

客户至上

安德鲁·沃德上班时得到了一个令人吃惊的消息，公司总裁菲尔·詹金森打算关闭佛顿工厂！

对沃德来说，关掉工厂意味着自己将丢掉这份工作，丢掉工作意味着将离开马兰科特，而离开马兰科特又意味着什么？沃德简直不敢想！

车子在春天的暴雨中徐徐前进，沃德则在脑中一遍遍准备该如何把这个消息告诉妻子。三年前刚得到这个工作的时候，沃德就害怕过这一时刻的到来，只不过随着日子一天天过去，这种担心慢慢消退了。然而现在，噩梦却突然跳了出来，并告诉他，自己是多么的失败。

沃德曾经是一个成功的咨询顾问。大学毕业后的许多年里，都过着中上流社会的生活：在伦敦市中心与几个雅皮朋友合租一套公寓；在世界各地飞来飞去，为客户提供审核和改进供应链效率的意见，并以此赚了不少钱。那时，亚洲刚开始觉醒，全球化合作的势头迅猛，能源的价格很低，低到甚至可以忽略运输费用……那时的沃德，常常是西装革履，明亮的眼睛里带着笑意，散发着邻家男孩的魅力。无论是从布拉格到新加坡的那些用钢筋和透明玻璃建造起来的总部，还是边远工业区里简陋的仓库，他在各种环境下都能适应。他会用充满激情的演讲使客户的管理层耳目一新。即使在布满灰尘的物料配送中心，他也能与搬运工结成朋友。他还经常光顾各个城市的酒吧，和当地的年轻人一起喝啤酒。沃德出生并长大的地方是里士满，那是伦敦的一个小康郊区，那里的金融业和娱乐界的名流经常在泰晤士河畔的酒吧里会

2 金矿II：精益管理者的成长

面。他成长在城市、生活在城市，在全球旅行，从一个大都市到另一个大都市。他喜欢霓虹灯和拥挤的人群，他喜欢繁华的街道和酒吧，他喜欢白天的忙碌和夜晚的多姿多彩。

现在，沃德担任一家法国公司的工厂总经理，工厂坐落在法国与德国的边境，是香槟地区的外围。他之所以到这里工作，完全是因为一个最简单也是最复杂的原因——爱情！他爱上了一个女孩。而这个女孩的最爱是马：骑马、养马、马匹交易、为马配种。她曾经在伦敦一家高级马术俱乐部工作，兼职担任法语翻译。由于沃德小时候有好几个夏天都在他父母住的普罗旺斯度假，因此法语相当流利。当时女孩受雇为一场巴黎的演出翻译一份公司简介，而他被请来做指导。嗨！两人擦出了火花。很快，他们就在伯爵阁地区一间不大的房子里开始了同居生活。那时的他们，既年轻又漂亮，在伦敦热恋——生活就像舞会一样。

克莱尔的父亲经营马兰科特的马术俱乐部，一个距离梅兹市不远的小型马术俱乐部。在那里，克莱尔爱上了这种身形庞大而又沉默寡言的动物，并与它们一起长大。为此，沃德还经常嘲笑她是在马棚里出生的。不幸的是，她的父亲遇到了一场严重的意外，事故后身体恢复得很慢，甚至是每况愈下。克莱尔想到这个俱乐部是由父亲辛辛苦苦创办的，更充满着自己童年的欢乐记忆，便下定决心接手过来。尽管克莱尔一直将拥有一家马术俱乐部当作一个遥远的梦，然而面对突然而至的抉择时，她却发现自己完全没有做好准备——是专心待在马兰科特经营马术俱乐部，还是卖掉或者彻底关掉它？更糟糕的是，她与父亲交谈后发现，马术俱乐部的整个生意实际上处于高度的负债经营状态，并且从来就没有真正赚过什么钱，家中的生活开销一直都是依靠母亲在镇上当中学校长的工资。纵然如此，她仍然下定决心拯救马兰科特。如果沃德愿意的话，他可以跟她一起走，但是无论如何，她都不会再回伦敦了。

一切都是爱情惹的祸！沃德痛苦地承受着这个突发变故的折磨。不久，克莱尔搬回了马兰科特。他意识到两个明显的事实：首先，他离开她无法生活，这也许听起来过于夸张，但是，他坦然接受这个事实；其次，他的那些空中飞人般的全球顾问的工作经验，并不能帮助自己在法国的农村地区找到一份合适的工作。

在那些令人沮丧的日子里，沃德只能在伦敦和马兰科特的这个偏僻村

庄之间不断来回，而克莱尔也在逐渐了解经营一家马术俱乐部与仅在那里工作的巨大差异。作为一个出生在城市里的孩子，他发现自己要面对的糟糕状况无以言表，但是，既然是男人就得像个男人样。此时，他参加了阿奈斯特公司汽车业务部门的一个长期咨询项目，为负责物流部门的副总裁劳威尔·科尔曼工作。这个部门的产品经常是在绕地球两圈之后才能到达客户端的生产部门，科尔曼一直为物流效率提高不上去而头疼。在沃德的项目中，他发现一个部件需要组装 21 个步骤、穿越 18 个国家（算上供应商的部件制造地）才能到达目的地。好几次，科尔曼表示愿意聘请沃德到他的供应链办公室，但是沃德并没有接受的意思。直到有一天，沃德终于把自己的两难之处讲了出来，而科尔曼则为他想出了一个解决办法：阿奈斯特的汽车业务部门在法国东部的佛顿镇上有家工厂，那个工厂的总经理快退休了。沃德是“精益/六西格玛”的专家，刚开始的几个月可以先做工厂的持续改善专员，以便熟悉流程，等年迈的总经理退休后就可以接手。佛顿距离马兰科特只有 40 分钟的车程，这样距离就不再是问题了。看起来这可是完美的计划啊！

每个人或多或少都会认为这是一个权宜之计。劳威尔认为，沃德不久就会厌倦了实际运营者的角色，最终加入他的供应链管理团队，而且对于一直作为顾问的沃德来说，有一些实际工作经验也不错。而当时的沃德虽然有点担心经营工厂会很吃力，但那却为他在当地寻找一份理想的工作赢得了时间。他想，一旦在法国定居了，找当地的工作总会相对容易一些。

后来，这个“权宜之计”演变成了一个令人满意的结果。那位即将退休的工厂总经理，注塑成型的老手布朗科，出人意料地欣赏这位性格开朗且工作努力的英国小青年。沃德发现自己的工程背景变得很有用，更让自己意外的是，自己也喜欢同这些机器以及工艺流程打交道。他在工厂的第一年，各种“六西格玛”的项目都完成得不错。除此之外，由于人事变动频繁，大部分管理层人员都挺年轻。他们对沃德的任命，有些人平静接受，有些人愤愤不平，但都没有过于激烈的反应。毕竟，这位从总部“空降”到基层运营管理岗位的新星，在工厂内外都已建立起良好的人际关系。就这样，沃德顺理成章地变成了一位称职的工厂总经理。

然而，菲尔·詹金森接管并将毁掉这一切——他决定立即关闭佛顿工厂！“再见了我的工作，再见了我的薪水，再见了我的马兰科特……”沃德絮

叨着。他将很难在法国这个鬼地方找到一份同样收入的工作，而且克莱尔也不能保证来年的收入能养活这一家人。他们会渡过这些难关，但她将会感到很难过。



“劳威尔？”

“嗨，安迪。我正等你电话呢。他跟你说了？”

“是呀，他打算关掉工厂。你知道了？”

“嗯，詹金森不让我跟别人讲。他想当面告诉你。”

“呵，他办到了。你觉得这就是最后的结果么？”

“你的意思是？”

“詹金森，你一直跟着他工作吧，他真的这么严厉吗？”

沃德听到了一阵沉默，然后是深吸一口气的声音。

“他的确相当严厉，但并不像大家认为的那样完全不讲理。他不怎么跟大家在一起，你知道的，扯闲话。但是，他非常聪明。事实上，还没有人真正了解他。这里的人刚刚开始认真对待他的到来，这个话题有些政治……也很正常。”

“为什么会这样？”

“你看啊，从他到这儿，开始的四五个月时间里，他什么都没干。没有宣布什么，没有决策，什么都没有。他的大部分时间都花在了工程工作上，大家由此判断出他是一名工程师。他亲自去实施改善项目。他召集所有工厂管理层人员都要参加改善活动，但如果有人不出席的话，他也不会批评。每当遇到客户投诉，他都会亲自去拜访客户，但却不让销售人员陪同。他直接去客户的生产线，了解我们的产品是如何装在汽车上的。然后突然之间，他又开始在每一条战线上发起改革攻势。”

“将总部大楼一股脑卖掉，然后把总部工作人员重新分配到工厂去？”

“那只是冰山的一角啊。真正厉害的事情是把项目管理的职责从销售部门剥离出来。他解雇了大部分项目经理，这些人过去向韦恩·山德斯汇报，然后让技术工程师去掌管那些项目。还记得山德斯吧，就是那个把尤尼宛私募股权投资机构引进来的家伙。他一直自认为比总裁的权力还大，因为他紧握

着所有客户的关系网——还不算那些投资商。然而现在，菲尔告诉他，销售力量是为工程师服务的，而不是反过来。这个言论对山德斯的打击太大了，我想不久他会反击的。”

“哇哦，我还没意识到呢。但重新安排工程师的工作，那些家伙没有怨言吗？他们最恨别人告诉他们该做什么，他们没有集体辞职吗？”

“没那么严重。记得吧，他曾经跟他们相处了几个月，而且给了他们更多的权限，因此什么职位的变动能比得上这个有吸引力呢？不管怎么说，这次变动还仅仅是个开始！”科尔曼提高了嗓门，掺杂着愤懑与质疑，“然后就该卖图拉卡的工厂了。”

“那个皇冠上的明珠，是吗？那个生产高毛利率的 SUV 部件的工厂？”

