



# LOGIC OF ACTION

CHINA'S PRIVATE ENTERPRISES  
IN AFRICA

## 生存的逻辑

民营企业 / 在 / 非洲

张晓颖 著

对于在非洲投资的民营企业而言，由文化差异引发的投资风险和管理困境远大于政策、法律和制度。本书将民营企业出海非洲的过程化繁为简，凝炼为企业在投资生产过程中的三大核心矛盾，即“信息矛盾”、“劳资矛盾”和“企业社会矛盾”，并做了细致入微的刻画与分析。



社会科学文献出版社  
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)



## 张晓颖

管理学博士，北京大学经济学院理论经济学博士后，复旦大学六次产业研究院博士后，南南合作金融中心研究部副部长。主要研究方向为贫困治理与国际发展，平台经济与产业融合发展。参与完成“十二五”国家科技支撑计划项目“扶贫空间信息系统关键技术及应用”、2018年度国家社科基金重大项目“中国农村家庭数据库建设及其应用研究”等项目，代表作《迈向2030：中国减贫与全球贫困治理》（合著），获得2018年“中华学术外译项目”资助。



# ACTION

## 生存的逻辑

民营企业 / 在 / 非洲

CHINA'S PRIVATE ENTERPRISES  
IN AFRICA

张晓颖 著



社会科学文献出版社  
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

本文受到国家自然科学基金项目：中非农业公共政策与农村贫困的比较研究（批准号：71261140371）资助

## 摘 要

2018 年是中非合作史上的又一重要年份，中国国家主席习近平在其任内第四次踏上非洲大陆，访问了塞内加尔、卢旺达、南非以及毛里求斯四国，中非合作论坛北京峰会顺利召开，中非合作进一步深化。可以预见，以中非合作论坛为平台，在中非各国政府的推动下，未来中非间的政治、经济、文化交流将更加活跃。事实上，中非论坛成立以后，中资企业在非洲的投资与贸易量明显增大，但相伴而来的还有各种质疑与攻击，主要包括：掠夺非洲能源；以廉价商品占领非洲市场，特别是对非出口纺织品严重冲击了当地的纺织业发展，造成了本土企业倒闭和工人失业等；另外还包括，向非洲国家推销中国的经济发展模式，新殖民主义长期统治舆论等。基于此，本书以坦桑尼亚为例，旨在通过以某纺织品加工企业为主线的研究，用解剖麻雀的方式深入细致地分析并解释中资民营企业在非投资过程中遇到的管理生产问题、解决方案及选择此种方案的逻辑与影响。

每种经济现象同时也是一种社会现象。企业“走出去”归根到底是“人”走出去，因此本书选择以行动者理论的社会界面分析方法为核心的研究方法，通过分析各行动者与资源、目标、价值等因素之间的互动，找到中资企业在非投资生产中的主要矛盾及其因果

联系和互锁关系。这种方法最早见于荷兰学者诺曼·龙（Norman Long）关于农业推广项目的研究中，本书将这种方法用于企业对外投资中的跨文化管理研究既是一种创新，也是一次勇敢的尝试。

从文献回顾可以发现，企业对外投资中的跨文化管理障碍主要来源于文化差异，文化差异主要表现在价值观、信仰、风俗、习惯等方面，不同的价值取向和认识论导致每个国家出台的政策法规、行为方式也不同。面对这些跨文化管理障碍，西方国家在非洲通过一整套完整的干预体系实现文化趋同，宏观上它们主要是通过国际发展援助改变东道国（绝大多数是昔日的殖民地国家）的意识形态，微观上它们通过草根 NGO 组织开展文化、教育、能力建设、农村发展等项目来促进文化认同。这种长期的、频繁的文化干预从客观上帮助了跨国企业的落地和生产，使文化差异对企业发展造成的障碍明显小于中国。那么，中国企业如何克服文化差异的影响呢？通过文献研究发现，中国企业在对外投资的跨文化冲突管理过程中并没有一个完整的干预体系，主要是通过局部微调来实现，而本书的研究重点就是利用行动者理论的社会界面分析方法解释这个“局部微调”的过程。

