

国际注册管理咨询师协会
国际智库CMC®中国代表处
广东省管理咨询师协会

联合推荐

中国经济体制改革研究会会长 **高尚全** 亲笔题词推荐

中国企业实现高收益的大智慧

AMB5320平衡落地法的 **原理·案例·方法·模板**

宗英涛 著

领先之道

阿米巴经营

一个阿米巴经营顾问的咨询感悟
一本中国企业阿米巴经营落地教材
一把打开阿米巴经营宝库的金钥匙

中华工商联合出版社

阿米巴经营领先之道

中国企业实现高收益的大智慧

宗英涛 著

一个阿米巴经营顾问的咨询感悟

一本中国企业阿米巴经营落地教材

一把打开阿米巴经营宝库的金钥匙



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

阿米巴经营领先之道：中国企业实现高收益的大智慧 / 宗英涛著. — 北京：中华工商联合出版社，2017.1

ISBN 978-7-5158-1897-9

I. ①阿… II. ①宗… 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004014号

阿米巴经营领先之道：中国企业实现高收益的大智慧

作者：宗英涛

责任编辑：于建廷 效慧辉

营销企划：王 静 万春生

封面设计：尤际广

责任印制：迈致红

出版：中华工商联合出版社有限责任公司

发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印刷：北京凯达印务有限公司

版次：2017年3月第1版

印次：2017年3月第1次印刷

开本：787mm×1092mm 1/16

字数：320千字

印张：20

书号：ISBN 978-7-5158-1897-9

定价：59.90元

服务热线：010—58301130

团购热线：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

中国经济体制改革研究会会长高尚全亲自为本书题词推荐

提高中国企业竞争力就要找出一个
能够适应中国国情的管理方法。

高尚全



高尚全先生

中国经济体制改革研究会会长
原国家体制改革委员会副主任
中国企业改革与发展研究会会长
中国经济改革研究基金会理事长
第九届全国政协委员、经济委员会委员
联合国发展政策委员会委员
北京大学、上海交通大学兼职教授、博士生导师
原浙江大学管理学院院长、教授



连接更多书与书、书与人、人与人。

推荐序一

企业需要以心为本的经营

一直以来，我非常欣赏稻盛和夫，他在日本被称为“经营之圣”。2010年2月他担任日航会长，用他的经营哲学和理念拯救了日航，当年日航就创造了历史上最高盈利记录，这不仅是因为他调整市场而产生的巨大变化，而是因为对日航全员“心”的彻底改造。我个人也非常信服日本京瓷集团的经营理念：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。这在许多方面与我的经营理念是十分相近的。

一个有社会责任感的企业，一定是一个对社会负责、对企业负责、对员工负责的企业。在过去二十几年的企业经营中，我们特别重视发展过程中的企业文化建设，用爱、诚、信的企业核心价值观去引领员工爱岗敬业。在管理方面，我们强调“以人为本”的管理理念，也倡导员工参与公益慈善活动。

很早之前，我就确定了“办好企业、回报社会”的企业宗旨，也确定了企业的文化氛围，即香江是温馨的家园，香江是施展才华的舞台，香江是育才的学校，香江是奋进的团队。

香江是温馨的家园，就是要把企业定位成一个温馨的家，在这个大家庭里，每一个员工要像兄弟姐妹一样相处，同时，企业要像对待家人一样对待自己的员工，关心他们的生活。香江是育才的学校，因为企业的员工把他们的青春和时间奉献给了企业，他们最宝贵的年华都在企业，企业就要对员工负责，培养员工成才，让他们与企业一同成长。香江是施展才华的舞台，就是要不断发掘人才，要把最适合的人用在最合适的位置上，要充分调动员工的积极性，充分发挥员工的潜能，让每位员工都能够施展自己的才华。如果能够做到这前面三点，企业自然就是一个奋进的团队、一个和谐的团队、一个向着企业共同目标前进的团队。

在我们香江集团，这不是口号，而是贯穿在企业最高领导人、企业的各级管理干部及企业的人力资源工作中的思想共识，通过企业的管理制度和流程去固化。比如在香江，每一个员工都会唱香江之歌。香江之歌唱出了香江人忠诚敬业、开拓进取、学习创新的精神风貌。无论哪一个与香江打交道的人，都会感受到香江之歌的激情高昂，都会领略到香江独特的企业文化。

