

## 基于能源合作的跨文化交际案例研究\*

——以中亚五国为例

周洋 刘心语 曾小燕 许有胜

中国石油大学(北京)外国语学院

**摘要** 随着经济全球化程度的日益加深以及资源分布的不均衡性,国际能源合作成为大势所趋。近年来,我国与各国展开广泛能源合作并取得了一定的成绩。但在此过程中,能源企业中跨文化冲突与障碍频现。因此,重视跨文化管理,探索跨文化冲突的原因以及对策,对我国更好的开展能源合作意义匪浅。本文以中亚五国为例,基于自建案例库将跨文化交际案例类型总结为五类:语言交际障碍、宗教习俗差异、节日观念差异、价值观差异(包括工作观念差异、处事原则差异、时间观念差异)以及非语言交际差异。从企业角度出发,分析跨文化交际冲突与障碍产生的原因,并提出建议。

**关键词** 能源合作;中亚五国;跨文化交际;案例分析

## 引言

自1992年我国与中亚五国建交后,一直保持着友好而稳定的关系,该地区幅员辽阔,资源丰富,可谓“一带一路”建设中的关键一环。近年来,我国与中亚五国在勘探开采、管道运输、炼油化工等方面广泛开展能源合作,我国各大能源企业也纷纷在中亚五国开设分公司。然而,由于各国文化背景的差异,来自不同文化背景的企业员工在共同工作的过程中,行为习惯、思维方式等都各有不同,导致团队内部的冲突、矛盾,对项目及企业都会产生或大或小的影响。因此,通过案例分析研究如何保证来自不同文化背景的企业员工顺利完成跨文化交际任务,对优化工作环境,提高工作效率有着重要意义。

目前关于中亚跨文化交际的研究地区以新疆地区为主,如刘运红通过对在疆中亚留学生的调查和访谈,并结合其文化特征剖析环境、语言、学校等方面存在的问题并提出相关对策<sup>①</sup>。研究对象以来华中亚留学生为主,且研究范围局限于高校中的跨文化情况,如伊莉曼·艾孜买提在借鉴跨文化管理模式理论的基础上,建构了一个适合中亚来华留学生的跨文化管理模式<sup>②</sup>。

企业中的跨文化方面,研究对象多为“跨国企业”。如田志龙等通过深度访谈分析了跨国公司中中国员工面临的跨文化沟通挑战并提出应对策略<sup>③</sup>。研究国别集中在美、德、日等发达国家,如杨阳等通过研究在德中资企业,探究符合中国文化背景下的跨文化管理模式<sup>④</sup>。中亚地区围绕能

\* 作者简介:周洋(1988-),女,中国石油大学(北京)外国语学院讲师,博士,研究方向汉语词汇学,跨文化交际学,国际中文教育。刘心语(1996-),女,中国石油大学(北京)外国语学院硕士研究生,研究方向为跨文化交际。曾小燕(1983-),女,中国石油大学(北京)外国语学院副教授,博士,主要研究方向为汉语国际传播、行业汉语。许有胜(1981-),男,中国石油大学(北京)外国语学院副教授,博士,研究方向为汉语国际教育。

项目资助:中国石油大学(北京)科研基金资助项目(编号:2462018YJRC005)(编号:2462020YJRC002)(编号:2462020YXZZ010)。

