

百思特大事件

乘风破浪 砥砺前行
百思特管理咨询集团2022年中总结会议

变革的力量

中建科工:变革致胜的
中国钢结构建筑领导者

咨询产品

【本期产品】采购管理

标杆故事

安踏集团:
打造匹配新战略目标的人力资源体系

飞鹤乳业:打造让全产业链模式
“起飞”的供应链体系

商学院

百思特商学院培训资讯

乘风破浪

以“空降兵”的定位
和使命帮助企业成长

07
| JUL

08
| AUG

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

卷首语

Preface



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!

百思特总部大楼



Best Event 百思特大事件

乘风破浪 砥砺前行
百思特管理咨询集团
2022年中总结会议01

湘江之畔,橘子洲头
百思特管理咨询集团
长沙分公司正式开业02

Power of Change 变革的力量

百思特中国
企业变革研究院03

中建科工:变革致胜的
中国钢结构建筑领导者04

Best Product 咨询产品

采购管理07

Best Story 标杆故事

安踏集团:打造匹配新战略目标的
人力资源体系11

飞鹤乳业:打造让全产业链模式
“起飞”的供应链体系15

Best Cooperation 合作动态

.....19

Best Business School 百思特商学院

百思特商学院培训资讯20

Best Customer 客户成就

净利润同比增长223.04%21
润丰股份2022上半年业绩喜人

北京城建集团
ENR排名再创新高22

Bester 乘风破浪

知识让改变发生,23
咨询让我找到人生的意义和价值

以“空降兵”的定位
和使命帮助企业成长25

Best News 最新预告

.....27

乘风破浪 砥砺前行 百思特管理咨询集团 2022年中总结会议

2022年转瞬过半,上半年在疫情与经济环境不确定的影响下,百思特管理咨询集团实现了持续增长!为了更好地迎接下半年挑战,集团于7月8日-11日举办主题为“乘风破浪,砥砺前行”的年中总结会议与全员赋能培训。

面临疫情干扰和经济下行环境,百思特经营稳健,士气依然。在项目方面保持了稳定增长,基本完成多基地的分公司化布局;在推动客户变革的同时,自身也不断突破迭代。越是困难时期,越是充满了机遇。百思特在未来五年将围绕连接、数字化与格局三个发展主题,将创新作为百思特的立司之本,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!

2022是充满挑战和机遇的一年,面对当前复杂环境的严峻挑战,与其坐而论道,不如起而行之!百思特将不断提升自我,迎难而上,以更专业的能力与以客户为中心的精神,继续为中国企业实现跨越式发展贡献百思特力量!



湘江之畔,橘子洲头 百思特管理咨询集团 长沙分公司正式开业



8月25日,百思特管理咨询集团长沙分公司正式开业!这是百思特继深圳、广州、北京、上海、杭州、青岛、武汉后在中南区域的重要战略部署,对于深化全国布局与本地化服务有着重要意义。

百思特管理咨询集团诞生于特区鹏城,多年来一直秉承标杆、价值、创新、多赢的咨询理念,始终坚持为客户创造价值的咨询信念,携手众多优秀的企业与企业家,走在管理咨询的最前沿。为数千家客户提供了基于可持续发展的一体化解决方案,全面提升了客户的行业地位、可持续竞争力和经营效益。

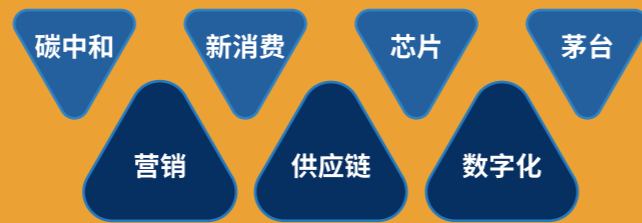
二十多年的发展历程中,百思特管理咨询集团从鹏城延展到全国,从首善之都到东方明珠,从五羊之城到人间天堂,从九省通衢到啤酒之都,现如今,来到了湘江之畔,橘子洲头。长沙是中国革命的一方热土,伟人曾在这里指点江山,激扬文字,以星星之火,成燎原之势;百思特是中国企业变革专家,助力客户鹰击长空,鱼翔潜底,万类霜天竞自由!

百思特人将不断突破自我,助力企业“以变革,谋未来”。与奋斗者同行,和衷共济,共赴未来!



百思特中国企业变革研究院定位于中国企业变革的智库，通过研究中国企业的变革实践，探索全球顶尖变革思维与方法在中国企业的应用。针对中国企业面临的实际问题，提供可执行的变革路线图。

中国企业变革研究院结合行业热点与企业发展核心命题，打造供应链、营销、数字化大三业务智库和碳中和、新消费、芯片、茅台（参与）四大行业智库。未来将对准全球最前瞻的研究，参考全球最佳实践和标准，并基于中国企业在过往发展历程中的经验和成果，打造基于中国企业实践基础的变革解决方案，携手探索最大业务价值。



三大业务智库 + 四大行业智库

百思特将持续建立中国企业变革研究院引领管理变革，以《变革的力量》栏目为桥梁连接企业领袖与专家学者，共创企业管理变革生态圈。通过举办论坛、峰会、线上直播等不同形式不断扩大品牌影响力；以主题沙龙的形式探讨行业新趋势，共话未来发展；并将所有专业内容融汇为期刊和书籍，持续创造和传播变革价值。

