

目

稻盛和夫

著

京瓷通信系统株式会社

(KCCS)

曹寓刚◎译

稻盛和夫

阿米巴经营

实践

全员参与经营
主动创造收益



中国大百科全书出版社



稻盛和夫
阿米巴经营
实践

目

稻盛和夫

京瓷通信系统株式会社
(KCCS)

著

曹寓刚◎译



中国大百科全书出版社

图字：01-2018-3373

图书在版编目 (CIP) 数据

稻盛和夫阿米巴经营实践：全员参与经营 主动创造收益 /
(日) 稻盛和夫, 京瓷通信系统株式会社 (KCCS) 著; 曹寓刚译.
—北京: 中国大百科全书出版社, 2018. 5

ISBN 978-7-5202-0282-4

I . ①稻… II . ①稻… ②京… ③曹… III . ①企业管理—
研究—日本—现代 IV . ① F279. 313. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 093914 号

INAMORI KAZUO NO JISSEN AMOEBA KEIEI
©KAZUO INAMORI, KYOCERA Communication Systems, 2017
Originally published in Japan in 2017 by NIKKEI PUBLISHING
INC., TOKYO.
Simplified Chinese translation rights arranged with NIKKEI
PUBLISHING INC., TOKYO,
through TOHAN CORPORATION, TOKYO.

策 划 人 曾 辉

责任编辑 曾 辉

责任印制 魏 婷

装帧设计 零创意文化

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

印 刷 北京君升印刷有限公司

规 格 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张 7.75

字 数 104 千字

印 次 2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5202-0282-4

定 价 49.00 元

本书如有印装质量问题, 可与出版社联系调换。

敬天愛人

稻盛和夫

写给中国读者

此次中国大百科全书出版社出版《稻盛和夫阿米巴经营实践》，使这本书有机会与广大中国读者见面，对此我感到非常高兴。这本书可被视为拙著《阿米巴经营》的续篇。

2008年发生了以雷曼公司倒闭为发端的、影响持续至今的经济危机。《阿米巴经营》正是在那之后的2009年在中国翻译出版，其主要内容是介绍我独创的管理会计体系，即“阿米巴经营”。该书出版以来，得到了众多读者的广泛支持，不断再版，发行数量接近70万册。

为什么阿米巴经营在中国能得到如此广泛的支持呢？我认为，这是因为很多的中国经营者，都强

烈地意识到了要迅速应对外部环境的变化，就必须正确地把握组织的实态，对核算进行精确的管理。

在这种情况下，阿米巴经营正好满足了中国企业的这种强烈需求。通过分部门核算制度，让每一位员工都具备经营者意识，追求核算效益。我认为，这就是阿米巴经营受到广大经营者和商务人士推崇的原因。

此次发行的这本书，解说了在前一本《阿米巴经营》中没有详述的阿米巴的组织划分、运行规则的建立，以及日本航空公司重建的案例等内容。我确信，不论对于老读者，还是对于那些真心想学习和实践阿米巴经营的新读者来说，此书都可以满足大家的期待。

我由衷祈愿，此书的出版能成为帮助中国各个领域企业确立稳固的管理会计体系的契机，并且能为这些企业跨越经济变动、实现永续繁荣助上一臂之力。

稻盛和夫

2018年4月

中国企业如何导入阿米巴经营

有企业家问：阿米巴经营如何与中国企业文化融合？

许多人都提出过类似的问题：阿米巴经营是否适合中国企业？阿米巴经营到了中国有没有水土不服的问题？或者说，阿米巴经营到了中国以后，要做些什么变通，才能与中国企业文化相融合？

首先说结论。企业导入阿米巴经营，不存在水土不服的问题。阿米巴经营在日本，有的企业导入成功了，例如本书中详细叙述的日本航空公司（以下简称“日航”）；有的企业导入却失败了。成功的事例很多，失败的事例也不少。有的企业开始失败，后来又成功了，情况千差万别。

在中国也是一样，中国有导入阿米巴经营很成功的企业，也有导入不成功的企业。所以阿米巴经营的成败同所谓的中国企业文化、日本企业文化没有什么关系。

另外，所谓的日本企业文化是什么呢？就拿日航来说吧，稻盛先生去之前，那里是典型的官僚文化，是企业官僚与企业工会斗争的文化，是很坏的文化，所以日航巨额亏损，接着就破产了。稻盛先生去了日航以后，日航全体员工共同拥有“作为人，何谓正确”的判断基准；明确了日航的企业目的是“追求全体员工物质和精神两方面的幸福；为顾客提供最好的服务；提升企业价值，为社会的进步发展做出贡献”。在此基础之上，编制了《日航哲学手册》，也就是建立了崭新的企业文化。之后日航很快就起死回生，并且一跃而为全世界最优秀的航空企业之一。

