

2023 BEST CONSULTING 百思特资讯 MONTHLY



百思特大事件 | 变革的力量 | 新消费洞察 | 解决方案 | 项目动态 | 客户成就 | 百思特商学院 | Bester | 精彩回顾

百思特管理咨询集团

集团总部：深圳市南山区粤海街道中国储能大厦17层

分支机构：北京 | 上海 | 大湾区 | 杭州 | 青岛 | 武汉 | 长沙 | 成都

研发中心：深圳

商学院总部：成都

数字化总部：成都

变革研究院：深圳

百思特投资公司：深圳

海外游学机构：美国洛杉矶

400 803 0798

www.best-consulting.com



扫码关注公众号



扫码关注视频号

03 Mar
04 Apr

推荐书单

17本书全面了解华为的涅槃成长之路

2023年,华为实现了大部分重要器件和设备的创新突破,完成13000+颗元器件替代,4000+块电路板的开发替代;近日再宣布已实现自主可控的MetaERP研发,并完成对旧ERP系统的替换,突破封锁,成功强渡大渡河。

从1987年创立至今的36年间,华为在不断经历危机和挑战中高速成长,成为中国企业的一张名片。以下精选的华为书单,从不同领域和层面分享探讨了华为成功背后的机制、方法与故事,希望能给大家带来关于企业管理的启发与思考。



扫码观看书单内容

CONTENTS

目录

Best Event 百思特大事件

魅力天府,创新蓉城,百思特第二总部
正式入驻成都天府新区 01

百思特荣获“创新型”企业与“专精特新”
企业称号 02

Power of Change 变革的力量

北京城建:一带一路国策下,
中国企业如何实现国际化? 03

水发能源集团:流程为始,内控为剑,
打造国企管理的长效机制 09

Business Observation 新消费洞察

重走淘品牌老路,鲨鱼菲特
难以复刻三只松鼠的成功 15

王老吉搅局双柚汁,
柚香谷产能疯狂扩张显隐忧 17

BEST Solution 解决方案

降本增效解决方案 19

Project News 项目新闻

..... 23

BEST Customer 客户成就

..... 24

BEST Business School 百思特商学院

..... 25

Bester 乘风破浪

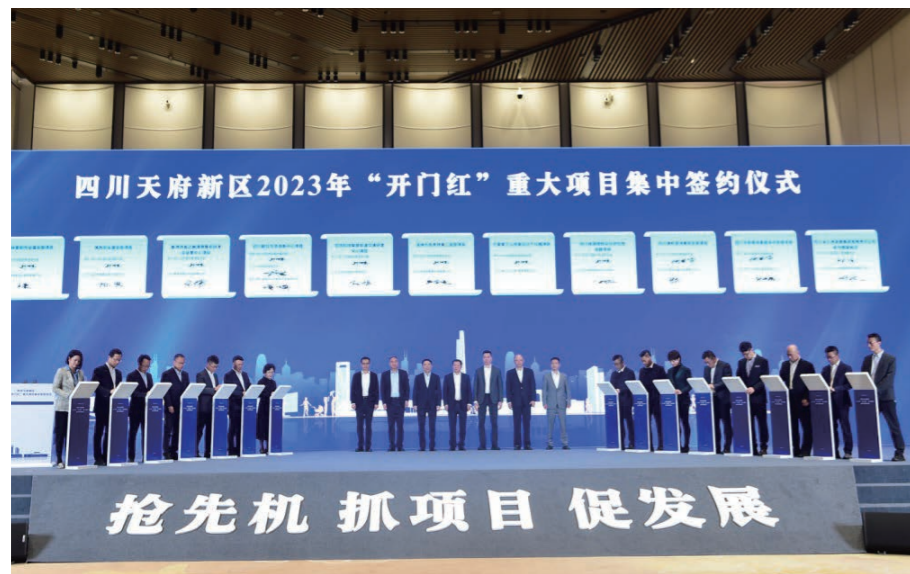
用真诚的态度
生活和工作 27

勤于奋斗
诗意生活 29

Event Review 活动回顾

..... 31

魅力天府, 创新蓉城 百思特第二总部正式入驻成都天府新区



3月21日, 四川天府新区举行2023年“开门红”重大项目集中签约仪式。百思特管理咨询集团作为入驻企业, 受邀参与本次签约仪式。

此次集中签约的项目共有28个, 总投资266.15亿元, 涉及高端软件、人工智能、现代农业、工业互联网、文旅旅游、大数据产业、物流业、现代金融、新型显示等多个产业领域。

百思特第二总部项目作为高端服务与天府新区成都科学城签署了战略合作协议, 将为助力园区企业的高质量发展贡献知识动力源。

此次落户成都天府新区, 是百思特开拓西南区域市场的重要战略部署, 也是着力覆盖全国业务、实现重要区域本地化部署又一里程碑。我们将持续践行“以变革, 谋未来”的咨询理念, 用专业态度和以客户为中心的理念, 携手中国企业共创未来!

百思特荣获“创新型”企业与“专精特新” 企业称号



深圳市公布了2022年“创新型”中小企业和“专精特新”企业名单, 百思特被授予“创新型”企业与“专精特新”企业称号。

“创新型”中小企业是指具有较高专业化水平、较强创新能力和发展潜力, 在技术、品牌、制度、管理、文化等领域具有持续成长性的企业, 是企业创新能力的“认证”标志。

评价工作从定性和定量两个维度对企业进行全面评估, 重点针对企业的创新能力、成长性、专业化三大维度进行严格考量和审定。

“专精特新”中小企业是指专注特定细分市场, 主营业务和发展重点符合国家产业政策及相关要求, 是创新能力强、市场占有率高、质量效益优的排头兵企业, 与龙头企业共同构成相对完备的产业体系, 是提升产业链供应链稳定性和竞争力的基础力量。

获评“创新型”企业与“专精特新”企业称号, 标志着百思特的咨询服务在创新示范、专业化、精细化、特色化和新颖化受到了高度认可, 是对百思特多年深耕咨询领域, 不断自我迭代和进步的肯定。

未来, 百思特管理咨询集团将继续在国家创新战略的指引下, 不断创新咨询服务技术和能力, 将管理实践和数字技术相结合, 以变革和数字化引领企业高质量发展, 为中国企业不断突破贡献力量。

Power of Change 变革的力量

北京城建：一带一路国策下， 中国企业如何实现国际化？



项目名称：海外市场营销体系变革
项目行业：建筑工程

获得2022年中国管理咨询优秀案例

北京城建是大型综合性建筑企业集团，资产总额3398亿元，市场合同额首破2400亿元，营业收入首破1400亿元（2021年数据），集团综合实力跃升至中国企业500强第183位。

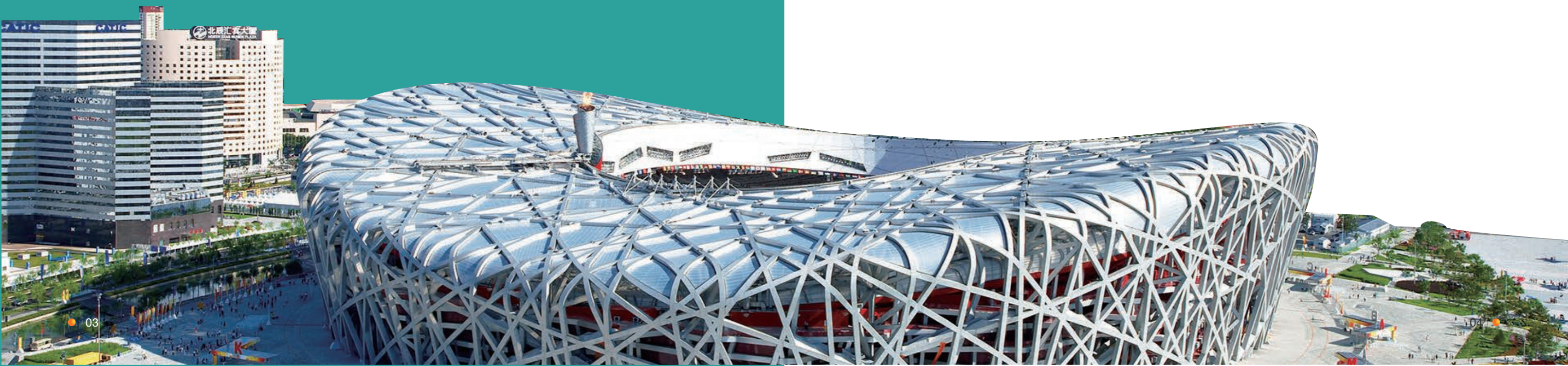
据2022年度美国《工程新闻记录(ENR)》“全球最大250家承包商”榜单最新发布，北京城建集团排名由2021年的第14位上升至第13位，在中国企业中位列第10位，营业额及排名均创历史最好水平。在同期发布的“全球最大250家国际承包商”榜单中，北京城建集团排名由去年的第109位跃升到第98位，首次跻身国际百强，在79家上榜中国企业中位列第26位。

2022	2021	FIRM
1	1	CHINA STATE CONSTRUCTION ENGINEERING CORP. LTD., Beijing, China†
2	2	CHINA RAILWAY GROUP LTD., Beijing, China†
3	3	CHINA RAILWAY CONSTRUCTION CORP. LTD., Beijing, China†
4	4	CHINA COMMUNICATIONS CONSTRUCTION GROUP LTD., Beijing, China†
5	5	POWER CONSTRUCTION CORP. OF CHINA, Beijing, China†
6	6	CHINA METALLURGICAL GROUP CORP., Beijing, China†
7	8	SHANGHAI CONSTRUCTION GROUP CO. LTD., Shanghai, China
8	7	VINCI, Nanterre, France†
9	9	GREENLAND INFRA. CONSTR. GROUP CO. LTD., Shanghai, China†
10	10	GRUPO ACS/HOCHTIEF, Madrid, Spain†
11	13	CHINA ENERGY ENGINEERING CORP. LTD., Beijing, China†
12	11	BOUYGUES, Paris, France†
13	14	BEIJING URBAN CONSTRUCTION GROUP CO. LTD., Beijing, China†
14	**	SHAANXI CONSTRUCTION ENG'G HOLDING GROUP CO. LTD., Xi'an, China†
15	19	SHANXI CONSTRUCTION INVESTMENT GROUP CO. LTD., Taiyuan, China†

