

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

以文化维度理论对中国在非企业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

吴东英¹
Dong-Yin Wu

刘凌^{2*}
Ling Liu

摘要

中国对非洲投资的近年来持续上升,涉及的行业范围也愈加广泛,特别是民营企业投资非洲的数量及规模不断增加,在 2018 年在非投资企业已经有了 3,800 家。总体来说,非洲对投资的中国企业持有积极肯定的态度,而非洲人多变的政治生态、复杂的风土人情等背景也给营商环境带来巨大挑战。本文希望能够通过运用霍夫斯泰德的文化维度理论,分析中国在非投资企业的跨文化管理的现状和问题,并就内蒙古鹿王羊绒成功出走马达加斯加的跨文化管理经验,希望给中国在非企业些许启示。

关键词: 中国对非投资、文化维度、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

据中国海关统计,中国与非洲自 1978 年合作以来的 40 余年里,中国与非洲的进出口贸易额实现了由 7.65 亿美元到 2,042 亿美元的增长,双方经贸合作不断加深。在经济全球化的背景下,非洲这块被称为“最后一片投资热土”的大陆也越来越受中国企业关注。随着中国“走出去”战略的不断深入,企业“走出去”的道路更加便利,中国企业走进非洲的队伍越来越大。但是中国对非投资的领域超过一半是劳动密集型行业,因此中国企业在面对管理非洲员工的风险发生的概率较大。比如 2012 年赞比亚中资煤矿发生骚乱事件,科蓝煤矿遭当地数百名工人冲击,造成中国员工 1 死 4 伤;2016 年塔桑尼亚友谊纺织厂由罢工升级为暴力冲突事件,遭工人暴力讨薪;2016 年马达加斯加一家中国公司开采的金矿遭当地民众连续举行抗议示威活动,暂时关

¹ 厦门大学嘉庚学院国际商务学院国际商务专业

² 厦门大学嘉庚学院国际商务学院副教授 liuling@xujc.com*通讯作者

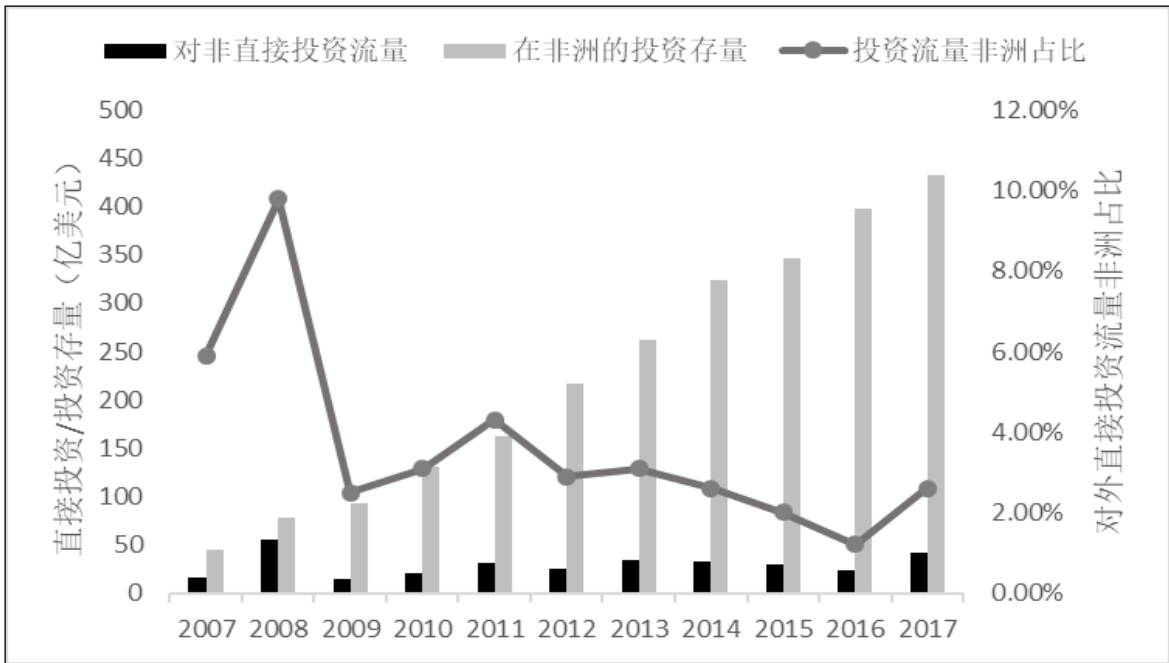
闭。这些事件表明中国在非洲的投资企业面临较为严峻的管理问题，特别是中国与非洲的文化差异非常大，企业想在非洲顺利经营和生产，一定要能妥善的解决其中的差异，所以如何进行在非企业的跨文化管理，是企业经营的重要环节，跨文化管理的有效性与企业成功有重要关联。

1. 中国对非洲投资的企业概况

1.1 对非投资不断增加

据中国对外直接投资统计公报显示，中国对非投资不断增加（图 1），受金融危机影响 2009 年中国对非投资流量下跌至 14.4 亿美元，但从 2010 年起中国对非投资流量稳步上升，随后 2016 年经济增长乏力，而后在 2017 年达到 41 亿美元，同比增长 70.8%。中国在非洲的投资存量呈不断增长趋势，由 2007 年的 44.6 亿美元增加到 2017 年的 433 亿美元。中国对非直接投资占比较小，自 2007-2017 十年间，中国对非直接投资流量和投资存量都占当年的 10% 以下。

