

我认为世界在从大公司向小公司转移。我相信小就是美，小就是强。

——马云

极简公司

把公司做小、把用户做大的新型企业运营模式

杨挺伟◎著

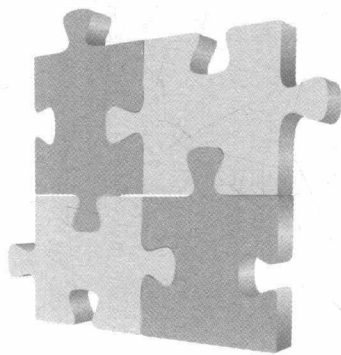


重人才轻资产 · 重效率轻规模 · 重需求轻生产 · 重用户轻销量
极简产生极效，当下最适合企业的生存策略

极简公司

把公司做小、把用户做大的新型企业运营模式

杨挺伟◎著



图书在版编目(CIP)数据

极简公司：把公司做小、把用户做大的新型企业运营模式 / 杨挺伟著.
—北京:金城出版社, 2018. 7
ISBN 978-7-5155-1708-7

I. ①极… II. ①杨… III. ①公司-企业经营管理-经营方式-研究
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 147095 号

极简公司：把公司做小、把用户做大的新型企业运营模式

作 者 杨挺伟
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 16.5
字 数 200 千字
版 次 2018 年 8 月第 1 版
印 次 2018 年 8 月第 1 次印刷
印 刷 三河市百盛印装有限公司
书 号 ISBN 978-7-5155-1708-7
定 价 58.00 元

出版发行 金城出版社 北京市朝阳区利泽东二路 3 号
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

很多人都以企业规模来衡量企业的整体实力，认为规模越大就越成功。殊不知，过大的规模导致了一系列诸如机构臃肿、多重领导、人才流失的“大企业病”。

通用汽车成立于 1908 年，是美国一家著名汽车制造公司，规模最庞大的时期，在全球 35 个国家和地区都拥有自己的汽车制造业务。而就是这样一家大型跨国公司，2009 年 6 月 1 日在纽约申请破产保护，这也是有史以来最大的一宗工业企业破产案。笔者认为，通用汽车的破产主要归于以下原因。

第一，管理层级过多，危机应变能力差。通用汽车的管理层级数量非常之多，仅全球副总裁就多达 50 余位。这样冗杂的管理层级不仅在企业内部滋生了官僚主义，还使得公司管理混乱，信息上传下达不通畅，导致公司面对市场危机时缺乏应有的应变能力。

第二，自恃实力超群，盲目扩张。通用汽车一味盲目扩张，不仅浪

费了大量的运营资金，还使得产品的市场竞争力下降，很多市场被竞争对手占据。以通用汽车并购萨博为例，通用汽车以 30 亿美元的价格并购萨博，而仅仅坚持了 19 年萨博就宣布破产，使得通用汽车血本无归。

第三，处于垄断地位，竞争意识薄弱。通用汽车在鼎盛时期同时拥有别克、凯迪拉克、雪佛兰、GMC、霍顿、悍马、欧宝、庞蒂亚克、萨博、土星和沃豪等十几个品牌，在全球范围内都有子公司，在行业中长期处于垄断地位，从而逐渐削弱了竞争意识，不思进取，错过了很多发展契机。

第四，战略失误，故步自封。通用汽车逐渐走向衰败的更重要原因是固守之前的优势，面对市场需求的不断变化，放不下曾经取得的成绩，未能及时转变经营方向，将大量市场份额拱手让给竞争对手。

移动互联网时代，再大的优势也抵不过趋势。把公司做小、把用户做大，是当下最适合企业的生存策略。极简公司，就是简化管理模式，减少组织层级，培养精干人才，精简工作流程，淡化资产规模，创新产品开发，降低经营成本，关注用户需求，提升用户体验，真正做到重效率轻规模，重人才轻资产，重需求轻生产，重用户轻销量，让极简产生极效，让企业轻装上阵，走得更远。

把公司做小，别做负重前行的“蜗牛”

企业规模代表了企业实力。传统认知企业的规模越大，证明实力越强。实际上，一些大型企业只是表面风光，内里却由于规模过大影响着企业的工作效率和发展潜力。把公司做小，能够有效地避免“大公司病”，保持极简公司所具有的灵活性和对外界的快速响应。

- 1.1 机构臃肿导致决策迟缓 ____ 002
- 1.2 管理过度导致灵活性降低 ____ 006
- 1.3 多头管理导致责任不明 ____ 010
- 1.4 滋生派系导致团队意识不强 ____ 013
- 1.5 晋升困难导致人才流失 ____ 017
- 1.6 商业模式单一导致创新维艰 ____ 020

