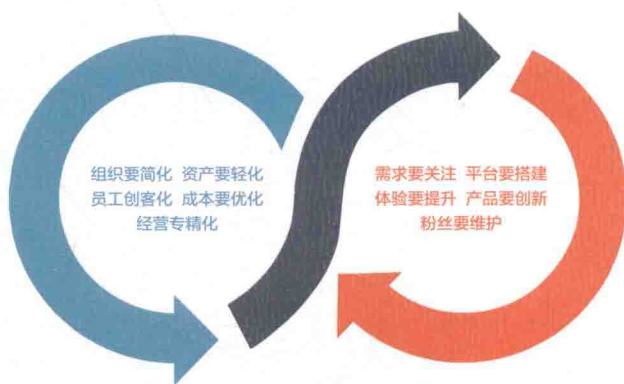


移动互联网时代，再大的优势也抵不过趋势
由“全”到“专”，当下最适合企业的生存策略

把公司做小 把用户做大

移动互联网时代的新型企业运营模式

任鑫苗◎著

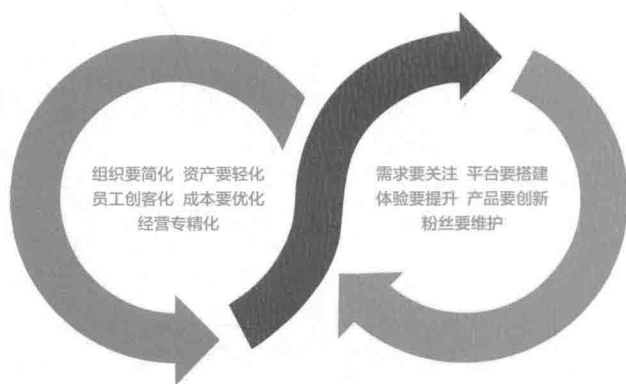


金城出版社
GOLD WALL PRESS

把公司做小 把用户做大

移动互联网时代的新型企业运营模式

任鑫苗◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

把公司做小 把用户做大：移动互联网时代的新型
企业运营模式 / 任鑫苗著. —北京：金城出版社，
2017.2
ISBN 978-7-5155-1451-2

I. ①把… II. ①任… III. ①企业经营管理 IV.
①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第295001号

把公司做小 把用户做大：移动互联网时代的新型企业运营模式

作 者	任鑫苗
责任编辑	李轶武
开 本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张	17
字 数	200 千字
版 次	2017 年 2 月第 1 版 2017 年 2 月第 1 次印刷
印 刷	三河市百盛印装有限公司
书 号	ISBN 978-7-5155-1451-2
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 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	陈鹰律师事务所 (010)64970501

推荐序

构筑企业新型运营模式

浙江工业大学教授、博士生导师、精益管理专家 鲁建厦

一个多月前，我接到了作者的电话，电话那头我首先听到的是一声长长的舒气声，然后他告诉我终于写完了，要求我帮他写个序。我既为作者的坚持完稿而喝彩，也为他对我的信任、期待而惶恐。

我与鑫苗相识多年，交往甚密，我们也经常做一些深入的思想交流。他工作专注、思维深邃；诚挚待人、愿意分享，经常在朋友圈里发一些独特的管理见解和辅导项目精彩掠影；他在浙江省管理咨询与培训行业里成绩卓著，辅导项目成效明显，也深得企业家的推崇。

而今，他要我对他的新作写序，我更是一丝也马虎不得的。我认真真地看了三篇，深深感受到这本书应该是任老师多年的企业管理研究、实践咨询与培训的总结提炼，并且是饱读管理著作，结合互联网思维，精心梳理归纳的心得体会。其中的案例中心思想明确，结合

时下最流行元素，当然也有取自作者用心辅导过的企业案例，阐述得非常透彻，的确是一本在移动互联网时代下构筑企业新型运营模式的好书。

做大做强是每个企业的天然诉求，但作者却抛出一个促使企业稳健发展的新逻辑：把企业做小，把用户做大！这是一个吸引眼球、值得深思熟虑的新命题。中国涌现出了以华为、海尔、联想等为代表的企业，细细剖析这些企业的经营管理，不难看出他们在发展方向、组织结构、市场定位、成本管控和精益管理等方面与那些时而闪耀、时而灰飞烟灭的企业确有着“天渊之别”。

