

阿米巴 合伙制

阿米巴咨询落地实战专家
帅超◎著

阿米巴经营本土化实战指南
把员工变成合伙人

10余年阿米巴咨询培训经历
2000家企业受益，25000名企业家一致认可！



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

阿米巴 合伙制

帅超◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

阿米巴合伙制 / 帅超著. -- 北京 : 北京联合出版
公司, 2019.7

ISBN 978-7-5596-3186-2

I . ①阿… II . ①帅… III . ①企业经营管理 IV .
① F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 077039 号

阿米巴合伙制

作 者 : 帅 超

选题策划 : 北京时代光华图书有限公司

责任编辑 : 牛伟征

特约编辑 : 刘冬爽

封面设计 : 新艺书文化

版式设计 : 蔡晓波

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京市晨旭印刷厂印刷 新华书店经销

字数 290 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 23 印张

2019 年 7 月第 1 版 2019 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5596-3186-2

定价 : 68.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

帅超老师这本书非常精准地剖析了稻盛和夫先生阿米巴经营的精髓，并在阿米巴经营本土化的实践基础上，提炼出一系列的原则、方法和工具，中国企业想要落地阿米巴经营模式，不可不看此书。

——广东三雄极光照明股份有限公司（深圳主板上市公司） 总裁 林元

经过三年多阿米巴经营体系的试行，联创光电在业绩提升、营销团队建设、绩效考核体系完善等方面都取得了可喜的成绩。而这些收获正是在帅超老师的辅导和培训下取得的。

本书详细阐述了阿米巴经营模式在中国企业导入的步骤和方法，值得企业学习、借鉴。

——江西联创光电科技股份有限公司（上海主板上市公司） 总裁 孙宁

帅超老师这本书的最大特点，在于在充分消化了日式阿米巴经营

模式的基础上，结合本土化实践，提出了一整套阿米巴经营模式本土化的落地步骤和方法，给读者切实的指导，推荐阅读。

——华测检测认证集团股份有限公司（深圳创业板上市公司）
董事长 万峰

阿米巴经营基于独立核算，合伙人制则是建立在独立核算基础上的中、长期激励的结合。阿米巴与合伙制结合起来，是共享时代现代管理和人性化相结合的崭新经营模式，已经超越了商业模式和行业选择的重要性。

——湖南大汉汽车经营集团有限公司（中国500强企业） 总经理 刘大成

市面上有关阿米巴经营的书籍很多，但能把阿米巴经营模式本土化讲得这么透彻的却寥寥无几，能把阿米巴与合伙制的有机结合讲到位的，更是凤毛麟角。此外，帅老师率领的和道和专家团队对宇通集团的项目指导非常有效，解决了长期困扰我们的问题。

——山东宇通集团（东营综合型集团企业） 董事长 杨晓东

雇用时代已经结束，合伙制才是当今企业必行大道。帅超老师的这本书从经营哲学、组织设计、领导力培养、激励机制、信息化工具应用等方面全方位解析中国式阿米巴合伙制经营。可谓达于道，则合于一。

——东呈国际集团（中国酒店管理行业前五强） 副总裁 胡长征

无论是芬尼克兹的“内部创业”、海尔的“人单合一”、万科的

“事业合伙人”，还是韩都衣舍的“三人小组”，都可以理解为阿米巴经营模式在中国的变形。本书高瞻远瞩，既有完整的理论架构，又有丰富的实操案例，是不可多得的一本好书。

——深圳市永泰新欣科技有限公司（银行排队机、填单机行业排名第一） 董事长 陈桂平

如何让员工从被动管理走向主动经营，是当今企业普遍面临的一大头疼问题。我十多年前在自己的企业里摸索开展独立核算，取得了一定成效。看了这本书后，才恍然大悟，原来我的实践稻盛先生早就在做了，看来经营和管理思想是不分国界的。如何在中国企业中应用阿米巴模式，避免走弯路，帅老师的经验都浓缩在这本书里，值得我推荐给广大的中国企业家们。

