Best consulting
百 思 特

BEST CONSULTING MONTHLY

2022

Best consulting
百 思 特

百思特资讯

09 Sep
-
10 Oct

双月刊

百思特大事件

百思特与华中科技大学达成战略合作
百思特合作伙伴浙江正特、华宝新能上市

变革的力量

麒麟啤酒：破局制胜，
数字化引领品牌变革之路

咨询产品

【本期产品】营销管理

标杆故事

深圳建科院，
与改革开放同行的变革先行者

中建科工，
变革致胜的中国钢结构建筑领导者

商学院

未来首席官特训营

乘风破浪

深度融合
全面赋能客户可持续成长

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

全国免费电话：400-803-0798 网站：www.best-consulting.com

卷首语
Preface

Best consulting
百 思 特

百思特总部大楼

百思特管理咨询集团历经二十年发展，一直秉承标杆、价值、创新、多赢的核心价值观，不断研究世界级标杆企业，始终坚持为客户创造价值的咨询信念，为近20个行业的2000多家企业提供了可持续发展的整体管理解决方案，全面提升企业行业地位、可持续竞争力和经营效益，帮助中国企业不断追求行业进步，打造标杆竞争优势。

百思特以深圳为总部，采用全国一体化的运作模式，分支机构覆盖北京、上海、广州、武汉、杭州、青岛、长沙，形成全国多基地服务范围；并拥有一支来自世界500强及国内外知名企业高管与精英组成的实战型专家顾问团队，能够以丰富的标杆企业研究及咨询服务经验，创新结合全价值链咨询服务体系，深度理解企业变革逻辑，保证“力出一孔、举公司之力”为企业提供咨询服务，帮助客户成功，成为全球企业可持续发展的最佳伙伴！

2022年是全新出发的一年，百思特未来五年将围绕连接、数字化与格局三个发展主题，将创新作为立司之本，立足于新产品、新模式、新管理，积极成为新服务的创新型企业！

目录
Catalogue

Best Event
百思特大事件

百思特与
华中科技大学管理学院
达成战略合作 ····· 01

双喜临门
百思特战略合作客户
浙江正特、华宝新能上市 ····· 02

Power of Change
变革的力量

麒麟啤酒：破局制胜
数字化引领品牌变革之路 ····· 03

Best Product
咨询产品

营销管理 ····· 07

Best Story
标杆故事

深圳建科院
与改革开放同行的变革先行者 ····· 11

中建科工
变革致胜的中国钢结构建筑领导者 ····· 15

Best Project
项目动态

····· 19

Best Business School
百思特商学院

百思特商学院
年底重磅巨献 ····· 21

Bester
乘风破浪

在时代变革与发展中
重现个人价值 ····· 23

深度融合
全面赋能客户可持续成长 ····· 25

Future CXO Training Camp
未来首席官特训营

····· 27

Best News
最新预告 ····· 28

百思特与华中科技大学管理学院达成战略合作

10月21日，百思特中国企业变革研究院（简称：百思特）与华中科技大学管理学院（简称：华科管院）共同举办的【“企业从1到N”的变革与重塑】主题论坛顺利举行，本次论坛围绕世界标杆企业的成功实践经验，从经营管理、企业变革和数字化转型等关键领域出发，以变革思维推动企业的高质量可持续发展，是继今年双方达成战略合作后的首次联合亮相。

2021年，百思特将研发中心、数字化信息平台迁至武汉，特设行业研究中心、信息化中心和RPA研发中心，实现从管理咨询到数字化转型一体化运作和落地，武汉分公司自此也正式成立。

2022年恰逢华中科技大学建校70周年，华中科技大学EMBA教育开办20周年。作为2002年国务院学位办批准的第一批EMBA试点单位，华科EMBA依托华中科技大学优势学科资源和雄厚师资力量，形成了以“科商融合、道器兼工、中西交通、喻见至善”的项目特色。

百思特与华科管院结缘于武汉，在管理领域达成了战略合作，将学院的科研成果、行业洞察、人才优势与百思特在市场端和客户端的管理实践与落地经验优势有效融合，帮助企业打通从培训到咨询、从理论到实践、从前端到后端、从人才培养到落地实践的衔接，为企业提供全方位、系统化的全价值链管理解决方案。

未来，双方将继续发挥各自优势，加强产学研合作，持续联合开发行业白皮书、企业变革方法论等专业报告，并通过行业峰会、论坛沙龙等活动链接企业、赋能成长，助力企业高质量持续发展！

△ 左四：百思特管理咨询集团董事长-张正华
△ 左五：华中科技大学管理学院院长-杨治
△ 左六：华中科技大学管理学院副院长-戴鑫

扫码观看回放

双喜临门
百思特战略合作客户
浙江正特
华宝新能上市

华宝新能（股票代码：301327）

9月19日，深圳市华宝新能源股份有限公司（简称：华宝新能，股票代码：301327）正式在深交所创业板上市。

华宝新能作为细分领域便携式储能的龙头企业，是目前全球出货量最大的便携式储能设备厂商，一直致力于锂电池储能类产品及其配套产品的研发、生产及销售。

“此次登陆A股市场将会是华宝新能的新起点，公司将牢牢抓住资本市场平台的机遇，不忘初心，持续耕耘，进一步提升综合实力，继续开创新征程，以更加优异的业绩回报社会和广大投资者。”

百思特在去年携手华宝新能，助力公司提升产品研发管理能力，从品牌、产品质量、研发能力全面提升企业面向未来的竞争力，推动华宝新能业绩增长驶入快车道，迈上发展新高度。

浙江正特（股票代码：001238）

9月19日，浙江正特股份有限公司（简称：浙江正特，股票代码：001238）正式在深交所主板挂牌上市。

浙江正特是中国户外休闲家居的领先企业，从事户外休闲家具及用品的研发、生产、销售和服务。

“浙江正特将以今天为起点，一如既往全力以赴，坚持组织国际化产业数字化的创新驱动战略，以优异的业绩为客户、员工和社会创造更大的价值。”

百思特与浙江正特从2018年开始战略合作，助力公司从战略规划、营销和人力资源等板块开展管理变革，精准定位发展战略，梳理企业“正道追求，特异创新”的核心文化理念，为浙江正特的快速增长提供了重要保证。

百思特管理咨询已辅导包括润丰股份、舒华体育、深南电路、伊戈尔、奥士康、深圳建科院、英科医疗、稳健医疗、邦彦技术、博众精工、赛易信息等几十家企业完成上市，成为中国管理咨询行业的“奇迹”。陪伴客户不断成长，赋能客户踏上发展新篇章是百思特一直坚持的理念。

未来，百思特管理咨询集团将继续与更多中国优秀企业并肩前进。结合多年累积的先进管理咨询经验，携手优秀企业向标杆迈进、助力中国企业取得持续增长！

麒麟啤酒：破局制胜，数字化引领品牌变革之路

企业订购

麒麟啤酒（珠海）有限公司（以下简称“KBZ”）前身为国营珠海啤酒厂，2005年麒麟集团取得100%股份，2006年公司正式更名。KBZ的产品主要包括“海珠啤酒”、“澳门啤酒”和“麒麟啤酒”三大系列，其中海珠啤酒伴随珠海成长已有三十余年，是“珠海的第一瓶啤酒”。

