

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА (НА ПРИМЕРЕ ТНК ALIBABA И TENCENT)

© Копылова Н. В., Ли Вэньлун, 2023

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Целью данной статьи является обоснование важности эффективной корпоративной культуры для успешной деятельности организации в кросс-культурном коммуникативном пространстве. Обобщаются некоторые особенности китайской деловой культуры на основе известных теорий межкультурной коммуникации. Исследование основывается на опыте двух китайских компаний — Alibaba и Tencent. Анализируется практика реализации корпоративных ценностей, традиций, правил кодекса профессиональной этики и стилей руководства, как при внутриорганизационном общении, так и при внешних контактах данных ТНК. Установлено, что корпоративные культуры Alibaba и Tencent адаптированы к деятельности в условиях культурного многообразия, сохраняя при этом фундаментальные ценности Китая. В статье также подчеркивается необходимость развития кросс-культурной грамотности у сотрудников ТНК.

Ключевые слова: корпоративная культура, межкультурная коммуникация, бизнес-культура Китая, кросс-культурная грамотность

Стремительные изменения на мировом рынке, повышение активности международных компаний и рост конкуренции повлекли за собой необходимость поиска оптимальных стратегий развития организаций, включая эффективное управление корпоративной культурой.

Цель данной статьи — рассмотреть корпоративную культуру как мощный инструмент управления в коммуникативном пространстве деятельности транснациональных компаний. В качестве объекта исследования выбраны две ТНК — Alibaba и Tencent.

Поставленная цель требует решения ряда исследовательских задач:

- рассмотреть некоторые определения корпоративной культуры;
- проанализировать китайскую деловую культуру с позиций теорий межкультурной коммуникации и составить ее обобщенную характеристику;
- кратко охарактеризовать культуры организаций Alibaba и Tencent и выявить, какие компоненты корпоративной культуры наиболее важны для осуществления эффективной внутренней и внешней коммуникации ТНК.

Теоретическую базу исследования составили труды по межкультурной коммуникации [1; 2; 3], кросс-культурному менеджменту [4; 5; 6], и особенно по проблемам корпоративной культуры [7; 8; 9; 10; 11]. Материалами для эмпирического анализа послужили официальные вебсайты изучаемых компаний, а именно, такие элементы, как миссия, видение, ценности, а также принципы корпоративного управления, рабочая обстановка, мероприятия, кодекс профессиональной этики [12; 13].

Актуальность данной работы обусловлена следующими причинами. Во-первых, изучение эффективных практик крупных китайских компаний не только имеет познавательную ценность, но и может в перспективе способствовать развитию российско-китайских деловых отношений. Во-вторых, поликультурная бизнес-среда — потенциальный источник недопонимания и конфликтов, в связи с чем необходим постоянный поиск путей оптимизации коммуникационных процессов в ТНК для снижения подобных рисков.

Исследователи трактуют корпоративную культуру как совокупность духовных ценностей, традиций, моделей поведения сотрудников организации, сложившихся в результате ее производственной и социальной деятельности под влиянием внешней культурной и деловой среды [9; 11] как субкультуру, вбирающую в себя основные элементы культуры общества и одновременно имеющую свои уникальные ценности [9, с. 120], а также как иерархическую систему с символическим, ценностным, бессознательным, идеологическим и практическим уровнями [1, с. 235-236].

В качестве рабочего определения мы принимаем интерпретацию Торгунаковой Е.В., согласно которой корпоративная культура — это «уникальный нематериальный ресурс предпринимательской структуры, представляющий собой систему базовых представлений и ценностей, разделяемых большинством членов данной организации, выраженную в поведении персонала и символике, на основе которого создается особая технология управления факторами производства и организацией в целом, позволяющая организации

формировать конкурентные преимущества и использовать их более эффективным способом, чем это делают конкуренты, т. е. повышающая конкурентоспособность организации» [10, с. 22].

В трудах на данную тему подчеркивается, что без развитой корпоративной культуры невозможно устойчивое развитие и успех компании. Культуре организации свойственны динамичность и адаптивность, а значит, способность развиваться в ответ на происходящие вокруг события, однако свои фундаментальные ценности компания даже в случае кризиса сохраняет неизменными [7].

