
DOI: 10.31696/2618-7302-2022-3-112-120

КИТАЙСКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ: КРОСС-КУЛЬТУРНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

© 2022

В. Г. Кандалинцев¹

Китайский бизнес успешно развивается, несмотря на сложности, связанные с пандемией. Не в последнюю очередь этот успех связан с формированием в китайских компаниях эффективного синтеза кросс-культурных платформ корпоративной культуры и современных западных систем управления. В статье рассматривается влияние традиционных ценностей на управление современными китайскими предприятиями. Данное влияние характеризуется как «проекции» положений конфуцианства, буддизма и даосизма на корпоративную культуру. Проекции сосуществуют, переплетаются и интегрируются с западными подходами к менеджменту. В результате возникают кросс-культурные конструкты, позволяющие китайским компаниям объединять как традиционные китайские, так и западные ценности, что открывает путь к эффективному управлению и быстрому трансграничному расширению деятельности. В обоснование такого понимания современного китайского стиля управления в статье проводится анализ деятельности Alibaba Group. Он показывает, что в последних официальных отчетах компания декларирует ценности, которые являются проекциями положений конфуцианства, буддизма и даосизма. Одновременно в состав ценностей также включен и концепт «ядра стратегии», относящийся к получившей широкое международное признание системе стратегического управления Balanced Scorecard (BSC), разработанной американскими специалистами Р. Капланом и Д. Нортонем. Это открыло путь к практическому применению BSC в Alibaba Group, которое оказалось весьма успешным. Опыт китайского гиганта электронной коммерции заслуживает изучения в связи с возросшим в современных условиях значением для нашей страны российско-китайского делового сотрудничества. Проблема совпадений и несовпадений ценностей разных культур должна более системно изучаться для активизации вышеназванного сотрудничества.

Ключевые слова: специфика китайского менеджмента, кросс-культурная интеграция, система стратегического управления Alibaba Group

Для цитирования: Кандалинцев В. Г. Китайский стиль управления: кросс-культурная интеграция. Вестник Института востоковедения РАН. 2022. № 3. С. 112–120. DOI: 10.31696/2618-7302-2022-3-112-120

CHINESE MANAGEMENT STYLE: CROSS-CULTURAL INTEGRATION

Vitaly G. Kandalintsev

¹ Кандалинцев Виталий Геннадьевич, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Института востоковедения РАН, Москва, Россия; kanvital@mail.ru.

Vitaly G. Kandalintsev, Ph.D. (Economy), Senior Researcher, Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia; kanvital@mail.ru.

ORCID: 0000-0002-7500-4589

Chinese business has been developing successfully despite the difficulties associated with the pandemic. Last but not least, this success is associated with the formation of an effective synthesis of cross-cultural platforms of corporate culture and modern Western management systems in Chinese companies. The article examines the influence of traditional values on the management of modern Chinese enterprises. This influence is characterized as a 'projection of the provisions of Confucianism, Buddhism and Taoism upon corporate culture. Projections coexist, intertwine and integrate with Western approaches to management. As a result, cross-cultural constructs are emerging that allow Chinese companies to combine both traditional Chinese and Western values, which opens the way to effective management and rapid cross-border expansion of activities. To substantiate this understanding of the modern Chinese management style, the article analyzes the activities of Alibaba Group. The analysis shows that in the latest official reports, the company declares values that are projections of the provisions of Confucianism, Buddhism and Taoism. At the same time, the concept of the «strategy core» is also included in the values, referring to the internationally widely recognized Balanced Scorecard (BSC) strategic management system developed by American specialists R. Kaplan and D. Norton. This paved the way for the practical application of BSC in Alibaba Group, which turned out to be very successful. The experience of the Chinese e-commerce giant deserves to be studied in connection with the increased importance of Russian-Chinese business cooperation for Russia in modern conditions. The problem of coincidences and discrepancies of values of different cultures should be explored more systematically in order to activate the above-mentioned cooperation.

