

阿米巴经营必备 落地工具 经营会计

张海文 著



仅仅知道理念，不一定能做到
不 培 训——不知道，做不到
光 培 训 理 念——只知道，做不到
理念+落地工具——既知道，又做到



文化发展出版社
Cultural Development Press

阿米巴经营必备 落地工具 经营会计

张海文 著



仅仅知道理念，不一定能做到
不 培 训——不知道，做不到
光 培 训 理 念——只知道，做不到
理念+落地工具——既知道，又做到



文化发展出版社
Cultural Development Press

图书在版编目 (CIP) 数据

经营会计 / 张海文著. — 北京 : 文化发展出版社,
2018. 3

ISBN 978-7-5142-2114-5

I. ①经… II. ①张… III. ①企业管理—会计 IV.
①F275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 010660 号

经营会计

著 者: 张海文

责任编辑: 孙 烨 责任校对: 岳智勇
排版设计: 杭州众书 责任印制: 杨 骏

出版发行: 文化发展出版社 (北京市翠微路 2 号 邮编: 100036)

网 址: www.wenhua fazhan.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京建宏印刷有限公司

开 本: 889mm×1294mm 1/16

字 数: 180 千字

印 张: 6.5

版 次: 2018 年 9 月第 1 版 2018 年 10 月第 2 次印刷

定 价: 35.00 元

I S B N: 978-7-5142-2114-5

目 录

第一章 经营会计的起源和意义.....	1
第一节 需要现在的数字为阿米巴做决策提供依据.....	1
第二节 解决之道.....	2
第三节 阿米巴经营，理念+工具 才能落地.....	7
第二章 阿米巴经营会计的前提——经营哲学.....	8
第一节 经营哲学到底是什么（有些人也称企业文化）.....	9
第二节 客户价值公式运用简介.....	12
第三章 阿米巴经营会计的基础工作.....	17
第一节 成立经营管理委员会.....	17
第二节 阿米巴组织划分.....	18
第三节 阿米巴经营者任命（委任书）.....	19
第四节 阿米巴组织授权（各职务及其代理人一览表）.....	20
第五节 部门协议.....	21
第七节 阿米巴业绩改善和流程优化.....	29
第四章 成本核算.....	42
第五章 经营会计报表.....	65
第一节 五张单据.....	65
第六章 案例模拟练习.....	75
第七章 业绩评估.....	85

第一章 经营会计的起源和意义

第一节 需要现在的数字 为阿米巴做决策提供依据

稻盛和夫先生当年创办京都陶瓷时，把会计事物全权委托给他以前的一个老同事青山政次先生，其非常精通成本计算。但是在当时没有电脑的时代，要精确的反映即时的产品成本变化情况是非常不容易的一件事情，所以当青山先生带着3个月前发货的产品生产成本让稻盛会长过目时，稻盛和夫先生是如此回答的：“青山先生，这些过去的数字没有丝毫用处。产品销售出去都过了好几个月了，现在知道这些成本起不到任何作用。我现在每天都在考虑并采取措施，是为了这个月要创出这些利润，即使你告诉我几个月前的成本，现在也已经于事无补了，而且电子零部件是一个竞争激烈市场（作者注：当今中国很多市场都竞争激烈，企业面临的情况与当时有几分相似），今天拿到的订单价格每时每刻都在下跌，品种换掉了价格随之发生变化，因此你告诉我过去的成本是没有任何意义的。”

通常的工业产品要经过多道工序才能完成，期间会发生原材料费、人工费、外包加工费、电费、折旧费等各种费用，这些费用的合计就是产品的成本。另一方面，产品的销售价格与成本无关，是由市场决定的，我们从这一差额中获取利润。但是客户愿意支付购买的市场价格并不是一成不变的，并不能保证这个月能够接到与上月相同价格的订单，特别是在降价风愈演愈烈的今天，售价可以说每天都在下跌。

在这种情况下，大多数制造业所惯用的后期整理出来的经营数据没有任何帮助，以数月前的成本数据为根据开展经营，将无法适应时刻变化的市场价格。

在瞬息万变的 market 环境下，在产品的生产过程中，需要的是对成本进行实时的管理，而经营者所需要的是能够判断公司现在处于何种经营状况、应该采取何种措施的“活生生的数字”。

以上可以看着是阿米巴经营之《经营会计》意识的起源。

我们认为，当时稻盛先生所创办的京都陶瓷这家企业，所面临的情况与我们目前大多数企业所面临的情况很有几分相似，降价风愈演愈烈，售价每天都在下跌。

在我们近几年咨询的很多企业，他们的报价成本数据几乎都是大概加估计，误差率都在10%~30%，要知道，大多数制造业纯利率只有5%-10%。必定会面对报价高了接不到单，报价低了亏本了还不知道的问题，一年到头都是打的糊涂仗。这样经营企业只能靠运气了。从来没有靠管理出效益，或者是靠战略增长。

那么，如何才能做到使整个公司以及每个阿米巴用现在的数据做决策呢？即使是现在信息化社会，用电脑及软件在每个月的月初10号以前（或者更早时间）做出上月报表，相对于上月初发生的业务来说也是30多天的数据了。