В корпоративной культуре выделяют поверхностный, внешний слой и внутренний, глубинный слой. На внешнем слое открыто выражаются и часто документально подтверждаются ценности и нормы, которые должны быть приняты членами организации как руководство к действию. На глубинном слое корпоративная культура содержит те представления о компании, ее деятельности, деловом этикете, поведенческих правилах, которые воспринимаются сотрудниками как само собой разумеющиеся. Такие компоненты корпоративной культуры в основном остаются скрытыми вне организации, для сторонних наблюдателей. В данной статье анализируется, главным образом, внешний слой корпоративной культуры.

Следующий этап нашего исследования — обобщенная характеристика деловой культуры Китая. Это позволит получить представление о наиболее важных параметрах китайской бизнес-культуры, которые находят свое отражение и в корпоративной культуре.

В рамках данной статьи мы рассмотрим культуру Китая с позиций двух широко известных теорий межкультурной коммуникации — теории культурных измерений, предложенной нидерландским социологом Г. Хофстеде, а также категоризации культур, разработанной американским антропологом и кросс-культурным исследователем Э. Холлом.

Согласно теории культурных измерений Г. Хофстеде, в Китае наблюдается высокая дистанция власти (Power Distance), что означает, что наименее влиятельные члены общества или организации рассматривают социальное неравенство и свое положение как норму, а наиболее влиятельные обладают большими полномочиями. Для китайских компаний, по Хофстеде, характерны жесткие иерархические отношения, где решения руководства неукоснительно выполняются, а устремления работников ограничены рамками их должности.

Другой ярко выраженной характеристикой Китая в свете данной теории является низкий индекс индивидуализма (Individualism), что означает признание приоритета общественного блага и интересов группы над благом и интересами

отдельной личности. Культура Китая — коллективистская. Чертами, свойственными Китаю, являются преданность коллективу, внутригрупповое сотрудничество, стремление к сохранению «лица», или положительного имиджа, группы.

Еще одним значимым параметром, описывающим деловую культуру Китая, является низкий индекс избегания определенности (Uncertainty Avoidance), что предполагает способность адаптироваться к изменяющимся условиям, готовность к риску, низкий уровень тревожности по поводу новых непредсказуемых ситуаций.

Высокий индекс долгосрочной ориентации (Long Term Orientation), также характерный для Китая, указывает на стратегическое мышление, прагматизм, способность адаптировать традиции к меняющейся среде, упорство в достижении целей.

Низкий индекс индугенции (Indulgence) говорит о том, что отдыху и удовольствиям отводится малая роль, потворство желаниям рассматривается как нерациональное. Китайская культура с точки зрения данного параметра отличается пессимизмом и сдержанностью.

Несколько менее выражен индекс маскулинности (Masculinity), согласно которому китайское общество нацелено на достижение успеха и конкурентную борьбу [2].

Рассмотрим деловую культуру Китая с позиций другой теории. Э. Холл предложил разделить культуры в зависимости от характера использования ими пространства и времени на высоко- и низкоконтекстные, монокронные и полихронные [3].

В свете данной концепции, Китай характеризуется высоким контекстом. Под контекстом понимаются разнообразные внешние факторы, которые способны повлиять на процесс коммуникации (жесты, интонации, общественные нормы, время суток и др.). Наблюдается высокая плотность информационных сетей: контакты с коллегами, партнерами, клиентами. Характерна предсказуемость поведения и реакций, обусловленная неязыковым контекстом — иерархией, статусом, внешним видом человека, условиями его проживания и т.п. Размещение (рассадка) присутствующих на деловых переговорах согласно определенным правилам, по старшинству — пример одного из многочисленных правил делового этикета Китая, составляющего общий контекст. Важным также является отсутствие открытого выражения недовольства в общении [1, с. 83-86]. Для высококонтекстных культур характерным является также «полихроническое» восприятие времени, при котором гармония человеческих отношений ставится выше пунктуальности. Особое отношение ко времени отражено и в стиле коммуникации, отличающемся размеренностью, детальным подходом к рассмотрению и решению проблем [3].

