

Найти опору в эпоху перемен: логика и культура лидерства Китая



Максим Цепков

Навигатор и эксперт по миру Agile,
методов самоуправления и моделей soft skill

IT-архитектор и бизнес-аналитик

 [mtsepkov](https://t.me/mtsepkov)  mtsepkov.org



Презентация

Живая компания

13-14 февраля 2026

Мир быстро меняется, предсказания невозможны?

- **VUCA**: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность
- **VUCA Prime**: Vision, Understanding, Clarity, Agility – видение, понимание, ясность, быстрота



Решение «мыши, станьте ежиками». Реальное решение – **сценарии развития и проверка гипотез**: предпринимательский эксперимент и продуктовое мышление

Потенциал ужаса от VUCA-мира уже исчерпан, идем дальше:

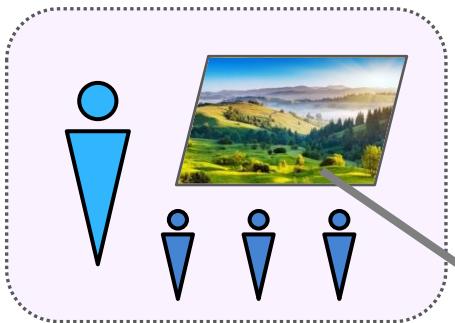
- **BANI** (Джамаис Кашио, 2016) – хрупкий мир, полный черных лебедей
- **TACI** – старый мир разрушился, мы живем среди обломков
- **SHIVA** (2022) – разрушение идет, его уже вытесняет новый

Подробности – в [статье Марка Розина](#)

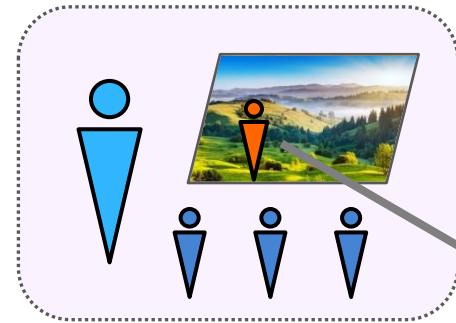
Если понимаешь логику развития мира, происходящее – понятно

1. Волны промышленных революций и смена лидерства –
объяснение логики развития мира
2. Китай – новый технологический и политический лидер –
так ли это, каковы маркеры и сроки?
3. Особенности менеджмента и культуры китайских компаний –
объяснение его лидерства и логики действий, полезный опыт

Не просто слушать, а думать о применении



Рассказ дает карту местности и
возможные варианты движения.
Местность активно меняется



Ваша задача – увидеть на этой
карте будущий путь своей
компании и себя на этом пути



Визионеры предлагают различные карты, в рассказе – моя и ее основания.
Вам выбирать карту и принимать решение о путешествии.
Но если не представить себя идущим, рассказ будет мертвой теорией.

По мотивам схемы из моего доклада

«[Как строить образ будущего и идти к нему - схемы самоопределения](#)»

Мой опыт и знания

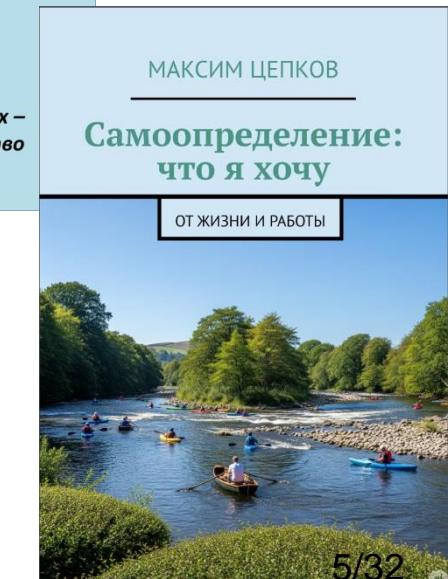
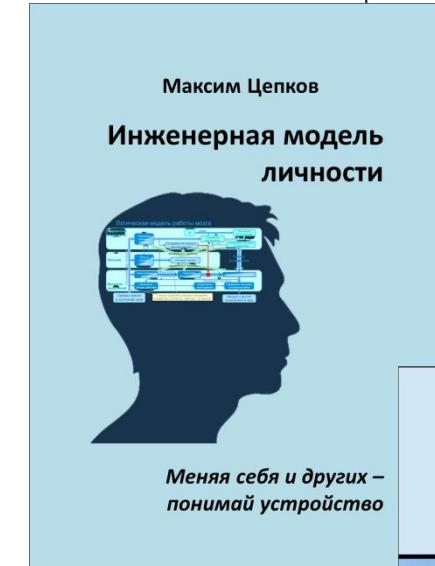
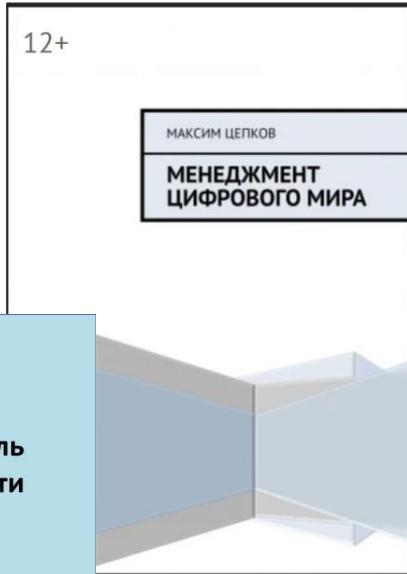
Создание и внедрение больших корпоративных систем (30 лет)

