

[跨界创新系列专著]

跨界 CROSSOVER

缔造品牌商业奇迹
重案分析 方法研究

(CIN)lab 蓝色创意跨界创新实验室
中国蓝色创意集团

广东省出版集团
广东经济出版社

[跨界创新系列专著]

跨界

CROSSOVER

缔造品牌商业奇迹
重案分析 方法研究

(CIN)lab 蓝色创意跨界创新实验室
中国蓝色创意集团

广东省出版集团
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跨界 / 蓝色创意跨界创新实验室, 中国蓝色创意集团编
著. —广州: 广东经济出版社, 2008. 5

(跨界创新系列丛书)

ISBN 978-7-80728-877-0

I. 跨… II. ①蓝…②中… III 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 049729 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	17.5 2 插页
字数	331 000 字
版次	2008 年 5 月第 1 版
印次	2008 年 5 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 978-7-80728-877-0
定价	45.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·

总序

跨界改变中国

一个时代有一个时代的强音。

三十年改与放之后，中国正步入三创（创意、创新、创造）的新时代，离开一个“创”字，企业竞争步履维艰，品牌活力瞬间丢失，个人未来也将前景不明。

这并非故意危言耸听，Change or Die（或者改变，或者死亡）渐从三年前开始一步一步成为全球各行业竞争时的至理名言。这不仅为一些新兴产业的超常成长所证明，也让许多传统的行业巨人（如通用电器 GE、丰田 Toyota、宝洁 P&G 等）为自己找到了发展的新契机和诱人的品牌新面孔。

当中国的绝大部分企业与企业家们还在竞逐商学院 EMBA 的末班车、希冀借现代工商管理方法大幅提升企业绩效时，全球最大的企业通用电器的 CEO 杰夫·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）却早在 2001 年上任不久，即宣称传统的工商管理方法包括著名的六西格玛已经过时，无法在新时代的竞技场上快跑，于是他在 GE 掀起了一场持续至今以创新创意为发展核心的“右脑风暴”，更于 2005 年 5 月推出了让企业发展与品牌形象均受益无穷的“绿色创想 ecomagination”新商业战略。

与此同时，创意产业在全球范围展现出蓬勃生机，已然成为世界经济的全新增长点，一个全球性的经济结构大调整正不期而至。虽然，各国政府对创意产业的定义和理解层次不尽相同，差别甚远。

种种迹象表明，全球品牌竞争的格局已经彻底改变：创新才有机会，创意才能获得竞争中狂赢的大机会。正所谓，或者改变，或者死亡。

问题是：一个品牌如何才能创新与创意的时代里率先而变，真正在竞争中脱颖而出，而不只是做一个天天嚷嚷着创新的宣传巨人？

跨界（Crossover），是一个被证明了的、尤为实用有效的好方法，也是迄今为止传统工商管理、营销、传播教科书上没有的方法。

跨界，造就了世界家具行业的伟大品牌宜家 IKEA；

跨界，缔造了世界手表行业的品牌奇迹 Swatch；

跨界，诞生了影响都市人生活方式的传奇品牌星巴克 Starbucks；

跨界，让苹果的 iPod 及其正风行全球的 iPhone 在竞争市场上大获全胜；

跨界，还催生了本书所研究论述的近期在世界上最新最快崛起的品牌明星及其商业传奇……它们的大名不仅在各自所属的领域如雷贯耳，更可怕的是它们几乎没有行业竞争对手！

正如刚被世界权威机构评为“世界最受人尊敬公司”之首的苹果公司 CEO、全球商界传奇人物史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)所言，“苹果的产品不只是工程和科技，也是艺术”。我们看到的是，苹果不仅在产品上融合了艺术与设计，更在传播和营销中巧用了时尚艺术对当今时代和消费者的超强吸引力。这正是典型的跨界！

因此，苹果 iPod 豪取世界 MP3 超过 70% 的市场，苹果公司在世界 500 强公司中成为过去五年对股东回报最高的第一名，累计回报率高达 94%。

跨界的魅力在于此。跨界的能量在于此。跨界的价值也在于此。

中国蓝色创意品牌战略集团历经两年多的研究与实践发现：跨界不只是一种行为，更是一种思维方式，一种新竞争形势下创造品牌商业奇迹的通赢之道。

跨界思维要求我们：不要以今天的情况去推断未来；不要认为行业惯例是既定的和不可改变的；不要相信第一是大企业大品牌的专利；不要用战术去解决品牌竞争的战略问题；不要忽视审美进步对当今中国社会的巨大影响力。

