

国产阿米巴

人人都是经营者，让管理回归简单

周文强 著

AMOEB
OF CHINA

 华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

国产阿米巴

人人都是经营者，让管理回归简单

周文强 著

图书在版编目 (CIP) 数据

国产阿米巴 / 周文强著. --北京: 华夏出版社, 2016.9

ISBN 978-7-5080-8875-4

I. ①国… II. ①周… III. ①企业管理—经验—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第149337号

版权所有, 翻印必究

国产阿米巴

作 者 周文强

责任编辑 王占刚 王秋实

出版发行 华夏出版社

经 销 新华书店

印 刷 三河市少明印务有限公司

装 订 三河市少明印务有限公司

版 次 2016年9月北京第1版 2016年9月北京第1次印刷

开 本 720×1030 1/16 开

印 张 15

字 数 130千字

定 价 36.00元

华夏出版社 网址: www.hxph.com.cn 地址: 北京市东直门外香河园北里4号 邮编: 100028

若发现本版图书有印装质量问题, 请与我社营销中心联系调换。电话: (010) 64663331 (转)



自序：我为什么要写《国产阿米巴》？

在企业经营界，我学习了很多老师的课程，甚至可以说，几乎整个中国企业培训行业的老师的课程全部学习了，甚至全世界的一些企业家导师的课程，我也都学习了。如果说，今天我所获得的一些成绩，能够从一个没有学历、没有背景、没有资源的年轻人走到今天拥有新思想集团的平台，就是因为我在学习上的投入。

对我来说，学习是有瘾的。不仅教育培训平台研发的课程我去学习，一些成功的企业家的讲座、采访以及演说，我同样抱着“必修”的态度，比如《赢在中国》《鲁豫有约》等，我发现看电视采访只能看到一个人的心路历程以及他个人的创业故事，但是他成功的秘诀、经营的策略等，就很难学得到，而这正是我出版这本《国产阿米巴》的原因。

我曾经听过一个人的演说，这个人被誉为日本的“经营之神”，他一生共创办了两家世界 500 强企业，又挽救了一家世界 500 强企业，他就是稻盛和夫。当时，稻盛和夫在他的演说中就讲到了员工管理中的阿米巴，我非常认同，并将这套理论导入我的企业，这让我的企业迅速强大起来。

我曾经营过三家公司，尽管从一开始的房地产公司到金融公司都能赚到钱，实现我个人财富的增长，但企业却无法持续运营，其根本原因就是无法留住优秀的员工。后来，我创办现在的新思想集团并取得了成功，可以说，稻盛和夫的经营思想给了我巨大的启发。所以今天我站上讲台，将我创业成功的秘诀与失败的经验分享给大家。

首先，我要作为一个分享者，新思想有今天，其核心就是让每一个员工能够成为企业的经营管理者，让每一个员工都能自立，让每一个部门都能自立，最后，公司一定能够自立。很多公司立不起来就是因为员工没有立起来，部门没有立起来。

我经常做一个这样的比喻：企业能做多大，在于有多少人为它操心。一个老板带着 99 个员工，和一个老板带着 99 个老板，同样的市场、同样的能力、同样的产品，那肯定是一个老板带着 99 个老板的人一定会赢。这也是华为为什么可以成功，华为为什么把股份全部分给员工，也是华为为什么让员工全部变成这个企业的经营管理者的原因。我认为，这与稻盛和夫的阿米巴经营殊途同归。

2015 年，我和新思想平台上的一些企业家，组织了一个中国青年经营管理者商务考察团去日本，专门学习日本企业的经营之道，日方为我们安排了一趟堪称完美的商业考察之旅。我们考察了很多企业，包括松下、索尼等，松下幸之助先生的第一助理亲自接见我们，在日本，有两个人被称为经营之神，一个是松下幸之助先生，另一个就是稻盛和夫先生。这次日本之旅，我们的

目标就是看日本的企业究竟如何将这套理论用到淋漓尽致。

本书中的S企业是一个真实的企业，这家企业的创始人曾和我一样，在经营的过程中遇到困惑时，走进了课堂，同时接触到稻盛和夫先生，当他听到阿米巴经营思想时，他也被深深地震撼了，后来，他决定将这套方法导入自己的企业中，当然，在这个过程中，他也遇到了前所未有的危机，我想，这是中国许许多多的中小企业共同的危机。

我推出这本《国产阿米巴》的目的只有两个：其一是希望通过S企业的案例帮助更多的企业经营者，能够将这套行之有效的方法运用到自己的企业中，当然，本书仅做抛砖引玉之用；其二，我希望通过这本书唤醒更多的企业家真正认识到学习的重要性。我们做企业真的很难，在学校时，我们没有学到如何经营一家企业，我们不知道如何创业，不知道如何设计商业模式，不知道知识产权保护，而这些经验、知识都在曾经坚实地走过这一切的企业家、老师的课堂上。

