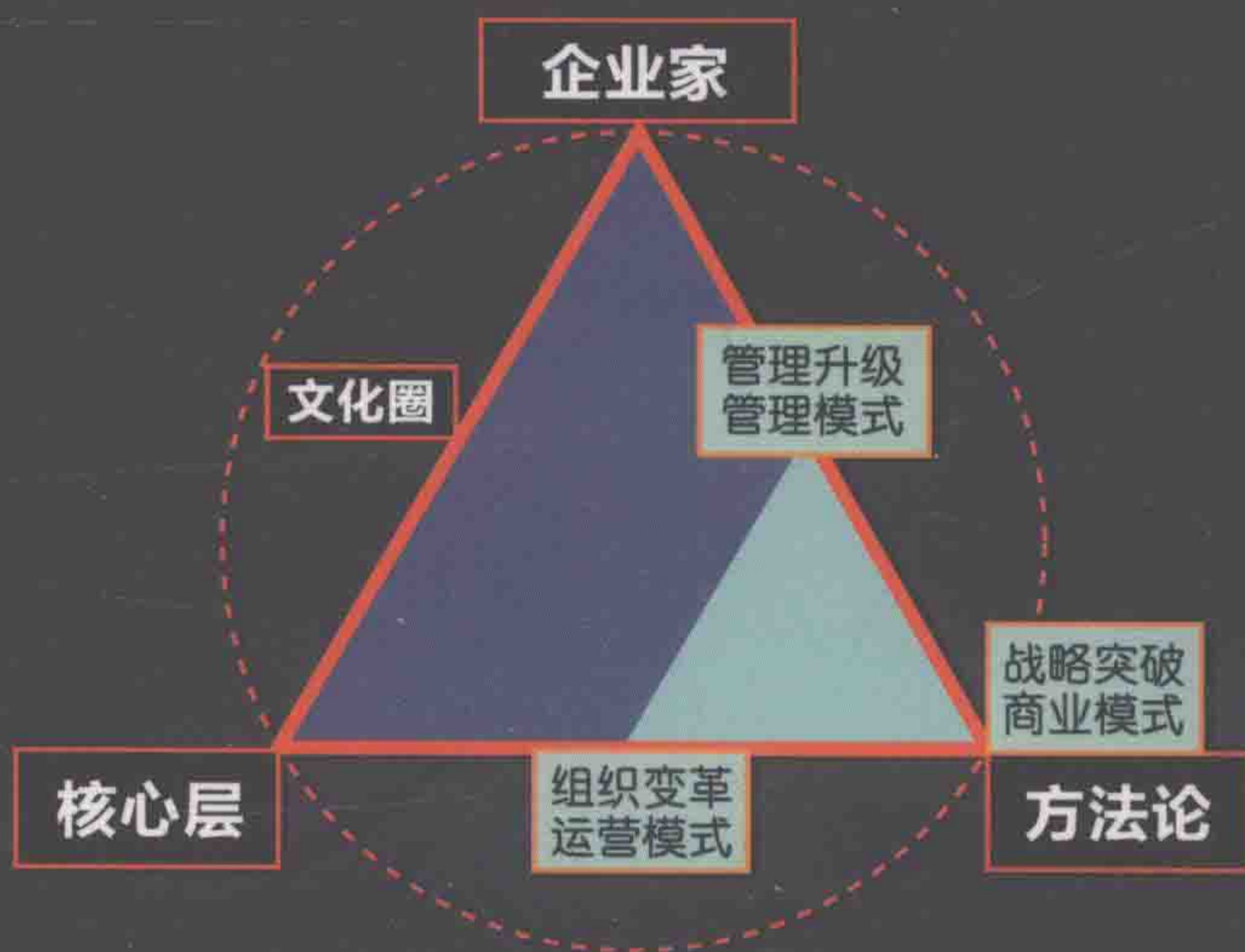


在互联网时代谈顶层设计，注定是一个连续动态的决策过程，是对商业生态和价值创造系统的全面谋划和系统布局，最终实现企业的战略性增长

# 企业顶层设计

## 战略转型与商业模式创新

吴越舟◎著



企业顶层设计双三角模型：高瞻远瞩的企业家、行之有效的方法论和强而有力的核心团队，行之有效的方法论包括商业模式、企业战略、组织运营和管理模式以及企业文化等，商业模式为企业战略提供输入，明确竞争优势获取的方向



