

ENABLEMENT
CROSSOVER & FUSION



跨界运营与融合实践

曾佳欣◎著

跨界让企业重生，赋能则让人再一次改变世界
互联网化带给企业的跨界红利正进入新的阶段，
赋能于新的组织模式，融合新规则，进而引领新风口



赋能 互联网+

跨界运营与融合实践

曾佳欣◎著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

赋能：互联网+跨界运营与融合实践 / 曾佳欣著. —北京：电子工业出版社，2017.1
ISBN 978-7-121-30526-9

I. ①赋... II. ①曾... III. ①网络营销 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第289989号

策划编辑：刘 伟

责任编辑：刘 伟

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱

邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15 字数：240 千字

版 次：2017 年 1 月第 1 版

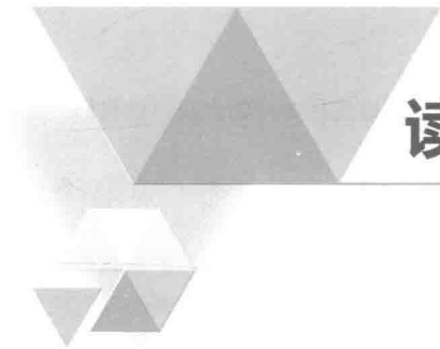
印 次：2017 年 1 月第 1 次印刷

定 价：59.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlbs@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件到 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：010-51260888-819，faq@phei.com.cn。



读者赞誉

跨界是个人、企业或者任何组织最重要的生长方式。作者以自己在腾讯的亲身体验，详尽地给我们讲述了一个个故事，一个人，说明我们为什么要跨界，如何跨界，我读来感同身受。本书其实以“跨界赋能”为题给我们展开了腾讯生态由小变大的一幅画卷，让我们切身体会一个伟大企业的成长过程。

——张维宁（长江商学院教授，长江创新创业社区创始人）

过去五十年，从芯片到电脑到联网，这些科技进步改变了很多事情，也启动和代表了一个技术周期的第一个阶段，不断降低的计算成本，不断提高的计算能力，以及越来越多的数据，这几个因素塑造了谷歌，脸书，亚马逊，阿里，腾讯这些公司，现在同样的上面这些技术提高效率的因素开始进入更多行业，并且开始成为基础设施，因此我们也开始进入了技术周期的第二个阶段，我们因此看到更多的跨界现象，希望这本书能够带给大家更多的关于这第二个阶段的思考

——李丰（峰瑞资本创始人）

一问一答中凝练产业风云，侃侃而谈处暗含灼见真知。

——谭振林（龙珠直播 CTO）

不管作为合作伙伴，还是朋友，Rita 都同“大白”一样值得信赖和托付。

——杨森森（微影时代技术研发副总裁）

有幸于 2016 年初和 Rita 在腾讯云会客厅有所交集，当时的一些所聊所想现在依然记忆犹新。近一年过去，ZEALER 和我都有所改变和进步，受益于 Rita 的经验授予不在少数。很欣喜 Rita 将这些经验总结成书，惠泽大众，也希望能与 Rita 再度畅聊学习。

——王自如（ZEALER 创始人 & CEO）

人的大脑之所以强大，不仅仅是因为大脑有 1,000 亿个神经元，更因为大脑有 1 万亿个连接。我想互联网的强大亦是如此，互联网提供了强大的连接能力。腾讯的强大是由两张复杂网络支撑起来的，QQ 和微信都是拥有十亿个节点和千亿条边（连接）的复杂网络。跨界

连接的两端是异质的，把两个异质的节点连接起来能创造出什么样的火花？让我们一起期待 Rita 的新作《赋能：互联网 + 跨界运营与融合实践》。

——陈伟华（富途证券 CTO）

毫无疑问的，腾讯是近十几年中国互联网、甚至整个新经济发展的缩影和代表。从产品到技术，从营销到传播，腾讯给业界留下了很多可供研究的精彩案例。很高兴看到佳欣将这些工作中积累的知识宝藏整理和总结出来，加上对中外互联网业界的深入洞察和细致分析，形成了精辟而独到的视角。希望此书能在商业模式、管理等诸多方面，为读者带来启迪和深思。