一个企业的成功一定离不开它优秀的企业文化。10多年来，香江在不断发展壮大中，

形成了优秀的企业文化，形成了“爱、诚、信”的企业价值观。爱：首先做人要有爱心，珍惜自己，爱家庭、爱企业、爱国家；诚：是做人的基础，做人要诚实；信：是做事的态度，做事要诚信。

“爱、诚、信”已成为香江人核心的价值观，香江集团大力宣传和倡导企业基本价值观的同时，强调从领导做起。并在选人、用人、提拔人的时候保证对企业价值观的认同，营造了良好的企业氛围。在香江，我们不但搭建了企业 OA 平台、香江集团报、今日香江杂志和一系列企业文化教育读本，进一步拓宽了优秀文化的传播渠道。还建立了企业文化促进会，组建香江义工团，通过各种文艺活动来丰富员工的业余生活，为大家提供一个展现才华与互相交流的平台。

和谐的企业文化孕育和谐的企业，10 多年来，香江以打造和谐文化为办好企业之道，树立了以人为本的企业管理风格，并以此使企业得到了长足发展，也得到了社会广泛的认可。

“人活着到底为了什么”是我一直思考的问题，一个人的生命是有限的，财富生不带来，死不带走。获取财富只是一个过程，获得财富后的真正意义，在于能为社会做更多的贡献。生命的价值不仅仅是追求物质的富有，更要追求精神的富足。我们一直把企业的命运与国家前途发展紧密相连，与社会的需求紧密结合，始终坚持“义利兼顾”的企业经营理念，在考虑企业发展的同时以“先富帮后富、实现共同富裕的使命感”，践行一个企业公民的角色。

从 1994 年开始，香江集团就积极响应国家号召参与“光彩事业工程”，大手笔地规划建设起了扶弱助贫的光彩市场，走出了一条独具香江特色的“市场扶贫”之路。香江集团先后在山东、辽宁、安徽、河南、河北、湖北、湖南、江西、四川等省市投资兴建了 20 多个大规模的光彩市场，建立起一个全国性的民族商贸流通网络，解决了 100 万下岗工人的再就业问题，极大地带动了当地第三产业，每年为当地增加税源 2 亿多元，为振兴地方经济和建设社会主义新农村做出积极贡献。

与此同时，秉承“办好实业，回报社会”的企业宗旨，香江集团主动肩负社会责任，积极参与社会公益慈善事业，先后为国家的教育、扶贫、赈灾等社会公益慈善事业捐款 10 亿多元。2005 年，我们在民政部注册了“香江社会救助基金会”，成为中国第一家非公募慈善基金会。至今，香江社会救助基金会已经捐建了 300 多所学校，在广东、贵州、云南、四川、河南等贫困地区建立了 1443 家香江爱心图书室，100 多万名学生受益。此外，香江社会救助基金会助养 1000 多个孤儿，每年帮助 1000 位白内障患者实施复明手术，帮助 200 位贫困大学生完成学业，帮助 8 万多残疾儿童和老人，发起参与公益事业的义工达 10 万多人次，直接受益人群达 200 多万。

稻盛和夫先生的“经营十二条”，是每一个企业家都值得仔细阅读和学习的管理宝典，其中“以心为本的经营、光明正大地追求利润、坚持贯彻顾客至上主义、以大家族主义从

事经营、重视合作伙伴关系、全体员工共同参与经营”，这些闪光的经营理念也是我们每一个有责任感的企业家应该践行的信条。

在阅读了宗英涛先生的《阿米巴经营领先之道》后，我们对稻盛和夫推崇的阿米巴经营有了更深刻、更具体的认识，企业要实现高速成长，在以心为本、以人为本的经营理念指引下，企业的领导人还需要掌握迅速提升业绩的经营套路，实现道法术的协调应用和落地实施，把我们的员工变成一个个经营者，香江集团也正在推行合伙人制，这和稻盛和夫先生的阿米巴经营理念不谋而合，希望更多的企业家能从这本书中得到管理智慧的启迪。

