

巨人网络公司董事会主席史玉柱
作序推荐

融合与创新

互联网时代传统企业制胜之道

INTEGRATION AND INNOVATION

范小平◎著

变革 破局 创新

传统企业互联网+方法论

拥抱互联网 找到大风口

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



融合与创新

——互联网时代传统企业制胜之道

范小平 著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

融合与创新：互联网时代传统企业制胜之道 / 范小平著. — 北京：人民邮电出版社，2015.9
ISBN 978-7-115-40137-3

I. ①融… II. ①范… III. ①企业管理—研究 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第170571号

内 容 提 要

互联网引发了一系列的颠覆性变革与创新，不少传统企业因此变得迷茫和焦虑。他们一方面害怕互联网带来的冲击；另一方面又想拥抱互联网，在融合大潮中完成业务创新和模式升级。本书作者是上市公司CEO，多年来，他成功帮助所在企业完成了互联网时代的业务创新和商业模式升级。在此过程中，他将第一手的实践资料与个人经验总结成书。

全书通过创新与未来、组织与管理、合作与共赢、梦想与责任、忧思与激情五个主题，和读者分享了传统企业在互联网时代破局的新理念和新思路。书中既有激励传统企业熬过变革阵痛、拥抱颠覆式创新成果的前瞻性建议；也有警醒管理者回归管理本质，做好任何时代都不能忽略的管理基本功的真诚感悟。

本书适合企业管理者，尤其是迫切渴求拥抱互联网、找到大风口的传统企业的管理者阅读。

◆ 著 范小平

责任编辑 许文瑛

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：12

2015年9月第1版

字数：150千字

2015年9月北京第1次印刷

定 价：39.00元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



静心的耕耘者

管理企业、经营企业是一件很苦很累的差事。企业规模小你要亲自带着大家干，上了一定规模你要讲究管理方法和经营艺术，再往上发展你会发现原来的经验也无济于事，必须寻找新的机制和模式。也就是说一旦登上企业之船，就像是登上战舰驶向波谲云诡的大海，举目远眺是海阔天空，起步向前却危机四伏。尤其是今天，面对互联网引发的颠覆性商业模式的变革与创新，更让人如履薄冰、胆颤心惊。传统产业面临史无前例的挑战和冲击，拒绝变革，等死；盲目变革，找死。

正因为如此，浮躁、迷茫和焦虑成为很多传统企业内心深处挥之不去的阴霾。昨天的太阳晒不干今天的衣服，过往的成功经验，不能适应新的市场需求。然而，让传统企业去拥抱互联网，找到能让猪也飞起来的风口，谈何容易！

欧浦是一个非常传统的企业，主营业务是钢铁仓储、加工和物流配送。众所周知近几年钢铁行业不景气，钢贸危机从华东波及华南乃至全国。一年前，范总来上海与我讨论公司的发展和未来，我虽然给了一些建议，但还是觉得企业转型之路不易。所幸的是，一年过去，范总带着他的团队在逆境中寻找商机，以智能化的物流为基础，搭建了钢铁电商、家具电商平台，还计划全面开展供应链金融服务。企业在转型升级中，寻到了更加宽广的发展之路。

在繁忙的工作中，范小平能够静下心来学习、思考和总结，并将其汇编成文。这是非常可贵的。

由于作者长期耕作于企业的“田间地头”，每一篇文章都是实践的体会和感悟。再加上作者融古今中外的智慧故事及经典案例来诠释管理之道、经营之道、为人之道，使得这本书读起来轻松易懂，读后也能给人启示和帮助。

经营管理企业是件苦差事，但作为一个静心的耕耘者，想必也是快乐的。



巨人网络公司董事会主席 史玉柱

高高山顶立，深深海底行

范总要出书，让我写个序，我便自然而然想起了与他初次见面的情景。我第一次认识他是在佛山市的一次企业发展培训会上，严格意义上来说当时并不算互相认识。他在上面演讲，我在下面聆听。我对他讲的观点非常认同，当时就对办公室主任梁韵湘说：一定要认识他！

后来经过朋友的朋友帮忙，请范总来公司做了一次管理诊断。三天后，他给了我一份 5000 字的管理建议书。我看完，一头冷汗。从来没有人把公司管理上的问题说得这么直接，分析得这么透彻。我心里很不舒服。更让我难受的是，我兴致勃勃的上市工作，被他全盘否定。他说，方向错了，走得再快，也到不了目的地。他问我：“你的加工业务不放进股份公司，却装个酒楼在里面。你这个公司的主营业务是什么？”