图1：“全球最大250家承包商”榜单

85	78	HARBIN ELECTRIC INTERNATIONAL CO. LTD., Harbin, China
86	85	ATLAS GROUP, Richmond, Texas, U.S.A.†
87	94	QINGJIAN GROUP CO. LTD., Qingdao, Shandong, China†
88	97	IMPRESA PIZZAROTTI & C. SPA, Parma, Italy†
89	74	BONATTI GROUP, Parma, Italy†
90	86	SINOPEC ENGINEERING (GROUP) CO. LTD., Beijing, China†
91	99	CONTRACTING AND TRADING CO. (C.A.T.), Beirut, Lebanon†
92	93	SHANGHAI CONSTRUCTION GROUP CO. LTD., Shanghai, China
93	115	ESTA INSAAT SANAYI LOJISTIK VE DIS TICARET AS, Istanbul, Turkey
94	83	DL E&C CO. LTD., Seoul, South Korea†
95	114	TAISEI CORP., Tokyo, Japan†
96	103	ALBERICI-FLINTCO, St. Louis, Mo., U.S.A.†
97	100	CHINA GEO-ENGINEERING CORP., Beijing, China†
98	109	BEIJING URBAN CONSTRUCTION GROUP CO. LTD., Beijing, China†
99	65	SNC-LAVALIN INC., Montreal, Quebec, Canada†
100	112	STO BUILDING GROUP INC., New York, N.Y., U.S.A.†

图2：“全球最大250家国际承包商”榜单



奋发思变, 把握战略机遇期

北京城建集团于2010年3月份成立国际事业部, 在开拓海外市场上摸索良久, 从2016年开始响应国家一带一路的号召, 积极进行海外业务布局。国际事业部作为集团国际业务板块的牵头单位, 定位于“全球最具价值的建设综合服务商”, 承担了集团在国际业务领域的“引领、组织、协调、创新”的职能与定位, 在国际化的进程中探出一条新路, 进一步提升城建集团国际化水平。



建筑企业国际化的老大难

众所周知, 建筑产品绝大多数属于公共产品, 具有功能性强、差异化大、空间固定、露天作业多、生产周期长、人机料流动性大、成本影响因素较多等特点。另外, 受建筑业行业门槛低、劳动密集等因素影响, 建筑市场项目规模大, 毛利低, 竞争激烈。这些决定了建筑企业的生产管理具有很大难度, 必须要走出一条内涵集约化的高质量发展之路。

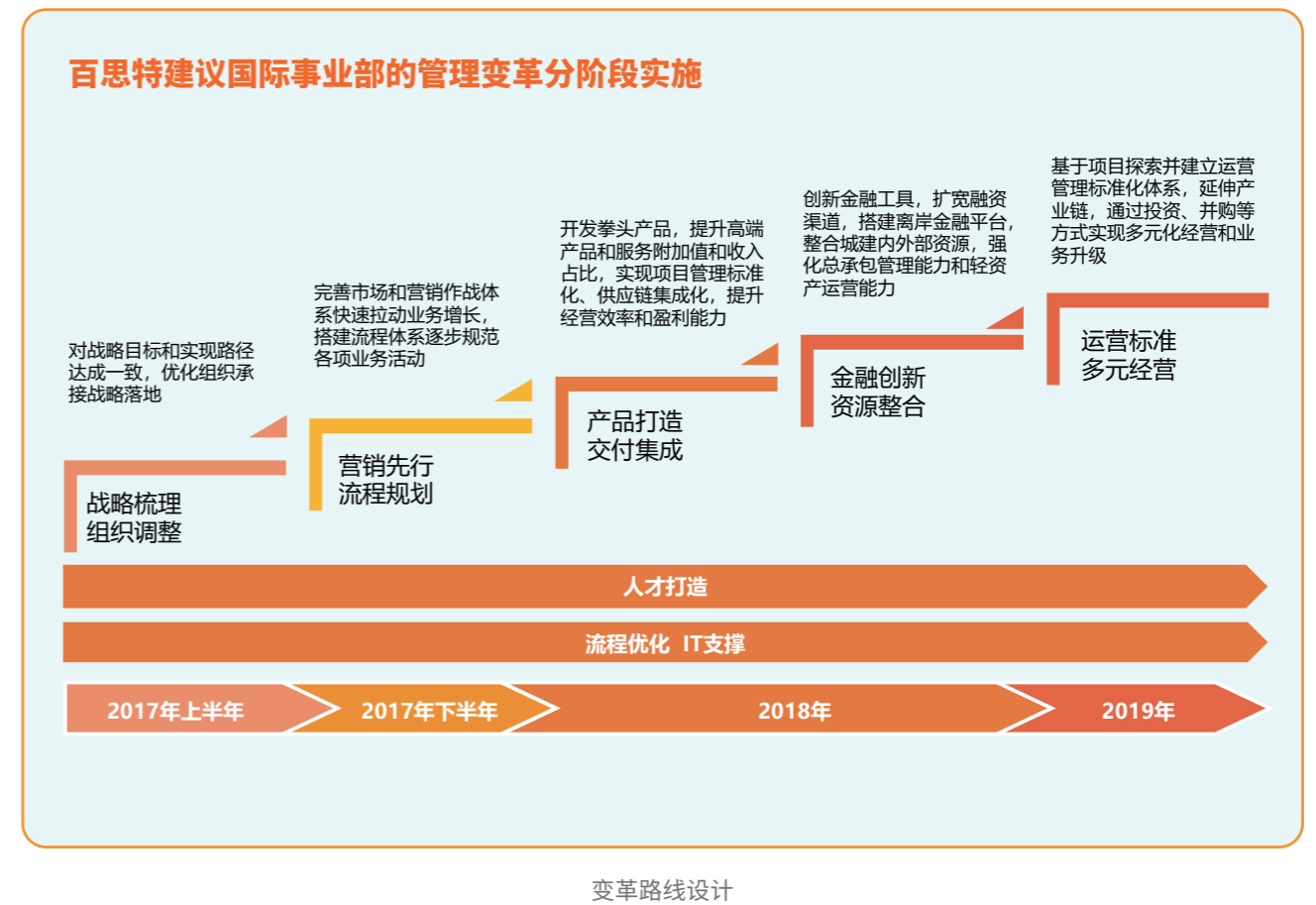
摆在北京城建国际部面前的难题就是: 如何承接集团的战略发展要求, 快速完成全球化布局的同时, 快速匹配相应的组织体系能力, 从过去依赖于援建项目走向市场化竞争的国际投标; 从同质化竞争走向特色产品解决方案; 从机会型项目拓展到价值区域的主动布局, 战略深耕; 从项目中获取管理效益和利润空间, 充分利用“一带一路”倡议空间, 实现自身的转型升级, 变成了行业内企业管理需要突破的新焦点。

在城建国际部下定决心引入外脑开展海外体系变革的决策期间, 百思特管理层和城建国际部高层展开了充分的互动和交流碰撞, 特别在深度把脉之后, 提出六大变革理念以解决国际部变革管理中的迷茫, 即:

1. 从机会主义的项目到基于解决方案产品化的主动市场拓展;
2. 从快速响应客户需求到引导客户需求并实现客户价值创造;
3. 从解决生存问题的灵活作战方式到力出一孔打大战的组织;
4. 从差异化业务模式到相对可复制标准组件式产品业务模式;
5. 从被动响应式业务流程模式向主动的规划和计划指挥转型;
6. 从综合能力要求高的人才需求到专业化人才组合作战方式。

走出去: 从做项目上升到经营国家

在企业的发展过程中, 始终是以战略为方向, 营销为龙头, 城建国际部调研中暴露的问题也充分的说明了这一点。经过双方项目组的充分研讨, 最终制定了“战略梳理, 组织调整, 营销先行, 流程规划, 产品打造, 交付集成”的分阶段逐次展开的项目方针。同时注重过程中的人才培养和IT固化, 才能围绕业务发展不断的夯实组织能力。



顾问团队进一步细化了项目整体路线, 从战略梳理, 组织优化, 延伸至市场、销售、供应链以及人力资源四大体系构建。

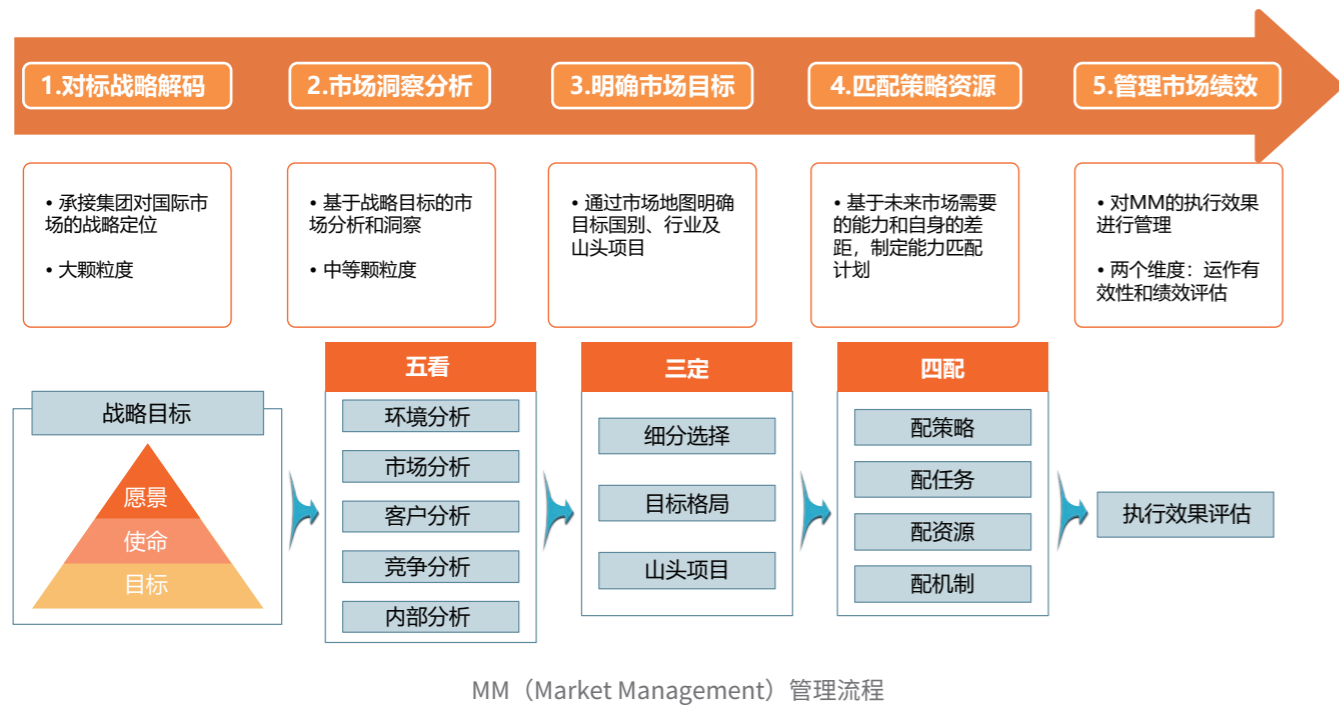
传统海外开拓市场的模式是做项目, 项目结束了, 人就回来了。中国大部分工程企业仍旧停留在依靠国家政策福利、融资能力等条件上, 业务上缺乏足够的市场竞争力。当政治、资本因素掉链子, 项目就面临垮掉。而一个项目如果有风险, 整个企业在这个国家的投入就会打水漂。所以, 一个项目的亏损极有可能引起连锁效应, 甚至导致企业本部的颠覆式亏损。

