

国际合资企业内部文化冲突及其整合策略

邱立成¹ 缪溱²

(南开大学跨国公司研究中心 天津 300071)

内容提要: 国际合资企业由于合作方的文化背景不同而往往是不同文化的对立统一体,一方面不同文化的融合会给国际合资企业带来特有的活力与优势;另一方面也不可避免地产生文化间的摩擦与冲突。合作方文化间的冲突如果得不到有效解决,将会影响企业内员工之间相互信任的关系、提高企业运行成本、造成组织的低效运转和市场竞争力的下降,甚至于合作关系的破裂。化解文化冲突的根本途径是加强跨文化理解和沟通、建立完善的人力资源管理系统、进行跨文化培训和构建国际合资企业特有的混合多元文化。

关键词: 文化冲突 文化差异 文化敏感性 文化移情

中图分类号: F **文献标识码:** A

随着国际合资企业的不断发展,尽管企业的技术方法、控制程序等已基本趋同,但是文化作为企业运作和管理的“软件”,它的个性化和差异性,在这种经济趋同大潮中并没有根本改变。国际合资企业内部不同文化之间的矛盾和冲突非但没有减弱,反而随着人力资源流动的不断加速、不同文化间日益频繁的接触、碰撞而日益凸现。

1. 国际合资企业的文化冲突

Lane 和 Beamish(1990)指出国际合资企业中出现的冲突通常是由于国别文化对行为和管理系统造成影响,产生了不可调和的冲突。同时企业文化差异也使合作双方在管理实践上有所差别,反应了期望之间的冲突和企业进程的不协调。作为“一种多文化的机构”(Drucker, 1974),国际合资企业内部不同的价值观念、经营思想、管理方法、思维方式、道德和行为规范经常会发生冲突,表现在企业基本战略和内部管理系统的方方面面:

第一,企业目标和战略的冲突。企业在制定目标时会面临经济利益、顾客、员工、时间限度等方面的考虑。盈利性企业的目标通常以营业额、收入和投资回报率来衡量,这经常在美国企业中得到体现;而亚洲和欧洲的企业目标常以顾客、员工为导向。对于国际合资企业自身的目标,如果仅仅说明“延续以往的运营”,合作双方的理解将会有所不同,不可避免地会导致对国际合资企业目标的不同期望之间的冲突。

此外,合作双方长期导向上的差异也可能导致目标的冲突以及对待机遇和危机态度上的差异(Schneider 1988; Schneider and De Meyer 1991)。在以长期导向为特征的社会中,人们的思维较为动态化;而在缺少长期导向的社会中,人们期盼短期结果,反映了相对静态的观点(Hofstede and Bond 1988)。企业如何发展和巩固自身的竞争地位以及通过何种方式来达成目标都会影响企业内部行为和人力资源的组织方式。这些战略塑造了合作双方互动的方式。基本战略之间的差异可能成为不可调和的冲突之一,导致国际合资企业目标的失败。

第二,企业内部组织结构构建上的冲突。非确定性规避上的差异导致了合作双方对国际合资企业等级体系的不同态度和反应,潜伏着争论和冲突。实际上,非确定性规避反应了对控制和安全保障的心理需求(Hofstede 1989, 1991)。高非确定性规避的国家中的企业倾向于在不确定的环境中建立高度正式和等级化的体系(Hofstede 1980),遇到问题时就依赖于这样的体系,如果没有这样的体系来依靠,员工感觉很不适应。相反,在非确定性规避程度低的国家,员工会对严格的规则和等级制度感到不适应。他们更倾向于能够即兴发挥和协商的较灵活的结构。

同时,等级体系中权力与地位的分配反应了员工与老板间的关系,表明了企业内不同层次员工间的独立、单向依赖和双向依赖关系的程度。在权力距离较小的文化中,政策制定包括了广泛