“是啊，这也只是冰山的一角啊。菲尔想卖掉它，然后可以将更多的资源分给小型车部件的部门。但这有什么意义？小型车市场的利润空间太小了，而且我们认为，现在确实需要提高这个部门的运营收入了。菲尔坚持自己的观点，韦恩则在他的方案中百般阻挠。山德斯认为，应该继续把重点放在高毛利率的产品上，尽管它们的销量很少。而菲尔则认为，现在有许多富余的产能，因此先要提高产销量。而降低成本使业务变得有利可图，则是他自己的工作。”

“这是丰田的理论，是吗？”

“哦？你看得出来？”

“那个，嗯，利润等于价格减去成本，”沃德故作含糊地说，尽量让人听起来不像一个很懂的人。“你知道，这个精益的幻灯片曾经在以前的演讲中用过。不是首先计算产品的成本，加上期望的利润率，然后按照这个价格出售，而是按照市场的价格出售，并且不断地降低成本，直到实现赢利目标。这就是丰田占领市场的方法。它们从小型车着手，虽然赢利空间不大，但同时竞争对手也不会太强，因为竞争对手认为这个细分市场不是很有吸引力。至少，在精益培训课上，老师就是这么教我们的。”

“你说得很对，说得很对啊。这就是他的观点，我希望他能详细讲解一下他的策略。总之，韦恩一点儿也不理解这个。现在工程师都被抽去支持小型车的新项目报价上去了，销售却还没好转。这真是纠结混乱啊。但关于菲尔，我还是要说，他不是个轻言放弃的人。”

“那他在精益方面的造诣到底怎么样？”沃德迟疑地说，“他几乎看都不看

ABS[⊖] (Alnext Business System, 阿奈斯特业务系统) 的这群人。”

“哦，我知道这件事。詹金森确实看起来漠不关心。记得我们以前搞过 15 人的专职团队到各工厂指导改善的事情吗？他关掉了那个办公室，给这些人一个月时间，要么回到生产线上去，要么离开公司。他声称，改善是工厂自己的事，而不是总部的事。现在只有杰瑞德·西姆留下来负责 ABS 项目，这个可怜的倒霉蛋，完全摸不着头绪。每次西姆问问题，不管主题是什么，菲尔都会回答，‘教那些工厂自己搞改善，这是它们自己的事’，好像这是显而易见的事一样。”

“你是说不要做 ABS 审核了？”

“近期是不会了，我可以肯定。菲尔是个丰田迷。我们的白塔尼工厂仅仅为丰田汽车乔治城工厂供应几种小的零部件，以用于凯美瑞车型。菲尔辞掉了那个负责为丰田服务的工厂总经理。他从工厂内部提拔了一个人，仅仅就因为那个家伙有为丰田供货的经验。他的决策很简单，无论丰田要什么，他都给。菲尔的态度是，首先做，然后再算账。我相信，他正尽力与乔治城建立更多的联系，但他又总是捂着不让别人看清他要出哪张牌。”

“那么，他怎么会对我们精益上的工作不感兴趣呢？”

“我不知道！为了我的钱考虑，我怀疑他所理解的‘精益’与我们所定义的‘精益’，含义不相同。他在任何场合都没提过‘精益’这个词，因此很难知晓。每次我们试着展示一些我们精益项目的成果时，他都是瞪着眼，摇摇头，然后离开。让我们都觉得自己很白痴。但他确实要求每个人工作得都和从前不一样。很少人能确定自己早上爬起来的时候，工作是否还在。”科尔曼说。

“他叫我以完全不同的方式观察供应链。他要求我从交付时间的角度，重新评估所有产品本地化生产的决策。他的目的是，要得到一张简单明了的图，从卡车运输的路线和频率的角度，去观察整个供应链。这与我们通常所关注的那种单位运输费用是不同的，我还没有找到如何从系统中找出可靠数据的方法。”

“既吝啬又精益，两者都要，哈？”[⊖]

“对的，他很严厉，但称不上‘吝啬’。但可以肯定的是他不讲人情，而

⊖ 在丰田生产方式 (TPS) 受到广泛关注和认可后，很多公司热衷于将 TPS 及其他时髦的管理方法结合在一起，编制自己的生产系统 (X Production System, XPS)，或业务系统 (X Business System, XBS)。——译者注

⊖ 原文为 mean and lean, 此处双关。——译者注

且不是那么平易近人。他听着别人讲，甚至让别人看起来很像是听进去了。大家往往因为他表面上的迟钝和经常沉默而低估他。他提出许多问题，但却从来不让你知道他到底在想什么，这让人很有压力，然而他却屡试不爽。这家伙太聪明了，他的记忆力好得惊人。毫无疑问，他现在为自己树敌无数，但我不认为他这是故意的。他只是不太容易共事，因为他清清楚楚地知道自己要采取什么措施，却不告诉你。结果就是，美国这边对他有很多不满。我怀疑你在欧洲那边也会感受到，他正盯着你们呢。”

“确实。真希望你早点提醒我，他完全出乎我的意料啊。”

“他就是这样，”科尔曼同意道，冷静地笑了笑，“听着，有些人热衷于把这家伙说得像个妖魔，但我的经验告诉我，他是个直奔主题的猎手。他会按他的计划办的。”

“那工厂就要做出牺牲？他要把我们放逐？是这个意思吗？”

又是一阵长时间的沉默，沃德想要清楚地听清来自大西洋彼岸的副总裁的回答。

“他已经关闭了彼得伯龙工厂。”科尔曼终于说话了。

沃德什么也没有说，思考着这句话。彼得伯龙曾是阿奈斯特的一家规模庞大且历史悠久的工厂。

“我会告诉你菲尔决定了什么，”科尔曼又补充着，“但他还是挺开明的。”

“是！是啊！”沃德爆发了，仍被那一天詹金森来工厂访问的懊恼经历折磨着。詹金森连珠炮似地发问着，不给你喘息的机会，要不就是表现出对所听到的内容不感兴趣。

“不，不是的，”科尔曼坚持道，“他还是很开明的。我的确见过他改变决定。他许多怪异的理论都是通过阅读大野耐一早期作品得来的，你知道，大野耐一就是那个被公认是精益这玩意儿的首创者……”

“我知道你在说谁！”

“不管怎样，菲尔认为，我们所有人一半情况下都是错的，他自己也是如此。”

“真的吗？”

“这就是为什么他如此努力地工作。他相信，证明对错唯一的途径就是实践，真金不怕火炼！在这方面他确实是个老顽固，对待每个问题都用相同的方法。笼统的概述不能使他信服，任何时候出现的任何一个与他所想相悖的

迹象，无论这个苗头是多么微小，都能让他暂停下来——他要眼见为实。”

“我不理解，”沃德低声说，“他到底开不开明？从你刚才跟我说的，我感觉他只是固执啊！”

“你要这样想，做一件天马行空、但却不见结果的事并不能打动他，他对那没兴趣。并且作为一个傲慢的军人后代，他通常觉得自己的理由比你的更能让人信服。只有在事实面前，他才会低头。我曾经见到，当他意识到工作中存在更好的解决方式或者更好的做事方法后，他彻底地改正了作为一个决策者的很多根深蒂固的错误。所以，如果你想说服他，无论什么事，不要做纸上功夫，不要去和他争论，把真实的情况直接展示给他看。”

“谢谢你的忠告，劳威尔，”沃德灰心丧气地回应道，“但我不认为这真的可行。如果他脑子里已经下定决心要关闭我的工厂，我们怎么让他收回成命呢？”

“我也不知道，孩子，”劳威尔说，“我确实不知道，对这个人我没有足够的影响力，无法左右他的决定，即使我很想帮忙。如果事情真的变得不可收拾的话，我的团队仍然会有位置留给你。我们仍然需要你。”

“劳威尔，再次感谢。你实在是太好了。但是，你知道的，克莱尔说什么也不会同意搬走的。”

“哦，对了，她怎么样啊？还有你们的儿子？”

“我们很好。查理快8个月了，谢谢你……”

“再坚持一会儿！会挺过去的。”



回想那天新总裁的工厂之行，沃德曾经是既兴奋而又不安。他打听到詹金森就像个难伺候的顾客，但又像个真正的精益英雄。工厂的工作经历已经使沃德体会到，把书本所学与一个真实的工厂结合起来，是多么的困难，因此他一直希望寻找一位生产实践中的“真正”的精益专家。因此，他与他的管理团队为接待做了精心的准备，汇报佛顿工厂实施ABS（阿奈斯特业务系统）的情况，还制作了用于展示“精益六西格玛”项目成果的幻灯片。

然而一切都是浪费。詹金森在工厂待的时间几乎不到一个小时。他从法兰克福开了一辆租来的车，在旋风般的参观之后又疾驰而去，留下沃德傻呆

呆地站在工厂的大厅里——对他来说，这种感觉就像被骇人的飓风卷过一样。他慢慢地从茫然中清醒，想要回到楼上通知他的管理团队，但是很快他又改变了他的想法。他觉得在这个时候告诉他们不合适，决定还是先将这个令人失望的消息隐瞒起来。他穿过死气沉沉的大厅和几扇重重的大门，走进车间。这一刻，他不得不承认这座工厂看起来是多么的烂，黄不拉几的墙上到处都是刮痕，脏兮兮的吊灯射出昏暗的灯光，使用多年的注塑机看起来是那么的糟糕，让人看不出来有人在这工作的迹象，并且好像从来没有工作人员进行日常的维修保养。

詹金森仿佛没看到已经准备好的成果展示。“我们去车间。”他说，根本就不按照你的安排来。沃德尴尬地打电话给助手，告知其他的部门经理不用等了，并跟着这个身材魁梧的男人走进了工作车间。

沃德又高又瘦——几乎可以称得上是“瘦骨嶙峋”了，有着一头蓬乱的黑色直发和一双帅气的蓝眼睛。詹金森看起来则更高更壮一些，这个大号的笨重男人，眼镜后面皱着个学究式的眉。讲话慢得让人不耐烦，还拖着加利福尼亚人惯有的鼻音，直让你产生想帮他快点说完的冲动。他的金发中夹着几丝银发，符合典型的北欧人的特征，粗糙的脸上甚至残留着几颗刚冒出来的青春痘。

詹金森在沃德的陪伴下慢慢地穿过工厂，时不时地停下来看看，询问一个又一个关于生产的细节问题。大多数问题沃德都答不出来。每次他建议找人来回答的时候，詹金森都会挥手拒绝，继续向前走，留下沃德尴尬得站在那儿。