中国工信出版集团

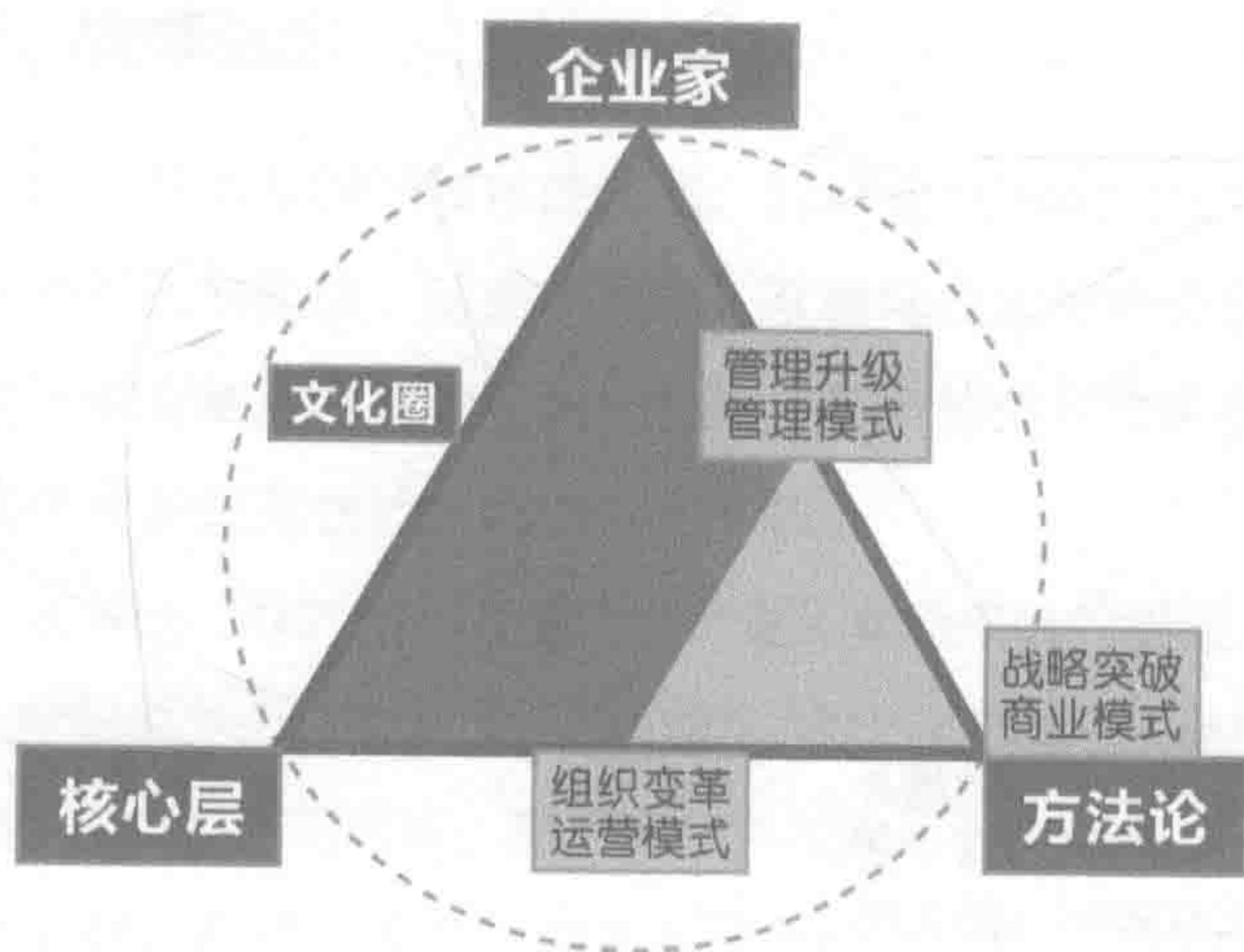


人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 企业顶层设计

战略转型与商业模式创新

吴越舟◎著



人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

企业顶层设计：战略转型与商业模式创新 / 吴越舟  
著. — 北京：人民邮电出版社，2018.2 (2018.6重印)  
ISBN 978-7-115-47630-2

