

阿米巴经营

2011年9月24日-26日

稻盛经营学中国（广州）报告会

前言

我是刚刚承蒙介绍的稻盛。

由稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司和广州盛和塾共同举办的“2011年稻盛和夫经营哲学广州报告会”，有这么多的中国企业家参会，还有许多日本盛和塾的塾生赶来参加。对此，我深表感谢。

在讲演之前，请允许我向为筹备这次报告会做出辛勤努力的广州盛和塾以及有关各位，表示由衷的谢意。参加这个报告会，听到中国企业家们的精彩的经营体验发表和讲演，看到全场的中国经营者们一句不漏、认真听讲的样子，我非常感动。

中国的企业家们如此认真地经营企业、如此热心地学习如何更好地经营企业。对此，我想把自己通过半个世纪的经营实践所体悟的、有关经营的思维方式和方法，系统地告诉大家。这件事从去年就开始了。首先，在去年6月举办的“经营哲学北京报告会”上，我以“经营为什么需要哲学”为题，讲到“企业经营哲学必不可缺，为此，经营者必须不断地提高自己的心性”。接着，在去年10月举办的“经营哲学青岛报告会”上，我把自己思考的经营要诀归纳为十二条原理原则，以“经营十二条”为题，逐条进行了解释。

通过这两次讲演，我想，对于在企业经营中哲学的重要性，以及对企业经营的原理原则，大家已经有所理解。因此，今天我的讲演就围绕经营的实学展开，就是讲解“阿米巴经营”，这是我自己独

创的一种管理会计体制。

第一节 阿米巴经营的由来

在日本，常有人讲：“中小企业如脓疱，长大就破”。就是说，组织越是肥大，就越难以掌握企业的实态，越难以弄清企业损失浪费的情况，也就无法下手进行必要的经营改善。而且，还会在经营方向的决策上发生错误，因而使好不容易成长起来的企业陷入衰退。这样的例子层出不穷。

我想拿家庭经营的小食品店为例来说明，大家就容易理解。例如，有一家夫妻经营的小食品店，卖蔬菜、鲜鱼、精肉，以及各种加工食品。在这种店里，往往只进行笼统的核算，究竟哪种食品赚了多少钱，他们大多不太明白。

即使统算是赚钱的，但实际上，可能只是精肉赚了，蔬菜还是亏的。如果明白了这一点，就会对蔬菜的经营从根本上进行改进，同时扩大精肉的规模等等，采取必要的措施改进经营，这样就能促进商店的健康发展。

从这个思路出发，在京瓷迅速成长，组织日益扩展时，为了更有效地经营企业，我就想到要把组织分小，在每个小的组织中，对每个月的销售额和费用的明细，能够迅速而明确地把握。我致力于构建这样的管理体制，并付诸实施。

这就是我下面要讲的所谓“阿米巴经营”。这是我创立的一种独特的管理会计体制。

所谓管理会计，同把经营信息向有关利害方公开的财务会计、同为纳税而做的税务会计都不一样。管理会计是经营者为了掌握企业经营的实态，为了正确决策，为了进行业绩管理，而采用的一种

会计手法。“阿米巴经营”是在经营实践中产生的，它就是经营者为了更有效地经营企业而采用的管理会计体制。

“阿米巴经营”不只是京瓷和 KDDI 发展到今天这个规模的巨大的原动力。从去年开始，我致力于代表日本国家形象的日本航空公司的破产重建，从今年春天开始，日航也导入“阿米巴经营”。这时发生了空前规模的东日本大地震，导致旅客人数大幅下降。尽管如此，在随后的第四期决算中，日航仍然确保了盈利。“阿米巴经营”在日航的经营改善中正在发挥巨大的作用。

同时，不仅是我所在的企业集团实施了“阿米巴经营”，而且许多企业要求引进“阿米巴经营”。为了帮助他们，我们开展了引进“阿米巴经营”的咨询事业，至今已有四百多家企业导入了阿米巴。其中有不少企业已经成功上市或准备上市。

另外，响应社会的要求，我把“阿米巴经营”的要点归纳成书，于 2006 年正式出版发行，很快在日本成为畅销书，现在还不断再版，销售量已达大约 20 万册。在中国 2009 年出版以后，也获得了较高的评价。

