

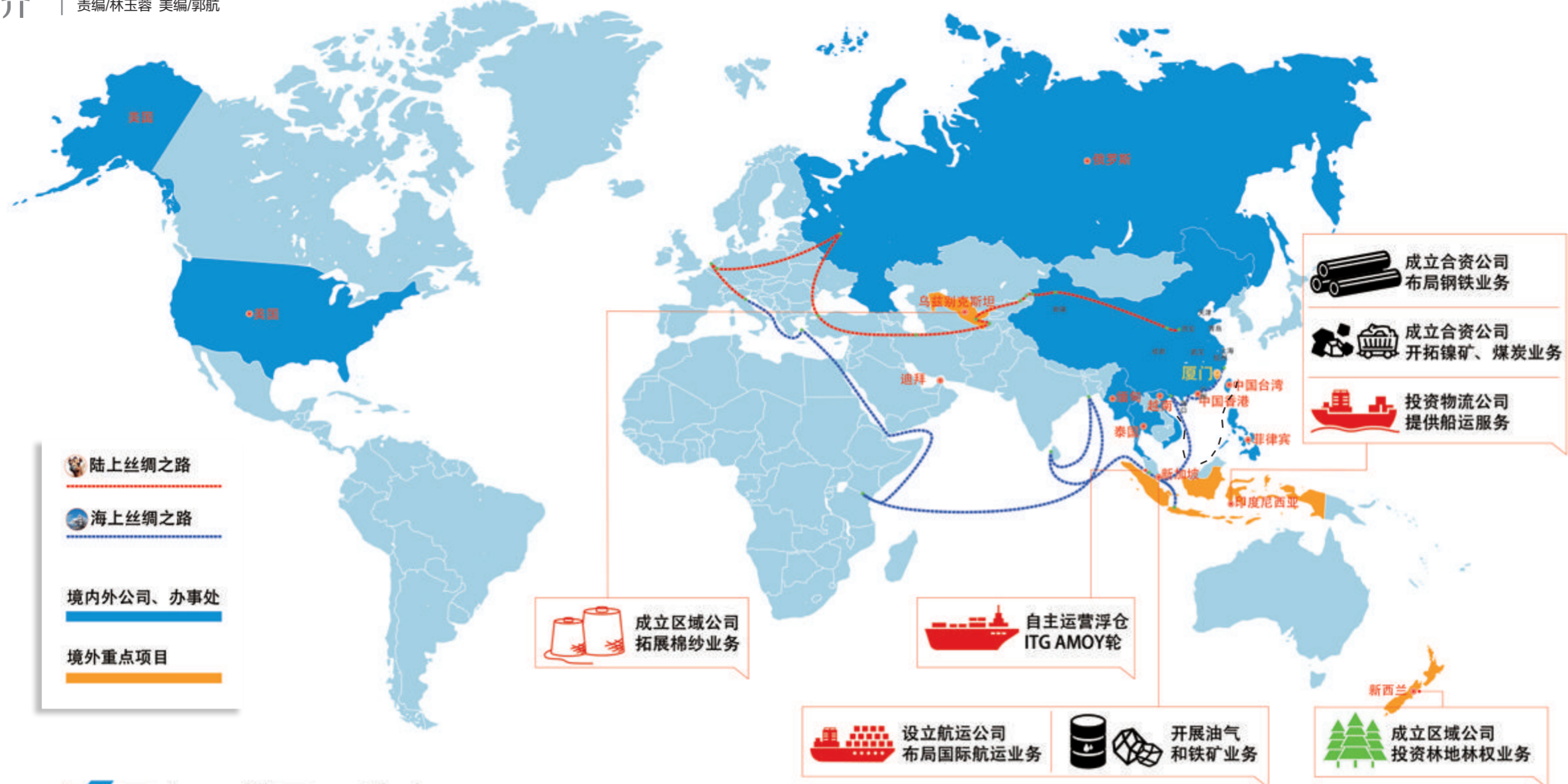
# 走出去 链起来

### 链通产业、链通世界，看国贸股份如何加码国际化战略

作为中国外贸的“风向标”和“晴雨表”，阔别三年，线下举办的广交会魅力依然。从4月15日广交会全面复展开始，厦门国贸集团股份有限公司（下称“国贸股份”）积极参与，希望会会新朋友，结交新客户，开拓新机遇。挖掘包括“一带一路”沿线国家在内的海外市场机遇一直是国贸股份重要的战略方向。不光是广交会、消博会、进博会也是国贸股份与世界相拥，让世界读懂的舞台。

今年是“一带一路”倡议提出10周年。十年来，“一带一路”已发展成为新时代国际合作的重要平台，并取得了实实在在的成果。共建“一带一路”，国贸股份已经成为其中积极的参与者、践行者。全球化的组织架构设置、全球化的产业链供应链布局、全球化的人才融合机制……国贸股份正在与遍布世界的合作伙伴深化合作、共享机遇。

