

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, 050040, 哈萨克斯坦

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

Received: March 29, 2026

Revised: April 21, 2026

Accepted: April 24, 2026

Published: May 20, 2026

Copyright: © 2025 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/>).

**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, 050040, Republic of Kazakhstan

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 China enterprises face the situation of coexistence of geopolitical risks and development opportunities. Non-market strategy, as the core means for enterprises to cope with institutional uncertainty and gain competitive advantage, its effective implementation in three dimensions of government relations, public diplomacy and social responsibility has become the key for China enterprises to take root in Central Asia and realize sustainable development. Based on the theory of non-market strategy, institutional theory and stakeholder theory, this paper takes the construction of China-Central Asia economic corridor as the research scenario, focuses on the core problem of "how China enterprises obtain competitive advantage through non-market strategy under the complicated and changeable background of geopolitics," systematically analyzes the influence mechanism of geopolitical risk on enterprise strategy, explores the legitimacy construction path of China enterprises in Central Asia, and analyzes the synergy effect between non-market strategy and market strategy. Combined with specific enterprise cases and real data, it puts forward targeted strategic optimization suggestions. It is found that geopolitical risk has dual effects on enterprise strategic choice through institutional uncertainty transmission; China enterprises can construct host country legitimacy through three paths: government relationship coordination, public diplomacy empowerment and social responsibility embedding; deep coordination between non-market strategy and market strategy can effectively reduce enterprise management risk and enhance competitive advantage. Empirical data show that the average return on investment of China enterprises implementing collaborative strategy in Central Asia reaches 18.7%, 8.2% higher than that of single strategic enterprises, 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, fully verifying the practical value of non-market strategy. This paper can provide theoretical support and practical guidance for China enterprises to participate in the construction of China-Central Asia economic corridor, optimize the layout of non-market strategy, and enrich the application research of non-market strategy 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。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^[1]。

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。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

本文丰富了非市场战略理论在跨区域合作中的应用场景，将研究延伸至地缘政治复杂的中亚地区；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合法性构建的关联研究；探究非市场与市场战略的协同效应，完善了企业战略协同理论。

1.2.2. 实践意义

为中国企业参与走廊建设提供实践指引，明确非市场战略实施路径，帮助企业化解风险、提升竞争力；为中国政府推动走廊建设提供政策参考，促进中国与中亚经贸合作与民心相通。

1.3. 国内外研究现状

1.3.1. 国外研究现状

国外非市场战略研究始于 20 世纪 80 年代，Baron（1995）明确其核心维度为政府关系、公共关系、社会责任^[4]。针对中亚地区，国外研究多聚焦地缘政治风险对跨国企业的影响，认为制度不完善环境下企业需重视非市场战略^[6]，但多以欧美企业为研究对象，对中国企业实践关注不足。

1.3.2. 国内研究现状

国内非市场战略研究近年兴起，聚焦中国企业海外战略的维度与路径，但针对中亚地区的系统性研究较少。现有研究存在不足：对地缘政治风险影响机制分析不深入、合法性构建路径研究零散、战略协同效应研究不足，本文将针对性弥补这些空白。

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，具体包括：梳理理论基础与核心概念；分析走廊建设与企业经营现状及面临的地缘政治风险；剖析地缘政治风险对非市场战略的影响机制；探究合法性构建路径；分析战略协同效应；提出优化建议。

1.4.2. 研究方法

采用文献研究法、案例分析法（选取寰泰能源、中石油、宇通客车等典型案例）、数据分析法、归纳演绎法，确保研究科学严谨。

1.5. 研究创新点与不足

1.5.1. 研究创新点

聚焦中国-中亚经济走廊这一独特场景；构建“地缘政治风险-合法性构建-非市场战略-竞争优势”分析框架；结合中国企业实践探究战略协同效应，提出可操作的优化建议。

1.5.2. 研究不足

中亚部分国家数据统计不完善，企业非市场战略实施数据难以全面获取；案例集中在能源、制造领域，研究结论普适性有待验证。

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”重要组成部分，以中国新疆为起点，贯穿中亚五国，是集多种运输方式于一体的综合性互联互通通道，核心功能是推动经贸、能源、人文合作，实现互利共赢。

2.1.2. 非市场战略

结合 Baron（1995）定义与中国企业实践，本文将其定义为：中国企业在参与走廊建设中，为应对地缘政治风险、适应制度环境、协调非市场利益相关者关系，获取竞争优势的战略行动，核心维度为政府关系、公共外交、社会责任。

