

Research on Cross-Cultural Communication and Management of Multinational Enterprises Under the Belt and Road Initiative —Taking WS Company's China-Kazakhstan Project Cooperation as an Example

Modanov Bashir^{1,a}, Hongyan Gao^{2,b*}

¹ School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing, China

² School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing, China

^a bashirmodanov@gmail.com

^{b*} hygao@bjtu.edu.cn

Abstract

With China's "New Silk Road Economic Belt" and "Belt and Road" initiatives, China has gradually strengthened cooperation with Central Asia, and this cooperation has also brought more development opportunities for both sides. Of the five Central Asian countries, Kazakhstan is the largest of them, and it is also one of the most key partners in China's "Belt and Road" initiative. WS Company is a company operating machinery and equipment in Beijing, China. The company's products are sold in foreign markets, with a focus on developing the Central Asian market. In recent years, the company has gradually strengthened its investment cooperation with Kazakhstan. Many multinational cooperation projects have been carried out in Kazakhstan. Among them, the multinational cooperation with LZX is very representative. At the same time, some cross-border cooperation has been exposed during the project's cooperation process. Problems of cultural communication.

Keywords: Belt and Road initiative, Sino-Kazakh cooperation, cross-cultural communication, cultural conflict, language communication

“一带一路”背景下跨国企业跨文化沟通管理研究 ——以 WS 公司开展中哈项目合作为例

Modanov Bashir^{1,a}, 高红岩^{2,b*}

¹ 北京交通大学经济管理学院, 北京, 海淀区, 中国

² 北京交通大学经济管理学院, 北京, 海淀区, 中国

^a bashirmodanov@gmail.com

^{b*} hygao@bjtu.edu.cn

摘要

随着中国“新丝绸之路经济带”及“一带一路”倡议的提出, 中国逐渐加强了与中亚之间的合作, 这种合作也为双方带来了更多的发展机遇。在中亚五国中, 哈萨克斯坦是其中最大的国家, 同时也是中国“一带一路”倡议中最为关键的合作国家之一。WS 公司是中国北京一家经营机械设备的公司, 公司产品在海外市场销售中, 重点开发中亚市场。近年来, 公司更逐渐加强了对哈萨克斯坦的投资合作, 在哈萨克斯坦进行了很多跨国合作项目, 其中与 LZX 公司进行的跨国合作极具代表性, 同时在该项目的合作过程中暴露了一些跨文化沟通的问题。

关键词: 一带一路, 中哈合作, 跨文化沟通, 文化冲突, 语言沟通

1. 前言

WS 公司是中国北京一家机械设备制造公司，公司的机械产品主要面对国内及国外市场，在国外市场销售中，为了更好的发展，中亚市场成为该公司发展的重要对象，在市场经济不断发展的条件下中国“一带一路”倡议逐渐开展实施，近年来加强了对在哈萨克斯坦的发展，陆续在哈萨克斯坦展开了很多合作项目，机械设备等在国际贸易中涉及到了交付、安装及调试等一系列较为复杂的过程，在该合作项目中中方员工与哈方员工跨文化沟通存在着一些障碍。

2. 中哈两国文化特征

2.1 中国文化特征

中国的文化特征主要体现在以下几个方面：

第一，集体主义观念。在中国的文化体系中，集体主义文化是文化的重点核心，大多数时候个体需要服从于集体的意愿。这点表现就是中国人在公司工作的时候就强调凡事要从大局出发，从集体发展，个人发展离不开集体。这和儒家中强调的个人要服从国家集体分不开的。

第二，空间感小。中国人中人与人之间的距离是根据关系的疏远进行决定的，空间感小。中国的社会学家费孝通先生曾经用一个“差序格局”来形容中国人人与人之间的亲疏关系，他指出中国文化中的人与人之间的关系如同水面上的涟漪一般，一圈又一圈的，按照离自己的远近的情况来划分亲疏。

第三，面子、人情及含蓄。中国人在处理人际关系及事务中讲求的是面子与人情，中国文化中也自然形成了一种面子与人情的文化。中国人的人情法则中隐含的一个重要的前提就是在关系网内的人他们之前彼此都会预期，将来他们还会继续交往。中国的“人情法则”是建立在“报”的基础上，指出在中国社会中，如果接受者接受了实施者的人情，便牵着对方的人情，所以对方一有机会就会想办法对之前接受的人情或者好处予以回报，该模式在中国普遍盛行。所以中国人之所以对别人做人情，是带着想获得回报的动机。在中国社会中，面子是个人在社会权力相关的，在中国社会中面子是与个人自尊等密切相关的东西。中国人往往以不同的交易法则和关系来确定与人交往。面子等文化所延伸出来的就是中国人说话比较含蓄，不直接给别人不好看，所以特别讲究说话的技巧问题。[1]

