

◆ 一带一路企业行

用泰言泰语让当地工人从“一盘散沙”到“一丝不苟”

华立集团的融泰秘籍

■ 本报记者 张凡

“先期华裔的生存之道就是‘在泰变泰’，融进了泰族主流社会，血脉相溶，文化相通，你中有我，我中有你，中泰就是真正意义上的一家亲。所以我一直提倡中国员工和管理者从小事做起，从点滴开始，学泰语，吃泰餐，同处一个屋檐同吃一锅饭，鼓励中国人娶嫁泰国人。”泰中罗勇工业园董事兼高级顾问徐根罗扎根泰国近20年，早已变成了“泰国通”，他在一次接受媒体访问时提到的“在泰变泰”也成了处理劳资关系的典范。

中企海外投资过程中，免不了聘用、雇用当地人，但是如何处理劳资关系、如何提高当地人的生产率，是很多企业家面临的问题。徐根罗也一样，当初华立集团派他来泰国开拓海外市场时，他就听闻过泰国人的“懒散”，心中也就开始盘算着如何“应付”这些工人。然而，当工厂正式开工时，当地员工车间里的行为还是让他目瞪口呆：嬉笑打闹、磨磨蹭蹭、听收音机、唱歌、吃零食、趴在桌上打瞌睡……无所不有。中方管理人员在现场时稍有收敛，但管理人员一走就变本加厉，甚至有人在工厂直接席地而睡，放任流水线上工件堆积成灾。

“这哪里还有什么效率可言？”徐根罗压着一肚子的火却又一时无计可施。他索性亲自坐在流水线第一个工位上，开始动手实操。按照常理，他组装好流转下去的工件，这些工人总该按他带头的节奏流转下去。然而，事与愿违的是，这些泰国工人根本不吃这一套，依然慢慢吞吞，有些人还莫名其妙地看着他，眼中写满“不可理喻”。

还有一次，客户的订单催得紧，装货的集装箱都等在工厂的院子里

了，可是还有很多工作没有完成。迫不得已，徐根罗只得临时通知全员加班。出乎意料的是，当他到车间查看时，一个人影都没有看到。

“接下来，我还被投诉了。泰国工人深谙法律条款，稍有不爽就投诉，我也就一次次被‘请’到政府劳动部门接受质询和教育。”徐根罗也在反思，由于语言上的障碍，文化上的隔阂，国内的管理方法在这里严重水土不服。

正当他一筹莫展之时，“知己知彼，百战不殆”这句最为常见的成语给了他启发。他开始捧起了泰国《劳动法》《投资经营法》等法律法规文件，逐字逐句地研读起来。他从中发现，泰国工人上班记工可以是小时制、日工制、月薪制、包干制……唯独没有计件制。

“因为计件制不符合泰国法律，若强制执行十有八九会被投诉。”徐根罗恍然大悟，便着手开始采用包干制。“我随即发布了日干多少件就可以提前下班的考核措施。比如流水线操作岗位每天装配600个工件即可回家。值得一提的是，我还起了用泰国籍工人当班长。没想到效

果是立竿见影，工人们一下子勤快了起来。几天下来，工人回家的时间从开始的17:30提前到15:00。看看火候差不多了，我们告知工人装配900个工件可以算1.5倍日工资。其他工位也以此类推，辅助人员无法计件的，就按辅助对象的计件折算再乘以系数。计件制就这样用包干制进行了变通。工人们想着上一天班可以拿到1.5倍日薪，当然是积极拥护了，一个个都乐滋滋的。”

此后，工厂的整体生产运营效率得到了显著提高。后来，华立集团总部领导参观完车间后直感叹：“都说泰国人干活磨蹭，可我看他们手脚比杭州工人还快啊！”

在随后的沟通中，徐根罗还发现工人效率低是因为他们对国内带来的工艺资料、操作指导书理解不透，操作要领无法掌握。为此，工厂花了大量时间来细化、改编操作指导书，中泰技术员都觉得可行后，才翻译成泰文，每位泰籍员工人手一份。同时，徐根罗还让员工把文件粘贴在工位上方的墙上，方便工人作业时参照。后来，不仅是工艺文件，其他工厂管理制度、生产纪律、

