

<https://doi.org/10.52288/jbi.26636204.2020.01.11>

以文化維度理論對中國在非企業的跨文化管理的研究 Study of the Cross-Cultural Management of China's Enterprises in Africa Using Cultural Dimension Theory

吳東英¹
Dong-Yin Wu

劉凌^{2*}
Ling Liu

摘要

中國對非洲投資的近年來持續上升，涉及的行業範圍也愈加廣泛，特別是民營企業投資非洲的數量及規模不斷增加，在2018年在非投資企業已經有了3,800家。總體來說，非洲對投資的中國企業持有積極肯定的態度，而非洲人多變的政治生態、複雜的風土人情等背景也給營商環境帶來巨大挑戰。本文希望能夠通過運用霍夫斯泰德的文化維度理論，分析中國在非投資企業的跨文化管理的現狀和問題，並就內蒙古鹿王羊絨成功出走馬達加斯加的跨文化管理經驗，希望給中國在非企業些許啟示。

關鍵字：中國對非投資、文化維度、跨文化管理

Abstract

China's investment in Africa has continued to rise in recent years, and the range of industries involved has become more extensive, especially the number and scale of private investment in Africa. There are already 3,800 non-investment enterprises in 2018. In general, Africa has a positive attitude towards Chinese companies investing, and the changing political ecology and complex customs of Africans also pose great challenges to the business environment. This paper hopes to analyze the current situation and problems of cross-cultural management of China's enterprises investment in Africa by using Hofstede's theory of cultural dimensions, and to give some inspiration to China in the cross-cultural management experience of the successful departure of Inner Mongolia King Deer from Madagascar.

Keywords: China's Investment in Africa, Culture Dimensions, Cross-culture Management

據中國海關統計，中國與非洲自1978年合作以來的40餘年裡，中國與非洲的進出口貿易額實現了由7.65億美元到2,042億美元的增長，雙方經貿合作不斷加深。在經濟全球化的背景下，非洲這塊被稱為“最後一片投資熱土”的大陸也越來越受中國企業關注。隨著中國“走出去”戰略的不斷深入，企業“走出去”的道路更加便利，中國企業走進非洲的隊伍越來越大。但是中國對非投資的領域超過一半是勞動密集型行業，因此中國企業在面對管理非洲員工的風險發生的概率較大。比如2012年尚比亞中資煤礦發生騷亂事件，科藍煤礦遭當地數百名工人衝擊，造成中國員工1死4傷；2016年塔桑尼亞友誼紡織廠由罷工升級為暴力衝突事件，遭工人暴力討薪；2016年馬達加斯加一家中國公司開採的金礦遭當地民眾連續舉行抗議示威活動，暫時關

¹ 廈門大學嘉庚學院國際商務學院本科生

² 廈門大學嘉庚學院國際商務學院副教授 liuling@xujc.com*通信作者

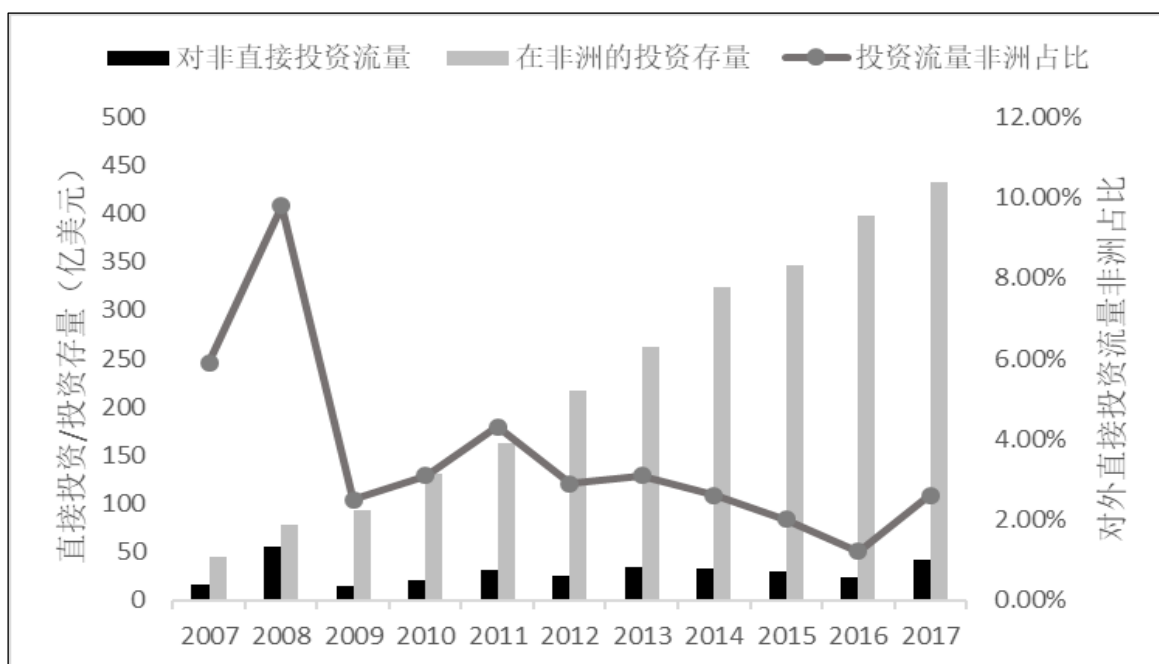
閉。這些事件表明中國在非洲的投資企業面臨較為嚴峻的管理問題，特別是中國與非洲的文化差異非常大，企業想在非洲順利經營和生產，一定要能妥善的解決其中的差異，所以如何進行在非企業的跨文化管理，是企業經營的重要環節，跨文化管理的有效性與企業成功有重要關聯。

