



國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

傳統製造企業向新零售轉型的路徑研究

—以古川企業為例

A Study on the Transformation Path of Traditional

Manufacturing Enterprises Toward New Retail

—A Case Study of Guchuan Corporation

金合

He Jin

指導教授：余峻瑜 博士

Advisor: Jiun-Yu Yu, Ph.D.

中華民國 114 年 11 月

November 2025

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書



傳統製造型企業轉型新零售路徑研究—以古川機械為例

Research on the Transformation Path from Traditional
Manufacturing to New Retail: A Case Study of Guchuan
Machinery

本論文係金合（學號 P10750044）在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一一四年十一月十七日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

陸浩

朱昭暉

張以成

張新

系主任、所長

何耕宇

致謝



在本論文即將完成之際，我謹向所有在臺灣大學與復旦大學雙學位 EMBA 學習旅程中給予我支持、幫助與啟發的師長、同學、家人和夥伴們，致以最誠摯的謝意。

首先，要特別感謝臺灣大學管理學院與復旦大學管理學院。兩所華人世界頂尖商學院使我有機會在跨區域、跨文化、跨體系的學術環境中學習與思考，拓展了更宏觀的國際視野，也深化了對兩岸及亞洲產業鏈發展的理解。這段學習經歷不僅奠定了本論文的理論基礎，更對我個人的戰略思維與經營方法產生了深遠影響。

在此，我要向本論文的指導老師臺大余峻瑜老師表達最深的謝意。余老師以深厚的專業學識、嚴謹的研究方法與溫暖又犀利的指導，幫助我在論文寫作中明確研究方向、提升結構邏輯，並不斷提醒我保持學術深度與實踐價值並重。余老師的教誨不僅體現在論文層面，更影響了我面對企業經營挑戰時的思考方式，是我雙學位旅程中最重要的指引之一。

同時，也感謝復旦大學 EMBA 專案中所有授課教授的指導。復旦管理學院嚴謹與實務並重的教學，使我能夠系統化理解企業經營的底層邏輯，並以學術視角重新審視自身企業轉型路徑。臺灣大學與復旦大學兩套體系的融合，讓我在理論與實踐之間找到更穩固的連接，成為本論文能夠順利完成的關鍵條件。

我也想感謝兩岸 EMBA 的同學們。每一次課堂討論、每一次小組合作、每一次跨地域的學習交流，都為我帶來許多實際案例、產業洞察與寶貴的管理經驗。正是這些多元視角的碰撞，讓論文主題得以不斷深化，研究內容也因此更加完整。

此外，衷心感謝我的家人。感謝你們在我兼顧事業、學業與論文寫作的過程中給予無條件的支援與理解，讓我能夠在繁忙的工作節奏中仍然堅持完成雙學位的挑戰。你們的鼓勵，是我堅持走到最後的最大動力。

最後，我要感謝我企業中的團隊夥伴，以及一路支持我的事業合作方。你們在企業經營中的努力付出，讓我得以將學術研究與真實商業實踐結合，使本論文具備更強的應用價值。你們的信任與陪伴，是我不斷前進的重要力量。

本論文的完成，不僅是學術旅程的一個重要里程碑，更見證了臺灣大學與復旦大學雙學位體系對我個人成長的巨大影響。謹以此文，向所有給予我幫助的人致謝。

金合 謹識
于臺大管理學院
2025 年 11 月

中文摘要



隨著消費升級、管道重構與數位技術演進，傳統製造企業面臨日益嚴峻的增長瓶頸與結構性挑戰。尤其是中型製造企業，在訂單驅動模式受限、行業競爭加劇的背景下，亟需探索“從製造走向使用者”的新增長路徑。

本研究以古川企業為案例，深入剖析其從B端導向型組織轉向C端使用者導向型新零售模式的全過程，構建了“試水—標準—複製—反哺”四階段戰略路徑模型，系統提煉出能力構建邏輯、組織適配機制與文化支撐要素。

研究表明，製造企業能夠通過內容能力、社群能力及開店能力的協同，實現面向用戶的閉環運營；同時，戰略節奏控制、組織機制重塑與創始人推動力是保障轉型持續推進的關鍵因素。本研究在理論層面豐富了製造企業數位化與使用者化轉型路徑的研究，在實踐層面為中型製造企業構建“製造+運營”融合體系提供了可借鑒的方法指導與結構範式。

關鍵字：傳統製造，C端轉型，新零售，戰略路徑，能力構建

THESIS ABSTRACT



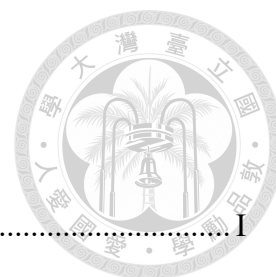
With the ongoing trends of consumption upgrading, channel restructuring, and advancements in digital technology, traditional manufacturing enterprises are facing increasingly severe growth bottlenecks and structural challenges. In particular, mid-sized manufacturers, constrained by the limitations of an order-driven model and intensifying industry competition, urgently need to explore new growth pathways that shift “from manufacturing to user orientation.”

Using Guchuan Corporation as a case study, this research provides an in-depth analysis of the company’s full transformation process from a B-end-oriented organization to a C-end, user-driven new retail model. It develops a four-stage strategic path model — Pilot, Standardization, Replication, and Empowered Return — and systematically distills the logic of capability building, mechanisms of organizational adaptation, and cultural support factors.

The findings indicate that manufacturing enterprises can achieve a closed-loop, user-oriented operation system through the coordinated development of content, community, and store capabilities. Moreover, effective strategic pacing, organizational mechanism restructuring, and founder leadership are identified as key factors for sustaining transformation momentum. The study enriches the theoretical discourse on digital and user-oriented transformation paths for manufacturing enterprises, while offering practical guidance and a structural paradigm for mid-sized manufacturers seeking to build an integrated “manufacturing + operation” model.

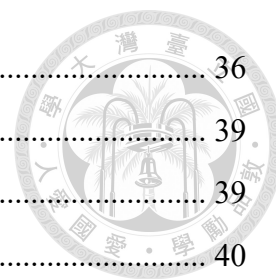
Keywords : traditional manufacturing, C-end transformation, new retail, strategic path, capability building

目次



口試委員會審定書	I
致謝	II
中文摘要	III
THESIS ABSTRACT	IV
目次	V
圖次	VII
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意義	1
1.3 研究方法	2
第二章 理論基礎與文獻綜述	3
2.1 相關管理與行銷理論	3
2.2 新零售與製造企業轉型研究綜述	5
2.3 理論總結與本研究定位	7
第三章 製造企業向新零售轉型的戰略路徑分析	9
3.1 轉型動因分析	9
3.2 戰略價值定位	11
3.3 新零售模型下的轉型邏輯	12
3.4 戰略實施路徑模型構建	14
第四章 古川企業轉型路徑複盤與能力構建	20
4.1 C 端戰略階段性實施過程	20
4.2 使用者運營與管道建設路徑分析	22
4.3 核心能力構建與組織適應性變化	25
4.4 專案實施過程中遇到的挑戰與應對策略	27
第五章 古川轉型經驗總結	31
5.1 C 端轉型成功的關鍵因素總結	31
5.2 可複製的戰略路徑模型與演進節奏	33

5.3 與其他製造企業的可比性分析	36
第六章 案例總結與管理啟示	39
6.1 對製造企業的戰略建議	39
6.2 對製造企業管理者的能力要求	40
6.3 對政策制定者和行業平臺的建議	42
第七章 研究結論與展望	44
7.1 研究主要結論	44
7.2 研究局限與未來研究方向	48
參考文獻	50



圖次



圖 2-1：傳統製造企業轉型新零售	8
圖 3-1：古川“價值鏈重塑”.....	15
圖 3-2：組織能力重塑的維度.....	17
圖 3-3：企業轉型戰略模型	18



第一章 緒論

1.1 研究背景

在數位經濟的持續推動下，傳統製造企業正面臨前所未有的市場環境變化。隨著消費升級與管道碎片化趨勢的加劇，消費者對產品體驗、服務效率及品牌價值的關注顯著提升。以 B 端客戶為主要服務物件的傳統造型企業，愈發意識到向 C 端延伸、構建終端觸點和品牌影響力的戰略必要性。與此同時，“新零售”概念自阿里巴巴提出以來迅速風靡，不僅在快消品與電商平臺領域掀起變革浪潮，也為製造行業的戰略轉型提供了可行路徑與新的增長空間。

古川企業是一家深耕包裝機械領域 16 年的造型企業，其主營業務長期聚焦於 B 端包裝設備的自主研發與整線交付，客戶主要涵蓋食品、藥品及保健品等工業領域。然而，隨著大健康產業的崛起以及 C 端消費者健康意識的不斷增強，古川開始探索向健康營養食品與終端零售環境延伸，構建“從製造到消費”的縱向產業鏈閉環。這一戰略舉措不僅代表了企業自身主動轉型的路徑探索，也為觀察製造企業邁向新零售模式提供了的典型研究案例。

本研究以古川企業為研究物件，結合其在外環境變化與內部戰略調整背景下的一系列關鍵決策過程，系統剖析其從“傳統製造”向“新零售”轉型的路徑機制與邏輯結構，力求為傳統製造企業的戰略轉型提供理論支撐與實踐參考。

1.2 研究意義

1.2.1 理論意義

隨著新零售理念在全球範圍內的發展與演進，傳統製造企業如何實現數位化轉型與 C 端佈局成為研究熱點。已有研究多集中於零售、電商或消費品行業，對於以包裝機械為代表的傳統重資產製造業缺乏深入探討。

本研究以古川企業為典型案例，探索其如何構建“包裝機械+功能營養餐+網格化行銷”一體化新零售模式，有助於拓展現有新零售理論在製造領域的適用邊界，豐富製造業轉型的理論框架與實踐路徑。



1.2.2 實踐意義

古川企業的轉型路徑具有高度的代表性，其核心競爭力在於製造，但通過資源重組實現了從 B 端製造向 C 端新零售延伸，構建了以線下門店、分散式行銷團隊、短視頻傳播為核心的新型商業模型。通過對古川轉型路徑的複盤與策略分析，可以為大量中小型製造企業提供具有实操性的轉型藍本，助力企業突破增長瓶頸，提升整體市場競爭力。

1.3 研究方法

本研究綜合採用以下方法：

- 文獻研究法：通過查閱大量關於新零售、製造業轉型、組織變革、戰略管理等相關領域的中外文獻，奠定論文的理論基礎。
- 案例研究法：以古川企業為研究物件，系統分析其業務構建、組織重組、管道拓展等關鍵路徑。
- 比較分析法：將古川轉型路徑與相關行業的頭部企業進行橫向對比，探討其獨特的競爭優勢與發展策略。
- 歸納總結法：從實踐中提煉經驗，構建可複製的戰略實施模型，服務於其他制造型企業的战略轉型。



第二章 理論基礎與文獻綜述

2.1 相關管理與行銷理論

傳統製造企業向新零售的轉型，絕非僅是商業模式或管道的簡單更迭，而是一個涉及戰略管理、市場行銷、組織變革與數位化運營等多領域的綜合性議題。它要求企業從根本上重塑其價值創造邏輯，以適應高度不確定的市場環境與日益個性化的用戶需求。為確保本研究具備堅實的理論深度與嚴謹的邏輯框架，本文在展開案例分析之前，系統性地梳理了以下五類具有代表性的經典與新興理論作為分析基礎：它們包括對企業戰略路徑選擇提供指導的戰略管理理論；解釋用戶需求與企業價值連接的行銷學理論；指導企業內部能力重塑與變革的組織行為學理論；以及洞察新興商業形態運作規律的新零售理論。這些理論不僅為我們解析古川企業的轉型路徑提供了多維度的學術支撐，更為後續戰略模型的構建奠定了堅實的理論根基，確保本研究的結論具備學理上的普適性與可借鑒性。

2.1.1 STP 市場細分定位理論

STP 理論由菲利浦·科特勒(Philip Kotler)提出，包括市場細分(Segmentation)、目標市場選擇(Targeting)和市場定位(Positioning)三個環節，是現代市場行銷理論的重要組成部分。該理論強調，企業在進行市場擴展或產品創新時，應根據不同消費者群體的需求與特徵進行細分，從中選擇具有戰略價值的細分市場，再進行精準定位。對於從 B 端切入 C 端的傳統製造企業而言，STP 邏輯有助於明確使用者畫像與價值主張，以實現差異化競爭與資源有效配置。古川企業在推出“學生營養餐”與“高端營養功能食品”時，正體現了在目標使用者識別與產品定位方面對 STP 理論的應用。

2.1.2 波特五力模型

邁克爾·波特(Michael Porter)提出的五力競爭模型，是分析行業結構與企業競爭態勢的經典工具，包括行業內競爭者、潛在進入者、替代品威脅、供應商議價能力以及買方議價能力五大因素。該模型可用於評估製造企業所處行業競爭格局及其在新市場中的戰略位置。