我们如何解决这一矛盾呢？如何让整个公司以及每个阿米巴以现在的成本数据为根据开展经营呢？每个阿米巴经营者如何去判断本公司或本部门现在处于何种经营状况呢？

第二节 解决之道

为了解决这个问题，我们首先需要引进几个概念工具：标准工时、固定成本、变动成本、报价工具。

标准工时：在特定的工作环境条件下，用规定的作业方法和设备，以**普通熟练工作者的正常速度**完成一定质量和数量的工作所必需的时间。

固定成本：指在一定生产规模限度内，不随产品产量而变化的成本。如生产单位固定资产折旧费，修理费，管理人员的工资和职工福利费用，办公费和差旅费等。

固定折旧费用
房屋租金
行政管理人員工资
财产保险费
广告费
职工培训费
办公费
产品研究与开发费

变动成本：指那些成本的总发生额在相关范围内随着业务量的变动而呈线性变动的成本。直接人工、直接材料都是……

直接材料
直接人工
按销售量支付的推销员佣金
按销售收入一定百分比支付的销售佣金
装运费
包装费
按产量计提的固定资产折旧

注：混合成本的处理。所谓混合成本是指其总额既随业务量变化而变化，但又不保持严格的比例关系的成本。混合成本包括半变动成本，半固定成本，延期变动成本（如下图）。在阿米巴落地实际工作中把混合成本归在固定成本或变动成本处理，或分解成固定成本或变动成本处理，故在此忽略讨论。后面我们会以“电费”为例，介绍这类成本的简要处理方法，以供大家落地参考使用。

在实际落地的过程中，最好把公共设备及照明用电（固定成本）、专业生产设备用电（变动费用）分开，但很多企业尤其是中小企业分开统计由于供电线路问题有一定的困难。所以为了核算的简便，我们建议公共设备及照明用电（固定成本）占比例高的企业按固定成本处理，专业生产设备用电（变动费用）占比例高的企业按固定变动成本处理，特别注意分摊标准是标准工时乘以该工序设备功率之和。

混合成本	半变动成本	固定电话的座机费
		水、电费
		煤气费
	半固定成本	企业的管理员、运货员、检验员工资
	延期变动成本	基本工资+加班费
	（递增）曲线变动成本	累进计件工资
	（递增）曲线变动成本	违约金
	（递减）曲线变动成本	有价格折扣或优惠条件的水电消费成本
	（递减）曲线变动成本	费用封顶的通信费用

报价工具：整个公司及各阿米巴定价报价的依据之一，见下表：

部门成本计算及报价工具表（模板）

XX 产品报价成本模板（案例一）

XX 产品报价成本模板（案例二）

部门成本计算 及报价工具表(模版)						
产品名称、规格			每月	XX规格产品		
项目			固定费用	单耗量	单价	金额
一. 直接材料						
变动费用	1					
	2					
	3					
	4					
二. 直接人工						
费变动	1	第一道工序				
	2	地二道工序				
固定费用						
三. 制造费用						
变动费用	1	水费				
	2	电费				
	3	物料消耗				
固定费用	4	租金				
	5	折旧				
	6	其他				
变动费用	四. 外发加工费					
固定费用	五. 报废损耗0.5%					
*制造成本合计						
六. 营业费用						
费变动	1					
	2					
费固定	1					
	2					
七. 管理及财务费用						
费变动	1					
	2					
费固定	1					
	2					
*单位总成本合计						
		报价:10%利润				
		15%利润				
变动费用合计						
固定费用合计						
盈亏临界点						