真是一语点醒梦中人。于是，公司的上市工作：停下来，重新来。

经过几年的交往，范小平终于答应来公司做总经理。他走马上任，我希望“新官上任烧三把火”，加快公司的发展。结果他一把火都不烧，提着一桶冰水，浇灭了公司高速扩张的欲望之火。他竭尽全力冻结了公司的所有投资。当时我和其他干部都有不同意见，但是，现在回头去看，他是对的。公司在危机中能稳健发展，多亏范总的几桶冰水。范总说：“大智知止，小智惟谋。”做企业应当坚持两条腿前行的模式：一条腿踩油门，一条腿踩刹车。

范总到公司后全力推行“创新，变革，发展”的经营理念，提出“基础管理、精细管理、变革创新”三个主题年。同时将信息化管理提到公司的战

略管理层面，要求利用信息化提高公司的管理效率与服务水平。互联网的全球化趋势正在改变世界，改变人们的思维方式、生活方式和企业的经营方式；市场正在发生不可预见的变化。因此，企业绝不可以墨守成规，必须与时俱进，在不断变化中寻求发展。变革创新是企业赖以生存、发展的基础，变革创新能力是企业竞争与赢得市场的关键因素。变革创新是企业永恒的课题，是一项系统工程，企业必须围绕运作模式、组织流程、产品及服务开展创新。

范总在书中提到“在初步的实践中，我们发现钢铁的电子商务模式，最有可能性和操作性的模式就是三网合一。三网合一，其实就是物流（地网）、信息流（天网）、资金流（金网）的相互融合。没有地网，天网就成了空中楼阁；而离开地网和天网，金网就成了无源之水，无根之木。在整个供应链金融服务中，金融机构与客户的业务关系必须以地网为基础，以天网为依托全面整合。”整合是资源的重新配置和高效利用，整合要获得整体的提升和优化，最终创造新的价值。三网合一正是产业整合与跨界的真正融合，未来信息化发展的趋势不是信息网和社交网，而是一张知识网。以客户（而不是以生产、技术、服务）为中心的管理模式，通过制度、流程、协同、文化等管理手段，达到组织结构扁平化、业务流程合理化、不同企业间优势互补等目的，最终提高组织的竞争能力。范总的这些观点和理念在公司经营管理中取得了初步的成效、带来了良好的变化。

范总是一位理论结合实践的职业经理人，也是一个循循善诱的老师。他善于观察、善于分析、善于思考、善于总结。面对经营管理中的棘手问题常常举重若轻，游刃有余。

范总是一个经营者、管理者，也是一个修行者：高高山顶立，深深海底行……



欧浦智网董事长 陈礼豪



从《禅悟管理》到《融合与创新》

《融合与创新》的作者不是管理理论研究者，也不是商学院的专职教授。因此，书中揭示的不是系统化的管理学原理。作者是上市公司的 CEO，以其自身的经营实践与感悟阐述了管理在任何一个时代都不会改变的本质以及互联网时代的融合与创新实践。作为管理学院的教授，我被书中生动的故事、精辟的见解和深刻的哲理所折服——它是鲜活的知识、天然的营养，比精心提炼的管理学教科书更具有可读性和实用性。范小平 2008 年出版了禅味十足的《禅悟管理》，经过七年的孕育，又有了《融合与创新》。我从见证人的视角透露一点本书背后的故事，希望对读者有所裨益。

范小平是我的老朋友，是一个像山泉水一样清澈，又像山中的晨雾一样神秘的朋友。清澈的是他的为人，神秘的是他的经历。范小平小时候就喜欢舞枪弄棒，一心想从军，长大后阴差阳错进了大学中文系。大学期间，他去搞田径十项全能，身体锻炼得跟铁塔似的。大学毕业，他当过教师、编过报纸、做过管理……一切风顺水顺时，突然大病了一场。这场大病让他了悟了人生的无常。于是，他开始遍访名师，养生、学佛、修道。身体奇迹般康复的过程中，他还学会了不少奇妙的功夫。

