

阿米巴模式结构授权赋能逻辑

——基于韩都衣舍的案例研究

苏慧文, 苏睿

(中国海洋大学管理学院, 青岛 266100)

摘要: 在知识型员工为主导的背景下, 传统的外源式激励已经失效, 建立内源式激励更符合当下的时代特征。从结构授权赋能视角出发, 对韩都衣舍的阿米巴模式开展扎根理论分析, 研究发现: (1) 在阿米巴模式导入阶段, 企业基于资源、信息、支持、机会和权力五个赋能要素设计结构授权赋能制度, 推动个体由员工角色向经营者角色转型; (2) 在阿米巴模式运营阶段, 企业可以建立相关的赋能流程模块, 通过信息化系统搭建及平台固化, 实现结构授权赋能的常态化落地; (3) 在阿米巴模式发展的不同阶段, 企业赋能模式依次经历了从个体赋能到系统赋能再到生态赋能的演进, 支撑企业组织定位的转型升级。研究结论阐释了阿米巴模式结构授权赋能的关键特征和逻辑模型, 对传统企业激励转型具有一定参考价值。

关键词: 阿米巴模式; 结构授权赋能逻辑; 内源式激励; 扎根理论; 韩都衣舍

中图分类号: F272.9

文献标识码: A

DOI 编码: 10.7511/JMCS20250201

0 引言

现代公司制度的关系架构和运转规范是基于雇佣关系制定的。在信息时代, 雇佣关系作为一种权力不对等的组织本位关系, 正在被合作关系所替代^[1]; 与此同时, 信息技术迭代升级推动人类思想的进一步变革, 个体想要主导自己的生活、延展个人的能力, 以及让生活变得更有意义的深层欲望被唤醒^[2]。员工不再满足于雇佣关系下以纵向岗位权力和横向报酬为主的激励方式^[1], 传统授权无法充分回应员工借由工作获得意义感、进步感与成就感的诉求, 传统激励方式亟须变革。为此, 国内外的一些大企业集团做了先行探索实践, 如中国的海尔集团、上汽集团、宝钢集团, 日本的京瓷、优衣库等, 均选择以阿米巴模式进行组织结构变革, 进而实

现激励转型。

从实践探索到理论研究, 现有关于阿米巴模式的文献成果颇丰, 但仍存在三点局限。第一, 现有文献主要围绕阿米巴组织的划分、管理会计理念、单位时间附加值核算方式、内部市场机制构建等, 来揭示阿米巴模式的制度、流程和机制^[3], 侧重于静态视角的特征描述, 缺少从动态视角对阿米巴模式演化升级的系统分析。第二, 现有文献更多地聚焦于绩效提升、成本控制的成功经验总结^[4], 从底层授权赋能逻辑诠释员工角色转型、激励转型的相关研究还有待丰富。第三, 现有文献及案例研究大多基于大企业的探索实践, 这些成果对于中小企业而言, 借鉴难度较高。

本文选取一个典型的中小企业案例展开深入研究, 主要解答三个问题: 阿米巴模式激励逻

收稿日期: 2024-01-21

基金项目: 国家社会科学基金重点项目“中国企业裂变式发展重大问题研究”(21AZD120)

作者简介: 苏慧文, 通讯作者, 男, 内蒙古呼和浩特人, 中国海洋大学管理学院教授, 硕士生导师, 经济学博士, 主要研究方向为商业模式创新、流程管理、精细化绩效管理, E-mail: qdhs1008@163.com; 苏睿, 女, 山东济南人, 中国海洋大学管理学院硕士研究生, 主要研究方向为商业模式创新。

辑和实施过程的关键特征是什么?阿米巴模式如何将结构授权赋能切实落地,进而实现对员工的常态化赋能?在不同演化阶段,阿米巴模式赋能升级的路径是什么?对这些问题展开研究,一方面能够进一步丰富与深化阿米巴模式的研究成果,拓展赋能理论的边界;另一方面,对推动知识经济时代背景下中小企业激励转型有着重要意义。

1 文献回顾及研究框架

1.1 阿米巴模式相关研究

阿米巴模式于20世纪80年代趋于成熟。该模式成就了京瓷和KDDI两家世界五百强企业。相关的研究成果大多产生于2000年以后,研究观点集中在成本控制^[5]、绩效评价^[6]、核算模式^[7]、经营哲学^[8]、管理会计创新^[9]、经营者角色能力^[10]等方面。阿米巴组织基于职能制而构建,借生产单元利润中心化而形成^[7]。作为一种组织模式创新,阿米巴组织实现了组织再造与价值创造的有机结合^[11]。在阿米巴模式下,职能部门与生产、销售部门均被看作是利润中心。企业以管理会计视角计算阿米巴组织的利润^[12],并以此增强阿米巴组织经营的积极性;同时,在追求“销售额最大化,成本最小化”的过程中,阿米巴组织通过调动员工的能动性来提高经营效率,而非削减人工费^[13]。此外,阿米巴模式在各部门核算中引入资本成本理念,认为“资产需要花费利息”。企业的发展是由战略定位和运营配称两方面决定的^[14],阿米巴模式构建的内部市场交易机制,可以实现更高效的运营配称^[15]。在制造行业,企业会根据不同业务的生产需要划分阿米巴组织,结合管理会计方法,降低生产成本,增强各个职能部门的联动效应^[16]。

有文献基于虚拟产权视角,把阿米巴组织看作是一组虚拟产权束。企业将不同的产权切割或让渡给各阿米巴组织,并授予其资产的控制权和收益权,由此构建了阿米巴组织对于虚拟资产关切的有效激励机制^[17-18]。也有研究指出,阿米巴模式中的市场化结算及核算机制,会使阿米巴组织之间产生利益冲突,京瓷公司通过价值观教育、绩效管理制度、信息互动机制和争议处理规则等四个互补工具,化解和协调阿米巴组织之间的利益冲突^[3]。在阿米巴模式

下,每个阿米巴组织都是经营者,优衣库创始人提出,经营者必须具备四种能力且每一种能力对应一种身份:变革的能力(创新者)、赚钱的能力(生意人)、建设团队的能力(领导者)、追求理想的能力(为使命而生的人)^[10]。

综上所述,大企业通过划小核算单元,将自身划分成若干个阿米巴组织。已有文献指出,构建内部市场机制能够落实阿米巴组织的责任和激励效果,在理念上推行“人人都是经营者”可以调动员工的能动性,但尚无文献对阿米巴模式的具体实现路径与关键特征进行系统归纳和提炼。