翟美卿

香江集团总裁

全国妇联常委、第12届全国政协委员

推荐序二

阿米巴经营需要中国功夫

作为日本成功的企业家和哲学家，稻盛和夫先生一生中罕见地经营了3家世界500强企业：他27岁创办了京都陶瓷株式会社（现名“京瓷”）；52岁创办了第二电电企画株式会社（现名“KDDI”，日本第二大通讯公司）；2010年出任濒临破产的日航CEO，次年创造了日航历史上空前的1884亿日元的利润，同时被日本前首相鸠山由纪夫任命为内阁特别顾问。

凭借阿米巴经营，稻盛和夫使得京瓷集团历经现代史上四次经济危机而屹立不倒，成为全球企业界的神话，也是日本大企业中的唯一。稻盛和夫创建的KDDI、京瓷这两家企业实现了50余年从未亏损的神话，成为调动员工积极性的典范。

早在2000年，中国的海尔、上汽集团就开始接触和效仿阿米巴经营，海尔称为“人单合一‘自主经营体’”管理模式，上汽称为“人人都是经营者”管理模式，被誉为台湾“经营之神”的台塑集团创始人王永庆的“利润中心”经营模式也与阿米巴经营有异曲同工之处。

阿里巴巴集团董事局主席马云曾多次赴日本拜访稻盛和夫先生，马云这样说过：“中国企业有很多的管理方法，但还没有形成自己的系统经营思想。”

阐述了稻盛和夫经营思想的《阿米巴经营》一书，不但在日本企业界引起了很大反响，其阿米巴经营甚至被日本企业界奉为经营准则。近两年来，在中国也掀起了阿米巴经营管理思想风暴。

但是，大多数企业甚至个别管理咨询公司并没有真正理解阿米巴经营，他们往往将阿米巴模式视为一种管理工具、而不是一种管理哲学。阿米巴经营的核心并不在于一些表象的管理方法，其他企业在学习时需要从“碎片化模块”迈向“系统性经营”，将员工从被动的管理者、执行者，转变为主动的经营者，从而释放企业中人的潜能。中国企业转型升级，首先是理念的升级，而根本问题还是如何最充分地发挥员工的创造性潜能，解决“人”的能动性問題。

正如稻盛和夫先生在接受采访关于如何拯救日航时，他并没有太多讲到管理工具或者管理秘笈，他更多地讲到如何解决员工的士气，让员工燃烧激情。稻盛和夫的阿米巴经营，从“作为人，何谓正确”这个最基本命题出发，结合中国儒家思想“敬天爱人”来设计日本京瓷集团的经营哲学。“敬天”就是坚持以正确的事情用正确的方式和程序贯彻到底为

准则，按本性要求去做事，这样则无往而不胜。“爱人”就是按人的本性做人。“爱人”就是“利他”，“利他”是做人的基本出发点，利他者自利。对于企业来说要“利他经营”，这个“他”是指客户，广义的客户包括顾客、员工、社会和利益相关者。只要为客户创造了价值，企业也就可以从中分享价值。

京瓷集团从创立之初就一直持续实践这种阿米巴经营哲学，通过实施与之协调的经营模式和方法，实现了飞跃发展。

阿米巴经营方法，基于牢固的经营哲学和精细的部门独立核算管理，将企业划分为若干个小团队，像自由自在地重复进行细胞分裂的“阿米巴”——以各个“阿米巴”为核心，每一个小团队都按照一个小公司的方式进行运营，自行制定计划，独立核算，自负盈亏，持续自主成长，并进行业绩评估。让每一位员工成为主角，“全员参与经营”，将员工变成“内部股东”，打造激情燃烧的集体，依靠全体智慧和努力完成企业经营目标，实现企业的飞速发展，让全员享受到改善后的成果和利润。

企业导入阿米巴经营，需要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，在实施过程中追求单位时间附加值。并不是每个企业都适合引进阿米巴经营，只有满足相应的条件，引入阿米巴模式才能更有效果。即使是引进阿米巴经营，也存在很多实施细节，如果导入者缺乏实践经验，可能会增加内部交易成本与管理成本，导致阿米巴间的横向协同与纵向协同形成障碍壁垒，解决不好会让企业经营绩效不升反降；还要特别注意避免表面解读、照搬照抄，更不要将阿米巴经营演绎为成功学。企业在需要导入阿米巴经营之时，聘请有实战经验的管理咨询师给予一对一辅导也是必要的，可以帮助企业规避一定的风险，从顶层设计来建立阿米巴经营模式。

