

中国-中亚经济走廊建设中的企业非市场战略研究

杨 迪

哈萨克国立大学法拉比国际商学院, 阿拉木图市 哈萨克斯坦, 050040

摘 要 在全球地缘政治格局深刻裂变、中国-中亚经济走廊建设持续深化的背景下, 中亚地区独特的战略地位与复杂的制度环境, 使中国企业面临地缘政治风险与发展机遇并存的局面。非市场战略作为企业应对制度不确定性、获取竞争优势的核心手段, 其在政府关系、公共外交、社会责任三个维度的有效实施, 成为中国企业扎根中亚、实现可持续发展的关键。本文基于非市场战略理论、制度理论与利益相关者理论, 以中国-中亚经济走廊建设为研究场景, 聚焦“地缘政治复杂多变背景下, 中国企业如何通过非市场战略获取竞争优势”这一核心问题, 系统分析地缘政治风险对企业战略的影响机制, 探究中国企业在中亚的合法性构建路径, 剖析非市场战略与市场战略的协同效应, 并结合具体企业案例与真实数据, 提出针对性的战略优化建议。研究发现, 地缘政治风险通过制度不确定性传导, 对企业战略选择形成约束与驱动双重影响; 中国企业可通过政府关系协同、公共外交赋能、社会责任嵌入三条路径构建东道国合法性; 非市场战略与市场战略的深度协同, 能够有效降低企业经营风险、提升竞争优势。实证数据显示, 实施协同战略的中国企业, 在中亚投资回报率平均达 18.7%, 较单一战略企业高出 8.2 个百分点, 项目成功率达 92.3%; 典型企业如宇通客车通过非市场战略赋能, 在乌兹别克斯坦的市场占有率从 2020 年的 15% 提升至 2025 年的 42%, 充分验证了非市场战略的实践价值。本文可为中国企业参与中国-中亚经济走廊建设、优化非市场战略布局提供理论支撑与实践指引, 同时丰富非市场战略在跨区域经济合作中的应用研究。

关键词 中国-中亚经济走廊; 非市场战略; 地缘政治风险; 合法性构建; 协同效应

Research on Non-market Strategy of Enterprises in the Construction of China-Central Asia Economic Corridor

Yang Di

**Farabi International Business School, Al-Farabi Kazakh National University,
Almaty, Republic of Kazakhstan, 050040.**

Received: Mar 29 2026

Revised: April 27, 2026

Accepted: May 19, 2026

Published: July 25, 2026

Copyright: © 2026 by the authors. Licensee Axon Academic Publishing Institute, Hong Kong, China. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).
DOI:10.67148/fssh-2026-205

Abstract Under the background of deep fission of global geopolitical pattern and continuous deepening of construction of China-Central Asia economic corridor, the unique strategic position and complex institutional environment of Central Asia make Chinese enterprises face the situation of coexistence of geopolitical risks and development opportunities. As a core means for enterprises to cope with institutional uncertainty and gain competitive advantages, non-market strategy, with its effective implementation in three dimensions of government relations, public diplomacy and social responsibility, has become the key for Chinese enterprises to take root in Central Asia and achieve sustainable development. Based on non-market strategy theory, institutional theory and stakeholder theory, this paper takes the construction of China-Central Asia Economic Corridor as the research scenario, focuses on the core issue of "how Chinese enterprises obtain competitive advantages through non-market strategy under the complicated and changeable background of geopolitics", systematically analyzes the influence mechanism of geopolitical risks on enterprise strategy, explores the legitimacy construction path of Chinese enterprises in Central Asia, and analyzes the synergy effect between non-market strategy and market strategy. Combined with specific enterprise cases and real data, targeted strategic optimization suggestions are put forward. The study finds that geopolitical risks, transmitted through institutional uncertainty, have dual effects of constraint and drive on enterprise strategic choices. Chinese enterprises can construct host country legitimacy through three paths: government relationship coordination, public diplomacy empowerment and social responsibility embedding. The deep coordination between non-market strategy and market strategy can effectively reduce enterprise operation risks and enhance competitive advantages. Empirical data shows that Chinese enterprises implementing collaborative strategies have an average return on investment of 18.7% in Central Asia, 8.2 percentage points higher than that of enterprises with single strategy, and the project success rate reaches 92.3%. Typical enterprises such as Yutong Bus have increased their market share in Uzbekistan from 15% in 2020 to 42% in 2025 through non-market strategy empowerment, which fully verifies the practical value of non-market strategy. This paper can provide theoretical support and practical guidance for Chinese enterprises to participate in the construction of China-Central Asia Economic Corridor and optimize the layout of non-market strategies, and enrich the application research of non-market strategies in cross-regional economic cooperation.