I. ①企… II. ①吴… III. ①企业管理 IV.  
①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第319396号

## 内 容 提 要

顶层设计是以帮助企业放眼产业生态，以更大的视野，充分利用设计思维，以系统化、结构化的思维模式将各种要素在新环境下进行有机组合以达到某种目的的一套方法论。本书强调以产业的视角，从供需两侧来思考商业规律，充分解读信息时代的商业环境，找到经营的主线，凝炼出企业在特定时刻经营的核心命题，并以此为中心构建一个完整的体系的过程。本书适合总经理、董事长、副总、高管，以及各个部门决策人等阅读与学习。

- 
- ◆ 著 吴越舟  
责任编辑 冯欣  
责任印制 彭志环
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京虎彩文化传播有限公司印刷
  - ◆ 开本：700×1000 1/16  
印张：13.25 2018年2月第1版  
字数：182千字 2018年6月北京第3次印刷
- 

定价：49.80元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

# 序言

这是一个巨变的时代，信息技术的快速发展和供需关系的逆转正在不断冲击和颠覆着原有工业体系的经营理念 and 经营思维，企业原有经营理论的适用性和企业经营的适应性受到了来自多方的挑战。在新思潮不断迭代创新中，动态的商业世界蕴含着极大的商业机会和风险，创造着一个又一个商业传奇，同时也在不断演绎着商业的悲壮离歌。

## 顺应潮流，应需而动

信息技术尤其是互联网技术的发展，让商业世界的沟通变得更加便利和低成本，这是时代的潮流、历史的潮流，互联网技术让商业世界变得更加透明，这打破了原有商业体系的平衡，让很多不对称信息带来的收益变得无处躲藏，而这必将促进商业社会的进化和升级。

特别是在 Web 3.0 时代，伴随着客户端和互动平台的崛起，无差异且沉默的用户如今变得越发个性和强大，他们掌握着商业世界的主导权和主动权，用户的评价和认可变得不可忽视：用户的好评如潮可以将企业推上时代云端，成为万众瞩目的商业明星；用户的差评不断也可以将企业打入时代的冷宫，成为商业社会的弃子。可以说，用户正在逐渐掌握着企业生杀予夺的主宰权。

互联网的技术特质决定了社会资源配置的结构特征，去中心化的概念源自互联网设计的理念，逐渐成为商业社会的核心理念。互联网技术让资源的整合呈现全新的网状结构，改变了以往资源整合的线性法则，企业的商业触角变得异常灵活和多变，跨界竞争让一批新模式出现，随时可能颠覆一个强

大而历史悠久的品牌，原有核心技术随着全新商业模式的开启，极有可能成为一种历史的产物，时代的车轮就是这么无情和残酷，也带来了许多混沌之中所不为人知的全新机会，这种机会属于有思想、有胆略的企业家，属于那些思路清晰、应变敏捷和善于动态调整的企业。

在互联网时代的商业剧变中，企业并没有成熟的模式和经验可供借鉴，我们深知以某个案例或者某家企业来诠释互联网时代都是有所偏颇的，因此，我们力图通过多个案例，通过点滴的成功，运用结构化的手段阐述和揭示互联网时代的成功密码以及提供一套应对新时代的全新思维利器。

## 放弃概念，回归本质

经营如逆水行舟，不进则退。在外部大动荡和内部复杂系统的双重夹击下，导致产能过剩、认知盈余和信息泛滥，同时伴随着专注不足和创意匮乏，多重困境考验着企业，企业经营的复杂度是以往任何时代都难以比拟的。企业要想在这样的环境下成长与成功，面临的挑战也是巨大的，企业如何保持能力以跟得上时代的步伐，成为左右企业生死的核心。

在很多企业家试图回归理论寻找答案时，发现工业时代的理论不再那么奏效，全新的商业生态正在不断冲击和挑战工业时代经典理论的权威，我们能够清晰地感知到“接受的不再有效，而有效的尚未被接受”，同时全新的热词不断涌现。颠覆、无边界、去中心化、共享经济、价值网络、工业4.0和工业互联网的智能制造、“互联网+”等一系列新名词让人眼花缭乱，企业迷失在这些自成体系又相互关联的新概念中，何去何从成为诸多企业主心头的痛。

应对激荡的外部环境，是所有企业面临的共同难题。如何在动荡的格局中探寻企业经营的本质，更好地利用外部的条件，抓住机会，实现企业的涅槃重生成为关键。抓住经营的关键，需要企业在已知的现在和未知的未来之间架起一道坚实的桥梁，让企业平稳安全地驶向成功的未来。我们相信，通向未来的这座桥梁应当是企业回归经营的本质，围绕客户高效创造价值，持

