



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

大师智慧·原创经管

麦肯锡，全球最优秀的战略咨询公司，
世界级领先的全球管理咨询公司。

义乌，小商品的海洋，购物者的天堂。

肯思特，将麦肯锡与义乌、与中国的饰品行业紧紧联系在一起，
用自己的坚实臂膀和辛勤努力，书写并践行着咨询事业的美丽华章。

共赢商城义乌

何东征 著

GONGYING SHANGCHENG

Yi Wu



中国物资出版社

GONGYING SHANGCHENG

Yi Wu

共赢商城义乌

何东征 著



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

共赢商城义乌 / 何东征著. —北京: 中国物资出版社, 2012. 1

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4074 - 8

I. ①共… II. ①何… III. ①商业经营—经验—义乌市 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 241667 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 范虹轶

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. clph. cn](http://www.clph.cn)

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4074 - 8/F · 1617

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2012 年 1 月第 1 版

印 张 17.5 彩插 4 印 次 2012 年 1 月第 1 次印刷

字 数 281 千字 定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

《华夏智库·金牌培训师书系》编委会

主 编

- 王 波 中国物资出版社社长
范建华 中国物资出版社副社长
张 杰 北京秦风汉韵文化发展有限公司总经理

副主编

- 黄 华 中国物资出版社经济管理编辑室副主任
方光华 企达管理咨询集团总裁
翁建江 中华讲师网创始人兼 CEO
陈德云 行动成功训练导师
韦良军 柳州市培训师协会会长
邱道勇 商动力学院院长
叶 飞 英斯捷国际发展机构董事长
刘 星 智投咨询董事长
李高朋 凯沃企业管理有限公司总经理
韩 莉 杭州奇力企业管理咨询有限公司总经理

编 委

- 范虹轶 莫 庸 徐帮学 武 振 李 含 周瑞霞

做义乌的麦肯锡

初次见到何东征老师是在义乌天恒大酒店旁边的两岸咖啡厅里。没有几个人的咖啡厅里，我们与何老师讨论着饰品企业转型升级的相关问题，以及肯思特咨询服务过的饰品企业的转型经验。何老师给我们介绍这几年对义乌饰品企业如魅力天使饰品、欧比雅比饰品等行业巨头进行现代企业管理系统植入，饰品企业由做到做强的转型经验。

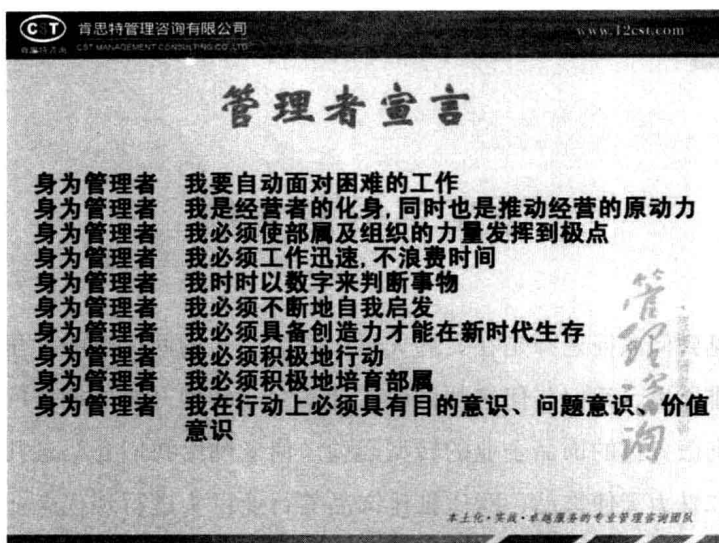
当我们问到肯思特咨询未来发展目标时，何老师豪气干云地说：“做义乌的麦肯锡，或者说是做饰品行业的麦肯锡。”

麦肯锡，全球最优秀的战略咨询公司，世界级领先的全球管理咨询公司。自1926年成立以来，公司的使命就是帮助领先的企业机构实现显著、持久的经营业绩改善，打造能够吸引、培育和激励杰出人才的优秀组织机构。

从何东征老师的豪言壮语中，我们也感受到肯思特咨询未来的凌云壮志。肯思特管理咨询有限公司从2006年服务义乌饰品企业以来，屡屡与行业大佬达成合作意向，通过一系列现代企业管理制度导入以及企业管理模式重构，让快速增长的饰品企业在规模急剧扩大后管理制度和人才团队建设等相关企业发展问题滞后的难题迎刃而解，让肯思特管理咨询有限公司取得一系列针对饰品企业现代企业管理模式植入的经验，以及打造饰品领域麦肯锡公司的雄心。