Есть и другие теории, описывающие особенности различных бизнес-культур, которые необходимо учитывать при кросс-культурном взаимодействии. Однако для теоретической основы данной статьи мы ограничимся двумя рассмотренными концепциями.

Для решения следующей задачи нашего исследования необходимо проанализировать влияние корпоративной культуры на коммуникативную сторону кросс-культурного управления и определить, как ее отдельные элементы находят свое отражение в деловом общении, и какие результаты могут приносить практикуемые в компании ценности, принципы, профессиональная этика. Обратимся к примерам и сделаем краткий обзор корпоративных культур двух китайских ТНК.

Alibaba — крупнейшая компания электронной коммерции. Была основана бывшим учителем английского языка Джеком Ма. Его слова отражают одну из важных ценностей Alibaba — честность (integrity): «Я по-прежнему твердо верю, что честность ценна и может быть превращена в деньги» [14].

В миссии Alibaba заложена идея возможности легко вести бизнес повсеместно «To make it easy to do business anywhere», что во многом определяет налаженную эффективную систему коммуникации в компании. Видение компании — работать 102 года — демонстрирует реализацию параметра «долгосрочная ориентация» со стремлением к стабильности [12]. Ценности компании содержат следующие идеи:

- приоритеты в отношении к субъектам деловой культуры: «Сначала клиенты, затем сотрудники, а уже после них акционеры» (Customers first, employees second, shareholders third);
- важность доверия, которое является основой всего и облегчает жизнь (Trust makes everything simple);
- «перемены — это единственное, что постоянно» (Change is the only constant). Готовность к переменам необходима. Данная ценность — проявление низкого индекса избегания неопределенности, согласно теории Г. Хофстеде;
- «лучшие показатели сегодня — это основа завтрашнего дня» (Today's best performance is tomorrow's baseline). Здесь снова проявляется присущая китайской культуре ориентация на будущее;
- важность своевременности действий и личной ответственности за них: «Если не сейчас, то когда? Если не я, то кто?» (If not now, when? If not me, who?);
- «живи серьезно, работай с удовольствием» (Live seriously, work happily) демонстрирует сдержанность китайской культуры, с одной стороны, и стремление к более позитивному отношению к рабочему процессу, с другой стороны [12; 7].

Из кодекса профессиональной этики компании, размещенном на ее официальном сайте Alibaba, мы отметим следующие пункты, непосредственно касающиеся ее корпоративной культуры и коммуникаций:

- уважение друг к другу: Alibaba Group стремится создать рабочее место, поддерживающее честность, неподкупность, уважение и доверие;

- конфиденциальность информации: Alibaba Group уважает частную жизнь и достоинство всех людей. Сотрудники, ответственные за сбор и хранение личной информации, и те, кому предоставлен доступ к такой информации, не должны раскрывать личную информацию в нарушение применимых законов или политики Alibaba Group;

- равные возможности без дискриминации: Alibaba Group стремится предоставлять равные возможности и справедливое отношение ко всем сотрудникам на основе заслуг, без дискриминации в отношении любого лица по любому признаку, что было бы запрещено применимым законодательством;

- безопасность на рабочем месте: Alibaba Group стремится обеспечить безопасную и здоровую рабочую среду. Каждый сотрудник несет ответственность за соблюдение правил и практик в области техники безопасности и гигиены труда и за сообщение о травмах или несчастных случаях, а также о небезопасных методах, условиях или поведении. Alibaba Group не приемлет насилие на любом уровне, буллинг или притеснение на рабочем месте или в иных условиях, связанных с работой [12].

Данные пункты кодекса иллюстрируют важность взаимоотношений, стремление к гармонии внутри группы при относительной закрытости за ее пределами, что характерно для коллективизма [2].

В целом, все корпоративные принципы организации систематизируются в так называемом «Шестигранном Духовном Мече». Это понятие романиста Цзинь Юна, и меч, в данном случае, — не оружие, а средство для совершенствования своих умений и развития навыков. «Меч» — это искусство укрепления своих положительных качеств, силы духа. Шесть граней меча — это клиенты, командная работа, позитивное отношение к переменам, а также честность, страсть и приверженность общему делу [15].

