



2017年6月

龙狮共舞

中非经济合作现状如何，未来又将如何发展？

请访问www.mckinsey.com/africa-china下载电子版报告。

在未咨询过专业机构的情况下,本报告不得用作股权交易或任何形式财务交易的依据。

未经McKinsey & Company许可,本报告不得被复制或以任何形式传播。

封面照片: 齐林

龙狮共舞

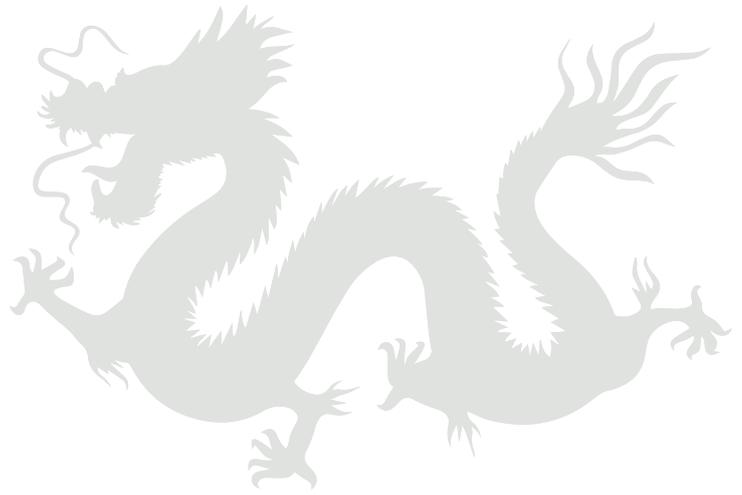
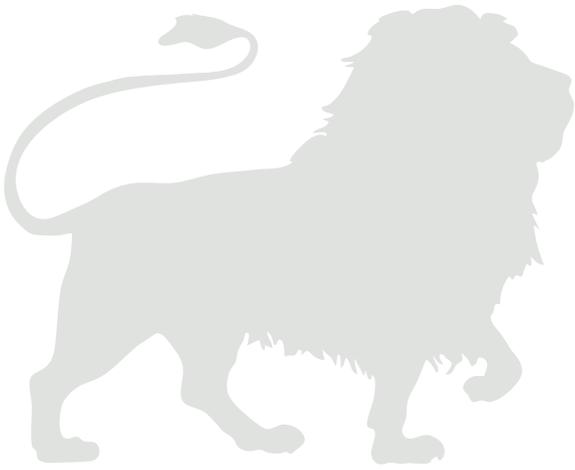
中非经济合作现状如何, 未来又将如何发展?

2017年6月

孙轅

Kartik Jayaram

Omid Kassiri



目录

- 4 缩影：中国企业在非洲
- 8 摘要
- 16 第1章
巨龙降临：非洲的头号经济伙伴
- 26 第2章
群龙盘踞：在非中国企业的多样性、规模与雄心
- 38 第3章
瑕不掩瑜：盘点中国对非投资的影响
- 50 第4章
舞步各异：中非合作的四种模式
- 60 第5章
千亿良机：充分释放中非合作潜力
- 76 参考目录
- 78 致谢



缩影： 中国企业在非洲



若要在肯尼亚探寻大型企业的踪迹，你大概不会想到离内罗毕约一个半小时车程的卡贾多郡(Kajiado)。这里大多是静谧安详的乡村，风景尤为出名，游人可以在这里欣赏到矗立于肯尼亚与坦桑尼亚边界的非洲最高峰——乞力马扎罗山。

但在一个下雨的清晨，我们从70公里以外的内罗毕来到这里时，却惊讶地发现一座现代化工厂已在草原上拔地而起，占地足有几个足球场那么大。这就是特福(Twyford)瓷砖厂，始建于2015年，从动土到竣工一共只用了8个月。同行的一位同事感叹道：“我家重铺屋顶和厕所都用了不止8个月！”

这家工厂由两家中国企业——森大集团和科达洁能公司合资建立。森大最初在尼日利亚以贸易活动起步，主要是从中国进口瓷砖，随后开始进军制造业，目前已经布局肯尼亚、坦桑尼亚等多个非洲国家；上海科达则是一家大型工业机械供应商，其瓷砖制造设备在业界享有盛誉。仅为这座肯尼亚工厂的一期工程，两家企业就投资了3000万美元。

我们为卡贾多之行做了不少准备工作，因为像许多其他在非洲开拓业务的中国企业家一样，特福瓷砖厂的管理者也习惯保持低调。行前我们就已得知许多内罗毕本地商界领袖竟然对这座规模如此庞大的肯尼亚工厂毫不知情。如果连这样一个理应引人瞩目的大型工厂都能隐藏得如此悄无声息，那么中国企业在非洲的商业活动被广泛低估乃至误解的现象也就不足为奇了。

工厂的二期工程正在施工，我们艰难地走过工地周围深及脚踝的泥地，进入工厂。此次参观让我们从多个方面极大地加深了对于中国企业在非商业活动的认识。工厂内部明亮、宽敞，充满现代化气息；其生产规模极大，每条生产线都长达近一公里。我们遇到的大多数工人都是肯尼亚人，外界盛行的“中国企业不招当地人”的传言在这里不攻自破。像许多其他在非洲的中国企业一样，特福瓷砖厂不仅为当地创造了约1500个就业岗位，更为本地工人培养了技能。此外，工厂的肯尼亚员工也不仅仅从事简单的手动操作，许多人都是大型先进设备的技术把控员。工厂里的大部分经理、主管，甚至总经理都是肯尼亚当地人。

与此同时，中国籍的经理和工人则相对较少。与肯尼亚同事不同的是，他们住在厂内一个配有排球场的小区中，即使是周末也很少离

开厂区。我们从交谈中了解到，有几位中国员工已经至少一年没回过国了，他们不时流露出了思乡之情。虽然我们从车间的工作中可以明显看出中国员工和肯尼亚员工的情谊，但前者显然仍没有融入当地社会。

在此次特福瓷砖厂之行后不久，肯尼亚当地人也开始注意到这个工厂，新闻媒体陆续对其进行了报道。我们认为这也折射出中国企业在非洲大陆的存在感及重要性正在不断增强——数千条巨龙正在进入人们的视野。



摘要



短短二十年间，中国一跃成为了非洲最重要的经济伙伴，从对非贸易、投资、基建融资和发展援助的深度和广度上看，没有任何一个国家能与中国相比。中国“巨龙”——业务多元、规模各异的中国企业为非洲大陆的每一个角落带来了资本、技术和创业精神，加快了非洲“雄狮”的经济发展步伐。但是，由于完整可靠的数据较少，对中非经济合作的现状进行衡量一直是个巨大挑战。

本报告旨在从事实出发，勾勒中非经济关系的全貌。通过与100多位非洲商界领袖和政府高层人士的当面交流，以及与八个非洲国家的1000多家中国企业管理者的现场访谈，我们在实地调研中收集了大量中非经济合作相关数据，且所选取的八个非洲国家的GDP约占撒哈拉以南非洲国家总GDP的2/3。

1 巨龙降临：非洲的头号经济伙伴

进入21世纪之后，中国快速成长为非洲的头号经济伙伴。中非贸易额在这一时期以每年20%左右的速度迅猛增长，过去十年间中国对非洲的外商直接投资（FDI）年均增速更高达40%¹。尽管如此，这些惊人的数字仍然低估了实际情况：我们发现，如果将非官方渠道的资金流计算在内，从中国流向非洲的资金将比官方统计高出15%左右。此外，中国也是非洲各国发展援助资金和基础设施建设融资的重要提供方，其注资力度还在持续增长，近年来非洲最重大的建设工程背后几乎都有着中国投资者的身影。

我们从贸易往来、直接投资存量、直接投资增长速度、基建融资和发展援助五个维度评估了非洲与世界其他地区的经济伙伴关系，评估发现，在任何一个维度上，中国都是非洲排名前四的合作伙伴，而没有任何一个其他国家跟非洲的经济往来能达到如此深度和广度。

2 群龙盘踞：在非中国企业的多样性、规模与雄心

这些宏观经济数据的背后是遍布非洲大陆数以万计的中国“巨龙”，然而在此次调研开展之前，甚至没有人统计过这些中国企业的数量。调研发现，非洲八国的

¹ 本报告引用的贸易和投资数据取自国际贸易中心贸易地图（ITC Trade Map）、联合国贸易和发展会议（UNCTAD）、中华人民共和国商务部发布的《2015年度中国对外直接投资统计公报》、中华人民共和国国家统计局，以及国家外汇管理局。除非另作说明，引用的增长率皆为名义增长率。

多达



的中国企业对未
来表示乐观

中资企业总数量是中国商务部注册数量的2-9倍(值此研究进行之际,中国商务部拥有最全面的在非中国企业数据库)。基于这八个国家的数据,我们推断目前整个非洲大陆的中资企业已经超过一万家,其中约90%都是民营企业。这个数据使此前所谓的“仅一个单一业务模式、大体量的‘中国公司’在推动对非投资”传言不攻自破。虽然国有企业的规模很大(特别是在能源和基础设施等行业),但因市场机遇而来的中国民营企业数量极多,总体看来,中国对非投资仍属于市场化行为。

我们在非洲的各个行业里都能看到中国企业的身影:其中近1/3的企业从事制造业,1/4从事服务业,1/5开展各类贸易往来,此外还有不少建筑和房地产企业。据估算,在2015年,在非中国制造业企业年产值约5000亿美元,占非洲制造业生产总值的12%;而中国企业在基建领域的主导地位更为明显——几乎占据了国际承包商在非洲工程建设市场的半壁江山。这些中国企业大部分都在盈利,其中1/3的企业利润率甚至超过20%;它们的市场触觉极其敏锐,能够快速适应新环境、捕捉新机遇。除了埃塞俄比亚等少数国家,非洲各国的中国企业主要侧重于满足日益增长的非洲市场需求,而非出口业务。

当被问及发展前景时,多达74%的中国企业对未来表示乐观,相应地,许多中国企业早已不仅满足于相对初级的贸易或劳务承包业务,纷纷在非洲进行了长期投资。

3 瑕不掩瑜: 盘点中国对非投资的影响

我们的研究表明,中国对非投资和商业活动为当地带来了三大经济红利:创造就业和技能养成、技术和知识转让,以及基础设施融资和开发:



中资企业已经为非洲的经济发展做出了许多贡献，但他们还可以做得更多：

89% 的雇员是非洲当地人

64% 为本地员工提供培训

44% 的管理层是本地员工

- 被访谈的1000多家中国企业的雇员中，89%是非洲当地人，这些企业共计为非洲创造了超过30万个工作岗位。据此推算，整个非洲的一万家中国企业雇佣的当地员工有数百万人之多。
- 近2/3的中国企业主向员工提供技能培训。在需要熟练技工的建筑业和制造业，有1/2的企业提供学徒式培训。
- 1/2的中国企业向当地市场推出了新产品或服务，1/3引进了新技术。其中，有些企业通过技术改良、提高规模效率等方式，将现有产品和服务的价格降低了40%。
- 中国建筑承包商占据了非洲国际EPC（设计、采购、施工总承包）市场约50%的份额。被访谈的各国负责基础设施建设的官员均表示：中国企业的主要优势在于低廉的成本以及较快的项目交付速度。

总体而言，我们认为中国企业在非洲的商业活动愈发活跃，且为当地经济、政府和人民带来了显著的积极影响，但在某些方面仍有进步空间：

- 中国企业仅47%的采购来自非洲本地企业（以2015年采购额计算），当地企业没有充分受益于中国投资。
- 虽然有少数中国企业的非洲本地管理人员占比能达到80%以上，但所有被调研中国企业的平均比例仅为44%，我们相信未被调研企业的情况应接近该平均水平。
- 在非中国企业存在劳工违规和环境违规的个例，如工作条件恶劣、非法开采自然资源（如木材和鱼类）等。

4 舞步各异：中非合作的四种模式

我们集中研究了八个非洲大型经济体的经济数据，总结出了中非合作的四种模式：

强健型：埃塞俄比亚和南非明确将中国视为重要的战略合作伙伴，在投资、贸易、融资和发展援助等方面与中国展开了深度合作。例如，两国已将具体的对华经济合作方针纳入了国民经济发展战略，不仅与中国中央政府密切往来，两国政府还与中国各省级地方政府建立了合作关系。另一方面，中国也相应将这些非洲

有些中资企业通过技术改良、提高规模效率等方式，将现有产品和服务的价格降低了40%。



© Lin Qi

国家视为重要的合作伙伴，具有战略意义。此外，这些国家通过积极参加“一带一路”等各种中国主导的多边合作来巩固与中国的合作交流。因此，我们预计中国对处于强健合作模式中的非洲国家投资将持续快速增长。

稳固型：肯尼亚、尼日利亚和坦桑尼亚目前与中国的合作深度虽不及埃塞俄比亚和南非，但政府间往来密切，来自中国的商业投资活动也在不断发展。这三国政府已经意识到了中国的重要性，但尚未将这种认识转化为清晰的发展战略。在这三个国家，均有数百家中国企业在各行各业从事商业活动，但主要是基于历史原因的市场自发行为，真正由政府引导的战略型经济合作尚未成型，仍有巨大潜力。

失衡型：安哥拉和赞比亚与中国间的经济合作领域相对集中，模式比较单一。以安哥拉为例，政府主要依靠为中国供应石油来换取中国在资金及大型基建项目方面的支持。但与其他非洲国家相比，以市场为导向的中国私营部门投资却十分有限；安哥拉国内仅有70-75%的中国企业属于私营企业，其他国家的比例均高达90%左右。赞比亚的情况则恰恰相反：私营企业投资占据主导地位，但由于当地监管机构的监督力度不足，中国企业的劳工和腐败丑闻也相对更多。

初生型：科特迪瓦与中国的经济合作仍处于起步阶段，合作模式尚不明确。向该国投资的中国企业较少，而且大多仍处于贸易等长期投入度较低的行业。

5 千亿良机：充分释放中非合作潜力

中非合作相关的各界人士都清晰地意识到了一点：中非关系将持续深入地发展下去。我们访谈的100多名非洲商界领袖和政府高层人士几乎一致认为，非洲与中国的合作机会远大于任何其他外国合作伙伴（包括巴西、欧盟、印度、英国和美国）。

中国企业还将进军五个新领域:



农业



银行和保险



房地产



电信



交通物流

那么中非经济合作在未来十年的发展究竟会达到什么水平呢?我们设想了两种可能的情境:情境一,在非中国企业的营收规模稳步增长,预计将从2015年的1800亿美元增长到2025年的约2500亿美元。在该“稳步发展”情境下,中国企业的发展与市场大势一致,仅随着非洲经济的扩张稳定保持当前市场份额,目前在非中国企业投资力度最大的前三个行业——制造业、资源开采和基础设施,到2025年仍为中国对非投资的主导行业。

但我们认为中非合作的潜力远不止于此:在第二种“加速增长”情境下,在非中国企业的成长速度显著加快,向新老行业大举扩张,到2025年的营收总额可能达到4400亿美元。中国对非投资三大龙头行业中的中国企业将快速发展,其市场规模发展速度将超过非洲的经济增速。不仅如此,中国企业还将进军五个新领域:农业、银行和保险、房地产、电信、交通物流。这种跨界扩张很可能始于主导行业的相关领域,例如从建筑行业扩张到房地产行业。此外,实现加速发展还需要中国企业将国内的成功实践经验充分应用于非洲市场,这其中包括了电子科技、农业以及数字金融领域的商业模式创新。

中国对非投资和商业活动的加速发展,对非洲将是一个巨大的利好。在宏观经济层面,非洲经济可以获得更多资本投入,从而提高生产力、竞争力和技术成熟度,让千百万非洲人民获得稳定就业,但在微观层面也必然存在激烈的竞争。非洲企业的生产力显著落后于全球平均水平,这一现象在制造业等领域尤其严重,因此非洲本土企业亟需大幅提升生产力和运营效率,才能更从容地面对压境而来的中国“巨龙”——无论是与之竞争还是展开合作。

在可预见的未来,这些中国企业会扎根在非洲大陆。而随着中国企业对非洲经济的参与度不断加深,中非双方进一步完善合作关系的需求愈加迫切,其中的关键是进一步强化非洲公共及私营部门所能起到的推动作用。此外,中非双方还需要共同努力解决三个主要问题:存在于某些非洲国家的贪污腐败、对投资者人身安全的威胁,以及语言和文化障碍。在八个被调研国家中,有五个国家存在60%到87%不等的中国企业在获取从业许可时曾支付过“小费”或贿赂;除了贪污腐败以外,受访的中国企业普遍担心的第二大问题是员工的人身安全得不到应有保障;而非洲受访者则表示语言和文化是中国企业面临的障碍,因为这会导致中国企业误解和忽视非洲当地的法律法规。如果这些问题得不到妥善解决,不但种种误解无法消除,还有可能引发严重的社会问题,从而危及中非经济合作的可持续发展。

中非双方的政府部门和私营企业都应各尽其责,共同实现强化中非合作的愿景。因此我们也为中非双方的政府和企业提出了十项建议,以确保中非经济合作持续深化,推动非洲的经济社会不断发展(图E1)。

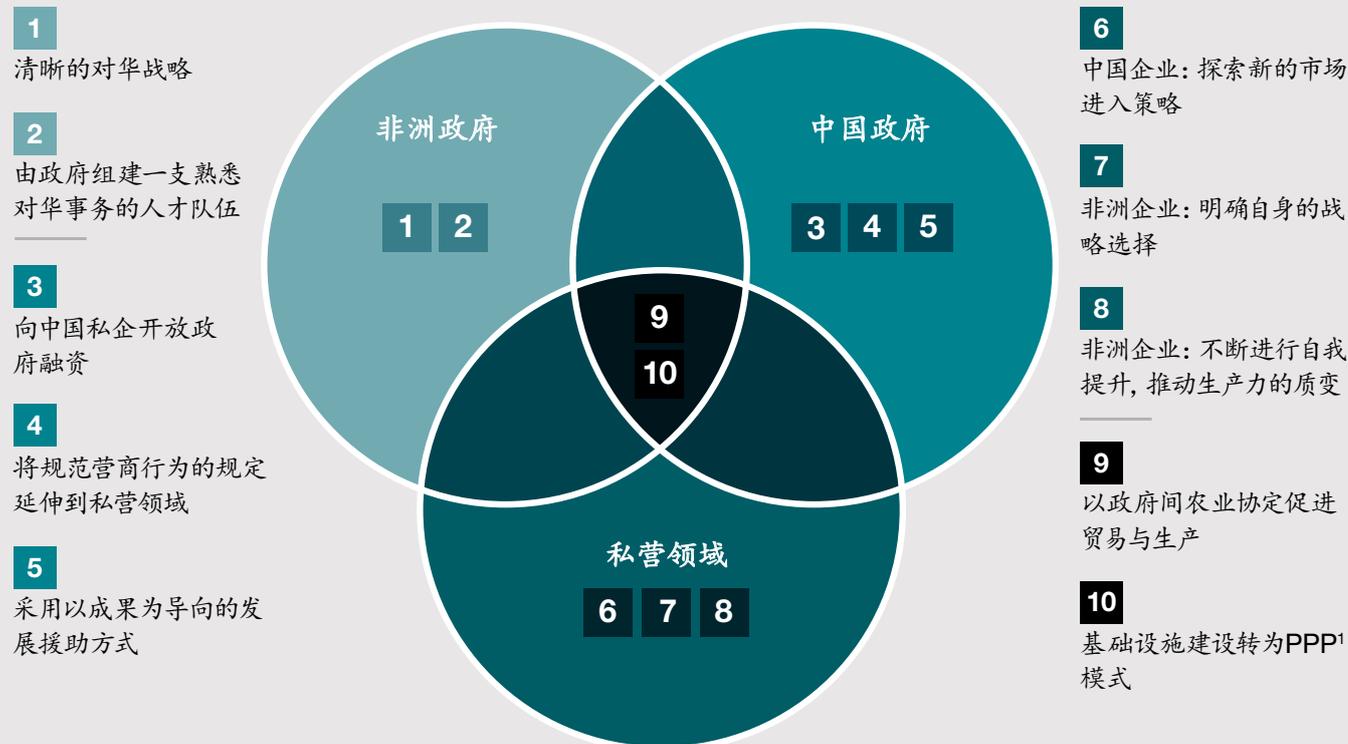
图 E1

龙狮共舞：

中非经济合作现状如何？未来又将怎样发展？



加速推进中非合作关系的十点建议：



¹ 政府及社会资本合作。
资料来源：麦肯锡分析



我们在非洲采访了很多中国企业家，其中一位对我们说过这样一句话：“约鲁巴流传着一句智慧的谚语：我该洗左手还是右手？答案是应该用右手洗左手，用左手洗右手，这才是做事之道。非洲就相当于一只手，中国是另一只手，合作共赢才是王道！” ■



第1章

巨龙降临： 非洲的头号经济伙伴

Idan kidi ya chanza,
rawan ma zai chanza

舞随乐转

— 豪萨谚语（西非通用语言）



© Yiming Gu

十年前，如果有人说中非关系不过是场余兴节目，也许还情有可原。当时非洲与中国的贸易投资往来远不如其与传统西方伙伴来得密切，非洲各国的贷款也大多来自世界银行及巴黎俱乐部等机构。彼时，来到非洲的中国人语言不通，无论是英语、法语、葡萄牙语还是斯瓦希里语都说不流利，似乎不可能给当地经济带来任何实质性的影响。

不过，随着从事贸易的中国商人在非洲大陆的各个村镇陆续开设了上千家“中国商品杂货店”，情况开始慢慢改变。2006年，非洲35个国家的元首在北京出席了当年的中非合作论坛（该论坛成立已有六年，这是第一次有大多数成员国首脑亲自出席）。中国企业陆续投资建立了西非最大的钢铁厂、东非最大的瓷砖厂以及非洲最大的银行。华为和中兴两家中国电信巨头为非洲建设了大部分电信基础设施。来自中国的工程承包商在2015年完成了12亿美元的坦桑尼亚天然气处理厂及管线输送项目，2016年又修建了耗资34亿美元，全长750公里的亚的斯亚贝巴-吉布提铁路（亚吉铁路），2017年更在肯尼亚完成了造价38亿美元、全长750公里的蒙巴萨-内罗毕标轨铁路。²

短短十年间，中国一跃成为非洲最重要的经济伙伴，从对非贸易、投资、基建融资、发展援助的深度和广度上看，没有任何一个国家能与中国相比。来自各行各业、形态各异的中国“巨龙”为非洲大陆的每一个角落带来了资本、技术和创业精神，加快了非洲“雄狮”的经济发展步伐。

但是，由于完整可靠的数据较少，对中非经济合作的现状进行衡量一直是个巨大挑战。（参见附文1：“我们为何对中非经济合作全貌所知甚少？”）也正因为如此，中非经济关系才充斥着各种啼笑皆非的传言——从新殖民主义的指控到“中国企业大量使用囚犯做劳工”式的谣言，可谓无奇不有。由于缺乏必要的信息和事实，中非各界都难以做出最优的战略决策，这不利于促进双边合作与帮助非洲通过吸引中国投资实现经济的可持续发展。

本报告旨在破除猜测与谣言，从事实出发勾勒中非经济合作关系的全貌。此次关于中国对非投资的研究的广度和深度前所未有的，调研团队奔赴非洲最大的八个经济体，以中文当面访谈了1000多家中国企业的管理者，获取了丰富详尽的信息，其中包括非官方渠道资金流、本地管理实践、对带动当地就业等的贡献、业务扩张计划、对犯罪和腐败等经商障碍的看法等。（参见附文2：“数字背后——麦肯锡对中国在非企业与投资的大规模调研”）除此之外，我们还分析了70多个现有数据库和原始文献。

2 《中国投资》（非洲版），中华人民共和国商务部。

我们为何对中非经济合作全貌所知甚少？

本报告成型之前，相关领域的数据库极其匮乏，而仅有的数据源往往并不准确。这种信息匮乏的状况存在于各个主要宏观衡量指标，包括：

企业数量和投资额：此前的数据库大多以国有企业和公开信息的投资交易为主。虽然单独看来，这些投资案例规模较大，但事实上只是中非之间大量商业活动的一小部分。

政府贷款：尽管官方会不定期公布重大双边贷款项目的相关数据，但目前缺少能够反映非洲

各国向中国实际借款规模的数据统计。

发展援助：中国没有专门的发展援助机构，对援助又有单独的定义（与经合组织的标准不同），因此不易与其它国家的发展援助规模进行比较。

人口迁徙：关于全球人口迁徙流的现有信息库数据与实际情况有明显出入，例如“安哥拉境内没有中国人居住”；“2013年没有中国人移民坦桑尼亚和科特迪瓦”。¹

无论是出于语言障碍，还是因为过去十年间中非关系进展太快，总之现有的统计和分析结果均无法反应真实现状。此前各项研究的采样范围又往往较小，且仅关注特定行业或国家，无法揭示对中国对非投资的全貌。