XX产品报价成本模板（案例一）

品名	XX型号的产品——SL									
款号	2936CO									
序号	物料代號	物料名稱	物料規格/材質	單位	單位用量	單重g/PC	單價	金額	百分比	
1	一、直接材料							¥11.27	37.49%	42.56%
2	2936-01/N	手柄 叻色	3#鋅合金	件	1	211	0.013	¥2.74	9.13%	10.36%
3	2936-02/N	鐵套 叻色	3#鋅合金	件	1	30	0.013	¥0.39	1.30%	1.47%
4	2430-02/N	套筒 叻色	3#鋅合金	件	2	87	0.013	¥1.13	3.76%	4.27%
5	2430-03/76	連接器 黑	ABS塑膠料	件	1		0.224	¥0.22	0.75%	0.85%
6	2430-04/N	鐵蓋 叻色	0.7mm 雙光鐵料	件	1		#N/A		0.00%	0.00%
7	2430-05/76	瓶口套 黑	NBR70 , 訂貨收貨	件	2		0.44	¥0.88	2.93%	3.32%
8	FN073	鋼針 克杯	不銹鋼, 訂貨收貨	件	2		0.06	¥0.12	0.40%	0.45%
9	SPG063/N	彈簧 叻色	鋼, 訂貨收貨看圖	件	2		0.02	¥0.04	0.13%	0.15%
10	594-03/73	酒鉗 電拋	不銹鋼, 收貨按圖	件	1		0.1	¥0.10	0.33%	0.38%
11	594-05/76	鐵套 黑色	50* 硅膠 塑膠廠	件	1		0.208	¥0.21	0.69%	0.79%
12	MCS013/N	十字圓頭螺絲	鐵 訂貨收貨看圖	件	1		0.009	¥0.01	0.03%	0.03%
13	900-05/76	大圈 黑色	橡膠, 於波記公司	件	1		0.12	¥0.12	0.40%	0.45%
14	BHJ108	保護膠	保護膠	件	1		#N/A		0.00%	0.00%
15	BOX104B/80	BOX104B	大方圓紙業黑色牛皮	件	1		5.3	¥5.30	17.64%	20.02%
16	CTN44x32x3	CTN44x32x3	44x32x31.5	個	1		#N/A		0.00%	0.00%
17	J1212/80	黑色植毛吸	PVC24# 黑色植	件	1		#N/A		0.00%	0.00%
18								¥0.00	0.00%	0.00%
19	正常損耗								0.00%	0.00%
20	非正常損耗-鋅合金5.73%					18.79	0.0067	¥0.13	0.42%	0.48%
21	二、輔助材料及消耗品2936CO							0.90	3.01%	3.41%
22	三、燃料							0.51	1.71%	1.95%
23	1. 燃料--柴油	2936CO					0.43	1.44%	1.63%	¥1.4407 每分鐘压铸柴油費
24	2. 燃料--压铸燃气	2936CO					0.04	0.12%	0.14%	¥0.1230 每分鐘压铸燃气費
25	3. 燃料--噴油燃气	2936CO					0.05	0.15%	0.17%	¥1.1084 每分鐘噴油燃气費
26	四、直接人工							3.88	12.92%	14.66%
27	五、制造費用							3.87	12.94%	14.69%
28	1. 水費	2936CO					0.02	0.06%	0.06%	¥0.0030 每分鐘水費
29	2. 電費	2936CO					0.45	1.51%	1.71%	¥0.0618 每KW分鐘
30	3. 工資	2936CO					2.23	7.42%	8.42%	¥0.4051 每分鐘間接人工
31	4. 折舊	2936CO					0.30	0.99%	1.13%	¥0.0542 每分鐘折舊費
32	5. 模具材料	2936CO					0.46	1.54%	1.74%	¥0.0839 每分鐘模具費
33	6. 其他	2936CO					0.43	1.43%	1.63%	¥0.0782 每分鐘其他製造費
34									0.00%	0.00%
35	六、外发电镀加工費							¥1.86	6.19%	7.03%
36	2936-01/N				1		1.2	¥1.20	3.99%	4.53%
37	2936-02/N				1		0.17	¥0.17	0.57%	0.64%
38	2430-02/N				1		0.49	¥0.49	1.63%	1.85%
39	七、外发打磨抛光加工							¥4.03	13.41%	15.22%
40	2936-01/N				1		2.60	¥2.60	8.65%	9.82%
41	2936-02/N				1		0.37	¥0.37	1.23%	1.39%
42	2430-02/N				1		1.06	¥1.06	3.53%	4.01%
43	八、特種製造費							¥0.00	0.00%	0.00%
44	九、报废損耗0.10%（現採用宏觀分析，微觀分析法則一定要算，）							¥0.00	0.00%	0.00%
45	*製造成本合計（一至九項另加“一直接材料”之20項合計）							¥26.47	88.10%	100.00%
46	報價:20%毛利率									
47	30%毛利率									
48									0.00%	
49	十、銷售費用					A	0.033	¥0.92	3.31%	
50	十一、管理費用及財務費用					B	0.066	¥1.99	6.62%	
51	十二、流轉稅負					C	0.022	¥0.66	2.21%	
52									0.00%	
53	*單位總成本合計（*製造成本合計另加十至十二項 D）							¥30.11	100%	
54	報價:10%利潤							¥33.46		
55	15%利潤							¥35.43		
56	以上報價為FOB（深圳離岸）價格									
57	生產負荷率:	56.35%								

