

ATKearney

科尔尼中国竞争力研究院

科尔尼全球城市营商环境指数暨百强城市排行榜

全球孤岛主义盛行的当下，企业、资本与人才进一步成为世界各国城市之间争夺的对象。如何提升城市乃至国家的营商环境成为首要课题。



科尔尼首发全球营商环境指数暨百强名单

营商环境是指影响企业活动的社会要素、经济要素、政治要素和法律要素等全部内容，是一项涉及经济社会改革和对外开放众多领域的系统工程。

近年来，中国营商环境面临的诸多问题引起了中国政府的高度重视。2018年8月27日，国家发改委组织和召开了全国营商环境评价现场会暨优化营商环境工作推进会，会上国家发展改革委提出了“打造法治化、国际化、便利化的国际一流营商环境”工作目标，并将优化营商环境工作分为三个阶段，第一阶段建立中国营商环境评价指标体系；第二阶段开展全国营商环境试评价；第三阶段将营商环境评价体系向全国推广。

科尔尼作为投资和营商环境领域的引领者，于2019年初发布世界首个《全球城市营商环境指数》（Global Cities Business Environment Index, 简称“GCBEI”）以及当前排名，涵盖全球45个国家的100座领先城市，中国有20座城市上榜。该指数具备三大独特性：

独特性一：全球首发，系统性地涵盖全球45个国家和20座中国城市。科尔尼《全球城市营商环境指数》是第一个全球城市的营商环境排名。不仅选取了全球领先的世界级城市，如纽约、伦敦、东京、新加坡等，也将中国的各层级城市纳入考量，其中包括中国大陆的4座超一线城市、7座新一线城市和9座其他中国城市。

独特性二：是一套综合评估体系，全方位考虑社会、经济、政治和法律要素在内的营商环境重要内容。科尔尼《全球城市营商环境指数》所采用的评价体系围绕商业活力、创新潜力、居民幸福感、行政治理四个维度共计23个标准，提供了评估全球最具营商环境吸引力城市的独特工具，对100座城市进行营商环境综合排名。科尔尼的框架体系较世界银行《营商环境报告》中采用的评价体系——影响国内中小型企业在本国内设立、选址、融资、日常经营的11个方面，更为全面。科尔尼框架体系综合考虑了企业获得商业成功涉及的全部利益相关方即政府、社会、企业自身，考察一个城市的相关方如何协调发展，打造利于企业发展的营商环境。

独特性三：扎实的数据基础并每年更新。科尔尼《全球城市营商环境指数》拥有来自于《全球城市指数》和《全球潜力城市指数》的长达10年的数据积累和全球领先城市的案例研究，可成为未来中国城市发展的研究基础和对标榜样。而该指数评价体系所提供的信息对全球的商业领袖评估中国市场开拓和扩张的潜力也极具参考价值。

表1

2019年全球城市营商环境指数排行榜百强名单

城市排名		城市排名		城市排名		城市排名	
2019年	城市	2019年	城市	2019年	城市	2019年	城市
1	纽约	26	哥本哈根	51	圣地亚哥	76	马尼拉
2	伦敦	27	都柏林	52	迪拜	77	重庆
3	东京	28	达拉斯	53	吉隆坡	78	约翰内斯堡
4	巴黎	29	温哥华	54	布宜诺斯艾利斯	79	南京
5	旧金山	30	马德里	55	阿布扎比	80	新德里
6	新加坡	31	蒙特利尔	56	多哈	81	无锡
7	波士顿	32	西雅图	57	圣保罗	82	大连
8	芝加哥	33	迈阿密	58	深圳	83	瓜达拉哈拉
9	苏黎世	34	大阪	59	伊斯坦堡	84	安卡拉
10	柏林	35	费城	60	墨西哥城	85	长沙
11	阿姆斯特丹	36	杜塞尔多夫	61	圣彼得堡	86	武汉
12	洛杉矶	37	巴塞罗那	62	杭州	87	宁波
13	悉尼	38	香港	63	曼谷	88	马斯喀特
14	斯德哥尔摩	39	名古屋	64	利马	89	蒙特雷
15	悉尼	40	凤凰城	65	广州	90	青岛
16	华盛顿	41	北京	66	苏州	91	突尼斯
17	墨尔本	42	米兰	67	科威特城	92	贝洛奥里藏特
18	多伦多	43	罗马	68	里约热内卢	93	开普敦
19	法兰克福	44	布拉格	69	利雅得	94	西安
20	日内瓦	45	台北	70	成都	95	郑州
21	首尔	46	莫斯科	71	波哥大	96	阿雷格里港
22	休斯顿	47	华沙	72	孟买	97	卡萨布兰卡
23	维也纳	48	上海	73	麦纳麦	98	班加罗尔
24	亚特兰大	49	布达佩斯	74	吉达	99	墨西哥
25	布鲁塞尔	50	特拉维夫	75	天津	100	雅加达

