

中国企业在非洲：问题、策略与出路

沙伯力 严海蓉 著 石含笑 魏源 译

西方政客和媒体之所以对中国企业是否本土化进行道德化的评价和指责，是因为1980年代以来新自由主义的发展范式已经把边缘国家的发展和减贫寄希望于跨国企业的“本土化”。

中国企业在非洲是否本土化，是否以雇佣当地劳工为主，是一个具有政治影响的国际性的话题。西方，特别是美国的政客媒体，常常宣称中国公司在非洲喜欢用自己人，不实行本土化，原因不是中国公司有“民族中心主义”，就是拒绝本土化更有利可图，或者两者兼有。在2014年美国和非洲的峰会上，美国政客口径非常一致，总统奥巴马提醒非洲领导人，“要确保，如果中国再修桥建路的话，第一，他们要雇佣非洲工人”。副总统拜登则说：“美国很自豪，我们在非洲的投资与我们努力雇佣和培训非洲劳工同步，以促进当地经济发展，我们并不只是采掘地下的资源。”在提到中国在非洲做基础设施建设时，国务卿克里则做了一个设问句，“有多少中国人过来干活？”对于西方的精英来说，用拒绝本土化的中国公司来对比和突出开放的西方公司，显然是在政治上给自己加分的做法。

少数非洲领导人，主要是反对党的领导人，也热衷于谈论中国企业缺乏“本地化”，以此来攻击执政党派与中国交好，也以此在本国的白领中寻求一定的政治支持，因为有些非洲的白领认为最大限度地限制非洲的中方雇员可以提高非洲白领的就业和提拔的空间。

西方政客和媒体之所以对中国企业是否本土化进行道德化的评价和指责，是因为1980年代以来新自由主义的发展范式已经把边缘国家的发展和减贫寄希望于跨国企业的

“本土化”。在1980年代以前，发展中国家执行的发展方针是强调国家在经济计划和资源配置方面的作用，重视本土的工业化和国内市场的发育。1980年代后，华盛顿共识集团-世界银行、国际货币基金组织、美国财政部-通过胡萝卜加大棒推出新自由主义套餐，为资本全球化开路，强制发展中国家的政府放弃原先的发展主导功能和资源配置的功能，改以“治理”为主要功能（“治理”和“善治”成为80年代后期90年代国际发展领域的热词）；强制发展中国家在经济上去国有化，对外开放，让自由化的市场成为资源配置的平台，使得跨国企业和本国的中小微企业在所谓全球化的舞台上同台操练。在这一背景下，发展的范式发生了转变，失去了“国民经济”的发展中国家，在华盛顿共识和国际援助机构的推动下，把本国的发展和脱贫寄希望于跨国资本的投资、本土化、和企业社会责任，雇佣即慈善，19世纪的殖民主义的“基督教慈善”变成了21世纪的“企业社会责任”。

中国政府还没有足够重视中国企业本土化这一议题。这并不是因为政府资源或能力不足，而是因为中国政府在很大程度上具有新自由主义的假设，认同让市场发挥决定性作用，对出境的企业不断降低要求和管制。中国官方的中非“双赢”话语与西方新自由主义的“滴漏效应”一说，在本质上大同小异。但是中国是否配姓“赵”，这是美国等西方精英等“赵太爷”们质疑的，也是中国

企业是否“本土化”为什么被问题化、政治化的背景。

不管我们的主观意愿，不管西方精英的指责多么缺乏事实基础，在非洲的中国企业是否本地化已经是一个政治化的问题，也是中国与非洲大陆相关联的一个话题，其真相和问题都值得探讨。探讨的目的不仅是为了给西方精英的话语魔幻建构去魅，而且也是为了让读者们了解本地化的多个层次和多个方面，而这些是中国-非洲、中国人-非洲人关系的重要组成部分。中国在非洲的投资有多种主体，但西方精英往往把中国政府、中国投资者、中国工人、中国商贩等等视为属于一个经过某种统筹的、有整体性的、由国家意旨主导的“中国（集团）”（China Inc.）。在赞比亚和丹麦的学者的观察中，在赞比亚的中资企业是“由私有、半私有以及公有企业组成的混合体，其中涵盖了不同的企业规模和贸易领域”。^[1]美国也有学者观察道，在非洲的“中国商贸公司、个体企业家以及工人往往有自己私人规划，其盘算可能与（中国）国家和地区利益不同……”。^[2]尽管如此，我们还是有必要先从整体上评估一下中国在非洲的投资和贸易规模，作为了解中国企业本地化的基础背景。

一、中国对非洲的投资和贸易到底有多大？

中国在非洲投资，一方面应与在中国对全球的跨境直接投资（Outward Foreign Direct Investment，对外跨境直接投资，下文简称OFDI）作比较，另一方面还应该与全球对非洲的跨境直接投资做比较。从全球来看，全球OFDI在发展中国家的存量（存量为累计值）在2004~2014的十年间翻了三倍。^[3]从中国来看，即使是在中国经济上行的2008年一年里，中国对全球的OFDI流量（流量为在某一时间的新增投资量）也仅占中国GDP的0.88%，而同一年里，发展中国家的OFDI流量占GDP的平均值为2.03%，发达国家则为4.71%。^[4]中国OFDI存量占其GDP的比重也远远低于那些主要的发达国家。2014年，