1.2 结构授权赋能相关研究

授权赋能因其与自主管理的高度适配性,成了学术界普遍认可的管理发展趋势。关于授权赋能,目前主要有三种研究方向,即结构授权赋能、心理授权赋能和领导授权赋能。Kanter^[19]提出结构授权赋能理论;苏慧文和于丽虹^[20]从组织视角强调了企业应为员工创造授权赋能的工作环境;Conger和Kanungo^[21]提出心理授权赋能和领导授权赋能,并从员工心理角度和领导者角度强调了员工对授权赋能工作环境的心理感知,以及领导在授权赋能过程中扮演的角色。Kanter^[22]进一步充实了结构授权赋能的内涵,将资源、信息、支持和机会作为结构授权赋能的四个基本要素并指出,员工在企业中可以通过正式权力和非正式权力两种途径来获得授权赋能。

本文通过文献回顾发现:其一,部分文献通过实证研究,分析了领导授权赋能对创新行为的影响;其二,部分文献将结构授权赋能视为一个整体,且大多文献直接将Laschinger等^[23]开发的工作效能条件量表(CWEQ II)作为研究工具,实证分析结构授权赋能对员工工作行为激励^[23]、工作满意度^[24]及工作绩效^[25]等方面产生的影响。从现有文献来看,有关结构授权赋能构成要素与激励行为关系的研究观点相对匮乏,针对结构授权赋能理论在管理模式实践分析与优化方面的研究也近乎空白。

1.3 研究述评及研究框架

综上所述,阿米巴模式的关键要素、关键特征、经营理念等研究领域已经积累了大量的研究成果^[26];同时,在授权赋能的类别界定^[27]、

要素划分^[22]及研究量表^[23]等方面也形成了学术界普遍认可的研究成果。但现有文献的观点也存在明显局限:一是较少从动态视角研究阿米巴模式从导入、运营到不同发展阶段全过程的关键特征;二是个体从员工角色转变为经营者角色的动力机制由外源式向内源式转换的具体原理仍有待深入探究;三是较少从底层授权赋能角度诠释员工角色转型、激励转型的逻辑,

影响了结构授权赋能理论指导实践的效果。

因此,本文将以 Kanter^[19]的结构授权赋能理论为基础,从资源、信息、支持、机会和权力五个赋能要素角度出发,对阿米巴模式在导入、运营和发展三个维度的结构授权赋能逻辑进行深入分析,提炼阿米巴模式结构授权赋能的关键特征,推导阿米巴模式结构授权赋能的逻辑模型。研究理论框架如图1所示。

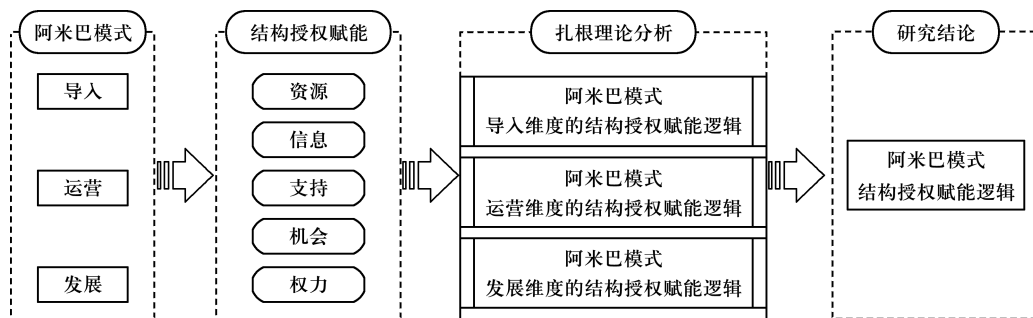


图1 研究理论框架

Fig. 1 A theoretical research framework

2 研究设计

2.1 研究方法

扎根理论分析作为一种质性研究方法,通过系统化的资料收集、分析、比较和归纳,完成理论的挖掘与构建,并遵循“深入情境—发现问题—寻找案例—获得数据—初构理论—比较文献—构建理论”的逻辑^[28],这与本文拟通过案例企业的运营过程归纳阿米巴模式的结构授权赋能逻辑并提炼相关理论的研究思路相匹配。此外,扎根理论分析的程序较为完善,在研究中严格执行程序有助于保证结论的可靠性、准确性、严谨性、可推广性和可验证性^[29]。

编码是扎根理论分析的核心要素,编码操作可拆解为三个环节:首先对收集到的定性资料予以分解,再将已分解的内容概念化,最终以全新的方式将概念重新组合。本文采用程序化扎根理论研究法,包括开放式编码、主轴式编码和选择式编码三个步骤。

2.2 样本选取

本文将韩都衣舍作为案例研究对象,基于典型性和代表性两方面考虑。其中,案例的典

型性主要有三点体现:第一,韩都衣舍通过导入和实施以“小组制+平台”为特征的阿米巴模式,实现了连续多年的高速发展。自2013年起,韩都衣舍连续七年在淘宝平台销量领先,并于2023年7月被中国商务部授予电子商务示范企业称号^①,其实践对同类中小企业发展有一定的示范作用;第二,韩都衣舍阿米巴模式的管理重心由经营产品转变为经营员工,为了适应管理重心的转变,韩都衣舍搭建了数字化生态运营平台,并取得了较好的经营效果,符合当下数字化组织转型趋势;第三,韩都衣舍的案例具有明显的结构授权赋能特征,其小组制有产品小组和平台小组两种类型,韩都衣舍围绕资源、信息、支持、机会、权力五要素,为各小组设计赋能制度与执行流程,并借助信息化系统将流程固化,切实推动个体从员工角色向经营者角色转型,这对企业激励转型有较高的参考价值。案例的代表性主要有两点体现:第一,当韩都衣舍还是中小型企业的时候就开始探索导入、运营和发展阿米巴模式,因此案例研究成果更容易被中小企业参考借鉴。第二,韩都衣舍

^①资料来源:中华人民共和国商务部公告2023年第26号《商务部关于电子商务示范企业名单的公告》。

相关资料的获取渠道较多,为研究提供了较大的便利,同时,公司在成功获批新三板挂牌资格后,对各项信息的披露也较为全面。

根据现有资料,本文基于韩都衣舍的运营模式和组织定位,将其发展划分为代购运营、品牌运营和生态运营三个阶段^[30](表1)。

表1 韩都衣舍的主要发展阶段和特征

Tab. 1 The main development stages and characteristics of HSTYLE

时间	发展阶段	组织定位	运营模式	主要业务	盈利模式
2008年	代购运营	韩国服装 代购商	买手制 阿米巴模式	代购韩国服装	赚取代购价差
2009— 2016年	自有品牌试点 (2009—2011年)	时尚女装 品牌销售商	小组制 阿米巴模式	设计、生产、销售 自有品牌服装	销售品牌 服装获取 利润
	自有品牌规模化 (2012—2013年)	全球最具影响 力的时尚品牌		整合外部服装 品牌,进行孵化 和代运营	
	外部品牌孵化 (2014—2016年)	孵化平台之一			
2017— 2024年	生态运营	互联网品牌 生态运营商	“小组制+平台” 阿米巴模式	开放生态系统,提供 代运营和孵化服务	资源整合 增值收益

