

中资企业在非洲的跨文化管理研究

刘畅

广州商学院国际学院，广东省广州市，511400；

摘要：伴随着中资企业在非洲对外直接投资的扩大和深入，因种族、宗教信仰、价值体系、政治制度、思维方式、管理理念、制度等方面差异，而形成的文化冲突对中资企业的经营管理造成许多负面影响，中资企业迫切需要提高其在非洲的跨文化管理水平。本文研究中资企业在非洲的跨文化管理问题，首先对跨文化管理的定义和文献进行了简单概括，接着指出了中非企业的文化差异，以及由这些文化差异可能导致的文化冲突，最后提出了中资企业在非洲的跨文化管理建议。希望此研究能够对企业进行跨文化管理有所帮助，同时丰富跨文化管理研究的内容。

关键词：文化差异；文化冲突；跨文化管理

DOI：10.69979/3029-2700.25.01.012

中资企业自 20 世纪 80 年代开始进入非洲市场以来，至今已有 40 多年的历史，中资企业在非洲的投资目前已进入加速发展阶段，据统计 2000 年至 2022 年期间，中资企业在非洲进行了 1369.4 亿美元的外国直接投资，2023 年中国对非直接投资存量超过 400 亿美元，是非洲最主要的外资来源国之一。据商务部数据显示，截止 2021 年末，在非洲设立的境外企业超过 3400 家，占中国境外企业数量的 7.5%，覆盖非洲 52 个国家和地区，覆盖率达 86.7%。投资领域由传统的采矿业、能源等，逐步向制造业、金融业、服务业等拓展延伸。随着中国在非洲外国直接投资的扩大和深入，因种族、宗教信仰、价值体系、政治制度、思维方式、管理理念、制度等方面差异，而形成的文化冲突对中资企业的经营管理造成极大的困扰，虽然多年来中资企业在非洲也总结了许多跨文化管理经验和方法，但是仍然亟需进一步提高跨文化管理水平。

1 跨文化管理文献综述

1.1 文化差异及其体现

学者们大都认为所谓文化差异是指不同国家、民族间文化的差异，主要体现在语言、价值观、风俗习惯、生活方式、宗教信仰等方面，且不同国家和民族文化都具有独特性、延续性和非物质性的特点。

文化差异主要体现在语言文字差异、宗教信仰差异、风俗习惯差异和价值观的差异。语言文字是沟通的桥梁，然而世界各国和地区的语言文字各不相同。宗教信仰凝聚着国家、地区和民族的历史和文化，长久深刻地影响着人们认知方式、行为准则和价值观念。不同的国家、地区或民族由于自然条件、历史发展等原因，形成了各自独特的风俗习惯，因而拥有独特的消费传统、偏好和禁忌。再有不同国家处理人与自然、人与人、人与社

会的关系的价值观也不同。

1.2 文化冲突及其表现

文化冲突是指不同形态的文化或文化因素之间相互对立、相互排斥的过程。

跨国公司中的文化冲突主要表现在思想观念、行为方式、管理方法、评价及激励体系、组织沟通和经营理念等方面。思想观念冲突主要表现在母国人员不了解东道国国情，盲目使用“自我参照原则”。行为方式冲突主要表现在行为习惯和做事风格上，好比一国员工做事直率，而另一国员工做事含蓄。管理方法冲突主要表现一般在一方推崇数字化、程序化、制度化的理性管理，而另一方习惯于依赖主观经验判断。评价及激励体系冲突主要表现在绩效评估、人员激励等方面。比如，一方对员工的评价“只看结果不看过程”，而另一方人员不但注重实际业绩结果，还很重视员工的工作态度以及工作过程。组织沟通冲突主要表现在沟通制度、渠道和组织结构的构建不适合东道国国情，外方管理者不善于与下属沟通等。经营理念冲突表现为双方的关注角度不同，比如一方注重长远利益，而另一方则重视短期行为。

1.3 跨文化管理及策略

20 世纪 60 年代以来，学者们纷纷对跨文化管理 (Cross-Culture Management) 进行了定义。有学者认为，跨文化管理是跨国公司全球化过程中对“不同文化背景下的有效管理”，跨文化管理的核心是对文化冲突的有效管理，管理主体是跨国公司，管理客体是具有不同文化背景的员工。也有学者认为，跨文化管理指在特定范围内对因文化差异的存在而导致的问题实施必要的积极干预，从而减弱或消除其消极影响的过程^[1]。结合二者本文认为，跨文化管理是指跨国公司在东道国进行经