1. 中國對非洲投資的企業概況

1.1 對非投資不斷增加

據中國對外直接投資統計公報顯示，中國對非投資不斷增加（圖 1），受金融危機影響 2009 年中國對非投資流量下跌至 14.4 億美元，但從 2010 年起中國對非投資流量穩步上升，隨後 2016 年經濟增長乏力，而後在 2017 年達到 41 億美元，同比增長 70.8%。中國在非洲的投資存量呈不斷增長趨勢，由 2007 年的 44.6 億美元增加到 2017 年的 433 億美元。中國對非直接投資占比較小，自 2007-2017 十年間，中國對非直接投資流量和投資存量都占當年的 10% 以下。

從投資區域看，中國對非投資覆蓋的國家數量不斷增加，中國自 2007-2017 年間對非直接投資國家涉及阿爾及利亞、衣索比亞、南非、安哥拉、肯亞、剛果（金）、尚比亞、蘇丹、奈及利亞、坦尚尼亞等國家。從投資領域看，中國對非直接投資領域分佈廣泛，其中主要的建築業（29.8%）、採礦業（22.5%）、製造業（13.2%）、金融業（14.0%）、租賃和商務服務業（5.3%）佔據重要地位。中國鐵道建築、華為、中國五礦、聯想等企業都在逐步擴大在非市場。



資料來源：中國商務部

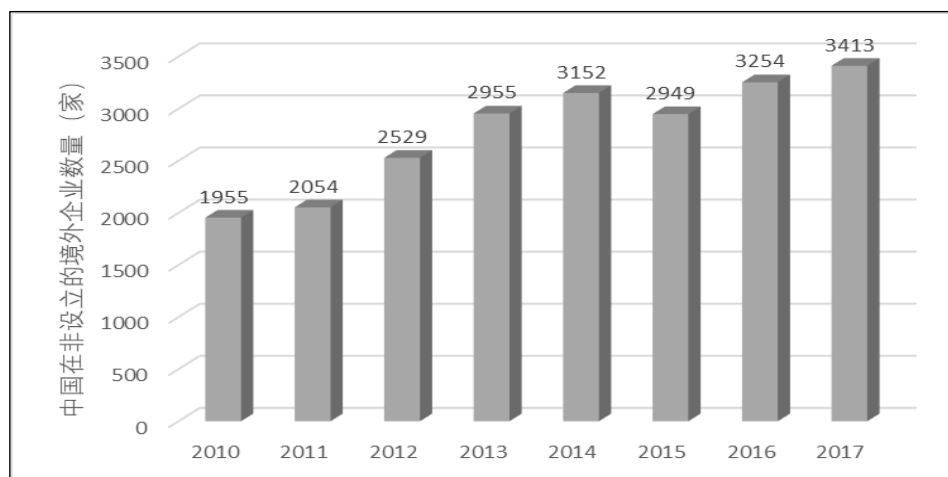
圖 1. 2007-2017 中國對非直接投資變化趨勢

1.2 企業數量規模持續擴大

從投資規模看，截至 2017 年，中國在非境外企業覆蓋率達 86.7%，涉及 52 個國家和地區，加那利群島、塞葡泰、留尼旺、索馬里、梅利利亞、史瓦濟蘭、馬約特、西撒哈拉等 8 個國家未覆蓋。從中國在非洲的影響力看，除了前殖民宗主國，中國和

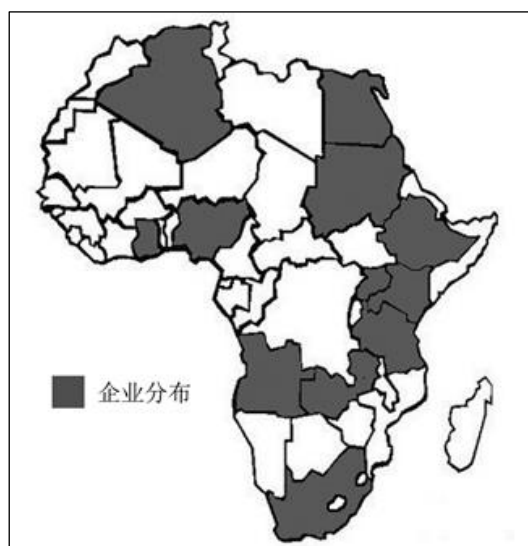
美國位列前茅；中國在辛巴威、莫三比克、蘇丹、尚比亞、南非和坦尚尼亞影響力指數最高。在發展模式認可方面，美國和中國居於第一第二，前殖民宗主國和南非次之。在非洲的南部、北部和中部，中國受歡迎程度最高或較高，其中喀麥隆、蘇丹、莫三比克、馬里、坦尚尼亞和尚比亞頗受歡迎。

從 2010 年開始，中國在非洲設立的境外企業數量總體呈增長趨勢（圖 2），2017 年達到 3,413 家。據商務部資料，截至 2018 年，我國在非洲設立的企業超過了 3,700 家，同比增長 9%。在非企業（圖 3）主要分佈在尚比亞、奈及利亞、阿爾及利亞、衣索比亞、南非、肯亞、埃及、坦尚尼亞、迦納、安哥拉、蘇丹、烏干達等。



