

深刻影响马云、张瑞敏、任正非、曹德旺、
李书福等中国企业家的经营理念

一本书读懂 阿米巴经营

姚建明◎著

为管理者编写的阿米巴经营指导书

敬天爱人 利他之心 共有目标
员工第一 效率第一

企业经营的四项使命：

为顾客创造价值 为员工创造机会
为股东创造效益 为社会承担责任



一本书读懂 阿米巴经营

姚建明◎著

图书在版编目(CIP)数据

一本书读懂阿米巴经营 / 姚建明著. —北京: 中华工商联合出版社, 2017.8

ISBN 978-7-5158-2079-8

I. ①—… II. ①姚… III. ①企业经营管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第194167号

一本书读懂阿米巴经营

作 者: 姚建明

策划编辑: 胡小英

责任编辑: 邵桃炜 李 健

封面设计: 国风设计

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市九洲财鑫印刷有限公司

版 次: 2017年11月第1版

印 次: 2017年11月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 180千字

印 张: 14.5

书 号: ISBN 978-7-5158-2079-8

定 价: 39.80元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座

19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系

联系电话: 010-58302915

前 言

阿米巴经营是稻盛和夫在经营京瓷时，从实践中总结出来的经营模式。凭借此经营模式，稻盛和夫创建了两家世界500强企业，并在2010年时，拯救了濒临破产的日航。此后，阿米巴经营模式风靡全球，众多的企业家开始学习、研究阿米巴经营，很多导入阿米巴经营模式的企业都取得了成功。

为什么阿米巴经营会有如此魔力呢？阿米巴经营采用了什么样的经营手法呢？这一切要从稻盛和夫创建京瓷说起。1959年，稻盛和夫在朋友的帮助下创办了京瓷公司，随着京瓷公司的发展壮大，稻盛和夫感觉自己在管理经营企业上越来越力不从心。以前，公司的研发、生产、销售、管理等工作都是他一个人来做，但是随着公司人员、部门的增多，他一个人已经应付不过来了。

这时候稻盛和夫就想，如果企业里有很多像他一样的经营者，不但可以减轻自己的负担，而且还可以防止“中小企业像脓包，一大就破”的情形，对企业的发展肯定有好处。后来，稻盛和夫从《西游记》的故事中得到了启发，就是孙悟空拔一根毫毛，吹一口气就能变出很多孙悟空。随后，稻盛和夫就把企业划分成很多小集体，这些小集体就是阿米巴组织。每个阿米巴组织都任命一个具有

经营意识的人才担任领导人。每个阿米巴组织都是自主经营、独立核算的，就像是一个个小企业。

稻盛和夫创立阿米巴经营模式的目的就是：确立与市场挂钩的部门核算制度；培养具有经营者意识的人才；实现全体员工共同参与经营。稻盛和夫在京瓷公司采用阿米巴经营模式后，其效果非常显著。京瓷公司从此走上了健康的发展道路。自成立五十多年来，从没有出现过一次亏损，并成功跻身于世界500强企业。

后来，稻盛和夫又创立了第二电电（KDDI）。虽然KDDI进入电信行业比较晚，并且竞争对手很强大，但是，KDDI从创建开始就实行了阿米巴经营，很快实现了盈利，不久后也成为世界500强企业。

2010年，稻盛和夫接手濒临破产的日航，上任后他就在日航导入阿米巴经营模式。十个月后，日航就开始扭亏为盈。两年后，日航重新上市，又恢复了世界500强地位。可以说，稻盛和夫创立的阿米巴经营，创造了一个又一个企业经营的奇迹。

稻盛和夫是迄今为止唯一创办了两家世界500强企业、并拯救了一家世界500强企业的人，他凭借的就是阿米巴经营模式。阿米巴经营模式，主要分为三部分：经营哲学、组织划分、经营会计。其中，经营哲学最为重要，阿米巴经营的成功是稻盛和夫经营哲学的成功。如果学习阿米巴经营时不学其经营哲学，只是学习它的“术”，而没有学习它的“道”，这样学习阿米巴经营是不会成功的；组织划分原则是要求每个划分出的阿米巴组织，都是自主经营、独立核算的单元；经营会计是阿米巴分权的量化工具，没有经营会计，就不可能实现阿米巴经营模式。