在古川企業的轉型情境中，B 端包裝設備行業已進入成熟期，競爭激烈且利潤空間壓縮，而 C 端健康食品市場雖同樣存在競爭，但品牌價值塑造與差異化策略仍有發揮空間，這為企業提供了新的戰略突破口。



2.1.3 服務型製造理論

服務型製造（Servitization）是指製造企業通過疊加服務內容來提升產品附加值、增強客戶粘性與盈利能力的一種轉型路徑。其本質是製造企業由“產品導向”向“解決方案導向”的轉變，強調產品與服務的融合與一體化交付。在古川的案例中，企業不僅向 C 端使用者提供營養餐產品，還通過系統營運支援（如內容傳播、門店運營方案和品牌賦能服務）來反哺 B 端客戶，形成了製造能力與服務能力的協同發展，體現了典型的服務型製造邏輯。

2.1.4 新零售三位一體模型

“新零售”理念由阿里巴巴提出，核心在於“人、貨、場”關係的重構。具體而言，“人”代表基於消費者資料構建的精準畫像；“貨”強調產品創新與供應鏈回應速度；“場”指線上線下融合、多觸點多場景的消費體驗空間。這一模型突出線上線下融合、資料驅動決策與內容社交滲透的結合。在古川的新零售實踐中，“短視頻種草+線下門店體驗+私域社群運營”共同構成了消費者轉化的完整路徑，充分體現了該理論在實際中的應用。

2.1.5 組織變革與學習型組織理論

製造企業從穩定的 B 端專案交付轉向動態複雜的 C 端運營，必然要求組織結構與能力體系的適配與升級。學習型組織理論由彼得·聖吉（Peter Senge）等提出，強調組織應具備系統思維、個人掌握、共同願景、團隊學習與改善思維等核心要素，以適應複雜環境變化。古川在轉型過程中所遇到的組織協同問題、人才引進瓶頸與激勵模式調整，正體現了組織變革在企業戰略遷移中的重要作用。

綜上所述，以上五類理論將作為本文分析古川企業新零售轉型路徑的核心支撐，分別用於市場識別、競爭分析、商業模式設計、使用者路徑構建與組織能力評估等多個維度，為後續章節中的案例解讀與模型建構提供堅實基礎。



2.2 新零售與製造企業轉型研究綜述

近年來，隨著新零售模式的興起及其在各類行業中的廣泛滲透，學術界與產業界對“新零售”與“製造企業轉型”的研究逐漸增多，形成了初步的理論體系與研究路徑。從已有文獻來看，研究主要聚焦於三個維度：

1. 新零售模式的概念界定與價值特徵。
2. 製造企業的轉型驅動因素與挑戰。
3. 製造業融合新零售的典型路徑與案例分析。

2.2.1 新零售模式的內涵與演化

“新零售”一詞最早由馬雲於 2016 年提出，阿里巴巴將其定義為“以消費者體驗為中心，以資料驅動為基礎，線上線下深度融合的零售新形態”。隨後，京東、蘇寧、小米、美團等企業也紛紛構建起各自的新零售體系，使該概念逐漸向泛零售行業擴展。學者陸明（2018）認為新零售是“技術驅動下以數位化、智慧化為核心能力的管道重構和品牌重構過程”，強調消費行為重塑與供給側創新之間的互動關係。

從演化路徑看，新零售已不再局限於“零售管道”的範疇，而是向製造、物流、金融、服務等多個領域外延滲透，成為一種重構“人貨場”關係的通用商業邏輯。這種邏輯強調從使用者需求出發，以資料為中樞，以內容、社交、場景為驅動要素，構建以用戶為核心的柔性供需網路。新零售的核心不再是“賣貨”，而是“種草-轉化-複購”的價值閉環。

2.2.2 製造企業轉型動因與困境

近年來，製造業普遍面臨“內卷”的困境。一方面是行業進入成熟期，競爭加劇，利潤空間壓縮；另一方面是客戶集中度提高、議價能力增強，加速了傳統製造企業的“去仲介化”趨勢。在此背景下，越來越多製造企業試圖通過“向 C 端延伸”來提升附加值、擴大品牌影響力與市場觸點，逐漸形成“製造+品牌+管道”的融合型發展方向。

但轉型過程中也存在典型難題。趙延東等（2021）指出，製造企業普遍存在品牌基礎薄弱、行銷人才缺失、使用者認知不足、數位工具掌握不夠、組織文化不適配等結構性障礙，導致其在跨界進入新零售時面臨路徑不清晰、投入高風險、收益

不確定等問題。尤其對於中小型製造企業而言，資源受限、轉型週期較長，更需明確戰略節奏與路徑規劃。



2.2.3 製造企業融合新零售的路徑探索

已有研究表明，製造企業在融合新零售的過程中，主要呈現三種典型路徑：

1. 自建品牌管道型：企業自主創建品牌與終端門店，掌控產品從製造到銷售的完整鏈路，如三隻松鼠、元氣森林等。該路徑有助於沉澱品牌資產，但投入大、運營複雜度高。

2. 平臺嵌入協同型：企業通過與頭部電商平臺合作，借助直播、短視頻、內容種草等新興管道完成 C 端用戶觸達。如部分智慧家電企業通過抖音、快手等平臺建設“雲導購”體系，實現銷售與品牌同步增長。

3. 生態賦能反哺型：企業將 C 端積累的使用者資料、內容能力、服務能力反哺至 B 端主業，為傳統客戶提供增值服務與品牌賦能支援，形成“客戶的客戶”延伸邏輯。如海爾智家將場景方案輸出給經銷商、裝修公司，即體現生態型反哺路徑。

對於古川企業而言，其轉型路徑融合了以上三者的要素：既嘗試自建品牌（古川健康生活館），也借助平臺直播（抖音、小紅書）、門店觸點與內容傳播機制開展 C 端拓展，同時通過向 B 端客戶輸出營運方案與品牌支持，逐步形成反哺協同機制，成為典型的“混合式新零售轉型樣本”。

綜上所述，已有研究為製造企業探索新零售轉型提供了豐富的經驗與理論支撐，但多數聚焦於大企業或互聯網原生品牌，中小製造企業如何在有限資源下構建可控、可持續、可反哺的新零售體系，仍有待更多案例驗證與系統化疏理。古川企業作為包裝機械行業的代表性企業，其轉型路徑可為學術研究與實務推廣提供重要參考。



2.3 理論總結與本研究定位

通過前文對相關管理與行銷理論的梳理，以及對新零售與製造企業轉型文獻的綜述，可以初步明確傳統製造企業向 C 端轉型的理論基礎與實踐路徑，其核心在於從“以產品為中心”向“以用戶為中心”的價值邏輯躍遷，並通過數位工具、管道融合與組織重構構建適應 C 端業務特性的運營能力。

首先，從理論層面來看，STP 定位理論為製造企業在 C 端構建差異化競爭提供了方法論工具，說明企業精準識別目標使用者群體與品牌定位策略；波特五力模型說明企業理解行業競爭格局，評估不同市場機會與威脅；服務型製造理論為製造企業實現從“賣產品”向“賣解決方案”的價值轉型提供了方向指引；新零售“人貨場”三位一體模型則為企業提供了從觸點、內容、資料到場景的運營方法論；而學習型組織理論則強調企業內部能力的動態調整與持續學習，是組織支撐戰略轉型的重要保障。以上理論共同構成了本研究分析古川企業轉型路徑的基礎理論體系。

其次，從實踐研究層面，已有文獻表明製造企業融合新零售存在三類路徑：自建品牌型、平臺嵌入型與生態賦能型。這些路徑背後共同邏輯是“向使用者靠近、通過使用者回饋優化產品與服務”，但在執行中因資源、能力與目標差異而呈現出不同的演進節奏與組織機制。目前的研究多集中於大型製造企業或新消費品牌，缺乏對中小製造企業轉型過程中的真實路徑、關鍵瓶頸與協同機制的系統研究。

在此基礎上，本文以古川企業為研究物件，提出“C 端戰略反哺 B 端業務”的雙向協同邏輯，並嘗試構建“戰略動因-路徑實施-能力構建-組織適配-生態反哺”的五維轉型框架，旨在填補以下研究空白：

1. 從企業類型角度，關注中型製造企業在資源有限條件下的漸進式轉型實踐。
2. 從路徑機制角度，探索 C 端業務對 B 端業務的反哺機制與協同路徑。
3. 從能力體系角度，識別組織在不同階段所需的關鍵能力要素與構建順序。
4. 從理論構建角度，嘗試將使用者價值反向驅動邏輯融入製造企業戰略體系中，提出更具適配性的轉型分析框架。

綜上所述，本文在紮根古川企業實踐的基礎上，借助多元理論工具，結合行業演進趨勢與企業戰略考量，開展系統研究，力求在理論與實踐兩個層面豐富製造企業轉型新零售的研究視角，為更多處於轉型關鍵期的傳統製造企業提供具有參考價值的路徑啟示與策略借鑒。



圖 2-1：傳統製造企業轉型新零售

資料來源：本研究整理



第三章 製造企業向新零售轉型的戰略路徑分析

3.1 轉型動因分析

製造企業向新零售轉型，並非偶然選擇，而是在複雜的外部環境變化與企業內部發展需求雙重驅動下形成的戰略回應。從行業演變、市場需求、技術革新、競爭格局及企業自身發展邏輯等多個角度綜合分析，可歸納出驅動古川企業由傳統製造邁向新零售的核心動因如下：

3.1.1 行業週期變化與市場紅利衰退

包裝機械作為製造業中高度細分的賽道之一，在經歷了過去十餘年的高速增長後，行業整體進入成熟期，新增需求放緩、同質化嚴重、價格戰頻發，傳統以訂單為導向的 B 端商業模式呈現出增長乏力態勢。同時，大客戶議價能力提升、採購模式轉向更具性價比的整線自動化方案，使得中型製造企業的生存壓力不斷加大。古川企業在多個細分行業中已形成一定市占率，但面臨天花板效應，迫切需要尋找第二增長曲線。

3.1.2 消費升級趨勢與 C 端市場擴容

隨著 Z 世代、新中產等消費群體崛起，“健康化、個性化、便捷化”成為主流消費趨勢，催生出營養餐、功能性食品、輕食飲品等新興消費場景。傳統製造企業若能順勢切入終端市場，不僅有機會掌握用戶需求，還可實現品牌價值再造與產業鏈延伸。古川通過大健康領域的佈局，將包裝設備製造能力延伸至健康食品加工與銷售，正是對這一趨勢的前瞻性響應。

3.1.3 數位技術推動管道與觸點重構

數位技術特別是短視頻、直播、電商小程序、私域社群等工具的發展，為中小企業構建品牌、觸達用戶、提升轉化提供了低門檻通道。古川通過自建內容傳播團隊、搭建抖音直播體系、佈局線下“古川健康生活館”實體門店，成功實現了從“設備製造商”向“使用者體驗提供者”的角色躍遷。技術門檻的下降，為製造企業進入 C 端提供了現實可能性。



3.1.4 B 端客戶新需求對製造企業提出更高要求

越來越多 B 端客戶開始向品牌化、終端化邁進，不再滿足於僅採購一套設備，而希望獲得“產品+方案+管道”的整體解決方案。這促使製造企業從單一“交付型”向“賦能型”服務提供者轉型。古川希望通過 C 端業務的積累，反哺其 B 端客戶，包括協助其進行門店設計、內容輸出、營養研發、資料分析等，以增強客戶黏性與差異化競爭力，實現“客戶的客戶”的價值閉環。

3.1.5 企業發展階段與組織能力匹配的倒逼機制

對於成立十餘年、已具備一定行業地位的中型製造企業而言，企業本身也面臨從產品導向到品牌導向、使用者導向的認知轉型。古川在原有“非標定制、專案交付”型組織結構中，已難以快速回應 C 端業務所需的敏捷試錯與用戶運營機制，促使其從組織架構、人才機制、流程協同等多維度進行系統性重構。

3.1.6 戰略轉型的可行性評估與風險對沖

與傳統的多元化發展路徑不同，“向 C 端延伸”的模式在古川戰略設定中並非孤立業務板塊，而是圍繞核心製造能力的價值延伸。在業務鏈條上，C 端營養產品由自有設備產線支援，門店系統由原有工程能力支撐，傳播內容由市場部孵化，運營機制由新團隊承接，具備良好的資源協同基礎。同時，古川採用“小步快跑、局部試點”的方式逐步推進 C 端業務，既控制了轉型成本，也為調整優化預留了空間，具備較強的實施可行性與動態適應能力。

綜上所述，古川企業的轉型動因不僅來源於外部行業趨勢與市場變化的壓力，更包含內部成長瓶頸、客戶結構調整與戰略願景演化的推動，其轉型邏輯體現了中型製造企業“從製造到使用者”的系統性躍遷特徵，為理解當前製造企業的轉型動力結構提供了具象化案例。



