


booz&co.

以客户为中心的
组织变革
细谈国内银行实践
差异化之道



联系方式:

大中华区

柯安德 (Andrew Cainey)

副总裁

+86-10-6363-8300

+86-21-2327-9800

+852-3650-6100

andrew.caine@booz.com

莫冠祺 (Ben Mok)

总监

+86-10-6363-8300

+86-21-2327-9800

+852-3650-6100

ben.mok@booz.com

概述

随着中国的银行服务业市场的不断增长，各家银行均表示希望以客户为本，“提供卓越的客户体验”成为许多国内银行立志实现的服务口号。这一志向既顺应中国金融服务领域不断推进的现代化进程，也符合我国的“为人民服务”精神。对银行而言，要成为真正有效的以客户为中心的组织，意味着需要持续地将以产品为中心的心态转为以客户为中心的心态，在深入理解每位客户、客户群当前需求及新需求的基础上，通过差异化的方式向客户进行销售并提供服务。这也意味着需要从上至高层管理人员下至前台人员逐级贯彻，由此，整个组织能根据客户需求进行运营和思考，并寻求出最有效的方式为客户提供全面的解决方案。在此文中，我们将探讨以客户为中心的组织对国内银行的重要性，银行在有效地设计与实施这一架构时，应遵从哪些指导方针和如何努力确保成功。

以客户为中心机制对国内银行的重要性

在全球经济低迷期内，尽管中国的情况好于西方国家，但国内实体经济仍受到了负面影响，特别是在出口领域。银行目前需要巩固与最佳客户的关系，同时有选择性地获取新的优质客户，从而以盈利的方式提高业务量，并避免在今后出现不良贷款。对于银行而言，“以客户为中心”不再仅仅是口号，特别是国内银行已认识到发展零售银行业务、中小企业银行业务及中型企业银行业务并实现业务多元化的重要性。银行所需服务的客户数量及相关复杂性将在未来呈指数式增长。目前，国内银行应该采取行动，转型为以客户为中心的组织，从而做好准备，迎接中国下一波的增长并获得巨大的回报。以客户为中心的组织会为银行带来三大重要好处：

- 一、更高的客户挽留度及客户占有率 — 客户将能得到更多的相关解决方案，从而解决其财务和非财务方面的需求。由于客户更愿意与同一家银行进行业务往来，银行也能由此巩固其主要银行的地位，而这种客户关系的收益率也最高。研究证明，客户从某家银行所获得的服务越多，客户挽留度越高。
- 二、更高的员工劳动率及满意度 — 随着员工的价值和职业水准不断上升，雇主将对员工更满意。这对于人才短缺情况严重的中国金融服务领域而言尤为重要。挽留并发展高素质的员工是未来成功的保障。
- 三、为股东创造更多的价值 — 银行能够以持续的方式，显著改善收

益及回报。发达市场中的事实证明，以客户为中心机制能有效地深化客户关系、扩大业务进项。随着中国银行业市场的不断发展，国内银行的成熟度和行为方式将与发达市场类似。例如，美国富国银行是一家以客户为中心的银行，服务对象是中小企业、大众零售市场以及中型企业。每位客户所使用的产品数量约为六种，这一数据显著高于亚洲的银行。尽管过去两年中美国经历了严重的金融危机，富国银行的情况仍好于其他银行，仍能够在危机中利用并购实现扩张。通过对美联银行的收购，富国银行的销售业绩在美国银行业界名列前茅。2009年一季度，其股权收益率仍保持较高水平，达到14%，而摩根大通银行及美国银行仅为5%和7%。

与其他以推销产品为主的银行相比，以客户为中心的组织寻求以差异化的解决方案满足客户需求，因此，客户更愿意与此类银行进行业务往来。相对于在市场中不断争夺新客户，当银行对现有客户进行交叉销售、向上销售时，其客户获得成本更低（大概是新客户获得成本的三分之一）。因此，来自于每位客户的收益能显著提高。出于类似的原因，差异化的产品及个人定制化服务也能有效地提高首次向客户进行销售的成功率。这也为银行带来了良性循环：更高的成功率促使前台人员在销售上投入的时间更多，从而提高新客户及现有客户销售额、增加收入、改善前台满意度、降低员工流失率、削减客户成本，以持续的方式实现更高的利润。

