

优雅地解决

丰田革新之道

——[美] 马修·梅/著——

团队革新的战术指导

真正掌握商业革新的秘诀



丰田大学高级顾问8年亲身实践
首次揭示丰田的革新公式

The ELEGANT
SOLUTION

优雅地解决

丰田革新之道

[美] 马修·梅 / 著
孙 伊 / 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

优雅地解决: 丰田革新之道/(美) 梅著; 孙伊译. —北京: 中信出版社, 2007.11

书名原文: The Elegant Solution: Toyota's Formula for Mastering Innovation

ISBN 978-7-5086-0974-4

I. 丰… II. ①梅…②孙… III. 汽车工业-工业企业管理-经验-日本 IV.F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 134447 号

The Elegant Solution: Toyota's Formula for Mastering Innovation

Original English Language edition Copyright © 2007 by Matthew E. May

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by CHINA CITIC PRESS

Published by arrangement with the original publisher, Scribner, a Division of Simon & Schuster, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

优雅地解决——丰田革新之道

YOUYA DE JIEJUE——FENGtian GEXINZHIDAO

著 者: [美] 马修·梅

译 者: 孙 伊

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 15 字 数: 188 千字

版 次: 2007 年 11 月第 1 版 印 次: 2007 年 11 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-6757

书 号: ISBN 978-7-5086-0974-4/F·1203

定 价: 35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

丰田已经成为了双面能手：既是全世界最优秀的制造商，又是真正伟大的革新者……这个结合了生产能力和技术革新的公式是取得成功的必胜秘方。

——《财富》杂志

丰田一直在追求革新，而这种追求背后的公式究竟是什么？这个公式如何使丰田成为全世界最盈利的十家企业之一，其资产超过了通用汽车、福特、戴姆勒-克莱斯勒和本田的总和？全世界所有的组织都希望了解丰田是如何做到这一点的。现在，丰田大学的高级顾问马修·梅让我们看到，任何一家企业都可以创造一种每日革新的企业环境，发现优雅的方案，并运用这种方案拥有的力量彻底改变游戏规则。那些世界级的品牌——诸如雷克萨斯、普锐斯、Scion，甚至丰田颇负盛名的生产方式自身，都只是优雅的方案

的注脚。

本书深入考察了丰田不断突破，超越竞争对手的能力，阐释了早已为丰田人明白的一个道理——丰田惊人的成功不是来自于汽车本身，而是来自于一种隐蔽的创造性过程，这个过程就从一个简单的七位数字——1 000 000开始。这就是丰田每年实施的构想的数目，它们来自组织——从车间到董事会的各个层面。本书传授给我们关于突破性思考的有力的经验教训，并指导我们掌握成功的商业革新必备的三大原则和十大经验。革新不仅关乎技术，还关乎价值、机遇和影响力，当一家企业在追求完美的过程中植入了一种能够激发独创性的、真正的纪律之后，一切就皆有可能。

马修·梅

丰田的长期商业合作伙伴。8年多以来，他在丰田大学中扮演了重要的顾问角色。作为一位专家级的丰田讲师以及位于洛杉矶的Aevitas公司的创始人，他曾和诸多管理团队进行过革新合作，与他合作过的知名组织包括富国银行（Wells Fargo）、Quadrant Homes公司、洛杉矶警察局等等。马修毕业于沃顿商学院和约翰·霍普金斯大学，现在和妻子、女儿一起居住在南加州。

免费注册，送书上门，有问必答。

获得新书信息，享受最佳优惠购书。

有机会亲聆大师讲座，获得大师签名售书。

我们提供知识和技能，
以应对不断变化的世界。

以下热线随时为您服务：

传 真：010-85322501

订购热线：010-85322501

010-85322515

Email: reader@citicpub.com

网上订购：

<http://www.publish.citic.com/book/>

责任编辑 郑 薇

营销编辑 袁 锐

封面设计  工作室 + 郭 鹏

经销 中信联合发行责任有限公司

《勇敢抉择——卡莉·菲奥莉娜自传》

- ◎惠普女总裁亲笔自传
- ◎最权威的商界女性首度真情告白
- ◎从底层职员到全球500强企业CEO的成功历程

ISBN 978-7-5086-0786-3/F · 1099

定价：39.00



《桑迪·韦尔自传》

- ◎花旗集团CEO桑迪·韦尔亲笔自传
- ◎2006年度英国《金融时报》年度最佳商业书候选图书
- ◎中国人民银行副行长吴晓灵、中国中信集团副董事长兼总经理常振明、美国前总统福特等联袂推荐