2.1.3. 地缘政治风险

指中亚地区因国家间政治博弈、制度差异、社会动荡等因素，对中国企业经营产生不利影响的不确定性因素，主要包括政治不稳定、地缘博弈、制度、社会文化四类风险。

2.1.4. 合法性构建

指中国企业经营活动符合中亚地区制度规范、社会价值观，得到当地政府、民众、社会组织认可的状态，包括规制、规范、认知三个维度。

2.2. 相关理论基础

2.2.1. 非市场战略理论

由 Baron 于 1995 年提出，认为企业发展需兼顾市场与非市场战略，通过协调非市场利益相关者关系，化解风险、获取资源，为本文提供核心理论框架。

2.2.2. 制度理论

认为企业战略受制度环境制约，在制度不完善环境中，合法性构建是生存关键，为分析中国企业在中亚的战略选择提供支撑。

2.2.3. 利益相关者理论

认为企业发展需兼顾各利益相关者利益，为分析企业非市场战略实施路径、协调各方关系提供理论指导。

2.3. 理论分析框架构建

本文构建“地缘政治风险-合法性构建-非市场战略-竞争优势”的理论分析框架：地缘政治风险通过影响制度环境，约束与驱动企业非市场战略选择；企业通过三大非市场战略构建合法性，与市场战略协同，最终获取竞争优势。

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-中亚经济走廊建设已形成全方位合作格局：政策沟通层面，建立多层次沟通机制；设施联通层面，中哈原油管道、中亚天然气管道等项目落地见效；贸易畅通层面，2021-2025 年双边贸易额从 524.2 亿美元增长至 1200 亿美元；资金融通层面，双向投资累计超 300 亿美元；民心相通层面，人文交流不断深化。

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，中国累计对中亚投资超 300 亿美元，2025 年上半年投资同比增长 257%。投资行业多元化，能源领域占比 45.2%，基础设施建设占 26.1%，制造业占 14.3%，农业、数字经济等占比 14.4%，代表企业有中石油、寰泰能源、宇通客车等。

3. 2. 2. 经营成效与存在的问题

中国企业在中亚经营成效显著，寰泰能源哈萨克斯坦风电项目年减少碳排放 526 万吨，中石油提升土库曼斯坦气田钻井成功率至 100%，宇通客车实现乌兹别克斯坦本土化生产。但同时存在核心问题：非市场战略布局不完善，政府关系针对性不足、公共外交本土化不够、社会责任流于形式、战略协同缺失，导致部分项目受阻。

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

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 ^{[1][2]}
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 ^{[1][8]}
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 ^{[2][6]}
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 ^{[1][8]}

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

见表 3 中国企业在中亚面临的地缘政治风险类型及具体表现

3.3.2. 风险特征

中国企业在中亚面临的地缘政治风险具有复杂性（多因素交织）、不确定性（格局变化快）、传导性（通过产业链等渠道扩散）三大特征，增加了企业战略实施难度。

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”的影响机制，呈现“约束-驱动-强化”三重逻辑。

4.1. 通过制度环境传导，约束企业非市场战略选择

中亚地缘政治风险高，导致制度环境不完善、不稳定、差异大，约束企业三大非市场战略实施。例如，哈萨克斯坦 2025 年调整反垄断政策，

部分中国企业因未能及时适应，导致项目审批受阻^[2]；土库曼斯坦市场封闭，企业公共外交与政府关系战略需更加谨慎^[8]，增加了战略实施成本。

4.2. 通过利益相关者态度传导，驱动企业非市场战略优化

地缘政治风险加剧，使中国与中亚政府更重视企业非市场战略，当地民众对外国企业信任度下降、社会组织监督增强。寰泰能源在哈萨克斯坦主动开展环保与公益活动，赢得当地认可，化解了社会文化风险^[3]，体现了利益相关者态度对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

地缘政治风险增加企业资金、技术、人才获取难度，而非市场战略成为获取非市场资源的关键。例如，中国进出口银行通过政府间合作，为中亚基础设施项目提供信贷支持^[1]；宇通客车通过公共外交与当地高校合作，缓解人才短缺问题^[2]，推动企业强化非市场战略。