从投资区域看，中国对非投资覆盖的国家数量不断增加，中国自 2007-2017 年间对非直接投资国家涉及阿尔及利亚、埃塞俄比亚、南非、安哥拉、肯尼亚、刚果（金）、赞比亚、苏丹、尼日利亚、坦桑尼亚等国家。从投资领域看，中国对非直接投资领域分布广泛，其中主要的建筑业（29.8%）、采矿业（22.5%）、制造业（13.2%）、金融业（14.0%）、租赁和商务服务业（5.3%）占据重要地位。中国铁道建筑、华为、中国五矿、联想等企业都在逐步扩大在非市场。



资料来源：中国商务部

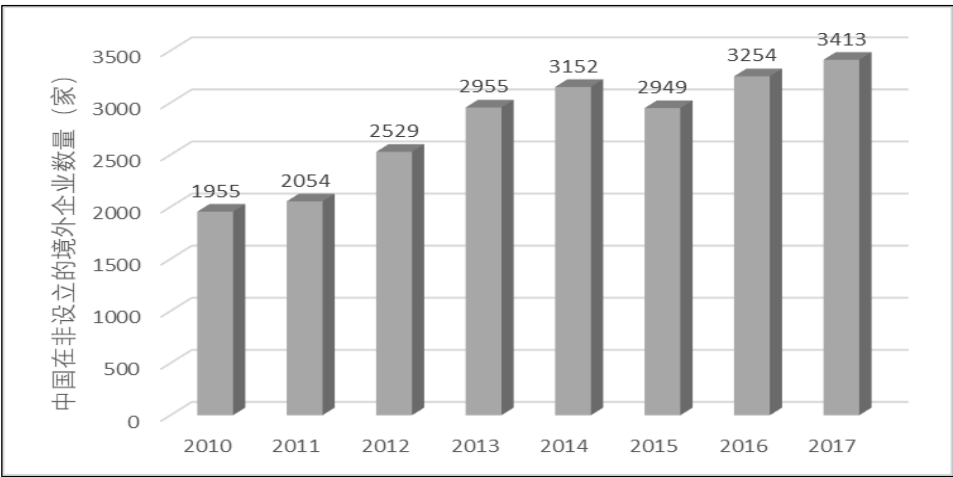
图 1. 2007-2017 中国对非直接投资变化趋势

1.2 企业数量规模持续扩大

从投资规模看，截至 2017 年，中国在非境外企业覆盖率达 86.7%，涉及 52 个国家和地区，加那利群岛、塞卜泰、留尼汪、索马里、梅利利亚、斯威士兰、马约特、西撒哈拉等 8 个国家未覆盖。从中国在非洲的影响力看，除了前殖民宗主国，中国和

美国位列前茅；中国在津巴布韦、莫桑比克、苏丹、赞比亚、南非和坦桑尼亚影响力指数最高。在发展模式认可方面，美国和中国居于第一第二，前殖民宗主国和南非次之。在非洲的南部、北部和中部，中国受欢迎程度最高或较高，其中喀麦隆、苏丹、莫桑比克、马里、坦桑尼亚和赞比亚颇受欢迎。

从2010年开始，中国在非洲设立的境外企业数量总体呈增长趋势（图2），2017年达到3,413家。据商务部数据，截至2018年，我国在非洲设立的企业超过了3,700家，同比增长9%。在非企业（图3）主要分布在赞比亚、尼日利亚、阿尔及利亚、埃塞俄比亚、南非、肯尼亚、埃及、坦桑尼亚、加纳、安哥拉、苏丹、乌干达等。



资料来源：中国商务部

图 2. 2010-2017 中国在非设立的境外企业数量



资料来源：中国商务部 2007-2017 对外投资统计公报

图 3. 2010-2017 中国在非设立的境外企业主要分布

企业在非雇佣方面，2017 年联合国贸易和发展会议的数据显示，中国企业在过去 10 年雇用非洲当地员工多达数百万人。麦肯锡《非洲八国中资企业实地调研》报告显示，中国在非洲的企业有 90% 为私企，其中非洲雇员的比例达 92%，经理级别的非洲雇员比例为 47%。而国有企业的非洲雇员比例为 81%，经理级别的非洲雇员

比例为 35%。

2. 根据文化维度理论分析中国企业在非企业的跨文化管理现状

由于非洲几乎所有国家一度沦为西方国家的殖民地，直到 1960 年后才陆续独立。西方的殖民者给非洲大陆带来了深远的影响，使得今日的非洲不仅有着现代的文明，还在广大的土地上存在着原始社会的制度，社会环境复杂。在这样的背景下，本节将根据霍夫斯泰德的文化维度理论从权力距离（Power Distance）、不确定性规避（Uncertainty Avoidance）、个人主义和集体主义（Individualism/Collectivism）、男性化和女性化（Masculinity/Femininity）、长期导向和短期导向（Long-term/Short-term）、自身放纵与约束（Indulgence/Restraint）等六大文化维度分析非洲文化。