Keywords China-Central Asia Economic Corridor; non-market strategy; geopolitical risk; legitimacy construction; synergy effect

1. 引言

1.1. 研究背景

2023 年中国-中亚西安峰会的成功举办,建立了中国-中亚元首年度会晤机制,标志着中国-中亚关系进入全方位发展的新时代,为中国-中亚经济走廊建设注入强大动力^[1]。作为“一带一路”倡议的核心区,中国-中亚经济走廊贯穿中亚五国,是中国实现高质量出海的核心战略支点。截至 2025 年,中国与中亚五国贸易额突破 1200 亿美元,双向投资累计超过 300 亿美元,中吉乌铁路等标志性项目进入建设关键期^[2]。

然而，中亚地区地缘政治格局复杂，俄乌冲突外溢、大国博弈加剧等外部因素，叠加区域内制度差异、社会文化多元等内部特征，使中国企业面临多重挑战^[3]。与成熟市场不同，中亚地区制度不完善、政策稳定性不足，企业竞争不仅依赖市场要素，更取决于对非市场环境的适应能力。非市场战略作为应对非市场环境、协调利益相关者关系的重要手段，成为中国企业化解风险、赢得认可的关键，但部分企业因非市场战略布局不完善，出现项目受阻、民众抵触等问题，制约了可持续发展。

1.2. 研究意义

1.2.1. 理论意义

本文将非市场战略理论的研究场景延伸至地缘政治关系复杂的中亚地区，丰富了该理论在跨区域经济合作领域的应用研究。本文构建“地缘政治风险-合法性构建-非市场战略-竞争优势”的分析框架，深化了非市场战略与东道国合法性构建的内在关联研究^[4]；同时探究非市场战略与市场战略的双向协同机制，完善了跨国企业战略协同的相关理论体系^[5]。

1.2.2. 实践意义

本文系统梳理中国企业在中亚开展非市场战略的实施路径与优化方向，可为参与中国-中亚经济走廊建设的各类企业提供实践指引，帮助企业有效化解地缘政治风险、提升海外竞争优势。同时，本文的研究结论也可为中国政府完善对外投资支持政策、深化中国与中亚国家的经贸合作与民心相通提供决策参考。

1.3. 国内外研究现状

1.3.1. 国外研究现状

国外学界对非市场战略的研究起步较早，自 20 世纪 80 年代逐步形成体系化研究脉络，其中 Baron 明确提出非市场战略的核心维度包含政府关系、公共关系与社会责任三个层面，奠定了该领域的核心理论框架^[6]。针对中亚地区的企业战略研究，国外学者多聚焦地缘政治风险对跨国经营的影响，普遍认为在制度环境不完善的新兴市场中，企业需将非市场战略置于核心地位以应对不确定性，但现有研究多以欧美跨国企业为研究样本，对中国企业的实践特征与路径选择关注不足^[7]。区域本土研究中，哈萨克斯坦学者 Kenzheguzhin 等围绕本国营商环境，探究了外资企业合法性建设与非市场战略的互动关联^[8]；乌兹别克斯坦学者 Bobojonov 则聚焦外资企业在当地的经营困境，开展了针对性的实证分析^[9]。

1.3.2. 国内研究现状

国内非市场战略相关研究近年逐步兴起，核心聚焦中国企业海外经营中的战略维度与实施路径。其中李猛、刘洪愧基于“一带一路”沿线国家的企

业实践，梳理了中国企业海外非市场战略与合法性构建的内在逻辑^[4]；刘敏、王浩聚焦中国企业在中亚的公共外交实践，梳理了企业品牌建设的核心策略与实施路径^[10]。

整体来看，现有针对中亚区域的系统性研究仍较为匮乏，且存在三方面明显不足：一是对地缘政治风险的传导机制与影响路径分析不够深入；二是对东道国合法性构建的路径研究较为零散，未形成体系化框架；三是对非市场战略与市场战略的协同效应研究不足，缺乏实证支撑。本文将针对上述研究空白展开系统分析。

1.4. 研究内容与方法

1.4.1. 研究内容

本文围绕中国企业在中亚的非市场战略展开系统研究，具体内容包括：首先梳理非市场战略相关理论基础，界定核心概念；其次分析中国-中亚经济走廊建设现状与中国企业经营现状，总结企业面临的地缘政治风险类型与特征；再次剖析地缘政治风险对企业非市场战略的影响机制，探究企业基于非市场战略的合法性构建路径；最后分析非市场战略与市场战略的协同效应，从企业与政府双层面提出战略优化建议。

1.4.2. 研究方法

本文采用多种研究方法确保结论科学严谨：一是文献研究法，系统梳理非市场战略、地缘政治风险等领域的国内外相关文献，搭建研究的理论基础；二是案例研究法，选取寰泰能源、中国石油、宇通客车等在中亚经营的典型中资企业作为案例，具象化分析非市场战略的实施路径与效果^[11-13]；三是数据分析法，结合贸易、投资等宏观数据与企业调研微观数据，验证战略协同效应；四是归纳演绎法，通过理论推演与实践归纳，提炼可推广的战略优化建议。

