

从“生产更好的产品”到“提供更满意的消费”

精益企业中国总裁赵克强推荐

精益解决方案

公司与顾客共创价值与财富

Lean Solutions

How Companies and Customers
Can Create Value and Wealth Together

詹姆斯 P. 沃麦克

(James P. Womack)

(美)

丹尼尔 T. 琼斯

(Daniel T. Jones)

著



机械工业出版社
China Machine Press

精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

精益解决方案

公司与顾客共创价值与财富

Lean Solutions

How Companies and Customers
Can Create Value and Wealth Together

詹姆斯 P. 沃麦克

(James P. Womack)

(美)

丹尼尔 T. 琼斯

(Daniel T. Jones)

著

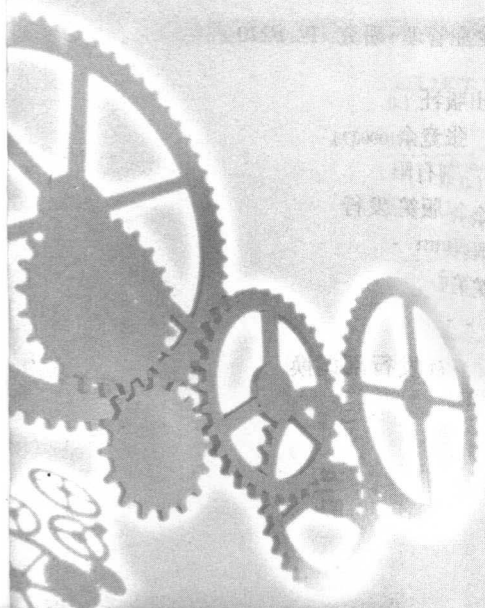
张文杰 陈红 王坚阳

沈希谨 李京生

译



机械工业出版社
China Machine Press



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

ISBN 0-7432-7778-3

Translation copyright © 2006 by China Machine Press.

Original English language edition copyright © 2005 by Solution Economy, LLC.

Published by arrangement with the original publisher, Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc.

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授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。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。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2006-0635

图书在版编目(CIP)数据

精益解决方案: 公司与顾客共创价值与财富 / (美) 沃麦克 (Womack, J. P.), 琼斯 (Jones, D. T.) 著; 张文杰等译. - 北京: 机械工业出版社, 2006.9

(精益思想丛书)

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

ISBN 7-111-19913-8

I. 精… II. ①沃… ②琼… ③张… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第110845号

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: 张竞余 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2006年9月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 15.75印张

定价: 38.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

推荐序

《精益解决方案》是詹姆斯 P. 沃麦克（James P. Womack）与丹尼尔 T. 琼斯（Daniel T. Jones）继《改变世界的机器》与《精益思想》后的另一部经典著作。两位精益大师将精益的理念从汽车制造业延伸到其他制造行业，今天更进一步将之应用到服务业，包括健康医疗、汽车维修、网上订货、航空旅游以及零售业等，直接与消费者的日常生活挂钩。

精益思想是一种管理方法，强调以最小的投入满足客户需求，在最短的时间内取得最大的回报。这个想法由来已久，是每个创业者与经营者的梦想，但如何实现是最大的挑战。这套方法在制造业，日本丰田汽车公司实施得最成功。在短短的二三十年的时间里，它由一家日本本土的小汽车制造厂，发展成为全球第一的跨国汽车公司，成绩斐然，值得学习。因为丰田的市场冲击，全球汽车业在制造工艺、质量、产品设计上，虽然还没追上丰田的水平，但都已有长足的进步，为消费者带来许多的实惠。

读者可能会认为，制造业固然重要，但毕竟与个人的日常生活还有相当距离。的确如此，因此《精益解决方案》将精益的理念带入我们生活中的衣食住行，诸如超市购物、网上订货、医院看病、银行业务、搭机旅行等，希望通过“精益消费”与“精益供应”，将双方的认知拉近，

