

企业如何成功导入 精益思想



书名：《精益变革：中小企业逆境求生之路》
作者：刘健
出版社：机械工业出版社

● 余锋

每年都有大批制造企业雄心勃勃地开始导入精益思想和精益生产方式。然而，在经历了轰轰烈烈的“摇旗呐喊”之后，大部分企业就此偃旗息鼓。能够像丰田汽车、丹纳赫、霍尼韦尔、英格索兰等几十年如一日，精心耕耘精益思想，并取得卓越业绩的公司凤毛麟角。中小企业在精益思想的实践中能取得丰硕成果的更是少之又少。《精益变革》这本书非常全面地阐述了企业成功导入精益思想并取得实实在在的七个关键。

一是领导参与。精益的导入和实施涉及组织内外部管理的方方面面。领导参与不仅能在精益导入的初期帮助企业发现问题、消除部分障碍，还能让管理者了解面临的挑战，及时掌握所取得的成果。而且，精益导入的成功取决于广大员工的参与，员工能否全身心参与取决于领导自身的投入。因为员工不仅听其言，更观其行。

这里所指的领导参与，不仅是管理者在动员大会上慷慨激昂的演讲，出钱聘请外部的精益顾问，增设精益办公室或价值流经理，挑选并确定精益改善项目，更是领导者自身积极参与精益培训，亲临现场参与活动，甚至是拿起教鞭成为精益培训的兼职老师。同时，领导还要把公司里最优秀的人才分批选拔到精益改善办公室或任命为价值流经理，让他们成为精益先锋。

二是制定规则。为了确保企业成功导入精益思想，管理者必须在此过程中不断明确目标、期望、各相关部门及人员的角色和职责。这些短期、中期和长期目标中包括精益对客户、企业、员工甚至所在社区的意义，角色和职责中包括各相关人员在培训、改善和日常工作中的作用。

本书作者介绍了如何借助战略指标展开（又被称为“方针管理”“方针展开”）将公司的战略目标层层分解到各个业务部门和班组，然后通过日常的管理和改善来实现公司和部门目标。

三是分步实施。经过几十年的发展，精益思想已经成为一个庞大的知识体系。与此同时，绝大部分组织又面临日益复杂多变的各类挑战。因此，笔者建议大家由点到面分步导入，实施精益思想，并在实践中不断学习、总结，进一步发展精益思想。

四是获得支持。管理层和咨询顾问激动人心的宣讲让许多员工在精益思想导入初期满怀信心，豪情万丈。但是，精益之旅并非百米冲刺，不可能一蹴而就。精益实施永无止境，需要耐力和毅力。所以从精益之旅开始之日起，我们就要建立完善的眼控监控体系及有效的宣传更新机制，以确保大家持之以恒地重视并践行精益思想。管理层不仅需要通过持续不断地与中层干部和一线员工一起评估、调整、推广精益，还要定期更新精益改善的重点，以确保全体员工始终对精益保持一定的新鲜感，进而让精益成为每位员工不可或缺的工作内容，甚至生活方式。

五是依赖数据。在传统的组织里，管理者更多依赖权力、地位做决策。管理者在做决定时经常提及“我相信……”、“我认为……”。但是在精益领域，我们更多依赖事实和数据。导入精益思想后，管理者应更多使用“数据告诉我们……”，这一改变将容许甚至鼓励更多员工以事实和数据为基础去发现问题，并分析和解决问题。

六是培养员工。精益思想博大精深。在过去几十年的时间里，大野耐一、詹姆斯·沃麦克、约翰·舒克、新乡重夫等大师和众多的精益实践者发明了许多工具和方法，如七大浪费、价值流程图、看板、快速换模等。在导入精益思想的同时，企业要给管理人员和全体员工安排因材施教的各种培训，不仅介绍精益的历史、思想、主要原则和基本工具，还要强调成功实施精益后能给员工、客户和企业带来的收益和可能面临的挑战。企业管理者和精益顾问在现场走动的时候通过提问、探讨等方式帮助员工学以致用。精益办公室可以推荐员工阅读相关图书或文章，如《精益思想》、《改变世界的机器》、《现场观察》、《赢在精益标准化》、《精益创新》、《金矿》、《学习观察》、《现场改善》、《丰田文化》等等。企业也可以安排对标学习，通过走访成功推行精益思想的企业找出差距，了解精益推行过程中的经验教训。企业管理者和精益专员可以在评估、审核精益项目的时候，通过询问、分享给予项目负责人在实践中学习的机会。

七是全员参与。当前市场瞬息万变，管理者（包括中小企业的管理者）只有秉承精益理念，以不变应万变，从客户出发，苦练内功，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