①.刘运红:《新疆中亚留学生跨文化适应现状调查》,《民族教育研究》,2015年第3期。

②.伊莉曼·艾孜买提:《中亚来华留学生的跨文化管理模式初探》,《新疆社会科学》,2012年第3期。

③.田志龙,熊琪,蒋倩,JI N Lixian,ZHOU Yun:《跨国公司中中国员工面临的跨文化沟通挑战与应对策略》,《管理学报》,2013年第7期。

④.杨阳,潘亚玲:《中国文化背景下跨文化管理模式探析——以在德中资企业为例》,《湖北社会科学》,2018年第12期。

源企业的研究多为中亚地区能源现状、合作模式、发展前景等<sup>①</sup>, 关于能源行业的论述涉及跨文化相关的较为少见。

因此, 本文在理论上对于丰富中亚地区能源企业方面的研究及案例库的补充具有积极意义, 在实践上对于跨国能源企业管理模式等方面的优化有一定积极意义。

## 一、基于能源合作的跨文化交际案例简介

本文案例主要聚焦中国与中亚五国开展能源合作的跨文化交际案例。案例数量约 40 篇, 参考祖晓梅在《跨文化交际》中的分类, 总结为语言交际障碍、宗教习俗差异、节日观念差异、价值观差异(包括工作观念差异、处事原则差异、时间观念差异)以及非语言交际差异五个类型。其中以价值观差异案例为主, 约占总数的 40%, 非语言交际差异案例约为 17%, 宗教差异案例约占 15%, 其余为地理环境、节日观念等。组建关于中国与中亚五国在企业中的跨文化案例库对丰富研究以及为中资企业、中外合资企业等提供参考。本文共选取 17 个典型性案例, 总结在跨文化交际中存在的问题, 分析其成因, 最后针对问题提出建议。

## 二、能源合作中的跨文化交际问题

### 2.1 语言交际障碍

在企业中, 语言交际障碍存在于各个环节。中亚五国的主体语言为俄语、哈萨克语、土库曼语、乌兹别克语等语言, 而我国普及最多的外语是英语、日语、法语等。与此同时, 短期语言培训往往只涉及到基本会话, 对语用规则的讲解甚少。因此, 语言交际障碍是我国与中亚五国能源合作中最常见的交际问题。

#### 案例 1

小李被调到中资吉尔吉斯斯坦企业 A 公司工作。有一次小李下班在车站遇到热情的吉国同事主动过来问候新同事, 但同事的英语特别不好, 用英俄参半的语言问了好几个问题小李都没能回答上来, 最后同事直接就转过身和她的当地同事说话了, 当时自己觉得特别尴尬。从这之后, 小李会下意识避免和吉国同事有工作之外的交流, 交际圈变得特别小, 工作之外的生活非常枯燥乏味。心情闷闷不乐, 工作效率也因此一直提不起来。工作一段时间后她发现公司的吉国同事汉语和英语水平普遍不高, 而中方员工的俄语水平也不高, 大部分的工作交流都要依靠翻译, 因此两国人的首选交际对象都是与自己母语相同的人。

#### 案例 2

在中哈企业 H 公司, 有一次中方项目负责人询问哈萨克斯坦员工, 之前交代他的项目任务为什么没有及时完成, 哈方员工回答: “我不做, 所以没完成。”负责人非常生气, 他以为哈方员工的意思是“我不愿意做, 所以没完成”, 便批评了他的工作态度, 大家不欢而散。此后, 哈方员工的工作一直不积极, 项目因此进程缓慢。后来负责人请教俄语水平很高的中方同事才知道, 哈方员工更想要

<sup>①</sup>王雷:《评〈丝绸之路经济带中亚能源地缘配置格局与中国合作〉》,《统计与决策》2020年第15期。

表达的的是“我忘记做了，所以没完成”，但是俄语和汉语的直接翻译结果就是“我不做，所以没完成”。最后，负责人找到哈方员工表示歉意，双方才达成和解。

## 2.2 价值观差异

### 2.2.1 工作观念差异

在工作观念方面，我国员工与中亚五国的员工差异较大。中国员工受农业社会的劳作传统影响，在全勤奖金与荣誉的双重鼓励下，一般都会尽力确保出勤率以实现全勤。与此同时也非常重视工作质量，未完成的任务会主动加班完成。而中亚五国员工更注重工作之外的个人生活，严格遵守劳动法规定的工作时间，不管工作是否干完，下班马上离开；甚至可能出现因个人事由迟到、旷工的现象。对能源企业来说，许多项目要求持续性地跟进，突发状况未及时处理会导致较为严重的后果。因此这一差异导致的交际障碍可能给企业带来极大损失。

