

アメーバ経営

稻盛和夫最重要的著作·珍藏版·

A

[日] 稻盛和夫 著 曹岫云 译

moeba

稻盛和夫  
阿米巴经营

稻盛和夫  
阿米巴经营

A

[日] 稻盛和夫 著

曹岫云 译

moeba

图字：01-2009-5570

## 图书在版编目(CIP)数据

阿米巴经营 / (日)稻盛和夫著 ; 曹岫云译. -- 北京: 中国大百科全书出版社, 2015. 4

ISBN 978-7-5000-9537-8

I. ①阿… II. ①稻… ②曹… III. ①企业管理 - 经验 - 日本 - 现代 IV. ① F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 064123 号

策 划 人 郭银星

责任编辑 曾 辉

责任印制 魏 婷

装帧设计 后声 HOPESOUND

出版发行 中国大百科全书出版社

社 址 北京阜成门北大街 17 号

邮政编码 100037

电 话 010-88390969

网 址 [www.ecph.com.cn](http://www.ecph.com.cn)

印 刷 北京君升印刷有限公司

规 格 880×1230 毫米 1/32

印 张 7.75

字 数 120 千字

印 次 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5000-9537-8

定 价 49.00 元

本书如有印装质量问题, 可与出版社联系调换。



## 致中国读者

我于1959年27岁时，在几位朋友的支持下，创建了京瓷公司。现在京瓷已经发展成为日本最有代表性的电子制造厂商。后来，借助日本通信市场自由化的时机，我于1984年赤手空拳进入通信市场，创办了第二电电公司，也就是现在的KDDI公司。KDDI已经成为日本屈指可数的综合电气通信运营商之一。

在经营这两家公司的过程中，我独创了名为“阿米巴经营”的经营手法。所谓阿米巴经营，就是把组织划分成一个个小的团体，各自独立核算，同时在公司内部培养具备经营者意识的领导人，让全体员工参与经营，实现全员参与型经营。

我相信，只要把“追求正确的做人准则”这种经营哲学作为基础，经营者与员工齐心协力，认真实践本书所阐述的“阿米巴经营”，企业就一定能够克服困难，持续发展。

日航的成功重建就是一个证明。2010年，应日本政府的再三邀请，为了重建日航，我出任了日航的会长。当时我带去的“武器”就是我的经营哲学和“阿米巴经营”。我把“阿米巴经营”的基本原理应用在航空运输事业上，构筑了明确各条航线、各个航班收支状况的分部门的核算制度。由于我的经营哲学渗透到了日航员工的心里，又由于灵活应用了阿米巴这种新的会计制度，日航的业绩迅速好转，在我就任会长仅仅两年零七个月后，就在东京证券市场再次上市，变身为全世界航空运输公司中首屈一指的高收益企业。

中国具备在不久的将来成为全球最大的经济大国的潜能，中国的企业今后也将取得更大的飞跃。但是，如果缺乏像“阿米巴经营”这种精细的会计管理体系，企业将很难持续发展。最近几年来，在中国，要求学习我的经营哲学和人生哲学的经营人员正在增加。如果大家理解经营哲学的基础之上，再学习本书介绍的阿米巴

经营，并在经营实践中有效应用，那么我相信，各位的企业一定能持续成功。我谨以此书祝愿中国所有的企业都能健康地成长、发展。

同时，为了中国经济的发展，对于那些想要认真学习企业经营与组织运行方法的读者们，我也祝愿本书能助他们一臂之力。

**稻盛和夫**

2015年4月

## 阿米巴经营

日本经济在经历了长期的萧条以后正在逐步复苏，终于可以看到一抹曙光。但是，经济正在全球化，这种全球化的趋势看不到尽头，而世界范围内的企业竞争却因此而不断激化。

在这种严酷的经营环境中，在日本乃至全世界，弄虚作假的丑闻频繁发生。针对这种情况，要求企业遵纪守法、按规则办事的呼声此起彼伏。在美国，制定了强化企业内部管理监督的《萨班斯·奥克利斯法案》（SOX法案）。这类措施，目的在于通过设计制定严格的制度和规则，来防止企业违法舞弊的行为。

但是我认为，存在一个排在制度和规则前面的问



题，就是企业领导人必须具备应有的伦理道德，具备哲学。这种哲学用一句话来讲就是：“作为人，何谓正确？”

因为如果缺乏正确的哲学，缺乏伦理道德这种内在的约束，那么，不管外部的制度规则多么严密，这类制度规则仍然不能正常地发挥它们的功能。

再进一步讲，为了光明正大地经营企业，还需要一个与这种正确的哲学相匹配的经营管理体系。如果构建了这样一种体系，就能防患于未然；即使万一发生了违规违法的事，也能将危害控制在最小的限度之内。为了企业的健康发展，必须确立人们一致认同的正确的“经营哲学”，并构筑依据这种哲学的“经营管理体系”。