2.3 资料收集

本文遵循“三角验证”^[31]原则,以一手资料收集、二手资料收集及参与式观察相结合的方式提升研究信效度。一手资料收集分为访谈总部相关人员和电话、邮件补充信息两个阶段。二手资料收集包括查阅案例企业官网信息、阅读相关文献及查看企业高层人员的新闻访谈视频等方式。与此同时,本文充分利用到企业调研的机会对韩都衣舍进行参与式观察,并在其多个电商平台的官方网店进行咨询及购买,体验案例企业经营模式。

2.4 资料分析

本文依据韩都衣舍发展的三个阶段,从阿米巴模式导入、运营和发展的全过程维度出发,进行资料的分类、归纳与整理,具体步骤如下:首先,通过开放式编码对收集到的原始资料进行初步分析,完成贴标签、概念化和范畴化工作,初步形成范畴;其次,通过主轴式编码探寻范畴中蕴含的内在逻辑,归纳形成主范畴;最后,通过选择式编码对主范畴进行概括和归纳,提炼核心范畴。为确保每个概念及整个理论模型的效度,本文坚持多元证据来源,在编码过程中,概念与范畴的命名,以及范畴间关系的确定和验证等

步骤,均历经多轮审慎研讨与深入剖析。在遇到与研究主题相矛盾或逻辑关系不清晰的概念和范畴时,本文采取比较、权衡或返回上一步骤再次收集资料等方式不断完善概念和范畴的有效性与解释力度,力求实现编码的严谨性。

3 扎根理论分析过程

本文通过两次扎根理论分析,对各维度所包含的经营事实和现象进行剖析,提炼各维度的核心范畴,推导阿米巴模式结构授权赋能的关键特征和逻辑模型。

3.1 第一次扎根理论分析

3.1.1 开放式编码

开放式编码的目的是通过对所收集到的经营事实资料开展贴标签、概念化和范畴化工作,实现研究数据的初步聚敛。第一次扎根理论分析的开放式编码示例见表2。

3.1.2 主轴式编码

在开放式编码完成之后,本文对所得范畴的内在逻辑关系进行提炼与归纳,开展主轴式编码工作,共归纳出15个主范畴。第一次扎根理论分析的主轴式编码结果示例见表3。

表 2 第一次扎根理论分析的开放式编码示例

Tab. 2 Examples of open coding in the first grounded theory analysis

维度	原始资料	贴标签	概念化	范畴化
导入	在代购商阶段,韩都衣舍创始人从韩国电商平台上的 3 000 多个时尚女装品牌中筛选出 1 000 个品牌,平均分给公司的 40 个买手。买手每天从 25 个品牌里选 8 款服装放到淘宝网自行定价并售卖,实现销售后,买手再到韩国电商平台下单购买	a1 订单资源的配置和选择	A1 阿米巴订单资源的量化配置(a1)	AA1 阿米巴资源配置制度(A1,……)
			
运营	2008 年 3 月,韩都衣舍在济南成立,并在淘宝网开设名为“韩都衣舍”的网店,从代购韩国女装起步	b1 韩都衣舍淘宝网	B1 建立销售渠道(b1)	BB1 线上渠道建设(B1,……)
			
发展	2009 年,在创立第一个自有品牌 Hstyle 之后,韩都衣舍于 2012 年正式推出其第一个男装子品牌 AMH。自此,公司进入多品牌发展阶段	c1 开启多品牌建设	C1 自有品牌规模化(c1)	CC1 多品牌战略实施(C1,……)
			

表 3 第一次扎根理论分析的主轴式编码示例

Tab. 3 Examples of spindle coding in the first grounded theory analysis

维度	主范畴	范畴	范畴内涵
阿米巴划分与裂变	企业阿米巴	韩都衣舍在电商平台开设旗舰店	
	个体阿米巴	在代购商阶段,买手(员工)以个体阿米巴形式自主开展服装代购的全部相关工作	
	小组阿米巴	韩都衣舍成立了很多产品小组,每个小组有三名员工,公司以小组为单元销售服装	
.....			
阿米巴资源配置	市场化资源配置机制	韩都衣舍明确阿米巴所需的资源类型,实现资源清单化,并建立市场化资源配置制度,在阿米巴之间进行有效的资源配置	
		
导入	阿米巴产品定价	产品价格的决定权在产品小组,但公司会提出一个价格标准来保证公司利润。韩都衣舍的全部产品采取外协方式生产,产品小组以外协生产成本和市场供求关系为基础确定产品价格	
		
阿米巴结算	阿米巴内部市场化结算	韩都衣舍搭建以小组制为核心的单品全流程运营体系(IOUSP),在 IOUSP 体系下,物料采购、外协生产、质检、物流仓储、网页制作、客服、信息服务、摄影等统一交由后台各小组运作,各产品小组通过内部服务购买开展协同合作,以市场化方式进行内部交易结算	
		
阿米巴激励	个体阿米巴激励	在代购商阶段,为调动买手的工作积极性,韩都衣舍将代购所得利润按照一定比例与买手分成	
		

(续表)

维度	主范畴	范畴	范畴内涵
导入	阿米巴组织管理	平台部门搭建与职责分工	韩都衣舍构建公共服务体系,为产品小组提供服务支撑,包含企划部、技术部、行政部、生产部、储运部、客服部、财务部、人力资源部、摄影部、淘内运营和淘外运营 11 个部门,各部门都有明确的职责分工
	
	阿米巴预算管理	阿米巴计划管理	各产品小组依据企划部提供的数据制订销售计划,并基于销售计划制订生产计划。此外,各产品小组通过供应商管理系统实时了解外协工厂生产进度,从而对生产计划进行动态调整
运营	阿米巴销售管理	阿米巴产品管理	韩都衣舍建立了一套系统的销售数据模型,每款新产品上架 15 天后即被划分为“爆”“旺”“平”“滞”四类,公司根据产品的销售评级进行产品生产、销售,实现快速返单

	阿米巴供应商管理	构建内部竞争机制	平台小组与产品小组建立市场化结算关系。产品小组可对平台小组的服务质量等进行评价,如果不满意平台小组的服务,产品小组有权选择外部供应商

	阿米巴绩效管理	阿米巴绩效管理	韩都衣舍将时间纳入核算指标,用“利润/总时间”计算单位时间价值,以单位时间价值倒逼产品小组提高售罄率,降低库存率。此外,公司将绩效管理系统(PMS)与其他四个业务系统集成形成业务运营支撑系统——BOSS,以此提升绩效管理水平

发展	阿米巴团队管理	阿米巴培训管理	韩都衣舍为员工和管理人员制定了不同的培训管理制度。针对新员工,公司采取“5+7”基础培训和师带徒的培养模式;针对平台小组的小组长,公司制定了部门轮岗制度;针对品牌掌门人,公司会专门安排一些高层次的设计师交流活动

	阿米巴代购运营	关键资源的获取和配置	在对各买手完成专业知识培训之后,韩都衣舍将筛选出的品牌资源在买手中平均分配,为买手提供运营资金、供应商等关键资源

	阿米巴自有单品牌运营	自有品牌试点	2009 年 4 月,韩都衣舍创立第一个自有品牌——Hstyle,推动品牌试点经营落地

.....	阿米巴自有多品牌运营	平台运营支撑系统建设	韩都衣舍利用 IT 技术建立供应商管理系统、中央仓储系统和客服系统,并以此为支撑,搭建以小组制为核心的“单品全程运营体系”
.....
.....	阿米巴自有多品牌运营	多品牌战略实施	Hstyle 和 AMH 品牌的成功使得公司对于品牌经营充满信心,并不断进行自有品牌的规模扩张
.....
.....	阿米巴互联网品牌生态运营	生态运营系统集成与升级	韩都衣舍进一步完善支撑系统的建设,将电商平台的前端数据与内部系统中的销售、发货、库存、采购等数据进行集成,形成结构化数据模块,为各品牌提供全链路数字化解决方案
.....