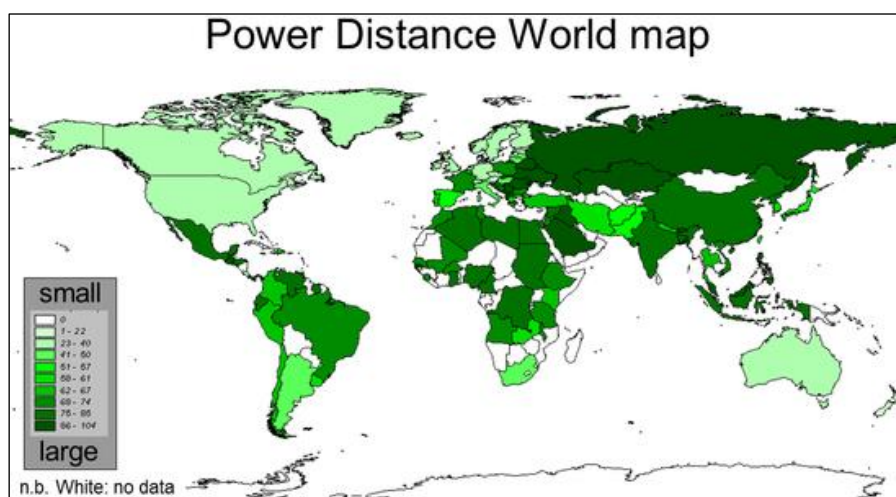
2.1 权力距离

权力距离指社会中对不平等分配的接受程度。在权力距离较高的社会，人们比较看重权威、地位、资历、年龄等方面，接受较强的等级制；然而在权力距离较低的社会，人们比较看重能力，关系较为轻松紧密，人们接受较弱的等级制。

由于历史原因，非洲既有高权力距离又有低权力距离文化的体现，主流社会倾向于高权力距离文化。非洲大多数国家的中央政府层是民主政府，其管理者是充当顾问的宗主国人员，或是相当一部分都曾赴西方留学的本国社会精英，深受西方文化影响，倾向于低权力距离文化。而除了中央外，下级的政府主要还是基本上都是按照传统的非洲社会制度，例如部落由酋长管辖。非洲国家、民族数量众多，其中尼日利亚就有 250 多个民族组成。酋长制在非洲政治和社会生活中皆起着重要作用，酋长作为部族的领袖，在部落中有较高的威望，属于高权力距离文化。非洲这种社会构成，造成非洲政体组合复杂，政策难以基层化；而不同的部族间又非常容易因利益纠葛发生冲突。例如利比亚有一百多个部落，武装冲突频发，几乎每次都有人员伤亡。

这些迫使在非中国企业特别是建筑业、采矿业等这些需要在外施工的企业，不仅需要与政府打交道，更需要与当地的酋长良好的接触，才能共同协商进而解决问题。而同为高权力距离文化背景的中国企业明显能更好的应对酋长制，现在出现越来越多中国人在非洲被授予酋长头衔的例子，最早的一例是山东电建三公司在尼日利亚进行电站建设项目时，项目部经理房一波被授予酋长头衔，成为中国企业员工在尼日利亚获得酋长头衔第一人。企业在非洲进行施工作业时，经常被当地民众阻拦索要就业机会或一定的利益，正是因为与当地酋长进行良好的沟通协调，真诚对待当地民众，才能使企业顺利地施工作业，完成项目。

在员工管理方面，虽然非洲主流社会属于高权力距离文化，但因吸收西方文明的结果，非洲人较多的拥有人人平等的观念，更勇于挑战权威；偏西方的思想也使非洲员工更看重自由与参与，维权意识较强，因此非洲的工会势力发达。而中国企业带着东方的高权力距离文化的管理方式，注重上下级关系，中国员工一头按照上级命令做事的惯性思维等，在工作中的管理与合作也容易压抑员工，让企业与员工之间产生文化冲突。



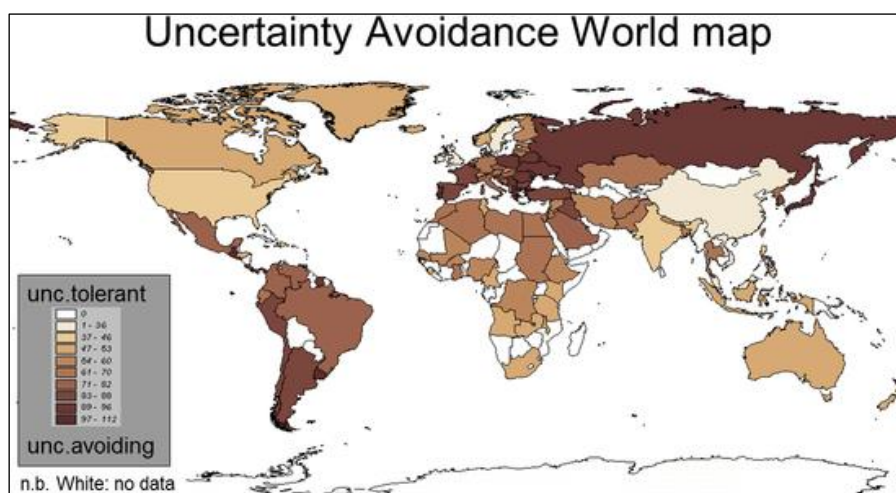
资料来源：根据 <https://geerthofstede.com> 网站资料整理

