



# 百思特资讯

## 百思特大事件

百思特创始人张正华先生受邀参加深圳广播集团《看见“深”实力》访谈栏目

## 变革的力量

浙江正特:让世界领略中国制造的致臻至强

## 咨询产品

【本期产品】流程管理

## 标杆故事

利亚德集团:上市企业战略变革,撬动业务增长飞轮

徐工集团:多维驱动市场运作,打造经销商命运共同体

## 直播九谈

汇聚管理专题  
云集大咖专家

## 乘风破浪

让流程变革成为企业突破发展的利剑

11  
Nov  
12  
Dec

双月刊



集团总部 : 深圳市南山区中国储能大厦17层  
国内分支机构 : 北京-上海-广州-深圳-杭州-武汉-青岛-长沙  
数字化研发中心 : 武汉  
行业研究中心 : 深圳-武汉  
海外研究机构 : 美国洛杉矶游学及研究中心  
百思特子公司 : 百思特商学院 百思特信息技术有限公司  
中国企业变革研究院 百思特投资有限公司

## 【2023企业攻坚克难七策】 成功属于行动派



▲ 百思特管理咨询集团创始人兼董事长 张正华

“

亲爱的客户朋友、合作伙伴及全体Bester:

大家新年好!

感谢大家2022年的帮助、关心和支持!有客户朋友和合作伙伴坚定的信任,有全体Bester的勇敢前行,百思特在充满不确定性的2022年,交出了综合业绩增长35%的成绩单。三年的艰苦抗疫,叠加贸易战、科技战等等各类不确定性因素,环境虽然艰苦,条件实属艰辛,但一大批积极向上的企业家们依然勇敢带领员工奋勇前行。

大疫不过三年,雾霾终将散去,唯有理性规划,积极行动,以发展的视角攻坚克难、砥砺前行,定能在触底反弹的2023年活下来,活出精彩乃至弯道超车,重塑增长。2023年,百思特咨询团队将继续使能客户成功,赋能客户成长,与广大客户携手努力,务实奋进。信任不可辜负,责任不可懈怠,至此新年之际,百思特为中国企业2023年的发展建言攻坚克难七策。



### 策略1: 主动连接, 不做孤勇者

近年来,国家围绕打造制造强国,促进国家专业化分工,创新资源汇聚,将产业集群作为国家制造业走向价值链中高端的重要国家战略举措。2022年已经结束,各省市围绕着产业集群的发展交出了满意的答卷。新能源、高端装备、新材料等先进制造业集群的整个产值超数十万亿。华为近三年来在针对各军团的运营过程逐步加深探索,和各行业内的龙头企业强强连接、相互创新、互相成就。连接和集群,仍是为2023年重要的命题,同时随着十四五中期的到来,连接和集群也将是实现内循环,推动企业之间相互扶持、相互成就的关键。**2023年突破困境,企业应主动连接,连接大客户,连接行业龙头,连接产业链,连接国家和地方政府的产业政策。**



### 策略2: 长期主义, 强化战略定力

2023年是国家十四五规划全面推进实施的关键之年,很多企业开始重新审视自己的战略和方向,希望可以在“新”时代中占取先机。越是这个时候,发展中的企业,越不能做重要战略方向和模式的大幅度偏离修订和调整。稍安勿躁,保持自身的战略定力,应充分发挥自身的业务特点和竞争力。后疫情时代所带来的影响是长远的,历经3年的“抗疫”时光,整个中国乃至世界的商业环境和格局都在发生着变化,你的改变永远无法赶上“黑天鹅”的到来,你能做的就是做好蛰伏,以充分的准备面对外部的不确定性;同时,我们看到20大后中国对未来经济和发展策略模式层面上不动摇的决心和意识,无论在国际化经营还是国内各产业内循环的发展方向,有着非常大的潜力和空间。**充分了解市场、充分解读政策、充分理解客户中长期战略,充分发挥特长做到扬长避短而非取长补短是长期主义的关键!**



### 策略3：“饱和”投入战略机会

2022年很多曾经优秀的企业开始变得不自信了，即使在产业链中拥有着极强话语权的企业，也在开始担心增长的持续性。他们在担心老客户是否还能像以前一样有着稳定的现金流持续保持交易，他们在担心新市场、新客户中是否能像原有业务那么具有竞争力。面对未来的不确定性，建议每个企业都要在新年仔细盘点战略机会点，包括战略机会点客户、项目和产品，强化每一个机会点的策略设计，做好一客一策、一地一策、一品一策，要保持对市场和客户的敏感度，**对战略机会点进行“饱和”资源投入，无论是最优秀的人才还是资金，要更加聚焦到战略机会上，减少不必要的、非业务相关的资本支出。**



### 策略4：降本增效落到实处

2019年前后，我们帮助很多企业制定十四五规划的时候，降本增效是几乎所有企业的共同命题。落实到具体业务行动和任务我们发现，众多企业路径缺失、方法模糊，降本增效仍是一个“政治”口号或马歇尔计划，毫无章法可循。**百思特深入研究标杆企业降本增效的经验，在数十家企业得以有效实施，关键成功路径主要有两条：一是通过流程优化强化效率，二是优化业务策略改善成本结构。**流程是管理平台化最有效的管理工具，也是业务模式和策略落地执行的关键，很多企业从无到有，再从有到优，在降本增效层面实现了质的突破，不断持续迭代和精进流程。业务策略优化能够起到数倍功效，如越来越多的企业将采购定位为利润中心，通过“以量换价”的采购策略获得持续的原材料成本优势。



### 策略5：极致化客户体验

5G时代的来临，给了企业在营销模式变革和改善客户体验的创新机会，2022年双十一，短视频媒体快速崛起，抖音商城交易额同比增长629.9%。除了娱乐UP主，越来越多的企业家、专家学者乃至科学家纷纷拥抱新媒体，新媒体给商业格局和业务模式带来充满潜力的创新机会。2023年，建议更多的企业拥抱全媒体特别是研究新媒体，不断拓宽新的营销模式和渠道，**通过全媒体重塑客户体验全流程，极致化改善客户体验，加强与客户的连接与粘性。**



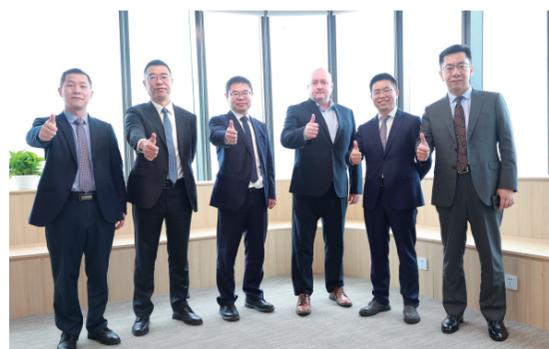
### 策略6：激活组织，驱离舒适区

新的市场环境、新的业务模式、新的数字化环境和工具，除了一系列裁员新闻带来的“员工危机”以外，没有给多少企业带来真正的组织活力。2023年企业是时候来一场高质量人力资源盘点了，从数量、结构和质量层面，对企业的核心人才进行识别，设计分类驱动和激活的一人一策。通过重新定义各类各级人才的要求和标准，**将核心人才驱离“闭着眼睛都不会犯错误”的舒适区，让优秀的人才培养更优秀的人以及通过流程建设固化经验，打通“让存量人开拓新业务，增量人承接老业务”的人才供应链。**



## 策略7: 理性投入数字化

过去的一年越来越多的企业家在数字转型领域开展了一系列的尝试,更有甚者愿意拿出年度收入的5-10%的做数字化转型。迈入2023年,特别建议大家对数字化的投入保持谨慎和理性。**数字化转型的建设路径不能一蹴而就,数字化建设的历程也要符合企业正常的发展和变革规律。**要做好数字化转型,一定要打好两个基础,一是搭建好顶层规划,设计好业务架构;二是做好数据治理,完善基础支撑。业务架构也就是流程的打通,要通过流程承载业务策略和打通管理逻辑,明确业务和数据流转的基础规则。数据治理是实现公司数字价值的必要手段,要真正地将企业经营所产生的数据和信息,“讲清楚、看明白、用起来”,这也是实现公司信息 and 数据资产价值最大化的关键。



▲ 百思特管理咨询集团 核心高管团队

2023年在万众期待中已然来临,祝愿广大客户和伙伴们,

如愿习近平主席在2023年新年贺词所言:“路虽远,行则将至;事虽难,做则必成.....”