五年饰品行业实战

肯思特管理咨询有限公司在过去五年里先后与义乌饰品行业多家企业合作，如义乌饰品小有名气的“四小龙”魅力天使饰品、欧比雅比饰品、亿达



肯思特管理宣言

饰品、贝尔饰品；义乌“头饰三雄”奥玛饰品、点金饰品、艾比利饰品，还有仁舜饰品、蓝鸟饰品、俪之莎饰品、亿高饰品、红珊瑚饰品、光华饰品、伊琳饰品等十几家饰品企业。在过去五年中，肯思特管理咨询有限公司在义乌完成了多个项目，涉及公司整体与业务单元战略、企业金融、营销/销售与渠道、组织架构、制造/采购/供应链、技术、产品研发等多个领域。

“从2008年金融危机冲击义乌饰品企业后，义乌饰品高速倍增式发展起来的规模工厂，管理模式以及管理水平漏洞开始发酵。这就给肯思特咨询进入义乌饰品行业提供了一个绝佳的契机。”何东征介绍说：“企业经历高速发展后，是该冷静下来做好内功的时候了。”

肯思特咨询的经验，关键是找那些迅速做大饰品企业的领导们，他们能够认识到公司必须不断变革以适应环境变化，并且愿意接受外部的建议，这些建议在帮助他们决定作何种变革和怎样变革方面大有裨益。

饰品企业解决方案

肯思特咨询得以在义乌饰品咨询业中独树一帜，与何东征对产业和企业

的见解密切相关。何东征经常发问：中国饰品企业，究竟是结构失效还是运营失效？答案是明显的：首先是结构失效，其次才是运营失效。很多饰品企业，经过2000—2007年那一轮高速发展后，遭遇2008年金融危机后大量企业管理问题暴露了出来。

首先是基础体制、业务结构、商业模式和资源配置出了问题，这是结构效率的问题，其次才是运营上的事情。所以，对企业管理咨询的服务，首先需要检视企业的结构效率，给出商业模式改进和资源配置结构上的优化方案。然后，才去下工夫搞运营效率的改进，比如公司治理、组织管控、流程再造、绩效考核、薪酬激励、企业文化等方面的变革和优化。

解决结构效率问题，需要系统战略的思维，比如重构、资源整合等；而解决运营效率问题，则需要管理咨询。正是基于这样的认识，肯思特咨询在国内率先提出了价值体系重构、执行力培养、从督导到考核的服务理念和业务模式，并因此而异军突起。“结构效率对企业来说是前提性的，如果商业模式和资源配置结构出了问题，运营效率怎么改进也没用。”何东征分析说。

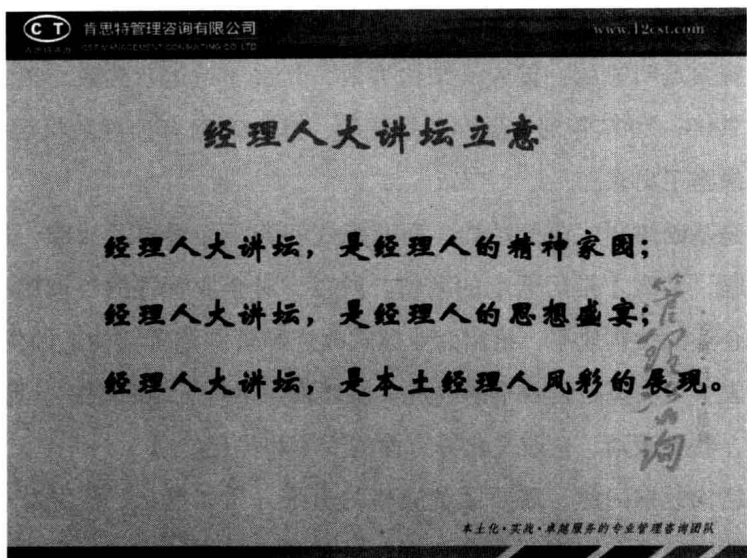
在何东征的带领下，肯思特咨询管理成功操盘了许多经典案例，服务对象不乏知名企业，如旭恒饰品企业。

“2006年我们开始针对旭恒饰品公司发展情况，先从规范管理入手，培育管理团队，整合营销体系，在转型产品结构、加速自身渠道建设等方面植入了现代企业管理体系。五年过去了，旭恒饰品公司从做大快速向做强涅槃，如今已是中国国内知名饰品企业，中国十大首饰品品牌”。