营管理过程中，采取有效措施，减弱和消除因文化差异而导致的文化冲突，从而达到文化兼容并蓄，并形成自身特色企业文化的过程。

国内外学者通过研究提出了许多跨文化管理策略，普遍认为跨国公司应依据文化差异和文化冲突类型，而采取不同的跨文化管理策略。加拿大南希·爱德勒提出的观点被许多人推崇，并以此进行拓展研究，他认为跨文化管理可以选择凌越(Dominance)、妥协(Compromise)或融合(Synergy)三种策略来应对文化冲突。(1)凌越。跨国公司直接将母公司的企业文化强行注入东道国分支机构，东道国分支机构只保留母公司的企业文化。此策略虽然能够迅速形成企业文化，但是它无法对双方文化去粗取精，也难以使东道国员工完全认可和服从。(2)妥协。这种方式有意识地忽视或者避免因文化差异而造成的冲突，通过求同存异形成企业内部稳定良好的氛围，适合用于双方文化比较相似的冲突解决。(3)融合。当双方文化差异较大时，企业可以选择相互渗透形成“合文化”的方式来应对文化冲突。也就是说，企业客观看待文化冲突，能够取长补短，兼容并蓄，进而形成一种新的企业文化^[2]。

2 中非文化差异和企业文化冲突

有研究指出，跨国公司的失败率高达 35%~45%，其中 30% 是因为技术、资金等原因导致的，剩下的 70% 则是由于文化差异所导致的。中国企业进入非洲面临的最大障碍之一就是因文化差异而导致的文化冲突。故此本文在提出中资企业在非洲的跨文化管理策略之前，首先概括中非文化差异，以及因由文化差异而引发的中非文化冲突。

2.1 中非文化差异

2.1.1 民族性格差异

地理位置、风土人情和文化传统造就了中非民族性格的差异。非洲人外向开朗、热情奔放、做事直接不计后果、闻歌起舞。中国人内敛含蓄、沉稳保守、做事谨慎。

2.1.2 生活态度差异

中国人与生俱来地具有浓厚的忧患意识，经常感觉生活压力重重。凡事都要考虑长远，力求有备无患，在生活上克制律己，接受先苦后甜；通常比较勤劳节俭，乐于储蓄，时间观念强，长辈多为子孙后代着想。

非洲人虽然大多数比较贫穷，但是他们天生乐天派，淡薄金钱，豪不吝啬，不尚储蓄，崇尚及时行乐，尽情消费，思维简单而直接。由于生活轻松愉快，得过且过，所以比较懒散，缺少时间观念。

2.1.3 历史文化差异

非洲从 15 世纪开始遭受西方殖民者的入侵，一直到 20 世纪 60 年代，非洲各国才纷纷恢复独立。数百年的殖民统治，使得非洲国家带有强烈的殖民色彩，很多国家沿用殖民者的语言和生活方式，部分非洲人信奉伊斯兰教和基督教，除语言、宗教、生活习惯外，甚至教育、运动和法律法规体系也受到西方文化的深刻影响。

中国虽然也遭受过殖民入侵，但是外来文化对中国文化影响甚微，几乎没有撼动中华民族文化的根本。在中国儒释道思想根深叶茂，饮食文化自古传承，语言独树一帜，有着自己的教育、运动和法律法规体系。

2.2 中非企业文化冲突

文化差异是导致文化冲突的根本原因，由于前述中非文化差异，中资企业在非洲往往会遇到经营方式和管理模式、企业价值观、企业制度等多方面的企业文化冲突。

2.2.1 经营方式和管理模式的冲突

中方管理者在工作中强调速度、服从和效率，非洲员工工作节奏拖沓，纪律散漫，中方会认为非洲员工不适合现代企业需要。同理，由于非洲员工有其长期的生活方式和习惯，许多中资企业的工作方式，他们也难以接纳和适应。如果双方矛盾无法调和，那么轻则非洲员工频频离职，重则劳资双方合作瓦解^[3]。

2.2.2 企业价值观冲突

基于传统文化，中国企业的价值观多为稳中求进，力争上游，注重公司整体利益，整体工作氛围比较安静沉稳。而非洲人则比较注重个人利益，热情开朗，得过且过，习惯整体工作氛围轻松活泼无压力。因此当非洲员工一旦发现自己多年的工作方式、工作习惯和公司格格不入时，就会变得情绪低落，甚至会对公司加以排斥和抵制。

2.2.3 企业制度文化冲突

中国企业多是采用评价和激励的体制来促使员工努力工作的，而非洲人的工作态度是生活优于工作，工作仅是一种谋生的手段，工作是用来维持所期望的生活的方法之一而已。在中国加薪会让员工更加勤勉的工作。在非洲加了薪，员工反而会减少工作时间，增加闲暇时间去玩乐。不但如此，如果企业不能及时加薪，非洲员工又会滋生敌对情绪，从而触发劳资纠纷。

