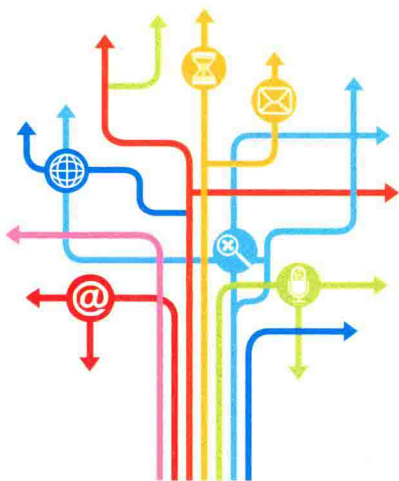


极简团队

10人以下小公司运营指南

唐文君◎著



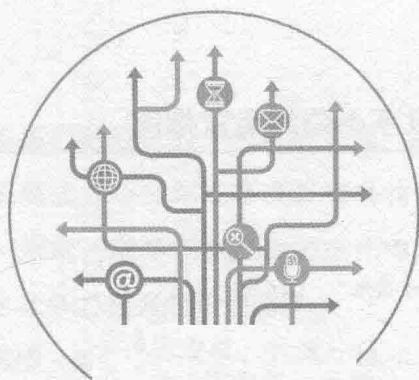
一帮靠谱的人在一起，把一切不可能变成可能

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 远 站到珠穆朗玛峰顶去思考 | 新 走别人没走过的路 |
| 异 在主要竞争者的软肋上补缺 | 势 将自己的独特优势发挥到极致 |
| 效 用一分钟做出一小时的效率 | 专 面面俱到不如专注一点 |
| 集 将所有资源集中到核心引爆点上 | 变 跟着市场变化调整战略 |

极简团队

10人以下小公司运营指南

唐文君◎著



 金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

极简团队：10人以下小公司运营指南 / 唐文君著.

—北京：金城出版社，2018.5

ISBN 978-7-5155-1675-2

I. ①极… II. ①唐… III. ①中小企业-企业管理

IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 080274 号

极简团队：10人以下小公司运营指南

作 者 唐文君
责任编辑 李轶武
文字编辑 李明辉
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 16
字 数 200 千字
版 次 2018 年 6 月第 1 版
印 次 2018 年 6 月第 1 次印刷
印 刷 三河市百盛印装有限公司
书 号 ISBN 978-7-5155-1675-2
定 价 48.00 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编：100102
发行部 (010)84254364
编辑部 (010)64391966
总编室 (010)64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 北京市安理律师事务所 18911105819

前

FOREWORD

言

小而美，不仅是产品设计的一种审美取向，也是当下很多公司采用的一种流行的组织模式。小公司战略决策更高效，适应市场更灵活，组织转型更便捷……因此，很多创业型公司正在由大变小、由繁变简，逐渐形成规模虽小但竞争力极强的极简团队。

极简团队的规模一般在 10 人以下，办公场所只有两三间，几名创业精英成员，大家一起讨论公司的大小事情，决策公司的项目进程，经常开展头脑风暴，时时争得面红耳赤，吃在一起，甚至住在一起。这是非常简单却又充满生命力的公司模式。

亚马逊 CEO 杰夫·贝索斯曾提出“两个披萨原则”，意思是如果两个披萨都喂不饱一个团队，说明这个团队太大了。贝索斯之所以把披萨的数量当成衡量团队大小的标准，是因为他深刻意识到人的大脑无法处理更多人的意见，人多的结果往往导致人云亦云，无法凸显个人的独特



想法。而较少人参加的团队协作往往能够取得更好的效果。两个披萨无非管够六七人。这样的小公司在大都市随处可见，而且已经成为一种流行趋势。

曼哈顿是纽约最繁华的商业中心，这里摩天大楼扎堆，聚集了大量非常有潜力的小公司。

一位叫麦克的年轻人在一次机缘巧合下从密歇根来到了曼哈顿，加入了他的大学同学吉米创办的程序开发公司。然而，当他走进公司的那一刻，他以为走错了地方，因为没有穿西装打领带的精英人士，也没有方方正正的工位格子间。工作室只有6个人，加上新来的麦克一共7人。大家围拢在桌边讨论着什么，旁边散放着各种零食、饮料。

一位热心的同事给麦克递过来一瓶饮料，说：“相信我，这里有你想不到的乐趣！”

麦克悄悄地问旁边的吉米：“你真的是这里的老板吗？这里有制度吗？”