¹ 可能由于全球人口迁徙数据库主要以国家人口普查数据为依据，但许多此类普查并不完整且已过时，针对外国移民的信息尤其如此。参考《国际人口迁徙存量趋势：2015年修订版》，联合国，2015年12月。

数字背后——麦肯锡对中国在非企业与投资的大规模调研

2016年底至2017年初，来自麦肯锡非洲及中国分公司的咨询顾问组成项目团队，针对中国在非商业活动展开了一项大规模综合性研究。调研团队在八个非洲国家（安哥拉、埃塞俄比亚、肯尼亚、科特迪瓦、尼日利亚、南非、坦桑尼亚、赞比亚）对1073家中国企业的管理者进行当面访谈，这八国的GDP约占撒哈拉以南非洲国家总GDP的2/3，从中国接受的投资总额占中国对非外商直接投资（FDI）总额的一半左右。调研主题涵盖了受访企业的主要业务活动、投资资金来源、在非投资动机、主要挑战、未来扩张计划等各项内容。此外，作为上述研究的补

充，我们还访谈了104位非洲政府高官和企业领袖，就其中国战略、对中国投资者的看法等话题进行探讨。最后，我们还访谈了约30位来自中国的各界管理者以及全球专家。

接受调研的中国企业横跨制造、服务、建筑、地产和贸易等多个行业，而且规模各异：样本企业中员工总数超过100人的占28%，将近半数企业的员工数在10-100人之间，另外有21%的受访企业员工数少于10人。

在对非洲八国的中国企业展开调研的同时，我们也在各个国家当地获取了地域性的信息集合，

例如来自中国商会的信息、非洲国家投资促进机构的信息、公司注册信息等。我们对这些数据进行了汇整处理，如中英文名称匹配、母子公司数据去重等，勾勒出了迄今为止中国在非投资情况最完善的全貌。

不过，我们关于此次调研的方法论有几点说明：第一，某些分析依据自报数据展开，因此难免有所偏颇；第二，此次报告广泛调研了分布于多个国家与行业、规模各异的1000多家企业样本，因此我们认为报告的结论具有统计学上的稳健性，但必须指出的是，泛非分析中的部分结论是基于样本以外推法得出的。

中非之间半个多世纪的深厚渊源

中非合作的早期体现就是中国在1968-1976年援助兴建的坦赞铁路，金额相当于现在的

30亿美元

中国企业在非洲的发展犹如竹子拔节——起初很缓慢，后来开始以惊人的速度抽高。中资企业如今在非洲的飞速增长，有赖于长期以来中非双方奠定的稳固基础。虽然航海家郑和早在15世纪就已航行到了东非海岸，但现代中国与非洲的交流实际开始于20世纪50-60年代。当时正值非洲各国纷纷争取独立之际，时任坦桑尼亚总统朱利叶斯·尼雷尔 (Julius Nyerere) 等非洲领导人向中国寻求支持，希望能够实现“第三世界大团结”。而中非合作的早期体现就是中国在1968-1976年援助兴建的坦赞铁路，这条铁路联通了内陆国赞比亚与坦桑尼亚的港口城市达累斯萨拉姆。当时，英国、日本、西德、美国、联合国甚至世界银行都认为该项目的财务可行性太低，不愿意投入资金³，只有比坦赞两国还穷的中国同意出资援助，金额相当于现在的30亿美元。毛泽东曾对尼雷尔说：“我们宁可自己不修铁路，也要帮你们修建这条铁路。”⁴

同样，中国也从与中非情谊中获得了回报。新中国在建立之后的20多年里都不被联合国所承认，而台湾却坐拥联合国安理会的席次。1971年，联合国大会投票决议将安理会席次归还中国，当时的76张赞成票中有至少26票来自非洲国家。到了20世纪90年代，已有90%左右的非洲国家承认中华人民共和国的国际地位。1999年，中国开始实施“走出去”战略，鼓励中国企业向海外投资，而中非之间的友好渊源为这一战略的成功推进奠定了坚实的基础。

2000年，中非合作论坛的成立让中非关系得到了进一步强化。在近年来的几次峰会上，50多位非洲国家首脑和中国高层领导人在北京或非洲国家首都多次相聚，共同商讨深化贸易合作的新途径。2013年中国提出了“一带一路”倡议，2017年5月于北京召开的“一带一路”国际高峰论坛更将这一倡议推向了世界舞台，为深化欧亚大陆和非洲的投资合作、基础设施建设和贸易沟通制定了新的政策，注入了新的资金。如今，中国在世界舞台上的表现越来越积极，还牵头成立了三大全球性的发展融资机构：资本规模1000亿美元的亚洲基础设施投资银行（亚投行）、资本规模1000亿美元的金砖国家新开发银行（金砖国家银行）以及资本规模400亿美元的丝路基金。

非洲最大的经济伙伴

21世纪初以来，中国快速发展成为非洲最大的经济伙伴。中非贸易总额也从2001年的130亿美元增长到了2015年的1880亿美元，年增长率达21%；中国对

³ Deborah Brautigam, 《巨龙的馈赠: 中国在非洲的真实故事》, 牛津大学出版社, 2009年; Jamie Monson, 《自由的铁路: 冷战期间意想不到的建设成就》, 《波士顿书评》, 2004年12月1日。

⁴ 《重走坦赞铁路: 年久失修常晚点》, 新华社, 2010年。

非洲的外商直接投资 (FDI) 增长更为迅猛, 官方数据表明, 其总额已从2004年的10亿美元跃升至2015年的350亿美元, 年增长率达到40%。⁵

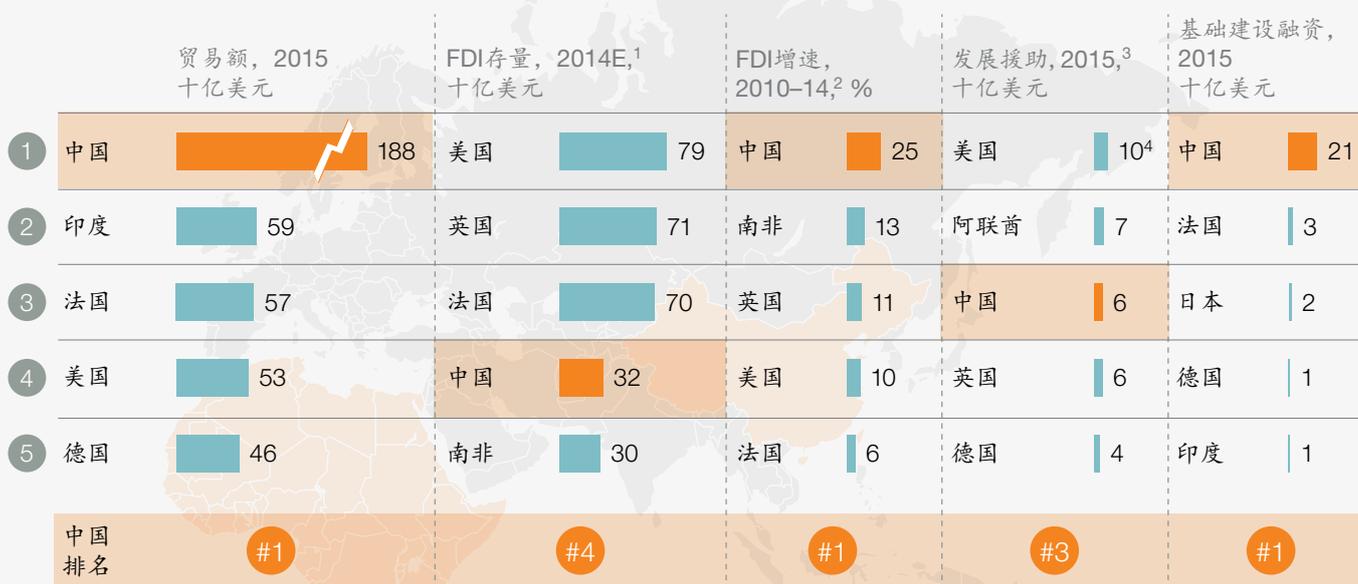
我们从贸易往来、直接投资存量、直接投资增长速度、基建融资与发展援助五个维度衡量了非洲与世界其他地区的经济合作关系 (图1)。不管在哪个维度, 中国都是非洲排名前四的合作伙伴, 这在全球首屈一指。不论是法英美等西方合作伙伴, 还是印度、巴西等主要发展中国家, 它们在与非洲经济往来的深度和广度上都无法与中国相提并论。毋庸置疑, 中国现已成为非洲的头号经济伙伴。

我们不妨进一步解读贸易、投资、基础建设融资、发展援助和政府贷款等各个领域的数据, 这将让我们对中非经济往来的深度与广度产生更直观的认识。⁶

5 本报告引用的贸易和投资数据取自国际贸易中心贸易地图 (ITC Trade Map)、联合国贸易和发展会议 (UNCTAD)、中华人民共和国商务部发布的《2015年度中国对外直接投资统计公报》、中华人民共和国国家统计局, 以及国家外汇管理局。除非另作说明, 引用的增长率皆为名义增长率。

6 无法获取国家间贷款的对比数据, 因此图2中不包含贷款数据。

图 1
中国现为非洲最大的经济伙伴



1 根据2009至2012年复合增长率 (CAGR) 预测。

2 除中国之外, 其他国家的数据均根据历史数据估算。

3 经合组织会员国的数据来自政府发展援助资金 (ODA) 与其他官方资金 (OOF) 2015年数据, 中国则为2012年数据。

4 根据美国国际开发署数据, 美国2015财年对非洲的援助资金达119亿美元, 2016财年达74亿美元。该数字与经合组织数据存在差异, 主要由于美国的财年始于十月, 而经合组织的数据则采用日历年为统计周期。

资料来源: 双边贸易数据库, 2015年国际贸易中心贸易地图; 2012年联合国贸易与发展会议双边FDI数据库; 中国商务部发布的《中国对外直接投资统计公报》; 中国国家统计局; 中国外汇管理局; 经合组织2015年“各国与各地区总体官方资金 (ODA+OOF)”; 美国国际开发署2015年《对外援助探索: 美国对外援助官方记录》; 非洲基础设施集团《2015年非洲基础设施融资趋势》

中非贸易总额也从2001年的130亿美元增长到了2015年的

1880亿美元

中非之间的贸易往来极为密切

在贸易往来的规模上，中国已大幅超越非洲长久以来的贸易伙伴，如法国、德国、印度和美国（图2）。2015年中非贸易总额高达1880亿美元，是非洲第二大贸易伙伴印度的三倍有余。2014年，销往中国的商品总额占16个非洲国家总出口额的20%以上，而安哥拉一半的出口商品都流入了中国⁷。总体而言，非洲各国从中国进口的商品大多为制造品，向中国出口的则是原油、矿物等大宗商品及半加工原料（图2），因此中非贸易差额受大宗商品价格波动的影响很大：大宗商品价格走高，中非贸易会趋向平衡，甚至出现非洲对中国的贸易顺差；而当大宗商品价格如2015年一样下滑，非洲对中国就会出现贸易逆差。

中国有望成为非洲最大的外商直接投资来源

以当前增长速度估算，中国有望在未来十年内成为非洲最大的外商直接投资来源。中国在非洲各国的投资增长率都很高：2004-2014年间，中国在埃塞俄比亚

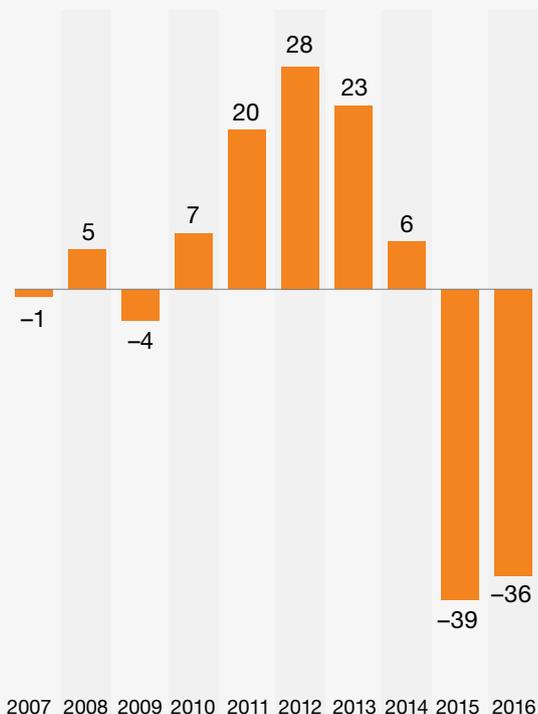
⁷ Valentina Romei, 《中国与非洲：贸易关系不断深化》，《金融时报》，2015年12月3日。

图2
中国是非洲最大的贸易伙伴

非洲前十大贸易伙伴及贸易额，
10亿美元，2015



中非贸易差额，
10亿美元，2007-16



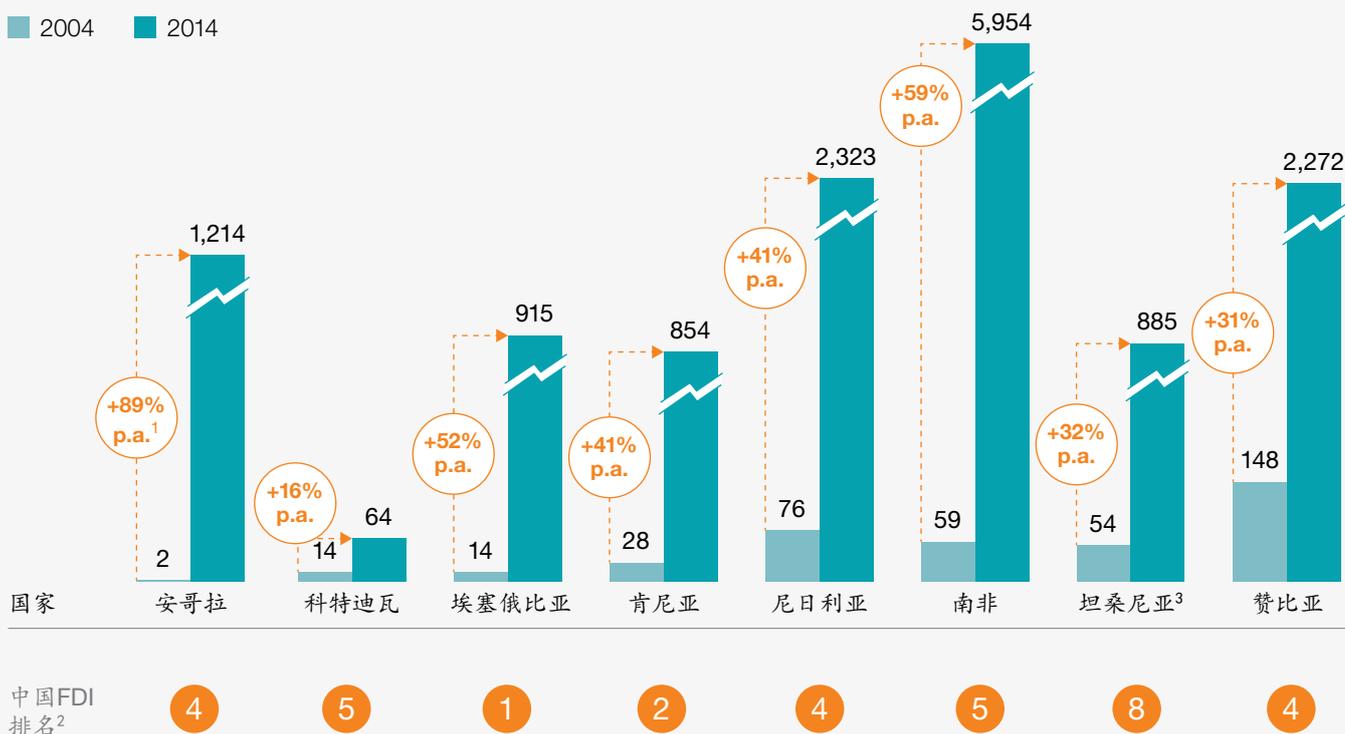
资料来源：双边贸易数据库；2015年国际贸易中心贸易地图

的年均投资增长率超过52%；在南非为59%；在安哥拉为89%（图3）。此外，我们的研究显示，中国流向非洲的实际资金总额约比此前的官方数据高出15%。之所以存在这种差异，是因为官方统计更依赖银行体系的数据，未能涵盖规模较小的企业经常使用的非官方转账方式——“镜象转账（Mirror Transfer）”，也即先在本地向同事或家人的中国帐户当中转入一笔款项，然后由这名中间人在非洲以本地币种向收款人的银行帐户转入同等金额。我们调研了1000多家中国企业，发现这种转账方式非常普遍，经常被规模较小的企业用于规避中国外汇管控。尽管这种交易的单笔金额都很小，但总额却相当可观，如果计入这些资金流动，那么中国对非洲的外商直接投资额就达到了近500亿美元（图4）。

图3
中国对非洲八国的FDI存量均呈现高速增长态势，年增长率从16%到不等

来自中国的FDI存量

百万美元，2004与2014年，仅含官方跨境资金流



1 年增速。

2 根据2012年外国直接投资（FDI）数据得出。

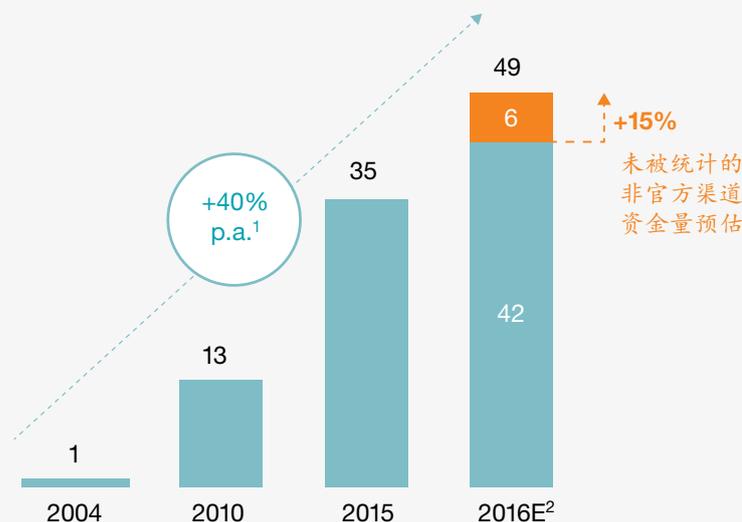
3 由于数据缺失，坦桑尼亚的排名根据2011年数据。

资料来源：2012年联合国贸易与发展会议双边FDI数据库；中国商务部《中国对外直接投资统计公报》；中国国家统计局；中国外汇管理局；经合组织2015年“各国与各区域总体官方资金（ODA + OOF）”数据

图 4

中国对非FDI存量在十年内从趋近于零增长至近500亿美元

FDI存量,
十亿美元



1 年增速。

2 以五年年复合增长率为标准进行预测，也即五年内(2011-15)平均年增速21%。

资料来源：2012年联合国贸易与发展会议双边FDI数据库；麦肯锡非洲八国中国企业实地调研，2016年11月-2017年3月

2015年，中国向非洲基础建设投入的金额累计已达

210亿美元

中国是非洲第二或第三大捐助国

2012年，中国对非洲的官方发展援助 (ODA) 和其他官方资金 (OOF) 共计60亿美元 (图1)。由于中国未按经合组织的定义呈报援助数字，所以我们以此定义自行拆解分析了中国2012年的援助拨款，以估算中国提供的援助规模，以便与其他国家进行比较⁸。欧盟和美国等西方捐助国主要以补助金形式提供援助，而中国则偏好基础建设优惠贷款和出口信用等形式。

中国是非洲最大的单一双边基础建设融资方

2015年，中国向非洲基础建设投入的金额累计已达210亿美元，远高于非洲基础设施集团的投资总额 (非洲基础设施集团的成员包括世界银行、国际金融公司、欧洲执行委员会、欧洲投资银行、非洲开发银行和八大工业国组织)。2012-2015年，中国对非基建投资以每年16%的速度增长，为非洲许多大型基础设施建设开发项目提供了资金支持⁹。举例来说，肯尼亚境内的蒙巴萨-内罗毕标轨铁路造价38亿美元，其中来自中国进出口银行的资金超过九成；而乌干达卡鲁玛水电站造价17亿美元，中国各机构也合力为其提供了绝大部分经费¹⁰。目前，中国

8 《开发性金融的抉择时刻》，海外发展研究所，2016年。

9 无法取得更早年度的可比数据。

10 《中国优惠贷款供资的十大非洲工程项目》，《中国投资》（非洲版）。

承包商占据了非洲国际EPC市场的近一半份额¹¹，非洲前十大国际EPC承包商中有六家都是中国企业——中国交通建设、中国中铁、中国水利水电建设、中国建筑工程、中国铁建与中信建设¹²。最近一份大规模民意调查显示，基础设施建设是中国在非各项活动当中最受当地民众认可的一项。¹³

2012年至今，中国对非政府贷款额已翻了三倍

过去五年间，中国向非洲政府提供的贷款大幅攀升，2013-2015的年度新增贷款额从近50亿美元提升至近60亿¹⁴。我们估计，在2015年，这些贷款占了撒哈拉以南非洲国家政府当年新增债务总额的1/3。其中大部分贷款都与基础设施建设项目相关，比如中国进出口银行向肯尼亚发放36亿美元贷款，以支持蒙巴萨-内罗毕标轨铁路的施工。¹⁵

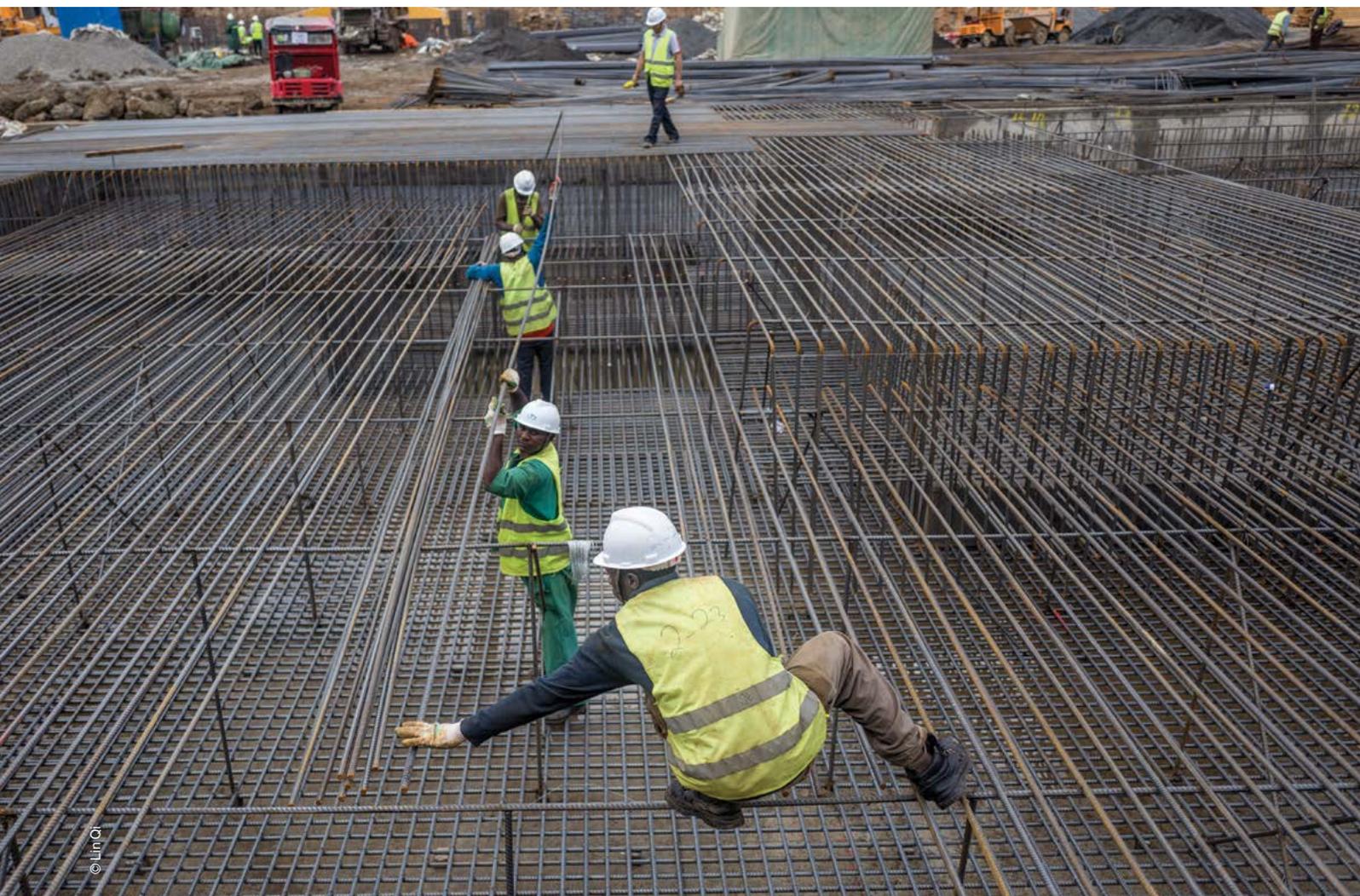
11 基于ENR国际承包商225强名单的中国承包商全球市场数据，工程新闻记录（ENR），2016年。