以客户为中心的组织在中国所面临的挑战

尽管事实证明，以客户为中心的组织有着诸多优势，但为何许多国内银行并未加以实施？我们认为有两大关键原因。首先，中国的银行服务业市场发展迅速，客户亟需能满足其需求的产品。由于传统的以产品为中心的模式仍能正常运作时，因此，做出相应变革对银行的吸引力显然不足。特别是当组织架构发生变化时，这意味着职权结构和资源分配需要做出相应的改变，而劝服现有管理层接受这种权力转变十分困难。其次，由于中国的分行网络覆盖面广，因此在众多员工和广袤地区中实施这些变革需要更多的时间和精力。

例如，民生银行曾于2008年尝试实施一种新的组织架构，却在推动整个组织接受这种变革时遇到了困难。然而，我们可以通过民生银行看到，某些预见未来趋势的国内银行已经开始尝试把握成为以客户为中心的组织所带来的优势。我们相信，民生银行将从此次转型中吸取经验，并在未来打造更有特色的模式。渣打银行也在近年强化了其以客户为中心的组织架构，从而更有效地关注于目标客户群的细分，完善其专业化的销售、产品及服务，以深化客户关系。志存高远的国内银行应该重新考虑其未来的组织架构方式，做好准备，以满足中国客户日益高涨的需求。

国内银行如何建立以客户为中心的组织？

为确保以客户为中心的组织的效率，组织内的所有人员需要在心态和行为上接受这种变革，将以客户为中心的组织这一诺言付诸实践。实施这一架构并无单一的模式，银行能审时度势地设计最适合其自身情况的以客户为中心的组织架构。重点是银行要根据以下六大元素，仔细地设计实施方式：

- 一、组织架构设计；
- 二、客户划分及转移；
- 三、全面的客户认识；
- 四、协作的绩效管理及机制；
- 五、心态及行为变革管理；
- 六、支持变革的工具及基础。

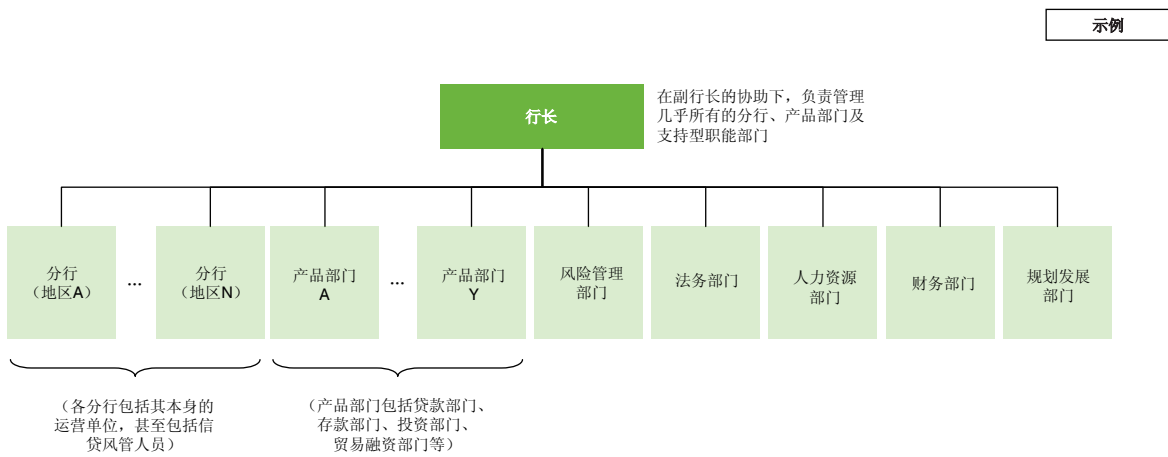
组织架构设计

大多数国内银行的架构以职能或产品为中心。图一所展示的是典型的以产

品为中心的国内银行组织架构。通常，分行/支行负责盈亏，对他们而言，有多少收入及利润来自于哪些客户群并无作出区分。有时，产品部门所扮演的角色是支持型职能部门，而非利润中心。