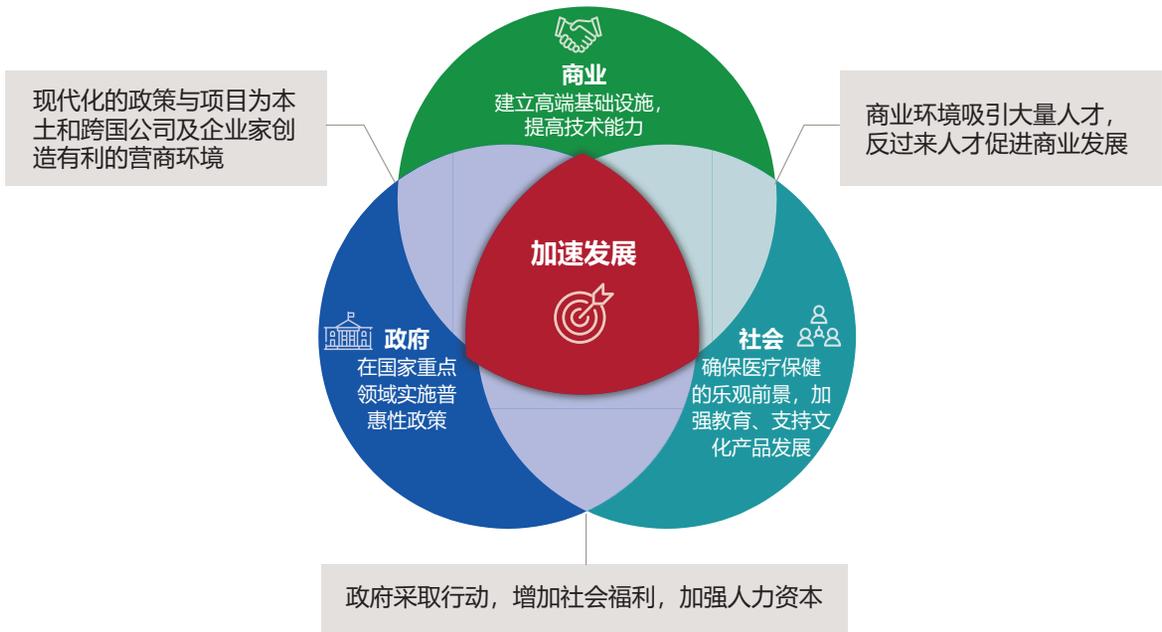
中国城市

在企业实际运营中需要面对的不仅仅是行政机构的效率问题，还受到诸如市场活力、居民幸福感、人口受教育程度等因素的显著影响，营商环境是一个综合的生态系统。

科尔尼全球城市营商环境评价体系综合评估城市营商环境生态系统

科尔尼通过对全球城市发展历程的长期研究发现，促进城市营商环境和竞争力提升需要多项举措协同开展，企业获得商业成功需要利益相关方即政府、社会、企业自身的协调发展。政府应努力优化政策环境、行政效率和管理制度，为企业创造良好的基础设施和经营环境，同时确保人才库的建设与人才的培养；企业需提升创新能力、运营效率和商业活力以增强企业实力、吸引优秀人才，进一步促进市场主体发展；社会需要提升文化体验和人文关怀，增强社会福利和居民幸福感，创造宜居环境。因此，更恰当的营商环境指标体系应能够充分评估政府、商业和社会的全方面影响因素（见图1）。

