

ADVANTAGES OF BACKWARDNESS

后发机遇

中国企业 在非洲

李亚东 卢朵宝 著



清华大学出版社
北京

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

后发机遇：中国企业在非洲 / 李亚东, 卢朵宝著. -- 北京：清华大学出版社, 2019
ISBN 978-7-302-52461-8

I. ①后… II. ①李… ②卢… III. ①企业家—生平事迹—中国—现代 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第043562号

责任编辑：宋丹青
封面设计：谢元明
责任校对：王凤芝
责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市春园印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm

印 张：10.5 字 数：163千字

版 次：2019年4月第1版

印 次：2019年4月第1次印刷

定 价：48.00元

产品编号：081752-01

感谢清华大学教育基金会
对“清华学生优秀原创作品出版支持计划”的大力支持!

不到非洲不知道中国人已经走了多远

新华社非洲总分社社长 李生江

在离北京约两万里的非洲大陆，随处可以看到中国人的身影，听到中国人的声音。他们可能是游客，可能是生意人，可能是孔子学院的老师，也可能是维和部队或援非医疗队成员，更有可能是数量庞大的中资企业的员工。

有人把这群人戏称为“非漂”。而恰恰是他们，才是中国“走出去”和对非“真实亲诚”战略的践行者。也是他们，代表着 13 亿中国人走进了非洲，走向世界各个角落，走近世界舞台的中央。

在内罗毕举行的联合国第三届环境大会上，联合国环保最高荣誉——“地球卫士奖”6 个获奖单位或个人中，有 3 个是中国环保从业者，新闻发布会几乎成了中国人的主场。无奈之下，环境署新闻司负责人只好点名让其余 3 位获奖者简短做了自我介绍。

在内罗毕一家因猴子经常出没而被叫作“猴子市场”的农贸集市里，当地不少商贩居然操着流利的汉语跟前来采购的中国人讨价还价。

在西非之角塞内加尔，“中国造”塞内加尔竞技摔跤场，也是非洲首座现代化摔跤场让塞体育部长马塔尔·巴发出感慨：“塞内加尔人民的摔跤梦、体育梦从此有了扎根土地。”

在莫桑比克首都马普托，和平方舟医院船 7 天诊疗服务接诊人次和单日门诊人次均创下历次“和谐使命”任务最高纪录，把和平方舟医院船变成了当地民众心中的“希望之船”。坦桑尼亚总统马古富力在登上和平方舟慰问送行时说：“医院船医护人员和官兵在短短一周里，为 6400 多名坦桑尼亚人提供无私帮助，提供免费治疗和药品食物，我非常感动。这是真正的兄弟情谊，我无法

用言语表达感激之情。”

在南苏丹，在马里，在刚果（金），“中国蓝盔”已经成为最受欢迎的人，因为他们在完成联合国维和任务之余，无不尽己所能为当地民众排忧解难。在任务区，常有人主动向中国军人问候：“中国，好！”

“团结就是力量，团结就是力量，这力量是铁，这力量是钢……”在中国私营制鞋厂华坚集团在埃塞俄比亚的工厂内，6000多人在非洲大地齐声唱起《团结就是力量》，这场面令人感到震撼。

华坚是中国企业参与非洲工业化的一个缩影。从东非到西非，再到南部非洲，中国的工业园及类似工业园的自贸区等发展模式，在非洲许多国家落地生根，不仅促进了当地工业化进程，同时也为大量非洲年轻人提供就业岗位。得益于工业园带动的工业化发展，埃塞俄比亚在2008年至2017年10年间，国内生产总值（GDP）基本保持在10%左右的增长速度，在非洲大陆创造了经济发展奇迹。

我们必须提到蒙内铁路。这是中国“一带一路”倡议和中非合作论坛约翰内斯堡峰会“十大合作计划”的重要早期收获。这条完全采用中国标准的铁路，因“物美价廉”而受到当地人的喜爱。火车极大地便利了沿线居民出行，许多人坐到列车上像过节一样的感觉，喜气洋洋。

参加过通车仪式报道的一位当地摄像记者埃里克说：“我是在见证历史！我以后要告诉我的孙子，爷爷当年就在蒙内铁路开通的现场报道新闻！”自豪之情，溢于言表。

在第29届非盟峰会上，联合国常务副秘书长阿明娜·穆罕默德在致辞时专门向非洲各国领导人谈到中国提出的“一带一路”倡议，称这是当今世界范围内最为宏大的基础设施建设倡议。她呼吁非洲国家把握好这一历史机遇，并以此带动非洲大陆的一体化进程。

国际咨询机构麦肯锡公司2017年发表研究报告说，中国在非洲的发展投入要比之前预估的大，涉及领域也很广阔，为非洲的发展做出巨大贡献。

报告说，中国企业给非洲带来了投资、管理经验以及创新活力，从而促进了非洲经济的发展。在贸易、投资、基础设施、融资和援助等方面，中国都是非洲的前五大合作伙伴。报告认为，“中国在非洲的这种参与程度没有哪个国

家能与之匹敌”。

在非洲，中国参与的基础设施项目遍地开花，中国商品与服务也已走进人们日常生活的各个方面。近年来非洲最重大的基建项目背后，几乎都有中国建设者的身影。

尼日利亚中国问题研究中心主任查尔斯表示，中国已经深度进入非洲，改变了非洲的基础设施面貌，带来了新的就业机会，随之而来的是新社区的出现，新市场和产业链的诞生。“非洲只有改善基础设施，才能实现农业和工业现代化，实现经济多元化，而这些离不开中国的参与。”

非洲经济研究联盟负责人莱马·森贝特认为，中非伙伴关系建立在互相尊重以及追求共同梦想之上，非洲国家在实现经济多元化、区域一体化以及政治体系建设方面，应该积极把目光转向中国。

几十年来，中非合作经历了由单一向多元化的转变。从官方主导到民间自发，从援助合作到互利共赢，从大宗商品到日常百货，中国在非洲的路越走越宽，中国在非洲的影响越来越大。

李亚东曾在新华社非洲总分社实习，卢朵宝在新华社非洲总分社工作两年有余。两位作者基于记者视角的细致观察，描绘了一个后发机遇中的非洲，以及中国企业在其中的角色。希望这本书能成为，引导更多中国企业走进非洲、扎根非洲、抓住非洲的后发机遇，与这片最具潜力的大陆一起腾飞。

2019年3月5日于内罗毕

作者序一

李亚东

2017年3月，东非第一大港口蒙巴萨，印度洋的码头旁，一名中国工人在烈日下挥起铁锤，为蒙内铁路补上一根路基。

蒙内铁路连接蒙巴萨和肯尼亚首都内罗毕，由中国路桥承建。拍下这张照片时，铁路刚刚完工，正在等待通车验收。望着来自中国的铁轨在东非土地上延伸开来，我写下一句话：

在蒙巴萨敲一下铁轨，在内罗毕已经可以听到声音。

离开蒙巴萨，我乘坐汽车，驶上了返回内罗毕的公路。车开得并不快，货运卡车在两车道的公路上排成两队，像一个个繁忙的血液细胞，游走在东非最粗壮的动脉血管中。车窗一侧，几座



崭新的调度站一闪而过，连接起即将通车的标准轨蒙内铁路；而向另一侧望去，则是两根已近废弃的铁轨，这是英国修建的米轨铁路。

一百年前，蒙巴萨曾是英国殖民统治东非的首府，为了控制以维多利亚湖为中心的东非地区，当年英国花费 500 万英镑打造了这条米轨铁路。一百年后的今天，东非各国均已独立，“日不落”帝国的统治不再，一家中国公司在遥远的非洲土地上，完成了这一伟大的工程。新旧两条铁路并行，一百年前的英国和一百年后的中国在东非的土地上相遇。

其实，中国人了解蒙巴萨不比英国人晚。早在一千多年前，《新唐书》便有记载：“自拂菻西南度碛二千里，有国曰磨邻，曰老勃萨。”清朝徐继畲在其编写的《瀛寰志略》中认为，《新唐书》中的“老勃萨”即为蒙巴萨。而在明朝的《郑和航海图》中，蒙巴萨则被标作“慢八撒”，近年也在蒙巴萨周边地区发掘出大量郑和时期的中国瓷器。

一千多年后，中国人循着前人留下的足迹，再一次来到蒙巴萨，在东非第一大港口和东非最大城市间开辟了一条崭新的铁路。而蒙内铁路仅仅是东非铁路网的第一段，项目全称是 SGR 标准轨铁路项目 (Standard Gauge Railway Project)，在未来将连接肯尼亚、坦桑尼亚、乌干达、卢旺达、布隆迪和南苏丹在内的整个东非。

中国驻肯尼亚大使刘显法在接受《环球时报》采访时表示：铁路只是一个开始，中肯正在规划铁路沿线经济走廊，除了在蒙巴萨建设自贸区，也要在内罗毕建设工业园区。有了铁路后，铁路、港口和开发区会连接起来，与城镇化一起给沿线带来更多投资机会。

以蒙巴萨为起点，放眼望去，中国的投资早已遍布整个非洲。摩洛哥的旅行社、尼日利亚的中国城、埃塞俄比亚的华坚鞋业、乌干达的中国农场、风靡整个非洲的 TECNO 手机、飞速增长的电商 Kilimall、建造东非第一高楼的中航国际、为非洲提供电视转播的 Startimes (四达时代)，等等，无数中国企业已在非洲耕耘多年，并在这片土地扎根成长。

但是，当无数中国企业在非洲拓展业务的同时，很多人对中国企业在非洲的投资并不了解，甚至存有偏见。例如，当我在新华社非洲总分社做实习记者的时候，一个 BBC 的同行见到我的第一个问题便是：“中国在殖民非洲吗？”

面对这个“来者不善”的问题，我一方面觉得生气，另一方面也觉得可笑，只能回答她：“英国曾经殖民了很多国家，每一次殖民都是通过军事行动或军事威胁达成，但中国从未对非洲国家施加过任何形式的军事威胁。”

当我回国后，一些国内朋友的问题则是：“非洲是不是很热”“你有没有淘到钻石”，这些问题很大程度上是受到一些媒体报道的影响。前几年，很多电视台和摄影展都喜欢展示一片干涸开裂的非洲土地，而一些网络媒体也经常以一种猎奇心理描写中国人去刚果丛林寻找钻石的故事。每当遇到这些问题，我总是想，一家又一家的中国企业在非洲迈步前行，能不能把这些故事展示给国内的读者。

这便是本书写作的初衷：记录中国企业在非洲创业最为真实的故事。

如果从历史的角度来梳理中非间的交流，根据对几位 20 世纪 80 年代以前进入非洲的中国人的访谈，中国企业在非洲发展的脉络大概可分为四个阶段：80 年代以前，只有很少的中国人取道香港来到非洲；80 年代后，国企开始探索非洲业务；90 年代后期，已有大量的中国商人从事中非间的商品贸易；2000 年后，有投资能力的大型企业开始进入非洲。

由此可以看出，近代以来中非间的交流是从商品贸易开始的。直到现在，商品贸易仍然是中非经贸合作中最重要的一部分。在近几年中非间的商品贸易中，手机成为非洲最为热销的中国商品，因此，本书第一章选取手机贸易为代表，讲述中国人在非洲从事商品贸易的故事。

由于中国商品在非洲的热销，中非贸易飞速发展，很多非洲国家逐渐产生了集中销售中国商品的商城，如专门销售假发的假发一条街、专门销售手机的电子产品商城等。与此同时，为了保护本国商人，很多非洲国家政府开始出台法规限制中国商品的进入，而这些中国商品集中销售的区域则成为重点关注的地方。本书第二章便是尼日利亚中国商城和当地政府间博弈的故事，1999 年，老知青孙国平创建尼日利亚中国商城，虽繁荣一时，但终究没逃过尼政府的纺织品贸易禁令。

第三章主要讲述两个旅行社在非洲传承发展的故事。两位旅行社的创始人作为最早进入非洲的那一批中国人，他们的儿女很多从小在非洲长大。在非洲的第二代中国人受到中非两种不同文化的影响，他们对父辈的事业有着不一样

的看法。

进入 2000 年后，中国一些大型企业开始以成熟投资者的身份进入非洲，以华坚鞋业在埃塞俄比亚投资鞋厂为代表的制造业项目，以五征集团在乌干达投资农场为代表的农业项目，以中航国际投资东非第一高楼为代表的国企工程项目，在第四、五、六、七章展开，分别关注中国企业在非洲的关税政策优势、土地产权法律风险和企业形象建设经验。

近年来，一些有互联网背景的创新型企业也进入非洲，如以类似京东的电商模式进入非洲的 Kilimall、从事数字电视转播业务的 Startimes，第八章讲述的便是这两个项目的故事。

当我在非洲进行这些故事的采访时，一直在思考人们经常讨论的那个问题，也是在非投资的中国企业最关心的问题：非洲现在这么穷，未来到底能不能发展起来？

很多人对非洲的未来持悲观态度，而当在非洲完成近两年的采访后，我对这个问题逐渐有了一些新的认识。

新华社记者桂涛在他《是非洲》一书中写道：2010 年 2 月 28 日到 2012 年 2 月 28 日的两年里，有 34 个非洲国家刚刚“年满”50 周岁。

在此之前，大部分非洲国家都是以殖民地的形态出现，而在殖民地之前，大部分非洲地区还是相互隔绝的部落。也就是说，大部分非洲人民建立“国家”这一概念只有短短的 50 年；而现在世界上经济发展较为成熟的国家，大多都已有百年，甚至上千年的建国历史。因此，非洲人民需要更多的时间，来尝试摸索出一条适合自己的经济发展道路。

2017 年年初，华坚鞋业在埃塞俄比亚投资的第二个鞋厂开始运营。鞋厂副总经理尹新军讲述了他的故事：1996 年华坚在东莞创业的时候，东莞的鞋业是台湾人和香港人的天下，而他最开始的身份便是一家台湾鞋厂的工人，后来做到中层的管理者，他便带着学到的技术和管理经验加入华坚的创业团队，而同时期在港台制鞋企业工作的大陆人纷纷开始创立自己的鞋业企业。

尹新军在埃塞俄比亚管理鞋厂工人的时候，经常想起东莞工人在台湾鞋厂工作的场景。东莞曾以其劳动力成本的优势吸引了大量的轻工业投资，而现在，随着制鞋这一劳动密集型产业转移到非洲，东莞的鞋厂便开始在非洲投资

建厂，如同一个故事的轮回。

一些学者认为，现代社会一个新兴国家追赶发达国家所需的时间已被大大缩短，就像 30 年前，没有人能想象，中国在这么短的时间内，便实现了工业的腾飞和互联网产业的繁荣。

现在的非洲，人口已超过 12 亿，拥有着全世界最年轻的人口结构，其社会基础并不弱于 30 年前的中国。这片广袤、多难、矛盾而又奋然前行的土地将孕育出怎样的文明，我们拭目以待。

作者序二

卢朵宝

在内罗毕待了两年多，一件让我惊讶的事情是——在饮食上，我没有“乡愁”！

并不是肯尼亚的饮食对我胃口。玉米面蒸的乌咖喱，很“硬”的烤羊肉（不只是“硬菜”的“硬”，也是硬得费牙口的硬），甚至扎克伯格曾经光顾过的“网红”烤鱼，都不曾打动我。只有兰州牛肉拉面、武汉热干面、陕西油泼面，又或者湖南小炒肉、江西瓦罐汤、四川沸腾鱼才可以抚慰我的“中国胃”。而这一切，肯尼亚都有，有些还非常正宗！

从肯尼亚拥有这么多中国风味餐馆可以推测，中国人在此地规模不小，也侧面说明中国在非洲的存在之深、之广。

中国人不是现在才走进非洲的。20世纪50年代开始，我国陆续与数十个非洲国家开展医疗、农业和技术等援助合作，帮助非洲国家独立自主发展。马季的相声《友谊颂》，说的就是这一时期的标志性项目——坦赞铁路。

