

5月上旬,越南一些地区发生了针对外国投资者和企业的打砸抢烧暴力事件,引发国内对在越南投资的中国企业生存状况的关注。

1996年,越南颁布《外商投资法》,连续多年保持7%以上发展速度,被世行称为除金砖四国外最理想投资国家。与此同时,随着中国制造业产业升级,很多中国企业开始外迁,而越南由于地域与资源的优势,成为中国企业“走出去”的前沿阵地。

作为最早一批到越南投资建厂的企业,烟台冰轮2006年进入越南,实现本地产本地销,但之前已在越南进行了五年之久的市场培育。在越南深耕十余年,烟台冰轮如何学会与异国伙伴合作?如何实现国际化进程中的本土化?同时,越南的营商环境究竟如何呢?本期创富以烟台冰轮为样本,看这家鲁企如何在越南这个中国企业国际化的实践课堂上成长和历练的。



图为烟台冰轮在越南的厂区,位于与胡志明市交界的越南铃中工业区,这里是中国企业的聚集地。

越南高温多雨,水产养殖非常发达,对工业冷冻与食品加工冷藏设备的需求非常大。正是看到了这个巨大潜在市场,烟台冰轮决定在越南安家。(本组稿件照片由烟台冰轮提供)

# 烟台冰轮越南十年

本报记者 孟敏

## 最大的问题是文化问题

“管理国际化的公司,文化是第一大关。”李增群说,做管理比直接做生意,更需要深入了解本土文化,让员工对企业的忠诚度不断提升。

“现在,越南的工人正忙着搜集信息,在工厂巡逻,保护自己的工厂不受骚乱的影响。”李增群说。作为烟台冰轮在越南工厂的第二任负责人,李增群对于5月上旬发生在越南一些地区的打砸抢烧事件非常关注。

李增群在越南度过了三年时光。在这个青木瓜飘香的国度,他感受到与中国太多的相似之处,比如越南人同样过清明、端年和春节。

虽说与中国同饮一江水,只隔一座山,但越南毕竟与中国有很多不同。驱车在高速公路行驶,时速只能达到每小时五十公里。

“这种慢慢悠悠的风格也体现在越南工人身上,他们更喜欢自由的工作和生活。”李增群说,越南人与中国人有很多不同,不那么爱储蓄,不那么遵守工厂规则,时间观念差,一些越南员工还有上

班吃零食的习惯,这让冰轮集团的领导层们一度感到挠头。

烟台冰轮扎根越南十余年来,历经三位领导人,首任公司总经理刘彦,任期至2008年5月;第二任总经理李增群(兼),任期至2011年1月;第三任总经理索红涛,任期自2011年2月至今。

“最大的问题是文化问题,不同的文化有不同的风俗。”李增群说,开始他用管理国内工人的那一套办法去管理越南工人,结果员工在车间出工不出力,和中国员工形成一种对立,很难融合在一起。

“在管理越南本地员工中,疏导要比批评强压效果更好。”为此,越南公司改为采用更为人性化的管理方式,在越南本土员工中选择有能力的人,和国内派去的员工一起研究企业管理,放手让越南员工担任服务部门的副经理、技术部门的工程师以及工会负责人,让他们感受到中方的重视,逐渐摸索出一套适合越南本土的管理制度。

越南公司每年开运动会,进行年终总结时,中方都派高管过去参加,并奖励表现好的员工去烟台工厂参观,去国外旅游休假。

目前,烟台冰轮在越南工厂的越南

籍员工已经占到了九成。“管理国际化的公司,文化是第一大关。”李增群说,做管理比直接做生意更需要深入了解本土文化,让员工对企业的忠诚度不断提升。

“罢工是很多中国企业在这边遇到的头疼问题。”作为烟台冰轮在越南业务的开疆拓土者,刘彦说,越南法律明文规定可罢工,而且政府部门予以支持,工业区中已经爆发了好几次罢工事件,并且只要一家企业的员工罢工,其他企业的员工会立马跟着罢工,像传染一样。

2013年9月份,越南公司所处的铃中三工业园区内连续出现罢工潮。工人希望增加工资,改善劳动待遇,增加加班补贴等,持续罢工导致厂区内很多服装厂停工,并出现殴打中方员工暴力事件。但这次罢工潮并没有影响到越南冰轮公司越南籍员工的情绪,各项生产任务依然井然有序。

今年5月,越南发生反华暴乱,大量中资企业遭受了财产和人员生命的损失。冰轮越南公司员工加强防备,部署紧急预案,顺利度过混乱,公司财产和经营工作没有受到损失。

除了在管理上,在市场调研上烟台

冰轮做得也非常扎实。当初,总部用了五年时间来了解、培养越南市场,走了一条“先销售后制造,先市场后建厂”的稳健路子,最终决定投资552万美元在越南兴建公司,选址位于胡志明市隔壁的西宁省铃中加工出口区,公司成立于2006年6月1日,注册资本为300万美元,成为独立法人。

铃中加工出口区是越南早期外资合资经营的开发区之一,如同中国当年全国上马加工区一样。其中的铃中三区是中国企业的聚集地,与胡志明市交界,距市中心45公里,距新山一国际机场37公里,距西贡新港45公里,恰好可利用胡志明市基础设施。入驻铃中三区的中国企业,生产领域主要集中在成衣、工业空调及压缩机、蜡烛、纸制品、食品加工、铜管、牛皮及猪皮加工、橡胶塑料制品、电缆、钢材加工等行业。

与烟台冰轮一样,同样入驻铃中加工出口区的鲁企还有青岛即发。即发成衣是由于纺织配额的原因进入铃中的。作为传统的服装加工企业,劳动力成本在总成本中占有重要的比例,相比而言,越南低廉的劳动力价格与现在还没有的纺织品配额成为即发选择进入的原因。

(下转B02版)



## 吴晓波:中国企业家要有当牺牲者的勇气

本报记者与财经作家吴晓波对谈国有企业职业经理人群体

>>>B04版·对话