■ 本版撰文 本报记者 栾 鹤

编者按：近日，由中国—东盟商务理事会主办的“中国企业走进东盟”和“东盟企业走进中国”评选颁奖典礼在北京举行。活动期间，本报记者专访了中国—东盟商务理事会中方常务副秘书长许宁宁及天津聚龙集团董事长杨学犨、中国航油（新加坡）股份有限公司首席执行官孟繁秋等国内多位赴东盟投资的企业家，他们向记者讲述了企业挺进东盟背后的故事。

中国企业投资东盟风云录

2012年，中国与东盟贸易额创历史新高，突破了4000亿美元，同比增长了10.2%。中国连续4年成为东盟的最大贸易伙伴，东盟则是中国的第三大贸易伙伴。

中国—东盟商务理事会中方常务副秘书长许宁宁分析道，2013年，世界经济形势不容乐观，在此大背景下，中国和东盟作为新兴经济体，更需以合作促发展。

可以注意到，近些年，中国企业“走出去”的步伐加快，中国企业投资东盟如何才能少走弯路，许宁宁认为，主要有3个方面需要注意，一是要了解目的地国家的有关政策。二是利用好“零关税”。他表示，利用好东盟内部的“零关税”政策至关重要，东盟经济共同体将于2015年建成，中国企业可以通过进入一个东盟国家，从而打开其他国家的大门。三是中国企业要做到入乡随俗，不只是处理好和政府高官的关系，还要处理好和媒体、民众等的关系。积极履行企业社会责任，惠及当地民生。

在采访中，记者了解了3家在东盟发展较好的企业，他们挺进东盟的艰辛与不易，值得后来者参考与借鉴。而这些背后的故事，成为了一部中国企业“行者闯天下”的风云实录。

高深集团：橡胶替代种植 惠及缅北百姓

湄公河畔缅北的大山里，郁郁葱葱的橡胶林生生不息，高深集团的橡胶工厂日夜忙碌。

2006年初，云南高深集团的核心领导层做出了决定：进军东盟市场。考察组随即赴东盟考察，一路从乘飞机、住酒店，到坐皮卡车、宿简易房，最后连路也没有了，考察俨然变成了探险。在老挝和缅甸，考察组深入杳无人烟的大山雨林，在蚊蛇、蚂蝗的围攻中展开了地形测绘、海拔测量、土壤分析等工作。白天，火辣辣的太阳烘烤着大地，再加上漫天弥漫的水汽，湿热难耐；到了晚上，又突然变得雾气蒙蒙、凉气袭人，凌晨时，露水就像小雨一般滴答。

经过考察，高深集团抓住了中缅两国政府高度重视和支持企业在缅甸境内开展橡胶替代罂粟种植的机遇，在缅甸佤邦邦康市全资注册成立缅甸万恒橡胶有限公司，实施橡胶开发种植项目。

缅甸掸邦第二特区（佤邦）地处缅北，是“金三角”地区民族地方武装中控制区域最大、人口最多、兵力最强的一支。该地区出产的毒品一度占“金三角”地区输出毒品总量的60%和缅北输出毒品总量的80%。

高深集团的橡胶种植地缅甸佤邦温高县就处在毒源地“金三角”地区的中间地带，橡胶种植地全部由原种植罂粟的土地和未开发的荒山荒坡改造。橡胶林建设之初，摩托车是技术员最好的交通工具。大雨过后，山路就无法通行，就要步行爬山。中午只能在胶地里吃冷饭，碰上意外回不了住处，也只能在山上砍一片芭蕉叶为被，在地上睡一宿。

在缅北烟农的眼中，罂粟不过就是一种农作物，跟水稻一样。每年二三月，每户烟农都要为断粮而发愁，不得不把刚刚收割的大烟贱卖。就这样，日子还一年不如一年。

让当地的烟农转变成胶农，最终彻底放弃罂粟的种植并不是一件容易的事。用他们自己的话说，种毒品都吃不饱，种橡胶还不得饿死。公司技术员和当地政府只能一个山头、一个山头地到老百姓家里做工作。

当地百姓长期以来都是分散居住在山上的草屋窝棚，固守着刀耕火种的生产方式，季节一到就在山头放把火，山火过后用根棍子在灰烬上戳一戳，撒上种子就只等收获了，完全没有传统农业的耕种、管扶和施肥的概念。

高深集团统一培训指导，待胶农掌握一定橡胶种植技术后参与到橡胶种植开发中来，再按劳取酬，承包管理公司的胶园。按合同规定，农户可以用劳力换取公司的胶苗和机械作业，发展自己的橡胶林，公司必须给予必要的技术和管理支持，农户自有胶林产出的橡胶按市场价格出售给公司加工。