进入21世纪，一个里程碑事件是2000年中非合作论坛的举办。此后，中非贸易额迅速上涨，中国为非洲各国提供的各类发展援助资金和大量基建融资，为新世纪非洲经济的起飞插上了翅膀。

写到这里，突然想起一个小插曲：2000年，著名的《经济学家》杂志曾出了一期黑色底色的封面，一名扛枪的青年在非洲版图上，配的文字是“无望的大陆”（Hopeless Continent）；2011

年，这家杂志又出了一期以非洲为主题的封面，一个小孩在放风筝，色彩鲜艳的风筝是非洲大陆的形状，封面上赫然印着“非洲崛起”（Africa Rising）字样。

《经济学人》对非洲前景判断的变化，与中非合作轨迹有着某种暗合的联系。近年来，中国在非洲大陆参与的基础设施项目遍地开花，中国商品与服务也已走进人们日常生活的方方面面，中非合作经历了从单一化到多元化的转变，从官方主导到民间自发，从援助合作到互利共赢，合作面越来越广，合作程度越来越深。

“要致富，先修路”。中国发展过程中的这一简单而重要经验，正在得到越来越多非洲人的认同。近年来，非洲最重大的基建项目背后，几乎都有着中国建设者的身影。肯尼亚的蒙内铁路、科特迪瓦的苏布雷水电站、尼日利亚的莱基深水港、莫桑比克马普托跨海大桥……这里列举的，仅是2017年开工或完工的中非重大工程合作项目名单中的一小部分。

路修好了，电接通了，工业园也就是顺理成章的事情。以林毅夫为代表的一批学者认为，非洲经济问题的解决，要靠工业化特别是发展制造业来解决。非洲大陆人口平均年龄为18~20岁，劳动力资源非常丰富，优先发展劳动密集型产业，将比较优势变成竞争优势，或是非洲崛起的良方。

非盟于2013年提出了“2063愿景”，许多非洲国家也根据“2063愿景”制定了相应的发展战略，比如肯尼亚的“2030愿景”，纳米比亚的“团结繁荣计划”等。这些战略规划，无一不把基础设施建设和工业化作为发展战略的重中之重。

这恰好可与中国的“一带一路”倡议、国际产能合作无缝对接。对于劳动力日益昂贵的中国来说，非洲是过剩产能较为理想的承接地；从非洲的角度来说，工业化既可消化年轻的就业人口，又可替代进口为国内市场提供工业制品，实现内生型发展从而摆脱对大宗商品出口过度依赖，是为双赢。

当前，除了体量巨大的国企以外，因市场机遇自发前来非洲投资的私营企业也呈逐年上升趋势，成为中非合作中一股不可忽视的力量。与早期中国商人在非洲各国经营进出口贸易和批发零售不同，一批具有资金和技术实力的中国私营企业已开始非洲投资建厂，实现本土化经营。

大大小小的中资机构和私营企业，成为非洲大陆上一股强劲力量。它们给非洲带来了投资、管理经验以及创新活力，从而促进了非洲经济的发展。著名咨询公司麦肯锡在 2017 年发布报告《龙狮共舞》中说，在贸易、投资、基础设施、融资和援助等方面，中国都是非洲的前五大合作伙伴。报告称，“中国在非洲的这种参与程度没有哪个国家能与之匹敌”。

中国在非洲热火朝天的经济活动也引起西方关注。西方的政府、媒体等致力于建构的关于中国在非活动的两大“迷思”：一是中国在非多雇中国人，不为当地创造就业；二是中国通过贷款或投资掠夺非洲的自然资源。这两大“迷思”流传甚广，不仅西方人信，部分非洲人信，甚至部分国人也信以为真。

既称之为“迷思”，自是和现实不符。

第一，中国企业在非洲多雇用本地人，已经被多项国外的研究证明。比如，麦肯锡报告《龙狮共舞》显示，中国在非企业员工 85% 以上为当地人，中国企业雇用非洲员工总规模已在百万级别。这从逻辑上也完全说得过去。中国国内劳动力价格昂贵，且中国企业在非洲多从事劳动密集型的基建或制造业，雇用当地人比从国内带劳工过来划算得多。在中国在非工地，也许存在因为薪资或工作条件谈不拢产生的矛盾，但不雇用当地人的确是无稽之谈。

第二，中国并没有通过资金手段掠夺非洲的自然资源，这也是被美国智库研究所证实的。美国约翰·霍普金斯大学中非研究中心的研究显示，自 2000 年至 2015 年，中国对非贷款流向的前五大领域为：交通（30.1%）、电力（22.8%）、采矿（9.2%）、通信（6.8%）、房建（4.3%）。采矿业才占到 9.2%，何来通过贷款控制非洲自然资源之说？美国布鲁金斯学会 2016 年报告《中国在非洲的参与：从自然资源到人力资源》也认为，中国在非洲大陆的自然资源投资规模比大多数人想象得要小，而且随着中国经济转型，其对非洲自然资源的需求更将进一步降低。

那么非洲人是怎么看待中国在非洲的经济活动的呢？官方自不待言，多个非洲国家领导人在公开场合对中国为非洲发展作出的贡献表示感谢。民间方面，2016 年，“非洲晴雨表”一份涵盖 36 个非洲国家的大型民调显示，大部分非洲人认为，中国在非的经济和政治活动为各自国家的发展作出了贡献，中国在数个非洲国家的影响力位居第一。

在非洲待了一年之后，我回到北京过 2018 年春节。朋友为我接风，选了一家以麻辣风味著称的连锁餐厅。打开推荐餐单，这家招牌菜“麻辣小龙虾”的介绍页赫然印着：本餐厅所选小龙虾，来自东非的纳瓦沙湖畔……

非洲人不吃的小龙虾，竟然不远万里来到了中国老饕的餐桌上。中国和非洲，又一次通过餐厅连结起来。而且我相信，这种连结在未来会越来越强。

目录

第一章 去非洲，卖手机	
一、你有手机卖吗	/ 001
二、刘文和非洲司机的故事	/ 006
三、老孟和 CUBOT 手机	/ 008
四、TECNO 和非洲手机市场的未来	/ 011
第二章 商机险中求	
一、孙老大和他的尼日利亚中国商城	/ 018
二、他们把生意做到了南苏丹和索马里	/ 030
第三章 “老非洲”与“非二代”	
一、开在肯尼亚“政治心脏”的中餐厅	/ 040
二、“肯二代”经营的旅行社	/ 043
三、我在这里长大	/ 046
第四章 中国国企在非洲	
一、周永生的埃塞俄比亚十五年	/ 050
二、中地海外：从工程承包商到服务平台	/ 057
三、国企转型：从工程承包商到“投建营一体”	/ 062
第五章 中国工业园在非洲	
一、卢其元：把中国改革开放的经验带到非洲	/ 068

二、肯尼亚出了个“珠江经济特区”	/ 074
三、非洲能否成功复制中国的园区经济	/ 076
第六章 中国制造业在非洲	
一、华坚：埃塞俄比亚的中国鞋匠	/ 081
二、帝缘陶瓷：埃塞俄比亚的第一家陶瓷厂	/ 095
三、潜晓：从埃塞俄比亚第一家外资水泥厂到太阳房地产	/ 100
四、从“中国制造”到“非洲制造”	/ 106
第七章 “我在非洲有一座农场”	
一、乌干达的中国农场	/ 109
二、王德杰和埃塞俄比亚的蔬菜农场	/ 117
三、中非农业合作的未来	/ 124
第八章 在非洲的文化与互联网产业	
一、四达时代：中国传媒在非洲	/ 127
二、非洲电商：杨涛和 Kilimall	/ 145

第一章

去非洲，卖手机

一、你有手机卖吗

我和非洲的所有故事，是从认识刘文开始的。

2016年6月，这是北京一年中比较热的季节，也是2016年国内那波创业热潮最后的高潮。对于当时国内创业的情况，我记得有这样一个数字，那天在36氦平台上展示和申请融资的创业公司已经超过了6万家。

我坐在虎嗅网在望京的办公室，审核着公司网站上堆积无数的创业项目。突然，从繁杂的信息中蹦出两个词——“非洲”“手机”，这激起了我审核几百个创业项目后仅有的好奇，于是，我从后台找到这个项目负责人的联系方式，并拨打过去。

接电话的便是刘文，简单聊了两句，我们便约一周后在北京当面采访。那时候，和很多人一样，我对非洲的了解还仅仅是战乱和贫穷，和这片陌生的大陆没有任何连接，但这次偶然的采访机会引起了我的兴趣，而后来的故事则彻底地改变了我对这片大陆的看法。

现在回看中非交流的历史，从明朝时期的“郑和下西洋”到20世纪90年代末的中国商人出海创业，是“贸易”二字将两个大洲连接了起来。而今，中非间的贸易已经形成了成熟的贸易体系，如若选择一种产品来梳理这个贸易体系，每年从深圳华强北卖到非洲的千万部手机便成了最好的选择。

那次采访持续了3个多小时，刘文讲述着这个有着11亿人口的巨大市场以及非洲各地的趣事，串联这一切的，便是一个中国人辞职去非洲卖手机的故事。从大学的高等数学教师到阿里巴巴再到1号店（电子商务型网站），38岁的

刘文算得上是履历丰富。2013年，当时还在1号店工作的刘文去非洲访友，出发之前，非洲朋友一再嘱咐刘文带几部手机过去。恰逢1号店对内部员工举行扫尾货的活动，刘文也没多想，就将30部比较低端的1号店尾货手机带去了非洲国家马拉维。

于是发生了令人惊奇的一幕，到了马拉维湖，当地人看到刘文一副中国面孔，一群人立马涌上来问：“你有手机卖吗？”

马拉维，这个人口只有北京市1/3的国家，2013年人均GDP是223美元，被认为是全球最穷国家之一。由于靠近马拉维湖，马拉维的很多人都是渔民，靠水吃水在这里得到尽现。“你一到当地人家中，发现他们家里什么东西都没有，有些人家甚至直接睡在沙子上。但是基本每家墙上都有一个一闪一闪的、一点点红的手机充电器，这成为他们家里唯一的家用电器。”刘文说。

在真实故事的分享平台“中国三明治”中，刘文曾讲过这样一个故事：

“我曾经把一部功能机卖给当地的一个小伙，他把手机送给他的女朋友。女朋友非常兴奋，手机用了三天三夜，一直没有关。他们一直缺乏一种接触到外界文化的渠道，但是手机却可以让他们连上Facebook、Twitter、Whatsapp等世界信息交流平台。”

“很多人甚至愿意把超过一半的月薪花费在购买手机服务上，有些甚至会提醒我们，在走之前一定要把手机卖给他们。”刘文说，“你可以很明显地感觉到他们对手机的热爱。”

就这样，刘文试着带去卖的30部手机很快被抢购一空。而非洲大陆对于手机的饥渴，冲击着一个中年男人的焦虑感，让刘文思考着自己新的事业。

回国后，他和两位合伙人便从1号店、阿里巴巴出走，开始了他们在非洲卖手机的项目。但创业总是曲折，刘文第一次闯非的经历失败了。作为手机经销行业的新人，他们进了一批质量不过关的货，“手机卖完了，但再也没有回头客，而且不断有返修的手机”。

刘文开始寻找更好的货源，而这时他遇到了G'Five（基伍）。

这是一个一拍即合的生意。G'Five是一家活跃于印度、东南亚等海外市场的国产手机厂商，和TECNO一样，他们在中国和欧美以外的市场“闷声发大财”。但近年来G'Five的日子过得没有之前那么好了，因为在印度本土，他

们遇到了虽然晚来却强劲的竞争对手——小米和华为。

于是刘文代理 G'Five 手机开始闯进新的大陆——非洲，而这个故事，就要顺利多了。



刘文和当地员工

2014年4月，刘文派出第一个中国员工到马拉维。

2014年7月，刘文的团队开始把市场拓展到赞比亚。

不到一年的时间，他们团队 Big-Five 帮 G'Five 在非洲东南部国家马拉维做到了当地第一品牌。

2015年，在非洲卖手机的第二个年头，刘文的团队拓展到第三个国家乌干达。

而在这个过程中，刘文对背后非洲人消费习惯的问题有了更深的思考：

“说起非洲人的手机使用习惯，由于网速慢，他们不会去下载很多的APP，所以他们也不了解、不在乎双核和四核有什么用。他们最喜欢的就是自拍，所以我们最关键的就是要提高摄像头的像素。”

“目前很多国产手机厂商都将国内开发的机型直接拿到非洲去卖，小米、华为也是，但这样的效果并不好。”

“在宣传方面，我们到非洲后就做广告，进行涂墙宣传，很管用，而且不会消失。”

刘文讲述着自己这些年的经历与思考，也谈到了自己的梦想——创立一个伟大的公司。他认为实现梦想的前提是要有一个伟大的市场，而非洲就是这样的市场。

事实上，那次听完刘文的故事，我眼前全是这片陌生土地的各种画面，以至于晚上躺在床上后我根本合不上眼——我对非洲的好奇几乎超过了当地人对手机的好奇。

于是我和刘文约了第二次见面，这次见面和采访无关。

在刘文住宿的宾馆楼下，我们讨论了非洲大陆上众多中国援建项目外的创业企业：华为的布局、TECNO 的垄断；徐工的发掘、宇通的扎根；Hi2 想做非洲的淘宝、FreshGo 只做生鲜电商。分别的时候，我随口说了一句：“但愿下次的见面是在非洲。”



肯尼亚西南小城 Kisii 一家商场前的广告牌



徐工集团在内罗毕机场路旁的广告牌



乌干达坎帕拉城的公交车

二、刘文和非洲司机的故事

与刘文分别后一个月，我便到了非洲。

当时，我一直想了解中国商人如何管理非洲雇员这一话题，于是随刘文到手机零售店跑了几趟，但所获甚少。后来，我加入了刘文和几个朋友在东非三国（肯尼亚、乌干达、卢旺达）的旅行，旅行中发生的一个故事满足了我的好奇心。

那天已经是零点了，我们刚刚结束一天的行程，回到位于卢旺达基加利的旅馆，这是我们在卢旺达的最后一天。

在旅馆前台大厅，非洲司机 Wilson 沉着脸向我走来。

“Adam，要一起去喝一杯啤酒吗？”

“不，现在太晚了。”我指了指墙上的钟。

“我付钱？”Wilson 满脸期待地看着我。

我有些惊讶，很少有非洲人会付钱请他的中国雇主喝酒。但一想到毕竟是在非洲，这么晚可能不安全，我于是说：“我太累了，需要休息。”

Wilson 低下头想了一会儿，然后突然抬头看着我，“Adam，你是我的朋友。我给很多中国人开车，但这么多年只有你愿意和一个非洲司机住在一个旅馆房间”。他顿了顿，“明天早上我就要送另外几位中国人回乌干达了，走吧，今晚陪我去喝一杯”。

我没有再拒绝。

在酒吧，Wilson 开始吐槽起来：“今天晚上，你们中国人在一起吃饭时，把我一个人留在车里整整等了3个小时，而当我饿着肚子送你们回到旅馆，刘文只给了那么一点加班费，你们有想过我的感受吗？”

“前几天从乌干达到卢旺达过边境的时候，保险公司的人告诉我卢旺达的车险是50美金，可刘文却认为我在骗他，他拒绝交保险费，自己又去找了保险公司的人。你们从来不信任我！”他接着说。

……

第二天早上，Wilson 没有像往常一样早起，直到刘文来喊他起床。

刘文好像不大高兴。

他慢悠悠地穿着衣服，我用手机放一些音乐。

他收拾好后坐在床边发呆，突然问我：“这是什么歌，真好听。”

“这首歌叫《小幸运》，是一首关于爱情的中文歌。”