经营者具备强烈的愿望，充沛的热情，付出不亚于任何人的努力，不断创新，企业就能成长发展。然而，由于企业急剧成长，组织肥大化，无效和浪费难以看清，陷入“盖浇饭式的”糊涂账。企业因此步入衰退，这种情况很常见。因此，企业要发展，要长期持续地繁荣，那么，确立清晰的管理会计的体制，对各部门的经营实态能够即时掌握，并迅速采取应对措施，这是绝对必要的。

当今，中国经济高速增长，许多中国企业的业务内容和组织飞跃性扩张。在这种快速发展的中国企业里，我认为，引进正确有效

的管理会计体制，是一个紧要的、不可回避的课题。正因为如此，今天我就以“阿米巴经营带来企业持续发展”为题，进行讲演。

第二节 阿米巴经营的三个目的

首先，在理解阿米巴经营时，最重要的是“阿米巴经营”的目的，就是说“为什么需要阿米巴经营？”我先从这里讲起。

我认为，阿米巴经营有如下三个目的。

- 1、确立与市场直接连接的分部门的核算制度。
- 2、培养具有经营者意识的人才。
- 3、实现以经营哲学为基础的全员参加的经营。

就这三个目的，我一条一条来说明。首先，第一个目的是“确立与市场直接联结的分部门的核算制度”。谈到这一点，我想就要谈及阿米巴经营诞生的经过原委。

我大学毕业后最初供职的企业名叫松风工业，是一家制造输电线用绝缘瓷瓶的企业。当时，我从事新产品的研究开发。后来我开发成功精密陶瓷新材料，成了使用这种材料生产产品的部门负责人。又搞生产又搞销售。但是，会计处理只是财务部门在做，我看不到经营数字，也不知道部门的收支情况。

京瓷创建后，有一位和我一起创业的人，在松风工业时，他曾是我的上司。京瓷的财务由他负责。这位先生认真细致地核算产品成本，几个月后向我报告：“这个产品的成本是这样的”。

我每天忙于产品的开发、制造和销售，实在没空去看那已经过去的数字。但是因为这位先生过于热心地给我讲述产品成本的事，我就说出了自己的看法：“对不起，你说的这些已经过去的成本计算，对经营没有什么作用”。我还对他这么说：

“作为经营者，这个月我想做出这么多的利润，为此，每天都在采取措施。三个月以前成本是这样，因此利润是这样。你在三个月后的今天，给我讲这些，对于已经过去的事，我无法补救。何况，在产品的价格、品种不断变化的状况中，听三个月以前某产品的成本如何，对我来说没有任何意义”。

我对他这么说，事实上，京瓷创业时与电子产品相关联的零部件的价格总是急剧下降。上个月的订单是这个价格，到这个月客户就要求“请降价 10%”。经营不能不跟上时刻变化的价格。这时候，即使理解三个月前的成本也没有任何意义。在产品被要求大幅降价的今天的商业环境中，我想情况也一样。

工业产品，通常要经过几道工序才形成产品。在各个阶段的制造过程中，需要加上原材料费、人工费、折旧费、光热费、杂费等等，产品的制造成本就是各道工序费用的合计。

但另一方面，产品的销售价格，却与这种叠加的成本没有关系，而依照市场原理决定。就是说，你只能依照客户要求的价格销售。在这种情况下，要做出利润，只有用低于市场价格的成本生产产品。而且，市场价格天天都在变动。如果产品的价格在不断下降，而你事先不能采取有效措施，或者你的对策失误，那么不但做不出经营者预期的目标利润，而且会很快陷入亏损。

所以事后的成本计算没有意义。对经营者而言，这种事后的成本计算，不过是记录了几个月前采取了什么经营措施得出的结果。而经营者需要的是，告诉我现在企业处于何种经营状态，现在应该采取何种措施为好的“活生生的数字”。

