「一帶一路」倡議提出至今6年,不少企業對於到中亞等地投資仍抱 着觀望態度,有人認爲缺少商機,更多的人因爲不熟悉當地情況而不敢 邁步,還有人認爲資金雄厚實力強的國企、大財團等才去投資,無人無 物的中小企業更不願意去當地冒險。事實如何?

香港文匯報的《探索新絲路》系列,透過訪問在當地做生意的國企、 私企和初創企業,當中包括在中國做生意的外國人,告訴大家他們在當 地投資的真實情形、經驗和教訓。在中國經濟增長放緩、中美貿易摩擦 未有消除的當下,這些企業和個人在當地投資的經驗,或許可以成爲包 括港企在内的其他企業發掘新出路的一個借鑒



2016年,隨着「一帶一路」建設的不斷推進,擁有85年 歷史的西安愛菊糧油工業集團有限公司主動「出擊」哈薩 克斯坦市場,成為中國首個在哈薩克斯坦落地的糧油類企 業。在打通中哈雙向貿易通道的同時,愛菊集團並建起了 「北哈州一阿拉山口一西安」三位一體的跨國糧油產業 鏈,企業年產值亦由原來的5億、6億元(人民幣,下同) 躍至13億元。 ■香港文匯報記者 張仕珍 西安報道

愛菊投資哈國的經驗心得

初始做貿易,之後發 現當地工藝產量難以 滿足市場

在當地建糧油加工廠

在口岸附近設加工

運輸,以隆低成本

,產品加工後再

開設可設

通關時效率低下、排 隊時間長增加成本

當地聘請的員工思維 模式不同、效率低下

資金安全問題

在當地中資銀行開戶

調整薪酬模式,鼓勵多

勞多得、實行周薪制



1 愛菊集團哈薩克 斯坦分敞。

2 愛菊集團西安園 區內機械化施工搬 運油料。張仕珍 攝

3 原產哈薩克斯坦 的小麥麵粉已經進 入中國市民的餐 張仕珍 攝

融合發展







「走出去」變「融入去」

今年8月底,愛菊哈薩克斯坦園區的5 再來上班。工作很難推動。」 名基層員工第一次走進公司位於西安的總 部,幾天時間裡,他們受到了集團的高規 格接待,不僅親身見證了自己經手收購的 小麥和油脂是如何運抵中國,又是怎樣加 工成產品走上消費者的餐桌,而且還近距 離體驗了中國文化,感受西安城的魅力。 談及此行感受,他們都有一個共同的願

隨着愛菊集團在哈薩克斯坦發展得日益 壯大,企業與當地亦走出了一條合作共 贏、融合發展的道路。劉冬萌説,海外投 資機遇與風險並存,愛菊探索出的經驗就 是變「走出去」為「融進去」。

望:祝願兩國經濟越來越好,友誼長存。

努力培養「愛工作」文化

談及企業最初「走出去」時面臨的問 題,劉冬萌説,首先就是思維模式不同帶 來的難題。「在哈薩克斯坦,不少工人都 是到點就下班,且工作效率低下。有人甚 至發了工資就不來上班,直到工資花完後

「提高工人收入是我們改革的第一 步。」為了讓當地工人愛上工作,愛菊調 整了薪酬模式,鼓勵多勞多得,並實行周 薪制,收效明顯。據統計,在愛菊建廠 前,當地人均收入大約800元(人民幣,下 同)左右;而短短三年時間,在愛菊園區工 作的工人平均工資達到 2,500 元以上,增 長3倍,最高的甚至達到6,000多元,當 地人戲稱「比州長工資還高」。

捐助當地 增員工歸屬感

除了提高薪酬,集團亦積極改善當地環 境,和當地群眾打成一片,有力地促進了 民心相通。三年來,愛菊集團不僅在哈薩 房。漸漸地,兩國員工便淡化了語言和國

面臨的頭等大事。劉冬萌坦言,投資「一 比較放心。」

克斯坦投資建學校,還為村民捐資修建住一帶一路」國家,政局是否穩定、資金是否 安全是首要的考慮因素。而為了保證資金 與國之間的界限,職工歸屬感越來越強。 安全,愛菊集團基本都選擇在哈薩克斯坦 一方面是與當地工人的融合難題,另一 的中資銀行開戶。「例如中國銀行、中國