資料來源：中國商務部

圖 2. 2010-2017 中國在非設立的境外企業數量



資料來源：中國商務部 2007-2017 對外投資統計公報

圖 3. 2010-2017 中國在非設立的境外企業主要分佈

企業在非僱傭方面，2017 年聯合國貿易和發展會議的資料顯示，中國企業在過去 10 年雇用非洲當地員工多達數百萬人。麥肯錫《非洲八國中資企業實地調研》報告顯示，中國在非洲的企業有 90% 為私企，其中非洲雇員的比例達 92%，經理級別的非洲雇員比例為 47%。而國有企業的非洲雇員比例為 81%，經理級別的非洲雇員

比例為 35%。

2. 根據文化維度理論分析中國企業在非企業的跨文化管理現狀

由於非洲幾乎所有國家一度淪為西方國家的殖民地，直到 1960 年後才陸續獨立。西方的殖民者給非洲大陸帶來了深遠的影響，使得今日的非洲不僅有著現代的文明，還在廣大的土地上存在著原始社會的制度，社會環境複雜。在這樣的背景下，本節將根據霍夫斯泰德的文化維度理論從權力距離（Power Distance）、不確定性規避（Uncertainty Avoidance）、個人主義和集體主義（Individualism/Collectivism）、男性化和女性化（Masculinity/Femininity）、長期導向和短期導向（Long-term/Short-term）、自身放縱與約束（Indulgence/Restraint）等六大文化維度分析非洲文化。

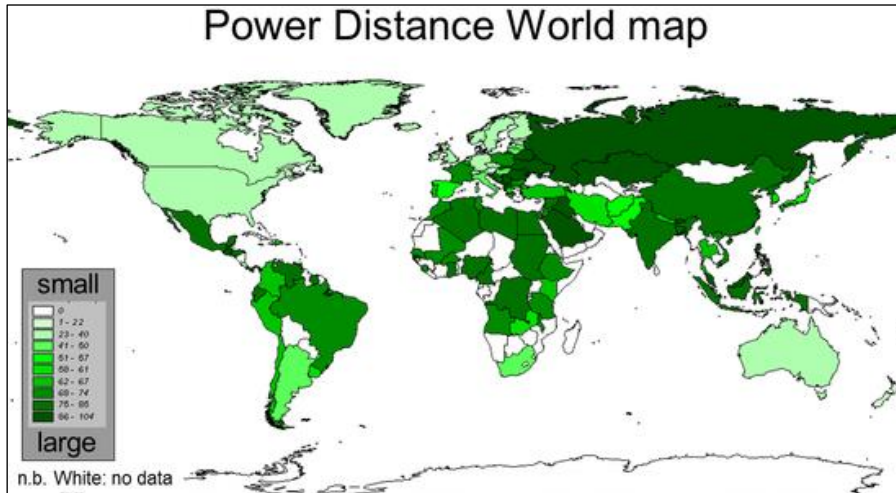
2.1 權力距離

權力距離指社會中對不平等分配的接受程度。在權力距離較高的社會，人們比較看重權威、地位、資歷、年齡等方面，接受較強的等級制；然而在權力距離較低的社會，人們比較看重能力，關係較為輕鬆緊密，人們接受較弱的等級制。

由於歷史原因，非洲既有高權力距離又有低權力距離文化的體現，主流社會傾向於高權力距離文化。非洲大多數國家的中央政府層是民主政府，其管理者是充當顧問的宗主國人員，或是相當一部分都曾赴西方留學的本國社會精英，深受西方文化影響，傾向於低權力距離文化。而除了中央外，下級的政府主要還是基本上都是按照傳統的非洲社會制度，例如部落由酋長管轄。非洲國家、民族數量眾多，其中奈及利亞就有 250 多個民族組成。酋長制在非洲政治和社會生活中皆起著重要作用，酋長作為部族的領袖，在部落中有較高的威望，屬於高權力距離文化。非洲這種社會構成，造成非洲政體組合複雜，政策難以基層化；而不同的部族間又非常容易因利益糾葛發生衝突。例如利比亞有一百多個部落，武裝衝突頻發，幾乎每次都有人員傷亡。

這些迫使在非中國企業特別是建築業、採礦業等這些需要在外施工的企業，不僅需要與政府打交道，更需要與當地的酋長良好的接觸，才能共同協商進而解決問題。而同為高權力距離文化背景的中國企業明顯能更好的應對酋長制，現在出現越來越多中國人在非洲被授予酋長頭銜的例子，最早的一例是山東電建三公司在奈及利亞進行電站建設項目時，項目部經理房一波被授予酋長頭銜，成為中國企業員工在奈及利亞獲得酋長頭銜第一人。企業在非洲進行施工作業時，經常被當地民眾阻攔索要就業機會或一定的利益，正是因為與當地酋長進行良好的溝通協調，真誠對待當地民眾，才能使企業順利地施工作業，完成項目。

在員工管理方面，雖然非洲主流社會屬於高權力距離文化，但因吸收西方文明的結果，非洲人較多的擁有人人平等的觀念，更勇於挑戰權威；偏西方的思想也使非洲員工更看重自由與參與，維權意識較強，因此非洲的工會勢力發達。而中國企業帶著東方的高權力距離文化的管理方式，注重上下級關係，中國員工一頭按照上級命令做事的慣性思維等，在工作中的管理與合作也容易壓抑員工，讓企業與員工之間產生文化衝突。