作为以客户为中心的组织，银行需要规划有多少个重点服务的目标客户群，随后根据这些客户群设计组织架构。某些银行可能最终会组建矩阵式的架构，员工需要同时向客户群部门和产品部门进行汇报。有些银行则可能简单地增加更多的客户群部门，导致控制范围不必要地扩大。我们认为，对于以客户为中心的组织而言，矩阵式架构并非必需，复杂性也能由此而大幅降低。这也正顺应了现代中国企业对组织架构的要求，即简单而灵活。

图一
典型的银行组织架构：以产品为中心，各分行作为利润中心运营，向行长负责



信息来源： 博斯公司分析

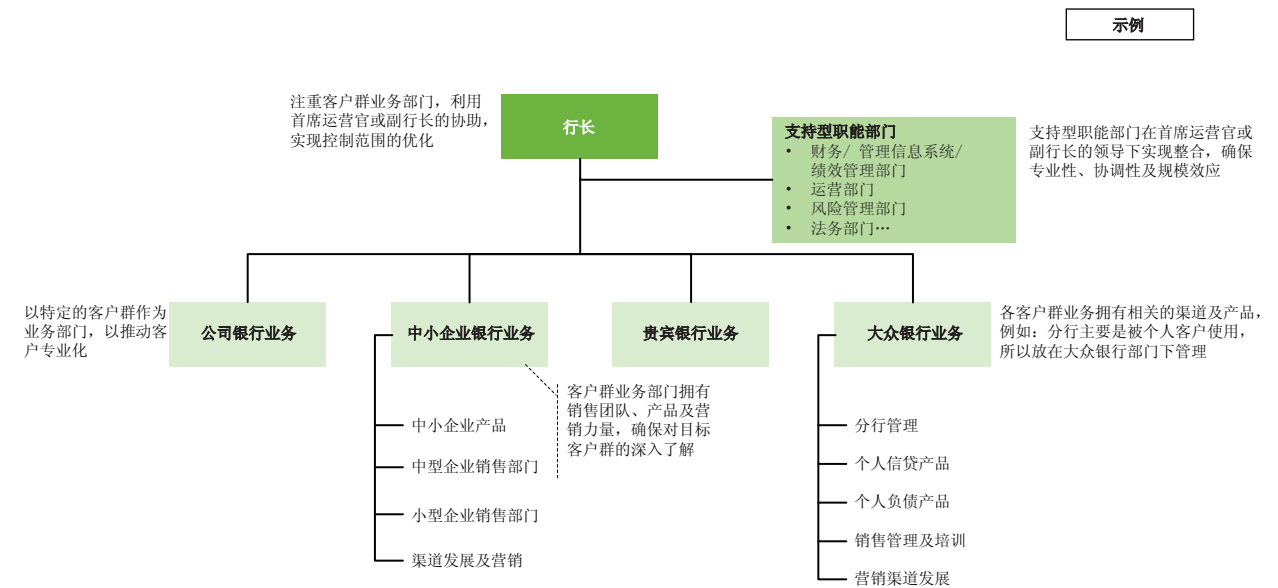
图二展示了由各客户群部门所组成的以客户为中心组织。在该示例中，银行业务由大企业、中小企业、贵宾客户及大众客户等四个独特的客户群所组成。每个客户群部门有着其各自的产品和销售团队，从而保持专业性，确保符合相关的客户群战略。后台职能部门则为相关部门提供支持，从而实现运营的协同效应及规模效应。