3.2 戰略價值定位

在製造企業由 B 端向 C 端延伸的轉型過程中，清晰的戰略價值定位不僅是資源配置的前提，也是商業模式設計、組織能力建設與客戶運營邏輯的核心依據。對於古川企業而言，其戰略價值定位需同時兼顧製造主業的延展性與新零售佈局的獨立性，構建出具有協同價值、可複製性與可持續性的“雙輪驅動”戰略體系。本節從行業層級、價值鏈層級與客戶層級三個維度，系統闡釋古川企業的新戰略價值定位。

3.2.1 行業層級：從“製造業分包商”向“大健康產業鏈整合者”躍遷

傳統製造企業多數位於產業鏈的中下游，角色定位為“大客戶設備提供商”或“代工型加工商”，在價值鏈中附加值有限，議價能力較弱。而在數字經濟與消費升級的背景下，健康產業、功能營養食品等新興賽道呈現出巨大的成長空間，成為製造企業價值鏈躍升的戰略高地。古川依託包裝機械技術積澱，切入大健康消費端場景，推動企業由單一環節供應商轉型為“從設備到產品再到消費者”的價值整合平臺，其戰略重心不再局限於賣設備，而是構建圍繞健康消費主題的全鏈路商業生態。

3.2.2 價值鏈層級：從“交付型製造”向“使用者價值驅動型服務”轉型

古川在傳統模式下的價值實現邏輯，主要依賴訂單交付、專案回款與設備更新維護，呈現“低頻交易+高客單價+弱使用者接觸”的典型特徵。然而，在 C 端新零售業務中，價值鏈從“生產-交付”變為“種草-體驗-轉化-複購”的閉環模式，更強調持續運營能力與用戶生命週期價值挖掘。古川通過健康餐飲、營養功能食品等產品，實現了“從一次性交付到持續連接”的轉型，體現了“價值鏈由製造主導向使用者主導”的核心躍遷。

3.2.3 客戶層級：從“B 端大客戶服務商”向“B+C 雙維客戶賦能者”轉型

製造企業傳統的客戶是 B 端採購決策者，如工廠、品牌商、OEM 客戶等，對交付效率、成本控制、產品可靠性要求高。而新零售場景中，C 端消費者成為品牌認知、產品體驗、傳播觸達的核心驅動者。古川通過健康生活館與私域社群體系建立起直連 C 端的觸點，同時將積累的內容傳播能力、營養研發能力及開店運營能力反哺 B 端客戶，提供從“銷售產品”向“賦能客戶”的轉型範式，構建起“客戶的客戶”價值閉環，提升整體商業系統的協同效應。



3.2.4 三大新零售佈局路徑的戰略協同價值

古川在新零售佈局中採取“三位一體”的路徑，即線上內容傳播體系（如短視頻、種草、達人共創）、線下直銷體系（地推團隊、社群運營）、實體門店體系（古川健康生活館）。這三條路徑雖面向 C 端，但其背後都與製造主業緊密相連——傳播內容以設備產出的食品為核心，社群銷售同步推廣設備客戶產品，門店場景用於未來開放 B 端客戶聯合展示。這種“管道前端-產品中台-設備後端”打通的設計，使古川實現了以 C 端帶動 B 端的杠杆撬動效應，具有良好的戰略協同價值。

3.2.5 戰略價值定位小結

綜合上述三大層級與三大路徑的分析，古川企業的新戰略價值定位可總結為：“以製造能力為根基，以大健康消費場景為核心，以新零售三位一體佈局為路徑，構建連接 C 端使用者與 B 端客戶的雙向賦能平臺”。其價值不僅在於創造額外營收，更在於提升客戶粘性、優化產品策略、增強品牌資產、延伸產業鏈觸點，最終實現製造企業由“硬價值製造商”向“軟連接賦能者”的戰略躍遷。

3.3 新零售模型下的轉型邏輯

製造企業由 B 端業務主導的傳統模式向 C 端驅動的新零售模式轉型，並非簡單的管道延伸或客戶替代，而是一種以“價值結構重構”為核心的系統躍遷過程。其核心邏輯在於：通過構建直接連接消費者的觸點，實現需求感知前移、產品創新加速、使用者價值延伸，從而推動企業從製造導向走向使用者導向，並構建新的商業閉環。對於古川企業而言，其新零售轉型邏輯可從以下五個關鍵結構展開分析：

3.3.1 以“用戶”為錨點重構價值起點

傳統製造企業多以產品技術或訂單交付為起點構建內部流程，而新零售邏輯強調“從使用者出發”，以使用者洞察反向牽引產品研發與管道設計。古川通過內容傳播、線下門店與私域社群等觸點直接獲取消費者回饋，在 C 端建立起對“營養+功能”產品的認知與偏好結構，進而將這些需求資料登錄到產品開發、功能表設計與供應鏈配置中，實現“從終端反推前端”的鏈路反轉。這一變化本質是從產能驅動向需求驅動的底層轉型。



3.3.2 以“內容”為載體實現觸達效率最大化

在資訊超載與管道碎片化背景下，內容成為連結企業與使用者的第一媒介。古川新零售轉型過程中，大量投入短視頻、圖文種草、社群直播等傳播形式，圍繞“學生營養”、“健康能量”、“功能搭配”等核心賣點構建內容資產矩陣。這些內容不僅提升使用者認知效率，也成為品牌建立信任感與差異化的關鍵載體，推動從流量曝光到用戶轉化的高效閉環。

3.3.3 以“場景”為核心構建轉化閉環

新零售不再是純電商邏輯，而是高度強調場景化與體驗感。古川在“古川健康生活館”門店中，不僅銷售營養產品，更構建“營養講座+場景試吃+門店顧問+掃碼下單”的多觸點閉環場景，將門店作為品牌體驗中心、資料收集前端與使用者教育陣地，實現銷售、轉化與複購的同步提升。同時，門店中大量使用古川自有設備，也形成製造端產品的真實應用展示，提升B端客戶信任。

3.3.4 以“資料”為中台驅動精細化運營

資料能力是新零售與傳統零售的本質差異之一。古川通過會員體系、小程序訂單、社群打卡、問卷回饋等形式收集使用者資料，構建起使用者畫像、偏好趨勢、複購週期等關鍵指標，從而在產品研發、庫存管理、內容投放、人員安排等方面實現資料驅動的精細化運營。資料的沉澱不僅服務於C端業務本身，也可用於支援B端客戶的策略制定，形成差異化服務價值。

3.3.5 以“組織”為支撐實現動態回應能力

新零售邏輯下的業務模型強調快速反覆運算與柔性調整，對組織形態與管理機制提出更高要求。古川在組織結構上，從傳統專案制架構調整為“製造+運營+內容+管道”四位元一體的矩陣團隊，同時建立合夥人激勵機制與區域負責制，提高業務回應速度與員工參與度。通過“總部制定標準、區域靈活執行”的組織策略，古川實現了門店快速複製、內容快速產出與客戶快速服務的多重效率提升。

綜上所述，古川企業的新零售轉型不是對傳統製造的簡單補充，而是以“使用者-內容-場景-資料-組織”五位元一體為核心結構的系統重構過程。這一模型邏輯不僅提升了企業的市場適應力與產品創新效率，更為傳統製造企業提供了“從工廠到顧客”的新價值路徑。古川正是在這一模型指導下，完成了“製造+消費+服務”的融合躍遷。

3.4 戰略實施路徑模型構建

在完成戰略動因釐清、戰略價值重塑及新零售邏輯分析的基礎上，製造企業若要實現從傳統 B 端製造模式向 C 端驅動型新零售邏輯的躍遷，必須構建一套系統化、可落地、可持續演進的實施路徑模型。該模型不僅要解決“做什麼”的戰略設計問題，更要解決“怎麼做”的路徑執行問題。結合古川企業的實際探索經驗，本文提出“1 個核心牽引+2 條能力主線+3 個階段演進”的新零售戰略實施路徑模型，形成“1+2+3”結構閉環。

3.4.1 一個核心牽引：以用戶價值為戰略起點

該模型的核心牽引力在於“用戶價值驅動”。傳統製造企業習慣於以產品為中心，將生產、分銷作為價值實現的終點。然而，古川企業在新零售轉型的實踐中，徹底顛覆了這一邏輯。其轉型並非為了簡單獲取 C 端收入，而是為了通過與用戶的深度連接，反向賦能整個價值鏈。具體而言，使用者回饋成為驅動產品研發與反覆運算的核心信號；用戶社區成為品牌故事與價值主張的共創平臺；而用戶體驗則成為管道選擇與運營效率的最高準則。這種“以使用者價值為核心”的驅動模式，打破了傳統製造企業以產品為起點的慣性，重新定義了企業與市場、企業與用戶的關係，成為驅動其戰略轉型與組織變革的首要引擎。



圖 3-1：古川“價值鏈重塑”

資料來源：本研究整理

3.4.2 二條能力主線：產品能力+組織能力協同進化

戰略實施的成敗，根源於企業是否具備匹配目標路徑的核心能力。古川的戰略實施沿著兩條主線展開：

1. 產品能力線

以製造為基礎、以營養為載體、以服務為延展，構建“產品+內容+解決方案”的複合產品體系。通過標準化模組組合、定制化門店設計、功能性食材集成，快速回應使用者需求並形成規模化複製基礎。

2. 組織能力線

圍繞 C 端業務特性，構建“矩陣化前臺+流程化中台+柔性化後臺”的組織形態，設立以產品、市場、運營、供應鏈為核心的四大職能小組，並通過“區域負責人制+合夥人激勵機制”提升業務推動力與團隊黏性。

這兩條能力主線互為支撐、協同演進：產品定義與反覆運算由使用者運營回饋反推，組織運行與賦能依賴資料與內容的有效連接，形成“能力閉環”。



3.4.3 三個階段演進：探索-複製-反哺的進階路徑

古川戰略實施路徑大致可分為三個階段，分別對應不同的發展重心與能力側重點：

1. 階段一：探索期（0→1）—“小步試錯、驗證模式”

在初期，企業通過線上直播測試用戶回饋，通過校園門口地推驗證學生營養餐產品，通過開設首家門店測試場景轉化能力。目標是驗證 C 端產品的受歡迎程度、價格彈性、內容傳播路徑與基本組織協作模型。該階段關鍵在於低成本探索、快速調整、靈活應變。

2. 階段二：複製期（1→N）—“標準提煉、模式複製”

當基本產品結構與運營模型驗證有效後，進入複製階段。古川在此階段提煉出標準化門店模型、統一營養功能表體系、標準員工話術及薪酬模型、可複製的內容傳播機制，實現從單點探索向多點部署過渡。關鍵目標是提升複製效率、保障交付一致性、增強品牌識別度。

3. 階段三：反哺期（N→B）—“能力輸出、價值反哺”

在具備一定 C 端基礎之後，古川開始將所積累的內容能力、品牌力、使用者資料能力等賦能 B 端客戶。包括：為設備客戶提供產品開發建議、輸出內容範本及開店方案、開放管道與平臺資源、協助開展社群行銷等，實現“客戶的客戶”價值路徑的落地，構建更強的產業鏈協同生態位。

3.4.4 戰略實施路徑模型圖譜總結



古川企业组织能力重塑关键维度对比

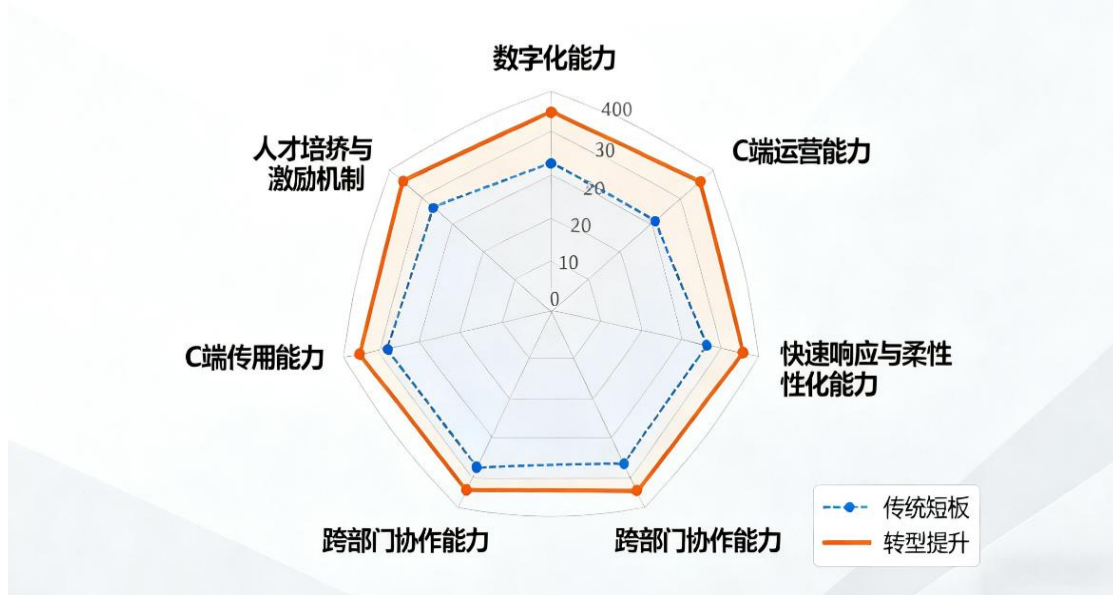


圖 3-2：組織能力重塑的維度

資料來源：本研究整理

3.4.5 新零售運營能力：從流程到生態的進階

傳統製造企業向新零售的轉型，其核心在於運營能力的系統性重構。古川企業的實踐表明，這一過程並非簡單的技術引入，而是一場從流程驅動向資料驅動，再向生態共創的系統性進階。本節將深入剖析古川企業如何通過三階段的能力躍遷，構建起適應未來競爭的新零售運營體系，其能力進階模型（如圖 3-3 所示）。

