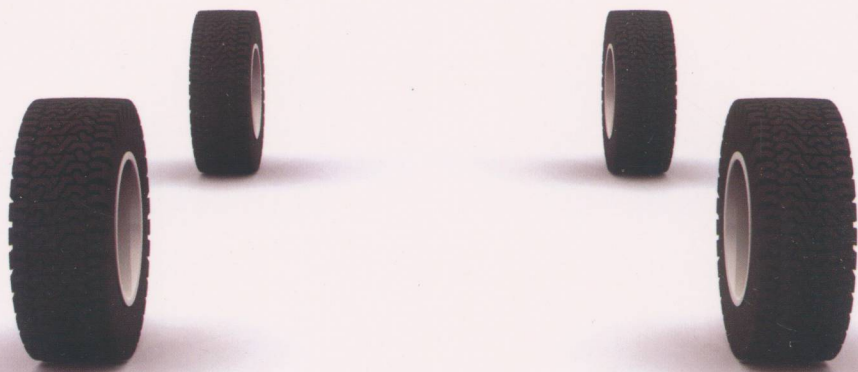


經濟新潮

豐田 創意學

The Elegant Solution:

Toyota's Formula for Mastering Innovation



一年100萬個創新點子，造就
豐田永續競爭力

看見不一樣的豐田！

除了傲視全球的「豐田生產系統」，
本書獨特揭露，

豐田引領數十年風騷的祕密——
持續創新的思維與做法。

這些創新思維，已在其他產業普遍應用。

馬修·梅 Matthew E. May 著 劉復令 譯

石滋宜 全球華人競爭力基金會董事長

溫肇東 國立政治大學創新與創造力研究中心主任

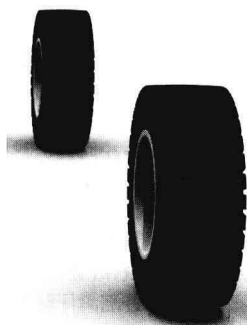
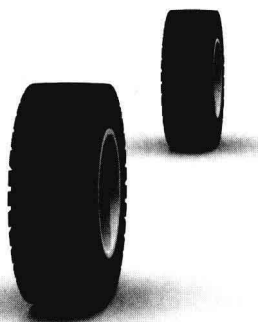
薛文珍 工研院創意中心主任

專業推薦

馬修・梅 Matthew E. May 著
劉復令 譯

豐田 創意學

The Elegant Solution:
Toyota's Formula for Mastering Innovation



一年100萬個創新點子，造就
豐田永續競爭力

The Elegant Solution: Toyota's Formula for Mastering Innovation
Original English language edition copyright © 2006 by Matthew E. May
Chinese (complex character only) translation copyright © 2008 by EcoTrend Publications,
a division of Cité Publishing Ltd.

Complex Chinese language edition published by arrangement with the original publisher,
FREE PRESS, a Division of Simon & Schuster through Andrew Nurnberg Associates
International Limited.

All rights reserved.

經營管理 60

豐田創意學：一年100萬個創新點子，造就豐田永續競爭力

作者 馬修·梅 (Matthew E. May)

譯者 劉復苓

責任編輯 許玉意、林博華

行銷業務 劉順眾、顏宏紋、李君宜

發行人 涂玉雲

總編輯 林博華

出版 經濟新潮社

104 台北市民生東路二段141號5樓

電話：(02)2500-7696 傳真：(02)2500-1955

經濟新潮社部落格：<http://ecocite.pixnet.net>

發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

台北市中山區民生東路二段141號2樓

客服服務專線：02-25007718；25007719

24小時傳真專線：02-25001990；25001991

服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00

劃撥帳號：19863813；戶名：書虫股份有限公司

讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw

香港發行所 城邦(香港)出版集團有限公司

香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓

電話：852-2508 6231 傳真：852-2578 9337

E-mail: hkcite@biznetvigator.com

馬新發行所 城邦(馬新)出版集團 Cite(M) Sdn. Bhd. (458372 U)

