

观点

德特雷夫·施瓦廷 (Detlef Schwarting)

李昕晖 (Stephen Li)

安娜·曼森 (Anna Mansson)

booz&co.

勿失良机
企业如何成功地开展
最佳成本国采购



联系方式

杜塞尔多夫

德特雷夫·施瓦廷

(Detlef Schwarting)

合伙人

+49-211-3890-124

detlef.schwarting@booz.com

慕尼黑

安娜·曼森

(Anna Mansson)

高级经理

+49-89-54525-574

anna.mansson@booz.com

上海

李昕晖

(Stephen Li)

总监

+86-21-2327-9800

stephen.li@booz.com

概述

长久以来，最佳成本国采购这一“传统的采购方式”一直在不同行业企业的议程之上。虽然在过去一段时间内，最佳成本国采购这一理念因多次的尝试失败而备受质疑，但在如今看来，其重要性和必要性已毋庸置疑。

最佳成本国采购带给企业的意义已经不仅仅局限于实现总体持有成本的优势。随着企业努力在新兴市场中建立可持续的本土供应基地，从而为当地生产奠定基础，从这些地区与日俱增的需求中获得可观的市场份额，正成为一种日益强劲的动力，推进着最佳成本国采购项目。在当前的业务环境下，正确地开展最佳成本国采购，是在全球范围内获得成功的必要条件。

通过我们对目前各企业最佳成本国采购实践的全面洞察，按照采购成熟度，我们将其划分为三级：“新手”、“成长”、“卓越”。我们还提供了一份问卷用于确定贵公司目前所处的级别。根据贵公司当前的位置，我们提出了明确的步骤，从而在全球化日益凸显的业务环境下，改善贵公司的最佳成本国采购战略和整体竞争地位。

最佳成本国采购刻不容缓

一个不容忽视的事实是，为了使企业在全中国环境中竞争并发展壮大，最佳成本国采购势在必行，这已不是一种奢望或需要如何选择的问题。许多企业已经清楚地认识到了这一点：

- 丰田近期要求其欧洲供应商停止在发达国家中新建零部件工厂，代以在成本较低的东欧国家和新兴市场中显著提高制造业务。
- 在中国天津的总装线投产一年后，空客于2009年与中国数家飞机零部件制造商在哈尔滨共同投资3500万美元新建一座零部件工厂。
- 路虎和捷豹计划在未来几年内将其新兴市场采购率提高一半。
- 波音计划在未来三至四年内将其位于中国东北的零部件工厂雇员人数增加一倍，达到1200人。
- 本田正在整合供应商，从而将汽车零部件的采购地从发达国家转移至新兴市场。

以上仅是几家在汽车及航空业中不断加强最佳成本国采购实践的几个案例。同样，在广泛的其他行业里，企业也在不断地推进最佳成本国采购。事实上，为数不多的几家声称尚未开展最佳成本国采购项目的企业，也已经将这一问题摆上议事日程或将于近期实施。此外，即使是对于那些在开展最佳成本国采购方面经验丰富的企业，出于竞争和业绩等原因，也比以往有着更大的压力来持续改善，并将其最佳成本国采购实践提升到一个新的高度。

可持续的成本优势

最佳成本国采购中仍有显著的成本效益有待进一步地完全挖掘。长久以来，无论是通过供应商或通过专属工厂，在最佳成本国采购可能实现的总持有成本节省额中，最高约有40%来自于模具、30%来自于机加工、25%来自于压铸（见图一）。中国、印度、亚洲其他地区、东欧、墨西哥和南美等国家因低廉的劳动力成本和较低薪资水平而被视为“最佳成本国”，如果处理得当，这种成本优势可以轻易地弥

图一
各产品的总持有成本

将航空产品的生产从西欧转至中国（示例）

	产品	可能削减的总持有成本
工业品	机加工	10%-30%
	钣金	5%-15%
	锻造	5%-10%
	铝压铸	10%-25%
	灰口铸铁及球形铸铁	5%-10%
	注塑成型	8%-15%
	模具	20%-40%
服务	薪酬/人事主数据库	30%-40%
	工程服务	25%-40%

