

中国与全球化智库（CCG）研究报告  
企业全球化系列

如何提升中国企业在非洲的形象？

中国与全球化智库（CCG）  
中国外文局对外传播研究中心

2016年8月

**课题顾问：** 王辉耀（中国与全球化智库（CCG）理事长兼主任）

于运全（中国外文局对外传播研究中心副主任）

**课题主持人：** 柯银斌（中国与全球化智库（CCG）副主任）

**报告执笔人：** 柯银斌（中国与全球化智库（CCG）副主任）

乔 柯（外交学院 2015 级外交学专业硕士研究生）

**研讨参与人：** 贺文萍（中国社会科学院西亚北非研究所研究员）

陈雪飞（外交学院副教授、公共外交研究中心主任）

苗 绿（中国与全球化智库（CCG）秘书长）

# 内容提要

中国企业海外形象是企业行为在东道国民众中形成的印象，不仅影响到企业的可持续发展，而且关系到中国整体形象的构建和提升。

已有的调查研究表明，中国企业在非洲的形象毁誉参半，确实存在不少问题。例如声誉不好、产品服务质量差，无社会责任感，工资不高，不尊重非洲员工，忽视可持续发展，等等。

为了全面揭示中国企业在非洲的具体形象，分析产生正面或负面形象的原因，寻求解决方案以提升其形象，本报告采取案例研究方法，选择 4 家中国企业及其项目（中国路桥公司、达之路非洲投资高峰论坛、中国有色非洲矿业公司、中石化加蓬勘探项目）为研究对象，运用“动机—行为—效果”方法进行研究。

本报告的主要结论：

1. 跨国企业的跨国性使其“天然”地成为其母国公共外交的行为主体。中国企业在东道国的行为，不可避免地贴上“中国”的标签。对于企业来说，是否意识到这一点是尤为重要的。企业的动机决定了企业的行为，而这一动机是出于企业单纯的商业利益，还是包含了对于企业形象、国家形象的考量？这决定了企业的行为方式及其形象构建。

2. 中国企业在东道国形象的形成过程。企业采取了某种行为，该行为经过东道国公众亲眼所见、口耳相传、媒体报道等途径在东道国传播开来，继而在公众大脑中产生了一个对于该企业的认识，或者是

对于已有的认识进行修正，最终得到一个新的认识。当这个认识形成具体言论，被媒体报道，或者通过民意调查等体现出来后，将成为一种结论性的、一段时间内较为稳定的、得到大多数人认可的看法和印象，这就是该企业在当地公众心目中的形象。

3.当拥有公共外交意识时，企业会主动地采取有利于母国或东道国国家形象的行为，其效果取决于其行为的适当性。如中国路桥在非洲国家展现的中国形象，达之路在中国展现的非洲形象；其社会责任行为的力度将加大，进而产生正面的形象效果，如中国路桥在非洲；其商业行为的公共外交功能将会得以实现，但并不排除因行为不当形成负面效果的情形，如中石化在加蓬。

4.当不具有公共外交意识时，企业不会采取有利于母国国家形象的行为，更不会采取有利于东道国国家形象的行为；其社会责任行为尽管力度不大，但也会产生正面的形象效果；其商业行为最好表现就是“这是一个生意人”，在大多数情况下，企业形象不佳导致国家形象“减分”。

简言之，中国企业的海外形象取决于中国企业的公共外交意识和行为方式，以及东道国公众的认知和媒体传播。中国企业走出去，首先要有公共外交意识，然后在其行为中遵循公共外交的原则和方法。

具体而言，本报告提出中国企业海外形象构建的“算术”方法：

- 1.加法。在商业经营、社会责任、国家形象中增加公共外交含量；
- 2.减法。主要在商业经营中减少，以至消除不良行为。

3.乘法。善于与当地政府部门、NGO、工会、媒体等沟通，建立平等合作关系。

	商业经营	社会责任	国家形象
加法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供高质量的产品与服务</li> <li>2. 注重提供就业岗位和员工培训</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 积极履行社会责任</li> <li>2. 社会责任制度化、价值化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 意识到企业的公共外交作用，尤其是双重性</li> <li>2. 建立完善的机制</li> </ol>
减法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不能惯性思维，要了解并遵守东道国或国际法律</li> <li>2. 杜绝官商勾结</li> <li>3. 中国企业之间不要相互拆台，更不能欺诈</li> </ol>	/	<p>杜绝利用国家形象谋取私利</p>
乘法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 加强全面沟通</li> <li>2. 平等合作</li> </ol>		

# 目 录

中国企业在非洲的形象存在问题.....	1
形象复杂.....	1
负面明显.....	1
忽视可持续.....	2
褒贬共存.....	3
原因分析：4家企业的案例研究.....	3
中国路桥：多重行为的正面效果.....	4
达之路：非洲投资高峰论坛.....	9
中色：赞比亚罢工事件及负面效果.....	13
中石化：从负面到正面的转化.....	18
如何解决：中国企业形象的“算术” .....	22
加法：好事连续做.....	22
减法：消去不良行为.....	25
乘法：多与政府、NGO 和媒体沟通.....	26

# 如何提升中国企业在非洲的形象？

中国企业一方面在非洲进行各种投资、建设和经营，改善了非洲民众的生活，另一方面又被西方某些媒体描述成“新殖民主义者”“流氓捐助者”。这种反差，不禁使人深思。中国企业在非洲是什么样的形象？导致中国企业形象不佳的原因是什么？如何做才能提升企业形象，为国家形象增彩？本报告以中国在非洲的四个企业为案例，尝试回答以上问题。

## 中国企业在非洲的形象存在问题

已有调查和研究显示，中国企业在非洲的形象毁誉参半，确实存在一些问题。

**形象复杂。**国务院发展研究中心企业研究所 2009 年与世界银行等机构合作研究《中国企业在非洲的社会责任和公众形象》<sup>①</sup>。结果发现，中国企业在非洲的形象应该说是比较复杂的。首先有好的一面，中国企业办事效率高、人很勤奋、工作很有效率，对当地经济发展起到了一定推动作用，交税、增加就业等等；但是也有一部分企业形象比较负面，我们已经看到了这些负面的形象对企业在非洲的竞争力乃至在全球的竞争力都会产生比较不好的影响。

**负面明显。**2014 年，南非职业道德研究所公布了一项针对在非

---

<sup>①</sup>张文魁：《中国的崛起需要中国企业公众形象的崛起》，搜狐财经，2010 年 02 月 03 日，<http://business.sohu.com/20100203/n270030330.shtml>

