

跨界为王

速变时代的持续成功之道

(美) 朱迪·尼尔 著

Judi Neal

赵悦 译

EDGE WALKERS



(SHRM)

美国人力资源管理协会
推荐必读



跨界为王

速变时代的持续成功之道

(美) 朱迪·尼尔
Judi Neal 著
赵悦 译

图书在版编目 (CIP) 数据

跨界为王: 速变时代的持续成功之道 / (美) 尼尔
著; 赵悦译. —北京: 金城出版社, 2011.9

书名原文: Edge Walkers

ISBN 978-7-5155-0056-0

I. ①跨… II. ①尼… ②赵… III. ①企业管理

IV. ① F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第167605号

EDGEWALKERS: PEOPLE AND ORGANIZATIONS THAT TAKE RISKE,
BUILD BRIDGES, AND BREAK NEW GROUND

Copyright © 2002 by Judi Neal

This edition arranged with Praegers Publishers

through SanMay International Media Co., Ltd

Simplified Chinese edition copyright:

2011 Gold Wall Press

All rights reserved.

跨界为王: 速变时代的持续成功之道

出版人 王吉胜

作者 (美) 朱迪·尼尔

策划人 王喻彪

策划编辑 夏青

责任编辑 张朴远

文字编辑 夏青 罗鑫宇

开本 680毫米×980毫米 1/16

印张 11.25

字数 138千字

版次 2011年10月第1版 2011年10月第1次印刷

印刷 北京金瀑印刷有限责任公司

书号 ISBN 978-7-5155-0056-0

定价 28.00元



出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街十一区37号楼 邮编: 100013

发行部 (010) 84254364

编辑部 (010) 64200125

总编室 (010) 64228516

网址 <http://www.jccb.com.cn>

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501

版权所有 违者必究

目录

前 言

第一章 跨界者来了!

- 巫医萨满：最初的跨界者……006
- 跨界为王：大同小异的自由联想……007
- 跨界者涌现：当今社会的五大潮流……009
- 乱世豪杰：谁是跨界者？……019
- 跨界者伊戈尔：丢失精神满盘皆输……021
- 与跨界者会面：创造力来自内心……026

第二章 跨界者的五大素质

- 跨界者测试……030
- 跨界者的素质：“天才”的源泉……033
- 寻找跨界者……050

第三章 预知未来：跨界行走的第一步

- 营造跨界者文化……054
- 跨界者的成功秘诀……057
- 预见未来……059

探索未来的方式·····	060
协同创造未来·····	067
直觉：真诚聆听内心召唤·····	074

第四章 从无形到有形：创造前所未有的事物的四个阶段

第二阶段：敢于冒险·····	078
第三阶段：善于转化·····	085
第四阶段：集中注意力·····	094
第五阶段：学会欣赏·····	098
告别理智的“集中营”·····	106

第五章 跨界为王：在主流世界获得成功

融入主流而不迷失自己·····	110
组织用人五种·····	121
创造跨界者组织：找到最佳比例·····	132
打造跨界者组织内部的支持系统·····	135
切勿逾越边界·····	140
跨界之旅在继续·····	144

附录一	跨界者采访问题
附录二	托尼·维斯康提采访
附录三	工具：跨界者资源
附录四	乔布斯的演讲
附录五	真音公司的 17 条理念

前言

《风行者》是我最喜欢的一部电影。特雷弗·霍华德在这部电影中扮演印第安夏安族一名生命垂危的勇士风行者。他的同伴们依照印第安人的风俗将气若游丝的他安放在一副担架上，然后抬到了一棵树上，随后场景陷入一片黯淡。第二天清晨，微风拂过遮盖在他身上的鹿皮，也摇动了他的身躯。伟大的神明再次将他唤醒，要他在回归地府之前再完成最后一件任务。最初，风行者感到十分困惑，不知道自己究竟身处哪个世界。终于，他明白过来自己依然活在人世，他向天空挥动着拳头大喊道：“祖先啊，这是多大的一个玩笑啊！”随后，他便踏上旅程去完成神明赋予他的任务。风行者能够穿梭于阴阳两界的本领给我留下了深刻的印象。

后来，我于 1997 年参加了海尔托尔联盟。这是致力于研究职场中的冥想灵修等活动的一个非营利性组织。组织方认为，将我们所致力于推广的理念付诸实践是很有必要的，因此我们作为一个小组共同进行了很多冥想练习。练习之一即是在集会开始时共同诵读来自 13 世纪波斯神秘大师鲁米的一段诗歌：