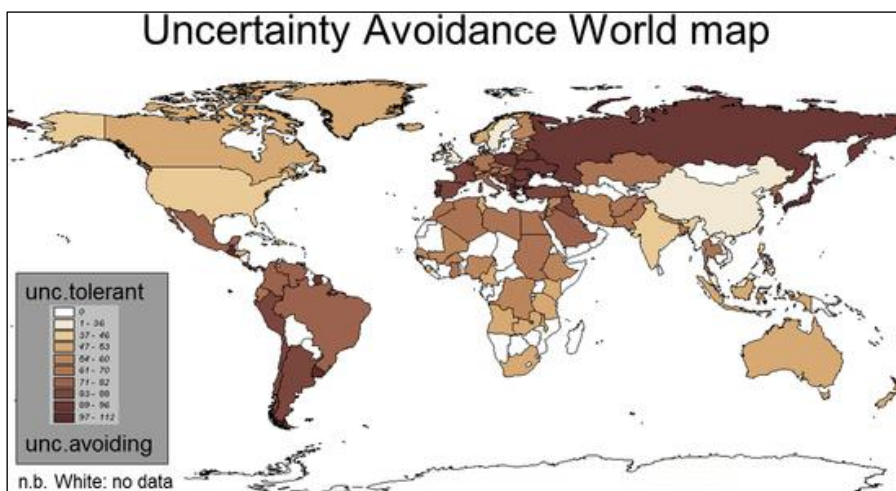
資料來源：根據 <https://geerthofstede.com> 網站資料整理

圖 4. 霍夫斯泰德權力距離世界分佈圖

2.2 不確定性規避

不確定性規避指對待不確定性事件的威脅，人們需要提前通過相關手段來避免的程度。不確定性規避程度高的文化背景傾向於有嚴謹、明確的規則來約束、指導行為。在企業中，在強不確定性規避背景的管理下，組織對不確定性進行嚴密控制，制定相關的規章制度等，總體可控空間較小，不利於人才的培養和發展；在弱不確定性規避背景的管理下，管理層決策時更能隨機應變。對個人來說，強不確定性規避背景的人更無法容忍不確定性的威脅，他們傾向於追求穩定並實施一定的預防措施，來降低不確定性；弱不確定性規避背景的人，對未來不確定性的態度較為樂觀。

非洲偏向弱不確定性規避文化，非洲人比中國人更容易接受不確定性，遇到突發的不確定事件現場應對解決，喜歡冒險，精神壓力較小；非洲人都有精神信仰，追求快樂滿足的生活，生活態度自由灑脫。因此相比之下，非洲員工在工作中遇事更隨性樂觀；而中國強不確定性規避的背景，令中國企業組織結構性更強，員工等級、職責明確，工作流程清晰。因此中國企業會認為非洲員工更鬆散，在進行企業規章制度的管理時也是一大挑戰。



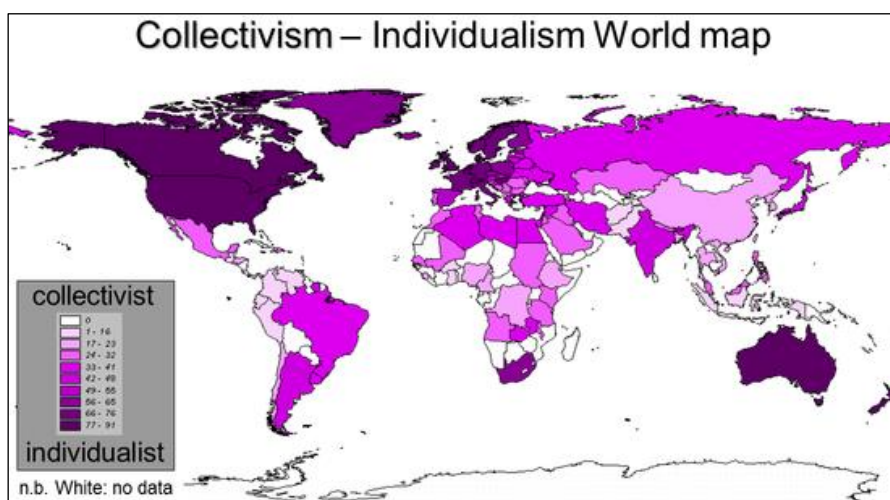
資料來源：根據 <https://geerthofstede.com> 網站資料整理

圖 5. 霍夫斯泰德不確定規避世界分佈圖

2.3 個人主義/集體主義

根據霍夫斯泰德的文化維度理論，個人主義指個人利益優於集體利益；而在集體主義則認為集體利益高於個人利益。個人主義文化崇尚一視同仁，講究契約精神；反之，集體主義社會注重“關係”。

根據圖 6 顯示非洲雖有酋長制，但非洲的個人主義/集體主義指數，呈現與中國同等以上的水準，更偏向個人主義文化，除了南非個人主義程度與西方國家比肩外，大多數非洲國家在此維度處於中等水準。個人主義以利益為導向，主張個人追求，中國屬於集體主義文化，強調集體利益和個人利益的關係；集體利益的實現是由個人價值實現的基礎，而個人價值的實現以集體利益的實現為前提，凡事以集體大局為重。此維度中國與非洲差距不是很大，儘管在非洲這種更關注自我的背景下，中國企業以集體為導向，效率重要的理念，明顯得不到很好的施展。但中國企業通過一些手段與措施能使文化融合，例如在衣索比亞的華堅集團，自創了給員工開早會的形式，讓包括中國員工的所有人在早會上同唱《團結就是力量》，不僅弱化了雙方尖銳的文化衝突，還有利於提高非洲員工的組織忠誠度。