12 基于ENR呈报的顶尖业者在母国之外取得的承包收入数据，《2014年ENR全球原始资料手册》，IPAT V3.0。

13 Mogopodi Lekorwe 等，《中国在非洲影响力日益增强，民众普遍持积极态度》，非洲晴雨表，2016年10月。

14 2000-2014中国对非贷款数据，约翰·霍普金斯大学高级国际问题研究院中非研究计划。

15 《中国援建成就“非洲梦”》，中国进出口银行网站，2015年。





这些宏观经济数字勾勒出了中国在非企业与对非投资迅速崛起的图景，然而数字的背后是一个又一个中国企业家的微观故事——过去十年间，数以万计的中国企业进驻非洲、开展投资，这些企业规模之大、经营领域之广、增长速度之快，未来愿景之雄伟皆远远超出大多数关注者的想象。这一切，我们将在下一章详细解读。 ■



第2章

群龙盘踞： 在非中国企业的多样性、规模与 雄心

**Mchumia juani,
hulia kivulini**

只有在烈日下辛勤耕耘，才能在树荫下享受美酒佳肴
— 斯瓦西里谚语（东非通用语言）



© Lin Qi

如今，中非经济合作的发展一日千里，这从上一章的各项统计数字中可见一斑。但如果有人认为这一切仅是由一个大体量的“中国公司”或几家中国国企在背后推动的话，那就大错特错了。确实，对非投资的国有企业在自然资源等少数几个行业占据关键地位，但其余的大多数领域都由数量惊人、类型多元的私营企业为主导，这些企业行动敏捷、极富进取精神，擅长从非洲的利基市场之中获得收益。

中国企业大量涌入非洲的现象揭示了中国企业家的精神与非洲市场环境之间存在着互补关系。尽管非洲市场的回报率较高，但风险也相当高，这就要求外来企业对市场发展的不确定性有一定耐受度。过去三十年间，中国的企业家成长于一个极为相似的市场环境——发展迅速、不确定性高、制度变化快，从而锤炼出了良好的风险耐受度、实战经验和管理技巧，足以驾驭在非洲的投资项目。既然从前的中国市场和当下的非洲市场存在结构上的相似性，那么当下中国企业将非洲大陆视为主场、在此“群龙竞逐”的情形，也就不令人意外了。

万龙起舞

研究显示，在非洲开展业务的中国企业数量远远超乎我们的预计。在我们重点关注的非洲八国当中，中资企业的实际数量是中国商务部注册数量的2-9倍，而商务部的数据库已经是目前最全面的中国在非企业数据库。与非洲各国投资部门的统计数字相比，我们的统计结果也高出了类似的倍数（图5）。按照这八个国家的数据推算，目前在整个非洲大陆开展业务的中资企业应在一万家以上。

没有一体化的“中国公司”，只有数量繁多、业务多元的中资企业

我们听过很多关于“中国公司”的传说——多家中国企业（主要为政府支持或联合的国有企业）组成共同体，合力在全球“买断”各种资源¹⁶。但这一模式丝毫不符合事实——中国的企业、政府机构以及金融业是一个复杂的综合体，往往代表了多方利益关系，自然也不会简单地集体行动。¹⁷

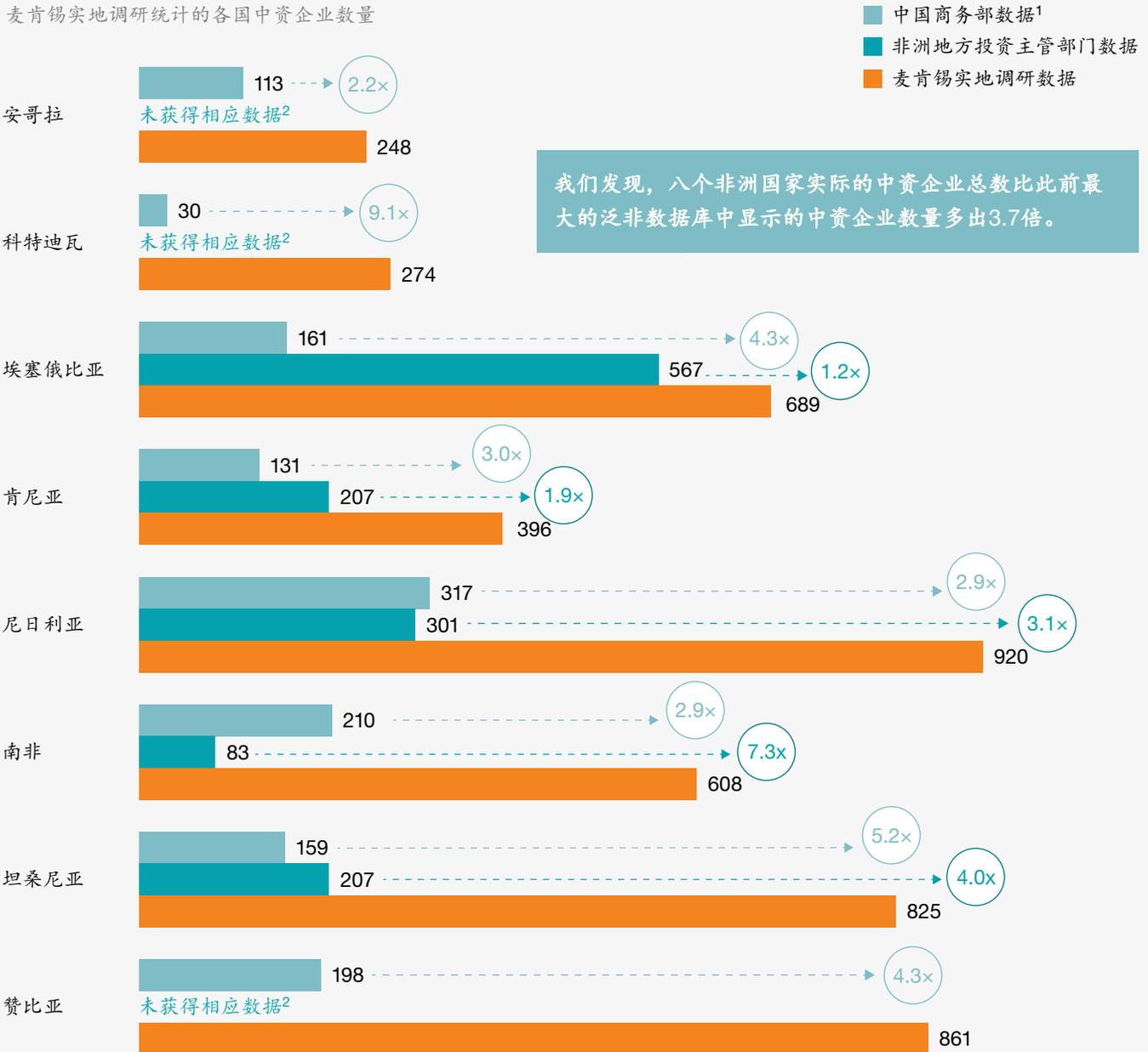
我们的研究破除了所谓的一体化的“中国公司”进军非洲市场的迷思。事实上，我们发现在非中国企业的数量如此庞大，不存在任何集体行动的可能。人们看

¹⁶ “中国公司 (China.Inc)” 一词可能来自美国作家 Ted Fishman 的一本畅销书：《中国公司：下一个崛起的超级大国如何挑战美国以及全世界》，Simon & Shuster 出版社，2006年。

¹⁷ Erica Downs, 《“中国公司”到底发生了什么变化？》，《中国经济季刊》，2014年6月。

图5
我们估计，在非开展业务的中资企业超过一万家

麦肯锡实地调研统计的各国中资企业数量



1 中华人民共和国商务部。

2 安哥拉、科特迪瓦和赞比亚投资机构没有中资企业数量的相关数据。

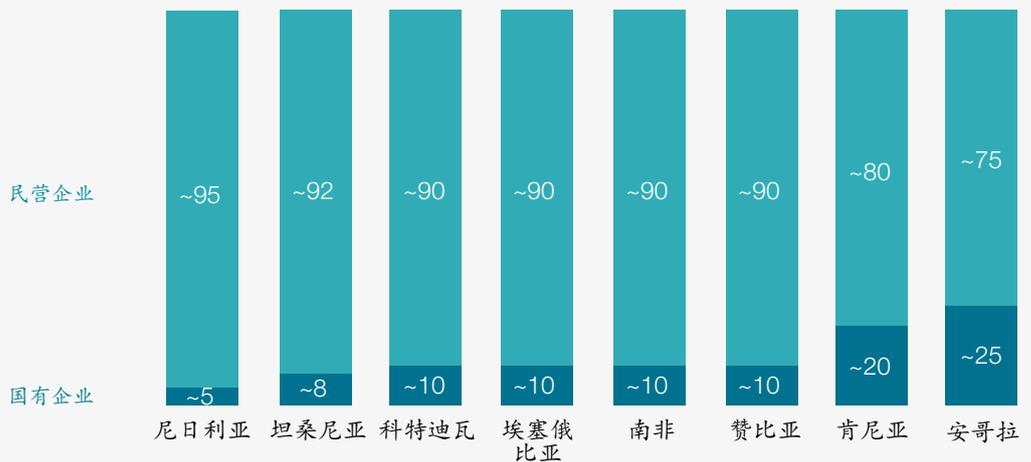
资料来源：商务部数据库；麦肯锡非洲八国中资企业实地调研，2016年11月-2017年3月

到的往往是中国国企承建的大型基础设施项目，却不知道非洲大陆的一万余家中资企业90%以上都是私企（图6）。也许国企的单笔投资规模惊人，但庞大的私企数量则意味着它们的投资总额与国企不相上下。以安哥拉的情况为例，中国国企在当地经济的主导地位非常突出，但即便如此，当地的中资公司也有3/4以上为私营企业。

图 6

在非洲的大部分中资企业为民营企业

企业数量百分比%，按所有制划分



注：四舍五入的缘故，各项数字加起来不一定等于总数。

资料来源：麦肯锡非洲八国中资企业实地调研，2016年11月-2017年3月

我们发现在非中资企业有

31% 从事制造业

25% 从事服务业

15% 从事建筑及房地产行业

此外，中国企业在非经营领域也十分广泛。我们发现在非中资企业有31%从事制造业、25%从事服务业、22%为贸易公司，15%从事建筑及房地产行业（图7），很多企业甚至“跨界”活跃于多个行业。此外，由于创办者的背景千差万别，这些企业的业务聚焦领域、业务模式以及客户价值主张等也都各有特色（参见附文3：“百花齐放——在非中国企业的多元化图景”）。

巨龙成长腾飞

中资企业在非投资的众多行业当中，制造业和基础设施建筑业尤其值得一提——中资企业已在这两个行业迅速取得了可观的市场份额（图7）。相比非洲当地老牌企业或其他外国公司，中国公司追逐市场机会往往更加积极和热切——对手仍在蛰伏，巨龙却在腾飞。

据我们估算，2015年，在非中资制造企业的年产值已达5000亿美元，占全非洲制造业生产总值的12%。这一惊人的比例说明中国大陆的制造业正在逐步迁往非洲，因为中国制造企业的管理者们渐渐发现在非洲生产制成品的利润更高。不过，与中国本土制造企业不同，在非建厂的中国企业主要服务于当地市场：在非中国制造企业93%的收入均来自于本地或地区性销售。当然，其中也存在例外，如埃塞俄比亚的华坚鞋厂和坦桑尼亚的东奥服装厂等，但总体来说，在非洲建厂的中国企业瞄准的还是本土市场。

图 7

在非中资企业中，1/3为制造业企业

按行业划分的中资企业数量占比	在非洲的市场份额 ¹	在非洲的总年营收规模 (2015)
 制造 31	~12	~\$60 亿
 服务 ¹ 25	~5	~\$15 亿
 贸易 ² 22	~3	~\$15 亿
 建筑与房地产 15	~50	~\$40 亿
 其他 ³ 13	~1	~\$50 亿

1 市场份额以此项调查获得的服务业公司平均收入数据，对比非洲服务业公司的收入数据而得出。

2 市场份额基于2015年非洲与中国的进出口额（数据来自国际贸易中心贸易地图）计算。

3 包括农业、公用事业、石油和天然气及矿业。市场份额以本次调研获得的公司平均收入数据，对比非洲同类公司的收入数据而得出。

资料来源：麦肯锡非洲八国中资企业实地调研，2016年11月-2017年3月；双边贸易数据库；2015年国际贸易中心贸易地图；《前进的雄狮II：释放非洲经济体的潜力》，麦肯锡全球研究院，2016年

在建筑和房地产领域，中国企业的优势更为明显，由国际EPC工程总承包商占据的非洲市场中近50%的项目都被中国企业收入囊中¹⁸。过去三十年间，中国基础设施建设迅猛发展，催生了大量与国际同行相比具有成本优势的工程承包商。虽然中国政府对非洲基建的融资支持确实帮助中资企业赢得了一些招标合同，但即使在由世界银行赞助的公开招标项目中，中资企业也是最大赢家，中标占比达42%¹⁹。一些非洲政府官员向我们透露，此类项目中国企业的竞争优势十分明显，还有一位官员告诉我们，相同的资质实力条件下，中国企业的报价往往比第二低价还要低上40%左右。

中国建筑企业得以快速占领市场的另一个原因在于他们对非洲市场极为专注。一家美国大型设备企业曾向在非中国EPC承包企业提供了价值数亿美元的产品，其CEO在接受访问时表示：“我很难让那些美国公司对非洲的EPC投标项目重视起来。我们也想和非洲的美国公司做生意，但他们的心思一般不在这里。”

我们发现，以上两大领域（及其他领域）的受访企业都表示营业收入正在快速增长。制造业、商贸和服务业企业表示2012-2015年的营收增速普遍保持在8-9%，建筑及房地产企业的同期增长率约为4%。2015年，建筑及房地产行业

¹⁸ 工程新闻记录（ENR）。

¹⁹ Jeffrey Gutman Christine Zhang, 《是谁赢得了世界银行资助的政府合同？我们从数据中得到四点启示和一个悬而未决的问题》，布鲁金斯学会，2015年6月24日。

“我很难让那些美国公司对非洲的EPC投标项目重视起来。我们也想和非洲的美国公司做生意，但他们的心思一般不在这里。”

— 某美国大型设备制造企业CEO

的年收入仍为最高，受访企业的平均收入达2700万美元；而其他行业也在快速增长，造就了越来越多规模可观的企业。我们抽样调查了一些制造企业，发现其2015年的平均年收入达到了2100万美元。

中资企业利润可观

我们在研究中发现，近1/4的企业在一年之内就收回了初始投资，半数以上的企业不超过三年。中国企业（尤其是制造企业）告诉我们，非洲充足的定价空间是他们盈利的关键因素。肯尼亚一名中国制造商表示：“我预计一年内就能收回投资，因为我们的产品目前市价相当高。”确实，像他这样的中国厂长早已习惯先抹掉一些利润点，才能在竞争白热化的中国市场上生存下来，相比之下，在非洲的日子确实轻松多了。我们也在其他行业听到了类似的故事，一家建筑和房地产企业的经理告诉我们：“起初我们只投了一小笔资金，结果很快就收回了成本，所以我们现在每年都在不停追加投资。”

我们调研的中国企业中，近1/3的企业2015年的利润率超过了20%。我们分析了几大行业的可用数据，发现中国企业的利润水平明显高于非洲企业²⁰，但国企与民企之间的盈利情况差异很大（图8）。很少有国企的利润率能超过20%，甚至还有1/4的国企处于亏损状态。国有企业利润率较低的现象可能源于近期能源和矿业部门大宗商品价格下滑、基础设施建设领域竞争加剧等因素。此外，我们访谈的几位商业人士还指出了另一个原因：民企只需关注盈利，而国企还需综合考虑地缘政治等诸多因素。

近 **1/3** 的企业
2015年的利润率
超过了**20%**

敏捷而果断的中国巨龙即将尝试风险更高的新动作

我们在非洲走访了许多中国商业团体的人士，听闻了很多中国企业家在非洲果断决策、投资创业的故事——而且他们往往冒着巨大的个人风险。比如科特迪瓦某中国商会核心成员提到的那位初来乍到的投资者，他在几个星期之内就建起了一座生产聚氯乙烯（PVC）管道的工厂：“这个人只来过一次科特迪瓦，连法语都不会说，但他当即拍板要在这里投资建厂！”

20 《前进的雄狮II：实现非洲经济体的潜力》，麦肯锡全球研究院，2016年9月。

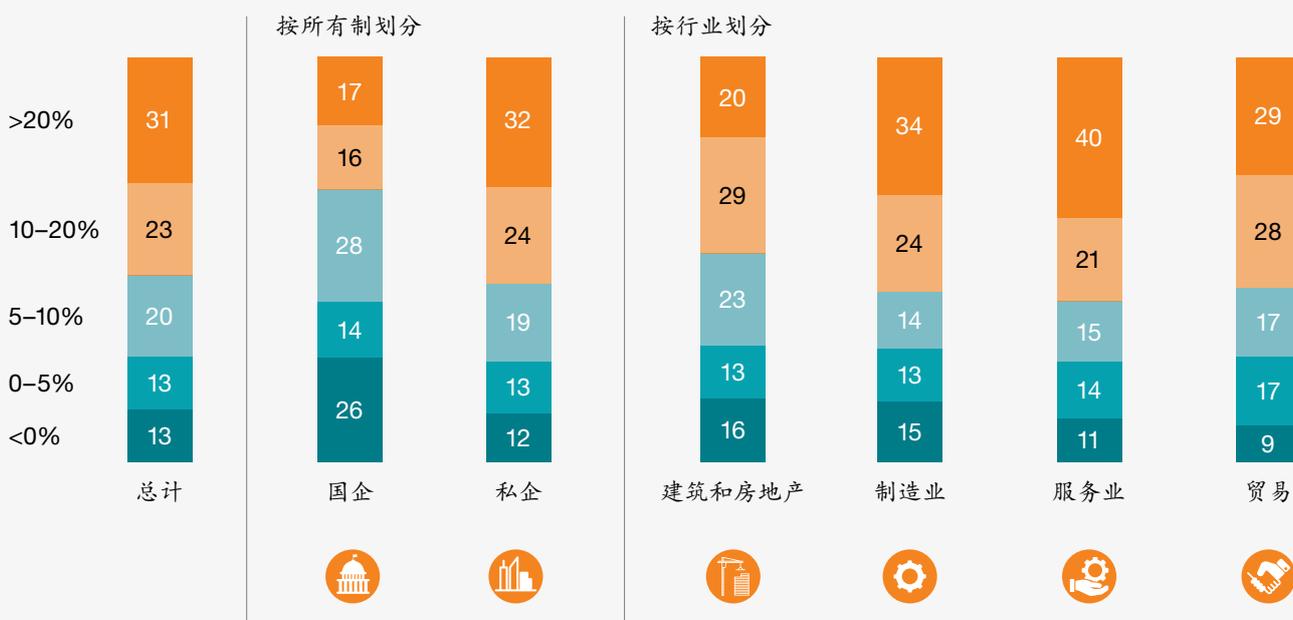
百花齐放——在非中国企业的多元化图景

非洲大陆约有一万家规模各异、业务多元的中国企业，他们经营范围相当广泛。

	大型企业	小型企业
制造 	中国一汽——南非和尼日利亚 一汽集团向南非一家卡车装配厂投资5000万美元，该厂每年可生产5000辆卡车，大部分销往其他非洲国家。 与Perfection汽车公司共同投资1亿美元，在尼日利亚修建了一家卡车装配厂，以覆盖西非市场。	小型服装厂——南非 南非夸祖鲁-纳塔尔省的一个小城市纽卡斯尔坐落着数百家小服装厂，形成了一个生产低价服装的产业集群，主要瞄准南非本地市场。
服务 	中国银行——覆盖多个非洲国家 中国银行是全球最大的银行之一，1997年在赞比亚设立分行，从此进入非洲市场。 积极进行业务扩张，分支机构遍及整个非洲大陆——从东部的毛里求斯，到西北部的摩洛哥，再到最南端的南非。	“波布非洲”——肯尼亚 这是一对年轻中国夫妇成立的旅行社，旨在打造一个向中国游客介绍原汁原味非洲文化的平台。 开发了一系列新颖的旅行线路，例如参观手工艺作坊，让当地手工艺人大大增加了额外收入。
贸易 	三一集团——肯尼亚 为了支持中国政府赞助的公共部门项目，这家领先的中国机械公司第一次踏入了肯尼亚市场。 成立了肯尼亚子公司，为建筑行业提供机械配件及售后服务，还开拓了重型工程机械的本地分销渠道。	小商铺——坦桑尼亚的卡里亚可 卡里亚可是一个低收入社区，这里有一百多家中国小商铺，售卖服装、拖鞋、廉价电子设备等各色各样的小商品。 店铺老板往往受教育程度较低，英语仅能满足基本沟通需求，但他们与当地批发商和零售商建立了良好的关系，生意经营得很成功。
建筑与房地产 	中信建设——安哥拉 中信建设目前已是全球最大的建筑公司之一，2008年进入安哥拉之后开发了许多大型项目，如耗资100亿美元的卫星城项目——凯兰巴·凯亚西新城。 中信的业务现已扩展到工程领域之外，投资建设了一家铝框厂和两家大型农场，每个农场的面积超过一万公顷。	中国城基金会——南非 基金会在开普敦建立了一处“中国城”零售专区，拥有50多个商铺，全部由中国商人经营，主要销售食品、服装、面料、家居用品、家具和电器等。 基金会随后又在该市其他地区建立了两个零售专区。
其他 	中国有色集团——赞比亚 中国有色集团在赞比亚拥有当地规模最大、矿龄最老的中资矿山，最初于1998年通过国际招标收购而来，目前投资总额1.6亿美元，计划开采500万吨铜矿和12万吨钴矿。	杂货店老板王先生——肯尼亚 王先生拥有一家农场和一个杂货店，服务于华侨市场，售卖菜心等蔬菜。 向华人超市以及一些大型中国国企供应货品。

图 8
在非中资企业的盈利能力普遍较强，但私企的效益通常比国企更好

利润率，按所有制划分 (2015)
企业百分比%



注：四舍五入的缘故，各项数字加起来不一定等于总数。

资料来源：麦肯锡非洲八国中资企业实地调研，2016年11月-2017年3月

此类故事在非洲不胜枚举。我们访谈的大多数企业家表示自己的平均投资决策时间不到一个月，其中30%的人表示自己连一周都不用（图9）。这种快速决策的现象在我们调研的每个行业中比比皆是。国有企业可能由于平均投资额较大、投资领域较为特殊等原因，决策周期相对更长。当然，还有一个决定因素在于实际决策者。用一位受访者的话来说：“在非洲的中国国企一般没有直接决策权，需要首先上报给国内总部审核批准。”

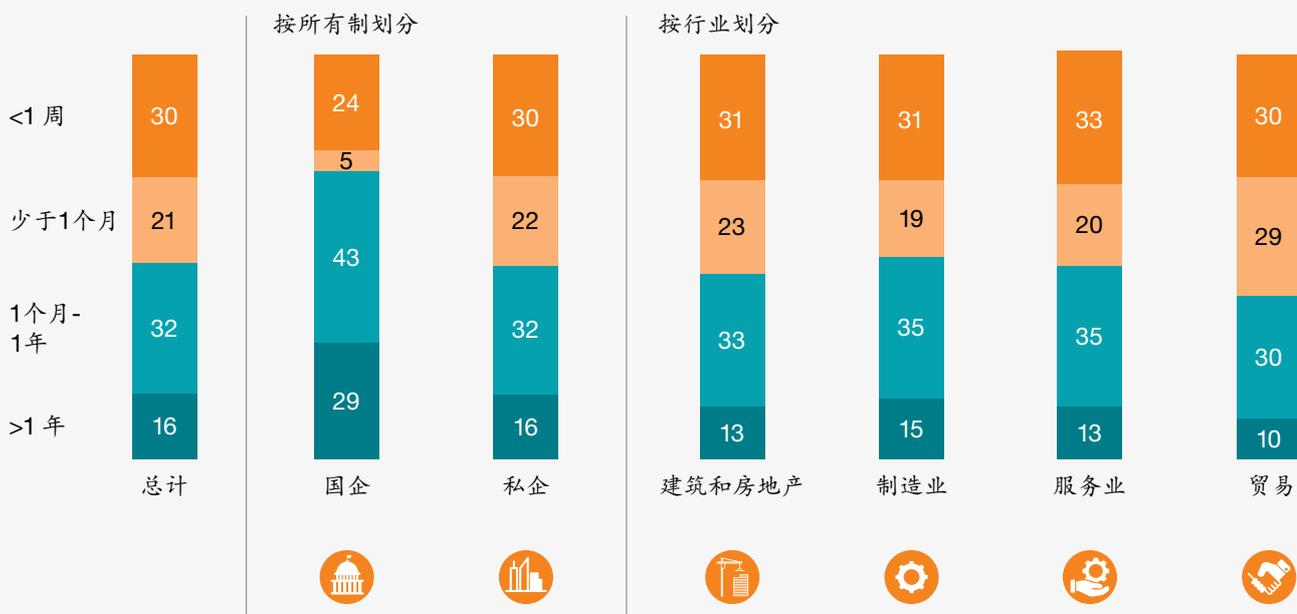
这些果断的决策行为正说明中国企业家的能力优势与非洲市场的巨大商机相得益彰。某些人会认为，中国企业在非洲获得的高回报是当地市场尚不健全、竞争太少的结果，但事实不全是如此。在制造业等领域，几乎没有非洲公司能获得成功，因为它们的资金、技术和技能水平尚有欠缺，而愿意在非洲投资的西方企业更是少之又少。反观中国企业家，不但集能力与资金于一身，而且愿意在这些未来充满变数的发展中国家投资和居住，所以只有这些中国企业才能在非洲大陆的沃土上生根发芽、发展壮大。