信息来源：博斯公司

补因在这些最佳成本国采购产品所产生的附加成本（例如更高的物流成本）。

即使是最佳成本国的薪资水平逐年上升，但与薪酬同样保持上升势头的西欧和北美相比，这些国家仍有明显差距，因此最佳成本国采购的理论依据仍然成立。然而，开展全面的总持有成本分析（考虑物流、供应商发展、管理和关税等附加成本）和切实的风险评估（调查货币风险、原油价格、配送问题及类似因素）将比以往更为重要。此外，新兴市场中的供应商也不再是质量低劣、工程技术能力落后和生产率低下的大名词。许多企业的采购负责人表示，他们所青睐的最佳成本国供应商在质量和交货时间等方面取得了长足的进步，所提供的工程支持力度也不断加强。值得一提的是，在近期的经济危机中，最佳成本国企业的表现非常值得信赖。这一切都意味着最佳成本国采购及其相关的供应基地已非常成熟。

新兴市场中不断增加的需求

除了显著的成本效益外，在新兴国家中不断迸发的本地需求，无论是企业对企业（B2B）和企业对消费者（B2C）市场，正在成为一种新的驱动力，激励甚至是迫使企业完善并扩大其最佳成本国采购活动。建立强而有效的当地供应链是在这些呈上升势头的市场保持有效供应并以适当的价格获得可持续的利润的先决条件。如今，这些新兴的成长型市场业已成为企业的必争之地。在近期的经济衰退中，当西方社会的购买力显著下降时，新兴国家中的销量却逆势而上，并有望保持这一增长势头。

以汽车及航空业为例，国际商业观察（Business Monitor International）预测，俄罗斯的乘用车销量有望保持以每年17%的速度增长，到2014年时销量将超过300万辆，其中在俄罗斯当地生产的车辆将占到整体销量的三

分之二。中国的汽车年销量则有望在2014年时达到2000万辆，为2007年销量的2.5倍。这些汽车几乎都将在中国制造。而根据环球通视（IHS Global Insight）的一份预测，到2020年，亚洲的轻型车销量有望以400万辆的数据一举超越北美和西欧的销量总和。同年，巴西的汽车市场可能会超过任意一个欧洲国家。

对航空业而言，新兴市场也为其提供了增长的机遇。根据环球通视的报告，在未来20年内，中东地区航空类产品每年的销售增长率将达到7.1个百分点，而到2029年，亚太地区（主要是中国和印度）将占到整个航空市场三分之一的份额，超过北美和欧洲的总和。此外，新兴地区也正日益成为航空企业重要的制造基地。例如，在未来五年内，中国航空制造业所创造的附加值有望翻番并超过西欧，占据全球航空产业近22%的市场份额。

为了在新兴国家不断扩张的市场中获得可观的市场份额，在这些地区拥有生产设施的西方制造商和供应商必须依赖于成本效力和竞争力。在当地采购绝大部分的原材料势在必行，某些表现出色的企业本地采购比例达到了90%。这很大程度上是因为政府通常有着严格的本地化要求，或对本地采购比例达到一定程度的产品给予进口税补贴。此外，服务（特别是工程服务）合同日益趋向于在新兴市场当地签订。除了高学历、低工资的优势外，当地的工程专业人士在针对当地要求和偏好定制产品规格的过程中，也发挥着重要的作用。事实上，抛开过去失败的尝试，随着新兴市场的蓬勃发展，对于企业而言，在最佳成本国建立可持续的供应基地已刻不容缓。新兴市场的发展速度如此之快，以至于领先的企业也纷纷将其重心从西方转向新兴国家，即针对最佳成本国的市场开发新产品，随后在全球销售，而不是反向操作。

