

“埃塞俄比亚” - 2010年10月27日 - 14:41 - 第 i 页 - #1

## 埃塞俄比亚企业地图

“埃塞俄比亚” - 2010年10月27日 - 14:41 - 第ii页 - #2

## 埃塞俄比亚企业地图

*约翰·萨顿 John Sutton*

著

*内比尔·凯罗 Nebil Kellow*

**IGC** International  
Growth Centre

**IGC** 国际增长中心

Copyright © 2010 International Growth Centre

IGC国际增长中心与 London Publishing Partnership

( [www.londonpublishingpartnership.co.uk](http://www.londonpublishingpartnership.co.uk) ) 联合出版

版权所有，不得翻印

ISBN 978-1-907994-00-5 (pbk.)

本书英文原版可在大英图书馆编目记录中查到。

本书英文原文采用TEX排版，字体为Utopia.

本书由伦敦T&T Productions有限公司编辑、排版。

封面: 伦敦政治经济学院，设计部

封面照片承蒙 Engineering Capacity Building Program 提供

## 目录

关于作者	ix
鸣谢	xi
缩写与缩略语	xiii
1 简介	1
2 多种多样的企业	15
2.1 企业概况	16
Ahadu 公司、DH GEDA 公司、东非控股公司	
2.2 MIDROC-埃塞俄比亚	22
MIDROC 技术集团、ELICO 公司、Pharmacure 公司	
国家矿业私人有限公司、Agri-Ceft 埃塞俄比亚公司	
3 咖啡产业	33
3.1 产业概况	33
3.2 主要企业简介	39
Moplaco 公司、Great Abyssinia 公司、Robera 公司	
4 油籽和豆类产业	45
4.1 产业概况	45
4.2 主要企业简介	50
Belayneh Kindie 进出口公司、Guna Trading House 公司	
Kabew Trading 公司、Bajiba 公司、Al-Impex 公司	
5 花卉产业	59
5.1 产业概况	59
5.2 主要企业简介	
AQ Roses 公司、Red Fox 私人有限、金玫瑰农业有限公司	
6 食品加工产业	69
6.1 产业概况	69
6.2 主要企业简介	74
NAS 食品公司、Dire Dawa 食品联合公司	
保健食品制造公司	
兄弟面粉饼干厂	
SEKA 企业集团、有机出口 Abattoir 公司	
Luna 出口屠宰场、Sebeta Agro 实业公司	
Modjo Morden Export Abattoir 私人有限公司	

vi		目录
7	制糖业	89
	7.1 产业概况	89
	7.2 主要企业简介	93
	Finchaa 制糖厂、Metehara 制糖厂	
8	皮革业	97
	8.1 产业概况	97
	8.2 主要企业简介	102
	Anbessa 鞋业公司、Ramsey 制鞋厂、Hafde Tannery 工厂	
	埃塞俄比亚制革股份公司	
9	纺织品及服装产业	109
	9.1 产业概况	109
	9.2 主要企业简介	115
	皇冠纺织品编织公司、GG 超级服装厂	
	Woinu 窗帘贸易公司	
10	棉花产业	121
	10.1 产业概况	121
	主要企业简介	125
	Amibara 农业发展公司,	
	Blen Tsegaye 商业实业集团	
11	建筑业	131
	11.1 产业概况	131
	11.2 主要企业简介	136
	阳光建筑公司、Sur 建筑公司	
12	水泥产业	139
	12.1 产业概况	139
	12.2 主要企业简介	143
	Mugher 水泥公司、Messebo 建材公司	
	Jema 水泥公司	
13	钢铁、工程与装配产业	149
	13.1 产业概况	149
	13.2 主要企业简介	155
	Zuquala 轧钢公司、Yesu 私人有限公司	
	Abyssinia 联合钢铁公司、Mesfin 实业工程公司	
	荷兰汽车公司、Glorious 公司	
14	制药业	165
	14.1 产业概况	165
	14.2 主要企业简介	169
	Addis 制药厂	
	埃塞俄比亚制药	

目录		vii
15	塑料和橡胶产业	173
	7.1 产业概况	173
	7.2 主要企业简介	175
	埃塞俄比亚塑料股份公司	
16	玻璃制造业	177
	16.1 埃塞俄比亚汉森国际玻璃制造私人有限公司	177
附录		179





## 关于作者

**约翰·萨顿(John Sutton)**是伦敦政治经济学院的约翰·希克斯爵士经济学教授。

**内比尔·凯罗(Nebil Kellow)**是亚的斯亚贝巴的第一咨询公共有限公司的董事总经理。

**国际增长中心 (IGC)** 通过提供基于前沿研究的、以需求为导向的政策建议来促进发展中国家的持续性发展。IGC 由设在伦敦政治经济学院和牛津大学的研究中心组织和领导，由来自各发展中国家的办事处构成。IGC 由英国国际开发署(DFID)发起并提供资金。

约翰·萨顿的“企业地图项目”目标旨在对选定的撒哈拉以南非洲国家的工业实力做出标准化的生动描述。本书是这一项目下计划出版图书中的第一卷。

本研究的原始版本已于2010年7月送达埃塞俄比亚总理办公室。当前版本已经编辑并已删除商业敏感材料。



## 鸣谢

本报告作者希望向对这项工作提供支持的众多组织和个人表示谢忱，虽不能将各位的名字逐一列出。

这项工作得以进行，在很大程度上归功于各企业的法人代表们，是他们贡献出自己的时间与研究小组一次次会面。

本报告作者在此希望对总理经济顾问亚托·奈维·扎布拉阿布阁下及贸易与工业部部长塔德赛·希里阁下所提供的支持表示诚挚的谢意。

我们还希望借此机会感谢下列政府办公室和行业协会向我们提供不可或缺的信息和资料：贸易与工业部(MoTI)、埃塞俄比亚发展研究院(EDRI)、农业和农村发展部(MoARD)、就业和城市发展部(MoWUD)、文化和旅游部、埃塞俄比亚糖业发展署、埃塞俄比亚基础金属与工程行业发展署、埃塞俄比亚皮革业协会、埃塞俄比亚面粉与面粉制品协会、埃塞俄比亚园艺制作和出口协会、埃塞俄比亚基础金属与工程行业协会(EABMEI)、埃塞俄比亚豆类、油菜籽和香料加工商与出口商协会、埃塞俄比亚工程承包商协会及埃塞俄比亚世界银行办公室。

最后，感谢第一咨询公司的咨询团队发挥关键作用赢得我们所分析的 50 家企业的通力配合。特别要感谢迈克·阿迪苏和哈耶特·玉素甫。



缩写与缩略语

APF	亚迪斯制药厂
API	药物活性成分
BC	建筑承包商
BPR	业务流程重整
CAD	中非发展
CC	原料甘蔗
CEO	首席执行官
CRBC	中国路桥建设
CRT TV	CRT 电视/显像管电视
CSA	中央统计局
DACA	药物管理控制局
DBE	埃塞俄比亚发展银行
EABMEI	埃塞俄比亚基础金属与工程行业
EAP	东非制药
EBA	“除武器外全部商品免税”计划
ECX	埃塞俄比亚商品交易
EEPCO	埃塞俄比亚电力公司
EFFORT	提格雷州恢复项目捐赠基金
EHGG	空硬胶囊
ELICO	埃塞俄比亚皮革工业公司
EMS	环境管理系统
EPHARM	埃塞俄比亚制药公司
ERA	埃塞俄比亚公路管理局
ESDA	埃塞俄比亚糖业发展署
ETB	埃塞俄比亚比尔
EU	欧盟
FAO	联合国粮食与农业组织
FDI	外国直接投资
FY	财政年度
FOB	离岸价/船上交货
GIS	镀锌铁皮
GC	总承包商
GDP	国内生产总值
GM	总经理

xiv	缩写与缩略语
GMP	良好生产规范
GTZ	德国技术合作公司
GTZIS	德国技术合作公司国际服务
HACCP	危害分析与关键控制点
HDPE	高密度聚乙烯
HQ	总部
HSK	横轴竖窑
HVA	Handles Vereening Amsterdam 公司
ICT	信息与通讯技术
IPO	首次公开招股
ISC	初始种子甘蔗
ISO	国际标准化组织
IT	信息技术
JAC	江淮汽车公司
KLM	荷兰皇家航空公司
KOSPI	Kombolcha 钢铁制造实业公司
LDPE	低密度聚乙烯
MBI	现代建筑实业公司
MIDROC	默罕默德国际发展研究与组织公司
MIS	管理信息系统
ML	延米
MoARD	农业和农村发展部
MoFED	财政与经济发展部
MoTI	贸易与工业部
MoWUD	就业和城市发展部
MT	吨
NGO	非政府组织
NTO	国家旅游组织
OPC	普通硅酸盐水泥
PASDEP	加快并持续性发展以消除贫困计划
PFSA	制药基金供应局
PIC/S	国际医药品稽查协约
PLC	私人有限公司
PPC	火山灰质硅酸盐水泥
PPESA	私有化企业与公共企业监督局
QMS	质量管理体系

RC	道路承建商
ROA	资产收益率
SABS	南非标准局
SC	蔗种
S.C.	股份公司
SCAA	美国专业咖啡协会
SKD	半散件组装
SME	中小型企业
SNNPR	南方各族州
SOE	国有企业
tcp	水泥熟料年产吨数
TNA	跨国航空公司
TTCI	观光旅游竞争力指数
TVET	职业技术教育与培训
UAE	阿拉伯联合酋长国
UK	英国
UNDP	联合国发展计划
UNESCO	联合国教育、科学与文化组织
UNICEF	联合国儿童基金
UNIDO	联合国工业发展组织
USA	美国
USAID	美国国际开发总署
USD	美元
VSK	竖窑
WFP	世界粮食计划





## 埃塞俄比亚企业地图



## 第一章

### 简介

本文将对埃塞俄比亚的主要工业企业的历史及能力（农业综合企业、制造型企业及建工类企业）进行介绍。并将着重介绍大中型企业。此外，为加深对这些大中型企业的了解，本文还将对埃塞俄比亚的出口状况进行介绍。

如图1.1所示，78%的出口额都来自为数不多的几个第一产业：咖啡、油籽、恰特草等。而余下的22%的出口额中的四分之三则来自以下四大行业：鲜切花、皮革、肉类及肉制品、服装与纺织业。当我们细看每个出口行业，会发现都是少数几个大中型企业在唱主角：31个企业的出口额大约占了国家总出口额的一半。<sup>1</sup>

国内的生产和销售情况也如出一辙，但由于缺少相应的统计数据，还难以对这一情况进行量化。有大约50个左右的大中型企业在经济中占有支配性的地位；如欲了解埃塞俄比亚经济在现阶段的能力，就有必要了解这几个具有领导地位的企业。在下文中，我们将一一介绍各个重要行业的领军企业（总共要介绍的有50家），然后再对处于每个行业中等水平的一些典型企业进行简要的介绍。我们将介绍的50家领军企业的员工人数的中值为大约500人，而我们将介绍的其他企业除了两家之外其余的员工人数都为100人以上。相较而言，在本文提到的行业中，埃塞俄比亚总共有43家员工人数超过500人的企业，有408家员工人数在50到500人之间的企业。我们特别介绍的50家企业是精心挑选出来的，它们能代表各自所在市场或次级市场<sup>2</sup>的最大企业。着重介绍它们的原因非常简单：如欲进一步发挥这些领军企业的潜能，那么就有必要了解它们目前的能力是如何形成的。

<sup>1</sup> 8家企业占据了咖啡出口额的40%以上。9家企业占据了油籽出口额的一半以上。恰特草的出口则由一家企业独占鳌头，占据了32%的出口额。

<sup>2</sup> 我们将分别列出每个行业的次级市场。如：在咖啡行业中，我们把专业出口商、散货出口商和国内供应商区分开来。本文介绍的企业经过了精心挑选，能代表每个次级市场的领军企业。但由于鲜切花这个行业有一大批规模相当的企业，因此，我们挑选了三个稍大的企业来代表这一类别。

2

第一章

主要第一产业						其他
咖啡 26%	油籽 24%	活体动物	恰特草 10%	豆类 6%	黄金 7%	23%

鲜切花 39%	皮革 22%	肉类及肉 制品 9%	纺织品 4%	其他 26%	
Sher	埃塞俄比亚 Tanneries	Luna Export Slaughter House	Ayka Addis Textile and Investment Group	Woinu Curtain Trades	
AQ Roses	Dire Industires	Modjo Modern Export Kera			
Red Fox					
Ziway Roses	Kolba Tannery				
Linssen Roses 埃塞俄比亚	Modjo Tannery				
其他	其他	其他	其他		

图

1.1 (2009年7月 - 2010年6月财政年度) 主要出口企业

资料来源：埃塞俄比亚贸易部和埃塞俄比亚税务与海关署。

简介

3

本土贸易企业 (24)	国营企业 (11)
	外来企业 (9)
本土管理企业 (2)	小型本土企业 (2)
	其他 (2)

图 1.2 埃塞俄比亚主要企业起源。

### 企业能力是如何形成的

下文将首先介绍这些领军企业及其所在行业的能力是如何形成的。有一种看法认为应该把“小企业”视作未来大中型工业企业的孵化器。而下文却通过对企业历史的回顾得出了不同的看法。

下文对50个领军企业的介绍将有助于我们大致了解这些企业的能力。我们可以看到，最大的50个企业中就有24个起源于贸易公司。还有两个企业的创立人在创立企业之前曾在其他埃塞俄比亚企业工作过并在工作中积累了行业经验。这两种起源类型合起来占了这50个领军企业的半壁江山。（见图1.2）

例如：

- Seid Kassie，SEKA的创始人，拥有26年贸易经验。
- 在创立Organic Export Abattoir之前，Alem Mengistu家族就已经涉足肉类贸易多年。
- 在创立the Modjo Company 之前，Ayele Dejene Gugsu和Nigatwa Gezahegn是生皮贸易商。
- 在服装与纺织领域，the Crown、GG 和 Woinu 公司都是由发家于贸易行业的个人创立。

- Yohannes Sisay 和 Isayas Teklu在做了多年贸易之后创立了the Yesu公司，生产波形钢板和螺纹钢。
- Ahadu集团的所有人SolomonWendemneh和夫人是做贸易起家的。

余下的25家企业主要有两类：其中11家企业的前身为某种公共部门的企业，而另外的9家企业则可追溯至在埃塞俄比亚设立办事处的外国企业。

由此得来两个问题：

- (i)为什么贸易型企业在孵化行业领军企业的过程中发挥了如此重要的作用？
- (ii)通过目前的和未来的FDI（外商直接投资）项目来提升外国企业创造工业增长的潜力有多大？

在下文中，我们将依次对这两个问题进行分析。

## 从贸易商到制造商

为什么有这么多的领军企业都起家于贸易领域？众多发展中国家的观察家往往会轻视贸易商的作用，并认为进出口企业和制造型企业之间应有一个明确的分界线。而本文的第一个要点就与这样的看法截然相反：贸易领域是领军企业最重要的发源地——原因很重要。为什么？

Mohan Kothari Group 在埃塞俄比亚的钢铁进口领域已经活跃了三代之久。几年前，该企业新开了一家工厂，用进口钢条生产冷拉钢丝。一开始，这种“进口替代型”工厂没被看好，通常的看法是新工厂可能会从一开始就受到低价进口品的打压。在这种情况下，成功的关键在于对国际市场的细致了解。在这一领域，主要的潜在外国竞争对手为中国企业。然而，就这一产品线而言，中国并非关键原料即某种特殊规格钢条的主要生产国。事实上，中国钢丝厂家的部分关键原材料是从乌克兰购买的——Mohan Kothari Group 也是这样做的。换言之，当地企业发现了一个“安全的”进口替代机会，可与进口商品在公平的环境下角逐。<sup>3</sup>

<sup>3</sup> 这个事例绝非个案：第15章将介绍关于这家企业的另一个事例。

从这一事例可看出对国际国内市场的深入了解及深刻体验所发挥的关键性作用。在目前的市场背景下，这种对市场的了解的确比技术来得更重要，在形成企业的“能力”的过程中发挥了更加重要的作用。技术相对而言是比较容易掌握的。

类似情况再次在软饮料市场应验了，在此要特别指出的是矿泉水和果汁市场。在过去的10年时间里，少数本国生产商成功地进入了这一领域，其中最著名的是Access Capital Group。在此，成功的关键不是生产技术——也不是人们经常强调的“产品形象”或“包装”或外国产品与进口产品之间的差别。在这个事例中，技术是唾手可得的。诸如Tetra-pack这样的国际设备供应商的代理商可以以固定的价格供应和安装一整条与国际质量标准同步的产品包装生产线；还可以为当地员工进行生产线操作培训。因此，在本事例中，无论是哪种能力发挥了关键性的作用，都不可能与“科技”扯上关系。

两要素是成功必备的：其一是已经建立或有能力建立一支组织架构清晰、颇具规模的高效团队，对于这一点我们还将在下文中继续分析。另一件则与“市场行情”相关：知道生产什么、面对已有的分销网络应该把公司地点定在哪里以及如何开发新的分销渠道。在此可看出贸易商所扮演角色的重要性。从那些起源于长期从事进出口业务的领军企业的共同发展思路可以看出，识别切实可行的机会、知道抓住这样的机会需要做些什么以及评估现有业务是否具有或是是否能够创造条件建立一个成功的制造工厂所需的潜能，在此，关键在于对国际国内市场状况的深入了解。此类信息当然可以为新进入者所获得：由Ermyas Amelga创立的埃塞俄比亚的首家专业投资公司Access Capital group就是一个例子。该企业在所有的投资活动中都遵循的程序是，在做出任何投资举动之前都会委托他人或自行进行细致的市场行情调查。在短短的几年时间里，经过在软饮料，塑料，投资银行和房地产等以一系列中等规模的经营该企业就迅速扩大到了拥有员工700多人的规模。

然而，领军企业中有一半都来自贸易领域绝非偶然；因为对国际国内市场的最深刻敏锐的见解通常都是在这个领域里培养起来的。发展中国家的观察家通常倾向于认为贸易领域应“独立于”制造业的发展并与之无关，这样的看法是错误的也是可悲的，事实是，进出口业务作为制造型企业的摇篮，其作用是相当重要的。

当然，这并不是唯一的原因。贸易型企业还享有另一个优势，即能从贸易活动中得到融资。但是，贸易商同样无法避免一个“潜规则”，即任何一个行业的很多新进入者都有可能头几年中败北。事实上，从贸易商转型成制造商的埃塞俄比亚企业的一个通病是，它们的市场知识虽然很强，但却不情愿为提高生产效率出钱购买或获得生产技能。

第二点可从图1.1所示的领军工业企业来源状况看出来，此图与“小企业”是成长为大型企业的摇篮一图有关。在50家领军企业中，只有两家是从小规模制造商发展而来的。

Mans Soderbom和同事<sup>4</sup>最近开展了一项分析报告，对在1998年进入埃塞俄比亚制造业的55家企业进行了跟踪分析，并考察了它们在随后的10年中的员工人数水平的变化。10年后，这55家企业中只有16家仍然存在。最引人注目的一项调查成果当属生存下来的企业通常都开始于中型企业，并在10年后仍然以同样的规模继续经营着<sup>5</sup>。而且，拥有50名员工以上的制造型企业与员工人数为10人以下的制造型企业相比，人均附加值有着10倍的差别，工资则有着4倍的差别。提高埃塞俄比亚的人均GDP将不得不需要将员工从小型企业调到大中型企业去<sup>6</sup>。

<sup>4</sup> Mans Soderbom、2010。埃塞俄比亚的中小型企业：能力、就业机会与就业增长。国际增长中心。

<sup>5</sup> 新进入企业最初的员工人数中值为14人。然而，10年后仍然存在的16家企业最初进入市场时的员工人数中值为37人，而10年后的员工人数中值为55人。

<sup>6</sup> 当然，我们并不是要否认小型企业在现今作为一个吸纳就业人员的场所的重要性。我们在此要讨论的仅仅是小型企业是否能称得上是埃塞俄比亚大中型企业的一大摇篮。



这意味着进入制造业的小企业与进入该领域的大型企业在类型上多半有所不同。它们的创始人不具有足以支撑起拥有30-60员工的中型企业的能力。中型企业要求其首席执行官具备小型企业的创始人通常所不具备的多项能力。这些技能的核心便是把一个由30-60名个人组成的五脏俱全的团队凝结起来并成功地对其进行管理的组织能力。而这种技能肯定已经存在于那些成功进入制造领域的中型贸易企业——也正是这种能力，与市场知识一并成为了这些企业潜能的两大支柱——其重要性远远超出了对技术的掌握。从接受调查的很多行业所涉及的制造技术层面来看，必须具备的技术水平可轻易地通过聘用一些有经验的工程师和技术专家来实现。对一个刚成立的制造商来说更难的是知道生产什么、如何销售以及如何塑造和管理一个中型企业并使之有效运转。

那么，教训在于典型的小型企业所具备的潜能对其转变成员工规模有很大不同的中型制造商是没有什么帮助的；更有前途的进入者是中型进出口企业，虽然它们在过去没有涉足制造业，但却拥有一定的经营规模和深厚的行业知识，这些素养会在其进入制造业时发挥重要的作用。

## 外来

埃塞俄比亚领军的私有企业的第二大来源是在埃塞俄比亚设立办事处的外国公司。作为一项工业增长来源，这些外国公司的办事处有可能在将来变得越发重要。

很多观察家都在哀叹萨哈拉沙漠以南非洲各国在过去20年中吸引FDI的成绩不佳。而这一时期，全球的FDI流动是非常活跃的；但这些FDI流却更钟爱中国、印度及东欧国家。然而，尽管萨哈拉沙漠以南非洲各国吸引的FDI很少，但埃塞俄比亚目前所得到的FDI的绝对值已足以对其中期发展起到重大的促进作用。

表 1.1 按选定年份比较埃塞俄比亚的 FDI 流量与存量

	2005	2006	2007	2008
FDI 流量 (百万 美元)	265	545	222	93
$\frac{\text{FDI 流量}}{\text{固定资本形成总额}}$	6.8%	20.8%	7.2%	2.3%
$\frac{\text{FDI 存量}}{\text{GDP}}$	12.0%	12.0%	21.5%	14.3%

资料来源：联合国贸易和发展会议（UNCTAD）《2009 年世界投资报告》

在1990年代期间，进入埃塞俄比亚的FDI项目极少，但在过去的10年中，外资流入量则相当可观（见表1.1）。

负责监管外资进入埃塞俄比亚事宜的政府机构对目前尚处于早期开发阶段的项目进行了记录。总体而言，这些项目预期雇佣人数将超过26000人。为正确看待这个数字，现将本文介绍的50个领军企业的总雇员水平一并列出，为22000人<sup>7</sup>。即使对这些新企业的雇员人数的预计会存在一定程度的乐观夸大，但可以预见的是它们的未来雇员水平将与这50个领军企业的总雇员水平相当。

目前的FDI项目浪潮最显著的一个特征就是这些外资的来源国别很广泛，涉及的产业领域众多。其中有四个国家的投资排名靠前：中国、印度、沙特阿拉伯和意大利<sup>8</sup>。

中国的FDI项目几乎跨越了埃塞俄比亚工业的各个领域，但其中有四个行业占了总投资额的大部分：服装与纺织业、建材、塑料、金属与工程业。而来自印度的FDI则集中于食品加工工业和塑料业。

意大利的FDI项目主要集中在服装与纺织业、皮革以及工程与金属业等行业。沙特阿拉伯的FDI则分布很广，其中，食品加工以及服装与纺织业为最活跃的行业。对FDI企业的细致监管和以及FDI的发展应该成为政府在未来10年中的政策重点。

<sup>7</sup>由于某些企业不愿披露其目前的员工人数水平及营业额，本报告的所有总数值均为估计。

<sup>8</sup> 印度企业已在众多领域活跃多年，包括花艺、园艺、塑料、医药以及其他领域。还应特别指出的是土耳其企业也正发挥着日益重要的作用，它们活跃在包括纺织业和建材业在内的多个领域。

## 出口趋势

当我们考察1997-2007年间的出口趋势，可看出两个重大变化。第一个变化是皮革行业的出口大幅度下滑，原因是该行业在国内供应链中的好几个不同的环节上都出现了一系列复杂的问题（见第8章）。第二个变化是鲜切花行业的出口贡献率则大幅度攀升，正好可弥补皮革行业出口额的下滑情况，鲜切花行业的崛起及快速发展代表了埃塞俄比亚出口行业中最为人称道的成功事例（见第5章）。

## 进口替代：隐患与前景

迄今为止，我们都在关注能力是如何形成的；现在是时候转向“已有能力”这一方面了，同时也将对现有企业有能力做的事情进行分析。在这个问题的背后隐藏着一个长期存在的政策问题，即“进口替代政策”的问题。

一般而言，一个国家减少本国贸易差额的途径可以是提高本国的产量来替代进口品，也可以采用增加出口的办法。从算术的角度出发，这俩显然是等价的。然而，作为一项发展工业的措施，进口替代政策是否会和出口促进政策一样有效则完全是另外一回事。

自20世纪70年代以来，进口替代政策在经济学文献中一直倍受苛评；此类政策的一个隐患是政府有可能鼓励企业进入那些它们不大可能在一个公开竞争的市场环境中取得长期生存能力的领域。这最终会导致一个高度受保护的、效率极其低下的本地工业环境的产生。然而，尽管有这样一些忧虑，但目前在某些政策圈子中，政府对这种政策的兴趣似乎又再次卷土重来了。我们在前文中对 Mohan Kothari Group 和 Access Capital 的评价显示出在这方面的好政策必须是由“企业牵头”的——企业所掌握的细致的市场知识是关键，而进入一项新业务所带来的财务风险也应由企业来承担。有些企业具备识别和评估切实可行的市场机会的能力，而好的政策应该能够帮助这样的企业进入市场，无论是通过放松对他们的贷款门槛还是通过取消一些不恰当的管理性限制或其他方面的限制。在识别商机方面，政府并不具有比较优势。

表 1.2 FDI 项目数 (按产业和国家划分)

国家/产业	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
阿尔及利亚/ 沙特阿拉伯		1												1	2
美国	4	1					1						1	1	8
美国/ 开曼群岛	2														2
美国/海峡	1														1
美国/意大利	1														1
澳大利亚															1
澳大利亚/苏丹										1					1
英国	4	3						2						1	10
英国/德国/ 也门	1														1
英国/印度	1									1					2
英国/肯尼亚								1	1						2
英国/苏丹													1		1
英国/乌干达	1													1	2
保加利亚	1									1					2
喀麦隆	1														1
加拿大									1						1
加拿大/肯尼亚														1	1
中国	3	22	5	4		1	2	6	16	12	3	2	2	14	92
中国/巴基斯坦							1								1
塞浦路斯									1						1
塞浦路斯/斯洛伐克														1	1
吉布提										1					1
荷兰	1	1		1					2	1		1		1	8
荷兰/肯尼亚									1					1	2
埃及								1	1						2
法国	3								2				1		6
德国	1													1	2

然而，尽管如此，确保进口替代企业在获得贷款融资方面受到与出口项目平等地对待是必须的，也是理所应当的——在目前这种优先支持出口企业的大环境下，这一观点很有可能会被遗忘。

在这种背景下，弄清本地企业在哪些领域里发挥着优势就显得相当重要了，而另一方面，进口水平和/或进口增长势头却仍然很强劲。如果我们在此对 1980-2008 年期间的贸易统计数据进行考察，就会发现几个值得密切关注的情况：细管、粗管与软管（2008 年进口额为 4700 万美元），肥皂、洗涤剂及其他表面活性剂（4600 万美元），鞋类（2300 万美元）以及木制家具（1500 万美元）。

简介

11

表 1.2. 续上表

国家/产业	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
直布罗陀	1														1
希腊/意大利	1														1
印度	3	6	1				2	14	6	1	3			2	38
印度/菲律宾									1						1
印度尼西亚												1			1
伊朗									2						2
伊拉克										1					1
以色列	1								2	1				2	6
意大利	3	4	3				1		5					1	17
意大利/挪威									1						1
牙买加		1													1
日本		2												1	3
肯尼亚								2	3	1		2			8
肯尼亚/印度														1	1
肯尼亚/毛里求斯									2						2
肯尼亚/巴基斯坦								1	1						2
肯尼亚/斯里兰卡														1	1
巴基斯坦		2							1			1		1	5
沙特阿拉伯	6	2	1	1	2	1	1	3	1	1		2		4	25
斯洛伐克									1						1
南非				2											2
韩国		1	1						2						4
苏丹	3	1	2					1				2			9
瑞典		2													2
土耳其		1		1				1	1						4
土耳其/苏丹										1					1
阿拉伯联合酋长国												1			1
乌克兰														1	1
也门	2						1	1		1					5
赞比亚							1								1
产业总数	45	50	13	9	2	2	10	33	54	24	6	13	5	37	303

1.食品、饮料业；2.服装、纺织业；3.皮革业；4.家具制造业；5.石材业；6.玻璃制造业；7.造纸业；8.塑料制造业；9.工程、金属工业；10.建筑材料业；11.电子工业；12.洗涤剂/化妆品/肥皂制造业；13.制药业；14.其他产业；15.全国总计。

“钢铁与装配”行业较难评估，这是因为标准贸易数据对产品类别的细分使我们无从评估企业所必须具备的潜能；但我们有理由根据下文的企业介绍来猜测并得出结论：在这一领域有很多可加大加深国内产品范围的机会。

最后要指出的，目前有两个行业正面临净进口大幅上升的情况。水泥在 2008 年的进口额更是达到了 1400 万美元。

表 1.3 FDI 项目预计招聘人数 (按产业和国家划分)

国家/产业	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
阿尔及利亚/沙特阿		607											520	1127	
美国	349	12					69					200	33	663	
美国/开曼群岛	356													356	
美国/海峡	167													167	
美国/意大利	20													20	
澳大利亚											50			50	
澳大利亚/苏丹										43			45	43	
英国	223	80					70							418	
英国/德国/也门	0													0	
英国/印度	30													180	
英国/肯尼亚								91	446					537	
英国/苏丹												46		46	
英国/乌干达	31												25	56	
比利时	5									34				39	
路麦隆	150													150	
加拿大									29					29	
加拿大/肯尼亚													5	5	
中国	283	1676	215	63	33	30	30	255	743	837	27	6	124	817	5109
中国/巴基斯坦							40							40	
塞浦路斯									20					20	
塞浦路斯/斯洛伐克													836	836	
吉布提										20				20	
荷兰	300	40		10					40	30		36		506	
荷兰/肯尼亚									20				80	100	
埃及								20	40					60	
法国	855								75			67		997	
德国	15												10	25	
直布罗陀	25													25	
希腊/意大利	30													30	
印度	414	166	25				247	2054	300	200	91		87	3584	
印度/菲律宾									10					10	
印度尼西亚											198			198	
伊朗									146					146	

简介

表 1.3. 续上表

国家/产业	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
伊拉克										30					30
以色列	50								174	50				65	339
意大利	113	607	381			6			89					6	1202
意大利/挪威									12						12
牙买加		12													12
日本		28													28
肯尼亚								90	85	20		44			239
肯尼亚/印度									649					5	5
肯尼亚/毛里求斯									74	145					649
肯尼亚/巴基斯坦														15	219
肯尼亚/斯里兰卡														15	15
巴基斯坦		218							200			10		126	554
沙特阿拉伯	1159	2156	0	50	135	615	67	414	130	10		116		108	4960
斯洛伐克									8						8
南非															74
韩国		20	182						25						227
苏丹	194	163	73					20			14				464
瑞典		120													120
土耳其		870		60				12	13						955
土耳其/苏丹										20					20
阿拉伯联合酋长国											94				94
乌克兰														50	50
也门	120							25	94	76					315
赞比亚							10								10
产业总计	4889	6775	876	257	135	648	494	3194	3399	1520	118	568	437	2883	26193

1. 食品、饮料业；2. 服装、纺织业；3. 皮革业；4. 家具制造业；5. 石材业；6. 玻璃制造业；7. 造纸业；8. 塑料制造业；9. 工程、金属工业；10. 建筑材料业；11. 电子工业；12. 洗涤剂/化妆品/肥皂制造业；13. 制药业；14. 其他产业；15. 全国总计。



在过去的10年中，埃塞俄比亚的建筑热潮导致了水泥进口的大幅度攀升，尽管在水泥这一行业国内也有两大领军生产商以及众多具有上升潜力的小厂家。目前有几个重要的项目正在紧锣密鼓地进行之中，这一情况有望在未来两年中缩小这一差距（见第12章）。制糖业也存在相似的问题，因此，日前制定出的产能增长计划就显得十分重要了（见第7章）。

在本文的写作过程中受访的很多企业都提到了两个问题：获得中期贷款的问题，对中型企业来说这个问题显得尤其突出；对获得工业用地所设的限制。为避免不必要的重复，我们只在那些与此类问题息息相关的行业和企业的介绍中提到。

## 附加说明

对于上文中的描述性统计图，如此评论应该是恰当的：本文介绍的这50个大中型企业不是从规模较大的企业中随机抽出来的。也并非囊括了所有一定规模以上的工业企业。更确切地说，它们代表了各自行业和领域的多数领军企业。对此，有两点需要补充：首先，本文介绍的这些企业并不是无一遗漏的，因为我们无法保证我们总是能获取所有企业的相关信息。而且，正如本文早先提到过的，对于某些行业来说，一大批领军企业的规模都差不多，对于切枝花行业来说尤其如此。因此，我们对其中具有代表性的几个企业进行了介绍。

尽管有这样一些评论，但凭心而论，本文介绍的这些企业从总体上来说还是能代表埃塞俄比亚的领军企业在某个行业的整体情况。



## 第二章

### 多种多样的企业

在此有必要先做如下几点说明：

- 埃塞俄比亚的人口数量在非洲排名第二（大约8000万人），虽然人均GDP水平排名靠后，但在过去的5年中，人均GDP的增长率排名却靠前。
- 1991年以前，埃塞俄比亚由独裁政府统治。多数私有企业都才经历第一代人的经营。
- 国家在企业经营中扮演着重要的角色。
- 在我们考察的几个行业中，用捐款基金建立起来的公司<sup>1</sup>发挥着重要的作用。
- 大公司往往为家族所拥有。这些企业的多数管理职位都由业主及其亲戚担任，由他们负责企业的日常管理工作。有些业主想方设法拓展业务并将企业的日常管理转交给他们在国外接受教育的孩子们，后者为企业带来了不同程度的现代化变革并提升了企业的专业水准。
- 许多大型企业都将重心放在多元化经营上。发展和开发单一业务种类的做法不被看好，部分原因是国内市场的容积有限。
- 很多大企业都已经规划了拓展项目，但由于无法从银行获得大型项目的融资（资金需求量超过2000-3000万美元），这致使很多企业寻求与外国企业进行股权或技术合伙。
- 最近有一个趋势是通过首次公开募股成立公司，由此新成立了一批大公司。
- 在零配件、必需品以及原材料方面，大型制造企业往往都高度依赖进口。

<sup>1</sup> “用捐款基金建立起来的公司”这一称谓是指为捐款基金所拥有的公司。（如：下文将介绍的很多公司都是由某个捐款基金出资建立的，设立该基金的目的就是为了促进提格雷（Tigray）地区的发展。）公司的所有赢利均归捐款基金所有，而公司也不用支付股息。

## 2.1 企业简介

### 2.1.1 Ahadu公司

**基本信息：** Ahadu 私人有限公司是一家私人有限公司，由两名合伙人Solomon Wendemneh及其夫人于1994年建立。

公司自从成立以来就一直以一般进口业务及贸易业务为主。目前雇员人数大约为120人。

Ahadu公司的平均年营业额为1000万美元，平均总资产值为700万美元。

**背景：** Solomon Wendemneh和夫人在自己开公司前曾是公务员。Solomon成立了一家从事小额贸易和进口业务的独资公司。由于那时的环境有利于开展进口业务，Solomon经营的这家独资公司的规模和业务范围都不断扩大，后来他们决定成立Ahadu公司。

**目前的经营状况和产品：** Ahadu 私人有限公司属于控股类型的公司，旗下有好几个附属公司，它们分别从事以下几个领域的经营活动：

**Ahadu pharmaceutical公司**从事制药设备和制药用品的进口与分销。还在全国范围内拥有好几家批零兼营的连锁药店。

**Addis Ahadu Packaging公司**是一家为各种产品的厂家生产和供应包装材料的公司。该公司是鲜花出口行业用纸箱的一家主要供应商并获得了国家颁发的“最佳出口支持机构”奖。为了充分发挥工厂的能力和更好地促进技术转让，该公司的技术管理职能外包给了国际专业人才。

**Ahadu Tea公司**是一家茶叶加工和包装公司。还拥有一家咖啡种植园，并自行加工和出口咖啡。

**Ahadu 私人有限公司 集团公司**拥有和管理两座商厦。

**Ahadu进出口贸易总公司。**

**组织与管理：** Solomon Wendemneh 担任公司的总经理。一位副总经理则在他不在的情况下对公司进行管理。

每个技术领域都由具有相应学术背景和专业素养的经理牵头，并直接向总经理汇报。

公司有一个单独的业务拓展部门，专门识别和评估新商业机会的可行性并对已有产品、部门或分公司的业绩进行评估。在建议成立任何新的子公司之前，这个部门会运用国际国内的咨询师的分析来进行研究，而最终决定将由包括高层经理及总经理在内的管理部门来决定。

**企业能力：** Solomon Wendemneh及其夫人都是大学毕业生，他们两人大学所修的专业有所不同，但都力图奉行专业、科学的管理方法。

任何新的投资计划都要经过仔细的可行性研究。而且，所有制造业务的技术可行性都要经过国际咨询师的评估。

在聘用大多数永久雇员时，公司都会将评估和筛选的任务外包给受到认可的大学。

**原料供应与产品销售链：** Ahadu公司的附属公司要使用大量的原材料。而目前公司也已经拥有了一个稳定的国际国内供应商网络。

私下联系和通过朋友推荐是业主和技术经理获得本地供应商信息的主要渠道。

与大多数国际供应商的首次联系都是以因特网和国际展会为渠道的。

为利用规模经济的效应，公司与其他使用相似材料的公司合伙进口某些主要原材料。

所有的销售和营销活动都由营销部负责，该部门由对各自领域的私有和公共企业具有深入了解的人员组成。

包装材料及出口用品等产品的公司客户通过已有网络直接与公司取得联系。

对快消品及消费品而言，除批发外，Ahadu公司也会为了促进公司产品的销售而采用个人销售的模式

**出口：** 在过去，Ahadu公司曾出口过混合茶及袋装茶。但由于来自亚洲和其他非洲国家的产品在质量和价格上的激烈竞争，公司不得不将自己的活跃市场限制在本地。

**近期发展：** 在全国大兴土木及房地产的期间，Ahadu公司建造了两座商厦。

包装材料工厂是公司最近才开设的，这是因为公司看到了从总体上来说整个国家在此类产品方面还是比较缺乏的，而对鲜花领域来说尤其如此。

公司建立了一个将生产面粉、饼干和糖果类产品的食品综合企业。工厂厂房的建造以及设备的安装都已经最终确定了下来，工厂也将在不久的将来投入运营。

**发展议程：**公司的一项核心策略便是遵循政府增长策略所指出的优先领域。

具体而言，公司打算进一步将公司的业务重心从贸易领域转移到制造领域。

### 2.1.2 DH GEDA公司

**基本信息：**DH GEDA贸易与实业公司是在1997年以私人有限公司的形式建立的，创始人为Duguma Hunde。

**背景：**Duguma Hunde在1977年以一个裁缝的身份开始了自己的生意，并在随后一段相当长的时间里逐渐成长为纺织、纱线、服装以及波纹铁板等领域的零售商和主要批发商。

他也曾担任过生产棉线、纺织及服装制品的政府工厂的独家代理商和分销商。

在1997年，由于意识到了自己进口和分销的多数产品在市场上都存在短缺的情况，Duguma决定建立DH GEDA贸易与实业公司并在本国生产这些短缺的产品。

**目前的经营状况和产品：**目前，DH GEDA贸易与实业公司旗下有7家子公司。

**DH GEDA面粉厂**成立于1997年，启动资金为100万美元，年产375000公担小麦粉。工厂可生产三种不同等级的小麦粉，拥有员工66人。

**DH GEDA GIS镀锌铁板厂**成立于1997年，启动资金为150万美元，可生产四种不同厚度的镀锌铁板。工厂可年产20000吨镀锌铁板。

**DH GEDA Zemilli 涂料厂**成立于1998年，初期投资为200万美元，可生产涂料、胶水及花砖胶粘剂，拥有员工200名，年产900万升150多种不同颜色的涂料。

多种多样的企业

19

**DH GEDA Blanket Factory** (毛毯厂) 成立于2002年, 启动资金为200万美元, 日产2000多条毛毯。

**DH GEDA Dyeing and Bleaching Factory** (漂染厂) 成立于2006年, 初期投资总额为250万美元。工厂专业从事腈纶面料的染色及纯棉面料的漂白业务。

**DH GEDA Real Estate and Construction** (建筑与房地产公司) 成立于2006年, 启动资金为300万美元。

**DH GEDA Tower** (塔) 是一座16层高的大厦, 也是一个成立于2006年的独立实体, DH GEDA的行政办公室总部以及很多其他的国际国内公司的总部就设在这里。该塔由姐妹公司DH GEDA建筑与房地产公司承建。

**组织与管理:** DH GEDA的每个子公司都是以私人有限公司的形式成立的独立法律实体。DH GEDA贸易与实业公司担任着管理这些子公司的行政办公室的角色。创始人的孩子们在这些子公司的管理中担任着关键性的职务。

每个子公司的外国采购及批发贸易都须经过行政办公室的审批。

**企业能力:** 有一个强有力的委派体制, 特别是在技术领域, 再加上一个强有力的控制体制成就了Duguma, 也帮助了集团内的各个不同业务领域实现赢利。

**原料供应与产品销售链:** DH GEDA拥有自己的批发店, 这些店是在25年的时间里陆续建立起来的, 它们负责向分销商和零售商分发所有的产品。

**出口:** 公司的大多数产品都属于进口替代品, 该公司目前不从事任何以出口为导向的业务。

### **2.1.3 东非控股公司**

**基本信息:** 东非控股股份公司最初是由Buzuayehu Tadele及其家人在2005年以私人有限公司的类型注册的。后来在2007年又重新注册为一家股份公司。目前, 该公司拥有的子公司及合资公司超过9家, 员工人数超过5000人。

如果将分销点的营业额包括进来, 那么该公司的所有子公司及合资公司在 2008/09 年度的总营业额大约为 3900 万美元。

**发展历史：** Buzuayehu Tadele出生于商业世家。他的家族曾拥有多个从事贸易及制造业的公司；创始人的父亲在帝国统治时代成了当地主要的咖啡贸易商和出口商。当共产主义政权在1974年掌权后，该家族的企业被国有化了，而Buzuayehu也离开了自己的国家。

在共产主义政权掌权的最后几年里他回国了，当时正值国内引入一种混合经济制度，他便开始做起各种生意来，先是进口茶叶自行包装再在本地市场上卖，然后又开了一个茶叶加工厂。

**目前的经营状况和产品：** 东非控股股份公司涉足的行业包括制造业、农业、农产品加工、印刷及包装、房地产及进出口等领域。该公司拥有9家子公司及合资公司：

**东非集团(Eth)私人有限公司**生产快速消费品，位于首都东南面40公里的杜克姆(Dukem)地区的一个现代化工业园区。公司的业务类型横跨了食品、化工、印刷及包装等领域。东非集团(Eth)私人有限公司组织咖啡、茶叶、干豆、油籽及调味品等产品的货源并对它们进行加工，再出口至德国、法国、荷兰、意大利、美国、中国、日本、中东等国家和地区。

