

坚定的同行者与推动者

——记华拓金服集团董事长徐岩



徐岩

>> 人物介绍

徐岩，黑龙江大庆人，1998年毕业于东北大学信息管理专业，2001年获得澳大利亚新南威尔士大学（The University of New South Wales）信息系统管理专业硕士学位。在国外就读期间开始创业，2002年回国后创立华拓金服数码科技有限公司。2005年获得海外留学人员报国奖。2011年获得清华大学经济管理学院工商管理硕士学位，2013年在清华大学五道口金融学院攻读FEMBA学位。2009—2012年受聘哈

尔滨商业大学管理学院教育中心客座教授。2014 年荣获“中国服务外包行业年度十大人物——年度领军人物”，2015 入选江苏省“高层次创新创业人才引进计划”团队。

>> 人物语录

“虽然国外一些公司员工的生活压力没那么大，个人的工作效率也不比中国人高，但是他们的效率体现在系统效率而非个人的效率。”

“要开一家五星级酒店，如果临时找人安插在各个岗位，就算酒店规模庞大，管理也会陷入混乱。反之，如果有了一整套团队，只要开张营业就能达到五星级的服务水平。这些管理办法和团队算不上什么专利技术，但它们的确至关重要，而且难以复制。”

“创业首先要在思想上要做好准备。创业既是高风险，又是苦差事，一不小心就翻船，为了活下来而苦撑着的时间还很长。刚开始创业，往往把什么都想得非常简单，总认为自己把道理已经想明白了，只要做就能成。真正做起来才发现有许多难以预想的问题。周围的人不会都支持你，事情也不会一帆风顺，所以一定要有充分的思想准备，把困难想足了，以后再苦再累也不怕了。其次，要把自己的商业计划想明白，商业模式、盈利模式是什么，企业运转需要哪些条件。事实上很多人都没想明白这件事。就算你想明白了也不一定做成，更何况还没想明白呢？最后，一定要找有经验的人沟通交流。”

“企业规模与客户联系是密切相关的。印度的外包企业与客户的合同一签就是 10 年，而国内外包合同都不到 3 年；国外的银行能够把所有业务交给一家企业，而国内银行至少包给两家企业。为什么国内银行不能放心地‘把鸡蛋放在一个篮子里’？因为国内的外包企业规模小、不够成熟。”



“我们非常专注，不是看什么挣钱就做什么。我们能做好也不仅仅是因为我们有多厉害，关键还要经得起诱惑，耐得住寂寞。”

“就算我们做得很辛苦，甚至‘操着卖白粉的心，挣着卖白菜的钱’，但是我们愿意培育这个行业（金融外包），因为我们知道这个行业未来是有希望的，要有长远眼光。”

“海外留学回国创业一定要抓住‘差异化’这个基本点，想想自己的优势是什么、别人优势是什么，国内的优势是什么、国外的优势是什么。只要找到各自优势的结合点，就一定能找到一些有竞争力的事情来做。”

“海外华人和大批优秀留学生在国家改革开放中起到了非常积极的作用，他们熟悉祖国，对祖国有感情，回国创业更是满足了他们内心的情感需求，这是非常宝贵的财富。我们应该建立一种长效机制，鼓励老华侨、新华侨投资，鼓励留学生回国，以各种形式为祖国做贡献。”

提到服务外包行业,大多数人脑海中首先想到的是印度。20世纪70年代以来,凭借劳动力成本低廉、英语普及、信息技术发展早等优势,印度的服务外包产业快速发展,承接了全球市场近一半的业务。截止到2014年3月,印度服务外包产业拥有企业16 000多家,其中软件公司3 000多家,总收入达1 050亿美元,占GDP的比重达到8.1%;出口总额860亿美元,占总出口的比重约四分之一,直接带动就业达310万人,间接创造就业则高达1 000万人。目前,印度外包行业员工数超过10万人的企业有6家以上。