第四，强调务实、中庸之道。在中国古代，庄子首先提出了天人合一的思想境界，在汉代由思想家董仲舒建立了天人合一的思想体系。这种处事方式强调一种中庸自然的态度，人要符合大自然的要求，不能去做违背自然的事。因此，中国人在人际交往过程中往往比较务实，不卑不亢，强调一种平和的处世态度，不偏不倚。

2.2 哈萨克斯坦文化特征

哈萨克斯坦的文化特征主要体现在以下几个方面：

第一，自由主义观念，由于哈萨克斯坦地处欧亚大陆中部，与俄罗斯等国距离较近，也是前苏联共同体的成员之一，因此具备了游牧民族的文化特点，崇尚自由主义精神，强调个人意愿。与中国强调集体利益不同的是，哈萨克斯坦人在工作中也注重个人意愿的展现，从众情况较少。

第二，空间感大。

哈萨克斯坦原本是一个由游牧民族组成的国家，随着经济的发展和石油等重工业的进步，逐渐发展成现在的国家体制。但是长期的游牧生活仍然让哈萨克斯人保留了许多生活习惯和文化特征。例如强调上下级的空间感，在工作中，哈萨克斯坦人的上下级关系十分森严，相较于中国来讲有更加严密的等级性。[2]

第三，直率。

游牧生活让哈萨克斯坦人养成了率真，直爽的性格，他们在交流中很少拐弯抹角，喜欢直接把自己的想法传达给对方，这种文化特征造就了哈萨克斯坦人直爽的态度，但是这种直接的讲话和行事方式常常会忽略倾听者的意见和感受。

第四，游牧民族文化。

由于现在的哈萨克斯坦人大都是由牧民转变而来的，因此他们仍然保留着许多游牧民族的生活观念，时间观念比较差，这一特点在生活和工作中的体现的尤为明显。

3. WS 公司与 LZX 公司跨文化沟通问题剖析

3.1 价值观不同

由于中哈员工之间的成长环境完全不同，所接受的教育程度也存在一定的差异，哈萨克斯坦的基础教育机制比较完善，但是高等教育距离我国还有一定的差距。中国人受到孔孟思想的影响较大，做事情遵守规则，与自己的上级和领导之间保持了良好的应有的距离。而哈方由于宗教信仰的原因，在遇到不同的看法和观点时有时会将其视作一种挑衅，会十分的团结，在解决问题上比较直接，容易冲动行事。例如，企业的穆斯林餐厅中出现了不符合伊斯兰教饮食文化的猪肉，本是中方工作人员的大意疏忽造成的，哈方员工却误解为一种针对其民族的挑衅，从而造成了打砸餐厅的暴力冲突。[3]

3.2 语言交流难度大

哈萨克斯坦的主要语言是哈语和俄语，辅以英语。哈萨克斯坦的国语是哈萨克斯坦语，但是官方语言是俄语，并且在学校大部分都是采取俄语教学，此外，哈萨克斯坦的学校也教授英语。因此哈萨克斯坦员工主要使

用的语言是哈语和俄语，也会一些英语。国内员工一般只掌握汉语和一部分的英语，因此由于双方的语言不通，时常需要翻译来帮助双方进行交流。当前在公司经营过程中，由于翻译的数量有限，因此一小部分哈方员工也学会了用英语和中方员工进行一些简单的交流，双方还是存在一定的语言障碍。

3.3 生活习惯不同

由于文化差异及生活的水土不同，哈萨克斯坦员工和中国员工之间的生活习惯也有很大的不同。在中国除了一些特定的民族如回族等对饮食有明确禁忌的民族，其他民族在饮食习惯上基本是“靠山吃山，靠海吃海”没有严格的禁忌。食物的来源十分广泛，不同地域也有不同的饮食文化特点。但是哈萨克斯坦人由于大都信仰伊斯兰教，并且受到俄罗斯饮食文化的影响，根据教义和饮食习惯，有很多食物在他们看来是不能食用的。

哈萨克斯坦人与中国人在请客上略有不同，中国人喜欢相互请客，不喜欢AA制，但哈萨克斯坦人更喜欢AA制。哈萨克斯坦的大部分人禁食猪肉、骡肉、驴肉、狗肉，并且吃饭的时候不可以笑，因为他们认为笑能吸引魔鬼的注意。此外，中国员工有午休的习惯，一般在吃完中饭之后会休息1个小时左右，而哈萨克斯坦人没有午休的习惯。刚去哈国时，很多中国员工都不是很适应哈国的饮食，但待久了还比较适应，哈萨克斯坦的很多饮食习惯与新疆差不多。

