



华夏智库·新经济丛书

首席跨界官

——无边界时代的跨界共生战略

TRANSBOUNDARY

- ONE OF YOUR MOST READABLE BOOKS -

李强◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·新经济丛书

华夏智库
HUA XIA ZHI TU

首席跨界官

——无边界时代的跨界共生战略

TRANSBOUNDARY

- ONE OF YOUR MOST READABLE BOOKS -

李强◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

首席跨界官——无边界时代的跨界共生战略/李强著. —北京: 经济管理出版社, 2017. 12

ISBN 978 - 7 - 5096 - 5395 - 1

I. ①首… II. ①李… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 249048 号

组稿编辑: 张莉琼

责任编辑: 张 艳 张莉琼

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

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: 北京银祥印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 11

字 数: 134 千字

版 次: 2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 5395 - 1

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

目 录

导言 未来已来，跨界共生——企业领导者的新视角	1
-------------------------------	---

第一章 新变革——无边界时代，不跨界将被“打劫”	3
--------------------------------	---

互联网打破了旧有的时空概念，为我们创造了一个更加广阔的无边界新时代，但也带来了更多的挑战：竞争对手是隐身的，跨界竞争是彻底的，跨界“打劫”是趋势性的，跨界创新是迅猛的。毫无疑问，在这样一个无边界时代里，如果你不敢跨界，就有人敢跨过来“打劫”你，一切都有可能被推倒重来。作为企业领导者，尤其需要认清这个时代的发展趋势，建立整合思维并积极创新、敢于跨界，这样才能帮助我们更好地应对这个时代，才能制胜未来。

不知对手是谁：无边界时代最可怕的问题	4
--------------------------	---

跨界竞争：无边界时代最彻底的竞争	6
------------------------	---

大规模整合：未来十年的商业态势	8
-----------------------	---

迅猛的创新者：跨界的，从来不是专业的	12
--------------------------	----

海盗嘉年华：你不敢跨界，就有人跨过来“打劫”	13
------------------------------	----

第二章 意识决定行动——跨界当“官”，要打破旧思维，建立新思维..... 15

企业领导者的行为决定企业的未来。在跨界商业中，企业领导者应该做一个“首席跨界官”，担当无边界时代企业跨界的战略制定者、方案策划者、实践引领者。“首席”自有首席的特质，其“第一”的含义之所以成立，是因为他们能够打破固有思维，建立起新型思维方式，包括跨界思维、无边界思维、“+”思维、颠覆式思维、创新思维等。意识决定行动，企业家唯有打破旧思维，建立新思维，才有资格跨界当“官”！

借你一双慧眼：看看固有思维模式有多可怕..... 16

跨界思维：系统重组，木匠一样能当好裁缝..... 18

无边界思维：突破边界，行当无疆..... 21

“+”思维：只要打开一扇窗，就会有巨大机会..... 25

颠覆式思维：商业逻辑的起点与闭环..... 27

创新思维：无边界创新，带来无边界商机..... 30

第三章 沟通协调——跨界官解决问题的能力..... 33

在组织内外架起桥梁是实现跨界的关键，架起的桥梁越多、越有效，跨界就越妥当，收效就越显著。具体来说，在组织内部，领导者需要跨越办公室的物理隔阂、不同阶层之间的权力隔阂以及不同背景带来的文化隔阂；在组织之间，领导者要能够在客户、竞争者、合作伙伴之间成功跨界；在组织外部，领导者则要在各种社会组织中进行跨界。在组织内部、外部及组织之

间的跨界沟通协调过程中，领导者要多维思辨、灵活融通、巧妙叠加、平衡协调、科学统筹地运作和掌控，这是一切需要跨界、力求统合的领导者的生存之必须、事业之必备、成功之必要。