1.5. 研究创新点与不足

1.5.1. 研究创新点

本文的研究创新主要体现在三方面：一是研究场景创新，聚焦中国-中亚经济走廊这一地缘政治特征突出的独特场景，弥补了现有研究对中亚区域关注不足的缺陷；二是分析框架创新，构建“地缘政治风险-合法性构建-非市场战略-竞争优势”的完整分析框架，厘清变量间的内在逻辑；三是实践视角创新，结合中国企业的本土实践探究非市场与市场战略的协同效应，提出具备可操作性的优化建议。

1.5.2. 研究不足

本文存在一定研究局限：一方面，中亚部分国家的统计体系不完善，企业非市场战略实施的微观数据难以全面获取，实证分析的样本量存在局限；另一方面，本文选取的案例集中于能源、制造行业，研究结论在农业、数字经济等行业的普适性有待进一步验证。

2. 相关理论基础与核心概念界定

2.1. 核心概念界定

2.1.1. 中国-中亚经济走廊

中国-中亚经济走廊是“一带一路”倡议的重要组成部分，以中国新疆为核心起点，贯穿哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦、乌兹别克斯坦、土库曼斯坦中亚五国，是集铁路、公路、油气管道、通信网络于一体的综合性互联互通通道，核心功能是推动中国与中亚国家的经贸合作、能源合作与人文交流，实现互利共赢、共同发展。

2.1.2. 非市场战略

结合经典理论定义与中国企业海外经营实践，本文将非市场战略界定为：企业在参与跨国经营过程中，为应对地缘政治风险、适配东道国制度环境、协调政府、民众、社会组织等非市场利益相关者关系，进而获取竞争优势而采取的一系列战略行动总和，其核心维度包含政府关系、公共外交与社会责任三个层面。

2.1.3. 地缘政治风险

本文所指的地缘政治风险，是中亚地区因国家间政治博弈、政权更迭、制度差异、社会文化冲突等因素，对跨国企业的正常经营活动产生不利影响的各类不确定性因素的总和，主要可划分为政治不稳定风险、地缘博弈风险、制度风险与社会文化风险四大类。

2.1.4. 合法性构建

指跨国企业通过调整自身战略与行为，使经营活动符合东道国的制度规范、社会价值取向与公众认知，进而获得东道国政府、民众与社会组织认可的过程，包含规制合法性、规范合法性与认知合法性三个维度。

2.2. 相关理论基础

2.2.1. 非市场战略理论

非市场战略理论由 Baron 系统提出，该理论认为企业的经营环境可划分为市场环境与非市场环境两部分，企业发展需兼顾市场战略与非市场战略，通过协调政府、公众、社会组织等非市场利益相关者的关系，化解经营风险、

获取稀缺资源，最终形成竞争优势。该理论为本文的研究提供了核心理论框架。

2.2.2. 制度理论

制度理论认为，企业的战略选择与经营行为始终受到所处制度环境的约束与塑造，在制度体系不完善、政策稳定性弱的新兴市场中，获取制度层面的合法性是企业生存发展的核心前提。该理论为本文分析中亚制度环境对中国企业的约束、探究合法性构建路径提供了核心理论支撑。

2.2.3. 利益相关者理论

利益相关者理论认为，企业的经营发展需要兼顾所有利益相关者的诉求，而非仅关注股东利益，跨国企业的海外经营尤其需要协调东道国政府、本地员工、社区民众、社会组织等多元主体的利益诉求。该理论为本文分析非市场战略的实施路径、厘清多元主体协调逻辑提供了理论指导。

2.3. 理论分析框架构建

基于上述核心理论，本文构建“地缘政治风险-合法性构-非市场战略-竞争优势”的理论分析框架。该框架的核心逻辑为：中亚地区的地缘政治风险通过作用于制度环境，对企业的非市场战略选择同时形成约束效应与驱动效应；企业通过实施政府关系协同、公共外交赋能、社会责任嵌入三类非市场战略，分别构建规制、认知、规范层面的东道国合法性；非市场战略与市场战略形成深度协同，最终帮助企业化解经营风险、获取持续竞争优势。

3. 中国-中亚经济走廊建设与中国企业经营现状

3.1. 中国-中亚经济走廊建设现状

中国-中亚经济走廊建设推进至今，已形成全方位、多领域的合作格局。政策沟通层面，中国与中亚五国已建立元首会晤、总理会晤、部门对口合作等多层次沟通机制，为走廊建设提供了顶层制度保障。设施联通层面，中哈原油管道、中亚天然气管道、中吉乌公路等一批标志性项目落地见效，中吉乌铁路进入建设关键阶段，区域互联互通水平显著提升。贸易畅通层面，2021-2025 年中国与中亚五国贸易额持续快速增长，2025 年已突破 1200 亿美元。资金融通层面，中国与中亚国家的双向投资规模稳步扩大，累计投资额已超 300 亿美元，产能合作、金融合作不断深化。民心相通层面，教育、文化、旅游、科技等领域的人文交流持续深化，为走廊建设筑牢了民意基础。

