



致读者信

各位读者朋友：

非洲大陆越来越受到中国以至全球资本的青睐，成为众多企业的投资目标地，其具备潜力的劳动力市场和丰富的天然资源优势吸引着资本的流入。探索工业化发展之路的非洲国家把建立工业园区，吸引外资企业作为国家工业化发展的方向之一。近些年，一批中非合作的工业园区在非洲各国纷纷建立。工业园区不但为入驻的中国企业提供了较好的基础设施和稳定的营商环境，而且还吸纳了大量的当地劳动力。中非合作建立的工业园区作为新兴基础设施为经济发展打下了坚实基础，然而，中国企业在全新的环境中面临跨文化的经营挑战。中国企业如何面对跨文化挑战以及采取了哪些经营策略呢？我们的课题组基于在东非、西非、北非以及中部非洲七个国家近一年的现地调查，走访了15个工业园中的184家中国投资企业，对中国企业的跨文化挑战和跨文化管理实践做了初步探索。



中国企业的跨文化挑战

中国“走出去”企业在海外的顺利发展，需要技术和资金的支持，同时也需要跨文化的建设。如何有效地解决文化差异带来的挑战，实现跨文化融合，是每一个中国“走出去”企业都需要面对和解决的问题。工业园中的员工来自不同国家，在价值观念、风俗习惯、思维方式和行为模式等方面都存在文化差异。调研发现，中国企业管理者常以自己的文化价值和标准去解读和判断当地员工的意图，这不仅降低了沟通效率，还大大增加了交流的难度。

在工业园区的跨文化融合中，经常会遇到的挑战有以下几点：

一是中国企业外派员工不适应非洲的工作环境。由于对非洲文化了解有限，加上对安全的担心，以及语言沟通的障碍，外派中国员工与当地非洲人沟通较少，活动范围仅局限于工作区内，在生活中与非洲当地人接触很少。他们远离祖国亲人，身处陌生环境，各种负面情绪如焦虑、孤独、沮丧等普遍存在。在这个跨文化适应的危机期，中国员工面临着比在国内更加艰难的处境，需要经历文化融入，自我认知和价值观的重塑，并承受职业发展的不确定性。

二是中国企业对于非洲当地员工缺乏管理经验。中国企业在非洲雇用的当地员工主要是体力工、司机、操作手及现场管理人员。在项目工期紧、任务重的情况下，项目部经常要加班或夜间施工。但非洲当地员工没有加班的概念，尤其是宗教节日或者国家假日，当地员工更是以宗教和家庭优先，工作排在后面。而中方员工时间观念强，重视对工期和时间节点的把握，与当地员工的时间观念非常不同。并且，中国员工和非洲员工对于“现代契约精神”的理解不同，因而双方对合同管理的重视程度表现出显著差异。

三是非洲大陆的整体安全问题不容乐观。战乱、冲突、恐怖袭击、绑架、抢劫事件时有发生，给在非洲发展的中国企业带来很多困扰和阻碍。根据调研情况和公开资料，近年来苏丹、埃及、马里、尼日利亚等地都曾发生过绑架和劫持中方工作人员的事件。此外新冠疫情、疟疾、埃博拉、霍乱等传染性疾病的在非洲大陆传播蔓延，给中方员工的健康和管理带来很大挑战。高风险地区的安全保障和疾

致读者信

病防疫是中国企业海外经营和发展的重点，这就需要在海外项目的前期规划中投入较多精力和资源。

四是中国企业缺乏对当地政府部门办事风格的了解。非洲当地政府部门往往各自为政，给在非洲从事国际化经营和项目管理的人员带来很大困难。例如，居留和工作签证的办理涉及不同利益部门，有时申请一年都办不下来；而且员工还要时常面对移民部门的各类检查，这种状况严重影响到中国企业员工的工作积极性和所在国融入感。虽然在合同谈判时约定政府需要协助办理居留等相关手续，但由于政府不同部门之间的内部协调问题，办事效率很低。在坦桑尼亚、肯尼亚、吉布提等国家都曾发生过中方员工因未能如期办理居住签证或者签证过期而被政府拘留的案例。