金融服务外包是目前全球服务外包市场中规模最大的领域,具有科技含量高、人才密集、吸纳就业量大、技术保障能力强等特点,日渐成为金融机构创新发展的重要支撑。金融危机之后,银行、保险、证券、基金等金融机构的辅助性后台业务,如数据处理、资金清算、应用开发、银行卡业务、呼叫服务等成为新的外包热点。因此,对于中国这样的新兴经济体中亟待转型升级的金融企业而言,金融服务外包产业的发展显得尤为重要。

中国金融服务外包产业的起步比印度晚了15年。从20世纪90年代开始,一批优秀的企业家将服务外包的概念引入中国。近年来,金融服务外包进入了高速发展时期,增长速度快、市场潜力大、吸纳就业能力强,是提高金融服务信息化、专业化、标准化、国际化的重要途径。如今,中国企业以国内市场为基地,正积极地寻求重新划分全球金融服务外包的领地,并以成倍的速度追赶印度企业。徐岩和他领导下的华拓,就是这样的中国金融服务外包产业坚定的同行者和推动者。

举步维艰 不忘初心

徐岩出生于黑龙江一个普通的干部之家。1998年从东北大学信息管理专业毕业后,这个成长于白山黑水间的青年毅然决定,前往澳大利亚新南威尔士大学攻读硕士学位。

孤身一人来到澳洲大陆,沐浴在悉尼和煦的阳光和太平洋清凉的海风之中,那时的徐岩内心深处和大多数中国留学生一样,满怀对这个陌生国度的好奇与



憧憬，期待尽快适应崭新的环境。然而与别人不同的是，这个朴实的东北小伙子用他敏锐的观察力，从一个看似平常的小事中发现了商机，从此改变了自己的人生轨迹。

20世纪90年代的中国留学生，多数都要依靠勤工俭学补贴生活。当年徐岩的一位同学就做起了一份数据录入的工作。一天，徐岩无意中问他：“你工作一小时能赚多少？”当听到每小时有8澳币（约50元人民币）的工资时，徐岩惊讶极了。他又问：“为什么老外要雇留学生，不雇本地人？”原来雇佣澳大利亚本地人的工资是每小时20澳币（约125元人民币），足足是留学生的两倍多。要知道，在徐岩的家乡大庆，一个普通市民的月工资仅有450元人民币。即便是一个悉尼兼职留学生，一个月仅工作80个小时，也有4000元人民币的收入，相当于将近家乡一年的工资收入！这样的收入，是家乡的父母远远不敢想象的。即将毕业的徐岩敏锐地发现了这一机遇，他想：既然中国凭借低廉的劳动力成本可以做服装和玩具出口，为什么不能凭借低廉的劳动力成本把这些国外的数据录入项目拿到国内来做呢？徐岩很快行动起来了，他把这个想法告诉了自己的一位英国同学，听了徐岩的计划，这位“老外”也激动不已，于是两人一拍即合。在毕业那年的夏天，“华拓”在悉尼呱呱坠地了，而本来一心想当“白领”的徐岩，成为了一名创业者。

然而要想成功创业，仅仅有好奇心和机遇是不够的。徐岩笑称，自己能创业成功还靠“坚持”和“爱折腾”。“看过《中国合伙人》吗？当年的条件，几乎跟电影里一模一样。”拿着仅有的两万美元家当，两个年轻人只招了一个员工，走遍了悉尼科技园，最后租到一个最便宜的角落，房间只能放下两张桌子和一台电脑，还没有车库大——这就是华拓的前身。当时的华拓是悉尼、大庆两地办公，跟大庆相比，悉尼的条件还不算艰苦。

2001年，中国才刚刚加入世贸组织，服务外包还是个非常陌生的字眼，刚成立的华拓在国内连做数据录入的员工都招不到！巧合的是，由于地方传呼机台被运营商收购，不少传呼员下了岗，徐岩干脆把他们招进来工作。十几个员工来了之后却没钱租房子，连个合适的办公地点都没有，只能偷偷躲进一栋