请别睡去，因为清晨的微风会告诉你它的秘密；

请别睡去，你需要探索自己本心的愿望。

有人往返于，一门之隔的两个世界之间，

那扇门正为你敞开，所以，请别睡去。

鲁米

诗中所勾画的，也是一幅人们往返于两个世界的图景。

2001年1月，七名商界人士聚集在我的会客室里。这次会面是海尔托尔联盟所主办的为期七个月的一个领导力对话系列活动的一部分。我和我的助手大卫·舒尔茨帮助这些商界领袖们把他们的内心准则、关心的内容和信仰活动与他们的工作生活全面结合起来。传统的商业模式是由底线驱动的，而我们的目标则是建立并推广一种全新的模型，使人们能够健康而高效地生活、工作，和他人进行社交。

所有这些商界人士都渴望在业界留下自己的影响，并对整个社会做出一些积极的贡献。我告诉他们，我从书上读到过一个有趣的现象：身居社会变革前沿、富有领导力的人们往往也居住在城市的边缘。这些人并不认为自己代表着社会的主流，而往往认为自己是很边缘化的。回忆起电影《风行者》，再加上鲁米大师的诗歌，我给这样一群领导者们起名为“跨界者”。领导力对话小组的成员们非常喜欢这个词，并开始以“跨界者”自居。

恰是在那时，《商业周刊》的前总编汤姆·布朗找到了我，问我是否愿意给大型国际合作书籍《商业：终极资源》撰文。我同意为该书撰写文章，并为该书的职业发展部分做一些编辑工作。我给汤姆讲述了一些关于跨界者小组的故事，并告诉他我对跨界者的一些想法，以及这类人会变得越来越重要的原因。汤姆鼓励我以此为题写一篇文章，同时，他也让我为亚马逊网站开辟一个名为“在边缘”的专栏，专门观察跨界者们。

正是和那些天生具有领导才能并且知道如何游走于不同领域之间的人们的对话，让本书得以成型。他们都是我的老师。他们让我意识到，一个全新的团体正在形成，他们的到来，对于商业、政府、宗教、教育各界都将产生深远的影响。这些跨界者们能够往来于背景不同的领域。他们能够沟通可见的世界和

不可见的世界。他们认为自己是全球化的人类，并且往往已经亲身体验过一种以上的文化。他们是不同模式、文化和现实间不可或缺的桥梁。

跨界者们的事业道路往往不是循规蹈矩的。他们听从自己内心的声音，凭直觉做出选择。他们常常会做出突然且巨大的职业改变，而且有时会专门选择一段时间停止工作，专门潜心聆听自己的下一个使命的召唤。他们都是直觉非常强的人，善于预见自己的未来，也善于从纷繁的社会现象中分辨出主要的走向。

本书将为你揭示促使这些跨界者产生的原因，详细介绍跨界者所应当具有的素质和技巧，并证明跨界者才是我们未来的希望。你将学到如何辨识跨界者，也可以在自己身上训练跨界者的素质。而作为一个跨界者绝非易事。本书也将列出跨界者们会面临的风险、难处和代价，并为应对它们提供解决方案。

管理者和组织有必要理解雇用跨界者和拥有跨界者消费者所产生的影响。传统的关于领导力、战略决策、员工激励、团队训练等管理方法对于跨界者们来说并不适用。跨界者消费者们所寻求的产品和服务与主流所提供的大不相同，他们同时也寻求和公司之间建立一种不同的联系。越来越多的跨界者们涌现于各种组织，他们中的很多人觉得自己格格不入。而很多组织甚至整个社会也尚不明白应该怎样接受并欣赏他们极富前瞻性的天分。

本书将各个组织中的人分为几类，如跨界者、保位者、守业者等，不同类型的人员在组织和社会中有着不同的智能和位置，本书也将分别提供对不同类型人才的不同管理方案。我也将介绍如何构建跨界者型的组织——即有着不可思议般的能力的，能够预见未来潮流、敢于逆流而动取得不俗成就的组织。

我们总会发现这样一些人，他们似乎有着预言未来、未雨绸缪的神奇能力。本书所关注的正是这些人，并提取了他们的独特智慧，使得这些智慧能为更多有识之士所用。本书是专门为想要激发公司潜力的商业领导人所设计的。同时，也对任何有意对社会做出贡献的人提出有益的建议。

在本书结尾处，我们将展望一个对于跨界者有更好、更深认识和利用的

未来。如果你——觉得受到某种特别力量的指引，有时觉得自己无法融入所处的环境，时常感到孤独但同时又为自己身处一个全球化的特殊群体而感到开心——如果你就是这样一个跨界者的话，我真诚的希望你能通过本书了解到这个世界对你的特殊才能的需求，并通过此书的建议训练强化自己的能力，从而做出更大的贡献。

