

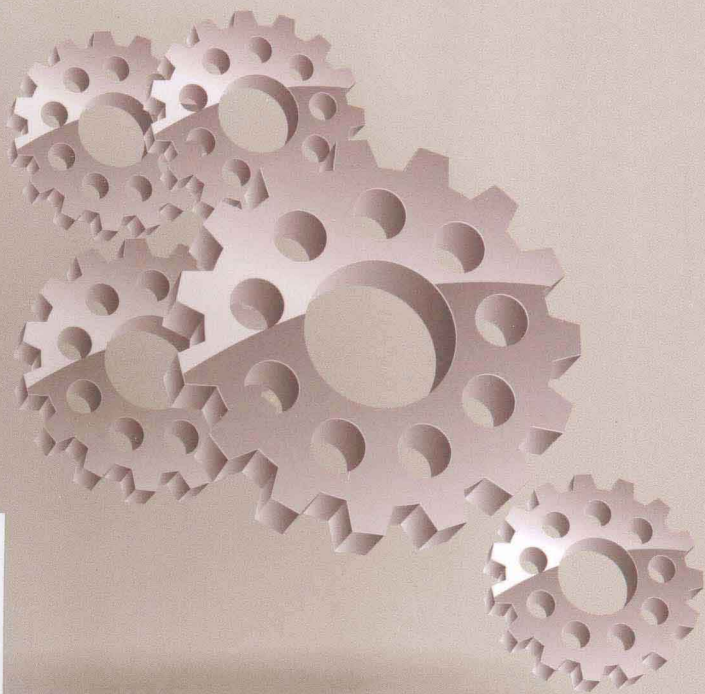
# 阿米巴 不是什么

吴影 著

壹

学习稻盛和夫经营思想入门

三部曲



人民东方出版传媒  
东方出版社

壹

学习稻盛和夫经营思想入门



# 阿米巴 不是什么

吴影 著

图书在版编目 (CIP) 数据

阿米巴不是什么 / 吴影 著. —北京: 东方出版社, 2013. 7

ISBN 978-7-5060-6474-3

I. ①阿… II. ①吴… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 143628 号

阿米巴不是什么  
(AMIBA BUSHI SHENME)

作 者: 吴 影

产品经理: 刘晓立

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 三河市金泰源印装厂

版 次: 2013 年 7 月第 1 版

印 次: 2013 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1—15 000 册

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 19.75

字 数: 210 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6474-3

定 价: 39.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场  
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210004



2011年10月23日携阳光100沈阳高管团队与稻盛先生在一起



2011年6月9日与稻盛先生在一起



2011年5月31日在  
稻盛北京公司与日本  
企业家川端团队交流



阳光100集团  
UTF培训会



阳光100集团易小迪总裁  
给 UTF 长颁发徽章

## 序一 商界莲花

这是一本写给企业界老板们看的书。

在今天，作为一名中国企业家是幸运的，因为我们拥有全世界最大的市场、最多的人口。但不幸的是，我们又面临最复杂的外部环境与最混乱的道德与诚信体系。

我们这一代从“92南巡”后创业的民营企业老板们，大多数30岁左右就成功了，但有不少人40岁后就陆续“退休”了。问起原因，不外乎两个：一是干企业太累了；二是成功“致富”后，找不到工作的快乐，也可以说成功后失去了人生的方向标。

除了抱怨外部环境，我有时经常反躬自省，在今天的中国要做一名合格的企业领导，我们自身是否有足够的思想准备？是否有相应的道德素养？目睹无数的案例，事实也让我相信这一点：如果一个企业不能跳出单纯赚钱这个层面，如果一个企业家没有金钱与地位之外的更高追求，是不可能持久热情与长远的事业的。

幸运的是，我找到了这样一个标杆：

稻盛和夫在日本创造了商界的奇迹，他亲手创办了两个世界500强企业，而且还在78岁高龄时，在一年内救活了一个500强企业（日本航空）。他的商业奇迹首先证明了“做一个好人”同样能做好一个成功的企业，而且是更坚实、更持久的事业；其次，稻盛先生在企业实践中总结了