2023攻坚克难,砥砺前行,成功属于行动派!

共勉!



## Best Event 百思特大事件

百思特创始人张正华先生受邀参加深圳广播集团访谈栏目 ..... 01

品牌聚焦,共赢发展  
百思特与湖南省咨询业协会开展合作交流 ..... 02

## Power of Change 变革的力量

浙江正特:让世界领略中国制造的致臻至强 ..... 03

## Best Product 咨询产品

流程管理 ..... 07

## Best Story 标杆故事

利亚德集团:上市企业战略变革,撬动业务增长飞轮 ..... 11

徐工集团:多维驱动市场运作,打造经销商命运共同体 ..... 15

## Best Project 项目动态

..... 19

## Best customer 客户成就

..... 21

## Bester 乘风破浪

成就客户,成就自我 ..... 23

让流程变革成为企业突破发展的利剑 ..... 25

## BEST Talk 汇聚管理话题 云集大咖专家

..... 27

## Best News 最新预告

..... 28

## 百思特创始人张正华先生受邀 参加深圳广播集团 《看见“深”实力》访谈栏目

11月10日,百思特管理咨询集团创始人兼董事长张正华先生受邀来到深圳广电中心,参与2022年度《看见“深”实力》深圳企业家系列报道,与大家分享中国咨询行业的发展历程与中国企业不断变革的故事。

从上世纪80年代开始,管理咨询开始进入中国,我国的企业管理咨询是改革开放之后的新兴事业,这30多年间,各类管理咨询公司如雨后春笋般涌现。

在深圳这样相对发达城市的企业,管理咨询几乎覆盖了100%的企业和企业家,只是管理咨询的方式不同。大多数的中小企业家会请顾问做赋能、理念、观点的培训和工具的导入,听课已经成为一种常态。另外一些上市公司和大型的集团企业,一般都有专门的预算去做一些专项或综合性的咨询项目。这一类就是一种专家型的,希望顾问去解决企业具体的某个问题,或者是构建某个管理体系,这已经成为一种常态化的服务。

随着中国企业的发展,咨询行业给客户提供服务的方式也更多元化。可以说不仅是需要,现在的企业几乎都在使用,覆盖面也非常广泛。

但张总也表示管理咨询行业是中国跟美国以及欧洲主流产业链里面差距最大的行业。举个例子,把全中国前50甚至前100的管理咨询公司规模加起来,可能也不如美国顶级的咨询公司,所以中国咨询行业的规模还太小。

中国咨询公司跟国际咨询公司的差异,一部分原因就在于我们缺少顶尖的人才。张总呼吁希望能有更多的人才加入到管理咨询的队伍中来。我们要提升研发能力,把规模做大,品牌做好,吸引更多人才加入。这样才可能有更多的优秀人才汇聚起来,中国管理咨询行业才能够缩小跟世界的差距,把中国的咨询公司变成世界的咨询公司!



扫码观看回放

## 品牌聚焦,共赢发展 百思特与湖南省咨询业协会 开展合作交流

11月4日,百思特管理咨询集团副总裁兼长沙分公司总经理胡剑雄一行参访湖南省咨询业协会,并与湖南省咨询业协会副会长兼秘书长、原国防科技大学国防科技战略研究员李自力教授及秘书处办公室副主任刘小微等就战略合作开展交流座谈。

李自力秘书长从发展历程、发展现状及发展设想等方面详细介绍了协会的基本情况。他表示,湖南省咨询业协会成立于1998年,明年即将迎来二十五周年纪念,目前会员单位已近200家,协会业务主要涵盖决策咨询、科技咨询、工程咨询、管理咨询以及财务税务咨询、投融资咨询、政策法律咨询、人才教育咨询、健康安全咨询等专业咨询。百思特管理咨询集团是诞生于我国改革开放前沿阵地深圳的优秀企业,欢迎来湘开拓业务。

湖南省咨询业协会与深圳市管理咨询协会保持着良好的合作关系,去年曾签署了战略合作协议。希望百思特在管理咨询方面发挥自身优势和引领作用,把先进的经验和优秀案例带到湖南这片热土开花结果。

胡剑雄对湖南省咨询业协会的热情接待表示衷心感谢,并介绍了百思特的发展历程和业务方向。他表示,此次特意前来交流学习,增加彼此了解,希望能够尽早加入到湖南省咨询业协会的大家庭。

双方对咨询行业的发展机遇与挑战进行了深入沟通与探讨,并对未来双方加强交流合作充满信心与期待。



▲ 李自力(左) 胡剑雄(右)

## 浙江正特:让世界领略 中国制造的致臻至强

浙江正特股份有限公司(以下简称“浙江正特”)成立于1996年,位于中国旅游城市——浙江省临海市,是一家户外休闲用品提供商。

随着近年来人们生活水平的提高,户外休闲用品的消费市场与水平也逐步发展。消费升级不仅带动了产业升级与进步,同时也让浙江正特不断突破自我,驱动企业文化、组织营销、创新研发和数字化的全面提升;探索从OEM/ODM向OBM转型,不断取得业绩增长突破,并在2022年9月19日正式于深交所挂牌上市。

本期邀请浙江正特股份有限公司董事长陈永辉先生与百思特管理咨询集团总裁陈浩先生,一同回顾正特股份过去三年的战略变革历程,从一款户外遮阳伞的创新入手,探寻优秀浙商——浙江正特的变革升维之路。



本期嘉宾:

**陈永辉**

浙江正特股份有限公司董事长

走向资本市场的前提:  
博观而约取,厚积而薄发

**陈浩:**

非常高兴今天有机会我们一起来回顾正特25年的发展,正特作为在户外休闲用品这个领域其中的一个细分隐形冠军,尤其在伞、棚的领域获得了极高的市场地位,是怎样的一个契机让您选择这个行业?

**陈永辉:**

户外休闲行业在浙江是一个产业集群,是临海市最大的出口行业。我在1991年先接触的是五金行业,然后1996年创立正特,正特从刚开始的配套商厂,逐步完成OEM制造商到ODM产品提供商的跨越,再到现在向资本市场的迈进。

**陈浩:**

在整个25年的发展过程当中,整个企业的发展大致可以分成几个阶段?

**陈永辉:**

第一个阶段是最艰难的,起步阶段1996年开始到2001年,中国加入WTO,当时主要业务都是外贸公司;第二个阶段是2002年到2008年,虽遇金融危机,但它是一个全国外贸快速发展期,我们也在在这个过程中扩大了规模及客户群体。第三个阶段就是2008年到现在,2008年以后我们开始探寻在消费地建销售团队,包括到海外去找更下游的头部客户。

**陈浩:**

2018年我们百思特跟正特开始合作,当时在怎样的一个背景下,想选择跟咨询公司合作来推动企业的变革?

**陈永辉:**

2012年我们提出将走资本市场作为企业一个发展方向,但在2018年4月份,贸易战开始,我们意识到主营业务一半以上在美国,担心业绩问题的原因下,我们暂缓了上市的想法,同时也考虑如何实现企业的快速发展,思来想去下定决心还是要从源头,从战略上面进行梳理。同年5月我们就开始找寻国内的专业咨询团队,6月跟陈浩总的第一次见面后我就非常确定的选择了百思特,从战略到企业文化到组织营销、供应链、人力资源的一系列的管理,三年来我们也做了相当多的变革动作。



**陈浩:**

与百思特从18年开始接触,从战略到文化到组织到营销到供应链人力资源,通过全方位的做了合作,这三年正特的经营业绩发生了怎样的变化?

**陈永辉:**

经营业绩上基本实现了2018年底提出的三年翻一番的目标。

**陈浩:**

除了财务指标达标以外,其他方面有没有比较明显的变化?