更令人惊叹的是，这些果断的中国投资者使用的基本都是自有资本。受访企业中有2/3的私企（占全部抽样企业的半数以上）表示其资金来自于留存收益、个

图 9

中国投资者决策果断：半数企业在一个月内作出投资非洲市场的重大决策

投资非洲决策所需的时间
企业百分比%



注：由于四舍五入，各项数字加起来不一定等于总数。

资料来源：麦肯锡非洲八国中资企业实地调研，2016年11月-2017年3月

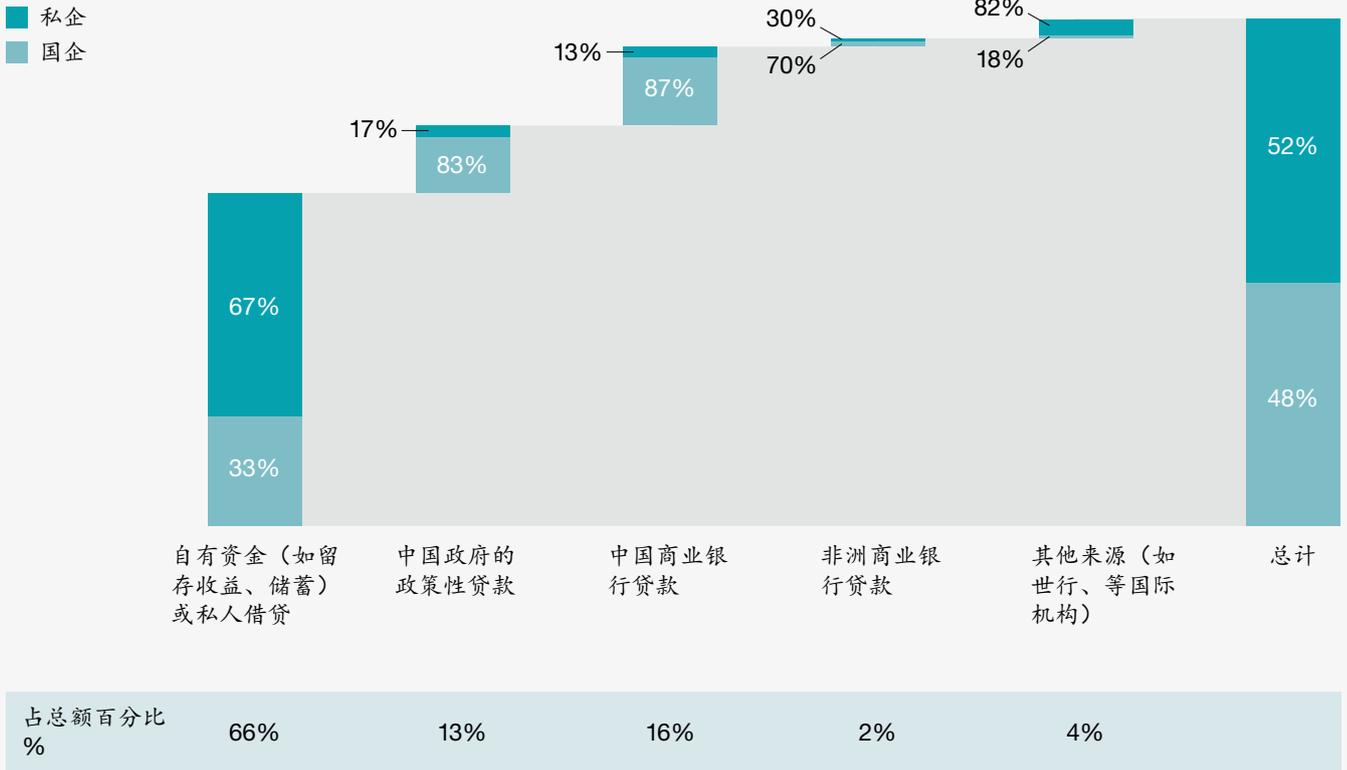
人储蓄或自筹贷款。仅有13%的投资资金来自于中国政府的相关融资计划，不到20%的资金来自中国或非洲的商业银行贷款(图10)。

在非中国企业的行动也格外敏捷，从高箭的创业故事之中可见一斑：搬到非洲之前，高箭是河南省少林寺武校的一名弟子，只会说一点英语，完全不懂法语。但他毅然离开家乡，来到塞内加尔为一个中国商人打工。在异乡生活的头三年里，高箭白天工作，晚上到夜校学法语。然后他辞了工作，把当时的全部积蓄(约2万美金)投入自己在科特迪瓦的贸易当中。生意有了起色之后，高箭又相继发展了仓储和清关业务，之后又开始投资土地，开了一家健身房、一家按摩院并同时开展其他多种业务。只用了五年，高箭的投资就收获了极其丰厚的回报。

图 10

非洲的中资企业主要以自有资金投资，只有约15%的投资资金与政策性贷款相关

按所有制划分
企业百分比%



注：数据并未进行加权，由于大部分大型企业通常会被纳入样本，加权后的数据可能不具代表性。由于四舍五入，各项数字加起来不一定等于总数。

资料来源：麦肯锡非洲八国中资企业实地调研，2016年11月-2017年3月

中国企业扎根非洲沃土：大多数企业对未来充满乐观，正在开展长期投资

发现



的受访企业已经开展了**资本密集型**投资

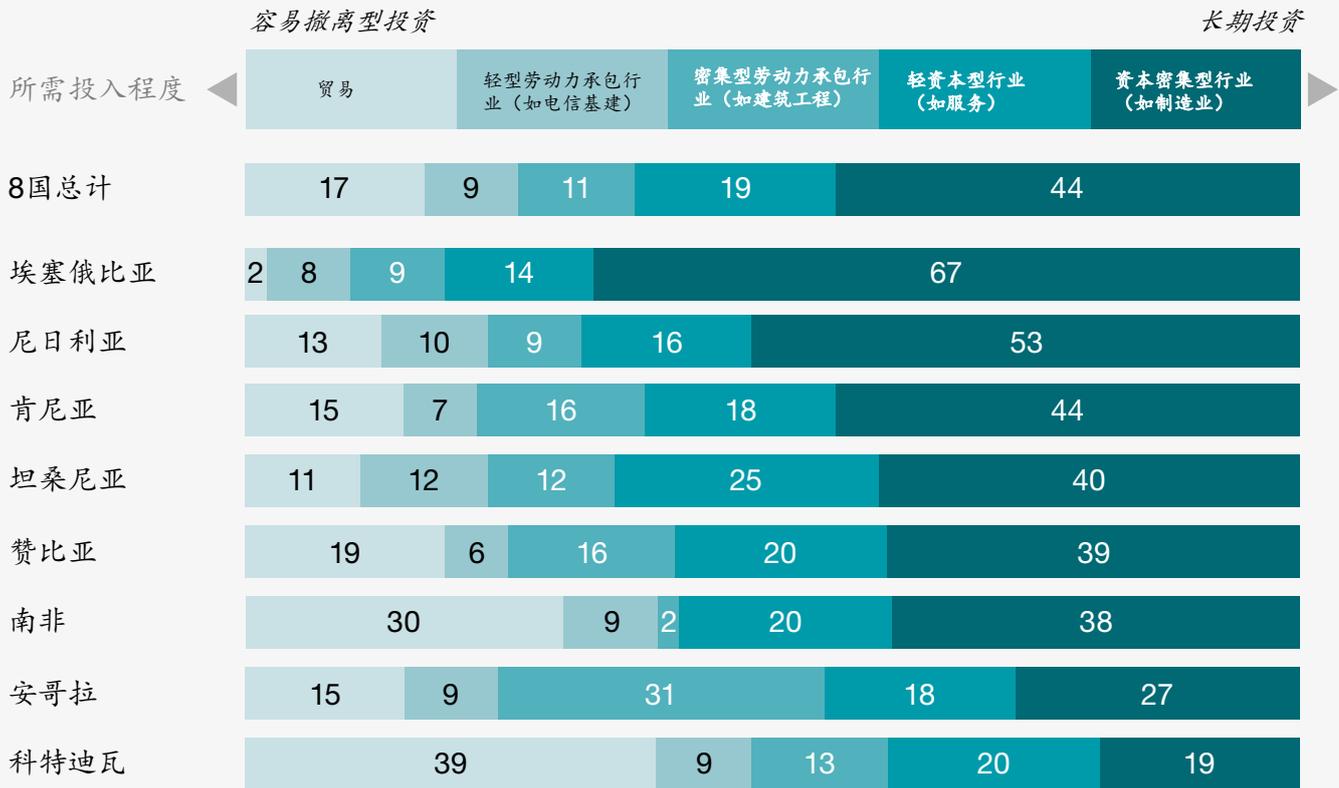
过去十年中，大多数在非中国企业获利良好、营收增长迅速。当谈及未来发展的话题，有74%的受访企业展露出了乐观的态度。无论位于哪个国家、从事哪个行业，在非中国企业对当地市场的发展前景都抱有充足的信心。很多企业表示已有扩张业务的计划，尤其是进军新产品和新行业。

调查显示，大多数中国企业都在非洲进行了长期投资，这显示出他们对当地市场的充足信心。我们发现44%的受访企业已经开展了资本密集型投资，如建厂或购买生产设备；此外还有19%的企业开展了轻资本投资，如店铺装修以及零售和服务方面的技术投入。调查发现，仅有1/3的企业专注于工程承包或贸易这种投资门槛较低、在非洲长期投入度也较低的行业（图11）。

图 11

撒哈拉以南非洲地区40%以上的中资企业在非洲有资本密集型长期投资

投资深入程度, 企业百分比%



注：由于四舍五入, 各项数字加起来不一定等于总数。

资料来源：麦肯锡非洲八国中资企业实地调研；中华人民共和国海外投资企业登记信息，中华人民共和国商务部，2015年

对于在非中国企业来说，过去十年是创业精神勃发、业务高速增长十年。而未来十年内，我们预计很多企业会日渐成长为资本投资型、业务多元型、地域扩张型（或三者合一）的大型企业。中国将在非洲实现经济增长、走向现代化的道路上扮演着日渐重要的角色。纵观非洲大陆，中国企业艰苦创业、发展壮大，最终成长为地区经济支柱的例子数不胜数。在此过程中，它们也在不断深化和拓展在非洲的投资（参见附文4：“三个快速增长的企业，三条迥异的扩张之路”），这些宝贵的经验为后来者指明了方向。

三个快速增长的企业，三条迥异的扩张之路

无论对于心怀壮志的企业家，还是想要了解在非中国企业未来演变的观望者来说，中国先驱企业在非洲的扩张经历都有着现实的借鉴意义。

中地海外集团：从聚焦单一国家到形成区域性视角。这家国有企业最初在尼日利亚以钻孔打井起步，随后开始向价值链上下游延伸，进而向非洲其他国家扩张。中地海外的一位管理者表示：“起初我们只是一家EPC承包商，但我们深知自己必须向投资者、设计师及作业者转型。”如今中地的海外业务已遍布非洲各国，涉及房地产、制造业、绿色能源、农业、矿业等多个行业。截止本报告成文之际，中地已拥有250多个在建项目，比如喀麦隆杜阿拉港附近的供水项目，以及埃塞俄比亚首都亚的斯亚贝巴的风电项目。

阳光集团：从聚焦单一行业到多行业开花。阳光集团2012年成立于坦桑尼亚，起初业务焦点是矿业，随后快速进入农业、交通物流和制造业，迄今已在坦桑尼亚及周边国家累计投资1亿美元，旗下产业包括一家黄金冶炼厂、若干家农产品（花生、棉花、水稻等）加工厂以及一家生产芯片卡的制卡厂。集团名下的运输公司运营着200多辆业务用车。此外，阳光集团还在向中国和东南亚出口加工农产品。

中航国际：从贸易商到地产投资者。中航国际是一家大型国有企业，规模在全球名列前茅——2016年在全球财富500强中排名第143位。在国内，中航以航空业起家，逐渐发展为横跨制造业、服务业和建筑业的多元化综合企业，然而它在非洲的发展则要低调得多。20世纪90年

代，中航先是派遣了一名员工到肯尼亚销售手推车、制服和口岸检查设备等各种货品，后来才逐渐拓展业务，进入工程承包领域，在内罗毕修建了乔莫·肯雅塔国际机场。其后，中航国际开始转向资本密集型行业，近期在内罗毕斥资4.3亿美元开发了一个大型综合性地产项目，其中包括修建东非未来最高的地标建筑。



在非中国企业无论是绝对数量还是业态多样性都大大超出官方的统计，这些企业对未来信心十足，正在向非洲开展更为长期的资本投资。下一章我们将讲述中国投资者为非洲经济带来的可观收益。虽然中非合作有时也会阴晴不定，但整体看来，非洲大陆正在上演着一场和谐曼妙的“龙狮共舞”。 ■



第3章

瑕不掩瑜： 盘点中国对非投资的影响

百尺竿头，更进一步

— 中国谚语



© Lin Qi

与任何一段长久而复杂的关系一样，中非交往也经历过高潮和低谷。但总体而言，近年来中国对非洲经济的参与不断增加，为非洲经济发展、政府和普通劳动者带来了显著的积极影响。随着中国对非投资迅速增长，非洲大陆的工厂拔地而起、铁路贯通运行；大众化的智能手机、先进的数据存储设备等各种新型电子产品被中国企业带入非洲；一万多家中资企业为数百万非洲民众提供了工作岗位；愈发频繁的中非贸易往来为非洲的矿产、大宗商品、制成品开拓了新的市场。在这个日新月异的发展变化过程之中，中国也在帮助非洲走向现代化，提升生产力。

虽然中非交往已经取得了丰硕成果，但在某些方面仍然存在提升的空间：例如中资企业的采购订单只有不到一半留给了非洲本地企业；不少中资企业仍然没有和管理岗位上雇佣足够的非洲员工；而他们不断革新的生产技术和日益高效的管理模式，必然会使部分非洲本土企业受到强烈的市场竞争冲击，其员工也可能因此面临失业的风险；而更亟需解决的问题在于，某些资源开采型企业对安全生产及当地环境保护不甚重视，导致员工的人身安全以及当地环境受到威胁。

本章将以非洲国家的视角，讲述中国企业在这片大陆产生的影响。

融资与建设双管齐下，缔造非洲美好未来

我们在访谈中向非洲政府官员提过这样一个问题：“你们认为中方合作伙伴对非洲而言最显著的价值是什么”，大家的回答惊人地一致：便捷、低成本的融资渠道、明显改善基础设施的能力。确实，中国在非洲基建市场有着举足轻重的地位。正如第一章所述：目前中国已是非洲最大的双边基础设施资金来源方，而且提供的资金量是第二大双边资金来源的七倍。从合同总额来看，中国建筑企业已经占据了非洲一半以上由国际承包商承建的EPC市场份额，世界银行在撒哈拉以南非洲地区的招标项目也有42%被中国企业收入囊中²¹。这些成绩也得到了非洲人民的积极评价：一份涵盖36个非洲国家的大型民调显示，基础设施建设是中国在非洲被广泛认可的首要原因。²²

在与非洲各国与政府官员的交流过程中，我们还了解到，中国对非洲基础设施的贡献具体而言有三大优势：性价比高、行政审批流程快、既保障工程质量又保

²¹ 如前。Jeffrey Gutman和Christine Zhang，《是谁赢得了世界银行资助的政府合同？我们从数据中得到四点启示和一个悬而未决的问题》，布鲁金斯学会，2015年6月24日。

²² 如前。Mogopodi Lekorwe等，《中国在非洲影响力日益增强，民众普遍持积极态度》，非洲晴雨表，2016年10月。

证交付速度。项目投标中,中国企业的报价一般明显低于来自其他国家的竞标对手。一名负责公路招标的政府官员告诉我们:“每次招标的几个最低价一般都来自中国企业,而其他国家承包商的报价往往要比中国企业高出1/3以上。”此外,中国企业高效的立项效率也得到极大认可。一位受访者表示,从中国融资的项目可在几个月时间内就达成协议,而多边融资机构的项目却要耗时多年。

高效低价的特质却并未影响项目质量:有学者研究后得出结论,由中国承包商承建的世行基建项目与其他国家承包商的项目质量并无差异。²³

1000多家被调研企业的雇员当中,



是非洲当地人

中国企业已为非洲造就了大量就业岗位和技能培训机会,但提供的本地管理岗位仍有不足

只要在非洲任何一处中方投资的工厂或施工工地上走一圈,你就能亲眼看见中国企业确实雇佣了大量本地工人。1000多家被调研企业的雇员当中,有89%是非洲当地人,这些企业总计为当地民众提供了30余万个工作岗位,据此推算,非洲全境的一万多家中资企业为当地创造的就业岗位应当达到了数百万个。在我们重点研究的八个国家中,无论私企还是国企,处于各个行业的企业都雇佣了大量本地员工,如贸易行业中的本地员工占比为82%,制造行业中的占比为95%。相比之下,私营企业更愿意雇佣本地人,其占比达到92%,而国有企业的占比也高达81%(图12)。

中国企业更倾向于使用本地劳动力的原因不难理解:雇佣非洲员工可以降低企业总成本。尽管中国过去凭借大量低成本劳动力晋升为全球制造大国,但近年来中国的人力成本不断攀升,劳动力价格与非洲相比优势越来越小。正如一家中国制造商所说:“现在国内的人工太贵了,我们就算从国内借调技术人员来非洲协助运营,都不敢让他们在这里停留太久。”一位建筑企业的负责人告诉我们,虽然中国工人的生产效率较高,但现在请一个中国工人来非洲工作的成本要比本地用工贵五倍左右。

此外,中资企业更愿意用长远眼光看待生产经营,因而约2/3的受访企业表示他们为非洲本地员工提供了技能培训。在建筑和制造等需要熟练劳动力的行业中,分别有53%和50%的企业提供了学徒式培训。即使在技能依赖程度较低的贸易行业中,也有33%的公司提供了学徒式培训(图13)。

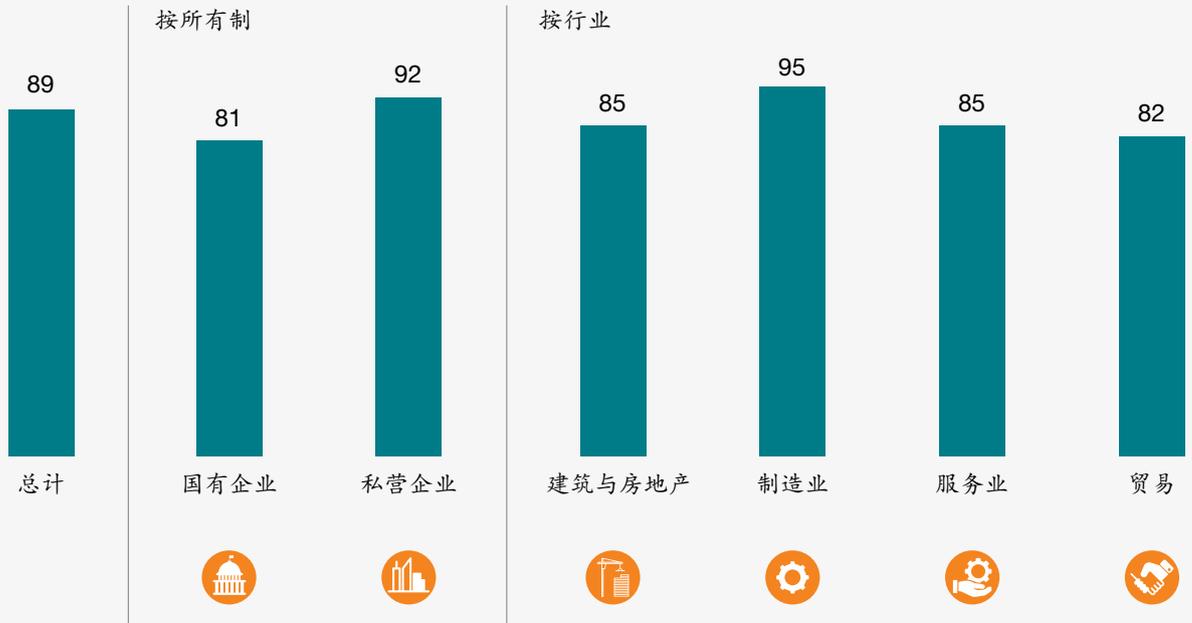
中资企业之所以重视员工培训,主要是出于自身经济利益的考虑。中资企业普遍反映非洲国家职业培训水平较低,工人上岗前缺乏必要基本技能。工业与技术类企业面临的问题尤其严重。一家中资建筑公司负责人曾表示:“雇用那些上过职业培训学校的人反而更麻烦,因为他们学到的建筑知识已经落伍,与现实严重脱节。我宁愿从街头招聘一些毫无经验的员工从头开始培训。”

²³ Jamie Farrell, 《中国承包商在非表现如何? 世界银行项目例证》, 约翰·霍普金斯大学高级国际问题研究院中非计划工作报告3号工作报告, 2016年2月。

图 12

在非中资企业的员工绝大多数为非洲本地人

本地员工占比%

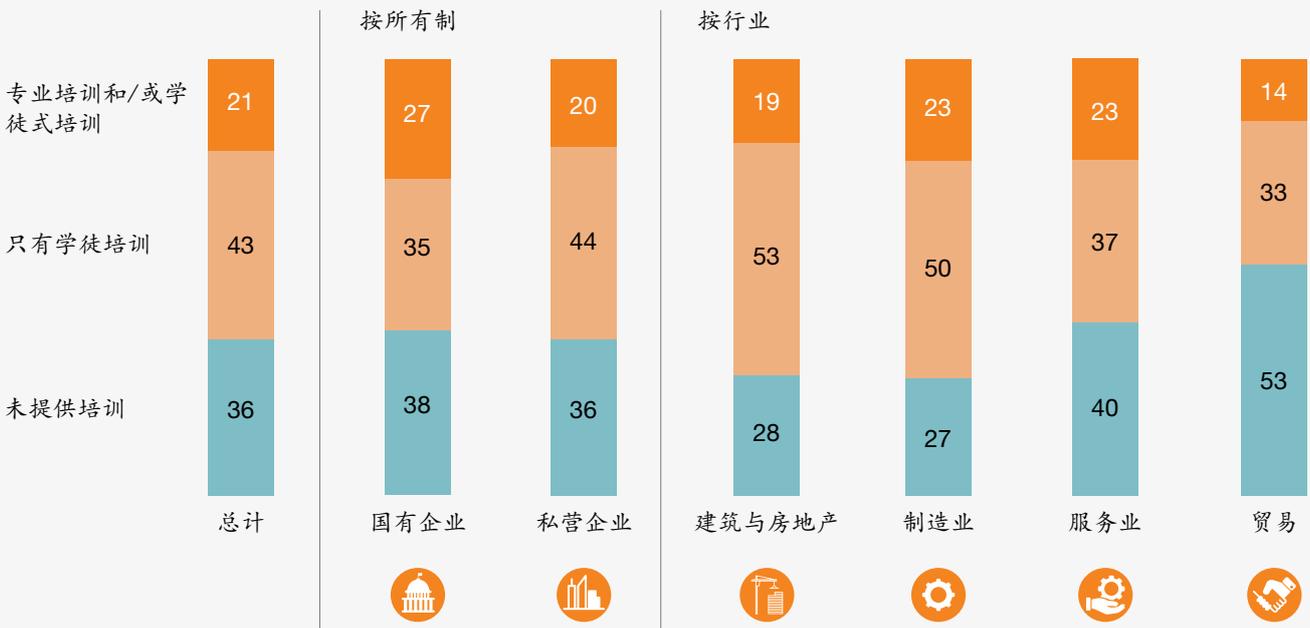


资料来源: 麦肯锡非洲八国中国企业实地调研, 2016年11月-2017年3月

图 13

近2/3的中国企业为员工提供技能培训

中国企业提供的培训类型
企业百分比%



注: 四舍五入的缘故, 各项数字加起来不一定等于总数。

资料来源: 麦肯锡非洲八国中国企业实地调研, 2016年11月-2017年3月

被调研中资企业中，平均只有



的管理人员是非洲本地人

附文4提到的中航国际就是一个积极推动本地员工技能培训的典型例子。这家多元化企业已经在六个非洲国家设立了职业技术培训项目，为子公司和其他中资企业的本地员工提供必要的技能培训，如他们在加蓬设立的培训项目，就是重点培养当地员工关于机械、电子、航空维护以及与该国石油和木材工业相关的技能。中航国际还协助建立了“非洲职业技能挑战赛”，旨在培养当地劳动力的机械加工、移动应用开发等技术能力。该竞赛举办初期，参赛者主要来自于肯尼亚，现已涵盖加纳、乌干达、赞比亚等若干非洲国家，获胜者可以获得现金奖励以及中航国际的全职工作机会。²⁴