图 4. 霍夫斯泰德权力距离世界分布图

2.2 不确定性规避

不确定性规避指对待不确定性事件的威胁，人们需要提前通过相关手段来避免的程度。不确定性规避程度高的文化背景倾向于有严谨、明确的规则来约束、指导行为。在企业中，在强不确定性规避背景的管理下，组织对不确定性进行严密控制，制定相关的规章制度等，总体可控空间较小，不利于人才的培养和发展；在弱不确定性规避背景的管理下，管理层决策时更能随机应变。对个人来说，强不确定性规避背景的人更无法容忍不确定性的威胁，他们倾向于追求稳定并实施一定的预防措施，来降低不确定性；弱不确定性规避背景的人，对未来不确定性的态度较为乐观。

非洲偏向弱不确定性规避文化，非洲人比中国人更容易接受不确定性，遇到突发的不确定事件现场应对解决，喜欢冒险，精神压力较小；非洲人都有精神信仰，追求快乐满足的生活，生活态度自由洒脱。因此相比之下，非洲员工在工作中遇事更随性乐观；而中国强不确定性规避的背景，令中国企业组织结构性更强，员工等级、职责明确，工作流程清晰。因此中国企业会认为非洲员工更松散，在进行企业规章制度的管理时也是一大挑战。



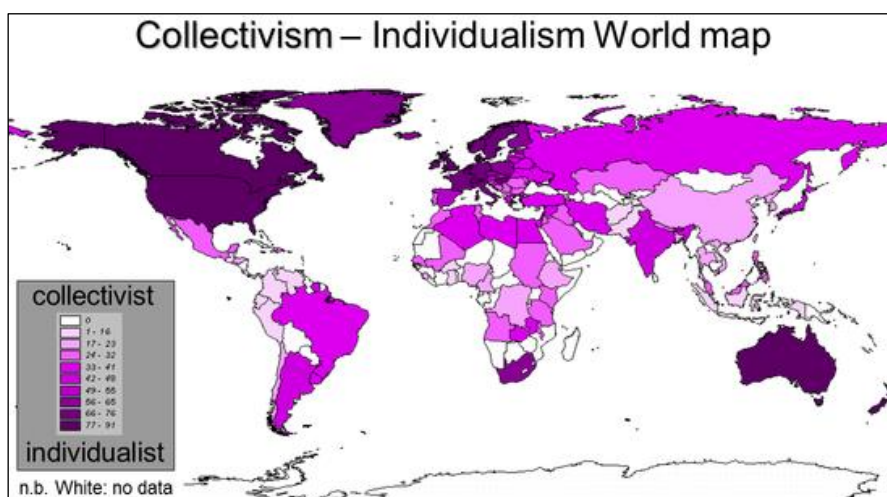
资料来源：根据 <https://geerthofstede.com> 网站资料整理

图 5. 霍夫斯泰德不确定规避世界分布图

2.3 个人主义/集体主义

根据霍夫斯泰德的文化维度理论，个人主义指个人利益优于集体利益；而在集体主义则认为集体利益高于个人利益。个人主义文化崇尚一视同仁，讲究契约精神；反之，集体主义社会注重“关系”。

根据图 6 显示非洲虽有酋长制，但非洲的个人主义/集体主义指数，呈现与中国同等以上的水平，更偏向个人主义文化，除了南非个人主义程度与西方国家比肩外，大多数非洲国家在此维度处于中等水平。个人主义以利益为导向，主张个人追求，中国属于集体主义文化，强调集体利益和个人利益的关系；集体利益的实现是由个人价值实现的基础，而个人价值的实现以集体利益的实现为前提，凡事以集体大局为重。此维度中国与非洲差距不是很大，尽管在非洲这种更关注自我的背景下，中国企业以集体为导向，效率重要的理念，明显得不到很好的施展。但中国企业通过一些手段与措施能使文化融合，例如在埃塞俄比亚的华坚集团，自创了给员工开早会的形式，让包括中国员工的所有人在早会上同唱《团结就是力量》，不仅弱化了双方尖锐的文化冲突，还有利于提高非洲员工的组织忠诚度。