**东非农业贸易私人有限公司**对农业生产及加工行业进行投资。下设有一个茶叶加工厂，该加工厂已安装设备的茶叶年产能可达1500-2000吨。目前，其产品已出口至迪拜、也门和其他中东国家。公司正计划将业务范围进一步扩大至棕榈油和咖啡。

**Berchaco 埃塞俄比亚私人有限公司**从事一些快消品的进口替代品的生产，包括指甲油、洗发水、面霜、乳液及其他个人护理用品。

**Ethio-Asian实业私人有限公司**从事肥皂、香皂及洗涤剂的生产。

**东非房地产开发私人有限公司**为建筑行业引进了“连锁型”路面砖的生产线。同时还从事亚的斯亚贝巴的房地产开发。

**Anbessa面粉与面食私人有限公司**生产通心粉和通心面。

**Derba 东非煤矿私人有限公司**是一家即将从事采煤工作的合资公司，为近期由Derba MIDROC 水泥私人有限公司和东非矿业私人有限公司共同出资建立。目前勘探阶段已结束，采矿许可证正在办理之中。



**Bizenu Investment 私人有限公司**成立的初衷是为了从事各种投资活动，包括进出口、干货运输以及分销National Cement S.C.的水泥制品。

National Cement S.C.由East Africa Group建立于2006年，受East Africa Group与PPESA（国有企业私有化管理机构）签定的合资协议的约束。

目前，National Cement正在建造一座可日产3000吨水泥熟料的新水泥厂。

**Cosmar East Africa Business 私人有限公司**是一家由某荷兰公司和某印度尼西亚公司共同出资建立的合资公司，将生产高品质的彩妆和护肤类产品。

**组织与管理：** East African是在股份公司的框架下成立的，其所有子公司的组建形式都是私人有限公司，而这些私人有限公司均为East African S.C.的股东所拥有。

Mulugeta Gebremedhin代表公司的创始人和总经理对公司进行管理。

公司总部担当着所有子公司的行政办公室的角色。

其主要职责如下：

- 策略设计。
- 募集和分配资金。
- 处理固定资产以及安排业务部门。
- 预算批准与控制。
- 业绩评估。
- 考察和选聘外部审计师。
- 营销策略、形象推广及委托加工。
- 研究、咨询及顾问。

公司将权力分配给每个子公司，将每个子公司视为独立自主的利润中心。

**企业能力：** East African S.C.根据在行政办公室领导下的研发部的工作成果来做出重大决定。公司拥有一个清晰的现代化组织结构和经验丰富的员工。公司奉行一套可持续发展的人力资源开发体系。

**原料供应与产品销售链**：公司为下属子公司进口150多种原材料。

在行政办公室，有一个商业部专门负责维护专业供应商和管理原材料及其他各类入库材料。这个部门也担当着监督部门的角色，关注着公司即将购买或出售的大宗商品的国际价格趋势走向。

对于批量购买定单，公司会通过国际国内竞标的方式来遴选合适的供应商。公司在做出最终决定前会将供应商所提交的价格与该商品在国际市场上的价格进行多方比对。

东非控股股份公司的分销系统十分完善。过去是由公司下属的贸易公司负责分销子公司生产的所有产品。然而，在现阶段，公司已改为实行一个共同所有权方案并成立了一些独立核算的贸易部门。

**出口**：East African旨在生产可替代进口品的高附加值的产品，同时致力于发展出口销售市场。

目前有几个子公司出口包括农产品在内的一些产品到中东地区。公司同时也是埃塞俄比亚的主要茶叶出口商。

**Cosmar East Africa Business私人有限公司**计划为国内市场及区域市场生产高品质的个人护理产品。

## 2.2 MIDROC 埃塞俄比亚

**背景**：MIDROC (默罕默德国际发展研究和组织公司)为 Sheikh Mohammed Hussien Ali Al-Amoudi所拥有并由他担任主席，他是一位出生于沙特阿拉伯的投资者，其投资项目涉及多个国家。MIDROC 埃塞俄比亚是一家私营投资集团，旗下有41个公司，分别经营农业及农用工业、建筑、宾馆与旅游、制造业、采矿业、石油及天然气分销、房地产开发、运输（包括空运）、贸易与商业、医疗保健以及教育与培训等行业的业务。投资集团下属的这些公司被划分为三大类别：MIDROC 埃塞俄比亚 Group Companies、MIDROC 埃塞俄比亚 Technology Group和MIDROC 埃塞俄比亚 Affiliate Companies。

集团的总投资额超过10亿美元，员工人数超过15000名。

### **MIDROC 埃塞俄比亚集团旗下公司简介**



**Addis International Catering私人有限公司:**于2008年开始营业；通过亚的斯亚贝巴国际机场 ( Addis Ababa Bole International Airport ) 为各大航空公司提供餐饮服务，该公司的最终计划是要将业务延伸至大型会议及体育赛事。

**Ethio Agri-CEFT私人有限公司:**成立于1997年；是一家从事农业生产和加工的企业，其成立的途径是通过收购大型咖啡农场和国有茶叶种植园和谷场。

**Ethio-Leather Industry (ELICO):** 1997年通过兼并三家从私有化机构收购来的国有企业而成立。该公司从事皮革成衣及皮革制品的生产。

**Kebire Enterprise:**成立于2001年；旨在从事农业及农用工业的生产、制造、采矿与建筑、旅游业、通讯以及IT业等行业的经营。

**Lame Dairy 私人有限公司:**成立于2007年，从事乳制品的生产（其中包括巴氏杀菌奶、黄油、奶酪和酸奶）。

**Unlimited Packaging私人有限公司:**成立于2004年；从事各种冲切型及常规型的开槽型纸箱的生产，可提供多种不同的设计和质量等级。

**MAMCO Paper Products私人有限公司:**成立于1994年；从事卫生纸、面巾纸、餐巾、洗碗布、加法机纸卷、A3尺寸划线纸、复印纸、练习本及书写纸等纸制品的生产。

**Star Soap & Detergent Industries私人有限公司:**成立于1996年；从事肥皂、香皂、液体洗涤剂、洗衣粉和条皂的生产。

**MIDROC 埃塞俄比亚 Construction私人有限公司:**成立于1993年；承接各种类型和各种规模的建筑项目。

**MIDROC Energy House Electro-Mechanical Services私人有限公司:**成立于1999年；承接机电工程的外包服务——设计、制造、安装和建造，同时也提供机电系统的维护服务。

**Sheraton Addis:**成立于1998年；是喜达屋饭店及度假村国际集团 ( Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc. ) 的一名成员。

**MOHA Soft Drinks Industry S.C.:**成立于1996年；是一家生产罐装软饮料的公司，代工的著名品牌包括百事可乐、美年达橙汁、七喜、美年达滋补、美年达苹果（均为百事可乐品牌）以及酷儿 ( Burekool and Tossa 瓶装水产品 ) 等。

**Pharmacure有限公司:**成立于1998年；从事药剂产品的生产，主要面向国内市场销售。

**Mugad Travel私人有限公司:**成立于2005年；是一家旅行社，可提供的服务包括机票的预订和售票、机场协助、阿联酋签证办理和货物装卸。

**National Mining Corporation私人有限公司:**成立于1993年；从事矿石、块石和矿石制品的勘探、开采、开发、生产和加工。

MIDROC 埃塞俄比亚集团的每个公司都具有法人资格并且具有自治权。其中有16家公司划在MIDROC 埃塞俄比亚 Technology Group旗下，受首席执行官办公室的直接领导，这16家公司具体如下：

**MIDROC Gold Mine 私人有限公司:**于1998年开始营业；从事金矿的勘探、开采、生产和营销。是全国最大的出口企业。

**ELFORA Agro-Industries 私人有限公司:**成立于1997年；从事家禽、家畜、肉品加工及农作物的生产活动，目标市场同时放眼于国内和国外。

**Wanza Furnishings Industry 私人有限公司:**成立于2003年；从事木制和金属家用家具和办公家具以及电杆的生产，定位为国内市场。

**Daylight Applied Technologies 私人有限公司:**成立于2003年。起初是一家灯泡厂，现在则活跃于电脑组装与维护、玻璃制品、照明产品以及电器产品等领域。

**Modern Building Industries (MBI) 私人有限公司:**成立于1995年；从事涂料、非金属填料、hydraform砖块以及各种不同类型的PVC和混凝土瓦的生产和营销活动，定位为国内市场。

**Huda (住宅楼和办公楼):**成立于1997年；从事房地产开发活动，购入和/或建造用于各种不同用途的大厦，提供建筑咨询服务和工程设计服务。

**Addis Gas and Plastics Factory 私人有限公司:**成立于1993年；生产和销售天然气和各种塑料制品。

**Trust Protection and Personnel Services 私人有限公司:**成立于1995年；可按合同规定提供保护和其他专业人员；也可为感兴趣的机构提供安全和消防设备的营销服务。

多种多样的企业

25

**Addis Home Depot 私人有限公司:**成立于2003年；从事建材、家用电器及相关产品的贸易和分销活动。

**Trans Nation Airways (TNA):**成立于2004年；提供国际国内客运服务及航空货运服务。

**Rainbow ExclusiveCarRental and Tour Services 私人有限公司:**成立于1999年；提供租车和观光服务。

**Summit Engineered Plastics 私人有限公司:**从事PP袋、聚乙烯片、塑料袋、粗麻布和粗麻箱的生产。

**Blue Nile P.P. and Craft Paper BagsManufacturing:**成立于1993年；从事PP袋、粗麻布、地毯、导管和绳子的生产。

**United Auto Maintenance Services 私人有限公司:**成立于2007年；提供汽车维修服务和销售各种不同类型的汽车配件。

**Kombolcha Steel Products Industry (KOSPI) 私人有限公司:**成立于1999年；生产和销售各种不同类型的金属制品和工程产品。

### **2.2.1 MIDROC 技术集团**

**背景：** MIDROC技术集团包括16家公司，其中有11家是通过私有化收购而来。

The Technology Group由Dr Arega Yirdaw领导，他是所有人儿时的朋友，拥有美国工程行业20多年的工作经历。Sheik Mohammed曾亲自邀请Dr Arega回埃塞俄比亚来管理集团的一些公司。

MIDROC Gold是the Technology Group里最大的公司，由the Technology Group的首席执行官领导。

由于国内尚未设立控股公司法，首席执行官成了the Technology Group下属的每个公司法律意义上的合伙人，全权任命每个公司的总经理。

**能力：** MIDROC Group的所有人因热衷于慈善和社会公益活动而享誉全国。这也使得人们倾向于把 the Technology Group 视作一个在财务上能自给自足的慈善机构，但这样的情况却不利于公司发挥潜力。

大多数私有化的公司都存在人员过剩的情况，装配的机器也都过时了。正是出于这个原因，集团正在逐渐地变革，具体可体现在用年轻的员工来代替年龄偏大的员工，以及建立一个现代化的管理模式。

公司目前的重心在于长期发展而不是使短期利润最大化。公司有一个强有力的接班人计划，在这个计划中，首席执行官与其他高级经理一起培训四位接班人并把四个公司分别分配给这四位接班人来管理。公司期望通过这一举措来建立一个持续发展的、富有成果的、人性化的公司文化。

集团在经营中使用的是已经制定好的操作手册，这些手册既符合国际标准也考虑到了本国的特殊情况。首席执行官不仅亲自参与了手册和程序的制定，还为确保它们的公平性和适用性费尽了心思。

集团里的各个公司在人力资源、采购、群策群力解决问题以及分享各自的最佳实践经验等方面互相支持。

MIDROC技术集团可轻松获得主要投资人的融资，也能获得资本项目的银行贷款。银行信用主要用来筹措营运资金。Dashen Bank为Sheik Mohammed的亲戚所拥有，也是公司的一个亲密的商业伙伴。

大多数的商业思路 and 战略决定都来自公司行政部。首席执行官自己有一套管理哲学，这套哲学能确保他至少50%的时间都可用于新业务的开拓。

在2008/09，the Technology Group收购了全国第一家私立高等教育机构Unity University，期望通过这所大学来促进人力资源的开发和接班人计划的实施。

**近期发展：**有些公司通过业绩和市场竞争力评估实现了战略转移。Daylight Engineering建立的初衷是为了生产白炽灯泡，可是却面临进口自中国的灯泡的激烈竞争。因此，公司决定将部分生产线改建成一个瓶子工厂，为MIDROC Group所拥有的一个百事可乐软饮料厂供应包装瓶。

The Technology Group 旗下的有些公司是在观察到了国内市场需求强劲增长之后建立起来的。这些公司包括：Home Depot、United Auto maintenance、Mechare Clinic、Trans Aviation 以及 Rainbow Transport Service。

多种多样的企业

27

**发展议程**：有一个五年计划，即改变目前的老年、青年经理混搭的管理层结构，换成既受到良好教育又经验丰富的年轻经理。

将对一些正丧失竞争力的公司进行评估并为它们制定一些战略转移措施。如：木制家具厂就正面临一些中国进口品的激烈竞争。

**组织与管理**：在集团旗下公司的管理方面，首席执行官拥有充分的经营和财务自主权。但在一些大的投资和扩展决定方面，他将在作决定前询问所有人的意见。

在行政部中设有审计、法律和伦理等分部，以确保the Technology Group旗下的所有公司的这些职能都能得到充分行使。

### **2.2.2 ELICO公司**

**基本信息**：埃塞俄比亚 Leather Industry Corporation (ELICO)成立于1997年，当时，公司所有人Sheikh Mohammed Hussein Ali Al-Amoudi从埃塞俄比亚国有企业和私有化管理机构手中买下了三家国有企业。

公司主要生产以羊皮为原料的磨光手套皮革、磨光山羊绒面革、牛皮和皮衣。

ELICO公司年营业额为1000万美元，资产余额和资本余额分别为1300万美元和1700万美元，员工人数接近1200人。

自从成立以来，ELICO都未能汇报任何利润，这是因为从以前结转下来了相当大的亏损金额。然而，这一情况在2009年有了重大好转，与2007年亏损1300万美元的情况相比，这一年的年亏损额下降到了224000美元。

**发展历史**：在政府采取措施禁止出口生皮并对皮革加工厂家和出口商采取鼓励措施之后，投资者做出了投资皮革领域的决定。

ELICO 公司在成立的最初两年时间里曾从事半成品的生产，如浸酸羊皮、蓝湿革和蓝湿山羊皮。后来则开始以较大的规模生产更高附加值的成品。



**目前的经营状况和产品：**目前，公司生产和出口用羊皮制成的磨光手套皮革、用绵羊和山羊皮制成的面革/衬里革、磨光山羊绒面革、牛皮以及皮衣。公司同时也生产其他皮革成品（女式钱夹、皮包、皮带等）供内销。

**组织与管理：**公司由一名总经理领导，由他负责监管这三家被视为生产部门的私有化企业的经营情况。

**企业能力：**公司从业超十载，已建立起了稳定的客户网络，产品质量也已得到了公认。

ELICO面临着员工流动率高，其大多数高素质的专业人才流向了提供更高工资和福利的竞争对手那里。

公司还面临难以向客户准时交货的问题，这主要是由于采购不易以及生皮可高至90%的报废率。

**供应链与营销链(公司层面)：**公司从本地市场的收购者和供应商那里获得绵羊皮、山羊皮等主要原材料。多数供应者都会用他们自己的运输工具向公司递交原材料。对于那些自己没有运输设备的供应者，如果ELICO向其购买的生皮的话，会用自己的车辆来运送。

ELICO是通过皮革展会找到重要客户的。此外，也通过许多大使馆获得潜在买家的名单，然后再通过直接拜访与他们取得联系。

公司还通过设在首都的八个销售点为本地市场供应皮革成品。

**出口：**在2009年6月，公司获得的出口收入为600万美元（以埃塞俄比亚货币计算的话为7530万ETB），占了公司年销售总额的60%。ELICO的主要出口国为意大利、中国、日本、埃及，最近也包括一些非洲国家。

**近期发展：**公司最近引入了一套新的环保污水处理设备。这一举措对公司的出口业务产生了积极的影响。

**发展议程：**ELICO期望提升赢利能力，同时也希望能从本国生皮价格的下跌行情中获得好处。

此外，公司目前正打算采用一套新的组织管理架构。

多种多样的企业

29

### ***2.2.3 Pharmacure公司***

**基本信息：** Pharmacure私人有限公司由Sheik Mohammed Hussein Ali Al-Amoudi和MIDROC 埃塞俄比亚建立于1998年7月。公司起初打算生产各种类型的药品和医疗用品。

公司于2003年2月开始运营，生产大型注射剂或静脉内液。

Pharmacure目前有109名员工。

**发展历史：** 1998年，Sheik Mohammed决定建立Pharmacure 私人有限公司，他的目标不仅是为了让自己在埃塞俄比亚的投资组合更加多元化，同时也因为他还怀揣着一个为医疗保健领域做贡献的社会目标。

Pharmacure旨在以合理的价格提供高品质的基本药品。

**目前的经营状况和产品：** Pharmacure目前为国内市场生产静脉内液。

**组织与管理：** 公司由一名总经理及其副经理领导，由他们直接负责监管各个生产和支持部门的工作。

**企业能力：** Pharmacure拥有全国产量最大的静脉内液设备，同时也采用最实用的优秀技术。

公司特制的生产和管理体系已获国际认可，也在生产实践方面为全国的企业树立了典范。

公司是全国第一家获得药品管理与控制局资格证书的制药厂。（2003年）

**原料供应与产品销售链：** 化学药品都进口自经过初审和验证的国际供应商。

如PVC护套之类的主要包装材料都是进口的，而瓦楞纸箱则是在本地采购的。

公司主要客户为国有的PFSA及其他私人分销商。公司直接向客户供货。

**发展议程：** 公司目前正寻求机会与知名跨国生产商合作，目的是为了获得进阶公司第二阶段发展所必须的技术能力。第二阶段的发展包括将业务扩展至可供选择的药品剂型、兽药、医疗保健用品以及相关的业务活动。

### **2.2.4 National Mining Corporation 私人有限公司**

**基本信息：** National Mining Corporation成立于1993年，初期实缴资本为1200万美元，当时，Sheik Mohammed Hussein Ali Al-Amoudi和他的兄弟Hassen Hussein Ali Al-Amoudi从政府手中买下了埃塞俄比亚与利比亚合资的Mining Company。

大理石厂位于距首都225公里的阿瓦士（Awash）地区，这一地区拥有水资源和相应的基础设施。采石场位于哈拉尔（Harar）和Beninshangul，分别距工厂332公里和875公里。

自从成立以来，公司就一直从事规格石料的生产，其25%的产品都用于出口。公司拥有400名员工。

**发展历史：** Sheik Mohammed决定收购该公司时正值公司的前所有者埃塞俄比亚和利比亚政府打算拍卖该公司。

**目前的经营状况和产品：** National Mining目前根据客户的定单要求生产各种形状和尺寸的大理石、花岗岩和石灰岩，其中就包括了天蓝色大理石，这也是公司最著名和价格最昂贵的产品线之一。

公司也生产标准尺寸的石料作为存货，以满足旺季现货定单的需求。

**组织与管理：** National Mining由一名总经理和一名副总经理领导。财务部、营销部、行政管理部和研发部这四个部门直接向副总经理汇报。所有的经营决策都由总经理及其副总经理制定。

**企业能力：** National Mining所拥有的工厂的规模在全国是数一数二的，大量的优质贮备大理石都是由National Mining进行加工的。

公司拥有高素质的员工队伍和现代化的机器和技术。

公司目前的年产量为4500立方米毛石和60000平方米的成品石料。



多种多样的企业

31

**原料供应与产品销售链：**公司的主要生产原料为石头、水、柴油和电力。几乎所有的原料都来自本地。每年会从制造商那里进口一两次配件。

由于多数销售都是以预订单的形式进行的，所有没有通过营销中介。产品被直接运往首都的仓库，所有客户都从那里收货。National Mining要求客户支付定单金额的50%作为定金。

出口货物都是直接运到吉布提港的，收款则通过银行信用证。

在与新客户打交道时，公司会寄样品给客户作为议价的依据。大客户和老客户会在下定单前派技术专家前往公司挑选和决定原材料的种类。

**出口：** National Mining 25%的产品都用于出口，主要出口国为意大利和台湾，偶尔也出口到肯尼亚。

**发展议程：** National Mining用于扩建的土地已获批准，公司目前正在南部和北部地区开展一些金矿及基本金属矿的勘探项目。

公司也正与一个国有苏打灰厂组建合资企业。

### 2.2.5 Agri-Ceft 埃塞俄比亚

**Agri-Ceft：** Agri-Ceft 埃塞俄比亚于2005年成立和开始营业，起初是一家生产和出口咖啡的公司。在2007年，公司收购了一批国有谷场和茶叶种植园并从此开始生产和销售玉米和茶叶。

公司雇有2400名永久雇员和近18000名临时工。

公司由一名著名的咖啡专家领导并由他担任总经理。公司下设各种类型的经营单位（农场），包括两个茶叶种植园、一个咖啡农场、一个鲜花农场、两个谷物农场和一个园艺场。这些农场分布在不同的地区；Amhara、SNNPR、Oromia和Addis Ababa都在农场中安排了各自的管理人员。

尽管 MIDROC 的各个子公司会参与 Agri-Ceft 所用生产材料的供应事宜，但 Agri-Ceft 的主要原材料（化肥、种子和化学原料）却是由 Agri-Ceft 通过公开招标在当地市场自行采购的。对于某些生产材料以及鲜花出口所用的大多数包装材料，公司是通过直接进口的方式购买的。

公司针对不同的产品采用不同的营销方式。谷物类产品通过公开招标提供给特许的谷物批发商，而茶叶类产品则是由公司自行分销的。

Agri-Ceft正打算面向出口市场生产精油。

据报道，公司在2007/08会计年度中的年营业额为2060万美元。

## 第三章

### 咖啡产业

#### 3.1 产业概况

**背景和概况：**咖啡是埃塞俄比亚最大的出口项目，占其外汇总收入的35%、GDP的25%。埃塞俄比亚是非洲最大的咖啡生产国和出口国，在国际咖啡市场中起着重要的作用。

作为阿拉比卡咖啡的发源地，埃塞俄比亚可以称得上是世界上最古老的咖啡出口国。2007年，埃塞俄比亚是世界第五大咖啡生产国和第八大咖啡出口国。

埃塞俄比亚生产的咖啡豆风味独特。按照出口量来看，咖啡豆的种类依次为：吉马（Jimma）、沃莱加-金比-列坎普地（Wolega- Gimbi-Lekempti）、西莫达(Sidamo)、耶加雪飞(Yirgacheffe)和哈拉尔（Harar）。这些种类的咖啡为国际认可，混合销售或作为100%的埃塞俄比亚产品进行销售，且价格不菲。

2008-2009财政年度，在埃塞俄比亚生产的共480600吨咖啡中，一半以上都被国内消费。据估计，有80万农民种植咖啡，种植面积为52万公顷，其中63%位于奥罗莫地区，36%位于南方人民民族地区（简称SNNPR），0.8%位于甘贝拉地区的。小农场主占低投入、低产出系统生产总量的95%，因此，埃塞俄比亚的咖啡生产非常天然“有机”，而国有和私营投资的种植园分别仅占4.4%和0.6%。

埃塞俄比亚有700个由私人、农民合作社或国营企业所有的咖啡清洗站，其水洗咖啡年总加工量估计约为91000吨。据估计，其中80%在运作。

咖啡为农场、加工厂（咖啡清洗站和去壳作坊）和运输部门创造了大量的就业机会，是许多低收入者非常重要的临时就业渠道，其中大多数为妇女。

政府支持出口高档咖啡，并限制咖啡在国内市场销售（国内售价更高）。2009年初，政府吊销了六大出口商和77个国内贸易商的贸易许可证，这些商行被指控囤积咖啡不进行出口贸易，原因在于国际价格水平下降。据估计，仅这些出口商的出口收入便超过全国咖啡外贸出口收入的一半。

**大型企业概况及其经营范围简介：**根据加工和出口量，咖啡加工和出口企业可分为大规模或中等规模企业。超过60个咖啡出口商可以被视为“大”公司，这些公司包括：

**Moplaco贸易公司**（优质、特质咖啡出口商）成立于1971年，从事不同品种咖啡的加工和出口，例如：优质、特种、传统和烘焙咖啡。该公司每年销售8000-10000吨咖啡，其中超过95%销往日本、德国、英国和美国。该公司有130名固定工和1000名零时工（旺季期间）。

**Robera私人有限公司**（批量、商品出口商）成立于1994年，从事9个品种咖啡的加工和/或出口，例如：日晒绿咖啡、水洗绿咖啡、烘焙咖啡和研磨咖啡。该公司每年分别加工6000吨绿咖啡和12000吨水洗咖啡。公司产品全部出口，主要销往德国、日本和美国。公司雇用43名固定工和约350名临时工（旺季）。年销售额约为570万美元。

**Great Abyssinia私人有限公司**（国内烘焙公司）成立于2002年，从事咖啡加工和其他商业活动，如瓶装水生产和进口。该公司在国内市场销售其加工的所有咖啡，并分销给家庭和国内企业。拥有大约1000名员工。

**中型企业概况及其经营范围简介：**“中型”公司的活动范围只限于咖啡烘焙、研磨和本地市场的分销。这些公司使用ECX（埃塞俄比亚商品交易所）拒绝出口的咖啡。中等规模的公司包括Yeshi咖啡、Kaffa咖啡和Alem咖啡。

**小规模、非正式的以及边缘（生产、经营）行为：**

**小规模咖啡生产者：**小规模咖啡生产者一共大约有130万雇员，其生产的咖啡占全国总量的95%。

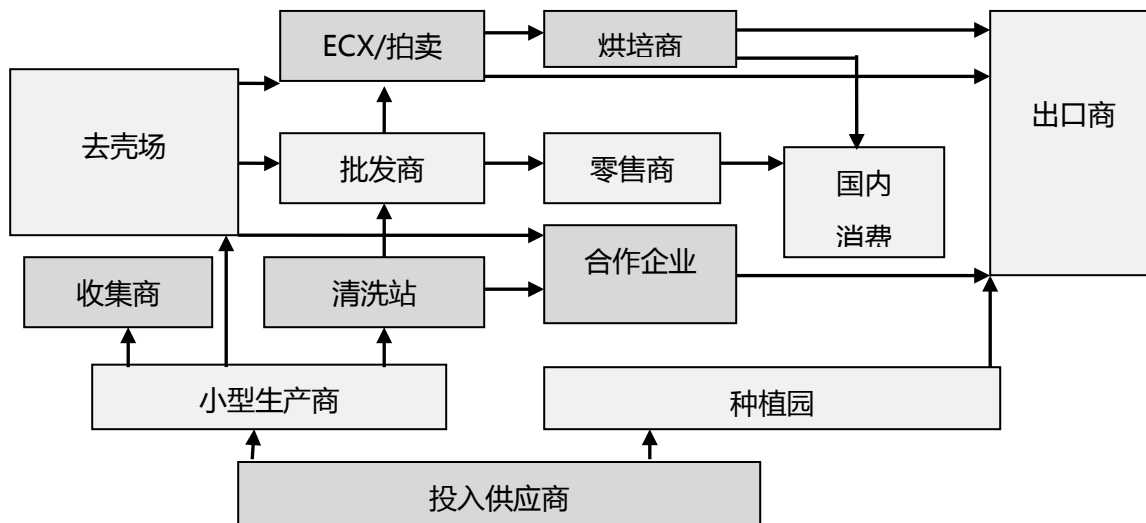


图 3.1.咖啡供应链。资料来源：联合国工发组织、粮农组织、开发计划署（2009 年）。

由于经营规模不一，这些生产者的经营各有不同。

**妇女合作社：**妇女经常被以合作社的方式组织起来在村子清洗咖啡豆。

**本地贸易商：**咖啡由不同类型的市场和小商店的小商贩在国内市场交易。

**供应链：**埃塞俄比亚的咖啡是由小规模农户和一些大型国有种植园生产。农业投入（化肥）由国有或私有企业及合作社向生产园种植咖啡的大型种植园提供（占全国总产量的 5-10%）。

小规模农户约占全国总产量的 90-95%，从事采集森林咖啡（在国有森林中自由生长），半森林咖啡（在私人土地上生长，但很少或几乎没有栽培）和生长在小块土地上的花园咖啡（通常面积为半公顷）。

大多数小规模咖啡种植户都是初级合作社和工会成员，他们被免除通过举办的拍卖出售咖啡。

其余的大部分咖啡进入 ECX 中予以规范、分级、划分品牌，在拍卖上进行交易。接着被授权的交易商（买方和卖方）在 ECX 进行不同品牌咖啡的交易。最后一步是清洁和混合咖啡，使其符合国际买家要求的出口标准。

被拒绝出口的咖啡则在国内市场销售。烘焙商购买咖啡进行烘烤、研磨、包装，然后在国内市场和出口市场销售。在本地市场的最终经销形式为，用绿豆、烘焙豆、研磨豆或咖啡饮料的形式通过零售商、超市和咖啡馆或酒吧出售。本地销售和消费的咖啡往往质量较低。

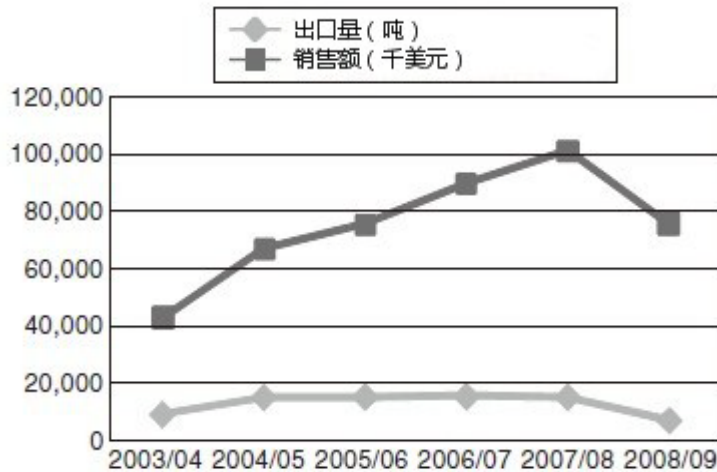


图 3.2. 咖啡出口趋势。资料来源：贸易与工业部（2009）。

供应链的各利益相关者都必须具备各自功能的具体许可证（参见图 3.1）。例如，在 ECX 的拍卖会上向供应商出售咖啡的采集者不得出口咖啡，而出口商只被允许通过拍卖购买咖啡。

**出口状况、趋势及潜力：**埃塞俄比亚位于世界十大咖啡出口国之列，约占 3.2%<sup>1</sup> 的国际市场份额。埃塞俄比亚出水洗、未水洗和烘焙咖啡，其水洗咖啡的平均份额在 1998-1999 财政年度和 2007-2008 财政年度一直稳定在 26%。

咖啡出口从 2007-2008 财政年度的 171000 吨下降至 2008-2009 财政年度的 134000 吨。这样的下降幅度反映了近期经济发展的减速，也许还反映了对被指控囤积咖啡的咖啡出口商交易许可证的吊销。

埃塞俄比亚的大部分出口产品销往德国、沙特阿拉伯、比利时（分别占 27%、19% 和 10%，）。大部分咖啡以绿咖啡豆的形式出口至目的地国家进行烘焙。

出口市场上的困难包括咖啡包装袋劣质、水洗咖啡供应缓慢、缺乏出口战略和出口宣传。

<sup>1</sup> 2007 年，埃塞俄比亚出口咖啡 156150 吨，名列世界第八。



**政策环境：**咖啡是埃塞俄比亚的主打出口产品，被视为关系到国家的战略利益。

咖啡是埃塞俄比亚政府在其经济战略上确定的重点产品之一，是具有高价值的经济作物。国家计划将咖啡的种植面积从目前的 450000 公顷增加到 592000 公顷，到 2015 年将咖啡的产量增加至每年 50 万吨，从而使咖啡的出口量从 171000 吨增加至 350000 吨。

埃塞俄比亚商品交易所 (ECX) 成立于 2008 年，是由政府支持的，能有效进行包括咖啡在内的农业产品交易的平台。ECX 处理咖啡交易的大部分活动，国有咖啡种植园和合作社的出口除外，因为上述二者享有豁免参与 ECX 拍卖的权利。

埃塞俄比亚政府 (GoE) 要求所有出口的标准咖啡必须以现行价格在交易市场上进行交易，在国内市场上销售出口标准咖啡将被视为违法行为。

有关特种咖啡的新开发项目是美国特种咖啡协会 (SCAA) 与 ECX 合作的一项计划。这项措施旨在建立农民与 (ECX 2009) 国际买家之间的直接联系。政府还致力于寻找一种对于小生产者来说更加公平的咖啡市场营销方式 (MoARD 2009)。

三个埃塞俄比亚咖啡品牌 (哈拉尔、耶加雪飞和西莫达) 受埃塞俄比亚拥有的在 29 个国家注册的商标的保护。埃塞俄比亚选择全球分销商，并设置了销售条件。

**竞争力：**无论埃塞俄比亚咖啡的生产总量和出口总量多少，其 0.79 吨/公顷的单位生产量低于其他国家，如越南、巴西，这两个国家的单位产生量分别为 2.14 吨/公顷和 1.27 吨/公顷。

50 多个发展中国家生产咖啡。在 2005-2006 年度，世界咖啡产量的 54% 主要由三个咖啡生产国生产 (巴西、哥伦比亚和越南)。

埃塞俄比亚只生产阿拉比卡 (arabica) 咖啡，而其他很多国家产生罗布斯塔咖啡 (robusta)。巴西的阿拉比卡的生产量约为塞俄比亚产量的八倍。

埃塞俄比亚的咖啡生产比非洲同行国家较强，但与巴西和越南 (表 3.1) 相比较差。

埃塞俄比亚的咖啡品种丰富，风味独特，采用小规模农户传统而有机的遮荫栽种生产方式，使其咖啡在国际市场上具有竞争优势。为了提高其全球竞争力，埃塞俄比亚的咖啡行业需要改进三个方面：

表 3.1 水平比较埃塞俄比亚的咖啡生产。

	阿拉比卡			罗布斯塔		
	2006/07	2007/08	2008/09	2006/07	2007/08	2008/09
巴西	36,000	27,650	38,850	10,700	11,450	12,600
哥伦比亚	12,164	12,515	10,500	0	0	0
越南	500	400	470	19,000	17,933	19,200
埃塞俄比亚	4,650	4,200	4,500	0	0	0
肯尼亚	867	699	884	2	1	1
科特迪瓦	0	0	0	2,847	1,600	2,150
乌干达	400	400	400	2,100	2,100	2,300

注解：咖啡产量按千个 60 公斤规格包装袋计算。

资料来源：美国农业部（2009）。

**效率。**虽然埃塞俄比亚的咖啡生产成本较低，但其出口市场推广过程需要加以改进。

**产品质量及稳定性。**改进咖啡的质量和保持味道的稳定性能使价格提高。

**应对特种咖啡的需求。**进行终端市场分析、寻找国际特种咖啡经销商可进一步提高在出口市场中的表现。

**挑战：**

**咖啡生产：**该行业目前主要由小自耕农主导，很少有商业农场取得咖啡生产低成本、高效率的规模经济。歉收及采摘后的做法，缺乏改良品种，储存设施不足，农民技术知识水平低下及行业之间缺乏协调都是制约生产的关键因素。

**咖啡加工：**大多数小农场主位于远离加工厂的地方。加工厂干燥、存储设备简陋、技术技能及知识匮乏和基础设施薄弱（道路、电力和通讯）都是加工厂存在的一些问题。

**咖啡烘焙、研磨及包装：**由于埃塞俄比亚烘焙咖啡并不受主要咖啡进口国欢迎，而且在国际市场中烘焙咖啡被跨国公司主导，因此埃国很少出口烘焙咖啡（2007/08 年度 231 吨）。埃塞俄比亚也缺乏咖啡烘焙、研磨及包装的技能和经验。



**咖啡营销：**咖啡供应链包括各种中间人和经纪人，他们极少有正规的商业技能。水洗咖啡供应少、咖啡包装袋劣质也对销售造成不利影响。

**生产力低下：**如前所述，埃塞俄比亚每公顷土地生产 0.82 吨咖啡，与其他主要咖啡生产国和出口国相比，产量较低。

**与国际价格相比本地价格较高：**如上所述，咖啡的国内价格比国际市场价格高，这吸引着贸易商在国内市场销售咖啡。政府的报告中提到，国内非法咖啡贸易使出口量显著减少。

**选择推荐公司的根本原因：**Moplaco 是最受好评的大公司之一，因其特种咖啡而闻名。

Great Abyssinia 有特殊的重要性，因为其所有者按照和其他大型生产商不同的经营模式进行经营。

Robera 是典型的规模较大的咖啡公司代表。

## 3.2 主要企业简介

### 3.2.1 Moplaco 公司

**基本信息：**Yanni Georgalis 和其他家庭成员一起于 1971 年创建了 Moplaco 贸易公司，Yanni Georgalis 和其他家庭成员都是具有希腊和法国血统的埃塞俄比亚公民。目前该公司有五位股东，该公司创始人的两个孩子 Heleanna Georgalis 和 Irene Georgalis，以及其他三名股东，都是埃塞俄比亚公民。

该公司一直从事咖啡制作及出口业务，拥有 130 名正式员工，以及多达 1000 名季节性雇工。

Moplaco 公司的年均咖啡出口量为 8000-10000 吨。该公司的平均资产价值和资本的估值分别为 300 万美元和 200 万美元。

**发展历史：**Georgalis 家族世代经营咖啡产业。该公司的咖啡加工和出口业务可以追溯到现在主人的祖父，该祖父在一百年前就是传统的咖啡贸易商。

Yanni Georgalis 通过现代化的经营及咖啡出口业务，改变了咖啡的经营模式。他开发产品的新品系，并为咖啡及蔬菜生产商制造了塑料袋和遮阳网，从而扩大了业务范围。

就其在行业取得的成就而言，他获得了国内外多个奖项。

Yanni Georgalis 去世时，他的女儿 Heleanna Georgalis 接手并管理公司。她决定把公司的业务重点定位在咖啡以及与咖啡相关的产品上，并集中精力，最大程度地提高咖啡加工的质量、深度和成交量。

**目前的经营状况和产品**：Moplaco 贸易私人有限公司加工和出口优质咖啡、特色咖啡、常规咖啡以及数量不大的烘焙咖啡。

**组织与管理**：Heleanna Georgalis 是公司最终的决策者，在她不在时，总经理可以提出建议并做出决策。

**企业能力**：该公司的总部设在德雷达瓦。公司在亚的斯亚贝巴有两处咖啡配制和加工工厂。此外，公司在德雷达瓦和 Cheleklektu 也有类似的咖啡加工工厂。

该公司采用了传统的内部控制制度，并且使用的 ICT 为最小量。

Moplaco 的产品已定位为高品质产品，并主要以高价销售。该公司的工厂被评定为在非洲前五名之列。

大多数员工已在公司服务超过 20 年。该公司现已引进新的管理系统，以进行可靠性控制。

该公司对不同机构均有股权投资，以保护自身免受通货膨胀和咖啡产业的不利的趋势的影响。

Moplaco 也与其他咖啡出口商进行合作，已经从政府手中收购了黄麻袋制造公司，以确保对出口的咖啡能够及时供给高质量的包装袋。

**原料供应与产品销售链**：该公司的主要原料即咖啡原料，是通过 ECX 购买的。

Moplaco 使用一个非常庞大但行之有效的客户数据库，这个家族 56 年来一直在建这个数据库。他们通过参加交易会以及增加该所有人接触的联系人的方式，不断丰富并更新客户名单。

该公司试图通过包装设计和标记进行产品区分。公司的一些国际注册的咖啡品牌包括 Stag、Cafe Tgreto、Tana-Ko、Park Mountain、Red Wolf、Gebena 和 Anfilo。

**出口**：该公司出口的咖啡中超过 95% 主要出口到日本，德国，英国和美国。

**近期发展**：该公司除了出口水洗咖啡到国际市场外，最近已开始供应烘焙咖啡给当地咖啡馆和餐馆。

**发展议程**：Moplaco 贸易公司曾经拥有一个有机咖啡农场，后来这个农场被前政权收归国有。它计划继续努力来购买一个咖啡种植园，以确保咖啡的质量以及保证咖啡的连续性供应。

公司的现代市场体系和公司网站都在建设中。

### **3.2.2 Great Abyssinia 公司**

**基本信息**：Great Abyssinia 公司是由埃塞俄比亚的三位兄弟在 2002 年成立的一家股份公开有限公司。

该公司从事咖啡加工，以及瓶装水生产和软饮料生产，其员工有 1000 余人。

Great Abyssinia 公司的平均年营业额是 770 万美元，其平均总资产及资本分别为 1200 万美元和 500 万美元。

Great Abyssinia 公司目前还没有出口业务。

**发展历史**：在没成立 Great Abyssinia 公司之前，三兄弟中的老大已经从事了 10 多年的独资经营，主要是从事咖啡烘焙、研磨、红茶调配和瓷砖生产。他收购出口市场拒收的咖啡，并把它们销售给当地的企业和家庭。

2002 年，他和两个兄弟一起成立了 Great Abyssinia，其初始资本为 400 万美元，雇佣了 300 名员工。

该公司现在，除了维持独资企业现有的业务外，还对业务进行多元化的运作，进入到其它行业部门。

**目前的经营状况和产品**：Great Abyssinia 公司现在从事多个领域的业务，包括前身的独资企业开展的业务。

较新的业务领域包括小规模进口和分销、瓶装水制造、印刷出版、房地产和建筑，以及卫生纸生产和分销。

该公司的主要重点是发展进口替代制造业务。

**组织与管理**：Great Abyssinia 没有正式的严格适用的组织结构。公司的最高管理层由这三位股东组成，公司的大多数政策和战略决策都是他们做出。

**企业能力**：该公司对当地的咖啡馆实行积极的赊销政策，并且结果已获得一个很大的市场份额。同样，该公司也给咖啡馆提供‘一站式商店’，即为他们提供全部印有 Great Abyssinia 品牌的咖啡、茶、糖和水。

这三位股东的背景和个人特质是 Great Abyssinia 成功的一个主要原因。这三兄弟中的老大具有较强的创业能力，而老二拥有销售和市场营销理论和实践背景，老三的职业是一位工程师，可以对整体技术和业务方面进行监督。

**原料供应与产品销售链**：Great Abyssinia 公司使用不同的原料，一部分是来自本地的原料，包括咖啡和茶原料，聚酯（一种塑料加工原料）及纸张。

该公司的三位所有人利用广泛的已有的联系人网络，在当地进行采购。咖啡，作为他们烘烤咖啡业务的主要原料，是购自出口拒收市场，因为只有出口商才能进行咖啡拍卖的市场交易。

该公司的三位所有人通过对国外供应商的互访，以及参加国际交易会，来创造并保持同国外供应商的良好关系。他们通常的进口原料主要是从这些供应商手中购得。

该公司是少数的拥有大型销售团队的咖啡公司之一。其销售团队有 100 名市场营销人员。每个销售人员都有他或她自己的地理区域，并按照绩效进行评估和奖励。

除了拥有自己的销售团队外，该公司还利用代理商和批发商对产品进行区域性市场销售。

**出口**：该公司曾试图出口其焙炒咖啡和包装咖啡到欧洲销售，但没有预期的那样成功。这可能反映出国内外消费者对阿拉比卡烘焙咖啡的口味不同（埃塞俄比亚的口味）。

**近期发展**：Abyssinia Springs 是 Great Abyssinia 公司的子公司，也是该国第二大瓶装生产厂。该工厂正在进行一个大型的扩建项目：占地 5 万公顷土地，投资 850 万美元。建成后，这家工厂的生产能力预计将达到该国现有全部瓶装水生产厂的生产总量。

Great Abyssinia 公司还收购了一家国有纸浆和造纸厂，以扩大其卫生纸产量。该公司目前正在实施一项新的组织结构和决策体系。

**发展议程：**该公司的股东目前的目标是增加公司在食品和饮料制造领域的业务。

为了分散投资并利用建筑领域蓬勃发展的机会，Great Abyssinia 公司目前正在该国首都兴建两座酒店和大量的住宅别墅。

### **3.2.3 Robera 公司**

**基本信息：**Robera 公司是由 Abraham Teressa（一名埃塞俄比亚公民）以及他的家人以私人股份有限公司的形式成立的一家公司。该公司坐落在该国首都。

该公司的初始资本约为 37 万美元<sup>2</sup>，主要从事咖啡加工和出口。该公司目前有 43 名正式员工，以及大约 350 名季节性工人）（在咖啡出口季节）。