在消费分级中 学会创造新需求



● 朱长征

中国制造业的创造能力在这次疫情中再次得到充分展示，但我们看到，很多传统制造业仍然处境艰难，需求不足是其最大困难和瓶颈，疫情冲击使得需求增速放缓更加严重。对于这些企业来说，已经没有继续拼价格、拼成本的空间，亟需找到创造新需求的办法。新需求到底在哪里，怎样才能创造新需求？近期出版的滕泰博士的新著《创造新需求：软价值引领企业创新与中国经济转型》，应当会给大家提供启发。

《创造新需求》分析了目前出现的消费分化现象：一方面，特斯拉汽车、高端5G手机等大件新产品的需求旺盛，另一方面，拼多多上低价产品的拼团抢购也非常热闹。有人把这种消费升级和消费降级并存的现象叫作消费分级。滕泰认为，其本质含义是单纯制造业环节生产的商品价格会越来越低，而拥有研发、设计、品牌、流量、体验等软价值的制造业商品价格却越来越高。由此思考下去，制造业转型升级的两个方向呼之欲出。

软价值制造业是升级转型主要方向

传统制造业发展靠的是加工自然资源的效率，这种财富创造方式存在一个悖论，就是效率越高，单位产品的价值含量实际越低，这种模式已经逐渐走到了尽头。现在蓬勃发展的企业，共同具备的一个特点就是加工制造环节退居次要地位，而研发、设计、品牌、流量、体验等，发挥了更加重要的作用。

作者认为，在软价值制造业中，生产者的创造性思维和消费者的情感诉求发生了碰撞，创造出新的需求。

通用汽车的著名设计师哈利·厄尔让汽车摆脱了黑色方盒子的传统面孔，赋予它们更多色彩、内外饰和独特的车型，让汽车成为表达消费者个性的载体；乔布斯和伊夫给苹果产品赋予了唯美、完美、简洁的人格特征，培养甚至纵容了苹果产品消费者的审美优越感；特斯拉设计师霍尔茨豪森成功地把人类创造更加美好的未来的热情和追求表达了出来。同样，可口可乐销售的也不是糖水，而是冰爽时尚的感觉，以及与汉堡、薯条一起构成的某种文化和生活方式。

弯曲地实现价值

作者说在一次高层座谈会上曾听一家传统制造业巨头抱怨小米公司，一台小米电视最低只卖800多元钱，这让普通的彩电制造企业完全没有生存空间。可是为什么小米公司能够用低价向消费者提供高质量的制造业产品呢？

《创造新需求》提出了一个很有启发性的解释：小米公司的电视机其实是一个硬件的引流入口。因此，小米公司在销售电视机这样的硬件产品时的确不需要有太多利润，甚至部分产品可以略有亏损，只要能通过低价高质量的产品吸引到千万客户，后期的会员费以及游戏、音乐等各种付费内容带来的收益将远远超过硬件收入。

“把硬件作为流量入口，靠软件和内容赚钱；或让硬件与丰富海量的内容资源互相促进，在软硬两方面都能赚钱”。这种模式最早的成功实践是乔布斯发明的音乐播放器iPod。

在《创造新需求》中，我们还可以看到很多有启发性的案例，如任天堂游戏机，游戏机本身的利润并不高，但是动物森友会、健身环大冒险、马里奥、塞尔达爆款游戏卡等收入不菲；亚马逊的Kindle电子阅读器之所以能够战胜竞争对手，是它用海量内容做支撑，而海量电子书的内容收入自然也随着电子阅读器的销量而增长。

在美国Costco超市的实践中，《创造新需求》看到了制造业与服务业深度结合的另一个方向。Costco超市通过严格选品和优质的客户服务，创造了巨大的服务业软价值。如何将蕴含在品牌和服务中的软价值更好地兑现出来？与制造业深度融合、开发自有品牌产品，是Costco的一个成功经验。经过十几年的发展，目前Costco的商品中约有20%左右是Kirkland品牌的自有商品。值得注意的是，Costco并未将自有品牌作为提升销售毛利率和净利润的工具，而是通过控制力更强的自有品牌商品保持低毛利率，以更低的终端售价让利给消费者，以提升客户在Costco采购“优质超值”商品的体验，然后再通过发展新会员和吸引老会员续费，来实现收入增长。

人的创造性是智慧，人们的感受、体验、流量都是人的资源，今后制造业的创新、转型、发展，无论是发展软价值制造业，还是与流量、内容和服务深度融合，都必须依靠智慧，依靠人的资源，在软价值规律的导航下飞向更加广阔的天空。



