

普
华
经
管

一本深入解读**互联网+时代**发展趋势与机遇的著作
一部可以帮助企业实现**跨越式**成长的**实战兵法**

跨界思维

**互联网+时代
商业模式大创新**



张战伟◎编著

近百家一线企业的成功跨界案例
带给你不一样的跨界规则、跨界思维、跨界模式

重新打造你的**竞争优势、盈利模式、传播渠道**
决胜**互联网+时代**的上佳利器

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

跨界思维

——互联网 + 时代商业模式大创新

张战伟 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

跨界思维：互联网+时代商业模式大创新 / 张战伟
编著. — 北京：人民邮电出版社，2015.10
ISBN 978-7-115-40425-1

I. ①跨… II. ①张… 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(2015)第216258号

内 容 提 要

进入“互联网+”时代后，越来越多的企业认识到，这是一个“数据重构商业，流量改写未来”的时代，旧思想渐渐消失，一切都在经历一个推倒重来的过程。如果企业还固守传统的经营思维，不主动改变、不寻求突破，很可能就会被市场所淘汰。在这种“岌岌可危”的大背景下，各行各业大胆创新，尝试了不同风格的经营模式。其中，跨界作为最有效、最前沿的商业模式之一，从传统到现代、从东方到西方、从硬件到软件、从有形到无形，如同一股热浪般风靡各个行业，让大量企业获得了更大的红利和更多的机遇。

本书全面解读了当下企业面临的市场形势和发展契机，详细讲述了跨界的作用和原则，深入分析了企业开展跨界的基础步骤、思维模式及注意事项，并列举了九大成功跨界案例，给众多身处创业期、迷茫期、转型期以及发展平台期的企业家提供了有益的借鉴。

◆编 著 张战伟

责任编辑 庞卫军

责任印制 焦志炜

◆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：14.5

2015年10月第1版

字数：150千字

2015年10月河北第1次印刷

定 价：45.00 元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

| 前 言 |

马云曾说过：“未来十年，是中国商业领域大规模打劫的时代，所有大企业的粮仓都可能遭遇打劫！一旦人民的生活方式发生根本性的变化，来不及变革的企业，必定遭遇前所未有的劫数！”马化腾也曾说：“‘互联网+’是未来的趋势，‘+’的是传统企业，是各行各业。”雷军也说过：“创业要大成，一定要找到能让猪飞上天的台风口。”近几年的事实足以说明，这些互联网大佬们的“预言”是正确的，同时，这也衍生出一个新的企业经营思维——跨界。

跨界是指突破原有行业惯例，通过嫁接外行业价值或全面创新而实现价值跨越的企业/品牌行为，它能让一个企业通过转换生存空间而大放异彩，能让一个品牌在相对较短的时间内超越竞争对手、迈上行业巅峰。跨界，不是简单的商业技巧，而是企业竞争与品牌跨越的大智慧，它包括从品牌战略到研发、传播、营销执行的系统化内容。

企业往往因为具有一种或者多种资源优势，让自己得以在竞争激烈的市场中获得一个有利位置。但是，这种优势却并不能保证企业长久生存或者持续获得红利。随着移动互联网的发展和兴起，新生代的产品、行业纷纷崛起，消费人群的属性 and 层次也发生了很大变化，多元化发展

已成为趋势。企业如果在这时候还坚持原来的商业模式或者经营思路不变，那么其面临的挑战和压力可能会日益增大，甚至面临被淘汰和被吞并的风险。

在这种大背景下，企业要想生存和发展，必须转换经营思路和商业模式。跨界模式的出现，给众多企业带来了一个巨大的惊喜。它不但可以让企业保持自己在原有区域的优势，还能通过跨界合作获得不同行业、不同区域、不同类型的其他企业的更多优势资源或者庞大市场，从而吸引更大流量、获得更多红利。