新思想创始人 周文强

2016年5月于深圳

前言

战国时期的魏国有一支骁勇善战的军队，在整支军队的军旅生命中，一共征战 72 次，其中全胜 64 次，其他均与对手不分胜负。无论在什么时代，这样的战绩都像是一个神话。我们都知道秦军强悍勇猛，但是这支魏国的军队却成功攻下了函谷关，夺取了秦国黄河西岸的大片土地，逼退秦兵，并将秦国版图压缩到了华山以西。更重要的是，这支队伍只有 5 万人，而秦兵却有 50 万人。

这支建立下诸多奇功伟绩的军队叫魏武卒，是魏国将军、军事家吴起训练的精锐步兵，是战国时期所有军队与兵种中最为强悍的代表。

魏武卒为什么拥有这么强悍的作战能力？因为其特殊的编制：五人为一伍，设伍长；二伍为什，设什长；五什为屯，设屯长……以此类推，作战单位逐渐增大，满一千人就是较大的作战单位，类似于现代军事中的一个团。等到实战当中，再根据具体的战争进行灵活的编制，由一位将军指挥。这样的编制保证了整支军队在作战时的灵活性，即使各个单位的士兵相互不认识，没有过任何配合，只要各级将领在，便可以迅速组建新的军阵，继续作战。

就像人的身体机能，大脑指挥手臂，手臂连通手掌，手掌带动手指，从而完成一系列复杂、繁复的动作。

在魏武卒中，每一个小的作战单位都像一个细胞，与其他细胞相连组成更大的生命组织，同时也保持着自身的灵活性与灵敏性，这是一种极为精细的编制方式。这与我们这本书中所讲的“阿米巴经营”有着异曲同工之妙。

阿米巴是一种经营模式，也是一种经营哲学，像魏武卒一样，灵活与强悍是其特点，也是其本质。将一家企业划分成若干个阿米巴，各个阿米巴进行独立经营与相互协作，对市场随时做出敏锐的反应，然后快速地做出调整。

中国经济自改革开放以来至今已经走过了近 40 年的时间，期间有艰难的起步，有快速的腾飞，有反复与徘徊，如今，我们又站在了一个历史拐点上。很多中小企业正在经历彷徨与消沉的时期，于是怎样改变这种状态，让企业从阴霾之中重新走进光明，是各个中小企业经营者十分头疼的事情。

魏武卒的组建背景是当时的魏国国土面积狭小，周围是虎视眈眈的大国，稍有不慎便会面临亡国的危险，在这样的忧患之中，魏文侯才开始推行变法，并力图强军卫国。同样，阿米巴经营也是中小企业面临抉择与伤痛之时可以进行一番尝试的选项。正如变法强军后的魏国成为最先称雄的国家一样，运用阿米巴经营模式的企业也得以扭亏为盈、起死回生。

经营者在企业经营的过程中扮演的就是将领的角色，负责将阿米巴分散、整编，同时也负责指挥、掌舵，让每一个阿米巴在“经济战争”之中都能够冲锋陷阵，赢得胜利。

魏武卒中的每一个士兵都是从实战当中选拔出来的，阿米巴经营强调生产与市场一线；魏武卒中的每一个士兵都有着优厚的待遇，甚至全家人都能够因此减轻赋税和徭役，阿米巴经营强调员工利益，将为员工谋求幸福作为公司经营的宗旨；魏武卒中的每个人都能够负重五十斤日行百里，阿米巴经营要求每个成员进行单位时间核算……

商场如战场，魏武卒的常胜战绩或许能给处在水深火热之中的中小企业一个启示：经营模式关乎企业的生死，你需要做的是不断学习，做出改变。

阿米巴经营模式源于日本成功的企业家稻盛和夫先生，是他在自己的京都陶瓷公司做大、做强的过程中总结出来的一套管理模式。但是毕竟环境不一样，中国的国情、市场、经济、文化可能都与日本不尽相同，贸然引进一个陌生的舶来品，对于我们自己的中小企业来说是否是一件好事？

孔子说“三人行必有我师焉”，这是在说人要懂得谦虚，时刻放低自己的心态，虚怀若谷，去学习他人的知识与经验。尔后他又说“择其善者而从之，其不善者而改之”，告诫人们在向他人学习的时候要懂得取舍，保留对自己有益的部分，忽略那些无用的内容。