#### 案例 1

某公司塔吉克斯坦项目部的工程部分由中塔双方员工共同完成。中方员工每天都早早来工作，有时到了下班时间但是工作还没完成，便会自觉加班完成再下班，周末也经常主动加班。但与之相反的是，塔方员工不仅经常迟到，工作质量和效率也不及中方员工。到了下班时间，不管工作有没有完成就直接离开，个别员工甚至出现旷工现象。负责人与他们多次谈话也一直未见成效。为此，项目进程缓慢，中方员工意见也非常大。

#### 案例 2

在天然气处理厂某一次检修施工中，中、土两国员工都积极参与到检修工作中，到了下班时间，一道管道焊缝还未焊接完成，中方员工继续工作，直到把该焊缝焊接完直到合格为止，而土方员工才干了一半，放下焊枪就下班走人，导致该焊缝报废，第二天割除后重新焊接。

#### 案例 3

A 公司土库曼斯坦项目部成立之初的一次工作例会上，到下班时间时会议尚未结束，中方员工还在认真开会，但土方员工则起身离场下班，搞得会议组织者一脸茫然，还以为是某些讲话得罪了土方员工或冒犯了其宗教信仰。后经解释才消除了误会。

### 2.2.2 处事原则差异

中国文化重视人情往来，合作讲究长线投资，倾向于与合作伙伴保持良好的关系，以便更好地开展工作。因此中方员工常常根据合作对象、合作时间、合作地点、项目进度等实际情况进行变通。与之相较，中亚五国的员工更倾向于按照规范章程办事，表现为工作之前要得到上级批准，按照明确指示一一照办。因此能源企业在与中亚五国地区合作时，中方推动进程的工作目标与循规蹈矩的工作流程时有冲突。

### 案例 1

有一次, 天然气处理厂某一设备运转不正常, 中方管理人员立即安排有关人员组织停车, 以免发生事故造成损失, 但土库曼斯坦管理人员却要求严格按照规定的操作规程来办事, 先查该设备的运转记录, 再编制停车作业指导书, 按照规定逐级上报批准后才能组织一步一步操作停车。后来设备因为土方管理人员的固执己见损伤很大, 维修许久才得以再次运转。

### 案例 2

一次 A 公司项目部要采购一批生产急需的物资, 因时间紧迫, 就通过中国国内的长期合作厂商签订应急合同, 约定短期到货。供货商也认为跟 A 公司有长期合作基础, 同意签订应急合同。后来因为海关报关的原因延误了交货, 土国管理人员严格按照合同约定向供货商索赔, 供货商觉得很冤枉, 求助于中方人员。中方人员解释了半天, 但土国管理人员却拒不在合同会审付款单上签字, 中方管理人员和供货厂商都很难堪, 项目也因为物资延误无法进行。

### 案例 3

中吉企业 J 公司中方经理的一个亲戚来到公司应聘, 但应聘者并没有达到该公司的用人标准, 人力资源部的经理找到了吉尔吉斯斯坦方经理肯耶夫先生。肯耶夫先生就事论事, 严格按照标准进行了审核, 得出不予录取的结论。如果这样的事情发生在中国企业内部, 情况或许会是相反的结果。

## 2.2.3 时间观念差异

时间观念对于企业来说无疑是非常重要的。从最起码的出勤时间到一个项目的规定完工时间, 都会影响到公司与个人的利益。在中国, 人们时间观念虽没有日本等国家强, 但在工作方面还是非常注重按时交工的。但在中亚五国, 人们的时间观念普遍较弱, 公共交通晚点都是家常便饭。对能源企业来说, 这一观念的差异可能随时影响工程的进展与质量。

### 案例 1

一个中国员工与一个哈萨克斯坦同事约定一起去与中方客户商谈, 时间定在次日下午三点, 但中国员工和客户都到了许久之后哈方同事才到。中国员工和客户都非常生气, 工作因此被拖延到很晚才完成。事后中方员工非常生气的问他迟到的原因, 如果有事要晚到也应该提前说一声。哈方同事也很委屈, 因为在哈国迟到这一现象非常常见, 不会计较谁先到谁后到, 也不在意谁迟到了多久。