**陈永辉:**

能力与结构都发生了很大的优化,比如像团队的国际化和年轻化,制造端的能力还有我们通过推进数字化工厂建设等手段,不论是从最终的经营业绩、交付能力,从客户的结构各个方面都有很大的一些改观。尤其是制造能力和方式,还有这几年市场结构也发生了很大的变化,我们一直大力推进线上营销,目前公司整个线上的销售占比已到30%。



主动拥抱变化，  
让改变成为常态

陈浩：

你觉得跟咨询公司这些年全方位的合作，百思特在这个过程中也通过驻场跟正特一起去做这些变革，除了业绩提升的效果以外，咨询公司还给正特带来什么价值？

陈永辉：

虽历经25年的发展，但基本上是靠主要高层在推着企业运作，我认为首要就是从整个源头，梳理企业文化，清晰企业文化核心理念；其次，通过整个公司主要经营层跟咨询团队，精准定位发展战略；最后是管理的流程，组织架构岗位、职责、薪酬体系、包括激励制度的拉通，这些都为之后的快速增长提供了重要保证。

陈浩：

您这几年通过跟咨询公司合作，可以说取得很好的成绩，您对其他的企业如何跟咨询公司合作得更有效，有什么好的建议？

陈永辉：

如今的社会发展变革的过程中，对于选择咨询，首先要解决经营者最重要的几个理念问题，一把手一定要作为最主要的推动者和参与者。因为领导者参与就可以很快全面推开，复制到团队，咨询其实是解决企业的格局，倒推回来是公司文化的升华。如果没有一把手参与的话，是建不起来的。

陈浩：

从2020年开始因为疫情缘故，可以看到整个户外休闲用品行业在海外的市场获得了很大的增长。

陈永辉：

大家增速都比较快，单从财务角度看可能大家都有突破，但能否从本质上实现突破还是要看组织能力、研发创新能力和人才结构有没有提升和改善，否则这波潮过去了以后其实还是在原地。

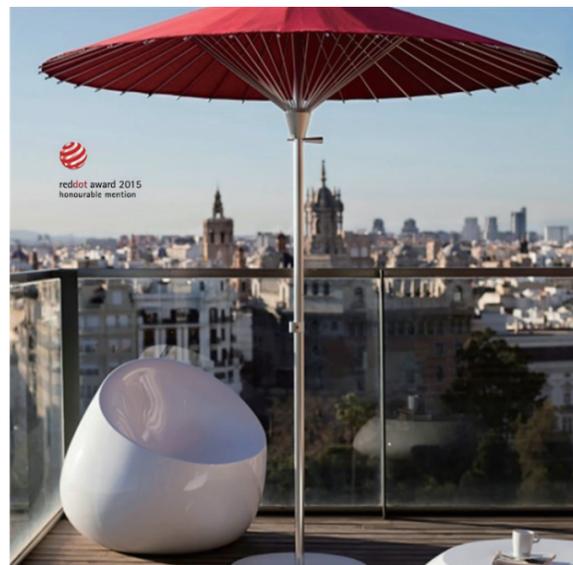
陈浩：

前面提到我们在这两年也在解决人才跟我们的文化融合的问题。新厂区除了企业口号以外还写上了“以客户为中心，以奋斗者为本”，为什么会把这两句话与企业口号放在一起，这是出于什么样的考虑？

陈永辉：

正特的企业精神是“正道追求，特异创新”。18年组织变革后，大家都非常认可这个精神支撑了公司25年以来的发展。近几年来，我们也很好的把握住了机会，以客户为中心，洞悉市场主动思考并深挖客户需求。以奋斗者为本，通过打胜仗树立团队信心，也大大的提高员工对企业文化的认同感，整个公司的团队凝聚力在迅速的提升。

我们说“制造为本，研发引领，大户优先”这样的发展战略，采取的策略就是创新驱动人才引领机制改革，简单的说，机制改革就是如何把蛋糕做大，如何让大家分到的更多，通过机制改革把利润中心的产品，进行成本穿透，做利润的二次分配，利用爆品产生的盈利，对中基层研发团队、生产管理团队、销售团队进行毛利分档后分红，今年已经拿出了上千万，那预想明年分红至少能有好几千万。



专注产品，  
向数字化与先进制造迈进

陈浩：

浙商在中国是有非常强大传统的一个群体，也很有特点。正特是一个完全的浙江本土企业。从您的角度来看，浙江的企业或者浙商有哪些突出特点？您怎么去看这个问题？

陈永辉：

浙商是非常勤劳的一个群体，同时是非常精明也非常开明的，应对变化的能力也很强的，触觉很敏锐。浙江就是靠民营企业，所以政府的大力支持，整体营商环境也是很好的基础。

陈浩：

对于正特而言品牌化还不是那么急的事情，现阶段的工作重点聚焦在产品吗？

陈永辉：

先要实现产品的突破，对产品、制造和市场需求的深入研究。再制造出爆品的过程中会明白整个的市场需求，之后再去做品牌化经营的成功机率会更高一些，所以现在把主要精力放在产品上面。我们不着急，因为这个产业就在中国，欧美早就没有这个产业了。如果做的好市场迟早都是你的，是可以按照先强产品再强品牌的路线去走。

陈浩：

对未来3-5年正特有怎样的战略构想？

陈永辉：

首先在制造端要向智能制造、先进制造业转型。第二要在整个市场端通过产品输出来实现高速营收增长，达到三年30亿的营收目标。第三是全面提升管理能力，把在国内和欧美做品牌化运营的基础打得更扎实，因为这个行业天花板还是很高的。

陈浩：

可以看到正特这些年发展的步伐越走越稳，在稳的条件下也越走越快了，不断再踏上新台阶，也祝愿永辉总和正特实现理想和战略目标。



▲ 陈浩(左) 陈永辉(右)

20余年时间里，浙江正特从配套厂商走向了资本市场。从一台50年代产的机床起步，到近年来大力布局数字化智能工厂，完成一个又一个自我突破，在研发和产品上不断钻研，点亮中国制造的品牌之光。



扫码观看访谈视频

## 【本期产品】 流程管理

百思特流程管理体系结合新数字时代对企业数字化转型的新需求,进行了全面的升级与再造,旨在为企业的数字化转型进程提供流程规范化、标准化、端到端化、数据化、信息化、自动化、智能化等综合性的解决方案服务。

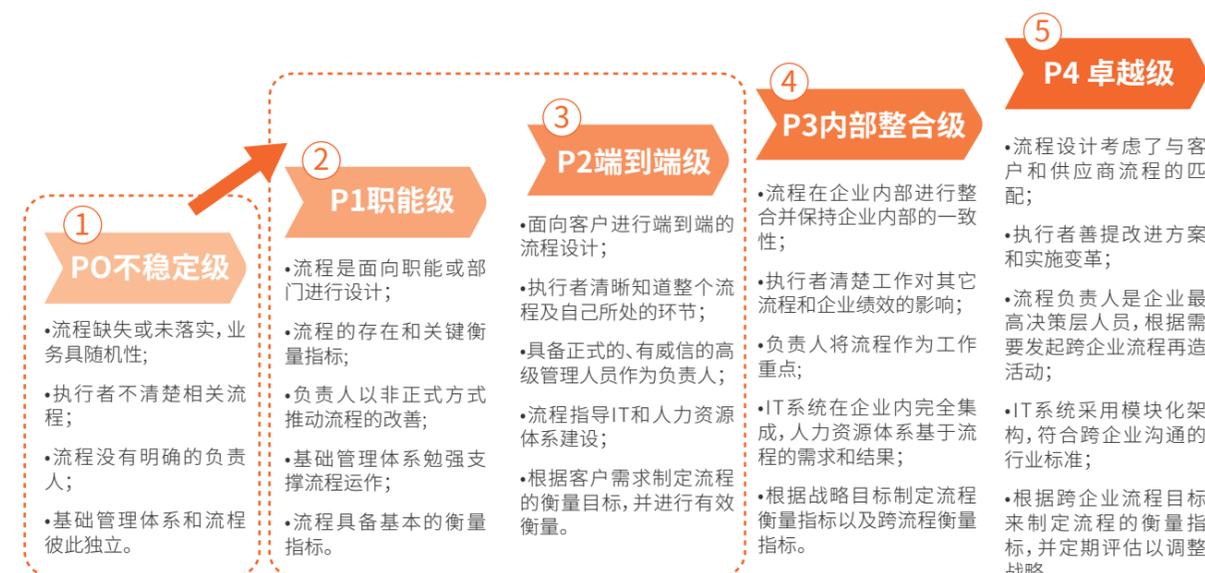
依托20年来对数十个行业标杆企业的业务流程实践经验进行了深度的研究与总结,结合世界一流的流程管理方法与技术理论,针对不同行业属性、业务场景、客户需求定制化的开发了解决方案;并通过集成信息化技术、eBPM、RPA等信息化和数字化的工具手段,保障流程管理体系的有效落地与实践,真正地帮助中国企业在数字化转型的道路上构建坚实的基础。