肯思特咨询管理战略

“咨询作为一种职业，它的魅力在于：经历各种行业、各个地域、各种人生、各类故事，吃百家饭，阅无数人，踏遍千山万水，看尽人生百态。需要有专业知识和职业能力，也需要懂风花雪月和人情世故，咨询师看似经常指点江山、激扬文字，又随时都可能灰头土脸、败走麦城。”

阅读名家作品，品味大师智慧，感悟文化撞击。世界培训史浩瀚源远、

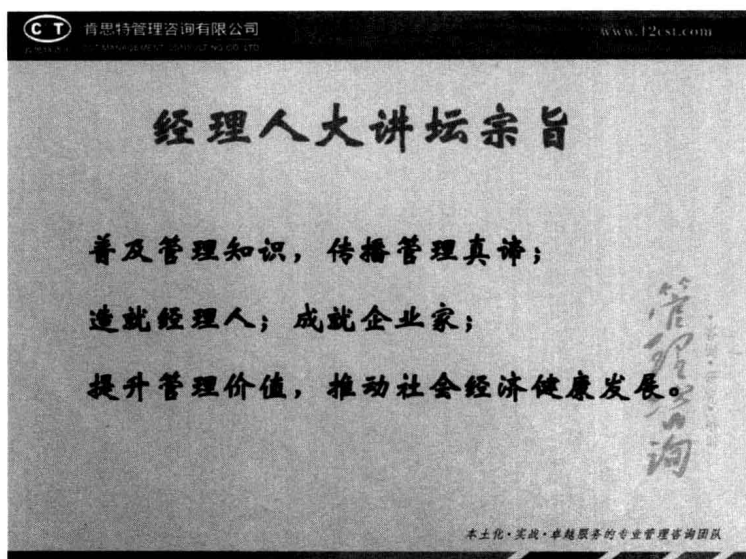


肯思特经理人大讲坛立意

汨汨绵长，世界培训史星光灿烂、群英荟萃。2010年，肯思特咨询何东征入选《世界培训史之大师的智慧》一书，并被誉为“中国饰品行业咨询第一人”。何东征老师先后多次去美国、德国、法国、意大利、阿联酋、新加坡、中国香港、中国澳门、中国台湾、韩国等地考察学习。有300余篇论文先后在《人民日报》《中国商人》《商界》《东方模具》《深圳特区报》《经济视点报》《浙江经济报》《义乌商报》《眼镜杂志》等报刊杂志发表，并被多家媒体转载。出版《管理咨询义乌》《经理人手册》《赢利法》等著作。原创励志歌曲《风里雨里》《我们是CST》《山那边是太阳》及《总有梦想在远方》。2011年何东征老师荣获“高级经济师”职称！

“自从我考取了国际注册高级咨询师（CMC）后，参加这样专业性极强的国际性会议，已经是第四次了，每一次都是一种成长，也是一种进步。2009年的时候是新加坡，了解了这个国家，认识了不少来自全球的管理咨询师，并保持了和他们的日常交流，保持了管理咨询的一种国际化的视角，以及国际化的思维。2010年到台湾的交流学习，第一次踏上祖国宝岛时的那种兴奋自不待言。特别是参观了台塑企业集团、统一集团，这两个不同类型的企业，给我们留下了非常深刻的印象。和台湾管理咨询同行的交流，则更使我获益

匪浅。同样，重庆举行的 ICMC 会议，则更加深了我对于国家发展战略的理解，特别是西部大开发的战略思路。2011 年去韩国首尔，使我对这个国家的了解更加深刻，在专业领域的国际思维也更加拓展了一些。”何东征谈到这几年国际会议带来的国际视野以及肯思特未来战略时，情绪明显激动起来。



肯思特经理人大讲坛宗旨

在如今遍地都是企业管理咨询公司的情况下，肯思特管理咨询有限公司不断加强自身建设和师资力量培养。肯思特咨询通过国际咨询师机构认证 1 人，国家职称认证 11 人；肯思特咨询连续 3 年荣获“浙江省优秀管理咨询单位”“浙江省公众满意质量诚信双优单位”称号；同时肯思特咨询（www.12cst.com）做“义乌饰品行业麦肯锡”的目标的实现时间会随着肯思特咨询对义乌饰品产业的深入将越来越近。

《中国饰品报》谭亚平

2011 年 8 月

帮助企业规范管理，打造团队，转型升级

辛卯年中秋节刚过，我的挚友——肯思特企业管理咨询有限公司总经理何东征先生给我发来一份电子邮件，邀我为他即将付梓的《共赢商城义乌》书稿写个序。说句实在话，我的文字功底平平，给人写序也是头一回，好在先睹为快，先人一步看到了书稿目录和总体构架，在此我就谈点感想，与朋友们共勉。

