经贸会客厅

务实合作开启中葡经贸新篇章

■ 傅志辰 实习生 卜一航

在中华人民共和国与葡萄牙共和国迎来建立全面战略伙伴关系20周年之际，葡萄牙总理路易斯·蒙特内格罗开启其上任后的首次访华之旅。在全球供应链面临重构、经济不确定性增加的背景下，此访正值中葡关系承前启后的关键节点，备受两国工商界瞩目。

为此，本报记者专访了长期致力于推动两国经贸合作的中葡工商会秘书长伯纳德·门迪亚（Bernardo Mendia）。门迪亚不久前曾率团参加第三届中国国际供应链促进博览会，对中葡合作的广度与深度有着切身体会。他认为，蒙特内格罗总理此访意义重大，标志着中葡关系正从历史性的友好情谊，全面迈向一个以务实执行为核心、以高质量发展为目标、聚焦绿色与数字经济的全新阶段。

承前启后，合作基石坚实稳固

回望过去二十年，中葡经贸合作的画卷绚丽多彩，其深度与广度远超预期。门迪亚表示，两国经济合作已成功实现转型升级，从早期的传统货物贸易发展成为涵盖能源、金融、医疗健康、物流和先进制造业等领域的多元化、深层次伙伴关系。

这一成熟的演进轨迹在一系列具有里程碑意义的合作案例中得到充分体现。从中国国家电网入股葡萄牙国家能源网公司（REN），到中国长江三峡集团投资葡萄牙电力公司（EDP），再到海通证券收购里斯本的投资银行、复星集团进入保险与医疗健康领域，这些合作项目不仅是简单的资本流动，更是深度的战略融合。

门迪亚强调，在欧洲经济面临挑战的时期，这些投资为葡萄牙的关键基础设施注入了宝贵的长期资本，起到了“稳定器”的作用，不仅为葡萄牙带来可观的税收收入，创造大量高质量就业岗位，更重要的是，通过合作，葡萄牙相关企业的公司治理水平得到专业化提升，国际化视野得以拓宽，为长远发展奠定坚实基础。

这种在困难时期相互扶持所建立的深厚信任，正是中葡合作能够不断迈向新高度的“软基础设施”。

绿色引领，打造高质量发展新引擎

如果说过去的合作是为伙伴关系打下坚实地基，那么面向未来，绿色产业正成为引领中葡关系进入下一个黄金二十年的强大引擎。门迪亚特别强调了一个全新的旗舰项目——中创新航（CALB）宣布投资20亿欧元在锡尼什港兴建电池超级工厂。该项目预计将于2028年投产，届时将直接创造近1800个就业岗位。

他认为，此项目标志着“中葡伙伴关系正式迈入绿色工业时代”，其意义远不止于投资数额和就业岗位。它将葡萄牙定位为欧洲清洁交通供应链的关键枢纽，更代表了中国对葡投资模式的根本性转变：从以往的参股现有资产，转向在欧洲土地上从零开始，共同建设全新的、高科技的先进制造能力。门迪亚将这种绿地投资称为真正的“生态系统建设者”，因为它将有效带动葡萄牙中小企业融入全球供应链，提升本土产业的整体竞争力。

在高质量共建“一带一路”倡议的框架下，葡萄牙工商界展现出务实而富有远见的姿态。门迪亚介绍，葡方聚焦于那些能够切实提升生产力、符合欧盟市场标准，能巩固葡萄牙作为连接欧洲、非洲与拉丁美洲的跨大西洋枢纽地位的具体项目重点推进。

在这种“质量为先”的方针指引下，以锡尼什港和莱索斯港为代表的智慧物流与海洋经济合作成为重中之重。双方的合作愿景是利用自动化技术、人工智能“数字孪生”以及构建“绿色航运走廊”等前沿手段，对港口进行现代化升级，并与伊比利亚半岛的铁路网络高效整合。双方为此设定了清晰的目标，包括在两年内将港口货物滞留时间缩短15%，在三年内将与物流相关的碳排放减少20%，以务实的行动将葡萄牙打造为贸易往来的高效、绿色且值得信赖的“安全走廊”。