美国的全球OFDI存量相当于其GDP的36%，法国为45%，英国为54%，而中国此时仅为7%。^[5]

有人测算中国对非洲的OFDI流量可多达到60亿美元一年。^[6]不过，即便以60亿美元算，中国对非洲的OFDI流量仍然只占2014年中国对全球OFDI流量（1230亿美元）的5%。^[7]2014年中国占全球对非洲OFDI流量的比例仅为4.4%。^[8]并且，2015年上半年中国OFDI的流量相比2014年上半年下降了40%。这与商品价格走低以及中国公司投资向非采掘业转移有关。^[9]

就中国对非洲投资的存量来说，在全球中比例也相对较小，2012年中国对非洲投资的存量约为非洲GDP的1.5%。^[10]联合国商贸和投资会议的数据显示，中国在2013年成为非洲第七大的贸易投资者。^[11]2014年中国对非洲的OFDI流量依旧排在美国、法国、甚至希腊之后。^[12]2011年末，当中国对非洲的OFDI存量升至160亿美元时，美国和法国在非洲OFDI的存量分别达到580亿美元，英国也已达到480亿万美元。

2014年底，中国对非洲的OFDI的存量已增长至320亿美元，^[13]比2000年的5亿美元增长了63倍。尽管如此，这也仅占该年中国全球OFDI存量的4.4%，占全球在非洲

截止2012年，已有2177家“官方注册”的中国企业在非洲开展了非金融类的投资活动。2013年中，这些企业雇佣了接近8万名当地员工。大部分的企业都来自中国东部省份，其中还包括央企以及其他省市级国有企业共432家。



中国工人与非洲本地人同框的诸多照片，似乎暗示着中国公司在非洲的本地化程度不足

一名被称为“国家产业政策设计师”埃塞俄比亚政府部长曾说“我并不认为中国在非洲投资是由资源驱动的”。

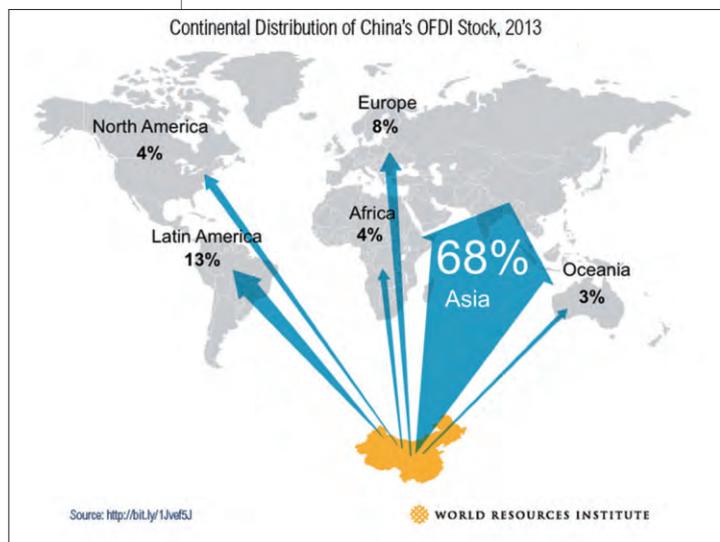
OFDI存量7090亿美元的4.5%。^[14]以现有的2012年的数据相比，中国对非洲的OFDI还是要多于总额142亿美元的非洲对中国的OFDI。^[15]截至2012年，已有2177家“官方注册”的中国企业在非洲开展了非金融类的投资活动。2013年中，这些企业雇佣了接近8万名当地员工。^[16]大部分的企业都来自中国东部省份，其中还包括央企以及其他省市级国有企业共432家。^[17]2014年，中国在非洲的OFDI存量中仅有10%来自于私企，^[18]但“在中国几乎没有纯粹的国企。现在绝大多数都是控股企业。非国有企业成为了主体”。^[19]这对中国在全球的OFDI也是如此。2013年，37%的中国非金融类OFDI来自于私有企业，^[20]并且有53%的中国在非洲OFDI项目是属于私有的。另一方面，中国国有企业在非洲主要集中于建筑业（42%）和矿业（22%）。私有投资则集中于制造业（31%）以及贸易和物流管理（24%）。^[21]以赞比亚的情况为例，据估计，20%的中国投资者为国企，剩下的80%为私企。^[22]事实上，或者是由于属地法律限制--如赞比亚的法律就禁止外国国有企业登记注册--或是为了享有投资优惠条件，许多国有企业将他们在海外的运行私有化，包括在非洲。^[23]

2013年中国对非洲OFDI存量的近62%集

中于八个国家——南非（44亿美元）、赞比亚（22亿美元）、尼日利亚（22亿美元）、安哥拉（16亿美元）、苏丹（15亿美元）、津巴布韦（15亿美元）以及刚果（金）（11亿美元）。^[24]但总体来说，中国在非洲投资的区域在扩展：在2000年时，中国对非洲的投资仅在8个国家，但截至2013年这一数字就达到了51个。同时发生变化的还有中国的投资领域，从上世纪90年代近乎集中于能源、基础设施建设和采矿业，到2013年间出现的许多其他种类的投资（比如近期的制造业）。^[25]