3.1.3 选择式编码

通过对上述主范畴的进一步提炼,本文归纳出阿米巴经营模式的三个核心范畴:阿米巴模式关键制度设计、阿米巴模式关键流程和系

统固化与阿米巴模式关键定位转型升级。同时,本文通过扎根理论分析,梳理三个核心范畴之间的逻辑关系,诠释了阿米巴模式的实施逻辑(图 2)。

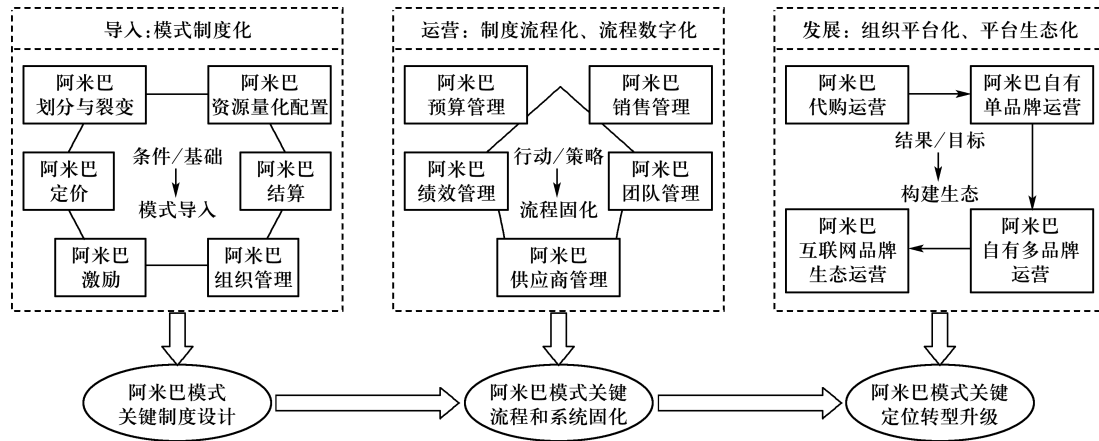


图 2 阿米巴模式的实施逻辑

Fig. 2 The implementation logic of the amoeba pattern

在阿米巴模式的导入过程中,韩都衣舍发展三个阶段的制度设计是在逐步完善的。从买手制度设计,到阿米巴小组制度设计,再到平台型部门向阿米巴转型,以及平台与产品阿米巴间市场交易结算制度设计等,韩都衣舍主要围绕阿米巴划分与裂变、阿米巴资源量化配置、阿米巴定价、阿米巴结算及阿米巴激励五个关键步骤进行相应的制度设计,并通过组织管理为阿米巴模式的有效运营提供条件。在阿米巴模式的运营过程中,韩都衣舍主要围绕阿米巴预算管理、阿米巴销售管理、阿米巴供应商管理、阿米巴绩效管理及阿米巴团队管理五个方面建立一系列流程来保障赋能制度的落地,并陆续通过搭建相关信息系统来固化这些流程,体现了制度建在流程上、流程建在系统上的落地执行逻辑。最终,韩都衣舍通过关键制度设计、关键流程和系统固化,实现了从代购商到品牌运营商再到生态运营商的关键定位转型升级。

3.2 第二次扎根理论分析

3.2.1 开放式编码

本文基于对原始资料的再次剖析,完成从

现象识别到概念提炼再到范畴归纳的研究实践。第二次扎根理论分析的开放式编码示例见表 4。

3.2.2 主轴式编码

在开放式编码的基础上,本文对资源、信息、支持、机会和权力五个赋能要素下的范畴进行进一步总结、精炼,以范畴之间的联系为纽带,通过持续对比和反复验证,得出 64 个主范畴。第二次扎根理论分析的主轴式编码示例见表 5。由于关键制度、关键流程和系统伴随企业发展不断完善、升级,且同一制度、流程、系统可能涉及多个赋能要素,因此,表中范畴有重复出现现象。

3.2.3 选择式编码

在选择式编码阶段,本文基于 64 个主范畴进一步提炼出“赋能制度构建”“赋能制度的流程化和平台化”和“阿米巴模式赋能动态升级”三个核心范畴。进一步地,本文结合两次扎根理论分析结果,提炼出阿米巴模式结构授权赋能逻辑(图 3)。

表 4 第二次扎根理论分析的开放式编码示例

Tab. 4 Examples of open coding in the second grounded theory analysis

维度	原始资料	资源		信息	
		概念化	范畴化	概念化	范畴化
导入	在代购商阶段,韩都衣舍创始人从韩国电商平台上的 3 000 多个时尚女装品牌中筛选出 1 000 个品牌,平均分给公司的 40 个买手。买手每天从 25 个品牌里选 8 款服装放到淘宝网店自行定价并售卖,实现销售后,买手再到韩国电商平台下单购买	A1 品牌资源分配	AA1 订单资源分配制度(A1、A2)	B1 淘宝平台的订单信息	BB1 生产订单信息(B1)
		A2 淘宝网店铺流量资源		B2 韩国电商平台的供应信息	BB2 供应商信息(B2)
.....					
运营	2008 年 3 月,韩都衣舍在济南成立,在淘宝网开设名为“韩都衣舍”的网店,从代购韩国女装起步	C1 借力淘宝平台	CC1 销售渠道拓展流程(C1)	E1 客户订单需求信息	EE1 订单处理(E1)
				
发展	2009 年 4 月,韩都衣舍推出自己的第一个品牌 Hstyle。买手们的工作从代购商品转变成代购款式,首先他们需要进行选款和改款,然后找工厂制作样衣试销,之后根据试销情况找工厂量产。为调动买手们的积极性,韩都衣舍创始人给每个买手 20 000 元的启动资金,买手可以自主决定生产件数、颜色及尺码,盈利后公司再与之分成	F1 产品款式	FF1 资源配置流程(F1,F2)	H1 订单试销信息	HH1 订单处理流程(H1,H2)
		F2 流动资金		H2 工厂生产信息	
.....					