客户划分及转移

随着客户群部门的确定，对于如何划分客户并将其归于各个部门的讨论可能会有很多争议。我们曾见一些银行对如何界定中小企业客户，并将部分公司银行客户转移为中小企业银行客户而产生很大的争议。如果银行明确地决定将富裕阶层客户作为工作重心，并设立有别于大众用户服务部门的贵宾银行业务部门，他们也会对如何将客户划归为富裕市场或大众

市场有争议。此外，当客户的情况发生变化时，如何将客户从某一客户群部门转移至另一部门又将是另一番的辩论。例如，当某一大众市场客户的财富不断增长时，应该何时及如何将该客户转至贵宾银行部门，从而为其提供更优质的专业服务并深化业务关系？相反，当某一富裕客户的财富缩水时，应该如何在不危及现有业务的同时，将该客户转至大众银行部门？

图二
以客户为中心的银行组织架构



信息来源：博斯公司分析

尽管我们对客户群划分的截点有明确的观点，但我们想强调的是，银行需要根据客户的行为及经济情况制定适合自身情况的截点。一旦客户位于截点之上，其行为将发生明显的改变，因此，银行需要采取经济上切实可行的不同业务模式为其提供服务。

客户转移通常是自上而下的决策，但也需要自下而上地改变员工的心态并获得其认可。需要设计明确的激励机制，为执行提供支持。我们有一系列从简至繁的激励机制可供银行解决这一问题。

全面的客户认识

以客户为中心组织的管理层需要一套管理信息系统，为其从客户群、产品及渠道等三个维度提供有关客户财务贡献的深入认识。究其原因，银行的管理人员及前台人员需要了解各个客户群及个别客户的整体贡献及客户关系。借此，他们能做出相关的决策，

以深化客户关系，提高客户对银行的贡献度，并在必要的情况下，解除不盈利的客户关系。而这一切的关键，在于建立一套更为灵活的管理信息系统，对这些不同的维度进行说明。此外，为了促进跨部门的协作以及跨渠道的交叉销售，管理信息系统还需要追踪各个部门（客户群部门及产品部门）所付出的努力。因此，该系统通常会采用双重簿记的方式说明各部门的业务贡献度。这与国内银行通常所使用的以分行/支行为基础的损益方式有着不同：因为在同一个分行/支行中，可能有着不同的客户群业务部门的销售团队。所以我们需要单独地追踪其各自的绩效，而不是利用一份损益表概括其整体绩效。接下来，我们将简要地探讨各个维度。

首先，客户群这一维度展示了各客户群及各客户所带来的整体利润及收益率。例如，对某一中小企业客户交叉销售贵宾银行零售产品时，由于该

客户属于中小企业客户群，因此，中小企业客户群中的整体客户价值也包括了该中小企业客户所使用的零售产品。由此，我们可以认识到某个特定客户使用多少产品，这些产品属于哪些类别，盈利情况如何。这一信息也能够与前台的客户关系管理系统联系起来，协助前台理解客户的情况，决定如何最好地向其交叉销售下一种产品，而某个特定客户群的客户也能从其他的客户群部门处购买产品。因此，重点在于关注客户所需的整体解决方案，而不是以产品为中心的组织所采取的那种独立式销售活动。当然，仅仅具备一套更好的IT系统及工具并不足够，还需要改变员工的心态及行为。对于这一点，我们将在稍后的段落中加以探讨。

其次，产品这一维度说明了各产品的收入及利润情况，因此，银行能认识到每种产品的利润如何。所谓的双重簿记通常是指，当贵宾银行业务部门

向某中小企业客户销售开放式基金产品时，由于该客户属于中小企业银行业务部门，因此该部门会将此销售行为登记在册；与此同时，贵宾银行业务部门及相关的产品部门也会将此交易的收入与利润进行簿记，从而反应其贡献。由于追踪了绩效，激励政策将推动前台人员及管理人员在不同部门间进行协作。