3.4 宗教因素易产生误解

哈萨克斯坦人中有70%的人是信仰伊斯兰教的，因此他们的政治生活和日常生活都带有浓厚的政治色彩。穆斯林认为自己的一切都是真主安拉所赐予的，因此对一些他人提供的援助认为是理所当然的。他们多把绿色视生命，将“真主保佑”视为吉言。哈萨克斯坦的大部分人都要求食物必须是清真的，禁食猪肉、骡肉、驴肉、狗肉，并且吃饭的时候不可以笑，因为笑能吸引魔鬼的注意。然而作为中国人只有少数的人信仰佛教和基督教，但是他们都不会严格的按照交易去做，一般是不受到宗教约束的。另外，哈萨克斯坦信仰伊斯兰教的员工有周五做礼拜的习惯，所以在周五的上午会有人做礼拜的习惯。

3.5 员工隔阂较大

由于中方员工和哈萨克斯坦员工在文化及工作性质上不同，交流的机会也比较少，因此两国员工之间的人际关系还是比较疏离的。中国员工更喜欢和中国员工一起谈天交流，只有在必要的时候才会找哈萨克斯坦员工交流。此外，中国员工身处异国，行为处事相对更加谨慎一些。哈萨克斯坦员工由于文化差异和语言沟通障碍，在平时没有必要的时候也一般是和本国员工进行交

流。虽然公司组织了一些跨文化的交流活动，但总体上两国员工共同参与的较少，人际关系比较疏离。[4]

4. 优化 WS 公司与 LZX 公司跨文化沟通建议

4.1 融洽跨文化人际关系

为了更好的解决中哈两国在跨文化交流和沟通方面的问题，要从加强双方的文化沟通入手。

第一，要加强双方的语言学习，加强语言培训，对于参与到项目建设中的每一位员工，都要通过培训来提高他们的语言知识储备。促进双方在项目进行和实施过程中的沟通。WS公司与LZX公司在合作项目实施中要加强中哈两国人民的文化沟通，首先就要加强员工的语言培训。WS公司与LZX公司在该项目实施前期及实施过程中可以根据需要对中国员工进行俄语或者哈语教育及培训，教会中国员工简单的日常俄语或者哈语，解决中国员工和哈方员工在语言交流上的问题。在具体的实施过程中，可以通过互相学习的方式，聘请哈萨克斯坦员工作为语言老师来进行语言学习和指导，付给哈方教师一定的报酬。

第二，提供哈萨克斯坦员工学习语言交流机会。要转变当前哈方员工在语言学习和方面观念，加强哈方员工对中文的学习，重点关注哈方的项目负责人员和项目管理人员。通过加强对管理人员的培训，管理人员可以带动手下的员工在项目工作中继续进步，为项目的完成提供有效的帮助。为了避免培训形式过于枯燥造成的员工学习兴趣不高，要提升语言培训的趣味性，结合工作和生活中的各种例子来帮助哈方员工更好的理解和学习中文。

第三，对身体语言的不同文化解读培训。除了语言沟通之外，WS公司与LZX公司两公司在合作项目中还应该对中方和哈方员工的常用的肢体语言进行培训和解释。帮助其在沟通和交流中能够通过一些简单的手势和身体语言来表达自己的意思，特别是对于同一肢体动作所表现的不同意思。例如中国人的问候习惯常常是握手、拥抱和贴脸往往是在比较熟悉和亲密的人当中才会进行的。但哈萨克斯坦的游牧民族文化体现出了一种热情，在首次接触时，可能就会通过拥抱或者贴脸来表达自己对对方的敬重，因此要努力化解这种矛盾，避免由于肢体语言不同所出现的误会。[5]

4.2 加强跨文化语言沟通

WS公司与LZX公司的合作项目中还可以进行跨文化培训促进中哈两国文化的融合。除了上文所说的语言培训之外，公司还可以进行文化方面的培训。具体来说可以从以下几个方面进行跨文化培训：

首先，可以通过举办文化知识竞赛的形式来增强双方学习文化的兴趣，让项目员工组成小组，进行组内讨

论并且进行比赛,开展话剧表演、角色扮演等娱乐性较强的学习和对话来增加两国员工的沟通 and 交流。缓解由于双方在文化方面的不足所造成的误解。同时,对于语言方面的障碍可以通过图片、视频等多媒体形式来加强文化的交流,定期举办一些员工联谊会等方式来提升跨文化交流的水平,使两国员工不仅仅成为工作中的好伙伴,更是在生活中的朋友。