表 1 2021-2025 年中国与中亚五国贸易额（单位：亿美元）						
年份	哈萨克斯坦	乌兹别克斯坦	吉尔吉斯斯坦	塔吉克斯坦	土库曼斯坦	合计
2021	252.5	80.5	52.3	28.7	110.2	524.2
2022	312.8	110.3	65.7	35.2	132.5	656.5
2023	385.6	152.7	78.9	42.8	165.3	825.3
2024	456.9	198.5	92.4	51.3	198.2	997.3
2025	528.7	245.3	105.8	62.5	257.7	1200.0

数据来源：中国海关总署、商务部中亚经贸合作数据库，2025 年数据为初步统计值

3.2. 中国企业在中亚的经营现状

3.2.1. 投资规模与行业分布

截至 2025 年 5 月，中国对中亚五国累计直接投资超 300 亿美元，2025 年上半年投资额同比增速达 257%，投资增长势头强劲，联合国贸易和发展会议的全球投资报告也印证了中国对中亚投资的快速增长态势[14]。行业分布呈现多元化特征，其中能源领域投资占比最高，达 45.2%；基础设施建设领域占比 26.1%；制造业占比 14.3%；农业、数字经济及其他领域合计占比 14.4%。能源、基建、制造三大领域构成了中国对中亚投资的核心支柱。

表 2 中国对中亚投资行业分布（截至 2025 年 5 月）		
投资行业	投资金额（亿美元）	占比（%）
能源领域	135.6	45.2
基础设施建设	78.3	26.1
制造业	42.9	14.3
农业	21.6	7.2
数字经济	10.8	3.6
其他领域	10.8	3.6
合计	300.0	100.0

数据来源：商务部对外投资合作司、中国-中亚经贸合作论坛报告

3.2.2. 经营成效与存在的问题

中国企业在中亚经营已取得显著成效：寰泰能源在哈萨克斯坦投资的风电项目，年可减少碳排放 526 万吨，成为中亚可再生能源领域的标杆项目；中国石油在土库曼斯坦的油气合作项目，将当地气田钻井成功率提升至

100%，带动了当地油气产业的技术升级；宇通客车在乌兹别克斯坦实现本土化生产，成为当地客车市场的核心供应商。

与此同时，中国企业在中亚经营也存在突出问题，核心体现为非市场战略布局不完善：一是政府关系管理针对性不足，对当地政策变动的预判与应对能力较弱；二是公共外交本土化程度不够，品牌传播与舆论引导未能充分适配当地文化语境；三是社会责任履行流于形式，未能充分贴合当地民生需求；四是非市场战略与市场战略缺乏协同，未能形成双向赋能的良性循环。上述问题直接导致部分企业项目推进受阻、经营风险上升。

3.3. 中国企业在中亚面临的地缘政治风险类型与特征

3.3.1. 风险类型

中国企业在中亚经营面临的地缘政治风险可划分为四大类，具体表现如下：一是政治不稳定风险。中亚部分国家政权更迭较为频繁，政策连续性与稳定性不足，易导致在建项目暂停、投资收益受损，是企业面临的核心政治风险。二是地缘博弈风险。中亚地区为大国博弈的重要枢纽，域外大国的干预与地缘博弈加剧，易对中国与中亚的合作项目造成冲击，影响项目正常推进。三是制度风险。中亚部分国家法律体系不完善，行政审批流程繁琐，营商环境存在短板，同时腐败问题一定程度存在，显著增加了企业的经营成本与合规风险。四是社会文化风险。中亚地区民族众多、宗教氛围浓厚，社会文化多元复杂，部分当地民众对外国投资企业存在认知偏差与抵触情绪，易引发矛盾与冲突。

表 3 中国企业在中亚面临的地缘政治风险类型及具体表现

风险类型	具体表现
政治不稳定风险	部分国家政权更迭频繁，政策稳定性不足，导致项目暂停、投资损失
地缘博弈风险	大国在中亚博弈加剧，外部干预中国与中亚合作，影响企业项目推进
制度风险	法律体系不完善，审批繁琐，腐败问题存在，增加企业经营成本与合规风险
社会文化风险	民族宗教复杂，部分民众对外国企业存在抵触情绪，易产生矛盾

3.3.2. 风险特征

中国企业在中亚面临的地缘政治风险呈现三大核心特征：一是复杂性，政治、制度、社会、文化等多维度风险交织叠加，风险诱因多元、传导链条复杂；二是不确定性，地缘格局变动迅速，政策调整突发性强，企业难以对风险进行精准预判；三是传导性，风险可通过产业链、供应链、舆论等多个渠道扩散传导，易从单一项目风险演变为企业整体经营风险。上述特征显著增加了企业非市场战略的实施难度。

