

跨国公司的跨文化冲突及其解决策略研究——以加拿大太阳剧团为例

乔驰 徐晔

成都信息工程大学，中国·四川 成都 610103

摘要：随着当今社会经济发展全球化的潮流，企业的竞争市场环境日趋复杂。在企业积极走向国际化的进程中，跨文化冲突是不可避免的，科学进行跨文化冲突的管理成为越来越多跨国企业实现全球经营发展战略的关键环节。论文采用文献研究和案例分析的方法，针对加拿大太阳剧团进军中国澳门面临的跨文化冲突问题，研究问题成因，并提出相应对策与建议。论文对太阳剧团在中国澳门所面临的跨文化冲突问题及解决措施进行了初步探讨，为同类型跨国公司的跨文化冲突解决提供了参考性意见。

关键词：太阳剧团；跨文化；文化差异；跨文化冲突；应对策略

【基金项目】本项目为青年项目，受国家级大学生创新创业训练计划项目“数字化时代的品牌叙事：川剧传统情怀与文化价值的再塑造研究”（202410621012）资助。

【作者简介】乔驰（2002-），男，北京人，本科，成都信息工程大学人力资源管理专业。

0 引言

随着全球化进程的不断加深，越来越多的企业开展跨国经营并寻求更加广阔的发展空间。在这个过程中，跨文化冲突现象成为不可避免的管理难题，科学管理跨文化冲突成为跨国企业管理者关注的重点。以加拿大太阳剧团为例，该剧团作为全球知名的戏剧娱乐公司，在进军中国澳门市场时的跨国运营过程中面临着显著的跨文化冲突问题。

目前，跨文化管理研究已经积累了丰富的理论，但在不同文化背景下，跨国企业仍然会遇到许多复杂的实际问题。例如，中国和加拿大在文化上的巨大差异导致太阳剧团在管理和运营等方面产生矛盾和冲突。太阳剧团作为一家以表演艺术为主的跨国公司，其在中国澳门的市场开拓过程中，既要保持其品牌独特的文化风格，又要适应当地观众的文化偏好，使得跨文化冲突尤为明显。因此，本文不仅具有理论上的重要性，也具有较强的实践意义。

本文采用文献研究和案例分析的方法，以霍夫斯泰德的文化维度理论为基础，深入探讨太阳剧团在中国澳门市场面临的跨文化冲突问题。通过分析太阳剧团的具体案例，研究中国和加拿大之间的文化差异，揭示跨文化冲突的深层原因。研究发现，太阳剧团在中国澳门所面临的跨文化冲突，不仅表现在表面上的语言和习俗差异，更深入人们的思维方式和价值观层面。基于此，本文提出了多项应对策略，涉及战略制定、文化适应、本土营销、文化交流等多个维度。本文旨在分析太阳剧团在中国澳门所面临的跨文化冲突问题的具体成因，并提出相应的解决策略，为其他跨国企业提供借鉴。

1 太阳剧团简介与发展概况

1.1 太阳剧团发展历程

太阳剧团是加拿大的一家娱乐演出公司，也是全球最大的戏剧制作公司，由两位街头艺人盖·拉利伯特和吉列斯·史特克洛伊克斯于1984年创立。经过近40年的发展，太阳剧团从一个仅有73人的小型表演团体，成长为拥有超过5000名成员的全球巨头。凭借对传统马

戏的创新性演绎和卓越的舞台表现力，太阳剧团获得了包括艾美奖和斑比奖在内的多项国际演艺界的最高荣誉，成为与美国迪士尼相提并论的世界级文化品牌（见图1）。

1.2 太阳剧团战略定位

太阳剧团砍去成本昂贵又不人道的动物马戏表演，仅保留帐篷、小丑和杂技等关键元素，通过与音乐、舞蹈、戏剧等艺术形式相结合的新马戏来讲述完整的主题故事，以差异化竞争取得了巨大的成功。本质上讲，太阳剧团使得马戏节目带有戏剧性，用贯穿全场的音乐打破语言的藩篱，拉近与观众的距离。因此，太阳剧团将其观众群体定位于既需要高难度杂技刺激、又具有艺术欣赏力、消费能力更强的成年人。