随着我国经济的发展，很多企业不断发展壮大。然而，企业发

展壮大以后都容易出现“大企业病”，造成企业效率低下，人浮于事，很多企业都在寻求解决之道。稻盛和夫创立的阿米巴经营模式给这些企业带来了曙光。

本书分为七个章节，分别介绍了阿米巴的经营哲学、阿米巴的组织构建、阿米巴的经营会计制度、阿米巴领导人的姿态，还有企业在推行阿米巴时的注意事项等。

阿米巴经营的基础就是：坚实的经营哲学和精致的分部门核算管理。阿米巴的领导人必须是有经营意识的人才，书中介绍了阿米巴领导人的培养与选拔，以及阿米巴领导人必须具有的特质，如正直、公平等。一些企业在导入阿米巴经营的时候可能会由于操作不当走入误区，本书对企业导入阿米巴经营中可能出现的问题进行了分析，并给出了预防措施，避免企业陷入误区。

本书在编写过程中，结合经典案例对阿米巴经营的理念进行了阐释，尽量做到深入浅出、通俗易懂。希望通过这本书能让读者全面掌握阿米巴经营的精髓，无论是进行理论研究还是实践操作，都能对读者有所帮助。

目 录

第一章 阿米巴的经营哲学

稻盛和夫既是出色的企业家又是哲学家，他创立的经营哲学使他成就了两家世界500强企业。稻盛和夫的经营哲学是使他获得持续成功的法宝，阿米巴经营模式正是以他的经营哲学为基础的。企业的发展壮大离不开经营哲学，每一个成功企业都应该有一套自己的经营哲学体系。企业要正确学习阿米巴经营，首先要了解阿米巴经营哲学。

敬天爱人 / 002

利他之心 / 006

确定经营理念 / 009

经营者要有使命感 / 014

简单做人和做事 / 018

团队合作重于一切 / 022

定价决定企业成败 / 027

与阿米巴成员共有目标 / 031

调动员工的积极性 / 035

扩大销售，降低费用 / 041

第二章 阿米巴经营“以人为本”

人是企业的根本，决定着企业经营的成败。“以人为本”是阿米巴经营模式核心理念之一，在阿米巴经营模式中，“以人为本”的经营理念贯穿始终。相信员工，把员工作为企业的重要资产，充分挖掘员工的聪明才智，是实现阿米巴经营的最基本条件。

阿米巴经营模式的起源 / 046

员工是企业的重要资产 / 050

培养有经营意识的人才 / 054

提高员工的经营者意识 / 059

让员工有成就感 / 064

让员工成为主角 / 069

第三章 阿米巴的组织构建

阿米巴经营就是把企业组织划分成许许多多被称为“阿米巴”的小集团，每个阿米巴的领导都像企业经营者一样经营自己的阿米巴。但是，阿米巴组织的构建并不是随意的，它是按照职能要求划分的，其特点就是独立经营、权责分明。

按职能要求构建组织 / 076

建立“小而美”的组织 / 080

首先让团队获得幸福 / 083

阿米巴组织划分的原则 / 087

阿米巴组织划分的依据和方法 / 090

经常调整组织 / 094

用经营理念打造组织 / 098

组织要随时能战斗 / 102

经营管理部门统帅全局 / 106

第四章 阿米巴领导人的姿态

每个阿米巴组织中都有一位阿米巴长来负责该组织的工作，阿米巴的领导要像企业经营者一样拥有责任感和使命感。然而，由于阿米巴组织实行的是一种自主经营的体制，具有很高的自由度，这就需要阿米巴的领导者除了具备经营能力之外，还要具备高度的经营意识和道德规范。

阿米巴领导人应维护企业整体利益 / 112

阿米巴领导人应当德才兼备 / 116

重视对领导人的培养 / 119

选择阿米巴领导人不能论资排辈 / 123

兼顾绩效与人的心理 / 127

以无私之心带团队 / 133

第五章 建立单位时间核算制度

单位时间核算制度是稻盛和夫独创的一种会计方法，它是实施阿米巴经营不可或缺的工具。因为，随着企业的发展和员工、部门的增多，企业经营者有时无法准确把握企业整体的经营状况。而单位时间核算制度能够紧密结合市场，能第一时间对市场的变化做出反应，为阿米巴领导人的决策提供依据。阿米巴经营的原则是“销售最大化、经费最小化”，这一原则的实现靠的就是单位时间核算制度。