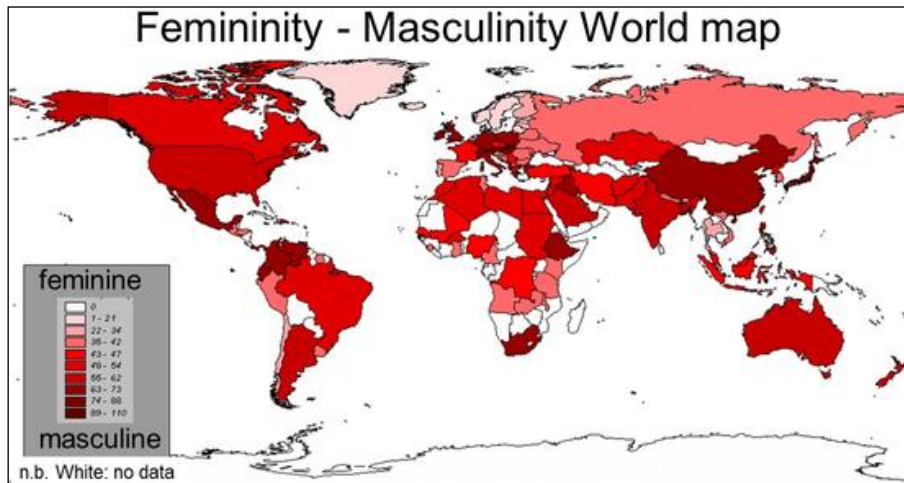
资料来源：根据 <https://geerthofstede.com> 网站资料整理

图 6. 霍夫斯泰德个人主义/集体主义世界分布图

2.4 男性化/女性化

男性化社会比较重视表现、能力、物质和权力；女性化社会比较关注生活质量、服务和关心他人。男性化社会中性别分得很清晰，有严重的男女分工。女性化社会的人们重视男女平等，工作类型没有明显的男女区别。

据图 7 显示非洲除了少数国家偏男性化，其余都更偏向于女性化社会。非洲人注重生活，不会过多的被金钱、权力等影响；非洲员工更注重群体性的决策和人性化的服务。因此，在非中国企业追求“成功”的道路上，往往得不到当地雇员的共鸣和认可，并会在企业的降薪、辞退员工时付出更多成本；企业对外派员工的需求不了解和尽量满足，也容易让外派失败；另外，男性化文化更相信拳头的力量，而女性化文化解决问题的方式倾向于和平的谈判与协商。总体而言，相较中国与非洲的企业，中国偏向于男性化文化，在非中国企业注重高效益，中国外派员工注重自身事业生涯，追求成功。在劳资争议中，非洲人倾向于用抗议、游行的方式寻求解决，而前期许多中国企业往往没有处理这种事的经验，不是直面问题而采用找当地政府帮忙的方式，令矛盾升级，当地员工也更加不了解中国企业的思想和态度。



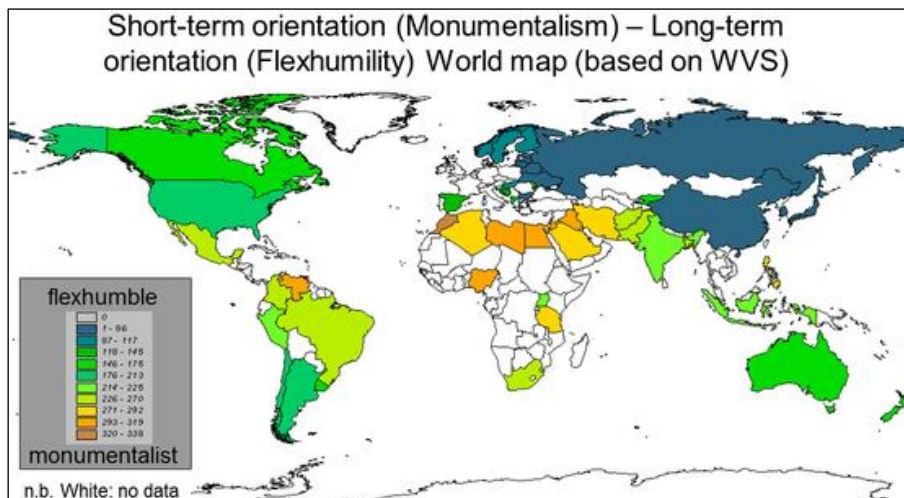
资料来源：根据 <https://geerthofstede.com> 网站资料整理

图 7. 霍夫斯泰德男性化/女性化世界分布图

2.5 长期导向/短期导向

长期导向的文化，更注重长远目标，愿意为目标而不断努力；短期导向的文化，更注重当下的生活和享受，不愿牺牲现在。长期导向背景的企业重视发展前景，愿意对相关领域进行长期投资；短期导向背景的企业只拘泥于当前。企业管理时，长期导向文化会主动保持良好的人际关系，短期导向文化反之。

根据图 8 显示中国属于长期导向文化，在非中国企业也习惯于以长期目标为导向，制定长期计划；中国管理者表达谨慎、含蓄、注重关系的维护。非洲属于短期导向文化，在此维度上，中国与非洲的差距非常大，非洲员工注重短期的享受，更注重当前而不愿牺牲现在看向未来，员工在工作中更期望得到明确的指令和短期的工作任务，因此非洲员工加班的意愿较小。中国企业在制定未来的长远战略时往往得不到非洲员工的关注和认可，中国管理者在与当地管理者共事或和下级员工相处的时候，也容易产生冲突。例如非洲员工拿到工资就不再静心工作了，而是立马去享受生活，针对于此中国企业调整了员工工作模式，将员工分组，一批工作一批调休，以便企业还能正常生产运转。