明确客户的需求，一切以满足客户为前提。

现今许多用户跑到很远的超市，却找不到想要购买的商品；汽车送去维修要等备件；看病要等待挂号；去银行要排队……处处要等，消费者的时间好像最不值钱。另一方面，供应方的职工工作也很辛苦，但往往还要遭到客户的抱怨。这是为什么？《精益解决方案》一书对许多类似的问题，都有案例讨论。

本书追求的是推广精益的思维，借以提高中国人的生活品质，让消费者满意，让供应方因为为客户提供服务而感到骄傲。这正与政府提倡的节约型社会、和谐社会相统一！但这决不是喊喊口号、挂条标语就可以解决的问题，大家必须认识精益的理念，从实践中学习，共同探讨，发展出一套适用于中国社会的解决方案。

希望精益的思维能为中国的制造业带来更高的效益，为中国的服务业带来更多的商机，为中国的老百姓带来更好的生活。愿精益的理念能在中国各行各业生根，融入中国文化，将中国建成为一个理性、高品质、节约型的典范社会。

赵克强 谨识

精益企业中国总裁

2006年8月26日

于美国密歇根州

序 言

从精益生产到精益解决方案

1982年夏，我们发现了一个新情况。当时，为了搞清日本企业赢得全球竞争的原因，我们走访了一系列日本公司，于是我们与丰田邂逅。

我们很快认识到，丰田与我们看到的其他公司显著不同，它的成功在于对公司核心过程（即为客户创造价值的、在恰当的时间以恰当的顺序正确实施的一系列行动）的卓越管理。它对产品开发和生产的管理，以及与日本供应商和客户的协作，都远比我们遇到的其他企业出色得多。

面对这一发现我们一致认为：“使得该公司在国际竞争中独占鳌头的原因，既不是非凡的产品创新和优越的文化背景，也不是疲软的货币和政府的强力支持，而是对核心过程的极大关注。”这是一个非常有益的见解，因为奇特而非凡的产品或特种文化之优势是不能复制的，但卓越的过程管理却可以。

几年之后，1990年我们得以在《改变世界的机器》¹一书中描述这些过程。我们给出充足的证据说明，无论以何种重要尺度来衡量，丰田关键的增值活动都不仅优于外国汽车公司，而且优于其他日本公司。丰田的产品开发、供应商管理、客户支持和制造过程等的集合，正在成为改变世界的“机器”。这一结论很自然地引出一个问题：任何国家、任何行业的各个企业，如何也能获得优良的过程业绩。这就是我们的又一

VII

部书《精益思想》²试图要回答的问题。

我们提出了指导企业的5项简明原则：

- 提供客户真正需要的**价值**。要克服一种冲动，即不要只从现存的组织、资产和认识出发，去说服客户相信他们所需要的就是企业觉得易于提供的。
- 对每一种产品定义**价值流**。即定义一项产品或服务从概念到投产（通过开发过程）、从订单到交付客户手中（通过履约过程）所需的活动（过程）的顺序。质疑这些过程中的每一个步骤，查看这些步骤是否真的为客户创造价值，并去除不能创造价值的步骤。
- 将保留下来的步骤按连续**流动**的形式加以排列。即要消除各步骤之间的等待和库存，以大幅缩短开发时间和反应时间。
- 让客户**拉动**企业创造的价值。这与一些企业所用的推动方法完全相反。推动方法需要过长的反应时间，且试图使客户相信他们所需要的东西就是企业已经设计或生产的东西。
- 一旦价值、价值流、流动、拉动等得以确立，则要再回到追求**尽善尽美**的无止境的循环的起点，从头开始。所谓尽善尽美，是以零浪费提供完美价值的理想状况。

