

*Lean Solutions*

How Companies and Customers Can Create  
Value and Wealth Together

# 精益服务解决方案

公司与顾客共创价值与财富

白金版

詹姆斯 P. 沃麦克  
James P. Womack  
[美] 丹尼尔 T. 琼斯 著  
Daniel T. Jones  
陶建刚 罗伟 陆明明 译  
赵克强 主审

## 提供精益服务，让消费更满意

实现消费者体验更满意、企业员工更满意、供应商赚取更多的利润的三赢局面。



机械工业出版社  
China Machine Press



*Lean Solutions*

How Companies and Customers Can  
Create Value and Wealth Together

# 精益服务解决方案

公司与顾客共创价值与财富

白金版

詹姆斯 P. 沃麦克

James P. Womack

[美]

丹尼尔 T. 琼斯

著

Daniel T. Jones

陶建刚 罗伟 陆明明 译

赵克强 主审



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

精益服务解决方案：公司与顾客共创价值与财富（白金版）/（美）詹姆斯 P. 沃麦克（James P. Womack），（美）丹尼尔 T. 琼斯（Daniel T. Jones）著；陶建刚，罗伟，陆明明译．—北京：机械工业出版社，2016.9

（精益思想丛书）

书名原文：Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together

ISBN 978-7-111-54695-5

I. 精… II. ①詹… ②丹… ③陶… ④罗… ⑤陆… III. 企业管理—商业服务 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 204598 号

本书版权登记号：图字：01-2013-6804

James P. Womack, Daniel T. Jones. Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together.

Copyright © 2005 by Solution Economy, LLC.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Free Press through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Free Press 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

## 精益服务解决方案 公司与顾客共创价值与财富（白金版）

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：冯小妹

责任校对：殷虹

印刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次：2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：15

书号：ISBN 978-7-111-54695-5

定价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261 88361066

投稿热线：（010）88379007

购书热线：（010）68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



## 从精益生产到精益服务解决方案

1982年夏天，为了弄明白日本企业为什么能在全球竞争中赢得优势，我们走访了一系列日本公司。于是，我们邂逅了丰田，得到了新的启发。

我们很快意识到丰田与其他公司有着显著的不同。它的成功源于对公司核心流程的卓越管理：在恰当的时间，以恰当的顺序采取一系列措施为客户创造价值。它对产品开发和生产管理，以及与日本供应商和客户的协作，远远好于我们之前遇到的任何公司。

得到启发的那一瞬间，我们异口同声道：“使得丰田在全球竞争中突出重围的不是杰出的产品创新或优秀的文化背景，也不是疲软的货币或者政府强有力的支持，而是它对于核心流程的卓越管理。”这是非常有意义的见解，因为奇妙的产品创意和特定文化的优势不可复制，但卓越的流程管理却可以复制。

我们花了一些时间，在1990年终于能够在《改变世界的机器》<sup>1</sup>一书中描述出这些流程。我们用充分的证据详尽

无遗地说明了不论以何种指标来衡量，丰田的关键增值活动不仅优于外国汽车公司，也优于日本其他公司。丰田的产品开发、供应商管理、客户支持和生产流程统称为正在改变世界的“机器”。这一结论自然地引出了这样一个问题：其他国家和行业的公司，如何能够实现卓越流程？这是我们的第二本书《精益思想》<sup>2</sup> 试图要回答的问题。

我们为企业提出了五大基本原则：

- 提供客户真正需要的价值。抵制冲动，不从当前公司的组织、资产以及知识出发来说服客户，让客户相信自己需要的正是公司现在最容易提供的产品。
- 确定每一种产品的价值流。即确定一项产品或服务从概念到投产（开发过程）、从订单到交付客户手中（执行流程）所需活动（流程）的顺序。质疑这些流程中的每个步骤，看其是否真正为客户创造价值，并去除不能创造价值的步骤。
- 为剩余的步骤创建连续流。消除各步骤间的等待和库存，以削减开发时间和反应时间。
- 让客户拉动企业创造的价值。与之相反，对客户的需求反应时间较长的公司一般使用的是推动的方式。它们试图说服客户，使客户相信自己所需要的就是企业已经设计或生产好的产品。
- 最后，当价值、价值流、连续流、拉动得以确立，则回到起点，重新开始新的循环，追求尽善尽美。所谓尽善尽美，就是零浪费、完美价值的理想状态。

