

**商游四海**

李麗心  
hueyshin@sph.com.sg

在为公司取得盈利的同时,为当地社会发展做出贡献。本期《商游四海》邀请四家新加坡企业分享如何在非洲市场披荆斩棘。但商业环境未成熟也为外资企业带来艰巨挑战。并有望在明年增速至4%。这个新兴市场充满增长潜力,而且市场竞争低,根据国际货币基金数据,撒哈拉以南的非洲整体经济今年预计增长3.8%。

# 能变通到处都是路 在非洲人生地不熟

国家	人口	人均GDP	GDP增长	通胀率
尼日利亚	2亿1140万	2085美元	3.6%	17%
肯尼亚	5499万	2008.8美元	7.5%	6.1%
南非	6004万	6994.2美元	4.9%	4.6%
坦桑尼亚	6150万	1135.5美元	4.3%	3.3%

丰益国际在尼日利亚开发油棕园,为当地人创造就业机会,协助推动社会发展。(丰益国际提供)

培训医生助用对产品使用方法

## 各国环境不同不能一招走天涯



**丰益国际 (Wilmar International)**  
潘福源 (58岁), 营运总监兼执行董事  
 ■ 亚洲领先的农业与食品制造集团  
 ■ 截至去年底,在非洲投资12亿美元(16亿2800万新元)  
 ■ 在非洲有100多家工厂,员工超过7500人

我们早在2000年便进军非洲,当时是通过收购食品贸易公司Southcom的95%股权,这家公司的产品主要销往南非和坦桑尼亚。我们在隔年收购肯尼亚食品贸易公司Josovina Commodities的50%股权。

后来我们开始在非洲发展多元业务和农业项目,目前在非洲16个国家从事油棕和橡胶种植、粮食提炼和包装、肥皂和洗涤剂生产、碾米等业务。

非洲业务规模庞大,但发展过程不无挑战。主要就包括政治不稳定、内战、政府政策朝令夕改和政府监管不严格。当地基础设施如电力、道路和水供条件不理想,而且贷款成本高,外汇兑换服务也不多。此外,企业还要面对技术人员短缺的问题。

为了应对这些挑战,我们采取长期投资策略。我们投资于基础设施,并使用现代自动化设备提高效率,同时也培训当地员工,让他们到我们在海外的其他公司学习技术和知识。

我们也同当地政府和社群密切合作,推动

可持续发展项目。

例如,我们在乌干达偏远又贫穷的卡拉巴区开设油棕园。我们用了五六年的时间,才把油棕园发展成可媲美马来西亚和印度尼西亚的一级种植园和榨油厂。

非洲有54个国家,商业环境各有不同,我们不能在每个地方采用同一种策略。

要顺利发展,我们必须在每个市场建立优秀的团队,配合集团的支援部门如资讯科技、财务、采购、培训等。

由当地人组成的经营团队也能更好地与当地政府合作,不过这些团队的处事方法必须符合集团廉正与诚实的核心价值,维护很高的道德标准。

非洲的年轻人人口多达14亿人,是经济增长的主要推动力。他们也将带动消费和加快城市化,为当地食品业带来巨大发展潜能。我们会在已有业务的非洲国家继续投资,同时也会探讨以“绿地投资”(green field investment)的方式进军其他国家。



**奥世博国际 (Osteopore International)**  
吴坤成 (61岁), 首席执行官  
 ■ 由一组新加坡国立大学和大医院研究员在2003年创办的高精尖医疗品公司  
 ■ 在这之前,他们用六年时间研制修补头盖骨的材料和技术  
 ■ 于2019年在澳大利亚证券交易所上市

我们是在数月前接到来自南非的第一笔订单,进入非洲的过程其实还蛮顺利的。

我从事医疗用品业多年,曾在世界最大医疗用品公司美敦力(Medtronic)工作,与许多业界人士和外科医生有联系。大约在2020年末,我认识的一家南非医疗用品分销商Chronos Medical联系我们并进行采购。

其实南非的医疗水平很高,心脏移植方面在世界上可说是首屈一指,医疗方面也很严谨,对我们颅骨再生植入物有一定的需求。

由于我们的产品较早便获得欧盟安全认证(CE Mark)和美国食品药品监督管理局(FDA)的认证,而这些都是南非承认的国际认证标准,因此很快便通过南非非医疗卫生产品管理局的审核。

