

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2014156003

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

九阳的互联网转型之路

The Process of Joyoung's Transformation in
The Internet Era

唐延辉

指导教师姓名: 戴亦一教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2016年6月

论文答辩日期: 2016年 月

学位授予日期: 2016年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2016年6月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

互联网的蓬勃发展，改变了人们的生活方式，提升了商业效率，新商业时代已到来。传统企业遭受到前所未有的冲击甚至被颠覆，它们在彷徨焦虑中急需或正在转型。但如何进行，并无蓝本可参考。九阳在互联网转型道路上取得一些成就，很多成功案例也受到业界的广泛认可。本人是九阳转型的践行者，参与了九阳转型的整个历变历程。本文在参考了许多互联网营销理论和案例的基础上，结合九阳转型中的具体价值创新模式及成功经验进行了总结，以力求给正在转型路上的企业以实战借鉴参考和启示。本文中的实战案例，可作为教学参考，其间的理论、使用模型与方法论，具有转型指导意义。

本文首先研究与总结了互联网时代下的消费行为变化、新的商业形态特征和商业新模式的价值创造逻辑与趋势。同时，针对互联网对传统企业具体的冲击影响进行了概括，并深入说明九阳内在转型动因。

其次通过丰富的实战案例对九阳的战略转型、组织力创新、商业模式探索、创新互联网营销等做了深度论述，强调九阳的转型核心是“战略转型+组织力变革+营销创新”，在营销转型方面针对社群、粉丝、爆品、社交渠道、社会化传播进行了深入阐述。

最后总结了九阳的转型成功经验，提出了“转型一把手带头学习互联网是核心，直联用户是战略，生态型的组织+赋能是保障”的自我革命策略模式和方法理论，以供传统企业实战借鉴与方向启示。

关键词：九阳公司；战略组织力；产品型社群；互联网营销

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

With the flourishing development of Internet, people's lifestyle and business efficiency have been greatly improved. The new era of business is coming. Traditional enterprises have suffered unprecedented impact, even the subversion. The transformation is urgently needed and being attempted. However, how to transform has been a question due to the lack of the blueprint. Joyoung have made some achievements in its business transformation and many successful cases have been widely recognized throughout the industry. The author is one of the practitioners during the transformation. Based on the marketing theory and Joyoung's innovation models, this study aims to provide some practical experience for the enterprises which are in their business transformation. The practical cases in this study can be used as teaching reference. The model theories and methodologies have guidance significance for the company to change.

This dissertation is divided into three chapters:

Chapter one: reasons for Joyoung's business transformation in the Internet era

This chapter mainly summarizes changes in consumer behavior, the characteristics of new commercial forms in the Internet era. And it generalizes the Internet's specific impacts on traditional enterprises and gives an in-depth explanation of reasons for Joyoung's business transformation.

Chapter two: Joyoung's innovative transformation in the Internet era

This chapter deeply describes Joyoung's strategic transformation, the innovative organization, the exploration of new business model and Internet marketing through a rich variety of practical cases. It emphasizes that the core of Joyoung's transformation is "strategic transformation + organizational change + innovative marketing". In terms of market restructuring, the chapter deeply expounded the community, fans, bestsellers, social channels and content communication via the social network.

Chapter three: conclusion and inspiration

This chapter summarizes the successful experience of Joyoung's transformation. It concludes with three methodologies for reference and inspiration as follows. Firstly, the top executives of a company take the lead to learn the wide application of Internet is very important. Secondly, making a direct connection between a company and its consumers is an important strategy. In addition, ecological organization and the empowerment as the guarantee are significant.