- Знание практик операционного управления и ведения проектов в коммерческих и государственных организациях и банках
- Опыт управления проектами в ИТ: от инженерного подхода и РМВОК – к современным Agile-методам (с 2007 года)
- Опыт перестройки организаций при внедрении систем

Навигация в менеджменте цифрового мира

- Agile и самоуправление: бирюзовые организации, холакратия и социократия ([книга, статьи и выступления](#))
- Модель [спиральной динамики](#) (с 2013) и другие [модели soft skills](#), [модели личности](#) ([книга](#)), и [самоопределения](#) ([книга](#))
- **СМД-методология и развитие СРТ при переходе в цифровой мир**

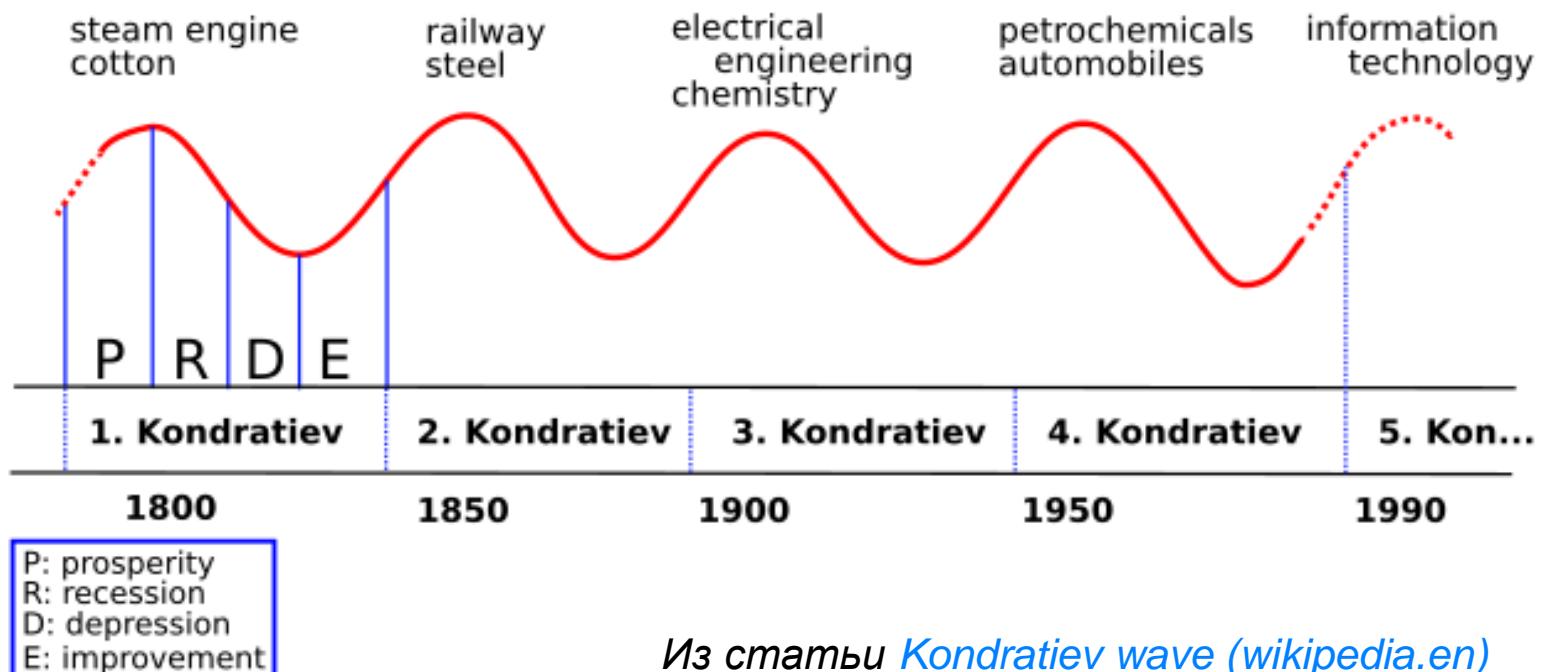
На моем сайте mtsepkov.org – выступления, блог, статьи, заметки с конференций и много других материалов



