

**booz&co.**

---

# 中国挑战



---

**联系方式:**

上海/北京/香港

谢祖焯 (Edward Tse)

高级合伙人/大中华区董事长

+86-21-2327-9800

+86-10-6563-8300

+852-3650-6100

edward.tse@booz.com

本文是发表于博斯公司 (Booz & Company) 管理杂志《战略与经营》 (strategy+business) 2010年春季刊 China Challenge一文的中文译本, 亦节选自谢祖焯博士的新著China Strategy《中国战略》。

---

## 概述

2006年，IBM公司一举将其位于距美国总部阿蒙克（Armonk）以北20英里的桑默斯（Somers）的全球采购总部，迁往位于中国珠江三角洲地区、与香港隔江相望的深圳。这是一个历史性的时刻：IBM首次将其重要部门的总部迁往美国以外的地区。正如其首席执行官彭明盛（Sam Palmisano）于同年在《外交季刊》（Foreign Affairs）上撰文所指出的那样，这次迁移标志着IBM成为“在真正意义上运营全球生产体系的全球整合型企业”。

经验丰富的IBM高管深谙，位于中国南部的珠江三角洲，如今已是全球最大的采购人才基地之一。IBM于1993年入驻中国，主要从事个人电脑制造业务，并随后于2005年将该业务出售给联想集团。多年来，IBM在深圳的制造业务涵盖服务器、零售店系统、存储设备以及打印机：起初，产品销往海外，随后，逐渐转为内销。与此同时，珠江三角洲的供应网络呈爆发式增长——有制造玩具零件、运动鞋及其他低端产品的供应商，有为电脑和电信设备等精密器材制造部件的生产商，也有提供物流及支持服务的供应商。IBM也见证了中国政府为营造良好的商业环境而进行的基础设施建设：经济特区、工业园区、高速公路、集装箱港、高校以及培训学校。通过将全球采购业务的总部迁往深圳，IBM不仅巩固了其自身的供应基地，同时还为其核心业务寻找到了更好的市场定位：协助客户强化供应链。

IBM还重视中国地区的研发投入。作为其全球八大研究机构之一的中国研究院坐落于北京中关村软件园，毗邻北京主要的大学区。IBM中国研究院的150多位研究人员中，大多数是毕业于北大、清华等国内顶尖高校的博士或硕士。IBM中国研究院主要从事语音语言技术、跨层次电子商务解决方案、普适计算（即在日常用品中植入微处理器）等研发活动。2008年，IBM还成立了上海实验室。而在其咨询业务方面，尽管遭受了全球经济危机的冲击，该业务仍保持了良好的发展势头：2009年业务量因中国市场的需求而增长一倍。IBM还计划在中国再开设四家办事处，在原有六家办事处的基础上扩大至十家。此外，IBM还将上海作为其全球新兴市场业务总部，负责亚洲、拉美洲、俄罗斯、东欧、中东及非洲等高增长经济体的业务。

简而言之，IBM目前的中国业务与其在几年前所预想的大相径庭。这并非是由中国不断增长的消费群体或者廉价劳动力所造成的，而是出于将中国业务与其全球事业相整合的需要。正如越来越多的企业一样，IBM也在

其中国业务中采取了“全球视野”战略，而其他采取类似战略的典型企业还包括可口可乐（Coca-Cola）、霍尼韦尔（Honeywell）、肯德基（KFC）和固特异（Goodyear）。除了在中国采购产品并占有中国市场外，IBM还对中国业务投以巨资，并将其与全球事业相整合。

在中国实施“全球视野”战略而带来的效益显而易见，越来越多的跨国企业（中国人眼中的“外资企业”）也准备扩大其在华业务。这些企业或许已经在向部分中国消费者出售产品，或许已经在利用中国庞大的劳动力市场，或许已经将中国作为制造外包基地，但是现在，这些企业希望获得更多。受银行业改制和新兴中产阶级的推动，中国在全球经济衰退的大环境下迅速复苏，中国经济对许多企业产生了吸引力。正如《金融时报》（Financial Times）专栏作家马丁·沃尔夫（Martin Wolf）在2009年9月13日所指出的那样“（西方的）金融名誉和经济竞争力一落千丈，而中国正在崛起”。此外，在华运营的跨国企业的盈利不断上升。中国美国商会2009年的一份研究显示：在1999年，

