

*А.Д. Александрова*

## Пять специальных типов современной китайской корпоративной культуры

**Аннотация.** В результате начатой политики реформ и открытости, в Китае были сформированы пять специальных типов китайской корпоративной культуры, которые активно развиваются и в настоящее время. В последнее время компании и предприятия стараются активнее развивать корпоративную культуру в своих организациях, так как развитие корпоративной культуры оказывает положительное влияние на имидж компании. Кроме того, в основных задачах плана экономического и социального развития в Китае на 2025 г., была отмечена необходимость последовательно оптимизировать бизнес-среду и стимулировать развитие и процветание культуры, подчеркивая значимость развития корпоративной культуры для экономики КНР.

В статье будут рассмотрены особенности корпоративной культуры на примерах пяти китайских компаниях и предприятиях.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, Китай, 5 типов, государственная предпринимательская культура, корпоративная культура коллективной собственности, культура совместных предприятий, культура частного предпринимательства, корпоративная культура смешанного владения.

**Автор:** Александрова Анна Дмитриевна, научный сотрудник Центра социально-экономических исследований Китая, Институт Китая и современной Азии РАН. ORCID: 0000-0003-4308-4673. E-mail: alexaann007@yandex.ru

**Для цитирования:** Александрова А.Д. Пять специальных типов современной китайской корпоративной культуры // Современная Азия: политика, экономика, общество. 2025. № 2. С. 26—31. DOI: 10.48647/ICCA.2025.68.49.003.

*A.D.Alexandrova*

## Five Special Types of Modern Chinese Corporate culture

**Abstract.** As a result of the initiated policy of reform and openness, five special types of Chinese corporate culture have been formed in China, which are actively developing at the present time. Recently, companies and enterprises have been trying to actively develop corporate culture in their organizations, as the development of corporate culture has a positive impact on the company's image. In addition, the main objectives of Chi-

na's economic and social development plan for 2025 highlighted the need to consistently optimize the business environment and stimulate the development and prosperity of culture, emphasizing the importance of developing corporate culture for the Chinese economy. The article will examine the features of corporate culture using the examples of five Chinese companies and enterprises.

**Keywords:** corporate culture, China, five special types, state entrepreneurial culture, corporate culture of collective ownership, culture of joint ventures, culture of private entrepreneurship, corporate culture of mixed ownership.

**Author:** Alexandrova Anna D., Researcher of the Center for Chinese Economy and Social Studies, Institute of China and Contemporary Asia of the Russian Academy of Sciences. ORCID: 0000-0003-4308-4673. E-mail: alexaann007@yandex.ru

**For citation:** Alexandrova A.D. Five Special Types of Modern Chinese Corporate culture. *Sovremennaya Aziya: Politika, Ekonomika, Obshchestvo* [Modern Asia: Politics, Economy, Society], 2025, no. 2, pp. 26—31. (In Russ.). DOI: 10.48647/ICCA.2025.68.49.003.

В результате политики реформ и открытости (改革开放), начатой по инициативе Коммунистической партии Китая (КПК), помимо экономического роста, стала активно развиваться и корпоративная культура внутри страны. Ее развитие можно разделить на три этапа:

1) с конца 1970-х до начала 1990-х гг. — внедрение и освоение иностранной корпоративной культуры, который связан с начатой политикой реформ и открытости;

2) с 1990-х гг. по начало XXI в. — интеграция китайских и иностранных корпоративных культур<sup>1</sup>. С появлением иностранных компаний в Китае происходит процесс взаимной интеграции и диалога;

3) с начала XXI в. до настоящего времени — постепенное формирование корпоративной культуры с китайской спецификой [Ван Ифэй, с. 86—91].

Было сформировано пять специальных типов современной китайской корпоративной культуры, которые существуют и в настоящее время: государственная предпринимательская культура, культура совместных предприятий, культура частного предпринимательства, корпоративная культура смешанного владения, корпоративная культура коллективной собственности [Ван Ифэй, 139]. В каждом из пяти типов существует свои особенности развития корпоративной культуры [Ищенко, с. 42—51]. Рассмотрим более подробно особенности корпоративной культуры на примерах конкретных организаций.