管理极简：复杂的制度削弱团队力量

过于复杂的制度不但不能加强员工的管理，还会导致工作中的灵活性降低，员工的创新能力也受到很大程度的束缚，从而削弱了团队

的整体实力。极简公司让管理简单化，既杜绝了烦冗的管理模式，又能激发员工的创造性，开启了管理的极简时代。

- 2.1 抽屉式管理，一屈一责提高效率 __ 026
- 2.2 吃掉螃蟹很简单，用唐僧团队就够了 __ 031
- 2.3 把线握在手上，实行放风筝式管理 __ 035
- 2.4 激励到位，慢牛也能成快牛 __ 040
- 2.5 一分钟管理，让管理更高效 __ 044

组织极简：庞大的机构降低决策效率

大企业一般有着复杂的组织结构，从战斗在一线的员工到企业的最高领导，中间可能隔着几级甚至十几级组织层级。这样的组织形式非常不利于决策的快速响应。组织极简就是要精简团队的组织结构，缩小决策者与一线人员的距离，顺应市场需求，提高决策效率，让组织更加灵活有效。

- 3.1 阿米巴模式：量化授权，组织划分为小单元 __ 050
- 3.2 事业部模式：项目专项化，优化资源配置 __ 054
- 3.3 平台化模式：打破壁垒，整合资源 __ 058
- 3.4 扁平化模式：减少管理层次，加大管理幅度 __ 062
- 3.5 小单位模式：合并部门，缩小作战单位 __ 065

人员极简：冗余的员工只会增加运营成本

很多大企业存在的顽疾就是“闲人”太多，这些人并不能为企业创造利润，只是“混日子”而已。将企业人员进行极简化处理，清理不作为的员工，留下精干的员工，可以极大地降低运营成本，从而让企业高效运转。

- 4.1 3个人干5个人的活，拿4个人的工资 __ 070
- 4.2 定岗定编，避免人才浪费 __ 074
- 4.3 去除糟粕，淘汰“等、靠、要”员工 __ 079
- 4.4 一专多能，挖掘员工最大潜力 __ 083
- 4.5 提升服务自动化水平，减少冗余员工 __ 086

流程极简：琐碎的程序拖慢执行速度

为了确保工作不出现纰漏，企业往往会设置复杂的工作流程。从立项到最终执行，一项工作要经过众多部门确认、签字等，而恰恰就是在这样的长时间等待中，错失了最佳的响应时机。流程极简化，就是要化繁为简，提升运转速度。

- 5.1 简化流程是手段，提高效率是目的 __ 092
- 5.2 砍掉无效流程，减少成本浪费 __ 097
- 5.3 精简审批层级，降低时间损耗 __ 101
- 5.4 优化信息渠道，加固联系枢纽 __ 105
- 5.5 控制流程节点，加快项目进程 __ 108
- 5.6 量化实施标准，扫除执行障碍 __ 112

资产极简：繁杂的资产加大管理难度

企业的资产不是越多越好。很多企业都认为，做大做强的标准就是将企业涉及的产业门类增加，这样可以扩大经营种类，提高利润。但实际上，涉及的产业多一项，占用的流动资金就多一项，需要管理的就多一方面。过多的产业不但不会增强企业的综合实力，还会减少流动资金，加大管理难度。

- 6.1 资产做得“轻”，企业才能跑得“快” __ 118
- 6.2 投入主力产业，保持核心竞争力 __ 121
- 6.3 切除夕阳产业，增强企业活性 __ 125
- 6.4 整合同类资产，减少成本支出 __ 129
- 6.5 以小博大，用最少的资产获取最大的利润 __ 133

产品极简：多元的业务弱化企业优势

企业都希望通过增加产品种类，达到扩大市场的目的。但是，生产的产品种类越多，投入在每一款产品上的时间与精力就越少，做出的产品自然不被用户青睐，从而弱化了企业的竞争优势。产品极简化，即减少产品的投放种类，专注做一款产品，集中优势资源打造成最终爆款。

- 7.1 少即是多，越专注越成功 __ 138
- 7.2 明确产品定位，切忌眉毛胡子一把抓 __ 141
- 7.3 单点突破，打造拳头产品 __ 145
- 7.4 给产品设计做减法，给用户体验做加法 __ 150
- 7.5 大数据让产品精简更准确 __ 154

成本极简：巨额的支出加大企业负担

企业要学会怎么赚钱，也要学会怎么省钱。企业正常运营，必要的成本投入必不可少，如果不注意控制成本，很有可能出现入不敷出的情况。成本极简化，即该花的钱一定要花，不该花的钱一定不能花。减少成本支出，在另一层意义上说也是在给企业赚钱。

