

赢在顶层设计



[赢在顶层设计_下载链接1](#)

著者:高建华

出版者:北京大学出版社

出版时间:2013-8-12

装帧:精装

isbn:9787301227190

未来10年，经济增速整体放缓，市场环境由大众化消费向小众化市场转变，这种外部环境
与内部环境的悄然改变，决定了中国企业的转型升级已经迫在眉睫。然而，由于缺乏
顶层设计，众多企业发展方向不明、经营战略缺失，导致转型升级陷入“不转型是等死
、转型是找死”的困境。作者明确指出，中国企业唯有注重顶层设计，在对未来趋势前
瞻性预判的基础上，进行系统性、体系化的战略规划，并把战略和利益分配挂钩，把战
略与管理部门职能转变挂钩，把战略与企业文化再造挂钩，才是实现企业转型升级、打
造智慧企业的出路。

作者结合自身多年国际化经理人的职业经历，以及为众多知名企业“把脉开方”的咨询
管理经验，直击顶层设计的三要素：动力、能力、方法论，并提出企业转型的四个层面
即企业家思维转型、战略转型、管理体系升级与企业文化转型，为中国企业如何成功转
型升级提供了确切的路径，同时为高层管理者如何领导企业走向未来给出了颇具特色
的意见。

作者介绍:

高建华

对外经济贸易大学、南京大学商学院、北京大学汇丰商学院、吉林大学管理学院客座教
授。

中国第一位首席知识官CKO，最早进入跨国公司管理层的中方员工。

曾任中国惠普公司助理总裁、首席知识官、公司决策委员会成员、市场总监、战略总
监，苹果电脑公司中国市场总监等职务，是中国为数不多的具有国际化经验的高级职业
经理人。

出版代表著作：《笑着离开惠普》《2.0时代的赢利模式》《不战而胜》《用欣赏的眼
光看待80后》。

中国电视台播放管理培训教程第一人，出版光盘：《市场营销与可持续发展》《跨国公
司如何选拔和培养职业经理人》《市场营销战略、竞争优势与企业的可持续发展》《蓝
海之道》《品牌之道》《创新之道》《领导之道》等。

在过去15年中，先后帮助伊利、万科、雷士、海洋王、中国银联等几十家企业完成了以
营销战略为核心的企业长远战略规划，促成了一大批成长型的大中型企业成为各自领
域的龙头企业。

曾荣获中国十大优秀实战培训讲师（中人网）

中国十佳战略管理专家（中华职业教育社）

中国十大企业文化专家（中国经营报）

中国最受尊敬企业家（经济观察报）

中国十大营销杰出专家（中国商业联合会）等荣誉称号。

目录: 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／1 5 4
兼并式转型：通过兼并其他企业提高竞争力／1 5 7
升级式转型：从低端产品为主转向中高端产品为主／1 6 1
差异化转型：从大众化产品转向小众化产品／1 6 4
特区式转型：通过试验田来降低整体转型的风险／1 6 8
企业战略转型成功的两大标志／1 7 2
化解根本性的矛盾，鱼与熊掌可以兼得／1 7 2
真正理解分配才是第一生产力／1 7 6

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／1 8 3
人力资源部门／1 8 3
财务部门／1 8 4
采购部门／1 8 4
研发部门／1 8 5
生产部门／1 8 6
销售部门／1 8 6
市场部门／1 8 7
质量部门／1 8 7
用系统的员工培训体系为转型做支撑／1 8 9
警惕“浅思维”培训误导员工心态／1 8 9
健全适合企业特征的培训体系／1 9 1
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／1 9 5
理解企业文化的内涵／1 9 5
把理念落实到行为，才是文化／1 9 7
创建激发员工创新热情的宽松环境／1 9 8
创新必须有高额回报／1 9 9
员工迫切需要的是“跨界学习”／2 0 0
从压力式管理到动力式管理／2 0 1
努力摆脱官场文化的深刻影响／2 0 2
不搞“一把手”政治／2 0 3
“执行力”不等于高压政策／2 0 3
淡化“权力意识”／2 0 4
避免短期机会导向／2 0 5
凡事不能“一刀切”／2 0 6
允许员工犯错，但不允许撒谎／2 0 7
反对口号文化，根除空谈弊病／2 0 8
附录 企业短板诊断工具——经营管理水平测试系统／2 0 9
· · · · · (收起)