随着啤酒的产品结构升级正驱动酒类企业在生产端降本增效，啤酒产业结构升级的新时代大幕徐徐拉开。麒麟啤酒（珠海）有限公司在不断深耕产品质量与技术突破的同时，也在积极探索数字化转型升级之路，在变革中推动企业前行，在创新中实现跨越式发展。

本期《变革的力量》栏目将由百思特管理咨询集团常务副总裁孟德强先生与麒麟啤酒（珠海）有限公司总经理家村友也先生，共同探讨KBZ的数字化变革之路。

本期嘉宾：

家村友也

麒麟啤酒（珠海）有限公司总经理

拥抱数字化
打造以顾客为中心的敏捷组织

孟德强：

非常感谢家村先生抽出宝贵的时间与我们交流。麒麟啤酒是一家拥有百年历史的优秀企业，它有着怎样的品牌内涵和故事？

家村友也：

非常感谢孟总，我也很期待今天能与孟总以这样一个方式进行对话。

麒麟集团成立于1907年，成立之初所生产的产品就是麒麟啤酒。麒麟啤酒上的麒麟标志来自于中国神话故事，已经使用了快130年。之所以采用了中国神话故事中的麒麟，就是希望我们的顾客在饮用了麒麟啤酒后，能感受到幸福。

麒麟集团怀着两个宏大重要的理念开始创业，一个是「顾客本位」，另一个是「品质本位」；这两个理念一直沿用至今，同时也贯穿了麒麟集团管理和发展的方方面面。

孟德强：

我们知道KBZ旗下有两款自营品牌，海珠啤酒和澳门啤酒，都有悠久的历史，目前这两款品牌发展得怎么样？

家村友也：

“海珠啤酒” 和“澳门啤酒”是KBZ的两大自有品牌 。海珠啤酒是KBZ的前身珠海国营啤酒厂的产品，从1987年开始至今已经有三十多年历史，主要以珠海居民为中心的本地品牌。

澳门啤酒是1996年美国一位酿造师制造出来的精酿啤酒，在2000年由麒麟集团继承了品牌商标，从那之后至今一直以中国顾客为中心提供产品和服务。

但是现在当问到珠海和广东省的本地居民最喜欢的啤酒品牌时，回答“海珠”和“澳门”的顾客还很少。因此我们还需要继续努力把高品质啤酒带给顾客享受。

孟德强：

看得出家村先生对品牌有特殊的感情。从去年开始百思特和麒麟啤酒展开一系列的合作，以流程和数字化作为主线，您把它定义为工作方式的改革，是怎么考虑的，有什么样期待？

家村友也：

我去年5月份来到珠海开展工作，在了解完KBZ的现状之后，感受最深的一点就是，“顾客本位”的理念做得还不够。

我们要把选择我们产品的顾客放在首位考虑，但是实际上这一点还没做到位。所以把顾客放在首位思考这一点，在KBZ内部还有很多必须要做的事情。在管理方面，虽然表面看起来有相应的流程管理，但业务流程整体还是比较繁琐且重复，还有一点官僚主义的作风。

在面向外部环境时，我们可以看到疫情带来了巨大的环境变化。其次当眺望世界时，也会发现近几年国际社会也发生了巨大的变化，在这样一个社会剧烈变动的背景下，我认为需要比以往更多地以顾客为中心来思考，需要更多地把我们的流程面向顾客，进行改革。

在这次工作方式改革中，我期望公司即使在外部大环境变动的背景下也能实现持续发展。为了实现这个目标，我认为有两件必需要做的事情：建设一个专业型人才可以大显身手的组织；同时坚持以顾客为轴心的正确战略。这两件事情的相乘作用，肯定可以让我们与顾客的距离更近。

本次工作方式改革首先是对现有业务流程进行修正，使业务流程做到以顾客为轴心开展；再通过ICT适配上线等手段，提高业务效率，把节约出来的时间和资源，合理应用到人才培养上，培养出专业型人才。

希望能够通过本次工作方式改革形成一个良性循环，让以顾客为轴心的思想能真正的扎根在每一位KBZ人心中，并由此改变自己的行动；不论何时都要面向顾客开展工作。

孟德强：

麒麟啤酒本身历史悠久，KBZ的前身珠海国营啤酒厂也有着很长的历史；在这样的企业中改变大家的思想其实是比较困难的，您打算如何入手开展工作？

家村友也：

首先是在我自己的脑海中不断重复这个想法，其次就是不断向KBZ全体员工进行宣传。也通过不断增加和KBZ员工沟通交流的机会，把我自身的想法传递给其他员工，同时听取大家的想法和意见。

这不仅能让KBZ员工理解我的想法，也是让我更进一步地去理解大家的想法。通过这种意见交换和讨论的过程，带领大家朝着本次工作方式改革所期待的正确方向前进。

改革要朝正确的方向前进，带动高层干部参与其中是一个重要的推动力。所以首先需要高层干部和我的想法拉通一致后，再深入推进工作方式改革。

正巧因为我们的产品是啤酒，我认为「酒」在沟通交流中扮演着润滑剂的角色，啤酒本身并不是沟通中的主角，而是扮演着人与人之间的沟通桥梁的角色，这才是啤酒的意义。

因此不论是在工作中与客户的沟通，还是在下班后与朋友的谈心倾诉，希望大家能在啤酒的陪伴下，更好地促进相互之间的沟通与交流。

△ 家村友也（左）孟德强（右）

面向多元化
传递喜悦与健康的创新产品

孟德强：

您刚才也提到外部的疫情，实际上对啤酒市场带来一些冲击。但我们也看到这两年，整个市场在慢慢地恢复，未来中国市场会出现怎样的需求变化，将会给KBZ带来哪些机遇和挑战？

家村友也：

在疫情爆发之前，中国近几年啤酒的总产量和总销量都呈现下降趋势。啤酒总产量减少，再加上疫情的影响，对啤酒行业的影响不言而喻。再加上除了啤酒以外，其实还有很多其他种类的酒，随着消费需求升级，顾客对于酒类，对于啤酒的要求，肯定会变得比以往更复杂多元化。

在这样的大背景下，顾客享受啤酒的条件和以前相比也发生了改变，购买方式和渠道也开始多样化；不再像以前一样只能在超市购买，在餐厅饮用，而是进入了电商网购的时代；顾客的购买想法、需求和方式等都在发生改变。

此外，我们可以看到虽然啤酒产销量都在下降，但价格定位高的高端啤酒占比却呈现每年增长的趋势。我个人认为像以前一样大量饮用、价格便宜、味道又淡的啤酒的时代正在走向完结。未来大家所追求的啤酒应该是口感好，喝起来美味的啤酒，这种高品质啤酒的时代将会到来。

品质是麒麟啤酒的优势，能够让我们应对未来的多样化需求。接下来我们将投入更多精力去研究顾客的想法和购买途径，通过提供符合顾客需求的产品，创造机会促使顾客选择我们的产品和服务。