其次，跨界也有方法可循。其基本法则在于寻找人类共同的情感价值(普适价值)并嫁接到企业品牌或产品上，从例如尊重、宽容、爱、忠诚、美、时尚、贡献、欢乐、感动、乐趣等情感价值中去发掘企业或品牌跨界的机会。诚如一位品牌战略家所言，“你不会发现一个成功的全球品牌，它不表达或不包括一种基本的人类情感”。

本书的跨界案例及其方法论将告诉我们：跨产品的界，便有可能发现产品对于顾客的全新价值；跨行业的界，就有可能避开残酷的价格战并创造出新的竞争优势；跨国家、文化和语言的界，才能让中国的产品及品牌为世界所认识、接受。

战略跨界，传播跨界，营销跨界，渠道跨界，思维跨界，年龄性别跨界……简而言之，运用跨界而赢得商战的可能性无处不在。

此外，跨界的基本定义是什么？品牌或企业何时该考虑跨界？如何规避跨界的风险并最大限度保障跨界成功？……本书均将给出明确的方法或答案。

跨，还是不跨？竞争已容不得中国企业再去犹豫。

我们对未来企业竞争形势的判断是：要么跨界，要么被淘汰。

跨界当然有风险，其代价是用来换取一个企业超常规发展进步的机会。

不跨界的代价或许更大：在竞争中苟延残喘，甚至消失。

跨界，从改变看法开始，从本书提及的思维观念出发，然后，我们会看到无限可能性。

可以预期，一出波澜壮阔的品牌跨界大戏即将在蕴藏无限机会的中国商业舞台拉开帷幕。

谁是赢家？谁遭淘汰？谁通吃市场？谁惨淡经营？让我们参与其中并拭目以待。

跨界注定改变中国。

柳 军

中国蓝色创意集团 董事长 首席战略创意官
广州综合广告代理商 4A 协会(广州 4A) 主席

前言

企业家都应是趋势观察家

我知道，汉堡包是垃圾食品。我知道，炸薯条有害健康。我也知道，美式快餐并不美味。但是，中国儿童为什么都爱肯德基、麦当劳？

在肯德基过生日成为中国新一代儿童的某种选择。纸制生日皇冠，肯德基小姐的笑容，我知道这些都很廉价，但当“祝你生日快乐”和“Make a wish”响起之际，你分明能见到那些小脸儿上的快乐。每到周末，“麦当劳姐姐”会通知周边有小孩的家庭来做活动，总能聚集一大帮小孩来玩游戏、猜字谜。仿佛，没有“麦当劳姐姐”召唤，如今的儿童都不知该如何参与集体游戏活动了。

无论你认为美式快餐如何廉价、如何有害健康、如何乏味，但不可否认，它们让中国一部分孩子快乐了——而快乐有价吗？

我相信，在肯德基、麦当劳过生日或做游戏的“快餐一代”，洋品牌将伴随他们终身，因为这些品牌赋予他们童年以意义。

请问，谁又赋予了你的童年以意义呢？谁又赋予你的生活以意义呢？

我们从短缺时代走向物质充裕，一时间好像被消费品牌包围了，而我们的生活本身却缺乏了意义。

你的品牌赋予消费者额外的意义了吗？这是中国企业面临的一个尴尬课题。

一、迎接跨界时代的到来

人类是寻求意义的物种。经历工业化、机械化折磨的后现代社会的人们更渴求生命的意义。

在畅销书《全新思维》中，“寻求意义”成为右脑时代的一大标志（按划分，工业化批量生产为左脑时代，创意化个性生产为右脑时代）。书中列出了决定未来竞争的三大趋势与六种能力，其中六种能力为：设计感、故事性、整合能力、同理心、娱乐性与寻求意义。追求人生意义与人文关怀的价值，取代了盲目积累金钱。作者断言，

下一波商业潮流的走向将是“意义、人生目的和深层的生命体验”。

日本为何失意互联网时代，没能创造出“杀手级”产品？DoCoMo 这个日本最大的通讯公司推出的手机在海外受挫，它繁复细致的操作菜单令人却步。日本人的社会制度和思维方式不再适合数码时代的大趋势了。似乎，这种左脑思维已走到了尽头，它曾让这个国家在 20 世纪 80 年代风光一时。

