

СТАНИСЛАВ
ЛОГУНОВ



**ПУТЬ
САМУРАЯ**

2.0

**БЕРЕЖЛИВОЕ
МЫШЛЕНИЕ**

краткий курс

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2022

СТАНИСЛАВ
ЛОГУНОВ



**ПУТЬ
САМУРАЯ**

2.0

**БЕРЕЖЛИВОЕ
МЫШЛЕНИЕ**

краткий курс

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

УДК 65.01
ББК 65.290-5
Л69

Л69 **Логунов, Станислав.** **Путь самурая 2.0. Бережливое мышление / Станислав Логунов. — Москва : Эксмо, 2026. — 288 с. — (Психология. Искусство лидера). — ISBN 978-5-04-109161-3**

В основе этой книги лежит уникальный опыт человека, внедрявшего принципы производственной системы Toyota и бережливого производства (lean) в российских организациях. Победы, достижения и ошибки Станислава Логунова складываются в ценнейший опыт управленца-новатора. Он уверен: именно производственная система Toyota и бережливое мышление (lean) способны вывести на качественно иной уровень российский бизнес. Автор рассказывает об их основных инструментах и одновременно знакомит читателя с 28 главными книгами по бережливому мышлению. В каждом обзоре большое внимание уделяется тому, насколько предлагаемые принципы и подходы применимы в российских реалиях.

УДК 65.01
ББК 65.290-5

ISBN 978-5-04-109161-3

© Логунов С., текст, 2020
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	8
Ю. П. Адлер «...и много читать утомительно для плоти»	10
Об авторе	14
Благодарности	16
Вступление	18
Моя бережливая компания	19

ЧАСТЬ I

ЗАРОЖДЕНИЕ СИСТЕМЫ

<i>Фредерик Уинслоу Тейлор</i> ПРИНЦИПЫ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	38
<i>Генри Форд при участии Сэмюэля Кроутера</i> МОЯ ЖИЗНЬ, МОИ ДОСТИЖЕНИЯ	46
<i>Генри Нив</i> ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА: ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО БИЗНЕСА ЭДВАРДСА ДЕМИНГА	55
<i>Тайити Оно</i> ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА «ТОЙОТЫ». УХОДЯ ОТ МАССОВОГО ПРОИЗВОДСТВА	67

ЧАСТЬ II

ФИЛОСОФИЯ И ЛЮДИ

<i>Джеффри Лайкер</i> ДАО ТОУОТА. 14 ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА ВЕДУЩЕЙ КОМПАНИИ МИРА	85
<i>Джеффри Лайкер и Дэвид Майер</i> ПРАКТИКА ДАО ТОУОТА. РУКОВОДСТВО ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА ТОУОТА	93

<i>Джеффри Лайкер и Майкл Хосеус</i> КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА TOYOTA. УРОКИ ДЛЯ ДРУГИХ КОМПАНИЙ	101
<i>Дэвид Майер и Джеффри Лайкер</i> ТАЛАНТЛИВЫЕ СОТРУДНИКИ. ВОСПИТАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ ЛЮДЕЙ В ДУХЕ ДАО TOYOTA	108
<i>Эми Осоно, Норихико Симидзу и Хиротака Такеути при участии Джона Кайла Дортон</i> ЭКСТРЕМАЛЬНАЯ TOYOTA. ПАРАДОКСЫ УСПЕХА ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	115

ЧАСТЬ III

ИНСТРУМЕНТЫ И ПРОЦЕССЫ

<i>Масааки Имаи</i> КАЙДЗЕН. КЛЮЧ К УСПЕХУ ЯПОНСКИХ КОМПАНИЙ	125
<i>Масааки Имаи</i> ГЕМБА КАЙДЗЕН. ПУТЬ К СНИЖЕНИЮ ЗАТРАТ И ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА	132
<i>Майкл Вейдер</i> ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА II. КАРМАННОЕ РУКОВОДСТВО ПО ПРАКТИКЕ ПРИМЕНЕНИЯ LEAN	141
<i>Акира Итикава, Итидзо Такаги, Юдзо Такабэ и другие</i> TRM В ПРОСТОМ И ДОСТУПНОМ ИЗЛОЖЕНИИ	149
<i>Сигео Синго</i> ИЗУЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ «ТОЙОТЫ» С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА	158
<i>Майк Ротер и Джон Шук</i> УЧИТЕСЬ ВИДЕТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	166