已经抵押给银行的大楼内办公——好在徐岩认识大楼的看门人，大家每天上班都提心吊胆。由于担心被别人发现，失去这唯一的“据点”，就把办公地点设在四楼，还用报纸把窗户都糊上，这样，就连白天屋子里也“不见天日”。楼内停水停电停暖气，徐岩他们只好拉电线，跑到楼下打水，有时候连喝口热水都是奢侈。为了抵御东北零下 20℃ 的低温，大家干脆穿着军大衣干活，打字的时候手都冻得直发抖……

为了招揽公司的第一个订单，徐岩花了 5 000 元在国内设计印刷了公司的第一份宣传画册寄到悉尼。一天过去了，两天过去了，一个月过去了，两个月过去了……毫无资历可言的华拓一直没有得到客户的青睐。万事开头难，为了获得客户的信任，徐岩咬咬牙，答应免费做一个月再收钱。就这样，2001 年 11 月 27 日，公司拿到了成立以来的第一笔数据录入订单。客户上传数据给华拓的时候，需要用相关软件，当时大家既没用过服务器，也没操作过软件。于是，徐岩专门请了朋友教大家，大家一边摸索，一边研究。终于，数据传过来了，可万万没想到的是，这份订单的数据量非常大，而且客户第二天就要结果，时间相当紧迫，超过了大家的处理能力。为了做好这份来之不易的订单，公司上下、国内国外集体开动。在悉尼，三个年轻人挤在科技园的小办公室内工作，一个人翻页，两个人打字；在大庆，员工多电脑少，就三人一组，一个人翻页，一个人打字，另一个人检查。虽然任务重，但是大家都是紧张而兴奋地工作着。由于打字不熟练，网络速度也慢，又没有识别软件，光看电脑上的文件眼睛都看花了。熬了整整一个晚上，总算完成了华拓的第一份订单。当订单被客户认可的消息传来时，南、北半球两间小小的办公室都沸腾了。

通过总结这份数据录入订单生产交付的过程，徐岩发现，大庆十几名员工才完成了三分之一的工作量，而悉尼这边的三个年轻人却完成了三分之二的工作量。他以前认为数据录入是将纸质数据录入电脑，将数据电子化，只要打字快，数据录入就快，而事实是打字快，不一定数据录入就快，分工配合与系统升级才至关重要。“虽然国外一些公司员工的生活压力没那么大，个人的工作效率也不一定比中国人高，但是他们的效率体现在系统效率而非个人的效率。”徐岩感叹道。



这也促使华拓在后来的发展过程中，一直坚持要通过优化分工、加强管理来提升整体效率，增强竞争力。

回想创业之初的艰难，徐岩坦言，华拓的发展之路并不平坦，创业15年，有很多次都是在生死边缘化险为夷，任何一个坎儿过不去，企业可能就走不到今天。当时自己能坚持下去，凭的就是青年学生的一股“Nothing to lose”（一无所有）的勇气。面对当前国内这股“大众创新，万众创业”的浪潮，他对打算创业的年轻人提出了自己的建议：“首先，思想上要做好准备，创业既是高风险，又是苦差事，一不小心就翻船，为了活下来而苦撑着的时间还很长。刚开始创业，往往把什么都想得非常简单，总认为自己把道理已经想明白了，只要做就能成。真正做起来才发现有许多难以预想的问题。周围的人不会都支持你，事情也不会一帆风顺，所以一定要有充分的思想准备，把困难想足了，以后再苦再累也不怕了。其次，要把自己的商业计划想明白，商业模式、盈利模式是什么，企业运转需要哪些条件。事实上很多人都没想明白这件事。就算你想明白了也不一定做成，更何况还没想明白呢。最后，一定要找有经验的人沟通交流。”

