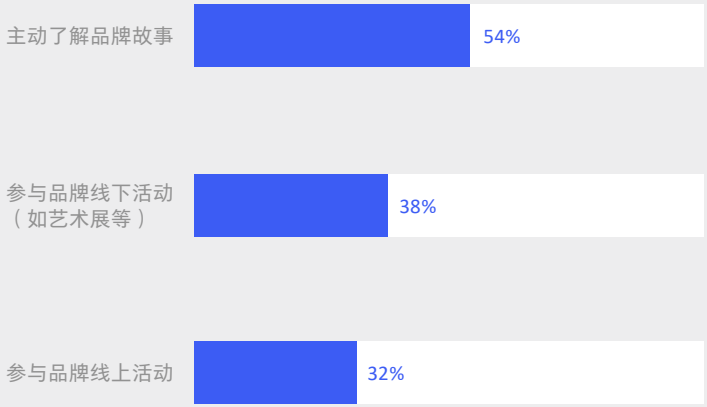
- 中年高收入
- 注重品位格调
- 追求艺术，热爱看展

价值认同，主动互动：

路径3#消费者对品牌历史关注，与品牌互动意愿强

问题：

您曾主动做过哪些与奢侈品相关的活动？（多选，%）

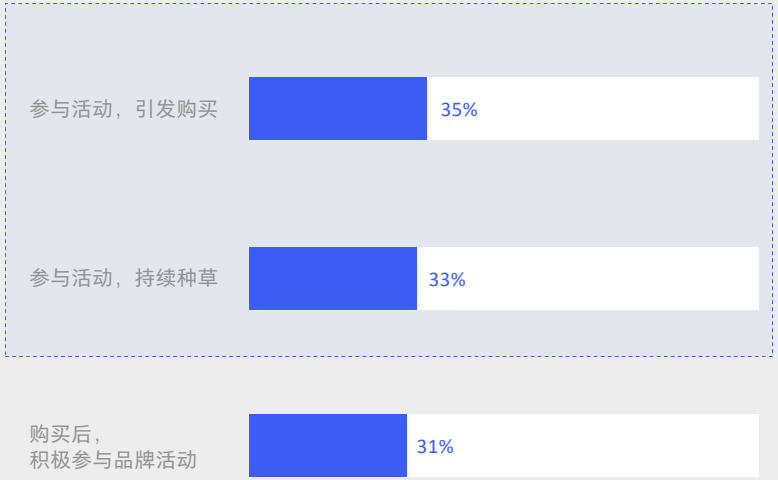


生活交集，驱动购买：

~70%购买直接或间接由品牌互动引发

问题：

您曾主动做过哪些与奢侈品相关的活动？（多选，%）



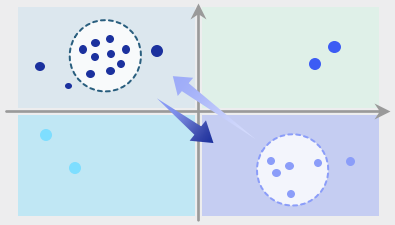
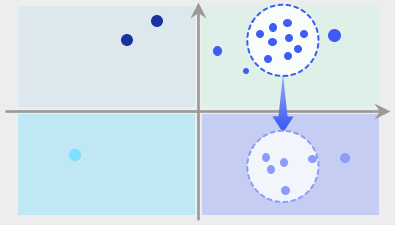
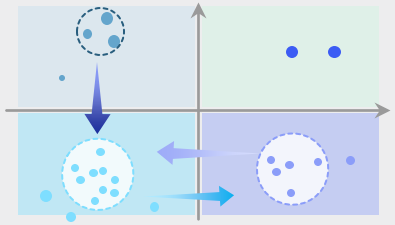
资料来源： BCG X TMI《 2020奢侈品消费者调研》