精益生产的胜利

若干年后的今天，令我们感到高兴的是，很多组织的内部过程都正在得到改善。最直接的表征就是，与我们当初开始合作相比，如今所生产的大多数商品，性能好得多，卖价却更低。例如汽车工业，每车缺陷数恰恰是随着同等规范汽车实际价格的持续下降而稳步减少的。³ 我们同样高兴地看到，在每一个对精益生产方式进行认真尝试的企业、行业和国家，精益生产都是有效的。

与此同时，丰田在逼近通用（GM）处于世界汽车工业领导地位的过程中，取得了全球竞争的一个又一个胜利。相反，1982年我们走访的其他日本企业，则或者败下阵来或者不断下滑（本田（Honda）仍独立

VIII

且强劲，但日产（Nissan）却被雷诺（Renault）控制；马自达（Mazda）成为福特（Ford）的一部分；斯巴鲁（Subaru）、铃木（Suzuki）和五十铃（Isuzu）为通用的紧密联盟企业；三菱（Mitsubishi）则苦于丧失了大量市场份额）。

然而奇怪的是，尽管覆盖面越来越大的销售渠道，提供了越来越多的价格较低、缺陷较少的不错的产品，但消费者的感受似乎正在恶化。近年来，我们经常发觉自己在无意中与管理人员讨论到这一现象。他们说道，当他们“戴着生产者的帽子”在办公室或工厂时，情况似乎是在转好；当他们回到家中，“戴起消费者的帽子”时，情况又似乎是在恶化。

我们在自己的生活中也强烈地感受到这一点。作为被大西洋分开的两个忙碌的作者，我们之间每一次谈话的开头，似乎总是关于我们在完成工作过程中，作为消费者的挫折经历：

- 一台定制的、三天到货的计算机，却不能与其他供应商提供的打印机、办公室的其他计算机和软件等相匹配。
- 修理汽车时，要经过许多回合的沟通错误、等待，甚至会干错活儿。
- 驾车长驱至“大卖场”业态的大型零售店，那里有数万种商品，而且大多数都比25年前又好又便宜，只是没买回任何我们真正需要的东西。
- 就医的过程，依技术性观点来看，令人十分笃信，但依患者个人观点来看，却令人不快而且费时。
- 商务旅行要伴随没完没了的排队、转机 and 延误。
- 令人恼火的“问讯处”和“服务中心”，既不解答问讯，也不提供服务。

产品更好了，价格更便宜了，按理消费应该更便利、更满意。但是，为了使所有的商品和服务都能正常、协同工作，我们却需要花费越来越多的时间，面对越来越多的麻烦。换句话说，如今的消费者往往如同坠入优良货品的汪洋大海之中。当我们转而思考精益生产的完整目标应该是令人满意的消费，而不只是制造优良的产品时，似乎非常不可思议。

消费问题显露出来

20世纪90年代后期，我们把这些发现当做了泡沫经济引起的短期现象，因而没有在意。当时，市场给消费者提供了许多基于尚不成熟技术的新的产品功能。我们认为未来情况势必会有所好转。

但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反常情况，而是带有普遍性的常见现象。因此我们提出一个非常简单的问题：企业将面对的重大挑战是什么？我们从认为是“生产更好的产品”逐渐转变成“提供更满意的消费”，那么，世界发生了什么才使我们应该做出如此转变呢？

当思考消费问题时，我们逐渐看到5大方面的趋势，它们共同形成目前摆在消费者面前的挑战。

首先，生产者们在对所提供的产品进行“大批量定制”，⁴并稳步增加这些产品的购买渠道的数量的同时，他们始终不懈地增加着产品的选择种类。可进行选择当然好极了，但却需要消费者用越来越多的时间进行决策。

第二，大量生产时期的有序经济持续削弱。这给了我们大家更大的自由——这是一件好事，⁵但同时也让我们要管理更多的活动，做出更多的决策。例如：我们的养老金该如何投资？我们该和哪家电信公司签约？我们该选择怎样的航空/租车/旅馆组合？从那些令人眼花缭乱的选项中挑出正确的选择所花费的相关成本，会远远超出做决定本身所需要的时间和精力。

