

《像企业家一样思考和决策》 ——战略思维与经营思维

主讲：刘彤焯老师

【课程背景】

在如今这个高速发展、竞争激烈又充满挑战的时代，企业生存与发展的底层逻辑已发生根本性转变——依赖执行力就能赢得竞争的劳动密集型时代逐渐远去，取而代之的是战略决策质量、经营方式、落地效率共同决定生死的新阶段。在这个转型期，很多企业往往是战略与行动脱节的：

- 高层管理者看不清机会、抓不住趋势，错失了很多窗口和机遇
- 中层管理者理解不了战略意图，甚至局部优化损害整体
- 基层团队只知道干活，但是不知为何而做，没有方向

这种断层，本质上源于“企业家思维”的缺失——当企业管理层级增多时，多数管理者逐渐陷入执行惯性，习惯于被安排任务、而非主动思考为什么做、如何做得更有价值，最终导致企业丧失活力、忙而低效。

尤其在经济增速放缓、行业竞争加剧、技术迭代加速的当下，企业更需要一批能“站在老板角度思考”的核心骨干：他们既能从全局视角识别战略机会，又能以经营者思维推动高效落地，成为战略与执行的连接器。

这正是本课程设计的核心出发点。本课程是针对上述痛点与企业需求设计的系统性课程，深度剖析战略思维和经营性思维。本课程不局限于经典理论讲解，而是基于主讲老师 10+ 年的战略经营实战提炼出其中最精华、最实用的部分，再通过“框架搭建+方法论工具+实战演练”的组合设计，加上大量案例研讨、针对性练习和反馈，真正实现从认知形成到落地应用，再到行为改变，助力企业创始人和高管团队形成认知、改变形成，推动企业在竞争中立于不败之地。

【课程收益】

- 认知升级，形成战略思维和经营思维，让高管或创业者像企业家一样思考。
- 迁移应用，掌握战略思维和经营思维的实战应用，为日常业务决策提供依据和框架。
- 工具武装，获得可以快速应用战略思维和经营思维的分析工具。

【课程对象】 公司创始人、高管

【课程时间】 1 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、实现认知升级，打破职场天花板

1. 认知升级

- 场景案例引入
 - 老板交给我的任务都完成了，为什么绩效还是不好呢？
 - 我的团队目标都达成了，为什么年终奖还是没达到目标呢？
- 个体思维与整体思维对比
 - 如何做好当前任务 VS 为什么要做这件事
 - 部门小账 VS 企业大账
 - 被动接受任务 VS 主动发现和解决问题
- 2. 什么是企业家思维
 - 战略思维：做什么/不做什么，先做什么/后做什么
 - 经营思维：如何把选定的事做成且赚钱
- 3. 为什么需要企业家思维
 - 企业：恢复创造力与活力，一盘棋，降低管理成本
 - 个人：提升职场天花板的秘籍-像高于自己的人一样思考

二、战略思维：找到正确方向的“望远镜”

1. 看方向：做什么，不做什么

- 宏观趋势（PESTEL）

讨论：宏观趋势中，有哪些相互关联性？哪 2-3 个对客户行业影响最大，是机会还是威胁？

- 行业中观（波特五力模型）
- 产品微观（VRIO 模型）
- 总结应用：在 PESTEL 中识别出机会，选择一个结构有利的行业或细分市场（五力），用独特优势（VRIO）捕捉它。

工具：PESTEL、波特五力模型、VRIO

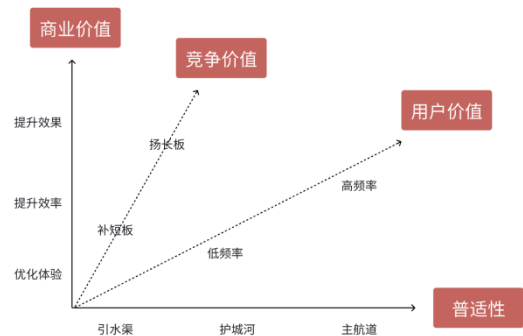
练习：针对客户所在行业和产品，应用波特五力模型和 VRIO 模型，讨论独特优势和战略方向

2. 选路径：先做什么，后做什么

- SWOT 分析
- 战略决策四维模型
- 机会成本与边际收益

工具：战略决策四维模型（独创）

练习：某公司战略讨论-是否进军国际市场（或针对客户企业针对性案例研讨）



三、经营思维：成事儿的“总控台”

1. 以客户为中心

- 以客户为中心 Vs 以产品为中心
- 落地以客户为中心四步法
 - 把所有主语从“我”变成“客户”
 - 还原客户场景
 - 挖掘客户动力
 - v 如何挖掘客户动力：获得价值、规避风险、情感共鸣
 - v 如何突出价值：特征利益转化
 - 减少客户摩擦



