

智创锦绣前程

——广西锦绣前程人力资源股份有限公司发展纪实



周文皓参加驰援湖北抗疫物资专列送行活动

□ 杨华春 陆平
杨东兰 杨采淇

智慧，神奇而力大无比，因为她可以改造和撼动世界。

周文皓，善于让一个人的智慧和几百人的智慧汇聚融合在一起。他耗费十五年光阴心血智慧，吸纳培养成就团队精英，服务普惠千万民众。他依托传统文化，以世界眼光激发企业内涵能量，依托企业混改之势借助外部力量做大企业规模速度，依托政治优势助力乡村脱贫、百姓就业，铸造家国情怀。公司发展成为广西百强和服务业50强企业，并喜获2017年“新三板”金牛奖，入选2021年“新三板”创新层，得到大批投资人的青睐。

爱国敬业、守法经营、创业创新、回报社会……作为广西民营经济领域中的代表，周文皓成为了“广西百名表现突出党员民营企业家”中的一员。

这就是广西锦绣前程人力资源股份有限公司（简称锦绣前程）及董事长周文皓智创企业的真实写照。

智控命运

万事开头难，任何一家企业都是如此。

风起于青萍之末。2007年，锦绣前程诞生在广西南宁市一家不足10平方米的办公室。这个当时只有3个人的草台班子和其他同行业公司没什么不同，缺资金、缺人才、缺业绩、缺客户、缺声誉……除了时间，什么都缺。

和后来的成就相比，此时的锦绣前程还很狼狈，生存是公司的首要目标。为了活下去，锦绣前程投身到人力资源行业最基础的业务——代理招聘和代缴社保等。好处是没有门槛，谁都能做，十分适合初创的小公司；坏处也是没有门槛，谁都能做，是价格战的天然土壤。很快，价格战把锦绣前程逼进了绝境——公司资金即将见底。

美好的理想终究抵挡不住残酷的现实，公司的摇摇欲坠彻底激化了创业团队之间的矛盾，当初志同道合的伙伴几乎分崩离析，股东们施加的压力如期而至，周文皓经历着人生中最艰难的岁月，一切都在往最糟糕的方向发展。

多年以后，我们回顾锦绣前程的发展史，这是公司最接近生死存亡的一刻，如果没有幸运女神的眷顾，这家创立仅有一年的公司将会和绝大多数初创企业一样，消失在历史的长河中。

幸运的是，奋斗不息锦绣前程迎来了命运第一次转折——来自大客户的订单。

随着国家政策逐步放开，国有企业开始采用市场化方式解决用工需求。某大型国企释放出了一个重磅级的信息：计划通过公开市场采购数千人的用工。这是当年广西市场有史以来最大的一笔人力资源公开采购。

一石激起千层浪，几乎所有广西人力资源公司沸腾起来，摩拳擦掌，志在必得。

周文皓也决定带领锦绣前程投身其中，但当时没有一个人看好他们。确实，从任何一个角度来看，那个时候的锦绣前程并不突出：市场知名度不高，公司实力也算不上强，最重要的是

公司财务已经濒临绝境。人们都下意识地认为，锦绣前程不过是陪跑的背景板而已。

但事实往往出人意料，绝境中的周文皓带领锦绣前程爆发出惊人的能量。公司上下都明白，已经到了生死存亡的最后关头，这是最后一次自我救赎的机会，是一次不成功便成仁的豪赌，只有背水一战方有一线生机。在不到1个月的准备时间里，他们成功交出了一份最具性价比、最具竞争力的投标方案，成功拿下了订单。这一战彻底缓解了公司的财务困境，把公司从破产的边缘拉了回来。

一战成名的锦绣前程也因此脱颖而出，成功跻身上百家国有的企业的人力资源供应商，公司走上了良性发展的正常轨道。

第二次命运转折，是开发了劳务外包业务。

市场的反应永远比想象中要快得多。很快，各人力资源企业纷纷研究起锦绣前程中标的过程，由于没有技术壁垒，市场上又打起了价格战。与此同时，周文皓也逐渐发现了这个细分业务的天花板：国有企业的用工编制始终是有限的，这就意味着整个领域的蛋糕并不大，彼时广西的国企已经被开发得差不多，再继续维系这类业务对公司的发展贡献不大。

因此，周文皓将目光投向了新的业务增长点——劳务外包。凭借着之前积累的市场资源和对客户业务的深度理解，他决定直接组建团队承揽客户单位的部分业务，通过更高效的管理、更优化的流程、更灵活的机制，用更少的人手完成更多的工作量，满足客户减员增效和聚焦主业的目标。毕竟，企业的用工编制是有限的，但业务需求是无限的，在成本控制和利润导向的影响下，将相关业务外包是必然选择。而这个选择就是锦绣前程的机会所在。