所以企业必须不断提升技术、盈利、管理能力, 要从依赖政策、政府升级为具有市场竞争力的企业公民, 要从经营项目上升到经营国家。

百思特顾问团队从国际化战略梳理、区域市场策略到营销能力升级三个维度, 为北京城建国际事业部量身打造了一套组织变革和营销体系方案。

首先, 百思特建立了一套适合城建国际部的MM (Market Management) 管理流程, 等于出海开拓先有了一份航海图。即结合行业分析报告, 邓白氏风险评估报告以及一线信息收集, 进行海外市场洞察和风险剖析, 从政治、经济、文化、安全等多方面扫描, 利用标杆企业的市场管理模型, “五看三定四配” 筛选出适合北京城建国际事业部的价值区域和价值国家。

北京城建MM关键业务设计



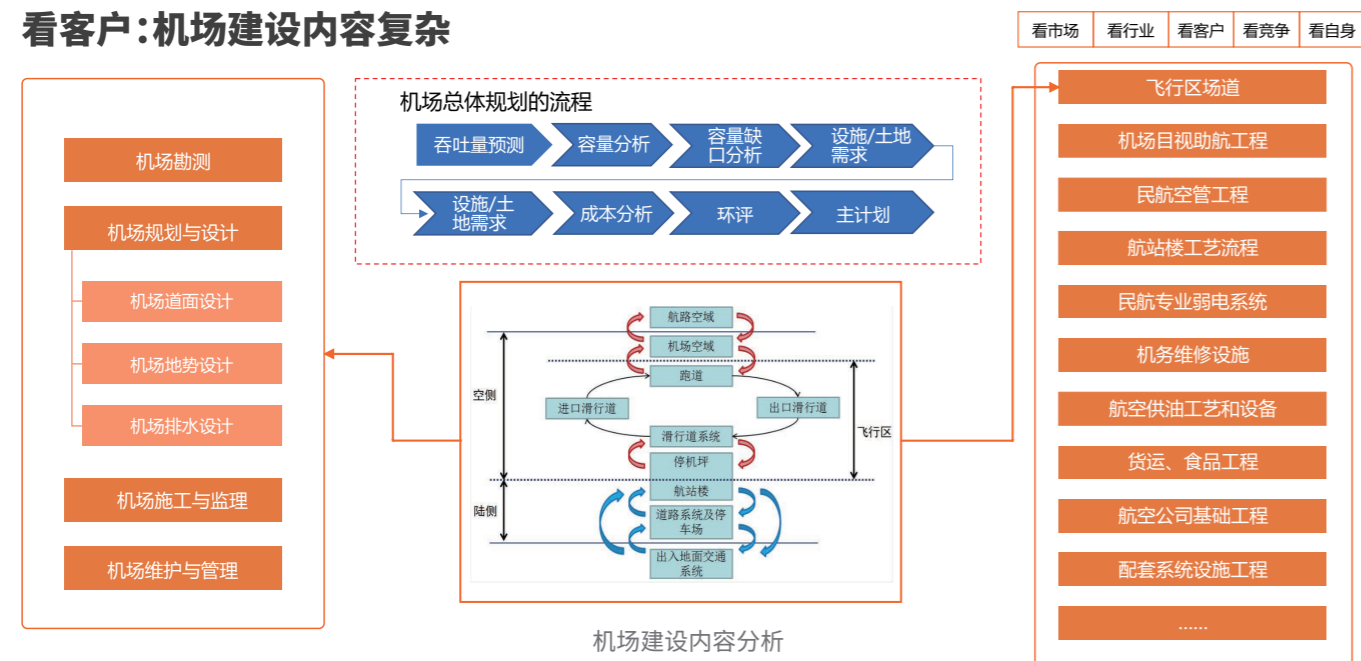
谋定而后动, 打开目标市场局面

北京城建出海之初, 就面临众多中字号建筑企业在海外深耕多时的局面, 如何以弱胜强赢得生存空间, 就必须进行差异化竞争。通过市场和竞品分析, 百思特顾问团队提出提炼北京城建国际事业部的核心竞争力, 打造拳头产品和解决方案, 以事业部方式推进, 在取得初步突破之后, 再不断复制出其他几大产品线的思路。

过往北京城建集团在机场建设领域具有明显优势, 在国内承建过首都机场在内的一系列机场项目, 而在海外, 马尔代夫国际机场项目的“吹沙填海”技术更是闻名业界。

因此, 双方通过市场洞察、整体解决方案设计、营销策略制定、产业链整合、品牌拓展等手段, 设计出一站式机场建设方案, 并进行了机场产品线未来三年的拓展规划。仅仅在亚太区域便发掘出未来五年多达二十几处的扩建机会点、2000多亿的市场蓝海, 为北京城建国际事业部未来的发展寻求了一条独具特色的战略路径。

看客户: 机场建设内容复杂



工欲善其事, 必先利其器

通过跟专家的分析碰撞之后, 可以看到机场建设链条非常复杂, 面向国际客户如何以“机场建造解决方案专家”的形象出现, 需要补齐作为承包商的价值链。因此, 从集团抽调机场专家, 从外部补齐合作伙伴, 深度设计机场设计的价值锚点, 组织形式和资源成为机场产品型设计的重点。

在解决了“在哪里打”的战略问题和“拿什么打”的产品问题之后, 最后问题集中在了“怎么打”。北京城建国际事业部在百思特咨询团队的帮助下升级了整个营销体系, 引入了标杆LTC (Lead to Cash) 销售项目管理流程, 实现销售对准交付, 交付对准验收, 验收对准回款, 通过端到端的项目管理和铁三角(销售、技术、交付)协同, 将项目各相关方很好的黏合在一起为项目开拓和经营质量负责。通过前端提升中标率, 后端遏止“滴冒跑漏”, 使项目利润和周转纳入可控范围, 整体提升了项目运作水平和项目质量。

业绩突飞猛进

业绩增长: LTC流程提升了线索获取量, 机会点转化量, 中标率因为营销动作前置, 也从最初的20%提升到2018年的33%, 极大的增强了营销能力, 有力的支撑了业务十倍的增长(2016年营收16亿到2020年150亿+)。

2017年到2021年, 北京城建国际部机场事业部陆续获得了香港国际机场第三跑道客运大楼和站坪工程, 马尔代夫维拉纳国际机场改扩建项目, 巴基斯坦瓜达尔新国际机场项目, 孟加拉希莱特奥斯玛尼国际机场等多个具有国际影响力的大型项目。



香港国际机场扩建项目

马尔代夫维拉纳国际机场改扩建项目

巴基斯坦瓜达尔新国际机场项目

孟加拉希莱特奥斯玛尼国际机场

组织能力提升: 北京城建国际部变革项目中通过体系化, 流程化组织的建设, 通过大量实景化的训战, 一批批的人才在变革项目中干中学, 学中干, 同时强化了战略思维, 经营意识, 流程化管理思维和对工具的掌握, 最终走向一线领导岗位, 及时的填补了业务增长所需的技术骨干和干部团队, 有力的支撑了业绩和组织能力的跨越式提升, 带来了显著的管理收益。

品牌影响: 厦门大学管理学院刘院长曾对北京城建国际事业部战略营销变革项目评价道: “本案例是国内管理咨询机构辅导国企深化海外市场的成功探索。伴随着中国商品和劳务的国际化程度越来越高, 我国国内优秀的管理能力也在不断向海外输出。”

时代在发展, 各种管理思想也是在不断迭代升级, 营销的思维模式也不例外, 身处传统的建筑行业, 尤其肩负“走出去”重任的国际工程承包企业, 为有效应对内外部风险, 管理思维也要跟得上, 主动提升管理、转变认知, 最终目的就是要获得客户的认可, 帮助客户实现价值的同时实现企业的经营效益。

客户评价:

通过MTC (Market to Lead) 全流程管理的不断深入, 从公司管理层面, 完成了从发现价值到实现价值的管理闭环; 从业务执行层面, 有效解决了业务能力、执行力和个人能力不平衡的矛盾, 从根本上提升了决策和执行的效率。

—— 北京城建国际部副总经理丁力

水发能源集团：
流程为始，内控为剑，打造国企管理的长效机制



项目名称：流程再造和管控体系建设

项目行业：清洁能源



水发能源集团有限公司是山东省属国企水发集团专注清洁能源主业的一级平台公司，成立于2017年7月，致力于风电、光伏等新能源主业，天然气、供热等民生能源产业，氢能、储能、节能等能源新兴产业，重卡换电、新能源组件回收再利用等再生资源产业，以及绿色建筑、新型材料的投资、开发与运营管理。

近年来，水发能源重点围绕整县分布式光伏、高效生态农业光伏、盐碱地综合能源基地、塌陷地综合治理能源基地、国家清洁能源基地等五大新能源领域，在中国版图和“一带一路”国家大手笔布局渔光互补、农光互补、风光储一体化、风光荷储多能互补等项目，并在“外电入鲁”、海上风电领域建成具有里程碑意义的大工程。被列入“中国能源（集团）500强”第281位、“全球新能源企业500强”第195位，在中国建筑装饰行业综合数据统计（幕墙类）排名连续十年保持前十，ITO导电膜市场占有率接近65%，保持行业首位。

敏锐感知全球能源革命，瞄准清洁能源产业

集团专设风光事业部，将以风能、光伏平价上网项目为重点投资方向，前期通过收购兼并等方式迅速扩张，实现跨越式发展，成为国内甚至国外领先的清洁能源企业。集团把开发和持有作为双重目标，业务覆盖了光伏能源、风电、燃气、热能、氢能、氢储、节能、绿色建筑、新材料等多个板块，并且控股了两家H股上市公司，着力打造风电光伏行业领军型企业。

在快速发展的同时，集团存在三大主要矛盾与困惑：

1. 随着规模不断壮大，其统一管理、规范管理与风险防控的压力越来越大，现有管理能力与公司高速发展态势、市场竞争要求不相匹配；
2. 公司大量资产与人员是通过收购兼并而来，原来的管理惯性以及过渡期的高度放权与集团化管控的要求存在矛盾；
3. 继续做大增量的战略导向与盘活已有存量、形成聚集效应的需求存在矛盾。

在保证合规、控制风险的同时如何实现持续成功，是摆在公司面前的一大课题。

集团充分认识到，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。根据山东省委省政府、省国资委和水发集团的工作部署，立足于现实和战略需求，水发能源集团做出了建设内部控制体系的决定。

