

区域国别学视角下的中国跨国企业本土化适应策略——基于哈萨克斯坦与马来西亚的案例研究

丁 玄¹ 王晨烨² 周西庆³ 余沂莲³

(1.阜阳师范大学法学院, 安徽 阜阳 236000, 2.北京服装学院时尚管理学院, 北京 110105, 3.江西服装学院商学院, 江西 南昌 330201)

[摘要] 在“一带一路”倡议深入推进的背景下, 中国企业国际化正面临从规模扩张向质量提升的关键转型。本文基于区域国别学视角, 采用对比案例研究法^[1], 选取哈萨克斯坦与马来西亚作为“资源导向型”与“市场文化型”国家的代表, 深入剖析中石油与圆通速递的本地化实践。研究发现, 成功本土化体现为两种核心模式: 在哈萨克斯坦, 中石油通过“资源共生”模式, 与国家发展战略深度绑定^[1], 实现可持续扎根; 在马来西亚, 圆通速递践行“文化融入”模式, 将当地宗教习俗与社会价值观内化为运营实践^[2], 赢得社会认同。本研究通过解构这两大模式, 为中国企业在“一带一路”沿线构建长期竞争优势提供了具体框架与实践指引。

[关键词] 区域国别学; 企业国际化战略; 一带一路; 马来西亚; 哈萨克斯坦; 本土化

Localization Adaptation Strategies of Chinese Multinational Enterprises from a Regional and Country Studies Perspective: Case Studies Based on Kazakhstan and Malaysia

Xuan Ding¹, Chenye Wang², Xiqing Zhou³, Yilian Yu³

¹School of Law, Fuyang Normal University, Fuyang 236000, Anhui Province, China

²School of Fashion Management, Beijing Institute of Fashion Technology, Beijing 100105, China

³Business School, Jiangxi Institute of Fashion Technology, Nanchang 330201, Jiangxi Province, China

Abstract: Against the backdrop of the deepening advancement of the Belt and Road Initiative (BRI), the internationalization of Chinese enterprises is undergoing a critical transition from scale expansion to quality improvement. Based on the perspective of Regional and Country Studies, this paper adopts a comparative case study method^[1], selecting Kazakhstan and Malaysia as representatives of "resource-oriented" and "market-culture-oriented" countries respectively, to conduct an in-depth analysis of the localization practices of CNPC and YTO Express. The study finds that successful localization manifests in two core models: In Kazakhstan, CNPC achieves sustainable rootedness through a "Resource Symbiosis" model, deeply aligning with the national development strategy. In Malaysia, YTO Express implements a "Cultural Integration" model, internalizing local religious practices and social values into its operational practices to gain social acceptance. By deconstructing these two models, this research provides a concrete framework and practical guidance for

Chinese enterprises to build long-term competitive advantages along the Belt and Road.

Keywords: Regional and Country Studies; Corporate Internationalization Strategy; Belt and Road Initiative; Malaysia; Kazakhstan; Localization

一、引言：从“走出去”到“走进去”的本土化挑战

随着“一带一路”倡议深入推进，中国企业在沿线国家的投资广度与深度日益拓展。然而，沿线国家在经济结构、政治体制及文化传统上^[2]的巨大差异，构成了复杂的经营环境，致使以标准化为特征的传统国际商务模式在此高度情境化的场域中频频失效。因而，能否依据东道国特征制定有效的本土化策略，已成为企业能否从“走出去”成功迈向“走进去”的核心关键。

区域国别学为此提供了重要的理论支撑。^[2]这一跨学科领域强调整合政治、经济、法律、文化等多维视角，实现对特定国家的系统性理解^[4]。基于这一视角，本土化不仅是雇佣当地员工，更是贯穿企业战略定位、治理结构^[3]、运营管理和社会互动的系统工程。

二、案例选择与研究设计

为深入探究这一问题，本文选取哈萨克斯坦和马来西亚进行双案例比较研究。这一选择基于两国具有显著的典型性：哈萨克斯坦作为资源导向型经济体，代表了中国企业在资源富集地区面临的政策驱动型环境^[3]；马来西亚作为市场文化型社会，则体现了文化敏感型市场的特征。