Keywords: specifics of Chinese management, cross-cultural integration, Alibaba Group strategic management system

For citation: Kandalintsev V. G. Chinese Management Style: Cross-Cultural Integration. Vestnik Instituta vostokovedenija RAN. 2022. 3. Pp. 112–120. DOI: 10.31696/2618-7302-20223-112-120

ОБЩИЙ КОНТЕКСТ

Традиционная китайская идеология основывается на «трех китах»: конфуцианстве, даосизме и буддизме. Соотношение этих составных частей остается предметом научных дискуссий. Преобладает точка зрения, что значительная часть положений конфуцианства, даосизма и буддизма интегрированы в некоторую целостностную систему неоконфуцианством. Характер такой интеграции определяется по-разному, простираясь от концепции синтеза трех классических учений до концепции ассимиляции неоконфуцианством даосизма и буддизма.

Вместе с тем, как отмечает А. И. Кобзев, в результате соприкосновения с инородной цивилизацией в начале XX века в Китае произошел мощный духовный сдвиг, и «произведенная им интеллектуальная мутация позволяет говорить о современных формах ориентированного на автохтонную традицию философствования, выходящих за границы не только неоконфуцианства, но и конфуцианства в целом» [Кобзев, 2002, с. 24].

Исходя из данного общего контекста, можно говорить о степени влияния традиционных ценностей на современную деятельность в китайском социуме. Они продолжают существенно влиять на мышление, поведение и социальные отношения китайцев, но при этом их влияние сосуществует, переплетается и интегрируется с влиянием западных подходов на конкретно решаемые вопросы.

Результаты такого влияния, выражаемые в соответствующих ментальных установках, поведенческих моделях и социальных конструктах, в настоящей статье будут обозначаться термином

«проекции традиционных ценностей». Названные проекции формируются двумя силами: исторически унаследованной предрасположенностью китайцев к определенному мировосприятию и поведению и активными попытками теоретиков и практиков выявить и актуализировать связь между положениями конфуцианства, даосизма и буддизма и современными реалиями жизни в быстроразвивающемся инновационно ориентированном обществе.

ПРОЕКЦИИ ТРАДИЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Синг Онг Ю пишет: «Современный китайский стиль управления — это сочетание конфуцианства, даосизма, буддизма и западных философских течений» [Синг Онг Ю, 2018]. В своей книге этот автор, являющийся профессиональным бизнес-консультантом, рассматривает отдельно конфуцианские, даосские и буддистские проекции в китайской практике управления. Проекция — это установка на то, как действовать в той или иной ситуации, основываясь на соответствующих положениях традиционных учений. Такая установка должна быть принимаемой бизнес-сообществом Поднебесной и достаточно распространенной в нем. Вот три примера.

Конфуцианская проекция. Конфуций сказал: «Успех зависит от подготовки, а без нее поражение неизбежно». Установка: «Занимаясь бизнесом в современных условиях, следует хорошо подготовиться к трудностям. Чтобы быть готовым к любым невзгодам, менеджер все время должен заниматься планированием сценариев».

Даосская проекция. Лао Цзы сказал: «Людьми трудно управлять оттого, что верхи деятельны». Установка: «Необходимо делегировать обязанности и распределять полномочия между сотрудниками».

Буддистская проекция. Буддистский афоризм гласит: «Потерять можно лишь то, за что держишься». Установка: «Руководителям стоит принимать перемены и отойти от старых догм управления» [Синг Онг Ю, 2018].

Проекции не сводятся к разрозненным установкам на тот или иной случай. Они могут принимать комплексный характер конструкта, охватывающего определенную область управленческой деятельности. На Рис. 1 отображены области корпоративной деятельности, в которые традиционные китайские ценности могут проецироваться и тем самым вносить вклад в современный восточный менеджмент.



Рис. 1. Вклад в современный восточный менеджмент [Синг Онг Ю, 2018, глава 6, рис. 7]

Как отмечает Синг Онг Ю, руководители комбинируют разные философии. Поэтому традиционные ценности, проходя через их сознание и выбор, становятся оригинальными конструктами, формирующими основу уникальной корпоративной культуры.