图1
城市发展生态系统



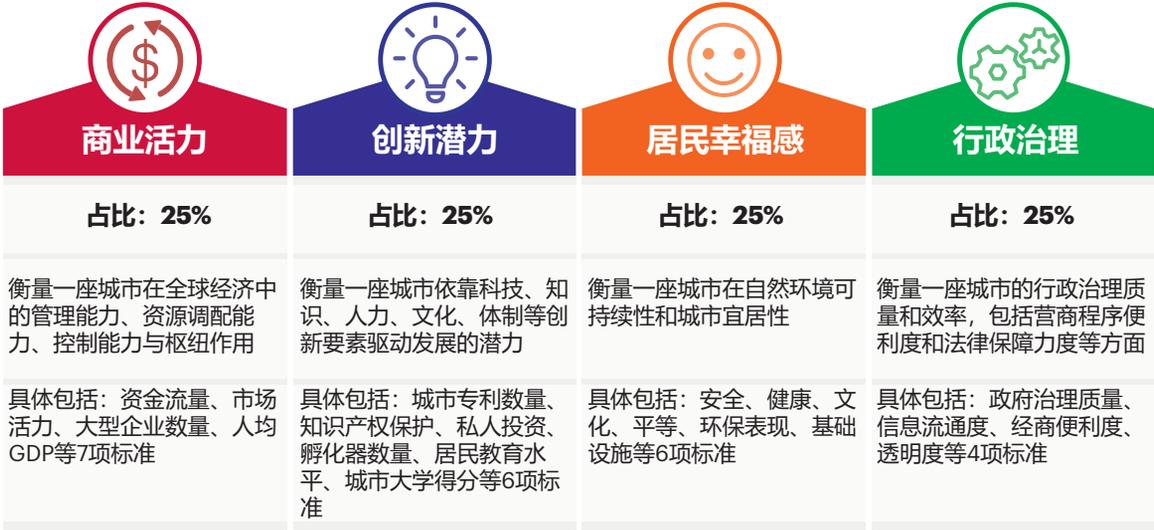
数据来源：科尔尼

科尔尼作为投资和营商环境领域的引领者，从2008年开始联合芝加哥全球事务委员会以及《外交政策》杂志共同研究并发布全球城市指数报告，是最早的全球城市排行榜之一，因对城市综合实力和未来潜力的全面评估获得颇高评价。十年来，该指数报告不断完善，评估城市范围从早期的60个全球城市扩展到了上百个城市，更好地反映了影响城市成功发展的因素。

科尔尼全球城市指数报告由《全球城市指数》(Global Cities Index, GCI) 和《全球潜力城市指数》(Global Cities Outlook, GCO) 两部分组成，前者评估城市当前的全球影响力表现，后者评估城市未来发展潜力，是评估全球城市竞争力的独特工具。

2019年，科尔尼在《全球城市指数》和《全球潜力城市指数》的基础上，选择与综合营商环境最相关的多个维度和标准，构建了全新的科尔尼全球城市营商环境评价体系（见图2）。

图2
科尔尼全球城市营商环境评价体系



数据来源：科尔尼

科尔尼营商环境评价体系提供了评估全球最具影响力和最具营商环境吸引力城市的独特工具，围绕商业活力、创新潜力、居民幸福感、行政治理四个维度共计23个标准，对来自45个国家的100个城市进行营商环境综合排名，从而体现在全球范围内，这些城市如何应对外部环境变化推进一体化及互动进程并扩展其影响力。该评价体系所提供的排名与信息对全球的商业领袖评估新区域开拓和进行全球扩张极具参考价值，而创造良好的营商环境能带来三大益处：

- **提升国际能见度：**全球领先城市不仅能掳获各个国家的目光，更直接地提供世界各国商业领袖最清晰明了、最具权威性的排名参考，创造更多未来商业发展与交流机会。
- **吸引企业入驻：**排名前25名的城市拥有的财富500强大企业及政商相关会议为其余城市的七倍，反映出优秀营商环境能持续地吸引极具实力的企业入驻并汇集各方资源。
- **招募杰出人才：**良好的营商环境将带动无数绝佳的就业机会，使出色人才汇聚一堂；而源源不绝的人才注入是企业高效成长的根本，将推动更快速、蓬勃的城市发展。