本书作者深刻理解了上述阿米巴经营哲学，作为一本阿米巴经营的落地实操手册，能够帮助企业深入了解阿米巴经营的原理、法则、案例和工具，尤其是阿米巴经营在企业中的成功应用。

作者宗英涛先生是堪培拉大学的 MBA，拥有系统性的管理知识结构。他还在上市公司菲亚特集团和德国格雷斯海姆集团的中国公司中担任超过 10 年的工厂厂长、总经理等职务，拥有多年的阿米巴经营咨询服务经验。宗英涛先生作为一名优秀的国际注册管理咨询师协会 CMC® 注册咨询师，我极力向大家推荐他及他的作品。

谭定雄 Ricky Tam

国际注册管理咨询师协会 CMC® 中国区常委

中国首届智慧产业峰会秘书长、中国工业合作协会专家委员

2016 年 11 月于北京

推荐序三

中大博研的哲学追求

博研教育的教学定位是哲学，因为我认为哲学就是智慧，智慧就是运用之妙的妙，这种智慧在哲学的学习中会得到的。企业家要有治国平天下的使命，很重要的一点就是要有通达的智慧，这一点成为很多人终极人生意义的不断追求，而这应该是企业具体管理学科之外学习和寻找的，这就是哲学，也就是我当初创办管理哲学博研班的初衷。

如何将中国的哲学智慧运用于当代的企业经营实践，是我一直思索的问题。在这方面，日本京瓷的董事长稻盛和夫给我们诸多启示。2009年11月，CCTV记者问稻盛和夫：“当听到别人称您为‘经营之圣’的时候，您有什么样的感想？”稻盛和夫答：“我不是经营的圣人，我是个普通人。我只是努力从中国的圣人、贤人那里学习他们的思想，然后竭尽全力去实践这些思想。我把中国古圣先贤的这些哲学思想，还有宗教里优秀的哲学思想，作为我人生中的行动指针，然后进行实践。很多人把我称为‘经营之圣’，我感到有些过奖了，如果说我是‘经营之圣’的话，那么学习这些哲学思想的人，人人都可能成为‘经营之圣’。”

稻盛和夫的回答可以这样理解：他作为一个普通的人之所以能获得成功，是因为他吸取了古圣先贤、宗教智慧等优秀的“哲学思想”，并作为人生的行动指南去虔诚实践，按照这些“哲学思想”去行动的人，都有可能获得同样的成功。把被稻盛和夫所吸取、所发展、所领悟、所检验的“哲学思想”，进行概括总结、提炼升华，得到对我们企业的经营有系统性指导意义的知识，就是“稻盛和夫哲学”。

稻盛和夫既是一位出色的企业家也是一位哲学家，在他的经营理念指导下，创办了两家世界500强企业京都陶瓷（Kyocera）和日本第二电讯电话公司（KDDI），赢得了日本“经营之圣”的美誉。著名学者季羨林生前这样评价：“据我七八十年来的观察，既是企业家又是哲学家，一身而二任的人，简直如凤毛麟角。有之自稻盛和夫先生始！”

稻盛和夫曾经说过：“什么是企业经营？对于我来说，经营就是日益提高自己的哲学理念。”在商海中历经浮沉的稻盛和夫，即使在最忙碌的时刻，也没有忘记心灵的追求。他一直在潜心研究哲学与宗教，始终都在追问一个终极问题：“作为人，何谓正确？”“稻盛和夫哲学”的根本就是——“敬天爱人，自利利他”，这不仅是稻盛和夫的人生哲学，

也是他经营哲学的根本。

“敬天爱人”是京瓷的经营座右铭，来自于19世纪日本“明治维新”的领袖西乡隆盛。西乡隆盛是中国哲学家王阳明的忠实信徒，所谓“敬天”，即遵从事物自然的发展规律，不逆天而行；而“爱人”，便是由人的本性出发，自然为人。而“自利利他”，即“自利则生，利他则久”，就是人须利己，但只有同时具备利他之心，才能真正幸福。自己获利的同时，也要造福他人。无论京都陶瓷还是KDDI，都属于行业内利润率高，但绝不刻意抬高价格或是采取恶性竞争手段的公司，经商道德有口皆碑。

