

Информационное пространство. Медиадискурс

信息领域与媒体话语

Information Space. Media Discourse

Научная статья

УДК 005.34

EDN [XALYJM](#)

DOI: 10.17150/2587-7445.2022.6(1).56-67

**Испытания для корпоративной культуры
в ситуации пандемии COVID-19: опыт Alibaba Group****Л.А. Богодельникова**

Иркутский Национальный
исследовательский технический
университет; Байкальский
государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация

Моу Шо

Иркутский Национальный
исследовательский технический
университет,
г. Иркутск, Российская Федерация

Дата поступления:

11.02.2022

Дата принятия к печати:

20.04.2022

Дата онлайн-размещения:

23.05.2022

Аннотация. Пандемия COVID-19, изменив организационную среду компании, стала серьезным испытанием для корпоративной культуры. К сожалению, исследований посвященных тому, как кризисные ситуации сказываются на корпоративной культуре предприятий проведено не так много. Цель исследования — выяснить каким образом пандемия оказала влияние на корпоративную культуру компаний. Поставленная цель потребовала более глубокого осмысления понятия и функций корпоративной культуры, а также анализа возможных проблем управления корпоративной культурой в кризисной ситуации. Отправной точкой для исследования стало положение о том, что без развитой корпоративной культуры невозможно формирование стратегии устойчивого развития компании. Была выдвинута гипотеза о том, что при изменении внешней среды, условий работы и организации рабочего места в ситуации кризиса, основа корпоративной культуры, а именно ценности, составляющие ее основу, остаются неизменными. С помощью кабинетного исследования были проанализированы меры, принятые руководством китайской компании Alibaba Group для решения организационных проблем, вызванных пандемией COVID-19, а также выяснить, соответствовали ли эти меры корпоративной культуре компании. Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что именно сохранение прежних, разделяемых всеми сотрудниками, ценностных установок позволило Alibaba Group выстоять в турбулентные времена кризиса. Данные частные выводы могут быть использованы для оценки возможных глобальных последствий изменения корпоративной культуры в ситуации пандемии, а также заложить основы для будущих исследований в этом направлении.

Ключевые слова. Корпоративная культура, организационная культура, пандемия COVID-19, удаленная работа, управление корпоративной культурой.

科学文章

疫情下的企业文化体验COVID-19：阿里巴巴集团的经验**L.A. Bogodelnikova**

伊尔库茨克国立技术大学; 贝加尔国立大学,
伊尔库茨克市, 俄罗斯联邦

摘要： COVID-19改变着公司的组织文化，给企业文化带来严峻的考验。遗憾的是，很少有人研究疫情对企业文化的影响。本研究旨在分析疫情如何影响企业文化。对此需要深刻理解企业文化的含义及作用，分析危机中企业文化管理可能遇到的问题。本研究的出发点在于，若没有健全的企业文

牟硕

伊尔库茨克国立技术大学，
伊尔库茨克市，俄罗斯联邦

结稿日期：2022年2月11日
出版日期：2022年4月20日
网上出版日期：2022年5月23日

化，便无法制定稳定的公司发展策略。曾提出假设，变更外部环境、工作条件和危机中的工作组织形式，企业文化的根基，也就是企业文化价值将一成不变。本文研究分析了中国公司阿里巴巴集团领导层为应对 COVID-19 疫情中所采取的组织问题解决措施，以及这些措施是否符合公司的企业文化。研究结论是，正是全体员工保留了共同的旧价值观，阿里巴巴集团才得以在危机中生存下来。这些结论可用于评估在疫情下企业文化变化可能引起的全球影响，并为以后在这个方向上的研究奠定基础。

关键词：企业文化，组织文化，COVID-19 疫情，远程办公，企业文化管理。

Original article

Corporate Culture Challenges in the Wake of COVID-19: Alibaba Group' Case

L.A. Bogodelnikova

Irkutsk National Research Technical
University; Baykal State University,
Irkutsk, Russian Federation

Mu Shuo

Irkutsk National Research Technical
University,
Irkutsk, Russian Federation

Received: 2022 February 11
Accepted: 2022 April 20
Available online: 2022 May 23

Abstract. The COVID-19 pandemic, having changed the organizational environment of the company, has become a serious test for the corporate culture. Unfortunately, there are not many studies devoted to how crisis situations affect the corporate culture of enterprises. The purpose of the study is to find out how the pandemic has affected the corporate culture of companies. The goal set required a deeper understanding of the concept and functions of corporate culture, as well as an analysis of possible problems of corporate culture management in crisis. The starting point for the study was the idea that without a well-formed corporate culture it is impossible to build a strategy for the sustainable development of the company. A hypothesis was put forward that with a change in the external environment, working conditions and organization of the workplace in a crisis situation, the basis of corporate culture, namely the values that make up its basis, remain unchanged. Using the desk research, we analyzed the measures taken by the leadership of the Chinese company Alibaba Group to solve the organizational problems caused by the COVID-19 pandemic, and to find out whether these measures were in line with the corporate culture of the company. The study led to the conclusion that it was the preservation of the deeply-rooted values shared by all employees that allowed Alibaba Group to survive in turbulent times of crisis. These partial conclusions can be used to assess the possible global consequences of a change in corporate culture in pandemic, as well as lay the basis for future research.

Keywords. Corporate culture, organizational culture, COVID-19 Pandemic, remote work, corporate culture governance.

Постановка проблемы

Пандемия COVID-19, оказавшая беспрецедентное влияние на образ жизни людей во всем мире, не могла не сказаться на деятельности компаний и их корпоративной культуре. Многим предприятиям пришлось экстренно реагировать на изменяющиеся внешние условия, что в некоторых случаях потребовало перевести часть сотрудников в отпуск и\или уволить, а в других, оперативно и в сжатые сроки провести набор

дополнительного персонала. Руководители должны были осмыслить изменения, произошедшие и продолжающие происходить в их компаниях, а также предусмотреть, какие дополнительные корректировки в будущем могут потребоваться, чтобы минимизировать неопределенность и напряжение, вызванное пандемией.