1. 基石層：從“資訊化”到“資料化”的認知躍遷

轉型的第一步是夯實數據基石，實現從“IT 支撐”向“資料驅動”的根本性轉變。古川企業通過集成 ERP、CRM 和 SCRM（社會化客戶關係管理）等系統，將原本分散在生產、銷售、客服等環節的資訊孤島打通，構建了一個統一的消費者資料庫。這一階段的核心目標是資料沉澱與洞察，企業能夠即時獲取消費者行為資料，精準分析市場需求，為後續的運營決策提供科學依據。

2. 執行層：從“線性流程”到“敏捷運營”的效率革命

在資料基石之上，古川企業重塑了傳統的線性供應鏈流程，使其向以消費者為中心的敏捷化運營模式轉變。這包括：

• 需求驅動的柔性生產：利用大資料分析進行精準的需求預測，實現按需生產和庫存優化，有效降低了庫存積壓和資金佔用。

• 線上線下全管道協同：打破了傳統管道壁壘，通過統一的商品、會員和訂單管理系統，實現了線上線下流量的互導互通，極大地提升了用戶購物體驗。

• 精準行銷與私域運營：基於消費者畫像和行為資料，古川開展個性化行銷活動，並通過構建官方社區、社群等方式，增強了使用者粘性，提升了複購率。

3. 戰略層：從“交易關係”到“價值共創”的生態構建

轉型的最高階段是構建一個開放的新零售生態系統。古川將目光從內部運營擴展到外部協作，與消費者、供應商、設計師等建立起共創共贏的緊密關係。例如，通過使用者社區徵集產品設計靈感，與頭部 KOL（關鍵意見領袖）合作進行內容共創，以及與物流、服務商建立戰略聯盟。這一階段，古川從單純的商品生產者轉變為一個價值連接者，持續創造新的商業模式和增長點。

綜上所述，古川企業的轉型路徑清晰地展示了，新零售能力並非一蹴而就，而是需要經歷“資料化基石”“敏捷化運營”“生態化共創”的層層演進。這為其他傳統製造企業提供了寶貴的啟示，即只有將技術、流程、組織和生態進行系統性變革，才能在數位時代構建起持久的競爭優勢。

古川企业新零售转型战略模型（1+2+3模型）

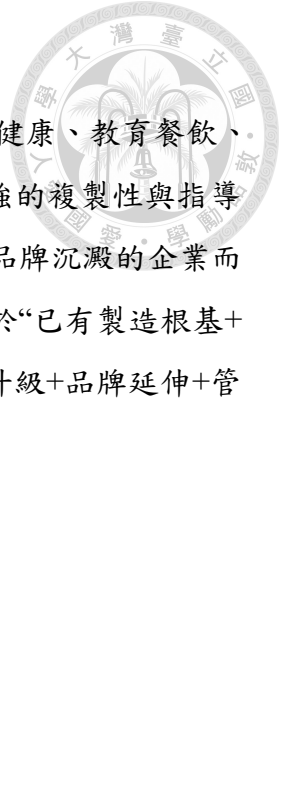


圖 3-3：企業轉型戰略模型

資料來源：本研究整理

3.4.6 模型的可推廣價值與邊界思考

古川戰略實施路徑模型基於“製造+新零售”雙核驅動，在大健康、教育餐飲、功能食品等需求結構較明確、供應鏈基礎可控的行業中具有較強的複製性與指導意義。然而，對於製造基礎尚不穩定、組織能力尚未打通或缺乏品牌沉澱的企業而言，盲目推行 C 端業務仍存在較高風險。因此，該模型更適用於“已有製造根基+具備試錯資源+具備數位意識”的中型製造企業，適合作為“主業升級+品牌延伸+管道融合”的一體化增長策略範本。





第四章 古川企業轉型路徑複盤與能力構建

4.1 C 端戰略階段性實施過程

古川企業 C 端戰略的實施，並非一蹴而就，而是基於對資源條件、市場環境及戰略試錯機制的理性判斷，逐步形成的階段性演進路徑。整體來看，古川的 C 端戰略可劃分為三個相互遞進的發展階段：試水期、成型期與推進期。各階段有其獨特的目標重心、推進方式與組織策略，體現出中型製造企業在資源可控基礎上的“低風險探索+穩健演進”邏輯。

4.1.1 第一階段：試水期（2023 年上半年）—從內部孵化走向市場初探

該階段的 C 端佈局以“試驗性質”啟動，主要目標是快速測試產品是否具備市場基礎與用戶接受度，驗證 C 端模型可行性。企業在此階段開展的核心動作包括：

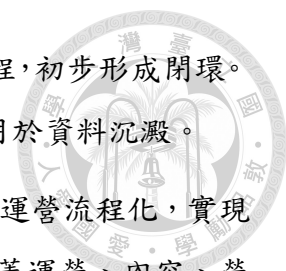
1. 搭建短視頻直播團隊，試水“健康飲食+功能營養”內容種草路徑。
2. 試點學生營養餐產品，圍繞“營養+成長”概念打磨產品形態與定價模型。
3. 在部分中小學校門口開展地推活動，收集家長對健康餐飲的興趣與回饋。
4. 初步建立內容策劃—視頻拍攝—直播運營的基本傳播流程。
5. 形成“1~2 人小團隊+兼職人員+一位創始人親自掛帥”的輕量化試點組織結構。

此階段的關鍵特徵是：低成本啟動、小範圍試點、回饋優先，旨在以最小代價獲得真實市場驗證，構建未來反覆運算的基本方向。

4.1.2 第二階段：成型期（2024~2025 年上半年）—構建系統能力與初步閉環

通過試水期的產品驗證與使用者回饋，古川初步確認 C 端營養餐方向具備潛力，隨即進入以“組織能力構建+業務系統形成”為主的第二階段。該階段的重要實施動作包括：

1. 正式註冊“古川健康生活館”品牌，明確品牌主張、服務邊界與使用者人群。
2. 推出第一代功能營養套餐（成長能量餐、護眼軟糖、健脾咀嚼片）形成產品組合。
3. 在溫州市區設立首家線下實體門店，作為體驗中心與運營基地。

- 
4. 梳理“產品開發-內容傳播-門店轉化-社群運營”全鏈路流程，初步形成閉環。
 5. 開始探索會員制度與微信私域，搭建基礎型 CRM 系統用於資料沉澱。

該階段的核心在於：將前期探索成果制度化、產品標準化、運營流程化，實現“從嘗試走向初步成型”的轉變。團隊規模也擴展為 6~10 人，涵蓋運營、內容、營養、客服等職能。

4.1.3 第三階段：推進期（2025 年下半年起）—規模複製與協同反哺

在完成模式驗證與系統搭建基礎上，古川正式進入以“規模複製+跨線協同”為特徵的戰略推進期。企業不再以單點試驗為主，而是著力構建區域團隊體系、品牌傳播矩陣與多門店複製機制，實現 C 端業務向全國延伸並逐步反哺 B 端。核心動作包括：

1. 建立“省/市/縣/鄉鎮”四級地推分銷隊伍，實現地域網格化滲透。
2. 開設多家“古川健康生活館”門店，結合高鐵站、學校、社區等核心場景佈局。
3. 啟動統一供應鏈體系建設，實現功能產品原料集採、中央廚房試點。
4. 明確“以門店為點、社群為線、內容為面”的立體化推廣路徑。
5. 將 C 端門店/內容/產品能力反向輸出給 B 端客戶，構建服務型製造閉環。
6. 推出 C 端員工合夥人機制及開店投資激勵機制，強化組織裂變能力。

此階段的戰略重心是“標準可複製、模式能擴張、生態可反哺”。企業治理也逐步走向事業部制，C 端業務設立獨立核算單元，推動其向“公司中的公司”過渡。

4.1.4 小結：從試探到系統的戰略節奏

整體而言，古川的 C 端戰略實踐並未採取激進的“大躍進”式路線，而是遵循了“可驗證-可構建-可擴張”的循序漸進原則，這正是其轉型成功的重要基石。在第一階段**，企業通過小範圍的“驗證”來試錯，將不確定性風險控制在最小範圍；在第二階段，一旦模式被驗證有效，則集中資源進行“構建”，形成可複製的組織能力與運營體系；在第三階段，當核心能力成熟後，方才進入“擴張”期，實現規模化發展。這種高度注重風險控制、組織能力錘煉與戰略節奏感的做法，為所有處於轉型探索期的中型製造企業提供了極具現實意義的路徑參考：即轉型不應盲目求快，而應立足於企業自身的資源與能力，以小步快跑、逐步積累的方式，穩健地推進數位化與新零售業務的佈局。



4.2 使用者運營與管道建設路徑分析

在傳統製造企業向新零售轉型的過程中，用戶運營與管道建設不僅是業務成功的基礎設施，更是決定戰略落地成效與資源轉化效率的核心變數。尤其對於中型製造企業而言，由“客戶需求回應型”轉向“用戶主動觸達型”，是一場涉及思維方式、組織結構、運營模型與技術工具的深層次革新。古川企業作為包裝機械行業中的中堅力量，在其新零售轉型路徑中率先構建了“用戶主導+多元管道+資料驅動+組織協同”的運營體系，為傳統製造企業提供了一個從觸達用戶到沉澱資產的全鏈路實踐樣板。

4.2.1 運營範式切換：從被動交付到主動連結的邏輯演變

傳統製造企業在 B 端專案邏輯中以產品交付為主線，企業與客戶之間的關係多以合同為紐帶，重交付、輕關係，重成交、輕複購。而新零售邏輯下，使用者觸點成為品牌價值的第一前沿，運營重心也從交付訂單轉向連結使用者。這要求企業不僅要生產產品，更要生產內容、關係和體驗。古川在意識到這一邏輯切換後，系統性重構了使用者運營路徑，從原來的售前支持轉向全生命週期運營，將用戶關係的深度挖掘視為構建壁壘的關鍵路徑。

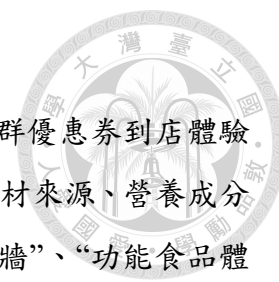
4.2.2 用戶運營體系構建：五步閉環邏輯

1. 內容種草：以認知觸達撬動用戶入口

古川通過短視頻平臺、圖文種草平臺(如小紅書)開展“內容先行”的認知建設。內容圍繞“孩子營養早餐如何搭配”、“功能食品對視力的幫助”、“學生專屬補腦餐”等方向展開，結合場景化拍攝與權威引用提升可信度。所有內容均通過連結引導至微信社群或小程序商城，完成初始流量轉化。特別是在“考試季、開學季”等時間節點集中投放，有效提升了引流精準性與用戶興趣度。

2. 社群轉化：構建信任感與互動機制

進入社群後，運營團隊通過“七天歡迎話術+健康打卡+食育知識分享+家長交流營”進行持續內容輸出，引導使用者參與互動並完成信任構建。社群中運營人員角色由“客服”轉為“健康營養顧問”，強化專業屬性。每晚安排固定時間由“品牌顧問+醫學營養師+家長代表”三方互動答疑，提升社群粘性。設置“帶娃打卡營養日記”積分活動，有效刺激每日活躍。



3. 門店體驗：實現產品認知與信任轉化

線下“古川健康生活館”成為用戶轉化的重要場景。用戶憑社群優惠券到店體驗營養套餐，由門店員工引導體驗全過程，並使用標準話術介紹食材來源、營養成分與功能邏輯，增強使用者體驗沉浸感。門店佈置設有“食材溯源牆”、“功能食品體驗角”、“學生餐推薦榜”，強化品牌專業性。現場還可掃碼參與“營養顧問預約”與“家庭健康測試”，提高個性化匹配精度與二次轉化效率。

4. 私域沉澱：構建長期關係管理體系

所有體驗過的用戶，均通過“微信企業號+SCRM 系統”進行沉澱與分層。系統中打標籤包括“是否複購”、“偏好套餐類型”、“敏感價格區間”、“所在學校年級段”等，支援後續內容推薦、複購提醒與會員運營。針對高潛用戶設置專屬顧問，定期推送新品試吃券、家長專屬直播邀請等福利。對活躍用戶發放“健康分享大使”頭銜，引導其在社群內進行“內容協同帶人”。