中国不断增长的制造业投资有助于舒缓制造业在非洲区域整体处于萧条的就业状况：在2000年制造业占非洲就业岗位的8.5%，在2013年这一比例仍为8.4%。^[26]2001年中国在非洲新生的制造业企业为7家，2013年中国在非洲新生制造业企业为75家。尽管对于中国企业来说制造业项目的平均资本投入最低，并且制造业在非洲的产业结构中比较优势最低，对156家中国在非洲的绿地投资（即创建投资）的一个研究显示，在2003~2014年间新生的64201个岗位中，61%来自于制造业。在2013年，建筑业、金融业以及制造业占据了该年中国在非洲OFDI的50%，采掘业则占了另外的30%。^[27]一名被称为“国家产业政策设计师”埃塞俄比亚政府部长曾说“我并不认为中国在非洲投资是由资源驱动的”。^[28]

在贸易方面，2000~2014年间，中非贸易额增长了21倍，从100亿美元到2200亿美元，尽管这一数字在2015年因世界商品价格走低、非洲出口价格下降而跌至1690亿美元。^[29]2013年，中国占撒哈拉以南非洲国家贸易总额的24%，较1995年的2.3%明显上升。此外，在2003年中国占非洲对外出口总额的6%，这一数值在2013年就增长到了27%，相比而言，欧洲占23%，美国占21%，印度占9%。^[30]但在2015年，中国与非洲的贸易仍然仅占中国与世界贸易的4.2%，当年中国与世界贸易量为4万亿美元（其中出口占2.3万亿美元，进口占1.7万亿美元）。^[31]



2013年，中国对非OFDI只占总额的4%（来源：世界资源研究所）

非洲在2014年以前的十年内对中国存在着巨额贸易顺差，2014年仍然保持了一些贸易顺差：出口额1160亿美元对进口额1060亿美元。但2015年出现了贸易逆差：出口额670亿美元对进口额1,020亿美元。^[32]中国向非洲主要出口为加工品，非洲向中国则主要出口初级产品。非洲原油、金属和农产品等初级产品占非洲对中国的出口比重在2013年约为59%，这一比重小于这些产品占非洲对世界出口的比重（69%），也小于这些产品占非洲对其他贸易国的比重，如欧洲（77%），美国（77%）和除中国外的金砖国家（87%）。^[33]制造品在2008~2013年间仅占非洲对中国出口的11%，部分地由于2011年前非洲货币汇率与欧元挂钩，货币增值后使得非洲的产品价格相对偏高所致。相反，“非洲从中国进口的商品种类十分多样。其中消费品占据了绝大比重，特别是纺织品和服装，鞋类以及电子消费品。另一方面，如机械设备、商业电子产品以及交通运输设施等资本品也在其中占了相当的比重”。中国与非洲产品平均价格差在2014年约为50%。尽管“从中国进口低价产品毫无疑问会使得非洲消费者和依赖进口材料和资本品的生产商收益”，这同样表明部分非洲生产商会觉得相当难以和中国进口产品竞争。^[34]

中非贸易的另一个不平衡表现在于以工业品换初级产品，不过这并非是中非贸易所独有的特征。非洲和发达国家的贸易关系，乃至非洲和其他领先的发展中国家的贸易关系贸易都具有同样的不平衡的特征。比如，印度在2014年与非洲达到了750亿美元的双边贸易总额，成为非洲第四大贸易伙伴，位于中国，欧盟和美国之后。但其贸易主要集中于“几个特定的非洲国家”，包括南非、尼日利亚、安哥拉、埃及和坦桑尼亚。^[35]2014年内，印度对非洲出口商品中98%是消费品、中间品或资本品；2%为原材料。而非洲对印度的出口商品中，84%是原材料。^[36]与许多贸易国家不同的是，中国官员承认这一贸易不平衡的情况。他们表示中国希望“加强合作”以达到促进非洲工业化进程，

特别是以加强制造业发展的方式。^[37]这一合作将会涉及投资和发展项目的援助。值得注意的是，“截止2012年，中国对外援助累计540亿美元，其中近一半放在了非洲，远远超过了其他地区”，并且这一比重还在不断增大。^[38]

二、中国企业在非洲本地化的问题

从当地民众的视角来看，外国投资企业和项目若要实现本地化，首先最重要的是雇佣当地人。本地化还包括以下几个方面：这些外国公司是否和当地公司合作、或将业务转包给当地公司，是否从当地采购生产物资，是否将本公司的产品按照当地标准进行调整，以及是否尊重当地的习俗和文化实践。除了工作雇员的本地化以外，本地化的实践还有其他两个有意思、而且是重要的议题：投资者是将他们自己国家的做法移植过来，还是尝试适应当地的方式；以及，雇员是否能够和当地人住在一起、与他们交朋友，以及学习当地的语言，以此来适应所在国家的文化。

（一）非洲的中资公司在多大程度上雇佣当地员工？

目前，全球范围内关于中国在非洲企业的本地化问题的讨论，主要关注的是这些企业是否实现了雇员的本地化。我们应该在这片大陆“去发展”（de-development）的历史语境中看待中国在非企业和项目实现本地化的问题，以及在此过程中面临的阻碍。此处，“去发展”不是“欠发展”，而是如沃尔特·罗德尼（Walter Rodney）等学者描述的那样，非洲在欧洲力量侵入和被殖民化的几个世纪里经历了发展的倒退。在所谓的后殖民时期，自80年代以来，世界银行、国际货币基金组织、美国财政部等主导的“华盛顿共识”在发展中国家推动了结构调整计划（structural adjustment programs），这一计划在一些国家也造成了“去发展”，尤其造成非洲国家的技术人员欠缺。