虽然榜单上的四大维度上综合得分最高的城市与去年别无二致，但是值得注意的是，各细分子维度上的领先城市却有所调整，且覆盖地域更广，发展水平更高。纽约在经济指标上得分最高，旧金山创新指标得分最高，日内瓦居民幸福感得分名列第一，新加坡则在治理指标得分最高（见图3）。旧金山湾区在硅谷众多高增长企业的推动下，再次领衔创新潜力榜首，保持了持续的创新优势。仅去年一年，旧金山湾区企业国际专利申请数量就达到34,324个，其中谷歌占6.5%。

图3
2019年科尔尼全球城市营商环境评价体系中的领先城市

商业活力	创新潜力	居民幸福感	行政治理
纽约	旧金山	日内瓦	新加坡
<p>《全球城市营商环境指数》— 各细分指标上的领先城市</p> <p>财富500强企业 北京</p> <p>领先的全球服务企业 香港</p> <p>资本市场 纽约</p> <p>人均GDP 休斯顿</p> <p>航空货运 香港</p> <p>海运 上海</p> <p>ICCA会议 巴黎</p>	<p>人均专利数量 旧金山</p> <p>私人投资 伦敦</p> <p>校办孵化器 莫斯科</p> <p>高等学府 波士顿</p> <p>知识产权保护 多个领先城市</p> <p>高等学历人口 东京</p>	<p>稳定性和安全性 多伦多</p> <p>医疗发展 多个领先城市</p> <p>文化体验 伦敦</p> <p>基尼系数 多个领先城市</p> <p>环保表现 日内瓦、苏黎世</p> <p>基础设施 多个领先城市</p>	<p>政府治理质量 多个领先城市</p> <p>信息流通度 巴黎</p> <p>经商便利度 新加坡</p> <p>透明度 哥本哈根</p>

数据来源：科尔尼



中国20座城市入围百强

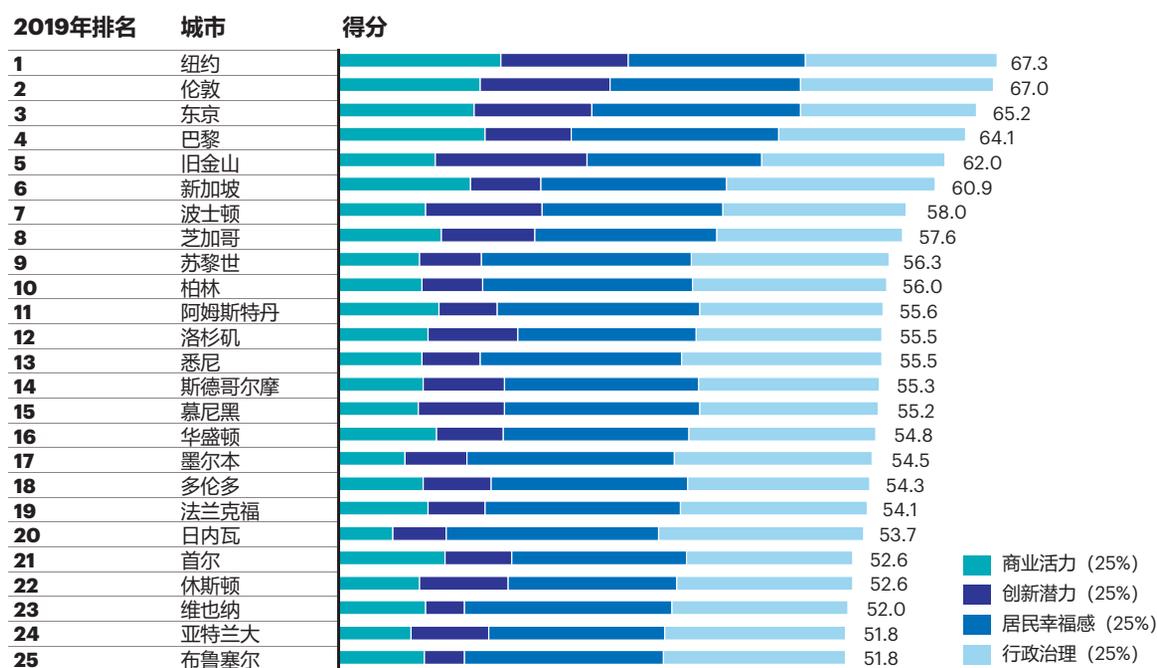
基于科尔尼全球城市营商环境评价体系和对全球100座城市的营商环境竞争力数据的分析，结合科尔尼对中国若干典型城市的决策者和企业经营者的调查和访谈，我们评估了中国城市级营商环境的现状及面临的主要问题。我们认为，中国城市营商环境的改善和提升依然任重道远。