表 5 第二次扎根理论分析的主轴式编码示例

Tab. 5 Examples of spindle coding in the second grounded theory analysis

维度	主范畴	资源	信息	支持	机会	权力
导入	阿米巴划分与裂变	阿米巴划分与裂变制度、“官兵”互选制度.....	资源定价管理制度、产品成本核算管理制度、内部市场化结算管理制度、存货管理制度、销售报表管理制度.....	平台服务职责分工制度、持股平台股权激励制度、“官兵”互选制度.....	阿米巴晋级管理制度、股权激励制度.....	阿米巴经营授权制度、裂变管理制度.....
	阿米巴资源量化配置	资源量化定价制度、资源市场化配置制度.....		平台标准化服务资源配置制度、二次分配制度.....	资源竞拍制度、利润分享制度、二次分配制度.....	资源配置授权制度、二次分配制度.....
.....						
运营	阿米巴预算管理	资源预算管理流程.....		内部订单管理流程.....	利润分享流程、二次分配流程、晋级管理流程、创牌管理流程、股权激励流程.....	阿米巴用人权、阿米巴评价权、阿米巴分配权、阿米巴创牌权、阿米巴经营决策权授权管理流程.....
	阿米巴销售管理	产品资源管理流程、渠道建设管理流程、供应商管理流程、资金额度管理流程、宣传资源竞拍管理流程.....	预算管理系统、人力资源管理系统、供应商管理系统、订单处理系统、仓储管理系统、物流管理系统、客服管理系统、业务运营	平台小组服务管理流程.....		
发展	阿米巴自有品牌运营	流动资金配置管理流程、“官兵”互选流程、自有品牌孵化运营流程.....	支撑系统(BOSS)、商业智能集成系统.....	供应商管理系统、仓储管理系统、物流管理系统、客服系统、内部订单管理流程.....	利润分享流程、二次分配流程、晋级管理流程、股权激励流程.....	内部品牌孵化运营授权管理流程.....
					

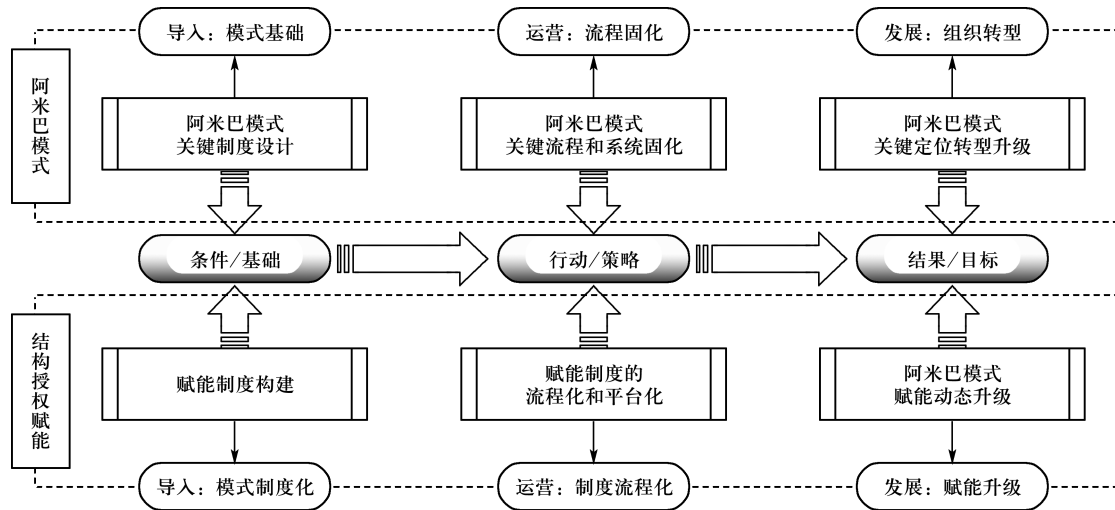


图 3 阿米巴模式结构授权赋能逻辑

Fig. 3 The authorization empowerment logic of structure in the amoeba pattern

4 阿米巴模式结构授权赋能逻辑

通过两次扎根理论分析,本文归纳出阿米巴模式结构授权赋能的关键特征,揭示了支撑阿米巴模式成功实施的底层赋能逻辑:企业聚焦于推进员工角色向经营者角色转型所需的资源、信息、支持、机会和权力五个要素的制度设计,赋能流程建设及系统平台固化,并以此支撑阿米巴模式在不同发展维度的动态升级。

4.1 导入维度:阿米巴模式关键制度设计的结构授权赋能

阿米巴模式的关键制度设计主要针对阿米巴划分与裂变、阿米巴资源量化配置、阿米巴定价、阿米巴结算和阿米巴激励五个关键步骤展开。若要让这些制度发挥出内源式激励效果,企业需要着重考虑资源、信息、支持、机会、权力这五个赋能要素。

4.1.1 资源赋能制度

各阿米巴小组通过设计一系列资源赋能制度,保障资源获取。例如,“官兵”互选制度和阿米巴划分与裂变制度可以保障每个阿米巴小组获得其所需的人力资源;流动资金与销售额动态匹配的联动制度可以保障每个阿米巴小组及时获得经营所需的营运资金;平台小组与产品小组构建的内部市场化交易关系制度能够把外部订单转换成一系列内部订单,以内部订单为纽带,连接形成内部市场链,确保每个产品阿米

巴小组都能及时获得企划、网页制作、物料采购、外协加工、仓储物流、客服等专业化的资源服务;资源量化定价制度和资源市场化配置制度能够保障资源优先向着效率高、效益好的阿米巴小组流动;利润分享制度和二次分配制度用来保障阿米巴小组的分配权和自主激励效果。

4.1.2 信息赋能制度

各阿米巴小组达成经营目标所需的订单、成本、服务、销售等信息,可通过资源定价管理制度、产品成本核算管理制度、内部市场化结算管理制度、存货管理制度、销售报表管理制度等相关管理制度来获取,同时,这些管理制度也可以为各阿米巴小组及时做出正确的经营决策提供保障。

4.1.3 支持赋能制度

各阿米巴小组达成经营目标所需的支持,主要借助上级、同级、下级赋能机制来获取。其中,上级支持赋能主要体现为上级为阿米巴小组制定的晋级管理制度、利润分享制度、二次分配制度、持股平台股权激励制度、资源竞拍制度等;同级支持赋能主要体现为同级之间自协调的平台服务职责分工制度、服务定价管理制度、服务结算制度等;下级支持赋能主要体现为下级主动配合的“官兵”互选制度、二次分配制度等。

