

《运营即战略：高管运营思维构建与视野拓展》

主讲：刘彤焯老师

【课程背景】

流量红利终结，增长焦虑弥漫。在线旅游行业正经历着从“触达之战”到“心智与钱包份额之争”的深刻转变。同时，竞争边界正在消融，来自内容平台、社交媒体的“跨维打击”成为新常态。在这个时代，依赖传统战略规划与线性管理的企业，正面临“战略与执行脱节、增长与盈利矛盾”的核心困境。具体表现在以下三个方面：

- 战略与执行的断层：高管决策基于宏观趋势，却因缺乏运营连接器，无法精准落地为用户可感知的价值。
- 局部与整体的冲突：各部门追求自身 KPI 的“局部最优”，却相互叠加，导致公司陷入内耗、体验割裂的“系统困局”。
- 模式与时代的脱节：固守“资源垄断”或“流量收割”的旧范式，无法构建适应新时代的“用户资产”运营能力与敏捷组织。

上述痛点的根源在于，当高管角色需要从业务“管理者”升维为商业“架构师”时，其思维模式却仍停留在执行优化层面。他们亟需一套全新的思维操作系统——互联网运营思维。这并非关于具体技巧，而是一种连接战略宏图与用户微观感知、设计商业系统与驱动组织演化的核心哲学与方法论。

本课程专为互联网企业 CEO 及核心高管设计，旨在完成一次关键的思维重构与视野拓展。课程内容凝聚了主讲老师 10 余年的互联网高管及运营实战经验，以及沉淀的方法论，并且结合大量互联网、OTA 行业最新实战案例，深入剖析运营思维对于高管视野拓展和能力提升的底层逻辑，并且重点探讨运营思维如何赋能战略洞察、商业模式、组织构建与风险控制四大高管职责，助力高管深刻理解运营思维并且学以致用，助力高管抢占认知与竞争制高点。

【课程收益】

- 构建连接战略与用户的“运营思维”核心框架。
- 掌握设计业务增长飞轮与打破恶性循环的系统方法。
- 学会从用户行为数据中洞察战略机会与新兴需求。
- 掌握设计“价值变现闭环”与“动态定价”的新盈利逻辑。
- 理解构建“体验闭环”与“生态协同”的竞争新壁垒。
- 掌握以中台与实验机制打造敏捷型组织的关键。
- 建立预见“增长下风险”的韧性运营与风控体系。
- 洞察 AI 对产品、定价、渠道、营销的颠覆性影响。
- 理解 AI 在引流、培育、转化、留存各环节的落地应用。
- 把握全域、体验化、生态化三大未来运营核心趋势。

【课程对象】

CEO 以及 CEO-1

【课程时间】

0.5 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

一、导论：为什么互联网高管必须拥有“运营思维”？

1. 时代的断裂：我们为何集体陷入“增长焦虑”？

- 流量红利终结：从“触达之战”到“心智与钱包份额之争”
- 在线旅游行业困局：低频、高决策成本下的用户关系重塑挑战
- 跨维打击：当竞争不再来自 OTA——内容平台、社交与本地生活的边界侵蚀
- 旅游消费需求升级对运营颗粒度的要求

2. 角色的倒逼：从“管理者”到“架构师”的思维鸿沟

- 错位之痛：用管理执行的思维，做战略架构的决策
- 共识之难：为何各业务线的“局部最优解”会叠加成公司的“系统性格局”
- 核心命题：运营思维是连接战略与用户的桥梁

3. 互联网高管的运营思维：不止是效率，更是生存&增长哲学

案例：马蜂窝的“内容+交易”闭环重塑；“携程口碑榜”与“当地向导”

二、运营思维构建：高管必备的互联网运营思维及其底层逻辑

1. 以用户为中心：从卖产品，到卖情绪

- 运营的三个层次
 - 卖产品 - 卖方案 - 卖情绪
 - 从“买到票/订到房”到“确定性、灵感与愉悦感”
- 关键不是触点，而是“时刻”
 - AHA Moment：用有限的时间，让客户产生相应情绪
 - 定位 AHA Moment 经典案例

