# 把订单农业搬到非洲

## 掘金非洲之鲁企样本

◀青岛市委有关领导出席青岛企业在加纳项目的启动仪式。

创富记

**黄绿色的非洲,除了沙子,还蕴藏着黄金一般的商机。**

**现在的非洲,不论是象牙之国科特迪瓦,还是旅游胜地塞舌尔,都有青岛建设集团施工队的身影。而瑞昌棉业将皮卡车、摩托车、自行车按级分发给“非洲经理”们,管理非洲农户种植棉花。**

**下面这三家鲁企的非洲故事说明,中国企业要在非洲扎根,关键在于本土化。**

本报记者 姜宁

### 青建集团:不能就老干妈吃牛排

刚刚为阿尔及利亚方面交付了已修建完工的特莱姆森大学城,青岛建设集团副总裁刘浩雪松了一口气。这座占地上万平方米的大学校区经过两年多施工,终于通过了验收。当阿尔及利亚人看到中方完成的这巧夺天工的建筑时,不知对着刘浩雪说了多少次“Tr ès bien”(法语:太好了)。

这只是青建集团在非洲众多项目中的一个。

2013年度,青岛建设集团完成了海外营业额100亿元,其中一半以上海外营业额来自非洲大陆,包括阿尔及利亚、莱索托、博茨瓦纳、塞舌尔等20多个非洲国家都跟青岛建设集团有贸易往来。

20年前,刚刚成立不到十年的青岛建设集团怀揣着打拼的梦想,一头扎进了非洲去。

很多人都认为中国企业去外国拿项目,主要靠着低价优势,其实这一点在非洲行不通。“一开始非洲那边也不认可咱,青岛建设集团在非洲的很多项目都是一步步向上发展出来的。”为了拿到当地的一个工程,刘浩雪和员工们拜访了每一个部族长老和酋长。 “你要赢得非洲人民的信任,必须从饮食习惯以及穿着上和他们保持一致。”刘浩雪多次告诫自己的员工,就着牛排吃老干妈的员工,是拿不到当地的工程的。入乡随俗,先从吃饭开始,来了非洲就不能吃老干妈、榨菜这些中国人的传统食品。

虽然青建在非洲的生意蒸蒸日上,但是刘浩雪还是不断调整非洲项目上的经营方式。

现在,青建在非洲的施工人员大多是非洲当地人,“因为如果不在投资项目的同时带动当地人就业,会受到反对的。”刘浩雪说。

十多年前,法国和日韩等国在非洲投资时,还修建了技术学校,培训当地工人,并雇佣他们到这些外资企业工作,带动当地的就业,为的就是避免让非洲当地人认为“外国人抢了自己的饭碗”。

### 川山国际:“捡便宜”后要反哺

在胶州市泰州路上,有一家名为“川山国际”的办公楼。这个貌似不起眼的公司,正与万里之外的肯尼亚做着一笔大生意。

“我做了半辈子的硅藻土生意,从来没见过这么大的矿藏,这么好的资源”。今年56岁的李存昌是青岛川山国际投资开发有限公司董事长,他用“震惊”来形容当时在非洲发现硅藻土的心情。

硅藻土也就是中国民间常说的“观音土”,是以硅藻遗骸为主的一种生物沉积岩,是一种天然的环保建筑材料。李存昌先后在吉林、内蒙古自治区开采过硅藻土矿,后来随着资源的枯竭,又去缅甸、越南、伊朗、朝鲜寻找新的矿藏。

2010年,他偶然听一位从肯尼亚回国的工程人员说,在巴林格地区的山坡上有一种东西和硅藻土很像,白花花的满山都是。

李存昌立即前往肯尼亚的巴林格地区。“质量好,而且易开采,漫山遍野都是。”到了现场之后,李存昌脑子里只有一个想法,要把这片矿山拿下。

肯尼亚方的报价是3690万美元。李存昌马上回国筹集资金,并与肯尼亚政府方面取得联系,开始前期的勘探与开采规划。2013年6月,川山国际取得了肯尼亚201平方公里硅藻土资源的永久开采权。

3690万美元拿下的这片土地,李存昌捡了个大便宜。这201平方公里除了有丰富的硅藻土资源,下面还有含量在 70%的锰矿。今年5月,中肯硅藻土项目签约,青岛川山国际投资开发公司计划开采这片年产值达30万吨的露天硅藻土矿,并建成年产值12354万美元产业园。

李存昌捡便宜掘金非洲,反哺非洲。在川山国际收购肯尼亚硅藻土矿的项目规划中,其开采、干燥品、助滤剂、壁材4个加工厂一并落地非洲,厂区投资1060万美元,可以解决当地6000多人就业,这痛击了西方国家对中国“新殖民主义”的论调。

### 瑞昌棉业:非洲版“订单农业”

在与当地居民的融合方面,青岛瑞昌棉业有限公司做得非常出色。

凭着颇具中国特色的“订单农业”,虽然瑞昌在非洲不占有土地,每年却能产出10万余吨籽棉;瑞昌在非洲的公司有70多个中国员工,却组织1300多名非洲经理,串起20多万非洲农户网;从事最简单的农业,却带动着6000多万美元的棉花收购。