变革升维，始于流程

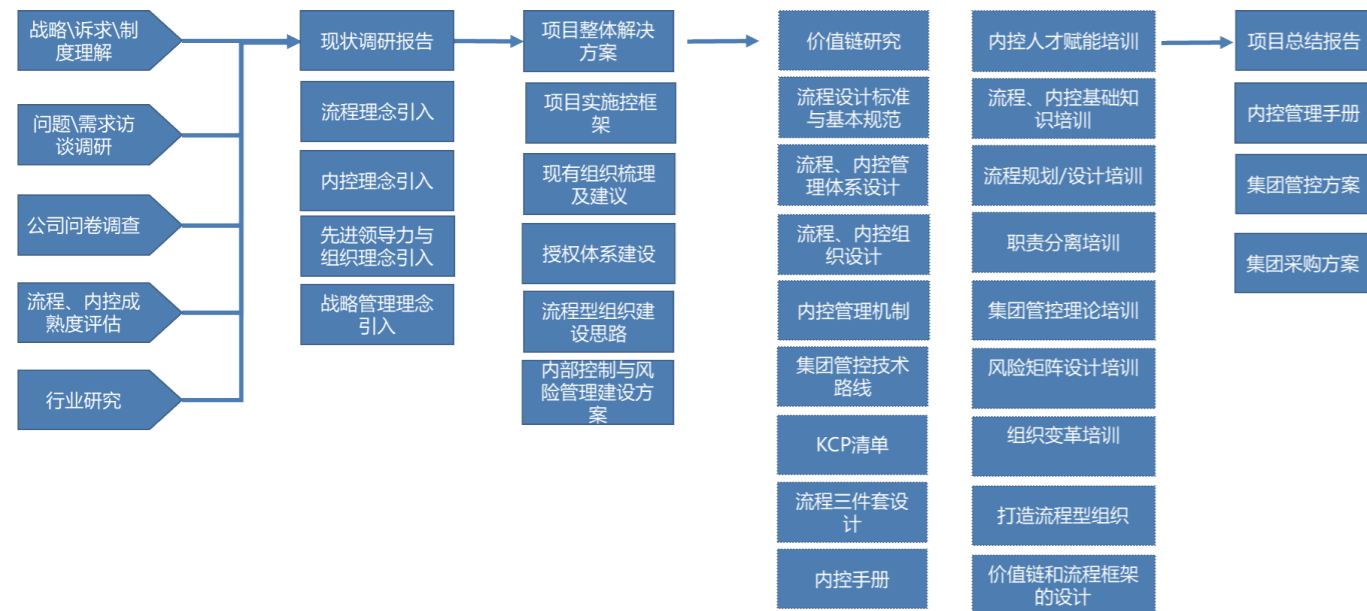
企业各类管理体系不是孤立的，而是相辅相成的。所谓“战略决定业务，业务决定流程，流程牵涉授权，授权驱动组织”。流程是“保证正确做事，制度是保证把事做正确”。制度与流程并不是先后关系和附属关系，而是相互协同和配合的关系。

水发能源项目，最大的挑战是覆盖2大集团：水发能源集团总部及其10家权属公司、水发兴业集团总部及其9家权属公司，业务涵盖光伏、风能、燃气、人力、绿色建筑、新材料、节能、设计等领域，工作量和挑战难度巨大。

为了保证调研评估的质量，我们多管齐下，设计了针对中、高层的访谈提纲和面向全员的网上调研问卷；走访单位涉及山东、河南、山西、广东等5省6地13家公司，项目组曾一周跨越3省6家公司，访谈中也并不局限于访谈本身，还穿插相关培训活动，抓住机会以期项目达到最大程度的共识。

“抓大放小”提升集团管控，流程再造打通端到端业务

回到水发能源集团这一项目，其约定的交付内容主要是集团管控模式、流程再造和内控体系建设三大板块。

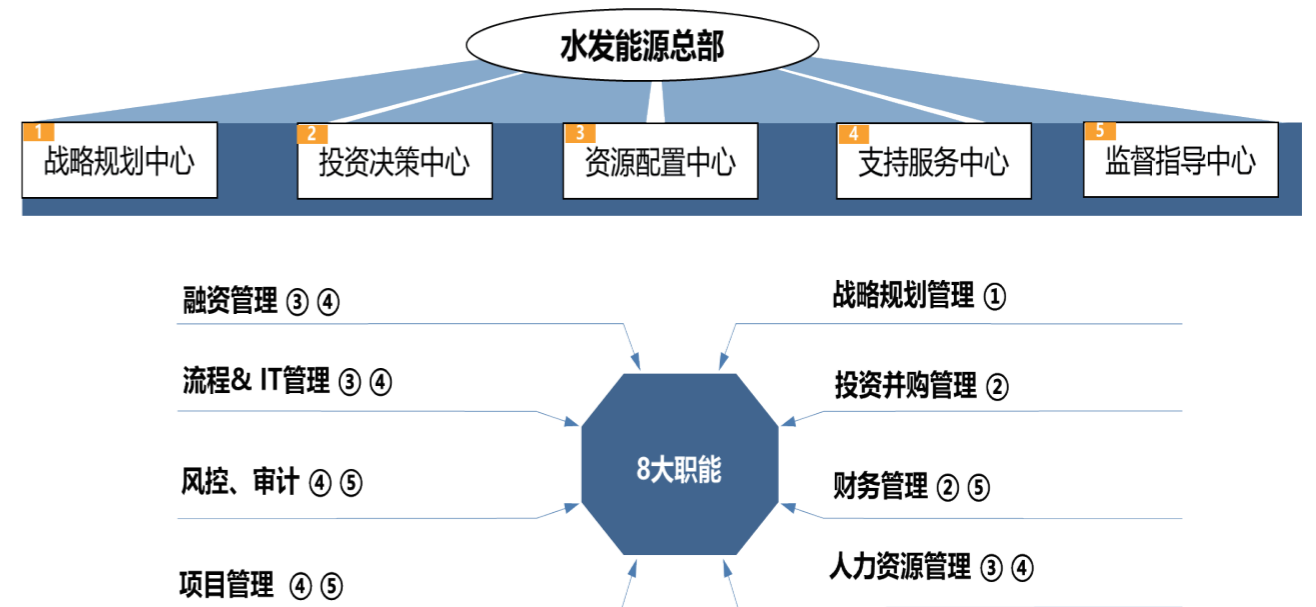


水发能源集团咨询项目交付内容一览

(一) 集团管控模式设计

根据对全球企业的调查报告，集团管控一般划分为三种基本模式：财务型、战略型和运营型（操作型）管控，但也可以裂变出居中的混合模式。

经过双方讨论决定：集团管控模式明确为战略管控导向，建议总部功能定位体现“抓大放小”的管理思维，集团总部将重点发挥五大功能，重点建设和提升八大职能（党委、纪委等职能根据上级要求设置）。



水发能源集团总部五大功能、八大职能设计

在集团总部功能与职能达成共识之后，项目组接着又梳理、明确集团总部、平台公司、下属公司的组织分工与职责，形成规范化的职责描述，为流程和内控体系建设奠定基础。



水发能源集团总部、平台公司、下属公司的组织分工与职责

(二) 流程再造

百思特将流程再造定义为：一组共同为客户创造价值的相互关联的活动进程。定义里包含6个要素：输入、活动、活动相互作用、输出、客户、价值。

对于企业来说，他们对流程的理解很多还停留在“程序”“步骤”“环节”的程度，因此，与其说是“流程再造”，还不如说是“流程始建”。对流程“快速(fast)、正确(right)、便宜(cheap)、容易(easy)”的要求也常常不得要领。

组织设计的目标不外乎产品线、客户线、平台线、资源线、区域性，也就是说组织要面临诸如一下一些问题：
企业的组织目标是什么？企业的客户是谁？客户是谁的？企业的产品如何规划和设计？企业如何整合和安排资源？企业如何进行区域布局？企业的核心竞争力有哪些？

以上这些线条都需要通过端到端业务流程方能有效打通，关键是从哪个视角端到端打通更有效。

所以，在流程建设与流程再造的咨询实践中，首先一定要考虑客户的组织目标、组织形态及其发展方向。同时，流程再造本身也会促进客户组织的调整，甚至改变客户的组织形态。

流程建设和流程再造的视角不要拘泥于项目或事项本身，而要从更高的高度来审视和策划：把客户打成一个流程型组织。

通过为时一个半月的问卷调查、一对一访谈、现场考察等方式，形成了高质量的现状评估报告，提炼出83个访谈问题、56项问卷建议，涵盖战略管理、流程与IT管理、内部控制与风险管理、领导力与组织管理、人力资源管理、运营管理等方面。提出了整体提升方案建议以及具体建设思路。

流程再造引领组织转变

- 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。并组织通过复盘、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。

建设集团管控体系，形成总体战略聚焦

- 针对集团总部部门职责不清晰、不完善的状况，对各部职责进行了重新梳理；并参照行业标杆的先进经验，设计了水发能源集团总部职能优化方案；针对水发能源集团事业部定位不清、职责不明的情况，推出了事业部“做实”的思路，组织讨论研究后达成共识；
- 针对公司组织架构与股权架构图缺失，绘制了水发能源完整的组织架构与股权结构图；同时，针对水发能源集团总部的分授权很不健全的状态，建立了授权管理制度与较为完整的授权清单；
- 应公司要求，从“管得住，管得好”的角度出发，抓住关键控制环节和当前管理漏洞，额外为水发兴业集团总部设计和提供了组织优化方案。

(三) 强化内控体系，有效控制风险

- 在流程设计中，引入内部控制和风险管理理念，开展相关培训与辅导，在全集团培育起内部控制与风险管理意识。并基于历史与现状，着眼未来，设计了水发能源集团管控整体方案和内部控制手册，为公司的内部控制与风险管理提供系统化、可执行的操作指南；
- 根据COSO模型和法规要求，设计完成了水发能源的内部控制和风险管理体制、管理机制。并组织完成水发能源集团、水发兴业集团及其下属总共21家公司开展流程KCP风控矩阵的编制；
- 设计编写“内控管理文件汇编”，提供了系统的内部制度、控制标准与管理模板。并对风险管理部门进行了专门培训与辅导，就内部控制与风险管理体制建设、机制建设提供了具体的指导。

赋能员工，培养企业自我迭代能力

- 充分发挥百思特培训与赋能的特长，在项目过程中为水发能源集团和水发兴业集团量身定做了大量培训教材；
- 将“单独赋能”与“集中培训”有机结合起来，使赋能培训更接地气、更有针对性；
- 通过项目建设和过程参与，发现和培养了一批具有进取心、敬业精神与团队意识的骨干员工。

