

当营销遇到跨界，会迸发怎样的火花？

# CO-MARKETING 跨界营销

## “互联网+”时代的 营销创新与变革

陈炳祥◎著

- 企业如何利用隐性资源获得投入小、收益大的营销效果？
- 如何发现这些隐性资源？
- 如何辨别资源的实际可用性？
- 如何利用资源有效地实施营销计划？
- 如何对资源进行有效配置以达到合纵连横乃至四两拨千斤的终极营销目标？
- 上百家企业实现跨界营销的“红宝书”
- 助力传统企业实现“互联网+”时代营销创新与变革



CO-MARKETING

# 跨界营销

“互联网+”时代的  
营销创新与变革

陈炳祥◎著

人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

跨界营销：“互联网+”时代的营销创新与变革 /  
陈炳祥著. — 北京：人民邮电出版社，2017.1

(盛世新管理书架)

ISBN 978-7-115-44372-4

I. ①跨… II. ①陈… III. ①网络营销—研究 IV.  
①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第292616号

## 内 容 提 要

本书总结作者多年积累的丰富的跨界营销和咨询经验，结合企业的实际应用，与读者分享如何有效利用商业世界各种隐性资源，同时启发企业营销管理人员获取更多的创新营销方法与解决方案。本书详细讲解跨界营销，帮助读者了解跨界营销在企业市场营销中的应用，拓宽企业管理人员的营销思维和眼界，掌握实施跨界营销的相关技巧，掌握跨界营销的操作流程，提升营销管理人员的综合营销创新能力，启发企业营销管理人员获取更多的创新营销方法与解决方案。

本书适合企业内负责市场营销、销售及相关工作的部门经理、总监、总经理及高级管理人员阅读。

- 
- ◆ 著 陈炳祥  
责任编辑 冯欣  
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>  
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
  - ◆ 开本：700×1000 1/16  
印张：13.5 2017年1月第1版  
字数：192千字 2017年1月河北第1次印刷
- 

定价：49.80元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

## Preface 前言

“互联网+”重构了原有的商业生态秩序，也推动了人们消费决策和购买行为的转变：影响人们购买决策的因素，不再是相关的广告信息，而是具体的场景体验，即人们的购买决策，更多地受到即时场景氛围的影响，是一种冲动型的感性消费行为，而非基于大量信息的理性选择。

这种消费行为影响因素的转变，为企业的跨界营销提供了契机：一方面，通过跨界合作，企业能够为消费者带来多元化、一体化的场景价值体验，从而有效激发消费者的购买行为；另一方面，跨界营销的低门槛、高效益特征，极大地降低了企业的营销成本，实现了跨界对象间的合作共赢，成为各个品牌营销转型的必然选择。

跨界营销是“互联网+”时代企业突破同质化竞争瓶颈，实现自身可持续发展的必然选择。那么，面对新的市场形态和消费特点，企业应该如何进行跨界营销呢？

首先，企业需要寻找可以跨界营销的合作品牌。跨界营销是对更广泛资源的连接与整合，从而形成合作对象间的互补优势，增强整体竞争能力。因此，进行跨界营销，首先需要根据企业自身的品牌和商品特质，以及市场的需求痛点，选择最适宜的合作对象。

例如，人们在炒菜时往往会放酱油和鸡精。那么，酱油品牌就可以根据消费者的这种习惯，与鸡精品牌进行跨界营销合作，实现商品功能的互补，创造协同价值。同样的，休闲食品与啤酒品牌的跨界营销、家具品牌与电器的跨界合作，都是基于人们的消费习惯，通过功能互补，为消费者创造多元化、一体



化的消费体验，实现了营销目标和多方共赢。

**其次，企业跨界营销需要寻找契合点，明确共同目标。**跨界营销是建立在合作双方共赢基础上的。因此，寻找不同品牌的契合点，明确共同的目标，是跨境营销持续展开、获得成功的重要条件。企业营销都有着各自的目标，在跨界营销时，需要围绕合作双方的价值诉求，找到更多的品牌契合点，将双方的目标更加紧密地连接融合到一起。如此，才能制定出合理的跨界营销战略，达到营销效果的最大化。