Robera 的年营业额大约为 570 万美元，其预计资产和股权为 100 万美元。

**公司背景：**该公司的股东 35 多年来一直从事咖啡业务，最初是一个小规模咖啡收购商，其主要客户为咖啡出口商，并最终发展为一个咖啡出口商。作为一个出口商，该公司是首先从事绿色咖啡出口。

该公司也有许可证可以出口其他商品。

**目前的经营状况和产品：**Robera 公司现在主要从事晒干的绿咖啡、水洗绿咖啡、焙炒咖啡和咖啡粉等 9 个品种的加工和出口。

这家公司的绿色咖啡的年生产能力为 6000 吨，水洗咖啡为 12000 吨。并且，该公司烘焙机械的年生产能力为 120 吨。

<sup>2</sup> 根据当时（1994 年）的 ETB6.25 的汇率计算得到的数字。

**组织与管理**：该公司由公司所有人进行管理，该所有人也是总经理，并由副总经理协助。部门经理对各自的部门负责：行政及财务部，业务开发和市场营销部，以及推广及增值部。

**企业能力**：该公司从事该领域业务已经进 35 年之久，这使得公司在国际市场的咖啡买家之间的树立了良好信誉。 Robera 目前正试图基于自己的店铺的传统咖啡销售，建立一个连接咖啡和旅游的业务。

该公司所有人拥有的丰富咖啡加工经验，其已促使该公司把业务重点放在塑造高质量焙炒咖啡上。尽管，该公司目前的大部分出口咖啡还是绿色咖啡。

**原料供应与产品销售链**：咖啡可以通过 ECX 购买。咖啡的包装材料主要是从中国进口。多年以来，该公司已经开发出自己的客户，并主要以销售合同的形式同很多贸易公司进行业务往来。该公司使用自有的车辆进行分销。

**出口**：该公司出口其所有产品。其主要出口市场是德国（50%），日本（30%）和美国（10%）。

**近期发展**：该公司直到 2009 年 5 月才具有一套正式的组织结构。自那时起，该公司通过聘请顾问调整其组织模式，现在正在进行各种培训活动以及发展该系统。

**发展议程**：该公司正在讨论同土耳其，德国和以色列的投资者合作组建合资企业的形式，来扩大其焙烧咖啡和咖啡出口业务。



## **第四章**

### **油籽和豆类产业**

#### **4.1 产业概况**

**背景和概况：**合适的气候以及从低于海平面到海拔 4500 米以上的广泛的海拔高度范围，已使埃塞俄比亚可以种植超过 146 种农作物，其中有油料和豆类产品。油籽和豆类产品是继咖啡之后的第二大出口商品，占从 2004/05 到 2008/09 财政年度的出口收入的 20% 以上。在 2008/09 财政年度，来自该部门的出口总收入达到 4.45 亿美元，相比在 2004/05 财政年度为 1.62 亿美元。

早在二十世纪的六十年代，埃塞俄比亚农业研究机构就培育出高产的油菜品种。从 1974 年到 1982 年，油籽和豆类产品一起，共占出口总收入约 10% 的份额。

目前，油籽和豆类产品种植以中小型农户种植为主，大型的商业农户种植量非常有限。在 2007 年，估计有 80 万公顷的土地被用于种植油籽，产量达到 50-60 万吨；其中 80% 都是由小规模农场主种植的，这些小型农户一般持有的土地不到 5 公顷（Wijinands 等人 2007 年）。

油籽和豆类产业主要以二类企业为主：主要从事出口的企业，以及从事油籽加工和/或食用油生产的企业。

埃塞俄比亚的油籽产品包括芝麻（主要的部分）、黑芝麻、花生、油菜籽、红花、亚麻籽、蓖麻籽南、瓜籽和芥菜籽。豆类品种包括马豆、鹰嘴豆、菜豆、扁豆、干豌豆、野豌豆和绿豆。

**大型企业概况及其经营范围简介：**在该国至少有 36 家公司从事油籽和豆类产业。几乎所有的这些公司，除在其他领域进行投资的少数公司例外，均从事油籽和豆类出口业务。Kabew Trading、Al-Impex 埃塞俄比亚、AjibOmar Ismail、Bajiba 私人有限公司和 Yegenet 私人有限公司均是在同行业中最大的公司之一。

Al-Impex 进出口公司是由一位埃塞俄比亚企业家在 1996 年成立的。这位企业家从 ECX 采购大部分出口产品，并使用其内部市场情报机构来评估国际市场趋势。该公司的员工约 175 人，年均营业额大约 1100 万美元。

Kabew 贸易公司是由一位埃塞俄比亚人和一位埃塞俄比亚裔美国投资商在 2000 年成立的。该公司是由其埃塞俄比亚的合作伙伴，Melku Bera 负责管理。除了油料和豆类出口外，该公司还进口食用油和其他快速消费产品。该公司从 ECX 和本地市场采购其出口的商品。除了那些通过互联网链接直接联系公司的新客户之外，现有客户的推荐是公司开发新客户的主要手段。Kabew 公司的年营业额大约有 1200 万美元。

**中型企业经营范围简介：**榨油厂从中间商那里收集油籽（主要是黑芝麻、亚麻籽、葵花籽和棉籽），然后主要加工成食用油以及用作动物饲料的其它副产品。榨油厂在该国各地都有分布，但是主要集中在容易获得油籽的地区，如：亚的斯亚贝巴、拿撒勒、阿卡基、冈德、巴赫达尔和德雷达瓦。一份 2006 年的研究报告表明，这些企业的年生产能力达到每年约 4000 万升。

Digafe Shinqut 食用油、Jemil Ahmed 食用油厂、Mamo & His Sons 食用油以及 Esmael Abdela 食用油厂等都是著名的食用油生产商。

清洁服务供应商企业是提供清洁服务给油籽出口商同时也提供服务给食用油生产商的企业。他们还向出口商提供压榨和加工服务。这些企业大多都是由商界人士运行，这些人作为收购商或出口商对行业知识非常熟悉。

大多数出口商都把这项服务纳入到自己的业务范围内，以避免支付费用给外部服务提供商。

**小规模、非正式的以及边缘（生产、经营）行为：**小规模的农户也是这个行业的主要参与者。这些小规模农户不采用现代化生产方式，大约有 3 百万户，占油籽总产量的 80%以上。

小型榨油厂的经营分布在该国各地的城市地区和半城市地区，其生产能力在 2006 年达到每年约 2000 万升。赤着脚的体力劳动者在榨油厂的四周撒播种子，并使用手工工具进行剔除杂质，在整个作业过程中都是站在及走在种子上。

生产出的食用油收集在金属油罐中，以及通常不进行质量标准的检查。



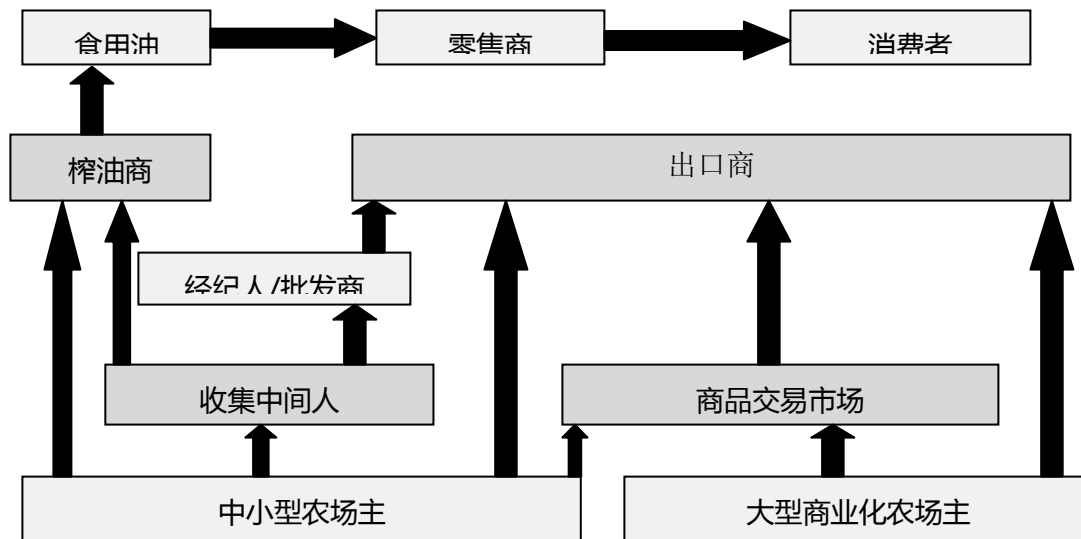


图 4.1. 油籽供应链。

资料来源：摘自企业采访内容和 Wijnalds 等（2007）。

**原料供应与产品销售链**在提格雷、阿姆哈拉、奥罗莫和 Benishangul Gumuz 地区的大中小型农户都种植油籽，但只有一些大型商业农户才使用机械化的种植方法。同其他谷类作物以及该产业要求的大额初始资本相比，，每公顷的油籽产量偏低。

一般而言，在埃塞俄比亚生产的油籽要么供出口（芝麻和黑芝麻），要么作为生产食用油（黑芝麻、亚麻籽、油菜籽、向日葵、红花和花生）原料。

农户种植的油籽绝大部分都销售给批发商和零售商，只有一些直接从种植户那里收购油籽的大型出口商例外。今后，当 ECX 充分运作之后，它将成为种子市场交易的唯一方式。小规模种植户大部分销售其产品给大收购商，这类收购商有自己的大型仓库，并有机会获得融资，这使他们在产品还没收获之前就能够提前购买。这些大收购商普遍使用远期支票来支付预付款，这也使种植户在商品价格下跌时不得不承担违约风险。

大多数出口商都是从这些大收购商那里购买商品，这些大收购商通常在定价及囤积商品方面都有一定的价格交涉能力。

当地的食用油生产商通常从中间商或直接从农户那里收购油籽，然后加工成未提炼的食用油。这些榨油厂销售其产品给零售商，零售商再销售到农村的和/或低收入消费者。

**出口状况和趋势**：油籽生产商主要分布在偏低收入国家，包括苏丹、中国、印度、埃塞俄比亚和尼日利亚。

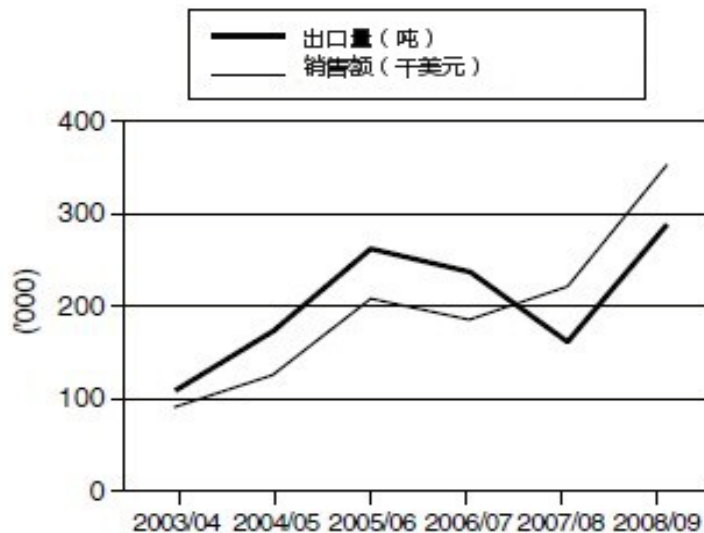


图 4.2. 出口趋势：油籽。资料来源：贸易与工业部（2009）。

大多数国际买家都来自高收入国家，他们的目标是增加价值，然后以较高的价格转售。后一类国家包括日本、英国、荷兰、德国、以色列、意大利、法国、比利时和韩国。截至 2004 年，来自 110 多个国家的买家从事这项业务。

在 2008/09 财政年度，油籽和豆类产品分别占埃塞俄比亚出口收入的 16% 和 6%。芝麻和黑芝麻是该国主要的油籽出口作物。

该国的出口活动主要是通过大型企业来开展，这类大型企业要么拥有自己的商业农户，要么从中小型农户那里收购产品。该国出口三大类不同品质的芝麻产品，均在国际市场很受欢迎：乌梅拉（白芝麻），贡德尔（含油量大的芝麻）和西沃莱加（口味香醇的芝麻）。

该国的油籽出口到 40 多个国家，主要的出口目的地包括中国，以色列，美国和沙特阿拉伯。然而，由于各种生产和销售问题，自从 2005/06 财政年度以来，该国的油籽出口量一直在下降。但是，出口总收入基本维持原有的水平，因为国际市场的价格上涨。

该国的豆类出口到 30 多个国家，主要进口国是苏丹、荷兰、也门、英国、阿拉伯联合酋长国、南非和沙特阿拉伯。

**政策环境：**前政府的外贸计划（1985 至 1994 年）目标是到该计划结束时，农作物的出口份额从 74% 减少至 35%（咖啡、皮革、油籽和豆类），从而扩大并使该国的出口市场多元化。

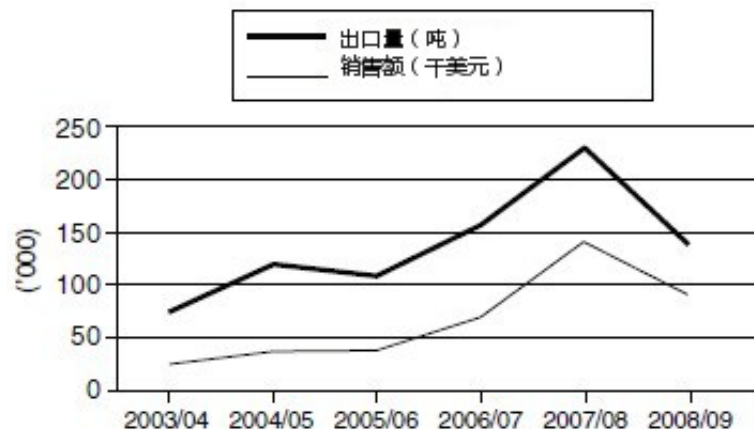


图 4.3. 出口趋势：豆类。资料来源：贸易与工业部（2009）。

该国对出口商有一些奖励方案，如 6% 的优惠利率的银行贷款（相比进口商的 8% 利率银行贷款）（Nega 2005 年）。但是，其方案的作用是有限的，因为受到很多不利因素的影响，如不利的出口税，定价过高的汇率和国有企业对民营企业的主导地位。油籽和豆类的出口收入在出口总收入中的份额仍然非常低，只有 3.5%。

现政府把油籽和豆类产业作为优先部门。并已经根据种植的土地面积，生产量和生产力水平，来制定了具体的目标。到 2010 年，政府计划把油籽和豆类产量分别提高到每公顷 7.8 公担和 12.6 公担，相比在 2004/05 财政年度其每公顷分别仅为 4.2 公担和 9.66 公担。

现行政策包括奖励，如出口信贷，保证信贷的提供不须抵押，或最多要求 50% 的抵押，以及外汇留成方案。

**竞争力：**埃塞俄比亚的芝麻（尤其是乌梅拉类别的）以其高品质著称，并且出口商可以收取高价。该国拥有丰富的自然资源，广大的海拔范围（低于海平面到海拔 4500 米以上），有利的气候，低廉的劳动力和肥沃的土地。

因而，该国的芝麻产量高出或高于同类的生产国（Wijnalds 等，2007 年）。

**挑战：**自从 2005/06 年度以来，在产量不断下降趋势的背后，部分的主要因素如下：

- 缺乏高产量品种：埃塞俄比亚的多数种子品种都是低产量的品种。
- 缺乏足够的金融服务和信贷：大部分是通过远期支票进行支付，让受款人承担严重的违约风险。因为土地不能用作抵押物，严重短缺的信贷资金来经营和拓展业务。
- 全球市场的激烈竞争已经使得该行业容易遭受高风险，并且拥有很低的利润空间。
- 从该国种植户那里直接购买产品的公司，也面临付款的安全性问题，因为他们必须亲自把现金带到种植户的地点。
- 中间商（批发商，零售商和经纪人）在行业供应链上起着非常重要的作用，并且交易成本很高。这种情况应该随着商品交换市场的发展而不断地改善。

**选择上述公司的依据：**Belayneh Kinde 和 Guna 贸易公司都是该行业领先的出口商。Al-Impex、Kabew 和 Bajiba 均为典型的当地企业家拥有的并运行的油籽出口公司。

## 4.2 主要企业简介

### 4.2.1 Belayneh Kindie 进出口公司

**基本信息：**Belayneh Kindie 进出口公司是由 Belayneh Kindie 在 2005 年以独资企业形式成立的一家进出口公司，其资本为 34.5 万美元。

该公司主要从事油籽的出口，以及偶尔进口一些各类食品，其员工人数超过 175 人。

目前，该公司年均营业额约为 3400 万美元（ETB425 万美元），其中 95% 的收入是来自油籽出口。该公司的平均资产价值预计为 640 万美元。

**发展历史：**Belayneh Kindie 开始起家是在乡村和亚的斯亚贝巴之间小规模地买卖黄油和蜂蜜，并供应农村家庭消费品。

在 2000 年，他开始批发和分销蜂蜜和黄油。几年后，他与其他朋友合伙从农村地区收购油籽，然后销售给出口商。

随后，他于 2005 年成立独资的 Belayneh Kindie 进出口公司，并于 2008/09 财政年度发展成为该国最大的油籽出口商之一。

**目前的经营范围和产品：**目前，Belayneh 通过其进出口公司从事油籽出口业务。他还拥有一家运输公司，拥有超过 24 辆重型卡车，以及一家运输和物流企业。

**组织与管理：**该公司所有的运行和支持部门的主管都是有资历的专业人士。由于该公司是由唯一的一位所有人来管理的，所以大多数的决策，特别在采购及定价上，都是在咨询该公司所有人后迅速地做出。

该公司有一个对员工的奖励方案，这可提高员工的忠诚度以及低周转率。关键人员，主要是该公司所有人的家庭成员，以利润共享的形式为公司工作。

**企业能力：**该公司的仓储系统规模相当大，但完全依赖人工。现在该公司计划采用一套现代的自动化系统来改善其仓储系统，该系统可以提供库存物品数量和质量有关的准确及时的信息。

**原料供应与产品销售链：**Belayneh Kindie 竞争优势主要在其采购系统上，该系统由经验丰富并可信赖的个人进行管理，并受到该公司所有人的严密监督。这使得该公司能够最大限度地减少在采购过程中的贪污风险，在这一领域这也是许多出口商面临的问题。该公司还拥有很多油料储存及加工设施。

该公司还与银行建立了稳固的关系，这使得其更容易获得信贷。

该公司利用本地和国际经纪人来联系出口客户。现有客户以及该行业的其他参与商的推荐，已经帮助该公司制定了其潜在的客户名单。参加各种国际贸易交易会 and 展览会也使该公司获得新客户。

**出口：**在 2008/09 财政年度，Belayneh Kindie 出口了约 3200 万美元价值的油籽，主要出口给中东，欧洲和亚洲的各个客户。

**近期发展：**Belayneh Kindie 最近在经营范围内增加了进口业务，其目的是提高公司的盈利能力。

**发展议程：**该公司计划在未来扩大其业务范围。特别是，它计划对位于可出口商品的所有主要采购地的仓储及收购设施，进行全部的收购，获得其完全的所有权。

#### **4.2.2 Guna Trading House 公司**

**基本信息：**Guna Trading House 是由 EFFORT 姊妹公司在 1992 年成立的一家股份公开有限公司，其初期资本为 2300 万美元。

该公司主要从事多种类别商品的进口和出口，拥有 200 多名全职员工和超过 2000 名合同工。

年均营业额为 8000 万美元，其中 4000 万美元（ETB5 亿元）来自出口市场。该公司的总资产大约为 4800 万美元。

**发展历史：**EFFORT 作为使用投资留本基金来获利的决策的内容之一，成立了 Guna 贸易公司作为其进出口和分销的辅助机构。在刚成立时，该公司主要从事化肥和钢筋的进口，以及芝麻和咖啡的出口。

**目前的经营状况和产品：**目前，Guna 公司主要从事出口咖啡、油籽、豆类和天然树胶。该公司也进口工业用化学品以及建筑材料，如钢筋，木材和沥青。

**组织与管理：**该公司拥有经营自主权，在公司里，总经理制定高级的决策。对于重大的资本投资，产品类别的增加或减少，以及其他战略问题，必须召开董事会并在 EFFORT 总裁出席的情况下，做出有关的决策。

由于该公司由用留存基金投资组建的，该基金实施公司问责制，这就致使在资本投资方面的决策程序比较正式和冗长。这个和出口业务特别有联系，因为在出口业务中，有时需要依据最新的市场信息，进行快速的决策。

**企业能力：**Guna 公司拥有独立的科研和业务发展部门，该部门，除了发现并分析新的商业机会外，还负责对现有的不同产品及部门的绩效进行评估。



## 油籽和豆类产业

53

该公司在产品质量以及满足供应合同要求方面，已经建立了良好的信誉，特别在企业客户之间。

其运输服务一部分由公司自有的车队提供，但大多数都是外包出去。

**原料供应与产品销售链：**Guna 公司积极参与商业协会的会议，展览和交易会，其目的是打造并扩大其出口业务的客户群。使馆及外交部提供的客户联系，对寻找客户非常有帮助。

**出口：**在 2007/08 和 2008/09 财政年度，Guna 公司被评为该国头号油籽出口商，其主要出口市场是中东（主要是沙特阿拉伯和土耳其）。

**近期发展：**建造业的快速增长为钢筋创造了一个巨大的需求，与此同时，Guna 公司正在扩大其业务。此外，该公司已订立了一份合同，向 Sur Construction 供应沥青，目前，该项目已开始进行。

#### 4.2.3 Kabew Trading 公司

**基本信息：**Kabew Trading 公司是由一位埃塞俄比亚的投资者 Melku Bera 和另一位投资人，以及一位埃塞俄比亚裔美国投资者在 2002 年成立的一家股份公开有限公司，其初始资本为 1.5 万美元。

Melku 住在亚迪斯亚贝巴，他担任该公司的总经理。自成立以来，Kabew 公司一直从事油籽和豆类产品的出口和加工，以及各种食品和食用油的进口。

这家公司的年均营业额为 1200 万美元。

**发展历史：**到 2003 年之前，Kabew 公司一直从事二手车的进口和销售业务。此后，该公司把其进口领域扩大到快速食品、食用油、钢筋和瓦坭钢板。

该公司目前是该国第二大豆类产品出口商。

**目前的经营范围和产品：**Kabew 公司主要是利用自有的仓库及预处理设施来从事油籽及豆类产品的加工和出口，此外公司还进口各种食品和食用油，然后分销给当地的批发商。

**组织与管理：**Kabew 公司由 Melku Bera 直接管理，他也在营销人员及不同地方的采购代理人的帮助下，参与日常的决策。

**企业能力：**该公司严格履行贸易条款及条件，并把以此获得的客户深度信任作为公司成功的核心要素。

**原料供应与产品销售链** Kabew 公司的主要原料是供出口的油籽和豆类产品，这些产品是直接来自本地市场，或通过中间商或 ECX 购买的。采购代理人或雇员收集主要产地的信息，提供公司的所有人，该所有人制定最终的采购决策。

**出口：**中东，特别是沙特阿拉伯，是迄今为止该公司的最大出口目的地。偶尔，该公司也出口产品到中国和土耳其。

#### 4.2.4 Bajiba 公司

**基本信息：**Bajiba 由一位名叫 Abdurahman Omar Bajiba 的埃塞俄比亚公民在 1975 年以个人独资的形式成立的公司，后来改组为一家股份公开有限公司。该公司的股东是该创始人和他的儿子们。该公司位于在该国的首都。

该公司从事油籽及豆类产品的加工和出口，雇用大约 50 名全职员工（还有 300 多名在出口季节雇用的合同员工）。

在 2007/08 财政年度，该公司的年营业额大约为 260 万美元。该公司的总资产和股权价值约为 160 万美元。

**公司背景：**该公司的创办人最初是从事盐业贸易，后来一直在地方主要同出口商进行豆类产品 and 油籽买卖活动。后来，Bajiba 决定进军出口业务。

该公司的经营模式在 1978 年改组为私人股份有限公司的形式，其股东是该公司的创始人 Abdurahman Omar Bajiba 和他的儿子们。

**目前的业务范围和产品：**Bajiba 公司主要从事豆类产品（芸豆，菜豆和鹰嘴豆）和油籽（芝麻和黑芝麻）的加工和出口业务。

**组织与管理：**该公司是由总经理进行管理，总经理也是该公司的股东之一。此外，该公司还有行政，财务，经营及仓储部门的经理。

除总经理外，股东们只参加涉及战略决策的管理活动。



**企业能力：**该公司拥有现代化的清洁机械，配有三条加工生产线可同时清洗三类商品，日处理能力达 200 吨。此外，该公司的存储能力也超过了质量保证体系的要求。

尽管如此，该公司仍采用传统的管理制度，而没有使用现代化的规划和预算制度。不像其他类似的公司，该公司并没有一个专门的市场情报单位。

**原料供应与产品销售链：**豆类产品 and 油籽的来源主要是通过中间商或代理商。其他来源包括从农户，小规模农村贸易商及合作社手中直接采购获得。

该公司拥有很多金字招牌的出口客户，该公司建立的同他们的合作关系已经超过 20 多年。

**出口：**该公司生产的所有产品均供出口，其主要的出口目的地是沙特阿拉伯，约旦和土耳其。

**近期发展：**由于这些产品的国内价格高于国际市场的价格，该公司近年来的出口量一直在下降。该公司为了提高其出口产品的质量，最近购买了新的机器。

#### 4.2.5 Al-Impex 公司

**基本信息：**Al-Impex Import Export Enterprise 由一位名叫 Alula Gebremichael 的埃塞俄比亚公民，在 1996 年以独资经营的形式成立的。

该公司主要从事油籽、豆类产品、香料、咖啡的出口业务，以及快速消费品的进口业务，拥有超过 75 名雇员。

Al-Impex 公司的年均营业额超过 1600 万美元，其平均总资产价值 250 万美元。

**背景：**Alula 大学毕业后，根据自己对选择性商业机会的评估，建立了 Al-Impex 公司，这种商业机会要求的初始资本最少。

该公司最开始，主要是把快速消费品进口到国内，并把当地生产的化妆产品出口到邻国。

在尝试过各种商业活动之后，Alula 发现了芝麻出口的巨大利润空间以及政府支持该业务战略的影响。

Al-Impex 公司于 2002 年开始出口芝麻，并利用政府的出口信贷担保方案和客户预付款，来向国际客户提供资金。

**目前的经营范围和产品：**Al-Impex 公司有三个（部门）的主要部门。出口部是从事对油籽、豆类品、香料和咖啡的采购，加工及出口。进口部是从事对快速消费品的进口和分销。第三部门是通过同国外机构建立战略联盟，来参与政府和私营机构在各个领域招标活动。

**组织与管理：**Alula 是该公司总经理，负责监管整个公司运作。该公司已组织和任命各业务经理，并制定以业绩为基础的奖励制度。每个核心部门在运作上实行自治，各自都有自己的预算和绩效评估标准。

**企业能力：**由年轻而充满活力的主管领导的专业主义和组织体系，被看作是 Al - Impex 企业能力的最重要的特点。这家公司拥有一个国际市场信息部，该部研究收获量以及商品的数量和价格趋势。

Al-Impex 公司的目标是成为该地区的跨国商品贸易中心。

该公司正在努力实现自动化和现代化的整体运作，但是该国信息和通信技术基础设施的不足之处是对该公司的一个严重的挑战。

**原料供应与产品销售链：**该公司的主要采购品是供出口的农产品。Al-Impex 公司是该 ECX 的创始成员之一，并通过其现场代表从 ECX 采购其在交易所交易的大部分商品。此外，该公司也通过自己的采购人员或经纪人（对于未包括在 ECX 中的产品）直接从农户或本地市场采购产品。

每个出口地点都有其经理，来对出口物进行管理。

大部分的出口客户都是通过因特网及现有客户的推荐来联系本公司。通常，该公司的订单会超过其能力（这是由于物流问题而受到限制，以及供应足够数量的高品质的产品）。

**出口：**目前，中国、中东和土耳其购买超过 90%的该公司的油籽和豆类产品。该公司的咖啡主要出口目的地是德国、美国和荷兰。

**近期发展：**Al-Impex 公司最近把公司部门重组为三大部门，为此，该公司制定了明确的目标。这使得该公司能够更好地利用大型基础设施项目提供的机会。

油籽和豆类产业

57

**发展议程**：AI-Impex 公司计划加强其国际联系，并进一步扩大商品向高附加值商品发展。

该公司正在为建立一个种植芝麻等油籽商品的商业化农场进行一项可行性研究。



## 第五章

### 花卉产业

#### 5.1 产业概况

**背景和概况：**花卉是埃塞俄比亚最新的出口行业，在过去的五年里迅速发展成为全国第四大的出口产业。

埃塞俄比亚的花卉产业开始于 20 世纪 80 年代，从那时起国营农场开始向欧洲出口鲜花。在 1991 年前，只有两个活跃的花卉企业，Horticultural Development Enterprise 和 Upper Awash，均是国有企业。

埃塞俄比亚的现代花卉产业于 2005 年起飞。受政府对花卉行业积极推广的鼓励，当时一些外国公司（主要是来自肯尼亚的花卉生产商）和地方企业开始花卉生产。

埃塞俄比亚生产的花卉种类包括玫瑰、花圃和花卉扦插。玫瑰是主要的花卉种类，超过 80% 的公司在生产，占花卉栽培总面积的 60%。花圃占花卉栽培总面积的 26%，而扦插是最小的种类。（见附件 1 第 179 页上的每个种类的品种清单。）

全国大约有一百个花卉生产商和出口商，种植花卉约 1850 公顷，大多位于亚的斯亚贝巴国际机场半径 200 公里的范围内，该机场是货物走向出口市场的唯一通道。大多数公司都是外商独资企业或与外商合作的合资企业。

花卉行业目前雇佣 5 万多名员工，包括固定工和零时工。

埃塞俄比亚花卉的主要市场是荷兰（占收入的 80% 左右），其次是德国（8%）和美国（3%）。该行业的出口收入在 2008-2009 财政年度达 1.31 亿美元。

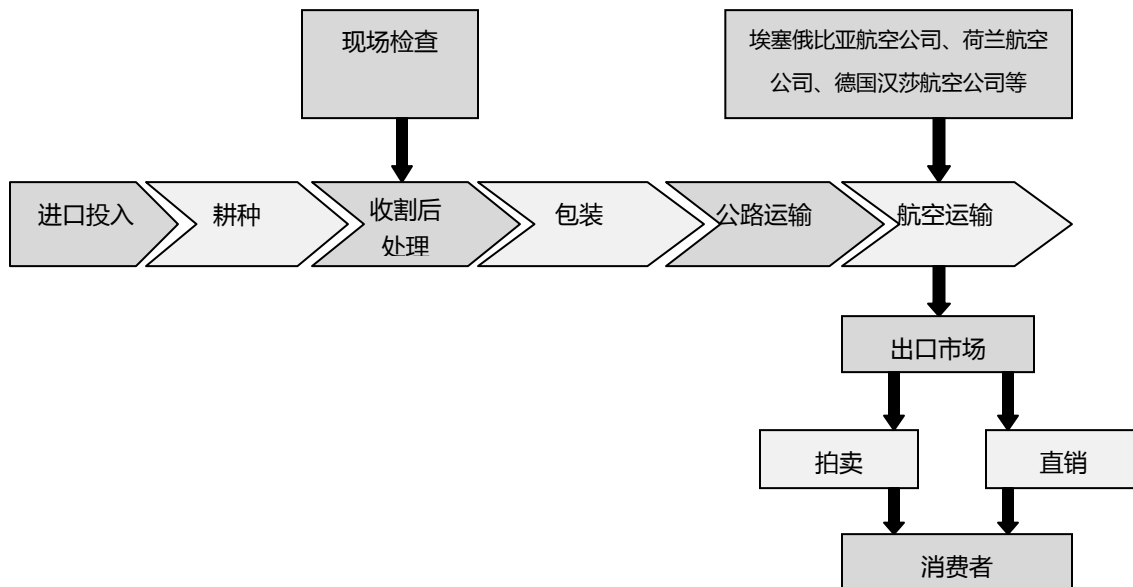


图 5.1. 供应链：玫瑰。资料来源：根据《全球发展解决方案》（Global Development Solutions, Zewde 2007）及企业采访内容汇编。

**大中型企业简介：**花卉行业的所有大中型公司都从事出口花卉的生产。本地对花卉的需求非常小。

**Golden Roses Agro Farms 公司**是埃塞俄比亚花卉业的先锋公司之一，由五名英国人于 1998 年成立。该公司从事 20 多个玫瑰品种的生产 and 出口，周生产力达 200 万株。该公司采用直接销售渠道，年营业额估计达 600 万美元。

**AQ Roses 私人有限公司**由一户荷兰家庭于 2006 年成立，他们曾在荷兰从事花卉行业。该公司经营 12 个玫瑰品种的生产 and 出口，拥有 160 万株的周生产力。公司通过其在荷兰的销售和分销公司销售鲜花。平均年营业额达约 1000-1200 万美元。

**小规模、非正式的以及边缘（生产、经营）行为：**外围活动包括观赏性植物和花卉在本地的生产和销售。该业务主要由小规模、不正规的商行主导，大多数设在首都或附近的城镇。

**原料供应与产品销售链：**玫瑰的供应链如图 5.1 所示。

主要的投入——各种品种的种子、肥料和杀虫剂——大多从国际市场进口。在选择某一特殊品种的玫瑰（根据专家的意见）后，将其种植在花房中。

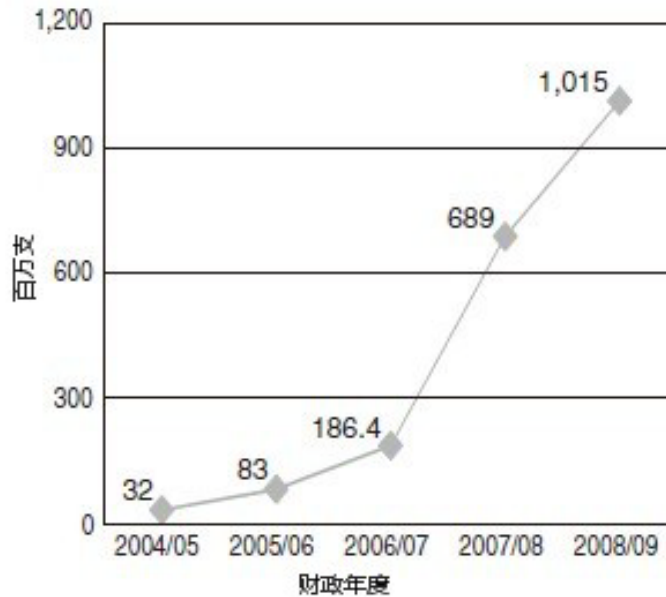


图 5.2. 出口量趋势。资料来源：贸易与工业部（2009）。

花卉通过空运出口，主要由埃塞俄比亚航空公司运输，但也通过外国航空公司运输（荷兰航空公司和德国汉莎航空公司）。

**出口状况、趋势及潜力：**扦插花卉的国际贸易总流量价值超过 500 亿美元，其中欧盟国家的进口占 70% 多。埃塞俄比亚的欧盟市场份额大约为 5%。

在 2008-2009 财政年度，一共向 63 个目的地国家出口 1.3 万亿株花卉，创汇 13070 万美元，主要目的地国家为荷兰、德国、美国和日本。

出口的时间趋势如图 5.2 和 5.3 所示。埃塞俄比亚位于最大鲜花出口国之列，其排名已从 2001 年的第 24 名上升至 2007 年的第 5 名。

**政策环境：**花卉是政府部门确定的优先发展行业之一。当前的目标包括利用一共 2000 公顷的土地进行花卉生产并创造 7 万个工作岗位。

针对出口商的鼓励措施，如：提供贷款的出口信贷保证计划（0-50%的质押要求）和外汇留成计划，都促进了该行业的增长。

**竞争力：**埃塞俄比亚花卉业在国际市场有竞争优势，因为本国拥有丰富的花卉栽培需要的自然资源（海拔、温度、水资源、土壤类型）和廉价的劳动力（比本地主要竞争对手肯尼亚低 50%-60%（Zewde 2007））。



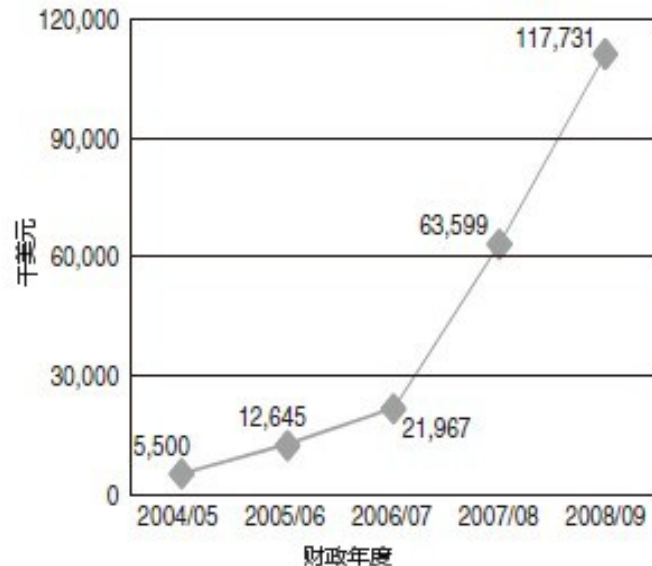


图 5.3.出口销售额趋势。资料来源：贸易与工业部（2009）。

国际市场竞争激烈，利润低下，因此花卉行业效率较低的企业都在亏损经营。由于竞争国的生产水平得到提高，从 2002 年到 2007 年非洲出口商都普遍经历了年平均价格下降 10% 的遭遇。

虽然埃塞俄比亚的花卉销售价格比肯尼亚（非洲的主要出口国）高，但埃塞俄比亚的行业产量比肯尼亚低，埃塞俄比亚每公顷生产 170 万株适合销售的鲜花，而肯尼亚每公顷的产量达 220 万株（Jooste 2007 年）。

外资企业比本地公司在国际花卉行业方面有更丰富的专业知识和经验，拥有使用直接销售渠道的优势（允许他们生产和出口更多的品种）。本地企业只能通过拍卖市场进行销售，而不能直接销售。

**挑战：**主要运输公司（埃塞俄比亚航空公司）的航空运费在一定的时间内增加，增幅视货物舱位的供应情况而定，而其他运输公司（荷航、汉莎等）的收费价格也普遍较高。

依靠进口的投入，如：杀虫剂和高产量品种的种子，迫使企业必须花费相当可观数目的营运资本用于大量进口这些物品。

缺乏主要服务的供应商，如：货运代理、结算代理、存储/仓储设施和收获后损失的保险条款等。此外，没有货运服务协调员协调处理各出口商，以最大限度地利用货物舱位。

缺乏大型包装制造商，导致进口包装材料的成本相对较高。

运输系统落后。带制冷服务的卡车数量有限，设备过时。此外，空运货物的舱位短缺。

在农场对产品进行官僚检查，与此相反，其他出口国进行的是出口寄售检查。

**选择推荐公司的根本原因**：Red Fox、AQ Roses 和 Golden Roses 都是花卉行业的顶级出口商。

## 5.2 主要企业简介

### 5.2.1 AQ Roses 公司

**基本信息**：AQ Roses 公共有限公司于 2006 年 1 月在 Zeway 区成立，距首都 160 公里。AQ Roses 是家族企业，由 Vim Ammerlaan 及其两个儿子拥有，他们都是荷兰公民。公司现在由 Vim 的两个儿子进行积极管理。

AQ Roses 从事各个品种的玫瑰花生产和出口，拥有固定员工大约 1100 名。

AQ Roses 获利很高，有 20% 的资产回报率。平均年营业额为 1000-1200 万美元，平均总资产值 1000 万美元，净利润率 15-20%

**背景**：Vim Ammerlaan 已在荷兰从事玫瑰生产和贸易业务 30 年。

该家庭在荷兰拥有一个养花场。为扩大生产力，他们决定再建一个养花场，于是利用机会及埃塞尔比亚政府推出的激励，在该国建立了面积为 40 公顷的 AQ Roses。

**目前的经营状况和产品**：AQ Roses 只从事 12 个品种的玫瑰生产和出口，拥有每周 160 万株的生产力，或每年 8000-9000 万株的生产力。

**组织与管理**：该公司的组织结构简单，三个股东至少有一个随时在花场，能够迅速做出所有的必要决定。

没有正式的、官本位决策结构。大多数生产和物资决定由当地的花场经理和股东之一做出。所有销售和市场营销的决策由 Vim Ammerlaan 制定，他对荷兰市场有深入的了解。

**企业能力：**AQ Roses 将玫瑰当做一种行业进行钻研，因此一直能保持产品的高质量，并获得溢价。这一战略使公司在即使最近因为供过于求而导致价格下降的情况下，依然能够进行赢利经营。

公司所有者在花卉行业的丰富经验也使公司能够容易地找到出口市场。

强有力的管理结构包括拥有国际经验的股东和对国内生产环境有深入了解的当地管理人员。

**原料供应与产品销售链：**该公司的主要投入包括完全从国外进口的化肥、化学制品及包装盒。公司利用与供应商建立的良好关系购买主要的生产投入，通常以信贷方式进行采购（国内公司则不准许这样做）。

AQ Roses 在荷兰有自己的销售和分销公司。公司通过自己的网络销售产品，这使公司能够获得最好的出口价格。同时公司也利用拍卖市场进行销售。

**出口：**公司向其下属分销公司的所在地——荷兰出口其全部产品。

**近期发展：**由于公司才经营了三年，除不断提高质量和人力资源开发计划外，近期并无重大发展项目。

**发展议程：**考虑到要在国际花卉市场上更具竞争力，AQ Roses 计划增加投资以改善其采摘后的技术，生产更好的产品。

此外，Vim 的两个儿子正在计划对埃塞俄比亚其他地区投资，同时也正在评估各种商机。

### 5.2.2 Red Fox 私人有限公司

**基本信息：**埃塞俄比亚Red Fox于2003年由Günther Dümme和他的儿子成立。Günther Dümme是一位德国的企业家，拥有长期的花卉业务经验。该家庭在哥斯达黎加和萨尔瓦多也拥有生产基地。

该公司从事无根幼苗培育和出口。拥有 1300 名员工，其中 450 名是季节性工人工，其聘用合同一般为三到四个月的。

该公司的初始成立资本为 279 万美元<sup>1</sup>。

**发展历史：**Dümmen 家庭于 1963 年进入幼株行业。考虑到埃塞尔比亚劳动力成本低廉、政府提供成套的激励政策及与种植花卉的其他非洲国家相比犯罪率较低，气候适宜，他们决定到埃塞俄比亚投资。

Red Fox 埃塞俄比亚在距首都 95 公里的 Koka 镇上开始经营，面积为八公顷。该公司初期经营观赏性产品和无根扦插花卉的出口业务。该工厂的面积经过一系列的发展，2009 年已经增至 35 公顷。

