

商业与情怀之间：坦桑尼亚旅游业的 中国身影

肖齐家

清华大学国际与地区研究院博士研究生，研究国家为坦桑尼亚

前言

撒哈拉以南非洲的稀树草原是游猎（Safari）者的天堂。每年5月，随着旱季的降临，数以百万计的角马、斑马和羚羊等食草动物为了追逐生存所需的水草，会成群结队地从坦桑尼亚塞伦盖蒂保护区的西线北上，前往位于肯尼亚的马赛马拉国家公园。一路上，迁徙的队伍要面临极为严峻的考验。除了干旱和食物不足之外，路上还埋伏着狮子、猎豹和鳄鱼等饥饿的食肉动物。对于游客来说，整个迁徙过程当属7月至8月动物穿过马拉河的部分最为壮观。

到了9月，迁徙逐渐接近尾声，动物们陆续抵达马赛马拉国家公园。由于它的面积仅有塞伦盖蒂国家公园的十分之一左右，不足以供所有动物栖息繁衍，因此，当一个月后塞伦盖蒂的雨季来临时，动物们会再次踏上行程，沿东线南下返回坦桑尼亚。

除了这些食草动物以外，在草原上还有五种动物因其战斗力极为强悍，难以被猎人徒手捕捉，而被冠以“非洲五霸”（The Big Five）的称号。它们便是狮子、非洲象、非洲水牛、猎豹和黑犀牛。尽管随着野生动物保护工作的兴起，保护区

内荷枪实弹的猎人逐渐被扛着长枪短炮的游客所取代，但人们对这五种动物的兴趣从未消退。

不过，在一趟行程中将五霸“一网打尽”可并不容易。如果你还想同时观赏到动物迁徙和角马渡河的奇景，也许只有坦桑尼亚才能够满足你的愿望。到了景区里你就会发现，野生动物才是这里真正的主人，而人只是看客而已。

坦桑尼亚的旅游资源之所以会这么丰富，是因为它在发展旅游业的同时，尽可能地减少了对自然环境的破坏。旅游业是这个国家重要的外汇来源，但为了保护国家公园的生态环境，它并没有为了招揽更多的游客而拼命地建造酒店，或是发放经营许可。结果就是即便是那些最高端、最昂贵的酒店，也从不会缺客人。

每年旺季，保护区内的高端酒店总会处于供不应求的状态。再有钱的客人，在预定行程时，也要看酒店的“脸色”——“我们某月某日有空房，人民币5位数一晚，你要订吗？”

不要的话，很抱歉，可能得等到明年。有的“网红酒店”甚至需要提前两三年预定才行。



图1 2018年12月，与塞伦盖蒂草原狮王擦肩而过

图片来源：Nico 提供

2008年前后，随着越来越多的国内游客开始关注坦桑尼亚的旅游资源，当地的旅游市场中陆续出现了几家华人旅行社。第一批旅行社几乎都瞄准了当地华人市场。在当时，由于坦桑的中国企业还比较多，而华人旅行社本身数量有限，所以同行间的竞争不是很激烈。通过和国企合作，承接企业员工和家属的旅游订单，旅行社便可以经营下去。

然而，自2015年底新总统上台以来，情况发生了改变。因为营商环境发生变化，不少中国企业撤出，坦桑尼亚的华人数量锐减，单纯依靠当地市场的经营模式变得不那么有效了。

这就像是一次重新洗牌的过程，机遇与挑战并存。老牌的旅行社需要迅速调整业务，初来乍到的公司则要克服创业的困难，所有人都被拉回了同一起跑线。在新的市场环境下，旧有的经验未必适用。谁能尽快开发国内旅游市场，谁就能占据主动。