第三，渠道这一维度确定了每种销售渠道（分行、外呼销售、直销等）的财务绩效，银行管理层能知道在向某特定客户群进行销售时，何种渠道最为有效。尽管整体的客户贡献度及客户价值等相关信息只能从客户群的维度加以了解，但是由于客户群维度可能进行了上述的双重簿记以促进协作，因此，从产品或渠道这两个维度才能了解到银行实际所获得的收入与利润。

协作的绩效管理及机制

银行设立了客户群业务部门后，应该注意避免出现各部门独自运作，并未采取合作的方式提高效率的不利情况。如果银行设有独立的产品部门，该部门可能会设计与其他部门合作的种种内部制度，从而导致在为客户群业务部门提供支持时，速度和服务质量均有所欠缺。因此，需要以平衡计分卡的形式，引入有关交叉销售及各部门协作的关键绩效指标。某家银行将该类推动协作的关键绩效指标的比重定为20-30%左右以彰显协作的重要性。由于是平衡计分卡，即使是当该部门在自身业务相关的关键绩效指标上表现出色时，但若该部门在协作上不达标，这部门整体绩效仍会受到影响。这也进一步强调了一个事实：成为以客户为中心的组织意味着专业化的程度和绩效水准的提高，同时也不违背国内银行一直所秉承的团结协作精神。

与之类似的是，某银行设立了定期的跨部门审议及会议，以确保合作与协调工作。该银行还设立了争议解决机制，所有的部门均承诺在一周时间内解决争议，并明确界定了逐层上报至高管团队的汇报路线，以求在一周内有效地解决争议。鉴于部分银行的实施成效，这些措施不再仅是一种理论。接下来，我们将探讨，那些已实施了这些变革的银行，在成功地改变内部全体员工的心态及行为时，所面对过的两大关键因素。

心态及行为变革管理

如上所述，组建以客户为中心的组织，关键在于成功地改变组织各级员工的心态及行为。那些希望成功实现此类变革的银行需要坚持以下四个步骤：

- **精心设计变革理念。**这一步骤的关键在于，精心设计一套理念，阐述

以客户为中心组织的管理层需要一套管理信息系统，为其从客户群、产品及渠道等三个维度提供有关客户财务贡献的深入认识。

所需的改变、改变的原因、这种改变对员工和其他利益相关人（如客户、监管方等）所带来的益处、银行应采取怎样的变革行动计划和实施时间表。通常，银行会采用一些比喻的图象，例如破茧成蝶或婴儿茁壮成长等独特的图象，放在变革理念的沟通工具中。记着，在传达重大改变时，感性和理性双方面的沟通是要并重的。

- **自上而下各级沟通。**一方面，迅速的实施能确保变革的动力；而另一方面，匆忙的变革又可能导致实施的效率不尽人意。此外，仅通过广播、备忘录或通气会等方式并不足以获得实现重大变革所需的认可和沟通。银行的董事长、行长需要与直属下级沟通变革的理念、获得他们的认可、听取有关完善的建议、指导直属下级如何与下属沟通并以统一的口径回答相关问题。然后，这些直属下级再向其下属传达变革理念，并以此类推。这种方式能确保对变革理念进行有效且持续的沟通，并因应各部门的文化、风格和

吸收信息的能力的差异而使其沟通的方式更有针对性和认同感。

- **树立榜样。**进行沟通后，变革开始发挥作用，高管团队需要为变革树立榜样。例如，在客户关系经理的陪同下，负责中小企银行业务部门及贵宾银行业务部门的副行长，可以结伴拜访中小企业客户，通过财务规划的方式交叉销售零售产品。这一方式展示了高层的承诺——通过整体解决方案而不是以产品或独立运作的方式服务于客户。所传达的信息十分有力：“领导乐意，我也愿意”。许多情况下，这只是意愿的问题，而不是技术性问题。
- **正规培训。**在全新的以客户为中心组织中，员工更为专业，与其所属客户群部门的联系更为紧密。银行需要完善差异化的培训，以满足不同客户群部门的需求，从而确保员工在销售产品和服务他们的客户时更为有效。例如，贵宾银行业务部门需要指导前台人员如何运用广博的产品知识，通过以需求为基础的

