

アミバ

稻盛和夫打造世界五百强的经营秘诀

阿米巴经营的 中国实践

“向心力”
系统经营实学

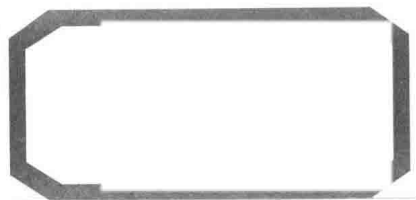
何朝来 著

华为、腾讯、阿里巴巴都在用的经营管理法

一颗初心 + 一套系统

企业落地阿米巴经营的实战指南

中国出版集团 东方出版中心



アミーバ

阿米巴经营的 中国实践

“向心力”系统经营实学

何朝来 著

RFID

图书在版编目(CIP)数据

阿米巴经营的中国实践：“向心力”系统经营实学 /
何朝来著. —上海：东方出版中心，2019.9

ISBN 978-7-5473-1499-9

I. ①阿… II. ①何… 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(2019)第 127656 号

阿米巴经营的中国实践

“向心力”系统经营实学

出版发行：东方出版中心

地 址：上海市仙霞路 345 号

电 话：(021)62417400

邮政编码：200336

印 刷：上海盛通时代印刷有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

字 数：269 千字

印 张：20

版 次：2019 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-5473-1499-9

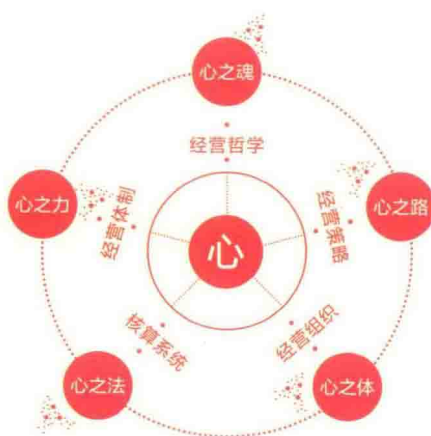
定 价：58.00 元

版权所有 侵权必究

如图书有印装质量问题，请寄回本社出版部调换或电话 021-62597596 联系。

如何有效运用阿米巴经营理念，帮助中小企业转型升级？

稻盛和夫阿米巴经营理念一直广受推崇，但中国企业如何正确理解和掌握其中精髓，并在实践中合理运用是一大难题。本书从企业面临的实际问题出发，从经营哲学、经营策略、经营组织、核算系统、经营体制五个方面，结合大量实际案例，系统阐述了阿米巴落地的具体路径，为企业转型升级提供了一整套理论体系和实战方法。





何朝来

中国阿米巴经营联盟（CAMA）阿米巴首席导师，上海何言咨询创始人兼首席咨询师，清华大学总裁班、上海交通大学总裁班、复旦大学总裁班特聘讲师。拥有全球领先的大型通讯设备公司中兴通讯和国内天线制造企业第一家上市公司盛路通信 17 年高层实战经验，现专注于阿米巴经营在中国企业的系统落地，五年时间打造百余个实战案例，创立了“向心力”系统经营实学。

策划组稿：张芝佳

责任编辑：费多芬

封面设计：今亮后声 HOPESOUND
www.hopesound.com

C 目 录

CONTENTS

导 读 / 1

第一章 从阿米巴经营到“向心力”系统经营实学 / 7

- 一、什么是阿米巴经营? / 8
- 二、阿米巴经营的中国实践——“向心力”系统经营实学 / 11
- 三、“向心力”系统经营实学的系统原理 / 14
- 四、“向心力”系统经营实学的落地框架 / 18

第二章 经营哲学——心之魂 / 21

- 一、什么是经营哲学? / 22
- 二、企业为什么需要经营哲学? / 32
 - 1. 稻盛和夫谈企业需要哲学的理由 / 33
 - 2. 经营哲学的实践运用价值 / 36
- 三、如何构建企业经营哲学? / 46
 - 1. 核心价值观 / 47
 - 2. 经营理念 / 48
 - 3. 使命 / 48
 - 4. 愿景 / 49