记者 张海军



## 国贸股份国际化布局示意图

超10家驻外分支机构，超170个国家和地区建立供应链业务往来，积极融入双循环新发展格局

### 走得 更远

#### 与国际巨头同台竞技，争取更大发展空间

很多人觉得，中国地大人多，几乎任何一个行业的国内市场都可能成为全球最大的市场。而在国贸股份看来，国内市场大，竞争也大，只有“走出去”，与国际巨头同台竞技，才能争取更大的发展空间。

需求一直是拉动全球供应链布局的关键性力量。寻找海外客户的门朝哪个方向开，是国贸股份自成立以来不曾停止探索的一件事。历经四十余年的深耕，他们已在全球布局10多家驻外分支机构，100多家区域公司和办事处，与全球170多个国家和地区建立供应链业务往来，与8万余家产业链上下游客户建立合作关系。

在新加坡，全力整合国际油品上下游产业链服务；在印尼、越南等东盟国家，实现对东南亚钢铁优质资源的全方位覆盖；在新西兰，持续深耕“林-浆-纸”产业链的全球化运营；在乌兹别克斯坦，延展纺织产业链上下游的业务布局……国贸股份让链通产业、链通世界，成为全球化产业伙伴的愿景慢慢变为现实。

“铁矿-钢铁”“纺织-服装”“林-浆-纸”“农牧

### 更有 耐心

#### 始终在最擅长最关注的领域深耕

国贸股份一直对海外市场很有耐心，在确定一个市场目标后，就会采取积极的策略去开拓，始终在自己最擅长、最关注的领域坚持下去。

“白金之国”乌兹别克斯坦——世界上最大的双重内陆国，不光本国是内陆国，周边邻国也是内陆国。白色棉桃、金黄麦穗相连，棉桃中的绿色波纹，是蚕桑的象征，看一眼国徽，就知道桑与棉在乌兹别克斯坦有多么重要。这里出产的棉纱强力足、颜色好、易染色，被业界称为“乌纱”。早在2016年，国贸股份就开始做起乌纱贸易，一直坚持到现在，他们已连续六年蝉联乌纱进口量全国第一。

黄龙龙是最早被国贸股份派到乌兹别克斯坦的拓荒者。他回忆说，当时团队只有两三个人，条件比较艰苦。那时还没有定期航班，与厦门往返并不方便，长时间远离亲人，饮食、语言都要逐渐适应。

先苦才能后甜。依托日益便捷的中欧班列，国贸

产品”等垂直产业链，依托国贸股份的供应链一体化战略体系正在全球铺开。辅以自己的船舶、码头、仓库、堆场、货代……国贸股份正在为遍布全球的客户在全球范围内提供成熟、优质的供应链综合服务。

走得更远，国贸股份也正在成为“一带一路”倡议和全球化战略的受益者。他们在钢铁、铁矿、林浆纸及制品、纺织品、石化产品、铜及制品等品类的单品类年营业收入规模均已超百亿元，在煤炭、硅镁、橡胶轮胎、有色及贵金属、农产品等也处于行业领先地位。值得一提的是，国贸股份铁矿、石、纸张纸浆经营规模名列全国前二；煤炭进口规模、钢材经营规模、PTA经营规模、天然橡胶经营规模均排在全国前三。

股份慢慢在乌兹别克斯坦扎下了根，他们在乌纱贸易中减少中间环节，建立更加稳定、可持续的供应链解决方案。越来越多纺织领域的合作伙伴加入国贸股份的朋友圈。如今，当地同行一听到国贸的英文缩写“ITG”，便会竖起大拇指。

审时度势也是国贸股份在国际化进程中的一大策略。2019年，国贸股份在乌兹别克斯坦成立办事处，深入棉纱资源腹地，深度挖掘产业链需求。2021年，他们又准确把握乌兹别克斯坦改革的窗口期与发展的黄金期，将办事处升级为平台公司，全面提升在乌的资源配置能力与市场开拓能力。

做精强链，锻造新链。除了深度介入乌兹别克斯坦棉纺产业，依托平台公司，国贸股份还在积极挖掘石油、天然气、煤炭、金属矿产等资源的业务发展机会。

### 更加 多元

#### 主动挖掘整合海外资源链

开拓海外市场，面临比国内市场更大的不确定性。在国贸股份看来，解决这一问题，关键在于企业的管理能力，要能够适应不同地区的企业文化特征，也能够适应全球化的管理。对海外团队的充分信任，也给了他们更大的开拓市场勇气。

“如果没来新加坡，我们可能不知道有这么本土化的业务可以开拓。”国贸资源（新加坡）有限公司副总经理李德富说。

如果只把新加坡当成一个中转站，那么国贸股份在这里可能只能做一个贸易商。如果将其作为一条完整的产业链来看，新加坡的每一个环节都能发挥作用。在国贸股份看来，新加坡的市场地

徐闻菠萝出口到新加坡。

位非常特殊，每个环节都能发挥作用，他们主动挖掘、整合这些资源。

来到新加坡，他们发现当地政府对天然砂的需求很大，主要依靠印度尼西亚、马来西亚和柬埔寨等国供应。这些业务以往都是一些日韩老牌商社在承接，业务链条非常稳定。在进一步的调研后，李德富发现，以往也有中国大陆企业尝试天然砂贸易，但始终没有成功。即便如此，他们还是积极组建专业团队，靠自己摸索出从邻国向新加坡供应天然砂的业务，硬生生地闯出一条业务体系中的新链。