仅有13%的外资企业的在华业务利润率高于全球平均水平；而在2008年中期，这一比例超过五成。更值得注意的是，许多跨国企业高管认为，在中国已经积累了足够的经验，希望在未来不断扩大中国业务。

然而，在过去几年中，在华开展业务所遭遇的挑战也与日俱增。大多数企业，甚至是许多成功企业，会发现他们对即将到来群雄割据和竞争动态准备不足。这些企业不仅将错失中国经济中蕴藏的机遇，还将被那些利用中国转变其竞争地位的新老竞争对手抛在身后。

2005年，我曾在本杂志上撰文指出，在中国这个世界上发展最快的经济体中，过去十年中的经验不足以引导未来的十年。而在2010年看来，这一论断更为现实、更为紧迫。希望获得成功的全球商界领袖需要应对由四大要素组成的中国挑战：中国市场的日益复杂、中国新兴竞争对手的成熟、中国政府与时俱进的利益、企业自身对全球业务所确立的假设。

**大多数企业，甚至是许多成功企业，会发现他们对即将到来群雄割据和竞争动态准备不足。**

## “开放中国”的复杂性

中国改革开放后短短的30年后，国内消费者面对着众多品牌和产品，这是任何一个国家，甚至是日本、欧洲和美国等富裕消费场所不能比拟的。在上海或大连的任何一家便利店里，你能发现由可口可乐、百事（Pepsi）和舒味思（Schweppes）所生产的西式饮料，由三得利（Suntory）、麒麟（Kirin）、札幌（Sapporo）所出品的日式软饮料，统一企业（Uni-President）旗下的台湾风味产品，维他奶（Vitasoy）等香港品牌，以及国产的茶饮料、咖啡、豆奶和果汁。中国企业生产出各种国际口味的产品，而许多口味在其他市场中难觅踪迹。

书报亭中出售着本土杂志以及《Cosmopolitan》、《Vogue》、《Elle》等国际知名杂志的中文版。道路上行驶的汽车来自于国内生产的通用（General Motors）、福特（Ford）、丰田（Toyota）、本田（Honda）大众（Volkswagen）、奥迪（Audi）、宝马（BMW）、奔驰（Mercedes）、雪铁龙（Citroën）和现代（Hyundai）等国际品牌，以及奇瑞、吉利、华晨、长城等本土品牌。走进百货商店，你会发现琳琅满目的商品可供选择。对于沈阳、武汉、长沙等地的许多顾客而言，这与十年前商品匮乏、人气不足的商店相比，已经有了显著的变化。

从以农村人口为主到以城市人口为主的人口转变，对中国生活的几乎所有方面都带来了影响。数百万人正在脱离贫困，而且未来几年中脱贫的人口也许会远远高于过去数十年的总和。从上世纪90年代到2008年底，中国年零售额从1,000亿美元猛增至16,000亿美元（2008年中国零售额约为美国同年的三分之一），增幅超过15倍。中国新兴的中产阶级不会昙花一现，将会长期存在。

在以消费者为导向的国际企业看来，这是梦想的实现。长久以来，这些企业一直盼望着这块神话般的“拥有10多亿消费者的国度”崛起——一个渴望新产品、做好准备的市场。一家企业的产品或服务在市场类别或消费者细分方面定位准确，则有望在中国获得成千上万的潜在消费者，例如针对节俭、苛求的新城市化消费者提供包装产品。中国的消费市场代表着自全球商贸开始以来最大的“小众”机遇。

然而，中国市场远比许多局外者所认识的更为复杂。与中国市场成长相伴的，是异常激烈的竞争，以及新老产品市场份额的大幅波动。最重要的是，尽管中国市场向国际产品敞开怀抱，但仍保留着源自传统习俗和品味的极度区域化的特点，地区间差异巨大。

