

上海现代服务业联合会
复旦大学管理学院

联合
出品

新模式 · 新技术 · 新机制 · 新业态 · 新领军人物

上海现代服务业 “五新” 100例

SHANGHAI SERVICES 100 CASES

[第 5 辑]

上海现代服务业联合会
复旦大学管理学院

联合
出品

新模式 · 新技术 · 新机制 · 新业态 · 新领军人物

上海现代服务业

“五新” 100例

SHANGHAI SERVICES 100 CASES [第⑤辑]

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

上海现代服务业“五新”100例.第5辑/上海现代服务业联合会,复旦大学管理学院编.—上海:上海人民出版社,2015

ISBN 978-7-208-12734-0

I. ①上… II. ①上… ②复… III. ①服务业-经济发展-案例-上海市 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 299122 号

责任编辑 苏贻鸣 张晓玲
美术编辑 甘晓培
封面装帧 董一瑜

上海现代服务业“五新”100例

(第5辑)

上海现代服务业联合会 编
复旦大学管理学院

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路193号 www.ewen.co)

世纪出版集团发行中心发行

上海华业装璜印刷厂有限公司印刷

开本 720×1000 1/16 印张 13.25 插页 4 字数 217,000

2015年1月第1版 2015年1月第1次印刷

ISBN 978-7-208-12734-0/F·2283

定价 38.00 元

编委会

周禹鹏 陆雄文 张亚培 赵效定 蔡来兴 胡镇寰 赵 凯
周伟民 孙一民 陈虎祺 包季鸣 于保平 张 黎

编委会主任

周禹鹏

编委会副主任

陆雄文

总 编

蔡来兴

副总编

陈虎祺 包季鸣

主 编

于保平 张 黎

责任编辑

陈扬波 杨华颖

调研写作

何秀芳 刘 宇 盛磊岚 夏涵书
忻肖帆 范 春 杨 璐 谢昱东

合作支持

上海现代服务业联合会发展研究院
复旦大学管理学院商业知识发展与传播中心
上海现代服务业发展研究基金会

编者的话

历时近3年,在对近200家企业进行广泛调研的基础上,我们从中遴选了100家企业创新、创业的实例,编辑出版了《上海现代服务业“五新”100例》丛书。编辑出版本系列丛书是根据上海市现代服务业联合会会长周禹鹏的提议,由时任上海现代服务业联合会副会长蔡来兴和复旦大学管理学院院长陆雄文共同策划,通过契约形式组织力量实施的。

丛书共分为5辑,涉及不同的商业领域,包括互联网及新技术、金融、服务外包、公共服务、物流、文化创意、养老等十几个行业,几乎囊括了这些行业中有典型示范意义,同时又取得相对成功的企业(主要是众多的民营企业)。由于篇幅和时间所限,我们无法将所有优秀的企业都包含在内。

周禹鹏会长在为本丛书第1辑写的序言中,明确地回答了编辑出版丛书的本意:一是通过鲜活的案例,在创业、创新和现代服务业发展的大趋势上,比较全面真实地展现上海的成果和特点,同时也向社会展示这一过程中涌现出来的优秀人物、企业的风采;二是有利于上海众多的服务业企业从彼此的发展成长中汲取经验,众多的企业家或者创业者可以从中举一反三,思考别人如何发掘商业机会,如何从日常生活中发现潜在的商机,找到创业的门路;三是给高校、研究机构理论研究和案例教学提供鲜活的材料;四是能给投资者提供决策商机。从我们获得的有关反馈来看,本丛书的出版基本实现了我们的初衷,对上海现代服务业的发展确实起到了一定的助推作用。而其潜在的社会影响力,必将随着我国经济转型的推进,而愈益显现出来。本丛书问世以来,也为政府主管部门制订产业政策、编制产业发展规划