中国企业的形象调查，参与调查者为来自 15 个非洲国家的常年与中国保持经济合作关系的经理人。报告分别就在非中企的声誉、产品和服务质量、社会和经济责任、对环保的重视以及雇佣状况进行了调查，结果显示，在非洲人眼中，当地的中国企业呈现全方位的明显负面形象：它们不仅声誉不好、产品服务质量差，还毫无社会责任感，工资不高，也不尊重非洲员工。<sup>②</sup>



**忽视可持续。**联合国开发计划署中企海外可持续投资顾问王媛媛引用联合国开发计划署与商务部、国资委研究中心联合组织的调查报告认为，由于文化差异、环境保护、社区、劳工等原因，中国企业在

<sup>②</sup> 《非洲中国企业形象调查：360 度差评无死角》，网易新闻，2014 年 4 月 14 日，<http://news.163.com/14/0414/07/9PP9NF2N00014MTN.html>。



非洲存在一些问题，有的企业处于走出去的初级阶段，没办法投入大量人才物力去做对当地可持续性发展有利的事情。<sup>③</sup>

**褒贬共存。**外交学院副教授陈雪飞以非洲本土媒体关于中国的报道为内容进行调查分析，结果发现：（1）中国传递给非洲的主要还是一个经济形象。（2）负面表现为，中国在非洲攫取资源、中国人抢夺当地劳动力市场、中国商品量多质差、中国企业不遵守当地法规。（3）赞誉体现在，对中国在经济、科技等方面发展的肯定；肯定中国通过投资、援助和商贸等对非洲发展做出的贡献；与西方国家相比，肯定中国是一个更为平等的伙伴。<sup>④</sup>

以上研究主要采取问卷调查、内容分析等方法。本报告采取案例研究方法，分析存在什么问题，原因是什么，并提出解决方案。

## 原因分析：4家企业的案例研究

为使案例研究具有全面性和可比较性，我们首先开发出一个专用方法。然后，使用这个方法进行具体的案例研究。

### “动机—行为—效果”方法

动机，按照企业决策者是否意识到其行为与企业形象乃至国家形象的关系，分成有意识和无意识两种类型。

行为，按照其内容分为三个层次，商业经营、社会责任、国家形

---

<sup>③</sup> 《中国企业进军非洲故意保持低调》，搜狐国际，2016年5月27日，<http://news.amanbo.com/caBusiness/1947.html#rd>。

<sup>④</sup> 陈雪飞：《非洲人眼中的中国形象》，《国外理论动态》2014年第3期。

象。商业经营就是单纯地商业方面，以盈利为目的的企业行为；社会责任是企业在东道国承担了“追求对社会有利的长期目标”的义务；国家形象指企业采取与国家形象直接相关的行为。

效果，按照对企业形象和国家形象的影响好坏，分为正面和负面。按照影响的方式，又可分为直接和间接。这样，我们就建立起一个“动机—行为—效果”的分析框架（见图 1，逻辑上共有 6 条线路）。

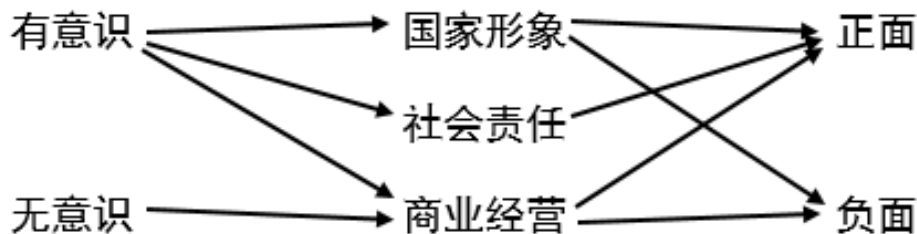


图 1 企业形象的“动机—行为—效果”分析框架

### 中国路桥：多重行为的正面效果

#### 1. 做好本业：无意识—商业经营—正面（间接）

中国路桥在商业经营方面的正面效果主要体现在以下几个方面。

##### （1）高质量完成建设项目，便利当地民众生活。

20 多年来，中国路桥工程有限责任公司（路桥公司）在非洲筑公路、架桥梁、建铁路、凿隧道，为非洲基础设施建设和经济社会发展做出卓越贡献。以肯尼亚“中国路”为代表的一批优质项目，赢得了非洲业界、百姓和官员的交口称赞，被誉为中非友谊的“连心路”。时任肯尼亚总统莫伊在通车仪式演讲中说：“中国路桥公司诚实、守信的工作作风为肯尼亚当地公司树立了良好榜样。如果所有的承包商

都能像中国公司这样，就会使肯尼亚更快、更好地发展。”

在跻身非洲工程承包市场的 20 多年时间里，中国路桥不仅在非洲建成了一批“中国路”、“样板路”，还承建了毛里塔尼亚友谊港等著名工程项目。本世纪初以来，中国路桥又以“设计、施工和监理总承包工程”即俗称的“交钥匙”工程等方式承揽了毛里塔尼亚友谊港扩建工程、赤道几内亚巴塔港改扩建工程等一批大型项目。为确保工程质量，中国路桥实行现代化、扁平式管理，采用最先进的建造技术，已在非洲完成了多个“交钥匙”工程。

(2) 为当地提供就业岗位，培养人才。

中国路桥在非洲一直推行属地化管理，施工、测量、设备维修等工作岗位聘请当地雇员，为当地带来大量就业机会。以肯尼亚内罗毕东北环城路项目为例，项目共有当地雇员近 1400 人，中方人员不足 50 人。据环城路项目经理助理莫坤介绍，各项目给非洲员工提供的岗位，不仅是体力劳动岗位，也包括技术含量较高的设备操作、实验、测量、设备维修以及项目管理等岗位。通过统一的岗位培训，当地员工掌握了工作技能，这不仅推动了项目的开展，赢得了当地政府的支持，而且让这些员工在离开项目后也能凭一技之长获得其他工作，有了生活保障。中国路桥还在各项目部建立了大学生实践基地，施工现场、实验、测量、办公室等部门每年接收来自当地学校的在校生前来实习，帮助他们学习施工管理和技术。多年来，中国路桥至少为非洲地区培养了上万名工程师、机械手、筑路工匠。