哈萨克斯坦案例：中石油的“资源共生”实践。

选择中石油作为研究案例，是因为其完整展现了在资源型国家的本土化路径^[3]。作为早期进入哈萨克斯坦能源领域的企业，中石油面临的资源民族主义、外籍劳务配额限制、环保标准提升等挑战，集中体现了在政策驱动型环境中投资的核心风险。其二十余年的运营历程^[4]，为观察企业如何通过长期战略迭代实现深度本土化提供了完整样本^[4]。该案例将具体阐释：在政策驱动型环境中，企业如何通过治理结构适配实现利益捆绑，通过能力建设超越本地化要求^[3]，以及通过战略方向对齐国家发展议程，最终构建“资源共生”的发展模式。

马来西亚案例：圆通速递的“文化融入”探索。

圆通速递的案例价值在于其展现了在文化敏感型市场的适应路径。作为服务业企业，其成功直接依赖于对当地社会文化的理解与融入。在多元种族、伊斯兰文化主导的马来西亚，圆通在日常运营中面临的文化适应挑战，典型地反映了在社会驱动型环境中的经营风险。该案例将深入揭示：企业如何将外在的宗教习俗和社会价值观^[5]，内化为人力资源政策、运营流程和品牌主张，通过“文化融入”赢得社会认同，获得持续经营的社会合法性。

表1 关键判断与数据来源对照表

关键事实判断	具体来源说明	来源类型	获取途径与时间范围
中石油在哈项目哈国员工比例超过 90%	中石油集团发布于其官网的报道《让这颗“一带一路”上的明珠熠熠生辉》（2023 年 8 月 8 日），文中明确记载：“中石油在哈萨克斯坦的合作项目员工本土化率高达 98%”。	企业官方发布	通过中石油官方网站（ www.cnpc.com.cn ）“新闻中心”栏目获取
圆通速递推广使用可循环 RFID 环保袋	行业权威媒体“RFID 世界网”报道《五招齐发！快递绿色发展的圆通行动》（2018 年 7 月 17 日），详细记载圆通“在 2017 年上线 RFID 系统，并批量使用可循环 RFID 环保袋”。此举措与其《2022 年度社会责任报告》中强调的“推广绿色包装”战略一致。	行业媒体报道 /企业社会责任报告	源于上海证券交易所网站及圆通速递官网
哈萨克斯坦本地含量与外籍劳务配额政策	哈萨克斯坦共和国《地下资源及地下资源利用法》（2021 年修订版）及中国商务部发布的《对外投资合作法律文本》	政府法律文件 /官方指南	法律文本来源于哈萨克斯坦立法数据库；投资指南来源于中国商务部官方网站

关键事实判断	具体来源说明	来源类型	获取途径与时间范围
	作国别（地区）指南-哈萨克斯坦》（2022 年版）。		站。
马来西亚多元文化与社会规范	学术著作《马来西亚史》（[中]巴拉·沃森·安达娅著，2010 年）及马来西亚投资发展局（MIDA）官方政策介绍。	学术专著/政府政策文件	专著为公开出版物

研究局限说明：需要指出的是，本研究主要依赖 2018-2023 年间的公开二手资料。企业官方文件在展现本土化实践时可能存在一定的“正面报道偏向”。尽管我们通过媒体、行业报告与学术文献进行交叉验证^[7]，力求客观，但部分细节（如圆通速递 RFID 环保袋在马来西亚的具体使用规模）在公开信息中披露有限。未来研究若能结合对一线管理人员与当地员工的结构化访谈，将能更进一步揭示策略执行中的微观动态与真实挑战。

三、哈萨克斯坦的国别特征与“资源共生”型适应模式

（一）哈萨克斯坦的国别特征分析

哈萨克斯坦的国情深刻烙印着其资源禀赋与转型中的政治经济格局。

经济结构：其经济高度依赖能源与矿产开采业，该部门贡献了 GDP 的约 14% 以及绝大部分的出口收入。这种“资源诅咒”下的经济结构，决定了国家战略核心^[8]在于维护资源主权、提升资源附加值并确保经济发展利益。

政策与法律环境：哈政府通过《地下资源及地下资源利用法》等法律，不断强化对外资的引导与规制。其核心政策工具包括：一是要求外资能源项目必须有一定比例的本地含量（Local Content），涵盖物资采购与人力资源；^[9]二是实施并逐年收紧外籍劳务配额，以缓解本国就业压力并推动技术转移；三是日益强调环境保护与“绿色经济”发展，对项目的环评标准与生态保护措施要求日趋严厉。此外，其政策也呈现出一定的连续性风险与官僚主义复杂性。