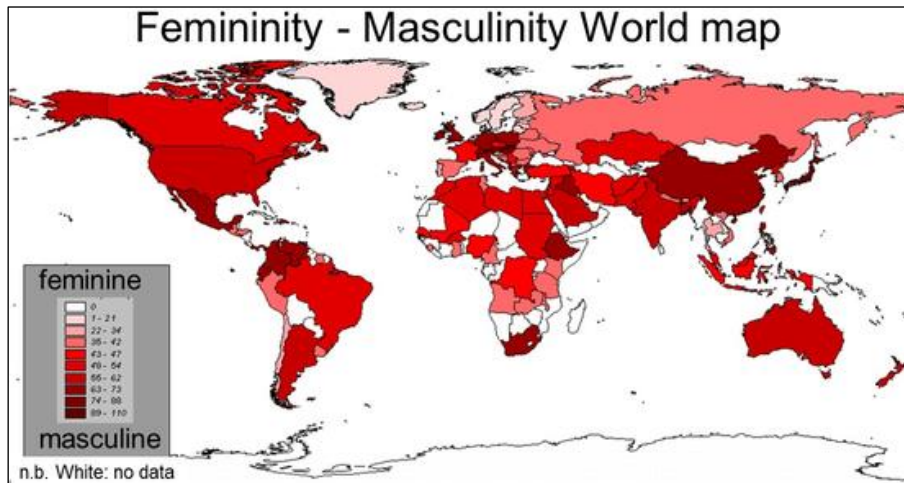
資料來源：根據 <https://geerthofstede.com> 網站資料整理

圖 6. 霍夫斯泰德個人主義/集體主義世界分佈圖

2.4 男性化/女性化

男性化社會比較重視表現、能力、物質和權力；女性化社會比較關注生活品質、服務和關心他人。男性化社會中性別分得很清晰，有嚴重的男女分工。女性化社會的人們重視男女平等，工作類型沒有明顯的男女區別。

據圖 7 顯示非洲除了少數國家偏男性化，其餘都更偏向於女性化社會。非洲人注重生活，不會過多的被金錢、權力等影響；非洲員工更注重群體性的決策和人性化的服務。因此，在非中國企業追求“成功”的道路上，往往得不到當地雇員的共鳴和認可，並會在企業的降薪、辭退員工時付出更多成本；企業對外派員工的需求不瞭解和儘量滿足，也容易讓外派失敗；另外，男性化文化更相信拳頭的力量，而女性化文化解決問題的方式傾向於和平的談判與協商。總體而言，相較中國與非洲的企業，中國偏向於男性化文化，在非中國企業注重高效益，中國外派員工注重自身事業生涯，追求成功。在勞資爭議中，非洲人傾向於用抗議、遊行的方式尋求解決，而前期許多中國企業往往沒有處理這種事的經驗，不是直面問題而採用找當地政府幫忙的方式，令矛盾升級，當地員工也更加不瞭解中國企業의思想和態度。

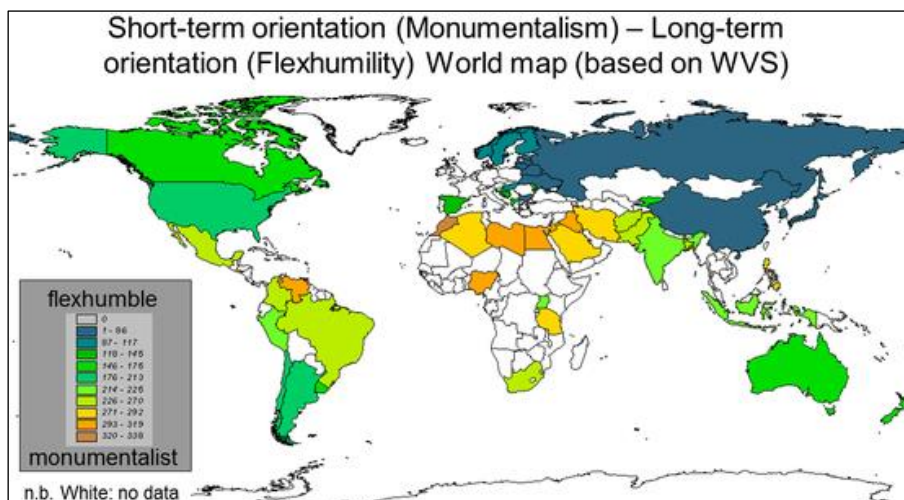


資料來源：根據 <https://geerthofstede.com> 網站資料整理
圖 7. 霍夫斯泰德男性化/女性化世界分佈圖

2.5 長期導向/短期導向

長期導向的文化，更注重長遠目標，願意為目標而不斷努力；短期導向的文化，更注重當下的生活和享受，不願犧牲現在。長期導向背景的企業重視發展前景，願意對相關領域進行長期投資；短期導向背景的企業只拘泥於當前。企業管理時，長期導向文化會主動保持良好的人際關係，短期導向文化反之。

根據圖 8 顯示中國屬於長期導向文化，在非中國企業也習慣於以長期目標為導向，制定長期計畫；中國管理者表達謹慎、含蓄、注重關係的維護。非洲屬於短期導向文化，在此維度上，中國與非洲的差距非常大，非洲員工注重短期的享受，更注重當前而不願犧牲現在看向未來，員工在工作中更期望得到明確的指令和短期的工作任務，因此非洲員工加班的意願較小。中國企業在制定未來的長遠戰略時往往得不到非洲員工的關注和認可，中國管理者在與當地管理者共事或和下級員工相處的時候，也容易產生衝突。例如非洲員工拿到工資就不再靜心工作了，而是立馬去享受生活，針對於此中國企業調整了員工工作模式，將員工分組，一批工作一批調休，以便企業還能正常生產運轉。