方面,資金安全問題亦是企業「走出去」 建行、中國工商銀行等,操作起來我們也 的是當地的農產品,因此從一定程度上降

他並表示,匯率風險也是企業「走出 去|需要考慮的重要因素。「匯率一旦波 動,企業的利潤會直接受影響。」劉冬萌 説,好在愛菊做的是糧油生意,資金換回 低了雁率風險。

■今年8月

底,愛菊哈

薩克斯坦園

區的員工來

到西安總部

參觀學習。

受訪者供圖

租地種植難 改為下訂單 突破局限

272萬平方公里的哈薩克斯坦,地大物博 人稀,但當地人對土地卻視如生命,外來企 業如果想在當地租賃土地可謂困難重重。劉 冬萌告訴記者,農業生產離不開土地,最初 愛菊也想租賃一些土地搞種植,但了解到村 民對土地的強烈情感之後,愛菊主動迴避熱 點問題,採取訂單農業的方式與當地開展合 作,取得了良好的合作成效。

「我們根據需求向農場主下訂單,需要 什麼就請他們種植什麼,再根據市場行情 向他們收購農產品。這樣一來,既解決了 當地農產品的銷路問題,又解除了農民對管理、收割、收購、存儲一條龍運作。 土地所有權的顧慮。」

劉冬萌説,愛菊並提出了「校企聯合、訂單 農業」和「持股不控股」的合作思路,在當地牽 頭組建了新型訂單農業合作社,由愛菊負責量,提高農民收入,愛菊還聯合西北農林

協議價收購,西北農林科技大學和哈薩克斯 坦國立農業大學負責技術支持,當地農場則 主要負責種植,從而實現種子研發、種植、

結合科研 力增農產種類

劉冬萌表示,為了提高當地農作物產

科技大學與哈薩克斯坦國立農業大學成立 了研發中心,希望充分發揮科技的作用。 而面對中美貿易戰的衝擊,愛菊集團當

前正探索在哈薩克斯坦試種大豆。「咱們 國家的油料80%都是靠進口,中美貿易戰 爆發以來,大豆的地位也顯得日益重 要。」劉冬萌説,但由於哈薩克斯坦環 境、土地等情況不同於中國,此前大豆種 植量很少,目前,西北農林科技大學與哈 薩克斯坦國立農業大學的專家們正在研發 相關品種,希望未來能更多種植大豆。

建跨國產業鏈 減成本增收益

■愛菊集團董事長賈合義(左二)克斯坦種植基地調研。 與科 ¹研人員在哈薩 受訪者供圖

一括哈薩克斯坦北哈州在內的西西伯利亞地區, 被譽為農產品種植的「淨土」,其天然綠色的 一直廣受全球糧商的青睞。然而,由於交 、政策等諸多因素的影響,長期以來,面對優質 ,糧油商們只能「望洋興歎」。

曾幾何時,因為地處中國內陸腹地,愛菊集團在 糧油進口方面吃盡了苦頭。「以前從俄羅斯進口油 料,海路輾轉鐵路,一趟下來得近兩個月時間。」 愛菊集團副總經理劉冬萌告訴香港文匯報記者,運 輸耗時長,加之油料價格容易波動,企業成本亦隨 之增長。為了找尋新的市場,2016年,愛菊將目光 瞄向了「一帶一路」沿線的哈薩克斯坦。

哈薩克斯坦農產品高質

「那裡的土地和環境特別好,高品質的農產品和 愛菊的追求不謀而合。」劉冬萌説,「一帶一路」 倡議提出後,愛菊到哈薩克斯坦進行了多番考察。 最終決定在當地開展合作。

由於糧食種植周期較長,愛菊便選擇從採購貿易 入手。2016年3月,中歐班列「長安號」首個回程 班列順利抵達西安,搭載的便是愛菊集團採購的 2,000 噸哈薩克斯坦油脂。然而隨着貿易合作不斷加 深,愛菊漸漸發現,當地的生產工藝和產量已難以 滿足市場的需求。