ISBN 978-7-5086-0877-8/F · 1144

定价：49.00



《艾柯卡自传》

- ◎全球畅销书，销量突破700万册
- ◎美国商业领袖最跌宕起伏、引人注目的传奇人生
- ◎《出版人周刊》、《商业周刊》、《纽约时报书评》、《时代》杂志等众多主流媒体竞相推荐

ISBN 978-7-5086-0943-0/F · 1183

定价：45.00



《艾柯卡自白》

- ◎超级畅销书《艾柯卡自传》姊妹篇
- ◎艾柯卡对企业经营、商业道德、政府政策以及未来等至诚至深的告白

ISBN 978-7-5086-0954-6/F · 1191

定价：42.00



敬请期待“艾柯卡管理经典系列”之

《领导者在哪里》

有一种方法可以做得更好——找到它。

——托马斯·爱迪生

中文版序

Foreword

我关注和研究丰田生产方式，更确切地说，关注和研究“丰田管理”有好多年了。我研究的专业领域是丰田生产方式得以创新发展的基础之一——工业工程。作为中方教授，我有幸在1996年到1998年间三次被丰田公司邀请，赴丰田参加每次由三四十位中国官员和企业家组成的“丰田生产方式讲座”。今年春，我还以“中国企业家访日团”团长的身份，率团访问了名古屋的中产连、名古屋大学、名城大学以及丰田、电装等公司，对日本学者和企业家有了较多、较深的接触。这些年来，我帮助国内许多大学、公司等机构咨询、分析和推行精益生产，研究丰田生产方式的理论。在这个过程中，我发现，全国以及国外的专家、学者对“丰田管理”的研究都是从“管理技术”的层面开始的。能从工业工程的角度来研究丰田生产方式已经很深刻，应该是抓住要害了，可是进一步深入研究，丰田公司员工还在无止境地革新，动力何在？今年我接触了日本中产连的专家后，更感觉到丰田的管理还有更深层次的内容——关于人、关于企业文化等方面的内容。

这本书会给你更为深刻的启迪。首先，应该看书中如何介绍和分析丰田文化产生的环境和原因；其次，应注重读懂丰田文化形成、发展的过程；再者，要深刻分析书中描述的丰田文化怎样激发员工的创新力，以及这种创新

活动的方法、过程和效果。读完《优雅地解决——丰田革新之道》这本书后，你更能感觉到公司之所以成功，决定性因素不是技术层面的，而恰恰是理念、文化层面的东西。因为正确的理念和文化创造了目标，而实现这一目标依靠的是正确的技术和方法，当然，还有机遇问题。可以说，这本书深层次地挖掘了丰田人不断创新的动力和理论。这是十分重要的，它是丰田人成功的原动力和原因。如果不能了解这个本质，即便有高超的理工基础，对丰田的管理了解的也只是皮毛。所以，探究丰田创新动力的理念和文化基础乃至根源，才能得到丰田成功的真谛，而这个真谛正是我们分析、对比我国管理现状和创造中国管理创新力的最有力的参考依据。

《优雅地解决——丰田革新之道》对丰田管理做了一次高超、生动活泼、富有艺术性的概括，相信每一个管理学者、企业家读完此书后，都必有收获！

齐二石

天津大学管理学院院长、教授

中国机械工程学会工业工程分会理事长

2007年9月16日于天津

序言

Foreword

世界热爱丰田。本书深入探讨了其中的原因。

在这个后工业时代，当丰田的全球竞争对手还在为成为工业组织苦苦奋斗时，丰田已经领先一步。无论从哪个角度衡量——顾客忠诚度、汽车质量、利润、产量、畅销新车型、革新、持久性——丰田都是佼佼者。

丰田是如何做到的？

很多人都尝试给出一个解答，但是没有一个解答能与本书媲美。因为本书的经验来自于马修·梅——一位曾经与队友一起肩并肩地为丰田奋斗过的内部人士。作为丰田大学教授革新的专家，马修既看到了庞大的结构和体系，也看到了外人不易察觉的细节——这家全世界最出色的汽车制造企业在运营中每天都要面对的最微小的细节。