第三章

品牌打法观察

三大路径原型特征给奢侈品玩家全渠道打法带来重要启示

		路径特征	全渠道打法启示
1	 认知升级 专属服务	线上线下打通的全渠道体验	 短链路 专属服务	全渠道布局 全渠道专属服务
2	 社交驱动 引导转化		 社交化	公域多触点聚流 私域社交化运营 O2O社交零售
3	 融入生活		 价值认同	沉浸式艺术体验 品牌价值传播 文娱/跨界/二次元

路径原型1：品牌打法趋势



加速全渠道布局

奢侈品牌加速拥抱电商和社交媒体平台

不断适应和贴近年轻一代消费者



个性化全渠道导购

全渠道服务，突破门店范围

数字化工具赋能一线销售实现个性化服务

全渠道布局：品牌推进服务和购买线上化，缩短购买决策链路



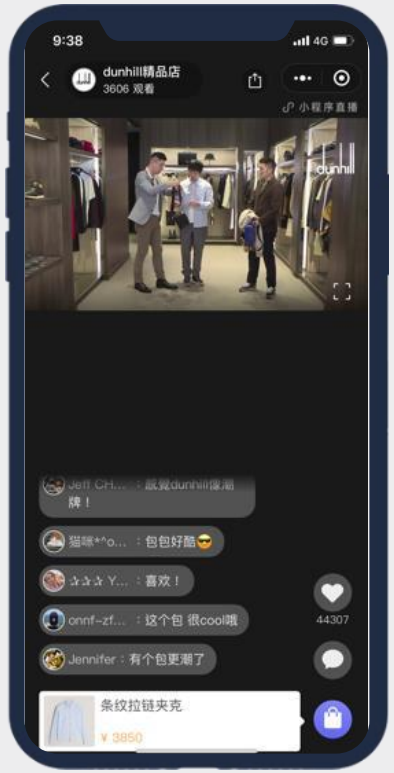
微信广告直链小程序完成销售转化是多个头部奢侈品品牌已经实现的成熟链路

小程序直购



尚美巴黎小程序线上DIY钻戒：客户可自主选择款式搭配、测指围等

线上服务



Dunhill：品牌官方首次直播，实现边看边买

微信小程序直播

资料来源： 腾讯行业百宝箱

个性化全渠道导购：未来，升级全渠道导购个性化顾客运营能力是致胜关键

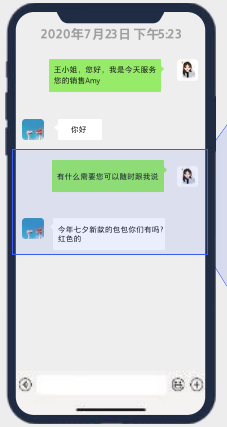
全渠道持续沉淀数据，反哺赋能一线，提高销售效率

全天候一对一服务

- 突破空间和时间限制，**随时随地交流**，**一对一**推荐产品

反哺赋能销售

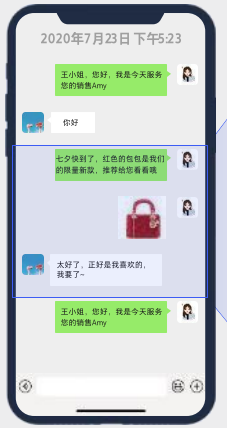
- 实现更准确的**个性化推荐**
- 迎合消费者需求，持续维护和提高**忠诚度**



