

出海非洲

再次看见金字塔底层的财富

—— 中国企业的出海可持续发展指南

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

引言: 可持续发展的必要性	2
第一篇章: 解码非洲金字塔底层市场	6
1. 市场理解: 非洲的独特背景	6
2. 市场区分: 非洲国家细分矩阵	15
3. 市场洞察: 对中国的态度	19
第二篇章: 获得增长的战略路径	28
1. 中国企业的三个认知陷阱	30
2. 市场切入: 精准锁定“金字塔底层”的微需求	36
3. 可持续发展策略: 低成本创新与社会影响力并重	46
4. “1美元影响力模型”	52
第三篇章: 实战案例解析: 成功与失败的分水岭	57
1. 非洲区域一体化的商业影响	60
2. 数字非洲2030: 新兴商业前沿	64
3. 合作模式: 放大资源的杠杆效应	69
“TOP 10 非洲合作机构”名单(含联系方式与成功案例分析)	75
结语: 重塑中非商业合作的新范式	79
附录:	81
MSC介绍	84
财经天下介绍	85

可持续发展的必要性



非洲市场拥有巨大的人口红利和资源潜力。撒哈拉以南非洲约有12亿人口,且人口结构年轻,每年有1200万青年进入劳动力市场。

非洲大陆拥有丰富的自然资源和全球最大的自由贸易区(非洲大陆自贸区),蕴藏着巨大的发展潜力。近年来非洲经济总体保持增长态势,2023年增速约3.1%,预计2024年回升至3.7%,到2025~26年加速至4%以上。

这使非洲继续成为全球增长第二快的地区。

然而,由于人口持续高速增长,人均GDP改善有限,当前仍有约4.64亿非洲人生活在极端贫困中。

另外, 非洲各国产业结构不同, 经济韧性存在差异: 一些国家正经历经济转型和区域一体化(非洲大陆自贸区已启动), 为长期可持续发展奠定基础。

与此同时, 中国企业在非洲市场中已占据重要地位, 双边贸易额不断攀升, 2023年达到2821亿美元, 展现出强劲的增长势头。

然而, 机遇与挑战并存。在开拓非洲市场的过程中, 中国企业面临着文化差异、法律法规多样性、基础设施不足等现实问题。

可持续发展的重要性: 在迅速发展的同时, 非洲面临严峻的环境和社会挑战。非洲对气候变化高度脆弱, 多重环境压力叠加使大部分非洲地区极易受到气候冲击影响。极端天气和生态退化威胁农业、安全和人民生计, 要求发展模式兼顾环境可持续性。另外, 非洲有22个国家被归类为脆弱或受冲突影响的国家, 社会稳定和治理挑战突出。因此, 在非洲推进经济增长必须同步关注环境保护和社会包容, 实现联合国可持续发展三大目标(经济、社会、环境)的平衡。对于非洲国家而言, 发展清洁能源、加强基础设施韧性、减贫和就业、改善治理等都是实现可持续发展的关键, 这也为国际合作(包括中非合作)提出了更高要求。

中国企业在非主要投资领域及挑战: 当前中国企业在非洲的投资和经营活动广泛分布于基础设施建设、采矿和能源、制造业、农业、数字科技等领域。其中, 基础设施建设是最大领域, 2020年约35%的中国对非直接投资流向建筑业(包括公路、桥梁、工业园区等); 其次为矿业, 占比约21%; 制造业、金融服务、旅游等领域的占比相对较低, 但近年来有所增长。中国也是非洲重要的融资伙伴, 2000~2019

年间对非洲提供了约1530亿美元贷款用于基础设施和能源项目。同时, 中国对非直接投资存量在2020年达到434亿美元, 较2003年增长近百倍, 现已成为非洲第四大投资来源国。

然而, 中国企业在非洲的发展也面临**可持续性挑战**。

首先是环境方面: 大型基建和矿产项目可能带来生态影响, 如果缺乏充分的环境管理, 可能导致森林砍伐、水土污染或野生动植物栖息地破坏等问题。例如, 一些矿业项目因环境问题引发非洲当地和国际社会的担忧。

其次是社会方面: 企业在劳工权益、本地就业和社区关系上需要平衡。有些项目因雇佣外籍劳工或忽视本地社区沟通而引发不满, 企业需要履行社会责任以获得当地“社会许可”(SLO) 经营。再次是经济方面: 项目的财务可持续性和东道国债务压力受到关注, 特别是基础设施融资需确保不加剧债务脆弱性。目前非洲有53%的低收入国家陷入或接近债务困境, 这要求中资项目注重投资回报和债务可持续。在这些挑战下, 越来越多中国企业开始加强在非洲的环境和社会责任实践。

例如, 在南非超过200家中资企业近年来积极投入社区服务、环境保护、员工培训等ESG领域, 因改善当地民生而获得广泛好评。这表明中非合作正朝着更加注重可持续发展的方向演进。

总体而言, 在非洲市场推进商业成功, 与实现环境友好、社会包容的可持续发展目标是密不可分的。

所以这正是一份告诉中国企业家，究竟非洲市场是一个什么样的市场、如何在非洲市场获得成功的手册。END

关键术语词汇表

术语	定义
金字塔底层 (BOP)	占人口绝对大多数的最贫困人口，通常指低收入群体。
非洲大陆自由贸易区 (AfCFTA)	旨在促进非洲内部贸易和经济一体化的贸易协定。
本地含量法规	要求在当地生产或采购一定比例的商品和服务的法规。
基础设施	支撑经济活动的基础设施，包括交通、能源、通信等。
监管环境	影响商业活动的法律、法规和政策。
政治风险	由于政治不稳定或政策变化导致投资损失的风险。
文化差异	不同文化背景下，价值观、信仰和行为习惯的差异。
市场准入	进入特定市场开展业务的难易程度。
可持续发展	在满足当前需求的同时，不损害后代满足其需求的能力。
数字经济	基于数字技术的新兴经济形态。

第一篇章： 解码非洲金字塔底层市场

1. 市场理解：非洲的独特背景

非洲市场具备许多独特性，这些在经济、政治、文化、法律和商业环境方面都体现得淋漓尽致。同时，非洲与亚洲、拉美等其他发展中国家（传统所谓“第三世界”）既有相似之处，也存在明显差异。本节将重点解析非洲市场的特殊性，并对比其他地区在消费模式、产业结构、金融体系、技术发展等方面的异同。

1.1 经济与产业结构

非洲经济总体上呈现“双重”特征：

一方面，资源禀赋丰厚，许多国家依赖初级商品出口（如石油、矿产、农产品）作为主要外汇来源；另一方面，工业基础相对薄弱，制造业在经济中的占比长期偏低。

在过去几十年里，撒哈拉以南非洲国家的制造业增加值平均仅占GDP的约10.6%，远低于亚洲的13.9%和拉丁美洲的16.9%。大部分非洲国家仍主要依赖大宗商品贸易获取收入，这使其高度暴露于国际市场波动和价格冲击之下。这种对初级产品的依赖不仅带来“**资源诅咒**”（大量出口原料却难以带动本地就业和生活改善），也导致经

济结构单一，与亚洲许多实现工业化、多元化出口的发展中国家形成鲜明对比。

产业结构方面，非洲许多经济体以农业和采掘业为主，制造业和高附加值产业占比较低。而东亚、南亚等地区不少国家通过发展制造业融入了全球供应链，形成了较完备的工业体系。相比之下，非洲工业化进程滞后，但也蕴含着巨大的潜力。

例如，非洲拥有全球20%的人口，却仅贡献约3%的全球GDP——未来若工业化提速，增长空间可观。近年来一些国家（如埃塞俄比亚、卢旺达等）开始积极推动制造业和工业园区建设，试图走出“资源依赖”的模式。

值得一提的是，非洲大陆市场长期被人为分割为54个国家，各国市场规模普遍不大且彼此关税壁垒曾较高。这一点与拥有大国市场的亚洲（如中国、印度、印尼等）以及语言文化相对统一的拉美（西语国家为主）不同。不过，非洲正通过 **非洲大陆自由贸易区（AfCFTA）** 寻求经济一体化。如果这一自由市场全面落实，**非洲将形成一个覆盖17亿人口的统一大市场。**

这将降低内部贸易壁垒，为跨国企业提供更广阔的进入渠道，也使非洲整体的市场吸引力上升。

此外，非洲经济的**非正规性**也是一大特色。由于正规就业和现代零售体系不发达，大部分消费者支出发生在非正式渠道。例如，据研究，非洲大陆绝大多数消费仍在非正规路边市场完成。即便在较发达的国家，露天市场、小摊贩依然主导着零售业态。这一点与许多亚洲、拉美国家近年来连锁超市、电商兴起、消费日益正规化的趋

势形成对比。

然而, 这种非正规消费主导的格局也意味着巨大的增长潜力: 随着购物中心、超市乃至电子商务在非洲兴起并逐步普及, 未来消费将加速从非正式转向正式渠道。不少外国投资者已经关注到这一机遇, 预期非洲消费市场的快速升级。

1.2 政治与法律环境

非洲各国的政治法律环境差异较大, 但总体而言, 政治风险偏高、法律体系尚待完善是常见挑战。

许多非洲国家在过去几十年经历了政权更迭、内乱或政局不稳, 相比之下, 亚洲部分发展中国家(如东南亚的一些国家)政治相对稳定, 拉美国家虽有政党轮替但制度较成熟。非洲国家的法律体系多承袭殖民时期的架构(英美法系或法兰西法系), 但法治化程度和执行力参差不齐。

对投资者而言, 官僚主义和腐败是较为普遍的障碍, 一些国家商业法规不够透明, 合同执行和产权保护存在不确定性。这使得非洲营商环境总体评分落后于全球平均, 在世界银行营商便利度排名中, 以前很多非洲国家位居靠后位置。

不过也要看到内部差异和进步: 例如**卢旺达**、**毛里求斯**等国通过改革已成为营商环境良好的典范, 而**尼日利亚**、刚果(金)等资源大国则因制度不稳定、腐败等问题风险较高。外国企业在非洲必须仔细评估所在国的政治法律背景, 并制定风险

预案。

正因不同国家差异大，区域内企业往往将业务重心放在政治稳定、政策友好的国家，并辐射周边市场。例如，当西非最大经济体尼日利亚因安全和政治挑战导致风险升高时，许多公司转而选择邻国加纳作为地区运营中心，因为加纳税法和监管环境更友好，民主政局稳定，营商环境健康。这种“**用脚投票**”反映出非洲各国在治理和法律环境上的巨大差异。

在政府政策层面，非洲不少国家近年来积极出台投资法、税收优惠等政策以吸引外资，包括设立经济特区、鼓励公共私营合作等。这些举措类似于其他发展中国家的做法，但效果取决于执行。

有些国家借鉴亚洲经验改善本国投资环境，如埃塞俄比亚建立工业园区并提供政策优惠，吸引制鞋、服装等中国制造企业落户。法律环境方面，一些非洲国家也在加强对投资者权益的保护和法律透明度，以提升可信度。总体来说，相较亚洲新兴经济体已有较成熟的投资法规框架，非洲不少国家还处于完善阶段，需要企业投入更多精力适应当地的法律程序和监管要求。

1.3 文化与消费模式

非洲大陆文化多元，消费者行为既有共性又呈现地域差异。非洲有**数千个族群**、**上千种语言**，宗教信仰和价值观也各不相同（北非以阿拉伯-伊斯兰文化为主，撒哈拉以南则有基督教、伊斯兰及传统宗教并存）。

这种多样性意味着企业在非洲市场的营销和沟通需要高度本地化，无法像在某些文化较为同质的市场那样“一招通吃”。例如，在尼日利亚行销需要考虑英语及豪萨语、约鲁巴语等主要部族语言，在肯尼亚则须兼顾斯瓦希里语的传播影响力。

尽管文化各异，非洲消费者也有一些共通特点。首先，非洲的人口结构非常年轻，平均年龄不到20岁，年轻一代对新产品、新技术的接受度较高，消费趋势易受全球流行文化影响。这与拉美、南亚等地的年轻人口红利相似。但非洲消费者也格外注重社群关系和口碑——**熟人介绍与社区影响力在消费决策中举足轻重。**

同时，价格敏感度高也是普遍现象，大多数消费者收入较低，中低价位、高性价比的商品更有市场。这一点上非洲与其他欠发达地区相似，不过随着中产阶层的兴起，品质和品牌也日益成为考虑因素。

值得注意的是，外界往往低估了非洲消费者的品牌意识和忠诚度。事实上，研究表明非洲消费者相当精明且忠诚于喜爱的品牌。一旦某品牌建立了信誉，消费者倾向于持续购买。这对于进入非洲的新品牌而言，意味着需要投入培育信任、提高认知度。一旦赢得消费者青睐，将有较高的忠诚回报。

与此同时，由于正规零售渠道尚未完全覆盖，“**最后一公里**”的分销常常依赖当地的小商贩和市场网络。非洲本土的小型经销商和路边店主非常具有创业精神，是连接企业与消费者的关键一环。这和亚洲、拉美的新兴市场有相通之处——在印

度、印尼等地，庞大的小商贩网络同样决定着产品能否深入腹地市场。因此，中国企业在非洲需要重视与当地渠道商和传统市场的合作，充分利用他们的网络和信任关系。

关于消费结构，**近年常被热议的“非洲中产阶级”实则规模有限**。尽管媒体报道中描绘了一个崛起的非洲中产消费群体，但研究指出当前非洲消费市场呈现“两极化”趋势，缺乏明显的“中间层”。也就是说，社会上少部分较富裕群体与庞大的低收入群体之间，中等收入的人口比例不高，消费能力呈纺锤形而非橄榄形结构。这一点与近年来中产阶层壮大的中国、巴西等国有所不同，更类似于收入不均的南亚某些国家。

非洲消费者市场高度细分且动态多变，**没有一个放之四海而皆准的统一画像**。

企业需要针对不同层次消费者制定差异化的产品和营销策略。例如，为低收入消费者提供物美价廉且耐用的产品（许多日用品公司通过小包装、“一布袋”策略来满足低收入群体一次性少量购买的需求），同时也为城市新兴中产提供品质更高、品牌感更强的商品。

在文化价值观层面，非洲消费者普遍重视社区和家庭。

很多文化中都有共享、互助的传统，这可以反映在消费上，如大家庭共同决策大件支出，社区活动影响消费偏好等。企业若能参与当地社区建设、支持社群活动，往往能获得更高的品牌美誉度。此外，宗教在非洲社会影响深远——穆斯林消费者关注

清真认证和节庆习俗,基督徒则有圣诞等消费高峰,企业应尊重并融入这些文化日历,制定相应的市场活动。

1.4 金融体系与技术发展

非洲的金融和科技发展状况呈现“跳跃式”与“滞后性”并存的局面。

一方面,传统金融体系不够发达,大量人口缺乏银行账户,金融排斥现象严重;但另一方面,非洲在金融科技领域实现了某些跨越式发展,尤其是移动支付和数字金融领先全球。

有数据显示,非洲如今已是全球移动银行业务的**领军者**,拥有全球最多的移动金融服务和账户数量,交易笔数也居世界首位。近二十年来,许多非洲人直接从“无银行账户”跨越到了“手机银行”,数以百万计的人第一次无需踏入银行网点就享受到了基本金融服务。