绩效考核以及行为规范，也都具体到“细枝末节”，保证让工人一眼就能看明白。

这一系列的做法使得泰籍工人的“死板”“不灵活”变成了优势。例如，生产线上的检验员都是按指导书要求认认真真、一板一眼地检验，不合格的产品坚决剔除或返回，开检验单和计算质量指标更是不折不扣、实事求是，使次品几乎流转不出去。

此后，华立集团在泰国的业务也逐年变好。

后来，华立集团就建设运营了泰中罗勇工业园，成了中国企业赴泰投资的落脚点。

如今，当很多人问及徐根罗经营秘籍时，他总拿“变泰”说事：“最大的问题不是来自于泰国政府和社会，而是自身。很多来泰投资者把自己与社会隔绝起来，不善于顾及泰国人的思维模式和做事方法，也不会运用泰国人管理企业的模式来管理工厂，这种自满的心态渗透到日常的企业管理上是比较忌讳的。因此，每个投资商前来考察，我都会说一句‘一定要融入本地文化’。”



新加坡太空式体验酒店负责人Janette Lee（李俐壁）近日介绍说，该酒店的主打是先锋一号太空体验站及太空体验乐园，希望这种模式能获得中国消费者青睐。图为该酒店在中国做推广。 本报记者 陈璐 摄

◆ 市场前沿



世界经济论坛报告 预测2025年过半数工作由机器人担任

本报讯 据日本共同社报道，以在达沃斯举行的年会(达沃斯会议)闻名的世界经济论坛(WEF)9月17日发布报告预测称，随着人工智能(AI)和机器人开发的推进，到2025年半数以上的工作将由机器人等机械担任。

报道称，该论坛对300家以上在世界范围内开展业务的企业经营者等展开调查，汇总了分析结果报告。

报告称，到2022年全世界将失去7500万个工作岗位，但随着自动化的普及将创造出1.33亿个新工作岗位，不过报告还指出需要对劳动者进行重新培训与教育。劳动者为走上新岗位需要提升技能和进行重新培训，尤其是从事交

通、医疗和化学等行业的员工迫切需要再教育。

报告还提到，2017年机械从事的作业时间占到整体的29%，而2025年将达到52%，预计因技术革新，职场将发生重大变化。其中称，近50%的企业将到2022年因自动化而减少专职员工数，但在四分之一以上企业人类会从事生产效率更高的工作，因此公司内部将产生新的岗位。

具体来看，会计和数据录入等事务员工将不再需要，科研人员、软件开发人员和社交媒体专家等需求量将增加，营业和客服等与人对接的工作必要性也将提升。

(杨璐)

报告建议加快推进我国信用法治建设

本报讯 中国行为法学会企业治理分会在近日举行的第四届中国企业信用法治论坛上发布了《中国企业信用建设报告(2017—2018)》。报告建议，加快推进信用法治建设，努力完善信用联合奖惩全链条机制，构建社会共治格局。

报告指出，信用建设尤其是企业信用建设应当关注几个重要趋势。

一是加快推进信用法治建设。我国社会信用法治建设需要更加重视国家层面的相关立法，尽早制定出社会信用建设的基本法，以统一信用法制，形成高度统一的信用秩序，引领信用法治建设走得更快更稳。另一方面，信用法治还需要修改并完善现行法律法规中与信用体系不一致甚至矛盾的地方，构建与信用法治相配套的法律规则。

二是不断提升信用体系建设信息化水平。政府应致力于推动构建多元共治的新型信用监管机制，运用“互联网+监管”模式，将互联网及大数据技术广泛应用在信用监管上，对失信及激励信息实行动态实时监管。

三是努力完善信用联合奖惩全链条机制，构建社会共治格局。搭建强大的信用信息平台，建立诚信自律、信用修复和异议处理等一系列机制，将信息共享和联合惩戒逐步扩大到各个区域，通过信用链条之间的有序连接，最后形成一张覆盖全社会的信用网络。

