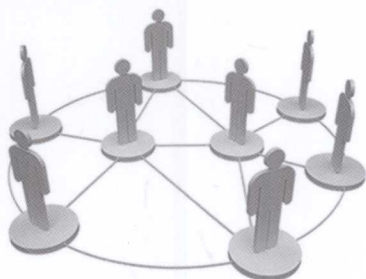




华夏智库·新管理丛书



KUAJIE YINGXIAO

跨界 营销

——传统企业借跨界营销突出重围

彭江根 著

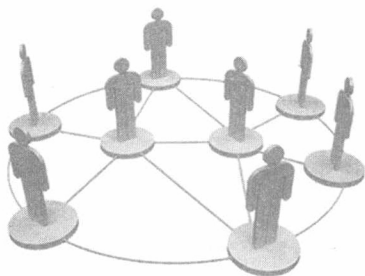
“跨界”已成为热门——
做互联网的，做起了金融、卖起了保险；
做视频网站的，卖起了电视；
卖电视的，玩起了互联网；
.....



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·新管理丛书



KUAIJIE YINGXIAO

跨界 营销

——传统企业借跨界营销突出重围

彭江根 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

跨界营销——传统企业借跨界营销突出重围/彭江根著. —北京: 经济管理出版社, 2016. 3

ISBN 978 - 7 - 5096 - 4223 - 8

I. ①跨… II. ①彭… III. ①市场营销 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 021176 号

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 王格格

责任印制: 黄章平

责任校对: 车立佳

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 10.25

字 数: 140 千字

版 次: 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4223 - 8

定 价: 38.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

传统企业突出重围，急需挖掘新的增长点

在当前的经济形势下，中小企业面临的困难很多，由于目前国内需求不足、市场销售不畅、部分行业产能过剩、有的产品价格下降、有的库存下降、有的回款不好……而且，随着物价的飞速上涨，在产品价格下降和成本投资上升的双重压力下，企业利润急速下降，很多中小企业现在已举步维艰！

面对竞争日益激烈的外部环境以及内部的种种问题，传统的产品营销模式已经无法满足市场的竞争需求，如何找到一个好的营销模式，抢占商机，让企业的产品（业务）信息在第一时间被大众看到，激起消费者的强烈购买欲望，是每一位企业经营者需要思考的问题。

在浩瀚的商业浪潮中，传统的营销模式被电子商务的狂流击打侵蚀，其越发显得单薄与无助。如果还一味简单地利用周围的人脉关系进行传播，或是东奔西跑到处揽买卖，等待企业的必将是覆灭。要想走出现实窘境，就必须突围出击，借助互联网的东风采用“跨界”营销，分享获取盈利的大“蛋糕”。

其实早在2013年，“跨界”就已经成为中国互联网发展的热门词语，比如：本来做互联网的，做起了金融，卖起了保险；做视频网站的，卖起了电

视机；而卖电视的，则玩起了互联网……在迈向大互联的今天，“跨界”已经成为一种必然的趋势。

笔者认为，互联网发展带来的“跨界”现象，可以分为三个层面：

第一，产业层面。虚拟经济与实体经济互相融合渗透平台型生态系统的商业模式。例如，对于外界来说，很难定义阿里巴巴是什么类型的公司，因为它包含了许多东西，甚至还花十几亿元买下了恒大足球 50% 的股权，玩起了足球。

第二，组织层面。随着互联网的发展，专业化分工越来越明显。“虚拟化组织”的迅速发展，让传统组织管理遇到了前所未有的挑战，组织边界也越来越模糊。

第三，“跨界”式人才。在互联网时代，随着信息量的爆发以及传播方式的普及，很多人不得不主动或被动地进行“跨界”知识储备。这些“两栖人”才成了许多企业竞相邀请的对象。

笔者相信，“跨界”竞争势必会让原有的商业秩序进行重新洗牌，掀起一场拉锯战。如果你不先实施“跨界”，那么别人就会先下手为强，如此你就会遭到打劫；如果你不“跨界”，别人就会让你“出轨”，企业的命运也就可想而知！

