

世界上最成功的简单法则

TOYOTA

「日」日比野省三◎著
李颖秋◎译

丰田 的思考习惯

トヨタの思考習慣——世界一成功するシンプルな法则

丰田的思考习惯



图书在版编目 (CIP) 数据

丰田的思考习惯/[日]日比野省三著;李颖秋译. —北京:
国际文化出版公司, 2009.12
ISBN 978-7-80173-965-0

I. ①丰… II. ①日…②李… III. ①汽车工业—工业企业管理—
经验—日本 IV. ①F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 208882 号

《Toyota no Shikou shuukan》

© Hibino Shozo 2005

All rights reserved.

Original Japanese edition published by KODANSHA LTD.

Publication rights for Simplified Chinese character edition arranged
with KODANSHA LTD. through KODANSHA BEIJING CULTURE
LTD. Beijing, China.

丰田的思考习惯

作 者 [日]日比野省三
译 者 李颖秋
责任编辑 李 璞
策划编辑 李冶威
出版发行 国际文化出版公司
经 销 北京国文润华图书销售公司
印 刷 北京永鑫印刷有限责任公司
开 本 660 × 940 16 开
16 印张 120 千字
版 次 2010 年 1 月第 1 版
2010 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-80173-965-0
定 价 36.00 元

国际文化出版公司

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编: 100013

总编室: (010) 64270995 传真: (010) 64271499

销售热线: (010) 64271187 64279032

传真: (010) 84257656

E-mail: icpc@95777.sina.net

http://www.sinoread.com

丰田不为人知的“隐味”

丰田汽车公司是世界上超一流的优良企业，一年的利润超过一兆日元。丰田公司在汽车领域鹤立鸡群，讲述丰田为何强大的图书也数不胜数。其中有一本名为《优秀公司》的畅销书列出了当时世界上最具实力的企业，但到了今天仍然存在的只有不到10%了，甚至连索尼这样的大公司都不得不进行大的转型。丰田公司也担心遭遇同样的命运，还曾专门出版过一本叫做《丰田危机》的书来研究对策。

如今的丰田公司仍然在全力以赴地战斗着，与

丰田相关的图书最近又出了很多。这其中大部分都是所谓的经管记者们写的。他们像是在仰视巨象一般，将丰田比喻成硕大的圆木，或是巨大的团扇，还有的书中把丰田描绘成机关炮！这样的书真是越读越糊涂。很多读者读了这些书以后，还乱引圆木、团扇和机关炮这些词汇，由此引发人们对丰田公司的混乱认识。

由托马斯·约翰逊（H.T.Johnson）与他人合著的《丰田为什么强大》一书中记述了这样一段趣闻轶事：“一群美国企业中的经理，有一次到设在美国乔治城的丰田工厂参观，活动结束后他们提出了这样的问题：‘我们参观了A、B、C、D、E、F工厂，发现这些和我们美国的工厂毫无区别。如果允许的话，能否让我们考察一下G工厂。我们觉得只有G工厂才拥有不同于其他公司的秘密武器。’然而令他们失望的是，丰田并没有什么特别的G。”

类似的事情不仅出现在美国的丰田工厂中，即便是在日本，包括与丰田有密切联系的相关企业和人员，也并不十分了解丰田为什么如此强大。

关于这一点，我们可以用料理领域的事例来加

以类比，或许会容易理解一些。在料理领域中，也有很多人不知道那些美味可口的料理是如何调制出来的。原因就在于做料理的时候，厨师会加入一种看不见的、无形的秘密调料，行业术语称之为“隐味”。那些美味的料理之所以诱人，就是因为其中的“隐味”在起着作用，而他人又不能轻易模仿得到。而关于丰田的“隐味”，我将在本书中给各位读者一一呈现，请大家细细“品尝”。我并不是想让大家关注丰田公司本身，而是要让各位在阅读过程中找到那些潜在的“隐味”。

前文美国人所说的丰田的“G”，也就是我所说的“隐味”。针对“丰田为什么强大”这一问题，我将从一个全新的视角切入，采取“突破思考”的模式，并深入考察德川家康以来三河地区（丰田的发祥地）的“思考遗传基因”的传统，总结出这个“隐味”的切口，即丰田独特的思考习惯。本书的观点至此已经明晰：丰田强大的原因就在于其强大的思考习惯，这就是不为人知的丰田的“隐味”。

丰田的这种“隐味”与料理领域中看不见的无形的“隐味”如出一辙，是剖析丰田的一个非常重

要的视角,通过诸如参观工厂的途径是很难发现的。其实拥有这种“隐味”的企业不仅丰田一家,本书只是以丰田为参照,各位读者的身边肯定也会有很多拥有卓越的“隐味”和思考习惯的企业与个人。你可以一边在脑海里浮现这些人和事,一边阅读本书,这样就会获得更大的收益。

以思考习惯作为切入点来分析企业本质的方法,本书可以说是开先河之作。正是在这个切入点上,隐现出丰田强大的秘密所在。与此同时,本书还指出了丰田作为一家优秀企业,未来应该怎样持续稳健地走下去。

本书将赋予读者探询“隐味”的勇气和希望,不断地引导各位深入地阅读下去,以思考习惯为切入点,深入丰田的肌里去审视、透析其强大的秘密。希望本书能够得到丰田内部人士的首肯,在他们阅读后能够真心地说一句:“确实如此”。