续创造价值。

未来存在着太多的可能，在可能之中，企业不可以盲目追求新概念，还需要理性、清醒地认识到，只有回归经营本质，创造客户价值，找到可行之策，不随波逐流，才能以最大的能力把握住经营的主导权和经营的方向。

## 面向体系，顶层设计

无论处于哪个时代，增长都是企业永恒的话题，在工业时代，获取企业的增长主要依靠营销策略的灵活性，策略制胜让营销部门的地位在企业各个部门处于龙头地位，作为一名营销负责人，理应清楚营销人员在企业中的话语权、特殊地位以及特殊使命。然而，在互联网时代，营销的重要性受到了极大的挑战，由于需求和竞争的变化，需要企业调动起更强大的力量才能更好地应对，体系的重要性日益凸显，也只有将营销策略和体系能力有机结合起来才能将新时代的主导权牢牢地把握在企业自己手里，系统制胜时代已经到来。原本获得增长所依靠的关键成功要素发生了根本性改变，规模、角色的清晰性、专业化等工业时代的成功要素开始逐渐让位于追求速度、灵活性、整合、创新的信息时代的经营法则，强调通过创新快速整合资源，以最为灵活的方式为客户创造价值，实现资源的快速变现。然而，完成这一转变绝非易事，需要建立一整套全新的思维。

但是，我们的企业往往擅长静态地看待问题，沿着过去的成功路径前行，却忘记了道路已然发生了变化，平坦道路上运行良好的车子驶进了高低不平坑坑洼洼的山路，变得颤颤巍巍，如果不能动态地调整方向和速度，整辆车子可能随时损毁。按照原有的思维和既定的模式，费了九牛二虎之力做出的战略，可能会陷入难以自拔的误区，目标与实际之间的鸿沟似乎越来越大，一切并没有按照企业自己设定的路线发展，此时，企业往往陷入一个更加麻烦的境地，即进一步借着优化管理来强化管控，往往适得其反，越陷越深。企业在存量市场上不断失守，却又很难在增量市场上寻求突破，在存量市场和增量市场的不同玩法，造就了诸多企业不同的命运。

在我看来，面向新环境和新问题的系统性思考能力不足是制约企业持续发展的最大障碍。企业也就只能在亦步亦趋中艰难前行，难以找到经营的内在灵魂和破局之道，只能在不断追逐利润的奔跑中逐渐迷失了方向。

顶层设计就是一套帮企业放眼产业生态，以更大的视野，充分利用设计思维，以系统化、结构化的思维模式将各种要素在新环境下进行有机组合以达到某种目的的方法论。本书强调以产业的视角，从供需两侧来思考商业规律，充分解读信息时代的商业环境，找到经营的主线，凝炼出企业在特定时刻经营的核心命题，并以此为中心来构建一个完整体系的过程。

### 面向未知，勇于探索

在研究了近百个成功与失败的企业案例后，我们发现没有一个是最初就完成了所有的构想，形成完备的剧本，而是在不断挑战不确定的过程中，持续修正和调整完善，找到一条适合自己的成长道路。因此，我深信商业模式是长出来的，按照管理学家西蒙的观点，人是有限理性的。没有人是先知，可以预言未知，预知未来。在海量的信息世界中，人的有限理性决定了我们只能不断试探，在掌握有限信息的前提下，通过顶层设计的方法论体系，结合摸着石头过河的勇气和胆魄，勇敢地去创造，从已知走向未知，并追求持续的成长。

企业只有保持创新创业的心态，将这种持之以恒的心态贯彻到底，并且深刻理解企业转型升级是一场艰巨而影响深远的系统工程，而不是简简单单的一场运动，这需要企业家有一个强大的心智和稳健的心态，领导力在这个时代至关重要。

没有成功的企业，只有时代的企业。一切都是动态的，企业只有在外部找到机会点，能否持续获取盈利和收益，在很大程度上取决于企业自身能力的强弱：一方面企业需要树立起外部主导内部，内部支撑外部的经营观念；另一方面还需要持续打造属于自己独特的核心竞争力。