顾问型方式进行销售；而大众银行零售部门则需要关注于前台人员的产品销售效率，以少数重点产品推动业务量。由于现有前台人员从银行获得的经验及技能不尽相同，所以应该在考虑现有技能的基础上，提供差异化的培训。这意味着更有经验的前台人员所接受的培训更为高级、培训时间更短，而不是每位员工均接受相同的培训。

支持变革的工具及基础

上面提到的行动将能形成“软实力”，促进企业文化朝着以客户为中心的组织积极转变。为了持续地推动甚至加快这一转型过程，银行需要为员工提供一系列的工具及基础。好的工具不仅为员工提供了在以客户为中心的组织下提高销售业绩的“硬件环境”，也强化了这种组织所需改变的文化及心态的“软实力”。

- 一、**切实的理财规划工具**——通过切实的工具，销售人员或客户关系经理能迅速评估客户的行为及其风险偏好，从而确定客户属于何种

好的工具不仅为员工提供了在以客户为中心的组织的组织下提高销售业绩的“硬件环境”，也强化了这种组织所需改变的文化及心态的“软实力”。

行为的组群。由此，客户关系经理能根据需求建议解决方案，以更好地满足客户需求，并从一开始就获得客户的信任，提高销售的成功率。这需要深入理解客户需求，而不仅仅是推销某种产品。一套有效的工具能协助员工形成以客户为中心的心态，并利用该新方式为客户提供服务。某些银行可能针对高、中、低三种客户风险程度，实现制定了三套解决方案，但真正以需求为基础的销售及客户行为划分绝非如此简单。因此，总部需要进行研究，从而协助制定适用于中国不同地区的服务方式。经验显示，中国各地区的客户行为有着明显的不同，这也反映了中国市场的多样性。

二、交叉销售检查工具 — 如上所述，客户对某银行的产品使用越多，客户对该银行的忠诚度越高。客户关系经理在首次销售中应该把握机会，尽可能多地向客户交叉销售相关产品。富国银行就有着

很强的交叉销售文化，尝试尽可能多地满足客户需求（该银行对每位零售客户和公司客户的交叉销售率分别为5.8种产品和6.4种产品）。对于国内银行而言，完善以客户为中心的销售及服务的关键，在于制定一套交叉销售检查表，从而使得客户关系经理能在每次销售中检验是否把握了合适的交叉销售机遇。该检查表既可以是清单检查工具，也可以借鉴富国银行的方式，将其结合在产品申请表或开户申请表中：当客户购买某种产品时，会知道有哪些相关产品是可以一并购买的。

三、精益运营服务 — 除了销售工具，银行还应该通过以客户为中心的方式完善其运营流程（信贷流程及交易流程），从而缩短端对端的服务时间，提高服务质量，降低服务成本。通过在银行服务中运用丰田的精益生产流程，并严格削减因生产过剩、过多的动作、重作、过繁的工序、等待、库存及运输等造成

的七种浪费。银行不仅能改善工作流程，还能培养更强有力的精益文化和客户至上文化。因此，所有这些被提及的工具均有两种功能：既有助于以客户为中心组织的实施，又能推动文化和心态朝着以客户为中心的转变。

四、电子商务 — 除工具外，银行也需要设立一个共享、整合的电子商务部门，从总部或集团的层面上进行监控，以获取曾经使用远程渠道的客户的行为信息，并将客户的要求转至相应的业务部门，以提供进一步的服务及交叉销售。该部门并不是利润中心，因此业务部门通常接受这种方式，并与总部协作，推荐更多客户，实现协同效应。这种结构不仅避免了独立运营和重复投资，还提供了一个探讨的平台，确保各业务部门通力协作，通过远程渠道所提供的丰富信息，更有效地了解客户。