新兴市场成熟而带来的现实变化

2011年，新兴市场中轻型车的销量有望超过成熟市场。

中国业已成为全球最大的轻型车市场。

在未来20年中，中国对商用航空器的需求将飞速增长，全国20座-149座飞机的数量将与欧美飞机数量相当。

因此，在新兴市场中并未建立可持续且具有竞争力的供应基地的企业，将眼睁睁地看着其竞争对手攫取大块的市场份额。





新手、成长、卓越？

目前，最佳成本国采购运作呈现出不同的模式和不同程度的表现。整体的实践方式得以显著的改善，但并非所有的企业都已充分挖掘了潜能。在我们看来，最佳成本国采购的成熟度分

为三个等级：“新手”、“成长”、“卓越”。通过回答关于目前实践方式和经验的问题，各企业能确定其所处的等级（见图二）。

图二
评估贵公司的最佳成本国采购成熟度

成熟度评估问卷

A部分		是	否	B部分		是	否		
1.	针对从最佳成本国采购设定了明确的目标	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.	至少有40%的采购支出于最佳成本国	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.	至少有10%的采购支出于最佳成本国	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.	最佳成本国生产的产品中，70%的原料为当地采购	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.	根据明确的标准，采用全面的方法（如总持有成本）做出最佳成本国采购决策	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.	简单和复杂的零件均从最佳成本国采购	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4.	一直鼓励西方供应商完善在最佳成本国的布局	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.	对最佳成本国中所有相关原材料的当地供应商均予以认证	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5.	在最佳成本国设立了采购办事处，从事战术型采购	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5.	在最佳成本国当地建立了成熟的采购能力（如战术型、技术型、战略型）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6.	在关键的最佳成本国市场中建立了能力，能评估当地供应基地并发现可持续的采购机遇	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.	在最佳成本国当地建立了跨职能部门的技能和能力（如研发中心、供应商发展团队）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7.	业务关系稳定的最佳成本国供应商能经常收到新的询价请求并赢得新业务	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.	采购部、工程部以及事业部的管理层对最佳成本国采购部门达成一致	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
 <p>如果A部分中六个及以上问题的答案为“是”</p>				8.	能在最佳成本国直接签订关于零部件和原材料的合同	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				9.	能够在最佳成本国确定当地二、三级供应商是否合格并签订合同	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				10.	在所有相关的最佳成本国中，有部分研发资源专职从事产品的反向工程工作，从而为当地市场降低成本并定制规格	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				11.	在新兴市场中建立了物流体系，从而优化运输及库存成本	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				12.	有选择地培养部分最佳成本国供应商，使其成为开发伙伴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				 <p>如果A部分中不足六个问题的答案为“是”</p>		 <p>如果B部分中不足十个问题的答案为“是”</p>		 <p>如果B部分中十个及以上问题的答案为“是”</p>	
				新手		成长		卓越	

信息来源：博斯公司

新手：如果在此次测试中被判定为新手，则贵公司可能刚刚踏上最佳成本国采购之路。事实上，贵公司可能已经拥有初步的最佳成本国采购方案，但仍缺乏明确的目标。最为常见的是，新手型企业在做出最佳成本国采购决策前，没有从总持有成本的全局角度出发，并未考虑所有相关的成本和风险。

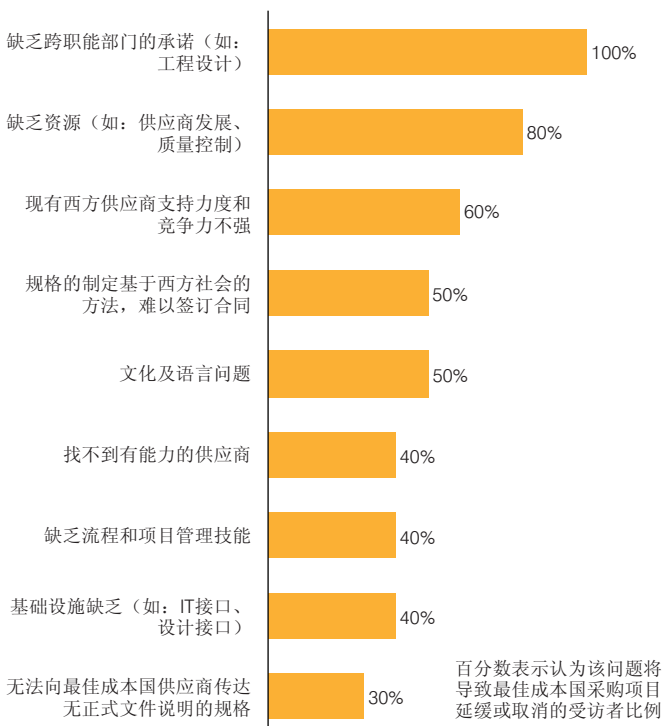
成长：如果属于成长型企业，则贵公司已经拥有了一套合理的总持有成本方法，并与最佳成本国采购业务紧密结合，这意味着10-40%的第三方支出用于最佳成本国，也意味着贵公司鼓励一级供应商从最佳成本国的二、三级供应商处采购零部件和原材料。许多成长型企业所面临的巨大挑战，是从战略型采购而不是仅仅从战术型采