就在这时，一个来自福建的家族企业敏锐地捕捉到了商机。尽管此前从未涉足过旅游业，但凭借对市场前景的精准把握，其名下“非洲五霸”的旅行社迅速在坦桑尼亚站稳了脚跟。

为探究坦桑尼亚旅游业的发展情况，我联系到了旅行社的经营者之一，东北女生郎瑞琦（Nico）。

郎瑞琦 Nico 的夫家是旅行社背后的福建家族企业的所有者。在旅游业务开始之前，他们的商业活动主要以建筑业

和贸易为主。新总统上任后，随着坦桑的经济环境和政治走向发生变化，整个家族企业也面临着转型的压力。

与此同时，虽然政治格局的变化给许多产业的发展前景带来了变数，但作为当地政府重要的财政来源，旅游业并未受到太大影响。为了使家族企业得到更加长远和稳定的发展，他们便在 2016 年创办了旅行社，主营旅游和机票预定业务。

Nico 笑称，夫妻二人在旅游业中是如假包换的外行。但一个由“外行”创办的旅行社，能够在强敌环伺的市场中做出口碑，靠的绝不仅仅是运气。

事实上，多年来在非洲的打拼不仅给 Nico 带来了资本的积累，更让她对经商本身有了独到的见解。在 Nico 看来，无论在非洲从事何种行业，只有对当地的经济政治走向和人民生活具备比较敏锐的感知力，才能在自己的行业里生存下去，而不至于陷入被动。

所谓感知力，大抵是对营商局势作出清晰判断的能力。在做旅行社之前，他们也做过其他许多行业。凭借敏锐的判断能力，“大概 80% 的情况下，我们都可以在行业发展相对顶峰的时候，预测到它开始下坡了。然后我们要么把产业转手，要么直接结束掉，然后转入新的行业。”

二

除了商业上的判断力外，要想把旅游业做好，还需要有一种对非洲的情怀。

在非洲开展旅游业，对 Nico 有着特殊的意义。“这可能和我们的背景有关。我在非洲待了大概八九年，我老公也来了接近十年了。在非洲呆久的人一定是对这里有一些热爱的，当然可能也有恨。但是如果没有这种热爱，很难坚持下来。因为我们是外行转来的，说白了，我们没有靠旅游业去生存。就算旅行社不赚钱，我们不会影响到当下的生计。做着梦想着的事情，人的心态是不一样的。”

这份情怀也许是“非洲五霸”和其他华人旅行社最大的不同。Nico 在实现梦想的同时，也在回馈着坦桑尼亚的旅游行业。

“我们在做旅游的过程中，没有拘泥于追求短期的利润和投资回报。和其他旅行社比起来，我们可能就比较‘佛系’了。有的人赚了钱会揣在兜儿里，或者准备买房买车，或者用于其他的投资，但我们会把收入中的一部分投入到新的旅游线路和产品的开发中。从这个意义上讲，非洲五霸虽然不是坦桑第一家这样做的旅行社，但在整个线路引领方面或许可以排在第一位。”

坦桑尼亚境内的旅游资源十分丰富，光是塞伦盖蒂国家公园、恩戈罗恩戈罗火山口和桑给巴尔岛等常规路线，就足以满足绝大多数国内游客的需要。如果只是为了赚钱，商业化的旅行社只需要批量销售常规路线就可以达到目的，因为只有极少数的资深“驴友”才有深入探索的需求。而这些小众线路往往位置偏僻，人际罕至。单纯从经济上考虑，开发它们显然是不划算的。就连 Nico 本人也不得不承认这一点。

“我也跟你说实话，即使是开发出来，这样的线路也属

于小众的产品。你说我能大面积地向国内推广，做出个所谓的爆款，把这条线路卖给成千上万人吗？显然这样的线路它卖不了。它们受众就只能局限在某些高端小众的群体。”

旅游资源的开发是一项系统的工程。不仅需要旅行社在前期投入大量资源亲赴当地采访，拍摄图片，考察线路的可行性与安全性；还需要回到中国去宣传，跑展会，跟国内同行对接。虽然很辛苦，但线路成功开发之后，Nico 从中获得的成就与满足感，以及对人生的感悟，又是商业行为无法提供的。

