

马化腾

孙振耀

江南春

联袂推荐，
高度赞誉！

高建华◎著

赢在 顶层设计

决胜未来的中国企业
转型、升级与再造之路



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



赢在顶层设计

决胜未来的中国企业
转型、升级与再造之路

高建华◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

赢在顶层设计：决胜未来的中国企业转型、升级与再造之路 / 高建华著.
—北京：北京大学出版社，2013.9
ISBN 978-7-301-22719-0

I . ①赢… II . ①高… III . ①企业管理—研究—中国 IV . ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第143261号

书 名：赢在顶层设计：决胜未来的中国企业转型、升级与再造之路

著作责任者：高建华 著

策划编辑：李 挺

责任编辑：樊晓哲 江 泉

标准书号：ISBN 978-7-301-22719-0/F·3653

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路205号 100871

网 址：<http://www.pup.cn> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电子信箱：sdghbooks@163.com

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82345436 出版部 62754962

印 刷 者：北京同文印刷有限责任公司

经 销 者：新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 15.25印张 197千字

2013年9月第1版 2013年9月第1次印刷

定 价：49.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

谨以此书献给那些为实现中国梦而奋斗不息的企业家和经理人!

基业长青需要顶层设计

我与建华在中国惠普公司共事多年，他的那本畅销书《笑着离开惠普》清晰阐述了企业文化对企业竞争力的影响，企业管理体系对企业健康成长的重要性，得到了国内企业界的一致好评，成为很多企业人力资源管理方面的教科书。后续几部著作的推出以及多年管理咨询顾问的经历，使他积累了更加深厚的理论功底和实战经验，对影响企业经营管理的因素有了更深刻的理解及认知。这次《赢在顶层设计》的出版，再一次彰显了他在经营管理方面的真知灼见，以及对中国企业变革升级的远见卓识。

我创立“致行教育科技”的目的是希望为企业及职业人士提升绩效。在与众多企业家接触的过程中，我深刻感受到中国企业所面临的挑战非同一般。改革开放后，中国企业曾以惊人的速度成长扩张，这种粗放式发展的成功，促成了多数企业家相信“捉住机会先做大再做强，先求量再求质”“重视产出忽视效率，重视增量忽视优化存量”“摸着石头过河”“强人领导”等经营管理理念。

但是随着国家经济增长速度的放缓，人口红利逐渐消失，人力成本不断上升，市场逐渐饱和，竞争不断加剧，那种追求机会、速度、规模，但忽视核心竞争力、质量及效率的经营管理模式已经逐渐受到

挑战，甚至到了不得不终结的时候。中国企业的经营模式及管理理念必须升级换代，这就要求中国企业的领导者在管理能力方面要从创业能力、运作能力往组织能力建设的方向提升。

尽管企业成功的模式不断推陈出新，但万变不离其宗，总是围绕着核心竞争力、领导能力、企业文化、组织结构、管理体系、人才素质几个大元素，而中国企业面临的这场管理变革也必须从这几个大元素着手。过去中国企业提升领导管理的方式，更多强调个人的发展，而从个人管理能力转变成组织管理能力又将是一项系统工程，需要考虑到每一个关键要素以及相互之间的逻辑关系。一方面，要继续关注“个人”的要素，这里包括企业家思维的转变及管理者领导力的提升；另一方面，更要加强对“系统”要素的建设和优化，包括文化、策略、组织、管理体系和长期的人才培养。

基业长青是每个企业追求的最高境界，持续的变革与升级以适应环境的变化是保持基业长青的核心要素。建华撰写的这本《赢在顶层设计》，系统性地解析了企业变革升级的方法论，通过企业家转型、策略转型、管理体系转型和文化转型等一系列模块，剖析了企业在变革与升级中面临的困惑，对企业如何应对当今经营环境的挑战，提出了清晰有效的模式并给出了解决问题的对策，对当前中国企业的升级换代无疑有很强的借鉴意义。