有些企业还会安排员工来中国进行集中式培训。中埃联合（非洲）有限公司是一家中国-埃塞合资胶囊生产企业，企业位于埃塞俄比亚，产品出口非洲及中东各国。该企业的经理和技术人员几乎全是本地人。截止本报告成文之际，这家企业已有约10%的埃塞俄比亚员工参加了公司资助的在华培训项目。

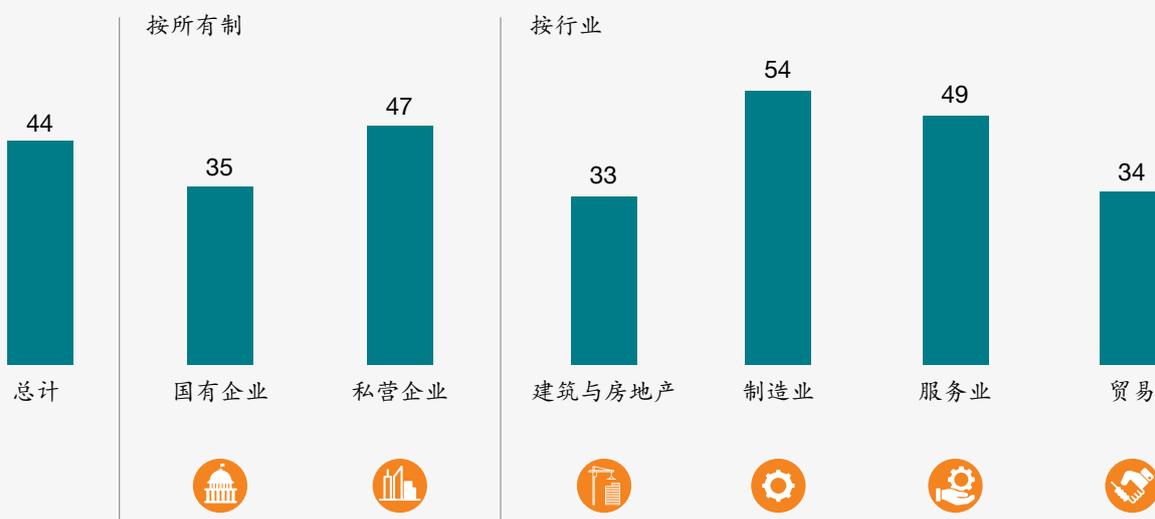
中国对非巨额投资理应带动一批非洲本土的管理者和商业领袖，但目前该现象仍不如预期。被调研中资企业中，平均只有44%的管理人员是非洲本地人，其中制造业企业这一比例达到了54%，而建筑行业企业仍只有33%（图14）。虽然该数值可能已高于部分关注者的预测，但根据我们的实地考察情况来看，实际比例或许更高。某些中资企业的本地管理人员占比已经提高到80%左右，它们是值得其他企业效仿的对象（参见附文5：“培养新一代非洲企业管理者”）。

24 Hou Liqiang, 《中航集团助力非洲腾飞》，《中国日报》，2015年10月12日；Ikwap Amos, 《“肯尼亚制造”主题拉开第三届非洲职业技术挑战赛序幕》，iAfrikan, 2016年7月15日。

图 14

只有41%的管理人员是本地人

本地管理人员百分比%



资料来源：麦肯锡非洲八国中国企业实地调研，2016年11月-2017年3月

培养新一代非洲企业管理者

随着中资企业在非洲的业务规模和投资额度不断增长，它们不仅为当地创造了就业岗位，更为当地人提供了有意义的职业发展道路。这些企业向非洲引入了先进的技术、管理模式和企业文化，有助于培养新一代非洲企业管理人员。

四达时代是一家来自中国的广播电视行业企业，目前已是非洲发展最快、影响最大的数字电视运营商¹。Mary Karuthai女士是四达时代驻肯尼亚分公司的经理，她的职业发展经历就是一个典型的例子：Mary毕业于内罗毕大学，拥有商科学位，毕业两年后加入四达时代，成为一

名客服代表。随后她获得多次晋升，目前已升任运营部门的副总监，管理着售后服务部、维修部、公司客服中心等多个部门的400多名员工。

“四达时代为许多员工提供了迅速成长的机会”，Karuthai女士如是说。“您看，我们这里的经理很多都是年轻人。如果是在其他公司，我们要过很多年才能等到这种晋升机会。”我们了解到，她本人在加入公司一年后就获得了晋升，进入了管理层。

Karuthai女士表示，公司领导层非常支持她提高管理技能，甚至还鼓励她攻读硕士学位。此外，

四达时代优秀的绩效管理体系和企业文化也意义重大——每个月都会开展绩效考核，考核结果与晋升直接挂钩，从而发掘和培养具备潜力的员工。

“四达时代希望员工能够达到公司设定的绩效目标，因而达标的员工将获得奖励，但要想达标，你必须努力工作。而且四达时代非常注重员工的职业道德，这也是我在职业道路中的一大收获。”

¹ “让我们共享数字电视的美好！”《北京周报》，2015年。

向非洲大陆转移新产品、技术和知识

我们在研究中发现，在非中国企业正在积极向当地进行技术转移：近1/2中国企业向非洲市场引入了新产品或服务，超过1/3的企业引入了新技术（图15），某些中国企业利用技术升级和规模效应将产品和服务价格降低了近40%（参见附文6：“中国企业如何为非洲市场‘量身定制’智能手机”）。有些企业则通过引入的新技术极大地全面提升了本地相关服务水平，例如华为公司带来的4G通信技术。

肯尼亚移动通信运营商Safaricom对此深有体会：2007年，Safaricom启动了移动支付项目M-Pesa，至今已经让东非以及其他地区的数千万客户用上了手机银行。M-Pesa是一项世界领先的技术创新，被视为非洲企业以科技力量升级传统金融服务模式的典范。Safaricom及其母公司沃达丰（Vodafone）仍在致力于提升这一产品的性能并扩大其覆盖范围，为此他们选择了全球最大的电信设备制造厂商华为作为其移动货币平台的技术供应商。2015年，M-Pesa将旗下1280万肯尼亚用户迁移到华为的平台上，耗时仅为一天²⁵。迁移之后，M-Pesa的服务

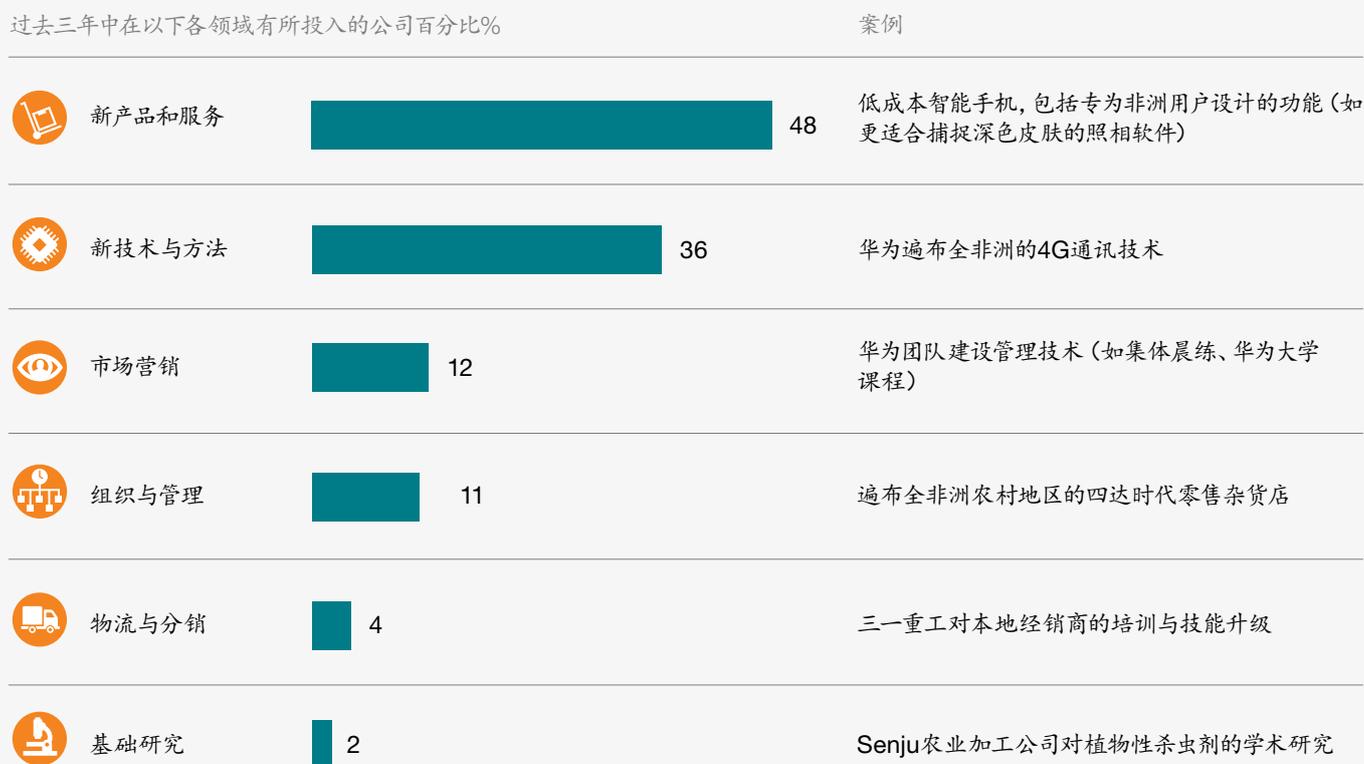
²⁵ 《华为携手沃达丰打造肯尼亚M-Pesa业务里程碑》，华为，2016年5月6日。

能力大大提升,每秒可处理交易量翻了一番,M-Pesa账户与银行账户之间的转账速度也更快。华为的这套移动货币平台专为发展中国家而设计,既能在智能手机上运行,也能兼容在非洲更为普及的低端功能机。

对于四达时代而言,非洲大陆是一片更为广阔开放的市场,监管条件比中国市场更为宽松。但非洲市场的广播电视基础设施仍不健全,民众也尚未形成收看电视的习惯。本着长期发展的策略,四达时代在非洲市场对低成本的卫星数字电视进行了投资——他们在访谈中表示,四达时代从零起步,只用了短短十年就发展成了全非洲最大的付费电视提供商。以坦桑尼亚为例,四达时代在过去六年内向当地投资了1.2亿美元兴建基站等相关基础设施,让当地付费电视的价格降低了80-90%。

和其他中国企业一样,四达时代也采取了本地化战略:积极招聘本地人担任技术人员并为他们提供必要培训,从而更好地获取本地客户;而产品方面,他们也同时投资了本地和国际电视节目。经过四达时代对坦桑尼亚市场的多年深耕,

图 15
中国企业正持续推动非洲的现代化进程



资料来源:麦肯锡非洲八国中国企业实地调研,2016年11月-2017年3月

中国企业如何为非洲市场“量身定制”智能手机

来自中国的移动通信企业传音控股把“立足本土，放眼全球”这一商业箴言的含义提升到了一个新高度。他们根据非洲客户的需求精心设计产品，将先进技术整合到旗下的低成本智能手机Tecno中，成功把手机零售价控制在50美元以下，而且还内置了更适合捕捉深色肤色的拍照软件（如下图所示）。Tecno也是埃塞俄比亚市场第一家纳入阿姆哈拉语（当地官方语言）键盘的大型手机品牌。得益于对当地市场的透彻了解，传音在非洲的

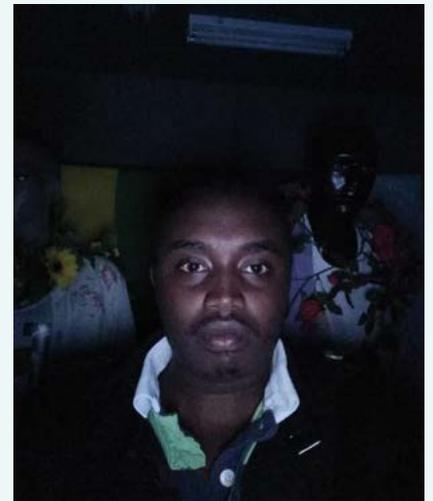
发展十分成功，即使在全球技术领先企业的夹击之下，仍然牢牢占据了东非市场25%-40%的市场份额¹。如今，传音仍在不断推动智能手机在非洲的普及。

1 《Tecno移动获得非洲智能手机市场25%的份额》，CNBC非洲频道，2017。

图片来源：Tecno培训手册



Tecno



某知名手机品牌

收看电视节目对当地居民来说已不再是奢侈行为，而成为了他们每天必不可少的娱乐活动。在邻国肯尼亚，四达时代将卫星数字电视带到了过去几乎完全没有电视信号的农村地区，为缩小非洲农村与城市之间的信息鸿沟做出了积极贡献。

事实上，不仅中国企业把新技术传入非洲，许多非洲企业也在主动地用成本更低的“中国制造”产品替换现有的进口设备和其他生产要素。受访的非洲商业领袖中有一半以上表示：中非经济合作带来的最大价值，是成本更低、更易获取的生产要素。一家业务遍及整个非洲大陆的包装企业表示，以前他们一直是从德国和意大利进口设备，但现在已经开始把供应商更换成中国企业。管理者告诉我们：“过去几年，中国设备的质量突飞猛进，几乎与德国或意大利设备不相上下，而价格依然很有竞争力。”他说，中国供应商的售后服务很好，而且在非常积极地从欧洲企业手中争取市场份额。

一家南非的设备制造业企业管理者也表达了类似的观点，他认为中国供应商的眼光比西方企业更长远：“与我们合作的中国供应商愿意承担风险，愿意按照我

们的部件要求做研发，然后将技术转移给我们，从而建立长期合作。但欧洲供应商不愿意这样做，他们对自己的专利看得很重。”

巨龙压境，本地企业倍感压力

随着非洲和中国之间的经济往来日益密切，一些非洲本土企业已经遭遇残酷的竞争洗礼。这一现状也对非洲各国政府提出了挑战——它们必须在保护本地企业和从中非交往中获利之间找到平衡。

南非钢铁行业便受到了冲击：由于难以与进口的中国产品相抗衡，当地钢铁行业已濒临崩溃。尽管中国政府明确表示要压缩1.5亿吨钢铁产能，但2016年中国的钢铁产量仍在增长²⁶。有人指责中国钢铁企业涉嫌“倾销”，即以低于本国销售价格和生产成本的价格出口销售²⁷。但南非政府采取的应对行动较为温和，仅对中国钢材多征收了10%的进口税（本文撰写之际，南非政府正在进一步研究征收进口税的问题）²⁸。然而，这一温和应对无法避免南非国内的大规模

26 SBB环球钢讯，普氏能源资讯。

27 Biman Mukherji, John W. Miller和Chuin-Wei Yap, 《中国钢材出口何以引发抗议》，《华尔街周报》，2015年3月15日。

28 南非贸易与工业部。



“过去几年,中国设备的质量突飞猛进,几乎与德国或意大利设备不相上下,而价格依然很有竞争力。”

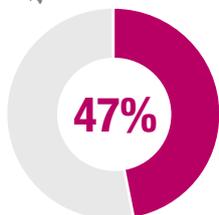
— 某非洲包装企业CEO

这是继2015年裁减

11,000

个工作岗位之后

1000余家受访中资企业中,平均仅有



的采购额来自本地订单

失业。2016年初,南非耶弗拉兹 (Evraz Highveld and Vanadium) 钢铁公司倒闭,2000多名工人失业。这是继2015年裁减11000个工作岗位之后,南非钢铁与工程行业遭受的又一次沉重打击。

此外,中资企业的采购量中仅有不到一半来自非洲本地供应商,并未能为非洲企业提供足够多的机会。1000余家受访中资企业中,平均仅有47%的采购额来自本地订单(图16)。当然,这一现象有多种成因,有些与具体的行业特性相关,但中非两国受访者仍给出了一致的答案:非洲企业自身的能力局限是导致这一现象的主要原因,他们需要加大投资,提升规模和能力。访谈中,许多中国企业都向我们流露出了与当地供应商合作的意愿,只是苦于难以找到价格和质量符合要求的企业。正如一位非洲政府官员所说:“如果能在当地找到价格合适、质量过硬的产品,中国企业肯定会在本地采购。问题不出在中资企业身上,而是本地供应商身上。”

劳工及环境方面的违规

随着中非经济合作不断深化,双方还需要采取行动,防止双方企业出现违反当地劳动法和环境法的行为。虽然来自各个国家的企业都存在违规现象,但有研究显示,相较于其他在非外资企业,中资公司的劳动违规现象更为普遍。例如一项关于肯尼亚境内中资与美资企业的比较研究发现,只有不足50%的中资企业与全部员工签订了劳动合同,而美资企业则是100%签订合同²⁹。此外中国企业也被曝出危及员工人身安全的报道,例如某中国国企在赞比亚铜矿的经营活动涉及大量违规行为:包括工作环境恶劣(通风较差,可能会引发严重的肺部疾病)、超过法定工时、保护装置更换不及时、对于不愿在危险环境下工作的员工以开除相威胁等。³⁰

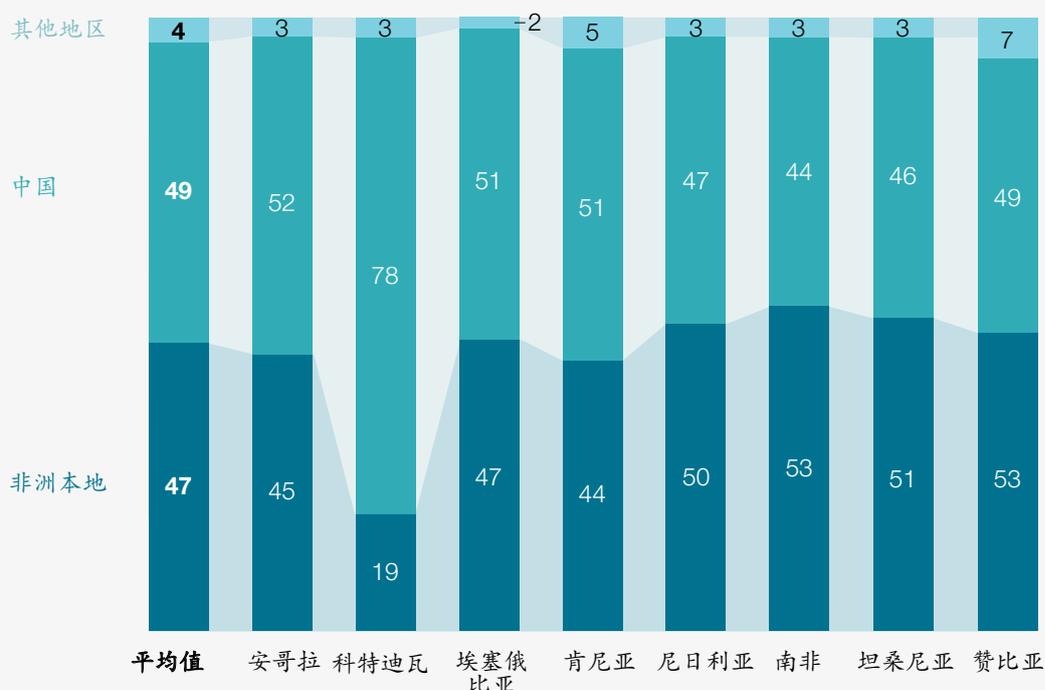
此外,中国企业违反环境法规的行为也偶有发生。据报道,虽然2013年莫桑比克对华木材出口量高达50万方以上,但其中近一半是走私而来。如此之高的非法采购比例缘于中国企业与莫桑比克高层官员的不正当关系,甚至采用欺诈的方

29 Zander Rounds和Hongxiang Huang,《我们并无天壤之别:肯尼亚中资与美资公司雇佣关系比较研究》,中非研究计划,2017年2月。

30 《不同意就炒鱿鱼:中国国企赞比亚铜矿雇工事件》,人权观察组织,2011年。

图 16
中国企业采购额的47%来自于非洲本地

采购来源渠道，占采购总额比例%



注：由于四舍五入，各项数据加总后不一定等于总数。

资料来源：麦肯锡非洲八国中资企业实地调查；2016年11月至2017年3月

式规避出口限制，例如将走私木材藏在集装箱内合法出口的木材后面以躲避海关查验。³¹

某些情况下，中国政府的相关政策也助长了中资企业的违规行为，比如中国船舶在西非海域违规捕鱼的事件。近期一项研究指出，中国渔船享受着政府的大规模补贴，而且船体大多极为庞大，一周之内的捕鱼量相当于当地渔船一年的捕鱼量³²。2015年，绿色和平组织发现大量中国渔船在西非海域违法作业，有谎报渔船坐标或瞒报吨位等行为。据研究人员估算，这些违法行为每年将给西非造成20亿美元损失。塞内加尔等国的鱼类资源因此大幅减少，已经危及当地渔民的生计。当地的食物价格也不断走高——鱼类是本地居民主要的蛋白质来源。

中非合作关系持久发展的前提在于实现互利互惠，因此解决上述问题不仅能够更广泛地惠及非洲人民、企业和国家，同样也符合中国政府和中资企业自身利

31 《中国非法木材进口将莫桑比克森林资源洗劫一空》，环境调查署，2014年7月；《高层关系：莫桑比克的木材走私、非法伐木与腐败》，环境调查署，2013年7月。

32 《中国远洋渔船来了，西非渔业资源濒临枯竭》，《纽约时报》，2017年3月30日。

违法捕鱼的行为每年将给西非造成

20亿美元

的损失

益。我们将在第五章讨论有利于中非经济关系未来发展的具体建议，其中将包括如何鼓励在非中国企业更加具有商业责任感。



随着“龙狮共舞”的局面不断发展，中非双方需要采取切实行动共同应对挑战。不过总体而言，非洲政商两届领袖普遍认为中非合作对非洲影响积极，意义深远，并且表达了未来继续强化中非合作纽带的决心。然而，非洲各国的决心也有强弱之分——至少在把决心转化为行动这一点上存在显著差别，对此我们将在下一章具体讨论。我们看到，有些非洲国家已经与中国缔造了强有力的长期合作关系，并且已经从大规模投资和高速的工业化进程之中受益。但有些国家与中国的关系则较为薄弱，双方需要付出更多努力，才能全面释放合作关系中蕴藏的经济潜力。 ■



第4章

舞步各异： 中非合作的四种模式

Bwoba tomanyi gyolaga,
buli lugudo lukutuusa yo

车到山前必有路

— 卢干达谚语（乌干达通用语言）



© Lin Qi

在前面几章中，我们已经探讨了中国企业在非洲各国投资兴业的现状和对当地经济的影响。但纵观非洲各国，情况也存在巨大差异。科特迪瓦有近40%的中国企业从事贸易活动，但在埃塞俄比亚这一比例仅为2%。中国企业对当地的影响也有所不同：安哥拉境内的中国企业只有60%的员工是本地人，但在尼日利亚这个数字高达96%。这些差异大多是因为各个非洲国家与中国发展出了不同的合作关系。中非合作的模式各有不同，我们根据不同非洲国家构建中非合作关系的不同路径而总结出四种主要类型。

中非经济合作的四种模式

我们的研究从两个维度上对八个非洲国家展开分析。第一个维度是与中国政府缔造的双边关系深度，具体包括：双方政府在战略层面上对两国关系的重视程度（中国政府的相关外交方针主要参照中国外交部官方网站的公告中对各非洲国家伙伴关系的描述）、高层互动的深度、政府间贷款规模和双边贸易额³³；第二个维度是与中国投资者和中国企业经济往来的深度，包括该国的中国企业规模、多样性及活力，以及这种经济往来是否存在腐败问题、是否为非洲国家带来积极影响（本地就业或技术转让）³⁴。分析结果显示，中非经济合作可归为四种类型（图17）：

