

1. 误区

阿米巴的三个内涵

在窦少杰看来,“阿米巴有三个层次的内涵被许多国内的使用者忽略。”

2010年,东方出版社出版了一本名为《阿米巴经营模式》的图书,作者稻盛和夫。此时的稻盛和夫,刚刚接手出任破产重建的日航集团董事长,在此之前,他已经创建了两家世界500强企业——京瓷和第二电信(KDDI)。

业界认为,正是阿米巴经营模式让这两家企业茁壮成长,长盛不衰。京瓷集团创造的“50余年从不亏损,越是经济危机越是大发展”的业绩更是让国内踌躇满志的企业家们顶礼膜拜。

然而,12年过去了,阿米巴在中国本土企业的践行却良莠不齐。一位曾负责引入阿米巴模式的国内企业高管王严(化名)告诉《中国经营报》记者,“我们花了大概200万元做阿米巴咨询,我就是项目组长,请咨询公司完整过了一圈。公司在董事长和总经理两个人的领导下,切成了很多小块,定价争议,彼此竞争,内部争吵,最后原定的内部采买变成了外面采购,公司最后也就分崩离析了。”

在王严事后的反思和复盘,他认为,“企业引入阿米巴模式的时候,老板没有弄明白阿米巴的真正用意,急于求成,把它当成绩效考核和奖励的工具,结果把自己团队弄散了。”

对此,赵曙明教授认为,“按照稻盛和夫的观点,组织在壮大的过程中浪费巨大却很难被发现,而阿米巴正是消除浪费、发挥个人能力的经营手段。但阿米巴模式的核心在于培养具有经营理念的人才,给所有员工相应的发展机会,而不是简单的考核工具。”

智多创创始人、原上海盛和塾发展部副部长胡刚也告诉记者,“稻盛和夫是把阿米巴当作培养人才的方式,而很多中国老板把它当作工具,效果不好,是因为没有运用‘敬天爱人’、‘利他之心’的稻盛哲学。”

在胡刚看来,“稻盛经营学分左右两支,左手是稻盛哲学,右手是稻盛实务(阿米巴和管理会计)。企业经营时要把左右手放在一起,否则,阿米巴容易唤起一个‘巴长’的自私自利之心,所以要用左手的利他之心来对冲人性本恶、自私自利的一面。”

日本立命馆大学经济学部助理教授窦少杰博士曾长期跟随稻盛先生做京瓷集团的研究,他认为,“国内企业要想支撑阿米巴经营和稻盛哲学顺利落地,还需要加入人力资源管理。如果把稻盛哲学和阿米巴模式看作车的两个轮子的话,人力资源管理就是连接两个轮子的车轴。”

在窦少杰看来,“阿米巴有三个层次的内涵被许多国内的使用

者忽略。”

首先,稻盛哲学认为定价即经营。企业内部阿米巴之间的结算是一个重要的学问,阿米巴考虑的是单位时间的附加价值,对交易过程中的定价非常敏感,所以,推行阿米巴最重要的挑战就是本位主义。

具体来看,阿米巴本质上是小集团,两个阿米巴之间的交易价格,如果价格定高了,对买家不利,价格定低了,对卖家不利,这样在竞争中不自觉就有本位主义。稻盛和夫认为,公允的价格就是客户能够接受的最高价格,客户愿意买,自己愿意卖。

窦少杰曾问过稻盛和夫,两个阿米巴之间有没有价格谈不拢的时候? 稻盛和夫的回答是“很少,但确实有”。

来看一个京瓷集团生产线上阿米巴无法交易的典型案例:

在京瓷集团内部,曾经有进行上下游关联交易的两个阿米巴,价格一直谈不拢,下家认为卖贵了,上家说再便宜我就不能卖了,否则会亏本了,并表示这已是最低价格。但下家认为,外面有一家公司制作组的公司,与上家生产一样的东西,价格却比上家便宜,所以要求上家实行与春田制作组一样的价格。