五、生命周期的客户关系管理 — 我们曾提及为前台人员提供客户关系管理工具，从而更好地追踪整体的客户关系，并建议销售后续的产品及销售时运用的恰当措辞，以协助销售人员进行下一次的交叉销售。该工具应该积极地为相关业务部门的销售人员提供有关客户生命周期的发展情况，使其能更主动地根据客户实际需求进行销售。由于销售人员对客户的需求日益理解并提供以客户为中心的服务方式，这一切带来的不仅仅是销售业绩的提高，还将使以客户为中心的文化不断地强化。

六、分行设计 — 要成为以客户为中心的组织，需要对分行重新进行规划设计，以体现“客户至上”和“客户便利”精神，并为银行重点关注的不同客户群提供专业化的销售及服务。通常，分行转变为销售中心，将来自不同客户群的业务部门（如：贵宾银行业

务、中小企业银行业务、大众零售银行业务、公司银行业务等）的销售人员分配至分行内不同的业务区，以方便服务不同的客户群。同样，不同地区的分行/支行可以配备不同规模的客户群业务销售团队，以反应微观市场机遇（如：在某些以零售银行业务为主的地区，银行可能并不配备有中小企业银行业务或公司银行业务销售人员）。此外，出于品牌建设、专业服务、更优异的销售团队管理、培训等目的，某些支行可专门从事某一特定客户群的业务。例如，中小企业银行专营中心或大型贵宾银行专营中心等。

七、客户流失监控 — 随着竞争日趋激烈，客户不断成熟，竞争对手可能对优质客户虎视眈眈，伺机夺取。以客户为中心的组织需要建立机制及工具，确定可能流失的客户，并尽量阻止利润贡献度高或具有高价值潜力的客户流失。

我们曾开发了一套工具系统地分析客户流失的原因，并寻求出一系列的最佳方法，从销售、产品、服务、渠道及信贷等各方面阻止客户流失。这种工具还有助于银行评估需要弥补的差距，并予以关注。此外，我们还曾制定了一套客户流失监控系统，用以追踪有流失迹象的主要客户。例如，银行需要监控贷款提前偿还、交易量突然下降、托管资产规模缩小、停止或提取定期存款等迹象。一旦呼叫中心或柜员机发现了此类迹象，应该立即通知相关的销售人员，对客户进行联系，并对具有客户流失风险的情况加以管理。有关如何对可能会流失的客户进行沟通所运用语言措辞也应预先分发给销售人员，协助他们有效地挽回客户。

尽管上述措施意味着大量的工作，但这些方式和工具已被应用于国内银行，并可为那些愿意实施转型的银行带来了优势。

如何开始?

银行设计好如何建立以客户为中心的组织后，需要选择某一地区的分行/支行作为试点。该试点地区可以是思想开放但业绩一般的地区，因为，员工具备足够的技能和正确的心态尝试新事物。通常，经过初期一段时间的适应和磨合后，其财务绩效和非财务绩效均会获得显著的改善。这一成果将鼓励其他业绩欠佳的地区遵从同样的方式扩大收益，同时激励业绩出

众的地区接纳改变从而取得更好的佳绩。此外，该试点的管理人员及基层员工可以为下一轮的区域性推广提供指导，从而有序地实施这一全新的架构。以客户为中心组织的试点不应只涉及一个业务部门，应该涵盖在该地区开展业务的所有业务部门，因为以客户为中心的组织是一个整体，而不是一个部分。