四是加快发展信用中介服务业。加快相关法律法规制度建设，结合大数据技术，提高信用信息的传播速度和范围，建立一套完整而科学的信用调查和评价体系，提升行业整体服务水准。

(金辉)

◆ 企业动态

海尔欲在俄新建两家工厂

俄媒称，海尔公司日前与俄罗斯卡马河畔切尔内超前发展区签署了在该市实施新投资项目的协议。

据一家网站援引超前发展区问题执行委员会副主任埃利达尔·季梅尔加利耶夫的话称，协议框架下将开办2家新厂，生产厨房设备和电视机。

报道称，海尔计划在切尔内共开办12家工厂，所有厂都将获得超前发展区的用地。5月开始在卡马河畔切尔内建立生产家用电器的海尔工业园项目。公司计划投资5000万美元建设一个面积为3万平方米的洗衣机生产厂。

手机品牌利润榜发布 国产四大厂商逆袭

台媒报道称，根据市调机构Counterpoint Research 数据显示，今年第二季度，华为、OPPO、vivo与小米4家大陆手机品牌在全球手机市场的获利占比合计已达20%、首度超越三星，该季全球手机获利王依然是苹果，但似乎也难逃大陆品牌侵蚀，在全球获利占比62%、创下3年来同期最低。

报道称，中国手机品牌销售量越来越高，高到带给安卓(Android)阵营霸主三星极大的压力，然而以往中国手机品牌不是与便宜货画上等号、就是主打高规低价的策略，让以往外界对中国手机品牌的印象不外乎是“卖一支赔一支”。

可是，自从华为推出高端機種P系列在欧洲崛起、主打大屏幕的高价系列Mate在中国大受欢迎，2016年不仅华为手机首度缴出获利成绩单，OPPO、vivo也在差不多的时期，以中端高价的模式，在中国热销而出现获利。

报道称，根据Counterpoint数据，第二季全球主要品牌智能型手机获利，华为比去年同期成长超过1倍，在全球手机获利占比一举跳升至8%。OPPO、vivo在全球手机获利的占比则分别为5%、4%，连获利最不被看好的小米，第二季来自手机的获利都缴出占比3%的成绩单，合计四大中国品牌手机获利在全球占比已达20%。

(本报综合报道)

品牌：中国家电海外发展通行证

■ 本报记者 周东洋

艺设计时尚的产品。

对于家电产品来说，德国毫无疑问的以严谨的设计和良好的品质成就了自己全球顶级制造业的地位。美诺的洗碗机、西门子咖啡机、博世的厨师机、利勃海尔的冰箱、AEG的烤箱，无不体现着德国的精工。

梁振鹏认为，中国家电品牌在欧洲市场知名度不高主要是由于中国本土的家电品牌出口以OEM、ODM贴牌代工为主，也就是说中国家电出口到欧美、日本市场，大多数用的都是别人的品牌，自己只是承担加工的角色。

中国与全球化智库主任王辉耀也认为，在很长一段时间里，缺乏技术优势和自主品牌影响力的中国家电产品占有的国际市场份额少，这是中国家电企业走出去的弱项。

梁振鹏介绍，TCL之前收购了法国汤姆逊，而法国汤姆逊在欧洲知名度还是很高的。同样对于海尔也存在此类问题，海尔收购了新西兰的费雪派克和美国GE的家电部门，在国际市场上运作的时候，很多时候也不是以海尔主品牌去运作，考虑到实际情况，在国际市场上，海尔可能会用收购的费雪派克等或者旗下的其他子品牌提升当地市场占

有率，从而增加销量，打开局面。

但近年来，华为、海尔、TCL等少数消费电子企业开始有了树立品牌的意识和行动。“所以在欧美发达国家，一部分消费者逐渐对一些中国本土消费电子品牌有了一定程度的认知。”梁振鹏说。

中国家电企业出口不应当以现在的OEM、ODM贴牌代工出口为主，梁振鹏认为这种局面应该扭转，中国家电品牌应该不断在国际市场上树立自己的品牌形象，无论是自身的主品牌还是收购的品牌。