吉米说：“是的，这是我的公司，不过他们不叫我老板，叫我老大。制度？开什么玩笑！这里绝对不会像大公司那样死板。”

大家围在一起，听着大卫·鲍伊的音乐，说说笑笑……原来是在召开项目研发的头脑风暴会议。

“没关系，你可以先尝试几天。”吉米对麦克说。

当然，一段时间后，麦克很快适应了这里的工作氛围，也喜欢上了小团队高效协作的行事方式。

不得不说，相比大公司经常出现的沟通不畅、推诿扯皮、人际关系复杂、人心涣散等现象，极简团队的确具有很多优势：成员之间可以更深入沟通，工作氛围融洽和谐；每人负责一个项目，权责利直接挂钩；大家更容易形成凝聚力，有很强的归属感；最为关键的是，决策更灵活，利出一孔，易达成共识，快速响应外界变化。

当然，不是任何一家极简公司都能在如此激烈的市场环境中存活下来。想要活着且活得好，首先必须想清楚三件事：第一，你要做什么；第二，你要怎么做；第三，你要做多久。

做什么，决定了公司的发展方向，涉及公司做什么产品、做什么项目等。不同的产品或项目决定了不同的市场定位，以及所需要整合的资源等。

怎么做，决定了公司的业务流程和综合系统模式，涉及公司如何组建团队、打造核心优势、寻找用户、聚焦用户等。只有搞清楚这些，才能集中力量开拓市场。

做多久，决定了创业者的长远眼光和发展规划，涉及个人影响力、团队凝聚力、如何分好钱、如何落实发展资金等。创业者切忌盲目和胸无大志，否则只会一败涂地，得不偿失。

因此，团队要小，经营也要更到位。只有小而精、简而美，极简团队才能变得强大而富有生命力。

初次创业，如何提升你的魅力

可以说，员工如何称呼你，决定了你在他们心目中的威望和他们对你的尊重程度。一个老板有魅力，他一定是感性的。如果员工称呼你如邻家哥哥，带着亲切、随意但又充满崇拜、景仰之感，你的公司将注定比那些一板一眼的公司更具活力。从现在开始，让自己成为一个有魅力的老板吧，带领你的团队迈向风雨兼程路。

- 讲义气可以让你的感染力提升 80% __ 003
- 运筹帷幄的导演思维 __ 006
- 利用高效杠杆整合必须整合的资源 __ 011
- 给员工试错的机会 __ 014
- 工作中冷血，生活里柔情 __ 017
- 给大家提供一个合理的工作方式 __ 020
- 发现每一个成员的独特之处 __ 023
- 不做“教授”做“教练” __ 028

从零起步，如何组建高效团队

组建一支高效团队是每个创业者的梦想，大家都渴望拥有阿里巴巴当初的“十八罗汉”，或者雷军的“土洋组合”。移动互联网时代，创业团队的规模正在简化，甚至一个团队只需要几个人就可以展开运营。就是这小小的几个人，却直接影响着公司的未来发展。因此，创业初期选对人、用好人至关重要。

- 用 3 个诸葛亮打败 9 个臭皮匠 __ 035
- 每个项目只需一个负责人 __ 039
- 要怀揣创业心的合伙人，不要领薪水的打工者 __ 044



- 别相信他的情怀，关键看能力 __ 048
- 寻找一颗成熟的心智 __ 050
- 有经验的员工一个顶仨 __ 054
- 有资源的人花再多钱也值得 __ 057
- 别错过全身都是点子的机灵鬼 __ 060
- 干一次“挖墙脚”的事儿 __ 065

“简单粗暴”，如何打造核心优势

初创团队难以存活，但是仍然有活下来并且活得很好的小团队。弱肉强食的时代，想要获得竞争优势，必须要有“独门绝技”。初创团队人力、物力、财力等都十分稀缺，只有“简单粗暴”地拿下你擅长的领域，静观其变，随机而动，才能变弱势为强势，逐步打造出自己的核心竞争优势。

- 远：站到珠穆朗玛峰顶去思考 __ 071
- 新：走别人没走过的路 __ 075
- 异：在主要竞争者的软肋上补缺 __ 079
- 势：将自己的独特优势发挥到极致 __ 083
- 效：用一分钟做出一小时的效率 __ 087
- 专：面面俱到不如专注一点 __ 091
- 集：将所有资源集中到核心引爆点上 __ 095
- 变：跟着市场变化调整战略 __ 097