第三，我们正经历从服务经济向自助服务经济的转化。我们买来越来越多的个人生产资料来制造我们自己的价值。例如：我们写本书时手头所用的计算机、打印机、扫描仪、个人掌上电脑和软件等（我们的父母有配备了打字机的秘书，而我们则有个人掌上电脑和个人计算机）。我们不仅要买来这些个人生产资料，还必须进行安装、维护、升级和回收，即通常要用我们自己的时间和精力，来整合从许多不同的卖主那里得到的商品和服务。

第四，在所有发达经济中，家庭对消费者产生的时间和精力压力在发生着变化。劳动力就业程度大幅度提高，也就是说，在有两位成年人的家庭中，原来负责管理消费的家庭成员（一般为女性）现在参加工作了，而且有越来越多的家庭，只有一位成年人，既要工作挣钱，又要管理消费。这可能意味着人均使用较多的钱购买较多的产品和服务，却只能用较少的时间管理它们。

最后，互联网和信息技术的发展，不断混淆了消费和生产之间的区别，往往把顾客拉入供应过程之中。例如：我们某位的妻子最近在网上向某一著名制造商订购办公设备，由于搞错了纳税人识别号，订单被拒，但并没有收到关于此信息的电子邮件。几星期之后，当设备未能按约定时间到货时，上网查看，显示订单已被取消。当后来去该制造商的问讯处，询问怎么会发生这种情况时，客户关系经理解释道，经常上网核查并确认生产和发运过程正按计划进行，如今是客户的责任。正如那位妻子所说：“我被任命为该公司的无报酬运营经理，但他们忘记告诉我了。”

客户直截了当地亲自参与生产过程的普遍趋势，被供应商自吹为完全是对消费者的恩赐。但是对那些还有其他重要事情要做的忙碌的消费者来说，这往往像是获赠了一份无偿工作。

如今，消费者以更多的责任和更多的决策和管理时间为代价，获取更多的选择机会和更多知识的现状，可以简要概括如下：

- 消费者需要做出越来越多的消费决策——要对更多销售渠道提供的、更多供应商生产的、更多种类的产品，进行购买、安装、整合、修理、升级和回收。
- 此外，在信息技术发展和稳步推出更多个人生产资料的双重促进下，生产过程的发展在混淆消费和生产界限的同时，要求消费者付出更多的（无偿）时间和精力。
- 但是，消费者没有更多的时间（这是生命里实实在在的定数和约束），而且由于发达经济中家庭的变化和人口的老龄化，大多数消费者今后实际上拥有更少的可用时间和精力。

这些作用力综合起来，构成了21世纪消费者所处的困境。

重新考虑价值

当搞清这一状况之后，我们认识到，我们需要重视精益生产原则，也就是要回到精益生产的起始点——价值问题。我们要问，在今后的年代，消费者到底需要什么？然后我们要根据基本原则，像对待生产过程一样，把消费作为一个过程予以重新考虑，只不过是相反的方向进行，以便能发现使消费者获得所需的商品和服务的更好方式。我们把经过改进的这一过程称为**精益消费**。

精益消费必须有一个相对应的过程。企业必须在所需要的时间和地点，提供消费者真正需要的商品和服务，又不给消费者增加负担。过去我们使用“精益生产”一词，但从很多管理人员的做法上看，好像生产过程只是止于办公室房门或工厂大门。因此，我们现在使用**精益供应**一词，它包含了生产者向客户交付所要求的价值的过程中的所有步骤，这一过程通常横跨若干个组织。

多数人觉得，当我们作为消费者时，考虑消费问题比较容易；当我们从事工作时，考虑供应问题比较容易；但是我们很难把这些相互连结的过程合在一起看做一体的价值流。近年来我们走访了从航空公司到医疗保健、保险、汽车修理服务等很多行业，我们一再看到消费者和员工们在勇敢地与那些不相匹配的消费和供应过程作斗争，这些过程疏远了客户，消耗了利润，还使员工感到愤怒和绝望，然而消费者和员工们却挣扎在互不理解的困惑中。