例如肯尼亚的M-Pesa移动支付的成功,带动整个东非地区掀起移动钱包普及浪潮。在很多非洲国家,手机转账、手机支付已成为日常,甚至政府也鼓励民众利用移动支付提升金融包容性。这一现象与亚洲、拉美多数国家先发展传统银行再延伸数字化的路径不同,凸显非洲市场的特殊创新之路。

然而,传统金融指标上非洲仍明显落后。目前非洲仅约48%的人口使用银行等正规金融服务。也就是说将近一半的人口仍未被银行体系覆盖,大量交易以现金形式进行。

相比之下,世界平均的银行普及率要高得多,亚洲、拉美一些中等收入国家的成年人银行开户率已在70-80%以上。金融体系的不完善也限制了企业获取信贷、消费者分期付款消费等行为。但正因为传统金融薄弱,才给了金融科技公司巨大机遇:移动支付、微贷、数字银行等在非洲异军突起,部分程度上替代了传统银行功能。这一点上,非洲反而走在前沿——据全球指标,撒哈拉以南非洲的移动钱包账户渗透率是全球最高的。许多经济体(如加纳、科特迪瓦)手机钱包账户数远超银行账户数,成为金融体系的重要组成部分。

技术发展方面,非洲与全球平均水平相比仍有明显差距,但呈现快速追赶之势。

在互联网和通信领域,非洲的互联网普及率仍是全球最低的大陆,截至2022年只有约40%的非洲人上网,远低于全球平均约68%的水平。部分地区(如东非)的互联网渗透率甚至只有20%多。基础设施不足、上网成本高、数字素养缺口都是瓶颈。然而移动通信的广泛覆盖为互联网普及创造了条件——大多数非洲网民通过智能手机上网而非电脑。中国企业在这方面实际上贡献良多:价格低廉的智能手机(很多由中国厂商提供)使更多非洲人能负担移动上网设备。同时,中国电信设备公司帮助非洲建设了大量通信网络,使4G甚至5G服务在逐步铺开。据报道,华为已成为非洲电信设备的主导供应商,即使在其他地区受限,但在非洲仍为多数运营商提供网络设备。可以说,通信技术的进步正快速缩小非洲与世界的数字鸿沟。

在科技创新领域，非洲本土的技术生态也在起步。

一些城市如肯尼亚内罗毕、尼日利亚拉各斯、南非开普敦正成为区域科技创业中心，被称为“非洲硅谷”。非洲创业者在金融科技、电子商务、移动应用等方面推出了不少创新解决方案，吸引了全球和中国的创投关注。例如尼日利亚的数字支付公司Flutterwave、肯尼亚的农业科技初创公司等都获得了国际投资。技术发展的不均衡意味着，中国企业在非洲既可看到落后的基础设施所蕴含的建设机遇，也能参与到前沿创新的合作中。

总的来说，非洲市场相较其他发展中地区，有着自身**矛盾而特殊的发展轨迹**：经济上资源丰富却工业不足，消费上草根潜力巨大但中产薄弱，金融上传统落后却数字领先，技术上整体滞后却局部跃升。这些特点要求投资者和企业以更具针对性的策略来开拓非洲市场。 **END**

2. 市场区分: 非洲国家细分矩阵

非洲各国的发展潜力和可持续发展风险水平各异。我们可以构建“发展潜力”和“可持续风险”两个维度的矩阵, 将非洲市场细分为不同类型。

发展潜力侧重一国的经济增长前景、市场规模和投资吸引力, 可持续风险则考虑环境脆弱性、社会稳定和治理水平等因素。基于这两个维度, 可将非洲主要国家分类如下(见下表或示意图):

稳健增长型市场(高潜力、较低风险): 代表国家有**摩洛哥、肯尼亚**等。

这些国家近年保持相对稳定的经济增长, 政治社会较为稳定, 可持续发展意识较强。

例如摩洛哥已从低收入迈入中等收入国家, 近年来通过“绿色 Morocco”战略积极发展可再生能源和水资源管理, 致力于更可持续的增长。摩洛哥利用大型基础设施(如丹吉尔港和非洲首条高速铁路)融入全球价值链, 并设定了雄心勃勃的可再生能源目标, 占全国装机的比重持续提高。

肯尼亚则是东非经济中心, 过去15年前疫情时期GDP年均增速超过5%。肯尼亚通过Vision 2030等发展蓝图推进经济多元化, 在农业、服务业和科技领域均有建树, 政治经济改革带来了社会发展和政治稳定的持续提升。

这类国家的人口素质和营商环境在非洲相对较好, 政府也重视可持续议题(如肯

尼亚电力87%来自可再生能源), 因而对中国企业而言是 “机遇大于风险” 的稳健市场。

高风险高回报型市场 (高潜力、高风险): 代表国家有**尼日利亚、埃塞俄比亚**等。

这些国家市场规模或增长潜力巨大, 但同时面临较高的可持续发展风险。

尼日利亚是非洲第一大经济体和人口大国 (2亿多人), 拥有丰富的石油和天然气资源, 消费市场庞大。然而其经济高度依赖石油等大宗商品出口 (初级产品占出口约60%), 受到全球大宗商品行情影响明显。

同时, 国内存在安全挑战 (如恐怖主义威胁)、腐败和治理问题, 贫富差距较大, 被视为高风险投资目的地。埃塞俄比亚在2010年代曾以接近两位数的速度高速增长, 吸引了大量制造业投资, 被誉为 “非洲之翼”。该国人口超过1.1亿, 劳动力充裕且成本低, 工业化潜力高。

然而, 埃塞近年爆发的内部分裂冲突 (如北部提格雷危机) 暴露了政治不稳定风险, 加之外债高企和外汇短缺, 对持续增长构成威胁。尽管如此, 埃塞政府仍致力于工业园区和制造业发展, 与中国有深度合作意愿。

总体而言, 这类市场 “机遇与风险并存”: 投资者需要应对动荡环境和治理不确定性, 但若成功布局, 将享有极高的回报。关键是在投资时融入风险缓释措施, 如加强与当地政府合作、注重合规和社会影响管理, 以提高项目韧性。

生态敏感型市场 (中等潜力、高环境风险): 代表国家有**马达加斯加、坦桑尼亚**等。

这类国家自然生态价值极高,但经济开发稍有不慎就可能破坏环境,从而带来长期发展风险。

马达加斯加是全球生物多样性最丰富的国家之一,约90%的动植物为该国特有,且这些物种高度依赖森林生态系统。然而人口贫困导致的刀耕火种和非法采伐使马国森林快速消失,近几十年马达加斯加已失去超过90%的原始森林栖息地。因此在马达加斯加投资农业、矿业等,需要特别注重生态保护和社区替代生计,不然将面临国际环保组织强烈抗议和当地生态崩溃的风险。

坦桑尼亚同样拥有大量野生动植物保护区,约38%的国土被划为各类自然保护地,是野生动物旅游大国——旅游业贡献其GDP的10-17%。政府虽积极推进工业化,但也意识到环境保护对经济的重要性。

这类市场在吸引投资时往往设置较严格的环评和监管要求。中国企业在这些国家开展项目,应履行高标准的环境社会责任,如在项目选址和建设避开敏感区域、实施生物多样性补偿措施等,助力当地实现“绿色发展”。

资源转型型市场(资源依赖、高转型压力):代表国家有**安哥拉、赞比亚**等。

这些国家拥有丰富的自然资源(石油、矿产),过去经济严重依赖资源出口,当前正处于向多元化和可持续发展转型的关键期。

安哥拉是非洲第二大产油国,石油长期占其出口收入的95%以上,对GDP的直接贡献约30%。由于过度依赖石油,安哥拉经济在油价下跌时遭受重创,近年政府开始推动“去石油化”战略,发展农业、制造业和可再生能源,同时加强财政管理以稳定经济。

赞比亚则以铜矿著称，铜矿占其出口收入约69%（2022年数据）。铜价波动和品位下降让赞比亚饱受“资源诅咒”困扰，再加上债务积累（2020年赞比亚成为首个疫情后主权债务违约的非洲国家），迫使其寻求经济转型。当前赞比亚在加强矿业治理的同时，鼓励农业价值链和制造业投资，并寄望于区域电动车电池价值链（提升铜和钴的本地加工）。

对于中国企业而言，这类市场**资源禀赋吸引力大，但需助力其转型**：一方面可利用自身技术和资金提升资源产业的附加值与环保水平，另一方面投资非资源部门，与当地共同实现经济多元和韧性增强。例如，在安哥拉可参与农业现代化项目，在赞比亚投资铜矿下游加工和清洁冶炼技术，同时支持当地的教育和基础设施，以破解资源依赖的长期风险。

上述分类并非泾渭分明，一些国家兼具多种特征。

不过，通过 **“发展潜力-可持续风险”二维视角** 考量，有助于中国企业制定差异化的区域策略：在稳健型市场可深耕长期项目，在高风险市场要严格风险管控，在生态敏感国强调绿色运营，在资源型国家则应与当地共谋转型升级。这一矩阵分析直观揭示了非洲各国投资环境与可持续要素的异同，为企业决策提供了有益参考。 **END**

3. 市场洞察: 对中国的态度

中国与非洲的关系源远流长, 近年来更是日趋紧密。总体而言, 非洲各国政府普遍将中国视作重要合作伙伴, 在政策上积极与中国开展各领域合作。同时, 民间对中国企业和影响力的看法亦呈现出欢迎与担忧并存的局面。本节将从政府层面的政策与合作模式、投资环境, 民间舆论态度等方面分析非洲对中国的态度, 并简要对比其他国家和企业在非洲的影响力。

3.1 政府层面的政策与合作模式

非洲各国政府大多对中国抱有积极友好的态度, 这既基于现实的经济利益考量, 也有政治外交层面的因素。自2000年起, 中非合作论坛(FOCAC)的建立为中国和非洲国家提供了机制化对话与合作的平台。几乎所有非洲国家(除少数外交未建交者)都定期派高级别代表参加中非峰会。

2024年中非合作峰会上, 来自非洲50多个国家的代表齐聚北京, 中国国家主席宣布未来三年向非洲提供近510亿美元的融资支持, 帮助推进更多基础设施项目, 并承诺将创造至少100万个就业机会。这一系列举措表明, 中国政府高度重视对非合作, 而非洲国家也乐于从中国获得资金、技术和经验支持, 加速本国发展。

对非洲政府而言, 选择与中国合作有多重动机。首先是经济发展需求: 中国提供的

大量优惠贷款和投资填补了西方资本的不足,使许多急需基建的国家得以修建公路、铁路、港口、电站等关键设施。中国的资金往往附带“不干涉内政”的原则,没有政治附加条件,这对于一些不愿接受西方援助附带改革要求的政府而言尤具吸引力。

其次是外交战略考量:许多非洲国家希望在国际上寻求多元伙伴,平衡西方影响力。中国作为联合国安理会常任理事国和南南合作领袖,是非洲外交多元化的重要对象。此外,一些非洲政权在价值观上认同中国强调主权独立、不受外部批评的立场,在人权、治理等议题上与中国有共鸣。

这种政治上的契合进一步拉近了双方关系。

中非政府合作的模式主要体现在经贸和基建领域。中国已连续多年成为非洲**最大贸易伙伴和最大单一国别投资来源**。2023年中非贸易额达到创纪录的2821亿美元,约占非洲对外贸易的四分之一,其中非洲对华出口以原材料商品为主,占比约60%,从中国进口则主要是制成品和设备。这一贸易结构也反映了中非在产业上的互补性。投资方面,中国对非直接投资存量迅速增长,并成为非洲最大的双边债权国——截至2021年,中国占撒哈拉以南非洲外部公共债务的约17%。

许多非洲国家从中国获得贷款用于基建,典型如埃塞俄比亚的铁路、安哥拉的住房项目等。这种“资源换融资”的合作模式在过去二十年中大量涌现:非洲以未来石油或矿产收益作为偿债来源,从中国获得当前发展的贷款支持。虽然引发了一定的债务可持续性担忧,但不少非洲政府认为在基础设施严重落后的现状下,与中国合作

是务实之举。

除了经济领域，非洲国家在国际政治上也普遍支持中国。例如在台湾问题上，目前**非洲只有埃斯瓦蒂尼一国仍与台湾保持“外交关系”**，其他所有国家均承认中华人民共和国并与之合作。这表明在重大外交议题上，非洲各国几乎清一色站在中国一边。又如在联合国，人权理事会等场合，许多非洲国家常支持中方立场或候选。这些都源于中国在非洲投入的政治外交资本和双方的互惠关系。

当然，非洲国家对中国也并非毫无保留。有些领导人和官员私下担心对华债务负担问题，希望中国能在债务重组上给予更多支持。联合国秘书长等也曾警告非洲过重债务可能引发社会风险。

因此，非洲政府在与中国合作时也力求保持一定平衡。例如，一些民主国家会就重大项目举行议会讨论或招标（尽管很多大型项目仍是政府间协议直接授予中企）。总体而言，政府层面非洲对中国的态度是热情友好但又务实理性：既欢迎中国资金和技术，也希望确保本国利益和主权不受损害。

3.2 投资环境与对华合作

非洲整体的投资环境正在因中国的深度参与而改变。一方面，中国企业和资金的大量涌入使非洲成为全球投资版图中的热点区域；另一方面，非洲各国也在调整政策以更好吸引和管理中国投资。

作为背景,过去欧美国家和公司曾主导非洲的投资与贸易,但近年中国迅速赶超。

以贸易为例, **2023年非洲与中国贸易额约2820亿美元,而同年美国与非洲的贸易额仅约470亿美元**——中国的经济存在规模已远远超过美国等西方单一国家在非影响力。这巨大差距意味着中国企业在许多非洲市场占据举足轻重的位置。

从石油、矿业到建材、电子产品,中国的商品和服务遍布非洲。对于非洲国家来说,中国不仅是买家(购买非洲原材料)和卖家(出售廉价制成品),更是建设者——大量中国公司承包了承建非洲的基础设施项目。据统计,中国承包商承担了非洲各国相当比例的公路、铁路、电站等工程建设,带来了看得见的变化。例如,中国公司修建的铁路连接肯尼亚内陆和港口,提高了运输效率;中国电力企业帮助尼日利亚建电网、南非建光伏电站,缓解了能源瓶颈。

为了吸纳中国投资,不少非洲国家提供了颇具吸引力的环境。很多政府将中国视为工业化和现代化的“外援”,设立**工业园区或经济特区**专供中企入驻。例如埃塞俄比亚的东方工业园就是由中国企业开发运营,入驻了大批中国制造企业,政府给予税收减免、土地优惠等政策。在肯尼亚、尼日利亚等国,也有类似的中资产业园或自由区在规划建设。这些措施体现了非洲国家希望借助中国投资来推动本国产业升级和就业的良苦用心。

然而,中非投资合作中也存在一些问题,引发非洲方面的警惕。

首先是**劳工和技术转移**问题：许多中国公司倾向于从国内派遣管理层和技术工人，引发当地对就业机会和技术外流的担忧。一些国家开始规定项目需达到一定比例的本地用工，否则可能招致政治压力。其次是**环境和社区影响**：部分中国投资项目因为环保标准、征地安置等处理不当，引起当地抗议。例如在肯尼亚的拉穆岛，中资参与的燃煤电站项目因担心破坏环境和旅游业，被当地社会运动成功阻止；再如冈比亚民众抗议中国投资的鱼粉工厂污染水源，影响生计。