“说实话，在非洲要想靠旅游业发财，估计会特别累。可能你一年赚的钱，都没人家走几个集装箱货柜赚的钱多，或是没有人家工厂一个月的产值大。但是在这个过程中你得到的东西非常多。”

Nico 接着说道，“我们做贸易的时候，看起来每天都很忙，但和当地人的接触并不是很深入。大家无非聊一聊产品和价格，比如摩托车的批发价多少，今天要 10 台，明天要 20 台，等等。旅游业的节奏就会慢一些，也需要我们这些做老板的人自己付出时间和精力，去和其他从业人员聊一下家长里短，倾听他们的故事，记住他们每一个孩子的名字和年龄。和他们交流，你会了解到很多的东西，这也是我做旅游这几年来最大的收获。”

三

就在 2018 年夏天，一位当地司机的出现，再次颠覆了

Nico 对这个行业的印象。

“当时，我们接了一个很大的旅行团，大概有 130 多人，我们就安排了二十几名司机陪同，其中有一位已经接近 60 岁了。一开始我也没注意，以为就是一个普通的老头儿。没想到，作为一名坦桑当地的司机，他不仅英语说得好，法语也很不错。我就问他，你怎么会这么多语言的呢？他说，自己曾在英国留学，专业是酒店管理。”

更让 Nico 惊讶的是，有这样文化背景的人在坦桑的旅游业中也许并不在少数。

“在保护区里，我们经常会有两车交会的时候。对面车上的游客可能来自世界各地，说什么语言的都有，但有时候我就发现，我们这边的当地司机一个人就能应对得过来，用各种语言和大家打个招呼，甚至聊上几句。其实，掌握一门语言并不是一件容易的事，还是要付出一定时间的。可以想象，坦桑旅游业的从业人员的文化素质还是很不错的。有很多人来非洲之前会抱怨，说来非洲旅游怎么这么贵，比去欧洲、美国还贵。我一开始也是这样想的。但当我逐渐深入地接触这个行业之后，我才理解它贵的道理。因为从事这个行业的人真的没有表面上看起来这么简单。在很多岗位上，都是专业的人在做专业的事。而且你在和他交流时会发现，他们都是真正热爱这个行业的人。”

除了同行之外，从旅行社接待的游客那里，Nico 也学到了不少新的东西。2019 年，非洲五霸旅行社独家开发了一条新的游览路线，涵盖了坦桑境内的许多重要历史文化景点。虽然其中的大部分世界遗产都广为人知，但将这些它们全部

串联起来的路线，在坦桑尼亚旅游业的历史上还是第一条。

2019年7月，这条线路迎来了一位重要的游客——谢田。谢田是我国著名的环球旅行家和美食家，曾造访过600余处世界自然与文化遗产。在旅行社的安排下，谢田成功将孔多阿岩画遗址列在了自己的造访名单里。

“谢田是中国世界自然文化遗产探访量最多的人，他的能量又吸引了一群人参与到我们这条路线中。接完这个团后，给我感觉最深的，不是说我赚了多少钱，而是通过旅行社的平台，将合适的产品提供给了合适的人，这种成就是远远多于金钱所能带来的。这也是我做旅游业的一个重要的原因。”

四



图2 小剧场演讲后，Nico与珍·古道尔博士的合影

图片来源：Nico提供

不过，最令Nico印象深刻的，是她改行做旅游业后，结识珍·古道尔博士的经历。

珍·古道尔博士是享誉世界的动物行为学家和社会活动家，她生于英国伦敦，长于英格兰南部，却把大半生的光阴都留给了坦桑尼亚。

1960年7月14日，在人类学家路易斯·利基教授的支持下，年仅26岁的古道尔来到了坦噶尼喀（今坦桑尼亚大陆地区）的贡贝溪流保护区，开始从动物行为学的视角对当地野生黑猩猩种群的社会生活进行研究。一开始，她的研究并不为大众看好。除了质疑她缺乏相应的科研训练以外，人们也难以相信，这样一个在城市里长大的年轻女子能够适应东非丛林中的艰苦生活。