## 解决方案

外部环境的变化和新的战略目标的确立,不但需要资本扩张和规模扩大,更需要提升管理水平,加强流程和内部控制体系建设,防范内外各种风险,实现可持续发展。

百思特在调研后发现,客户当前的流程管理成熟度还处于“不稳定级”,本次项目的核心目标之一,推动了建立起端到端的流程体系,公司的流程管理水准提升到更上一个等级。



- 导入先进的流程技术标准,设计公司的流程文件体系结构及规范,包括流程图标准、流程说明文件标准、流程设计关键要素等;
- 从管理和技术层面,建立流程管理的架构,流程管理相关体系与IT管理、内控等领域如何进行协同;
- 设计流程管理的组织、流程管理的制度、流程管理的流程、流程核心角色的操作指导等;
- 组织通过复盘、专项讨论等方式,对流程痛点和本质进行分析梳理,形成流程方案。

## 项目收益

### 建设集团管控体系

1. 通过集团管控的方向和组织功能的确立,更好地发挥集团的规模效应、协同效应优势。

### 建立端到端流程体系,提升流程管理水平

1. 打破部门墙,实现端到端的流程贯通。通过对价值链的研究、对流程框架的梳理,流程从审批流向业务流转变,员工对流程理解更深入;
2. 标准化,统一化,简化整个流程体系,业务类流程基本做到统一、标准。流程建设了固化最佳的实践,降低对人的依赖。
3. 把风险内嵌入流程,为业务保驾护航。加强内部控制体系建设,防范内外各种风险,实现可持续发展。

## Case A

### 提升流程与管控体系 迈向千亿战略目标

## 客户行业

清洁能源

## 项目背景

客户充分认识到外部环境的变化和新的战略目标的确立,不但需要资本扩张和规模扩大,更需要提升管理水平,加强内部控制体系建设,防范内外各种风险,实现可持续发展。立足于现实和战略需求,做出了建设内部控制体系的决定。

## Case B

### 系统布局,以流程变革驱动提升组织效率

#### 客户行业

家居厨电

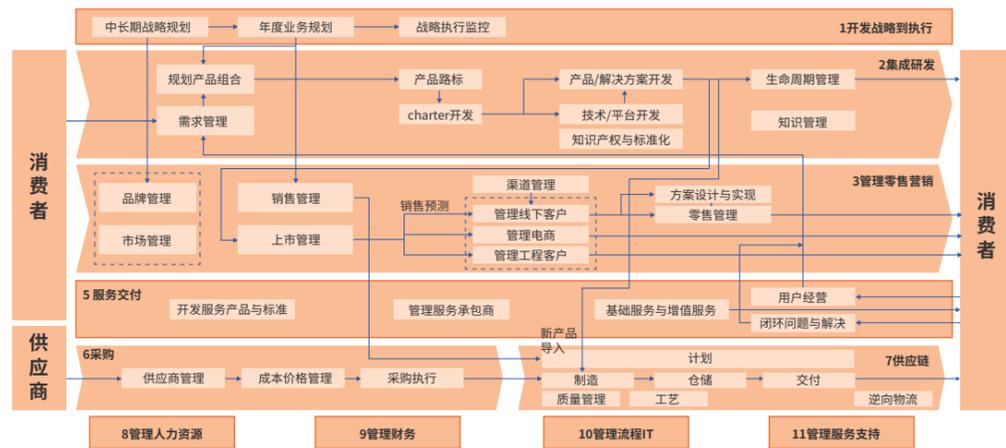
#### 项目背景

目前的烟灶、燃气热水器及定制橱柜领域处于决一胜负的增长后期;新兴品类洗碗机、嵌入式厨电目前属于增长前期,或将成为厨电市场增长引擎,提升品牌力度及扩大规模是流程变革的关键。

客户认识到目前制度与流程相互孤立、割裂开来,纵横向逻辑关系与前后因果关系不明确;现阶段的流程管理能力远不能适应未来全球化竞争和发展的要求,具体表现为:1. 流程架构存在一定的局限性;2. 差异化资源配置的能力不足;3. 运营效能与组织能力向上突破受限;4. 管理主线与管理抓手难聚焦。

#### 解决方案

通过对客户的业务及管理现状分析、深度访谈、专题研讨,从业务、流程制度和组织三个层面找关键问题,最终确定流程管理要以“提升组织效率”为冲锋目标,以“解决制约组织效率关键因素”为手段,基于现有流程架构和重点需承载的公司战略、商业模式、管控要求、运营模式等要素,以行业领导者的姿态,建设“四横两纵”高速公路,打造核心能力。



#### 项目收益

1. 打通从使命、愿景、战略目标到具体行动之间的传导管道,提升战略落地能力;帮助客户全面建设E2E贯通的流程体系,固化并优化商业模式;
2. 建立了流程架构L1-L3级端到端视图,并基于1-3级业务架构,开发了一套在全行业领先的流程技术、标准和方法论;
3. 基于流程清单提出未来1-2年的整体优化路径和实施计划,纳入到各业务部门和流程部门的年度工作考核,并建立执行检查机制;
4. 促进流程型组织建设,提高决策和执行效率:对组织功能进行针对性匹配分析,组织优化架构,提升整体组织效能;
5. 建立以客户为中心、以产品为导向的内部效益驱动机制,促进知识和技能传承,培养了一批内部流程专家,打造客户自身流程设计和迭代能力。

## Case C

### 打造流程型运营业务,强化核心竞争力

#### 客户行业

金融证券

#### 项目背景

客户的最新战略明确了公司发展方向,吹响向最佳投行迈进的号角,这也为公司各业务改进指明了前进的方向。运营业务是客户的相对竞争优势之一,在支撑客户300多万客户、十万亿级别数量交易、万亿级别的托管的情况下,总体运行平稳有序。

同时,客户在行业内进行了很多有益的尝试,前期做了很多规范化和固化的工作,为本项目顺利进行奠定了很好的基础。下一步期望将运营建设为公司核心竞争力和行业领先标杆,并启动运营流程和SOP建设。

#### 解决方案

基于客户的发展战略,引入业界和跨行业流程管理标杆,从端到端视角打通运营上下游业务链接,把运营流程和操作指导(SOP)标准化;从客户与业务增值视角出发,厘清并设计运营流程及业务架构,为未来运营可持续性发展奠定基础。



#### 项目收益

1. 明确运营流程输入、输出等外部边界,着眼运营流程建设,同时保证未来公司整体流程建设可以和已建立的运营流程无缝结合;
2. 以业务脉络为基础,进行运营流程设计,通过流程打通运营内部业务联系;
3. 梳理基于流程的标准动作,并建立SOP固化经验和规范操作;
4. 以运营构建客户核心竞争力,为客户朝最佳头部券商迈进打下坚实基础。

# 利亚德集团：上市企业 战略变革，撬动业务增长飞轮



项目名称：战略规划  
行业：智能显示、文旅科技  
股票代码：300296

近日，2022高工LED金球奖颁奖典礼在深圳举行。利亚德凭借深厚的产品底蕴与强大的技术创新能力，荣膺金球奖年度创新应用奖。此次获奖充分彰显了利亚德在 Micro LED 领域取得的成果，也体现了业界对利亚德专注技术所付出努力的肯定。