聚焦痛点，如何快速拿下用户

极简团队最重要的工作就是快速拿下用户。有了用户，你的公司就有了希望。解决这个问题，必须要摸清用户的痛点在哪里。创业团队做到极简的宗旨，就是聚焦用户某一痛点，直击用户内心，快速占领市场。

- 产品的逻辑就是话语权 __ 105

用户的痛点就是我们的机会	109
找到那批领先用户为你指引市场	113
准确抓住 20%的重点用户	118
差异化产品总能快速占领市场	123
将核心卖点浓缩到“针尖”上	126
产品开发要快速迭代	129

5

CHAPTER

以小博大，如何落地股权融资

万事开头难，资金问题往往是创业团队面临的头等大事。寻找符合公司发展的合伙人，或者给投资人写一份漂亮的融资计划书，这些都需要给予对方一定的股权来换取资本。因此，以小博大是目的，关键在于股权融资如何有效落地。

股权基因帮你寻找最合适的合伙人	135
员工入股，聚心聚力更要聚资	144
股权众筹打开全新的融资渠道	149
天使投资，找到那个雪中送炭的人	152
将风险投资的风险控制在最小的范围内	157
供应链融资形成产业生态链	161
别忘了，写一份漂亮的融资计划书	164
科学设计股权比例，紧抓公司生命线	168

6

CHAPTER

利益共享，如何管好人分好钱

极简团队的核心资源是每一位成员，老板必须要照顾到每位成员的利益。好的老板一定懂得利益共享机制。换句话说，管好人分好钱，不让成员有异议还能激励他们发挥最大价值，这才是重点。风雨同舟，患难与共，笼络住每位成员的心，维系好团队的整体发展，应该是每一个老板必须营造出的文化氛围。