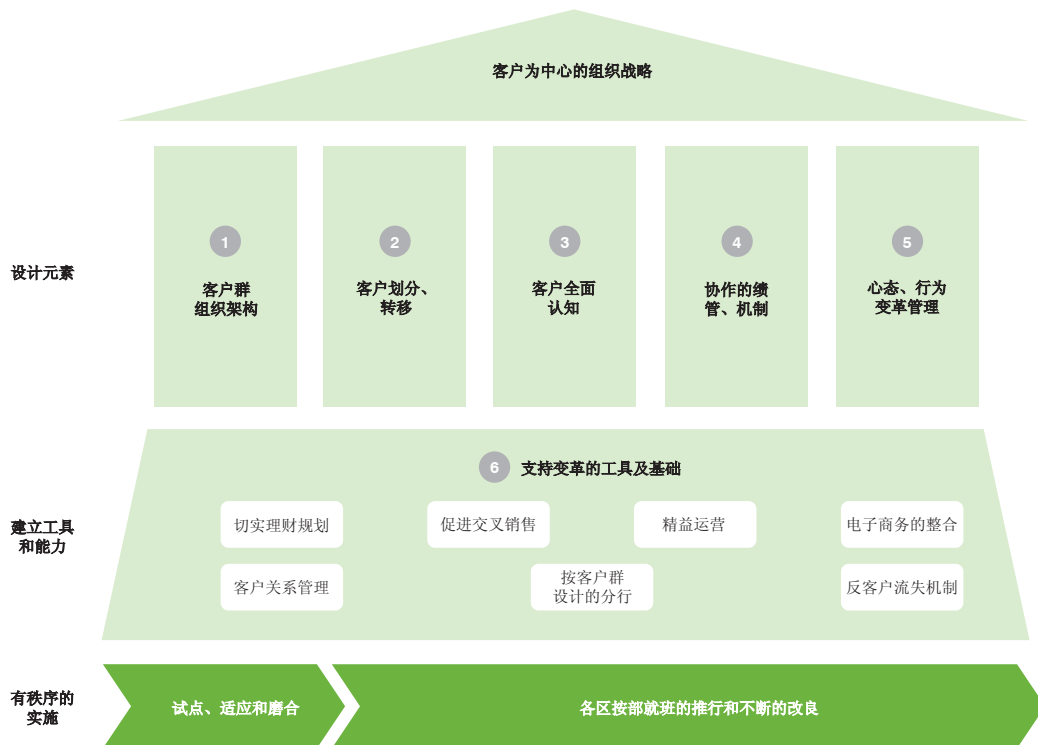
以客户为中心组织的试点不应只涉及一个业务部门，应该涵盖在该地区开展业务的所有业务部门，因为以客户为中心的组织是一个整体，而不是一个部分。

结束语

总结上面谈到如何实施一个真正有效的以客户为中心的组织，请参看以下的图表三。我们相信，以客户为中心的组织可使银行在市场上实现差异化的重要性日益凸显。朝着以客户为中心的组织做出变革，需要远大的愿景、强有力的领导、全情的投入和精心的设计，以确保有效的实施。先

行者所获得的回报将十分丰厚。随着竞争的不断加剧，欲在中国银行业务市场中获得成功，需要与众不同的能力，并致力于理解和定制客户解决方案，从而满足客户不断变化的需求。国内银行需要立即行动起来，建立一个真正以客户为中心的组织。

图三
以客户为中心的组织变革蓝图



信息来源：博斯公司分析

作者简介

柯安德先生 (Andrew Cainey)

是博世公司大中华区副总裁兼金融业务负责人，博世中国战略前瞻研究院院长。他已有近20年在亚洲和欧洲从事咨询工作的经验，自1997年至今一直在亚洲。他曾为中国、韩国及亚洲其他地区的本土及国际金融机构提供大量关于战略、组织及能力建立的咨询服务。

莫冠祺先生 (Ben Mok)

是博世公司大中华区总监，他拥有超过十年的咨询管理项目经验及银行业管理经验。他曾在渣打银行工作，担任东北亚地区个人银行业务发展部门主管。他曾为中国、台湾和亚洲地区的银行提供关于银行业务的咨询服务，包括战略发展建议，组织架构设计/实施，销售业绩管理和改善运营模式等。

您可以点击博斯公司大中华区网站 (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
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 (Edwin Booz) 先生
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59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。

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。