

越南管理工厂心得体验

近几年,国内网络开始热衷于讨论“越南、印度是否会成为中国制造的有力竞争者”。恰好这两年多我在管理越南工厂,有些一线经验,可以与各位分享自己的部分经历与观察。不过个人观察有限,仅供大家参考讨论。

我们项目之前在中国大陆做了十多年,后来大部分转移到越南胡志明工业园区。之前我的工作只是管理大陆的工厂运营,对于越南项目只是偶尔做培训咨询,公司在越南聘用了当地员工组建管理团队。

之后特朗普对中国制造一搞关税,直接加速了产品向越南转移的趋势——特朗普绝对是这波产业转移的罪魁祸首之一,25%的关税吓死人,我们好多贸易条件还是DDP(Delivered Duty Paid,税后交货),被逼得没办法,“Made in VN”的标签能保全很多利润,只剩转移这一条路。

公司同时大刀阔斧改革,裁掉越南本地商务团队,之后由我一个中国经理人接管。通常认为当地的经理人和团队才有最默契的沟通,但3年过去了,公司管理层并不认可他们的表现。

越南的确问题多多

首先,供应链是大问题。

不怕笑话,开始居然有标签纸箱包装盒都是从中国进口来的,有时甚至运费比货物价值还贵。

但是,企业的投资是灵活的。开始没有供货商,一旦当地企业有稳定的需求,就一定有公司投资去满足这个需求。就这么简单。当然,这需要时间。工厂的体系是庞大而复杂的,人员的培训也需要很多时间,但这个体系只要有足够的时间和金钱,就可以建立起来。果然大半年之后,至少8成包装材料实现本地化,其中不乏外资在越南的新建工厂接手生产。

其次,人才不够成熟。

越南工厂的体系建立起来之后,并不是和中国大陆一样好。这点基本没有可比性,起码现在是这样的。

大陆的工程师,10~20年工作经验的一抓一大把;而越南工厂里,工程师多是刚大学毕业几年而已。越南开放才多久?根本没那么多现成的专业人才,哪里像大陆一个城市多少万成熟人才,什么职位的都有;越南的员工也要从最基本的技能开始培训。

而且他们的英语,说得清楚的不多,但抓几个主词我还是听得懂的,有的员工写英语,还需要我翻译成可被理解的版本。他们会安排英语水平比较好的人和我们做接口,保证日常沟通基本顺畅。管理方面大量的外籍工程师和商务经理人,本地经理人占少数比例。

在越南,有大学学历还会英语,一到外资工厂好好钻研几年专业有了经验,立马就能找到不错的工作。随着时间推移,相信本地人才会逐步成熟,这是必然的趋势。

在与越南团队协作方面,有网友提出越南人不如中国人聪明,最终会影响项目成败。

中国人的确聪明能干,而越南人在灵巧方面,学习能力的确明显差一些,沟通能力也弱,同样的项目让越南人做,往往会遇到在中国从来没听说过的新问题。

和越南团队做管理沟通,基本是每个客户都头痛的经历。我也是死磕磨合大半年后才有明显成效。期间要给他们做专业榜样逐步获取信任,做很多详细的案例和流程培训,到现在也是每天都开会关键产品过一遍紧盯着。相比而言,中国的项目根本不需这样细致的管理。

还有一个文化差异,那就是在中国如果出事了,多半选择诚实面对认错,坦白检讨完事;而越南的文化是不要报坏消息,他们可能会试图掩饰,放烟雾D,或者就是沉默不认。在中国2-3周搞明白的事,在越南可能要2个月才水落石出。管理方面多些耐心和安抚非常有必要。比如我会鼓励他们,犯错不可怕,犯错是进步的机会。

成本优势

大量外企公司接受转移到越南,核心就是便宜。中国大陆有优秀的基础设施、完整高效的供应链、大量勤奋优秀的专业人才,但这一切都抵不过便宜二字。

成本数据摆在那里。同样的电路板设备加人工费,越南报价第一轮就比大陆同类工厂便宜60%,对方还是一级老厂,人工供应欧美大客户。目前中国大陆的工厂综合成本是越南的2倍多,其中当然“多亏”20年来房价的大幅攀升。可以说,成本方面中越

