

當地政局不穩貨幣頻貶勞工技能不足 先行者：在非生存8項注意



「今天賣一部手機可能有點利潤，明天就可能虧本。」過去一年，深圳金立手機海外事業部門負責人付卷對於西非國家尼日利亞市場最深刻的印象莫過於奈拉貶值，「手機價格堪比股市K線圖。」為應對瞬息萬變的市場，金立手機一方面採取更保守的市場策略，另一方面開拓局勢相對穩定的周邊市場。面對挑戰，中國企業家選擇了迎難而上。也有先行者總結出在非洲市場生存8項經驗之談(詳見表)，包括海外投資需要進行投資風險綜合評估；與當地政府、企業建立合作關係，有效降低政治風險的同時形成利益共同體等。 ■香港文匯報記者 熊君慧



深圳金立手機頻繁調價以穩住非洲市場。圖為該公司在尼日利亞的街頭展銷。網上圖片

付卷向記者展示了在尼日利亞最受歡迎的金立M5手機的價格表：去年3月定價4萬奈拉，7月就是6.2萬奈拉，之後價格波動更大。「負責定價的同事特別緊張，一旦定錯價，哭都來不及。」他苦笑道。

奈拉貶值頻調價穩利潤

貨幣貶值、匯率波動大，只是非洲投資環境中諸多不利因素之一。中國社會科學院西亞非洲研究所去年發佈《非洲黃皮書：非洲發展報告(2015-2016)》分析，非洲投資環境中存在的不利因素包括恐怖主義威脅、政權更迭風險、行政效率低下、外匯管制風險等。企業無法改變非洲的宏觀環境，面對諸多不可預見因素，應對方式各異。

2012年，金立手機將海外品牌首站選在尼日利亞時，就希望穩紮穩打、不輕言擴張，如今轉移非洲其他國家實為無奈之舉。付卷坦言，去年在尼日利亞銷量翻倍，盈利卻微乎其微。要穩住非洲市場，只好頻繁調價。去年初，金立在尼日利亞的員工陸續撤離到埃及、乍得。「雖然這兩個國家的銷量沒有尼日利亞高，但可以彌補非洲整體銷售利潤。」付卷說，「市場瞬息萬變，金立的策略就是順應市場變化，開拓新興市

場。

工人奇缺專門教室培訓

同在2012年進入非洲的另一家中國企業、全球知名女鞋製造企業華堅集團，在面對埃塞俄比亞產業工人奇缺的困難時，沒有轉移「戰場」，而是選擇迎難而上。「埃國人缺乏工業文明的理念，組織性、紀律性和服從性以及責任心都比內地差很多。當地的很多工廠30%的工人領完薪水後第二天就沒了人影，15天後工資花得差不多了再回來上班。」華堅集團董事長張華榮感慨，天生手指粗大、從未接觸過製鞋，不適應嚴格的工作流程，造出的鞋報廢率極高。

為此，華堅在埃國建立了專門的培訓教室，由中方老師手把手教學。對於表現優異的埃國員工，廠方安排他們到中國培訓，學習設備操作、企業管理和中文。「許多女工開始一句中文都不會說，進了華堅後掌握了良好的中文聽說技巧，收入翻幾倍。」張華榮說，「現在，當地人都以在華堅做工人為榮。」張華榮還堅持對埃國工人進行軍訓和集體操，員工身體健康情況明顯改善。埃塞俄比亞基礎設施落後、行政效率低下、物流成本較高，這些問題也讓華堅在起步階段交了「學費」。為控制物流成本，華堅在埃塞俄比亞的東方工業



華堅集團董事長張華榮：埃國人缺乏工業文明的理念，華堅建立專門的培訓教室，現在，當地人都以在華堅做工人為榮。



深圳能源副總裁曹宏：加納的經驗證明，分步分期投資戰略可以讓企業及時糾正投資失誤。



金立手機海外事業部數字營銷經理付卷：非洲市場瞬息萬變，金立的策略就是順應市場變化，開拓新興市場。

園落戶，這是中國在埃國的境外經貿合作區，入園企業享有投資政策優惠與「一站式」服務的便利，華堅的物流成本控制在4%左右。如今，集團在埃國為非洲勞動密集型企業樹立了榜樣。

分步投資損失降到最低

投資另一西非國加納能源領域的深圳能源集團，面對的綜合情況更為複雜：買地徵地手續複雜、貨幣匯率波動大、基礎設施落後等。2007年，深圳能源集團通過認真考察研究，決定在加納投資建設天然氣發電廠。2008年加納安所固

電廠動工，2010年投產，一期總容量200MW，投資2.1億美元。2011年電廠投產首年利潤很理想。2014年發電13億kWh，創出新高，在加納貨幣大幅貶值的情況下依然實現了利潤。有了一期的成功經驗，2015年安所固電廠開工建設二期工程，二期總容量360MW，投資5.9億美元。深圳能源副總裁曹宏表示，加納的經驗證明，分步分期投資戰略可以讓企業及時糾正投資失誤，將投資損失降到最低；有利於海外企業防範資金籌集風險，確保企業穩健正常經營。

得不回國，卻找不到替代者。

拒賄遭「軟禁」華領館化解

應對各種危機，中國企業不約而同提到了與當地中國使領館保持密切聯繫的重要性。採訪當天，金立手機就有一位銷售總監遭遇海關「軟禁」。付卷表示，海關人員索賄不成，藉故讓拿着工作簽證的員工蹲了三天三夜「小黑屋」，最後本地員工聯繫到中國大使館解決了這一問題。鄭如萍也表示，海能達每開拓一個非洲國家，都要到當地中國使領館報到，長期拜訪，建立緊密關係。