一系列“企业哲学”，他谦虚地称之为“京瓷哲学”，这些企业哲学大大拓宽了我们的心胸与境界。如“企业的目的是追求让全体员工获得物质与精神的幸福”（而非是赚钱机器）；企业管理与经营的一切原点“做人何为正确”（而不是为了成功可以不择手段）；“付出不亚于任何人的努力，神都会帮你”（再次唤醒我们勤劳能致富的正确工作态度）；“积善行，思利他”（利人利己的观念）；“每天让自己灵魂更高尚一点”（企业就是道场，工作就是修炼）等等。如果我们的企业都有了这些“哲学”，我们不由得会为自己的工作感到神圣与自豪。

不止一个民营企业老板跟我说过这样的话，“学了稻盛哲学，我好像又找到了创业的激情。”

我第一次见到稻盛先生时，感到他就是一位和蔼慈祥的老头，一点也没有那些著名企业家的“威严”与“风度”，而在我一次又一次聆听稻盛先生朴实的讲话后，他在我心中的形象也越来越高大与亲切。稻盛先生不仅仅是少有的成功企业家，更是当今商业世界中的一朵莲花。

今天中国企业界中掀起一股“稻盛热”，介绍稻盛的书已琳琅满目，但如果再次把本书当做一本管理名著，或企业成功指南，那就南辕北辙了。稻盛的“企业哲学”才是一切的根本——做企业必须回到做人这个原点。

吴影先生是花了相当的心血研究与理解了稻盛的“哲学”与“实学”，这本书从实践中来，所以写的生动而鲜活，但书里的含义却是很深刻的。

我向你们推荐这本书，是因为这本书不仅来源于中国企业实践，还因为作者站在了一个正确的价值观去介绍与理解稻盛思想，无论你学到多少，都是有益而无害的。

## 序二 不得不说的话

有没有必要去考证中国哪个人、哪个企业是第一个接触稻盛先生思想，哪个又是最早推行阿米巴的？我认为没有必要，也没有意义。今天吴影先生的这本书让我们看到一个有意义的企业阳光100和一个有趣的话题：阿米巴不是什么。

趴在权威人士的思想里，粗浅地、表象地解读其管理思想和管理理论的书屡见不鲜，他们屡屡传递的只是他们理解中的某种理论思想是什么，而能说出又敢于说出某种理论、某种经营思想不是什么的人和企业，一定是学有所思、思有所行、行而不止之后的切身的体会。

我接触稻盛老先生的管理思想以及阿米巴经营理念有好几年，也曾有幸当面聆听教诲和请教于老先生，于是我也在我的公司里推行阿米巴。就阿米巴的推行我也曾数次与吴先生交流，向阳光100学习。除了稻盛先生“京瓷哲学”、“做人何为正确”等道的方面的精神以外，我认为阿米巴经营理念在术的方面的贡献便是“人人参与管理、个个从事经营”，这一理念彻底颠覆了中国传统的管理是“肉食者谋之”的观念。有很多时日未曾与吴先生探讨了，当我今天拜读吴先生的书和学习阳光100在实践之后悟出的诸多有见地、能“拨乱反正”的真知灼见时，我汗颜了。

中国企业的产品要逾越从制造到创造的大山，中国的老板要实现从老板到企业家的转换过程，必须向先进的管理思想学习、吸取人类优秀的思



想精髓。稻盛的管理思想理念、德鲁克的管理思想、韦尔奇的企业管理理念都是我们要学习的。而吴先生这本实践稻盛先生管理思想、推行阿米巴经营模式之后写出的具有实操价值的书，我认为对于推崇稻盛先生思想的人，以及不只想做老板而致力于做企业家的人，值得一读。

海底捞餐饮有限责任公司董事长 张勇

## 序三 实践出真知

稻盛先生说：“小企业就像脓包，一旦长大，就会破裂。”为了避免破裂，出路有两个：要么增加管理层级，要么增加管理复杂度，比如矩阵式管理。但即便如此，轰然倒下的企业还是屡见报端。就算那些幸存者，也面临着“一抓就死，一放就乱”的难题。

正当企业经营者为此而苦闷之时，阿米巴来到了中国，为此，阿米巴所最初受到的追捧，是可想而知的。有一位经营者跟我说：“这太好了，既能调动基层积极性，又能管住下属不出乱子，我们决定全面推行阿米巴经营。”一年之后，再次见到这位经营者时，他似乎有意躲闪，不大愿意涉及这个话题，只在最后从牙缝里挤出了三句话：“阿米巴，不是包产到户；阿米巴，不能包治百病；阿米巴，不能急于求成。”