**1. Китайская национальная нефтяная корпорация (CNPC) (Государственные предприятия — государственная предпринимательская культура).** CNPC была создана 17 сентября 1988 г., штаб-квартира располагается в Пекине. В компании ценят и защищают законные права и интересы сотрудников, руководствуясь

---

<sup>1</sup> В июле 1979 г. на второй сессии Пятого Всекитайского собрания народных представителей Китая был принят первый закон об использовании иностранного капитала — «Законодательство о совместном предприятии с иностранными представителями». В 1978 г. компания Panasonic стала первым иностранным финансируемым предприятием, которое осуществляло свою деятельность в Китае [Ван Ифэй, 86—91]

принципом «люди превыше всего». Строго соблюдается Трудовое законодательство Китайской Народной Республики, поддерживается политика равенства в сфере занятости и предоставлении равных возможностей всем сотрудникам, независимо от их возраста, национальность, пола или религии [CNPC Annual Report 2022]. В рамках корпоративной культуры компания уделяет большое внимание обучению своих сотрудников и их карьерному росту, активно поощряется стремления сотрудников к повышению своей квалификации и профессионализма.

Согласно данным отчета за 2023 г., в компании работали 375,803 тыс. сотрудников, из которых: 20,625 тыс. человек (5,50 %) имеют степень магистра и выше, 146,737 тыс. человек (39,05 %) — бакалавриат, 82,665 тыс. человек (22,00 %) окончили политехнический колледж, а 125,716 тыс. человек (33,45 %) имеют среднее техническое образование и ниже [CNPC Annual Report 2023].

В CNPC было создано множество каналов для обратной связи с сотрудниками, многоуровневая коммуникация и обмен мнениями через группы представителей сотрудников и онлайн-взаимодействия, поощряя сотрудников участвовать в управлении производством и функционированием компании [CNPC Annual Report 2023]. Разработан дифференцированный подход к профессиональному обучению, основанный на анализе потребностей и инновационных формах обучения.

В 2022 г. Компания выпустила 14-й пятилетний план для сотрудников «Образование и профессиональная подготовка для обеспечения индивидуального обучения», а в рамках корпоративной культуры в 2023 г. было реализовано 53 000 обучающих программ на общую сумму 2,84 млрд юаней [CNPC Annual Report 2022; CNPC Annual Report 2023], в которых приняли участие 6,512 млн сотрудников.

**2. FAW-Volkswagen (корпоративная культура совместных предприятий).** FAW-Volkswagen — совместное предприятие FAW и Volkswagen, действующее с 6 февраля 1991 г. Штаб-квартира располагается в Китае, в г. Чанчунь. В отличие от корпоративной культуры CNPC, корпоративная культура таких компаний отражена в сочетании концепции бренда с культурой обслуживания. FAW-Volkswagen создала специальную сервисную станцию «четыре в одном», включающую продажи, обслуживание, аксессуары и обратную связь с информацией для своих клиентов. Такая станция обслуживания включает в себя клуб водителей, футбольный автомат, тренажерный зал, бильярд, настольный теннис и другие объекты, позволяющие клиентам получать дополнительные услуги с добавленной стоимостью в сфере развлечений. Таким образом, корпоративная культура направлена на взаимодействие с клиентами, анализ и удовлетворение их запросов.

**3. Huawei (культура частного предпринимательства).** Компания была основана в 1987 г., штаб-квартира находится в Китае, в г. Шэньчжэнь. В рамках корпоративной культуры в компании уделяется большое внимание карьерному росту. Huawei предлагает сотрудникам два различных карьерных пути: менеджера и эксперта. При переходе с одного пути на другой сотрудникам выплачивается денежное вознаграждение. Все работники регулярно проходят аттестацию по результатам работы, а также получают множество возможностей для обучения и карьерного роста [Huawei 2023 Annual Report]. Чтобы помочь новым сотрудни-

кам быстро освоиться на должностях, для них предусмотрено прохождение программ обучения и наставничества.

Кроме того, в компании предоставляются дополнительные льготы, например в области страхования. В 2023 г. Huawei инвестировала более 18,6 млрд юаней в выплаты сотрудникам по всему миру, чтобы обеспечить их всесторонней социальной защитой и конкурентоспособным коммерческим страхованием [Huawei 2023 Annual Report].

Корпоративная культура также регулирует и отношения в коллективе. В компании развита «культура волка», включающая в себя три признака. Первый — кровожадный. Сотрудники Huawei чрезвычайно агрессивны к конкурентам и могут оперативно реагировать на любые изменения в рыночной информации. Второй — устойчивость к трудностям. Каждый сотрудник Huawei бесстрашен перед трудностями и стремлении к прогрессу, какими бы сложными они ни были. Третий — это действие в командах. В Huawei особенно сильна атмосфера командного сотрудничества, людей поощряют за развитие и обмен личными мнениями друг с другом. В компании развита модель коллективного лидерства, при которой успех организации достигается путем всеобщего развития [The major organizational culture of Huawei Company].