顾客主动问询

有什么需要您可以随时跟我说

今年七夕新款的包包你们有吗？红色的



销售精准推荐

七夕快到了，红色的包包是我们的限量新款，推荐给您看看哦



太好了，正好是我喜欢的，我要了~

行为标签创建

销售人员基于互动，为顾客创建新标签，如"分享达人""联名控"等

全渠道数据沉淀

中央CRM收集全渠道消费者多维数据

持续标签优化

- 基于洞察提炼新标签
- 定期优化，体现消费者行为丰富维度

数字化深入洞察

- 优化算法深入洞察
- 利用数字化技术，如语音/语义识别

路径原型2：品牌打法趋势



多触点聚流：宝格丽520节日通过广告、内容、微信公域多触点推广，提升热度





微信朋友圈明星互动式广告，引发话题度

定制氛围动效在朋友圈展示，消费者长按可以出现氛围特效，同时打开彩蛋页观看明星吴亦凡视频



小程序红包创意，带动裂变

顾客在消费后可以获得宝格丽520定制专属红包封面，带动二次传播







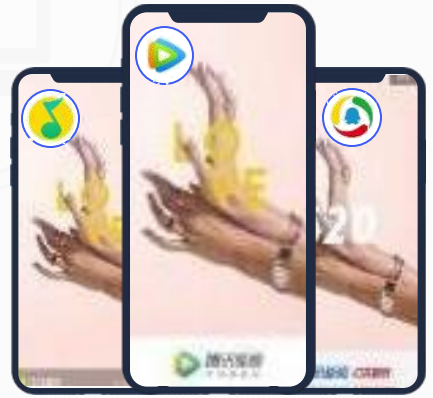


微信品牌搜索专区，直通小程序转化

消费者搜索品牌或活动关键词即可进入搜一搜定制品牌专区，点击直通小程序商城，承接转化

跨触点APP广告闪屏，扩大触达

包括QQ音乐、腾讯视频、腾讯新闻等多个高频触点触达消费者，扩大曝光率



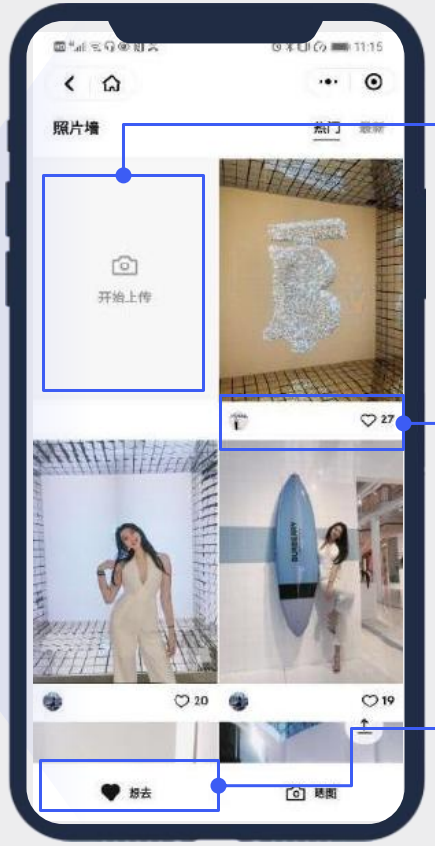
资料来源： 腾讯行业百宝箱

社交化运营：博柏利深圳社交零售概念店「Burberry空 · 间」打通线上线下，线上利用“社交货币”的概念促进社交分享与互动…

品牌粉丝通过互动分享赢得"社交货币"



Burberry品牌官方小程序



- 上传探店照片到照片墙获得“货币”
- 关注品牌粉丝并互动获得“货币”
- 点赞、分享品牌动态获得“货币”