果然，市场热情的反应印证了周文皓的判断，劳务外包只用了不到3年就成为公司主力业务。从此，公司规模开始进入爆发式增长阶段。

有了这些年来业务成功开拓的底气，周文皓带领锦绣前程开始大踏步向人力资源行业的高利润业务迈进，陆续布局和孵化培训、猎头、咨询、家政等业务，逐步打造人力资源全产业链。仅仅数年时间，锦绣前程就成为广西人力资源行业的头部企业，并一直持续至今。

第三次命运转折，是成功登陆“新三板”。

跻身广西行业“第一梯队”后，下一步锦绣前程需要打开省外市场。扩张就意味着需要资本加持，上市融资开始纳入公司高层的战略决策范畴。

2015年9月，经历了长达1年多的艰苦准备后，锦绣前程成功在“新三板”挂牌上市成功，成为广西首家登陆“新三板”的人力资源企业。

登陆“新三板”带来了显著的效应，公司品牌迅速传播，为打开全国市场奠定基础；公司总部迁至深圳，向一线城市和海外同行学思想、找方法；公司在大湾区各城市设立了分支机构，广东成为新的业务增长区域；“新三板”的严格要求倒逼锦绣前程合规经营，反而赢得了诸多大型客户的信任，



自治区党委原常委、自治区政府原常务副主席秦如培（左二）一行莅临考察调研

业务合作进一步加深。

随着公司营收、利润连年快速增长，锦绣前程吸引了社会各界的目光。在业界地位上，公司连续5年入选广西民营企业百强、广西服务业50强、全球人力资源百强。在资本市场上，公司于2017年荣获“新三板”金牛奖，位列最具投资价值企业行列，并于2021年入选“新三板”创新层，得到大批投资人的青睐。

混改奇迹

高速增长之后的瓶颈期是每一家企业必须经历的一道坎。

进入2018年，经过10年发展，锦绣前程的行业地位已经基本奠定。但风光的背后，决策迟缓、效率不高、墨守成规等大公司病也开始蔓延，公司转型升级的压力迫在眉睫。

为解决这一问题，周文皓为锦绣前程定下了新的要求——对标A股主板，提升公司治理能力。

这是一门全新的课题，也是一次艰苦的行军。对标A股主板意味着规范，小到财务管理，大到公司架构，都要秉承公平、公开、公正的原则，从“游击队”升级成为“正规军”。

这是一次刀口向内的改革，改革不规范的做法，改革不合理的制度，这无疑会触及公司内部许多既得利益，但这也是公司长远发展必须经历的代价。

经过一年多的整治，锦绣前程的整体经营水准明显提升，营销、服务、财务、行政等各板块全面流程化、规范化，公司的每一次决策、每一个动作、每一份公告，都经得起审查和考验，规范发展的理念深入人心，公司的口碑也随之传播开来，愿意主动合作的客户企业日渐增多。

在这个过程中，一个全新的模式开始进入周文皓的视野——混改。

混改不是什么新鲜事，最早甚至可以追溯到上世纪90年代的国企改革。锦绣前程同样对此有过一些初步尝试，早在2017年，锦绣前程先后两次通过与国企合资设立人力资源公司的方式，探索进入工业园区人力资源服务和家政市场。这两次尝试为公司积累了混改经验，磨练出一支懂政策、会经营的混改经营团队。

同时，得益于证监会的严格要求，以及自身的规范治理，锦绣前程内控制度完善，财务状况良好，完全具备政策要求的混改条件，万事俱备，只欠东风。

党的十九大后，国有企业混合所有制改革工作开始加速，这对锦绣前程简直是天赐良机，混改经营团队迅速与有意向合作的央企、地方国企开展谈判，混改模式全面启动。

2018年，锦绣前程与从事高速公路建设运营的某央企成功合作，打响了广西人力资源行业混改的第一枪。混改公司迅速打开高速公路运营服务市场，全面承接劳务用工、技能培训、管理咨询等相关业务，逐步建成高速公路运营服务外包国内知名品牌，向其他同类运营服务商提供专业外包解决方案。