Однако в данной компании существует свои особенности, которые не принято афишировать. Образно говоря, в компании два этажа, и сотрудники без китайских корней могут занимать только нижний этаж — независимо от того, где они находятся в официальной организационной структуре. Верхний уровень зарезервирован для экспатов, китайцев, которых отправляют из штаб-квартиры компании в Шэньчжэне в дочерние фирмы по всему миру.

**4. Ping An Insurance (Корпоративная культура предприятий смешанной собственности).** Ping An Insurance была основана 27 мая 1988 г., штаб-квартира находится в Китае, в г. Шэньчжэнь. В компании соблюдаются права сотрудников (в том числе и гендерное равенство), борются с дискриминацией, травлей и домогательствами.

По данным отчета за 2023 г., в компании работал 288 751 сотрудник, из которых 237 019 — в главном и дочерних компаниях и 482 сотрудника, которые вышли на пенсию, но за которых главная и основные дочерние компании должны были нести расходы [Ping An Insurance Annual Report 2023]. В рамках корпоративной культуры уделяется большое внимание «стремлению к совершенству». В Ping An Insurance обращают большое внимание на эмоциональное состояние сотрудников: компания предоставляет им каналы для выражения своего мнения. Работники могут анонимно или в прямом эфире высказывать свою позицию по поводу работы в компании по различным каналам, в том числе во время общения со своим начальством, с отделом кадров, профсоюзом или по электронной почте. Кроме того, проводятся ежегодные опросы сотрудников об удовлетворенности работой [Ping An Insurance Annual Report 2023].

Руководствуясь философией «Знания создают ценность», компания мотивирует всех своих сотрудников к обучению при помощи создания «паспорта обучения», в котором каждый может управлять получением и использованием баллов за обучение.

Кроме того, своим сотрудникам компания предлагает гибкие условия труда и возможность удаленной работы, высококачественные обучающие курсы и мероприятия для сотрудников как в автономном режиме, так и онлайн.

**5. Haier (корпоративная культура коллективной собственности).** Китайская компания была основана в 1984 г., штаб-квартира находится в г. Циндао. В компании придерживаются философии «люди превыше всего», стремясь не только оборудовать для сотрудников рабочее место, но и создать уникальный микроклимат внутри коллектива. В рамках корпоративной культуры в Haier обращают внимание на защиту прав и благополучия работников, содействуют личностному росту и повышению благосостояния. По данным отчета за 2023 г., в компании работали 66 120 человек [Haier 2023 Environmental, Social and Governance Report]. В рамках корпоративной культуры в организации также уделяется большое внимание росту и развитию сотрудников («каждый может развиваться, и каждый заслуживает внимания»): впервые была внедрена модель управления «Ренданхайи», направленная на стимулирование инициативы сотрудников, раскрытие их потенциала для достижения личных целей и открытий, а также на расширение возможностей для карьерного роста [Haier 2023 Environmental, Social and Governance Report]. В рамках данной модели были разработаны краткосрочная, среднесрочная и долгосрочная системы поощрения, основывающиеся на оценке трех ключевых показателей эффективности (доходе, распределении добавленной стоимости и равных стимулах), которые оцениваются ежемесячно и ежеквартально и напрямую взаимосвязаны с выплатой бонусов. Кроме того, в компании существует и целый ряд программ социального обеспечения, ориентированных на различные группы сотрудников, которые предоставляют широкий спектр льгот, в том числе на отдых, медицинское обслуживание, занятия спортом и т. д. [Haier 2023 Environmental, Social and Governance Report].

В 2023 г. в рамках корпоративной культуры компания организовала медицинскую взаимопомощь для 6044 сотрудников, а сумма субсидий составила более 160 000 юаней [Haier 2023 Environmental, Social and Governance Report].

Таким образом, развитию корпоративной культуры в представленных китайских компаниях уделяют большое внимание. С каждым годом акцентируется все больше и больше внимания на обучении сотрудников и их карьерном росте, в том числе и с применением различных инновационных программ, что оказывает положительное влияние не только на имидж компании (она становится более привлекательной для потенциальных кандидатов при трудоустройстве), но и при помощи различных нововведений, развитие корпоративной культуры отвечает плану экономического и социального развития Китая на 2025 г.

