

跨越“边界”：中资企业在非洲的本土化行为研究

田牧野¹, 张雨薇²

(1. 中国社会科学院 西亚非洲研究所, 北京 100101;
2. 南京航空航天大学 马克思主义学院, 江苏 南京 211106)

摘要: 中资企业是中国文化“走出去”的重要窗口,也是推动中非高质量共建“一带一路”的重要抓手。通过对央企Y公司海外“本土化”进程中具体实践的研究,发现中资企业在非洲的运营面临着秩序、制度和利益层面的明显“边界”。为融入当地社会、实现在地化经营,中资企业初到当地后会依托当地华人华侨开拓当地市场;积极吸纳当地人员进入公司,并与社区达成互惠关系;不断拓展中非群体间的互动场域,增加双方交往交流机会;通过文化智力培训和社区干预消解冲突,在当地实现“深耕”。在此基础上,借助新媒体力量达成认知上的共识,以企业社会责任报告制度达成责任共识,通过长期培训与合作达成发展共识,亦是中资企业长期扎根海外的优化路径。

关键词: 跨文化; 中资企业; 非洲; “一带一路”; 互惠

中图分类号: C915 文献标识码: A 文章编号: 1674-6627(2024)01-0119-12

DOI: 10.20076/j.cnki.64-1065/G4.2024.01.011

一、问题的提出

非洲大陆是“一带一路”倡议的自然延伸、历史延续和现实延展^[1]。随着中非合作走向深入,中国在非洲设立各类企业已超3 500家,聘用非洲本地员工比例超80%,直接或间接创造了数百万个就业机会^[2]。可以说,中资企业对非洲的经济社会发展已然产生了较为深远的影响,成为展示中国形象、讲好中非合作故事的重要载体。

中资企业在海外发展面临的直接挑战就是如何实现“本土化”。所谓“本土化”,指的是在全球化背景下,跨国公司为了更好地在海外生存和发展,采取适应东道国的政治、经济、法律、文化环境的举措,其实质是跨国公司融入当地社会的过程^[3]。近十年来,随着中资企业在非洲蓬勃发展,人类学界对这一主题重点关注并且进行了长期研究。相关文献主要分为两类。一是关于中资企业在海外的整体运营模式及策略研究。张莉等人通过研究坦桑尼亚中资农场的运作方式和管理制度,指出该中资企业通过在非洲建立现代公司制与传统大家庭模式相结合的企业制度结构,并依靠人情伦理构建特殊关系以实现组织内部的和谐^[4]。王伊欢、雷雯对某中坦农场的企业社会责任实践进行

收稿日期: 2023-11-15

基金项目: 国家社会科学基金项目“中国援助与‘一带一路’项目投资对非洲工业化影响的差别研究”(22CGJ026); 中国社会科学院
登峰战略“非洲区域经济”重点学科建设项目

作者简介: 田牧野(1989—),男,河北徐水人,中国社会科学院西亚非洲研究所助理研究员,博士,主要从事发展人类学、中国对非援助研究; 张雨薇(1992—),女,河南济源人,南京航空航天大学马克思主义学院讲师,博士,主要从事国际与区域技术转移、中非发展合作研究。

引用格式: 田牧野,张雨薇. 跨越“边界”: 中资企业在非洲的本土化行为研究[J]. 北方民族大学学报(哲学社会科学版), 2024(1).

研究认为,企业社会责任在现实中是一个被不同行动者不断“挪用”,被建构生成的动态多面体^[5]。一项基于埃塞俄比亚三家不同领域中资企业的研究指出,中资企业在非洲的运行制度受四个关键变量的影响,即投资活动背后的商业逻辑、母公司的管理制度、对当地商业和制度环境的动态反应以及员工的发展诉求,并且它并非一成不变^[6]。潘美婷(Schmitz.Cheryl Mei-ting)通过对位于安哥拉的一家中国建筑公司的深入田野工作后指出,合作伙伴的“可靠性”问题是中资企业在当地发展面临的主要挑战,在缺乏信任的环境中,通过互惠构建社会关系是中资企业拓展商业版图的重要手段^[7]。二是关于中资企业的中外员工差异及管理研究。此类研究主要侧重族际间的比较。一项基于在赞比亚的两家中国公司的研究表明,中赞员工在日常互动中将情感性与工具性糅合在一起,并将这种交际关系延续到工作场所之外^[8]。李国武、陈姝好以中国有色矿业集团为例,以投资者、当地劳工和当地政党三者的博弈关系作为切入点,分析了其在赞比亚遭遇的劳资冲突,并就中资企业在赞比亚的可持续发展问题提出了建议^[9]。同样是关于纠纷问题的研究,吴迪对中国援赞比亚农业中心中赞劳工日常工作中的交往情况进行了研究,他认为,中赞劳工纠纷产生的原因很大程度上是他们嵌入在依附关系中的情触指向性不一致,这也在一定程度上导致中赞交流的误解,阻碍了中赞间社群性的发展^[10]。

上述研究表明,一方面,中资企业为了更好地融入非洲当地社会,在实践探索过程中不断调整策略,充分体现了中资企业在异文化场域中特有的能动性。有西方学者认为,中资企业在非洲运营过程中,不管是理念还是实践,都开辟了一条异于西方的道路,尤其是在人力资源管理方面,中资企业建构了一种中国特有的“关系”文化^[11]。另一方面,从族际互动视角看,中非社会间存在一定的文化差异,致使中资企业融入当地过程中屡次遇挫。基于此,将中非间的互动聚焦在“边界”问题上,以此作为研究视角,有利于进一步探析双方群体区分和族际互动关系^[12]。

在人类学研究中,族群与文化的“边界”问题一直是学界关注的重点。弗雷德里克·巴特(Fredrik Barth)指出,族群是一种社会组织,族群身份是互动双方自识与他识的结果,而群体文化特征的互补能够增进族际依赖或共生,并且构成融合区域^[13-16],由此成为族群理论中“建构论”的代表。弗雷德里克·巴特所说的“边界”是指族群主体在互动中形成的动态交易关系,其实质是超越族群内核,容纳变化。目前,虽然族群身份的“建构论”在学界仍存在一定的争议^[14],但依然可以为我们研究中资企业如何更好地融入异域文化提供思路。文化差异涉及社会组织问题,而不只是可以被观察或体验的文化差异本身。文化本身具有流动性和传播性,纵使中非在社会、文化、制度、价值观等方面存在较大差异,但依然有相当一部分中资企业能够成功地扎根当地社会。那么,这当中的内在逻辑是怎样的,他们有哪些独特的经验或策略。这是我们想要研究和讨论的。