未来品牌制胜的两个方向，一是人性化，二是赋予意义。人性化是未来产品设计的主要走向。简单亲和的设计源自对人性的理解与关怀。“杀手级”产品如 iPod、Google、Skype 的设计，与其说是工业设计师的成功，不如说是人类学家的成功、想象工程师(imagineer)的成功。而赋予意义则要求无论是个人品牌还是企业品牌，都必须能讲出品牌的故事来，即赋予消费者文化、价值、时尚和生活方式的额外含义，而不仅仅提供产品的使用价值。从物种学上分析，人类以及与人类相近的物种都具有娱乐性偏好。这一点提醒企业，再精彩的广告语、再动人的画面、再优良的产品，如果日复一日了无新意，最终还是会被他人抛弃。追寻产品额外的意义成为企业品牌基业长青的必要条件之一了。因而，技术领先只是企业成功的某个因素罢了。要想品牌走得远就必须跳出产品本身——需要跨界。为迎接跨界时代的到来，企业人必须右脑与左脑同样发达。

二、超越竞争：跨产品的界、跨行业的界、跨国家的界

还在准备打残酷的价格战吗？

中国企业出口多、利润低，中国是“制造大国、品牌小国”。美国《商业周刊》每年评选“全球最有价值的 100 个品牌”，未见中国品牌踪影。在 2007 年公布的“世界品牌 500 强”排行榜中，美国以 247 席占据了其中的一半，而中国仅有 12 席。与之形成鲜明对照的是中国已跃升为全球第三大经济体的事实。

一位美国记者发表了一部轰动全球的书《没有“中国制造”的一年》，其中讲述了一个美国家庭因为拒绝使用中国商品而经历的种种不便。令人尴尬的是，在书中提到的中国商品中——一双漂亮的童鞋、圣诞树上的彩灯、洋娃娃玩具、搅拌机甚至捕鼠器等等——没有名牌，只有廉价货。眼下，西方人的圣诞节 80%是由中国人装扮起来的。

即便是廉价货代名词，中国人都要自问：“中国制造”会被“印度制造”、“越南制造”取代和超越吗？

决定未来世界经济格局的是三个 A：富裕(Abundance)、亚洲(Asia)和自动化

(Automation)。在全球竞争链上，每个企业或个人都要问自己三个问题：我的产品或工作在富裕时代是不是还有需求？别人的成本是不是比我更低？别人的计算机的运算速度是不是比我的更快？

闷头搞产品、囿于本行业的做法不再合时宜了。只有通过跨产品的界、跨行业的界、跨国家的界，才能跳出残酷的价格战，才能超越竞争，才能让你踏踏实实地回答以上三个问题。

三、跨界寻求品牌的意义

如何说清你自己？在全球化*语境下，无论个人品牌或企业品牌都面临这个问题。品牌需要站在消费者的角度来解释，需要站在社会潮流当中来表明你是谁，而跨界，使品牌在更广泛的领域内说清自己成为一种可能。过往单向地阐明“我是谁”的品牌宣传手法一去不复返了。

如何跨界？如何跨出产品的界，走出就产品论产品的误区；如何跨行业的界，避开残酷价格战；如何跨国家的界，让品牌走向世界，这是任何一个欲打造全球品牌的企业面对的三重门。

我们生活在一个以摩尔定律定义的10倍速时代。如果将人类50万年比作一天，那么农业文明诞生于23时56分，现代社会诞生于23时59分30秒，然而人类文明最后30秒内所发生的变化相当于过去所有时间。渣打银行的高级经济学家斯蒂芬·格林提出“中国年”理论：每个人都生活在变化中，但其他人的变化速度赶不上此刻中国人的变化速度：一个美国年或英国年等于1/4个中国年，在中国的生活变化要比在美国和英国快3倍。

而中国改革开放30年的变化压缩了西方300年的社会变迁。从产品稀缺过渡到产品过剩再到“中国制造”冲击全球，只用了这短短30年。工业革命期间，欧洲人的平均生活标准在有生之年能提高约50%，而在当今中国，人均生活标准在有生之年约要上涨100倍！

中国消费者沿着马斯洛的需求阶梯一路向上攀登。中国人目前大都到了第三层

*全球化(globlization) 全球化肇始于20世纪80年代，是一个以经济全球化为核心，包含各国、各民族、各地区在政治、文化、科技、军事、安全、意识形态、生活方式、价值观念等多层次、多领域的相互联系、影响、制约的多元概念。对支持者而言，全球化是一种基于世界大同理想的意识形态。支持全球化就是尊重“市场规律”，顺应历史潮流。对反对者而言，反全球化是一种基于平等世界理想的意识形态。反全球化就是反对扩大贫富差距，反对霸权。但无论如何，这个世界正空前紧密地联结在一起。相关的词包括：地球村、现代化、国际化、自由贸易、WTO等。