Роль корпоративной культуры в развитии предприятий изучена достаточно хорошо, но исследований по управлению корпоративной культурой

в ситуации внутренних и внешних кризисов, с которыми столкнулись компании в ситуации пандемии ковид, проведено немного. Наше исследование ставит перед собой задачу изучения проблем управления корпоративной культурой, вызванных COVID-19, что потребовало осмыслить следующие проблемы: Каким образом изменилась корпоративная культура во время пандемии? Как корпоративная культура будет развиваться после окончания пандемии? Приведет ли внешний кризис, случившийся в ситуации пандемии, к созданию новых бизнес-моделей для компаний и возможностей для их исследования? Как развитие корпоративной культуры, имеющей стратегическое значение для предприятия, связано с устойчивым развитием компании и личным благополучием ее сотрудников и владельцев?

Оговоримся, что не все озвученные проблемы будут исследованы нами в данной работе, скорее, это своеобразное приглашение к дальнейшему размышлению и исследованию. Мы же сфокусируемся на следующих задачах: 1) проанализируем разные подходы к определению корпоративной культуры; 2) раскроем роль и значение корпоративной культуры в формировании стратегии и для устойчивого развития компании; 3) изучим последствия пандемии, оказавшие влияние на корпоративную культуру.

Скромно полагаем, что проведенное нами исследование, позволит дать системную оценку тому, как изменилась корпоративная культура в ситуации пандемии, каковы последствия этих изменений, а также заложит основы для будущих исследований в этом направлении.

Определение корпоративной культуры

Многочисленные исследования, посвященные феномену корпоративной культуры, показывают, что успех компании напрямую зависит от степени развитости ее корпоративной культуры. Ни крупные и ведущие компании, ни так называемые «стартапы», не могут игнорировать развитие собственной корпоративной культуры, так как решения первых лиц компании основываются на стратегии фирмы, а стратегия — это всегда базовый элемент корпоративной культуры [1, с. 524]. Представляется необходимым объяснить, что же такое корпоративная культура.

В различных словарях, учебниках и монографиях можно найти схожие, на первый взгляд определения корпоративной культуры. Многие авторы и исследователи пытались выразить сущность феномена корпоративной культуры,

но единого мнения о том, что такое корпоративная культура, до сих пор нет [2].

Общий подход заключается в том, чтобы интерпретировать корпоративную культуру как смесь ценностей, верований, стандартов, взглядов, табу, символов, ритуалов и даже мифов, которые все компании вырабатывают с течением времени. Корпоративная культура определяется дресс-кодом, рабочим временем, обустройством офиса, льготами для сотрудников, текучестью кадров, решениями о найме, стилем обращения с клиентами, удовлетворенностью клиентов и многими другими аспектами деятельности. Корпоративная культура коренится в целях, стратегиях и подходах организации к работникам, клиентам, инвесторам и обществу в целом, поэтому она является важным компонентом конечного успеха или неудачи любого бизнеса.

Рассмотрение концепции корпоративной культуры будет неполным без анализа позиций ведущих исследователей, которые отражают наиболее актуальные точки зрения на феномен корпоративной культуры, доказывают дискуссионность понятия и актуальность вопроса о стратегическом значении корпоративной культуры в устойчивом развитии компаний.

Так, американский ученый Эдгар Шейн [3] считает, что корпоративная культура представляет собой набор базовых положений, усвоенных группами в практике решения проблем внутренней интеграции и способов адаптации к внешней среде. Поскольку эти положения соответствуют требованиям развития предприятия, они считаются подходящими для ведения бизнеса, и служат для обучения новых членов компании.

Джерард Хофстеде определил организационную культуру как «коллективное программирование разума, которое отличает членов одной организации от другой». Хофстеде придавал большое значение культурным различиям, существующим в регионах и нациях, и важности мультикультурализма. Он связывает культуру с этническими и региональными группами, а также с организациями, профессиональными, семейными, социальными и субкультурными группами, национальными политическими системами и законодательством [2, с. 76].

Профессор Син Ицзюнь обращает внимание на то, что корпоративная культура формирует и описывает определенный социальный, экономический и культурный фон, постепенно развивающийся в процессе долгосрочного развития. Этот фон состоит из кодекса поведения, морального кодекса сотрудников предприятия, обычаев и тра-

диций, сложившихся в компании и сформированного внешнего корпоративного имиджа [4, с. 4].

Исходя из всего разнообразия представленных исследователями позиций, при всем внешнем различии определений и подходов к корпоративной культуре видится их единодушие в отношении трех аспектов, существенно важных для понимания концепции корпоративной культуры:

1. Ценности являются основным содержанием корпоративной культуры.

2. Ценности признаются и разделяются всеми членами организации.

3. Корпоративная культура является фактором внутренней среды предприятия, и в то же время формирует внешнюю среду, в которой предприятие функционирует.

Изучив представленные выше подходы к пониманию корпоративной культуры, выведем следующие необходимые, на наш взгляд, ее характеристики. Итак, корпоративная культура формируется предприятием в конкретной социальной и производственной среде. Она выражается в выработке собственной системы ценностей и производными от нее моделями поведения, включает в себя не только ценности предпринимательства, но также нравственные нормы и кодекс поведения персонала. На формирование корпоративной культуры оказывают влияние также и внешние факторы, такие как общество (в том числе правовая система, система моральных норм, обычаи и т.д.), специфика производственной отрасли промышленности, в которой работает компания (отраслевой характер, структура конкуренции и т.д.), а также внешнее влияние оказывает так называемый «человеческий фактор»: менеджеры и сотрудники, приходящие на предприятие с собственной системой ценностных ориентаций и специфическими личностными качествами.