“我喜欢这首歌，你用 Whats App 发给我吧！”

“非洲人不是都喜欢摇滚和有节奏的音乐吗，你喜欢这种抒情的歌？”

“我是一个特别的非洲人。”

“Wilson，你知道我是一名记者，我觉得你很特别，我想把你的故事写下来。”

他很开心，“那太好了，这样我在中国就是名人了，你可以写关于我的一切。”

他背起背包走到门口，然后突然又返了回来，“你写我的故事是不是需要一些好的照片？”我说是的。于是，我在卢旺达宾馆的早上，又帮他拍了一张离开时的照片。



Wilson 在使用手机钱包转账

Wilson 做了我们 9 天司机，一路上，他和我讲了很多关于他的生活。

他高中毕业后就开始做司机，因为他要赚钱供他弟弟读书。

他曾给乌干达一位部长开车，所以他对自己的驾驶技术很自信。

他在乌干达有一个妻子和一个孩子，在肯尼亚和卢旺达各有一个女朋友。

在旅行中，他一拿到钱便会通过手机钱包转给他的妻子。

他喜欢成龙和中国功夫。

后来回国后，当我再次和刘文提起 Wilson 时，刘文便皱起了眉头，“那个非洲司机以后不能再用了。从卢旺达开到乌干达的那天傍晚，他说他开累了，我知道他是想再要一些小费，我没有给，让我们乌干达的同事接我们回去了”。

我又问刘文关于 Wilson 和那 50 美元保险的事情，刘文告诉我，保险公司确实开价 50 美元，但他后来去找保险公司理论，用 20 美元解决了问题。

“我没有不信任他，只是觉得他从来没有为他的雇主着想，人家要多少他就准备给多少。”刘文说。

还在乌干达的时候，有一天开车比较久，于是那次刘文请 Wilson 和我们一起吃饭。

“我们请他吃一次，他便认为我们请他吃饭是正常的，后来在卢旺达时没有请，他就有怨念。”刘文顿了顿：“因文化的差异，有时候对他好却是害了他，或许当时就不应该请他吃饭，这样后面就不会有那么多事情了。”

三、老孟和 CUBOT 手机

在东非旅行时，同行的人中有一位叫老孟的，他从事手机相关行业已经有 16 年。

我和老孟第一次见面，是在乌干达坎帕拉的机场，那时他正拖着一个巨大的黄色行李箱走出航站楼。蓝色的 Polo 衫，棕色的皮鞋，身材有些发福，下巴上一撮胡子。

出了机场，老孟到一个营业厅办理乌干达的手机卡，营业厅的小哥需要用

老孟的手机激活 SIM 卡。老孟从包里翻了翻，先是拿出一部 iPhone，然后又翻出另一部手机，背后是几个字母——CUBOT。

“这便是我们专门为非洲市场打造的最新款手机，这款手机最大的特色是音质。”老孟一边说一边打开了手机的音乐播放器：

我曾经问个不休
你何时跟我走
可你却总是笑我
一无所有

崔健的《一无所有》一下子便让坎帕拉机场旁的这个小营业厅热闹起来，正在给老孟办理业务的非洲小哥眼睛放光地盯着这款有着巨大音箱的手机，一会儿才抬起头看着老孟：“How much is this?”

从机场出来到后来的行程期间，我和老孟、刘文聊了很多，也对这个行业逐渐有了更清晰的认识。

关于非洲的手机市场，刘文和老孟来得都不算早。早在 2000 年，一位叫伍国才的商人就带着他在深圳研发的 G-TIDE（极泰）手机来到了非洲。从那时起，有无数来自深圳的手机品牌进入非洲，但却没有哪个品牌是常青树。作为一种非耐用型消费品，手机总是以极快的速度更新换代，因此新的机型和品牌总是可以俘获某一特定的消费群体。

恰恰是在 2000 年，老孟刚刚进入一个国际手机品牌的市场部工作，并在不久后升任该品牌手机华东区市场经理。在此之前，他先后放弃了某大型国企的铁饭碗和高利润的酒水批发生意。

从 2000 年开始，老孟在手机这个行当里已经做了 16 年，用他自己的话说，算是一位手机界的“老炮儿”。在老孟最开始接触手机的时候，当时国内市场还是号码以 9 开头的模拟机，后来到了数字机时代，才变为号码以 13 开头的手机。

“数字机刚出来的时候，国家对模转数（模拟网络转数字网络）有一些补贴，那时卖手机的柜台前总是人山人海，新出的数字机经常脱销，诺基亚的帝国就是从那个时候开始建立的。”老孟说：“在 2002 年的时候，有一批国产品牌势头很猛，像波导、夏新还有熊猫，但后来就不行了。”

“为什么就突然不行了呢？”我问。

“品质控制粗放，管理落后。”老孟顿了顿，“可惜了。”

当谈起那个国产品牌的黄金年代时，老孟一阵惋惜，就像中国的土壤本可以培育出一批手机大厂，但却因为一些小坎栽了跟头。后来，中国的手机厂商在品质控制和管理方面都有了很大的进步。但是，当时的一些手机厂家却用优质的生产能力做了一件大家听起来毫不陌生的事情——山寨。

“2004年在山寨手机最疯狂的时候，我就觉得他们走下坡路是必然的。因为他们只是想赚一笔快钱，而不是做一个手机品牌。”老孟说，“过去倒闭的无数手机厂商都证明了一个道理，想赚快钱的人不太适合做手机这个生意。”

后来，国产手机山寨的路子越走越窄，在诺基亚和三星的垄断下，相当长的一段时间都很难说有真正的国产手机大厂站出来。

这种状况一直持续到2007年，苹果以及后来的安卓系统改变了手机这种商品的定位，让一款通信工具变为延伸人类感官系统的媒介，此后才有新一批国产厂商的发力。

2012年，老孟从之前的手机公司辞职，开始创建自己的手机品牌。从那时开始，有两个关键的合作决定了老孟手机品牌的发展方向。

2013年，老孟和eBay达成合作协议，开始了欧洲的线上手机销售。

2016年，老孟和非洲电商平台Kilimall达成合作协议，开始非洲的线上手机销售。

由于面向国际市场，到目前为止，老孟的手机还从未在国内销售过，因此老孟常笑称自己是“跨境手机电商第一人”。

熟悉跨境电商的人都知道，这种非集中入关的销售方式在关税方面有独特的优势，而老孟从0到1的创业过程恰好把握并发挥了这种优势——从线上小规模进入一个市场，然后在线上销售的基础上拓展线下渠道。

其实相比于国内手机市场的一片血海，已经有很多国产手机在海外打下一片天地，比如G'Five在印度、CSL在马来西亚、TECNO在非洲。后来在Bwind森林中的一个晚上，我曾问老孟，这些品牌在海外市场的成功有什么共性，老孟总结了这样9个字：重品牌、重售后、重合作。

然后老孟用TECNO在非洲的成功解释了前6个字：

其一，和很多赚短钱、快钱的中国手机厂商不同，TECNO 做了长远的品牌规划，而且品牌创立之初就把主要市场定位在非洲，因此被很多人认为是非洲的本土品牌；

其二，TECNO 是第一个在非洲本地建立售后服务网络的外国手机企业（在坎帕拉城最繁华的商业街，TECNO 有一家巨大的售后服务中心），售后服务对于一个品牌的消费者口碑建立尤为重要，也是区别一个品牌是想捞钱就走还是深耕市场的重要因素。

而关于“重合作”，他只告诉我 TECNO 创始人竺兆江名片后的一句话“Together, we can”。然后说：“做生意，要懂利益链，钱不能自己都赚，更不能没有朋友。”

到了卢旺达最后一天晚饭的时候，团里有人提议讲一讲自己印象最为深刻的旅行，轮到老孟时，他讲的是这样一个故事：

“我从 2006 年开始做海外的手机市场，跑遍了东南亚、欧洲和非洲，但让我印象最深的还是年轻时和妻子去杭州的一次旅行。

那时我们还很穷，最后一天买了回南京的火车票后，兜里只剩下 6 块钱，在火车站买了两碗面吃。我妻子怕我吃不饱，4 块钱给我买了一碗牛肉面，她自己花两块钱买了一碗没有牛肉的面。”

老孟讲这个故事时很平静。

四、TECNO 和非洲手机市场的未来

2016 年 7 月，《南方日报》一篇《“手机出口王”的非洲传奇》让主打非洲手机市场的 TECNO 进入国内大众的视野，如果你对这家位于深圳的手机厂商还不太了解，可以看这样一组数据：

TECNO 由原波导公司国际业务部总经理竺兆江创立，2008 年开始在非洲市场启动自主品牌销售；

2015 年，TECNO 全年出货量 5000 万部，均为出口（同年小米出货 8000 万部，主要为国内市场）；



TECNO 在非洲的广告牌

根据非洲商业观察 2015 年对 TECNO 乌干达总代理阮文兵的采访记录，TECNO 品牌系列当时在乌干达手机市场占有率达到 50%，在卢旺达的市场占有率达到 80%；

2016 年，TECNO 上半年出口量为 3286 万部（同时期华为 + 荣耀出口量为 2537 万部），位居上半年国内手机出口榜首。

除此之外，还有一点不得不提，那就是 TECNO 在非洲独特的营销方式——涂墙。

从内罗毕的机场道路到坎帕拉的贫民窟，从肯尼亚的边境小城 Kisii 到卢旺达的旅游城市 Rubavu，只要有墙的地方，就少不了 TECNO 的涂墙广告。一位长居非洲的朋友曾半开玩笑地告诉我：“由于 TECNO 的涂墙运动，油漆生产成为当下非洲最热门的行业。”

基于以上信息，我曾向多名在非洲的中国企业家寻找 TECNO 在非洲成功的原因。有人认为 TECNO 在非洲占据了市场先机，有人认为其初期的双卡功能打开了市场，也有人认为是因为针对黑色皮肤的美化功能等满足了非洲用户的核心需求。这些说法都有道理，但并不能让人满意。在刘文和老孟的介绍

下，我认识了另外一个手机品牌的区域经理老严，面对我的问题他这样回答：“TECNO 很重合作，创始人竺兆江的名片后有一句话叫 ‘Together, we can’，你知道吗？”

“很多企业都标榜合作精神，这很常见。”我说。

“错！这个重合作有讲究呢，你知道非洲手机市场最为重要的一环是什么吗？代理商！TECNO 最重要的做法就是紧紧地绑住了非洲的手机代理商。”

本质上讲，任何行业都需要代理商。工厂生产出产品后，如果自己去市场上销售，那么在销售周期内的商品就不会变为现金，工厂也就无法迅速开展下一轮生产。对于手机这样一个更新换代极快的商品来讲，过长的供应链和回款周期就意味着死亡。因此，在手机行业中，代理商承担着加速手机生产循环的重要角色。

除此之外，非洲的代理商还有着另一个极为重要的作用——分散风险。在非洲做生意，有两个不得不考虑的风险，政治的不稳定和汇率的波动。持有的当地货币可能会在一天内缩水 1/3，持有的美元可能会在一秒内被当地警察抢劫，这是每一个在非洲商人无法言说的痛，于是非洲手机行业内有一句传言——在把美元存入银行账户之前一切都是浮云。

在这样的情况下，化整为零的各级代理商更为灵活，更适应在非洲大陆的销售工作，作为对风险的补偿，手机厂商往往也要向代理商让出大量的利润。

老严接着又向我介绍了 TECNO 和代理商独特的合作关系：其一，两者的代理协议是有排他性的，也就是说，TECNO 的代理商不能代理其他品牌；其二，代理商需要向 TECNO 交一定的押金，用于制约排他性；其三，TECNO 在各个国家大规模地涂墙营销让代理商产生了对手机品牌市场建设的依赖，之前很少有手机厂商如此大规模地做这种广告。

可以看出，是这种代理规则让 TECNO 在非洲得以迅速扩张。根据后来其他途径了解到的诸如利润分配等做法，我知道 TECNO “绑住代理商” 此名非虚。

和老严聊天的最后，我问了一个和主题不太相关的问题：“你觉得诺基亚为什么会衰落？”

“别的原因我不知道，但我知道在后期当诺基亚成为人手一台的街机时，

因为同一地区代理的相互竞争，导致诺基亚的代理商普遍没有利润。代理没有利润，诺基亚便失去了作为一个手机厂商最重要的合作伙伴。”

“那 TECNO 有同样的问题吗？”我接着问。

老严笑了，没有回答我的问题。

但对于这个问题，其实我已经有了一些答案。

前不久，在坎帕拉发生了一场针对 TECNO 的手机厂商罢市活动。这场罢市活动的起源是 TECNO 联合乌干达警方打击代理商销售假 TECNO 手机。

那么问题就简单了，虽然一次罢市对于庞大的 TECNO 不会有任何影响，但代理商卖假手机，足以说明卖真 TECNO 手机的利润已经不比从前。

其实，手机厂商和代理商之间是一种非常微妙的关系。在品牌建立初期，两者的核心目标都是品牌建设和出货量，是作为一个利益共同体而存在的。但就像诺基亚和代理商的例子，二者同患难，却不能同享福。到了后期的品牌强势阶段，手机厂商不仅掌握着手机品牌，而且积累了强大的资金规模；而此时，作为分散在各个销售地区的代理商，却发现自己已无牌可打。

不久前也发生了另一件事，三星通过种种“理由”，解除了和赞比亚代理商的合作关系，开始放弃代理以品牌自营的形式在赞比亚销售手机。

再说回 TECNO，一次偶然的的机会，我和另一位多个手机品牌的代理商闲聊，我问：“你在非洲代理了这么多品牌，为什么不代理 TECNO？”

“其实我们也考虑过代理 Infinix（TECNO 的品牌之一），但当找他们谈判时，代理协议中有关于手机零售价格限制的条款，这样的代理实在没有利润可言。”他接着说，“TECNO 近年从印度开始进入东南亚市场，没过多久，又占领巴基斯坦市场。TECNO 太强势了，如果长期这样下去，我们代理商肯定会更加被动。”

两年前，电信调研机构 Pyramid Research 曾发布过一个预测报告，报告认为非洲和中东地区的智能手机年销量将以 15% 的复合年增长率增长，并在 2020 年达到 2.38 亿部，这一数字将超过同年北美地区的 2.04 亿部和拉丁美洲地区的 2.01 亿部。

但中国的手机商人却有着自己的判断。

在我第一次采访刘文的时候，他便提到作为手机代理商的一道跨不过去的

坎儿——压货，手机的库存压货问题使得代理商很难铺开更大的市场。

后来，东非三国旅行刚开始的时候，刘文便已经开始清理尾货，准备放弃手机生意。在旅行中途的一个晚上，他讲了这样三个理由。

其一，从目前的市场占有情况来看，三星、华为和 TECNO 垄断了大部分品牌市场，这种品牌优势建立在品牌营销、售后服务和销售渠道等多年深耕的基础上，新的品牌很难在短时间内有所突破。

关于这个问题有一个很现实的例子，前几年，深圳基伍手机在印度市场势头很猛，赶着机会大赚了一笔，于是准备开拓非洲市场。当时基伍通过前期大量的投入和让利挖走了 TECNO 在加纳和尼日利亚的几个代理商，对于非洲市场而言，挖走了代理商就意味着占领了渠道。但合作没过多久，这些代理商却因为利润等种种原因纷纷离开了基伍。

另一方面，在这样的市场占有情况下，很多人会想到不走品牌，通过价格优势来吸引消费者。但实际上，比起深圳的小品牌手机厂商，白牌手机往往有着更大的价格优势，而且深圳白牌手机在非洲已经有了完整的销售链条。之前在乌干达首都坎帕拉发生过一起 TECNO 联合当地警方查收“假 TECNO 手机”的事件，很明显，除了直接低价销售，很多代理商还会将白牌手机套牌销售。