本项目全程践行百思特管理咨询集团“既授人以鱼，也授人以渔”“沉浸式、融合式、嵌入式”咨询的特点，即：不囿于以交付为目的，而是立足于客户现状，着眼于为客户解决痛点难点问题，给客户全面深入赋能，着力培育提升客户核心竞争能力。

向流程型组织转变，打造省级标杆示范

通过本项目建设，水发能源集团和水发兴业集团发生了五大明显转变：

- 从审批流程转向业务流程，实现对流程理解的观念转变，更好地发挥集团的规模效应、协同效应优势；
- 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，对业务关系的层次认知和对部门职责的理解，让大家对客户服务的流程目标有了更高更深的理解；
- 业务类流程基本做到统一、标准；支撑类的流程以水发能源总部为蓝本。帮助水发能源集团总部及19家下属企业设计出价值链、流程架构、流程清单、流程图、流程说明书；
- 固化最佳的实践，降低对人的依赖。我们把项目建设中流程思考的最深刻，表达最清晰的流程检讨作为标杆，统一流程在最优的状态；
- 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。

集团管控模式和组织架构已经参考顾问组相关建议进行了调整和优化，设计的流程70%以上开始上线运行，公司自身已经能按照流程管理机制和技术标准开展老流程优化和新流程设计，整个公司的规范化、标准化水平进入了一个新的境界，抵御风险的能力明显增强。项目获得了上级机构水发集团以及山东省有关部门的高度肯定，成为了省内一个标杆性项目。

客户评价：

百思特在四个月时间里，高质量完成了公司经营现状调研报告、价值链设计、业务流程整体设计与内控体系建设，同时提供体系化的辅导与赋能，提高了水发集团整体流程管理与风险管理意识，为公司经营建设提供了理论和技术支持，进一步提升了公司的管理体系和能力，为水发集团的长远发展奠定了坚实的基础。

—— 水发能源集团



新消费洞察

重走淘品牌老路， 鲨鱼菲特 难以复刻三只松鼠的成功

百思特管理咨询集团 高级顾问 李相如

凭借即食鸡胸肉产品打入健身爱好人群，在短短三年时间内，主打低卡健康食品的鲨鱼菲特销售额已增长了200多倍，成为风光无限的网红品牌。

截止2022年末，鲨鱼菲特的销售额已近10亿元。然而值得注意的是，鲨鱼菲特依然在走10年前淘品牌的老路，在重流量、重传播的背后是无限的产品延伸和流量复用。

缺乏品牌发展的战略逻辑，大而不断的鲨鱼菲特在解决增长天花板的路径上，或许可以向三只松鼠学习。

发展战略与品牌模式是什么？

历史的进步往往伴随着血与火，若不能从品牌发展的过程中汲取教训，前人的血泪必将在当下蔓延。

自2022年开始，许多新消费品牌已风光不复。究其原因，与十多年前的淘品牌如出一辙：享受到了渠道流量的红利，依靠流量与大规模传播获得了销售增长，但在高昂的流量成本下却难以为继。

本着对流量的高效利用，依靠长尾流量进行大量的产品延伸，进而导致潜在的专家认知被模糊，最后泯然众人矣。

与日本追求满意度并推崇大而全的耐用品品牌模式不同，以美国为代表的快消品品牌更追求传播效率和专家认知塑造。

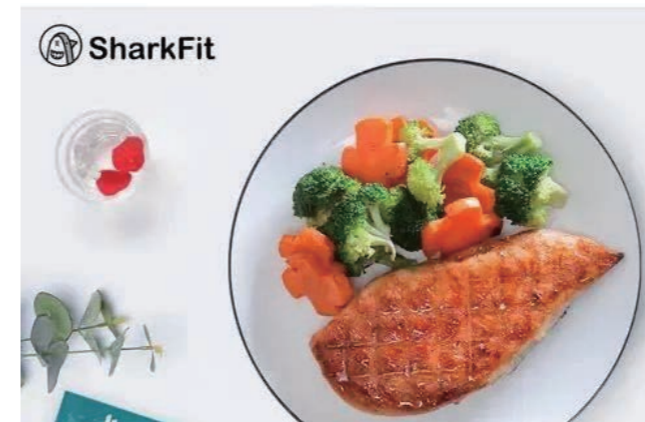
相较于汽车等耐用产品动辄上百亿的新品牌培育成本，快消品打造新品牌的成本会低很多，同时消费者也会对细分领域的专家品牌更为信任和青睐。

比如针对儿童坚果市场，三只松鼠选择启用小鹿蓝蓝新品牌；在针对黑色谷物市场时，五谷磨房推出了子品牌黑之养；近期高速增长并冲击IPO的今麦郎，在针对细分领域时也推出了诸如老范家、凉白开、大汤面、今矿等众多专业子品牌。

鲨鱼菲特 SharkFit

试问鲨鱼菲特的品牌发展战略是什么，适配的品牌模式是什么？是继续依附电商渠道流量与竞争对手展开同质化竞争，还是继续孵化核心品类大单品，或者继续依靠产品延伸的方式成为轻食类的生活方式品牌？

当三只松鼠和百草味以更大的渠道流量发起冲击时，鲨鱼菲特又该如何应对？



近300款SKU为什么经营效率如此低下？

本着对渠道流量的反复利用，三只松鼠在早期也曾进行过无限的产品延伸，从坚果向袋泡茶、果干、烘焙、肉制品进军，俨然一副网络零食超市的模样。

尽管在2019年，三只松鼠的销售额突破百亿元，但净利润却未享受到产品扩充带来的优势。在营收同比增长45%的同时，净利润却同比下滑了21.43%。

到2020年，三只松鼠不得不发布“瘦身战略”，将600多款SKU砍到300个左右，战略重心回归坚果类产品，继续塑造坚果专家与领先品牌的认知。

鲨鱼菲特如今已形成了蛋白肉类、粗粮主食类、轻卡调味类、元气冲饮类、减负零食类和高纤烘焙类六大产品系列，在各个品类里又划分出了引流款和动销款产品。有不少单品如荞麦面、魔芋丝等还成为了细分领域类目的TOP 1产品



试问当产品线越拉越长、产品数量越来越丰富时，新消费者还能向三年前的健身人士一样清晰说出鲨鱼菲特的核心产品与核心品类是什么吗？

同样是300款左右的SKU，鲨鱼菲特的销售额为什么与三只松鼠有着十倍差距呢？当KEEP和肌肉小王子发起价格战时，鲨鱼菲特的净利润是否安好呢？

代工模式能走多远？

淘品牌与部分新消费品牌的没落，还与缺乏供应链掌控力有着直接关系。

品控不稳定、生产成本居高不下、对核心资源和技术缺乏掌握等问题已是老生常谈，渠道平台联合代工厂的白牌逆袭更是近年来的新挑战。

泰森食品、圣农集团和优形即食鸡胸肉背后的凤祥股份，都是养殖业的巨头，早已从打通了养殖-研发-加工-销售的全链路，无论是在核心技术、生产成本、品质稳定和资源掌握方面都有着一定优势。尤其在鸡肉产品的完好度和低温工艺方面，更是掌握工艺壁垒，有着重新定义高端鸡胸肉标准并改写行业竞争格局的可能性。



试问面对养殖巨头的达摩克利斯之剑，鲨鱼菲特的代工模式能走多远，在产品研发和供应链掌控方面是否有着充足的防御壁垒？

结语

鲨鱼菲特早期的成功在于抓住了低卡速食的品类先机，以高势能健身人群为出发点，赢得了年轻一代消费者的喜爱。

但在面对增长困境时，鲨鱼菲特采取了横向扩张的产品策略，期望以跨品类的方式突破增长瓶颈。结果导致在品牌建设过程中失去专业聚焦，众多品牌资产难以积累成优势认知，在同质化的竞争中造成了高投入低回报的局面。

在有限的目标市场里，没能握紧拳头出击；面对新的品类机会，又没能以新品牌开辟出增长点，进而形成单一焦点多品牌发展的快消品品牌模式。

在不断借助明星代言、小红书种草和渠道引流的路径上，鲨鱼菲特还需多多抬头向三只松鼠看齐。

王老吉搅局双柚汁， 柚香谷产能疯狂扩张显隐忧

百思特管理咨询集团 高级顾问 李相如

2021年，新锐品牌柚香谷推出的一款“双柚汁”饮品悄悄占据了浙江人的餐桌。一年4亿元的销售，在饮品届掀起一股热潮。

凭借解油腻、助消化的特点，双柚汁迅速走红于江浙的餐饮市场。在此消费背景下，柚香谷火力全开，将生产线扩充到40亿元产能。与此同时，以王老吉和白云山为代表的几十家企业纷纷跟进上市同类产品。

针对柚子汁投资过热的现象，柚香谷在大刀阔斧前进时，更需要思考如下几个问题。

如何做好品类教育工作？

饮品的发展重点在于渠道的推力和消费者主动选择的拉力。双柚汁的突然走红得益于在区域餐饮市场的快速放量。

柚香谷在刚进入市场时，就避开了竞争激烈的零售渠道，选择更注重客勤关系、驻场成本更低、竞争较为缓和的餐饮渠道进行突围。

通过与当地的头部酒水经销商合作，以单箱40%的高毛利进行主推，借助酒水经销商的铺货能力与控店能力快速在地方主流餐饮渠道渗透，对渠道推力的把握与当年的江小白有异曲同工之妙。

但在如何做好双柚汁的品类教育工作，如何吸引消费者主动选择方面，柚香谷似乎泛善可陈。众所周知，每个饮品都有自己的发展周期或者流行周期，短暂的爆红后，没有消费者的拉力助力，双柚汁又能火多久呢？又何如从区域走向全国呢？

当下以元气森林为代表的无糖饮品，正以五年10倍销售额的增长速度发展，进而吸引了业内经销商与众多关注口感和健康问题的消费者目光。

作为新品类的双柚汁，如何在无糖饮品的风口引起行业和消费者的注意？

在主打解油腻、助消化的特性上，山楂树下凭借长达十年的传播早已牢牢占据该特性。并且在消费者的认知里，山楂助消化的特性远强于柚子，试问柚香谷双柚汁真正的差异化品类利益点在哪里？

在产品区隔层面，双柚汁与过去的天喔蜂蜜柚子茶、农夫山泉的水溶C100、汇源柠檬me以及一些主打柚子汁甚至是小青柠的果蔬饮料区别不大。当消费者有类似的消费需求时，双柚汁何以后来居上？