2. 关心当地民众：有意识—社会责任—正面（间接）

中国路桥在非洲履行社会责任的行为颇多，本报告仅选几例加以介绍和说明。

### （1）物质援助

中国路桥刚果新水泥公司（SONOCC）始终坚持拓市场、创效益构建和谐的企业经营理念，为当地民众做实事、做好事，积极回报社会受好评。在营运过程中，刚果新水泥公司义务为周边地区的基础设施建设与改善做出了积极贡献。为方便当地居民出行，改善运输状况，公司安排车辆及专业技术人员为 loutété 镇中心广场平整土地，并修缮排水沟以完善道路设施。同时，针对当地实际情况，定期为 loutété 镇翻修居民通行的必经桥梁，保障了当地居民的通行安全。同时，loutété 镇生活供水设施不尽完善，给当地居民基本生活带来很大困扰。就此，刚果新水泥公司改造厂内供水设施，在公司门口设置取水处，为当地居民免费提供清洁充足的生活用水。并为 loutété 镇中心医院改建供水管道，解决医院无水可用的困难，保障了医院的正常工作。

除了基础设施建设，中国路桥还数次捐赠当地民众发展急需的电脑、电视机、自行车及办公文具等物品。马里国家电视台 ORTM 对捐赠活动进行了积极的报道，产生了良好的效果。<sup>⑤</sup>

### （2）融入当地，人文关怀，丰富居民生活。

在物质上支援帮助非洲百姓外，中国路桥还将人文关怀渗透进公益慈善活动的方方面面。如组织学生参观工厂、开办露天影院、冠名

---

<sup>⑤</sup>《马里办事处“六一”儿童节向当地学校捐赠学习及体育用品》 马里办事处 2014-06-02 <http://www.crb.com/site/crb/zwjgdt/info/2014/2255.html>。

体育赛事、参与社区活动等，与当地民众紧密的联系在一起。例如，刚果新水泥厂了解到刚果民众喜爱足球运动、一年一度的 MGULL MAKO 杯足球赛影响巨大的情况后，独家赞助了 2006 年度 MGULL MAKO 杯足球赛，使刚果当地电台、电视台争相报道。2014 年 3 月 29 日，公司卢旺达办事处作为中国驻卢旺达中资企业商会会长单位，组织了 10 家在卢中资企业共计 50 余人参加了清扫布格赛拉大屠杀纪念馆的活动。活动旨在教育卢旺达民众，每个人都有为国家发展贡献力量的责任，从而将每个卢旺达人的个人力量和理想凝聚起来，将会对整个国家产生积极而重大的影响。中国企业主动参加，表现了其对所在国的友好，与所在国民众亲近的关系。当天的活动吸引了多家当地媒体的关注。<sup>⑥</sup>

### （3）注重环境保护

刚果新水泥公司在追求“高质”的同时，也在不断探索“低耗”。正式运营以来，中国路桥的技术工作者不断优化配料方案，提高生料的易磨性和易烧性，以降低油耗；不断调节完善预热器控制参数，改造分解炉结构，将水泥的分解率由以前的 60%提升至 85%。同时改进燃烧器控制技术，扭转了燃料的不完全燃烧现象，使生产原料得到高效利用。经过技术改造，与以往生产线相比，公司生产同样吨位的水泥所使用的燃料节省了 10%，实现名符其实的集约生产。在节能的同时，减排工作也在同步推进。2003 年，公司着手对原有设备进行全面检修和技术升级改造，使沉寂数年的电收尘设备实现了稳定运转。

---

<sup>⑥</sup> 《卢旺达办事处组织在卢中资企业参加当地社区活动》 卢旺达办事处 2014 年 10 月 30 日 <http://www.crbc.com/site/crbc/zwjgdt/info/2014/2169.html>。

水泥生产的废气与粉尘的回收利用率提高到 96%以上，每天的窑灰回收量超过了 100 吨。生产原料得到了高效的再利用，周边村镇的生活环境也得到了明显的改善。<sup>⑦</sup>

#### （4）全员社会责任

2014 年 9 月 11 日，中国路桥举办了“企业社会责任”专题讲座，邀请中国社会科学院教授钟宏武为员工授课。讲座强调了全面开展社会责任管理、进行社会责任实践、积极履行社会责任对于规避风险、改善经营环境、提升企业形象、增强企业竞争力的重要作用，总结了公司在践行企业社会责任方面取得的成绩，并指出公司在企业社会责任管理方面存在的不足与面临的挑战。员工们表示对于企业履行社会责任的重要性及如何开展社会责任管理工作有了新的认识。这次讲座对于公司今后将社会责任融入企业管理工作有着积极的指导意义。<sup>⑧</sup>

### 3. 说明中国：有意识—国家形象—正面（直接）

#### （1）完成国家经援项目

在中国援助非洲经济建设的政策下，中国路桥承担起了多个建设项目。从 1974 年进入非洲至今，中国路桥在非洲 20 多个国家承建了数百个工程项目，其中“友谊港”、“中国路”堪称经典。其高质量完成的建筑，不但切实满足了非洲民众的需要，还成为宣传中国企业形象以及国家形象的地标。更多的非洲民众，通过使用这些基础设施，无形中感受到中国企业的优质产品与友好态度。

---

<sup>⑦</sup>中国路桥工程有限公司：《中国路桥刚果新水泥公司发展纪实》，2013 年 12 月 3 日 <http://www.crbc.com/site/crbc/zwjgdt/info/2013/1915.html>。

<sup>⑧</sup>中国路桥工程有限公司：《公司举办“企业社会责任”专题讲座》，2014 年 9 月 12 日 <http://www.crbc.com/site/crbc/shzrsj/info/2014/2374.html>。

## （2）人才培养援助计划

中国路桥积极制定、实施对非洲的人才援助计划。2007 年起，相继与长沙理工大学、大连海事大学、长安大学等高校开展非洲留学生合作培养计划，共全额资助来自赤道几内亚、安哥拉和刚果（布）的近两百名留学生来华进行为期 5 年的大学本科学习。留学生在华期间的学习和生活费用全部用中国路桥资助，每人总费用超过 25 万元人民币。人才培养计划在提升非洲国家自主发展能力的同时，也让非洲未来的精英人才对中国有更客观和充分的了解，传递中国良好的形象。非洲留学生通过 5 年在中国的时间，感受到中国人的友好，感受到中国的美丽好客，也感谢中国路桥无私的资助。加深了中非友谊。

⑨

## 达之路：非洲投资高峰论坛

### 1. 2008 年至 2011 年连续主办“非洲投资高峰论坛”

2008 年 3 月，达之路集团出资 100 多万元在上海创立了“达之路非洲投资高峰论坛”，该论坛以“对非投资”为永恒主题，其宗旨是要为中非之间搭建一个友好的合作交流平台，增强中国与非洲之间的相互了解和信任，为中国企业对非投资提供全方位服务，加强中国和世界各国与非洲各国之间的投资和贸易往来，促进中国与非洲的共同和谐发展。