何东征从事管理咨询工作出道早，屈指算来已有 20 个年头，称得上是我省管理咨询界的一员悍将。他既有理论功底，又有实战经验。这些年，他立足义乌市场，以此为舞台，做成了一个又一个经典案例，结识了一大批合作伙伴，并被新光集团、华鸿集团等知名企业聘为高级顾问。他深入浅出的辅导水平和由表及里的诊断能力有口皆碑。善于结合工作实际著书立说，将感性上升到理性，是何东征的又一可贵之处。他的第一部力作《管理·咨询义乌》于 2007 年 4 月问世，获得广泛好评。除此之外，何东征还是许多报刊的特约撰稿人，至今已有 100 多篇稿件分别被《人民日报》《深圳特区报》《浙江经济报》《经济视点报》《中国商人》《商界》《致富经》等报刊杂志采用。而《共赢商城义乌》这部书，从更新的角度，更高的视野，揭示了管理咨询工作中带有规律性的东西，总结了他自身及团队创造的劳动成果，因而是一份不可多得的精神食粮，值得我们好好品味。

书是知识的结晶，理念的造化，无声的老师。他现在的这部书，有一个突出亮点，就是草根味甚浓。说的是通俗的理，写的是亲历的事，以案例见长，切中时弊，很接地气。书中叙述的这些故事，情节生动，有板有眼。字里行间，淡淡的描述，浓浓的乡土气息，朴素的情感，严谨的哲理，一览无余。从这里，我们不难发现何东征老师对咨询事业的情和爱。

阅读何东征老师这部书，我们从中至少可以获得三点有益启示：一是做管理咨询工作，既辛苦，又清苦，但职业崇高，使命光荣，只要有作为，就会有地位，管理咨询的市场前景无限广阔。二是管理咨询师素有“企业医生”之美誉，要给企业一瓢水，自己得有一桶水，为此，一定要注重学习，更新知识，踊跃参加咨询师从业资质考试和继续教育，积极争当理念创新的先行者。三是要敬业爱岗，乐于奉献。古人云：业精于勤荒于嬉。何东征老师的成长经历已充分说明了这一点。现在的问题是，我们的咨询师队伍稳定性不够，流动性偏大，有的咨询师羽毛未丰想着飞，这山望着那山高，不少人成了“游击战士”。实践证明，这既不利于自身成长，也不利于团队合力的形成。

钱江潮起潮涌，永远不会停歇；东海风卷云舒，总有迷人景象。咨询师的智囊作用已被广泛认同，面对旺盛的服务需求，让我们携起手来，共同拥抱管理咨询事业的美好明天，为中小企业创业创新作出更大贡献。

中国企业联合会管理咨询委员会副主任

浙江省管理咨询协会会长

浙江省管理咨询协会中小企业促进委员会主任

杨建森

2011年8月

目录。 *Contents*

第一章 管理咨询前沿	1
第一节 国际思维，智慧盛宴	1
一、新加坡：2008 年亚太地区 ICMC 会议	1
二、重庆：2009 年第六届中国管理咨询高峰会	1
三、中国台湾：2010 年与咨询同行在中国台湾参加交流	5
四、韩国：2011 年亚太地区 ICMC 会议	5
第二节 体悟管理咨询	9
一、体会管理咨询	9
二、肩负责任，助推企业创新发展——2011 年 7 月 1 日咨询师日 活动上发言	12
三、管理咨询助推企业发展	13
四、有效咨询是一种责任	17
五、没有专业就没有价值	18
六、体验成长的价值	21
七、管理咨询，成长中一种智慧的力量	23
八、咨询师要学会应对企业政治	26
九、我们的赤诚	28
第二章 共赢商城义乌	31
第一节 中国饰品第一咨询	31

一、义乌饰品企业的根本出路	31
二、综合治理缔造义乌饰品企业的竞争优势	36
三、义乌饰品企业管理需要突破的四大难题	41
四、案例：饰品精灵，中国旭恒	44
第二节 做义乌的麦肯锡	47
一、从经济学家温元凯给义乌企业的建议说起	47
二、行走在本土企业管理规范与体系建设的实践里	50
三、微利时代，小商品企业如何重构成本优势	53
四、营销管理咨询：义乌企业见证我成长	61
五、文化软实力铸就了企业的辉煌——我见证了华鸿 由大到强的嬗变	64
六、收获 2008	69
七、信心 2009	70
八、成长 2010	72
第三章 中小企业管理咨询	74
第一节 也说企业是什么	74
一、优势带来价值	74
二、危机时期的组织行为与管理者素质	76
三、企业的责任不仅仅是利润	80
四、寻找企业 DNA	81
五、中小企业员工流失的因素	84
六、中小企业的自我保健离不开企业诊断	86
七、也说企业是什么	89
第二节 企业家更需要规划	92
一、老板八戒	92
二、老板的陷阱：爱人才而用庸才	96
三、做好正确的有价值的事情	100

