

森大集团出海路：“工贸一体+本土化”的实践

——专访森大集团副总裁胡东明

■ 本报记者 张伟伦



在非洲加纳的首都阿克拉，一条名为“森大路”的公路静静延伸，路名背后不仅是一份荣誉，更折射出一家中国企业20余载深耕当地的足迹。这条路见证了森大集团（以下简称“森大”）从最初的商品贸易到如今本地化建厂、创造就业、带动产业链发展的转变，也成为中企出海模式演进的一个缩影——森大不再只是“走出去”，而是通过“工贸一体化布局”和深度本地化运营，真正“留下来”，为当地民生改善、出口创汇和税收增长持续贡献力量。近日，森大副总裁胡东明接受《中国贸易报》专访，分享了中企出海的实践与思考。

填补鸿沟 打造差异化竞争力

“森大的出海起点是一般贸易，但早在2015年，我们就明确了‘工贸一体化’的转型方向，这不是偶然选择，而是基于对全球产业格局的判断。”胡东明开篇便点明森大战略转型的核心逻辑。他提到，制造业在非洲GDP中的占比长期低于12%，人口增长带来的消费需求与滞后的本地生产能力之间，形

成了显著的市场缺口；而中国拥有联合国产业分类中全部工业门类的独特优势，这种“中国产能”与“非洲需求”的鸿沟，正是企业的机遇所在。

相较于单纯的产品出口，“贸易+制造”的模式如何构建竞争力？胡东明以实际运营举例：“本地建厂最大的价值是贴近市场——过去从国内发货到非洲，海运周期长达2个月至3个月，客户需求变化时难以及时响应；现在非洲工厂能实现订单下达后15天内交付，还能根据当地气候、消费习惯做定制化调整。”胡东明表示，森大的快消品业务会针对西非湿热地区优化包装防潮性，针对东非家庭结构调整产品规格，这种本地化生产让中国制造不再远距离输出，而是与当地经济实现共同成长。

截至2025年10月，森大已在全球建成投产32座工厂，17个子公司，销售覆盖60余个国家和地区，业务涵盖快消、家装建材、五金百货三大板块，“工贸一体化”的产业链优势已成为其在新兴市场的核心优势。

本土化运营 从“适应”到“融入”

谈及当前中国制造企业的出海新趋势，胡东明总结了三个关键变化：“从‘单一产品出口’到‘全产业链出海’，从‘标准化产品’到‘深度本地化运营’，从‘粗放管理’到‘数字化驱动’”。这三个变化的核心，其实是企业需要从“赚短期差价”转向“做长期深耕”。

要实现“长期深耕”，本土化适配是关键。胡东明强调，森大的本土化策略始于市场调研前置：“在进入一个国家前，我们会花6个月至12个月调研当地消费力、文化习俗、政策法规，甚至细化到家装建材的建筑标准、快消品的口味偏好。比如在南非做瓷砖业务时，我们发现当地房屋层高普遍较高，便调整产品规格以适应装修需求；在加纳做卫生用品时，会结合当地消费能力推出高性价比的小包装产品，避免水土不服。”

跨文化管理与数字化工具则是落地保障。“非洲54个国家是‘格子化’市场，语言、时区、政策差异大，

早期我们也面临管理难题。”胡东明坦言，为解决这一问题，森大引入IBM等国际咨询公司搭建全球化管理体系，同时早早布局数字化工具，“现在通过内部系统，我们能实时同步不同国家工厂的生产数据、库存情况，跨区域决策效率提升了40%以上”。

此外，合资合作也是森大融入本地的重要方式。“单打独斗的时代已经过去，尤其在新兴市场，‘强强联合’能更快建立信任。”胡东明以家装建材业务为例，森大与上市公司科达制造（全球陶瓷机械龙头）合资打造“特福（Tywford）”品牌，“科达的技术优势+森大的本地渠道，让我们的瓷砖、玻璃产品快速切入非洲城镇化进程，既改善了当地居住品质，也让品牌更快被接受”。

ESG与人才战略：可持续发展“双引擎”

在新兴市场长期发展，ESG（环境、社会责任、企业治理）已不是“加分项”，而是“生存基础”。胡东明表示，森大的ESG实践围绕“以人为本”展开：“我们始终认为，

企业的价值不仅是盈利，还要为当地创造价值。”

具体来看，环境层面，森大在海外工厂推行绿色生产标准，例如优化废水处理流程、采用节能设备。社会责任层面，截至2025年上半年，森大海外本地员工占比达90%，为非洲、拉美创造超2万个直接就业岗位，同时通过产品改善当地民生，比如森大成员公司乐舒适（Softcare），通过Softcare多品牌矩阵，充分满足不同类型的消费需求，让更多非洲消费者用上高质价比产品。企业治理层面，则通过多元化人才配置、员工激励与培养计划，构建稳定的团队。

