

# 烟台冰轮越南十年



图为烟台冰轮越南公司员工合影。

如何实现国际化进程中的本土化是中国企业走出去必须学会的一课,而人力资源的本地化还要求不断提升越南籍的本地工人素质,而非只让他们停留在简单的熟练工种上。如今,烟台冰轮越南公司九成的员工都是越南籍。烟台冰轮这个品牌也成为越南当地认同的自有品牌。

(上接B01版)

## 越南公司压力增大

从2008年到现在,涨了十几次工资,员工工资翻了不止一倍。

“近些年,越南的通货膨胀率很高,员工都要求涨工资。从2008年到现在,涨了十几次工资,员工工资翻了不止一倍。”烟台冰轮集团负责人说,不断上涨的员工工资,提高了经营成本。通过连续几年的上涨,越南劳动力低成本的优势已经不多了。

全球经济不振也引发越南经济持续下滑,2013年越南GDP增长5.2%,虽然较2012年5.03%略有上涨,但是依然没有根本性转变,市场投资信心不足,投资需求下降,严重影响本土市场发展。越南公司最新法律规定,每年企业给员工的工资不得低于5%的涨幅,劳动力成本增加,激化了用工矛盾,也将给公司经营带来一定困难。

同时,烟台冰轮在越南的公司发展所需的流动资金,在越南当地也很难解决。需要在国内想办法,通过总部担保,再到中资银行去借款。

越南政府为了刺激出口,越南盾兑美元汇率持续贬值,高通胀带来的物价上涨,导致越南当地采购成本增加,费用大幅增加,对进口原材料不利。“越南的原材料价格上涨非常快,如今已经价格不菲,有的甚至高于国内。”该负责人还表示,公司不得不到泰国、韩国采购,这样一来,交货周期变长了,给公司带来一定生产和经济压力。

此外,越南经济近年来持续低迷,经济增长乏力,通胀高企,使冰轮越南公司的经营环境进一步恶化。

“只有通过内部管理和流程优化去挖潜,提升工作效率。”该负责人举例说,比如做冷库用的保温板,原来一天生产300平方米左右,现在通过技术攻关和设备升级,产量翻了一倍,产量达到了一天600平方米。

烟台冰轮还研究东盟贸易协定,寻找到合适的原材料,然后去东盟国家采购,变通的结果是既避免了关税,又加快了交货的周期。

“不得不提的是,2008年以来,越南经济下滑,对外资企业的优惠正在逐渐减少。”该负责人说,以消防、劳动法的实行为例,越南对外资企业卡得格外严格,造成不小的困扰,对本地企业则“好说话”。

2008年6月,烟台冰轮发布公告称,由于越南经济波动,对公司在越南的投资项目造成了影响,导致经营成本上升,劳动力成本以及交通费、差旅费有所增加。在汇率上,由于越

南盾兑美元贬值,导致部分以越盾付款的应收账款产生了损失。

同时,由于越南政府实行从紧的货币政策,严格控制信贷规模,从越南当地取得贷款已基本没有可能,大量新建项目因资金来源紧张而停顿,对公司销售收入造成了影响。

此外,原来烟台冰轮越南公司的中方员工工作签证一签三年有效,现在签证只有一年到半年有效。这一个小小的变动,也体现了越南不希望外国员工在越南呆的时间过长,以把更多的工作机会留给本地人。

## 自主技术+本地服务

刘彦说,中国企业在走出去之前,一定得想好了自己到底是需要当地的什么资源,是市场,还是劳动力,还是其他,冲动是魔鬼。

压力如此之大,烟台冰轮为什么还选择留下来,继续开拓越南市场?

烟台冰轮相关负责人分析说,越南地理位置优越,东面和南面临南海,海岸线长3260多公里。地处北回归线以南,属热带季风气候,高温多雨,年平均气温24℃左右,年均降水量1500~2000毫米。同时境内又拥有红河与湄公河两大河流,河网密布,淡水资源充足。这些先天的优越条件,决定了越南的水产养殖非常发达,不管是海水养殖还是淡水养殖。越南市场对工业冷冻与食品加工冷藏设备的需求非常大。

而烟台冰轮以工业制冷空调成套设备的研发、生产、销售和工程安装为主业,主要生产隧道式单冻机和螺旋式单冻机、流态床、平板机、PU库板等产品,涉及冷冻、冷藏、制冰、速冻、空调、保鲜6大系列产品,可广泛应用于水产品加工、果蔬加工、畜肉禽肉加工、中央空调、化工工艺冷却等行业。越南的市场和烟台冰轮的业务契合度很高,正是看到了越南的巨大潜在市场,烟台冰轮才决定在越南正式安家。

在越南安家之前的五年,烟台冰轮在越南的市场销售形成了一批稳定的客户群。而中国国内的竞争已经非常激烈,市场利润被压缩得很低。相对来说,越南的市场利润还是很高的。刘彦曾表示,越南的巨大市场潜力,是他们决定将工厂搬到越南的最重要因素。

李增群介绍说,作为国家体育场鸟巢制冷设备的提供商,烟台冰轮无疑在国内市场上经受了足够的考验。虽然在空调压缩机与工业制冷领域国外强手很多,但在国内市场自主品牌领域,烟台冰轮可说是龙头。