的咨询，甚至在不同等级层次的人之中达成一致意见。这反应了高度的相互依赖性。在权利距离大的墨西哥企业中，对上司的尊重表现为保持一定的社会距离，美国行政人员则认为墨西哥人屈从权威是一种缺乏主见的表现，而墨西哥人把美国行政人员的坚持公平竞争和委派的愿望看成是他们没有能力接受与职位相联系的权力。不同的等级体系意味着不同的合作机制。在一国被证明是优秀的管理模式在另一国不一定是合适的，有时不能为另一种文化所接受。

第三，信息共享程度的差异造成合作双方的信任危机。Hofstede (1990) 提出的开放或封闭系统等企业核心实践勾勒出了企业文化内容，标志了企业的管理导向。开放或封闭系统的显著区别是信息共享程度的不同，这体现了企业沟通的氛围。如果一方信息高度共享（开放系统）而另一方相反（封闭系统），开放系统的一方也许会质疑封闭系统一方的承诺和对国际合资企业的忠诚度。为了保证成功，合作双方应有相似的信息共享程度并且培育开放的沟通氛围。企业沟通氛围会影响对企业日常实践的预期 (Hofstede et al., 1990)，从而影响国际合资企业管理者和成员的行为。

第四，信息传递中的障碍与沟通中的误解。不同文化的人群对时间、空间、风俗习惯、价值观等的认识有所不同且存在语言障碍和非语言障碍，因而充分沟通往往有一定的难度，容易产生沟通误会。国际合资企业在跨文化沟通中，采用同样的指令，可能会对具有不同文化背景的员工产生不同的效果，从而引发文化冲突。例如，德语中没有能与英语单词“manager”意思相匹配的词，在国际合资企业中向德国合作方分配“managerial”责任与向美国合作方分配这个责任，结果完全不同。不仅文化意义符号会成为跨文化沟通的障碍，身体语言、场景、语境等也会成为跨文化沟通的障碍。信息的传递与沟通常常使用含蓄而不直接的语言，只有弄清说话时的情景才能准确理解对方的意思，否则极易引发文化冲突。

第五，管理方式上的冲突。对同事表达好恶感情的规则 and 标准也是企业文化的一部分。解决人事冲突的最基本的两种途径，一是“让最优秀的人胜出”，反应了所谓的“男性主义”，二是经常在“女性主义”中出现的协商和妥协措施。美国管理者倾向于使用直接的、正面的法律措施，而日本管理者在处理问题时更灵活，避免使用强调严格遵守和实施的正式的、具体的契约 (Henderson, 1975)。这些标准对企业活动存在微妙的但实实在在的影响。

第六，企业及员工业绩衡量上的冲突。在衡量企业业绩的标准和衡量业绩的时间段上达成一致有助于指导员工、尤其是高层管理者的工作。美国企业倾向于以短期为导向进行运营，强调季度利润；而欧洲企业的视野更长期。西方人很难理解和处理与东方在时间限度上的差异，不同的时间观念相对于个人/集体主义差异更易导致文化冲突 (Baird, Lyles and Wharton 1990)。

企业评估和奖励员工个人表现的标准和奖励表现的时间框架也揭示了潜在的企业文化。员工调动、提升的频率反应了对于报酬、时间偏好以及个人或团体表现的奖励程度等的基本文化假设。这些文化上的不兼容性可能造成合作双方关系的紧张，增加国际合资企业最终解体的可能性。

2. 文化冲突对国际合资企业的影响

国际合资企业的合作双方在文化、价值和行为上的差异导致了交流、约束和冲突处理等问题，影响对战略和管理问题的理解和反应，从而使得国际合资企业中的合作更加复杂。文化差异产生的相互关系中的不确定性可能导致文化冲突，是导致国际合资企业失败和经营业绩不佳的主要因素。Business Week (1999) 的特别报告指出，国际合资企业成功的因素包括倾听、关注、投入时间、谦逊、学习的意愿等，而失败的因素包括相互不信任和自负。