4元的出厂价，到消费终端售价高达16.8元，面对消费者对柚子汁含量和对添加剂的质疑，双柚汁又该如何做好价值支撑？



如何应对同质化竞争？

同质化竞争的结果就是价格战，进而导致劣币驱逐良币，迫使行业往下坡路走。

当前众多的双柚汁品牌宣传有着趋同的现象：全球精选当季香柚与常山胡柚，科学配比口感酸甜清爽，先进的NFC锁鲜工艺，总果汁量≥10%，富含维C清爽解腻……

作为品类先行者的柚香谷该如何应对？是否有能力构建相关行业标准，进而引导行业正向发展，为众多生产技术有限且只想跟风捞金的小企业设立竞争壁垒？

又是否对相关稀缺原料和生产工艺有主导权，能无惧低价品牌的搅局入侵，甚至敢于主动发起价格战来净化行业呢？



如何应对饮品巨头跨界打击？

对新兴饮品而言，在品类成长期非常容易受到饮品巨头的跟进封杀。饮品巨头可以充分利用其品牌知名度、渠道渗透力和资源协同性进行快速布局。

例如海天在调味品领域对料酒、食醋品类的延伸，直接对相关品类专家品牌的市场造成了巨大冲击；娃哈哈对格瓦斯的跟进，直接阻击了秋林的全国发展之路；伊利、蒙牛对越南酸奶的狙击，更是将竞争对手扼杀在萌芽状态。

面对资金体量更雄厚、供应链能力更强、研发实力更先进，拥有更多品牌知名度和市场需求掌握力的饮品巨头，柚香谷是否建立了充分的竞争壁垒和公关应对措施呢？

当王老吉将入局的首年销售目标设立为5亿元，当白云山以0添加特性进行战略级新品布局时，柚香谷如何才能在竞争的夹缝中小步快跑呢？

结语

鲨鱼菲特早期的成功在于抓住了低卡速食的品类先机，以高势能健身人群为出发点，赢得了年轻一代消费者的喜爱。

但在面对增长困境时，鲨鱼菲特采取了横向扩张的产品策略，期望以跨品类的方式突破增长瓶颈。结果导致在品牌建设过程中失去专业聚焦，众多品牌资产难以积累成优势认知，在同质化的竞争中造成了高投入低回报的局面。

在有限的目标市场里，没能握紧拳头出击；面对新的品类机会，又没能以新品牌开辟出增长点，进而形成单一焦点多品牌发展的快消品品牌模式。

在不断借助明星代言、小红书种草和渠道引流的路径上，鲨鱼菲特还需多多抬头向三只松鼠看齐。

降本增效解决方案

百思特降本增效方案针对制造型企业集成供应链ISC从需求到发货全链路流程,通过价值流设计、CVP-量本利模型应用、BI-供应链数据规划、S&OP-产销协同提效、Heijunka-均衡生产提效、TPM-挖掘设备金矿、COPQ-质量降本、S&B-战略寻源和采购降本、ITO-库存控制九大模块的关键数据进行顶层规划与实施路径设计,甄别和突破系统瓶颈,提高限制供应链系统总体性能约束,帮助企业提升生产效率,快速改进运营绩效。

降本增效,九招致盈

01 VSM-价值流设计 一图总揽产品价值实现流程	04 S&OP-产销协同提效 平衡需求和供应,实现资源利用最大化	07 COPQ-质量降本 建立质量损失成本模型,明确每一分钱是如何失去的
02 CVP-量本利模型应用 掌握盈亏平衡点,明确利润增长点	05 Heijunka-均衡生产提效 生产削峰填谷,减少资源的投入	08 S&B-战略寻源和采购降本 与供应商合作共赢,降低供应链成本
03 BI-供应链数据规划 可视化数据资产,实现数据增值	06 TPM-挖掘设备金矿 全员动员,挖掘设备金额,减少设备投入	09 ITO-库存控制 提高库存周转,转就是赚

方法技术

战略	加快周转,持续降本,成本领先					
方针	总体规划、分步实施 领导关注、机制先行 适时、可视、可控					
目标(O)	资产管理效率 现金周期时间	供应链成本 直接人工成本	供应链成本 与生产相关的间接成本	供应链成本 质量成本	供应链成本 物料采购成本	供应链成本 库存持有成本
策略(KR)	S&OP 产销协同提效	Heijunka 均衡生产提效	TPM 挖掘设备金矿	COPQ 质量降本	S&B 战略寻源和采购降本	ITO 库存控制
实施路径(KPA)	BP-运营的策略	OPF-设计生产单元	自主保全小集团活动	质量策划-FMEA	战略采购	库存参数设置
	需求管理	SMED-快速换型	设备效率OEE	QCC-课题改善	VAVE价值分析和价值工程	库存健康管控
	S&OP会议	均衡化生产	设备能耗管理	品质突破-DMAIC	物料标准化	智慧物流运营
	计划流程设计	SOP-标准化作业	设备流程设计	质量流程设计	采购流程设计	仓储流程设计
基础	VSM-价值流设计		CVP-量本利模型应用		BI-供应链数据规划	
	运营能力成熟度评估	KVP变革管理	成本策略	经营预算	供应链IT蓝图规划	供应链主数据管理
	VSM-价值流画像	ISC流程架构设计	资金预算	运营管控流程设计	关键数据系统研发	主数据管理流程设计

成果预期

离散型企业降本增效三年成果预期

	有形成果						无形成果
	KPI 1	改善幅度	KPI 2	改善幅度	PKI 3	改善幅度	
1、价值流设计	生产周期	-50%	增值比	+15%			明确精益企业的现状和未来
2、量本利模型应用	资金周转率	+10%	成本风险	-30%			明确了盈亏平衡点
3、供应链数据规划	数据准确率	+50%	决策效率	+30%			绘制数字化蓝图
4、产销协同提效	按时交货率	+30%	预测准确率	+30%	计划达成率	+30%	协同和团队凝聚力增强
5、均衡生产提高效率	生产效率	+30%	生产场地	-30%	换型时间	-30%	员工士气增强
6、质量降本	质量损失成本	-30%	良品率	+30%			提高客户满意度
7、战略寻源和采购降本	直接物料成本	-15%	间接物料成	-15%	采购周期	-15%	提高供应链的安全和柔性
8、库存控制	原材料ITO	+30%	成品ITO	+30%	政策减免额销售占比	1-3%	提高资金周转率

流程型企业降本增效三年成果预期

	有形成果						无形成果
	KPI 1	改善幅度	KPI 2	改善幅度	PKI 3	改善幅度	
1、量本利模型应用	资金周转率	+10%	增值比	-30%			明确了盈亏平衡点
2、供应链数据规划	数据准确率	+50%	成本风险	+30%			绘制数字化蓝图
3、提高产品出品率	正品出品率	+30%	原料利用率	+30%			培养一支懂DOE的团队
4、挖掘设备金矿	设备综合效率	+30%	平均故障时间	-30%	平均故障修复时间	-30%	减少设备投资
5、库存控制	原材料ITO	+30%	成品ITO	+30%	政策减免额销售占比	1-3%	提高资金周转率

Case A TPM挖掘设备金矿 提升设备产能

客户行业：电气机械和器材制造业

项目背景

客户是一家做冷冻设备的国有企业，在行业排名前三，业务发展前景很好。冷冻机组的零部件生产属于典型的机械行业，以设备为主，在长期运行的情况下容易出现管理效率的问题：

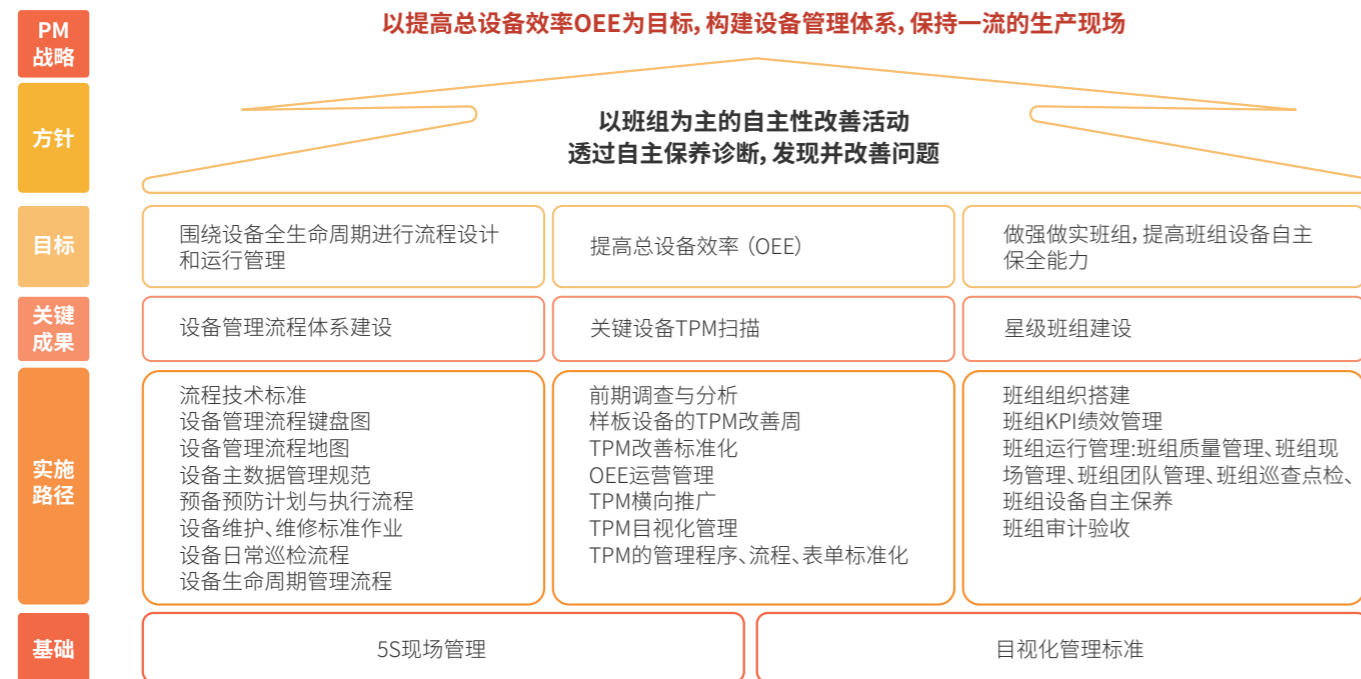
- 设备效率的衡量方式不科学，不能反应真实情况；
- 设备管理部门和生产部门的矛盾比较多；
- 设备管理相关流程不清晰。

解决方案

通过对客户业务和现状的深入分析，现场的访谈，研讨，应用降本增效，九招致盈TPM挖掘设备金矿工具和方法，从TPM管理的成熟度分析入手，通过设备保全，设备保修技术，从设备管理制度、流程、组织、设备绩效度量四个维度，围绕着提高设备综合效率OEE，构建设备管理体系，打造一流的生产现场。

同时不断强化班组自主的改善，通过流程再造技术，优化预防性维护和自主维护，设备早期管理等流程。通过流程再造固化改善成果，OEE的提高，提高了设备产能和良品率，实现了真正意义上的降本增效。