## 本书的特点

我作为一名具有一定理论偏好的实践者，深知没有理论支持的实践无异于盲人摸象，而没有实践的理论也是隔靴搔痒、似是而非。因此，寻求理论与实践的结合一直以来都是我自己不懈的追求。本书试图通过解读诸多企业成功的案例，结合自身的理论认知和实践感受，进行结构化整理和梳理，能够帮处于迷茫状态的企业找到一个方向。我不愿意东拼西凑和粘贴复制，而是在做了大量深入思考后，一字一字敲击出来，形成自己的一套思路，精细加工决不添加“防腐剂”，以最原生态的思考，以飨读者。如果能够如我所愿，哪怕只有一点点启发和启示，已是深表欣慰！

本书的基本原则如下：

- 以积极的姿态寻求成功企业可借鉴的经验；
- 以企业经营的实际环境为本提出清晰的路径；
- 以简约的风格抓住要点以陈述系列话题；
- 以简单的概念为牵引描述事情的来龙去脉；
- 以问题导向层层推进的方式阐述各个环节；
- 以可靠案例、翔实数据、清爽风格亮相；
- 以图文表相结合的文风全面展示事情真相；
- 不追求花哨，追求实效；
- 不追求形式，追求实质。

在互联网时代经营企业，无异于一次惊险的漂流，需要应时不断调整和快速决策，在时空上进行优化和布局，以更广阔、更深远的思想影响着组织前行。那就让我们一起以开放的思维和开阔的视野来开启这场惊险的漂流之旅！

## 本书的读者

本书不是一本纯粹的快餐类商业读物，也不是一本深奥晦涩的管理学著



作，而是一本有着一定理论解读的心路体会，要想更好地理解本书，读者需要有一定的理论功底和职业想法，希望读者在书中产生共鸣共振！

本书充分解读环境，为企业提供方向性指引，也提供了思考企业运营的系统性框架，以便读者更好地应对这个多变的时代。

最后，在此我要特别感谢章其伟老师。在本书写作的全过程中，章老师给我提出了许多宝贵意见，提供了大量翔实与鲜活的案例资料，对此我感激不尽。

# 目 录

## 第一章 企业面临时代困局

### 一、传统企业面临的五大困境 002

业绩萎缩，成功之罪 002

成长乏力，作茧自缚 004

迷失方向，坐井观天 006

模式失效，更多忧虑 008

盈利萎缩，组织虚弱 009

### 二、传统企业转型升级的四大迷思 011

指数型增长的诱惑与线性型增长的困惑 011

工业思维的老化与互联网思维的生态化 012

复杂巨系统的掌控与激荡大环境的挑战 015

企业战略定位的模糊与组织能力的匮乏 017

## 第二章 破解全新经营命题

### 一、形骤变：互联网时代发生哪些变化 023

消费主权意识觉醒，个性定制崛起 023

虚拟现实融合创新，竞争方式多样 026

商业生态系统运作，经营全面升级 028

### 二、神不变：互联网时代哪些是不变的 031

创新求变的企业家精神 032

价值+效率的商业内核 033

### 三、心渐变：商业趋势的五大转变 036

产业链关系：从“静态连接型”转向“动态一体型” 036

企业协作：从“有限利益链”转向“无限价值网” 037

经营重心：从“企业中心型”转向“客户中心型” 039

- 经营方向：从“规模范围型”转向“利基深耕性” 041
- 产品开发：从“目标计划型”转向“需求迭代型” 043

### 第三章 解密顶层设计系统

- 一、顶层设计就是赢的道理 047
  - 从商业模式开始谋划 048
  - 顶层设计要与企业成长轨迹同步 056
  - 快速响应能力成为新时代制胜法宝 059
- 二、顶层设计的“双三角模型” 062
  - 企业家是顶层设计的核心 063
  - 方法论是顶层设计的抓手 065
  - 核心层是顶层设计的支撑 067
  - 企业文化是顶层设计双三角的整体融合 069

### 第四章 核心：企业家转型

- 一、企业家转型的挑战 072
  - 挑战 1：顶天还需立地，跨越内外鸿沟 072
  - 挑战 2：变革分层分期，把控结构节奏 074
  - 挑战 3：实现自我超越，引导组织成长 077
- 二、企业家的角色转型 078
  - 从业务精英向精神领袖转变 078
  - 从突击队长向设计大师转变 079
  - 从荒野猎人向良田农夫转变 081
  - 从草莽英雄向盛世诗人转变 081
- 三、企业家的思维转型 082
  - 从正向思维向逆向思维转变 083
  - 从交易思维向共赢思维转变 084
  - 从存量思维向增量思维转变 085
  - 从全面思维向关键思维转变 086
- 四、企业家的能力转型 088
  - 从“近亲繁殖”向“知识杂交”转变 088
  - 从“企业洞见”向“产业视野”转变 089
  - 从“战术思考”向“战略思维”转变 089