中国城市营商环境现状

2019年入围科尔尼全球城市营商环境指数百强排行榜靠前的中国城市仅有香港及北京，且均落于30名外，较第一梯队差距甚远。

根据科尔尼最近发布的营商环境报告显示，纽约、伦敦、东京、巴黎、旧金山、新加坡等城市稳居世界最佳营商环境城市第一梯队，这些城市备受全球最优秀企业和人才的青睐，拥有商业活力、创新潜力、居民幸福感和行政治理等各方面的综合优势，能够帮助企业和个人实现成功发展。（见图4）

图4
2019年科尔尼全球城市营商环境指数百强排行榜前25强



数据来源：科尔尼

而中国上榜城市中仅香港排名最高位于第38名，北京位居其次位于第41名。2019年全球营商环境评价体系上榜的中国城市共计20个，表现最佳的是香港，其次为北京、台北、上海、深圳；其余上榜的15座中国大陆城市的排名分布于60名以后，可见我国主要城市在营商环境打造方面依然任重道远。

具体来看，北京在商业活力方面全球排名第7、创新潜力方面全球排名第13，除得益于北京巨大的私人投资表现之外，也归功于北京每百人专利数量表现突出。大陆城市中上海综合排名为全球第48位，上海在商业活力方面全球排名第8，但创新潜力全球排名第41、居民幸福感全球排名第57位，仍需在创新人才引进和创新企业孵化等方面努力。

2019年科尔尼全球城市营商环境排行榜靠前的中国城市仅有香港及北京，但均落于30名外，中国整体综合实力水平在全球范围内仍较薄弱，在营商环境打造方面任重道远。

“北上广深”超一线城市在整体排名上具有领先优势，而新一线城市在部份指标相对表现更出色。

进一步对中国各大上榜城市的四大营商环境维度发现，超一线城市与新一线及其他二三线城市的整体差距来源于商业活力和创新潜力维度，两者的平均得分差距可达约50-70%（见图5）。超一线城市商业发展早，在科研、高等教育、人才和资本的优势得天独厚，因此在这两项指标胜出毋庸置疑。然而，部分新一线城市在创新方面后来居上。苏州凭借苏州工业园区等高科技产业园的推动，形成高端人才集聚和创新能力孵化，在每百人专利数表现也毫不逊色。而其他像是南京、杭州、天津等新一线城市也在创新舞台上崭露头角。

而从居民幸福感的角度看，新一线及重要二三线城市与超一线城市之间的差距逐渐缩小，甚至新一线城市已经反超北上广深这些超一线城市。随着超一线城市的人口增加与房价快速上涨，宜居度逐步下降，部分人才逃离北上广深成为当前一大趋势，主要流向了杭州、苏州、南京、重庆、成都等新一线及二三线重要城市。

这些城市除了房价相对较低、也不乏工作机会以外，还拥有城市拥堵指数低、通勤时间较短和消费水平相对低等优势。其中值得一提的是刚刚荣获“2018中国最具幸福感城市”榜首的成都。连续11年都进入榜单的成都，无论是环境绿地营造、教育体系发展、交通网络建设，政府皆投入许多心力为居民打造更良好的生活品质。以打造绿色幸福感来说，成都建成区绿化覆盖率达42.3%、人均公园绿地面积达14.5平方米，不仅有效提升生态、生活、生产效益，更满足居民对宜居环境的需求。

图5
中国大陆各级城市营商指数多维度对比

营商环境评价体系维度 (平均得分)	超一线城市	新一线城市	二三线城市	新一线与超一线城市得分 差值 (%)	二三线与超一线城市得分 差值 (%)
代表城市	北京、上海、深圳、广州	成都、天津、杭州、苏州	西安、宁波、长沙、无锡		
商业活力	8.9	3.1	2.8	-65% ↓	-68% ↓
创新潜力	5.8	3.2	2.4	-45% ↓	-58% ↓
居民幸福感	14.6	15.1	14.0	4% ↑	-4% ↓
行政治理	9.0	7.4	7.0	-18% ↓	-22% ↓