**再次，企业跨界营销需要制定一个双赢或多赢的方案。**找到了品牌之间的契合点，接下来就要围绕共同目标，制定出一个高效、务实、共赢的跨界营销方案。就当前成功的经验来看，比较可取的做法：跨界双方先根据自身的营销目标，分别制定相应的跨界营销方案；再将双方的想法整合起来，找到共同点和结合点，根据这些共同点，进行具体的跨界营销活动的策划。

**最后，企业跨界营销需要强有力的贯彻执行。**制定了共同认可的跨界营销策划方案，接下来就是有效整合、协调双方的资源和行动，进行具体的跨界营销活动。在具体执行的过程中，也要遵循一般营销活动的流程，即事前测试、事中监督和事后评估。不过，作为一种营销创新的模式，跨界营销不同于以往的单一品牌的营销，而是在合作共赢的理念下，对具有不同文化背景的多种品牌进行营销推广，因此更加需要强大的执行能力。一般来说，在进行跨界营销时，合作双方都会成立专门的总指挥中心，以协调具体营销活动中的分歧，更好地整合跨界营销的人力、物力和财力等各种资源，保证跨界营销顺利、高效施行。

就当前的发展来看，很多企业已经在跨界营销实战中摸索出了多种模式，例如，在不同行业、不同品类的商家之间，通过跨界合作进行优势互补，实现混搭创新，从而为消费者创造更多的商品或服务体验，更有效地达到营销目标的水平跨界营销模式。如五粮液和茅台两大酒水企业，通过水平跨界合作，实现了对保健酒、葡萄酒等领域的布局，巩固和增强了自身品牌价值的影响力。不过，对于企业来说，水平跨界营销的核心是合作对象之间拥有独特的价值优势。如此才能实现不同品类之间的优势互补和混搭创新，协同创造出更大的整体竞

争优势。

纵向跨界营销则是针对同一商品或业务领域，实现整体价值生态系中不同部分的连接合作，以更有效地整合价值链中的资源，实现优势互补。纵向跨界营销的核心是处于价值链不同环节的厂家和商家，在战略目标、思想理念和行为动作上达成默契，实现合作共赢。因此，厂商之间需要准确找到双方共同的价值诉求点，通过积极有效的沟通协商，尽可能减少跨界合作中的分歧，获得更多的协同价值。

此外，还有交叉跨界营销，即企业、合作对象与消费者三者之间形成联动效应，通过为消费者创造更多的价值，让他们成为营销推广的主体，最终实现企业、跨界对象与消费者的三方共赢：**消费者获得了更优的价值体验，跨界双方则实现了营销目标**。从总体来看，交叉跨界营销是将消费者作为营销推广的主体，企业与跨界对象通过混搭创新，实现更多的价值创造，从而增强消费者的黏性。

跨界营销是基于“互联网+”时代合作共赢的理念，围绕消费者而非单一品牌或商品进行的营销创新转型。因此，跨界营销必须以消费者为中心，实现更大的价值创造；注重营销活动的持续性，实现共享共赢。另外，在跨界营销时，需要合理考虑合作双方的营销目标和价值诉求，避免跨界营销中单个品牌传播被弱化的情况。如此才能基于合作共赢，保证跨界营销活动的持续展开。

# Contents

## 目录

<b>第1章 跨界时代：互联网时代的商业与营销新规则</b>	<b>1</b>
1.1 跨界 VS 融合：“互联网+”时代的商业新思维	2
1.2 跨界 VS 转型：传统企业的“互联网+”并购之路	21
1.3 跨界 VS 营销：跨界时代的营销模式变革	29
<b>第2章 重构营销认知：“互联网+”时代的营销进阶之路</b>	<b>45</b>
2.1 跨界战争：借助跨界营销，打造企业竞争优势	46
2.2 跨界联盟：引爆跨界营销的“裂变效应”	58
2.3 H&M：全球时尚服装品牌的跨界营销策略	68
<b>第3章 模式落地：跨界营销实战策略与技巧</b>	<b>77</b>
3.1 跨界策划：如何策划一场成功的跨界营销活动	78
3.2 跨界运营：跨界合作模式背后的运营策略	84
3.3 跨界整合：跨界消费时代的整合传播策略	94
<b>第4章 品牌新战法：打造“强强联合”的品牌协同效应</b>	<b>103</b>
4.1 品牌跨界：资源共享、合作共赢与跨界传播	104
4.2 协同作战：品牌跨界如何实现强强联合	115
4.3 引爆点：实现“1+1 > 2”的营销价值回归	121
4.4 Uber 营销真相：在中国拓展品牌的“营销利器”	130