“你们的销售额是2.5亿欧元是吧？”詹金森确认了一下，“换算成美元，差不多是3.6亿美元。”

“差不多，”沃德同意道，他的不安在增长，“我们的EBITDA[⊖]是4.5%，基本完成了预算目标——但我认为，这有些太低了，”他犹豫地补充着，“我们的成本……”

“告诉我，你们在客户端的PPM[⊕]怎么样？每百万件的不良品数？”

“差不多400吧，”沃德畏缩着，“我们有好几种外观部件……”

“那么内部的质量情况呢？”詹金森打断道。

⊖ 财务术语，意思是“息税前利润”。——译者注

⊕ pieces per million，百万分之一，用于描述质量水平。——译者注

“对这个，我们还没用 PPM 来计算过，”沃德回应，“我们有 3%~4% 的废品率……”

“我敢打赌，这就把你们的毛利水平打了对折——怪不得你们的财务状况如此糟糕！”

詹金森停在一台注塑机前面，看着机械手在模具中进进出出，捡起一件成品并把它丢到传送带上，有工人为工件磨去毛刺后，将它们放到客户的包装箱里。

“这是周末加班？”

“是的。我们有几台注塑机坏了，所以需要赶进度。同时，还需要生产一些本来已经决定转移到罗马尼亚工厂去生产的产品。因此，目前的情况是每周工作 7 天。”

“算了吧！”总裁不耐烦地提高了音量，伸展着手臂，像指南针似的指着注塑机那边，“看看你们这儿，有 1/3 的注塑机根本不运转！”

沃德小心谨慎地保持着他的面部表情，什么也没有说。他又能说什么呢……

“库存水平怎么样？”

“总体来说，20 天左右……”

“WIP[⊖]呢？”

“我需要核对一下，不过我感觉大概是三天吧，最多四天……”

詹金森瞪着沃德，仿佛已经将他这名工厂总经理看穿了。沃德突然意识到事情有多么严重，他的数字听起来有多么可怜，他的厂子看起来有多么肮脏、混乱。他以前总踌躇满志地认为，自己能轻松地解决任何困难，但是在这这一刻，他明白，游戏结束了——这不再是他熟悉的高级顾问模式了，不再是满足于大致正确的数字，或者一两句搪塞的话就可以打发的对象了。这个家伙以一种与沃德迥然不同的方式来审视工厂，沃德看到，这次的赌注比他猜想的高得多。

“我们在白塔尼的样板工厂，”总裁说，眼睛看着别处，“客户端的 PPM 低于 15，总库存少于 3 天，2 小时的 WIP，EBITDA 是销售额的 20%。”

“我们需要谈谈，”他补充道，“最好在你的办公室。”

⊖ work in process, 在制品库存。——译者注



“他就告诉我他要关闭工厂……”沃德轻轻地说，以至于自己都没听清。他径直奔向自己的车，没跟任何人说一句话。到家的时候，克莱尔正在给儿子洗澡。他一直喃喃自语般地讲着这次参观的事，却一直避开重点——那个老板的决策，以及它的后果。

“这是我这辈子最丢脸的一天。”沃德生气地嘟囔着，“他在工厂露面连一句‘你好’都没有，也不把我们这么多天来总结整理的成果展示放在眼里，一句话不说就自顾自地走进车间，只是站在那里随意看看。”

沃德猛喝了一大口啤酒，看起来就像是妻子把儿子查理塞进了那宽松的睡衣里一样。克莱尔用眼角的余光瞥了他一眼，猜测着到底发生了什么事。他通常都是个乐天派，不把工作或者他自己太当回事儿。她都想不到上一次见到他如此沮丧是什么时候了。

一定是发生了什么可怕的事情，但她无法确定到底是什么事。

“‘你们最近一次的客户投诉是什么？’菲尔这么问。这让我完全陷入尴尬，我无法告诉他。‘让我查一下，’我这么说的，但他只是耸了耸肩。‘你们上一次损失工时的安全事故是什么？’我同样没法回答。‘好吧，’他说，顺着注塑机的间隙继续前行，他看到第三台注塑机没有运转，旁边也没有工人。这时候，我都已经知道，可怕即将到来，我都怕了。‘为什么这台注塑机停着？是没装模具，还是坏了？’我不知道。‘这么看来，你那所谓的20台注塑机有几台运转、几台停着？’我觉得自己真是彻底的蠢货。”

“嘿，亲爱的，你是工厂总经理，你没必要知晓所有的细节，不是吗？”克莱尔边安慰，边把孩子带到起居室那边。当他们搬进这个农舍的时候，他们把墙拆掉，在这座房子的一头设计出了两个小的卧室，在另一头，设计了一个大的、开放式的起居室，还有一个美式厨房。她把孩子稳稳地放在摇篮里，然后回到沃德旁边。

“就像我说的，”他迟疑道，“这些就是我在现场所想的。我应该了解的是大局，是吧？我应该有下属知道那些细节，对吧？然而这却并不对，是吗？你一定能准确地说出上一次你的哪个骑手出了事故！天哪，你也许能告诉他那匹叫马兰妮的马在两周前扭伤了哪根脚趾头！”

“是三周前，”她心不在焉地纠正道，“而且佛莱德瑞克·海尼特在周一患

上了颈部急性肌肉抽筋。”

“看?! 你也许还可以准确地说出你的每一匹马的类型, 就现在!”

“亲爱的, 这就是我现在的事业啊。我养马, 而你经营那个工厂! 那是不一样的。”

“是吗? 这不正是问题的关键所在吗?” 沃德用一种难得一见的怀疑眼光盯着克莱尔, 问道, “你马棚里的马, 比我工厂的注塑机数量还多。我应该知道哪台开着, 哪台没有开, 以及为什么。”

“不管怎么说, 都没用了,” 沃德指出, “在车间里面把我打击了之后, 詹金森说他愿跟我单独谈谈。于是我们就去了我的办公室, 他以一个‘好消息’彻底击垮了我: 他决定要关掉这家工厂!”

“他开玩笑的吧!” 克莱尔惊讶地站起来。

“不, 他是认真的……工厂在过去三年里仅能勉强维持, 不赚不赔。”

“但是你每年都能达成预算呀!”

“是的, 但我们都知道, 预算是多么的不靠谱。他不是在责备我, 确切地说, 并没有特别责难我。他比我更明白那些数据的意义。后来他跟我说, 首先, 今年工厂销售额的预算会继续下滑, 因为发动机盖项目将会转移到罗马尼亚工厂; 其次, 明年不会再有新的项目。”

“但他们应该负责为你们工厂找出路的, 是吧?” 克莱尔听不下去了, 神情沮丧地挥了挥手臂。

“那是以前的事了,” 沃德低语道, 搓了搓脸, “詹金森的观点是, 我们工厂的成本太高了, 而且他在欧洲的生产能力过剩, 在波兰和捷克都有闲置的生产能力。不管怎样, 我们的质量和交货表现都不够好, 因此, 他不会给我们额外的资金支持来引进新产品。”

“真糟!”

“确实很糟。”沃德认同地说, 同时抱起查理。查理因为厌倦了爸爸妈妈之间严肃的谈话, 开始大哭起来。

“你不得不把这个消息转达给大伙——他就是这么跟我说的。具体有三种方案: 他知道在法国这里关闭一个工厂的复杂程度, 一种方案是, 我留下来帮他把工厂停业, 给其中的每个人找到好的出路, 这至少不是最坏的; 另一种方案是他辞了我, 再找个临时经理来。”

“你提到一共有三种方案,” 克莱尔说, 沃德这时忧郁而沉默地走来走去,

不再逗咯咯笑儿子开心了。

“是的，”沃德有些怒气地撇撇嘴，“第三种方案是，我也可以一怒辞职，领公司可怜的解雇金。”

“他真的这么说的？”

“没那么严重，他没必要这样做。但他凭什么那样打击我！这狗娘养的希望我立刻就辞职！”他爆了一句粗口。

克莱尔意识到事态的严重性，沃德的脸一会儿绝望，一会儿愤怒。他是她见过的脾气最好的男人了，有着随和的性情和她喜欢的自嘲式幽默。但现在，她看到了他黯然的眼神中流露出来的愤怒和痛苦，她打了一个冷颤，像冰冷的锥子刺穿了脊椎。

“当他刚接手当总裁的时候，你不是还觉得他很不错吗？”

“那说明不了问题，”他闷闷地说，把儿子递给了妻子，穿过起居室去了厨房。

她听到他重重地摔上冰箱门，翻箱倒柜地找酒瓶起子——这完全不是他的风格。她才是那个会突然间勃然大怒的人，会找茬儿，会抱怨和埋怨……用他的话讲，挺法国派的。看到他如此难过，她也被感染了。

沃德终于把瓶盖打开，继续沉默不语。说实话，当阿奈斯特公司决定甩掉那个逐步失去市场、被普遍认为是快要垮掉了的汽车业务部门的时候，詹金森的到来被看作救世主出现。詹金森来的时候是被光环照耀着的。沃德还记得那些邮件里互相传阅的、印着詹金森照片作为封面的《福布斯》杂志的PDF版，还有那个标题《精益管理者》。因为他曾经使一家电力设备公司起死回生，7年内扩展市场份额达10倍之多，这家伙便被称道不已。一些学者甚至因此写了一本关于“精益”变革的书。那种书沃德是从来不会费心去查阅的，但书的主旨他还有些印象，似乎书中提到精益是“一切都与人相关”。对，真有道理！

事已至此，沃德觉得自己就像傻瓜一样，没有预见事情会发展到这一步。他最先不是从公司的决策委员会上，而是从报刊上听说奈普拉斯汽车零部件公司成立的。那个时候，查理刚刚出生，沃德根本就没注意、也没留心其他事。起初，欧洲这边的生产运营也没有什么变化。这笔买卖是与一个叫尤尼宛的小型私募股权投资公司成交的，这家公司以超乎想象的低价抢到了这个项目。迫于华尔街的压力，阿奈斯特的高管们决定专注于高利润的业务，