**目前的经营状况和产品：**Red Fox 埃塞俄比亚生产供出口的无根扦插鲜花，出口超过 150 个品种的无根幼苗。

**组织与管理：**Günther Dümmen 担任该集团的主席，其儿子担任执行总裁，监督他们家庭在哥斯达黎、萨尔瓦多和埃塞俄比亚加投资的经营。

四名外籍专业人员管理生产部门，他们在花卉行业有长期的国际经验。信息系统部门也是由一名外籍人士管理。公司所有者计划缓慢平稳地用本地专业人士取代他们的工作。

**企业能力：**所有者在国际市场的经验是公司的最大资产。这有助于该公司在采购投入物品和营销方面有竞争优势。

此外，公司持还有不同花卉种类品种的知识产权。

Red Fox 在国际市场上拥有自己的进口公司、运输服务和分销网络，因此控制着终端产品的销售和供应链。

完善的客户网络的存在使该公司能够提前预定订单，并进行相应的产生，因此可以将浪费和价格波动的风险最小化。

<sup>1</sup> 根据当时（2003 年）ETB 汇率 8.62 计算。

来自总公司的国际生产质量专家每月至少视察一次，以监督生产流程，确保质量保持稳定。

**原料供应与产品销售链**：化学制品和肥料完全从国外进口，而包装材料和塑料包装袋则向本地制造商采购。

该公司产量的主要部分向提前预订的客户出售，在美国、法国、意大利和德国设有销售办事处。公司通过批发、直接零售和拍卖进行销售。

公司使用自己的货车将产品运输至机场货运站，Red Fox 通过汉莎航空公司空运产品。

**出口**：公司的所有产品都走向出口市场，主要出口至美国、法国、意大利和德国。2009年，已出口 1.27 亿株扦插花卉，创造 1000 万美元的出口收入。

**发展议程**：Red Fox 计划加强其市场领导地位，巩固其特有的无根幼苗生产专业知识。

该公司正在收购更多的土地，以将其总种植面积增加至六十五公顷。此外，公司计划通过从事水果生产、和另一家有足够行业知识和经验的公司合作，从而进行多样化经营。

### 5.2.3 金玫瑰农业有限公司

**基本信息**：金玫瑰农业有限公司于 1998 年由五个印度裔英公民以私人有限公司的形式建立。

公司在距首都 45 公里的 Tefki 区开始经营，面积为 7 公顷，初始资本运作 300 万美元。现经营规模已扩大到 20 公顷。拥有 500 多名员工。

Golden Rose 的平均年营业额为 600 万美元，平均资产和资本价值分别为 800 万元和价值 700 万美元。

**背景**：在埃塞俄比亚创立 Golden Rose 之前，公司的所有者在乌干达和英国从事制造和贸易业务。

他们充分利用投资鼓励政策（当时很有限），对业务的可行性进行评估后，决定从事花卉经营。

Golden Rose 是埃塞俄比亚花卉行业的第一个高原养花场，拥有的经验使其能够有效使用投入供应链。公司进口和分销需要投入的化学制品给其他花卉生产公司。

**目前的经营状况和产品**：最初，Golden Rose 从事生产和出口，生产能力为每月 70 万株。目前，公司已将生产能力增至每月约 200 万株玫瑰，共有 20 多个品种。

除了扦插玫瑰，该公司还将经营业务扩展到花卉包装产品和母本植物的生产。

**组织与管理**：公司的最高决策机构为股东大会。大部分业务由公司合伙人之一的总经理决定。

但重大决策需要得到股东的同意。

**企业能力**：超过 10 年的行业经验使公司所有者能够对相关业务进行评估和整合，如：花卉包装和母本植物的相关业务。

所有者不干预技术和生产领域，这让生产人员在做与生产方法和产品质量有关的决定时，能够独立操作。

由于国际销售价格急剧下降，加之运输成本上升，公司在过去两年一直盈亏平衡或亏损经营。如果不是因为当前的国际需求疲软，公司在技术上和财政上将会处于有利地位，能够满足更大销售水平的要求。

**原料供应与产品销售链**：主要的生产投入都通过进口获得。包括化学制品、化肥、包装材料和塑料薄膜（用于搭建花房）。公司已开始生产自己的消费和向其他花卉生产商出售的包装材料。

大量进口需要投入的大部分物品，因为小批量采购价格高，不经济。这使该公司持有大量库存。

货物运费价格高昂也是一个严重的问题。

**营销链**：Golden Roses 采用直接的营销方式，而不是大部分本地花卉出口商使用的拍卖路线。该公司绕过多层营销渠道，直接向目标国家的零售商提供产品。但是这种做法涉及较高的信用风险。

**出口**：该公司的产品出口至德国、挪威、沙特阿拉伯、阿曼、迪拜、瑞士和英国。出口德国的份额最大（超过 40%）。



**近期发展**：在包装和母本植物生产扩展项目之后，公司还未涉及任何重大的扩张或开发项目。

Golden Roses 已进行大量投资，希望成为一家“公平贸易认证”的公司，证明公司环保、有利于社会发展。公司认为，这样做能够赢得特定用户群市场，赚取潜在的溢价。

**发展议程**：该公司正在等待，直至花卉行业中普遍存在的全球性问题得到改善后，再制定未来的战略计划。有观点认为，政府干预的形式可以缓解该行业目前面临的问题。



## 第六章

### 食品加工产业

#### 6.1 产业概况

**背景和概况：**食品加工业是埃塞俄比亚最古老的制造业之一。早在1906年，就已经有面包糕点饼干厂以及粮油加工厂在运作了；埃塞俄比亚第一家食品工厂“KALITI工厂”建立于1938年。

在2006/07财政年度中，食品加工业中有330家大中型公司，雇用了大约36000名员工，这个数字占整个制造业所雇用员工总数的26%。

食品加工业可以被细分为8个主要分支：

**制糖业**是食品加工业中占领导地位的重要分支，在整个食品加工业中占据了总销售收入的53%以及雇用员工总人数的57%。这个行业是一个独立的行业课题。

**肉类加工及出口**的出口是在所有的分支中处于领先地位的。加工的肉类产品，包括罐头包装（听装）的肉类产品和冷冻肉。在2008/09财政年度中，大约有2700万美元是来自于肉类及肉类产品的出口。

**以小麦为原材料产品的生产**，主要包括面粉、意大利通心粉、意大利面条以及饼干的制做，这个行业中大约有200家公司。

**水果及蔬菜加工业**是受控于主要生产橙皮果酱、番茄酱及番茄汁的国有公司的。

**食用油的生产**主要是由中小型的公司来完成的，他们主要生产面向国内市场的植物脂，食用油以及奶酪。

**乳制品**，在埃塞俄比亚包括酸奶，奶酪和黄油通常都是由小规模的家庭农场来生产的。

**谷物碾磨**是由许许多多遍及全国的村庄内的小型公司完成的。

**面包糕点饼干厂**主要由小型的企业来经营，就雇用员工人数来讲的话，这个分支是仅次于制糖业的第二大分支。

**大型企业概况及其经营范围简介：**

**以小麦为原材料的产品的生产。** 有大约 200 家公司，主要是大型公司，他们主要是面向本地市场生产面粉<sup>1</sup>，并作为生产投入（向后整合一体化）生产通心粉、意大利面条以及饼干。在这个业务范围内经营的大型公司包括 Kaliti Food Complex 公司、Dire Dawa Food Complex 公司、Brothers Biscuit and Flour Factory 工厂以及 NAS Foods 私人有限公司。

**Dire Dawa Food Complex 公司**是一个建立于 1987 年的国有公司，她生产小麦面粉（日产量 20 万公斤），意大利面和通心粉（日产量 11 万公斤）以及饼干（日产量 2 万公斤）。其预计年营业额是 2 千万美元。

**Nas Foods 私人有限公司**是作为一家上市公司于 2000 年建立的。她是国内最大的饼干生产厂商（日产量 5 万公斤），年销售额大约 1500 万至 2000 万美元。她有 850 名员工。

**肉及肉类产品的加工。** 有大约 15 家公司从事肉及肉类产品的出口业务，主要出口到中东地区和也门。在这个业务范围内经营的主要公司有 ELFORA Agro Industries 公司、Luna Export Slaughter House 公司、Helmex 私人有限公司以及 Modjo Modern Export Abattoir 私人有限公司。

**Luna Export Slaughter House 私人有限公司**建立于 2003 年，她从事羊肉和羔羊肉的屠宰（日产量 800 只绵羊和山羊）并出口到中东地区。这个公司拥有大约 300 名员工。预计年营业额在 500 万美元左右。

**Organic Export Abattoir 公司**是一家以私人有限公司的形式于 2006 年建立的。该公司出口羊肉和羔羊肉，拥有日产 300 吨的生产能力。预计年销售额在 200 万美元左右。

**水果蔬菜的加工。** 大约有 5 家公司在这个经营范围内经营。但是，只有国有的 Upper Awash 公司 (Merti Agro Industry 公司) 是占有统治地位的公司，她生产橙皮果酱、番茄酱和番茄汁。她有约 13,300 名员工。

**食用油生产厂家。** 大约有一百家中等规模的公司和许许多多的小型企业从事食用油、植物脂及人造黄油的生产，这些公司遍布全国各地。其中的大型公司包括 Addis Modjo Edible Oil 私人有限公司、Hamaressa Edible Oil Factory 工厂以及 Nazareth Edible Oil Factory 工厂。

**乳制品的生产。** 只有不到十家大型公司生产奶及奶制品（黄油、酸奶、奶酪等...）。

<sup>1</sup>小麦粉，除了少数具备生产能力（2 - 4%）的公司致力于玉米面粉的加工。

**中型企业经营范围简介：**

**面包糕点饼干厂。**到 2006/07 财政年度为止，共有 141 家面包糕点饼干厂，其中有 5 家是国有企业，每家都有超过 50 名员工。

**不含酒精的饮料。**在过去几年中出现了一个令人关注的发展，十二家不含酒精的饮料行业（果汁和矿泉水）内的中等规模的公司引起了一次不含酒精的饮料进口的大幅下降。The Access Capital Group 集团 在这个领域里特别活跃，他们的产品包括果汁（Piko）和矿泉水（Realwater）。

对于的中小型公司，大多数的食品加工业的分支对其经营范围都有一个界限。

**小规模、非正式的以及边缘（生产、经营）行为：**非正式的及小规模食品加工行为在埃塞俄比亚总的加工食品的供应上占了很大份额。它们包括：

**小型的粮食磨坊。**小型的粮食磨坊满足了很大一部分中低收入人群的粮食需求，这些小型粮食磨坊遍及在全国各地。家庭从附近市场上购买了未经加工的粮食（画眉草、小麦、玉米、豆类）然后拿到粮食磨坊去加工。

**本地的谷物类的快餐及零食。**产品如“Kollo”和“kocho”，都是由小型公司供应的。

**面包糕点饼干厂。**除了上述中型面包糕点饼干厂，在全国大多数区域还有许许多多小型的面包糕点饼干厂，他们生产和供应面包及其它地方上的产品。

**水果和蔬菜。**还有数量众多的小型的和正非式的商店或公司，他们通常地处学校，大学及商业区四周，供应新鲜的蔬菜和果汁。

**乳制品。**位于城市郊区的家庭供应牛奶、酸奶以及奶酪。

**原料供应与产品销售链**

**面粉、通心粉、意大利面条和饼干的生产：**磨坊、面包糕点饼干厂以及通心粉和意大利面条的生产厂所有的原材料是小麦，都是从不同的渠道获得的，包括从 ECT、中间商以及收购商或直接从种植人手中采购而来。

对于小麦面粉有三个终端市场：居住在城市里的中高收入消费者、使用面粉做为原料的工厂（如饼干、通心粉和意大利面条的制造商和公众机构买家（如工会和军队））。

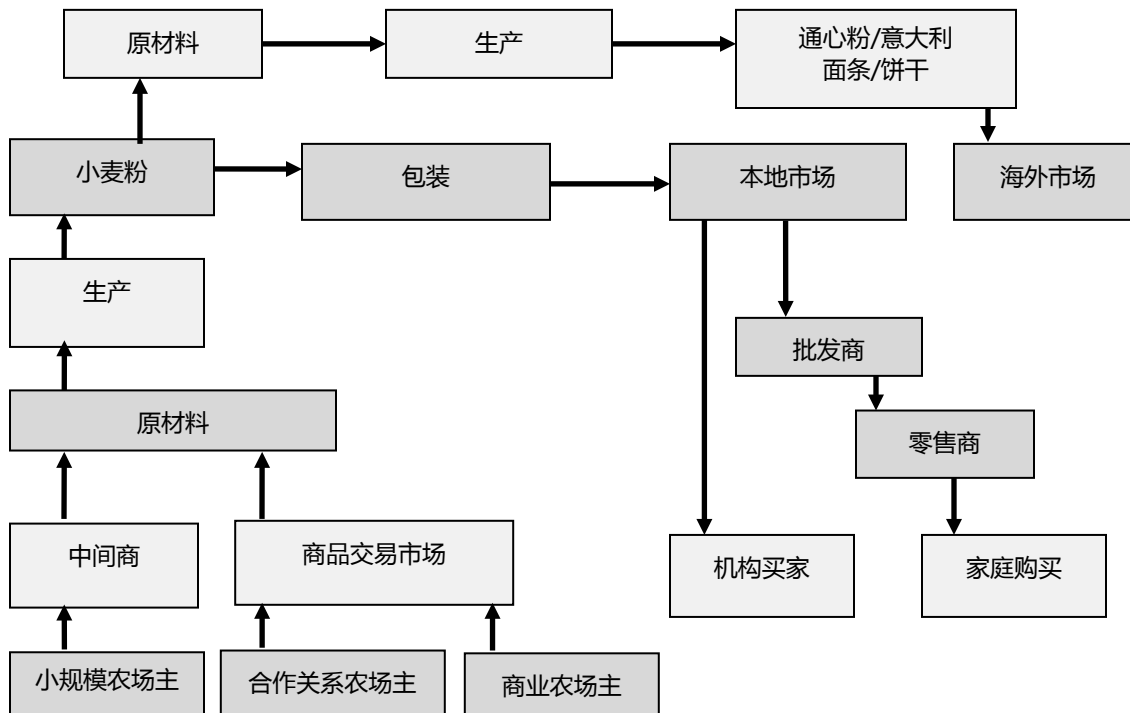


图 6.1 供应链：以小麦为原材料的产品的生产。  
资料来源：根据对行业内主要公司的采访编制。

大量的批发商和零售商参与到面向个人消费者和制造商的产品（小麦）分配中。公众机构买家在工厂的大门口就可以获得他们需要的产品。

**肉及肉类产品的加工：**主要的供应 - 牛、山羊和绵羊 - 主要来源于该国东部、东南部和北部地区的牧场。公司从中间商处购买动物（主要是部落首领）。宰杀的动物都用于出口，主要出口到中东地区的客户，他们通过埃塞俄比亚大使馆以及商会安排的商品交易会来接触。

**食用油的生产：**主要的供应 - 油籽（棉籽、黑芝麻、亚麻籽、油菜籽） - 从批发商和零售商处采购。食用油通过中间商出售，主要面向低收入人群和农村居民。

**出口现状，趋势和潜力：**在 2008/2009 财政年度，食品加工仅占出口总收入的 3%。这项收入的大部分来自于肉及肉类产品和糖。其它加工食品的出口量非常的小。在 2008/09 财政年度，出口到以色列的芝麻酱（芝麻糊、半成品）的出口收入大约为 360 万美元，而通心粉和意大利面条的出口收入大约为 12.1 万美元（到索马里）。

表 6.1 加工食品的出口收入 (以美元千元计)

出口产品	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
肉及肉类产品	15,598	18,323	15,491	20,949	26,584
糖	14,553	8,245	15,836	16,016	15,549
芝麻酱 (油籽加工)	-	-	-	4,251.46	3,579
豆类加工	-	-	-	78.3	-
各种食品 (通心粉和意大利面条)	-	-	-	50.88	121
总计	30,151	26,568	31,327	41,345	45,832

资料来源：贸易与商业部 (2009)

小麦面粉是在 2006 年之前出口的，当时为了稳定当地的物价，无限期禁止谷物的出口。

**政策环境：**食品加工业是政府优先发展的行业之一。在 1974 年至 1990 年间（共产主义制度下）食品加工业处于农业生产力低下且不利于私营部门的生存和发展的环境中。

当前的政府推行多项政策以提高主要农业投入的有效性，并且普及宣传了私营部门作用，从而促进了这个行业的发展

**竞争力：**把生产总值以百分比形式计入行业年生产能力，其范围从肉类水果蔬菜的生产占 41%，到糖的生产占 96%。

进口产品，尤其是进口的食用油、通心粉、意大利面、面粉和饼干等产品造成了对本地生产厂商主要的竞争威胁。面粉、通心粉、意大利面及饼干的生产，其生产成本相对较高，很大程度上是由于使用过时的设备造成的。

对肉类产品的基准研究显示，在埃塞俄比亚每头牛、绵羊和山羊的肉产量分别为 108、10 和 8.5 公斤，低于非洲和世界的平均水平（图 6.2）

**挑战：**

原料供应的缺乏和供应上的不稳定（无论是质量还是数量上）。用于面粉生产的原材料有超过 90%都来源于小规模的公司和自耕农民。这个问题由于没有足够的仓储设施而更加严重。

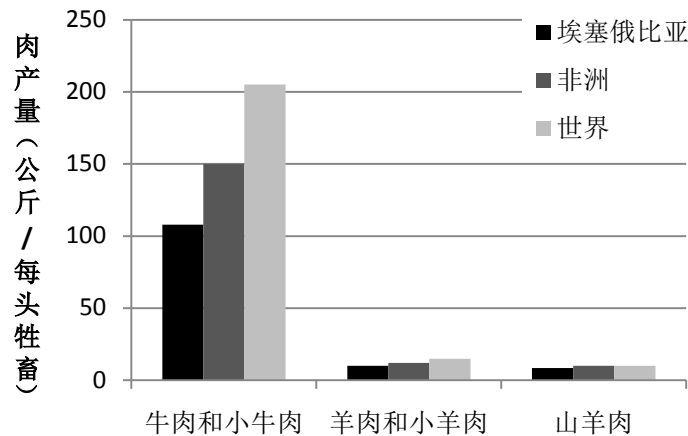


图 6.2 肉类的生产 来源: 贸易与工业部(2007)。

**投入市场失败：**小麦及牲畜的价格由于中间商赚取了巨额利润而增高，食品加工的成本也随之激增。

**糟糕的物流和运输：**对于肉和肉类产品来说，存在运输活畜的难题和缺乏冷藏车来运输出口产品的难题。

**选择介绍企业的理由：**NAS Foods 公司、Dire Dawa Food Complex 公司和 Brothers Flour and Biscuit Factory 工厂等企业都是处于食品加工行业最大的生产厂商之列的。

The SECA Business Group 集团是作为食品加工行业中进行多元化生产的大公司代表而被选中的。

Health Care 公司是作为由埃塞俄比亚公民建立的公司的代表被选中的，它在某些特定领域有专业的技术。

Modjo, Luna 公司和 Organic 公司是三个由本地投资者所有的主要的肉产品出口商。

Sebeta Agro Industry 公司是在乳制品行业的市场领导者。

## 6.2 主要企业简介

### 6.2.1 NAS 食品公司

**基本信息：**NAS 食品公司是以私人有限公司的形式于 2000 年建立的，其初期投资大约为 8 百万美元。其股东分别是 NAS Investment 公司、Saleh Nasreddin 公司和 Sara Hassen 公司（家庭成员构成），都是埃塞俄比亚公民。工厂位于了个塔佛（Legetafo）地区，距离首都 25 公里。



这个公司生产 25 种不同种类的饼干。它有大约 850 名员工。

其平均年营业额大约是 1500 - 2000 万美元。其总资产价值 1600 万美元，其中 70% 是由股票融资而来。

**背景：**NAS Foods 公司的所有者来自于尼日利亚一个非常成功的家庭企业，它依靠石油热起家而成为在非洲冒险淘金的主要企业之一。NAS Foods 公司是作为一项谨慎投资而建立的，其赢利也是回归家庭的。

**目前的经营状况和产品：**NAS Foods 公司生产超过 25 种不同种类的饼干，其总生产能力为每天 50 吨。另外，她也生产面粉作为原料供应本公司饼干的生产。

该公司的所有产品都销往国内市场。

**组织与管理 管理团队：**由一支由本地和外籍人士组成的专业团队组成，在欧洲、非洲和亚洲的食品加工行业有超过 25 年的实际操作经验。

该公司由董事总经理带同一名执行董事进行管理，他们是公司的创建者，也是公司的共同所有者。另外，还有生产、行政及财务等部门的部门经理。

**企业能力：**NAS Foods 公司是饼干生产厂商中的领导者（其市场份额估计在 35% 左右）也是在埃塞俄比亚第一家生产国际标准种类的饼干的企业。该公司配备了从意大利、法国、土耳其及印度进口的最先进的技术。

他们把他们的产品划分为三个部分：一是供应高收入人群部分，一个是中等收入人群部分还有到处都可以买到的价格便宜的面向低收入人群部分。

掌握专业技术知识的高层次的人员中，大部分人在饮食行业有着几十年的经验，接受过强化的内部训练，有利于建立和保持高品质。

**原料供应与产品销售链：**主要的原材料（小麦、糖以及酥油）由本地的市场供应。

该公司拥有一个非常完善的分销网络，使其销售工作效率很高。他在本国的几乎每一个区域<sup>2</sup>内都有批发商，另外，他使用他们自己的小型和大型货车在首都及附近 200 公里范围内进行批发与分销。

<sup>2</sup> 埃塞俄比亚划分为 11 个地区，这些地区又细分为 63 个区域。



**近期发展**：扩大产品种类，生产威化饼和巧克力，这在该国同行业中尚属首次，最近已经生产出来了。

另外，该公司已经投资了一套饼干生产线，这将把目前的生产能力提高 40%。

**发展议程**：该公司计划在未来生产用于早餐的谷物类食品。另外，他们计划生产包装材料，同时用于本公司的消耗和供应本地市场。

### 6.2.2 Dire Dawa 食品联合公司

**基本信息**：Dire Dawa 食品联合公司是一个 1987 年建立的国有公司，建成时是一个工厂。经过多次重组，她现在是一个股份公司。公司位于德雷达瓦（Dire Dawa），距离首都 515 公里。

该公司生产小麦粉、面条、通心粉、饼干和面包。目前她有大约 500 名员工。

在 2008/09 财政年度，该公司的年营业额大约是 2000 万美元。其总资产约价值 1600 万美元，其中 53%是由股票融资而来。

**背景**：Dire Dawa Food Complex 公司是基于可行性研究，在共产主义制度下建立的。自现政府取得政权以来，他持续发展工厂并于 1995 年开始运行，在 1999 年公司法律形式改成为一家股份公司。

工厂最初生产小麦面粉和意大利面条。

该公司推出其新的生产及包装系统并依此而成为食品加工行业中起重要作用的角色。它获得了各种证书：满足食品安全管理体系的要求由南非标准局（SABS）颁发的《危害分析和关键控制点》（HACCP）认证证书；ISO9001:2008 质量管理体系认证；以及 ISO14001：2204 环境管理体系认证。

**目前的经营状况和产品**：该公司生产小麦粉、面条、通心粉、饼干和面包。其日生产能力为：

- 200 吨小麦面粉，
- 60 吨长切面条；
- 51 吨短切面条；
- 20 吨饼干；和
- 10 吨面包。

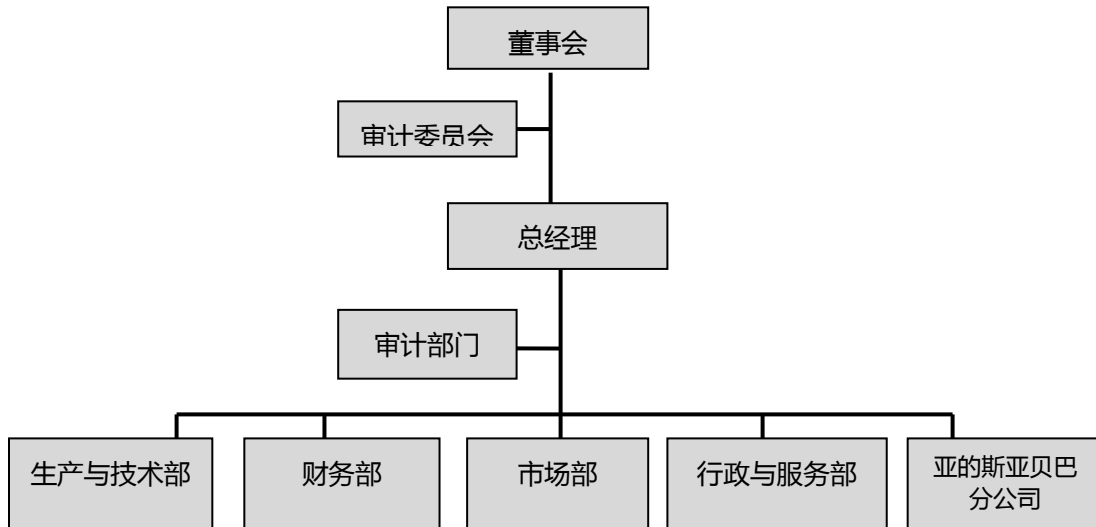


图 6.3.

**组织与管理**：该公司有一个董事会和一个总经理 另外，还有一个审计部门向审计委员会汇报工作。

**企业能力**：该公司计算机技术设备装备精良。 高端的产品质量和品牌价值帮助该公司成为一个市场的领导者。

工厂位置远离主要原料小麦的来源地，小麦大部分生长在埃塞俄比亚东南部的阿鲁西（Arsi）区域，该厂经常面临严重的运输问题。

**原料供应与产品销售链**：小麦的来源主要是当地和国际采购（如硬质小麦，主要来自澳大利亚）。 进口的硬质小麦主要用于生产面条，而当地小麦则用于面粉和通心粉的生产。

其它包括配料的输入如酥油、酵母以及包装材料等都由本地市场供应。

超过 90%的面条和通心粉都是销往首都的。 面粉和饼干的销售都集中德雷达瓦（Dire Dawa）市及其周边地区。

该公司已经建立了强大的客户基础，向注册过的顾客直接提供产品。

该公司计划出口产品（目前出口到索马里的数额是非常小的）但是目前她还没有能力进入到出口市场。

**近期发展**：埃塞俄比亚私有化局（PPESA）已经发出一份招标书，以使 Dire Dawa Food Complex 公司完全私有化。

**发展议程：**该公司计划拓展业务到面包的生产上，现在正在进行研究工作。

### 6.2.3 保健食品制造公司

**基本信息：**保健食品制造公司是 1991 年由三个埃塞俄比亚人以私人有限公司的形式建立的。公司位于首都。公司初建立时有 15 名员工，初始资金大约为 72,500 美元<sup>3</sup>。

该公司生产含有丰富营养的健康食品。现在她有 140 名员工。

其平均年营业额是 600 万美元。

**背景：**该公司是埃塞俄比亚第一家私营的补充食品加工企业。她由三个企业家凭借在食品制造业的高层管理岗位的工作背景创办。股东之一是以前的 FAFFA Food Factory 工厂的总经理，FAFFA Food Factory 工厂是属于政府所有，同时也是国内的补充食品加工企业的先锋。

该公司已经从一个日生产能力仅有 15 吨的混合单位稳步成长为一个日生产能力达 100 吨的现代补充食品加工厂。

**目前的经营状况和产品：**该公司生产富含营养的食品，如“玉米大豆混合营养食品”（包含超过 14 种维生素和矿物质）、豆渣以及豆油。

**组织与管理：**这个厂由一名总经理负责管理，他也向股东会负责。无论是总经理还是股东，以前都有在食品生产行业工作的经验。

**企业能力：**公司的所有者在食品加工行业里有丰富的经验。股东之一是埃塞俄比亚国家工业协会（Codex 委员会）董事会成员，该公司与世界粮食计划署（WFP）及其它救济组织已经建立了持久牢固的联系。该公司有自己的实验室。

**原料供应与产品销售链：**用于生产投入的主要原料有大豆、玉米、糖、奶粉、鹰嘴豆以及维生素和矿物质。农产品的投入来自于现货市场以及集散中心。在后一种情况下，合同是按照事先规定好的价格、协议条款以及条件与合作社签定的。

<sup>3</sup> 是根据当时（1991 年）ETB2.07 的汇率计算。

维生素及矿物质还有一些包装材料都是进口的。

产品直接从工厂卖出，大多数都是客户提前下的订单。救援物资的提供是以合同协议为基础的。

**出口：**救援物资（世界粮食计划署和非政府组织）占可转让外国支票总数的70%。

最近的发展。该公司最近采购了机器，用于生产自己的包装。

未来预期的发展包括扩大现有生产能力，这其实已经是正在进行的第一阶段了，并且作为第二阶段，将引进一个新的大豆加工项目，为此正在寻找合资，共同引进。

#### 6.2.4 兄弟面粉饼干厂

**基本信息：**兄弟面粉饼干厂是由一个名叫 Mohammed Seid 的埃塞俄比亚公民于2000年创建的，公司建立时的形式为独资经营。公司位于阿达马（Adama），距离首都都有100公里。

该公司生产并向本地市场供应面粉以及8种饼干。她有长期雇员和临时雇员共计大约1000名。

**背景：**Mohammed Seid 和他的兄弟一起从事食用油（芝麻油和黑芝麻油）的生产大约四年时间。他们决定借助本地的大量需求的优势建立一家面粉厂。

于是他和他的兄弟 Ahmed Beshir（一个从沙特阿拉伯回国的埃塞俄比亚人）在1996年建立了他们的第一家面粉厂（Ahmed Beshir Flour Factory 工厂），工厂刚建立时只有一台机器，由于使用非熟练工人曾经艰苦奋斗。

这兄弟两人于1999年建立了他们的另一个面粉厂 Wendimamachoch Flour Factory 工厂<sup>4</sup>，2000年建立了 Brothers Flour and Biscuit Factory 工厂。

其它附属或关联的企业包括 Ah-wan Food Complex 公司、Ahmed Beshir Plastic Industry 公司、Ahmed Beshir PP Bag Factory 工厂和 Eva Shoe Factory 工厂，所有这些企业都是以独资经营的形式建立的，所有者或者是 Ahmed Beshir，或者是 Mohammed Seid。

**目前的经营状况和产品：**该公司面向本地市场，生产和销售面粉及8种饼干。其小麦面粉的日生产能力为30-40吨，饼干的日生产能为25-30吨。

<sup>4</sup>该独资企业的拥有者为 Ahmed Beshir 的妻子。

**组织与管理**：该公司由总经理进行管理，他同时也是公司的所有者。而公司所有者的兄弟扮演的角色类似于公司所有者并参与高层的决定。

公司所有者则负责其它关联企业的管理工作。

另外还有一个副经理和五个部门的部门经理。面粉和饼干的生产已经在生产部门内部划分成单独的部门。

**企业能力**：公司拥有人在食品加工行业有多年的经验并从事着日常的公司运作。

公司拥有最先进的机器以及经过印度的外籍雇员培训的熟练工人。

公司拥有人和他的兄弟有着共享财政及其它资源的不同的面粉厂。

**原料供应与产品销售链**：用于生产面粉的小麦主要来源于国有农场，私人贸易商以及从农民手中直接购买，小麦面粉既作为终端产品供应市场也作为饼干生产的原料投入使用。

其它的投入（糖、起酥油、化工原料以及香精、色素）都是从本地收购的。

而面粉的包装则全部由该公司的一个附属公司 Ahmed Beshir PP Bag Factory 工厂供应。对于饼干的包装（包括纸箱）是既通过进口获得，也从本地名叫埃塞俄比亚 n Pulp and Paper S.C.公司和 Burayu Development Carton Factory 工厂的 2 家企业供应。

该公司通过他的四个分支经销店、在阿达马（Adama）及首都及其周边的批发商和直接销售给不同的商店和超市等几种方式出售他们的产品。

除了他们自己的配送车辆，公司还使用他们的姐妹的公司的机动车来配送产品。公司在首都都有一个分公司，主要负责在亚的斯亚贝巴（Addis Ababa）的销售。

**近期发展**：该公司计划开发新的饼干生产线，并计划生产用于出口的饼干。

### **6.2.5 SEKA 企业集团**

**基本信息**：SEKA 企业集团以私人有限公司的形式于 2004 年由主要股东 Seid Kassie 和他的妻子 Husnia Dino 共同建立。

该公司从事农业耕作、小麦产品的生产、出口油籽和豆类产品还有进口机器等领域的业务。她有大约 600 名长期职员。

SEKA 集团 的平均年销售额为 300 - 400 万美元，平均资产约相当于 800 万美元的资本价值。

**发展历史**：Seid Kassie 是 SEKA 集团的创始人之一，曾经从事进口和买卖各种设备超过 26 年。这些经历使他对农业的经营非常熟悉，他终于在几块地方开始经营他自己的农场了。

建立一个食品加工厂的想法是由 2003 年的农产品价格崩溃引发的。

**目前的经营状况和产品**：SEKA 现在从事各种业务，主要在农产品加工方面。其主要产品有小麦面粉、饼干、通心粉以及营养保健食品。

该公司还进口各种机器和设备及出口各种农产品。

它在全国各地四大区域的城镇都有农场、仓库和食品加工厂。

公司还在亚的斯亚贝巴 ( Addis Ababa ) 以北 780 公里处的默克莱镇 ( Mekelle ) 经营一个瓶装水工厂。

**组织与管理**：各地的企业的每一个主营业务都有他们自己的技术和生产经理。但是，实际中，还是由公司的所有者来做日常的决策。

**企业能力**：尽管公司的所有者对农业和食品加工业有深入的了解，但是他们没有接受过大学学术性的系统培训。出于这个原因，他们已经聘请专业人士来担当主要的技术职位。每一个生产基地由机械工程师来经营，农场则由学农业毕业的大学生来作为农场经理。

该公司是 ECX 成员之一，并通过 ECX 出口他们的农产品，还赢得了一个 ECX 颁发的积极参与者奖。

该公司主要使用内部资源 ( 保留盈余 ) 来为其投资提供资金。银行贷款也用于提供周转资金。



**原料供应与产品销售链：**SEKA 集团与国外的供应商已经建立了一个成熟完备的联系而且已经保持了很长时间，主要是在亚洲，从那里采购农产品、设备及商品的供应。

食品加工所需的农产品的投入主要来源于他们自己的农场，当需大于供的时候，他们从当地市场或者商品交易所进行采购。

为了避免用于进口的外汇不足，公司使用出口产品得到的收益。

该公司已经与国际食品援助机构已经建立了联系，使其作为他们的加工食品产品的客户。SEKA 集团还出口油籽到亚洲和中东地区。

**出口：**该公司主要出售他们的加工食品产品（FAMEX SCB）给国际非政府组织（主要是粮食计划署）和政府机构（如 such as Oromia DPPA 和 the 埃塞俄比亚 Red Cross）以换取外汇。基于此点，该公司被视为埃塞俄比亚最大的出口公司之一，即使他们的产品没有被运出国。

除了这些产品，他也出口油籽和豆类到中东及欧洲各国。

**近期发展：**SEKA 集团最近建立了一个瓶装水厂。

该公司还与多个本地及外国投资者在他们缺乏专业技术的领域进行合资。与中国的投资者合作建立了一个木器厂和一个钢铁厂。他们还根据许可协议与一家英国公司签定了合资协议生产花生酱，为此花生酱制造厂已经在修建中了。

**发展议程：**该公司的战略在于扩大生产和进行进口代替的生产。他计划为其所有生产厂取得国际标准证书。

该公司正在与现有的咖啡出口企业建立商务伙伴关系，并以此来强化其外汇基础并多元化其经营范围。

### **6.2.6 有机出口 Abattoir 公司**

**基本信息：**有机出口 Abattoir 公司以私人有限公司的形式由一个埃塞俄比亚公民于2006年建立。股东是 Alem Mengistu 和其女儿。公司位于摩纠（Modjo），一个距离首都大约73公里的城镇。



该公司生产并出口冷冻羊羔肉和羊肉。她有 120 名员工。

其平均年营业额大约是 200 万美元。总资产大约价值 370 万美元。

**背景：**公司创始人来自于一个当地涉及屠宰场及肉类产品交易的家庭。后来她投入了酒店业，她通过与酒店客户的交流认识到肉类出口的潜力，这些客户主要来自于中东国家，而且他们的生意都是和肉有关的。

经过可行性研究以后，Organic Export Abattoir 公司被建立并从事肉类的出口。

**目前的经营状况和产品：**该公司生产并出口冰冻羊羔肉和羊肉，具备日生产 300 吨的生产能力（他目前的工作低于其工作能力的 10%）。

**组织与管理：**该公司由一个总经理领导并负责做出经营决策并向公司的所有者汇报工作。公司的所有者负责高层决策和开发市场。

**企业能力：**该公司旗下有一个现代化屠宰场，这个屠宰场具备日产量 300 吨的生产潜力以及符合欧洲标准的设备。

尽管如此，由于牲畜供应的短缺和在出口市场上面的薄弱，该公司目前的生产仅能达到其生产能力的 10%

该公司面临运输（运输活畜）和技术工人缺乏的问题。

**原料供应与产品销售链：**作为主要的原料输入的活的绵羊和山羊都是商人处采购而来，商人的货源是从收购商处获得的或者是从本地城市里的商人处或直接从牧场主处获得的。这个供应链存在各种缺陷。

市场和客户主要依靠美国国际开发署（USAID）的支持、在出口国的埃塞俄比亚大使馆通过商会以及通过参加贸易交流会来进行开发。

非洲国家包括南非、安哥拉和刚果都是潜在的出口国，但是到这些国家的运输费用都是不便宜的。

**出口：**该公司出口他们所有的产品，主要的出口市场是阿联酋（超过 80%）和沙特阿拉伯。

**近期发展：**该公司正在购买土地来建立他们自己的肥畜项目。

**发展议程：**该公司计划建立不同的设施来生产袋装食品包括动物饲料。  
另外，他们还有一个进入制革领域的长期计划。

### **6.2.7 Luna 出口屠宰场**

**基本信息：**Luna 出口屠宰场作为一个私人有限公司建立于 2003 年，它的总部设在亚迪斯亚贝巴 (Addis Ababa)，屠宰场设在距离亚的斯亚贝巴 (Addis Ababa) 73 公里处的摩纠 (Modjo)。

该公司从事羔羊肉和羊肉的出口。她有大约 300 名员工。

Luna 出口屠宰场的平均年营业额为 500 万美元，平均资产及资本还原价值分别为 175 万美元和 100 万美元。

**发展历史：**Luna 屠宰场最初是由三个合伙人组建，为了提高公司的资本基础以扩大他们的经营，2006 年，另外三个合伙人加入。投资者最初是从事普通贸易的。

这个经营理念是来自于本国巨大的牲畜数量以及在中东地区可观的肉产品需求。

**目前的经营状况和产品：**Luna 作为一个屠宰场自建立没有经历过重大的改变。它仅仅从事于屠宰和供应羔羊和羊肉以及少量的牛肉。但是，由于本地市场的牛的价格的迅速增长，他现在缩小他的经营范围，只出口羔羊肉和羊肉产品到中东地区。

**组织与管理：**该公司拥有一支有着不同背景的强大的管理团队。除了总经理直接负责公司的运营，还有顾问委员会来协助总经理做重要的决策。

**企业能力：**该公司有每日屠宰至少 1500 只绵羊和山羊的能力。公司相信他们的生产和管理人员具备所需要的技能以使其在国际市场上获得成功。

该公司目前实际产量不超过 800 头绵羊和山羊，远远低于它的潜在生产能力，一部分原因是因为能符合标准的活畜的供应不足。

**原料供应与产品销售链：**活畜都是由牧民提供给他们的动物收购商，然后公司再使用他们自己的送货车从这些收购商处购买。动物首先被送到一个动物检查站，在那里动物接受检测、称重并调整到可以被宰杀的状态。

该公司尝试在各个区域建立他们自己的动物收购站，但是他们没有成功，因为进入本地的供应链是很困难的事情（动物收购商不希望为这个收购站供货）而且收购动物时控制动物体重是有困难的。

各政府和非政府组织曾努力组织动物供应商到合作社，希望能给该公司供应动物，但是没有实现，现在该公司仍不得不从中间商和收购商处购买动物。

该公司已经表明他的建立自己的动物农场的意愿和实力。然而，建立牧场的位置关系到安全问题（由于大多数的地方是易干旱的而且如果在干旱时期，那里的居民有可能会危害到牧场。）为此，最大的可能就是供应问题继续存在而且继续限制该公司令其不能在满负荷状态下运转。

市场和客户的开发和联系通过交易会、互联网以及埃塞俄比亚在目标国家的大使馆。该公司生产的所有产品都是用于出口市场，主要目的国都在中东地区。

**近期发展：**2006年，该公司试图通过招募新的合作伙伴的方式来扩张他们的资金基础以及经营规模。随后他扩建了他们的冷藏室和动物检查设施，扩充了他们的冷藏配送机动车队以应对日益激增的市场需求。

**发展议程：**对于当前特殊的有关动物供应的困难，该公司没有任何重大的发展议程：

### 6.2.8 Sebeta Agro 实业公司

**基本信息：**Sebeta Agro 实业私人有限公司由2个埃塞俄比亚投资者 Mohammed Ahmed 和他的妻子 Muluka Adem 于1998年建立，建立时初始资金为120万美元<sup>5</sup>，公司建在距首都20公里的小镇瑟伯塔（Sebeta）。

该公司从事大范围的乳制品及果汁的生产。他有308名员工。

<sup>5</sup>是根据当时（1998年）ETB7.51的汇率计算。

**发展历史：**基于他们曾从事的乡村奶制品经营、肥育猪养殖并向自家的超市供货获得的经验，这个家庭决定进军乳制品行业。

公司初建时名为 Sebeta Farm 农场，从名字上就可以反应出乳牛场就是其核心业务。然而，由于从事乳制品加工以及未来计划扩张生产果汁和动物饲料，因此该公司决定采用现在的名称。

**目前的经营状况和产品：**Sebeta 从事于生产牛奶、黄油及奶油（所有都是经过巴氏杀菌处理的）软、硬各式奶酪，各种香味酸奶，原味酸奶以及天然果汁和蜂蜜。

目前的设备生产能力可以使该公司每天一个单班加工 5 万升牛奶。

**组织与管理：**该公司由一个由股东组成的董事会负责，股东全部都是经验丰富的商界人士，还有一个总经理，他也是在这个领域里有经验的专业人士，他对所有必要的行政和运营做出决策。

一个由经验丰富的专业部门经理组成的管理委员会向总经理汇报工作。

**企业能力：**公司的能力是建立在它合格并且经验丰富的技术以及管理人员的基础上的。他实施分析研究法来评估在建项目、市场战略能及新企业的可行性。

Mama 品牌，是该公司所有乳制品和果汁产品的品牌名称，是在本市场上的第一品牌。

与大多数他们的本地竞争对手来说，Sebeta 公司拥有先进的加工技术和坚实的生产能力，这使他能够利用规模经济并保持市场领导地位。

由于公司没有他们自己的外汇收入来源，他面临的问题是进口包装材料需要一个非常长的订货周期。

该公司原先有打算出口他们的产品给相邻的国家，但现在仍然是打算。用于申报《危害分析和关键控制点》（HACCP）认证证书的操作程序手册已经开发完毕，对 ISO 的研究预计很快就会开始。这将帮助企业找到出口产品的机会。

**原料供应与产品销售链：**除了他们自己的乳牛场，Sebeta 公司需要的原料乳中很大一部分都是从商业生产者和家庭购买。他收购了一些副产品公司，包括面粉厂和食用油加工厂等。

Sebeta 公司使用不同的分销渠道来销售其产品。他有一个批发商店，用于对大宗订单直接交货。

**近期发展**：原料乳和动物饮料的严重短缺已经迫使该公司尽可能的扩张其生产。

**发展议程**：该公司计划在未来中期多元化其业务范围。

### 6.2.9 Modjo Modern Export Abattoir 私人有限公司

**基本信息**：Modjo Modern Export Abattoir 公司由 Ayele Dejene Gugsa 和他的妻子 Nigatwa Gezahegn 于 2003 年建立，他们 2 人都是埃塞俄比亚公民，公司的初始资金为 130 万美元<sup>6</sup> ( ETB 1100 万 )。

该公司从事山羊肉和绵羊肉的出口。她有大约 140 名员工。

其平均年营业额大约是 50 万美元。

**发展历史**：公司所有者最初是从事生皮贸易，曾建立 Kolba Tannery 公司

由于认识到一个现代屠宰场的市场潜力，他们随之建立了 Modjo Modern Export Abattoir 公司。

**目前的经营状况和产品**：Modjo Abattoir 公司出口低地绵羊和山羊肉到阿联酋和沙特阿拉伯。

**组织与管理** 公司的所有者作为总经理来管理公司。

**企业能力**：公司的总部位于距离首都 83 公里处的城镇摩纠 ( Modjo )。 根据需求，该公司最高可以每天生产 16 吨肉。 当需求低的时候，生产可以降至每天 3 吨。

Modjo Abattoir 销售他们的产品给一组已经建立长期联系的顾客而且不再寻找另外的顾客，这是因为该公司对活畜的供应，他的生产能力及无法预测的空运货运业务没有把握。