大多数国际商家目前在中国所使用的营销方式，在未来将不再适用。大部分跨国企业的在华营销活动仅在相对较小的地区中开展，定位于一小部分潜在的消费群体。这些国际企业最熟悉的是三大经济圈：即以上海为中心的长江三角洲、从香港到广州的珠江三角洲、北京和与其毗邻的天津的周边地区。这三个地区的GDP总和几乎占到中国半数以上，而人均GDP也保持在5,000至6,500美元这一较高水平。但是，中国其他地区却代表着前景更为光明的市场：更高的城市化比例、新的交通运输及通讯纽带、许多城市的人口超过100万（见第四页，图一）。

同一地区内的差异也十分巨大。即使是在广东或浙江等最富裕省份，距离沿海地区不远的内陆地区的收入也会锐减。从国家层面上看来，城乡居民间存在差距；从许多城市的层面上看来，固定居民和农民工收入分配间存在差异。

尽管中产阶级十分庞大，却不可预知。消费者发展需要很长时间，以培养消费者对产品的忠诚度，但中国经济的高速增长打乱了这一传统模式。十年前还蜗居在单位分配的寓所中的人们，现在拥有了属于他们自己的居所，拥有各种财产，甚至可能还拥有汽车。对于这些消费史有限或毫无消费史可言的消费者，商家很难向其销售产品：他们变化无常、要求苛刻，且通常只根据价格做出购买决定。品牌忠诚度对他们而言是个新名词。与此同时，成长迅速的高端消费群体有着很高的品牌意识，喜欢通过所购的名牌产品体现其财富。随着市场和品味不断地变化，很难判断中国消费者将以何种方式发展。不能以想当然的方式对着这些消费者。

在理解中国消费市场的复杂性方面，肯德基这家中国最为成功的连锁餐饮企业是一个典范。自1987年进入中国以来，这位来自美国的炸鸡专家已在450座城市中开设了2,900多家餐厅，并且保持每年300家的开店速度。