购的角度，在新兴国家中建立制造设施和供应基地，并能够在当地市场中评估真正的采购机遇。在中国大多数西方汽车整车商和航空企业均属于此类。

卓越：如果贵公司达到最佳成本国采购的卓越级，则最佳成本国采购支出可能占到整个第三方支出的四成以上，且新兴国家生产所用的原材料中有很大一部分（90%甚至以上）采购自当地。卓越型企业有成熟的当地战略采购部门为其自身及供应商的最佳成本国采购活动提供支持，从而建立完备且全面整合的供应基地。目前全球仅有不到一成的汽车及航空企业能达到这个水平，其中大多数为一级汽车供应商。

图三
最佳成本国采购活动中的主要困难

主要困难



信息来源：博斯公司

各级最佳成本国采购成熟度意味着不同的机遇、挑战和进一步完善能力的方式。博斯公司2010年对汽车及航空企业的一次调研显示，九成的企业承认他们仍在疲于应付最佳成本国采购活动中的一些常见困难（见图三）。最大的困难包括：难以获得跨职能部门的承诺（例如：从工程设计到协助针对当地需求定制规格）、难以获得充足的资金用于质量控制和供应商发展、现有西方供应商对最佳成本国采购的积极性不高。

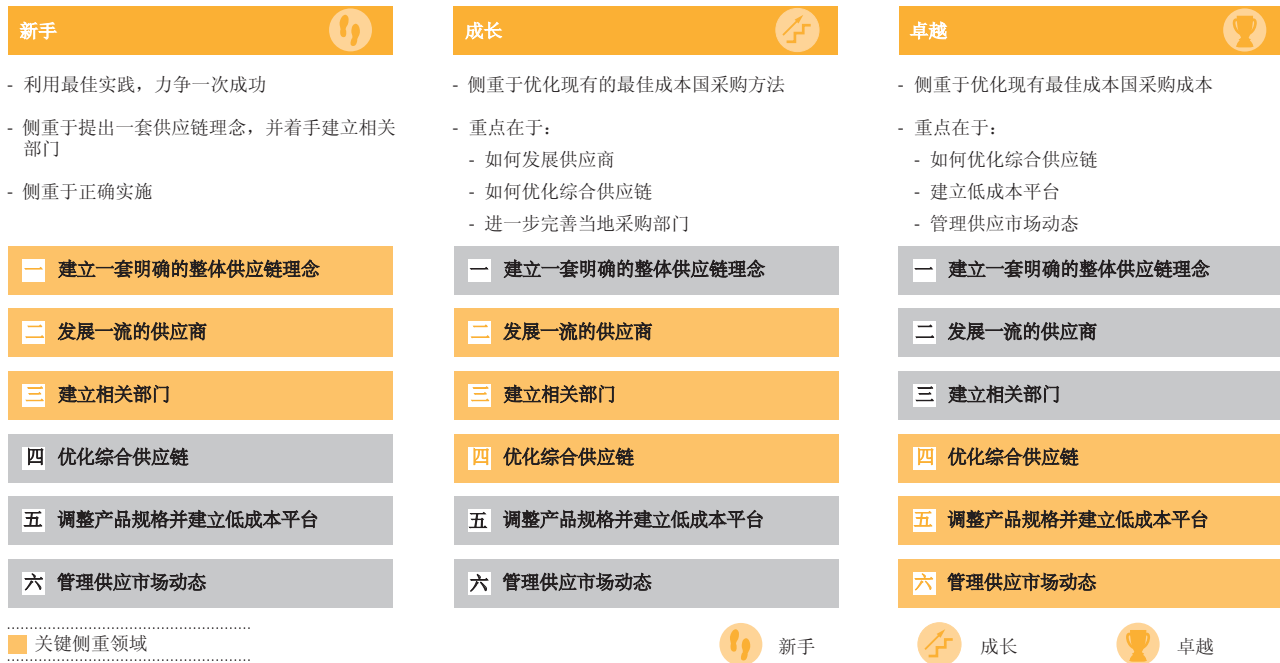
一位航空企业采购负责人表示：“当我们发现这些供应商时，他们远远没有做好准备。我们需要发展他们，但并没有足够的资源。”而一位汽车企业的采购人员也道出了另一次倍感挫折的经历：“由于某新发展的中国供应商所提供的零部件不断出问题，我们停止了对该供应商的发展程序。最后，我们认识到原来是设计图有了变化，却没人通知供应商。”