**原料供应与产品销售链**：绵羊和山羊或者从公司固定供应商处获得或者是由公司的代理机构来进行采购。

很少有进口的原料投入，除了磅秤和设备的备用零件。 包装材料全部来源于本地。

Modjo Abattoir 公司出口的产品都是直接与他们建立关系的客户群联系的。

<sup>6</sup>是根据当时 ( 2003 年 ) ETB8.62 的汇率计算。

**出口** : Modjo Abattoir 出口所有的出口产品都是出口到阿联酋和沙特阿拉伯的。出口目的地的范围是受直飞货运航班目的地的限制的。

**发展议程** : 该公司已经收购了土地，未来可能其经营范围会扩大到牛肉的生产。



## 第七章

### 制糖业

#### 7.1 产业概况

**背景和概况：**在埃塞俄比亚糖的制造是1951年由荷兰人所有的 Handles Vereening Amsterdam (HVA)公司开始的，HVA 沿着阿瓦什河流域在1954年、1960年、1968年分别建立了 Wonji Shoa 工厂、Finchaa 工厂、Metehara Sugar Factories 工厂等三个企业。

目前，在埃塞俄比亚制糖行业包括 Wonji Shoa 工厂、Metehara 工厂和 Finchaa 工厂等三家国有生产厂，他们使用甘蔗作为原材料生产原糖和白糖。在2007/08 财政年度，总的糖产量共计大约 275,600 吨，整个制糖业雇佣的员工总数大约达到 17,700 名（请见表 7.1）。

这个行业目前的特点在于本地市场供求间的巨大差异。在2008/09 财政年度，国内糖的需求预计为大约 440,000 吨，大大超过了国内供应能力 165,000 吨。尽管国家从巴西和印度大量进口糖产品，来填补这个供求差距，它同时还按照《除了武装以外的一切》（Everything But Arms (EBA)）协议，主动的出口糖到欧洲。

政府投资大约 14 亿美元，通过增加现有糖厂的产量并建立 Tendaho sugar factory 工厂（目前正在建）。以达到满足本地需求并使本国在 2011 年之前成为一个食糖净出口国的目标。Tendaho 工厂预计将于 2011 年投入运营，其年生产能力达到 60 万吨。

表 7.1. 埃塞俄比亚的制糖业（2008/09 财政年度）

工厂名称	产量		面积（公顷）
	糖（吨/年）	酒精（立方米）	
Wonji Shoa	43,588	-	7,050
Finchaa	101,890	8,000,000	12,000
Metehara	130,180	-	10,950
总计	275,658	8,000,000	

数据来源：贸易与工业部（2009）



伴随着 Al-Habasha Sugar Mills 工厂、Hiber Sugar 工厂及 Eshet Sugar 工厂等在建糖厂的进入，行业内缺乏私人投资者的现象将随之结束。

Al-Habasha Sugar Mills 私人有限公司是一个巴基斯坦人所有的公司，他获得了在奥罗莫州地区 ( Oromia ) 沿 Gibe 河的土地 7 万公顷。 将于 2011 年开始投入生产。 还有 Hiber Sugar S.C 工厂和 Eshet Sugar 工厂两个厂都是位于阿瓦什河流域沿岸。

#### 大型企业概况:

**Metehara Sugar Factory 工厂**，建立于 1968 年，是最大的制糖工厂。

在 2008/09 年时，这个工厂每天有压榨 5 千吨甘蔗并生产 130,180 吨糖的能力。 这个公司有大约 4,140 名固定员工和 6,780 名临时员工。

**Finchaa Sugar Factory 工厂**，建立于 1960 年，有每天压榨 4,400 吨甘蔗并生产 101,890 吨糖的能力。 她有大约 2200 名固定员工和 5000 名临时员工。

**Wonji Shoa Sugar Factory 工厂**建立于 1954 年，有每天压榨 3,100 吨甘蔗并生产 43,588 吨糖的能力。 她有大约 2,750 名固定员工和 1,430 名临时员工。

**原料供应与产品销售链**：埃塞俄比亚制糖业的供应链是由 ESDA 组织的，中间商的作用有限。

这三个制糖工厂使用用于制糖的主要的原料投入是甘蔗，都来自于他们自己的种植园。甘蔗的种植、灌溉和收割是由机器和人力手工完成的。化学原料的投入或者是通过招标从国外进口或者直接从厂家购买。

所有这些厂都是把甘蔗加工成白糖， Finchaa 工厂还生产酒精和糖浆作为副产品。后者是用作动物饲料的。

一旦白糖被生产并包装好，就会被供应给 ESDA。对于本地市场，糖是出售给由该机构举办的拍卖会上的授权买家的。所有糖的出口都是由这个机构来完成的。

**出口现状、趋势和潜力**：埃塞俄比亚从 2001/02 财政年度到最近，一直出口糖<sup>1</sup>。在 2008/09 财政年度，从糖的出口获得的收入为大约 1650 万美元。但是，糖的出口在 2009 年 11 月被叫停了，这是为了满足本地市场的需求。（图 7.2，表 7.2）

<sup>1</sup> 糖的纯净度，通过糖的级别来表示，在国际市场上最终用户的技术规格要求中有规定的。在国际市场的贸易中糖被划分为四个级别，分别是精制糖（白糖）、半精制糖（种植园白糖）、极性非常高的糖（VHP）以及标准原糖。

制糖业

91

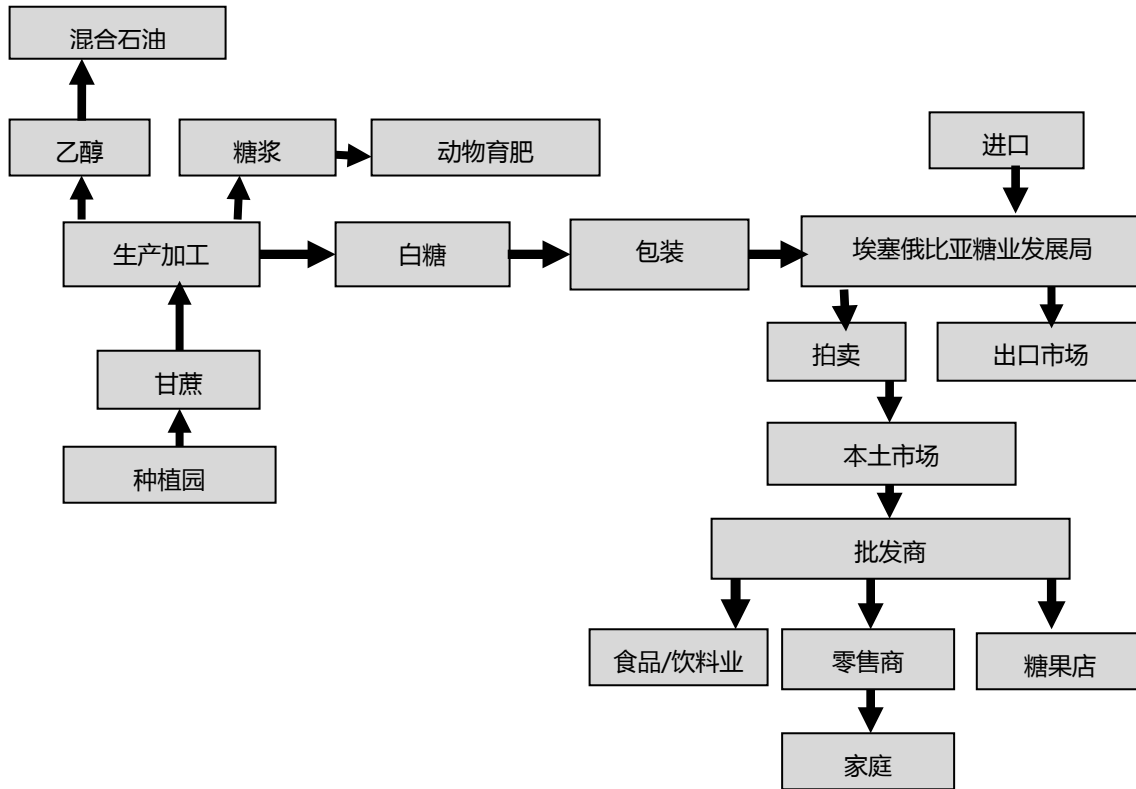


图 7.1. 供应链：糖

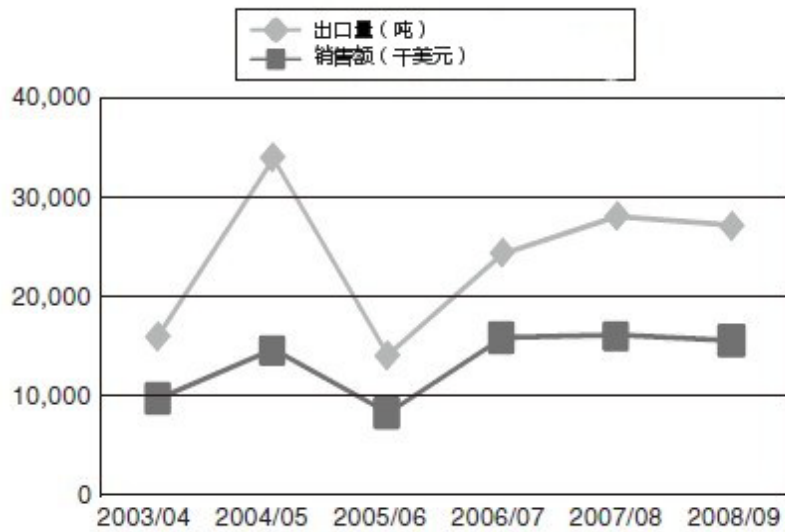


图 7.2 糖的出口趋势。来源: 贸易与工业部(2009)。

**表 7.2. 糖的出口目的地及出口量**

财政年度	原糖 (百万)	目的地	白糖 (百万吨)	目的地
2001/02	14,616	葡萄牙	55,041	吉布提
2002/03	15,000	葡萄牙	37,995	吉布提、阿联酋
2003/04	16,000	葡萄牙	-	-
2004/05	14,200	葡萄牙	20,000	吉布提、英国
2005/06	14,100	葡萄牙	-	-
2006/07	24,550	葡萄牙	-	-
2007/08	21,700	葡萄牙	-	-
2008/09	26,930	英国	-	-
总计	147,096		113,036	

数据来源：埃塞俄比亚糖发展局 (ESDA) 2009

**政策环境：**制糖业是政府优先发展的行业之一。

政府计划把糖的产量增加五倍，达到 150 万吨，在国际市场中分取 2.5% 的份额。成为一个糖的净出口国。

在共产主义政权的时期，制糖厂由单一的监管机构进行管理。目前，他们得到内阁特许，享有经营自主权。

三个国有工厂生产的糖完全由埃塞俄比亚糖管理局 (ESDA) 控制，它还向贸易部和工业部负责。在每两个星期举办一次的拍卖会上，该机构把糖出售给大约 84 个 MoTI 授权的商人。

尽管试图规范本地市场的糖的售价，但是糖售价依然以高出官方价格，并且出现了一些非法囤积的现象，从而导致政府叫停了一些经销商<sup>2</sup>。

**竞争力：**埃塞俄比亚有自然环境和富饶的土壤非常适合甘蔗的生长。根据 2002 年的一项调查，该国甘蔗的单产量在世界排名第二，每公顷产出 113.6 吨甘蔗。

该糖厂是高度依赖从国际市场进口的燃料及备用零件。

**挑战：**这三个国有制糖厂主要面临 2 个挑战：

<sup>2</sup> 五个经销商在 2009 年 12 月被查封。

- 人员流动过大，特别是中层岗位的技术工人人才流失情况严重。这在某种程度上反映了这几个工厂的处境。
- 过时的农场和工厂机械以及生产技术。

**选择介绍企业的理由**：Finchaa 工厂和 Metahara 工厂是 2 个最大的工厂。

## 7.2 主要企业简介

### 7.2.1 Finchaa 制糖厂

**基本信息**：The Finchaa 制糖厂是一个政府所有的公司，它由政府内阁于 1999 年在 Finchaa 建立，实收资本大约为 6000 万美元，Finchaa 是一个距离亚的斯亚贝巴 (Addis Ababa) 300 公里的城市。

该公司从事于白糖和酒精的生产。它有大约 6,000 名员工。

The Finchaa 制糖厂的平均年营业额为 3600 万美元（在 ESDA 的价格；见下）总资产为 9000 万美元。

**背景**：Finchaa 制糖厂项目于 1979 年启动，并作为该区域的糖的生产的一个试点项目。由于缺少资金，一直到 1994 年该项目才得以完全实施。

试生产开始于 1997/98 财政年度，完全商业化大批生产开始于随后的一个财政年度，其总的设备能力为每年生产 85 万公担糖。在第一年，公司运作状态为满负荷的 60%，满负荷运转状态在 2004/05 年达到。

**目前的经营状况和产品**：Finchaa 制糖厂现在从事 2 种产品的生产：白糖和酒精。截止 2010 年年中，他的运转状态为其总生产能力的 29%，他每年生产超过 100 万公担的糖和 8 百万立方米的酒精。

该公司有大约 6000 名员工，还有超过 3 万个居民住在工厂的地方上，包括工厂员工的家庭以及来自不同的服务机构的服务提供商。

**组织与管理**：公司是由内阁依照一个标准建立的，在这个标准的安排下，总经理直接向董事会负责，董事会由多名政府官员组成。总经理有完全自主经营权。

**企业能力：**Finchaa 制糖厂采用本地经验丰富的专业人士与国际专家联手的方式，共同确定其运营模式。大多数本地的技术人员是另外两个国有工厂的前雇员。

该公司最初遇到的严峻的挑战，主要是在灌溉和糖料的种植上，并且同时考虑把公司的管理工作外包给外国公司。但是，公司内部的本地的专业人士设法解决了这些问题。尽管如果，该公司仍然认为它面临在某些领域存在一个工程技术的差距。

工厂所处位置，bereha 区域的 Finchaa，是一个非常适合甘蔗生长的地方，有着巨大的扩张潜力。根据一份该公司的研究，这是全球产量最高的生产厂之一。

**原料供应与产品销售链：**完全出自自有的种植园的甘蔗，是用于生产大约 100 万吨糖的最主要的原材料。糖浆，糖的生产所产生的副产品，一直用于生产 800 万立方米的酒精。

机械设备和备件都是进口而来除了很小的比例是从当地国有备件工厂采购而来。公司管理层认为如果本地备件工厂的能力有所提高的话，很大一部分进口备件和消耗品可以在当地生产。

对进口备件和耗材的过分依赖，已经对公司产生了不利的影 响，其一是在成本方面，还有一个，是因为为了避免因为备件交货期过长而给公司生产带来问题，而不得不对这些备件大量库存。

Finchaa 工厂象所有的其它国有制糖厂一样，只允许把他们的产品以一个固定的价格出售给埃塞俄比亚糖管理局（ESDA）这个价格目前为 29 美元每公担。而 ESDA 出售每公担的平均价格为 106 美元。

ESDA 以竞价投标的方式把待售的糖出售给他们的决选名单上的批发商的，得标的批发商可以在他们的工厂门口收购他们的产品。该公司没有任何实质性的分销和市场体系。

**近期发展：**一个以增加产量 85 - 100 万公担为目的的消除薄弱环境和整体优化计划已经成功实施，目前的产量已经超过了目标。

**发展议程：**Finchaa 工厂正在开展一个重要的扩建项目以满足迅速增长的对糖的需求。这个项目的目标在于把工厂每天甘蔗压榨能力增加三倍。ISO 9001-2000 质量认证和 MIS 的改良执行程序正在进行中。

### 7.2.2 Metehara 制糖厂

**基本信息：**Metehara 制糖厂是由荷兰投资者在 1969 年建立的，工厂建立在距离首都 200 公里的梅特哈拉（Metehara）。他是国内最大的糖生产制造商。

Metehara 制糖厂年平均营业额大约在 1600 万美元，资产总值约为 4000 万美元。

**背景：**1974 年，当共产政权当政的时候该厂被国有化，在 1993 年现政府领导下作为一个公共企业重新建立。

当 Metehara 制糖厂第一次被建立的时候，它的每天甘蔗压榨能力为 1450 吨。该公司经过三个阶段的扩张在 1981 年就达到目前每天甘蔗压榨能力 5000 吨的水平。

虽然生产能力持续增长，但是甘蔗种植园的平等扩张并没有进行，这导致了工厂甘蔗的供应不足。

自从 1993 年以来，工厂已经实施了一个大规模的甘蔗种植园扩张计划，这个计划使种植园产出的甘蔗超过了工厂的压榨能力。这使得该公司推出消除薄弱环境和整体优化计划以充分利用工厂当初设计的生产能力。这已经在 2004 年实现了。

**目前的经营状况和产品：**目前，Metehara 制糖厂有 130 万公担糖设计年生产能力，但是目前的生产是超过设计生产能力 10% 的。

该厂还在 120 公顷从另一家国有农场收购的土地上生产不同类别的水果。

20 公顷用于 ISC 的开发项目和 200 公顷用于 SC 的开发项目已经完成，未来 2000 公顷用于 CC 的开发项目正在进行中。

**组织与管理：**总经理是厂里服务时间最长的员工之一。该公司有充分的经营自主权，但是公司的战略、决策等的决定需要经过董事会的批准，董事会由各政府高级官员组成。

资本支出以及扩张的决定需要由董事会和 ESDA 批准。

**企业能力：**实施了一个有关加工的详细分析；安装了一个高效生产的系统，这让 Metehara 工厂成为行业内成本最低的企业。

大多数公司的高层管理人员在他们职业生涯的早期就为企业工作了，他们熟悉公司动作的所有细节。



公司定期在员工之间进行技能差距分析。对员工进行培训的既有本地专家也有国际专家。

Metehara 工厂并不认为技术人员和专业技术的缺乏是一个问题，而它相信较为完善的生产体系和更有效的人员使用可以使这个厂在国际上更具竞争力。

Metahara 工厂的生产方案是依赖于它的内部能源供应的发生部分，且它视之为一个竞争优势。

**原料供应与产品销售链：**用于主要生产投入的原料甘蔗是完全从 Metahara 工厂自己的农场获得的，燃料是从受政府监管价格的零售企业采购的，农业和农场机械及设备则大部分是进口的。

国际招标用于采购进口产品，而本地的供应则是直接采购的。

Metehara 工厂过去一直进口农用药剂或由国外供应商直接供应，但是现在已经转到从本地进口商及分销商处直接购买，其目的是减少漫长的交货时间。

对于进口货物的供应的平均交货期为 8 个月左右，这使工厂被迫备有大量库存，并且对关键备件及消耗品，要维持高达 18 - 24 个月的存货。

尽管工厂提供其产品给了国有的 ESDA 机构，它还是进行了一些市场调查。它评估大型企业客户可能的需求如瓶装软饮料公司的特殊产品特征，调整产品结构与功能，使其可以以更高价格出售其产品。

工厂产品的出售价格是由 ESDA 设置的，是以工厂的运营不赚不赔的水平来设置的价格。

**近期发展：**Metehara 工厂正在建立一个新工厂，用于加工糖的副产品糖浆，及用于生产酒精。

**发展议程：**Metahara 工厂还计划大修和更新其现有的灌溉系统。

一个目的在于使目前的产量倍增的新的扩张计划正在进行中。



## 第八章

### 皮革业

#### 8.1 产业概况

**背景和概况：**在埃塞俄比亚皮革和皮革制品的生产可以追溯到历史时期，传统的作坊式皮革生产仍用于皮革和毛皮。

现代皮革行业的皮革生产开始于 20 世纪 20 年代。埃塞俄比亚拥有非洲最大的牲畜数量，且在世界排名第十位。埃塞俄比亚的牲畜总数估计有 4430 万头牛，2360 万头绵羊，2330 万头山羊和 230 万头骆驼（CSA 2004）。毛皮的切除率为：牛 7%，羊 33%，山羊 37%（农业和农村发展部 2000）。该国每年生产 270 万张瘤牛皮，810 万张绵羊皮和 750 张山羊皮。

目前，22 家制革厂和另外 18 家制造皮革制品的公司在该国经营（请见附件三，第 182 页），生产的产品范围从各种形式的半成品皮革到成品皮革商品如皮鞋鞋面、皮革服装、装饰皮件、书包、手袋、工业用手套以及成品皮革。

绵羊皮和山羊皮代表了大部分的埃塞俄比亚皮革产品。出自埃塞俄比亚三种主要的毛皮 - 巴替（bati）、卡布雷（cabretta）、色拉里（selallie）- 是世界上最好的皮革，并且在国际市场上以高价出售。卡布雷（cabretta），高原绵羊皮，以其自然特征清晰、厚度、柔韧性、强度以及密实的质地而著名，特别适合制做高品质的手套、运动器材以及服装。山羊皮，分为正宗巴替（bati-genuine）和类巴替（bati type）两类，其特点是厚，极度柔韧以及干净的内表面它是时尚皮革制品的生产非常需要的，尤其是绒面皮。

瘤牛皮，另一方面，在国际市场上不视为特别有吸引力，归咎于其可怜的质量以及瘤牛皮的小尺寸，瘤牛是埃塞俄比亚最常见的牛。

表 8.1 皮革业员工人数

财政年度	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
员工人数	7,232	7,665	7,913	7,914	8,351

数据来源：中央统计局（2007）

该行业员工人数超过 8 千名，根据 CSA2007，在超过 5 年时间里，该厂的雇用能力并没有显示出过多的增长（少于 1500 名），如表 8.1 所示。

制革厂多数是大型企业，而一些皮革产品制造商如 Kangaroo 公司和 Peacock Shoe 公司也很大。有很多中等规模的皮革产品制造商以及小规模的经营商如生皮供应商及公司也制造多种皮制商品。

#### 大型企业概况及其经营范围简介：

**Tanneries 制革厂**目前，在埃塞俄比亚有 22 家制革厂，大部分用绵羊皮生产外皮和成品皮革，用山羊皮生产蓝湿皮、外皮以及成品皮革，用瘤牛皮生产外皮及成品皮革。

**埃塞俄比亚 Tannery S.C.公司**建立于 1974 年，实收资本为 1130 万元 该公司用绵羊皮和山羊皮生产外皮，蓝湿皮以及成品皮革，主要销往出口市场。它有大约 431 名固定员工和 119 名临时员工。该公司目前正处在私有化过程中。

**Hafde Tannery 私人有限公司公司**建立于 1994 年，2007 年营业额为 1000 万美元。她从事于绵羊皮、山羊皮及牛皮的制皮生产。

**Leather products (footwear)公司**。埃塞俄比亚有一些大型的皮革产品制造商生产鞋面，鞋以及其它皮革服装及附件。

**Anbessa Shoe S.C 公司**建立于 1939 年，目前是国有企业。该公司从事于多种皮鞋的生产，同时供应本地市场和出口市场，其生产能为为每天一个单班 4500 双。这个公司拥有大约 1,090 名员工。

**Ramsey Shoes Factory 工厂**建立于 2000 年，生产能为为每天 900 - 1000 双。这个公司拥有大约 250 名员工。

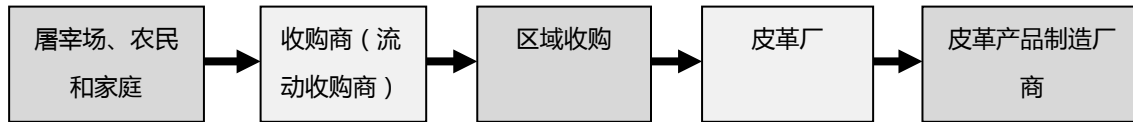


图 8.1. 皮革供应链

资料来源：对皮革产品制造厂商的采访（2009）

**中型企业经营范围简介：**大部分皮革产品制造商如皮夹克、皮大衣、皮裙、皮背心、皮包以及皮制钱包的生产厂商都是中等规模的公司。它们包括 Jonzo Leather Garments 公司、Modern Zege Leather Garments 公司和 Genuine Leather Crafts 公司。

**小规模、非正式的以及边缘（生产、经营）行为：**各种微型的和小型的公司从事于用传统工艺加工生产皮革。边缘行为包括本地动物皮的剥皮以及在家庭级进行动物皮的买卖。

**原料供应与产品销售链：**动物生皮是由流动收购商以传统方式从农民及家庭收购而来，收购来的生皮被保存在临时保存商店，皮革厂可以从这个商店获得生皮。在收购和加工之间的时间，存在相当大的浪费和质量变差的问题。

动物皮革和毛皮被视为肉类生产的次级副产品。动物皮革和毛皮的供应是不稳定的，这就使皮革厂的成本增加了。

用于制皮所需要的化学产品占总制皮成本的 30%，主要是能过从国外进口，皮革厂通常会持有最低经营三个月左右所需要的库存。

大多数的皮革产品制造商通过他们自己的销售渠道出售它们的产品。

**出口状况和趋势：**从 2004/05 财政年度到 2007/08 财政年度，皮革出口稳定在大约 1.55 万吨，但是他们在 2008/09 财政年度下降到了 7,338 吨，这一下降的部分原因可以归因于国内的通货膨胀以及全球的经济衰退。从目前皮革出口取得的收入来看，占最大份额的是动物外皮 31%，其次是泡腌过的皮 25%和蓝湿皮 20%。成品皮革产品仅占出口收入的 15%。

皮革被出口到超过 60 个国家，主要是意大利、英国和中国。皮革产品如皮鞋鞋面、皮革服装、装饰皮件、书包、手袋、工业用手套以及成品皮同样出口到欧洲、美国、加拿大、日本以及远东地区。还有一些出口是销往非洲一些国家，尤其是尼日利亚和乌干达，以及中东地区，特别是也门。

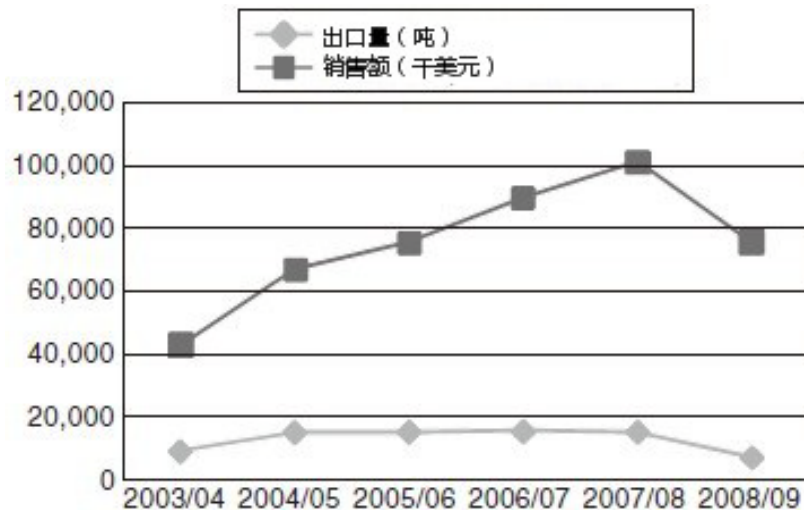


图 8.2. 出口趋势

资料来源：埃塞俄比亚国家银行及海关

**政策环境：**PASDEP 希望提高皮鞋的产量达到每年 2000 万双，而出口收入增加到 1.78 亿美元。而对于皮革产品和商品，他计划将出口收入增加到 4300 万。

政府通过禁止出口生绵羊皮、以征收 150% 的税的方式阻止蓝湿阶段的动物皮（几乎没有附加价值）的出口等手段来支持成品皮革的出口。但是，活畜出口是允许的。这给几个对生皮加工只到蓝湿阶段的皮革厂的经营带来困难。

政府于 2006 年建立了一个纺织和皮革工业发展中心，旨在为潜在的有意在本行业投资的投资者提供技术支持和咨询服务并在供应链中的资金持有人中创造一个有利于发展联系的气氛。

环保局已获准设置废弃物排放标准，并以此规范排入到土地、水中及空气中的废弃物。科学技术委员会的清洁生产中心一直致力于开发这个规范。所有皮革厂都被要求在 2009 年前安装废水处理装置。

**竞争力：**

表 8.2 鞋子生产成本

	孟加拉国		印度尼西亚		埃塞俄比亚	
	成本 (美元)	占总成本的百 分比	成本 (美元)	占总成本的百 分比	成本 (美元)	占总成本的百 分比
装配成本						
人工	0.59	78.3	0.6	66.7	0.37	43.9
其它	0.16	21.7	0.3	33.3	0.47	56.1
非材料投入						

数据来源：全球发展解决方案（2006）

表 8.3 中国与埃塞俄比亚鞋类生产的基准

	分钟/双	总分钟数	双/人
埃塞俄比亚	78	510	6.5
中国	30	600	20

数据来源：全球发展解决方案（2006）

**埃塞俄比亚制鞋基准:** 一个由全球开发解决方案制作的基准分析表明，埃塞俄比亚以皮鞋装配总成本来说与印度尼西亚竞争力相当，但却不及孟加拉共和国<sup>1</sup>（表 8.2）。

埃塞俄比亚制鞋业产量非常低，但是相比中国这个世界最大的鞋业生产商，在埃塞俄比亚生产一双鞋需要 78 分钟，而在中国的鞋厂仅需要 30 分钟。（表 8.3）

**皮革与毛皮:** 在埃塞俄比亚的皮革和毛皮业面临很多难题，包括可怜的畜牧业和屠宰作业，以及缺少有组织的收购、保存以及加工系统。

**制革企业:** 在制革行业中影响竞争力的主要因素是生产能力利用率低下、落后的基础设施和过时的机械，用于购买备件和原料投入的硬通货的缺乏，出口支持和/或推广服务相对缺乏以及供应给制革厂的生羊皮短缺等。

**皮鞋公司:** 影响皮鞋行业竞争力的主要因素是，行业中使用的国内皮革质量相对较差（高质量的皮革主要用于出口）以及进口投入所有原料的成本太高。

<sup>1</sup> 装配总成本是指所有非物质投入成本。

**挑战:** 除了供应难题和之前提到的生产难题，对于皮革业还有几个其它的严峻的挑战。它们包括：

#### **质量问题：**

1. **剥皮：** 毛皮大多数用手工获取，这通常会给毛皮带来损坏而降低其价值。在手工剥皮和机器剥皮之间通常有 20 - 30% 的价值差距。
2. **腐败：** 污物以及动物粪便。由于没有令人满意的方法去保存剥下的毛皮，直到毛皮到达皮革厂的时候，价值已经贬低了。
3. **动物疾病 ( ekek )：** 据报道，ekek 影响埃塞俄比亚高原上所有羊皮的总数的 80%，且这个疾病一经传染，只有经过某种加工水平的加工才能被识别出来。

#### **物流问题：**

1. **公务机关的处理速度非常缓慢：** 获得进口投入是一项费时的过程。制造商们报怨最多的两个公务机关一个是埃塞俄比亚海关，一个是埃塞俄比亚税务管理局，他们报怨说这些公务机关能力缺乏，处理速度太慢。
  2. **运输过程中安全性差：** 在向吉布提港运输成品的途中，存在偷盗问题。
- 超强的竞争力来自于从中国及其它地方进口的鞋和其它皮制品，这些产品以低成本、高质量，造成了对本地生产的极大威胁。

**选择介绍企业的理由：** Ramsey Shoe and Anbessa Shoe 公司是制鞋企业中占首位的。埃塞俄比亚 Tannery 公司是国内最大的皮革厂。

## **8.2 主要企业简介**

### **8.2.1 Anbessa 制鞋公司**

**基本信息。** Anbessa 制鞋公司，前身为著名的 Darmar 制鞋工厂，为意大利国有企业，建立于 1939 年。该工厂坐落在首都的 2 栋建筑里面。



皮革业

103

Anbessa 公司从事各种皮革的生产。目前它有 1,090 名员工。

在 2008/09 财政年度，该公司年营业额为大约 400 万美元，其中 48%来自于出口销售。其总资产价值大约 550 万美元，其中 34%是由股票融资而来。

**背景：**该厂由意大利人创建，只经营了 3 年，就于 1942 年出售给了亚美尼亚公民，这个亚美尼亚人用 Darmar Shoe Factory 工厂这个厂名经营了这个厂长达 33 年。Darmar 工厂最初从事制革和制鞋。

1975 年 Darmar 公司经过国有化并重组成 2 个国营企业：Anbessa Shoe Factory 工厂和 Awash Tannery 公司。在二十世纪八十年代早期，该公司就开始小批量出口鞋了。

在 1993 年，随着新的公告发布，Anbessa Shoe Factory 工厂改制成为一家股份公司。

主要的工厂厂房和行政管理部门位于首都的中心。另外，该厂还有一个分支机构（Manpo 分公司）在该城市的东部。

**目前的经营状况和产品：**Anbessa 制鞋工厂从事各种皮鞋和各类鞋材的生产，日生产能力为一个单班 4,500 双。

**组织与管理：**总经理向处理政策问题的董事局汇报工作。总经理负责日常的工厂动作等事务。5 个职能部门的经理分别负责销售部，财务部，人力资源部，技术部以及生产部。

**企业能力：**Anbessa Shoe 工厂被认为是埃塞俄比亚现代制鞋的先锋，一个广受好评的品牌。它配备了现在的机器和技术相对熟练的工人。它的能力已经可以让该公司成为一家重要的出口商。

该公司有高额间接成本并面临受到营运资金的严重限制的难题。另外，它还有一个劣势就是不拥有自己的皮革厂。

该公司依赖于它的出口市场上的主动联系的客户，没有正式的营销运作。

产品设计活动受限；用于出口的商品的设计由公司的客户提供。

**原料供应与产品销售链：**加工过的皮革，占总投入成本近 50%，主要来源于埃塞俄比亚 Tannery 公司、Hafede Tannery 公司和 ELICO 私人有限公司公司。



其它生产投入（用于鞋底和鞋材及附件的 TR 材料）都是在国际公开招标的基础上进口的。

本地销售是通过该公司在首都及其它主要城市的 17 个零售网点进行的。一些销售是政府部门定制的。

客户通常是主动联系厂家的。除了公司的网站，客户通常从发展伙伴如 UNIDO 和 GTZ 和从埃塞俄比亚大使馆得到公司的详细联系方式。

虽然公司参加商品展销会，但是这样得到的订单是非常有限的。

**出口：**过去三年中，出口是每年倍增的。主要出口市场是意大利（占 90%的总出口额）、德国、肯尼亚、乌干达、以色列以及美国。

**近期发展：**该公司最近经过一次扩张，采购了一些额外的设备。主要的工厂一直致力于出口。

该公司目前正在进行重组，而且正在开发一个资源规划系统。另外，它正努力取得 ISO 国际认证。

公司的私有化招标已经再三考虑了多年了。

**发展议程：**公司致力于通过安装现代化的生产系统来增长其出口收入，从而增加其竞争力。

另外，他们还有提高生产效率的计划。该公司正在努力改善其产品设计的活动，并于最近新建立了一个设计团队。

### 8.2.2 Ramsey 制鞋厂

**基本信息：**Ramsey 制鞋厂注册作为 Efenesh Zelalem 制鞋公司和皮革制品制造公司的全面合作伴。它建立于 1993 年，2 个合作伴来自于同一个家庭，公司的初始资金为 20 万美元。

该公司主要从事男鞋的生产。它有大约 250 名员工。

Ramsey 工厂预计有平均年营业额和资产总值 150 - 200 万美元。

皮革业

105

**发展历史**：这个家庭在建立自有工厂来制造鞋之前，在鞋业零售方面经营了很长时间。Zelalem Habte，合作伙伴及公司董事之一，当他在他家庭的小规模制鞋公司工作时已经积累了丰富的行业经验和生产系统的经验。

**目前的经营状况和产品**：该公司生产包括男式鞋和女式鞋，所有生产的鞋中男式鞋占了超过85%的比例。该公司日生产能力为900 - 1000双鞋。

**组织与管理**：该公司有一个正式的组织构架，但是多数高层的决定还是由公司所有者来拍板的，他同时也是公司的董事总经理。

**企业能力**：该公司有一套传统的生产系统，就是相对的劳动密集生产模式。

多数的采购和营销行为的进行，都是通过董事总经理个人联系的。

生产和技术监督的作用是由各自领域内的合格的专业人士负责的。

**原料供应与产品销售链**：公司主要的生产投入是皮革和鞋底。该公司已经与本地皮革厂和鞋底制造厂商建立了关系。

其它鞋的附件及用于出口的鞋底都是通过进口或者从进口商处采购而来。

该公司在多个地方都有自己的零售网点，它的销售主要是以现金为基础的。它还以托销的方式把产品提供给已经建立了关系且信誉良好的客户。

该公司还参与了国际贸易交易会并利用各种政府支持和推广程序进行国际市场。大多数的客户还是通过直接联系该公司的，无论是大宗或是少量的供应。

**出口**：自2005/06财政年度，Ramsey工厂已经开始出口他们的产品，而且现在总收入的90%都是来自于出口销售。

**近期发展**：Ramsey工厂计划更加注重出口市场，并且已经采取了一项考虑很久的了的扩建计划

**发展议程**：在不远的将来，该公司计划在本公司内部生产所有的内部生产所需的鞋底。

### 8.2.3 Hafde Tannery 工厂

**基本信息：**Hafde Tannery 工厂是由 Jamal、Hussein 和 Ismael Feyissa 三兄弟（都是埃塞俄比亚公民）于 1994 年以私人有限公司的形式建立的。公司总部和工厂都位于首都的郊区。

Hafde 从事于生产泡腌过的动物皮以及绵羊、山羊及牛皮的外层皮。

**发展历史：**三兄弟从他们的父亲那里继续了家庭企业，时间追溯 80 年，他们的父亲出自动物皮革和毛皮行业的贸易商。1999 年，在他们的倡议下工厂建立了一个五年计划，并开始运营。

他们都完成了他们在美国的高等教育，都带着非常清楚的商业和社会目标回到了埃塞俄比亚。

**目前的经营状况和产品：**Hafde 工厂从事于生产泡腌过的动物皮以及绵羊、山羊及牛皮的外层皮。

该公司的收入迅速增长，从 1999 年的 100 万美元到 2007 年的 1000 万美元，但是随着政府对泡腌过的动物皮的出口征收高额的税收（150%），该公司如果不从事有附加价值的商务就不再能参与竞争。因此开始了动物外皮以及成品产品的出口。2008 年收入下降至 500 万美元并在 2010 财政年度期间，一直维持在这个水平。

该公司目标在于整合到成品皮革产品的生产中，而且一个皮鞋工厂正在建设中。

**组织与管理：**Hafde 由三兄弟经营，其责任划分为一个总经理，一个副总经理和一个营运经理。他们还组成了一个管理委员会来做董事会级的决定。

这个公司拥有 400 名员工。

**企业能力：**由于该公司目前针对成品产品市场，他已经开始出售他 10% 的供应给本地市场为了建立联系和从他们那里“了解市场。

**原料供应与产品销售链：**生皮的采购是由生皮收购商把供应者带到皮革厂，该厂从供应者手中购买。这些收购商从各个城市和乡村当地的贸易商手中购买，而这些贸易商则是上门从农户手中购买。

根据皮革生产商和出口商达成的集体决定，Hafde 通过协会以合理的价格采购其生产中要用的化工原料。

该公司通过收集订单出售其产品，订单是从国际贸易展览会（上海和香港）上获得的。

**出口：**90%的公司生产都是针对出口市场的，意大利 40%、中国 35%以及印度 15%，其余的都销往其它欧盟市场。

意大利是低加工产品的需求领导者，为了销售其更多的加工产品，该公司已经在中国、日本、印度和德国找到市场，包括成品产品。

**发展议程：**该公司目前的主要工作重点是往前整合和竖立品牌。

#### 8.2.4 埃塞俄比亚制革股份公司

**基本信息：**埃塞俄比亚制革公司是由埃塞俄比亚政府在捷克政府的帮助下于 1964 年建立的上市公司，它于 1975 年开始运营。它于 2010 年 1 月份完全私有化，并出售给英国股东 Pittards<sup>2</sup> Garnar 服务公司（Pittards 国际私人有限公司公司的一个子公司）、John Moriarty（也是总经理）、其它 Pittards 公司和一个埃塞俄比亚国有公司。

该公司从事于加工绵羊及山羊皮还有皮革到成品皮革并供应国内市场和出口市场。现在它有 630 名员工<sup>3</sup>。

在 2008/09 财政年度，埃塞俄比亚 Tannery 公司的年营业额大约为 2000 万美元、资产总值约为 960 万美元。因为前两年的亏损经营，在 2008/09 财政年度，该公司一直经营在其盈亏平衡点上。

**发展历史：**该公司的主要股东（Pittards）已经在皮革行业中长达 185 年。从埃塞俄比亚购买生皮和泡腌过的皮革的历史超过 80 年。

自从 1985 年，Pittards 就放了一支技术团队在埃塞俄比亚 Tannery 工作，2003 年，收购皮革厂的计划没有实现，在 2005 年埃塞俄比亚政府把皮革厂的管理工作外包给 Pittards 长达四年。

<sup>2</sup> Pittards 是一个以皮革生产质量著称的知名国际品牌。

<sup>3</sup> 管理工作提高了效益并降低了 1200 名雇员人数。

**目前的经营状况和产品**：目前，埃塞俄比亚 Tannery 公司加工所有各类的毛皮，多数是绵羊和山羊皮，加工成成品皮革并出售给国内和国际市场。

它拥有年生产能力 1400 万平方英尺的毛皮和 1000 万平方英尺的皮革。

**组织与管理**：总经理在由董事会制定的政策框架内做决策。

企业能力。国际公认的品牌 - Pittards - 其产品包括各种皮革产品特别的是高尔夫球手套，确保了皮革厂的生产的稳定的需求。

公司面临的问题是人员的流动性大。新的公司所有者面临改善计划和组织功能的挑战。

**原料供应与产品销售链**：埃塞俄比亚 Tannery 公司从皮革和毛皮贸易商处采购皮革和毛皮。付款方式多种多样（信用卡、现金以及透支）。

另外，该公司开始从埃塞俄比亚皮革厂如 Gelan Tannery 工厂、Hora Tannery 工厂和 Mesaco Tannery 工厂以赊欠的方式收购蓝湿皮，泡腌皮以及半成品皮革。

**出口**：埃塞俄比亚 Tannery 出口 98%的绵羊皮产品和 10%的皮革产品到英国（60%）、中国、土耳其、印度、意大利、马来西亚、日本以及印度尼西亚。

该公司出口仅少量的皮革。

**近期发展**：该公司已经新进一批最先进的机械设备，使其能够在提高生产效率的同时减少一半的劳动力。

该公司计划扩张它的生产能力。

## 第九章

### 纺织品与服装产业

#### 9.1 产业概况

**背景和概况：**埃塞俄比亚纺织品与服装产业的历史可以回溯到1939年——第一家工业纺织厂在德雷达瓦建成。而第一家服装厂——亚迪斯服装，则建成于20世纪60年代。

本产业是埃塞俄比亚最大的雇主之一，有3万5千名直属雇员（其中10%从事棉花种植，剩下90%从事纺织品/服装制造），这还不包括非正规手摇织机编织领域的50万劳动者。

本行业由70到80家大中型企业构成。在2007/08财政年度里取得的出口销售额价值1460万美元。（见表9.1）

#### 大型企业概况及其经营范围简介：

**Almeda 纺织私人有限公司**（大型多种经营型纺织品和服装生产商）。Almeda公司成立于1998年，主要从事以棉花为原材料的休闲服装、圆筒针织品、工作服及家用纺织品生产。该企业月生产能力为500吨棉花，有2800名雇员。

**Kombolcha 纺织私人有限公司**（中型专业服装生产商）。Kombolcha公司成立于1986年，主要从事以棉花为原材料的毛巾、床单及家用面料的生产。该企业年生产能力为5000吨棉花，有2100名雇员。

**Ediget 纱线股份公司**（中型纱线生产商）。Ediget公司成立于1953年，主要从事纱线和缝纫线生产。该企业月纱线生产能力为10000公斤，月缝纫线生产能力为47500公斤。Ediget公司有雇员600名。

**MAA 服装公司**（大型服装生产商）。MAA服装公司成立于2004年，主要从事针对出口市场的棉质休闲服装、圆筒针织品、工作服及家用纺织品生产。该企业月生产能力达1百万件产品，拥有850名员工。其年销售额达近3百万美元。



表 9.1.