人才是ESG落地与全球化扩张的核心支撑。胡东明透露，森大将“人才本地化”作为重点，而领英（LinkedIn）是其构建全球化人才网络的关键伙伴。

“面对非洲、拉美专业人才分散，传统招聘渠道覆盖有限的特点，森大与领英合作三年，从5个账号扩展到20多个本土化账号，2024年通过领英的人才交付量翻了一番，50%以上的高级岗位候选人来自

这个平台，甚至在机修工、电工等基础技术岗位，也能通过定向搜索找到合适人才。”胡东明介绍。

此外，领英还助力雇主品牌建设。“我们会在领英分享多元团队故事、老员工职业发展路径，传递‘稳定、成长’的企业文化。”胡东明认为，在海外新兴市场国家，人才更看重企业的长期承诺，“通过领英，我们能让潜在员工看到，森大不是短期过客，而是愿意与当地人才共同成长的企业”。

近期，加纳总统马哈马访华期间接见了森大和乐舒适（Softcare）管理层，在听取其高层汇报后对集团深耕加纳21年来通过本地化经营为当地创造就业、税收与外汇表示了高度认可，将其评价为中资企业出海加纳的模范。从传统的一般贸易方式到“工贸一体化”探索，从产品出海到生态扎根，森大出海20余年稳扎稳打、步步为营。正如胡东明所说：“出海不是‘把中国的生意搬到海外’，而是‘在海外做适合当地的生意’。未来，森大仍会以‘工贸一体化’为根基，以本土化与ESG为抓手，在新兴市场持续深耕，也希望为更多中国企业提供可参考的实践经验。”

人福医药的非洲本土化探索

■ 杨川川

在全球医药产业加速重构的背景下，中国医药企业正迈入新一轮国际化发展阶段。非洲作为全球人口增长最快、医疗资源紧缺、市场潜力巨大的地区，正日益成为中国医药企业全球布局中的重要战略版图。其开放的多边合作环境与不断释放的政策红利，为中国企业提供了广阔的发展空间。作为“走出去”的先行者，人福医药自2009年起即率先深耕非洲市场，十余年来逐步建立起涵盖药品制造、流通与公共健康服务的全链条体系，成为中非医疗健康合作的重要参与者和实践样本。

打造非洲“产、销、研、服”一体化平台

人福医药非洲板块始于西非马里。2009年，公司在马里首都巴马科设立首家医药商业公司，主营中国医药产品的进口与销售。起步阶段团队仅有5人，面临基础条件有限、体系建设空白等诸多挑战。正是在这样的起点上，人福医药逐步探索出一套契合非洲实际的运营模式 and 团队机制。经过十余年深耕，公司已构建起覆盖西非、中非、东非十余个区域医药销售网络，旗下拥有人福尼日尔、人福乍得、人福坦桑、人福乌干达等七家商业分公司，业务版图持续拓展。在此过程中，人福马里商业公司不断完善本地化运营体系，已发展成为集自产产品销售、中国优质医药产品代理、本地市场推广于一体的综合性医药企业，产品包括基础用药、麻醉用药、

癌症用药、手术耗材等，覆盖多个治疗领域。具备组织科室会、学术论坛、手术跟台等专业推广能力，正逐步成长为中国医药产品进入非洲市场的重要平台。

面对非洲医药产业“本地制造能力弱、医药资源紧张”的现实问题，人福医药自2013年起陆续在马里和埃塞俄比亚投资建设现代化药品生产工厂，率先提出“以本地化制造与区域商业协同”的一体化发展路径，成为非洲大陆少有的体系化、规模化医药企业。

位于马里的“人福非洲药业”聚焦口服液体制剂和大量注射剂，已成为西非地区最重要的基础用药制造商，有效缓解了该地区关键药品长期依赖进口的问题，并参与定制《西非制药良好生产规范》，让中国标准走进非洲。工厂投入运营后，不仅提升了马里及周边诸多国家的药品自给率，也带动了当地包装、运输等配套产业的发展。

位于埃塞俄比亚的“人福埃塞药业”自建成投产以来，已成为该国首批获得GMP认证的本土制药企业，并连续3年荣获埃塞俄比亚国家医药公司“最佳供应商”奖项。2025年，公司顺利通过东非共同体（EAC）GMP认证，WHO-PQ认证工作也在稳步推进中。在国际化方面，2024年成功中标联合国儿童基金会采购项目，标志着公司质量体系和国际供应能力获得广泛认可。公司还积极拓展东非市场，目前已有十余个产品即将完成东共体国家注册，预计年内将实现销售

落地。随着产品逐步上市，公司将不断提升区域药品可及性，为东非公共卫生体系提供更稳定、优质的药品保障。

围绕“大工业、大商业、医药研究协同”的非洲战略蓝图，人福医药还在非洲积极推动医药研究与技术引进，成立人福非洲医药研究院，为中国医药产品进入非洲市场提供准入服务，并为非洲本地药品生产企业提供工艺研发支持，提升药品在非洲的可及性。