提供了有用的素材和决策参考。

与本丛书“五新”(新模式、新技术、新机制、新业态和新领军人物)提法巧合的是,2013年12月在上海召开的中共上海十届市委五次全会上,上海市市委委员、市经济和信息化工作委员会主任李耀新提出了“四新”的概念,他指出^①:“当前,上海转型发展到了关键时期,我们必须坚持以改革创新思路,积极应对国际、国内形势变化,紧密结合上海创新发展实际,推进工业园区转型升级、加快产业结构调整。要充分发挥市场的决定性作用,按照国际先进标准,引进优质开发主体,通过‘加与减’相结合、‘退与进’相结合,下大力气推动乡镇工业园区存量土地二次开发,全力引入新产业、新技术、新业态、新模式为上海经济发展注入新活力。”这是上海市政府第一次从官方的角度正式提出了“四新”。由此使我们欣慰地看到,我们编辑本丛书的初始目标顺应了上海市经济发展的趋势方向;我们也期待着,我们的成果能够得到实践发展的进一步证实。

自从上海市委、市政府把“形成以现代服务业为主体,新兴战略性新兴产业为引领、先进制造业为支撑的新型产业体系”作为上海经济发展的战略目标之后,上海现代服务业如雨后春笋般地成长起来,真可谓是欣欣向荣、千姿百态。经过与越来越多的创新型企业不断接触并深入了解,我们发现,在市场对资源配置起决定性作用的环境里,创新是企业求生存、谋发展的内在原动力。因此,无论是政府部门还是新生的创业型企业,无论是大型公司还是合资企业,都把创新作为自身发展的第一要务。这每一种“新”都在向我们展示上海这片土地对于创新的渴望以及政府对于创新的积极鼓励与支持。“用讲故事的方式讲创新”,尽量完整地将企业的创业之路、创新的产品用白描的方式写下来,不作任何评论或者导向性描述,是我们认为最能公正客观向公众展示“五新”在上海是怎样发生并如何生长的。

但是这样的研究方式并没有先例可以遵循,因为这并不是大学的学术研究,也不是媒体的通讯式报道。正在蓬勃产生的商业行为本身就是全新的实践,有时没有现成的学术理论可以引用和参考。因此在遍寻各种方法角度之后,我们发现从商业案例分析的角度来看待经济发展过程中的每个变化是最客观,也是最独立的分析方法。因此,上海现代服务业联合会与复旦大学管理学院通过强强联合,共同设计和共同合作,联合出版了《上海现代服务业“五新”100例》丛书。我们期望通过

① 《中共上海十届市委五次全会侧记:稳中求进 改革创新》,引自 <http://shzw.eastday.com/shzw/G/20131221/u1ai120630.html>。

不同于传统媒体报道、学术研究或教学案例的新型商业案例写作方法,来实现我们编辑、出版丛书的初衷,这也是我们期望通过写作方法的创新,实现对上海现代服务业全面调研和深度分析的努力之一。

从2011年12月底的项目筹划到2014年12月的第5辑正式出版,虽然公众看到的只有丛书中介绍的100家企业,但三年的时间里采编团队走访过175家企业,前后共计76人次参与编写工作,其中包含21名复旦大学硕博生、35名复旦管理学院全职或者在职MBA、15名复旦本科生和5名媒体记者。出于对商业案例真实性和社会意义的目标考虑,编委会在组织人力时,尽可能多地让商学院学生在接受专业培训之后广泛地参与调研和编写。在考虑到人员的流动性、能力的不均衡性以及跨寒暑假造成的人力短缺等等各种状况后,编委会对于人员写作技术的培训、对采编能力的挖掘、对文章体例的关注以及最后编辑成稿的掌控几乎贯穿了整个项目的始终。采编的企业覆盖了上海市几乎所有的区县。在2013年最炎热漫长的夏天里,十几位项目成员为了调研企业,放弃假期和休息,冒着40多度的高温四处奔波,完成当天的采访后立即整理编写,整件衣服全部湿透几乎是家常便饭。20余位来自上海现代服务业联合会和复旦大学的领导、专家、学者对采编过程中每一篇文章都密集关注,大到立意踩点,小到字句段落,在保证创新初衷的前提下尽量让每篇文章好读、好懂,并具备足够的思考深度。