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,

57000 Kuala Lumpur, Malaysia

電話：603-90563833 傳真：603-90562833

印刷 宏玖國際有限公司

初版一刷 2008年11月15日

二版一刷 2011年5月19日

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

ISBN：978-986-120-751-3

版權所有・翻印必究

售價：360元

Printed in Taiwan

CONTENTS



推薦序 創意即是「在框架內思考」的極致發揮 6

背景故事 一百萬個創意 9

導讀 尋找優雅 17

Part 1 原則 工作依循的光源

Chapter 1 原創的藝術 33

新工作觀把商業與藝術和科學劃上等號

Chapter 2 追求完美 61

傳統智慧失焦，堅持在小進步和大躍進之間二選一

Chapter 3 適合的律動 87

偉大創新的最大特色，是它能滿足不斷變化的社會需求

Part 2 實踐 追尋過程的工具

Chapter 4 讓學習帶路 113

學習和創新密不可分，但學習優先

CONTENTS

Chapter 5 學會看見 133

優雅的解決方案往往來自於顧客——多出去走走、住在他們的世界裡

Chapter 6 為今日設計 147

焦點放在眼前清楚的需求，否則你的偉大構想永遠只是構想

Chapter 7 用圖像思考 165

讓你的意圖形象化——這個圖像會讓你大吃一驚

Chapter 8 掌握無形 183

最令人信服的解決方案往往是知覺及感性的

Chapter 9 善用限制 199

約束力支配一切——資源限制可以激發創造力

Chapter 10 駕馭張力 215

突破性思考需要有突破的對象

Chapter 11 以數據為憑 231

親自思考——用理解馴服直覺、專注於事實、自己算算看

Chapter 12 持續改進 249

追求完美需要高度紀律——創造一個標準，遵循它，並找出更佳方式

Chapter 13 **保持精實** 267

複雜扼殺一切——削減它、讓它簡單、讓它流暢

Part 3 **務實遵行**

Chapter 14 **蚌殼策略** 291

妥善管理將能釋放前線創新能力

Chapter 15 **優雅的解決方案** 305

一天內尋得優雅解決方案的實況紀錄

後記 **勵志贈言** 319

備註 327

馬修・梅 Matthew E. May 著 劉復令 譯

豐田 創意學

The Elegant Solution:
Toyota's Formula for Mastering Innovation



一年100萬個創新點子，造就
豐田永續競爭力

The Elegant Solution: Toyota's Formula for Mastering Innovation
Original English language edition copyright © 2006 by Matthew E. May
Chinese (complex character only) translation copyright © 2008 by EcoTrend Publications,
a division of Cité Publishing Ltd.
Complex Chinese language edition published by arrangement with the original publisher,
FREE PRESS, a Division of Simon & Schuster through Andrew Nurnberg Associates
International Limited.
All rights reserved.

經營管理 60

豐田創意學：一年100萬個創新點子，造就豐田永續競爭力

作者 馬修·梅 (Matthew E. May)

譯者 劉復苓

責任編輯 許玉意、林博華

行銷業務 劉順眾、顏宏紋、李君宜

發行人 涂玉雲

總編輯 林博華

出版 經濟新潮社

104 台北市民生東路二段141號5樓

電話：(02)2500-7696 傳真：(02)2500-1955

經濟新潮社部落格：<http://ecocite.pixnet.net>

發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

台北市中山區民生東路二段141號2樓

客服服務專線：02-25007718；25007719

24小時傳真專線：02-25001990；25001991

服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00

劃撥帳號：19863813；戶名：書虫股份有限公司

讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw

香港發行所 城邦(香港)出版集團有限公司

香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓

電話：852-2508 6231 傳真：852-2578 9337

E-mail: hkcite@biznetvigador.com

馬新發行所 城邦(馬新)出版集團Cite(M) Sdn. Bhd. (458372 U)