后来，京瓷请了经验丰富的财务专家来指导会计事务。这时候

我产生了如下的想法。

我向这位财务专家询问“这个月的决算结果如何？”他总是用一些难懂的会计术语向我解释，我总是不得要领。这样的问答反复多次后，我断言说：“好了，我明白了。简要地说，所谓经营就是做到销售最大化，费用最小化就行。这样利润就随之增加”。

在那一瞬间，我突然意识到“销售最大，费用最小”这就是经营的原则。从此以后，我就是遵循这条经营原则，在千方百计努力做到销售最大的同时，彻底地削减所有的成本。

但是，作为企业领导人，我把握整个公司的销售和费用，可以按照“销售最大，费用最小”的原则开展经营。而在员工人数占了公司一大半的制造部门，每道工序的销售额他们都不知道。虽然在费用削减上可以做出努力，但他们对增加销售额既不关心，也不负什么责任。

按照“销售最大，费用最小”的原则，各道工序在做到费用最小的同时，也必须努力做到销售最大。为此，必须让各道工序的领导人切实感受到自己这道工序的销售额是多少，这个销售额是怎么发生的。

为此，我考虑把整个生产过程分割成小的工序作业单位，借以明确各道工序的收支核算。考虑构建这样一种管理体制。例如，在精密陶瓷的制造部门，我把它分割成原材料工序、成型工序、烧制工序和精加工工序这四个作业单位，在各作业单位之间实行公司内部买卖。

就是说，像“原材料部门向成型部门卖原料”那样，如果各道工序的半成品卖给下道工序，工序之间形成买卖关系，那么，各道

工序就完全可以像一个独立的中小企业一样，成为单独的核算单位。这么一来，“销售最大，费用最小”这一经营原则，在每个作业单位就都能付诸实践。

同时，这样的作业单位并非固定不变。随着事业的发展，只要将它像单细胞生物阿米巴一样分割或增殖就行了。在京瓷，这样的作业单位被称为“阿米巴”。这就是“阿米巴经营”这个说法的由来。遵照“销售最大，费用最小”这一原则，各个阿米巴的核算情况，用谁都能一目了然的形式表达出来，这也是京瓷的独创，就是所谓“单位时间核算表”。

具体说明这里不加详述。在这个“单位时间核算表”里不仅有销售和费用，还有“单位时间”，就是计算每个小时的劳动所产生的附加值，这就可以清楚地知道各个阿米巴的生产效率。同时，把这个“单位时间核算表”里的预定数字和实绩数字相对比，各个阿米巴就能即时掌握相对于销售和费用的预定数字，即相对于所谓计划，现在实际的落实情况如何，就能迅速采取必要的应对措施。

前面说过，大多数制造企业，都由财务部门进行事后的会计处理，成本等数据都是事后算出来的。但是市场价格不断变化，拿过去的成本作依据，就会与实际的经营脱节，就不能采取适宜的改进措施。

因此，把很大的复杂的部门整体，按需要分割成阿米巴这样的小组织，每个阿米巴都能即时掌握销售和费用等经营实绩，这样一种经营管理的体制无论如何都是必需的。

有了这种经营管理的体制，即使市场价格大幅下降，售价的下降就会立即反映到各阿米巴之间的买卖价格上，各阿米巴就会闻风

而动，立即采取降低费用等对策。就能够避免出现核算迅速恶化的状况。就是说，阿米巴经营能够将市场变化的压力直接传递到公司内部的各个阿米巴，而且对于这种市场变动，公司全体人员都可以即时应对。这就是所谓与市场直接连接的经营管理体制。

前面讲到企业经营的原则是“销售最大，费用最小”。为了彻底实践这条经营的大原则，把组织划分成小的作业单位，对市场变动能立即应对，按部门进行核算管理，这就是实行阿米巴经营的第一个目的。

接着讲阿米巴经营的第二个目的：培养具有经营者意识的人才。

创业之初，研发、生产、销售、管理等所有部门都由我直接指挥。生产出问题，我就要立即赶赴现场。为获取订单必须亲自访问客户。客户不满或提出索赔，我必须出面解决。就是说，我一个人必须同时扮演各种角色。那时我繁忙至极。