没想到，古道尔不仅在保护区待了下来，还取得了震惊世界的研究成果。当时，人类学和动物学界普遍认为，只有人类才有选择和制造工具的能力。但她发现，黑猩猩具有制定行动计划的智力水平，同时也懂得加工和制造工具，从而为两个学科的研究提供了新的资料和视角。凭借这一发现，1965年，古道尔在剑桥大学获得了动物行为学博士学位。

完成了学业的古道尔并没有流连于英国都市的舒适生活，而是选择回到贡贝溪流保护区，并在那里筹办了专门的研究中心，继续对保护区内的黑猩猩和狒狒进行野外研究。

到了70年代，由于非法野生动物贸易和盗猎活动日益猖獗，加之人类活动的影响，黑猩猩的生存面临着严酷的考验。为此，她创立了研究和环保组织“珍·古道尔研究会”。在古道尔的努力下，环保和野生动物保护等议题在全球范围内得到了广泛关注。而她的影响力也一直持续至今。

“我上学的时候学过一篇课文，讲的是珍·古道尔和她研究的黑猩猩们。当时只是觉得很佩服她，但从来没有想到过会和这位老太太有什么交集。后来开始做旅游之后，我发现她在达累斯萨拉姆还成立了一个环保组织，我就去找她交流了一下。这时我才发现，她做的事情，其实要远远多于我之前了解的。”

Nico 说的这个组织，叫做“根与芽小组”。1991 年，一群坦桑尼亚的学生来到古道尔在达累斯萨拉姆的家，向她表示希望能够参与到环境、野生动物保护的事业当中。古道尔博士就和这些学生所在的学校合作，成立了第一批根与芽小组。如今，已有 1600 多个小组在 130 多个国家落地生根，活跃在当地的企业、学校和社区中。

为了更多地了解古道尔博士的事业，2017 年时，Nico 曾试着与她联系。幸运的是，不久之后她就收到了古道尔本人的回复。

“我当时问她，您现在还会来坦桑吗？其实我也没抱太大希望，因为你想，一个 83 岁的老太太，再去飞国际航班，我觉得也挺难的。后来她跟我说，她会过来的。我就说，到时候请一定帮我留个位子，我想见您一面。”

结果，到了 2018 年的 6 月份，古道尔博士真的回来了。

“‘根与芽’在达市的负责人联系我说，她要在达市一个叫小剧场的地方办一场演讲会，我就带着我的一位员工一起去了。当时只有我们两个中国人，可能是因为比较明显，在演讲过后的提问环节，我还被选中了。活动结束后，我又找

到古道尔，询问她接下来的行程安排。她回答说，马上去保护区了。如果有兴趣的话，她也欢迎我过去。”

面对这样千载难逢的机会，Nico 当然没有放过，她当即表示 OK。在和对方对接了时间之后，Nico 终于来到了贡贝溪流保护区，见到了古道尔博士当年驻扎和做实验的地方。

“到那儿之后，感觉怎么样？”

“说实话，我还是挺震撼的。”



图 3 2018 年 6 月，在贡贝溪流保护区珍·古道尔博士的住所，Nico 与狒狒研究专家 Collin 博士和黑猩猩研究专家 Shedrack 博士的合影

图片来源：Nico 提供

也是在这一年，为了唤起公众在保护黑猩猩种群及其栖息地中的参与，同时为了纪念古道尔博士近 60 年来对科学研究和动物保护事业所做出的突出贡献，联合国将 7 月 14 日确定为世界黑猩猩日。