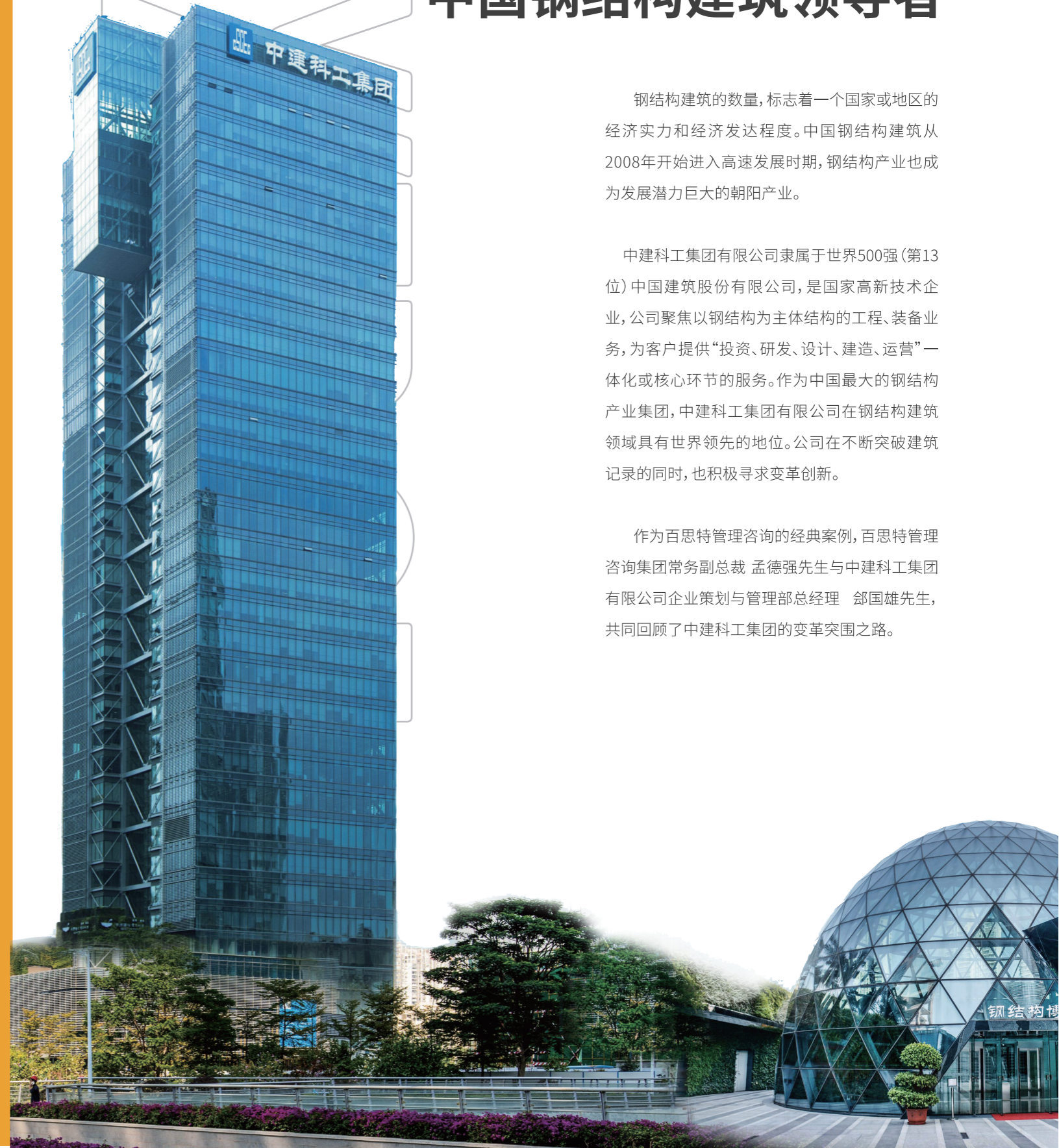


中建科工：变革致胜的 中国钢结构建筑领导者

钢结构建筑的数量，标志着一个国家或地区的经济实力和发达程度。中国钢结构建筑从2008年开始进入高速发展时期，钢结构产业也成为发展潜力巨大的朝阳产业。

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，为客户提供“投资、研发、设计、建造、运营”一体化或核心环节的服务。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。公司在不断突破建筑记录的同时，也积极寻求变革创新。

作为百思特管理咨询的经典案例，百思特管理咨询集团常务副总裁 孟德强先生与中建科工集团有限公司企业策划与管理部总经理 郜国雄先生，共同回顾了中建科工集团的变革突围之路。





本期嘉宾：

邹国雄

中建科工集团有限公司
企业策划与管理部 | 总经理

颠覆性变革： 从制度升级到流程再造

2017年，中建科工还是单一钢结构业务的专业性公司，所使用的2.0的制度流程也属于职能式流程，随着体量扩大，公司业务向多元化迈进，2.0流程已经无法适应公司发展的方向和步伐；制度与流程的变革升级迫在眉睫。

孟德强：

距离变革过去了三年时间，现在回顾您会如何评价这一次的变革项目？

邹国雄：

一开始还考虑的是制度升级，没有到流程再造的高度。当时百思特给大家打开了一扇窗，把流程最本质的理念导入了每个员工思想中，用董事长的话就是给思想松了土。这种想法深入之后，我们感觉确实需要从根本上改变，从流程再造的理念去突破管理体系。这也是我18年刚到企划部时做的非常有意义的一件事情。通过这几年持续的变革，中建科工的发展又上了一个台阶。

孟德强：

这个非常有价值。我记得当年有一句很经典的话，我们建筑行业什么时候也要穿上西装，确实在这这么成功的一家企业去开展变革，尤其还是央企，是非常不容易的。随着这个项目的推进，它的影响力和范围也远远超出了预期。

邹国雄：

当时我们在开始修编制度和流程的时候强调，要忘掉你的组织和部门，打破部门本位主义。现在以项目为中心这个理念非常深入人心，公司从上到下已经很明显地打破了组织上“部门墙”。刚开始的时候大家对流程的认识、理解都不一样，我们花了一两个月的时间反复培训和交流，慢慢实现“同频共振”，为后面变革工作开展奠定了基础。

变革是一把手工程 成功需要领导者躬身入局

孟德强：

在变革过程中，哪些因素对变革成功起到了关键作用？

邹国雄：

第一是要引进一个比较优秀的新模式，华为当年也是引进了IBM这样的优秀企业来当老师，把先进的理念植入自己的管理中。第二是领导要重视，变革是一把手工程，一定要靠一把手去推动，自上而下地去改变，才能最终成功。第三就是之前提到的，先要从思想上面去突破和转变，形成统一。

孟德强：

这次变革对后续的十三五、十四五战略规划，以及一系列绩效、薪酬、IT等方面变革有怎样的作用？

邹国雄：

应该说从战略到执行，它本身就是一个流程，是一个完整的方法论。最主要的流程是放在最顶层的战略到执行。喜马拉雅山的路往哪走，这是我们的战略目标，这叫路径。从哪出发，在哪儿站，到哪儿去，这就是战略。我们在做十四五战略时也是用的这种流程理念。

孟德强：

我们常说变革对一个企业是有挑战的，甚至变革的过程是非常痛苦的。在中建科工的变革过程中，您觉得对中建科工而言，甚至对您本人而言带来最颠覆性的改变在哪些方面？

邹国雄：

这次的流程变革带来的改变，在四个方面大家都体会比较深刻。从以领导为中心向以客户为中心转变；从职能管控向价值创造思维的转变；从“段到段”向“端到端”的转变；从依赖人向依赖规则转变。

以流程为基础的管理体系 是企业最宝贵的财富

孟德强：

当初开展变革的时候，董事长提出一定要看见改变。三年过去了，您觉得我们有哪些改变？这场变革给中建科工带来了哪些价值？

邹国雄：

这个改变还是很大的，最开始是对思想的松土，让整个员工的思想都发生了转变，包括以客户为中心的理念，这些理念在基层上的改变也很突出；思想改变也促进了行为改变，从原来职能式的方式向岗位和角色转变。这些转变最终会反映在业绩上，通过这几年变革中建科工的业绩在持续增长。特别是在疫情时期，今年我们持续做了深圳的三医院，国际应急酒店；还有刚结束不久的中央援港项目，以及很多民生方面的医院学校，特别是装配式产品这一块，都打下了很好的品牌基础。

