

〔日〕林要(Hayashi Kaname)——著

胡静——译

丰田&软银 从0到1的 思考法

ゼロイチトヨタとソフトバンクで鍛えた
「0」から「1」を生み出す思考法

Pepper原首席开发者为你阐明
“从0到1”的思考法!

让“新事物”成为现实的22条精髓!

比起才能，最重要的是练习!

SPM 南方出版传媒 广东人民出版社

丰田&软银 从0到1的 思考法

〔日〕林要(Hayashi Kaname)——著
胡静——译

ゼロイチトヨタとソフトバンクで鍛えた
「0」から「1」を生み出す思考法

SPM 南方出版传媒 广东人民出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

丰田 & 软银从 0 到 1 的思考法 / (日) 林要著 ; 胡静译. — 广州 : 广东人民出版社, 2019. 5
ISBN 978-7-218-13435-2

I. ①丰… II. ①林… ②胡… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 056165 号

广东省版权著作权合同登记号: 图字: 19-2017-229
TOYOTA TO SOFTBANK DE KITAETA 0 KARA 1 WO UMIDASU SHIKOHO ZEROICHI
by KANAME HAYASHI
Copyright © 2016 KANAME HAYASHI
Simplified Chinese translation copyright © 2019 by Beijing Shi Zu Niao
Culture Communication Co.,Ltd.
All rights reserved.
Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.
through BARDON - CHINESE MEDIA AGENCY.

FENGTIAN & RUANYIN CONG 0 DAO 1 DE SIKAOFA

丰田 & 软银从 0 到 1 的思考法

〔日〕林要 (Hayashi Kaname) 著 胡静译 版权所有 翻印必究

出版人: 肖风华

项目策划: 詹继梅
责任编辑: 刘宇 马妮璐
责任技编: 周杰 易志华
装帧设计: 刘红刚

出版发行: 广东人民出版社
地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)
电 话: (020) 85716809 (总编室)
传 真: (020) 83780199
网 址: <http://www.gdpph.com>
印 刷: 三河市荣展印务有限公司
开 本: 880mm×1230mm 1/32
印 张: 5.5 字 数: 150 千
版 次: 2019 年 5 月第 1 版 2019 年 5 月第 1 次印刷
定 价: 42.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-85716849) 联系调换。
售书热线: (020) 83795240

前 言

我想创造出“前所未有的东西”

我希望从事从 0 到 1 的工作。在走入社会以前，我一直都这么想。

我并不想做被人决定好的一成不变的工作，也不想做将别人做出的“1”变成“10”的工作，我想做从“0”创造出“1”的工作。我希望创造出“前所未有的东西”，让所有人出乎意料地惊讶高呼。这曾是我的梦想。

当然，这只是单纯的毛头小子的妄想。因为我并没有什么实实在在的业绩，也没有什么自信。更何况，在那曾经妄想的背后，潜藏的是我能否有益于社会的强烈不安。那时候，我记忆中的事情全都糟糕透顶，我的学习成绩丝毫没有傲人之处。虽然我很热衷于自己的兴趣，但也没有取得过成功，

而且我还极度怕生，因此在公司里，我担心自己是否能够一切顺利。

自那之后已经过去 17 年了。在此期间，我已经完成了多个从 0 到 1 的项目。最初给我这个机会的就是丰田和软银。大学刚毕业时，我进入丰田上班，之后的第三年，我报名参加了公司新设立的超级汽车“雷克萨斯 LFA”项目组，也正是这次机会，颠覆了我此前惧怕挑战的心理，并获得了成功。之后，我作为丰田 F1 的工程师，前赴欧洲工作。在制造高性能的赛车时，我积累了很多经验，这些经验让我有了从 0 到 1 的想法。

回国后，我被调到了“捆绑式”销售汽车产品企划部，并在总工程师的带领下担任开发经理一职。开始时，我并不熟悉经理的工作，因此非常痛苦。但是我也体验到了与很多相关人员齐心协力推进项目的乐趣。我与孙正义社长的相遇也正好在那个时候。作为外部学员，我参加了孙社长的接班人培养机构——软银学院的培训。我的目的是要学习孙社长的领导力，并将其用于经理工作中。

然而，这却成了一个转机。

孙社长对我说：“来我的公司吧。”

我问他：“去做什么？”

他说：“机器人。普及与人心灵相通的人形机器人。”

这是前所未有的从 0 到 1 的探索。有了这种想法的我跳槽到了软银。孙社长给了我这个机会——成为世界首个具有感情认识的人形机器人 Pepper 的首席开发者。2015 年 9 月，在 Pepper 逐渐被世人接受后，我退出了软银。我要向新的从 0 到 1 发起挑战——创造出世界上绝无仅有的、能够满足人的心灵的机器人。于是我创建了“GROOVE X”这一机器人风投公司。四十多岁的我在思考剩余人生的活法时，并没有因为迈出这一步而犹豫不决，当然，我也有些不安。但我依然会与志同道合的伙伴们一起，度过充实的每一天。