多元并进，拓展务实合作新空间

除了绿色工业和智慧物流两大核心领域，中葡合作的未来蓝图还在更多新兴领域徐徐展开，呈现出多元化、多支柱的良好态势。门迪亚表示，中葡两国都面临人口老龄化的共同挑战，这为双方在医疗健康与银发经济领域的合作开辟了新空间。双方正积极探索在葡萄牙联合开发获得欧盟CE认证的医疗设备，开展临床研究，并推广数字化远程医疗解决方案。他特别提出了一个创新构想，即支持葡萄牙建立一个“积极老龄化”的示范中心，共同探索应对社会老龄化挑战的创新模式。

在数字经济领域，让合作成果惠及更广泛的中小企业是实现包容性增长的关键。为此，双方正致力于加速推动葡萄牙中小企业进入中国庞大的数字市场，通过天猫国际、抖音等电商平台，将葡萄牙的优质产品带给中国消费者。

作为连接中国与葡语国家的天然桥梁，澳门在新时代的角色也正从历史性的文化纽带升级为功能性的合作平台与“加速引擎”。门迪亚认为，澳门未来可在三大领域发挥关键的“乘数效应”：在绿色金融领域，试点发行同时符合中国与欧盟绿色分类标准的联合绿色债券；在葡语国家贸易方面，成为中国—葡萄牙—葡语国家共同体（CPLP）在农业、能源、医疗等领域供应链合作的加速中心；在人才与教育上，推动中国澳门与葡萄牙高校在人工智能、生物技术等前沿领域设立双学位项目，为未来合作培养人才。

在两国领导人的战略引领下，中葡合作必将继往开来，谱写新篇，成为新时代国家间高质量互利共赢合作的典范，为两国人民乃至世界的繁荣稳定作出新的更大贡献。

对外绿地投资凭借供应链网络破局

■ 毛雯

当前，全球经贸格局正经历深刻变革，为企业全球化经营带来前所未有的挑战。构建更具韧性、灵活性和可持续性的全球供应链体系，成为中国企业“走出去”战略的核心议题。9月11日，毕马威中国在2025年中国国际服务贸易交易会上发布《中国对外绿地投资：从“走出去”到“走进去”，深入本土化运营》报告（以下简称《报告》），《报告》显示，相较于跨境并购易受文化冲突和整合难题制约的特性，绿地投资凭借自主建设生产基地与供应链网络，展现出更强的战略定力与可持续发展潜力。

“积极拓展对外绿地投资，正成为超越并购、开拓海外市场的破局之钥。”毕马威全球中国业务发展中心中国主管合伙人李瑶表示。

据了解，《报告》对全球对外绿地投资的整体态势、中国对外绿地投资的发展阶段与特征、关键环节的挑战与应对策略，以及未来趋势进行了全面剖析，为中国企业海外绿地投资提供从出海到扎根的系统性洞察与实操指引。

《报告》显示，从中国对外绿地投资的布局特征来看，区域聚焦与战略协同趋势显著，东南亚、欧洲、中东成为核心目的地。东南亚凭借RCEP关税减免红利与产业链配套完善性，吸引中企在印尼、马来西亚布局光伏组件生产基地与镍资源加工项目；欧洲则因绿色新政与新能源市场需求，成为中企高端制造布局的重点；中东市场则因经济多元化转型与能源合作需求而备受青睐。除了区域选择，绿地投资行业分布也呈现出显著变化。

李瑶表示，中国对外投资的产业结构从传统的制造业向高科技、低耗能等高附加值领域转型，尤其是在数字经济、绿色能源等领域的投资逐渐成为新的增长点，带动中国企业对外绿地投资规模回升。近年来，数字基建、新能源汽车、光伏等领域已形成示范效应，不仅成功突破技术标准输出瓶颈，更通过全产业链布局重塑“中国制造”国际形象，为全球产业链稳定与重构注入新动能。展望中国对外绿地投资的新阶段，我们将看到企业向着全球供应链多点布局和深入推进本土化运营的更高层次迈进，实现从“走出去”到“走进去”的转变。