利益共享是最好的企业文化	177
--------------	-----

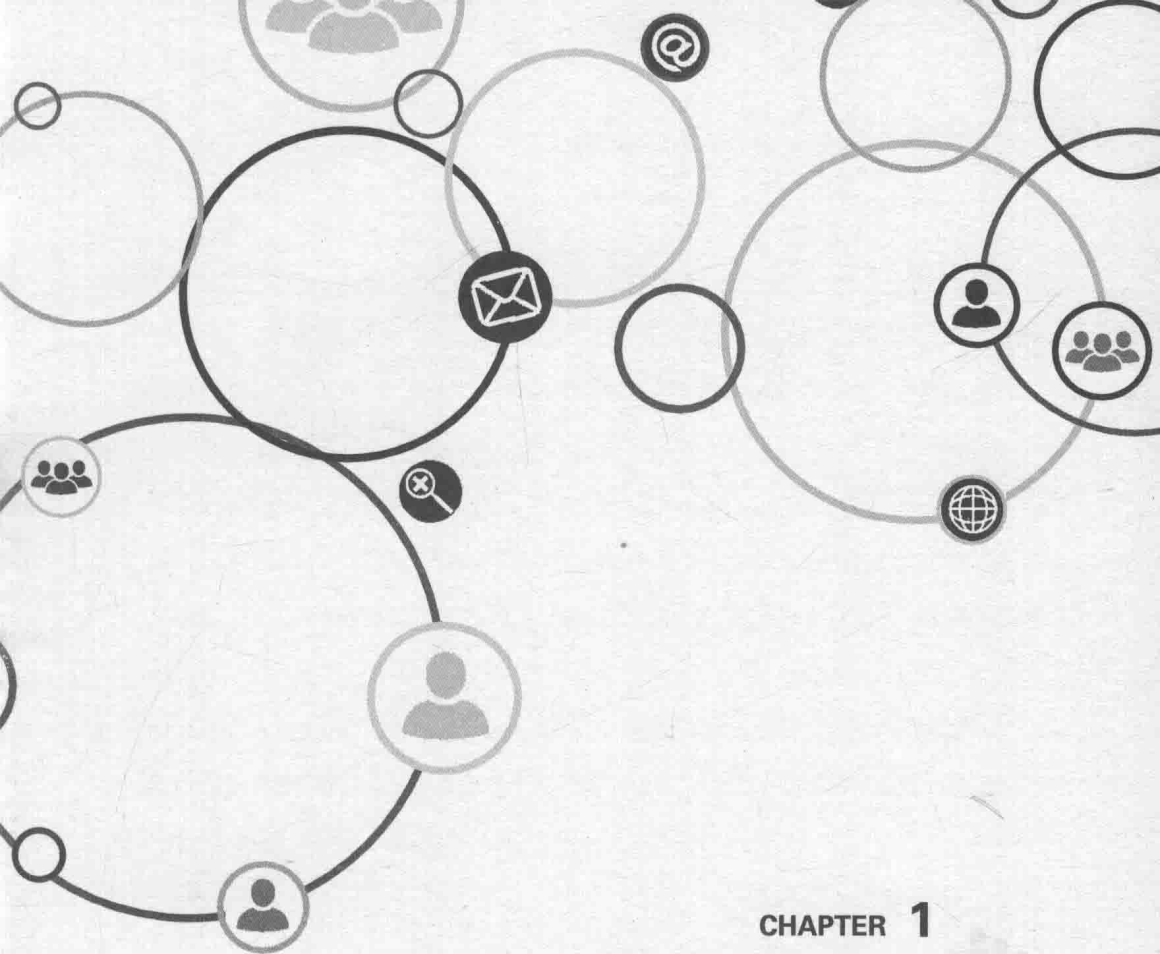


- 3人做5人的事，拿4人的工资 __ 180
- 要想马儿跑，先让马儿吃得饱 __ 185
- 基于价值贡献确定分享比例 __ 189
- 股票包和奖金包要合理分配 __ 193
- 反对年终奖，强调过程奖 __ 198
- 股权激励要坚持“四定原则” __ 201

不离不弃，如何汇集凝聚力

在广袤的非洲草原，如果你看到一只羚羊在奔跑，可能是狮子来了；如果你看到一头狮子在奔跑，可能是象群发怒了；如果你看到成百上千的羚羊群、狮群和象群在集体奔跑，那可能是蚂蚁军团来了。一只蚂蚁很渺小，但是一旦汇集起来形成军团，它们的战斗力是无穷且可怕的。这就是极简团队打造凝聚力的终极原因。

- 再小的团队也要有充满想象的愿景 __ 211
- 把归属感带给每一个员工 __ 216
- 给猴子一棵树，给老虎一座山 __ 220
- 用“信任”而非“KPI”驱动员工 __ 224
- 争论是为了共识，而不是对错 __ 227
- 凝聚力的形成只需要一杯咖啡的时间 __ 231
- 用欣赏的眼光寻找下属的闪光点 __ 235
- 公平公正是最强力的吸铁石 __ 238
- 记住：你离破产永远只有18个月 __ 242



CHAPTER 1

初次创业，如何提升你的魅力

可以说，员工如何称呼你，决定了你在他们心目中的威望和他们对你的尊重程度。一个老板有魅力，他一定是感性的。如果员工称呼你如邻家哥哥，带着亲切、随意但又充满崇拜、景仰之感，你的公司将注定比那些一板一眼的公司更具活力。从现在开始，让自己成为一个有魅力的老板吧，带领你的团队迈向风雨兼程路。



极简团队：10人以下小公司运营指南

讲义气可以让你的感染力提升 80%

有人说创业很难，不知道怎么带团队；有人说创业很简单，有一帮员工在身后追随。事实上，当一个创业者必须要有侠义之气，要做到对员工有情有义，尤其是小团队。

做一个创业者并不难，难的是做一个有成就的创业者。作为老板你理应成为公司的精神领袖和团队核心，但如果你依然无法褪去技术专家的书卷气，或者营销天才的表面功夫，你很可能无法 hold 住团队。而唯有有情有义的创业者才能抓住人心，让团队充满活力。



在团队创业初期，创业者可以塑造自己的侠义之气，让自己充满豪迈、侠义之气，来提升自己的感染力。

首先要有一个亲身经历的流传故事

有关创业者的故事，越传奇越好。因为越传奇，流传度就越广，也就越能让人们慕名。海尔创始人张瑞敏在非常困难时期，挽救了濒临倒闭的街道小厂，成为后来的海尔集团，这足够传奇。

史玉柱的故事也相当传奇。4000元借债起家，由一个热血创业青年，在短短5年之后位居福布斯“大陆富豪排行榜”第8位。随后又在顷刻之间财富灰飞烟灭，随着巨人大厦的“倒塌”而沦为负债两个亿的“全国最穷的人”。没想到，几年之后，史玉柱又卷土重来，还清债务，再次身价飙升至数十亿资产。史玉柱的故事可以说是情节丰富，简直超出小说家的想象。

