

# 喀土穆有个上海站

——上海－苏丹制药有限公司非洲创业记事

◆ 陆幸生

## 雷厉风行走向非洲

1994 年，第八届全国人民代表大会制定颁布了《中华人民共和国对外贸易法》，启开国门。也就在这一年，上海医药成为“中央对上海批下来的三家企业出口型外贸试点单位”之一。

上海医药作出的决策是：向非洲发展。这样判断的理由非常清晰：论世界医药行业水平，欧美比中国“高出一代”，专利药品保护期领先我们 10 到 15 年时间；非洲则比我们“落后一代”，也就是差 10 到 15 年，这个水平的梯次差异，就是我们的商机，这个差异产生的需求，就是我们的市场。

1994 年秋，上海医药团队来到广州。在广交会上，苏丹与上海医药做成第一笔业务：购买抗炎药。代表团又赴苏丹考察。小车把一家央企医药还有上海医药的相关人员，拉到卫生部国营医药公司办公室。公司负责人说：给 10 分钟时间考虑，就如何在医药方面与苏丹合作，请各自提个方案。上海医药公司提出：我们不单单要来苏丹做生意，而且还要到苏丹来建厂，把“贵国的民族工业开展起来”。对方觉得，实业落地的形式，能够真正实现互补互利，最终选择了上海医药。

双方定下合作意向：中方在当地建厂，从上海进口“大包装药品”，实施本土分装；苏丹方面负责药品包销。1996 年，上海市医药股份有限公司与苏丹国营医药公司签订协议，合作投资在喀土穆筹建上海－苏丹制药有限公司。同年 6 月，国家外经贸部颁发文，正式予以批准立项。1997 年 5 月 28 日，“苏丹合资项目评审会议”在国际饭店召开。同年，外经贸部颁文，批发“批准证书”。

雷厉风行，上海医药企业走向非洲大地。

## “盐水泡饭”式的创业

异国的土地向新来跋涉者展示的，是完全陌生的国情和异域环境。

1998 年 2 月，第一任总经理陈牧携翻译王雅琴和设备主管唐惠德，赴苏丹实施建厂。

陈牧租借的房子，日用设施“一塌糊涂”。管道生锈，从水龙头里流出的水是土黄色的，有时甚至发红，不经处理根本不能喝。陈牧买来类似过滤嘴式的设备，“用一次就要刷一次”。即便是这样的水，也无法保证全天候供应。抵达苏丹的第一个星期，“整整一个星期没有洗澡，没有换衣服”。电路老旧，几乎每天晚上都停电。睡前要向地上浇水降温；不到半夜，水就干了，陈牧和唐工就只能坐到房外，头顶着一圈嗡嗡飞过的蚊子，“仰望星空”。

三个人天天跑工地，还要跑供电局、土地局等部门。累得瘫掉，回来还要自己烧饭。当地的米里有老鼠屎，还有石头和沙砾，淘米的水则比黄浦江的水还要黄。市场上有菜，品种很少，几乎要什么没什么。无暇做饭，只好用酱油汤拌饭。酱油是到当地超市买的英国货，但即使是酱油汤拌饭也经常没有时间吃。

唐惠德带了一顶蚊帐，陈牧没带，就得了疟疾，只好去寻当地私人医生治疗。制药公司总经理成了第一位在苏丹吃药的上海病人。

1998 年 7 月，自来水管铺设进入厂区。时任党支部书记的韩亿心谈到这样一幅使她震动的场景：工地上，陈牧身穿 T 恤，戴顶草帽，蹲在地上吃饭，他前边摆有一条板凳，板凳上有只碗。“我问陈牧，碗里是什么，他回答说是盐开水。”当年没有菜吃，就是用盐开水下饭的，“这张照片就是最真实的创业写照”。

## 直面枪口的死亡威逼

陈牧与王雅琴第一次遭遇“绑架”，是在当年的斋月。

那天，陈牧驾车和翻译外出，跟当地商人约在某俱乐部会面。太阳已经落山。突然，不知从哪个角落冲来两个带枪的男人，一个背冲锋枪，一个握短枪，“这里不能停车等人”，你们现在就跟我们“到警察局去”。

高个子的冲锋枪顶着陈牧的脑袋，另一个人的短枪指着翻译。武力威逼下，陈牧驾车来到一处空房子前面。他明白，进屋就再也出



■ 建厂过程中陈牧(右二)与苏丹卫生官员及医药界同行合影



■ 今日的中非大集体

尼罗河是非洲第一大河；长江，是亚洲第一大河。尼罗河孕育的苏丹喀土穆，长江孕育的中国上海，在数千年的时间“长河”里，鲜有往来。

天下的水，总是相通的。尼罗河和长江，终于有了一次跨越洲际的交集。1998 年，中国与苏丹两国医药人，签署了为期 30 年的合资项目合同。时间进入 21 世纪，一座中国现代制药工厂已耸立在喀土穆北喀工业区。这已是一个地标式建筑，当地公交车在此专设一站：“上海站”。