把企业做小，做轻，可以聚焦能量，在自身擅长的领域实现长远发展和突破；而把用户做大，则是强调以客户和市场为导向，可以让企业摆脱成本经营的困境，可以更大地获取产品竞争力、企业竞争力和企业的竞争潜力。全书分上下两篇，共十个章节。要终成正果，相信作者在挑选用什么样的词汇概括每一个章节的内容时，一定是受了“推敲”之苦的，不然难以达到字字珠玑，有力透纸背的魅力。透过本书可以感受作者扎实的功底。

细细品读《把企业做小 把用户做大》，你会发现十个章节结构缜密，有让人一气呵读之感；你会发现书中的组织结构从多到少，犹如竞争利器，能把优势化为胜机；资产规模从大到小，犹如博弈法则，能用智慧铸就成功；创新设计、让客户参与开发，阐述了如何将平凡做到极致的秘诀。书中既有赢而不同，用互联网思维传播品牌的魅力故事，也有生而不凡，让员工释放潜能的激励技巧，更有根除企业病痛强身健体的精益之道……

在互联网时代，提升效率、精益管理、创新发展，是企业永恒不变的主题。善学者智，善学者强，善学者胜！真心希望每一位翻开本书的人能领略到崭新的企业运营思路；真心希望每家企业都能茁壮成长，企强国强，这样我们的国家和民族才能屹立在世界之巅。

前言

吉米·约翰是一家美味三明治连锁店。1994年，由于管理层对于公司的发展自信过头，开始不设门槛地将特许经营权卖给任何一个人，在随后几年受到了惩罚。2000年，特许经营店倒闭了15家，还有大约100家出现了亏损。经过调查，管理层发现了问题所在：不顾市场条件，也不管服务是否能跟上，一意孤行地扩大公司规模。

问题找到后，管理层马上暂停了特许经营，开始考察公司运转体系，评价门店的位置和经销商的情况，淘汰业绩不佳的门店。紧接着改进了培训和门店选址，还组成了一个富有经验的团队来改善产品的制作。

当然，这样的改革进程是十分缓慢的，而且也影响了公司规模的增长，但却由此使得公司的经营状况越来越好，客户越来越多，最终在竞争高度激烈的三明治市场成功突围，占据了市场。

由此可见，把公司做大，一味地扩大公司规模，并不能保证公司长久稳定的经营，但是专心地做公司的核心业务和为客户提供最棒的服务，却能把客户做大，让公司长久地保持较好的盈利水平，服务型企业是这

■ 把公司做小 把用户做大

样，制造型企业也是如此，这是一个不二法则。

贪大求全是一些公司最普遍的现象，其原因就在于决策者总在寻找各种可能，什么赚钱做什么。殊不知，随着市场竞争加剧，缺乏长期战略规划与核心竞争力的培养，公司就会走下坡路，这是目前很多企业面临的相同困境。因此，公司要想发展得更好、更稳，需要践行一个原则：把公司做小，把客户做大。

如何把公司做小呢？我们倡导要简化组织结构、淡化资产规模、降低经营成本。

简化组织结构。互联网时代，要想快速捕捉机会、响应市场，公司组织就必须简化组织结构，把决策权交给第一线的人，打响班长战争，这样才能使得每个员工都成为价值真正创造者。

淡化资产规模。想要公司经营得好，公司的管理者就需要克服自身的“资产情结”，采用轻资产、重人才的方式来经营，及时处理掉不符合公司发展方向的资产，逐步提升资产的利用率。

降低经营成本。管理者必须掌握先进的管理技术，通过建立全员、全方位、全过程的成本管理体系，重效率、轻规模，才能持续降低成本，改善员工工作效率，促使利润最大化。

把用户做大，我们认为要从关注用户需求、提升用户体验、创新产品开发等方面来考虑。

关注用户需求。要始终把客户放在首位，抓住刚需用户、寻找用户痛点，这才能吸引用户高频使用。如果不关注用户需求，不能帮助用户解决非问题，产品或服务就是无效的产品和服务。

提升用户体验。体验经济时代，卖什么都不如卖体验。一个好的产

品必须是符合增加用户体验和降低用户使用成本这两条原则。体验做得好才能让用户无法拒绝，才能做大用户群体。

创新产品开发。创新意味着利润，意味着公司的长久生命力。研发是产品的源头，技术是创新的保证，用户是创新的根源。只有做好产品创新开发，公司才能拥有长久生命力。

因此，要想把公司做好，就需要先把大公司做小，激发公司经营活力，提高盈利能力，还需要对市场需求和用户体验做出快速反应，把用户做大。只有这样，企业才能获得长久的发展，这也是公司的价值所在。

