

博瑞森
BRACE
管理丛书

PMT 柏明顿管理丛书
——组织效能进化智库——

阿米巴经营落地实践第一人

中国式**阿米巴**落地实践之

激活组织

胡八一◎著

组织划分

阿米巴



中华工商联合出版社

阿米巴经营落地实践第一人

中国式阿米巴落地实践之 激活组织

胡八一◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式阿米巴落地实践之激活组织/胡八一著. —北京: 中华工商联合出版社, 2015. 12

ISBN 978-7-5158-1545-9

I. ①中… II. ①胡… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 285341 号

中国式阿米巴落地实践之激活组织

作 者: 胡八一

责任编辑: 于建廷 臧赞杰

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

版 次: 2016 年 4 月第 1 版

印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 13.75

书 号: ISBN 978-7-5158-1545-9

定 价: 58.00 元

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

唯有落地，方能生根

——阿米巴经营模式在中国的落地生根

阿米巴经营模式是什么？

阿米巴乃是一种单体细胞微生物，能通过自身不断分裂复制，而且为了适应外在条件发生变形。稻盛和夫根据其两个特点，结合松下电器事业部制，创立阿米巴经营模式。

实与阿基米德之于泡浴因而发现浮力定律、牛顿之于苹果因而发现万有引力定律同属天才之于灵感。然而灵感常有，天才不常有！

何谓阿米巴经营模式？简而言之，即把公司分成多个自主经营单元（即阿米巴），且每个经营单元均需独立核算、承担盈亏；持抱利他共赢理念，鼓励员工增加收入、降低费用，最后利益共享，同创幸福企业。

三字以蔽之：分、算、奖。

阿米巴经营模式有何高效见证？

计划经济时代，高调引入苏联管理模式，然而计划不再、苏联不在，自然也就引而不入。

改革开放之后，市间自觉学习日本管理模式、美国管理模式，如全面质量管理、精准生产、整合营销传播、波特战略等，却也只是部分而非整体。

唯有阿米巴经营模式，上自经营哲学启志、中到组织设计技术、下抵日常表格操作，事及全员，而非某些职能部门，于是持续产生高效。

先是稻盛和夫业绩可敬，如今国人耳熟能详：

◆自创京瓷，伊始维艰，人数区区不过半百、厂房区区不过三间，用阿米巴之后，业绩持续翻番，荣登世界 500 强榜！

◆组建日本第二电信，整合多方人才资金，用阿米巴之后，打破垄断、冲出重围，业务从零开始，再攀世界 500 强榜！

◆日本航空巨亏，濒临倒闭，鸠山由纪夫三顾茅庐、稻盛和夫 80 高龄下山，用阿米巴之后，一年扭亏为盈，反超同行！

再看中国企业，虽然名不称“巴”，却也异曲同工，收效极佳：

◆上海大众力推“经营体”。

◆海尔集团奉行“自主经营体”、SBU（战略事业单元）。

◆阿里巴巴内分级、多个“经济单元”。

阿米巴经营模式为何能够产生极高收益？

首先，阿米巴经营模式符合人性。

它从人性方面思考，形成经营哲学，正确引导经营方法，而非舍本求末，以为某种管理方法即是“绝招”。

以下三个问题的答案即从人性角度思考得出，而非管理学科。

◆为何只有老板关注经营利润，然而员工却只关注做事本身？

因为他的工作距离利润太远，没法关注！

◆为何部门之间总爱扯皮推诿，最终只有老板才能协调解决？

因为他们是同事关系，而非买卖关系！

◆为何员工总是觉得工资不够满意，却把原因归为老板小气？

因为工资是由老板给的，不是他们买卖赚来的！

其次，阿米巴经营模式能够满足时代需要。

当下员工多数不为生存安全而工作，他们需要人格尊重、精神自由。满足这种心理需求之举，莫过“我有地盘，我能做主”！好吧，给你一个阿米巴，你去做主！

“互联网+”已让千万“草根”创业成功；中央倡导“万众创新、大众创业”、地方政府鼓励创业政策层出不穷，哪个不曾蠢蠢欲动？老板若不在内部满足员工创业冲动，员工必将外出创业。好吧，给你一个阿米巴，你去创业！