结构调整计划要求非洲国家的政府普

非洲在欧洲力量侵入和被殖民化的几个世纪里经历了发展的倒退。在所谓的后殖民时期，自80年代以来，世界银行、国际货币基金组织、美国财政部等主导的“华盛顿共识”在发展中国家推动了结构调整计划（structural adjustment programs），这一计划在一些国家也造成了“去发展”，尤其造成非洲国家的技术人员欠缺。

中国的企业是在21世纪初才开始显著地进入非洲的。而此时，这片大陆上稀少的工程师人才早已经被其他的外国投资者以及非洲当地企业所雇佣。

遍削减社会福利开支，强调发展基础教育、削弱非高等教育的投入。因为缺少资金，专科和大学教育尤其遭到了严重削弱，打击了对技术工人和专业人员的教育、培养。其他一些因素也促成了这一僵局的产生，比如贪污腐败、管理不当，以及非洲的人口向外流动——尤其是技术人才试图在西方国家寻找就业带来的人才流失。

因此，相比世界其他地区，许多非洲国家在建立新公司和发展新项目时，往往面临着更严重的相关技术人才短缺。以工程师为例：2014年，坦桑尼亚共有3600名工程师，或者说，14000个坦桑尼亚人中才有一个工程师——我们甚至并不清楚这些工程师中有多少仍在从业状态。而肯尼亚只有1400名从业的工程师——即33000名肯尼亚人中只有一名。卢旺达只有240名“注册工程师”，即5万名卢旺达人中有一名。在2015年，乌干达有494名从业工程师，平均每人要服务71000名乌干达人。但对于世界上最大的两个发展中国家——中国和印度——而言，每200人中就有一个工程师。

对于非洲国家领导人来说，引进外资、促进本地就业是一件政治举措，非洲领导人们尤其会要求新近来到非洲的中国企业也做到这一点。对非洲的管理人员和工程师来说，外资公司的本地化对他们的就业和升迁机会非常重要。而工会和非政府组织也将本地化看作是改善劳资关系、增加企业社会责任的关键举措。

中国的企业是在21世纪初才开始显著地进入非洲的。而此时，这片大陆上稀少的工程师人才早已经被其他的外国投资者以及非洲当地企业所雇佣。西方公司尤其有优势，因为大部分工业工程使用西方标准，并且西方公司的外派人员——经理、工程师和技术工人与非洲本地雇员在语言上没有很多障碍。同时，西方的文化也和非洲当地文化有着很多的相似重叠之处，从体育、宗教到其他领域。在一些非洲国家，西方公司的规模和利润率也使得他们能出更高的薪水，来留住那些当地的技术雇员，而且往往西方公司

的“外派”人员比本地员工的工资要高出很多。在非洲工作的中国技术人员能比在国内有较高的收入，但是有时候他们的薪酬可能比公司付给非洲本地相同级别员工的薪酬水平低。

我们收集了40多个非洲国家的600多家中资企业的雇员本地化的数据，总体来说，这些企业中超过80%的雇员是当地人。然而本地化的比例在上层管理人员、工程师和其他技术人员中，则要明显低得多，不过也在增长。

在非洲不同国家，中资企业的本地化水平有所不同。例如，在安哥拉和阿尔及利亚两国正在建筑公司和建筑项目中，尽管中资公司的大部分雇员是当地人，但本地员工的比例低于中资企业在其他非洲国家的本地化水平。在安哥拉，这一现象是因为当地持续了27年的战争所导致的技术人才匮乏，在阿尔及利亚则起因于长期以来技术工人向欧洲移民的浪潮。与之相反，南非和津巴布韦的工业化程度和教育水平都比较高，这使得中资企业在当地有着特别好的本地化表现。

就行业来说，采掘业、制造业和建筑业大多数都有80%~95%的地方雇员比例。不过，建筑行业出现过地方雇员短缺的例子，此外，也出现过由于当地政府要求尽快完成项目，而导致中资公司为了加大劳动强度、推进工程进度、而引进较多的中国工人。在水泥厂、世界级体育场等某些特定建筑的建造过程中，因为对某类特别的技术有很高的要求，而可能会发生缺乏当地技术人员的情况。政府的政治需求有时也会产生影响，这种情况往往发生在全国大选或其他重要的政治事件前期，政客为了表现政绩，往往要求尽快完成基础设施建设。

在雇佣方面，本地化水平最低的是以华为和中兴这两家中国大型电信公司为代表的电信行业。不过，尽管这两家企业在许多非洲国家面临着工程师和技术员的极度短缺，它们的雇员中仍然有一半到2/3是当地人。中国的私企和国企之间在雇员本地化问题上没有明显的差距：私营企业有着更强烈的经济

动机来实现本地化,而国有企业则更多出于政治动机也要实行本地化。

如今几乎每个中资企业的管理人员都意识到了本地化的优势——可降低劳动力成本、有助于改善政府间关系、更好地了解当地,这些优势超过了相应的劣势,如无法很好地实现管理功能、雇员有较少的专业经验以及工作节奏降低等。许多管理人员都想要进一步推动本地化,而且最近有些雇佣几千人规模的中国在非企业实现了99%以上的雇员本地化水平,这代表了中国在非企业本地化模式发生了直接收购企业这一模式之外的新变化。

(二) 非洲的中资公司是否移植中国的劳工管理模式?