Keywords: Joyoung; strategic organization; community in products; Internet marketing

目 录

第一章 引言	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究意义	1
第三节 研究对象和方法	1
第四节 内容结构框架	2
第五节 转型研究理论基础	2
第二章 九阳的转型动因	3
第一节 互联网时代的变化和商业特征	4
一、互联网发展的三个阶段	4
二、互联网提升了商业效率	4
三、互联网改变了人的生活方式	5
四、权利发生转移	8
五、80、90、00 的时代	8
第二节 互联网时代的新商业模式	9
一、工具/内容+社群的商业模式	9
二、共享经济模式	10
三、小米模式	10
四、平台商业模式	10
五、O2O 商业模式	11
六、免费商业模式	11
第三节 九阳的转型动因	11
一、九阳简介	12
二、九阳的焦虑与无奈	14
三、坚定拥抱互联网转型	15
第三章 九阳互联网创新转型	16
第一节 战略转型	17

一、做中国人自己的健康厨房	17
二、开放的智能厨房/宝妈的厨房/年轻人的厨房	18
三、互联网转型	18
第二节 组织与文化转型	18
一、生态组织	19
二、遵从人性尊重人性	21
第三节 商业模式转型	21
一、商业模式的迭代	22
二、工具+社群+O2O 的商业模式探索	23
第四节 营销转型	24
一、互联网营销	24
二、九阳营销转型	26
三、有口碑的爆品	30
四、社交型关系渠道	33
五、社会化营销传播	35
第五节 转型效果总结	39
一、转型效果	39
二、存在的问题	40
第四章 总结与启示	41
参考文献	44
致 谢	46

第一章 引言

第一节 研究背景

近几年，互联网高速发展，消费者生活购物方式发生巨大改变，整个市场全面进入数字消费时代，新商业时代已到来。麦肯锡数据显示，中国网络零售市场在2003-2011年保持着120%的复合增长，达到1.85万亿元的规模；而2015年天猫双十一的成交额达912亿元，其中无线交易额为626.42亿元，占比68.67%。与此相对应的是不断下滑的传统零售业；2012年，上海第一百货淮海店关闭，上海四川路春天百货倒闭，开创了“007模式”的纯本百货关闭。线上平台凭借更便捷个性的购物体验、更具竞争优势的互联网模式吸引着越来越多的主流消费人群。互联网大潮下，传统企业遭受到前所未有的冲击甚至被颠覆，在新商业环境影响下，传统企业以往的营销策略不再奏效。销售业绩下滑，产品价格不断受到电商的低价冲击，规模化的产品设计越来越不满足消费者偏好，成品呆滞库存积压，面对互联网的影响，传统企业迷茫、焦虑，无奈中摸索转型。

九阳在互联网转型道路上取得一些经验成就，很多成功案例也受到业界的广泛关注认可。研究总结九阳互联网转型经验案例，以力求给正在转型路上的企业以实战借鉴参考和启示。

第二节 研究意义

传统企业互联网转型，并无蓝本可参考，基本都是惶恐中摸索前行。其中有很多企业转型成功，当然也有相当数量的企业转型失败甚至倒闭。为了给传统企业一些转型的建议，本文对九阳股份有限公司——这个中国本土的传统制造企业，在经历互联网大潮的冲击时，及时更改战略，没有被大潮冲跑，反而转型成功越来越好，进行它的转型方法研究，以期能够给其他正在转型或还没转型的传统企业一些参考建议。

第三节 研究对象和方法

本文的研究对象是九阳公司。本人是九阳转型的践行者，参与了九阳转型的

整个历变历程。本文的研究方法是案例研究，在参考了许多互联网营销理论与文献基础上，对九阳转型中丰富的实战案例和成功经验进行了研究总结，梳理了九阳的转型的成功路径方法，以力求给正在转型路上的企业以实战借鉴参考和启示。本文中的实战案例，其间的理论、经验、使用模型与方法论，具有转型指导意义。