由此看来，小品牌手机在非洲手机市场是一种很尴尬的地位，上没有品牌口碑，下没有价格优势，而且这样的局面在短期内也很难改变。

其二，很多人看到了在非洲销售手机的巨大利润，却没有看到这其中的隐形成本。

如果你在非洲的手机市场转一圈，会惊讶于非洲同类手机超过国内两倍的零售价。但实际上，一部手机从深圳的手机工厂到非洲的市场，中间的中转成本非常高昂。

首要的成本便是关税。近年来，主要的非洲国家税收监管越来越紧。一位乌干达华为手机相关人士告诉记者，目前华为手机在乌干达进关均为真实关税，这也从侧面证明，品牌做大后，由于受到税务部门的重点关注，只能老老实实交税。

除了关税的成本外，手机的仓储安全便又是一大成本来源，手机的仓储和运输往往需要专业的保安公司。由于非洲政治和治安的不稳定性，非洲手机的

代理商往往会高出国内很多的代理利润；再加上国内管理人员在非洲的成本，这些因素都会大幅推高手机成本。

其三，便是未来可能发生的专利战。例如，在当今的手机行业，既有一些靠专利诉讼盈利的专利流氓，也有通过专利诉讼打压竞争对手的手机大厂。三星和苹果的专利大战，小米在印度遭遇爱立信的起诉，这些专利事件虽然目前在非洲还很少发生，但谁都无法保证在将来不会发生。随着非洲手机市场的规模越来越大，很可能会爆发一场非洲版的大规模专利战，说不定明天华为就会将 TECNO 告上专利法庭。

我非常不理解刘文的选择，但他却很坚定。他没有听从老孟的建议代理 CUBOT 手机，也没有像市场中大多数人一边代理 TECNO，一边观望市场，他坚定而决绝地离开了从事三年的非洲市场手机行业。在当时的情况下，没有人可以预见这一选择是壮士断腕还是半途而废。

那次旅行结束后，我去内罗毕采访四达时代时，老孟说我可以先住在 CUBOT 肯尼亚的分公司。在内罗毕，我接触了 CUBOT 手机的广告营销、售



华为手机在非洲的刷墙广告

后服务和代理商网络。内罗毕是东非经济最有活力的城市，所以 CUBOT 手机的出货量还算乐观。不过，CUBOT 肯尼亚分公司的负责人静宇表达了他的担忧：“我们把每个月营业额的 10%~20% 作为当月的营销费用，除此以外便没有更多的营销预算。对于大公司来说，是先有营销，后有销量；而对于我们来说，却是有了销量后才会有营销的预算。这是一个先有鸡还是先有蛋的问题，但现在整个非洲手机市场竞争如此激烈，这样下去，我们终将会输给大品牌。”

又过了半年后，时间到了 2017 年，我在内罗毕的市场遇到刘文公司之前的一位同事，看着肯尼亚市场的每一根栏杆上都贴满了密密麻麻的手机广告，他说：“你看现在手机市场的竞争，小品牌根本没有生存空间。我们不会再做手机了。”

“那你们做什么？”我问。

“旅游。”他说。

我有些吃惊，这是两个没有任何关联的领域。不过想想也合理，除了刘文讲的三个因素，2016 年，国际油价屡屡下跌，对于很多外汇储备极度依赖石油的非洲国家来说，油价下跌意味着曾经的消费能力不在，市场的缩小加剧了手机品牌间的竞争，这种情况下，营销预算有限的小手机品牌便举步维艰。

具有讽刺意味的是，也是从 2016 年开始，在众多小手机品牌在非洲遭遇滑铁卢之际，国内的媒体开始了对在非中国手机企业大加渲染地报道，类似《传音手机你没听过吧？它在非洲是一个传奇！》《非洲卖的最火的中国手机，不是华为小米，居然是它！》这样的文章开始在网络流传，这些报道凭借着极为丰富的想象力将非洲塑造成一个充满机会的手机销售市场。殊不知，在 2016 年年末，TECNO 以外的众多小手机品牌都被迫离开了非洲市场。

“不景气”“竞争激烈”成为整个中非“货物贸易”这一领域在 2016 年最真实的情况，中非间的“货物贸易”似乎在经历着一个重要的洗牌阶段。2017 年年初，我跟随麦肯锡的调研团队来到尼日利亚，作为非洲人口最多的国家，这里曾吸引了无数慕名而来的中国贸易淘金者，而今，这里却成了不少中国贸易商的伤心地。

第二章

商机险中求

一、孙老大和他的尼日利亚中国商城

西非的尼日利亚是非洲人口最多的国家，港口城市拉各斯被认为是尼日利亚的上海。

在拉各斯，有一个西非现存时间最久的中国商城，红色凹凸的外墙仿造中国长城的样式，像一个红色的堡垒，将这4万平方米的土地严严实实地围了起



尼日利亚中国商城门外

来。城门口两面墙上是中英文书写的两行大字，左面是“中尼友谊万古长青”，右面是“新年快乐”。

商城门口，城墙外侧的墙壁上刻着几行斑驳的文字，上面记录着：

在上帝的荣耀下

为了人类的利益

拉各斯 OJOTA 中国商城在 2005 年 3 月 10 日被官方批准成立

批准商城成立的尼方代表是尼日利亚第一夫人 Stella Obasanjo



商城前碑文

几乎每个拉各斯人都知道中国商城（China Town）的位置，加之第一夫人出席了商城的成立仪式，这个商城似乎成了中国在尼日利亚最具标识性的建筑。然而，查阅 2005 年新华社关于尼日利亚中国商城的文章，在商城成立的 2005 年，发现的却是这样一篇报道：

2005 年 12 月 23 日凌晨，尼日利亚海关拉各斯 A 区总部数十名海关缉私行动队队员突然闯入地处奥角塔的中国商城大门，声称奉尼

日利亚海关总署的命令，以搜查走私纺织品、鞋类等违禁物品为由，查封中国商城。商城内 240 多家华人商户无一幸免，10 名中国商人遭到逮捕。

由于这次查封事件发生在圣诞节前，给商城和商户都带来了难以估量的损失。而前一年 4 月，尼日利亚总统奥巴桑乔刚刚访华，此后双方高层也访问频繁。在这样的背景下，当时的查封行为实在令人费解。

而那次事件被逮捕的 10 个人中，除了在商城做生意的贸易商人，还包括商城的创始人孙国平，他在尼日利亚的另一个名字是——龙城孙老大。

2017 年我到中国商城的时候，拉各斯的信风季节空气混浊而闷热，300 多家林林总总的商铺并列而建，营业的却不到 30 家，几个售货员靠在椅子上吹着电风扇，偌大的商城几乎看不到顾客的身影，院子里的几部货车沾满了灰尘，似乎在诉说着这个商贸帝国昔日的繁荣，感慨于今日的落寞。



商城内部大院

孙国平当时正在监督商城一个工程项目，他穿着一件洗得发白的粉色 Polo 衫，西裤上沾满了泥巴，脚上没穿袜子，以穿拖鞋的方式拖着一双正装皮鞋。

“我是1989年来的尼日利亚，那个时候中国刚刚开放，大家都在讲‘走出去’，我也想出去闯一闯，停薪留职，就出来了。”孙国平那时的身份是浙江舟山一家工业公司的副总经理。

“我们舟山临海嘛，有人工晒盐，舟山晒的盐是贡盐，给皇帝吃的，当时就想着把我们晒盐的项目带到尼日利亚。然后我就走遍了整个尼日利亚的沿海县，把尼日利亚海水带到我们舟山去化验。化验的结果是它的咸度要比我们舟山咸两度，更容易晒，产量也够。”

“1993年晒盐的项目就定下来了，我们和一个尼日利亚人合作，他叫博拉·蒂努布，当时是美孚石油公司的财务总裁，他出土地，我们出设备和技术。”

当孙国平和博拉·蒂努布签订晒盐工业的合作协议时，他并没有意识到，在尼日利亚做生意，“比舟山咸两度的尼日利亚海水”对于商业的成功可能没有任何意义，而一个在当地“有实力”的合伙人也并不意味着是一个合适的商业合作伙伴。

由于作为约鲁巴民族代表参与民选，孙国平的合伙人蒂努布被新的军政府冻结了银行账户，在入狱保释后流亡印度，孙国平的晒盐项目也因蒂努布的离开而流产。

就这样，孙国平从1989年开始筹备了4年的晒盐项目戛然而止。他们走遍了尼日利亚所有的沿海县，花费了大量时间测出这里的海水比舟山咸两度，甚至还考虑到来自撒哈拉沙尘暴的影响，计划着“沙尘暴来的时候做工业盐，沙尘暴过了晒食用盐”，但仅仅是因为尼日利亚政坛打了一个喷嚏，一个企业4年来所有的准备和努力便付诸东流。

但孙国平却并没有因此回国，“我们的工程技术人员都回去了，只有我留在这里开始流浪”。他开始在尼日利亚从事各种行业，从朝鲜饭店到货物贸易，从赌场到建筑房产，孙国平似乎在等待着新的机遇。

但那时他早已隐隐感到，在非洲做生意，传统意义上的生意好坏仅仅是一方面。在非洲投资最大的风险在于政治风险，而这个因素，恰恰又是一个外国投资者没有能力改变的。

1999年，尼日利亚终于迎来了第四共和。同一年，在尼日利亚打拼已近

10年的孙国平在拉各斯租了一幢大楼，再出租给商户，展示、销售来自中国的商品，取名“龙城”。孙国平曾经的合作伙伴蒂努布也回到尼日利亚，在新政府中担任拉各斯州州长。

按照孙国平的构想，“龙城”本来打算叫“中国商城”，但去大使馆注册的时候，因为“中国商城”是“中字头”，大使馆认为民营企业不能叫这个名字。

“不能开中国商城，但我要销售中国商品，我是属龙的，所以我便开了一个‘龙城’。”他说。

龙城开业后，用孙国平的话来说是“生意好得不得了，店铺根本不够”。从开始的38家增加到80多家，店铺仍然供不应求，“龙城孙老大”便是那时传出来的。但由于往来的货车和顾客太多，经常出现严重的交通堵塞，再加上晚上卸货的噪声很大，引起了周围居民的抗议，孙国平便开始筹划商城新的地址。

2005年，位于拉各斯奥角塔的新商城建成，取名“中国商城”（China Town）。孙国平对这个名字的说法是：“当时我就叫中国商城。不管你支持也好不支持也好，我就叫中国商城。我背得起‘中国商城’这个牌子，因为我是为我们中国商人服务的，是对他们负责的。”

贸易商以贸易取利，我是以服务取利，我是他们的后勤，帮他们解决方方面面的困难。我建了这么一个平台，我不做生意了，专搞房产管理。”

中国商城红色的大门也迎来了开业后的开门红。孙国平介绍说：“我从老龙城搬到这里后，中国商人还是跟着我到了这里。我建了300个店铺，1万平方米仓储，100套住房，还是供不应求。”

当时，尼日利亚政治经济相对稳定，加上尼日利亚百业待兴，国内缺少生产日用消费品的工厂，有着1亿多人口的尼日利亚便成了中国贸易商的天堂，这为“龙城”和后来的中国商城创造了发展环境。中国商品在尼日利亚走俏的时候，粗略估计整个尼日利亚超过80%的日用消费品都来自中国，而有着300多家店铺的中国商城成了拉各斯首屈一指的贸易中心，商贩和顾客络绎不绝。

但好景不长，尼日利亚开始注重建设本国的工商业体系，并着手筹备改变军政府以来的国家贸易政策。2003年，为了保护国内纺织业，尼日利亚出台

了严禁纺织品、鞋类进口的法令；2005年年初，尼日利亚政府采取了一系列行动，包括查封了部分印度人和黎巴嫩人开办的超市。

2005年12月23日凌晨，尼日利亚海关突击检查中国商城，商城内240多家华人商户无一幸免，包括孙国平在内的10名中国商人遭到逮捕。

一夜之间，整个中国商城被查封，孙国平则被当地制造业协会称为“最大的走私犯”。

孙国平在经济调查局的监狱被关了9天，3个月后，中国商城重新开始营业，但经过那次查封，中国商城再也没能回到查封前的规模。尼日利亚的政治潮流再一次席卷孙国平，而中国商城则如同一朵任由摆弄的浪花，先被缓缓托起，顷刻间便被拍得支离破碎。

2014年年末，国际原油价格发生了断崖式下跌，由于石油在尼日利亚外汇体系中占比超过90%，导致美元外汇极度短缺，而此时的尼日利亚政府却没有任何有效的调控措施。根据汤森路透数据，在2014年以前，尼日利亚货币奈拉兑美元汇率没有超过170:1，但2014年后尼日利亚货币一路贬值，一直到2017年年初的510:1。

由于奈拉贬值导致糟糕的贸易环境，中国商人开始大批撤离尼日利亚，中国商城的商户减少到只剩下30家。对于本就被查封过的中国商城，这样的经济形势更是雪上加霜。从300户供不应求，到30户门可罗雀，中国城的衰落映衬着尼日利亚坎坷的发展史。

而最为讽刺的是，尼日利亚作为非洲最大的产油国，因为缺乏石油提炼能力，成品油只能依靠进口。当2014年国际油价大幅下跌的时候，尼日利亚出口的原油则因无法赚取足够的外汇来购买成品油。于是从2015年开始，尼日利亚遭遇油荒：加油站无油可加，航班大面积停航，企业、政府机关限电提前下班，通信无法保障。

而身处尼日利亚的孙国平始终认为奈拉贬值是暂时的，作为非洲曾经GDP排名第一的国家，尼日利亚在未来有着无限的潜力。2017年，在中国商城商铺大量减少的情况下，孙国平开始在拉各斯的中国商城内建设一所华文学校，他对未来的计划还包括在拉各斯投资一所华人医院。在给中国大使馆的一封建议书中他写道：

整个西非的日用品制造业极少，甚至根本没有本地生产商。中国生产的日用消费品是针对我国 14 亿人口需求所生产的，所以我们的产品是价廉物美的，受到了尼日利亚及西非消费者的欢迎……目前看来，西非的市场是我们中国的，任何一个国家都无法提供这些物美价廉的产品，但是以后唯一要和我们竞争的国家是印度……所以我们要警觉，要知道自己将来的竞争对手是谁，更要巩固自己在西非的市场地位。

而针对尼日利亚的汇率问题，他也建议中国政府能在西非开设我们自己的银行。

经营中国商城 20 多年，孙国平为了商铺奔波于尼日利亚各个政府部门。2017 年，孙国平被任命为拉各斯华助中心主任，他认为这是大使馆对自己 20 多年工作的认可。

在尼日利亚，人们用“老尼”来称呼那些久居尼日利亚的中国人。孙老大孙国平说：“25 年没有回国过年了，我在尼日利亚过年，这里就是我的家。这里比较适合我，这里沿海，我家乡也沿海。人在哪里生存，就要适应哪里的环境。”

我问孙国平的最后一个问题是：你在尼日利亚近 30 年，最艰难的是什么时候？

他没有提晒盐项目的失败，也没有提自己因中国商城被查封而入狱，更没有提奈拉的贬值和尼日利亚的经济环境，他的回答是，1994 年他的合作伙伴博拉·蒂努布被军政府抓捕，流放到 1998 年年底才回来，1994 年到 1998 年这 4 年是他人生中最艰难的时候。”

附：孙国平访谈实录

问：您当时为什么要开中国商城？

答：尼日利亚的老百姓很喜欢我们中国的商品，这个国家超过 85% 商品都来自中国。为什么要搞中国商城，因为最开始的时候，我们的商品只能通过第三国或中国香港特别行政区转口到尼日利亚，这

样很容易货到了以后款收不回来。建了中国商城，就可以把我们中国的产品拿来直接和这里的消费者见面，那么就成了一个现货交易。另外一个原因是，刚开始我们的产品都被放在路边销售，这样的话产品不能被很好地展示。所以1999年的时候，我租了一幢大楼，建了店铺和仓库，就开了这个中国商城。我是他们的后勤，帮他们解决方方面面的困难。我建立这么一个平台，我不做生意了，专搞房产管理，贸易商以贸易取利，我以服务取利。