利亚德光电集团（以下简称“利亚德”）是一家LED领域的研发、设计、生产、销售和服务的企业。2014-2015年，在陆续经历了七次并购后，利亚德集团的股价仍然未见起色，难以让资本市场看到新的发展前景。究其原因，是在一系列兼并的背后，没有一个足以有效支撑业务发展的战略定位。

具体来说，制约企业发展主要有下面几个原因：

1. 传统LED市场竞争激烈、增长和盈利缺乏战略成长空间；
2. 投资者期望硬件制造商的角色转型；
3. 快速的外延并购未能达到预期的战略协同效应，投后“消化不良”显现；
4. 未能有效提升股票价值，进而吸引融资；
5. 品牌影响力和知名度亟待提升。

## 战略审视要从内看清自己， 从外抓住机遇

一个好的战略必须站在对市场与客户需求上的洞察，在选定的业务范畴内打造更能创造价值的商业模式。没有洞察就不存在思考，失去思考的洞察谈不上战略。有时候很多企业所做的战略存在视角单一的问题，只看到了“自己”，没有看到市场和客户，那就是“自嗨”式的战略。

一个好的战略=“想做”、“可做”、“能做”的交集。想做的是“机会”，可做的是“价值”，能做的是“实力”，三个圈交集处的该做，则是最终的核心——战略定位。

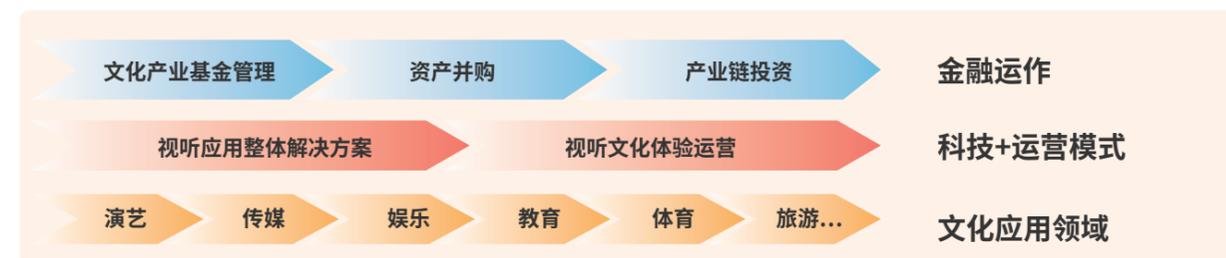
在洞察经历了资本市场的第一个发展阶段，面对制造业白热化的竞争环境和逐渐缩窄的市场空间，百思特站在产业与跨行业的高度对利亚德所处行业的发展趋势、竞争状态等战略环境进行了充分的研究。

从外部环境看，在LED业务的应用产业中，景观照明业务开始呈现的以城市政府主导的城市景观亮化需求大增，预计将在2017-2019迎来爆发性增长；其次，以声光电等技术和产品为依托，体现城市文化内容，提升文化体验的文旅行业市场正处于发展初期，能供提供从策划至实施运营的一体化服务的解决方案将具备广大的市场空间和竞争力。

从内部资源看，利亚德集团已经并购了一批具备创意策划、设备技术和文化运营的公司，具备充分的能力进行全产业链运作。

百思特以“文化+科技”为切入点，将原本的LED业务作为连接点，为利亚德设计了“一个核心、两大发展重点、三级盈利结构、四大升级”的集团发展战略，以文化体验为核心，聚焦VR技术和文化领域作为两大发展重点，以产品与服务、创意集成和文化体验运营三种经营模式形成三级盈利结构，最终实现千亿目标。战略升级路径为：

- 增加软件、服务的业务占比，实现从硬件向软件的升级；
- 打造视听应用整体解决方案，从传统小集成向大集成升级；
- 运营视听文化体验项目和投资视听文化内容产业，从“科技+文化”升级到“文化科技+”，最终升级到“文化科技+金融”；
- 通过资本运作，把集团升级到千亿规模。近期落地目标设定为“百亿+”工程。



企业战略层面的部署应该结合企业的战略规划与定位，脱离战略规划的并购将可能带来无法克服的风险与挑战。在百思特服务过的企业中，那些充分理解“战略”本质的企业及企业家总是有超乎寻常的战略定力，同时非常乐意在战略规划、战略澄清、战略解码、战略复盘上投入大量的时间与精力，与此同时也在各自领域取得了非常耀眼的佳绩。



## 以市场和客户为中心的战略重塑

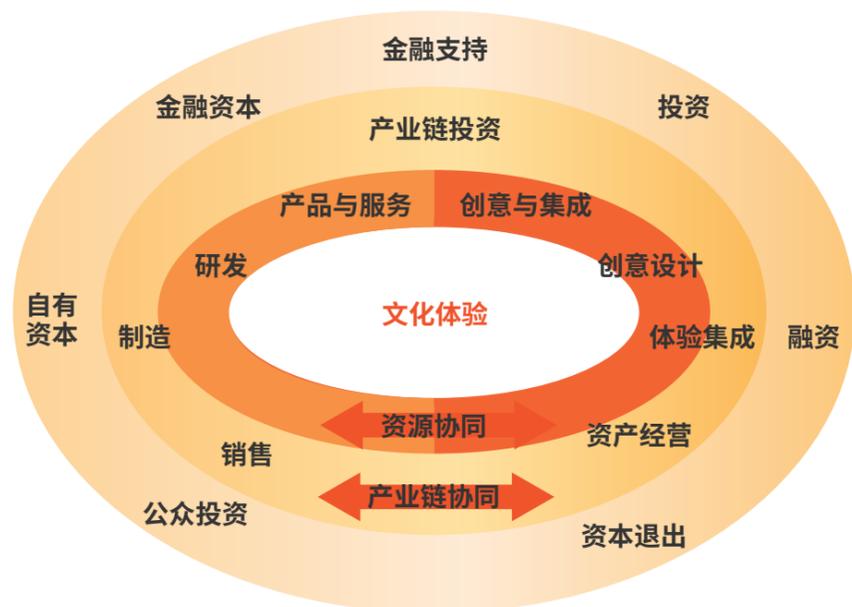
利亚德原本的战略定位是声光电领域“产品+服务”集成商，但究其本质，客户需要的不是产品本身，而是一整套的解决方案，只有转换视角，真正站在客户角度，才能创造更广阔的市场空间。

百思特对利亚德上市后第二个发展周期的战略布局、战略方向、战略举措开展设计，重新定义了利亚德“全球视听文化创领者”的愿景、以及“提升人类视听享受”的使命。



利亚德开拓了一条新的路径，从现有的路径连结延伸出去，充分发挥现有并购企业的优势，拓宽跑道、拓展领域、规划全新生态。

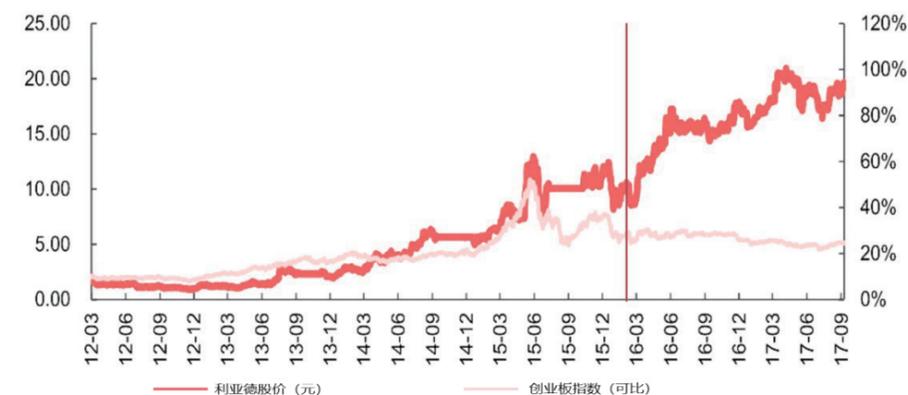
新的战略重新定位了利亚德未来发展方向，从自身业务及行业出发，拓宽产业边界，把存量业务和增量业务进行了产业融合，形成覆盖产品服务、创意集成和文化体验运营的三级盈利结构。转换战略定位的利亚德，整合全链条价值，不仅成为提供解决方案的提供商，更是视听文化体验运营商、视听文化产业链投资商，以及文化科技与金融运作的服务商。