Функции, которые выполняет корпоративная культура в компании, способствуют выработке представлений об уникальной миссии компании и ее сотрудников. Позитивная организационная культура становится своеобразным способом самомотивации для сотрудников, позволяющим выявлять и исправлять пробелы, недочеты поведения и действий. Предприятия, в которых сформированы общие, разделяемые всем коллективом ценности, убеждения и кодексы поведения, могут стать мощной духовной опорой, укрепляя в человеке чувство солидарности с другими, чувство принадлежности, а также чувство безопасности [3, с. 83].

Корпоративная культура изначально человеко-ориентирована, исходит из уважения чувств

людей, работающих в одном коллективе, что позволяет создавать гармоничную атмосферу единства, братства и взаимного доверия на предприятии, укрепляя групповое сознание, формируя сильную сплоченность среди сотрудников предприятия [5, с. 35]. Работники рассматривают предприятие как сообщество с общим будущим, а собственную работу считают важной частью достижения общих целей. Общие ценности, разделяемые всеми сотрудниками, позволяют каждому чувствовать свою причастность к общему делу. В атмосфере корпоративной культуры, ориентированной на людей, руководители и сотрудники заботятся и поддерживают друг друга, что, естественным образом сказывается на качестве их работы и отношении к профессиональным обязанностям. Предпринимательский дух и тщательно сформированный корпоративный имидж будут вдохновлять сотрудников предприятия, вызывая у них сильное чувство гордости за собственную деятельность, что позитивно скажется на имидже компании.

Все вышеперечисленное показывает роль корпоративной культуры в устойчивом развитии компании, которое должно преследовать не только цели экономического характера. Сегодня в современном предприятии должно быть сформировано то, что называется «миссией» — целью, простирающейся за пределы только экономических интересов, определяемых задачами получения прибыли. И мы покажем это на примере китайской компании Alibaba Group. Наличие «миссии» предполагает, что у компании есть задачи, которые связывают ее со всеми стейкхолдерами через идею ответственного и устойчивого развития предприятия. И безусловно, ведущая роль в формировании такого рода «миссии» принадлежит корпоративной культуре.

Негативные последствия пандемии ковид для корпоративной культуры

Рассмотрим непосредственные потрясения и изменения в компаниях с начала пандемии COVID-19, повлиявшие на корпоративную культуру, а для этого проанализируем четыре аспекта деятельности предприятия, испытывавшие на себе негативные последствия пандемии:

1. Проблемы организации рабочего места.
2. Проблемы организации и управления удаленной командой сотрудников.
3. Проблемы удаленной командной работы.
4. Проблемы управления человеческими ресурсами.

Проблемы организации рабочего места

Опрос, проведенный среди руководителей отделов кадров 229 компаний, показал, что на ранних стадиях пандемии более 80 % сотрудников примерно в половине компаний работали из дома. Согласно этому же опросу, прогнозируется значительное увеличение долгосрочной удаленной работы в период после завершения пандемии. [6, с. 65]. Потребность миллионов работников в организации рабочего места дома в ситуации пандемии лишь ускорила уже сложившуюся тенденцию к удаленной работе, которая сформировалась в связи с развитием коммуникационных технологий. Хотя «удаленная работа» — это более широкая категория, поскольку она может включать «работу из любого места», т.е. не обязательно из дома, хорошо известно, что некоторые люди, например профессионалы, которым необходимо выполнять сложные задачи при минимальном взаимодействии со своими коллегами, на самом деле предпочитают работать именно из дома [7, с. 101]. Однако в этой ситуации многие сталкиваются с такими элементарными проблемами, как нехватка пространства для организации рабочего места дома.

Например, сотрудники, у которых есть семья сталкиваются с более серьезными проблемами, чем те, кто живет один. Когда два-три человека вынуждены работать из дома одновременно, нет гарантии, что они не будут мешать друг другу. В дополнение к уже описанным проблемам работы на дому стоит добавить следующие: снижение уровня надзора и контроля со стороны менеджеров за производительностью и качеством работы сотрудников; снижение работоспособности всей команды; неопределенность с тем, как будет поддерживаться на необходимом уровне инновационное творчество команд, при удаленном режиме работы из дома. Необходимо также отметить, что сетевое взаимодействие всегда ограничено по времени, что затрудняет личное общение и налаживание партнерских отношений в коллективе, делает эти отношений проблематичнее, так как всякое спонтанное общение, которое в некоторых случаях было крайне продуктивным в новых условиях дистанционной работы стало попросту невозможным.

Проблемы организации и управления удаленной командой сотрудников

Новые идеи и продукты чаще всего являются результатом спонтанного взаимодействия в офисе. В ситуации же удаленной работы, возможно-

стей для случайных встреч, мероприятий и неформального обмена мнениями почти не возникает. При этом копится усталость от онлайн работы из-за необходимости организации множества виртуальных встреч для совместной разработки и реализации идей. Усилия сотрудников также становятся менее заметными для других членов команды в условиях дистантной работы, что может негативно сказаться на командном духе и повлиять на конечный результат работы [6, с. 66].

Проблемы удаленной командной работы

Исторически сложилось так, что офисная среда и взаимодействие сотрудников на рабочем месте были ключевыми каналами формирования и распространения корпоративной культуры [8]. Это всегда отражалось в том, как люди ведут себя, как они одеваются, как организовано их физическое окружение: от офисных помещений открытой планировки со столами для пинг-понга до традиционных офисов с деревянными панелями и кожаными креслами. А когда сотрудники оказались физически отделены друг от друга, в результате удаленной работы, то этот переход от реального взаимодействия в офисе к виртуальному, создал трудности для многих руководителей предприятий, помешав созданию, управлению и развитию корпоративной культуры.