——杨溢欣（百合网 CTO）

当全球互联网（和移动互联网）已经发展到今天的成熟度，什么才能激发互联网进入下一阶段的想象力？作为行业的资深从业者，Rita 的新书给出了她的思考——跨界融合，一如我们在对话中曾经提到的那样，“数据连接生活，才能带来更大的价值。”

——郗小虎（小红书 CTO，Google 全球前工程总监）

互联网本身是一个连接、跨界、赋能的工具，但很多互联网从业者大多沉浸在自己的行业里。Rita 这么多年的见解集结成这本书，给很多包括我在内的自认为互联网人打开了一扇新的对跨界、连接甚至职场蜕变的认知大门。

——张海龙（同程旅游 CTO）

当今互联网在快速发展和演变过程中，人工智能，无人驾驶，虚拟现实，物联网逐步进入大众生活。人与人之间，人与机器之间，人与数据之间都会有大量的跨界连接。Rita 多年的互联网营销和传播经验，以及在连接一切为核心愿景的腾讯平台的多年工作经验，都融入这本书里，必将给互联网人和读者带来对跨界和连接新的认知和思考。

——胡远星（巨人网络星云工作室负责人）

IT 技术发展已进入全球开放合作、深度连接的阶段，受到经济全球化和产业互联网化的双重因素影响下的网络环境也逐渐构筑了跨界为前提的一体化趋势。本书通过“连接、跨界、赋能”剖析了新技术、新设备、新场景和新模式所带来的 IT 生态格局，聚焦热门产业的技术趋势与升维。

——邢宏宇（58 集团 CTO）

“互联网+”催生了层出不穷的新思维及新商业模式，腾讯即是其中典型代表。佳欣作为这场时代变革的亲历者与参与者之一，以敏锐的洞察力，系统性梳理与阐明了互联网变革的特征与趋势，相信各行业人士均能从中得到启发。我由衷地希望本书能够为各行业利用互联网提升创新力和生产力引入新思路，希望以腾讯为代表的企业能够为各行业发展提供更多创新技术与模式选择，共推中国经济繁荣增长。

——钟诚（安心保险总裁）



自序

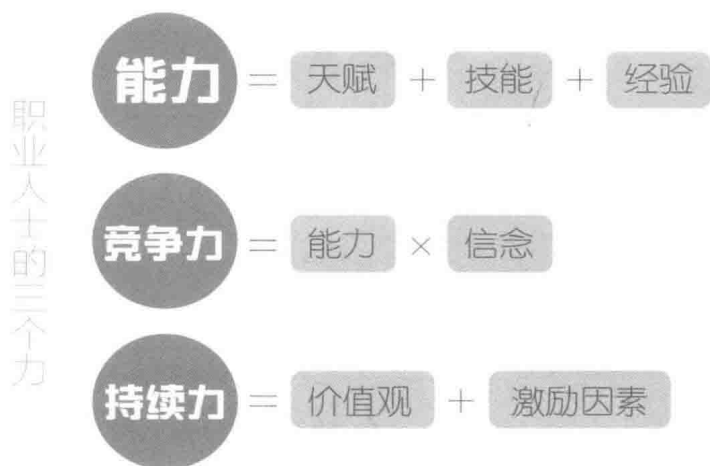
从连接到跨界赋能



跨界，对于我而言似乎有点与生俱来的缘分，从几个看似完全不相关的行业一路走来，却在每一份职业中感恩不相关行业的积累带来的价值和收益。十年前，因为我的好奇加入腾讯，从此踏入了未知却充满未来的行业，成为一名互联网人。今天，我已经是互联网行业从业十年、经历了这行最兴旺发展阶段的互联网“老兵”。我想通过这本书告诉大家，改变带来机遇，如何更有技巧地抓住改变的内核，从而更好地抓住改变带来的红利。

互联网，是一个神奇而充满机遇和挑战的行当，它不但让更多普通人有了平等竞争的机会，也让更多看似理所当然的规则发生了翻天覆地的改变，将很多看似不相关的行业整合到了一起。互联网从开始商用到现在，尽管只有短短的二十多年，但无论对工作和生活，还是对企业的经营和管理，都以前所未有的力量影响着人们的思维方式，最终使人类社会在各个层面产生更多不可思议的改变。