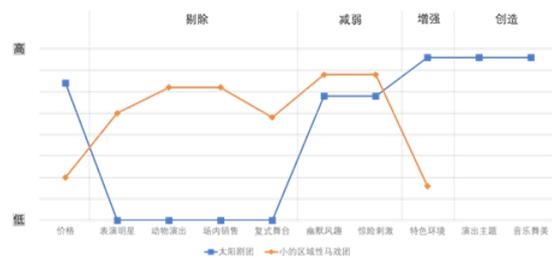


图1 太阳剧团定义新型马戏的价值曲线

2 太阳剧团的跨文化冲突问题

2.1 太阳剧团跨文化冲突背景

2008年，太阳剧团在中国澳门首次尝试，推出了亚洲首个常驻剧目《ZaiA》，并在澳门威尼斯人酒店设立了剧院。为了引入《ZaiA》，金沙中国有限公司投资超过一亿美元建造了剧院，并与太阳剧团签署了为期十年的合作协议。然而，由于高达388~1288澳门元的票价，该剧目的观众并不踊跃，导致剧院的平均上座率仅为40%。到2012年，因票房持续不佳，太阳剧团决定提前终止在澳门的驻场表演，未能完成十年协议的一半。《ZaiA》剧目信息如表1所示。

2.2 太阳剧团跨文化冲突表现

《ZaiA》是一个与中国观众缺乏关联，无国界且无民族性的太阳剧团式作品。剧中在星际间骑自行车的人、遨游太空的主角与空中漫步的“北极熊”，这些元素更多体现对个人价

值的追求，剧中个体主义表现形式与中国观众的集体主义价值观产生了冲突，使中国观众很难融入其中。中国观众对文化产品的期望更注

重在价值和传统联系，而《ZAIa》缺乏与中国观众的文化连接，不被观众买账也就在所难免了。

表 1 《ZAIa》剧目信息

首演时间	谢幕时间	地点	项目主要投资方	项目简介
2008年8月28日	2012年2月19日	澳门威尼斯人酒店	太阳剧团 金沙中国	ZAIa 讲述了少女踏上奇异的太空之旅，在浩瀚的宇宙中重新认识自己的故事。为了迎合中国游客的口味，该剧目在杂技表演中融入了舞狮环节和龙的元素。剧场舞台设计秉承了先建看台、再搭舞台的理念，保证剧院每一处都能获得最佳观看感受

《ZAIa》是一个将中国杂技进行西方化包装的典型案例。中国杂技并不缺乏优秀内容，而是缺少成熟的西方运营模式。因此，太阳剧团在澳门落户时曾认为这是中国杂技学习的最佳途径。然而，事实证明，简单地将西方模式直接应用并不总是有效。《ZAIa》未能与中国传统杂技的文化内涵和观众情感产生共鸣，表演中也未能有效体现中国文化特色，导致了跨文化的冲突和票房的失利。

除此之外，澳门本地的市场非常有限，而去澳门的大陆游客，绝大多数都是冲着澳门的赌场文化而来的，他们希望在这里体验一把刺激与心跳，感受那种与众不同的娱乐氛围。相比之下，杂技表演这种相对“低刺激”的娱乐形式在澳门显得相对冷门，并且剧中的创新元素对大陆游客而言显得过于抽象和遥远，导致太阳剧团在澳门经营惨淡。

2.3 太阳剧团跨文化冲突本质

太阳剧团在中国澳门进行首次尝试的跨文化冲突根源是中西文化，尤其是中国与加拿大文化的冲突，这种冲突不仅表现在表面上的语言和习俗差异，更深入人们的思维方式和价值观层面。中国和加拿大在文化、历史、社会结构等方面都拥有独特的背景，这些背景差异为太阳剧团进军中国市场带来了极大的挑战。然而，进行《ZAIa》创作的团队成员对中华文化知之甚少，不够深入了解中国市场的特点，不能足够明白中国观众的意识形态，导致中国观众难以产生共鸣。