问：现在有人说拉各斯还有一个老中国商城，我们把这个叫新中国商城，两个商城的区别是什么？

答：老中国商城其实是叫龙城，1999年我去大使馆注册的时候，大使馆不同意，因为民营企业不能用“中字头”。不能开中国商城，但我要销售中国商品，我是属龙的，所以我便开了一个“龙城”。

龙城开了以后，生意非常好，店铺从38家增加到80多家，还是供不应求。然后那里出现了堵车，生意太好了人太多了嘛，再加上货物进出，这条路几乎就没法通行，晚上的时候集装箱轰隆轰隆卸货，影响附近居民休息，到了2000年以后，当地的老百姓不断和州政府反映商城扰民，政府就不让我们在这儿开了。商城在那里开不下去了，那么2003年我就买了现在这块地，逐渐把商城迁过来了。

我开中国商城有一个宗旨，就是以服务取利，让大家挣钱。所以我从老龙城搬到这里后，中国商人还是跟着我到了这里。我建了300个店铺，1万平方米仓储，100套住房，还是供不应求。

问：那“中字头”的问题后来解决了吗？

答：当时我就叫中国商城。不管你支持也好不支持也好，我就叫中国商城。我背得起“中国商城”这个牌子，因为我是为我们中国商人服务的，是对他们负责的。

虽然大使馆没有批给我中国商城，但我还是叫中国商城了，很多中国人都都叫中国商城，我这里始终是一个商品的集散地，把尼日利亚的情况介绍给来这里的中国商人。

问：听说中国商城还被查封过一次，您还记得当时的情形吗？

答：在1999年以前，尼日利亚这个国家实行商品自由贸易，对所有的商品开放，但2003年它突然出台了一个纺织品禁令，也就是纺织品禁止进口，包括鞋帽服装在内的商品都被禁止了。到了2004年，也就是我们新中国商城开了一年的时候，他们就过来把商城封掉了，我被带到他们国家经济调查局的监狱关了9天。

可问题是，我这个商城是1999年开的，很多纺织品在2003年前就已经进来了，你2003年禁止，但在禁止之前我的商品已经进入港口、进入市场了，他们不管这些，一下子就把商城全给封掉了。

问：您本人是商城的运营方，违法销售纺织品是商家的问题，他们为什么要抓您呢？

答：当时的报纸上说，由于中国纺织品的冲击，尼日利亚很多纺织工厂被迫关闭，38万纺织工人下岗。他们认为这些纺织品都是由中国商城出来的，当地的制造业协会就说我是尼日利亚最大的走私犯。

问：后来这件事怎么解决了？

答：那次中国商城被封了3个多月，重新开业后，很多商铺就搬出去了。但实际上布匹等商品的销售量并没有减少，只是大家认为商城里面目标大，于是就搬出去分散做，所以说2004年的查封仅仅是对我的经营有影响。但尼日利亚人还是喜欢中国物美价廉的商品，后来我再开业的时候，很多当地人都把我抬起来了，当地老百姓欢迎我呀。

问：2004年在监狱这段经历对您影响大吗？

答：不大呀，我很乐观，我也很自豪，因为他们就不应该抓我。中国的工业品先进，到这里是帮助这个国家发展，他们应该接受我们、感谢我们。他们只能提高技术来发展自己，而不是把中国商人都抓起来，我一直都认为“得民心者得天下”，当地老百姓喜欢我们的产品，这是最重要的。

因为商铺的事情，我被这里任何一个执法机构都抓过，移民局、警察局、国家安全局、经济调查局、质量监督局都有。那次被关了9

天，后来又关过5天的、1天的，已经成家常便饭了。我开了这个商城，就要保护这里的商人。我是他们的家长呀，我要给这里的商铺营造好的环境，这样才能保证这个商城的存在。所以从1999年开始，到现在2017年，之前那么多龙城和中国商城都没有了，我是整个西非唯一一个还存在的中国商城、民间的商城。我感到很自豪。

问：中国商品在尼日利亚受欢迎的原因是什么？

答：拿纺织品来说，尼日利亚的纺织品工厂还是20世纪五六十年代的设备，他们的成品零售价格可能达到1万奈拉一匹，而且款式、花型都不行；我们中国的布匹各方面都比他们的好，而且只卖2000奈拉。1万奈拉的衣服是有钱人穿的，这里人的平均月工资也只有1万奈拉，所以穷人根本穿不起，而他们朝拜时都要穿这个布匹做的民族服装，所以2000奈拉一套的衣服有很大的需求。

我们中国的商品价廉物美，深受非洲人民的喜爱，非洲市场是我们中国的。

问：为什么说非洲市场是中国的，其他国家的商品在非洲有竞争力吗？

答：因为我们中国人勤劳呀，而且我们的日用消费品是面向普通老百姓的，因此产品的价格和质量是经过13亿老百姓认定的。13亿人口的产品有10%的饱和，拿到尼日利亚，整个尼日利亚就够了，这里的人口数是我们国家的1/10。

在尼日利亚等非洲市场，以后和我们抗衡竞争的是印度人。印度人在非洲的基础要比我们好，现在很多非洲国家的印度工厂也很多，但是印度的日用消费品还没有饱和，有些产品自己国家还供不应求，所以他们还腾不出手来开辟非洲市场。因为现在印度尚拿不出那么多价廉物美的东西，等他们缓过气来，一定会来非洲。

问：很多人提到尼日利亚的货币贬值，近年以来的奈拉贬值对您影响大吗？

答：大呀，这次奈拉贬值使得很多中国人离开了尼日利亚，所以现在我们的商城的商铺也只剩下30多家。我最近给大使馆写了一份报

告，中国商品进入非洲市场需要中国政府的支持，第一个便是需要开一家中国的银行。

不过我认为奈拉贬值只是暂时的，现在是最低潮的时候，肯定还会反弹。另外尼日利亚人已经习惯了中国的商品，80%以上的日用消费品是我们中国的，有人的地方就要吃要穿，如果中国产品不继续进来的话，中国的商品到今年年底可能就会断货。所以现在货币贬值造成的影响只是暂时的，我相信中国商人还会回来的。

问：除了中国商城，你还做其他工作吗？

答：我现在就在建设一个华文学校，学校已经拿到了总领馆的批文。还有一个呢，就是中国人求医难，我下一个计划是要开家华人医院，这个是尼日利亚还没有的。这几年华侨办、大使馆也认可我在这里的一些贡献，于是我便成为拉各斯华助中心的主任，“华助中心”倒过来读就是“心中驻华”，虽然政府没有给我资金方面的支持，但是已经给我一个名号，那我还要继续做帮助侨民的事。

问：你在尼日利亚近30年，最艰难的是什么时候？

答：1994年我的一位合作伙伴被军政府抓了。

问：可以谈谈你的这位合作伙伴吗？

答：他叫博拉·蒂努布，1993年我们最初决定合作的时候，他在美孚石油公司当财务总监的，还没有从政。他是尼日利亚王族的后裔，拉各斯的蒂努布路就是以他的家族命名的。

当时尼日利亚还是军政府，1994年要改为民政府，他便去竞选。项目刚开始时我们是一个礼拜见一次，3月份的时候，我们的人都已经到了，也已经动工了。但到了选举的时候，我们只能半个月见一次，后来一个月也见不到一次。我们做项目经常要碰头的嘛，见不到他人，资金也调不过来，这个项目就只能在那儿搁着。

参选后呢，据说他已经被选为尼日利亚民政府的财政部长，后来民政府100多个议员到阿布贾去上任，那个晚上便发生了政变，阿巴查将军的军队把他们全部抓起来了。他被抓到监狱待了一个月，他母亲是妇联主席嘛，他母亲担保，他才从监狱里出来。后来他又被邀请

去军政府担任财政部长，但他说“我是人民选的，我不可能在军政府担任财政部长”，后来就去了印度。

那个时候银行都被封了，他的资金没有了，那个项目就黄了。因为我们出设备，这里的流动资金就没有拿来，没钱怎么弄嘛。后来我们的工程技术人员都回去了，只有我留在这里。这期间我开过餐馆，做过贸易，还开过赌场，经历很多。

问：蒂努布后来回来了吗？2004年中国商城被查封的时候他在尼日利亚吗？

答：2004年年前他就已经回来了，他是民政府拉各斯州的州长，但2004年出事的时候，我不想麻烦他，因为有中国政府帮我们。

问：在尼日利亚近30年，你觉得什么时候是自己事业的巅峰？

答：我从没有感觉到巅峰，如果有巅峰也是别人说的。

刚做中国商城的时候，我建一个店铺，人家就租我一个店铺，店铺不够，就在这里摆摊。那时我挣来的钱都投在商城上面了，我没看到过钱，我看到的是我的房产，我看到的是一个平台越来越大，虽然我一直很累但我很开心。

后来总领馆让我担任华助中心的主任，这是中国政府对我的评价，尼日利亚政府之前已经评定我为酋长，我得到这两个头衔，也很开心。

问：你有考虑回国养老吗？

我是1989年来的尼日利亚，属龙的，刚来的时候38岁。现在我66岁了，但我心不老。我做到什么时候我都没考虑过，我也没考虑我自己多大岁数，我也不知道在尼日利亚还要待多少年，但我现在回不去，什么时候能回去我还不知道，我的想法就是这样。

我25年没有回中国过年了，因为我走了商家就不安心，因为移民局来了，警察局来了，都得我处理。我走不开，回不去，要维护这里的安定，而且还有这么多兄弟姐妹在这里，我要给他们过年。但每年过年我都给我母亲打电话，我也让我弟弟回去陪母亲，叫我的老婆和女儿陪母亲。

这里是我的第二个故乡，我始终认为这里是个家，我是个家长，

我要给大家过年。比如圣诞节，我也给他们开个 party，他们已经把我当成父母。当地人都叫我“baba”，我已经是半个尼日利亚人了。

二、他们把生意做到了南苏丹和索马里

(一)

从飞机的舷窗中往下望，红色的土地上绿意盎然。一点也不像是一个在打仗中的国家，我心里暗想。

这是 2017 年 9 月的南苏丹共和国首都朱巴。走下飞机去办理入关手续。尽管有同事多次告知，实际看到的时候还是惊呆了，这大概是世界上最简陋的机场！它的到达大厅是一座帐篷，地上铺着破烂不堪的三合板，稍有不慎就会踏空。熙熙攘攘的人群里，站着几个一米九多的表情严肃的“墨镜大哥”。



2018 年 10 月 30 日，南苏丹首都朱巴街头，几名背着背包的士兵经过

到了这样的机场总想记录一下。我和同事一边拿着行李，一边偷偷掏出手机——虽然听说过南苏丹不准拍照，但守规矩的老实人当不了记者。

“你们，过来！把手机和护照给我！”戴墨镜的小哥一声喝道，挥手让我们过去。

我心里一下子紧张起来。以前也在新闻现场遇到过不让拍照的情况，但都没有像这次这样气氛紧张。

我们拿着手机和行李挤过去，赔笑着表达歉意。墨镜小哥不语，动手就要夺过手机。

我死捏着手机不放，告诉他我可以删了照片。但是墨镜小哥的脸色似乎越发愤怒，用恶狠狠的语气说：“把护照给我！”

好汉不吃眼前亏。我们把护照递了过去，他仔细地翻看着护照，加上我们又在一边小心地赔不是，他把护照还给我们，指着手机说：“删了！”

经过机场紧张一幕之后，我放松警惕的心又绷了起来。

我们此行的主要目的是采访中国驻南苏丹维和部队。坐在维和部队的装甲车里，兵哥指给我们看路边一栋建筑上的大窟窿：“去年（2016年）苏人解（苏丹人民解放军）和反政府军在我们现在走的这条路两边草丛里互相扫射，那个洞就是那次留下的。”

我看向窗外，9月的南苏丹，草木葳蕤，在阳光下生机盎然。若不仔细去探究那建筑上的窟窿，很难看出战争的痕迹。

2011年，南苏丹独立公投通过，南苏丹共和国遂于2011年7月9日从苏丹独立，成为非洲大陆第54个国家，也是世界上最年轻的国家。2013年12月，总统基尔突然将副总统马沙尔撤职，导致双方支持者——南苏丹两个最大部族丁卡人和努尔人爆发大规模冲突。虽有几次和谈，但至今南苏丹仍未回到和平状态。

非洲国家似乎总是很难摆脱“资源诅咒”。南苏丹境内有丰富的石油资源，曾经日产石油达约40万桶，这令肯尼亚、卢旺达等资源匮乏的非洲国家艳羡不已。可是，南苏丹把一手好牌打得稀烂。独立两年后，南苏丹就陷入武装冲突，400多万人流离失所，数以万计的南苏丹人在战争中丧生，经济发展陷入停滞。

南苏丹的货币经历了过山车式的贬值——独立前后1美元可兑换2~3南

苏丹镑，到2017年、2018年，1美元能兑换200~300南苏丹镑，贬值将近100倍。“吃不饱饭当兵去”，在南苏丹，苏人解的士兵也有时吃不饱饭，于是散兵游勇在外游荡，吃拿卡要的情况也会发生。



2018年10月31日，南苏丹“和平日”纪念活动上，一名身上涂着“和平”字样的男子在庆祝

南苏丹为何陷入多年武装冲突？朱巴大学政治学讲师 Jacob Chol 认为，深层次的原因是人民受教育程度不高与部族政治交织。Chol 说，在南苏丹，部落首领的号召力有时候比军官还高，一些南苏丹年轻人可能因为部落首领号召去打仗就操起武器盲从，根本不去想为何要打仗、打仗有什么后果。

在南苏丹多年的朋友李哥给我们介绍南苏丹情况时，曾讲了一个段子式的故事。

南苏丹的大路多设关卡。之前，南苏丹政府军苏人解、警察局、国家安全局三股力量各设关卡，通行不畅。后来政府想了一个办法，设一个关卡，让三方各派一个人。有一次，一个中国人晚上出行被拦了下来，他身上只有 1000 南苏丹镑。这三个人收了他这 1000 南苏丹镑，嘀嘀咕咕商量了好一阵。对南苏丹人来说，如何均分这 1000 南苏丹镑是个大难题。最后的结果是，这三人找给中国人 100 南苏丹镑，并对他说：“好了，你走吧！”

还有一个这样的段子：如果一个小伙子、一个年轻妇女、一个小孩深夜走在朱巴的街上，你认为谁最容易遭遇危险？

正确答案是小伙子。因为他很可能被某一方军队拉去当兵，很容易把命丢了。

出乎意料的是，在这样一个外人谈之色变的地方，我们听说竟然有一对中国夫妇在南苏丹的瓦乌开了一家医院。

（二）

瓦乌位于南苏丹中部，是南苏丹第二大城市。南苏丹未从苏丹独立时，还有铁路将瓦乌与苏丹首都喀土穆相连。经历了战火洗礼的瓦乌，看上去就像是 中国西北的一个小镇。我们坐着装甲车来到市中心，只见路旁一个集装箱上刷着 4 个褪了色的汉字——华谊医院。

开设这家医院的是来自河南的刘广辰和他的妻子马明枝。刘广辰今年 54 岁，来这里开医院之前，他在河南做了 10 年乡镇医院院长。自 2007 年起，刘广辰夫妇先后在苏丹达尔富尔、喀土穆及南苏丹朱巴、瓦乌等地开办医院。

刘广辰说，他不喜欢当院长，领导找他谈了几次他也没同意。一次，他又被叫去开会，领导直接给他“黄袍加身”，他只好把院长这活儿接下来。

20世纪90年代，乡镇医院不是很景气，虽然当了院长，刘广辰的工资也无法负担起一家老小的开支。一次偶然的的机会，他去参加一个援非医疗的介绍会，当时一位医生说，在苏丹开医院应该很赚钱，他动了心。