作为组织人，如何面对从 0 到 1？

我之所以想写这本书，是因为在我退出软银并和很多商务人士商谈在公司工作中遇到的大多数问题时，他们提到的都是组织人要如何面对从 0 到 1 的问题。

“在公司，怎样才能实现从 0 到 1 呢？”

“公司任命我进行新业务，我却感到不顺利。”

“公司让我进行革新，我该怎么办啊？”

我进行过以上这种出于“个人视点”的商谈。

“怎样才能培养出从 0 到 1 的人才呢？”我也有过这种出于管理者视点的商谈。

现实中的这些问题，也曾让身为上班族的我感到很烦恼。《革新的困境》（克雷顿·克里斯丁森著，翔泳社）中明确提出，在一个成熟的公司里，实现从 0 到 1 绝非易事。更何况，我做到的只是一些小事情，它并没有像 iPhone 那样收获巨大的成功。对烦恼于从 0 到 1 的人来说，我认为自己并不适合做他们的商谈对象。但是，在与大家讨论的时候，我能从中获得启示，并对“组织人实现从 0 到 1 的要点”进行更加深刻的思考。

在这个过程中，我也看了很多参考书。

很多革新的书都是由企业家、自由撰稿人或者研究者所写，虽然这些书都很有参考价值，但是大多数读者都是公司里的组织人，由于这些书籍不一定是以组织人的视点去写的，所以这些读者也不一定能找到自己真正想要了解的内容。我想，将我在丰田和软银这样的大企业里所获得的从 0 到 1 的机会和经验以及其中的教训编撰成书，是件很有意义的事。

况且，在我刚刚离开大企业的时候，如果不写书，我怎么能了解该如何应对商务人士的现实烦恼呢。出于这些考虑，虽然有些僭越，但我还是编写了此书。

需要的不是“才能”，而是“练习”

我认为，谁都能做到从0到1。

无论如何，在某种程度上我已经做到了。我本身并没有什么特殊的才能，过去也只是一个普通的孩子。上小学时，我记不住乘法口诀，并且在班级里排名倒数第二；在初中，我积极参加学校的社团活动，但并不显眼；高中时代，我更是悲惨，在班级里，我的成绩常年是倒数第二；大学里，在学习空气力学时，我却对滑翔机着了迷，过着十分充实而又丰富的校园生活。然而，找工作时，我却遭遇到了失败，没拿到自己想去公司的内定名额，心灰意冷之时又走进大学院读书。大学院毕业时，我总算被名气还没有现在这么响亮的丰田汽车招收了。简单地说，以前的我就是很平庸。

我一直不太会处理人际关系。不论是在丰田还是在软银

的组织关系的夹缝中，我都感觉彷徨无奈，甚至几度惨叫出声，当然也经历过数不清的失败。尽管如此，有一件事还是值得我骄傲地说出来的，那就是我一直尝试着做的从 0 到 1。因为我知道，这是实现从 0 到 1 的唯一方法。

我绝不是想要说什么“性格论”。人类的脑回路会因获取的新信息而出现变化，而且这种改变无论到了多大年纪都会出现。但是，单纯靠“知识”改变脑回路效果甚微，只有在实际“经历”后，脑回路才会发生质变。这就像即使在书上看过自行车的骑法也不会骑自行车一样，只有经过多次练习与摔倒后，才会学到骑自行车的诀窍。同样的道理，脑回路也只有这样才会改变。因此，在从 0 到 1 开始之前，需要先打造适合它的脑回路。

当然，若想踏出这一步，的确会让人胆怯。因为这是要你跳出组织常有的通识思维，这个过程一定会产生批判与阻力，你要有心理准备。从 0 到 1 一定会成为公司内的“非主流”，你要强迫自己挑战孤独与不安。如果你因恐惧而没做好心理准备，只是停步在通识的框架内，你就会每天强化自己的脑回路，强迫自己生活在安全框架内。这样一来，不论你是多么聪明的人，都绝不可能做到从 0 到 1。

我曾经和实现了从0到1的“牛人”接触过，感觉他们并非是IQ高的人。只不过，这类“牛人”毫无例外地都是不畏风险、不断向从0到1发起挑战的人。也就是说，判断一个人是否能够做到从0到1，主要看他是否在不断地练习慢慢脱离框架的本能。

从0到1需要的不是“才能”，而是“练习”。做或不做才是关键。

从0到1正是实现人类本能的工作

如果只是徒劳地进行挑战，那等于是在绕弯路，是一种浪费。因此，在公司内实现了从0到1后，我以自己经历的事情为基础，有意识地归纳、总结经验和教训，最终形成了这本书。

“潜意识是从0到1的关键。”

“专业的‘外行人’最强。”

“浅薄是美德。”

“只有灵感不能从0到1。”

“在‘有计划’与‘无计划’间前进。”

“不会失败是危险的征兆。”