[赢在顶层设计_下载链接1](#)

标签

顶层设计

高建华

管理

挺实用

企业转型

商业

很透彻

有实战经验

评论

恒阅#

高建华老师是个牛人，但是这本谈战略的书却不算一本好书。作者提到顶层设计需要动力、能力、方法论，经历企业家、战略、管理体系、企业文化四个层次的转型。重点就企业家思维方式的转变和战略规划的方法论分解中国企业转型之路，关于前者都是一些例如摒弃低成本、追求创新、科学决策等万能理论；关于后者有战略规划的原则和阶段等方面的简单模型，但阐述得不透彻，更像是一个咨询产品说明书。

针对家庭年薪40万以上的中产阶层，企业管理方法论。

在基于客户价值的跨界整合时代，从后往前看，通过动力、能力、方法论构建顶层设计。人。机。料。法。环是突破要素。书谈战略转型和企业家转型篇幅太多，对于管理体系转型和文化转型则太泛泛。最后的测试系统也华而不实。不知道是否为了咨询的需要，高建华并未奉献其精华。

参会时发的，回来一看，结合当时公司的状况，还是很有感触的，没有特别的深意，而且有些的内容实在是重复得厉害，但是确实让我把逻辑和思绪捋顺了不少，有几个点有启发，这个书就也算没有白读

这是一本给现在中国人迅速全球化，达到平等竞争基础得图书

2015年1月1-2日读，2015-2，图1。

蛮好的书，很系统很全面地介绍到战略定位的流程及要点，对自己职业规划很有帮助。细分工作内容确实是很麻烦的事情，怕现实中遇到问题又感性了。

三星半，作者的理论水平很高，稍稍有些啰嗦，行文简洁些会更好；有大公司工作的背景和经验，思维格局较高。企业转型的4个重点方面，关于企业家的转型和企业战略转型讲的相对较好；对配套转型和企业文化的转型讲得比较浅。管理理论来源于实践，有些的观点仅能算是作者的一家之言。

已读。

电子版已购

赢家说话

平实的语言，有论述有方法论有案例，对于管理初学者实用。美中不足的是作者一味的对外企的推崇和对国内企业的批评。

非常不错

逻辑性很强的一本书，关于企业分方面的顶层设计都具有参考意义，建议管理层偶有必

要一读。

不好看，太空太泛，扯来扯去

挺容易懂的

关键的几点简明扼要地说一下：1.员工好 股东才好 公司才好
2.由大众推向小众的市场趋势 3.摸着石头过河的方式早晚被抛弃

高建华的书

看了很有收获，是很多企业正需要看的一本书

011

[赢在顶层设计_下载链接1](#)

书评

不知道时不时从此书中摘录的段落，见人民网新闻：
中国投资银行：历史舞台上的大角色
<http://finance.people.com.cn/stock/n/2013/0301/c67815-20647743.html>
可以初略了解一下金融市场的发展历程

我之前在做工业企业转型升级的时候去听了一堂课，当时还不知道高建华老师是谁。听过他的演讲之后，感觉受益颇多，回来就收听了他的新浪微博。

前两天在微博上看见高建华老师说要出新书了，可惜那个时候网上还没有的卖，又懒得去书店买。一直关注网上动态。直到有一天看到高建...

市场环境由大众化消费向小众化市场转变，这种外部环境与内部环境的悄然改变，决定了中国企业的转型升级已经迫在眉睫。然而，由于缺乏顶层设计，众多企业发展方向不明、经营战略缺失，导致转型升级陷入“不转型是等死、转型是找死”的困境。作者明确指出，中国企业唯有注重顶层...

同样一本书对于不同的阅读者而言，收获的差异是巨大的。这是因为，每个人的底层认知有差异，通过学习自我进化的系统性思维 and 知识框架有差异，鉴别知识的方法与价值评判的标值有差异，等等。诸如此类的差异太大，加上每个读者的性格不同进而评书的立场、角度、风格也不一样。所...