全套丛书五辑总字数近100万。由于我们对于每篇文章的真实性有着近乎苛刻的要求——必须是在对企业创立者或者负责人进行实地访谈的基础上完成的,因此这套丛书里面的每字每句都来自于企业管理者的亲口表述和采编者的原创。我们想要做的就是真实,这与我们纳入本丛书的企业创新点是高度契合的,即我们认可的“新”一定是扎实、落地的,是用心学习并成为自身核心优势的。模仿或者抄袭不仅不存在于本丛书的行文中,也更不可能出现在我们潜在调研名单的企业中。

呕心沥血为的也是两个字:创新。如果我们自身都做不到创新,如何写出企业真正的创新并让世人信服?

时间短,任务重,我们做得也并不完美。由于受到一定的局限,还有许多优秀的企业有待发现,很多闪光的创新点也无法一一囊括。尽管五辑中的100个案例并不能代表上海服务业改革创新的全部,但我们坚信,这100个案例是创新的很好代表。正如我们在2013年6月推出第2辑金融创新专辑的时候采编了很多互联网金融企业,当该辑出版发行之后,中国互联网金融就像春天的花儿一样紧接着于

2013年的秋天在全国怒放。让我们欣喜的是,我们探摸到了改革前进的脉搏,感受到了它的跳动,并亲身体会着创新者们给我们带来的激情和沸腾的热血。

党中央、国务院对上海的发展充满期待,全国人民对上海的发展充满希望。上海发展的出路就在于形成以现代服务业为主体的新型产业体系。愿这套丛书能引发大家对现代服务业发展的进一步思考,为学术界呈现企业创新发展的轨迹,为创业者提供先驱的经验和指路的明灯,为投资者提供鲜活的企业资源。同时,我们更热切地期望本丛书中介绍的100家企业,在上海迈向未来的征途上,成长得更快、更好,更热烈地期盼有更多的企业,在上海现代服务业“五新”的行列里涌现出来!

《上海现代服务业五新100例》编委会

2014年12月

目 录

CONTENTS

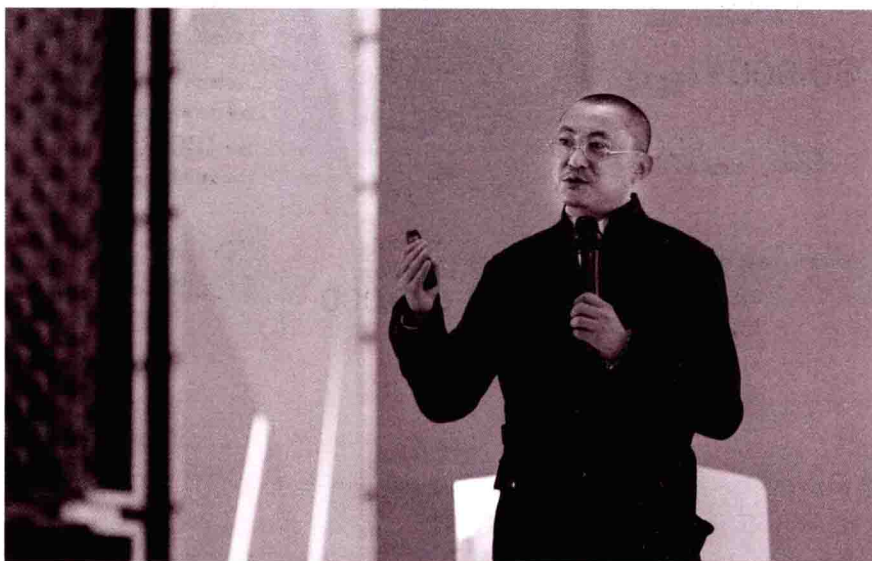
- _ 001 人力和福利竞争力的缔造者——怡安翰威特咨询(上海)有限公司
- _ 013 “伊”路走来 领“鲜”到底——上海来伊份股份有限公司
- _ 023 转型新时代的“114”——中国电信集团号百信息服务有限公司
- _ 033 创意工坊:小手创造艺术大世界——上海童喜童乐实业有限公司
- _ 044 小积分汇聚大市场——上海联合产权交易所积分交易中心
- _ 054 吹响安全保障“集结号”——中城卫保安集团
- _ 064 文定生活:“新”之所向——上海文定生活企业管理有限公司
- _ 073 自然到家 乐活无限——上海中穗农业科技发展有限公司
- _ 082 领导全球智能手机设计的中国力量——龙旗科技(上海)有限公司
- _ 091 云家政:做家政行业的“淘宝网”——上海家谐网络科技有限公司
- _ 102 四方物流汇聚天地商机——上海天地汇供应链管理有限公司
- _ 113 打通 IT 教育“最后一公里”——上海海同信息科技有限公司
- _ 122 “世贸”的 20 年探索创新路——上海世贸商城有限公司
- _ 132 构筑快餐业的“绿色长城”——上海绿捷快餐有限公司
- _ 141 创新基因造就点评帝国——大众点评网
- _ 153 打造“养老·中国梦”的践行者——永泰红磡养老产业投资集团有限公司
- _ 159 从“小而美”到“大而通”——上海大通之旅旅行社有限公司