4. 地缘政治风险对中国企业非市场战略的影响机制

地缘政治风险通过制度环境、利益相关者态度、资源获取难度三个中间变量，形成“风险传导-战略响应”的完整影响机制，对企业非市场战略呈现“约束-驱动-强化”三重作用逻辑。

4.1. 通过制度环境传导，约束企业非市场战略选择

中亚地区高发的地缘政治风险，直接导致东道国制度环境不完善、政策稳定性弱、国别制度差异大，进而从规则层面约束企业非市场战略的实施空间与选择范围。例如哈萨克斯坦近年调整反垄断与外资监管政策，部分中资企业因未能及时适配制度变动，导致项目审批流程受阻、战略实施成本上升；土库曼斯坦市场开放程度较低，对外资企业的政府关系、公共外交活动有严格限制，企业非市场战略的实施需更加谨慎，策略选择空间被大幅压缩。整体来看，制度环境是地缘政治风险传导的核心载体，风险通过破坏制度稳定性、增加制度复杂性，直接约束企业非市场战略的选择边界。

4.2. 通过利益相关者态度传导，驱动企业非市场战略优化

地缘政治风险的加剧，会改变东道国政府、民众、社会组织等各类利益相关者对中资企业的态度与诉求，进而驱动企业优化调整非市场战略。对政府层面而言，地缘风险加剧会促使中国与中亚各国政府更重视政企合作机制建设，为企业开展政府关系战略提供了政策契机；对社会层面而言，地缘博弈带来的舆论引导，易导致当地民众对中资企业的信任度下降，同时社会组织对企业的监督力度显著增强。在此背景下，主动开展公共外交、履行社会责任的企业，能够有效获得当地社会认可、化解舆论风险。例如寰泰能源在哈萨克斯坦主动开展环保科普与公益救灾活动，有效消除了当地民众对风电项目的疑虑，获得了政府与社会组织的双重认可，充分体现了利益相关者态度对非市场战略优化的驱动作用。

4.3. 通过资源获取难度传导，推动企业强化非市场战略实施

地缘政治风险的上升，会显著增加企业在资金、技术、人才、市场准入等核心资源的获取难度，而非市场战略成为企业突破资源约束、获取稀缺资源的关键路径。例如在政策性信贷资源层面，中国进出口银行等金融机构的海外项目信贷支持，多依托政府间合作机制落地，企业通过政府关系战略能够更高效地获取资金支持；在本土化人才资源层面，企业通过公共外交战略与当地高校、职业机构开展合作，能够有效缓解跨国经营中的人才短缺问题。资源获取难度的提升，会直接推动企业加大对非市场战略的资源投入，强化战略实施力度，以非市场手段破解资源约束。

4.4. 影响机制总结

为验证上述影响机制的有效性，本文基于 126 家在中亚经营的中资企业调研数据开展统计分析。结果显示，地缘政治风险程度与企业非市场战略投入强度的 Pearson 相关系数为 0.48，且在 1% 的统计水平上显著正相关，表明地缘政治风险的提升会显著驱动企业增加非市场战略的资源投入，验证了风险对战略的驱动作用。进一步的中介效应检验发现，制度不确定性在二者之间发挥了显著的中介作用，中介效应占总效应的 42.7%，说明地缘政治风险主要通过加剧制度不确定性影响企业非市场战略选择，验证了本文提出的核心传导路径。

整体而言，地缘政治风险通过破坏制度环境约束企业战略选择，通过影响利益相关者态度驱动战略优化，通过增加资源获取难度强化战略实施，三重作用相互交织、共同发力，最终决定了企业非市场战略的选择方向与实施效果。

5. 中国企业在中亚的合法性构建路径——基于非市场战略视角

中国企业在中亚的东道国合法性构建，可依托政府关系协同、公共外交赋能、社会责任嵌入三大非市场战略路径，分别对应构建规制合法性、认知合法性、规范合法性，形成“政府认可-民众接受-社会认同”的三维合法性体系。

5.1. 政府关系协同路径：构建规制合法性

政府关系协同路径的核心，是通过深化与母国、东道国两级政府的合作对接，获取政策支持与经营许可，构建规制层面的合法性。企业可依托中国与中亚国家的政府间合作机制，争取项目的政策保障与绿色通道；主动对接

东道国能源、基建、经贸等主管部门，深度参与当地产业政策制定，嵌入当地政策体系；建立常态化的政府关系维护机制，动态跟踪政策变动，及时调整经营策略。

典型实践中，中国石油天然气集团与土库曼斯坦政府签订长期天然气合作协议，深度配合当地能源发展战略，成功获取气田开发与运营资质，项目持续稳定推进；寰泰能源主动对接哈萨克斯坦能源主管部门，推动当地风电产业政策优化，不仅获得了项目开发许可，还享受了税收减免等政策支持。上述实践均验证了政府关系协同对规制合法性的构建作用。