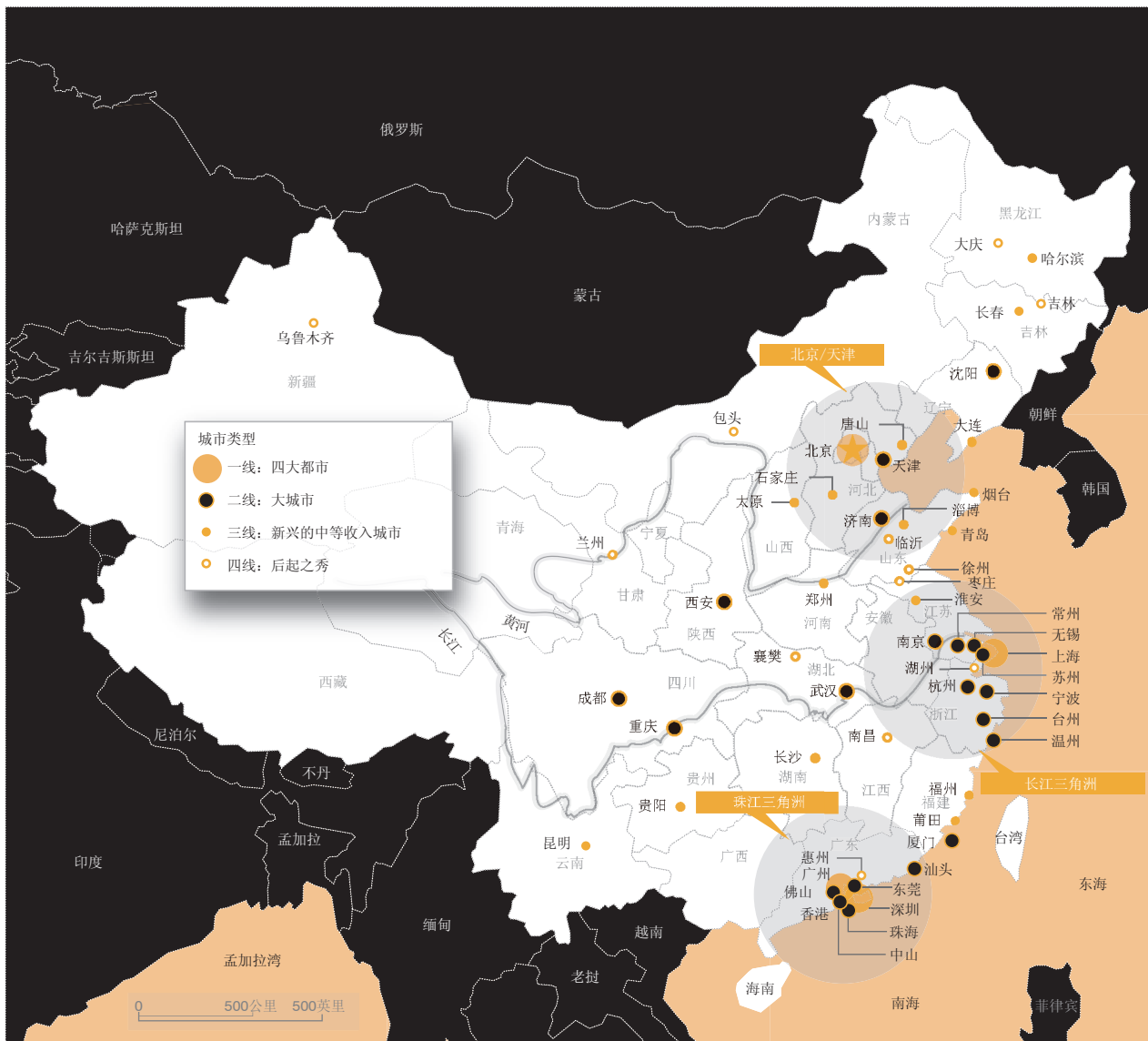
尽管包括中国事业部总裁苏敬轼先生在内的许多肯德基高管均来自于台湾，对中国有着深入的认识，但它还是花费了将近十年的时间探索在华业务模式。苏先生的团队首先着眼于从菜品提供到供应链的整个业务运营。

他们的第一个结论是：最重要的是食物，而不是体系。他们一步步地扩大菜品，试验不同的产品并迅速推陈出新。他们还投资购买烤箱，从而能够提供烹炸食品以外的产品，并开始销售果汁、沙拉和中式粥点。他们逐步

建立肯德基业务模式并使之与中国多元化的情况相适应，而不是在没有仔细评估价值的情况下仓促地从别处引入菜品或运营方式。

图一  
中国目前及未来的新兴城市

越来越多的中国城市，包括许多位于三大经济圈之外的城市，正迅速发展成为充满活力的消费市场，但相对而言，这些城市仍被跨国企业所忽视



信息来源：《中国战略：驾驭全球发展最快的经济体》（2010年由美国基本书局（Basic Books）出版），谢祖焯著

## “竞争中国”的成熟性

随着中资企业日益成功，他们发展成为全球竞争者。部分企业，如华为这一全球第三大移动通信设备制造商和第五大电信设备制造商，给所在行业带来了巨大的影响。在推动以西门子（Siemens）和诺基亚（Nokia）的网络基础设施业务部门合并，以及阿尔卡特（Alcatel）收购朗讯（Lucent）为代表的全球行业重组方面，华为发挥了重要作用。

总而言之，2008年的全球经济危机强化了中资企业的地位以及与海外企业间的关系。中资企业变得更为强大，给其他的国际企业带来了一系列新的挑战。此次强劲复苏与一些基本因素密不可分。除培育新兴的消费群体外，中国还于本世纪初的十年内，在很大程度上摆脱了社会主义体制下的组织结构僵化，全国生产力在这十年间飞速发展。而中国政府于2009年初推出了经济刺激方案，旨在巩固这些基本因素并改善中国商业前景。此次经济衰退还使得中国过热的房地产和建筑领域降温、整合并消除部分从90年代末到2008年初的那段疯涨岁月中累积出的过剩产能。