胶农获得了稳定的收入，目前从事橡胶生产管理的农户中88.7%是原来依赖种植罂粟的烟农，收入是以前种植罂粟的5倍。

公司动员农户从山上搬迁下来集中居住，高深集团建设的石棉瓦房、彩钢瓦房慢慢取代了茅草屋。从山上埋管引来泉水，村里就有了自来水，村民从此不用再像祖辈那样背水喝了。

高深集团还在居住点附近的河流里安装了小型水轮发电机，让农户用上了照明电，漆黑的夜晚终于有了忽明忽暗的灯光。公司带来的电视卫星接收装置，让外界的图像和声音出现在这片近乎原始的地方。

目前，高深集团有限公司已是以橡胶产业为核心，覆盖煤化工、能源、物流、房地产、养老、投资和金融等多元化业务的大型综合性民营集团公司。高深集团活跃在东盟各国，在新加坡的繁华城市，高深国际公司正开展着忙碌的国际贸易；在印尼的码头，高深集团下属的昊亚国际有限公司正调度着高深的天然橡胶、煤炭、矿石、棕榈油装船出海。

天津聚龙：海外种棕榈 实现本土化经营

棕榈油是世界第一大植物油贸易品种，在国内是仅次于豆油的第二大食用油品种。中国是世界上最大的棕榈油消费国，也是最大的棕榈油进口国。

国内从事棕榈油经营的企业不下万家，多数是贸易商，实力相差悬殊。大型贸易企业直接从国外进口，进入国内后再通过中小分销商进入流通领域。其中不少贸易商以纯贸易为主业，连专门的仓库都没有。

天津聚龙集团最初也是在港口从其他大贸易商手中买油，后来直接从国外进口，对国际市场依赖非常高。粮油属于大宗商品，具有周期性发展的特征，每隔四五年，棕榈油价格就会出现一次周期性的波动。2002年以后，国际市场暴涨暴跌，许多同时起步的贸易公司都在这场风暴中倒闭。

2002年，也是中国棕榈油进口分水岭，中国实行植物油进口关税配额管理制度，棕榈油配额内关税降低，配额数量逐年增加，中国油脂市场准入的渠道越来越宽，竞争更加激烈。“当时，很多人都建议我转投房地产，我不同意改行，而是希望往深处做。”天津聚龙集团董事长杨学犨说。

棕榈种植园的利润最丰厚，源头的利润能占到产业链的三分之二左右，越往下游，利润空间就越窄，谁的成本控制能力强，谁的量大，就能活下来。

从2005年下半年起，聚龙集团派出专门团队赴东南亚开始了长达一年的考察。他们最先来到环境成熟的马来西亚，发现难以找到合适的地块，不是价格太高，就是坡度太大。2006年4月，杨学犨带领5人“先遣队”来到印尼选地，因为在印尼更容易拿到大块适宜的棕榈种植土地，而投资当地的中国企业多数主业为能源与矿产。2006年11月，聚龙集团开始在印度尼西亚中加里曼丹省建设第一个1.2万公顷的棕榈种植园，这也是中国企业在海外的第一个棕榈种植园。

2011年，当地一种名为“乌拉干栋”的虫子迅速在棕榈园泛滥，受灾面积很快高达1500公顷。在当地人的土语中，“乌拉”意为虫子，“干栋”意为小屋，这种虫子以食棕榈叶为生，却能将自己裹在虫茧中而避开农药，是棕榈种植的天敌。

正当杨学犨为此倍感焦灼时，当地人给了他一个偏方。他们把当地一种名为“都内拉”的花遍植棕榈树周围，这种花的花蜜能招来一种小虫子，这种小虫是“乌拉干栋”最致命的杀手，可爬进“小屋”中将其吃掉。

这场突如其来的虫灾让杨学犨意识到本土化经营管理的重要性，种植园的核心岗位也开始大批移交给当地人。在种植园创造性地实行“团长+政委+参谋长”的协同管理模式，即聘请当地具有资质的资深经理人担任“团长”，负责种植园的经营运作；由国内外派管理人员担任“政委”，负责综合管理与协调；由通晓中印尼两国语言且具备专业水准的东南亚华裔员工担任“参谋长”，辅助决策与沟通。位于雅加达的高管团队也参照这种协同管理模式组建，5位“关键先生”分别来自中国、新加坡、马来西亚和印度尼西亚。

