

L I N K A G E

刘旻 编著

跨界 联动

如何告别单体经济

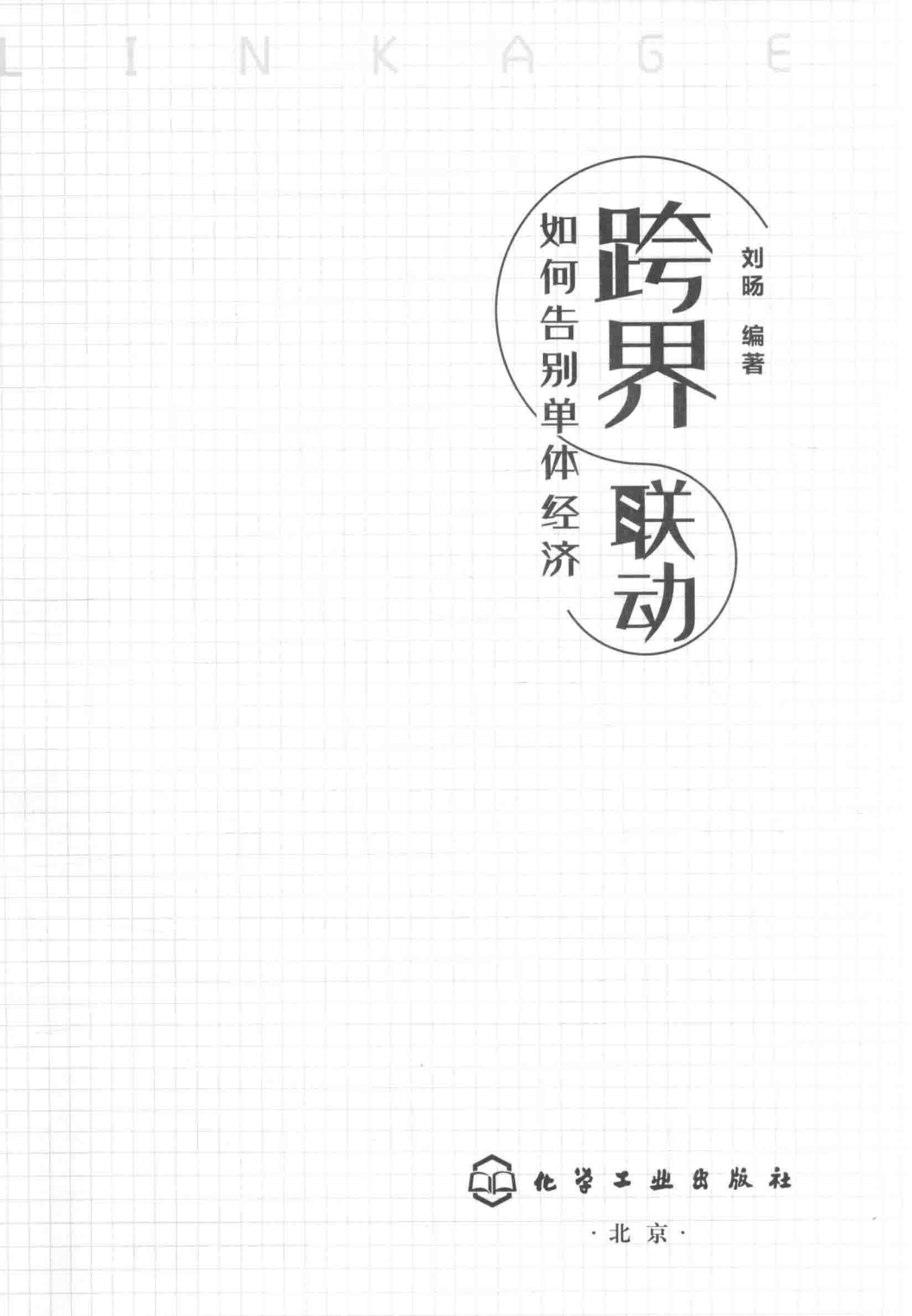
人工智能时代颠覆专业化生存的一本书

清华大学总裁班八堂课 上百个商业模式 你可以复制

乔布斯 巴菲特 马化腾 马云

全球成功人士都在修炼的思维秘密





刘肠
编著

跨界 联动

如何告别
单体经济



化学工业出版社

· 北京 ·

《跨界联动 如何告别单体经济》共五章，包括为何告别单体经济、上一个时代的商业逻辑、跨界联动八堂课、内容产业下单体经济的内涵以及告别单体经济的思维方法，重点介绍了企业如何从单一优势出发进行布局，突破产业边界、组织边界和跨界边界，做好不同业务的协同运营和品牌联动，为用户创造新价值的生态搭建过程。本书还从个人职场生存的角度，讲述了在人工智能时代，年轻人如何自我培养和职场转型。

本书适合转型中的传统企业、互联网企业中的管理人员，有一定工作经验的职场人士以及在校大学生等阅读。

图书在版编目 (CIP) 数据

跨界联动：如何告别单体经济 / 刘旸编著. —北京：
化学工业出版社，2018.1

ISBN 978-7-122-27648-3

I. ①跨… II. ①刘… III. ①互联网络-应用-企业管理-研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第165196号

责任编辑：吕佳丽
责任校对：王素芹

装帧设计：王晓宇

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号
邮政编码100011）

印 刷：三河市延风印装有限公司

装 订：三河市胜利装订厂

880mm×1230mm 1/32 印张4¹/₂ 字数91千字

2018年3月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686）

售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：39.00元

版权所有 违者必究

序