社会文化环境：社会层面存在一定的资源民族主义情绪^[5]，公众对大型外资项目能否带来切实的就业、技术溢出和社区福祉提升抱有高期待。

（二）中石油的“资源共生”型适应策略

面对上述特征，中石油的适应是一个主动的、系统性的战略构建过程，其核心是构建与东道国休戚与共的“共生体”。

策略一：治理结构层面的利益捆绑——从“投资者”到“伙伴”

中石油深度践行合资合作模式，例如与哈萨克斯坦国家油气公司（KMG）共同投资和运营中哈原油管道、PK 项目等大型资产。这绝非简单的商业选择，而是一种至关重要的政治与风险管理智慧。通过将哈国国家利益主体直接引入项目核心，中石油成功地将自身的发展与哈国的能源安全、财政收入和国家发展紧密捆绑，形成了“一荣俱荣，一损俱损”的利益共同体。这种股权层面的共生结构，极大地增强了企业应对政治波动与政策风险的韧性，^[10]将潜在的对抗关系转化为内部的协商关系。

策略二：运营能力^[11]层面的响应与超越——从“合规”到“共建”

针对哈方严格的本地含量与外籍劳务配额政策，中石油的应对超越了被动合规，转向主动的能力共建。

人才本地化：公司大规模投资建立本地培训中心，系统性地为哈国员工提供从钻井、炼化到财务管理的全方位技能培训。这不仅满足了配额要求^[11]，更是为企业在当地的长远发展储备了核心人力资源，降低了外派成本与文化冲突。近年来，中石油在哈项目的哈国员工比例已超过 90%，管理层本地化比例也持续提升，这标志着其从“外来企业”向“本地企业”身份的实质性转变。^[12]

采购本地化：在物资采购方面，中石油致力于建立本地供应链体系，尽可能在哈国境内采购设备、材料和服务。这一方面压降了运营成本，另一方面通过带动当地相关产业发展，将企业运营的经济效益更广泛地扩散到本地经济网络中，增强了其存在的合理性与必要性。^[13]

策略三：战略发展层面的前瞻对齐——从“追随”到“引领”

中石油敏锐地捕捉到哈萨克斯坦谋求能源多元化与发展“绿色经济”的国家战略转向。它不再仅仅局限于传统的油气领域，而是将投资视野扩展到风电、光伏等清洁能源项目。例如，参与投资的札纳塔斯风电项目已成为中亚地区最大的风电项目之一。这一战略举措，不再是对现有法规的被动响应，而是对东道国未来发展战略的前瞻性对齐与主动引领。它向哈国政府与社会传递了一个强有力的信号：中石油不仅是来获取资源的，更是来共同塑造哈萨克斯坦可持续能源未来的。这种战略层面的共生，将合作层次从商业利益提升至共同应对全球挑战与国家转型的战略高度^[13]，为企业赢得了无可替代的道德优势与战略纵深。

通过这三大策略的层层递进与相互强化，中石油在哈萨克斯坦构建了一个坚韧的“资源共生”体系，使其在复杂的国别环境中不仅生存下来，更实现了可持续的深度发展。^[14]

四、马来西亚的国别特征与“文化融入”型适应模式

(一) 马来西亚的国别特征分析

马来西亚的社会与经济图景由其多元文化，特别是伊斯兰文化的主体性所描绘。

社会文化环境：马来人作为主体民族，大多信奉伊斯兰教，其宗教信仰深刻地影响着社会生活、商业节奏与价值观念。祈祷时间（一天五次）、斋月（日出至日落禁食）等宗教仪式需要被充分尊重。此外，马来西亚是一个多元种族社会，华裔、印度裔社群拥有各自的文化习俗，形成了独特的文化马赛克。社会公众对环境保护、^[12]企业社会责任（CSR）的关注度日益升高。

市场与政策环境：作为一个开放的市场经济体，马来西亚消费市场成熟且竞争激烈。其法律体系基于普通法，同时设有伊斯兰法庭处理穆斯林相关事务。政府在推动经济发展的同时，也强调“马来人优先”政策，并在各个领域倡导符合伊斯兰教义的原则。