孟德强：

看得出您是一位勇于挑战，不断创新的管理者。刚才您也提到麒麟集团有一百多年的发展历史，在一个历史悠久的企业里还有不断创新和挑战的想法，我相信这一定是企业文化中的一部分。您觉得对于KBZ来讲，哪些需要不断传承，哪些是随着时代变化要创新的？

变革的力量
Power of Change

家村友也：

麒麟集团的经营理念就是为顾客传递喜悦、传递开心、传递健康。顾客的需求会变得更加多元化，而我认为其中的一个切入点就是健康。

随着生活水准提高，大家肯定会追求对身体更好更健康，也更加美味的产品。而接下来我们要挑战的也正是我们原本就拥有的能力，就是使用微生物的发酵技术，或者可以说是制药技术来生产啤酒。

因为喝酒在一定程度上会造成肥胖问题，以及啤酒中所含的嘌呤比较多，医生也不建议痛风患者饮酒。为了让这些人群也能享受啤酒，麒麟集团在20多年前就开始了某项研究，开发了抑制糖分的产品，以及降低嘌呤含量等考虑到身体健康的产品，我们的研发和生产也是围绕健康在开展。

我们生产过程每一道程序都会严格把关。首先是原材料，只有经过多道工序严格检查后，才会允许进入工厂并投入使用。在原材料进料检查程序结束后，才会进入下一步酿造。

像无糖啤酒，就是在糖化过程的第一步稍微减少麦芽用量，在此基础上，通过酶把麦芽中的淀粉转化为下一道工序中酵母可以消化的糖。在发酵工序中投入酵母把糖分全部吸收，形成无糖啤酒。

这些技术和品控保障是KBZ的优势，能够支撑并促进我们在中国的发展。而这些健康产品的创新也正是一个切入点，把这些技术作为核心竞争力同时，为顾客提供对健康有帮助的产品，最终与解决社会问题相互联系起来，把麒麟集团的价值传递给社会。

△ 家村友也（左）孟德强（右）

KBZ持续深入数字化转型变革，通过数字化管理推动流程与组织优化，实现以“顾客本位”和“品质本位”为核心的理念，不断推动企业高质量发展，焕发品牌更耀眼的光芒。

扫码观看访谈视频

【本期产品】

营销管理

百思特营销管理(MM体系)本质上是设计基于市场定位和赢得竞争的营销策略和作战指挥系统，清晰设定竞争格局、设计竞争目标与“山头”，设计业务组合和作战方式，建立“攻山头”的作战指挥体系。

百思特在多年的营销咨询实践中，将市场管理MM体系、解决方案营销体系、销售管理CRM体系进行融合，打通需求管理OR体系、基于市场的产品组合与CDP体系、基于线索到回款的LTC体系和营销到线索的MTL体系等几大主业务流程，帮助客户快速找到赢得竞争的方式与路径，更加精准进行资源投放和市场营销活动的开展，打造一支高绩效市场营销团队。

1. 市场洞察
五看：宏观/行业/对手/客户/自身

2. 目标规划
三定：战略/市场/订货目标

3. 业务设计与资源协调
客户选择/价值主张/业务设计/资源协调/奖罚规则

4. 收集与生成
营销活动/洞察市场/存量经营

5. 验证与分发
按价值分类/按类型分发

6. 跟踪与培育
PPVVC：挖掘痛点（痛苦链痛苦表）/创建或重塑构想（九宫图）/预算引导（商业分析）

7. 机会点验证ATI
项目运作/客户关系/竞争

8. 项目投标ATB
标书三性-竞争/盈利/交付

9. 合同谈判ATC
合同谈判五步法

10. 需求理解
数据收集/信息分析/作战地图

11. 方案包装与设计
从技术演进/运维/商业成功方面包装客户化解决方案设计

12. 品牌营销
解决方案品牌及定向营销

13. 商务策略
价格价位/商业模式/商务决策

14. 合同质量
合同更改/条款/回谈

Case A

止亏为盈
助力企业重启增长飞轮

客户行业
机械设备制造

项目背景
在产品毛利较高的发展阶段，公司忽略了营销体系的建设与能力培养。随着竞争的日益加剧，销售规模难以提升且连续亏损，找不到增长路径，远远落后于曾经与自己处在一个梯队的同行，具体问题主要表现为：

1.缺乏营销体系化建设和营销关键流程管理，销售模式处于“打猎”模式；
2.营销策略不清晰，不清楚现阶段的目标市场、客户画像以及产品策略；
3.销售团队管理基础较薄弱，人员整体能力和经验不足，并且缺少合理的激励机制。

解决方案
通过行业市场洞察与对企业的整体业务能力分析，百思特从市场、业务和组织三个层面出发，制定了涵盖市场品牌、流程管理、绩效激励、组织岗位与培训体系的一体化的营销战略。

1.推动业务方式由过去关注孤立的客户开发，转向关注行业市场的大客户开发；
2.促进销售管理方式由过去粗放定性管理、关注客户、强调结果，转向关注过程和总盘格局、定量管理；
3.明确了大区总监、区域经理、行业代表、销售人员各岗位的职责；优化激励奖罚机制，激发人员销售动力。

客户收益
1.把重心放在重点行业的开发，力推标准机型，提高市场开发的效率同时也降低产品成本；
2.通过销售管理，积累了大量的客户信息，为业绩提升做好了铺垫；
3.建立自有财务模型，关注现金流平衡和利润平衡点，让企业根据业务情况实时准确定价；并制定回款计划和要求，保证企业的健康运营；完善销售培训，以老带新的模式将新人成单周期缩减三分之二；
4.形成人才梯队建设的管理思路，建立激励机制和选育用留机制，逐步打造起一支有战斗力的销售团队。

Case B

驱动企业在竞争性市场突破增长瓶颈

客户行业

医用仪器

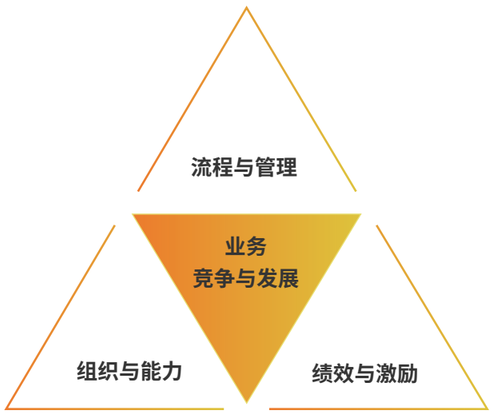
项目背景

客户的主体业务是海外OEM，同时希望做好国内市场。但在国内市场竞争对手众多，客户重新组织了一个团队进行运营，但销售未达理想，持续处于亏损状态。主要期望解决以下问题：

1. 找到国内市场成功的模式；
2. 建立一套运作国内市场的业务运作及管理体系；
3. 建立国内市场运作团队。

解决方案

1. 规划了客户运作国内市场的从产品、品牌、行销的运作策略；
2. 建立客户运作国内市场的样版经营管理模型；
3. 设计了客户国内市场运作的流程体系。



客户收益

1. 直接减少300万+亏损额；
2. 对品牌进行了重新定位，找到品牌差异化亮点，形成认知度强的品牌价值；
3. 重新设计了盈利运作模式，优化产品定价体系，并建立区域市场行销策略，驱动渠道经销商共同销售；
4. 设计了客户市场开发与预算管理体系；
5. 优化组织架构，根据市场开发期和正常销售期两个阶段设计新的绩效考核方案，激发销售动力。