4.1.4 机会赋能制度

阿米巴晋级管理制度、股权激励制度、利润

分享制度、二次分配制度、员工培训管理制度、资源竞拍制度、内部结算管理制度等赋能制度使各阿米巴小组及成员及时获得了晋级、股权、培训、资源配置等机会。

4.1.5 权力赋能制度

阿米巴模式导入阶段的关键制度设计,如阿米巴经营授权制度、“官兵”互选制度、裂变管理制度、二次分配制度、产品小组与平台小组结算制度、产品定价制度等,系统地体现了一系列权力赋能。各阿米巴小组以制度形式赋予个体自主经营权、用人权、评价权、分配权等权力,不仅为个体从员工角色向经营者角色转型注入强劲动力,更构建了员工内源式驱动力。

综上所述,本文提出命题1:

在阿米巴模式导入维度的五个关键步骤中,企业通过资源、信息、支持、机会和权力赋能制度设计,推动员工角色向经营者角色转型,进而激发员工内源式动机,驱动其工作积极性显著提升。

4.2 运营维度:阿米巴模式关键流程和系统固化的结构授权赋能

赋能制度设计的执行效果将影响到企业转型的成败。研究发现,阿米巴模式通过将一系列资源、支持、机会、权力等赋能流程固化到预算、订单、供应商及人力等信息管理系统中,保障相关赋能制度的高效执行和全面落地。

4.2.1 资源赋能流程

阿米巴模式在完成导入后就进入到常态化的运营管理阶段。研究发现,通过推动资源预算管理、产品资源管理、渠道建设管理、供应商管理、资金额度管理、宣传资源竞拍管理等相关流程的运行,各阿米巴小组获得了供应商资源、渠道资源、订单资源、客户资源和人力资源,实现了资源赋能。

4.2.2 支持赋能流程

阿米巴支持赋能流程主要包括员工招聘管理、内部订单管理、平台小组服务管理、培训管理、知识分享等。通过推动这些流程运行,阿米巴产品小组可以获得阿米巴平台小组的自驱动业务协同支持,实现支持赋能。

4.2.3 机会赋能流程

各阿米巴小组主要通过推动利润分享、二次分配、晋级管理、创牌管理、股权激励等流程

运行,获得成长、晋级、成为股东的机会,保障经营收入和成长机会最大化,从而实现常态化机会赋能。

4.2.4 权力赋能流程

各阿米巴小组主要通过推动用人权、评价权、分配权、创牌权等授权管理流程运行,实现权力赋能。企业通过精准授权,将相关权力合理配置到对应节点及责任岗位,以完成流程固化。如此一来,阿米巴模式下的权力赋能得以充分彰显,同时也有助于企业营造出切实可行、便于操作的授权赋能环境。

4.2.5 信息系统赋能

各阿米巴小组为了及时获得各种相关信息,搭建了预算管理、仓储管理、供应商管理、订单处理、人力资源管理、物流管理、客服管理、商业智能集成等运营管理系统,把相关的业务管理流程和赋能流程固化到运营管理系统中,助推流程高效、完整执行。流程执行进程中同步生成的各类信息也为各阿米巴小组实现信息赋能提供了有力支撑。

综上所述,本文提出命题2:

在阿米巴模式运营管理过程中,企业通过搭建结构授权赋能流程并将这些流程固化到相关的信息化系统中,实现对资源、信息、支持、机会和权力的常态化赋能。

4.3 发展维度:阿米巴模式关键定位转型升级的结构授权赋能

韩都衣舍依次经历了代购运营、品牌运营、生态运营三个战略发展阶段。阿米巴结构授权赋能也依次经历了从个体赋能到系统赋能再到生态赋能的升级过程,为企业转型升级提供支撑。

4.3.1 代购运营阶段的个体赋能

公司在代购运营阶段以买手培养与管理为工作重心,通过赋予买手经营者角色来实现个体激励赋能。具体而言,公司主要通过对品牌资源分配、流动资金供给、产品自主定价、自主选款改款、电商销售平台引流、利润分享等相关赋能制度的设计,使个体实现从员工角色向经营者角色的转型。

4.3.2 品牌运营阶段的系统赋能

在品牌运营阶段,公司陆续推出了多个自有服装品牌,并为此对企划、技术、摄影、生产、

客服等部门实施阿米巴平台小组赋能制度,使阿米巴平台小组按照流程化、市场化方式运作。同时,为了获得相应的赋能效果,企业把相关的赋能流程固化到对应的信息化系统中,基于业务流程的运转,同步实现内部协同双向赋能。

4.3.3 生态运营阶段的生态赋能

在平台基础设施基本搭建完成之后,阿米巴产品小组利用自身完善的运营体系和信息化系统为外部品牌提供品牌孵化和代运营服务,对外部品牌进行生态赋能。公司制定品牌孵化平台有偿使用制度,使产品小组可以获得除平台使用费之外的全部创新收益^[32]。通过跨界资源整合,企业与外部的人员、组织、品牌等建立起供需关系,在共同创造价值的过程中搭建起生态赋能平台体系。此外,阿米巴小组按单聚散,基于平台资源共享,形成动态的资源合作社区,构建了平台商业生态系统^[33]。

综上所述,本文提出命题3:

企业战略发展阶段不同,组织定位各异,赋能模式也需要同步迭代。企业可以通过“个体赋能—系统赋能—生态赋能”的演进,实现转型升级与可持续发展。

5 研究结论与展望

5.1 研究结论

本文经过两次扎根理论分析,揭示了阿米巴模式结构授权赋能的关键特征,构建了阿米巴模式结构授权赋能的逻辑模型(图4)。图4的横轴呈现了第一次扎根理论分析得出的阿米巴模式导入、运营和发展维度实施逻辑的三个关键特征;纵轴呈现了第二次扎根理论分析得出的阿米巴模式结构授权赋能逻辑的三个关键特征。进一步地,本文得出三点主要结论。

5.1.1 条件/基础:赋能制度构建

在阿米巴模式导入过程中,企业将资源、信息、支持、机会和权力五个赋能要素融合到阿米巴划分与裂变、阿米巴资源量化配置、阿米巴定价、阿米巴结算、阿米巴激励等关键制度设计中,使阿米巴模式充分体现结构授权赋能制度特征,同时,通过组织管理为阿米巴模式的运营提供条件,推动个体由员工角色向经营者角色转型,驱动企业外源式激励向内源式激励转型。

5.1.2 行动/策略:赋能制度的流程化和平台化

在阿米巴模式运营过程中,企业通过预算、销售、供应商、绩效、团队等方面的管理流程模块建设,以及信息系统集成平台的搭建和固化,将赋能制度落实到可执行的流程体系中,保障赋能制度精准、完整实施,体现出制度建在流程上、流程建在系统上的落地执行逻辑,实现制度的高效、常态化赋能。

5.1.3 结果/目标:赋能动态升级

韩都衣舍依次经历了代购运营、品牌运营、生态运营三个战略发展阶段,其赋能模式也与组织转型需求同步迭代。从代购运营阶段的个体赋能到品牌运营阶段的系统赋能,再到生态运营阶段的生态赋能,伴随赋能模式动态升级,企业也完成了转型升级。

