



T R A N S B O U N D A R Y

跨界时代

从颠覆到融合

林汶奎◎编著



这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代

在这个时代，你不仅要遵循“干一行爱一行”的古训，还要提倡“朝秦暮楚”的思想，否则将来的生存恐怕都会成为一个问题

立足思维、营销、创意、行业、品牌、产品、服务、用户、渠道以及误区
十个视角全方位深入剖析跨界“众生相”



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

第1版 (2014年1月) 第1次印刷

作者：林汶奎 译者：林汶奎 译者：林汶奎

ISBN 7-111-30000-0

2014-01-01 16开 256页

定价：39.80元

人民邮电出版社

地址：北京市丰台区右安门内大街22号

跨界时代

从颠覆到融合

林汶奎 编著

T R A N S  N D A R Y

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

跨界时代：从颠覆到融合 / 林汶奎编著. — 北京：
人民邮电出版社，2016.5
ISBN 978-7-115-41935-4

I. ①跨… II. ①林… III. ①企业管理—商业模式—
研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第045736号

内 容 提 要

本书通过对当今跨界现象、案例的展示，从思维、营销、创意、行业、品牌、产品、服务、用户、渠道以及误区十个角度，全方位深入剖析了跨界“众生相”及其本质，希望可以对读者了解和认识跨界及跨界时代起到“抛砖引玉”的作用。

本书适合传统企业管理人士、互联网企业管理人士以及致力于开创新的商业模式的创业者阅读，同时也适合对跨界感兴趣的读者参考。

-
- ◆ 编 著 林汶奎
责任编辑 李 强
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
固安县铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：13 2016 年 5 月第 1 版
字数：177 千字 2016 年 5 月河北第 1 次印刷
-

定价：49.00 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

A 内容提要 BSTRACT

本书通过对当今跨界现象、案例的展示，从思维、营销、创意、行业、品牌、产品、服务、用户、渠道以及误区十个角度，全方位深入剖析了跨界“众生相”及其本质，希望可以对读者了解和认识跨界及跨界时代起到“抛砖引玉”的作用。

本书适合传统企业管理人士、互联网企业管理人士以及致力于开创新的商业模式的创业者阅读，同时也适合对跨界感兴趣的读者参考。

P前言

REFACE

如果有一天，隔壁包子店的鲜花生意异常火爆，你大可不必为此惊讶，因为这是一个跨界的时代，每一个行业都在进行着整合、交叉、渗透。当一个发展良好的传统行业在别人的手里变成了一种免费的增值服务时，作为同行，该如何竞争？又该如何生存下去？

在跨界时代，资源、产品、渠道最终都会在互联网和移动互联网上被打通，商家唯一要获取的是终端消费者的支持；只要把终端消费者争取过来，无论消费什么样的产品，接受什么样的服务，你都能够赢利，从而立于不败之地。

跨界时代是一个伟大的时代，是体验和趋势，而跨界是一种基于互联网的社会性结构，它没有边界，无所不在。面对这种革命性质的新型社会结构，过去那种渐变式的调整和转型再也无法带领企业实现改革任务。芯片无所不在，感知技术把所有的事物联系到了一起，互联网不再只是敲击键盘。

互联网、移动互联网带来的跨界浪潮正在以前所未有之势颠覆传统行业，互联网作为一个单个产业发展的生存状态最终会消失，因为未来所有的产业都将会互联网化。跨界在其中所起的作用至关重要，因为它的发展和延伸将抹平几乎所有的壁垒和边界。



“跨界”的含义大概出自“克拉克定律”。

阿瑟·查尔斯·克拉克是英国著名的科幻小说作家，同时也是一位著名的科学家，以及国际通信卫星的奠基人。他创作了 100 多部科幻小说，在作品中，他预言了太空旅行、人造通信卫星。克拉克在数十年的创作和科研中所积累的丰富经验以定律的方式被总结出来，称为“克拉克定律”。

定律一：如果一个德高望重的杰出科学家说某件事情是可能的，那他可能是正确的；但如果他说某件事情是不可能的，那他也许是非常错误的。

定律二：要发现某件事情可能与不可能的界限，唯一的途径是跨越这个界限，从不可能跑到可能中去。

定律三：任何非常先进的技术，初看都与魔法无异。

在这三条定律中，第二条定律就指出了人类认识的局限性，说明想要开拓新领域必须大胆假设，跨越界限，第三条定律则揭示出先进技术由于新奇而难以被人理解的特点。

在人类历史上，我们可以看到克拉克三定律多次起作用的例子，但值得注意的是，克拉克三定律更适合技术的应用，不太适合科学本身。克拉克对这一点很清楚，因此，他的第三定律没有使用“科技”，而是采用“技术”这个词。