非洲国家的法律法规体系与中国有很大不同，也给中国企业带来了挑战。例如，按照某些国家的法律规定，中国企业必须招聘一定比例的当地员工，企业也不得随便辞退当地员工，如非要辞退则需多支付数月工资，而且要有充分证据证明在辞退之前已经警告过多次。所以雇用和辞退当地员工要格外小心，稍有不慎就会引起法律纠纷。埃塞中非合作工业园的企业，有时会遇到被员工告上法庭的情况。

此外，还有宗教信仰、当地政治团体带来的挑战。非洲各国情况有所不同，各国均有自己的语言、文化、政治和经济等体系。中国在非企业的管理者和员工在接受访谈时表示，很多中方人员初到非洲，对当地的宗教信仰、政治团体等并不熟悉，因而引发很多矛盾。“关注经济、不参与政治”是中国企业在非洲经营发展时的惯常做法，但是非洲很多国家政党众多，若不深入了解，中国企业在与个别政府官员沟通时，容易引来党派之间的非议，给企业带来不利影响。

中国企业跨文化管理探索

中国企业走出国门，迈入非洲，用了近半个世纪的时间。在这50年的海外发展历程中，中国企业经历了跨文化管理和经营的四个阶段。一是“做项目”阶段。最初进入非洲，中国企业为了解决首要的生存问题，主要以“拿项目，先存活”为发展指导思路。二是“做市场”阶段。不断提高市场认知度，发展具备比较优势的竞争力。三是“做品牌”阶段。推广品牌经营和提升品牌认知度。四是“做文化”阶段。在这个阶段企业比较注重与当地的文化融入，着眼于可持续发展和长期经营的理念。

中国企业在非洲发展的过程中，与当地政府部门、社会团体及当地企业建立了密切的联系，逐步实现了跨文化融合。通过考察中国企业在非洲的经营情况，归纳出中国企业跨文化管理实践的一些共同特征：

第一，这些企业解决跨文化冲突的原则是“包容”（求同存异）和“融合”（融为一体），因此高度重视和悉心研究所在国的文化特征，尊重当地文化的差异性，并吸取当地文化的优势，积极有效地采取一系列的创新管理措施，从而达到了“国际化经营、本土化融入”的跨文化适应状态。企业充分认识到分析识别文化差异和表现形式的重要性。



致读者信

为了消除文化冲突，他们倡导要了解不同文化之间的差异性，并结合其表现形式对国际化经营和管理策略做出相应的调整，以适应非洲当地文化环境。在跨文化经营的过程中，求同存异，将不同认知整合成与企业发展目标一致的理念，逐步形成了协同合作的团队精神。另外，这些企业很善于学习，通过学习了解当地风土习惯和法律法规，完善企业管理和运营的规章制度，规范工作流程和要求，并且通过规范工作服装、统一企业商标和标识物等方式，大大加强了员工的认同感、纪律感和归属感。

第二，与当地员工和企业建立有效的沟通和互动模式也是至关重要的。语言是沟通的桥梁，是跨文化管理成功的基本条件。如果语言不通，中方管理者的意图就难以被当地员工正确理解，甚至会被误解，进而影响中方员工与当地员工之间的和谐关系。在海外经营过程中，这些企业有远见地培养了一大批精通外语和国际惯例的经营管理人才，来跟当地雇员甚至周边社区民众无障碍沟通。对于一些外语基础相对较差的操作层中方人员，诸如现场的工长等，定期开展外语培训，确保中国工长能够与当地员工进行基本交流。通过顺畅的跨文化沟通，有效化解了大多数跨文化管理风险。另外，增强中方员工与当地员工的互动交流是跨文化交流不可缺少的环节。定期开展中非员工联谊会、足球赛和看电影等活动，这些文娱活动有效地成为了缔结中非友谊的纽带。