2008 年 3 月 3 日至 4 日，第一届达之路非洲投资高峰论坛在中

---

⑨赵启正：《跨国经营公共外交十讲》，新世界出版社，2014 年 第 119 页。

国上海举行。来自埃塞俄比亚、加纳、尼日利亚、南非等 18 个非洲国家和国际组织的代表团，500 多位中国企业家，30 多家中外媒体参加会议，主题是“合作双赢，中国企业到非洲投资”。30 多个投资项目获得了初步意向，论坛的成功举办获得了与会各国的一致好评。

2009 年 9 月 28 至 29 日，第二届达之路非洲投资高峰论坛在中国上海再度成功举行，共有来自埃及、尼日利亚、纳米比亚、津巴布韦等 40 多个非洲国家的政府代表团以及阿拉伯联盟、非洲发展银行代表及中方政府官员、企业家和专家学者共计 500 余人出席了论坛，主题为“金融危机下投资非洲的机遇与挑战”，50 多个投资项目达成初步意向。

2010 年 9 月 8 至 11 日，第三届达之路非洲投资高峰论坛在中国浙江省杭州市成功举行，吸引了 43 个非洲国家政府的高级代表团的共 100 余名非洲代表参加，其中包括塞舌尔前总统，以及部长和大使以上政府高官 30 余人，与 500 多位中国企业家共同参加了本次论坛。

值得一提的是，各国还签署了“杭州宣言”，高度认可并继续支持论坛举办，承诺为中国与非洲共同繁荣和经济持续发展而加强合作，达成了促进对非投资的共识。

2011 年 9 月 26 至 28 日，第四届达之路非洲投资高峰论坛在上海与杭州市先后召开。来自 47 个非洲国家和国际组织的代表，及中方企业界代表和有关人士共计 500 余人参加。与会嘉宾饶有兴趣地参观了位于上海的达之路钻石创意产业园（非洲中心）、达之路非洲艺术中心、达之路非洲签证申请中心、达之路钻石中心，以及正在兴建



的达之路钻石创意产业园。本次论坛的主题是“21 世纪：非洲的世纪”。论坛就中非合作的前景和非洲的投资机会进行广泛的讨论，旨在促进更多的中国企业到非洲投资并促进中非更深层次和更广泛的合作。

## 2. 达之路论坛：有意识—国家形象—正面（间接）

作为一家民营企业，达之路集团利用自身资源主办“非洲投资高峰论坛”，是罕见的。这是典型的企业公共外交行为，对中国与非洲各国之间的相互了解、投资合作、巩固社会基础都发挥了重要的作用，有力地提升了中国企业在非洲民众中的良好形象。其成功原因和效果主要有以下几个方面。

### （1）创办人对非洲理解深刻，树立中国企业良好形象。

创办者、主题等都是影响论坛质量的重要因素，非洲投资高峰论坛的永恒主题“投资合作”顺应了“谁拥有非洲，谁拥有了 21 世纪”的趋势，创办人何烈辉对非洲的深刻理解以及在非洲各国所收到的认可、建立的人脉关系网络是论坛能够成功邀请到一些国家元首、政府高官和知名企业的重要前提。此外，何烈辉每年都接待大量到中国访问的非洲国家政府和企业代表团，帮助他们和中国的经贸机构和企业建立经贸关系，受到非洲国家的一致好评；他还致力于在非洲开展公益活动，无偿捐建学校，成立慈善基金帮助弱势群体，设立奖学金帮助非洲国家学生在中国留学等等，树立中国及中国企业的良好形象。

### （2）促进经济投资合作功能同公共外交功能并重。

“走进非洲”是一项国家战略，围绕贯彻好、服务好这一战略，

达之路集团凭自身实力搭建合作交流平台，把国家利益和企业利益结合起来，积极争取各级政府的支持和推动。本着“世界应该多理解非洲、关注非洲、投资非洲，非洲需要的不仅是贸易，更需要的是发展非洲本地制造业”原则，该论坛旨在增强对非洲的关注程度，便利化中非两地信息交流，促进中国资本、技术与非洲项目、资源直接对接。与此同时，积极推动企业转变对非业务模式，重在非洲建立工厂，从“中国制造”转变为“非洲制造”，努力实现雇员本地化，把企业自身发展融入非洲，促进非洲经济社会持续和谐发展。

另一方面，跨国企业本身可以具有公共外交功能，促进中非洲之间经济文化交流，像非洲传递中国友好形象，增进理解，延续传统友谊等。而达之路论坛充分发挥了跨国企业公共外交职能的两重性，即，不仅仅是单向地向非洲传达中国、中国企业的形象，而是把中非聚拢到一起，做一个双向的沟通，拉近双方的距离，让中国也了解非洲，其突破政府框架，在体制外形成一个以非洲认可的民间企业为主体的公共外交体系，在平等、务实、灵活的平台促进中非友谊巩固和延续。此外，达之路论坛是为非洲搭建的一个世界性宣传、招商平台，引发世界对非洲投资的关注，对非洲发展做出较大的贡献。

### （3）论坛两大机制巩固扩大效果

与一般会议、研讨会重视“举办”而忽视“执行”不同，该论坛配备两大服务机制保障协议得以执行，进一步巩固和放大论坛效果，其一是非洲关系网络，利用达之路在 25 个非洲国家建立的业务联系，8 个国家设立的子公司和办事处，以及在博茨瓦纳建设的工业园区，

未来非投资企业良好工作环境。其二是“非洲中心”，这是应多位非洲国家领导人提议而设立的中国与非洲的经济和文化交流中心，是中国唯一的中非交流合作大型平台，多位总统题词并亲临视察。其由五大功能组成：非洲签证申请中心，非洲投资和贸易促进中心，非洲文化和艺术中心、非洲旅游促进中心和非洲博物馆。是中非经济文化交流的平台。已有 30 多个非洲国家签约加入非洲中心。

### **中色：赞比亚罢工事件及负面效果**

中国有色非洲矿业公司（NFCA）投资了赞比亚铜矿省卡路路西镇的谦比西铜矿，它是迄今为止中国在境外投资建成的规模最大的有色金属工矿企业。

#### **1. 罢工事件：谣传引发，高官表态，难以调解**

2011 年 10 月，这里爆发了一场为期两周的大罢工。中方对此态度强硬——若提出不合理加薪要求的 2000 多名当地工人不能在规定时间内复工，则全部解雇。最终，赞比亚总统萨塔委派矿业部长斯穆萨出面调停后，工人才开始复工。10 月 26 日，赞比亚矿业工人工会的代表与中色非矿开始了一年一度的集体薪酬谈判。