可能的话，最好有自己的分身。“你去拜访客户，搞营销！”“生产出了问题，你快去现场解决！”如果只要我下命令，他们就能去解决问题，这该有多好啊！像孙悟空一样，只要拔自己的毛一吹，马上就能造出许多自己的分身，只要给他们下命令就行。我认真地思考了这个问题。

同时，我强烈地希望出现同我一样的人，他们也经营负责，具备经营者的自觉性。我需要“具备经营责任感的共同经营者”。这样的人越多越好，我想培养这样的人才。

不管哪家公司，经营者总是孤独的。作为企业最高领导人，往往必须自己一个人做出最终的决断。因此，常常会感觉孤单寂寞、心中无底。特别是当时的我，既没有经营经验，又没有经营的知识，

就从内心更加渴望出现作为伙伴的共同经营者，希望他们能与我同甘共苦，与我分担经营的责任。

随着公司规模扩大，由领导人一人管理整个企业越发困难。这时一般来说，先把销售和制造分开，“你负责销售，生产制造由我负责”。这样来分担销售部门和生产部门的工作。如果业务内容进一步扩展，销售部门或许就要分成东部和西部两大区域。如果客户再增加，东部地区和西部地区又要各自分出 A 地区、B 地区、C 地区，把组织进一步细分。

制造部门也一样。制造部门的责任人一个人管理整个生产工序，如果管不过来，就要制造部门划分为小的作业单位，让各个单位负责人承担各自的经营责任，让他们进行细致的核算管理。

如果把组织单位划小，各个组织的管理就不会那么困难。就是说，把企业分割为小的作业单位后，能力不是特别强的人，就是只具备普通能力的人也可以经营。

同时，把公司的组织划分成小的作业单位，让它们分别成为独立的中小企业一样的形态，那么，这些单位的领导人就会具备中小企业经营者那样的经营意识。其结果，就能培养出我过去一直期待的、一起承担经营责任的伙伴，即所谓共同经营者。这样，就能将公司重新构筑成中小企业的集合体，分别让他们承担经营责任，培养具有经营者意识的人才。这就是阿米巴经营的第二个目的。

阿米巴经营的第三个目的是：实现以经营哲学为基础的全员参加的经营。

提出这一条，是因为创立京瓷时日本社会的形势背景。第二次世界大战后，日本的劳资对立激化，特别是我所在的京都，这种倾

向更为严重。为什么产生劳资对立？一方面劳动者只强调自己的权利，往往不愿意去理解经营者的痛苦和烦恼。另一方面，经营者也不愿理解劳动者的痛苦，不注意保护他们的权利。

或许还有其他许多社会原因。总之，劳资双方只是强调自我一方，执着于追求自身的利益，缺乏对对方的同情之心，我想这是最大的原因。

如果是这样，要消除劳资对立，经营者就要认真理解劳动者的立场，尊重他们的权利。同时，必须把劳动者的意识提高到与经营者相同的水平。如果经营者和劳动者具备相同的思维方式，相同的观点，那么劳资对立就一定能消除。

那么，怎样做才能达到这一目的呢？当时，在我头脑中浮现的是“大家族主义”的想法。就是说，公司形态各式各样，但如果存在“全体员工都是经营者”这样的公司，我认为那就是最强大的公司。

但是，在日本的公司制度上，不存在这种形态的企业。即使如此，我认为，员工和经营者为了一个共同的目的，能够站在相同的立场上互相帮助，这样的公司形态最为理想。这种人际关系的典范就是“家族”。如果公司能像一个大家族，共同经营，那么劳资的对立就能化解，经营必能顺利展开。基于这种思考，我把“大家族主义”放进了京瓷经营哲学的骨架里。就是全体员工像一个家族，互帮互助，没有对抗，共同经营。

当时，日本社会的结构中存在劳资对立。我在心中暗下决心，一定要让经营者和员工具有相同的意识，完全像一个家族一样。无论如何，我都要创建这样的公司。为此，前面已谈到，首先把划小