有很多人认为在非洲的中资企业跟在中国一样运作,仅仅是把在中国的做法移植到了非洲。其实,中资企业并没有这样简单地“移植”,倒是西方跨国企业在海外建立公司时将他们的习惯做法“全球化”。例如有一项研究指出美国和日本的公司在台湾设立子公司时将他们整个管理控制体系都照搬了过去。美国在部分欧洲国家的子公司承认工会及劳资协议会,但因为其母公司在意识形态上是反对集体主义的,因而子公司会侵犯劳资协定并限制工会的职能。

一些澳大利亚学者研究了21个“走出去”的中资公司在适应本地劳资关系上做了哪些前期准备工作。这21个公司分布在五个大陆上。他们发现,这些公司的共同点是它们都低估了劳资关系在所在国家的重要程度,并且对如何处理“激进的工会和对抗性的劳资关系”没有准备。这种准备工作的缺失是由于在中国就缺乏处理激进工会的经验,以及对海外此类工会组织的无知而造成的。在缺失和无知之外,还有人力资源部门在投资决定中没有发言权,以及总公司派出到海外的管理人员并未接受任何与劳资关系相关的培训。因此,中资企业的一些短处是总公司自身对于其他国家劳资关系知识的匮乏,总部的人力资源部门通常人手不足,准备不足,这些企业也没有就劳资关系建立咨

询渠道。所以,“走出去”的子公司能够从总公司所获得的支持十分有限。

中国企业投资决定上,几乎没有把当地的劳资关系考虑进去,这与欧美企业不同。然而该研究还发现:

在被研究的企业案例中,没有任何证据表明企业总部建立了正式的机制去将母国的劳动管理实践复制到海外子公司中。相反,所有总公司都赋予了子公司在人力资源管理上的完全自治,这其中就包括了劳动管理。案例中也没有任何企业给子公司设立关于劳动管理的工作目标,同时他们也没有把劳动关系的作为评估子公司管理业绩的指标。

认为中资公司仅仅是把国内做法和政策简单移植到海外的观点,是对现实的一种误读,因为“走出去”的中资公司几乎没有相关的政策可供复制。实际上,关于对非洲国家政治局势的认识水平,在海外投资的中国公司在一定程度上和中国政府的处境是相同的。根据2014年的一篇报道中,中国政府非洲事务特别代表钟建华认为:因为中国对于处理非洲内部矛盾来说是一个新手,在充分理解这些矛盾上,还没有成熟的学术研究和专门分析。他批评中国学者在国家领导人需要对非洲进行有见地的干预时,却没有能够提供对此的深刻洞见。他现在力促非洲研究——但我们可能还需要数十年的时间去赶上参与到非洲事务中的其他国家。

中国管理人员可能会认为,非洲的当地习俗和规范和在中国惯例相比差别很大,但是也认识到他们的企业需要调整 and 适应。一项在2016年刊发的关于中国企业和非洲工会之间关系的研究,访谈了多个拥有3~8年工作经验的中国中高层管理人员,他们在非洲的21个中资民营企业 and 国有企业工作,在工会方面,这个研究的作者们做了这样的总结:“中资企业选择适应非洲的规则,并依靠工会来解决冲突……中国管理人员将与当地工会的合作视为管理非洲员工的重要因素。”作者们认为在处理与他人之间的关系、时间和生产率这些问题上,中资公司对当地的适应应归因于“乌班图(非洲的世界

因此,中资企业的一些短处是总公司自身对于其他国家劳资关系知识的匮乏,总部的人力资源部门通常人手不足,准备不足,这些企业也没有就劳资关系建立咨询渠道。

在中方管理层的认识里，工会不再是敌我矛盾，当然肯定不是“内部矛盾”，而是可以调和的对立，调和并不会使矛盾消失，而是使矛盾变得可控、可管理，可利用。管理层希望把工会转化成管理工人的桥梁。

观)和‘关系’之间的相似性”。

从我们在赞比亚的调研来看，规模以上的中资企业在赞比亚的确有一个适应、运用本地规则的过程，把遵从属地的规则看成是长期投资的必要条件。在赞比亚投资矿业的中资管理层承认，刚开始他们到赞比亚不了解当地的制度和程序，在矿井重建过程中，只付给工人法定最低工资水平，^[39]同时管理层有随意开除工人的情况。^[40]随便开除工人不符合赞比亚的一般规则，对此工人们是不服气的。经过工人们不止一次地向工会投诉、向法院起诉，管理层认识到必须遵循当地的规则。

此前中资管理层不遵守当地程序，一方面当然有管理层常有的自以为是和傲慢，但是还有一个原因是学习新规则对中方管理层来说是一个从口头管理走向书面管理的过程。比如，对员工不能随意口头解除，通常需要给三次书面警告。这样的书面流程和书面管理对于很多英语口语都不顺畅的中方管理人员来说是一个挑战。经过一定的教训之后，该公司把前任西方业主留下的员工管理手册翻译出来，作为管理的指导文件。该公司的总经理在2011年回顾说：