棉花种植面积 (大型种植园)	约 30000 公顷 (其中 40%为国有企业)	
棉花种植面积 (小自耕农)	约 40000 公顷	
棉花年产量	44000 吨	
商品棉产量	2140 公斤/公顷	
小自耕农棉花产量	800 公斤/公顷	
轧棉能力	200000 - 210000 吨 (产能利用率: 40%)	
纺织品生产能力	4400 万 SME <sup>1</sup> (产能利用率: 25%)	
纺纱厂数量	8 家处于运转中 (3 家尚处于项目阶段)	
(上述纺纱厂) 日产量	75000 公斤/天	
编织加工厂数量	7 家 (共有有梭织机 534 台, 无梭织机 904 台)	
(上述编织加工厂) 日产量	265000 延米棉布和混纺棉布/天	
编织机数量	84 台	
(上述编织机) 日产量	60000 公斤/天 (单面汗布及罗纹布)	
服装厂数量	50 家	
垂直整合工厂数量	7 家处于运转中 (2 家尚处于项目阶段)	
服装产业主要产品	目前: T 恤、运动服装 (毛织运动衫、短裤等)、 工作服、衬衫、床单	
计划生产: 休闲服装和内衣		
业务类别	CM、CMT、FOB <sup>2</sup>	
出口交易额	2007/08 财政年度交易额为 1460 万美元	
非洲增长和机会法案 (AGOA) 供应比率	合格水平的 0.1%	
就业人员 (正规部门)	约 35000 人	
<sup>1</sup> 等同于平方米		
<sup>2</sup> 裁剪和缝制 (CM); 裁剪、缝制和整烫 (CMT); 船上交货 (FOB)。		
纺织品与服装出口趋势	欧盟 (欧元)	美国 (美元)
2003 年	158 万	176 万
2004 年	203 万	338 万
2005 年	495 万	361 万

**Ambassador服装公司** (大中型服装生产商)。Ambassador公司成立于1998年, 主要从事销售国内市场的套装生产。该企业月生产能力为1200套套装, 雇有480名员工。其年销售额在3百万美元左右。



**服装快线公司**（中型服装生产商）。服装快线公司成立于2003年，主要从事休闲服装和运动服装生产。该企业周生产能力为2400件服装产品，有雇员480名。该企业遵照《非洲增长和机会法案（AGOA）》条款产品主要出口美国。

### 中型企业经营范围简介：

**服装行业：**据估计，埃塞俄比亚共有25家服装制造商在运营，其中6家为国有企业。

**棉花种植：**棉花总产量的54%出自私营种植场，35%出自国有企业种植园，剩下的11%出自小自耕农。

**棉花轧棉：**11家运营中的轧棉厂的年轧棉能力约为200000吨（2002年数据）。原棉平均总产量（1996 - 2001年）为81000吨，而其中2000吨从未经过轧棉，从而使得目前的轧棉产能利用率仅为40%。

### 小规模、非正式的以及边缘（生产、经营）行为：

#### 棉花种植：

- 棉种供应。
- 肥料、农药及除草剂供应。

#### 棉花轧棉：

- 机器及零部件维修保养。

#### 纺纱：

- 棉花供应。
- 长绒棉进口及供应。

#### 编织和针织：

- 高质纱线供应。

#### 染整加工：

- 染化料供应。

#### 服装生产：

- 面料及辅料供应。
- 机器及零部件维修保养。

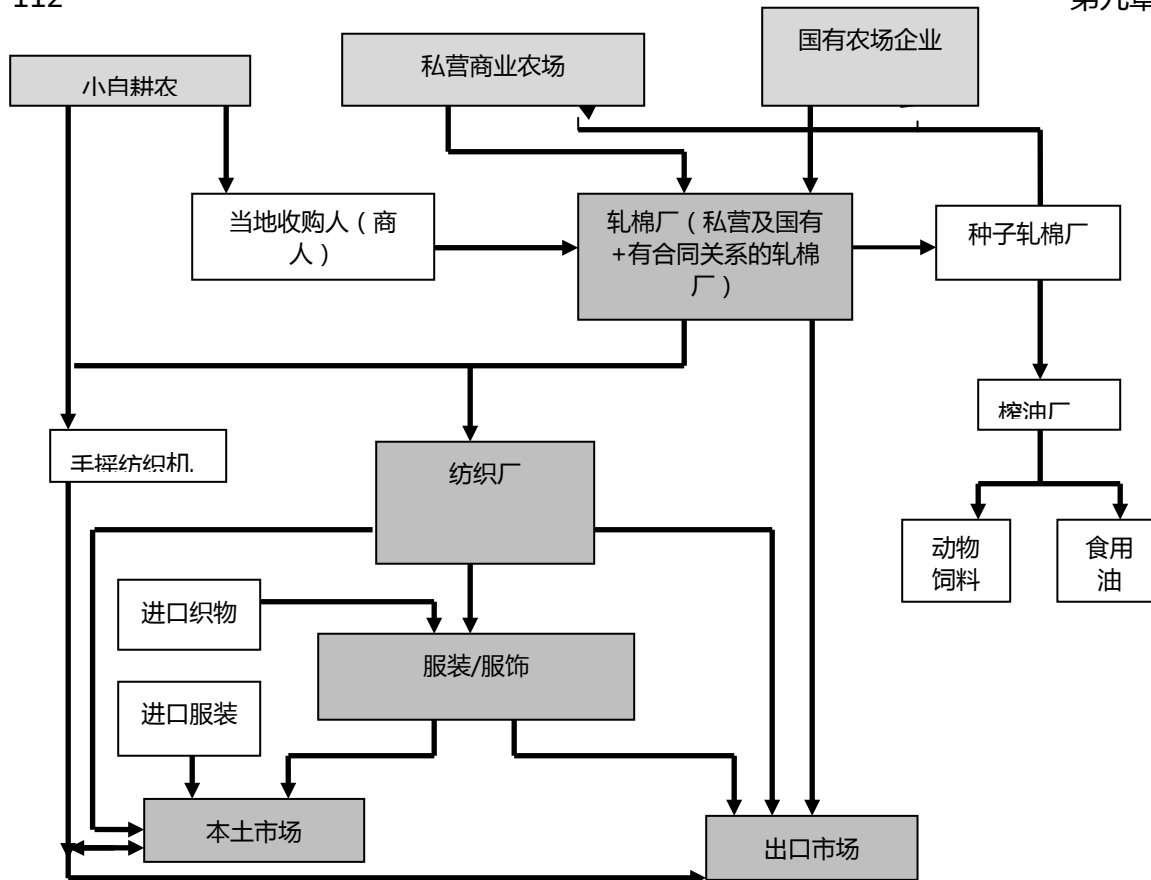


图 9.1. 供应链。资料来源：环球发展解决方案有限责任公司

### 供应链 (参见图9.1)

**棉花种植：**棉花做为农业系统中一个组成环节对生产商的经济吸引力已大大增加。轧棉厂支付的棉花收购价格也随着时间的推移而不断抬高。

**棉花轧棉：**埃塞俄比亚共有9家轧棉厂，均还在使用旧有技术。在大多数情况下，它们既没有检测设备，也没有机器分级设备，棉花分级全依赖手工进行。

**纺纱：**目前共有8家经垂直整合的工厂共同经营一个纺纱部门和一个运转中的纺纱车间。在过去的十年时间里不断有技术水平先进的新工厂建成，还有更多这样的工厂正在筹划中。

现在已没有工厂用本地种植的棉花生产精梳棉纱了。这主要是由于本地棉花纤维长度短，从而使得精梳加工无法盈利。

**编织和针织：**编织和针织的工作通常是在经垂直整合的公司内进行。此外，也有几家公司在从事编织或者针织工作，但是却没有能力为其产品进行染色或整理加工。一般情况下，编织和针织的产品都会有由于投入加工的棉花等级低而导致粗支棉纱中存在大量次品的问题。

表 9.2 各类产品的主要出口市场

项目	主要市场
纺织品和服装	丹麦、奥地利、以色列、意大利、英国
棉花	沙特阿拉伯、也门、吉布提、英国、孟加拉国、保加利亚、印度、意大利、肯尼亚、毛里求斯、葡萄牙、瑞士、泰国、土耳其、阿拉伯联合酋长国、越南

**染整加工：**针对出口市场所做的染整加工工作目前只在经垂直整合的公司内开展。由于没有任何代工染色工厂，使得这一环节成为了制约发展的一个瓶颈。

**服装生产：**连经垂直整合的生产商的服装生产部门在内计算，（埃塞俄比亚）共有约80家服装生产商。

但由于经整合的工厂同时需要用自己生产的布料来缝制服装，所以他们只能向本地的服装制造商供应数量有限的面料。

**出口状况、趋势及潜力：**不同产品的主要出口市场如表9.2所列。

但是，正当埃塞俄比亚（上述产品）的绝对出口数量正不断增长时，其相对出口的表现却不尽如人意——埃塞俄比亚在全球纺织品出口中仅占1%的份额。

**政策环境：**埃塞俄比亚政府的策略是从国内销售和国外出口两个方面同时发展本产业，更将纺织品产业做为工业和农业发展的一大关键产业。

现在已有针对技术发展、中小型企业（SME）能力构建、鼓励出口、企业重整、融资渠道、协会发展、鼓励贸易和投资以及商业发展服务（BDS）开发而设立各种项目。

**挑战：**有三大主要问题影响棉花的供应：

1. 影响原棉需求并导致小规模棉花生产商改种其他作物的纺织产品 **市场价格波动**。
2. 自然因素和棉花采摘方法所导致的 **相对较低的质量**。
3. **短纤维长度过短**导致棉纱质量缺陷，不能用于出口。

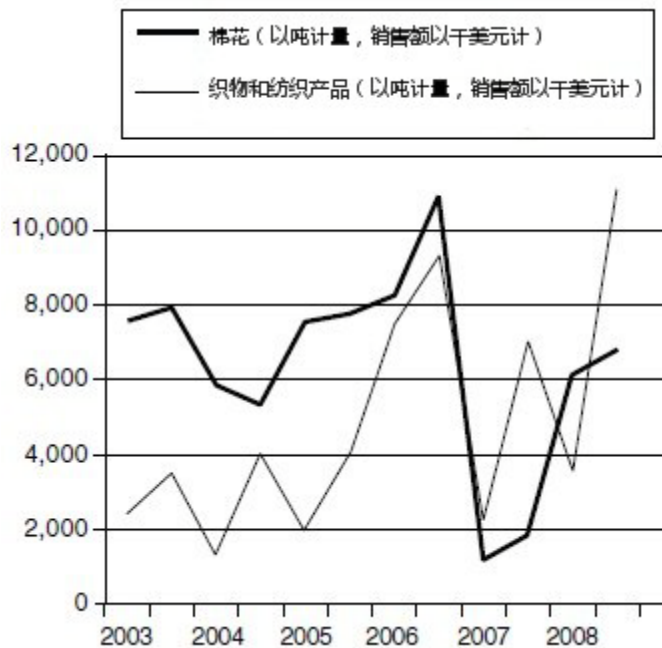


图 9.2 出口呈平稳增长，只是在 2006/07 财政年度有短暂下滑。

除有上述与所需棉花投入的供应相关的问题外，还有其他与生产过程相关的问题：

1. **高质染色棉纱短缺。** 棉纱染色工作均由国有企业完成，而这些企业往往无法满足需求；这样一来，生产进程就被打断，从而导致企业错失出口订单。
2. **包装。** 从本地获得的纸箱和塑料袋都达不到出口标准要求。
3. 缺乏能生产印刷和美工水平达到国际标准的包装的、符合需求的印刷厂。

其他挑战还包括：

- 在国际市场的产品形象欠佳。
- 没有辅料或配件生产商（如纽扣、拉链、花边和衬布）或包装材料。
- 合格劳动力不足。
- 职业培训和职业教育（TVET）课程设置薄弱。
- 投入供应商、产业内群集成员和政府之间缺乏协作。
- 效能水平低（30 - 35%）。

- 从埃塞俄比亚国内（由本地供应商生产的低质布料）和国外（缺乏采购经验和信息）获取布料的问题。
- 获得资金较困难。
- 基础设施不能满足需求，从而延误原材料和辅料的供应。（进口货物需经过吉布提才能运抵国内。高昂的清关税费和同样高昂的港口装卸费，还有通过埃塞俄比亚狭窄而拥挤的公路进行的迟缓而不可靠的运输都会造成问题。）
- 劳动法限制临时解雇非生产性工人。
- 工厂自身缺乏国际出口经验。
- 要有足够的资金维持三个月的船上交货（FOB）订单周期的费用很成问题。

## 9.2 主要企业简介

### 9.2.1 皇冠纺织品编织公司

**基本信息：**皇冠纺织品编织私人有限公司（简称：皇冠纺织品公司）由一个埃塞俄比亚家庭于 2004 年以私人有限公司的形式组建。公司设在据埃塞俄比亚首都约 45 公里外的德布雷塞特镇。此外，公司的股东还拥有（设在首都的）Ediget 纱线股份公司和于 2006 年被政府私有化的缝纫线股份公司。

皇冠纺织品公司生产用于出口的机织纺织品，雇有约 130 名员工，其平均年营业额约为 80 万美元。

**背景：**投资人最初是从事一般贸易的，后来受政府推出的一项吸引了人们对棉花的高度可利用性及纺织品巨大的出口潜能的关注的鼓励投资活动影响而逐渐对投资纺织品产业产生了兴趣。

皇冠纺织品公司刚开始时遭遇了优质棉纱短缺的问题，并做为提供窗帘出口商的间接出口商经营过一段时间。

但是，优质面纱短缺的问题在公司创建人于皇冠纺织品公司成立两年后从政府手里收购了 Ediget 纱线股份公司后得到了解决。

**目前的经营状况和产品：**皇冠纺织品公司生产并全面出口机织纺织品，最高日生产能力达 5000 至 7000 延米。Ediget 纱线股份公司每天能生产 4500 公斤棉纱和缝纫线。

**组织与管理：**皇冠纺织品公司的管理层由董事会、一名首席执行官（公司所有人）和一名总经理构成。

Ediget 纱线股份公司遵循同样的管理层结构，两家公司的首席执行官为同一个人。

**企业能力：**皇冠纺织品公司配备有精良的计算机控制机械和一支技术娴熟的、当皇冠纺织品公司还在创业阶段时已在其他工厂经过实际工作经验培训的员工队伍。

公司所有人致力于企业发展的坚定信念以及来自政府的大力扶持帮助公司大大发展了其企业能力。

两家姊妹公司间的紧密协作更方便了符合要求标准的优质棉纱的投入供应。

**原料供应与产品销售链：**公司生产过程的主要投入物——纱线——由其姊妹公司在本地供应。其他的投入物，如包装材料，则是从本地市场采购。

公司即向主要的销售代理也向（直接将公司产品做为生产投入物的）工厂出口产品。其基础客户群则通过商品交易会和直接联系的途径得到了发展。

**出口：**公司出口其全部产品，主要销往意大利、瑞士、德国和西班牙。

## 92.2 GG 超级服装厂

**基本信息：**GG 超级服装厂（简称：GG 服装厂）于 2004 年由 Getachew Biratu 和他的家人（均为埃塞俄比亚籍公民）以私人有限公司的形式组建。公司设在德布雷塞特镇。该公司主要生产 T 恤、polo 衫和运动服装，有约 270 名员工。

公司平均年营业额为 30 万美元。总资产价值在 150 万美元，其中 50% 为股权融资。公司现阶段经营出于亏损状态。

其出口份额估计占总销售额的 85%。

**背景：**公司创办人之前从事进出口业务，后来又转向经营房地产和酒店业务。

在认识到纺织品产业对埃塞俄比亚经济增长的潜在贡献后，投资人决定成立 GG 超级服装厂。当时优质原材料投入物的供应也被认为不足。但是政府发出了书面承诺保证会加强已有国有纺织品厂的生产能力以生产出必要数量的原材料投入。



此外，公司投资人还在阿嘉齐服装股份公司（简称：阿嘉齐服装公司）被私有化后（于 GG 服装厂成立当年——2004 年）将其收购。阿嘉齐公司主要从事针织衣物和机织服装生产。

**目前的经营状况和产品**：公司生产 T 恤、polo 衫和运动服装，日生产能力为 6000 件产品。

公司的成立是为了服务于出口市场。但是当缺少出口订单的时候，公司也在本地市场销售并向各种会议和活动供应其产品（主要是 T 恤和 polo 衫）。

其姊妹公司——阿嘉齐服装公司——主要生产工作服、衬衫、大衣和长裤（主要是制服），月平均产量为 17000 件产品。

**组织与管理**：公司由自愿负责战略决策的董事会成员管理。股东无权向除已有股东成员之外的其他人出售或变更其股份持有人的权力。

日常的管理工作由公司创办人负责，其职务为执行董事。

**企业能力**：公司配备精良的缝纫和熨烫机器设备，并已通过 ISO1900：2002 认证。公司聘用巴基斯坦和印度籍外国人员以期加速相关知识转移进程。

财政拮据使得公司无法建立一座可以为服装厂提供生产投入原材料的纺织品工厂。公司目前高度依赖（从巴基斯坦和中国的）原材料进口，这使得公司在国际市场中的竞争更为艰难。

**原料供应与产品销售链**：布料、辅料、纱线和包装材料 大部分是从巴基斯坦和中国进口。本地供应的投入原材料仅用于为本地市场进行生产。

公司已于像美国的沃尔玛这样的超市发展业务联系。

**出口**：公司在出口旺季时会将其几乎所有产品出口，主要销往美国和英国。

**发展议程**：公司已收购土地用于棉花生产，并计划在资金问题解决后成立一家纺织品工厂。



### 9.2.3 Woinu 窗帘贸易公司

**基本信息：**Woinu 窗帘贸易公司由 Woineshet Shewatsega（埃塞俄比亚公民）与一家瑞典服装生产公司共同所有的 Woinu 贸易联合私人有限公司（简称：Woinu 贸易联合公司）于 2002 年以私人有限公司的形式成立。

公司利用其设在距首都 376 公里的孔博洽地区的生产车间，主要从事窗帘和相关产品的生产。公司目前有 400 多名雇员。

Woinu 窗帘公司平均年营业额为 700 多万美元，平均资产价值为 100 万美元。

Woinu 窗帘公司的所有产品都销往出口市场。

**发展历史：**Woinu 窗帘贸易私人有限公司由 Woinu 贸易联合私人有限公司衍生而来，后者是 Woineshet Shewatsega 成立于 1998 年的一家总代理和经纪公司。

作为一家独家代理公司所积累的经验以及从贸易业务中所吸取的经验引导 Woinu 贸易联合公司的创办人与一家在瑞典设立的服装生产商建立起合作伙伴关系并组建了 Woinu 窗帘贸易公司。该瑞典公司生产家用纺织品和其他布料产品，并供应瑞典跨国家家居企业——宜家家居。

投资服装行业的决定是受政府推出的各种投资鼓励的影响而做出的。因全球服装制造厂向低工资国家转移而使该来自瑞典的国际合作伙伴与宜家缔结的牢固关系令合作成立 Woinu 窗帘贸易公司成为一种很自然的选择。

公司的生产车间在国有孔博洽纺织品股份公司的场地内的租用土地上建成的，目的在于从孔博洽纺织品股份有限公司的工厂直接采购纺织产品。

**目前的经营状况和产品：**公司根据其独家客户——宜家——的设计和规格要求生产各种种类的窗帘、枕套、床单、床罩和其他相关家用纺织品及布料产品。

公司在从政府手中取得埃日纺织品厂的所有权后，也开始涤纶和棉纺织品生产。Woineshet 个人还拥有一家主要供应本地市场的手工服装产品工厂。

**组织与管理：**Woinu 窗帘贸易公司通过设在首都的办公室集中管理其三大主要业务：宜家家居纺织品生产、埃日纺织品生产和手工服装生产。公司由首席执行官 Woineshet Shewatsega 负责管理；每一条生产线都有专门的经理。

**企业能力：**与国际合作伙伴合作使公司可以获得最新的生产和加工技术。公司的技术人员都已经经过该国际合作伙伴的密集培训。

公司主要雇用年龄在 18 岁到 25 岁间的年轻人（大多数没有工作经验），因为他们相对更容易适应该企业的文化氛围。员工流动率不到 5%。

**原料供应与产品销售链：**将 Woinu 窗帘贸易公司设在孔博洽纺织品厂内旨在使其更容易获得原材料。棉纺材料也可从埃日纺织品厂得到。尽管如此，Woinu 窗帘贸易公司仍有纺织品原材料短缺的问题，并未能进行满负荷生产。

公司根据宜家的设计和规格要求生产产品，并必须按合同要求只向宜家供应产品。

**出口：**Woinu 窗帘贸易公司的全部产品都销往出口市场。近 40%的产品销往英国和德国，剩下的销往其他欧洲国家和美国。

埃日纺织品厂则将其产品出口到意大利、马来西亚、比利时和别的国家。

Woinu 窗帘贸易公司在过去五年中每年都获得了一项全国出口企业奖。

**近期发展：**公司通过收购埃日纺织品厂垂直整合了其业务经营。保持其高质量标准的 Woinu 窗帘贸易公司做为蚊帐（Olyset ®Net）缝纫厂的唯一拥有人已开始生产蚊帐。一家从事蚊帐印花色渗和包装的公司也与瑞典服装工厂和日本一家领先的国际网眼织物生产公司建立了合作伙伴关系。该工厂每年有能力生产 300 万张蚊帐。

**发展议程：**Woinu 窗帘贸易公司计划扩展其目前的生产和出口能力。

公司还有一个在本地全面生产蚊帐的计划。



## 第十章

### 棉花产业

#### 10.1 产业概况

**背景和概况：**虽然传统棉花种植已经有很长的历史了，但大规模的棉花生产却在 1950 年代才开始。在共产政权（1974-91）执政时期，大多数棉花都是由 5 家国有种植场供应的，这几个种植场种植着总共大约 30000 公顷的棉田，籽棉年产量可达 60000-65000 吨。还有很多小型农户为当地的传统手织机行业供应棉花。

在 1991 年的经济改革中，国有种植场通过租赁或退还给当地农户的形式被私有化。10 年后，私有商业种植场的棉花产量占到了棉花总产量的一半以上。

埃塞俄比亚有 260 万公顷适合种植棉花的土地，这与世界第四大棉花生产国巴基斯坦差不多。在 Tigray (Humera)、Gambella 和 Amhara (Mettema) 等地区有海拔低于 1400 米的合适低地。尽管有着这么巨大的潜力，但在 2006 年却仍然只有大约总面积为 73000 公顷的土地被用来种植棉花。

目前，有 9 家国有生产商和大型私有生产商以及一大批小型农户活跃在这一行业。2008 年的总产量预计可达到 123800 吨（见 181 页的附件 2）。

最近，纺织、服装和食用油行业对棉花需求的大幅增加拉动了棉花产业的发展<sup>1</sup>。在 2006/07 会计年度，纺织行业总共消耗了大约 18923 吨国产棉花（原棉或以纱线或棉绒的形式）。

**大型企业概况及其经营范围简介：**私有企业 Amibara Agricultural Development 是本行业主要的生产商和出口商，该企业向以前的领军国有开发种植场 Middle Awash、Omo Valley 和 Amibara 租借场地。其他大型生产商还包括 Upper Awash Agro Industries、Blen Tsegaye Business Industrial Group 和 Studio 3D 私人有限公司。此外，这些种植场多半都拥有自己的轧棉设施。

<sup>1</sup> 在 1960 年代以前，埃塞俄比亚的棉花进口值一直占国家总进口值的 30%。

**Amibara Agricultural Development 私人有限公司**于1999年由Abduletif Omer以私人有限公司的形式建立。它为国际国内市场生产、加工和供应棉绒和籽棉。此外，还引进了食用油的生产线。该企业雇有大约2500名永久雇员和10000名临时工，创造的平均年营业额为1500-1700万美元。

**Blen Tsegaye Business Industrial Group**由一个埃塞俄比亚家族于2002年建立。该企业从事棉花的生产和出口，年产量为1400吨。该企业雇有500名永久雇员和2000名临时工，创造的平均年营业额为100万美元。

**中型企业概况及其经营范围简介：**埃塞俄比亚有很多中型企业，通常由一些贸易商或公务员作为一项副业经营着。这些企业种植的土地是从农户租赁而来的，农业机械则向大型企业租用。

**小规模、非正式的以及边缘（生产、经营）行为：**使用传统农业技术的小自耕农所创造的棉花产量在2006年占全国棉花总产量的一半以上，满足了来自传统手织机行业的需求。

小自耕农生产者生产的大约20%的棉籽都被当地收购者收购，这些收购者再将原棉运走卖给传统手织机经营户和私有轧棉厂。

农业原料供应商进口原材料（包括种子）并将这些原料供应给小自耕农。

很多农村地区的各类小型企业从事棉籽的压榨。

**原料供应与产品销售链：**大型国有及私有商业种植场为轧棉厂提供棉籽。

多数小自耕农则通过当地的收购者为传统手织机行业提供棉花。

本地轧棉厂将原棉加工成纱线后再提供给纺织和服装商。棉籽则卖给榨油厂。（见图10.1）

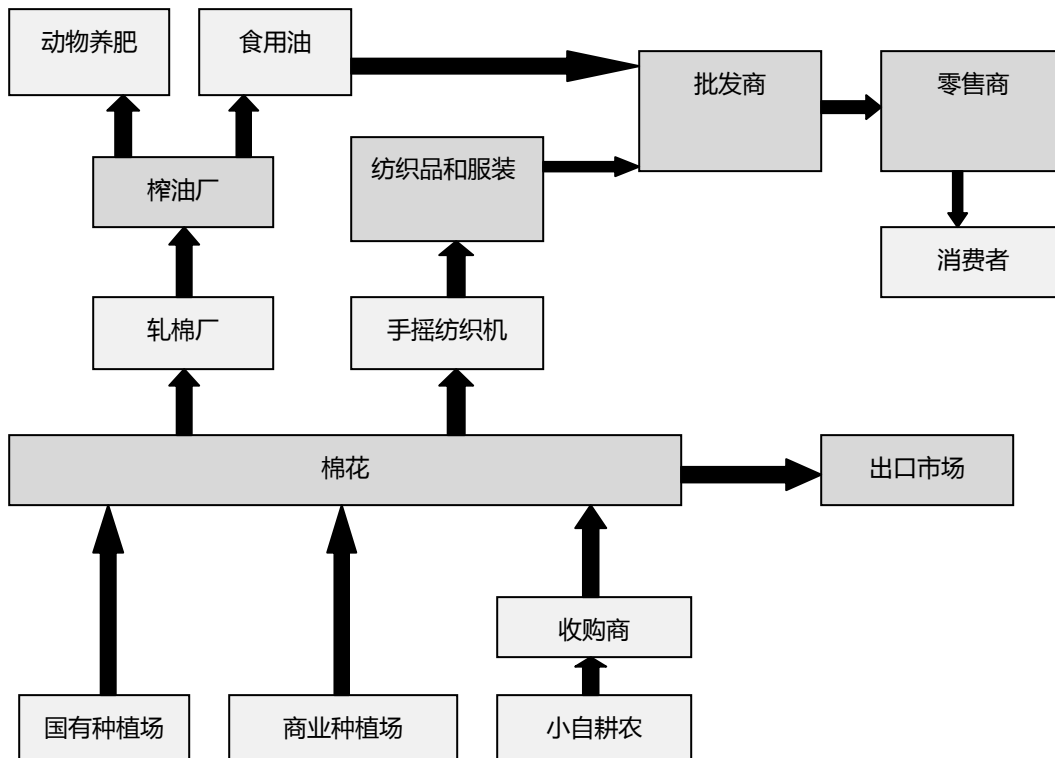


图 10.1 供应链：棉花  
资料来源：埃塞俄比亚棉花 - 织物 - 服装价值链报告

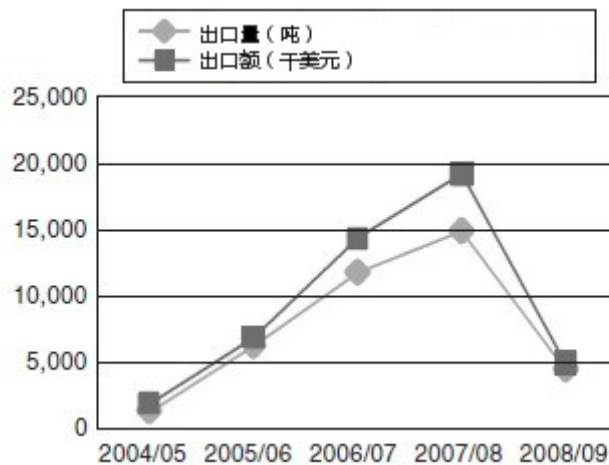


图 10.2. 出口趋势：棉花。资料来源：贸易与工业部（2009）。

**出口状况、趋势及潜力：**自从会计年度 2004/05 以来，棉花出口额都一直在增长，但在会计年度 2008/09 却大跌了 75%。在会计年度 2008/09，有 4410 吨棉花出口到了印度、新加坡和德国，创造了 490 万美元的出口额。（见图 10.2）

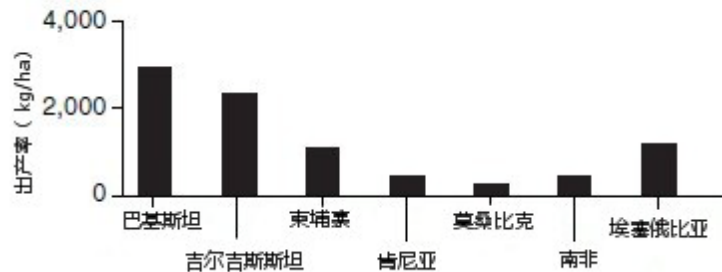


图 10.3 水平比较出产率（棉花）。  
资料来源：Global Development Solutions (2006)

**政策环境：**政府私有化国有种植场的举措提高了生产率和总产量。目前，政府计划将种植面积提高到 43000 公顷并将产量提高到 2930 公斤/公顷。

从事棉花出口投资的人能获得一些出口激励政策措施，如：出口信贷担保、关税退税计划和出口外汇保留计划。

**竞争力：**埃塞俄比亚具有棉花产业的竞争优势，因为适合种植棉花的 260 万公顷土地中的 65% 都位于 38 处高产量区域（海拔不超过 1000 米）。尽管如此，产量却是适中的，水浇地种植场为 2200 公斤/公顷，雨水灌溉种植场为 1200 公斤/公顷。（见图 10.3）多数棉花种植场都偏小，因而每单位产量所耗费的固定成本相对较高。

**挑战：**棉花产业所面临的导致低产率的挑战包括：

**使用留存的旧种而非高产量的良种，**如纤维种子可产出更高品质的棉籽，产量也更高。

**棉花种植场缺少启动和扩大规模所需的资金。**投入棉花种植的资金大多都被用到了土地清理和开发。企业面临获得银行贷款的难题。

**落后的灌溉系统**阻碍着企业在水浇地种植场获得高产率（水浇地种植场的产量为 2200 公斤/公顷，而雨水灌溉种植场的产量为 1200 公斤/公顷<sup>2</sup>）。

高额的间接费用。薪水占了棉花总生产成本的四分之一。

<sup>2</sup>截至 2006 年，水浇地的产量只相当于总生产潜力的 4-10%。



临时工的**人工采摘**导致低产和产品杂质。

由于缺少长期合同和适当的营销体系，来自小自耕农的**供求量不稳定**。

在最适合棉花采摘的**阿尔法州地区的投资者**面临安全和行政方面的问题。政府最近已将这些地区的投资地的责任和管理事宜从当地政府转到了联邦政府。

**选择介绍企业的理由**：Amibara 是本行业最大的企业。

Blen Tsegaye 是下一级别生产商的代表。

## 10.2 主要企业简介

### 10.2.1 Amibara 农业发展公司

**基本信息**：Amibara 农业发展私人有限公司于 1999 年由大股东 Abduletif Omer 和他的几个家族成员共同建立。

该企业拥有 8 个棉花种植场和其他相关业务类型的企业，毋庸置疑是面向本国纺织业和出口市场的最大的棉花生产商、加工商和供应商。该企业拥有大约 2500 名永久雇员和 10000 名临时工。

Amibara 的平均年营业额为 1500-1700 万美元（1 亿 4000 万 ETB），平均资产值（包括租赁财产）接近 3300 万美元。

该企业 50%的产量都用于出口。

**发展历史**：Abduletif Omer 在一个棉花主产区从事贸易多年，也在那里看到了棉花生产的潜力。

Amibara 最初是作为股份公司成立的，前身为占地 3200 公顷的 Bodhamo 农业发展企业公司。公司随后表现出对当时一些新旧国有棉花种植场的兴趣。公司从国有的埃塞俄比亚商业银行手头租了一个棉花种植场，租期为 10 年，还从负责监管和私有化国有企业的政府机构埃塞俄比亚 PPESA 手头租了另外三个种植场。

**目前的经营状况和产品**：Amibara 主要从事棉绒和籽棉的生产和加工，供应国际国内市场。

该企业同时也生产各种水果和谷物。

该企业用从埃塞俄比亚航空公司买来的自有飞机为国内种植场及苏丹种植场提供除草剂和化学杀虫剂的喷洒服务。

为了整合籽棉业务和制造业务，该企业从政府手中收购了 Addis Modjo Edible Oil Complex，用以生产食用油。该企业还通过其姐妹公司 Awash Flour 和 Biscuit Factory 生产小麦粉和饼干。

**组织与管理**：Amibara 雇佣曾在国有种植场工作过的专业人员，他们经验丰富。这使公司坐拥一个难得的优势：以有竞争力的价格及时获得更好质量的原材料。

决策性决定由公司所有人做出。及时做出决策以及轻松获得来自所有人的资金资源有助于公司完全掌握市场机会的优势。

**企业能力**：Amibara 的管理人员经验丰富，在业内拥有广泛的人脉。被认为具有全国最高的棉花单位产量。

公司实行以业绩为基础的报酬和员工借贷体系。这促使各个种植场的员工都具有一份主人翁精神。

公司有一个设置良好的、切实可行的预算、规划、监督和评估体系，作为评估经营业绩和经理业绩的依据。

公司不通过银行贷款来为经营筹措资金；所有经营活动的资金筹措都来自内部。

尽管公司在国内涉足棉花生产行业的众多领域，公司还尚未成立一个结构清晰和管理有序研发部。以前也有过这方面的常识，但公司没能找到既能胜任又愿意到田地里工作的研究员，因为种植场位于偏远地区而那里的天气也十分热。

**原料供应与产品销售链**：Amibara 通过一个稳定的供应商网络采购原材料。

棉花产业

127

在国内市场上，政府和私有的纺织厂是 Amibara 的主要客户。在国际市场上，公司也有一批稳定的客户。新客户是直接与公司取得联系的。

棉籽直接供应给公司的附属食用油制造企业和其他食用油制造商。

**出口：**公司一半以上的产量都用于出口到中国、土耳其、印度尼西亚和孟加拉。其余的产量则出售给本国客户。

**发展议程：**Amibara 计划加强其农业种植活动并通过建立新的农产品加工企业来创建向前关联。

在喷洒季节之外，公司的除草剂和杀虫剂喷洒飞机都处于闲置状态。为了利用这一能力，公司打算进入航空业。

### 10.2.2 Blen Tsegaye 商业实业集团

**基本信息：**Blen Tsegaye 商业实业集团于 2002 年由 Tsegaye Gebremariam 及三名家庭成员建立，他们都是埃塞俄比亚公民。棉花种植场位于 Gwane 区域的 Afar 地区，距首都 248 公里，公司总部则设立在首都。

公司从事棉花生产，其所有棉花产品均用于出口。公司雇佣约 500 名永久雇员和 2000 多名临时工。

Blen Tsegaye 的平均年营业额为 100 万美元，平均资产值为 400 万美元。

**发展历史：**成立之初，Tsegaye Gebremariam 从事的是金属及其他建筑材料的贸易。他后来决定从事精制食盐的生产，是 1990 年代中期最早正式成立公司的埃塞俄比亚精制食盐生产商之一。

他的食盐生产企业位于亚弗德拉（Afar 地区，距首都 275 公里）并使他意识到该地区在棉花生产方面的潜力。

Tsegaye Gebremariam 决定以他女儿的名义成立 Blen Tsegaye 并从 Afar 地区政府处获得了 8000 公顷土地用于棉花生产。

**目前的经营状况和产品**：Blen Tsegaye 从事棉花的生产，年产量为 14000 公担。公司还根据市场行情生产玉米。

公司还生产蔬菜和水果供当地市场及公司员工所用。

**组织与管理**：Tsegaye Gebremariam 是公司主要的股东也是总经理，公司所有的日常事务都由他管理，无论种植场内外。

公司没有特制的组织架构，多数决策都由总经理制定。

公司从以前的国有种植场雇佣高水平的、经验丰富的专业人才来担任技术岗位。总经理的好朋友和亲戚也在种植场担任主管和指挥员。

**企业能力**：Blen Tsegaye 由 Tsegaye Gebremariam 集中管理。在过去的 15 年中，他与该区域政府和当地社会建立起了坚固的、良好的关系。

种植场所在的格瓦涅地区被认为是全国产量最高的棉花产地之一。这个地区收获的棉花因其亮白的颜色、低杂质含量水平和较长的长度而具有优势。

公司严重缺乏固定资金和流动资金。因此，公司只有能力种植可用于开发的 8000 公顷土地中 1500 公顷土地。此外，公司自己没有送货卡车，因此面临将产品运送到吉布提港出口的难题。

**原料供应与产品销售链**：老板在业内的熟人帮助他从政府和私人种子分销商那里获得高质量的种子。

化学原料、机械和配件是从外国制造商的代理那里采购的。

公司通过因特网和个人友谊已与国际市场的客户建立了稳固的合作关系。客户和朋友的推荐也帮助了公司扩展客户群。

**出口**：Blen Tsegaye 的所有棉花产品均用于出口，出口国为瑞士、中国和比利时。

棉花产业

129

**发展议程：**公司正努力获得更多的资金以扩大产量水平。

公司计划通过利用来自出口的外币储备来直接向制造商和外国供应商进口原材料。



## 第十一章

### 建造业

#### 11.1 产业概况

**背景和概况：**埃塞俄比亚目前正处于建造产业增速发展的时期，部分得益于政府自2004年以来的提倡和鼓励政策。商业和住宅房地产建设也应高涨的需求而发展起来。

政府目前正大力投资公共住房项目、水电大坝、灌溉系统和公路的建设。

建造产业是政府收入的主要来源，占“纳税大户”税收的10%以上（数据来源：Construction Ahead 2008）。建造产业也是埃塞俄比亚继农业之后的第二大用工产业，是城镇就业岗位的最大来源。

建造行业又可分为以下几个分支产业：

**交通与通信产业：**公路、机场、电信和其他相关有形基础设施。

**供水设施和能源产业：**供水与卫生设施、水力工程、灌溉工程、供电线路和其他相关有形基础设施。

**建筑产业：**住房、商业和工业用建筑以及相关有形基础设施。

**其他有形基础设施：**如防御、采矿、农业和相关领域的基础设施。

在埃塞俄比亚，典型的基础设施开发包括道路、水力大坝、灌溉设施、供水设施、公共住房项目和其他政府建筑，如：大学校舍；并且占各种建造行为的绝大部分比例。而商业和住宅房地产只占剩下的很少的比例。

商用楼和住宅市场则受到自尚无很多此类建造项目的20世纪90年代以来的长期受到压抑的需求驱动。



表 11.1. 承包商分类及等级

等级	总承包商 GC	建筑承包商 BC	道路承建商 RC	总计
1	31	27	5	63
2	2	2	0	2
3	16	60	0	76
4	0	140	1	141
5	55	320	0	375
6	523	210	2	735
7	422	76	0	498
8	188	34	1	223
9	10	13	0	23
10	1	0	0	1
总计	1246	882	9	2137

资料来源：就业与城市发展部 ( MoWUD ) “ 注册承包商名单 ” ，  
2009

在 2003 年至 2008 年期间，政府将用于基础设施建设的经费增加了 3 倍（数据来源：Construction Ahead 2008），主要用于道路、供水、公共住房和能源相关的建造。政府正积极扩建道路工程，目标是到 2010 年底新建公路 20000 公里，并计划在同一时间段内新建 5 个大型水电大坝。

建造产业内有超过 1000 家承包商和 100 家建筑咨询公司。

**承包商**按照就业与城市发展部的标准分为总承包商（GC）、建筑承包商（BC）和道路承建商（RC）。他们按 1 到 10 分等级；1 最大，10 最小。

埃塞俄比亚一共有 1246 家总承包商、882 家建筑承包商和 9 家道路承建商。从等级来看，有 63 家 1 级承包商，2 级承包商只有 2 家，3 级承包商有 76 家（参见表 1.1）。

**大型企业概况及其经营范围简介：**63 家 1 级承包商是该产业中最大的企业。他们通常都有 1000 名以上的员工，承接的项目都平均价值约 160 万美元。他们主要从事道路和主要建筑建造。2 家 2 级承包商也获许参与（最高价值 125 万美元的）大型合同项目投标。

**阳光建筑私人有限公司（简称：阳光建筑公司）**以独资公司的形式成立于 1984 年，后来于 1993 年转型为私人有限公司。公司主要从事道路和商住地产建造。有终身雇员 1000 多名，合同工和临时工约 6000 名。

**Sur 建筑私人有限公司**由“提格雷州恢复项目捐赠基金 (EFFORT)”于1992年投入25,294,073美元(按现在的价值算合37,474,987美元)启动资本注册成立为1级总承包商。Sur公司有1700名终身雇员,15000名合同工和临时工。公司主要从事道路和房屋建造。

**CRBC 中国路桥建设亚迪斯工程私人有限公司(简称:CRBC公司)**:是一家中国政府下属的建筑公司,于1998年来到埃塞俄比亚修筑亚的斯亚贝巴环道。公司最初作为一家来自中国的外国承包商在埃塞俄比亚营业,但后来于2005年重建成为了一家埃塞俄比亚本土的1级总承包商,以参加只向本土承包商开放的道路工程投标。CRBC公司已成功竞得并按时完成了多个政府道路建设合同,并从2004年起在埃塞俄比亚承接了价值超过1亿6千万美元的道路建设项目。

**中型企业概况及其经营范围简介**:埃塞俄比亚共有593家3-5级的承包商可以参加价值在40万至125万美元的建造工程项目的竞标。整个产业内共有76家3级承包商、142家4级承包商和375家5级承包商。

中型建筑企业通过从大型企业承建的项目中分包工程来获取经验。由于这些企业缺少资金来源,他们在开工前可以从客户处先行得到约20%预付款。世界银行鼓励埃塞俄比亚政府通过分包工程让中型建筑公司参与大型项目。

**小规模、非正式的以及边缘(生产、经营)行为:**

**边缘市场:**

**工程和建筑顾问公司**:有超过100家公司雇佣提供顾问服务的建筑师和工程师;这些公司也按级别分类(1-5级,1级为最大)。一家1级顾问公司通常有70-80名员工(主要是建筑师和工程师),从事建筑工程设计和监理,也代表客户对与承包商的合同进行管理。他们主要承接政府合同项目和大型项目的顾问工作。2级和3级的顾问公司也可以通过与其他顾问公司创建合营公司来承接大型项目。这类公司通常有20-30名专业员工。

**建筑租赁**:建筑机械租赁也随着建造产业的增长而变得越来越重要。

**合作企业参与鹅卵石道路建设项目：**埃塞俄比亚政府正在实施鹅卵石道路建设项目以期改善城市环境和创造就业机会。被授以鹅卵石道路建设项目的合作企业组织经过道路铺设和开凿培训的无业者进行施工。在 2008/09 财政年度内，有超过 67000 名工人和 1700 家微型和小型企业参与了这项工程项目。

**本地熟练的建筑商和承包商：**还有许多小型本土建筑公司未在表 11.1 中的分类表中列出，他们主要承接小规模的建筑业务，如住房扩建和维修养护工作，或者有时也会承接一些住房建造的工作。

**原料供应与产品销售链：**公共建筑项目均是通过招标程序授予的。

所使用的水泥是从国内生产商处采购和进口的。

空心砖由分布于全国不同地方的小型 and 中型企业生产。几乎所有的大型建筑公司都自行生产他们所需的材料供应。

金属原材料投入和饰面材料，如门窗、铝制产品、玻璃、油漆、卫生和电气产品，国内生产和国外进口皆有。大多数大型建筑公司都已经与国内和国外的供应商订立了供应合同。

**政策环境：**建筑业是埃塞俄比亚政府在“加快并持续性发展以消除贫困计划（PASDEP）”下的重点发展产业之一。近期的一项旨在为吸引房地产和建筑投资人而设计的框架体系就是这一政策环境的结果。

中小型建筑企业也获得了政府最近的鼓励其做为分包商参与大型工程项目的采购项目的支持。

政府还为建造产业制定了一个能力建设项目，该项目将在能力建设部的管理下，由德国技术合作公司国际服务部执行；该项目旨在通过对埃塞俄比亚 13 所大学的建设达到提升本土建造产业生产能力的目标。