——深圳市金谷园实业发展有限公司（中国团餐领域知名企业）
董事长 甘小红

如何对员工进行公开、公平、公正的考核激励，是一直困扰我的问题。帅老师通过对我司的咨询实践，很好地解决了这个问题，阿米巴经营通过独立核算，各部门的贡献一目了然，考核激励很精准；并且让企业走向数字化管理，又能够与精益生产有机结合。这本书是帅老师多年咨询实践的精华，值得研读！

——胜蓝科技股份有限公司（电子行业知名企业） 总经理 伍康华

如何开创阿米巴经营在工程领域的应用模式，帅老师引领我们进行了有成效的实践。这本书的实操案例、方法、工具都很翔实，落

地步骤讲得很透彻，相信它对中国广大摸索阿米巴经营的企业家大有裨益。

——大红点商业装饰工程（深圳）有限公司（深圳工装知名企业） 总经理 杨志朝

帅超老师有大学老师的经历，又有丰富的企业高管和咨询经历，是目前中国本土不可多得的咨询人才。本书详细地阐述了阿米巴经营模式在中国企业导入的步骤和方法，给读者提供了切实的指导，推荐阅读。

——江海得实集团（打印机销售代理知名企业） 董事长 张小娟

稻盛和夫先生确立的经营理念“在追求全体员工物质和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”对我来说是一种震撼，我重新思考了企业存在的意义，做企业是唤醒人性的光辉和善，而不是利用人性中的恶。帅老师对我司的项目辅导颇有成效，稻盛先生的教诲永记在心！

——哈尔滨冰创美佳地板销售有限公司（哈尔滨建材销售企业中销量排名第一） 董事长 刘美军

中国企业为什么需要阿米巴

2010年，稻盛和夫先生通过阿米巴经营模式，成功拯救了濒临破产的日航，这个案例震惊了全球。之后阿米巴模式开始在中国风靡，根据我的判断，中国大陆已经导入，或者正在导入阿米巴经营模式的企业已经超过五万家。

在我看来，阿米巴经营模式在中国持续火热的原因，主要是它特别符合中国人传统的文化特性。“宁为鸡口，无为牛后”的典故出自《战国策·韩策一》，意思是宁愿做小而洁的鸡嘴，也不愿意做大而臭的牛屁股，后人也常把这句话化用为“宁为鸡头，不为凤尾”，认为人们在做事时，应该宁居小者之首，不为大者之后。“鸡头”可以理解为处在比较糟糕的环境和比较差的条件中的领头人，“凤尾”可以看作是处在优越而复杂的竞争环境中的追随者。信奉“宁为鸡头，不为凤尾”的人，处处以自己为重，使自己居于主导地位。

这样的文化导向与中国人根深蒂固的实用主义传统息息相关，“官本位”“拜金主义”“窝里斗”等都是这方面的极端表现，蕴藏着扭曲的个人主义，极度缺乏团队精神。因此，现代企业管理制度在中国很多企业中比较难推行下去，企业里大部分人个体主义思想泛滥，各自为政的习性突出，不太愿意遵从企业的规章制度。而且，企业里这种类型的人会受到其他人的羡慕，大家都认为这样的人有本事，并乐意效仿之。

根据员工的人性特点，企业想出了各种方法来应对。比如，万科公司就适时调整了自己的策略，把职业经理人制度改为合伙人制度。万科是一家从创业初期就推行职业经理人制度的公司，管理非常规范，员工素养普遍很高。但这样一家公司，却在2014年由现任万科董事会主席的郁亮喊出了响亮的口号：“职业经理人已死，事业合伙人时代诞生！”随后，建立了公司层面的股票跟投和项目层面的项目跟投方式，以此转变员工的个体主义思想，把他们的个人利益和公司利益更加紧密地联系在一起。其中，项目层面的跟投方式，就是以项目为独立核算单元的阿米巴经营模式在项目类企业的成功变形。