跨界的本质是连接和创新，跨界的形态最终是无界。很多思想家都对跨界有着深刻的认知。20 世纪的世界禅学权威、日本著名禅宗研究者与思想家铃木大拙曾表述过这样的思维：佛家的“空”并没有否定世界的多样性，山峦、鲜花、秋月等世间万物多姿多彩，但它们又不仅仅是分别的个体，而是在同一个大的时间和空间内隐含着某种联系。美国当代著名的哲学家、心灵导师肯·威尔伯的著作《没有疆界》中提到：“当佛家说‘色即是空’时，其含义指‘疆界的虚无’，并不是说一切实体完全消失，或者一种无差别的混沌的状态。”——无疆界，正是深刻揭示出了跨界的连接和创新的本质。

在跨界时代来临之时，有些传统企业开始学习，但更多的企业呈现出的状

态往往是焦虑，而互联网企业同样要面临着跨界带来的新挑战。全新的商业规则正在形成，前方的道路在何方？后方的基地是否安稳？跨界是大机遇还是大陷阱？这些都是令人百般思索的问题。企业在面对大势所趋，但又迷雾重重的局面，其实最好的防守就是进攻，移动互联网时代，企业就必须培养自己的移动思维，把握这个时代客户的需求，积极拥抱正在发生的产业变革，才能在转型中赢得把握机遇的先机。

门内的专家从来就看不起门外的野蛮人，认为他们不懂业内专业的规则，却对门内的市场垂涎三尺。但进入跨界时代，门外的野蛮人会毫不留情地冲进门内，把原先的壁垒撞得七零八碎；唯有如此，改变才得以真正开始，跨界融合才得以产生。

如今，互联网和移动互联网为社会运转和生活提供了巨大的连接能力，传统企业向互联网企业转型，互联网企业向传统产业伸出触角，可以无限延伸的网状思维让整个社会都全面进入跨界时代。不论是产品、服务、营销还是渠道，都在互联网思维下融合渗透，渐成趋势。跨界时代就是重新整合的时代，产业价值链将被重新构建，产业边界也日渐模糊。

移动互联网是跨界的引爆点，短短两三年，它已经把整个世界一大半人的信息处理习惯改变了。今天，全世界的移动终端设备数量早已远超人口数量，而且 5G 网络时代即将来临，届时，5G 的传输速度将会达到每秒数十吉比特的标准，是 4G 网络的几十倍，秒传一部高清电影将会得以实现。有人分析说，互联网下一个里程碑式的时代会在 2018—2020 年来到。我们无法预测，到 2020 年的时候，各种边界是否会更加模糊甚至消失，或者“跨界”这个词都已经不再为人们所提及。

可以确定的是，在移动互联网时代，人们已经无法依靠工业时代的规则来生存发展了。跨界会把“隔行如隔山”这样的老话彻底从人们的思想中剔除。你可以在自己熟悉的领域内深耕细作，但你再也不能对别行业的发展置若罔



闻，跨界时代的人们，不仅要遵循“干一行爱一行”的古训，还要提倡“朝秦暮楚”的思想，否则将来的生存恐怕都会成为一个问题。这个时代，不管是对个人还是企业来说，处处都充满了机遇，处处也充满了残酷的一面。

在未来，会有更多的产业或个人加入到跨界的潮流中来，跨界行为将会普及，并对一切产业进行渗透，产生影响。跨界的广度会越来越大，深度也会越来越深，裂变和创新的概率会更高，跨界已经成为企业和个人所必须懂得的生存法则。跨界浪潮下，我们现在所从事的工作岗位恐怕多半将消失于无形，但我们不能只是忧心忡忡，而更应该奋发向上，积极地拥抱这个时代，积极学习新兴知识，倡导连接和创新的跨界思维和精神，使之成为我们手中的必备武器。

拥有跨界思维，就拥有了看待事物的大局观、多角度的视野以及灵活应变的决策基础，通过跨界行为对旧有的规则进行有效颠覆，顺应时代的大方向，可以带领企业或个人走出困境。跨界是新常态下必须坚持的原则，创新是企业可持续发展的最佳途径，这值得每一个陷入困境和遇到瓶颈的企业决策者深思。