早已不在一个级别。

很多人常拿实力说事,但实力是可以培养的。现在的生产流程,自动化程度很高,超80%已是程序控制。比如测试,只要把模组放上机台,点击鼠标,按自动程序走下去,测试完毕拿出来即可。复杂组装的部分,一周内重复练习1000次肯定也熟悉了,虽然中国工人可能只需要100次。这无非是学习曲线长短的区别而已,不是会或不会的巨大差异。

换言之,越南制造对于中国制造,的确是直接的竞争关系,尤其是中低端产品,占我们公司全部产品的80%。

企业要发展,必定会持续寻找成本构成的最优解。当下来看,大量制造业的转移近成定局。

大厂搬迁是浩大的工程,需要考虑未来至少10年的规划,所以外企多半不会从上海搬到成都之类,因为地区成本差异比较有限。去偏远城市又没有良好的综合系统支撑,尤其还要考虑出口美国的高关税问题,所以还是离开大陆了。

不过,越南人工的确便宜,相应客户的管理成本会高很多。一个很优秀的工厂不需要客户掺和,它们自己可解决99%的问题;而一个落后的工厂,每天都有问题需要客户帮忙,而且还会重复犯错、变着花样犯错。

为了控制成本,我们公司基本不招聘新人,这意味着大家会忙很多,头痛很多——降低成本从来不是白来的。至于他们暂时做不到的事,靠施压是没有用的,不如按照他们的节奏和方式来慢慢努力,做得好就多鼓励,同时让他们看到规则背后的逻辑,看到我所坚持标准的道理,这样下来进步非常明显。

择优权

越南有一个中国不具备的优势,那就是它因体量小而具备充分的择优权。

体量小通常被认为是劣势,但在面对大量的外资候选时,就成了优势。这是供求关系决定的。

比如胡志明9区工业园,地方就这么一点,假设就300家企业容量,候选的有1000家,怎么办?肯定是最优秀的公司进来。注册资金多少刀?行业竞争力地位如何?前几年销售额多少?在越南期望出口额度多少?体量小就必须严格甄别,行业顶尖的才能进来。

即使三四流的公司偶尔能混进来,也无法很好地生存,无法提供完善的管理体系以及有竞争力的薪酬,于是人才立马流向有竞争力的公司。这流失和衰败的速度,真的可以用“天”来计算。

的确有项目转移越南遭遇失败的例子。尤其一些很复杂很精密的产品项目,需要大量资深的工程师和聪明的操作工,还要有善于沟通和协调的资深经理人。这些项目在越南工厂失败了,再返回到中国大陆来做。这其中有个原因就是:时间。

比如在越南做项目,需要18个月才能完全成熟,但客户等不了啊,大半年无法发货,客户订单黄了要被拖死了,只能再回来找之前中国大陆的合作方。

这些往往不是什么大项目,资源有限肯定拖不起的;拖得起的,肯定还会继续投资坚持,否则你搞了一半走人,算是给谁做嫁衣呢。

其实现在这个阶段还是拓荒时期,小项目、小公司就不要去凑热闹了,除非有特殊的技术优势,否则是无法生存的。大公司投资是长期规划发展,资源雄厚做几十年的规划,多少亿美金放下了慢慢发展。

越南对于出口型企业的很多规矩挺死板的,比如用不了的物料最后处理居然会按仓储天数收取罚金(损失了物料钱,要交罚款,还有增值税之类),但总体是非常鼓励企业发展,也比较合作,局势总体稳定。

越南年轻人比例很高,也很乐意进跨国公司的工厂工作,本地员工平均年龄不到30岁,相信他们能够利用好这次机遇大力发展经济。目前来看,这一发展趋势不可阻挡,只要越南自己好好把握就行。

本地员工的管理

网上有舆论说,越南员工不好管理,不肯加班赶工期,动不动就罢工和公司对峙,还拿出台湾工厂的一个实例。这方面我希望大家能客观看待,这的确不是普遍现象。罢工就好像化学反应,需要一定的产生条件,而公司的管理方式就是关键因素。

