

# 中企跨文化管理须因地制宜

■ 本报记者 钱颜

随着中国经济发展步伐的加快、市场的不断开放,中国企业参与国际分工的进程将越来越快。日前,常设中国建设工程法律论坛委员齐晓龙接受《中国贸易报》记者采访时表示,“中国企业必须重视在跨文化管理方面的研究和应用,在国际市场上更具有兼容性和竞争性。”

中国交建党委工作部原部长杜胜熙介绍说,海外企业在实践探索中主要有三种跨文化管理模式:一是以中国文化为主兼顾当地文化模式。特点是移植母公司文化于企业,形成具有浓郁中国特点的企业文化。例如中国路桥肯尼亚蒙内铁路项目部共有中方员工5000人,肯方员工3.6万人。项目部重点做好肯方员工价值观培育、行为习惯转变及工作技能培训三项工作。发挥中国员工的榜样作用,贯彻“按劳分配”原则,采用“师徒制”“一带三”“案例教学”等方式,培训员工,累计培训员工

4.5万人次。久而久之,肯方员工逐渐适应了中方的管理文化,行为习惯有所改变。中肯员工共同努力,蒙内铁路提前两年完工。

二是以东道国文化为主嫁接中国文化模式。特点是以东道国文化为主基调,适当嫁接母公司文化,与“入乡随俗”理念相吻合。中远海运比雷埃夫斯集装箱码头有限公司曾是一家成熟的希腊国营企业,具有根深蒂固的西方文化,后被中远海运收购,共有员工270人,中方管理人员6人。中远海运入主该公司后,管理层秉承尊重和理解的姿态,将中远海运“全球发展,和谐共赢”理念融入企业文化,倡导“家文化”。同时坚持管理本土化,将富有“人情味”的中国式管理与制度化的西方管理结合起来,以人为本,展现中国式温情。近年来,希腊发生多次全国性罢工,但未出现在公司码头上。中希员工共同努力,比港吞吐量全球排名第93位上

升到第38位,成为全球增长最快的集装箱码头之一。

三是兼顾各方的区域国际文化模式。特点是多种文化相交相汇,仅比全球化企业范围窄一些,是全球化公司的微缩版。国家电投上海电力(马耳他)控股有限公司共有40多名员工,分别来自7个国家。公司既有本土文化,也有周边及母国文化,形成区域国际化文化形态。公司针对员工多种语言、注重隐私、不愿加班、文化优越感,采取相互学习语言、取消办公室监控设备、补休、弹性工作制等措施,克服外籍员工抵触情绪,令各国员工和谐相处,企业平稳运营。

在太和智库高级研究员程宏刚看来,一方面,企业应围绕文化能力建设提高员工培训效能。培训要分层次,对企业决策者、中层管理人员和一般员工确定不同的培训内容;培训要有针对性,结合企业经营特点、员工思想和认识上存在的主要问题;同时,掌握

不同国家和地域的文化特点,采取不同对策和交往方式进行培训内容规划。当前,我国走出去企业的培训重点是企业的社会责任与义务、为国家争光和服务大局意识、与当地社会和外籍员工的交流与沟通等。

另一方面,企业要加强国别研究夯实人文交流基础。许多企业仓促走出去,在应对安全风险和人文风险中迷失,这与企业领导者和员工对所在国的文化历史、社会和安全状况、法律法规缺乏深入了解有直接关系。企业领导者只有做好功课,把握不同地域和国家的特殊性,才能得心应手地做好人文交流。针对西方发达国家,企业在人文交流中应重视与国际经贸规则接轨,加强精品品牌的宣介,争取话语权;在欠发达国家,企业应充分利用第三世界与我国友好的国家关系和民意基础,大力宣传我国参与当地基础设施建设、回馈社会等方面取得的成就,不断扩大中国影响力。

# 中企品牌影响力仍待加强

本报讯(记者 陈璐)日前,中国社科院专家主编的《中国品牌影响力研究报告(2019)》在京发布。该报告以国有企业100强、民营企业100强、外资企业100强和十大重点行业企业为研究样本,从知名度、美誉度两个维度评价品牌影响力,并以“负面舆情”减分项进行调整,综合计算品牌影响力指数。