这些事件提醒人们，中资项目在带来收益的同时，也可能引发社会不满，需要妥善应对。非洲政府在这方面有时也会向中方提出要求，敦促改进管理、注重可持续发展，以避免激化矛盾。

与中国合作相较于与西方国家，有一个明显特征是**速度和规模**。中国的项目往往推进快、规模大，因为决策链条短、融资到位快。例如西方可能需要几年研究论证一个水坝项目，而中国公司在政府支持下几月内即可动工。这效率令非洲政府赞赏，但也可能遗漏社会咨询和环境评估环节。

因而，一些较民主的非洲国家（如加纳、肯尼亚）在接受中方大项目时，会要求经过本国法律程序和公开讨论，以平衡速度与透明度。

总的来说，非洲各国政府视中国为关键投资伙伴，积极营造便利条件承接中资，同时逐步意识到必须规范和引导这些投资使其更加本土友好、可持续。这种调整也体现为非洲与中国的合作模式从早期单纯追求数量，转向“**质的提升**”——强调本地就业、技术培训、债务可控等。中国在新近的中非合作倡议中也回应了这些关切，如

在2024年峰会上提出支持非洲建立自主的信用评级机构、增加本币贷款等举措,以改善非洲投资环境。

3.3 民间舆论与公众态度

非洲民众对中国和中国企业的看法是一个复杂而重要的维度。

总体来看, **非洲公众普遍对中国在本地区的影响持正面看法**。权威民调机构 Afrobarometer对34个非洲国家的调查显示,多数非洲人欢迎中国的经济和政治影响:

- 有63%的受访者认为中国对本国的影响是正面的(美国这一比例为60%)
- 仅约14%的人认为中国影响是负面的。

这表明在普通非洲人眼中,中国与西方都被视为合作机遇,而非零和的对手关系。很多人把中国视为本国发展的伙伴,希望同时从中美两方获得好处。这一心态被形容为“**双赢**”而非选边站队:多数非洲人并不认同大国博弈中的对立叙事,而是乐见各方来投资兴业,只要有助于本国民生。

非洲人对中国持积极态度的原因很多。在经济层面,中国带来的基础设施改善和就业机会是肉眼可见的变化。新的公路铁路让出行更便利,工厂项目提供了工作岗位,物美价廉的中国商品也丰富了市场选择。这些实惠让大众对中国心存

感激。

此外,许多非洲国家与中国有共同的殖民反抗历史记忆,中国援助非洲独立运动和早期建设(如坦赞铁路)形成了友谊资产。在官方宣传和媒体报道中,中国经常被描述为“全天候朋友”,不像西方列强曾有殖民剥削的不堪过去。这些叙事也影响了公众观感。

然而,民间舆论也并非一边倒全是赞誉,也存在一些质疑和不满的声音。

首先是对中国企业在当地经营行为的批评。例如在赞比亚,一些中国矿业公司因工人待遇差、安全事故频发而饱受抨击。2012年曾发生赞比亚工人抗议中资矿主拖欠工资和恶劣条件,愤怒的工人甚至导致一名中国经理丧生。此类事件放大了“中国人剥削当地劳工”的负面形象,引起地区内外媒体关注。再如在阿尔及利亚、肯尼亚等地,一些建筑项目上的中国工人与当地劳工的摩擦、华人与当地商贩竞争市场的矛盾,也时有报道。

这些具体案例往往成为民众茶余饭后的谈资,加剧了对中国企业的戒心。

其次,关于“中国债务陷阱”的讨论在非洲知识界和媒体中有所传播。

一些知识分子担忧中国贷款可能让国家背上沉重债务,将来不得不以出让资源或战略资产来偿还。不过需要指出的是,大部分普通民众对宏观债务并不敏感,更关注切身的就业和物价。因此债务问题更多是在精英舆论圈引发辩论,公众层面尚未形

成普遍的反华情绪。

另一个值得关注的是**文化隔阂**。中非人民彼此交流仍有限,存在一些刻板印象和误解。有非洲人觉得中国人“自成一圈”“不融入社区”,比如中国工人下班后聚居营地、很少与当地人社交,让人觉得难以接近;也有对中国商品质量的吐槽,认为充斥市场的廉价品不耐用。当然,中国人也可能对非洲有刻板印象。这种双向的文化隔阂需要通过更多交流和沟通来弥合。近年来,中国在非洲开设了多所孔子学院,提供中文教学和文化活动,很多非洲年轻人也开始赴华留学。

这些互动有助于增进民间理解,从长远看将提升双方好感度。在非洲民众眼中,中国的存在感近年无疑急速上升,但西方和其他新兴国家也各有影响力。总体来说,美国和欧洲在文化软实力和历史联系上仍占优势。例如英语、法语在非洲广泛使用,欧美的影视、音乐深受年轻人喜爱,许多非洲精英受教于欧美名校,这些都是西方长期影响的体现。

同时,前宗主国如法国、英国在其前殖民地仍有深厚的人脉网络和商贸关系,一些法资英资企业在非洲经营历史悠久,品牌声誉良好。相比之下,中国企业大多是近20年才大举进入非洲,**品牌认知和信任需要时间培养**。

在经济层面,虽然中国已是最大单一贸易国,但若把欧盟作为一个整体,欧盟仍是非洲最大的贸易伙伴和投资来源之一。但欧洲企业多集中在传统行业(采矿、能源、金融等)且趋向高端市场,覆盖面不及中国中小企业之广。

美国企业在非洲相对更少涉足基础设施,而主要在石油、矿产和少数消费行业有投资。

例如可口可乐、百事等在非洲几乎家喻户晓,而中国消费品牌目前知名度相对有限(不过像传音Tecno手机等正迅速崛起)。此外,近年印度、土耳其、海湾国家也加大了对非洲的经济往来。

印度与东非有长期的侨民纽带,印度企业在医药、纺织等领域有一定存在;土耳其在建筑承包和轻工贸易上也颇活跃。这些国家的影响力各具特色,但从规模和全方位渗透程度来看,仍无法与中国或西方相比。

总体而言,当代非洲是一个多元竞合的舞台。中国以其独特的方式赢得了广泛的政府支持和相当良好的民意基础,与此同时,非洲也没有拒绝西方或其他伙伴。多数非洲国家采取的是务实开放的态度——“**来者皆是客**”,希望同时从中国和其他国家获得投资和合作。在这种情况下,中国需要与其他各方良性竞争,比拼的是谁能更好满足非洲发展的实际需要、赢得非洲人民的心。 **END**

第二篇章： 获得增长的战略路径

这一篇章深入探讨中国企业如何精准切入非洲“金字塔底层”市场 (Base of the Pyramid, BoP), 在满足低收入人群关键需求的同时实现经济与社会效益的双赢。

我们在开始战略路径之前, 也想先分享“中国企业的三个认知陷阱”。从而再展开“市场切入策略”、“可持续发展策略”与“1美元影响力模型”三个部分。

在“市场切入策略”部分, 我们比较了非洲国家在经济和社会发展层面的差异, 识别低收入群体的核心需求, 并分析教育、医疗、农业、能源等微型消费趋势。我们评估了数字化赋能 (如移动支付) 的潜力以及本地化产品设计应对非洲极端环境的策略, 并通过数据预测市场规模和成本收益, 为商业决策提供量化依据。

在“可持续发展策略”部分, 我们探讨低成本技术创新 (如太阳能净水、生物质炉具) 与商业模式创新 (如代理人网络、本地供应链) 的结合, 以及“社区驱动”的分销模式如何降低成本、增强信任。我们评估“废物变现”模式 (如塑料回收制建材) 对经济与环境的影响, 并结合非洲国家案例分析政府在绿色经济方面的政策激励。通过中国企业案例, 我们展示其在非洲推进可持续发展的成功经验。

最后, 在“1美元影响力模型”部分, 我们构建创新测算模型, 量化每投资1美元在农

业、医疗、能源、教育等领域所带来的经济回报和社会效益,并通过可视化示例帮助企业优化资源配置。分析结果表明,中国企业若能因地制宜地制定市场进入与可持续发展策略,不仅可开拓巨大的底层市场机遇,也能在促进当地社会发展的同时实现自身商业价值。

1. 中国企业的三个认知陷阱

尽管中非经贸合作蓬勃发展, 中国企业在非洲经营中仍存在一些常见战略误区或“认知陷阱”, 可能削弱项目的长期可持续性。

以下分析三个典型陷阱, 并结合具体案例探讨如何通过可持续发展策略(对标联合国17项可持续发展目标SDGs)进行调整和优化。

陷阱一: “基建狂魔” 路径依赖

误区表现: 过度偏好大型基础设施建设, 认为“筑巢引凤”即可自动带动经济, 却忽视了项目运营和本地产业培育。许多中国企业(尤其是基建国企)在非洲以擅长修路架桥、电站和园区建设著称, 被戏称为“基建狂魔”。然而, 基础设施建成后如果缺乏后续产业跟进和有效运营管理, 可能出现利用率低下, 成为“白象工程”(昂贵却闲置的摆设)。

例如埃塞俄比亚工业园区空置率高就是典型案例。埃塞近年在中方支持下兴建了十多个工业园, 希望承接制造业, 但由于投资环境和配套不足, 一些园区出现厂房空置、招商不畅的问题。据统计, 截至2019年埃塞现有工业园整体产能利用率仅约50%, 意味着一半设施闲置没有发挥作用。

这种情况反映出基础设施供给与当地产业需求错配, “硬件”建设走在了“软实力”前面。

调整策略：在夯实基础设施的同时，同步加强产业培育和能力建设，避免路径依赖于“砸钱建东西”。首先，项目规划应与东道国发展战略深度对接，确保建的路桥和园区真有用武之地，服务于本地经济的关键环节。例如，在投资工业园时，与当地政府共同制定招商引资和产业配套计划，引入培训项目提高劳动力技能（对标SDG4优质教育和SDG8体面工作），这样园区建成后有 Trained workforce 和入驻企业保障运营。其次，注重项目的长期运营维护，而非完工即撤。

中国企业可在基础设施交付后提供管理咨询、技能转移，协助东道国提高运营效



率，确保项目产生实效。再次，要评估环境和社会影响，争取项目成为当地“生命线”而非负担。

例如，肯尼亚的中企承建蒙内铁路采取了一系列环保和社区友好措施，包括在穿越国家公园时架设6.5米高的野生动物通道桥梁，并安装近6公里长的降噪声屏，以降低对野生动物的干扰。这些举措不仅保护了环境，也增强了铁路项目的可持续性和公众支持度。正如行业分析所指出的，如果基础设施项目能兼顾经济效益和社会效益，就不会沦为无人生气的“白象”，而会成为促进当地发展的“生命线”。

因此，中国企业应走出“只管建不管营”的惯性思维，**在项目全生命周期内融入可持续发展考量**（对应SDG9产业、创新和基础设施），从前期规划、施工到后期运维都与当地经济社会生态系统相融合，以提高投资的长期回报和正面影响。

陷阱二：社会责任“技术性脱钩”

误区表现：将企业社会责任（CSR）简化为技术层面的任务，而忽视本地社会实际需求，导致好心办坏事，甚至引发社会冲突。一些中国企业在非洲开展公益或环保项目时，往往侧重于以技术和资金投入解决问题，但缺乏对当地复杂社会生态的深入了解，结果事与愿违。

例如，某手机厂商的回收计划引发社会冲突就是一则典型逸事。一家中国智能手机公司在非洲国家推出废旧手机回收项目，表面上看符合SDG12“负责任消费和生产”的宗旨，旨在减少电子垃圾污染。然而，该计划在实施过程中没有考虑当地大量依赖非正式回收业为生计的人群。非洲一些国家（如加纳尼日利亚）存在规模庞大的非正规电子垃圾回收链条，许多贫困居民以拆解废旧电子产品获取可用零件和材料维生。这家中国企业的回收项目试图直接从消费者手中收集旧手机并送往集中处理，结果被当地拾荒者和废品商视为生计威胁。他们担心公司“抢走”了原本属于他们的

电子废料来源, 数百名回收从业者走上街头抗议, 抗议活动一度升级为冲突, 导致项目被迫中止。

这表明, 如果企业的CSR行动脱离了本地社会现实, 仅从技术合理性出发, 反而可能引发新的社会问题。

调整策略: 将社会责任从技术导向转为人本导向, 深度融入当地社区发展。首先, 在制定CSR计划时开展利益相关方分析和沟通, 倾听当地社区、从业者的声音, 确保企业的好意与当地所需一致。这与SDG16 “和平、正义与强大机构” 倡导的包容决策不谋而合。

针对上述电子废物回收案例, 企业本可以在项目启动前同当地非正式回收者合作, 帮助其转型为正规回收体系的一部分, 提供培训和就业 (对应SDG8体面工作和经济增长), 而非将其排除在外。这样既实现环保目标, 又保障了弱势群体的生计权。其次, CSR项目设计要注重“**软性着陆**”, 技术方案的引入应伴随社会支持措施。

例如, 推广手机回收可以结合社区教育 (SDG4) 提高公众环保意识, 同时与地方政府和NGO合作, 为受影响的拾荒者提供其他收入来源支持, 以避免社会冲击。再次, 关注CSR的长效机制而非一次性秀场。建立社区参与委员会, 定期评估企业项目的社会影响, 根据反馈调整策略, 以实现企业与社区的双赢。

总之, 企业需要跳出“技术至上”的思维陷阱, 将CSR视为构建和谐社区关系的桥梁, 通过共创价值来巩固项目的可持续基础。这也契合SDG17 “合作伙伴关系” 目标的精神: 唯有将当地社区视作平等伙伴, 企业的技术与资金才能真正转化为积极的

社会效益。

陷阱三：资源诅咒新变种

误区表现：在资源类项目中只关注资源本身的开发收益，忽视当地人力和社会发展，导致“资源诅咒”现象出现新表现形式。传统“资源诅咒”是指一些资源富集的国家反而因过度依赖资源而经济停滞、社会问题丛生。在当前中非合作中，如果中国企业仅以获取矿产或能源为目的进行投资，而不顾及项目地社区的发展需求，可能埋下长期隐患。

例如，近年来锂、钴等新能源矿产在非洲受到追捧，一些中国公司大举投资刚果（金）、津巴布韦的锂矿。但若企业只顾开采、不投入社区教育和发展，当地民众可能对矿业项目缺乏认同感，认为资源财富被外人掠走而自己未受益，久而久之滋生不满和对立。

曾有报道指出，在刚果（金）某大型矿区，周边村落学校和医疗几乎为空白，矿企也少有参与社区公益，结果当地青年对矿场心存敌意，经常发生盗采、堵路等扰乱生产的事件——这就是“资源诅咒”在微观层面的体现：资源项目成了“发展飞地”，与周围社会脱节，无法融入当地可持续发展。

调整策略：推进资源开发与社区共建并举，切断资源诅咒的恶性循环。具体而言，中国资源类企业应在项目所在社区投入相应的社会发展资金和精力，履行“在你开采矿产的地方，也要播种希望”。首先，优先满足社区最迫切的需要，如教育和医疗（对应SDG4优质教育、SDG3良好健康），将部分利润用于兴建学校、诊所、供水设施等基础服务。这不仅改善了当地人力资本，也有助于企