“效率化扼杀从 0 到 1。”

在反复尝试、错误不断的实践中，我总结出这些笨拙的经验。我相信这些东西能为消除行业第一线商业人士们的烦恼提供参考。

从 0 到 1 的魅力何在？

从 0 到 1 的魅力，我认为在于乐趣。

当你产生灵感的那一刻，相信你的心情肯定舒畅无比。而且，你还会产生想要将这一灵感变成现实的热情。接到从 0 到 1 的任务后，你就会时常陷入连续不断的痛苦之中，因为没有前例可循，无论你怎么探索都没有“正确的答案”。此时，你一边要承受着看不见前路的不安，一边还要不时地接受来自周围的排斥。尽管如此，你仍要继续前进，但是，只要你对从 0 到 1 保持热情，那种“分娩的痛苦”也会变成喜悦，并且在经过一番艰苦奋斗、成功实现了从 0 到 1 时感受到无

比的喜悦。此前的一切辛劳瞬间变成“美好的回忆”，同时还会涌现出对于下一次从0到1的热情，这就是作为商务人士的最大幸福。

实现从0到1的原动力，就是好奇心。

对“前所未见的事物”“前所未见的世界”感兴趣，是人类的原始本能之一，是每个人都想拥有的欲求。为了满足自己本能的好奇心，人在工作时会自然而然地产生工作动机。但如果只是因为“义务”而产生工作动机，这种动机就会日渐耗尽。所以，我坚信从0到1正是实现人类本能的工作。

我希望有更多的商务人士能体会到实现从0到1的喜悦。实现从0到1还与拉动日本经济息息相关，如果本书能为此尽一份绵力，我将不胜欣喜。

林要 (Hayashi Kaname)

2016年5月

目录

第 1 章 “失败” 的对面就是从 0 到 1	001
01. 因为不是“精英” 所以才有机会	002
02. “浅薄” 是美德	008
03. “出头的椽子” 会被提拔	013
04. 不要逃进“谦虚” 中	019
05. 变成制造混乱的“鲶鱼”	026
06. 破除恐惧这一“障碍” 的方法	033
第 2 章 “潜意识” 是从 0 到 1 的关键	039
01. 越是“不满”，就越能走向从 0 到 1	040
02. “限制条件” 正是灵感之源	046
03. 专业的“外行人” 最强	052
04. 只有“快感” 的前方才会出现从 0 到 1	058
05. “偏颇的经验” 产生从 0 到 1	067

第3章 只有“灵感”不能实现从0到1	075
01. “组织”要拿来使用	076
02. “强人所难”才有机会	083
03. 领导力的根源是热情	090
第4章 “细节”是从0到1的发动机	097
01. “目标”决定从0到1的成败	098
02. “细节”是从0到1的引擎	105
03. 在“有计划”与“无计划”间前进	112
04. “市场观”是从0到1的武器	118
第5章 “效率”抹杀从0到1	125
01. 危险词语——“效率”	126
02. “没有失败”是危险的征兆	133
03. “语言”无力	140
04. 不要相信用户的“话”	146
后记	153

●○○○○

第 1 章

“失败”的对面就是从 0 到 1

01



因为不是“精英”所以才有机会 ——从0到1是商务人士的“蓝色海洋战略”

“优秀的人才能做到从0到1”是谎言

与生意人聊天时，我不时会听到这样的话：你是个优秀的人，所以才能做到从0到1。在大多数情况下，他们的下一句话就是“所以我做不到”。我认为这是一种错误的思考方式，其实，更有机会进行从0到1这一工作的，不是公司里备受瞩目的“第一组”精英，而是“第二组”“第三组”成员，甚至是更靠后的小组成员。

我就是这样。我第一次进行从0到1这个工作，是在进

入丰田后的第三年，当时我被分配到实验部。那时我负责电脑解析，我的工作就是按照委托进行解析，这个工作和开发任何车型都没有关系。这对于想要“造物”的我来说，实在是违背初心的分配。然而有一天，我的上司却试探地对我说：“希望你能在做现有工作的同时，兼任 LFA 的工作。” LFA 是指丰田公司第一款超级汽车“雷克萨斯 LFA”，是那时正在开发的高端汽车，每台售价 3750 万日元，同时也是丰田接手的前所未有的“刺激项目”。这是我求之不得的机会，于是我开始废寝忘食地进行 LFA 的工作，它成为改变我职业经历的起点。

那么，我的上司为什么会对我没有实际业绩的我抛出橄榄枝呢？

首先因为我当时很年轻，并且还因为我不仅不属于“第二组、第三组”成员，就连在实验部也是可有可无的存在。当时，LAF 尚处于未正式确定量产的前期研讨阶段。也就是说，这是一个不知能否做出成品的项目。另一方面，公司还有很多优先考虑的量产项目，实验部的中坚力量、核心成员都要为那些项目服务。因此，LFA 的工作就落到了可有可无的我的身上。