運送耗時 當地設加工廠

「以前總覺得『走出去』就是把東西拉到國外賣 出去,但事實上,『走出去』的本質應該是互通有 無。於是我們開始考慮在當地建廠。」劉冬萌說, 集團選定在哈薩克斯坦的產糧大區北哈州建立物流 園區,同時又收購了一個糧庫,並建成了一個年產 30萬噸的糧油加工廠。通過訂單農業的形式,部分 原料直接運回西安,部分則經初加工後拉回

但隨着業務量加大,愛菊進口的糧油在進入中 國境內後卻面臨着通關效率低

下的問題。「70%的中歐班列都從新疆阿拉山口口 岸通關。從哈薩克斯坦運送貨物回西安,在新疆阿 拉山口通關時,往往排隊時間太長導致成本增

為了節約成本,愛菊2017年在阿拉山口建起了農 產品物流加工園區,從哈薩克斯坦運回的糧油產品 可直接進行初加工,再輻射至全國各地。

加工後進口 稅項成本降

「在阿拉山口的園區降低了我們的物流成本,因 為從哈薩克斯坦到阿拉山口保税區等於一站式到 達;另一方面,進口的產品在阿拉山口保税區進行 初加工後,飼料麩皮等不用再納税,企業税收成本 節約近30%。」劉冬萌説,如此一來,從哈薩克斯 坦種植初加工到阿拉山口物流集結和全國輻射,再 到西安主銷區,三位一體的跨國產業鏈條便形成 了,三地聯動,互為一體,又互為補充。

三年多來,日趨完善的跨國產業鏈使愛菊發展欣 欣向榮,並成為中國跨國產業鏈試點企業之一。劉 冬萌説,在「一帶一路」建設中,愛菊既是實實在 在的受益者,也是推動者和實踐者,未來愛菊還將 通過打造有效海外糧倉,繼續深耕「一帶一路」市

續建海外糧倉 下站俄羅斯

他表示,目前愛菊仍以哈薩克斯坦為主要市場 今明兩年將計劃在俄羅斯建設糧倉,進一步拓展區 域合作,收購俄羅斯的小麥和油料。「哈國已擁有 -個糧庫,一個年加工30萬噸的油脂廠。通過在俄 羅斯建設糧庫,累計或將帶動種植500萬畝以上, 流轉約150萬噸糧食和油料,直接和間接帶動就業 3,000人以上。」

「我們也將逐年擴大進口額度。」劉冬萌預計, 明年愛菊進口的小麥麵粉將會達到10萬噸,也將加 大與中糧及其他企業的合作,進一步做大國際糧油 貿易,爭取在3-5年內,成為中國具有重要影響力和 競爭力的國際性糧食企業。



投資者言

三年多來,愛菊對外貿易 的通道越來越順暢, 進口的 產品量亦逐年增多,但物流 通道依然在一定程度上制約 着企業的發展。劉冬萌坦 言, 國外的鐵路設施相對國 内落後,導致運輸能力嚴重 不配比,加之新疆阿拉山口 口岸由於通關車次比較多, 容量不夠大,通關效率依然 較低。「希望未來通過基礎 設施的提升,物流大通道能 夠更加順暢。」

他並表示,如今企業 「走出去」發展,很多企 業由於不在保稅區範圍之 内,因此難以享受關稅優 惠政策。希望未來相關政 府部門能夠創新發展保稅 區,通過區外監管等形 式, 將更多的企業納入保 税區監管序列,讓企業真 正享受到政策的紅利。

多調研 勿跟風

對於計劃進軍「一帶一 路」的中國企業,劉冬萌亦 給出了自己的建議。一是不 能盲目跟風,要根據企業的 實際需求尋找市場; 二是 「走出去」一定要多調研, 多了解當地的實際情況,暢 通信息渠道;三是要做足打 硬仗的心理準備。

<u>\/</u>

 \blacksquare

「在中亞地區,地理環境 和基礎設施各方面都相對落 後,只有和當地政府、人民 建立利益聯結的機制,真正 實現互利共贏,才能在當地

立足。」劉冬萌説。 ■記者 張仕珍