像这样服务第三国的海外贸易，在海外团队的业务架构中已非常普遍。2022年1月1日，区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）正式生效，李德富说，新加坡团队也及时抓住机会，将产自东南亚其他国家的农产品出口到新加坡销售。



厦门国贸金属印尼有限公司揭牌仪式。

### 更大 投入

#### 多措并举升级海外供应链

海外市场的供应链收入已成为拉动国贸股份业绩增长的重要引擎。出海既是跟随产业链供应链布局调整的大势所趋，也是企业自身全球化发展的必经之路。加大要素投入，逐步升级海外供应链势在必行。

2021年，国贸石化投入2800万美元购入一艘30万吨VLCC旧油轮。这艘船不再航行了，停靠在马六甲海峡岸边，专门用于船用燃料油的仓储与调和。业界把这样的船只称为“浮仓”，字面意思就是浮动的仓库。他们把这个海上仓库命名为“ITG Amoy”。

有了“ITG Amoy”，国贸石化参与全球船用燃料油市场竞争就有了利器。这个市场2022年交易额已达1507亿美元，扼守马六甲海峡咽喉的新加坡是全球最大的船用燃料油交易市场。全球每年有大量的大型船舶都会在这里过境加油。有了“ITG Amoy”，国贸石化就能为往返马六甲海峡的货轮提供燃料油供应服务。

而这样的服务，不单是一般意义上的物流服务，更需细致的规划和统筹。不同的海上船只对不同的燃料油需求不同，有的发动机要求较高，它对油品密度、硫含量就要求高，有的船只

要求则低。“如果买一船燃料油，没有经过调和，有时油品质量会过剩，有时则会超标。买家就会觉得油品的性价比不高。”国贸石化油品部总经理余峰说，他们的浮仓有不同的仓位，可以放不同品质的油品，能够满足更多样的采购需求。

期待继续加大海外市场投入的还有国贸股份的冶金板块。去年12月28日，厦门国贸金属设在雅加达和迪拜的办事处揭牌，尤其是他们与国际环球（印尼）集团有限公司共同合资成立的厦门国贸金属印尼有限公司也同时揭牌。这是厦门国贸金属成立的首家境外合资公司，这也实现了国贸金属对东南亚钢铁优质资源的全方位覆盖。

“我们的金属供应链在国际上也很有竞争力。”厦门国贸金属副总经理林志超说，跟着中资工程建设企业，深耕“一带一路”沿线国家，厦门国贸金属的海外布局渐成。一些中资钢铁企业在海外投资建厂，厦门国贸金属进行供应链上的配套；部分深度合作的企业，国贸股份也会共同参与海外项目。未来，厦门国贸金属将与海外资源型企业进行更大的动作。



“ITG AMOY”浮仓

### 更深 探索

#### 数字化共享、人才国际化推动海外发展

数字化能够提高货物在各个国家间的流动效率，不仅能节约成本，还能降低贸易壁垒。这在国贸股份的海外团队中已经形成共识。“ITG Amoy”停靠在马六甲海峡，通过数字化赋能，这艘船如果发生位移，即便身在厦门，负责管理的人员也能第一时间获知。

厦门启润零碳数字科技有限公司总经理闫保磊说，国贸股份的业务跑到海外，数字化的监管也能及时跟上。将来，与“ITG Amoy”浮仓相关的各种数据都能及时传输到国内，不必从厦门派驻庞大的管理团队，就能实现对浮仓运营情况动态掌握。

“一花独放不是春，百花齐放春满园”。数字化转型已成为推动国贸股份在实现可持续增长、提升运营效率、催生新商业模式等方面的不竭动力。同样，这股力量也在“一带一路”沿线国家实现共享。

闫保磊说，国贸股份在部分海外的合作加工厂将进行数字化改造，有望成为当地示范的智慧工厂。在厦门，可以实时掌握这些工厂每天的生产数据，随时进行运维调度，也为安全生产进行预警管理。所有的数据都

可以溯源，真正实现生产效率大幅提升，让国际化的供应链实现数据要素上的链通。

人才国际化是树立全球视野和战略眼光的重要一环。“无国界融合”成为国贸股份在海外团队建设上实施的重大举措。李德富说，目前，新加坡平台公司30多人的团队，除了他是国贸股份派驻的以外，其他同事全部是新加坡本地人。

“如果可以的话，我想一直在国贸干下去。”通过电话，记者采访到了几位新加坡平台公司的属地化雇员，谈到未来，他们的话语中洋溢着满满的归属感。

链通人才。在海外市场拓展过程中，国贸股份逐步完善属地化人才招聘和培养机制，通过聘用当地人员缩减企业人力成本和经营成本。

实际上，新加坡平台公司的员工也是国贸股份加强海外属地化建设的一个缩影。通过高起点规划、高标准配置、高质量建设，国贸股份在海外团队中培养了大批当地员工，这些员工也充分理解和融入到国贸股份“链通产业、共创价值”的企业使命中去。