

长江 著

FESCO

20年

20



北京出版社

长江 著

FESCO

20 年

20

北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

FESCO 20 年 / 长江著. —北京: 北京出版社, 1999.11

ISBN 7 - 200 - 03955 - 1/F · 243

I. F... II. 长... III. 北京市外国企业服务总公司

—企业管理—经验 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 51057 号

书 名: FESCO 20 年

长江 著

编 者: 北京市外国企业服务总公司

责任编辑: 吴坤定

封面设计: 旺忘望

责任印制: 李琳 王联华

电脑协力: 金珊 颜宏梅 任杉

出 版: 北京出版社

发 行: 北京出版社 北京北三环中路 6 号 邮编: 100011

销 售: 各地新华书店

印 刷: 中国青年出版社印刷厂

开 本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 13

字 数: 320 千字

版 次: 1999 年 11 月第 1 版 1999 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 00001-10000 册

ISBN 7 - 200 - 03955 - 1/F · 243

定价: 26.00 元

版权所有 翻印必究

序言

厉以宁



中国的改革开放已经超过了20年。这20年内，一些企业衰落了，一些企业解体了，一些企业改组了，但有更多的企业新建、成长、壮大。企业兴衰存亡的历史从一个侧面反映了改革开放波澜起伏的过程。请我写序言的这家企业北京市外国企业服务总公司，就是成千上万家新建、成长、壮大的企业中的一个。

北京市外国企业服务总公司简称“FESCO”，这是一家特殊的国有企业。为什么要特别强调这个英文缩写？这同企业经营的特殊性有关。企业最初的顾客不是别人，而是外国企业在中国设立的驻京办事机构，企业的产品就是为这些大大小小的商社提供的人力资源及相关服务。简要地说，FESCO是改革开放之初同那些来到中国做生意或试探性投资的外商们最早进行人才中介服务的一个经营实体。

北京大学光华管理学院同FESCO在科研方面建立了协作关系。我本人担任了课题组组长，秦宛顺教授和靳云汇教授带领了一批青年教师、博士生同FESCO的各级管理人员一起，在公司进行调查研究，就公司的体制转换、发展战略、经营方针等撰写咨询报告。我们通过

11/10/06

分析、讨论，得出了这样的看法：这是一家很有生气、也很有前途的企业，创业是艰辛的，成绩是可喜的，发展潜力巨大，至于潜在优势究竟怎样才能转变为现实优势，则首先取决于改革的深化。

回顾历史，FESCO当年确实可以称为“白手起家”的范例。建立时，政府几乎没有给企业以资金。但政府所给予的特殊政策，却对企业的发展起着不可忽视的作用。20年后，FESCO的总资产已经达到十几个亿，其中，国有权益近6.7亿。

要知道，任何一家企业，如果自始至终都依靠国家的特殊政策来经营，那是没有生命力的。FESCO的领导层深深懂得这一点。因此，尽管创业时期FESCO在特殊政策保护之下有过一段独家经营的好日子，但FESCO决不以此为满足，而要依靠自己的服务质量来巩固市场，开拓市场。果然，以后随着竞争的加剧，市场上已群雄并起，五分天下，FESCO则通过自身的努力仍然保持着绝大部分的市场份额。

1999年11月16日，FESCO将迎来第20个生日。今天的FESCO在“一业为主，多种经营”方针的指引下，实现了由单一型企业向多元化、集团化、国际化的方向的转变，并开始由一般性经营步入资本经营的轨道。

在FESCO建立20年之际，《FESCO 20年》一书出版了。作家长江用叙事风格把企业

20年走过的道路详细地记录下来，以客观、严谨的态度向外界介绍了企业的成长过程，并把企业的命运同20年来国家的改革开放大背景紧密地联系在一起。

可以这么说，这本书不仅仅是对一个企业20年的风风雨雨的忠实的记录，而且也对人才中介服务这一特定行业的发展作了细致的分析。读者可以从书里了解到，一家企业之所以取得成就，关键在于不断地适应市场，适应经济技术的变化，适应时代前进的趋势。FESCO用自己的历史证实了这样一个道理。