## 新战略撬动增长飞轮，重获资本信心

在2016年战略发布会后第二天，利亚德股价跳空高开，以几近涨停收市。并在2016财年实现了收入和利润的双翻番，成为三千多家A股上市公司里实现净利润三年连续翻番的两家公司之一。所并购企业也通过战略协同，全部超额完成对赌目标。

随着2016年公司战略的升级，利亚德也获得资本市场青睐，股价与市值也不断攀升，与创业板拉开大幅距离，至今仍然保持LED显示产品市场占有率第一名的位置。



2022年9月，国际权威调查研究机构Futuresource Consulting发布最新全球LED显示市场调查报告《GLOBAL LED DISPLAY MARKET REPORT》显示：利亚德连续6年蝉联全球LED显示产品市占率第一，小间距产品市占率第一，户内LED产品市占率第一，实现六连冠！此外，利亚德固定安装LED产品市占率再夺全球第一，持续展现强劲的市场竞争力。

### 城市景观亮化捷报频传

实现收入和利润的双翻番，借助城市景观亮化井喷之势，以金达为龙头，通过收购中天照明、万科时代、普瑞照明和君泽照明，成为城市景观亮化国内第一的龙头企业群，完成景观亮化企业的全国布局，为未来三年的高速增长打下坚实而有力的基础。

### 文化旅游项目全面开花

利亚德旗下乐丰文化2016年在文化演艺、休闲娱乐主题公园及商旅综合体、文旅小镇创意、水舞灯光秀、展览展示、剧场等诸多领域布局丰硕，培养和锻炼了强大的创意设计团队；

### 国际板块协同整合成效显著

2016年利亚德境外销售超四成，成为真正意义上的跨国企业集团，尤其令人振奋的是2016年成功并购的美国平达经营性利润实现了成倍的增长，充分体现了利亚德的业务协同和管理的整合能力，为利亚德今年开启更大的国际并购打下了良好的基础和口碑。2017年1月25日并购的Natural Point公司又走出了利亚德进军虚拟现实的坚实一步。

### 客户评价：

百思特具有站在产业与跨行业的高度，为利亚德设计了“全球视听文化创领者”的新愿景，契合了我们“千亿利亚德”的梦想。通过战略规划，落实了利亚德各领域业务的发展主线，同时从利亚德自身业务及行业出发，拓宽产业边界，把存量业务和增量业务进行了产业融合，打造了“文化科技+金融”的全新定位，帮助利亚德成功转型。

—— 利亚德集团董事长兼总经理 李军

## 徐工集团：多维驱动市场运作， 打造经销商命运共同体



项目名称： 战略解码、市场运作、经销商命运共同体建设

行业： 机械设备制造

股票代码： 000425

工程机械是支撑国民经济的基础性产业，被视为国民经济的“晴雨表”和“风向标”，其主要包括挖掘机、铲土运输机械、起重机械、压实机械、混凝土机械等设备，用于房地产开发、基础设施建设、能源采矿等领域。中国工程机械企业销售额占总销售额24.2%，是占比最高的国家。

英国KHL集团发布了2022年全球工程机械制造商50强排行榜。徐工集团以181亿美元的销售额蝉联全球第三、国内第一。

徐工集团是中国装备制造的响亮名片，其中徐工铲运机械事业部是徐工五大事业部之一，专注、专业于0.8-35吨全系列装载机、滑移装载机、挖掘装载机、叉车和伸缩臂叉装机的研发、制造、销售和服务。本着面向全球、融合全球、服务全球的经营理念，高端领跑，价值领先，是中国铲运机械高端市场的新标杆。



## 珠峰登顶新战略驱动市场运作能力提升

2020年,徐工铲运提出了“珠峰登顶”的战略发展方向,要实现推动深耕市场、细耕市场,进一步提升市场运作能力的发展。百思特通过对“珠峰登顶”战略进行分析解码后,结合业务诊断与访谈调研后发现徐工铲运主要存在以下问题:

### • 有战略无解码,没有落实到市场与运营的策略

虽然确立了“珠峰登顶”战略,但并没有解码并落实到核心的运营与市场要素上,导致缺少清晰的路径路标和关键行动计划,战略无法落实到行动层面。

### • 市场发展规划粗放,缺少达成市场目标抓手

规划了年度的各区域市场目标,但缺少市场战略路径和经销商培育规划,导致目标的达成和市场的发展没有抓手,出现能力与发展目标错位。

### • 经销商合作发展战略不明确

经销商竞争力是长久培育发展结构,不是一朝一夕的促成。徐工铲运并未制定长久明确经销商发展战略方向,缺少经销商发展培育的方向指引、分类分级管理的策略、培育计划和考核评估方案。导致较长时间内难以与经销商建立深度合作关系。

### • 经销商销售队伍能力不强,难以培养出充足的人才

经销商的实力良莠不齐,有企业也有夫妻店,大部分经销商不具备培育优秀销售团队的能力,思想严重及自身能力局限,在市场经营与管理上没方向、没策略、无规划、组织弱、缺人才,缺管理,导致竞争力难以提升;同时只关注自己的利润,不愿投入资源去建设长期市场,难以做大做强。

## 突破困局,关键在于战略解码和经销商

战略到执行的最大价值是帮助企业内部达成战略共识,对战略进行层层解码,找到企业的增长路径,并使战略目标和责任从管理层到部门到岗位无障碍传导。

传统机械设备企业和经销商之间是相辅相成、相互依存的。经销商的规模和实力越强,对市场和风险的把握能力就越高,能够更好地贯彻企业的战略目标。

因此,要实现珠峰登顶战略,在市场销售端必须深化与经销商合作,改变经销商合作时间不长久、合作热情不高、忠诚度不够等问题,打造出一支战无不胜的销售队伍。从战略解码落到市场运营和销售提成层面,核心就在于构建经销商命运共同体生态体系。



## “珠峰登顶”战略到执行解码

**解码战略:**规划了三年发展目标与路径,及路标规划;解码了资源配置、营销政策规划,明确了战略重大举措;

**销售BP解码:**规划了各区域市场年度销售目标计划,及相匹配的能力与资源配置,达成目标的关键行动计划等。

## 建设经销商命运共同体生态体系

管理经销商的目的其实在于帮助经销商提升的“核心竞争力”,赋能经销商成长与管理提升,本质是打造与经销商的命运共同体,推动市场销售提升,形成“双赢”的局面。

### 完善经销商筛选、培育及考核体系

构建了经销商发展培育体系,包括经销商筛选、培育赋能、考核评估和激励等全方位的标准;优化经销商管理的测评工具、模型和方法。

### 经销商组织体系设计方案

对全国市场进行分级,设计大、中、小三类经销商适应的组织架构体系、职能职位职责体系和工作清单体系等,指定并实施差距改善方案,指引经销商开展组织能力和管理能力建设。

### 金牌销售经理培训体系方案

从销售全流程分析销售人员需要的核心能力,并编制金牌销售经理培训课程体系、实施体系和考核认证体系等内容。

### 核心经销商驻点辅导

对五十多家经销商进行了入场驻点培训与辅导,传递与经销商形成命运共同体的战略意图,并辅导经销商开展赋能培训。

## 驱动双赢,徐工铲运与经销商携手共创生态圈

从战略层面规划了核心经销商发展计划,从资源与政策上保障了一批命运共同体型战略经销商培养与发展的效果,为打造市场竞争力,形成竞争壁垒铺设有效的路径。

### 徐工铲运层面:

优化了对经销商市场运作全流程的、完善的评估标准,明确可重点培育的经销商和问题经销商清单,并制定相应的处理策略,大幅提升对经销商的管理能力;

在全国各区域市场深耕细耕战略得到有效落实,提升了经销商与厂家合作的紧密度及经销商忠诚度;

在金牌销售经理培训体系的支撑下,经销商体系营销队伍扩充50%,大大提升了市场作战能力和人才储备,市场占有率提升了约5%。

### 徐工经销商层面:

向经销商传达了徐工命运共同体建设的决心与资源投放、考核标准,增强经销商的信心与对徐工铲运的忠诚度;