阿米巴经营模式的基本特点是划小核算单元，并任命巴长，开展自主经营。这样，在较大的企业里面就有可能产生更多的基层组织，能干的人就有了更多的用武之地。企业里的人才基本都符合二八法则，只有20%的人适合当领导，其他大部分员工则不太具备职业化精神，这些人往往愿意吃大锅饭，而不愿意承担太多的责任。企业用阿米巴经营模式划小核算单元后，把一个个小组织的业绩精确反映出来，让那些想偷懒的人也无处遁形。

改革开放后，中国企业的发展模式也佐证了我上面的观点。在农村家庭联产承包责任制取得成功的基础上，从1985年开始，中国经

济体制改革的重点转移到了城市，主要针对的是国有大中型企业，在积极探索所有权和经营权分离、刺激经营者积极性的基础上，创造了承包经营责任制、租赁制、资产经营责任制、税利分流，以及股份制试点等有利于企业发展的多种经营方式。

1988年，在国有企业承包经营责任制取得一定成功的基础上，国务院发布了《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》，最为直接的效果是在当年制止了国有企业利润的滑坡。但经过两年的企业活力激发和财政收入回升后，中国的国有企业经济效益再次出现严重下滑，据统计，不少地区出现了50%的企业亏损，全国平均30%以上的企业出现了亏损。从1992年以后，国有企业改革开始转向以产权改革为主导的路线，这标志着国有企业承包经营责任制改革的失败。

产生这个结果的主要原因是，企业承包经营责任制是一种只体现企业经营者和职工负盈不负亏的经营机制，无论对企业的出资人还是对企业的经营者、职工，都起不到约束和激励的作用，相反却可能成为滋生腐败、造成国有资产流失的温床。但是，由于企业承包经营责任制有操作简单、对经营者产生直接刺激的优点，这20多年来还是不断有民营企业试行这种制度。当2010年阿米巴经营模式从日本传到中国时，不少民营老板都误以为阿米巴就是日本式的企业承包经营责任制度。

当然除一些民营企业外，大多数企业在看到承包经营责任制的缺陷后，都开始主动寻求改变，并找到了一些适合本企业的管理方法。

20世纪90年代初，邯钢钢铁集团推行了“模拟市场核算，实行成本否决”的经营机制，取得了显著的经营效益和社会效益。1992年，邯钢推行的“市场经济条件下的有效成本管理法”荣获国家管理

新成果二等奖，引得国有企业纷纷仿效。邯钢的经营机制，就是把大企业划小的独立核算基础上的成本管理方式。

2005年，海尔正式推出“人单合一”管理模式，2012年3月24日，“2012年全国企业管理创新大会”在北京举行，海尔以“自主经营体为基础的人单合一管理”模式在全国451项管理项目中脱颖而出，获得国家级企业管理创新成果奖一等奖第一名。2012年11月，“中国管理全球论坛暨中国管理模式杰出奖”颁奖典礼上，海尔集团荣获“中国管理模式杰出奖”之战略远见奖。2012年12月，张瑞敏获得了瑞士洛桑IMD商学院的“IMD管理思想领袖奖”。所谓“人单合一”的管理模式，也是基于划小组织单元、实行独立核算基础上的。

可见，采用阿米巴经营模式绝不是中国企业心血来潮的结果，它有着得天独厚的文化基因。下面，我再从五个方面系统阐述一下当代中国企业为什么需要阿米巴。

1. 提升企业组织能力的需要。

按照定义，组织能力是指公司在与竞争对手投入相同的情况下，具有以更高的生产效率或质量，将其各种要素投入转化为产品或服务的能力。

韩都衣舍是一家成功的电商企业，它实行的就是典型的阿米巴经营模式。韩都衣舍实行“单品全程运营体系”，即每一款产品的设计、销售等环节都以“产品小组”为核心，配合企划、摄影、营销、客服、物流等相关业务环节，全程数据化、精细化的运营管理系统，“多款少量，以销定产”，最大程度发挥互联网的特点，建立起“款式多，更新快，性价比高”的竞争优势，成功解决了服装行业最为头