的作业单位委托给阿米巴长管理，培养尽可能多的具备经营意识的人才。但是，把组织划小仍有它的限度。

因此，为了超越劳资的立场，让经营者和员工团结一致，我提出了让全体员工都能接受、都能认同的企业经营目的，就是努力让企业的“经营理念”为全体员工所共有。

京瓷的经营理念是：“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”。就是说，京瓷这个企业，把追求全体员工物质的，以及精神的幸福放在第一位。在此基础上，“为社会为世人”做出贡献。把这样的理念当作经营企业的大义名分。

这样的经营理念每个人都能接受，都能引起共鸣。由此，员工们会把京瓷当作自己的公司，就会拼命地工作。同时，经营者为了实现员工的幸福，也会全身心投入经营。其结果，经营者和员工就能成为同志和家族，为同一目的，抱同样意识，共同奋斗。

从这点出发，我不断强调企业的这一“经营理念”，利用各种机会，给员工们解释其中的意义。努力让员工们共有这一理念。这样，让大义名分为员工们所共有，就能超越经营者和员工各自强调自我中心这样对立的结构，实行“全员参加的经营”。这就是阿米巴经营的第三个目的。

有关阿米巴经营的三个目的，我想大家都理解了。下面讲阿米巴经营在实际运用时要注意的地方。首先是“阿米巴的组织划分”。在阿米巴经营中如何分割组织、型造阿米巴，这是成功的关键。这里也有三个要点。

第一、“部门的收入和费用必须清晰，必须是一个可以独立核

算的单位”。就是说，这个部门收入是明确存在的，而且为了获得这种收入它的费用也是很明确的。划分组织要满足这个条件。

不管什么组织，它的费用是可以弄清楚的，但收入就不一定。有的部门收入不易看清，有的部门没有收入。要进行独立核算，买卖关系必须清晰，能够进行收支计算。就是说，有收入，费用也能明确把握，这是划分阿米巴的第一个条件。

第二、被划分的阿米巴“作为一个事业能够独立完成”。换句话说，具备作为一个独立的公司应具备的功能。阿米巴长是作为经营者用独立核算的办法经营他的阿米巴，阿米巴作为一个事业能够独立完成，阿米巴长作为经营者可以通过钻研创新，切实感觉到工作的价值。否则划分阿米巴就没有意义。

我想举精密陶瓷的生产工序为例作说明。前面已提到，精密陶瓷的生产工序首先是调制原料的原料工序。接着是将原料粉末压制成希望的形状，即成型工序。接着是将成型后的半成品在高温中烧结的烧制工序。最后是将烧制的半成品打磨，也就是精加工工序。

京瓷在生产部门划分的阿米巴，最初就是其中的原料工序。开始时，要把精密陶瓷的原料调制工序搞成阿米巴，进行独立核算，对照“作为一个事业能够独立完成”这一条件，我曾担心这是否划得太细了。但是，日本有专门调制陶瓷原料然后销售的公司，他们向京瓷这样的陶瓷企业提供调配好的原料。如果仅仅调制原料就能成为一个公司，那么，京瓷设法低价购进原料，将其调配好后卖给下道的成型工序，作为一个事业应该能够成立。基于这种考虑，就将原料工序作为一个阿米巴，让它独立经营。

下面的工序成型、烧制、精加工，只靠收取加工费就能经营的

中小企业，实际上在日本有很多。他们利用客户的设备和原材料进行加工，只收取加工费，事业照样能成立。因此京瓷的这些部门从原料部门购进原料，然后成形、烧制、精加工，然后销售。因此这些部门都可以独立核算。基于这样的思考，我让这些部门都作为阿米巴独立核算。

这样，将组织细分到作为一个独立的事业能够成立的状态，这就是阿米巴组织划分的第二个要点。

第三个要点是“能够贯彻公司原本的整体目的”。有这样一种情况，即使满足了能进行独立核算的组织这个条件，但让这个组织作为阿米巴独立，反而会破坏公司整体一贯的经营方针。这时，就不能让它独立成为一个阿米巴。