XX产品报价成本模板（案例二）									
下单编号: E07009311						自制或 外购	单价	金额	
序号	材料编号	材料名称	型号	单模用量	单位				
一、直接材料									
1		面板	25*340*350	1	件	自制			
2		A板	70*300*350	1	件	自制			
3		B板	100*300*350	1	件	自制			
4		方铁	100*58*350	2	件	自制			
5		上顶板	20*180*350	1	件	自制			
6		下顶板	25*180*350	1	件	自制			
7		底板	25*340*350	1	件	自制			
8				0	0				
9		A板螺丝	M14*30	6	支	外购			
10		B板螺丝	M14*130	6	支	外购			
11		边锁螺丝	M6*25	16	支	外购			
12		顶板螺丝	M10*30	6	支	外购			
13		平头螺丝	M5*10	8	支	外购			
14		边锁	HPL-27/20*25	4	支	外购			
15		导套	Z10/96/24	3	支	外购			
16		导套1	Z10/96/22	1	支	外购			
17		导柱	Z00/66/24*95	3	支	外购			
18		导柱1	Z00/66/22*95	1	支	外购			
19		管司	Z20/30*100	4	支	外购			
20		回针	Z41/18*175	4	支	外购			
21		垃圾钉	Φ28*5	8	支	外购			
22		中导套	Z12/Φ18*56	4	支	外购			
23		中导柱	Z012/Φ18*140	4	支	外购			
		正常损耗							
		非正常损耗							
	小计								
二、二十五项费用									
					总工时		原值系 数工时 数	费用所 占比例	单位时间 费用
	1	直接人工（计件直接人工工资）						34.49%	51.45
	2	直接人工（非计件直接人工工资）							h
	3	制造费用-工资				AA		2.92%	4.35
	4	制造费用-专用设备折旧费				AA		24.31%	0.05
	5	制造费用-公用设备折旧费							4.01
	6	制造费用-工厂电费						8.78%	0.03
	7	制造费用-刀具						6.48%	9.66
	8	制造费用-厂租						4.89%	7.29
	9	制造费用-加工费						2.27%	3.39
	10	制造费用-机械维修						1.76%	2.62
	11	制造费用-丝攻						1.56%	2.33
	12	制造费用-油类						1.56%	2.32
	13	制造费用-锯条						1.45%	2.16
	14	制造费用-物料消耗						1.36%	2.03
	15	制造费用-社保						1.08%	1.61
	16	制造费用-伙食费						1.06%	1.58
	17	制造费用-修理费						0.85%	1.27
	18	制造费用-低值易耗品						0.66%	0.98
	19	制造费用-宿舍租金						0.39%	0.58
	20	制造费用-宿舍水电费						0.03%	0.04
	21	制造费用-工具						0.38%	0.57
	22	制造费用-劳保						0.28%	0.42
	23	制造费用-工厂水费						0.13%	0.20
	24	制造费用-福利费						0.10%	0.15
	25	制造费用-办公费						0.09%	0.13
	26	制造费用-其他						0.44%	0.65
								17.04%-319.99	99.89
三、外发加工费(烧焊)									
四、特殊要求项目									
五、报废损耗0.10%（现采用宏观分析，微观分析法则一定要算。）									
*制造成本合计（一至五项合计）									
报价:20%毛利率									
30%毛利率									
六、管理费用									
七、财务费用									
八、销售费用									
九、流转税负									
(六、七、八、九项小计)									
*单位总成本合计（*制造成本合计另加十至十二项合计）									
报价:15%利润									
20%利润									
30%利润									
以上报价为FOB（深圳离岸）价格									
设备产能利用率:									

计件直接人工工资按照
计划产出工时乘以工时
单价得出

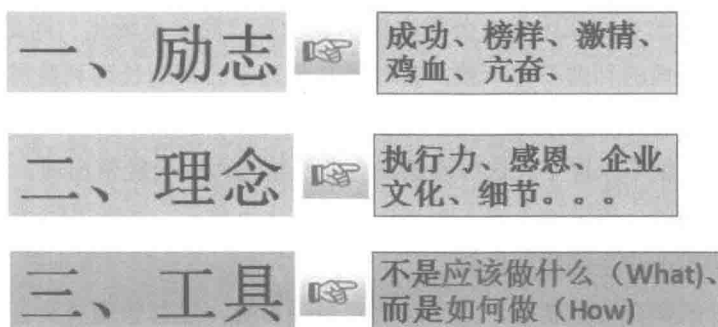
计件直接人工工资按照
计划产出工时乘以工时
单价得出

第三节 阿米巴经营，理念+工具 才能落地

现在很多阿米巴培训机构，光有一些“理念”、思路。听的时候热血沸腾，落实到企业实践就困难重重，举步维艰。为什么？缺乏一套系统的**落地工具**，无法工具化的培训与咨询，效果是不可控的！亚比兰咨询首创阿米巴落地工具系列，特点就是落地、实用。落脚于方法层面的实战工具。保证掌握后即可结合企业实践进行运用，运用后效果有保证！

全国唯一拥有阿米巴系统**落地工具**的咨询公司。

目前培训市场针对企业的培训很多，做的比较红火的我大致归纳成三类：



一、励志：针对刚参加工作不久的年轻人，看不清未来，他们需要励志，但是我们的企业高管要靠这些东西去赢得市场和客户，要靠这些东西去征服世界是永无可能的。

二、理念：目前是各种培训派别应运而生，比如幽默派、激情派、煽情派、历史派等等。不过，不管是哪一派，讲师们所说的都是绝对正确的理念，所以不会有人去怀疑，但是有些却是“永远正确的废话”。因为大家学到的是概念而不是方法，讲师谈论的是应该做什么，而不是如何做。

三、工具：就是落地的方法、计划、步骤、动作、表单等。要想让我们的员工改变理念，光靠理念的说教是没有效果的，必须通过具体的方法以及实用的工具去影响人、改造人，这样才能达到效果。也就是说，方法变了，工具变了，人们的理念也就会跟着改变。所以，我们强调工具比理念更重要。比如说，想让员工注重细节，那就要给员工注重细节的工具、方法，告诉员工必须做什么，有哪些规定动作，就是做每件事情都有一个《检查清单》，让员工对照清单上的步骤去做，这样久而久之，员工自然就会注重细节了。这个《检查清单》就是一个工具。