其次,可以开展一些文化旅游活动来增进双方的了解,WS 公司与 LZX 公司的合作项目还可以组织相应的旅游或者文体活动,可以通过集体旅游的方式帮助中国员工在旅游过程中了解哈萨克斯坦的国家文化、民俗风情以及生活习惯。通过理论和实践相结合的方式,了解当地人民的日常生活,让中国员工积极融入到当地中去。同时,哈方员工也可以集体来到中国旅游,降低哈方员工对中国文化的陌生感,通过交流学习来了解中国文化,熟悉中国文化,加强双方的交流。

最后,可以开展一些互访活动,通过做客的形式,让中国员工走进哈萨克斯坦员工的家中,了解当地的民俗和饮食习惯,感受当地的家庭文化氛围。同时中方员工也可以邀请哈萨克斯坦员工到家中做客,了解中国特色的家庭文化,通过互相学习和互相熟悉,逐渐降低双方在文化交流上的障碍。

4.3 打造跨文化项目合作

双方员工在跨文化的项目中进行合作,能偶增加团体内部的凝聚力,加强双方员工对合作目标和合作伙伴的认识,降低沟通成本。利用项目交流来提升沟通效率,增加沟通的次数。降低由于文化背景和生活习惯造成的思想差异。

第一,要依据双方的诉求建立共同的奋斗目标,让双方都愿意参与到项目建设中来。同时,共同目标不仅要反映双方集体的远景,还要兼顾个人的想法。依据员工对薪资待遇和工作内容的需求,制定项目的发展目标。两者兼顾,共同促进项目的进行,要让双方意识到,只有集体的项目完成度提高,个人的愿望和诉求才会得到实现。因此,要鼓励双方提升自己的贡献,在工作中努力,最终实现互利共赢。[6]

第二,要在求同存异的基础上培养和建设双方的共同文化,企业文化建设要能够反映出双方的特点,比如强化时间观念以及对上司的尊重和个人意见的反馈。

第三,建立文化交流和沟通协会,通过这一组织,促进中哈员工的交流,减轻公司对跨文化交流的管理负担,有专人和专门的机构来负责双方的研究。建立中文学习小组,哈萨克斯坦文化学习小组来增强双方员工的参与度。同时,该协会应该加强组织和宣传,发挥领导合作沟通的职能,让双方在合作中能够学习和了解对方的文化,实现互利共赢。

5. 结语

WS 公司与 LZX 公司合作项目跨文化沟通问题主要表现在价值观念冲突,语言沟通不畅,生活习惯差异,宗教信仰迥异,人际关系疏离等方面。针对上述问题,要加强双方的文化沟通和文化融合,通过开展联谊活动,建立中哈文化交流协会等形式来降低跨文化沟通的难度。

REFERENCES

- [1] Lee K K, Liou R, Miller S. Institutional Impacts on Ownership Decisions by Emerging and Advanced Market MNCs[J]. *Cross Cultural Management An International Journal*, 2017, 24(2).
- [2] Vadi, M., & Vereshagin, M. (2006). The deposit of collectivism in organizational culture in Russia: Some consequences of human resources management. *Baltic Journal of Management*, 1(2), 188–200.
- [3] Michailova, S. 2002. When common sense becomes uncommon: Participation and empowerment in Russian companies with Western participation. *Journal of World Business*, 37, 180–187.
- [4] Fields, D., Chan, A., Akhtar, S., & Blum, T. C. 2006. Human resource management strategies under uncertainty: How do US and Hong Kong Chinese companies differ?
- [5] A recent study [D. Elenkov, "Differences in Managerial Values Between U.S. and Russian Managers: An Empirical Study," *International Studies of Management and Organization*, 27/1 1997
- [6] See A. Rutherford, "Soviet Students Learn New Lessons," *Wall Street Journal*, 1991
- [7] Hofstede, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA, 2001
- [8] Paula Caligiuri and colleagues, *The Theory of Met Expectations Applied Expatriate Adjustment: The Role of Cross-cultural Training*, In. *J of Human Resource Management*, May 2001
- [9] Zigang Zhang *Cross-cultural challenges when doing business in China*, *Singapore Management Review*, January, 2004
- [10] Ghulam Mustafa and Rune Lines, *The triple role of values in culturally adapted leadership styles*, *International Journal of Cross-cultural Management*, October 2012.