就是说，如果阿米巴细分的结果使本应协调一致的功能变得支离破碎，那就无法达到公司的整体目的。因此，这样的阿米巴就不应该让它成立。

例如销售部门，随着订单和销售的增加，组织逐渐变大。这时将销售部门进一步细分，分成接受客户订单的部门，给客户送货的部门，开出账单回收资金的部门。从独立核算的角度看，这样的划分是可能的。但是，这样做，作为销售部门就不能给客户提供从头到尾的完整的服务。与客户做生意，某个部门只管拿订单，这行不通。还有交货期管理，有送货，应对客户投诉，回收资金等工作。如果这些工作分别由其他阿米巴担当，就无法满足客户的要求。

因此，阿米巴并不是能分就要分。阿米巴的划分必须有利于贯彻公司整体的方针、目的。同时，重要的是，阿米巴不是一次划分完以后就万事大吉了。经营者必须随时观察现在的阿米巴组织是否

适应事业的环境，以便需要时做出调整。

现有的阿米巴进一步细分，或者相反，细分过头的阿米巴重新合并，这些都必须根据情况经常审视和调整。生产部门也好，销售部门也好，阿米巴组织如何划分是一个非常重要的问题。这点上失败了，阿米巴经营就失去了意义。从这个意义上讲，“阿米巴组织如何划分，这既是阿米巴经营的开始，也是阿米巴经营的终结”。这么讲也不过分。

第四节 阿米巴之间的定价

在阿米巴经营的实践中，还有一个要点，那就是“阿米巴之间的定价”。

各道工序的阿米巴组织设定后，各阿米巴之间就要进行买卖，就必须决定各阿米巴之间的买卖价格。但是，因为各个阿米巴都要尽力提高自己阿米巴的核算效益，所以这个阿米巴之间的定价对阿米巴经营来说就非常重要，而且也非常困难。

这是因为阿米巴之间的买卖价格并没有客观的标准。有一个卖给客户的最终价格，但工序间的买卖价格却没有任何客观的基准。那么，怎么来决定阿米巴之间的卖价呢？

首先，某产品的订单决定后，从它的最终价格向前倒算，来决定各道工序的价格。这一产品以这一价格卖给客户，那么，最终的检验工序的价格是多少，精加工工序价格是多少，一直推到原料部门是多少。这样来决定各道工序间的价格。

这时候，某个部门并没有付出特别的劳力，却因定价高，很轻松就能盈利。而别的部门费工费时，却因定价过低，不管怎样努力，依然亏损。这样定价就不公平。对阿米巴之间的定价作出判断的人，

必须公正无私，具备让各方接受和认可的见识。

对阿米巴之间的定价作出判断的人，必须掌握哪个部门会发生多少费用，需要多少劳力，产品技术上的难度如何等等。同时还要能够对照社会常识，让有关工序在正常情况下都能盈利。必须这样来定价。

所谓社会常识，就是有关劳动价值的常识。比如，销售电子设备，毛利一般是多少，如用临时工，日工资是多少。这项作业如果让外面做要花多少钱等等。这些常识都要知晓。就是说，各个阿米巴之间的定价，要有对各个阿米巴的工作内容相当了解的领导人，根据社会常识，考察各阿米巴的费用和劳力，决定适宜而公平的价格。这是一项非常困难的工作，同时也是一项非常重要的工作。

即使这样来给各阿米巴定价，仍然会发生各阿米巴之间的对立和争执。例如，假设最初各阿米巴间很公平的决定了价格，但过了二个月，由于市场竞争的结果，最终价格降了一成。这种情况下，如果各道工序都能降价一成，那当然最好。但是，其中有的工序阿米巴可能会说：“这个产品我们以前就亏损，以前我们就一直要求调整价格。现在又要一齐降价一成，我们的亏损额将更大，生产这种产品已没有意义。所以这个订单我们不要了”。这样的话，一齐降价一成就行不通，阿米巴之间就会开始吵架。

还有，销售和生产之间也会产生对立。在生产制造厂家，生产和销售之间大都采用“买断卖断”的交易方式。销售部门从生产部门购买产品，然后负全责卖给客户。这时，销售要尽可能从生产低价购进，然后尽可能高价出售给客户，以便多盈利，就像商社一样。这中间可以凭才能品尝到做生意的美味。

但是，像京瓷这种向客户直销的生产厂家，如果也搞“买断卖断”，销售部门就会想尽可能低价购进，而生产部门就会想尽可能高价卖出。销售部门和生产部门之间就会发生激烈的利害对立，公司整体就可能疲软无力。