中资企业在坦桑尼亚主要有三类，第一类是以国有企业为主体的负责执行中国政府对坦无偿援助、优惠贷款等援助类项目的企业；第二类是以民营企业为主体的对坦投资类企业；第三类是大量的从事商贸活动的小微型民营企业。其中第二类是我国对坦投资的主力军，也是本书的分析重点。这种援助、投资、贸易相结合的经济发展方式正是曾经在中国发生的故事，因此中国在与非洲发生经济互动的同时其也在分享中国经验，是南南合作在坦桑尼亚的最好例证。这种宏观层面的知识分享也论证了知识传递在社会界面中的核心

作用。

中资民营企业，尤其是中小型民企共有的特点是投资经验少、投资规模小、雇用人数少、生产方式粗放，这在一定程度上赋予了企业灵活生产的特点，但从另一方面也暗示了企业管理者“强生产能力、弱管理能力”的特性。这种弱管理能力集中体现在四个方面：缺乏有效的信息捕获能力和沟通能力，缺乏处理劳资矛盾及企业社会矛盾的能力。在这些管理困境下，企业利用已有的经验和认知暂时缓和了生产中的矛盾，但由于企业管理者所选社会界面的临时性、随机性、非专业性、不稳定性、保守性、多重身份性等原因，企业跨文化投资的管理矛盾并没有得到根本解决，因此从社会界面的视角分析在非民营企业的跨文化管理方式可以发现，非专业社会界面是民营企业在非行为冒进、管理混乱的必然后果。

对于在非洲的民营企业而言，它们“走出去”时间较短，尚处于国际化初级阶段，虽然对当地就业的拉动作用明显，但在生产经营中表现出明显的经验不足、知识匮乏、社会责任意识淡薄、宣传不力等问题，因此建议应从以下三方面进行改革，以促进企业、社会和人的和谐发展。发展壮大中国商会行会力量，增强行会能力，开展“走出去”前的法律援助及培训工作；双方国家政府应加强监督管理，引导企业可持续发展；企业应立足自身优势，发展合作伙伴，通过公私合作伙伴关系（PPP）的方式参与投资国经济、社会发展。

**关键词：**民营企业；投资；行动者；社会界面

## Abstract

Under the influence of economic and diplomatic strategies such as the China – Africa Cooperation Forum, the Belt and Road Initiative and the National Capacity Relocation, China-invested enterprises, especially a great number of private enterprises have entered Africa, and have actively participated in the economic development of Africa. However, what has come with that is lots of questionings and attacks including looting of African energy, occupying the African market with cheap goods, especially serious impact on local textile industry by textile exports to Africa, which resulted in business failures and unemployment; and the third, promoting China's economic development model to African countries. Based on this, we chose a textile processing enterprise in Tanzania as an example in this paper, in a way like dissecting a sparrow, to analyze the management and production problems encountered by Chinese private enterprises when they invested in Africa and the solutions they adopted, as well as logic and impact of such selected solutions.

An economic phenomenon is also a social phenomenon. People are the essential element for enterprises to go out, so the paper chose social inter-

face analysis of actor theory as the core research method, through the analysis of the interaction between various actors and factors like resources, goals and value, to find the important social interfaces of China invested enterprises in Africa and their causal and interlocked interactions. This method was first seen in Dutch scholar Norman Long's study on agricultural promotion projects. The method used in the research of cross-cultural management in the foreign investment by enterprises in this paper is both an innovation and a bold attempt.

Reviewing the literature, it can be found that cross-cultural management in foreign investment was often hindered by cultural differences, which are mainly expressed in terms of values, beliefs, customs, habits, etc. Different values and epistemology lead to different policies and regulations developed by different countries as well as their behavior. Faced with these obstacles to cross-cultural management, cultural convergence has been achieved by western countries via a complete intervention system in which they macroscopically change the ideology of host countries (mostly developing countries) mainly through international development assistance and microscopically conduct programs in culture, education, capacity building and rural development to improve cultural identity through grass root non-governmental organizations. This long-term, frequent cultural intervention helps the landing and production of multinational enterprises objectively, leaving their enterprises much more vulnerable to cultural barriers than Chinese ones. So how shall Chinese enterprises overcome the impact brought by cultural differences? According to literature study, there is no complete intervention system for Chinese enterprises to manage cross-

cultural conflicts in their foreign investment, but there is a micro level fixing process. This paper focuses on using the method of studying social interface of actor theory to explain the process of this fixing process.