机构投资的创新之路

作者：[美]大卫·F. 史文森 出版社：中国人民大学出版社



内容简介：

本书全面系统地研究和探讨了机构投资者的投资理念、资产配置、组合管理、业绩评估、风险控制等，是史文森及其团队管理耶鲁大学捐赠基金取得卓越业绩的实践总结，大到捐赠基金的目的与投资理念，小到组合管理的战略与战术。

作者简介：

大卫·F.史文森，早年师从诺贝尔经济学奖得主托宾，曾在华尔街崭露头角，后应恩师之邀于1985年出任耶鲁大学首席投资官，在耶鲁大学长期教授本科生管理学课程。在他领导的20多年里，耶鲁捐赠基金创造了近17%的年均回报率，他也因其主导的“耶鲁模式”成为机构投资的教父级人物。

权力

作者：[美]德博拉·格林菲尔德 出版社：中信出版集团



内容简介：

斯坦福大学商学院教授、心理学家德博拉·格林菲尔德教授一直致力于权力领域的深入研究，并开设了斯坦福大学的知名课程“权力课”。在本书中，格林菲尔德博士以独特视角，颠覆了我们对权力本质的局限认知。正如作者在书中所说：“慷慨地使用权力，把他人的利益放在首位，打下信任的基础，并且使得他人也愿意按照这种方式为人处世，这就是权力的意义。”

作者简介：

德博拉·格林菲尔德，美国知名社会心理学家，斯坦福大学商学院教授。多年来，格林菲尔德教授在组织行为学领域尤其是权力方向取得相当高的成就，并开创了斯坦福大学的知名课程“权力心理学”。

千年贸易战争史

作者：彭波 施诚 出版社：中国人民大学出版社



内容简介：

贸易与冲突是构成世界历史的主要内容之一，经贸利益是世界历史上很多重大战争的动机，自古以来贸易关系到大国兴衰。本书从17世纪前主要的贸易战争写起，呈现了千年以来，贸易战如何促进大国崛起，又如何推动构建或破坏国际体系，以及中国如何与世界贸易战争紧密联系在一起。

作者简介：

彭波，商务部研究院副研究员，清华大学华商研究中心特聘研究员。江西财经大学金融学本科、北京大学近现代史硕士、清华大学经济史博士、理论经济学博士后。主要研究方向为金融、外贸、经济史、理论经济学等。施诚，首都师范大学历史学院教授、博导。

第二座山

作者：[美]戴维·布鲁克斯 出版社：中信出版集团



内容简介：

戴维·布鲁克斯在本书中用令人意想不到的角度深入剖析我们的日常生活。作者提出了“双峰模式”，我们每个人都在攀登人生的两座山，如果说第一座山是关乎构建自我和定义自我的，那么第二座山则是关乎摆脱自我和舍弃自我的。如果说第一座山是关乎获取的，那么第二座山则是关乎奉献的。如果第一座山是精英式的独自攀登，那第二座山则是置身于有需要的人之间，并与他们携手同行。

作者简介：

戴维·布鲁克斯，美国杰出作家、评论家，《纽约时报》专栏作家。著有畅销书《社会动物》、《天堂里的波波族》等。

如何系统思考

作者：邱昭良 出版社：机械工业出版社



内容简介：

对于企业家和管理者来说，系统思考更是一种凝聚集体智慧、让团队共同思考的“新语言”。如何从纷繁复杂的噪音中识别出主导趋势和发展变化脉络，把握关键、顺势而为；如何找到驱动业务持续发展的“成长引擎”，并睿智地解决复杂问题。《如何系统思考》（第2版）在总体框架保持不变的情况下，充实、重写了“思考的魔法”相关章节，大幅增加了可读性和可操作性；补充了大量教学中发现的常见问题及其行动建议，强化了对系统思考应用的指导；对部分内容进行了精简，使本书更加精炼、实用、高效。

作者简介：

邱昭良，管理学博士，组织学习、系统思考与知识管理专家，中国学习型组织网创始人，北京学而管理咨询有限公司总裁。曾为中石化、中国航天、中粮等数百家公司提供学习型组织、知识管理、组织能力提升、流程优化等方面咨询与培训服务。

一看就懂的会计入门书

作者：钟小灵 出版社：机械工业出版社



内容简介：

这是一本超级简单的会计书。作者精选会计小白最需要了解的会计知识，用外行一听就懂的白话叙述，配以一目了然的图表进行直观展示。书中重点介绍了基本会计概念、三大财务报表、会计是怎么干活的、如何正确阅读和分析会计报表、如何使用会计信息。

作者简介：

钟小灵，曾从事包括财务分析、总账会计、商业分析工作，目前在某知名会计师事务所从事项目咨询工作。