阿米巴要实行内部定价交易，你得先给员工内部交易定价工具，否则阿米巴无法落地，你说要利益共享，你就要制定出内部分配机制，分配方法，计算公式等等，否则，利益共享就是一句空话，落不了地。

所以，我们总结：导入阿米巴经营，只有理念加上工具才能落地。

理念+工具=落地

这本《经营会计》，就是阿米巴落地的一套工具。

第二章 阿米巴经营会计的前提---经营哲学

导入阿米巴经营，化小单元，并运用阿米巴经营会计对每个部门实行独立核算，刚开始这样做会极大的激发每个部门和每个人的潜能。但是随着时间的推移，每个部门为了自己的利益和其他部门之间会产生很多矛盾，造成部门之间很多的争吵。

当然，部门之间适当的争论是有益的，这说明大家开始在乎、开始关心本部门的利益了，在乎本部门的利益其实就是在乎公司的利益，这两者的利益大多数情况下是一致的。这也是阿米巴经营这种机制所产生的好的效果。

但是，部门之间过度的争执是有害的，部门之间的矛盾会影响团结。过度争执会导致内耗加大而降低效率，会出现这种局面的主要原因是，公司内部毕竟没有“完全市场化”而是“模拟市场化”。各部门之间的利益有时候与公司的利益不会一致，有时候甚至为了公司的长远利益需要暂时牺牲部门利益。例如开发一个有潜力的客户前期虽然会出现亏损或者接单价格已经低于成本，公司也会硬着头皮去接单，但这个时候有些部门就不乐意了。这种现象在企业经营过程中会经常出现。出现部门内耗的情况虽然这不是我们所希望看到的，但事实上导入阿米巴经营，化小单元，并运用阿米巴经营会计对每个部门实行独立核算以后，必然会产生这样的结果。

这个时候我们设计的解决方案就是，成立经营管理委员会，经营管理委员会主要由公司高层组成，当部门之间出现过度争执和内耗的事情，经营管理委员会就需要马上站出来在各部门之间协调和裁决。

那么，这个裁决的标准和依据是什么呢？谁对谁错的依据是什么呢？凭什么说张三错而李四对，这个裁决的标准和依据就是企业“经营哲学”的内涵。

虽然稻盛和夫先生在《阿米巴经营》这本著作里面也谈到了这个问题，强调只顾自己而不考虑对方的人，没有资格当领导。领导必须从公司整体立场出发，把“做人何为正确”作为判断标准。虽然每个阿米巴负责人是要维护并发展自己的阿米巴，但同时还必须要有利他之心，优先考虑公司整体的利益，否则阿米巴经营就不可能取得成功。所谓“做人何为正确”，就是最起码要遵循“公平、公正、正义；勇气、诚实、忍耐；努力、善意、关心；谦虚、博爱、不撒谎；不欺骗、要正直”等等这些普世价值观的标准。

但是关于商业上的裁决标准和依据稻盛和夫先生没有详细的介绍。

例如坚持长期经营的理念。短期利益与长期利益冲突时，长期利益优先。而以人为本有时候会增加短期成本。

坚持超高的质量水准，质量和成本冲突时，质量优先。关于这一点对于客户服务和产品质量的执著，在那些精打细算、运用最佳技术的业者看来，是不切实际的梦想。

务实的创新，就是对客户不能产生价值的创新是不被鼓励的。

部门利益与公司整体利益冲突时，公司利益优先。

效率和稳健冲突时，谁优先（关于这一点我们的意见是，处于生存期的企业效率优先，因为要先活下来。当企业进入成长期和成熟期以后，稳定和健康指标比效率更重要，公司发展到一定规模以后，即使走流程会牺牲一些效率也是必须的）。

这些裁决标准和原则，每个企业的经营管理委员会的成员即高层管理者未必非常清楚明白。有些高层管理者、总经理或者老板还停留在老的传统甚至是他们自己认为正确的而实际是一种错得离谱的观念里面而不自知。这需要公司高层根据企业所处的不同的发展阶段和所处的市场环境认真思考，经过民主决策机制讨论最后形成文字条款，以便公司上下对照遵循，高层亦遵照作为裁决的标准和原则。

第一节 经营哲学到底是什么（有些人也称企业文化）

不同的人可能有不同的看法和理解，也没有绝对的对错之分。以我们多年管理咨询实践和对各种理念文化的研究的结果，我们认为经营哲学是一个企业经营的价值取向。它包括企业的经营目的（愿景、使命）、经营理念、价值观念、行为准则、经营目标等。健康、积极、正面的经营哲学是一个企业长期成功应当遵循的规则，是企业决策和处事的原则，是一个公司的最高宪法。这些要素与很多企业所理解的那种口号文化有着本质的不同。

所以在我们看来，经营哲学的提炼首先就是要从虚伪、虚假的口号文化转变为务实、落地的行为文化。稻盛先生也强调要把打造幸福型企业当做奋斗的目标，我们还提倡把受人尊敬当做企业成功的标志。当然，幸福型企业 and 受人尊敬企业的基础条件是企业要有良好的经济效益。