刘广辰夫妇与朋友合作的第一家医院开在苏丹的达尔富尔。“基本倾尽了家产来投资医院，还跟朋友借了钱。”马明枝说。她对丈夫的决定很支持，一路可谓“夫唱妇随”。她在医院负责财务，不太会讲英语，却会用南苏丹当地语言和来交钱的病人简单交流。

后来，刘广辰夫妇自己开起了医院，还把家里做医生的亲戚带到非洲来做医院业务。南苏丹从苏丹独立，他们觉得南苏丹百废待兴是好机会，就到首都朱巴开了一家医院，比较成熟之后交给侄子管理，夫妇俩又到瓦乌“开疆拓土”。

“瓦乌在南苏丹的地位相当于中国的上海，我们这里就相当于上海最好的医院。”刘广辰不无自豪地说。这个进门贴着“天地永春”对联、装修简单的医院看起来并不像“上海最好的医院”，但瓦乌当地医院治不了的病人都会转到华谊医院，甚至有病人走很远的路来这里看病。

40岁的阿卜杜拉是我们在华谊医院采访时遇到的一个病人。他径直来到刘广辰的诊室，说自己前几天被车撞了，现在大腿疼得厉害。

“不是车祸的问题，是伤寒，得输液。”刘广辰给阿卜杜拉做完检查后说。南苏丹贫穷落后，不规律的饮食和恶劣的生活条件导致这里的人容易患伤寒、疟疾、胃病、肝病和风湿等疾病。

阿卜杜拉已是第三次来华谊医院看病了。他说：“这里医生好，上次来身体很难受，治疗之后就好了很多，信得过。”

刘广辰诊室里挂着一张标着中文的人体穴位图。他说，有时会用针灸和按摩器辅助治疗风湿等疼痛，当地人很接受这种疗法。中国产的青蒿素对疟疾疗效很好，患了疟疾的当地病人输上青蒿素和营养液，一般几天就能好。

华谊医院的医术得到当地人广泛赞誉。一些病人称刘广辰为“大人物”，他们经过华谊医院时会来向刘广辰打招呼，家里芒果熟了也会专门送过来。“这里没有广告，医院的名声全靠病人口口相传，有的从很远的地方走路过来，他们看到中国人亲得不得了。”马明枝说。

南苏丹至今仍处于动荡之中，但刘广辰夫妇却不太担心这里的安全局势。每次南苏丹发生大规模冲突时，瓦乌警察局局长都会专门派人来保护华谊医院。“无论政府军还是反政府军，打仗打到街上，他们都不动我们这里，因为他们知道我们是治病救人的。”刘广辰说。

华谊医院还有另外一把“保护伞”，那就是离华谊医院几分钟车程的中国驻南苏丹（瓦乌）维和工兵大队和医疗队。“我们的设备维修、物资供应经常找维和部队帮忙。有他们在，我们就安心。”刘广辰说。

南苏丹局势特别乱的时候，刘广辰夫妇不是没想过离开。“以前每天一大早从大厅到过道都坐满了病人。战争打起来，人穷了，病人也就少了。”马明枝说。

但刘广辰夫妇舍不下当地的病人。一位病人听刘广辰透露出要离开这里的意思，当场眼泪就下来了。“‘你们走了，谁来给我们看病啊’，他这么一哭，我当时就下定决心，不走了！”刘广辰说。

鼎盛时期，华谊医院有20多位中国医护人员，但2017年只剩刘广辰夫妇和一位化验员、一位药剂师。刘广辰说，现在医院一天只有十来个病人，有时候病人没钱也就免了，基本上在赔钱经营。但他还是决定在瓦乌撑下去。“毕竟医院是治病救人的，不能完全只看收入。”刘广辰望着空旷的候诊大厅说。

（三）

一说到索马里，大部分人第一反应可能是“索马里海盗”，又或者是“黑鹰坠落”。当我站在索马里首都摩加迪沙的丽都海滩上远眺时，这两者印象都完全被抛到了脑后——目之所及是一望无际的蔚蓝色海洋。浅水处，几艘红白相间的小船泊在岸边，有人在游泳、戏水。柔软的沙滩上，小贩支起凉棚在卖东西，四五个少年踢着足球，背上和手臂上沾满了白沙。

然而，街道上随处可见关卡和沙袋等防御工事，路边东一个窟窿西一个窟窿的房屋，在皮卡上扛着AK47的武装人员，提醒我回到现实。

索马里拥有很长的海岸线，曾经是非洲香蕉出口第一大国，其牛羊肉远销阿拉伯半岛。索马里人头脑灵活，善做生意，被称为“非洲的犹太人”。这本来是一个有美好前景的国家，却被极端组织“青年党”搅得不得安宁。中央政府控制的区域仅限摩加迪沙的机场安全区域。



2017年4月15日，索马里首都摩加迪沙街头，从车窗看出去，手持机枪的安保人员在街上守卫

中国驻索马里大使馆此前在一次“青年党”恐袭中被炸毁，如今在新修馆舍。在采访过程中，我们碰到了一个“有故事的男同学”——馆舍项目负责人曹江伟。

到中国驻索马里大使馆新建馆舍项目驻地采访并不容易，需提前一天报批，与索马里当地居民一大早排长队，经过非盟驻索马里特派团层层安检，才能驱车前往。

大使馆新建馆舍项目位于机场安全区的一处海边。我们赶到工地时，正好碰见曹江伟在工地上指挥当地工人干活。他1989年出生在中国云南。可能由于长年在非洲工作，强烈的阳光在他皮肤上留下印迹，这位“80后”小伙子看起来要比实际年龄大。“我长得比较着急！”他用流行语自嘲。

曹江伟来到非洲已是第六个年头。2011年，他被中国土木工程集团有限公司派到阿尔及利亚工作，4年后转到吉布提。2015年，中国驻索马里大使馆办公所在地半岛皇宫酒店遭恐怖袭击后，使馆决定新建馆舍做为办公场所，曹江伟2016年年底被派往索马里负责这个项目。

2016年11月25日，曹江伟与中土集团吉布提公司负责人等到索马里首都摩加迪沙做前期考察。为保证馆舍项目质量，他们前往摩加迪沙市区外30公里处的一个碎石厂调研当地碎石母材及生产情况。碎石厂不在政府军控制范围内，安全形势比较差，必须雇武装护卫前往。几名持冲锋枪的护卫在前面开道，考察人员紧随其后，这场景在国内是完全想象不到的。

随后，曹江伟只身一人在索马里开展项目前期准备工作。在此期间，发生了一次惊险的爆炸，让他至今记忆犹新。“当时项目临建还未开始，我住在安全区外的酒店。当时我正在吃午饭，突然听见一声巨大的爆炸，感觉酒店的门都快倒了。”后来了解到，是一伙索马里“青年党”武装分子冲击机场安全区失败后，在摩加迪沙安全区马迪纳门附近引爆了半卡车炸药，路两侧附近的房屋都被夷平了。

现在，曹江伟对枪声、爆炸声已经习以为常了。工地在安全区里，由非盟驻索马里特派团把守，安全形势好了很多。“工地边上有个靶场，天天有人打靶，所以对枪声已经免疫了。”他说。



2017年4月17日，中国驻索马里大使馆馆舍建设工地上，曹江伟在工作

曹江伟介绍说，馆舍这个项目本身工程技术难度不大，难的是协调和组织。项目位于摩加迪沙安全区内，这里既有联合国、非盟的存在，也有当地警察局等机构。比如，项目需要协调附近地块做为项目临建用地，但经多方协调也未能实现，最后只得把临建布置在馆区内。

地处热带的摩加迪沙气候干燥，项目驻地所在的地块，四周连一棵树都没有。“刚到的时候，这里一片空旷，什么都没有，只有一片沙地。”中午阳光很强，曹江伟和工友每天都会到海边一块大岩石下吃饭和午休。“太晒了，后颈上晒脱了两层皮。”

不过，曹江伟和工友们也学会苦中作乐。工地离海边非常近，走路两分钟就到，他们笑称“坐拥 270 度无敌海景”。刚来的时候没通水，他们下了班就去海里洗澡。“一边在海里洗澡一边洗衣服，也是一道风景。”有一次，他们在海边发现一条鱼搁浅在水坑里，捡回来让厨师做了大家吃。“味道很好！”曹江伟笑着说。

曹江伟已经是两个孩子的爸爸了，大女儿出生时，因工作原因他没能陪在妻子和女儿身边。回国后，感觉大女儿跟他比较陌生。“只要她妈妈或奶奶在，就不愿意让我抱她。”2016 年小女儿出生，曹江伟特意向公司请假回家，陪在妻子和孩子身边。

“在国外工作最难的不是工作上的压力或生活条件的艰苦，而是远离家人的那种孤单，这也许是每位海外工作人员都会有的感受吧！”曹江伟的工友说。

为什么到索马里来做工程？“说大了是为国家尽自己的一份绵薄之力，说小了是作为中土集团的一名普通员工，这是我应该做的。有幸参与这样一个项目，不虚此行。”曹江伟说。

采访完之后，曹江伟就新闻稿件是否公开发表与我沟通了几次，“怕家里人看到担心”。后来，他还是决定发表，“让更多人知道我们、了解我们”。

第三章

“老非洲”与“非二代”

一、开在肯尼亚“政治心脏”的中餐厅

非洲虽然有南苏丹、索马里这样不安定的国家，但 20 世纪最早一批来非洲的中国人，选择的是更为平稳和传统的行业——餐饮业。

在肯尼亚首都内罗毕国际会议中心，就有这样一家中餐厅。历经 3 代人近 40 年的经营，这家名叫天天的中餐厅在当地缔造了一段美食传奇。肯尼亚的部长们是这里的常客，肯尼亚 3 位总统都在这里吃过饭。

餐厅老板名叫田伟明，生于 1968 年。黄皮肤、黑头发的他，会说流利的斯瓦希里语、英语和粤语。当被问及为何来肯尼亚，他诙谐地说：“这不是我选的，要问我爸妈！”

时光回到 1941 年，香港一户姓田的普通家庭，大儿子参战没能回来，母亲便执意要把另一个儿子送到海外。于是，年仅 20 岁的小儿子乘船一路向西，先停靠在孟买，由于吃不惯当地食物而继续前行，最终到达东非海岸第一大港——蒙巴萨。

这位学工程学的香港青年很快在蒙巴萨的轮船上找到一份机械工的工作，后来娶了一位中国内地妻子，他就是田伟明的父亲。这样说来，田伟明是最早一批有据可查的出生于肯尼亚的中国人后裔之一。

20 世纪 70 年代石油危机爆发后，由于油价高涨，往来蒙巴萨港的轮船数量急剧减少，田伟明一家不得不迁到内罗毕。田伟明的母亲此前就在蒙巴萨开中餐馆，到内罗毕后另起炉灶再开一家，没想到这一开就是将近 40 年。

田伟明母亲很有生意头脑，把店址选在国际会议中心，这里是肯尼亚的

“政治心脏”，周围环绕着最高法院、警察总署、外交部等多座政府大楼。田伟明母亲培训当地人做中餐厨师。现在，天天餐厅的后厨是清一色的当地人。

起初，田伟明子承父业做了机械工，后来他开始接手天天餐厅，把餐厅经营得风生水起，不但肯尼亚的部长们经常光顾，肯尼亚前总统莫伊和齐贝吉以及现任总统肯雅塔也不时来这里用餐。

尤其是莫伊总统，在任期间几乎每月都要来天天餐厅吃一次。“我父亲特别喜欢莫伊，说他没有架子，而且每次吃饭都用现金结清餐费。”田伟明说。

天天餐厅最出名的菜品是鸡翅，莫伊特别爱吃这道菜。有一天，总统府请天天餐厅的厨师专门到总统府去一趟：“你们那道鸡翅有什么秘方？能不能在这里给我们演示一遍？”

肯尼亚总统肯雅塔也是天天餐厅的“粉丝”。2017年8月中旬，肯尼亚第一次大选结果公布前，肯雅塔就是在天天餐厅用的晚餐。服务员纳哈雄·基曼回忆道，那天傍晚客人不多，他正坐着休息，突然肯雅塔和第一夫人玛格丽特在一群人簇拥中走进了餐厅。

基曼说，肯雅塔当天心情很好，点了炒牛肉做主菜，然后自己拿起遥控器换台，看电视里的选票统计直播。用完餐，肯雅塔前往会场接受选举获胜的结果。“亲眼看着总统在我们这里就餐，一会儿又看到总统出现在电视直播里，感觉好神奇！”基曼现在说起来依然兴奋不已。

田伟明笑称，天天餐厅做的是肯尼亚粤菜。他说，餐厅曾尝试做正宗粤菜，但当地人不爱吃。他还尝试引进火锅，当地人觉得很奇怪：“你怎么把生肉拿来给我们吃？”

不过，田伟明也有尝试改变本地人口味的成功经历。肯尼亚人大多不吃螃蟹，田伟明从蒙巴萨运来大螃蟹，用洋葱和油炸得香香的，于是内罗毕出现了第一批“吃螃蟹的人”。

中餐不分餐的形式也受到不少当地人的欢迎。内罗毕市民丹尼斯说，他来天天餐厅是因为这里有转盘圆桌，大家可以一起共享食物。“其实这有点像非洲，我们的传统方式也是把食物放在大盘子里大家一起吃。”

随着内罗毕各式餐厅越来越多，天天餐厅的生意渐不如前。田伟明的外甥杰米·普贾拉介入餐厅运营后，调整经营思路，利用处于国际会议中心的优势，



2017年12月8日，天天餐厅忙碌的后厨。天天餐厅培养了一批当地厨师，很多菜都由当地厨师烹制



2017年12月8日，天天餐厅出品的炸排骨，当地人很喜欢这道菜

将承办外送会议餐饮作为主营业务。同时，他还为这家“老”餐厅插上了互联网“翅膀”，顾客可以上网站直接下单订餐。

普贾拉是田家在肯尼亚的第三代，但长相已很难看出中国人的样子，他是中印混血。在田家第二代里，有的嫁了日本人，有的娶了法国人。“因为家庭成员来自不同国家，我们家庭聚会时得说英语。”田伟明笑着说。

二、“肯二代”经营的旅行社

在肯尼亚久居的人一般被称做“老肯”。20世纪90年代，中国过来一批到肯尼亚“掘金”的人，他们的子女就成了“肯二代”。

“应父母的要求，我回到了肯尼亚。”在一次大使馆组织的座谈会上，韦涵说完这句话，在座的人都笑了。

韦涵着装干练，似乎总是与人保持一点距离感，发言很有自己的想法。

韦涵的父亲原来是国营单位派到非洲来的。到了肯尼亚，他觉得这地方比较落后，以后肯定有很多发展机会。20世纪90年代，在下岗潮开始之前，父亲已经出来单干。

韦涵13岁来到肯尼亚，读完中学之后去加拿大上学，留在加拿大上班。2009年，父母要求她回到肯尼亚。

韦涵说，她的父亲并不适合做生意，父亲喜欢做社团，可是他的精力放在社团上，旅行社就顾不上了。“我得回来帮他。”

韦涵回到肯尼亚接手了父亲开办的旅行社，这家旅行社开办于2004年，那时候肯尼亚只有三四家旅行社。

“刚开始来非洲的人，很多是公务考察团。后来慢慢的个人旅行和来非洲考察商机的人多了。”

这与阳光非洲旅行社合伙人杨敏的说法一致。杨敏说：“2005年旅行社刚成立的时候，绝大部分中国人并不了解肯尼亚，旅行社当时主要接待来自国内的公务考察团。那时来肯尼亚的游客主要是欧洲人和美国人。但2010年后，中国人逐渐增多，特别是央视报道肯尼亚大迁徙后，七八月份的马赛马拉近

