

## 編者按

「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，有人認為缺少商機，更多的人因為不熟悉當地情況而不敢邁步，還有人認為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？

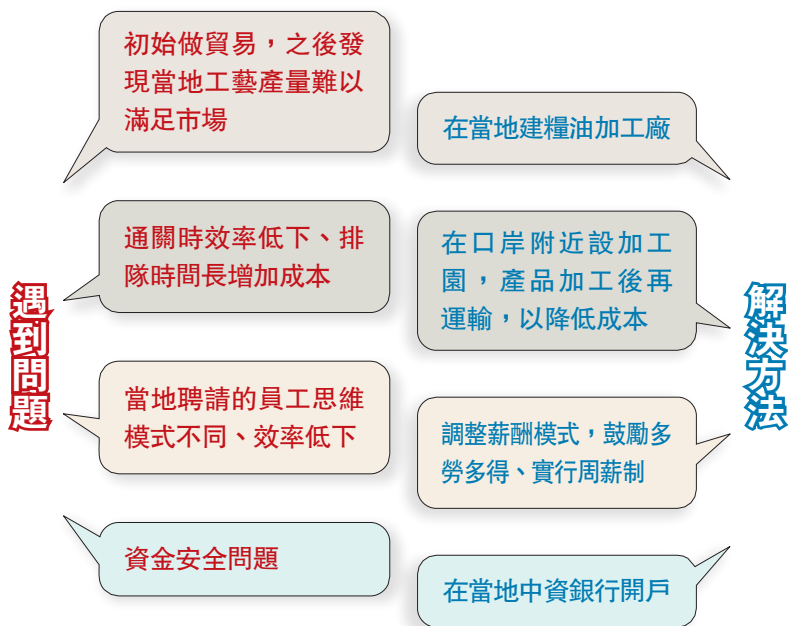
香港文匯報的《探索新絲路》系列，透過訪問在當地做生意的國企、私企和初創企業，當中包括在中國做生意的外國人，告訴大家他們在當地投資的真實情形、經驗和教訓。在中國經濟增長放緩、中美貿易摩擦未有消除的當下，這些企業和個人在當地投資的經驗，或許可以成為包括港企在內的其他企業發掘新出路的一個借鑒。



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—阿拉山口—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



1 愛菊集團哈薩克斯坦分廠。

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桌。張仕珍 攝



## 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內落後，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內，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稅區監管序列，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。

「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。」劉冬萌說。

■記者 張仕珍

# 建跨國產業鏈 減成本增收益

# 糧企哈國找糧機 年產值翻番



克斯坦種植基地調研。  
愛菊集團董事長賈合義（左二）與科研人員在哈薩

受訪者供圖

包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」，其天然綠色的農產品一直廣受全球糧商的青睞。然而，由於交通、政策等諸多因素的影響，長期以來，面對優質的農產品，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。」劉冬萌說，「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

## 融合發展

今年8月底，愛菊哈薩克斯坦園區的5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望：祝願兩國經濟越來越好，友誼長存。

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。劉冬萌說，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」。

## 努力培養「愛工作」文化

談及企業最初「走出去」時面臨的問題，劉冬萌說，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

再來上班。工作很難推動。」

「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克斯坦投資建學校，還為村民捐資修建住房。漸漸地，兩國員工便淡化了語言和國與國之間的界限，職工歸屬感越來越強。

一方面是與當地工人的融合難題，另一方面，資金安全問題亦是企業「走出去」面臨的頭等大事。劉冬萌坦言，投資「一



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

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。而為了保證資金安全，愛菊集團基本都選擇在哈薩克斯坦的中資銀行開戶。「例如中國銀行、中國建行、中國工商銀行等，操作起來我們也比較放心。」

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。」劉冬萌說，好在愛菊做的是糧油生意，資金換回的是當地的農產品，因此從一定程度上降低了匯率風險。

## 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。

## 租地種植難 改為下訂單

「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，又解除了農民對土地所有權的顧慮。」

劉冬萌說，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

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、管理、收割、收購、存儲一條龍運作。

## 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量，提高農民收入，愛菊還聯合西北農林

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。」劉冬萌說，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。