<b>第5章 娱乐营销：“互联网+泛娱乐”时代的跨界新思维</b>	<b>139</b>
5.1 营销思维的迭变：开启全民娱乐营销新时代	140
5.2 品牌娱乐化：互联网时代的娱乐内容营销	149
5.3 影视+品牌：IP经济时代娱乐跨界新玩法	157
5.4 海尔的娱乐跨界：泛娱乐化时代的营销战略变革	169
<b>第6章 营销战略转型：传统行业的跨界营销策略</b>	<b>179</b>
6.1 邮政企业的跨界营销策略	180
6.2 餐饮企业的跨界营销策略	185
6.3 医药企业的跨界营销策略	190
6.4 酒水企业的跨界营销实战策略	196
6.5 母婴企业的跨界营销实战策略	203





Chapter 1

第1章

**跨界时代：**  
互联网时代的商业与营销新规则



## | 1.1 跨界 VS 融合：“互联网+”时代的商业新思维 |

### 1.1.1 跨界与融合：跨界背后的商业逻辑

在传统商业时代，企业的管理者更喜欢在自己熟悉的领域进行发挥。如今，越来越多的人逐渐开始尝试进入自己陌生的领域。比如，互联网企业大佬马云投资足球，作家郭敬明、韩寒当起导演，房地产经营商转行做水资源的开发和经营，互联网巨头企业涌入金融领域，等等。上述现象都属于跨界经营。

有些企业管理者在实践中积累了丰富的经验，他们能预测到某一领域的总体发展趋势，走在竞争者的前面，而且他们勇于尝试之前从未涉足的领域。事实证明，这些人往往会比其他人更早地发掘某领域蕴含的发展潜力，而他们也业人士称之为“跨界者”。

这些善于跨境运营的人不仅能够将传统事物与新事物完美地结合起来，而且他们对事物有着独到而深刻的见解，能对行业未来的走势做出评估，看待问题的格局也比普通人更加广阔。实际上，在瞬息万变的互联网时代，

无论是经营者自身还是整个企业，都应顺应时代的需求，学会跨界发展。原因在于，不同产业之间本来就不是泾渭分明的，对行业的理解也应该随着时代的变化而转变。

一看到“跨界”这个词语，也许很多人首先想到的可能是不按照套路、不遵循常规。目前，无论是影视行业、房地产开发行业，还是金融行业都出现了跨界现象；不管是在明星偶像还是知名商人身上，总能找到跨界经营的典型案例。可以说，跨界已经不是个别行为，而是成为备受推崇的风尚，乃至商业领域的常态。

因为从事跨界经营的知名人士越来越多，竞争愈加激烈，跨界也成为当下社会的关注点之一。对此，人们对跨界持有不同的理解方式，同时，商业领域对跨界所提出的疑问也越来越多。

跨界的本质是什么？互联网时代对跨界是否有推动作用？怎样在跨界经营中取得成功？什么样的企业适合跨界经营，什么样的企业不适合跨界经营？如何从思维层面上运用跨界原理，保证在激烈的竞争中不被淘汰出局？这些问题一个接一个出现，想要一下子彻底明白也并不容易。