Как меняется мир: волны промышленных революций

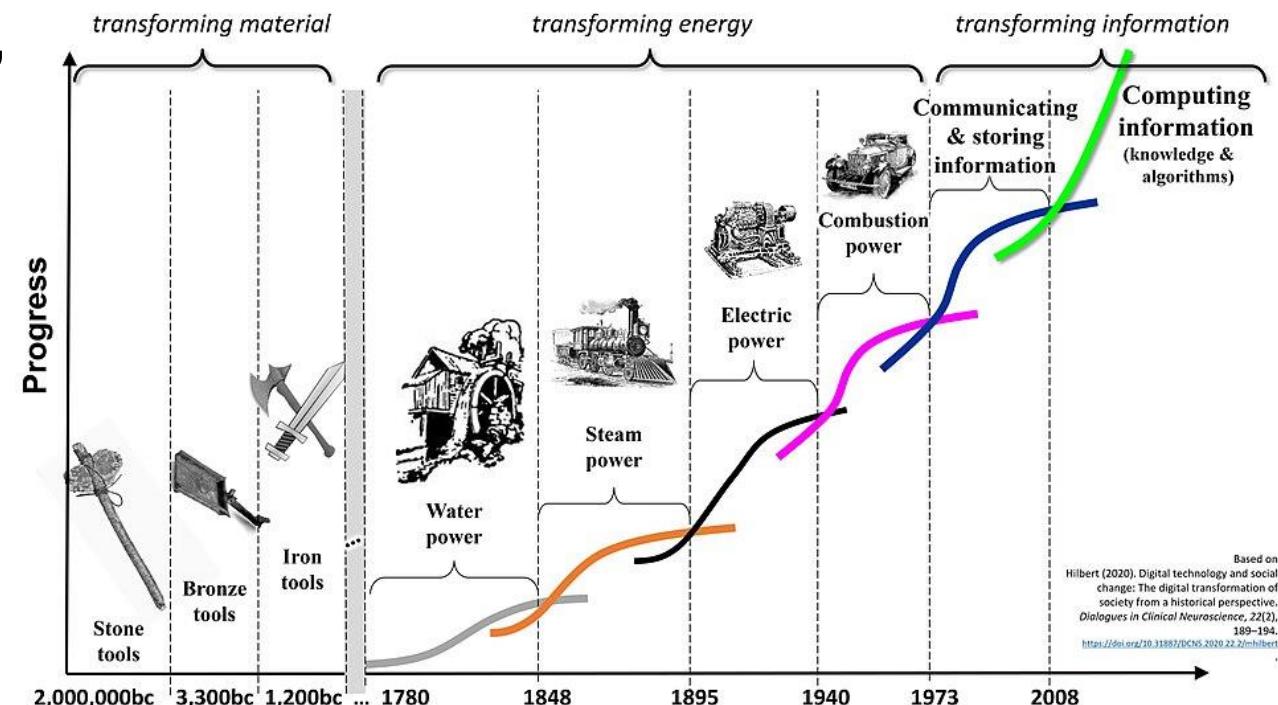
Большие волны развития Кондратьева

- В 1920-х Кондратьев заметил 50-60 летние волны экономики
- В 1939 на эти работы сослался Шумпетер, они вошли в арсенал экономической науки



В основе волн – развитие технологий

1. 1780 – 1848: текстильные фабрики, каменный уголь, паровой двигатель
2. 1848 – 1895: черная металлургия, железные дороги
3. 1895 – 1940: электроэнергия, неорганическая химия, сталь
4. 1940 – 1973: автомобили, нефть, химическая промышленность
5. 1973 – 2008: электроника, компьютеры, телекоммуникации
6. 2008 и далее: интернет и информационные технологии



Из статьи [Kondratiev wave \(wikipedia.en\)](#)

Технологические драйверы изменений

- **ИИ-помощники и субъекты ИИ**, занявшие позиции в команде
- Block-chain расчеты по вкладу члена команды вместо традиционной схемы, когда основной доход от успеха идет инвестору
- **Постоянный контакт человека с инфо-пространством** за счет нейроинтерфейса или развития технологии Google Glass или иначе
- Цифровые двойники предприятий для проектирования и управления
- 3d-печать – персонализация изготовления и снижение стоимости
- Персонализация фабричного изготовления за счет ИТ-технологий
- Умный дом и другое окружение человека
- Роботы-квадракоптеры как индивидуальный и грузовой транспорт



Это – уже проявились. А на очереди – биотехнологии и продление жизни

Переслегин: волны меняют образ будущего

Выступление [Сергея Переслегина «Технологические волны и развитие ИИ»](#)
на Codefest-2025 – подробный анализ каждой волны и прогноз на будущее