李瑶称，在海外开拓过程中，企业需应对诸多风险，包括多角度法律法规合规性要求、供应链生态的数字化整合与系统集成困难，以及本地化适配与需求响应不足等。

针对相应风险，《报告》认为，企业在推进对外绿地投资时，既要主动把握战略机遇积极布局，也应高度重视风险防范，在投资选址、补贴申请、财务税务筹划、内控体系搭建及跨境数据安全等方面做好系统准备。

李瑶提到，在前期筹备阶段，投资选址尤为关键，企业需综合评估当地劳动力资源、基础设施完备度、产业链供应链条件、优惠政策等因素。进入本土化运营阶段，企业可通过财务合规调研、海外财务体系规划、两国核算差异分析以及财务数字化落地等一系列举措，在复杂投资环境中有效实现财务目标，保持市场竞争优势。

“绿地投资作为中国企业海外拓展的重要模式，其成功很大程度上依赖于投后运营的管理水平。构建完善的投后内控体系，对保障项目顺利运行、实现预期收益具有战略意义。这不仅要求企业拓宽全球化经营视野，也需借助专业服务机构在投资咨询、风险管控和属地化运营等维度上的全面支持。”毕马威中国ESG税务服务主管合伙人、供应链及间接税主管合伙人梁因乐表示，中国企业应意识到国际供应链的复杂性和多变性，对自身全球供应链的架构进行全面的剖析，利用合理的贸易规则，提升整体盈利水平的同时兼顾企业的合规风险。例如在他国税收框架内，进行合规申报，合理利用税收优惠政策，也是企业需要考量的方向。供应链管理的本质在于如何识别、评估及选择影响企业供应链的内外部风险，进而精准定位承压环节。

“在文化融合中找到自己的宝贵财富！”

■ 侯千辰

34岁的亚思敏坐在电脑前，目光透过红框眼镜，冷静又锐利。她沉浸在工作中，屏幕上满是密密麻麻的线条和结构图案，推演着每项设计细节。这是这位中国铁建国际集团北非区域公司阿尔及利亚籍女员工工作的第10个年头，多年来中外文化的融合为她带来了一笔宝贵的“财富”，不仅为当地开创了美好生活，也为自己的幸福小家树立了榜样。

美好生活的设计师

亚思敏带领的设计团队全部由阿尔及利亚当地员工构成，最多时有20余人。从设计师成长为设计主管，除了对外联络设计院、合作方和业主，她还要关注团队内部的协调发展。在她看来，设计工作需要团队协作完成，做好这些工作的关键汇集成一个词，就是沟通。由于中阿两国间的文化差异和表达习惯不同，双方员工有时会在合作中产生误解。这时，亚思敏便成为了中阿双方的沟通桥梁。

在中国公司丰富的工作经验使她对两国员工的特点了如指掌——中国员工追求沟通的效率，表达简洁直接，决策果断；阿国员工则喜欢更为委婉的表达方式。起初，部分阿国员工不理解这种看似“生硬”的表达，导致一件很小的事情上升为大矛盾。经亚思敏从中调解，误会解开了，两国员工得以放下芥蒂，团结一致向目标迈进。

中国铁建国际集团北非区域公司在当地政府上一个五年计划内，共建设政府公租房、租售房等民生住房共计1.3万套，目前已经全部交付，其中包含了亚思敏和中外员工的大量付出。除了向中国团队借鉴经验，她还将自己的工作经验带入团队，为成员设置阶段性任务，并随时接收反馈，保持交流。从业至今，亚思敏参与过的项目工程已有三十余项。在她看来，项目规模虽然有大有小，但每个项目都有其特别之处，所以她都会平等、认真、细致地对待它们。

亚思敏希望她的美学设计能够达到同技术相匹的完美，但由于预算不足、工期限制或业主决策的问题，常常事与愿违。这是亚思敏眼中的“不完美”，然而，她能够根据项目变动随时调整设计，同时兼顾预算和业主要求，并且总能按时交工。