本文选择国内较早“走出去”且在非洲具有一定影响力的国企——中国铁道建筑集团有限公司旗下的Y公司作为研究对象。Y公司的前身为铁道部援外办公室,曾建设了著名的坦赞铁路,后经改制成为国企,目前在全球110个国家和地区设有常驻机构或开展相关业务,先后承建了亚吉铁路、拉伊铁路、非盟疾控中心总部等众多标志性海外工程,在非洲具有较高的知名度,是中资企业“走出去”的成功典型。

本次调查主要分为两个阶段。第一阶段为专题座谈会。笔者先后于2021年7月和2021年11月赴Y公司总部举行了两场专题调研座谈会,会议以线上线下相结合的方式,座谈会参会人员主要包括Y公司相关高层领导、公司经营开发部、法律合规部以及部分非洲分公司负责人。第二阶段为专题访谈。2022年6月至8月,笔者对一批曾经是Y公司海外分公司的中层领导进行深度访

①例如,梁永佳认为,人类学界围绕族群身份形成的“原生论”“工具论”和“建构论”都将“族群”简化为人与人、人群与人群之间的权力关系,并演化为“解构”“去殖”“认同”等问题,人的主观意识和个体选择被过度放大。

谈,他们曾在埃塞俄比亚、吉布提、肯尼亚、坦桑尼亚、尼日利亚等非洲国家工作,均有重大工程项目管理经验。

此外,笔者还查阅了Y公司的内部研究报告、出版大事记、公开发布的企业社会责任报告及海外微信公众号发布的相关新闻报道等,并且对上述材料进行了整理和分析。本研究试图在“边界”概念下探究国内外多元主体间的互动,希望对中资企业在海外的“本土化”举措及经验进行深入分析和总结。

二、中非间的“边界”:秩序、制度与利益

组织往往通过划定“边界”来实现与外部环境及其他组织的分隔,不同组织进行的社会互动,可以理解为是各个主体在空间、制度及业务等多个层面交互与耦合的过程^[15]。同样,在全球跨文化传播进程中,作为非国家行为体的企业与东道国企业、组织、民众间同样存在种种“边界”,除语言、地域、种族外,还表现在秩序、制度、利益等层面,影响着彼此协同关系的有效建立,这也正是中资企业需要在非洲极力克服的。

(一)南北合作历史上的传统秩序嵌入

中非合作过程中往往伴随着“新殖民主义”“掠夺式开发”等国际舆论压力。中非合作在一定程度上打破了长期以来西方主导的南北合作秩序,因此,批判声与质疑声不绝于耳,而旧有的南北合作秩序已经深度嵌入非洲本土治理结构中^[16],也使中资企业在项目落地时会遭遇一系列问题。

宗主国为了维系其在当地的殖民统治,开始关注殖民地的后续发展,基于此,西方国家对外援助开始兴起。现代国际发展援助始于二战末,当时,世界银行和国际货币基金组织的成立标志着国际发展援助的制度框架和运行机制基本形成。这一体系在建立之初主要为“冷战”服务,初衷是防止“落后”国家进行社会主义革命,捍卫资本主义“民主制度”^[17],自20世纪70年代以来,随着国际社会的发展,援助内容由基础设施逐渐转向减贫、人类发展等领域,西方国家的对非援助项目往往附加政治条件。时至今日,民主、性别平等依然是西方国际发展援助的核心出发点,其理论依据为“全球发展”理念。“全球发展”理念的产生与二战以后成长起来的现代化理论和国际发展研究密切相关^[18],其核心关注点是如何在发展中国家单向复制西方社会的现代性^[19],但这一过程有着相当隐蔽的“传教”特征。赖瑞·格鲁布斯(Larry Grubbs)研究指出,美国自20世纪60年代起对非洲的发展项目带有根深蒂固的意识形态优越感和美国例外论。在他看来,西方对非洲的发展援助与早期殖民者对非洲大陆以传播基督教之名进行文明扩张并无二异,本质上是一种价值观的“世俗传教”^{[20]54-73}。因此,南北合作进程中的单边实质、层级管理和偏重治理使非洲国家习惯了一套囿于所谓“程序正义”的合作秩序,在西方建构出的新制度主义援助理论下,非洲长期处于被动接受状态,对发展的实质认知有限。

与之不同的是,中国的发展知识并非西方式的理论建构先行,而是一种建基于中国特色社会主义道路探索基础上的经验建构,即我们并非同一模式的“后来者”,只是我们的实践先导做法推迟了理论建构。因此,当中资企业将项目落地非洲时,其“本土化”进程中必然会与西方长期主导并留存的旧秩序发生碰撞,与谁协同、进行何种形式的协同也就成了亟须解决的问题。例如,中非合作同样受到西方国家在南北合作进程中签订的自贸协定的影响,如欧盟在经济合作伙伴协议谈判中设置了最惠国待遇条款,提出非洲次区域组织在与第三方签订的自贸协定中一旦涉及更优惠的条款,就必须将之赋予欧盟国家,这一先发条款必然影响中资企业在非投资成本等^[21]。