第四节 内容结构框架

本文的内容结构框架见图 1-1：

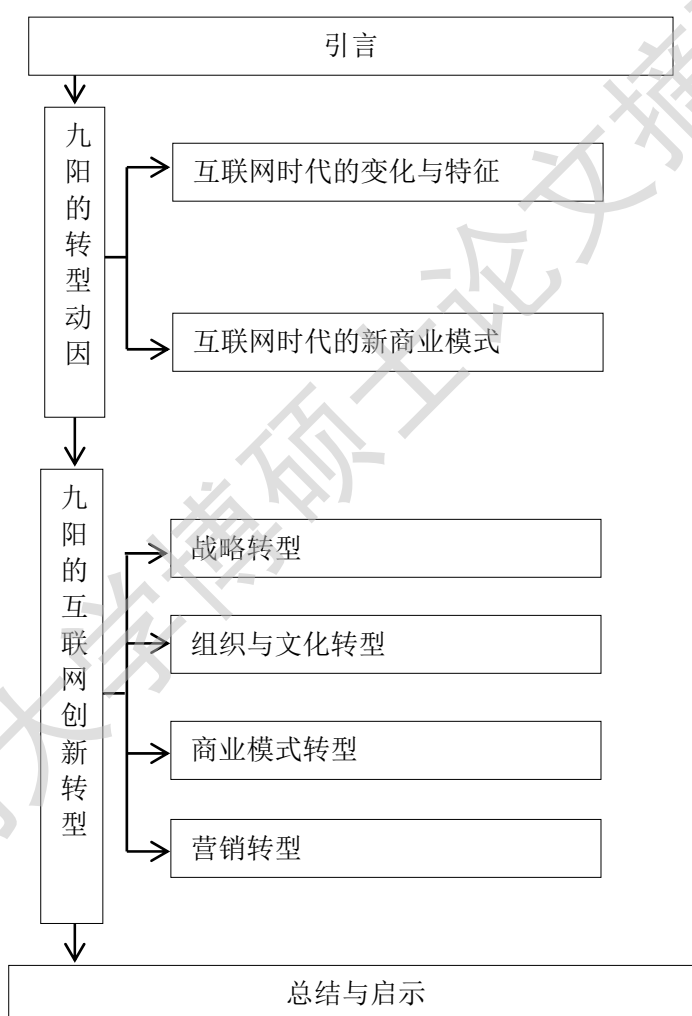


图 1-1 本文结构图

第五节 转型研究理论基础

九阳互联网转型研究的主要理论基础运用了 PEST 分析法、“杨三角”战略理论、STP 定位以及营销 4PS 工具方法。

PEST 分析是指宏观环境的分析，P 是政治(politics)，E 是经济(economic)，S 是社会(society)，T 是技术(technology)。在分析一个企业集团所处的背景的时候，通常是通过这四个因素来进行分析企业集团所面临的状况。

“杨三角”战略理论,企业的发展与成功等于战略乘以组织力。战略和组织力两个变量影响企业成长，如果战略和组织不清楚的话，那么这个企业基本处于瘫痪状态。而战略不等同于目标，战略是找出能够成为第一的路径。同时组织服从于战略，战略服从于时代。

STP 定位战略,STP 理论中的S、T、P 分别是Segmenting、Targeting、Positioning 三个英文单词的缩写，即市场细分、目标市场和市场定位。主要内容：第一步，市场细分（Segmenting）。根据购买者对产品或营销组合的不同需要，将市场分为若干不同的顾客群体，并勾勒出细分市场的轮廓。第二步，确定目标市场（Targeting），选择要进入的一个或多个细分市场。第三步，定位(Positioning)，在目标市场顾客群中形成一个印象，这个印象即为定位。

4Ps 是杰罗姆·麦卡锡(E. Jerome McCarthy)于 1960 年在其《基础营销》(Basic Marketing)一书中第一次将企业的营销要素归结四个基本策略的组合，即著名的“4P’ s”理论：产品、价格、渠道、促销。1967 年，菲利普·科特勒在其畅销书《营销管理：分析、规划与控制》第一版进一步确认了以 4Ps 为核心的营销组合方法，即：产品(Product)：注重开发的功能，要求产品有独特的卖点，把产品的功能诉求放在第一位。价格(Price)：根据不同的市场定位，制定不同的价格策略，产品的定价依据是企业的品牌战略，注重品牌的含金量。分销(Place)：企业并不直接面对消费者，而是注重经销商的培育和销售网络的建立，企业与消费者的联系是通过分销商来进行的。促销(Promotion)：企业注重销售行为的改变来刺激消费者，以短期的行为促成消费的增长，吸引其他品牌的消费者或导致提前消费来促进销售的增长。