Nico 和她的同事们也受到了古道尔博士的感召，结合自己在旅行社的工作中接触野生动物的经历，撰写了一系列探讨动物与自然关系的文章。

大草原上生活的这些野生动物，它们的生活背后究竟是怎样的一种哲学呢？Nico 觉得，其实可以用八个字概括，那就是“生死有命，富贵在天”。

“我们平时在中国接触到的社会里充满了竞争。生意人也好，或者是企业家也好，他们工作都非常努力，但也会很累，有时也会忘了生命本身的意义。而当他们来到非洲草原上，看到这些狮子、豹子捕猎，感受到大自然残酷的一面的时候，往往都会有一种觉醒的感觉。”

Nico 把这些文章分成四期，发表在了坦桑当地著名的华人杂志《东非瞭望》上。但当杂志改版，变成以承接广告为主的企业黄页时，Nico 反而不再投稿了。

“写这些文章对我们自己来说主要是一种回忆，宣传旅行社倒是次要的。用现在营销行业的话说，可能算是一种软文吧。读到文章的人也许会有一些感触，然后会稍带着留下一点对旅行社的印象，但不至于立刻来找你报名旅游。当然，我也不想要这么直接的效果，这就是我们家的特点。可能这就是所谓的情怀吧。”

五

听 Nico 说，在坦桑，每年都会有一些游客被当地的旅行社忽悠。有一回，一些白人游客在来坦桑之前已经将所有款项打给了当地一家有着十几年历史的老牌旅行社。但到了乞力马扎罗机场后，他们发现旅行社并没有安排接机。更过分的是，打电话没人接，发短信和邮件也没人回。无奈之下，这些游客只能选择报警。

后来警察在调查时才发现，这并不是一起孤立的事件。根据当地旅游业的惯例，外国旅游团在出发之前，要向坦桑负责地接的旅行社支付部分团款。借着流程上的便利，在案件发生的这一年里，老板预收了很多旅行团的团款，而后携款跑路，最后在邻近肯尼亚蒙巴萨的肯坦边境地区被抓获。

和其他所有行业一样，非洲旅游业的从业人员也是鱼龙混杂。专业的工作人员比比皆是，但不讲信用的人也不在少数。就连自己经营旅行社的 Nico，也有过许多次被同行“套路”的经历。



图 4 2019 年 8 月，恩戈罗恩戈罗保护区门口的非洲五霸旅行社车队
图片来源：Nico 提供

一次，非洲五霸旅行社在姆旺扎省接了一个临时拼团的订单。但因为当地的越野车资源有限，Nico 就找到了她的一位印度裔朋友，希望对方可以帮忙找两台车，一台上路，一台备用。考虑到此前在工作上曾与他有过多合作，双方私下里也比较熟悉，所以 Nico 这次也很放心，对方也很快找来了一辆。

没想到，这辆车的车况很差，还没到目的地就坏掉了，但备用的这辆车迟迟没有来到。着急的 Nico 赶忙和这位朋友打电话，却遭到了对方的推脱。

“他就说，车不是我的，是司机的。而且他还借口说现在很忙，没法帮我和司机沟通。我就要来了备用车司机的电话，直接跟对方谈。”

“对方怎么回复的呢？”我接着问。

“对方也跟我‘踢皮球’。他说，钱是那位印度裔朋友付的，是他从这儿订的车，要谈也是和这个人谈。我要是想找车，就得再加一台车的钱。”

对方推脱责任的样子，让 Nico 很是恼火。她直接和对方摊了牌，表示如果不按合同加车，就要去警察局报案。

“我都说了要去告他了，结果对方好气人。他竟然说，你快点去，我等着你！”

但毕竟，旅行社的客人还在等着，Nico 没有时间真的去找警察。如果客人因为旅行体验不佳而投诉了旅行社，作为负责人的她便会十分被动。对方就是吃准了这一点，才敢明目张胆地违约。

在这种情况下，指望警察及时出现主持公道是没有用的。非洲五霸作为地接社，又不可能让客人去为这些不守信用的行为买单，只能自己赔上车钱，又安排了一辆车去接他们。

“这就是坦桑旅游业的经营环境。其实其他的行业也是这样的，哪怕是你的合作伙伴，哪怕有再悠久的历史，再好

的口碑，也存在突然‘反水’的风险。我们在和一些服务商合作的过程中也发现，有些时候，酒店和车辆你都交钱订好了，但是到了真正出行的时候，还是会遇到临时跳票的情况。这些对我们来说都是风险。”