尽管本土劳动力受法律保护不受外来竞争的影响，但中国的企业还是成功地将他们的半熟练建筑工人带到了埃塞俄比亚，以取代他们的工程项目中那些低效的埃塞俄比亚工人，并通过这样的方式规避了法规的限制。

**竞争力：**高端市场的竞争非常有限，因为很少有企业有资质参与大型项目竞标。但外国竞标企业的进入正在改变这一状况。

尽管本行业确实有有资质的人员存在，但许多埃塞俄比亚最优秀的工程师都更倾向于到非洲大陆上的其他地方工作。对于那些不太具有资格的员工，确实存在技术严重匮乏和效率太低的问题。这也促使中国企业得以成功地引进他们自己的员工。

承包商经济实力不足：承包商有动机首先投入一笔固定资本以获得更高的级别评定许可。但这样一来减少了他们的运营资金，从而对他们的工作造成了负面影响。

大多数中小型承包商在设计和管理过程中并不会利用可以帮助他们提高工作效率和质量的信息技术（IT）。由于项目管理水平和设计质量差，超支和超时的状况经常发生，这也使得工作效果良莠不齐，一些工作甚至需要返工。

根据行业专家的分析，本土承包商普遍缺乏管理技巧，特别是项目和财政管理的技巧。

尽管埃塞俄比亚的非技术性工人的日均工资与非洲国家平均水平相比仍比较低，但每天只为每个工人支付 2.2 美元的承包商还是在抱怨工人的低效率。

建筑工人的总体技术水平有望通过大学和“职业技术教育培训（TVET）”学院<sup>1</sup>得到提升。

### **挑战：**

**技术技能缺乏：**现代化的高科技设备需要聘用技术专家。合格的技术无法在企业内部进行培养或是从商业培训学校获得。

**缺乏协调和过于严格的许可授予要求：**许多承包商和顾问更愿意通过非正规的途径承接工作以规避许可方面的要求。

**招标结果缺乏透明度：**行业内部关于招标过程中的情况说明、公平公正性和贿赂行为有许多不满。

**支付问题：**不付款或延迟付款是私营项目中常见的问题，而且偶尔也会在政府的合同中发生类似情况。而对合同的强制执行是一个费用高昂又冗长的过程。

<sup>1</sup>（1）针对提早辍学人员设置实施的 TVET 课程重点在于向劳动力市场，特别是建筑产业劳动力市场，提供有技术的劳动力；并且（2）最近的“70/30 原则”目标也在于确保 70% 的大学生以自然科学和工程学科为专业。

**建筑材料价格波动：**建筑行业生产投入原料（钢铁和水泥）的价格会由于波动的市场需求和较弱的供应反应而产生很高幅度的波动。

**缺少用于机械设备的资金：**即使进口免税的优惠政策已在实施中，但要从银行获得资金购买设备资产仍很困难。

**捐赠资金捆绑捐赠承包商：**一些为基础设施建设提供资金的外国政府将工程承包给他们自己国家的承包商。

**选择介绍企业的理由：**阳关建筑公司是一家私有企业，它从小企业起家发展成为了（埃塞俄比亚）最大的建筑公司。

Sur 建筑公司是另一家最大的建筑公司，并专门从事发展迅速的道路建设行业。

## 11.2 主要企业简介

### 11.2.1 阳光建筑公司

**基本信息：**阳光建筑公司由 Samuel Tafesse 于 1984 年以独资公司的形式成立，后在 1993 年变更成为一家私人有限公司。公司现在的股东是埃塞俄比亚籍公民 Samuel Tafesse 和他的妻子。

阳光建筑公司主要从事道路、水坝和房屋，以及酒店、住宅建造。其员工总数超过 8000 人（其中约 1000 人为终身雇员，其余为合同工）。

阳光建筑公司现承接有价值约为 2 亿 7 百万美元的建筑合同。

**背景：**公司创办人的父亲曾是建筑行业的一名技工，而 Samule 本人也从房顶维修工作中获得了实践经验。这些背景为 1984 年阳光建筑公司的成立铺平了道路，建成之初的阳光建筑公司主要从事屋顶维修工作，约有 10 名员工。公司最终通过社会主义时期的政府项目，在房屋和道路建造领域积累起经验。

2004 年，阳光建筑公司又成立了一家房地产公司。公司的其他关联业务还包括美容院和洗衣服务。

**目前的经营状况：**除建筑领域的业务外，公司也参与地砖和空心砖生产，并经营一家采石场。

**组织与管理：**公司由所有人（执行董事）监管，负责公司的总体经营运转。所有人的妻子做为执行副董事，主要负责关联业务（美容院和洗衣店）。



**企业能力：**阳光建筑公司是埃塞俄比亚最大的建筑公司。大多数的房屋和道路建设项目都是由政府提供资金，然后通过公开招标而获得的。与政府建立的紧密合作关系令公司成功建立起了一个良好项目承建组合。

公司通过整合，在后方可自行生产所有投入原材料，在前方又可开展房地产经营。

**原料供应与产品销售链：**公司与各种原料供应商建立了稳固的合作关系。此外，公司也通过自己的工厂生产和供应特定的原料物资。

而且，公司的房地产业务也在一般业务发展趋缓时为公司带来了建筑市场领域的商机。

**近期发展：**公司目前正将其业务重点转移到自己的房屋建设项目、酒店项目和房地产开发项目上，而不再一味地承接大型政府房屋建设项目。

### 112.2 Sur 建筑公司

**基本信息：**Sur 建筑公司由“提格雷州恢复项目捐赠基金（EFFORT）”出资于1992年成立的一家私人有限公司。

公司的初始资本为2530万美元<sup>2</sup>，并获得了承接所有类型建筑项目的许可。公司目前有大约1600名终身雇员和6000名临时工。

Sur 公司平均年营业额为5000万美元，平均资产价值为2000万美元。

**发展历史：**Sur 公司成立之初是EFFORT的一个下属企业，既有着其社会目标也有商业目标。公司最初是以股份公司的形式成立于1992年，并一直以此法人形式和所有制结构运营到2003年。2003年公司经许可成为了一家私人有限公司。

**目前的经营状况和产品：**Sur 公司主要从事道路、房屋、航空港和一处（通过与国际公司合营的公司进行的）水电大坝的建设。

**组织与管理：**公司由董事会管理，董事会负责确保管理层的公众责任。

<sup>2</sup> 根据当时（1992年）的美元与埃塞俄比亚比尔的汇率：4.27 计算得出。

**企业能力**：Sur 公司在财政、经营和物流环节都采用正规系统。

Sur 公司也从与 EFFORT 的其他下属公司的紧密合作中受益。

公司的人力资源计划和开发进展良好，员工都经过良好的培训并有大量实践经验的支持。公司每年为其专业人才发展项目聘用多达 20 名应届毕业生。

公司还拥有 1000 多台运土机。

**原料供应与产品销售链**：Sur 公司的主要原料包括水泥、钢材、螺纹钢、沥青、炸药、轮胎和快速消耗的生产材料。

几乎所有上述原料都是由关联企业采购和运输而来。

**近期发展**：Sur 公司前不久曾尝试通过将管理工作外包给一家来自巴基斯坦的国际公司从而引入新的技术和从业方法。但是，选中的管理团队工作表现不尽如人意，现在已被一队本地的专业人员替换。

**发展议程**：公司计划在不久的将来组建其自己的采购分部。

Sur 公司计划将工作重点更多地放到其主营的道路建设业务上。公司还计划进军房地产业务，并计划在首都兴建一批针对中产阶级的独立产权住房，并为顾客提供按揭便利。

其他计划还包括加强与建筑企业协会的协作，进行联合集中采购。



## 第十二章

### 水泥产业

#### 11.1 产业概况

**背景和概况：**埃塞俄比亚的第一家水泥厂 Dire Dawa 水泥和石灰厂是由意大利占领军在 1938 年成立的。最初，该厂每天的产能为 120 吨熟料（石灰石燃烧所获得的中间产品）。

为了应对不断增加的市场需求量，Addis Ababa 和 Massawa 水泥厂分别于 1964 年和 1965 年成立，这两家水泥厂的年产能都达到 7 万吨水泥熟料。1984 年，国有 Muger 水泥厂开始修建，初期设计其年产能为 30 万吨水泥熟料，从而大大提高了埃塞俄比亚的水泥供应能力（参见表 12.1）。

埃塞俄比亚独立之后，Massawa 水泥厂从该国搬迁出去，从而使 Muger 就成为埃塞俄比亚唯一的水泥生产商，直到 1996 年，Messebo 水泥厂成立才打破了这个局面。此后，该国水泥市场便由这两家生产商主导，产品定价较高。迫于水泥产品供不应求的压力，政府不得不允许私人投资者从多个国家进口水泥产品，包括巴基斯坦、乌克兰和埃及。

自 2009 年以来，私人投资成立的水泥厂逐渐增加了该国的水泥供应量，但是，大规模的公共部门基础设施建设（道路、水电大坝、公共住房项目）以及私营部门的营造工程对水泥提出强大的需求，还是使该国水泥市场不得不面临供应极度短缺的状态（参见表 12.2）。

据估计，在过去的四年时间里，该国的年均水泥消耗量增长率达 30%，远远高于国家 GDP 的增长率（11%）和建筑业的增长率（10%）。同时，埃塞俄比亚的水泥消耗量增长率达到全球平均值的 4 倍（卓怡融资，2009 年）。

2004 年，在建筑业蓬勃发展的驱动下，水泥产品出现严重短缺的现象，水泥价格一路飙升，并在 2006 年升至前所未有的水平，达到每公担 8 美元。为了应对大幅度的价格上涨，政府允许私营部门进口水泥。但是，这种干预并没有取得多大成效，因为大多数进口商缺乏外汇，并且他们的行为还同时加剧了黑市货币交易的问题。

表 12.1. 埃塞俄比亚水泥消耗

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
消耗 (以百万吨计)	0.8	1.0	1.0	1.2	1.8	2.0	2.5	3.2	
增长率 (%)	0	18	7	13	55	11	25	27	
资料来源：基于生产和进口数据的“Access Capital Research”评估									

在严重电力短缺和市场需求持续上升的双重作用下，至 2008-2009 财政年度，水泥价格再创历史新高，达每公担 24 美元左右，远远高于同期国际价格。

预期，新建水泥厂和现有水泥厂的扩建可以将埃塞俄比亚的水泥产能增加大约 370 万吨（即，约为现有产能的 1.5 倍）。截至 2010 年，水泥行业新组建了超过 24 家工厂（贸易和工业部“注册承包商名单”，2009 年）。

**大中型企业概况：**就产量而言，埃塞俄比亚仅有两家水泥厂（Mugher 和 Messebo）可以称得上是大型水泥厂。其他的只能被视为中型企业。但是，Derba MIDROC 实现其最大产能后，将成为埃塞俄比亚水泥行业最大的公司。

大型和中型企业在技术采用上有明显的差异。中型企业采用 VSK 技术，该技术的特点是所需空间相对较小，投资少，设备安装迅速。大型企业则采用 HSK 技术，这种技术的特点是产能高，但是设备安装的耗时更长，所需的空间也相对较大。

**Mugher 水泥公司：**国有企业，是埃塞俄比亚最大的水泥生产商。公司年产能为 90 万吨，占据该国 35% 的市场份额。公司总部距离埃塞俄比亚首都很近，其采石点则遍布全国。该公司成立于 1984 年 9 月，目前，公司拥有员工总数超过 1,500 人。

**Messebo 水泥厂：**EFFORT 为公司持有人，这家大型政府附属控股公司成立于 1996 年，初始资金约 1.54 亿美元，目前为埃塞俄比亚最大的水泥生产商之一。其位于马克雷<sup>1</sup>的工厂年产能为 63 万吨。该厂占据埃塞俄比亚 30% 的市场份额，总员工人数超过 300 人。

<sup>1</sup> 埃塞俄比亚北部（提格雷地区）距离首都 780 千米。

表 12.2 埃塞俄比亚水泥生产（以吨计）

名称	产能	目前计划产量			员工
		PPC	OPC	总计	
Mugher	900,000	775,000	89,000	864,000	1,500
Messebo	900,000	845,000	-	845,000	800
National	300,000	300,000	-	300,000	280
Jema	240,000	-	200,000	200,000	500
Abussia	150,000	-	100,000	100,000	210
MIDROCD Derba	90,000	-	90,000	90,000	-
Debresina 贸易实业	-	-	-	-	104
Huang Sang	600,000	-	-	-	80
Red Fox	150,000	-	150,000	150,000	-
总计	2,880,000	2,020,000	629,000	2,649,000	-

资料来源：贸易与工业部（MoTI）和“Access Capital Research”评估（2009年5月）

**National Cement Share Company** 是一家私有化公司（合资形式），其前身为 Dire Dawa 水泥厂。公司控股方为 East African Holding Share Company（东非控股股份公司）和埃塞俄比亚政府（分别持有公司股份的 51%和 49%）。公司目前日产能为 6500 公担石灰，且正在进行产能升级。

**Jema 水泥公司**成立于 2002 年，位于距离首都 150 公里的杰玛地区。公司目前日产能为 400 吨 PPC，拥有大约 500 名员工。

**原料供应链：**所有水泥工厂都自己开采原材料：石灰石（82%）、石膏（14%）、砂（2.5%）、铁矿石（1.5%）。规模较大的生产商常常通过代理经销商购买燃油，而燃油通常占其生产成本的 60%。其他零件及工业用品则由生厂商直接进口。由于外汇短缺、程序繁琐等原因，这些货品的交货周期往往很长（从下单到交货，平均需要花费 6 个月的时间），这导致工厂不得不持有大量库存，占用大量的运营资金。

Mugher 在首都设立了仓库（距离其工厂 105 公里），同时做批发和零售。Messebo 距离首都 780 公里，公司的仓库设在马克雷，产品主要通过批发销售。与两大巨头 Mugher 和 Messebo 相比，私人水泥厂的价格更优惠，他们不设仓库，直接在厂内进行零售和批发。

水泥零售商主要集中在首都，大多数是钢筋和建筑材料交易商，或此前从事这项业务的人。

**政策环境：**国家发展计划（PASDEP）设定的目标是，实现全国 62% 的水泥生产由私营企业完成，大约为 170 万吨，剩下的 38% 由国有企业承担。

为了稳定水泥价格，2009 年 1 月份，国家采取临时措施，将允许私营企业每年进口的水泥量提升至 100 万吨。在此之前，水泥进口一般是有严格限制的。最近，批发商和政府代理经销商开始直接从国外进口水泥，主要供国家基础建设项目所需，小部分也对外销售。

埃塞俄比亚限制水泥出口。

**竞争力：**与中国或印度相比（分别为人均 800 公斤和 125 公斤），埃塞俄比亚总体水泥产能与国家人口的比例相对较低。但是其原材料供应却十分充足。

鉴于近期的建设热潮，目前国内供应严重短缺。四家新的大型水泥厂正在建设中，另外还有约 20 家企业计划修建小型（相对而言）水泥厂。

当前对本地供应水泥的大量需求已经将价格推到非常高的地步（每吨 230 美元，与其他国家相比，已是非常高的价格，例如，在巴基斯坦，每吨水泥售价仅为 64 美元）。

能够影响行业竞争性的主要因素包括：

- 过时的生产技术；
- 运输主要依靠公路，因此运输成本较高（相对于铁路）；
- 与其他国家的水泥厂相比，埃塞俄比亚水泥厂对副产品的利用效率较低；
- 缺乏国内熟练劳动力。

**选择介绍企业的理由：**Mugher 和 Messebo 是两家最大的生产商，二者都是国有企业。Jema 水泥厂是埃塞俄比亚水泥行业中最大的私营企业。

## 12.2 主要企业简介

### 12.2.1 Muger 水泥公司

**基本信息**：Muger 水泥公司成立之初即为当前的法律模式，1999 年经埃塞俄比亚内阁批准成立，随后与 Addis Ababa 水泥厂以及 Muger 水泥厂合并。公司归政府全资拥有。

公司从事水泥生产。目前拥有大约 1600 名员工。

Muger 公司效益很好，平均营业额达 1.5 亿美元，资产价值约为 8000 万美元。

**发展历史**：Addis Ababa 水泥厂位于埃塞俄比亚首都，于 1964 年成立，Muger 水泥公司成立时所合并的企业之一。在城镇扩建过程中，该厂所在位置被发展为居民区，水泥熟料生产被停止。Muger 水泥厂是另外一家被合并的工厂，该工厂成立于 1984 年，位于埃塞穆加，距离首都 104 公里，所在区域拥有丰富的原料储藏。

Addis Ababa 水泥厂停止熟料生产之后，便开始从 Muger 材料生产厂采购半成品，于是政府决定将两家工厂合并。

**目前的经营状况和产品**：Addis Ababa 生产厂每天的产能为 14 万吨水泥，其原料全部从 Muger 工厂采购。Muger 工厂满负荷生产的产能为每天 74 万吨水泥。合并二者之后，Muger 水泥公司的年装机生产能力为 88 万吨水泥。

Muger 公司主要生产两种产品：OPC 和 PPC。有时候，根据需要，也生产抗硫酸盐侵蚀水泥。公司生产大约 6000 万包装袋产品供其内部消费。

Muger 同时还开采并向其他生产商和农场销售天然矿产资源，例如：石膏、石灰石、硅石等。

**组织与管理**：公司目前的组织结构是在 1999 年公司成立之时确定的，由在公司任职时间最长的工程师出任行政总裁，并赋予行政总裁充分的经营自主权。行政总裁对公司董事会负责，董事会由上级政府官员组成，仅参与重大战略决策的制定。

Mugher 目前正实施一项 BPR 项目，旨在改进其决策过程，并提高效率。

**企业能力：**Mugher 公司目前采用的是从德国引进的生产技术，该技术耗能高，粉尘排放严重，目前已经过时。公司开展的一项研究表明，与德国的水泥工厂相比，Mugher 每生产一吨水泥所消耗的热量要多 35%。

Mugher 拥有经验丰富并参加过各种国外培训的人员，同时还聘请了国际顾问。但是，由于公司所在地较远的缘故，公司中层员工流动率非常高。

公司在大型项目设计和执行方面拥有长期经验。

2007 年，公司通过了 ISO 900 认证。

**原料供应和产品销售链：**Mugher 从自己的采石场开采石灰石、石膏、粘土和添加剂，从代理商处购买进口的燃油，其他零件、备件和牛皮纸则自行进口。

采购进口原料采用国际竞争性招标形式。

关键备件和备品的进口交货周期非常长。

公司每年收到的水泥需求量超过 1000 万吨，是实际供应能力还未达到需求量的 10%。由于国内水泥市场严重短缺，公司对顾客实行定量供应制度。几乎 80% 的产品输出用于各种政府基础设施项目，与其他客户（私人投资项目、住房项目、水泥产品生产商和非政府发展机构）相比，这些项目享有优先供应权。

**近期发展：**公司目前正在开展扩建项目，设计将公司的水泥生产能力提高 140 万吨。该项目还准备引进新的生产系统，该系统可采用多种燃料，成本效益高，预计将大大降低生产成本。

**发展议程：**Mugher 预计通过其高能效的生产系统，成为行业内最具有生产成本优势的企业。按照这个目标，工厂正逐步将其能源采购从重油转向天然煤。



### 12.2.2 Messebo 建材公司

**基本信息：**Messebo 建筑材料公司是一家由 EFFORT 于 1996 年成立的私人股份有限公司，初始资本为 1540 亿美元。该生产厂位于马克雷郊区，距离埃塞俄比亚首都 783 公里。

公司从事水泥的生产，拥有大约 500 名员工。

与其竞争者 Mughar 相比，Messebo 的效益略低。公司平均营业额大约为 8300 万美元，净利润为 2500 万美元，资产价值为 8300 美元。

**背景：**EFFORT 在评估可行的投资机会时，最终决定成立 Messebo 公司。泥行业的增长潜力和除了国有工厂（Mughar 和 Dire Dawa）以外，市场缺乏足够的供应商促使 EFFORT 作出了成立 Messebo 公司的决定。

2001 年，Messebo 开始投入运营，总装机容量为 65 万吨水泥，但是实际投入使用的容量仅达到 30%，公司拥有职工 500 人。

**目前的经营状况和产品：**经过消除各种限制企业发展的瓶颈和工艺流程改进，Messebo 目前的运行能力达到设计装机容量的 140%，年产能约为 90 万吨水泥。公司主要生产两种产品：OPC 和 PPC。

**组织与管理：**Messebo 是国有捐赠基金 EFFORT 的一个附属公司，由董事会负责管理。

**企业能力：**在成立之初，Messebo 便引进了大量技术专家，尤其是来自巴基斯坦的专家，负责生产管理和质量控制。这使本地的专家也有机会熟悉最新的生产和质量控制技术。也使得公司生产的产品通过不同的机构认证，且远高于这些认证的最低要求。但是到现在，公司只剩下两名国外的专家，大多数技术岗位由本地雇员担任。

公司采用了最新的生产技术，从而使公司具有较高的成本效益。但是，由于公司距离中央市场相距较远，一定程度上又削减了公司的成本优势。

由于公司距离首都较远，因此员工的流失率较高。为了解决这个问题，公司已经开始改进其薪酬福利，并针对应届大学毕业生制定了实习计划。



**原料供应与产品销售链：**公司加工厂建在离原材料采购地较近的地方。公司所使用的石灰石、铁矿、石膏和砂岩都能在距离生产场所 40 公里以内的地方找到。重油是公司生产采用的最主要的能源，占单位生产成本的 50-60%，主要从本地石油零售商采购。

Messebo 原本在埃塞俄比亚各个区域设立了产品销售门市。从 2005-2006 财政年开始，由于水泥市场严重供不应求，公司所有产品仅限工厂内销售。

**近期发展：**公司目前正开展生产过程重整工作，逐步将能源采购从炉油（矿物油）转向自然煤。为了完成这一转变，Messebo 已经与一家来自巴基斯坦的矿业公司合资成立了一家煤炭开采公司。目前，公司已经开始采用煤炭作为燃烧能源，同时正在努力提高煤炭的质量。

公司实施的生产优化方案成功地将其产能提高至超过装机容量的 40%。

**发展议程：**Messebo 正计划将其产能从目前每天 2000 吨水泥熟料提升至 5000 吨，实现这一目标之后，公司的年水泥产能将增加 140 万吨。

### 12.2.3 Jema 水泥公司

**基本信息：**Jema 水泥公司是由两名埃塞俄比亚公民（两兄妹）于 2004 年成立的私人有限公司，与一家印度公司（最初五年时间里，该公司为 Jama 的执行合伙人）签订了生产管理合约。公司的采石场位于距离首都 150 公里的杰玛地区，公司的工厂则位于杰玛和首都之间的姆克特瑞（Muke Turi）。

Jama 公司主要生产 OPC 产品。

**背景：**公司所有人拥有进口行业的背景，对化工行业很在行，同时还涉足制造业。公司许多物资都从印度进口，并通过贸易往来获取最新的水泥技术信息。此外，公司还联系了一家曾涉足水泥制造业的印度公司，并与其达成了为期五年的管理合约。

此外，公司持有人还从事进口和一般贸易业务，同时还成立了一家出租土方施工机械的公司（主要用于道路建设）。

水泥产业

147

**目前的经营状况和产品**：Jema 每天生产 400 吨 OPC 产品。

**组织与管理**：公司持有人分别担任总裁和副总裁，负责商业方面的事情。技术和生产功能方面的事由则由拥有经营自主权的印度管理人负责。

Jema 有约 500 名员工，主要分布在工厂和采石场。

**企业能力**：由于于众多印度供应商有广泛的联系，公司聘请了 20 位印度外籍人士，负责机械安装、技术和生产体系、日常管理以及工厂运行。并针对每一位外国员工指派了四名本地员工，向他们学习知识和技术。

Jema 是最小的水泥生产商之一，单位生产成本较高。

公司希望将其产能提高一倍，使其更具竞争力，但是由于筹资难的缘故，至今为止，该愿望也未有什么进展。

**原料供应与产品销售链**：石灰石、粘土、石膏原料以及焦炭（一种作为发电能源的石油衍生产品）都从公司自己的采石场获得。公司利用双边协议的免税优势，从苏丹进口燃油。

由于供应商经常不按时出货，公司两位持有人经常亲自到苏丹下订单和催货。

Jema 在首都设立了批发和零售商店，但是买家必须自己前往工厂提货。

**近期发展**：公司最近完成了工厂扩建项目二期。这将使公司产能和员工人数都翻番。

**发展议程**：公司持有人计划重点开发水泥业务，并在这方面增加投资。



## 第十三章

钢铁、工程与装配产业

### 13.1 产业概况

**背景和概况：**钢铁、工程、装配部门占据 2006/07 年财政年度生产部门总产量的 12%，包含 70 个公司，5500 名员工。

该产业有如下分支行业：

1. 板材、长材钢铁产品的加工制造（主分支行业）。该分支行业主要为加工镀锌钢卷、镀锌板，波纹板，钢筋，空心型材，冷轧钢卷等其他钢铁产品的生产提供材料。
2. 工程产品的加工与/或装配（机动车辆、挂车，电子机械产品，工业元件等。）
3. 钢铁成品的加工，如工业手动工具、餐具、缆线等。

此外，还有很多生产钢筋、空心型材、热轧钢卷、冷轧钢卷、角铁的公司进口板材及长材。

基础设施及建筑部门的投资扩大，板材、长材的产品需求也得到大大增加。13 家长材、板材制造商占据了该产业生产总值的 70%。这些公司特点是员工数至少都在 50 人以上。最终用户涵盖私有、公共基础设施工程公司，家具公司，建筑公司，五金商店以及其他相关部门。

钢铁成品的制造商数量多，共有 57 家，但规模都很小（少数几家除外）。大多数雇员不会超过 50 名。手动工具主要是卖给工业买家，其他的成品，如餐具会卖给居民或旅馆。

**大型公司简介及经营范围介绍：**

1. **钢板材及长材制造商**主要生产镀锌钢板（包括锌涂层），钢筋，空心型材（长方形、正方形、圆管），镀锌管子，其他管材，角钢，钢扁条。

**Yesu 私人有限公司**由两个埃塞俄比亚人于2000年成立，员工310人。作为该产业先驱，它是该国唯一使用热轧钢卷作为原材料生产镀锌钢板制造商<sup>1</sup>。同时，公司还全面利用钢铁加工过程中产生的废料生产钢筋，将钢筋成品供给兄弟公司加工波纹板。

**Zuquala 轧钢厂企业公司**是一家成立与1997年的国有公司。拥有员工280人。公司经营进口主要原材料、钢坯，生产钢筋、圆钢条。

2. **机动车辆、挂车的加工制造**（工程产品）该分支行业包含少数几家比较大的公司，如 Maru Metals 私人有限公司, Mesfin 工业工程公司，荷兰汽车私人有限公司。

**MaruMetal 实业公司(MMI)**成立于1983年，公司成立之初是一家汽车车间并做些维修服务工作。之后慢慢的开始从事重型卡车车体制造。1991年公司进行整体经营转向，开始加工制造室内设计金属产品。目前，该公司已成为埃塞俄比亚最大的一家工程设计公司。

公司经营包括汽车、卡车、挂车、货箱的组装，向国内外建筑行业提供符合客户设计生产要求的各种类型挂车、货箱、钢结构、仓库。

**Mesfin 工业工程公司**作为 EFFORT 集团下属子公司成立于1993年。公司从事原材料进口和钣金、车身、工业元器件的制造。

<sup>1</sup> 此外，Alem Steel 是另一家唯一生产镀锌钢板的制造商，但使用的是冷轧钢卷。

另外，公司还从事设备和通风系统的安装工作。

Mesfin 公司利用先进的设计和生产技术，雇佣约 80 名工程师。年收益达 2000 万美元。

3. **钢制品，如工业手动工具、餐具、缆线的加工制造**：诸如国有 Akaki 零配件与手动工具公司这样的大公司专门从事工业备件、汽车备件、锅炉电机、手动泵、餐具、工业手动工具如：扳手、钳子、锤子的生产。

**Akaki 零配件与手动工具公司**成立于 1989 年 2 月，是一家生产备件（操作杆、滚柱、衬套、齿轮、链轮、圆弹簧、榨糖机滚轴、钢锭模、钢板、水泥球），工业手动工具，餐具的国立金属加工工厂。

Akaki 零配件与手动工具公司有 545 名工人。公司年钢铁熔化及产能为 4500 吨，可生产工业用手动工具和刀具各 160 万件，及其配件各 60 万件。

公司位于首都的销售店面将产品卖给各主要客户，如：政府控制机构，包括糖厂，电力公司，水泥厂以及建筑公司。

### **中型公司简介及经营范围介绍**

1. **波纹钢板、拉制线材及办公室设备等制造商**：这些公司通过对进口镀锌钢板卷进行切割及波纹处理<sup>2</sup>。这类公司员工数一般不多于 50-60 人。

**Alemgenet 贸易与工业私人有限公司**（Alemgenet 钢铁厂）是 Alemgenet 贸易与工业私人有限公司的分支，由 Alem Fitsum 于 2005 年成立。注册资金 460 万美元。公司持有者曾在 1995 年成立过造纸厂（Alemgenet 造纸厂），正是这样的经历促使他于 2005 年成立了 Alemgenet 钢铁厂。

<sup>2</sup> Shebel 私人有限公司除外,该公司是从其子公司 Yesu 私人有限公司购买原材料。

Alemgenet 公司从事波纹瓦及喷漆瓦（欧洲瓦，粘土，铁），电镀合金化钢板，波纹钢板（彩色镀锌）的生产，日产量 44-45 吨。拥有员工 50 人。

Alemgenet 公司的大部分原材料从印度进口，成品通过位于首都的各个分支机构分销给国内客户。买家大部分都是房地产开发商，政府机构，非政府组织和个人。

**Mohan Kothari 集团**是一家家族式企业，经历三代人，祖辈创立之初是作为一家贸易公司而成立。集团目前员工 150 人。90 年代后期开始涉及两项加工业，一是进口盘条拉制成各种型号铁钉和有刺铁线，二是加工塑料制品（见第 15 章节）。

2. **工程公司**：中型公司，例如：Amio 工程公司从事工业，机电，农业工具等的生产与/或维修。

**Amio 工程私人有限公司**是由 Ibrahim Yasin 和 Muzemil Mohammed（分别为公司总经理和副总经理）于 2000 年成立。注册资金约 12,000 美元<sup>3</sup>。位于首都都有两个生产车间，现有员工 40 人。

公司从事供水、灌溉（滴水灌溉、喷灌等），农村电气化，太阳能风力机组，小规模水力发电及安装空气调节装置的机电工作，也承担着工农业工具如：塑料注射装置、吹塑模具，手动泵，联合打谷机，手扶拖拉机以及手工产品的设计，生产，维修工作。

Amio Engineering 公司从当地进口商处购买钢铁及波纹铁板，有时也会从马卡托的非正规市场购买二手钢铁产品。

Amio 产品卖给从事加强灌溉的非政府组织，农民，私有投资者，而塑料制品和药品卖给从事塑料模制业的公司。

<sup>3</sup> 按 2000 年公司成立时的汇率，即 1 美元兑换 8.33 埃塞俄比亚比尔。



Amio 工程公司计划未来在出口市场也能占据一席之地。

3. **钢铁成品生产商**：大量中型企业从事钉子和铁锹的生产和供给，从扁钢、长钢制造商采购原材料。除此之外，一些中型公司还生产办公设备。

**小规模、非正式的以及边缘（生产、经营）行为**：大量小公司从事办公室、居家、学校设施的生产制造。

另外，有许多非正式业务，包括手动工具的生产，如：锄头、铁铲、斧子、锤子、餐具。

**原料供应与产品销售链**：扁钢和长钢制造商的供给链与钢成品制造商的不同。

扁钢制品的生产商进口冷轧钢板（一家进口热轧钢板的公司除外。）。

长钢制品生产商原材料主要是钢坯和废料。钢坯通过当地进口代理商或者走竞标程序从国际市场进口，而废料主要来源于政府组织，如：国防部。还有包括废料收购商从个人收集者（通常被称作 kuralews)收购的废料原料。

长钢制品的最终用户（政府基础设施项目，建筑公司，家具制造商，五金商店及个人）直接从厂家或者从零售商处购买这些成品。

“钢铁成品制造商”分支行业公司主要原材料（钢板）都是从国内生产商或通过当地的中间商购买。

**出口状况和趋势**：2006/07 财政年度以前，废料金属和铝都出口到国外，但是由于国内市场的紧缺，最近出口也被禁止了。

金属产品的出口微乎其微：2008/09 财政年度，少数特别金属加工制品出口税收是534 万美元。

**政策环境**：政府没有把金属和钢铁工业视为优先发展产业。

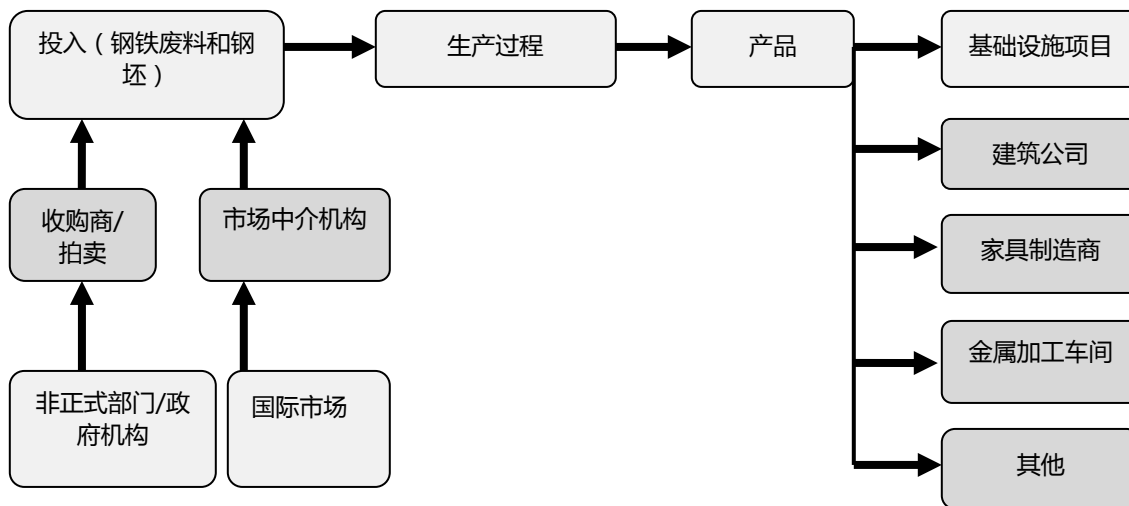


图 13.1. 供应链：长线产品制造商。

资料来源：根据埃塞俄比亚基础金属与工程行业（AEBMEI）研究及企业采访汇编。

根据公私部门对话会议<sup>4</sup>，政府支持自己的建筑项目需要的钢铁制品由当地的金属和钢铁制造商来提供。

2006年本国长钢制品制造商面临原材料严重短缺，废料出口也相应禁止。

**竞争力：**目前钢铁工业扁钢和长钢生产占生产能力45%，钢铁成品制造占生产能力65%。

有一个例外就是从事扁钢加工制造的公司进口冷轧钢板、镀锌钢板，而不是热轧卷钢（零关税）。

**挑战：**

- 进口产品带来的竞争力：从例如中国和印度等国家进口的产品价格很低，这无疑对国内生产商带来威胁。更令人担忧的是，一些进口产品都是低于标准质量，质量控制检测方面都不适合。埃塞俄比亚质量标准局的能力有限(没有实验设备，缺少专业技术人员)，使这个问题也越发显现。
- 一些公司非法经营（逃税）。
- 原材料价格极不稳定。
- 备件和原材料的税收很高。
- 技术劳动力短缺，生产力低下。

<sup>4</sup> 贸易工业部和埃塞俄比亚基本金属工程产业协会官员会议。

钢铁、工程与装配产业

155

**选择简介公司基本原因：**

**扁钢、长钢产品：**Yesu 是最大的镀锌钢板制造商。

Zuquala 公司是最早生产钢筋的公司。

Abyssinia 是规模最大钢筋制造商代表。

**工程及装配：**Mesfin 工业工程是国内最大的工程公司代表。

荷兰汽车公司是国内首家汽车装配公司。

Glorious 是最大的电子设备进口商，公司已经成立了电子产品半装配线。

## **13.2 主要企业简介**

### **13.2.1 Zuquala 轧钢公司**

**基本信息：**Zuquala 轧钢公司是一家位于德布雷塞特的国有公司，距离首都 45 千米。公司于 1997 年由部长理事会宣布成立。

Zuquala 主要生产钢筋和结构钢，员工 280 人。

2006/07 财政年度，企业营业额约 1370 万美元。资产值约为 980 万美元，80%来源于股权募集。

**背景：**工厂是前任政权建立，国防部所有，用于生产维修作战用的坦克。

现任的政府执政后成立了现在的公司。钢铁制造厂是从南非的一家公司二手购买的，同时在安装和试用阶段技术也予以转让。

工厂的年产量预期 100000 吨。但截至 2006/07 财政年度最大产量只有 19450 吨。

**目前生产的产品及活动：**现在政权执政下，公司进行了重组，计划生产各种类型的结构钢产品。但实际生产还只是局限在两种结构钢材，包括钢筋和圆钢。

**组织与管理**：2008-2009年生产中断，而后新的总经理被指派上任。经营过程的检查正在进行。

董事会成员由各政府官员组成。

**企业能力**：在政府国家建设项目上的优势及优越的付款条件都为公司经营提供了源源不断的财政支持。

工厂的设计与一般设计相比成本效益要低，生产过程缓慢消耗大。尽管工厂拥有经验丰富，技能娴熟的员工，但资产日益恶化，设备老化也严重急待更新。

建筑部门兴起，钢铁需求也随之加大，但公司生产仍没有达到最大生产能力，主要原因是管理问题和进口原材料匮乏。

价格由政府掌控，低于市场价。

通过对角铁和钢扁条市场需求调研后，Zuquala 公司开始慢慢尝试这些产品的生产，但还没有步入规格化生产中来。

**原料供应与产品销售链**：Zuquala 公司主要的原材料是通过国际竞标进口的钢坯。每次都有国内国际代理参与采购过程，公司目前计划未来直接跟制造商联系采购。

Zuquala 产品全部供给国内市场。过去零售商都从厂家直接采购。现在 Zuquala 正计划撤出零售行业，将产品以批发形式卖给零售商。

**近期发展**：公司已经开始对设备维修，恢复生产。

**发展议程**：为扩展项目，公司计划借大约 140 万美元主要用于采购新设备。

### 13.2.2 Yesu 私人有限公司

**基本信息**：Yesu 私人有限公司由两个埃塞俄比亚股东 Yohannes Sisay 和 Isayas Teklu（家庭成员）于 2000 年成立的私人有限公司。目前股东成员包括 Yohannes Sisay 和他的父亲 Sisay Molla。工厂距离首都 34 千米。除此之外，股东还拥有 Shebel 私人有限公司，该公司专门从事于波纹钢板的生产。

钢铁、工程与装配产业

157

公司生产镀锌卷钢板，员工 310 人。

Yesu 公司年营业额约 3650 万美元，但由于供电短缺，2008/09 财政年度营业额仅有这个数字一半。总资产约 4620 美元，64%是靠股权募集。公司正处于早期投资阶段，现生产能力还不到 25%（由于供电紧缺），每年有 420 万美元的亏损。

**发展历史：**股东开始从事大通产品进口（主要是镀锌波纹钢板和建筑材料）和贸易，之后他们成立了 Shebel 私人有限公司开始波纹钢板的加工生产。

根据市场对镀锌钢板的巨大需求以及税收激励（大多数原材料进口都免关税），公司所有者决定对 Shebel 采取后向一体化战略成立了 Yesu 私人有限公司。

最近公司成立了钢筋生产厂，现在正在等待供电以随时投入生产。

另外还包括一家从事内陆运输的附属公司 Akida 私人有限公司。

**目前经营活动及产品：**公司生产镀锌卷钢板，日总产量 400 吨。由于供电紧缺，工厂实际只实现产能 25%。

**组织与管理：**公司由家族成员经营，总经理和副总经理领导（也是家族成员）。同时公司还设有部门经理和车间经理。

**企业能力：**Yesu 采取纵向一体化。产品供给兄弟公司生产波纹钢板，而钢板生产过程中产生的废料有作为原材料生产钢筋。

该公司是埃塞俄比亚镀锌钢板生产的先驱。

公司有 5 名印度籍员工从事技术工作，也雇佣大量当地雇员，这些雇员通过同印度员工协同工作，受益匪浅。

**原料供应与产品销售链：**原材料（优质热轧卷钢、盐酸、Y 通量闸、铅锭、锌锭、铝锭、冷冻剂）主要从印度，韩国，伊朗进口。除了冷冻剂外，其余进口都是零关税。

公司全部产品都供给兄弟公司 Shebel 私人有限公司,该公司生产镀锌钢板。

陆地运输有附属兄弟公司 Akida 私人有限公司操作,为原材料的给进成品的给出提供了便捷的途径。

**出口:** Yesu 公司在 2004/05 财政年度尝试着把产品出口到阿联酋,但是由于不及国际市场竞争力,目前产品只对国内销售。

**近期发展:** 公司最近加了第二道连续镀锌生产线,日产量由原来 200 吨/日增加到 400 吨/日。

一个新的钢筋加工厂已经建成,预计年产量 75000 吨,目前公司正等待埃塞俄比亚电力公司(简称 EEPKO)解决供电问题。

**发展议程:** 公司股东正计划通过提取铁矿石并建立新的工厂,利用铁矿石生产热轧钢以全面实现纵向一体化。厂房及铁矿石提取占地选址收购工作已完成,目前正有专业顾问团研究下一步工作。

### 13.2.3 Abyssinia 联合钢铁公司

**基本信息:** Abyssinia 联合钢铁公司有两位英国籍和一位肯尼亚籍人士(他们是祖籍是印度的近亲)共同在 2001 年成立的私人有限公司。厂址位于德布雷塞特,距离首都亚贝斯亚贝巴 45 千米。同时,公司英国持有人(连同另外一位印度股东)还拥有 Abyssinia 水泥私人有限公司(2005 年成立的小型工厂)和 Abyssinia Profiles 私人有限公司。

公司从事钢筋生产。兄弟公司 Abyssinia Profiles 和 Abyssinia 水泥公司分别生产角钢和水泥。三个公司员工总数 1000 人<sup>5</sup>。