Отличившиеся сотрудники награждаются публично, чтобы все могли порадоваться успехам коллег. Прозрачная и открытая система поощрения мотивирует членов команды работать лучше. Данная сторона корпоративной культуры Alibaba отражает ценности коллективистских культур. Также в компании нередко происходит ротация кадров. Несмотря на сложность процесса, это учит работников встречать изменения с радостью, не стыдиться неудач, и приобретать новый опыт.

В Alibaba у каждого сотрудника есть прозвище для внутренних коммуникаций. Каждый, кто устраивается на работу в технологические компании Китая, берет себе такой псевдоним (по-китайски huaming), который служит его уникальным идентификатором. Это не просто прихоть — это необходимость. В Alibaba считается, что такие прозвища помогают создать более неформальную корпоративную культуру. В компании данное правило объясняют желанием устранить жёсткую иерархию. Несмотря на высокую дистанцию власти, характерную для китайской культуры, мы видим стремление ТНК к снижению данной дистанции, чтобы сделать систему коммуникаций более схожей с системами западных культур. Таким образом, это может рассматриваться как мера по сглаживанию культурных различий для более успешной межкультурной коммуникации.

Несмотря на нововведения, в Китае считается невежливым обращаться к учителю, старшим родственникам или менеджеру по имени. Поэтому большинство сотрудников Alibaba по умолчанию используют фразы, в которых присутствуют фамилия человека и его должность, нечто вроде Босс Ма. Уважение младшего поколения к старшему, почтение подчиненных к руководству — важнейшая традиция Китая и неотъемлемая часть общепринятого контекста, в котором происходит коммуникация [15].

В целом, различные компоненты корпоративной культуры Alibaba, с одной стороны, не противоречат описанным в теориях Г. Хофстеде и Э. Холла характеристикам, а с другой — демонстрируют стремление компании создать единое благоприятное мультикультурное коммуникативное пространство.

Обратимся к ТНК Tencent. Это глобальная технологическая компания, объединяющая цифровые сервисы самых разных направлений. В то же время Tencent — одна из крупнейших частных инвестиционных компаний Китая, которая осуществляет прямые инвестиции в сфере высокотехнологичного и венчурного бизнеса.

Корпоративная культура Tencent предполагает сочетание двух сторон одного явления, мировоззренческо-поведенческого комплекса: «цзя» (школа мысли, философия) и «цзяо» (учение, религия) [8, с. 139]. Миссия и видение Tencent — это цзя, то есть философия бизнеса: «Ценность для пользователя, технологии во благо». Подчеркивается ее динамический характер, идея постоянного развития: стремление к социальной ответственности, продвижение технологических инноваций, содействие устойчивому развитию общества [13].

Ценности компании сформулированы в соответствии с цзя и цзяо:

- честность (Integrity), предполагающая соблюдение этических принципов, открытость и справедливость;

- проактивность (Proactivity), или стремление вносить позитивный вклад, добровольно брать на себя ответственность и стремиться к прорывам;

- сотрудничество (Collaboration), что подразумевает инклюзивность и способность к совместным действиям, а также стремлением к прогрессу и развитию;

- креативность (Creativity), включающая продвижение прорывных инноваций и исследование возможностей будущего [13].

Данные ценности находят свое выражение в различных направлениях деятельности компании, таких как научные разработки, благотворительность, обучение сотрудников и многое другое [8].

Миссия, видение и ценности выступают культурной основой, на которой разрабатывается и совершенствуется стратегия компании. Современная стратегия Tencent официально именуется «стратегией устойчивых инноваций социальной ценности». Ее цель — рост социальной ценности, генерируемой компанией на пяти основных направлениях:

- включение социальной ответственности в продукты и услуги.

- продвижение технологических инноваций.

- продвижение культурной жизнеспособности.

- помощь промышленным предприятиям в переходе на цифровые технологии.

- сотрудничество во имя устойчивого развития общества [16].

Как видно из стратегии Tencent, компания демонстрирует такие культурные параметры, как коллективизм и долгосрочная ориентация. Что касается идей честности, справедливости, социальной ответственности и в целом деятельности во благо общества, то они свидетельствуют о важности поддержания положительной репутации компании, ее «лица», что также является важнейшей чертой китайской деловой культуры.

