

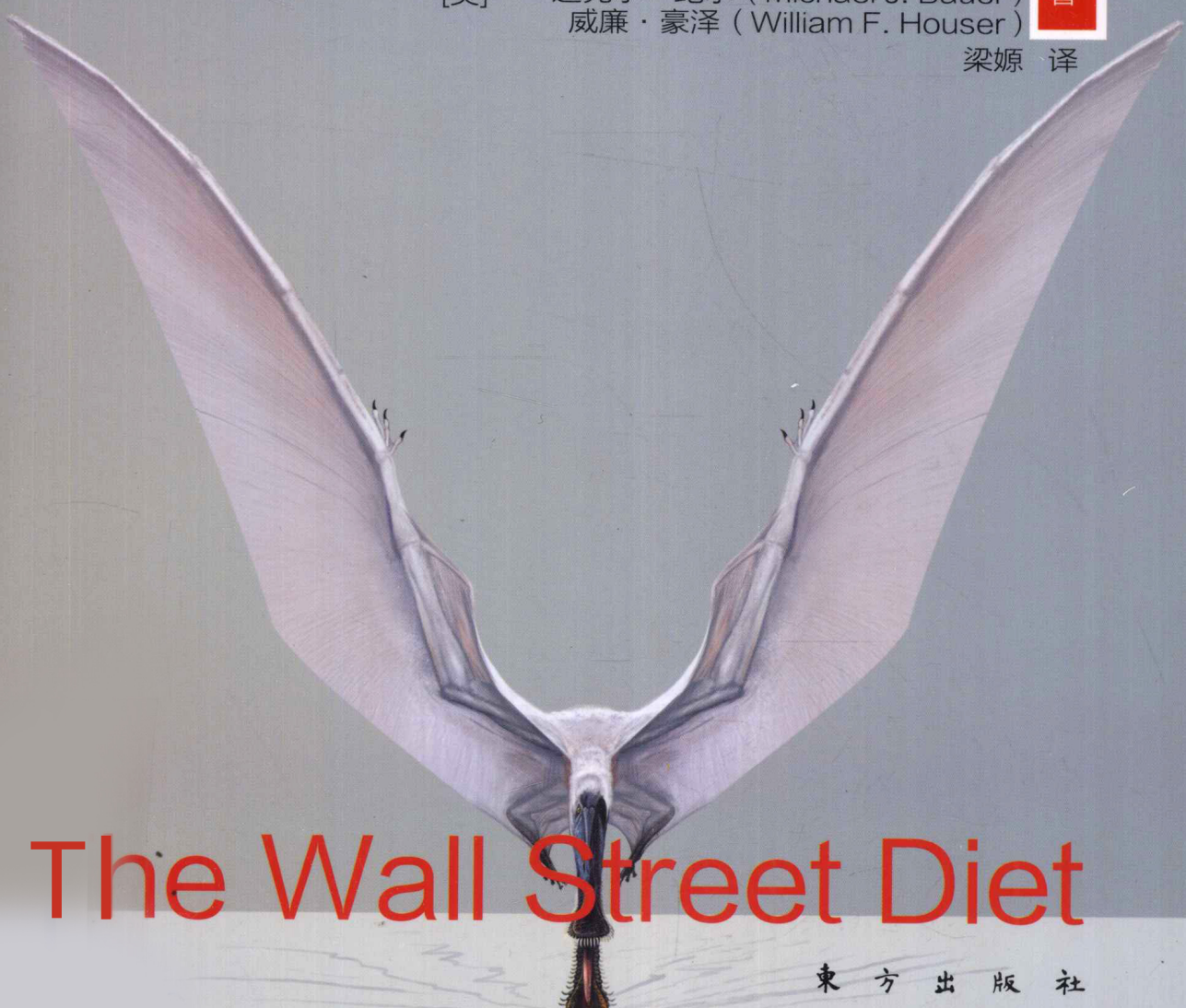
公司减肥

未来或现在公司模式
实现企业的再次腾飞

[美] 查尔斯·波里尔 (Charles C. Poirier)
迈克尔·鲍尔 (Michael J. Bauer)
威廉·豪泽 (William F. Houser)

著

梁嫻 译



The Wall Street Diet

东方出版社

The Wall Street

公司减肥

未来或现在公司模式
实现企业的再次腾飞

查尔斯·波里尔 (Charles C. Poirier)
[美] 迈克尔·鲍尔 (Michael J. Bauer)
威廉·豪泽 (William F. Houser)