Ярким примером в этом плане стала корпоративная культура китайского и глобального гиганта электронной коммерции Alibaba Group. Ее основным содержанием выступают шесть ценностей², в которых проецируются как традиционные китайские, так и западные подходы.

Первая ценность: «Клиенты на первом месте, сотрудники на втором, акционеры на третьем». Отражает выбор того, что важно, в порядке приоритета. Компания декларирует, что «только создавая устойчивую ценность для клиентов, сотрудники могут расти, а акционеры достигать долгосрочной выгоды». Это узнаваемая установка западной системы стратегического управления Balanced Scorecard (BSC), которую применяет Alibaba Group. В работах создателей BSC Роберта Каплана и Дейвида Нортон она обычно формулируется так: «ядро стратегии — ценность предложения клиентам».

Вторая ценность: «Доверие делает все простым». Компания считает, что история Alibaba — это история создания и укрепления доверия. Важность доверия поясняется так: «Сложность порождает сложность, а простота порождает простоту. Сотрудники Alibaba прямолинейны — что вы видите (информация о товаре на интернет-сайте компании — В. К.), то и получаете. С доверием нет никаких сомнений или подозрений, и результатом является простота и эффективность». Данная установка есть проецирование конфуцианского понятия «синь» (доверие, благонадежность, истинность). В синь есть два аспекта: соответствие высказывания реальному положению вещей и соответствие высказывания действиям человека в настоящем и будущем [Бальчиндоржиева, 2014]. Такое соответствие является обязанностью сотрудников компании, и оно напрямую ориентировано на выполнение миссии Alibaba «делать легким ведение бизнеса в любом месте».

Третья ценность: «Изменение — это единственная константа». Компания исходит из того, что мир меняется, меняются клиенты и меняется конкурентная среда. Эти перемены должны встречаться с уважением и смирением. Данная установка представляет собой проецирование даосского понятия «чан», принципа или закона, управляющего переменами. Согласно учению, только этот принцип постоянен, т.е. постоянна только переменчивость сущего. В то же время в установке присутствует и буддистский компонент — смирение.

Четвертая ценность: «Сегодняшние лучшие показатели — это завтрашние базовые показатели». По утверждению компании, в самые трудные для нее времена этот дух помогал преодолевать трудности и выживать, породил убежденность, что надо смотреть в будущее, чтобы избежать регресса.

Установку на быстрое развитие с устремленностью в будущее можно одновременно рассматривать и как проекцию положения Сунь-Цзы «в войне самое главное — быстрота» и как принятие ориентации на стратегическое лидерство в BSC. Созвучность традиционных китайских и современных западных ценностей в определенных вопросах возможно, что создает условия для их кросс-культурной интеграции.

Пятая ценность: «Если не сейчас, то когда? Если не я, то кто?» Это был слоган в первом объявлении о приеме на работу в компанию, и он стал первой корпоративной поговоркой. Конечно, это не вопрос, а установка на постоянное присутствие чувства долга и сопричастности, которыми должны обладать сотрудники Alibaba. Эта установка есть проекция высказывания Конфуция «Благородный человек думает о долге, низкий человек заботится о выгоде». Компания дает понять своим сотрудникам, что она рассматривает их как благородных людей и рассматривает на соответствующее поведение с их стороны.

² Alibaba Fiscal Year Annual Report 2021. Alibaba Group. URL: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1577552/000110465921096324/a21-17183_36k.pdf (дата обращения: 25.06.2022).

Шестая ценность: «Живи серьезно, работай счастливо». Компания призывает своих сотрудников и, более широко, все участников своей экосистемы наслаждаться работой так же, как они умеют наслаждаться жизнью, а к жизни относиться серьезно — как к работе. Практический смысл ценности ясен: работа, совершаемая увлеченно и с удовольствием, более эффективна, чем совершаемая вынужденно и без интереса; жизнь, проживаемая серьезно (с самосовершенствованием и прогрессом в основных аспектах жизненного пути), более эффективна, чем проживаемая хаотично.