圆通速递的“文化融入”型适应策略

在这样一个文化敏感性极高的社会，圆通速递的成功，取决于其能否将“文化融入”作为企业的核心运营哲学，并将其渗透到每一个商业触点上。

策略一：人力资源与运营流程的文化嵌入——尊重从细节开始

圆通深刻理解宗教仪式对穆斯林员工的重要性。它在马来西亚的运营中心主动调整作业流程与排班制度，为穆斯林员工预留出祈祷时间，并在斋月期间合理安排工作强度，避免安排重体力或长时间户外作业。这并非法律强制要求，而是基于文化尊重的主动管理行为。这一细微却至关重要的举措，传递出公司对员工信仰与习俗的真诚尊重，极大地提升了员工的归属感、忠诚度与工作积极性，从内部构建了和谐稳定的劳资关系。

策略二：品牌形象与价值链的价值共鸣——从“商业实体”到“社会公民”

圆通敏锐地捕捉到马来西亚社会日益增长的环保意识，而这与伊斯兰教义中反对浪费、倡导节约的精神内核相契合。它积极在马来西亚推广使用可循环的RFID环保袋和可降解的包装材料，并大力宣传其“绿色快递”倡议。此举超越了单纯的商业成本计算，是一次成功的价值共鸣营销。它使圆通的品牌形象与本地社会重视环境保护、追求可持续生活方式的价值观实现了同频共振，将一个物流服务提供商塑造为一个有责任感、有情怀的“社会公民”，从而在情感层面赢得了客户与社区的深度认同。

策略三：社区关系的主动构建与价值共享——编织本地化网络

圆通的本地化不止于内部。它坚持本地化采购政策，尽可能使用本地的办公用品、车辆维修等服务，将自身运营融入本地经济生态。在招聘上，它优先雇佣本地人才，尤其是管理层岗位的本地化，确保了决策更能反映本地市场的实际情况^[8]。此外，它还通过参与或赞助社区活动、支持本地教育等社会责任项目，主动编织与当地社区的社会联系网络。这些行动使其不再是单纯的外来资本，而是化身为“创造就

业的伙伴”和“社区发展的贡献者”，有效地化解了潜在的社会排斥情绪，为企业营造了友好的外部经营环境。

圆通在马来西亚的实践表明，“文化融入”型适应是一种“由外而内、由内而外”的双向过程。它要求企业首先深入观察、理解并尊重外部的文化习俗与社会价值观，然后将其内化为企业的人力资源政策^[12]、运营标准与品牌承诺，最终通过卓越的运营和沟通，将这些内在的转变外化为具体的企业行为和社会形象，从而获得持久的社会认可与商业成功。

五、对比分析与结论启示

通过对哈萨克斯坦的中石油与马来西亚的圆通速递的深度案例剖析，我们可以清晰地提炼出两种截然不同却又同等关键的本土化适应模式，^[14]其对比核心如下表所示：

表2 两国本土化模式对比

维度	“资源共生”型适应（哈萨克斯坦-中石油）	“文化融入”型适应（马来西亚-圆通速递）
核心驱动力	国家战略、政策法规、资源主权	社会文化、宗教信仰、价值观念
适应焦点	宏观战略、治理结构、利益分配	微观运营、人力资源、品牌形象
主要风险	政治风险、政策变动、合规风险	文化冲突、社会排斥、品牌风险
企业角色	国家发展伙伴、利益共同体	社会公民、价值共创者
关键策略	股权合资、能力转移、战略对齐	文化尊重、价值共鸣、社区参与

本研究的核心结论在于：中国企业的本土化适应，本质是一个基于深度区域国别学习的战略性能力构建过程，其路径选择必须与东道国的核心国情特征精准匹配。^[14]在如哈萨克斯坦这类由资源与国家战略主导的“政策驱动”型环境，成功的适应在于构建“资源共生”模式，核心是与国家议程共舞，通过利益捆绑、能力共建和战略前瞻，将自己深度嵌入东道国的发展脉络中，化身为不可或缺的“命运共同体”。^[15]而在如马来西亚这类由多元文化与社会规范主导的“社会文化驱动”型环境，成功的适应在于践行“文化融入”模式，核心是对社会肌理与日常生活保持敬畏，通过细节尊重、价值共鸣和社区互动，将企业运营的毛细血管与社会情感相连^[15]赢得作为“自己人”的“社会许可证”。