为50家核心经销商诊断了市场运作与内部管理中存在的问题,并制定相应的改善措施,开展命运共同体建设的培训,推动持续辅导落地;

对经销商法人开展商业经营与人才建设的交流指导,开拓经销商法人的格局;赋能经销商自主培养销售队伍的能力。

### 客户评价

百思特在咨询服务中表现出了很强的专业水平和职业操守,咨询设计的方案设计新颖实用,帮助徐工建立了一套评估经销商的标准,让我们系统地了解各经销商胜任程度,为后期经销商培养与管理提供了指导依据,为徐工铲运珠峰登顶战略及经销商命运共同体建设做出了超预期的贡献。

—— 徐工铲运机械事业部

山西华鑫煤焦化实业集团有限公司  
【流程再造】项目阶段报告会



浙江亿田智能厨电股份有限公司  
【战略务虚与市场洞察报告研讨会】



麒麟啤酒(珠海)有限公司  
【数字化流程、组织优化与专业人才梯队培养】阶段性交付



百思特商学院赋能云通服  
开展“一线呼唤炮火的华为LTC营销体系”主题培训



博敏电子股份有限公司



山东浩信机械有限公司



深圳市闪魔数码科技有限公司



九牧王股份有限公司



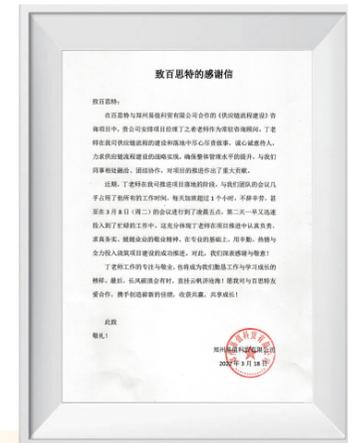
麒麟啤酒(珠海)有限公司



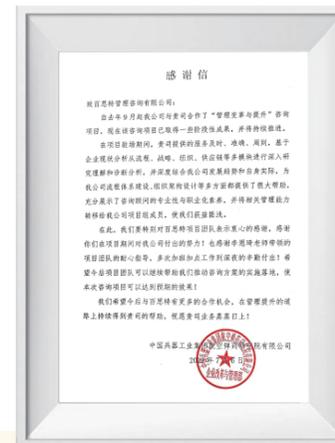
北京城建集团国际事业部



浙江祥邦科技股份有限公司



郑州易值科贸有限公司



中国兵器工业集团航空弹药  
研究院有限公司



山西华鑫煤焦化实业集团有限公司

# 哈尔滨玻璃钢研究院有限公司 材料铸就强国梦

# 飞鹤再获国际大奖 打造智能供应链标杆

在最新出版的2022年第9期《中国建材》杂志上，总院发表专题文章《哈尔滨玻璃钢研究院有限公司：材料铸就强国梦》。哈玻院荣获建材行业2021年度“十大科技突破领军企业”称号。



7月24日14时22分，中国首个科学实验舱——问天实验舱在文昌航天发射场成功发射。哈尔滨玻璃钢研究院有限公司（简称“哈玻院”）承制了问天实验舱太阳翼的收纳箱体和隔离板，以及电源分系统和推进分系统的主承力结构所用的高性能碳纤维复合材料，在此次航天任务中展现出了专业的技术水平。

哈玻院成立于1960年，是我国最早从事树脂基复合材料研发的科研机构之一，作为科技部首批工程技术研究中心（国家树脂基复合材料工程技术研究中心）的依托单位、国家纤维增强塑料标准化委员会副主任委员单位、中国复合材料工业协会碳纤维复合材料专业委员会主任委员单位，经过60多年的发展，成为以纤维缠绕技术、拉挤技术、预浸

料制备及铺放技术、结构设计技术、高性能树脂体系及功能材料、工艺设备设计制造技术为主要特色的科技型企业，主要产品涉及航天、航空、船舶、电力、水处理、建筑等多个领域。在国家科技攻关、重大工程等项目，突破了复合材料轻量化结构设计制造等技术，研制产品成功应用于神舟、天宫、天舟、空间站、嫦娥、长征等航天领域和国防工程。

哈玻院见证并参与了新中国新材料产业从弱小走向强大、从贫穷走向富裕的峥嵘历程，几代哈玻人辛勤努力取得的成就鼓舞激励着新一代建材人不忘初心，薪火相传，争取更创佳绩，为祖国的国防工业发展，为提高人民生活水平，贡献自己的科技力量。

11月24日，2022年度ROI-EFESO工业4.0奖颁奖典礼在德国慕尼黑举行。中国飞鹤凭借智能供应链优势成功斩获ROI-EFESO工业4.0中国奖。这也是继海尔中德智慧园区2020年获奖之后，第二批入选该国际工业大奖的中国企业之一，这标志着中国飞鹤在智能供应链上的引领性深受国际认可。



作为国际工业数字化转型的重要标杆，ROI-EFESO工业4.0奖自2013年设立以来，便聚焦工业领域特别成功和先锋的数字项目。今年，在全球范围持续推动的同时，该奖项设立“工业4.0中国奖”，以表彰工业数字化背景下中国企业的最佳实用解决方案，鼓励各企业探索实施企业数字化转型。

作为国内乳制品行业领军企业，近年来飞鹤通过WCSC供应链运营体系和供应链4.0二元战略，缔造出“新鲜、安全、敏捷”的供应链体系，提升生产效率和奶粉品控的精细度。智慧供应链建设是飞鹤全面数字化升级的关键目标之一。2018年，飞鹤成立了“3+2+2”数字化战略，推进企业的全面数字化升级。4年来，飞鹤通过一系列智能制造相关信息化项目的实施，实现了全产业链与信息技术的深度融合与数据联通，进而在生产、货品管理、服务等多方面取得成效。



此前，凭借智慧供应链能力、制造工厂生产能力等，飞鹤已多次获得国内外权威部门和机构认可。今年9月，飞鹤入选“2022全国供应链创新与应用示范企业”；11月，飞鹤入选工信部评选的全国首批30个“数字领航”企业名单，成为上榜的乳制品企业。

依托工业4.0智能供应链，飞鹤不仅让中国宝宝喝上“更新鲜、更高品质”的奶粉，也为中国乳制品行业探索推进工业4.0提供了借鉴参考。未来，飞鹤将持续建设智慧供应链体系，不断研发新技术、探索新模式，践行供应链工业4.0战略，推动中国乳业高质量发展。



## 成就客户,成就自我

在进入咨询行业前,从事过券商、互联网、制造业,协助高层做管理工作,也参加过不少“路演”项目,并亲自参与了一个项目的前期筹备工作,且拿到了风投。曾经的职业规划里面并没有“咨询顾问”这个角色,但是在过往的工作经历中储备了很多做顾问需要面临的场景,以及工作的思路、工具与方法,一个偶然的就会进入了咨询行业。

### 成长要经历的五个“第一次”

咨询这个行业从来就不缺故事,回顾过往做过的项目,感觉每个项目都令人印象深刻。

第一次上项目就见识到了本土咨询行业的“贺函”,得到“大佬”的指点,让我迅速进入了角色,在此特意向“贺函”说一声感谢。从此,一句“方案打动不了客户,喝死也没用”也开始成为我的口头禅。经过多年发展,本土企业对咨询的认知已经开始成熟,客户对顾问的要求也越来越高。记忆犹新的是一个战略项目启动前,企业清华毕业的总经理要面试顾问(顾问的生存环境就有这么险恶),一轮PK下来顺利进入项目组。

第一次承接国际咨询公司烂尾的项目,并顺利结项。当然并不是说外资公司不好,这只能表明咨询其实是一项非常定制化的服务。在打单时有国际品牌的背书确实是一个加分项,但打单和项目实施其实是两个不同的阶段。打单阶段就像谈恋爱一样,一见钟情很重要;项目实施阶段更多的却是日久生情,双方过了互不熟悉的陌生期,在“爱情”当中卸下了各自的伪装;如何持续去打动客户,让他放心的把很重要的事情一直托付给你,并在项目实施过程中做到共同投入和付出.....如果这都不是“谈恋爱”,那又是什么呢?