中色非矿和矿业工人工会均认为，这次罢工因加薪谣传而起。矿业工人工会基特韦市信息部主管姆钦巴（Muchimba）和艾格尼丝表示，2011 年大选后，一个谣言开始广为流传，称中色非矿将加薪 85%。此后工人便向管理层要求加薪 85%，他们找来附近印度铜矿 KCM 的工资单，发现差距是 200 万克瓦查，便提出加薪 200 万克瓦查。中色非矿

平均基本工资 167 万克瓦查（约 334 美元），最低基本工资 127 万克瓦查（约 254 美元）。赞比亚第一大铜矿 KCM 的平均基本工资水平超过 300 万克瓦查（约 600 美元），2010 年最低基本工资约 230 万克瓦查（约 460 美元）。如果按照工人的要求，中色非矿的薪酬水平将涨 1 倍多——这是个中色非矿给不起的工钱。中色非矿一位没有参与罢工的赞比亚中层也称，当地社区有反对意见，认为此次罢工的加薪要求有些激进。<sup>⑩</sup>

令事态急转直下的是赞比亚一位高级官员的讲话。经过中色非矿和工会近一周时间的劝说和谈判，有一部分工人已经返回工作岗位。10 月 10 日，赞劳工部一位副部长找到中色非矿说，必须给工人涨 400 美元工资，外加其他补贴共 1000 美元，而且不许上诉，否则将被驱逐出境。更令人意外的是，这位副部长立即找来新闻媒体刊登了他的讲话，甚至不给中色非矿商议的时间。10 月 12 日，中色非矿紧急在新闻媒体上发表声明，强调立场和原则。两种完全相反的表态，让工人们把怒火都发泄到中色非矿身上，紧张气氛再度蔓延。这期间，中色非矿已就工资问题做出让步，一部分工人也回来上班了，不过仍有少数工人阻止其他工人上班。10 月 19 日，中色非矿决定，根据相关法律法规要求，如罢工员工 48 小时内不重返岗位，则予以开除。<sup>⑪</sup>

最终劳资纠纷问题演变为社会问题，总统萨塔会见中色非矿董事长陶星虎。陶星虎表示裁员并非目的，而是督促员工返回工作岗位，并表达了公司的难处，得到了萨塔的谅解。他委派赞比亚矿业部长斯

---

<sup>⑩</sup>沈乎、韩薇：《中色赞比亚事件》，《财新周刊》2011 年第 43 期。

<sup>⑪</sup>李俊：《中色赞比亚罢工风波》，《环球企业家》2011 年 12 月 26 日 第 10 版：政经关注。

穆萨负责调停中色非矿劳资问题。10月21日下午3点，斯穆萨和赞比亚劳工、青年、体育和性别部部长沙曼达一同来到中色非矿。在斯穆萨的主持下，下午6点半，矿业工会铜矿省基特韦市主席与中色非矿总经理王春来签署了由斯穆萨提议的协议。根据此协议，工会承诺所有员工于10月22日立即复工，谦比西铜矿承诺接纳所有员工复职。双方在冷静一段时间后，从头开始一年一度的薪酬集体谈判。罢工过程中管理层同意增加的20万克瓦查（约合40美元）部分不作为谈判内容。劳资纠纷重新回到依法解决的渠道。

## **2. 罢工事件中的不同声音：工人与企业**

在这个事件中，工人与企业双方发出了不同的声音。当地工人有以下看法。

### **(1) 中国企业吝啬**

把中色非矿的工资表与周围矿企和赞比亚其他地区的矿企相比，发现薪酬最高的是Mopani和KCM，中色非矿的最低基本工资在中资矿企中处于较高水平，但只有上述两家最低基本工资的50%左右。而同工同酬的观念在赞比亚很普遍，工人之间经常进行横向对比。许多工人始终不能理解：为什么其他外国企业都可以给出较高的薪水，中国人就是不行？为什么做同样的工作，别人的薪水可以高出200万克瓦查？甚至同属于中国人的卢安夏铜矿，都可以给更高薪水。还有一种主流观点认为，为跨国企业工作的工人应得到“国际薪酬”，企业盈利情况是管理层责任或是“中国人没有做好投资计划”，和工人具体劳动无关。

## (2) 管理层傲慢固执，拒绝聆听

所谓拒绝聆听，就是工人长期对薪酬不满，要求解决，但一直未得到满足。2011年3月，管理层就已承诺要改善劳动条件，但未见行动。矿业工人工会基特韦市谦比西区负责人艾格尼丝说，在这两周内，工会一直劝说工人复工，但劝说无效。这显示劳资矛盾已激化到相当高的程度。与此同时，赞比亚工人也指责中方管理层顽固不化，傲慢无礼，不愿沟通，不尊重工人，粗鲁，不守承诺。

此次罢工事件体现出一些与以往不同的特点：部分极端的罢工工人打出反华口号，要求撤换中方管理层，甚至要求中色非矿退出赞比亚。甚至有民间流言说，政府已为谦比西铜矿找好了下家。在中色非矿外墙上，是罢工工人涂写的标语：“中国必须离开”“让其他投资者来”“卖掉中色非矿”“中国：这不是你的地方”。

而在企业方面，他们却有自己的看法。

### (1) 不认为工资过低，要求员工体谅企业。

“赞比亚矿业公司有几十个，我们的产能规模在行业里排第五，薪酬中等，薪酬水平和行业地位是相称的。”中色非矿总经理王春来不理解工人的不满。谦比西铜矿中方管理层认为，赞比亚工人不考虑企业具体情况。谦比西矿的品位在2%左右，不仅低于KCM，也低于卢安夏。这导致谦比西开采1吨铜矿的成本更高。KCM人均年产铜量为20吨，而谦比西人均年产铜量仅7吨。但对此，工人们反驳说，谦比西铜矿地下渗水量少，开采难度远低于KCM。管理层认为，谦比西的起点较低，但近年来一直有意愿、也有动作提高工人的薪酬待遇，