5. 數據閉環：優化投放策略與產品設計

通過 CRM 系統與內容平臺的打通，企業可即時監控每個使用者從“種草內容→社群活躍→門店體驗→成交轉化→複購行為”的全過程鏈路數據，並按用戶畫像進行多維分析。以此為依據優化內容策略、產品結構與價格模型。例如，通過資料發現“10 歲以下女生偏好牛奶+堅果組合”、“家長對咀嚼片接受度遠高於飲品類”，即可調整產品形態並推動新產品開發。

4.2.3 管道建設體系構建：以“點線面體”佈局多層觸達路徑

1. 點：內容傳播管道的陣地化運營

以“營養教育”為切口，古川打造“古川營養說”系列帳號矩陣，涵蓋抖音、小紅書、視頻號等平臺，分為“知識類帳號”、“情緒類共鳴號”、“用戶體驗號”三類，實現用戶多入口承接。每個帳號配備內容人員+運營人員，負責內容規劃與使用者回覆，配合投放團隊進行短視頻精準投流。每季度複盤內容效果並及時進行內容結構優化。

2. 線：社群運營與地推分銷體系

古川構建“總部-省級-縣級-門店”四級社群裂變與地推體系。由縣級負責人負責組織家委會講座、學校門口派樣、社區健康課堂等活動，引導用戶掃碼進群。門店員工每日在社群中執行“到店預告-新品介紹-曬單引導-健康問答”四件事，推動線下

到店與線上轉化協同。通過“成長營養推廣官”機制吸納區域內意見領袖為兼職裂變人員，形成去中心化擴散路徑。



3. 面：標準門店與城市網點密佈

古川以“200 平方米+中央廚房+展示區”為核心模型標準，推進門店複製。門店選址優先覆蓋高密度學區+社區交叉區，形成“可逛+可購+可托育”三位一體體驗業態。門店除餐品售賣外，還負責周邊社群運營、社交活動承辦、健康講座組織等任務，成為當地語系化品牌觸點綜合體。門店配備數位看板與營養標籤系統，強化專業感與標準化感。

4. 體：總部平臺與管道協同聯動

所有使用者行為資料、內容投放計畫、社群運營腳本及開店銷售資料，全部接入總部中台系統，由資料運營團隊定期出具人群畫像變化、管道投放 ROAS 分析、社群轉化率追蹤等視覺化報表。總部每月召開管道運營例會，對區域內容策劃、人員調整與預算優化做統籌協調。以平臺中台的視角驅動全域資源精準配置。

4.2.4 組織機制配套：打造網格裂變+區域負責制雙層結構

古川在組織架構上實現“使用者運營-內容團隊-門店體系-管道團隊”四位一體協同運營，各條線既有獨立考核指標，又設有聯合運營目標。實行片區經理責任制和兼職裂變機制，一方面保障區域內門店經營與地推活動順暢進行，另一方面啟動社會資源動員效率。為提升員工參與感與歸屬感，公司設立員工合夥人計畫，優秀門店負責人可參與區域門店股權分紅。

4.2.5 小結：古川式使用者增長與管道協同模型

古川的 C 端運營實踐並非單一工具戰術的堆砌，而是建立在“用戶認知-信任轉化-複購沉澱-資料閉環-組織協同”五段式路徑上的系統構建。其“內容驅動+社群承接+門店轉化+資料回饋”的模型，輔以“網格裂變+標準門店+平臺協同”的管道組織，使得企業得以在資源有限的條件下，實現快速、高效且低風險的用戶增長與品牌構建。對希望在大健康、教育餐飲等領域探索 C 端路徑的傳統製造企業而言，古川的模型具有廣泛的實踐參考與複製價值。



4.3 核心能力構建與組織適應性變化

4.3.1 引言：能力建設與組織適應性為何是轉型“根本命門”

傳統造型企業在邁向新零售的戰略躍遷中，最難的從來不是戰略口號的設定，也不是產品線的重新包裝，而是能力與組織是否具備匹配新邏輯的內生驅動機制。B 端專案型製造重交付、輕運營，依賴標準工藝與訂單回款；而 C 端新零售業務強調使用者觸達、內容滲透、體驗管理與資料沉澱，需要企業擁有敏捷、複合、可協同的能力體系和組織結構。

古川企業在推進 C 端轉型過程中，深刻體會到原有專案導向型組織難以承載使用者價值導向型運營的複雜任務。因此，圍繞“傳播-觸達-交付”三大鏈條能力，展開了全面能力重建與組織適應性調整，逐步搭建起適配 C 端的新組織能力系統。本節將系統闡述古川在能力與組織維度的三條主線實踐，並總結其在組織彈性方面的演進機制與結構特徵。

4.3.2 主線一：內容傳播與直播能力的系統搭建

在傳統製造範式中，企業傳播大多依賴展會、招商資料與客戶關係鏈，缺乏直面消費者的內容表達機制。新零售模式要求企業具備持續生產、發佈、優化內容的能力，從而實現品牌認知構建、信任建立與流量轉化。古川通過以下步驟搭建了完整的內容傳播能力：

1. 搭建直播與短視頻矩陣：以“古川健康營養說”為主號，在抖音、小紅書、視頻號等平臺設立知識型、親子類與功能場景類子號，實現受眾分層承接。

2. 構建“內容生產+使用者運營”聯動流程：每月召開“用戶洞察會”，將門店回饋、社群提問、營養顧問總結等輸入內容策劃，由內容編輯、腳本撰寫、運營執行完成內容鏈閉環。

3. 建立主播人才梯隊與分潤機制：設立“品牌播主-區域營養官-社群答主”三級主播體系，採取“基礎工資+轉化提成+視頻播放獎金”組合制，提升主播專業性與品牌粘性。

4. 資料回饋機制建設：直播後進行 ROI 分析、評論情緒分析與傳播話術提煉，用於內容沉澱及開店反哺。



4.3.3 主線二：地推裂變與區域銷售能力的網格重構

內容觸達之後的第一道“銷售落點”，是古川廣泛佈局的地推體系。傳統製造企業的銷售以合同與項目跟進為主，而 C 端銷售強調即時回應、關係維護與場景滲透，古川採用“地推+社群+裂變”三結合模式構建區域銷售能力：

1. 建立“省/市/縣/鄉鎮”四級裂變體系，每一級配置責任人，區域內各地由“兼職合夥人+健康顧問+本地團長”構成彈性組織。
2. 明確層級職能與分潤結構：採用“鄉鎮 60%+縣級 15%+省級 10%+總部 15%”的標準收益模型，同時按月考核激勵“推薦人數+社群活躍+門店轉化”三項指標。
3. 設置線下標準動作模型：地推執行“派樣-問卷-掃碼進群-講座轉化”四步流程，每位元裂變人員配備“內容包+健康顧問話術卡+答疑手冊”，提升觸達品質。
4. 區域協同平臺化：總部建立“管道賦能中台”，同步管理人員培訓、地推資料、物料配送、區域激勵，實現跨區調配與彈性增長。

4.3.4 主線三：門店服務與運營能力的標準複製

古川門店體系不僅是產品銷售終端，更是使用者體驗中心與資料獲取點。門店能力的強弱決定了企業轉化率、複購率與滿意度的天花板。古川打造“標準化+當地語系化+專業化”融合門店模型，具體包括：

1. 服務流程標準化：制定五步服務法——“進門迎賓-產品體驗-營養介紹-掃碼下單-健康檔案登記”；所有門店員工須完成“營養產品-服務技巧-資料錄入”三輪認證。
2. 組織結構重構：每家門店設“店長+營養顧問+社群運營”三人小組，職責分明。店長負責經營管理，營養顧問負責產品知識與顧客諮詢，社群人員負責線上聯動與用戶維護。
3. 門店選址與裝修標準統一：面積 80~200 m²，門頭統一色調與主 KV 畫面，內部設產品展示區、家庭等候區與講座區，突出體驗感。
4. 資料驅動經營：門店銷售與服務資料每日上傳系統，由總部運營部進行“使用者畫像分析-推薦演算法推送-滿意度回訪”，實現用戶深運營。

4.3.5 組織適應性變化：從“專案型組織”到“使用者驅動型組織”

隨著三條能力主線推進，古川在組織結構與運行機制上也經歷深刻變革：

1. 部門重構：新設內容傳播中心、管道裂變事務部、門店運營中心三大板塊，並配備中後臺支撐團隊（CRM 中台、資料中台、內容資產中台）。
2. 管理機制調整：由原本單一“職能制”向“業務單元制+職能協同”演進，形成“事業部+中台+協同組”三層組織模型。
3. 考核方式改革：引入用戶生命週期價值貢獻率、直播轉化績效、地推裂變活躍度等指標，代替傳統訂單總額與交付週期考核導向。
4. 激勵機制反覆運算：實行“專案獎+崗位級+團隊分紅+區域持股”的多維激勵，強化員工參與感與歸屬感。

4.3.6 小結：製造企業向 C 端轉型的能力-組織協同模型

通過三條能力主線的系統建設與組織結構的持續演化，古川初步形成了適配 C 端業務的“內容驅動-地推觸達-門店服務-資料運營”閉環體系。在此基礎上，公司同步完成了“平臺型中台構建-事業部組織落地-激勵機制嵌入”的系統組織適配轉型。

這一能力與組織協同路徑可被歸納為“自下而上能力發育+自上而下機制支援+橫向組織協同”的三維動態進化模型，對其他傳統製造企業轉型路徑提供了可複製、可調整、可落地的實踐範式。

4.4 專案實施過程中遇到的挑戰與應對策略

4.4.1 引言：挑戰識別與系統應對是轉型成敗的分水嶺

傳統製造企業在邁向新零售的轉型過程中，所面臨的挑戰遠不止於業務調整，而是牽涉戰略重構、組織變革、能力重塑、文化切換等多重深層次問題。挑戰不可避免，但識別的深度與應對的系統性，決定了轉型的成敗。古川企業在轉型推進中，將挑戰應對作為戰略執行的核心議題，並堅持“問題導向-機制回應-能力跟進-組織進化”的四段式調整機制，形成了一套具有結構彈性與執行韌性的應變體系。



本節將圍繞古川轉型過程中所遭遇的五大典型挑戰，逐一剖析其背景成因、表現症狀、內在矛盾與解決策略，並最終總結出一套可複製的問題應對方法論體系，為後續製造企業轉型路徑提供可參考樣板。

4.4.2 挑戰一：戰略目標與組織慣性之間的錯位衝突

古川最初提出向新零售邁進的戰略目標時，內部員工普遍缺乏認同感，尤其是原有“製造-工程-交付”邏輯深植於團隊思維，導致C端戰略目標落地緩慢、執行偏差明顯。表現為：內容團隊與生產團隊認知錯位、市場部與技術部目標脫節、原有專案經理對“用戶為中心”缺乏轉化能力，甚至部分核心中層將C端業務視為“副業”，缺乏資源投入動力。

基於此，古川提出了以下應對策略：

1. 設立戰略宣講與轉型共識營機制，由董事長親自帶隊開展全員“新零售意識喚醒計畫”。
2. 推行戰略聯動積分制，將各職能部門的轉型參與度與季度評優掛鉤。
3. 引入關鍵路徑監測圖，動態追蹤各部門與C端戰略目標對齊程度，定期糾偏。

4.4.3 挑戰二：內容力與資料力的基礎能力斷層

古川在製造階段的資料系統偏重設備工藝與訂單履約，而新零售場景中的使用者偏好分析、內容投放ROI、私域CRM系統均為空白區。內容團隊缺乏消費者理解，行銷素材偏產品導向，傳播效果轉化率低。門店收集的使用者資料無法與線上行為打通，內容難以個性化推薦，使用者運營碎片化嚴重。

基於此，古川提出了以下應對策略：

1. 分階段推進“內容-使用者-交易”三端資料打通，建立統一使用者資料湖。
2. 組建“內容+資料共創組”，讓內容團隊參與使用者資料分析，讓資料團隊參與內容反覆運算。
3. 搭建“內容知識庫+轉化回饋庫”，以知識圖譜方式連接內容話術與轉化行為，實現精準投放與差異管理。



4.4.4 挑戰三：地推裂變網路的擴張失控

古川地推體系起初複製互聯網裂變邏輯，快速吸納數百名兼職地推員，雖實現短期用戶量暴漲，但帶來極大管理難題。部分地推人員未受培訓，話術不規範；部分為追求佣金製造虛假使用者；區域負責人難以監管，激勵失衡；出現高投訴、用戶轉化低、地推員工流失快等問題，損害品牌信譽。

基於此，古川提出了以下應對策略：

1. 全面收縮兼職人員規模，推行“實名認證+任務考核+黑名單制度”的準入體系。
2. 建立縣域負責人直管制，每位合夥人最多管理 30 人，超額人員交總部統一分配。
3. 設計“行為積分制+轉化係數調節”的收入機制，鼓勵“高品質、穩定裂變”，壓制“資料衝刺型”操作。