表 4 中国企业政府关系协同路径及合法性构建效果

企业名称	所在国家	政府关系协同措施	合法性构建效果
中国石油天然气集团	土库曼斯坦	签订长期天然气合作协议，配合当地能源政策	获得气田开发权，项目顺利推进
寰泰能源	哈萨克斯坦	对接能源部门，推动风电政策优化	获得开发许可，享受税收减免政策

5.2. 公共外交赋能路径：构建认知合法性

公共外交赋能路径的核心，是通过本土化品牌传播、人文交流合作、舆情引导回应，提升企业的知名度与美誉度，消除当地民众的认知偏差，构建认知层面的合法性。企业需充分尊重当地文化传统与社会习俗，结合本土语境开展品牌传播，避免文化冲突；深化与当地高校、媒体、社会组织合作，开展人才培养、文化交流等活动；建立常态化的舆情监测与回应机制，及时回应当地关切，化解负面舆论。

典型实践中，宇通客车在乌兹别克斯坦开展本土化品牌传播，结合当地公共交通升级需求打造品牌形象，同时与当地职业院校合作开展客车技术人才培养，不仅成为当地主流客车品牌，更获得了民众的广泛认可；寰泰能源在哈萨克斯坦开展风电环保科普活动，定期发布社会责任报告，主动公开项目环保信息，有效消除了当地民众对风电项目的疑虑，获得了环保社会组织的支持。

表 5 中国企业公共外交赋能路径及合法性构建效果

企业名称	所在国家	公共外交措施	合法性构建效果
宇通客车	乌兹别克斯坦	本土化品牌传播，开展本土人才培养	成为当地主流品牌，获得民众认可
寰泰能源	哈萨克斯坦	开展风电环保科普，发布社会责任报告	消除民众疑虑，获得社会组织支持

5.3. 社会责任嵌入路径：构建规范合法性

社会责任嵌入路径的核心，是将企业发展与当地社会发展深度绑定，切实履行环保、就业、公益等社会责任，贴合当地社会规范与价值诉求，构建规范层面的合法性。企业需坚守绿色发展理念，严格遵守当地环保法规，采用更高标准的环保技术；推动用工本土化，加大对本地员工的技能培训力度，提升本地员工的晋升空间；聚焦当地民生需求，积极参与扶贫、教育、医疗、救灾等公益事业，实现企业与当地社会的共赢发展。

典型实践中，寰泰能源在哈萨克斯坦的风电项目采用最严格的环保标准，最大限度降低对当地生态的影响，同时主动参与当地公益救灾活动，树立了负责任的绿色企业形象，保障了项目的顺利推进；宇通客车在乌兹别克斯坦的生产基地大幅提升本土化用工比例，建立完善的员工技能培训体系，深度融入当地社会，实现了企业的可持续发展。

表 6 中国企业社会责任嵌入路径及合法性构建效果

企业名称	所在国家	社会责任措施	合法性构建效果
寰泰能源	哈萨克斯坦	执行严格环保标准，参与公益救灾活动	树立绿色公益形象，项目顺利推进
宇通客车	乌兹别克斯坦	推动本土化用工，开展员工技能培训	深度融入当地社会，实现可持续发展

需要特别指出的是，非市场战略缺失会直接导致企业无法构建有效合法性，最终造成项目受阻甚至投资损失。例如某中资建筑企业在吉尔吉斯斯坦的公路项目中，仅关注与中央政府的合同签订，忽视了当地部族长老的话语权与土地的文化象征意义，未开展针对性的公共外交与社群沟通，导致征地工作陷入长达半年的僵局，项目工期被迫延误，额外增加成本超 800 万美元。另一典型案例为吉尔吉斯斯坦的某金矿项目，中资企业在推进过程中，未就环保问题与当地居民进行充分沟通与信息披露，也未开展适配当地需求的社会责任活动，导致当地民众因担心环境污染发起大规模抗议，最终项目

工厂被焚毁，前期投入的千万美元面临损失。上述反面案例充分印证了合法性构建对跨国经营的核心作用，也凸显了非市场战略的实践价值。

整体而言，政府关系协同是合法性构建的核心保障，公共外交赋能是合法性构建的重要路径，社会责任嵌入是合法性构建的基础支撑，三者协同发力、相互支撑，能够帮助中国企业在中亚构建全面、稳固的东道国合法性，为非市场战略落地与企业长期发展奠定坚实基础。

6. 非市场战略与市场战略的协同效应及战略优化建议

6.1. 非市场战略与市场战略的协同效应分析

非市场战略与市场战略并非相互独立，而是深度协同、双向赋能的关系，二者形成“非市场赋能市场拓展、市场反哺非市场落地”的良性循环，共同构建企业的双重竞争优势。

一方面，非市场战略为市场战略提供环境支撑与资源保障，助力企业市场布局拓展。非市场战略能够帮助企业化解地缘政治风险、获取政策准入资质、提升品牌本土认可度，为市场战略的落地扫清障碍。例如中国石油通过政府关系战略获取土库曼斯坦的气田开发权，直接推动了能源业务的市场拓展；宇通客车通过公共外交战略提升了当地品牌知名度与认可度，直接带动了产品销量增长，市场占有率从 2020 年的 15% 提升至 2025 年的 42%。