四、领导者的“四项基本原则”	102
五、学习斯隆好榜样	105
六、像郭士纳那样学习变革	108
七、激情成就梦想	110
八、我是一切的根源	111
九、企业家更需要规划	112
第三节 经理人是经营好自己、管理好他人	116
一、培训是管理者的一种技能	116
二、空降职业经理人的职场生存意识	118
三、像鹰一样思维	120
四、经营好自己、管理好他人	122
五、管理“八戒”	125
六、谁是最理想的 CFO	128
七、经理人面对问题的思维	130
八、优秀是一种习惯	133
九、认真把这些原则做好	135
十、工作就是自己	136
十一、如师亦友，同舟共济	139
十二、三十随想，我的未选之路	140
第四节 员工是企业财富的创造者	143
一、人是生产力中最根本的问题	143
二、以人为本，和谐共赢	144
三、经济低迷时，人最重要	148
四、员工是企业财富的创造者	151
五、在满足期望中实现价值	155
六、招人不如吸引人	157
七、真诚留住新员工	159

第五节 行走在管理咨询前沿	162
一、一方水土	162
二、提升执行力，规范是前提	163
三、现场决定了产品的质量	176
四、利用“态度调查表”做好员工的态度管理	178
五、成功销售人员的基本素质	180
六、有我有你，艾比利（I BILIEVE）	184
七、我们的订单悄悄地在改变	185
八、关注员工关系，提高劳动生产力	187
九、不是不可能，而是没有用心去做	194
十、团队的灵魂是精神	196
十一、订单协调会在生产管理中的作用	198
十二、质量管理八大原则在企业管理过程中的运用	203
十三、采集好数据，学会用数字说话	207
十四、质量控制三要素	210
十五、现场品质管理一日行	213
十六、剖析压力背后班组长离职的原因	217
十七、如何做好企业内训	221
十八、咨询过程中如何处理人际关系	224
 附录1 诗意人生	 228
心灵感悟篇	228
一、感念母亲	228
二、做人做事	229
三、这就是我们 Chinese	231
四、让我们走得更好、更远	231
五、把幸福快乐还给自己	233
心语心愿篇	237

一、风里雨里	237
二、我们是 CST	238
三、山那边是太阳	238
四、总有梦想在远方	239
五、一朵花的思语	239
六、我们的赤诚	240
 附录 2 管理智汇	 242
 后 记	 261

第一章 管理咨询前沿

第一节 国际思维，智慧盛宴

一、新加坡：2008 年亚太地区 ICMCI 会议

国际管理咨询协会理事会（ICMCI）两年一次的工作会议于 2008 年 10 月 8 ~ 11 日在新加坡举行，主题是“努力建立世界管理咨询界的新型伙伴关系”。会议期间，来自全球 44 个国家和地区的管理咨询协会和咨询机构的代表将讨论 ICMCI 的工作计划和专业标准，以及 ICMCI 今后长期的发展规划，借此机会国际同行们进行面对面的交流与对话，并寻求业务合作的机会。浙江省管理咨询行业有三名代表参加了这次工作会议。作为浙江省代表之一，金华肯思特管理咨询有限公司首席咨询师、培训师何东征老师与其他来自中国台湾、中国香港、韩国的代表团，包括与扮演东道主角色的新加坡管理咨询协会以及 ICMCI 成员进行深入沟通和交流。

二、重庆：2009 年第六届中国管理咨询高峰会

由于要参加“重庆统筹城乡企业改革发展论坛暨第六届（2009）中国管理咨询高峰会”，浙江省管理咨询协会组团奔赴重庆。在重庆的四天时间里，我们感到充实，既有学习又有交流，既有聆听又有思考。对于我们每一个人来说，这都是一个极好的学习交流的机会，也是我们成长过程中的必要环节。同时，也感受了重庆的活力，以及浓浓的巴山文化气息。

6 月 24 日是非常有意义的一天，对于我们的思想冲击最大的就是和来自国际国内同行们的交流。我们参加了在重庆世纪金源大饭店举行的“2009 国