

创造高收益的
深刻理解稻盛和夫独创的经营模式

阿米巴模式

アメーバ経営が会社を変える

[日] 三矢裕 谷武幸 加护野忠男 著

刘建英 译 曹岫云 审译

京瓷50余年从不亏损、持续成功的秘诀



東方出版社

创造高收益的

深刻理解稻盛和夫独创的经营模式

阿米巴模式

アメーバ経営が会社を変える

[日] 三矢裕 谷武幸 加护野忠男 著

刘建英 译 曹岫云 审译



東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创造高收益的阿米巴模式/ (日) 三矢裕、加护野忠男、谷武幸 著; 刘建英译. —北京: 东方出版社, 2010

ISBN 978-7-5060-3916-1

I. ①创… II. ①三… ②加… ③谷… ④刘… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 105500 号

Amebakei ga Kaisya Wo Kaeru-Yaruki wo Hikidasu Shosyudan Bumonbetsu Saisan Seido

By Hiroshi Miya, Takeyuki Tani, and Tadao Kagono

Copyright © 1999 by Hiroshi Miya, Takeyuki Tani, and Tadao Kagono

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by Oriental Press.

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation copyright arranged with Hiroshi Miya

Through Nishikawa Communication Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2010-3434 号

创造高收益的阿米巴模式

作 者: [日] 三矢裕 加护野忠男 谷武幸

译 者: 刘建英

责任编辑: 姬 利 王思怡

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2010 年 7 月第 1 版

印 次: 2010 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 630 毫米×950 毫米 1/16

印 张: 10.25

字 数: 115 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3916-1

定 价: 26.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

总序

什么是阿米巴经营

◎ 日式赋权管理模式

阿米巴经营是京瓷（KYOCERA Corporation）创始人稻盛和夫（现任名誉会长）独创的小集体独立核算制度，当时京瓷还仅仅是一个名不见经传的小工厂。所谓阿米巴经营模式就是将整个公司分割成许多个被称为阿米巴的小型组织，每个小型组织都作为一个独立的利润中心，按照一个小企业、小商店的方式进行独立经营。比如制造部门的每道工序都可以成为一个阿米巴，另外销售部门也可以按照地区或者产品分割成若干个阿米巴。可能许多读者曾经在杂志或者书刊上见到过阿米巴经营这个名词，但真正了解阿米巴经营模式的却不多。

我们三位笔者也不例外。开始着手调查之前，我们对阿米巴的理解也非常肤浅，甚至有些误解：

“把整个公司细分为若干小型的阿米巴真的可以实现有效的授权吗？”

“单位时间核算是一种非常严格的管理模式，对企业员工来讲会不会太残酷太苛刻？”

“过于强调单个阿米巴的核算会不会导致各个阿米巴以自我为中心从而搅乱了公司整体的和谐？”

“阿米巴经营只不过是一种现场改善活动，它真的能够作为一种整体活动给整个公司带来一场根本性的变革吗？”

“战后京瓷的迅速崛起在很大程度上难道不应该归功于稻盛先生个人的领袖魅力吗？”

“阿米巴经营是在特定条件下产生的一种特殊的管理模式，只适合于浓厚的京瓷文化。”

由此可见，当初，我们并不认为阿米巴经营是一种非常合理的经营模式。

但随着采访的深入，我们对阿米巴经营的看法发生了一百八十度的转变。现场的员工和我们当初想象的截然不同，并不感觉到他们工作特别辛苦或有什么抱怨。阿米巴经营是一种全员参与型的经营模式，是基于对员工的信任而把每个阿米巴的运营托付给员工，从而建立起一种朝着共同目标努力的强有力的合作关系。因此，阿米巴经营能够激发所有员工的主动精神，增强所有员工，而不仅仅是一小部分管理层人员的成就感。阿米巴经营也不仅仅是进行现场改善的工具，而是一套完整的管理体系。

同时阿米巴经营又是一套极其合理的管理体系。单位时间核算制度，迅速反映市场需求的弹性组织和后面章节讲述的与其他组织结构的有机结合，最大限度地发挥了员工的潜能。可以说，阿米巴经营支撑起了京瓷的发展奇迹，是一种日式的赋权管理模式。

