



引入自動化技術 管理模式融合當地文化



掃碼睇片

冠翎集團越南工廠坐落在距越南胡志明市龍安省郊外80餘公里的龍厚工業園，從當年的一層鐵皮房、到如今三層高的水泥廠房、自動化的生產機器；從幾十人的隊伍起步，到在當地培養出一支完善的技術、生產和銷售隊伍，站穩了腳跟，成為了行業內的佼佼者。短短幾年內完成從落地越南到迅速壯大的過程，除了技術的領先外，更憑藉將既有管理模式與當地文化互相融合的勇氣，派內地員工到當地磨練、培育本地技術骨幹，打造出穩定的核心團隊。集團董事長、香港商人葉長春說，「我們在越南開那間廠，就是想做回那裏的生意。」

◆香港文匯報記者 蔡競文

▶ 2017年11月，冠翎集團越南工廠正式開張試業。



◀ 在建廠初期，工業園內其他本地工廠的廠房，大多僅僅是用鐵皮搭建而成。



▲葉長春表示，自己在越南開廠，就是想做回那裏的生意。

港商越南設廠 引領產業進步

冠翎集團目前主營的業務是基於射頻識別 (Radio Frequency Identification, 縮寫RFID) 的掛牌和標籤印刷。「我們會在生產的掛牌或標籤內裝入一個晶片，幫客戶寫入一些數據，以追蹤物流動態，掌握出貨量、回貨量等數據，為客戶解決倉儲問題。」葉長春稱，冠翎為客戶提供的是「一站式服務」。

2015年在越南買地並籌劃建廠之前，冠翎集團已在中國內地和新加坡投資建廠，都取得不錯的發展。而在同一時間，國家提出「一帶一路」倡議，其中最打動葉長春、也是最簡單的一點，就是讓我們國家的產品走出去，將別人有的、我們沒有的產品引回來，類似於「以物易物」的概念。葉長春覺得，自己也可以去「一帶一路」上試一試。2015年，葉長春開始籌劃在越南投資建廠，2017年11月，冠翎集團越南工廠正式開張試業。

近水樓台接觸目標客戶

而進入越南，並將工廠建在與胡志明市有一定距離的龍厚工業園，葉長春坦言，全因勞動密集型產業扎堆的龍厚工業園裏，會有形形色色的目標客戶——無論製衣廠、鞋廠、玩具廠，都需要相關的掛牌和標籤印刷。「我們在越南開那間廠，就是想做回那裏的生意。歸根到底是『中國贏越南也贏』，大家有一個互補在這裏。」

葉長春口中的「中國贏越南也贏」，如果說中國的「贏」



◆冠翎集團越南工廠位於胡志明市龍安省。

體現在冠翎集團得以近水樓台接觸到自己的目標客戶，那麼，越南的「贏」則體現在技術迭代上。冠翎的印刷業務，並非傳統意義上的勞動密集型產業。在半自動化的前提下，葉長春決定引進自動化的機器，盡量減少人員的需求，這不僅能改良生產效率，減少培育技術員的成本，也能令做出來的產品更漂亮，更迎合市場和客戶的需求。

頗有經驗的產品開發主管徐強感慨，RFID技術在中國內地已日臻成熟，但在越南可以說是鳳毛麟角的存在，董事長引入全自動化更是遙遙領先，隨着技術的迭代和產業的進步，自動化將成為越來越多企業發展的方向，「哪怕5年、10年或者15年後，這個想法在越南都不會落伍。」

除了技術的領先，將當地文化元素融入既有管理模式也是成功因素之一。越南工廠負責人之一陳耀邦舉例說，在越南，勞動法規定員工每天8小時工作，加班屬於員工自願，且加班時長有一定限制。因而在生產計劃上，越南工廠管理層沒有硬要將中國內地的標準強加給越南工人，而是根據實際情況先選取一個中間點，給工人足夠的自信，再慢慢讓他們發揮出技術水平，提升生產表現。

加強溝通磨合 提升生產表現

管理層在工作中也不斷與越南本地員工溝通磨合，將中國內地既有的管理模式融入越南本地人的生活模式與工作模式。「他們現在可以更好地了解公司想要他們做什麼，在處理日常生產問題時也就更有效率。」

以人為本，是葉長春管理公司的根本理念。出身草根階層的他從「洗樓」跑單做起，胼手胝足才得到今日的成績，他深知工廠各個環節的良好運轉離不開人的運作，上至管理層下至技術員，體諒每個部門同事的難處。

冠翎越南工廠不僅完成了自身的迭代，更見證和推動了整個工業園的發展。葉長春說，自己作為一名香港企業家，無時無刻都在體驗香港的獅子山精神。「我自己總是強調，做人最重要有三個使命感：首先把工作做好，其次是愛惜你的家庭，第三是維護好朋友圈、和大家打成一片。」



◆疫情期間冠翎越南工廠沒有停工，堅持生產。



◆冠翎越南工廠本地員工大多使用電單車通勤。



▶越南工廠引進不少自動化的機器，在葉長春看準自動化的發展前景，在



◆越南本地員工 Nguyen Van ca 如今是冠翎越南工廠的印刷後工序主管。

冠翎集團所使用的RFID吊牌印刷技術，在中國內地已日臻成熟，但在越南，即使在2022年能做RFID的公司還是非常少，當地幾乎沒有能直接上崗的技術人員。冠翎剛進駐越南時，為了將這一新技術帶到冠翎越南工廠，葉長春決定請有經驗的內地、香港同事飛到越南。公司在建廠之初幾乎每幾個月就安排有經驗的內地、香港同事飛到越南，對當地的普通員工進行培訓。