В призыве «живи серьезно» содержится намек на конфуцианские пять категорий людей и дается установка на восхождение к высоким категориям, вплоть до пятой категории «совершенных во всех отношениях». С другой стороны, призыв «работай счастливо» является скорее универсальной, присущей не только китайской, но и другим культурам ценностью. Здесь мы имеем дело с кросс-культурной интеграцией в рамках отдельно взятой ценности корпоративной культуры.

КРОСС-КУЛЬТУРНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ALIBABA GROUP

По информации Цю Сюэняня, компания применяет систему стратегического управления BSC [Qiu Xuenan, 2020]. На рис. 2 отображена общая логика этой системы, как она представлена ее создателями. Согласно данной логике, первичной в разработке стратегии является миссия, исходя из которой определяются ценности, а на основе ценностей — видение.



Рис. 2. Логика BSC [Каплан, Нортон, 2005, глава 2, рис. 2.2]

Особенностью Alibaba Group является то, что миссия, ценности и видение рассматриваются как части культуры компании. Исполнительный вице-председатель и директор предпринимательского фонда Alibaba Джо Цай сказал об этом так: «В Alibaba культура означает прежде всего, что у вас есть миссия. Во-вторых, вы устанавливаете видение будущего. Третье — это ценности. Эти три вещи формируют нашу культуру»³.

Тем не менее в корпоративную культуру Alibaba Group входит также и отношение к стратегическим результатам. В классической BSC эти результаты перечисляются в порядке составляющих (перспектив), к которым относятся. На стратегической карте первой сверху вниз идет

³ Культурные черты, сформировавшие бизнес Alibaba стоимостью 697 миллиардов долларов. PRC Today: 03.10.2020. URL: <https://prc.today/kulturnye-cherty-s-formirovavshie-biznes-alibaba-stoimostyu-697-milliardov-dollarov/> (дата обращения: 25.06.2020).

составляющая «Финансы», соответственно называется результат — «Удовлетворенные акционеры». Вторая составляющая — «Клиенты», результат — «Довольные клиенты»; третья составляющая — «Процессы», результат — «Эффективные и результативные процессы»; наконец, четвертая составляющая — «Развитие», к которой относится результат «Мотивированный и подготовленный персонал». Но какого-то ранжирования важности этих результатов не производится. В Alibaba Group такое ранжирование есть, и оно закреплено в первой из шести ценностей (см. выше).

Все это говорит о том, что корпоративная культура китайского гиганта электронной коммерции имеет ярко выраженный и более идеологизированный характер, чем в обычной деловой практике. Основатель и первый руководитель Джек Ма отказывался считать Alibaba Group «компанией», рассматривая ее как «организацию», которая в будущем изменит мировую торговлю⁴. Но дело, конечно, не в терминах.

Сложный кросс-культурный характер корпоративной культуры компании обусловил уникальную миссию и видение. Миссия «сделать так, чтобы бизнес было легко вести на любом месте» звучит действительно вдохновляюще. А видение, безусловно, производит впечатление своей масштабностью: в 2036 финансовом году Alibaba Group намерена обслуживать 2 миллиарда потребителей по всему миру, дать возможность 10 миллионам предприятий стать прибыльными и создать 100 миллионов рабочих мест.

В этой дерзновенной мечте не последняя роль отводится BSC, в частности, ее механизму реализации стратегии. В общих чертах этот механизм состоит в следующем. На основе видения планируется группа стратегических целей, они визуализируются на стратегической карте, к ним подбираются ключевые показатели, по каждому показателю определяется плановое значение (задача), которое должно быть достигнуто к определенному времени или за определенный период времени. Далее разрабатываются инициативы, позволяющие выполнить поставленные задачи. При этом посредством специальных процедур декомпозиции и каскадирования общекорпоративные цели и задачи доводятся до отдельных подразделений и сотрудников. Это называется переводом стратегии на операционный уровень.