Примечательным элементом корпоративной культуры Tencent предстает рабочая среда (Work Environment), описываемая в разделе «Сотрудники» (Employees) официального сайта компании. Концепция единого глобального офиса олицетворяет все ценности компании: честность (посредством прозрачности деятельности ТНК в разных странах через единое виртуальное пространство), проактивность (через прорывные технологии, лежащие в основе концепции), сотрудничество (с помощью создания рабочей среды для максимально эффективного взаимодействия сотрудников), креативность (через инновационный дизайн). Здание Tencent Binhai Building открылось в октябре 2017 года. Это полностью цифровое интеллектуальное здание и новая глобальная штаб-квартира Tencent. Дизайн

«подключенного здания» символизирует связующее звено, которое объединяет все удаленные уголки Интернета, а также визуализирует связь между людьми, людьми и сервисами, сервисами и оборудованием, сейчас и в будущем. Кроме глобального головного офиса, открыты филиалы в некоторых городах Китая — Пекине, Шанхае, Чэнду, Гуанчжоу, а также за рубежом: в США, Канаде, Южной Корее, Японии, Англии, Германии, Франции, Египте, ОАЭ и других странах, чтобы обеспечить местным сотрудникам комфортную и инновационную офисную среду и погрузить их в культуру Tencent [13].

Как Alibaba в своем кодексе профессиональной этики, так и Tencent в разделе «Сотрудники» заявляет о неприемлемости разного рода дискриминации и буллинга, взаимном уважении и создании равноправной, гармоничной, многокультурной и интегрированной рабочей среды. Данные принципы, по-видимому, лежат в основе коммуникации в корпоративной культуре транснациональных корпораций.

Говоря о коммуникативном пространстве деятельности ТНК, следует отметить мероприятия Tencent, способствующие укреплению корпоративной культуры и ценностей, повышению уровня удовлетворенности сотрудников и их лояльности, с одной стороны, и формированию имиджа компании, укреплению контактов с партнерами и клиентами, налаживанию связей с общественностью, с другой стороны.

Общее собрание в конце года (All-hands Meeting) и новогодняя вечеринка (New Year Party) являются наиболее важными ежегодными мероприятиями Tencent. На общем собрании сотрудникам представляют стратегию компании, бизнес-план и управленческие идеи, а также отмечают и награждают отличившиеся команды. В целом, ежегодные мероприятия укрепляют чувство единения, поднимают командный дух и повышают мотивацию работников. 11 ноября — день рождения Tencent и праздник для всех сотрудников компании. В этот день все работники Tencent носят специально разработанные для корпоративного праздника футболки, позируют для креативных фотографий и участвуют в традиционных мероприятиях, таких как Link Time, в главном офисе. Так поддерживается и укрепляется корпоративная культура компании и продвигаются ее ценности [13].

Другим корпоративным мероприятием Tencent являются весенний пеший поход для сотрудников и их семей (Spring Walkathon), который не только улучшает физическое здоровье, способствуют более прочным отношениям между членами семьи, но и повышает осведомленность о значимых акциях и гражданской ответственности. Поддержание здорового баланса между работой и личной жизнью имеет большое значение. Чтобы расширить возможности для развлечений и активного отдыха, Tencent организовала более 100 клубов,

предлагающих занятия танцами, музыкой, спортивными и настольными играми и т.д. [13].

И, наконец, стоит упомянуть волонтерскую программу Tencent (Tencent Volunteer Program), которая была инициирована сотрудниками, чтобы привлечь больше людей к участию в проектах общественного благосостояния [13]. Такие мероприятия, не только приносят пользу для общества, но и улучшают имидж компании и расширяют ее коммуникативное пространство за счет создания новых контактов и укрепления уже имеющихся связей.