## 精益生产的成功

多年之后，我们很高兴看到很多公司的内部流程都在改善。最明显的



表现就是，现在生产的产品，与我们刚开始合作时相比，性能更好，价格却更低了。例如，在汽车行业，尽管同规格汽车的价格在不断下降，汽车缺陷率却在持续稳定地降低。<sup>3</sup>我们同样高兴地看到，在任何认真尝试了精益的企业、行业和国家，精益生产都是有效的。

与此同时，丰田取得全球竞争的节节胜利，步步紧逼通用汽车（GM）的世界汽车行业领导地位。相比之下，1982年我们走访的其他日本企业，不是败下阵来，就是业绩不断下滑。本田（Honda）仍独立经营且运营得还不错，但日产（Nissan）却被雷诺（Renault）控股，马自达（Mazda）被福特（Ford）收购，斯巴鲁（Subaru）、铃木（Suzuki）和五十铃（Isuzu）紧紧依附通用，三菱（Mitsubishi）则痛失大量市场份额。

然而奇怪的是，尽管销售渠道更广了，产品种类更多了，质量更好了，价格也更低了，但消费者的体验却似乎正在恶化。近年来，我们经常会与公司管理人员讨论这一现象。他们回答说，当他们在办公室或者工厂，“戴上制造商的帽子”，情况似乎是在好转。但当他们回到家中，“戴上消费者的帽子”，情况又似乎在变糟。

我们在自己的生活中也强烈地感受到这一点。作为作者，我们两人工作繁忙，而且身在大洋两岸，但是我们之间每一次谈话的话头，似乎都是工作中遇到的作为消费者的沮丧经历：

- 定制的、三天到货的电脑，无法与办公室的其他打印机和电脑连接，或其他软件匹配。
- 修理汽车时，需经过许多次沟通、等待，甚至还会出错。
- 驾车长驱到“大卖场”，那里有成千上万种商品，而且大多数商品都比25年前更好、更便宜，但是每次购物回来总是感觉没买回真正称心如意的商品。



- 看病的过程，从技术的角度来看，令人十分惊叹。但从患者的角度来看，费时且令人不快。
- 商务旅行伴随着没完没了的排队、转机和延误。
- “咨询台”和“服务中心”，既不能提供咨询，也不能提供服务。

由于产品更好、更便宜了，消费理应变得更容易、更令人满意。情况却恰恰相反，我们需要花费更多的时间处理更多的麻烦，才能使所有的产品正常、协同地运行。换句话说，如今的消费者常常被淹没在优良产品的汪洋之中。当我们停下来思考，满足消费（而不是仅仅生产优良的产品），才应该是精益的时候，这会显得非常不可思议。

## 消费问题日益显露

20世纪90年代后期，市场给消费者提供了许多新产品，而这些产品的技术并不成熟，我们把这些现象当作了泡沫经济引起的暂时反应。我们想当然地认为未来情况一定会有所好转。

然而，到泡沫经济结束之后，我们却发现，这些消费问题并非特定条件下的异常情况，而是常见现象。然后我们提出了一个非常简单的问题：我们应该做些什么才能转变观念，逐渐将公司的挑战从生产更优的产品转变到让消费者更加满意？

当反思消费问题时，我们开始了解给消费者带来问题的五大趋势：

第一，生产商不断通过“大规模定制”的产品以及逐步拓宽这些产品的购买渠道来增加消费者的选择<sup>4</sup>。有选择当然很好，但过多的选择需要消费者花更多的时间来做决定。

第二，大规模生产时期的经济持续萎缩。这给大家更多的自由——这是个好事<sup>5</sup>。但同时也要我们做更多事情和更多的决定。例如，我们的养



老金该如何投资？该和哪家电信公司签约？该选择哪家航空公司、租车公司或酒店集团？从繁多的选项中做出正确选择所花费的成本，远远超出做决定本身需要的时间和精力。

第三，我们正经历着服务经济向自助服务经济的转变，在这种经济模式下，我们有更多的个人数码电器来创造自己的价值，比如我们写这本书所用到的电脑、打印机、扫描仪、个人掌上电脑和软件等（我们的父母一代有会用打字机的秘书，而我们则有电脑）。我们不仅需要购买这些个人数码电器，我们还需要对它们进行安装、维护、升级和处置。这些产品和服务都来自不同的提供商，而我们需要花自己的时间和精力来把它们整合到一起。