Если корпоративная культура выполняет функцию кросс-культурной интеграции ценностей, то BSC является важным инструментом организационно-управленческой интеграции компании. Эти две интегрирующие платформы активно взаимодействуют друг с другом и выступают двумя основными опорами в реализации миссии и видения Alibaba Group.

Насколько эффективна такая культурно-управленческая архитектура? Цю Сюэнань провел анализ результатов применения BSC в компании в период, непосредственно предшествующий пандемии covid-19. Основные положения этого анализа сводятся к следующему.

Финансовые индикаторы. Определяют, в какой степени удастся оправдать ожидания инвесторов и максимизировать корпоративную стоимость и прибыль акционеров. За период 2015–2018 гг. текущие активы Alibaba Group выросли с 142,1 млрд юаней до 256,9 млрд юаней, а скорректированная прибыль до налогообложения увеличилась за тот же период с 38,4 млрд юаней до 97,0 млрд юаней. По всем меркам хороший результат.

Клиентские индикаторы. Отражают способность компаний предоставлять клиентам удовлетворительные товары и услуги. Согласно первой ценности Alibaba Group («клиенты на первом месте») это наиболее важный аспект работы компании. Обобщающим показателем здесь выступает доля рынка. В первой половине 2018 г. подразделение Tmall смогло занять 52,5%

⁴ Рассанов А. «Мы рождены не работать, а наслаждаться жизнью». Правила бизнеса Джека Ма. *Forbes*. 14/09/2018. URL: <https://www.forbes.ru/milliardery/366757-my-rozhdeny-ne-rabotat-naslazhdatsya-zhiznyu-pravila-biznesa-dzheka-ma> (дата обращения: 25.06.2020).

рынка платформ онлайн-торговли. Это очень значительный результат, свидетельствующий о безусловном лидерстве. Подобные результаты подразделений, входящих в Alibaba Group, говорят о том, компании удастся создавать для потребителей предложение высокой ценности.

Индикаторы внутренних процессов. Отражают внутренние бизнес-процессы, которые компании должны выстроить для достижения желаемых финансовых целей, повышения удовлетворенности клиентов и достижения устойчивых инноваций. Наиболее важны два аспекта. Во-первых, уровень применяемых технологий электронной коммерции. Это удобство работы веб-сайта, разнообразие и безопасность способов оплаты, а также система своевременной доставки. Во-вторых, возможность удовлетворять и превосходить потребности клиентов. Оценивается через разнообразие товарных категорий и адекватность товарных запасов. Анализ Цю Сюэняна показал, что и в области внутренних процессов Alibaba Group показала высокие результаты. Достаточно сказать, что для бесперебойной работы веб-сайта компании была организована служба из 30 000 инженеров и технических специалистов, а количество представленных в экосистеме брендов со всего мира превысило отметку 180 000.

Индикаторы обучения и роста. В BSC эти индикаторы измеряют качество и масштабность нематериальных активов организации. Нематериальные активы рассматриваются как корневые ресурсы, благодаря которым обеспечивается прогресс во внутренних процессах, который, в свою очередь, обеспечивает рост ценности предложения клиентам и через это — улучшение финансовых показателей. Обобщающим показателем в составляющей обучения и роста выступает статус персонала, т.е. комплексная оценка того, в какой степени сотрудники компании талантливы, квалифицированы, наделены информационными технологиями и сплочены в стратегическую команду посредством корпоративной культуры и других компонентов организационного капитала. Alibaba Group признала важность своих сотрудников в начале своего создания, поэтому ее льготы для сотрудников высоко ценятся в отрасли. Компания посредством предоставления сотрудникам беспроцентных ипотечных кредитов, субсидий на образование и других мер поощрения создала достаточные стимулы для привлечения классных специалистов и их высокой эффективности в деле реализации корпоративной стратегии.