第一章 | 跨界者来了！

如今商场的复杂程度让人瞠目结舌。没有人敢于预言。游戏规则也在不断改变。可是，在这样纷繁复杂的环境中，有些人却似乎掌握了神秘的诀窍，能够提前预见未来之事。他们并不遵循其他人所遵循的规则，他们创建新的规则。他们的计划方案第一眼看去可能会被认为是荒唐的，但成功之后人们会恍然大悟其精妙之处。他们就是目前正在显现的新一代领导者——跨界者。

巫医萨满：最初的跨界者

跨界者指的是能够在不同领域之间自由往返的人。

在古代文明中，每个部落或村镇都有一名巫医萨满。这些人据说能够进入不可见的世界从而获取信息，指引并治愈部落成员的疾患。巫医萨满的角色对于古代文明来说非常重要——如果没有萨满，整个部落将会陷入混沌，被不可见的神明、精灵等玩弄于股掌之上。

萨满通常会在部落长老手下接受多年的训练，并且承担巨大的个人风险。萨满必须敢于面对自己的阴暗面，使自己变得纯净无私，从而最好地为自己的部落效力。在漫长的训练和尝试之后，萨满将拥有参透未来的神奇能力，能够同精灵对话，获得神圣的引导，从而指引部落走向富足。

行走于不同世界之间的能力对于一个组织的存亡来说至关重要。

跨界为王：大同小异的自由联想

行走于不同世界之间的能力依然存在于我们今天的世界，并且比以往任何时候都更为重要。在 21 世纪，唯有能够认识并培养跨界者的组织才能够最好的发展。这些不同寻常的领导者们能够自由往来于不同的世界，而不至于深陷于其中任何一个。他们是不同模式、不同文化乃至世界观之间的桥梁。

一个能够行走于边缘的领导者是一个能够欣赏各种文化并与之成功合作的领导者。这些文化可以指国际文化（比如墨西哥文化或泰国文化）、实用技术（比如工程或营销），或者价值观（比如人道主义观点或底线驱动观点）。一名跨界者可能深谙两个领域，并能够安处于两个领域的微妙边界之上。他们拥有一套独特的本领，却往往被当今的一些组织所忽视。

几年以前，我在“创新领导力中心”开办了一个关于跨界者的研讨班。学员们对于“跨界者”有以下自由联想：

在新老事物之间构建桥梁

对于事物的模糊边界有着自己独特清醒的认识

跨越边界进行工作

有很强的直觉

生存于天堂与现世交界之处

能够变形

极其警觉

能够进行翻译（能通过对语言的掌握帮助他人沟通两个世界）

都是孤独的人（就如同《指环王》中的指环守护者）

可能会随时消失

具有前瞻性，能够预见未来

无论何时我举行这类学习班，大家的观点总是惊人的相似。

跨界者涌现：当今社会的五大潮流

跨界者为什么在当今社会涌现？他们在我们现在的组织和世界中扮演着什么样的角色？跨界者在历史上一直存在，但如今，我们能够看到越来越多的人行走于不同世界之间。导致跨界者大量增加的原因有如下几个：

- 1) 全球化：跨文化商业贸易和人际交往不断增加；
- 2) 科技：技术发展使得高科技沟通手段成为可能，从而使人们更便捷地和多种领域保持联系；
- 3) 不可预测性：传统线性和理性思维越来越不能够预见世界的走向；
- 4) 时间匮乏：世界的步伐越来越快；
- 5) 工作场所里的信仰：对于信仰和各种形式更高层次意识的探讨，以及对如何将精神准则融入工作场所的问题，已经引起了全球范围的关注。

下面，让我们对这些潮流进行深入探讨。

全球化

我在各个商科学校、咨询公司等执教已经超过 25 年了。在这段时间内，我目睹了课堂内的国际学生和咨询公司内的国际员工数量是怎样迅速增加的。机票价格一降再降，很多其他国家的经济状况不断好转，都使得国际旅行成为家常便饭。人们对于这个世界的认识越来越多，有时候他们喜欢另一个地方，便会选择停留在当地。又或者，他们会选择在他们的祖国和第二故乡之间来回旅行。

越来越多的企业都在进行国际化的投资，并且为了保持竞争力在国境线之

外进行商业扩展。举个例子，美国的工程师能够在白天进行工作，然后将他的计划通过电子方式发送到国外其他地点。这样的话，在他休息的时候，这些计划就可以在另外一个地方得到处理。

在全世界 191 个国家里只有大约 10% 的国家人口或民族是高度统一的。在历史上从来没有出现过如此巨大数额的居民远离自己家乡的状况，这些人在国外旅行或工作。大量的合法及非法外来移民正在重新塑造着当地的文化。