第四，每个发达国家家庭模式转变的方向都是给消费者带来更多时间和精力上的压力。劳动力参与就业程度大幅度提高，也就意味着，在家庭中，原来负责管理消费的家庭成员（一般为女性）现在也参加工作了。且有更多的单身人士，既要工作挣钱，又要管理消费。这可能意味着人均购买产品和服务的能力越来越强，但管理消费的时间却越来越少。

第五，互联网和信息技术的发展，使得消费和生产之间的界限逐渐模糊，这往往会把消费者拉入供应流程中。例如，我们中某人的妻子最近在网上从一个知名制造商那里订购了办公设备，因为搞错了纳税人识别码<sup>⊖</sup>，订单被拒，但她却没有收到关于此信息的电子邮件。几个星期之后，设备未能按期到货，她上网查询，才发现订单已被取消。后来她总算联系到了该制造商的客服，询问怎么会发生这种情况，客服经理解释，顾客现在应该经常上网跟踪订单，确认生产和发货按计划进行，这已经变成了顾客自己的责任。正如这位妻子所说：“我应该已经被任命为该公司的无薪运营经理了，但他们却忘记了告诉我。”

---

⊖ 类似于国内的身份证号。——译者注



提供商吹捧这种透明化、消费者直接参与的提供过程是给予消费者的福利。但是对那些工作忙碌的消费者来说，这往往更像是被迫接受一份无偿工作。

现在消费者获得了更多的选择和知识，而代价却是要承担更多的责任、做出更多的决定以及付出更多的时间，这种情况可以简要地概括为：

消费者需要做出更多的消费决定——在整个购买、安装、整合、维护、维修、升级和回收过程中都有更多的产品种类、更多的提供商和更多的渠道。

此外，随着信息技术的发展以及个人数码电器逐步增多，生产流程的演变模糊了消费和生产的界限，使消费者付出更多的无偿时间和精力。

但是，消费者永远都无法拥有更多的时间（这是生命的定数和约束），而且由于发达国家中家庭模式的变化和人口老龄化，大多数消费者今后实际的可用时间和精力还将减少。

这些因素综合起来，就构成了 21 世纪消费者面临的困境。

## 重新思考价值

当了解了这种情况后，我们认识到，我们需要回到精益五大原则的起点——价值问题。我们要问，消费者在新时代到底需要什么？然后我们需要根据最基本的原则，重新思考消费，把消费当作一种流程（就像生产一样），只不过是从相反的方向，以便找到一种更好的方式来让消费者获得他们所需的产品和服务。我们将这一改善后的流程称为**精益消费**。

精益消费必须拥有一个与之伴随的流程。企业必须在消费者所需的时间和地点，向他们提供真正需要的产品和服务，同时不给消费者增加负担。我们以前也使用过“精益生产”一词，但从很多公司管理人员的做法来看，



精益生产好像止步于办公室或工厂大门。因此，我们现在使用**精益供应**一词，它包含了制造商把所需价值交付给客户的所有步骤，这一流程经常跨越多个公司。

我们大家都会觉得，作为消费者时，我们思考消费问题比较容易，当我们工作时思考供应问题比较容易。但是，我们很难把这些环环相扣的流程视为整体的价值流。近年来我们走访了各行各业，从航空到医疗，从保险到汽修，我们经常看到消费者和企业工作人员在那些不协调的消费和供应流程中孜孜奋斗，这些流程疏远了客户，损失了利润，还带给工作人员烦恼和绝望。然而消费者和工作人员却还在相互误解、相互抱怨。

当我们继续调查，走访更多国家的各行各业，我们开始明白，如果精益供应真的能够与精益消费完美结合，那么消费者的生活会更美好，工作人员会更满意，提供商会获得更多的利润。如果提供商、工作人员和消费者一起致力于创建精益服务解决方案，那么三赢的局面是能够实现的。这也是我们写这本书的初衷。