(二)中资企业投资中的制度保障匮乏

在市场经济环境中,企业对外直接投资(OFDI)虽然是自主选择行为,但东道国的政治、制度和

政策等在其中扮演着重要角色^[22]。大量研究表明,东道国的政治与制度风险是影响跨国公司投资决策的核心变量之一,直接影响着企业的国际化战略和海外长期发展规划^[23]。事实上,在政治局势之外,优质的政策设计和制度安排能够有效提升东道国对外商的吸引力,反之,则会大幅增加企业投资风险,降低企业的投资收益率^[24]。以坦桑尼亚为例,根据世界银行发布的《营商环境报告2020》,坦桑尼亚投资环境的世界排名从2010年的第131位下滑至第141位^[25],投资的法律环境和制度保障较为匮乏。这是因为坦桑尼亚民族国家建构起步较晚,其国家治理体系尚处于改良阶段,一些政策呈“朝令夕改”的样态,政策的执行部门和监管部门依照并不一致的标准开展工作,容易造成认知混乱、政策不连续的局面。以农业政策为例,坦桑尼亚政府原本十分重视吸引外资进行农业开发,提出了“南方农业发展走廊”等规划,规定对农业投资项目的原材料(建筑材料除外)和货物免征进口关税,但这一政策在2016年之后逐渐收紧,同时还对投资者设置了种种限制,如购买土地规模上限、必须与当地农户合作等,而对投资企业施加的外汇限定、间接征税、市场控制、价格管制等措施更是不一而足。

此外,在中资企业相关项目落地进程中,东道国的地方政府执法不规范、操作不透明等现象也在一定程度上存在,这也导致中资企业从事商业活动的风险和成本提高。例如,在与当地政府进行交涉过程中,大量企业将贿金扭曲为确定成本,在项目合法中标后因涉嫌腐败被取消,饱受东道国海关、警察和行政执法官员索贿等现象较多^[26]。概而言之,支持性政策和制度保障的缺失使得中资企业在非洲发展时承担了一定的风险,“协同何以稳定”“协同何以持续”成为多数中资企业在非洲面临的难题。

(三)多元利益驱动下的价值观念冲突

无论在地化程度如何,中资企业在进入非洲后不可避免地会对当地市场结构、贸易体系等产生影响。一方面,受限于基础设施条件和有限的当地市场,高新技术产业落地非洲的数量并不多,大部分中低端企业除了在当地吸纳劳动力之外,对非“溢出”效应并不显著。由于上述中资企业高度集聚化,未与当地经济有效融合,使得他们较难进行知识扩散并达成中非企业间跨国技术标准联盟^[27]。个别在非中资企业聚焦于制造业、服务业,与当地产业形成竞争关系,而且缺乏与当地企业的商务合作,缺乏与当地居民的日常互动,导致难以被当地社会认可,进一步助长了东道国的经济民族主义思潮。笔者在坦桑尼亚调研时发现,部分中资企业及商人将坦桑尼亚作为海外淘金的暂时落脚点,不太重视与当地工会组织、社区组织、慈善组织等的联络,而且对当地法律法规缺乏了解,在日常交往中将自己的社交圈仅局限于华人小圈子,与当地居民保持一定的距离。这就易与当地社会组织、个人产生摩擦和碰撞,个别中非劳资纠纷便由此引发。例如,在坦桑尼亚达累斯萨拉姆市,中资企业周边形成了生活设施齐全的小规模聚居区,企业职工的衣食住行、娱乐购物等基本需求在聚居区内均能得到满足,与外界交流较少,甚至自己打井取水^①。这一“自主悬浮”“自我区隔”的行为与态度使得当地人对近在咫尺的中国人缺乏了解,会误认为中国人纯粹是出于经济目的来到非洲的,进而忽略中国人给当地社会发展带来的实际益处。另一方面,近年来,非洲地区经济发展势头较为低迷,贫富差距加大、收入分配不均等现象愈演愈烈,这与外资企业在当地获得丰厚利润形成鲜明对比,使得经济民族主义情绪在非洲不断发酵。新冠肺炎疫情发生以来,单边主义、贸易保护主义、逆全球化浪潮等明显加剧,“新殖民主义”“矿产资源民族主义”“债务陷阱危害非洲”等论调屡见不鲜。在上述因素的综合作用下,部分非洲民众将社会矛盾归咎于中资企业,认为来自中国的廉价商品对非洲当地薄弱的民族工业造成了损害。当这种民族主义情绪累积到一定程度时,

①相关材料整理自笔者在坦桑尼亚调研时的访谈资料。

部分非洲国家政府出于安抚民众、维护社会稳定以及转移内部矛盾的需求,便开始不惜以牺牲外资企业合理权益和利益为代价,对包括中资企业在内的外资企业进行打压。早在2011年,坦桑尼亚政府便对达累斯萨拉姆市卡里亚库市场的中国商人下达了“驱逐令”,要求从事小商品零售行业中国商人在30天内离开当地。对此,坦方一位内阁副部长表示,“欢迎中国投资”,但不是“小商贩或擦鞋匠”,因为这些商业活动完全可以由坦桑尼亚公民进行^[28]。

概而言之,一些地区的民族主义思潮与中资企业自身的“悬浮”状态使得中资企业与非洲本土社区及居民之间存在文化鸿沟,“进行哪些互动”“进行哪些协同”难以决断。在此讨论中非间的“边界”问题,我们希望在复杂的中非互动中捕捉某种动力。换言之,也正是“边界”的存在,使得中资企业通过发挥自身的能动性来打破原有的结构,从而突破“边界”。

三、突破“边界”:中资企业扎根非洲的行动策略

阿米尔卡·卡布拉尔(Amilcar Cabral)强调,在文明交互进程中应当“以本地的方式行动和思考”和“优先考虑本地现实”来有效“回归根源”,实现发展的“在地化”^{[29]62-63}。中资企业海外项目的具体行动正是依循这一逻辑展开的,即依托华人华侨开拓行动者间的协同“边界”;以正式吸纳和赠送礼物的方式打通中非双方的认知“边界”;通过拓展场域构建跨文化交互平台,超越中非合作的时空“边界”;借助文化智力培训和动员社区力量完善冲突防治机制,延展信任“边界”,最终帮助中资企业充分进入当地社会。

(一)初到当地:作为重要依托的华人华侨

初到海外时,华裔、华人、华侨是不可忽视的群体。早在2014年,全球有华人华侨6000多万人^[30],目前全球海外华人数量早就超过这一数量,在“一带一路”沿线国家已逾4000万人^[31]。他们在海外长期生活、工作,形成了自己稳定的关系网络,与当地政界、商界十分熟悉,对中资企业认同感较强,尤其是在非洲、欧洲等地。近年来,作为政治精英的华人华侨日益增多,话语权不断增加,有利于争取当地政府的支持,引导主流社会舆论。Y公司在海外进行相关市场开拓、属地化管理等工作时也充分利用当地华人华侨资源,实现了协同“边界”的拓展,在促进项目落地方面取得了良好成效。