如前年加薪 5%，去年加薪幅度达到 12%。由于起步时间晚，工资低于其他成熟企业是合情合理的。

### (2) 赞比亚工人劳动效率低

多家中资企业反映，在赞比亚推行按工效计酬制度的失败，是因为当地工人只接受按时计酬，能奖不能罚。中资企业对本土工人的普遍评价是：不能吃苦耐劳，不守时，效率不高，不盯着就偷懒，技能不高，责任心不强，也不能胜任较复杂的工作。一名管理人员举了这样的例子：“赞比亚工人到点就下班，多工作一个小时就问你要加班费。有一次采矿过程中搞爆破，架子搭好了，炸药装上了，就缺点火这一步。工人一看到点了，收拾东西就走了。这在中国不可能发生。赞比亚工人完全不考虑炸药放置一夜可能发生的危险。”

### 3. 缺乏沟通导致冲突：无意识—商业经营—负面（直接）

工人与企业之间产生如此大的矛盾，其根本原因是双方利益的冲突、文化的差异。工人考虑的是如何改善生活，增加收入，而企业关注经济效益。在文化方面，虽然如赞比亚等非洲国家独立较晚，但其深受西方国家的影响，在劳工法上较为严格，独立之初大多便成为了国际劳工组织的会员国。因此工人对于自身利益有较高的表达要求，渴望平等地与企业进行交涉。而中色非矿管理层态度傲慢，从企业角度出发，认为工人就应当好好工作。由于赞比亚失业率，如果算上非正式就业高达 50%。中方管理层便认为，赞比亚员工应该好好珍惜手头工作，省吃俭用，为今后做打算。对罢工表示不理解，不支持。

双方矛盾爆发的直接原因是缺乏沟通。这些利益和文化上的冲突

是可以在沟通下得到缓解或者避免的。事实上，2011年1月和3月已经发生过罢工，但中色非矿管理层面面对员工的加薪要求，首先表示不理解。其承诺改善劳动条件，也迟迟没有行动，这势必导致矛盾激化。没有主动而耐心的沟通，使得问题得不到解决。

其次，面对赞比亚工人的劳动文化，照搬中国国内管理模式是行不通的。企业自身又面临与中国总部的沟通问题。中色非矿高管表示，他们不能用中国的标准要求赞比亚工人，但总部在用中国的标准来要求。虽然有了几次罢工，但总部的生产指标还是没变。这样的管理模式无意给问题的解决造成了障碍。

总体来说，中色非矿在商业经营上存在着沟通不当的问题。其无意识的惯性照搬中国管理模式在赞比亚得不到认可，导致罢工，甚至出现反华言论，对中国企业形象和国家形象造成了直接的负面的影响。

### **中石化：从负面到正面的转化**

2005年，中国石化获得LT2000区块的勘探许可，并开始有加蓬共和国卢安果国家公园内开始进行地层勘探，其勘探活动在国际上引起极大的环境争议。总部在美国的国际野生生物保护学会（WCS）谴责中国石化的勘探活动破坏环境。生物多样性领域的国际专家称，中石化员工的环境破坏活动干扰了动物的生存。更重要的是，中石化并未完成环境影响评价，也未获得国家公园管理局的批准。事件曝光后，在加蓬民众间引起强烈反应。

2006年，加蓬政府代表考察后，确认了中石化在该地区确实存



在一系列的环境破坏行为，加蓬国家公园委员会随即叫停了中石化的所有现场作业，要求完成环境影响评价并取得入园许可证后再开始作业。中石化听取意见，改进行为，把初期的负面影响扭转为正面影响，是一个颇有价值的案例。

### **1. 表面现象：无意识—商业经营—负面（间接）**

中国企业在非洲往往惯性行事，按照以往经验解决问题，中石化也犯了这个错误。

#### **(1) 未充分了解加蓬关于环保的相关规定**

在勘探活动引来国际社会批评时，中石化回应称，他们并未被告知卢安果国家公园属于受保护地区，也未获知加蓬政府在环保方面的指令，其在卢安果公园的活动与在加蓬的其他石油公司无异。<sup>⑫</sup>在本案例中，中石化勘探项目被叫停的直接原因，是其没有得到加蓬环保及林业部门的支持，具体勘探活动与国家公园管理有关规定相抵触。环保法律法规作为国家基本法，应当无条件自觉遵守。而提前了解相关法律法规，为中国企业提供必要的环境政策咨询服务将是确保国家与企业权益的重要保障。<sup>⑬</sup>

#### **(2) 环境影响评价未得到认可**

WCS 指出，中国石化在卢安果国家公园的项目并未完成环境影响评价。事实上，2006 年，中石化委托荷兰的一家公司对开采项目进行影响评价。但该报告并没有咨询当地社区和加蓬国家公园委员会（CNPN）的意见。另一环保组织世界自然基金会（WWF）指出，中石

<sup>⑫</sup>James Deutsch, “Partnering with Sinopec in Loango National Park, Gabon”, WCS, May 52010.

<sup>⑬</sup>李霞,解然:《从忽略到重视环境规则的转变》, 载查道炯等《中国境外投资环境与社会风险案例研究》, 北京大学出版社, 2014 年,P252-260。

化的环境影响评价并不充分，且也没有执行报告中禁止采伐超过规定直径范围的树木等力图将环境损害最小化的措施。<sup>④</sup>该报告引发了加蓬政府、当地民众、国际非政府组织的大量质疑，将中石化置于风口浪尖，不得不终止合同，委托国际公司对环境进行重新评估。

## 2. 深层原因：社会责任不足导致负面（直接）影响

虽然表面上来看，中石化的经营失误导致了非议，但这背后实际是企业忽视社会责任的表现。

### (1) 缺乏环保意识

这次失败的根本原因是中石化对环境保护主观上的不重视。WCS称，中石化使用炸药和重型机械进行勘探，在园区内过度铺设地震测线和架设电缆，并且砍伐树木修建道路，同时遗留了化学物质和泥浆污染水体，也没有采用一些虽然会增加成本，但是可以明显降低环境破坏的方法。在之后的审核小组调查下，还发现诸如随意丢弃垃圾，狩猎野生动物，在游客高峰时段于旅游路线上进行爆破，未在对作业区域进行封闭或设置路障，未监测活动对野生动物及旅游业造成的影响等等。<sup>⑤</sup>这些行为激起了国际环保组织以及当地民众的不满。如今，生态资源保护和可持续利用日益受到重视，在这样的环境下，必须抛弃“利益至上”的思考方式，树立环境保护意识，注重企业社会责任，站在所在国政府和人民的视角行事，才能获得信任，做到双赢。

### (2) 勘探活动事前缺乏沟通

---

<sup>④</sup> “Chinese Oil Exploration Threatens Gabon’s Flagship National Park,” *Embassy Libreville (Gabon)*, September, 2006.