我们在6月供应第一批颅骨再生植入物到南非,虽然这笔交易的销售额对公司没有实质性的影响,但这符合公司的市场以及鼓励医生采用产品的策略。

分销商也曾是美敦力的同事,我们的关系密切而且有共同的工作经验,处事方式也相似。

比方说,我们会为使用产品的医生提供培

训,教他们产品的正确使用方法,并对个别病例提供相关协助。我们的南非分销商也希望提供这种培训。

为病患修补头盖骨是脑部大手术,但不是每个分销商都要我们提供产品培训。可是医生接受培训后才进行手术,成功率会更高,这样一来,他们才会继续用我们的产品。

作为负责任的医疗用品供应商,我更希望能销售给愿意学习使用产品的客户。

接下来公司可能推出牙科和骨科专用的植入物,希望能拓展到各地市场。

奥世博国际6月供应第一批颅骨再生植入物到南非,当地医生接受产品使用培训后为病人动手术。(奥世博国际提供)

## 市场一有变化就须灵活应对



**SMEC国际 (SMEC International)**  
哈里 (Hari Poologasundram, 60岁), SMEC总裁兼盛裕控股集团国际总裁  
 ■ 盛裕控股集团(Surhana Jureong)的子公司,专门从事建筑工程  
 ■ 在南非、卢旺达、加纳、安哥拉等24个非洲国家设有办事处  
 ■ 去年获得两项PMR非洲颁发的奖项

公司在非洲的第一个项目,是于1976年在肯尼亚进行水质研究。

我们于1996年在莱索托开设第一间办事处,并在2003年和2008年在东非、南非和非非开设区域办事处。

当地的基础设施发展欠佳,尤其是在电力、水供和物流方面,这会影响到公司的效率。

尽管基础设施问题阻碍非洲全面发挥经济增长潜能,但也为基础设施建设公司如SMEC提供机会,改善许多人的生活素质。

近年来,非洲的政治更加稳定,监管力度与透明度也获得改善,也更加欢迎区域和全球化资本合作,成功吸引国际投资者。

当地市场出现变化时,我们必须灵活应对,其中一个关键就是调整业务规模,并根据市场需求重新培训员工。员工积极学习并持续取得进步,我们才能维持业界领导者的地位。

员工愿意到其他国家或市场工作的帮助非常大,我们因此能快速动员专业人员到不同地点为客户服务。

作为一家跨国企业,我们尽力结合海外经

验和当地知识与技能,根据当地情况提供实际的创新解决方案。

举例来说,我们在卢旺达的一项大型发展项目是由盛裕控股卢旺达办事处负责管理和协调。项目团队人员包括来自盛裕控股印度办事处的总规划专家,以及SMEC卢旺达和坦桑尼亚办事处的交通与环境研究专家。

大家齐心协力,这个项目的总蓝图获得通过并预计在今年第三季展开工程。

SMEC在纳米比亚设计和建造的双向高速公路全长150公里,是当地最大的基础设施之一。(SMEC提供)

## 在喀麦隆试水提供远程教育技术



**腾育科技 (Acktec Technologies)**  
何伟栋 (43岁), 创始人兼首席执行官  
 ■ 提供适用于远程教育的科技  
 ■ 业务遍及新加坡、马来西亚、泰国、澳大利亚等七个亚太国家  
 ■ 2018年接到喀麦隆的订单,首次进军非洲

我们开发的技术能把简报幻灯片(powerpoint slides)应用程序或PDF格式的文件,转换成能用于虚拟现实(Virtual Reality)的沉浸式培训教材。

在2018年,喀麦隆的一个交通业者通过互联网要求我们提供远程教育技术。作为一家起步公司,能接到来自非洲的生意,让我们大受鼓舞。我们为这个客户开发了一个法文的微型学习手机应用,方便附加加入公司的卡车司机随时随地使用。

从提交计划书给对方、签约、付款、交货,一直到对方签收,整个过程都很顺利,而且我们一直在新加坡,并没有到喀麦隆。

与非洲客户做生意的最大挑战,是当地的通讯网络设施不理想,我们与客户通过聊天手机应用或进行视频会议时常遇到信号中断的情况,只能断断续续地商谈。虽然不是很严重的问题,但干扰挺大。

虽然客户无法一直在线上使用我们开发的应用,但他们可使用公司无线网络下载并安装手机应用,之后便可在没有互联网的情况下使用。他们也会在网络信号较强的时候才使用。



腾育科技的本地工作团队,在新加坡为远在非洲喀麦隆的客户编写应用软件。(腾育科技提供)

再来就是非洲客户对价格非常敏感,他们的预算不多。我们要达成他们的技术要求,会超出他们预算。有些来询问的公司连支付基本费用的预算都没有。

此外,当地的科技起步公司也开始崭露头角,它们获得当地创投基金的支持,我相信接下来市场竞争会越来越激烈。

我们一直对非洲市场很感兴趣,但目前还是首要关注东南亚,因为这些国家离我们很近,能更早在当地取得成功。不过,未来我们会尝试扩大非洲市场。