### 案例 2

公司分配中方员工小赵和吉尔吉斯斯坦同事共同负责一项工作, 但小赵非常不认可吉国同事的工作方式。首先是迟到现象严重, 每次上班小赵都是早早来公司, 但吉国同事经常比规定的时间晚到, 也从来不觉得自己迟到了, 对公司没有一点解释与说明。其次, 因为吉国同事经常迟到, 所以许多工作都是小赵帮她做的, 但她却认为理所当然, 对小赵毫无表示。因为这些事, 小赵和她谈过

很多次，但每次谈完第二天她会早一点来上班，往后又继续迟到，这让小赵非常头疼。

### 2.3 宗教信仰

中国传统文化为典型的精英文化，当代中国社会信仰宗教并不普遍。与之相较，中亚五国信仰宗教更为常见，一方面，许多员工需要定时定点斋戒、礼拜，可能造成项目进程有所中断；另一方面，员工在私人时间交往时，也可能因为中方对宗教信仰的不重视导致个人冲突与矛盾。面对这一现状，如果中方对宗教信仰没有正确认识，管理者没有把当地员工的行为习惯和工作协调好，可能导致严重后果。

#### 案例 1

某公司在塔吉克斯坦项目施工时，有些塔方员工施工期间经常中断操作做礼拜，而石油工程施工大部分是不允许间断的。此外，伊斯兰教每年都有斋月，在此期间基本处于禁水禁食状态。在日常工作中，塔方员工如处于这种，将极大影响工作效率和质量，从而给企业带来经济损失。

#### 案例 2

T 公司中塔项目部负责人首次组织中塔员工聚餐，他知道塔吉克斯坦信仰伊斯兰教，因此选择了清真餐厅。因为信仰宗教，塔方员工在吃饭之前需要祈祷，这使中方员工感到非常尴尬。席间，大家轮番敬酒，给塔方员工敬酒的时候，他们非常不高兴地拒绝了，之后就提前离席，留下一头雾水的负责人和其他员工。之后才知道，伊斯兰教不允许喝酒，要求他们喝酒是非常不尊重人的体现。

### 2.4 节日观念差异

在当代社会，若工作与家庭产生冲突，绝大多数人会先完成工作，除传统观念影响外，工作也被看作是个人价值的体现、家庭生活的支撑。与之相较，中亚五国受游牧社会传统影响，非常注重互帮互助，对传统节日、生日、婚礼等极其重视。据哈通社的数据显示，2019 年哈萨克斯坦人共有 119 个法定节假日（出处 哈通社/阿斯塔纳/1 月 3 日 -- 哈萨克斯坦人民将在 2019 年迎来 119 个休息日。[https://lenta.inform.kz/cn/2019\\_a3484127](https://lenta.inform.kz/cn/2019_a3484127)）。每逢这些场合，亲朋好友齐聚一堂，场面非常盛大。而能源企业对工作连续性要求较高，一旦开始就不能轻易中断，因此休假时长过多的话不利于企业的生产和发展。

#### 案例 1

某能源企业的员工哈萨克小伙小 A 的哥哥要结婚，由于哈萨克斯坦人节庆观念浓重，喜宴持续时间较长，要分别在新郎家和新娘家家宴请宾客，因此小 A 也要参与其中。当时，公司正进行一项重要项目，小 A 是哈方重要成员，但是他频频请假，使中方领导非常不满，开会时还特意指出。中方领导不理解为什么作为亲戚参加婚礼会如此忙碌。小 A 也很生气，甚至有了辞职打算。幸好一位懂语言、对当地风俗较为了解的老会计及时向中方经理做了解释，才消除了这场误会。