ЧАСТЬ IV

ВНЕДРЕНИЕ

<i>Дэниел Джонс и Джеймс Вумек</i> БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО. КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ПОТЕРЬ И ДОБИТЬСЯ ПРОЦВЕТАНИЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ	177
<i>Томас Джексон</i> ХОСИН КАНРИ: КАК ЗАСТАВИТЬ СТРАТЕГИЮ РАБОТАТЬ	185
<i>Майк Ротер</i> ТОЙОТА КАТА	193

Дон Тэппинг и Энн Данн

БЕРЕЖЛИВЫЙ ОФИС. УСТРАНЕНИЕ ПОТЕРЬ ВРЕМЕНИ И ДЕНЕГ 200

ЧАСТЬ V

ОТНОШЕНИЯ С ПАРТНЕРАМИ И ПОСТАВЩИКАМИ

Джеймс Вумек, Дэниел Джонс и Дэниел Рус

МАШИНА, КОТОРАЯ ИЗМЕНИЛА МИР 209

Джеймс Вумек и Дэниел Джонс

**ПРОДАЖА ТОВАРОВ И УСЛУГ ПО МЕТОДУ БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА 216**

ЧАСТЬ VI

ЭВОЛЮЦИЯ TPS. ПОСЛЕДОВАТЕЛИ

Уве Техт

ГОЛДРАТТ И ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ 226

Фредерик Лалу

ОТКРЫВАЯ ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО 233

Рикардо Семлер

**МАВЕРИК. ИСТОРИЯ УСПЕХА САМОЙ НЕОБЫЧНОЙ
КОМПАНИИ В МИРЕ 240**

Раджан Сури

**ВРЕМЯ — ДЕНЬГИ. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО БЫСТРО
РЕАГИРУЮЩЕГО ПРОИЗВОДСТВА 248**

Питер Сенге

**ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА. ИСКУССТВО И ПРАКТИКА
САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ 257**

Джефф Сазерленд

SCRUM. РЕВОЛЮЦИОННЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ 265

Клаус Шваб

ЧЕТВЕРТАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ 272

Послесловие. ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ. БЕРЕЖЛИВОЕ ОБЩЕСТВО 279

ПРЕДИСЛОВИЕ

Я с удовольствием прочитал книгу Станислава Логунова «Путь самурая». Книга не имеет аналогов: она базируется на собственном опыте автора и основных идеях лучших книг о бережливом производстве. Очень доступным и понятным языком в ней повествуется о фундаментальных и весьма сложных понятиях.

Сам по себе опыт Станислава уникален — не часто можно встретить примеры бережливого производства в государственных учреждениях. Внедрение и успешное применение принципов бережливого производства в петербургском «Центре государственной экспертизы» или в Министерстве обороны РФ требуют мужества и безграничной преданности этим принципам. Станислав безусловно увлечен своей миссией — адаптацией философии бережливого производства к российским реалиям.

У нас с автором разный опыт бережливого производства. У Станислава опыт пионера и первопроходца, не имеющий аналогов, а я был и остаюсь участником и свидетелем внедрения принципов бережливого производства в рамках крупной международной машиностроительной компании, с вовлечением сотен предприятий и сотен тысяч сотрудников.

Однако роднит нас многое. Для каждого из нас «Дао Toyota» была первой книгой по бережливому производству. Я, как и Станислав, считаю очень важным знакомство с книгами и мыслями отцов-основателей системы, таких как Тайити Оно и Сигео Синго. Мы оба верим в то, что люди и культура играют главную роль в успешном внедрении бережливого производства. Правильный отбор людей, их развитие, увлечение сотрудников философией

бережливого производства являются главным секретом успеха. И, наконец, я полностью согласен со Станиславом в том, что эта система рассчитана на тех, кто готов к игре «вдолгую».

