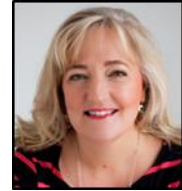




RISK DOCTOR BRIEFING

在非洲的環境下實施風險管理

© June 2018, Liz Dewing
liz@magnorth.co.za



最近的風險醫生簡報概述了在發展中國家導入風險管理的特殊挑戰。文化因素影響了對可能存在何種風險、其重要程度以及如何適切回應的期待，一些大型組織試圖在非洲採用「西式」方法進行風險管理時遭遇了一些問題，其原因如下：

- **「一個非洲」的妄想。** 尋求在非洲投資的組織通常從他們認為「較安全」的國家開始，如南非，接著便打算在整個非洲大陸拓展。然而，每個非洲國家在當地商業文化、道德和習俗方面各自有其複雜性，甚至在明顯「西化」的國家亦然。我們不能盲目地將對一個國家的了解移轉到另一個國家，認為在南非可行的在西非也有效，就像在法國建立一個基地，以便利用俄羅斯的機會。沒有所謂的「一個非洲」這件事。
- **錯置的優先順序。** 進入新市場時必須將政治穩定性和監管控制等考量納入，但與現有的西方市場相比，它們在非洲可能沒那麼重要。根據企業的性質，考慮人口組成的社會經濟學和國家經濟展望等因素可能關聯度更高。例如，如果銀行希望進入一個缺乏監管體制的國家，他們應該尋求支持和鼓勵快速正式化及適當的規範，而不是推遲進入。
- **較喜歡大象而非螞蟻。** 西方企業傾向於認為值得做的事情就值得做大，這可能會導致組織錯過許多人都在做的一些小事，而這正是非洲的情況。有效集結大量個人或社區的努力，可以與西方傳統的大規模方法形成強力的競爭；例如，烏干達的 Sameer Agriculture and Livestock Limited (SALL) 乳品公司管理著東非最大的牛奶收集網絡，超過 140,000 名農民每人從幾頭乳牛貢獻給生產過程。達能集團(Danone)的一個子公司於 2015 年對 SALL 的收購認可了這種高度分散模式的永續經營性。
- **政治錯誤。** 經過大約三十年所謂的「後獨立時期」，非洲正在迅速邁向真正民主的時代。選舉可能仍然是動蕩的、一致的倫理規範可能是一個挑戰，但權力的過渡更加貼近真實的民主制度，腐敗王朝的繼承幾乎已成為過去式。認為與「大人物」合作有幫助的西方企業在選舉後會發現自己意外地被排除在外，因為舊的規則和協議可以在一夕之間改寫。KPMG 和 Bell Pottinger 兩家公司在南非的經歷是高層朋友不一定有保證的近期例證。

除了這些常見錯誤外，其他因素也會影響風險在非洲的觀點和管理方式，包括中國的存在、（受過高等教育和西化）回歸僑民的影響、以及對有意義的企業社會投資重要性的認知。僅僅將西化風險管理移植到非洲是不可能的，為確保在非洲能成功的基於風險思考，需要深刻的在地化洞見。想要在非洲大陸投資的組織應考慮結合當地合作夥伴，以更全面地了解文化背景，而不是僅僅依賴他們侷限的西方風險觀。

歡迎對本文提供回饋意見，或想瞭解更多如何發展有效的風險管理，

請與 Risk Doctor 聯絡 (info@risk-doctor.com)，或拜訪 Risk Doctor 的網站 (www.risk-doctor.com)。