首先，文化冲突影响了国际合资企业经营管理者与员工间的和谐关系。成功的国际合资企业经营活动建立在管理者和员工之间相互理解和信任的基础之上。如果出现误会和猜疑，必然会产生距离和疏远，影响相互之间的沟通。沟通中断使管理者无法了解实情，只能按照呆板的规章制度控制企业的运行，变得极度保守；而员工变得不思进取，使得管理者的行动计划实施起来十分艰难。假如各方都不能理解文化差异、正确面对文化冲突，不耐烦地从彼此的文化背景中寻求文

化“共相”，而一味地抱怨对方的鲁莽或保守，相互之间的误会和非理性行为就会越来越多，矛盾越来越深，对立与冲突更趋激烈。

其次，种族优越感即自负所造成的文化冲突会导致管理失败。当合作双方来自不同的文化背景并且一方比另一方强大时，有些国际合资企业管理者对自己的经营方式和管理风格存在自豪感和优越感，文化敏感性差而采取单一、武断的管理模式，根据自身的文化对来自其他文化圈的信息做出分析和判断，有偏见地对待异族文化，总是将自己的观点强加给异籍员工，很难接受不同的管理方式和生活方式。如果他们坚持以自我为中心的管理观对待与自己不同文化价值体系的员工，死守教条、不知变通，必然会导致管理失败，甚至遭到抵制。

再次，文化冲突导致了国际合资企业的运营成本的上升和整体效率的降低。虽然文化冲突并不直接表现在以生产技术为核心的物质生产上，而主要表现在心理、情感、思想等观念领域内，但文化冲突所引起的态度的改变会严重降低员工的工作积极性，从而造成企业战略目标不统一、组织缺乏凝聚力和生产经营决策的低效率。国际合资企业经常达不到合资前可行性研究所预期的企业业绩的一个根本原因是融合不同文化时出现的冲突与紧张状态。文化冲突经常引起组织程序紊乱、信息阻塞、各部门职责不分，从而造成企业结构复杂、运转不灵，不能以积极的、高效的组织形象参与竞争，丧失大好的市场机会。人们不同的文化背景、价值观、生活目标、思维方式以及行为准则增加了组织协调、目标整合与实施的难度，提高了企业管理运行的成本。此外，由于文化冲突降低了士气、忠诚度、承诺约束和信任程度，会带来许多微妙的隐藏成本。这些后果会为国际合资企业在未来的生产力、员工的人事变动率以及市场机会的丧失上带来巨大的成本（Ivancevich et al. 1987, Bowditch/Buono 1989）。

但是，文化差异对国际合资企业的影响不一定是负面的，它也可能是一种潜在的优势、积极的因素，恰当、充分地利用文化差异可以激发企业的创新活力，为企业发展创造契机。例如，根据 Shenkar 和 Zeira(1992)的观点，个人/集体主义上的差异刺激了双方更多的沟通，有助于国际合资企业领导者降低角色的不确定性。广州本田汽车公司总经理门胁轰二先生曾说：“我们企业内部的矛盾颇多，但这也正是本田好的一面。我们在中国选择合作伙伴时，总是喜欢挑选一些与我们想法不同的合作者，这使我们经常发生意见的碰撞，这样不同思想的碰撞就会产生新的想法，从而创造出本田新的企业文化。”在广州本田看来，对矛盾和冲突的正确对待，不仅不会形成障碍，反而会为企业发展的动力、创新的源泉。

3. 国际合资企业文化冲突的整合策略

在国际合资企业中，合作双方可以通过文化支配、文化屈从和文化整合来处理文化差异（Adler,1991）。那些努力探寻整合措施的合作方，即对不同文化差异敏感并兼容的合作方，可能在处理文化冲突上更有效（Adler,1991）。Daniel R. Denison 和 John Kotter 以及 John Heskitt 的研究表明，能够很好地适应外部环境的强大的企业文化是决定企业经济效益的重要因素。国际合资企业文化的强度取决于合作双方企业文化融合的程度。通过融合的方式吸收异质文化中的精华，形成自身特有的企业文化和管理方式是适应跨文化环境、降低文化障碍成本的最佳选择。