以下是TPM的职能战略地图：



项目收益

- 建立了设备管理的L1-L3的流程架构，并采用流程技术标准，流程设计九步法设计了L3的每个流程并落地实施；
- 建立了设备综合效率的衡量指标体系；
- 设备综合效率提高了50%（等同于减少1台设备的投资）；
- 现场的5S和作业环境明显改善，员工士气明显提高。

Case B 重塑集成供应链流程， 实现运营降本增效

客户行业：电气机械和器材制造业

项目背景

客户产品是新能源领域的产品，行业排名前三，市场发展很快。但是内部的管理滞后，企业运营绩效不高。主要表现在：

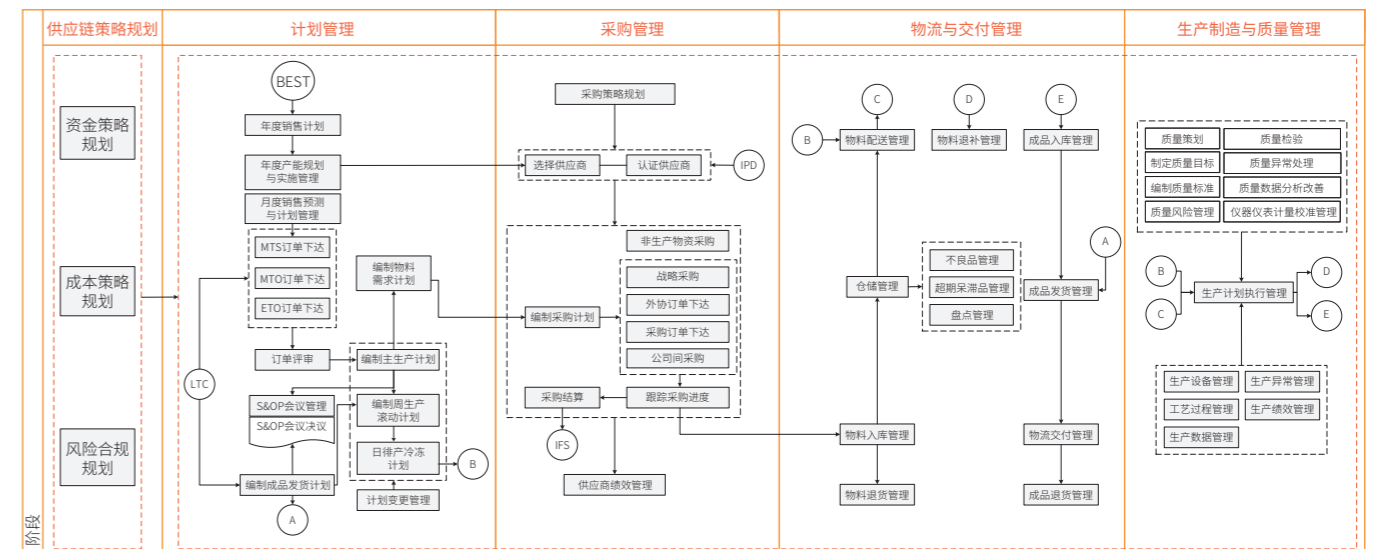
- 生产周期长、库存高、交货准时率不理想；
- 从接单到发货的端到端业务流程不畅通，存在很多的断点，部门墙太厚，部门间经常推诿扯皮；
- 管理人员的业务能力和管理技能比较薄弱；
- 流程和组织及其职能不匹配，导致责任不清晰。

解决方案

通过对客户业务和现状的深入分析，现场的访谈，研讨，应用降本增效，九招致盈的价值流设计方法，全面设计从订单接收到发货端的集成供应链流程地图和流程键盘图；应用流程建设和流程标准等技术赋能流程再造；采用流程九步法带着团队成员建设流程，最终落地每个流程。

通过S&OP产供销协调提效技术，从运营策略入手，立足财务目标，充分地分析和客户需求，优化包括销售预测、生产主计划、物料计划在的关键流程，借助S&OP沟通会议，平衡需求和供应，最大化的利用企业资源。

通过供应链数据规划技术，完善供应链主数据标准和主数据维护流程，设计供应链数据指标体系，从而减少IT系统运行的差异，提高数据的利用效率和数据资产价值，实现企业运营效率提升和降本增效。



项目收益

- 建立ISC集成供应链L1-L3的流程架构，并开发了一套全行业领先的流程技术、标准和方法论；设计了ISC集成供应链54个L3流程，并全部落地实施；
- 优化了PMC的组织架构、新流程落实到组织上，流程动作落实到岗位职责上；
- 解决了客户的痛点问题，改善了运营指标，入库及时率提高了35%，库存周转率提高了20%，三天滚动计划物料齐套率达到100%；
- 培养了一批具备精益思维，流程思维，数字化思维的核心成员，提升了组织的管理效率。



蚌埠依爱消防电子
有限责任公司

【营销变革咨询项目】



安徽狐狸小妖品牌管理
有限公司

【人力资源咨询项目】



九牧王集团

【全面变革项目】



深圳市优维尔科技
有限公司

【组织与流程变革项目】



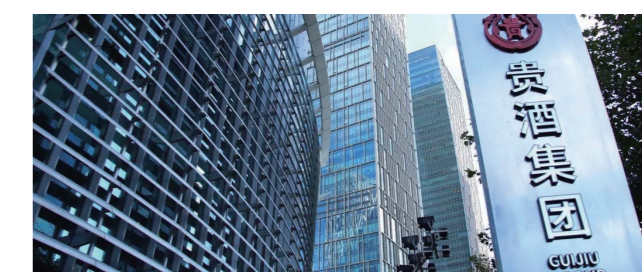
浙江优全护理用品科技
股份有限公司

【卓越运营管理咨询项目】

净利润同比增长50.81%
创历史新高
英威腾2022业绩报告喜人



上海贵酒营收同比增长81%
致力于重塑高端白酒新格局



阳光电源2022净利润同比增长127%
以创新引领市场，
持续提升品牌影响力



青岛双瑞再获重量级订单，
凸显独立大型储罐设计与供货能力



贵州精一荣获国家级高新技术企业，
精耕数字化与智能化生产管理



2023百思特商学院 企业掌舵者先锋论坛·深圳站圆满落幕

3月31日，2023百思特商学院企业掌舵者先锋论坛在深圳圆满举办。本次论坛由百思特管理咨询集团与百思特商学院科技有限公司主办，民生银行深圳分行与北京易动纷享科技有限责任公司协办。

论坛聚焦“数字化转型与经营管理专题”，旨在推动数字化思维驱动企业创新增长，以CBM体系强化经营管理基础，确保业绩目标达成，推动企业高质量发展。活动以线上直播和线下大会形式同步进行，现场100多位企业家与高管莅临参会。

百思特高级副总裁、变革研究院副院长Joseph Smith先生首先分享了华为公司变革管理的故事：华为早在90年代就开启了变革，学习西方先进的管理经验并融入华为的实际业务中，一直持续不断开展各个领域的突破与实践。

他从自己在华为IPD与ISC项目变革的经历出发，指出企业变革要明确目标，并通过不断变革来实现可持续发展。

百思特企业变革研究院数字化智库主任、原IBM合伙人、埃森哲大中华区董事总经理王军先生带来“后数字化时代的企业转型思维和增长模式——数字化与颠覆性创新”的主题分享。他指出：世界处于急速的变化中，以新技术为主导的第四次工业革命正带领人类社会由信息化向智能化演进，数字化是发展的趋势。

接下来，王军先生围绕洞察变化，应对困惑，实现破局三个层面展开分享。随着元宇宙概念与ChatGPT的横空出世，颠覆将成为未来的常态，数字化的速度将决定企业间的差距。企业领导者需要改变管理和创新的思维模式，重新定义企业、人与技术的关系，重构生产关系，加速企业变革。

百思特首席经营管理专家，CBM经营体系创始人兼总设计师，华为经营管理部负责人 Jack先生为大家带来CBM体系内容全球发布。

他指出，顶尖标杆的商业成功本质上是经营体系的成功。从企业经营问题与痛点出发，引出CBM经营体系的优势与作用，向大家介绍了CBM经营体系的标杆实践与核心价值，通过构建经营管理思维和体系，拉通集成企业各个业务领域，实现人、财、事一体化，从而帮助企业突破经营瓶颈，保障持续增长。

未来，百思特商学院将持续为企业提供优质培训服务，助力企业数字化转型与CBM体系建设，找到适合自己企业的数字化转型路径，打通战略目标落地与执行，实现管理升级与跨越式发展。



中石化重庆川维化工有限公司
【管理者的八大必备工具】主题培训



盖米阀门中国有限公司
【打造短交期，高柔性，低成本的集成供应链】主题培训



明阳电路科技股份有限公司
【项目管理实战】主题培训



内蒙古万创实业集团有限公司
【流程再造】主题培训



河源新奥燃气有限公司
【心智领导力】主题培训



迪亚斯（重庆）物流有限公司
【2023年中高层管理提升】主题培训



中国长城科技集团股份有限公司
【狼性战法—领导指挥与干部储备】主题培训



深圳麦克维尔空调有限公司
【卓越管理者训练营】主题培训



用真诚的态度 生活和工作



组织发展BG高级顾问
Shaopan

“真诚待己，
真诚做事”

初入百思特时，尽管对管理咨询行业并不陌生，也有几年的经验，但免不了还是对生活和工作充满新奇和迷茫。

无论在哪里工作，管理咨询的目的都是为客户创造价值。由于百思特是全价值链的管理咨询公司，其全价值链思考问题的方式和作战逻辑，与我初入此行时一位有30多年经验的师父给我的建议不谋而合。做人力资源不仅需要有人力资源管理方面有深入研究，还要熟悉供、产、销、战、发、财等领域。百思特的工具、技术、作战方式、顾问的精气神都贯彻着“以变革，谋未来”的理念，让我感到与自己的想法非常契合。

郭台铭曾说：“一个鸡蛋从外面被打破，它就只是一个鸡蛋，要被煮来吃。如果一个鸡蛋从里面被打破，它就是重生”。百思特一位有多年经验的顾问老师说过：“要想把供、产、销、战、发、财、业等完全拉通，要先从哲学层面拉通，再从技术层面思考，才能彻底打通”。

我半信半疑地开始学习哲学，最后真的获得一种天朗气清、拨云见日的感觉，那就是用真诚、真实的姿态，重新构建自己的生活模式和工作模式。

真诚待己

真诚，乍一听可能会觉得，骗的就是你这种人。其实真诚不是聪明层面的概念，是智慧层面的思考。

所谓真诚，是觉悟“道”，遵从事物发展的规律。人的生活和工作其实就是你自己在众多生活的场景和工作的场景中的缩影，没有真诚的遵从“道”这根主线，而是人云亦云，随波逐流，很可能就是一地鸡毛、抱怨、唉声叹气、怨天尤人。如钱，纸币的本质是等价交换物，需要可以为客户/用户创造价值以获取，但不能遵从人性的弱点而变得贪婪，甚至被奴役。