В целом, работа в транснациональных корпорациях предполагает общение между представителями многих культур с различиями на разных уровнях — как на поверхностном, так и на глубинном. Деловая культура Китая — коллективистская, и потому многие элементы корпоративной культуры китайских компаний связаны с групповыми ценностями, производительностью и иными достижениями групп — организации в целом, ее подразделений и отдельных рабочих команд. Другие значимые культурные черты — большая дистанция власти и выраженная иерархия, способность адаптироваться, готовность к переменам, стратегическое мышление, упорство в достижении цели, конкуренция. Эти черты находят свое отражение как в деятельности компании, так и в тонкостях коммуникации. Рассмотренные теоретические источники и иллюстративный материал (публикации на официальном сайте двух крупных ТНК — Alibaba и Tencent) подчеркивают такие культурные доминанты, как уважение к старшинству, стремление к гармонии, к сохранению лица партнеров общения и лица группы в целом, тенденция избегать прямых разногласий, и в целом неприятие разного рода негативных явлений, таких как притеснения и дискриминация.

Вместе с тем наблюдается и стремление ТНК к балансу «восточных» и «западных» параметров культуры. В китайской культуре важен контекст — знания о ситуации общения, не требующие вербализации. Однако, учитывая культурно многообразный контингент, для эффективного взаимодействия в таких компаниях практикуются более прямые способы коммуникации. Так, деятельность рассмотренных в статье компаний, их корпоративная культура, включая нормы поведения, регламент некоторых рабочих процессов и т.д., достаточно подробно и прозрачно описываются в официальных документах. Практикуется также обучение персонала с учетом его культурной неоднородности и многообразия.

Работа в транснациональных корпорациях требует развитой кросс-культурной грамотности, причем не только у руководителя (так называемого global manager), но и у всех сотрудников. Поэтому в рассмотренных в данной статье ТНК создаются

максимально благоприятные условия для формирования навыков общения в мультикультурном коллективе. Эти навыки — залог эффективного коммуникативного взаимодействия и успешной деятельности компании в целом. ■

1. Таратухина Ю. Межкультурная коммуникация в информационном обществе: учебное пособие / Ю. Таратухина, Л.Цыганова, Д. Ткаленко. — М.: Издательский Дом ВШЭ, 2019. — 255 с.

2. Hofstede Insights. — URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=china> (Дата обращения 25.09.2023)

3. Hall E.T. Beyond Culture / E.T. Hall. — NY: Doubleday, 1977. — 320 p.

4. Каштанова Е.А. Кросс-культурный менеджмент в сложившейся культуре коммуникаций / Е.А. Каштанова, М.Н. Ионцева, В.Н. Воронин, Д.А. Носова // Вестник славянских культур, 2022. Т. 64. — С. 121-133.

5. Маколов В.И. Российские и зарубежные практики управления талантами в организации / В.И. Маколов // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2022. — Т.5-2 (87). — С. 155-158.

6. Рожкова Л.В. Управление кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе / Л.В. Рожкова, Г.Н. Тугускина, О.В. Сальникова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. — 2019. — №1(29). — С. 82-94.

7. Богодельникова Л.А. Испытания для корпоративной культуры в ситуации пандемии COVID-19: пример Alibaba Group / Л.А. Богодельникова, Моу Шо // Российско-китайские исследования. — 2022. — Т.6. № 1. — С. 56-67.

8. Кандалинцев В.Г. Tencent: корпоративная культура и модель развития / В.Г. Кандалинцев // Восточная аналитика. — 2022. — № 13(4). — С. 138-155.

9. Макеев В.А. Корпоративная культура как нормативно-ценностная система / В.А. Макеев // Социология власти. — 2009. — С. 119-126.

10. Торгунакова Е. В. Механизм управления корпоративной культурой предпринимательских структур: учебное пособие / Е.В. Торгунакова. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2014. — 176 с.

11. Чжаосэнь Е. Особенности корпоративной культуры предприятий международной электронной торговли / Е. Чжаосэнь, О.Ф. Удалов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. — 2023. — №1 (69). — С. 74-80.