Case C

明确区域市场的战略目标让营销体系升级落地更加有效

客户行业

户外休闲用品

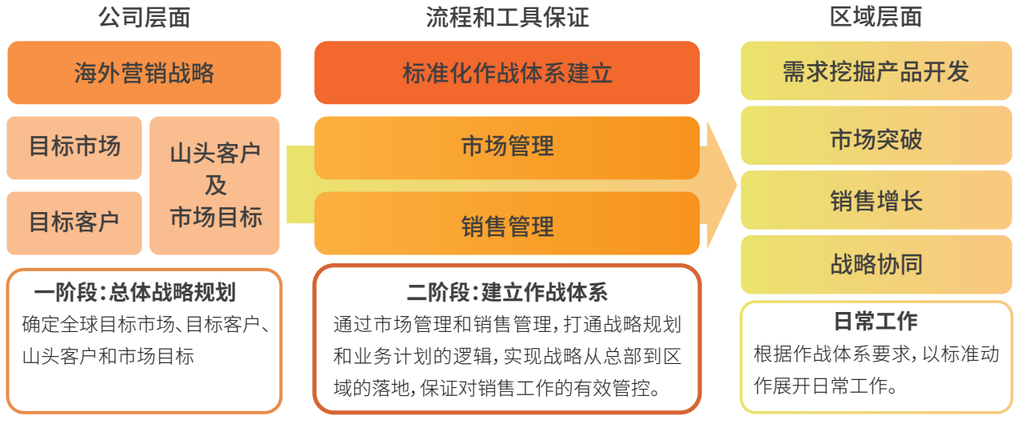
项目背景

客户在海外业务的开发上沿袭了过往贸易公司跟单模式，不注重营销体系建设、市场分析规划以及团队的建设，导致海外业务出现大幅下滑。经过一期的战略与企业文化梳理，明确了公司发展的价值观和发展战略；营销规划以战略落地为目标，解决以下问题：

1. 明确如何运用模板和工具开展海外市场洞察；
2. 总部团队如何提升管理和团队能力，需要有清晰的方案和要求；
3. 总部销售团队与海外团队如何协同开展工作，需要有比较清晰的责任界面；
4. 欧洲团队未来的发展方向和目标，需要有比较清晰的步骤和路径。

解决方案

首先从公司层面，明确营销战略与目标客户，建立承接战略目标的营销作战体系，通过“市场管理（MM）”让战略走出家门在海外落地，通过“销售管理”统一销售动作，让战略得以执行；通过市场管理和销售管理将营销标准动作固化，保证信息的有效准确传递，保证公司对市场、客户、项目的可控。



客户收益

1. 明确了应该如何提升总部营销团队的管理能力和职能发挥。对销售人员开展营销技能赋能，营销人员的能力得到极大改善；
2. 明确了海外市场营销体系包含的模块、内容和要求；有了比较清晰的工作界面，有利于海外团队和总部团队的配合；
3. 有了比较清晰、明了的市场分析洞察工具支撑；在2021年实现了业绩翻倍的目标。

标杆故事
Best Story

深圳建科院
与改革开放同行的变革先行者

深圳建科院

项目名称： 战略、管理变革提升、组织发展与人力资源
行　　业： 建筑工程设计
股票代码： 300675.SZ

深圳市建筑科学研究院股份有限公司（简称“建科院”，股票代码300675）专注于持续探索中国特色新型城镇化之路，构建绿色建筑、社区、城区，到低碳生态城市4个层面的“诊断”、“规划”、“建设”、“运营”、“更新”五位一体的业务能力和资质，通过科研、规划、设计、咨询、检测与公信、运营等多业务协同提供综合科技创新与技术服务，成为该领域先行者和国内外知名领导者之一。

1982年从深圳市建科中心起步，深圳市建筑科学研究院股份有限公司（以下简称“深圳建科院”）已走过40周年时光。伴随着深圳改革开放的创新步伐，深圳建科院从一家依靠财政拨款的事业单位逐渐成长成为绿色建筑领域的技术领先、创新能力突出的标杆企业，并在2017年登录科创版上市，成为深圳市国资委首家由事业单位改制上市的企业。

从2004年至今，百思特先后助力深圳建科院完成了组织建设、绩效管理、人力资源体系建设、营销模式设计管理、数字化等系列板块提升。18年来见证了深圳建科院走向市场化、规模扩张到重塑商业逻辑和格局的成长，并在变革道路上成为共同追寻能够致力于推进中国企业卓越成长的伙伴。

从事业单位到
上市公司的变革之路

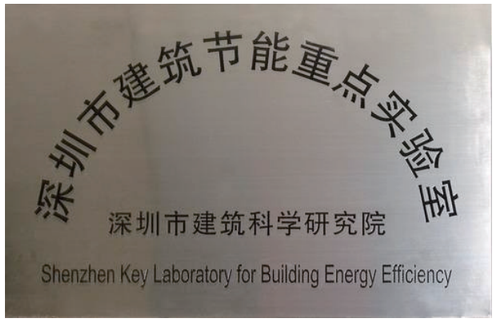
第一阶段：

提升管理模式，从30人的事业单位向国企转型

深圳建科院在还是一个30人的事业单位时，就在叶青院长的带领下，开展“以质量求生存，以技术求发展，以管理求效益”为核心的管理改革，并携手百思特管理咨询开展了基于战略体系的**任职资格体系建设：**

1.基于战略和价值链重新设计营销体系与人力资源体系，完成向市场化改革的整体框架；
2.构建任职资格体系，为选拔培养干部人才提供标准和指导；
3.引入绩效分配体系，为后续的持续变革打下基础。

百思特帮助深圳建科院构建市场化体系和思维，从事业单位的组织模式来建立市场化模式，在此阶段建科院先后建立监测中心、研发中心和营销中心，并与深圳市政府共建“深圳市建筑节能重点实验室”，开始系统性地进行建筑节能研究。同时全面建立起以客户需求为导向、以业务流程为基础的组织框架，为建科院从事业单位设计与检测机构的运作模式向市场化的国有企业转型打下基础，于2007年正式注册为国有企业。



第二阶段：

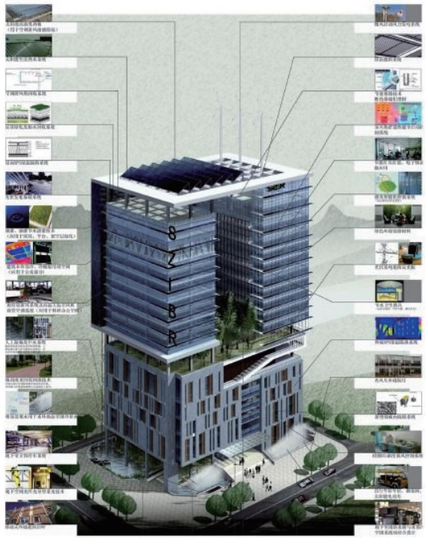
建设管理平台，全面提升干部管理水平

从传统的工程建筑、到绿色城市运营、商业视角从单体建筑转向城市发展，在这个阶段，建科院更加注重扩展规模、打造核心竞争力、创新业务领域、牵引领导力等，将能力建在组织上，全面提升**干部的管理水平**：