2.2.4 沟通交流不畅引发的冲突

不同的信仰和宗教习俗会影响到人们的思想和行为方式，进而引发因不了解、不理解而产生的沟通问题。

英语、法语和本土语言是非洲主要的交流语言，中国母语是汉语，即便学习了当地语言，精通却难以做到。再加上对对方国家文化典故和隐喻的不了解等，极大可

能导致中方与当地员工之间难以进行有效的沟通和理解。

在沟通方式上，中国人往往偏向“凡事留有余地”，很多内容让对方自行领会和揣摩，喜欢表达自身想法的同时，又留给对方思考空间。而非洲人从来都是直截了当地表达自己的想法，不会拐弯抹角，因此非洲员工难以领会中方意思，中方有时会觉得自尊心受到打击，工作中难免产生很多误会。

2.2.5 负面印象引发的冲突

随着中资企业踊跃进入非洲，“中国威胁论”等说法时有出现；再有随着中资企业越来越多，越来越深入地进入非洲，无疑增加了双方出现摩擦和纷争的概率；加上个别中资企业确实存在违规或违法行为，这些因素叠加使得许多非洲人民对中资企业有误解，甚至对立情绪。

3 中资企业在非洲跨文化管理的策略建议

3.1 识别文化差异，进行跨文化培训

我们要承认文化差异的客观存在，抛开偏见，用中立和客观的眼光看待文化差异；在充分了解文化差异的基础上采取相应的措施减少文化冲突。

跨文化培训是解决文化冲突的最快最有效的方法之一。跨文化培训包括语言培训、异国文化学习、敏感性训练等。跨文化培训是双向的，既包括母国外派员工培训，也包括东道国员工培训。通过跨文化培训可以很好地使中非双方增进了解，互相尊重，互相包容，进而能够在经营方式和管理模式上兼容并蓄，甚至通过磨合形成新的经营方式和管理模式^[4]。

3.2 构建企业共有的价值观

价值观一旦形成，往往难以改变，因此构建企业共同价值观的难度可想而知。中资企业要有足够的耐心，通过调查研究，了解当地员工，通过鼓励、奖励、暗示、合作等方式，引导员工逐渐适应和接受新的文化环境，同时加以跨文化培训，二者相辅相成，共同提高员工对不同文化的适应能力和认可度，接受符合公司发展和员工需求的新企业价值观。

3.3 企业制度建立在“以人为本”的基础上

中资企业在进行跨文化管理必须充分考虑非洲员工的需求。在员工关怀方面，管理者在观念和行为上都要对中非员工一碗水端平，一视同仁。在薪酬、绩效考核和激励机制的设置方面，中资企业需结合特定的企业

情况选择是否进行差异化设置。

3.4 打好组合拳，树立和维护中资企业正面形象

中资企业自觉遵守非洲东道国的法律法规，尊重当地宗教信仰和风俗习惯；多方面造福于非洲，力所能及地援建非洲基础设施，积极参与非洲公益事业；进行本土化经营和管理^[5]；诚信经营；让非洲人民真切地感受到中资企业对非洲发展做出的贡献，赢得非洲员工真心实意的接纳和支持，从而树立正面形象，使“中国威胁论”等说法不攻自破。

3.5 跨文化管理是一个动态的过程^[6]

跨文化管理是一项动态持久的工作，中资企业在非的跨文化管理不可能一蹴而就。中资企业需逐步总结出一套适宜自身发展的跨文化管理体系，同时这套体系能够随着企业内外部环境的发展变化而不断地调整和优化。

4 结论

随着中资企业在非洲投资的持续增加，跨文化管理成为中资企业在非洲取得成功的重要因素。通过有效的跨文化管理，中资企业和非洲员工可以相互理解文化差异，减少文化冲突，求同存异，兼容并蓄，提高协作效率。中资企业采取积极的措施进行跨文化管理，有助于中资企业在非洲市场的长足发展。

参考文献

- [1] 洪惠雨, 叶欣梁, 孙瑞红. 跨文化管理理论的演进与比较研究[J]经济研究导刊 2018 (33) : 171-174
 - [2] 曹嘉伦. KD 公司在非洲的跨文化管理研究[D]佛山科学技术学院 2022 (5)
 - [3] 覃启全. 中国非洲投资企业跨文化管理问题研究[J]新经济, 2014 (9) : 53-54
 - [4] 刘晋飞. 我国外资企业跨文化管理的问题与对策研究[J]郑州轻工业学院学报(社会科学版), 2018 (6) : 41-46
 - [5] 沈圆圆, 孔建勋 海外中资去为何扎根难——基于“一带一路”沿线 18 国的调研分析[J]文化纵横, 2024 (1) : 117-126
 - [6] 唐炎钊, 陆伟. 国外跨文化管理研究和启示[J]管理现代化, 2005 (5) : 25-28
- 作者信息：刘畅，女（1996.01-），汉族，广东省揭阳市人，硕士，讲师，研究方向：国际商务、市场营销、人力资源管理