美国著名管理学家德鲁克认为，国际合资企业的经营管理“基本上就是一个把政治上、文化上的多样性结合起来而进行统一管理的问题。”跨文化管理就是要化解异质文化的冲突，在企业管理的各个职能中加入对应文化整合措施，寻找出超越文化冲突的企业目标，从冲突化解和文化整合中找到交叉文化条件下组织结构和企业管理的有效模式，运用文化的协同作用，使国际合资企业具有生机和活力。

3.1 建立完善的人力资源规划系统，实行“多项交叉文化”人事管理制度

国际合资企业应使当地员工与外籍员工保持合理的结构，从而使企业既能本地化运营，又能面向国际化竞争。理想的情况是外方管理者和当地管理者共同决定国际合资企业的目标以及把权力、控制力转交给当地人员的明确标准和时间框架。充分的人力资源规划应该考虑哪些岗位需要配备外籍员工、派遣符合什么条件的外籍员工、与这些岗位有密切业务联系的岗位又需要招聘怎

样的当地员工等等问题。

“多向交叉文化”策略是许多国际合资企业采用的人事管理制度。以母国管理人员为核心，以当地优秀人才为主导，充分吸纳当地文化精神，减少文化摩擦，这样才能使组织内外环境取得平衡。诺基亚在中国乃至全球手机市场获得成功的法宝之一就是他们有建设国际化团队的能力。到1999年初，诺基亚已有员工3000多人，其中90%为当地人，其10%的外籍员工中包括了芬兰人、美国人、比利时人、印度人等等。诺基亚非常重视人的潜质，候选人的性格分析在招聘时占了很大的比重。员工必须符合诺基亚的价值观，并具有较好的沟通能力和合作精神。¹

国际合资企业应派遣能快速适应东道国环境、对东道国文化有一定了解和沟通能力较强的员工到东道国工作；而在当地应招聘那些能兼容多种文化，具有开放的胸襟和自我学习能力的东道国人员。员工除了要有良好的敬业精神、技术知识和管理能力外，还必须思想灵活，有较强的文化移情能力和应变能力。应尽可能选择在跨文化环境中受过锻炼的人，比如曾到母国留学、工作的当地人或曾到东道国留学、工作的母国人等，以此避免由于个体之间存在的巨大的文化差异而造成的文化冲突。

3.2 加强跨文化理解与跨文化沟通，建立相互信赖的合作关系

正确识别文化差异要求在理解己文化的基础上理解他文化，善于文化移情。文化移情要求人们在某种程度上摆脱本土文化的约束，克服“心理投射的认知类同”，避免自身种族中心的尺度和公式的投射，从另一个不同的参照系即他文化反观己文化，同时又能对他文化采取较为超然的立场，而不是盲目地落到另一种文化之中。为促进企业内部的跨文化理解，形成高效的、有凝聚力的领导集体和企业的核心技能，需要建立各种正式的和非正式的、有形的和无形的跨文化沟通渠道。企业需要为异籍员工相互了解对方的文化背景、价值观提供条件，消除偏见，营造相互信赖、真诚合作、多种文化和睦相处的企业环境。通过对企业经营决策的讨论帮助员工了解他人观点形成的过程，真正做到集思广益，达成员工之间的共识，建立良好的工作关系。