对于实践中的中国企业而言，本研究的启示是明确而深刻的：在进入一个新兴市场之前，必须进行系统的区域国别扫描，精准诊断该国的核心特征——究竟是“政策驱动”还是“社会文化驱动”占主导，抑或是二者的复杂结合。^[15]这一诊断将直接决定本土化战略的重心与资源配置。将适用于哈萨克斯坦的“共生”模式简单套用于马来西亚，或将适用于马来西亚的“融入”模式应用于哈萨克斯坦，都可能导致战略上的南辕北辙与资源的巨大浪费。

最终，从“走出去”到“走进去”，考验的不仅是中国企业的资本与技术实力，更是其作为“全球本地化”企业的学习能力、文化智慧与战略弹性。^[15]唯有放下身段，做东道国国情孜孜不倦的学生，方能在那片异域土壤中，深深扎根，枝繁叶茂。

参考文献：

- [1] 夏继果. 区域国别学与区域史、全球史的内在逻辑[J]. 中国社会科学, 2025, (10): 128-149+207.
- [2] 李秉忠. “历史教科书和区域国别研究”笔谈一解码“他者”叙事：国外历史教科书与区域国别研究新探[J]. 中学历史教学参考, 2025, (31): 4-9.
- [3] 郭响宏. “历史教科书和区域国别研究”笔谈二国外中学历史教科书研究的逻辑理路与区域国别

学[J]. 中学历史教学参考, 2025, (31): 10-14.

[4] 黄民兴, 吴月. 论区域国别学视域下“区域”的形成与历史演变[J/OL]. 西北大学学报(哲学社会科学版), 1-19[2025-12-10]. <https://doi.org/10.16152/j.cnki.xdxbsk.2025-06-003>.

[5] 李志强, 唐佳. 区域国别学自主知识体系建设的内在要求、现实困境与建构路径[J/OL]. 西北大学学报(哲学社会科学版), 1-10[2025-12-10]. <https://doi.org/10.16152/j.cnki.xdxbsk.2025-06-005>.

[6] 郑春荣, 宁云靖. 知识图谱助力区域国别学学科建设研究[J/OL]. 西北大学学报(哲学社会科学版), 1-13[2025-12-10]. <https://doi.org/10.16152/j.cnki.xdxbsk.2025-06-006>.

[7] 韩志斌, 马丽萍. “文明交往论”: 从标识性概念到原创性理论[J/OL]. 西北大学学报(哲学社会科学版), 1-8[2025-12-10]. <https://doi.org/10.16152/j.cnki.xdxbsk.2025-06-008>.

[8] 郭清锐, 姚思赜, 邱妹. 学生视角下区域国别人才培养的实践路径探索[N]. 市场信息报, 2025-11-05(014).

[9] 王冬梅, 谭晨曦, 吴秋生. 区域国别学自主知识体系与全球治理话语权博弈研究[J]. 湖北经济学院学报(人文社会科学版), 2025, 22(11): 133-137.

[10] Can monetary and fiscal policy reduce CO2 emissions? Analysis of regional country groups[J].China Finance Review International,2025,15(3):509-525.DOI:10.1108/CFRI-09-2024-0564.

[11] Xu W ,Wang H . Analysis of Regional Country Studies and International Communication Pathways[J].Humanities and Social Science Research,2025,8(2):p19-p19.DOI:10.30560/HSSR.V8N2P19.

[12] Xu S ,Qian J ,Chen Y , et al. Impact of the Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) implementation on agricultural sector in regional countries: A global value chain perspective[J].Journal of Integrative Agriculture,2025,24(1):380-397.DOI:10.1016/J.JIA.2024.11.035.

[13] Yu Z ,Shuili Y ,Asif R , et al. Environmental impact of infrastructure-led Chinese outward FDI, tourism development and technology innovation: a regional country analysis[J].Journal of Environmental Planning and Management,2022,66(2):367-399.DOI:10.1080/09640568.2021.1989672.

[14] Yeast Extracts Market Share by Segmentation, Regional, Country level Analysis, Company Strategy Analysis Growth Demand Report 2022-2029[J].M2 Presswire,2022.

[15] Newly Independent States; FMs of Central Asia, EU states discuss cooperating in guarding regional countries' border with Afghanistan[J].Interfax : Russia & CIS Military Daily,2021.