我们知道，体制创新和技术创新是结合在一起的，现阶段中国的情况尤其如此。一家企业，如果不转换体制，单纯地从事技术创新活动，虽然也会有所进展，但效果不会显著，因为这些活动必然受到这样或那样的体制阻碍。何况，如果体制不转换，融资筹资渠道不通畅，仅仅依赖财政拨款，技术创新又怎能有较大的成绩？另一方面，一家企业，如果只注意转换体制，不注意技术上的改革与创新，那么即使实现了适应于市场经济的体制转换，但产品质量没有大的改进，推不出新产品，占领不了市场，还不是照样打不开新局面，无法应付日益变化的市场形势？由此看来，体制创新和技术创新都应当被摆在首要的位置上，不能顾此失彼，而要二者并举。这是一切企业都必须认真对待的现实问题，服务性企业也不例外。

企业的生命在于产品质量，产品质量能否保持稳定，能否不断提高，特别是企业能否适应市场变化推出优质的新产品，既同现有体制有关，也同企业在技术创新方面的努力程度有关。以人才中介服务企业来说，它的产品就是为需要人才的单位提供相关的服务。它的市场占有率取决于它在同其它竞争对手相比时能否提供更好的服务。那么，提供更好的服务同技术创新有什么关系呢？或者说，服务性企业的技术创新表现在哪些方面？这倒是一个常常不被人们理解的问题。

不妨以金融创新为例。金融创新主要是指金融服务领域内的创新。金融企业也是服务性的企业，它提供的产品不是物质产品，而是金融中介服务。金融业内的竞争是激烈的，一家金融企业要在竞争中获胜，除了需要从体制上进行改革以外，同样需要在服务方式、服务手段上进行创新，以便提供更好的服务，赢得客户。服务方式、服务手段上的创新，基本上属于技术创新的范畴。金融企业通过体制创新和技术创新方面的努力，就可以把潜在的优势变为现实的优势，获取许多潜在的利润。

人才中介服务企业的创新不也与此相似么？人才中介服务企业即使多样化经营，但主业毕竟是人才中介服务。服务方式、服务手段上的创新同样属于技术创新之列。不要以为不生产物质产品的企业就无法进行技术创新。金

融创新为此提供了例证，人才中介服务企业在服务方式、服务手段上的创新一定能提供类似的例证。谨以此作为本书的序言，并表示我对 FESCO 的祝愿。

1999 年 9 月 5 日
于北京大学光华管理学院

总经理寄语



韩敬良

中国的改革开放如同波澜壮阔的大海，推动着一波又一波变革与创新的大潮。

市场经济、国有企业机制转换、资产重组、资本运营、贸易投资自由化、科技创新……一次次浪潮都来势汹涌，铺天盖地，排山倒海。

外企 20 年，在这商海大潮中，经受拍打，经受磨砺，经受冲刷，经受陶炼。

此刻，大文豪苏轼所言，更能准确表达我的心情：“大江东去，浪淘尽，千古风流人物。”“江山如画，一时多少英雄豪杰。”

是金子总会留下。

是金子总要闪光。

我们每一个员工都是这大海中的一粒金石。万众金石聚集一起，共筑起金色 FESCO 的辉煌。

F719/8

索书号:

书 名:

登录号:

借 者

分 类

登记号

1.

2.