首先，从大的框架来讲，书中内容条理清晰，层次明确，先后有序，可以开拓企业家的眼界和思维，不仅能让企业家看到问题所在点，更清楚知道要怎么做才能把企业进行转型升级。其次，从精髓的角度来讲，书中句句说出中小企业心坎的事，如果不看内容，可能都不知道自己的问题真正出...

本书是在图书馆发现的，书名当时吸引了我。因为单位正在进行顶层设计，很有现实指导意义。并且因为当年读过高建华的《笑着离开惠普》而对其留下很好的印象，所以就借阅了。书中以客户和员工为工作终极目标的理念很有启发。民主集中制和专制的说法。战略的解释。顶层设计的落地...

在现在市场为导向的商业环境中，最高级的商业模式应该是可克隆的商业生态成长模型。企业不会为企业家所累，相反，在企业成功升级后，对企业的助益极大。
目前来讲，中国企业的转型虽然艰难，但也不是无路可走。高建华老师提出了中国企业战略转型的7种途径。 延伸式转型...

现在做企业真难，企业小的时候，各种大型企业利用各种手段挤压你。一个小企业在风雨飘摇的市场竞争中活下来的有多么艰难只有创业者知道。
好不容易活下来了，你得考虑做大做强，这时候同行业其他巨头就瞄上你了，你得创新，走新路子，做新产品，永远钻市场的空白。谁知道产...

战略，绝不是计划那么简单这涉及到一个管理者是否具有长远的发展眼光。
在书的一开始，高建华先生就提出，中国企业家的一个通病就是经验主义，非常固执，完全没有危机意识。中国的工业是从传统制造业起家，传统的制造业不需要制定长远的发展计划，是企业导向性的，对市场的...

企业要实现转型，其领导人层面的进步与开放是必须要走的一步。这也就是高建华老师所说的“赢在顶层设计”。是的，只有从企业家入手，才能从根本上促进企业的全面提升于进步。因为企业家是一个企业的掌舵者，他们决定了企业的命运。创业史上有多少企业毁在了创业者不明智的一个...

长久以来，中国制造在国际上一直备受诟病，企业转型之路还有很长的路要走。但是我们相信，只要敢于走出企业转型的步伐，中国制造一定会有变成“中国智造”，在国际上备受推崇的一天！
落后并不可怕，可怕的是不知道自己落后。在众多民营企业活跃的市场上，已经有很多企...

很多企业发展了很久，然而上层结构却一直不够稳定，管理者没有格局思维意识。企业形态的发展展现良好状态，但是领导者的思维水平却始终跟不上进度。
所幸，现在越来越多的人认识到了企业转型的重要性。高建华老师认为，战略转型是企业转型的关键。 在现在市场为导向的...

指导思想：从“后知后觉”到“先知先觉” 经营理念：从
“利己主义”到“利他主义” 经营模式：从“摸着石头过河”到“借力腾飞”
经营策略：从“微利经营”到“厚利经营” 企业追求：从

“股东利益最大化”到“员工利益最大化” 领导风格：从 “军事化管理...

中国的企业尤其是中国的私营企业大多是领导者一个人说了算。不管是经营战略还是发展方向基本上最后的拍板者都是一个人，而中国现在比较出名的民营企业也往往是由一个英明的领导者带领着才能走出困境。但从企业发展的角度讲，这是不可取的。一个运转正常的企业应该可以离开任何...

这是我第二次接触高建华的书，这次真的是用震撼来形容我的心情。
高建华先生认为顶层设计简而言之就是四个字：“系统规划。”不是简单的局部变革，也不是针对某个基础层面的规划，而是站在企业管理者的高度制定企业战略。战略，绝不是计划那么简单这涉及到一个管理者...

知道高建华是从《笑着离开惠普》。之后虽然他又出了好几本书，但是一直没什么阅读的兴趣。这次是一个创业的朋友遇到难题了，我们一起喝酒的时候，他感慨说，现在做企业真难，企业小的时候，各种大型企业利用各种手段挤压你。一个小企业在风雨飘摇的市场竞争中活下来的有多么艰...

[赢在顶层设计_下载链接1](#)