当我们带着理念去经营的时候，激情就特别强烈和持续，就会对某一个事物产生敏感。任何一个方面的刺激，有关的和无关的，都会通过敏感转化为通向所渴望目标的台阶，智慧之井最终将喷薄而出，创造性的工作将不断带来喜悦。这是被稻盛和夫证实和揭示出的道理，也是被史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨、马云、江南春、李彦宏、李想、史玉柱等优秀的创业领军人物所证实了的“本真”。

博研教育追求的始终是“知行合一”，倡导的学习方法是读万卷书，行万里路；核心价值观是“博学、审问、慎思、明辨、笃行”。语出《礼记·中庸》十九章：“博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。”“博学”即为学首先要广泛的猎取，培养充沛而旺盛的好奇心；“审问”就是有所不明就要追问到底，要对所学加以怀疑；“慎思”就是问过以后还要通过自己的思想活动来仔细考察、分析，否则所学不能为自己所用；“明辨”就是越辨越明，不辨，则所谓“博学”就会鱼龙混杂，真伪难辨，良莠不分；“笃行”就是通过学有所思，努力践履所学，使所学最终有所落实，做到“知行合一”。

博研在发展的过程中，融合了中山大学CEO总裁班、北京大学汇丰商学院BMP商业模式班、明伦堂国学班，又联合清华大学进一步丰富了西方哲学的课程设置，逐渐形成了包括企业管理、资本运作、中西哲学、历史游学等多层次多学科的教学模块，特别是在后来EMBA的教学实践当中，逐步形成包括国学、西学、文学、史学、美学等完整的人文教育学科体系，博研教育以培养商业思想家为己任，本着学习成就人生的理念，立志于为中国的企业家提供更多的思考空间和思考维度。

宗英涛老师是我二十多年的挚友，我见证了他这些年来师学中西方企业管理，并在美欧跨国公司的中国工厂担任高级管理者数十年，《阿米巴经营领先之道》一书是他多年企业管理和咨询经验的总结，学习阿米巴、超越阿米巴，将西方企业的管理精髓结合东方的经营理念和智慧，能为转型升级中的中国企业带来全新的思考路径和解决之道。

徐晓良

中大博研教育联合创始人、广东经济学会副秘书长

前言

中国企业更需要阿米巴经营

近年来，我国企业，尤其是制造业已经走到了一个关口，或者说是到了一个拐点。在经济下行的新常态下，企业普遍面临市场消费疲软、竞争激烈等问题，随着廉价劳动力时代行将结束，企业的成本压力空前巨大。与此同时，许多企业已基本完成了规模从小到大的转变，一旦成为大企业，如何保持发展活力、防止企业变成臃肿笨拙、反映迟钝的“大象”，就成为各界普遍关注的问题。

2015 年的《政府工作报告》中首次将“大众创业、万众创新（双创）”上升到国家经济发展新引擎的战略高度，可见创新在国家战略层面占据了相当重要的位置。在《中国制造 2025》中又提出，坚持“创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化、人才为本”的基本方针，其中“创新驱动”和“人才为本”，一前一后为《中国制造 2025》指明了成功的必经之路和成功的精髓。我理解的创新驱动，不仅仅是技术的创新、产品的创新，还包括组织创新、体制创新。

张瑞敏在《张瑞敏谈商录》中说过：“有人把企业的创新仅仅理解为技术创新，我认为失之片面的，对国内企业来说，我认为创新第一位的是组织结构的创新，如果你的组织结构束缚了企业中最活跃的因素——人，那么其他的一切创新都谈不上。”

从某种意义上说，输入机制比输入资金和技术更重要。组织创新、体制创新，说到底就是以心为本，激发企业全员创新的积极性和创业的活力，就是把组织划小，变成类似于蜂窝的经营管理和交易机构，像自由自在地重复进行细胞分裂的“阿米巴”，以各个“阿米巴”为核心，自行制定计划，独立核算，持续自主成长，让每一位员工成为主角，实现全员参与经营，打造激情四射的集体，依靠全体智慧和努力完成企业经营目标，这无疑为员工创新创业提供了“愿”动力。