3 太阳剧团跨文化冲突的成因分析

根据荷兰企业文化管理专家吉尔特·霍夫斯泰德的文化维度理论（表 2），可以分析中

国与加拿大之间的文化差异，以及太阳剧团在中国澳门首次尝试时所面临的跨文化冲突的原因。这一理论为理解不同国家之间的文化差异提供了一个坐标系，使人们能够通过不同的文化维度来准确识别各国文化特点，从而为更有效地应对跨文化冲突提供了理论基础。

表 2 霍夫斯泰德国家文化模型（中国、加拿大得分）

国家	个体主义	权力距离	不确定性规避	男性化	长期取向
中国	43	80	30	66	77
加拿大	72	39	48	52	54

3.1 个体主义与集体主义

中国是一个典型的集体主义国家，人们注重团体认同感和群体归属感，而加拿大呈现浓厚的个体主义文化色彩，人们追求自我实现和个人利益的最大化。太阳剧团没有充分理解中国观众对集体主义的追求，作品《ZAIa》的西式包装和太阳剧团式的个体主义表现形式与中国观众的集体主义价值观产生了冲突，导致中国观众难以产生共鸣。

3.2 权力距离

中国的高权力距离文化意味着人们对权力分配的不平均持接受态度，而加拿大的权力距离较小，表明加拿大更注重个人能力的追求。

《ZAIa》采用了西方的运营模式和演出风格，与中国观众的文化期待产生了冲突。中国观众可能认为剧中遨游太空的主角或空中漫步的“北极熊”没有体现高度的权力距离，更多反映了对个人价值与能力的追求，即低权力距离特征，所以他们觉得难以融入其中。

3.3 不确定性规避

中国人认为遵守法律和规则可以灵活地适

应实际情况，而加拿大人更容易接受新想法并愿意尝试新的事物。中国观众习惯了固有的规则和法度，因此对《ZaiA》中那种西方表现风格感到陌生和不易接受。反观加拿大观众，他们对新想法的接受度较高，可能更能欣赏这种创新风格，这样的文化差异最终导致《ZaiA》在中国市场票房失利。

3.4 男性化与女性化导向

中国显示出一种高度重视成就和成功的男性化文化，加拿大虽然表现出对成就和成功的重视，但整体文化基调更加低调。《ZaiA》对于习惯了传统杂技的中国观众而言，这些创新元素显得过于抽象和遥远，缺乏明确的成功和成就的展示。并且澳门多为追求赌场文化的大陆游客，他们在澳门寻找的是刺激和心跳，而不是杂技表演这种相对“低刺激”的娱乐形式，导致了太阳剧团的跨文化冲突。

3.5 长期取向和短期取向

中国文化比较务实，表现出能够轻松地使传统适应变化的条件，而加拿大相对中国而言更容易接受新想法和不同的表现形式。中国观众对杂技表演的期待不仅在于表演本身，还在于其创新性和文化关联性。中国观众希望看到能够反映本土文化特色并与自身文化背景产生共鸣的内容，而《ZaiA》与中国传统杂技的文化内涵和观众的情感共鸣缺乏联系，因此难以获得中国观众的认可。

4 太阳剧团跨文化冲突的应对策略

4.1 塑造协同发展愿景，制定有效发展战略

价值观念的差异和行为约束管理需要相互配合，因此，协同的发展愿景对于解决跨文化冲突至关重要。对此，太阳剧团应对其发展战略进行相应的调整，制定切实可行的发展计划，以满足跨文化冲突解决的需要。例如，在剧目的开发过程中，太阳剧团应结合当前戏剧行业的市场竞争状况、剧目的市场价值、独特的知识产权和核心竞争力，明确剧目开发的市场竞争目标，以便创作团队能够在共同目标的基础上发挥各自的职责和权利。剧目开发创作的愿景塑造流程如图 2 所示。