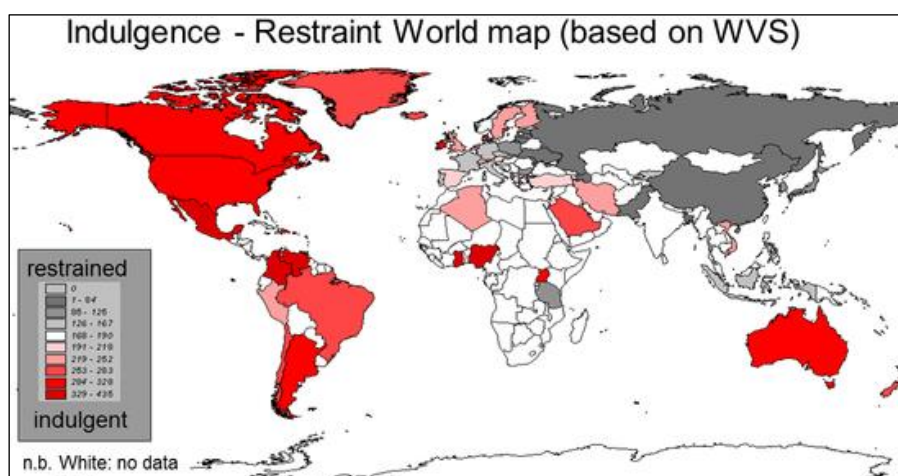


資料來源：根據 <https://geerthofstede.com> 網站資料整理
圖 8. 霍夫斯泰德長期導向/短期導向世界分佈圖

2.6 自身放縱與約束

自身放縱與約束維度指人們自身控制欲望和衝動的程度高低，自製程度弱的稱為放縱型文化，而自製程度強的則稱為約束型文化。

中國因幾千年的農耕文明和儒家文化形成自律、自抑的態度，屬於約束型文化。而在霍夫斯泰德的取值評估下，非洲除了北非的一些穆斯林國家(索馬里、突尼斯等)外，大多數國家在此文化維度上的取值也非常高，因此以大多數論，非洲偏向于放縱型文化。約束型文化背景下的人更加嚴肅認真，處事相對刻板；放縱型文化背景下的人更加隨心所欲，創新性更強。約束型和放縱型文化的差異易引起雙方的衝突，一為處事風格外在表現不同，出現理解錯誤，在非中國企業可能認為非洲員工吊兒郎當不靠譜；二為價值觀的不同，非洲員工傾向於短且快速的結薪週期，而中國企業則是在國內的行為認知。



資料來源：根據 <https://geerthofstede.com> 網站資料整理

圖 9. 霍夫斯泰德放縱/約束世界分佈圖

綜上所述，霍夫斯泰德的文化維度理論分析出中國與非洲之間的文化差異很多，企業在非洲面臨的跨文化管理問題嚴峻，除了中非在權力距離方面有所相同之外，其他五個文化維度均有較大差異，所以中國企業在非洲發展面臨很多不同維度的跨文化經營與管理的風險，在非洲企業的跨文化管理問題亟需得到重視並解決。

3. 中國企業在非跨文化管理面臨的主要問題

據以上文化維度理論的分析和《非洲發展報告(2017-2018)》的資料顯示，長期以來，中國企業在非洲跨文化管理面臨的主要問題在以下方面：

3.1 非洲存在的雙層權力距離體系導致非洲社會容易出現衝突和風險

雖然中國與非洲同為高權力距離社會，但非洲特別的部落文化對在非企業的經營管理帶來風險與難題。在非企業不僅需要應對酋長制，還需要承擔部族發生衝突時被波及的後果，例如：

(1) 局部戰爭與衝突頻發

非洲近年來的表現全域較為平穩，但局部衝突時有發生；馬里、利比亞等國發生的武裝衝突令在當地的中國企業受損。例如 2011 年南蘇丹衝突時油田遭襲，波及

的中石油等企業只能組織員工撤離，損失慘遭。

(2) 政權更迭較多

圖 3 表明 2010-2017 年中國企業在非洲設立的企業分佈，中國企業有較多意願且能夠在政權相對穩定、擁有較為連貫政策的國家發展；而在政權反覆運算頻繁且上臺親西派領導人的非洲國家中，中國企業會深受影響並造成較大的損失。

(3) 恐怖主義威脅

由於非洲複雜的社會現狀，恐怖主義一直存在，給企業在非發展帶來較高風險。例如 2014 年在中國水利水電第十六工程局喀麥隆公司的中國員工遇襲。

3.2 由於多個文化維度的差異導致中非雙方的價值觀不相符

在較弱不確定性規避、短期導向和放縱型文化的背景下，非洲人普遍做事不太提前規劃、眼光有所局限，不太樹立長遠目標，既不利於個人事業發展，也不利於企業的發展，注重個人休閒時間，享受當下；因此面對中國企業的企業規章制度，非洲員工在學習、接受和適應方面都存在阻礙。而且目前對非洲文化的研究還比較缺乏，對於要進入非洲的中國企業來說，在不瞭解當地文化特點和背景下，習慣於採用中國管理理念和模式，就非常不利於與非洲員工的溝通；同時又因為外派員工本身對非洲文化有一些誤解，這種客觀存在的中國與非洲的文化差異因素，影響到在非中國企業的跨文化管理。非洲員工懶散的工作態度和缺乏規則意識，使得中國企業也不願意在非洲遵守當地法律法規，違反勞動合同法、業務違規等，缺乏長期投資意願。