12. Alibaba Group. — URL: <https://www.alibabagroup.com/en-US/about-alibaba> (Дата обращения 25.09.2023)

13. Tencent. — URL: <https://www.tencent.com/en-us/> (Дата обращения 25.09.2023)

14. Corporate Integrity Culture: Alibaba Group. — URL: <http://www.ccuin.net/cxwh/qycx/2020-05-01/849.html> (Дата обращения 25.09.2023)

15. Alibaba's corporate culture: «Six Meridians Divine Sword» with a little fanaticism // Reuters. — URL: <https://www.reuters.com/article/alibaba-culture-idCNKBS0EK0PO20140609>. (Дата обращения 25.09.2023).

16. Tencent's Corporate Culture. — URL: <http://www.gdqyk.com/bgzx/57.html> (Дата обращения 25.09.2023)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Alibaba Group. – URL: <https://www.alibabagroup.com/en-US/about-alibaba> (Дата обращения 25.09.2023)

Alibaba's corporate culture: «Six Meridians Divine Sword» with a little fanaticism // Reuters. – URL: <https://www.reuters.com/article/alibaba-culture-idCNKBS0EK0PO20140609>. (Дата обращения 25.09.2023).

Corporate Integrity Culture: Alibaba Group. – URL: <http://www.ccuin.net/cxwh/qycx/2020-05-01/849.html> (Дата обращения 25.09.2023)

Hall E.T. Beyond Culture / E.T. Hall. – NY: Doubleday, 1977. – 320 p.

Hofstede Insights. – URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=china> (Дата обращения 25.09.2023)

Tencent. – URL: <https://www.tencent.com/en-us/> (Дата обращения 25.09.2023)

Tencent's Corporate Culture. – URL: <http://www.gdqkc.com/bgzx/57.html> (Дата обращения 25.09.2023)

Богодельникова Л.А. Испытания для корпоративной культуры в ситуации пандемии COVID-19: пример Alibaba Group / Л.А. Богодельникова, Моу Шо // Российско-китайские исследования. – 2022. – Т.6. № 1. – С. 56-67.

Кандалинцев В.Г. Tencent: корпоративная культура и модель развития / В.Г. Кандалинцев // Восточная аналитика. – 2022. – № 13(4). – С. 138-155.

Каштанова Е.А. Кросс-культурный менеджмент в сложившейся культуре коммуникаций / Е.А. Каштанова, М.Н. Ионцева, В.Н. Воронин, Д.А. Носова // Вестник славянских культур, 2022. Т. 64. – С. 121-133.

Макеев В.А. Корпоративная культура как нормативно-ценностная система / В.А. Макеев // Социология власти. – 2009. – С. 119-126.

Маколов В.И. Российские и зарубежные практики управления талантами в организации / В.И. Маколов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – Т.5-2 (87). – С. 155-158.

Рожкова Л.В. Управление кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе / Л.В. Рожкова, Г.Н. Тугускина, О.В. Сальникова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2019. – №1(29). – С. 82-94.

Таратухина Ю. Межкультурная коммуникация в информационном обществе: учебное пособие / Ю. Таратухина, Л.Цыганова, Д. Ткаленко. – М.: Издательский Дом ВШЭ, 2019. – 255 с.

Торгунакова Е. В. Механизм управления корпоративной культурой предпринимательских структур: учебное пособие / Е.В. Торгунакова. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2014. — 176 с.

Чжаосэнь Е. Особенности корпоративной культуры предприятий международной электронной торговли / Е. Чжаосэнь, О.Ф. Удалов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2023. – №1 (69). – С. 74-80.

Corporate Culture as an Effective Tool for Cross-Cultural Management (the Case of TNC Alibaba and Tencent)

© Kopylova N., Li Wenlong, 2023

The article aims to highlight the importance of a strong corporate culture for successful business activities in cross-cultural communicative space. It outlines some characteristics of Chinese business culture based on widely accepted theories of intercultural communication. The study is based on the cases of two Chinese companies, Alibaba and Tencent. The authors analyze some practices of internal and external communication of the TNC in terms of their corporate values, traditions, code of ethics, and management style. The findings reveal that while preserving their fundamental cultural values, Alibaba and Tencent strive to adapt their activities to diverse work environments. The paper also emphasizes the necessity of cross-cultural literacy in TNC employees.

Keywords: corporate culture, intercultural communication, Chinese business culture, cross-cultural literacy