在别人收费的地方免费，在免费的基础上添加增值服务，是非常典型的打破现有格局及传统利益分配的方式。过去，很多硬件厂商都是通过硬件销售来获得利润的，比如手机、电视等行业。但在小米、乐视进入这个行业后，大家就改变了玩法——把用户引导到一个自建的网络生态系统中，通过多样化的增值服务来黏住客户并形成消费；如此，用户便可以在一个生态系统中享受到各种各样的服务。可见，用“跨界”的思维做增值服务，才是最行之有效的“高富帅”增值服务。

开始的时候，乐视网也仅仅是个视频网站，与其他网站没有什么不同，主要工作就是：买进版权、提高流量、吸引广告商。可是，2014年乐视网却“跨界”玩起了电商，并逐渐往多方向、多行业发展，例如乐视电视。依靠乐视此前拥有的庞大用户基础，乐视网推出的乐视盒子受到了广大用户的欢迎，免费基础上的增值服务效果在此得到了最佳的体现。

面对激烈的世界大潮，必须顺势而动，只有实施“跨界”，才能为企业带来希望。可是，如何实施这种商业模式呢？采用这种方式的时候，需要注意哪些问题？为了回答这些问题，笔者特意编写了这本书。

在本书中，笔者不仅对“跨界”营销的本质做了阐述，还对“跨界”的策略做了详解；不仅讲解了如何制定“跨界”策略，还介绍了企业应该避免的几个误区……更重要的是，为了更形象地说明问题，笔者还特意选取了大量典型的案例。这些案例有正面的，也有反面的，都可以给读者以借鉴。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索！

目 录

第一章 “跨界”大潮汹涌，决胜“跨界”营销	1
◆新消费群态下的“跨界”营销浪潮	1
◆企业“跨界”，思维转变是关键	9
◆打破传统营销模式，避免单独作战	16
◆通过战略修正，实现协同效应	26
◆传统企业触网，开拓“跨界”新思维	29
第二章 领悟“跨界”精髓，遵循“跨界”原则	41
◆理念一致，内在的契合胜于外在的联合	41
◆实现“1+1>2”，资源匹配才是真	44
◆“英雄配好剑”，让品牌效应叠加	51
◆大品牌带动小品牌，消费群体要一致	54
◆“跨界”营销的核心在于“创新”	58
第三章 制定“跨界”策略，实现成功“跨界”	65
◆用户体验为中心，“跨界”营销的基点	65

◆产品研发“跨界”，没有什么不可以	70
◆奉行服务至上，赢取异域客户	74
◆优化营销渠道，广撒网、深做渠	77
◆企业文化“跨界”营销的实施策略	83
第四章 掌握传播要领，制造新引爆点	87
◆传播地域的“跨界”，差异是本质	87
◆传播对象的“跨界”，受众是重点	99
◆传播媒介的“跨界”，选择是关键	104
◆传播形式的“跨界”，创新是根本	108
◆传播内容的“跨界”，独特是核心	113
第五章 避开认知误区，保证顺利“跨界”	117
◆认知模糊，将“跨界”当转型	117
◆“跨界”无限，张弛失度	122
◆不会创造传播好的种子	125
◆避免“完美管理”的误区	130
◆后院起火，质量不稳定	133
第六章 分析“跨界”案例，借鉴成功经验	137
◆雨润食品“跨界”大米	137
◆掌阅 iReader 携手京客隆	138
◆安踏“永不止步”	140
◆电影“跨界”营销新玩法	141

◆ 中国人保、腾讯和中石化“跨界”合作	144
◆ 森马服饰“跨界”	146
◆ 网易联手美特斯·邦威“跨界”合作	147
◆ 企业家“跨界”	149
参考文献	151
后 记	153

第一章 “跨界”大潮汹涌， 决胜“跨界”营销

※新消费群态下的“跨界”营销浪潮

在“跨界”消费时代，消费者会表现得更加感性：消费者的购买决策往往采用的是心理上的感性标准，即“我喜欢的就是最好的”；其购买行为通常都是建立在感性逻辑之上的，以“喜欢就买”作为行动导向。