这个争议,最终由生产线上的部门长介入。当时,这个部门长做了一个其他人看来不可思议的决策,他告诉下家,如果不想按照高价格买上家的组件,那就去购买其他公司的产品。

“在这个案例中,表面看下家是利己的行为,这一决策对企业内部不利,但长期来看,实际上推动了上游阿米巴降成本的行为,由此引发的有效竞争,对公司长远是有利的。反过来,如果要求下家一定要购买上家的产品,那么下家业绩完不成就有了理由,上家也缺少了努力降成本的动力,同样也失去了阿米巴培养员工经营意识的初心。” 窦少杰表示。

所以,在窦少杰看来,支撑企业在经营上进行决策和判断的,不只是术,还要有道,那就是企业要把哲学层面和价值观层面的文化真正落地。在这方面,无论是京瓷集团,还是丰田公司,都非常重视,哲学与战术方针是紧密结合在一起的。而国内的一些企业,虽然也有一套自己哲学体系,但在生产经营上往往是脱钩的,这是需要向日本企业学习的方面。

其次,稻盛和夫提出,阿米巴的最高褒奖不能是物质的方式,阿米巴模式与物质无关,纯粹的物质奖励是对阿米巴的破坏。

“国内推行阿米巴的企业经常

提升并不够。所以,在收入较高的日本推行阿米巴可以说最高的奖励不应该是物质,而在许多其他地区,企业最大的奖励可能就是金钱。这也让这些企业面临一个问题,即经济快速发展时,物质奖励是可以实现的,一旦经济速度慢下来,给不了这些奖励,就会出现问

题。”

在胡刚看来,阿米巴模式的适用行业也值得思考,阿米巴模式最成功的三家企业,京瓷是制造企业,第二电信是通讯企业、日航是航空企业。这里面是没有互联网企业的,因为大多数互联网企业在融资,在亏损,需要应变,要把一个季度当成一年来用。

“但阿米巴模式需要价值认同和哲学共有,大家大概需要一年左右的时间集体学习,理念上达成共识,很多人不接受这个理念就得走,相当于将整个团队洗涤一遍。大企业之间的最高境界之争是企业文化之争,但价值认同和路线选择需要时间,这是互联网企业和那

稻盛和夫系列案例之二

走出阿米巴的“误区”

编者按/ 阿米巴经营模式是指,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利润中心的方式进行经营。

在百度上搜索“阿米巴”,可以找到1亿个结果。这是稻盛经营学在国内推广的成功之处。然而,尽管国内众多企业成为了“阿米巴”模式的拥护者和践行者,但像稻盛先生一样获得巨大成功的案例却非常鲜见。这到底是什么原因呢?

众所周知,稻盛经营学以左手哲学——利他之心,右手实学——阿米巴经营模式而影响了一批全球性企业,但阿米巴在国内的践行却存在种种误区。更有甚者,一些企业花了数百万元进行咨询,最终的结果却是公司的分崩离析。

南京大学人文社科资深教授、商学院名誉院长、行知书院院长赵曙明博士就指出,“一直以来,国内企业都关注于阿米巴的理论与实践发展,试图复刻阿米巴在京瓷和日本电信运营商(KDDI)的成功,然而少有企业能真正领会其精髓。”

那么,到底该如何理解阿米巴的内涵,如何走出误区呢?与日式阿米巴相比,中式阿米巴在适用的环境方面有哪些差异或不同,这些差异或不同又导致了怎样的后果,如何避免出现应用中的偏差? 在阿米巴实践中,著名的“水库式经营”又有着怎样的战略意图?