在未来的五至十年中，将不断涌现规模更大、更为精益、具备更好的竞争能力、能在全中国运营业务的新一代中国企业。例如，在未来五年内，当美国的汽车制造商专心解决本国的问题时，部分中国企业已经向海外进军。与之类似的是，当美国和欧洲的银行正努力摆脱自

己所造成的金融困境时，一些来自中国的顶尖金融机构将已经制定了基于海外扩张的增长战略。并不是每家中国企业都会走向繁荣，但是许多企业处于有利地位，能利用此次经济衰退。例如，中国企业将会利用欧美企业市值跌落的机会进行收购。

新一代的中国企业精神也意味着业务模式的变革：从依赖迅速的低成本生产和抄袭式的研发，朝着有效的长期管理方向发展。但这仍需要一段时间完善。中国制造商仍未摆脱商品化的恶性循环，他们对成本削减和价格竞争的不断强调，将导致更大程度的成本削减。此外，大多数中国企业在全球化企业所需的管理方法和知识方面还有欠缺。

但是实力更强的中国企业正向着精益化的方向发展，扩大市场份额，在行业价值链上处于更有利的地位。他们将进行越来越多的海外并购，从而不断加强他们的技术资产、营销范围和管理知识。这些企业将继续追求以成本更低的方式生产，因此成本压力依然存在。但是他们也会借鉴所积累的经验，探索更有效的方式进行生产和商品营销。我们可以看到，海尔成功地在发达市场中销售酒柜等专业家电设备，而汽车玻璃生产商福耀集团则将自身打造为许多在华车企的供应商。

或者让我们看一下具备改变行业格局潜力的中国飞机制造业。乍看来，这个技术复杂、资本密集型行业对一个发展中国家的经济而言是一个巨大飞跃。但中国政府颁布了研发大飞机的相关政策，希望最终能与波音（Boeing）和空客（Airbus）等企业竞争。鉴于过去二十年中，在那些曾被视为对发展中国家而

言技术过于先进的行业中，中国树立了牢固的地位，因此，飞机制造业也有望获得成功。这一切可能在数年内就能实现，远快于空客耗费20年的时间推出首架量产飞机。

中国飞机制造商正采用类似于在其他行业中建立业务的方式，进入这一市场。他们先生产零部件，然后低价出售以获得市场份额，随后通过并购实现扩张。这使得他们能获得更多的诀窍和专业知识，向价值链的高端不断迈进，扩大他们所能生产的零部件范围，并最终生产完整的产品。2007年，空客从中国采购了价值6,000万美元的零部件，而到2015年，该金额有望增长至4亿美元。空客的A320飞机目前在天津总装，首架总装完毕的A320飞机于2009年6月交付使用。为此，天津机场还修建了单独的试飞专用跑道。

在中国航空业的迅速成长阶段，中国飞机制造商拥有着先天的优势，特别是当中国的空运市场如预期般增长时。到2025年，中国航空业预计将需要3,000架客运及货运飞机，总价值近2,900亿美元。如同汽车企业及电信企业那样，飞机制造商会发现，出于低成本和获得中国市场的综合考虑，他们不可避免地需要在中国建立生产设施。

面对着这种突如其来的中国竞争，国际企业需要解决的挑战是如何获得适当的平衡：他们必须定位于在实现收益最大化的同时，将风险降至最低，并保持他们自身的独特优势。实现这一目标的最佳方式，是为中国市场提供度身定制的产品，并辅以其他企业所不能比拟的先进支持和服务。

# “行政中国”的发展 轨迹

对于许多观察家，特别是西方观察家而言，奉行市场经济的中国似乎以社会主义之名，行资本主义之实。他们认为，随着经济自由化和中产阶级迅速成长，民主和政治自由将不可避免地随之出现。