Обобщая сказанное, можно сделать вывод: Alibaba Group сумела создать уникальную организацию с яркой кросс-культурной системой ценностей и передовой системой стратегического управления. Правильность подхода Alibaba Group нашла весомое подтверждение в ее высоких показателях в допандемийный период.

Однако и пандемия covid-19, хотя и оказала негативное влияние на деятельность компании, но все же в основном замедлила, но не остановила ее развитие. Так, в 2019 ф.г. чистая прибыль Alibaba Group составила 87,9 млрд юаней, в 2020 ф.г. — 149,4 млрд юаней, а в 2021 ф.г. — 150,6 млрд юаней⁵. Эффект замедления роста чистой прибыли налицо, но постепенный выход из пандемии будет снижать давление на рынки, и компания обретет новые импульсы роста.

ЗНАЧЕНИЕ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ РОССИЙСКО-КИТАЙСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

По мере расширения международных связей китайского бизнеса, особенно в форме совместных предприятий, возрастал в КНР и интерес к обсуждению вопросов кросс-культурного менеджмента (ККМ). В 1996 г. Фу Лию четко обозначил позицию, что ККМ актуален не только

⁵ Alibaba Fiscal Year Annual Report 2021. *Alibaba Group*. URL: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1577552/000110465921096324/a21-17183_36k.pdf (дата обращения: 25.06.2022).

для западных многонациональных корпораций (МНК), но и вообще для всех компаний с иностранным участием. Включая, разумеется, и китайские. Но при этом, подчеркивал Фу Лию, иностранные инвесторы должны не навязывать свой стиль управления китайскому партнеру, а стараться согласовать его с китайской практикой, насколько это возможно.

Си Сюйдун в 2004 г. высказывал озабоченность, что недостаточность китайских исследований о том, как вести бизнес и управлять в кросс-культурной среде, приводит к существенным ограничениям китайской транснациональной деловой и торговой деятельности. В 2005 г. Чэнь Сяопин констатировал, что многие китайские публикации о КKM основаны на культурно-теоретических и культурно-сравнительных подходах авторитетных западных ученых, в первую очередь Хофстеде [Cramer, 2018]. В последующие годы, однако, получили развитие разработки, касающиеся специфики китайского подхода к бизнесу и путей его интеграции в западные модели управления. Сегодня это направление признается перспективным и применяется в практике китайских компаний.

В новой геополитической ситуации сотрудничество с китайским бизнесом становится еще более важным для России. Для вовлечения в сферу данного сотрудничества большего количества китайских предприятий нужно уделять достаточное внимание вопросам КKM. В фокусе внимания — совпадение и несовпадение ценностей разных культур.

Таблица 1. Проекция православной категории «смирение» на корпоративную культуру и систему управления

| Категория (ценность) | Духовный смысл | Какие элементы корпоративной культуры поддерживают | На какой элемент BSC положительно влияют |
|----------------------|--|---|--|
| Смирение | Основной путь к Богу, первое качество, которое ищет в человеке Бог | Терпеливое отношение к трудностям, скромность, отсутствие разочарования при неудачах, стойкость, спокойствие, ровное и уважительное отношение ко всем | Содействуют развитию взаимоотношений с клиентами, ориентируют на постоянный поиск резервов (операционная эффективность), вырабатывают способность к обучению (обучение и рост) |

Источник: автор

Примером совпадения традиционных ценностей в российской и китайской культурах является категория смирения. В Таблице 2 приведено описание проекции этой категории в ее православном понимании. Но смирение часто называется в числе базовых ценностей и в китайском предпринимательстве. В книге Синга Онг Ю приводится пример Роберта Куока.

Роберт Куок — очень известный и успешный гонконгский предприниматель. По его словам, он многому научился у своей матери-буддистки. Один из секретов успеха Роберта Куока — смирение. Он говорит, что люди, обладающие внутренним смирением, нравятся ему больше, чем те, кто выставляет свои знания напоказ. Человек смиренный готов признать свои слабости и исправить их. Это и есть секрет его пронизательности. Журнал Forbes назвал Роберта Куока одним из самых умных и пронизательных предпринимателей в мире [Синг Онг Ю, 2018].