- 8.1 节省不是抠门儿，钱要花在刀刃上 __ 160
- 8.2 人力成本：控制支出，避免资金损耗 __ 165
- 8.3 管理成本：制度化、标准化、信息化 __ 170
- 8.4 财务成本：加强财务管理，避免财务浪费 __ 175
- 8.5 生产成本：高效生产，控制核心成本支出 __ 179
- 8.6 营销成本：精准营销，缩减传播成本 __ 184

营销极简：高频的活动扰乱用户视线

营销并非狂轰滥炸式的广告，过于密集的广告不仅不会提升用户的购买欲，还会引起用户反感。营销极简化，就是要降低营销频率，针对用户的痛点开展有针对性的营销活动，达到事半功倍的效果。

- 9.1 频率减下去，效果提上来 __ 190
- 9.2 明确企业定位，涉足一片不如站稳一点 __ 196
- 9.3 营销要有针对性，不做无谓营销 __ 200

- 9.4 找到对的营销平台才是关键 __ 204
- 9.5 口碑营销：最原始、最简单、最根本 __ 209
- 9.6 一个好的品牌故事抵过一万句营销口号 __ 213

考核极简：复杂的指标打击工作热情

很多企业陷入一个误区，认为考核指标设计得越复杂，考核就越全面，考核结果就越公正。实际上，过于复杂的考核体系不仅操作起来烦琐无比，还会让员工觉得自己不被信任，从而削弱了工作的积极性。考核极简，就是抓住本质做考核，只有考核到位，管理才会高效。

- 10.1 绩效考核：简单不随意 __ 218
- 10.2 先定一个小目标，既要跳起来更要够得到 __ 223
- 10.3 制度化、标准化、原则化 __ 227
- 10.4 考核工具不用多，合适的就是最好的 __ 233
- 10.5 量化指标=看得懂+易执行+好考核 __ 238
- 10.6 绩效考核，并非一个模式走天下 __ 242
- 10.7 建立直接有效的考核反馈渠道 __ 247



把公司做小，别做负重前行的“蜗牛”



企业规模代表了企业实力。传统认知企业的规模越大，证明实力越强。实际上，一些大型企业只是表面风光，内里却由于规模过大影响着企业的工作效率和发展潜力。把公司做小，能够有效地避免“大公司病”，保持极简公司所具有的灵活性和对外界的快速响应。



1.1 机构臃肿导致决策迟缓



在实际的经营管理过程中，很多部门并不是必须存在的，这些不必要的部门的设置，只会导致企业在管理过程中难度加大。过多部门机构的设置，导致工作中的信息沟通不畅，工作信息在进行上传下达的过程中需要经过多个层级，浪费不必要的时间。这不仅降低了企业的工作效率，导致决策迟缓，还会导致信息在层层传递的过程中出现失真的情况。这些无疑都是大企业所存在的现实问题。

1.1.1 分工不明确，管理难度大

企业的分工明确，对于一个企业是否能够高效地进行工作具有非常重要的作用。在一个企业中，每个员工都应该明确自己所在岗位的职责，从而高效地完成工作任务。只有每个岗位上的员工能将自己的工作任务准确、高效地完成，企业的工作才能够有序进行，从而增加企业的效益。但是，规模过大的企业往往由于部门机构扩张而导致分工不明确，而分工的不明确给企业带来了以下几个问题（见图 1-1）。

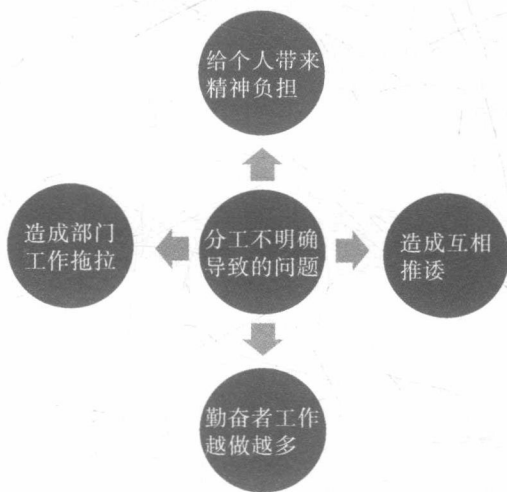


图 1-1 分工不明确导致的问题

某家大型电子商务企业，由于规模过大，企业内部存在分工不明确的问题。一项工作的分配，分配到了部门以后，部门领导会认为部门中的人员很多，不用将工作划分得太细，肯定会有人做。结果，没有一个