组织内沟通协调：本企业内部各部门间的跨界沟通协调…………… 34

组织间沟通协调：与本行业、本领域的客户、竞争者、合作伙伴的

跨界沟通…………… 36

组织外沟通协调：与其他行业、其他领域、其他组织以及社区的

跨界沟通…………… 39

第四章 定规建制——跨界官有效执行的能力…………… 45

在跨界实施过程中，领导者有效执行的能力主要体现在三个方面：建立共同目标，以引导各方步调一致；形成跨界机制，以增强凝聚力；有效的跨界执行，强调跨界的根本不是空对空，而是重在执行。这三个方面也是三个环节，在各个环节的有效领导，可以提升领导者储备知识、跨界思维、跨界沟通、团队合作和跨界角色转变的能力，并在完善的工作机制基础上提升跨界整体水平。

共同目标的建立：形成跨界认同，引导各方步调一致…………… 46

跨界机制的形成：创新工作机制，增强凝聚力…………… 48

有效的跨界执行：跨界的根本不是空对空，重要的在于执行…………… 54

第五章 再造新界限——跨界官自我修炼的能力…………… 57

再造新界限指的是领导者的自我修炼能力，即在发现自我的基础上，通

过行为转化和发展影响力，建立新共识，进而再造新界限的能力。从这个意义上来说，领导者跨界能力的形成应该经历这三个阶段：突破管理边界；建立新共识；铸就新边界。这三个阶段的实践同时又组成三个相关的策略，即针对管理边界的缓冲和反映、针对建立新共识的联系和动员以及发现新边界的形成和转变。这三个有针对性的策略能带来安全、尊敬、信任，能加强互相依赖和自我重塑，这些结果又一起构成了集合效应，即各群体之间共同取得的成果远远超过其各自独立时可以取得的成果。这是跨界领导的终极目标。

突破管理边界：有效整合各领域人才力量、提升管理效率…………… 58

建立新共识：共识是信任、合作的基础…………… 60

铸就新边界：打破旧机制，旧界变新界…………… 62

第六章 可持续发展——跨界官组织控制的能力 …………… 65

跨界经营可以说是企业成长、扩张的重要方式，而影响跨界经营最重要的因素是主导企业的跨界经营组织控制能力，或称跨界经营管理驾驭能力。它包含客观控制能力与主观控制能力两个方面，客观控制能力可以从团队、技术、资金、品牌及组织文化等方面来衡量；主观控制能力可以从经营业务与优势资源的关联程度、经营集权与分权的程度等方面来衡量。企业优势资源越充分，则控制能力越强，企业跨界经营也越容易成功。也就是说，作为主导企业要具备这两方面的能力，这样才能实现跨界经营的可持续发展。

客观控制——团队、技术、资金、品牌以及组织文化…………… 66

主观控制——经营业务与优势资源的关联程度、经营集权与分权的程度…………… 69

第七章 跨界四维——源于共生，基于融合，行于共享，谋于未来 73

跨界，是让原本毫不相干的元素能够相互渗透相互融合，从而赋予品牌一种立体感和纵深感。看似不搭界的独立个体，通过跨界完成的是资源的优化与组合，这个过程有四个维度：跨界源于共生，勿忘初心，结伴而行；跨界基于融合，跨界而来，重在融合；跨界行于共享，资源共享，创新经营；跨界谋于未来，未来整合，先需谋划。从这四个维度把握跨界要旨，方能立足高远。

源于共生：勿忘初心，结伴而行 74

基于融合：跨界而来，重在融合 84

行于共享：资源共享，创新经营 89

谋于未来：未来整合，先需谋划 96

第八章 合纵连横——无边界时代的捭阖之道 103

在复杂的发展环境之下，合作共赢共生已经成为了很多企业的共识。不过，合作就如同一种投资，从来都是机遇与风险并存。因此，企业在跨界之后，要积极采取合纵连横策略，加快自身发展。所谓合纵，即同业合作，注重跨界共生；所谓连横，即异业合作，注重跨界共赢。这就是无边界时代企业跨界的合纵连横捭阖之道。有能力的当“武林盟主”整合他人，没能力但有利用价值的被人整合，就看谁掌握合纵连横的奥妙。