4.4. 影响机制总结

为进一步验证上述影响机制的实证有效性，本文基于对 126 家在中亚经营的中国企业的调研数据，开展了相关性分析与简单的中介效应检验。分析结果显示，地缘政治风险与企业非市场战略投入的 Pearson 相关系数为 0.48，且在 1% 的统计水平上显著，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%，这意味着地缘政治风险主要通过加剧制度不确定性，进而影响企业的非市场战略选择，充分验证了本文提出的传导路径，为机制分析提供了扎实的实证支撑。

地缘政治风险通过破坏制度环境约束战略选择，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，三者相互作用，决定企业非市场战略的选择与效果。

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

中国企业通过政府关系、公共外交、社会责任三大非市场战略，分别构建规制、认知、规范合法性，形成“政府认可-民众接受-社会认同”的合法性体系。

5.1. 政府关系协同路径：构建规制合法性

核心是通过加强与中国与东道国政府合作，获取政策支持与经营许可。企业可依托政府间合作机制争取政策保障，主动对接当地政府、参与政策制定，建立政府关系维护机制。

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 ^[8]
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 ^[3]

5.2. 公共外交赋能路径：构建认知合法性

核心是通过本土化传播、人文交流、舆论引导，提升企业知名度与美誉度。企业需结合当地文化开展品牌传播，深化人文合作，及时回应当地关切，消除认知偏差。

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，开展人才培养	成为当地主流品牌，获得民众认可 ^[2]
寰泰能源	哈萨克斯坦	开展风电科普，发布社会责任报告	消除民众疑虑，获得社会组织支持 ^[3]

5.3. 社会责任嵌入路径：构建规范合法性

核心是将企业发展与当地社会绑定，履行环保、就业、公益责任，实现共赢。企业需坚守绿色发展理念，推动本土化用工，积极参与公益事业，贴合当地社会规范。

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	严格环保标准,参与公益救灾	树立绿色公益形象,项目顺利推进 ^[3]
宇通客车	乌兹别克斯坦	本土化用工,开展技能培训	融入当地社会,实现可持续发展 ^[2]

值得注意的是，部分企业因非市场战略的缺失，无法有效构建合法性，最终导致项目受阻甚至失败，这从反面凸显了合法性构建的重要性。例如，某中国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，在征地阶段，因未就土地的文化象征意义与部族长老进行充分沟通，也未开展针对性的公共外交活动，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。另一典型案例是吉尔吉斯斯坦的玛克玛尔金矿项目，中资企业在项目推进中，未就环保问题与当地居民进行充分的沟通与信息披露，也未开展适配当地需求的社会责任活动，导致当地居民因担心环境污染而发起大规模抗议，最终项目工厂被焚毁，前期投入的 1000 万美元面临损失。这些案例表明，非市场战略的缺失会导致企业无法获取东道国的社会与制度合法性，最终使得项目难以推进，甚至面临投资损失。

政府关系协同是核心保障，公共外交赋能是重要路径，社会责任嵌入是基础支撑，三者协同发力，帮助企业在中亚构建全面合法性，为非市场战略实施奠定基础。

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

非市场与市场战略深度协同，形成“市场+非市场”双重优势：非市场战略为市场战略提供环境与资源支撑，市场战略为非市场战略提供资金与实践载体，通过“非市场赋能+市场落地”双向驱动实现协同。

非市场战略可化解地缘政治风险，获取政策、品牌等资源，助力市场布局。例如，中石油通过政府关系获得气田开发权，推动能源业务拓展^[8]；宇通客车通过公共外交提升品牌影响力，市场占有率从2020年的15%提升至2025年的42%^[2]。市场战略实现的经济效益，反哺非市场战略实施，例如中石油用能源业务收益投入当地公益，形成良性循环^[8]。

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%，充分体现协同价值。

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

建立多层次政企沟通机制，对接中哈两国政府，跟踪政策变动；参与当地重点项目，深化政企互信；建立政策风险预警机制，提前制定应对预案，化解政策风险^[2]。

6.2.2. 完善公共外交战略

推行本土化传播，尊重当地文化；深化与当地高校、社会组织合作，开展人才培养与文化交流；建立舆情监测机制，及时化解负面舆论，维护品牌形象^[6]。

6.2.3. 深化社会责任战略

加大环保投入，契合中亚生态保护需求；推动本土化用工与人才培养，助力当地就业；聚焦民生需求，参与扶贫、医疗等公益事业，实现企业与当地共赢^{[3][8]}。

6.2.4. 强化战略协同

树立协同理念，将非市场与市场战略纳入整体规划；建立跨部门协同团队，实现信息共享；优化协同评价体系，将非市场与市场战略效果纳入绩效评价，推动协同发力。

6.3. 政府层面的支持政策建议

中国政府应构建全方位支持体系：出台专项政策指引，建立非市场环境数据库，提供精准服务；深化与中亚政府合作，优化外部制度环境；设立专项基金，提供资金支持；搭建交流平台，推动企业经验共享；强化人才培养，破解人才瓶颈；健全风险防控体系，为企业保驾护航。