所谓真诚，是工作中“不欠自己的账”。在一个地方遇到困难，人本能地会逃避、不敢去面对，当再次遇到同样或类似的困难而又不得不做的情况下，这个“应收账款”也只能由你自己去偿还，而且还会产生很大的机会成本和很高的时间浪费的“利息”。欠账如果成了习惯，最后无能的只能是自己。



在咨询管理中，经常听到大家说华为、BAT等标杆企业的某个体系、工具或方法很牛。其实标杆企业厉害之处在于公司有“得道”的掌舵人，在其业务领域和基于自身条件的情况下实事求是，想到、说到、做到。

也有人说，我不管华为、BAT等标杆企业怎么做，我要的是符合我们公司的做法。其实这种想法比完全借鉴经验要高明，但是在目前完全竞争的市场环境下，借鉴经验，然后优化是一个快速的方法，其关键在于基于自身条件和人员的现状进行不断优化，直至在该发展时期达到最佳实践。

还有人说我们要学习标杆的流程和工具，也按照标杆企业当年引进IBM的方式，即先僵化，后优化，再固化。一般见到两种情况，僵化都做不到，或者是僵化之后没有优化，其实僵化是学习方法和工具，优化才是你能不能学会，并取得商业成功最致命的思考点，因为它是主观和客观相符合的过程，是不拘泥于经验教条的过程，更是一场得道的修炼过程。

所以，在咨询行业里，真诚做事，不是对工具和方法的传授，也不是经验的传播者。而首先应该是对行业发展规律的探究，其次是把握业务成功运作的条件，最后才是作为与业务成功有因果关系的经验、工具、方法的匹配和构建的护航者。

真诚做事

纷繁复杂的世界让人们做起事来也千差万别，若真正想把事情做好，其秘诀就在于真诚的面对事实，也就是实事求是。

佛教有言：见相非相，即见如来；见路非路，既见因果。见相不相，见路不走。

啥是相？“相”指某一事物在我们脑中形成的认识或称概念，执着于外相、虚相或个体意识就偏离了本质。见相非相就是告诉我们透过现象看本质，往大里说就是了悟得道。

如来是啥？即什么条件产生什么结果，这是规律，人们用“如来”这词来表述这种性质。

啥叫路？鲁迅曾说：“地上本没有路，走的人多了便有了路”。即成功者的经验、方法、工具等叫路，它具有借鉴、模仿、参照的作用。但完全模仿别人的经验是有“漏”的，因为成功者的经验是他那个情景下的条件，这种情景和条件是不可能完全复制的。见路非路，既见因果，就是告诫我们不要拘于经验、教条，要走因果。

见路不走就是你不能跟着经验、教条瞎跑，也不能跟着形式走，只看因果、本质，立足自身的条件，以自身的条件可能为判断，只按它的条件可能去说和做，至于跟别人是否一样的不用去考虑，也许是一样的，也许是不一样的。见相不相就是要让主观和客观相符。

Bester 乘风破浪

勤于奋斗, 诗意生活



百思特未来科技(成都)
有限公司大客户经理
Yunhao

“人生的分水岭在
八小时之外”

进入咨询行业, 是偶然也是必然

我学的是金融专业, 一直在和股票市场打交道。每天沉浸企业股票的基本面和技术面, 各种宏观趋势、公司财务和K线图里。研究不同行业企业的成功要素, 寻找市场上表现最好的公司是什么, 研究这些十倍股有什么共同特点。

可能是技术的原因也有可能是知识积累有限, 随着交易不断累积, 发现很难找到一个放之四海而皆准的标准来指导我的操作。再后来遇到了对我股票交易和人生成长很重要的一位老师推荐我来到百思特。随着对管理咨询理解不断的深入, 我发现判断一个企业的“优劣”不仅仅是通过招股说明书、财务三张表、各中研报和市场预期。更应该是要落到整个企业的管理体系, 面向未来发展的规划、企业所处阶段和企业家的企图心。

咨询行业带来了新的视角, 基于此我踏入了一个新的台阶, 更加关注企业管理逻辑是否打通以及运营效率是否高效。

生活中需要的是诗意, 收获的是成长

所有的事情都是以客户为中心, 以结果为导向。早已习以为常的是因为客户反馈的各种需求, 随时需要奔赴全国各地, 所以我在家中常备一个行李箱里面装着正装和公司材料。



我在公文包中随时带着两本书。一本是《三联生活周刊》最新的杂志, 另外一本是不固定的书籍。有可能是余华记载回忆的《在细雨中呐喊》, 或许是讨论无用的知识如何带来价值的《无用的宣言》, 有时候也会带着《任正非演讲合集》读得津津有味。

得益于每天的阅读, 让我逐渐可以从忙碌的工作中暂时抽离, 有机会进行沉淀和总结。除了阅读, 还有养花、临摹、写诗、拍摄自己的日常等等总之我喜欢一切有趣且充满诗意的事情。

工作中依据的是逻辑, 保障的是结果

在工作中遇到了各种“空中超人”, 看着顾问专家们每年十万公里的航班成为日常, 随身携带的双肩包成为了生活的标配; 除了惊叹于前辈们超强的战斗力, 更让我感触的是大家在分析客户企业所存在的问题时缜密的逻辑和躬身入局的付出, 这些事情都成为了大家生活中的一部分。



从迎着朝阳出发、到伴着星辰的满载而归。这一路看到太多深夜的策划, 凌晨的背影。这一路都是跟着前辈们的步伐、追着大家的背影不断前行。每天都能感到有所成长和进步, 每天都有新的期待。当工作的目标和生活的向往保持一致的时候, 真的很幸福!



人生的分水岭在八小时之外

近年来数字经济的浪潮已经势不可挡, 数字化转型也成为企业的必修课。这些新的挑战要求我必须不断的去学习进步, 除了对于怎样根据业务咨询的系列模型和方法论去匹配解决客户的管理问题, 更应该去掌握数据埋点、元数据标准、企业架构等。让自己在新环境下, 真正掌握数字化的思维方式。

人生的分水岭在八小时外, 希望之后可以有更多八小时外的收获。

洞见未来,与标杆同行 百思特携手央企客户走进华为, 共探数字化转型重塑增长

4月7日,百思特管理咨询集团未来科技联合华为云,共同举办“数字化转型赋能增长——洞见未来,与标杆同行”主题活动。

本次活动邀请多家央企及上市公司高层领导,亲临华为松山湖基地与坂田总部,交流华为数字化转型成果,共同探讨数字化时代的成长之道。

到2023年,华为实现了大部分重要器件和设备的创新突破,为下一步发展奠定了持续增长的基础和决心。在完成自身能力的构建后,华为也在不断沉淀成果,向更多的企业分享和共建数字化能力,帮助中国企业在新一轮机遇中重新打造竞争力,推动中国数字化战略实现。

百思特管理咨询集团常务副总裁孟德强表示,数字化已经是企业转型的确定方向,百思特在服务客户的过程中,发现许多企业在数字化转型的道路上还处于迷茫和焦虑的状态。今天与大家一起走进华为,共同学习标杆企业的实践经验,希望大家在碰撞交流中有所收获。

华为云战略规划部专家付波围绕华为过去数字化转型的实践与对未来前沿技术的战略思考,与大家分享了华为云的整体概况与技术成果。他指出,数字世界能够极大地提升生产制造效率,行业与技术的驱动让国内的云业务正呈现高速增长的趋势,企业一定要提早部署,释放数字生产力。

下午,大家前往华为坂田总部参观华为云展厅,并探索云业务在流程设计、IT管理和品牌支撑等具体业务领域的规划与应用。

华为数字化转型专家喻富超在《华为云业务战略发展分享》中展示了华为数字化业务变革的历程,并通过实际案例介绍了云业务部署、数字化能力构建以及具体应用。

百思特作为华为云生态成员单位,将始终坚持以客户为中心,以最佳实践为依托,追求技术驱动、产品领先,致力于成为全球领先的数字化转型服务提供商,将数字价值带进每个企业,使企业卓越运营和有效增长。



百思特×华科大EMBA思享会 ——企业的变革管理路径

3月30日,华中科技大学EMBA思享会之“企业的变革管理路径”在管理学院107教室顺利举办,管理学院校友、百思特管理咨询集团总裁陈浩应邀作主题分享。

陈浩从“围绕张力的变革”、“有效管理变革”、“变革管理机制简介”三个方面展开分享。

他指出变革需要学习标杆企业,抓住市场机会,用市场驱动行业发展,当企业发展到一定阶段,需要建立标准化流程,用流程定义所有的业务,用流程驱动企业的组织变革和发展。

结合丰富的案例,他认为企业应该不断打通人才供应链,不断激励督促员工保持竞争力。同时,企业要始终坚持铁三角作战模式、坚持公司标准化业务流程以及坚持市场导向。

陈浩表示现在市场上的竞争进入了存量市场竞争,企业来讲效能,关注结果的正确与否,要将企业各项能力要素构建在组织上,他认为企业变革项目趋势就是寻求组织激活、找寻核心竞争力、提升组织效能、提升客户价值。变革带来的结果导向就是能够使企业持续盈利,给企业创造业务价值。

互动环节,现场观众积极提问,围绕“如何平衡变革中利益相关者的关系”、“变革的时机和节奏的把控”等话题展开深入的交流。陈浩就同学们关心的问题提出了实战性的建议,帮助大家更好地通过变革驱动企业高质量成长。



赋能成长 突破自我 2023百思特PMDP项目经理训战营一期圆满结束

为推进项目精细化管理,进一步提高项目经理的专业能力、管理能力和综合素质,推动组织和个人的不断进步、实现组织和个人的双重发展,来自全国近30位项目经理齐聚百思特深圳总部,展开为期3天的PMDP项目经理(一期)训战营。

本次培训由百思特高管团队讲授课程,从角色认知、业务技能、项目推行与落地等一系列实战知识,采用主题分享+分组研讨的模式,通过案例分析、场景模拟、小组研讨等形式,帮助项目经理更好吸收培训内容,输出实战成果。

百思特EMT团队分别就【项目经理PM的角色认知】、【如何开好项目四会】、【如何写好项目WBS与项目周计划】、【如何做好变革管理】、【如何做好项目成果推行与落地】五大课题分享了经验和案例;大家分组展开模拟演练,根据不同客户案例完成项目启动会、项目工作计划等内容,从实战出发,掌握项目管理的全过程。

2023百思特PMDP项目经理训战营一期圆满结束,我们将坚持以客户为中心的服务理念,以客户成功为企业目标,突破自我,不断提升,与客户携手共进!