1959年，在几位好友的援助下，我创立了京瓷公司。1984年，我又创建了KDDI的前身第二电电。这两家公司一直发展到现在，仍然保持着高收益的态势。而其背后的支撑，就是被称为“阿米巴经营”的经营手法，其基础就是**坚实的经营哲学和精致的分部门核算管理**。

从创建京瓷开始，我就感觉到，为了企业的长期持续的发展，需要确立正确的“经营哲学”，并让全体员工共有这种哲学。同时，还需要一种能够正确而且及时掌握包括基层班组在内的经营状况的“**管理会计制度**”。

为此，我一方面致力于技术研发、产品开发和销售活动等业务工作，另一方面，在确立哲学、构建管理会计制度方面也倾注了大量的心血。

随着京瓷的快速发展、规模扩大，我从心底里渴望出现和我同甘共苦，并与我分担经营责任的共同经营者。为此，我把公司组织划分成一个一个小集体，称之为“阿米巴”，在公司内部挑选阿米巴长，把阿米巴的经营委托给阿米巴长。用这种办法培养出许多具备经营者意识的领导人，也就是共同经营者。

在阿米巴经营中，以各阿米巴长为中心制定目标计划，依靠全员的智慧和努力达成目标。这样做的话，现场的每一位员工都成了主角，都主动参与经营，“全员参与的经营”就能实现。

另外，我还构建了独创性的、精致的、分部门核算的管理体制，在这个体制中，可以正确地掌握每个阿米巴的经营情况。同时，我还把经营情况透明化，各个部门经营的实际状态，无论谁都可以看明白。还有，阿米巴经营和经营哲学两者必须浑然一体，所以阿米巴的规则、运行手法，每条每项都与京瓷的企业哲学有明确的关联。

伴随着京瓷多元化、全球化的进程，阿米巴经营发展进化成了更为精致的管理会计制度，它将京瓷众多的事业领域划分成部门加以管理。在 KDDI 也已经确立了基于阿米巴经营的分部门的管理会计系统。在事业迅速扩大的过程中，所有部门的经营状况都可以一目了然，这样就可以正确而快速地做出经营判断。阿米巴经营在剧烈变化的通信行业，成了推动 KDDI 飞跃发展的原动力。

不仅是京瓷和 KDDI，现在日本已经有 300 多家企业接受京瓷管理咨询公司的指导，引进了阿米巴经营，业绩获得了飞跃性增长。我相信，只要正确理解阿米巴经营，企业领导人率先垂范，认真实践，就一定能够大幅度地增强企业的体质。

可以说本书是我作为经营者的集大成之作。不仅正在领导企业的经营者可以读，而且我希望，有志于成为包括风险投资企业、NPO 等在内的新型组织领导者的人，以及财务和会计专家们，都来读一读这本书。希望本书能够帮助你们，让你们所在的组织充满活力。

我还祝愿，更多的企业和团体导入阿米巴经营，更好地成长发展，并让在那里工作的人们在物质和精神两方面获得更大的幸福。作为其结果，在激烈的全球性竞

争中，日本经济能够再创辉煌，真正具备强劲的实力。这是我衷心期待的。

本书是继 1998 年出版的《稻盛和夫的实学》（日本经济新闻出版社）之后的第二本，书中详细论述了构成我的经营基础的实践性的经营管理手法。我坚信，只要实行《实学》中阐述的会计原则，实行本书中阐明的“阿米巴经营”，即分部门核算的管理会计方法，企业经营就一定能够坚如磐石。

**稻盛和夫**

2006 年 9 月于京都残暑中

## 体制、哲学、领导人

应中国大百科全书出版社郭银星博士和广大读者的要求，我重新翻译了稻盛和夫的《阿米巴经营》这本重要著作。现将我在翻译过程中的感悟记录如下：

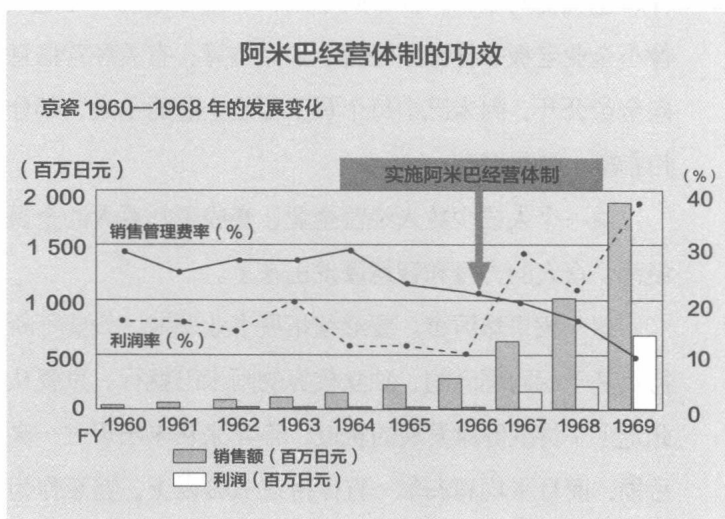
### 一、阿米巴经营体制的功效

“阿米巴经营”是一种企业经营管理的体制，是稻盛和夫先生在经营京瓷公司的实践中创建的。

从下面的图中可以看出，京瓷从1959年4月1日创立后第一年就盈利，而且销售利润率达到11.5%，接着继续快速发展。但从1959年到1966年的8年间，京瓷的利润率一直在10%—20%之间波动，这已经是一个