原中国惠普公司总裁，致行教育科技董事长

孙振耀

从后往前看，掌握制高点

2013年春节前夕，我跟运营总监讨论工作，探讨公司下一步的发展问题。其实，沃森的方向和目标都是明确的，问题就是该如何落地。我知道，我们肯定不能像创业时那样零打碎敲，或只是凭感觉、靠想象和热情，沃森未来的经营和管理都应该要上台阶，要有前瞻性，最好是能从根本上解决问题，比如能有一个科学的“顶层设计”，这个顶层设计能帮我们很多关键环节想明白、弄透彻，也就是我们对沃森未来的发展做一次科学、系统的梳理和规划。

运营总监跟我说，要解决好这个问题，只有请一个人——高建华老师。他的那套战略规划方法论就是顶层设计，一定能帮沃森系统地规划未来的发展蓝图，并且是基于战略目标的“从后往前看”，根据目标去配置资源，真正能做到缺什么补什么。因为之前我看过高老师的书，所以我就欣然接受了这个建议。

与高建华老师的第一次见面虽然只有3个小时，却让我感受到了他与众不同的思维模式，谦卑诚恳的工作态度，以及帮助中国企业成为世界级企业的那种使命感。5个月后的今天，高老师帮沃森做的顶层设计已经结束，过程和结果我们很满意，对高老师的这套顶层设计方法论，总结起来有三点感受：

一是科学性、系统性强。高老师的顶层设计方法源于惠普，又高于惠普。源于惠普确保了这套方法论的科学性和系统性，是一套非常成熟的体系。而能高于惠普，是因为高老师多年来将跨国公司提炼出来的科学方法论与中国国情，以及中国企业的实际情况相结合，并在十多年的企业管理咨询实践中不断升华与优化，确实是中西合璧的一套战略规划体系。

二是“能上天、能入地”。因为是顶层设计，所以这套方法能站在企业的最高层面和未来5年的时间跨度去考虑问题，有高度、有广度和深度。同时，又能深入到企业最具体的操作层面发现问题，解决问题，很实用。高老师既能从管理科学上升到管理哲学，把很多制度背后的逻辑讲透彻，让大家发自内心地认同；又能把管理哲学变成具体的制度规范，把理念变成了一个个的工具和流程，固化为沃森以后的“规定动作”，统一了大家的思想和认识，使困扰沃森的战略落地问题得以完美解决。

三是可操作性强。在顶层设计的第三阶段，高老师手把手地教沃森的团队人员，如何把顶层设计的战略目标、战略任务分解为具体的一个个动作，确保每周都可以检查计划的进展。在这个过程中，让大家学会像编剧一样去思考问题，有动作、有人物、有时间，做到在脑海里有画面感，能够看到未来和结果。我以前曾经接触过很多知名的培训师和咨询师，从来没有见过像高老师这样，把咨询和培训结合得如此之好的做法，通过这些方法，真正做到了“授之以渔”，在不经意之间改变了管理团队的思想，让沃森团队的管理水平有了质的飞跃。

希望高老师的这本《赢在顶层设计》和他的那些顶层设计方法论，能让更多的中国企业受益，从而批量制造具有国际竞争力的优秀企业，为中国企业在世界市场上的集体突围奠定坚实的基础。

云南沃森生物技术股份有限公司董事长
李云春

自序

最近一段时间，大家开始谈论“顶层设计”这个话题，这是我期盼已久的时刻，我等了很多年，总算等到了这一天。我坚信这将是中国企业转型与升级的突破口，因为有了“顶层设计”，才能让中国企业少走弯路，少缴学费，逐渐从微利经营转向厚利经营，从后知后觉到先知先觉，才会涌现一大批具有国际竞争力的中国企业，实现质的飞跃。