孟德强：

变革一方面可以带来理念和行为方式的转变，强化企业面对复杂形势的韧性；另一方面也从业绩上带来了实实在在的回报。刚才我们回顾了中建科工的变革历程，看得出变革对中建科工过往几年的发展起到了不可替代的作用。面向未来，您如何看待变革在企业发展中的推动力，我们还要不要继续变革下去？

邹国雄：

我们会持续推动以流程再造为核心的变革，继续打造这套流程价值体系，这才是该留下的最宝贵的东西，也是推动企业未来发展最重要的东西。我们说要打造建筑业的华为，记得任正非老爷子曾经说过，华为最宝贵的东西就是整套流程为基础的管理体系。这套体系是充满生命力的，不会受到人的变化影响。一个企业不在于有多少人，多少资产；企业最核心财富的是这一套管理体系。

孟德强：

这句话在企业变革中是一个很重要的参考，我们通过变革就是要打造一套不依赖于人的管理体系，通过这个体系支撑企业基业长青。我们也能感受到这场变革给中建科工带来的价值，相信变革能够支撑中建科工未来走得更好。



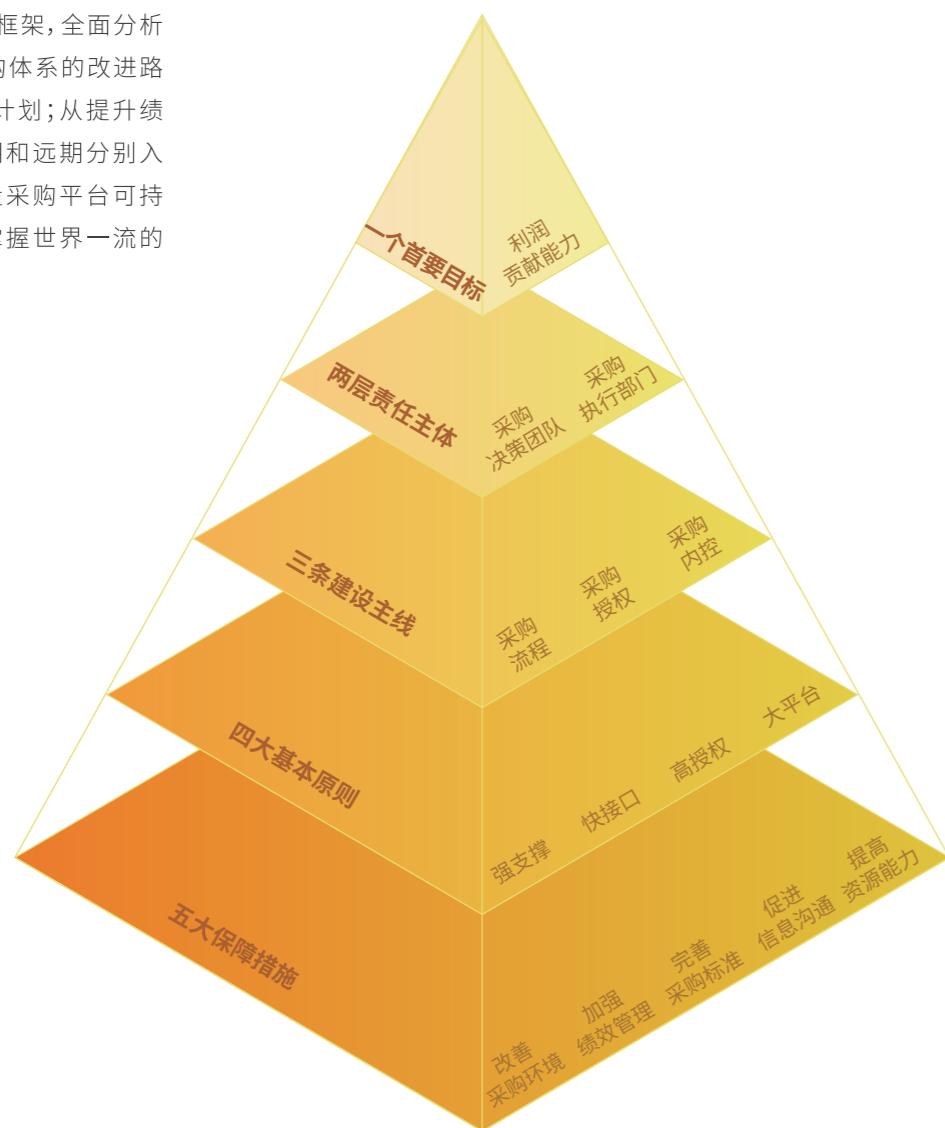
2022年，中建科工克服一季度全球经济下行、国内疫情多点暴发、化危为机，各项指标同比均有较大提升。变革的力量强化了中建科工面对复杂形势的应变能力，在疫情中逆势增长，创新发展，继续引领中国建筑钢结构行业迈向世界一流。

【本期产品】
采购管理

百思特采购管理咨询从采购引导能力、采购集成能力、采购体系建设能力、采购绩效能力提升等多维度助力企业将采购打造为核心业务能力。

百思特采购咨询的根本出发点是构建企业“以量换价”的整体采购运作体系，充分关注采购体系建设带来的实际价值提升：交付与运作效率提升、成本持续下降、业务连续性及供应安全保障、物料的品质保障、持续的战略供应商合作、采购风控安全性。

百思特助力企业基于世界级采购体系框架，全面分析和评估企业采购体系的现状，找出采购体系的改进路径和总体规划，制定全面系统的改进计划；从提升绩效能力和平台能力出发，从近期、中期和远期分别入手，采取具体行动实施改善；开发衡量采购平台可持续改善的衡量标准；引入采购标杆，掌握世界一流的采购相关的技术方法。