- _ 170 剑指中国家居建材行业的“天猫”——上海建配龙建材配送有限公司
- _ 178 做中国二手车行业良性发展的引领者——车王(中国)二手车经营有限公司
- _ 190 知识产权创新服务之路——上海新诤信知识产权服务股份有限公司
- _ 201 附录一
- _ 203 附录二

人力和福利竞争力的缔造者

——怡安翰威特咨询(上海)有限公司

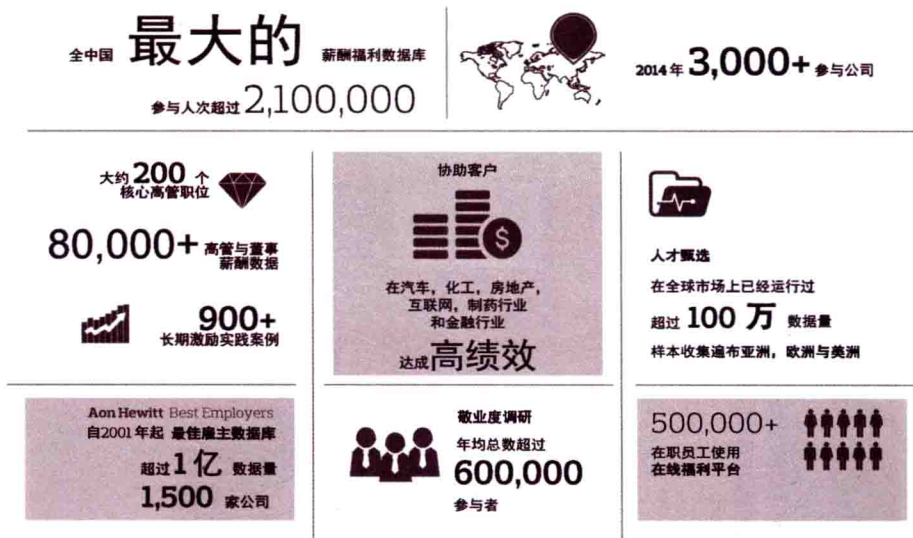
2014 年的 9 月,全球领先的人力资源全面解决方案提供商——怡安翰威特咨询(上海)有限公司(以下简称怡安翰威特)在上海举办了一个不同寻常的庆典,庆祝公司进入中国市场 20 年。在纪念庆典上,面对众多祝贺,怡安翰威特大中华区执行总裁刘渊不禁回想起了他二十多年的职业生涯——其中一大部分的时间见证了这家公司在中国的诞生、成长和发展壮大。从翰威特到怡安,又从怡安回到翰威