因此决定甩掉汽车业务部门。据传，詹金森是被钦定的总裁，因为他曾经力挽狂澜的经历，还有他乐意把自己不少的钱都投进去，并占了20%的股份。

连着几个月过去了，没有听说詹金森采取什么行动，生产运作与公司经营也在照常进行——没有变坏，但确实也没有变好。沃德继续顽强地在那些不可理喻的客户、不争气的供应商，以及公司没完没了的报表纠缠中挣扎。他曾经申请投入一些资金，对工厂里那些年久失修的注塑机进行必要的维修，而现在他几乎已经放弃了希望。因为在过去三年里，汽车业务部门的利润已经被逐渐消化光了，公司掀起了一波又一波的节省开销或者降低成本的风潮。

后来，詹金森出人意料地做出三大战略性决定，一石激起千层浪！首先，他卖掉了位于墨西哥的图拉卡工厂，那在过去曾是最值得炫耀的工厂。因为这件事，沃德曾经怒火中烧。这个工厂给美国的汽车制造商供应SUV保险杠，业务赢利良好，被认为是公司为数不多的金牛项目；其次，他关掉了美国四家工厂的其中一个，并宣布了另外两家的合并，企图在年底之前使北美的工厂数量减半。纵然远离改革一线，但沃德还是大惑不解，并为此捏着一把汗；紧接着，詹金森又采取了第三步举措：卖掉了坐落在美国密歇根州安娜堡市的公司总部和工程中心，把所有这些职能都下放到了工厂！

通过这些措施，欧洲的势力得以保留，汇报关系保持不变。在留在阿奈斯特的时候，汽车业务部门就已经被按照产品线重组，将塑料发动机部件生产部门（佛顿工厂的业务），和诸如保险杠的外饰部件生产部门，以及一个专门生产仪表盘及其所涉及的小部件的第三生产部门分离开来。可以肯定的是，美国那边的许多高层管理人员都因詹金森的决策而离开了，尽管其中沃德本人认识的人很少。而且，自从当上工厂总经理之后，他就坚持管好自己分内的事就好，不去参与到公司政治的斗争里面。而现在，他开始后悔了。战火终于还是烧到了欧洲，而他本人，恰恰就是首当其冲的受害者！

奈普拉斯成立之后，沃德也见到过詹金森几次。最开始，詹金森例行公事地参观了所有的设施，并且总是被一群管理人员陪伴着。他的大块头、褪色的T恤、斜纹棉布裤、绅士的举止，与那些滔滔不绝、西装笔挺的管理人员形成了鲜明对比。他们不停地对詹金森讲这些部件是怎么装在车上的，就好像在对他讲汽车的“汽”字怎么写。大家都认为，这个书呆子打扮、来自小电器公司的家伙怎么可能熟知汽车行业的生产呢？而当詹金森在劳得达勒堡向所有的高层主管们宣布那些出乎意料的改革方案，引起公司上下轩然大

波的时候，沃德感到他曾瞥了自己一眼。詹金森以新来的总裁的身份做了自我介绍，随后进行了关于“以人为本”“质量第一”等内容的枯燥演讲。仅此而已。

当第一记重弹的炮灰在美国那边还没完全消散的时候，詹金森又抛出了第二记重弹。项目经理们要向负责工程部门的副总裁汇报工作，而不再向销售副总裁汇报，对于销售驱动的公司来说，这可是真正的改革。除此之外，他对生产部门的组织方式也进行了改革，让规模较小的工厂向区域总经理们汇报，而区域总经理基本上是那些规模较大的工厂的总经理，而财务和行政管理的职能也坚持区域式管理，这就意味着，佛顿工厂在大多数的公司管理职能上仍然依附于纽霍夫工厂。

唯一让这一切变得令人费解的是，尽管纽霍夫工厂的总经理克洛泽·贝克梅耶变成了沃德的直接上司，但詹金森自己将直接掌握工厂的运营。这位总裁解释说他会经常到各工厂视察的，事实上他的确也是这么做的，并在隔周的周五早上就与工厂总经理们通了电话。那时，沃德还屏着呼吸说，“我热切盼望您的到来啊。”

现在，沃德自责没有预料到，詹金森来欧洲打算要做的，就是曾在美国做过的事。这样的心情下，连他最喜爱的克罗娜啤酒，味道尝起来都变成苦涩的了。

注塑机产能过剩一直以来就是运营中的大问题，但是之前，公司的最高管理层里没有人愿意面对这个难题，现在，终于有人要解决这个问题了。



“到这来吧，”克莱尔说，倒了一杯香槟酒，递给他，他正目光呆滞地站着。

“查理刚睡着，我们要小点儿声。”

“我们有什么要庆祝的吗？”沃德苦笑着问道。

“我不知道啊，”她强装欢笑地说，“不可以吗？”

“他的意思就是说，佛顿工厂即将成为历史了。”

她耸耸肩，与他碰了下杯，直视着他的眼睛。“你知道的，我父亲总是强调，你从摔倒的地方爬起来得越快，你的伤痛就减轻得越快——恐惧也是如此。‘如果你还能讲话，你就还能骑马’，他就是这么说的。”

“管他呢，”他屈服了，“你是对的，我去生个火，然后我们喝酒，就咱俩。”
“好主意！”

沃德小心翼翼地把几片薪柴放进已经有年头了的壁炉里，用火柴点着。火焰燃烧起来，劈啪作响。几分钟之后，炉边就暖洋洋的了。克莱尔关上灯，点燃了放在壁炉架上的一排橙色的蜡烛。

沃德可不傻，在摇曳的火光中，他能看出她假装的笑容背后的忧郁。自从他们买了这座破旧的农舍以及周边的马棚以来，他们的钱就源源不断地投在房舍维修上。他们把那些已经荒置的房间收拾成了卧室和客房。如果没有他的一份收入，估计就不可能实现把这个地方变美丽的梦想了。

“你会找到另一份工作的，等着瞧！我们会没事的。”

他表情沉重，又喝了一大口，品着它的滋味。他想到住在香槟地区的这种生活，如果在别的地方的话，可能连维持一半的生活水平都不够。酒的余味将之前的思绪拉了回来，他整个晚上所压抑的愤怒与沮丧终于掺杂在一起爆发了，纠结在了一种鲁莽的矛盾之中。这还仅仅是给他和家人带来的物质上的损失，想想整个工厂里的每个人，他们都可能面临找不到工作的窘境。他从来没有因为工作而感到如此羞愧。而此刻，他的骄傲、他的自信，都被这可恶的事实扼杀了，他本应做得更好的。詹金森简直就是杀手！

但是，沃德不得不承认，他的老板也没做错什么。工厂本来就亏损，还有太多的交货和质量方面的问题，过去也只不过是勉强撑着不倒闭。他曾经一直觉得自己挺幸运的，每次都能化险为夷，坚持下来。现在，他的运气用完了，要面对挫折了。

“我不打算让工厂关闭。”他对克莱尔说，以一种异常自信的口吻。

“你是什么意思？”她很明显有些疑惑，“你能干什么呢？”

“我现在还不确定，”他承认道，“但是，首先我可以试着与那个家伙讲讲道理，毕竟在法国关闭一家工厂不是件容易的事，在他的日程表上肯定也占重要位置。起码，我可以争取一些时间。”

“我这么打算，”他坚决地说，卷起毯子，好让头枕在他妻子的腿上，“他明天去纽霍夫工厂，我也开车到法兰克福去，跟他谈一谈。就这么定了！”



当沃德踏入纽霍夫工厂的大厅，他惭愧了，这才是名副其实的工厂啊！在宽敞的接待处，整齐的玻璃展台里展示着产品，在恰到好处的灯光照耀下，装着保险杠和仪表盘的轿车模型熠熠生辉。两位穿着制服的、漂亮的德国小姐甜甜地笑着，仿佛在告诉他正在帮他联系工厂的管理人员。许多佛顿工厂很早以前就做过的成本节约项目在这里依然被展出。访客们需要自己签名，打电话到厂里请里面的人出来接。

与他一贯的良好判断力相反的是，沃德感到有些迷茫。开了三个小时车后，他感觉不大舒服，尤其是迎着瓢泼大雨，在德国的高速公路上以赛车般的速度前进，他多少有些不自在。现在，他有足够的时间去想出办法，掩饰自己的不请自到。坐在接待室宽敞而舒适的沙发里，沃德觉得自己越来越渺小，他希望没人看出他的底气不足。

“沃德先生，”其中一位小姐突然说，“阿克曼先生马上过来接您。”

不安的情绪一下没了。汉斯·阿克曼是这间工厂的持续改善专员，他们一起参加过“精益/六西格玛”的培训课。那是个长着络腮胡子的高大小伙，是从模具维护技术员的岗位被提拔到现在的职位的。他早就放弃在纽霍夫开展新的精益项目，但是，他的确曾教给沃德许多关于模具的知识。

“安迪！见到你真是太高兴了！”阿克曼咧嘴笑着，活力四射地挥挥手，“他们刚走，到涂装车间去了。”

纽霍夫工厂的规模是佛顿工厂的三倍。它过去就是阿奈斯特的欧洲地区管理中心，公司在欧洲的大部分工程师都在这里上班，而且每个业务分部都有管理人员。由于詹金森对区域管理组织架构进行了些改革，所以沃德很想知道纽霍夫的现状如何。刚刚看到的这些，让沃德觉得纽霍夫工厂很因循守旧，所以他猜想丰田的理论还没有在这里贯彻下去。他只知道，这里主要生产保险杠和仪表板。在欧洲，其他的发动机配件基本都是在波兰的瓦克劳工厂，或者捷克工厂生产的。纽霍夫工厂这里什么都大一号：大的注塑机车间，大的装配车间，当然还有作为工厂骄傲的大型涂装车间。

“还顺利吗？”沃德小心地试探着。

“真是一场血雨腥风啊！”这个大个子男人坦诚地说，用了个不合时宜的比喻，“我们刚才花了至少两个小时，计算真实的准时交货率。”

“我能理解你的感受，”沃德同意道，“我昨天刚经历过类似的过程。”