公司平均年销售额 4200 万美元。总资产 3000 万美元,股本募集部分占 2500 万。

<sup>5</sup> 拉闸限电之前, Abyssinia 联合钢铁公司自有员工 1100 人。



**背景：**公司股东之前在肯尼亚开过钢厂，并将产品出口到埃塞俄比亚。洞察到埃塞俄比亚在该产业上的巨大吸引力（除了 Zuquala 轧钢厂企业公司外，埃塞俄比亚缺少这样的供货商，市场竞争很小。），他们决定将经营重心转移到埃塞俄比亚。

Abyssinia 综合钢铁公司注册资金 350 万美元。成立之初只有一个熔炉一个轧钢厂（从肯尼亚进口）生产钢筋。

Abyssinia 综合钢铁公司是在埃塞俄比亚政府大量投资低价住房时进驻本国，付款条件极富吸引力，这些都为公司发展提供了财力支持。

通过国防部，政府建立了钢铁废料处理方案，大大降低了 Abyssinia Integrated Steel 采购主要原材料（钢废料）的成本。

**目前产品及经营活动：**Abyssinia 综合钢铁公司钢筋年产量 75000 吨。

Abyssinia Profiles 作为其兄弟公司，角钢及槽钢年产量达 20000 吨。

除钢铁生产厂外，Abyssinia 水泥公司的小型工厂年生产水泥产量达 90000 吨。

**组织与管理：**三家附属公司的高层管理被整合为一个管理单位，由一名总经理（雇员）领导，一名执行董事（公司持有者）监督。

**企业能力：**公司由一群在肯尼亚有丰富经验的人员经营。股东强烈的责任感和良好的生产计划完成能力为公司提供源源不断的经营动力。

**原料供应与产品销售链：**公司轧钢厂，钢废料主要一般都是从政府（国防部、埃塞俄比亚道路局等），非正式部门的废料收购商那里采购。

其他进口原料包括用于去除钢废料内杂质的添加剂。

公司将产品供应给各个分销商，也从事有限的厂家直销。所有产品都是工厂交货（包括分销商），由客户自行到厂家提取，公司不负责运输。



**近期发展**：2008/09 财政年度，由于全国拉闸限电，公司生产大幅下滑至从未有过的低产量，目前公司正计划让生产回归正轨。

#### **13.2.4 Mesfin 实业工程公司**

**基本信息**：Mesfin 实业工程公司作为 EFFORT 集团子公司以私人有限公司形式成立于 1993 年，注册资金 100 万美元。生产厂位于埃塞俄比亚默克莱镇郊区，距离首都 783 千米。

公司主要从事钣金、车身、工业元件、机电产品的加工与装配。

Mesfin 年平均营业额约 2000 万美元。资产总值约 2500 万美元。拥有 600 多名长期聘用的固定员工以及约 1000 名临时工。

**发展历史**：Mesfin 是一家针对市场机会的工程公司，从事机电产品的设计制造。

**目前经营活动及产品**：成立之初，Mesfin 主要从事钣金、车体、工业元件的制造。公司扩大经营范围，从事地下油罐、地上油罐的设计制造，设备、通风系统的安装工作。

**组织与管理**：公司主要的决策必须有股东大会同意批准。总经理拥有自主经营权。

**企业能力**：Mesfin 拥有现代化的设计和生产技术，年产量超过 1500 个卡车车体。

公司有 80 多名能设计各种工业和运输设备的机械工程师。由于目前需求较小，国际公司带来的激烈竞争，生产能力并没有实现最大化。当地的私有和政府掌控的工程公司如 Mesfin 仍欠缺信心。

公司也将经营范围及现有技术转向了中小规模产业。Mesfin 为小规模企业设计制造原型机，使他们的产品生产形成商业规模。

**原料供应与产品销售链：**公司主要购进的大部分产品如钣金，电材，轮轴都是通过进口公司网上寻找供货商从欧洲进口的。

公司所有产品和服务都面向国内市场。主要的客户包括相关的运输、进口、出口、建筑公司。同时公司还给私有的运输建筑公司供货。

政府通过竞标的项目为公司机电产品提供了唯一的市场。

**近期发展：**公司开始涉及交钥匙工程，包括土建项目，该工程的一部分曾经被其他公司外购。Mesfin 还承接了 EFFORT 集团下 Almeda Textile 以及 Sheba Tannery Mesfin 这两个兄弟公司的扩展工程项目，包括土建、机械、机电工程项目。

**发展议程：**Mesfin 计划加大对私有和公有交钥匙工程合同的参与度。

公司计划同一家中国公司合资生产原来须进口的预制件建筑产品（钢结构）。同时计划到 2011 成立一个铁踏加工及镀锌工厂和小型车辆装配线。

Mesfin 在距离首都 20 千米的格兰镇成立了一家重钢加工工厂，为扩大糖产业及水泥产业生产重型机械以及为新成立的埃塞俄比亚铁路集团提供建设铁路设备。

### 13.2.5 荷兰汽车公司

**基本信息：**荷兰汽车公司由 Eng. Tadesse Tessema 和荷兰公司 Trento Engineering BV 这两家伙伴公司各出资 50% 于 2005 年以私人有限公司形式成立。注册资金 300 万美元，初期员工 40 人。装配工厂为于距离首都 73 千米的莫佐，占地 20,000 平方米。现有员工 250 人。

荷兰汽车公司平均资产总值约 400 万美元，平均年营业额 500 万美元。公司资金从 2005 年的 140 万美元增加到 2008 年的 330 万美元。

**发展历史：**Eng. Tadesse 是一名在荷兰工作的一个开发项目的专业电力电子学工程师。他将荷兰的二手汽车出口至埃塞俄比亚，曾来到这里考察当地对于中等价格汽车的潜在需求状况。

作为荷兰政府支持的发展项目的一部分，Eng. Tessema 同一家荷兰公司联手从事起了技术转让。

荷兰汽车公司刚开始以 DOCC 作为其品牌，后来同中国汽车制造商力帆公司（LIFAN Company）合作更换为另外一个流行品牌设计 ABAY。接着又同另外一个制造商安徽江淮汽车有限公司(JAC)合作引进了两个其他的品牌。

**目前的经营活动及产品：**荷兰汽车公司装配三个不同品牌的汽车，250 名员工，平均日产量 5-10 台。

**组织及管理：**Eng. Tadesse 作为公司总经理亲自负责国外采购和经营，而生产则由一名生产经理负责。

**企业能力：**荷兰汽车公司拥有自己的研发部门，计划在不久的将来从事些制造业，但这些还需要新的股权合作伙伴。埃塞俄比亚政府采取的投资激励政策对此项计划有着很好的推动作用。

荷兰汽车公司目前所有的零部件都来自于其他公司提供。为避免风险，公司与多家供货商合作使用不同的品牌。

**原料供应与产品销售链：**汽车零件都是从中国制造商处直接购买。少数零件如汽车喷漆从当地购买。

公司采取直销并拥有自己的产品陈列室来销售产品。

**发展议程：**荷兰汽车公司目前正计划引进新的品牌（Cassiopia）。

总经理正计划将购买其他合作者的所有权股份实现对公司的全面所有。

一个将汽油驱动汽车改造成沼气驱动可能性生产正在接受评估。

公司正与 JAC 合作将现在的半散装装配改进成更有效率的系统。

中期荷兰汽车公司计划组装其他车辆如：小型休闲车。

### **13.2.6 Glorious 公司**

**基本信息** : Glorious 私人有限公司由埃塞俄比亚人 Abdulsemed Ibrahim 和 Saad Ibrahim 两兄弟在 1974 年合作成立。1996 年进行结构重组成为了私人有限公司。

Glorious 致力于电子、加电、家具的进口及贸易。此外，公司还从国外进口零部件组装半散装电视、收音机、音箱。员工 225 人。

**背景** : 公司创建人原来是在离首都 526 千米的摩卡地区的商人。1985 年，他们搬到首都，并将一家由印度人经营的东芝代理处 Nitin and Ishwar 收购。

公司开始经营小规模电器和当地音乐唱片，员工 5 个人。现任政府执政后，原共产党执政时对电子产品消费的限制取缔，公司创建人正是利用了这一机会。

Glorious 最近成立了一个电子产品装配线，每天可以完成 200 台电视机装配，同时还有电视机、收音机、音箱基础装配。

公司股东及来自当地的两名少数投资者还拥有 Euro Cable 私人有限公司和土耳其公司 Demes Kablo 46.5% 的股权。

**目前经营活动及产品** : Glorious 从事大通电子产品，分类电子产品，家电，家具的进口及买卖。

此外，公司还对进口零部件包括电视机、收音机、音箱进行组装。

公司还出口芝麻籽。

**组织与管理** : 管理团队包括有公司创建者，担任总经理和副总经理。公司大部分决策有他们做出。

营销、服务以及维修部门由家庭其他成员管理。

**企业能力** : 车间工人通过供货商提供的培训成为专业技术人员。公司是索尼以及其他知名品牌的独家代理商。

**原料供应与产品销售链**：零部件从中国，日本，印度以及其他亚洲国家进口。装配成品通过位于首都的零售大卖场销售，批发给首都或其他城市的中间商。

**近期发展**：到 2009 年 4 月止，经营受到索尼公司彩色电视停产影响。公司采取应对措施，增加其他品牌的供货来予以补偿。

**发展议程**：公司计划对生产线技术能力进行升级和改进，提高技术人员专业水平以便能对大部分电子产品进行全面装配。

## 第十四章

### 制药业

#### 14.1 产业概况

**背景和概况：**埃塞俄比亚制药产业有 13 家医药厂和医疗用品生产商，其中药品生产厂大约 10 家，其他的生产医疗用品，包括注射器，药棉，实验设备。大部分公司都归埃塞俄比亚国有。

该产业规模小，能力有限，只能满足国内市场的部分需求（不到 20%），剩余需求全部靠进口。进口涵盖治疗肺炎，艾滋病，疟疾类药品，药品的采购过程由卫生部管理。2008 年进口价值约 1.9 亿美元的药品（据海关统计）。

埃塞俄比亚生产 100 多种药品，主要是非注册药。

埃塞俄比亚制药部门受到政府和德国发展合作 GTZ 共同筹建的工程能力建设项目（简称 ECBP）支持。ECBP 支持制造商，机构，协会的认证和专有技术转让，并向国际买家以及投资商提供联系信息。

112 家进口商和批发商在药物管理控制局注册，并有 3,228 家国家注册零售商（药店）。

埃塞俄比亚的制药业对投资者来说吸引力比较小，首先法规控制严格，其次技术水平要求很高。过去 5 年该部门面临重重困难，4 家公司<sup>1</sup>由于不能及时还贷而被两家国有银行没收抵押。

<sup>1</sup> ETAB Syringe 工厂和三家静脉输液制造商（Biosol 私人有限公司、Bethlehem 制药公司、Lifeline 公司）

医药品最大的买家是隶属于卫生部的政府药品基金供应局。

**大型企业概况及其经营范围简介：**埃塞俄比亚制药厂和 Addis 制药厂是最大并最具历史的两家公司，能大量生产多种类药品。

**埃塞俄比亚 Pharmaceutical Manufacturing (EPHARM)**由埃塞俄比亚政府及英国投资商 1972 年成立，员工 570 人。公司拥有 8 个生产线，生产 50 种产品。

**Addis 制药厂** 1992 年成立于阿迪哥拉特的股份公司，位于亚的斯亚贝巴北部 898 千米处。公司生产各种药片，胶囊，瓶药，安瓿剂，糖浆，药液，悬浮液，皮质科制剂。员工 600 人。

**中型企业概况及其经营范围简介：**：大多数制药公司都属于中型规模，员工人数 50-150 人。

**东非制药(EAP)私人有限公司**是由英国人和苏丹人合资经营的全资公司。1996 年在埃塞俄比亚注册成立，注册资金 50 万美元，1999 年正式投入生产。公司创建人原从业于 East African Holdings, UK，股东有英国人，苏丹人，美国人。截至 2010 年，公司员工 124 人。

EAP 是首家生产兽药的公司，向人、畜卫生部门提供固体剂型药品。公司主要购进的原料药，实验室化学药品，药品包装箔纸（印刷的），聚氨乙烯（硬质），高密度聚乙烯包装，药盒，出口纸板箱大多是从中国，印度，欧洲进口。

EAP 产品同时面向私有部门和公共部门。公共部门通过招标销售药品，而私有部门则通过个个批发商在全国进行销售。

公司于 2004 年开始向邻近的非洲和中东市场出口药品。公司设想就中期而言，其产品的 55%将被国内消费，令 45%将出口。

**中埃联合(非洲)私人有限公司**是 2001 年作为两家中国公司（深圳中联广深医药（集团）股份有限公司和丹东金丸集团）和一家埃塞俄比亚公司 ZAF 制药私人有限公司战略合作伙伴成立的。公司 2003 年投产运营，主要生产空的硬明胶胶囊。



中埃联合是首家通过认证符合国际医药品稽查协约组织（简称 PIC/S）标准的生产厂，符合出口要求。中埃联合公司 30%的产品出口至非洲及中东国家。现有员工 114 人。

**Asmi 制药私人有限公司** 由现在的总经理 Asmelash Gebre 公司 1995 年成立，注册资金 48 万美元。公司生产医疗用品，外科敷料，消毒制剂。拥有员工 40 人。

最近，公司开始生产之前靠进口的药品包装材料，如药瓶。公司 20%原料采购如制作消毒制剂及绷带夹的原料药是靠进口（主要从印度和欧洲），其余的从国内市场采购。

公司 80%的产品卖给埃塞俄比亚国家药品采购部（简称 PFSA），剩余 20%分销给私有部门的批发商。

**原料供应链：**超过 90%的药品生产原料靠进口。少量如原料糖（用于糖浆生产）从当地采购。原材料的花费占总成本的 40%。

大多数制药公司从欧洲供货商处进口，这些供货商产品都是从中国和印度购买的，经过质量认定合格后再按小批量售出。

大部分包装材料如聚乙烯和包装瓶是进口的，但纸板箱除外，这个是由国内厂家加工制造。Asmi 制药使用自主生产的包装瓶。

**出口状况、趋势和潜力：**2008/09 财政年度，出口了价值大约 24 万美元（合 250 万埃塞俄比亚比尔）的空胶囊和 1330 美元的兽药。埃塞俄比亚是一个纯药品进口国，2008 年进口额大约 1.9 亿美元（据海关统计）。

**政策环境：**经过制药产业生产商大力争取，埃塞俄比亚政府支持将制药部门视作战略部门。

该产业由埃塞俄比亚药品管理控制局（DACA）管理和控制，并与 2008/09 年正式实施。由当局来保证国内药品的安全性，有效性，质量合格性以及药品的正确适用。埃塞俄比亚药品管理控制局向药品制造商，批发商，零售商办法合格证书。

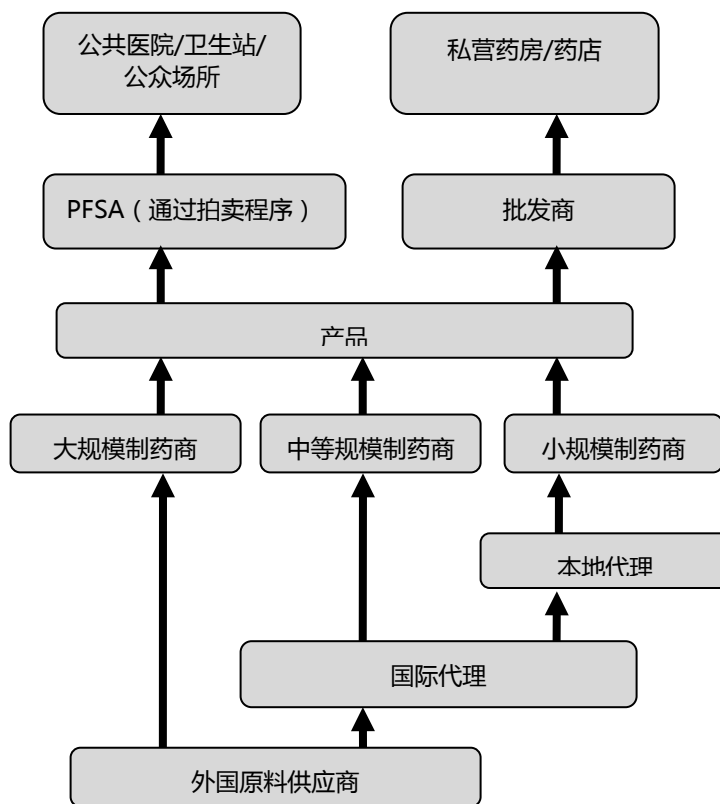


图 14.1. 药品供应链。  
资料来源：根据专家采访汇编。

所有将药品（包括原材料和成品）出口到埃塞俄比亚的制造商都得在药品管理控制局注册满足当局制发的标准。

近来药品制造商 80%的进口原材料都被免除关税（之前所有进口材料要征收 35%的关税）。制造商们已经向政府提议扩大免税范围，将包装材料也免征关税。

政府<sup>2</sup>对当地制造商在采购方面给予优惠待遇，在付款上，设立了一个 30%预付的系统。

大力支持药品部门的主要的政府机关有 MoTI, MoFED, MoCB,埃塞俄比亚国家银行以及埃塞俄比亚发展银行。改进项目也被德国支持项目 GTZ 通过工程能力建设项目大力支持。

<sup>2</sup>卫生部（制药基金供应局）。

制药业

169

**竞争力：**

**原材料进口的巨大依赖：**在埃塞俄比亚，几乎所有当地的药品生产都局限于二级加工，即将各种活性成分组合，将批量药物加工成剂量形式。这些公司面临着外汇风险及原材料的供货周期长。

**产品规模小：**与国外竞争对手相比，大多数制药商能力水平都较低（规模不经济）。

**挑战：**埃塞俄比亚大多数药品制造商现在平均生产只达能力的30%。

**财务支持状况：**与进口药品比，该部门竞争力低下，过去在银行的贷款声誉一直很差，银行不愿意向该部门提供贷款支持。

**生产成本高：**学习和引进制药技术需要很大花费，而且真正达到掌握程度还得要漫长的时间。此外，发掘培养专业技术人员（药剂师）也是一个即艰巨又高花费的过程。

**选择简介公司的原理：**EPHARM 和 APF 两家公司是最大的制药公司。

## 14.2 主要企业简介

### 14.2.1 Addis 制药厂

**基本信息：**Addis 制药厂 (APF)是埃塞俄比亚规模最大，技术最先进的公司之一。公司成立于1992年，注册资金3000万美元，位于距离首都898千米的阿迪哥拉特。

该公司是EFFORT集团的主要股东，1997年正式投产运营。

APF目前生产各种片药，胶囊药，糖浆，药膏，干混悬剂，瓶药。员工人数582人。

APF在2009/10财政年度收入约为2000万美元。

**发展历史：**自 1992 年，EFFORT 集团开始涉及埃塞俄比亚各个行业。为打入国内巨大的医药市场，EFFORT 成立了 APF 公司生产高质量药品并以平价销售。

APF 成立初便拥有 9 条生产线生产各种药品。

**目前经营活动及产品：**APF 生产各种片药，胶囊药，糖浆，药膏，干混悬剂以及瓶药。公司拥有 10 条生产线。

公司已经开发 96 种产品，其中 46 种经过药品管理控制局注册。将近 50 种产品投入市场，但只有 20 种的市场反响还可以。

**组织与管理：**APF 由总经理和副总经理负责经营管理并对各部门直接问责。

EFFORT 行政主管及两家合作公司共同制定公司的高水平的战略扩展计划。

**企业能力：**APF 有 46 种药品管理控制局注册产品，拥有从西欧进口的精密设备用于生产。

对新雇员，公司拥有一套积极的培训升职政策，而 APF 也从员工强烈的主人翁精神和责任感收益匪浅。

APF 的年销售额已经从 2006/07 财政年度的 340 万美元增长到 2007/08 财政年度的 960 万美元。

这个公司是 ISO 认证公司。

**原料供应与产品销售链：**工厂大多数原料（98%）都是靠进口，但水，糖，一些包装材料从当地购买。原材料主要是通过当地一家代理公司从中国进口的。此外，公司还拥有满足政府标准，通过招标或非招标形式供货的备选常规供应商。公司主要是直接跟制造商联系，不走中间商程序。

对敏感类及批量购买类药物，公司会向厂家派遣一个技术评估团队以确保供货商的可靠性。

APF 所有产品都面向国内市场销售。约有 70%通过公开招标形式卖给国有的国家药品采购部。此外，公司还通过 4 家批发卖场将产品分销给授权批发商。

**近期发展：**由于进口药品带来的竞争，公司 10 多年来一直采取单班生产，生产能力利用还不到 30%。随着国内生产能力改进，监控机构对于不符合标准的进口产品严格控制，政府对制药部门的加大支持，现在公司产能利用已经达到了 77%。

为能抓住大剂量静脉注射液这个潜在的有利市场，APF 已经收购 Lifeline 制药厂实行横向整合，该公司是一家破产的大剂量静脉注射液生产商。此外，公司计划生产抗结核药品，抗疟疾药品，抗逆转录病毒药品。

### 14.2.2 埃塞俄比亚制药

**基本信息：**埃塞俄比亚制药股份公司 (EPHARM)是由来自英国和当时的埃塞俄比亚皇家政府的投资商于 1964 年成立的。

EPHARM 生产 50 多种药品，拥有员工 570 人。

公司年收入约 100 万美元，全部依赖国内市场。

**发展历史：**EPHARM 过去所有权结构变更频繁。开始是由皇家政权和一家英国公司 Smith&Nephew 合资经营。1970 年，皇家政府与 TEVA 签订一项协议由耶路撒冷和埃塞俄比亚政府共同持有公司股份的 51%。后来共产主义政权执政期间（执政 17 年），该公司改制成国有公司，并作为该国唯一一家制药公司继续运营。

随着共产主义政权的瓦解，工厂于 1994 年以独立的公有制公司成立，受埃塞俄比亚私营和国有企业监管机构监督。2002 年正式更名为埃塞俄比亚制药股份公司。

**目前的经营活动及产品：**现在 EPHARM 拥有 8 条生产线，生产 50 多种药品供应给国内市场。

**组织与管理：**公司由总经理领导，主要事项由总经理做出决定，9 家海外部门有各自执行经理。

**企业能力**：EPHARM 作为国有供货商以其良好的声誉提供高品质、低价格产品。

EPHARM 已经取得 ISO 14001:2004 环境管理体系（简称 EMS）证书。

工厂配备有先进的设备，目前在国际发展局的支持下正加大力度提高技术员工的工作能力。

**原料供应与产品销售链**：公司生产过程中的几乎所有原材料都是通过公开招标从国外进口。为符合世界卫生组织（WHO）设立须取得药品生产质量管理规范（GMP）证书的要求，工厂只从获批的供应商处采购。

与产品直接接触的初级包装材料都是从国外进口，而二级包装材料则主要是从当地国有的供货商采买。

目前，EPHARM 产品全部都通过私人或国有中间商（国家药品采购部）供应给国内市场。而国有的中间商需求总量要占 65%，他们会将药品分销给政府医院及医疗站。

**发展议程**：为扩大工厂规模，公司正在距离首都 25 千米的瑟伯塔（奥罗米亚地区的一个小镇）租赁土地。市场研究已经全部弄完，接下来的可行性研究会 在 2010 年最后一个季度完成。该项目会使公司产量提高 400%。公司计划新的生产厂一经投入生产，产品会卖给邻国。

## 第十五章

### 塑料和橡胶产业

#### 15.1 产业概况

**背景和概况：**埃塞俄比亚的塑料橡胶部门还处于早期发展阶段。

埃塞俄比亚塑料私人有限公司是一家大型的国有公司，生产产品有：聚乙烯产品，电线、电缆，聚氯乙烯产品，塑料靴子，家具用品。有几家国有合资公司从事高压水管的生产，产品全部供给政府。

两家大型轮胎生产公司：Matador-Addis 轮胎公司和埃塞俄比亚轮胎与橡胶经济工厂。

中型公司很多，通常都是钢铁、工程、安装部门的附属子公司，生产特种塑料制品。

600 多家小型制造商，每家员工不超过 20 名。这些公司大部分都拥有一台或多台塑料成型设备，生产家用餐具，家具，建筑产品以及塑料容器。

#### **大型企业概况及其经营范围简介：**

**埃塞俄比亚塑料股份公司**于 1952 年由外国投资商和埃塞俄比亚当地投资商合作成立，后改制为国有公司。公司目前生产各种塑料制品，包括电线、电缆，刚性导管和软管，聚氯乙烯管子，聚乙烯板子等。员工人数 300 人。

**Matador-Addis 轮胎股份公司**是 2004 年由一家位于斯洛伐克共和国的轮胎制造商 Matador 和埃塞俄比亚一家国有企业 Addis 轮胎公司合资成立。公司生产各种类型轮胎，主打两种品牌 Matador 和 Addis。员工人数 790 人。



**中型企业概况及其经营范围简介：**

**Excel 塑料私人有限公司**是 1993 年有两个股东 Tenna Kebede 与 Wondwossen Ketema 合资成立，注册资金 26 万美元<sup>1</sup>。

公司从事工业容器，建筑管道，输水管线，家居产品生产。此外，公司进口（主要从意大利和阿联酋）并分销管子接头和粘合剂。员工 170 人（包括 150 名长期工和 20 名短期工）。

大约 95% 的原料如化学制剂和燃料副产品都是从泰国，沙特阿拉伯以及阿联酋进口。

塑料管道的销售用于国内配水，灌溉，排水装置，排污设备，建筑，运输工业化学制品，电讯，电气安装系统以及家庭自用。

**特种塑料实业公司**由 Ali Buser Ahmed 2005 年成立，是一家独资经营的公司，注册资金约 21.2 万美元。成立之前，Ali 曾经经营 Kongo 塑料鞋厂 5 年，该厂主要从事塑胶鞋的生产。现有员工 70 人。

公司产品主要包括供水排水管道，塑料管接头，小型塑料容器，塑料杯子以及化妆品盖。

主要采购产品，如高密度聚乙烯，聚氯乙烯，低密度聚乙烯都是从泰国和远东进口，而彩色颜料都是从当地购买。

特种塑料将 75% 的产品直接出售给批发商，剩余的 25% 出售给零售商。

**Mohan Kothari 集团**经营范围包括金属（见第 13 章）和塑料制品。公司利用进口共聚物作为原料生产用于制鞋工业的化学制剂乙烯醋酸乙烯酯（以下简称 EVA），并且成功的替代了进口产品。公司最强有力的竞争对手来自印度和中国，这些公司的共聚物原材料大都是从国外进口，这样就保证能与进口 EVA 公平竞争。此外，由于成品 EVA 的性能极不稳定，很容易受气候影响而产生变化，所以当地的供应商产品相对进口产品要有自然优势。

**原料供应链：**几乎所有塑胶材料生产的原料都是通过竞标系统从远东和中东进口。2006/07 财政年度，进口材料花费占总的原料支出的 98%。

<sup>1</sup>按当时（1993 年）的 ETB 汇率 5.77 计算。

塑料制品的生产要用到 3 种生产技术。注塑法用于生产塑料盘和其他家用塑料制品，吹塑用于生产塑料容器，而挤塑则用于生产塑料管子，建筑用塑料制品及洗衣用塑料制品。

产品通过工厂门口的销售商店，批发商，零售商销售，另外偏远地区每个小村的市集集中场所也是非常重要的卖场。

**政策环境：**目前政府并没有把塑胶产业视为优先产业，其产业发展规划及战略朝促进进出口方向发展。

2008/09 财政年度，为促进当地制造商发展，废料塑料的出口予以禁止。

**竞争力：**在产品多样性及质量上，当地企业没有竞争力。

**挑战：**

**缺少对政府工程的参与：**大多数政府部门对公共基础设施建设使用的塑料制品都愿意进口，而不愿从国内制造商购买。

**进口产品质量标准不合格：**该产业进口产品质量标准的检测存在问题。按照当地公司的标准对进口产品质量检测是不适合的。

**生产技术落后：**该产业很多工厂都不能满足国际安全与环境标准。

**缺少当地技术人员：**由于当地有相关领域教育专业的大学或培训机构很少，雇佣到技术强的人员很困难。

**选择简介公司的原理：**埃塞俄比亚塑料公司是该产业最大最具历史的公司之一。

## 15.2 主要企业简介

### 15.2.1 埃塞俄比亚塑料股份公司

**基本信息：**埃塞俄比亚塑料股份公司是 1952 年由国外投资者和埃塞俄比亚当地投资者一起成立的，后来成为国有化公司。

目前公司产品有电线、电缆，高密度聚乙烯(HDPE)，无规共聚聚丙烯(PPR)，聚乙烯产品，聚氯乙烯(PVC)管子，聚乙烯板子，刚性导管、软管以及塑胶靴子。员工人数约380人。

现有经营资金约280万美元(3500万ETB)，平均年销售额约100万美元(1.25亿ETB)。

**发展历史：**公司成立以来经过了多次结构调整。

1974年公司完全转为国有化。1992年形成目前的机构变成股份制公司。

公司成立之初，产品局限于管子，电线，家用材料。

**目前经营活动及产品：**埃塞俄比亚 Plastic 加大产能，增加产品生产线。目前生产产品有：电线、电缆，聚乙烯产品，聚氯乙烯(PVC)管子，高密度聚乙烯(HDPE)，无规共聚聚丙烯(PPR)管子，聚乙烯板子，刚性导管，软管，塑料靴子。

**组织与管理：**公司由总经理领导，执行官员向其汇报。根据公司最近的业务流程重组计划，公司经营决策可以以团队表决形式或者由执行官员做出，但战略性问题要递交给总经理做出最后决定。

**企业能力：**埃塞俄比亚塑料公司供给高质量塑料制品，在当地有良好的声誉。

埃塞俄比亚塑料公司已经过ISO 9001-2008认证。

**原料供应与产品销售链：**公司通过公开招标从中国和中东进口主要原材料。但有些材料如铜，金属，公司已同供货商签订了一年的订购协议。

埃塞俄比亚塑料公司通常以合同销售形式将产品卖给国有企业，如供水与污水处理管理局、住宅发展署。其他客户可直接从工厂购买。

**发展议程：**为了在本国不断兴起的建筑业上有所收益，埃塞俄比亚塑料公司已计划将设备升级提高产能。此外，公司还计划从事产品出口。

## **第十六章：**

### **玻璃制造业**

#### **16.1 埃塞俄比亚汉森国际玻璃制造私人有限公司**

**基本信息：**埃塞俄比亚汉森国际玻璃制造私人有限公司成立于 2007 年，由两位股东，分别是 CGC 海外建筑有限公司和中非发展基金(CAD)合资成立，注册资金 250 万美元。

该公司位于首都，是东非唯一一家玻璃制造商。公司从事平板玻璃及玻璃制品深加工，包括有色玻璃的生产。员工有 260 名埃塞俄比亚人，30 名中国人。

为满足埃塞俄比亚国内市场需求，公司生产透明平板玻璃产品，同时也向其他邻国出口玻璃。

**发展历史：**自 2002 年起，CGC 承揽过各种关于建筑和进出口的业务。

埃塞俄比亚政府要求 CGC 将部分收益投资给加工产业，这一举动促成了两个公司的合并，经过对埃塞俄比亚及东非开展的可行性研究及市场分析，成立了埃塞俄比亚 汉森玻璃制造公司。

**目前的经营状况和产品：**埃塞俄比亚汉森玻璃制造公司从事透明平板玻璃的生产，计划产能约达 80%（总产能为 120 吨/日），产品面向国内外市场。

**组织与管理：**公司由两位中国股东控股，总经理负责埃塞俄比亚工厂的经营管理。总经理以下有很多其他部门，如生产部，销售部，人力资源部，采购部。董事会做主要决策，其成员来自 CGC 和 CAD。

**企业能力：**玻璃工厂计划年产量 42,000 吨，是埃塞俄比亚国内市场需求量的 3 倍。由于进口产品带来的激烈竞争，公司目前亏本经营，产品卖家低于成本。

**原料供应与产品销售链：**公司 80% 的原材料都是从当地购买。主要的原材料包括硅砂，石灰石，长石，白云石。

国有纯碱厂产品价格高，难以满足公司需求，部分纯碱从中国进口。大部分原材料拥有固定供应商，而硅砂是从位于距离首都 80 千米的木卡图里周边公司的采沙场开采。

燃料费用约占公司全部消费的一半。

公司客户包括埃塞俄比亚政府（用于住房建造计划）以及当地玻璃分销商（大多数都是玻璃进口商），玻璃零售商，承包人。

**出口：**埃塞俄比亚汉森玻璃制造公司的部分产品出口至苏丹和吉布提。也门和肯尼亚被视为潜在出口市场。同时公司计划通过吉布提港口将产品出口到其他国家，目前此项计划正在考察阶段。

出口处于亏损状态。

**发展议程：**埃塞俄比亚及 CGC 计划就公司存在的问题开展讨论，尤其是市场与生产方面有关的。

附录

附录1 不同花卉品种: 玫瑰.

1. Red calypso	33. Tropical Amazon	65. M. cabiv
2. Trix	34. Daet	66. Red one
3. Poem	35. Shanti	67. Kerio
4. Pistache	36. High fantasy	68. Boing
5. Viva	37. Pasha	69. Utopia
6. Chalsea	38. Kerio	70. Mary clair
7. Tucan	39. Tropical Amazon	71. N-joy
8. Golden gate	40. VivaDuo Unique	72. Yabadadu
9. High society	41. Aqua	73. Happy hour
10. Shan	42. Asafran	74. Aketo
11. JuJupiter	43. Trachota	75. Duonique
12. Duett	44. Sun light	76. New vision
13. Kairgo	45. High society	77. Discovery
14. Tycan	46. Review	78. Treasure
15. Olompia	47. Sanaa	79. Red Giant
16. Kalahari	48. Sorraya	80. Folis harrow
17. Top sun	49. Sun light	81. Red corvette
18. Kiwi	50. Versillai	82. Suit akito
19. Olompia	51. Bibi	83. Mary clare
20. Black baccara	52. Radio	84. 01-106
21. Soraya	53. Sterio	85. Sena
22. Sweet candia	54. Lovely red	86. Moonia
23. Indian sunset	55. Respect	87. Cercus
24. Azafran	56. Black baccara	88. Alloha
25. Charleston	57. Bolero white	89. King fisher
26. Eltero	58. Sweet candy	90. Pusha
27. Red champ	59. Sunnyonides	91. Mllva
28. Orange unique	60. Black baccara	92. Sharity
29. Joly wood	61. Amsterdam	93. Alsha
30. Sun bean	62. Mair cler	94. Paschmina
31. Apricot	63. Wild calypso	95. Jossy
32. Golden gate	64. Karjo	96. Propagation

康乃馨

1. Ciabanco	5. Olompia Orange	9. Donate tello
2. Jury	6. Marco	10. Mellody
3. Express	7. Fantasy	11. Delfai
4. Darkcio	8. Serqo	12. Serqo roso

附录 1. 不同花卉品种 (续): 鲜切花

<i>天竺葵</i>	<i>插枝剪切</i>
1. Zonal	1. Pelarqona (Geranyium)
2. Ivies	有超过 40 种
3. Coscades	2. Poinsettia – 25 种
<i>出芽插枝</i>	<i>阿纳斯坦西亚菊花</i>
1. Verbfivas	1. Anastasia qreen
2. Petunias	2. Anastasia Pink
3. Calibrachoas	3. Anastasia sunny
4. Penstemon	4. Delianne white
5. Arqysranthemum	5. Zembla sunny
6. Lobelia	6. Delianne yellow
<i>出芽嫁接</i>	7. Orange manaqua
1. Perennials – 100 种	

附录 1. 不同花卉品种 (续): 野生花

<i>金丝桃属</i>	<i>金丝桃属</i>
1. Cocomax	1. Red ball
2. Cochcherry	2. Deep red
3. Cocobellina	3. Apricot
<i>金丝桃属</i>	4. Hyperieum
1. Black	5. Lily
2. Giant	6. Aster
3. Red	7. Cypsophilia
4. Beauty	8. Limonium
5. Excellent Flair	<i>Dipsophyia</i>
6. Coco series	1. Gpsophilia
<i>康乃馨</i>	2. Limonium
1. Giqi	3. Amimi
2. Delphi	4. Motthiola
3. Olompia	5. Summer plants and lilies
4. America	<i>满天星</i>
5. Sikkim	1. Hora
	2. Banbino



附录 2. 全国种棉生产.

生产商	1996/97 至 2000/01 平均数据			2006 年	农业和农村发展部 2008 年计划		
	统计数据			A (kha)	统计数据		
	A (kha)	Y (t/ha)	P (kt)		A (kha)	Y (t/ha)	P (kt)
1.00 国有农场总计	12,560	2.08	26,107	11,200	15,600	1.71	26,670
1.01 Tendaho (Lower Awash)	5,360	1.70	9,112	4,000	5,000	1.70	8,500
1.02 Middle Awash (MAADE)	4,450	2.60	11,570	4,450	Privatized		
1.03 Upper Awash	1,000	2.10	2,100	1,000	1,100	2.20	2,420
1.04 North Omo	1,500	2.00	3,000	1,500	2,500	2.10	5,250
1.05 Abebo	250	1.30	325	250	7,000	1.50	10,500
2.00 私营商业农场	18,150	2.50	45,455	24000	21,200	2.61	55,290
2.01 Amibara (Middle Awash) MAADE	6,000	2.90	17,400	—	6,000	2.90	17,400
	—	—	0	—	3,000	2.90	8,700
2.02 Awassa Textiles	—	—	0	—	—	—	0
2.03 HIWAT (West Tigray/rainfed)	2,500	1.00	2,500	—	2,500	1.20	3,000
2.04 Arbaminch Textile	—	—	0	—	—	—	0
2.05 South Omo	2,500	2.50	6,250	—	2,700	2.70	7,290
2.06 其他	7,150	2.70	19,305	—	7,000	2.70	18,900
	—	—	0	—	—	—	—
3.00 小自耕农	11,650	0.80	9,320	38,000	46,500	0.90	41,850
3.01 Humera zone	4,000	0.80	3,200	11,000	—	—	—
3.02 Metama zone	4,000	0.80	3,200	23,000	15,000	0.90	13,500
3.03 Gambella State	1,000	0.80	800	1,800	25,000	0.90	22,500
3.04 Southern State (Omo Valley)	1,000	0.80	800	1,200	2,000	0.90	1,800
3.05 其他地区	1,650	0.80	1,320	1,000	2,000	0.90	1,800
	—	—	—	—	2,500	0.90	2,250
4.00 全国总计	42,360	1.91	80,882	73,200	83,300	1.49	123,810

A, 土地面积; Y, 产量; P, 生产. 资料来源: Schlutz (2008).

附录 3. 埃塞俄比亚制革厂产能利用率

工厂	年工作 天数	制革厂 设备容量 (皮料件数/ 年)	实际 加工 羊皮 (件数/年)	占总数 百分比
<i>亚的斯亚贝巴地区</i>				
Addis Ababa	259			
Elico	250	4,250,000	1,853,200	43.6
Dire	280	1,680,000	720,000	42.9
Walya	290	1,160,000	468,000	40.3
Batu	300	1,200,000	40,000	3.3
<i>Oromiyya 地区</i>				
Modjo	275	2,337,500	349,645	15.0
Ethiopian Tannery	320	3,020,000	2,427,714	80.4
Hafede	300	1,350,000	893,520	66.2
Shoa	280	574,000	564,774	25.2
Hora	290	1,305,000	577,954	44.3
Bale	287	574,000	64,800	11.3
Kolba	290	1,305,000		
Tikur Abaye	316	1,422,000	135,985	9.6
<i>Amhara 地区</i>				
Bahir Dar	300	1,500,000	223,100	14.9
Debre Birhan	300	12,000,000	422,306	3.5
Dessie	280	1,680,000	500,000	29.8
Kombolcha	282	1,269,000		
Mersa	90	2,900,000		
Abeya	300	900,000	174,968	19.4
<i>Tigra 地区</i>				
Sheba	290	1,450,000		
总计		32,742,500	9,415,966	28.8

资料来源: Global Development Solutions (2006).

附录 4. 水平比较羊皮生产。

	埃塞俄比亚	坦桑尼亚	津巴布韦	苏丹	塞内加尔
绵羊产量	17,000,000	3,521,000	610,000	48,000,000	4,700,000
剥皮率	40%	>25%	30%	<10%	无
羊皮收集	无组织	无组织	有组织	屠宰场， 受欢迎的 市场， 社区 后院	官方 屠宰场所
屠宰	传统	传统	剥皮 (机械式)	剥皮 (刀具和 机械)	剥皮 (刀具和 机械)
以质量为基础的 定价系统	无	无	有	无	无
鲜皮加工 (M)	10,080	2,580	88	22,500	3,211
干腌皮出口 (M)	2,888	—	—	275	10
干腌皮出口 (美 皮革出口价 格 (美元/M))	24,366,000 \$8,436,98	—	—	1,520,000 \$5,527.27	25,000 \$2,500.00
品种类型	本地品种 放牧	本地品种 放牧	选种 商业农场	本地品种 放牧	本地品种 放牧
繁育手段	半散养	散养	培育	半散养	散养
	皮革厂质量问题				
皮革厂数量 (运转中/停运)	20/16	5/3	8	17	na
产能利用 生产	48%	20-30%	70%	na	66%
	湿铬鞣革 到成品皮革	生皮和 湿铬鞣革	湿铬鞣革 到成品皮革	湿铬鞣革 到成品皮革	生皮和 湿铬鞣革
等级(≥2 等)	8%	30%	na	60%	na
样品价格 (湿铬鞣革 美元/打**)	\$3,800	\$27.00	na	\$41.50	na

附录 5. 建筑建设公司分类及等级

分类	等级	许可承建价值(美元)
总建筑承建商	1	> 1, 666, 667
总建筑承建商	2	最多 1,666,667
总建筑承建商	3	最多 1,250,000
总建筑承建商	4	最多 833,333
总建筑承建商	5	最多 416,666
特殊建筑承建商		
总建筑承建商	6	最多 208,333
特殊建筑承建商		
总建筑承建商	7	最多 83,333
特殊建筑承建商		
总建筑承建商	8	最多 41,666
特殊建筑承建商		
总建筑承建商	9	最多 20,833
特殊建筑承建商		
总建筑承建商	10	最多 8,333
特殊建筑承建商		

资料来源：根据 Mengesha2007 引用之 MoWUD 2007 数据

附录 6. 埃塞俄比亚水泥产能扩充。

项目名称	计划年生产能力 (吨)	厂址
Jema Cement PLC	Phase II: Phase III: 60,000	Meki Turi, North Shoa, Oromiya
Ture Dire Dawa Cement Factory S.C.	300,000	Dire Dawa Melka Jebdu
East Cement PLC	750,000	Fiche, North Shoa
Mugher Cement Expansion Project	1,400,000	Mugher and TaTek
National Cement new project	900,000	Dire Dawa
Derba MIDROC (主项目)	2,300,000	Derba, North Shoa
Messebo Cement Factory	1,400,000	Mekelle
Ethio Cement PLC	857,143	Sululta Chancho
North Holding PLC	7,800,000	Dejen, East Gojjam
Sunrise Industrial PLC	3,000,000	Ejjare (North Shoa) Minare (MetaWoreda, West Shoa)
Star Business Group	1,200,000	North Shoa, Gebre Guracha
Chamo PLC	500,000	Fiche, North Shoa
MYK PLC	450,000	Bekuyu, North Shoa
Dangote Industries PLC	2,500,000	Enchini Woreda, near Mugher
Falat Petroleum	750,000	Dire Dawa, Melka Jebdu
Hilmat	未验证	Goha Tsion, North Shoa
Imar-Pack Cement Factory PLC	未验证	Dire Dawa
Ethio-Korean PLC	未验证	尚不清楚
ERR PLC	未验证	尚不清楚
BMBM Cement Technology PLC	1,600,000	Dire Dawa
Lafarge Cement PLC	未验证	Gebre Guracha, North Shoa
Jiangshan Cement	250,000	Dukem, East Shoa
Habesha Cement	1,200,000	Holeta, East Shoa
Huwaiei PLC	150,000	Near Nazareth

资料来源: 根据 Access Capital 2009 引用之贸易与工业部 2009 年数据。





国际增长中心是一个为发展中国家政府提供经济增长建议的中心。以伦敦经济学院为基础，以牛津大学为合作伙伴，英国国际发展部发起并成立了国际增长中心。

中心在孟加拉国、埃塞俄比亚、加纳、印度、巴基斯坦、塞拉利昂、坦桑尼亚、莫桑比克、赞比亚和卢旺达都有积极的国家方案，并且为七十多个关于治理、人力资本、农业、基础结构、贸易、企业能力、国家能力、宏观经济和政治经济为议题的个别研究项目做支持。

国际增长中心是由一个指导小组管理。指导小组由一位执行董事与一位代理执行董事和两位学术主任合作组成。两位学术主任分别来自于伦敦经济学院和牛津大学。

**联系我们：**

国际增长中心

伦敦政治经济学院

4楼

Tower 2 (2栋)

Houghton Street (霍顿街)

London WC2A 2AE (伦敦)

United Kingdom (英国)

电话：+44 (0)20 7955 6144

一般咨询，请联系：

Wendy Wilkin: [wendy.wilkin@theigc.org](mailto:wendy.wilkin@theigc.org)

媒体、出版和通讯疑问，请联系：

Adam Green: [adam.green@theigc.org](mailto:adam.green@theigc.org)