三年前，我的生活完全崩溃了。十年传统行业的工作使我筋疲力尽、找不到突破的方向，大公司内部流程复杂，有一种被螺丝钉化的无力感；放弃当下的安逸，转型互联网又缺乏勇气，重返校园也不是万能的法宝；和家人、朋友的关系也是一团糟，然而当时我却不知道，就在这焦虑绝望中，竟伴随着最棒的恩赐。

我发现辞职、重返校园并不能改变现状，思维模式的转变才是关键。

只要努力就能生存，学一项技能就有铁饭碗的想法，已经和这个时代渐行渐远。我开始苦苦思索未来的生存模式究竟是什么，发现了一种超越互联网思维的新判断——**告别单体经济**，部分伟大的企业和商业精英正在运用它们布局未来，我自己也重新收获了工作的激情，于是总结出来分享给大家，希望和我

一样苦恼的你，能从中找到一点共鸣。

互联网正以前所未有之势冲击着传统行业，在融合与碰撞之间，行业的横向整合和纵向重塑正在进行。这种变化让我们身边的每个人都身陷其中，同时也彷徨无措。本书主要讨论如下三方面的内容：

为何要告别单体经济？

人工智能时代，下一个被淘汰的可能就是你。

大公司就像是一个轰隆隆转动的机器，专业化分工会越来越细，每个人都是一颗螺丝钉，长此以往只能周而复始地参与其中。当一批如摩托罗拉、诺基亚等具备专业化能力的大公司，一夜间轰然倒塌的时候，去一家大公司，找一份铁饭碗渐渐成为一种奢望。

单体经济是什么？

单体经济现象由来已久，只是你没有发现。

单体经济就是单一技术、单一产品与单一市场。当出现蒸汽机车的时候，马车被逐渐取代了；出现蒸汽船后，划桨的行业被取代了。一个行业被取代，就会有另一个行业和岗位被重新创造出来。我们做一颗螺丝钉，依然能够生存，但这是单体

经济时代的发展规律，当下已经不适用了。

如何告别单体经济？

我们总结出了跨界联动的八条通用法则。

结合国内外企业的案例，我们帮助单体企业从自身单一的优势业务出发，不断演化发展，并解决转型过程中出现的用户定位、产品多元化、组织设置以及营销等问题。其中内容产业会作为一个典型案例进行分析。

人工智能时代，我们不得不告别单体经济，在这个过程中每个人的生存方式也面临新的机遇与挑战。

第一，从“专业化生存”向斜杠青年转型。

单体经济时代中，社会根据专业化分工运作，个人只要精通某一个领域就行，因此涌现出了各行各业的专家；而告别单体经济时代，产业边界被打破，跨界创新成为趋势，社会需要的不再是某个领域的专家，而是跨界的通才，我们不奢望财富自由，只是渴望工作自由。