著

梁嫻 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司减肥/ (美) 波里尔, (美) 豪泽 著; 梁嫒 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2009
书名原文: The Wall Street Diet: Making your Business Lean and Healthy
ISBN 978-7-5060-3774-7

I. 公… II. ①波… ②豪… ③梁… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 243928 号

The Wall Street Diet: Making your Business Lean and Healthy by Charles C.
Poirier, Michael J. Bauer, and William F. Houser
Copyright © 2006 by Charles C. Poirier, Michael J. Bauer, and William F. Houser.
Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by Oriental Press.
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers.
arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书版权由安德鲁·纳伯格国际有限公司代理
中文简体字版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2007-3384 号

公司减肥

作 者	[美] 查尔斯·波里尔 迈克尔·鲍尔 威廉·豪泽
译 者	梁 嫒
责任编辑	许 可
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2009 年 1 月第 1 版 2010 年 4 月第 2 版
印 次	2009 年 1 月第 1 次印刷 2010 年 4 月第 2 次印刷
开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张	13.375
字 数	125 千字
书 号	ISBN 978-7-5060-3774-7
定 价	33.00 元
发行电话	(010) 65257256 65245857 65276861
团购电话	(010) 65273937

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

前言



这是一本商业食谱？

是的，它可以为改善公司健康状况提供帮助。本书带给我们的并不是一时的瘦身狂热，它具有更多的意义。通过诊断，华尔街瘦身法专注于改善公司的健康和财务状况，为公司的未来规划了全面的发展目标。

华尔街瘦身法与成功的瘦身者采用的原则相同，成功的瘦身者关注新的生活方式，它不但能够达到减轻体重的目的，还能改善人的健康状况。大量的研究证明：失败的瘦身者持续减轻体重，但没想到会再次反弹；成功的瘦身者则不仅可以改善身体状况，还可以保持满意的身材。

为什么选择华尔街瘦身法呢？因为它将同时为你带来市场和财富方面的成功。这种成功将为你的投资者、股东和员工提供长期利益。

你期待从华尔街瘦身法中得到什么呢？第一，正如成功的瘦身者所要做的那样，你只要做一个全面的“身体检查”或者从瘦身的角度来说做一个“健康诊断”，你便可以清楚地知道你的公司目前处于什么状态以及你现在应该立即采取什么措施。我们将为你展示如何寻找潜在的商业利润。第二，我们将为你描述如何确定下一个阶段的商业目标和所要进行的活动，这便是瘦身计划。第三，我们将告诉你饮食安排中每一项的卡路里含量，例如专用药品、锻炼计划、可以减少的胆固醇和脂肪的百分比情况等等。这意味着那些潜在的商业利润将成为账本底线。这个瘦身计划涉及如何完善你的供应链、如何使你的公司更精益、定制设计质量项目、商业合作以及着眼于客户等方面。