在寻找新的方式应对最佳成本国采购的困难时，许多企业颇有创造性。针对不同的采购成熟度，我们制定了一

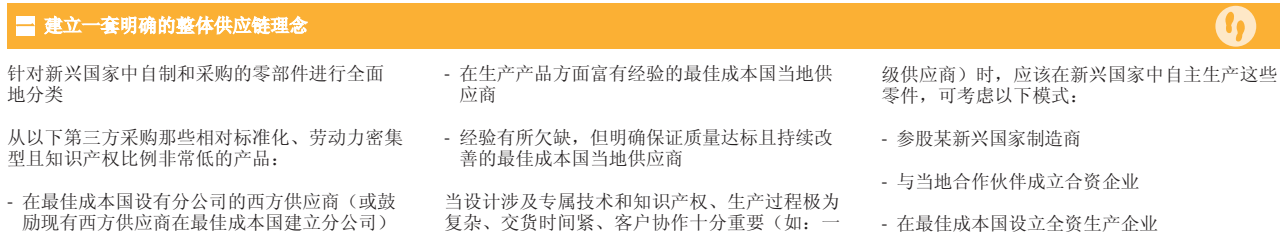
套最佳实践方案，从而协助企业更上一层楼（见图四）。

图四
最佳成本国采购成熟度框架

针对不同最佳成本国采购成熟度水平的工作步骤



针对不同最佳成本国采购成熟度水平的工作重点



发展一流的供应商



新兴市场中的供应商需要大力的支持，从而一直满足西方企业的标准并持续地实现成本节省潜能。领先的企业大多正在寻求降低成本和实现运营的精益化，早已在十年前就着手在新兴市场中

建立供应商发展团队。常规的发展计划包括在采购部门内建立两个各有侧重的供应商发展团队。供应商启动团队在最佳成本国协助新的供应商或表现欠佳的供应商提高质量及交付标准。而供应

商发展团队则协助供应商通过整条供应链上的流程精益化，实现成本的削减。此外，还可以在新兴国家中成立研究院，协助新的供应商理解相关的程序和要求。

建立相关部门



在最佳成本国发展供应商和实现供应链的完全优化，跨职能团队是必不可少的前提。

团队应该由以下人员组成：

- 侧重于供应市场评估和品类战略、供应商选择和合同管理、项目管理、战术型采购等工作的采购专家

- 负责批准供应商的质量工程师
- 能够协助供应商发展成为首选合作伙伴的供应商发展团队
- 为设计和生产批准流程（如：生产件批准程序、生产组织审批）提供支持的工程部门

- 推进技术创新的IT团队

作为职责的一部分，这些跨职能团队还需要对西方的企业内各团体提供最佳成本国采购机遇和文化问题等方面的知识，设定跨职能部门的最佳成本国目标并优化全球物流，加快使用当地原材料并将在最佳成本国生产的零部件出口至全球。