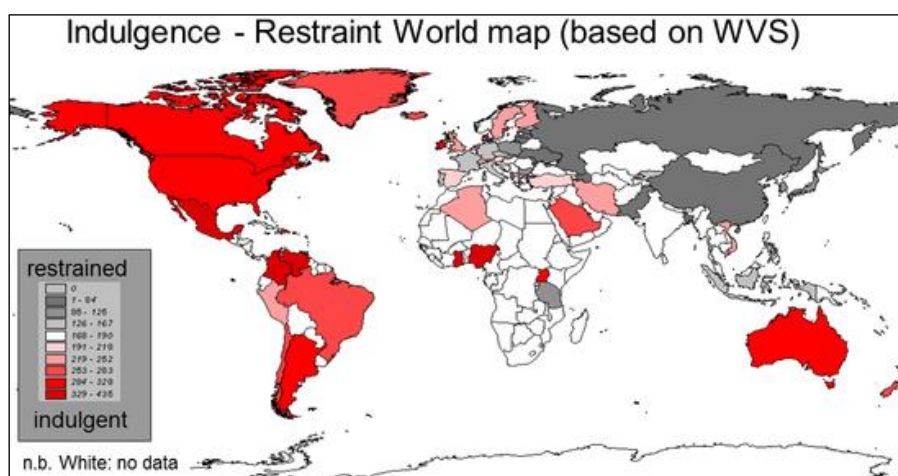
资料来源：根据 <https://geerthofstede.com> 网站资料整理

图 8. 霍夫斯泰德长期导向/短期导向世界分布图

2.6 自身放纵与约束

自身放纵与约束维度指人们自身控制欲望和冲动的程度高低，自制程度弱的称为放纵型文化，而自制程度强的则称为约束型文化。

中国因几千年的农耕文明和儒家文化形成自律、自抑的态度，属于约束型文化。而在霍夫斯泰德的取值评估下，非洲除了北非的一些穆斯林国家(索马里、突尼斯等)外，大多数国家在此文化维度上的取值也非常高，因此以大多数论，非洲偏向于放纵型文化。约束型文化背景下的人更加严肃认真，处事相对刻板；放纵型文化背景下的人更加随心所欲，创新性更强。约束型和放纵型文化的差异易引起双方的冲突，一为处事风格外在表现不同，出现理解错误，在非中国企业可能认为非洲员工吊儿郎当不靠谱；二为价值观的不同，非洲员工倾向于短且快速的结薪周期，而中国企业则是在国内的行为认知。



资料来源：根据 <https://geerthofstede.com> 网站资料整理

图 9. 霍夫斯泰德放纵/约束世界分布图

综上所述，霍夫斯泰德的文化维度理论分析出中国与非洲之间的文化差异很多，企业在非洲面临的跨文化管理问题严峻，除了中非在权力距离方面有所相同之外，其他五个文化维度均有较大差异，所以中国企业在非洲发展面临很多不同维度的跨文化经营与管理的风险，在非洲企业的跨文化管理问题亟需得到重视并解决。

3. 中国企业在非跨文化管理面临的主要问题

据以上文化维度理论的分析 and 《非洲发展报告(2017-2018)》的数据显示，长期以来，中国企业在非洲跨文化管理面临的主要问题在以下方面：

3.1 非洲存在的双层权力距离体系导致非洲社会容易出现冲突和风险

虽然中国与非洲同为高权力距离社会，但非洲特别的部落文化对在非企业的经营管理带来风险与难题。在非企业不仅需要应对酋长制，还需要承担部族发生冲突时被波及的后果，例如：

(1) 局部战争与冲突频发

非洲近年来的表现全局较为平稳，但局部冲突时有发生；马里、利比亚等国发生的武装冲突令在当地的中国企业受损。例如 2011 年南苏丹冲突时油田遭袭，波及

的中石油等企业只能组织员工撤离，损失惨重。

(2) 政权更迭较多

图 3 表明 2010-2017 年中国企业在非洲设立的企业分布，中国企业有较多意愿且能够在政权相对稳定、拥有较为连贯政策的国家发展；而在政权迭代频繁且上台亲西派领导人的非洲国家中，中国企业会深受影响并造成较大的损失。

(3) 恐怖主义威胁

由于非洲复杂的社会现状，恐怖主义一直存在，给企业在非发展带来较高风险。例如 2014 年在中国水利水电第十六工程局喀麦隆公司的中国员工遇袭。

3.2 由于多个文化维度的差异导致中非双方的价值观不相符

在较弱不确定性规避、短期导向和放纵型文化的背景下，非洲人普遍做事不太提前规划、眼光有所局限，不太树立长远目标，既不利于个人事业发展，也不利于企业的发展，注重个人休闲时间，享受当下；因此面对中国企业的企业规章制度，非洲员工在学习、接受和适应方面都存在阻碍。而且目前对非洲文化的研究还比较缺乏，对于要进入非洲的中国企业来说，在不了解当地文化特点和背景下，习惯于采用中国管理理念和模式，就非常不利于与非洲员工的沟通；同时又因为外派员工本身对非洲文化有一些误解，这种客观存在的中国与非洲的文化差异因素，影响到在非中国企业的跨文化管理。非洲员工懒散的工作态度和缺乏规则意识，使得中国企业也不愿意在非洲遵守当地法律法规，违反劳动合同法、业务违规等，缺乏长期投资意愿。