## 第五章 抓手一：战略突破

- 一、战略，有系统的放弃和有组织的努力 092
  - 到底什么是战略 092
  - 战略的基本属性 095
  - 到底谁来做战略 100
- 二、规划制订三部曲 102
  - 战略反思 102
  - 战略设计 104
  - 战略实施 112
- 三、战略突破的两个维度 113
  - 以客户需求洞穿企业经营 113
  - 以客户价值看破市场竞争 117
- 四、战略突破的五个路径 121
  - 从低端品牌向高端品牌转型 122
  - 从产品经营向服务经营转型 123
  - 从低维经营向高维经营转型 126
  - 从分散经营向聚合经营转型 127
  - 从大众产品向利基产品转型 128

## 第六章 抓手二：组织变革

- 一、组织模式决定管理效能 132
  - 组织的核心密码在于经营 133
  - 组织不在于形式而在于能力 136
- 二、组织模式变革的三个基本方向 139
  - “市场化网络组织”取代“管控式科层组织” 139
  - “开放式平台组织”取代“封闭式官僚组织” 142
  - “聚合型有机组织”取代“离散型机械组织” 145
- 三、组织变革需理清“飞机五三角” 146
  - 前三角：董事长、总经理和营销总监 146
  - 右三角：营销、制造和研发 148
  - 左三角：总裁、财务和人事 149
  - 后三角：老板、职业经理人和元老 149
  - 中三角：高层、中层和基层 152

## 第七章 抓手三：管理升级

- 一、管理要为绩效负责 156
  - 绩效 = 权力 × 能力 × 动力 × 信息 157
  - 管理，就是要卓有成效 159
  - 管理，只有真知，方可灼见 165
- 二、项目化管理是未来的管理方向 167
  - 源于项目管理，高于项目管理 167
  - 打通端到端的客户交付 169
  - 成果导向，让价值评价不再困难 170
  - 有效推进知识管理，激活人才实现赋能 171
  - 融合计划与变化，聚焦关键 172

## 第八章 支撑：打造核心层

- 一、建立强有力的核心层 174
  - 建立“功能互补、价值共享”的决策团队 174
  - 建立“不求所有、但求所用”的外协团队 176
  - 建立“自我驱动、信念坚定”的骨干团队 177
  - 建立“锐意进取、一专多能”的精兵团队 177
- 二、核心人才更需要用心经营 178
  - 打开人心就是打开市场 178
  - 核心人才要精细化管理 180
  - 全面创新人才管理机制 181

## 第九章 融合：文化圈创新

- 一、文化是企业的精神品质和行为方式 186
  - 企业家基因左右文化的总体方向 187
  - 文化要传承创新，更需落地生根 189
  - 文化建设，知难而进 191
- 二、互联网时代更加崇尚务实的企业文化 194
  - 强调搞定落实，秉承“适度承诺，完全履行” 195
  - 强调信任共享，秉承“合理授权，充分信任” 196
  - 强调协同协作，秉承“客户导向，团队共创” 197
  - 强调持续创新，秉承“不拘一格，勇于试错” 198



# 第一章 企业面临时代困局

## 一、传统企业面临的五大困境

经营如逆水行舟，不进则退。2008 年是全球经济的分水岭，但是 2012 年才是中国经济的拐点，自从 2012 年开始，中国企业的日子变得不那么好过，在产能过剩、成本上升、结构调整等一系列外部因素的影响下，企业经营面临前所未有的严峻考验。

### 业绩萎缩，成功之罪

彼得·德鲁克认为：“只有摆脱过去才能走向未来。”张瑞敏说过：“没有成功的企业，只有时代的企业。”可以说跟上时代、走向未来才是企业的主旋律，然而难以摆脱的过去是企业走向未来最大的障碍之一，过去的成功经验会形成一种组织惯性和定向思维。

一般而言，成功的企业都会有自己的情结，习惯性地把优秀的人才以及重要的资源配置在过去的事情上，并企图通过追加投入挽救已经成为过去的事情，或者使过去的事情获得重生。这些企业最喜欢说的话就