优化综合供应链



只有在一级供应商的基础上实现供应链的整合，即对二、三级供应商进行优化，才能挖掘最佳成本国采购的全部潜能。

例如，某在中国进行最后装配的整车商可能从日本采购一级零部件（尽管并不完美，但也可以接

受），但二、三级供应商却从法德等高成本国家运送零部件，并从瑞典采购原材料。如此一来，该整车商希望通过中国业务所实现的成本节省因供应链的不完善而损失殆尽。这种零部件的四处拼凑不仅成本高昂，而且也交付时间和可靠性带来了风险。为了避免这种情况，与一级供应商

共同了解其供应链结构并确定是否需要最佳成本国采购活动进行调整。如果发现不足，需要召开供应商研讨会，发现或共同发展其他的二、三级最佳成本国供应商，与现有供应商共同确定最佳成本国方案，重新设计物料的流程。

调整产品规格并建立低成本平台



西方的企业正在向新兴市场中引入西方的零部件和产品规格，但他们正在错失新兴国家中一个重大的机遇：根据当地需求定制产品规格。只有针对使用量日益增加的最佳成本国产品和原材料，并结合这些国家中的市场需求和偏好，对设计方案进行调整，这些企业才能实现创新、稳定的市场需求和显著的成本优势。可以通过以下两步克服这一重大缺陷：

- 组建由工程师组成的当地团队，或利用新兴市场供应商或当地工程公司中工程师的专长，重新针对新兴市场制定现有产品的规格并设计新的低成本产品，从而推动当地销量、完善最佳成本国中的供应商网络、削减生产成本。
- 将针对新兴市场重新设计的产品作为现有产品的简化版和经济版引入西方国家。例如，根据

《哈佛商业评论》报道，通用电气曾针对中国和印度的销售特意开发了一款便携式心电图机，并于近期在美国销售，售价仅为非便携式设备的五分之一。由于该设备灵活机动、富有创意且价格便宜，已经受到了美国医疗界的好评，并正在针对该设备开发新的应用程序。

管理供应市场动态



鉴于新兴国家经济的高度变化性和流动性，只有坚持不懈地研究最佳成本国采购业务的竞争力并探索新的供应市场，卓越型企业才能在最佳成本国采购中长期保持成功。

因此，为保持卓越地位，企业必须致力于一系列的活动，以实现短期和长期的影响。

短期

- 开展常规的竞争力对标，确定竞争对手的最佳成本国采购情况，密切注视新兴市场的政治和经济发展，确定风险和机遇

- 管理员工不满、供应商财务出现问题、产能短缺等短期风险
- 利用产能扩张等短期机遇
- 寻求机遇，与最佳成本国和西方的供应商建立互惠的伙伴关系

- 鼓励现有的西方供应商在东南亚和非洲等新的最佳成本地区建立生产设施
- 确定哪些计划在其他市场中拓展业务的现有供应商能带来机遇并把握这些机遇，以利用最佳成本布局，例如，那些在东欧开展投资或投资破产的西方供应商的中国企业

长期

- 加强客户研究和供应市场研究，加大在中国等新的最佳成本国和保持数十年高速增长的发展中地区的零部件研发力度

信息来源：博斯公司

领先的典范：案例分析

某大型汽车供应商是最佳成本国采购业务的卓越代表。该公司早在十余年前就已成功地采用了这一战略。从上世纪90年代中期缓慢起步，该公司第一次最佳成本国采购尝试始于从中国采购，为其当地生产和出口提供支持。但在很短的时间内，该公司就将这一运作方式应用于东欧、墨西哥和印度等其他的新兴地区，并同时在中国成立了发展中心，协助其供应商在当地采购原材料。

最为关键的是，该汽车供应商在千禧年伊始就实现了最佳成本国采购业务的转型，从总持有成本代替单纯的以价格为基准，从而在这一方面超越竞争对手。该公司的采购决策取决于供应商成熟度、产品质量、物流基础设施及成本、地缘政治风险等一系列全面的战略性标准。这一敏锐而又志向远大的变革，使得该公司能将其最佳成本国采购项目扩大至更多的新兴市场，并在全球建立跨职能的采购部门，为最佳成本国供应商提供培训、发展项目和研发等方面的支持。