怡安翰威特大中华区执行总裁刘渊

特,出任两家公司合并后的怡安翰威特大中华区执行总裁,这一切看似机缘巧合,却也和公司在中国的发展历史顺理成章地对应了起来。

怡安翰威特是一家全球领先的人力资源咨询及人力资源外包服务公司,通过设计、实施、沟通并且管理执行在组织变革、人才管理、薪酬、健康保障、退休和投资管理等领域的全面战略方案,帮助客户解决人才、福利及相关财务管理等方面的复杂问题和挑战,从而提高客户企业的经营业绩,实现战略性增长。但在2010年7月之前,怡安翰威特的名字却分属怡安与翰威特两家跨国公司,且这两家公司分别是人员风险管理和人力资源咨询服务领域内的佼佼者。到底是什么原因促成了两家不同领域的公司合并成为了今天的怡安翰威特,又是什么推动了怡安翰威特的服务和业务在中国本土市场迅速扩张,并成就了今天人力资本和福利服务领域的品牌口碑?通过20年庆典活动,刘渊带领众人一同回顾公司以及人力资源在中国的发展历程。



关于怡安翰威特中国

初进中国:平凡又不平凡的道路

怡安翰威特的前身——翰威特咨询公司的总部位于美国伊利诺斯州,是全球

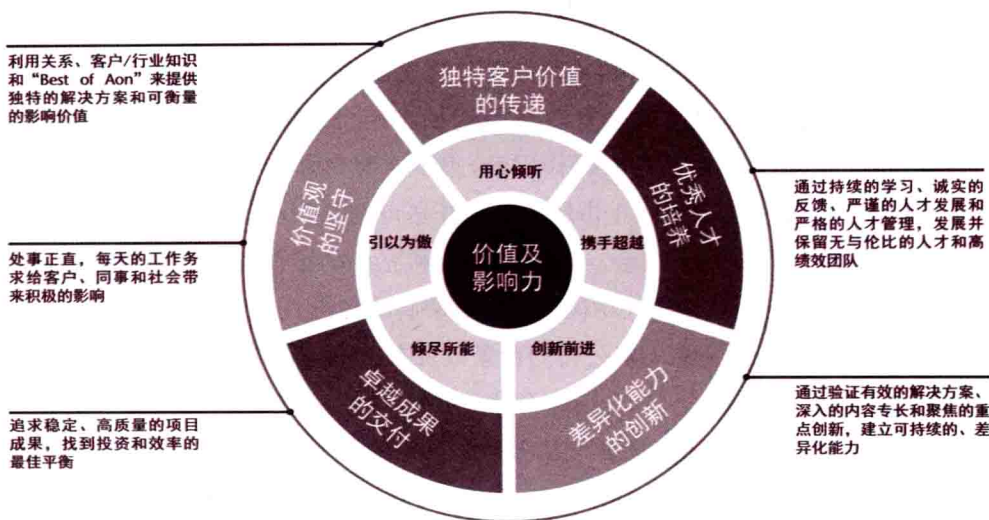
最早提供人力资源咨询与外包服务的专业公司,在这一领域具有六十多年的丰富经验。1994年,翰威特进入中国,并将大中华区总部设立在上海,开始在发展转型中的中国市场施展其一技之长。但是,在那时的中国市场和本土企业中,人力资源管理在企业内部还只停留在行政操作层面,很少有客户会有人力资源方面的主动需求。翰威特在上海和中国本土市场的初步开拓可谓是举步维艰。对于刘渊和他的团队来说,他们需要一个机会。在经过持久和充分的准备之后,翰威特在1999年终于抓住一个机遇,迎来了在中国市场大展拳脚的契机。