002

◎ 阿米巴经营的推广

迄今为止，阿米巴经营理论一直都是绝密，很少为外人所知。1989年京瓷成立经营信息系统事业部（1995年独立，改名为京瓷通信系统株式会社，即KYOCERA COMMUNICATION SYSTEMS Co., Ltd.。以下简称为KCCS。2006年又从发展壮大后的KCCS独立，改名为KCCS管理咨询株式会社，简称KCMC），开始提供阿米巴经营的相关咨询业务。时至今日，已经有许多公司引进了阿米巴经营模式。

这些公司普遍反映，引进阿米巴经营模式后，“上下级之间的信息交流得到了很大的改善”，“公司内部开始形成一种全员参与型的氛围”，“员工的核算意识提高了”。另外还有公司反映“公司运营变得非常透明，决策指示比以前容易多了”。可以这样说，阿米巴经营的引进大大改善了公司的管理体制。

公司管理体制强健，利润就会随之增加。株式会社SYSTEC在1994年引进了阿米巴经营模式。一年之后，该公司营业利润由一年前的690万日元猛增到1.16亿日元。虽然销售额仅增加了1.7倍，但利润却是一年前的17倍。该公司梶村社长在谈到阿米巴经营的引进效果时说：“因为原来的利润基数低，有这么大幅度的利润增长或许是理所当然的事。但从此之后利润仍然不断增长。”如同梶村社长提到的，“员工已经慢慢体会到了提高财务数字带来的成就感和乐趣”，在所有员工的共同努力下，1996年该公司营业利润进一步提高到3.98亿日元。株式会社SYSTEC的改变是货真价实、震撼人心的。

当然，在感受到阿米巴经营魅力的同时，也有许多公司负责人抱有这样的疑虑：“我们公司缺乏管理方面的人

才，阿米巴经营模式很难在我们公司推行。”笔者认为，事实恰恰相反。阿米巴经营正是一种培养此类管理人才的经营模式。各阿米巴领导人如同一个小公司的社长，必须站在经营者的角度经营各自的阿米巴。而这样锻炼出来的主管都是能够独当一面的优秀人才。

除此之外，也有人担心“每个阿米巴都要进行单独核算，肯定需要大量的票据，反而会额外增加管理成本”。不能否认，阿米巴经营的管理工作确实比较繁琐，但电脑的使用可以大大降低这种成本。而且，阿米巴经营的一个重要特色就是极大地提高间接部门员工的成本意识，能够促使他们积极改善工作效率，消除工作中的浪费。因此公司整体的成本非但不会增加，反而会大大减少。

◎ 阿米巴经营理念

谈起京瓷，就不能不提到他的创始人，也就是现在的名誉会长稻盛先生。稻盛先生的经营哲学已经上升为“京瓷哲学”，成为京瓷员工的精神支柱。

阿米巴经营的成功与否在很大程度上依赖于阿米巴领导人的自主判断，这就要求阿米巴领导人必须要有正确的判断基准。京瓷哲学为此提供了依据，告诉员工应该做什么，不应该做什么。同时，做个好员工之前首先要学会做人，因此这种判断基准又必须以高度的道德观和做人准则为基础。

阿米巴领导人要努力提高各自阿米巴的效益，但不能无视公平、正义，不能忽略对其他阿米巴的帮助以及和其他阿米巴的合作。阿米巴领导人必须要有为公司整体作出贡献的思想，只有这样，才能有效地发挥它的作用。

◎ 正确理解阿米巴经营

阿米巴经营成功的关键在于通过这种经营模式明确企业发展方向，并把它传递给每位员工。因此，必须要让每位员工深刻理解阿米巴经营的具体模式，包括组织构造、运行方式以及背后的思维方式。如果员工对阿米巴经营没有一个正确的理解，结果就会流于形式主义，出现以自我为中心，为了自己阿米巴的利益而损害其他部门利益的情况。也有可能因为达成目标的压力过大，而导致员工心理疲劳。