次即温饱解决后的需求尊重的阶段，而中产和白领们更跃升到了第五层次即自我实现需求——反观企业界，总体上，企业品牌的发展滞后于消费者需求晋升的速度，在十倍速之下，中国消费者早已更迅捷、更畅通地与全球潮流接轨了。

品牌被定义为产品与消费者之间的关系，品牌文化*及品牌价值不再是单向传播，而是互动造就。这就催促中国企业须加快步伐，通过跨界去丰富品牌价值，到其他领域或更大的范围去寻求品牌必备的元素。如此，才能跟上全球化的速度与节奏。

传播学大师汤姆·邓肯就品牌传播分出四个层次：(1)统一形象、一个面孔塑造鲜明的品牌形象；(2)前后一致的声音；(3)好听众，注重双向沟通和反馈，注重长期关系；(4)世界级公民或模范公民，关注社会公益事业，树立健康的形象。按此划分，中国品牌在后两项上的作为是严重缺失的。所以中国企业需要用跨界手法寻找新的品牌语言。

四、卖产品就是卖生活方式，卖品牌就是卖社会趋势

未来影响世界发展的三股力量是：全球化、互联网和跨国公司。除非选择躲避，否则你无时无刻不在受这三股力量的影响。

全球化将任何企业和个体都卷入一个变化多端的竞争格局之中，谁主导潮流谁就能位于产业链的上端。互联网将世界拉平，给后发国家、企业和个人提供新的挑战与机会，有人比喻互联网是上帝送给穷人的最好礼物。跨国公司富可敌国，它们对消费者价值观的塑造起着关键性的作用。如果不在以上大背景下刷新品牌，产品如何能有竞争力？

全球化时代的品牌之道，我们不妨归结为，卖产品就是卖生活方式，卖品牌就是卖社会趋势。紧紧抓住社会趋势是一个成功品牌的前提条件。

就社会趋势而言，中国社会正面临着五个转变：从精英社会向平民社会转变；从制造社会向创造社会转变；从功能社会向审美社会转变；从农民社会向市民社会转变；从经济社会向人文社会转变。

所以，企业家都应是趋势观察家。只有洞见趋势，方能基业长青。那些伟大的企业家同时也是趋势观察家。

*品牌文化(brand Culture) 指通过赋予品牌深刻而丰富的文化内涵，建立鲜明的品牌定位，并充分利用各种有效的内外部传播途径形成消费者对品牌在精神上的高度认同，创造品牌信仰，最终形成强烈的品牌忠诚。其核心是文化内涵，是蕴涵的深刻的价值内涵和情感内涵，也就是品牌所凝练的价值观念、生活态度、审美情趣、个性修养、时尚品位、情感诉求等精神象征。

借趋势打造品牌，具体来说，需要四个方面的洞察*：通过洞察发现时代与社会中出现的符号、文化、潮流及趋势，如何与本行业关联，如何为打造品牌借势；通过对消费者的习惯、购买到使用的全方位体验的洞察，发现潜在消费需求并寻找途径来满足它；通过对行业基本情况、政策信息、竞争态势、明星品牌等的洞察，形成对行业竞争格局和市场空间的判断，调准定位；通过对自身品牌历史、得失、营销、技术、优劣势等方面的洞察，寻找到全新的突破口。

其实，成功品牌不一定都需要产品是颠覆性的、杀手级的。有时候，顺应一点点社会潮流便能抓住一个蓝海，启动一个大市场，比如为通勤族研制的自动车、为白领族定制的罐装王老吉饮料等，都是稍稍借了一下社会潮流的势便大获成功。

五、李安标本：寻求人类普世价值或情感

按传播学原理，品牌特性可划分为六个层面：(1)属性，即品类，包括产品的性质、特点等物理特征；(2)利益，即能给消费者带来的好处；(3)个性，品牌独有特征；(4)价值，产品被赋予的附加值，如声望、身份、梦想等；(5)文化，品牌所代表的文化如可口可乐美式文化；(6)用户，品牌代表的消费者类型。

通常，中国品牌只在前半截即(1)(2)(3)项上下工夫，而在全球化竞争背景下，后半截即(4)(5)(6)项更为重要。这就要求企业家或个人要善于深挖文化中的有价值成分。