所谓新消费群体是指中国“80后”、“90后”消费人群，这是一个前所未有的超级消费群体。随着这支超级消费群体的异军突起，中国大宗商品消费的超级动力形成了，不仅构筑了中国未来巨大的商品需求，还催生了中国巨大的投资空间与产能空间。

新消费群体消费能量巨大，这一群体既不同于“50后”、“60后”，也不同于“70后”，数倍甚至数十倍于前人。也就是说，一个“80后”、“90后”的年轻人，其实际商品（服务）的消费量，可以顶得上数个、数十个“50

后”、“60后”，甚至远远超过了生于三四十年代的祖父母辈。

比如，新消费人群通常都拥有鞋、帽、服装、手袋等，还喜欢旅游、美容、娱乐等其他消费，这些服务数量要数倍于上辈。而且，一旦这一人群参加工作，还要大量购买商品，有些甚至是大宗商品或消耗强度很大的商品，如汽车、住房等……因此，当“80后”、“90后”及其子女成为中国消费主力时，几乎所有的商品都将出现持续性的旺盛增长。

新消费人群的这些消费特征，就决定了中国经济产业未来多方面的巨大发展，进而催生了新的营销方式——“跨界”营销的出现！

如今，到范思哲去喝杯咖啡，去 Prada 的酒吧饮杯酒，约朋友在香奈儿的餐厅吃饭，交流一下试用富士集团新推出的艾诗缇化妆品的心得，一起去帮朋友选购一个 Zippo 打火机的同时再试穿一件 Zippo 的男装……这些都已经成为时尚。虽然初听起来让人感到惊讶，但如今的各大品牌确实在尝试这些事情，越来越多的品牌开始将自己的业务和产品线延伸到了主营业务之外。

Zippo:

中文名称：芝宝，是由美国 Zippo 公司制造的金属打火机。美国人乔治·布雷斯特（绰号“Mr. Zippo”）是 Zippo 的创始人，自 20 世纪 30 年代以来，已经推出了数百种富有收藏价值的样式。每款 Zippo 都是一件艺术品，皆具有收藏价值。

从传统到现代，从东方到西方，“跨界”的风潮愈演愈烈，已经代表了一种新锐的生活态度和审美方式的融合。如今，随着市场竞争的日益加剧，仅靠相互渗透、相互融会，行业之间已经很难对一个企业或者一个品牌清楚

地界定它的“属性”了，“跨界”已经成为国际最具潮流的字眼。

每一个优秀的品牌，都能比较准确地将目标消费者的某种特征体现出来，但由于特征单一，很容易受到外界因素的影响，尤其是当出现类似的竞争品牌情况时，这种外部因素的干扰就会显得更为明显。可是，一旦找到了互补性的品牌，只要对目标群体特征进行多方面的诠释，就可以形成整体的品牌形象，产生更具张力的品牌联想！

“跨界”引领中国消费的新时代

根据马斯洛的需求层次理论，在基本需要未得到满足之前，人们是不可能更有高层次需要的。消费者的消费需求莫不如此！

在低收入社会，由于收入水平和消费能力所限，人们追求的仅仅是衣、食、住等方面最低限度的满足；在工业社会，人们主要追求的是经济和物质生活的丰富化；进入信息化社会后，人们开始追求有效利用自由时间和文化，以及精神方面的充实，这是对真正富足的追求……随着需求层次的不断提高，人们的消费出现了升级换代。

“跨界”潮的出现，就是这种社会消费升级的体现！可以设想一下，当你决定购买一款中意的手机时，难道在心里仅仅会将其当作一个通信工具吗？当你选择一瓶喜欢的饮料时，心里想的仅仅是解渴吗？显然，如今的消费行为早已没有这么单纯了！无论是对于一款手机，还是对于一瓶饮料，消费者通常都有着更多的期望。

无处不在的“跨界”潮，昭示着我们的社会已经升级进入到一个全新的消费时代——“跨界”消费时代。在“跨界”消费时代，消费者会表现得更加感性：消费者的购买决策往往采用的是心理上的感性标准，即“我喜欢的