本书力求把一个原汁原味的阿米巴经营模式，也就是京瓷的经营模式详细地展现给广大读者。在本书中，除了阿米巴的经营模式外，我们还会详细解读阿米巴经营模式下，企业主管以及广大员工应该具有的思考方式和行为准则。我们坚信，本书将为推广阿米巴经营的负责人、阿米巴领导人，以及所有参与阿米巴经营的人提供最好的素材。

◎ 决策层，别忘了传递你的激情

理解了阿米巴经营后，接下来就是实践了。第二步就是要让所有的员工都参与进来，让阿米巴经营生根发芽。当然说起来容易做起来难，激发所有员工的热情，调动大家的积极性光靠推广负责人的孤军奋战是不行的。

我们需要的是决策层“竭尽全力让阿米巴经营渗透到公司每个角落”的激情，决策层要把自己的这种激情传递给每位员工。阿米巴经营要实现每个细节的高度透明，通过这种高度透明的管理方式拉近员工和管理层的距离，让员工体会到引进阿米巴经营的价值，从而促使员工更加认真地积极地投入到阿米巴经营中去。

◎ 决策层，一定要亲临前线进行指挥

引进阿米巴经营，实际上是在公司内部掀起一场根本性的变革，因此难免会有部分员工产生抵触情绪。其实，许多企业在决定引进阿米巴经营时，都遭到了部分员工的强烈反对，比如“不伦不类，不感兴趣”，“只会加重我们的工作负担，没什么好处”，“简直就是浪费资金”等等。遇到此类情况，只有决策层才能说服员工，让他们了解引进阿米巴经营的好处。

把握员工心理，引导员工挑战更高的目标对决策者来讲是个很重要的课题。在实施阿米巴经营时，针对稻盛先生是如何发挥他的领导作用这一点，本书将作详细的解释。

在第7章里，我们将详细介绍株式会社 SYSTEC 等两家公司引进阿米巴经营的实例。到底公司负责人是在什么背景下引进阿米巴经营的？在引进阿米巴经营的过程中遇到了哪些难题，又是如何克服的？

无论您是某企业的决策人，还是对阿米巴经营感兴趣的一般读者，或者是正苦于推广阿米巴经营的负责人，又或是不知如何调动员工积极性的管理人员，都请务必参考本书，相信一定会对您有所启发和帮助。

“阿米巴经营——企业管理的革命”

500年前王阳明龙场大悟，悟到了“心即理也，此心无私欲之蔽即是天理，不须外面添一份。”就是说“人的良知即为天理”。用良知来应对一切、把良知发挥到极致，就是王阳明的“致良知”。

稻盛和夫“三十而立”，他在30岁前后已经相当完整地构建了他的企业哲学。而他的哲学的核心，也就是他在生活、工作和经营中悟出的真理，用一句话来表达就是：“作为人，何谓正确”当做判断一切事物的基准。就是“把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底。”

在人类智慧的颠峰上，这两位哲人不谋而合，殊途同归。

追求“作为人，何谓正确”，落实到经营企业的具体模式上，稻盛和夫发明了“阿米巴经营”。如果你读过稻盛所著《阿米巴经营》一书，再认真读完这本书，同时你

还了解稻盛和夫赤手空拳 40 年间创建两家世界 500 强企业的经历，那么你就不能不承认“阿米巴经营”才是这个世界上先进、最有效、最人性化、最值得学习推广的经营管理模式；你就会理解，京瓷和 KDDI 的持续成功不过是稻盛哲学和“阿米巴经营”的产物；你也会相信稻盛和夫一定会把他的哲学以及“阿米巴经营”导入日航，并使日航重建成功。