以“阿米巴”经营著称的京瓷集团

视觉中国/图

来问我,如何给大家发奖金。稻盛先生讲过,物质奖励的模式是有短板的,发了奖金,最多能兴奋一两

天,但比如去年奖金没拿到,会一整年兴奋不起来。这种纯粹的物质主义和金钱崇拜是对阿米巴的破坏。”窦少杰告诉记者。

举例来说,前两年整个宏观经济很好,每个公司都在成长,搞成果主义也能出成绩,也能拿到奖金,很多公司的奖金是拿麻袋装的,但是现在很多员工再努力也很难提高绩效,这时按照我们的管理方式,不发或扣发奖金,士气就会低落。

第三,企业在推行阿米巴模式时,要知道“空吧”的重要性:“空吧”为阿米巴注入精神和人文层面的哲学内涵。

事实上,阿米巴在京瓷集团的

落地,一个非常重要的点就是“空吧”。具体来说,就是大家一起喝点小酒,开个座谈会。为什么这个座谈会不能在公司会议室里一本正经地开呢? 因为大家会比较拘谨,喝点小酒可以营造说真话的氛围。

值得注意的是,京瓷集团规定,做“空吧”时不能自己给自己倒酒,这是利己。大家围坐一圈,发现自己杯子空了时,要先给别人倒,这时别人发现你的杯子空了,也会来给你倒,这看起来是搞形式主义,但实际上是要让大家明白,是不是每个人杯子里都有酒,是不是眼里有别人。这也正是稻盛和夫所说的天堂和地狱并没有区别,区别在于行事的方式。

“从某种意义上来说,这也是通过日常行为为阿米巴注入利他的哲学内涵。”窦少杰告诉记者。

3. 实践

阿米巴背后的管理会计——水库式经营

正是多年坚持这样一个“水库式经营”的“水位线”,让京瓷集团在很多重大危机中依然稳健发展。

在《阿米巴模式》一书中,阿米巴经营被描述为“是一套奉行全员参与经营,保证员工能够亲自并及时地计算出核算数值,能清楚地找到改善措施的管理会计体系”。

稻盛和夫认为:“会计学,和京瓷独创的‘阿米巴’经营管理模式一起,渗透到企业内部,成为京瓷快速成长的原动力之一。”其中,管理会计核算阿米巴经营模式的核心。

资深管理会计专家,原默克制药(中国)CFO、北京志赢盛世管理咨询有限公司邹志英告诉记者,“稻盛先生对企业界非常大的一个贡献就是,根据公式‘利润=销售额-费用’,借助阿米巴模式明确了‘销售额最大化、费用最小化’的经营原则,并通过系统经营体制来保障这一‘不需要读任何管理学课程都能够明白的道理’让全体员工遵守。”

正是秉承这一理念,一直以来,稻盛和夫要求京瓷公司的利润率要保持在15%以上。

窦少杰告诉记者,“在我们国家,因为经济环境好,很多人可能会认为15%的利润率太低了,因为多年来我们都曾经有过30%-50%的利润率,但事实上,京瓷是1953年创立的,经历了石油危机和金融危机,很长时间日本企业的平均利润率只有7%,一些有名的大企业可能也只有5%。所以,在这种情况下,稻盛认为,京瓷的利润率必须设定得高一点,没有高一点的目标,一旦出现问题,企业马上就会垮掉。”

除此之外,京瓷集团一直是奉行“水库式经营”模式的企业,就是企业在高潮时要为萧条时做好准备,留有余裕。京瓷集团内部规定,企业一定要留足现金储备,不能有钱就去投资。

在这方面,一个典型的案例是京瓷集团对于是否收购夏普的决策。

窦少杰告诉记者,“2016年夏普倒闭的时候,我问过京瓷集团当时的社长,夏普如果重建需要多少钱,对方告诉我说需要

观察

推行阿米巴要以“利他之心”为基础

阿米巴,作为企业的一种经营模式,有没有想过,这个名字与生物学上的阿米巴虫是否有关联呢?