序言 从精益生产到精益服务解决方案

导论 精益消费与精益供应 // 1

消费是一个解决问题的流程 // 1

消费者真正需要什么 // 4

精益消费六大原则 // 5

精益供应的挑战 // 6

第 1 章 学习观察消费 // 8

观察消费者现场 // 9

绘制消费流程图 // 11

从消费流程到消费者体验 // 12

感知时间和时钟时间 // 14

无偿工作随处可见 // 16

第 2 章 学习观察供应 // 18

观察提供商现场 // 19

绘制供应流程图 // 21

工作人员真正需要什么 // 23

将两张图合并 // 25

破碎的流程无赢家 // 26

糟糕流程世界中的优秀人员 // 26



### 第3章 彻底解决消费者的问题 // 28

- 理解并消除问题才能彻底解决问题 // 30
- 使用智能反馈来解决确实会出现的问题 // 32
- 智能反馈在运行 // 35
- 外包和离岸：用错误答案回答错误的问题 // 39
- 每一个消费问题都是一次绝佳的机会 // 40
- 解决问题且不浪费顾客时间 // 41

### 第4章 不要浪费消费者的时间 // 42

- 流程决定耗费的时间 // 44
- 如何创建节省每个人时间和金钱的精益流程 // 48
- 西芒：实施精益服务的案例研究 // 52
- 节省每个人时间的简单规则 // 56
- 消除医疗中的时间浪费：“开放式就诊”的胜利 // 58
- 开放式就诊之外：你真的需要去看医生吗 // 61
- 少了一颗马蹄钉 // 62

### 第5章 给消费者真正想要的产品 // 63

- 制鞋业的供应逻辑 // 64
- “你找到你正在寻找的所有东西了吗？” // 66
- 传统超市如何尽力提供给你想要的东西 // 68
- 精益供应如何以更低成本提供给你真正想要的东西 // 70
- 精益供应怎样通过快速补货发挥实际作用 // 72
- 提供顾客所需，需要什么条件 // 73
- 进一步压缩供应流程 // 77
- 新的精益选址逻辑 // 81
- 每种产品的精益选址逻辑 // 84
- 下一个挑战：节省消费者的时间并减少麻烦 // 86

### 第6章 在消费者想要的地方提供价值 // 87

- 传统的供应布局 // 93
- 如何在你正需要的地方提供你正想要的商品 // 94



- 完成精益转型 // 95
- 在便利店提供更多种类商品 // 96
- 建立理想的商店 // 97
- 遍布世界的“水蜘蛛” // 99
- 机械式购物和体验式购物 // 101
- 精益供应格局的兴起 // 102
- 我们什么时候需要我们想要的东西 // 103

## 第 7 章 在消费者需要的时候解决问题 // 104

- 当前供需关系的暂时偏离 // 106
- 三天交车 // 109
- 默认选择 // 111
- 从不景气行业得到的启发 // 111
- 供需关系暂时偏离的彻底改变 // 113
- 建立不同类型供应价值流的渠道 // 116
- 向消费者提供他们真正想要的产品 // 118

## 第 8 章 精益供应的挑战：管理人员的角色 // 119

- 流程思维是战略思维和财务思维的必要补充 // 119
- 精益转型所需的精益领导力 // 121
- 精益转型方法 // 123
- 将精益转型方法应用在供应价值流中的示例 // 127
- 实现精益消费的飞跃 // 130
- 在“大盒子”公司实施精益 // 130
- 在社区店实施精益 // 132
- 网络购物实施精益 // 134
- 从领悟到行动 // 136
- 创建精益消费价值流 // 138
- 维持精益领导力 // 139
- 从简单问题到复杂问题 // 140