第三，做好沟通的同时，中国企业重视员工的培训和培养。跨文化适应和融合不是一蹴而就的，需要通过不同文化的人群交流互动而获得，这是一个学习和循序渐进的积累过程。但是，人们往往认为与自己接近的文化行为是正常的，与自己不同的文化行为则是反常的，大家习惯以自身的价值观念和道德标准去理解和评判不同文化人群的言行。因此在跨文化互动中产生的一些误解，需要通过培训和交流加以化解。通过企业内部培训项目和外部培训机构（如大学、科研机构、培训公司

及各种文化协会等）对员工的培训，可以帮助员工更快适应不同的文化背景，在东道主国家迅速进入工作角色，融入国外的合作团队。跨文化培训提升了员工在海外经营中的跨文化理解能力和跨文化适应能力，克服了不同文化背景员工的文化隔阂，增进了彼此的交流与合作。同时，企业积极锻炼员工在文化逆境中的适应能力，使员工充分了解当地文化的复杂性，尊重东道国文化，适应不同的习惯传统和生活方式。企业所提供的跨文化培训课程内容丰富，涵盖当地法律法规和制度规范、双方文化差异、文化敏感性、文化适应和融入技能、语言类培训、处理冲突和解决问题的能力等。在语言类培训方面，企业经常开展英语及法语、西班牙语等外语培训。例如把海外工作的优秀青年干部送到北京外国语大学进行为期三个月的封闭学习，提升其外语水平，为未来成长为海外经营人才奠定基础。语言类培训不仅可使中国员工掌握非洲当地语言，还能使他们熟悉东道国文化中特有的表达和交流方式，如手势、符号、礼节和习俗等。



工作之余，中国企业的员工会去村落拜访当地人。村里长老席地而坐，通过翻译与中国人交流，年轻人好奇地围在周边听他们谈话。



致读者信

第四，中国企业也在探索机动灵活的用人机制和激励机制。对于中国企业而言，属地化经营是中国企业开展国际化经营的核心竞争力之一。一支稳定的高素质的当地员工队伍，对加快企业发展、做好跨文化管理有着重要作用。这些中国企业积极落实“管理层属地化”战略，招聘和培养当地高级员工，组织当地员工开展先进评比并进行奖励，以激发当地员工的工作干劲。此外，中国企业聘请当地律师、税务师、会计师负责协调当地相关法律、财税事务，同时积极任用当地或者第三方(例如，具备职业技能且熟悉非洲文化和语言的其他国家的高级人才)的管理者负责对外事务和项目协调管理工作。



中资企业高管拜访埃塞依萨族大土皇(部落首领)，他们为土皇讲解亚吉铁路的开通将为依萨族带来的改变。

由于当地和第三方的管理者熟知本土文化传统和当地人的思维方式，可以更加高效地与当地政府、社团、机构、企业等进行对接和沟通。一旦发生文化冲突，他们也可以及时干预和解决问题。

第五，在跨文化管理中，企业践行社会责任至关重要。企业需要将社会责任融入发展战略、日常管理和运营中，这样会大大提升企业长期盈利水平和可持续发展能力。中国企业在逐步发展和不断融入本土经营的同时，还积极履行社会责任，保持同当地政府、社区、企业、工会、民众的紧密沟通，参与当地交通、教育、医疗、卫生等方面的公益慈善事业，逐步建立起良好的企业形象。

综上所述，针对不同企业的行业特点和自身资源优势，在海外的跨国经营也会面临不同的挑战。追踪中国出海企业面临的问题，寻求破解其迷思的应对方法，对于如何展开国家布局、如何在当地拓展产品市场、如何提升当地市场竞争力、如何加强企业的全球化运营能力、如何跨越文化鸿沟与社区融入、如何做好企业的社会责任、如何联合国际第三方机构一起达成合作共赢、如何管理和培养本地员工以实现资本和人才的“双出海”等多个话题值得展开深入和持久的研究。