据了解,阿米巴虫是一种地球上寿命最长的单细胞动物,具有较强的适应力和生命力。而阿米巴虫之所以能生存这么久,是因为每次灾难来临时,它们会迅速抱团,外层的阿米巴虫牺牲自己,保障种族的延续。

正是基于阿米巴虫的特性,稻盛和夫创建了一套企业经营管理模式,称为阿米巴经营,即将一个较大的组织,划分为若干个灵活的小组织,每个组织被称为阿米巴,通过充分赋权,让员工均参与到经营管理中,成为组织的经营者。

由此,在这个组织里,每一个阿米巴既独立又合作,利他精神是种族得以长久存活的关键。同时,“利他”也成为阿米巴虫与阿米巴模式之间的共同特征。了解这个�故事的企业,也就明白了阿米巴真正的精神内核。

赵曙明表示,在我们的经济进入新周期,面临新挑战的背景之下,企业家不仅要学习具体的经营知识,更要在思想上进行提升。

“稻盛和夫的一生亲历了多

2000亿日元。那时候,我知道稻盛和夫要求京瓷集团维持的现金储备有8000亿日元,可以拯救夏普四次。于是便问,‘为什么不能把夏普变成京瓷集团的子公司’?”

对方的回答却很简单,“我们只是一个零部件供应商,是半导体企业,而夏普是整机企业,是一个终端产品,就像汽车领域的丰田,在一般人看来,如果京瓷公司收购夏普不异于蛇吞象,可能会遭到冷言冷语,也不符合企业的理念。”

反过来试想一下,如果是国内的企业,不管上下游之间是怎样的关系,有钱的企业是否会一定出手呢? 最终,富士康收购了夏普,而京瓷依然在自己的主业上奔跑。

窦少杰告诉记者,“稻盛和夫在创办京瓷集团时,有一条哲学叫‘要在赛场的中央相扑’。相扑是一种日本的竞技体育运动,两名选手在圆圆的场地里把对方往外推,失败的一方要么被推出去,要么出现手着地的情况,而能够站在中央的选手是不容易被推出去的。所以,稻盛和夫为京瓷集团设定15%的利润率和8000亿的现金储备,就是要让企业尽量站在中央,永远处在一个安全的状态里,不会被推出去,这是其经营哲学的一个体现。”

正是多年坚持这样一个“水库式经营”的“水位线”,让京瓷集团在很多重大危机中依然稳健发展。“有一年,京瓷集团的利润率只有6%。当时公司的人告诉我,京瓷在美国有一场诉讼输了,要赔对方很多钱,所以利润率就很低,当然也是因为公司有很多现金储备,一次性支付了赔偿金,不用分期支付,所以这个案件很快就处理掉,对企业的信用和品牌没有造成不好的影响。” 窦少杰告诉记者。

如今,国内不少企业也正因为债务问题面临经营困境,相信这种“给自己留足后路”的安全意识正变得越来越重要。

个经济周期,却凭借其卓越的胆识和远见,使企业不断在逆势中成长。他认为,当经济不景气的时候,没有必要一味地悲观失望,而是要积聚力量为未来做好准备。” 赵曙明告诉记者。

“日本电信运营商KDDI便是稻盛和夫在不景气的时期所创立的新业务。企业家们不妨学习稻盛和夫先生的经验,利用这段宝贵的时间,认真思考自己的产品、服务和市场,针对可能的研发、细分市场进行准备,找到日后崛起的突破口。”

以企业推行阿米巴为例,企业需要在更高层面上真正认识阿米巴的精髓——“利他之心”,因为利他之心是企业推行阿米巴的基础。

赵曙明告诉记者,“利他心是指,不只考虑自己的利益,而是就算做出牺牲也要为对方尽力的初心,稻盛和夫认为利他之心也是商业世界中最重要元素之一。学习阿米巴的企业家需要认识到,如今我们生存的社会是一个联系密切的生态系统,不管是个人还是企业,都必须镶嵌于社会生态系统中运行。企业所积累的财富既源自管理者和员工的共同努力,也有赖于社会生态系统的有效运转。”

(本版文章均由本报记者屈丽丽采访)