我们认为，对于经营企业来说，做正确的事情比把每一件事做正确更加重要。大的方向不对，事情做得再好也不会有好的结果。

导入阿米巴经营之前，我们不希望企业的经营哲学只是挂在墙上的口号，做得很漂亮，老板很喜欢，员工不认同。为什么很多企业会出现这种情况呢？因为很多企业都是在没有深刻理解经营哲学的定义和内涵这个大前提之下，就开始做文字堆砌工作，结果只是根据老板的偏好，提炼出来的很多动听的口号而已。所以经营哲学要落地首先还是要从理解经营哲学的内涵入手。

一、经营目的（愿景）

预测并满足顾客的需求才是企业存在最大的价值，就是企业的经营的目的，也称企业愿景。

每天都有许多新的消息和新的图书声称，因为有了这样或那样的创造发明，商业又将出现这样或那样革命性的变化。但是仔细看一下那些卓越的大企业，再看一下那些失败或者是平庸的企业，你就会发现商业中真正重要的东西一样都没有变。科学技术兴起了一浪又一浪，新的广告手段发展了一波又一波，但是对于一个企业而言，50年前甚至是500年前对企业成功最重要的因素，今天仍然同样重要。美国人加里·胡佛，他一生都在研究如何建立成功的企业，他得出的结论，对企业成功最重要的因素是企业愿景：就是了解顾客、关心他们的要求和愿望、忘我地工作以预测并满足顾客的这些要求和愿望。

这个工作在我们咨询落地的过程中，一个企业内部二个星期梳理完成初稿，一个月时间定稿。

二、经营理念

经营理念就是在经营和管理的过程中决策的原则。错误的观念导致错误的行动，错误的行动导致错误的结果。反之亦然，正确的观念导致正确的行动，正确的行动导致良好的结果。

例如坚持长期经营的理念。短期利益与长期利益冲突时，长期利益优先。

质量和成本冲突时，质量优先。

部门利益与公司整体利益冲突时，公司利益优先等等。

同时为了企业的长远发展一定是提倡“利他”的经营理念。

因为企业存在的根本价值就是帮助特定的目标客户群体解决问题，所以是一种基于“利他”的理念而存在的逻辑。没有这样理念的企业的地基就不牢，不管规模做到多大都不会走太远，就像沙滩上盖楼，出问题是早晚的事。当然做企业必须赚钱，这是天经地义的事情，不赚钱的企业对社会也是负担。但是赚钱和帮助客户之间是不矛盾的，这两点是有先后顺序的，千万不能搞反了，为客户着想，替客户分忧

必然换来客户的满意，赢得客户的尊重，赚钱是自然而然的结果。

有一本书《追求卓越》（作者（美）彼得斯（美）沃特曼），被誉为世界最畅销的工商管理书籍。这本书的作者经过多年研究，发现了令人相当惊喜的一些经营理念和原则。他们认为，思考比工具更重要，发挥才智远优于理性，行动比分析更为迫切。这些追求卓越的企业坚持超高的质量水准，重视顾客，尊重员工。他们为“卓越的”创新产品和服务提供很大的发展空间，并容忍迅速展开行动和定期进行实验所带来的一时混乱。《追求卓越》归纳总结出卓越、创新的企业具有以下八大特质的经营理念：

采取行动。简单来说，就是“起而行”。这个道理就跟科学实验一样，如果不进行实验，自然什么都无从发现。在企业里，如果不多尝试，勇于失败，然后再进行尝试，自然什么也学不到。诀窍在于达成共识，明白哪一种失败是可以接受的，哪一种会导致灾难性的后果，要达到这个地步并不容易。不过不要自欺欺人。分析做得再多（特别是市场研究），都无法激发出真正的创新。

接近顾客。这可能是最难做到的一点，也可能是我们研究的卓越企业（例如 IBM、惠普、凯马特，甚至麦当劳）偏离正轨的地方。这的确很难。公司要注意的细节多如牛毛，实在很难多加关照顾客，如果顾客还包括了经销商和极为不理性的一般使用者，那就更是难上加难。尽管如此，宝洁却成功地让公司里的每一个人都和顾客保持密切联系，并且具备强大的创新能力，这样的技巧或许是他们基业长青的主要原因。

自主和创业精神。就算企业规模很大，还是要像个小公司般地运作。组织不过是一群人的组合，而这群人很难与大型的抽象实体建立良好关系。如果你们不了解强生、3M、沃尔玛，以及原来的惠普是怎么成功的，只要看看他们如何组织成小型、独立的单位，并以共同的目标和文化规范来整合即可明白。

以人为本。说到员工的重要性，大家都会大谈特谈，可是却没有几家公司真正把员工视为不可或缺的资产。我们见识过最棒的例子就是达美航空倡导的“家的感觉”；1982 年，该公司员工团结起来，自愿将薪资总额减少 3000 万美元，好让公司可以买下第一款波音 767 客机，充分展现出“达美精神”。可惜，达美航空后来和西方航空合并之后，就丧失了这种家的感觉。

亲身实践、价值驱动。这个理念其实很简单。搞清楚公司究竟代表什么，哪些事情最能让员工感到自豪，接着积极朝着这样的价值体系发展。不过要记住，获利对企业的重要性，犹如呼吸之于生命。卓越企业不光会赚钱，还会创造意义。