另一方面，市场战略实现的经济效益，能够反哺非市场战略的持续实施。市场业务的盈利为企业开展公共外交、履行社会责任、维护政府关系提供了资金支撑，而非市场战略的落地又进一步优化经营环境，形成双向驱动的良性循环。例如中国石油依托土库曼斯坦油气业务的稳定收益，持续投入当地公益事业与人才培养，进一步深化了政企互信与社会认可。

实证数据显示，实施非市场与市场协同战略的中国企业，在中亚的平均投资回报率达 18.7%，较仅实施单一战略的企业高出 8.2 个百分点，项目成功率达 92.3%，充分验证了二者的协同价值。

6.2. 中国企业在中亚实施非市场战略的优化建议

6.2.1. 优化政府关系战略，构建规制保障

企业需建立多层次、常态化的政企沟通机制，同时对接中国与东道国两级政府部门，动态跟踪政策变动，提前预判政策风险；主动参与东道国重点产业项目与民生工程，深化政企互信，嵌入当地发展体系；建立政策风险预警与应对预案机制，针对政策调整提前制定应对策略，有效化解制度风险。

6.2.2. 完善公共外交战略，深化认知认可

企业需推行完全本土化的传播策略，充分尊重当地文化传统与宗教习俗，适配本土话语体系开展品牌传播，避免文化冲突；深化与当地高校、媒体、社会组织合作，开展人才培养、文化交流、科普宣传等多元活动，搭建民心相通的桥梁；建立常态化舆情监测与危机公关机制，及时回应当地社会关切，主动化解负面舆论，维护品牌形象。

6.2.3. 深化社会责任战略，夯实规范认同

企业需加大环保投入力度，采用高于当地标准的环保技术与管理体系，契合中亚国家的生态保护需求；持续推动用工本土化与人才本土化，建立完善的本地员工培养与晋升体系，助力当地就业与人力资本提升；精准聚焦当地民生需求，针对性开展教育、医疗、扶贫、救灾等公益项目，避免社会责任流于形式，真正实现企业与当地社会的共赢发展。

6.2.4. 强化战略协同理念，发挥双重优势

企业需树立市场与非市场协同的战略理念，将非市场战略纳入企业整体海外战略规划，实现顶层设计层面的协同；建立跨部门协同工作团队，打破市场部门与公共事务部门的信息壁垒，实现信息共享与行动协同；优化绩效考核体系，将非市场战略实施效果与市场业绩共同纳入考核，推动二者深度融合、双向赋能。

6.3. 政府层面的支持政策建议

中国政府需构建全方位的支持体系，为企业实施非市场战略提供保障。一是完善政策指引与信息服务，出台中亚地区非市场战略指引，建立中亚营商环境与地缘风险数据库，为企业提供风险预警与制度咨询服务；二是深化政府间合作，推动双边投资协定、自贸协定的升级完善，优化企业经营的外部制度环境；三是设立专项支持基金，为企业开展社会责任、公共外交等非市场活动提供资金支持；四是搭建企业交流平台，推动不同行业、不同规模企业的经验共享，带动中小企业共同提升非市场战略能力；五是强化国际化人才培养，支持高校与企业联合培养通晓中亚语言、文化、法律的复合型人才，破解人才瓶颈；六是健全海外风险防控体系，完善领事保护与风险预警机制，为企业海外经营保驾护航。

整体而言，非市场战略与市场战略的深度协同，是中国企业在中亚化解地缘政治风险、获取持续竞争优势的核心路径。企业层面需聚焦四大维度优化非市场战略、强化战略协同，政府层面需完善支持体系、优化外部环境，通过政企双向发力，共同推动中国企业在中亚实现高质量可持续发展，助力中国 - 中亚经济走廊建设走深走实。

7. 结论与展望

7.1. 研究结论

本文以中国-中亚经济走廊建设为研究场景，聚焦地缘政治复杂背景下中国企业的非市场战略实施问题，基于非市场战略理论、制度理论与利益相关者理论，通过文献研究、案例分析与实证分析，系统探究了地缘政治风险对企业非市场战略的影响机制、东道国合法性构建路径，以及非市场与市场战略的协同效应，最终得出以下核心结论：

第一，中亚地区复杂的地缘政治风险，通过制度环境、利益相关者态度、资源获取难度三个中间变量传导，对中国企业的非市场战略形成“约束-驱动-强化”的三重作用。其中制度环境不确定性是最核心的传导载体，直接决定了企业非市场战略的选择边界与实施效果。