业赢得民心。

以津巴布韦的卡马提维锂矿为例，其中国投资方在履行CSR方面树立了良好实践：该企业协调捐赠了60吨粮食救济当地2.7万居民，并出资翻修了当地小学教室，还改造了社区活动中心，累计在社区项目上投入超过200万美元。如此一来，企业成为当地减贫和发展的贡献者，而非掠夺者。其次，强化当地就业和技能培训，让资源开发带动人才培养和就业机会（SDG8体面工作和SDG17伙伴关系）。

企业应招聘和培训当地员工，从一线工人到管理技术岗位逐步本地化，增强社区参与感和收益分享。例如，刚果（金）一些中资矿企开始与职业学校合作，培训采矿和机械维修技能学员，并优先雇佣周边村民，从而提升项目的社会融合度。再次，注重环境治理和透明沟通。矿业活动往往伴随环境风险，企业应投入资金做好污染防治和生态修复（SDG15陆地生态），并定期向社区公开环境监测和收益分配情况，提高透明度（SDG16）。社区民众知情且受益，就更可能支持项目的长期运行。

正如研究所指出：“企业可以没有纸面的CSR计划，但无法失去社区的社会许可”——赢得社区信任是企业长期经营的必要条件。通过上述策略，中国企业有望将资源项目打造为“共同富裕”的平台：既获取合理商业回报，又帮助资源地实现可持续发展，避免陷入“资源诅咒”的陷阱。这既符合企业长远利益，也契合了联合国SDGs中减少不平等（SDG10）和促进可持续经济增长的要求。 **END**

2. 市场切入：精准锁定“金字塔底层”的微需求

2.1 非洲各国低收入群体需求对比

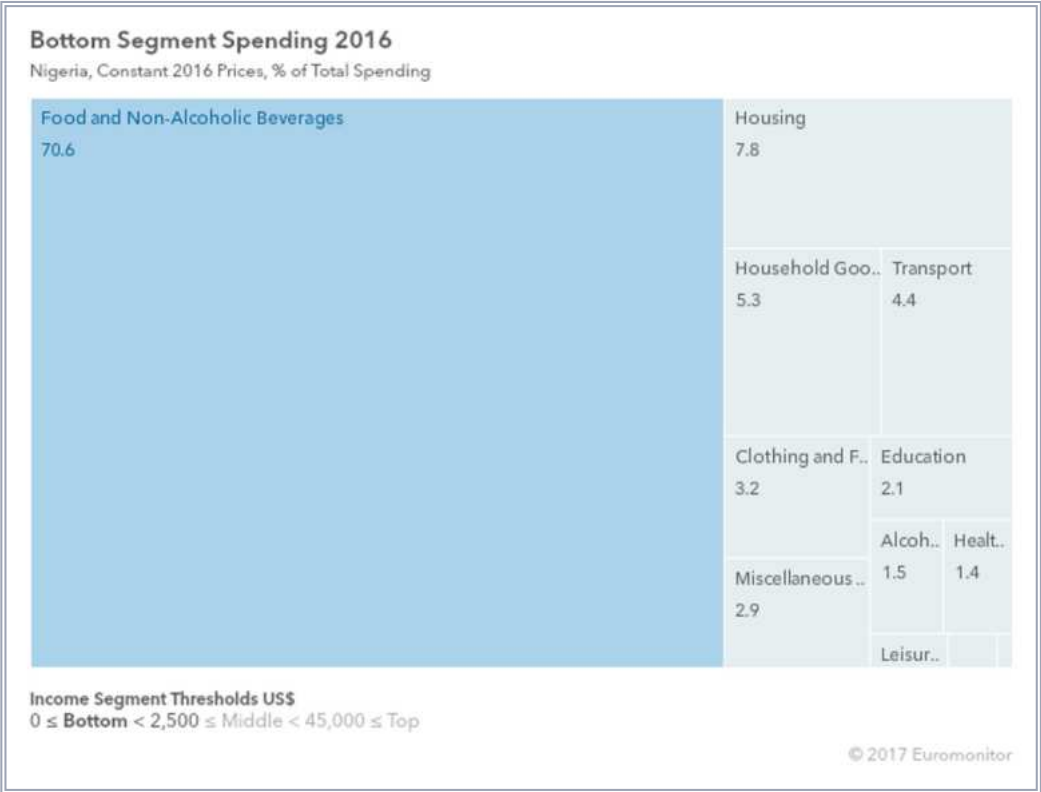
非洲拥有庞大的低收入消费者基础，各国情况差异显著。广义上，“金字塔底层”通常指年可支配收入在2500美元以下的家庭。

根据我们的调研数据，非洲底层市场规模巨大：尼日利亚、肯尼亚和南非是非洲底层消费支出最大的三个市场，2016年三国共有超过1600万低收入家庭，总支出约414亿美元，预计到2030年将增至2040万户、支出520亿美元。这意味着未来十年底层市场仍将快速增长。

不同国家的底层消费者需求结构各异：例如尼日利亚低收入家庭收入极大比例用于食品（约占支出的70%，见下图），可自由支配收入很低；肯尼亚底层消费者占全国消费的比重大（2016年贡献全国消费约20%），但随着经济发展，该比例正从2016年的40.2%家庭占比下降到2030年的15.5%。

南非的底层群体可支配收入相对较高，2016年其可自由支配支出占比达42%（非洲中最高），显示在食品等必需品之外尚有一定消费能力。

总体而言，**非洲低收入人群的共同刚需集中在基本生计领域**：廉价食品、清洁饮水、基础医疗、住房和照明等。这些基本需求占据了他们大部分收入，如尼日利亚底



（尼日利亚底层消费者年支出结构）

层消费者2016年约70.6%的支出用于食品和非酒精饮料（下图矩阵中蓝色部分），住房仅占7.8%，教育占2.1%

高食品支出比重意味着如何提供**物美价廉的基本商品和服务**是切入底层市场的关键。中国企业需要根据不同国家底层消费者的需求侧重点，制定有针对性的产品和进入策略。

尼日利亚金字塔底层消费者支出结构矩阵图显示食品和饮料支出占底层家庭总支出的约70.6%，住房7.8%，家庭用品5.3%，交通4.4%，衣服3.2%，杂项2.9%，教育2.1%，保健1.4%，酒精烟草1.5%等。高达七成收入用于食品，反映出低收入群体强烈的基本生存需求。

2.2 微型消费领域的趋势

针对底层市场消费者的“微型消费”产品和服务正蓬勃兴起，主要集中在教育、医疗、农业和能源等基本民生领域：

- **教育：**低收入人群往往面临师资和学校资源不足的问题，在线教育工具为他们提供了新的机会。在非洲偏远地区，简单的手机短信教学已取得巨大成效。

例如肯尼亚的Eneza Education开发了基于SMS的远程学习平台，通过廉价“功能手机”向农村学生提供课件和问答服务，每日收费仅3肯先令（约0.03美元）。截至2020年底，Eneza已服务超过1020万名学习者，其中70%来自农村。疫情期间该平台用户激增4倍，显示出在线/移动学习对底层学生的巨大价值。

中国企业可以利用移动互联技术，提供本地化的在线教育内容（包括多语言支持和离线功能），满足偏远地区学生随时随地学习的需求。

- **医疗：**偏远贫困地区缺医少药的问题突出，“便携式诊断设备”等微型医疗创新正填补这一空白。新一代面向BoP人群的诊断工具价格低廉、无需电力和冷藏，由基层卫生人员即可操作。



比如有企业开发出DNA快速检测设备,可在几分钟内诊断常见热带疾病和性病。这些设备采用简单的彩色读数,无需专业医生即可初步诊断,有助于解决基层缺医的问题。与此同时,社区药店特许经营模式在肯尼亚等国兴起,通过培训护士开设简易药房,把基本药品和诊断服务带到村镇。

中国企业可考虑向非洲推广价廉易用的便携医疗设备(如手持B超、快速检测试剂盒等),并结合远程医疗系统(例如华为在肯尼亚Isiolo郡部署的远程会诊系统),帮助基层患者获取诊疗意见。

· **农业:** 农业是大部分非洲底层人口的谋生手段,但生产力低下与基础设施不足(如灌溉缺乏)严重制约产量。撒哈拉以南非洲约有6亿人口从事小农农业,但**灌溉率极低**:目前仅约6%的耕地有灌溉设施,而亚洲这一比例为37%。过度

依赖雨养导致旱季粮食短缺和收入不稳。对此，**小型节水灌溉技术**具有巨大潜力。低成本滴灌套件、脚踏式水泵、太阳能抽水泵等适合小农的技术可以显著提高产量、降低对雨季的依赖。据估算，扩大灌溉能使非洲农作物产量提高一倍以上，并使每投入1美元的成本获得2美元的经济收益，增强粮食安全和农民抗风险能力。

例如肯尼亚的KickStart推出人力抽水泵，成本低廉，已帮助数十万小农灌溉蔬菜果树、增加收入。中国在小型农机和灌溉设备制造上具有成本优势，可针对非洲市场开发耐用、易维护的微型灌溉产品，并通过本地代理推广，满足底层农民增产增收的需求。

· **能源：**能源贫困在非洲底层社区极为普遍，照明是最迫切的需求之一。当前非洲约有6亿人无法用上电，占该地区总人口的43%。在无电或电力不稳的地区，许多家庭依赖昂贵且有害健康的煤油灯照明。为满足这部分人群，“微型太阳能灯具”和“家庭光伏系统”成为关键解决方案。近年来太阳能灯在非洲迅速普及，由于价格不断下降和创新的支付模式，数百万低收入家庭首次用上了安全清洁的电灯。2010年代起，各类企业向非洲销售了数以百万计的小型太阳能灯和太阳能家用套装。据统计，2024年上半年全球售出约440万套离网太阳能照明产品，其中66%通过一次性或分期付款方式销售；东非是最大市场，贡献了销售的大头。尤为重要的是，**移动支付**的普及为低收入家庭购买太阳能提供了可能：

肯尼亚的M-KOPA公司创造性地利用移动支付平台M-Pesa，让农户缴纳小额日付款购买太阳能套装。典型方案为首付35美元，之后每天手机支付0.45美元，一年左右付清，总价约200美元。这相当于用户将原本每天买煤油的钱改为分期付款购买太阳能系统，而且付费期后太阳能设备永久归用户所有。经济上，这为家庭节省开支——在肯尼亚，平均每户每年煤油照明支出约200美元，而太阳能照明不仅免除了这一长期开销，还提供了更明亮稳定的照明。截至目前M-KOPA已为东非超过63万户家庭提供了太阳能电力。类似的“阳光租赁”模式正被众多企业复制，让最贫困人群也用

得起电灯和手机充电服务。

中国企业可以发挥其太阳能产品制造优势, 提供物美价廉的太阳能灯具, 并与当地移动支付平台合作, 以“零元首付、按日付费”等方式降低购买门槛。在能源匮乏地区, **高耐用性和低维护要求**的设计也很重要, 如采用长寿命电池、抗沙尘和暴雨的外壳等, 以适应当地极端气候和基础设施薄弱的环境。

2.3 数字化赋能与移动支付

移动互联网和金融科技正在重塑非洲底层市场的商业生态。

特别是移动支付的普及, 让以往无法接入传统金融体系的低收入群体获得了数字交易能力, 进而**降低了获取产品与服务的门槛**。

典型案例还是肯尼亚的M-Pesa, 这是由运营商Safaricom推出的手机钱包服务, 自2007年问世以来, 已在肯尼亚及周边10个国家吸引了超过3000万用户。如今在肯尼亚, **近一半的GDP流量**都通过移动支付渠道完成——2019年前后M-Pesa等移动支付交易额相当于该国GDP的约43%。

移动支付之所以对BoP市场意义重大, 在于它解决了“两大难题”:

- 一是支付手段的可及性, 使**小额、高频**的交易成为可能
- 二是信用的替代作用, 让缺乏银行信用记录的人也能“先用后付”或进行分

期付款

这直接催生了创新的商业模式，如前述M-KOPA的太阳能分期方案。如果没有M-Pesa，农村家庭很难每日跑银行缴款，而通过手机，他们可以随时随地支付不到半美元的费用来购买能源服务。

再比如，在农业领域，农民可以通过手机贷款购买种子化肥，收获后再偿还；在零售领域，“数字小额信贷+代理人”模式可以让路边小贩也获得进货资金。

中国企业在非洲可以充分利用这一数字金融基础：例如在销售廉价手机、家电、太阳能产品时，与当地移动支付和微贷平台合作，提供分期付款、租赁等灵活的支付方案，快速扩大底层市场的产品渗透率。此外，移动支付产生的大数据还能帮助企业更好地评估底层消费者的信用和偏好，优化风险控制和产品设计，从而形成**数字化赋能的良性循环**。

2.4 本地化产品设计适应非洲环境

针对非洲底层市场，产品的**本地化设计**与创新至关重要。中国企业在进入非洲时，需要充分考虑当地的气候条件、基础设施限制以及文化习惯，打造“**接地气**”的产品。

一个杰出案例是中国手机厂商传音（Transsion）的成功经验。传音自2006年进入非洲市场，通过深度本地化策略，一举成为非洲手机销量第一的品牌。其子品牌Tecno、Itel和Infinix专门为非洲用户量身定制功能，包括：

- **多SIM卡待机:** 考虑到许多用户为节省资费或覆盖信号, 会同时使用多家运营商, 传音开发了双卡甚至四卡四待手机, 使用户能在一部手机上使用多个号码。
- **超长待机电池:** 由于非洲许多地区电网覆盖率低且供电不稳(撒哈拉以南非洲电气化率全球最低), 传音手机特别强化了电池容量和省电技术, 一次充电可待机更久。
- **防油污指纹涂层:** 针对非洲部分地区炎热、多尘且用户户外活动多, 传音在手机表面使用了抗油污涂层, 提高耐用性。
- **相机优化:** 传音投入研发, 使手机相机算法更适合非洲用户, 解决了传统相机针对深色肤色成像不佳的问题。他们收集了上万张非洲人脸照片, 用以训练图像处理, 使拍摄的照片曝光和肤色更自然。
- **本地语言支持和功能:** 传音手机内置斯瓦希里语、阿姆哈拉语等本地语言界面, 方便非英语使用者; 还加入了FM收音机功能(无需流量即可获取资讯娱乐)以契合本地需求。
- **在非洲广建售后服务中心Carlcare,** 提供及时维修服务, 打消用户对产品维护的顾虑。

通过以上改进, 传音的产品既**耐用又实惠**(机型价格覆盖10美元到400美元区间, 满足不同消费层次)。这一策略帮助传音在2017年底以30.4%的市场份额超越三星, 成为非洲手机市场销量第一。

传音的成功表明: **深度本地化设计**能极大提升底层市场产品的适应性和竞争力。

类似地, 中国企业在推广其他产品时, 也应遵循这一思路。例如在卖家电时, 考虑电压不稳配高压宽容的电源; 卖净水器时, 考虑滤芯耐久性和维护便捷; 做包装食品时, 考虑小份量包装(便于一次购买少量)等等。唯有从用户现实出发、解决**痛点**, 产品才能在底层市场站稳脚跟。