强健型

埃塞俄比亚和南非明确将中国视为重要的战略伙伴，在投资、贸易、融资和发展援助等方面与中国展开深度合作。例如，两国已将与具体的对华方针纳入了国民经济发展战略，不仅与中央政府密切往来，两国政府还与中国各省级地方政府建立了合作关系。另一方面，中国也相应将这些强健的伙伴国视为重要的合作伙伴，具有战略意义。此外，这些国家通过积极参加“一带一路”等各种中国主导的多边合作来巩固与中国的合作交流。因此，我们预计中国对处于强健合作模式中的非洲国家投资将持续快速增长。

33 我们针对政府间关系考察了五大指标：中国对非洲各国的战略重视程度（依据外交部的声明而判断）；非洲各国对中国的战略重视程度（依据访谈非洲政府官员并参考政策文件而判断）；过去五年间高层互访次数；来自中国政府的贷款占GDP的比例；双边贸易额占GDP的比例。在计算过程中，前两项指标的权重是后三项指标的两倍。

34 我们在经济往来方面考察了7项指标：直接投资规模，以中国外商直接投资额（FDI）占非洲国家GDP比重衡量；资本密集度，以中国在资本密集行业的投资比重衡量；社会影响，从实地调研收集的中国企业本地员工比例、本地采购比例、新产品或服务的引入比例、新技术或方法的引入比例等数据衡量；对比非洲各国与中国、印度和巴西在工业化十年后的产业分布相似程度；产业多样性，通过各行业的企业数量占比的标准差衡量；集中度，以中国企业数量与GDP比重的关系衡量；贪污腐败，调研中国企业是否将腐败视为主要障碍。在计算过程中，前三项指标的权重是后四项的两倍。

稳固型

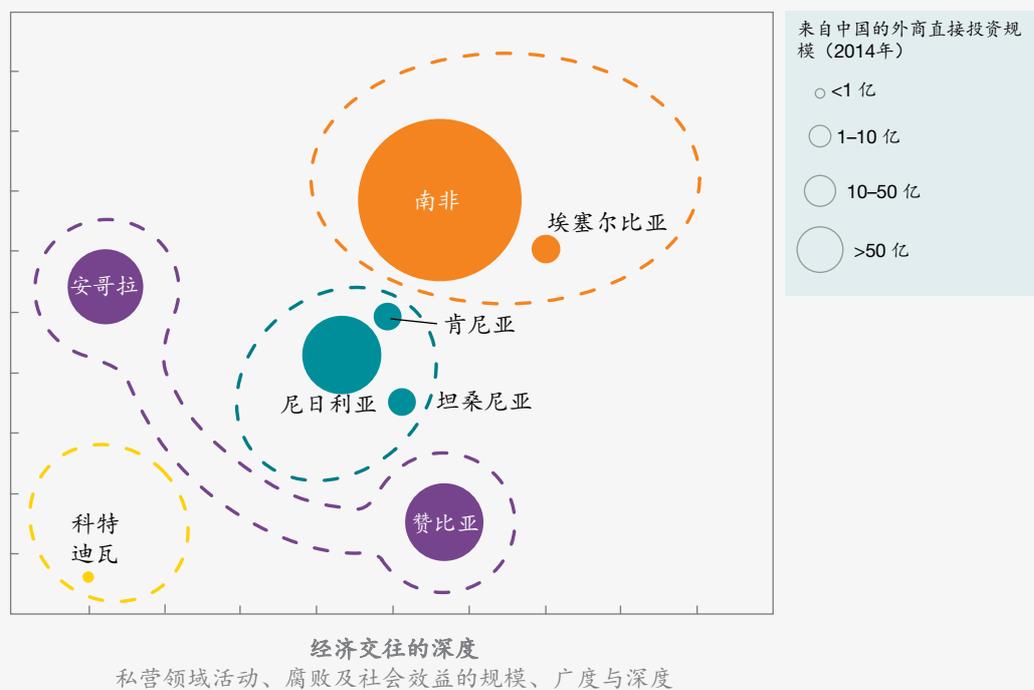
肯尼亚、尼日利亚和坦桑尼亚目前与中国的合作深度虽不及埃塞俄比亚和南非，但政府间往来密切，中国对其商业投资活动的发展也在不断发展。三国政府已经意识到了中国的重要性，但尚未将这种认识转化为清晰的发展战略。在这三个国家，均有数百家中国企业在各行各业从事商业活动，但主要是基于历史原因的市场自发行为，真正由政府引导的战略型经济合作尚未成型，仍有巨大潜力。

图 17

中非关系的四种类型

政府间关系

双方的外交与战略优先项、政府贷款、高层交往与贸易合作



初生型

- 合作模式尚未明朗
- 贸易企业仍占主导

失衡型

- 对当地的影响好坏参半
- 宏观经济变化可能导致关系失衡

稳固型

- 对当地影响正面，但未释放潜力
- 合作关系将平稳较快发展

强健型

- 对当地的积极影响显著
- 合作关系将迅速发展

资料来源：麦肯锡非洲八国中资企业实地调研，2016年11月-2017年3月；双边投资数据库，联合国贸易发展会议，2012；双边贸易数据库，国际贸易中心贸易地图，2015；中华人民共和国外交部战略合作关系公告，2017；中国商务部中国公司海外投资登记信息，2015；世界银行GDP数据库，2015；麦肯锡就中国投资相关问题对非洲八国本地利益相关方的调研，2016年11月至2017年3月；联合国巴西投资政策检查；《投资国档案——印度》，联合国贸易和发展会议，2013；《中国对外贸易与发展年鉴》，中国商务部，1993-2003

两国成功吸引了中国的持续关注和投资，其直接投资额每年增长更是

>50%

失衡型

安哥拉和赞比亚与中国的关系间的经济合作领域相对集中，模式比较单一。比如安哥拉政府依靠为中国供应石油来换取中国在资金及大型基建项目方面的支持，但与其他非洲国家相比，以市场为导向的中国私营部门投资却十分有限，这就为中安伙伴关系的可持续发展打上了一个问号。赞比亚的情况则恰恰相反：私营企业投资占据主导地位（通常都是一些海外运营经验有限的小型私企），但由于当地监管机构的监督力度不足，所以过去十年间中国企业的劳工和腐败丑闻也相对更多。尽管两国经济发展迅速，但对华关系一直处于失衡状态，这意味着如果出现大宗商品价格波动等宏观经济环境方面的变化或政府换届等情况，两国关系的可持续发展可能会面临威胁。

初生型

举例来说，科特迪瓦与中国的经济合作仍处于起步阶段，合作模式尚不明朗。向该国投资的中国企业较少，而且大多仍处于贸易等长期投入度较低的行业。

非洲各国应在战略层面推动对华合作关系

无论国家大小、与中国的经济合作现状如何，任何一个非洲国家都可以主动提高对华合作的深度，从而更好地推动本国的发展。这些举措可以在短时间内看到成果：自从中国提出“一带一路”倡议之后，埃塞俄比亚和肯尼亚就表现出了浓厚的兴趣，2017年5月，两国元首远赴北京参加“一带一路”国际合作高峰论坛。峰会结束后的一周之内，中国外交部就更新了对两国的战略合作伙伴定位。

中国已经表露了缔结更为均衡的中非伙伴关系的意愿。中国认为，非洲各国政府如能加强治理、采取更具战略性的发展方向，将有助于中非关系的长期持续发展。一位中国外交官曾表示：“我们一直对中非关系的发展抱有清晰期许。如果非洲伙伴也能够有同样清楚的认识，将对中非关系的未来发展大有裨益。”

埃塞俄比亚和南非这两大强健伙伴国已经从对华经济合作中成功借力，在国内推行清晰的产业发展战略。尽管两国的营商环境不甚理想，外国投资者完全有可能知难而退——埃塞俄比亚在2016年宣布进入紧急状态，而南非整体经济增长乏力、政局不稳。但两国成功吸引了中国的持续关注和投资，其直接投资额每年增长更是超过50%。在有效促进与中国交流合作的方面，两国的一系列举措对于其他非洲国家极具借鉴意义。

埃塞俄比亚：借力中国投资，推进工业化进程

埃塞俄比亚是非洲人口第二大，总人口超过1亿，但人均GDP一直位居非洲下游。为了加速全面发展、实现从农业经济的转型，埃塞俄比亚政府从2010年开始着力推行工业化政策，不仅从对华经济合作当中受益良多，更充分汲取了中国以制造业引导经济增长的发展经验。自2004年起，埃塞俄比亚的制造业产

值高速提升,年均增速超过10%,埃塞俄比亚也因此一跃成为非洲增长最快的经济体。数据表明,2004-2014年当地鞋类出口额年均增长38%,而服装出口额的同期年增速为22%。³⁵

埃塞俄比亚利用中国的投资和专业技术在多个关键领域推动工业化进程,实现了更广泛的经济发展。埃塞俄比亚积极鼓励中国相关方参与其各类基础设施项目:在中国的帮助下,当地自2000年以来新建公路6.6万公里;电力供应在2010-2014年间增长了15%³⁶;2016年末,由中国企业修建的亚吉铁路竣工通车,该铁路全长750公里,耗资达34亿美元,目前由中国企业运营管理。此外,埃塞俄比亚政府也在积极优化营商环境,大力吸引中国和其他国家的投资,具体措施包括免除资本型商品的进口关税、为投资者提供办理工商登记和营业执照的便捷一站式服务。为了更好地接洽来自中国的投资,埃塞俄比亚政府还专门任命了会讲中文的联络官员,其投资委员会也会定期安排赴华访问,访问的目的地不限于北京、上海等大城市,也包括广东、山东等企业家云集的地方省份。2017年5月埃塞总理海尔马利亚姆·德萨莱尼(Hailemariam Desalegn)的访华招商之行就先后拜访了7个省份。埃塞政府还尝试有所侧重地吸引投资,比如劳动密集型制造企业(制鞋厂等)以及技术密集型企业(为即将落成的制药中心招纳制药公司³⁷)。

埃塞俄比亚近700家中国企业有



都属于生产型企业

而中埃经济合作关系最特别的一点在于,埃塞俄比亚禁止中国企业在当地开展贸易活动和绝大多数服务性业务(埃塞政府不允许任何外国企业涉足贸易),因此该国近700家中国企业有62%都属于生产型企业——该比例是我们调研的非洲八国平均水平的两倍。有人可能会说,这并不是所有非洲国家都希望看到的结果。但埃塞俄比亚仍然是一个鲜活的例证,说明一个有决心的非洲国家如果能够针对中国投资制定清晰的战略方针,并严格落实相应举措,便很有可能取得经济发展的斐然成效。

“后起之秀”南非:吸引来自中国的重大创新项目

南非迟至上世纪90年代末才与中国建交,但如今已成为中国在非洲最重要的战略伙伴之一。

中南关系在历史上曾经很不友好。南非在种族隔离时期曾派遣部队在朝鲜战场对抗中国军队,也曾长期与台湾保持密切关系,直到1998年才正式与中华人民共和国建交并召回了驻台大使。

35 如前。《前进的雄狮II:实现非洲经济体的潜力》,麦肯锡全球研究院,2016年9月。

36 如前。《前进的雄狮II:实现非洲经济体的潜力》,麦肯锡全球研究院,2016年9月。

37 《促进埃塞俄比亚制药业发展和医药普及率的国家战略和行动方案》,埃塞俄比亚和世界卫生组织,2015年7月14日。

“我们一直对中非关系的发展抱有清晰期许。如果非洲伙伴也能够有同样清楚的认识，将对中非关系的未来发展大有裨益。”

—中国政府外交人员

自此之后，两国关系迅速腾飞。1992年中南双边贸易额仅为1400万美元，到2016年已攀升至200亿美元³⁸。近年来两国政府高层的频繁互访进一步深化了双边合作、巩固了战略经济伙伴关系，两国元首在2015年12月签署了26项协议，总额高达65亿美元³⁹。两国还确定了若干合作优先领域，例如加速促进南非工业化进程、推进南非经济特区发展等。而且南非的企业也在对华进行投资，这在非洲国家中独树一帜，南非Discovery集团入股平安健康保险公司就是一个典型例子。此外，两国也在国际舞台上携手，与巴西、印度和俄罗斯共同创立了金砖国家新开发银行，新开发银行的启动资金高达1000亿美元。⁴⁰

作为非洲工业化程度最高的经济体，南非一直在积极主动吸引中国对资本密集型和技术密集型行业进行大额投资。比如南非的省级投资促进机构一直在积极接洽中国各省级地方政府，并通过廉价的电力供应等优惠政策吸引中国投资者。中国的领军企业有所响应，纷纷在汽车、家电等先进制造业和金融服务行业投入巨资，中国工商银行便是其中一员，在南非收购了非洲最大的银行——标准银行20%的股份。⁴¹

其他大规模投资还包括：海信集团向开普敦一处工业园区投资3000万美元，每年生产冰箱和电视各40万台⁴²；北汽集团计划在伊丽莎白港投资逾2.26亿美元兴建一座汽车装配厂，预计年产量将达到5万辆，可创造2500个直接就业岗位。⁴³

然而，南非的例子同样也是一个警示：尽管来自中国的投资规模庞大，但仍不足以弥补其他经济发展动力的缺失。近年来，南非的GDP增长已落后于其他撒哈拉以南的非洲国家，2016年的增速已跌至1%以下⁴⁴；而且失业率常年维持在25%左右，来自中国的投资迄今未能扭转局面；南非的中国企业雇佣本地人的

38 联合国国际贸易中心的“贸易地图”数据显示，2016年南非对中国进口额达135亿美元，对中国出口额68亿美元。据相同资料来源，中国的数字更大：对南非进口额226亿美元，对南非出口额129亿美元。

39 《中非合作论坛开幕，习近平承诺投资600亿美元》，BBC中文网，2015年。

40 Patrick Bond, 《金砖国家成立发展银行》，The Real News Network, 2016年7月12日。

41 《工商银行收购（南非）标准银行20%的股份》，工商银行新闻通稿，2007年10月29日。

42 《北汽南非：如何落实中非合作论坛约翰内斯堡峰会提出的倡议》，SCETA, 2017年。

43 《海信在南非投资3000万美元，年产40万台冰箱和电视》，和讯网，2013年。

44 如前。《前进的雄狮II：实现非洲经济体的潜力》，麦肯锡全球研究院，2016年9月。

比率仅为78%，低于八个受访国家89%的平均值；当地管理人员的占比也较低，南非的中资企业只有23%的管理人员是本地人，而八个受访国家的平均水平为44%。为了重振本国经济，南非首先需要解决大量结构性问题，并以本国利益出发，积极与中国合作。⁴⁵

舞步也可能趋于散乱

在中非关系蓬勃发展的大趋势之下，人们也许会忘记很重要的一点：关系既然会进步，也就有可能倒退。上世纪90年代尼日利亚的遭遇就是一个前车之鉴，而如今的坦桑尼亚很可能正在重蹈覆辙。

尼日利亚：奋起直追

中国经由香港向尼日利亚投资的历史可以追溯到半个多世纪以前。当时受中国动荡局势的影响，许多实业家先是离开中国大陆来到香港，再从香港到尼日利亚投资兴业，在当地造就了一些极为兴盛的制造企业——尼日利亚一度拥有全非洲最大的纺织厂，而这座工厂正是由中国企业家投资建立⁴⁶。但到了上世纪90年代，全球经济危机频发、政局动荡不已，亚洲制造业也逐渐崛起，种种因素影响下，这些老牌工业巨头渐渐凋落，而新一代的中国贸易商和走私贩乘时而动，开始向尼日利亚市场大量输入廉价的亚洲商品。随着资本密集型制造企业被轻资产型贸易商和走私贩所取代，尼日利亚的投资存量逐步萎缩。尼日利亚人用了十几年时间才夺回本国的贸易市场——当地商人亲自飞到广东挑选商品、接受更微薄的利润空间，对中国贸易类企业施加了极大的市场竞争压力，逼得它们转向其他行业谋求多元化发展。

尼日利亚是一个“奋起直追”的典型案列。2015年，尼日利亚从中国吸收了24亿美元的直接投资，以工业领域为主。如今，尼日利亚政府已经与中国政府及企业合作开发了两个大型经济特区，并签下了多个基础设施建设项目的的大单（如投资总额高达75亿美元的拉各斯-卡诺铁路项目）。⁴⁷

坦桑尼亚：往昔的辉煌不等于明日的成功

调研过程中，我们在坦桑尼亚发现了投资萎缩的迹象。尽管中坦两国的交往可追溯到上世纪60年代，但近年来坦桑尼亚经营双边关系却不甚积极。长期以来，坦桑尼亚的营商环境不断恶化：税收愈发严苛、申请工作签证障碍重重、此前许诺的一些投资优惠政策无法兑现，这一切都让包括中国在内的各国投资者感到担忧不已，有不少中国企业正在考虑撤出坦桑尼亚。当地的绝大多数中国

45 《南非五大机遇：促进包容性增长的大胆举措》，麦肯锡全球研究院，2015年8月。

46 Sola Akinrinade和Olukoya Ogen，《全球化与去工业化：南南新自由主义和尼日利亚纺织业的崩溃》，《南部世界》，卷2，159-170页。

47 Aminu Adamu，《最新报道：尼日利亚从中国获得75亿美元的贷款用于铁路建设——阿米奇》，Premium Times，2017年2月6日。

企业都是来此寻觅商机的私营企业，它们来去相对自由。因此，尽管两国有着长久的渊源，但如果当前的不利因素持续发酵，中国对坦投资就可能放缓乃至萎缩。要想改变这种趋势，坦桑尼亚需要制定并执行清晰的战略来吸引中国投资，并着力改善本国的营商环境。

四类非洲伙伴国家对华合作前景

无论对华关系现状如何，非洲各国都有机会完善合作模式，服务本国发展目标、增加本国人民福祉。我们针对每一类合作模式提供了多项建议，作为各国进一步改善对华合作的参考，当然具体战略还应依据各国国情而定。

强健型：确保积极影响最大化

这些国家已具备清晰的对华方针，而且已在政府间合作和私营领域合作方面饶有成果，但在某些领域尚有提升空间。比如埃塞俄比亚的中国企业仅有47%



的采购额来自本地订单；南非中国企业的管理人员中也只有23%是当地人。对这一类国家而言，对华经济合作战略应当进一步细化到各行各业或具体的价值链层面。此外，关注基础设施建设之外的其他社会效益也会让这些国家受益匪浅——首先为社会效益设定清晰的衡量指标，例如本地就业率、本地企业获得的商机以及技术转让，随后长期量化追踪这些指标，在确保外来投资持续增长的前提下，让这些资金真正为当地社会创造效益。

稳固型：上升到战略层面

这些国家已与中国建立了良好合作关系，但未必是主动战略接触的结果，多数情况下都得益于其他因素：尼日利亚的市场空间巨大，自然会吸引大量中国投资者；而坦桑尼亚得益于与中国的深厚渊源；肯尼亚则是区域枢纽。对于这类国家而言，最重要的是将对华关系上升到战略层面，不能仅限于重要国事访问和基础设施项目谈判。它们需要制定清晰全面的战略，有意识地引导中国投资进入最有利于国民经济发展目标的领域。这些国家与中国企业打交道时的贪腐现象最为严重，因此政府应与中国驻当地的商务经济参赞合作，减少商业交往中的贪污腐败情况。此外，这些国家可能也要对政府部门进行组织调整——不妨效仿埃塞俄比亚的做法，向中国派遣优秀外交人才、设立专门部门管理与中国相关的政府间战略举措等。

失衡型：寻找平衡点，实现可持续发展

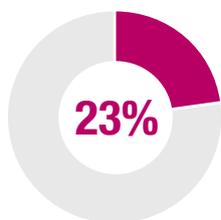
安哥拉等国家先前过分侧重由政府驱动的经济往来，所以要取得平衡发展，需要积极鼓励中国私营领域的投资者，关键的接触渠道包括中国的行业协会和地方商会。而赞比亚等另外一些过度倚仗私企投资的国家则应加强监管力度，充分规范本国活跃度较高的中国企业，关键合作方可包括中国驻当地使馆的经济商务参赞处。我们看到，某些非洲国家的中国使馆现已开展类似工作，比如将当地法律规条翻译成中文、帮助初次来此投资的中国企业了解当地法律法规等。

初生型：明确方向

这些国家首先需要意识到对华合作关系中蕴藏的丰富机会：相比此前欧洲宗主国的殖民控制力以及传统西方机构施加的影响力，中国提供了一系列全新的贸易、投资、贷款和援助来源。一些中国企业已经来到这些新晋伙伴国“试水”业务，但由于他们很少参与本地商会和商务社交活动，所以可能尚未引起足够的关注。政府方面，最关键的几项举措在于制定总体方针、确定对华合作的关键

无论国家大小，对华关系现状如何，非洲各国都有机会完善合作模式，服务本国发展目标、增加本国人民福祉。

南非中资企业的管
理人员中也只有



是当地人

领域(例如基础设施、投资、技术等)、明确与中央政府、各省级政府和私营领域合作的主次关系。此外,政府也应着重选择若干行业吸引中国投资、组织有针对性的赴华投资推广。各国接触省级政府和商业协会能够很快地实现“滚雪球”效应,借助各企业在中国社会的地方关系网络,非洲各国作为新投资目的地的名气将会很快打响。



纵观非洲大陆,一些“雄狮”已在狂奔,余者仍在沉睡。那些缔造了强健的对华合作关系的非洲国家已经积累了大量良好的商业实践,可以被邻国所借鉴。不过,任何一个非洲国家都远没有从中非伙伴关系中挖掘出全部潜力。下一章我们将探讨中非合作关系的潜力规模,并审视各国政府与企业应如何行动才能将其充分释放。 ■



第5章

千亿良机： 充分释放中非合作潜力

众人拾柴火焰高

— 中国谚语



© Lin Qi

过去二十年间，中非经济合作取得了丰硕成果，但在未来仍有更大潜力尚待开发。我们的分析表明，中国对非投资正在加速增长，到2025年在非中资企业营收规模有望达到4400亿美元，同时将推动当地生产力提升，创造数以百万计的工作岗位并加速非洲经济的发展。不过，双边关系的持续发展仍面临着若干障碍，尤以语言文化障碍、人身安全与贪污腐败最为突出，亟待双方积极努力予以解决。为了解决这些问题、全面释放中非合作的经济潜力，中非双方的企业与政府均需要加强沟通纽带、探索业务发展与合作的新模式、充分发挥非洲各国的人口与自然资源优势，从而推动当地经济持续快速发展。

赢得4400亿美元的发展机遇

那么，中非经济合作在未来十年将如何发展？衡量合作关系是否健康的代表指标就是在非中资企业的营收规模——如今已达到约1800亿美元。我们认为未来增长的情境可能有两种。第一种相对保守，可称为“稳步发展”的情境：中资企业在非洲的收入增长与市场大势保持一致，在2025年达到2500亿美元。在该情境下，中资企业仅需维持当前市场份额，并确保目前其对非投资的三大主导行业——制造业、自然资源、基础设施在2025年仍为对非投资的主导行业即可。

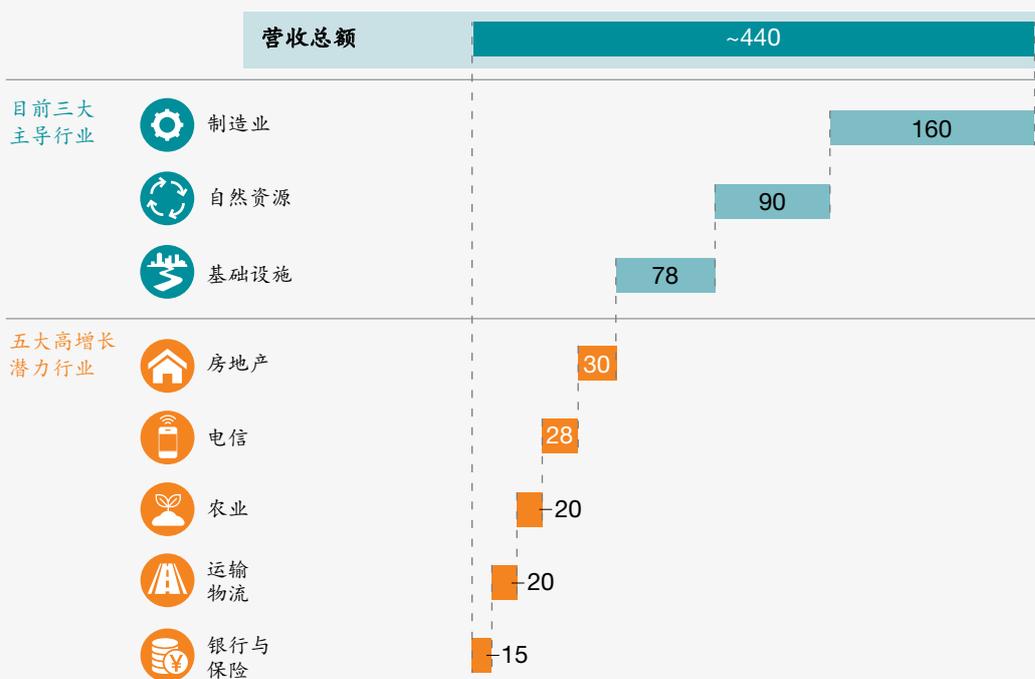
尽管该情境下，中国企业已经对非洲经济做出了卓越贡献，但我们认为实际发展潜力远不止于此。在第二个“加速增长”情境下，双方政府和私营企业都能够抓住机遇，使中国对非投资实现加速增长。我们认为，如果中资企业能够在新老行业积极扩张，那么营收规模将在2025年达到4400亿美元。在此情境下，不仅三大龙头行业的增长速度将超过非洲宏观经济增速，而且中资企业还将大举进入五个新行业：农业、银行和保险、房地产、电信、运输物流（图18）。迄今为止，除了少数个例之外，中资企业在这些拥有高增长潜力的行业投资较少。