想要清楚地认识跨界，首先要做到的是找到跨界的逻辑。在我看来，当跨界逐渐变成一种普遍存在的现象时，原因如图 1-1 所示。

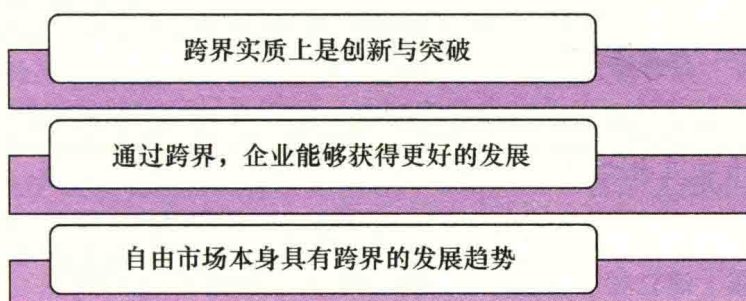


图 1-1 跨界的逻辑

#### ◆ 跨界实质上是创新与突破

创新又可以细分为累积式创新与毁灭性创新两种。累积式创新是对事

物本身的完善，是在原有的基础上进一步改造它的组织架构，满足人类的现实需求。

比如，工业革命时期瓦特对蒸汽机的改造，在改造过程中遵循的仍然是传统的技术原理，只是进一步完善蒸汽机的性能；而人类第二次工业革命进入电气时代就是毁灭性的创新，因为发动机与内燃机代替了原本的蒸汽机。这也就意味着，跨界是一种必然趋势，商业发展也离不开跨界。

#### ◆通过跨界，企业能够获得更好的发展

在激烈的市场竞争中，企业要么被淘汰，要么在一个领域中维持自己的生存，或者在实力足够时跨界到不同领域。在全球范围内排名比较靠前的几大企业，如高盛和 GE 都属于跨界企业。真正拥有野心的企业家，不仅要使自己的公司在原本的领域中名列前茅，还会突破行业限制。

综合来看，企业可能是看到某个行业的发展机遇而选择跨界，也可能是因为要更好地利用资源、完善布局而选择跨界。

#### ◆自由市场本身具有跨界的发展趋势

我国古代伟大的哲学家孟子曾经说过，天听自我民听，天视自我民视。意思是上天耳中所听源于普通众生耳中所听，上天眼中所见源于普通众生眼中所见。对此，西方国家也有类似的观点，即“制度源自人性”。这种观点在这里同样适用，即我们的人性造就了市场的天性。对自由市场来说，不同领域或行业之间并不存在绝对的隔阂，有的只是竞争壁垒。

市场从来就是一个适者生存的地方，经营者只有建起竞争壁垒才能不被激烈的市场竞争所淘汰，竞争壁垒的存在形式是多种多样的，如垄断地位（经营权上的壁垒），独自占有用户资源、技术资源信息资源、基础设施资源等都属于建立竞争壁垒的体现。

但对于自由竞争而言，没有不可能突破的壁垒，有些国有垄断企业不能对资源进行充分整合与利用，它们建立的壁垒就很容易被击垮，自由市场本身具有跨界的发展趋势。

## 1.1.2 “互联网+”与传统产业跨界融合

随着信息时代的来临，互联网的发展呈现出新的形态——“互联网+”。它强调的是不同业态的融合重塑，是企业在经营中融入互联网思维，进而为用户创造更大的价值。对于“互联网+”，企业要正确认识，发挥互联网的效力，与其他行业跨界合作。

### ◆ 互联网+医疗：移动医疗的垂直化发展

互联网与医疗领域的融合，最常见的就是使信息透明、合理有效地配置资源。



在互联网产生以前，病人到医院看病需要排很长时间的队才能挂上号，而看病、结算等环节依旧需要等很长时间，但随着互联网的发展，以及与医疗行业的融合，催生出了春雨医生、丁香园等 APP 应用，为用户提供咨询、就诊等服务，节省了用户的时间。

此外，随着移动互联网的发展，在“互联网+医疗”领域，将会产生更多的移动医疗商品，为用户提供专业化的服务。



iHealth 推出可监测人体血糖的血糖仪，用户只要将血糖仪插入智能手机的耳机插孔，就可以在手机屏上看到自己的血糖指数。这款商品外形小巧，携带方便，为糖尿病患者提供了便利的服务。

以生产健康智能商品为主要标志的 Withings 推出了 Activite Pop 智能手表，集计步器、睡眠追踪及震动提醒等功能于一体，并且耗电量小，可连续工作 8 小时。