如果说这个世界上存在所谓“后工业组织的典范”的话，那么本书很可能就是它的最佳肖像。本书所描绘的这家企业既拥有高度结构化、体系化的文化，又是个人创造力的温床。对于丰田来说，革新就是掌握“在盒子内思考”的艺术。这种二重性——体系和创造力——就是丰田组织才能的精华所在。体系可以赋予个人以目标、方向和归属感。它能够创造一种自我生成的动力。

书中讲述的丰田是一个鲜活的实体，永远在追求“寻找并融入周围变化的节奏”。作为一个已经拥有百年历史、年复一年成长的组织，丰田已经发现了进化的秘密。

这个秘密就是一种互动——一个强大、勇敢到可以激发员工的忠诚和能动性的企业，以及这个体系内一群充满创造力的执行者之间的互动。这个体系最坚定的关注点是什么？是顾客，是环境。

对我来说，本书中最重要的段落就是关于保罗·吉提尔海兹的那个激动人心的故事。保罗本是通用汽车公司加州弗里蒙特市工厂的一名汽车工人，丰田在20世纪80年代带领这家工厂实现了逆转。在丰田接管之前，弗里蒙特工厂乌烟瘴气，混乱不堪。然后丰田来了，向那里的工人们介绍了其生产方式，并邀请工人们一起完善它。忽然之间，工人们对他们的工作有了自豪感，并且谈论起对自己业务的每日革新。生产线和创造力？这两个词看起来格格不入。

接下来的一年时间里，这个全新的组织催生出了8000多个提升业绩的构想，这些构想全部来自生产线上的员工。这个关于丰田的故事是一个现代商业寓言：利用多数人的力量，你就能够从优秀走向卓越。

凯文·罗伯茨

凯文·罗伯茨，盛世长城广告公司CEO，丰田和雷克萨斯全球主要广告合作伙伴。他还是剑桥大学 Judge 管理学院的驻校CEO，爱尔兰利默里克大学和新西兰怀卡托大学管理学院教授，讲授可持续发展企业计划。他的主要著作有三本：《至爱品牌：超越品牌，走向未来》、《动屏时代：屏幕上的未来》以及《至爱品牌效应：在消费者革命中取胜》。此外，他还是《巅峰表现：来自世界顶级体育组织的商业经验》一书的合著者之一。

前言

Preface

100 万个构想

想要得到一个好构想，最好的办法是先得到很多构想。

——莱纳斯·波林

谁需要再多一本关于革新的书？

世界需要。但是这本书最好有所不同。它最好能够透过一组新的镜头去看待革新，而且有助于日常工作，因为尽管革新一直以来都是美国商界的标志，它却正渐渐地被吸空。这是一个坏消息。没有什么东西能像革新一样创造出客户价值，革新是一个核心的企业进程。它不是由一个特定部门完成的任务，而是每一个人的职责。进行革新，它就能够为企业贡献巨大的价值和竞争的优势。

我们看到了一线希望。丰田公司在一年内实现了 100 万个构想，这是事实。

100 万个。

仔细考虑一下这个数字。对于大部分人来说，这个数字会让他们想起中彩票大奖、梦想中的房屋、超级明星的收入或是高峰时段公路上的人数。

如果你谈论的是企业的构想，100 万看上去就像是一个不可能达到的目标。但是它并非不可能，至少对于丰田来说是如此。这是丰田能够创造出 1 500 多亿市场价值的真正原因。这个市场价值超过了通用、福特、戴姆勒-克莱斯勒、本田和大众的总和。正因为这些构想，丰田才能够以低于 15% 的市场份额，赚到比其他任何一家汽车制造商高出两倍多的利润，丰田的体系、生产过程和产品才能够成为全世界羡慕的对象。这 100 万个构想是丰田的竞争优势和后劲的最大来源，是它革新的引擎。

这些构想来自于丰田组织的各个层面。因为革新不涉及技术，当然也不涉及制造和生产。革新涉及的是价值、机遇和影响力。在丰田，**每一个构想都有其价值**。这是一个适合每日革新的环境，直接的效果是对于每天一点进步的狂热追求。