“根据MRP里的数据，物流部门的准时交货率是98%。但是不清楚这指的是每天、每周还是每月对应的订单准时交货率，还有是否算上与客户沟通后延期交货等各种情况。”

“情况与我们很相似啊！”

“然后，詹金森让我们逐个列出昨天的27车货，并详细地分析每车货的顾客订单。接着他让我们比较卡车上所运货物的实际数据，与每车上客户实际要求的发货数据，不许多，也不许少。”

“怎么样？”

“27个里面只有4个，”阿克曼会心一笑，“还有15%的准时交货率。他让卡斯纳，我们的物流经理，在白板上把字写得大大的15%。他还问我们今天期望怎样的准时交货率！有多少车货能刚好满足客户的订单要求呢？贝克梅耶看起来像是被打了一拳。”阿克曼补充道。他当初被提到这个CIO的位置上，仅仅是因为公司要求每个工厂都要有持续改善办公室，很明显纽霍夫的人都对此不感兴趣。阿克曼刚上任的时候热情高涨，渐渐地他发现自己走进了死胡同。面对那么多阿奈斯特业务系统——就是所谓的“精益”项目——要求的各种报表，他痛苦得想辞职，但是实际上这些表格大部分在车间都被弃置不用。

沃德猜想，如果贝克梅耶遭到了詹金森和自己在佛顿工厂一样的对待，是否会爆发。贝克梅耶一直被认为是能力很强的管理者，虽然他的高傲气焰不怎么招人喜欢，但沃德不得不承认自己对贝克梅耶还有些欣赏。而且他蓦然发现，贝克梅耶的高傲用来对付詹金森倒是不错的选择。

尽管如此，沃德面对人家的生产运营系统还是相当惭愧。他嫉妒这里的整洁，按颜色区分的工作区，各种清晰的标识。相比那些他在佛顿工厂所努力做的“精益”，人家做得好很多。阿奈斯特官方的精益“路线图”贴在走廊里，就像巨大的展板上显示着紧急指示。当他们走过注塑成形车间，沃德闻到了熟悉的塑料焦味儿，惊异地看着人家的生产保险杠和仪表板的巨型注塑机。他不得不承认，只看了一眼，就能看出人家的机器保养和5S比他的好很多——没有润滑油和污水的泄露——不像他厂里，都快成小池塘了。另一方面，自从昨天受挫之后，他现在看到了差距，认识到过多的工人在注塑机旁边闲逛、搬运设备以及站着发呆是很大的浪费，看似忙碌，实际做着非增值

的工作。

他们穿上特殊的工作服进入涂装中心。涂装车间像放在工厂中央的巨大的白色箱子，周围是满架的五颜六色的闪着光的保险杠等装配部件。涂装中心维持着适当的正气压从而使灰尘不落下，灰尘是涂装车间的大敌之一——每个混在油漆里的细小灰尘颗粒都可能引起成品上的质量瑕疵。作为以前阿奈斯特为高端轿车提供特制配件策略的一部分，也为迎合德国高性能汽车的要求，保证质量是这家工厂最根本的要求。事实证明，如何保证质量现在仍是需要讨论的问题。

沃德和阿克曼在涂装中心的尽头追上了那一小队人马。那里有平缓移动的传送带，工人们把涂过漆的保险杠从传送带的钩子上摘下来，把不良品放在返工区，把合格品放到待组装的架子上。再次检查合格之后，不同的合格品会在不同的装配区域组装，然后被存放在像超市一样的巨大货架上，按序列标识，工人再从货架取走订单要求的成品送到客户那里。

克洛泽·贝克梅耶严肃地站在那儿，脸色铁青。他身边还有一群助手和经理人员，这之中沃德认识好几个。沃德从他们的肢体语言中可以读出：詹金森的气焰打败了他们所有人，他们全都蔫了，就像被暴风雨卷过的树林。

“你的意思是，你不能算出部件第一次通过涂装工序的合格率？”詹金森慢条斯理地问。

“我不是这个意思，”贝克梅耶迅速地回应，“所有的数据都在电脑里，就像我刚才说的，我们应该找来涂装部的技术专家，他可以准确地回答你的问题。”

“我对电脑里的东西不感兴趣，对技术专家说的也不感兴趣，”詹金森说，带着因为隆重接待才表现出来的勉强的耐心口吻，“我想尽量弄清楚工人在实际加工过程中是否知道，他们所生产的到底是合格品还是不良品。看看，你们有多少返工啊，甚至没有人数过。工人们真的知道他们在为客户生产合格产品方面到底干得多好吗？”

“詹金森先生，”这位德国经理明显已经有些愤怒了，他说，“这些就是返工工人，他们有必要知道一个机器人化的涂装工厂的运营管理吗？不管怎么说，”他补充道，尽量克制着自己不发作，“我们的质量是无懈可击的！”

沃德注意到，詹金森在紧张时有一个不经意的小动作，就是把快要从他的鼻子上滑下来的眼镜用食指推上去，这个小动作在他听贝克梅耶说话的时候

候已经做了好几次了。他皱皱眉，睁大眼睛站在那里，就好似之前不认识眼前这个人一样。整个人群都清楚地感受到他们两个人之间紧张气氛的升级，工人也不再是时不时地瞟他们，有些工人干脆停下来，注视着这次针锋相对的争论。



“首先，”詹金森打破沉默，“你的质量并不是无懈可击。你最近查过你的客户投诉记录吗？”

“那是不可能实现的期望，”贝克梅耶暴躁地说，“他们是德国人，他们的标准是世界上最高的！”

“也许可能，我已经花了几个小时听你的销售经理抱怨，他们尝试提高价格或者扩展新客户有多么困难，而提到的主要原因里面，第一个正是你糟糕的质量问题。克洛泽，有时候你应该尝试一下，事实上，我强烈建议……”他加了个长长的停顿以示强调，“你应该亲自拜访每一个有质量投诉报告的客户。”

“第二，”他尽量语气温和地说，“你的质量等级确实比公司其他工厂高。好很多，我要表扬你这一点。但是你必须看到，这种质量好的代价是昂贵的返工。看看你身后。”

詹金森示意每个人向后转。

“别看我，看看他们在做什么。返工，返工，还是返工。你们的质量是花费了大量的检查和返工得来的。我付不起这样的花销，你们更付不起。公司就因为这样的浪费濒临倒闭啦！”

与其他人不同，贝克梅耶没有转过身，站在原地盯着詹金森看。想想自己工厂里那可怜的质量等级，沃德恨不得找个地缝钻进去。同时，虽然有点罪恶感，但他还是不能抑制自己因贝克梅耶的遭遇而窃喜，尤其是昨天被打击之后，想到这里他的心理突然变得平衡了。

“詹金森先生，”贝克梅耶恶狠狠地说，“如果你想侮辱我，我希望你能有礼貌地在私底下告诉我，而不是当着我的员工。”

“克洛泽，这不是侮辱，”总裁回击道，“这是事实。我希望这间工厂以及整个公司都能像一个团队一样地工作。我们要一起面对困难，还要一起解决它。谁不愿意这么做请立刻离开，”他补充了一句，挑衅地看着在场的每个

人，仿佛希望看到辞呈。有那么一瞬间，沃德产生了疯狂的念头：跟着贝克梅耶一起辞职算了。但是，当然，他们连大气都不敢出。

“那么，让我来明确一下概念，”詹金森继续说道，“我们的目标就是赢利，通过给客户他们想要的部件，并按时、保质保量来获取利润。当我们的部件不能使他们满意，就等于我们给他们发电子邮件，告诉他们去买别人的吧。当我们运到客户手上的部件他们能用，并且这个部件在生产过程中没有刹过车，换句话说就是一次成功，我们才能赚到钱。这就是我们挣钱的方式，并且只能这样。如果部件需要返工或者重新包装，我们就亏了！这样够明确了吗？在公司里，无论是总裁还是门卫，都必须在脑子里有这样一个简单的共识：我们靠产品准确地一次通过来挣钱！我们还要把我们的……客户……放在……第一位。”

“这里我提到的客户指的是生产流程中的下一道工序，”在一阵沉默后，他继续说，“并不是最终的客户，这应该成为所有人的共识。无论如何，客户优先于工作纪律、工作条例和系统。我希望我们每一个工序组都追踪自己的准时交货率和废品率，然后与下一道工序讨论。我们必须了解下一道工序需要我们做什么，他们才能圆满地完成好他们的工作：我们必须像团队一样地工作，不管来自什么部门或者什么工序。只有公司里的每个人都这么做，我们最终的客户才能满意，我们才有机会翻盘！没有‘如果’或者‘但是’，没有任何理由和借口！”

沃德以前从来没听到过詹金森进行这么长时间的演讲，这也让他有时间从这个角度去反思佛顿工厂的生产运营问题。

“现在，”这个高个子的美国佬深吸了一口气，继续说道，一边摘下眼镜用小手帕擦拭着，“如果大家都清楚了，我愿意与工人一起，为大家展示一下为什么我们必须搞清楚它。让我们一起回到涂装中心那儿。”

这一小队人马跟着他穿过了隔压门，在正大气压的涂装区，身着白大褂的工人正在检查和清理黑色的塑料保险杠，然后把它们放到传送带上，而传送带会把这些塑料保险杠运到自动涂装的工序位置。对沃德来说，涂装车间就像007电影里的场面，技术员都穿着实验室的衣服，在白色光洁的屋子里，在灯光下不声不响地干活。

他们这伙人爬上一个窄窄的梯子，排成单行走过狭窄的走廊，透过大的玻璃窗看到由齿轮传动的机械手把工件抓起放到传送带上。再下一个楼梯，

从机械手的另一边，他们就进入了混合涂料的房间，突然间，强烈的化学气味扑面而来。

“我在想他要说什么，”汉斯·阿克曼帮沃德打开门，并低声耳语道，“我们刚才到过这儿，但是他什么都没说。”

在涂装区，从机械手喷出的涂料交织成网。到处都有残留的、干了的油漆，但这相对于沃德的厂子来说，已经非常整洁，设备也保养得很不错。詹金森径直走向排列着油漆罐子的货架，有一个工人正忙着把更多的油漆罐子从小运货车上搬到架子上。