南京的熙健信息技术公司将移动互联网与心电图相融合，创建了移动心电图，可以随时随地监测用户的心脏跳动频率，帮助使用者预防心脏疾病的发生。

随着时代的发展，移动互联技术、大数据以及健康数据管理等，将参与到健康商品的营销中来，改变传统的营销方式。同时，随着人们生活水平的不断提高，用户将越来越关注自身的健康状况，从而促使传统的医疗模式不断变革，传统到医院就诊的方式将逐渐被智能化的医疗模式所取代。

#### ◆互联网+工业：让生产制造更智能

2015年的德国汉诺威IT展览（CeBIT2015）以“工业4.0与中国元素碰撞”为主题。“工业4.0”是将制造业与高新技术融合在一起，以智能化的方法提高商品的质量以及企业的生产能力，使企业能够通过互联网等技术，实时监控生产制造流程。

互联网与工业的融合，降低了企业的生产成本，节省了时间，从而使企业将精力投入到发现新的商业机遇上。

互联网不断渗透到商品制造中，传统的产业结构将被重构，建立起新的商业规则。例如，小米、乐视等企业就是在“互联网+工业”的时代背景下，抓住机遇，抢占市场资源，通过扁平化的管理来顺应时代发展的潮流，满足消费者的需求，为其提供个性化、定制化的服务。

在互联网时代，智能化管理、定制化生产、个性化商品、优质化服务等将成为未来行业发展的趋势。

#### ◆互联网+农业：催化中国农业品牌化道路

与其他行业相比，农业与互联网的联系最少，但这正意味着“互联网+农业”市场有着巨大的发展潜力。

★第一，互联网与农业的融合，将提高农商品的产量。从农作物种植、生长到收割，农户都可以通过互联网技术实时掌握农作物的生长状况，及时施肥、浇水、收割，减少病虫害的发生，从而提高农作物的产量。

★第二，农民可以通过互联网与外界市场联系，了解市场的发展趋势，种植相应的农作物，避免农商品积压。

★第三，互联网与农业的融合，能够鼓励更多的青年人为农业的发展贡献出自己的一份力量。通过思维创新，变革农业的经营模式，促进农村经济的发展。

在互联网与农业融合的过程中，电商起到了不可替代的作用，推动着二者融合的进程。“互联网+农业”的实施将有效提高农民收入，为农村带来更多的发展机遇。目前，我国有近7亿的农户，农资市场潜力巨大，农业电商必将爆发出新的活力。在“互联网+农业”的大背景下，农民将不断提高品牌意识，严格掌控农商品的质量，提高农商品的声誉，从而带来品牌效应。

褚时健培育出“褚橙”，联想集团总裁柳传志投资“柳桃”，网易 CEO 丁磊饲养“丁家猪”等，这些都是农商品建立品牌的典型案例。此外，还有一些经营农商品的电商也致力于打造自己的品牌，如三只松鼠、新农哥、百草味等。

#### ◆互联网+教育：在线教育大爆发

2015年，李克强总理在政府工作报告中指出：2014年贫困子弟就读高校的比例连续两年增长10%，2015年将继续把教育放在国家发展的重要位置，通过改善贫困地区的办学条件，为家庭困难的学生提供资助，促进农民工子女在工作地接受教育，并制定一系列规章制度。2015年，政府将为实现教育信息化拨款700亿元。

随着互联网的发展，学生接受教育的形式也变得多样化，K12在线教育、在线职业教育、在线外语培训等一系列在线教育网站兴起。与此同时，传统的教育机构也纷纷布局互联网领域，将互联网与教育相融合，如新东方在拓展线下实体分店的同时，也积极进行网上授课。

此外，互联网企业在看到“互联网+教育”的大好发展前景时，也纷纷进军教育行业。

网易推出的有道词典，如图 1-2 所示，专门为用户学习英语提供服务，目前已拥有了 4 亿多用户。基于用户强烈的学习英语的愿望，有道词典又推出了在线学英语、口语大师等 APP 应用，满足用户的个性化需求。



图 1-2 有道词典

在移动互联网时代，时间趋向碎片化、分散化，用户可以充分利用闲暇的时间进行学习，而“互联网+教育”则恰好契合了这一时代的需求，弥补了传统教育的不足。

#### ◆ 互联网+金融：全民理财与小微企业发展

互联网与金融的融合也较为普遍，如余额宝、QQ 红包、网上银行等。近几年，互联网金融的用户规模逐年升高，通过互联网进行支付的用户数也不断增加，如图 1-3 和图 1-4 所示。互联网的发展对传统金融行业也造成了冲击，它们纷纷开始转型变革。