因此，为了避免销售部门和生产部门之间的对立，当时，在国内的销售部门，只要拿到订单，有销售，就可以自动获得 10% 的手续费，就是采取所谓佣金制度。采取这种形式，销售部门虽然不能光凭自己的才能赚钱了，但得到的补偿却是只要有销售额，就能获得 10% 的手续费。这样，因“买断卖断”而争吵的现象消失了。

但采用这种形式，不管产品价格如何下跌，销售部门都能获得 10% 的佣金，所以销售部门往往很轻率地接受客户的降价要求。而对于生产制造部门而言，成本要压缩 10% 谈何容易，弄不好就会亏损。但销售部门却轻易答应客户的降价要求。这样，生产与销售之间又产生利害对立，吵架的事又不断发生。

另外，海外的当地法人与日本的总公司之间也会产生对立。特别是发生质量投诉和交货期问题时，在美国的销售部门与日本国内的生产部门很快就会吵起架来。美国的销售部门认为自己的业绩不佳是因为日本的生产部门有问题，因而大为光火。当时联系手段依靠电传。抗议的电文接二连三传到日本。

本来，当发生客户投诉、有可能失去客户信任的时候，在日本的生产部门和在美国的销售部门更应该团结一致，努力克服这种危机。然而，实际上恰恰相反，碰到危机反而出现内讧，而且这种不和、内斗还辗转传到客户那里。在美国的销售人员，因交货不及时多次受到客户训斥时，他们就会在客户面前毫无顾忌地说：“这都

是因为京瓷的日本生产部门不负责任。我已多次向生产部门发去了电传，他们一点也不守信用”。

为了自己个人的面子，销售人员居然在客户面前谴责自己公司的生产部门。这样做，京瓷公司整体就会丧失信用，可能再也得不到这些客户的订单。明知会产生这样的后果，仅仅为了自己一时的颜面，销售人员竟然会说这种话。

这种对立，都是为了保护自己的“利己主义”产生的结果。在阿米巴经营中，因为把公司分成了许多小组织，分别独立核算、独立经营。要让自己的部门尽可能多盈利，这种意识很容易强烈起来，因而引发部门间的争执，破坏公司整体的协调和谐。

按理说，各个部门在拼命努力维护和发展自己本部门的同时，也必须竭尽全力做到让公司整体利益最大化。就是所谓个体与整体的平衡协调。但现实往往做不到，往往实现了个体的利益，却损害了整体的利益。

第五节 阿米巴经营从哲学共有开始

要解决这样的矛盾，就需要在追求个体利益的同时，能够超越彼此所处立场的不同，就需要能够在高层次上进行判断的、正确而坚定的“哲学”。就是说，各位阿米巴长不仅是各自部门的利益代表，也是京瓷公司整体利益的代表，必须具备这种高层次的哲学。

这里所说的高层次的哲学，在京瓷公司，就是刚才介绍过的“实现全体员工物质和精神两方面的幸福”这一经营理念。正因为具备了这种全体员工能够共有的理念，员工们就不会只考虑本部门的利益，而是为了实现伙伴们的幸福，优先考虑公司整体的利益。

另外，还需要作为人的带普遍性的价值观，就是正确而坚定的

思维方式。在京瓷我总是利用各种场合，反复给大家讲述作为人应有的基本的思维方式。在京瓷，这被称为哲学。

这种哲学用公平、公正、正义、勇气、诚实、忍耐、努力、亲切、谦虚、博爱等等朴实的语言表述。是父母亲、老师教导的做人的基本的道德项目，也就是针对“作为人，何谓正确？”这一命题的解答。这种普遍正确的哲学如能在企业内部为大家所共有，那么，阿米巴长就会排斥“只要自己好就行”的恶的念头，就会立足于善的思考：为了公司的整体利益，我必须干些什么？