当这伙人都聚集在货架周围的时候，詹金森故意用手指从油漆罐子的盖儿上一划，灰尘被刮走的地方留下一条干净的印子。

没有人对这个很明显的问题进行评论，詹金森请在场的德国人去叫一个工人来演示一下他是怎么开罐子的。在漫长的解释之后，困惑的工人终于明白他要干嘛了。他拿起螺丝起子，打开旁边的罐子。

“停！”詹金森在动作做了一半的时候发出命令，工人僵在那儿，像个在玩木头人游戏的孩子。这时候每个人都清楚地看到了开罐子的过程是怎样的，他快速地让盖子倾斜在罐中的油漆上。詹金森用手指轻轻加了点力，盖子上的灰尘就直接掉进油漆里。沃德发誓他感觉到了这些人底气不足，因为大家都知道，每粒灰尘都可能成为油漆中的颗粒，导致工件返工。

“让我们再去看看你们存放油漆罐的地方吧！”他命令着。



正如所料，油漆罐井然有序地摆在外购物料仓库的货架上，从高处的窗口投下来的阳光里，可以看到灰尘颗粒在空气中懒懒散散地漂浮着。

“这就是结果，”詹金森讲道，“就是这道工序引起的返工！我们希望的是基于受控流程的好结果，因为它们是可重复的。基于非受控流程的坏结果表明我们不够专业，而基于非受控流程的好结果，”他难得地笑着补充道，“只能说明我们运气很好。在汽车制造业，运气在很久以前管用。而现在，在受控流程中出现了坏结果只能说明我们的无知，我们不能妄想因循守旧的同时，还能得到新的好结果！”

“现在，我知道公司在传统意义上只关心财务上的成果，不管这个成果是

怎么得来的。有成果就有奖金，对吧？但是在这儿，在厂子里，你们只关心通过自动设备、传送带还有其他的工具来控制流程。对吧？”

纽霍夫的团队成员换上了不安的神情，思考为什么会这样。

“我所希望的是，”他认真地解释说，“每个员工都明白结果与过程之间的联系。你们也许坚信，只有涂装专家才能改进涂装质量，如果他们不能，那就没人可以。但是我要告诉你，只有每天在这里生活、工作的工人，才能完全理解这些工序。”

“只要你问对了问题，任何一个工人都会告诉你油漆罐盖子上的灰尘是潜在的污染源。”詹金森说，“因此，我所希望的是，管理层的人能与涂装工程师还有工人一起解决问题，一次涂装合格。只有这样，我们才能满足客户，并且创造利润！”

当这队人马在等待最后的汇报时，宽敞的会议室里死一般的寂静。没人碰过的咖啡和甜点仍然放在漆木会议桌的中央。沃德热切渴望喝杯咖啡，因为他出来得太早了，但是他不愿意破坏这帮德国人不成文的规矩。

“人力资源经理在哪？”詹金森走进会议室，“没有人力资源部的加入，我们从何改进呐？”人们面面相觑，揣测着人力资源部能对刚才的情况有什么作为。最后还是阿克曼拿起电话，叫来了人力资源经理。大家都在等他。詹金森舒服地坐在一把皮革椅上，揉了揉眼睛，而贝克梅耶则倔强地盯着窗外远处的小山。

人力资源经理终于来了，这个长得像老鼠的男人一脸的惊愕。他进入房间好像是分步进行的，先是头——仿佛在确认他是否真的被叫到这里，然后是迟疑的躯干，最后才拖着他的整个身体进了会议室。他在总经理旁边的座位坐下了。詹金森点头示意，清了清嗓子，对着坐得离抛光桌面尽可能远的人们开始发言。

“三件事，”他娓娓道来，一边直视着贝克梅耶，完全忽视其他人，“第一，我想从人力资源部门得到工厂人因工程评估报告。我注意到工厂里的职工岁数都不小了，而这里有许多大而重的部件搬运，即使有传送带，这与其他问题有关，我们稍后还会谈到。这份评估报告要赶快做，我希望月底之前我本人能够看到报告。另外，既然现在工厂由我直接负责，我要求所有的工时损

失事故要在发生后的 24 小时内汇报给我。这事没什么可商量的！”

沃德不由自己地点头，詹金森在佛顿工厂有同样的要求，尽管佛顿的工人总体看起来比纽霍夫这几年来好多。

“第二，立即停止实施新的 MRP 系统。”

“你不是说……” 其中一个高级管理人员嘟囔着。

“我就是这个意思。听好了，是停止实施。打发那些顾问回家，不要为此再多付一分钱！”

“但是我们签的合同怎么办？已经付出去的成本怎么办……”

“银行的门关上了，现在没钱支付 IT 投资了。所以你就撕毁合同，损失的成本就记到账上吧！明白吗？”

“詹金森先生，” 制造部经理坚持道，看起来有些疑惑并且有些生气，“目前的系统有许多毛病，我们需要升级后的版本。”

“正是如此！你们必须学会自己解决问题，而不是依赖电脑。它不能解决实质问题。有些部件的制造你们做得已经很好了，保持下去。学着解决自己的问题。不管怎么说，这个决策已经在全公司范围里定了，所以同样地，没有可以商量的余地。”

沃德感到一种压迫性的沉默。

“第三，为保障客户满意，在质量问题上投入的额外资金太多了，必须根除。首先，我要求你裁掉质量部门 1/3 的人员。”

这句话引起了一阵骚动，沃德甚至怀疑自己听错了。

“没错，我想让你们精简质量部，同时降低质量差错率。”

“不可能！” 贝克梅耶大吼出一句德语。

“有可能，” 詹金森平静地回应道，“我刚才在提到客户预期的时候已经听你讲过一次不可能了。在这儿我们不能断言到底可能不可能，我们只有尽力追求这个目标。如果你们做不到，我会找其他人来的。我刚刚提到过，用老套的方法却想得到好的结果是不现实的。公司需要从根本上既提高质量又降低成本的方法，因此，我不会采用当前的方案。我想很清楚地看到，将质量的责任从质量部门转到生产部门。”

生产经理瘦瘦的，紧张兮兮的样子，光头，戴着耳钉，看起来很潮。他张了张嘴，什么也没有说，脸色苍白。奇怪的是，阿克曼向沃德狡黠地使了个眼色——也许他看错了。至少对某些人来说是个好消息。沃德想到那些持

续改善专员，以前一直在将要被解雇的压力中“改进”，一方面受到来自生产经理的阻扰，另一方面他们的支持职能并没有受到关注。今天的裁决，对他们来说算是有了出头之日。

“生产直接对产品质量的好坏负责，”詹金森再次重申，“我并不是对你们任何的质量程序或者质量管理体系有何批评意见。改进与否完全取决于你们自己，但是我希望每位生产区域里的经理都能回答出你们的质量情况，而不是由别人来答！”

“你说说看！”生产经理怒目咆哮着，“我们能怎么做？你告诉我们啊？你刚说完客户至上，现在又要我们裁减质量部门！那你到底要我们怎么做？”

“用红箱子，”詹金森平静地回答，“或者红色货架。每个生产单元都要设有一个放不良品的地方。然后你们要分析一下不符合要求的部分。首先，我建议你们建立起一个质量任务团队，包括生产经理、工程部经理还有其他任何你认为相关的人。走遍每一个红箱子，你们就知道问题到底出在哪里了。这并不困难，但需要有组织并且有决心，而且要自始至终。

“什么？红箱子！”生产经理以嘲笑的口吻说，做了个愤怒的手势。随后他紧抱双臂，皱着眉头盯着桌子，不再抬头。

“无论如何，”詹金森不紧不慢地说，“让我讲得更明确一些：生产要对质量负责，你必须从质量部门把人头减出来，减少我们工厂的开支。补充一下，我希望你能聪明地进行这项工作。”

詹金森把话题又拽回到人力资源经理这儿，继续无情地讲下去。

“我希望人力资源部能在下周一之前把你们这里真正的质量专家的名单交给我。这些人要能区分合格品与不良品，并且知道工序中的哪个环节造成了不良品，哪怕他们岁数很大，甚至是快领退休金的人。人力资源经理要向我汇报这些人会留下来，而不是被辞掉。我再强调一遍：质量部要裁掉1/3，但是真正的专家必须留下。其他的，谁去谁留你们自己做主。换句话说，你们可以在内部进行改组，但我要的是减少人头。还有问题吗？”

会议室中的紧张气氛太压抑了，对比现在的情形，被告知要关闭工厂看起来并不是最难的，想到这里，沃德不禁苦笑两声——这里才算是真正的艰难。沉默继续着，詹金森逐个盯着在场的人看，加重了这种紧张的气氛。

“有时间限制吗？”贝克梅耶终于简要地问道，可以看出他在极力压抑着自己的愤怒。

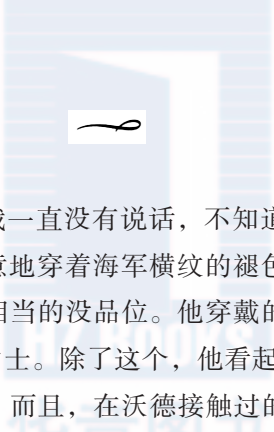
“人因工程评估报告和停止 IT 开发的任务现在就去做，”詹金森语气平淡，“在下面两周里，我会检查你们关于如何缩减质量部门的方案。对于实际的实施情况，则没有期限——当你们有了工作计划，我们会再讨论的。”

“先生们，你们或多或少都与改善的要求有关，”他站了起来，总结道，“如果你们有任何问题，直接发邮件给我。记住，每两周我们要通话一次讨论相关问题。事实上，我过些天还会再来的。谢谢你们的招待，祝好运！”

“安迪，”他转向沃德，在这儿第一次跟他打招呼，“你开车来的？”

沃德默默地点点头，骂自己竟然没出息地感到恐惧。我应该敬个礼，再喊一声“长官”——他自我挖苦。

“你愿意待会儿送我去飞机场吗？我订了今晚回去的票，我们可以在路上谈谈。”