Case A

驱动支持战略目标
实现的采购体系

客户行业

乳制品制造

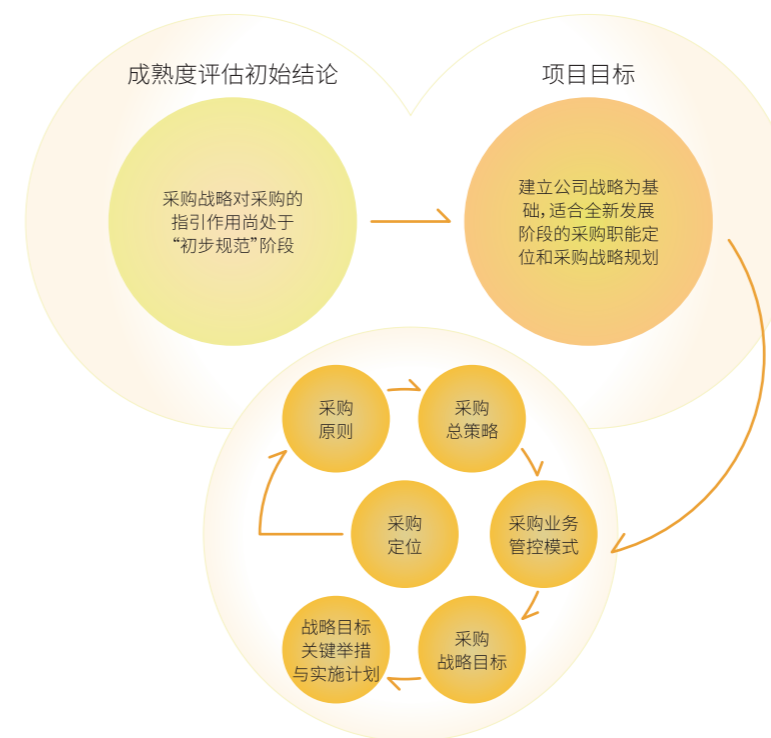
项目背景

零售处于一个需求多元化、客户差异化、服务个性化日趋显著的时代，如何塑造并保持企业竞争优势，取决于如何能“精准捕捉需求，快速满足客户，持续创造价值”。未来的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链的竞争。

F集团正值盛年，年增50亿的快速成长使其短短几年成为行业领军企业。放眼未来，如何蓄能企业成长引擎，将成为决定F集团未来走向的关键因素。

解决方案

通过调研分析评估出现状，从业务现状与目标出发，依次完善采购战略、业务运作与流程、组织绩效、内控机制和数据&IT系统，全方位构建支持战略目标实现的采购体系。



项目收益

升级采购职能定位，重塑采购战略路径：

从公司战略需求的高度进行全面的采购体系战略梳理，对采购业务的开展指出了清晰思路；

完善采购业务流程，实现“业务环节”全拉通、“业务场景”全覆盖：

制定了适用于F集团业务特色的“采购业务流程体系”，包括全业务场景的业务流程和使能流程；

优化品类分类标准，强化采购策略机制：

优化了品类分类的标准和方法，形成“象限级指导性采购策略”和“量身定制的一品一策”相结合的采购策略体系；

健全供应商分级管理机制，提升全生命周期管理颗粒度：

基于实际业务打造出适合于F集团的完整供应商管理体系，从而确保供应商资源池核心竞争力的持续强化。

Case B 从业务出发 驱动采购降本增效

客户行业

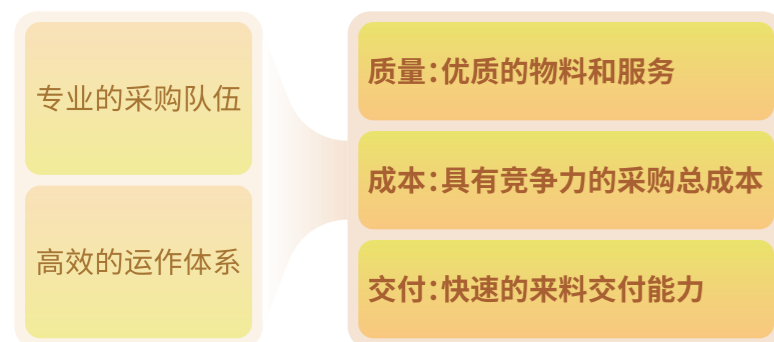
日化用品制造

项目背景

目前日化行业市场环境不断规范、政策空间不断缩小、销售渠道争夺激烈、市场费用不断提高，虽销售收入有所增长，但毛利率逐年下滑。其次，日化用品需求量难以增长，市场规模存在“天花板”；日化用品所用原材料为石油化副产品，原材料价格与大宗石油价格直接挂钩，很容易受到市场波动影响。因此降低采购成本是提高毛利的关键之一。

解决方案

- 建立完善的采购流程体系，包括流程架构、管理手册、流程说明、工具表单，系统梳理了各业务部门之间的接口关系和规则；
- 通过物料分类并匹配相应物料采购策略，明确采购降成本的方法和措施；通过供应商分类并匹配相应供应商管理策略，合理配置人力资源和工作重心，明确供应商管理的方法和措施；
- 通过采购理念、采购策略、成本管理等采购业务培训，解决采购人员专业化和理念和理念落后的问题；通过实际案例分享活动，促进最佳实践的传播与共享。



项目收益

降本收益明显：

采购总成本连续3年降幅超过5%，在国际原油价格上升的背景下，采购总成本仍在下降，显著体现了流程及采购策略长期价值；来料准时交货率由89%提高到98.2%；来料质量合格率由97%提高到98.5%；

数据支撑，科学决策，产销平衡：

通过采购管理中心进行业务分析、成本分析、效率分析，详实数据支持企业管理委员会做出合理决策、及时调整，杜绝拍脑袋决策；通过IT落地，数据搜集与共享自动化，长期支撑科学决策和产销平衡；

规范、优化采购业务运作：

规范并固化了采购业务运作和采购策略执行，增强了公司采购业务持续发展能力，解决了公司对个人的信任依赖问题。

Case C 采购如何向 “利润中心”转型升级

客户行业

综合能源供应

项目背景

2040年前，中国天然气市场将保持持续增长，但传统城市燃气业务将走向低利润时代。受天然气可获得性大幅提升，环境污染治理，天然气与可再生能源融合发展等推动，中国天然气需求在一定时期内仍将保持增长。

C集团确定了未来战略的三大目标，并将增值业务、LPG业务和热点业务作为新的增长突破点。在新业务融入程度与实际增长并不乐观，战略目标远大而紧迫的双重挑战下，企业选择从采购入手展开全面变革。



解决方案

- 优化采购组织架构，制度建设从部门视角向从业务视角转变；
- 成立采购委员会，整体负责集团采购战略制定及管理监督；采购管理部下设采购认证、采购质量技术、采购支持模块，组织资源配置，向品类管理、供应商管理、采购质量技术等采购价值重点环节倾斜；
- 端到端打通采购体系业务流程，满足内部需求；新增采购品类策略管理，采购成本基线管理，采购风险管理，采购质量技术交底等新流程；
- 供应商管理由分散向集中转变，由分散采购逐步向集中采购过渡，包括工程类、服务类、行政类、物资类；导入品类采购策略方法论，建立采购策略样板；
- 建立采购内控机制，构建采购内控；
- 循环体系，自查自检自优化。