幸福家庭的母亲

“学习是我每时每刻都在做的事情！”从大学建筑工程专业毕业后，亚思敏并没有停止学习。无论是与行业前辈、同事进行项目交流，还是各种专业研讨、学术分享，她都积极参与，不放弃每一个从中获取知识和经验的机会。驱使她不断学习的，有对知识的渴求、对技术的尊重、对行业的热爱，更有谦虚的底色。

亚思敏有一个7岁女儿，作为母亲，繁忙的工作使她无法时刻陪伴在女儿身边，但她的选择无疑为女儿提供了更为广阔的人生方向。成为宇航员，亦或是成为像母亲一样的优秀建筑师，这个女孩的未来有无限可能。

2019年，亚思敏受邀成为项目设计主管后，依然保持学习的热情和谦逊的态度，“人外有人，所以我们不能停止学习。”外出参加学术活动时，亚思敏发现，校园里学习建筑设计专业的女生数量竟然超过了男生，这令她感到惊喜。同时，她坦言，女性在工作中需要付出更多努力才能有所成就。

亚思敏常被公司的中国同事们尊称为“工匠”，当她了解到中国文化中“工匠”的含义时，却谦虚道：“以我的年纪和经验还配不上这个称呼，但我会不断努力，把成为工匠当成自己的人生目标。”

（作者单位：中国铁建国际集团）

图片新闻

连日来，山东滨州，魏桥纺织生产车间内工人正加紧赶制订单。作为山东新旧动能转换“十强产业”之一，现代轻工纺织产业通过科技化、智能化转型，持续优化产业结构，提升发展质效，为构建现代化产业体系、推动经济高质量发展注入动力。 中新社发 初宝瑞 摄

开放筑高地 内陆变前沿

■ 张铁 高炳

从陕西西安出发，穿山越海15天，产自中国的厨卫产品运抵欧洲；7天左右，产自哈萨克斯坦的面粉送进西安市民的厨房，“变身”油泼面……一列列“钢铁驼队”，让这样的场景不再新奇。

截至目前，中欧班列（西安）累计开行突破3万列，超过全国总量1/4；平均每80分钟，就有一趟中欧班列从西安出发或抵达。

设点、走线、联网、布局……中欧班列西安集结中心建设稳步推进。作为服务全国向西开放的物流枢纽，这里已成为西安深度融入共建“一带一路”大格局的重要抓手。亚欧陆海贸易大通道与西部陆海新通道在西安实现了集结交汇，基本形成面向亚欧、通达全球的现代物流体系。

以中欧班列为纽带，以开放平台为支撑，不靠海、不临江、不沿边的西安，在扩大开放中打开发展新天地。近日，记者来到中欧班列西安集结中心探访，感受从丝路驼铃到班列汽笛、从内陆腹地到开放高地的巨变。

携手共建，联通亚欧货畅其流

清晨，西安国际港站，汽笛声划破寂静。

“这趟车12天后到阿塞拜疆。”目送班列远去，西安国际港站值班站长路铭的思绪回到了2013年11月28日——那天，陕西首列中欧班列发车。

“开行初期，中欧班列（西安）每个月只有两三列。”路铭说，“现在班列日均开行18列，西安国际港已经成为联通亚欧的物流枢纽。”

西安克米克实业发展有限公司副总经理陈向南深有感触：“以前，我们的货物从浙江出发，海运转汽运，到阿塞拜疆巴库要几十天。货物运去巴库港，中间隔着里海，没想过会有铁路运输的可能。”

2023年，西安浐灞国际港与哈萨克斯坦国有铁路公司（以下简称“哈国铁”）携手，推进跨里海国际运输走廊建设。2023年11月，从西安开往巴库的中欧班列首发，一路向西抵达巴库港，全程仅用12天。