<sup>⑤</sup> 李霞, 解然: 《从忽略到重视环境规则的转变》, 载查道炯等《中国境外投资环境与社会风险案例研究》北京大学出版社, 2014 版 第 252-260。

缺乏与所在国政府，以及居民、NGO 等利益相关方的沟通，也是这次失败的一个原因。正是由于缺乏事先的沟通，中石化对于当地的环保规则并不了解，也没有意识到国际 NGO 的影响力，甚至于做了环境测评却得不到认可。事实上，勘探活动不可避免的要对环境造成影响，要限制在什么范围内，如何限制，当地人民关心的要了解，国际环保组织丰富的经验建议要学习，这些都需要事先沟通。此外，过程中如果有问题发生，就更需要坦诚布公的沟通，主动披露信息，表示企业尽快解决问题的态度和诚意。

### **3. 成功转变：有意识—社会责任—正面（直接）**

2007 年，加蓬政府通过了管理国家公园的相关法律并建立了国家公园管理局。管理局要求中石化与 NGO 合作。受加蓬环境部委托，野生生物保护学会（WCS）和世界自然基金会（WWF）在美国鱼类及野生动物管理局的资助下成立了审核小组，小组考察确认了中石化在勘探过程中存在的环境破坏问题，随后与中石化和加蓬政府一同制定了环境和社会标准，并启动了合规性审计，以确保中国石化遵循该标准，项目最终重启。该标准包括，控制车辆造成的空气污染，限制爆破时段以降低噪音，停止修建新路，禁止砍伐规定直径以上的树木以植被保护，禁止狩猎，规范废物处理，还有加强与社区沟通，接受社区监督，加强与旅游管理部门协调等。小组不仅参与整个现场地层勘探作业过程，还进行环保宣传，将勘探活动对卢安果国家公园的社会和环境影响减到最低。WCS 认为，和中国采掘工业建立建设性的合作关系是可能的，提出进一步加强加蓬国家公园管理局对公园的监管，确保

市民社会尤其是本地 NGO 的环保行动得到政府的支持，今后的企业活动要确保有 NGO 参与的审核小组进行实地考察。WCS 还肯定了政府，企业，NGO 合作进行环境影响评价的形式，提出与中石化在全球范围内加强环保方面的合作关系。中石化在这个过程中，意识到了社会责任对于企业形象的重要性，对企业经营的积极影响，主动采取了合作的态度，得到了社会的认可，勘探得以重开，企业形象也得以弥补。

## 如何解决：中国企业形象的“算术”

通过对案例企业经验和教训的总结，本报告认为，提升中国企业海外形象必须做好“算术”：“加法”——企业应当做却没做，或者需要继续发扬的行为；“减法”——企业必须杜绝的行为；“乘法”——企业与 NGO、民众合作的行为。

### 加法：好事连续做

在商业经营、社会责任和国家形象三个层面同时进行。

#### 1. 商业经营

提供高质量的产品与服务。产品与服务是联系企业与公众的直接渠道，是公众对于企业形象建立的重要信息来源。公众所在意的并非企业本身，而是企业所提供的东西，能多大程度上改善他们的生活。中国路桥案例告诉我们，做好自己的本分，提供高质量的产品与服务，自然会得到公众的认可，从而对企业产生赞美和信任。

注重提供就业岗位和员工培训。由于长期经济落后，非洲国家普遍缺乏熟练的产业工人和高素质的经营管理人员，但是当地就业压力十分严峻，居民们拥有强烈的就业愿望和需求。中国路桥就意识到了这种情况，积极提供就业岗位，做好员工培训。这不仅提高企业在非洲经营的效率，也能缓解当地社会问题，让民众意识到中国企业并非来到非洲“掠夺”，而是真正的为非洲人民的生活做出“贡献”。

## 2. 社会责任

积极履行社会责任。在国际上，联合国于 2000 年正式启动了“全球契约”计划。国际标准化组织于 2004 年启动了社会责任国际标准 ISO26000 的制定工作。一些跨国公司纷纷制定社会责任生产守则，发布社会责任报告或可持续发展报告，出现了企业履行社会责任的全球性新趋势。国内层面，2006 年新修改的《公司法》明确要求公司履行社会责任。可见，企业履行社会责任，已逐渐成为基本要求。中国路桥在非洲，为民众排忧解难，融入社会，并不是从自身利益，而是从非洲百姓的利益出发，做实事，做好事，一点一滴地树立起友好、亲切的企业形象，得到非洲社会的赞赏，反过来也支持了公司在非洲的投资。在具体操作中，中国企业要深入了解东道国政治、经济、文化等方面信息，针对性地提出具有操作性的方案，收集社会反响并对成果进行评估改进。

社会责任制度化、价值观化。企业仅仅意识到要履行社会责任是不够的。还要提高对社会责任的系统化认识，把企业社会责任行为制度化，把履行社会责任作为一种企业文化遗产下来，不仅是高层领导，

包括员工也要把社会责任内化为价值观。这一点，中国路桥开展的企业内部学习活动是个好榜样。

### 3. 国家形象

意识到企业的公共外交作用，尤其是双重性。在公共外交主体中，跨国公司是特殊的，它具有双重性。这来源于跨国企业的跨国性和全球性，即企业不仅在其母国从事商业经营，履行社会责任，而且还在东道国从事这些活动。企业在东道国的活动绝大多数是以该企业在东道国注册登记的公司名义进行的，也就是说，从法律意义上讲，某家跨国公司是由多家在不同国家注册登记的公司所组成的。它们均是其所在国的公共外交行为主体，因此，跨国公司作为公共外交行为主体就具有双重性，即既是母国的又是东道国的。这种双重性有助于公共外交双向性的实现。对于企业来说，首先要加深对企业形象和国家形象之间联系的认识。从而意识到发挥企业公共外交作用，多做“国家形象”类行为，比如举办宣传中国文化活动，组织外国人来中国参观等，即让世界了解中国。此外，双重性又使得跨国企业同时也肩负着把东道国向中国宣传的义务，让中国更好地了解非洲，帮助非洲，这一点，达之路论坛可以说是体现跨国企业公共外交双重性的一次成功实践。

建立完善的机制。公共外交不是一时兴起的任务，而是要长期化，持续化进行下去的。为此就要有完善的制度保证和资源、平台支持，并且要建立咨询分析机制，对公共外交的成果进行研究、改进。达之路建设的非洲关系网，和“非洲中心”就是最好的例子。