就是最好的”；其购买行为通常都是建立在感性逻辑之上的，以“喜欢就买”作为行动导向。简单地说，就是商品不但要具有一定的“功能”效益，还要有别样的“体验”或“情感”效益。当一件商品或服务能够出现额外的“体验”满足时，消费者往往更愿意付钱。

在“跨界”消费时代，人们考虑的是“产品是不是适合我”，因此产品都是与个人的生活方式相统一的，比如，我们往往能从一个人的穿着打扮上判断出其所从事的职业。今天，消费者已经不再满足于千篇一律的产品，随着“跨界”车、牛奶手机等丰富而个性化产品的大量涌入，“跨界”必然会成为新的消费引爆点！

对于消费者来说，消费更多地体现为一种生活方式，喝饮料的目的并不仅仅是为了解渴，而是追求保健、时尚乃至个性的满足。换句话说，人们消费的不再是商品或服务的使用价值，更多的是它们被解构生成的附加价值和象征意义。

新消费形态下的“跨界”营销浪潮

所谓“跨界”，就是“cross over”，原意是指“交换、转型”，现在大多数情况下都被用来描述跨越两个不同领域、不同文化形式等范畴融合而成一个新行业、新模式、新风格等行为。如今，这股“跨界”风，已经从汽车界刮到了演艺界，从演艺界刮到了服装界，从服装界刮到了IT界……“跨界”之风似乎没有停歇的打算！

☆ “跨界”车

从长安福特S-MAX、都市SUV雪佛兰科帕奇，到上海大众的Cross POLO，

在如今的中国汽车市场中，已经出现了众多款“跨界”**概念车**。

概念车：

一种介于设想和现实之间的汽车。汽车设计师利用概念车向人们展示新颖、独特、超前的构思，反映人类对先进汽车的梦想与追求。这种车往往只是处在创意、试验阶段，也许不会投产，主要用于车辆的开发研究和开发试验，可以为探索汽车的造型、采用新的结构、验证新的原理等提供样车。

如今，“跨界”车不再是单纯的功能交叉化理念，已经上升到了消费者精神层面和生活理念的融合，例如：东风雪铁龙 C2 与 Kappa 打造的国内首个汽车品牌和服饰品牌的“跨界”之作——东风雪铁龙 Kappa 版 C2 特装车。

今天，“跨界”车已不完全以顾客导向或竞争导向为出发点，而是根据目标消费群体的主流生活方式变化来确定品牌所要传播的消费理念和所要树立的品牌印象。

2015年8月，海外媒体曝光了凯迪拉克的新车规划，凯迪拉克计划在2020年前推出九款新车，包括一款全新紧凑型三厢轿车、三款全新设计换代车型和多达五款“跨界”车型。

其中，CT6车型在2015年推出，而其他的几款车型的更多细节没有一并曝光。不过，可以预见的是，紧凑型三厢轿车将是一款定位低于ATS的全新入门级车型。

☆ “跨界”音乐

如今，不仅主流音乐在寻求“跨界”，民乐也在“跨界”中寻求突破。

“新乐府：‘跨界’音乐秀”大型演出，是一个玩转“世界音乐”的著名品牌，具有强烈的中国元素属性。“乐府”本来是中国传统诗歌的一种体裁，原指和音乐以唱的歌诗，“新乐府”是指选取原生态音乐与传统戏曲的素材，采用世界音乐的形式，重拾中国民族流行音乐的审美。

“新乐府”集结了国内一批顶尖的音乐家，他们对中国戏曲及民族民间音乐进行深度挖掘与采样，通过对现代国际音乐品类的理解，二度创作出具有鲜明中国特色的世界音乐。可以说，“新乐府”是当下中国最优秀的流行音乐家和乐手们最大规模、最大投入的一次戏曲“跨界”行动。

“乱弹昆曲”和“吴聊评弹”是“新乐府”的首创表演形式。这种表演形式将更符合现代音乐表现形式的手法“嫁接”到了传统戏曲身上，不仅保留了传统戏曲完整的唱腔唱段，还赋予它更现代的表现手法，让“新乐府”不仅在音色和节奏上符合现代的审美标准，还在音乐匹配度上也做到了科学合理。