3.3 由于非洲普遍受教育程度较低，导致中国在非企业的跨文化管理效率低

《全球人力资源报告 2017》显示，在全球人力资源能力的评估中（包括识字和就业能力、初等教育参与率、中等教育参与率、高等教育参与率），非洲国家在人力资源能力方面的平均得分为 47.24，在全球 130 个国家中平均排名基本均在末位。在发展基础评估中（包括初等教育入学率及学校质量、中等教育入学率及性别差异、职业教育入学率、高等教育入学率、毕业生技能多样性、教育系统质量以及员工受训程度等），非洲国家的平均得分仅为 50.74。在知识水平评估中（包括高技能劳动者比例、中等技能劳动者比例、经济复杂程度、技能劳动者可获得程度等），非洲国家的平均得分为 45.95。总体来看，非洲的人力资源能力、发展基础偏弱，知识水平偏低，导致中国企业在针对非洲员工的管理，就不能使用原来一些行之有效的方法，而中国企业往往又因为信息缺乏和沟通障碍，就会使得管理成本更高和效率更低。比如在非洲进行农业投资，一般中国企业讲究精耕细作，而非洲当地因为农业种植技术粗放简单，所以难以接受中国农业企业科学管理的要求。但要达到管理目标，必须进行员工培训，否则企业经营难以维系，而面对教育水平很低的非洲员工，大大增加了中国企业的培训成本。

3.4 中非文化差异和错误舆论导致信任危机

根据中国商务部 2013 年在非洲 15 个国家开展的一项名叫“非洲人看中国在非投资”的民意调查，该项调查由肯尼亚制造业协会名下的全球契约网络提供支持，由南非伦理研究所执行，调查显示多数非洲人认为中国在非洲大陆的投资可靠，且为非洲增加就业做出了贡献。但是建立信任是一个漫长的过程，文化不同，社会习俗不同，差异非常大，在非洲的员工诉求得不到满足时，非常容易产生群体事件。非洲原本长

期受西方国家的统治，也经常会运用西方国家维权的方式，为自己要求更好薪资和待遇，而中国企业相对在处理这些事情上的方式，往往不习惯从人权角度考虑，更多是从集体利益出发，所以得不到当地员工的认可，容易造成双方产生信任危机。同时西方媒体在非洲传播“中国威胁论”这种错误舆论，很容易对非洲人思想产生冲击和影响，陷入对中国的刻板印象，更不利于中国企业在非洲的投资、员工培训与管理等。例如《纽约时报》在 2017 年连续报道中国企业在纳米比亚的投资与发展是“中国式新殖民主义”，对企业 在非洲的发展造成不利影响。

4. 内蒙古鹿王羊绒在马达加斯加跨文化管理的成功经验

4.1 鹿王羊绒在马达加斯加的经营现状

内蒙古鹿王羊绒有限公司成立于 1985 年，主导产业为羊绒加工，产品畅销海内外。1997 年鹿王羊绒在非洲马达加斯加建立海外生产基地，工厂位于马达加斯加首都塔那那利佛。经过 22 年的发展，鹿王羊绒马达加斯加分公司，总投资 3,500 万美元，共建 5 个工厂，占地约 60 公顷，年产各款式羊绒衫等针织品 180 万件，年出口额约 6,800 万美元，成为马达加斯加建厂时间最长、规模最大、当地就业人数最多的企业。

马达加斯加共和国总统、总理等领导也多次前往鹿王分公司视察，并给予高度肯定和赞誉。作为马达加斯加规模最大、就业人数最多的企业，以及免税企业协会副会长单位，马达加斯加政府在制定包括税收、海关等国家政策时，都会到鹿王马达加斯加公司实地调研，听取或采纳鹿王公司的意见和建议。除了对马达加斯加经济建设的贡献，鹿王还对当地的社会稳定与和谐、保障员工权益等方面起到促进作用。鹿王深受马达加斯加当地政府和人民的拥护、爱戴，其公司所在区域被当地人民亲切地称为“鹿王文明和谐街区”。

4.2 鹿王羊绒在马达加斯加的跨文化管理的经验

4.2.1 本地化经营发展

鹿王羊绒在马达加斯加本地化的发展模式不仅雇员本地化率高，还培养、任用本地管理人员。建厂初期，鹿王外派至马达加斯加的员工有 150 余名，雇佣当地员工少于 1,000 人；而发展至今，鹿王在马达加斯加的外派员工仅有 50 余名，雇佣当地员工 6,000 多人，其中技术、管理人员本地化率高达 80%，为马达加斯加提供了 20% 的就业机会，创造了三分之一的工业产值，带领了马达加斯加纺织业逐渐走向成熟。企业的管理人员本地化更方便了对当地员工的管理，本地化雇工使得当地人对企业更有认同感。

4.2.2 打造国际化企业文化，建设国际化运营的专业团队

鹿王不断地在调整管理模式，努力达到先进的国际化管理水平，遵守当地法律法规和尊重当地风俗文化，进行企业文化培训，增加和强化认同感。在充分了解和理解当地文化的前提下，鹿王运用当地文化价值能够接受的方式方法，在技术和经验都缺乏的马达加斯加，鹿王不遗余力的“授人以渔”，除了传授技术技巧和培养管理人才，给予员工教育和中文学习的机会。通过这些方式，让工人接受鹿王的企业文化，也了解了中国文化，同时对中国的发展理念和经济发展模式更加认同，反哺企业，打造国际化的企业文化。