“保持清醒,与优秀的人同行”

”



DSTE (战略到执行) 咨询第二BU总经理

— Jack

第一次项目还没结束,所有款项全部回来,这其实是一个小概率事件。很同意一个合伙人说过的一句话,“客户再小也是一个老板”,老板其实是非常在意价值交换的。顾问在项目运作过程中要持续的去思考,项目这样设计对客户价值是什么?客户愿意为这样的价值买单么?客户只要感受到了价值,就一定会付与应有的回报。

第一次独自一人完成项目,但这并不是我追求的目标。成功的项目都是团队共同努力收获的,只有靠谱的人组合在一起才能形成一个靠谱的团队,每个人都要努力成为那个能“独当一面”的角色。

### 咨询带来了什么?

一个咨询项目通常需要回答三个问题:

为什么要变革?

变革的内容是什么?

如何去变?

企业变革的核心是管理变革,而管理变革的成功来自于变革管理。变革管理有至少3个不同阶段,包括适应变革,控制变革和影响变革。

变革的成功率绝对不是100%,常常使人产生一种“变革是死,不变也是死”的恐惧。但是市场竞争的压力,技术更新的频繁和自身成长的需要,“变革可能失败,但不变肯定失败”。因此,知道怎样变革比知道为什么变革和变革什么更为重要。

### 保持清醒,与优秀的人同行

“士别三日当刮目相看”这句话其实挺适合咨询行业的。

管理是一门需要实践的课程,顾问的成长过程也是在实践过程中摸爬滚打出来的。过程中确实充满了挑战,越是困难的越能总结出有效的经验。同时在这个过程中另一最大的收获就是结交了一批优秀的朋友,与优秀的人同行。

其次,咨询是一个知识密集的行业,其实它首先是一个体力活,连续出差、规定时间出报告,复杂的客户场景、个性化的客户解决方案、持续不断的学习.....时刻都在挑战的顾问的体能,我保持清醒和精力的运动就是跑步,做到不油腻,别让自己年纪轻轻就“保温杯里泡枸杞”。

自我驱动是能在顾问岗位上不断坚持最重要的因素。挑战不确定性、成就客户、成就自我,就是咨询工作最大的魅力所在。

## 让流程变革成为企业突破发展的利剑

我一直是个比较爱研究的人，一些比较具体的工作很难带给我成就感，直到我成为一名咨询顾问。咨询行业是充满了未知与挑战，不仅能用上研究方法理论，还能够接触到新鲜事物和不同的问题，给自己不断地学习和汲取新知识的机会。

刚开始接触流程咨询时，流程给人一种不明觉厉的感觉。很难想象竟然有一套体系可以涵盖业务、风险管理、绩效、职责、IT多个管理要素于一体。可以说流程应该是为数不多能够跨领域，与企业各部门核心成员共事的一个管理咨询方向。

### 变革是企业永恒的话题

提到流程，自然而然就会联想到变革。

对于中国本土企业来说，在中国历史、文化的影响下，也许我们的企业并不擅长用西方思维的体系，或者刚开始的时候会显得无所适从，再加上一提变革，就会变得格外谨慎。

但是变革的这一说法并不是西方管理学中独有的，春秋战国时期就有著名的商鞅变法，再有北魏孝文帝改革，最靠近我们的是1978年改革开放，可以说“求变”是中华民族自古以来的传统，也是中国立足于当今世界的重要支撑。

当现存的体系不能够适应国家、社会发展，变革的需求便会油然而生。对于企业来说也是一样，当一个企业要迈上新的台阶，而现行体系无法满足时，就需要“求变”。通过流程这一工具，能从价值观、组织、绩效、运作思维等要素改变企业的内部组成结构。

“为客户设计好每一条流程”



流程咨询BG助理总经理

— Bonnie

## 让流程变革成为企业突破发展的利剑

记得第一个流程项目就让我直观感受到了流程给企业带来的价值。流程能够让企业看不见摸不着的业务变得显性化、有序化；企业通过流程能够重新构建组织与业务的逻辑关系，并不断优化迭代，甚至推动业务变革，不断提升竞争力，从而创造更多价值。

流程是一个规模化企业突破发展的利剑。在项目中，我看到了流程对中国本土企业规模化、公司化发展的重要性，看到了流程从本质上为企业带来的管理效能提升，更理解了为企业创造价值的流程应该是什么样的。

从那个时候开始，我心里面就埋下了一颗种子：一定要尽我所能为客户设计好每一条流程。



打开企业黑匣子，再到流程落地运行和IT固化，就像经历了一艘航空母舰从画设计图纸，到下水执行任务一般，心里满满的自豪感。

每次项目结束，就仿佛听到启航的号角声，预示着一家企业从传统的职能模式转向更适合在VUCA时代生存发展的，以客户为导向、以业务为主线的流程型模式。

### 咨询“后浪”的力量

很多人对顾问的印象还是夹杂白发和皱纹（当然这是夸张的说法），拥有丰富工作经验的“老兵”形象。

但贝恩35岁创建贝恩咨询；麦肯锡每年从世界名校招大量应届毕业生，而且大部分最后都成为了一名值得企业信赖的顾问；这充分说明了顾问不能用年龄来定义。一名优秀的咨询顾问是能够站在巨人的肩膀上，基于对管理咨询理论逻辑的理解，结合实际业务给出企业对应问题的解决思路。

因此，在咨询行业经过3-5年的摸爬滚打的年轻人，能够获得比同龄人更高维度的认知和更全面的技能。如果你是初入咨询的年轻人，不要因为缺乏经验而担忧，只要你有能力，热爱并享受咨询这个行业，那么就勇敢地去尝试，一定会有意想不到的收获。

我愿成为流程管理领域一名忠实的追随者，也期望在有生之年能为流程变革带来创新。

## 汇聚管理话题 云集大咖专家 BEST Talk 百思特专家团直播九谈

### 百思特商学院2023年全年公开课一览表

第一期:

第二期:

第六期:

第三期:

第七期:

第四期:

第八期:

第五期:

第九期:

课程系列	类别	课程内容	课时	上课时间地点		
				2月	5月	8月
经营管理	经营管理团队训战营	战略解码到执行-战略导向型年度经营计划与全面弹性预算管理系统CBM	2天1晚	2月上海	5月深圳	8月北京
		作战综合指挥平台：高质量经营分析例会运作机制	1天	3月深圳	6月青岛	9月杭州
		全流程成本管控	1天	3月深圳	5月上海	8月北京
		学习华为：全球经营合规与风控体系	1天	4月深圳	/	10月上海
战略管理	首席战略官训战营	战略执行九板斧	2天1晚	3月上海	6月青岛	9月深圳
		建立战略规划到执行的能力，成功保障企业的可持续性增长	2天1晚	4月长沙	7月济南	10月上海
		战略解码：“深度澄清、快速传递、准确分解”	2天1晚	5月深圳	/	11月广州
财务	首席财务官训战营	卓越经营的核心：业财一体化体系支撑业务快速扩张，有效控制经营风险，确保高质量健康增长	2天1晚	4月深圳	6月青岛	10月上海
营销	首席营销官指挥训战营	深度解析华为营销体系，建设坚不可摧的营销作战系统	2天1晚	2月上海	5月深圳	8月北京
	首席营销官作战训战营	饱和攻击营销法：大客户开发九招致胜	2天1晚	/	4月长沙	9月青岛
	首席营销官作战训战营	内萃外取定标准，复制精英增业绩	2天1晚	/	3月上海	7月青岛
采购	首席采购官训战营	建设战略采购、价值采购、阳光采购的科学采购体系	2天1晚	2月上海	5月深圳	8月北京
计划	首席供应链指挥官训战营	打造最强“大脑”，挺起供应链脊梁——提升供应链作战计划与指挥调度能力	2天1晚	3月上海	6月深圳	9月青岛
物流	首席供应链保障官训战营	打造高效安全供应链管道，保障物流“血液”通畅——提升供应链物流快速流转能力	2天1晚	/	5月深圳	9月上海
流程变革	首席运营官训战营	打造流程型组织	2天1晚	/	6月青岛	9月杭州