成1106-1



作者小传

长江，女，1958年生于北京，蒙古族。

1981年开始发表作品，1991年加入中国作家协会，同年成为中国报告文学学会会员。

迄今已发表各类文学作品逾200万字，获奖作品有：

《山野斯人》获“建国40周年优秀报告文学奖”；《天歌》获“全国第二届纪实文学奖”；《走出古老的寓言》获“90、91年全国优秀报告文学长篇奖”。

较有影响的长篇还有《中国大市场》、《疯了，龙年》、《“上帝”在中国》、《透明的夜》、《汽车·中国》。

曾经从事职业：演员、记者、编辑、作家、电视节目主持人。

1992年调入中国中央电视台。

ISBN 7-200-03955-1



9 787200 039559 >

ISBN 7-200-03955-1/F·243

定价：26.00 元

目 录

序言-----	厉以宁
总经理寄语-----	韩敬民

引 子-----	1
第一章 发家无“始”-----	3

不让说出来的“龙头老大”——

虽然不让说，但还是事实上的“龙头老大”。

虽然不是世界级的企业大亨，但“外企”也是一条“好汉”，也有不让他人之处。

“盘子”有多大——

20年总资产从零发展到十几个亿。

实力不能只用资产“块头儿”来衡量，“外企”——出生就频频创出国内8个“Number One”。

谁也记不起何时“挂牌儿”——

记不住何时“挂牌儿”并不重要。

重要的是1979年“外企”诞生在国家改革开放国门洞开之时，为民族再次振兴助了特殊的“一臂之力”。

派出雇员“第一人”——

“第一人”叫王琦，普普通通，带着20年历史的见证。如何走进外国商社，“北京饭店让我进吗？”不管怎么说，王琦和“外企”终于迈出了事业开始的第一步。

难死“老外”——

20年前初到北京难死“老外”。

住处没有，写字楼远远不够，“全聚德”大厅改作办公室。

你以为我们就不难——

“外商”难，“外企”也难。

企业开张、四处“化缘”，3个月后来借来5万。

“老外”到中国有“奔驰”、“宝马”、“皇冠”；“老内”出门办事骑自行车。

20年往事如烟，一句话，谁让那时候中国穷？“穷人”办事只能从“对付”开始。

第二章 “忙”出一片天----- 19

FESCO 挂牌——

外国商社，顾名思义即外国企业派驻另一国的经商机构。

“外企”公司，实际内涵是专为外国商社提供人才及相关服务的经营实体。

商社越来越多——

1979年后外商驻京机构越来越多，雨后春笋。

商社越多，“外企”腰包越鼓，“外企”渐渐明白自己原来是“买卖人”。

上哪去给你找人？

外商进京要吃、要住、更要人，等中方雇员等得在“外企”门外排起长队。

社会人才奇缺，找人找得“外企”四脚丫子朝天。

别忘了“挣”的是谁的钱——

忘不了，挣的是“老外”的钱。

外商要司机、要翻译、要女秘书，胃口越来越宽，“外企”忙白天、忙黑夜，马不停蹄。

“包打天下”为哪般？

为国家、为企业、为服务，什么全得干。

“老外”出国，一家老小紧随其后，“外企”不能袖手旁观站在一边不管，于是综合服务部提出“包打天下”。

老师“万金油儿”——

改革开放，外商涌入，中国渴望向外国学习，外国人却要求找中国老师。

教学部招兵买马，“洋学生”好学却难坏了中国“先生”。

“先”伸出一只手——

帮“老外”、帮洋人、有时还得救自己职员的急。

洋老板不懂中国习俗，“外企”出招化解尴尬，解除了中方雇员种种“为难”。

“人总要有点精神”——

精神是一块最坚硬的基石。

有了它才有了日后“外企”万丈高楼平地起，才有了FESCO一天比一天叫得响的名气——

第三章 好大一张伞----- 39

“特别”的土壤——

任何企业都有出生、成长的土壤，就像一棵树。

无需回避，“外企”是“国家专营、政府垄断”的产物。

进“外企”比“入党”还难——

20年前什么样的人能进“外企”？政治标准第一。

外商用人首先得符合中国人的条件。

“国家利益”——

国家利益重于一切。哪个民族没有自尊心？

在将自尊深埋于心的同时，20年前中国人已经在

做着自己尽可能做的事情。

理直气壮做“主人”——

因为受辱百年，才有怕再受人欺负的民族心理。