在无锡有一家规模不大的企业，名叫“京瓷化学（无锡）有限公司”。它的前身是日本东芝的一家分公司在无锡的独资企业，曾经连续八年亏本。在这家企业里，日本人和中国人之间、中国人相互之间都缺乏信任。后来东芝把这家分公司卖给了京瓷，这家分公司的一位年轻的中国籍的技术员转到了京瓷。经短期培训后，他于 2003 年被派往无锡当总经理。奇迹出现了：一年后企业扭亏为盈，一年四个月后企业的利润冲抵了前八年的亏损；去年企业人均利润高达 22 万元，在今后的两至三年内，企业人数基本不变利润还要翻番。企业人际关系空前和谐，一派生气勃勃的景象。这家企业起死回生的秘诀就是稻盛哲学和“阿米巴经营”。经营者是中国人，全体员工都是中国人，在中国的土地上，稻盛哲学和“阿米巴经营”开花结果意义深远。

“阿米巴经营”是一种管理模式。它似乎是“术”，但它有效实施的前提在于“道”。这个“道”就是追求“作为人，何谓正确”的企业哲学，也就是京瓷公司的经营理念：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。”

这个“道”虽然简单，但对于我们绝大多数企业而言，转变经营理念无异于一场原有意识的革命。

002

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

在日本有许多企业都导入过“阿米巴经营”，凡是把它单纯作为“术”引入的大体上都失败了。凡是把“道”和“术”相结合的都成功了。“京瓷化学（无锡）有限公司”的总经理对我说，实行“阿米巴经营”开始有点繁，但一点也不难，因为真正落实了全员经营，可以说全体员工都在相当程度上获得了物质和精神两方面的幸福。办企业本来就应该如此，我们以前怎么就没有想到呢。

追求并实现“全体员工物质和精神两方面的幸福”，这符合“天道”。如果把“全体员工”扩展为全体国民乃至全人类，这难道不就是我们的先人贤人们所憧憬的世界大同吗？从这个意义上讲，稻盛创办京瓷和 KDDI 是一种出色的社会实验。稻盛经营企业的哲学以及将这种哲学加以具体化的“阿米巴经营”，值得我们中国人，特别是中国的企业家们认真地学习和借鉴。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司
董事长，总经理曹岫云

目录

总序 什么是阿米巴经营 001

第1章 京瓷的经营 001

- 1 创业以来的大胆创新精神 001
- 2 阿米巴经营——培养企业家的经营 004
 - 3 阿米巴经营的活力 007
 - 4 每位员工都是经营者 011

第2章 阿米巴经营的目的 015

- 1 组织结构创新 015
- 2 实现全员参与的经营 016
- 3 通过核算衡量员工贡献，培养员工的目标意识 018
 - 4 实行高度透明的经营 023
 - 5 自上而下和自下而上的整合 027
 - 6 培养领导人 030
 - 7 阿米巴经营和赋权 032

第3章 阿米巴之间通过内部交易展开竞争 035

- 1 把市场机制引入制造现场 035
 - 2 定价是经营之本 045
 - 3 从公司外部采购 051
 - 4 销往公司外部 051
- 5 跳出阿米巴的框框进行思考 052
 - 6 阿米巴经营和市场 054

第4章 使用单位时间核算衡量业绩 057

- 1 单位时间核算的思路 057

001

- 059 2 单位时间核算的诞生
- 062 3 制造部门的单位时间核算
- 065 4 销售部门的单位时间核算
- 068 5 单位时间核算的架构
- 075 6 单位时间核算的运用
- 077 7 单位时间核算的特色

085 第5章 阿米巴经营的具体运行

- 085 1 阿米巴经营循环
- 086 2 阿米巴会议
- 088 3 制订年度计划
- 093 4 制订月度计划
- 097 5 执行计划
- 102 6 反馈结果
- 104 7 评估结果
- 108 8 阿米巴经营模式下的销售部门
- 112 9 阿米巴经营模式下的研发部门
- 114 10 阿米巴经营模式下的管理部门