什么是文化？就是一个社会之中人们的生活方式的总和。什么是价值？就是文化当中最重要的东西。中国企业海外并购受挫，对“中国制造”的妖魔化，欧洲“烧鞋事件”等，与其说是贸易壁垒问题，不如说是文化问题、价值观问题。你的品牌有没有跨界，跨本国的界，跨文化的界，有没有借全球社会文化的势，否则断难在别处成功。

文化跨界成功的第一品牌当属李安，他为欲打造全球品牌的中国企业或个人提供了一个范例。李安电影中体现的对人性、对文化、对男女的深刻洞察倾倒了全球观众。虽然，李安范例对文化教养上一窍二白的中国第一、第二代企业家有点勉为其难，但是，企业家不正是知其难而为之的社会精英吗？相信，全球价值观对新生代企业家们来说将是必修课。

可口可乐公司的J.W.乔戈斯说：“你不会发现一个成功的全球名牌，它不表达或

* 洞察(insights) 通常与力联用，洞察力指透过现象看本质的能力。这里是与趋势联用，指对社会趋势的洞见能力。商业社会要想谋求发展，必须要有极强的发现新兴事物、发现趋势背后力量的能力，否则只会亦步亦趋。

不包括一种基本的人类情感。”这句话道出了跨文化要素在创造品牌附加价值中的地位。这正如盛世国际所主张的：“世界正成为一个共同的市场。人们无论在哪里住，都希望享受同一产品和生活方式。全球性公司应忘记不同国家和文化的意识差异，而集中力量满足共同需求。”

最终，只有接轨普世价值*和情感才能令跨界找到通途。

本书的宗旨，就是让企业借跨界战略，提升产业竞争层次，拓展品牌传播方式，打造与消费者沟通的全新平台。书中的案例与点评仅提供某种方法论、某种思维方式，具体的品牌之道则要依据企业的实际情况而定。

所谓跨界，所谓创新、创意、蓝海、升级等，本质上是一个，那就是如何在全球产业竞争生态链上取得一个较好的位置。无论跨国公司的全球—本土化(glocalization)，或中国企业本土—全球化(即glocalization的反向)，都需要跨界思维。

创新产生暴利，跨界进入蓝海。

闫肖锋

《新周刊》 总主笔、编委

* 普世价值(universal value) 客观派认为，普世价值是客观存在的人类共同价值观，是放之四海而皆准的，人们必须认识、接受和实践这种价值观。相对派则认为，人类没有绝对的普世价值，所谓普世价值也是相对的，每个民族和文明都有自己的普遍价值观念。全球化时代人们越来越接受普世价值观作为通行于世界的人类基本价值观，科学、民主、自由、法制、人权、宽容，以及尊重、友谊、幸福、感恩等等。中国要挖掘历史遗产中的积极因素，抛弃那些与普世价值相背离的东西，瞄准有人类文明的普世价值，坚决地将中华民族融入世界文明的主流中去。

跨界释义

跨界定义

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品牌行为。

跨界作用

跨界是对专业化的一次反叛，它能让原本毫不相干的领域或元素，相互渗透、相互融汇，带来新的观念或生活方式，帮助品牌跨出本领域，跳出竞争困境。

跨界包括

产品跨界、服务跨界、技术跨界、设计跨界、地域跨界、情感跨界、品牌跨界、促销跨界、渠道跨界、传播跨界……

跨界共同法则

下一波的商业潮流将走向“意义、人生目标和深层的生命体验”，这句话道出了跨界的共同法则——寻找人类共同情感价值，例如尊重、宽容、爱、忠诚、美、献身、欢乐、愉悦等等。各民族、各国度、各区域文化上存有差异，但是人类的共同情感却是相通的，找到它，把它植入品牌中，在全球语境下，让人人都能理解你的品牌。