去法兰克福的路上，总裁一直没有说话，不知道在想些什么。詹金森看起来一点都不像有钱人，随意地穿着海军横纹的褪色牛仔 T 恤，配米黄色斜纹棉布裤子，在沃德看来是相当的没品位。他穿戴的唯一看起来值钱的东西就是他手腕上那块炫目的劳力士。除了这个，他看起来更像是典型的工程师，古板地把笔别在上衣口袋上。而且，在沃德接触过的美国人里，像他这样的相当少见。这时他显出一副筋疲力尽的样子，估计是时差没倒过来。

雨已经停了，天气还是潮湿阴沉，路依旧湿滑，沃德也只能专心开车，无暇分神。机场越来越近，他越来越紧张，他试着鼓起勇气去面对詹金森，但仍然没有勇气开口打破尴尬的沉默。

最终还是詹金森开了口，低声说：“为什么这么难？”

“你可以试着做更多的解释！”沃德冲动地回答。

“你这么认为？”詹金森问，在后排伸了个懒腰，“也许吧！这对我来说从来就不擅长啊。对我来说，好像我一直在重复地做着相同的事：不停地解释、不停地讲道理。而我解释得越多，他们却越能找到不做的理由。”

“有可能是你说的和他们期望听到的不一样……”

“那又怎样？”詹金森笑呵呵地问，“客户至上，准时交货，降低成本，与手下人一起工作，培养他们解决问题的能力。这些话听起来太简单了，跟你

预想的不一样，是吧？”

“你知道我的意思，”沃德说得更加谨慎，“就是我非常希望你带着几个精益专家来，做价值流图析、改进流动^㉑等。然而你却用质量问题给了我们当头一棒。我并不是说你不对，而是太让人郁闷了。”

“精益、精益、精益，”詹金森喃喃说道，“精益到底是什么鬼东西？！就我所知，丰田如果仅仅依靠改进流动和降低成本是不可能成就今天的辉煌的。它们制造了客户想买的汽车，这才是硬道理，因为它们的车更好、更快、更物美价廉。精益的第一原则就是让客户满意，然后才是消灭浪费。不管怎样，实现它的唯一途径就是培养人才。”

“客户满意、消灭浪费、培养人才，”沃德重复着，“我记住了，那么流动呢？”

“哦，别误解我的意思，流动也是很重要的。实施均衡化^㉒，如果不能实现连续流就用拉动^㉓。当然这仅仅是些技术，是用来找出问题的途径而已，没别的。最根本的还是态度，大家必须把客户放在第一位。他们要善于运用人才，也必须理解所做一切的终极目标是产品——客户愿意买的产品。这就要求我们的产品能为客户解决问题，而不是制造麻烦。如果我们想要客户付钱给我们的话，我们就要不断地持续降低不必要的成本。为此，我们需要人来做这一切。”

“你的意思是，需要人来改进产品，解决客户的问题？”

“是的，在制造产品之前先培养人。这就是问题的实质，但却很难做到。”

“让那些员工回家，你是认真的吗？”沃德想了想，说道。

“通常来说是认真的，”詹金森回答，疲倦地搓搓脸，“但你具体指的是哪些员工？”

“把他们的质量部精简掉 1/3，却把快退休的留下来，如果你不介意我这么说的话，这看起来太……激进了。”

詹金森没有立即回答，过了一会儿，沃德觉得自己太冒失了。当他差点儿错过法兰克福机场出口的时候，他心里诅咒了一句。

㉑ 流动，flow，精益术语，指生产过程中的物料流动，也指信息处理过程中的信息流动，基本原则之一是，流动得越好，浪费就越少。——译者注

㉒ 均衡化，levelling, heijunka，精益术语，指任务较平均、稳定地下达，避免生产或其他工作的负荷过度波动。——译者注

㉓ 拉动 (pull)，精益术语，指上游工序根据下游工序的需要生产。——译者注

“许多年以前，”他的乘客终于开口了，“我参观过丰田在加拿大安大略州的坎布里奇工厂，没什么特别的，就是参观工厂。他们让我们一帮人坐上小火车，类似于主题公园里的那种小火车，给我们一次奇妙的工厂之旅。显然，这里跟别的汽车工厂没什么区别，与丰田的其他工厂更是大同小异，所以原本没期望看到什么新鲜的。但是我发现了一个问题。”

“你看啊，这家工厂生产丰田高端的奢侈品牌轿车——雷克萨斯。据说，只有在日本的工厂有足够严格的纪律、足够苛刻的要求，能满足雷克萨斯的高标准。那么我就想，这儿的工厂有什么特殊的地方让他们能有资格生产丰田要求最高的产品呢？”

“于是，参观的最后，我问了他们。带领我们参观的并不是高级管理人员，而是退休职工，他们负责讲解和日常维护。但是他们的回答让我感到震惊。”

“答案是，班组成员和班组长的持续改善方法，他们这么说的。他们相信，丰田之所以选择该厂来生产最高水平的车型，是因为他们的工人解决了很多实际问题！在我的制造行业的生涯中，我从来没听到过这种说法。不是因为高级工程师，不是因为新设备，不是因为良好的管理，它得到了如此高端产品竟是因为工人的持续改善活动。核心的思想就是，为制造公司要求最高的产品，需要工人们坚持寻找许多小的改进机会，也就是说把问题找出来，并找到办法解决。”

“从这个角度来讲，这是众人所知的常识，”沃德同意道，“要求最高的产品一定是给那些有能力解决所有细节问题的人。该死，我希望有人对我自己的工厂讲这个故事。”

“常识，确实啊，”詹金森说，一脸古怪表情，仿佛在自言自语，“不幸的是，并不为众人所知。你看，我当时就不知道它是否正确，我无法想象丰田的高管们是如何把这个理念推广下去，但那些工人看起来显然很信服。于是我问他们如何办到。他们是如何开展这些改善[⊖]活动的呢？”

“嗯？”

“归功于班组长[⊗]和现场主管[⊕]们的努力，每个班组长管理一个小团队，由

⊖ 改善，日文 Kaizen，持续改善。——译者注

⊗ 班组长，英文原文为 team leader，直译为团队领导者，是丰田对第一线管理人员的称呼，每名团队领导者领导 5~7 名团队成员（即工人）。——译者注

⊕ 现场主管，supervisor，在丰田管理层级里，是仅比班组长高的级别。——译者注

5~7名成员（工人）组成，每名现场主管领导几个小团队，大约有25名成员，班组长和现场主管们的职责就是保障改善活动的实施。他们说，‘我们就是为解决问题而组织起来的’。”

“这使我豁然开朗，你看，作为管理人员，这才是我们要做的。我们需要了解如何组织和领导我们的团队。”

“对的，”沃德点点头，暗自怀疑自己是否具有那样的组织领导能力。

“然而我们的理解仅限于组织工人去生产，”詹金森说，“把产品运送出门，或者提供服务。用最少的资源，有清楚的工作说明，建立整体的系统，付诸实施。丰田确实在做一些非常不同的事情：它的组织就是为了解决问题。想想吧，你的工厂里解决问题的活动是有组织的吗？”

“貌似没有。大家认为解决问题是自己工作的一部分，没什么特别的。”

“正是！”詹金森喊道，继续他的主题，“解决问题没有组织，而工作有组织。因此，任何问题都总是别人的事，尤其在那些需要配合或者交换的情况下。进而，工作的严格限制变得比客户更重要了。我做了许多年精益管理了，直到有一天我突然开窍了。第一线的管理者应该学着如何识别、报告和解决各种问题：客户的问题、工人的问题、工序的问题，等等。”

沃德正想请求进一步澄清的时候，詹金森已经整理好了思路，开始讲道：

“我认为我已经想清楚了。我研究的这个课题可以一直追溯到19世纪，过去，企业的所有者就是管理者，他们身边有少数信得过的人，以中央集权的方式管理企业。有强大的生产线、不多的主管和大量的一线工人，组织结构简单。就像那种由私人秘书整理个人文件、汇报工作的组织结构，而不是一个掌握全局的人力资源部。就像彼得·德鲁克解释的那样，弗雷德里克·泰勒出现了，告诉老板们他们应该把公司的运营权力交给职业经理，以便更科学地组织生产。”

“科学管理，对吗？”

“嗯。泰勒劝说老板们引进专业人员，以更好地组织生产。这就意味着要付钱给工程师、职员，以及工程师设计的专业生产设备，其回报是工人劳动生产率的提高。这个方式运行得非常顺利！也正是这一原因导致了我们的公司，有财务部门负责报告财务状况，IT部门建立了各种管理系统，而工厂的一线管理则弱不禁风，只会处理工会的事情，以及从事各种‘救火’的工作。这一变化还创造出了我们这样的跨国公司，但却是令人难以置信

地浪费！”

“为什么呢？”

“泰勒教导我们，通过在职员层级贯彻和应用知识，可以提高生产效率。这确实比一点也不利用知识好很多，但是它最终导致了依赖专业人员，而专业人员来自日常、真实生活的知识和经验却在逐渐变少。他们研究出来的东西也许可行，但效率却奇低。说说看，现有的 IT 系统对你真的有用吗？你的质量部门真正解决了质量问题吗？”

“好吧，”沃德笑了笑说。

“专家只会建立各种系统：信息系统、质量流程、人力资源手册、自动化生产线，等等。结果，生产线经理不能解决任何实质的问题，因为对他们的要求只是实施那些系统。合规、合规，再合规，经常是以能力培养作为代价的。那些系统总是太不符合实际，也不符合现场的各种工作条件，所以在实际中的具体改进工作方面也很难高效。”

“那，不这么做又有什么更好的办法？”

“在现场的生产线层级贯彻和应用知识，而不是在职员层级。这是丰田率先提出的。生产线管理人员的工作就是，通过日复一日地与工人在一起交流，改进生产作业，而不是仅仅教条地遵照书呆子们发明的系统做事。这样才会更精益，因为，第一，所有的流程都是由实际操作它们的人改进的；第二，职员的结构由真正的专家组成，而不是一群专门人员。我不需要一个 IT 部来为我运行系统，只需要有一个人告诉我现有的 IT 系统怎么用就行了。我不需要一个质量部门去编写什么质量流程，只需要有人能准确地解释给我听流程中哪里出了什么问题，进而我可以具体分析它如何导致了特定的质量问题。我也不需要一个财务部门计算各种财务比率，以及告诉我哪笔钱该花或不该花，我需要的是一个真正的财务专家教会我如何设计预算，以更高效地管理工厂。总之，我需要尽量少的员工，而需要的是尽可能多的专业知识。实现精益经营的关键是，管理层要组织领导员工不断地积累知识。”