成功的瘦身者会听从医生的建议，相应地改变他们的生活方式、饮食习惯并进行适当的锻炼（见图 1）。对于公司来说，这个过程也非常相似（见图 2）。

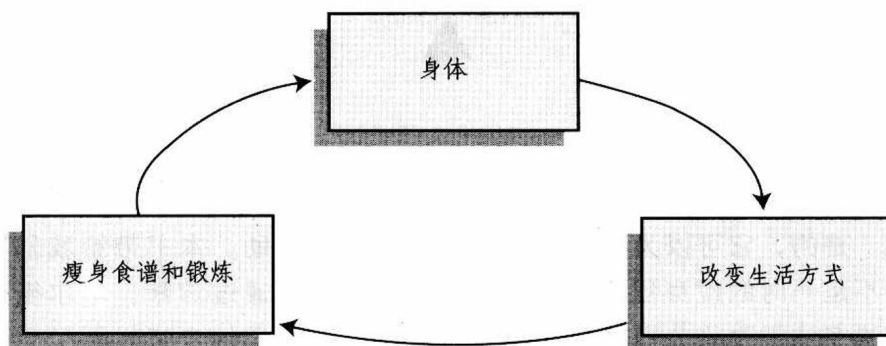


图 1 成功瘦身的过程

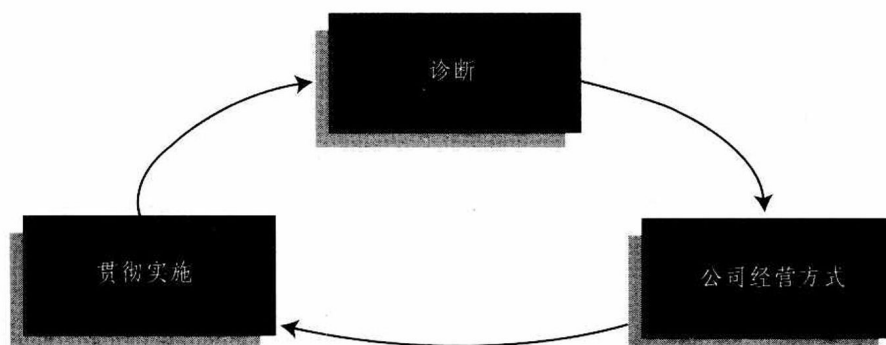


图 2 华尔街瘦身法的过程

在公司范围内进行一次全面的“健康诊断”，选择一种新的运营方式或者运用另外一种商业策略，切实地执行它，然后重复这个过程以实现更多的利益。

你的公司也许已经采取了提高质量、精益加工或是其他方面的改革方案，但不幸的是，这些方法付出的努力并不能有效地增强你的竞争优势。是选择精益状态的初衷不对吗？还是实现的精益质量不高呢？都不是。有大量的证据表明：仅采用这些方法还不够，这些方法已逐渐失去了它们的优势，不再是公司运营方式的一部分，

它们不能成为共同的生活方式，这将导致收入减少。我们的目标是为你瘦身提供工具和技术，实现持续的改善。

华尔街瘦身法源于本书的一位作者成功减肥 55 磅时的感触。他改变了生活方式，包括改食低脂的食物、有规律地进行锻炼，并且持续关注身体各方面运行的节奏，例如胆固醇含量、血压、心率、体重等等。通过改变生活方式而非一时的狂热，他的努力取得了成功并坚持下来。

我们将目前商业界的种种情况和人们瘦身遇到的状况进行了比较分析。同时，市面上存在着不计其数的瘦身法和节食计划，但极少能够有效地瘦身，想要瘦身的人多数由于瘦身效果不佳而总是尝试新的方法，这反而导致了比以前更糟糕的状况。

我们关注这个明显的差异：当一个人的健康出现了危及生命的情况或是想要保持健康的生活方式时，他会很快地接受大幅度的改变。华尔街瘦身法与那些只会带来短时效果的瘦身方法相比具有本质上的不同；成功的瘦身者与失败的瘦身者也有较大的差异，前者会聚焦于克服慢性的健康问题或是保持健康的身体，而并不仅仅是为了苗条的身材。

着眼于商业领域时，我们也看到了同样的模式。许多公司接二连三地尝试一个个一时兴起的妙招，但每次它们又很快回到了旧模式中，并没真正改变。它们跟随着那些速成的计划，以掩盖失败的商业进程。而大部分时间里，那些失败还是存在于公司中，并没有消失。在参考了大量的文章、图书，学习了大量的课程并且尝试了众多的改革方案之后，这些公司还依然在为了获得持久的成功而苦苦挣扎、上下求索。

我们发现成功的公司在面对财务健康状况或公司存亡的危机时能克服慢性问题，当它们发现目前的市场需要低成本、高质量、快速反应或是短循环期等特点时，这种商业能够很快被启动。这一点它们同样有别于失败的公司。

我们推广华尔街瘦身法的原因在于我们知道一个原理——可以使个体健康的方法同样可以应用于公司的发展上。

本书采用了一个很容易被理解的比喻——节食瘦身，并将其应

用于公司运营中。要想保持长期健康的身体状况，不良生活方式必须改变。公司也不例外，同样需要改变其自身的生产经营方式。

华尔街瘦身法很容易被接受，股东、员工、客户、供应商等等，所有人都能理解并认同你的新政策，因为重视个体的参与是这个瘦身计划的关键环节。

华尔街瘦身法是能够在不裁员的情况下使公司健康发展的方法，是能够激发员工潜能的方法，也是重视行动、绝不纸上谈兵的方法，还是能够始终保持成功的方法。

我们已经看到了华尔街瘦身法带来的振奋人心的成果。一家公司在采用了这一计划之后，和它精心挑选的商业合作伙伴一起创建出了一家新型的公司。没有任何原因会让这种改革的努力付之东流，或者在分享有价值的情报时也不会出现部门之间的秩序混乱。这需要部门之间的高度合作，杜绝浪费。每个流程都附加价值，公司的定位优于竞争对手，利于应对市场上不可预测的变化。