Согласно опросу, проведенному Обществом управления человеческими ресурсами¹, две трети работодателей отмечают, что поддержание морального духа сотрудников во время пандемии было проблематичным для компаний, в которых работает 500 и более человек. Треть руководителей компаний отметило, что им было сложно поддерживать корпоративную культуру во время пандемии. Руководителям трудно было улавливать сигналы, указывающие на эмоциональные реакции сотрудников, через удаленные каналы связи, поэтому возникали трудности с выражением сопереживания, например. Если руководителю до кризиса никогда не приходилось организовывать и управлять удаленной командной работой, то они испытывали трудности с доверием, а также объективной оценкой продуктивности и производительности своих команд.

¹ Survey: How COVID-19 is Changing the Workplace. Employers Struggle with Remote Work and Drastic Changes to Hiring, Firing, Benefits, Policies, and More // SHRM. 2020. April. URL: <https://www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/pages/survey-how-covid-19-is-changing-the-workplace.aspx>.

Проблемы управления человеческими ресурсами

Важнейшая цель управления человеческими ресурсами состоит в том, чтобы привлекать и удерживать в компании наиболее талантливых специалистов. Во время пандемии одним из серьезнейших рисков для работодателя становится опасность испортить имидж компании на рынке труда. В кризисных ситуациях все внимание приковано к тому, как работодатели относятся к своим сотрудникам, и сотрудники надолго запомнят, что их работодатели сделали или не сделали во время пандемии. Способы поиска и привлечения на работу в компанию необходимых высококвалифицированных специалистов также изменились. Уговорить таких сотрудников поменять место работы стало сложнее: неопределенность текущего момента вынудила многих, кто планировал сменить компанию до пандемии, изменить свои планы и принять решение о том, чтобы сохранить существующую занятость в обозримом будущем.

Изменилось и управления эффективностью: традиционные льготы для сотрудников, которые компании предоставляли до пандемии, могут потерять свою актуальность в кризисные времена, а часть льгот могут и вовсе перестать цениться сотрудниками так, как раньше. Хороший пример тому — командировки. При удаленной работе частота командировок значительно сокращается из-за специфики удаленной работы, проблем со здоровьем, необходимости изоляции и пр. Финансовые стимулы в кризисные времена также пересматриваются, из-за необходимости установления более жесткого корпоративного контроля за расходами, это в ряде случаев приводит к тому, что сотрудники теряют имевшиеся прежде финансовые стимулы. Следовательно, компании должны разработать

новую систему поощрений и льгот для сотрудников, чтобы восполнить этот пробел.

Эта переоценка должна стать катализатором инноваций, направленных на переосмысление того, как выстраивать рабочие отношения и поддерживать корпоративную культуру в условиях удаленной работы.

Далее предлагаем рассмотреть опыт Alibaba Group, которая, столкнувшись с экономическими и организационными проблемами, вызванными пандемией, смогла выстоять в ситуации кризиса именно благодаря сохранению установок, принципов и ценностей, составляющих основу корпоративной культуры.

Alibaba Group: как пандемия повлияла на корпоративную культуру

Alibaba — ведущая компания электронной коммерции в Китае и в мире. Главная миссия, декларируемая Alibaba Group, в качестве основы корпоративной культуры — поддержка малого бизнеса. Руководство Alibaba Group неоднократно заявляло, что «все участники нашей экосистемы — потребители, продавцы, сторонние поставщики услуг и другие — должны процветать. Наш успех и быстрый рост основаны на духе предпринимательства, инноваций и ориентации на удовлетворение потребностей наших клиентов»².

Корпоративная культура нашла свое выражение в документе: «Шесть новых ценностей цифровой экономики Alibaba». В таблице представлены миссия, цель и ценности, на которые опирается корпоративная культура Alibaba.

Как и все компании Alibaba столкнулась с последствиями эпидемии в начале 2020 г.

² Alibaba Group's March 2020 Quarterly and Fiscal Year 2020 Annual Results // AlibabaGroup. URL: <https://www.alibabagroup.com/cn/ir/presentations/pre200522.pdf>.

«Шесть новых ценностей Alibaba Group»

Миссия	Сделать так, чтобы было легко вести бизнес в любом месте.
Цель	Работать 102 года. Мы не гонимся за размером или силой; мы стремимся быть хорошей компанией, которая просуществует 102 года. К 2036 г. наша задача — обслуживать 2 млрд потребителей, создать 100 млн рабочих мест и помочь 10 млн малых и средних предприятий стать прибыльными
Ценности	<ol style="list-style-type: none"> 1. В первую очередь клиенты, во вторую — сотрудники, в третью — заинтересованные стороны 2. Доверие — основа всего 3. Постоянство в изменениях 4. Лучшие показатели сегодня — это базовый уровень завтрашнего дня 5. Если не сейчас, то когда? Если не я, то кто? 6. Живи серьезно, работай с удовольствием

Согласно финансовому отчету за первый квартал 2020 г., опубликованному вечером 22 мая, выручка Alibaba за квартал составила 114,314 млрд юаней, что на 22 % больше, чем в прошлом году. При этом важно отметить, что двенадцать кварталов до этого у компании был постоянный рост выручки более 30 % в квартал, и впервые из-за пандемии выручка упала ниже 30 %. Чистая прибыль, приходящаяся на акционеров, составила 3,162 млрд юаней за первый квартал, она упала на 88 % по сравнению с прошлым годом в основном из-за чистых убытков от инвестиций в долевые ценные бумаги листинговых компаний, в которые Alibaba инвестировала в связи с падением торговых цен³. По этим двум основным показателям, первый квартал 2020 г. можно назвать «точкой замерзания» прибыли для Alibaba, с которым они столкнулись впервые за последние годы.