我第一次意识到这一现象的重要性和它对未来领导者们的影响，是在和 Mari 的对话中。Mari 来自日本，曾经是我的一名 MBA 学生，后来成了我的好朋友。Mari 热爱美国，在毕业之后，在纽约的一家跨国银行开始了自己成功的事业。几年之后，她家乡的日本银行希望她能回到东京工作几年。她并不想离开，但家里父母上了年纪，还有一个身患癌症的弟弟，她觉得自己有责任回到日本去，守在他们的身旁。

在和银行国际化的客户打交道的时候，Mari 发现自己的美国教育背景和在纽约的生活经验非常有帮助。她学会了如何理解并适应不同的文化，她的事业非常成功。她赚的钱足够供她的两个兄弟在美国完成学业，并且置办了好几处地产。然而，她却并不开心。

她觉得自己不属于任何地方。

对于日本的商业环境（对女性存在严重的歧视）来说，她过于美国化了；而对于美国的商业环境（对于人际关系的重视程度远不如金钱）来说，她又过于日本化。来自于国际背景的客户们都对她非常满意，然而在她心中的某处，她总是孤独痛苦的。

Mari 和同她相像的很多跨界者一样，最终决定开创自己的企业。她现在是一家风水公司的首席执行官，并且热爱她的这份职业：她致力于为企业们提

供专业的风水咨询。风水是关于安置、地点选择的一项古老的技术，依循的是“气”这种能量流动和平衡的原则。Mari 的幼年成长经历深受到她的祖母——一位神道法师的影响，而她的父母则是企业家。她为自己设计的这项新职业正是在她的日本文化遗产和美式商业知识之间的一种平衡。

迈克尔·斯蒂芬是安态国际的前任主席，他曾经参与在阿根廷、巴西、秘鲁、印尼和中国的分公司的组建。与此同时，他也负责马来西亚、香港、台湾、智利、墨西哥、新西兰和加拿大等地分支的发展活动。从经验中他发现，和不同文化中的人交往之时，寻找基于共同信仰的共同语言是非常重要的，他称之为“通用的商务语言”。

就连在看似最不可能的人身上，我往往都能找到一些共同点。我们所共同相信的东西是超越政治、宗教或利润的。这种精神力一次又一次在我的工作中得到体现，并引领我的公司和我走向更大的成功。更重要的是，它让我意识到我们所有人和事都是深深联系在一起的。

由于跨国旅行、商务越来越频繁，人们对于文化多元化有了更深的认识，不同种族、不同背景的人结婚、生育的现象也越来越常见。我的长子正是在纽约美林证券工作时认识了他的中国妻子。他们的儿子就是未来的跨界者。对于这样跨文化婚姻的孩子们来说，未来的道路上有着很多困难，同时也充满了让人兴奋的挑战。

跨种族婚姻对有些人来说是带着“杂种”的危险的，迄今为止还被很多人视为一件负面的事情。这些“杂种”混血儿历来都是嘲讽戏弄的对象——就好像双方父母必须来自同一个种族是一个人完整的必备条件一样。这些天生的跨界者经常选择依附于父母中一方的文化而非同时接受两者。

与此同时，跨种族婚姻的孩子拥有两种文化的生活经验，自然懂得如何在不同的世界观中摆渡自己。源于生活，他们必须创造自己不同于两种文化的自己的独特身份。这些在他们成长过程中学到的技巧和素质在我们这个越来越国际化的世界的各个方面都非常有用——商业、教育、宗教及所有重要的组织都不例外。

国际化也让我们认识到商业行为和政府政策所能产生的负面影响，不仅是对于当地来说，更是对于整个地球来说。我们和万事万物都是紧密联系在一起。

人们也越来越关注对于人类生存能造成威胁的各种因素：战争、疾病、环境破坏和气候突变等。跨界者们，以其对世界的独特认识 and 他们的独特身份，倾向于关注宏观问题，关注商业和政治决策和行为所造成的长期、系统性的影响。

全球化视野的下一道边界将是个人化和情感上的，而非地域上的。我们的世界若想前行，必须认可那些更开放、更开化的价值观，而这件事没有全人类整体的努力是做不到的。

妮娜·博伊德·克里布斯

科技

电脑、互联网和电话在过去短短十年内已经给人类交流互动的方式带来了翻天覆地的变化。它们的出现使得我们进行远距离的全球化沟通易如反掌。

学者们诸如洛克、勒维、希尔斯和韦恩伯格等甚至认为互联网的出现已经在商业和民主进程上产生了革命性的影响。管理者和政治领导人不再是唯一享有信息的人，只要连上互联网，所有人可以共享这些信息。之前处于权威的地位的人们因此受到巨大冲击，因为在组织中的任何一个人，无论级别都可以通过网络获取来自于全球各地的重要信息，而且，每个人都可以建立自己的个人网络。想要建立一个网站或服务列表是不需要任何人的批准的。