3.3 由於非洲普遍受教育程度較低，導致中國在非企業的跨文化管理效率低

《全球人力資源報告 2017》顯示，在全球人力資源能力的評估中（包括識字和就業能力、初等教育參與率、中等教育參與率、高等教育參與率），非洲國家在人力資源能力方面的平均得分為 47.24，在全球 130 個國家中平均排名基本均在末位。在發展基礎評估中（包括初等教育入學率及學校品質、中等教育入學率及性別差異、職業教育入學率、高等教育入學率、畢業生技能多樣性、教育系統品質以及員工受訓程度等），非洲國家的平均得分僅為 50.74。在知識水準評估中（包括高技能勞動者比例、中等技能勞動者比例、經濟複雜程度、技能勞動者可獲得程度等），非洲國家的平均得分為 45.95。總體來看，非洲的人力資源能力、發展基礎偏弱，知識水準偏低，導致中國企業在針對非洲員工的管理，就不能使用原來一些行之有效的方法，而中國企業往往又因為資訊缺乏和溝通障礙，就會使得管理成本更高和效率更低。比如在非洲進行農業投資，一般中國企業講究精耕細作，而非洲當地因為農業種植技術粗放簡單，所以難以接受中國農業企業科學管理的要求。但要達到管理目標，必須進行員工培訓，否則企業經營難以維繫，而面對教育水準很低的非洲員工，大大增加了中國企業的培訓成本。

3.4 中非文化差異和錯誤輿論導致信任危機

根據中國商務部 2013 年在非洲 15 個國家開展的一項名叫“非洲人看中國在非投資”的民意調查，該項調查由肯亞製造業協會名下的全球契約網路提供支援，由南非倫理研究所執行，調查顯示多數非洲人認為中國在非洲大陸的投資可靠，且為非洲增加就業做出了貢獻。但是建立信任是一個漫長的過程，文化不同，社會習俗不同，差異非常大，在非洲的員工訴求得不到滿足時，非常容易產生群體事件。非洲原本長期

受西方國家的統治，也經常會運用西方國家維權的方式，為自己要求更好薪資和待遇，而中國企業相對在處理這些事情上的方式，往往不習慣從人權角度考慮，更多是從集體利益出發，所以得不到當地員工的認可，容易造成雙方產生信任危機。同時西方媒體在非洲傳播“中國威脅論”這種錯誤輿論，很容易對非洲人思想產生衝擊和影響，陷入對中國的刻板印象，更不利於中國企業在非洲的投資、員工培訓與管理等。例如《紐約時報》在 2017 年連續報導中國企業在納米比亞的投資與發展是“中國式新殖民主義”，對企業在非洲的發展造成不利影響。

4. 內蒙古鹿王羊絨在馬達加斯加跨文化管理的成功經驗

4.1 鹿王羊絨在馬達加斯加的經營現狀

內蒙古鹿王羊絨有限公司成立於 1985 年，主導產業為羊絨加工，產品暢銷海內外。1997 年鹿王羊絨在非洲馬達加斯加建立海外生產基地，工廠位於馬達加斯加首都安塔那那利佛。經過 22 年的發展，鹿王羊絨馬達加斯加分公司，總投資 3,500 萬美元，共建 5 個工廠，占地約 60 公頃，年產各款式羊絨衫等針織品 180 萬件，年出口額約 6,800 萬美元，成為馬達加斯加建廠時間最長、規模最大、當地就業人數最多的企業。

馬達加斯加共和國總統、總理等領導也多次前往鹿王分公司視察，並給予高度肯定和讚譽。作為馬達加斯加規模最大、就業人數最多的企業，以及免稅企業協會副會長單位，馬達加斯加政府在制定包括稅收、海關等國家政策時，都會到鹿王馬達加斯加公司實地調研，聽取或採納鹿王公司的意見和建議。除了對馬達加斯加經濟建設的貢獻，鹿王還對當地的社會穩定與和諧、保障員工權益等方面起到促進作用。鹿王深受馬達加斯加當地政府和人民的擁護、愛戴，其公司所在區域被當地人民親切地稱為“鹿王文明和諧街區”。

4.2 鹿王羊絨在馬達加斯加的跨文化管理的經驗

4.2.1 當地語系化經營發展

鹿王羊絨在馬達加斯加當地語系化的發展模式不僅雇員當地語系化率高，還培養、任用本地管理人員。建廠初期，鹿王外派至馬達加斯加的員工有 150 餘名，雇傭當地員工少於 1,000 人；而發展至今，鹿王在馬達加斯加的外派員工僅有 50 餘名，雇傭當地員工 6,000 多人，其中技術、管理人員當地語系化率高達 80%，為馬達加斯加提供了 20% 的就業機會，創造了三分之一的工業產值，帶領了馬達加斯加紡織業逐漸走向成熟。企業的管理人員當地語系化更方便了對當地員工的管理，當地語系化雇工使得當地人對企業更有認同感。

4.2.2 打造國際化企業文化，建設國際化運營的專業團隊

鹿王不斷地在調整管理模式，努力達到先進的國際化管理水準，遵守當地法律法規和尊重當地風俗文化，進行企業文化培訓，增加和強化認同感。在充分瞭解和理解當地文化的前提下，鹿王運用當地文化價值能夠接受的方式方法，在技術和經驗都缺乏的馬達加斯加，鹿王不遺餘力的“授人以漁”，除了傳授技術技巧和培養管理人才，給予員工教育和中文學習的機會。通過這些方式，讓工人接受鹿王的企業文化，也瞭解了中國文化，同時對中國的發展理念和經濟發展模式更加認同，反哺企業，打造國際化的企業文化。