“品牌出口才是长久的趋势，因为品牌可以产生价值和利润。”梁振

鹏说。如果只是作为代工厂，企业的利润是非常低的。但如果承担自主品牌运营商的角色，随着品牌知名度和品牌的溢价能力提升，品牌的利润和价值就能够提升。

不仅仅是出口，中国家电企业在海外建立工厂也能助力品牌走出去。但梁振鹏建议，走出去的同时也要遵守与尊重当地的法律法规、民俗和当地文化。中国企业如果在欧洲设立工厂，首先要推进本土化运作，工厂需要招聘大批量当地的员工，对工人的用工习惯、当地的法律法规、风土人情都应该给予足够的重视和尊重。

拉美市场 中国企业的广阔天地

■ 本报记者 钱颜

在持续增加中。

拉丁美洲能源矿产丰富是中国拉国际产能投资合作的重要基础。智利中智矿业集团总经理、安托法加斯塔大区前区长瓦伦丁·沃尔·瓦伦西亚指出，智利矿产资源丰富。作为全球铜矿产量最大的国家，智利为中国企业到当地投资、开发矿产提供了良好条件。智利政治、社会环境较为稳定，经济持续增长，在矿业发展方面有着丰富的经验和较为完善的法律，当地有许多专业政府机构、协会为中国企业提供业务保障。

“目前到智利进行矿业投资的中国企业中，70%投资方式集中于设备、器材和技术提供上。”瓦伦丁·沃尔·瓦伦西亚强调，希望在今后的中拉矿业合作中，中国企业不仅限于扮演设备、技术提供商的角色，而是更多地参与到资源开采等

各个环节去。

除了丰富的矿产资源外，开放的投资环境、优惠的贸易政策等也是拉丁美洲吸引中国投资者的重要原因。哥伦比亚大使馆商务参赞娜塔莉亚·托邦表示，哥伦比亚极具战略意义的地理位置、多样化的产品、优惠的税收政策、多达105个的自由贸易区等优势使得哥伦比亚成为了世界上30个主要的投资目的地国之一，为中国投资者提供了有利的投资环境。以中国港湾工程公司承建的哥伦比亚马道斯政府PPP公路项目和首都机场集团公司参与的哥伦比亚机场运营管理、扩建里奥内格罗地区国际机场项目等为例，她表示，中国企业赴哥伦比亚投资前景可期。

据乌拉圭投资促进局海外投资项目总监胡安·桑切斯(Juan Sanchez)介绍，乌拉圭建有多多个成

熟的自贸区，不同的自贸区在提供商业服务、金融服务、IT服务、物流服务等方面侧重不同，中国企业可以根据需求选择不同的自贸区进行生产和合作。除自贸区外，乌拉圭还设有自由港制度，部分企业货物通过机场、港口转运时可以免征税。

“乌拉圭有完善的监管制度，鼓励公司合营，也设有专门的合营法律，创业型的外资公司可以选择以合营方式进入乌拉圭，可能获得额外15%的减税。同时，乌拉圭社会福利良好，在住房税率方面给予外国投资者很多优惠。”胡安·桑切斯说。

弗朗西斯科·乌兰加是阿根廷投资贸易促进局的投资总监，他此次中国之行的主要目的是向中国企业推介阿根廷的各类投资项目，以此促进中阿两国企业间开展投资合作，推动双边经济增长。他向所有

感兴趣的中国企业提出邀请，希望他们看到阿根廷在农矿产品、基础设施建设、清洁能源等领域的潜力和发展需求，赴该国进行投资贸易。

张贞熙指出，未来，中国企业到拉丁美洲投资应做好更多的功课，在财务风险、商务风险、政治风险等方面多下功夫。考虑与世界银行、亚洲开发银行等国际机构进行合作，利用机构在尽职调查和专业知识方面的优势，对海外投资项目加以保护。同时，我国应学习西方，建立更加严格、更加安全的投资规则，去评估国别风险，包括治理、透明性、正当程序等。

“我们要积极搭建合作平台，创新对外投资方式，让中国企业在走出去过程中寻找到最合适的方式，获得最大的成功机会，既造福当地人民，也有利于中国的国际产能合作，实现互利互惠。”和振伟说。