今天中国企业面临的外部环境与 20 世纪 70 年代初石油危机爆发时日本企业面临的局面很相似。京瓷集团就是在这种情况下，通过采用内部市场制（阿米巴经营模式），以心为本实现全员参与，有效地控制了成本，实现了 50 年持续盈利的经营奇迹。稻盛和夫把他如何在危机中生存和成长的经验，总结在他的书《在萧条中飞跃的大智慧》中：经济萧条是企业成长的机会，企业要把萧条当成再发展的飞跃台。稻盛和夫甚至把企业比喻成竹子，

每次萧条来临时，员工都发奋努力拧成一股绳，形成一个“节”，这种“节”越多企业就越优秀，每一次萧条过后，京瓷的规模就会扩大一圈。稻盛和夫创造的阿米巴经营对我国企业提供了诸多宝贵的启示和借鉴意义。

阿米巴经营是日本有“经营之圣”之称的稻盛和夫独创的经营方式，他一生创建了两家世界 500 强企业——京瓷和第二电信（KDDI），正是阿米巴经营方式让这两家企业茁壮成长，长盛不衰。稻盛和夫 2010 年 2 月 1 日出任破产重建的日本航空公司（JAL）的总裁，他作为一个航空业的门外汉成功拯救日航的创举，吸引了全世界企业界和学术界的目光，也给了许多企业家一些重要的启示：与其将希望寄托在外部宏观环境的改善上，不如脚踏实地加强内部管理，靠精打细算来消化成本压力，靠练内功提高经营管理水平。

阿米巴经营的逻辑和工具方法好像都不复杂，许多企业家看了几本书或听了几节课就在自己的公司开始推行，希望借助阿米巴经营的威力，有一天也像稻盛和夫一样，把自己的企业也打造成世界 500 强。大多数企业在推行阿米巴经营的过程中，通过加强内部核算取得了一些成效，但如果再往深处推行，想取得持续的成功，却走了不少弯路，付了不少学费。阿米巴经营看似简单，但却是人心工程，极易走偏、进入误区。尤其是制造工厂，人员众多、固定资产多、产品繁多、原材料繁多、交易关系复杂、核算难度大，这给阿米巴经营的推行带来很大的不确定性。

在最近几年的阿米巴咨询中我发现，中国很多企业在学习和实践阿米巴经营，尽管大多还是在“术”的层面，但许多企业已经取得了不菲的成绩，有的甚至发生了天翻地覆的变化，正因如此，尽管我对稻盛和夫的思想理解鄙陋又有限，但也不敢敝帚自珍，觉得有必要将这些感悟分享给众多的“稻粉”，在工作之余历经一年时间，将个人的感悟汇总成书，从一个阿米巴经营咨询师的角度，从“道、法、术”三个层面，抽丝剥茧，提炼出能让中国企业家学得会的“中国功夫”，焦点不是放在阿米巴经营是什么，而是阿米巴经营能为我们做什么；关注点不是稻盛和夫如何拯救日航，而是稻盛和夫的阿米巴经营如何帮到我们的企业。

本书由 12 章构成，系统阐述了我在咨询实践基础上总结的“AMB5320 平衡落地法”，包含案例、方法、图表、公式和模板等工具 150 多个。所谓的“5”是指推行阿米巴经营的 5 个核心步骤：原理学习、组织划分、经营会计、业绩分析和业绩发布会；“3”是指激励和分配、量化分权和股权设计；“2”是指企业的策略梳理和年度经营计划；“0”是指回归原点的企业经营哲学和理念的梳理和提炼。所谓“平衡落地”是指在阿米巴经营的推进过程中需要协调的四个平衡关系，避免走入“承包”的误区。一是“由内及外”，关注企业内部经营人才的培养和向外发展、关注外部顾客之间的平衡；二是“由果追因”，平衡企业的经营目标和达成目标之间的动因关系，用经营解决管理问题；三是“由量到性”，强调对组织和个人进行定量和定性评价之间的平衡，即“二元评价和激励”；四是“由近

及远”，平衡企业短期盈利和长期发展战略之间的关系，从而实现企业的可持续性发展。这套落地体系得到了中国众多企业家的认可，国家经济体制改革研究会会长高尚全先生为本书特此题写推荐语：提高中国企业竞争力就要找出一个能够适应中国国情的管理方法。