痛的库存问题，保证自己可以以极高的性价比给顾客提供更多的商品选择。

“单品全程运营体系”以产品小组为核心，产品小组在企业的整体规划下独立开展业务，独立运营、独立核算，同时相互配合，全面统筹。韩都衣舍围绕“产品运营”，设有 267 个产品小组，每个产品小组由 3 名成员组成，产品设计、页面制作、库存管理、打折促销等非标准化环节全权交由各小组单独负责。产品小组模式在最小的业务单元上实现了责、权、利的相对统一，是建立在企业公共服务平台上的“自主经营体”，培养出了大批具有经营思维的产品开发和运营人员。

作为“单品全程运营体系”的核心组成部分，产品小组模式的优势主要是：

(1) 极大地提高了运营效率。只要在公司规定的框架内，产品小组完全可以按照自己的节奏控制产品开发、新品上架、打折促销等运营环节；对消费者的反馈，产品小组也有自主权利来选择是否对产品进行相应的修正和改进，提升消费者的体验。

(2) 大大降低了库存风险。每个小组业绩考核的核心指标是销售额、毛利率和库存周转率，为了获得更大利润、更多提成，每个小组会根据公司提供的各种参考数据预估销售量，下订单时会遵循“少量多次”的原则，严格控制风险库存。韩都衣舍通过系统规范的数据模型，在新产品上架 15 天后，即按照数据将产品分为“爆、旺、平、滞”四类。不同级别的产品，企划中心都有相对应的营销政策，产品小组在企划中心的标准政策范围内，根据市场行情进行商品营销策略的确定和实施，使整个产品端的反应更灵敏，风险也更容易控制。

韩都衣舍的阿米巴模式能够取得成功，不仅在于其正确划分了阿米巴组织，进行独立核算和考核激励，更为关键的是建立了一个强大的平台组织，通过全新的供应链系统、IT系统、仓储系统、客服系统等，为各个小组提供了全方位的支持。

这种强大的平台组织，就是强大的组织能力的鲜明体现。人们通常认为的公司总部，履行的职责是“管控”，重点是防范风险，依靠的是权力；而平台型组织建设的公司平台，履行的职责是“服务”，重点是对业务单元的快速响应能力，依靠的是专业化。

2. 提升企业凝聚力的需要。

我曾在2016年去日本考察阿米巴经营模式，第一站就去了稻盛和夫纪念馆。馆内的解说员是京都陶瓷株式会社（以下简称“京瓷”）的一名30岁出头的普通男员工，我问他：“京瓷的经营理念对你有什么影响？”他的回答是：“每当我想起京瓷的经营理念时，就感到身上有无穷的力量。”

京瓷的经营理念是，追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类和社会的发展进步做出贡献。这种经营理念的特殊性就在于它的出发点是员工而不是客户。

企业通常被认为有三个经营原点：顾客、股东和员工。事实上，“顾客第一”的本质仍然是“股东第一”。因此，企业实际只有两个经营原点——股东和员工。过去及当下，乃至未来较长时间内，绝大多数企业仍会把“股东第一”变形为“顾客第一”，以此作为自己的经营理念。

但稻盛和夫先生发现并亲自践行了另一个原点——员工，即以员工为起点，到顾客，再到股东。在他看来，“员工第一”关乎的是企业的可持续经营，是与企业战略发展紧密相关的大事。

西方文明受基督教影响，假定人性本“恶”，由于亚当和夏娃犯了错，被罚到人间，终身劳动为自己赎罪。所以，劳动是一件受罪的事，善待员工就是让他少干活。而在稻盛和夫看来，劳动是一件非常有意义的事情，是一个清洁自己灵魂的过程。人应该全力以赴地去劳动，不是为了追求金钱，而是追求整个过程中价值的实现，通过为他人服务创造更多的价值，同时修炼灵魂。