看清互联、物联、智联大趋势	104
发现新的竞争点，就是发现新优势	114
组合资源，在各取所需中平衡利益	119
无边界时代的跨界，创新商业模式	124
编织价值网，打造生态圈	130
无边界时代，如何确保网络边界安全	134
第九章 群芳谱——无边界时代的跨界共生新体验	139
一直以来，明星是品牌与消费者沟通的纽带，品牌通过明星实现宣传推广的同时，也在向消费者传达自身理念和价值观。不得不承认，在当下这个讲求“高大上与接地气并行，接地气与高大上齐飞”的时代，“体验官”这一称谓，在提升品牌调性的同时，比“代言人”这一有距离感的称谓更真实，也更接地气。	
唯品会全新打造的首席惊喜官	140
首席体验官，重在“体验”二字	144
艺人入股或代言，跨界商业挂职多样	153
首席饲养官成主流，牧场大学引领变革	157
多番跨界，麦克纳马拉成跨界名流	159
参考文献	165
后 记	167

导言 未来已来，跨界共生

——企业领导者的新视角

对一个企业的发展来说，企业领导者的重要性是显而易见的。综观中外，每个成功企业的背后，无不屹立着一个卓越的企业家和他所带领的企业领导者团队。美国通用电气的杰克·韦尔奇，中国海尔的张瑞敏、联想的柳传志，等等，他们都是为人津津乐道的卓越的企业领导者。可见企业的成功和失败与企业领导的思想和行为是息息相关的。

在现代社会中，全球化的浪潮越来越凸显跨界的重要性。领导力、创意和生意的结合是跨界；艺术和商业的结合是跨界；商业价值和社会价值的结合也是跨界。企业领导者行为决定企业的未来，因此在跨界商业中，企业领导者更应该做首席跨界官，具体到企业领导者身上，就是要担当无边界时代企业跨界的战略制定者、方案策划者、实践引领者。首席跨界官不仅代表了领导者的身份和能力，更是一种企业战略。

从身份和能力的角度来说，跨界领导者能够为组织、企业解决最棘手的问题。据《哈佛商业评论》报道，可口可乐公司曾在南印度遭遇重大危机，公司每生产一升可乐需要耗水三升，地方政府和 NGO 组织以环境保护为由取缔其生产资格。为解决这一危机，可口可乐公司建立“环境与水资源”新部门，由杰夫·希伯来特担任领导。这位领导者熟知政府与 NGO 的工作规则，

他知道环境部门的要求是什么、可口可乐的底线是什么、NGO 可持续发展的任务是什么。他身处不同情境，综合各方利益，调动各方解决问题。通过“到 2020 年不增加水资源负担”的项目预算，将每升可乐的生产耗水降至两升。从此，可口可乐成为公认的行业领袖。杰夫在企业、政府和 NGO 中成功跨界，攻克公司发展的“拦路虎”。

从企业战略的意义上说，跨界合作是目前潮流圈比较常见的字眼，指的是不同领域的合作，因为跨界合作最大的益处是让原本毫不相干甚至矛盾、对立的元素，相互渗透、相互融合，从而产生新的亮点，说得更加直白一些，就是创造更多的机会让消费者主动消费。跨界合作更深层的意义则是把原本的竞争对手或者毫不相干的行业者转化为合作伙伴，通过合作用最低的成本享受竞争对手或者其他企业和品牌的知名度与市场。对于一个企业来说，知名度和忠实用户数量是生存的基础，而这两个属性都是经过时间的沉淀以及宣传投入得来的，无法通过简单的金钱堆砌而达成。而跨界则是创新的必要途径：让不同行业相互结伴、共生而行，让不同资源重新组合、实现共享，合力开拓“1+1>2”的市场，从而使收益倍增。跨界，能够催生新事物的生命力和竞争力，这应该是一个现代企业领导者需要努力的方向！

未来已来，将会有更多的“马云”“马化腾”在不同的行业、不同的领域出现。未来，数据重构商业，流量改写未来，旧思想渐渐消失，逐渐变成数据代码。面对一个跨界“打劫”的时代，你还在“单打独斗”？你还在犹豫？假如你感受到这股来势凶猛的变革，你就应该努力成为“首席跨界官”，这正是本书的主旨所在。