这几年，劳资关系比之前好得多，过去罢工，袭击你的人，袭击我们驻地，我们驻地都开枪了……这么些年，我们也掌握了经验，比如，处理劳资关系，一定要有途径，必须通过工会来谈，这也符合当地的劳工法，你作为一个雇员，也必须服从工会。^[41]

中方管理层对赞比亚的制度经过了一个从适应到欣赏的过程。一位中方总经理深有体会，带着些许欣赏的口吻说：

赞比亚的法律体系还是比较健全的，沿用英国的法律体系，税法、劳工法、工会法等等，还是很严格的，国内的安全检查以自查为主，（赞比亚）他是直接检查到你的岗位上的，不定期抽查，不会和你打招呼的。我们曾经有一些遗留的申诉的案件，后来我当总经理，还不知道呢，就直接起诉你了。你看赞比亚每天迷迷糊糊的，但是有什么事情，他从来不和你纠缠，一纸诉状，法院就

直接来找你了。^[42]

特别是对待工会，中方管理层的认识也有了变化，刚开始认为是不可调和的矛盾，到后来看到工会是与资本利益共存的、可以调和、可以利用的矛盾。一位总经理说，“过去总是工会给你闹矛盾，这样也不行，如果这个纽带断掉了，也会出现一些问题”。^[43]一位副总经理回顾道：虽然理论上工会的立场和资方是对立的，但是大家都是人嘛。保持经常良好的沟通，在年度谈判的时候会有帮助。^[44]在中方管理层的认识里，工会不再是敌我矛盾，当然肯定不是“内部矛盾”，而是可以调和的对立，调和并不会使矛盾消失，而是使矛盾变得可控、可管理、可利用。管理层希望把工会转化成管理工人的桥梁。

随着中国企业在非洲投资的扩大，中方外派到非洲的措施也在改变，目的在于人才的积累。以前的外派人员往往是“一年看，二年干，三年就想走”。现在规模以上的中资公司早已经看到这不利于“本地化”管理经验的积累和公司的成熟，因此公司通过改变待遇和条件，比如提供单身宿舍、提供“家属工”就业等，使得海外就业的中方管理人员能够留得住。在调研中，铜矿业中资公司的高层，不乏在赞比亚工作5年以上的，甚至有的已经达10年以上。

（三）中国员工是“自我孤立”还是适应当地？

前美国驻尼日利亚大使John Campbell在2012年发表了这样的言论：中国企业给人的印象是不愿意本土化，因为他们非常的民族中心主义，力图自我孤立于当地社会。但事实上，中国人并不比美国人更加民族中心主义：有研究使用了常规的民族中心主义测验来比较中国与美国的的大学生，结果显示中国学生相对于美国学生来说远远没有那么民族中心主义。

至于被假设的中国人自我孤立的倾向，基础设施建设和采矿业的中国工人，出于安全原因确实在工地或者公司大院里集体食宿，但是这种居住的安排并非必然出于工

人们自己的选择，而是一些规模以上的中资企业的要求。许多其他的中国公司并没有大院，供职于这些公司的中国人实际上经常是独立居住或者以小团体的形式一起居住。

在非洲的中国人集中居住的原因跟“民族中心主义”不一定有关系。在博茨瓦纳的中国商人表示说因为有抢劫的情况，所以感觉住在中国人的社区里更加安全。一个在安哥拉工作的中国人也提供另一个与“民族中心主义”毫无关联的原因：在非洲的中国人，就像在中国国内的建筑工人一样，他们住在建筑工地、不怎么外出是为了省钱。

比起西方人，在非洲中小型企业里的中国人更可能与非洲本地人一起居住，并学习他们的本地语言。Lily Kuo是一个研究非洲中国移民的美国专家，她表示与其他国家的人比起来，中国人“进入到了非洲更加草根的层面，比如在小型的零售业和小城镇、边区乡村中”。我们在纳米比亚的斯瓦科普蒙德（Swakopmund）采访一位古董商时他这样说：

中国人比起德国人和南非白人来说要好得多，与白人不同，中国人在我们当中生活、工作，就我们走在一块，然而白人只呆在他们城里又大又豪华的房子里。当地的白人还警告白人游客不要去本地的集聚地，纳

米比亚人都是小偷……但是中国人不会这样歧视我们。他们会乘坐我们本地的出租车，甚至有钱的中国人也打本地出租。

Rafael Kaplinsky是一个在英国的南非经济学家，他的观察表明：“中国侨民经常在低收入社区中生活和工作，他们的生活环境与他们经常交往的当地人是十分相似的。欧洲人、北美人、中东人和亚洲北部的城市居民都倾向于呆在价格昂贵、安保良好的聚居区。”一个外国记者询问在纳米比亚中国人社区的情况，一个当地的记者是这样评论的：

我们这里并没有中国人社区，他们和我们住在一起。他们就住在我的隔壁。和我们一起吃饭、一起购物……他们在学习林加拉语，更重要的是他们不害怕我们……我们开玩笑说在我们中间的中国人，皮肤变的越来越棕色了，现在他们完全已经是“黑人”了。

在莱索托和博茨瓦纳，城市里的商业竞争推动了中国商人去往农村，在这里他们不可避免地与当地住在一起，并学习当地的语言。一个乌干达记者也观察到：“在莱索托，几乎每一个村子里都有中国人。”并且“许多巴索托人逐渐默认了中国大陆与台湾商人的创业精神与足智多谋，毕竟在这个只有两百万人口的小国家里，这些商人的存在挺惹人注目。”Pius T. Tang是莱索托的一