最后，阿米巴经营模式提供了技术保障。

好心未必办成好事，皆因方法不对；慈悲未必修得善果，全是智慧不足。一味符合人性、一味满足员工当然也就未必成功。

励志大师句句不离成功，可是从来不曾给出成功的逻辑、成功的阶梯，以为充满激情，便可成功。结果泱泱弟子除了再去激扬励志，也就别无成功！

阿米巴经营模式则不然，包含如何划分阿米巴，如何内部定价，如何建立内部交易规则，如何核算收入、成本，如何分析本巴盈亏，如何改善不良，如何分享收益……唯一所剩，就是你的行动！

阿米巴经营模式是否适合中国企业？

古今中外之人，虽有认知差异，从而形成文化差异、观念差异，然而人心、人性无异！

管仲新政，故有齐桓九合诸侯，无非分、算、奖；

商鞅变法，故有大秦一统天下，无非分、算、奖；

明治维新，故有日本赶超亚欧，无非分、算、奖；

小平改革，故有中国平视世界，无非分、算、奖；

对应前面所述三个人性问题，解决方案无非分、算、奖！

故此，这个问题不是问题，下个问题才是问题！

阿米巴经营模式如何落地中国企业？

即使汽车进口中国，有时也需改装部分，旨在适应中国驾驶、行车环境，何况人文理念、经营模式？也该扬弃！原因有三：

其一，中国企业经营的外在空间广阔，开源与发展仍是企业之主流旋律，而日企则不然。因此，阿米巴落地中国，首在理清战略，继而开源节流；

其二，中国企业管理的内在基础较弱，建制与完善乃是中国企业之必修内功，而日企则不然。因此，阿米巴落地中国，首在架构重组，继而分巴交易；

其三，中国社会环境的客观影响很大，物质与精神总在中国企业之动态平衡，而日企则不然。因此，阿米巴落地中国，首在提升经营，继而转变人文。

稻盛和夫来华数次，宣传理念；成立塾式机构若干，诵读精进。然而理念如不加以技术落地，则是空谈，而空谈误国！

至于如何加以技术落地，正是本系列书的宗旨。本系列共分三本，统称为“阿米巴中国落地实践三部曲”，内容详见后文，在此概述如下：

第一本《中国式阿米巴落地实践之激活组织》，主要讲述阿米巴组织划分；

第二本《中国式阿米巴落地实践之从交付到交易》，主要讲述阿米巴经营会计；

第三本《中国式阿米巴落地实践之持续盈利》，主要讲述阿米巴体系运营。

我们敬重稻盛和夫，但非膜拜；我们学习阿米巴，但非照抄！

书中内容，乃是一家之言，供您参考、探讨。

愿您成功！

得以成书，非常感谢柏明顿的客户们！非常感谢我的顾问伙伴们，特别是柏明顿资深顾问魏海燕、陈扬名等人，为本书提供大量案例、图表、数据。

是为序。

柏明顿管理咨询首席顾问 胡八一

huby@pmt.net.cn

2015年12月12日亚特兰大

第一章 转型之路——中国式阿米巴经营模式

- 第一节 时代选择了阿米巴 003
- 第二节 阿米巴经营与中国式阿米巴经营 010
- 第三节 中国式阿米巴与稻盛式阿米巴有什么异同 014
- 第四节 为什么中国企业更需要中国式阿米巴 015
- 第五节 为什么中国式阿米巴更能产生效果 017

第二章 划分阿米巴——让人人成为经营者

- 第一节 移动互联网时代企业的转型思考 023
- 案例：小米公司的经营模式创新 025
- 第二节 构建“全员参与经营”的运行机制 027
- 第三节 建立快速联动反应机制，让人人关注业绩 031
- 案例：中国式阿米巴助推企业经营效率和效益持续提升 032