图 2 剧目开发创作的愿景塑造流程图

4.2 深度融入当地文化，积极推进文化适应

太阳剧团进军中国市场，需要在创作和表演中融入更多的中国文化元素，确保作品能够与中国观众的文化背景和情感产生共鸣。例如，加入具有中国特色的故事情节、角色设计以及传统文化符号，以满足中国观众的需求。此外，通过增加与观众互动的环节，利用本地语言和文化背景拉近与观众的距离，增强观众参与感和认同感。

4.3 开展市场调查研究，制定本土营销策略

太阳剧团应加强市场调研，收集中国观众的反馈意见，根据观众的偏好和需求调整表演内容和形式。通过问卷调查、焦点小组等方式了解观众的期望和意见，不断改进和优化表演。同时制定针对中国市场的本土化营销策略，利用中国的社交媒体和宣传渠道进行推广。此外，可以利用明星代言、热点事件等方式吸引观众关注，增加品牌在当地的知名度和影响力。

4.4 加强文化敏感培训，推动教育文化交流

太阳剧团可以加强团队成员的文化敏感性培训，以提升对不同文化背景的理解和尊重。通过培训，团队成员能够更好地理解和应对跨文化差异，在表演和交流中展示出更多的包容性和灵活性。同时，团队成员可以通过与中国本地艺术家的合作，促进中西文化的融合，增强作品的文化适应性。此外，通过举办相关的文化交流活动和工作坊，向中国观众介绍太阳剧团的历史和表演特色，增进观众对太阳剧团的理解和认同。

5 结论

本文以霍夫斯泰德的文化维度理论为基础，对太阳剧团在中国澳门进行初步尝试所面临的跨文化冲突问题及成因进行了分析，并制定其跨文化冲突的应对策略。分析结果发现太阳剧团在中国澳门面临的跨文化冲突根源是中西文化，尤其是中国与加拿大文化的冲突，这种冲突更是深入到人们的思维方式和价值观层

面。基于太阳剧团在中国澳门面临的跨文化冲突，本文提出了一系列建议：塑造协同发展愿景，制定有效发展战略；深度融入当地文化，积极推进文化适应；开展市场调查研究，制定本土营销策略；加强文化敏感培训，推动教育文化交流。本文对太阳剧团在中国澳门所面临的跨文化冲突问题及解决措施进行了初步探讨，为同类型跨国公司的跨文化冲突解决提供参考性意见。

【参考文献】

(1) 杨国旺.A公司跨文化冲突及其应对策略研究[D]. 南宁:广西大学,2021.
(2) 杨锦华.S公司跨文化冲突管理的问题及对策研究[D].扬州:扬州大学,2017.
(3) 姜鹏.太阳马戏团 他们再创了马戏[J].经营者,2008

(11):60-61.
(4) 辉宇,张蕾,狄润卉.加拿大国宝“太阳马戏团”定位创新模式的探讨[J].产业创新研究,2021(6):34-36.
(5) 陶陶.浅谈通过表演性劳动降低传播中的文化折扣——以《太阳马戏团》为例[J].中国科技投资,2013(26):177.
(6) 闫立宇.解读蓝海战略——以“太阳马戏团”为例[J].中小企业管理与科技,2015(19):11-13.
(7) 郭云鹏.天上的“太阳”,何时走近你——太阳马戏中国巡演引发的思考[J].杂技与魔术,2018(4):47-48.
(8) Emma.太阳马戏团谢幕澳门[J].商务旅行,2012(4):22-23.
(9) 石茜.B公司跨文化冲突与管理对策研究[D].扬州:扬州大学,2019.
(10) 葛忠.MF软件公司跨文化冲突及解决策略研究[D].大连:大连理工大学,2020.