## 第9章 给消费者真正想要的解决方案：精益企业家的角色 // 142

解决方案矩阵 // 143

长途旅行问题 // 144

辐射式空运系统 // 145

点到点支线航空 // 149

专用私人飞机 // 152

想象精益航空旅行 // 155

增强型辐射式空运系统 // 155

增强型点到点支线航空 // 156

商务点到点支线航空 // 156

完成解决方案矩阵 // 160

迈向精益医疗 // 162

传统诊断路径 // 162

想象用精益方案来更好地解决问题 // 166

增强型传统诊断 // 166

专用诊断路径方案 // 167

持续改善解决更少的问题 // 172

## 第10章 一劳永逸地解决消费者的所有问题 // 173

省心的信息与通信管理 // 174

一个解决方案解决一个核心问题 // 176

住房 // 176

医疗 // 178

出行 // 179

财务管理 // 181

常规购物（个人物流） // 182

解决方案的迁移：从小问题、小方案到大问题、大方案 // 184

提供解决方案的架构 // 186

解决方案思维方式的巨大潜在效益 // 188

均衡化需求 // 189

信息技术如何支持解决方案经济 // 191



解决方案思维方式的社会效益 // 193

解决方案思维方式的挑战 // 193

解析挑战 // 194

解决方案的机会 // 197

结论 精益服务解决方案 // 198

致谢 本书背后的故事 // 201

注释 // 208

参考文献 // 222

## 精益消费与精益供应

消费，听起来再容易不过。在发达国家中，消费的确经常被描绘成毫不费力的事情，消费者可以很容易甚至立刻买到他们想要的东西。然而问题是，消费过程往往并不轻松，消费者也很难得到他们真正想要的产品或服务。对于各种类型的消费，不管是何种产品或是服务，都是如此。本书中我们将讨论为什么对于消费者来说消费不仅是一件困难的事情，而且还是一份无偿工作。

### 消费是一个解决问题的流程

让我们从简单的观察开始。消费是一个连续的流程，是在较长的一段时间内采取的一系列行动，包括对产品和服务的搜索、购买、安装、维护、维修、升级，以及最终的处置。所有这些购买、安装、维护和处置都牵涉消费者的时间和精力，通常还会带来麻烦。为了清楚理解这一点，我们来看看下面这个简单的消费流程。

当我们着手写这本书时，丹尼尔需要一台新电脑，于是他上网对各大品



牌的电脑做了一点研究。考虑了一番之后，他又回到网上，打开了最中意品牌的网站，输入了所有必要的信息，包括购买以及他所能接受的发货日期。该生产商如期发货，电脑也如期到达。到此为止，一切顺利。

但是收到电脑后，他发现并非所有需要的软件都安装好了，而当安装上了自己要用的软件之后，电脑却死机了。这时丹尼尔打开了该生产商的网站，然后拨打了客服热线。经过相当长时间的等待，丹尼尔被告知问题出在新软件上。丹尼尔于是拨打了该软件提供商的客服热线，但他们却把问题归咎于硬件生产商。这导致丹尼尔只能去寻找对这个问题有经验的电脑专家，希望通过电话服务来解决问题。不幸的是，丹尼尔等了很长时间，花了不少钱，多次被误导之后，这位专家也束手无策了。于是，丹尼尔又不得不去寻找第二位专家，最终才解决了问题。

丹尼尔的电脑总算是可以用了，但是他的这次消费体验却是艰辛的、耗时的，并且令人抓狂。包含了步骤、时间和体验的表 0-1 展示了这一完整的消费流程。

表 0-1 丹尼尔的消费流程

步 骤	丹尼尔花费的时间	丹尼尔的体验
<b>第 1 天</b>		
1. 上网搜索信息	1 小时	<b>有趣</b> ——“我不需要走出家门，就能在网络上看到很多有趣的新东西！”
2. 选择产品、配置、订单输入	30 分钟	<b>还不错</b> ——“但当网购的新鲜感消失之后，我开始觉得自己有点像档案管理员。我为什么需要一个跟踪码来查询我的订单呢？难道他们没有责任准时送货给我吗？”
<b>第 4 天</b>		
3. 收到产品并打开	1 小时	<b>还不错</b> ——“当我尝试着按说明书操作时，感觉有点紧张，但是电脑的确启动了。”
4. 安装另外的软件	1 小时	<b>有些沮丧</b> ——“在当今计算机时代，似乎应该更容易才对。”
5. 完成测试，但电脑死机	1 小时	<b>极度沮丧</b> ——“电脑刚才还在运行，但现在启动后突然自动关机了。”
6. 访问电脑生产商网站，拨打客服热线电话	1 小时	<b>抓狂</b> ——“我花了一个多小时，大部分时间是在等着人接电话，难道只是为了知道这个问题是别人造成的？”
7. 打软件提供商的客服热线	1 小时	<b>极度抓狂</b> ——“什么都不管用了，却没人来承担责任，这个行业怎么还能存活？”