十分优秀的业绩。特别是从1967年4月初到1969年3月末的两年间，京瓷不但销售额和利润都大幅度快速增长，而且令人注目的是：利润率跃升至20%—40%之间，同时销售管理费率从20%以上降至10%。可以说，从那时起，京瓷已经从优秀变得卓越。

其原因，一个是新产品陶瓷IT封装开始席卷美国市场，另一个就是实施了阿米巴经营。



在实行阿米巴经营之前，京瓷公司的产品开发、生产管理、市场销售等工作，基本上都由稻盛一个人负责。

但随着企业的成长壮大，他开始感觉力不从心，捉襟见肘。产品质量、交货日期等问题频发。按稻盛的说法，京瓷也到了“中小企业像脓包，一大就破”的边缘。

繁忙疲惫自不必说，稻盛还有一种作为经营者的深刻的孤独感。怎么做才能让一个迅速发展膨胀的企业经营得井然有序？稻盛在烦恼中获得了灵感，他想到了孙悟空拔毛吹出分身的故事。将企业划分成若干个小集体，也就是阿米巴，任命阿米巴长，指导他们，让他们像小企业老板一样独立经营、独立核算；有关经营信息向全员公开，阿米巴中每个员工都是企业的主人，都分担指标、参与经营。

由一个人或少数人经营企业，变成了几百人的全员经营，众人的力量和智慧爆发出来了。

这一招果然厉害。要继续拓展事业领域，只要不断拷贝基于相同理念的、独立核算的阿米巴就行。京瓷从此走上了持续健康发展的轨道，55年来从未出现过一次亏损，而且平均利润率一直保持在10%以上，甚至作为零部件制造企业，极为罕见地跻身世界500强的行列。

建立在稻盛经营哲学基础上的阿米巴经营体制屡试不爽。京瓷在收购合并了原计算器厂、通信机器厂、

复印机厂、光学材料厂、有机化工材料厂，乃至在美国的电子零部件厂之后，实施阿米巴经营，都成功了。

后来，稻盛创建通信企业第二电电（KDDI），一开始就实行阿米巴，创造了高收益，KDDI不久就进入了世界 500 强。

日航原先也曾是世界 500 强，2010 年 1 月宣布破产重建。稻盛以 78 岁高龄出任日航董事长。14 个月以后，在日航正式导入阿米巴，取得了优异的业绩。

另外，软银公司的创始人孙正义，近年来常位列日本首富，软银又是阿里巴巴的大股东。在稻盛担任塾长的盛和塾，他做过 5 年的塾生。不久前他说过，如果没有稻盛“敬天爱人”的哲学思想，没有稻盛阿米巴经营，就不会有软银的今天。软银也是世界 500 强企业之一。

至今为止，已有几百家企业导入了阿米巴经营，许多企业都获得了不同程度的进步。

## 二、哲学是阿米巴成功的前提

我有幸拜访了许多因导入阿米巴经营成功的日本企业，近年来还拜访过美国盛和塾和中国盛和塾中引进阿米巴的企业。我深切地感受到，凡是企业领导人忠实的



践稻盛哲学，并不遗余力将这种哲学渗透到全体员工中去的企业，阿米巴的导入都成功了。相反，不重视哲学，企图通过引进阿米巴，即只想通过走捷径获取成功的企业，导入工作都失败了。不管他们是想自学成才也好，高价聘请专家顾问也好，所有的事实都证明：**没有稻盛哲学的阿米巴经营无法成功。**

特别是我们中国的企业更是如此。阿米巴经营要重新划分组织，重新分配权力，如果不研究、不实践哲学就匆忙引进阿米巴，反而会造成混乱。

我曾参加过两期阿米巴经营的专业培训班，同京瓷公司阿米巴的专家顾问们有过深入交流，甚至有幸经常向稻盛本人直接请教。同时，我也常应邀去企业讲解稻盛哲学和阿米巴经营。我翻译了稻盛有关阿米巴的讲演稿及有关资料，现在又一字一句翻译稻盛的《阿米巴经营》这本经典著作。我感觉到，从专业或技术的角度讲，阿米巴一点都不难，其中没有任何抽象难懂的概念。凡是经营者，只要静下心来认真研究，其中的意思都能明白，都能理解。

但令我困惑的是：许多企业，包括某些培训咨询公司，以及中日的一些媒体，都有某种惯性思维，他们往