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,

57000 Kuala Lumpur, Malaysia

電話：603-90563833 傳真：603-90562833

印刷 宏玖國際有限公司

初版一刷 2008年11月15日

二版一刷 2011年5月19日

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

ISBN：978-986-120-751-3

版權所有・翻印必究

售價：360元

Printed in Taiwan

CONTENTS



推薦序 創意即是「在框架內思考」的極致發揮 6

背景故事 一百萬個創意 9

導讀 尋找優雅 17

Part 1 原則 工作依循的光源

Chapter 1 原創的藝術 33

新工作觀把商業與藝術和科學劃上等號

Chapter 2 追求完美 61

傳統智慧失焦，堅持在小進步和大躍進之間二選一

Chapter 3 適合的律動 87

偉大創新的最大特色，是它能滿足不斷變化的社會需求

Part 2 實踐 追尋過程的工具

Chapter 4 讓學習帶路 113

學習和創新密不可分，但學習優先

CONTENTS

Chapter 5 學會看見 133

優雅的解決方案往往來自於顧客——多出去走走、住在他們的世界裡

Chapter 6 為今日設計 147

焦點放在眼前清楚的需求，否則你的偉大構想永遠只是構想

Chapter 7 用圖像思考 165

讓你的意圖形象化——這個圖像會讓你大吃一驚

Chapter 8 掌握無形 183

最令人信服的解決方案往往是知覺及感性的

Chapter 9 善用限制 199

約束力支配一切——資源限制可以激發創造力

Chapter 10 駕馭張力 215

突破性思考需要有突破的對象

Chapter 11 以數據為憑 231

親自思考——用理解馴服直覺、專注於事實、自己算算看

Chapter 12 持續改進 249

追求完美需要高度紀律——創造一個標準，遵循它，並找出更佳方式

Chapter 13 **保持精實** 267

複雜扼殺一切——削減它、讓它簡單、讓它流暢

Part 3 **務實遵行**

Chapter 14 **蚌殼策略** 291

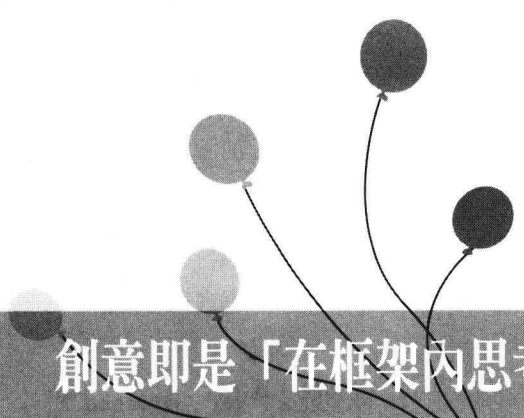
妥善管理將能釋放前線創新能力

Chapter 15 **優雅的解決方案** 305

一天內尋得優雅解決方案的實況紀錄

後記 **勵志贈言** 319

備註 327



【推薦序】

創意即是「在框架內思考」的極致發揮

豐田汽車風靡全球。本書娓娓道出原因。

在此後工業時代，正值全球競爭對手無不奮力想要成為產業龍頭之際，豐田卻不斷進步。無論在客戶忠誠度、汽車品質、獲利、產量、新車款的暢銷度、創新，以及永續性等各方面，豐田皆有亮麗表現。

豐田是怎麼辦到的？

許多人企圖對此提出解釋，但都比不上本書來得詳盡貼切。馬修·梅憑著自己和隊友們並肩為豐田公司打拚的經驗，從「圈內人」的角度，提供全面性的說明。馬修在豐田大學教授創意學，得以貼近觀察這家全世界最棒的汽車公司，深入了解它的龐大架構和系統，以及每日營運的一切細微瑣事。

如果有所謂「典型後工業組織」的存在，那麼，也許各位可以從本書中一窺這個概念的樣貌。這個概念是高度建構、系統化的文化，同時也是個人創意的溫床。對於豐田而言，創意

就是把「在框架內思考」發揮到極致。系統和創意這兩大元素，必須和豐田的組織特質精髓緊緊相連。這套系統為公司每位員工提供目標、方向和歸屬感，同時更創造一種動能，激發自我生產。

本書將豐田描述成一個活生生的實體，隨時伺機「尋找並配合能夠改變周遭現狀的律動」。豐田這家公司已有一百多年的歷史，直至今日居然還能逐年成長茁壯，是因為它已經發現了進化的祕密。

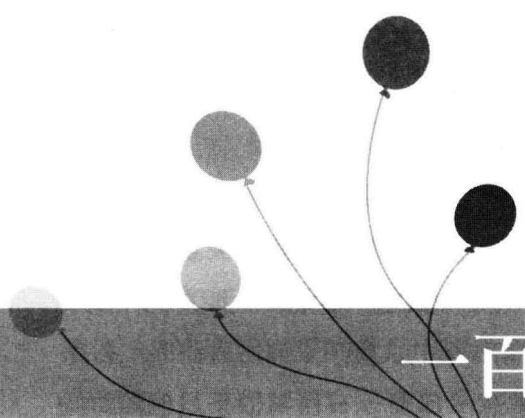
這個祕密就是，擁有一個夠強、夠大膽，以及足以激發高度忠誠度的系統，然後與系統中充滿創意的執行者交互作用。這套系統的重心鎖定在何處呢？在顧客身上。在環境上。

我個人認為，本書最關鍵的一段，是加州費利蒙（Fremont）通用車廠工人，保羅·吉提瑞茲（Paul Guitierrez）其發人深省的故事。豐田在一九八〇年代成功扭轉該廠頹勢。在豐田進駐之前，費利蒙是個腐蝕靈魂的黑洞，而且居然還是個製造汽車的黑洞。豐田進駐，向工人們介紹其系統，並邀請他們一起構思，讓這套系統更完美。突然之間，工人們開始以自己的工作自豪，而且每天在工作時，都熱烈討論著要如何發揮創造力。在組裝線上發揮創造力？這個想法似乎很矛盾。