我们的研究也表明了高层管理者的承诺和参与是至关重要的，他们的工作进行授权并参与其中是整个过程的关键要素。当然，高层管理者站在全局的角度，对工作进行统筹设想和远景规划也是必需的。但如果他们不能活跃地参与其中，成功的机会也会大大减少。

如果高层管理者尽职尽责，并且这个方法是全面的，那么结果将是出乎意料的。我们发现高层管理者通常能为公司的账本底线增加5%~8%的利润，而且年复一年，你的公司将可以持续不断地获取更多利润。

本书将从其他人停止的地方开始，能够为公司商业运作领域提供一个规律性的、平衡的引导，使之运用一种现代商业模式，达到更高水平。

一切事情都没有捷径，我们必须坦率地提醒你，这将是项艰难的工作。我们正在改变生活方式，我们坚信结果将证明这个方法是正确的。

华尔街瘦身法将使你成为行业领袖，并且自始至终这个目标都保持不变。当你改变你的商业运营方式时，你将取得优势、持久力、更长远的发展和利润。

致

谢

本书在内容引用和个案研究方面有许多人提供了支持，在此特别向他们表示感谢。

他们是：亚历克斯·布莱克、布拉德·巴顿、布拉德·布什、西蒙·比尤内尔、本·卡格尔、史蒂夫·考尔金斯、切特·切特兹伦、马丁·科勒德、杰里米·戴维斯、艾伦·弗里、德鲁·甘特、史蒂夫·戈布尔、珍妮特·赫林、简·豪厄尔、马蒂·雅各布森、卡里·琼斯、拉里·拉皮特、比尔·米斯、史蒂夫·米勒、史蒂夫·西姆科、巴德·瓦格纳、伊恩·沃克和蒂莫西·祖洛。同时，本书的出版人史蒂文·皮埃尔塞特以及他的杰出的工作人员还给予了我们热情的鼓励和宝贵的建议，在此也向他们表示感谢。

另外，还要特别感谢本书的编辑杰弗里·库利克、艾莉丝·瓦伦西亚、比尔·拉尔夫以及本书的排版员杰夫，他们都为本书的出版付出了辛勤的汗水。

关于作者

查尔斯·波里尔在供应链管理、流程改善、电子商务技术和技术合作利用等方面被公认为是世界级权威。他编写或参与编写的12本商业书籍中，7本是关于改进供应链流程的书，他的书已经被翻译成9种语言并广为流传。他经常在国内以及世界上的各种会议中担任主持人。在超过40年的商业经验中，他担任过高级领导者职务，而且为撰写那些书籍、白皮书和职位档案等进行大范围的研究。依靠着这些功底，波里尔可以在任何前来寻求价值链网络合作帮助的听众面前流利自如地给予解答。他已经帮助过各种行业领域中的众多公司，为他们的供应链建立框架结构，并帮他们寻找在合作网络工作中可能建立的潜在价值。他的高级技术已经成为那些寻求最好的跨组织合作收益公司的一块金字招牌。

迈克尔·鲍尔拥有的气度和深度是当今商业世界中少有的。他是一位著名的作家和演讲家，他“手把手教育”（Hands-on）的方法将其区别于这个商业和技术专家世界里的其他人。鲍尔具有永远充沛的精力、永无止境的好奇心以及能够理解商业和技术如何趋于一致的能力。他在生产工厂就如同在家里一样自由。鲍尔演讲且撰写过范围很广的主题著作——从供应链到精益制造。他是计算机科技集团精益中心的主要负责人，还是计算机科技集团六西格玛质量标准的拥护者。

鲍尔的同伴认为他是在过程改善和扩展供应链的发展和调用方面能够引领全世界的专家。他有两本著作，发表过许多文章，并在各地进行演讲，还与世界上各个国家的公司合作过，帮助他们将公司的生产过程纳入精益生产的直线轨道上来，更将客户和供应商也带到这个直线上，取得了商业网络合作的成功。他目前的工作就是集中精力通过供应链的杰出技能打造高级公司。