永远不够好。如果你的整个企业都有这种想法，你就势不可当。

我敢保证，
如果你不是在忙着
改造你的企业，你就
正在退步。

——张富士夫，丰
田副总裁

全球商界都注意到了丰田。丰田在不断地实现或大或小的突破，世界各地的组织都来敲丰田的大门，学习他们这种不可思议的能力的根源所在。他们来寻找运作最优化的圣杯，因为他们知道革新现在有了新的形式。他们知道下一波革新的能量不会局限于产品和服务质量领域，因为我们在价格和商品化等方面的实力正在逐渐接近。他们知道今后重要的是独特的思考方式，是如何创造强大的客户价值，如何把这种价值灌注到流水线生产的过程当中，如何在追求完美的过程中融入一种真正的纪律。他们发现自己也能够接近这种思考方式，正是这种思考方式使丰田成为商界最为成功的传奇之一。

本书正是从这个角度切入的。一切都从一个看起来荒谬可笑的任务开始：“我们需要为知识型员工‘翻译’丰田的生产方式。我们要想尽办法将我们在丰田的工厂和仓库中发现的那种员工的生产能力以及投入、不断改进、持久创造的精神应用到企业环境当中。”

啊哈，这些话听起来毫无道理可言。每个人都知道工厂作业没有创造性，不是吗？但是这就是我在 1999 年接到的任务。交给我这项任务的是一位新客户——当时新成立的丰田大学的教务长。丰田大学是丰田美国销售分部，即美国丰田汽车销售公司出资创建的“丰田新纪元”的一个专项。我当时想：

事情难道不应该倒过来吗，难道我们不应该帮助生产线的工人和零件装配工获得熟练的专业人士享受的那种满足和成功吗？

于是我在一个每日革新大师的带领下，在丰田的生产环境中昂首阔步了几个。我在“丰田生产系统”中接受了培训。我学会了如何把一些原则应用到零件供应链管理和后勤事务当中，学会了如何用一页纸的报告——术语为一页A3——来记录某个问题得到解决的过程。我做了任何一个普通的调查者都会做的工作：学习生产过程，收集信息，和人们交谈，学习表面的技巧，并试图构造出一些概念化的模式来解释我的发现，显示我有多么聪明。

问题是，我一天比一天显得愚蠢。我很快发现我对真正的问题解决和商业创造力知之甚少。每一天我的任务都变得更重。那些工人们比企业里的员工更投入、更有创造性。他们的工作本身并没有创造性，但是这些工作每天都会被变得更有创造性。我尽我所能地去尝试、去吸收。我认识到自己无法在短时间内理解和消化这些东西，我必须先感受它们、体会它们，必须从内向外，而不是从外向内地去学习。

于是我这样做了。我在丰田投入得很深，这花掉了我整整几年的时间。我不再是一个观察者，而成为了一名扩展队员。我向最优秀的人们学习，全身心地投入和参与。在这几年的时间里，我从一名新手成长为一名熟练工，最后成为了一名专家。我设计和实现了本土的丰田大学项目，开创了原创性的教育方案。现在，全世界的丰田人都应用这一教育方案来掌握“丰田模式”。这些成就用了5年的时间，尽管时断时续，最终却成效显著。最初的“翻译计划”产出了一个极为成功的国内项目，不仅如此，丰田大学还开始有选择地向其他的一些组织提供这一项目，比如富国银行、斯普林特-纳克斯特尔、盖洛普、Quadrant Homes、国防部以及洛杉矶警

构想博览会

一个可以在陆地上驾驶的冲浪板，一辆由声音驱动的汽车，一种以仓鼠为动力的交通工具。在丰田，我们重视每一个构想，无论它们看上去有多么可笑。我们的年度构想博览会上就曾经诞生过很多发明创造。年度构想博览会是一种独特的竞争形式，我们利用这种有效的、古老的方式鼓励员工们进行严肃的技术革新。

举例来说，最近的获胜者包括一个奇形怪状的机械圣诞老人雪橇，以及一个可以驶到任何地方，甚至可以上下台阶的轮椅，无奇不有。

也许有一天，我们的构想博览会上展示的构想可以应用到丰田汽车身上。所以我们会不断鼓励我们的工程师大胆一点，这样，终有一天，我们所谓的“汽车”能够走得更远。

明天……汽车无限……丰田。

——此条广告摘自2002年12月的《快速公司》(Fast Company)杂志

察局。

丰田使我有机会和这些组织合作。

这正是本书独树一帜之处——本书中有某些普遍适用的原理。做到这一步很难，因为关于丰田生产方式的专著已有太多。然而，我更感兴趣的却是在表面成就背后的以人为本的创造过程，这种过程的动力学要深刻得多。因为丰田生产方式是一流的解决方案，但是它只是一个可见的成果，在它的背后有一条创造性地解决问题的不可见的原理。