喀土穆的上海站，是上海医药人艰苦卓绝奋斗史的一个“站得住”的概括，是一份流传在苏丹百姓嘴上的“中国口碑”。



不来了。陈牧边走边用中国话“暗示”翻译，赶快往外边有人的地方，“冲出去”。等两个歹徒反应过来，翻译和陈牧都已前后冲到街上的人群里。翻译最终联系到了当地警察，将两个持枪者抓了起来。

不久，回国治疗面瘫的陈牧听到“传闻”：有领导考虑，苏丹项目是否要继续下去。中方人员曾遭遇绑架，出资的 99 万美元，是“上海市政府审批权限的最高限额”，“对苏丹制药企业的现状和发展趋势要有新的认识”。陈牧面见上级领导，斩钉截铁地表示：如果退出，以后“就再也没有我们进入的空隙和机会了”。

一关过去了。风云突变，喀土穆的上空，又腾起战争烽烟。

1998 年 8 月 20 日，美国政府以打击恐怖主义为由，对喀土穆巴赫里工业中心的希法药厂实施了导弹袭击。该药厂与上海－苏丹制药有限公司建厂地址相邻。

不幸中的大幸，工地安然无恙。废墟突现眼前，蓝图仍聚心中。岿然不动的陈牧，他的选择，仍然是坚守。2000 年 1 月，一期工程竣工。10 月 6 日，举行分装开工典礼，苏丹副总统、卫生部长、投资部长出席。副总统在纪念册留言：祝贺中苏两国公司合作成功。

## 动了苏丹企业的“奶酪”

在最初合作文本中，“两年左右”的任务，是基本收回双方投资，然而，恰恰在“两年”的节点上，也就是正式出分装产品的时候，苏丹方的政策发生根本的变更。

苏丹有 12 家医药企业，其中 11 家为私企。私人资本从不沉默，在一次茶话会，终于发出针锋相对的音响：“反对不对等的市场待遇，反对不公平的商业竞争。”话外音非常清晰：中苏合资项目，动了苏丹本土企业的奶酪。

“民间的声音”，最终衍化为卫生部官方的决定：药品生产要从原料进口开始，不再接

受包装生产。一个名曰“原料制作”的球，踢到了上海医药人的脚下。

二期项目建设，要建立从原料做起的新生产线。任务艰难。从原料做起，新药品每一批号原料都要先期抽检。新包装要用新模具，中方希望“最好是一种规格”，而苏方要的片剂规格，直径“多样”，成本多次“叠加”。2000 年末，“账本数字是亏损的”。二期土建工程从 2001 年 5 月开始施工，10 月结束。经营局面终于改变，至 2002 年末，二期项目完成包装生产 7000 万片，利润 180 万元人民币。

5 年时间，超额完成了从“分装厂”到“制药厂”的现实转变。

## 生产像开“印钞机”

2003 年 8 月，第二任总经理罗海文到职。今非昔比，通过电脑网络，上海与喀土穆间的联络变得便捷。不过，罗海文还是住在租借的两层楼里。更有，“我们自己辛辛苦苦把电线弄好”，而房租还是年年以 20% 的速度“递增”。

吃菜的困难，略有改观。各类中资项目在苏丹落地，中国菜业纷纷到来。他们租种土地，以中资单位为主供项目。“中国菜”开始露脸。最初是有黄瓜了，大家买来也舍不得吃，洗干净放着当水果。后来，一些中国公司列好客户清单，让菜农配菜。伙食改善了，当年上海项目组经常在运送设备的集装箱“缝缝”里，“违规”夹带一些国内压缩食品的日子，也结束了。

2005 年，苏丹方新董事长把罗海文唤到办公室，出示苏丹国卫生部的文件：苏丹卫生部接受联合国世界卫生组织的建议，向全球推广中国传统的抗疟药品青蒿素，公司要“计划生产新抗疟疾药品青蒿琥脂片”。

青蒿素是从中药黄花蒿中提取的一种成分，主要用于间日疟、恶性疟的症状控制。据调查，在全球范围，目前只有中国重庆酉阳地区武陵山脉生长的青蒿素才具有工业提炼价值。应对商机，罗海文反馈迅速，即刻将苏丹方所要的药品原料订单发到上海，实施采购。

原料辗转运输抵达喀土穆。罗海文和团队先做小试，做到第 18 批，化验无数次，还是不合格。直到第 19 批，小试成功。2005 年 10 月，苏丹卫生部通知，青蒿琥脂片批准生产并进入市场。罗海文感觉极佳：当时国际市场原料价格是波动的，成药价格肯定也要上去，厂里机器轰鸣，“感觉就像是在开印钞机”。