威廉·豪泽是集成产品和服务系统有限公司总裁，他长期致力于帮助其他公司改善生产表现和提高利润率。他已经利用世界级质量和生产率原则训练过几百名公司的专家了。豪泽与超过百家公司和组织机构合作过，遍布美国、加拿大、墨西哥和欧洲。他参与编写了《持续改善的商业伙伴》一书，并撰写过大量质量监控、生产率和成本改善等方面的书籍。他的成功模式已经在实践与贯彻的训练中站稳脚跟，并且被认为是在与公司臃肿战斗的过程中最有价值的武器。

华尔街疯狂瘦身法
THE WALL STREET DIET

目 录

前言	/ 1
致谢	/ 5
关于作者	/ 6

第一章 改变你的生活方式——介绍华尔街瘦身法 / 001

关键概念	/ 004
合并关键理念	/ 006
现实中的困难	/ 007
现代商业模式	/ 008
本章总结	/ 009

第二章 开始你的瘦身旅程——打造精益型企业 / 011

华尔街瘦身法的具体说明	/ 012
为了满足客户需求，公司各部门之间的合作 成为真正的目标	/ 015
供应链联盟	/ 018
最高和最低的利润结果	/ 023
努力的回报很重要	/ 024
瘦身需要文化态度上的调整	/ 025
理想如何实现	/ 026
现代商业模式	/ 027
本章总结	/ 028

▶ 第三章	降低胆固醇并加快血液循环——打造你的公司 / 031
	现在和未来的商业世界 / 032
	供应链管理的五个级别 / 033
	衡量瘦身效果 / 043
	用未来的眼光指导瘦身 / 045
	现代商业模式 / 045
	本章总结 / 047
▶ 第四章	减轻体重——使你的公司精益化 / 051
	达到精益状态 / 054
	精益企业的背景 / 061
	理解精益企业 / 063
	精益对生产的影响 / 064
	将精益方法应用于供应链 / 065
	现代商业模式 / 066
	本章总结 / 068
▶ 第五章	将瘦身进行到底——以质量为测量标准 / 071
	质量运动简史 / 073
	当今的质量：六西格玛设立的普遍却难度大的 质量目标 / 075
	理解高质量企业 / 077
	建立质量与精益理念之间的联系 / 081
	质量应用于供应链 / 083
	现代商业模式 / 084
	本章总结 / 089
▶ 第六章	绘制健康图表——使用生产力性能分析实现目标 / 091
	诊断结果表明改进潜力 / 092
	供求匹配 / 093
	生产力性能分析 / 097

现代商业模式 / 107

本章总结 / 111

第七章

不要一切事情都自己做——通过外包改变你的
经营方式 / 115

机遇与困难 / 117

对许多公司来说外包是一剂苦药——但却是
特效药 / 121

用新的视角观察供应商关系管理 / 124

用业绩平衡成本 / 126

合作网络解决方案成为目标 / 128

现代商业模式 / 131

本章总结 / 132

第八章

适应新的经营方式——聚焦客户满意度 / 135

成熟的供应链与客户智能流程相匹配 / 138

客户关系管理——现代视角 / 141

客户智能的价值 / 143

本章总结 / 149

第九章

开始健康的经营方式——跨越文化障碍 / 151

文化约束必然被期待 / 153

在困难的环境里运用华尔街瘦身法 / 153

确立对重大改革的需要 / 154

从精益技术开始 / 157

成本成为即时的目标 / 158

实现最佳做法：一个困难但是有益的努力 / 160

商业部门运用瘦身法设定步调 / 161

应用瘦身因素作为催化剂 / 163

在自身动力的推动下，瘦身法推广 / 165

本章总结 / 166

▶ 第十章	百尺竿头，更进一步——将瘦身变为成功的商业计划 / 169
	最优化和市场优势需要新思想 / 171
	迈向华尔街瘦身战略 / 173
	价值主张必须驱动战略 / 175
	行动步骤 / 176
	为行动建立一个财务案例 / 179
	执行计划之前先进行试验和首次展览 / 180
	现代商业模式 / 181
	本章总结 / 184
▶ 第十一章	最后，享受健康 / 187

附 录	/ 191
-----	-------

参考书目	/ 197
------	-------

第一章 改变你的生活方式

——介绍华尔街瘦身法

这是公司的瘦身计划，还是削减更多的岗位、降低设备支出或是卖掉一部分业务的另一种计划呢？任何事物都不能超越真理，我们的目标就是为打造一家更强盛和健康的公司提供切实可行的计划，使这家公司的利润和损失相抵后的账本底钱仍可以显示增长了5%~8%的新利润。华尔街瘦身法将改变组织形式并将惠及最重要的商业盟友，例如供应商、经销商、客户和供应链上每一个环节的人。