据悉,品牌知名度是品牌的全网传播热度,包括品牌在互联网、微信、新浪微博、今日头条、抖音等渠道的传播热度。品牌美誉度是品牌企业的社会责任指数,包括本质责任、环境责任、社会责任和责任管理等四大维度。报告推出“中国品牌影响力百强榜”以及能源、银行、汽车、手机、互联网、家电、房地产、保险、酒类、乳制品十个分行业榜单。2020年5月,课题组将发布首本《中国品牌影响力蓝皮书(2020)》。

该报告显示,中国品牌影响力指数为23.74分。其中,品牌影响力指数小于20分的占五成;三成品牌影响力指数在20-40分之间;品牌影响力指数在40-60分之间的品牌占比16%;仅有4%的品牌影响力指数超过60分;中国移动以80.37分成为唯一超过80分的品牌。

其中,国有企业的品牌影响力指数为31.67分,民营企业的品牌影响力指数为21.27分,外资企业的品牌影响力指数为15.39分。中国移动、中国电信、中国联通表现突出,占据国有企业品牌影响力前三名。在民企品牌中,华为、腾讯、小米的品牌影响力指数位列前三。外资企业品牌影响力指数的前三名分别是三星、苹果和现代汽车。从国别(地区)来看,亚洲品牌影响力远高于欧美品牌。多个品牌的知名度虽高,但美誉度较低,需要提升品牌责任感,以社会责任赢得公众的“好口碑”。

此外,报告指出,能源行业的品牌影响力指数得分最高,为49.95分。其次是银行、汽车、手机、互联网、家电、房地产和保险行业,酒类为24.60分,乳制品则为19.22分,行业的品牌影响力指数得分较低,品牌建设亟待加强。

此外,中企国外品牌建设的效果也未达到相应的效果。之前,国际知名品牌咨询公司Interbrand发布了2019中国最佳品牌排行榜50强,虽然中国品牌的整体价值分数有了明显提升,但真正具有国际影响力的中国品牌并不多,相比美国拥有亚马逊、苹果、谷歌、微软、可口可乐等众多强势品牌,中企品牌影响力弱得多,市场份额占比小或要服务于海外华人或海外市场,主要集中在某一区域,并未真正地实现国际化。

国家发改委社会发展研究所所长长兴华曾强调,“在进入产业链大重组的时代,产业链、创新链和价值链的协同发展至关重要,如何从核心技术和关键设备上发力,打造中国有国际影响力的品牌迫在眉睫。”



日前,在斯里兰卡西部贫困村帕尼拉,一位老人在家人陪伴下参加赠送仪式。当日,中国招商局集团下属科伦坡国际集装箱码头有限公司工作人员来到帕尼拉,开展定点帮扶活动,向村里的学生和老人赠送学习用品和保健品。

新华社发

## 中企是埃塞俄比亚可靠的伙伴

■ 本报记者 周东洋

随着“一带一路”建设不断推进,中国和埃塞俄比亚不断深化工业、原材料、消费品、电信基础设施等领域合作,为中埃经贸合作进一步注入动力。

“中国一直是埃塞俄比亚的可靠伙伴,两国关系持续发展,势头良好,中国越来越多参与到埃塞俄比亚建设中,很大程度上改善了当地和周边经济。”埃塞俄比亚驻华大使馆副馆长葛乃天日前在埃塞俄比亚投资研讨会上表示。

记者了解到,中埃在“一带一路”倡议下合作建设的亚吉铁路,亚的斯亚贝巴至吉布提的运输时间将从7天降至10个小时。亚吉铁路是东非第一条电气化铁路,全部采用中国标准和中国装备建设而成,全