我们的项目原来在国内也曾遭遇这类

事件。当时因为工厂把加班费计算方式改变了,员工觉得不划算,于是贴出“还我血汗钱!”的标语。那个阶段我记得的不上班,起码就有3次,连洗手间里都写了语录。这是否可以说明我们中国工人难管理呢?当然不是。

我们的项目在越南运营五年了,在我接手项目的两年多里从来没有发生过罢工事件,平时也从来没有因为找不到人加班而延误交期,春节特殊除外。我们项目上千人,每个月几百个订单,摊子绝对不小,算得上有相当的代表性。

人性化的管理很重要。尊重个体,而个体不单是生产流程中的一个元素。他/她有家庭有生活有情绪。

我们之前在国内不时听到这样的管理说辞:不管个人有什么原因,反正工作要先完成。我的看法正相反:先把私事处理好,然后才专注工作。

当然这里面包含着巨大的信任。我们团队的越南员工,年轻有活力,勤勉努力,对工作有高度的责任感。他们值得我的信任与尊重。

比如越南的春节,员工们都要回老家,很像我们大陆的春运。员工们花数小时在路上,飞机换巴士再换三轮车甚至农村的马车,就是为了回家团聚,一年一次,放假持续约10天。这一特殊节日期间,订单再紧急,我不会要求赶紧回来加班。越南的公假很少,一年到头没几天,比中国少很多,他们好不容易回家,值得好好享受难得的团聚。

我们的越南团队多是20多岁的弟弟妹妹,都喜欢玩。他们会告诉我,下周一不上班了,大家要出去玩,难得的集体活动大概半年一次。跟我请假,我就爽快答应,并祝他们玩得开心!

人家平时晚上加班也没跟我要加班费,产线安排好了他们出去玩,这也过得去。我周末发邮件他们都有人及时回,我怎么就不能祝福他们度过愉快的一天呢。

有一次突然早上有个核心员工跟我请假,说家里有急事(回外地的家,需5个小时),要马上请假离开。那个妹子平时大咧咧,碰伤了左脚还要搞伤右脚的那种,我担心她慌慌忙忙在路上出事。于是我立马告诉她,家里有急事你随时走,一路注意安全;请她保持冷静,再大的问题都可以解决。

我邮件写的是真心话: Your family should always come first. Everything else is secondary. (“家庭应当永远排在第一位,其他都是次要的。”)她回家之后,晚上居然还坚持看邮件,第二天远程参加例会。我是挺感动的。

类似的小事慢慢堆叠,我们的团队合作关系逐步变得很融洽,基本上我指哪里,他们搞哪里,问的事情件件有回应,甚至有时远超我的预期。现在我已经很享受和他们的合作了,这是我在接手项目时根本不敢想象的。

最开始合作时,团队的气氛和风气完全不是现在这样。那时有暗藏的抵触和对峙,每天剑拔弩张步履维艰,最困难的时候,每天对于工厂和客户都是一种折磨。比如生产计划部因不堪压力在3年期间经历7轮员工辞职,客户对接人员也需适应7轮并重复提供培训。这是我接手前发生的事,最近两年多关键员工队伍很稳定。

之前SVP(高级副总裁)也介入这一块,他也说没办法,给了指令他们不听,很多员工觉得压力山大就辞职不做了。我曾经参加他的会议,扯两个小时完全没效率,拖累至少十几个核心员工——和大老板开会神经高度紧张,完了哪里还有时间和精力做其他事?

可见,要拖累团队,最有效的方法就是每天开几个小时的管理会议。核心员工的注意力集中在如何交差应付开会,如何表现不出丑,如果实在没办法就辞职跑路。

我跟团队说,我们例会就争取40分钟左右结束,提前准备好信息,及时沟通安排清楚。这对于几个亿的中型规模项目挺合适。年轻人喜欢高效利落的方式,他们配合得很不错,人员大局稳定,业务越来越熟悉,开会气氛居然变得轻松起来。

对于优秀员工,我反复地公开表扬,督促项目组加工资发奖金,尽可能提供升职机会。我们组有一位非常优秀的越南员工,我和他经理说,你再找200个人也没他这样出色的,他在这里你我都会过好,必须重奖留住人才。