游戏化路径引导粉丝成长路径

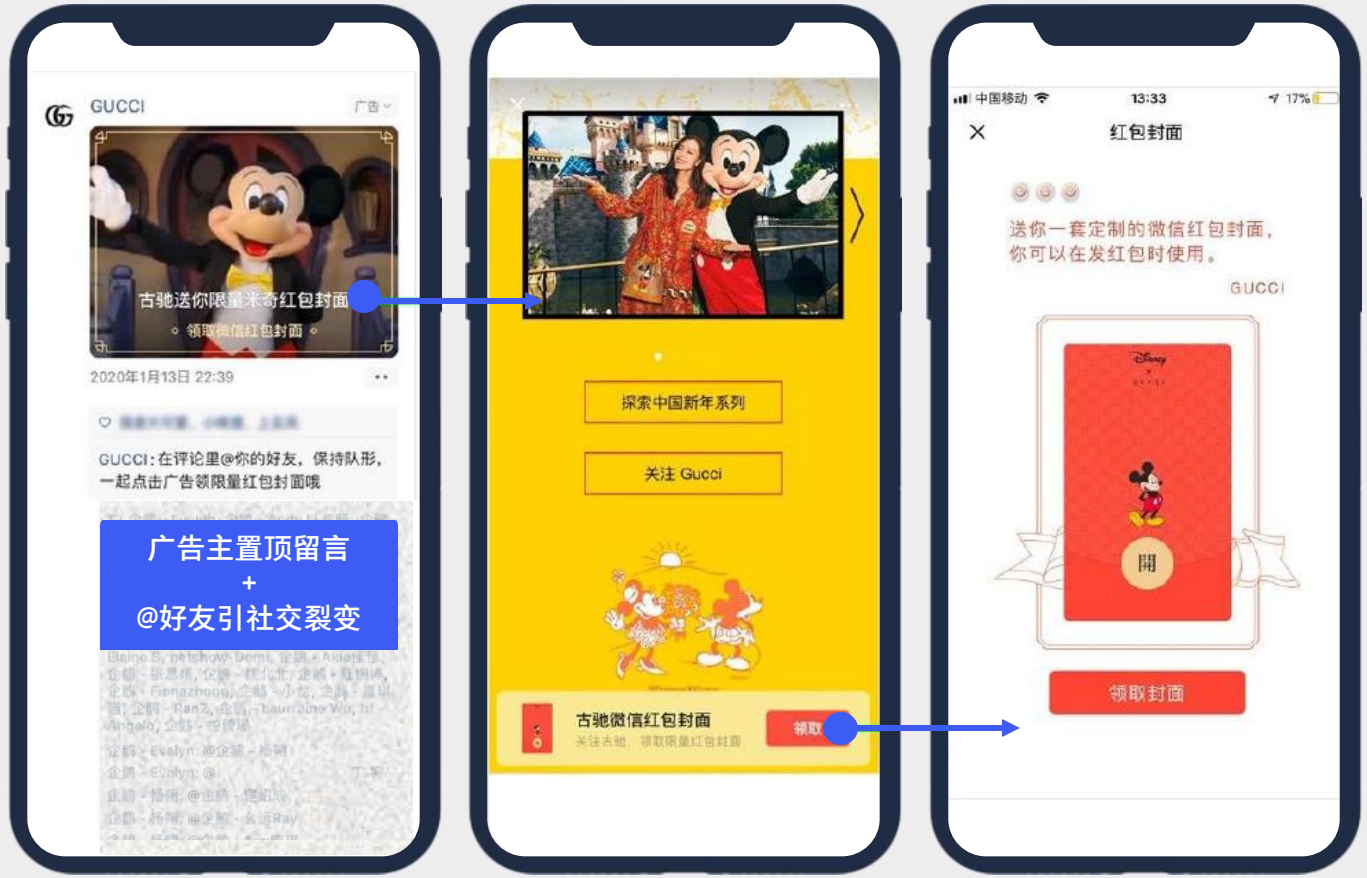


- 品牌粉丝可以在小程序上领养虚拟动物小精灵
- 随着互动增加，小精灵会升级角色和造型
- 获得“社交货币”时，同时会收获定制表情包、主题壁纸等礼物

资料来源： 腾讯行业百宝箱

社交化运营：品牌创造性的将米老鼠形象与中国农历鼠年的春节红包结合，创造与用户的情感连接，以红包封面为载体传递品牌设计理念

GUCCI利用朋友圈广告，发放限量红包封面



以社交传播，与用户建立长期的情感连结



9倍
行业均值评论率

140万
次分享曝光

50%+
用户落地页领取封面

4700万+
开红包次数

O2O社交零售：同时融合线下和线上，带来数字化的社交零售体验

主题咖啡馆承接社区空间

线上



小程序预约
咖啡馆体验

线下



线上可以预约门店内咖啡馆兼
社区空间中的餐点和饮品

线下专属试衣空间

线上



社交货币解锁预约
个性化试衣间

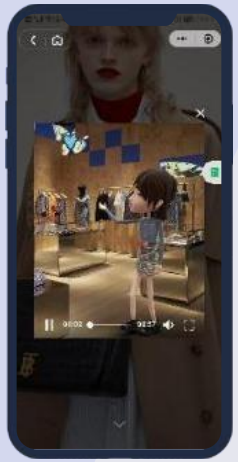
线下



“社交货币”可以预约选择
试衣间背景音乐、主题装饰

互动式探店体验

线上



线上虚拟
导览探店

线下



店内设置互动艺术橱窗等
主题空间供顾客探索互动

资料来源： 腾讯行业百宝箱

路径原型3：品牌打法趋势



沉浸式艺术体验

线上线下联动，打造沉浸式空间，持续与消费者互动