当然，跨界并不只是传统意义上的合作。跨界有自己特有的原则、思维模式、方法。一提到原则和思维模式，可能很多企业会觉得跨界很难，尤其对有些传统企业来说，似乎有一道无形的、不可逾越的天堑阻挡他们去跨界。其实跨界经营并非那样“可怕”或者“遥不可及”，本书带给读者的就是一套简单、有效的跨界经营之术，让商家可以对跨界有一个全方位的了解和把握。

本书首先从宏观层面分析了当前的市场环境和经济发展趋势，目的是让读者清楚地认识到自己所面临的市场形势以及在“互联网+”的时代背景下跨界的重要性，了解到跨界能够为自身带来的竞争优势、盈利模式、传播渠道；其次，作者深入阐述了跨界的规则和思维模式，以行业跨界、产品跨界、营销渠道跨界三大跨界核心为脉络，向读者呈现了一套系统、清晰的跨界思维，让读者可以找到适合自己的跨界之路，并在这条道路上越走越顺畅；最后，本书透彻分析了成功跨界的九大企业案例，让读者可以理论联系实际，汲取他人的宝贵经验，在跨界的过程中少走弯路。

本书没有复杂、专业的说教内容，有的只是浅显易懂的理论和客观实在的实践经验，能够让读者读时省心、学时省劲、用时省事。无论你是初入市场的创业者，还是已在市场打拼多年的资深企业家，本书都能带给你启发和思考，让你以全新的视角规划企业的未来之路。

第一章 90% 的行业都在跨界，你还在等什么 1

- 跨界思维打破了市场界限 / 3
- 互联网浪潮下传统企业怎么活 / 5
- 跨界是一种潮流，不追就落伍 / 10
- 大佬们都在跨界，你为什么还不来 / 15
- 你想挣小钱还是跨界挣大钱 / 18

第二章 不跨界就被淘汰，跨界才能生存 23

- 跨界改变行业格局 / 25
- 跨界可以颠覆企业的盈利模式 / 29
- 跨界可以给用户带来震撼的体验 / 32
- 跨界是企业当下最强的吸流方式 / 35
- 跨界为企业带来更精准的客户资源 / 39
- 跨界对产品竞争更有利 / 42
- 跨界可以更轻松地提升品牌知名度 / 46
- 跨界可打造更宽广的营销传播渠道 / 50