2015年5月2日，“新乐府”在北京首次震撼亮相，千人剧场瞬间爆棚，现场一票难求。KK网络直播，3万人同时在线弹幕互动。这场盛大的音乐秀，以当代感极强的视觉装置艺术、绚丽的舞台展现、最好的视觉效果、无与伦比的听觉体验，为新生代观众呈现出了耳目一新的视听盛宴。

☆ “跨界”服装

当服饰与前沿科技产品融合在一起的时候，可穿戴的时尚便有了一种全新的视觉体验。这股时尚新潮在深圳涌动着：会发光的晚礼服，会按摩、能排寒气的套装，带有“自凉”感的夏装……

2015年7月20~21日晚，一场名为“‘无界’文化创意之旅”的展览在深圳艺之卉创意产业园启幕，集合科技与时装元素的新锐潮服亮相。

展览现场，赵卉洲、biftpark 北服创新园新锐设计师赵雨童，与我国知名科技公司汉能集团旗下工程师发生了思维碰撞。他们将太阳能引入时装，将前沿科技和东方美学设计巧妙结合，设计出了一款“开眼界”的时尚作品——“会发光的衣服”。他们还以热门和经典科幻电影命名：《三体》、《Inter-stellar》（星际穿越）、《The Fifth Element》（第五元素）等。

这条华美的长裙，采用的是通体发亮和散点发亮的光纤，运用传统的纺织技术，结合异性质纺织纤维纱线，织成了平面状光纤织物蓝色柯根纱。白天，其呈现纱线色彩；夜晚或暗处，不同的光源体也会散发出柔和内敛却不失艳丽的光彩，非常奇妙。

还有一套精致的红黑套装，外表看不出有什么不同，可它却是实实在在的“会按摩、能排寒气的服装”。在设计这款套装的时候，他们将中医穴位按摩原理应用到日常西服中，通过震动刺激身体穴位和肌肉，可以实现放松舒缓的功效。这也是一款利用太阳能技术的新锐时装设计。

随着互联网时代的到来，人们的生活方式与科技紧密联系在一起。时装，不仅可以有设计的美感，还可以添加更多功能性、科技化，只要多一些小的创意就能使我们每天的生活多一些乐趣。

☆空气净化器“跨界”

空气净化器是最热门的“跨界”产品，不仅有广受关注的“等风来”小米空气净化器，还有许多其他领域的企业所生产的净化器。

空气净化器是一种技术含量较低的小家电，近两年，随着空气质量的恶化，空气净化器市场呈现爆炸式增长。数据显示，2012年，空气净化器市场有56个品牌，2013年已经上升到77个；2012年空气净化器平均单价为2653元，2013年为2913元，均价上涨约10%；空气净化器毛利率至少为50%，

有的甚至高达 3 倍。而传统家电，如彩电利润却不到 15%，空调利润不足 30%……

空气净化器市场巨大的消费需求和利润率吸引了很多其他领域的企业“跨界”进入。比如，2015 年第一季度，美国热水器和锅炉制造商

A. O. 史密斯公司宣布：计划向中国用户推出空气净化器产品。

A. O. 史密斯：

一家世界性知名美国企业。从最初 1873 年的橡皮图章、黄铜招牌制作坊，发展到今天的跨国公司，整整 140 多年，称雄于国际金属焊接业，保持着百年长盛不衰的势头。

空气净化器企业缺乏其他企业无法复制的技术壁垒，其核心部件只有风机和滤网。同时，由于还没有建立统一的行业标准，因此净化器产品也就成了“跨界”企业的首选品种。除了专业厂商和相对搭边的家电厂商外，很多其他行业的知名品牌也玩起了“跨界”，加入到了净化器市场的争夺战中，其中包括猎豹、明基、联想等。

☆ 体育产品“跨界”

体育“跨界”的产品有很多，比如：

1. Mi Coach——阿迪达斯健身跟踪器

Mi Coach 是一种多功能手表，通过腕部传感器能够对心率进行实时监控；而且，还配有 GPS 定位和彩色触屏、语音指导等功能。Mi Coach 不仅能计算出步速、步频和运动距离，还可以对运动表现数据进行解析，提升运动水平。