There are three types of China-invested enterprises in Tanzania. The first is the state-owned enterprises responsible for implementing Chinese government's assistance projects such as free aid and concessional loans to Tanzania; the second is the private enterprises with investment in Tanzania; the third is a large number of small and micro-private enterprises engaged in commercial activities. The second type is China's main force for investment in Tanzania, and is the focus of the analysis in this paper. The economic development integrating assistance, investment and trade is what happened in China, so China is sharing its experience while having economic interaction with Africa, which is the best example of South-South cooperation in Tanzania. This macro-level knowledge sharing demonstrates the central role of transfer of knowledge in the social interface, and also verifies the central role of transfer of knowledge in the social interface in sideways.

Chinese private enterprises, especially small and medium private enterprises are characterized by limited investment experience, small-scale investment, small number of employment, and extensive mode of production, which, though enabling the enterprises flexible in production, signifying the business managers are "capable in production while weak in management". The weak management is embodied in four aspects: lack of information capture, lack of basic communication skills, and lack of the ability to resolve labor conflicts and corporate social contradictions. In these

difficulties, though enterprises may temporarily ease the contradictions in production through their existing experience and knowledge, corporate cross-cultural investment management conflicts have not been thoroughly solved because of temporariness, randomness, non-professionalism, instability, conservatism and multiple identities of social interfaces elected by enterprise managers. Therefore, based on the analysis of cross-cultural management of private enterprises from the perspective of social interface, non-professional social interface is the inevitable consequence of private enterprises which are aggressive in conduct and disordered in management.

For private enterprises in Africa, they have "gone out" for a short time, and are still in the primary stage of internationalization. Although they are stimulating the local employment, they are lack of experience and knowledge, sense of social responsibility and advocacy in a obvious manner in their production and management. A reform in the following three aspect is recommended to enhance the harmonious development of enterprises, society and people: develop China Chamber of Commerce by improving its capacity and providing t legal assistance and training to Chinese enterprises before they go out; both governments should strengthen supervision and management to guide the sustainable development of enterprises; enterprises should develop partners due to their own advantages and participate in the economic and social development of the invested countries through public-private partnership (PPP) .

**Keyword:** Private Enterprises; Investment; Actor; Social Interfaces

# 目 录

第一章 绪论 .....	1
1.1 研究背景 .....	2
1.2 研究问题 .....	6
1.3 研究目的 .....	8
1.4 研究方法及调研过程 .....	9
1.5 相关理论解释 .....	11
1.6 本书的分析框架 .....	15
1.7 章节介绍 .....	17
1.8 创新之处 .....	20
第二章 文献回顾 .....	22
2.1 对外投资中的文化差异研究 .....	22
2.2 跨文化投资及管理机制研究 .....	29
2.3 跨文化管理的路径 .....	35
2.4 本章小节 .....	41
第三章 在坦中资企业的基本情况 .....	43
3.1 中坦经贸简述 .....	43

3.2	中国是坦桑尼亚的最大投资国 .....	45
3.3	中国企业投资领域多样化 .....	47
3.4	民营企业成为“走出去”企业的主力军 .....	48
3.5	中资企业对坦桑尼亚就业拉动作用 .....	50
3.5	本章小结 .....	51
<b>第四章</b>	<b>“走出去”的信息矛盾</b> .....	<b>52</b>
4.1	目标、资源博弈推动企业“走出去” .....	52
4.2	企业“走出去”的社会界面 .....	57
4.3	其他类型的社会界面 .....	61
4.4	民营企业备受指责的必然性 .....	76
4.5	本章小结 .....	79
<b>第五章</b>	<b>生产中的跨文化沟通与身份认同</b> .....	<b>81</b>
5.1	调研对象的基本情况 .....	81
5.2	沟通与认同 .....	84
5.3	解决沟通矛盾的社会界面——翻译 .....	93
5.4	中国企业对翻译人员的反作用力 .....	100
5.5	本章小结 .....	102
<b>第六章</b>	<b>劳资矛盾</b> .....	<b>104</b>
6.1	生产过程中的抗争 .....	104
6.2	中国式管理逻辑与工人斗争——人情、权力 .....	110
6.3	解决劳资矛盾的社会界面——工会 .....	118
6.4	在坦中资企业中的劳资矛盾及工会影响 .....	122
6.5	中坦工会差异 .....	124
6.6	在坦中资企业应对工会问题方案 .....	131