Я очень рад выходу новой, расширенной и дополненной редакции книги моего коллеги и единомышленника. Желаю всем читателям приятного и полезного чтения!

*Мумин Хамидович Аъзамхужаев
Исполнительный директор
по России / Евразии / Восточной Европе
Progress Rail (a Caterpillar Company)*

«...И МНОГО ЧИТАТЬ УТОМИТЕЛЬНО ДЛЯ ПЛОТИ»

Когда вы приступаете к освоению новой для вас области — будь то работа или хобби, — прежде всего вас поражает огромный объем литературных источников, которые вам предстоит изучить. Некоторые люди впадают в ступор и даже отказываются от задуманного. Но эта трудность — ожидаемая, и было бы странно, если бы до сих пор никто ничего не придумал, чтобы облегчить нам жизнь.

С незапамятных времен люди научились сжимать информацию, содержащуюся в книгах, статьях и других источниках информации. Степень сжатия зависит от цели. Можно представить себе список авторов и названий, затем сборник аннотаций, далее — реферативный журнал и, наконец, дайджест — краткий пересказ текста. Нам обычно не нравится «Война и мир» Льва Толстого на 80 страницах вместо 1200. Но все зависит от цели.

Когда после 2002 года в нашей стране начались публикации сначала переводов, а затем и оригинальных русскоязычных работ по бережливому производству, я знал все до одного тексты, которые вышли на эту тему, — тем более что некоторые из них я сам переводил или редактировал. Теперь об этом не приходится даже мечтать: если вы решите приобщиться к этому модному направлению менеджмента прямо сейчас, вас ожидает трудный выбор.

Точнее, ожидал бы, если бы не появилась книга, которую вы сейчас держите в руках.

Это второе издание — переработанное и дополненное.

«Путь самурая» — это не дайджест и не просто краткий пересказ 28 книг, составляющих основу бережливого производства, которые упорядочены и сопровождаются субъективными авторскими оценками. Причем слово «субъективные» я употребляю не в уничижительном смысле, как это бывает, к сожалению, в России, а как указание на мнение авторитета, который заслуживает если не автоматического согласия, то, как минимум, уважения. Автор начинает книгу с рассказа о собственном опыте освоения и использования бережливого производства на протяжении ряда лет в различных организациях. Это значит, что его мнение не заимствовано из книг, а выстрадано на основе реального опыта.

Мне кажется важным, что автор рассматривает бережливое производство в широком контексте. Он начинает с Фредерика Тейлора, Генри Форда, Генри Нива (а значит, Эдвардса Деминга) и Тайити Оно. Это придает концепции прочный фундамент.

Затем он переходит к работам Джеффри Лайкера, с его сотрудниками и учениками. Стоит заметить, что практически все американские авторы (кроме, разве что, Деминга) невольно исказили японские представления. Просто потому, что они — люди западной культуры, и нам еще предстоит это осознать. Пока же остается фактом, что мы все учились и еще долго будем учиться на этих книгах.

Далее автор «Пути самурая» переходит к инструментам бережливого производства, начиная, естественно, с двух книг Масааки Имаи.

Часть о внедрении автор начинает со ставшей классической книги Джеймса Вумека и Дэниела Джонса — именно с нее исторически началось знакомство отечественного читателя с концепцией бережливого производства.

Я хотел бы сделать одно замечание относительно русского перевода книги Томаса Джексона «Хосин канри: как заставить стратегию работать». Слово «заставить» в заголовке русского перевода просто несовместимо с замыслом японских авторов этого метода, профессоров Акао и Мидзуно. Это типично скорее для носителей

западной культуры. К сожалению, я не могу дать автору хороший совет о том, чем можно заменить эту работу. В русском переводе мне пока не известно ничего подходящего.

В следующей части рассматриваются отношения с партнерами и поставщиками. И, наконец, завершающая часть логично рассматривает эволюцию бережливого производства и последователей. Она начинается с теории ограничений Элияху Голдратта, а затем обсуждаются «бирюзовые» организации Фредерика Лалу и «Маверик» Рикардо Семлера, способный, я думаю, конкурировать с Лалу.