效率高、稳定性强，需求节节攀升。截至今年6月底，跨里海班列累计开行390列。“自从搭上跨里海班列，公司合作客户数量从15家增至40多家。”陈向南说。

目前，中欧班列西安集结中心已开通国际干线18条、覆盖亚欧大陆全境，集结国内线路26条、辐射国内主要货源地。

“线路通到哪里，机遇就延伸到哪里。”陈向南对未来充满期待，“我们正在密切关注跨黑海班列，打算拓展罗马尼亚市场。”

数智赋能，运行效率大幅提升

最近，西安普菲特国际物流有限公司副总经理李想正忙着“抢车票”——一名客户打来电话，请他帮忙预订15天内去哈萨克斯坦阿拉木图的中欧班列舱位。

打开中欧班列（西安）综合服务平台，李想发现，半个月内只剩2趟班列有余舱。确定箱型、箱数等信息后，李想顺利为客户的货物“抢到了票”。

“在综合服务平台里录入装箱清单等单证，就可生成国际铁路联运运单等材料。”李想告诉记者，这些信息会同步传至哈国铁进行预审，“货物到达口岸换装时，等待时间大幅减少。”

2024年初，西安浐灞国际港与哈国铁携手构建数字化平台，关键单据实现云端即时共享。“事前‘鼠标一点’，代替现场‘手工递单’。”西安国际港集团有限公司总经理袁小军告诉记者，数智赋能，中欧班列（西安）的运行效率提高30%以上，综合成本下降15%以上。

“过去急单不敢接。现在，客户今天下单，明天就能装箱。”李想说，去年公司发往中亚的货柜只有1200柜，今年上半年就发了4500柜。

数字化助力班列运行效率提升，也在改变场站作业模式。

在西安国际港站，中国铁路西安局集团有限公司构建的智能场站系统，在车辆进出、货物装卸等环节，可实时监控、智能调度。

“集装箱卡车不仅10秒便可通过智能门禁入站，还能直接导航到指定货区货位。”陕西浩荣运达国际货运代理有限公司客户经理高斌说，“过去1小时的流程，现在压缩到5分钟。”

“今年以来，西安国际港站已8次打破单日装车量纪录，最高达1530车。”西安国际港营业部值班主任刘顺利说。今年上半年，中欧班列（西安）开行3055列，同比增长28.8%。

优化服务，企业班列共同成长

陕西康佳智能家电有限公司生产车间，每20秒就有一台洗衣机下线。

“刚生产的家电，当天就能运到港口待发货。”公司总经理陈钊说，“供不应求，订单已排到今年10月份。”

康佳集团在西北地区最大的生产基地，2022年建成投产，距西安国际港站仅1.5公里。以往走海运，货品40多天才能到欧洲；现在搭乘中欧班列，只要12天到15天。“公司在其他省份生产的空调等家电，也会在西安集结，乘班列销往海外。”陈钊说。

“服装、家具、家电‘老三样’市场火热，新能源汽车、锂电池、光伏产品‘新三样’也很受欢迎。”刘顺利介绍，截至今年6月底，搭乘过中欧班列（西安）的企业达1.7万家。

优化运输服务、深化国际合作，外贸企业和中欧班列共同成长。

“门到门”运输。今年初，满载1300吨哈萨克斯坦成品面粉的中欧班列，直接开进西安爱菊粮油工业集团的园区，运输成本大幅降低。

“枢纽对枢纽”联通。去年2月，位于西安国际港站的哈萨克斯坦西安码头投运；今年6月，位于阿拉木图的中国·西安哈萨克斯坦码头正式投用……东西呼应，提升了中哈两国货物集结、分拨能力。

班列运行“客车化”。2022年10月，全国首趟中欧班列（西安—杜伊斯堡）境内外全程时刻表班列开行，货运列车和客车一样按时按点开行。截至今年6月底，中欧班列（西安）全程时刻表班列已累计开行534列。

夜幕降临，又一趟班列驶离西安国际港站，路铭目送其远去，“十几年来，枢纽越来越忙，我们的路越走越宽”。

（来源：人民日报）

广告经营许可证：京朝工商广字0014号 广告热线：010—64667729 发行热线：010-64667797 印刷：工人日报社印刷厂 地址：北京市东城区安德路甲61号