项目收益

- 集中管理，前端把关。采购由分散到集中转变，行政类、工程类、服务类、物资类供应商认证移至采购管理部；
- 提升采购业务运作效率，流程审批节点减少231个，实现采购TCO总成本最佳，采购向企业的利润中心转型；
- 打造有竞争力的供应商资源池，降低采购总成本，控制质量风险；同时主动预测风险，降低采购风险带来的损失，规避长期风险；
- 提升采购组织专业化能力，培养行业专家，获取领先竞争对手的比较优势，铸牢企业供应链的护城河。

安踏集团： 打造匹配新战略目标的人力资源体系



项目名称：人力资源战略、企业文化升级
行业：体育用品、鞋服
股票代码：02020.HK

2021年12月，安踏发布新十年战略，提出以“创造共生价值”为商业准则，把“将超越自我的体育精神融入每个人的生活”作为新使命，以“单聚焦、多品牌、全球化”的新战略步入新十年的发展。

在过去5年中，安踏集团盈利连续增长，并在2021年升至中国运动鞋服市场的份额第2位，市场占有率达到16.2%，超越阿迪达斯中国的14.8%，与耐克中国的差距也进一步缩小。经过30年发展，安踏集团已经从一家传统的民营企业转型成为具有现代化治理结构和国际竞争能力的多品牌公司，向运动品牌行业头名发起挑战。

成为国际领先体育用品集团的背后，依靠的是一套多品牌文化融合的人力资源战略体系，也是促进安踏集团走向未来，实现全球领先目标的重要动力。

国际化企业的 文化认同难题

从2009年开始，安踏开始国际化进程，陆续收购FILA中国和SPRANDI，并与DESCENTE成立合资公司，在中国经营其品牌业务，逐渐发展成为一个拥有多品牌的体育用品集团。

在多品牌的战略下，来自意大利、美国、日本、韩国等不同国家的管理精英加入了安踏的团队，每一次的经营会议都由来自各国的高管参与，语言沟通成为了最常见的障碍。跨国人才队伍日益壮大带来了诸如核心人才观不突出、文化理念不一致、认知不统一、沟通不同频等问题。

人才国际化是安踏集团走向未来，走向全球化和打造国际一流的体育用品集团非常重要的一步。如何形成统一的企业文化认知，高效管理国际化团队，对于拥有国际人才的企业显得尤为重要。



人力资源体系亟待 与新战略目标相匹配

在2016年正式开始“单聚焦、多品牌、全渠道”的战略后，**安踏明显感受到人力资源难以支持集团战略目标的实现**。集团业务和组织结构碎片化，组织效率有待提高；缺乏高端管理人才储备，员工的专业能力和管理能力有待提升、考核与激励等机制保障有待完善；企业文化：旗下各品牌文化不统一，基层员工缺少激情等。

公司的组织包括业务结构、政策和企业文化等，所有这些要素可能会在一个快速变化的商业环境中发生机能失调，**组织发展和人才价值需要不断升级以适应不同阶段的发展需求和目标，调整组织文化往往是企业成功实施新战略的关键。**

安踏集团千亿目标的实现需要强有力的企业文化支撑、需要核心价值理念为依归、需要共同行为准则为聚焦。如何构建一个匹配4.0战略的人力资源体系，以及不断激励员工冲锋的企业文化，是安踏迫切的需求。

在经过调研分析和多轮业务架构梳理研讨后，百思特确定安踏需要在人力资源战略与企业文化两大板块进行升级：

针对升级后的安踏之道及核心价值观，百思特制定了文化落地的策略、框架和详细计划，确保文化能运用于人才招聘、干部选拔、员工行为管理、荣誉管理等制度和流程之中，落地生根；引入了组织氛围调查管理工具和方法，赋能并辅导客户使用，为安踏集团持续打造高绩效团队、提升管理水平提供支持。

1.构建承接战略目标的人力资源体系

找出战略4.0目标实现在组织、人才、文化氛围方面的差距或诉求，建设承接战略4.0及人力资源战略目标体系。

2.优化业务架构和管理平台

制定了基于战略4.0的组织与人才管理策略方案。梳理出安踏集团三级业务架构体系；明确核心人才定义及评估标准，为核心人才的识别提供了科学管理工具；制定核心人才数量和结构规划方案，形成人才梯队培养和员工成长方案、干部培养、人才激励等全面的管理机制；构建安踏的基础效率平台和文秘体系，为安踏实现战略目标提供组织和人才保障。

3.企业文化升级引领文化认同

通过与20+位高管、50位中层管理干部、各级员工进行多轮研讨后，对安踏的文化体系框架进行了系统升级。提炼出以消费者为导向、以市场地位为目标、以贡献者为榜样、以创新为生存之本的文化符号——「安踏之道」，确立安踏愿景和使命，优化安踏员工行为规范，有效解决了企业文化与品牌文化、集团文化的管理问题，为统一思想和文化构建组织基础，为实现战略目标提供了方向和指引。



百思特助力安踏实现 营收增长与文化建设双丰收

咨询项目完成后，安踏集团在营收增长和企业文化建设方面实现了双丰收，并持续保持增长势头。

营收增长25.1%，稳坐行业头名

资料显示项目结束当年，安踏市值首触千亿港币，营收达166.9亿，增长25.1%，分别超行业市场第二名李宁2倍和7倍，并连续多年保持稳定增长。

2021年安踏集团总收入同比增长超过38.9%，达到493亿人民币，连续10年稳居中国行业第一，位列《财富》中国500强排行榜289名。



匹配战略发展的人资管理体系

人力战略承接并找寻到目标导向的路径，与战略项目实现对接。集团人才继续向国际化和多元化迈进，并在2020和2021连续两年当选福布斯“世界最佳雇主”，是唯一上榜的中国体育用品企业。



加速国际化进程，实现多品牌全覆盖

陆续收购著名童装品牌“小笑牛”和亚玛芬体育 (AMER SPORT)，并与KOLON SPORT集团成立合资公司，品牌阵容扩大到二十余个，实现从时尚运动到专业运动，从大众到高端市场的全面覆盖。



在新十年战略中，安踏集团沿用了这一套文化体系，坚持“将超越自我的体育精神融入每个人的生活”使命不变，并提出“成为世界领先的多品牌体育用品集团”新愿景，多品牌创造顶级消费者价值，以消费者为核心打造“全球化多品牌卓越运营能力”；以“无条件的乐观主义”迎接新的挑战，高标准对标，实现2025年安踏集团与亚玛芬集团的双千亿目标。

客户评价：

通过与百思特合作，我和安踏集团高管对人力资源管理的战略、思想、方法、原则达成了广泛共识，找到了支撑千亿目标的人力资源提升路径，我们升级了企业文化，下一步我们的各级干部一定要将有关工作有效落实。