Однако остается и проблема кросс-культурных несовпадений. Генеральный представитель представительства Китайского комитета содействия международной торговле и Китайской палаты международной торговли в РФ Сюй Цзиньли сказал об этом так: «Китай и Россия принадлежат

к разным культурам, поэтому существует немалая разница в морали, мышлении и языке. Существует большая разница в восприятии и поведении граждан двух стран, различаются поступки и торговые обычаи. В результате легко возникают дополнительные противоречия и конфликты»⁶.

Поэтому более тщательное и системное сравнительное исследование традиционных российских и китайских ценностей, их проекций в современные кросс-культурные конструкты корпоративных культур может помочь в более основательном «наведении мостов» в российско-китайском деловом сотрудничестве.

Литература/References

Кобзев А. И. *Философия китайского неоконфуцианства*. М.: Вост. лит., 2002 [Kobzev A. I. *Philosophy of Chinese Neo-Confucianism*. Moscow, 2002 (in Russian)].

Каплан Р., Нортон Д. *Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты*. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005 [Original text: Kaplan R., Norton D. *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press, Boston, 2003].

Ю Синг Онг. *Азиатский стиль управления: как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее* / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018 [Original text: Yu Sing Ong. *Art of modern oriental management: applying the Chinese, Japanese and Korean management styles at work*. World Scientific Publishing Co Pte Ltd; Illustrated edition (29 June 2017)].

Бальчиндоржиева О. Б. Категория «искренность» в китайской философии и ее место в концепции развития Китайской Народной Республики. *Вестник Бурятского государственного университета*. 2014. 14 (1). С. 14–16 [Balchindorzhiyeva O. B. The category of «sincerity» in the Chinese philosophy and its place in the development concept of the People's Republic of China. *Bulletin of the Buryat State University*. 2014. 14 (1). Pp. 14–16 (in Russian)].

Cramer Tobias. Cross-cultural management in China: competencies of Chinese business students. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2018. Vol. 5. No. 2. Pp. 52–60.

Qiu Xuenan. Application of Balanced Scorecard in E-Commerce Enterprise Performance Management — Taking Alibaba Group as an Example. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2020. Vol. 133. Pp. 37–41.

Электронные ресурсы / Electronic sources

Культурные черты, сформировавшие бизнес Alibaba стоимостью 697 миллиардов долларов. PRC Today. 03.10.2020. URL: <https://prc.today/kulturnye-cherty-sformirovavshie-biznes-alibaba-stoimostyu-697-milliardov-dollarov/> (дата обращения: 25.06.2020).

Рассанов А. «Мы рождены не работать, а наслаждаться жизнью». Правила бизнеса Джека Ма. *Forbes*. 14/09/2018. URL: <https://www.forbes.ru/milliardery/366757-my-rozhdeny-ne-rabotat-naslazhdatsya-zhiznyu-pravila-biznesa-dzheka-ma> (дата обращения: 25.06.2020).

Alibaba Fiscal Year Annual Report 2021. *Alibaba Group*. URL: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1577552/000110465921096324/a21-17183_36k.pdf (дата обращения: 25.06.2022).

Захарова Л. Бизнесменам РФ и КНР необходимо понимание особенностей культуры // *Российская газета*. 28.07.2016. URL: <https://rg.ru/2016/07/28/biznesmenam-rf-i-knr-neobhodimo-ponimanie-osobennostej-kultury.html> (дата обращения: 25.06.2020).

⁶ Захарова Л. Бизнесменам РФ и КНР необходимо понимание особенностей культуры // *Российская газета*. 28.07.2016. URL: <https://rg.ru/2016/07/28/biznesmenam-rf-i-knr-neobhodimo-ponimanie-osobennostej-kultury.html> (дата обращения: 25.06.2020).