第三章 按规则出牌，你才能做跨界之王 55

敢于及时触网，懂得适时转变 / 57

要有足够的覆盖人群 / 61

利益共享才能跨界共赢 / 65

消费群体有共性才能跨界成功 / 69

确保资源可交换 / 73

品牌优劣势可进行相互补充 / 79

坚持以用户为中心的原则 / 83

第四章 跨界要用脑，掌握六大跨界思维模式 89

角色转换模式：用卖辣椒的思维来卖白酒 / 91

简单模式：越简单的跨界越有效 / 94

免费模式：善于利用免费思维来做跨界 / 97

创意模式：无创意无红利，让经营变个样 / 102

颠覆模式：跨界无极限，颠覆人们的思维模式 / 107

实用模式：给用户便利才能得到红利 / 110

第五章 老鼠嫁给猫，行业混搭才有利 113

传统行业跨界互联网成为趋势 / 115

不同行业跨界合作，共享彼此市场 / 119

多品牌跨界打造新营销圈 / 122

行业跨界不只是 1+1=2 / 125

行业跨界形成品牌叠加效应 / 128

第六章 产品跨界，只有想不到没有做不到 131

产品跨界需要精准定位 / 133

借力移动互联网，跨界更容易成功 / 136

产品向智能化靠拢才能跨出彩 / 139

与热门产品或企业合作开发新产品 / 143

与时尚接轨的产品更具魅力 / 145

大胆一点，没有什么是不可能的 / 147

第七章 搞好跨界营销才能提升产品销量 153

打破传统营销思维，寻找更合适的营销渠道 / 155

传统企业将产品引入互联网平台 / 158

社交平台混搭跨界成热门营销渠道 / 164

娱乐游戏平台成为跨界新通道 / 169

携手更多移动平台拓展新市场 / 172

第八章 联手打天下的成功跨界案例 177

可口可乐，跨界玩的就是双赢 / 179

星巴克，跨界带来名利双收 / 184

目录

contents

加多宝，玩好跨界名声响彻半边天 / 188

小米，牵手多家企业尝试多元跨界 / 194

京东，跨界要有新玩法 / 199

唯品会，跨界有方才能双方共赢 / 203

苏宁，跨界文娱行业享精彩 / 207

海尔，多样化跨界打造一流品牌 / 210

携程旅游，跨界演绎新商业模式 / 214

90% 的行业都在跨界，你还在等什么

随着互联网的普及和移动互联网的兴起，各行各业面临着前所未有的机遇，跨界的概念和思维也随之产生。如今，很多企业都在走跨界这条路，连比尔·盖茨、马云、马化腾、雷军这些大佬们都坚信跨界能够带来更多红利，如果谁还坚持不跨界，那么很可能就会被跨界的浪潮所吞噬。

新的市场格局唤醒了新的商业思维，在“不跨界，无出路”这种市场大环境中，企业应该做好充分的准备来应对跨界带来的这场改革，结合更多渠道来发挥跨界的威力。

跨界思维打破了市场界限

在互联网和大数据的影响下，市场的格局被重新划分，企业经营的方式也不断革新。而跨界思维作为一种极具个性的商业思维模式，正在引导着越来越多的企业、商家走向新的高峰。

所谓跨界思维，就是以多角度看待问题的方式来解决企业经营过程中的难题。你可以将它看做交叉思维、跨越思维，也可以将它看做是一种时尚、流行的生活态度，它代表了一种独特的思维特质。如今，很多企业都在抱怨市场难做，到底难在哪里？说到底同质化太严重。这种同质化不仅表现在产品上，还表现在营销思想和营销手段上。在目前这种同质化严重的市场里，如果企业还以过去那种传统的营销方式去和别人竞争，那就与在泥潭里拼死挣扎无异，最终只会越陷越深。

因此，想要在产品同质化现象严重和品牌过剩的成熟市场中获得强大的竞争力，最有效的方式就是开拓新市场，打破传统界限，迈入新的领域。

不相关的企业也可以走到一起共谋利益

跨界带来了无限可能，它可以是一个濒临破产的企业获得新生，也可以让一个新兴品牌快速登上热门排行榜，还可以让几个原本毫无瓜葛

的企业走在一起，共同组成一个利益圈。

2014年开始，传统企业和移动互联网企业之间频频擦出火花，双方都在尝试打破壁垒，有效实现优势互补。2014年12月，海飞丝携手美柚开展了一次跨界合作，联手传递出了“产品实力派”“创业实力派”的理念。除美柚外，与海飞丝跨界合作的还有滴滴打车、口袋购物、脸萌、roseonly等企业。这些企业看上去都与洗护产品不沾边，甚至彼此之间没有任何交集，但是却可以因为跨界思维走到一起，共同形成一个利益圈子。显然，这次跨界完全打破了传统界限，或者说跨界根本就没有界限。

移动互联网时代用户的触媒习惯发生了很大的变化，通过单一渠道进行推广宣传不太可能取得像过去那样显著的效果，而跨界整合则很好解决了这一问题。一方面，海飞丝可以利用跨界实现传统用户和互联网用户的交叉；另一方面，滴滴打车、美柚、口袋购物等APP拥有超过几亿的用户量，这为海飞丝带来了海量的潜在客户。

海飞丝此番与众品牌合作，通过发挥各企业在各自领域的优势，如美柚在女性健康领域的影响力、滴滴打车在交通出行领域的影响力、口袋购物在电商领域的影响力等，将不同企业的优势资源互换整合，从而获得了更高的市场份额和更好的品牌传播效果。