建立分部门核算制度 / 136

学会看财务报表 / 140

阿米巴经营会计七原则 / 144

提高全体员工的核算意识 / 149

会计数字最重要 / 153

效率第一 / 158

依托会计报表经营企业 / 162

会计在阿米巴经营中的作用 / 166

内部交易与独立核算 / 169

第六章 阿米巴是这样经营的

稻盛和夫创立的阿米巴经营方法风靡全球，很多企业都对这种经营管理模式非常推崇，纷纷学习和导入阿米巴经营。然而，阿米巴经营的导入和落地是一个系统工程，推行过程中不能急于求成。阿米巴经营不是简单的分权经营方式，内部有独特的规则，只有与经营哲学结合起来才会有效。

阿米巴经营的优势 / 174

阿米巴领导人的魅力 / 178

以哲学为基础的经营 / 182

做独一无二的事业 / 185

企业内部交易价格制定的原则和方法 / 189

阿米巴组织运营心得 / 194

第七章 应用阿米巴的注意事项

阿米巴经营模式受到很多企业的推崇，然而在导入阿米巴经营模式后，很多企业没有取得预期的效果，甚至还造成了一些负面影响。阿米巴经营的理论虽好，但落地也不是那

么容易的。阿米巴经营需要一定的条件，由于中日两国国情和企业文化不同，这就决定了导入阿米巴经营的时候，不能生搬硬套。本节介绍了企业在导入阿米巴经营时的一些注意事项，避免企业走入误区。

走出阿米巴经营的误区 / 200

不要为阿米巴而阿米巴 / 204

如何推行阿米巴经营 / 206

避免阿米巴之间的恶性竞争 / 211

哲学共有，但不要空谈哲学 / 216

第一章

阿米巴的经营哲学

稻盛和夫既是出色的企业家又是哲学家，他创立的经营哲学使他成就了两家世界500强企业。稻盛和夫的经营哲学是使他获得持续成功的法宝，阿米巴经营模式正是以他的经营哲学为基础的。企业的发展壮大离不开经营哲学，每一个成功企业都应该有一套自己的经营哲学体系。企业要正确学习阿米巴经营，首先要了解阿米巴经营哲学。

敬天爱人

“敬天爱人”是京瓷（京都陶瓷株式会社）的社训，也是稻盛和夫一生遵循的人生信条。稻盛和夫曾对“敬天爱人”做了如下解释：敬畏上天，关爱众人。所谓敬天，就是依循自然之理、人间正道，与人为善，就是“坚持正确的做人之道”；所谓爱人，就是摒弃一己私欲，体恤他人，持“利他”之心。

“敬天爱人”也是稻盛和夫哲学的高度概括，他把这一哲学作为判断事物的基准，也是他经营企业和做人的原点。稻盛和夫为什么这么重视“敬天爱人”呢？这与他经营企业的经历有关。

1959年，27岁的稻盛和夫创建了京瓷公司。当时稻盛和夫并没有钱，是几个同事出资帮他创立了公司，由稻盛和夫全权经营。一天他的一个同事出差回来，送给稻盛和夫一幅西乡隆盛所写的“敬天爱人”四个字，虽然是临摹之作，但稻盛和夫十分喜欢。把这幅字挂在了他的办公室，直到现在。当时稻盛和夫虽然喜欢这几个字，但并没有对“敬天爱人”的含义做过深入思考，也没有把它应用在企业经营中。

稻盛和夫是理工科专业出身，不懂企业经营，生怕自己决策失

误而给企业带来损失，为此他非常苦恼。稻盛和夫苦苦思索企业的经营问题，思考拿什么作为判断问题的基准，经过思考他想到了企业经营的原理原则，就是“作为人，何谓正确”。如果用这句话作为基准，从这一点出发，去经营企业、去应对和解决一切问题，企业的经营问题不就迎刃而解了吗？他认为把“作为人，何谓正确”作为判断基准，就是要敬奉“天理”。天理在人们心中即是良知，只要按照良知去做事，就能无往不胜。