在这个过程中，有一次参加孙振耀先生的专题分享课，他提到了职业人士的三个“力”，给了我深深的感触。



信念是一个人根据自己从出生到现在累积的一种对事物的固有看法和思维，并“身体力行”的心理态度和精神状态。

现在，让我们从互联网引起变革的脉络看起，整个场景就会更加清晰。

第一个十年，互联网带给人们的是疾风骤雨式的改变。

它实现了信息革命，通过改变人们信息获取的方式，使社会产生了很多新的信息连接方式，实现了对传统媒体的改造和替代。



第二个十年，互联网带给人们的是和风细雨式的改变。

它逐步渗透到传统产业，成为它们的工具，为传统产业服务，从改变商业消费习惯开始，由此渗透到商业相关的各领域，使传统产业发生春风化雨式的变革。

如果说刚刚过去二十年中互联网的关键词是“连接+改造”，我认为下一个二十年，互联网的关键词将是“跨界+赋能”。

如果说之前互联网对人类工作方式、生活方式的改变更多地是形式和媒介上的，那么今后，它将给人们带来深刻的观念上的变革。



互联网对人们来说，已经不再是工具，而是赋能。因为是互联网使得许多旧有的边界变得模糊乃至消失，壁垒不再存在，技术可以为所有人方便使用，于是跨界变得轻而易举，与那些没有参与互联网变革的人相比，由互联网带来的新能力，会给予互联网人强大的赋能。

界限是逐渐消失的。这一时期的变革，也许并不显山露水，但带来的改变是巨大而深刻的。

跨界的过程，是每个人都必须要参与的，在下一个阶段，互联网就像不可或缺的“水和电”一样，连接各行各业，成为再造这些行业的力量。得不到互联网的“赋

能”，就无法拥有创新的核心能力，也将在行业再造中失去机遇。

如何跨界？如何赋能？从理论到实践，我将用我十年来在腾讯的实践经验和职业跨界转变，来跟大家分享。而分享的过程本身，也是互联网思维带给我们的一个重要改变。

要是十年前有人跟我说，十年后我会做云计算，每天和客户宣讲大数据、云安全等，我自己都会被吓到，现在回头想来，这真是互联网给我的“赋能”，让我从和时尚沾一点边的一个QQ秀产品，切换到现在可以用互联网思维，贯穿到看起来差距非常大的互联网产品。总结这一点的时候我发现，其实我的经历就是互联网带来影响的增值。互联网诞生了二十年，很多公司的产品和业务也都发生了巨大的变化，校园宣讲的时候让我印象特别深刻的一点是，我们现在面对的大学生们，充满活力，加上很多知识的武装，可以说从职业生涯的起点开始，就能更自由地选择跨度很大的职业与生活，因为，他们从接受教育开始，就是被互联网“赋能”的一代人！

所以，如果你把这些都归结为互联网催生的变革，那么大家可以和我一起，对互联网在未来二十年要催生哪些系统性的变革做一个思考，从互联网的连接、跨界、赋能的能力发展和演变然后找到应对办法，再思考我们应该做好哪些准备从而适应和改变未来！