对于海外留学回国创业的青年学子，徐岩也有自己的建议：“一定要抓住差异化这个基本点，想想自己的优势是什么、别人的优势是什么，国内的优势是什么、国外的优势是什么。只要找到各自优势的结合点，就一定能找到一些有竞争力的事情来做。”说到国家对海外华人回国创业的政策，徐岩也感慨万分：“海外华人和大批优秀留学生在国家改革开放中起到了非常积极的作用，他们熟悉祖国，对祖国有感情，回国创业更是满足了他们内心的情感需求，这是非常宝贵的财富。我们应该建立一种长效机制，鼓励老华侨、新华侨投资，鼓励留学生回国，以各种形式为祖国做贡献。”徐岩认为，虽然中国的教育和科研体系还不够完善，但中国的学生们都非常聪明，很多留学生都留在国外的高等学府或者高端科研机构工作，他们掌握着高端、前沿的科技。我国产业转型升级就要依靠科技，应当给这些人回国提供一些便利，让他们更好地为祖国服务。

或许是出于对创业艰苦历程的深刻体会，徐岩对于公司年轻员工的职业发展路径十分关心。2014年11月9日，华拓金服与清华大学心理学系、北京大学心



理学系举行了签约仪式，正式成立华拓赛克人才管理技术有限公司，以专业的科学方法指导企业人才素质测评及人力资源管理工作。徐岩在签约仪式上发表讲话时谈到，华拓金服的核心价值观是“共同成长”，每一位员工的成长对于企业来说都至关重要。“我了解过我们企业人员流失的原因，很多员工工作一段时间后，才发现对工作‘不喜欢’而离职，这让我觉得很可惜。择业迷茫、不知道自己适合什么样的工作，这是很多初入职场的年轻人都会遇到的问题，正如我当年一样。”他认为，通过华拓赛克的专业测评，能够帮助员工更深入、全面地了解自己，对个人的职业生涯和发展做出更科学合理的规划，少走弯路，这也是华拓金服核心价值观“共同成长”的生动实践。如今的华拓金服集团在徐岩的带领下，正为越来越多的年轻员工提供一个更加广阔的发展平台，让更多的员工在华拓实现自己的职业理想。

一腔热血 两次跨越

创业之初的华拓，一直在为外国公司打工，订单大多来自澳大利亚、新西兰、美国、英国、荷兰等国。需要录入的英文中有不少都是手写体和古代文体，就连英语专业八级的人都觉得像在看天书，录入速度陷入瓶颈。面对困难，徐岩想出了自己的一套解决办法：把员工分为几个工种，请一名老外和几名英语老师，对每个工种进行强化培训。尽管这样做的成本不低，但是徐岩坚持“请专业的人做专业的培训”。对于经常出现的人名、地名、公司名称，华拓建立了自己的数据库，其中光人名就有四五千个，华拓要求员工熟记常用地址的结构、典型名称等。通过熟记数据库的内容，大大提高了录入的速度。“我们的员工，甚至比当地的居民更熟悉那些大街小巷的名字。”徐岩自豪地说。现在，华拓的每一名录入员工在上岗之前都需要培训，从培训到正式上岗需要两个月，从正式上岗到熟练操作需要4个月，6个月后才算完成员工的系统培训。除此之外，华拓还会通过各种策划方案和活动激发员工的工作热情，调动工作积极性。

虽然华拓在国外占有一席之地，但徐岩并不满足于在国外发展，他一直在寻找机会，让华拓真正在自己的祖国开花结果。2005年，交通银行和汇丰银行组



建的合资公司招标，使华拓迎来了发展的第一个转折点。“当时国内做金融外包的企业很少，按照规则应该有三家企业竞标，才能开标，最后只找到两家。华拓根据合资公司的核心需求，充分准备了投标的商务方案和技术方案，在整个投标过程中具有绝对优势。”中标之后，徐岩发现这个项目的订单量比华拓前3年的订单总量加起来还大。“就这样，我们发现中国金融外包市场真正开始成长，而且未来空间巨大。”从2005年起，华拓开始把主要精力投放在国内市场，实现了公司发展的第一个跨越。