备注：城市级别划分根据国家发展改革委和小城镇改革发展中心发布的《2017中心城市发展年度报告》，超一线城市为北京、上海、广州、深圳，新一线城市包括成都、天津、杭州、苏州、武汉、重庆、南京等七市，其他城市为二三线城市
数据来源：科尔尼

另外如南京也实施首批城市“微更新”项目，深入了解居民需求，因地制宜积极在老旧空间或是公共景观上进行民生工程的规划，改善居民生活环境并提升日常的幸福感和获得感。市政府更与上万家公益组织合作，服务内容涉及到为老、为小、慈善济困、矛盾协调等，并提供社区养老医疗、文体娱乐还有心理咨询等服务，满足人民群众对美好生活的向往。

中国城市营商环境面临的主要问题

基于上述对中国城市营商环境现状的剖析以及近期科尔尼对中国若干典型城市的决策者和企业经营者的调查和访谈，我们认为当前中国的城市级营商环境面临三大主要问题：

1. 中国多数城市的对于营商环境的理解仍过于狭义，仅局限于政务执行与效率提升上，各项举措并无准确触及并解决企业痛点。

科尔尼在调研过程中了解到，很多新一线或二三线城市的投资和营商环境治理工作尚处于起步阶段，对于需要解决的关键问题缺乏清晰可行的思路及深入的思考。例如，部分的决策者对营商环境本身的理解较为局限，仍然将营商环境改善仅仅看作是政府办公效率的提升，没有认识到营商环境不仅包括政务环境，还包括法治环境、创新环境和人文环境等的治理和提升。

“一些城市对营商环境的理解过于片面和狭隘，营商环境不仅仅是政府服务的电子化和信息化，也不仅仅是政务服务效率的提升，还包括整个城市在法治环境和人文环境等的综合改善和治理。”

——某政府智库 高级官员

甚至更直接影响企业运营的层面，如人才招聘或是税收政策等相关要素，多半还是缺乏具吸引力且投其所好的定制方案。又再如本土中小型或创业公司关注的融资环境，或外资企业重视的知识产权保护，也仍有许多待完善或进步的空间，成为招商引资与招商引智的难题。

2. 国内除超一线城市和部分新一线与二线城市，大部分城市对提升营商环境工作的重要性与紧迫性认识不够。

科尔尼在调研中发现，部分城市的决策者目前仍将营商环境治理看做一次营商环境的短期整风运动，尚未从城市未来的经济和社会发展的高度认识营商环境治理和提升的重要性，因此缺乏目标感和紧迫感。

以电子政务为例，科尔尼在调研访谈中了解到，在国家推进电子政务普及的大环境下，一些城市在营商服务方面是为了“电子政务”而“电子政务”，为了“最多跑一次”而“最多跑一次”，企业方面的真实感受是网站界面的不专业和不友好，还不如上门去办理业务，甚至到现场还可以获得更多的最新资讯。

3. 部分二线城市以及相当比例的三四线城市在投资和营商环境治理方面尚处于起步阶段，仍无完整且系统化的方法论来对症下药并实施落地。

科尔尼与多个城市接触及调研后也察觉到，大多数相对靠后的城市并没有一套完整且系统化的方法论来实现投资和营商环境治理的优化。许多时候治理者与其团队并没有通透地审视并诊断该城市营商环境的各个问题，进而思考完整的解决方案。而是遇到问题见招拆招，导致往往做出治标不治本、无法长期延续的处理办法。

缺乏系统化的营商环境治理方法导致不同城市间各自为政、改善推进的差异大，也导致企业在考察城市营商环境时，无法以相对科学的评估方式进行决策，从而错过了许多发展机会。例如，城市的治理者如何与企业建立透明且畅通的营商环境反馈通道？如何量身定制符合当地发展现状的考核体系、考核谁、如何考核？如何建立投资和营商环境评价的定期披露机制？当被问及上述问题时，很多受访者

表示上述的问题还在研究中，尚未形成明确的思路。再例如，在对标国际上表现出色的重要城市时，也不应囫囵吞枣，奉行“拿来主义”，而应因地制宜，去芜存菁，找出符合中国城市实际情况的举措。