2.5 市场规模与成本收益分析

非洲底层市场蕴藏着巨大的商业机遇, 但企业也需精打细算, 确保商业模式在低价情况下依然可持续。

这就需要对**市场规模和成本收益**进行周密分析。根据世界资源研究所等机构数据, 全球BoP市场消费总额高达数万亿美元, 其中非洲占相当比重。

随着人口增长和经济发展, 非洲低收入消费潜力正逐步释放。如前文提到的三大市场(尼日利亚、肯尼亚、南非)底层消费预计2030年比2016年增长25%以上。其他人口大国如埃塞俄比亚、坦桑尼亚、刚果(金)等, 也将涌现数千万新兴消费者。通过

大数据和模型预测,企业可以估算特定国家某领域BoP市场容量。

例如**太阳能家用系统**领域,东非地区每年销量已达数百万套,随着仍有近一半人口无电,这一数字未来还有翻倍空间。

在评估**成本收益**时,应综合考虑直接经济回报和长期社会效益。尽管BoP人群单笔消费能力有限,但**薄利多销**和规模效应可以带来可观利润。

例如,一盏售价10美元的太阳能灯,面向上亿无电人口意味着十亿美元级别的市场规模;批量生产和本地组装可进一步摊低成本,提高利润率。而在用户端,由于产品带来的效率提升和成本节省,实际效益远超售价本身。

这种“双赢”效应在许多案例中得到验证:例如M-KOPA的太阳能系统售价200美元,看似不菲,但用户由于不再购买煤油,一年即可省回成本,之后每年节省200美元,相当于投资回报率100%/年。

又如农户购买一套小型灌溉设备,可能花费50美元,却能使年收入增加数百美元,并减少对天气的依赖。下文第三部分将详细量化不同领域每1美元投入的回报。

从企业视角,若能利用规模效应、当地合作和技术创新降低单位成本,并通过**社会效益**(如碳减排、扶贫绩效)争取到政府补贴或国际援助,那么在底层市场“薄利”也可转化为“厚利”。

总之,对市场容量的准确预估和对成本收益的精细测算,将帮助中国企业在**非洲底层市场**找到盈利与普惠的最佳结合点。 **END**

3. 可持续发展策略： 低成本创新与社会影响力并重

3.1 低成本技术创新与商业模式融合

在非洲底层市场，“价廉物美”不仅是商业竞争力要求，更是实现可持续发展的必要条件。例如：

- **技术层面的低成本创新：研发或引入平价绿色技术**，如太阳能净水器、家庭用生物质能炉灶、小型风能发电机等。这些技术应突出低造价、易维护、使用门槛低。例如一种太阳能净水装置利用紫外线消毒和简单过滤，就能提供安全饮用水，成本远低于传统电力净水系统。又如清洁炉灶，通过改进燃烧效率和隔热材料，显著减少柴火或木炭消耗和烟尘排放，每台售价仅几十美元，底层家庭更容易承受。这类**低成本硬件**可极大改善贫困社区的生活质量（饮水健康、室内空气等），同时减少环境压力（降低滥砍滥伐和碳排放）。

- **商业模式层面的低成本创新：设计贴合底层市场的运营和分销模式，降低供应链各环节成本**。例如采取微特许经营模式，让当地小型创业者成为产品代理，通过人力或摩托车在村镇销售产品，省去大笔渠道建设费用；或构建本地供应链，在当地简单组装或生产部分零件，既节省运输关税成本，又能提供就业、增强社区认同。又比如“**租赁+回购**”模式：企业将产品先出租给用户试用，逐步付费，付完后归用户所有——这类似于M-KOPA的模式，在其他领域也可推广，如将低成本冰箱、

灶具等分期租售。

技术与模式两方面的创新需要紧密结合,才能在BoP市场奏效。

例如,一款太阳能生物质混燃炉,如果没有恰当的分销和融资方案,贫困户仍难以获得;反之,只靠商业模式创新而技术本身不适用(水土不服或成本居高不下)也走不远。因此,中国企业应该做**系统性设计**:从产品研发伊始就考虑制造成本和本地化生产可能,从商业模式设计开始就思考如何利用技术降低运营成本。这种融合式创新有助于实现“**以低成本实现高影响**”。

举例来说,在肯尼亚某些地区试点的太阳能水泵项目,采用中国制造的低价光伏水泵,并训练当地青年作为安装维护人员,同时通过合作社模式集资购买水泵提供灌溉服务,最后达成多赢:企业扩大了销路,农户花比柴油泵更低的价格就用上了灌溉,还减少了碳排放和燃油支出。这种案例体现了技术与商业模式协同创新的威力。

3.2 社区驱动的分销网络

将产品成功送达偏远的底层消费者,是一大挑战。传统城市经销渠道往往覆盖不到农村散居人口,而且成本高企。对此,“**社区驱动**”的分销模式被证明行之有效:通过发展本地代理人和基层网络,把社区成员转化为产品和服务的推广者。其优势在于**降低最后一公里的配送成本**,并借助代理人在社区中的信誉,提高产品接受度。

例如加纳的Toyola公司生产改良节能炭炉,为了推广到乡村,雇佣了全职流动销售代理,每个代理

负责几个村数千户人家，骑着摩托车挨家推销炉具。他们还在每村发展“宣传员”（由当地居民兼职），帮忙聚拢感兴趣的村民进行演示。通过这种方式，Toyola大幅扩大了销售，并逐步从最初的上门直销转向让代理发展当地零售网点供货。

又如东非的One Acre Fund (OAF)，最初是一家向小农提供种子化肥贷款的NGO，后来利用其服务的20万农户网络，代销起各种低成本耐用品，包括d.light公司的太阳灯和本地生产的节能炉具。OAF通过让农户在贷款中附加小额款项，就把这些有益产品送到了田间地头，几年间卖出了超过10万个太阳灯。

这些案例表明，**借力已有的网络**（无论是基层卫生网络、农业合作社还是教会组织）都可以快速打开局面。例如在孟加拉，BRAC利用9万名农村卫生员顺便销售营养食品和净水片，实现广泛覆盖。

在非洲类似地，卫生志愿者、农技员、教师等都可成为“兼职销售”。中国企业可以寻求与当地NGO、合作社、教会等组织合作，培训和激励一批社区代理人，让他们成为公司的“代言人”和“销售员”。

需要注意的是，社区分销模式要可持续，必须平衡**激励和成本**。

代理人只有从销售中获得足够收益，模式才能长期运转。因此企业应根据产品利润空间设计出合理的提成或奖励机制，并提供培训、简易营销物料等支持。同时，企业应尊重社区文化，与当地领导和长者建立联系，以获得信任背书。

“社区驱动”模式是一种**既经济又高效**的“最后一公里”解决方案，能将低成本创新产品真正送到需要的人手中。在这个过程中，本地代理人还扮演了传播用户反

馈、协助售后的角色,使企业更贴近用户。

3.3 “废物变现”与循环经济

在非洲城市与贫困社区,大量废弃物处理不当,不仅污染环境,还代表着被浪费的资源。“**废物变现**”模式旨在将这些废弃物重新利用,转化为具有市场价值的产品,从而同时创造经济和环境效益。一个突出领域是**塑料回收建材**,即将塑料垃圾加工成建筑砖块、瓦片等,用于低收入群体住房建设。

非洲每年产生约7000万吨塑料废弃物,但回收率不到4%。塑料袋、包装物充斥街头和垃圾场,造成排水不畅、疾病传播等问题。然而,这些塑料若加以处理,可成为廉价且耐久的建筑材料。近年来涌现出多家创业企业践行这一理念。

例如创业公司Kubik在肯尼亚和埃塞俄比亚建立工厂,每天将4.5万公斤难回收的塑料废料转化为**塑料砖**。这些砖块可用于建造经济适用房,并且具有**成本低和环保**的优点:据Kubik公司称,其塑料建材比传统水泥砖价格低40%以上。同时,由于水泥生产是高排放行业,使用塑料砖还大幅降低了碳足迹——每生产1吨塑料砖约比1吨水泥制品减少5倍的碳排放。

在科特迪瓦,UNICEF支持建起了利用回收塑料造砖建校舍的项目,政府承诺用这类砖建造500间教室,既解决塑料垃圾又缓解了学校缺口。

在加纳,Nelplast公司将废塑料和沙土混合压制成铺路砖和房屋砖,一套一居室房子用其材料建造成本仅约1.1万美元,对低收入家庭更负担得起。每栋此类房屋可消耗约13.4吨废塑料,效果相当于清理了一个社区几年的塑料垃圾量。

“废物变现”模式带来的效益是**多重叠加**的:经济上,降低了建筑材料成本,让更

多贫困家庭住上坚固房屋；环境上，减少了塑料污染和温室气体排放；社会上，创造了本地就业（垃圾回收者、砖厂工人等）并提升社区卫生条件。

这一模式还得到一些政府政策支持，如肯尼亚出台政策鼓励用回收材料制砖，部分机构提供补贴或减税。在推广该模式时，需要注意产品质量和安全，以确保塑料砖符合建筑标准（例如防火、安全承重等）。中国企业在这一领域大有可为：一方面，中国有成熟的塑料回收和改性技术，可引入非洲因地制宜改良；另一方面，可与当地社区合作建立“小型回收-制砖中心”，输出设备和培训，让当地持续运营。

3.4 政策支持与监管激励

非洲各国政府在推动绿色可持续发展方面的政策日益积极。对于中国企业而言，充分了解并利用这些**政策支持和监管激励**，将有助于项目顺利落地并提高收益。这些措施包括税收减免、财政补贴、公共采购倾斜、许可便利化等。

以**可再生能源**为例，肯尼亚政府大力扶持离网太阳能行业，实现“人人享有电力”的目标。肯尼亚出台了系列优惠政策：**免除进口税和增值税**以降低太阳能产品价格（如对光伏板、太阳能灯免征增值税）；发布《2021年小型电网条例》，规范并鼓励私人建设离网微电网；在《2019能源法》中引入**可再生能源上网电价（FIT）**，保障新能源发电的收益。

在这些政策推动下，肯尼亚离网电力用户迅速增长，仅2019-2021两年离网供电让2300万人获得电力。对于进入肯尼亚市场的中国太阳能企业，这意味着设备进口成本降低、市场环境更加友好。再看**绿色金融**领域，许多国家建立了支持基金和优惠贷款，比如卢旺达设立了可再生能源基金，为离网太阳能项目提供低息贷款；南非

的财政部推出个人安置光伏的税收抵免（花费25%可抵税）。这些都有利于降低用户采购成本、提高企业销售。

非洲各国在其他可持续发展方面也有政策案例：

南非早在2011年签署了《绿色经济协议》，计划到2020年创造30万个绿色就业岗位。政府承诺采购3725MW可再生能源上网（相当于开普敦市用电量）并出资约250亿兰特支持绿企投资。

又如**埃塞俄比亚**实施“气候适应型绿色经济战略”（CRGE），将清洁能源、可持续农业、林业保护纳入国家发展规划，给予相关项目政策便利。**加纳**和**肯尼亚**禁止塑料袋使用，为可降解包装产业打开市场空间。许多国家还通过**上网电价、可再生能源配额**等手段，吸引外资参与可再生能源基础设施建设。

总的来说，非洲政府越来越认识到**可持续发展与经济增长并行不悖**。

他们希望通过政策引导，既吸引企业投资创造就业，又实现环境和社会目标。这为中国企业提供了契机：一方面，可选择政策环境较优的国家先行试点投资（例如税收优惠多的国家）；另一方面，可主动与政府合作寻求共赢，比如参与政府主导的扶贫、住房、清洁能源项目，以优惠条件拿下市场。在推进项目过程中，还应确保遵守当地监管要求，尤其是在环保和社区影响方面达到标准，以获得长期信任。 **END**

4. “1美元影响力模型”

4.1 模型设计理念

为了帮助企业量化可持续投资的综合回报, 我们提出“**1美元影响力模型**”。

该模型旨在测算在不同场景下, 每投入1美元所产生的**经济回报(利润、节省成本等)**和**社会效益(增收、健康改善、减排等)**。通过这一模型, 企业可以直观了解哪些领域的单位投资产出比更高, 从而优化资源配置, 实现“用最小的投入创造最大的综合价值”。

模型的设计基于**投入产出分析和案例数据**:

1. 首先选取若干代表性行业(如农业、医疗、能源、教育), 搜集权威研究和实践案例的数据, 计算每1美元投入带来的直接经济收益和间接社会收益。
2. 经济收益通常以额外收入、节约开支或GDP增长来衡量;
3. 社会效益则通过定量或定性指标, 如健康寿命增加、碳减排量、贫困人口减少等来评估。
4. 由于社会效益有时难以用美元计价, 我们会将其单独列出以供参考, 而不强行折算成货币。

模型输出可以用**矩阵或表格**形式呈现，横轴为行业领域，纵轴为“1美元投资的经济回报”和“1美元投资的社会效益”两个维度。

通过和具体案例对照，模型能够回答诸如：

- “在农业项目中，每投入1美元，能为小农增收多少？”
- “在基础医疗上，每1美元投入能减少多少疾病损失？”
- “若将1美元投入清洁能源，会带来多少经济收益和碳减排？”
- ……等问题。

这个模型的意义在于，为决策者提供一个**量化比较不同投资选项**的工具。

例如，一家企业在农业和能源项目之间犹豫，通过模型发现农业板块每1美元带来3美元农民增收，而能源板块每1美元带来2美元用户节省和一定碳减排，那么从纯经济效益看农业略胜，但如果考虑减排目标能源又有附加价值。

总之，“1美元影响力模型”以**数据驱动**方式，把抽象的社会责任转化为具体的投资回报讨论，让企业既能“算账”，又能“算大账”（经济账+社会账）。这有助于在企业内部达成共识，平衡短期利润和长期发展的关系，也方便与外部利益相关方（政府、投资人、公益组织）沟通企业在可持续发展上的贡献。

4.2 不同行业的每1美元效益

基于现有研究和案例数据, 我们梳理了农业、医疗、能源、水务、教育等领域每投入1美元所带来的典型影响。结果总结如下表:

行业	每投入\$1的经济回报	主要社会效益 (定性描述)
农业	大约\$3.20新增农民利润	粮食增产, 农户收入提高约35%, 改善家庭营养
医疗卫生	\$2 ~ \$4经济产出回报	减少疾病和早亡, 劳动力生产率提升, 延长健康寿命
清洁用水	\$5 ~ \$28综合经济回报	降低水源病发生率, 减轻妇女取水负担 (释放劳动时间)
能源	~\$1/年家庭能源支出节省 (煤油替代) (约\$5/5年累计节省)	户均每年减排0.2吨CO ₂ , 室内空气质量改善 (减少烟害)
教育	~\$1.30经济增长产出	受教育者未来收入提升 (每多一年受教育收入增10%), 提高就业机会

表: 不同行业“每1美元投资”的影响力估算。经济回报以直接或间接的货币收益衡量, 社会效益为该投资带来的非货币价值。

以上数据来源于全球发展机构和具体项目经验, 例如:

- 在农业小农扶持方面, 国际公益组织One Acre Fund报告其项目实现了**1:3.2**的社会投资回报率: 每投入1美元的援助, 农户可增加3.20美元的净收入。
- 医疗领域对发展中国家的研究, 每增加1美元卫生投入, 可带来2~4美元的GDP提升 (因为健康人口劳动力增加、医疗负担降低)。
- 清洁饮水与卫生设施的投资回报更为突出, 世界银行研究表明**每投入1美元**