曾佳欣

2016年10月

目录

Contents

自序 从连接到跨界赋能 / I

第 1 章 连接、赋能与思维变革 / 001

互联网催生系统性的跨界 / 002

跨界的内涵改变 / 002

系统性跨界的由来 / 003

跨界将成为一种新生态 / 004

观念跨界是一切跨界的起点 / 005

让互联网像时尚一样流行 / 006

跨界思维是推动变革的原动力 / 007

互联网从技术到平台的演变 / 007

互联网加速系统性创新 / 008

连接赋能与跨界融合 / 010

十年回顾之思维变革 / 012

需求导向：时尚定位让 QQ 秀峰回路转 / 013

用户体验法则 / 018

QQ 秀红钻时尚特刊 / 020

速度为先：从精益求精到快速试错 / 025

灵活应对：从接受挑战到自我颠覆 / 028

开放协作：创造传播奇迹 / 033

生态进化：逆向思维引爆关系 / 043

复制创新：引领传统产业变革 / 045

产品再造：Qzone 开启营销新纪元 / 047

全球最大社交社区 QQ 空间的英雄之路 / 054

第 2 章 跨界营销的本质 / 061

跨界营销的过去与关键点 / 062

跨界——品牌内涵的传递 / 062

跨界——服务能力的延伸 / 064

跨界——数字传播时代的必然选择 / 065

跨界营销成功的关键点 / 066

小米手机如何实现跨界营销的边际效应最大化 / 070

选对伙伴，产生品牌共振 / 070

择对工具，赢得蝴蝶效应 / 072

《小王子》，多重挖掘优质 IP 潜力 / 074

利用名人效应，扩大 IP 内容的影响力 / 075

制造热点、搞怪话题，引发病毒式传播 / 076

强强联手，与品牌展开跨界合作 / 077

《小时代》，资源协同发挥整合优势 / 080

找高活跃用户开展有效沟通 / 081

去中心化尝试多平台联动 / 082

整合资源实现价值共享 / 084

《琅琊榜》，打造复合传播效应 / 087

借位出击 / 088

社交平台精准触达 / 088

主抓年轻观众平台建立认同感 / 089

利用互联网平台的花絮传播 / 089

优质内容细节挖掘 / 091

《欢乐颂》，系统经营延续 IP 价值 / 092

社交媒体话题引爆 / 092

植入广告实现广告和剧情的无界融合 / 093

实现 IP 价值的持续积累 / 094

第 3 章 连接重构与认知革命 / 095

颠覆一切边界的“连接力” / 096

内容重构带来媒体革命 / 098

技术进步与内容迁移 / 098

优质内容黄金期的到来 / 100

内容创业的商业模式探讨 / 101

社群连接服务模式 / 102

MORE / 104

付费模式重构颠覆产业格局 / 105

白吃的娱乐餐开始收费了 / 105

你会为优质内容买单吗 / 107

IP 的价值延伸 / 109

贯穿产业，成就万亿市场 / 109

明星转型，深挖粉丝经济 / 110

跨界“打劫”，释放明星势能 / 111

Pokemon Go 引爆社交媒体的 5 个秘诀 / 113

打破虚拟和现实边界 / 113

抓住需求热点 / 114

经典 IP 借助新技术满血复活 / 115

新技术创造新体验，IP 成为关键入口 / 117

韩寒的 ONE 如何让三千万粉丝效应落地 / 118

消费韩寒，他是“网红”也是“IP” / 118

文艺，永远不会错 / 119

孵化新人作家，ONE 也是“天使投资人” / 120

圈完用户后，怎么保持用户活跃度呢 / 121

从 Papi 酱和傅园慧的走红看营销的单点突破战略 / 122

美貌与才华于一身的女子很多，为什么是 Papi 酱 / 123

Papi 酱，打造泛 IP 时代的网红标杆 / 124

边界消失了，但孤岛依然存在 / 125

互联网的互联互通不是真命题 / 125

语言的边界是互联网难以跨越的鸿沟 / 125

为什么中国互联网可以出海 / 126

语言边界的互联网何时能打破 / 126

互联网跨越的生活方式 / 127

如何看待生活方式的边界 / 128

第 4 章 技术重构催生行业裂变 / 129

互联网要连接一切 / 130

次元墙壁被打破的日子，可能就在明天 / 130

连接赋予每个人“超能力” / 131

分享是原始驱动力 / 134

技术引领未来的奇幻漂流 / 136

科技，如同一团篝火，WE 簇拥而蹈 / 137

WOW INC 制作人、技术总监浅井宣通 / 138

深圳光启高等理工研究院院长刘若鹏 / 138

麻省理工学院媒体实验室研究助理欧冀飞 / 140

LinkedIn（领英）联合创始人 Reid Hoffman / 140