当我们继续进行调查，走访许多国家许多行业的许多公司，我们开始懂得，如果真正的精益供应能够与真正的精益消费密切结合，则能使消费者生活更好，使员工更满意，使供应者更赚钱。三赢的局面是可能的，其时，供应者、员工和消费者将一起奉献精益解决方案，这就是直接致使本书出版的基本观点。

导 论

精益消费面对精益供应

消费，听起来十分容易。的确，在发达的市场经济中，消费通常被说成是毫不费力的事情，消费者可以很容易甚至即时地得到他们正好需要的东西。然而，问题是消费往往并不容易，消费者也往往不能得到他们要求的東西。对所有类型的商品和服务，以及所有类型的消费来说，情况都是如此。本书中我们将看到，为什么消费者的消费往往是一件困难的工作，同时还是一件无偿的工作。

消费是解决问题的过程

让我们从观察一项很简单的事情说起。消费是一个解决问题的连续过程，是在一个很长时期所采取的一整套行动，包括对商品和服务的寻找、购买、安装、维护、修理、升级，以及最终的处置。对消费者来说，所有这些购买、安装、维护和处置等事情都包含着时间和精力付出，往往还有麻烦。为了说清楚这一点，让我们来看如下一个简单的消费行为过程。

当我们开始写作本书时，丹需要一台新计算机，于是他上网对一些竞争产品做了一番调查研究。进行适当考虑之后，他回到网上，来到中

XIII

意的制造商网页，输入了购买产品所需的所有信息，以及在可接受的等候时间内发运日期安排方面的信息。该制造商如期发货，并在约定的日期到货。至此，事情非常顺利。

但是，所安装的软件并未包括所需的全部软件，而加装增加另外用途的软件后，计算机却运行不了了。于是他上了该制造商网页，然后给制造商求助热线打电话。经过很长时间的等候，丹被告知问题出在加装的软件上。这又使丹给该软件供应商的求助热线打电话，而软件供应商却责怪硬件制造商。这就需要寻找对这个问题有经验的计算机专家及其服务电话来解决问题。不幸的是，等了很长时间，花了不少钱，经过多次误导后，这位专家败下阵来。于是，又找到第二位专家，才最终解决了问题。

丹的计算机终于弄好了，但是他的消费经历却是费劲的、费时的、令人恼火的。表0-1通过步骤、时间和其中的感受，展示了这一完整的消费过程。

请注意，这个简单的消费行为实际上是一个很长的过程，包含了历时7天的11个步骤。这些步骤中，有4个步骤实际上创造了一定的价值，而另外的7个步骤则纯粹是浪费。属于浪费的7个步骤中，一个是有趣的，两个是尚能忍受的，其余的则在不同程度上产生了焦虑和恼怒（其中的两个“求助”电话尤其令人恼火）。丹本该花费不过3小时30分钟的事情（而且其中绝大部分为“毫不费力”的基于网络的消费），实际上却耗掉了11小时30分钟，几乎等于1个半标准工作时间。

但这还不算完，丹的真正目的不是拥有一台计算机，而是要解决文字和图形的处理问题，以及必要时把它们传输至其他计算机里去。计算机及其软件和所需要的技术支持，并非过程的终点，而只是实现目的的工具及实现目的的第一个步骤。

此后的若干年，旨在解决丹的问题的完整的消费过程，不仅包括一个“购买和安装循环”，还包括若干个修理和升级循环，接着还有一个更新和处置循环。上述各个循环所包含的步骤都将非常相似，即很多的