5. 经营原则 / 49

四、经营哲学的落地 / 53

1. 组织系统 / 54

2. 明文化系统 / 54

3. 实施系统 / 55

4. 保障系统 / 63

5. 评估完善系统 / 64

第三章 经营策略——心之路 / 67

一、基本概念 / 69

1. 事业单元 / 69

2. 事业单元生命周期 / 75

3. 市场生命周期 / 78

4. 用市场生命周期指导事业生命周期管理 / 80

二、策略制定“六步法” / 82

1. 步骤一：了解现状 / 82

2. 步骤二：事业单元梳理 / 84

3. 步骤三：事业单元定位 / 90

4. 步骤四：多事业布局 / 104

5. 步骤五：运营配称 / 108

6. 步骤六：新事业规划 / 114

三、策略实战案例：一个传统酒店集团的成功转型 / 116

1. 新事业单元孵化 / 118

2. 产业链延伸 / 119

3. 事业关联多元化布局 / 119

4. 案例启示 / 120

第四章 组织创新——心之体 / 123

一、组织的定义 / 124

1. 组织结构 / 124

2. 组织机能 / 125

二、传统组织结构存在的问题 / 125

1. 老板就是企业的天花板 / 127

2. 管理层级多，制约效率和活力 / 127

3. 缺乏顺畅的内部协作和外部沟通 / 128

三、组织结构演变趋势 / 128

1. 倒三角服务型组织结构的构建 / 129

2. 平台型组织结构的构建 / 142

四、组织设计的原则 / 152

1. 原则之一：着眼于企业战略 / 152

2. 原则之二：体现经营策略 / 154

3. 原则之三：宏观性原则 / 154

4. 原则之四：微观性原则 / 158

5. 原则之五：动态性原则 / 161

6. 原则之六：匹配性原则 / 162

7. 原则之七：功能定位原则 / 162

五、组织设计的步骤 / 164

1. 战略和策略思考 / 165

- 2. 搭起大架子 / 165
- 3. 收起小摊子 / 166
- 4. 制度流程体系构建 / 166
- 5. 组织评估与完善 / 166

六、独立经营体的组织划分 / 167

- 1. 案例：某企业的组织结构调整 / 168
- 2. 独立经营体的组织划分条件 / 170

第五章 核算系统——心之法 / 175

一、核算系统的运作机理 / 177

- 1. 稻盛和夫人生成功方程式 / 177
- 2. 核算系统的构成及运作机理 / 179

二、核算系统之经营会计 / 180

- 1. 经营会计与财务会计的区别 / 181
- 2. 经营会计报表的运作原理 / 182
- 3. 经营会计报表的科目结构 / 182

三、核算系统之业绩分析 / 194

- 1. 经营会计报表的分析特点 / 197
- 2. 经营会计报表的分析结构 / 201
- 3. 经营会计报表的分析内容 / 203
- 4. 案例：如何成功召开业绩分析会 / 212

四、核算系统之循环改善 / 216

- 1. QCDE 改善提案模板 / 219
- 2. QCDE 改善提案的管理 / 221

五、核算系统的运作周期 / 227

六、核算系统之应用案例 / 228

案例 1: 通过核算系统转变角色, 降低促销费用, 提升利润 / 228

案例 2: 通过核算系统优化库存管理, 提升利润 / 229

案例 3: 通过核算系统倒逼基础管理提升 / 230

案例 4: 通过核算系统培养人才, 释放基层智慧, 提升利润 / 231

案例 5: 通过核算系统实现精准培训, 提升利润 / 233

第六章 体制变革——心之力 / 235

一、体制设计对企业经营的现实意义 / 237

二、体制的定义 / 238

三、当下民营企业体制变革面临的困境 / 239

1. 如何从传统经营思维迈向现代经营思维? / 239

2. 从来没有像成功那样失败过 / 241

3. 新时代下如何理解“忠诚”? / 241

4. 又想分权又怕风险 / 242

5. 希望一种体制能解决所有问题 / 245

6. 企业领导人不能适时进行角色转变 / 247

7. 体制设计的“官本位”思想 / 248

四、“互联网+”时代企业体制变革的方向 / 249

1. 趋向于横向无边界、纵向扁平化、不断化小的倒三角服务型
组织结构 / 250

2. 权力不断下放, 更加强调自主经营 / 251

3. 去中心化、管理变简 / 253

五、体制设计的具体原则 / 254

1. 系统性原则 / 255
2. “二元性”原则 / 265
3. 匹配性原则 / 282

第七章 一颗初心加一套系统 / 287

一、年度经营计划贯穿始终 / 290

1. 年度经营计划的本质 / 290
2. 年度经营计划的逻辑 / 290
3. 制定年度经营计划的注意要点 / 294
4. 年度经营计划承上启下 / 295

二、回归原点的思维 / 297

1. 何为原点思维? / 297
2. 如何理解“做人，何为正确?” / 300
3. “做人，何为正确?”重在事上磨炼 / 302
4. 建立回归原点的思维方式 / 302
5. 回归原点的捷径——利他之心 / 304