4.2.3 勇於承擔企業社會責任

鹿王的成功不僅包括業績方面，優秀的跨文化管理水準也是其健康發展的重要支撐。鹿王羊絨給予了當地員工較高的薪酬和一定的福利待遇，既保障了員工權益，又促進了當地社會的發展和穩定。鹿王羊絨外派員工的綜合素質也逐漸拔高，他們不僅在專業領域有過人之處，面對跨文化環境也表現得更加從容。

5. 對中國在非洲企業的跨文化管理的建議

5.1 多層次的維護與當地的關係，重視企業社會責任

在非洲低權力距離的文化背景下，中國企業與當地政府的關係、與員工、工會之間的關係容易緊張，導致合作不愉快。雖然中國屬於長期導向文化，在當地投資會注意維護關係，但很多無心長期投資的企業很可能無視這點。中國企業在企業社會責任方面的意識並不強，無論在中國還是非洲，前期中國企業都是以經濟利益為導向，忽視企業責任和社會責任，這些成為在非跨文化管理失敗的誘因之一。因此，承擔企業社會責任，例如徐工集團在衣索比亞捐贈水窖的公益行動等，有助於提高企業在當地的良好形象和好感度。

5.2 開拓國際化視野，提高跨文化管理水準

企業發展的脚步非常快速，面對不同於中國的市場環境，企業在管理方面更應緊跟潮流，努力學習並提高自身的跨文化管理水準，而不應該僅僅止步於、固守於中國式理念和問題解決方式。在非洲弱不確定性規避、個人主義、女性化、短期導向和放縱型的文化背景下，企業應該多維度的進行文化融合。中國企業的企業規章制度制定與執行、員工管理、薪酬發放等方面，都需要瞭解和適應非洲背景。基於前車之鑒，在非洲這個相對“特殊”的大陸，企業應該合理把握勞資關係，主動減小勞資糾紛的風險，將管理本土化，培養本地管理人才，合理對待非洲員工，充分保證非洲員工的利益；通過靈活的方式向員工傳達企業文化和中國文化，注重文化理解和包容，建立跨文化管理內化系統，在企業內部以規則制度的約束，來達成員工思想的轉變。

5.3 加強員工的培訓和管理

企業外派的員工在外派地起著至關重要的作用，特別是管理層的人員，不僅在企業效益方面，還體現在企業形象方面。男性化文化背景的中國外派員工較重視事業、物質等，而外派員工面臨的工作量可能是在國內的兩倍，到條件簡陋的非洲生活工作幾年的時間，對中國人來說反差也很大，還可能產生文化輕視心理，因此企業在選拔和培訓這些外派員工時，要有一定的考核標準，並且在外派期間也要有相應的培訓管理措施。在非洲員工方面，除了工作技能的培訓，例如中國為肯亞最大的職業技能培訓機構—肯亞國家青年服務隊提供技術說明，提供 1.2 億美元的貸款用於幫助肯亞年輕人獲得工作技能，提高員工素質，還需要進行文化融合，提高在非發展流暢度。例如華為公司在南非聯合中國文化和國際教育交流中心，對當地員工進行中文和中國文化的培訓，讓非洲員工對中國思維、觀點有更好的理解，從而盡可能化解雙方合作的文化差異障礙。

5.4 發揮中國文化“以和為貴”的特點加強中非文化融合

非洲人雖然懶散，但是天性樂觀，認為生活比工作重要，而相對來說，中國人更注重責任，工作高於生活。所以中國企業也要在當地要學會企業文化和當地文化的融合，尊重非洲的宗教和文化習俗，放低姿態，也特別要發揮中國的“以和為貴”的精神，

用一種關心和交流的方式融入當地文化，儘量減少衝突。同時在當地的中國企業也要聯合起來，以建立商會構建一個強有力的聯盟，不能是一盤散沙，各自為政。通過商會多參與當地活動，擴大中國文化的影響，加強中非文化交流，從而使信任危機消於無形，提高中國企業的競爭力和影響力。

參考文獻

1. 覃啟全、張園園 (2014)。中國非洲投資企業跨文化管理問題研究。新經濟，26，53-54。
2. 張曉穎 (2016)。中資民營企業在非投資的跨文化管理機制研究 (未出版之博士論文)。北京市：中國農業大學。
3. 朱清池 (2018)。瑞貝卡迦納分公司跨文化管理策略優化研究 (未出版之博士論文)。上海市：上海外國語大學。
4. 歐陽蕾 (2019)。在華境外非政府組織跨文化管理的衝突和融合——基於文化維度理論的分析。學會，365(4)，5-12。
5. 尹彥力、彭新萬 (2010)。淺析中國海外投資企業的跨文化管理問題。東方企業文化，1，91-92。
6. 舒莉、李林 (2019)。中國企業在非洲剛果(布)的跨文化管理研究——基於HOFSTEDE的文化維度分析框架。法國研究，2，65-76。
7. Jackson, T., Louw, L., & Zhao, S. (2013). China in sub-Saharan Africa: implications for HRM policy and practice at organizational level. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2512-2533.
8. Kamoche, K., & Siebers, L. Q. (2015). Chinese management practices in Kenya: Toward a post-colonial critique. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(21), 2718-2743.
9. Jackson, T. (2012). Cross-cultural management and the informal economy in sub-Saharan Africa: Implications for organization, employment and skills development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(14), 2901-2916.
10. Jackson, T. (2013). Reconstructing the indigenous in African management research. *Management International Review*, 53(1), 13-38.
11. Azungah, T., Michailov, S., & Hutchings, K. (2018). Embracing localization: Evidence from Western MNEs in Ghana. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(4), 690-715.

收稿時間：2019-09-28
責任編輯、校對：張穎、嚴佳怡