推行阿米巴经营的领导人必须具备高层次的哲学，还有一个理由。就是说，能够成为领导人的人，往往本来就是那些利己的、自我主张强烈的人。

正因为是往往会干些坏事的人，就更需要具备普遍正确的哲学，用以抑制自己的行为。就是说，必须掌握用以律己的高层次的哲学，尽力抑制任性的、专断的行动，才能使阿米巴经营正常地发挥它的功能。因此，我经常强调，领导人必须具备高层次的哲学，必须具备高尚的人格，必须是人格完善的人。就是说，在“阿米巴经营”中充当领导的人，必须是整个人格都非常优秀的人。只有这样的领导人才能保证企业的永续的发展。

在京瓷的阿米巴经营的运用中，这种哲学的渗透反映最为浓烈的就是薪酬制度。在京瓷，即使某个阿米巴取得了非常突出的业绩，也不会因此大升工资或给予很多奖金。当然，工作业绩获得长期的好评，会在升工资、升职务方面得到体现。但不会仅仅因为该阿米巴盈利多，就马上大幅加工资、发奖金。不采用这种报酬制度。

如果阿米巴的业绩直接与个人的收入挂钩，那么员工们就会为

短期的业绩忽喜忽忧。同时，因为不满和妒忌，会使公司内部的人际关系变得一团糟。所以，在京瓷，如果某个阿米巴取得了优异的业绩，就是对整个公司做出了很大的贡献，就能得到来自其他阿米巴伙伴们的赞赏和感谢。

这样的话说给公司外的人听，他们往往不理解，觉得不可思议：“这么做真的行得通吗？”但在京瓷，刚才已谈到，在全体员工都能接受并引起共鸣的经营理念之下，“贯彻做人的正确的准则”这种哲学彻底渗透，全公司大家共有。

就是这样，不是用金钱来操纵人心，因对公司做出了贡献而受到大家的赞赏，这才是最高的荣誉。这样的观念已经成为领导人和全体员工共同的思想。因此，阿米巴经营是以崇高的哲学为基础的经营体制，这样说一点也不过分。

大多数欧美企业的经营都依据绩效主义。绩效主义是直截了当地刺激人物质欲望的办法。根据工作成果给予相应的报酬，甚至决定是否雇用。这是一种冷冰冰的理性，是缺乏人性的做法。这种方法或许一时能刺激人的干劲，但要长期持续地激发人内在的积极性是很困难的。与此相反，“阿米巴经营”是以经营者和员工、员工和员工之间的信赖关系为基础的全员参加的经营。是一种珍视人心的经营体制。“阿米巴经营”因为是全体员工参与经营，所以包括生产现场的作业人员，所有的员工都朝着自己设定的目标自发地努力工作。

世上有不少经营者认为劳动者只要劳动就行，因此制订严酷的定额强制他们工作。或者以高额的成功报酬作为诱饵，刺激人的欲望，借以达到提高公司业绩的目的。与此相反，所谓阿米巴经营，

就是在现场工作的每一位员工都带着“自己也是经营者”的意识，在感受到劳动的喜悦的同时自发地努力工作，这样来提高公司业绩的一种经营体制。

这么说来，“阿米巴经营”是以哲学为支柱的“尊重人性的经营”，是把“体贴人的经营”变为现实可能的经营体制。再进一步说，让员工们感受到自己参与计划、自己亲自经营的喜悦，尊重每个人的劳动价值，这样的经营才是阿米巴经营。

我认为，京瓷集团飞跃发展的原因，就在于这种根植于正确哲学的阿米巴经营渗透到了京瓷公司在全世界的各个角落，全球的京瓷员工都在认真实践。中国的企业今后也会不断向全球化发展。那么，在世界各地开展经营活动的时候，一方面需要共同拥有全球通用的普遍正确的经营哲学，与此同时，确立以这种哲学为支柱的清晰的经营管理体制，并在实践中正确运用。这是很必要的。

如果我今天的讲演能够成为一种契机，成为到场的经营者们今后实践这种卓越的经营的契机，我就会感到万分的荣幸。

同时，我祝愿我的讲演对于不断发展的广州市，对于不断成长的中国经济，对于一衣带水的日中两国的友好，都能有所帮助。我在“稻盛和夫经营哲学广州报告会”上的讲演到此结束。

谢谢大家！