但迄今为止，这种假设是错误的。在各种可能的情况下，中国政府在可预见的未来将继续执政。中国共产党对国家的控制可能会较从前宽松，但是7,000多万党员仍将牢牢控制政府和社会的各个层面，并且深深致力于维护中国共产党在中国的唯一领导权。此外，他们（以及许多中国民众）相信，只有在中国共产党的领导下，才能实现中国社会和经济的双重发展。

在本世纪初，中共领导人负责领导数家研究机构对其他国家开展研究，包括苏联社会主义制度的瓦解和新加坡人民行动党的不断成功。他们总结认为，单凭强有力的经济增长并不足以维护社会的稳定。他们需要构建一个如中共中央总书记（兼现任国家主席）胡锦涛先生所称之为的“和谐社会”，消除可能导致社会动荡的不平等情况，保持对外开放，提倡环境责任，加大教育及医疗支出。即使在

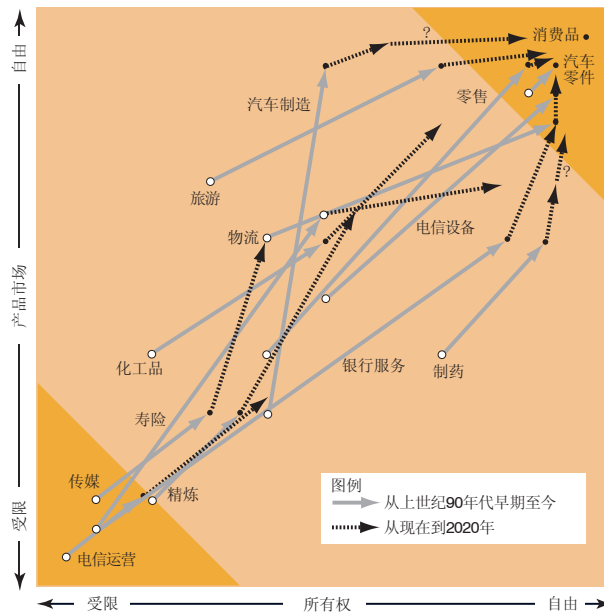
创造了巨大成功的企业活动给予更多扶持的同时，他们也会对商业领域保持密切的控制。

对于企业而言，所面临的结果是复杂且不断变化的规章及政府惯例，而这些将决定跨国企业在中国所能取得的成果。与此同时，整体的自由化政策正朝着更小的所有权限制（包括外资企业完全控股或部分控股中资子公司）和更高的“产品市场自由度”（即不受政府制约地做出业务决策的能力）的方向继续发展（见图二）。

但是，部分行业正以超出其他行业的速度，经历着更深一层的自由化。由于中国政府在90年代初期认为消费品行业并不具有战略意义，因此，该行业多年来一直拥有着高度的所有权自由和产品市场自由。与之形成鲜明对比的是，电信服务企业则在这两方面不具备任何自由。90年代中期以前，许多国际领先的电信运营商在中国建立了各类办事处。他们都希望当电信服务业开放时，能进入市场。但直至今日，该行业仍完全掌握在国有企业手中，业务牌照的发放十分严格，而且这种情况将毫无疑问地继续下去。结果，几乎所有的国外运营商都抽身退出。

**图二**  
产品市场自由度矩阵

矩阵左下角的行业中的外资企业受到的限制最多，矩阵右上角行业中的外资企业拥有最大程度的自由，与真正的市场经济极为类似；问号则代表不确定性



信息来源：《中国战略：驾驭全球发展最快的经济体》（2010年由美国基本书局（Basic Books）出版），谢祖珺著

除了以上这些极端情况，一些行业面临相对宽松的所有权监管，但在所提供的产品和服务方面却受到严格控制。例如，自2006年下半年以来，在入股中资银行的外资持股总额不超过25%的情况下，单个外资机构能够在任意一家中资银行中持有不超过20%的股份。但是，信用卡只能通过与中资银行间的合资公司发行。而且新产品在获得审批前通常需要等待很长时间，且外资银行不大可能在中国同行之前获批推出投资创新产品。