第三章 划分原则——整体规划、分步实施

- 第一节 划分原则和划分策略 037
- 第二节 如何设计阿米巴组织架构 039
- 案例：“大而全”的组织“裂变”为一个个阿米巴 041
- 第三节 组织划分的独特思路：平台化、卫星化 044

第四章 划分规则——如何进行阿米巴组织划分

第一节 划分阿米巴组织的三个前提 049

第二节 划分阿米巴组织的四个依据 051

第三节 划分阿米巴组织的五个维度 054

第四节 阿米巴组织的四种存在形态 061

第五章 裂变与整合——中国式阿米巴独特的魅力

第一节 如何进行阿米巴内部分级 069

第二节 阿米巴的平行裂变： $A \rightarrow A + B \rightarrow A + B + C \cdots$ 072

第三节 阿米巴的整合策略 074

第四节 一个“飞天巴”的产生历程 076

第六章 组织管控——划分阿米巴的工作机制保障

第一节 加强组织领导，为划分阿米巴提供组织保障 081

第二节 成立阿米巴推进委员会之常务委员会 082

第三节 要“集中决策、分散经营” 083

第四节 明确阿米巴对接界定 087

第五节 确定阿米巴经营者的权限 088

第七章 重新定位——责任和资源下沉，激发基层活力

第一节 哪些职能、资源集中在公司总部 095

- 第二节 哪些职能、资源适合下放到阿米巴 098
- 第三节 划分阿米巴，需要处理好三方面的关系 102
- 第四节 在组织内部引入市场机制，激发基层活力 103
- 第五节 将组织结构变成“倒三角” 107

第八章 巴长竞聘——拥有想法的人被赋予权力

- 第一节 建立巴长竞聘机制 113
- 第二节 巴长竞聘上岗的六大难题 115
- 第三节 巴长竞聘上岗方案 119
- 案例：一个阿米巴巴长的实践样本 121
- 第四节 巴长竞聘上岗咨询案例分析 123

第九章 巴长“组阁”——团队更有凝聚力和执行力

- 第一节 建立“巴长组阁制”用人模式 131
- 案例：美的转型创造价值：各事业部责任人可自行组阁 133
- 第二节 巴长转变管理角色，组阁核心团队 136
- 第三节 构建内部创业体系，鼓励员工创业 137
- 案例：芬尼克兹探索裂变式创业模式 139
- 第四节 内部招聘机制：巴长如何在公司内部“抢人” 142
- 第五节 巴长“组阁”的作用 145
- 案例：Y公司推行“组阁”制，给巴长授予“组阁”权 146