相信，跟随史玉柱创业的团队人员在听到他的这种传奇故事之后，自然而然心生敬意，坚定了同史玉柱共进退的决心。这就是传奇故事的作用。

因此，对创业者来说，想要让人们追随你，必须使自己的人生经历显得富有传奇色彩。例如，一个人凭自己的本事拿下一个大客户，获得业内好评，在圈内掀起一股风尚，等等。这些都能让你获得感染力和追随力。

具备洞察人性的本领，让员工心甘情愿追随

管理大师彼得·德鲁克曾提出：“衡量一个创业者的唯一标准就是看他的追随者的数量。”

关于追随力的观点，德鲁克给我们一个提醒：你要有一大帮追随你

的员工。

稻盛和夫认为，为了获得追随力，首先就要赢得员工的认可和爱戴，而要做到这一点，创业者必须要拥有洞察人性的本领，懂得与员工沟通。但现实是，老板与员工在工作场合很难有推心置腹的沟通，自然没有沟通也就没有信任，更没有关键时刻的“卖命追随”。因此，稻盛和夫认为老板必须要与员工打成一片。稻盛和夫本人也是这么做的。他经常在下班后与员工一起去酒馆喝酒，用这种非正式的沟通来了解员工真实的内心感受。

古语云：“用人所长，则天下无不可用之人；用人所短，则天下无可用之人。”在洞察人的本性之外，要发现对象的优势，挖掘对象的优势为我所用。这还需要老板有长远的眼光和广阔的胸怀，如此才可以让更多员工追随自己，为公司尽职尽责。

有情有义

一直以来，一些富有英雄主义的香港电影很受人们的追捧。在电影中，人们看到了豪气干云的领头者，看到了他们身上的侠之大者的英雄气概，有情有义，可以为了朋友两肋插刀。正是这种巨大的人格魅力，使他们无论在哪里，都有一帮忠心的追随者。

说起创业者中十分讲义气的人要数刘强东。

刘强东生在农村，家境贫寒，不过，这并不影响刘强东的个人魅力。刘强东在创立京东商城的初期一直到现在京东的辉煌，一直都保持平易近人的性格，对员工有情有义，为很多来自农村的人提供稳定的工作环境、较高的工资。

刘强东对跟随京东多年的员工表示自己的情义，承诺都能买得起房。



刘强东曾公开这样表示：“我们现在整个公司70%以上的员工跟我一样是来自农村的，这些员工凡是在京东工作满5年以上的，绝大部分都能在老家的县城，当地的小城市买房子。”

此外，2017年6月，刘强东还在老员工授勋仪式上宣布，将为在京东工作5年以上的老员工，不仅提供医药费报销，而且若治病资金不足，京东也会全力支持。

刘强东始终认为，创业成功与否，都不能扔下陪自己一起打拼的兄弟、员工。真可谓“一日京东人，一世京东情”。

所以说，在创业的道路上，创业者必须要做一个有情有义的人，尤其在个人欲望面前，要保持克制，做到了待人有情有义，这样，追随力和感染力才能更强。

运筹帷幄的导演思维

多少人喊着：“世界那么大，我想去看看。”于是很多人离开了原岗，有的跳了槽，有的开始自己创业。

但当你从幸福的城堡里出来，走向你向往中的“美丽森林”时，你或许从来没有意识到森林法则的存在，但它确实在时时刻刻影响着你（见图1-1）：

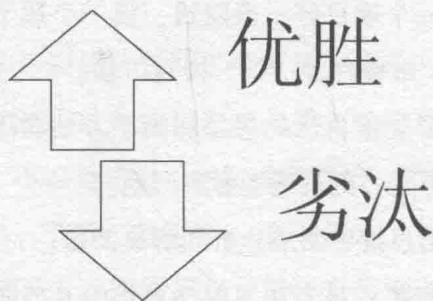


图 1-1 森林法则：优胜劣汰

这是万物生存的亘古不变的法则。

想要当一个好的创业者，领导一个团队走向强大，自身力量首先要强。在个人魅力和追随力方面，你必须具备运筹帷幄的本领，犹如一个导演一样。在片场，谁说了算？是导演！是谁在指挥机器方位和演员演戏？是导演！是谁喊停、喊开始？是导演！

没错，导演在片场就是万能的，他不但具备技术上的能力，更拥有运筹帷幄的本领，可以从全局看问题，充分调度现场所有工作人员，让工作有序、顺利进行。

全局思考才能决胜千里

创业者需要胸怀天下，运筹帷幄，决胜千里。

首先，就要从全局出发，就算是再小的项目，也需要充分观察周边环境，辨识各种经营因素，未雨绸缪。如此，遭遇难题时，才能临危不