——安踏集团董事局主席兼CEO丁世忠

飞鹤乳业： 打造让全产业链模式“起飞”的供应链体系



项目名称：供应链管理提升
行业：乳制品制造
股票代码：06186.HK

让全产业链模式“飞”起来的供应链体系，是以飞鹤新阶段的企业发展战略为基准，立足整个供应链体系的纵横延伸与拓展，通过“重建、升级、优化”的方式对飞鹤现有供应链体系进行全方位的系统建设，打造适用于飞鹤全新经营战略的供应链顶层设计，从供应链中心的定位到供应链战略的梳理，从业务流程的重构到组织能力的匹配，从绩效指标的优化到数据评估，完成对供应链体系自上而下、从体系到业务的全面提升。

作为中国奶粉品牌领军企业，一直专注于奶粉生产的飞鹤乳业在消费者的期待中入局液态奶赛道，推出品牌首款儿童配方液态奶，正式进军液态奶市场。

奶粉企业离不开一条能够支持从原料到生产销售一体化的供应链。飞鹤一直打造驱动全产业链模式有效运行的供应链体系，并坚持长期、战略性研发投入，聚焦适合中国宝宝体质的奶粉，缔造了中国奶粉品牌的传奇。

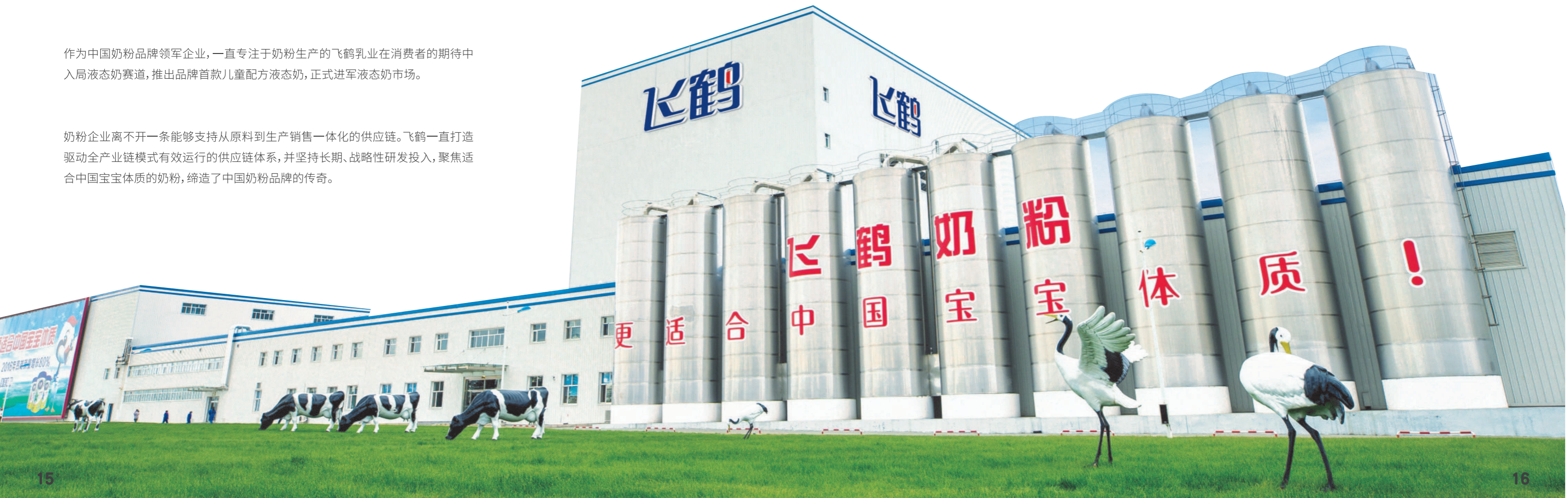
婴幼儿奶粉行业首条全产业链

从2006年开始，飞鹤就在北纬47°“黄金”奶源带上打造了中国婴幼儿奶粉行业内第一个“农牧工”三位一体的专属产业集群，实现了从源头牧草种植、规模化奶牛饲养到生产加工、售后服务各个环节的全程可控。

全产业链模式最大的优势在于提高了乳品的可追溯性，通过建立“物料源头到销售终端”全过程控制体系，提高源头掌控能力，保证每罐奶粉可溯源，最大程度确保了产品安全和品质。优势明显的同时，这种模式对战略布局、供应链管理、各部门协同运作效率、资金与成本都提出了极大挑战。在企业快速发展时期，面对快速扩张的市场。飞鹤如何让供应链生产跟上销售需求？

完善供应链体系顶层设计，布局全球，打通产业链

飞鹤在近年已着手国际化市场布局，并在大健康等围绕人类健康领域展开多种业务。同时提出2023年销售350亿元的目标。基于飞鹤价值链、商业模式和公司战略与未来目标，百思特为飞鹤制定了基于全新经营战略的供应链顶层规划设计，既完成了对飞鹤供应链在企业新发展战略下的战略承接与能力升级，又对其每个业务模块的管理方法、流程架构、组织与人力等方面进行逐一落地式设计。



提升供应链价值, 发挥计划“指挥棒”功能

奶牛场建设是乳品企业的重资产投入, 一个标准的养殖生产基地至少需要2-3年的时间才能完成。面对快速的市场变化, 要发挥供应链计划“指挥棒”的功能, 必须建立跨部门协同机制, 优化公司内外部资源配置机制, 使供应链价值最大化, 支撑上游长周期性建设策略和公司的快速成长。

通过长期战略规划层、中期战术层 (S&OP计划)、短期运作层 (主计划、订单计划、物料计划) 三层计划体系, 从上到下层层驱动, 由下至上层层支撑, 从远期到近期, 最终实现从战略到供应链执行落地。

库存周期大幅降低, 供应链管理更高效

飞鹤奶粉的经销商及销售门店数量庞大, 如何准确有效地管理库存, 满足快速市场快速增长的同时合理匹配零售需求, 避免产品缺货和库存积压, 是供应链的一大难点。

通过围绕产品生命周期建立物控策略、物料计划制定的流程、产品切换物料供应流程, 指导合理下发物料需求, 提前识别供应风险, 保障原材料可靠供应。大幅降低库存周期, 极大提升了库存周转率; 同时实现长期资源准备、中短期供需平衡, 提升客户交付满意度、降低供应链运作成本。

布局数字化, 承上启下打通“任督二脉”

飞鹤从2016年开始系统性推进数字化建设, 并在2018年确立以智能制造、ERP系统建设、智能办公3个IT项目为依托, 以数据中台和业务中台2中台为统一支撑, 支持新零售和智慧供应链2个核心业务目标实现的“3+2+2”数字化发展战略。