在其他行业，所有权自由相对有限，但产品自由度很高。例如，外资企业在中国汽车制造企业中的持股比例不得超过50%，但对外资企业生产什么车型、如何销售，却少有限制。

在监管较严的行业（即那些中国政府视为具有战略意义的行业）中，外资企业不得不对许多监管制度，而对这些监管制度的解释会因为政府一时的兴致或情绪而改变。因此，在这些领域内的绝大多数或全体企业均为国有企业或国有控股企业。在那些监管较松的行业中，跨国企业面临着来自世界各地、层出不穷的竞争对手，很可能遭遇产能过剩和降价压力。

政府限制方面所发生的变化可能会异常复杂。例如，自90年代初以来，软饮料行业一直对国外企业开放，罕有来自政府的监管。然而，当2008年可口可乐试图收购中国最大的果汁生产企业汇源果汁时，却遭到了来自官方的阻力。2009年，商务部援引新的反垄断

法拒绝了这一收购要约（博客和网上论坛中的舆论也对该交易持反对态度，不利于可口可乐）。

预测潜在的变革所造成的影响并不容易。部分行业，其中可能包括电信及传媒业，在一段时间内可能面临更为严格的监管。认识到此类变革可能发生，对于企业而言至关重要。只有这样，当事件朝着有利于自身方向发展时，企业才能迅速采取行动。对部分行业而言，这意味着在北京保留一家办事处，将能与相关主管部门或其他政府机构保持联系。胸有成竹需要建立在深入领会“行政中国”的战略议程的基础上，而该战略议程则是了解政府想法的最佳信息渠道。

**认识到此类变革可能发生，对于企业而言至关重要。只有这样，当事件朝着有利于自身方向发展时，企业才能迅速采取行动。**

## 企业的“全球视野” 理念

为了应对中国挑战，部分跨国企业正在反思其业务方式。真正能把握机遇的公司，是那些在全球的大环境下，将在华业务的开展融入其制造、市场营销、销售、创新、新业务模式培养和人才完善的综合能力中的企业。这一点也正是中国挑战的第四大要素：企业必须改变其对中国的看法。

例如，全球企业在将中国业务整合入其全球价值链时需要变得更加行之有效。这些企业需要充分发挥在华业务扩张这一点上的优势，从而极大地改善企业的全球规模，巩固采购优势，并将国外的优秀产品设计及标准应用于中国市场。正如IBM和可口可乐那样，他们需要将研发、产品开发等上游活动整合到其在华业务中去。他们还需要建立一套以当地消费者洞察与全球品牌及平台相结合的营销平台。

这就意味着，跨国企业需要将其全球业务中的某些核心要素，包括曾经由总部负责的核心业务，转移至中国——正如IBM对其采购业务的调整。诺基亚、三星（Samsung）和耐克（Nike）已经选择了这条道路：中国成为诺基亚领先的生产中心、手机的主要市场及新技术开发的主基地；三星于2009年在中国斥资10亿美元开发中低端手机，以扩大其市场覆盖率；而耐克也在中国江苏省建造了其亚洲最大的物流中心。

通过新建研发中心或与中国企业及研究机构建立合作关系，全面整合的外资企业也可以获取中国的研发技术。至今为止，许多在华新建的研发中心并没有开展真正的研究，其重心主要还停留在产品本地化及测试上。然而

这些研发中心可以帮助企业吸收借鉴中国最前沿的科学研究，特别是在航空、农业、通信技术等政府重点扶持行业中。

希望在中国大展身手的跨国企业还需要更深入地掌握中国本土市场及政府工作重点等方面的相关知识。这些知识可以通过行业咨询的方式直接获得，而更理想的获取途径则是与政府官员建立良好的关系。在这一点上，作为负责经济数据及其他数据收集整理工作的主要政府部门，中国国家统计局已与国外组织合作多年。外资企业还可以从中国的本土企业身上学到丰富的市场知识。无论如何，最有效的途径终归来自于实际经验，这种经验积累于不同产品在不同城市乃至不同省份的运营。