“同时,服务还是我们强化竞争

力的突破点,实现生产的本地化,销售的本地化,服务的本地化,并帮助客户完成升级换代。”李增群说。如今,越南公司从生产到销售到服务几乎都是越南人,烟台冰轮这个品牌也成为越南当地认同的自有品牌。

“虽然我们的工业冷冻设备的技术有一定的门槛,但是也并非高科技,现在不少越南本地人也已经开始做,而且由于成本的优势,价格很低,对我们有一定冲击。”刘彦在接受记者采访时曾开玩笑说,越南人的消化吸收能力还是很强的。

由于越南当地企业在价格上的优势,加上越南消费者对本土品牌的感情因素,所以当地企业已经挤占了一部分制冷市场,“当然他们的质量还是可想而知的,但是由于越南消费水平还不是很高,价格还是很多客户在选择时的重要影响因素。”刘彦说,烟台冰轮的优势就是质量比当地企业的要好,售后服务更加周到完善。

如今,烟台冰轮面临着寻找进一步突破的抉择。

刘彦说,中国企业在走出去之前,一定得想好了自己到底是需要当地的什么资源,是市场,还是劳动力,还是其他,冲动是魔鬼。



图为烟台冰轮越南公司的车间,在此工作的工人薪水在铃中加工出口区算高的,这增强了他们对企业的认同感。

从烟台冰轮越南公司建成这几年运营来看,克服了当地供应链不完善、语言障碍、高素质人才和高水平技工短缺、法律法规的不适应等多方面困难,从小做大,从弱到强,运营已经步入正轨,对集团的国际化战略提供了有力的支撑,产品覆盖从东南亚到非洲再到南美洲,部分产品还可以辐射中国南方各省,提高了市场占有率,缩短目标市场的相应时间。

2008年公司实现销售收入176.21万美元,利润-12.32万美元。2009年公司实现销售收入300万美元,首次实现盈利。四年之后,2013年公司实现销售收入4187万元人民币,实现利润465万元人民币。

## CEO 一周财经言论

任正非:

当年不知道路的时候,我痛苦了8到10年



“我们在追赶的时候是容易的,但在领队的时候不容易,因为不知道路在哪儿。我当年精神抑郁,就是为了一个小灵通,为了一个TD,我痛苦了8至10年。”

——任正非认为,应该在最好最繁荣的时候讨论华为的崩溃和衰退,也许能找到一条路。“预见客户的需求都是鱼翅燕窝,如果客户的基本需求是麻婆豆腐怎么办。”

“我对住宅市场不看好。我认为中国的房地产就是泰坦尼克号,马上就要撞到前面的冰山。撞到之后,不但是房地产行业的风险,更大的还是金融行业的风险。”

——5月23日,在清华经管学院中国企业家论坛上,潘石屹表示,开发商的资金链很紧,当房价下跌20%-30%,问题就会暴露出来了。

## 创富荐书

《黑天鹅》

作者:塔勒布

“黑天鹅”是指那些根本不可能存在的事物,欧洲人曾坚信天鹅都是白色的,但这一信念随着第一只黑天鹅的出现而崩溃。塔勒布认为,现代世界恰恰是由那些极端的、未知的和非常不可能发生的“黑天鹅”事件所主导的。

《黑天鹅》的作者认为,不确定性已经成为当今时代基本特征,人类所处的是一个不确定性的社会环境。只有采取有效的策略防范未知风险,才能把握黑天鹅带来的机会,并从中受益。

“你的价值不再取决于你攫取了多少丰厚的利润,而在于你为整个生态进步做出了什么。”

——京东在美国上市之后,刘强东在内部信中表示,坚持不断地投入电子商务的基础设施建设,坚持不断地投入研发和大数据,坚持不断地投入开放物流体系和互联网金融,让京东用投入换来合作伙伴的效益和效率。

“如果要让我考虑入股国有企业,要看是否控股,如果只是参股,我不愿意。参股等于你送钱给它,你没有控制权,也没有话语权。机制也转换不了,国企亏掉了,就把你的钱也亏掉了。”

——在国企混合制改革金融合作论坛上,宗庆后认为,国有企业的混合所有制试点应该开放更大比例的股权,这样才能改变国有企业企业的机制。

“创始人要在年富力强的时候寻找和培养接班人,就像生孩子,你需要身体最棒的时候生而不是年老体衰时,年老体衰时培养接班人你的心态已经很不一样了。”

——马云表示,顽固、自大、一意孤行是创始人通病。相信直觉是他们成功的原因,但太信直觉和自己也是他们失败的主因,所以保持公司基业常青的很重要的措施之一就是接班人制度。

“如果我是海里的一条鲨鱼,那我就应该把这个鲨鱼做得最好,不一定非要羡慕陆地上的狮子。如果鲨鱼非要到陆地上跟狮子拼一下,那鲨鱼肯定就要完蛋。”

——周鸿祎认为,360不必和BAT这三巨头盲目比拼,而是应发挥自己在安全方面的核心竞争力。

本报记者 张頔 整理