序章 何为思考习惯

将思考习惯化 003

三河武士的六大思考习惯 007

丰田思考习惯的确立者们 016

第一章 思考习惯 1 不追寻先例

混合车和思考习惯 025

织田、德川联军的“构造” 028

“just in time”的秘密 032

寻求独特的“差异” 037

丰田化的思考习惯 040

第二章 思考习惯2 从本质和根本上考虑问题

从本质和根本上思考 045

丰田佐吉和丰田中央研究所的对话 047

丰田的根本性研究 050

探寻五个“为什么”的目的 052

从目的到根本的方法 054

过去的延长线上没有未来的时代 058

能够接近根本，就找到了超越的理由 060

重新定义浪费 063

第三章 思考习惯3 终极思考是为了持续改变

丰田强势秘密之终极思考 069

何谓绝对基准 073

何谓突破思考习惯 075

将看不见的问题可视化 079

终极思考的不断改善 082

“解决中毒症” 085

第四章 思考习惯4 独特的结构构建

德川家康思考习惯的秘密 091

丰田中结构构建的天才 093

结构和系统的差异 095

丰田的系统改善 098

丰田重视关联 101

重视对过程的经营 104

从源流到支流到蔓延的思考方式 107

第五章 思考习惯5 在现地、现物、现场收集信息

网络的利弊 113

蔓延的虚拟世界 116

空谈的现场主义 118

丰田的总公司在现场 121

数据、信息很方便 123

爱因斯坦的恋人 127

第六章 思考习惯6 重视人性

“要是裁员我就辞职” 133

丰田人事评估的秘密 135

大家集中起来考虑问题的思考习惯 141

丰田劳资关系的秘密 144

坚固的团结力 147

第七章 思考习惯7 缔造持续变革的文化

丰田思考习惯和万博 153

不断改善 155

赋予人动机的思考习惯 158

丰田的敌人是丰田 160

改善管理和革新管理 162

两大不同的思考引擎 165

持续变革的文化 168

第八章 思考习惯和突破性思考

七大原则和丰田的思考习惯 173

第一原则 独特的差异性原则 176

第二原则 目的展开原则 181

第三原则 从未来中学习“应有姿态”的原则 186

第四原则 系统原则 191

第五原则 适应目的的信息收集原则 205

第六原则 参与计划原则 210

第七原则 持续性变革的原则 214

第九章 通往 top runner 的道路

实现超越的思考习惯的研究 221

七大思考习惯引起的经营 224

超 top runner 的方法 227

后记 七大习惯成为传承可能

译后记 让丰田思考习惯惠及更多的人

序 章
何为思考习惯

将思考习惯化

据说一个人一天要做5万次决定。早晨一睁开眼睛，就需要做决定：“是否该起床了？”“是否该刷牙了？”“是否该洗脸了？”等等。需要做出各种有意识、无意识的决定，进而付诸行动。如果恰逢这个意志与生活习惯相同，就会被习惯化，多数情况下是无意识地进行着。如果你数年连续不做任何运动且暴饮暴食，一定会陷入恐怖的“生活习惯病”当中，甚至会损害宝贵的生命。不良的思考习惯也会引发同样的现象，所以在本书中笔者旨在为

大家敲响警钟，以丰田的思考习惯为例，解释究竟什么才是良好的“思考习惯”。

每天都不断地积累着5万次意识和决定，这样数年以后，就会获得不同的结果：要么抓住机会，获得成功；要么坎坷不幸，一无所成。企业也同样如此。如果一直保持不好的思考习惯，数年以后，企业的“思考习惯病”就会出现并发症，露出自己的破绽甚至破产倒闭。

丰田的强大就在于其思考习惯中蕴藏着巨大的秘密。

人通常在考虑事情、展开行动的时候，会从历史的、社会的，以至风土人情等方面进行考量，然后再有所行动。

这种考量经过漫长的时间被习惯化以后，将对人的意识和决定产生重大的影响，直接左右其结果。另外，意识和决定也受地域、文化、民族、宗教等其他方面影响，最终逐渐被习惯化。伊斯兰教信奉者的思考习惯遵从的是真主阿拉。而犹太人的思考习惯和日本人的思考习惯当然也有所不同。笔者长年致力于国际共同研究和国际协力事业，对于

这种思考习惯之间的差异，经常会感到十分困惑。

笔者年轻的时候留学美国，曾经和一名纽约布鲁克林地区出身的犹太青年是室友。犹太人没有自己的国家，所以没有什么可以守护的。他们只为“金钱”和“智慧”而奔波，只把这两者作为生存以及生活的食粮。虽然我们之间也会偶有摩擦，但是在一起住的那段时间里，这个犹太室友彻底教会了我犹太式的思考习惯。多亏这段时间和经历，此后我和犹太人的交往十分顺利，后来我在学术上的共同研究者也是以犹太人居多。本书里提到的南加利福尼亚大学的杰拉尔德·纳德勒（Gerald Nadler）教授就是一名犹太人。

由此可见，思考习惯深受地域、历史、文化、宗教、习惯等因素的影响，不过，本书并没有从文化论、宗教论或地域论来加以阐述，而是从思考体系中导出思考指惯。

纵观当今世界，从某些特定地域走出来的人在经商方面出类拔萃，极具天赋。犹太人自然不用说了，还有相当多的出身于中国福建省和广东省的华侨也颇具经商头脑。印度商人多出身于信奉锡克教