2001 年，四川化工公司（原化工厅）任命他做人事处长。大家正打算为他庆贺时，他却独自一人跑去佛山德美化工打工。几年后，德美化工在中小

板上市。董事长黄冠雄说：“德美上市我没费过心，都是范总在负责。”后来，一家又一家的传统企业，在他的帮助下升级换代……

在朋友圈，范小平是个怪人奇人，时有惊人之见，屡有惊人之举。虽是怪人奇人，但他同时也是一位直心直言、真诚坦荡的君子。

2008年担任德美化工副总经理、董事会秘书时，范小平先生写了《禅悟管理》一书，此书没有刻意的营销策划，仅凭丰富而深刻的内涵，就达到了40000多册的销量。时隔七年，他担任欧浦智网的总经理。角色的转换以及互联网和传统产业的融合趋势使得他看问题的视角开始发生变化。于是，他决定从企业经营实操的角度写一本互联网时代的管理书。《融合与创新》延续了范小平“随风潜入夜，润物细无声”的写作风格，将深刻的哲理嵌入委婉动听的故事之中，三十九则短文，洋洋洒洒，把看不见的管理“功课”娓娓道来——这是教科书没有、EMBA的课堂上也学不到的知识。

《融合与创新》分为五篇，分别是创新与未来、组织与管理、合作与共赢、梦想与责任、忧思与激情。开篇便强调面对急剧变化的技术环境，企业要及时调整自己的商业模式，以适应市场的变化、满足客户的需要，否则将面临倒闭的命运；继而阐述“企业”的含义与使命，研究上、中、下层各自的功能定位；接着结合自己在欧浦智网的经营实践，讲述了传统企业升级为互联网企业的逻辑过程；第四篇讲授企业的文化建设，阐发了“初级的企业管理靠人治，中级的企业管理靠机制，高级的企业管理靠文化”的思想；最后揭示了民营企业的短板，指出了民营企业发展的忧患与出路。

从《禅悟管理》到《融合与创新》，实现了由哲学到实践的飞跃。

《禅悟管理》中提到：商业的逻辑就是整合资源，构建机制；没有运营不好的商业，只有运转不灵的机制！这种思想在《融合与创新》一书中变成了现实：欧浦上市以后推出了钢铁和家具电商平台，但业务扩张面临瓶颈：怎么样引入丰富的产品？怎么样粘住海量的终端用户？怎么样吸引金融机构

和非金融机构参与供应链金融的游戏？市场萎靡，供应商面对销售压力；金融机构害怕贷款有去无回，供需双方都陷入融资困境。能否建立一种机制，消除信任危机，形成良性循环？

看看下面的故事。

范总带着他的团队找到供应商。

范总：“你想不想卖货给我？”

供应商：“太想了，不卖货我吃什么？”

范总：“但我没有现钱给你啊，要延期支付两个月。”

供应商：“不行，我资金紧张，资金链一断我就死定了！”

范总：“我可以找人给你贷款，只要你严格按合同还本付息。”

供应商：“要是这样，我干！”

范总找到银行、找到保理公司。

范总：“我给你推荐客户。”

银行和保理公司：“不行啊，现在市场不景气，我担心血本无归！”

范总：“货在我手里，你给他们贷款，按货物价值打七折。销售一实现优先支付你的贷款和利息。怎么样？”

银行、保理公司：“这样啊，行！”

范总和他的团队又找到终端用户。

范总：“我有××产品，价格优惠，你要不要？”

终端用户：“需要呀！可资金周转有点困难。”

范总：“我可以帮你融资。”

终端用户：“好，我全年的订单交给你们了！”

……

于是，供应商、银行、保理公司、终端用户一起签署了三方协议、四方协议。通过欧浦智网的平台，大家各得其所、多方共赢：供应商的货物卖出

去了，保理公司和银行赚到了应得的利息，终端用户得到了所需的原材料和产品。

《融合与创新》有很多奥妙需要认真探究，读书要悟，用禅境的心态来悟；悟透了，经营和管理的大门必将轰然洞开……展现在眼前的是一个全新的世界！

暨南大学教授 郝英奇

2015.5.30 凌晨于暨南园

目 录

第一篇 创新与未来

互联网是一个工具，在互联网发展初期，那些从零起步的新兴企业依靠技术创新的强大力量，勇往直前，创造出一个又一个的商业奇迹。未来，那些“在行业内多年深耕，能深入理解所处行业用户需求关系”的企业将占据绝对优势。但是，对于这些企业来说，祖上留下的拳谱，用于养生、健身可以，要开疆拓土还需要新式武器。要让梦想破茧而出，就必须锐意创新！