在坦桑尼亚,我接触到的华人对祖国、对我们中国文化的认同感是比较强的。他们没有父辈或者祖父辈在当地扎根的背景,都是在当地与印巴人、黑人一起硬碰硬的竞争,吃苦耐劳,同时捕捉商机的敏感度比较高。开个小仓库,整个膨化食品的小工厂,包括开一些“中国城”卖些中国产品,都是在比较艰苦的环境下打通各方面的关系,精明,能吃苦,所以他们对国人的认同感是比较强的。(访谈编码:C1-ZB^①)

在非洲大一点、人口多的国家都有华人商会。肯尼亚的商贸活动很活跃,来这儿做生意的中国人很多,有湖南商会,好像还有福建商会、浙江商会等。像华人、商会都是彼此抱团,我给你帮助,你给我帮助,互相帮助,共同打开局面。(访谈编码:C9-ZL)

可以说,就初到当地社会如何打开局面这一问题,依托在非洲的海外侨胞,实现中资企业与当地政要的对接与沟通,是Y公司相关工作有序开展的重要方式。此外,即便进入当地社会后,他们依然会与当地华人华侨及华人商会紧密联系,这也体现了华人华侨及华人商会在海外的重要支撑作用。

^①本研究中的访谈材料按照访谈顺序+受访人姓名缩写进行编码。

(二)进入当地:作为经营策略的人员吸纳与社区互惠

如果说初到当地,利用华人华侨资源打开局面是中资企业破局的初始策略,那么企业对当地人员的吸纳以及与社区建立互惠关系则是进入当地社会的重要路径。这种人员吸纳,一方面体现在对当地代理人团队的建设与维护上,比如Y公司常常雇佣当地人担任公共关系主管,虽然中方总经理常换,但是这种职位的人员长期不变,目的就在于保证相关对接工作的稳定性;另一方面也体现在Y公司与当地高校直接建立的招聘渠道上,他们“点对点”地去当地学校招聘员工,这样不仅解决了当地学校较为棘手的就业问题,而且招来的员工熟悉当地社会,有利于开展工作,也能给企业形象加分。

除了把当地人吸纳到Y公司工作,笔者在访谈中还发现,通过礼物关系建立和维持同当地社区的联系亦是中资企业进入当地社会的一种重要方式。交换礼物的功能和意义的关键不在于礼物自身,而在于彼此建立信任。礼物的给予是一种总体性体系呈现,贯穿其中的交换、接受、回报等所有环节均内隐着一定的利益原则、社会压力和权利义务^{[32]4-6}。更重要的是,送礼、收礼、回礼的义务是极少数跨越文化的普遍规则。这不是小恩小惠,不是行贿,而是通过礼尚往来建立基本的信任与连接,正所谓“来而不往非礼也”。礼物交换一旦达成,社会便运转起来了,这时的社会体现为事件与过程的交替循环,体现为自发行动和普遍规则的相互规定^[33]。

虽然你的最终目的是企业要有收益,但是我们从需求角度分析,你要设法以他们能够接受的方式来打动他们,这就要看公司一线工作者或者企业管理层的智慧了。我修个水坝,你原来用不上干净水,我现在帮你用上,你想办法跟非洲政府联系一下,把资金给我们,或者是我们给你们修个水坝,我们帮你建个学校,都是互帮互惠的。(访谈编码:C9-ZL)

基础设施落后、生活水平较低是非洲社区的普遍问题。Y公司在当地社区往往会有针对性地做一些互惠项目,如修路、架桥、打水井、修水坝、赠送生活用品、赞助体育比赛等,有相当一部分是公益性的。在这种互动关系中,自利和利他、自愿和义务是并存的。彼德·布劳曾指出:“礼品交换在较为简单的社会中经常采取的制度化形式,突出了社会交换(不同于严格的经济交换)的两个普通功能,即建立友谊纽带和确立超过别人的优等地位。”^{[34]105}

对Y公司而言,上述举措让他们在非洲当地社会赢得了良好的口碑,以下事例便能说明这一点。西非国家部落有授予外来杰出贡献人士酋长头衔的传统,仅Y公司下辖的尼日利亚分公司就有四任经理荣获此头衔,其中最著名的就是原项目经理孔涛。孔涛是2010年被公司外派到尼日利亚分公司的中方员工,一直工作到2021年。10年间,他参与、见证了当地诸多项目,与当地民众建立了密切的联系。由孔涛担任经理的阿布贾城铁项目,使原本落后的村庄逐渐发展成人流密集、商业繁荣的市镇;孔涛和他的同事还组织了知识和技术培训,为当地工人和农民提供了就业机会;不仅如此,他还和同事为当地小学兴建新校舍,极大改善了孩子们的上学环境。鉴于孔涛的突出贡献,2019年4月21日,阿布贾吉瓦地区的酋长委员会正式授予他“WAKILIN AYYUKA”(工程领袖)酋长封号^[35]。这是当地社会对Y公司工作的莫大认可。

公益事业、社会服务之所以广受欢迎,就在于它是送给一个社会的礼物,这正是礼物的实质——它表面上是在个人之间进行的,实际上代表的是集体的、有道德的往来。孔涛的个人荣誉生动地说明了这一点,他的背后是Y公司的公共形象。这种有道德的往来不同于附加“民主”“人权”等条件的、对他人生活加以干涉的援助。中资企业通过给一方社区或居民带来便利或实惠,能够有效获得当地社会的认可,也为其更好地在非洲大陆发展创造了机会。正是通过这种礼物间的互惠,密切了双方之间的往来,推动了中非合作的有效开展。