---

## Библиографический список

Ван Ифэй. Корпоративная культура в контексте экономического и культурного развития Китая (1978—2000-е гг. ) // Общество: философия, история, культура. 2018. № 7 (51). С. 86—91. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-v-kontekste-ekonomicheskogo-i-kulturnogo-razvitiya-kitaya-1978-2000-e-gg> (дата обращения: 09.04.2024).

Ван Ифэй. Ценностно-ориентированное построение китайской корпоративной культуры // Культура и цивилизация. 2018. Том 8. № 6А. С. 37—48.

Ищенко Н.Л. Концептосфера корпоративной «философии» китайской компании // Вестник НГУ. Серия: Лингвистика и межкультурная коммуникация. 2011. № 1. С. 42—51.

CNPC Annual Report 2022. URL: <https://www.cnpc.com.cn/en/csr2022enhmshn/202309/9dee582c8eee41f080db33a67106fcec/files/b07d5e8f28cd42da8b3937cdb64210bf.pdf> (accessed: 09.04.2024).

CNPC Annual Report 2023. URL: <https://www.cnpc.com.cn/en/2023enbyfgrme/202409/16a8ad5005ac4ab383a4f2bce8018177/files/bd9769e5d7ef4bfc91622072fa027702.pdf> (accessed: 20.04.2025)

Haier 2023 Environmental, Social and Governance Report. URL: <file:///C:/Users/alexa/Downloads/2023%20Environmental,%20Social%20and%20Governance%20Report.pdf> (accessed: 03.05.2025).

Huawei 2023 Annual Report. URL: [https://www-file.huawei.com/minisite/media/annual\\_report/annual\\_report\\_2023\\_en.pdf](https://www-file.huawei.com/minisite/media/annual_report/annual_report_2023_en.pdf) (accessed: 22.04.2025).

Ping An Insurance Annual Report 2023. URL: <https://group.pingan.com/resource/pingan/IR-Docs/2024/pingan-ar23-report.pdf> (accessed: 20.04.2025).

The major organizational culture of Huawei Company. URL: <https://huaweico.wordpress.com/our-culture/> (accessed: 09.04.2024).

---

## References

Ischenko N.L. Konceptosfera korporativnoi “filosofii” kitaiskoi kompanii [Conceptosphere of the corporate “philosophy” of the Chinese company]. *Vestnik NGU. Seriya: Lingvistika i mejkulturnaya kommunikaciya* [Bulletin of the NSU. Series: Linguistics and Intercultural Communication], 2011, no. 1, p. 42—51. (In Russ.).

Wang Yifei Cennostno-orientirovannoe postroenie kitajskoj korporativnoj kul'tury [Value-oriented construction of Chinese corporate culture]. *Kul'tura i civilizaciya* [Culture and Civilization], 2018, vol. 8, no. 6 A (8), p. 37—48. (In Russ.).

Wang Yifei. Korporativnaya kultura v kontekste ekonomicheskogo i kulturnogo razvitiya Kitaya (1978—2000-e gg.) [Corporate Culture in the Context of China's Economic and Cultural Development (1978—2000)]. *Obschestvo: filosofiya, istoriya, kultura* [Society: philosophy, history, culture], 2018, no. 7(51), p. 86—91. (In Russ.).

CNPC Annual Report 2022. URL: <https://www.cnpc.com.cn/en/csr2022enhmshn/202309/9dee582c8eee41f080db33a67106fcec/files/b07d5e8f28cd42da8b3937cdb64210bf.pdf> (accessed: 09.04.2024).

CNPC Annual Report 2023. URL: <https://www.cnpc.com.cn/en/2023enbyfgrme/202409/16a8ad5005ac4ab383a4f2bce8018177/files/bd9769e5d7ef4bfc91622072fa027702.pdf> (accessed: 20.04.2025).

Haier 2023 Environmental, Social and Governance Report. URL: <file:///C:/Users/alexa/Downloads/2023%20Environmental,%20Social%20and%20Governance%20Report.pdf> (accessed: 03.05.2025).

Huawei 2023 Annual Report. URL: [https://www-file.huawei.com/minisite/media/annual\\_report/annual\\_report\\_2023\\_en.pdf](https://www-file.huawei.com/minisite/media/annual_report/annual_report_2023_en.pdf) (accessed: 22.04.2025).

Ping An Insurance Annual Report 2023. URL: <https://group.pingan.com/resource/pingan/IR-Docs/2024/pingan-ar23-report.pdf> (accessed: 20.04.2025).

The major organizational culture of Huawei Company. URL: <https://huaweico.wordpress.com/our-culture/> (accessed: 09.04.2024).