品牌价值传播

线上纪录片，线下快闪店等形式生动传播品牌价值

跨界合作

从音乐文娱到综艺女团，不断突破边界，拓宽品牌场景

沉浸式艺术体验：Dior以微信小程序为载体，打造线上线下融合的沉浸式体验

线上小程序汇聚线上流量，
实现预约、导览等功能



线上预约



线上导览

线下展览打造极致体验，
回顾品牌发展历史，致敬设计师经典系列



复刻迪奥蒙田
大道30号的外墙

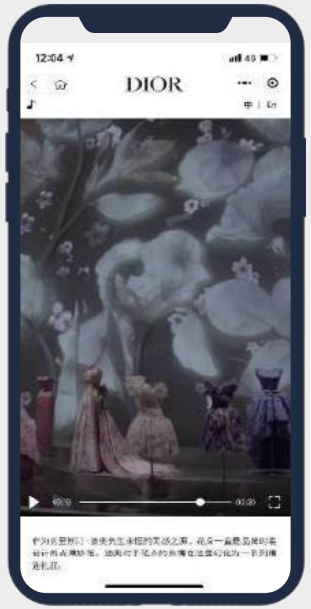


"Dior花园系列"
展区

线上游戏互动和展览回顾等
与展览观众保持长期互动



"Dior & I"
照片墙



线上展览
回顾

资料来源： 腾讯行业百宝箱

品牌价值传播：品牌通过线上纪录片生动传播品牌价值

Gucci：品牌发布《灵感地图》系列短片，邀请多位艺文创意影响力人士，通过对话形式展现核心品牌价值



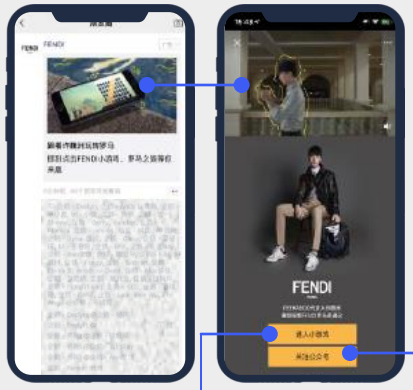
品牌推出“灵感地图”系列短片，邀请曾合作过的才能人士，围绕品牌一直倡导的多元化、自我表达、包容性与社群连结等核心价值，开启多元思考的创意对话





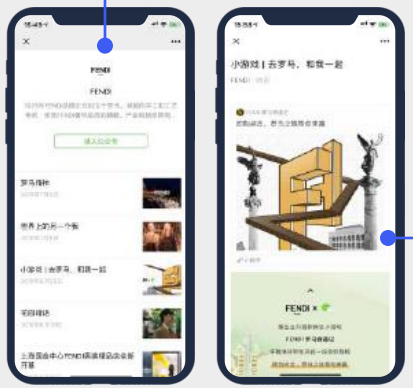
Fendi：品牌通过小游戏，寓教于乐的向用户传递 FENDI FF标志所寓含「Fun Fur」的「玩趣」品牌核心概念，兼顾艺术的优雅和游戏的有趣