人去完成，每个人都认为别人会做。此外，当工作出现问题的时候，由于整个部门的人都参与了工作，而无法追究真正的责任人，从而使管理难度变得非常大。事实证明，企业在具体工作中并不是“人多好办事”，而会因人员过多降低工作效率，增加管理难度。

1.1.2 人员超限度，内部难沟通

当一个企业的规模过大时，管理层次和管理幅度超出了一定限度，内部沟通协调等管理成本也会递增。一个规模过大的企业，不论是在机构的设置还是在人员的配置方面，都非常复杂。

人员过多难沟通的原因，主要有两个方面：

其一，对于一件工作，需要通知多个部门，不仅让工作流程变得复杂，还增加了企业的运营成本。

其二，当需要企业内部的各个部门对具体的工作提出意见或相互沟通时，往往由于部门过多导致沟通不畅。各部门内部意见达到一致需要一定的时间，而部门之间统一意见则又需要更多的时间，无疑加大了沟通难度。

某家著名的物流企业，具有庞大的规模。这家企业内部设置了多个部门，每个部门下属的员工都非常多，导致这家物流企业在进行信息沟通时产生了非常大的难度。比如，因工作需要，企业需要增加车辆，而增加车辆，需要经过多个部门签字同意，而由于过多的人员配置，导致这家物流企业出现了沟通上的困难，降低了工作效率。

1.1.3 中间环节多，信息难传达

机构臃肿的企业往往有一个重要的特征，就是管理层级非常多。由于

企业的规模过大，人员过多，业务涉及面广，企业往往会设置多个管理层，意图实现对企业工作与决策的层层把关，避免出现决策失误，给企业带来巨大经济损失。但是，过多的中间环节看似能够为企业的决策提供一定的把控作用，却也阻碍了信息的传达，影响了企业的决策效率。

企业所做出的任何决定都应该以市场需求为前提，而最了解市场需求的往往是一线的工作人员，但一线的工作人员往往不具有决策权。

因此，当一线的工作人员发现了问题，通常需要上报，等待上级决策。在规模过大的企业中，从一线工作人员到决策者，这中间往往还存在多层管理人员，一线工作人员所反映的问题需要在这多层管理人员之间层层审批，等到问题反映到决策者那里，再由决策者做出反馈时，已经错过了解决问题的最好时机（见图 1-2）。

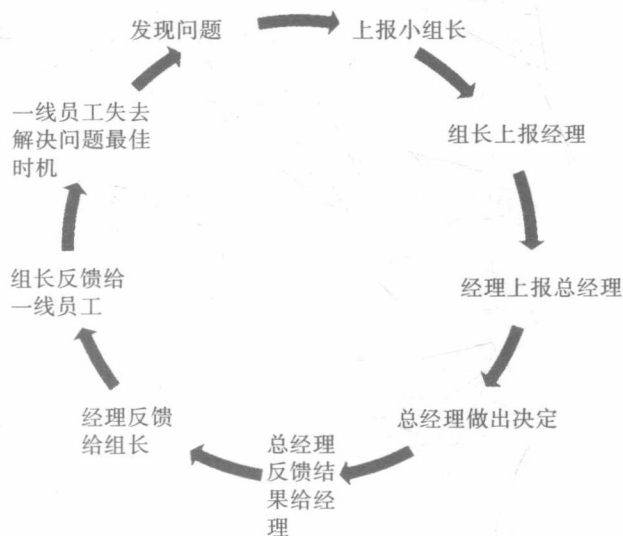


图 1-2 机构臃肿的企业的工作流程

C企业是一家大型的服装企业，同样存在着由于中间环节过多而导致的信息难传达的问题。位于一线的销售人员在实际的销售工作中，发现很多顾客都在寻找一种新款式的衣服，这种款式的衣服在市场上还很少见。为了抓住这一市场机遇，这名员工将问题上报给了主管。从主管到老板，中间还隔着三层管理人员，按照企业的工作流程，只能逐级上报。等到这家服装企业的老板决定生产这类服装时，市场上已经有了很多类似的服装款式。由于信息传达问题，这家企业失去了先机。

1.2 管理过度导致灵活性降低



在一些规模过大的企业中，往往存在着管理过度的现象。企业为了保证管理的万无一失，在实际工作中制定了大量的规章制度，以实现对员工的有效控制。

适度的管理能够帮助企业运行得更加有序，保证企业在工作决策中不出现失误。但是，过度的管理不但不能对企业的运行起到积极的效果，反而会让企业中各部门以及员工由于管理过度而降低应对问题的灵活性。市场的需求时刻在变，如果企业失去了应对问题的灵活性，就失去了先机，从而使前进的脚步受到阻碍。

1.2.1 制度设置形式大于内容

大规模企业管理过度的表现之一，就是设置的制度形式大于内容。