(三)扎根当地:作为关系建构的场域拓展

关系建构是彼此获得信任感的前提,中外双方良好关系的建立则仰赖企业“属地化”进程中有

效的人际互动。所谓“属地化”是指企业或机构在进行跨区经营时,采用科学有效的管理方法,将地方区域的法律法规、规章规范考虑在内,通过聘用当地员工、迎合当地文化的方式,使内部管理和外部经营标准化、规范化^[36]。此外,想要实现“属地化”经营的稳定性和长期性,不断扩展中非人际互动场域至关重要。Y公司在海外主要进行承包工程建设,等于长期扮演乙方的身份,而发包方一般来自政府部门或者大的私人企业,因此,在任何一个海外市场,与政府部门保持稳定且良好的关系是极为重要的。除了在办公室、项目所在地等公共领域进行互动外,通过良好的私领域互动建立私人关系,亦是众多发展中国家社会文化的重要组成部分。调研发现,Y公司经常通过参加或组织相关节庆活动的方式,与当地政要、社区精英、当地员工密切互动和建立联系。

我们在当地的一些节日,比如宰牲节或者开斋节,我们都会适当地给员工发放一些小福利或者小礼物,给当地政府、合作企业以及与我们一块儿工作的监理工程师都会送一些。这个礼物,我说的不是多贵重的礼物,都是一些小礼物,巧克力或者一些甜品之类的。你能感受到你给他们这些小礼物,他们会感受到我们对他们的尊重,会非常高兴,还邀请我们参加他们家庭的节日活动。(访谈编码:C5-XTS)

每年春节的时候,我们会邀请当地的代表,包括民众、政府官员跟我们一起过节。我们公司还会有一些传统,就是到年底时就像公司团建一样,主要是邀请当地人一起开个大Party,感谢一下当地,和当地人一起唱歌之类的,形式特别多。(访谈编码:C8-LJH)

兰德尔·柯林斯指出,互动仪式是际遇者由资本和情感的交换而进行的日常程序化活动,通过对共同事件的关注或共同的行动,彼此分享共同的情绪或情感体验,不仅个体的情感能量得到提升,还获得了群体身份认同^[37]145-158。节日庆典活动也与社会认同有关,庆典既可以复活旧的集体记忆,也可以制造新的集体记忆,来增进这种认同^[38]。Y公司擅长利用各种节日开展联谊活动,这种跨文化场景可以极大地增进彼此的认知和理解。通过共同的集体记忆来形成共同的文化认同,由此建立起较为紧密的关系网络。

此外,Y公司在1979年就走出国门,在非洲、中东等多个国家和地区开展工程承包业务,其尼日利亚分公司1981年就进入尼日利亚市场,在海外的根基可谓深厚,品牌效应已十分明显,而他们在当地的管理团队也十分成熟,长周期的工程项目既给了管理团队巩固关系网络的机会,也给Y公司员工的新老交替留下了时间。旧有的信任关系并没有随着时间而消解,而是一直延续下来。在项目数个阶段不同人员轮换交替的同时,依靠“老带新”的方式不断传递、拓展着关系网络,并使其由弱关系走向强关系。

我们的工程项目有一个好处就是工期特别长,几个重点项目需要经常跟州长见面。虽说我们的人在换,但是州长特别关注这些项目,他也知道这个公司不会换。虽然他也会关注我们个人,每次新来的总经理和当地的关系并不是很好建立,但是我们公司的品牌在这摆着,对方也会放心。这当然也是一个长期积累的成果,是长期打交道才能建立起来的信任和品牌认可度。(访谈编码:C2-GQ)

除了不断增加双方互动的场景和频次外,打破中非之间的物理区隔同样是搭建中非交往平台、促进双方日常交往的重要方法。从劳工地理学视角来看,工人不再被纯粹地视为新古典区位论的生产要素,而成为与资本一样具有空间修复能力的行动者,能够通过自身社会实践重塑社会景观^[39]。Y公司在非洲的分公司没有中非员工生活区的屏障,中方员工与当地员工以混合住宿的方式居住,即中方员工的隔壁极有可能是非洲员工,这有利于增进彼此互动,消除固有偏见。除工地上的员工外,营地的保安、后勤、帮厨、司机等大部分为当地人员,与中方员工“低头不见抬头见”,彼此都十分熟悉。上述做法不仅更好地实现了对非洲员工的有效管理,而且有利于破除中资企业管理层、中方

员工与非洲员工之间的空间隔离,实现双方群体由“文化维模”状态向“传播适应”状态转变。

(四)“深耕”当地:作为冲突消解的文化智力培训与社区干预

对于Y公司而言,由于其主要业务活动集中在海外,因此,文化冲突是公司面临的主要隐性风险之一。有效识别并规避这些风险是其管理工作的重要组成部分,强化员工培训和多元参与则是行之有效的方法。文化智力是个体在跨文化情境下具备的能够维护运作与管理的能力,个体的文化智力越高,与来自差异化文化背景的个体互动与交流的效率越高^[40]。他们对员工的文化智力培训贯穿于派出全过程,旨在提升其跨文化适应能力,预防相关冲突。

在入职及因公外派前,Y公司会对中方员工进行全周期、多方位、多角度的跨文化培训,要求员工尊重当地文化,尤其是当地的宗教文化和风俗习惯。受访人员表示,由于非洲的伊斯兰教国家和信奉伊斯兰教的群体较多,所以伊斯兰教文化是他们培训的重点内容之一,他们对一些伊斯兰教基本知识均有所了解。因此,在发生文化冲突后,除了与员工及时进行沟通和交流外,利用与当地政界及社区精英的良好关系进行双重介入也是解决纠纷的重要路径。

以解决Y公司埃塞俄比亚亚吉铁路项目进程中的两个困境为例。其一,当地游牧民族较多,铁路修建阻断了牧民羊群饮水的固定线路,对当地居民造成了较大影响,又因双方语言不通,难以展开协商。其二,为搭建牲畜棚,当地居民会将用作路基材料的土工布从路基中挖出,对工程造成较大破坏,在Y公司前往村庄展开批评教育并追回土工布之后,当地村民向政府举报Y公司盗取村庄财物。对于这些问题,Y公司依靠前期与当地政府建立的联系,请地方官员和高级雇员召集德高望重的村民,建立起作为协商空间的“中间地带”,实现了与村民的充分沟通,最终通过修建动物通道、强化保护铁路相关宣传教育,消弭了双方冲突。中资企业在非洲当地遭遇纠纷是颇为常见的事,类似案例还有许多,其解决之道就是充分动员当地政治精英和社区精英来介入事件处理中。总之,在对中方员工进行文化智力培训外,依靠当地精英的社会影响力解决纠纷,从而为自身发展创造有利条件,是Y公司在海外发展的重要经验。