坚持本业。除了沃伦·巴菲特的投资控股公司伯克希尔·哈撒韦公司和杰克·韦尔奇的通用电气等极少数特例之外，多元化经营几乎都行不通。特别要当心“协同”这个词，它听起来好极了一谁不希望一加一等于三？可是我们当时和现在的观察结果显示，大型合并案几乎都无法成功。而且，最容易让成功的企业从此一蹶不振的，就是过度快速扩张。

组织单纯，人事精简。企业本身就相当复杂，但我们不能以叠床架屋的组织框架让情况更加繁复。采取简单可行的结构，人们自然会搞清楚接下来该怎么做。员工人数尽量降到最低，把大部分工作外包处理，或是采取有时间限制、项目导向的工作小组（另一种线型组织的形态）。庞大的人员结构好像总是让公司里真正做事的人碍手碍脚。

宽严并济。这章的标题乍看之下似乎让人难以理解，不过却充分凸显出我们要说的重点。经营得有声有色的企业都不是集权或是分权，而是两者巧妙结合。不论是过去还是现在，卓越企业的大多数层面都是“宽松”的，让人员享有极大的自由，自主做事。与此同时，卓越企业的少数几个关键性层面却又是高度中央集权的：以核心价值观塑造公司文化一、两个（优先考虑的或是更多的）战略，以及少数关键性的财务指标。

这八大经营理念特征并不新奇，大部分甚至是经营企业的基本常识，但是，就如同“每个人都认同‘人是企业最重要的资产’而真正做到的人少之又少”。

另一方面，这些特质却是理所当然的。如果对缺乏实务经验的学生讲述这些特征，可能会让他们大打哈欠，我们说“顾客第一、第二、第三”，学生会说：“这不是大家都知道事情吗？”。另一方面，商场老将对这些特征的反应却十分热烈。

我们应该强调，并非每个卓越企业都具备这八大理念特质，或是这些特质全部都如此耀眼，不过它们至少具有其中一项或多项特质。

总结并提炼出适合本企业的经营理念，这个工作在企业内部二个星期梳理完成。

三、价值观念

价值观念也称为一个企业的是非标准，即什么样的人“好人”，公司提倡什么，反对什么，包容什么，在乎什么。这些条款绝不能是假、大、空的口号，必须变成一条一条非常细化、简单易懂的内容，让每一位员工都明白，都接受，都喜欢。比如公司对撒谎的态度，对守时的看法，对加班的态度，对信任的理解等等，凡是涉及对错的内容都需要有明确的界定，这样才能让大家放心大胆地往前走，而不是去猜，也不需要去悟，明明白白写清楚，从而把正能量给激发出来，把员工的潜能释放出来。

这个工作在企业内部一个月梳理完成。

四、行为准则

行为准则是一个企业内部的行为指南，即公司认为大家在做事的时候，必须遵循哪些基本原则。比如说到做到，履行承诺，没有任何借口；比如做事之前认真准备，先慢后快，考虑周全；比如换位思考，方便他人，助人为乐；比如从后往前看，做好计划，做好预算；比如遇到问题时要首先自己想解决方案，再去征求上司意见，而不是简单地把问题上交；比如不能把自己的工资告诉别人，不鼓励攀比，有义务保密等等。这样才能让每一个员工都明白公司期望他们怎么做事，做到什么水平才是满意的。

这个工作在企业内部一个月梳理完成。

五、经营目标

经营目标是在通过对市场、客户、竞争对手进行分析的基础上（战略规划过程），即明白了市场和用户需求，同时也了解了竞争状况，以及对用户来说最理想的产品或解决方案是什么样，就很容易明确本企业的市场定位，也就是说企业存在的价值是什么，企业的长期目标和短期目标是什么。例如几年时间做到行业某个细分市场的前一名还是二名，成为第一名或第二名成功的逻辑是什么。年营业额、年利润额、年营业额增长率、利润增长率分别是多少。每年在那几个城市开几家分公司等等。

这个工作在企业内部一个月梳理完成。

以上经营目的（愿景）、经营理念、价值观念、行为准则分别完成以后，通过走民主决策机制的过程，最后形成标准的文字放入《公司员工手册》里。

注：企业经营战略不属于经营哲学的范畴。经营战略是用来清楚地表达企业经营管理达成目标的逻辑，即我为什么会成功，我能成功的依据是什么。由此可以看出经营战略是属于工具和方法论范畴。

第二节 客户价值公式运用简介

一、运用价值创新工具获得营销佳绩

不同规模的企业，由于所处的阶段不同，工作重点也是不一样的。企业在阿米巴经营的过程中，尽管很多事情都该做，但是企业经营与管理方面的很多事情都有先后顺序。根据我们的专业经验，我们把企业的发展过程大致分为三个阶段，其不同阶段的工作重点如下：

生存期：业务优先。客户价值，效率优先，商业模式（先生存下来）。

成长期：从个人英雄往团队作战转变，靠老板一个人的智慧已经不行了（团队打造）。另外必须有清晰的品牌定位，有明确的目标客户群，这样才能让用户对号入座，有归属感，有忠诚度。一个品牌要想出类拔萃，必须与众不同（产品定位）。