На трансграничных и глобальных розничных рынках рост выручки AliExpress значительно замедлился по сравнению с 2019 г. из-за вспышки эпидемии, которая стала причиной сбоев в цепочке поставок и логистики, что негативно сказалось на росте общего объема оборота товаров в Северной Америке, Южной Америке и Европе. Все перечисленное — это самые заметные финансовые проблемы, с которыми столкнулась Alibaba, помимо проблем корпоративного управления.

Как быстро Alibaba приняла контрмеры? Ответствовали ли принятые меры ее корпоративной культуре? Повлияла ли пандемия на корпоративную культуру Alibaba Group?

Чтобы ответить на эти вопросы мы провели кабинетное исследование, опирающееся на изучения пресс-релизов и выступлений первых лиц компании, размещенных на официальном сайте Alibaba Group. Мы проанализировали какие меры были приняты руководством компании, и как они отражали ту, заявленную систему ценностей, на которую опиралась корпоративная культура компании до пандемии.

В первую очередь клиенты, во вторую — сотрудники, в третью — заинтересованные стороны

Когда разразился коронавирус, маски стали ежедневной необходимостью, и их продажи резко выросли. Для того, чтобы сохранить цены

на маски разумными, руководство Taobao предприняло действия, чтобы запретить недобросовестным торговцам задирать цены, а затем запустили режим ограничения покупок, чтобы предотвратить умышленную скупку масок, которая создала бы искусственный дефицит и привела бы к росту цен. 10 февраля 2020 г. Ali выпустил «Уведомление для торговцев», в котором предложил 20 мер поддержки продавцов. Конкретные меры включают: финансовую поддержку, отмену Tmall платы за обслуживание платформы для всех продавцов в первой половине 2020 г.; логистическую поддержку, позволяющую доставлять товары как можно быстрее. Taobao⁴, Tmall⁵ и Cainiao создали специальный фонд в размере 1 млрд юаней для субсидирования цепочки поставок и логистики и объявили, что эти платформы работают по принципу: «никакого закрытия бизнеса, никакого повышения цен, никаких пустых полок». Была обеспечена беспрецедентная техническая поддержка для всех офлайн-продавцов в стране, которым была предоставлена возможность бесплатно войти в Taobao Live и бесплатно использовать операционные инструменты, что помогло компаниям-продавцам, которые раньше полагались только на офлайн-каналы сбыта, оставаться на связи с потребителями во время пандемии, снизив расходы на техническую организацию перехода (перевода) бизнеса в онлайн⁶.

Для защиты здоровья и безопасности сотрудников, подразделение корпоративной аналитики Alibaba в срочном порядке создало группу IT-поддержки для борьбы с пандемией и выпустило «Руководство для организации домашнего офиса Alibaba», чтобы помочь сотрудникам работать онлайн. На местах был запущен ряд мер поддержки и защиты бизнеса, чтобы обеспечить бесперебойную работу Ali, в которой работает более 100 000 сотрудников. Систему аудио- и видеоконференций Arirang стало возможно использовать для совещаний в отделах. Разработка такого инструмента, как Teambition, позволила настроить командную удаленную работу, организовывать выездные презентации в авто-

⁴ Taobao — это веб-сайт для онлайн-покупок, принадлежащий китайской Alibaba Group, и крупнейшая онлайн-платформа для розничной торговли в Азиатско-Тихоокеанском регионе. URL: www.taobao.com.

⁵ Tmall — крупнейший в Китае сайт розничной торговли, дочерняя компания. URL: Taobao. www.tmall.com.

⁶ Alibaba Group Announces December Quarter 2019 Results // AlibabaGroup. URL: <https://www.alibabagroup.com/en/news/article?news=p200213>.

³ Alibaba Contributes RMB3.4 Billion to Support the Global Fight against Covid-19 // AlibabaGroup. URL: <https://www.alibabagroup.com/en/news/article?news=p200527>.

номном режиме, осуществлять ежеквартальное сопровождение клиентов, управлять целями, отслеживать прогресс и т.п.

Доверие — основа всего

Когда китайская провинция Ухань, Китай, оказался в центре пандемии, платформа Alibaba запустила благотворительный проект по сбору средств «Держись, Ухань», и каждый желающий смог пожертвовать деньги или необходимые материалы через Taobao и Alipay. 27 мая 2020 г. Alibaba объявила о сборе анти-пандемического фонда в размере 1 млрд юаней. В общей сложности 56,7 млн ед. антипандемических материалов было доставлено через зеленый канал Cainiao и канал социальных пожертвований Alibaba; более 6,29 млн чел. пожертвовали 298 млн юаней на поддержку более 60 общественных проектов, направленных на борьбу с пандемией и ее негативными социальными последствиями. Стоит отметить, что задолго до пандемии Alibaba Group запустила благотворительный проект Ant Forest⁷, конечная цель которого заключается в пропаганде экологически ответственного образа жизни и увеличению количества деревьев. Уровень доверия клиентов настолько высок, что они выбирают платформы именно Alibaba Group для оказания поддержки людям или регионам, оказавшимся в трудной ситуации⁸.

Изменение — единственная константа

Начало 2020 г., несомненно, стало потрясением для всех: в связи с пандемией все стало неопределенным. Однако это не первая война для Alibaba Group против пандемии. 17 лет назад, когда Alibaba была еще не крупной компанией с мировым именем, а средним

⁷ Ant Forest — это план защиты окружающей среды, запущенный на Alipay в августе 2016 года. Задача - пропагандировать низкоуглеродные путешествия для населения в рамках продвижения Интернета и финансов: если вы пользуетесь общественным транспортом, вы можете оплачивать бытовые расходы на воду и электроэнергию. онлайн, приобретайте транспортные карты онлайн, регистрируйтесь в больницах онлайн и покупайте билеты онлайн. Все виды низкоуглеродного поведения можно уменьшить. Соответствующие выбросы углерода, чтобы получить виртуальную «зеленую энергию», использование этой энергии может накапливаться до определенного значения, чтобы фактически сажать деревья на Alipay, а местоположение дерева можно увидеть на спутниковой карте.