瑞昌棉业副总经理刘艳波回忆,2003年,公司初到非洲,此时美国嘉吉、英国普莱克斯、印度奥兰等世界农业巨头早已划好地界。这些走进非洲的农业巨头,采取的还是传统的买地种植方式。

瑞昌选择的是另一条道路:订单农业。他们与非洲农户一家一家地签订合同。企业下单农户耕种,不占有土地,避免摩擦的同时,迅速在当地站稳脚跟。前期,瑞昌将种子、化肥、农具等“赊”给农户,收获时节上门收棉。“土地还是他们自己的,原来一半粮食、一半棉花的结构依旧,唯一不同的就是产量高,赚的钱多了。”刘艳波告诉记者,通过独创的“三级推广服务体系”,瑞昌棉业雇用当地员工3300多人,实现了对20多万非洲农户的覆盖。

今年,瑞昌还为不同层级的“非洲经理”们配备了“现代化交通工具”,村镇一级的配自行车,县乡一级的配摩托车,市一级的配皮卡货车。“其实就是让非洲人自己去管理这些农场,这样能够激发他们的生产积极性。”刘艳波说。

延伸阅读

# 有问题,找酋长

## ——在非洲,企业这样做“风控”

今年7月6日下午5时,在南非约翰内斯堡附近,两名中国商人遭歹徒持AK47扫射身亡。南非齐鲁同乡总会名誉会长孙奎府说,这两名遇难者都是山东人,其中一人是在南非做毛毯生意的。根据事发时间判断,下午5点多正是收完货款的时间,两人被抢的一个重要原因应该是车上有大量现金。

在南非,钱存银行要缴税,还要查来源,还要缴手续费,一些华人一方面语言不通,加之想避税,做生意时经常携带大量现金,这是华人经常遭遇抢劫的重要原因。孙奎府说,其实工业产品税非常低,通过银行汇兑即可。而南非废除死刑、允许私人拥有枪支,也是犯罪率较高的原因之一。

“非洲蕴藏着巨大的商机,也有着不小风险,我们在非洲投资面临着各种各样危险,特别是暴力犯罪问题。”刘浩雪告诉记者,非洲的很多部族长老非常看好中国企业,所以每当中国企业或者中国工人出事后,都会麻烦部族长老或者当地酋长从中协调,平衡好各方利益关系。

中国非洲国家贸易促进会会长张仪说,进入之前一定要进行风险评估,包括政治体制、语言系统、当地的部族势力、文化习惯都要了解。以他的经验来看,进入非洲,三年是个坎,只要能撑过三年的,基本上都能存活下来并发展得很好。

“虽然有时候会出现战乱,但从整体而言非洲国家是稳定的、社会也是和谐的。”刘浩雪说,非洲地域广阔,除了有沙漠、草原外,也有丰富的矿产资源,另外,旅游业也比较发达,因此不少国家也很富裕。“比如塞舌尔这个国家,虽然面积不大,但由于旅游业很发达,这个国家比较富裕,那里的消费水平可比咱青岛高。”

## CEO 一周财经言论

### 任志强:高兴就打一针,什么药不知道

“决定中国经济温度的是吊瓶,高兴就打一针,什么药不知道。今年两次定向降准,这都什么东西。”

——10月22日,任志强卸任华远地产董事长召开记者见面会。他指出,在楼市新政刺激之下,四季度房地产投资继续增速放缓,库存增加,但下滑减速,四季度销售缓慢回升。

“1994年,我就在百户现代企业制度试点企业北新建材集团做董事长。20年过去了,现在中国建材集团又成为央企混合所有制试点。20年来在国企改革中试来试去,我也从黑发人‘试’成了白发人。”

——谈及国企改革,中国建材董事长宋志平说,20年试点都是为了解决问题,但不能总是试点。

### 创富荐书

《创新之力——将创意变为现实》

作者:马特-金登

作者是国际性创新咨询公司华特意富的联合创始人、联合主席,以及“首席狂热创新实践者”。他深信,在企业从沉睡的巨人转型为矫健的创新者的过程中,最大的障碍和挑战往往是“人性”,而非“战略性”的。而创新赢家和输家的差别不是奇思妙想的创意和汗牛充栋的文件,而更多的是“聆听”、“试验”、“包装新点子”等创新行为和技能。

本书包含一系列的观察,探讨人们在组织中如何做出努力以将看似毫无关联的东西融会贯通,努力推进,从而实现创新。更重要的是,书中也提供了实用的步骤教你如何获得“好运气”来发现工作中的下一个新大陆。

“在新能源领域当中,中国是异军突起后来居上,和国际先进国家大体上处在一个平台上。大家可以看到,新能源领域当中,我们的民营企业非常活跃,就是因为民营企业和央企在这个领域当中大体上都在同一个起跑线上,所以公平竞争的机会就比较多。”

——国家能源委专家咨询委员会主任张国宝表示,政府最重要的作用应该是营造允许各种智慧竞相迸发、自由发展的社会氛围。

“我与世界银行交谈时有点尴尬。他们对结构性调整之类的事情滔滔不绝,但他们不明白基本问题。现在中国人来了,他们带着团结的意识和大量、而非少量的资金来了,而且他们还有经验。”

——乌干达总统穆塞韦尼表示,该国正仰赖中国提供100亿美元,以建造其主干基础设施中的一大部分,因为中国的资本最为便宜。

本报记者 张頔 整理