毕加索说过，“首先要行动起来，灵感并非源于最初的想法，而是源于行动的过程。”归根结底，互联网时代的制胜之道要从商业实践中获取。

眼界决定边界 » 3

破茧而出——创新感悟 » 7

变则通，通则久 » 11

从争霸到共赢 » 15

单体零售与连锁经营 » 19

管理创新与东施效颦 » 23

第二篇 组织与管理

真正做过企业的人都明白，一招鲜并不灵。互联网并不能解决所有问题，不管技术如何发展，互联网后面添多少个加号，优秀的企业和优秀的产品都不是能简单复制的。

信息化的技术手段再先进，它也只是一种工具，它可以帮助我们做好经营和管理，但它并不能完全替代传统的管理模式。

互联网时代，我们依然要做好顶层设计与组织管理，依然要培养干部、打造团队，依然要讲究落实文化。

“企业”的含义 » 29

商机 » 33

赚钱才是硬道理 » 39

找到盈利的关键点 » 43

领导者——谋大事、调阴阳 » 47

得组织者得天下 » 52

顶层设计与组织管理 » 55

干部培养与团队打造 » 61

管理的根扎在一线 » 65

管理的支点在现场 » 71

落实——到达彼岸之舟 » 75

激励是柄双刃剑 » 79

第三篇 合作与共赢

互联网+的号角已经吹响，但是，大多数企业还处在内心激情满怀，脚下依旧徘徊的状态。他们仰视飞速发展、概念频出的互联网世界，不知如何切入，更不知未来的模式会怎样演变。

笔者认为，传统企业要想在互联网时代获取竞争优势，必须走“融合与创新”之路。在产品和服务都能被迅速模仿的今天，同行之间的竞争越来越激烈，杀敌一千自伤八百，而如果用融合思维方式来处理同行的竞争关系，打造一个“网网相融、物物相联、路路相通、事事相知、人人相信”的企业生态环境，那么，我们或许都能在互联网时代活出精彩。

欧浦智网的成功实践，或许能给其他企业带去一些思路。

找到桥梁——整合资源的关键	» 87
“和”——整合的金钥匙	» 91
大宗商品电商趋势	» 95
“三网合一”——钢铁电商的营运模式	» 101
第二代互联网企业的发展与钢铁电商平台的思考	» 105

第四篇 梦想与责任

互联网和传统产业融合之际，企业需要雄心和梦想来壮胆鼓劲，熬过变革的阵痛，拥抱颠覆式创新的成果；更需要责任心和利他心来落实梦想，净化产业生态环境，提升行业层次和企业核心竞争力。

梦想与责任虽是企业管理方面老生长谈的内容，却也是互联网时代必须涵盖的管理主题。

互联网时代，有必须时时更新的，也有应该努力坚守的。

阳光总在风雨后	» 113
小路通天梯	» 117
把握当下	» 119
责任重于泰山	» 123
企业经营秘籍	» 127
放飞梦想	» 131
理想与梦想	» 135
羚羊与狮子	» 139

第五篇 忧思与激情

面对互联网引发的颠覆性的商业模式变革与创新，企业需要有如履薄冰的忧患意识，才能从黑暗中看到光明。

面对危机最需要的是淡定和从容的心态。我们既要相信在寒冷的冬天到来之时，会有很多企业因饥寒交迫而倒下；同时也要相信有很多企业将“逆寒风而起舞”，不仅不会倒下，还会找到更好的发展机会，得到更快、更健康的发展。