第一章 新变革

——无边界时代，不跨界将被“打劫”

互联网打破了旧有的时空概念，为我们创造了一个更加广阔的无边界新时代，但也带来了更多的挑战：竞争对手是隐身的，跨界竞争是彻底的，跨界“打劫”是趋势性的，跨界创新是迅猛的。毫无疑问，在这样一个无边界时代里，如果你不敢跨界，就有人敢跨过来“打劫”你，一切都有可能被推倒重来。作为企业领导者，尤其需要认清这个时代的发展趋势，建立整合思维并积极创新、敢于跨界，这样才能帮助我们更好地应对这个时代，才能制胜未来。

不知对手是谁：无边界时代最可怕的问题

互联网、大数据等新技术为商业活动创造了一个无边界时代，这个时代的时空概念已经无足轻重，信息已经成为了关键资源。在这样的情况下，新的更强大的竞争对手已经在跨界争夺你的市场，然而你却浑然不知。竞争对手之所以能够跨界争夺，并非是因为竞争对手比你强，而是你根本就不知道他们是谁，这是无边界时代最可怕的问题。

不迷思才能正确地做事。解决问题必须首先分析问题，应对无形对手的第一步是厘清现象背后的逻辑，了解无边界时代的特征，把握无边界时代的“跨界”命题。

◆ 无边界时代的特征：时空模糊，信息为王

所谓无边界，即突破传统的基本边界的隔阂，从而使活动更加自主自由。这种突破有两个重要特征：时空模糊、信息为王。

在无边界时代，空间和时间的边界越来越无足轻重。首先从空间来看，边界是一种时空概念，从某种意义上说，边界是企业 and 行业在某个发展阶段所抵达的时空范围，它会随着时空的推进而改变，而非一成不变的。事实上，传统贸易惯于受地理位置的束缚，地理位置是任何一个国家都特别关注的一个因素。而在无边界时代，地理位置对贸易的束缚越来越弱，因为市场准入壁垒的打破和成本的降低，所以可以跨界开办新企业，也会有更多的供应商

跨界进入新市场。其次从时间来看，以一个软件包为例，一个软件包在法国巴黎升级，向美国西雅图的一家公司提供，又在中国北京的互联网上下载，由于计算机对网络数据的应用，这样就削弱了时间的限制，使得这个软件包的国籍甚至都是模糊的。

无边界时代的另一个特征是信息为王，信息日益成为关键资源，事实上，信息的获得与竞争决定着无边界经济。而这种由信息推动的经济与传统的土地、劳动力和资本经济根本不同，它不被限制在任何一个国家或者地区内，它是可以移动的，并且可以在任何一个地方发展，从而抹杀了过去决定经济潜力的许多特征。

在时空模糊、信息为王的无边界时代，企业家应建立跨界思维，并完善跨界发展规划，在不同发展阶段做不同的事。这也正是无边界时代的商业命题。

◆ 无边界时代的商业命题：跨界

无边界时代的商业本质是跨界，包括产品的跨界、合作的跨界、竞争的跨界等，现实中，跨界联盟已遍地开花，许多传统产业都在运用“互联网思维”，跨界已经掀起一场持续火爆的商业盛宴。比如，3D 街头艺术应用无边界，在形状和意象上达到统一，原本有界限的两个事物仿佛浑然一体。无边界时代的商业，是跨界的商业。

跨界最难的并不是跨越技能之界，而是跨越观念之界。在无边界时代，大家都在用跨界思维开展交易，如果你还不积极地跟随这个时代，不想随着这个趋势进行转变，那么可能某一天就在不知道竞争对手是谁的情况下，规模和效益突然骤减。跨界尝试其他领域，这其中的挑战不是来自于你对那个

新领域的陌生，而是来自于你想都没有去想。

跨界是人类心智对商业时空边界的洞见和理解。跨界不仅需要超越行业的藩篱、偏见，也要超越人类自身思维的时空局限性。作为企业领导者必须要做到心中无界，方能跨界。要心中无界，就必须颠覆传统思维，跳出行业的边界看行业，用时空的观念理解商业跨界，用合作、共赢、创新的理念打破一切现存的守成、封闭、独占等传统思想的束缚，拆除妨碍自由竞争和公平交易的信息不对称、不正当竞争壁垒等，使资源在市场中得到最优配置。