有一些人居高临下地研究革新，他们也写了大量的相关书籍，但这些书籍通常都缺乏实用性。本书中没有这些东西，只有我从丰田得到的第一手经验，这些经验是丰田和丰田人各项成果的原动力。而现有的关于丰田的专著都没有就如何培养企业各个层面的构想、如何把这些构想转化为客户价值提出一个成功的公式。

我曾经和不同组织中将构想转化为行动的主管们共事过二十多年。丰田是一个特殊的个案。任何一家其他的公司都不能像丰田那样把所有该做的事情都做好，并且一以贯之。

大胆构想，小心行动。

——丰田喜一郎

如果说在丰田的经历教给了我什么东西，那就是教会我如何去寻找优雅的方案——我们在自己的企业中都会面临富有挑战性的商业问题，优雅的方案就是在这些极端复杂的问题背后、能够取得巨大成果的看似简单却独一无二的构想。最重要的是，无论你谈论的是丰田新品牌 Scion 的设计、混合动力引擎高级技术的工程学、车间里的每日点滴改进，还是后台办公室运营的流程改进，精通革新所需要的主要规则和创造性过程都是一样的。产生的影响的大小永远取决于你的职权有多大，但是其核心的过程却是一样的。

基本原理是：对优雅的方案追求能够产生真正的革新。

在一个多世纪的时间里，这个原理对丰田一直都很有效。它还对别的企业、别的人奏效，它也可能对你奏效。

优雅的方案公式结合了原则、实践经验和实践方案。第一部分讲的是深层的原则。原理驱动实践，它们非常重要，因此每一条原则我都用了一章的篇幅来阐述。但是只有原则是不够的，你还必须用十大重要的实践经验使它们运作起来，并用工具和技术来为这些实践经验提供支持。这些实践

经验你未必全都需要，你可以选择那些对你、你的团队和你的组织有效的实践经验。这是第二部分。但是仅仅拥有一个工具箱，知道怎么应用这些工具，还不足以让你成为能工巧匠。你还需要知道如何把这些实践经验和工具很好地结合在一起去创造成果。你们将看到一个团队是如何在一天中寻找找到优雅的解决方案的，这就是本书第三部分的内容。

我要预先告诉你们，这些概念都不是丰田首创的，也不是他们独有的。本书中包含的众多非丰田个案会证明这一点。丰田的魔力体现在他们共同和彻底地掌握这些概念的非凡能力之中，对他们来说，这些概念是一种生活方式，而不是由少数专家带领的精英团队按

照人为的日程表推行的某个项目，他们掌握这些概念的能力非常出色，这种能力甚至可以称为魔力。正是这一点使丰田成为了一个独一无二、值得学习的个案。

在本书中，我会把我学到的经验和你们分享。我希望以一种优雅、富有创新性的方式告诉你们怎样把事情做好。如果我能做到这一点，你们就能得到一张很好的地图来带领你们寻找属于自己的优雅的解决方案。

记住我所说的
革新三 C：第一个 C
代表创造力 (creativity)，
第二个 C 代表挑战 (cha-
llenge)，第三个 C 代表
勇气 (courage)。

——丰田章一郎

导言

Introduction

寻找优雅

对于未达到复杂程度的简单我毫不在意，但我会为了超越复杂的简单而献出生命。

——奥利弗·温德尔·霍姆斯 (Oliver Wendell Holmes)

与小发明无关

场景：

日本静冈县湖西市，1888年前后。日本已经向世界敞开了国门——20年前，明治维新发生；两年前，《日本专利法》颁布。

一个年轻人看着他的母亲在他们简陋的小屋里整日操劳，她在一台手工纺纱机上织布，这种原始的工具已经被人们使用了几个世纪。如果一件做好的衣服上有一根线断掉了，就会使她整整一天的心血付之东流。看到这一切，年轻人非常心痛。他刚刚20岁出头，富有创造力，精力充沛，渴望改变世界——木匠是他的职业，却并非他的志向。他不顾长辈们的反对，想要制造一台更好的织布机。他绘制原型草图，制造测试模型，用创造性的、在别人