1999年,翰威特凭借它美资公司的背景以及在薪酬调研^①方面的专业经验,与全球最大的美国商会——上海美国商会建立了合作关系,为上海美国商会及在沪美资企业提供独立的、权威的薪酬调研报告,告诉这些初来乍到中国市场的外资企业什么样的薪酬水平及架构体系才是合理的。以这一合作关系为基础,翰威特建立了其在中国市场的三大业务之一——薪酬调研。

利用薪酬调研业务打下的扎实基础,2000年翰威特迎来了它的第一家中国本土企业客户——一家来自上海的民营企业,并从这个项目开始建立了自己的咨询团队,开启了在中国的三大业务之二——人力资源咨询。翰威特所提供的人力资源咨询服务可以帮助客户企业制定人力资源发展战略,从而吸引、奖励、留用和激励优秀人才,并帮助客户据此获得持久的竞争优势,这在经济全球化和竞争激烈化的当时显得尤为重要。翰威特丰富的全球咨询服务行业经验及创新的解决方案,可以帮助企业解决最棘手和复杂的人才管理问题。而市场化之初的中国本土企业对于人力资源管理支持的剧增需求,也推动了公司业务的快速扩张。虽然来自同业的竞争压力始终激烈,但凭借着全球的经验沉淀和创新思维,翰威特在14年的时间里将人力资源咨询服务打造成为中国市场的顶尖品牌。

为了迅速扩张市场份额,建立稳定的市场服务口碑,翰威特抓住了2000年之后中国商业银行集体上市的趋势和机遇。中国的银行业为了实现上市的目标,必须要实现组织架构和薪酬管理的科学化和制度化。2004年,凭借着中国银行人力资源体系和薪酬改革项目,翰威特占据了国内银行业人力资源咨询服务方面的领先地位。这个项目的实施对象和范围包括了中国银行总行,全国的所有分行,以及所有的海外分支机构。项目内容包括利用科学化的方法论和规范化的制度设

① 薪酬调研:指通过针对就业市场人员薪酬收入进行调查研究,从而为公司雇佣人员提供参考和依据。



怡安翰威特领导力模型

计，对中国银行整体组织机构及薪酬体系进行调整，对岗位职责去行政化，并且对标同行业及外部市场，重新排列岗位价值。用时任中国银行行长肖钢的话来说，叫做“全体起立，竞聘上岗”。中国银行在人力资源管理领域的改革，为其股份制改革的成功实施奠定了坚实的基础。与此相类似的是，翰威特接下来也为浦发银行的总行和所有分行，提供了人力资源管理方面的全套体系服务。抓住市场的主要动向和趋势，翰威特将银行业人力资源咨询服务打造成为其服务的优势领域。在这段时间里，除了银行业，翰威特也和各行业的中外资领先企业建立起项目合作关系，宝钢、万科、东软、通用电气、帝斯曼等至今仍在不同领域和怡安翰威特合作着。

虽然人力咨询和薪酬调研的初步进展不错，但翰威特在全球的另一优势业务——退休金及福利业务如何在中国市场落地扎根，是刘渊和公司一直在思考的问题。第三个机遇在2001年到来，翰威特承接了中国辽宁省政府社会保障基金的设计和咨询服务项目。这是一个由中国的人事及社保系统与辽宁省的社保系统共同推动的一个项目，项目的目标是帮助政府设计一种面向市场化的社会保障制度，做实个人账户和企业账户，从而保障缴费人的合法权益。当时辽宁省作为国企改革的前沿，有大量的国营企业，而且大部分采用的是现收现付制^①的社保基金管理