后来我了解到，这位经营者是付出了很高的代价才明白这三句话的。其实，人们对阿米巴的误解，何止这三句话？若是有人能统计一下中国企业为导入阿米巴所付出的学费，那一定是一个天文数字。

幸运的是，当您拿到这本书的时候，您可以少走许多的弯路了。

在中国，阳光100是第一家全面导入阿米巴的企业，也是第一家收获了阿米巴果实的企业。这么说，并不意味着阳光100的阿米巴之旅就一帆风顺。作为第一个吃螃蟹的人，阳光100代我们将所有的弯路快速地探查了一遍。

在阳光100，与易小迪董事长一起设计和推行阿米巴经营体系的，正是本书作者吴影博士。

我初次见到吴影博士，是在2007年，当时我还在IBM做事，IBM与阳光100有项目合作，我因此有机会经常与他见面。他对传统中国文化以及当代西方思想的深刻洞察令我折服。于是在咨询项目合作之外，他成了我非常敬重的良师益友。当时，他即意识到了，按照流程制度进行精细化管理，如同先将猪切成肉块，再将肉块堆砌成一只猪的模样，其实，那已经不再是猪了，因为有了猪的生命和灵魂。一个企业若是没有了人文精神，可能它的生命力也就到头了吧。

三年之后，吴影博士对于企业经营和管理的思考已经相当成熟。此时，稻盛思想与阿米巴经营模式终于来到了中国。毫无疑问，吴影博士及阳光100与稻盛思想和阿米巴一拍即合。作为旁观者，我见证了阳光100导入阿米巴的苦辣酸甜。我也经常有机会听到吴影博士分享他的种种感悟。

实践出真知。这本书所呈现出来的，只是吴影博士关于阿米巴经营和实践的一小部分思考成果。我们先弄明白阿米巴不是什么，先把各种岔路堵上，而在后续的著作中，吴影博士会相继与我们分享阿米巴到底是什么、怎样直达阿米巴核心。在“学习稻盛经营思想入门三部曲”之后，我们希望吴影博士与我们分享他更多的对于稻盛哲学的洞察和见解。

按正常理，似乎应该先讲稻盛哲学，然后才是阿米巴。其实，这正是吴影博士与我等学者的不同之处，他首先是实践者，然后才是思想者。

战略管理专家、独立学者 白立新

## 序四 长生久视、深根固柢之道

如何在中国的语境里，把阿米巴经营的精神诠释透彻，并且体现在每一员工的每一个工作现场？阳光100走在了中国企业的前边。

吴影博士学贯中西，而且走过了生命内化过程。他深知自己的天命，深知无限的玄思妙想，只有内化在企业经营的每一个当下，才是生命充盈活泼的根本路径。吴影博士用心血著作《阿米巴不是什么》，还原了阳光100从心起航，一步步探索生命企业的真实过程，涤除了许多关于阿米巴经营的贪念妄想，还原了阿米巴的实质：打造生命共同体，抱定生命精进的方向，在每一个地头上头拱地精益求精，活出活泼的大生命。

阳光100可以从心起航，只有吴影博士这个军师是不够的。学用阿米巴关键的还是企业领袖这一灵魂人物：阳光100董事长易小迪。

与同时在海南起家的潘石屹、冯仑等不同，易董不醉心于理念和说法，而是对员工一个个现场尽心尽力的凡人小事津津乐道。在那些地头上“现场神灵”降临的一刹那，呈现了生命哲学的精华。这其中，也反映了易董对现场和员工的敬畏心。易董是个内修的人，他几近达到了稻盛和夫的境界。他深知，哲学共享不能流于形式，也不是仅仅有彼岸思维就可以了，领导者还必须无私无为授权，建构生生不息的场域，给每一个生命精进的方向，让每个人都成为自发自动的经营者。这样，无论你做什么，称不称阿米巴，都能走在生命企业的阳光大道上。

我很共鸣共振。确实，在中国元素的场域中，“精神激发、道德驱动、地头发力”这三个点缺一不可。“提升心性，拓展经营”落地需要一系列节点。如果不提“地头发力”，就是没有出口，形不成一个圆的运动，就没有生命力。