如果这个目标对一个人来说在身体健康中是最重要的，那么它在商业环境的整个供应链系统中也为最好的运营条件产生积极作用，同时还可以打造一个精益型企业。个人想要改善健康状况，公司想要通过增加金融资本保持收益，着眼于这些共同点，我们可以发现个人与公司之间存在着共同的目标，这个共同的目标可以由同步的计划表描述。

为什么命名为“华尔街瘦身法”呢？我们在这个健康饮食计划的比喻中添加了一个灵感突发的华尔街框架，它几乎可以适用于所有类型的公司。我们将人类饮食的元素与华尔街投资者眼中重要的商业元素相比较后发现，这个框架包括两个主题：首先，持续改善公司成本的结构；其次，将那些改善过程中获得的利润再投资以获得新的收入。

与公司不同，人们经常为了瘦身和外表的改善而犯盲目追随流行的错误。从总体上看，当今人类的平均体重在不断攀升，随之而来的便是

健康问题的增多。超重的人们深陷于瘦身的痛苦，他们尝试着各种瘦身方法以达到体重下降的目的。他们通常能够看到暂时性效果，但随着进程的推进，如何坚持执行却成为一种挑战。大多数时候，瘦身者会重拾旧习，导致体重反弹，他们便又开始尝试新的瘦身方法，这便形成了一种身体不断变瘦、再变胖、再变瘦的永不休止的恶性循环。同样，在大部分现代公司中采用华尔街，这种情形也在不断地出现。

表 1.1 采用华尔街瘦身法后的个人和公司

个 人	公 司
低的血压和心率	不受阻碍的供应链、流畅的改善过程和最恰当的循环周期
健康食品摄入	联合的供应商和经销商
营养饮食	联合的商业伙伴
正常体重 [体质指数 (BMI)]	精益的生产技术——最低的总成本
体重减轻	平衡供求特征，杜绝过量存货
高密度脂蛋白到低密度脂蛋白的适当比率	新的质量和精益的配套工具
新处方和菜单	质量改善和标准化
年度体检	生产力轮廓
与医生配合重新校正的理想的结果；经受住测试和评估	通过选择性外包加强网络化
建立支持系统	公司全部的成功经验
测试新方法	改变企业文化、增加企业利润
健康饮食习惯的新生活方式	灵活性、敏捷性和反应能力
充沛的体力	丰厚的收入
力量	更健康、更多利润的企业，更受华尔街的青睐
更健康、更有魅力的身体	

这里有一种能改变你生活方式的方法，这种方法能使你摆脱臃肿并加强你的账本底线。

人们考虑改变他们的导致动脉堵塞将会危及生命的生活方式，公司考虑通过改变供应链的流程避免堵塞循环系统。

要想减轻体重就要摄入更少的卡路里，而打造一个精益型企业则意味着业务消耗较少的资本和资源。

瘦身者要学会减少摄入卡路里含量高的食物，并培养更健康的饮食习惯。公司则必须使用相似的方式进行质量监控，以确保公司及它的商业盟友能够经常处于最佳的运作状态。

锻炼在防止体重反弹方面也是必要措施，商业也要通过连续性流程改进遵守相似的路径。

一个人改变生活方式很大程度上需要支持者的鼓励。同样，公司也最好选择商业盟友，并且凭借它们的帮助加强流程环节。

华尔街瘦身法将一切通过一个改革原则联系在一起，以发展长期的可持续的优势。实质上，它是关于改变能够引导商业运营流程的企业文化，要通过衡量华尔街视角的改变而产生的影响实现改善公司财务状况、提高竞争力的目标。华尔街视角就是更多的收入、更快的增长、持续的改善以及为所有股东提供最大的价值。

如同一个真正有效的瘦身项目，华尔街瘦身法是为了实现持续盈利的计划，并不是那种仅为了在特别的 30 天、60 天或 90 天的循环中取得短期盈利的方法。华尔街瘦身法是为吸引专业的华尔街投资者而设计的。这些投资者都希望看到长期的计划和定期的检测，就如同医生治疗疾病时所做的那样，他们希望看到的其实也正是华尔街瘦身法所描述的。

如今，在成本、生产力和质量方面拥有最好的和持续的表现是组织面临的巨大挑战。通过许多主动性改变，你的公司可能取得优势。在你宣布下一项改革时，许多员工和分析人员都会提出种种疑