明星领玩小游戏
多资源点位亮相





公众号
激老粉
吸新粉



小游戏罗马奇遇记



跨界合作：品牌跨界多元化发展，融入消费者生活

品牌与女团合作

凸显品牌年轻化、社交化的调性







品牌与女团合作，通过杂志拍摄、线下探店等方式制造话题，吸引女团粉丝，打造品牌年轻和潮流的形象

品牌与摩登天空跨界合作

联合呈现夏日线上音乐会，打造具有品牌风格的视听体验







品牌与摩登天空合作，全程直播夏日线上音乐会，并制作音乐会官方歌单同步上线，融入消费者的文娱生活

资料来源： 公开资料、腾讯行业百宝箱



第四章

关键组织和能力抓手

数字化和组织能力将成为奢侈品牌的必备“技能”

数字能力提升

全渠道数据沉淀和治理

多触点、多维度的顾客数据收集与沉淀

大数据分析和算法能力

引入大数据、AI等智能算法，提升决策效率

智能工具赋能全渠道销售

开发定制化工具，实现个性化销售与服务

组织能力打造

组织架构优化与转型

从以商品为中心转向以消费者为中心系统化组织优化与再设计

人才招聘与培养

组建专业数字化队伍，吸纳与培养相应人才

组织灵活度提升

创新组织与创意合作模式，敏捷应对问题/挑战

报 告 名 BCG X TMI《2020中国奢侈品消费者数字行为洞察报告》

出　　品 BCG与腾讯TMI联合出品

出品时间 2020年9月

撰写团队

BCG

郝　婧　Crystal Hao

程思博　Sibo Cheng

腾讯

尹冠群　Fiona Yin

谢振达　George XIe

赵　睿　Erin Zhao

严　萌　Rachel Yan

羅少佟　Dennis Luo

专家团队

腾讯

范奕瑾　Kiki Fan

林亮亮　Hati Lin

冯佳妮　Akie Feng

张荟卿　Showe Zhang

张思婧　Sijing Zhang

周璐　Jasmine Zhou

发行宣传与设计

BCG

顾 璨　Li Gu

梁 瑜　Yu Liang

王伟琦 Vincent Wang

詹 慧　Zhan Hui

孙志勇 Zhiyong Sun

魏婧宇 Jingyu Wei

腾讯

周伟婷　Weiting Zhou

王　曦　See Wang

刘潇玉　Victoria Liu

注：以上名单排名不分先后

BCG BOSTON CONSULTING GROUP

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型一推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

报告转载、商务合作，请联系GCMKT@bcg.com

TMI 腾讯营销洞察 Tencent Marketing Insight

腾讯营销洞察（TMI），依托国内领先的互联网流量池，融合腾讯广告多部门的营销智慧，联结深耕行业的营销实践及创新玩法，运用科学、综合的研究方法洞达万象新人群、洞悉行业新模式、洞识营销新趋势，为营销人提供最前沿的营销参考及建议、推动行业知识的迭代更新，帮助品牌理解目标人群、实现更长效的商业增长。

腾讯营销洞察
拓营销视界助智慧增长
报告转载、洞察合作，请联系:TMI@tencent.com



扫描二维码关注TMI腾讯营销洞察
获取更多资讯



扫描二维码关注BCG
获取更多精彩洞察

版权申明

本报告的知识产权及结果解释权属于波士顿咨询公司和腾讯广告TMI腾讯营销洞察联合所有
未经书面授权，任何人不得引用、复制、转载、摘编或以其他任何方式使用上述内容，违反将被依法追究法律责任
如需获得授权许可，请联系TMI@tencent.com、GCMKT@bcg.com