导 读

在企业工作 20 年，特别是在国内两大上市公司工作 17 年的经历中，我接触到很多西方的管理经验和管理工具，比如研发 IPD、软件能力成熟度模型 CMMI、KPI 绩效管理、项目化管理 PMP、卓越绩效 CLASS A、学习型组织、学教型组织、6SIGMA 以及丰田的精益生产等，这些东西给我的感觉都挺好，就像一颗颗漂亮的珍珠，我想找一根线把它们穿起来，变成一根项链。可到底用一根什么样的线，把这些珍珠穿起来呢？我一直找不到答案。其间我也自费到国内一流高校的 EMBA 课堂进行系统学习，老师把战略、营销、供应链管理、组织行为学、领导艺术、国学等等，都讲得非常精彩，每门课都带给我很多新的知识，拓宽了思维，使我受益匪浅，我隐隐约约感觉好像找到了穿起珍珠的这根线，但是又仿佛触不可及。

直到有一个偶然的機會，2011 年我去苏州一个上市公司拜访，这家公司是华为的供应商，主要从事通信设备制造，在参观交流的过程中，这家公司环境和员工紧张而有序的工作状态让我印象很深。参观交流完准备离开时，我随口说了一句“你们公司很独特”，听到这句话，公司负责人告诉我们正在推行一种叫阿米巴的管理方式，并给我作了大概的介绍，也就是从那个时候开始，我第一次接触了阿米巴的概念。回来查询资料，才知道阿米巴是日本经营之圣稻盛和夫创立的一套经营管理思想，在日本已经有 50 多年的历史了，进入中国传播大约是从 2010 年开始。通过对阿米巴原理的学习以及自己在企业 3 年多的阿米巴摸索实践，在取得良好落地效果的同

时，我最大的收获就是找到了我一直想找的穿起那些漂亮的珍珠的线，那就是：经营。

本书就是一本关于稻盛和夫阿米巴经营如何在中国企业落地的实战型书籍，书中没有涉及太多的管理学理论，而是从企业面临的实际问题出发，以阿米巴经营的视角，为企业提供一整套系统思路和实战的工具方法，避免企业走弯路，目的是让阿米巴经营能够在更多的中国企业落地生根，开花结果。

本书共分七个章节，第一章“从阿米巴经营到‘向心力’系统经营实学”，重点介绍阿米巴经营的定义和精髓，同时基于中国企业的实际情况，提出如何实现阿米巴有效落地的问题，从而引出“向心力”系统经营实学及其运作原理和落地框架。如果您对阿米巴只有一个概念上的了解，对它的核心思想并不非常清楚，或者您已经通过学习很好地了解了阿米巴，但是不知道具体如何在企业落地，建议您仔细阅读这一章的内容，它会让你对阿米巴有更加全面的了解，并建立阿米巴落地的系统思维框架。

第二章“经营哲学——心之魂”，重点介绍了企业经营哲学的由来、企业经营哲学的实践价值以及如何构建和落地企业经营哲学，对于阿米巴在企业落地如何从哲学的高度保驾护航具有指导性意义。如果您在阿米巴推行过程中遇到了困惑，比如把阿米巴做成了承包，员工过于计较个人利益和眼前利益，经营遇到困难就找客观原因等，本章结合稻盛和夫的案例、华为的案例给您提供了哲学落地的系统思路和方法，教您如何实现把哲学转变为企业文化，最后转变为生产力的系统逻辑。

第三章“经营策略——心之路”，重点介绍了企业策略研究的必要性，以及策略的研究对象事业单元的概念，并详细介绍了策略制定的步骤和方法。如果您想学习一种全新的制定策略的思维和技能，或者您的企业遇到了战略很难落地的困惑，或者您的企业进入了发展瓶颈阶段，面临艰难选择，

或者您的企业已经很优秀，但还想进一步扩大竞争优势，都建议您仔细阅读本章的内容，特别是本章的策略实战案例，一定会让您脑洞大开，感受到策略的魅力。

第四章“组织创新——心之体”，重点介绍了“互联网+”时代，企业组织变革的必然趋势，并结合传统组织存在的问题，从实战角度，有针对性地提出了企业组织设计要遵循的原则和步骤。如果您想知道什么样的组织架构才是好的组织架构，公司调整组织架构应该从哪些维度去思考、要遵循哪些基本原则，如何构建真正的平台型组织，那就建议您仔细阅读本章内容，本章会给您提供一个企业组织设计的系统解决方案。