## 案例 2

某中哈能源企业非常重视公司的“情感建设”。哈方员工迪娜因为丈夫患病,生活非常拮据,一直想要一台自动洗衣机。在她 40 岁生日时,公司的中方领导想办法满足了她的心愿,迪娜非常感激,其余哈方员工也非常赞赏领导的这一做法。此外,公司每逢重要节日时为员工发放节日津贴,在斋月时给员工放假等举措也极大赢得了哈方员工的尊重与好感。中哈员工团结一致,公司氛围融洽,大大提高了工作效率。

### 2.5 非语言交际(体态语)差异

在跨文化交际中,除了使用语言来表达的想法以及感情,非语言交际也是不可或缺的一部分。非语言交际包括表情、眼神、手势、以及服饰等,在交际过程中传递信息的重要程度不亚于语言交际。中亚五国是体态语非常丰富的国家,与中国文化中的手势语相比,许多手势有着截然不同的意思。因此,非语言交际方面存在的差异也会导致跨文化交际中的冲突。

## 案例 1

刚来吉尔吉斯斯坦分公司工作的小王俄语还不是很好,与吉国同事交流基本靠英语和手势语,他发现吉尔吉斯人的身体语言十分丰富,虽然通过观察对方神态、眼神或者手部动作,大致可以明白对方的意图,但有些与中国含义不同的动作也会导致交流中的冲突。有一次小王在与吉国同事聊天时有一句话没有听懂,小王用食指在太阳穴附近画圈表示自己要思考一下,但是同事却表现的非常不开心。后来请教才知道,这个动作在吉尔吉斯表示神经病,有侮辱性。

## 案例 2

某公司哈萨克斯坦分部的食堂里,中哈方员工一起用餐。有一个哈方员工吃完饭遇到中方经理,经理向他打招呼,他便微笑着用手在脖子上划一下作为回应。经理非常生气,认为这个员工不尊重他,因为这个动作在中国表示“杀头”。但有经验的驻哈员工告诉他,这个动作在中亚国家表示“吃得非常饱”,经理这才知道他并没有恶意。

## 案例 3

中土企业 T 公司的土方员工请中方员工到家里面去做客。主人有个可爱的女儿,中方员工摸着女孩的脑袋夸奖她漂亮,但这一举动使主人非常愤怒,很快就请中方员工离开了。摸头这一举动在中国非常常见,是大人对孩子表达喜爱的方式,但信仰伊斯兰教的土库曼斯坦人认为,未经允许摸别人的脑袋是不礼貌的行为。

### 三、能源合作中产生跨文化交际障碍原因分析

能源企业主要的经营范围包括石油化工、冶炼、电力等基础设施项目的工程项目规划、勘察、施工、管理等。能源合作中产生跨文化交际障碍的原因可从能源企业的企业性质、规章制度、管理

方式等方面进行如下分析。

### 3.1 企业性质

#### 3.1.1 企业项目开展地区的特性

能源企业的经营范围决定着某些项目或工程的选址，可选择的范围以油气资源丰富的地区为先，较为有限。中亚五国矿产资源储量十分丰富，是仅次于中东和西伯利亚的世界第三大石油储积区。但该地区人口稀少，能源需求量有限，能源出口潜力巨大。这也是我国与中亚广泛开展能源合作的原因。

这一地区特性对企业来说既是优势也是劣势，优势在于项目合作得到了广泛开展的机会，但劣势就在于中亚五国这一地区相较于英美国不为中方企业所熟悉，认知不足引发交际冲突。如上文提到的所有案例几乎都涉及这一原因。

#### 3.1.2 企业项目开展要求的特性

能源企业开展的工程项目等对工作连续性要求是非常高的，一旦开始就不能轻易停止，如果中断则会不同程度的影响到工作质量与进度。如上文案例中提到的因为工作观念差异导致施工作业报废、因信仰宗教需要斋戒而导致工程进度缓慢等。这一特点决定了现存的冲突协调起来难度较大。而其他行业则对工作连续性没有这么高的要求，协调难度也会大大降低。