4.4.5 挑戰四：門店服務力複製難與服務一致性差

門店是 C 端體驗的核心場景，但在實際運營中，古川發現不同門店員工對產品理解、服務流程執行、推薦邏輯等差異巨大，造成顧客體驗割裂。特別是新開門店服務缺乏首因優勢，顧客首次體驗不佳，複購意願下降。員工流動性大、新人上崗週期長，標準動作難以固化。

基於此，古川提出了以下應對策略：

1. 建立服務標準行為庫，將門店 12 大動作流程拍攝為視頻課程與圖文 SOP，強制上崗前完成。
2. 推行門店訓練營和駐店帶教制，每家新店配置一名資深服務督導駐點 7 天輔導。
3. 構建“顧客情緒識別-流程觸發-顧問介入”的三級服務品質保障體系，提升服務感知一致性。

4.4.6 挑戰五：中台系統表面統一、實則割裂，組織協同低效

古川雖然在技術層面推進了資料中台、內容中台與客戶中台建設，但在實際運行中，因許可權設置、任務邏輯與流程介面不清，常出現不同部門填表重複、不同平臺資料不同步、客戶線索丟失等問題，反而增加員工工作負擔，降低業務回應效率，激化前後臺摩擦。

基於此，古川提出了以下應對策略：

1. 啟動中台能力清洗工程，取消低效重複流程與冗餘系統，實行“前臺主責、後臺輔助”分權機制。
2. 建立“流程複盤+協同評分”機制，月度評估中台對業務部門支持貢獻度，作為績效依據。
3. 引入組織流程師崗位，專責識別協同卡點、推動流程整合與工具優化。

4.4.7 系統化應對模型：問題驅動下的能力重塑路徑

基於上述五大挑戰的應對經驗，古川總結出一套“挑戰-機制-能力-組織”四段式轉型應變模型：

1. 挑戰識別：以用戶回饋、團隊痛點、業務異動為線索，進行多維診斷。
2. 機制設計：根據問題類型設計行為規範、考核機制、分工流程。
3. 能力配套：圍繞目標補齊工具、流程、人才與系統支援。
4. 組織回應：動態調整組織結構與許可權配置，實現問題閉環。

這一模型不僅適用於古川內部系統調優，也可為其他製造企業在面臨數位化與用戶化轉型時提供路徑參考，說明企業建立“問題導向—機制回應—能力共建—組織反覆運算”的複合治理能力。



第五章 古川轉型經驗總結

5.1 C 端轉型成功的關鍵因素總結

古川企業從傳統製造邁向新零售 C 端業務，是一個充滿不確定性與複雜性的系統性變革過程。在資源有限、經驗不足、路徑模糊的條件下，古川之所以能夠逐步構建出“內容驅動-地推觸達-門店體驗-使用者沉澱-資料運營”的 C 端閉環，並實現從單點試水到體系化複製的躍遷，其背後離不開一系列關鍵成功因素的支撐。通過複盤其轉型過程，可將成功經驗歸納為以下五大維度：

5.1.1 戰略牽引的清晰與一貫性

古川轉型過程中最具決定性的因素，是高層戰略意志的堅定與執行節奏的理性。企業明確提出由 B 端驅動向 B+C 協同延展的總戰略方向，強調 C 端業務不是“主業之外的嘗試”，而是增強客戶粘性、提升品牌資產、反哺製造能力的核心路徑。董事長親自推動轉型決策並牽頭重大機制建設，避免了高層設想與一線脫節的風險，確保戰略在組織各層級縱深滲透。

5.1.2 能力構建的系統性與遞進性

古川在推進新零售轉型過程中，並未急於一蹴而就，而是圍繞“傳播-觸達-交付”三大主線能力，分階段構建直播傳播能力、地推銷售能力及門店服務能力，並通過組織適應機制持續升級配套結構。每一條能力路徑均經過“小範圍試點-標準化總結-體系化複製”的沉澱過程，保證了能力基礎先於規模擴張，避免因能力錯配而造成系統性風險。

5.1.3 組織機制的彈性與適配性

傳統製造企業最大的轉型難題往往不是戰略落地，而是組織無法適配新業務的運行邏輯。古川在轉型過程中主動拆解專案型組織的僵硬結構，構建“事業部+中台+交叉團隊”的運營模型，並輔以區域負責人制、事業合夥機制、組織流程複盤師等組織工具，使原有穩定型職能結構逐步演化為目標導向型、節點驅動型的 C 端運營型組織，增強組織協同與靈活回應能力。



5.1.4 數位工具與內容資產的聯動運營

在新零售業務中，內容能力與資料能力決定了使用者關係的廣度與深度。古川一方面搭建了覆蓋抖音、小紅書、視頻號的內容傳播矩陣，打造標準化內容資產包；另一方面同步推進 CRM 系統與私域社群平臺建設，實現“內容觸達-行為跟蹤-興趣分析-精準推送-複購管理”的閉環。這種“內容驅動-資料支援-社群沉澱”的模式，是其持續低成本增長的重要基石。

5.1.5 節奏控制與局部試點邏輯

相比於盲目大規模投資擴張，古川採取“局部試點-微型驗證-漸進放大”的轉型節奏，在早期僅選擇 1~2 個產品線、1 個城市、1 支小團隊作為試水單元，通過快速反覆運算反復驗證模型可行性，再進行流程標準化與複製推廣。這一策略大大降低了試錯成本，並在試點成功後形成組織信心，從而推動轉型滾動推進。

5.1.6 小結

綜上，古川之所以能夠成功完成從傳統製造企業向新零售業務的戰略躍遷，其核心在於“頂層有戰略共識，中層有組織能力，基層有工具支援，整體有節奏邏輯”。這種“戰略-能力-組織-機制-節奏”五維聯動的轉型體系，是保障轉型過程中風險可控、路徑清晰、成果可持續的根本性要素。

5.1.7 創始人主導力、團隊韌性與文化驅動的深層支撐力

古川轉型成功的背後，還離不開三個深層非結構性要素的持續支撐：

1. 創始人親自推動轉型方向：董事長不僅提出“從製造到使用者”的戰略口號，更親自掛帥試點團隊、參與第一場直播、召開每週例會，持續向組織傳達方向感與變革決心，避免戰略空轉與責任虛化。

2. 組織團隊具備韌性與複合型潛質：在選人用人方面，古川重視“跨界能力、快速反覆運算意識與試錯心態”，不少原製造崗位員工轉崗至內容、營養、直播等 C 端崗位，推動形成“多元團隊聯動+跨工種協同”的組織彈性。

3. 企業文化包容試錯，強化使命認同：古川在內部宣傳“我們是為下一代學生打造營養防線”，不僅推動了用戶思維養成，也構建了團隊的身份感與使命感，成為新業務持續推進的心理支撐力。

這一非制度化的軟性支撐體系，與戰略路徑、能力構建、組織機制形成互補，構成古川轉型成功的深層基礎。



5.2 可複製的戰略路徑模型與演進節奏

基於古川企業從傳統製造企業向新零售融合型企業轉型過程中的實踐總結，可提煉出一套具有高度結構化、階段清晰、路徑可控的戰略推進模型。該模型不僅成功指導了古川內部從試點向全國複製的演進，也為其他具備製造基礎、品牌意識與市場拓展需求的企業提供了一條可落地、可評估、可演進的轉型路線圖。為說明更多製造企業實現從B端主導向B+C協同的戰略升級，本節將對可複製的戰略路徑模型與演進節奏進行系統擴展與深入分析。

5.2.1 “四階段戰略路徑模型”的提出背景與基本邏輯

古川轉型之初面臨“經驗不足、組織未配套、市場不確定”三重挑戰。為了降低轉型風險、避免盲目投入、實現有序推進，管理團隊制定了“先小步驗證，再模組固化，繼而區域複製，最終實現反哺”的四階段路徑，稱為“試水-標準-複製-反哺”模型。這一模型的核心邏輯是：以產品和使用者為雙中心，以組織與流程為配套支撐，以內容與資料為運營抓手，在動態試錯中逐步構建一套具備“複製性、彈性與延展性”的轉型運營體系。

5.2.2 階段一：試水期（0→1）—驗證模型可行性

核心目標：在最小組織代價下驗證產品是否有市場、內容是否能種草、流程是否能跑通、用戶是否能留存。

關鍵行動：

1. 設立“初創驗證組”：由董事長掛帥，抽調內部有創業經驗或年輕化成員組建小隊。
2. 聚焦1個城市（溫州）、2類產品（學生營養餐+功能軟糖）、2類人群（學生+家長）試水。
3. 建立內容播出矩陣（抖音、小紅書）+地推機制（學校門口）+門店首開點（古川健康生活館1.0）。



4. 實施“社群+直播+門店”三點協同轉化，跟蹤使用者轉化漏斗資料並每日複盤。
5. 使用“極簡版 CRM”記錄客戶路徑，手動標籤、人工跟單，實現初步數位化閉環。

階段要點：聚焦真實客戶回饋，快速失敗、快速調整。

5.2.3 階段二：標準化構建期（1→n）—固化組織能力與流程範本

核心目標：將試點成功經驗提煉為可操作的“轉型工具包”，包括標準產品組合、服務動作、崗位配置、內容話術與使用者路徑流程。

關鍵模組：

1. 組織維度：確立“傳播中心、用戶中心、門店中心”三大運營主線，職責邊界清晰。
2. 產品維度：打包三類套餐（成長能量餐、護眼餐、健脾咀嚼片）並構建對應健康標籤體系。
3. 內容維度：提煉“品牌話術三板斧”、“五類轉化腳本”、“情境化直播腳本範本”。
4. 流程維度：制定“引流-進群-成交-留存”全流程 SOP、社群七天歡迎話術、門店 12 服務動作。
5. 數據維度：引入正式 CRM 系統並接入公眾號/小程序，支援使用者行為追蹤、成交跟進與生命週期運營。

階段要點：將感性經驗上升為標準化知識體系，為複製提供模組化介面。

5.2.4 階段三：複製推廣期（n→區域）—搭建組織結構與協同機制

核心目標：打通總部與區域之間的治理鏈條、資料鏈條與運營鏈條，實現標準內容跨區域高效複製、人員複製、激勵複製、流程複製。

關鍵設計：

1. 組織結構調整：形成“省/市/縣/鄉鎮”四級組織體系，每一級對應專屬負責人與分潤模型。
2. 內容協同機制：建立總部內容共用平臺，所有門店、區域都可調用標準文案、物料、宣傳視頻。



3. 社群支援機制：開發社群管家工具包，支援不同區域一鍵部署“歡迎話術+每日推文+轉化範本”。

4. 人才複製機制：崗位快訓系統上線，包括 15 分鐘上崗訓練營、崗位模擬測試與學習積分激勵。

5. 財務與 KPI 體系：總部統一設置“人效/坪效/客單價/複購率/分享轉化率”等五大核心運營指標，並按周發佈區域排行榜。

階段要點：在規模擴張過程中，機制、資料、文化必須同步複製。

5.2.5 階段四：反哺整合期（區域→總部）—賦能製造主業與生態共建

核心目標：通過 C 端能力平臺反哺製造主業，增強 B 端客戶粘性、拓展客戶增值服務，打造“客戶的客戶”閉環邏輯。

關鍵實踐：

1. 客戶反哺：將 C 端門店體驗、直播內容、配方方案輸出給包裝設備客戶，協助其開發自有品牌營養品。

2. 數據反哺：開放使用者偏好趨勢、產品使用回饋資料，輔助客戶優化配方與包裝策略。

3. 場景共建：提供“古川健康生活館聯合展示區”合作方案，與客戶品牌共同布點共用門店流量。

4. 模型輸出：針對大型客戶開放“私域搭建服務包”，說明其快速複製古川模型實現自運營。

5. 戰略協同：構建“設備+內容+門店+管道”的一站式打包解決方案，提升客戶黏性與訂閱收入占比。

階段要點：實現“製造能力-運營能力-服務能力”的三維價值閉環。

5.2.6 模型總結與遷移建議

古川的“試水-標準-複製-反哺”模型，具備清晰的階段邏輯、明確的模組劃分與具體的組織配套機制。該模型的推廣價值在於：



1. 節奏清晰，風險可控：通過階段推進與局部試點，避免“戰略冒進、資源錯配、組織崩潰”等常見陷阱。
2. 可操作性強：每一階段均配有可執行範本、內容工具與培訓資源，降低轉型門檻。
3. 資料驅動+內容沉澱：依託 CRM 與中台支援，實現規模與使用者體驗同步增長。
4. 具備反哺能力：最終不僅建立 C 端陣地，更能反向賦能 B 端業務，帶動企業全價值鏈升級。

5.2.7 小結

“從點走到面，從面走向鏈，從鏈回饋體系”，正是古川戰略路徑模型的最大精髓所在。該路徑不僅說明古川實現從製造端向使用者端的有效拓展，也為中國製造企業的“轉型新零售、延伸產業鏈、融合服務能力”提供了實踐範本與認知支撐。