在每节的结尾都加注了“阿米巴领先之道”，从实战的角度直指阿米巴经营模式的核心——在中国企业的落地实施，用整套咨询方案的流程贯彻始末，并在每章的结尾都用案例进行了实证和总结，帮助读者掌握“AMB5320 平衡落地法”实施的技巧和关键点，供大家在企业推行中参考和借鉴。

阿米巴经营不是由学者和教授在课堂上设计出来的，而是由稻盛和夫作为企业家在数十年的成功经营实践中总结出来的，它的实用性和落地能力是不容置疑的，问题是我们的企业家能不能学得会、是否悟得到。我是“半路出家”的咨询顾问，曾在制造企业工作二十多年，担任过美德意瑞4家外资企业的工厂总经理，从事过2年的精益生产咨询和培训，对西方的管理模式可以说稔熟于心、熟操于手。本书写作的目的就是要揭示阿米巴经营这门“真经”如何在中国企业“念好”。

在此，我非常感谢在本书的写作过程中给予帮助的众多企业家和经济学家，包括北大纵横咨询集团董事长王璞先生、金蝶软件（中国）有限公司总裁孙雁飞先生、深圳合众资源集团（3A 企管）董事长刘承元博士、宁夏伊品生物科技公司闫小平先生、CMC® 国际注册管理咨询师中国区常委谭定雄先生、宁波东力股份有限公司董事长宋济隆先生、广州中大博研教育联合创始人徐晓良先生，香江集团总裁翟美卿女士，尤其感恩国家经济体制改革研究会会长高尚全教授，以八十多岁高龄在百忙之中抽时间关注本书，并题写推荐语。诸位的支持和鼓励是我们将阿米巴经营深入研究和推行的持续动力，感恩感恩，感谢感谢！

宗英涛

2016 年 10 月于广州

推荐序一：企业需要以心为本的经营

推荐序二：阿米巴经营需要中国功夫

推荐序三：中大博研的哲学追求

前言：中国企业更需要阿米巴经营

第一章 认识阿米巴经营

经营回到“小”时代 / 1

日航重生的启示 / 5

阿米巴？我们在说什么 / 7

阿米巴经营的构造原理 / 9

过去属于德鲁克，未来属于稻盛和夫 / 12

用经营解决管理问题 / 15

流程和制度培养不出优秀员工 / 18

【案例实证】“胖东来”的取胜之法：

服务可以学习，但企业文化是学不来的 / 22

第二章 经营为什么需要哲学

哲学变成数字才是经营 / 25

从哲学到经营哲学 / 28

经营理念是经营者呕心沥血的成果 / 32

哲学理念如何落地 / 36

经营如何回归原点 / 41

员工第一、还是股东第一 / 44

什么是领导人的重要资质 / 46

【案例实证】40年，没有一个员工离开，这家企业怎么做到的？ / 50

第三章 创建高收益的组织架构

传统的组织架构如何设计 / 53

把你的组织结构图倒过来看 / 56

阿米巴组织，能带来什么 / 59

组织划分从事业部开始 / 64

阿米巴组织划分 / 66

用阿米巴经营梳理你的价值链 / 71

经营管理部的职能 / 74

【案例实证】韩都衣舍如何借用阿米巴经营打造 267 个“自主经营体” / 78

第四章 企业如何实现利润最大化

内部定价和交易的本质 / 81

内部定价和交易的方法 / 85

市场售价成本还原法 / 89

研发部门如何阿米巴 / 92

管理部门能否阿米巴 / 95

辅助职能部门能否阿米巴 / 98

总部和公共费用的分摊 / 101

内部交易的规则和细节 / 103

【案例实证】用附加价值比例定价法打通定价一条链 / 109

第五章 会计是企业经营的罗盘

不懂会计怎能经营企业 / 111

阿米巴经营会计报表的构造原理 / 115

固定费是利润之源 / 118

经营会计报表的科目分类和定义 / 120

阿米巴战斗报表——单位时间核算表 / 125

单位时间核算表的真功夫 / 128

解读京瓷经营会计七原则 / 131

“一一对应”是核算之母 / 135