⁸ Alibaba Cloud Offers AI, Cloud Services to Help Battle Covid-19 Globally // AlibabaGroup. URL: <https://www.alibabagroup.com/cn/news/article?news=p200319>.

предприятием, случилась пандемия атипичной пневмонии, и сотням сотрудников пришлось работать из дома. Именно в то время Джек Ма осознал острую необходимость развития модели электронной коммерции, и тогда уже заложил основу для сегодняшнего быстрого реагирования. Таким образом, в то время как другие компании все еще адаптируются к изменениям, вызванным COVID-19, Alibaba уже думает о том, как изменить сложившуюся ситуацию. Как ведущая интернет-компания, уже 1 февраля 2020 г. Исследовательский институт Али совместно с Центром контроля заболеваний Чжэцзяна и другими учреждениями запустил новую платформу для обнаружения и анализа коронавирусной пневмонии, используя алгоритм искусственного интеллекта Академии AliDharma, чтобы значительно улучшить эффективность обнаружения вируса. Именно эта разработка компании помогла блокировать распространение вируса и победить в битве против коронавируса. Сам научно-исследовательский институт Alibaba также является результатом стремления компании к переменам. Основным бизнесом Alibaba Group, как известно, является электронная коммерция, но только этим сфера деятельности Alibaba Group не ограничивается. Например, для активного развития бизнеса в области облачных вычислений⁹ был создан Исследовательский институт Alibaba. С этой точки зрения лучший способ справиться с изменением — это еще одно изменение, на которое стоит решиться.

Лучшие показатели сегодня — это базовый уровень завтрашнего дня

Alibaba — компания с очень строгими требованиями к сотрудникам. Во время пандемии эта строгость стала лучшей защитой для пользователей, когда стало необходимо сократить личные контакты, чтобы снизить скорость распространения вируса. Экспресс-платформа Али популяризировала бесконтактную доставку в кратчайшие сроки: будь то экспресс-доставка или доставка на вынос, ее необходимо было организовать максимально безопасно для клиента. Все личные контакты с пользователем были

⁹ Облачные вычисления — это модель обеспечения сетевого доступа к совместно используемым программным и аппаратным ресурсам и информации, которые могут предоставляться различным компьютерным терминалам и другим устройствам по мере необходимости, а компьютерная инфраструктура, предоставляемая поставщиками услуг, может использоваться для вычислений и ресурсов.

сведены на нет, осталась только телефонная связь. Весь логистический персонал должен был неукоснительно соблюдать все новые требования к организации доставки, иначе их ожидало строгое наказание.

Если не сейчас, то когда? Если не я, то кто?

Это был слоган в первом объявлении о приеме на работу в Alibaba, который в последствии стал первым корпоративным девизом компании. Это не просто слова, или вопрос, это моральный долг каждого сотрудника, который символизирует чувство причастности к общему делу каждого, кто работает или хочет работать в компании. Когда Alibaba решила перейти на удаленный режим работы, IT-отдел Alibaba Enterprise Intelligence выступил с инициативой отправить компьютеры для временного пользования сотрудникам по всей стране и даже за границу. В это же время IT-отдел провел экстренное расширение сети компании, увеличив пропускную способность сети VPN более чем в 2 раза, оптимизировав маршрутизацию и предоставив сотрудникам исчерпывающие инструкции по организации работы домашнего офиса.

По причине пандемии многие сотрудники в сфере общественного питания были отстранены от работы, а такие компании, как Ali's Fresh Nema¹⁰, срочно нуждались в рабочей силе. В этой ситуации 3 февраля 2020 г. Alibaba запустил план, который позволил привлечь на работу в компанию сотрудников ресторанов, оставшихся без работы, что позволило решить проблемы доходов сотрудников, оставшихся без заработков, путем их временного трудоустройства в Ali's Fresh Nema. Это также способствовало развитию чувства сопричастности общему делу, взаимопомощи и уверенности в совместном преодолении трудностей.

Живи серьезно, работай с удовольствием

«Рабочее место изменилось, но радость от работы не уменьшится; образ жизни изменился, но отношение к жизни не может быть нега-

тивным. Пока мы подходим к работе с улыбкой и серьезно относимся к жизни, не будет трудностей, которые мы не сможем преодолеть»¹¹. В декабре 2021 г. Alibaba объявила в своей внутренней сети о ряде «душевных планов» по уходу за сотрудниками. В дополнение к «праздничным обновлениям» также были добавлены транспортные субсидии на осуществление экологически чистых поездок в непииковое время и повышения стоимости групповых прогулок для сотрудников. Кроме того, Alibaba также планирует начать тестирование гибкой рабочей системы, позволяющей сотрудникам свободно выбирать местоположение своего рабочего места: дома или в офисе на один день в неделю. Цель таких «душевных планов» компании — создать условия для того, чтобы сотрудники проводили больше времени со своими семьями даже в рабочее время.

Alibaba Group: приверженность корпоративной миссии.

13 февраля 2020 г. в ходе телефонной конференции с аналитиками Alibaba Group генеральный директор Чжан Юн объяснил, почему Alibaba приложила такие огромные усилия для борьбы с пандемией: «Миссия Alibaba — упростить ведение бизнеса в любом месте. Сейчас настало время чтобы проверить нашу миссию на прочность, мы будем преодолевать трудности со всеми нашими предприятиями-партнерами, будем помогать нашим пользователям, будем стремиться внести еще больший вклад в борьбу всего общества с пандемией»¹².