如今，该供应商第三方支出中有四成用于新兴市场采购。除新兴市场中常规的采购职能部门外，该公司还着手在具有战略重要性的新兴市场中建立技术采购办公室，以削减产品成本并适应当地要求。事实上，这些办公室是该供应商业务重心转移工作的一部分，着眼于在中国等重要市场中的本土销售，而不是出口。该公司预计其最佳成本国采购业务将在2015年时占到全球采购业务的一半以上，并计划将中国等新兴市场中的制造基地本土采购率提高到90%以上。

该公司富有远见的最佳成本国采购方式带来了有形和无形的回报。即使是在汽车业面对着严峻的衰退，许多竞争对手相继宣告破产甚至完全清算的情况下，该汽车供应商仍能继续在研发上投入巨资，通过为新兴市场设计新的产品而实现增长。同时该公司的年报显示，当年业绩超过行业平均水平。

要点荟萃

- 为了实现总持有成本的优势，对企业而言，最佳成本国采购的重要性与日俱增，已经成为把握新兴市场中不断增长的需求的一种方式。
- 过去，企业通过各种方式，从最佳成本国采购中实现了25-40%的总持有成本节省。
- 根据其最佳成本国采购的情况，企业可被划分为三类：新手、成长、卓越。而根据企业所属的类型，可采用一系列特定的步骤改善其最佳成本国采购战略。

作者简介

德特雷夫·施瓦廷先生 (Detlef Schwarting) 是博世公司驻杜塞尔多夫办事处合伙人，擅长工业品、医疗和高科技行业内的采购，尤其是在战略型采购、采购运营模式和技术型成本削减等方面具备丰富的经验。

李昕晖先生 (Stephen Li) 是博世公司总监，常驻上海办事处。拥有15年左右的在跨国企业与管理咨询行业的供应链管理工作经验，他在个人消费品、电子产品、汽车、机械以及工业品行业拥有丰富与广泛的供应链管理工作经验。

安娜·蔓森女士 (Anna Mansson) 是博世公司驻慕尼黑办事处高级经理，擅长汽车、航天和消费品行业中的战略型采购。除在许多地区和行业中积累了大量采购和供应链经验外，她还曾在欧洲和中国出任过汽车企业的采购经理，主要负责新兴市场中的采购。

结束语

随着全球化步伐的加快和新兴市场中需求的不断涌现，最佳成本国采购业务在企业议程中的重要性不断攀升。任何一家企业，如果对我们所发现的最佳实践方法加以采用，都将得到获利的机遇。无论贵公司的成熟度如何，都可以立即采取行动改善最佳成本国采购业务的绩效：

- **新手：** 设定明确的跨职能部门采购目标、严格地推行总持有成本评估、着手建立最佳成本国采购部门
- **成长：** 提高最佳成本国采购在第三方支出（甚至包括更难以处理的商品）中的占比，发展更多本地供应商、优化供应链、继续完善跨职能采购部门的能力
- **卓越：** 针对当地市场设计产品规格并尝试推向西方市场、通过实施精益发展项目打造一流的最佳成本国供应商、研究新兴市场中下一轮的增长机遇

成熟度的提升需要愿景、战略远见、高层的承诺、明确的目标、激励体系以及努力的工作、勤勉和持之以恒。一个企业不能单独实现可持续的最佳成本国采购实践。完成切实的最佳成本国采购转型，需要包括实施采购项目的企业及其关键供应商在内的整个业务体系的相互协调。

您可以点击布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

布斯公司
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
多哈
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰

达拉斯
华盛顿特区
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
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，
布斯公司 (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·布斯
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61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。2010
年，布斯公司在独立报告《白色空间》中名列咨询公
司“最佳思想领袖”类第一名。

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，请浏览布斯公司大中
华区网站：www.booz.com/cn。