快到机场的时候他们堵了一会儿，这让沃德有时间消化听到的理论。他不确定自己是否理解，甚至是否同意詹金森所讲的，但他感觉他听到的都是千真万确的事。这家伙看起来相当肯定。这也许是个不切实际的理论，但詹金森说得确实让人信服。沃德也不确定听了这些话之后，自己是恢复信心了，还是变得更加担忧了。这位真正的信奉者总是让他有些紧张。

“你知道，”詹金森又开始讲了，“这么多年来我一直在跟着不同的老师研究精益，他们用不同的方式讲着同一个道理：精益不是把精益工具运用到每个工序就完了，而是要把精益的改善思想落实到每个员工身上。你只站在山的这一边，就永远也看不到那一边的景象。对我们来说，运用精益工具很简单——建立一个新的部门，称之为‘精益办公室’，聘请一些改善专家，派他们把精益工具运用到每个地方。然而，生产线上的管理团队依旧，没有真正参与进来。我们会惊奇地发现，精益工具在许多地方难以展开实施，事情也就不了了之。所有的努力都白费了，直到新一年的项目到手。”

“信不信由你，这家公司比我以前的公司好很多了，人们分工明确。你那里更好了，有完整的系统，流程更加规范了。然而，结果是，没有人找到问题，因为都依赖于别人。原因很明显，这样的分工太容易实行了，同时也太容易导致不良后果了，所以阿奈斯特赚不着钱。如果我想让这些设备、流程运转起来，从中挣到钱的话，那我可要打击你们的幻想了——更清晰的组织结构图、更多的分支架构、更简明的系统是不可能真正改进现状的。唯一能成功的事就是态度上的彻底改变，要培养一种态度，人们要能识别问题，并尝试各种方法直至解决。而要理解问题是什么，就要求把客户放在第一位。”

“一个精益的公司是这样一种企业，每个人直接为客户增值。增值从解决问题开始。你要如何实现呢？首先，让你的管理人员在自己负责的区域里忙于救火的同时，必须把时间精力都花在解决客户的问题和减少浪费上。然后，你要说服工人们献计献策，这样就能在运用他们双手的同时，也运用他们的大脑。你必须在客户撤销订单和汽车零部件市场变得愈发不景气之前，在物料价格飞涨到我们买不起之前，在银行催账和涨息之前，在董事会把我开除之前，就做完所有的事情。很明确，不容易，但是很清楚要做的。”

“唔。”

“那么，现在我解释完了，”詹金森说，听起来很高兴，“让我们来验证一下你的理论吧，你建议我多解释解释，那么，我做到了。有用吗？”

“有，”沃德不确定地说，又补充道，“没有。”

“这下你懂了，解释没有太大的作用。一个人只有通过亲身实践才能学会。”

“它有时候有用，”沃德试着说，“它让我感觉到，你知道自己在做什么。我的意思是，即使我没全部理解……但是知道有一个计划也是好的。”

听起来不错，但是沃德仍然担心科尔曼的评价，詹金森把项目管理的职

权从销售部门转移到了工程部门，就像在纽霍夫精简质量部一样，这家伙似乎处理客户至上的方式比较奇怪。沃德经常听到阿奈斯特的大佬们高喊“客户至上”，尤其是山德斯。而通常他们就是接受客户过分的要求，然后回过头来责难生产部门为什么做不到准时交货和合格的质量。詹金森对这个词组有着不同的理解。沃德理解的是，解决现有的客户问题，或者下一道工序出现的问题，而不是绞尽脑汁满足客户不清楚的期望。这个观点值得沃德进一步思考。

“不管怎么说，”詹金森说，转动身体直面沃德，“我知道你开车过来不是想听我讲精益原理的。你想谈什么？”

“啊，”沃德犹豫着，“我怎么说呢？”

“直说。”

“那好，我说了。劳威尔·科尔曼说你知道你有一半决策是错误的，是这样吗？”

“他真这么说的？”总裁咯咯笑起来。

“是的。”

“问题是要分清是哪一半，”他笑着说，“是这样的。这是精益理论的基本假设：不管我们看起来多么自信，仍会至少有一半的错误，只有检验我们的信条与假设才行。这也是基本的科学思想，理论必须被实验证明。你为什么问这个？”

“我怎样才能说服您关闭工厂的决定是错误的？”沃德问道。

“嗯。”詹金森陷入了沉默。

沃德一路畅通开到机场，又一次担心他可能开过地儿。他的乘客一言不发。

直到沃德把车停进旅客下车处，关掉发动机，詹金森还是坐在那里，不急着下车，缄口沉思。

“工厂有什么困难？”詹金森终于问道。

“你告诉我，它现在不挣钱，但是你不知道如何为它引入新的产品。”

“而且整个公司的产能都过剩了，”詹金森帮他把话补全，“那你的困难到底是什么？”

“质量名声不好，得不到为公司生产更多产品的授权，还有作为第二级的供应商，运营费用太高。我明白，也懂得如何做了，只是缺少时间，还需要

一些帮助。”

让沃德吃惊的是，詹金森笑了，不是轻蔑的嘲笑，而是真诚、渴望的。

“安迪，”詹金森直视他说，“你可以自救，你是工厂总经理，你就是工厂所需要的全部帮助。这里不需要救世主，我们也没有。工厂需要你——那就是全部。”

“那时间呢？”沃德问，被他突然的热情吓了一跳。

“这么办，”詹金森顿了一下，说，“比我更了解欧洲情况的人告诉我，关掉法国的工厂需要许多手续上的工作，这要花一些时间。说服我，你当真严肃地对待，并提出一个关闭工厂的可行方案，那时我也将乐意听听你的替代方案。作为起步，首先，解决你的质量问题，不要再有更多的客户投诉，不要再晚交货。如果你能做到这些话，也许不能拯救你自己，但是起码能为你赢得时间。有时，如果你全力以赴，活到足够长的时间的话，奇迹是会发生的。”

“记住，”他又补充，咧嘴笑了笑，“你今天的表现已经成功了百分之八十了，现在我要的是结果。”

把客户放在第一位，让生产线管理人员负责和解决质量及交货问题。对照现行的依赖于工作手册、系统和流程的方法，这些做法是对原有系统的颠覆，而这就是沃德将要在工厂里开展的工作。他还意识到，自己要做得很明确，立即去关注客户投诉，而不是那些所谓的“顾客满意”。准时交付零缺陷的产品给客户，听起来似乎作为起步的点很可行，如果不介意把那个本来抽象的“客户”的定义延伸到具体工作中去的话。下一道工序就是客户。确实如此。

经过这次聊天，沃德既感到得到了保障（一些些），也感到了更多的担忧（很严重）。他意识到，自己要开展巨大的变革，否则还是会带来同样的结果，而詹金森不会再容忍失败了。可以肯定，这意味着他要靠自己去改变许多人的思想，他郁闷地想着。沃德一直觉得精益只是一个运营方法，而没有想到精益是属于管理的范畴。他过去认为，自己的管理基本是有效的，而精益的技术能通过节约成本帮他更有效地管理。令人不安的是，詹金森觉得整套管

理模式都需要质疑。也许从这次谈话中提炼出来的主题就是——以这种全新的方式看待精益，这是一个艰巨的任务。沃德要重新考虑，如何发动每个人来建立起新的管理模式，每个员工都可以直接为客户利益出谋划策。

为了拯救他的工厂，沃德挖空心思地想着，唯一要做的就是完全推翻原有的管理模式，同时处理繁多的日常工作。这可绝不是件容易的事！



沃德看见农舍左边石砌的旧马棚里的灯还亮着，他一点也不感到奇怪。这座房子和旁边的马棚是旧农场保留下来的最好的部分了，在中心水塘的另一边，还有两座房子与破旧的墙连在一起。许多年前，克莱尔父亲在马棚里建了至少有三层栅栏，这样他就能把一些马和路另一边的新马棚区分开来。

当他拐到墙角停车的时候，前灯光刚好照在克莱尔身上。她站在第一道栅栏旁，刷洗一匹灰色的马。她正在给派古刷毛，那是匹上了岁数的猎马，克莱尔从小时候就喜爱骑着它进行跨障赛马。

“嘿。”

“你呢，”克莱尔说着，一闪而过的担忧的笑容，“怎么样？”

“不坏，”沃德迟疑地说，“但不是我期望的那样。”

派古嘶叫两声，蹭蹭克莱尔的后背，机械地拍打着。每次她背对它，它都会习惯地把它的前额放在她的肩膀上。

“我正在想这件事，”克莱尔说，把她手背上的马毛打掉，“所有这一切，我们可以不去理会。那不是我们生活的全部，我们可以不管别的事情直接搬家。”

沃德看到她在昏黄的灯光下不由自主地颤抖着，看起来就像是把所有的勇气都拿出来，试图把想法大声地说出来。马兰科特有他们共同的激情，还有他们的梦想，听到她提出了认输，他的心都快碎了。

“还记得你过去哄我的那些‘马马虎虎’的故事吗？我曾用来放在我的演讲里逗乐。”

“有的很糟。”她笑了。

“还记得古希腊的赫罗多斯的那个吗？”

“关于贼和马的故事？”

“是的，在没被处死之前，贼跟国王讨价还价，一年内他将教会国王的爱马唱歌。其他的犯人都嘲笑他——他怎么可能教会马唱歌呢？没有人能做得到。‘好吧，’贼回应道，‘起码我赢得了一年的时间，谁知道这一年里会发生什么样的事呢？没准儿国王死了，没准马死了——甚至，马没准真的学会唱歌了呢！”

“派古，你能为我唱首歌吗？”克莱尔哈哈大笑，抚摸着老马的额头。

“这就是我此刻的感受，我们有时间了，谁又知道会发生什么？詹金森有可能离开，工厂有可能又被卖掉了，也有可能，我成功地实施了精益管理！”