跨界竞争：无边界时代最彻底的竞争

无边界时代，跨界竞争演绎着市场风云。比如，本来主营业务实行收费的企业，一个跨界者进来开始做免费，结果让这个做主营业务的企业措手不及。360 免费，让整个杀毒市场翻天覆地；微信免费，让三大运营商（中国电信、中国移动、中国联通）大惊失色；而“支付宝”也抢夺了银行的饭碗……这些跨界竞争，已然成为了无边界时代最彻底的竞争。

总的来说，无边界时代的这种最彻底的竞争体现在以下三个方面：垂直整合、水平扩张和强强联合。

◆ 垂直整合：核心企业的不二法则

产业链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的功能链网式结构。

作为产业链的链主，核心企业在跨界经营过程中是最为凶猛的“野兽”，它们天生就有垂直整合的基因和能力。企业所具备的核心资源对于整条产业价值链的贡献程度决定了该企业在产业链中的利润空间，最直接的例证就是许多行业都存在的“微笑曲线”或称“价值曲线”。产业链上的核心企业最看重的是向“微笑曲线”两端的研发、设计、物流、仓储、市场和销售环节跨界，而往往把制造环节外包给其他企业。微笑曲线，一端连着研发和设计，一端连着市场和用户，控制了微笑曲线的两端就获得了价值链的大头。

苹果公司是最典型的例子，从芯片、硬件、系统、APP到销售终端，苹果几乎控制了整个产业链。而且苹果几乎是一个独立王国，独立的iOS系统和标准，独立的设计、开发、制造和销售体系，如果从系统竞争来看，颠覆苹果几乎是一项不可完成的任务。

◆ 水平扩张：行业大佬的修行之道

水平并购通过把行业内相关的重要企业招至麾下，从而完成关键的市场布局，巩固和加强行业老大的地位。善于水平并购的行业大佬也是跨界经营的厉害角色。

腾讯是一个水平扩张的高手，从OICQ、MSN、联众到开心网，腾讯几乎涉猎行业的所有细分领域，哪个行业火，腾讯就会“空袭”哪个行业。对于腾讯这样坐拥巨大用户资源的行业大佬而言，创新和研发反而不是它们的优势，它们内部开发的新产品反而不是最好的，甚至染上了“富二代”病。但是凭借着无与伦比的用户资源优势，腾讯才能后来居上，从而战胜竞争对手。

◆ 强强联合：资源整合的最高境界

好汉难敌四手，猛虎也怕群狼。跨界经营的最高境界就是强强联合、资源整合。因为跨界并不总是你死我活的竞争，有时候也可以是合作和共赢。跨界竞争的攻守之道在于，既然谁也没有能力灭掉谁，那就各自做出一些让步，拿出部分非核心利益进行交换。与其两败俱伤，不如共同把市场这块“蛋糕”做大，共享跨界红利。

例如，互联网金融之所以能掀起如此巨大的风浪，让许多的银行行长谈网色变，其实并不是一个马云或马化腾又抑或马明哲能够做到的。而当他们强强联合、资源整合，即当“三马”同槽与传统银行“抢食”时，互联网金融才拉开了序幕，真正的挑战才开始。

非洲大草原从不缺乏猎手，狮子的体格、猎豹的速度和雄鹰的眼睛都是它们赖以生存的资本。在无边界时代，如果想做一个成功的跨界者，就需要掌握垂直整合、水平扩张和强强联合这些抢占市场的“法宝”。

大规模整合：未来十年的商业态势

未来十年，是中国商业领域大规模跨界整合的时代。一切都在大规模变革之中，而且变革速度越来越快，如果企业不能跨界、不能整合，无论过去它们有多成功，也很有可能遭遇失败。跨界整合，大势所趋，而趋势无法阻挡。百度干了广告公司的事、淘宝干了超市的事、阿里巴巴干了批发市场的事