於是，在短短一年的時間內，廠方從組裝線工人身上獲得八千個績效改善構想。豐田這段事蹟是個現代企業寓言：眾志成城，卓越便能發揮至極。

——凱文·羅伯茲（Kevin Roberts）

凱文·羅伯茲是上奇廣告 (Saatchi & Saatchi) 全球執行長。上奇不但是一家創意公司，也是豐田（自一九七二年）和 Lexus 的主要全球廣告夥伴。羅伯茲同時也是劍橋大學管理學院駐校執行長，並在紐西蘭懷卡托大學 (University of Waikato) 管理學院和愛爾蘭利墨瑞克大學 (University of Limerick) 擔任永續企業學教授。羅伯茲共有三本著作：《愛印：超越品牌的未來》 (*Lovemarks, the future beyond brands*)、《視覺、聽覺、動作：螢幕上的未來》 (*SiSoMo: The Future on Screen*)，以及《愛印效應：消費者革命的大贏家》 (*The Lovemark Effect: Winning in the Consumer Revolution*)。與人合著的作品則有：《登峰造極：向全球頂尖運動組織學習商業學》 (*Peak Performance: Business Lessons from the World's Top Spots Organizations*)。



【背景故事】

一百萬個創意

獲得好創意的方式，就是找到許許多多的創意。

——萊納斯·鮑林（Linus Pauling，
1954年諾貝爾化學獎暨1962年諾貝爾和平獎得主）

誰還需要另一本關於創新的書？

這個世界。不過，這本書的內容最好和其他的書有所區隔。最好能從全新的透視鏡來看待創新。最好能夠對日常工作有所幫助。因為，長久以來代表美國企業的創新，正逐漸式微。事事委外代工。這是個壞消息。創新能產生無與倫比的客戶價值。創新是企業流程的核心。它不是一個部門的責任，而是每個人的責任。好好探索它，它能帶來龐大的珍貴貢獻和競爭優勢。

還有一線生機。豐田汽車公司每年執行一百萬個創意。這是事實。

一百萬。

請思考一下這個數字。對於大多數人而言，看到這個數字，腦中所浮現的景象不外乎中樂透、豪宅、大明星的年薪，或是在交通尖峰時段把馬路擠爆的人數。

如果你指的是企業創意，那麼，一百萬似乎是個難以達成的目標。不過，事實並非如此，至少豐田汽車做得到。正是基於這個原因，豐田公司市值高達1,500多億美元，遠遠超過通用（GM）、福特（Ford）、戴姆勒－克萊斯勒（Daimler-Chrysler）、本田（Honda），以及福斯（Volkswagen）汽車的市值總和，並躋身全球獲利前十大企業。豐田只憑著不到15%的市占率，卻能創造出其他汽車製造商兩倍之多的利潤。同時，這更是他們的系統、流程和產品之所以讓全球稱羨不已的原因。這是賜給他們競爭優勢和維持力的最大來源，也是他們創新的動力。

那些創意來自企業內各個階層。創新非關技術，當然也非關製造，而是著眼於價值、機會和衝擊。在豐田公司，每個創意都很重要。那是個時時創新的環境，是日日狂熱求變的直接成果。

好，還要更好。一旦公司上下都持這樣的看法，你就所向無敵。

業界注意到了。全世界大大小小的企業爭相敲開豐田大門，想要學習他們不斷突破的神奇能力。他們企圖尋找營運最佳化的聖杯，因為他們知道，創新已經換了新貌。他們知道，

下一波的創新動力不會只侷限在產品和服務品質，因為，我們正步入全面平價與便利的時代。他們知道，接下來得著重異類思考、如何創造出令人信服的顧客價值、如何在流線型的流程中貫徹這套價值，以及如何落實追求完美的修鍊。他們逐漸發現，這個讓豐田汽車成為業界成功傳奇之一的思維模式，他們一樣能夠套用。

若不努力再造公司，我保證你將不進反退。

——張富士夫（Fujio Cho），
豐田汽車會長

這就是《豐田創意學》的宗旨。一切都從一個荒謬的任務開始：「我們必須為知識工作者轉譯豐田生產系統。我們真心企圖將我們在豐田汽車工廠與倉庫內發現的員工生產力、真誠投入、持續改進，以及不斷創新帶到一般企業界。」

什麼？這沒道理。大家都知道，工廠裡的工作根本沒有創意可言，對吧？可是，這卻是我在西元一九九九年的任務。當時，豐田汽車公司在美國的行銷部門，也就是美國豐田汽車銷售公司（Toyota Motor Sales, U.S.A.）訂出「豐田新世紀」（Toyota New Era）的策略性計畫，成立了豐田大學，當時的院長便委請我執行這項工作。「現實不是正好相反嗎？」我心想，「應該是要協助生產線工人和零件裝配人員找出技術專業人士所享有的滿意度和成就吧？」

因此，我在一位每日力行創新的專家之帶領下，花了好幾個月的時間來觀察整個生產環境。我接受豐田生產系統訓練。我學到該公司如何將這些原則應用在零件供應鏈管理和運籌上