稻盛和夫之所以伟大，不仅仅因为他白手起家创造两家世界500强企业，也不仅仅因为他只身拯救日航的壮举，他真正伟大的地方在于，他能够头拱地深度开发功能陶瓷，把握住了未来100年的方向，引领出下一代的新材料革命！他之所以能做到这一步，与他作为技术员出身关系很大。他是个工匠，于是发匠心匠魂愿，利他无为，应用阿米巴这种道术一体的组织形式，建构了一个冲和自然、生生不息的道场，在现时现地，付出不亚于任何人的努力，实现收益最大化，费用最小化。生命有没有醒觉，事上磨，成果见！

“是人不要管，用管不是人”。学用稻盛哲学与阿米巴，重在像稻盛和夫那样，存无守有，知雄守雌，知白守黑，知荣守辱，抱一为天下式，走上一条长生久视、深根固抵之道。

是为序。

管理专家和并购专家 王育琨

## 自序 阳光100学习阿米巴经营 做中国第一个吃螃蟹的企业

阳光100一直以来都是一个非常有理念的企业，易小迪总裁也是一个一直有着很高自我道德约束要求的人，因此阳光100也一直奉行着一种“思想先行”的理念，而不是像一般的中国房地产企业的那种规模利益先行或者不得不让灵魂去追赶脚步的经营方式。即便是如此，阳光100在推行阿米巴经营的时候还是遭遇了形形色色的困难，经历了许许多多的起伏挫折，因此我认为很值得总结出来与那些希望了解阿米巴经营到底是什么的广大中国企业家分享一下。

追踪溯源，阳光100自2002年以来，通过反反复复地进行企业机制变革，大约从2006年开始，比较明确地寻找一个作为企业应该学习的企业标杆。阳光100当时知道万科所确立的学习标杆是美国的帕尔迪公司。我们知道，帕尔迪公司确实是一家非常优秀的公司，然而易总感觉那还不是阳光100心目中的那个标杆，因此阳光100多年以来仍然一直在找寻心目中的那个标杆。终于，在2010年年初，阳光100找到了稻盛先生的阿米巴经营模式——作为企业良知应该追寻的标杆、一种思想楷模的标杆、超越业务模式的意义。

故事是这样发生的。首先让我们回溯到2007年，当时阳光100邀请IBM咨询管理团队来给我们做业务流程的优化与再造，当时那个项目是由我来负责的。在那个项目之中，我结识了IBM战略首席顾问白立新博士。

在公司的咨询项目结束之后，我与白立新博士的交情日深、从未间断。记得大约是2009年年底的时候，白立新博士向易总和我三次推荐《阿米巴经营》这本书。说句实话，易总与我本人当时并没有怎么在意。

在白立新博士的反复催促之下，我们感到有些不好意思了，于是在2010年1月5日左右让集团办公室购买了两本稻盛先生的《阿米巴经营》。买来之后，我和易总也没有真正地开始看。大约一周以后，好像是1月13日，易总因故取消了原定北京去大连的行程，因此得以抽空阅读《阿米巴经营》。这一看，不得了！我记得，易总看完这本书的前三章便于当天晚上10:20给我打电话。因为易总从来不会在晚上9点以后还给我打电话，所以我很纳闷，到底公司发生了什么大事？

易总说：“你赶快看一看《阿米巴经营》这本书吧！这就是我们一直要寻找的。”第二天下午，办公室让司机把书送到了我家里。于是接下来我大约用了周六、周日与周一的三个半天，彻彻底底地读完了《阿米巴经营》，并加注了大量批注，以至于后来更多批注在许多页边都没有地方可写，只能附加纸条。可以说这是我十五年以来真正能够看完的唯一一本所谓的“入世”的“闲书”。

记得之后的某天下午，关于稻盛思想与《阿米巴经营》，我与易总碰了个头，易总说：“这就是我们要的，这就是我们一直寻找的标杆——通过做好人也能够做好企业、做成功的企业，这个思路打通了。”

### 做好人与做好企业

因为在此之前，像许多其他企业家一样，我们一直在困惑这样一个问题：做好人、坚持做好人的价值观与企业经营之间到底有没有关系？到底有什么关系？到底是不是像西方企业所认为的那样：工作就是工作，生活就是生活？真的是那样吗？难道西方那种工作与生活相分离的认知就是唯一的吗？因为经常有许多企业家质疑：做好人有什么用呢？做坏人，不择手段、坑蒙拐骗所做出来的企业不都很成功吗？做好人又有什么用呢？做