潜能来源于自信，自信来源于激情。只要激情澎湃，目标的落实就有无穷无尽的动力。

不当企业主 》 145

法人治理结构为何难落地 》 151

忧患与安乐 》 155

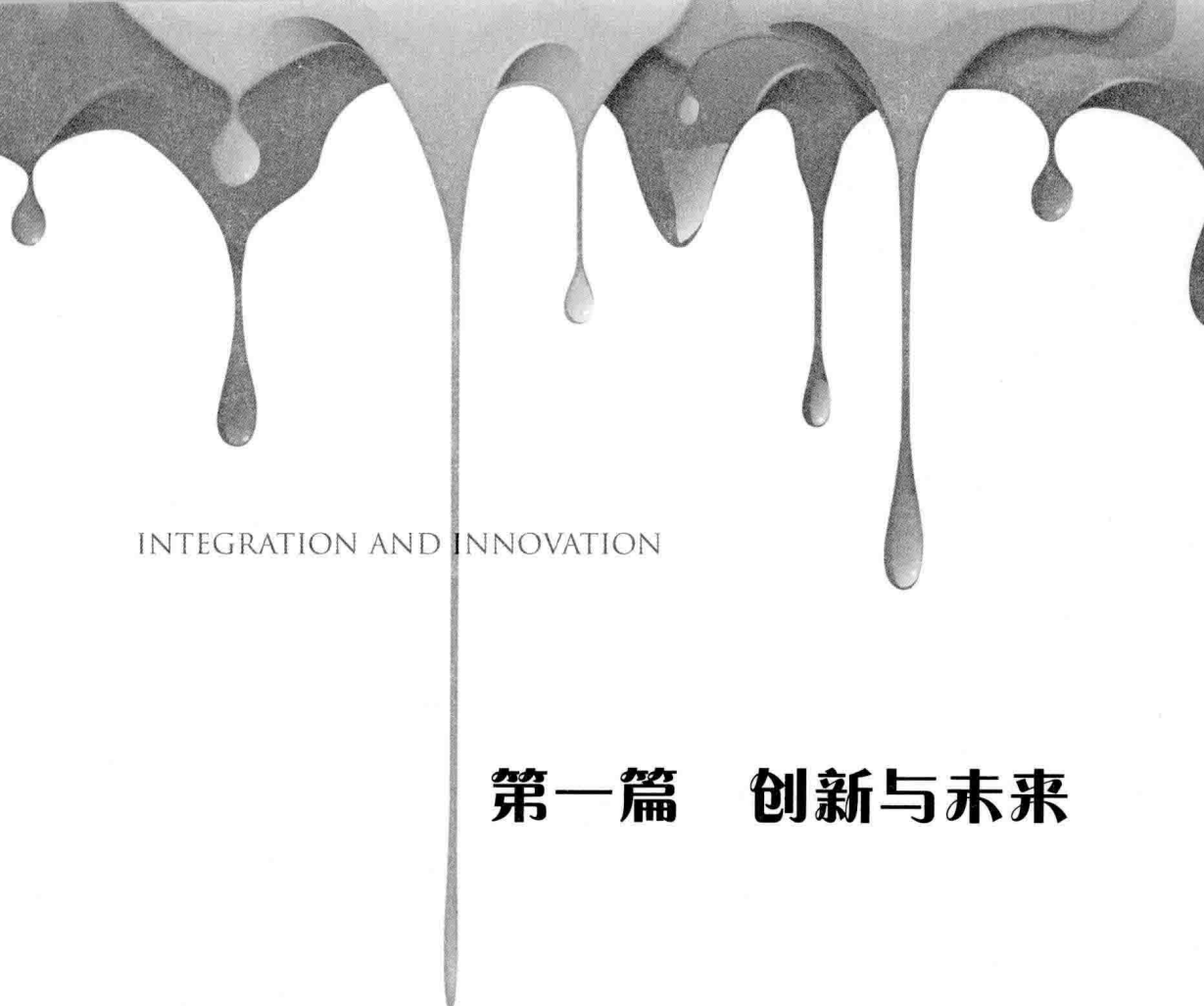
贫与富背后的逻辑 》 159

文化——企业之魂 》 163

穿过冬季 》 165

企业发展的陷阱——银行依赖 》 169

激情——落实的加速器 》 175



INTEGRATION AND INNOVATION

第一篇 创新与未来

互联网是一个工具，在互联网发展初期，那些从零起步的新兴企业依靠技术创新的强大力量，勇往直前，创造出一个又一个的商业奇迹。未来，那些“在行业内多年深耕，能深入理解所处行业用户需求关系”的企业将占据绝对优势。但是，对于这些企业来说，祖上留下的拳谱，用于养生、健身可以，要开疆拓土还需要新式武器。要让梦想破茧而出，就必须锐意创新！

毕加索说过，“首先要行动起来，灵感并非源于最初的想法，而是源于行动的过程。”归根结底，互联网时代的制胜之道要从商业实践中获取。