稻盛先生去之前和去之后，日航是日本企业这个性质没有改变，但日航的企业文化却发生了根本性的变化，所以不存在所谓的日本企业文化这一笼

统的概念。从本质上讲，只有好的企业文化和坏的企业文化的区别，只有利己主义、本位主义的企业文化和自利、利他的企业文化的差别。

所谓的中国企业文化也是一样。

阿米巴经营是个好东西。它把企业划分成一个一个独立核算的小组织，让企业家的分身——阿米巴长来经营这些小组织。每个阿米巴每个月甚至每一天，都要算账，都要核算盈亏，每天工作的结果都要用数字、用金额表示出来。全体员工都要承担指标，都要参与经营，以此来发挥全体员工的积极性和创造性。比起只靠一个人或少数人经营企业，阿米巴经营确实是一个相当先进的、非常理想的经营管理体制。

京瓷公司之所以能长期保持高收益，破产重建的日航之所以连续7年利润和利润率在全世界727家有国际航线的航空公司中名列第一，阿米巴经营功不可没。

但是，企业要成功导入阿米巴经营，阿米巴经营要发挥它的威力，有一个小小的条件，从某种意义上讲，又是一个大大的条件，那就是企业领导人

必须想明白，究竟为什么要引进阿米巴经营。

如果导入阿米巴经营的目的只是为了增加企业的利润；或者是为了增加企业家或少数人的财富；或者是为了减轻企业家的负担，让企业家工作轻松；或者把阿米巴经营作为一种绩效考核的手段，一句话，导入阿米巴经营的目的不是为了员工，不是为了员工的幸福，不能让员工由衷地认同，那么阿米巴经营的导入一定失败，没有例外。因为一个与员工幸福无关的管理体制，员工怎么可能拥护，怎么可能配合实施呢？没有员工积极主动的配合，任何先进的体制都不可能成功导入。这个道理虽然很简单，但许多人总是弄不明白。这个问题实际上涉及企业家的人生观，涉及企业家办企业的目的这个根本性的问题。

在有了正确的、明确的导入目的之后，还要对员工、对阿米巴长进行必要的教育。除了有关阿米巴经营方法的教育之外，最重要的是让大家共同拥有“作为人，何谓正确”的判断事物的基准。如果缺乏这个基准，根据以往的教训，各个阿米巴就难免在数字上弄虚作假，难免做假账；在阿米巴之间

定价的时候，就会发生激烈的争吵；各个阿米巴就不愿意制定高目标，不愿意努力去实现高目标；阿米巴之间还会产生不正当的竞争，等等。结果导入阿米巴经营不是帮助而是破坏了企业。

阿米巴的原理和逻辑虽然简单，但其导入过程中的具体方法、技术、诀窍却是京瓷集团几十年来千锤百炼的精华，并不外传。中国现在有许多以盈利为目的的阿米巴咨询培训公司，它们往往把阿米巴进行所谓的中国化，就是把阿米巴经营当成了绩效考核的手段。这同阿米巴经营导入的目的是背道而驰的，它们指导企业，当然不可能成功。

稻盛先生强调，阿米巴经营必须从哲学共有开始。他自己就是这么做的，例如，稻盛先生在进入日航 14 个月以后，日航才开始导入阿米巴经营。而那些所谓的专家顾问，他们并不了解阿米巴经营的具体方法、技术和诀窍，也没有成功经营企业的经验，更谈不上认真学习和实践正确的哲学，却大肆自我吹捧，虚张声势。他们只讲方法，不讲运用“是非善恶”这个判断事物的基点，他们利用企业急

于导入阿米巴经营的饥渴情绪，利用企业对有关阿米巴知识和信息方面的不了解，忽悠企业，而且开价往往不低。虽然是周瑜打黄盖，一个愿打，一个愿挨，但结果往往是企业一方花了冤枉钱，哑巴吃黄连，有苦难言。最后，他们就怪阿米巴经营不适合中国国情。再好的东西到了我们某些同胞手里，就马上变味，让人哭笑不得。

如果企业想要导入阿米巴经营，我建议先进入稻盛和夫本人创办的公益组织“盛和塾”学习，学习“作为人，何谓正确”的经营哲学，学习和了解有关阿米巴经营的正确的基础知识。稻盛先生强调阿米巴经营从哲学共有开始，同时阿米巴经营又是全员实践经营哲学的平台。离开正确的经营哲学，阿米巴经营势必走入歧路。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长 曹岫云