随着飞鹤的数字化发展, 业务部门的IT需求日益增加, 如果业务运作与IT系统不匹配, 会出现大量二次开发工程甚至导致系统被弃用, 极大增加企业成本。百思特为飞鹤设计的供应链流程可与已有的IT系统建设充分对接, 以数字化思维连接业务, 为数字化建设与转型奠定基础。

项目深度结合飞鹤的发展和趋势和业务场景, 为供应链体系规划及流程建设提供了兼具战略前瞻性与落地性的方案设计, 通过现有业务痛点和未来成长要求两个维度识别问题, 不仅提升了飞鹤相关业务的团队能力, 更强化了飞鹤自身对项目过程、结果以及后期辅导的实践应用能力。



飞鹤工厂流水线实拍

“

客户评价

“百思特是值得信任的咨询专家, 通过认真、专业和严谨的服务, 让飞鹤的采购业务能力和竞争力有了明显提升, 并推动供应链团队的成长, 让大家了解到许多行业新信息和知识方法论, 获益匪浅。企业想要出色, 就找百思特!”

——飞鹤供应链团队

百思特咨询项目 合作动态

浙江中山化工集团股份有限公司



浙江大自然户外用品股份有限公司



麒麟啤酒(珠海)有限公司



哈尔滨玻璃钢研究院有限公司



柏厨家居



贝利特化学股份有限公司



安捷利美维电子(厦门)有限公司



北京斯普乐电线电缆有限公司



合肥高贝斯医疗卫生用品有限公司



百思特商学院培训资讯

江门市优美科长信新材料有限公司



【流程规划、设计、运营管理】
主题培训

宝胜国际(控股)有限公司



【领导者的自我觉察与自我管理】
主题培训

佛山市青松科技股份有限公司



【立体客户关系管理和解决方案价值
销售管理】主题培训

杭州宝晶生物股份有限公司



【企业系列内训专项】
主题培训

浙江科伦医药贸易有限公司



【风华正茂, 共筑未来——领导力训战营】
主题培训

中建三局科创发展有限公司



【以客户为中心的流程与组织变革】
主题培训

净利润同比增长223.04%， 润丰股份2022上半年业绩喜人



山东潍坊润丰化工股份有限公司
合作项目：战略、文化、组织、人力资源和数字化转型

山东潍坊润丰化工股份有限公司成立于2005年6月，已构建了涵盖原药与制剂的研发、制造以及面向全球市场的品牌、渠道、销售与服务的完整产业链。主要产品为除草剂、杀虫剂、杀菌剂、植物生长调节剂和种子处理剂共计五大品类全面而丰富的产品组合。



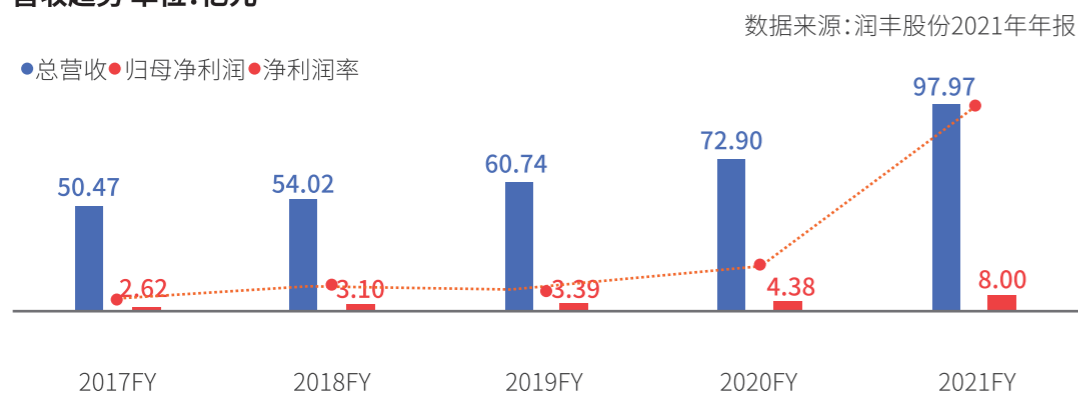
润丰股份2022年半年报

近日，山东潍坊润丰化工股份有限公司（以下简称“润丰股份”）发布了2022年半年报：2022年上半年营收77.79亿元，同比增长93.78%；归属于上市公司股东的净利润8.88亿元，较2021年上半年同比增长223.04%，业绩呈现超预期的大幅增长。

润丰股份已连续多年实现高增长。2017年至2021年，公司营业收入由50.47亿元增长至97.97亿元，净利润由2.62亿元增长至8亿元。

值得关注的是，2022年仅半年的营收，就超越了2020全年的营收（72.9亿元）；8.88亿元的净利润也已经超越了2021年全年利润（8亿元）；此外，自2021年7月份上市以来，润丰股份市值涨幅近2倍，业绩增长与资本市场表现都非常亮眼。

营收趋势 单位：亿元



北京城建集团 ENR排名再创新高，跻身国际百强



北京城建集团
合作项目：营销、供应链管理

北京城建集团是北京市建筑业的龙头企业，具有房屋建筑工程、公路工程总承包特级资质，拥有城建工程、城建地产、城建设计、城建园林、城建置业、城建资本、城建文旅、城建国际、城建服务等九大产业，从前期投资规划至后期服务运营，打造出上下游联动的完整产业链，致力于转型提升为“国际知名的城市建设综合服务商”。

8月24日，2022年度美国《工程新闻纪录 (ENR)》“全球最大250家国际承包商”榜单发布。北京城建集团在“国际承包商250强”榜中由去年的第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。

在“全球承包商250强”榜中由去年的第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。

面对疫情严重冲击和复杂的国际形势，城建国际直面挑战、敢于担当，深入践行国际化发展战略，对标世界一流、紧跟市场需求、锻造领先产品、优化资源配置，持续推进北京城建集团国际业务实现高质量可持续发展。

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†



北京城建集团承建项目：国家体育馆（鸟巢）

知识让改变发生， 咨询让我找到人生的意义和价值

咨询把我想到的东西 都串联在了一起

我大学专业是人力资源，最开始也是从事人力资源的工作，之后我到了一家做IT咨询的公司。那个时候咨询公司对我来说很新奇，当时的老板给我植入了管理咨询的种子。通过IT的咨询项目，我学到了很多管理相关的知识，还自学了代码，成为一个能够直接和IT人员对话的项目经理，给正式进入咨询行业打了一个基础。

进入百思特也是很巧的一件事，是在朋友圈刚好看到了百思特人力资源顾问的招聘，当时我觉得机会来了，就这样来正式成为了咨询顾问。进入咨询行业以后，需要学习的东西非常多，需要快速地了解行业和客户，在这个过程中我也慢慢找到了自己的使命。