1.全面评估第一阶段变革，并在此基础上设计了未来3年的管理体系建设规划；
2.建立了标准化管理建设项目，完善了包括项目流程管理、项目组织管理、项目IT管理、项目资源管理、项目知识体系管理等基于项目的管理体系；
3.辅导建科院营销开发的流程运作，提升整体营销能力；
4.优化干部任职资格标准，进行了新一轮的薪酬、分配机制、干部竞聘等体系的改革，完成了人力资源管理流程的全面建设和优化。

在完善了管理平台建设后，深圳建科院持续在绿色建筑发力，所设计的建科院的办公楼——深圳建科院大楼，是首个国家三星级绿色建筑。采用了40多项低能耗且低造价的可持续建筑设计技术，以同类型建筑2/3的成本，实现空调能耗降低50%，照明能耗降低70%。

在科研方面，承担多个绿色建筑与节能领域的国家级课题和项目，并先后被评为深圳市高新技术企业，第一批国家级民用建筑能效评测机构，国家级高新技术企业，国家绿色建筑推广示范基地；还取得了广东省绿色建筑研究开发中心，规划、设计、监理多项甲级资质。



第三阶段：

建设核心竞争力，为上市打下基础

随着基础管理与人才建设体系的完善，深圳建科院进入高速发展阶段，开始关注城市、人和建筑的和谐发展，百思特继续帮助建科院开启全面的**核心竞争力建设：**

1.开展IT规划与管理审计工作，提升业务运作效率，实现风险管控；
2.设计端到端的业务流程，建设大客户开发机制和铁三角运作机制，完善建科院的LTC体系；
3.重塑干部素质模型，基于新业务和组织方式优化职位体系，并建设包含管理培训和课程设计的培养培训体系。

深圳建科院借助多年的数据积累，钻研城市生态宜居发展规律，编制建筑、装饰、节能规划等多个领域的行业标准和地方标准。并在2016年获得国家认证机构批准，成为具有建材产品、低碳产品、能源管理体系和建筑工程服务等认证资质的权威认证机构。公司于2017年上市，成功登陆资本市场。

第四阶段：

持续提升组织发展能力，从高点再出发

建科院登录资本市场后，公司的业务由传统的设计、咨询拓展到EPC全过程及绿色运营，因此提出重新定义建科院的战略构想，而组织能力要与战略目标相匹配，人才价值也要不断升级以适应不同阶段的发展要求。建科院继续携手百斯特：

1.打造匹配战略目标人才的任职资格与评估标准，设计了**建科院独特的蜜蜂激励模型**；
2.明确了建科院激励理念和导向，统一公司高层的作战逻辑与激励机制，形成高管团队对组织管理逻辑形成共识。

在新的发展阶段，建科院参与了深圳国际低碳城、雄安商务服务中心、张家口奥体中心等大型项目的生态规划与建筑设计管理。其中，即将竣工投入使用的建科院未来大厦，就坐落深圳国际低碳城，是一栋为应对气候变化和一次性能源枯竭后未来建筑与能源结构的关系而展开研究的科研型建筑，也是建科院在绿色建筑领域一次更有力的实践。

在Active House Alliance 十周年庆典活动中正式公布了2021 Active House Award国际奖的评选结果，深圳建科院未来大厦荣获此奖。此奖项全球仅有三个作品获得，这也彰显了中国建筑行业改革的先锋地位。

深圳建科院在不断的自我重塑和变革中，从30人的事业单位发展成为上市国企，并继续践行中国绿色城市价值创造者的使命，点“绿”成“金”，从建设绿色建筑，到建设绿色城市，成为创造人居生活幸福前景的光明使者。

客户评价：

百思特团队在建科院企业化转型、商业模式转型的各个阶段都发挥了重要作用，建科院成为中国绿色城市服务商的领军企业，百思特功不可没！

—— 叶青 深圳建科院董事长

标杆故事
Best Story

中建科工
变革致胜的中国钢结构建筑领导者

中建科工集团有限公司
CHINA CONSTRUCTION SCIENCE AND INDUSTRY CORPORATION LTD.

项目名称： 3.0流程再造
行　　业： 建筑工程

2022年上半年，在国内疫情多点爆发和香港疫情来势汹汹的双重夹击下，中建科工集团有限公司临危受命，承建深圳国际应急酒店、中央援港应急医院等多个民生项目，与时间赛跑，再现“深圳速度”。

在不断创造“中国建筑奇迹”的同时，中建科工也从未停止自我变革和创新。只有加快转型升级的步伐，才能实现业务高效运转，提升企业核心竞争力。

主动变革谋发展

钢结构建筑的数量，标志着一个国家或地区的经济实力和经济发达程度。在2008年北京奥运后，钢结构建筑在国内逐渐开始普及和持续发展，钢结构广泛应用到建筑、铁路、桥梁和住宅等方面，中国钢结构建筑进入高速发展时代，未来可期。

中建科工集团有限公司隶属于世界500强（第13位）中国建筑股份有限公司，是国家高新技术企业，公司聚焦以钢结构为主体结构的工程、装备业务。作为中国最大的钢结构产业集团，中建科工集团有限公司在钢结构建筑领域具有世界领先的地位。

中建科工的快速发展离不开多年来不断的主动管理提升与变革，企业逐渐从侧重传统业务的“研发、设计、制作、安装、检测”的产业链转型向“投资、研发、设计、建造、运营”的多元化新业务发展，组织流程不可避免地出现了业务庞大、部门臃肿、管控困难等问题，原有制度体系已无法满足企业战略发展需求，一场向流程型组织的变革迫在眉睫。

从制度升级到流程再造

在现状调研收集的383个业务问题中，百思特从业务、流程制度和组织三个层面提炼出六个核心问题，并提出要变革，必须从单一的制度升级向整体流程再造转变。

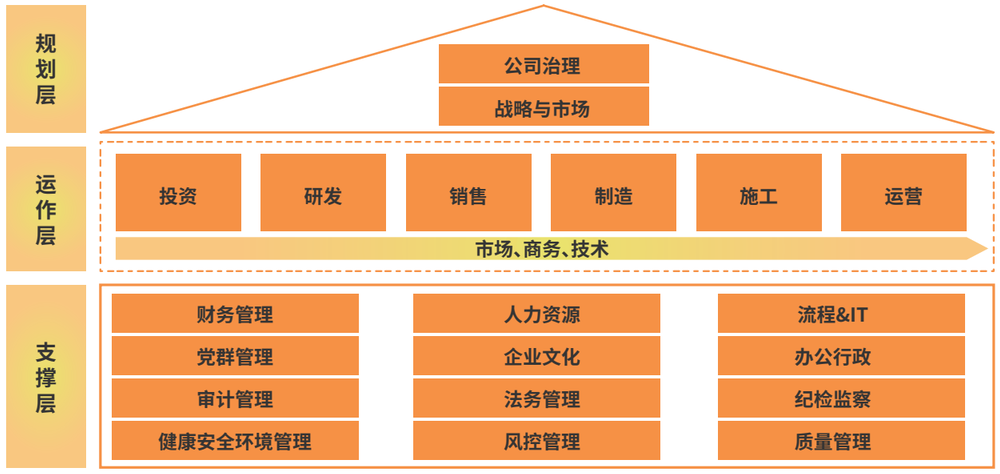
业务层面：研发缺乏市场导向，无法聚焦公司的价值创造，尚未形成完整体系；市场营销重营销轻市场，需要随新模式要求转变，打法需不断固化完善；生产与履约缺乏统一指挥，处于散打状态。