第十章 阿米巴经营落地——这是年轻人的时代

- 第一节 审视阿米巴的五个角度 151

案例：从300万元到15亿元，中国式阿米巴创造的

韩都衣舍奇迹 152

第二节 资源分配是阿米巴经营的核心任务 155

第三节 让一线阿米巴决定企业资源的分配 159

第四节 阿米巴经营应为战略布局服务 161

第五节 企业如何检验和设计阿米巴组织结构 162

第六节 阿米巴经营落地成败：集权与分权的权衡 167

第七节 内部市场化平台，倒逼各环节“干得更好” 169

案例：某商场集团如何导入阿米巴经营模式，迅速

扭亏为盈 171

第八节 企业将阿米巴的“兵权”移交给年轻人 175

第九节 大型制造企业组织划分中的点滴实录 176

第十一章 内部创业孵化——让员工成为经营者

第一节 传统大型企业为何鼓励内部创业 185

第二节 内部创业：企业转型的重要抉择 187

第三节 内部创业，让创业已不再是少数人的专利 190

第四节 企业管理者的决策和推动至关重要 191

第五节 内部创业：选项目要先选人 192

第六节 内部创业机制，培养员工的

“企业家精神” 193

第七节 内部创业孵化的困境与阻碍 194

第一节 时代选择了阿米巴

阿米巴很好地对应了移动互联网时代的一个热门词汇：颠覆！

在阿米巴的经营模式中，传统组织架构是被“颠覆”了的，从金字塔形的集权架构被颠覆为扁平式架构或者网状架构；

会计核算体系是被“颠覆”了的，从典型的企业三大报表体系被颠覆为“以日为单位”的经营报表体系；

员工的动力责任体系是被“颠覆”了的，从上级命令“我”做什么，到“我”主动想要做什么，从企业的被动打工者到人人成为经营者；

经营目标预算体系是被“颠覆”了的，从企业的“推式策略”到各巴的“拉式策略”；

员工激励体系是被“颠覆”了的，从奖金的有限分发到激励的上不封顶……

究竟是什么助推了这种经营模式对企业传统管理的彻底颠覆，这也正验证了这句话：“你不颠覆规则，市场就会颠覆你；你还活在过去的常态中，未来就会湮没你。”

俗话说：“趋势为王，顺者昌、逆者亡。”我们要站在时代格局之巅来看待阿米巴，从趋势潮流的角度去解读阿米巴，从社会学和人性的眼光去认知阿米巴。

移动互联网时代，企业面临的环境之变，我们可以用一个“4N”模型来解读。“4N”即“4New”：新经济时代、新业态模式、新用户类别和新职场力量。具体如图1-1所示。

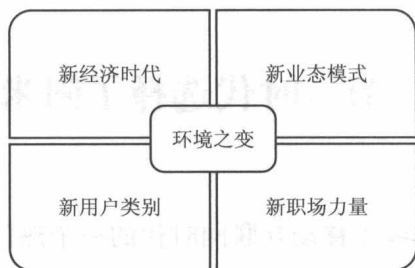


图 1-1 “4N” 模型

一、 新经济时代

在新经济时代和历史背景趋势下，需要重建企业的生态圈和生态规则，而这种良性生态建立在“和谐多赢、关注持续”上，追求伦理和产业合一的成功。这正是阿米巴经营模式倡导的。

阿米巴中的各个迷你经营单元是个性化的。阿米巴鼓励个性化发展和百花齐放，但同时又是在整体主流价值趋同下的迷你经营个性化。

无论是从哲学共有体系的“精神文明、物质文明对立统一”，还是幸福型企业的终极目标之员工、客户、股东、社会幸福相结合的“和谐多赢”关系，抑或是阿米巴实学体系中的各个巴之间的可分可合看，阿米巴模式都是既突出个体又强调整体协作共赢的经营模式。

二、 新业态模式

这两年有两个高频出现的词汇，即互联网思维和移动互联网时代。在后互联网时代和移动互联网时代的交界中，业态模式和企业的经营都在随之而变。

（一）互联网思维与阿米巴

互联网思维概括而论主要有几点：时间思维取代空间思维，平台思维取代垂直思维，客户思维取代技术思维等。

1. 时间思维

过去传统的企业是在做空间争夺战，无论是制造业的厂房、办公楼投入还是流通商贸业的渠道、店面，都是以空间资源的占据为要，而互联网思维将空间和时间做了切换。无论是线上的导引客户流量、关注客户在线时长，还是线下与客户的互动接触和社交黏性，这些都是时间资源的争夺。

基于以“手机”为媒介的移动互联网，更是将时间资源的争夺发挥到极致。从空间资源价值到时间资源价值的转换，实质上也是一次从“硬件资源价值”到“软件资源价值”的关键性理念转换。

而阿米巴模式中最重要经营和核算就是“基于时间主轴”的延伸。各级阿米巴团队充分关注以日为核算周期的业务单元经营效益的变动，将“单位时间附加值”推崇到极为重要的地位，其效益正是基于以时间价值创造为基点的提升，充分彰显了效率和效益的双结合。同时，在“单位时间附加值”的背后，“人和团队”的智慧这个至关重要的软件要素被革命性地提升至最高地。

从阿米巴经营的起源，20世纪60年代制造业的京瓷，到今天的移动互联网时代，应该说时代赋予了阿米巴模式更多的时代特征。无论是特征还是背后蕴含的理念思维，其意义在凸显时间思维的今天被更加放大和价值化。

2. 平台思维

电商的兴起是伴随着垂直电商成长、迭代和升级转型产生的，以往