可带来5~28美元收益, 涵盖了降低医疗支出、提升工作学业出勤率等效益。

· 能源方面, 对于无电社区来说, 花1美元购买太阳能照明等于每年省下相当于1美元的煤油开销 (有研究测算一个典型非洲家庭用煤油灯每年成本约\$20-\$40, 1美元约可供几天照明)。在5年产品寿命期内, 1美元投入累计可省约5美元, 并减排1吨二氧化碳。此外, 清洁能源减少了烟雾引起的呼吸疾病。

· 教育方面, 经济合作与发展组织 (OECD) 和联合国的分析显示, 教育对经济的长期贡献巨大, 但短期直接回报相对较小。平均而言, 每投入1美元教育经费, 社会产出增加约1.3美元; 但从个体看, 多受一年教育可让个人收入提高10%以上, 并产生代际的积极影响 (如受教育母亲更重视孩子健康和教育)。

值得注意的是, **社会效益往往具有滞后性和外溢性**, 难以完全用货币衡量。例如教育可能需要十几年后才反映在劳动力素质上; 清洁环境带来的健康改善会减少医疗支出, 但这笔“节省”并不会计入企业财务报表。

因此, 在应用“1美元影响力模型”时, 企业应综合考虑**时间跨度**和**利益相关方**: 短期看也许是能源项目节省的成本最直观, 但长期看教育和医疗带来的生产力提升对整个经济更有利。同样, 某些收益不直接归企业所有 (比如农民增收主要归农民), 但却能扩大客户的消费能力。

4.3 模型的应用与决策参考

通过上述模型分析,企业可以绘制不同领域投资的“影响力地图”。

这有助于在战略层面进行资源优化配置。

例如,一家多元化经营的企业,可能同时有农业技术和清洁能源两个项目可选。模型告诉我们农业每1美元带来的农民增收是能源项目带给用户节省的3倍,但能源项目附带的减排对企业ESG评级有帮助。那么企业就可以根据自身关注的侧重点(纯利润vs社会机遇)来决定资金投入比例。

如果目标是**综合效益最大化**,也许平均分配更好;如果侧重品牌及长期效应,可能能源项目值得多投一些以树立绿色企业形象。

此外,模型还可用于**向投资者和政府沟通**企业项目价值。比如向影响力投资基金展示:“我们的项目每花费1美元,就能让贫困户获得3美元收入提升和大量碳减排”,以此争取优惠贷款或补贴。政府也乐于支持“花小钱办大事”的项目,因此企业若能用数据证明项目的扶贫、就业效益,将更容易获得政策扶持。对于企业内部管理,建立这种投入-产出追踪机制,也可以帮助考核各子项目的社会贡献度,完善KPI体系,从而鼓励团队在追求商业业绩的同时兼顾社会价值创造。

所以,“1美元影响力模型”提供了一种**量化决策**的新视角。它将可持续发展从宏大的理念细化为可度量的指标,让企业更清晰地看到每一美元的去向和回报。对于志在非洲底层市场大展拳脚的中国企业,这种方法论可帮助他们走得更稳健:既不迷失于短期利润,也不流于空洞的口号。 **END**

第三篇章：
实战案例解析：成功与失败的分水岭

为了更具体地了解中国企业在非洲践行可持续发展的情况，我们选取**基础设施、矿业、农业、制造业、科技**五个典型行业，分析不同类型企业（国有企业、民营企业、初创公司等）的最佳实践，并通过表格和数据可视化展示核心结论。

首先，不同行业在非洲面临的可持续发展侧重点不同：基础设施和矿业项目往往规模大、影响广，考验企业的环境社会治理水平；农业和制造业直接关系当地生计和就业，要求企业注重扶贫和技能培训；科技行业则强调创新驱动，同时需要兼顾数字鸿沟和本地赋能。

中国企业在这些行业中已有许多有益探索。下表汇总了部分案例：

行业	企业类型 & 案例	可持续发展实践	效果与影响
基础设施 (交通/能源)	国企-以承建肯尼亚蒙内铁路为例（中企承建）	环境友好施工：在铁路穿越野生动物保护区时架设6.5米高桥梁供大象长颈鹿通行，沿线安装5.9公里隔音板降噪；本地能力建设：提供奖学金资助肯尼亚学生赴华学习铁路工程，培训当地技术人员	生态保护与工程并行：最大限度降低项目对野生动物的干扰。铁路通过国家公园未造成野生动物分散或伤亡，反而成为游客新景观；人才本地化：培养了一批肯尼亚铁路运营专业人才，蒙内铁路运营团队中本地员工占比大幅提高，实现技术转移和长期维护能力增强。
矿业 (资源开发)	民企-以中国雅化集团旗下卡马提维锂矿（津巴布韦）为例	社区投资：为矿区所在社区提供粮食救济，运送60吨生活物资，惠及约2.7万人；教育公益：出资半个月修缮当地小学3间教室并捐赠教学物资；基础设施：翻新社区礼堂供居民使用，累计投入社区发展资金200万美元。	社区关系改善：当地数万居民直接受益，社区对矿企的信任度和支持率大幅提升，企业在该地区获得稳固的社会许可；风险缓释：在全球锂价波动背景下，良好的社区关系确保了矿场运营不受干扰，避免罢工抗议等事件，项目运营更稳定长效。
农业 (食品/种植)	援助项目/国企-以中国农业技术示范中心计划为例（在24国）	技术转移：建立24个农业技术示范中心，推广杂交水稻、菌草种植等300多项先进技术；人才培训：派遣400多位农业专家赴非，培训超过7万名当地农技人员；产业链支持：发展农机服务和农产品加工，提高农业附加值。	粮食增产：示范推广使当地主要作物单产提高30~60%，增强了粮食安全；能力提升：大批本地农业技术人才成长，当地农民掌握新种植技术，逐步走向自我持续发展；经济效益：部分示范中心带动了中非农业合资企业兴起，打造从种植到加工的产业链，农民收入显著增加（一些国家的试点地区贫困发生率下降）。
制造业 (工业园/工厂)	民企-以华坚集团埃塞俄比亚制鞋厂为例（入驻东方工业园）	就业本地化：大规模招聘当地员工并实施岗位技能培训，华坚在埃塞直接雇佣约7,500名当地工人，其中多数为青年女性；产业协同：与当地供应商合作建立配套，例如辅料加工、小型物流，提高园区本地配套率；劳工福利：保障工资及时发放，提供工作餐和基本医疗，成立工会听取员工诉求。	就业带动：华坚等一批中资制造企业使埃塞工业园区成为就业高地，仅东方工业园中的中国企业即创造了超过2.5万个本地就业岗位；技能提升：大量产业工人在培训下掌握制鞋、纺织等技术，不少人成长为车间主管甚至自主创业，填补了工业技能人才的空白；社会效益：制造业就业机会为埃塞女性赋权和城市化作出贡献，相关社区收入和生活水准都有所改善。
科技 (数字/通信)	创业公司-以肯尼亚Ahadi公司“Konnnect互联网”项目为例（华人创办）	普惠创新：将WiFi技术与光纤网络结合，在内罗毕贫困社区提供低价宽带接入服务（每月5美元可用50GB数据流量），大幅降低上网门槛；本地创业：招聘培训当地青年技术员从事网络设备安装和运维，打造本土化团队；业务多元：开发社区电商平台和二维码付费供水站等增值服务，满足居民多样需求。	数字鸿沟缩小：数十万低收入家庭首次用上了廉价稳定的互联网，目前该服务已吸引超120万用户，“信息孤岛”社区开始融入数字经济；就业创业：Ahadi公司直接创造本地就业逾5000人，还带动了一批社区青年学习网络技术实现创业；综合赋能：互联网接入促进了教育（在线学习）、商业（数字支付）等发展，社区居民的生活便利度和收入渠道明显改善。在肯尼亚的成功经验也让该模式具备向非洲其他国家复制推广的可能性。



肯尼亚内罗毕某社区安装无线宽带设备的场景：这家名为“Ahadi”的中资创业公司通过提供廉价高速的宽带接入，极大缩小了当地数字鸿沟。图中身着橙色工装的即为Ahadi雇佣的本地技术员团队，他们正在架设社区无线网络天线。该项目不仅让数百万普通非洲民众用得起互联网，也直接创造了大量本地就业机会，成为数字科技赋能包容性发展的典范。

上述案例展现了中国企业在非洲不同领域**践行可持续发展的多样化实践**。

从中可以提炼出几点共通的经验：

一是注重本地就业和能力建设，帮助东道国“造血”而非只是“输血”，实现合作共赢（如制造业和科技业案例）；

二是高度重视环境和社会影响, 在项目规划和运营中融入绿色措施和社区参与, 赢得各方支持 (如基础设施和矿业案例);

三是发挥技术和创新优势, 针对非洲发展痛点提供定制化解决方案, 同时确保这些解决方案与当地社会生态相适应 (如农业技术推广和数字普惠创新)。

这些案例我们都将在下面三个板块再展开分析。

1. 非洲区域一体化的商业影响

1.1 AfCFTA对中国企业的机遇与挑战

非洲自贸区 (AfCFTA) 概览： 非洲大陆自由贸易区于2018年签署，2021年正式启动。它涵盖54个非洲国家、13亿人口，预计到2030年形成**1.7亿人口、6.7万亿美元**的单一大市场。AfCFTA旨在降低关税和非关税壁垒，促进非洲内部贸易，并吸引外部投资者。

机遇：更广阔的市场准入。 AfCFTA将非洲众多国家整合为统一市场，为中国企业提供了**规模经济和一体化市场准入**的机会。

举例来说，随着AfCFTA的实施，中国企业可通过一个区域总部辐射多个国家市场，**降低多国运营成本**。正如欧盟单一市场带动中国成为欧盟最大进口伙伴的经验，AfCFTA也可能加速中国私营企业在非洲贸易和投资的增长。

挑战：本地竞争与政策风险。 AfCFTA鼓励非洲各国发展本土制造和区域价值链，长期看可能提高本地企业竞争力。中国企业面临**本土化竞争**，需要提升产品附加值、推进技术合作，以免被新兴的非洲供应商取代。此外，AfCFTA框架下的规则（原产地规则、争端解决机制等）尚在完善，**政策不确定性**将考验企业的合规和适应能力。

应对策略：区域价值链整合。 中国企业应积极参与非洲区域价值链的构建，通过

在地投资和**产能合作**融入非洲供应链。在基础设施和制造业方面,中国企业正将部分生产移往非洲: 2018年中国资金占非洲基础设施投资的四分之一, 2017年中国公司赢得非洲工程承包合同约50%。这种**产能转移**既可降低成本, 也有助于非洲提升工业化水平。中国企业要在“走出去”过程中实现**双赢**, 应关注与非洲伙伴共建产业集群, 提升当地就业和技术水平。

1.2 区域价值链重构及中国企业的竞争定位

区域价值链的新格局: AfCFTA推动非洲内部贸易, 重塑区域价值链结构。以往, 非洲多以出口原材料、进口制成品为主。在AfCFTA背景下, 非洲各国正加强区域内加工与增值环节。**农业加工、矿产冶炼、纺织装配等本地化**有望增加区域贸易附加值。

中国企业定位: 制造与服务融合。 针对非洲区域价值链, 中国企业需明确自身定位: **在制造环节**, 发挥中国在产能和技术上的优势, 与非洲伙伴共建工厂。

例如, 海尔在南非建成工业园, 传音在埃塞俄比亚开设工厂。在**服务环节**, 提供物流、金融、信息等配套支持, 形成**制造+服务**的全链条竞争力。麦肯锡报告显示, 约**1万家中国企业**在非洲运营, 其中近90%为民营, 分布在制造(约1/3)、服务(1/4)、贸易和建筑等行业。

竞争优势与挑战: 中国企业在非洲制造业已占据**约12%的工业产值**。**成本控制**和**效率**是公认优势: 非洲官员指出, 中国企业通过技术改进和规模效应, 将产品和服务价格降低多达40%。然而, 挑战也存在: **供应链本地化不足**, 中国企业在

非洲采购比率仅47%，本地经理人仅占44%，需要进一步提高。

平衡跨境与本地化： **跨境战略**赋予中国企业资金、技术和管理经验优势，而**本地化**则意味着尊重当地法规、文化，提升社区融合度。优秀企业均在寻求两者平衡：招聘当地员工、针对本地市场创新产品、履行社区责任等。调查显示，中国公司在非洲平均**本地员工占比达89%**，创造了数百万就业机会。这既降低了人力成本，也赢得了社会认可。未来，中国企业应持续加强**本地人才培养与供应链本土化**，实现跨境资源和本地要素的有机结合。

1.3 跨境战略与本地化的平衡机制

案例分析：传音控股 (Transsion) 的本地化成功

传音控股是中国手机厂商，以“聚焦非洲”**战略崛起，被称为非洲手机之王。其成功**在于全球视野，地方行动 (Think globally, act locally)：

- **产品本地化创新：** 传音针对非洲消费者需求，推出**双卡双待**手机，让用户可用不同运营商卡节省通信成本；在尼日利亚、埃塞俄比亚等市场预装本地语言键盘（如豪萨语、阿姆哈拉语、斯瓦希里语），方便用户使用；配备**超大电池**应对非洲部分地区供电不足的问题；优化相机算法，更适合非洲人肤色拍照。这些定制化功能让传音手机深受欢迎，2023年传音旗下Tecno、Itel、Infinix品牌合计占据非洲近48%智能手机市场份额。

- **运营本地化：**早在2011年，传音就在埃塞俄比亚建立工厂，雇佣当地工人装配手机。截至2018年，该厂有约700名员工，每日组装2000部智能手机和4000部功能机。在非洲，传音拥有**1万名员工**（多于其在中国的6000人）。庞大的本地团队和渠道使传音品牌深入偏远市场，开设大量线下店铺和代理点，比三星、苹果等品牌有更强的“最后一公里”分销网络。

- **跨境资源支持：**传音的成功也离不开中国总部的研发、供应链支撑。如其深圳研发中心分析了**数百万张非洲人照片**以改进拍照算法。同时，传音利用中国供应链优势，控制成本并快速推陈出新。这种“**中国研发+非洲市场**”的组合，让传音在非洲建立了强大护城河。

平衡机制总结：传音案例显示，**产品层面的本地化创新和运营层面的本地深耕**，是跨国企业立足非洲的关键。同时，背靠中国市场和供应链获取**规模效应和成本优势**。这种平衡机制为其他出海企业提供了范例：**深入研究当地需求，调整产品与模式；投资当地生产与人才；通过总部优势提供技术与资金**，从而在跨境背景下实现真正的本地化扎根。 **END**

2. 数字非洲2030：新兴商业前沿

2.1 数字身份、普惠金融生态与市场进入策略

数字非洲2030愿景： 非洲联盟制定了《数字化转型战略（2020-2030）》，旨在建设**包容性数字社会和经济**，使每位非洲公民、企业和政府在2030年前都实现数字化。重点包括数字基础设施、数字技能、数字金融服务等。这为企业创造了广阔空间：从电子政务、在线教育到移动支付、数字身份，各领域创新蓬勃涌现。