案例：Airbnb 对新房东和新房东的 AHA Moment

2. 系统思维：洞察业务增长与组织活力的反馈回路

- 增长飞轮与恶性循环
 - 补贴、供给、流量、体验之间的动态关系
 - 运营的本质是设计“自增强”的价值循环
- 寻找杠杆点（二八原则）
 - 哪些微小的运营规则改变，能引发系统层面的正向演化？

案例：美团“Food+Platform”飞轮的设计逻辑

3. 解耦思维：有效节约成本

- 降本提效的底层逻辑

案例：货拉拉节约成本新思路

4. 数据思维：从“数据驱动”到“算法定义”

- 预测性决策与动态博弈
- 叫停机制

三、运营视野拓展（上）：运营思维如何赋能高管四大核心职责

1. 运营思维赋能战略洞察与选择

- 战略取舍：商业世界的不可能三角
- 核心关注点转移：从“流量收割”到“用户终身价值运营”
- 底层逻辑转变：交易额思维 → 用户资产收益率思维
- 核心指标重构：GMV → LTV/CAC（用户终身价值/获客成本）
- 战略定位
- 传统战略定位：行业、客户、竞争、自我
- 运营赋能战略定位：从用户行为数据中识别新兴需求趋势

案例：Airbnb 通过预订数据提前布局长期旅居市场

2. 运营思维赋能商业模式设计与演进

- 盈利机制设计
- 传统设计方法：设计“收入来源”与“定价策略”
- 运营思维设计方法：设计“价值变现闭环”与“动态定价系统”
- 竞争壁垒构建
- 传统设计方法：依赖“资源垄断”或“先发优势”
- 运营思维设计方法：构建“体验闭环”与“生态协同”

案例：美团到店综合业务的核心壁垒

3. 运营思维赋能组织能力构建

- 组织架构设计
- 传统组织架构：科层制、部门制
- 运营赋能组织：中台思维——能力复用与创新加速器

案例：阿里巴巴业务中台

- 实验机制：激发组织创新活力
- 传统业务：汇报进度、结果
- 运营赋能业务：“假设-实验-优化-规模化”的战略反馈闭环

4. 运营思维赋能风险预判与控制

- 识别“增长下的风险”
- 设计“韧性运营”方案

案例：滴滴出行在安全事件后的体系重塑

四、运营视野拓展（下）：AI 如何重构互联网运营的底层规则？

1. AI 如何颠覆传统 4P 理论？

- 重构传统“4P 理论”

- Product：从“标准化产品”到“动态化、个性化体验与共创”

案例：特斯拉 Cybertruck“野兽模式”AI 驱动交付体验

- Price：从“固定定价”到“动态、个性化、价值导向定价”

案例：美团的动态优惠券系统

- Place：从“物理与线上渠道”到“无处不在、预测性触达”

案例：美团 AI 预判用户需求

- Promotion：从“大规模轰炸”到“个性化、情境化沟通”

案例：网易云音乐基于对用户即时情境和情感状态深度理解

- 总结

- 从“人找货”到“货找人”

- 从“经验驱动”到“数智驱动”

2. AI 如何颠覆运营体系：从广撒网到精准垂钓

- AI 引流获客：从先广播到先识别

- 通过 AI 行为定位识别，精准定位目标客户和针对性触达获客

案例：某大健康产品，通过 AI 实现新注册用户量翻倍

- AI 打电话：从机器人到真人感

- 真人语音、智能应答、用户流转

- AI 培育转化：从粗放规模化到精准个性化

- 用户识别与个性化特征 + 规模化内容生产 = 个性化触达、提升转化率

- 筛选出高潜用户转接到销售

案例：百果园企业微信接入 AI 机器人，给用户自动打标签，精准营销

- AI 客户运营与客户成功：从事后救火到事前预防

- 用 AI 构建客户健康度看板，识别客户潜力和危机

- 用 AI 识别出客户意愿，并且针对性做运营动作

案例：亚马逊“预测性购物车挽回”；携程“会员关怀 AI”

五、未来趋势：运营思维的终极战场

- 1. 全域运营趋势：打破业务与场景边界**
- 2. 体验化运营趋势：聚焦用户全旅程情绪和体验**
- 3. 生态化运营趋势：构建多方共赢网络**
- 4. AI 与运营深度融合**