### 3.2 企业制度

#### 3.2.1 制度缺乏科学性和贯彻不到位

针对上述案例中提到的出勤、加班等问题，有的企业只采取了与违反规章制度的中亚员工谈话的方式，可以看到并未取得很大成效。但有的企业通过建立合理的规章制度并加以严格贯彻，从而取得了比较好的效果。因此，部分能源企业如今的公司制度科学与否有待商榷。其次，制度的建立固然重要，但如不严格遵守贯彻，就难以发挥制度的作用。如中亚员工因为工作观念不足，但管理人员并未有什么实质性惩罚，从而导致制度失去约束力。

#### 3.2.2 优秀经验借鉴不足

目前，我国与中亚五国的能源合作已经取得了丰硕的成果，其中不乏公司经营与跨文化管理的优秀经验。在制度建设、管理模式等方面都有非常大的借鉴和参考意义。如果能提前学习借鉴，再加以情况分析，运用以实际中，未尝不是一条可行之路。

### 3.3 企业管理方式

#### 3.3.1 差异化管理不到位

我国在中亚五国地区的合作能源企业大部分为中资企业，高层管理者大部分为中国人。中国与中亚五国的国情不同，民族性格也不同。大多数情况下中方管理者习惯用管理中国员工的方式，忽略中亚五国的民族特点，对中亚员工也进行“一刀切”式的管理。而这很可能会加重中亚员工的不习惯、疑惑甚至反感等情绪，从而导致人才流失等问题。

#### 3.3.2 决策者国际化程度低

决策者的国际化程度对决策的制定影响是非常大的。如果决策者对目的国了解甚少，缺乏国际化视野和思维，制定的制度和决策很有可能缺乏科学性和合理性。从而导致一系列制度和管理方面的问题

### 3.4 价值观念

在跨文化交际中，决定人们所持看法和所采取行为的往往是价值观。价值观是在长期的社会发展中形成的，可以说是跨文化交际的核心。中国与中亚五国的社会发展、文化背景等都存在差异，持有不同价值观，因此价值观方面存在差异是导致跨文化交际出现冲突的重要原因。如上文案例中提到中亚五国员工处事刻板，或时间和工作观念与中国存在差异等都是由于持有不同价值

观的缘故, 从而引发了不同程度的跨文化冲突。

### 3.5 宗教信仰

在中亚五国, 绝大多数人都信奉伊斯兰教, 因此宗教观念已然渗透到政治、生活等多个方面。而中国的宗教信仰仅仅是个人选择, 对日常生活的影响也远远不及中亚那么大。因此在我国与中亚五国的能源合作中, 因宗教信仰差异而导致的跨文化冲突不计其数, 如上文案例中提到的中断施工过程做礼拜, 洗完手不能甩手, 不能摸头等。

## 四、培养跨文化交际能力的思考

### 4.1 优化企业制度, 减轻观念差异影响。

根据当地情况对企业制度进行适当优化, 可以减轻由价值观差异所带来的影响。我国能源合作开展范围广泛, 因此制度的制定应该根据所在地的实际情况, 因地制宜, 从而达到更好的管理效果。对中亚五国的企业来说, 企业中员工缺乏时间观念和工作观念, 企业可以建立合理的薪酬激励制度, 通过设立全勤奖、加班补贴等提高工作积极性。其次, 对于宗教信仰方面的差异, 可以建立轮岗制度。例如在中亚员工需要做礼拜的时间点安排中方员工来工作。最后, 在管理方面应实行差异化管理。两国员工情况不同, 如果实行“一刀切”的管理, 很有可能会导致员工的抵触情绪, 甚至人才流失。建立科学合理的制度不仅能提高生产效率, 还能增强员工对企业文化的认可, 提升工作积极性。