流程制度层面：制度体系滞后于公司转型升级，大部分流程停留在单纯的审批流层面，没有形成结构化体系；设计、施工、制造等业务板块缺乏基础流程，不仅制约业务多元化发展的效率，也无法为业务创造价值。

组织层面：员工以本岗位和部门职责为主导工作，只管辖各自的领域，容易出现推诿现象；各部门间部门墙严重，缺乏以客户为中心的思想意识和部门协同的效率；考核和激励导向不清晰，无法有效激发员工活力。

技术是看得见的思想，创新流程3.0体系

中建科工3.0流程再造过程中引入了新的技术和概念，突破传统的修编形式，由上至下从规划层、运作层、支撑层全面拉通。



流程重构：基于战略和业务转型进行流程重构，为公司业务和组织设计搭建了顶层设计；通过2个月的培训、交流和实践，在企业内部达成“同频共振”的思想共识；建立起承接战略落地，驱动组织转型，实现业务运营高效的流程体系。

流程优化：

1. 提升协同效率，强调价值创造：通过3.0版本流程再造，以角色定义职责，从领导层开始打破部门本位主义，形成精简、运作高效，及时的响应市场和客户需求，且内部分工明确，协同高效运作的组织形态；

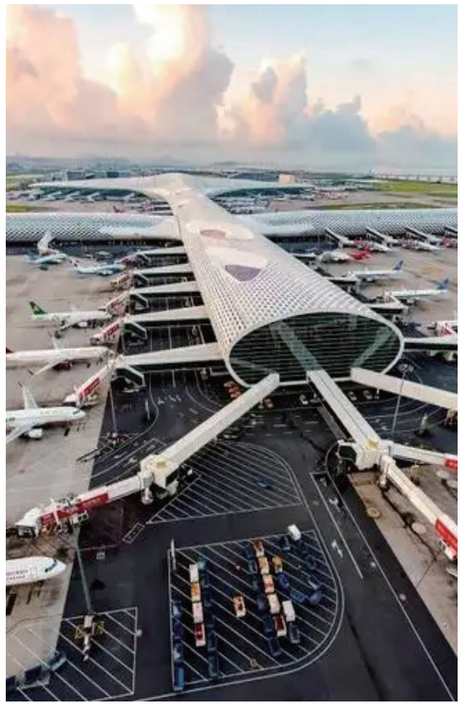
2. 打破部门墙，确保压力到位，责任到位：打通投资到运营，确保持续盈利；打通市场到研发，回归研发价值，建立研发的流程体系，让市场成为研发的导向，实现面向市场的研发，为未来向科技化、产品化转型奠定基础；打通营销到施工，项目赢盈并重；打通设计、采购、制造与施工，有效的解决过去计划拉不通，制造与施工之间扯皮，为优化经营找到了突破口。

流程规范化：构建模板表单一级的流程体系，让制度流程化，让经验表单化，形成一套推动企业持续发展的制度体系。

标杆故事
Best Story

中建科工精品工程

△ 驻马店国际会展中心



△ 深圳机场T3航站楼

百思特助力中建科工实现变革制胜

本次流程变革将先进流程体系引入中建科工，对公司的业务进行结构化梳理，建立了企业层级的清晰的流程架构，为公司业务和组织设计搭建了顶层流程设计，促进中建科工向流程型组织转变。

从思想松土，培养全员流程理念
构建了“客户思维、流程思维、产品思维和项目思维”，形成企业经营管理活动要“面向客户、面向基层、面向结果、面向未来”的理念，从领导层到基层员工的流程思想深入人心，并为后续组织、绩效激励、数字化等系列变革项目开展奠定良好的思想基础。

打破部门墙，从职能思维向价值创造转变
从职能管控向价值创造思想转变，达到“去层级、去权力、去部门墙”的效果，实现端到端流程贯通；建设起流程型组织，实现组织再造。

提升业绩，打造品牌力量
从2020年开始公司紧紧围绕高质量发展目标，构建科技与工业核心“双引擎”，实施“投资+建造”“产品+服务”的发展路径；疫情期间逆势增长，承建深圳国际应急酒店、中央援港应急医院等多个重点项目，彰显中国钢结构品牌力量。