长751.7公里,设计时速120公里,共设置45个车站,总投资约40亿美元,由中国中铁和中国铁建组织施工,是中国企业在海外建设的第一条全产业链“走出去”铁路。

埃塞俄比亚驻上海总领事魏澜表示,中国企业是埃塞俄比亚的最大投资者、最大贸易伙伴和发展伙伴,同时也是埃塞俄比亚基础发展和技术提高的最可靠伙伴。

据悉,水电、风电、太阳能和地热是埃塞俄比亚的主要能源,但到目前为止,埃塞俄比亚许多可再生资源尚未被开发。中能建地热公司总经理欧阳鑫南表示,希望与埃塞俄比亚企业合作,把埃塞俄比亚优越的自然资源转化为经济发展的强大动力。

中企对埃塞俄比亚投资的不断增加,也源于埃塞俄比亚良好的营商环境以及越来越优惠的投资政策。

据埃塞俄比亚驻华使馆公使埃佛恩·布兹外尤介绍,埃塞俄比亚地理位置优越,位于非洲大陆东部,处于“非洲之角”中心,肯尼亚、苏丹、南苏丹、索马里、厄立特里亚、吉布提六个国家与埃塞俄比亚接壤,包括非盟总部以及联合国非洲经济委员会在内的其他组织都设在埃塞俄比亚。

与会专家称,埃塞俄比亚是中国产品进军非洲、中东和欧美市场的有效跳板,通过东南非共同市场可进入21个成员国。埃塞俄比亚享受美国《非洲增长与机遇》和欧盟等关于非洲产品免关税配额政

策,中企投资可以有效规避反倾销等贸易壁垒。

“随着基础设施的改善,埃塞俄比亚已成为世界上增长最快的经济体之一,也正在成为全球企业的主要投资目的地。埃塞俄比亚拥有丰富的未开发资源、广阔的国内市场和大量的年轻劳动力。”葛乃天介绍说,在纺织品和服务服装的生产和加工领域,埃塞俄比亚具有显著优势,除了拥有丰富的原材料,低廉的人工成本和能源成本吸引了无数投资者。此外,埃塞俄比亚政府建立了大量工业园区,以吸引出口导向型工业和相关价值链上下游的国内外投资者投资。

中国产业和海外发展协会秘书长和振伟表示,埃塞俄比亚目前所

做的一切旨在大力吸引外资,特别是来自中国的投资。比如,埃塞俄比亚全力支持中国投资的东方工业园,已取得丰富成果,成为非洲地区的经济发展模式。

业内人士指出,由于东方工业园的样板效应,埃塞俄比亚政府已开始在全国范围内大力推进工业园建设,为越来越多中国企业走进埃塞俄比亚创造良好投资环境,不仅促进了中非产能合作,也促进埃塞俄比亚经济发展。目前,埃塞俄比亚全国有10多个工业园,其中多个由中国企业承建运营。

葛乃天表示,为了进一步实施经济开发政策,确保私营部门积极参与,埃塞俄比亚政府决定将公共企业部门全部私有化,所有从事生产和提供服务的行业,以及铁路、航运等运输部门等股份所有权都将部分或全部私有化。此外,埃塞俄比亚正在进行一系列体制和法律的改革,以改善营商环境。

## 以标准化改革构筑外贸竞争新优势

2015年3月26日,国务院印发实施的《深化标准化工作改革方案》中明确了标准是质量的“硬约束”,也是我国经贸发展迈向中高端水平的助推器。自标准化改革工作顺利实施以来,改革成效显著,在助力外贸高质量发展、提升我国外贸产品质量及其国际竞争力中发挥着引领性作用。

目前,提升外贸发展水平,形成外贸新的竞争优势,其核心是建立高水平、高要求的外贸产品质量与技术标准。未来,要继续严格地贯彻落实标准化改革,助力中国外贸高质量发展。

### 以标准为“硬约束”着力打造外贸竞争力

改革开放以来,我国开始推动全国采用国际标准的合作。自1984年首次召开全国采用国际标准工作会议以来,已经先后召开了5次,并制定了相关政策、办法和措施。与此同时,国家高度重视标准修订和推动中国标准走向国际化。近年来,我国积极主导国际标准化制定修订,向国际组织提交国际标准