XIV

活动（其中有些是增值的）和大量的个人时间（多数是令人恼火的），而所有这些都是为了解决一个简单的问题，即写作时处理文字和生成图形的问题。

表 0-1

步 骤	丹花费的时间	丹 的 感 受
第1天 1. 上网查找信息 2. 选择产品、配置， 订单登记	1小时 30分钟	有趣——“那里有很多有趣的新资料，而且我不用走出家门！” 不错——“但是当网上订货的新奇感消失之后，我真的开始觉得自己有点像个秘书。我为什么需要一个跟踪码来查验我的订单呢？他们不是有责任按时发货给我吗？”
第4天 3. 收到产品并开包 4. 装载另外的软件 5. 完成测试，但硬/软一体的“产品”停止工作了 6. 访问制造商网页，并打求助电话 7. 打软件供应商的求助热线电话	1小时 1小时 1小时 1小时 1小时	不错——“当我试图弄懂所有说明书时，感觉有点紧张，但是计算机的确打开了，而且启动了。” 些许挫折感——“计算机发展到今天，这似乎应该较为容易。” 极度挫折感——“刚才还工作来着，但现在启动后突然关机了。” 恼火——“我花了1小时时间，差不多一直在打电话，最后却被告知问题出在其他人身上了，怎么能这样呢？” 极度恼火——“产品不能运行了，却没人负责，这种企业怎么还能生存？”
第5天 8. 寻找专家 9. 访问专家	1小时 2小时	轻度挫折感——“对那些来应聘计算机系统工作的人员，你怎么不提前弄清楚他到底懂得些什么呢？” 极度恼火——“我宝贵的时间和金钱就这样变成这个家伙的学习曲线了。”
第6天 10. 寻找新专家	1小时	极度恼火——“现在网络完全帮不了我，我只得孤注一掷地给朋友打电话发电子邮件。”
第7天 11. 访问专家	1小时	焦急后的放松——“这位专家会好点儿吗？”随后，“我终于搞定了一件事！”

一方面说，个人计算机化是一个奇迹。我们懂得这一点是因为，多

少年以前我们开始一起写书时，用的是IBM的Selectric系列电动打字机，我们交换书稿的方式，先是邮件，后来是传真。但是另一方面，个人计算机的普及又是非常令人恼火的。其中所涉及的各种装置，一旦使之正常工作且相互配合，通常是非常棒的，但整个经历中却充满着挫折感。

如果这一典型经历属于当前的消极状况，那么让我们来考虑一下未来的积极状况，作为消费者我们究竟喜欢怎样的经历呢？我们所谓的精益消费的目的是什么呢？

消费者究竟需要什么

首先，我们需要记住，我们大多数人是为解决问题而消费的。这可能是一些小问题，如寻找、购买和使用我们工作一天后欣赏音乐所需的设备；也可能是些大问题，如寻找、购买和维护我们居住和工作用的舒适住宅。通常我们感兴趣的不是这些商品和服务本身，如数码随身听iPod甚或房屋，我们感兴趣的是它们能为我们的生活做些什么。因此，结论是我们的消费行为必须实际解决问题，包括从简单的音乐到复杂的住所等问题。部分地解决问题——如一台无法与打印机对话的新计算机，或不能及时找到合适专家的医疗保健组织（HMO）——就等于没有解决问题。我们需要使我们的问题完全解决。

第二，我们希望以较高的成本效率解决我们的问题，即花费最少的时间和精力。随着社会的发展和生活水平的提高，我们绝对不可能增多的东西就是时间。（据我们所知，任何地方的任何实验室都没有进行增加每天小时数或每周天数的研究。¹）因此，节约个人的时间和精力，以进行更有效的利用，成为比任何时候都重要的目标。²

第三，我们希望获得恰好能解决我们问题的东西，包括恰好具有要求规范的所有必要的商品和服务。我们不想用替代品，也不想空手而回。

第四，我们想在需要解决问题的地点解决问题。在过去的个人服务年代，往往是把东西送到顾客处，如洗衣店、杂货商、肉铺、菜农、医生等都会上门服务。在近年来的自助服务年代，顾客或者去商店购买或者直接从生产者处订购。我们相信，在即将到来的精益消费年代，很多产品都可以从不同的地方以类似的价格获取。也就是说，你去“大卖场”似的仓