第二，从“打工生存”向主动创新转型。

在某种程度上，单体经济时代，做一个螺丝钉的思维，也是打工思维。因为长期以来，企业考量一名员工的重要

指标就是执行力，只要能完成流水线上自己所在一环的工作，甚至按时上下班打卡就是一名好员工；而告别单体经济时代，企业对员工的期望已经不能满足，希望员工不要只关注自己的一亩三分地，还要关心组织整体的发展方向与运作效率，进行跨部门的“协同化反”，甚至还鼓励员工内部创业者。

第三，从“经验生存”向人机共存转型。

单体经济时代，我们在不断挑战人类记忆与生命的极限，通过经验积累获取生存的资本，因此，工作经历成为择业的优势，论资排辈成为晋升的准绳；而告别单体经济时代，人工智能在单一领域的优势，使得我们不得不与智能机器“做朋友”，如何找到差异化生产的地方，做跨界联动就是人机共存的出路之一。数据显示，男性比女性、白领比蓝领在人工智能时代更容易失业。

如果你觉得我的论点站不住脚，那是因为你还停留在自我的世界里，没有勇敢地面对当下时代的变化。

你，也许来自传统产业，正面临互联网转型升级的紧迫感；

你，也许就是大学生，即将迈入职场，对未来充满迷茫；



你，也许就在互联网公司，面对激烈的竞争，有着不安
全感。

人工智能在单一领域的优势无人能比，是我一直研究下一
代商业模式的动力所在，因此我们需要：

告别单体经济，跨界联动，改变螺丝钉式的生存，寻求自
我转型。

我想通过本书，邀请你加入“告别单体经济”的行列，成
为跨界人才，只为遇见未来更不一样的你！

01 Chapter

第一章

为何告别单体经济？无工可打的危机 / 002

传统企业转型的是与非 / 004

为何你很努力却被外行打败 / 006

你这辈子就只做一颗固定的螺丝钉吗？ / 009

02 Chapter

第二章

上一个时代的商业逻辑：单体经济 / 014

还学习互联网思维 你就 out 了 / 016

不是消耗资源，而是发现资源 / 016

为什么“通才”越来越少 / 018

03 Chapter

第三章

八堂课 玩转跨界联动 告别单体经济 / 024

第一堂 用户变了吗？诺基亚错在哪里 / 025

第二堂 苹果、特斯拉，成功了为何还要改名 / 030

第三堂 亚马逊是如何从 0-1-N 发展的 / 034

第四堂 多元化：企业的馅饼还是陷阱 / 040

第五堂 品牌联动：乐视与《芈月传》 / 049

第六堂 组织的存在 是天经地义的吗 / 063

第七堂 全球化：奈飞复制成功还不够 / 071

第八堂 模式创新 还要考虑三个问题 / 075

04 Chapter

第四章

内容产业：单体经济的代表 / 084

为啥亏钱 外行还要纷纷进入 / 084

内容单体的“流量迷宫” / 087

商业选择：IP 究竟是什么 / 095

05 Chapter

第五章

五大思维秘籍：告别单体经济方法论 / 110

破壳思维 / 110

联动思维 / 112

种群思维 / 116

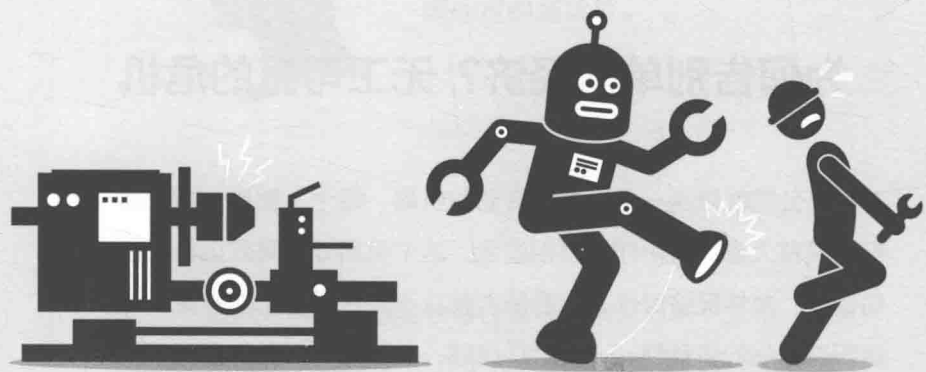
IP 思维 / 119

智造思维 / 121

结语

人工智能时代 成为跨界人才 / 128