提案数量持续增加,提交给国际标准化组织和国际电工委员会并立项的国际标准项目200余项,已达到世界前5位。

随着标准化国际合作不断加强,我国标准化的国际影响力大幅提升。目前,我国已与33个国家和地区签署了45份标准化合作协议,在智慧城市、智能制造、电动汽车、石墨烯、电子商务等重点领域开展了实质性合作。在推进“一带一路”建设中,通过发布航空航天、钢铁、工程机械、家用电器等领域410项国家标准英文版,有力推动了“标准”走出去,促进了我国与“一带一路”国家的互联互通。

在跨境电商领域,我国通过实施标准化活动,带动了外贸规范发展。我国跨境电商的蓬勃发展,对国际贸易运作方式以及贸易链环节产生了根本性的影响。在跨境电商国际环境逐步形成并不断优化的同时,相关标准体系建设也在有序展开。

### 以标准化改革为引领助力外贸高质量发展

发挥标准化改革引领作用,

助力外贸高质量发展,需要在跟踪国际贸易规则与标准、积极将中国标准推向国际市场、主动参与国际标准化治理、加强对国外技术性贸易措施的跟踪研究、健全外贸产品追溯标准体系五个方面下功夫:

第一,跟踪国际贸易最先进的规则与标准,提高我国标准的国际采标率。当前,我国贸易产品的整体标准水平仍与国际标准以及国外先进的标准存在显著差距,因此,外贸企业必须紧跟并采用国际标准以及国外先进标准,促使企业提高产品质量水平、科技水平和管理水平。这既是破解外国技术性贸易壁垒的钥匙,也是带动产业结构转型升级、促进外贸高质量发展的有力抓手。

第二,以“一带一路”为纽带,积极将中国标准推向国际市场,提升我国标准的国际影响力。应大力推进标准联通共建“一带一路”行动,主动与“一带一路”沿线国家开展标准化战略对接并积极推进标准体系兼容,推动中国标准走向国际舞台。应聚焦重点国家,围绕

基础设施建设对外承包工程走出去,发挥其带动效应,推动高标准的产品、技术标准认证服务“走出去”,以标准“软实力”推进“一带一路”经贸合作机制。

第三,积极主动参与国际标准化治理,努力推进与主要贸易伙伴国家标准互认。加强与国际标准机构紧密联系,鼓励更多的中国企业、中国专家参与国际标准化活动,尤其在传统中医药、装备制造、钢铁冶金等优势特色领域,积极提出国际标准提案,主导国际标准化制定。在电子商务、智慧城市、信息通讯等新兴领域,提早布局,主动提出国际标准的中国方案,推动中国技术标准更多地融入国际标准体系。同时,进一步深化与主要贸易国家和地区双边合作机制,通过与贸易伙伴国建立标准化合作机制,推动国家间标准的兼容,努力实现我国同等检测和认证结果得到贸易伙伴国的认可,降低出口企业因标准认证体系不同带来的重复检测成本。

第四,加强对国外技术性贸易

措施的跟踪研究,积极开展应对与共享的技术性贸易措施预警与应对信息平台,及时发布应对工作年度报告;建立预警点,加强对国际与发达国家先进标准及法规的研究,引导出口企业加快技术升级,突破国际市场技术性壁垒。建立跨部门的国外技术性贸易措施应对与防护联动机制,有效保障外贸企业合法权益。

第五,健全外贸产品追溯标准体系,推进国家间追溯标准体系互联互通。为确保外贸产品追溯标准体系的统一性,需要研制一批具有共性的基础标准,如追溯数据采集指标、编码规则、传输格式等,实现产品追溯全过程的互联互通与互通识读。利用跨境电商试验区平台,探索开展重要产品追溯标准化试点示范工作,推动标准的制定和实施。探索推进重要外贸产品追溯标准与国际接轨,携手打造我国与“一带一路”沿线国家重要外贸产品追溯通用规则,逐步建立国际间重要产品追溯体系。

(汤婧)