储式商店、传统的食品杂货店、小型便利店，或者通过网上订购发货到家，都能够解决你的食品问题。你要诊断健康问题，可以去HMO或独立的医疗试验室，也可以用一些家用医药仪器在家做测量。你可以选择在你家餐厅的餐桌上向代理商购买寿险，也可以在网上自行填写申请表。

第五，我们想在需要解决问题的时间解决问题。正如我们看到的，目前的供应系统一般都是由陌生人向陌生人订购商品或服务。因此，大多数消费者不会提醒供应方即将过来一份订单，这是很正常的事情。不幸的是，在这种情况下，一般的生产系统，甚至包括像戴尔（Dell）这样被认为按订单生产的公司，都不能提供高水平的服务。我们将看到，消费者的要求实际上要复杂得多。因此，就精益消费而言，时间概念对不同的消费者意味着非常不同的内容。

最后，很多人都希望减少必须自行解决的问题的总量。一个很显然的办法就是把这些问题一揽子打包。例如，为了解决我们的出行问题，很多人可能都愿意有一个“精益供应方”，它把我们需要的车辆放置在我们的车道上，只收取少量使用费，这样我们就不必再去考虑有关问题了。或者是一个住所供应方，它以较高的成本效率维护我们的住房，而我们不必有任何的分神或分心。购物问题也可以这样解决，即我们所需的物品在我们需要的时间送达我们的家，而不必晚上或周末自己去买。还可以有一个单一的计算机和通信供应方，这样我们就只需与这一拨人打交道，而无须花时间去解决相关问题了。把消费的基本单元从大量的单个项目变成几大块，分块解决，是一个重大飞跃，而且我们相信，这是到达精益消费最终目的地的一个飞跃。

精益消费原则

下面的6项精益消费原则，为今天的消费者提供了一个新的关于价值的定义。我们以顾客呼声的形式表述如下：

- 能够完全解决我的问题。
- 不会浪费我的时间（把我的消费总成本降至最低，消费总成本包

括：支付商品的价格再加上我花费的时间和遇到的麻烦)。

- 为我准备好我想要的东西。
- 在我需要的地方提供价值。
- 在我需要的时候提供价值。
- 在解决问题时减少我的决策选择。

请注意，这些原则没有一条是关注产品本身特殊属性或性能的，如汽车的、软件的或保险单的等。如今，产品往往不是问题，然而遗憾的是，许多生产产品或提供服务的企业却坚持以产品为关注焦点。因为它们只顾及整个消费过程中的这一个因素，却往往忽视消费者对所需产品寻找、购买、安装、维护、升级和处置的过程中，为解决问题所经历的全部感受，而且它们似乎不在乎包括消费者时间和麻烦在内的解决问题的总成本。

对精益供应的挑战

像消费一样，供应听起来也十分容易。当然，使用现代技术尤其是信息技术的供应方，可以轻松地甚至毫不费力的提供消费者所要求的价值。然而，问题是供应实际上非常不易，现在很少有企业能做得很好。的确，当消费者同有缺陷的消费过程作斗争时，供应方也在同有缺陷的供应过程作斗争，有关的证据比比皆是：

- 在产品特性和配置方面增大开销，却不能吸引新顾客。
- 做出不现实的交付承诺。供应方认为，为了具有竞争力，他们必须这样做。
- 大缺口脱销（由于货物太少）和大量积压（由于货物太多）。
- 当顾客变得不够忠诚时，增加费用来保持顾客的忠诚度。
- 在大型资产方面（大型商场、大型分销中心、大型计算机系统）进行大量投资，但它们创造竞争优势的能力萎缩了。
- 在问讯处和其他形式的客户支持方面的开销呈螺旋式上升。由于