这种跨界扩张很可能首先源于主导行业的相关领域。目前中资建筑企业已开始进军房地产行业，鉴于非洲目前正处于快速城市化的进程，我们预计这一趋势还将持续；EPC承包商也已对基础设施建设领域延伸出来的物流业务产生了明显兴趣。此外，实现加速增长还需要中国企业将国内的成功实践经验充分应用于非洲市场。举例而言，阿里巴巴、滴滴和腾讯等中国数字巨头针对国内市场开发的创新商业模式（如无缝支付系统以及专为小型企业开发的B2B平台）同样能满足非洲市场的需求；而过去20年间中国的乳制品企业、畜牧企业等农业企

图 18

在“加速增长”情景下，中国企业到2025年能够在非洲实现4400亿美元的营收规模

十亿美元



注：四舍五入的缘故，各项数字加起来不一定等于总数。

资料来源：《前进的雄狮 II：实现非洲经济体的潜力》，麦肯锡全球研究院，2016年；《非洲基础设施融资趋势—2015》，非洲基础设施联盟，2015；双边贸易数据库，国际贸易中心贸易地图，2015

业的采购来源一直是小农户和当地合作社，这和目前非洲各国的情况很相似，所以中国的农业技术与设备（如适合小农户的小型农机械）也非常契合非洲市场。如果这些创新商业模式与产品能够出口非洲，将极大加速中国企业在当地的业务增长。

当然，除了上述两种情境之外，还存在着一种可能：中国在非投资逐渐萎缩。不过，即使中国政府对非合作的态度逐渐冷却，中国在非投资仍会遵循市场导向原则，（尤其是大部分投资仍来自私企，它们会不断向非洲的利基市场投入资金）。除了流行疾病或全球战争，我们很难想象还有什么巨变会让这些企业全部撤离非洲大陆。前文也已经讨论过中国对某些非洲国家态度降温的先例，例如历史上的尼日利亚和如今的坦桑尼亚。若想保持外商投资规模和增长，这些国家应当积极改善政府治理水平和营商环境，大力吸引包括中国企业在内的一切外来投资者。

非洲每年的基础设施建设投资还应再翻一番，达到

1500亿
美元的规模

就整个非洲大陆而言，中国投资的弹性仍然相对较高。近期尼日利亚、南非和赞比亚出现的经济阻力并未引发中国企业大量撤出的风潮。随着全球商品价格下滑，政府合同的总额也有所下降，但由于中国私营投资者占据了技术或规模优势，所以普遍躲过了冲击。当然，有些企业也确实难以抽身：正如第二章所述，大部分在非中资企业都在当地进行了长期的资本密集型投资，例如兴建厂房和投资房地产，因而除非当地局势急剧恶化，否则这些企业不愿轻易放弃这些投资。

那么，如果中国对非投资和商业活动加速发展，非洲将获得哪些益处？

就业。中资企业已经招聘了大量本地员工——非洲员工平均占比达到89%，而且目前中非基本劳动力成本的变化趋势决定了该数字仍将继续上升。中资企业在某些行业的用工总量也相当可观：我们估计，肯尼亚约5%的就业岗位都来自中资企业。此外，中国将向海外迁徙数千万个制造业岗位，即使仅其中一小部分落到了非洲，也将有助于消化当地不断攀升的劳动人口⁴⁸。如果非洲各国政府能够积极改善职业技术培训，那么中国企业极有可能成为非洲主要的岗位来源，从而推动非洲中产阶级的形成。

基础设施。中国政府和中国企业仍需继续深度参与非洲基础设施建设，以填补非洲的融资缺口。据估算，2015年非洲基础设施建设方面的名义总支出为800亿美元，但GDP占比仍停留在3.5%左右，低于麦肯锡全球研究院估算的必要比率（2025年之前，非洲每年基建投资GDP占比应达到4.5%）⁴⁹。也就是说，若以绝对值计算，非洲每年的基础设施建设投资还应再翻一番，达到1500亿美元的规模。此外，鉴于中资企业出色的成本控制能力，他们若能在提供融资之外直接参与项目的承包与施工，将有助于非洲各国获得“物超所值”的服务。

退一步来看，我们发现今日的非洲与三十年前的中国颇为相似。过去三十年间，中国通过吸收外国直接投资和实施有效的经济促进方针而成功转型，成为人类历史上人民生活水平持续提升最快的国家⁵⁰，如今中国也可以通过投资帮助非洲实现类似转型。此外，中国在三十年内让大量人口脱离了贫困，哪怕非洲仅能取得相当于中国总脱贫人口数一半的成果，也足以在非洲境内彻底消灭极端贫困。⁵¹

48 如世行前首席经济学家林毅夫所言：“中国正在慢慢脱离低技能制造业……由此将释放出近1亿个劳动密集型制造业岗位，相当于低收入国家制造业就业规模的四倍以上。”参见J. Esteban, J. Stiglitz和林毅夫合编论文集《产业政策革命II：二十一世纪的非洲》，Springer出版社，2013年。

49 如前。《前进的雄狮II：实现非洲经济体的潜力》，麦肯锡全球研究院，2016年9月。

50 《中国生活水平增速世界最快》，中国网，2013年。

51 林毅夫，《非洲脱贫之路》，报业辛迪加，2015年2月19日。

为了充分释放合作潜力,中非双方需克服三大障碍

许多国家的经验显示,外来投资难免会伴随着一些负面外部性,中国对非投资也不例外。中非关系迄今已暴露出三个不断显现的障碍:存在于某些国家的贪污腐败、语言和文化障碍,以及对投资者人身安全的威胁。

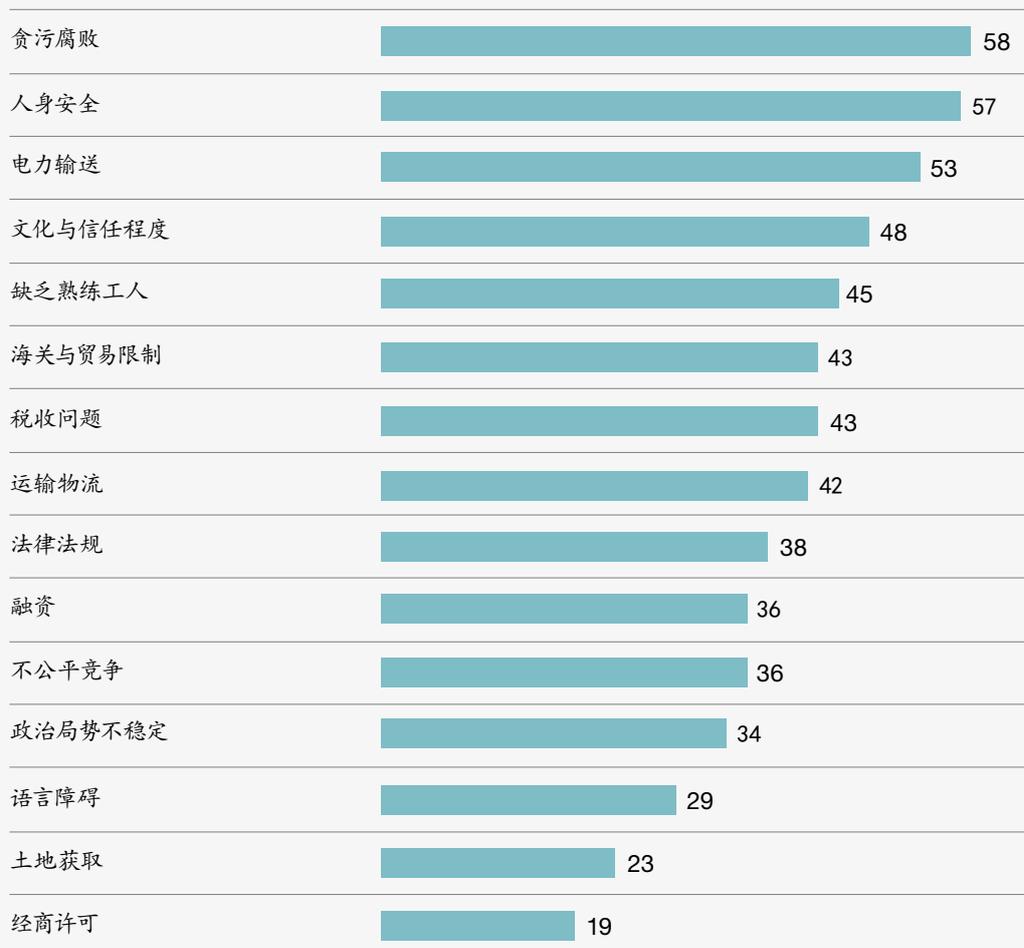
存在于某些国家的贪污腐败

八个国家加起来,贪污腐败是最大的障碍;在五个国家有60-87%的商人表示他们给过小费或贿赂(图19)。我们在访谈中发现,贪腐行为在这些国家已经成为了恶性循环,中非双方的受访者都进一步证实了这种看法。

图 19

人身安全与腐败问题是中国企业在非洲最担忧的两个问题

将该项障碍因素评为“中等”或“严重”的中国企业占比%



资料来源:麦肯锡非洲八国中资企业实地调研;2016年11月至2017年3月

对于某些非洲人而言，他们觉得向中国人索贿比其他外国人更容易。一位负责政府重大招投标项目的非洲官员告诉我们：“索贿的对象并不只是中国人，但让中国人付钱要容易得多。”另一方面，在某些非洲国家，也有一些中国企业觉得在这些非洲国家就算不行贿，也必须支付一点小费，否则什么事都办不成。一位在非洲打拼多年的中国商人告诉我们：“各种政府机构动不动就会来公司‘检查’，每次我都得交齐‘罚款’或者‘小费’才能继续经营下去。”

我们的数据显示，“小费”或贿赂的金额一般并不大，有六个国家的至少70%的企业要么从来没有付过小费或贿赂，要么支付的小费总额不到年收入的1%。不过，腐败盛行的局面毕竟让人心存愤懑：在访谈中，几十位在非中国商人都向我们提到中国人在非洲机场遭遇索贿的事，不付钱就不能通关。一位受访者告诉我们：“我到非洲下飞机之后，第一次跟非洲人打交道就是被要求支付‘通关费’，尽管我的所有通关文件都齐全有效。”

此外，还有两个国家的索贿现象相对严重，4-9%的企业表示每年支付的“小费”超过年收入的10%。这种腐败行径会让非洲国家付出沉重的代价，因为企业支付的“小费”最终会摊入商品价格当中，转嫁给当地的消费者。此外这一现象也难免会使该国丧失一些机会：一些投资者望而却步，把资本转投到更有秩序的市场。可是在非洲领导人看来，腐败现象几乎是最无足轻重的一个问题（图20）。这种认识上的不一致导致腐败问题更难克服；除非非洲领导人能够认真对待这个问题，否则这种腐败盛行的局面很难改变。

语言和文化障碍

我们接触到的非洲领导人一致认为语言障碍以及文化障碍是中非合作中最大的两个问题（图20）。某些非洲领导人经常需要与中方企业和政府人士沟通合作，很担心某些细微信息甚至重要概念会在翻译过程中丢失。他们还担心中国企业倾向于一次性交易，不愿与非洲伙伴建立牢固的长期关系。

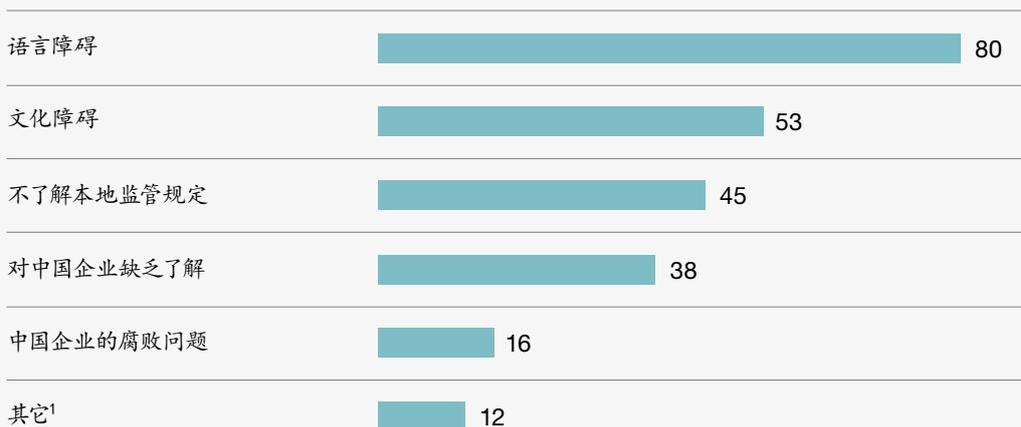
非洲官员还认为，中国企业普遍对当地法规重视程度不足（这是他们担心的第三大问题），而根本原因还是在于语言障碍。赞比亚官员表示，最近国内发生了一连串中国企业劳动违规事件，其实涉案的主要是小企业，它们根本没有意识到赞比亚的法规与中国有所不同。当然，我们看到许多非洲国家的中国使馆经济商务参赞处已经在有意识地改善这一局面，它们向中国企业主动提供有关移民、海关、税务和劳工法规的中文译本，以防类似问题的发生。

相比之下，语言问题在中国企业列出的障碍清单上排在倒数第三位（不过“文化和信任”排在第四位），这是非洲领导人与中国企业家看法相左的又一体现（图20）。

图 20

非洲领导人明显感到语言和文化鸿沟是与中方合作最难克服的障碍

将该项因素视为障碍的领导人比例%



¹ 包括对本地产业扶持不够、缺乏来自主要机构的支持以及糟糕的人际关系。

资料来源：麦肯锡非洲八国中资企业实地调研；2016年11月至2017年3月；基于ENR国际承包商225强名单的中国承包商全球市场数据，工程新闻记录（ENR），2016年

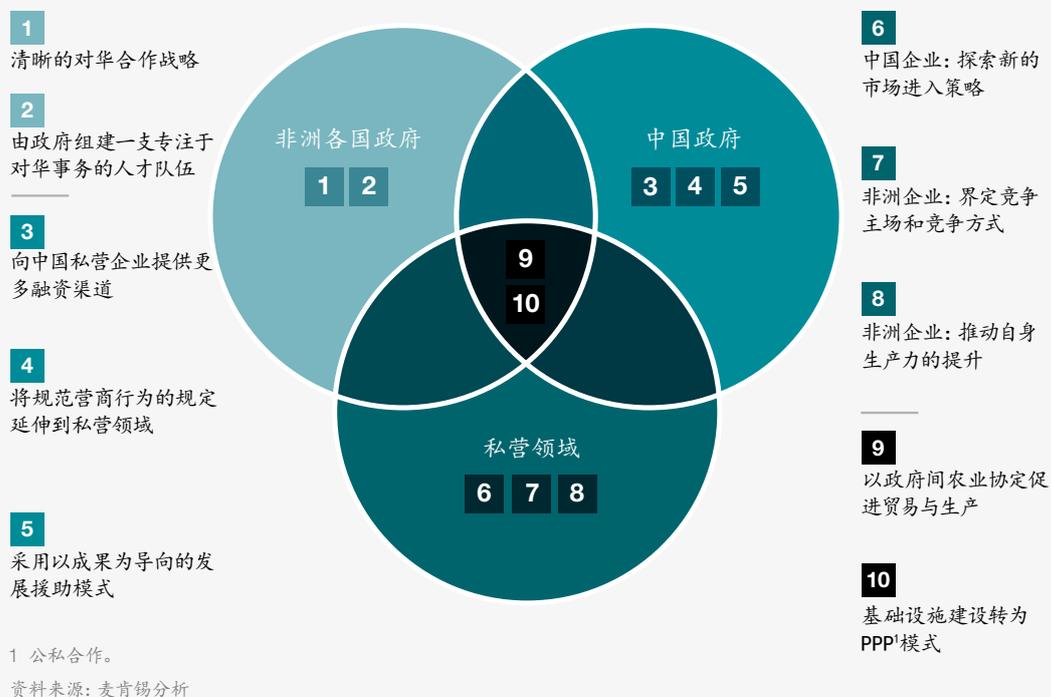
对人身安全的忧虑

被调研的1000多家中资企业的第二大忧虑是人身安全问题（图19）。在肯尼亚，其中一个受访者向我们表示，每个华人都听说过身边的人遭遇抢劫的经历——一位受访者表示，他觉得当地人把中国人当成了“行走的提款机”。当然，非洲本地人和其他外国人也可能成为犯罪行为的受害者，有时甚至不止是抢劫。但是，人身安全方面的忧虑显然没有削弱中国企业家留在非洲继续发展的决心。如前文所述，3/4的受访者对非洲的未来感到乐观，当然这一调查结果可能存在偏差，因为我们无法统计有多少中国投资者出于人身安全的考虑而选择离开。

如何加速中非合作，实现持续深化

面对上述挑战与机遇，如何才能加速并深化中非合作？中非关系的多维性意味着中非双方的民众以及政府和私营部门应当各尽其责，发挥各自应有的作用。我们为中非双方的企业和公共部门提出了如下十项建议（图21）。

图21
加速推进中非合作关系的十点建议



公共部门：为相关业务和经济加速增长提供有利环境

尽管中非合作的加速发展在很大程度上将由企业推动，但双边政府也可以通过加强治理，营造有利环境，从而促进投资、增长和发展。我们在此提出五项具体行动建议。

1. 非洲各国政府可制定清晰的对华合作战略。

非洲各国政府首先应当采取的重要举措是明确自身对中非合作成果的目标，并据此简要制定行动步骤。受访的非洲领导人中有80%表示其领导的机构或组织缺乏相应的合作战略。正如第四章所述，中国政府也认为，如果非洲各国政府对双边关系抱有明确预期，将有助于更好地构建中非关系。

非洲各国应从本国具体国情出发思考如何更好地实现对华合作。目前，拥有明确对华经济合作战略的非洲国家寥寥无几，上一章我们择取了埃塞俄比亚和南非进行了剖析，国情的巨大差异决定了两国必然采取截然不同的策略，而其他国家也应根据本国情况制定战略。但我们认为，任何一个良好的中非经济合作战略都应当具备五个共同要素：

- 与国家产业政策明确挂钩，制定鼓励外商投资的举措，包括对关键技术、人才和技能的激励举措，同时改进针对经济特区的战略。（参见附文7：“改进非洲的经济特区模式”）。

附文7

改进非洲的经济特区模式

与当地基础经济环境相比，经济特区提供了一个更富竞争力的营商环境，通常对土地、货币、基础设施的使用都更为简化，而且劳动条例和贸易规定也更为宽松。成功的经济特区能够大量吸纳外国投资，从而提高东道国的投资、贸易、就业和工业化水平。

非洲过去的经济特区模式表现并不理想，未来有较大的提升空间：与亚洲和拉美相比，世行对非洲的评定是“表现不佳”¹。吸引中国企业入驻也许会使情况有所改善——中国目前在全球制造业居于主导地位，所以非洲经济特区希望着力吸引的优质企业很可能大都来自中国。实际上，中国企业已经在非洲各个经济特区发挥着作用：他们在埃塞俄比亚、埃及以及尼日利亚均开发并管理着多个工业园区，自然也招揽了不少中资企业入驻并投资。

通过对多名非洲政府官员、中国工业企业管理者和园区开发商的访谈，我们总结出一些有助于

提高经济特区成功率的经验，可供参考：

制定明确的法律框架，然后给予园区运营方充分的自治权。在非企业普遍认为，入驻经济特区的主要优势之一就在于免除了繁复的审批程序。因此，非洲各国政府可以首先制定明确的法律框架，然后让园区运营商（半国营或私营园区开发商均可）负责日常执行，在框架范围内给予高度自治权。

“软件”比“硬件”更重要。优良的基础设施质量诚然关键，但政府往往会过分强调新建大楼等“硬件”的重要性，这是为了让招商手册更好看、让官方考察团觉得园区更体面。但硬件设施只是企业良好运营的部分前提，更重要的是行政效率、经济激励和土地权利等“软件”条件。政府必须把握好“软件”与“硬件”的平衡，才能对企业的经济效益产生积极影响。

围绕具体产业和细分产业链进行设计。非洲国家开发经济特区

的思路常常是“建设先行”，所以同一个园区汇集了各行各业的企业，但这种做法并不恰当。各国应当明确各经济特区主要针对的产业集群，然后根据产业集群的特征设计具体激励措施、提高政策优惠的竞争力、开展有针对性的招商引资活动、与中国当地供应企业对接。这种做法自然也便于明确合作对象的优先级，让经济特区可以首先与那些以相关子行业或价值链为重点的中国地方省份建立合作关系。

¹ Thomas Farole, 《非洲的经济特区》，世界银行，2011年。

- 制定主权贷款政策，明确规定何时向中国贷款、何时使用多边融资，特别是涉及基础设施建设项目相关的融资需求。
- 仔细斟酌对本地产业的扶持力度，尤其是工程承包和政府招标项目，并应设置过渡期以鼓励产业价值链的本地化。
- 制定移民政策，为中国工人的职业技能转移创造机会，从而平衡本地人才发展的迫切需求。
- 与国家贸易政策挂钩，不仅要考虑关税水平，更要注重推进贸易便利化，以便鼓励非洲企业向中国出口更多的增值产品和服务。

国家层面之外，非洲政府领导人还应考虑区域性战略：在经贸合作等领域，东非共同体、西非经共体和南共体等区域性集团可作为推进与中国平等协作的有力组织。此外，也可以通过非洲开发银行和非洲联盟等区域机构推动跨国举措，特别是在工业化和基础设施开发等领域。

2. 非洲各国政府可建立一支专注于对华事务的人才队伍。

我们在调研中发现，多数非洲国家政府都缺乏处理对华事务的专职人员，只有埃塞俄比亚是个例外：埃塞政府任命了会说中文的联络官以接洽中国的投资，还定期安排人员远赴中国各省开展投资推广活动。

对于其他非洲国家而言，遵循以下五个关键步骤可以提高政府处理对华事务的能力：

- 设立专门的中国事务部门，协调各个政府部门的一切对华事务。
- 建立人才梯队，鼓励本国赴中国的留学生（中国共有5万名非洲留学生）回国效力。
- 为会说中文、有中国经历的人才开辟上升通道，确保他们在职业生涯早期就能得到应有的指导并肩负相应的职责，同时有机会广泛接触各个政府部门。
- 在中国设立省级办事处，以推动招商引资并与中国的省级及地方政府建立合作关系。
- 共同创建中非管理大学，其模式可参照几十年前中国官员在新加坡参加当地政府赞助的管培项目。目前，中欧国际工商学院（CEIBS）开设的中欧非洲项目是一个良好的先例，非洲学员将在位于加纳首都阿克拉、上海或苏黎世的商学院分校接受管理培训。

3. 中国政府可为中国的民营企业提供更多融资渠道。

正如第二章所述，90%的在非中资企业都是私企。然而，迄今为止中国政府承诺为支持非洲经济发展而投入的大量资金（包括2015年中非合作论坛承诺的600亿美元，以及更大规模的“一带一路”倡议中与非洲有关的资金）都几乎与中国私企无缘⁵²。虽然中国民营企业已经在非洲大陆创造了巨大的积极影响，它们广泛开展投资和再投资、填补市场空白，而且在当地用工比例和技能培训比例上都高于国企，但是这些成就几乎由私企独立完成的。如果中国政府能够加以扶持，那么在非中国私企就会成为一支更为强大的生力军，为非洲的发展做出更大贡献。