四、以共识跨越“边界”:中资企业在非洲发展的优化路径

如果说上述举措是用来帮助Y公司突破中非间在制度、利益、文化上固有的“边界”,充分进入和扎根当地社会,那么考虑到企业在海外的长期发展,Y公司则通过新媒体文宣、企业社会报告制度以及培训合作,以文化上的诸多共识跨越既有“边界”,进一步提升和优化相关项目,使公司能够在非洲可持续地进行市场运营。

(一)借助新媒体力量达成认知共识

新媒体涵盖了所有数字化的媒体形式,即借助网络技术、数字技术、计算机技术等,将手机、电脑、电视等作为终端设备,为受众提供娱乐信息和服务于一体的媒体形态;从特点上看,新媒体的传播具有网络化、数字化和全球化三个突出特点,受众接受和传播信息可以实现实时互通、快速传递的效果^[41]。新媒体在打造跨国文化认同方面具有不可比拟的优势,尤其是其表现形式灵活、互动性强,而且能够打造亚文化虚拟社区,进而通过信息的充分传递,使受众产生移情效应,让具有不同文化背景的交流者之间的疏离感减弱,实现彼此的认同^[42],进而对一些事件形成认知上的共识。

Y公司也积极使用新媒体矩阵,充分利用上述优势宣传企业文化、传递企业理念,增强文化认同。就具体措施而言,一方面,几乎所有Y公司的海外分公司都开设了微信公众号,第一时间发布相关信息;另一方面,Y公司还分别在YouTube、Facebook、Twitter、Instagram等国际社交媒体注册了

账号并用外文运营^①。

曾在阿尔及利亚工作过的项目经理给笔者讲述了这样一个实例：当时铁路项目施工时，Y公司特意在当地修建了很多过洞的涵洞，但是当地民众仍习惯从铁路线上经过，这会造成极大的安全隐患，于是Y公司在社交媒体账号上发布了一系列小动画，并在一些地区进行了推广，后来发现当地民众的安全意识有了显著提高，他们对Y公司也有了更积极的印象，这也让Y公司更有动力投身到相关宣传工作中去^②。

（二）以企业社会责任报告制度达成责任共识

企业社会责任理念在大部分“一带一路”共建国家传播较早，并且已被当地企业所接受。2011年以来，非洲本土的相关标准已逐步与世界接轨，并在此基础上形成了非洲企业社会责任与理念上的共识^{[43]27-29}。

中外之间的社会制度本就存在着显著差异，中资企业若想扎根“一带一路”共建国家，在打造精品工程的同时，也在积极履行企业社会责任，探索建立企业社会责任报告制度。例如，2020年12月，Y公司在尼日利亚发布了第一份企业社会责任报告——《Y尼日利亚有限公司社会责任报告（1981—2020）》。该报告全面系统总结了公司的发展历程、重大项目承揽与实施情况、社会责任履行情况、“属地化”建设情况、诚信合规经营情况，以及为尼日利亚社会经济发展作出的贡献等相关情况^③。一年后，也就是中国与尼日利亚建交50周年暨Y公司进入尼日利亚市场40周年之际，Y公司又发布了第二份社会责任报告——《Y尼日利亚有限公司社会责任报告（2020—2021）》。该报告主要介绍了2020—2021年尼日利亚分公司履行企业社会责任的理念、实践和绩效，尤其是公司如何加强与利益相关方的交流和沟通，回应利益相关方的期望和诉求^④。用受访者的话来说，通过企业社会责任报告制度，就是要让企业把履行的社会责任“讲出来”，使当地民众充分了解Y公司的所作所为^⑤，从而在社会责任上达成共识。

（三）以长期培训与合作达成发展共识

近五年来，Y公司一直在大力推行“属地化”管理，试图培养在当地能够可持续发展的本地化队伍。既有研究表明，所在国普通员工“属地化”程度的提高有利于规避其在东道国的潜在经济风险，而培养一批高素质的本地员工对“属地化”管理颇为关键^[36]。考虑到非洲国家教育水平及公司未来发展的实际，Y公司把项目承建好之后会对东道国员工进行长期的职业技能培训，使其达到独立运营的要求，从而真正做到“授人以渔”。

现在我们在尼日利亚修建的几条铁路主要是我们公司在帮着运营，这是不利于该国长期发展的。若为尼日利亚当地发展考虑，应该是通过留学培训来培养一批从事本土运营的队伍，这也能增加他们对中国的认知。他们来到中国、了解中国之后，比如学完汉语等相关知识回去后，一是他们能利用技术建设尼日利亚，二是他们能帮助当地人提升对中国的印象，进一步拉近两国之间的关系。（访谈编码：C7-GDJ）

2018年9月，习近平主席在中非合作论坛北京峰会开幕式主旨讲话中郑重承诺，我国将“在非洲设立10个鲁班工坊，向非洲青年提供职业技能培训”^{[44]452}。2019年3月28日，由天津铁道职业技术

①以Y公司在YouTube的频道为例，截至2023年12月，已运营4年，发布265个视频，有约1.01万名订阅者，累计观看次数超过33万次。其视频主要分为“家园守护者”“希望的种子”“友谊特使”“奇迹创造者”“小事关安全”“首屈一指”等6类，集工程介绍、公司形象推广、安全宣教等于一体。

②访谈编码：C8-LJH。

③参考自Y公司2020年12月17日发布的《Y尼日利亚有限公司社会责任报告（1981—2020）》。

④参考自Y公司2021年12月31日发布的《Y尼日利亚有限公司社会责任报告（2020—2021）》。

⑤访谈编码：C9-ZL。

学院、天津第一商业学校、吉布提工商学校和Y公司共同建设的吉布提“鲁班工坊”正式揭牌成立。吉布提“鲁班工坊”成立后,Y公司不用再把新招收的员工送到中国培训,而是直接在“鲁班工坊”培训,并且招聘铁道类专业的毕业生作为当地员工^[45]。除了“鲁班工坊”,Y公司还与其他国内高校合作,拓展培训资源,为当地员工提供更多培训机会。例如,自2018年起,Y公司与长安大学签署联合培养尼日利亚留学生的协议,培养企业所需的“属地化”高级人才^[46]。目前,该合作计划正在持续进行,这也为未来南南国家人力资源培养合作提供了良好的范本。