通过小商品走入基层社区，是中国人能够融入非洲的重要方式

中国侨民经常在低收入社区中生活和工作，他们的生活环境与他们经常交往的当地人是十分相似的。欧洲人、北美人、中东人和亚洲北部的城市居民都倾向于呆在价格昂贵、安保良好的聚居区。

进一步促进企业的本地化，需要中国企业提高在非洲的加工和制造业，使得非洲丰富的自然资源获得更多的附加值。

个大学老师，他这样描述中国侨民：“他们到莱索托之后的第一件事就是通过莱索托的远程教育中心学习莱索托语，这三周的课程使他们能够从事商业贸易。值得一提的是，中国侨民大多数都说莱索托语而不是英语。为了证明这一观点，这位老师透露许多亚洲人，尤其是中国人，获得了永久的居留权和莱索托公民资格。”除了在南非，在其他非洲国家获得公民资格对于普通中国侨民来说还不太寻常，但这亦是一个渴望本土化的起步。

三、总结

中国国企的运作中，政治和商业有着密切的联系，非洲政府也应该充分利用这一点。在2008~2009年的全球金融危机时期，当赞比亚的其他外国矿业公司停止运行、解雇工人时，中国有色矿业集团作为国企，推行了保就业的“三不”政策：不解雇工人、不削减投资、不放弃开发计划。这个集团还买下了当地被瑞士公司抛弃的铜矿，召回原先的工人，又招募了一千多名新员工，来开发一处新的矿体。当时赞比亚反对党“爱国阵线”（Patriotic Front）宣称中国没有为当地就业作出贡献，而中国有色矿业集团的这些举措反击了这种说法；当爱国阵线2011年获得执政权后，它改变了自己的反华立场。

当前，采掘业再次进入到低价危机中，此时重提“三不”举措有其现实意义。中国政府应该考虑提供补贴，使得在非洲的中国

公司能够为当地经济“保就业”。更高层次的本地化要求优先考虑当地的利益，这样，虽然中资公司也在剥削当地劳动力，但是如果它们不是追求实现利润的最大化，那么它们会有别于其他的外资公司。

进一步促进企业的本地化，需要中国企业提高在非洲的加工和制造业，使得非洲丰富的自然资源获得更多的附加值。由于采掘业的低价危机，中资公司已经转移投资。同时，中国企业建造了大量的基础设施，为奠定非洲工业化的基础创造了条件。而非洲国家在鼓励这些举措的过程中，保留着它们的主权和所需的政治能动性。

有些人错误地暗示中国企业是非洲的超级剥削者，例如，奥巴马曾对非洲发表过这样的讲话，被认为暗指中国：“你们生产出原材料，以很便宜的价格（卖）掉，然后，产业链上的某些人就会以此赚钱，并创造出工作机会和更多的附加值。”实际上，在各国企业对非投资中，中国企业的行为在某些方面做得确实比其他国家的企业要差，但是它们在大多数方面并不落后，在有些方面甚至表现更好。中国和非洲政府可以影响这些公司，使这些公司改善员工的薪酬和津贴。它们可以因此创造出稳定的就业机会，以及避免如中国私营企业苏可马（Sucoma，音译）遇到的一些问题——在2014年，这家马达加斯加的糖业公司遭遇了广泛的骚乱，部分原因在于它付给一些工人的日工资不到一美元。苏可马宣称它“在马达加斯加创造了一万个直接就业的岗位，其中包括90名中国公民”。它也算是实现了99%的就业本地化，然而这样的本地化就业并不能让非洲或者中国感到满意。^[1]

（作者单位：香港科技大学科学部，香港理工大学社会科学系）



中国曾为非洲的平等发展作出贡献，“走出去”应延续这一传统

[1] Godfrey Hampwaye and Peter Kragelund, “Trends in Sino-Zambian Relations,” in SeifudeinAdem (ed.), *China’s Diplomacy in Eastern and Southern Africa* (Farnham: Ashgate, 2013): 27~39 (32).