参考文献 / 130



**只做一颗螺丝钉，
你做得越专业，
将来越有可能被机器所替代。**

第一章

Chapter

为何告别单体经济？无工可打的危机

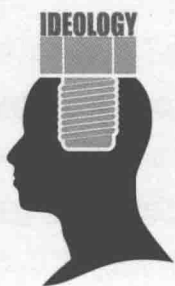
大公司就像是一个轰隆隆转动的机器，每个人都是一颗螺丝钉，只有大家紧密协作，互相咬合，这个机器才能高效运转。换句话说，单体经济时代，你的能力就止于所从事的工作本身，对组织有极强的依赖性，一旦危机来临，抗风险的能力将变得非常薄弱。螺丝钉，意味着个人离开了企业，将难以独立生存。

同时，大公司又意味着超级细致的分工，每个人只能参与价值链上的一个小环节，往往给员工个体带来一种无力感，以及一种被螺丝钉化之后的乏味感。随着机构越庞大，内部沟通成本、交易成本越高，组织效率越低的问题，也碾压着个体协作的意愿。

我们习惯于从小听父母的，上学以后听老师的，工作了之后听领导的。我们的头顶总有一把悬着的“锤子”，不断被敲打着。我们通常被动地学习知识，接受现状，却很少去想：自己内心需要的是什么，以及能创造什么？

做螺丝钉并不可怕，可怕的是得过且过地永远甘愿只做一颗固定螺丝钉。

也许你会反驳说，你就喜欢按部就班的生活，但是告别单体经济是必然之路。马云说：“三年后，你将无工可打！”



做螺丝钉并不可怕，可怕的是得过且过，一辈子甘愿只做一颗固定的螺丝钉。

最近，马云与娃哈哈集团董事长宗庆后联手宣布：未来几年，将在全国开设10万家无人超市！除了阿里巴巴集团，有越来越多的人工智能技术深入到各行各业。据媒体报道，腾讯公司也雇用了七百位人工智能专家，接下来会有越来越多的人工智能技术在医疗、教育等领域发力。李开复甚至预测：“随着人工智能的到来，未来很多工作都有可能被取代。”

尽管这个取代的过程是逐步的。但至少，这是一个信号——世界在发生改变，以智能机器为代表的第四次工业革命正在来临。也就是说，只做一颗螺丝钉，你做得越专业，将来越有可能被机器所替代。

那么如何突破当下的窘境、勇敢地面对未来的不安全感，让我们一起告别单体经济，开启这本书吧。

传统企业转型的是与非

面对不一样的每天，我们明知道要去改变，但通常思维模式还停留在过去。

“凡是有女人路过的地方，都要有百丽”。百丽CEO曾经的这句豪言壮语却因对单体竞争的顽固坚持而付出了代价。

百丽

巅峰时期，百丽每年净增门店数目都在1500~2000家，平均不到两天便会开设一家新店。而面对电子商务的风潮，百丽公司固守原有单体经济运营模式，继续以线下渠道为王，错失机会。

2017年7月27日赴港上市10年的中国最大鞋业企业——百丽国际控股有限公司，宣布以531.35亿港元的估值在香港联合交易所正式退市。这家企业的市值曾经一度超过1500亿港元，而如今缩水62%以上。

我们按照原来的做事逻辑面对周围的一切，不自觉地在延长线上进行所谓的创新。因此面对变化的时代，传统产业不能快速响应做出正确的战略选择。

不仅仅在国内，就连美国的鞋店也出现了单体经济危机。美国最大连锁平价鞋店Payless Shoe Source，以卖低价鞋著称，被曝欠下约44亿元人民币的债务，并申请破产保护，计划关闭约1000家门店。