客户评价

我们会持续推动这一场以流程再造为核心的变革，持续打造这套流程的价值体系。这才是我们该留下来的最宝贵的财富，也是推动中建科工未来发展最重要的财富。

—— 中建科工集团

项目动态
Best Project

浙江大自然户外用品股份有限公司

【企业文化研讨会】

浙江亿田智能厨电股份有限公司

【战略研讨会】

安捷利美维电子(厦门)有限责任公司

【流程松土培训会】

上海矽睿科技股份有限公司

【产品研发项目质量管理实战主题培训】

火星人厨具股份有限公司

【制造系统年度战略研讨会】

山东信得科技股份有限公司

【管理体系建设研讨会】

贝利特化学股份有限公司

【“顺势变革 守正创新”，2022年战略发布会】

浙商中拓集团股份有限公司

【数字时代大宗商品物流发展趋势及应用主题培训】

志邦家居股份有限公司

【供应链项目总结大会】

麒麟啤酒（珠海）有限公司

【营销模块流程交付评审会】

亨通电力产业集团

【价值文化驱动与狼性践行市场营销培训】

报喜鸟控股股份有限公司

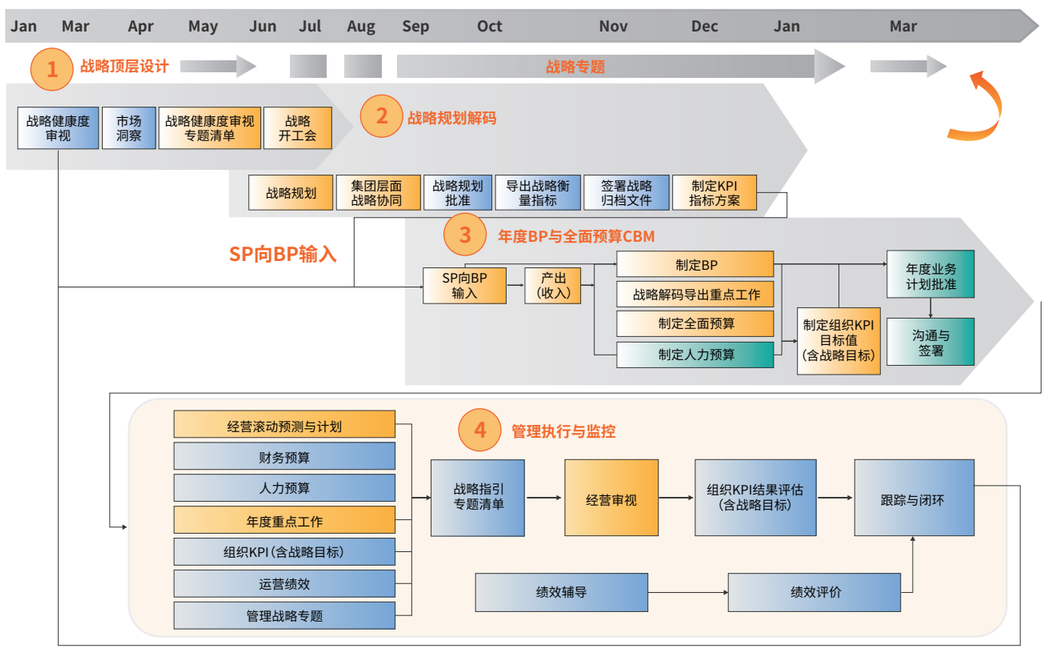
【打造“短交期、高柔性、低成本”的集成供应链ISC主题培训】

百思特商学院
2022年底重磅巨献

做好业务计划BP与弹性预算，
解决困扰企业发展的五大核心问题

1. 向哪里要增长？
2. 向哪里要格局？
3. 如何实现有效增长？
4. 如何精准配置作战资源？
5. 如何高效执行和弹性管控？

业界标杆经营主流程



企业经营系列课程

基于业界标杆企业经营主流程，百思特商学院推出企业经营六大模块的24门重磅课程

模块一：端到端战略管理系列

《战略规划》 《战略解码》 《战略执行九板斧》 《战略复盘审视》
《战略投入与考核激励》 《产业投资组合管理》 《商业模式设计》

模块二：战略导向型BP与全面弹性预算管理CBM

《年度业务计划BP与经营策略》 《全面弹性预算管理体系CBM》
《全流程成本费用管控体系》 《动态弹性的资源配置体系》

模块三：滚动预测与经营分析

《经营业绩管理与高质量经营分析》 《及时准确的经营预测机制》

模块四：多维度经营管理系列

《产品经营》 《区域经营》 《渠道经营》 《事业群经营》 《品牌经营》
《B2B 经营体系》 《B2C经营体系》 《项目经营》

模块五：数字化经营

《数字化转型》 《数字化经营》

模块六：经营变革体系

《力出一孔、拉通集成的经营变革管理体系》

课程预告

企业如何做好战略导向型BP与全面弹性预算管理？

1. 年度业务计划BP与经营策略
2. 全面弹性预算管理体系CBM
3. 全流程成本费用管控体系

时间：2022年11月25-26日
地点：杭州

扫码试听课程　　详情咨询

在时代变革与发展中重现个人价值

东西方咨询理念的碰撞与交融

早年我曾在国内外多家企业从事过供应链相关岗位。先后担任过英国Dalebrook Supplies Limited和Remmerco Limited 公司采购与供应链总监;英国科创企业 Design Blue Limited 采购负责人;英国Thomas Dudley 集团海外采购与供应链负责人;中国上海华盛企业集团出口业务负责人。

海外工作经验让我对东西方咨询业务有了更深刻的理解。两者的差异突出体现在各自企业文化的差异上。我一直认为企业文化可以具象为组织内部的行为协议或行为标准,而在这一标准背后则是各自推崇的价值观念的差异。

众所周知,西方企业更加注重个体权益和契约精神,但这并不意味着可以放任个体负面行为在组织中的蔓延,放松对于个人行为的管理,只是具体管理的手段和方式与东方有所不同。

中国企业强调组织的利益,但随着时间的推移也会越来越注重个人价值追求与组织目标之间的共生关系,这也是社会发展和人性的必然。

“顾问必须站在客户的角度,从现状和需求出发,力争为企业解决问题”

供应链咨询BG高级顾问
— Alfred

乘风破浪
Bester

在时代变革与发展中重现个人价值

因为长期从事以中国大陆市场为核心的国际供应链运营和管理实践,对于中国国内各类企业(民营、合资、独资、国营、科创、多重股份制)均有一定的了解,尤其在供应链相关工作上有过自己的摸索和实践。从事咨询工作给了我一个很好的机会,能够对自己多年以来工作和学习进行回顾和反思。

在海外工作期间接触了很多不同国内外企业的运作方式。回国后,发现很多中国企业都处在转型变革的节点,我想能成为参与这种变革的一份子,希望在时代发展中重新发现个人的价值。

国内现在还有许多企业处于转型上升期,我想通过咨询这一职业把我的工作经验,对于供应链、流程再造的思考和心得与企业的业务实践相印证,也能加深自己的认识。同时在这个过程中,还能帮助客户企业变革发展,是一举三得的好事。

站在客户的角度,共创咨询价值

咨询是有一定理论指导和管理逻辑共性的工作,但任何一个咨询项目都需要结合客户运营管理的实际状况,才能达到预期的交付结果,绝非是生搬硬套能够实现的。这也让我印象最深刻的项目带给我的启发——顾问应该站在客户的角度,从客户的现状和需求出发,力争为客户解决实际问题;并尽可能与客户站在更高的认识层面上,共同探究未来发展的方向和路径。

换而言之,一个好的项目不是追求理论或管理逻辑上的完美,而是在现有的基础上和客户一起找到前进的路径,并为向着这个方向迈进提供切合当下实践的运用工具和治理体系,在双方相互有益的碰撞和共同摸索的过程中,找到大家共同认可的解决方案或许是一条值得今后借鉴的道路。

很幸运在这个过程中,我们和客户形成了良好的互动关系,客户也给了我们的工作很大的支持,并且达成了后续的合作,这也让我感受了国内企业的勇于探索、积极向上、朝气蓬勃的一面。

咨询工作是忙碌充实的,工作之余我很喜欢足球,一直是曼联的球迷。看球是我个人解压的一种方式,也能通过一些个人爱好让自己能够以良好的心态和精神去面对工作和生活。

咨询工作对我而言最大的价值就是挑战自我,去突破自我和创新。希望在今后的工作中不断有所积累,期待与所有bester们一起学习进步。

深度融合
全面赋能客户可持续成长

转型咨询，
以更全面的视角思考商业本质

在从事咨询之前，我在甲方做了十几年，也到了一个管理层的位置。但是不管你在公司做到什么职位，哪怕是最高的总经理，工作开展也会受到公司整体框架的约束。所以作为职业经理人，在这种框架下去思考问题是有局限性，很难跳出框架从企业家、老板的视角去思考问题。

在甲方的工作时也接触了比较多的咨询公司和企业老板，老板看中的更多是利润和新的发展，从某种程度来说也有一定局限性。但是以咨询人的视角来看，是超越了职业经理人和老板的第三方视角。从咨询的角度能够全面洞察商业的本质，客观地去看待企业存在的问题，也是最能开放性思考企业未来发展的方向。