90% 都是中国人。”

“现在的肯尼亚在中国已经算是一个非常热门的旅行目的地，比起韩国、日本和东南亚一些国家，非洲更原生态的旅游景观吸引了中国越来越多的白领阶层。因此，以白领群体为主，选择春节假期来肯尼亚旅游的中国人越来越多，这也推动肯尼亚旅游市场形成了七八月份之外的另一个小高潮。”

根据肯尼亚旅游部公布的数据，2017 年到访肯尼亚的外国游客达 147.4 万人次，游客超过 10 万人次的美国和英国排名前两位，中国游客约 6.9 万人次，在肯尼亚客源国中位居第五。

韦涵说，来非洲旅游和去欧美发达国家旅游是完全不一样的。她常常需要给来非洲旅游的客户先打预防针：非洲基础设施差、酒店住宿环境也不太好、车在路上可能会抛锚，等等。



2017 年 10 月 2 日，肯尼亚马赛马拉大草原，一头大象在树下

“有的游客心态是开放的，有的游客觉得我花了钱，我就是上帝，你什么都得满足我。比如去马赛马拉，有的车在半路上抛锚，有的游客就会一起下来推，溅了一身泥，还挺高兴。有的游客就会一直抱怨，怎么会这样，怎么一路上抛锚几次。我觉得来非洲旅游心里就要有这个准备，有些地方的硬件条件可能没有那么完善。来非洲就是来看原始的自然之美。”

再比如去马赛马拉，韦涵跟客人说住帐篷酒店，客人可能就不理解为什么住帐篷。其实马赛马拉的帐篷空间很大，和大自然亲近，又和野生动物有安全距离，不是人们想象中那种又小又脏的帐篷。“不过话又说回来，设施肯定不能和中国比，马赛马拉上不能埋水管，怕破坏自然环境。停电也是常有的事，不得不用柴油发电机发电。现代化设施肯定不能跟中国、欧美比。”

韦涵感叹现在旅行社生意不好做。“顾客总是货比三家。我觉得大家价格一致，顾客喜欢哪家就去哪家，这种生态比较好。”

她认为，每个行业都有一定的赢利水准，如果降得太多，利润变得太薄，最终损害的是顾客的利益，因为服务质量会下降。

因为旅行社不可避免要接触到很多当地人，司机也好、地陪也好，我问韦涵和当地人打交道的经验。

韦涵说：“比如遵守时间，有些人很守时，有些人老迟到。你要是说8点半上班，他可能8点40分或50分才到。想个什么办法来管理呢？那就把上班提前到8点，告诉他允许迟到10分钟。”

韦涵也试图去理解一些当地人不当行为背后的文化差异。“当地人有顺手拿别人东西的习惯，思维和咱们不一样。咱们从小被教育，不能拿别人的东西。可是当地人会拿，他看到你的东西放那很久，他就会觉得你可能不需要了，就会拿走。他看到你一个东西有很多，他可能想，你不需要这么多，就拿走了。这就是文化传统和教育的问题。”

作为“肯二代”，韦涵已经在肯尼亚待了很多年，对肯尼亚的一些社会现象很有自己的看法。“中国人给肯尼亚修了路，做了那么多好事，但当地一些官员不感激。为什么呢？因为他们自己没有从中得到好处。这些人不管老百姓的利益，只考虑自己的利益。”

韦涵也提到融入肯尼亚的问题。“当地人问起来什么时候来的肯尼亚，知道你待了十几年会说：‘你是肯尼亚人呀。’但其实心里并不把我们当成肯尼亚人。”

韦涵接手父亲的旅行社之后，对业务做了一些改变，从商务接待拓展到机票代理，同时也做私人定制旅游。她认为，现在做非洲旅行还是有空间的，越来越多中国人开始对非洲感兴趣。

韦涵说，现在回头看，回到肯尼亚也没什么不好。“如果我留在加拿大，看看那个时候一起的同学，可能也就是个白领。”

“以后会一直做旅行社吗？”我问她。

“说不好，我喜欢做的事情，我会做。但以后说不好。”

三、我在这里长大

张平出生于1989年，是一个不折不扣的“肯二代”。其父亲是最早一批来肯尼亚的中国人。“生活所迫，父亲1988年就到了肯尼亚。”张平则是从初中开始来到肯尼亚，在肯尼亚读完初中、高中后，又在美国完成了本科教育。

麦肯锡的一位研究员想要采访50家在非的中国企业，张平是他们邀请的一位采访对象，下午到了采访的地方，张平的第一句话是：“我们家目前有七八家公司，你们要我代表哪家？”

后来了解到，他们家在餐饮、旅游、农场和房地产等领域都有业务。一般中国人在国外做生意都是以餐饮业起家的，张平父亲来肯尼亚后，在一家五星级餐厅工作。

“我从小没喝过我妈一口奶，5岁之前都没有见过我爸妈。”张平说。迫于生活，妈妈生下张平之后就去了肯尼亚，张平从小由爷爷奶奶带大。“直到爸妈见了，发现我已经不认识他们了，才意识到问题的严重性，把我带去肯尼亚读幼儿园。”

张平在肯尼亚读了幼儿园，又回到国内读小学。“2000年以前我妈给国内打电话，电话费很贵，内容就是‘好！好！我很好，挂了啊！’”他模仿那种急促的语气。

张平说，读完小学后他到肯尼亚上初中。刚到肯尼亚的生活很清苦，2000年的时候，内罗毕还经常12小时停水，12小时停电。“那时候家里很穷，洗完澡的水要省下来冲马桶的。”

肯尼亚是全英语教育，张平学习跟不上，作业不会做，急得回家哭。父母安慰他说：“咬咬牙再坚持一年好不好？再坚持一年看看。”

父母这样教育张平，自己也以身作则。张平父亲刚来肯尼亚时也不会说英语，现在不只英语说得溜，连当地语言斯瓦西里语“都可以媲美北外斯瓦西里语老师”。

张平父亲在五星级酒店做到行政副厨，后来去东非另外一个国家投资数十万美元建渔场。“刚开始特别好，一船船的龙虾，一船船的螃蟹。”

插一句，东非人一般不太爱吃甲壳类动物，我曾问过我们的司机尤瑟夫为什么不吃螃蟹，他皱着眉头说：“啊，那跟吃狗一样，螃蟹不是可食用的动物。”

渔场刚起步不久，一场突如其来的危机来临——当地政府下了一纸禁令，禁止外国人在该国境内拥有渔场。一时间，所有投进渔场的资金都化为乌有。

那是张平家最艰难的一段时期。那几年，张平只见父亲一支又一支地抽烟。“最艰难的时候，我上学的学费300美元，都要找亲戚朋友借。”张平自己有时也埋怨：为什么爸妈要来非洲？这么艰苦，钱也没赚到！

那时候，张平家里全靠母亲开餐馆支撑。“我妈做饭店这几年，每天晚上都是11:30后才能回家。回家后你不能立即睡觉吧，要有自己的生活，所以我妈一般都会在客厅看一会儿电视。有一次我早上3点早起去爬山，看到我妈躺在沙发上，她看到我便坐起来告诉我注意安全，当时我心里很不是滋味。”

沉寂几年之后，2006年，张平父亲“二次创业”，创办了现在的旅行社。“他当时是一个人创业，一根网线一台电脑。所有的事情都是他一个人去做，做行程、订酒店甚至带团都是他。”

张平自己也做过导游。16岁的他，仗着长得高大假冒成年人“打童工”，却并不是父亲为了培养他刻意为之。“那时候我父亲的旅行社客源还少，我去老牌的当地旅行社都打过工，主要是为了赚些零花钱。”

得益于导游的亲身实践和爱学习的性格，如今张平谈起旅行社的业务来头头是道。我问他肯尼亚华人旅行社的整体状况，他说，在肯尼亚的华人旅行社估计有近40家，但每年也会倒闭一些，有一些只做旺季旅游。到非洲来旅行的人群，以二三十岁的中产阶级居多，还有一部分摄影爱好者。

张平说，他家的旅行社坚持只做中—高价团。他认为，到非洲来进行Safari（狩猎）旅游不同于欧美，核心是在非常原始落后的地方体验大自然，

享受奢华的服务。因此不能让客人去住洗澡没有热水、手机充不了电的三星级以下酒店，“会破坏整个体验”。

张平家的旅行社在携程上投诉率特别低。我问他是怎么做到的，他给我讲了两个故事。

去年（2016年）有个导游在肯尼亚伤人，那时我们旅行社也出了个大事：我们的车翻了，有两个客人受伤。怎么办？我爸的决定是：派私人飞机去接。我们把受伤的客人接到内罗毕医院做全身的检查，检查了没什么大问题，又让他们住五星级酒店休养，请他们到我家妈妈的店里吃火锅。出了这个事情，经过我们这样处理，他们不但没有投诉，还反馈说很开心，感谢旅行社。

另外一个故事是我们负责行程的人出现了失误，本来是到马赛马拉住三个晚上，结果他只订了一个晚上。于是我们帮客人调到超豪华五星级酒店。客人到了酒店一看，之前所有的怨气都没了。这一单我们损失了三四千美元，可是我们换来了客人的满意。

我问他：“为什么你家旅行社这么舍得花钱？派飞机去接可不是一笔小费用。”

他说：“做旅行社，任何事情都要以客人为中心，出了事情不能逃避，能花钱解决的事情要花，这就是公关之道。从长远来看，旅行社的声誉建立起来，这钱花得值。”

张平说，他很自豪自己成长在肯尼亚，既看到肯尼亚这些年来翻天覆地的变化，也感受着肯尼亚人对中国人越来越友好。“我们刚来的时候，当地人看到黄皮肤的人就会问‘你是日本人吗’，但2008年奥运会后，我能很明显地感受到肯尼亚人对中国人态度的变化。”

张平现在除了做旅行社外，主要精力也在做对环境有意义的事情。“我在这里长大，我觉得要为当地做点什么。”

他觉得在非洲是一段很棒的经历。“这里和美国不一样，这里做事情有很好的平台，很长眼界。”

张平的爸爸也很享受在非洲的工作和生活。有一次张爸爸去美国，签证官问他：“Where are you from（你从哪里来）？”

张爸爸回答说：“Village（农村）。”华人经常把内罗毕叫作“大内村”。

签证官问：“How's it like（那儿怎么样）？”

张爸爸说：“King's life（国王般的生活）！”

如今张平家的每个成员都很忙。“我妈开的是家火锅店，但这么多年自己家里人却几乎没有机会聚在一起吃火锅。上次肯尼亚总统大选的时候，中国人都不敢出门，于是我们家里几个人终于有机会坐下来一起吃个火锅，我妈说：‘一家人能一起吃火锅，真开心哟！’”

虽身在肯尼亚，张平还是不想断了和中国的联系。他一年回国两三次，“要不然跟不上形势”。因为过年是餐厅最忙的时候，所以张平一家大部分春节都是在肯尼亚过，“但我们没有错过任何一场春晚”。

张平爸爸经过那场渔场创业“滑铁卢”之后，喜欢上了钻研政策，他看《新闻联播》，研究中国的“两会”、十九大文件，还经常从微信上分享各种文章给儿子。

“在我爸身上看到一种精神，那就是不服输、不放弃。”张平说：“我父母用他们自身的经历告诉我，任何事情都不是一帆风顺的，跌倒了就爬起来，就当交学费。”

第四章

中国国企在非洲

一、周永生的埃塞俄比亚十五年

2010年农历大年三十，在东部非洲国家埃塞俄比亚的首都亚的斯亚贝巴公路局局长办公室门口，几个中国人面色焦急，不停地踱着脚步。三个月以前，他们曾向埃塞俄比亚公路局提交了一份项目的补充合同，以预防埃塞俄比亚货币贬值可能带来的资金风险。而此时，大门里面的会议正讨论着这份合同的最终命运，如同一个艰难的分娩过程，在做过所有的准备工作后，他们只能默默等待。

几个人中负责的人叫周永生，当时他是中交一公局驻埃塞俄比亚办事处的经理。几个月前周永生接手这个项目时，中交一公局和埃塞俄比亚公路局已基本签完了项目合同，但经济学出身的他马上察觉出了其中的隐患——如果比尔贬值，物价狂涨，公司将面临巨额损失。

于是，他便主持制定了一份补充合同，依据国际惯例，增加预付款调价的协议，以避免可能的汇率损失。但那时，埃塞俄比亚公路局并没有同意他们的补充协议，几轮谈判，仍然没有结果。

当时，中交一公局有些人认为长期的谈判并无意义，还会拖累工期，所以应该放弃谈判，尽早开工。但刚刚上任的周永生却并不这么认为，他深刻地明白汇率波动会给公司带来的损失。于是，他没有再和领导汇报，孤注一掷地去找埃塞俄比亚公路局继续谈判。

回忆起那时自己的决定，周永生用了两个字形容——“扛着”，但他自己也没想到，这一扛，就是整整三个月。

转眼到了除夕，埃塞俄比亚公路局负责人突然通知周永生去公路局跑一趟，两个小时后，公路局公布了对补充合同的讨论结果。谈起那时的情形，周永生平日严肃的表情一扫而去，眉毛微微挑起，像一个篮球运动员带球运过全场，在比赛的最后一秒完成了扣篮绝杀——“成了！”

“我给领导发了短信，领导回的是‘你的坚持让我们所有人引以为荣。’这个事谁也没有想到我会顶到那个时候，当时眼泪唰地一下就下来了。”周永生回忆着那时的故事，眼神突然凝固了几秒，然后不自觉地颤动了几下。

商务部的网站上现在还刊登着一条新闻，在2010年，埃塞俄比亚比尔兑美元汇率大幅贬值16.7%。而如果从项目签订最初时间算起，比尔兑美元的汇率从1:11一路下跌，到该项目结束时，已跌至近1:20，贬值近100%，这意味着原来能买两个鸡蛋的钱现在只够买一个。再回看那个项目，如果当时没有签订那份补充协议，预付款不调价，中交一公局在该项目中将不得不承担巨大损失。

“世间所有的事情，人的韧性和坚持很重要，有时候就差那么一点，谁顶得住谁就成功了。”周永生这样总结这个项目给自己的启发，而回看他在埃塞俄比亚的整个经历，似乎也印证了他口中的“坚持”二字。

周永生是1998年来的埃塞俄比亚，在他的回忆中，那时的埃塞俄比亚“没有一条像样的路”，所有的超市周末都不开业，以至于很多工程用的基本工具在当地都很难买到。

中交一公局刚来埃塞俄比亚的时候，周永生担任项目的材料部经理。据他回忆，那个时候埃塞俄比亚连工程用的锹把子都买不到，后来好不容易买到一些，就把它们都锯成两半，制成两个锹把子使用。但这一做法却产生了意想不到的效果，原来，很多埃塞俄比亚工人经常在工作时拄着锹把子睡觉，锯成两半后，工人便没法在工作时间睡觉了。后来亚的斯亚贝巴大学还把这个故事写成了案例，认为中国人有办法不让埃塞俄比亚工人工作时间睡觉，这个因工具短缺引发的故事就这样变成了一个两国文化碰撞的案例。

埃塞俄比亚有一个叫Wolidia的地方，那里到处都是悬崖峭壁，“人开车过去时都哆嗦”。20世纪70年代的时候，中国曾在这里援建了一条公路，400多千米的长度，却牺牲了7名中国同胞，项目的中国总工也在救一个埃塞俄比

亚小孩时牺牲，后来埃塞俄比亚人就管那条路叫中国路（China Road）。

几年以后，中交一公局承包了这段公路的修缮工程，周永生任项目经理。这个项目海拔 2300 米，最高点海拔 3500 米，全长 109 千米，但周永生带领的项目队伍克服了种种困难，实现了零事故。周永生回忆，工程期间除了每日的工作，他也经常“派一个当地工人去打扫那里中国修路工人的墓地”。