注：本文内容节选和改编自袁立、李其谚和王进杰撰写的《助力非洲工业化：中非合作工业园探索》一书，该书由中国商务出版社于2020年出版。本文图片来自网络和本书。

中心副秘书长：王进杰
2022年1月24日



中心活动

1、1月5日，中心成员团聚一堂，辞旧迎新，盘点过去一年的收获，共同展望和策划新一年的教研工作安排。



2、1月12日，李安山教授、赵白生教授应北京外国语大学穆宏燕教授的邀请参加林晓妍、王艺涵二位博士生中期考核和开题报告会。

3、1月14日，李安山教授文章《论非洲教育的起源与现代模式的引进和改革》发表在北京外国语大学非洲学院的院刊《非洲语言文化研究》（第一辑）中。相关链接为：<https://mp.weixin.qq.com/s/-vLn2q8rjLNmAKHlxKuqCw>



本期内容 (Contents)

1. 中非合作进入新阶段

China-Africa cooperation enters new stage

<https://neweralive.na/posts/opinion-china-africa-cooperation-enters-new-stage>

2. 中非合作2035年愿景审视

An examination of the 2035 Vision for China-Africa Cooperation

<https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2021/12/27/an-examination-of-the-2035-vision-for-china-africa-cooperation/>

3. 刚果共和国再收到 20 万剂中国捐赠的 COVID-19 疫苗

Republic of Congo receives 200,000 more doses of Chinese-donated COVID-19 vaccine

<http://www.xinhuanet.com/english/20220121/4ad92955c53f4b5bbc27d44c6e9e7704/c.html>

4. 经济合作2.0

Economic Cooperation 2.0

http://www.china.org.cn/world/2022-01/21/content_78003344.htm

5. 中非合作升级

China-Africa cooperation upgraded

<https://global.chinadaily.com.cn/a/202112/25/WS61c6692fa310cdd39bc7d6a8.html>

6. 王毅：中非合作符合非洲国家的期望和需要

Wang Yi: China-Africa cooperation meets expectations, needs of African countries

<https://news.cgtn.com/news/2022-01-11/Wang-Yi-China-Africa-cooperation-meets-needs-of-African-countries-16JnLAj8Dny/index.html>

7. 中非合作开展“青年空间教育”项目

China and Africa are Collaborating on Youth Space Education Programme

<https://africanews.space/china-and-africa-are-collaborating-on-youth-space-education-programme/>



北京大学非洲研究中心 PKUCAS

北大非洲电讯 PKU African Tele-Info

《北大非洲电讯》之前各期均可从北京大学非洲研究中心的网站下载，网站的《北大非洲电讯》链接如下：

<http://caspu.pku.edu.cn/pages/documentlist.aspx?id=999bc355-51c3-4cf7-98da-dafcf046bd7>

Back issues of *PKU African Tele-Info* can be downloaded from the following websites of Centre for African Studies Peking University. The following is the link.

<http://caspu.pku.edu.cn/pages/documentlist.aspx?id=999bc355-51c3-4cf7-98da-dafcf046bd7>

请关注北京大学非洲电讯

Please pay attention to PKU African
Tele-Info WeChat public number

微信公众号



北京大学非洲研究中心致力于加强非洲研究，促进中非合作。以上内容并不代表北京大学非洲研究中心的观点，如需引用，请参见消息原出处。如需订阅或退订《北大非洲电讯》，请发送电子邮件至：pkucas@vip.163.com

北京大学非洲研究中心
北京市海淀区颐和园路5号
北京大学国际关系学院
邮编：100871
联系电话：
86-10-62751999；86-10-62752941
传真：86-10-62751639
中心主页：<http://caspu.pku.edu.cn/>
电子邮箱：pkucas@vip.163.com

Center for African Studies
School of International Studies
Peking University
Haidian District, Beijing, China 100871
Tel: 86-10-62751999；86-10-62752941
Fax: 86-10-62751639
Homepage: <http://caspu.pku.edu.cn/>
E-mail: pkucas@vip.163.com