香港文匯報 美南版 www.wenweipo.com

美南新聞

香港特區政府制定刊登有關法律廣告之刊物　獲特許可在中國各地發行
督印：香港文匯報有限公司　承印：美國美南新聞
電話：1-281-498-4310　傳真：1-281-498-2728

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眞實情形、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內的其他企業發掘新出路的一個借鑒。

探索新絲路

建跨國產業鏈　減成本增收益

糧企哈國找糧機　年產值翻番

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

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

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加。”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稅區等於一站式到達；另一方面，進口的產品在阿拉山口保稅區進行初加工後，飼料麩皮等不用再納稅，企業稅收成本節約近30%。”劉冬萌說，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。劉冬萌說，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”市場。

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。“哈國已擁有一個糧庫，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。

愛菊投資哈國的經驗心得

遇到問題	解決方法
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
通關時效率低下、排隊時間長增加成本	在口岸附近設加工園，產品加工後再運輸，以降低成本
當地聘請的員工思維模式不同、效率低下	調整薪酬模式，鼓勵多勞多得、實行周薪制
資金安全問題	在當地中資銀行開戶

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

眞正互利共贏　才能立足當地

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。

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

“走出去”變“融入去”

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”。

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”。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。”