因此，京瓷的经营理念假定人性本“善”。稻盛和夫重新思考了企业存在的意义，认为做企业是唤醒人性的光辉和善，而不是利用人性中的恶。“自利则生，利他则久”，企业家应该具有人文情怀，提升人文精神。这种思想使京瓷的员工感受到了人性的关怀，提升了企业的凝聚力，并使企业的所有人都因为这个理念而紧紧地团结在一起。

3. 建立科学有效的激励机制的需要。

职业经理人最大的问题是缺乏责任的担当，基本上是包赢不包输，赢了参与分享，但是输了跟自己没关系，最多拍拍屁股走人就是了。也就是说，职业经理人可以共创、共享，但没有共担，一旦遇到巨大的行业风险，职业经理人便难以依靠。在未来，职业经理人制度会渐渐消亡，取而代之的是事业合伙人制度。

合伙制的重点是员工必须出资，与股东风险共担、利益共享。员工只有出资才能成为合伙人，才会对此提起重视，并珍惜结果。合伙制不同于传统的超额利润分红，而是要求与员工绑定利益；它也不同于股权激励，而是结合绩效考核，一年一签，运作起来更加灵活。

4. 提升企业利润的需要。

阿米巴的高利润从根本上来源于员工的自觉自愿，独立核算的成果可以清晰了解到各个巴工作的具体情况，从而实施精准的绩效考

核，促使巴长带领巴员激发潜能，提高利润。

目前，很多企业都建立有庞大的数据系统，但里面的销售数据、生产数据、资产数据等却是一个个“数据孤岛”，没有形成一个整体。老板费了很大劲，用了很多软件系统，但相应的数据缺乏分析应用，也不知道如何应用，最后导致这些数据一文不值。

而阿米巴经营会计报表可以把这些数据联结起来，提供给企业一个基础的大数据系统，老板通过分析，就可以得到各个阿米巴单元的精准化改善策略。

5. 培养经营人才的需要。

阿米巴业绩分析会就是培养经营人才的“道场”。业绩分析会的主要内容是，巴长条理清晰地说明自己巴的业绩分析报告；接受上级和其他同事的质询；大家群策群力，形成能够改善业绩的针对性举措。

业绩分析会在循环改善业绩的同时，培养人才的经营思维、提升人才的经营能力。

所以，阿米巴经营模式在形式上符合中国人的文化基因，从内核上讲是企业发展的康庄大道，值得中国企业对此给予足够的重视。

因此，我的结论是，阿米巴是中国企业的必由之路！

序言 中国企业为什么需要阿米巴

第一篇

阿米巴经营为何风靡中国

第一章 阿米巴的经营原理 /003

阿米巴是什么 /005

用经营解决管理问题 /010

阿米巴经营风靡中国 /015

第二章 阿米巴与企业战略 /019

企业竞争力从何而来 /021

企业生命周期与事业生命周期 /024

三种基本的竞争战略 /027

由阿米巴引出：企业需要对战略做梳理和调整 /031

第三章 阿米巴的经营哲学 /047

道、法、术——阿米巴经营的三大支柱 /049

阿米巴经营哲学的原点——做人何谓正确 /050

阿米巴经营哲学的核心内容 /054

阿米巴经营哲学与企业文化 /055

阿米巴经营哲学的落地 /057

“六项精进”与“经营十二条” /059

第二篇

阿米巴经营在企业的实操落地

第四章 阿米巴经营的基础知识点 /075

阿米巴组织结构介绍 /077

三层业务链与 SBU、SDU /087

阿米巴经营的利润中心 /090

企业相关部门的职责划分与巴长的选择 /096

不同类型企业的阿米巴组织划分原则 /099