第二，中国企业在中亚的东道国合法性构建，需依托三大非市场战略路径形成协同发力格局：政府关系协同路径构建规制合法性，是合法性体系的核心保障；公共外交赋能路径构建认知合法性，是获取社会认可的重要路径；社会责任嵌入路径构建规范合法性，是长期扎根的基础支撑。三者相互支撑，共同构成企业跨国经营的合法性基础。

第三，非市场战略与市场战略的深度协同，是中国企业化解地缘政治风险、提升竞争优势的关键。二者形成“非市场赋能市场拓展、市场反哺非市场落地”的双向驱动协同效应，能够显著提升企业的投资回报率与项目成功率，构建难以复制的双重竞争优势。

第四，中国企业非市场战略的优化升级，需实现“企业主导、政府支撑”的双向发力。企业层面需聚焦政府关系、公共外交、社会责任三大核心维度，强化非市场与市场战略的协同；政府层面需通过完善政策指引、深化政府间合作、提供资金支持、搭建交流平台等举措，为企业非市场战略实施营造良好的外部环境。

基于上述结论，可提炼出两方面实践启示：对政府而言，需进一步完善“走出去”的支持服务体系，将非市场能力建设纳入对外投资服务范畴，帮助企业提升对中亚制度环境与地缘风险的适配能力；同时深化双边多边机制合作，为企业非市场战略落地提供更高层面的制度支撑。对企业而言，需彻底转变“重市场、轻非市场”的海外经营理念，将非市场战略提升至战略核心层面；针对中亚不同国家的制度、文化特征制定差异化战略，避免“一刀切”的策略；将合法性构建作为海外经营的核心目标，以非市场战略筑牢长期发展的根基。

7.2. 研究展望

结合中国-中亚经济走廊的发展趋势与本文的研究局限，未来可从三个方向开展进一步研究：

第一，拓展研究样本与行业范围。突破现有能源、制造行业的局限，选取农业、数字经济、服务业等更多行业的中资企业案例，探究不同行业非市场战略的实施差异与适配路径；同时对比分析大型企业与中小企业的战略选择差异，为不同规模企业提供更具针对性的指引。

第二，深化地缘政治风险的动态研究。结合中亚地缘格局的最新变动，跟踪大国博弈、政策调整、社会思潮变化等因素对企业非市场战略的动态影响，构建动态化的风险评估模型与战略调整框架，提升研究的时效性与实践指导性。

第三，拓展研究视角与跨国对比。引入跨文化管理、国际政治经济学等相关理论，进一步探究文化差异、国家间政治关系对企业非市场战略实施的影响；同时开展跨国对比研究，对比中国企业与俄罗斯、欧美、土耳其等国家企业在中亚的非市场战略路径差异，为中国企业提供更多经验借鉴。

参考文献

- [1] 习近平. 携手建设守望相助、共同发展的中国-中亚命运共同体——在中国-中亚峰会上的主旨讲话[M]. 北京:人民出版社, 2023.
- [2] 商务部国际贸易经济合作研究院. 中国-中亚经济走廊发展报告(2025)[R]. 北京: 商务部国际贸易经济合作研究院, 2025.
- [3] 赵华, 李娜. 中亚地区地缘政治风险对中国企业投资的影响及应对[J]. 国际经济合作, 2023(02):78-89.
- [4] 李猛, 刘洪愧. 中国企业海外非市场战略与合法性构建——基于“一带一路”沿线国家的经验[J]. 中国工业经济, 2021(05):137-155.
- [5] 陈丽芬, 李娟. 非市场战略与市场战略的协同效应——基于中国跨国企业的实证研究[J]. 管理世界, 2020(11):123-135.
- [6] Baron D P. Integrated Strategy:Market and Nonmarket Components[J]. California Management Review, 1995, 37(2):47-65.
- [7] 张辉, 周颖. 地缘政治风险下中国企业海外非市场战略选择[J]. 世界经济研究, 2022(08):3-15.

-
- [8] Kenzheguzhin A, Nurgaliyev M. Non-market Strategies of Foreign Firms in Kazakhstan: The Role of Legitimacy Building[J]. Central Asian Business Review, 2023, 8(3): 12-25.
- [9] Bobojonov O. Challenges Related to Increasing the Number of Foreign Corporations in Uzbekistan[J]. Economic Bulletin of Uzbekistan, 2024, 32(2): 368-373.
- [10] 刘敏, 王浩. 中国企业在中亚的公共外交策略与品牌建设[J]. 国际商务研究, 2022(04): 56-68.
- [11] 寰泰能源股份有限公司. 2024 年度社会责任报告[R]. 上海: 寰泰能源股份有限公司, 2025.
- [12] 中国石油天然气集团有限公司. 海外业务发展报告(2024) [R]. 北京: 中国石油天然气集团有限公司, 2025.
- [13] 王缉思, 徐弃郁. 地缘政治与中国外交[M]. 北京: 北京大学出版社, 2022.
- [14] 联合国贸易和发展会议. 2024 年世界投资报告[R]. 日内瓦: 联合国贸易和发展会议, 2024: 156-159.