目 录

上篇 把公司做小，奠定长远竞争力

第一章 组织结构从多到少：“让前方听见炮火的人指挥战争” 003

缩小作战单元，“一线”才是指挥所	005
组织设计：从“金字塔”走向“扁平化”	009
公司总部变身资源配置和支援的平台	012
简化组织管理，让公司“轻装”前行	015
权力下放，激发公司员工个体创造力	020
授权原则：信任和监督“齐头并进”	023

第二章 资产规模从大到小：“轻资产”结出大利润 027

互联网化是“轻资产经营”的引擎	029
在最擅长的领域做最专注的发展	033

■ 把公司做小 把用户做大

一手缩减规模，一手标准化管理	037
用最少的资产撬动最大的利润	040
轻资产经营模式：保持公司业绩弹性，加快品牌扩张	043
优化整合：公司越“瘦”，“飞”得越快	048
以净资产收益率为中心，制定价值最大化的战略指导思想	051

第三章 员工工作从被动到主动：公司内部员工创客化 .. 055

人员增加 $\neq$ 效益增加	057
培养更多的 CEO，而不是更多的员工	061
别让团队“瞎忙”，定好目标精确到个人	064
“合伙制”：团队自我设计、自我激励、自我驱动	068
不做太多决策，只做重大决策	072
众创模式，让每个员工都成为动态合伙人	076
员工薪酬来源转变是最核心的改革	079
内部“断奶”：员工薪酬从创造的用户价值中得到	084

第四章 公司成本从高到低：微利时代下的精益之道 ... 089

降低成本从根除浪费源开始，节约的都是利润	091
用工成本：强化员工整体素质，多创造即节约	094
采购成本：狠抓采购管理，从源头上把好成本关	098
生产成本：严控生产现场，将利润截留在生产线上	102
销售成本：利用互联网平台最大化地进行“削减”	106
财务成本：内部组织优化，强化财务责任指标控制	109

第五章 经营模式从“广”到“专”：100% 聚焦核心业务 113

“二八定律”与公司经营	115
公司经营切忌“遍地撒网”	118
“瘦身”是每个大公司的必修课	121
“专与精”，公司保持较快增长的魔力元素	127
把核心业务做到极致	130
经营最忌好高骛远，专一才能成就品牌	135

下篇 把用户做大，增强用户参与感

第六章 关注用户需求：不要在价格上竞争，而要在价值上竞争 141

你对用户好，用户对你有回报	143
以用户为中心进行商业模式创新	146
按用户所需“度身定做”	149
读懂用户心理，挖掘用户需求盲点	153
做好“人性”文章，满足用户多元化需求	156
给用户打的标签越多，用户的面孔会越来越清晰	159
通过用户需求二维模型，让用户竞相购买和传播产品	162

第七章 搭建社区平台：互联网时代的新玩法 167

社区营销，连接品牌与用户之间的 WIFI	169
----------------------------	-----

■ 把公司做小 把用户做大

从厂商一体化到用户一体化.....	172
用免费产品引流，用“增值服务”盈利.....	176
“在线用户社区”，打造用户新体验	179
社区“链传播”模式，黏住用户的有效途径	182
社区平台服务让消费者变销售者	184

第八章 提升用户体验：卖什么都是卖体验 187

卖什么都不如卖体验.....	189
“一面四点”，确保用户的真实体验	193
给每个产品讲一个好听的故事	197
不卖产品，要卖情怀.....	202
逐步推进，把握时机邀请体验	204

第九章 创新产品开发：加速公司从机会到利润的进程 .. 209

将产品的核心功能做到极致.....	211
让用户参与产品开发.....	214
产品设计既做加法也做减法.....	218
让产品说话，不要替产品说话	220
产品设计要戳中用户“痛点”.....	223
跨界开发，为产品寻找更多卖点.....	226
小步快跑，产品开发要快速迭代.....	229

第十章 玩转粉丝经济：参与感强了，用户黏性就高了 . 235

用户就是朋友，信任创造收益	237
口碑就是做消费者的“百科全书”	240
用户在哪儿，服务就做到哪儿	243
好的活动策划是永远的金字招牌	246
风暴效应，利用粉丝的参与形成螺旋扩散	249
引导粉丝社群，培养品牌的“死忠粉丝”	252



把公司做小，奠定长远竞争力

把公司做小、做轻，可以聚焦能量，在自身擅长的领域实现长远发展和突破，摆脱成本经营和价格竞争的困境，建立以能力为基础的长远竞争力。

第一章

组织结构从多到少：“让前方听见炮火的人指挥战争”

在互联网时代，要想快速捕捉机会、响应市场，公司就必须精简组织结构，使每个人都成为价值的创造者。