而同样是廉价鞋的回力，却从濒临破产做到了年产值24亿元，它是如何获得“起死回生”的呢？

回力

提起“回力”，最早在20世纪七八十年代，是专业运动员和百姓认可的潮牌运动装备。但是90年代后大量国际知名运动鞋品牌进入中国市场，回力一度因为便宜、耐穿被沦为“地摊货”，逐渐失去了人气，企业也几乎濒临破产。为了摆脱困境，上海回力鞋业在21世纪初决心开始第一次转型，由生产型企业转变为品牌运作的贸易型企业。一方面，公司加强对产业链中高价值的技术研发和市场网络的把控；另一方面，公司将产业链中低附加值的生产加工产业链交由社会资源解决，从而提高了企业自身的创新能力和抗风险能力。不仅如此，回力从2014年开始正式发力电商，并逐步摸索出了一套“终端直供平台+电商平台”的营销模式。目前，回力在电商的销售额已由2014年年初涉电商时的300多万元，上涨到了2016年的1亿元。

上述案例说明，廉价不是长期取胜的法宝，延续低价竞争的策略，仍然是单体经济的思维，最终影响企业的存活。要想获得商业上的成功，我们必须告别单体经济，在大数据运用、跨界创新上获得新的活力，这才是自我救赎的良药。

谈到鞋业创新，日本企业在上游制作环节进行的创新，大大提升了生产效率。

3D脚型测量仪

日本DreamGP公司研发了一款名为“CUTE”的3D脚型自动测量仪。用户从开口部分伸一只脚进去，只需15秒激光器就能测量出3万个数据点，包括了脚长、脚宽，甚至拇指外

翻角度等数据。因此，以往需要花一个月时间用石膏模具制作内底，改为“内底专用切削机”后15分钟就能加工一只合脚的内底。

鞋制成成品后，并不是售卖的结束，而是与用户关系的开始，通过消费者的大数据跟踪他们的消费使用习惯，可以增加用户对产品购买与使用的忠实度。

↑ 告别单体案例 ↓

耐克

耐克的一款球鞋 Hyperdunk+，通过智能数据可以记录用户每一次的跳跃高度、步速等信息，并且用户可以在随时观看后分享到社交网站。这款鞋还提供每周排名竞争，开启个人30秒展示等模式，帮助用户实现健身、展示等多重目的。

制鞋行业只是一个案例，中国正面临着经济模式的转变，如何告别单体竞争进行生产力的创新，我们需要寻找一种全新的方法论。

为何你很努力却被外行打败

热腾腾的康师傅红烧牛肉面，曾经是大学宿舍晚自习后的佳肴，一个同学冲了一包泡面，其他同学都会凑过来，哪怕喝一口汤，都会觉得很香。而如今方便面这个市场变得日益萎缩。

中国台湾康师傅

中国台湾康师傅公司，作为一个家喻户晓的品牌，然而突然宣布自2017年1月1日解散，在社会上引起较大反响。康师傅控股总市值在2011年曾一度超过1400亿港元，但近年来市值不仅没有增加，反而蒸发掉900亿港元。康师傅曾经的竞争对手，另一个著名的方便面品牌统一也对外宣布，未来统一将会重新定位，朝高质化发展，逐步退出方便面市场。事实上，统一集团从2016年就开始走下坡路，2017年半年报来显示净利润再度下滑26.5%。即便统一集团将管理层大换血，采取控制库存等措施，然而沿用单体经济的思维进行改革，仍然难以挽回颓势。

当康师傅和统一在泡面、饮料上争得你死我活时，他们忽视了身边的消费升级悄然打响，外卖异军突起。正印证了那句话：“打败你的不一定是你的同行”。

金钱豹

餐饮行业中曾经的标杆企业“金钱豹”也面临同样的问题，仅半年时间门店从26家倒闭到只剩2家门店。有网友戏称“金钱豹倒了，我当年吃垮自助餐的梦想也倒了”。如今的“90后”不以高昂的价格作为彰显的资本，他们更看重个性化的餐饮服务，这才是自助餐模式走向衰落的原因。

根据美团点评数据显示，20 ~ 35岁的年轻消费者依然贡献了74%的餐饮消费。的确，年轻人的餐饮消费数据并没