京瓷公司创立的第二年，稻盛和夫招聘了十多个年轻的员工。这些员工经过培训后都成了京瓷的生力军。然而，这批年轻员工要求提高待遇，并提出了条件。由于京瓷刚创立，前途还不明朗，稻盛和夫没有立即答应他们的条件。但是如果他们辞职，又会给公司带来损失。当时稻盛和夫用了三天三夜，苦口婆心地劝说他们。最后虽然说服了他们，但稻盛和夫却陷入了苦恼，如何才能经营好企业呢？稻盛和夫想到，经营企业不能为个人的一己之私，而是要为员工负责。满足员工的物质和精神需求的同时，企业还要承担相应的社会责任。当他回到办公室的时候，他又看到了“敬天爱人”这四个字，自己所想的经营理念不就是“爱人”吗？要关爱世人，就要先从关爱员工做起。这时稻盛和夫深刻体会到了“敬天爱人”这四个字对经营企业的重要作用，并把这四个字作为自己经营企业的哲学根源。

“敬天爱人”这四个字具有浓厚的东方人文色彩的哲学思辨性，是稻盛和夫经营哲学的根基。那么，什么是敬天呢？敬天就是做事要符合天道规律，即自然规律，要做合乎规律的事情。对于经

营企业来说，就是要按照企业经营的原理原则来运行企业。

稻盛和夫把“作为人，何谓正确”作为判断事物的基准和处世的原则。在经营企业上稻盛和夫以员工为本，他在考虑任何问题时，都把追求员工的利益放在首位。

古人说人有“三畏”，即畏天、畏地、畏己。“敬天”就是敬畏上天，敬畏不仅是一种人生智慧，也是一种人生态度和行为准则。稻盛和夫认为，人做事要有敬畏之心，要顺应自然规律。在经营京瓷的过程中，稻盛和夫总结出了十二条经营准则。这十二条原则如下：

- 1.明确事业的目的与意义；
- 2.设立具体目标；
- 3.胸中怀有强烈愿望；
- 4.付出不逊于任何人的努力；
- 5.追求销售最大化和经费最小化；
- 6.定价为经营之本；
- 7.经营取决于坚强的意志；
- 8.燃起斗志；
- 9.拿出勇气做事；
- 10.不断从事创造性的工作；
- 11.要以关怀坦诚之心待人；
- 12.始终抱有乐观、向上的心态，抱有梦想和希望，以诚挚之心

处世。

在企业经营中，稻盛和夫还提倡要“爱人”。爱人首先就是要爱自己的员工，满足员工对物质和精神的需求，让员工感到幸福。然后，员工才会去爱他们的客户，让客户感到满意。

中国的传统文化也提倡爱人。孟子说：“爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之。”就是你爱别人，别人也爱你；你敬别人，别人也敬你。爱是相互的，只有付出爱才能收获爱。稻盛和夫认为，对待人的前提源于爱，没有爱就没有一切。“爱人”体现在企业经营中就是要爱员工，爱客户，爱一切相关联的企业等，要站在他们的角度去思考问题，满足他们的需求。

企业经营的好坏与企业经营者的人格有很大关系，稻盛和夫认为只有用“敬天爱人”的哲学理念去经营企业才是完美的，把员工当成自己的亲人，这样的企业才是有前途的企业。

利他之心

稻盛和夫经营哲学中很重要的一点就是“利他之心”，这也是他经营哲学的基础。莎士比亚说：“上天生下我们，是要把我们当成火炬，不是照亮自己，而是去照亮别人。”这句话也是教导人们要有利他之心。利他之心就是为别人着想，给别人提供帮助，帮助别人就是帮助自己。

在一个风雪交加的夜晚，一个年轻人开的汽车抛锚在了荒郊野外。在他焦急万分的时候，有一个男子骑着马过来了，男子问明情况后二话不说，用马帮助这个年轻人把汽车拉到了最近的小镇上。

年轻人非常感激，拿出钱来感谢这个男子。这个男子拒绝了报酬，只是说道：“这不需要回报，但我要你给我一个承诺：当别人有困难的时候，你也要尽力帮助他人。”年轻人答应了，并信守承诺，在以后的日子里他主动帮助了很多。并把这个男子所说的话告诉他所帮助的人，让他们也承诺帮助那些需要帮助的人。

很多年过去了，年轻人已经成了中年人。有一天他被暴发的洪水困住了。在万分危急的时刻，一个少年冒着生命危险救了他。当他感谢少年的时候，少年却说出了这句话：“这不需要回报，但我要