公司的第二个转折点是在全球金融危机之后的2009年。在此之前，华拓的经营范围非常广，包括保险、证券等。用徐岩的话说，就是“恨不得什么都做。天下没有我不做的事儿，没有我不服务的行业，就怕漏了谁”。金融外包只是华拓众多业务中的一部分。2008年金融危机给公司的生产经营带来了极大的困难。那时，徐岩刚刚进入清华大学经济管理学院攻读工商管理硕士学位，面对前所未有的挑战，他一边工作一边学习，同时也思考着企业的未来。谈到在清华的学习和收获，徐岩说：“一些理论知识和案例给我很大的启发，突然觉得这个事儿应该这么干，马上现学现用。”他发现，华拓的业务范围太广，以至于难以形成自己的核心竞争力。正如苏轼所说：“不一则不专，不专则不能。”公司要做精做专，才能做强。他活学活用课堂中的理论知识和案例，做出了一个大胆的决定：放弃其他业务，聚焦金融服务外包。事实证明，专注于金融服务外包的决策让华拓实现了第二次跨越式发展，由此建立了包括录扫、信审、电销、催收、直催和客服在内的六大产品体系，广泛承接全国范围内银行信用卡全流程、银行前后台各环节等集中离场、驻场外包业务，并通过“专业化、标准化、规模化”的全流程外包服务，帮助中国金融企业实现内部资源整合，优化客户体验，提升运营管理及创新能力，增强自身核心竞争力。

谈到华拓的核心竞争力，徐岩认为第一是品牌，华拓在银行业积累了很高的声誉，得到了客户的广泛认可和信任，这是非常重要的竞争力。第二是团队，华拓有一套多年积累下来的行之有效的管理办法和经验丰富的管理团队。徐岩举了一个非常生动的例子：要开一家五星级酒店，如果临时找人安插在各个岗位，就

算酒店规模庞大，管理也会陷入混乱。反之，如果有了一整套团队，只要开张营业就能达到五星级的服务水平。这些管理办法和团队算不上什么专利技术，但它们的确至关重要，而且难以复制。第三是文化，企业的文化和定位也是华拓的核心竞争力。目前的中国市场普遍比较浮躁，人人缺乏安全感，然而服务外包是一个慢工出细活的行业，需要长期投入，因此华拓的专注就是它的优势之一。“就算我们做得很辛苦，甚至‘操着卖白粉的心，挣着卖白菜的钱’，但是我们愿意培育这个行业，因为我们知道这个行业未来是有希望的，要有长远眼光。”对于未来，徐岩充满了信心。

“我们非常专注，不是看什么挣钱就做什么。我们能做好也不仅仅是因为我们有多厉害，关键还要经得起诱惑，耐得住寂寞。”

扎根昆山 立足中国

经过两次跨越，华拓开始步入发展的快车道，客户遍布全国，徐岩又开始思考全国战略布局的问题。“华拓将依托北京、上海两个全国金融中心，形成辐射东北、华北、华东、华中和华南的战略布局。”以上海为中心的长三角地区是我国第一大经济区，也是我国综合实力最强的经济中心、亚太地区重要的国际门户。徐岩把毗邻上海的昆山作为华拓走出大庆、布局全国的第一步，正是看中了上海在中国金融业的特殊重要地位。2011年4月，华拓正式在昆山设立交付基地，充分利用了昆山紧邻上海金融中心的区位优势，也借助了昆山深化花桥国际商务城现代服务业综合试点的政策东风。徐岩认为，他走出这一步主要基于昆山的五大优势。

第一个是区位优势。“上海是全国金融中心，我们的大客户银行总部很多设在上海。”昆山交通便利，离上海仅有30分钟车程，不仅京沪铁路连通昆山，而且与上海徐家汇之间开通了我国第一条突破行政区划的跨省地铁。离客户近，是昆山最大的优势。同时，长三角区域的同城效应本来就很强，沪苏区域交通经济一体化程度更高，特别是上海自贸区成立后，昆山是自贸区溢出效应首要承接地。