① 现收现付制：是一种以横向平衡原则为依据，以同一时期正在工作的所有人的缴费，来支付现在保险收益人的开支的制度。

模式。进行这样一个全方位的政府保障体系改革,需要大量的精算工作,了解养老金的支付缺口究竟有多大,而政府进行拨备的财政预算是多少,又需要建立怎样的电子化系统把资金分配到个人的账户。翰威特作为当时第一家也是唯一的一家外商独资企业,凭借丰富的经验和过硬的资质,通过正式公开竞标程序最终获得了这个项目。在这个项目顺利执行落地后的第三年,即2005年,中国政府出台了第一个企业年金法案。所谓企业年金,是指在政府强制实施的公共养老金或国家养老金之外,企业在国家政策的指导下,根据自身经济实力和经营状况建立的,为本企业职工提供一定程度退休收入保障的补充性养老金制度。企业年金是对国家基本养老保险的重要补充,是中国正在完善的城镇职工养老保险体系(由基本养老保险、企业年金和个人储蓄性养老保险三个部分组成)的“第二支柱”。而提供企业年金设计和外包服务,正是翰威特公司在全球的核心业务。依托翰威特在辽宁社保项目的经验积累,翰威特为中国银行和美国独资企业艾利丹尼森设计了企业年金方案并最先通过政府审批。至此,翰威特建立了其在中国市场的三大业务的雏形,终于在中国实现了其三大业务之三——退休金和福利管理的落地开花。

2000年至2007年,是翰威特在中国发展的黄金七年,也是刘渊在翰威特的前七年,伴随了这家企业在中国市场的茁壮成长。在2007年,刘渊也为自己的职业发展进行了一次转型,加入了怡安咨询。当时的刘渊也许不会想到,在3年后他再次见证了两家公司的结合,也让他再一次回到了起步的地方。

怡安与翰威特的结合:1+1>2

怡安(Aon)是全球最大的风险管理和保险经纪公司之一,其所经办的保险业务占全球保险市场的四分之一份额,以及再保险市场份额的三分之一。怡安的业务可以分为与人、财、物相关的三部分:物,是指财产保险业务,怡安是全球最大的财产保险经纪公司;财,是指再保险业务,为保险公司提供风险管理服务,怡安也是全球最大的再保险经纪公司;人,是指各种与人相关的养老保险、健康保险及人生意外保险等服务。

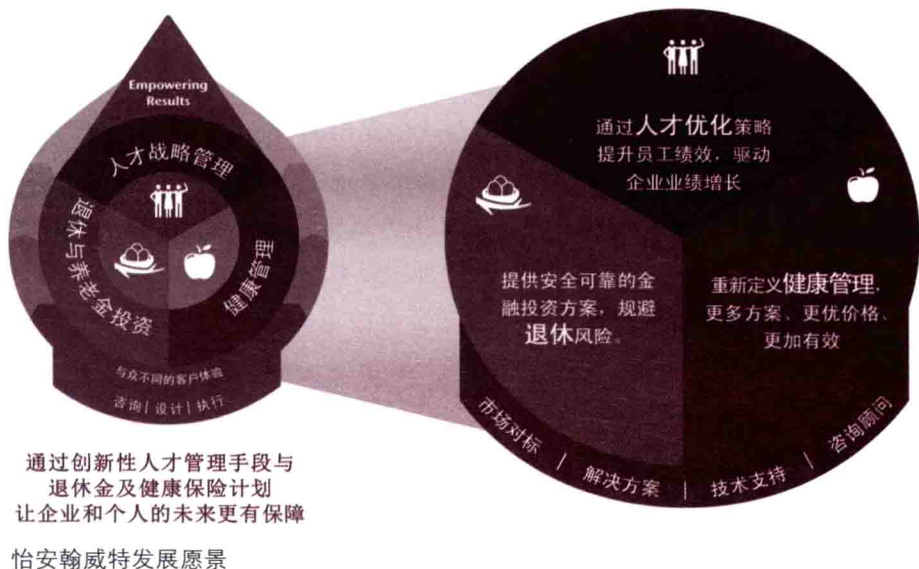
怡安于2004年进入中国市场,由于中国监管机构对于外资保险经纪公司的限制,其采用合资的方式,与中粮集团合资成立了中怡保险经纪公司。2008年,怡安又在中国成立了独资的怡安咨询公司,为中国客户提供福利相关的咨询服务,并邀