因此，如何通过构建完善的方法论，实现营商环境的标准化与优化的同时，最大限度的保留城市自身的发展特色，成为了一座城市提升营商综合实力的关键。

借鉴全球营商环境领先城市的最佳实践

科尔尼已连续十年编制全球城市指数，对各大城市的数据有更全面的掌握，对全球城市的发展具有独到见解。科尔尼对全球城市营商环境演进的相关理论与实践做出了深入研究分析，通过理解驱动各阶段发展的时代背景及需求，深刻把握当今最前沿城市发展理论的历史内涵以及对当前城市营商环境发展的指导意义，并结合实践，从全球城市演进理论与实践的角度洞察未来城市的功能、形态及关键竞争力。

结合科尔尼过往大量的城市营商环境诊断和提升的项目经验，本文以全球营商环境行特别是行政治理领域排名第一的新加坡为例作为最佳实践的案例分享。



新加坡: 行政治理第1, 商业活力第6

新加坡人才立国、重视商业环境的国家战略：

新加坡位于亚洲心脏地带，地处太平洋与印度洋航运要道马六甲海峡的出入口，地理位置优势得天独厚。在该国政府多年规划和调控下，新加坡已经成为亚太地区重要的国际航运枢纽和金融中心，具有互联互通方面的突出特色。

1960年代，新加坡在赢得自治和独立后，始终将人才立国思想作为国家战略，并由最高领导直接推动，培养、引进并留存了一系列高层次人才。尤其从1990年开始，为配合国家经济发展和转型的需要，新加坡政府将重点放在了全球化人才的引进上，启动打造“全球校园”的留学生计划，通过宽松的签证政策、精细化奖学金政策、高校国际化战略等举措吸引留学生，同时实施跨国公司总部计划，利用特别税收优惠，吸引和鼓励跨国公司在新加坡设立地区总部和人才。

新加坡政府非常注重人才培养，加强与海外知名院校合作办学，致力于将人才科研价值转化为商业价值。新加坡境内高等学府在合作创办海外院校的同时，也设立独立的知识产权保护和技术转移机构，致力于为校内科研团队提供科研成果的专利注册、产权保护、市场调查/融资等技术转移服务，真正把人才科研价值转化为商业产值。

在建立了强大的人才梯队后，新加坡举国之力完善创业创新投入政策，积极鼓励企业及科研团队进行科技创新。新加坡税务局2010年提出为期5年的税务激励计划——生产力及创新优惠计划（PIC），该计划是一项旨在鼓励先进消费力和先进科技创新力的信誉基金，对于当地企业的员工培训、研究与开发、注册知识产权等6种商业投资行为进行3方面的补贴，包括400%减免税务、延期缴税优惠

和60%现金返还等。

与此同时，新加坡总理公署旗下成立了新加坡国家研究基金会，其主要任务是推动国家战略建设和实施，同时帮助企业、个人及研发团队进行科研创新。基金会旗下设立了竞争性科研项目基金、科技成果转化基金等7大类子基金，为新加坡经济建设以及科技研发带来极大的价值，积极推动了国家战略规划及科技创新。

新加坡政府为了吸引企业投资，实施了极具竞争力的税率和税法，并针对石油化工、电子业、清洁能源等支柱性产业落实了全面的、战略性的产业发展方针。对于知识密集型产业，新加坡政府推出了健全的知识产权制度，其强有力的国内监管框架是吸引大量外国科技企业来新加坡发展的重要原因之一。

结语

科尔尼自1985年帮助中国外经贸部开展研究项目以来，为中国政府提供咨询服务的历史已经30年有余。在中美贸易战愈演愈烈以及中国经济下行压力日益增大的背景下，我国政府对国内的投资和营商环境高度重视。

针对中国城市的营商环境所面临的主要问题，科尔尼以全球城市营商环境指标体系为核心框架，以积累多年的全球城市营商环境数据为依据，提出了一套系统的营商环境诊断、评价和提升综合解决方案，可帮助各大城市判断其在全球排名中的现阶段位置及历史变化，从全方位为其诊断差距，有针对性地提升城市综合营商竞争力。



关于科尔尼全球商业政策委员会 (GBPC)