例如，大众汽车公司被视为当今世界在跨国经营和跨文化管理中最富开拓精神的汽车制造商。上海大众汽车有限公司成立初期，中德双方也经历过矛盾冲突局面。当时有一批冲压零部件不符合大众公司的质量标准，德国专家毫不犹豫地把崭新的配件扔进了报废箱。中方员工事后偷偷地捡了回来，打磨后重新利用。德方专家知道以后，用榔头将这些冲压件砸坏再次扔进报废箱。中方老职工心痛不已，双方由此引发了激烈的争论。但是，在处理这样的矛盾时，双方并没有陷入对抗，而是努力寻找文化的共同点和互补性，增加相互沟通，缩短彼此的距离，最终达成共识。现在，严格的质量标准已经成为中德双方的自觉追求。德国大众董事长皮耶希说：“尽管我们双方存在着文化上的巨大差异，但这并不可怕，最重要的是大家一定要注意多沟通，这使我们相互之间很容易地建立起了相互信赖的合作关系。”他认为这是与中国合作成功的一个原因。正是由于中德双方有了共识的基础，才使得彼此能做到互相支持，积极配合，从上到下形成良好的团结合作风气。²

3.3 文化敏感性、适应性和团队精神的培训是化解文化冲突的有效方法

跨文化培训是搞好跨文化管理最基本、最有效的手段，它可以帮助国外合作方的员工通晓文化形成因素，了解东道国的文化氛围，迅速适应工作和生活环境，与当地员工建立良好的关系，保障有效沟通和工作的顺利开展。而对当地员工进行公司文化与经营理念的培训，可以保证他们了解国外合资方企业的经营战略、价值准则、管理风格和管理程序。

跨文化培训主要包括对对方文化的认识和了解、语言学习、文化的敏感性、适应性的培训、跨文化沟通能力及冲突处理能力培训等。其中文化敏感性、适应性培训是跨文化培训的重点。通过把具有不同文化背景的员工集中在一起进行研究讨论、实地考察、情景对话、案例分析、角色扮演等方式，把工作和生活中可能遇到的情况和困难展现在员工面前，打破员工心中的文化障碍

¹庄学森，“化解中外籍员工的摩擦”，《经理人》，总 98 期

²邹海，“如何解决跨文化管理问题”，《企业家内参》，2002 年 11 月

和角色束缚，加强员工对不同文化环境的反应和适应性以及不同文化间的沟通合作意识。

跨文化培训使员工对可能发生的文化冲突有足够的敏感性和警觉性，培养了跨文化交流技能与与外籍员工相处、合作的能力，提高工作绩效。例如，在未经培训的企业中，每100名派往沙特阿拉伯的美国人中有68人提前回国，因为他们无法逾越文化隔阂；但是，壳牌石油公司对派往沙特阿拉伯的800名员工进行了事先培训，结果只有3%的员工无法适应文化调整。¹实践证明，比较完善的文化敏感性培训可以在较大程度上代替实际的国外生活体验，使外派人员在心理上和手段上为应付不同文化冲击做好准备。

此外，“团队建设”的培训也是化解文化冲突的有效方法。诺基亚的培训中心组织每个部门每年至少进行一次“团队建设”的培训，把整个部门具有不同文化背景的所有员工聚集起来，一起上几天课程。培训中心帮助不同部门的管理者分析自己部门的问题，制定相应的课程安排，并且引导他们完成沟通的过程，帮助员工消除由于文化差异导致的相互间的误解，保证团队顺利开展工作。在这几天内，大家一起上课、吃饭、娱乐、做面对面的交流，员工之间以及管理者与员工之间有了很好的沟通机会。总之，沟通和培训是提高相互学习能力的关键因素。

（四）建立国际合资企业混合多元文化和人本主义观念来增强企业凝聚力

文化是“企业实在的、可见的行为背后的无形力量” (Kilmann et al. 1985, Preface)。Cartwright和Cooper(1993)定义文化为“社会粘合剂”，能够将个人联系起来，创造企业凝聚力。“合作双方之间的适应和兼容性是国际合资企业保持持久的最重要因素” (Beamish/Lane 1990, p. 88)。国际合资企业的文化融合策略就是不同文化在重视彼此差异的基础上，相互适应、结合，发挥各自的优势与精华，达成跨文化和谐的经营管理模式，在员工中建立统一的价值观念、道德规范和行为准则，创造全新的、有特色的混合多元文化。例如，上海大众汽车公司的价值观念就非常清晰：每一辆大众汽车，都体现大众汽车品牌的卓越标准。混合多元文化的微妙诱导，有利于减少冲突和摩擦，使得员工能够把自己的思想行为同企业的经营业务和宗旨结合起来，同时又能在国际市场上建立良好的声誉，增强国际合资企业的文化变迁能力。例如，松下公司十分重视公司的跨文化管理，在公司中建立了完整的信仰体系和强有力的公司文化，使得员工团结一致，忘我工作。许多它购买的经营不佳的外国公司，在其强有力的文化管理下，迅速恢复了活力。松下公司借助它的强大文化使得企业组织结构坚实，保证了在全球经营的成功。