В случае с Alibaba Group мы видим, что проблемы, которые COVID-19 принес в различные отрасли, очевидны, но это не повлияло на решимость, отношение и поведение сотрудников и руководителей. Основными ценностями корпоративной культуры по-прежнему являются стандарты и ориентиры, разработанные и применяемые за долго до пандемии, культурные убеждения и нормы продолжают сохраняться и использоваться всеми сотрудниками. Каждое действие Али отражает корпоративную культуру, укорененную в человеческом духе, и является незаменимой ценностью. Даже в самые кризисные

¹⁰ Fresh Nema — дочерняя компания Alibaba, занимающаяся продажей свежих продуктов, располагающая собственными магазинами и интернет-магазинами, специализирующаяся на логистике высокоскоростных и высокогигиенических рефрижераторных перевозок покупок в Интернете. URL: www.freshhema.com.

¹¹ Alibaba Group's March 2020 Quarterly and Fiscal Year 2020 Annual Results // AlibabaGroup. URL: <https://www.alibabagroup.com/cn/ir/presentations/pre200522.pdf>.

¹² Alibaba Group Announces December Quarter 2019 Results // AlibabaGroup. URL: <https://www.alibabagroup.com/en/news/article?news=p200213>.

времена корпоративная культура может меняться, но не может перестать существовать, иначе прекратит свое существование сама компания.

Заключение

Серьезнейшим испытанием для компаний в ситуации пандемии стала необходимость перехода к удаленной форме работе, что повлекло за собой те трудности, которые были проанализированы выше. На эту ситуацию накладывается еще и негативный психологический фон. Работа из дома сказалась на количестве неформальных контактов, уменьшилось количество невербального общения и общения «лицом-к-лицу», необходимость социального дистанцирования обострила чувство одиночества, вызвала стресс. Стрессовое состояние сотрудников также связано с общей неопределенностью: отсутствием ясного понимания о дальнейших профессиональных перспективах и страхом увольнения.

Увольнение стало реальностью, так как во время пандемии коронавируса резко увеличилась безработица. Например, в Европе, по данным исследователей число безработных увеличилось в июле 2020 г. на 336 000 чел., согласно данным статистического агентства блока. Это сопоставимо с ростом числа безработных на 281 000 в июне 2020 г., 253 000 в мае 2020 г. и 397 000 в апреле того же года. Таким образом, по данным Евростата, уровень безработицы в ЕС в июле 2020 г. вырос до 7,2 % — по сравнению с 7,1 % в июне и с 12-летнего минимума в 6,4 % в марте 2020 г. Зона евро, в которую входят 19 стран с единой валютой, пострадала сильнее: уровень безработицы с учетом сезонных колебаний составил 7,9 % в июле 2020 г. по сравнению с 7,8 % в июне¹³.

Как мы уже отмечали выше, корпоративная культура представляет собой набор ценностей, «собирающих» компанию в целом. В идеале эти ценности разделяются каждым сотрудником, они находят внутренний отклик в каждом. При грамотном управленческом подходе корпоративная культура является тонким и действенным инструментом мотивации. В противном случае она становится всего лишь набором декларируемых ценностей, закрепленных в кодексах, инструкциях, внутрикорпоративных СМИ и других источниках, но на реальное

отношение сотрудников к работе в такой форме корпоративная культура никак не влияет.

Нами был проанализирован ряд проблем, которые в условиях пандемии действительно повлияли на традиционный способ ведения дел внутри компании и особенно повлияли на корпоративную культуру. Наиболее заметными изменениями являются: 1) виртуальное рабочее пространство; 2) отсутствие невербального общения с коллегами; 3) организационное одиночество; 4) рост потери рабочих мест; 5) необходимость внедрения инновационных подходов в работу отделов управления персоналом в компаниях; 7) отсутствие физического рабочего места в условиях удаленной работы.

Но в целом сложно утверждать, чтобы принципиальным образом поменялся сам «набор ценностей», лежащий в основе корпоративной культуры как явления. И пример Alibaba Group подтверждает правильность наших выводов.

Проблемы, вызванные COVID-19, не изменили саму сущность корпоративной культуры. Корпоративная культура, как мы уже отмечали, формируется предприятием в конкретной социальной и производственной среде, и вместе с тем, сама создает определенную среду, «фон», в котором функционирует предприятие. Исходя из понимания корпоративной культуры, как системы ценностей, вырабатываемой в процессе производственной, эксплуатационной и управленческой деятельности компании, поддерживаемой всеми сотрудниками и руководством, можно заключить, что этот набор ценностей может сохраняться при совершенно разных условиях функционирования предприятия: привычном, как до пандемии, или удаленном, онлайн-режиме. Это означает, что ценности, которых придерживается компания, не меняются в связи с изменением формы деятельности, хотя изменения этой формы безусловно создают ряд трудностей как для самого предприятия, так и для корпоративной культуры, но можно утверждать, что даже самые сильные внешние изменения не отменяют ценностных установок и принципов, на которых была выстроена компания, наоборот, только сохранение системы ценностных ориентиров в ситуации турбулентной внешней среды, дает надежду руководству на устойчивое развитие компании в будущем, как мы видели это в случае с Alibaba Group.

Именно в этом направлении, на наш взгляд, необходимо продолжить исследования проблем корпоративного управления и специфики приспособления корпоративной культуры в ситуации кризиса.

¹³ Coronavirus Job Cuts: Which Companies in Europe are Slashing their Workforces Because of COVID-19? // Euronews. URL: <https://www.euronews.com/2020/07/24/coronavirus-job-cuts-which-companies-in-europe-are-slashing-their-workforces-because-of-co>.