中小企业的经营者在学习阿米巴经营模式的时候也应如此，学习精髓和理念，与自己的企业相结合，找出一条适合自己企业走的路。

自序 / I

前言 / IV

第一章 从创业者到企业家的成长之路 /01

失去了风的助力，“猪”还能飞吗？ /02

你是否拥有企业家的特质？ /08

经营企业就是在经营人格 /15

经营企业就是经营人心 /21

第二章 软实力是核心竞争力 /27

做企业何谓正确？ /28

品牌与创新 /34

打造富有凝聚力的企业文化 /40

第三章 阿米巴经营哲学 /47

与其抱怨市场，不如改变企业 /48

精细阿米巴 /52

PDCA 循环，打造高效的运营模式 /62

第四章 企业经营，用战术撬动战略 /77

深入前线 /78

聚焦市场 /83

制定战术，撬动战略 /89

第五章 组织构建阿米巴 /97

牵一发而动全身 /98

单位时间核算制 /108

销售最大化、成本最小化 /119

第六章 企业经营要遵循“会计七原则”/125

不懂会计的创业者不是好企业家 /126

现金基础经营原则 /129

一一对应原则 /132

坚实原则 /135

完美原则 /140

双重确认原则 /142

透明原则 /145

提高效益原则 /148

第七章 挖掘企业中每个人的潜质 /153

经营企业的不是老板，而是一线员工 /154

点燃员工心中的欲望 /158

消除企业经营的负面因素 /163

培养得力干将 /177

第八章 开发陌生市场 /187

依靠产品拓展新的市场 /188

市场切割 /194

黏着战术 /201

第九章 企业做强才能做大 /207

多元化经营是中小企业发展的必由之路 /208

如何实现企业经营的多元化? /213

确保企业的高收益 /217

后 记 /225

第一章

从创业者到企业家的成长之路

每家企业都有一位核心领导者，对于中小企业来说，这位领导者往往集创业者、经营者、管理者于一身，而他本人的个性特点则决定了企业能够做多大、能到什么阶段。想要让企业在激烈的商战之中获得成功，经营者不但要有商业上的智慧、决胜千里的能力，也要有极大的个人魅力，如此才能赢得员工、客户的尊敬与信任。如此一来，创业者在成长历练的过程中，不仅要反复锤炼自己的商业才能，更要不断提升自己的人格与品质。

失去了风的助力，“猪”还能飞吗？

在自然界中，每当暴风雨或地震来临之前，总会出现一些与平常不同的现象，比如蚂蚁背着粮食赶往更高的地方，比如燕子低飞捕捉昆虫，比如家中养的鸡犬开始坐卧不宁，种种迹象都在做出预示，继而大雨来临、地震发生。这些自然现象总会给人们的生活造成一定的影响，也会给自然环境带来一定程度的改变。

我们所处的经济社会也是如此，在经济出现波动或变化之前，总会有一些迹象可循，比如某个行业即将面临巨大的改革与变化，走在前端的那些企业，肯定是最早受到影响、最快获得信号的。

我有一位朋友，他在北京从事印刷行业，他入行已经有 20 年的时间了，是一个经验丰富、事业有成的企业家，他的印刷工厂一直走在行业的前端，年产值最高峰的时候能达到四到五亿元。但是早在 2012 年，商业嗅觉灵敏的他便已经察觉到了印刷行业的微妙变化，可以说从那时开始，印刷行业就已经开始逐步洗牌了。

前一段时间我去北京拜访他，他有些许落寞地说，到2017年年底，他的印刷工厂就要搬迁了，搬迁会有政策上的补贴，大概1000万元。我听完他平静的陈述，心中有些五味杂陈，他在这个行业内的辛苦，连我们这些外行人都有目共睹，这几年的辛苦支撑，让偌大的印刷厂能够正常运转，可是毕竟形势发生了变化，摆在他面前的路并不好走。搬迁拿补贴，对于他来说，与在原有基础上坚持是两条大相径庭的路。我不知道是该恭喜他，终于可以摆脱这个尾大不掉的印刷厂，有机会从这个行业中解脱出来，还是应该鼓励他继续坚持下去。

我问他：“下一步打算怎么做呢？”

他的神情有些复杂，缓缓地说：“如果为我自己着想，拿到这笔补偿款之后，我便可以将设备处理掉，准备收山，毕竟在行业里待了这么多年，也该休息了。但是印刷厂不仅仅属于我自己，还属于我身后的两三百个工人，他们中有很多人跟了我十几年，我撂挑子不干，等于亲手断送了他们的一条生存之路，他们今后该如何生活呢？所以，我想我还是继续做下去吧，这个行业虽然越做越难，但是起码我还有经验与家底在，即使换一个地方，还是要继续，不能对这些信任我的工人没有交代。”

我对于这位老成干练的企业家朋友还是充满信心的，可是他所面临的境