2018年5月

前言

日本经济在泡沫经济崩溃后，迟迟无法走出长期低迷的泥潭。不仅是大企业，还有很多中小企业，都无法再现昔日辉煌的发展势头。原因很多，比如说无法改善经济通缩的状况、快速演进的少子老龄化，以及更为严峻的全球竞争环境，等等。但是，我深刻地感觉到，除了这些外在的原因之外，还有更为根本性的、内在的原因。

第二次世界大战结束后，很多日本企业依靠员工高涨的士气和刻苦的精神，调动全体员工的力量，实现了废墟上的重建。这些优秀的员工对公司充满热忱，将公司的发展视为自身的发展，与公司共同

成长。

但是，从日本经济到达顶峰后的泡沫经济时期开始，公司和员工的关系逐步发生了变化。我认为，员工的能力和员工对于公司的热情未能得到充分的发挥，这就是日本经济长期低迷的根本原因之一。

仅仅依靠经营者和一部分干部或精英来经营企业，成果是有限的。让所有员工都参与经营，凝结全体员工的力量，这是事业持续发展所必不可缺的因素。

我本人一贯珍视“人心”，一贯注重“全员参与的经营”。不论是在京瓷，还是在 KDDI 和日本航空，我都是这么做的。

以心为本的经营

我之所以重视“人心”，与我创办京瓷的起因有关。京瓷是在周围热心人士的支持下诞生的企业。1959年，我从京都一家生产绝缘瓷瓶的公司辞职，看好我的朋友和前辈决定出资，“创建一家公司，让

稻盛的技术发扬光大”。其中甚至有人将自己的房产作抵押，为公司提供资金，原因据说是“一个男子汉迷恋上了另一个男子汉”。

因为这些朋友和前辈认可我以技术入股，我才走上了持股经营，也就是所谓做“老板”的道路。为了报答他们对我的信任和期待，我拼命努力，全身心投入经营。

我之前工作过的公司里有7位伙伴愿意追随我。他们甚至说：“如果稻盛独立创业，我们一定要追随他。如果以后企业经营遇到困难，我们大家哪怕出去打零工为公司赚钱，也要让稻盛专注于他的研究。”这些伙伴们是与我心连心的同志，支持我不断前进。

虽说人心易变，可一旦心心相连，世上就没有比人心更为牢固的东西。当初没有资金、没有信用、没有实绩的京瓷之所以能够成长发展，正是因为有了这样的“人心”作为基础。

经营的目的是什么

对于我来说，企业经营的目的是追求全体员工的幸福，这是我不可动摇的信念。在创业第三年，我将其作为京瓷公司的经营理念，铭记如下：

追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步与发展做出贡献。

其实，制定这一经营理念的契机，源自创业第二年时录用的高中毕业生们强硬地提出改善待遇的要求。

他们逼迫我保证给他们涨薪和发奖金，但当时我对于企业经营还缺乏自信。我认为，不能靠违心的承诺来挽留他们，所以我明确表示“无法保证”。同时，我恳切地说，虽然无法对将来做出保证，但我一定会拼命努力，打造一个优秀的公司，让大家觉得在这里工作真好，请大家一定要相信我。

经过三天三夜推心置腹的交谈，他们终于被我说服，留在公司继续工作。

本来，京瓷是一家为了“让稻盛的技术发扬光大”而创办的公司，但即便是这样一家微不足道的

小企业，年轻的员工们也是抱着托付终生的愿望而来的。当知道这一点后，我非常后悔，甚至觉得创办京瓷是一大失败。我连自己的家人都没照顾好，却要保障萍水相逢的员工们一辈子的生活，我觉得实在是太难实现了。

但是，经过深入的思考，我得出了结论，企业存在的目的并不是为了实现经营者个人的梦想，而是为了守护全体员工及其家人的生活，是为了实现大家的幸福。

所以我决定，放弃自己作为技术人员的个人梦想，转而为实现全体员工的幸福而经营企业。

这个决定对我后来的企业经营意义重大。由于企业经营的目的变成了“追求全体员工物质与精神两方面的幸福”，所以作为经营者的我和全体员工都把京瓷当成了“自己的公司”。为了让自己的公司更为卓越，大家都拼命工作。

我和员工之间的关系，也由经营者和劳动者、支配者和被支配者这一僵硬的关系，变成了为了共同目标团结奋斗的“同志”关系，在员工和员工之