国际合资企业中的很多问题不是由与技术相关的问题引起的，而是由人引起的，包括由合作双方对成本和收益的不同观点、决策中的冲突以及由信息共享不充分所引发的问题 (Cascio/Serapio 1991; Dymysza 1988; Killing 1983; Pucik 1988; Teagarden/Von Glinow 1989)。所以塑造国际合资企业文化时最重要的是遵循“以人为本”的原则，提高对异质文化的敏感性和包容性，通过企业文化这一媒介进行“没有管理的管理”，将优秀人才凝聚起来。管理者对企业各层次员工需要的敏感程度对于员工留在企业内的意愿有很重要的影响。国际合资企业管理者必须从员工的需求和发展出发，在对员工高度关心的基础上，营造相互信任的企业文化氛围，赋予员工自主权和责任，发挥员工的创造力和积极性。真正让新型混合多元文化在管理中发挥作用，促使国际合资企业在竞争中处于优势地位。

参考文献

1. 娄峥嵘，“企业冲突的管理与开发”，《经济管理》，2003年第13期
2. 沈青，“企业文化冲突与融合”，《企业改革与管理》，2003年第4期
3. 单宝，“跨文化管理的原则及步骤”，《企业改革与管理》，2003年第4期
4. 顾庆良、陈亚荣、吴永毅、Graen，“在华跨国公司的文化冲突及其影响因素探讨”，《东华大学学报（社会科学版）》，2003年3月
5. 吴显英，“企业国际化经营的文化风险识别”，《经济管理》，2003年第1期
6. 邹海，“如何解决跨文化管理问题”，《企业家内参》，2002年11月
7. 章丽萍、沈雄白，“跨文化优势、冲突与管理”，《商业经济与管理》，2002年第9期