“顶层设计”这个概念并不是什么新鲜事物，只是过去大家忙于低头拉车，而忘了抬头看路，更不愿意花时间做基础性的工作，什么“大鱼吃小鱼”，什么“快鱼吃慢鱼”，大家把关注点都放在了规模指标和速度指标上，而忽视了质量指标，结果必然是欲速则不达，付出沉重的代价。“顶层设计”这个源于工程学的概念，早在30多年前已经被跨国公司普遍采纳，作为经营管理的指导方针，通过“顶层设计”这样一个系统性思考的方法论，可以有效地解决错综复杂的市场问题和企业内部的经营管理难题，为企业的健康发展奠定坚实的基础。

简单说来，“顶层设计”就是用科学的方法论对企业未来五年的发展做出系统性的规划，即按照“以终为始”的原则，基于对目标市场的理解，对用户需求的把握，对竞争格局的认知，通过系统的分析把经营管理目标设定好，把用户心目中理想的完整产品描述清楚，把实现目标的关键要素和主要挑战罗列出来，把潜在的问题和风险预见到来，从而根据目标去配置资源，缺什么，补什么，倒排时间表，形成一个

通俗易懂的“剧本”，然后让各个职能的管理者按照“剧本”上的分工扮演好自己的角色。

那么企业“顶层设计”的最终目的是什么？我想只有一个，那就是成为目标客户心目中值得尊重、值得信赖的品牌，成为真正的智慧型企业。要做到这一点，仅仅让用户满意已经远远不够了，必须想办法让用户愉悦，让用户感受到人文关怀，要超出客户的期望值。

当然，仅仅意识到“顶层设计”的重要性还不行，必须让更多的中国企业掌握进行“顶层设计”的方法论，顺利实现企业的转型与升级。转型就是变革一切，重新寻找企业活下去的理由和价值。当然，转型意味着中国企业不得不经历一次痛苦的“蜕变”，这是成长过程中最艰难的时刻，因为在某些方面甚至要否定自己过去的成功，这是很多人不愿意做的一件事。

因此，企业“顶层设计”的三要素是：动力，能力，方法论。这三个要素是相辅相成的，缺一不可。进行“顶层设计”，需要企业家们既要有前瞻的眼光，先知先觉，还要有顽强的毅力和执着的精神，更要有科学的方法论。

接下来的问题是，企业转型从哪里入手？将涉及企业经营管理的哪些方面？如何才能高效稳妥地完成转型与升级？这就是本书要探讨的核心话题。

在我看来，企业转型最重要的无非是四个层面：企业家转型、战略转型、管理体系转型升级与企业文化转型。这是一个有先后顺序和逻辑关系的系统，其中企业家转型是“顶层设计”的第一步，属于远见和动力系统，是前提条件。也就是说，我们的企业转型首先要解决企业家自身的思想意识转变问题，因为企业家是企业的领头羊，只有当领头羊想清楚了，想透彻了，转型才不会迷失方向，才不会走弯路。

换句话说，“顶层设计”的难点是思维模式的转变。由于历史的原因，中国企业家已经习惯于“摸着石头过河”，很多人误以为“计划

赶不上变化”，虽然大家都知道“没有远虑，必有近忧”，但是却经常为自己无法把握未来找借口，为自己不做战略规划找理由。一方面大家不愿意陷入被动挨打的境地，急于扭转现状，杀出重围，另一方面却深陷其中，自己给自己画了一个圈，无法摆脱困境，到头来年复一年地跟在别人后面走，始终没有掌握竞争的主动权和主导权。

套用一句时髦的话来说，“顶层设计”就如同企业的导航仪，是引导企业走向成功必不可少的关键部件。大家可以试想一下，一艘没有导航仪的小船或大船，在大海上航行将会是什么结局？运气好的话可以像《少年派的奇幻漂流》那样，主人公最终有一个美好的结局，但是运气不好的话必然葬身于惊涛骇浪之中。