麻省理工学院媒体实验室总监 Joi Ito (伊藤穰一) / 141

谢菲尔德机器人研究所主任 Tony Prescott 教授 / 142

格灵深瞳联合创始人、首席执行官何博飞 / 143

高规格圆桌对话，激发思维碰撞 / 143

跨界中的“地理”思考 / 145

边界阻碍交流 / 145

由国外到国内的众创空间 / 146

WeWork 带你深度解析众创空间 / 147

众创空间的国内现状 / 147

第5章 红利重构与跨界“打劫” / 149

二胎是怎么影响互联网格局的 / 150

二胎影响产业红利的重组 / 150

红利重构后的危机 / 151

二胎“前时代” / 152

二胎“后时代” / 153

人才跨界实现资源整合 / 155

腾讯云与滴滴出行的跨界联动 / 156

滴滴出行的云计算基因 / 156

跨界滴滴，让“云”更接地气 / 157

案例感知强化品牌传递 / 158

择时选位定策略 / 159

“饿了么”的跨界秘诀 / 161

精准营销 锁定目标客户 / 161

跨界深化 延伸服务场景 / 163

轻模式+大数据 制胜未来 / 163

第 6 章 全新连接方式下的管理重构 / 165

管理赋能：去中心化 / 166

为什么我们在企业中鼓励 PK 文化 / 167

PK 文化就是推平管理层级 / 167

PK 文化就是跨界沟通 / 168

PK 文化就是跨层级连接 / 170

微信之父张小龙的高调价值观 / 172

一切以用户价值为归依 / 172

让创造发挥价值 / 173

好的产品应该用完后即走的 / 173

让商业化存在于无形之中 / 174

腾讯“大师兄”张志东：在迭代的世界中不断创新 / 176

相信好产品会自己说话 / 176

要独立思考，避免人云亦云 / 177

执着与包容并存 / 178

好团队要为成员创造更灵活的工作方式 / 178

世界总是在迭代，要心平气和接受 / 179

新闻门户行业需要有革命自己的勇气 / 180

腾讯市场族专家分享：从高两级的上司角度思考工作（节选） / 181

拥抱变化 / 181

拓展视野 / 182

腾讯产品总监：如何和你的产品一起成功跨界 / 183

建造产品素质模型的核心 / 183

如何跨行业跳槽 / 185

颠覆力来自洞察 / 186

第7章 在跨界转行中重构职场竞争力 / 187

跨界转行：如何适应边界工作 / 188

什么是边界工作 / 188

加强协同创新 / 188

提升专业性 / 190

提高反应速度 / 190

适应狼性文化竞争 / 191

跨界转行：如何在新领域快速上手 / 192

换工作只有一个理由 / 192

如何判断机会成本 / 192

目标：为五年后的自己做准备 / 193

如何适应跨界落差 / 193

坦然接受短处，并自我调适 / 194

懂得总结，发现自我价值 / 195

职场上实现雷厉风行的5个妙招 / 196

保持节奏，避免谨慎无为 / 196

对团队年轻人更多的信任和引导 / 196

身先士卒，让职业级差扁平化 / 197

开放务实，引导良性PK / 198

精简环节，在舍得中实现变革 / 198

互联网人“退役”了能干什么 / 199

投资| 投资| 还是投资| / 200

跨界资源整合，大佬们才玩得转 / 200

重新出发，再次创业，是转会不是退役 / 203

如何克服职场中的跨界沟通障碍 / 204

职位边界 / 204

企业边界 / 205

行业边界 / 205

“文化”跨界——如何突破边界 / 206

第8章 佳欣访谈：创业，我们同行 / 207

【佳欣访谈】PK 罗永浩后，霸道总裁王自如吐露心声 / 208

最核心的是文化输出能力 / 208

传播文化唯有深耕 / 209

云提高了“战斗力” / 210

【佳欣访谈】富途证券，何以成为互联网新贵 / 212

富途的目标是什么 / 212

富途的云上经历 / 213

只有BAT才有能力构建IDC / 213

CTO眼中的富途是个啥 / 214

【佳欣访谈】电影撞上大数据 / 215

发展太快如履薄冰 / 215

用大数据连接影院、用户和内容 / 216

云技术让资源充分利用 / 216

创业者需要升维思考和降维执行 / 217

【佳欣访谈】百合网，风花雪月的云中漫步 / 218

好恋爱是 $1+1 > 1$ / 218

以云计算为基石，打造婚恋生态圈 / 219

大数据让找对象更容易 / 220

【佳欣访谈】小红书，让你发现美好生活 / 221

大数据让生活更美好 / 221

技术保障弹性，发挥云平台规模效应 / 223

精准需求匹配，运营有大数据支持 / 223