评说员工好不好管理,不如看你是如何做管理。毕竟人性是相通的,人性会选择相对感受最值、最愉悦的伙伴长期合作。

据我所知,台湾工厂的奇特规矩比较多,有的甚至反人性,比如禁止聊天,导致工作气氛压抑,员工关系淡漠甚至冷酷,人每天像机器一样上班下班,看不到出路。这样的人生意何在?为什么只有富士康有连环跳楼悲剧,其他大厂没有呢?可能真不是凑巧。规章制度有礼有节,日常事务有人性关怀,给予人才足够的重视和价值尊重,这都是管理者该做到的。这些方面都捋顺了,员工管理就不是问题。

疫情之下

越南之外,印度也是热门迁移选项。当下我们公司在印度没有产品生产项目。公司担心那边治安太乱容易失控,而且印度人想法多,社会宗教规矩多(比如种姓制度),相比不易管理。现在看来,这是极其明智的决定。

最近印度疫情急速恶化,导致很多印度工厂左右为难:如果停产,损失惨重,还会造成严重的社会问题,毕竟很多人手停嘴停;继续聚集人员生产,没有足够的医疗条件,病毒传染只会更严重。可见安定有序的工厂背后,需要坚实的公共管理系统做后盾。

目前我们在用印度的IT服务,都是远程沟通协助。虽然不如我们本地员工,但相互适应后完全可用,不足之处客户忍一忍就过去了。关键是费用节省超过一大半——这是我们管理决策的核心因素。不差钱的公司,毕竟是极少数。

相比印度,这次越南的疫情管控总体很不错,政府和企业都非常重视,民众也积极配合。我们工厂几千人没发现1个感染病例,生产进度保持正常。像我们这样的工厂在越南并不少。

越南制造的基础已经稳定,汇集了来自世界各地的工程师和经理人,本地人才有良好的学习成长环境,这个行业状态和20多年前的中国颇为类似。

面对现实,持续拓展

我希望大家对于越南的经济发展,尤其是制造业的发展能有个比较客观的认识。

制造业是国之重器,我们需要留住世界的优质客户,除了就业和税收,更有技术和管理经验的分享,有利于保持企业经营的先进性以及对全球市场的敏感度。

多年前摩托罗拉、诺基亚、爱立信、苹果等企业进入中国,虽然有些产品会随时间衰落,但它们最终促成了中国强大而成熟的手机供应链的形成,为后续国内手机品牌的崛起夯实了产业基础。如今的特斯拉其实在上海也有类似的引导作用,培养新能源汽车的完整供应链。

工业类产品也有很多类似作用。20多年前移动通信基地的很多功能模块都是外企研发制造的,比如射频模组当年单价2万多都供不应求,现在2千多都算贵。中国的供应链发展得太快,本土供货商最终把外企工厂收购的案例时有发生。现在屹立世界鼎鼎大名的华为技术,其生产制造的根基是中国本土高效率和强大的供应链。

越南面积小、体量小,工业基础总体薄弱,供应链不像中国这样完善,不过他们也根本不需要搞大而全的体系,只需整合资源针对世界顶尖的优质客户服务即可,本地没渠道就从中国就近进口,如利润前景可观可考虑本地化。

制造业务从中国搬离的情况正在发生,因疫情因素转移的进程会有明显延迟,但大势不会改变。

我们需要增加自动化生产线的研发与投入,大幅减少人力消耗,持续提高管理效率,从而有效降低总成本。这大概率并不能让撤离的业务回流,但能有效提升现有制造企业的竞争力,让业务量尽可能长久地留在中国。先进经验的分享,往往通过人才流动和行业交流来实现。我们要向世界级的优质客户学习先进的设计、技术以及管理方法。即使有些制造业项目搬离中国,之前客户认证的资质依然有效,供货商应积极争取继续参与。还没有被客户认证的厂家,若有足够的专业竞争力,完全可以争取客户认证,哪怕这需要很长的开发周期。

中国工厂如果失去某些成品制造的商机,依然有大把机会持续供应配件物料,积极跟进新项目的认证扩展。在新形势下,中国供应链厂家需顺势而为,适应新的产业定位,持续在全球制造业中发挥巨大的作用与影响力。