2011年，聚龙集团在印尼建成中国企业在海外的第一个棕榈油压榨厂，并榨出了首批毛棕榈油。这不仅是聚龙自身的重大突破，也标志着中国棕榈油企业已经具备了棕榈树育种、栽培、种植，棕榈树养护、棕榈果采摘、毛棕榈油压榨、棕榈油精炼、分提的棕榈油全产业链运营能力，全面进入棕榈油这一世界最大的食用油产业领域。

聚龙集团自2006年投资种植园，2010年开始有收益，直到2016年才能收回全部成本并实现盈利。天津聚龙集团已成为致力于贯穿贸易、工业、研发与保护性金融服务的油脂全链条的民营企业，产品占全国市场的15%以上。

中航油：风险控制 上演绝地重生

中国航油（新加坡）股份有限公司（以下简称中航油）于1993年5月在新加坡注册成立，2001年12月在新加坡证券交易所主板上市。

2004年11月，中航油因石油衍生交易失败巨亏5.5亿美元，轰动一时。这一事件一度成为全球企业失败的案例，甚至出现在商学院、风险管理讲座的教材中。

危机事件发生后，中航油已经深陷资不抵债的绝境。宣布破产，似乎是公司解决问题最简单的一条捷径，这也是西方大公司常用的手法。但闪电式的终结，会给市场和投资者带来巨大的震动和无可挽回的损失。

而且中航油的战略价值不容忽视。第一，作为亚太地区最大的航油买家、中国民航业主要的航油进口商，中航油承担着保障中国航油供应安全的使命，战略作用彰显，地位举足轻重。第二，中航油本身资产优良，发展潜力巨大，譬如，拥有浦东航油33%的股权，市场前景广阔。第三，作为中国航油的海外融资平台和国际化窗口，中航油是集团公司实施国际化战略的桥头堡，岂忍割舍。

2004年底至2006年，中航油进行了债权、股权等一系列重组，于2006年恢复上市。

孟繁秋在2008年5月担任中航油首席执行官时，面临着业务单一、实业基础不牢及恢复公司信誉的挑战。当时，公司的单项业务就是为中国进口航油，要不是公司在上海浦东国际机场航空油料公司所持33%股权获得的投资收益，盈利会受到很大冲击。

孟繁秋表示，目前，公司正从单纯的航油贸易公司向工贸结合型公司转变；从单一的航油业务向相关业务多元化转变；从航油的供应保障型向市场贸易型转变。公司将以航油业务为核心，进行纵项整合的提升。在上游，这可以是增加炼油厂的投资；在中游，是加大包括码头、储罐、管道、油船在内的物流业务的投资；在下游，则是加码机场基础设施建设。

孟繁秋对当年的“中航油事件”已不愿多提，当年的教训换来了现在公司完备的风险控制体系。

中航油实施“双路线”汇报机制，即风险部主管向管理层汇报，同时也有权直接向董事会的风险管理委员会汇报工作，形成了有效的牵制。“为了避免管理层掩盖风险，我作为公司风险会议成员之一，在公司风险会议上也只有一票的决策权。公司的内审是外包的，这个中介机构完全独立，他们的报告直接递交董事会。”孟繁秋说。

中航油先后投入200多万美元，建立起风险管理信息软件系统，适时反映盈亏状况，利用技术手段控制人为因素的干扰。通过贸易信息在系统上的录入、评估到财务结算，做到了对贸易活动全过程的实时、全面的监控。同时，利用系统固定的流程规范了贸易、风险管理、运作、财务等相关部门的具体工作流程。

中航油再次出现在公众视野里，是2011年首次跻身世界500强。2012年，中航油预计业务收入763.16亿元，利润4.17亿元。

后记：“东盟现在是安全上靠美国，经济上靠中国”。这样的言论一直不绝于耳，而且常出自官员和学者之口。中国—东盟商务理事会常务副秘书长许宁宁明确表示，不赞成“东盟经济上依靠中国”的观点。

许宁宁分析道，在贸易上，按中国海关统计，2012年，中国与东盟贸易中方顺差近85亿美元，中方向东盟出口更多。在投资上，对东盟投资，美国、日本、欧盟、韩国均比中国多，中国在东盟投资也远远少于东盟在华投资。中国企业相对于发达国家企业在东盟的投资，前者较多在资源开发、工程项目上，而后者较多在制造业、服务业上。

许宁宁强调，我们不要轻易下结论，“东盟在经济上靠中国”的误解，易带来决策失误，易使我们误认为你离开我就难发展。这种误解，也易引起东盟一些国家的反感。

关于“中国在东盟掠夺资源”的说法虽偏颇，但值得重视。企业在东盟投资应符合东盟国家正在积极进行的产业结构调整和产业升级的政策。