5.3 與其他製造企業的可比性分析

儘管古川的 C 端轉型路徑具有鮮明的企業特徵，但其戰略模型、組織機制與能力建設方式在更廣泛的製造企業中具備一定的可遷移性與可借鑒性。為了提升古川模式的實用價值與推廣指導力，有必要從企業類型、行業特徵、組織基礎三個層面對該模式的可比性展開分析，明確“哪些企業可借鑒”、“在哪些場景有效”以及“需要做哪些當地語系化適配”。

5.3.1 企業類型維度的可比性

古川作為一家中型製造企業，既具備一定的行業技術壁壘和工程交付經驗，又存在資源有限、組織規模適中的特徵。因此，其模式對以下類型企業具有較高可比性：

1. 中型製造企業，具備穩定 B 端客戶與產品交付能力，但增量有限，尋求 C 端突破。
2. 有自有品牌基礎但缺乏終端觸點的工業類企業，希望實現品牌與用戶連接。
3. 具備初步數位化意識，願意推進使用者資料、內容體系、組織運營模組打通的制造型公司。



不具備可比性的企業情形包括：資源嚴重受限的小微製造商；不願在組織結構上進行調整的傳統工廠型企業；已深耕 C 端、擁有強管道與品牌資產的成熟消費品牌公司。

5.3.2 行業場景維度的可比性

古川所處行業為“包裝機械+健康食品”，其核心優勢在於與 C 端產品之間具有天然的關聯性（例如軟糖機設備可用來生產功能食品）。該模式在以下行業具備遷移基礎：

1. 食品加工、功能營養、保健品製造企業：天然具備“使用者產品體驗-製造能力賦能”閉環條件。

2. 家電、日化、個護製造企業：產品與日常使用場景密切，可借助新零售構建品牌力與用戶關係。

3. 教育裝備、醫療輔助器械製造企業：具備教育/健康 C 端屬性，可通過內容運營與社群建設增強客戶觸達能力。

遷移性較低的行業包括：高度標準化的工業設備製造、專用工具行業、無直接消費者觸點的原材料加工等領域。

5.3.3 組織基礎與機制適配維度

古川能夠推動 C 端戰略實施，關鍵在於其願意在組織結構、運營方式與人員能力上作出深度變革。因此，其模式可遷移的基礎是企業是否具備可調整的組織體制和組織學習能力。

1. 已建立中層幹部梯隊，具備內部複製與分工能力。
2. 高層對轉型有認知，願意推動流程再造與部門重構。
3. 員工文化適應變化，願意嘗試內容、社群、直播等新運營形式。
4. 企業能提供中後臺支撐（如 CRM、資料系統、內容共創中心）保障業務落地。

若企業僅具備項目型執行力、缺乏協同流程與組織彈性，即便照搬古川的機制，也很難取得理想成效，反而可能導致組織衝突、執行力下降與資源浪費。



5.3.4 當地語系化適配建議

對於希望借鑒古川路徑的製造企業，建議根據企業實際情況調整以下方面：

1. 從組織入手，而非僅從業務端改造，建立轉型推進小組而非新增一個專案團隊。
2. 優先打通“使用者-內容-交付”三條路徑，用真實使用者回饋倒推產品/管道/傳播邏輯。
3. 推行“局部試點-結果複盤-標準輸出-團隊裂變”的節奏型機制，而非一刀切推進。
4. 用好協力廠商服務能力，如內容代運營、CRM 服務商、培訓供應商，降低試錯成本。

5.3.5 小結

古川的 C 端戰略路徑本質是一套面向“有製造、有品牌、有組織調整意願”的中型製造企業的路徑範式。其最大的價值並不在於複製，而在於提供一個轉型認知地圖與落地方法工具箱。企業需結合自身行業屬性、組織成熟度、文化結構與戰略節奏進行選擇性適配，才能真正釋放該模型的賦能潛力。



第六章 案例總結與管理啟示

6.1 對製造企業的戰略建議

古川企業的轉型實踐表明，製造企業並非天生缺乏 C 端基因，而是在傳統路徑依賴下習慣了以產品驅動、專案導向、交付閉環為核心的業務邏輯。面對新消費趨勢、技術平臺下沉與用戶管道碎片化的背景，製造企業若想跳出紅海競爭，必須主動打破傳統組織邊界、認知慣性與模式束縛，構建基於用戶價值驅動的新增長曲線。基於古川的探索路徑，以下是面向製造企業提出的五條戰略建議：

6.1.1 從“製造為主”向“製造+運營”雙輪驅動轉型

製造能力是企業的基本盤，但若將其視為唯一競爭優勢，在流量與品牌為核心的新商業環境中將逐漸被邊緣化。企業應將製造能力延展至使用者端，構建運營能力、內容能力與服務能力，形成“前端吸引+後端交付”的雙輪驅動增長格局。古川通過構建直播團隊、內容工廠與私域運營體系，在原有技術基礎上形成品牌外延能力，為傳統製造轉型提供了重要路徑指引。

6.1.2 以“試點+複製”模式推進戰略落地

製造企業通常偏好以專案方式展開變革，但 C 端業務由於變數眾多、回饋快速，宜採用“小試快跑、邊做邊調”的運營策略。推薦採用“試點驗證-模組沉澱-標準輸出-快速複製”的節奏推進。古川通過從溫州一地起步，設立驗證型門店與內容傳播節點，邊實踐邊總結，最終提煉出適用於不同區域的門店模型與社群運營模式，實現低成本擴張與高複購引導的統一。

6.1.3 以使用者需求為導向進行產品邏輯重構

傳統製造強調產品功能，而 C 端市場強調用戶價值。製造企業必須從解決使用問題轉向創造體驗價值，從工藝優先轉向場景導向，讓使用者的真實痛點與情緒成為產品設計的出發點。古川推出的“學生成長套餐”、“功能軟糖”、“家庭營養計畫”，正是基於使用者視角構建的新型產品語言，突破了傳統製造對產品定義的單一技術思維。



6.1.4 用組織創新匹配戰略創新

戰略落地必須依賴組織機制。許多製造企業戰略方向正確，但因組織冗餘、邊界模糊、部門協同斷裂，導致執行層面效率低下、團隊失焦。古川設立事業部制、推進片區責任人機制、實行合夥人計畫，打造了組織活力與結構張力兼具的運營系統，實現了戰略與人之間的有效連接。製造企業在轉型之初即應設立戰略專案小組與高頻協同機制，推動從組織架構到行為機制的同步重塑。

6.1.5 注重戰略節奏感，穩紮穩打而非一蹴而就

製造企業轉型易陷入用力過猛或猶豫不決兩端極端。成功的轉型必須具備節奏感——既要勇於邁出第一步，也要控制轉型規模、試錯速度與資源投放的節奏。古川在各階段設置轉型觀察點、策略複盤會與分階段目標制度，在保持方向一致的前提下，靈活調整路徑與機制，最終實現“穩中求進、穩中有破”。

6.1.6 小結

製造企業的戰略轉型不僅是路線圖的重新描繪，更是執行模型的再構建。古川的實踐提醒我們，製造企業不是不懂 C 端，而是不敢跳脫慣性、突破邊界、重建邏輯。唯有以使用者為中心，構建“製造+運營+服務”融合體系，製造企業才能真正走出從“產品導向”到“價值導向”的結構性跨越，邁入新增長週期。

6.2 對製造企業管理者的能力要求

製造企業在向新零售、使用者導向型運營模式轉型過程中，管理者的角色定位與能力結構發生了深刻變化。傳統製造管理者更多強調技術管控、專案推進與成本優化，而新零售背景下的管理者，則需同時具備戰略思維、跨域理解、組織牽引與使用者洞察能力，才能駕馭從製造驅動到使用者驅動的系統轉變。古川企業的轉型經驗表明：真正推動轉型成功的，不只是資源與戰略，更是一群具備複合能力的管理者。

結合古川在戰略轉型過程中的管理實踐，製造企業管理者應重點關注以下五種關鍵能力的構建：

6.2.1 認知進化能力：從工程思維到使用者思維的意識躍遷

傳統管理者多擅長工藝流程、品質體系與標準控制，而 C 端業務需要管理者具備使用者理解、市場洞察與消費心理的感知能力。認知進化的核心，不是拋棄工程邏輯，而是在技術語言之外構建使用者語言，實現“技術表達-用戶感知”的雙語能力。古川通過組織使用者體驗類比營、門店沉浸日、社群共創坊等機制，幫助技術中層從用戶場景中發現真實需求，推動認知更新。

6.2.2 跨域理解能力：從功能崗位到協同系統的統籌能力

C 端業務涉及內容、社群、直播、電商、門店等多模組協同，要求管理者跳出一單一職能視角，具備系統思維與跨崗位理解力。古川設立輪崗訓練營與複合人才組，讓項目經理體驗直播場、門店督導體驗社群運營，從而構建管理者對“傳播-觸達-服務-轉化”路徑的全流程理解與協調能力。

6.2.3 組織牽引能力：從指揮型管理向賦能型領導的轉型

傳統製造組織以“任務分解+執行回饋”為主，強調指令清晰與紀律強制。而 C 端組織強調團隊自驅、資訊透明與組織柔性，管理者不再是命令的源頭，而是資源配置與協同機制的設計者。古川中層幹部通過專案合夥制、目標共創機制、OKR 協同平臺等機制，引導一線團隊自主設目標、解難題、做複盤，真正發揮了組織牽引作用。

6.2.4 學習成長能力：快速掌握新工具與新概念的能力

新零售場景變化快、技術工具更新頻繁，管理者需要具備持續學習與快速適配的能力。古川設立每月工具訓練營，中層以上幹部必須掌握 CRM、資料看板、內容系統等核心工具使用，並通過學用結合案例複盤檢驗轉化能力。管理者只有先適應變化，才能引導團隊適應變化。

6.2.5 文化營造能力：構建支持變革的信任文化與身份感

製造企業轉型往往面臨內部阻力與團隊焦慮。管理者必須具備構建“信任-授權-回饋”的組織文化，建立員工在新業務中的歸屬感與參與感。古川的做法是，讓管理者成為文化傳導者與員工教練，通過公開複盤機制、榮譽牆展示、失敗故事分享會等方式，說明員工重建對不確定性的信心，並從集體成就中獲得認同。



6.2.6 小結

未來的製造企業，不再是“工廠為王”的邏輯，而是“使用者、內容、系統、服務”多位元一體的生態型組織。在這種新範式下，管理者必須完成“從專家型走向系統型、從指令者走向賦能者、從流程守門人走向文化引領者”的角色轉變。唯有如此，才能引導組織穿越轉型週期，邁向下一個階段的可持續增長。

6.3 對政策制定者和行業平臺的建議

古川企業的實踐表明，中型製造企業並非不具備走向用戶端的能力，而是在政策、平臺、資源的配套體系尚未成熟的條件下，承受著過大的轉型試錯壓力。制造型企業在向新零售轉型過程中，面臨技術鴻溝、人才缺口、機制不適與資金焦慮等多維挑戰，若能獲得政策與平臺層面的系統支援，將極大提升轉型成功率與產業升級速度。因此，面向政府部門、產業政策制定者與行業生態平臺，提出如下建議：

6.3.1 引導資金、人才、資料資源向“製造+服務”企業集聚

在產業扶持中，應逐步從“製造能力扶持”向“運營能力培育”轉型，尤其對在 B 端有成熟製造能力、C 端尚處於試水階段的企業群體，應提供專屬的數位化轉型專項資金、用戶側能力建設補貼、內容與社群試點專案基金，幫助其在轉型初期的組織陣痛期平穩過渡。

同時，應推動相關高校、培訓平臺與制造型企業合作，設立製造轉型人才計畫，圍繞直播、社群、資料、品牌等關鍵崗位輸出複合型運營人才，解決中型企業“不會轉、沒人帶、工具缺”的三大瓶頸。

6.3.2 建立製造企業新零售轉型評估與認證體系

目前製造企業在轉型過程中缺乏參照物，容易陷入盲目跟風、過度投入、低效試錯。建議政府牽頭組織產業專家、高校智庫與示範企業，搭建製造企業使用者化運營能力評估模型，並建立制造型新零售試點示範企業庫，每年評選新零售友好型製造企業典範、使用者型能力進化標杆，為企業提供方向引導與認知錨點。



6.3.3 支援構建區域性製造轉型服務平臺

中小製造企業單打獨鬥難以構建完整的 C 端運營能力。建議政府支援建設區域性製造企業轉型聯合體或新零售產業共創中心，平臺可由龍頭企業牽頭，聚合內容代運營機構、技術服務商、培訓諮詢公司、管道資源方等，形成區域共用內容庫、人才共用池、平臺轉化工具包。

古川在溫州試點的健康生活產業聯盟模式可作為典型參考：該聯盟吸引包裝設備廠、食品廠、門店商、設計師與講師共同構建一套區域循環型、協同化的運營服務體系，有效降低轉型門檻與試錯成本。

6.3.4 推動跨行業場景對接與示範路徑聯通

製造企業在轉型初期普遍缺乏可見的路徑範本，尤其在門店端、社群端與內容端的落地形式。政府應推動“製造+教育”、“製造+健康”、“製造+社區”類跨場景資源撮合機制，引導製造企業將轉型場景嵌入現實民生服務體系。