好人能够把企业做成功吗？大家总会被如此告知：如何做人与如何做企业完全是两回事。

“做好人”一直是我们坚持的人生原则，当然这种人生原则也会或多或少间接地影响到企业的经营理念。然而“做好人”与“做好企业”在企业内部运营机制方面的直接逻辑关系到底是什么，其实我们一直没有找到满意的答案。我们也一直困惑于“做人”、“做好人”与“做企业”之间在企业运营方面的逻辑关系问题。如果是按照西方的企业运营理念，因为个人价值观纯属个人的事情，而企业运营是企业的事情，两者之间没有什么直接的关系，一个是属于 after-work 八小时以外的事情，一个则属于 on-work 八小时以内的事情，两者应该分开、分清，两者应该互不干涉。这就是一种西方企业管理思维的处理方式。

然而从稻盛思想中，我们看到了一种全新的企业经营逻辑，其实也就是符合东方传统思想的一种经营逻辑：企业经营与人生经营是可以一体的、是存在相互关联、相互关系的。“做好人”与“做好企业”、“做一个成功的企业”可以在经营逻辑与企业组织形态上发生关联。京瓷与 KDDI 其实就是这种经营理念的最好标杆。然而现在许多中国企业家学习稻盛思想和阿米巴经营模式的时候，往往都是冲着稻盛先生的两家世界 500 强“神话”来的（如果加上稻盛先生挽救日航的义举那就应该算三家世界 500 强了，那么这种“神话”可能在大家的头脑中至少又被放大了一倍）。然而阳光 100 学习稻盛思想与阿米巴经营模式的起点比较高，完全是基于“做好人也能够做好企业”这一被打通的逻辑标杆来的。阳光 100 从稻盛经营思想这里寻找到的是一个精神的标杆、思想的标杆、理念的标杆，而不仅仅是世界 500 强这种业绩果实的标杆。大家知道，稻盛先生是坚决反对成果主义思维的。对于我而言，稻盛先生所树立起来的这种逻辑标杆尤其重要。稻盛经营思想属于道的层次，阿米巴经营成果、世界 500 强属于术的层面，而连接“道”与“术”则需要中间的逻辑贯通。我在最初接触稻盛经营思想的时候就曾经有过这样一个认知：道明理通术精。“理通”



所指的就是“逻辑贯通”。我认为这六个字至今仍不过时。

其实在本质意义上讲，这种逻辑打通的标杆作用对于阳光100而言，是我们从稻盛思想中感触最深的，它使我们树立了一种坚定的信心、信念，而对其他方面的具体学习其实都是第二位的。如果说稻盛先生是系统而成功地使用东方传统思想进行现代企业经营的第一人，那么阳光100就愿意成为在中国践行稻盛阿米巴经营模式的第一个吃螃蟹的企业。无论经历多少困难或者挫折，阳光100坚信的标杆始终不会动摇。

说实话，稻盛先生对于中国企业能不能学习阿米巴经营模式、能不能真正学会阿米巴经营的本质，其实在心里还是画问号的。然而通过曹岫云老师的多次努力，阳光100易总的价值观念手册被传送到了稻盛先生的手里。终于，阳光100的理念打动了稻盛先生。于是经过稻盛先生的首肯，阳光100开始在中国践行稻盛先生的阿米巴经营模式。据说当今中国企业界、咨询界有许多声称自己是第一个搞阿米巴的，但与经过稻盛先生首肯的阳光100相比也只能称为野路子的或者山寨版的阿米巴巴。

## 阳光100的UTF

“阿米巴”这个词汇是受到专利权保护的，不是能够随便拿过来在中国使用。因此阳光100践行阿米巴经营的组织形式并不叫做“阿米巴”，而是称之为UTF。

阳光100的UTF到底是什么意思？关于UTF，其实还有这样一个故事，实际上也与阳光100最初对阿米巴经营理解的误区与纠正有关。UTF里面的“TF”是英文中的Task Force的缩写。阳光100最初给阿米巴小组所起的名字叫做ITF，就是Independent Task Force的意思。因为我们最初把阿米巴小组理解为一种单纯的“分”的机制、独立的机制，是包产到户，所以强调TF应该是一种Independent的“独立体”，是一种组织分解之后得到的独立单体。

然而后来我们发现，“分”只是阿米巴经营的一种表面组织形式而已，