六

不过说到底，这无非也只是当朋友收了钱却没交车的事，对 Nico 来说算不上多大的困难。“旅游业里最深的套路，还是来自中国人自己。”

2017 年，刚起步不久的非洲五霸旅行社接到了国内发来的一个大单子。这是一个由 80 多名国内游客组成的旅行团。根据规划，旅行团将在地接社非洲五霸的安排下乘越野车从坦桑出发，经由该国北部 Isebania 镇的边境进入肯尼亚，然后继续下一段行程。

这个旅行团中，还有一位特殊的客人：国内发包社的老板，一位六十几岁的老先生。听说，这位老先生在国内旅游界已经打拼了几十年了，也算是行业中泰斗级的人物。遇到老前辈亲自走团，初入旅游业的 Nico 自然不敢怠慢。在与对方沟通时，也一直抱着虚心学习的态度，一度以“老师”称呼对方。

在行前的对接阶段，Nico 并没有发现任何异样。但从旅行团落地坦桑的第一天起，对方给自己的感觉就开始不一样了。

“刚到酒店，这位老师就给我打电话，并以一种非常严

厉的口气质问我，一会说房间订得不对，一会说我们别的地方有问题。我当时也有点懵，因为我们确实是按名单订的房间，而且酒店一般也不会犯这样低级的错误。还好现场还有我们旅行社的导游在，我就说老师您先别着急，让我和导游了解一下情况。”

过了一会，导游反馈说，酒店这边已经没问题了。毕竟对方是行业泰斗，此时的 Nico 还没敢多想，就劝自己说，没准对方因为英语不太好，有些事情没理解清楚，所以遇到了些误会。但随着老先生抱怨的事情越来越多，没在现场的她也开始感觉不对劲了。

“后来我就发现，这位老师好像一直在挑事。遇到任何一点小的问题，都想要把它的影响扩大化。”

按照行业惯例，除非地接社出现及其严重的工作失误，否则发包的旅行社必须在旅行团离开当地之前向地接社付清尾款。想到这里时，Nico 脑中突然闪过一个念头。但出于对老先生的尊重，她还是决定再多方了解一下。直到遇到了两位同行的善意提醒，她才坚定了自己的判断。

其中一位告诉 Nico：“这个老师的儿子也是做一行的，他们之前靠旅游业赚了几千万。你知道是赚在哪儿吗？”

“这个我不知道。但据我了解，全世界的旅游线路他几乎都在做，而且报价特别低。我做地接，也大概了解这一行的成本。这样的报价基本上就是个成本价，几乎没有利润空间。”

“我告诉你，这些钱大部分是在泰国赚的——之前去那

里旅游不是特别火嘛。但他们赚的不是利润差，而是地接的尾款！”

另一位和这位老师打了三十年交道的大叔，则直接戳穿了他的套路。

“他一直都是这样。当年和我们合作时，他就故意把行程设计得非常紧密。每个阶段都很短，看起来都可以实现，但执行起来难度特别大。为了赚钱，我们肯定咬咬牙接下来。但做旅游的都知道，没有一个团可以顺顺利利走完全程的，想找问题太容易了。稍微有一个环节没能衔接上，他就会投诉你，目的就是把尾款赖掉！”

尾款大概占总款项的 10% 到 20%，再乘上全团的费用，就是很大一笔钱。因此，同行们异口同声地建议 Nico，不论采取怎样的手段，一定要把尾款要到手。

当 Nico 下定决心时，已经是国内时间最后一天的下午。按理说，这行程快结束了，尾款应该打过来了才是，但对方迟迟没有付款。于是，Nico 就和司机们约好，请他们务必在边境前把车停下，没有她的信号，谁都不能向前。