要强调的一点是，“顶层设计”绝不能沦为空谈，也不能闭门造车，更不能甩手外包。过去这些年，很多企业为了图省事，总是委托咨询公司替企业做战略规划，结果战略制订出来之后有一种隔靴搔痒的感觉，虽然说得都对，但是却难以落地。当然，早在十几年前就有很多优秀的中国企业意识到了“顶层设计”的意义和价值，愿意花 ([时间进行“顶层设计”。就拿我自己来说吧，从1997年开始，我先后帮助国内几十家企业做“顶层设计”，从最早的伊利乳业，到万科地产，再到后来的雷士照明、海洋王照明、中国银联等等，这些企业之所以成为所在行业或者细分市场的领头羊是有道理的。其实，企业的成功在很大程度上都取决于老板的眼光和境界。

希望通过这本书，让大家明白如何进行系统性思考，如何转型成功，如何摆脱疲于奔命、整天“救火”的状态，能让更多的企业家和高级经理人抓住问题的本质，学会用巧劲解决问题，看清楚企业“顶层设计”背后的逻辑，知道转型从哪里开始，到哪里结束。我相信，少数企业一旦掌握了“顶层设计”的方法论，就能够在本行业中鹤立鸡群，从而带动整个行业的洗牌，加速优胜劣汰，尽快提高产业集中度，增强企业的获利能力，只是看谁先迈出第一步。

从改革开放之初的“摸着石头过河”，到今天的“注重顶层设计”，中国企业迈出了可喜的一大步，是第二次跨越，但愿这是中国企业集体觉醒的时刻。我坚信，一旦中国企业学会了用国际化的视野看问题，用国际化的语言去沟通，用国际化的方法论来设计企业的未来之路，就会有一大批中国企业集体突围，成为征服世界的生力军，中华民族的伟大复兴才有了实实在在的“着力点”。

改革开放 30 多年，造就了一大批成功的企业和企业家。尽管中国目前并没有统一的标准，我还是尝试着把中国的企业家分成三代，仅供大家参考。

第一代企业家：善于抓机会，敢为天下先，在政策不明朗、法制不健全的市场环境中大胆尝试，摸着石头过河，造就了一大批成功的企业。当然，企业的命运取决于政策的连续性和稳定性，很多人为此付出了沉重的代价，甚至成为牺牲品。第一代企业家的成功至少证明了一点：早起的鸟儿有食吃。

第二代企业家：依靠拼体力，不怕吃苦，整天起早贪黑，没有休息日，没有节假日，每天工作十多个小时，透支了身体健康，甚至是为了企业的发展鞠躬尽瘁。尽管如此，企业的命运却往往寄托在老板一个人的身上，还没有从“人治”走向“法治”。第二代企业家的成功至少证明了一点：有志者事竟成。

第三代企业家：发展凭智慧，系统思考，能够居安思危，总走在时代的前列，成为先知先觉的一批人。通过企业愿景吸引留住人才，通过战略规划和商业模式设计把握未来商机，通过管理体系激发团队的正能量。不管做什么，都会坚持三项基本原则：基于利他的理念，依靠创新的产品，去赢得满意的客户。第三代企业家的成功将会证明：系统制胜的时代已经来临。

面对全球化的市场，面对不确定的未来，一定是有人欢喜有人忧，我坚信前两代企业家已经到了谢幕的时候，现在登台的是第三代企业

家，他们将担负起征服世界的重任，让中国企业，让中国品牌走向世界。而要实现这个目标，就必须改变头疼医头、脚疼医脚的惯性思维，用系统性思考对企业进行“顶层设计”，必须尽快完成企业的转型、升级与再造，从微利经营的泥潭里走出来，逐渐进入厚利经营的状态，成为智慧型企业，实现真正的产业升级。