## 减法：消去不良行为

这必须在商业经营和国家形象两个层面进行，社会责任层面不存在“减法”。

### 1. 商业经营

不能惯性思维，要了解并遵守东道国或国际法律。中国企业虽然走出国门，但是在某些问题上容易陷入惯性思维，按照其在国内的处理方法，照搬到非洲去，这就难免与当地的规章制度发生冲突，或者违背国际共识，遭到国际社会谴责，从而导致很大的经营困境。中石化在加蓬勘探活动受阻就体现了这一点。

杜绝官商勾结。由于非洲有很多国家制度方面的不完善，政商一体，腐败问题严重，才给了中基这类公司可乘之机。与政府沟通本身是好的，但是利用政府权力获得垄断资格，打压其他企业，又只顾私利不好好运作项目，无意给两个国家都带来极其恶劣的影响。

中国企业之间不要相互拆台，更不能欺诈。中国企业在非洲数量众多，虽然有竞争，但更要看到合作。尤其是像中基公司案例中，中基本身只揽项目，联系其他企业做项目这种模式，诚信合作尤其重要。中基公司只考虑自身利益，伤害其他同胞企业的这种行为，必然受到国内外各界唾弃，而项目无法完成，受到恶劣影响的也是接下项目的企业和中国的企业形象。因此，中国企业一方面要做到诚信经营，另一方面也要警惕那些如中基公司一般欺诈经营、浑水摸鱼的企业。

### 2. 国家形象

杜绝利用国家形象谋取私利。国家形象与企业形象的紧密联系，使得有些企业自作聪明、利用国家形象为自己谋取私利“开路”。这种行为危害是巨大的，把国家和企业捆绑在一起，消耗的是非洲公众对国家的好感和信任。企业应该思考的，是采取什么行动能挺高企业形象和国家形象，而不是用国家形象包装自己。对于中基这样的企业，中国官方也要高度重视，有必要针对其不实宣传予以澄清，避免国家形象受到污染。

### **乘法：多与政府、NGO 和媒体沟通**

#### 1. 加强全面沟通

首先，企业要加强同政府、非政府组织之间的沟通。非洲国家与中国不同，他们之间也有许多区别，企业必须主动去了解东道国家在一些问题上的规章制度。与此同时，非政府组织在各国的经济，社会发展和全球事务中已经扮演着越来越重要的角色。我国企业缺乏同非政府组织打交道的经验。在以上方面，事先的沟通就显得格外重要。中石化案例中，勘探活动受到了社会各界指责，所做的评估结果也得不到认可，都是因为没有事先沟通导致的。

其次，企业要加强同员工、工会的沟通。在国外，工会影响较大，许多劳资纠纷都需要同工会打交道，中国企业对这一点缺乏经验，常吃大亏。企业应当多与员工进行沟通，了解其想法，满足合理的要求，对于不合理的要耐心解释，让员工明白企业的处境，这样才能避免矛盾。而跟工会之间，也要按照国际管理和当地法规订立一个双方认可



的利益格局，保持良好的互动关系。一味的强调自身难处，拒绝沟通是不利于解决问题的，这一点在中色劳资纠纷事件中可以体现。

最后，企业要引导媒体，同社会进行沟通。中国企业在非洲要学会正面和媒体打交道，善于通过国内外媒体宣传我国企业互利合作的理念，也要利用媒体解决企业经营中的突发性事件，做好危机公关。

## 2. 平等合作

企业和当地居民、员工之间应当是平等互利的关系，但中国部分企业往往不注重下层的呼声，也没有表现出足够的理解和耐心。出现问题，往往靠上层施压解决。归根结底，双方并不是在一个平等的平台上。中色劳资纠纷中，面对员工的涨薪问题，企业后知后觉、敷衍怠慢、结果激起员工的不满，认为自己被剥削，得不到重视。导致的原因既有企业方面重视不够，也有双方文化因素的差异。对于这一点，必须双方平等地进行协商，采取合作的态度解决问题，才能获得双方都满意的结果。

中国与全球化智库（Center for China and Globalization），简称 CCG，是国内领先的国际化智库。CCG 成立于 2008 年，总部位于北京，在广州、青岛、深圳/东莞成立了三个研究院，在上海设立了办事机构，在香港、华盛顿、纽约、伦敦、法兰克福、巴黎和悉尼设海外代表。CCG 致力于中国的全球化战略、人才国际化和企业国际化等领域的研究，目前拥有全职智库研究和专业人员近百人。CCG 同时还是中央人才工作协调小组办公室人才理论研究基地，中联部“一带一路”智库联盟理事单位，并被国家授予博士后科研工作站资质。在全球最具影响力的美国宾夕法尼亚大学《全球智库报告 2015》中，CCG 位列全球智库综合排名第 110 位，并入选全球最值得关注智库百强；在中国顶级智库排行榜中名列第七，居中国社会智库第一。

CCG 每年发布多个报告，在社科院社科文献出版社出版蓝皮书系列包括《中国企业全球化报告》、《中国海归发展报告》、《中国留学发展报告》、《中国国际移民报告》、《海外华人华侨专业人士报告》等。其中，《中国企业全球化报告》系列是中国企业全球化研究领域的权威报告，多维度总结中国企业全球化的成功经验，深入分析当前所处环境、面临的问题和风险，并提出了相应政策与对策建议，填补了中国企业“走出去”研究领域蓝皮书的空白，形成了广泛的社会影响力，为全面研究中国企业全球化奠定了扎实的理论基础，开发出现实的案例分析方法，成为助推中国企业“走出去”的重要理论和方法。

## 中国与全球化智库（CCG）总部

中国北京市朝阳区光华路7号汉威大厦西区15层（100004）  
电话：86-10-65611038  
传真：86-10-65611040

## 中国与全球化智库（CCG）国内分支机构

### 南方国际人才研究院

广州越秀区环市东路334号市政中环大厦15楼  
电话：86-20-66341598  
传真：86-20-66341599

### 北方国际人才研究院

青岛市崂山区同安路189号青岛人才中心206（266061）  
电话：86-10-65611038  
传真：86-10-65611040

### 中国与全球化智库上海办事处

上海市湖滨路222号企业天地商业中心1号楼1918室  
电话：86-21-60370622  
传真：86-21-60370637

### 东莞人才发展研究院

东莞市松山湖管委会办公区B3栋203、205  
电话：86-769-22899326  
传真：86-769-22899165

**CCG** | 中国与全球化智库  
CENTER FOR CHINA & GLOBALIZATION



中国与全球化智库微信公众号