病毒橫行員工多瞞家人

中國最大、全球第二大的專網通信設備供應商海能達通信股份有限公司在尼日利亞、南非等均有合作項目。海外銷售部渠道及商務管理中心總監鄭如萍說，如果說打劫是人禍，那麼瘧疾就是天災。去年非洲伊波拉病毒盛行，公司銷售人員一呆就是半年，讓同事從家裡捎衣服還要叮囑「不要告訴老婆我在尼日利亞」。也有同事得了急性瘧疾，不

在非投資生存8貼士

1. 借助國際知名諮詢公司的力量，從政治、經濟、文化等方面進行投資風險綜合評估
2. 防範匯率風險，用美元計價結算和及時結匯
3. 與當地政府、企業建立合作關係，形成利益共同體
4. 大力推進本土化戰略，盡量聘用當地人員
5. 與當地社會建立良好的溝通渠道和人際關係
6. 集團公司加強產權管理、財務管理、重大事項決策監督，提高對海外公司的風險管控水平
7. 採取分步分期投資戰略，有利於及時糾錯補救
8. 重視企業文化的診斷和融合

深圳能源：據理力爭贏供氣承諾

對於深圳能源集團副總裁曹宏來說，加納複雜的局面遠非幾句話可以歸納：加納政府四年換屆，項目因政府更迭受阻；農村土地為家族集體所有，首領作為家族代表管理土地，但不是土地所有者，買地需要徵得所有人同意；金融環境不好，銀行貸款利率高達26%，通貨膨脹率高達18%……「這些還不是深圳能源在加納最大的危機。」

2009年底，深圳能源集團安所固電廠完工，問題接踵而來——尼日利亞的天然氣無法按照合同約定時間供應，深圳能源只好放慢工程進度。2010年終於盼來了天然氣，啟動電力生產。

從此，氣源供應不穩定成為深圳能源的「心病」。2012年西非海底輸氣管道被掛斷，11個月後才修復，無疑給深圳能源最慘痛的一次教訓。「為徹底解決『斷氣』危機，我們決心向政府爭取優先供氣。」曹宏說，加納國家電力公司VRA的部分人士不支持將天然氣轉供給安所固電廠。「我們據理力爭，安所固電廠只有一路燃料供應，而VRA公司旗下的天然氣電廠都有兩路燃料供應。將天然氣優先供給安所固電廠，國家電力緊張會得到緩解，加納本地公司也不會遭受利益損害，是雙贏的決定。」

最終，加納總統決定優先向安所固電廠供給天然氣。「這是我們在加納最重要的一個成就。因為優先供氣這一條並沒有寫到書面合同裡，但我們做到了。」曹宏自豪地說。

取加納名字融當地文化

另外一個細節，也讓深圳能源得到了當地人的認同——派往加納的員工都給自己取了一個當地名字。加納酋長Nana Ofei Asamani I表示，中國人努力使自己看起來和當地人無異，他們給自己取加納名字，並把它印在名片上，他們很在意我們加納的文化。曹宏總結道，海外併購要特別重視企業文化融合。



深圳能源特別重視企業文化融合。圖為集團安所固電廠中國與加納雙方員工一同工作。受訪者供圖

齊心集團：金融壁壘結賬阻滯多

文具用品行業大型上市企業、齊心集團耕耘非洲市場多年，如今已經擁有一批優質客戶。國際品牌總經理何麗萍表示，無論從政治、經濟層面，非洲投資風險較大，回款難則成為集團在非洲市場的老大難問題。「非洲代理商是中國通，溝通很好，但哪怕合作最久的客人也出現回款難，根本原因在當地的金融政策，公司雖有錢，銀行卻不付款。」

往年不會出現的回款問題，在過去兩年也頻繁發生在優質客戶身上。「銀行付款阻滯，根本原因是當地金融系統限制資金外流。」何麗萍說，這個問題並不是齊心獨有，許多中東客人也遇到這些問題。唯一辦法只有讓客戶不停去催銀行。

政局不穩也影響齊心在非洲拓展業務。一位利比亞客戶在2014年下的訂單，直到現在還沒出貨。去年，也有很多非洲客戶專門到齊心集團考察下訂單，但至今沒有出貨，「只因為當地局勢不穩定」。

搶劫肆虐報警無門

非洲生活條件艱苦，最大的問題莫過於治安情況堪憂。金立手機在尼日利亞被打劫頻率較高，報警後幾乎沒有一筆錢追回來。損失最慘重的莫過於2013年，金立在尼日利亞最大的旗艦店遭持槍搶劫，店裡所有現金和貨品在光天化日之下被洗劫一空。「更離譜的是，員工還曾被警察持槍搶劫。」付卷說，「現在有了一些本地關係，這種情況好轉一些。」

為給員工提供一個相對安全的生活環境，金立在當地建員工宿舍，請保

安維持治安。「我們給每個外派員工的貼士就是：出門不要帶太多錢，但一定要帶零錢，遭遇打劫不要反抗，盡快給對方錢。」他表示，長遠看，產能往非洲轉移，員工本地化才是根本解決之道。



國企深圳能源集團實施海外戰略第一步選擇西非國家加納。圖為加納街景。受訪者供圖