4.2.3 勇于承担企业社会责任

鹿王的成功不仅包括业绩方面，优秀的跨文化管理水平也是其健康发展的重要支撑。鹿王羊绒给予了当地员工较高的薪酬和一定的福利待遇，既保障了员工权益，又促进了当地社会的发展和稳定。鹿王羊绒外派员工的综合素质也逐渐拔高，他们不仅在专业领域有过人之处，面对跨文化环境也表现得更加从容。

5. 对中国在非洲企业的跨文化管理的建议

5.1 多层次的维护与当地的关系，重视企业社会责任

在非洲低权力距离的文化背景下，中国企业与当地政府的关系、与员工、工会之间的关系容易紧张，导致合作不愉快。虽然中国属于长期导向文化，在当地投资会注意维护关系，但很多无心长期投资的企业很可能无视这点。中国企业在企业社会责任方面的意识并不强，无论在中国还是非洲，前期中国企业都是以经济利益为导向，忽视企业责任和社会责任，这些成为在非跨文化管理失败的诱因之一。因此，承担企业社会责任，例如徐工集团在埃塞俄比亚捐赠水窖的公益行动等，有助于提高企业在当地的良好形象和好感度。

5.2 开拓国际化视野，提高跨文化管理水平

企业发展的脚步非常快速，面对不同于中国的市场环境，企业在管理方面更应紧跟潮流，努力学习并提高自身的跨文化管理水平，而不应该仅仅止步于、固守于中国式理念和问题解决方式。在非洲弱不确定性规避、个人主义、女性化、短期导向和放纵型的文化背景下，企业应该多维度的进行文化融合。中国企业的企业规章制度制定与执行、员工管理、薪酬发放等方面，都需要了解和适应非洲背景。基于前车之鉴，在非洲这个相对“特殊”的大陆，企业应该合理把握劳资关系，主动减小劳资纠纷的风险，将管理本土化，培养本地管理人才，合理对待非洲员工，充分保证非洲员工的利益；通过灵活的方式向员工传达企业文化和中国文化，注重文化理解和包容，建立跨文化管理内化系统，在企业内部以规则制度的约束，来达成员工思想的转变。

5.3 加强员工的培训和管理

企业外派的员工在外派地起着至关重要的作用，特别是管理层的人员，不仅在企业效益方面，还体现在企业形象方面。男性化文化背景的中国外派员工较重视事业、物质等，而外派员工面临的工作量可能是在国内的两倍，到条件简陋的非洲生活工作几年的时间，对中国人来说反差也很大，还可能产生文化轻视心理，因此企业在选拔和培训这些外派员工时，要有一定的考核标准，并且在外派期间也要有相应的培训管理措施。在非洲员工方面，除了工作技能的培训，例如中国为肯尼亚最大的职业技能培训机构——肯尼亚国家青年服务队提供技术帮助，提供 1.2 亿美元的贷款用于帮助肯尼亚年轻人获得工作技能，提高员工素质，还需要进行文化融合，提高在非发展流畅度。例如华为公司在南非联合中国文化和国际教育交流中心，对当地员工进行中文和中国文化的培训，让非洲员工对中国思维、观点有更好的理解，从而尽可能化解双方合作的文化差异障碍。

5.4 发挥中国文化“以和为贵”的特点加强中非文化融合

非洲人虽然懒散，但是天性乐观，认为生活比工作重要，而相对来说，中国人更注重责任，工作高于生活。所以中国企业也要在当地要学会企业文化和当地文化的融合，尊重非洲的宗教和文化习俗，放低姿态，也特别要发挥中国的“以和为贵”的精神，

用一种关心和交流的方式融入当地文化，尽量减少冲突。同时在当地的中国企业也要联合起来，以建立商会构建一个强有力的联盟，不能是一盘散沙，各自为政。通过商会多参与当地活动，扩大中国文化的影响，加强中非文化交流，从而使信任危机消于无形，提高中国企业的竞争力和影响力。

参考文献

1. 覃启全、张园园（2014）。中国非洲投资企业跨文化管理问题研究。新经济，26，53-54。
2. 张晓颖（2016）。中资民营企业在非投资的跨文化管理机制研究（未出版之博士论文）。北京市：中国农业大学。
3. 朱清池（2018）。瑞贝卡加纳分公司跨文化管理策略优化研究（未出版之博士论文）。上海市：上海外国语大学。
4. 欧阳蕾（2019）。在华境外非政府组织跨文化管理的冲突和融合——基于文化维度理论的分析。学会，365(4)，5-12。
5. 尹彦力、彭新万（2010）。浅析中国海外投资企业的跨文化管理问题。东方企业文化，1，91-92。
6. 舒莉、李林（2019）。中国企业在非洲刚果(布)的跨文化管理研究——基于HOFSTEDE的文化维度分析框架。法国研究，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.

收稿时间：2019-09-28
责任编辑、校对：张颖、严佳怡