聘當地華人 培育技術骨幹

印刷「門外漢」成工序主管

當時，前來開展培訓的內地技術人員不懂越南語，而技術培訓對溝通準確性的要求又更高。負責柔版印刷的主管黃玉達介紹，起初為了提高效率，降低溝通成本，公司僱用了一批會講中文的當地華人，以「口口相傳」的方法，由技術人員將技術重點教給會講中文的當地華人，再由他們傳授給越南人。據黃玉達估算，從他2018年被派到越南至今，公司通過這種方式已經培育了五六十名成熟的本地員工。

Nguyen Van ca (阮文歌)就是在冠翎成長起來的本地員工，原本從事服裝行業的他用4年多時間，從印刷行業「門外漢」成長為冠翎越南工廠的印刷後工序主管。不僅如此，阮文歌還介紹了自己的妻子和兒子來冠翎工作，「這裏比其他公司的設備更先進，工作內容更符合我的能力，當然福利也更好。」他說。

除了印刷技術外，冠翎的IT技術水平在越南也處於領先水平，IT部門主管 Phan Van Teo (潘文刁)說，在冠翎4年，在香港總部同事的幫助下，他學到了很多新技術，專業能力不斷精進。如今他會支持和幫助部門的新人，處理新的業務和訂單。

「散管」模式增加員工歸屬感

「散管」的模式，讓冠翎的本地員工對這位中國老闆印象深刻，更在應對新冠疫情衝擊時，發揮了出人意料的作用。

葉長春解釋，「散管」就是給員工空間和權力，不等老闆指示，嘗試自己去管理、去思考。他希望通過這種方式幫員工建立信心、獲得成就感，進而對公司有歸屬感。

2021年8月，在新冠疫情持續嚴峻情勢下，胡志明市實行封城政策，禁止民眾任意外出。當地工廠則需遵守「三就地原則」，即在「就地生產、就地吃飯、就地休息」的情況下，才能繼續營運。

封城下員工同吃同住

產品開發主管徐強記得，工廠在一天下午接到工業區指令，要求所有員工在當晚9時前進廠。得到消息後，越南工廠第一時間向香港總部報告了情況。「在『無論如何先保證生產』的大原則下，老闆給了我們很大的權力去安排。這才讓工廠在短短三四個小時裏，能保證超過



100名員工全部回歸工位，在工廠吃、住和工作。」

Ha Thi Phuong則事無巨細安排好員工在工廠生活的內容，比如住宿、三餐和日常生活的區域劃分，在封城狀態下如何購買生活物資。

更重要的是，「三就地原則」下困擾許多工廠的廠內感染問題，在冠翎並未發生。Ha Thi Phuong還聯繫了醫療隊，為留在廠區的員工做檢測，並在宣傳、消毒等方面竭盡全力，做好防疫工作，「當時政

府來這裏考察，也評估說我們做得很好。」

走過那段全廠上下同吃同住、團結應對疫情的日子，陳耀邦至今仍覺得不可思議，他說，其實真的沒想過大家是可以「捱得過」，本預計工廠隨時都可能停工，但是真的沒發生這樣的事。

靠着這樣的管理理念，葉長春打造出一支穩定性極高的核心團隊。他頗為自豪地表示，從創業到現在，公司的人員流動很少。

◀ 葉長春希望幫助員工建立自信心，培養對公司的歸屬感。

(案例1)

徐強就是「散管」模式受益者的最佳例子。他原本在冠翎深圳公司從事開發報價方面的工作，2017年，公司籌建越南工廠，便想借此機會，去到更大的舞台，「看看自己能夠走多遠」，自告奮勇申請了出國的機會。

他回憶，當時老闆對他提出了兩個要求：一是作為中國人要為自己爭口氣，二是要多和越南當地同事溝通，做好中國同事和越南同事間的橋樑。

一轉眼，徐強已經在越南待了5年，除了開發報價外，徐強的工作還擴展至生產技術管理、人員管理溝通，乃至與客戶、供應商的溝通等範疇。

徐強評價，自己比5年前更成熟，目光更長遠，視野也更開闊。「直到現在，我都覺得過來越南是一個明智的選擇。」



◆產品開發主管徐強(左)正在和本地員工溝通工作事宜。

(案例2)



◆來越南5年的柔版後工序主管楊立文，在同事的介紹下找到一位越南女友，並組建了自己的小家。

外派員工除了水土不服，最擔心的可能就是語言交流障礙了。陳耀邦回憶，剛來越南時，中文、英文和越南文之間的翻譯很容易出現誤解，時常導致效率低下。為此，冠翎還專門請老師，為從內地和香港來的員工培訓越南語，鼓勵大家多聽、多講。

來越南5年的柔版後工序主管楊立文自信地說，現在和越南同事溝通，已經基本不需要翻譯協助。不僅如此，楊立文還有一個「意外收穫」。在同事的介紹下，他找到一位越南女友，兩人在2021年年底組建了自己的小家，「添丁」也正在計劃之中。

外派員工在越南組建家庭

深圳報價員自薦出國磨練