我曾经有三个职业理想，一个是做老师，一个是做律师，最后是妇产科医生，都是可以帮助到别人的职业，但最后都因为各种原因没有实现。所以在大学的时候会去参加一些公益组织活动，去陪伴自闭症儿童或者帮助养老院的老人，从中感受到那种帮助别人的喜悦。

“咨询帮助客户发展得更好，也让我成为了更好的自己。”

百思特上海BG
副总经理
Emy



现在我发现其实咨询也是帮助别人的一种方式。

通过一些公益咨询的活动，用我在百思特积累的管理知识，用咨询的方式帮公益性组织去探索业务模式，让它们能够先活下来，活得更好，进而去帮助更多的人，散发更多能量，是非常有意义的。

工作狂和生活家A面与B面

咨询行业的女孩子可能都是工作狂。因为项目都是驻场式的交付，一旦沉浸了之后，其实工作就是生活，生活就是工作。

从2017年开始连续四年，基本把中国地图中线以下的地方都跑遍了。

咨询是一份不可避免忙碌和出差的工作，找到一种自己满意和舒适的状态非常重要。

我是特别热爱尝试新鲜事物的人，爱好也很多，而且每年必须去学习一个新的技能。周末有空会去玩飞盘和滑板，也会逛一些展览。生活中的我和工作状态是完全不一样的。认识我比较久的朋友知道我开始做咨询工作都觉得很不可思议。

去年开始学了一个新乐器叫DIDGERIDOO（迪吉里杜管），也叫澳洲吹管，是一种很古老的乐器，特别有意思。

另外就是讲漫才，是一种日本站台喜剧的形式，有点像咱们的对口相声。在一群陌生人面前说话是需要勇气的，可以突破性格上的一些张力，也是很有意义的体验。



咨询让我找到人生意义和价值

我对自己不变的要求就是一定是要不断自我挑战和突破。在熟练掌握了一个板块后，一定要到另一个具有挑战性的领域去，永远不要停留在舒适圈。

回顾了自己职业生涯，咨询给我的个人能力和性格都带来了蜕变。

希望能够把经验传递给未来的BESTER们，也希望能够用自己的力量让客户变得更好，在管理上得到提升突破，这也是我在咨询行业的意义和价值。

以“空降兵”的定位和使命帮助企业成长

初识咨询,发现“洋”咨询解决不了“土”问题

2001年,我毕业于吉林大学计算机通信专业,从小就在电信圈里长大的我也就自然而然的成为了一名电信的员工。

入职没几天,平时一向安静的办公室突然因为一则消息沸腾起来,原来昆明电信与麦肯锡合作启动了《BPR业务流程重组咨询项目》。我的领导参加这个启动会回来,正在跟大家分享他对启动会 and 这个咨询项目的感受。

后来这个项目经过了大半年的推进却以失败而告终。记得领导从项目总结会回来后,跟大家分享了会上的主要观点:2001年的昆明电信乃至绝大部分的中国企业(尤其是老国企)还很难接受像麦肯锡在咨询中提到的先进观点和方法论,以及方案缺乏落地性、企业本身氛围和文化无法支持的多重因素,最终导致了失败。

我意识到无论怎样精妙的管理思想种子,只有在具备了生长土壤的环境中才能开花结果。结合后来在爱立信、广电传媒集团等企业的经验,我选择正式转型成为一名咨询顾问,发挥自己在大客户直销市场营销的特长以及在国企、私企和外企的业务实战经验。

“无论怎样精妙的管理思想种子,
只有在具备了生长土壤
的环境中才能开花结果。”



百思特营销咨询
BU总经理
Mo

以“空降兵”的定位和使命帮助企业成长

要做好顾问,就要以“空降兵”的定位去做咨询。

在绝大部分情况下,咨询顾问的使命是要帮助客户立竿见影地解决他们长久以来无法解决的问题。而企业的问题不仅千奇百怪、纷繁复杂,而且企业只有在问题已经到了非解决不可的地步才会借助咨询。所以,咨询顾问面临的往往也是“急难险重”的问题。

要像空降兵一样敏感。企业聘请咨询顾问是希望立竿见影地解决问题,或者是让企业看到相关的业务正往好的方向发展。所以顾问需要快速准确识别主要矛盾和矛盾的主要方面,并着手解决。等急难险重的问题基本处理完毕,然后再按部就班去解决其他问题。就像空降兵到了作战现场,必须第一时间了解清楚方位、敌情、火力等与此次任务相关的最重要的情况,并快速开始作战。

要培养空降兵一样的综合能力。作为咨询顾问,初级阶段是掌握一项核心技能,这项核心技能帮助顾问在工作中安身立命,在此基础上逐步横向延伸,最终力争成为具备复合能力的“六边形战士”。

要有空降兵的胆识。人的经历是有限的,没有人经历过所有的行业和所有的企业,咨询顾问必须要有胆识去面对新的环境,支撑胆识的底层基础就是在变化万千的现象中去总结出不变的规律和逻辑。

要有空降兵的担当和姿态。站位的选择往往决定了咨询项目的成败。企业做咨询的目的是解决问题,而不是向咨询顾问索要一堆材料或者课件,更不是让咨询顾问把问题复杂化。所以顾问要以相关领域主管、总监、副总甚至是总经理的姿态“入职”企业,设身处地帮助企业解决问题。

咨询是不断学习和积累的过程

曾经的我很焦虑,不知道自己的能力和知识积累到底还够用几年,焦虑于明天的我会不会被公司或社会所淘汰。

记得在2019的年会期间,我和一位有着丰富咨询管理经验的同事交谈,他的一句话帮我消除了焦虑:“我们总是在谈做咨询能为客户创造多少价值,这当然是无可厚非的;但我们有没有问过自己,我们在咨询过程中从客户那里收获了什么?”

这句话一下点醒了我,我们与客户,本身就是互相学习与互相成就!每个咨询项目对我来说都是全新的学习过程,对于我而言,可以向客户的老板、高管学习,向客户的客户学习;学习客户的销售方式、生产方式,学习客户的管理,学习不同行业的发展趋势。

在百思特工作这些年,经历了非常多的项目,覆盖工建、医疗用品、家居建材、精密制造等行业;作为一名顾问,通过每一个项目的运作,我力求帮助客户实现价值,也从中不断完善自己的知识体系,开阔眼界。

Best News



百思特商学院「2022首席采购官CPO」
公开课·深圳站
(10月13日-15日)



“企业从1到N”的变革与重塑(10月21日·深圳)
华中科技大学EMBA喻见公开课
暨百思特中国企业变革研究院智库论坛



百思特商学院2022年四季度课程预告

最新预告
Best News



BEST线上直播 10月即将上线