5.2 理论贡献

第一,本文基于动态视角,从导入、运营、发展三个维度对阿米巴模式的全过程进行扎根理论分析,得出阿米巴模式会经历“关键制度设计—关键流程和系统固化—关键定位转型升级”的互动演化过程,这与以往文献多从静态角度总结阿米巴模式的特征有很大不同。以往文献主要聚焦于降低成本^[5]、绩效评价^[6]、管理损益表^[7,9]、经营者角色及能力素质^[10]等方面,对阿米巴模式的动态维度缺少全面且系统的案例研究。本文认为,企业转型升级是一个过程,在这个过程中,先做什么、后做什么、再做什么非常重要,顺序不对或者缺失某个环节,会导致转型失败。因此,动态性研究得出的相关结论,对企业实践指导更具参考价值。

第二,现有文献鲜少从结构授权赋能视角探究阿米巴模式,这正是本文研究视角的独到之处。另外,现有文献多以量表为工具,实证分析结构授权赋能对员工工作行为激励^[23]、工作满意度^[24]及工作绩效^[25]的影响,针对管理模式赋能分析的研究还有待丰富,而本文的研究发现有效弥补了这一研究缺口。

5.3 实践启示

丹尼尔·平克(Daniel H. Pink)在《驱动力》一书中提出了激励升级路径,他指出激励3.0模式的核心不再是胡萝卜加大棒(传统激励模式),而是自主、专精和目的^[2]。第一,基于

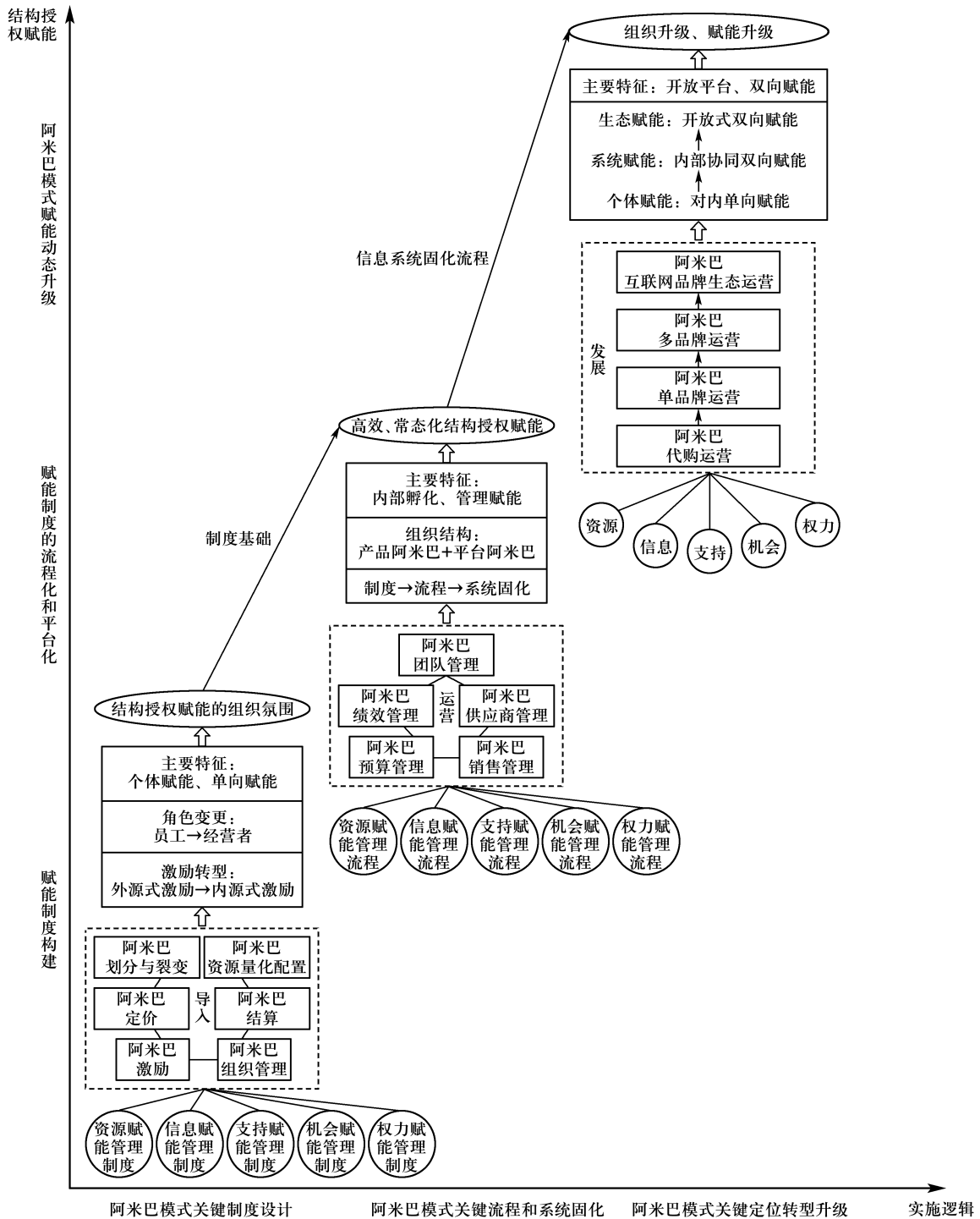


图 4 阿米巴模式结构授权赋能的逻辑模型

Fig. 4 The logic model of authorization empowerment of structure in the amoeba pattern

结构授权赋能视角的阿米巴模式的创新实践可以为企 业实现内源式激励转型提供参考。第二,在企业赋能模式变革的进程中,若要构建更具生命力的赋能模式,不仅要达成业务与管理目标,还要融入契合时代发展趋势的赋能逻辑,精准对接时代需求。本文以阿米巴模式为例,

从结构授权赋能视角分析并阐述了企业对阿米巴模式的设计思路与落地引导方式。经此路径,阿米巴模式更易成功落地,也更能为企业实现激励转型赋能。

5.4 研究局限与展望

一方面,本文聚焦阿米巴模式结构授权赋

能逻辑进行单案例研究,研究结论对其他企业的参考性和适用性可能存在一些不足。另一方面,韩都衣舍在新三板摘牌后,进入上市辅导期,但其于2021年主动申请终止IPO,电商环境的变化让韩都衣舍遇到了新问题:第一,企业没有线下门店,依赖线上模式,使用户难以获得线下体验;第二,虽然企业不断推出爆款服装,但是缺少记忆引爆点;第三,伴随我国服装市场及电子商务市场的快速发展,一些专注于线下销售的国内传统服装品牌和一些国际知名服装品牌纷纷建立中国电子商务销售渠道,互联网服装销售市场竞争更加激烈,这给韩都衣舍带来了巨大的竞争压力^①,导致其业绩有所下滑,相关研究也由此对韩都衣舍阿米巴模式的有效性产生怀疑。本文认为,任何一个先进的赋能模式都无法解决企业的所有问题,战略问题需要通过战略管理解决,如线下渠道资源布局与原有线上资源的战略配称等。为此,未来研究可以进一步扩大研究样本,采用多案例研究方法或组态研究方法进行补充分析。