成熟期：设计好未来 5 年的发展战略。一是在品牌定位的基础上，强化、完善产品的客户体验（程序、细节、标准化）；二是建立以市场为导向的研发设计体系，打造产品创新的流水线，把新产品源源不断地推向市场；三是形成一个训练有素的管理团队，授权体系监督约束体系，分工合作，提高组织智商和执行力。

基于此，我们也根据企业所处的发展阶段不同，把阿米巴经营划分成三个阶段，及阿米巴初级阶段、阿米巴中级阶段、阿米巴高级阶段。处在生存期的企业我们建议建立阿米巴初级阶段模型，处在成长期的企业我们建议建立阿米巴中级阶段模型，处在成熟期的企业我们建议建立阿米巴高级阶段模型。不同阶段工作重点和导入的模块见下图：

阿米巴初级阶段	阿米巴中级阶段	阿米巴高级阶段
工作重点：商业模式	工作重点：品牌定位	工作重点：发展战略
重点解决：员工为谁干的问题、产品力问题。	重点解决：个人英雄主义往团队作战转变、客户非卖我产品不可的理由。	重点解决：未来5-10年战略、提高组织智商、满足细分市场需求。
主要导入模块：组织划分、部门交易、内部市场化、经营会计、分配机制、产品开发。	主要导入模块：初级阶段模块+供应链系统、市场营销系统、流程制度。	主要导入模块：中级阶段模块+战略规划、部门流程、精细化管理系统。
导入时间：6个月。	导入时间：12个月。	导入时间：18个月

一个公司要生存下来，先要有业务、有生意、有订单。所以首先要解决的问题是企业产品或服务要带给客户带来的价值，而且这个价值不是一般的价值，必须能为买方提供“价值上的飞跃”。就是我们的企业必须有能够吸引买方的产品和服务。这也是京瓷公司应用阿米巴模式过程中得以发展壮大的一个非常重要的因素。

在 2013 年，京瓷公司开发出厚度仅 1 毫米的世界最薄最轻的电视扬声器。韩国 LG 电子已经决定在有机 EL 电视机上使用该款扬声器。目前，面向平板电视的扬声器市场由中国和韩国厂商占领。京瓷将凭借最轻最薄的优势，开拓在薄型化方面竞争激烈的有机 EL 电视和超高清画质的“4K”电视等最尖端产品的需求。

传统的大尺寸电视通常使用厚度 20~30 毫米的电磁线圈式扬声器。扬声器的厚度影响了电视的薄型化。京瓷则不采用电磁线圈式，而利用了电流流过便会振动的陶瓷压电元件。

现在，烟雾探测器和耳机里使用的就是压电元件式扬声器。但压电扬声器由于音域较窄，输出也较弱，所以无法在电视等影像和音响设备上使用。京瓷将 6~8 层压电元件的薄膜叠加在一起来提高输出功率，采用特殊的柔软树脂薄膜而非坚硬的金属进行覆盖，使音域变宽。

新型扬声器高 3.5 厘米，宽 6.5 厘米，重 7 克。厚度仅为传统扬声器的二十分之一，最小的体积只有原来的 1%，重量也减至二十分之一。LG 电子决定在厚 4 毫米的 55 型大尺寸电视上采用该扬声器。

因为有一定厚度，所以传统的线圈式扬声器只能朝下安装在电视上，而压电式扬声器则可以安装在正面，即使距离电视较远也可清晰地听到声音。

价格方面，样品售价 2000~3000 日元（约 127 至 190 元人民币），实现量产的话，估计价格竞争力将优于线圈式扬声器。

该扬声器有望用在 2014 年~15 年正式上市的有机 EL 电视和 4K 电视上。另外，还将面向平板终端进行销售。京瓷争取 5 年后年销售额达到 100 亿日元。

占京瓷合并销售额 50% 多的半导体和电子部件业务面向智能手机和平板终端的供货有所增加，预计 2013 财年（截至 14 年 3 月）销售额将同比增长 8%，达到 7840 亿日元。其中，小型薄型化的产品需求格外坚挺，京瓷计划将新型超薄扬声器也培育为一大主力产品。



京瓷新产品的成功符合价值创新规律，即 20% 关键元素，决定着企业 80% 成功。

经过 18 年时间的研究，我们研究了许许多多的企业（有 500 多家），也研究了现今世界几乎所有最顶级、最优秀的经营管理体系，并在管理咨询的实践过程中我们不断学习总结完善，我们找到了一套系统的产品开发落地工具和方法（详细内容参考《回归原点》）。我们总结了一个公式：

客户价值	=	效用 价格
效用包括：质量、顾客生产率、简单性、方便性、风险性、趣味和形象、环保性。		
说明：1. 在效用同等的情况下，价格越低给客户的价值越大。 2. 在价格同等的情况下，效用越高给客户的价值越大。 3. 给客户的价值越大，越容易成功。		

为了让大家更好的了解我们这套系统工具和方法，我们用几个案例来说明：