[2] Steve Hess, et al., “Taming the Dragon: Outlining an African

- Response to Growing Chinese Engagement,” *African Insight* 40:4 (2011): 53~67 (54).
- [3] World Investment Report 2015, UNCTAD: 31, http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf.
- [4] Ye Min, “China Invests Overseas: Does the Strong State Help China’s Outbound Investment?” in Kate Zhou, et al. (eds.), *Democratization in China, Korea and Southeast Asia?: Local and National Perspectives* (London: Routledge, 2014): 188~199 (192).
- [5] “World Investment Report 2015,” UNCTAD, Annex Table 08, <http://unctad.org/en/pages/DIAE/WorldInvestmentReport/Annex-Tables.aspx>.
- [6] Winslow Robertson and Lina Benabdallah, “China Pledged to Invest \$60 Billion in Africa: Here’s What that Means,” *Washington Post* Monkey Cage, Jan. 7, 2016, www.washingtonpost.com/news/monkey-cage/wp/2016/01/07/china-pledged-to-invest-60-billion-in-africa-heres-what-that-means/.
- [7] “Belt and Road Initiative Spurs China’s Outward Investment Programme,” *Hong Kong Trade Development Commission*, Nov. 11, 2015, www.beltandroad.hk/en/market-analyses/20151111-belt-and-road-initiative-spurs-china-s-outward-investment-programme.aspx.
- [8] Chen Wenjie, et al. “Chinese Direct Investment in Africa, Reality and Myth,” *Brookings Institution*, Sept. 3, 2015, www.brookings.edu/blogs/africa-in-focus/posts/2015/09/03-china-africa-investment-trade-myth-chen-dollar-tang.
- [9] “Chinese Investment in Africa Falls by 40%,” *Voice of America*, Nov. 25, 2015.
- [10] Miria Pigato and Tang Wenxia, “China and Africa: Expanding Economic Ties in an Evolving Global Context,” *Investing in Africa Forum*, Mar. 2015: 10, www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/
- [11] Carien du Plessis, “Is Chinese Investment in Africa 1% or Less of their Investments Globally?” *Africacheck*, Dec. 4, 2015, <https://africacheck.org/reports/is-chinese-investment-in-africa-1-or-less-of-their-investments-globally/>.
- [12] “Western Countries Lead Foreign Direct Investment into Africa,” *Financial Times (UK)*, Oct. 6, 2015.
- [13] “Not as Easy as it Looks,” *Economist*, Nov. 21, 2015.
- [14] “World Investment Report 2015,” UNCTAD, Annex Table 3, <http://unctad.org/en/pages/DIAE/WorldInvestmentReport/Annex-Tables.aspx>
- [15] Li Bo, “African Invest Billions of Dollars in China,” *Africa Report*, June 18, 2015.
- [16] Huang Guobo, “Both Sides Must Keep Up with the Times,” *China Daily*, Aug. 9, 2013.
- [17] “China-Africa Trade and Investment Report,” TUSIAD, 2013, www.tusiad.org.tr/_rsc/shared/file/ChinaBusinessInsight-September-2013.pdf.
- [18] National Bureau of Statistics of the People’s Republic of China, State Administration of Foreign Exchange. 2013 Statistical Bulletin of China’s Outward Foreign Direct Investment. Beijing: China Statistics Press, 2014).
- [19] Interview, Zhang Shudong, Counselor, Economic Section, Chinese Embassy, Lusaka, July 10, 2008.
- [20] “China’s investment in African resources ‘Still at an Early Stage and on a Clear Path,’ says Standard Bank Group,” *StandardBank*, Feb. 26, 2015, www.standardbank.com/Article.aspx?id=-374&src=#sthash.UmNARrLj.dpuf.
- [21] Shen Xiaofang, “Private Chinese Investment in Africa: Myths and Realities,” *Development Policy Review* 33:1 (2015): 83~106 (87~88).
- [22] Interview, Zhang Shudong, Counselor, Economic Section, Chinese Embassy, Lusaka, July 20, 2007.
- [23] Li Jinping, China Geo-Engineering Co. (CGC), Zambia Branch, Lusaka, Sept. 11, 2008.
- [24] Lauren Johnston, “Boom to Cusp: Prospecting the ‘New Normal’ in China and Africa,” in Song Ligang, et al., (eds.) *China’s Domestic Transformation in a Global Context* (Canberra: Australian National University Press, 383~408 (389).
- [25] Lite Nartey and Stephen Meziyas, “Chinese Investment in Africa: Avenues for Academic Scholarship,” in Ifidapo Adeleye, et al. (eds.), *The Changing Dynamics of International Business in Africa* (New York: Palgrave Macmillan, 2015): 52~75 (70).
- [26] Kenneth Agutamba, “Industries — Is ‘Chinese Therapy’ Continent’s Answer to Stunted Growth?” *NT*, July 3, 2015.
- [27] igato and Tang, *China in Africa*: 7, retrieved from 11-12-17.2015/06/26/090224b082f979c9/2_0/Rendered/PDF/China0and0Afri0lving0global0context.pdf.
- [28] David Pillig, “Africa’s Ties with China are about More than Raw Materials,” *Financial Times*, Oct. 5, 2015.
- [29] “Africa’s Exports to China Plummet Nearly 40pc in 2015,” *Business Daily (Kenya)*, Jan. 13, 2016.
- [30] Pigato and Tang, *China and Africa*: 5.
- [31] “Commodity Price Falls a \$160 Billion Bonus for China,” *Agence France Presse*, Jan. 13, 2016.
- [32] Africa’s Exports.
- [33] Tehima Khan, “Linkages between China and Sub-Saharan Africa,” in World Bank, *Global Economic Prospects, 2015*: 4, www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/GEP/GEP2015b/Global-Economic-Prospects-June-2015-China-and-Sub-Saharan-Africa.pdf.
- [34] Pigato and Tang, *China and Africa*: 5~6, 8.
- [35] Santosh Kumar Singh, “India-Africa Summit: a Milestone toward Strategic Relationship,” *Bharat Niti*, Oct. 31, 2015, www.bharatniti.in/story/india-africa-summit-a-milestone-towards-strategic-relationship/88.
- [36] Sy, Three Trends.
- [37] Addie Offiong, “Africans Order for Low Quality Products from China” *Daily Trust (Nigeria)*, Dec. 7, 2015.
- [38] Khan, *Linkages*: 5.
- [39] Wang, 2011.
- [40] Zhou, 2008.
- [41] Wang, 2011 (recording).
- [42] Tao, 2011.
- [43] Wang, 2011.
- [44] Gao, 2011.