践行社会责任，促进中非融合共赢

人福医药在非洲的发展不仅体现在业务层面的拓展，也在社会责任的履行中展现担当。公司坚持本土化用工、参与公共卫生援助、支持教育与社区建设，在人才培养、人道援助、医疗交流等多个方面与非洲社会携手同行，推动中非深度融合与互利共赢。

在人才培养方面，公司坚持本土化原则，目前非洲板块各公司的本地员工比例超过95%。通过系统培训、岗位轮换、师徒制和语言技能提升等多种方式，公司持续增强本地员工的专业素养与管理能力，加强本地员工与中方员工的文化融合，目前已有一批本地员工成长为各分公司或工厂的骨干管理层。

在人道主义援助方面，公司曾联合多方在疫情期间向马里、尼日尔、布基纳法索、埃塞俄比亚等国捐赠价值数百万元的抗疫物资，涵盖口罩、防护服、检测试剂等，并保

证工厂不停产，向东非和西非持续供应基础用药，缓解当地公共卫生压力。

教育与社区合作方面，公司与当地职业学院合作共建实训基地，并在马里、埃塞、乌干达、坦桑尼亚等国开展医学培训、学术论坛、手术实操教学等活动，不仅助力医药人才的本地培养，也切实提升了临床医生的专业水平与整体医疗服务能力，成为推动中非医药教育交流的重要桥梁。

因突出社会贡献与产业带动，董事长李文胜荣获马里总统授予的“军官勋章”和“骑士勋章”，并被授予“巴马科荣誉市民”及“桑南科罗巴州杰出贡献奖”等荣誉；在埃塞俄比亚，人福埃塞药业连续3年被国家医药公司评为“最佳供应商”，成为中资企业在非洲树立良好形象的典范。

应对复杂挑战，夯实合规管理基础

尽管发展前景广阔，但非洲市场也存在诸多制度和经营挑战。人福医药非洲板块在运营过程中，深刻体会到跨国经营在法律法规、汇率政策、劳工管理等方面的多重风险。

首先，药品注册审批环节复杂。非洲多国监管标准各异，语言体系多元，加之审评周期冗长且缺乏统一区域协调平台，既推高运营成本，也延长市场准入周期。为此，公司组建了覆盖英、法双语体系的专业注册团队，主动参与EAC-MRH等区域监管协调机制，提高

注册效率。

其次，金融与外汇体系波动较大。部分国家货币贬值压力大、外汇流动受限，导致回款周期不稳定，构成资金安全的重要风险点。公司通过本币结算、阶段性回款机制及东西非资金统筹等多元策略，有效降低外汇敞口风险。

再次，税务和劳动法规变动频繁。一些国家存在税务执行不透明问题，重复征税或政策临时调整现象时有发生；同时各国对本地用工监管趋严，外籍员工签证管理收紧，要求企业建立合规的社保体系与工会协商机制。人福医药依托在地法务、财务与人力团队的协同联动，构建起“风险预警—制度响应—执行合规”的闭环管理机制，保障业务稳健运营。

招商局集团控股助力，开启非洲发展新阶段

2025年，招商局集团正式进驻人福医药，为企业全球化战略的深化注入新的动能。依托招商局在国际物流、产业协同及金融服务等领域深厚积淀与资源优势，人福非洲板块迎来了跨区域资源整合与核心能力升级的新机遇，在非洲的业务拓展由此获得更坚实的资源支撑和更广阔的战略平台。

在此基础上，人福医药非洲板块将加速推进药证注册的多国覆盖与市场渠道深耕，重点开拓布隆迪、赞比亚、莫桑比克、几内亚、安哥拉等具备高增长潜力的新兴市场。与此同时，板块将全力推动非洲药品

注册一体化平台与区域配送中心的建设，进一步强化全业务链条的联动效能与响应速度，助力更多中国优质医疗产品高效进入非洲市场，成为中非医药合作的核心通道与枢纽平台。

非洲经验、中国答案

综观人福医药非洲板块的发展，其成功不仅体现在稳健的商业增长，更体现在对社会责任持续践行与中非深度融合的务实推动。从本地生产到区域协同，从药品供应到学术推广，从公益援助到人才培养，人福医药正以体系化的方式，在非洲打造一家面向全非洲市场、深度融入本地需求、引领中非合作深入发展的医药综合性企业，构建“生产—销售—研发—服务”一体化的非洲本土化医药平台。

随着非洲医药市场的快速崛起，非洲正日益成为全球最具潜力的新兴医药市场。目前，其整体市场规模已超过500亿美元，预计到2030年将突破700亿美元。伴随人口结构变化、城镇化进程加快及医保体系持续完善，非洲对高质量、可负担药品的需求持续释放，正成为中国医药企业全球化战略布局中不可忽视的重要支点。展望未来，将会有更多如人福医药这样具备国际视野与专业实力的中国医药企业积极融入非洲市场，与当地既有的平台深化协同，共同构建更加开放、包容、可持续的中非健康共同体。

（作者系人福非洲药业股份有限公司副总经理）