第二章 九阳的转型动因

互联网的蓬勃发展，一切都在改变。互联网的变化，严重挑战甚至颠覆了传统企业既有的商业模式，它们在互联网大潮的冲击下，“生生息息、生不如死、死

去活来、涅槃重生”轮番上演着转型故事。九阳也在互联网大潮的冲击之下开启了艰难的转型之路。互联网的商业世界到底发生了什么，新的商业大势有什么特征特点，消费者的生活购物有什么变化，以及对传统企业的具体冲击影响有哪些？让我们一起去观察，以便了解九阳深层次的转型动因和坚定拥抱互联网未来的决心。

第一节 互联网时代的变化和商业特征

第一次工业革命的主要标志是蒸汽机的广泛使用；第二次工业革命是以电力的大规模使用为代表；互联网技术被誉为第三次工业革命。每一次工业革命带来的都是效率的大幅度提升，消费者生活方式的改变，并对原有旧有的商业规则、商业模式、管理理念和思维方式带来新的变化。

一、互联网发展的三个阶段

自 1969 年互联网发明以来，互联网的发展大致可以划分三个阶段：^①

第一个阶段：门户搜索时代

（20 世纪 90 年代）是以门户为特征的 Yahoo 和 Google 时代，整合全球的信息，消费者在这个阶段扮演的是信息接收者的角色，是单向的人找信息的阶段。

第二个阶段：社交时代

（21 世纪 2000 年代）是以社交为特征的 YouTube、Facebook、Twitter、新浪微博、人人时代，连接人与人，消费者在这个阶段扮演的是信息生产者的角色，可以进行双向的分享互动。

第三个阶段：大连接时代

（始于 2011 年）是以 Solomo（社交+本地化+移动）为特征的时代，3G 技术的发展，Wi-fi 的普及，智能手环、机器人及智能设备的出现，任何人、任何物、任何工夫、任何地点，永远在线、随时互动。

二、互联网提升了商业效率

万物互联，连接更快、更方便、更有效率。连接对信息进行了全方位的整合，形成了完整的商业活动所需要的交易平台，信息流、资金流、物流平台一体化，

^① 王吉斌主编：《互联网+传统企业的自我颠覆、组织重构、管理进化与互联网转型》.北京:机械工业出版社.2015.6.1 P8

尤其是二维码、货币电子化和在线支付系统的技术创新，让商业交易平台更有效率。腾讯 6.2 升级版^①，通过扫描产品上面的二维码或者直接扫描产品，即可迅速进入产品广告页，消费者马上便可以了解商品详情、品牌情况等，会员积分、优惠券、产品视频、相关产品的推荐，以及附近的门店位置均可在线获得，通过支付功能消费者还可实时在线购买，并且平台会将信息第一时间传递到物流进行货物的配送。

大连接成功聚合并释放了每个人的能量，人们实时在线、互动参与、创造内容、分享内容，人人可以发出自己的声音，“参与式经济”、“人人时代”、“认知盈余”成为社会一大现象。大连接去中心化，打破并重构原有商业的习惯与行业旧俗，让商业活动更加垂直扁平，并使商业活动实现低成本、个性化、平台化，催生了酒仙网、Airbnb、e 袋洗、河狸家等互联网新商业。互联网是一个潮流，一个新的商业时代的开启。正如习近平主席在腾讯集团参观时所言：“现在人类已经进入互联网时代这样一个历史阶段，这是一个潮流，而且这个互联网时代对人类的生活、生产、生产力的发展都具有很大的进步推动作用^②。”

三、互联网改变了人的生活方式

互联网时代，手机、智能设备等成为人体器官的延伸，如同人的口、鼻、耳、手，成为人的一部分，如影相随、感知力延伸，彻底改变人们的生活与社交方式。如果让人们出门只带一件东西，那一定是手机。手机以及不断创新的 APP 软件几乎实现了一切功能，社交、支付、购物、开锁、远程遥控等等，街头随处可见低头族，人的生活正在改变，正如网络上流行的一句话的生动写照“世界上最远的距离就是两个人面对面，却各自玩着手机”。