是进行二次创业。最喜欢喊的口号就是，发扬二次创业的精神。然而，这种“老瓶装新酒”的做法，难以根治企业走向衰败的命运。我们不能因为眼前的困境，而否定了历史上的成功，也不能因为历史上的成功，固化了未来的方向。很多时候恰恰是因为历史上的成功导致了整个体系的衰败，一旦形成经营体系，管理体系会不断加速原有的运营模式，这种加速能力一方面提升企业在原有环境下的竞争力，另一方面也在形成变革壁垒，形成一种抗拒变革的经营惯性。

**经营惯性表现为路径依赖，而路径依赖的本质是能力依赖。**我们往往会发现企业老板宣称的和企业实际运行的是完全不同的两套，甚至毫无交集。其宣称以客户为导向，按照客户价值来指导经营，企业内部依然按照制造导向，推行计划经济的管理模式，强调稳定与控制，并没有实现面向客户需求的横向综合集成能力，专业人才不足或者文化与制度等的不支持，导致企业仍然在原地停留。

当严峻的外部环境形成倒逼机制，逼迫企业走出原有的舒适区时，很多企业原有的经营管理体系已经是陋习已成、积重难返了。诺基亚帝国倒下之前，面对不断创新的竞争对手（苹果、三星等）以及消费者消费习惯的改变，诺基亚依然顽固地坚守着他们的塞班系统，漠视消费的诉求以及采用过去僵化的绩效考核制度等举措，最终加速了诺基亚的衰败。

福特汽车在长达19年（1908—1927年）的汽车行业霸主地位，得益于福特汽车生产制造体系的科学管理以及精细化管理，然而，当福特的“纵向一体化”模式大放异彩之时，这种主要为T型车服务的运营管理系统，左右着公司整体的经营理念和经营战略，在面对消费者需求变化和竞争对手（主要是通用汽车）反攻时，显得僵化笨拙。可以说，亨利·福特在大批量汽车制造上取得的成功，有效地解决了生产问题，使得不熟悉的市场顾虑取代了熟悉的生产顾虑，企业成功的关键从制造环节向设计环节和营销环节转变，获取更快的产品上线时间、更低的盈亏平衡点、更丰富的产品以及更快的市场响应速度成为企业获胜的关键。



与其挣扎于现实的经营泥潭和历史的成功经验，不如跳出约束，以全新的经营理念动态地审视企业，这需要企业管理层从历史的成功经验中提取方法论，上升到理论高度，知其然更要知其所以然，让经验模式化、可复制化，在变化中掌握不变的内在规律，才能走出成功经验的桎梏。企业当自以为非，不固守过去成功的旧法则，勇于自我革命，能够以创业者的视角，将企业目前的经营体系视为一种资源，重新进行顶层设计和系统规划，回归商业本质，回归客户价值，思考企业走向未来的全新蓝图，在现实资源基础上，有选择地扬弃，重塑企业在新环境下的适应力，丢掉过去那种单打独斗的玩法，放弃过去那种以低价恶性竞争的极端做法，抛弃那些令自己沾沾自喜的制造能力，否定那些假大虚空的宣传口号，认清大环境变化趋势，找到企业经营的成功密码，找准企业经营与管理升级的关键，才能牵动整个组织进行转型升级。

## 成长乏力，作茧自缚

列夫·托尔斯泰说过：“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”中国企业出现经营困难的原因很复杂，例如，缺乏系统的战略思考，盲目跟风，生搬硬套，别人成功了就模仿抄袭，这种投机心理最终会导致资源浪费，功败垂成；缺乏完善的人才梯队，尤其是中高层职业经理人，关键时刻无人可用；缺乏强大领导力的管理层，找不到变革的路径，难以打破僵局；缺乏关键命题的把握能力，不具备在混乱复杂的组织体系中快速准确地抓住经营要领，只会低头拉车，不会抬头看路，更不会仰望星空；低价值生存，低利润竞争，有服务意识，但服务能力弱；分工与协作不合理，管理粗放，难以驾驭多业务、多模式混合运作；跨部门合作困难，试图营销拉动，但是策略创新不够，研发试图推动，但产品创新能力有限；企业综合创新能力严重不足，创新投入少，缺乏核心竞争力，产品的结构性过剩现象严重；依靠某个人或某个