### 4.2 加强员工培训, 减轻语言、非语言等差异影响。

导致跨文化冲突的除了客观因素, 主观因素也是非常重要的一部分。有针对性的员工培训可以缓解语言方面及宗教、价值观方面的差异。因此, 在跨国企业中开展语言、文化等培训是非常必要的。以中亚五国为例, 语言培训必不可少, 各种文化、宗教常识、跨文化意识等也都应得到重视。此外, 决策者和公司高层管理人员应当成为培训的重点。决策者和管理人员将直接影响制度和决策的制定, 因此提升高层的跨文化能力和国际化程度, 对建立科学合理制度, 减少因了解不足而引发的跨文化冲突有重要意义。

### 4.3 实施“人性化”管理, 减轻宗教、节日等差异影响。

在宗教和节日等方面, 各国所持观念各不相同。以中亚为例, 对节日等尤为看重。如尊重员工的这一习惯, 既可以加强对企业员工的关怀, 表达对企业员工的尊重, 又可以促进中方员工与外方员工的团结等。对提升员工的工作积极性, 增强员工对企业文化的认同感有着重要意义。中国自古以来深受儒家文化影响, 奉行“以人为本”的理念。因此在企业中加强企业“情感文化”建设是非常必要的。如上文中提到的某企业尊重所在地的宗教文化, 生日和节日时送上礼物, 斋月和其他宗教活动放假等。这一举措虽然有可能导致工作进度缓慢, 但满足了当地员工的宗教需求, 对增强员工的凝聚力意义匪浅。

## 五、结语

“一带一路”倡议的提出和贯彻提升了中国的国际地位, 拉近了我国与世界各国的关系。我国能源企业发展至今, 已经在世界市场上占据了一席之地, 国际合作更是大势所趋。因此, 重视在国际能源合作中的方方面面, 提升企业和个人的跨文化交际能力, 需要从制度建设、员工培训、“情感文化”建设等多方面入手, 以促进能源企业更好发展, 迎接新时代的机遇和挑战。

## 参考文献:

- [1] 常庆:《中亚五国经济体制与发展模式探讨》,《新疆社会科学》,2001年第1期.
- [2] DVUMAROV SHAKIR 马龙:《昌盛公司在哈萨克斯坦合作项目中的跨文化沟通对策研究》,华南理工大学硕士学位论文,2019年.
- [3] 杜强:《A公司土库曼斯坦项目跨文化冲突研究》,电子科技大学硕士学位论文,2011年.
- [4] 侯天才,许佳良:《从文化视角看中国石油在哈萨克斯坦的人力资源管理》,《石油教育》,2014年第3期.
- [5] 胡文仲:《跨文化交际学概论》,外语教学与研究出版社,2012年.
- [6] 李树峰,徐启东,孟庆兵:《跨国石油公司企业文化建设中存在的问题与对策》,《中国石油大学学报(社会科学版)》,2019年第2期.
- [7] 刘运红:《新疆中亚留学生跨文化适应现状调查》,《民族教育研究》,2015年第3期.
- [8] 陆钢:《“一带一路”背景下中国对中亚外交的反思》,《探索与争鸣》,2016年第1期.
- [9] 任文明:《海外中资企业跨文化沟通管理研究——以中乌天然气管道合资公司为例》,《管理观察》,2020年第14期.
- [10] 孙烁:《“一带一路”与新疆企业跨国经营文化管理》,《现代企业》,2019年第1期.
- [11] 田志龙,熊琪,蒋倩,JIN Lixian,ZHOU Yun:《跨国公司中中国员工面临的跨文化沟通挑战与应对策略》,《管理学报》,2013年第7期.
- [12] 王雷:《评<丝绸之路经济带中亚能源地缘配置格局与中国合作>》,《统计与决策》,2020年第15期.
- [13] 伊莉曼·艾孜买提:《中亚来华留学生的跨文化管理模式初探》,《新疆社会科学》,2012年第3期.
- [14] 杨阳,潘亚玲:《中国文化背景下跨文化管理模式探析——以在德中资企业为例》,《湖北社会科学》,2018年第12期.
- [15] 祖晓梅:《跨文化交际》,外语教学与研究出版社,2015年.
- [16] 张宏莉:《中亚国家语言政策及其发展走向分析》,《新疆社会科学》,2015年第2期.