117 第6章 阿米巴的分裂、合并、成长

- 117 1 阿米巴的分裂和合并
- 121 2 临机应变的组织结构
- 123 3 新项目的创建

127 第7章 通过阿米巴经营实现企业变革

- 127 1 阿米巴经营的咨询业务
- 130 2 株式会社 SYSTEC 的案例
- 136 3 株式会社 DISCO 的案例

143 结束语——阿米巴经营的根本和实施

149 后记

002

第 1 章

京瓷的经营

1 创业以来的大胆创新精神

◎ 风险企业先驱

在阐述阿米巴经营之前，笔者想先在本章里整理一下京瓷公司的经营特色。

当今，风险企业受到极大关注。京瓷可以称得上是风险企业的先驱。

1959 年，27 岁的稻盛和夫带领其他同仁抱着试试自己的技术能否得到社会认可的想法成立了京都陶瓷公司（即京瓷的前身）。当时公司注册资本只有 300 万日元，员工也只有 28 名，主要业务是替松下电器产业加工电视机显像管主要零部件——U 型绝缘体。公司成立当年销售额 2 600 万日元，营业利润只有 430 万日元。

作为一家微不足道的零件供应商，争取订单本身并不是件容易的事情。为了能生存下去，其他公司做不了或者

成本不划算的订单京瓷也会硬着头皮说“能做”，而把订单接下来。

当时的京瓷，既没有这方面的人才，也没有这方面的资源。但京瓷没有放弃，经过一系列的艰苦努力，终于把不可能变成了可能，坚持按期交货，渐渐赢得了客户的信任。随着家电产业的兴起，京瓷的业务范围也越来越广。

◎ 开发新领域

真正让京瓷发展起来的是电脑 IC 封装业务。该产品在保护 IC 的同时，起着连接基板的作用。

随着 IC 的高集成度和高速化技术的进步，市场对其性能的要求越来越高。20 世纪 70 年代以来，经过不断的材料、技术创新，京瓷在 IC 领域渐渐领先，MPU 封装、回路基板、金属化应用制品等半导体零部件连续数十年成为京瓷的主要利润来源。

此后，京瓷以精密陶瓷技术为基础，不断开发新领域。比如，电容、打印头等电子零部件、陶瓷发动机零部件、机械元件、切削工具、医疗用器材、太阳能电池、运用独特的结晶技术开发出的人工再结晶宝石等等。

1983 年，京瓷收购了业绩持续低迷的著名光学机械企业雅西卡（Yashica Inc.），进入照相机行业。以康泰克斯（Contax）为主打品牌，推出可交换镜头的单反相机等划时代的新产品。现在，该事业的收益率已经在该行业遥遥领先。

◎ 构筑通信行业一大阵营

日本的电信市场在很长一段时间内一直由 NTT 一家独

占。为打破这种垄断封闭的局面，1984年，时任京瓷社长的稻盛先生创办了DDI（第二电电）。

通信产业是一个需要巨额投资的产业。当时，京瓷的银行存款为1500亿日元。稻盛先生在董事会上征求各位董事的意见，说：“即使损失1000亿日元，账上还有500亿日元的现金，绝对不会影响到我们的主营业务，请允许我亏损1000亿日元。”在取得各位董事的欣然同意后，稻盛先生作为最大的股东正式踏入通信行业。

除DDI以外，日本TELECOM、日本高速通信也从事长途电话业务。和这两家公司相比，京瓷毫无优势可言。日本TELECOM的网络利用其母体企业日本铁路公司（JR）的新干线通信，日本高速通信则利用其母体企业日本道路公团、丰田汽车等的高速公路沿线光纤网络。而DDI没有丝毫可以直接使用的网络设施。最终，DDI只好选择使用数字式微波网络。开通之前，这种方式遭到各方的强烈质疑，但京瓷并没有动摇，反而把这些质疑作为鞭策自己的动力，采用积极主动的经营策略，一举超越了日本TELECOM和日本高速通信。

1982年，DDI收购了濒临破产的通信器材制造商计算机网络工业有限公司（Cybernet Industry Corporation），DDI主营业务是手机以及PHS事业，而计算机网络工业的北见工厂主要从事手机终端生产，京瓷的接手使得该业务蒸蒸日上。

此外，京瓷陆续成立了从事通信卡拉OK业务的TAI-TO、京瓷多媒体公司（KYOCERA Multimedia Corporation），在短短十几年间将业务覆盖零部件、器材、网络等一整套领域，在通信行业构建起自己的一大阵营。