Wolidia 地区的公路

“我刚做那个项目经理的时候是 160 斤，18 个月项目结束下山的时候就成了 130 斤，因为海拔高，每天上去后下来的时候耳朵都在嗡嗡响。”周永生顿了顿，他的神情再度停滞，仿佛又回到了当时的项目现场，尔后回过神来，不由自主地冒出了一句：“我们在埃塞俄比亚很不容易。”

在中交一公局做埃塞俄比亚环城路项目的时候，业主给他们出了这样一个难题——要求项目路灯都要达到 IP66 的标准。通俗来讲，这个标准要求灯具放在海洋里面三天三夜不会漏水。那时，飞利浦最高标准达到 IP65，并不被业主接受，这意味着环城路所有的路灯都只能使用 URBIS 品牌的路灯，而作为英国灯具之祖，URBIS 一个整灯大约 200 美元。

“但是这种情况你也没办法，只能去买。”周永生回忆起那时的无奈，“最早的时候你就是一个承包商，又制定不了规则，那就只能去遵守。如果你有一天强大了，你能把中国的标准带过来，那你自然而然就行了”。

几年以后，周永生“中国标准”的愿望终于实现。中交一公局再次中标埃塞俄比亚高速路的建设项目，多方努力下，这次的高速路建设采用了中国标准。为了打消埃塞俄比亚政府的顾虑，中交一公局为高速路提供了 6 年的保质期，而那个时候，一般的公路合同都是 1 年的保质期。项目期间，中交一公局还把公路建设的中国标准翻译成英文带到埃塞俄比亚，为中国标准走进埃塞俄比亚迈出了第一步。

当被问及中交一公局在埃塞俄比亚最核心的竞争力是什么时，周永生说：“能做的事情尽力去做，做不了的事情不要乱答应，真诚地去做每一件事。有一些公司喜欢超低价竞争，试问，最低价竞标怎么能出好的品质呢？”

凭着这种真诚，中交一公局在埃塞俄比亚从最初的 100 人到现在的 1000 人，从一个中国人带两个当地工人，到一个中国人带 20 个当地工人，完成了一个又一个的项目，环城路、中埃友谊路、高速路，还有在建的 WM 铁路、机场扩建、工业园，等等。而周永生也从材料经理做到项目副经理、项目经理，再到分公司经理、东非片区经理，最后到局长助理。后来有埃塞俄比亚人问周永生，中交一公局在埃塞俄比亚都修了哪些路，他说：“在亚的斯亚贝巴，你感觉平的路就是我们公司修的。”

从 1998 年算起，周永生来埃塞俄比亚已经满满 19 个年头，除去中间回国

学习的4年，他大部分时间都待在埃塞俄比亚。很多久居非洲的中国人情到深处，都会感慨一句——“回不去的中国，离不开的非洲”，而周永生作为一位外来的工程建设者，陪伴着这个非洲之角的国家一步一步向前，转眼间到了2017年。

“埃塞俄比亚老百姓现在穷，但是咱们中国也穷过，所以这个事情要辩证地看待。”周永生说。

19年前，埃塞俄比亚人看到中国人，便在街上喊“Japanese”，而现在的情况是只要看到黄皮肤的人，埃塞俄比亚人便用略带生硬的口音重复两个字“你好——你好”。不仅仅是在埃塞俄比亚，在大部分非洲国家，中国都发挥着越来越重要的作用。

从几年前层出不穷的象牙案件开始，有些中国人给非洲人留下了“掠夺者”的形象。而后，猎杀动物、非法经营、偷税漏税、打骂当地员工，这些都给中国公司的形象蒙上了阴影。

在众多的非洲国家中，埃塞俄比亚是对中国人最为友好的国家之一，甚至2016年埃塞俄比亚部分地区发生骚乱，很多当地老百姓都会保护中国公司的营地。中国在埃塞俄比亚的良好形象有政府关系的影响，也离不开在埃塞俄比亚的中国人的努力。在商业层面，埃塞俄比亚法律明令禁止外国人贸易，在埃塞俄比亚的中国人便很少侵犯到埃塞俄比亚贸易商的利益，另外，在埃塞俄比亚的中国企业也做了很多合规经营方面的努力。

作为埃塞俄比亚中国商会的会长，周永生深刻地认识到企业形象和国家形象的重要性。埃塞俄比亚中国商会举办了多次税务讲座，并组织企业参加中资企业社会责任研讨会。翻看商会的公众号，也会看到不同的商会企业为当地建设学校，捐赠学生餐，帮助埃塞俄比亚居民修建水井水利设施。

“商会最重要的作用便是维护中国人在埃塞俄比亚的名声，为中国企业创造一个良好的外部环境。”周永生说。

除了推动合规经营会议和组织公益活动外，周永生也鼓励中国公司从经营观念上做出改变。在他看来，在世界上任何一个国家经商都会有这样那样的问题，但问题既然出现了，就要想办法解决。他对自己的评价是：虽然脾气比较火爆，但遇到事情总有一个正常的心态。



周永生（右三）在当地参加公益体育活动

近年来，埃塞俄比亚已经超过肯尼亚成为东非第一大经济体。在周永生看来，这正是因为埃塞俄比亚人很勤劳，政府很努力，想干事情。在一些项目中，埃塞俄比亚人吸取了美国标准、英国标准和中国标准，他们在不断吸取并修正自己的标准。在吉布提的一个项目中，中交一公局无法调派足够的中国工程师，便调派了几个埃塞俄比亚工程师过去，他们在吉布提独当一面，顺利地完成了项目任务。在中交一公局的机场扩建项目中，为了避免对非盟峰会的影响，埃塞俄比亚工人也选择和中国工人一起加班到深夜。

“过去，不夸张地说，就是脏乱差。现在他们几代领导人把埃塞俄比亚建设成这样，很不容易。”周永生回忆道。

周永生 1995 年就加入了中交集团，算起来，他将自己所有的年轻岁月都献给了这家公司。但当谈起每年的春节时，周永生非常坦诚：“我在埃塞俄比亚一般是大年三十晚上和同事过除夕，吃完饭，初一走。我还有我的家呀，我还要回东北看我老爹去！”

周永生的父亲是当地的老纪检干部，家里管得也比较严，一直把“老老实

实做人，踏踏实实做事”作为家训。也许受父亲的影响，他对自己的儿子也有很高的要求。采访那天，来他办公室的人一个接着一个，但他还是见缝插针地在微信里督促儿子学习。

如果点开他的微信头像，会看到他们父子俩穿着亲子装的合影，画面中一个男孩站在半截墙壁上缓慢移动，周永生张开双臂在周围保护。仔细观察会发现，图片中周永生的两只手臂离男孩很远，他并没有搀扶着这个年幼的男孩行走，只是准备在他可能失足时搭一把手。

生活中，周永生自认“脾气火爆”。一次聚会上，一个认识不久的人对他以哥们儿相称，他便立刻反驳：“咱们还不是朋友，我告诉你朋友是怎么解释的，朋友的朋是一个月加一个月，朋友的友是一次又一次的支持，这叫朋友。咱俩不是朋友，因为咱俩就没有一起经历过什么事情。”

中交一公局埃塞俄比亚分公司党群部的杜经理和周永生共事多年，在她眼中，周永生是一个可以为朋友两肋插刀的人，他除了是一个严格的领导，也会关心员工的家庭和生活。

“他在中国路当项目经理的时候，我还在国内做海外业部人力资源经理。有一次项目的一个部门经理夫妻闹意见，他几乎是以命令的口气让我去处理，‘你负责他老婆，我来负责他，员工在外不容易’，他就是会把两个人再黏在一起。”杜经理说，“还有一次员工因家庭原因不能继续在海外工作，来办辞职手续，他就让我看一下国内其他公司能不能安排调过去，说找个好工作不容易”。

这样的事情发生多了，很多在亚的斯亚贝巴的中国人都对周永生的性格有了理解。作为中交一公局埃塞俄比亚分公司的总经理，作为埃塞俄比亚中国商会的会长，作为一个普通人，周永生的快言快语有时确实让别人难堪，但一位有过类似经历的人却这样评价他：“周永生说话很直，脾气也爆，但他是一个真诚的人。”

二、中地海外：从工程承包商到服务平台

“刚来非洲的时候，我就是想看看非洲长什么样，感受一下这里的蓝天白云，准备待半年就撤。但来了以后，阴差阳错，经历了很多事，就扎根了下来，到今年快12年了。”

36岁的高磊坐在亚的斯亚贝巴市区的办公室，这样回忆他刚来非洲时的情形。作为中地海外埃塞俄比亚分公司的负责人，在他的办公桌前，还摆着另外一张巨大的会议桌，用来随时召开会议。

相较于大部分在埃塞俄比亚的中国国企负责人，他36岁的年龄实属年轻，用高磊的话来说：“18岁读大学，毕业后出国留学3年，回国后直接进入中地海外，被派到非洲，无缝衔接。”但一个小时的采访下来，他的回答却是沉稳干练，像一个面对中外记者的国家新闻发言人。

所谓“年轻而老练”的风格，不仅仅指高磊个人，更是指这家有着独特背景的中国企业。

中地海外成立于2002年12月5日，相较于中交、中铁等国内老牌的工程承包企业，中地海外更像是一个后起之秀。在公开的企业介绍中，中地海外“是由国内石油化工、矿业勘察、工程建设、投资基金等机构共同投资组建的国有控股混合所有制跨国集团”。

“从涉及的领域来讲，我们公司在埃塞俄比亚几乎覆盖了所有的工程领域，路桥、水务、房建、电力、工业园、房地产投资、实业投资、农业现代化，还有贸易、物流、咨询等业务；从企业规模上来讲，我们现在已签订的合同额也是最大的。”高磊说。

其实，直到2004年，中地海外才开始成立埃塞俄比亚分公司，这个时间在埃塞俄比亚也并不算占得先机，但经过十多年的发展，中地海外已经成为埃塞俄比亚规模最大的中资企业之一。

2006年，高磊刚刚来到埃塞俄比亚，在公司下面一个工程项目上待了5年。

“那个地方没水没电，上厕所都得自己找个地方挖个坑，很艰苦。”高磊说。

但那时的艰苦却为中地海外以后的发展打下了基础，在工程建设领域，中地海外在埃塞俄比亚的在建及已完成公路项目超过 1800 千米，钻探总进尺逾 11 万米，日供应自来水超过 55 万吨，并相继中标了多个政府总部大楼的房建项目。

以工程建设为基础，公司又很快拓展了更多的行业领域。截至目前，中地海外埃塞俄比亚公司已经向埃塞俄比亚市场供应了超过 6000 台包括自卸车、碎石机在内的重型工程机械设备及售后服务，使中国工程机械从不为人知，到逐渐被埃塞俄比亚市场广泛接受；与中国水电顾问集团合作的阿达玛风电项目将清洁能源理念及新技术带入埃塞俄比亚，获得了埃塞俄比亚政府及人民的一致好评；东非区域最大的玻璃厂——汉盛玻璃厂，由中非发展基金及中地海外共同投资兴建，该项目投入生产，不仅缓解了埃塞俄比亚玻璃全部依赖进口的窘境，更使得埃塞俄比亚政府确定了工业发展的新思路。

在高磊看来，中非合作大体经历了如下三个阶段：

第一个阶段是最早的贸易合作，也就是中国改革开放初期，最早的一批中国人来非洲做商品贸易；

第二个阶段是从 20 世纪 90 年代后期开始，国家提出“走出去”战略，越来越多的国企响应政府号召来非洲做工程承包，做基础设施建设；

第三个阶段是 2014 年李克强总理访问非盟时提出的中非合作升级版，也叫产能合作，就是要把中国的一部分制造业转移到非洲来。

在过去 10 多年，中国和埃塞俄比亚的合作项目主要集中于基础设施建设领域，但从近两年开始，随着埃塞俄比亚工业化进程的推进，埃塞俄比亚政府的政策导向和国家的发展方向，逐步由传统的基础设施建设向工业制造业转变。

从那时起，中地海外埃塞俄比亚公司便开始规划新的发展思路，通过不断和埃塞俄比亚相关部门沟通，在工业园区的规划设计、园区建设、招商引资、运营管理等方面作出新的探索和尝试。

2017 年 4 月 11 日，《埃塞俄比亚先驱报》刊载了这样一条消息：埃塞俄比亚和湖南省政府于 2017 年 4 月 10 日在亚的斯亚贝巴签署一项投资协议，在亚的斯亚贝巴以东 80 千米的阿达玛（Adama）设立埃塞俄比亚—湖南工业园。

该工业园由中国进出口银行提供融资支持，由中地海外集团公司承建，将于当年内启动建设。根据协议，福田汽车、三一重工、湖南长高和衡阳特变电工4家湖南大型企业将作为首批企业正式入园投产。

签订投资协议之后，埃塞俄比亚总理特别顾问阿尔卡贝（Dr. Arkebe Oqubay）表示，中国湖南省拥有先进的制造业，此次签署的合作协议对促进投资埃塞俄比亚和提升埃塞俄比亚技术进步至关重要。埃塞俄比亚投资委员会主席费祖姆（Fitsum Arega）表示，这4家中国大型企业都是知名企业，他们将通过建设埃塞俄比亚本土生产能力，推动释放埃塞俄比亚投资潜力。

其实，从2010年埃塞俄比亚开始实施国家增长与转型5年计划至今，埃塞俄比亚政府始终将发展工业作为国家的经济支柱，而工业园区的建设和运营则成为支撑埃塞俄比亚工业发展的最有力支柱。这种情况下，埃塞俄比亚在最近几年建设了大量的工业园，但此次签订的阿达玛工业园项目，却有着更为独特的意义。

阿达玛（埃塞俄比亚—湖南）工业园是中非合作论坛约堡峰会“中非合作十大计划”公布后，中国政府在非洲支持的首个工业园项目，是中国产能转移政策下首个中国产能“走出去”园区，也是埃塞俄比亚第二个增长与转型计划中的重要内容，非洲唯一的中国两优贷款支持的园区。

园区选址位于埃塞俄比亚奥罗米亚州首府阿达玛市，距离首都亚的斯亚贝巴80千米，交通极为便利，是进出口银行融资支持的亚的斯亚贝巴—阿达玛高速公路和亚的斯亚贝巴—吉布提铁路线的重要节点。

“埃塞俄比亚现有的工业园区都是劳动力密集型的制造业和轻工业，但阿达玛工业园是区别于埃塞俄比亚现有园区的新型工业园，定位为中高端制造业和机械加工，相当于为埃塞俄比亚的工业化提供了一个新的选项，其中包含大量的技术转移和培训，帮助埃塞俄比亚提升整个国家的工业化水平。”高磊说。

其实在阿达玛工业园之前，中地海外还参与建设了埃塞俄比亚另外两个重要的工业园项目。

2016年3月，中地海外与埃塞俄比亚工业园发展公司签订了埃塞俄比亚

农牧产业园项目，这是中国在埃塞俄比亚投资的为数不多的涉农工业园合作项目。

2017年1月，埃塞俄比亚工业园发展公司（IPDC）与中地海外集团签署了 Bole Lemi 二期工业园项目，Bole Lemi 工业园是埃塞俄比亚政府的第一个工业园，位于亚的斯亚贝巴市内，离机场约 13 千米。

“Bole Lemi 工业园现在已经进度过半，明年一月就可以完工。”高磊说，“农业，尤其是畜牧业，本来就是埃塞俄比亚的资源禀赋，农牧产业园建成后，100% 的原材料都是当地取材，每年可以为埃塞俄比亚创造 10 亿美元的外汇出口。”



高磊在埃塞俄比亚农牧产业园合作签约仪式上

中地海外副总裁袁锋钧在接受《瞭望东方周刊》的采访时曾说：“中国对外工程承包行业目前需要突破规模瓶颈，拓展未来空间，首先要从以劳动密集