Далее идет обзор книги Раджана Сури, который предложил заменить все виды потерь, рассмотренные еще Тайити Оно, на всего один — потерю времени. Хотя, на мой взгляд, эта затея не вполне удалась, книга, тем не менее, заслуживает прочтения.

Нашумевшая книга Питера Сенге «Пятая дисциплина» заслуживает внимания уже потому, что вызвала широкую дискуссию и привела к созданию движения за обучающиеся организации. Правда, со временем выяснилось, что Питер Сенге не различает виды знаний и их динамику по Икудзиро Нонака и Хиротаке Такеучи, что в значительной мере снизило ее эффективность.

Затем автор переходит к работе Джеффа Сазерленда «Scrum» — лучшему, на мой взгляд, введению в менеджмент типа «эджайл», который я называю «живучим». Он неизбежно придет на смену бережливому производству там, где поведение рынка станет непредсказуемым.

Завершает этот насыщенный обзор книга инициатора и «души» ежегодных европейских экономических форумов Клауса Шваба о четвертой промышленной революции.

«Путь самурая» не обязательно читать от начала и до конца. С этой книгой вполне можно работать выборочно, неоднократно возвращаясь к прочитанному, — и теперь у вас не будет повода для страха, что предстоит прочитать такую уйму книг. Можно знакомиться только с теми, которые этого заслуживают с учетом собственной базы знаний и тех целей, которые вы перед собой ставите.

К сожалению, людям, стремящимся получить исчерпывающее представление о предмете, обычно не удается ограничиться только чтением книг. Рано или поздно мы обязательно добираемся до статей, до материалов из Интернета и других источников, но книги всегда служили основой базовых знаний о предмете.

Пусть вас больше не пугает предостережение Экклезиаста о том, что много читать утомительно для плоти. Давайте будем читать с радостью и без усталости!

Поскольку я уже успел прочитать все эти книги, я испытываю острую зависть к вам, читатель, который находится в самом начале пути. Успеха вам и удачи.

Юрий Павлович Адлер
г. Москва

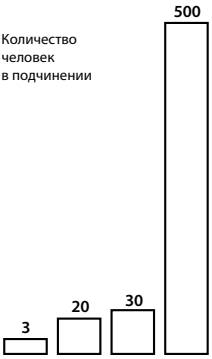
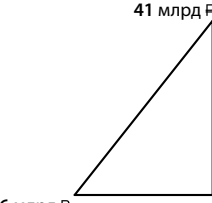


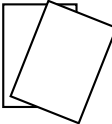
Юрий Павлович Адлер — кандидат технических наук, профессор Московского института стали и сплавов (МИСиС), академик Российской академии проблем качества, почетный президент Международной гильдии профессионалов качества (МГПК), основатель и руководитель научной школы «Статистическое управление процессами», иностранный член Сербского общества качества, сеньор Американского Общества Качества, иностранный член Израильского общества качества, почетный доктор Университета города Русе (Болгария). Автор более 50 книг, редактор и переводчик более 30 книг, автор нескольких сотен статей, организатор и участник десятков международных и национальных конференций по вопросам качества, научный редактор русского перевода книги Дж. Ву-мека и Д. Джонса «Бережливое производство».



ОБ АВТОРЕ

Станислав Логунов, автор бестселлеров «27 книг успешного руководителя» и «Путь самурая», как никто другой понимает важность информации, сосредоточенной в книгах по бизнесу и саморазвитию. Он считает ее ценнейшим ресурсом для экономического, карьерного и личного роста. Его собственная биография — яркое тому подтверждение. За два десятилетия управленческой работы в строительной отрасли он прошел путь, вехами которого стали такие должности, как главный инженер филиала ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», заместитель председателя городского комитета по строительству, директор «Центра государственной экспертизы», а также руководящие позиции в строительном комплексе Министерства обороны РФ. Станислав Логунов является одним из создателей Ассоциации экспертиз строительных проектов, объединившей экспертное сообщество России.