衷心祝愿越来越多的管理者成为第三代企业家，越来越多的中国公司成功变革为决胜未来的国际化品牌企业！

高建华

推荐序一 / VII

推荐序二 / IX

自 序 / XI

第一章 危机：中国企业的顶层设计严重缺失

对环境变化不敏感，缺乏危机意识 / 003

越成功的企业，往往越固执 / 004

管理者忙于低头拉车，忘了抬头看路 / 005

固守抄袭、模仿模式，扼杀了创新的萌动 / 006

视线之外的危险：iTV 必将再次改变产业格局 / 007

顶层设计缺失导致企业战略模糊 / 011

误把“想法”和“梦想”当战略 / 012

企业战略缺失的4大表象 / 015

很多人都习惯于“从前往后看” / 019

顶层设计不到位导致公司转型失败 / 021

转型失败的企业有8大共性 / 022

公司转型过程中普遍存在的两个思维误区 / 024

把握不好企业发展的“火候”是不行的 / 026

第二章 出路：注重顶层设计，实现企业转型升级

什么是顶层设计 / 031

顶层设计，就是系统规划 / 031

顶层设计的6个宏观要素 / 034

把握企业成功转型的基本逻辑 / 041

打造智慧型企业：企业转型的终极目标 / 041

企业转型是有先后顺序的 / 044

企业家转型是公司转型的源动力 / 045

树立员工利益至上的企业理念 / 046

没有满意的员工，就没有满意的客户 / 047

第三章 起点：企业转型从企业家转型入手

高瞻远瞩：未来10年的经济环境 / 051

经济总体增速放缓已成必然 / 051

市场正从商品经济转向产品经济 / 052

小众化消费时代已经来临 / 054

中产阶级将成为主流消费群体 / 056

低成本战略将难以为继 / 058

企业员工将以“80后”“90后”为主体 / 060

企业家转型的10个方面 / 061

指导思想：从“后知后觉”到“先知先觉” / 061

经营理念：从“利己主义”到“利他主义” / 064

经营模式：从“摸着石头过河”到“借力腾飞” / 067

经营策略：从“微利经营”到“厚利经营” / 071

企业追求：从“股东利益最大化”到“员工利益最大化” / 075

- 领导风格：从“军事化管理”到“人性化管理” / 079
- 决策机制：从“感性决策”到“系统化思考” / 083
- 管理模式：从“粗放式管理”到“精细化管理” / 088
- 关注重点：从“看得见的成本”到“看不见的成本” / 091
- 工作模式：从做“应用题”到做“选择题” / 106

第四章 核心：战略转型是企业转型的关键

战略转型到底意味着什么? / 113

确保领先竞争对手半步 / 113

找到新的业绩增长点 / 116

设计创新的商业模式 / 120

重塑品牌定位和价值诉求 / 124

要想提高利润，首先提高成本 / 128

战略规划：清晰定位，系统制胜 / 133

战略规划的“四项基本原则” / 133

战略规划是一套内外沟通的文件 / 135

战略规划以提高组织智商为目的 / 140

组织架构必须为战略目标服务 / 144

中国企业战略转型的7种途径 / 147

延伸式转型：按照T型发展模式，找准支点，进行延伸 / 147

多元化转型：从单一业务转向其他行业或领域 / 149

聚焦式转型：从大而全、小而全，转化为大而专、小而专 / 154

兼并式转型：通过兼并其他企业提高竞争力 / 157

升级式转型：从低端产品为主转向中高端产品为主 / 161

差异化转型：从大众化产品转向小众化产品 / 164

特区式转型：通过试验田来降低整体转型的风险 / 168

企业战略转型成功的两大标志 / 172

化解根本性的矛盾，鱼与熊掌可以兼得 / 172

真正理解分配才是第一生产力 / 176

第五章 配套：企业转型需要管理体系的全面升级

管理升级必须落实到各个职能部门 / 183

人力资源部门 / 183

财务部门 / 184

采购部门 / 184

研发部门 / 185

生产部门 / 186

销售部门 / 186

市场部门 / 187

质量部门 / 187

用系统的员工培训体系为转型做支撑 / 189

警惕“浅思维”培训误导员工心态 / 189

健全适合企业特征的培训体系 / 191

第六章 沉淀：文化转型，打造智慧型企业

变口号文化为行为文化 / 195

理解企业文化的内涵 / 195

把理念落实到行为，才是文化 / 197

创建激发员工创新热情的宽松环境 / 198

创新必须有高额的回报 / 199

员工迫切需要的是“跨界学习” / 200