C 目录 CONTENTS

跨界思维：颠覆现有市场格局的利器 /1

跨界思维为企业突破瓶颈提供方向 /3

主动进行自我变革才能赢得跨界先机 /7

跨界的本质是高效率对低效率的整合 /11

互联网跨界打破了现有利益分配模式 /13

在商业边缘寻找空白点的跨界战略 /16

跨界思维要以人为本，要极致 /19

跨界营销：让全世界都知道你在跨越 /23

跨界营销要以人为本 /25

寻找自己的战略跨界伙伴 /28

小米公司的跨界营销 /31

捆绑营销——跨界营销的简单方法 /35

产品间捆绑营销的九点注意事项 /37



第三章 创意跨界：用跨领域整合力引爆创新 /41

腾讯的跨界创新：走得早不如走得好 /43

找准痛点是创意跨界的关键 /46

苏宁跳出常规思维的微创新挽救自己 /49

信息不平衡和低效点环节最容易跨界 /52

技术不断升级和变革引领各领域融合 /55

第四章 行业跨界：合纵连横中的三百六十行 /61

成功跨界的前提是走出惯性思维 /63

传统企业须善用互联网思维进行跨界 /65

马云那些令人惊讶的跨界规模和行为 /69

台湾地区文化推手詹宏志变身互联网教父 /73

菜鸟网建立智能平台杀入物流行业 /76

第五章 品牌跨界：让品牌的精髓在跨领域中重生 /79

跨出既有形象，重构品牌内核 /81

在不断跨界中塑造自身品牌 /84

向品牌里注入新的基因 /88

品牌强强联盟本身是一个新品牌 /91

跨界是新竞争中的品牌共赢之道 /95

第六章 产品跨界：极致产品往往能够超越消费者预期 /99

产品跨界就是让不同产业基因序列重组 /101

珠宝业和移动互联网游戏的奇妙组合 /104

内容、硬件和会员在手机里的跨界 /106

影视投资加理财收益让跨界变娱乐	/111
华谊兄弟从电影向综合娱乐的跨界	/113
从线上向线下的跨界助草根成功逆袭	/116

第七章 服务跨界：本质是为用户提供便捷服务 /119

线上服务与线下服务的深度接轨	/121
客户需求是服务跨界的决定因素	/124
手机 APP 蕴含跨界服务的大方向	/127
互联式商业衍生出互联式服务	/130
服务跨界将会渗透每一个行业	/134

第八章 用户跨界：优化用户体验 吸引用户目光 /139

用户是企业成功跨界的决定性因素	/141
深谙懒人心声的余额宝式金融跨界	/144
万科引进书店等多种业务提升客户体验	/147
两款打车软件激烈竞争解决交通难题	/149
用户良好体验是跨界成功的唯一标准	/151
跨界要考虑的几个问题	/155

第九章 渠道跨界：不给产品发行渠道留死角 /159

每一个新渠道，都藏着无限可能	/161
消费新人群倒逼企业深耕跨界渠道	/164
移动互联网引领跨界渠道新转型	/168
移动渠道争夺构建全渠道生活服务体系	/171
把多渠道升级成全方位的商业生态圈	/174



第十章 跨界误区：错判方向会跨入雷池 /179

跨出去就一定能掘到“金”吗？ /181

偏离企业核心竞争力的跨界是自断生路 /184

BAT 的跨界之败，广撒网未必能多捕鱼 /187

不切中目标市场需求，跨界就成了班门弄斧 /191

认清跨界的误区，避免水土不服 /194

Chapter 1

第一章

跨界思维

颠覆现有市场格局的利器





在这个互联网思维日渐成为人们思维范式的时代，各行各业固有的壁垒已经被这种思维冲击得十分薄弱。在这种形势下，一个简单可行的思路就能够把以前毫无关系的两个行业搭建成一个互利互惠的同盟体系，并且能够通过这种同盟体系拓展出一个全新的市场——这种互联网形势下的新思维，就是“跨界思维”。

面对现在这个日益变革的世界，百度的掌门人李彦宏说“我们要让所有的员工明白，如果想要一个稳定的工作，想要不求有功但求无过地混日子，那么就请趁早离开，否则公司这艘大船就会被拖垮搁浅”。阿里巴巴的马云更是发出“天变了”的疾呼。这两个中国互联网中的“庞然大物”都不得不要求自己、要求公司、要求员工时刻不停地紧跟时代步伐，我们也必须主动颠覆，主动变革，主动跨界。只有这样，才能在这个时代的商业市场占有一席之地。

不主动变革的企业，只能是坐以待毙的企业；不主动变革的行业，也只能是坐以待毙的行业。一个企业的变革，体现在重新确定自己在这个市场中扮演的角色，而一个行业的变革则是必须打破行业固有的边界、限制的壁垒，重新思索在这个以人为本、以消费者为本的时代，行业应该何去何从。

跨界思维为企业突破瓶颈提供方向

无处不在的云计算催生了许多新型商业模式，贯穿其中的就是互联网经济的跨界思维。

云计算是互联网经济的里程碑，其本质可以归结为两个基本点：一是借助先进的计算机技术集中共享数据资源，二是通过 API 接口等渠道分别为个人或企业提供增值服务。

云计算的出现颠覆了许多固有的商业思维，使得每一种传统行业都能插上互联网经济的翅膀，将自己的业务进行互联网化改造。

在瞬息万变的商场中，唯有变化本身是不变的。市场、企业、客户都在这个社会转型期经历着剧烈的变化，你很难想象未来两年会有什么新生事物异军突起。为了求变图存，每个行业、每个企业都在探索适合自己的生存之道。除了利用互联网升级产业之外，跨界合作、跨界整合，也是一种行之有效的思路。