参考文献:

- [1] 罗仲伟,李先军,宋翔,等.从“赋权”到“赋能”的企业组织结构演进——基于韩都衣舍案例的研究[J].中国工业经济,2017(9):174-192.
- [2] 平克.驱动力[M].北京:中国人民大学出版社,2012.
- [3] 刘湘丽.日本京瓷公司阿米巴管理的案例研究[J].经济管理,2014,36(2):47-54.
- [4] 李璟娜,上总康行,杜运潮.阿米巴经营模式与我国管理会计创新[J].财会月刊,2019(8):98-104.
- [5] 佟筱枫.阿米巴模式下企业成本管控方案设计与实施[J].财会通讯,2019(8):101-104.
- [6] 王秀萍,朱艳.基于阿米巴模式的绩效指标体系探讨[J].财会通讯,2014(28):12-14.
- [7] 上总康行,李璟娜,冯巧根.京瓷的大家族主义经营与管理会计——稻盛经营管理方式和单位时间核算制度[J].上海立信会计学院学报,2010,24(1):3-12.
- [8] 李浩澜,包政.中国企业如何应用阿米巴模式[J].企业管理,2015(7):16-18.
- [9] 黄贤环,吴秋生.阿米巴模式下的管理会计理念、方法与创新[J].云南财经大学学报,2018,34(8):104-112.
- [10] 柳井正.经营者养成笔记[M].北京:机械工业出版社,2018.
- [11] Takeda H, Boyns T. Management, accounting and philosophy [J]. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2014, 27(2): 317-356.
- [12] 冯巧根.管理会计工具的创新——“十字型”决策法的应用[J].会计研究,2020(3):110-127.
- [13] 稻盛和夫.阿米巴经营[M].北京:中国大百科全书出版社,2009.
- [14] 波特.什么是战略[J].商界(评论),2006(1):100-101.
- [15] 郑波.阿米巴经营之我见[J].企业管理,2014(4):29-31.
- [16] 许玲玲,马婉芳.阿米巴经营管理模式研究文献综述[J].商业会计,2018(8):44-47.
- [17] 刘方龙,吴能全.探索京瓷“阿米巴”经营之谜——基于企业内部虚拟产权的案例研究[J].中国工业经济,2014(2):135-147.
- [18] 茅钰璇.阿米巴模式与管理会计的思考——基于“京瓷”企业内部虚拟产权的探讨[J].时代金融,2016(32):135+140.
- [19] Kanter R M. Power failure in management circuit [J]. Harvard Business Review, 1979, 57(4): 65-75.
- [20] 苏慧文,于丽虹.企业结构赋能对团队创新行为的影响:一个有调节的中介模型[J].科技管理研究,2022,42(8):163-172.
- [21] Conger J A, Kanungo R N. The empowerment process: Integrating theory and practice [J]. Academy of Management Review, 1988, 13(3): 471-482.
- [22] Kanter R M. Men and women of the corporation [M]. 2nd ed. New York: Basic Books, 1993.
- [23] Laschinger H K, Finegan J, Shamian J, et al. Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model [J]. Journal of Nursing Administration, 2001, 31(5): 260-272.
- [24] Kelly C, Barattucci M, Shakil A M. Job satisfaction as a mediator between structural empowerment and intent-to-leave: A study of critical care nurses [J]. Intensive and Critical Care

^①资料来源:张钦(记者),牙韩翔(编辑),《6年的双十一冠军也暂停了上市辅导,淘女装IPO为何这么难?》,界面新闻(2020-04-29)。

- Nursing, 2022, 70(3): 103194.
- [25] Al-Hammouri M, Rababah J, Ta'an W. Structural empowerment, formal and informal power, and job performance quality: A moderated mediation analysis [J]. *Journal of Nursing Management*, 2021, 29(6): 1596-1602.
- [26] 三矢裕, 谷武幸, 加护野忠男, 稻盛和夫的实学: 阿米巴模式 [M]. 北京: 东方出版社, 2013: 10-201.
- [27] 雷巧玲. 授权赋能研究综述 [J]. *科技进步与对策*, 2006(8): 196-199.
- [28] 李志刚, 许晨鹤, 乐国林. 基于扎根理论方法的孵化型裂变创业探索性研究——以海尔集团孵化雷神公司为例 [J]. *管理学报*, 2016, 13(7): 972-979.
- [29] 苏郁锋, 吴能全, 周翔. 制度视角的创业过程模型——基于扎根理论的多案例研究 [J]. *南开管理评论*, 2017, 20(1): 181-192.
- [30] 周文辉, 杨苗, 王鹏程, 等. 赋能、价值共创与战略创业: 基于韩都与芬尼的纵向案例研究 [J]. *管理评论*, 2017, 29(7): 258-272.
- [31] 王节祥, 陈威如, 江诗松, 等. 平台生态系统中的参与者战略: 互补与依赖关系的解耦 [J]. *管理世界*, 2021, 37(2): 126-147+10.
- [32] 白景坤, 张贞贞, 薛刘洋. 互联网情境下基于平台的企业创新组织机制研究——以韩都衣舍为例 [J]. *中国软科学*, 2019(2): 181-192.
- [33] 朱良杰, 何佳讯, 黄海洋. 互联网平台形成的演化机制——基于韩都衣舍的案例研究 [J]. *管理案例研究与评论*, 2018, 11(2): 163-180.

The Authorization Empowerment Logic of Structure in the Amoeba Pattern: A Case Study Based on HSTYLE

SU Hui-wen, SU Rui

(School of Management, Ocean University of China, Qingdao 266100, China)

Abstract: The traditional exogenous incentives have failed in the context of the current knowledge-based employees, and the establishment of endogenous incentives is more suitable for the current characteristics of the times. Based on the perspective of structural empowerment, this paper conducts the grounded analysis of the amoeba pattern based on HSTYLE. It is found that: (1) in the introduction of the amoeba pattern, the structural empowerment system is designed based on the five empowerment dimensions of resource, information, support, opportunity and power to promote the transformation of individuals from the role of employees to the role of operators. (2) in the operation of the amoeba, relevant empowerment process modules are established, and the normalization of structural authorization empowerment is realized through the construction of information system and platform solidification. (3) at different stages of amoeba's development, enterprises have successively achieved the upgrading of individual empowerment, system empowerment and ecological empowerment, supporting the transformation and upgrading of enterprise's organizational positioning. The research reveals the key characteristics and the logical framework of the structural empowerment of the amoeba pattern, which has certain reference significance for the incentive transformation of traditional enterprises.

Keywords: amoeba pattern; authorization empowerment logic of structure; endogenous incentive; grounded theory; HSTYLE

[责任编辑 邱 丰]