В настоящее время он входит в советы директоров нескольких крупных строительных компаний, делится опытом эффективного управления, консультирует руководителей предприятий, занимается образовательными проектами, ведет программу «Пути развития со Станиславом Логуновым» на канале Mediametrics, периодически выступает в качестве эксперта в газетах и на телевидении, публикует новые обзоры бизнес-литературы, продолжает развивать проект silarproject.com, посвященный целенаправленному чтению бизнес-книг, проводит неизменно популярные персональные и групповые тренинги, мастер-классы по тайм-менеджменту и бережливому мышлению.

1997–2004	2004–2009	2009–2012	2013–2015	с 2015										
ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	Комитет по строительству Санкт-Петербурга	СПБ ГАУ «Центр государственной экспертизы»	Министерство обороны РФ	Предприниматель, руководитель										
<p>Начальник отдела</p> <p>Начальник службы</p> <p>Начальник управления</p> <p>Главный инженер филиала</p>	<p>Начальник отдела</p> <p>Управляющий СПБ ГКУ «ФКСиР»</p> <p>Заместитель председателя</p>	<p>Директор</p>	<p>Заместитель директора Департамента государственного заказчика капитального строительства</p> <p>Заместитель директора ФКП «УЗКС»</p>	<p>Член совета директоров строительных компаний</p> <p>Консультант, бизнес-тренер и ментор</p> <p>Автор книг, ведущий</p>										
<p>Количество человек в подчинении</p>  <table border="1"> <caption>Количество человек в подчинении</caption> <thead> <tr> <th>Период</th> <th>Количество человек</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1997–2004</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2004–2009</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2009–2012</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>с 2015</td> <td>500</td> </tr> </tbody> </table>	Период	Количество человек	1997–2004	3	2004–2009	20	2009–2012	30	с 2015	500	<p>Ежегодно</p> <p>250 объектов проектирования</p> <p>250 объектов строительства</p> <p>41 млрд Р</p>  <p>6 млрд Р</p>	<p>1000 проектов в год</p> <p>45-60 дней</p> <p>Срок рассмотрения проекта в экспертизе</p>  <p>25-30 дней</p>	<p>Более 3000 объектов строительства ежегодно во всех регионах РФ</p> 	<p>от 2 млрд Р годовой оборот компаний-клиентов</p> <p>10 авторских учебных программ</p> <p>2 деловых бестселлера</p> 
Период	Количество человек													
1997–2004	3													
2004–2009	20													
2009–2012	30													
с 2015	500													
28 лет в строительной отрасли			22 года руководящей работы											

БЛАГОДАРНОСТИ

После выхода первого издания этой книги я начал получать многочисленные письма от читателей. Среди них были благодарности за полезные мысли, которые они почерпнули из книги и применили на практике. Я рад, что таких писем было на порядок больше, чем тех, в которых меня называли «дохлой рыбой и земляным червяком». Помимо добрых слов, в отзывах содержались советы, пожелания, предложения и рекомендации в отношении того, что можно было бы улучшить или изменить в моей книге. Поэтому, когда речь зашла о втором издании, не воспользоваться этими наработками означало бы вступить в противоречие с идеологией бережливого мышления, которую я всецело разделяю.

Читатель, знакомый с первой версией «Пути самурая», не найдет здесь одной из привычных глав, зато обнаружит две новые, посвященные переведенному с японского языка сборнику **«ТРМ в простом и доступном изложении»**, а также **исследованию Раджана Сури о QRM**. Многие формулировки уточнены, а отдельные главы, сохранив свое название, были расширены и дополнены до неузнаваемости. Это не новая книга в буквальном смысле этого слова, но это другая книга.

В моих предыдущих книгах отсутствовал раздел «благодарности», но вовсе не потому, что мне некого было благодарить. Я просто предпочитаю благодарить людей лично. Однако в этот раз я считаю необходимым на бумаге выразить благодарность тем, кто помог сделать эту книгу лучше.

Если бы **Александр Иванович Орт** десять лет назад очень вовремя не посоветовал мне прочесть «Дао Toyota», я бы ее тогда, скорее всего, не прочитал.