例如，古川在里安地區探索的“校園健康營養餐+功能食品教育+家長講堂+校門口試吃體驗”模型，就實現了“政府支援-製造主導-學校合作-社區共建”的多方聯動，值得從機制層面予以推廣。

6.3.5 小結

製造企業向 C 端轉型不應僅由企業單體承受全部風險，更需政府與行業平臺在“機制設計、資源支持、生態共建”層面共同發力。唯有通過頂層設計引導轉型方向、通過平臺服務降低轉型門檻、通過產業生態實現能力共用，才能真正將傳統製造轉型新零售的路徑，從“個案”推向“普遍實踐”，從“個體試錯”進化為“系統升級”。



第七章 研究結論與展望

7.1 研究主要結論

本研究以古川企業為典型案例，系統地剖析了傳統製造企業在新零售浪潮下的轉型路徑、戰略模型與關鍵能力要素。通過對古川企業轉型實踐的深入複盤，本文得出了以下主要結論：

首先，製造企業的轉型是一個漸進式、可驗證的動態過程，而非一次性完成的激進變革。轉型成功的關鍵在於構建以用戶價值為核心的戰略牽引力，並實現從傳統的“製造邏輯”向以使用者運營為核心的“新零售邏輯”的底層躍遷。這一根本性的轉變要求企業將重心從內部的生產效率轉向外部的使用者需求，以資料洞察反向驅動產品研發與服務設計，確保每一次戰略行動都緊密圍繞用戶的真實需求展開。

其次，本研究發現，新零售背景下的 C 端業務對 B 端主業存在顯著的反哺價值。企業能夠通過在 C 端積累的使用者資料、內容能力與品牌影響力，有效地賦能傳統 B 端業務。這種“客戶的客戶”價值閉環，不僅增強了企業與 B 端客戶的合作黏性，更使其從單純的設備提供商轉變為能夠提供整體解決方案的“賦能者”。

此外，轉型成功的核心支撐在於組織能力與文化的適配。企業需要打破傳統的專案制結構，構建適應 C 端業務敏捷試錯與快速響應特性的組織架構與激勵機制，以確保戰略的有效落地。

最後，創始人或高管的戰略遠見與堅定推動力，是啟動並持續推進轉型的關鍵驅動要素，為企業在不確定性中的探索提供了方向和力量。

7.1.1 製造企業向 C 端轉型具備戰略正當性與系統邏輯

1. 市場環境正面驅動

消費升級、管道碎片化與品牌再定義趨勢推動製造企業延伸價值鏈。傳統 B 端客戶需求疲軟，企業增長瓶頸顯現，推動製造企業探索多元價值實現方式。古川的案例表明，“使用者連結+品牌建設+內容運營”能有效提升組織活性與市場空間。



2. 戰略正當性確立

古川基於自身 B 端技術積累，識別大健康消費市場機會，以“學生營養+功能食品”切入使用者端，形成“製造+品牌+管道”的三位一體戰略雛形。該路徑不是盲目跨界，而是在製造本體之上的價值外延。

3. 系統邏輯成立

製造企業具備產品開發、供應鏈、品質保障等底層能力，具備承接使用者市場需求、構建標準化交付體系的技術基礎。通過搭建內容傳播能力與使用者連接機制，實現“硬產品+軟服務”的雙重構建。

7.1.2 “試水-標準-複製-反哺”模型為製造企業提供階段型轉型藍圖

1. 分階段路徑結構清晰

- 試水：以小範圍驗證方式降低戰略風險。
- 標準化：固化服務動作與組織模組。
- 區域複製：在組織支援下推廣複製體系。
- 反哺：將 C 端能力反向輸出，形成生態協同。

2. 支撐機制完備

每一階段均配套組織機制、能力建設與資料工具，確保“可複製、可調節、可擴展”。例如古川在複製階段，通過“內容共用平臺+四級組織架構+門店合夥制”支撐區域規模化落地。

3. 模型具備普適性

不僅適用於古川自身，也適用於其他具備中等規模、組織基礎與 B 端能力的製造企業，在食品、教育、營養、輕家電等行業尤其適配。

7.1.3 內容傳播、社群轉化與服務交付三條主線構成能力驅動核心

1. 內容傳播能力

古川通過短視頻矩陣、直播間運營與內容資產建設，實現使用者認知建立與興趣激發，是用戶流量的首入口。腳本標準化、資料標籤與直播複盤機制為傳播效率提供保障。



2. 私域社群運營能力

以“進群+打卡+互動+講座+複購”為主線，推動用戶由感知走向信任、從一次購買走向持續複購，是整個轉化系統的中台機制。

3. 服務及開店交付能力

門店不是銷售場所而是品牌體驗場景，通過“營養顧問+數位工具+三人小組”構建信任機制與回饋閉環，實現價值感延續與資料沉澱。

7.1.4 組織適應與機制重構是保障戰略持續演化的關鍵

1. 組織結構升級

古川由傳統職能型結構轉向“事業部+中台+合夥人+片區”結構，實現“戰略驅動-資料聯動-組織回應”的多層組織網路。

2. 激勵機制創新

實施“專案合夥制+區域分潤+流量獎勵+內容貢獻激勵”四維激勵體系，有效吸引跨崗位、跨領域人才參與業務建設。

3. 流程柔性機制

引入流程師制度、流程共用平臺與跨部門雙周衝刺機制，提升組織敏捷性與問題回應速度。

7.1.5 文化引領與創始人推動是深層成功動力

1. 文化認同塑造

通過“服務下一代健康成長”主題設定，激發員工身份感與榮譽感，是抗組織慣性、克服轉型焦慮的關鍵軟要素。

2. 創始人推動力顯著

創始人多次親自試點內容生產、直播講解及開店設計參與，有力保障“戰略意圖-組織動作”之間的一致性與張力。



7.1.6 模型適配性高但遷移需本地化策略

1. 適配企業特徵

適合“資源中等+組織健全+行業接近 C 端”的製造企業。適配行業包括食品、教育、個護、健康家電等。

2. 不適配場景

對於缺乏組織能力、沒有內容意識或品牌概念的企業，如深度零配件製造商，該路徑遷移難度較高。

3. 本地化建議

借鑒古川路徑時，建議先設“試點推進小組”，先跑模型、再標準化、最後制度化，避免盲目全盤照搬。

7.1.7 理論貢獻與實踐價值總結

1. 理論貢獻

- 拓展製造業轉型路徑理論，從“產品-管道-組織-生態”四位元一體進行分析。
- 豐富組織適配與能力協同的理論結構。
- 驗證了“路徑階段性+能力模組化+組織柔性”三要素模型。

2. 實踐價值

- 為製造企業提供轉型路徑圖與落地工具包。
- 為政策制定與產業扶持提供方向錨定。
- 為學術界研究傳統企業跨邊界能力提供案例支援。

7.1.8 小結

古川的研究不僅是對一個企業路徑的複盤，更是對傳統企業如何穿越技術浪潮與使用者變革的一次結構性思考。其結論證明，傳統製造企業完全可以通過有節奏、有機制、有文化的路徑躍遷，實現從被動製造向使用者主導型價值創造的本質轉化。這為製造強國戰略背景下的中小製造企業升級提供了現實參照，也為企業管理與組織創新理論的融合發展提供了實踐支點。



7.2 研究局限與未來研究方向

儘管本研究在理論探討與實踐分析層面做出了系統性嘗試，並以古川企業的轉型路徑為基礎構建了“製造企業向新零售轉型”的戰略模型與組織演進邏輯，但限於研究樣本、資料獲取方式與理論深度等條件，仍存在若干不可忽視的局限性。同時，研究所揭示的問題也為後續研究提供了多個值得深入挖掘的方向。

7.2.1 研究局限性分析

1. 樣本單一性與行業局限

本研究以古川為唯一研究物件，雖具備代表性，但其所處行業（包裝設備+健康食品）在產品屬性、使用者偏好與政策支持等方面相對有利，難以全面覆蓋其他製造子行業的多樣性，特別是在機械、電子、材料等領域的適配性仍需進一步拓展與驗證。

2. 資料來源偏實踐主導，量化研究不足

本研究以訪談、材料收集、組織觀察與案例分析為主要方法，較少採用問卷、面板資料等量化工具，理論結構的嚴謹性與模型可驗證性相對較弱。未來研究可補充實證統計分析，增強研究結果的普適性與學術說服力。

3. 組織行為演化過程描述尚不夠細化

本文雖然構建了組織適配模型與能力演進框架，但對企業內部博弈、管理者認知調整與文化變遷過程尚未展開系統論述。管理層動機、多部門衝突與員工行為轉變等軟性變數值得進行更微觀、長期的追蹤研究。

4. 轉型結果長期績效觀察仍不足

古川 C 端轉型雖已取得階段性成果，但其對 B 端業務的持續拉動、對組織績效的中長期影響仍處於驗證過程中。對反哺階段產業鏈協同效果的評估仍有待進一步觀察與實證追蹤。



7.2.2 未來研究方向展望

1. 多行業、多案例的跨域比較研究

可選取不同行業背景下的製造企業（如智慧家電、醫療設備、汽車零部件等）構建跨樣本對比模型，探討其在新零售轉型中的異同、痛點與路徑選擇，形成更有外推性的行業分層路徑圖。

2. 引入動態演化視角與生命週期研究方法

將企業的轉型視作一個“動態協同-能力反覆運算-機制調整-生態嵌套”的生命週期過程，採用系統動力學模型或組織進化模型對其路徑進行動態類比分析。

3. 研究使用者價值驅動下的製造企業“數位孿生系統”構建

探索如何通過內容資料、使用者行為資料與製造流程資料形成“使用者→內容→製造”一體化設計與交付閉環，推動“數位製造-使用者回饋-智慧反哺”的系統構建路徑。

4. 深化文化機制與組織心智模型的研究

探討製造企業在認知升級過程中，組織文化的塑造路徑、認知邊界如何打破、文化氛圍如何支撐戰略調整，是理解“轉型可持續性”的核心變數之一。

5. 轉型績效評估模型構建與政策介面研究

從經營維度（收入結構、使用者生命週期價值）、組織維度（結構張力、能力匹配度）、生態維度（B+C 雙向協同、平臺參與度）等構建多維績效評估指標體系，為政策制定提供轉型階段性支援與結構化引導。

7.2.3 小結

轉型研究天然帶有“動態性、差異性與場景性”的特徵，任何單一企業的路徑都只能提供結構參考而非普遍模型。

本研究旨在為製造企業探索向新零售升級路徑提供實踐啟示與理論參考，但更重要的是引發關於“傳統組織如何適應不確定時代”、“企業能力如何從技術走向關係”、“製造如何走向生態”的系統性思考。未來研究應在“多路徑驗證、多變數控制與多學科融合”方向持續推進，為中國製造高品質轉型發展提供理論支撐與路徑經驗。



參考文獻

一、中文部份

1. 阿里研究院 (2017)。新零售時代[M]。北京：中信出版社。
2. 清華大學經管學院 (2019)。中國商業模式創新報告[M]。北京：清華大學出版社。
3. 王重鳴 (2019)。價值鏈管理[M]。北京：機械工業出版社。
4. 阿里研究院 (2020)。中國縣域商業數位化白皮書[M]。北京：阿里研究院。
5. 周南 (2018)。現代行銷學[M]。北京：高等教育出版社。
6. 工信部 (2021)。互聯網+製造業融合發展報告[M]。北京：工信部。
7. 中國連鎖經營協會 (2019)。零售數位化轉型路徑[M]。北京：中國連鎖經營協會。
8. 劉剛 (2017)。戰略管理[M]。北京：北京大學出版社。
9. 楊磊 (2020)。健康管理產業發展趨勢與商業模式[M]。北京：中國經濟出版社。
10. 高飛 (2018)。自媒體行銷與品牌傳播[M]。北京：中信出版社。
11. 張婷婷 (2021)。健康產業發展與市場前景分析[M]。上海：上海財經大學出版社。

二、英文部份

1. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*[M]. New York: Free Press.
2. Kotler, P. (2016). *Marketing Management*[M]. 15th ed., Pearson.
3. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, (2016). *S. P. Platform Revolution*[M]. New York: W.W. Norton.
4. Anderson, C. (2006). *The Long Tail*[M]. Hyperion.
5. Johnson, M. W., C. M. Christensen & Kagermann H. (2008). *Reinventing Your Business Model*[M]. Harvard Business Review Press.
6. Lewis, R., & Dart, M. (2010). *The New Rules of Retail*[M]. Palgrave Macmillan.
7. Van Alstyne, M. W., et al. (2016). How to Compete in a Platform Economy[M]. MIT Sloan Management Review,.
8. Lewis, R., & Dart, M. (2010). *The New Rules of Retail*[M]. Palgrave Macmillan,.
9. Johnson, M. W., Christensen C. M. & Kagermann H. (2008). *Reinventing Your Business Model*[M]. Harvard Business Review Press.