在荒无人烟的国家公园里，没有越野车，旅行团无疑寸步难行。Nico 想用这种办法逼迫对方尽快打钱。

没想到，对方也是十足的“老油条”。一方面，因为他们将行程安排得十分紧迫，司机们最多只能停车半小时，否则将过不了边境；另一方面，这位老师十分清楚地接社的反抗手段，在从国内出发前就让领队随身带了几千美元。见越野车迟迟没有开动，他便派领队带着钱找到司机，问需要给

多少钱，才可以继续开车。

这紧张刺激的剧情，简直比电影还精彩。就在这千钧一发的时刻，司机没有拿领队的钱，而是选择把现场的情况反馈给了 Nico。

“这也和我们旅行社的风格有关。我平时一般不会亏待我的司机们，和他们之间有一种兄弟姐妹的情谊。关键时刻，他们也比较靠得住。他们就问我，这可不可以收，我说千万不能。这些人很聪明，想拿几千美元的小钱诱惑司机，等到了下一个国家，他们就可以解放了。但我们的尾款可是有几万美元呢。”

最后，在 Nico 和司机们的坚持下，这位老先生没有顶住压力，还是同意付了尾款。Nico 也是十分后怕。“可以看出来，他们是早有预谋的，整件事也是一环扣这一环。要是没有同行提醒，我肯定已经落入他们的圈套里了。”

“如果没有收到尾款，你们会怎么办呢？”

“就算是最坏的情况，他最后没有付给我们尾款，我们也会把这 80 多位客人安全送到肯尼亚的。这是职业素质的问题，我们不能因为旅行社之间的矛盾而影响客人们的体验。包括司机说最多停车半小时，也是同样的道理。”

“那后来呢？”

“后来到了肯尼亚，这个老师又想使出同样的招数，就是不付尾款。结果那边的地接社就没有我这么客气了——直接报警，把所有人带到了警察局。你想，人家千里迢迢来非

洲旅游，还没怎么玩，就又是见警察，又要做笔录的，影响十分不好。这件事之后，因为他还接了别的团，硬着头皮也得做下去，而且我这边的处理方式也没那么极端，他就又联系到我。但被我给拒绝了。说实话，我是真的不想接，这样的钱赚得实在太累了。”



图 5 2019 年 4 月中国出入境旅游交易会上，Nico 作为坦桑尼亚国家展参展代表，与坦桑尼亚驻中国大使合影

图片来源：Nico 提供

随着在坦桑尼亚的年头越来越久，Nico 对于合作伙伴的这些伎俩也有了一定的了解。通过和警察局、移民局还有税务部门的接触，她发现，最好的解决办法，是结交到可靠的当地朋友。

“中国有句话，‘出门靠朋友’。你要想在一个国家扎根下来谋求发展，说白了就是想从这儿赚到钱，或者至少想要保证安全和稳定，就一定要有当地的朋友。作为外来户，你的信息储备是远不如当地人的。如果遇到什么事情，能有一两个信得过的当地朋友给你提供建议，这对你的支持是难以想象的。”

“如果朋友不可靠，会怎么样呢？”

Nico 没有直接告诉我，而是讲了一个自己旅行社的故事。

七

根据坦桑税务局的规定，年营业额为一亿先令以上，或半年营业额为五千万先令以上的企业，都需要申请办理增值税缴税号码及证书。另外，企业每月报税时，还有义务向税务部门提供缴税证明，也就是税票。

税务局在核查税款时，也秉持着“多退少补”的原则。如果税票的金额少于应缴的增值税，税务局便会要求企业补缴。但如果企业提供的税票金额多于税款，则多出的部分可以算作结余，可供下次报税时抵用。

出于谨慎，Nico 在旅行社刚注册成立时，便要求会计申请了增值税号。虽说高达 18% 的增值税率曾一度让她抱怨连连——“哪个行业的利润能达到 18%？”但正因为从来没有打过偷税漏税的主意，很长一段时间里，她的旅行社都没有遇到过税务部门的刁难。