此后，锦绣前程的混改模式进入快车道：

2019年，与某央企成功合作，进军能源市场。

2021年，与广西某地方国企成功合作，进军城市建设和产业培育领域；同年，与贵州省某政府机构成功合作，进军贵州省重点发展的三十二条产业链、服务业创新发展十大工程。

锦绣前程主导的人力资源混改有别于传统的股东合资，其核心目的是为双方在人力成本控制和高质量服务之间取得平衡，这一方式既保障了合作双方的经济利益，又有效避免了传统招采方式经常出现的超低价中标和劣质服务现象。

混改带来的经济效益也非常明显，由于避免了混乱无序的低价竞争，提供了更优质的人力资源服务，大大地降低了被服务对象的内耗，有效提升经营效能，带来了更好的财务表现。

如今，这一模式的成功引起了许多国企、财务投资人的兴趣，引荐、推荐、主动寻求合作的意愿络绎不绝，相关洽谈和推进开展得非常顺利，混改的种子开始在各地生根、发芽、成长，带着锦绣前程专业的服务模式和股东的殷切希望，将人力资源服务传播到更多的行业中。

周文皓希望，这些新兴的合资公司今后不仅要成为稳定的营收中心、利润中心，还要在各自的垂直市场深耕下去，做大业务、做强品牌，每一个混改公司最终都要发展成为一个全新的锦绣前程。

文化魔力

过去，锦绣前程一直处于快速生长的阶段，竞争和生存是公司的第一要务，公司的企业文化更多偏向营销和市场。但当公司逐渐壮大到一定阶段以后，单纯只面向业务开拓的企业文化已经逐渐显得不适应。2019年，周文皓提出了全新的号召：“做一家充满家国情怀的百年老店”。

这是一场企业文化重建，标志着锦绣前程的理念将从过去的“求生存”转向“担责任”，它不再是一家只追逐利润的盈利性机构，而是一家愿意

这是国家给予扶贫企业的莫大荣誉。

除了乡村振兴，锦绣前程在抗击新冠肺炎疫情中同样展现了企业的责任担当。2020年初，锦绣前程主动响应政府号召，从提供服务、物资筹措、爱心捐赠等各方面发挥了积极作用：公司物流服务团队顶住抗疫严峻形势，坚持加班加点、高效运作，保障物流运转；公司发动各团队积极采购各类医疗和生活物资，主动捐赠至地方医院并驰援湖北十堰市，累计捐款捐物近万元；公司党支部、工会组织干部职工积极投身献血，累计为南宁血站提供了近万毫升血液……

家国情怀始终是锦绣前程根植于DNA中的企业文化，在这场全国动员的抗疫阻击战中，锦绣前程积极响应“一方有难、八方支援”的号召，而对国家和对民族的崇高使命感和强烈责任感，党员干部冲锋在前，全体员工热心参与，以“团结一致、守望相助”的信念组织和参加各类公益活动，并打造了“锦绣微光”“热血青年”两大公益品牌，将弘扬正能量、践行社会主义核心价值观贯穿企业经营始终。

文化对企业的改变还体现在战略定位上。为了克服传统企业管理手段的弊端，锦绣前程提出了“HR+科技”的主张，要用现代技术手段改造传统的人力资源工作模式，转型成为以AI助力的HR服务产品一体化企业，为传统人力资源业务提供科技服务。

在公司的大力支持下，以“80后”“90后”为代表的新一代锦绣前程人展现出了蓬勃的朝气，他们组建了数据团队，从无到有独立开发了适用于人力资源行业的ERP软件，将传统人力资源服务工序耗时缩短了40%以上，繁琐、复杂、耗时的工作由程序负责完成，把人解放出来投入到更具创造性的工作环节中；数据团队还自主研发了面向大学生就业的专业就业平台——“前程派”，以精准的人才匹配和高质量的岗位供给为广大应届毕业生和用人单位提供新的选择。数据团队的开放发展和前沿探索赢得了行业和地方政府高度肯定，成功获得高新企业技术认定，正式迈入国家高新技术企业行列。

尾声

筚路蓝缕十五载，锦绣前程跨过无数艰难险阻，一路走到今天，取得的成就殊为不易。

如今，公司发展又到了新的阶段，战略选择的十字路口就在眼前。是继续走在智创企业的道路上，缔造出一家有理想、有情怀、有担当的企业？还是安于现状，墨守成规，默默耕耘现有的一亩三分地？锦绣前程果断选择了前者，力图用业务改革和文化重塑实现企业的再发展。

百年未有之大变局，也是百年未有之大机遇，周文皓相信，只要锦绣前程始终保持刀口向内、自我革命的决心，一定能够在这场席卷全球的变革中谱写属于自己的华章。

（本版图片由锦绣前程提供）



2015年9月，锦绣前程成功在全国中小企业股份转让系统（新三板）挂牌上市