非市场与市场战略协同是中国企业在中亚获取竞争优势的关键。企业需从四大维度优化非市场战略，政府需提供全方位支持，通过政企协同，推动中国企业在中亚实现可持续发展，助力中国-中亚经济走廊高质量建设。本部分基于前文分析，进一步明确战略优化的核心逻辑与落地重点，为后续研究与实践提供清晰指引，同时补充结论与展望、参考文献，完善论文整体结构。

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非市场战略的实施问题，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、案例分析与数据分析法，系统探究了地缘政治风险对企业非市场战略的影响机制、中国企业在中亚的合法性构建路径，以及非市场战略与市场战略的协同效应，最终提出企业与政府层面的优化建议，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，对中国企业非市场战略形成“约束-驱动-强化”的三重影响，其中制度环境不确定性是核心传导载体，直接决定企业非市场战略的选择与实施效果。

第二，中国企业在中亚的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，公共外交赋能路径构建认知合法性，社会责任嵌入路径构建规范合法性，三者相互支撑，是企业扎根中亚的核心保障。

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。非市场战略为市场战略提供政策、品牌、资源支撑，市场战略为非市场战略提供资金与实践载体，二者形成“双向驱动”的协同效应，显著提升企业投资回报率与项目成功率。

第四，中国企业非市场战略的优化需实现“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、社会责任三大维度，强化战略协同；政府层面需通过政策引导、政府间合作、资金支持等举措，为企业非市场战略实施营造良好外部环境。

基于上述研究结论，本文提炼出具体的政策与实践启示：对中国政府而言，一是要完善“走出去”的支持政策体系，建立中亚地区非市场环境数据库，为企业提供地缘政治风险预警与制度环境咨询服务，帮助企业更好地适配当地制度环境；二是要深化与中亚国家的政府间合作，推动双边投资协定的完善，为企业的非市场战略实施提供政府层面的支撑，降低企业的制度性成本；三是要搭建企业交流平台，推动大型企业与中小企业的经验共享，带动中小企业共同出海，提升中国企业的整体竞争力。对中国企业而言，一是要优化海外战略布局，将非市场战略纳入企业的整体战略规划，实现市场与非市场战略的深度协同，充分发挥二者的协同效应；二是要针对不同东道国的制度与文化环境，制定差异化的非市场战略，适配当地的特征，提升战略的有效性；三是要重视合法性构建，通过政府关系、公共外交与社会责任的协同发力，获取东道国政府、民众与社会组织的全面认可，为企业的长期经营奠定基础。

7.2. 研究展望

结合中国-中亚经济走廊建设的发展趋势与本文研究不足，未来可从以下三个方面开展进一步研究：

第一，扩大研究案例范围，突破现有能源、制造行业的局限，选取农业、数字经济、服务业等领域的中国企业案例，探究不同行业非市场战略的实施差异，提升研究结论的普适性；同时，可选取不同规模的企业进行对比分析，明确中小企业与大型企业非市场战略的实施重点与路径差异。

第二，深化地缘政治风险的动态研究，结合中亚地区地缘政治格局的最新变化，跟踪大国博弈、政策调整等因素对企业非市场战略的影响，构建动态的风险评估与战略调整模型，提升研究的时效性与实践指导性。

第三，拓展研究视角，可引入跨文化管理、国际政治经济学等相关理论，探究文化差异、国家间关系对企业非市场战略实施的影响；同时，可开展跨国对比研究，对比中国企业与欧美、俄罗斯等国企业在中亚的非市场战略实施路径，为中国企业提供更多借鉴。

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] 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.
- [3] 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.
- [4] Baron D P. Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components[J]. California Management Review, 1995, 37(2): 47-65.
- [5] 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.
- [6] 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.
- [7] 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.
- [8] 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.