中方雇员受雇于外商，但挣你外商的钱，我们也是主人。

干吗叫这么一个“名儿”？

人事部是“外企”业务主体，有别于国内的同名单位。

之所以不能叫“人力资源部”是“中国特色”。

合同“没商量”——

合同“没商量”反映“外企”初期管理的官商意识。

历史原因诸多：人才奇缺，流动困难，社会保险体制尚未建立。

独家经营使本来就十分坚固的“卖方市场”更加不透一丝空气——

第四章 山雨欲来-----55

“服务”乎、“斗争”乎——

“商业化服务”不是斗争，“外企”人开始反省。

真正的觉悟来自外部力量的狂冲猛撞，这个“外部力量”就是随后让“外企”反复品尝，不得不一次次修改自己官商行为的、无情的市场竞争。

拜拜：“又做好人又挣钱”——

奉献牺牲感天动地，倘若奉献与牺牲是有偿服务连在一起，其内涵是否不再单一？

“外企”老同志感叹：那时候真是又做好人又挣钱，可惜这种日子慢慢离去。

工资不好发——

“老外”给中方雇员的月薪被“外企”合理扣除。
中方雇员工资按：“档案工资 + 外事津贴 + 提成”
领取。

“不患寡而患不均”？

提成比例有中国人自己的考虑。
国家宏观管理在起着制约作用。

“老外”精了！

“外商”希望每一分钱都能直接发到雇员手里。
“老外”进入中国时间越长，头脑越精。

“龙椅不稳”自不知？

毕竟是计划经济向市场经济逐渐过渡，“龙椅不稳”
当然自知。

迫于压力也为争取主动，“外企”修改提成比例。

第五章 竞争初现----- 69

倒“请客”——

从被人请到倒“请客”，“外企”处境已发生巨大变化。
“乾坤倒转”仿佛发生在一夜之间，又如“慢刀子割
肉”，竞争开始。

都来抢这块“肥肉”——

因为有利可图，大家都来抢这块肥肉。
收回“独家垄断”，国务院批准四家公司与“外企”
共同经营，为商社提供人才服务，从此市场五分
天下。

有苦难言——

“外企”有苦难言，一是市场被人分去，蛋糕不圆，
二是十年苦心营造用人气氛一朝散去，心血被人

“晒”在一边。

“外企”人不是滋味，可心中苦水倒与谁听。

该不该问自己“为什么”——

一连串“为什么”只有自问。

“外企”自身包袱渐重，雪上加霜。

什么包袱这么沉重？

长年单一模式的人事制度使“外企”无论从社会上找到多少人都得先收到自己门下。

人多好挣钱，但人员工资、福利、医疗、退休养老总有一天会把企业压得直不起腰来。

集体“大转移”——

1988年“外企”推出重大人事制度改革。新员工“集体大转移”。

此举无意插柳柳成荫，外派员工砸了“铁饭碗”反倒自我激励，“不用扬鞭自奋蹄”——

第六章 新官上任----- 87

怎么没踢“头三脚”——

1991年“外企”调整领导班子，韩敬民上台任党政一把手。

人们盼望“新老板”拿出点“绝活儿”，盼来盼去却盼到一个意外的“八字方针”。

“八字方针”抢出“时间差”——

“大伙总想呆在保护伞下吃政策饭那哪行？！”

“市场上永远就咱‘外企’一家，那生意也太好做了！”话丑“理儿”不丑，“转变观念、立足竞争”，早做准备免得日后吃大亏。

“三脚”在后头——

丢掉幻想，“转变观念、立足竞争”实为第一脚。
韩敬民上台要做三件事，除了“八字方针”，还有
“一业为主、多种经营”，最后实现“三化”，使
企业向“资本经营”进军。

“主战场”严守不放！

“主战场”就是“外企”“主业”人才服务，服务要
落到实处，竞争才有力量。

“独家垄断”做不成，行业“龙头”不能丢！

“侧翼”部队紧跟而上——

“主战场”上大部队控制市场全局。

“侧翼”部队为“主业”放射出一条条“辐射”线，
讲究与“主力”打配合，协同作战。

全面开花“分战场”——

有了市场“主力”与“侧翼”的联手作业。

“分战场”便是“多种经营”组成企业新的经济增
长点。

“转变观念、立足竞争”、“一业为主、多种经营”，
“外企”“东方不亮西方亮”，“黑了南方有北方”，
从此保证立于不败之地——

第七章 要什么有什么----- 105

此时“有声”胜“无声”——

1993年韩敬民总经理再次拿出完整战略方案，为
“外企”深化改革指明方向。

全体员工经过观念转变此刻已做好迎接市场竞争的
充分准备。