数字身份与普惠金融： 非洲很多人没有正式身份证明和银行账户，数字身份与金融科技成为填补缺口的关键。**移动支付**在非洲高度普及：如肯尼亚M-Pesa、尼日利亚OPay等，为数亿未获银行服务的人提供转账和贷款渠道。中国企业积极参与这一浪潮。

例如蚂蚁金服（支付宝）与联合国非洲经济委员会合作，推动非洲数字金融包容。合作旨在为小微企业和无身份证件人群提供数字金融服务，将更多人纳入正规经济体系。通过技术援助和投资，蚂蚁金服希望复制支付宝和余额宝在中国的成功经验，助力非洲实现普惠金融。这也是响应联合国2030可持续发展目标和非盟2063议程的重要举措。

市场进入策略： 在数字身份和金融领域，中国企业可采取**平台合作与试点切入**策略。比如，支付宝选择埃塞俄比亚作为合作试点，与非盟和世界银行共同开发适合非洲的小微数字金融平台。这种多方合作降低了进入壁垒。对于初创金融科技，可通过**战略投资**方式进入市场。

如传音与网易投资了尼日利亚PalmPay支付平台,募集资金4000万美元,将支付App预装在传音手机上。依托传音庞大的手机用户基盘, PalmPay在尼日利亚一举获得数百万用户,迅速崛起。类似地,中国的Opera浏览器孵化的OPay也获5000万美元投资,提供外卖、打车、支付等一站式服务。中国企业在投资和流量上的协同,使其能快速进入非洲数字金融生态。

本地监管与信任: 值得注意的是,数字身份和金融涉及敏感的**数据安全和监管**问题。各国政府对数字身份平台和支付牌照的审批严格。中国企业应与当地央行、通信部门密切合作, **遵循法规**、保障数据隐私,树立可信赖的品牌形象。此外,加强**网络安全**投入,防范诈骗和系统风险,才能赢得用户信任,长期扎根非洲数字市场。

2.2 非洲电商、社交商务模式的未来演进

非洲电商崛起: 受益于移动互联网普及和年轻人口红利,非洲电商市场增长迅猛。预计2025年非洲电商收入将达**404.9亿美元**,年均增长率8.46%,到2029年达到560.3亿美元。在基础零售设施薄弱的地区,电商实现了“**跨越式发展**”,跳过传统商业阶段直奔线上。各国涌现出区域领军者:尼日利亚的**Jumia**(被誉为“非洲亚马逊”),南非的Takealot,肯尼亚的KilMall等。

社交电商兴起: 除传统电商平台外, **社交媒体+电商**的新模式在非洲风靡。Sagaci Research报告显示,54%的非洲社交媒体用户曾通过社交平台买卖商品。其中WhatsApp和Facebook是最受欢迎的交易媒介:WhatsApp上有41%的用户用于商品买卖,Facebook上有42%的用户参与社交购物。社交电商在尼日利亚等国渗透率甚至高达60-70%。驱动力包括:社交平台的高用户覆盖率、聊天即交易的便捷性,以

及口碑传播和熟人信任关系。女性、26-45岁人群和中高收入者是社交电商的主力消费群体。

未来演进趋势:

- **平台融合与超级App:** 预计社交媒体和电商的界限将更加模糊,一站式超级App将崛起。在尼日利亚,OPay等已经集成聊天、支付、购物、出行等功能。中国微信模式对非洲有借鉴意义,未来“聊天+支付+购物”的生态将在非洲成长。
- **本地化支付和物流:** 支撑电商发展的支付与物流将持续改进。例如,移动支付普及解决了现金和信用卡不足的问题,本地创业公司(如Kobo360、Lori Systems)正在优化物流配送。**最后一公里交付**将依赖摩托车快递、电动自行车甚至无人机等创新手段,以克服基础设施不完善的挑战。
- **内容驱动与网红经济:** 社交商务中,KOL(关键意见领袖)和短视频直播带货潜力巨大。非洲年轻人活跃于TikTok、Instagram,未来**直播电商**可能兴起,带动实时互动购物体验。中国企业可与非洲网红合作,将商品植入当地文化,增强亲和力。

借鉴国外模式: 中国在电商和社交商业的经验可输出非洲。

例如,阿里巴巴与卢旺达合作建立eWTP电子世界贸易平台,帮助卢旺达中小企业通过阿里渠道直销全球。这一平台让卢旺达咖啡、手工艺品上架天猫,绕过中间商直接触达中国消费者。

未来,中国企业可与更多非洲国家共建跨境电商平台,实现双向电商流通:一方面**中国商品**借助当地合作伙伴更好进入非洲线上市场,另一方面**非洲优质产品**借助中国平台卖向世界,打造共赢的数字贸易渠道。

2.3 人工智能、大数据在非洲市场的创新应用

AI与大数据潜力: 人工智能(AI)正逐步成为非洲应对社会经济挑战的**催化剂**。从医疗、农业到教育, AI与大数据应用遍地开花。法国开发署(AFD) 2025年报告指出, AI正在为非洲**重大社会经济难题**提供解决方案:通过**疾病图像**识别,辅助医生诊断;利用**机器学习预测疫情和洪水**;通过分析作物影像, **发现病虫害**、指导农民决策。这些应用极大弥补了非洲专业人力资源不足的问题,在医疗、农业、教育等领域提升效率和产出。

创新应用案例:

- **医疗健康:** 初创公司如肯尼亚的Peek Vision开发AI视力检测App, 让普通手机变成眼科检查工具。**中企云从科技**在津巴布韦部署人脸识别系统,用于平安城市监控,这是中国AI技术出海非洲的尝试。AI辅助手术机器人也在南非医院出现,提高复杂手术成功率。

- **智慧农业:** 尼日利亚的Zenvus利用物联网和数据分析监测土壤和天气,为农民提供精准灌溉和施肥建议,提高产量并减少浪费。卢旺达无人机公司Zipline结合AI优化路径,为偏远农场喷洒农药。中国的无人机和卫星遥感技术也正帮助非洲

实现精准农业监测。

· **普惠金融：** AI在风控与信用评级上大显身手。肯尼亚的Branch、Tala等利用智能算法，根据用户手机数据评估信用，提供小额贷款。中国企业如腾讯投资的Jumo（运营于非洲多国）使用AI为无银行账户的人创建信用评分，实现**无抵押贷款**，助力金融普惠。

中国企业机会： 非洲数字化程度差异较大，既有南非、肯尼亚这样技术领先的国家，也有部分国家基础薄弱。这为中国AI和大数据企业提供了广阔空间。**技术赋能**可作为中国企业的切入点：与非洲政府合作，提供**数字政府**方案（如电子政务、智慧城市）；与非洲大型企业合作，提供**AI解决方案**（如供应链优化、客户洞察分析）。

同时，注重培育当地人才和生态，携手大学和创新中心，举办**AI开发者大赛、黑客马拉松**等，激发本土创新。还应关注**数据主权和道德**问题：正如专家所言，“谁控制数据，谁就控制未来”。中国企业要与非洲伙伴共同制定数据管理规范，确保数据留存当地、惠及当地，赢得各方信任，实现AI应用的可持续推广。 **END**

3. 合作模式：放大资源的杠杆效应

3.1 与NGO、政府及国际组织合作降低市场进入壁垒

多方合作的重要性： 非洲市场环境多变、制度体系复杂，中国企业“走进非洲”常遇到**信息不对称、法规差异**等壁垒。与非政府组织（NGO）、政府机构和国际组织合作，可以借助其经验和网络，降低进入门槛。**政府合作**方面，中非政府高层互访频繁，在政策上提供支撑：如通过中非合作论坛（FOCAC）制定行动计划，为经贸合作指明方向。

合作降低壁垒案例：

- **基础设施援助合作：** 在肯尼亚蒙内铁路项目中，中国企业与肯尼亚政府、公铁部门合作，由中国提供低息贷款和工程技术，肯方提供土地和政策支持。此类大型项目因政府背书，规避了很多审批和法律障碍。
- **NGO协助社会融入：** 中国某光伏企业进入坦桑尼亚时，与当地**乡村教育** NGO合作，为偏远学校捐建光伏电站，同时通过**NGO**渠道了解当地社区需求，调整商业模式。这种做法提升了企业声誉，也帮助企业快速融入当地社会，获得信任。
- **国际组织平台：** 联合国开发计划署（UNDP）、世界银行等在非洲有众多项目。中国企业可以以**供应商或合作方**身份参与，如提供ICT解决方案给世界银行资

助的数字政府项目, 或与UNDP合作开展青年创业培训项目, 进而发掘潜在商业机会。蚂蚁金服与联合国非经委 (UNECA) 的合作便是范例, 通过国际组织牵线, 蚂蚁金服将技术输出与本地发展目标相结合。

成功案例: 蚂蚁金服与UNECA

蚂蚁金服在2018年宣布与联合国非洲经济委员会、世界银行国际金融公司 (IFC) 合作, 在埃塞俄比亚建立**数字金融包容联盟**。其战略是与政策制定者和国际机构合作, 制定适合非洲的数字普惠标准, 避免单枪匹马进入的水土不服。联合国机构的参与确保项目对接非洲**可持续发展目标**和**AfCFTA**的框架, 为蚂蚁金服拓展非洲铺平了道路。事实证明, 这种模式降低了与当地政府的沟通成本, 让项目顺利推进。

机制总结: 企业在非洲遇到难题时, “**商会+NGO+政府+国际组织**”四位一体的合作网络至关重要。中国企业应主动加入本地和区域性商业协会, 与NGO联合开展企业社会责任项目, 定期与中国驻非洲使领馆、经商处沟通获取支持, 关注世界银行、非洲开发银行项目招标信息。

通过这些合作, 可有效降低制度壁垒、提升合规效率, 同时展示企业承担社会责任的形象, 为商业成功创造良好软环境。

3.2 中国企业与非洲本地初创企业协同, 共享供应链资源

协同创新的必要性: 非洲创业生态蓬勃发展, 金融科技、电子商务、清洁能源等领域涌现大量初创公司。中国企业与非洲初创企业协同合作, 可以**优势互补**: 非洲初

创深谙本地需求和环境, 中国企业擅长规模经营和技术赋能。**资源共享**能够1+1>2, 推动双方更快成长。

深度案例: Transsion投资PalmPay

前文提到的传音控股, 除了手机硬件外, 还通过与本地创业团队合作布局金融服务。2019年, 传音与网易成立合资公司Transsnet, 投资尼日利亚支付初创**PalmPay**。PalmPay团队具备当地市场知识, 而传音贡献资金及手机预装渠道。通过资源共享, PalmPay在上线初期即获数百万用户, 避开了从零开始获客的漫长过程。短短几年内, PalmPay在尼日利亚和加纳迅速崛起, 与本地银行和商户形成支付网络。另一款**OPay**支付应用也在背后得到中国投资方Opera及Source Code资本等支持, 其**超级App**模式为尼日利亚提供了打车、外卖、水电缴费等多元服务。这些成功表明, 中国企业以投资和战略合作方式**孵化、加速**非洲初创企业, 已成为新趋势。

共享供应链资源: 供应链是很多非洲初创的短板, 特别在硬件制造和物流配送上。中国企业拥有完善的供应链体系, 可以向伙伴**开放共享**:

- **生产制造共享:** 中国制造商可在工厂为非洲硬件初创代工生产, 利用富余产能降低成本, 并协助其建立非洲组装线。
- **物流网络共享:** 如阿里巴巴菜鸟网络可帮助非洲电商初创优化仓储和跨境物流, 传授中国电商物流经验。
- **渠道共享:** 中国企业在非洲多国的销售网络也可共享给初创伙伴, 使其新

品迅速进入市场。例如华为在非洲有庞大经销商体系,可与非洲物联网初创合作推广智能设备。

协同风险与对策: 合作中需注意知识产权和利益分配问题。建议签订明确协议,保障非洲初创的创新权益,同时中国企业获得合理投资回报。通过**少数股权投资+战略合作**方式,保持初创企业自主性的同时提供资源,这有利于长期协同。定期业务对接和文化交流也很重要,避免因跨文化误解导致合作偏差。

总之,中国企业与非洲初创的协同可以加速**本地创新与外来经验**融合,在共享供应链资源的基础上共创价值、共担风险,塑造共赢的商业生态。

3.3 跨国协同: 加入中非商会等组织的战略价值

加入商会的价值: 中非商会 (China-Africa Business Council, CABC) 等组织, 为企业提供信息交流、政策咨询和人脉网络平台。截至2023年底, 中非商会服务覆盖**3000余家企业**, 会员在非洲54国累计投资超**200亿美元**, 直接雇佣非洲当地员工11万人。加入此类商会, 企业可享受多重价值:

- **信息获取:** 商会定期发布《**中国企业投资非洲报告**》, 分享各行业最新动态与案例, 是企业制定策略的重要参考。同时, 商会组织国别投资指南、风险预警, 使会员能提前洞察市场变化。
- **政商对接:** 商会经常组团出访非洲、接待非洲官员访华。通过这些活动,

企业可与非洲政府、商界建立直接联系, 为项目合作、争取合同奠定基础。CABC每年承办中非民营经济合作论坛, 汇聚43个非洲国家代表, 提供了**高层次交流**机会。

- **商业合作撮合:** 商会设有非洲商机对接板块, 介绍各国招商项目和本地合作伙伴需求。企业可以通过商会平台寻找可靠的当地代理、供应商或客户, 降低因信息不对称带来的投资风险。

- **政策支持与权益保护:** 作为全国工商联直属商会, CABC在中国政府部门和非洲官方都有沟通渠道。会员企业遇到经营困难或纠纷时, 商会可帮助与有关方面交涉, 维护企业正当权益。同时, 商会研究提出政策建议, 推动更利于中非合作的营商环境。

其他组织与网络: 除CABC, 企业还应关注以下机构并积极参与:

- **非洲开发银行 (AfDB)**及其下属“非洲共同成长基金”(AGTF): AGTF由中国出资20亿美元设立, 协助AfDB项目融资。通过AfDB网络, 企业可了解基建、农业、能源等领域项目机会。AfDB的业务对接会和年会也是企业展示实力的平台。

- **非洲进出口银行 (Afreximbank):** 为中非贸易提供信贷支持。加入其合作伙伴计划, 可以获取贸易融资优惠和跨境支付便利。

- **中非合作论坛(FOCAC):** 重要的政府间合作机制, 每三年一次峰会。企业可借助论坛配套的企业家大会, 与中非高层直接交流。FOCAC最新通过的北京行动

计划(2025-2027)提及支持中非电子商务合作、基础设施联通等。把握这些政策导向,有助于企业战略布局契合国家倡议。

通过深度参与商会和国际组织网络,中国企业能站在更高平台配置资源,实现“借船出海”:借助组织力量克服单个企业难以解决的问题,降低试错成本。在集体协同中获取成功经验,加速融入非洲商业圈。 **END**

“TOP 10 非洲合作机构” 名单 (含联系方式与成功案例分析)

为方便中国企业拓展非洲业务,下表列出**Top 10 非洲合作机构**,涵盖商会、金融机构、基金和NGO等类型。每个机构附有简要介绍、联系方式及相关成功案例:

中非民间商会 (CABC) — 中国最大的中非经贸社会组织

- **作用:** 提供商务信息、政策咨询、政商交流平台。
- **联系方式:** 北京市丰台区南四环西路188号总部基地18区27号3层; 电话 +86-10-64094600; 邮箱 cabc@cabc.org.cn。
- **成功案例:** 协助浙江新安化工在加纳投资5亿元建成年产3万吨农药厂, 解决当地农业生产难题并创造就业, 成为中企投资非洲农业的范例。

中国-非洲发展基金 (CADFund) — 支持中企对非投资的股权基金

- **作用:** 中国国家开发银行旗下, 资金规模100亿美元, 针对非洲项目提供股权投资和融资支持。
- **联系方式:** 北京市西城区复兴门内大街18号中国工艺大厦; 电话 +86-10-88327618。
- **成功案例:** 出资参与埃塞俄比亚东方工业园开发, 助引入20多家中国制造企业入驻, 带动数万人就业, 被誉为“工业园模式”的成功样板。

非洲开发银行 (AfDB) — 非洲最大区域多边开发金融机构

- **作用：** 提供项目贷款和技术援助。下设非洲共同成长基金 (AGTF)由中国出资, 用于中非联合融资。
- **联系方式：** 地址 传阅 (科特迪瓦阿比让总部); 中国执行董事办公室邮箱 ED-China@afdb.org。
- **成功案例：** AfDB与中国合作在尼日利亚等国实施电网升级项目, 利用AGTF资金降低融资成本, 加速项目落地, 提高数百万居民供电可靠性。

非洲进出口银行 (Afreximbank) — 促进非洲贸易与投资的泛非多边银行

- **作用：** 为中非贸易提供信用证、担保和贷款。2018年与中国央行签署货币互换, 便利人民币结算。
- **联系方式：** 开罗总部, 联络人中国代表处邮箱 china@afreximbank.com。
- **成功案例：** Afrximbank为华为与非洲运营商的通讯设备采购提供买方信贷支持, 使多国4G/5G网络建设顺利进行, 用户数大幅增长。

中非合作论坛 (FOCAC) — 中非政府间合作机制

- **作用：** 策划和引导中非经贸、人文合作的大政方针, 每届论坛推出重点合作举措 (如设立专项贷款、培训计划)。
- **联系方式：** 中国外交部非洲司统筹, 网站 www.focac.org 获取动态。
- **成功案例：** 2018年FOCAC北京峰会提出设立中非共建产业园项目, 随后多家中国企业在埃及、尼日利亚等建产业园获政府支持, 形成投资聚集效应。

非洲联盟及AfCFTA秘书处 — 非洲大陆政策制定与落实机构

- **作用：** 非洲联盟 (AU) 负责推动非洲一体化, AfCFTA秘书处主管自贸区实施, 提供政策指引和商务协定咨询。
- **联系方式：** AfCFTA秘书处在加纳阿克拉; 邮件 info@afcfta.org。
- **成功案例：** AfCFTA框架下, 肯尼亚、加纳率先试点关税减让, 中国物流企业与其海关合作建立电子单一窗口, 简化通关流程, 将清关时间缩短30%, 助力贸易便利化。

当地国家投资促进机构 (IPA) — 各国招商引资窗口

- **作用：** 提供所在国投资政策、项目清单和手续协调。一些主要国家如埃塞俄比亚投资委员会、尼日利亚投资促进委员会、肯尼亚投资局等。
- **联系方式：** 可通过各国驻华大使馆经济处联系, 如肯尼亚投资局驻华代表处电话 +86-10-6532-4118。
- **成功案例：** 埃塞俄比亚投资委员会为华坚鞋业在埃塞建厂提供“一站式服务”, 从工商注册、用地到劳工招聘全程协助, 使工厂半年内投产运营, 创造5000+就业。

非洲商会及行业协会 — 本地商界合作平台

- **作用：** 如肯尼亚中国商会、尼日利亚制造业协会、东非商联等, 帮助对接本土企业和市场信息。
- **联系方式：** 通过中国驻当地经商参处获取联系人。例如, 肯尼亚中国商会邮箱 info@kenyachinesechamber.org。
- **成功案例：** 尼日利亚制造业协会与中资企业联合举办本地供应商大会, 促成中资建筑公司与5家尼日利亚水泥、钢材供应商签约, 提升本地采购比例并降低成本。

国际非政府组织 (NGO) — 关注非洲发展的国际NGO

- **作用：** 融资及项目合作。如比尔及梅琳达·盖茨基金会支持农业和卫生项目, 联合利华与Oxfam合作农村分销项目等。
- **联系方式：** 相关组织官网寻找区域办公室。例如盖茨基金会非洲办事处邮箱 info@gatesfoundation.org。
- **成功案例：** 中国电商平台与非洲Women In Tech NGO合作, 在乌干达培训女性开设网店, 帮助上千名女性创业者年收入提升超过50%, 同时也拓展了平台在当地的用户基础。

大学及智库合作网络 — 知识与人才合作

- **作用：** 与如内罗毕大学、开普敦大学、中非联合研究院等开展合作研究、人才培养。提供当地洞察和创新思维。
- **联系方式：** 通过教育部留学服务中心或中非智库论坛等取得联系。
- **成功案例：** 华为与南非大学共建ICT学院, 每年为非洲培训1000多名通信技术人才, 为公司本地化用人储备了人才, 也提升了品牌声誉。

上述机构的协作经验表明, 灵活运用多层次的合作网络, 能显著放大中国企业在非洲的资源杠杆效应。联系对接、资源互换、项目共建, 将帮助企业事半功倍地跨越陌生市场的障碍, 迈向长期可持续的发展道路。 **END**

结语：重塑中非商业合作的新范式

通过以上研究，我们可以清晰地看到，非洲市场的确不同于世界上任何其他地区。

无论是经济结构的资源导向、政治生态的多样性，还是消费者行为的独特模式、技术发展的跳跃前进，都使其成为一块既充满挑战又充满希望的投资热土。与其他第三世界国家相比，非洲既有共同的欠发达特征（如基础设施不足、市场机制不完善），也展现出鲜明的差异化优势（如年轻的人口结构、巨大的未开发市场空间和跨越式发展的可能）。

对于中国企业而言，非洲既是**机遇大陆**也是**战略高地**。非洲国家整体对中国友好度高，合作意愿强烈，这是难得的外部环境优势。然而要真正扎根非洲，实现商业成功，仍需企业苦练“内功”：既要懂政商之道，搞好与各国政府的关系、依法合规避险；又要以人为本，读懂非洲消费者的心，多从对方角度思考，提供符合当地需求和价值观的产品与服务。中国企业在非洲的成功案例证明，只有将商业战略与当地发展目标和人民期望相融合，才能获得可持续的竞争力。

非洲市场很大，国情各异，本报告的探讨只是一个框架性的指导。具体到某一国家或行业，还需要更细致的调研和定制化策略。但无论如何，一些基本原则会一以贯之：尊重、适应、共赢。尊重当地的政治法律制度和文化习俗，适应市场实际情况灵活调整，共赢发展带动当地社会进步。秉持这些原则，中国企业必将在非洲走得更远，收

获丰硕成果。

本研究通过数据分析和案例研究相结合,力求在广度上覆盖宏观环境和微观行为,在深度上剖析关键问题和成功要素。希望这些发现和策略建议能够为有意开拓非洲市场的企业和决策者提供有实用价值的参考。在中非合作不断深化的新时代,抓住非洲市场脉搏、制定正确策略,将帮助中国企业与非洲国家共同成长,谱写互利共赢的新篇章。 **END**

1. 针对 10 个主要行业制定细分市场策略建议

对之前评估的十大行业(消费品、金融科技、基础设施、农业、医疗健康、教育、可再生能源、数字经济等)进行细分市场策略建议:

行业	细分市场	策略建议
消费品	食品饮料、服装鞋帽、家居用品、个人护理品	针对不同收入人群的需求特点,提供差异化产品和服务。线上线下结合,拓展销售渠道。关注品牌建设和口碑营销。
金融科技	移动支付、小额信贷、保险、投资	抓住移动支付普及的机遇,拓展金融科技应用场景。加强风险控制,确保金融安全。与当地银行和金融机构合作,降低运营成本。
基础设施	公路、铁路、港口、电力、通信	优先选择具有战略意义和经济效益的项目。加强与当地政府和企业的合作,降低项目风险。注重环境保护和社会责任。
农业	农产品种植、农产品加工、农产品贸易、农业技术	推广先进的农业技术和管理经验,提高农业生产效率。加强农产品加工和冷链物流建设,提升农产品附加值。拓展农产品贸易渠道,开拓国际市场。
医疗健康	药品、医疗器械、医疗服务、健康管理	针对当地常见疾病和健康问题,提供有针对性的产品和服务。加强医疗卫生基础设施建设,提升医疗服务水平。开展健康教育和健康管理,提高居民健康意识。
教育	职业培训、语言培训、在线教育、高等教育	针对当地劳动力市场需求,提供实用性强的职业培训课程。加强语言培训,提升当地居民的语言沟通能力。发展在线教育,扩大教育覆盖面。加强高等教育合作,提升教育质量。
可再生能源	太阳能、风能、水能、生物质能	优先选择具有资源优势和政策支持的项目。加强技术研发和创新,降低能源成本。拓展可再生能源应用领域,提高能源利用效率。
数字经济	电子商务、互联网服务、移动互联网、数字营销	抓住数字经济发展的机遇,拓展电子商务应用场景。加强互联网基础设施建设,提升网络覆盖率。开展数字营销,提高品牌知名度。

2. 为 5 个关键区域市场提供差异化进入策略

区域	特点	进入策略
东非	经济增长较快,区域一体化程度较高,但基础设施相对薄弱。	优先选择经济增长潜力大、区域一体化程度高的国家,如肯尼亚、坦桑尼亚、乌干达等。注重基础设施建设,解决交通运输和电力供应问题。加强与当地政府和企业的合作,降低运营成本。
西非	资源丰富,但政局相对不稳定,市场竞争激烈。	优先选择政局相对稳定、资源禀赋丰富的国家,如尼日利亚、加纳、科特迪瓦等。加强风险管理,防范政治和安全风险。注重品牌建设和市场营销,提高产品知名度。
南非	经济基础较好,但失业率高,劳工问题突出。	优先选择经济基础较好、市场潜力大的行业,如金融、电信、能源等。加强劳工关系管理,遵守当地劳动法律法规。注重技术转让和能力建设,提升当地员工的技能水平。
北非	地理位置优越,但文化差异较大,市场准入限制较多。	优先选择地理位置优越、市场潜力大的国家,如埃及、摩洛哥、阿尔及利亚等。加强文化交流和理解,尊重当地风俗习惯。熟悉当地政策法规,遵守市场准入规定。
中非	资源丰富,但经济发展水平较低,市场潜力有待挖掘。	优先选择资源禀赋丰富、市场潜力大的行业,如矿产、能源、农业等。加强基础设施建设,改善交通运输和电力供应条件。注重环境保护和社会责任,实现可持续发展。

3. 制定企业规模相关的调整建议

企业规模	特点	策略建议
大型国企	资金实力雄厚，技术储备丰富，但市场反应速度较慢。	优先选择投资规模大、回报周期长的基础设施项目。注重技术引进和创新，提升项目质量。加强与当地政府和企业的合作，降低项目风险。注重企业社会责任，提升企业形象。
中小企业	市场反应速度快，创新能力强，但资金实力相对薄弱。	优先选择投资规模小、回报周期短的行业，如消费品、服务业等。注重市场调研和产品创新，满足当地市场需求。灵活运用各种融资渠道，解决资金问题。加强与当地合作伙伴的合作，降低运营成本。

4. 基于产品/服务特性的策略调整建议

产品/服务特性	策略调整建议
高端产品/服务	优先选择经济发展水平较高、消费能力较强的市场。注重品牌建设和营销推广，提升品牌价值。提供优质的售后服务，提高客户满意度。
低端产品/服务	优先选择经济发展水平较低、消费能力有限的市场。降低产品价格，提高性价比。拓展销售渠道，覆盖更广阔的市场。提供基本的售后服务，满足客户基本需求。
技术密集型产品/服务	优先选择技术创新能力强、知识产权保护完善的市场。加强技术研发和创新，保持技术领先优势。申请专利保护，保护知识产权。与当地科研机构 and 高校合作，共同开发新技术。
劳动密集型产品/服务	优先选择劳动力成本较低、劳动力资源丰富的市场。建立高效的生产管理体系，提高生产效率。加强员工培训，提升员工技能水平。遵守当地劳动法律法规，保障员工权益。

5. 不同发展阶段的策略转变建议

发展阶段	策略转变建议
初入市场	优先选择风险较低、市场潜力较大的行业和区域。注重市场调研和摸索，了解当地市场情况。建立初步的销售渠道和客户关系。积累经验，为后续发展打下基础。
扩张	拓展新的市场和行业。扩大生产规模和销售网络。加强品牌建设和营销推广。提升管理水平和运营效率。
整合	优化资源配置，提高运营效率。加强内部管理，提升企业竞争力。拓展产业链，实现多元化发展。积极参与行业整合，提升市场地位。

6. 根据企业资源禀赋的策略选择指南

企业资源禀赋	策略选择建议
资金实力雄厚	优先选择投资规模大、回报周期长的项目。注重技术引进和创新，提升项目质量。加强与当地政府和企业的合作，降低项目风险。注重企业社会责任，提升企业形象。
技术储备丰富	优先选择技术密集型行业，如通信、能源、制造等。加强技术研发和创新，保持技术领先优势。申请专利保护，保护知识产权。与当地科研机构 and 高校合作，共同开发新技术。
市场经验丰富	优先选择市场潜力大、竞争激烈的行业。注重市场调研和产品创新，满足当地市场需求。拓展销售渠道，覆盖更广阔的市场。加强品牌建设和营销推广，提升品牌知名度。
本地化能力强	优先选择文化差异较大、市场准入限制较多的市场。加强文化交流和理解，尊重当地风俗习惯。熟悉当地政策法规，遵守市场准入规定。与当地合作伙伴建立良好关系，降低运营成本。

MSC介绍

MSC是一家专注于可持续发展的战略咨询公司, 将可持续发展的方法论, 应用于战略与增长、管理与运营、品牌与市场、可持续发展与社会影响力, 解决企业在运营过程中存在的各项挑战, 为商业创造价值, 打造社会影响力。

MSC独创商业分析结合社会调研的工具和方法, 融入对企业和市场的深刻洞察, 将可持续发展量身定制到企业的商业战略之中, 以确保企业能够源源不断地获得与稳固竞争优势。

通过10年的探索, 已经服务了以百威英博、欧莱雅、百胜餐饮集团为代表的外企, 国家电网、华润集团、北控集团等国企央企, 腾讯、阿里巴巴、快手等民企的800多家领先企业。就单个项目而言, 我们创造过上亿的商业影响力, 还兼顾多个充满挑战的跨国咨询案。



扫描上方二维码 关注MSC咨询

财经天下介绍

黄河传媒出版集团主管主办, 是国内领先的财经新闻期刊。坚持为中国具有商业好奇心、向上动力和活力的人群, 提供有品质的深度报道, 讲述企业在时代浪潮中的精彩故事。

近年来, 财经天下成功实施媒体融合和战略转型, 形成了包括杂志和新媒体等在内的全媒体传播平台, 覆盖千万级高质量用户, 全网年流量十亿+。



财经天下WEEKLY二维码

- E N D -