6.7 本章小结 .....	133
<b>第七章 企业社会矛盾 .....</b>	<b>135</b>
7.1 企业社会矛盾及表现 .....	135
7.2 企业社会矛盾的社会界面 .....	143
7.3 民营企业的应对逻辑 .....	150
7.4 国有企业应对企业社会矛盾的逻辑 .....	157
7.5 本章小结 .....	159
<b>第八章 主要结论及启示 .....</b>	<b>161</b>
8.1 主要发现及结论 .....	161
8.2 启示 .....	167
<b>参考文献 .....</b>	<b>170</b>

# 第一章 绪论

无论世界舆论怎样攻击或质疑中国，中国在非洲都在扮演着越来越重要的角色。近年来，中非投资合作发展加速，截至 2017 年底，中国对非洲各类投资存量超过 1000 亿美元，几乎遍布非洲每一个国家。中国已连续九年成为非洲第一大贸易伙伴国。2017 年中非贸易额达 1700 亿美元，同比增长 14%。2017 年中国对非直接投资流量达 31 亿美元，增幅是 2003 年的近 40 倍（罗珊珊，2018）。企业是中国对非投资的主体，在国家政策及自身需求的共同作用下中资企业走进非洲，积极参与非洲经济建设，为非洲的经济发展发挥了重要的作用。中国企业进入非洲不但改变了非洲的生产经营环境，同时也在被周围的环境所改变。因此本书拟以坦桑尼亚为例，通过客观真实地描述中资民营企业在坦的投资、生产、管理行为，剖析、理解其行动逻辑，研究的主要问题围绕中资民营企业在投资、生产中遇到的问题、解决方案、选择这种解决方案的原因及影响展开。据此，本章依次论述了本书的选题背景、具体研究问题、研究方法、结构及创新之处。

## 1.1 研究背景

### 1.1.1 中非合作进入新时期

中非贸易合作不断深化。2000年，为推动南南合作，在中非各方的努力下，中非合作论坛（FOCAC）正式成立，并形成了每三年召开一次部长级会议同时成立后续行动委员会以促进承诺落实的工作机制。2006年中非合作论坛北京峰会，中非共同宣布建立新型战略伙伴关系（新华网，2006a），并将这种新型战略伙伴关系以政治文件的形式写入《中非合作论坛北京峰会宣言》，即政治上平等互信、经济上合作共赢、文化上交流互鉴的新型战略伙伴关系（新华网，2006b），在这次峰会上，推动贸易和投资成为热点。2015年，中非论坛期间，中方提出在未来三年重点开展“十大合作计划”，第一项即为中非工业合作计划，具体包括由中国主导“积极推进中非产业对接和产能合作，鼓励支持中国企业赴非洲投资兴业，合作新建或升级一批工业园区等”（新华网，2015）。2018年9月，中非论坛北京峰会在北京召开，会议发表《关于构建更加紧密的中非命运共同体北京宣言》，通过《中非合作论坛——北京行动计划》，由中方提出的产业促进、设施联通等“八大行动”得到了非洲各国的广泛认可，其中在产业促进行动中鼓励中国企业扩大对非投资，支持成立中国在非企业社会责任联盟。

### 1.1.2 中非新型合作助力企业“走出去”

在国家“一带一路”倡议、“走出去”战略的影响下，我国企业通过投资等形式逐步融入世界经济，成为世界经济中活跃的行动者（姚枝仲和李众敏，2011；于晓和矫磊，2011）。同样，在这种中非合作升级的大背景下，中资企业开始积极参与非洲的工业化建设。