打破传统界限，让跨界之路走得更广

跨界就是要打破传统界限，只有这样才能让企业发展的道路变得更宽广。很多商家以为跨界就是单纯地找一家企业合作，其实企业在寻求

合作伙伴时，选择的依据应该是双方能否在用户体验方面有所互补，而非简单的功能性互补。所以说，跨界思维和近年来盛行的“以客户为中心”的企业经营理念是相符合的。

2010年，蒙牛乳业与迪士尼跨界合作，共同打造了一个全新的跨界经营模式。《梦幻迪士尼》是迪士尼公司发布的全球首款2.5D回合网游，延续了迪士尼风格的人物、画面、音乐以及故事线路，极力打造了一个让玩家触手可及的梦幻世界，在全球拥有一大批铁杆粉丝。蒙牛利用其在国内的品牌影响力和成熟的线下销售渠道，与迪士尼公司强强联手，为消费者带来了别出心裁的娱乐体验。

坚持“提供绿色乳品、传播健康理念”的蒙牛与致力于“为游客提供最高满意度的娱乐和消遣”的迪士尼在消费者理念上有相通之处。所以，双方的这次跨界合作可谓水到渠成、一拍即合。蒙牛与迪士尼的合作内容主要有两点：第一，在各大超市商店中，用户会看到《梦幻迪士尼》游戏中的人物喝蒙牛产品的广告；第二，玩家在玩《梦幻迪士尼》这个游戏时，可以花钱购买到印有蒙牛标签的体力补给品。

这种打破传统界限的跨界模式，给蒙牛和迪士尼都带来了很大的利益，同时，也让两者的知名度和影响力都获得了很大的提高。

互联网浪潮下传统企业怎么活

在“互联网+”时代，各种颠覆无处不在。大量传统企业纷纷转型，企业之间的竞争也变得更加复杂和不可预测。尤其是在移动互联网迅速

发展的当下，用户、体验、平台、跨界、创新等元素决定着一个企业是否可以存活下来。在这种情势下，传统企业要么顺应时代潮流，主动探索新型的经营模式；要么就固守原来的模式，等候被后来者超越或淘汰。

酒仙网，浴火重生的企业

酒仙网是目前中国最大的酒类电子商务公司。酒仙网主要在网络上销售白酒、红酒、洋酒等产品。目前，酒仙网已和国内 500 多家酒类企业开展深度合作，成为国内酒类电商领头羊。

很多人只看到酒仙网外在的光鲜，却并不知道酒仙网是由一个濒临破产的企业发展起来的。

酒仙网的创始人郝鸿峰原来是山西一家传统酒业经销商的负责人，随着市场变化和互联网的发展，郝鸿峰所在的企业受到了严重冲击，一度找不到发展方向，郝鸿峰当时非常迷茫。

在这种情况下，郝鸿峰走上了摸索的道路。他转型卖过啤酒，但经过一段实际的操作之后，发现卖啤酒根本没有利润可赚，甚至还一度亏本；后来，郝鸿峰又转行卖果汁、酸奶等饮料，但也相继失败。面对这种局面，企业上下陷入了惶恐之中。

2009 年，新兴的电子商务模式引起了郝鸿峰的关注。当时，酒类电子商务在国内基本还属于空白市场，他察觉到，酒类 B2C 市场潜力巨大，谁率先开辟这片处女地，谁就会拥有非常大的先发优势。于是郝鸿峰决定跨界互联网，做白酒类电商。为此，郝鸿峰不惜亲自去广东、深圳等地学习互联网营销知识和操作经验。经过潜心学习，酒仙网诞生了，郝

鸿峰和他的团队终于走上了快速发展的轨道。

在跨界做电商这条道路上，郝鸿峰也并非一帆风顺，中间遇到了很多问题，但经过各方协调，最终都一一解决，酒仙网在电子商务营销方面做得越来越顺手。2012年11月10日晚10时，酒仙网官网开始了“双十一”的促销，短短15分钟内，交易额冲破50万元。11日0时，酒仙网天猫旗舰店促销正式开始，酒仙网在京东商城、当当网、苏宁易购、国美商城、1号店等多家国内主流电商平台的促销也都同步开始。最终，酒仙网单日销售总额突破6000万元大关，比前年同期增长了足足五倍之多。酒仙网淘宝旗舰店成为淘宝平台食品类店铺销量第一名，创造了酒类电商的一个传说（图1-1）。



图 1-1 酒仙网