直到有一天，正在国内休假的 Nico 突然接到一位坦桑员工的电话。“会计让我和你说，我们这个月要补缴 1700 万先令的税款。”而这时，距离当月的报税时间只有两天了。

Nico 听了，急得差点跳起来。“这么重要的信息，怎么现在才告诉我？”

对方却无辜地答道，这是上周末听会计说的，而当时自

己已经回家了,就让会计直接跟 Nico 打电话。自己相信会计,也没有再问,便安心在家过周末了。但很显然,会计也没有把这件事放在心上。直到事情瞒不住了,自己又担心受到批评,才告诉了 Nico。

这时,旅行社遵纪守法的好处就显现出来了。“每个月我都要求会计如实报税,虽然说我今年有几个月在国内,但也知道旅行社的整个运营过程,不可能一下子差这么多税款。我就让所有在坦桑的员工一起找税票核对。果然,问题不在税款,而是在税票上。”

原来,这 1700 万美元先令的税票应该由旅行社在阿鲁沙的一家合作酒店提供。但从 1 月到 8 月,旅行社没有收到过一张税票。

“因为时间只有两天了,我就告诉这位员工说,你现在立刻买机票飞到阿鲁沙,直接冲到这家酒店,哪怕不睡觉,都要把能搜集到的税票全都给我搜过来!”

经过一番波折,事情终于得到了妥善的解决。但这件事也让 Nico 意识到,自己公司内部的运营管理出了大问题。

旅行社的办公室主要由一名中方经理负责统筹,一名当地会计负责每月的报税工作,另有工作人员若干。由于会计从来没有汇报过税务上的问题,Nico 和经理也觉得一切正常。但正因为大家各有各的分工,出现问题之后也就有了推诿的空间。

当时是一名叫 Irene 的当地员工负责到阿鲁沙取税票。因为旅行社的中国导游 Nancy 正好要去那里出差,Irene

就拜托她帮忙，顺便去酒店取一下。Nancy到了酒店后发现，对方还没有准备好税票，而自己马上又要去带团，就跟Irene说了一声，自己先走了，这件事也就不了了之。直到报税前两天，Irene见事情瞒不下去了，才捅了出来。令Nico哭笑不得的是，事情结束后，这两人还在办公室里大吵了一架，都认为是对方的错。

气愤之余，Nico也有些无奈。“我相信，这样的事肯定不是个例，其他的公司也会遇到类似的问题。有些当地员工的工作态度没有那么认真仔细，做事总是会有些遗漏的地方。而当这些小疏忽最终暴露出来的时候，往往都是一个很大的危机。什么事情都经不起这样折腾。”

但转念一想，很多公司在开始营业之前，在注册公司、办理执照和申请工作签证的阶段就已经倒下了。这些证件没个一年半载的时间根本拿不下来，其实也挺打击人。相比之下，自己旅行社能够经营到今天，Nico觉得，仍是值得庆幸。

结语

人们常说，“商场如战场”。在商界中打拼，不仅需要抵御市场风浪的冲击，也要时刻应对身边大大小小的挑战。但其中的辛酸，却很难能得到其服务对象的理解与同情。食客在品尝美味佳肴时，或许很少会注意到经营者为采购、装潢与营销所付出的辛劳。同样，游客在饱览热带草原的大好风光时，通常也难以体会经营者在扩展线路、协调司乘以及配合监管等方面所投入的心血。而田野中的观察，则帮助我捕

捉到了这些细节。作为一名普通的中国消费者，与她们的对话使我对在坦桑尼亚各行各业打拼的国人满怀敬意。而作为一名研究者，尤其在国际发展这样一门较为强调实践性知识的学科之中，在难以直接参与生产性活动的情况下，对她们经营活动的田野观察，也在很大程度上增进了我对坦桑尼亚相关产业发展的把握。在此，我谨向她们表达诚挚的谢意。

责任编辑：郑楠 文字审校：许帅