在进入咨询行业之前可以说是一个学习的阶段，真正进入到咨询行业后，需要学习的东西会更多，同时成长受到的束缚会更少。从事咨询可以开拓视野，也有机会接触到更前沿的行业信息，与不同的企业家交流。从各个维度上来看都是对自身一个非常好的成长。

当你做管理达到某一个高度时，咨询就是你继续往上突破的一条绝佳路径。

“从战略规划、经营运作、企业管理和业务实操助力企业发展”

营销咨询BG副总经理
— Eric

深度融合，
全面赋能客户可持续成长

在营销咨询中有很多是长期的合作伙伴，比如像美的和华帝这样已经服务了十多年，有非常深度和融入和合作。

一般的企业在做咨询时，大部分都是关注企业内部的管理升级，但是美的会让咨询一直延伸到外部经销商层面。比如去评估经销商的能力和发展成熟度；哪些业务有短板，经营运作上有什么困难和问题，然后直接安排咨询顾问去给经销商做诊断和改善方案；甚至还会下沉到各个销售网点去看终端整体的竞争力，以及各方面与竞争对手之间的差异；还包括销售人员的销售能力、相关对应的业务，市场促销等非常细致的层面。所以我们和客户的业务有非常深度的融合，这也是客户信任我们的体现。

从客户的战略层面和整个市场的势，从业务运作和管理的“道”，到销售成交能力的“术”，咨询都能比较深入把一些优秀经验嵌入到客户的业务中，真正从战略规划、经营运作、企业管理和业务实操层面去跟客户融合在一起。

如果企业和咨询顾问能够达到一个良性互动和深度融合，顾问就能够把自己累积的经验真正贡献给客户，为客户创造出最大价值。

内外共驱，
与客户一起推动业务增长

过去曾经帮助过10多家企业实现业务增长3-10倍的跨越式发展，会发现能成功变革的企业都有共性。

首先，需要找到一家合适的咨询公司。有足够多的沉淀和积累，不管是从业务运作还是管理上的道和术，都有很丰富的理论和经验能够去指导企业真正改善问题。

再者，企业对咨询公司的配合和信任度是成功的关键。像有些我们合作了十多年的企业，客户不再是每年提需求说要做什么内容，而是直接让我们以咨询的视角，告诉企业就现在发展而言应该解决哪些问题，直接让我们来提出一些咨询项目。

从第三方的视角来看，第一，我们懂客户的行业；第二，我们有很丰富的跨行业成功经验，在客户非常信任我们的情况下引入这些成功案例的方式，客户是能够完全接受并且深度融入实际业务中；甚至有的客户会把咨询公司再派到他的客户层面去开展工作，比如去赋能客户的经销商成长。

客户就像一辆汽车，它有自己的发动机，再加上我们外部的这台发动机，两个发动机一起推动，就能够最大限度地驱动和保障企业成长。

提升自我，
咨询是个人全面成长的加速器

首先咨询是站在第三方的角度看商业和企业，是理性和客观的。而且咨询研究的永远是商业成功的法则，基于这样的目标，不论是从职业素质、能力层面，从理念层面，我觉得做咨询都能让你得到一个比较好的提升。

此外咨询是系统性解决企业问题，也训练了个人的逻辑思考能力。当你跳出工作去看国家大事或家庭琐事时，都能形成自己的主观判断。因此一个咨询顾问的视野成熟度、心智和判断能力，可能会比没有做过咨询的人更具优势。

其次，我们做咨询的，接触的都是优质的大型企业以及企业的老板和高管，也就有更多的机会去获取一些新的信息、理念和前沿性思想，这些是能够促进个人的成长。咨询行业就像一个职业加速器，可能只需要5年的时间，会比在其他行业花10年到15年时间收获更多的成长和价值。

享受工作，
从生活中收获思考和洞察

我是做营销咨询的，生活中的爱好正好能和工作结合起来。累了去逛街，看看哪些品牌业务做得好，随便和店员聊一聊为什么做得那么好。看见好吃的或是新鲜的产品就买一些，同时研究一下别人为什么做的这么成功，保持去交流和探索的热情，能够得到很多新的思考。把工作和生活结合在一起。这样既能放松，又可以学到新的东西。

世界和市场的变化很快，所以咨询需要不断地学习和提升自己去应对这些变化。在不断适应新的环境中改变自己，提升自己，去享受这个过程。

未来首席官特训营
Future CXO Training Camp

百思特商学院首席采购官 CPO特训营-深圳站圆满结课

9月27日-9月29日，为期三天的“百思特商学院首席采购官CPO特训营-深圳站”课程在深圳圆满结束。

课程重点围绕“做强采购，支撑企业核心竞争力”和“高效采购组织、简洁采购流程与严格采购内控”两大核心主题，深度剖析如何提升采购能力，构建全面增值的采购竞争优势。来自比亚迪、德方纳米、钱江摩托等知名企业供应链及采购高管30余人参与了这次课程培训。

本次采购特训营结合标杆实战案例，带领参会学员走进战略合作伙伴顺丰公司，帮助CPO全方位理解企业如何从“小采购”走向“大采购”，打造全面增值采购组织，驱动支持企业战略目标全面实现！

2022 Q4 未来首席官特训营开班计划

开课时间：12月09 日 — 12月10日
开课地点：上海

未来首席采购官CPO特训营

1. 重塑采购定位，构建全面增值的采购竞争优势
2. 以综合成本优势为目标，驱动业务型降本增效
3. 主动型采购运作，多维度立体化增强供应韧性
4. 采购组织运作，把采购能力建立在组织上
5. 简洁高效的采购管理体系支撑流程
6. 提升内控管理，保障效益与企业安全

未来首席营销官CMO特训营

1. 一线呼唤炮火的LTC营销体系
2. 以客户为中心的营销战略与文化
3. 一线精兵作战的铁三角销售组织
4. 构建立体式的客户关系
5. 大客户销售项目运作

最新预告
Best News

汇聚管理话题 云集大咖专家

【BEST Talk专家团直播间】是由百思特中国企业变革研究院、百思特商学院共同打造的管理直播系列节目。结合行业热点和企业发展核心命题，**每周二晚20:00**邀请一位或多位不同领域不同行业的专家进行专题分享！

BEST Talk直播排期

直播日期	分享嘉宾	分享主题
11月01日	周老师	《“短交期、高柔性、低成本”的集成供应链解决方案 》
11月08日	孟老师	《做好市场洞察，让企业掌握“先见之明”，抓住战略机会窗》
11月15日	袁老师	《揭秘华为供应铁军及数字供应链变革 》
11月22日	何老师	《集成产品开发（IPD）及研发项目管理关键控制方法》
11月29日	李老师	《应用新技术，重塑工厂柔性智能物流》
12月06日	毛老师	《科学的变革方法及变革领导者需要的六项关键能力》
12月13日	王老师	《客户第一：华为客户关系管理法》

* 如遇调整，以实际直播内容为主

奏响降本“三部曲”，助力打赢降本增效攻坚战
活动时间：11月19 日
活动地点：青岛

看见深实力-企业家系列访谈
活动时间：11月10 日
由中国银行联合深圳广播集团、百思特中国企业变革研究院共同发起的企业家系列栏目，旨在讲述深圳企业的成长故事