Список использованной литературы

1. Pathiranage Y.L. A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance / Y.L. Pathiranage, L.V.K. Jayatilake, R. Abeysekera // *International Journal of Management, Accounting and Economics*. — 2020. — Vol. 7, no. 9. — P. 522–544.
2. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind* / G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov. — New York : Mcgraw-hill, 2005. — 561 p.
3. Deal T.E. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*: Addison-Wesley, 1982 / T.E. Deal, A.A. Kennedy // *Business Horizons*. — 1983. — Vol. 26, iss. 2. — P. 82–85.
4. 邢以群, 叶王海. 企业文化演化过程及其影响因素探析. 2006. [Xing Yiqun, Ye Wanghai. An Analysis of the Evolution Process of Corporate Culture and Its Influencing Factors. 2006.]
5. Schwartz H. Matching Corporate Culture and Business Strategy / H. Schwartz, S.M. Davis. — DOI 10.1016/0090-2616(81)90010-3 // *Organizational Dynamics*. — 1981. — Vol. 10, iss. 1. — P. 30–48.
6. COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action / K.M. Kniffin, J. Narayanan, F. Anseel [et al.]. — DOI 10.1037/amp0000716 // *American Psychologist*. — 2021. — Vol. 76, iss. 1. — P. 63–77.
7. Allen T.D. Work-Family Boundary Dynamics / T.D. Allen, E. Cho, L.L. Meier. — DOI 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330 // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. — 2014. — Vol. 1, no. 1. — P. 99–121.
8. Hinds P. WFH Doesn't Have to Dilute Your Corporate Culture / P. Hinds, B. Elliott // *Harvard Business Review*. — 2021. — February 01. — URL: <https://hbr.org/2021/02/wfh-doesnt-have-to-dilute-your-corporate-culture>.

References

1. Pathiranage Y.L., Jayatilake L.V. K., Abeysekera R. A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2020, vol. 7, no. 9, pp. 522–544.
2. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York, Mcgraw-hill, 2005. 561 p.
3. Deal T.E., Kennedy A.A. *Corporate Cultures: The rites and Rituals of Corporate Life*: Addison-Wesley, 1982. *Business Horizons*, 1983, vol. 26, iss. 2, pp. 82–85.
4. Xing Yiqun, Ye Wanghai. An Analysis of the Evolution Process of Corporate Culture and Its Influencing Factors. 2006.
5. Schwartz H., Davis S.M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 1981, vol. 10, iss. 1, pp. 30–48. DOI: 10.1016/0090-2616(81)90010-3.
6. Kniffin K.M., Narayanan J., Anseel F., Antonakis J., Ashford S.P. [et al.]. *American Psychologist*, 2021, vol. 76, iss. 1, pp. 63–77. DOI: 10.1037/amp0000716.
7. Allen T.D., Cho E., Meier L.L. Work-Family Boundary Dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, vol. 1, no. 1, pp. 99–121. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330.
8. Hinds P., Elliott B. WFH Doesn't Have to Dilute Your Corporate Culture. *Harvard Business Review*, 2021, February 01. Available at: <https://hbr.org/2021/02/wfh-doesnt-have-to-dilute-your-corporate-culture>.

Информация об авторах

Богодельникова Любовь Александровна — кандидат философских наук, доцент, Байкальский Институт БРИКС, Иркутский Национальный исследовательский технический университет; доцент, кафедра мировой экономики и экономической безопасности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, bogodelnikova@gmail.com, SPIN-код: 2945-1958, AuthorID РИНЦ: 276691.

Моу Шо — магистрант программы MBA: Business Administration Management, Байкальский Институт БРИКС, Иркутский Национальный исследовательский технический университет, г. Иркутск, Российская Федерация, mushuo1993@gmail.com.

作者信息

Lyubov A. Bogodelnikova — 哲学副教授, 副教授, 贝加尔金砖学院, 伊尔库茨克国立技术大学; 副教授, 世界经济和经济安全系, 贝加尔国立大学, 伊尔库茨克, 俄罗斯联邦, bogodelnikova@gmail.com, SPIN-Code: 2945-1958, AuthorID RSCI: 276691.

牟硕 – 工商管理硕士, MBA, 贝加尔金砖学院, 伊尔库茨克国立技术大学, 伊尔库茨克, 俄罗斯联邦, mushuo1993@gmail.com.

Authors

Lyubov A. Bogodelnikova – PhD in Philosophy, Associate Professor, Baikal Institute of BRICS Countries, Irkutsk National Research Technical University; Associate Professor, Department of World Economy and Economic Security, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, bogodelnikova@gmail.com, SPIN-Code: 2945-1958, AuthorID RSCI: 276691.

Mu Shuo – Master's Degree Student, Program MBA: Business Administration, Baikal School of BRICS, Irkutsk National Research Technical University, Irkutsk, Russian Federation, mushuo1993@gmail.com.

Для цитирования

Богодельникова Л.А. Испытания для корпоративной культуры в ситуации пандемии COVID-19: пример Alibaba Group / Л.А. Богодельникова, Му Шо. — DOI 10.17150/2587-7445.2022.6(1).56-67. — EDN [XALYJM](https://doi.org/10.17150/2587-7445.2022.6(1).56-67) // Российско-китайские исследования. — 2022. — Т. 6, № 1. — С. 56–67.

For Citation

Bogodelnikova L.A., Mu Shuo. Corporate Culture Challenges in the Wake of COVID-19: Alibaba Group' Case. *Rossiisko-Kitaiskie Issledovaniya = Russian and Chinese Studies*, 2022, vol. 6, no. 1, pp. 56–67. (In Russian). EDN: [XALYJM](https://doi.org/10.17150/2587-7445.2022.6(1).56-67). DOI: 10.17150/2587-7445.2022.6(1).56-67.