跨界思维是一种新型的战略策划思路。通过整合其他行业的价值来对企业进行创新性改造，让那些原本毫不相关甚至属于零和关系的不同行业实现进一步的融会贯通。在这个跨界整合的过程中，企业可以利用不同行业资源的组合来创造出新的商业模式。

跨界整合资源是不少传统企业的远大梦想。

对于企业来说，能战胜各路竞争对手，在一个行业名列前茅，已经非常不容易了。而世界 500 强的大集团往往采取多元化发展战略，涉足众多利润丰厚的行业。这不仅需要大量的资金和人才，还依赖于对各行业信息以及商业渠道的掌控。但许多中小企业在这几方面都存在不同程度的短板，故而只能集中精



力发展一两个主要领域。

跨界整合资源也是不少传统企业的突围方向。

互联网经济的到来，不期然地冲击了无数传统行业。例如，网上商城和快递行业的发展让消费者足不出户就能很方便地购物，这一度导致传统零售业企业的客流量急剧下降。然而，卖坚果食品的“三只松鼠”与卖梅类食品的“躲完躲了”机智地融入互联网经济当中，反过来利用网上营销的渠道创造了传统零售业难以望其项背的辉煌业绩。

由此可见，以大数据为保障的互联网经济对于各行各业来说，既是机遇，也是挑战。

在技术条件相对落后的过去，企业很难获得优质的跨界资源，也难以充分了解不同行业的关键信息。而随着云计算等新型商业工具的出现，各种传统企业不仅能通过互联网平台的力量扩大自己的影响力，还能利用云计算的数据共享实现各种各样的跨界整合。当然，这还需要企业高层本身具备“跨界寻求出路”的意识才行。

跨界思维具有高度的外向性，立足于从和本行业相关甚至不相关的领域中开辟出一片新的领域。

以传统知名中医药行业企业为例，云南白药原本生产经营用于疗伤止血的精品中医药。为了开拓业务，云南白药放下身段去做看似很普通、很低端的日用品——牙膏。起初，舆论认为这是一种不自量力的行为。但是，云南白药选择了正确的跨界方向，打出了中医药护齿保健牙膏的品牌，用了10年时间，其规模就从3000万元人民币发展为120多亿元人民币。由此可见，只要找准市场切入点，跨界思维就可以发挥出“1+1 > 2”的效果。

互联网工具，特别是云计算的强大数据处理能力与信息分析能力，使企业向外寻找更多渠道，跳出原有模式的条条框框成为一种可能。

从本质上说，这场无处不在的颠覆旧商业模式的跨界运动，就是用高效率

产业整合低效率产业。过去阻碍广大企业（特别是中小企业）进行跨界探索的信息不对称问题，现在基本上可以通过云计算共享数据资源来解决。可以说，是工具的进步拓展了思维的空间。

跨界思维天生追求综合性，主张打破条条框框的壁垒来看问题。跨界者往往需要涉及不同领域的知识，并且能从看似不相关的多个行业中找出那个串联异业资源的数据线。

2013年，以教育培训行业的龙头企业“新东方”的创业历程为原型的电影《中国合伙人》在国内引起一片轰动。这部影片让许多创业人士为之落泪，新东方的光环也由此达到巅峰。然而，就在新东方员工兴高采烈地庆祝公司成立20周年时，新东方的董事长兼总裁俞敏洪却陷入了焦虑。从2011年的下半年至2012年的上半年，新东方已经亏损了4亿元。更重要的是，国内互联网三巨头百度、阿里巴巴和腾讯不约而同地在2013年以横扫一切的姿态，纷纷推出在线教育平台。

新东方此前一直以传统的课堂教学模式来培训。随着“空中教室”技术走向成熟，新东方也面临着严峻的挑战。正如网购冲击实体商场一样，在线网络课堂也让教学工作产生了革命性的变化。沪江网校的在线网络课堂利用互联网平台突破了教室的规模限制，让学生可以自己在家上课、做作业，其教学覆盖面无疑远远大于传统课堂。

2014年7月，新东方也顺应时势变化，与腾讯科技合作成立了北京微学明日网络科技有限公司。将自己厚重的师资力量与互联网技术相结合，再发挥云计算工具的作用，共享海量信息的优势，并针对不同的学生情况制定了更为个性化的辅导模式，此举将为新东方带来新的生气。

作为新兴的网络应用模式，云计算得到了众多IT行业巨头的高度关注。谷歌、IBM、阿里巴巴等国内外知名企业，都致力于在云计算领域奠定自己的一片基业。例如，阿里巴巴在公司十周年纪念庆典上，宣布成立专门负责研究开发