五、总结与讨论

作为中非友谊的重要载体,中资企业在非洲的落地使得中非之间跨文化、跨地域、跨时空对话成为可能。值得注意的是,近年来,随着信息化、技术化、精细化的不断加深,逆全球化思潮持续发酵,越来越多的非洲国家置身于民族主义和民粹主义风险浪潮下,如何消解不同文化主体间日益明显的秩序、制度、利益等的“边界”,实现在地化经营,成为跨国企业日常活动的核心议题之一。基于这一主题,本研究以在海外经营时间较长的Y公司为研究对象,对其文化适应的海外实践和优化路径进行了深入分析。研究发现,一方面,Y公司在初到当地时利用华人华侨资源打开局面,积极吸纳当地员工,并通过彼此间的互惠关系与当地社会加强联系;不断拓展中非群体的互动场域,促进双方交往交流;借助文化智力培训和动员社区力量完善冲突防治机制,延展事件处理进程中的信任“边界”等。另一方面,我们进一步讨论了如何应对企业回国后的项目接续性问题以及西方国家所谓“新殖民主义”“资源攫取”等污名化论调。跨文化交际的核心在于尊重文化差异,减少文化冲突,发展文化认同,促进文化适应^[47],深化不同文化场域中受众在思想认知层面的互动。因此,本研究提出,中资企业应当借助新媒体的力量达成认知上的共识,以企业社会责任报告制度达成责任共识,以长期培训与合作达成发展共识,为进一步优化中资企业的海外实践探索可行路径。

本文通过研究中资企业的海外本土化实践,阐述了中非互动进程中的“边界”跨越过程,揭示了其具体运作机制和内生动力。我们认为,非洲国家发展振兴的内在期望、中国“一带一路”倡议共商共建共享的原则以及企业在海外发展的现实需求是跨越中非秩序、制度、利益“边界”的内生动力。如果从Y公司的案例中抽离出中资企业融入非洲社会的关键词,“关系建构”“文化认同”“社会责任”等都可以列入其中,而串联它们的正是礼物式的互惠。如同莫斯的礼物研究所揭示的,人与人、人与组织、组织与组织之间的你来我往、投桃报李既是算计的,也是道义的;既需要利益驱动,也需要参与者的认同和情感^[48]。更重要的,礼物所蕴含的义务(送礼、收礼、回礼)是真正的“普世价值”,它与基督教的个体主义、代议制、事本主义等西方现代性内核有很大的差异,却恰好使中非合作达成共识。在很大程度上,Y公司的实践可以总结为基于礼尚往来的有道德的互动,这也正是Y公司能够融入当地社会的主要原因。非洲自身的发展愿望、中国不附加政治条件的援助与合作,使中非关系得以全方位、多层次、高质量发展,使越来越多的中资企业落地非洲,双方这种交织着情感、道义的互动关系成为中非合作的基础,也让“龙的礼物”能够真正惠及非洲民众。

参考文献

- [1] 李新烽,邓延庭. 蒙内铁路:“一带一路”在非洲行稳致远[J]. 陕西师范大学学报(哲学社会科学版),2019(5).
- [2] 中华人民共和国国务院办公厅. 新时代的中非合作[N]. 人民日报,2021-11-27(6).
- [3] 刘红霞. 协作与融入:中资企业在蒙古国的本土化实践——以大型中资企业的投资经营为例[J]. 内蒙古财经大学

- 学报,2019(5).
- [4] 张莉,徐秀丽,李小云. 走出去的中国资本:文化遭遇与融合——针对一家中资企业在坦桑尼亚的田野观察[J]. 中国农业大学学报(社会科学版),2012(4).
- [5] 王伊欢,雷雯. 中国企业跨国互动策略及其社会责任研究——基于对某中坦农场的工商人类学考察[J]. 西南民族大学学报(人文社科版),2017(5).
- [6] Fei D. Variegated Work Regimes of Chinese Investment in Ethiopia[J]. World Development,2020(11).
- [7] Schmitz, Cheryl Mei-ting. Making Friends, Building Roads: Chinese Entrepreneurship and the Search for Reliability in Angola[J]. American Anthropologist,2021(2).
- [8] Chang, Janny. Affect, Trust and Friendship: A Case Study of Chinese and Zambian Relationships at the Workplace[J]. International Journal of Business Anthropology,2013(1).
- [9] 李国武,陈姝妤. 东道国政党政治下的劳资冲突:以中色在赞比亚的遭遇为例[J]. 江苏行政学院学报,2015(5).
- [10] 吴迪. 依附与非匀称性殷勤——中国、赞比亚的领导方式与上下级关系比较[J]. 开放时代,2016(4).
- [11] Jackson T, Horwitz F M. Expatriation in Chinese MNEs in Africa: An Agenda for Research[J]. The International Journal of Human Resource Management,2018(11).
- [12] 李洁,杨博皓. 区分与交融:互动中的族群性与族群边界再探讨[J]. 兰州大学学报(社会科学版),2022(6).
- [13] Fredrik Barth ed. Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Cultural Difference[M]. Long Grove, Illinois: Waveland Press, Inc, 1998.
- [14] 梁永佳. 族群本体:作为“原住民”和“我们人”的马来西亚知翁人[J]. 学术月刊,2022(10).
- [15] 吴克昌,唐煜金. 边界重塑:数字赋能政府部门协同的内在机理[J]. 电子政务,2023(2).
- [16] 毕健康. 反思新殖民主义[J]. 史学理论研究,2022(5).
- [17] 唐丽霞,李小云. 国际发展援助体系的演变与发展[J]. 国外理论动态,2016(7).
- [18] 林卡,刘诗颖. “全球发展”理念的形成和演化——从国际援助到全球治理[J]. 山东社会科学,2018(1).
- [19] 李小云,徐秀丽,齐顾波. 反思发展研究:历史渊源、理论流派与国际前沿[J]. 经济评论,2015(1).
- [20] Larry Grubbs. Secular Missionaries: Americans and African Development in the 1960s[M]. Amherst: University of Massachusetts Press, 2009.
- [21] 范宏伟,王嘉梁. 浅论我国企业对非洲投资的政治风险[J]. 中南民族大学学报(人文社会科学版),2019(2).
- [22] 邵宇佳,刘文革,陈红. 制度距离、投资动机与企业 OFDI 区位选择——中国对外直接投资“制度风险偏好”的一种解释[J]. 西部论坛,2020(2).
- [23] 冯飞,杜晓石,石茹鑫. 对外直接投资中的政治风险研究综述与未来展望[J]. 现代经济探讨,2018(9).
- [24] Frenkel M, Funke K, Stadtmann G. A Panel Analysis of Bilateral FDI Flows to Emerging Economies[J]. Economic Systems,2004(3).
- [25] Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies[EB/OL]. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/75ea67f9-4bcb-5766-ada6-6963a992d64c/content>. 发布日期:2019-10-24. 访问日期:2023-08-07.
- [26] 李智彪. 对中国企业投资非洲的实证分析与思考——以埃塞俄比亚中资企业为研究案例[J]. 西亚非洲,2010(5).
- [27] 陈畴镛,夏文青,王雷. 企业同质化对产业集群技术创新的影响与对策[J]. 科技进步与对策,2010(3).
- [28] 坦桑尼亚要求中国商户 30 天内离开首都市场[EB/OL]. http://www.chinadaily.com.cn/hqgj/2011-01/09/content_11813665.htm. 发布日期:2011-01-09. 访问日期:2023-08-07.
- [29] Amilcar Cabral. Return to the Source: Selected Speeches by Amilcar Cabral[M]. New York: Monthly Review Press, 1973.
- [30] 曾少聪. 中国海外移民与中华民族认同[J]. 民族研究,2021(4).
- [31] 陈胤默,张明,王喆. 华侨华人商会参与高质量共建“一带一路”现状、问题与展望[J]. 亚太经济,2023(3).