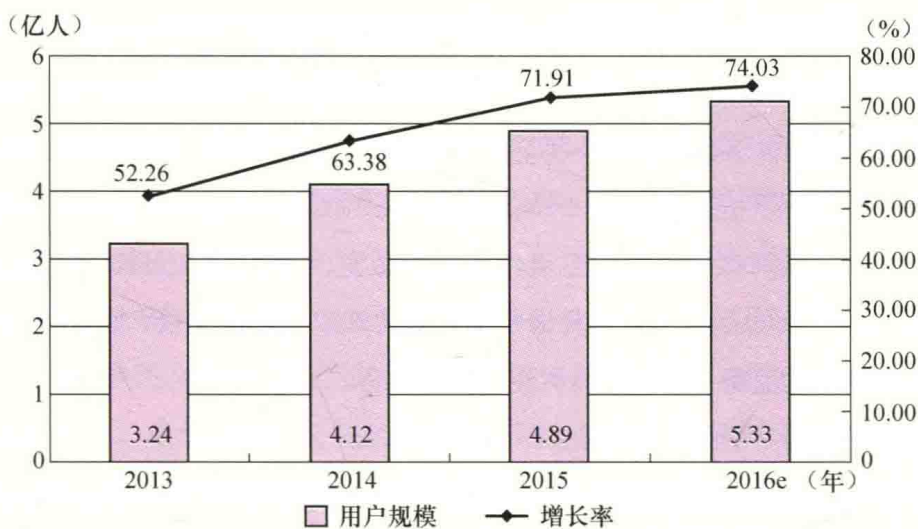


图 1-3 2013—2016 年中国互联网金融用户规模

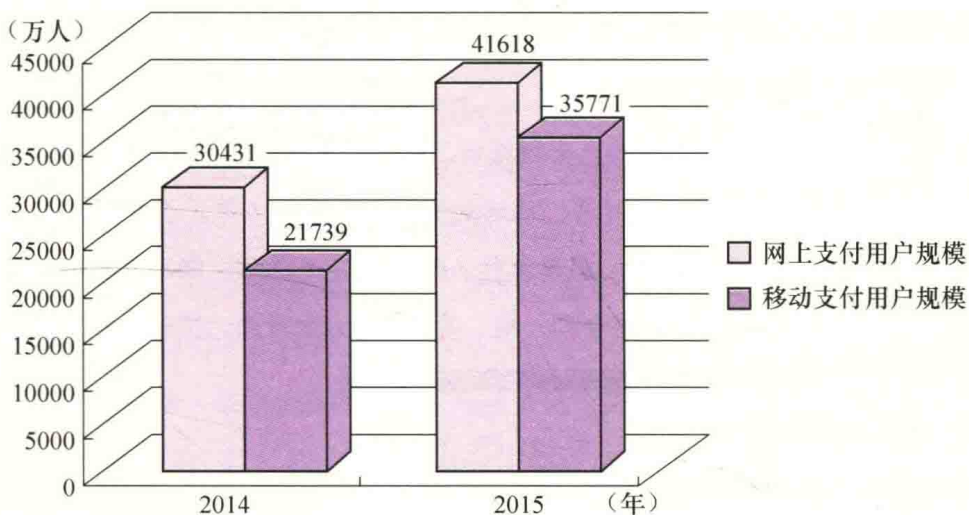


图 1-4 2014 年及 2015 年中国网上支付用户规模与移动支付用户规模

互联网与金融的融合将为用户提供更便捷的服务，从而促使用户积极参与到理财的行列中，提高资金的流通速率。在互联网时代，信息的传播速度更快，企业的信誉度和知名度影响的范围更广，网络借贷发展迅猛，尤其是小额贷款，从而能够为中小微企业、工薪阶层、自由职业者和进城务工人员等提供优质的服务。

目前，我国大部分企业都是小微企业，它是促进我国经济发展的重要