全球经济政策委员会成立于1992年，作为科尔尼公司的专业智囊机构，全球经济政策委员会专为世界顶级首席执行官与国际智囊团提供战略服务，协助分析诠释地缘政治、经济、社会和技术长期发展，潜在威胁与其对全球商机的影响。与此同时，委员会也为政府、大型国有企业和国际金融机构提供咨询服务，协助提升国际竞争力，吸引外资，并推动经济转型。在2019年全球权威智库排行——宾夕法尼亚大学劳德学院智库排行中，科尔尼全球商业政策委员会被评为全球三大“最佳盈利智库”之一。“科尔尼中国竞争力研究院 (CCI)”是科尔尼全球商业政策委员会的中国业务分支。

关于科尔尼大中华区

科尔尼是全球领先的国际管理咨询公司，目前在40多个国家设有分支机构。从1926年以来，我们始终是全球各行各业领先企业可信赖的顾问之选。科尔尼实行合伙人所有制并由全球合伙人共同管理。我们致力于为客户在最关键的商业决策上提供成效立显、优势益彰的解决方案。欲了解更多有关科尔尼的信息，敬请访问www.atkearney.com。

政府及经济发展业务是科尔尼大中华区的重点业务之一，致力于帮助政府和公共机构识别未来的挑战与机遇，并通过准确的定位与恰当的战略设计以帮助实现其目标。科尔尼的专业知识涵盖了区域投资和营商环境、城市战略规划、产业规划以及方案的落地支持等，曾服务过的客户范围涵盖国内各级政府、产业园区和地产开发商。在我们的帮助下，客户不仅实现了经济上的可持续增长，也实现了社会、文化与城市建设的协调发展。

作者:



王宇，科尔尼公司全球合伙人
常驻北京办事处
jefferson.wang@atkearney.com



章怡隽，科尔尼公司董事
常驻上海办事处
yijun.zhang@atkearney.com



陈沛玮，科尔尼公司经理
常驻上海办事处
peiyi.chen@atkearney.com



徐冲，科尔尼公司副理
常驻上海办事处
matt.xu@atkearney.com

这里作者特别感谢科尔尼大中华区总裁石德瑞 (Dan Starta)，科尔尼全球合伙人Mike Hales以及科尔尼顾问沈佳颖、刘玮瀚和王俊棣对本篇科尔尼营商环境指数排名的贡献



科尔尼中国竞争力研究院

科尔尼于1926年创立于美国芝加哥，目前在40个国家的主要商业中心设有办事处。科尔尼定位于企业高层所普遍关注的议题并就此提供管理咨询服务，以通过独特的战略洞察力及合作的工作作风协助客户创造可持续性的成果并以此闻名。

科尔尼于1985年开展中国业务，是最早进入中国的国际咨询公司之一。目前已在北京、上海、香港和台北设有四家分支机构，拥有具备各行业经验的专业咨询顾问。基于对大中华地区的深入了解，科尔尼设定了针对本地文化及特殊性的专业咨询方法，并结合全球行业及业务的专业经验，在多个领域与中国一流的企业及政府进行合作。

美洲

亚特兰大	达拉斯	旧金山
波哥大	底特律	圣保罗
波士顿	休斯敦	多伦多
卡尔加里	墨西哥城	华盛顿特区
芝加哥	纽约	

亚洲

曼谷	吉隆坡	首尔
北京	墨尔本	上海
布里斯班	孟买	新加坡
香港	新德里	悉尼
雅加达	珀斯	东京

欧洲

阿姆斯特丹	里斯本	巴黎
柏林	卢布尔雅那	布拉格
布鲁塞尔	伦敦	罗马
布加勒斯特	马德里	斯德哥尔摩
哥本哈根	米兰	斯图加特
杜塞尔多夫	莫斯科	维也纳
法兰克福	慕尼黑	华沙
伊斯坦布尔	奥斯陆	苏黎世

中东及非洲

阿布扎比	迪拜	利雅得
多哈	约翰内斯堡	

如欲了解更多资讯或得到转印或翻译本文之许可，以及所有其他通讯，请寄电子邮件至：insight@atkearney.com.

本文件封面上与本公司同名和创办人Andrew Thomas Kearney之签名，代表我们对实践其摺注于本公司的价值观之承诺，以及保证我们所作任何事皆须有「基本正当性」。