第五章“核算系统——心之法”，重点介绍了核算工具经营会计的工作原理和应用，并详细介绍了核算系统的业绩分析和循环改善的具体操作，为企业构建核算系统搭建了发现问题、分析问题和解决问题的系统框架。如果您想掌握核算系统构建的整套方法，或者想在自己的企业内顺利地建立起核算系统并使之发挥作用，或者您已经在推行阿米巴核算，但是效果不佳，想找到根本原因和解决方案，建议您重点关注本章内容，本章将通过大量的实战案例，告诉您企业如何构建并优化核算系统，实现全员参与经营，特别是帮助您剖析核算系统为什么常常发挥不了作用，找出其症结所在。

第六章“体制变革——心之力”，从大量实战案例中归纳出了当下企业体制变革面临的困境，并有针对性地提出在“互联网+”时代企业体制变革的方向，为企业进行具体的体制设计提供了参考。体制设计是阿米巴在中国企业落地的重要保障，很多企业都知道体制的重要性，但是不知道如何设计最科学合理，有些企业过于简单粗暴，结果钱分出去了，员工满意度却下降了。如果您存在这方面的困惑，或者您想系统掌握阿米巴经营配套的体制设计的趋势、原则、注意事项和具体方法，建议您阅读本章的内容，这将有助于您在掌握经营哲学和核算系统的知识的基础上，明确体制保障的意义、

思路和方法，并实现阿米巴“道”“法”“术”的融合。

第七章“一颗初心加一套系统”，重点对前面六个章节的内容进行关联整合，阐述了“向心力”系统经营实学各模块的内在关联性，环环相扣，融为一体，最后用一颗初心加一套系统来高度概括“向心力”系统经营实学的精髓。如果您在推行阿米巴的过程中，存在各个模块都有涉及，但是彼此孤立，不能有效融合的困惑，或者您想了解“向心力”系统经营实学是如何实现内在关联的，本章会从年度经营计划的视角，为您建立一条贯穿“向心力”五大模块的主线，并让您了解什么是原点思维，如何回归原点思维，重在事上磨炼，最终达到哲学共有，实现对“向心力”系统经营实学的有效运用和企业的可持续发展。

在阅读本书的过程中，读者一定要站在经营的高度，正确处理好经营和管理的关系。做企业最重要的两个维度就是经营与管理，如同天下事物皆分阴阳：阴是管理，主要对内，以员工为中心；阳是经营，主要是对外，以用户为中心。合在一起才叫企业。经营思维是逆向思维，强调市场、用户和目标，以终为始。管理是顺向思维，是为经营服务，脱离经营谈管理是不现实的，而所谓的规范管理更是毫无意义。行之有效的管理就是实现最终的经营目标，如果管理凌驾于经营之上，企业就很容易走进死胡同。

企业要想成功，一定要遵守“经营大于管理”这条铁律，如果经营的方向有问题，那么无论管理方面做得多好都是无用的。如今的大多数企业在管理方面都极其出色，之所以没有做大做强，主要原因就是在经营上故步自封与缺乏创新。一味地在管理上寻找突破口，导致很多企业的管理水平相对高于经营水平，这个时候企业很可能就陷入不断亏损的惨状，相信这是企业管理者们都不愿意看到的结局。

所以企业必须尽快回到正确的轨道上来，那就是回归经营，并以此为中心展开运作，希望本书能帮助更多传统企业抛弃“管理者思维”，建立“经

营者思维”，帮助管理者走出迷途。本书主要面向企业创始人、职业经理人以及广大的经营管理者们，希望能给大家带来经营企业的新思维和新视角以及落地的方法和工具，提升心性，拓展经营，在传播稻盛和夫阿米巴经营智慧的同时，帮助我们中国企业不断夯实根基，练就内功，并形成具有中国企业特色的阿米巴经营模式，强企兴邦！

感谢国内踏踏实实传播和践行稻盛和夫阿米巴经营智慧的同行朋友，他们既有汲取又有创新，为阿米巴在中国企业的落地作出了贡献；感谢信任我们的战略合作伙伴，他们把最优质的客户交给我们，让我们有更多的机会服务客户，同时也向客户学习，并在解决企业实际问题的过程中不断打磨和完善“向心力”系统经营实学体系；最后感谢何言咨询团队的所有成员，他们永远把客户价值放在第一位，不断践行“向心力”系统经营实学体系，给了我巨大的动力和灵感！

何朝来

2019年5月于上海