## 自营销售驾车跑药房

2007 年 2 月，第三任中方总经理艾力到职。经营现状里，夹有一份沉甸甸的“尴尬”。

苏丹医院不设药房，医生开处方，病人到任何一家社会药房，都可以购买。合作方的供应对象也是社会药房，但那仅是苏丹的“一小部分”。苏丹国一年药品销售金额约为 4000 万美元，而合作方的销售量仅为 1300 万左右。

艾力感到一种深深的被动：上海制药走到非洲，到苏丹找市场，但遵循的俨然是苏丹的“计划经济”模式。必须开步走：既要走进社会药房，还要寻找经销商，使其成为公司与社会药房的中间商，打上海品牌。

7 月，公司销售部正式成立，并在当地招聘了一名销售经理。两人开始了在苏丹土黄色大地上，驾车跑药房的漫漫长途。

每到一处药房，先介绍随车携带的药品，从药品介绍到“生产单位”，再要求“在贵店里是否能张贴我们的广告”。7 月 9 日，艾力获得第一张销售订单。7 月 16 日，艾力用自己的

笔，开出第一张商业销售发票。

奔波月余，除去药房，艾力手中已经掌握五六家“省级经销商”。一个月达到的销售数额，几乎是以往半年的“包销量”。

销售团队天天跋涉在荒漠路上。艾力比喻：我们这是在做“大篷车销售”。苏丹路况不佳，一辆车每跑 3000 至 5000 公里，即相当于上海开到乌鲁木齐单趟路程，货车就要保养一次。勇敢的艾力甚至飞到了“不太平”的苏丹南方，来到有十来万人的难民营做市场调研，联系药房或经营商，发运货物，“现金交易”。

2008 年，公司自营销售建立起的网络，已基本覆盖苏丹能够抵达的“全境”。

## 站在“上海站”放眼世界

2005 年始，苏丹各派停战。这期间，上海－苏丹制药有限公司抗疟疾产品在苏丹的供应总量，“相当于人手一份”。

喀土穆也慢慢建立了相应稳定的公交线路，先期使用小巴士车，没有空调，也没有固定停靠站，更没有什么站牌。除市中心建有一个“亭子”作市区的停靠标志，其他地方车子的停与不停，是在人群需求的反复招呼中约定俗成的。每天都有相应数量的苏丹员工，在公司所在地下车，喀土穆的“上海站”由此诞生。

2010 年 7 月，第四任总经理李柯飞赴喀土穆，面临的却是和平期结束，南北重开战。

李柯碰上了国际性的金融课题：公司的下游销售基本收取的是苏丹镑，购进原料等需求的上游是“通过上海，面向世界”，每年好几百万美元。战争使北苏丹的石油出口受到极大损害，外汇储备急剧递减，中方在当地的汇兑兑换额度，大幅度降低。

李柯向苏丹央行行长和外汇部主管游说利害：制药公司有关苏丹民生，如果不给予最优惠的外汇兑换价格，这个企业就会“死”，供给减少导致药品价格虚高，民生压力增大。药品涨价和员工失业“两大因素同时降临”，群体性社会问题会日益严重。此时的阐述，关于合资企业生存、当地民生呼吁和“贵国社会问题”的恳切表达，实际含有的已是“中国当代经济外交”的崭新内涵。

言之有理，言之有利，李柯获得的央行外汇优惠兑换价格，约为市面价格的一半。苏方也许比中方更明白，处在艰难时世，对上海医药这位可靠的老朋友，他们不愿有一丝一毫的放手。他们明白，上海－苏丹制药有限公司与“那些外来的资源型企业性质完全不同”。

2012 年 12 月 21 日，北京人民大会堂举行“第四届中非友好贡献奖——感动非洲的十位中国人颁奖典礼”。上海－苏丹制药有限公司第一、第二任总经理陈牧荣膺此奖。

17 年前，上海医药制定“走出去”战略，把开辟非洲市场作为走向世界的第一步，人们疑虑重重。如今，神话变成现实。中苏合资项目的最大获益，远比建厂“做毛利”要丰厚得多，也重要得多。建立起全新的“工商贸”苏丹模式，是这个项目的最关键财富。

中国人、中国企业、中国资本，踏出国门，在异国他乡，铺天盖地都是需要从头认识、适应和学习的崭新课题。路是人走出来的。但如果没有第一个迈进者，没有后来的第二个、第三个，没有主旨相同先后团队的跟进，那“路”还是不能成型，那“路”依然难以延伸。

用自己的手，把路从异国的泥泞中挖出来，这就是上海苏丹项目走过的路程和结论。上海站，是停靠站，也是新起点。