- [32] [法]马塞尔·莫斯. 礼物:古式社会中交换的形式与理由[M]. 汲喆,译. 北京:商务印书馆,2017.
- [33] 汲喆. 礼物交换作为宗教生活的基本形式[J]. 社会学研究,2009(3).
- [34] [美]彼德·布劳. 社会生活中的交换与权力[M]. 孙非,张黎勤,译. 北京:华夏出版社,1988.
- [35] 杨维格. 孔涛:十年非洲建设,获封“工程领袖”酋长称号[J]. 新民周刊,2021(48).
- [36] 孔建勋,任欣霖. 南亚东南亚中资企业的人员属地化管理与风险规避实证分析[J]. 云南师范大学学报(哲学社会科学版),2022(4).
- [37] [美]兰德尔·柯林斯. 互动仪式链[M]. 林聚任,等,译. 北京:商务印书馆,2021.
- [38] 薛亚利. 庆典:集体记忆和社会认同[J]. 中国农业大学学报(社会科学版),2010(2).
- [39] 黄耿志,张虹鸥,王洋,金利霞,陈昆仑. 西方劳工地理学研究进展及对中国的启示[J]. 地理科学进展,2017(10).
- [40] Jyoti J, Kour S. Cultural Intelligence and Job Performance an Empirical Investigation of Moderating and Mediating Variables[J]. International Journal of Cross Cultural Management, 2017(3).
- [41] 李影君. 论新媒体时代的传播研究转型[J]. 传媒论坛,2020(21).
- [42] 耿鹏. 新媒体在“一带一路”倡议实施中的应用与跨文化传播[J]. 知与行,2018(5).
- [43] 李新烽,练铭祥,钟宏武,孟瑾. 中资企业履行社会责任报告[M]. 北京:中国社会科学出版社,2018.
- [44] 习近平. 习近平谈治国理政:第三卷[M]. 北京:外文出版社,2020.
- [45] 刘茜,陈建强. “鲁班工坊”出国记——天津职教助力“一带一路”建设纪实[N]. 光明日报,2019-05-08(1).
- [46] 长安大学—Y公司合作培养尼日利亚来华留学生开学典礼举行[EB/OL]. http://webplus.chd.edu.cn/_s2/2018/0830/c391a50737/page.psp. 发布日期:2018-08-30. 访问日期:2023-08-09.
- [47] 张亚琼. 跨国企业、员工创新与创新绩效——基于文化适应与文化导向的研究视角[J]. 山西财经大学学报,2021(9).
- [48] 田牧野,梁永佳,李小云. 在“悬搁”中“期待”:坦桑尼亚援非医疗队的日常生活[J]. 青海民族研究,2017(2).

【责任编辑 海晓红】

Beyond “Borders”: Behavioral Strategies of Chinese Enterprises’ Localization in Africa

TIAN Mu-ye¹, ZHANG Yu-wei²

(1. Institute of West-Asian and African Studies, CASS, Beijing 100101, China;

2. School of Marxism, Nanjing University of Aeronautics and Astronautics, Nanjing 211106, China)

Abstract: Now Chinese enterprises serve as a pivotal gateway for the dissemination of Chinese culture globally and play a significant role in fostering high-quality cooperation under the “Belt and Road” initiative, especially in Africa. Through an in-depth examination of the specific practices of the Chinese central State-owned enterprise Y in the overseas “localization” process, this study reveals the distinct boundaries faced by Chinese enterprises in Africa concerning order, institutional framework, and interests. To integrate into local societies and achieve localized operations, it would rely on local Chinese and overseas Chinese to explore the local market, actively attract local personnel into the company and reach a mutually beneficial relationship with the community, continue to expand the field of interaction between Chinese and African groups and increase opportunities for exchanges between the two sides. It would also resolve conflicts through cultural intelligence training and community intervention, and achieve “deep cultivation” in the local area. Furthermore, achieving cognitive consensus through the influence of new media, establishing a consensus of responsibility through the mechanism of corporate social responsibility reports, and fostering development consensus through long-term training and collaboration represent optimal paths for Chinese enterprises to establish long-term roots overseas.

Key words: Cross-Cultural; Chinese Enterprise; Africa; “Belt and Road”; Reciprocity