8. 赵晋萍,“国际企业的文化冲突与管理”,《对外经贸实务》,2002年第8期
9. 李习平,“跨国公司的文化冲突管理”,《武汉科技大学学报(社会科学版)》,2002年6月
10. 李卫红、秦杰,“关于跨文化企业管理的思考”,《桂林航天工业高等专科学校学报》,2002年第6期
11. 王竹青,“论跨国公司的跨文化管理”,《重庆工学院学报》,2002年4月
12. 刘松柏,“全球化、WTO与中国经济——论中国加入WTO的原因与面对的挑战”,《东岳论坛》,2002年3月
13. 陆伟锋,“跨国企业文化与跨文化管理:知识经济背景下的思考”,《兰州学刊》,2002年第2期
14. 史玉娇,“涉外秘书:文化冲突中的和平使者”,《秘书之友》,2002年第2期
15. 李艳红、刘帆,“国际企业的文化冲突与管理”,《西安石油学院学报(社会科学版)》,2001年8月
16. 杜璐,“中国三资企业文化冲突的化解”,《中国民航学院学报》,2000年10月
17. 张丽华、李元墩、杨德礼,“合资企业的文化冲突及其管理”,《大连理工大学学报(社会科学版)》,1999年6月
18. 陈希,“试论跨文化营销中的文化冲突”,《商业研究》,1999年6月
19. 庄学森,“化解中外籍员工的摩擦”,《经理人》,总98期
20. Mark Neal,“The Culture Factor: Cross-National Management and the Foreign Venture”, MACMILLAN PRESS LTD,1998.
21. Philip R. Harris and Robert T. Moran,“Managing Cultural Differences”,Gulf Publishing Company, 1979.
22. Nancy J. Adler,“International Dimensions of Organizational Behavior”, Kent Publishing Company, 1986.
23. Anthony F. Bunon & James L. Bowditch,“The Human Side of Mergers and Acquisitions”, Jossey-Bass Inc., 1989.
24. Vijay Pothukuchi; Fariborz Damanpour; Jaepil Choi; Chao C. Chen; Seung Ho Park,“National and organizational culture differences and international joint venture performance”,*Journal of International Business Studies*, Summer 2002 v33 i2 p243(23).
25. Peter Leung-Kwong Wong; Paul Ellis,“Social ties and partner identification in Sino-Hong Kong international joint ventures”,*Journal of International Business Studies*, Summer 2002 v33 i2 p267(23).
26. Harry G. Barkema; Freek Vermeulen,“What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures?”,*Journal of International Business Studies*, Winter 1997 v28 n4 p845(20).
27. Pierre-Xavier Meschi; Alain Roger,“Cultural context and social effectiveness in international joint ventures”,*Management International Review*, July 1994 v34 n3 p197(19).
28. Dianne J. Cyr,“Culture and control: the tale of East-West joint ventures. (Western and local partners in joint ventures in Central East European)(International Human Resource and Cross Cultural Management)”,*Management International Review*, Annual 1997 v37 nSPEISS p127(18).
29. Kenneth J. Fedor; William B. Werther Jr. “Making sense of cultural factors in international alliances”,*Organizational Dynamics*, Spring 1995 v23 n4 p33(16).
30. Aimin Yan; Min Zeng,“International joint venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research (Perspectives on International Business Research)”*Journal of International Business Studies*, Summer 1999 v30 i2 p397(1).
31. Oded Shenkar,“Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences”*Journal of International Business Studies*, Fall 2001 v32 i3 p519.
32. Jas Gill and Richard J. Butler,“Managing Instability in Cross-Cultural Alliances”,*Long Range Planning* 36 (2003) 543–563.
33. Yadong Luo, Oded Shenkar,“An empirical inquiry of negotiation effects in cross-cultural joint ventures”,

Journal of International Management 8 (2002) 141–162.

34. Peter J. Buckley, Keith W. Glaister and Romy Husan, “International Joint Ventures: Partnering Skills and Cross-Cultural Issues”, *Long Range Planning* 35 (2002) 113-134.
35. Sangphet Hanvanich, Stewart R. Miller, Malika Richards, S. Tamar Cavusgil, “An event study of the effects of partner and location cultural differences in joint ventures”, *International Business Review* 12 (2003) 1–16.
36. Ali Yavuz Zeybek, Matthew O'Brien, David A. Griffith, “Perceived cultural congruence's influence on employed communication strategies and resultant performance: a transitional economy international joint venture illustration”, *International Business Review* 12 (2003) 499–521.

Culture Conflicts inside International Joint-Ventures and their Integration Approches

Qiu Licheng Miao Zhen

(Center for transnational corporation's Study, Nankai University, Tianjin 300071, China)

Abstract: International joint venture, because of the cooperators' different culture background, is usually difficult to unify in cultural. On one hand, the fusion of different cultures always bring special vitality and advantage to joint ventures, on the other hand it also inevitably produce the friction and conflicts. If the culture conflicts can't be solved effectively, it will hurt the confidence setting-up among the employee, increase the corporation's operating costs, lower the organization's efficiency and limit the corporation's market competition, even destroy the cooperation relation. The basic path of dissolving culture conflicts is to enhance the comprehension and communication across cultures, establish the perfect human resource management system, and conduct across culture training, set up the international joint venture special mix multi culture.

Key Words: Culture Conflicts; Cultural Difference; Culture Sensitivity; Cross-Culture

ⁱ单宝, “跨文化管理的原则及步骤”, 《企业改革与管理》, 2003 年第 4 期