在许多企业中，这些选择取决于其全球总部及中国业务部门间的反复探讨。事实上，实施全球战略的关键，在于维持并管理两者间的沟通。将中国的业务情况及时传达至总部诚然是一项具有挑战性的任务，而企业若是忽视了对这个问题，总部的管理层则通常无法理解中国的发展形势，也不能快速地应对各种可能性及机遇。

大多数公司都存在着一个通病，即他们在运营中国业务时并没有利用整体的知识库，很少有企业将全球运营的最佳实践引入中国。没有良好的沟通作为基础，企业可能会发现其飞速增长的在华业务并不能与千里之外的本部步调一致。

最后，建立以中国为中心的人才战略，尤其是针对高管层面而言，至关

## 作者简介

### 谢祖堉博士 (Dr. Edward Tse)

是博斯公司全球高级合伙人，大中华区董事长，在定义和实施发展战略、组织建设及企业转型等各领域有着丰富的专业经验。他已为数百家企业（无论总部设于中国或外国）以及公营机构提供在华全方位各种业务和中国与全球整合的咨询服务。

重要。一些跨国企业中国业务部的高管流动率较高，这些企业从其他地方调任并不了解中国国情的高管，并期望通过短期的轮换制工作使之迅速适应中国。然而，这种做法的问题在于这些公司最终很难将在中国辛苦积累的经验转为体制予以传承。相反，那些在中国游刃有余的跨国公司通常会为员工安置在中国较长的时间（起码数年，甚至十年以上）。他们寻找的是深谙中国国情并具备全球视野的高管，忠于岗位并能够长期奋战的高管，以及那些能够不断累积经验的高管。

其实，中国人自己也开始领会他们所经历的一系列变革所带来的启示。而大多数跨国公司对在华业务的开展还有很多经验需要学习。正因为具备“全球视野”的公司是前所未有的，

因此，转型的陌生及困难程度也就不言而喻。

当然，如今的中国也是焕然一新的：多变的市场及人口情况、多样的政策及制度、多元的文化及品味。那些还认为中国才刚崭露头角的公司领导者们必须正视中国，并将其视为巨大的多样化全球消费者群体。那些将中国视为合资伙伴的企业必须认识到中国企业的巨大活力，并将其作为有力的全球竞争者对待。而那些认为中国政府既开放又保守的企业则需将中国视为全球舞台上积极行动、日益开放的国度。换言之，正如19世纪的公司领导人看待当时方兴未艾的美国一样，当今的商业领袖们也应该以同样的眼光看待如今的中国相应地调整企业战略。

您可以点击博斯公司大中华区网站 ([www.booz.com/cn](http://www.booz.com/cn)) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司  
全球办事处

#### 亚洲

北京  
德里  
香港  
孟买  
首尔  
上海  
台北  
东京

#### 澳大利亚、 新西兰及 东南亚

阿德莱德  
奥克兰  
曼谷  
布里斯班  
堪培拉  
雅加达  
科伦坡  
墨尔本  
悉尼

#### 欧洲

阿姆斯特丹  
柏林

哥本哈根  
都柏林  
杜塞尔多夫  
法兰克福  
赫尔辛基  
伊斯坦布尔  
伦敦  
马德里  
米兰  
莫斯科  
慕尼黑  
奥斯陆  
巴黎  
罗马  
斯德哥尔摩  
斯图加特

维也纳  
华沙  
苏黎世

#### 中东地区

阿布扎比  
贝鲁特  
开罗  
迪拜  
利雅得

#### 北美洲

亚特兰大  
芝加哥  
克利夫兰  
达拉斯

底特律  
弗伦翰公园  
休斯顿  
洛杉矶  
麦克林  
墨西哥城  
纽约  
帕瑟伯尼  
旧金山

#### 南美洲

布宜诺斯艾利斯  
里约热内卢  
圣地亚哥  
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，  
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、  
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯先生 (Edwin Booz)  
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的60家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》  
(*strategy+business*)，请浏览  
[www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com)。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：[www.booz.com/cn](http://www.booz.com/cn)。