练习：应用以客户为中心原则，重新定义和升级公司官网首页

讨论：应用以客户为中心原则，客户产品（或案例产品）有哪些可以优化的方面？

工具：落地以客户为中心四步法

2. 财务思维：算清账、算大账

讨论：企业家最关注的财务指标是什么？

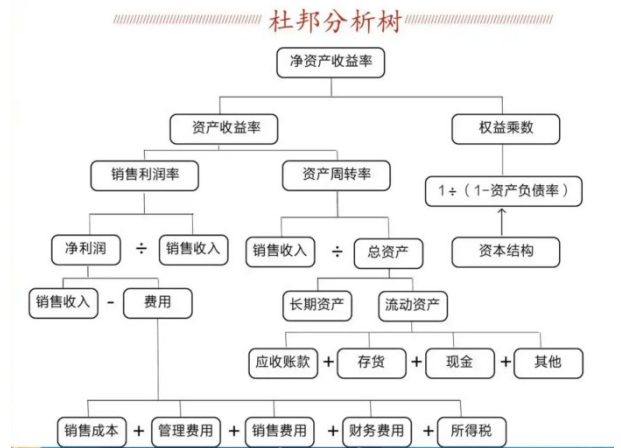
- 现金流：决定生死，决定所有动作

案例：某暴雷企业的现金流断裂之谜

- 收入与利润
 - 增速决定规模和增长
 - 盈利思维：每个团队都盈利，每个人都盈利，人效思维

工具：杜邦分析法

- 成本与费用
 - 不是花出去的钱才算成本
 - 成本分摊逻辑

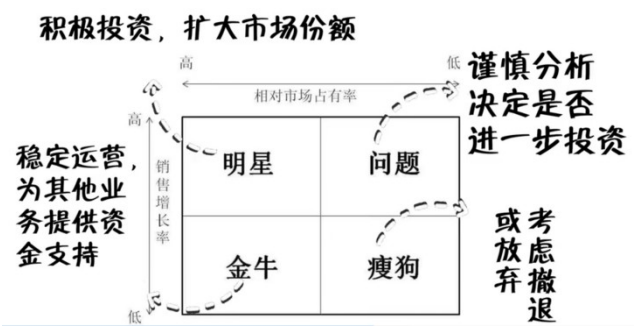


案例：某产品的广告投放 ROI=2，为什么说不能赚钱？

讨论：客户所在行业的企业成本和费用，都包括哪些？目前的战略下，哪些是可以节约的，哪些是要加大投入的？

3. 资源分配：把钱花在刀刃上

- 二八原则：找到并且关注少数、关键的事儿
- 优先级原则：ROI、战略相关性、发展潜力、现金流贡献等
- 波士顿矩阵：明星/金牛/问题/瘦狗



➤ MVP：小步快跑，最小成本先拿到结果

工具：波士顿矩阵（BCG）

练习：某互联网大厂四项核心业务，分别属于波士顿矩阵哪个部分，如何做投入的优先级排序（或针对客户企业针对性案例研讨）

4. OGSM：让目标实现更加可落地、可衡量

讨论：拿到一个战略目标时，员工和老板分别会怎么想？以实现目标为导向，要怎么做

➤ O (Objective) 宏大目标

➤ G (Goal) 具体目标

➤ S (Strategy) 策略

➤ M (Measure) 衡量指标

工具：OGSM 模型

案例：某企业战略目标拆解案例

练习：应用 OGSM，拆解客户企业一个战略目标

5. 端到端思维

讨论：当老板让你提升客户转化率，你会怎么思考这个问题？

➤ 端到端：从头想到尾，不重不漏

讨论：如果让你作为业务负责人做一个内容平台，你会把重点放在优质内容引入，还是观众拉新？

四、实战应用：如何整合战略思维和经营思维？

1. 战略思维与经营思维协同作战

➤ 战略制定阶段：经营输入（资源现状、能力边界），避免理想化

➤ 战略执行阶段：经营复盘（目标是否拆解到位？资源是否匹配？风险是否可控？）

➤ 动态调整：根据市场变化，调整和修正战略与经营计划

2. 当战略思维与经营思维出现矛盾

讨论：当战略决策需要投入 AI 技术应用，但是劳动力、财务状况不允许，怎么办？

➤ 明确战略优先级

➤ 确定投入资源和财务状况

➤ 定位关键矛盾

➤ 寻求解决方案

■ 分步落地投入法

■ 头手解耦法

■ 资金保证法

练习：公司核心岗位有两位候选人，一位经验非常匹配但基本面能力一般不够灵活，另一位经验匹配度一般但基本面很好很聪明，公司该怎么选择？

总结讨论：总结课程收获，每位学员产出提升自己战略思维和经营思维的计划并分享