互联网在改变一切，原本企业白天营业晚上打烊的传统被打破，在移动互联网上消费者可以 365 天 24 小时自由选择，互联网消除了地区、时间的差别，并且原有搬家、做菜、洗车、修马桶、理发、美甲等线下生活服务性商业，都能基于移动互联+LBS 的 O2O 再加上 Solomo 实现。

（一）消费者大迁徙

互联网时代，消费者生活娱乐购物场所发生重大迁徙，传统渠道冷冷清清，在

^① 马化腾著：《互联网+》.北京：中信出版社.2015.7.P45-59

^② <http://news.xinhuanet.com/politics/2014-11/21/c-1113348084.htm>

线渠道购物发展迅速。以淘宝、京东、美团等为代表的在线购物渠道通过强有力的推广教育，以及在线渠道本身的产品价格低廉、长尾效应^①的特点和物流方便等动因，以成为消费者购物首选。传统渠道代表如银泰、苏宁、国美为应变这种竞争变化也纷纷开辟线上渠道迎接消费者的迁徙。2014年，淘宝双十一当天销售达到571亿。未来多渠道模式将一直并存，并且以线上互动交易线下体验为主的O2O^②商业模式将成为大趋势。未来将没有互联网企业，一切企业都将互联网化。

（二）移动购物快速发展

根据中国互联网络信息中心（CNNIC）发布的《第35次中国互联网络发展状况统计报告》。截至2014年12月底，我国网络购物用户规模达到3.61亿，网购群体主流年龄跨度增大，向全民扩散。CNNIC数据显示，2014年最主流网购用户（20-29岁网购人群）规模同比增长23.7%，10-20岁以下网购人群用户规模同比增长10.4%，50岁及以上网购人群用户规模同比增长33.2%。网购人群中老幼的比例进一步提升，逐步从主流走向全民。

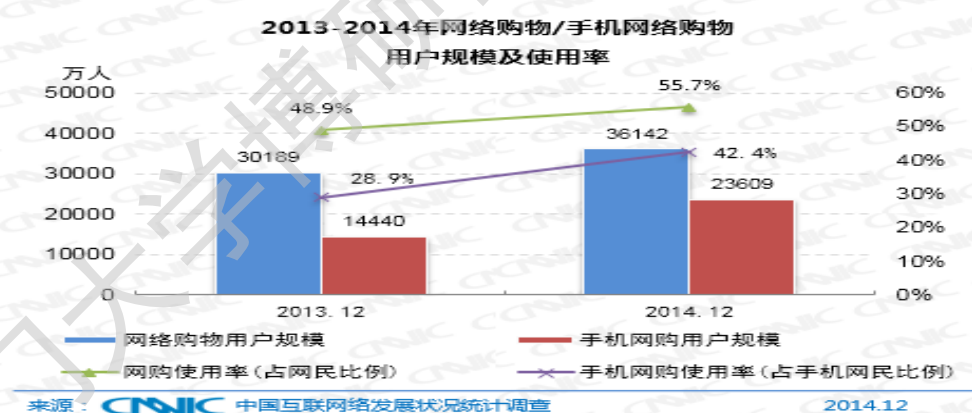


图 2-1 网络购物用户规模及使用

2014年手机购物市场发展迅速。CNNIC数据显示，2014年我国手机网络购物用户规模达到2.36亿，增长率为63.5%，是网络购物市场整体用户规模增长速度的3.2倍，手机购物的使用比例提升了13.5个百分点达到42.4%。

（三）信息构成和传播方式发生变化

以往的大众信息传播是以报刊杂志、电视、广播、户外为主，人与人之间远程

^① 【美】克里斯·安德森著 乔江涛 石晓燕译 《长尾理论》.北京:中信出版社.2015.5, P139、P213

^② 张波著.《O2O 移动互联网时代的商业革命》.北京:机械工业出版社, 214.7: P21

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.