目 录

前言 企业家都应是趋势观察家——1

综述 跨界——创造商业奇迹的一把钥匙——1

Umpqua Bank 安快银行 从银行到商店的人性化跨界——27

安快银行通过商店化运营和社区化生存，从一个小型商业银行发展成为美国最大的社区银行，其中客户体验是关键。其跨界亮点是：将银行办得像咖啡店。

(RED)红色慈善 跨界打造“可持续性慈善”——39

慈善事业或公益事业，如何由被动捐款转为主动消费，让慈善机构、生产企业和消费者三者关系更为良性互动，实现所谓的“可持续性慈善”？

Havaianas 一双拖鞋的时尚跨界——55

巴西风味与设计，是 Havaianas 成为国际时尚品牌的两大秘诀。

Target 塔吉特 特色卖场的跨界实验——69

塔吉特独特定位，开展特色营销，重新定义客户群，撕开零售巨头一统市场的蓝图，走出大卖场与高档精品店之外的第三条道路。

Baisha 鹤舞白沙 一支香烟如何凭飞翔梦想跨界——81

情感比事实更易跨越地域和文化的障碍，获得人们的共鸣。持久的广告就是要寻求“单一共通的真理”：如食物、取暖、水、住所、爱情、关心、美等等，又比如本文中的飞翔。

Absolut 绝对伏特加 跨界成就商业奇迹—————97

绝对伏特加通过与艺术、时尚和建筑的嫁接，成为风靡世界的最时尚、最性感的白酒品牌。

Mini Cooper 迷你轿车 跨界战略与战术结合的经典—————111

Mini 的历史，就是一部跨界营销的历史。

Dubai 迪拜 全球化背景下的主题城市跨界营销—————137

用打造品牌的方式去行销一个城市，以酒店和娱乐作为传播媒介，牢牢抓住任何一个可以产生名人效应的机会，大搞事件营销，从而跨越地域资源和宗教文化，打造出一个国际化的奢侈之都。

Second Life 第二人生 现实与虚拟的全方位跨界—————153

一个网站的成功，往往不是因为网站本身，而是因为网站整合的资源。第二人生的跨界，相信对非网络行业亦有借鉴意义。

Hotel Fox 狐狸酒店 双赢型跨界经典—————167

酒店行业的未来趋势是与不同生活元素进行结合，酒店即生活，亦是生活的酒店。

ZARA 跨界催生平民时尚(Cheap & Chic)—————183

在时装界，库存就像是食品，会很快变质，我们所做的一切便是减少反应时间。

Google 谷歌 跨界打造终极传媒—————195

Google 的成功不是技术的成功，而是价值观的成功，不作恶，回归本源。

方圆集团 跨界引领东方人居文化——209

以现代东方为项目核心，方圆集团通过价值观、建筑形式、传播方式等全方位的跨界尝试，探索出了一条中国未来人居的解决之道，并让方圆从一个区域性地产开发商，成为一个全国性的文化地产代表，在现代东方建筑领域独树一帜。

为什么是李安 华人导演的跨界突围——223

只有民族的才是世界的，只有个人的才是社会的；只有深谙本民族文化才能走向世界，只有从内心真实冲突出发才能打动其他人。

总结 品牌跨界方法论——237

跋 营销传播的跨界观念——259

后记——263

综述

跨界——创造商业奇迹的一把钥匙

中国每年新生 15 万家民营企业，同时每年又死亡 10 万多家。在中国 2000 多万民营企业中，平均寿命只有 3.5 年！相比于国外企业的平均寿命 40 年，中国企业相差了 10 倍多。可以说中国的大多数企业都面临着不安全感。

Change or Die(不改变，就死亡)

这种不安全感源自扩张失败、市场份额减少、增长停滞、对新消费行为无能为力。面对这种情况，中国的企业家们必须接受日益复杂、动荡、不稳定和不可预测的环境，并且迅速适应，寻找到适合自己的生存模式；他们必须面对可靠度与可信度很低但潮水般涌来的信息，并且在信息围攻中，占据观察问题的制高点，制定出富有远见的决策；他们还要面对持续不断，同时周期越来越短的变革挑战，并且具备快速适应变革，以及快速执行变革的能力。在过去几年中，许多风云一时的中国企业被淘汰出局。分析他们失利的原因，我们可以发现，出现最多的是以下三种情况：

1. 未能适应环境。
2. 战略存在失误。
3. 缺乏变革能力。

而此三种情况中，归结起来是战略选择和变革能力。

那么首先让我们看看中国企业多数的战略选择。

一个显著的事实：由于市场经济起步较晚，中国的企业多数都是某个行业的后进入者，他们通常都具备这样一些特征：第一，他们是行业的迟到者。这种迟到，不是企业主动的战略选择，也不是战略管理理论中所提到的企业有意的跟随模仿，而是源于经济发展落后的现实。第二，他们实力弱小，缺少资源。这主要表现在技术能力、管理能力、市场资源和资金实力方面。第三，他们将自己企业的首要战略目标定义为实现对领先者的追赶，缩小资源和能力上的差距。这些特征，表明了中国企业在