请刘渊加盟出任怡安咨询大中华区总裁。2010年,怡安宣布在全球范围内收购翰威特公司,两家刘渊就职过的企业实现了合并。于是,为翰威特立下汗马功劳,又一手建立怡安咨询的刘渊,也顺理成章地回到了起点,出任新组建的怡安翰威特公司大中华区执行总裁,从浦东陆家嘴又搬回了位于新天地的熟悉的老办公室。

为何隶属于保险经纪集团的怡安咨询要和一家专业领域的咨询公司进行合并?在两方的共同“当事人”刘渊看来,这再合适不过了。怡安咨询与翰威特的合并,帮助两家公司的业务领域实现了强大的互补和协同效应,为新公司的团队及其客户都带来了崭新而不可限量的利润增长点。首先,这两家公司业务重合的部分并不多,因为提供的都是与“人”有关的业务,咨询及保险所提供的服务就极有可能是同一个客户,同一个主题,而且两者的结合又为服务增添了一份亲情。换言之,同一个服务对象使得原来两种不同来源的服务可以由一家公司承担,这就产生了一种成本降低和协同效应。其次,翰威特在全球范围内所着眼的都是行业内的大客户,而怡安则主要针对中等市场,合并之后所面对的客户市场互补性有了显著增强,市场的广度也迅速扩大。再者,也是最重要的一项好处在于,翰威特提供的人力资源调研及咨询服务,和怡安咨询提供的薪酬福利保险服务(实际上就是薪酬福利的外包服务)正好涵盖了面向企业及雇员的人力管理流程的上下游。怡安翰威特的合并是客户体验方面带来了尤为明显的改变,前后价值链的打通,使得客户可以把涉及组织变革、能力及人才发展、人力资源架构、薪酬体系及福利体系的设计,一直到整个薪酬和福利保险制度的执行外包,以及财产险的设置及执行等都可以交给怡安翰威特及怡安集团提供一揽子的解决方案。特别是在大型企业的兼并与收购过程中,怡安翰威特提供的全面服务可以为客户节省相当可观的人力成本。而将人力资源体系设计,同后续的实施做紧密的结合,是典型的“理论结合实际”,在帮助客户提升人力资源管理成效上实现了极为关键的前瞻性和系统性。两家公司的合并和整合,给客户带来了显而易见的价值。

不仅如此,怡安与翰威特的合并也为其市场地位和竞争优势带来了正面影响。在中国市场上,合并后的怡安翰威特无论是市场份额还是利润率都毫无疑问地处于领先的位置。一方面,与其竞争对手——包括本土的咨询公司以及外资的跨国公司——相比较,怡安翰威特所覆盖的领域更广,包括人力资源咨询、薪酬福利调研及规划、人力资源业务流程外包等。其中,人力资源咨询业务内部又包括组织与绩效设计、人力资源转型、兼并与收购、人才甄选与发展、高管薪酬、市场调研,以及

福利与退休方案设计实施等多个方面。此外,新组建的怡安翰威特也将其原来的竞争优势扩大到了更多的客户行业。例如,怡安旗下的子品牌咨询公司 Radford 是高科技行业客户人力资源咨询的首选,新合并和组建的怡安翰威特必将这一原有的优势市场领域收入囊中。怡安的另一个咨询服务品牌 McLagan 是金融行业的顶尖人力资源咨询品牌,而金融领域也是翰威特的传统强项,那么合并后所拥有的数据量和咨询经验,则毫无疑问远远超过了行业内的其他竞争者。



在刘渊看来,合并后的怡安翰威特确实占据了诸多优势。但合并和优势的持有是否就能让公司高枕无忧了呢?

创新之路:人力资本金融化

怡安是一家历史悠久但又以创新为驱动力的企业。历经了四百多次的收购兼并,每一次对怡安而言都是一次新生。同样如此,怡安翰威特也秉承了这样的创新基因。翰威特在人力资源方面的丰富经验,以及怡安在风险管理与保险经纪方面的领先地位,使得怡安翰威特的业务获得了极大的向纵深拓展的空间以及创新的火花。