4. 中国政府可将规范营商行为的规定延伸到私营领域。

如果中国政府能帮助民营企业获得更多的融资渠道，也就可以要求这些企业展现出更强的社会责任感。中国民营企业往往决策更加灵活果断、能够迅速融入当地，但也容易产生尽职调查不充分、无视当地法规、喜欢走捷径等问题。随着政府融资的延伸释放了在非私营企业的潜在能量，中国政府应当设法鼓励在非私营企业在从事生产经营活动的同时更具社会责任感。正如本章所述，在一些非洲国家，当地官员向中资企业索贿的行为很普遍。既然总有一些非洲国家不愿正视或无力解决腐败问题，那么不妨让中国率先“领舞”。

事实上中国政府已经开始行动：此前已经发布了《关于中央企业履行社会责任的指导意见》等多项关于国企的指导文件⁵³。此外，习近平主席也在国内大力推行反腐运动，为国企的商务宴请、礼品馈赠等一系列商务支出设定了上限。中国政府应考虑把这些规定推广到私营部门。此外，中国大使馆也应与非洲各国的中国商会密切合作，大力宣传这些指导方针，并对企业进行相应培训。

5. 中国政府可对发展援助模式做出改进。

第一章已经提到，中国政府 and 人民长期以来给予非洲各国大量援助，仅2015年就高达60亿美元。但某些援助行动较为孤立，援助效率有待提高：中国的一些援非医疗队几十年来一直被隔绝在东道国的偏远地区，与非洲整体医疗卫生体系的联系少之又少；而一旦中国技术人员离开，中国在非洲设立的农业技术示范中心就难以继续发挥应有的作用。现在，中国应当开始采用一种结果为导向的新援助模式，从三个方面做出重大转变：

- 从关注投入转向关注成果。例如医疗援助方面的重点应从“对非提供医疗团队”转向“减少疾病的发生”。

52 《中非合作论坛开幕，习近平承诺投资600亿美元》，BBC中文网，2015年。

53 《关于中央企业履行社会责任的指导意见》，国资委，2007年12月。

中国政府和人民长期以来给予非洲各国大量援助，仅2015年就高达

60亿美元

- 从孤军作战变成与私营部门密切合作。开始关注成果之后，援助项目必然将交由最适合的执行方来完成，而执行方可以是任何一类组织，包括私营企业。以结果为导向的承包方式，加上对私营部门有吸引力的市场激励举措，二者配合实施有助于快速取得援助成效，在小农生产者较多的区域尤其如此，因为小农户的生计水平与市场发展程度息息相关。
- 从授予到合作。传统的做法是由中方确定援助指标，但变为合作关系之后，中方将与非洲各国政府共同商定援助项目的目标和执行方法。

私营部门：将中非合作推向新高度

随着中国企业对非洲经济的促进作用愈发突出，中非双方企业都面临着令人振奋的增长机遇。如本章前文所述，中资企业不妨进军新行业、拓展新业务，在加快自身收入增长的同时促进更广泛的经济增长。通常情况下，中资企业必须与非洲供应商、客户和合作伙伴之间携手合作才能释放这些潜力。在此背景下，我们提出如下三项建议。

6. 中国企业可探索新的市场进入策略。

迄今为止，中国在非投资项目大多为绿地投资，只有12%是合资项目。一定程度上，这一现状是由中国企业的投资领域所决定的，因为中国制造商和建筑承包商在当地找不到合作伙伴——本地企业的工作效率较低，但成本却很高。不过，随着中国在非投资领域逐步拓展，中国企业需要重新思考绿地投资是否仍是进入新行业的有效方式。这些新行业中的投资机会通常都由非洲本土企业占据，它们背景深厚、熟悉本地市场，而且坐拥庞大的市场份额。由此观之，我们认为未来类似于“中国工商银行收购南非标准银行20%股权”的案例将大量涌现，目前在国际投资市场寻求高回报的中资银行不妨将经营状况良好的非洲银行视为收购目标。此外，另一个进入市场的机会在于：利用技术手段开发微储蓄、微融资和微保险服务，为许多无法享受银行服务的非洲消费者和小型企业提供金融服务。若能实现中非数字消费金融模式的混搭，则有望创造出普惠金融的全新模式——阿里巴巴（小型商业服务）与南非保险公司Discovery（风险评估领域的知识产权）的搭配就是一个典型案例。

中国企业可以考虑通过合资、并购等方式加速进入市场并扩大规模，特别是面向消费者的行业。发掘合作机会的具体办法包括加入当地商业协会，迅速了解现有企业和潜在合作伙伴的情况（目前肯尼亚的制造企业协会尚无任何中国会员）。这一举措无疑将促进本地采购比例的增长。

7. 非洲企业要明确自身的战略选择。

本报告或许会让许多非洲本土老牌企业惊诧不已——它们从未意识到一万家灵活自信、盈利能力极强的中国企业已经大举压境。而随着这种认识逐渐清晰，非洲企业不得不开始思考几个核心战略问题：现有业务是否合适？现有合作伙伴和商业模式能否确保自己在日益激烈的竞争中脱颖而出？思考的结果各有不同——某些企业需要转向尚未对中国企业开放的空白市场；另一些实力较强的企业能够守住自己的市场地位；还有一些企业也许会发现，无论为了满足资本和技术需求还是避免过度竞争，与中国伙伴密切合作是更有利的选项，甚至不妨成为中资企业下一波投资浪潮中的并购、合资对象或合作伙伴。

8. 非洲企业应不断进行自我提升。

除了反思整体业务战略之外，非洲企业还应大幅提升生产率，争取跟上中方企业的效率和速度。我们在调研中见证了许多非洲企业积极应对挑战的例子，比如赞比亚当地的商人便告诉我们，他们已经把营业时间提前了好几个小时，就是为了不输给中国竞争对手。

随着各国企业大量涌入非洲，竞争将日益加剧、价格也将走低，除非当地企业能够大幅提高效率，否则利润率必然下降。不管是实施精益运营、采用绩效激励体系，还是合理化成本结构，如果非洲企业想要拥有一争之力，现在就必须让自己向国际标准看齐。

跨部门合作：共舞的魅力

如何实现跨公私部门合作的模式创新，也许是中非合作中最激动人心的探索。我们在这里看到了两大机会。

9. 通过政府间农业协定促进贸易和生产。

非洲大陆拥有全球60%的未开垦耕地，而且气候条件很适于种植中国市场有大量需求的农产品。但目前农产品只占非洲对华出口的4%。在过去，西方企业采用了“推动”模式，试图说服非洲农民使用优质种子、化肥和耕作方法，但基本未能提高产量。如今非洲需要采用的是一种“拉动”模式：用一个大而新的市场为增产之后的产品创造销路。而中国市场显然具备这种拉动力。

中非两国政府应达成中国从非洲进口农产品的长期供需协议，这将给予非洲农户充分信心，激励其投资增产，同时也可以激发投资者打造农产业价值链的兴趣，从而将农户与仓储、加工和物流企业连为一体。

10. 基础设施建设从债务驱动型承包模式转为PPP（公私合作）模式。

过去十年来，非洲的基础设施建设热潮一直由政府承担债务所驱动，一般是由非洲各国政府从中国进出口银行或国家开发银行取得优惠贷款，然后再聘请中

国承包商施工。许多非洲国家都已逼近债务上限，譬如赞比亚在过去三年内已三次提高债务上限（从20亿美元上升至35亿）⁵⁴，政府甚至无力支付承包商已经完工的项目，当地一些承包商告诉我们，他们的工程款已经拖欠了八个月。据麦肯锡全球研究院估算，2015年非洲大陆基础设施方面的名义总支出为800亿美元，但GDP占比仍停留在3.5%左右，低于麦肯锡全球研究院估算的必要比率（2025年之前，非洲每年基建投资GDP占比应达到4.5%）。若以绝对值计算，非洲每年的基建投资还应再翻一番，达到1500亿美元的规模。显然，基建融资的新模式势在必行。

我们认为转向PPP模式和混合融资模式是一条可行的出路，各国政府由此可以减轻债务负担，也能让私营企业、多边机构等外部合作伙伴分担融资责任。此外，这些模式可以更好地赋能私营部门，使其承接市场化前景更强的项目，从而腾出政府预算来资助那些不太可能产生市场回报的项目，如供水、卫生设施和农村基础设施建设项目。

不过，这种转变也向非洲各国政府提出了新的能力要求，因为PPP和混合融资模式比EPC模式更为复杂，各国政府需要提高项目组织与安排的水平，以吸引私营部门参与其中。要使这些新模式成功落地，各非洲政府还必须建立巨细无遗的PPP法律框架，以赢得投资者的信任。此外，它们也必须对合作伙伴联盟进行管理，确保各方恪尽其责，而非管理简单的赞助商-承包商合作关系。目前一些非洲国家已经在试点新模式，例如肯尼亚电力传输公司正在尝试打造非洲首个电力传输的PPP项目。

而私营部门则必须具备出色的风险与应急评估技能。这些能力关乎私企的切身利益——否则它们可能与非洲未来十年规模最大的某些工程项目失之交臂。中介机构也可以发挥重要作用，以中国政府出资建立的中国出口信用保险公司为例，我们建议其不妨根据资产类别开发适用于PPP项目的风险产品。此外，非洲开发银行、金砖国家新开发银行、世界银行等多边发展机构也可为PPP项目提供关键交易的优惠融资，以及独立的技术咨询服务。

遥望未来：五个猜想

上文讨论中非经济合作的现状和未来发展的一系列潜在机会，也提出了我们认为切实可行的建议。而通过项目过程中大量的数据及信息的积累，我们对这一话题的认识不断加深，因而逐渐产生了五个猜想。

54 《债务上限再度提高》，《赞比亚周刊》，2016年第10期（总第266期）。

- 一些非洲国家将出现**对华债务违约**，从而让目前的EPC承包为主进行基础设施建设的模式面临更大压力。正如前文所述，赞比亚等一些非洲国家已经遭遇了债务上限的危机。因此中国可能被迫进一步减免债务，并开始反思其在非洲（及世界其他地区）采用的债务驱动型基础设施提供模式。
- 非洲将逐渐形成若干大型制造业集群（预测在五个左右），**彼此之间竞争激烈**。目前非洲的制造业分布仍然较为分散，但未来将整合成若干与广东或江苏类似的大型产业集群，从而具备一定的全球竞争力，不仅服务出口市场，也服务国内与区域市场。但非洲各国也会彼此竞争——率先塑造了产业集群的国家可能会想尽办法阻止邻国形成类似的产业集群。
- 非洲大陆一半的老牌家族企业（如东非地区的家族企业）**将会消亡**。尽管我们希望非洲企业能在我们的建议下努力推动生产率的大幅提升，但许多老牌企业（特别是制造企业）的经营效率目前仍落后于全球领先企业，因此它们存活下去的几率微乎其微，最终可能走向破产，或以各种形式被兼并。但存活下来的另一半老牌企业将变得十分强大，孕育出一批具备全球竞争力的崭新的非洲企业。
- 非洲将亲历**中国主导的数字革命**。中国的阿里巴巴和腾讯创造的商业模式是完全公开的。若这两个企业的创始人专注于中国市场而无暇关注非洲的话，那些专注非洲市场的中国硬件企业（如传音和华为）就很可能占据先机。
- 随着中国经济增速放缓，**对非投资将会加速**。中国经济增速放缓将促使中国投资者转向国外寻求更高回报，从而推动中国对非投资的增长。尽管中国政府的资本管控相当严格，但近期的若干规定使中国中产阶级通过香港基金进行海外投资更为便利，有利于中国资本向非洲的流动。⁵⁵

未来充满着悬念和未知，我们不愿草率断言。但我们已经看到中国企业涌入了非洲大陆的每个角落，为数百万劳动力和数亿民众的生活带来了巨大改变。一言以蔽之：中非经济合作仍将持续深化。非洲大陆龙狮共舞的景象也将继续存在，我们期待看到更多精彩的舞步。让我们屏息凝神，欣赏这一场美妙而意义深远的龙狮共舞吧，因为只有与中国携手奋进，非洲大陆才能迈向更美好、更光明的未来。

⁵⁵ 欧高敦，《开启中国中产海外投资便利之门》，麦肯锡中国博客，2016年1月18日。



有一天，我们结束了对尼日利亚中资公司的采访，在拉各斯吃晚餐，席间与一名中国商人攀谈了一阵子。他来到尼日利亚很久了，已经获得了当地的公民身份。他回忆起自己在20世纪70年代第一次来到尼日利亚的感受：拉各斯周边的高速公路和路上的小汽车让他无比惊讶，因为中国当时什么也没有。他来尼日利亚不久后认识了一名当地人，后来此人在他的手下管理一项业务，至今二人还在一起工作。他在尼日利亚呆了四十多年，见证了当地经济发展的起伏变迁。目前尼日利亚已经跃居非洲规模最大的经济体，这让他深感自豪，因为他觉得自己也为第二祖国贡献了一份力量。

他点了炖猪肉、清炒豆腐和炒面，然后举起酒杯说道：“约鲁巴流传着一句智慧的谚语：我该洗左手还是右手？答案是应该用右手洗左手，用左手洗右手。这才是做事之道。非洲相当于一只手，中国是另一只手。合作共赢才是王道。”那么，就让我们为中非合作干杯！ ■

部分参考文献

《2016年非洲经济展望》

《中国全球投资追踪》，美国企业研究所和美国传统基金会，2016年

Beardsworth John, Havard Halland, Bryan Christopher Land和James Schmidt, 《资源支持型基础设施: 论一种新型基础设施融资模式》，世界银行，2014年5月29日

Deborah Brautigam和Jyh Wong Hwang, 《东方的承诺: 2000-2014中国对非贷款新数据》，约翰·霍普金斯大学高级国际问题研究院中非研究计划第4号工作报告，2016年3月

Deborah Brautigam和唐晓阳, 《非洲的深圳: 中国经济特区在非洲》，《现代非洲研究》，49卷(1)，2011年

Deborah Brautigam, 《非洲是否能助力中国发展?》，牛津大学出版社，2009年

Yunnan Chen, 孙轅, Rex Uzonna Ukaejiofo, Tang Xiaoyang和Deborah Brautigam, 《向中国学习尼日利亚制造业投资与技术转移》，约翰·霍普金斯大学高级国际问题研究院中非研究计划第2号工作报告，2016年1月

迪罗基并购数据库

《中国企业在坦桑尼亚》，《东非观察》，2016年

《2014年ENR全球原始资料手册》

《中国非法木材进口将莫桑比克森林资源洗劫一空》，环境调查署，2014年

《高层关系: 莫桑比克的木材走私、非法伐木与腐败》，环境调查署，2013年2月7日

《中国投资项目》，埃塞俄比亚投资委员会，2016年

Thomas Farole和Gokhan Akinici, 《经济特区: 进展、新型挑战和发展方向》，世界银行，2011年8月

Jamie Farrell, 《中国承包商在非表现如何? 世界银行项目例证》，约翰·霍普金斯大学高级国际问题研究院中非研究计划第3号工作报告，2016年2月

《外国直接投资市场跨境投资数据》，《外国直接投资情报杂志》，2003-2015年

《中国对非政策》，中国政府，2015年2月

《中国外交》，中国政府，外交部，政策规划司，2016年

《不同意就炒鱿鱼: 中国国企赞比亚铜矿虐工事件》，人权观察组织，2011年

《非洲融资趋势》，非洲基础设施联盟，2012-2015年国际贸易中心贸易地图数据库，2015年

约翰·霍普金斯大学高级国际问题研究院中非研究计划，中国对非农业投资数据

约翰·霍普金斯大学高级国际问题研究院中非研究计划，中美对非直接投资数据

约翰·霍普金斯大学高级国际问题研究院中非研究计划，中国对非贷款数据

约翰·霍普金斯大学高级国际问题研究院中非研究计划，中国对非援助数据

《中国投资项目》，肯尼亚投资局，2016年

Naohiro Kitano和Yukinori Harada, 《2001-2003中国对外援助估测》，日本国际协力机构，第78号工作报告，2014年6月

Naohiro Kitano, 《中国对外援助估测II: 2014年最新进展》，日本国际协力机构，第131号工作报告，2016年6月

Mogopodi Lekorwe, Anyway Chingwete, Mina Okuru和Romaric Samson, 《中国在非洲影响力日益增强，民众普遍持积极态度》，非洲晴雨表，第122期，2016年

林毅夫和Joseph Stiglitz合编, 《产业政策革命I: 政府在意识形态范围之外的角色》，麦克米伦出版社，2013年

林毅夫和Joseph Stiglitz合编, 《产业政策革命II: 二十一世纪的非洲》，麦克米伦出版社，2013年

麦肯锡全球研究院, 《中国在全球化下一阶段中的角色》，2017年4月

麦肯锡全球研究院, 《数字化时代的全球流动: 贸易、金融、人口和数据如何与世界经济紧密相连》，2014年4月

- 麦肯锡全球研究院,《前进的雄狮II: 释放非洲经济体的潜力》,2016年9月
- 麦肯锡,《一带一路: 从对话到行动》,2015年12月15日
- 《中国对外直接投资统计公报》,中华人民共和国商务部,中华人民共和国国家统计局,国家外汇管理局,2015年
- 尼日利亚企业事务委员会数据
- 《中国企业在莱基自贸区》,尼日利亚出口促进局
- 2017年尼日利亚投资促进委员会(NIPC)工商注册信息
- Arkebe Oqubay,《非洲制造: 埃塞俄比亚产业政策》,牛津大学出版社,2015年
- 各国各地区政府流动总计(官方开发援助+其它官方资源流),经合组织统计数据,2015年
- Yoon Jung Park,《中国移民在非洲》,南非国际事务研究所,2009年1月
- Miria Pigato和Wenxia Tang,《中国与非洲: 在不断变化的全球背景下强化经济纽带》,世界银行,2015年
- 《非洲加速发展》,普华永道,2013年
- Annalisa Prizzon, Romilly Greenhill和Shakira Mustapha,《开发性金融的抉择时刻: 国别研究例证》,海外发展研究所,2016年3月
- 肯尼亚中国经济贸易协会注册信息,2016年
- Henry Sanderson和Michael Forsythe,《中国的超级银行: 债务、石油与影响力——中国国家开发银行如何改写金融规则》,彭博社,2013年
- 《肯尼亚商业感受指数》,中非卓越基金会,2014年6月1日
- 《中国投资项目》,南非驻华经济参赞处,2017年
- 孙轅,《下一个世界大型制造中心》,《哈佛商业评论》,2017年5-6月
- 孙轅和唐晓阳,《社会责任还是发展责任——中国在非投资的环境影响: 动因和潜在行动》,《康奈尔国际法杂志》,第49卷(1)期第3篇
- 《中国投资项目》,坦桑尼亚投资中心,2016年
- 中国钢铁生产数据,《贸易经济》,2016年
- 《双边外国直接投资统计数据》,联合国贸易发展会议,2014年
- 《2017中国企业海外可持续发展报告》,联合国开发计划署
- 《2015中国企业海外可持续发展报告》,联合国开发计划署
- 联合国全球移民数据库
- 《投资国家概况: 印度》,联合国,2013年
- 《投资政策回顾: 巴西》,联合国,2005年
- 《2016年移民与汇款资料册》,世界银行
- 《2012年发展信息与沟通报告》,世界银行
- 《中国在埃塞俄比亚的外国直接投资: 世界银行调研报告》,世界银行,2012年11月
- 《营商环境报告》排名与数据,世界银行
- 《企业调研普查: 企业体验》数据和调研问卷,世界银行
- 国内生产总值数据库,世界银行,2015年
- 全球双边移民数据库,世界银行
- 国际债务统计,世界银行,2016年
- 黄正骊和陈向明,《中国正在建设非洲吗?》,《欧洲金融评论》,2016年6月22日
- 注: 除上述文献之外,我们还参考了另外八处国家级数据源的有关文献(科特迪瓦两处,埃塞俄比亚两处,尼日利亚两处,南非一处,赞比亚一处),但我们承诺不公开相关组织的信息。

致谢

本报告之成文有赖于1500余人的通力协作，诸多在非中国企业家与企业员工、中非双方领导人、世界各地的麦肯锡同仁，以及非政府组织、高校、智库、研究机构、行业协会与政府部门等人士均有贡献。我们尤其要对下列人士在研究中提供的专业知识与经验、付出的辛劳和精力以及慷慨支持致以诚挚谢意，本报告的一切成果及影响力均有赖于各位的共同奉献。但由于篇幅所限，此份名单必定有挂一漏万之虞，对此我们一并致以歉意。

核心团队

本报告的核心团队成员包括：Nyambura Karita、Benn Lombard、Isabella Maina、Diogo Torcato、Wambui Waiganjo和郑蕾。感谢各位不辞辛劳，为报告贡献时间，完成分析工作。

另外还要感谢编辑Colin Douglas，戏剧作家Matthew Minicucci和Leff Communications的Brittany Williams和整个团队对报告的设计与编辑工作提供支持。

比尔及梅琳达·盖茨基金会

我们要特别感谢比尔及梅琳达·盖茨基金会中国办公室为报告提供思路和宝贵建议。感谢刑臻作为专家小组成员出席世界经济论坛，并为研究项目全程提供了宝贵思路和倾力支持。此外还要感谢李一诺、Moky Makura、Samuel Arkebe Oqubay、Melody Ren、Haddis Tadesse和杨建悦提供意见、积极介绍中非相关组织、主持和参与世界经济论坛活动的讨论，并为我们的分析工作提供帮助。

实地调研团队

感谢实地调研团队全体成员远赴非洲八国实地访谈中国企业，他们的辛勤工作为此项研究提供了核心信息，为报告的最终成文奠定了坚实基础。调查团队成员包括：陈璐莎、顾翔、桂祎明、黄颖琳、黄正骊、李大岩、李杭蔚、李亚东、林爽、刘宜孟翰、卢辰、马付涛、穆俊男、齐林、王玉珏、肖欢琦、谢泉楠、于盟、于琪、张诗、张子竹。

麦肯锡同仁

感谢麦肯锡全球指导委员会的各位领导为研究工作提供指导，并就研究方法和内容提出宝贵建议。指导委员会成员包括：Michael Conway、Georges Desvaux、Norbert Doerr、Acha Leke、李广宇、Susan Lund、Bill Russo、华强森。

还要感谢来自全球各地的麦肯锡同事，他们为报告提供了宝贵意见和支持：

Jonathan Ablett、Blaen Abraham、Yaw Agyenim-Boateng、Armando Cabral、Mutsa Chironga、Luis Cunha、Bobby Demissie、Bonita Dordel、Peter Gaius-Obaseki、Stewart Goodman、Tarryn Govender、Charlotte Hallward、Paul Jacobson、Francois Jurd de

Girancourt、Anastasia Karanja、Krzysztof Kwiatkowski、Kannan Lakmeharan、Glenn Leibowitz、李晓韵、Francisco Mendes、Eva Mithamo、Nadine Moodie、Reuben Muhindi、Fiyinfolu Oladiran、Philip Osafo-Kwaako、Ronald Philip、Vikas Sagar、Hugo Espírito Santo、Vivien Singer、Tebogo Skwamba、Tilman Tacke、Jackie Valle、王祎枫、Sarah-Ann Wiltshire、Addis Woldemariam、张海濛、章小杰。

当地贡献

我们要在此感谢非洲八个被调研国家1000余家中非企业的受访人士，是他们为我们提供了宝贵的洞见和信息。

在我们确立调研方法和开展实地访谈的过程中，麦肯锡的全球和本地专家网络以及当地的利益相关方为我们提供了大力支持，在此要特别感谢如下个人与组织为此项研究贡献时间与洞见、提供人脉沟通或发挥分析专长：

白啸峰、Deborah Brautigam、Mulenga Bwalya、蔡庆、David Chanda、陈哲、Cidzulo Chenda、John Chiluwe、丁贤、段程钟、Aidan Eyakuze、冯振宇、高箭、海宇、韩学辉、Bruce Hart、黄吉波、黄再胜、Jyhjong Hwang、蒋苏俊、Sadiq Kassim、Jito Kayumba、Banda Ketiwe、李东伟、李瑞钦、廖兰芳、林金托、陆景皓、栾春明、Helen Lubamba、Sylvia Lumbwe、马千里、Charles Manuel、莫星、Jacqueline Muna、Tembwe Mutungu、Vernon Mwaanga、倪侃、Dapo Oyewole、潘景健、祁权、Mário Rui、施勇、姒海、J. L. Simbakalia、宋鹏、苏天舒、孙瑾、孙涛、滕海川、王新、王勇、王紫茜、Charles Washoma、韦东泽、吴静洋、吴明、宣亚标、严佳佩、杨明希、张昕、张亚丹、郑星利、周建军、朱佳龙、朱怡苑。

在此也要感谢八个被调研国家的中国驻非经济商务参赞处，还有肯尼亚中国经贸协会、南非洲闽南总商会、全非洲华人妇女联合会总会、约翰内斯堡唐人街管理委员会、南非华商总会、南非上海商会、中非商会、赞比亚华人华侨总会、坦桑尼亚中华总商会、安哥拉圣保罗华商联合会、安哥拉浙江商会。