Устойчивое развитие – слом пятой волны

- Волны Кондратьева использовал Шумпетер и другие экономисты
- Когда в 1971 возник кризис развития и отказ от золотого доллара, попытались сломать систему, выдвинув концепт устойчивого развития и затормозив научно-технический прогресс
- Попытка стабилизации общества не удалась, **конец истории не наступил**
- Поэтому пятая и шестая волны идут иначе, велико искусственное влияние
- Структуры стабилизации остались, включая страх новых технологий
- Хотя принципиальная конструкция будущего понятна, путь перехода не очевиден, и есть **риски военных сценариев**

Петр Щедровицкий – промышленные революции



Петр Щедровицкий: Сейчас идет формирование пакета технологий для новой промышленной революции



- Революция собирает пакет технологий и меняет систему разделения труда
- Сборка – в новом месте, **меняется лидер**



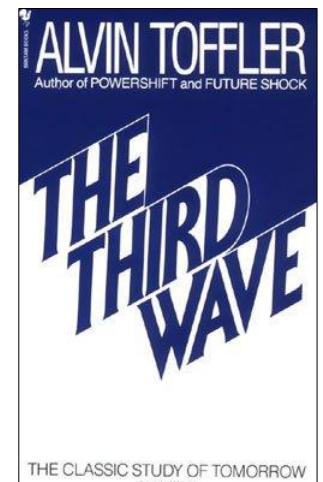
Промышленные революции и изменение общества

- Я полагаю, что революции не равномерны, а ускоряются
- Моя грубая оценка дает, что рост будет в **2026-2040**, а лидером – Китай
- Новая революция положит конец индустриальному обществу



Элвин Тоффлер «Третья волна» (1980):

- Приходит общество третьей волны, которое положит конец существующему индустриальному обществу
- Изменится мировоззрение (mindset) – все существующие понятия будут переосмыслены, придут новые ценности
- Это приведет к радикальному изменению бизнеса и организаций, семьи, государства и всего человечества



Вопросы развития общества

- Сетевая конструкция общества:
 - Размытие границ стран – насколько оно произойдет?
 - Независимый выбор места жизни и работы за счет удаленной работы
- Решение проблем продовольствия, энергетики и экологии: технических проблем мало, а хайп скрывает социальные проблемы
- Что будет с образованием? Как и чему обучать ученика в контакте с ИИ?
- Субъекты ИИ – члены социума или только помощники человека?
- Как разберутся с демографией? Есть разные сценарии
- Биотехнологии и продление жизни: возможности пока неясны
- **Какова новая экономическая и ценностная конструкция общества?**

Китай – маркеры лидерства

Рэй Далио – смена лидерства

- Четко видно три волны лидеров промышленных революций: Голландия, Англия, США
- Виден подъем Китая и спад США, график завершен в 2021
- С тех пор у Китая рост ВВП и ряд прорывов в технологиях
- В США продолжается спад и внутренние конфликты



Из книги Рэя Далио «Принципы изменения мирового порядка» ([мои конспекты](#))

Эпоха перемен как возможность, а не проклятие

- Переезд в города был недавно: 1980 – 20%, 2005 – 40%, 2024 – 65%, он давал импульс активности, и приносил результат – изменение жизни
- Урбанизация по всей стране: швейные фабрики с побережья (в 2000-х) идут вглубь, а на побережье – высокотехнологичная промышленность
- Шэньчжэнь: город 18 млн. за 40 лет, 220 небоскребов за 10 лет
- Xiaomi: автозавод от идеи до производства 300 тыс. в год – за три года
 - Включая проектирование нового автомобиля, в том числе – освоение сплавов
 - Создание производственной линии с 91% роботизации
 - Электромобиль – гибрид Порше и Феррари за 200 тыс. юаней (2.5 млн. рублей)
- BYD развернул за 24 дня производства масок в COVID на 300 млн. в день: 3 дня – проект линии, на 10 день – первый выпуск, доводка и тираж

Пассионарность и поиск своего пути

- Гарантии коммунистического прошлого – **железная чашка риса**
- Дэн Сяопин (80-е): «пусть часть людей разбогатеет первой» – **прыжок в море** (где много рыбы), всплеск пассионарности
- **2010-е:** возможности быстрого роста сократились, выросла конкуренция
 - Поступить в престижные ВУЗы и хорошо учиться – пройти по деревянному мосту
 - При успехе – работа в госкорпорациях или крупных компаниях
 - Альтернатива – интенсивная работа (996) в развивающихся компаниях или стартапах
 - Негативные образы: «золотые кандалы», «волчья культура», «сжечь себя»
 - Контрдвижения: «Тан пин» (лежать плашмя) и «Бай лан» (пусть всё гниет)
- **Сейчас** принуждение к 996 запрещено (2021), идет коррекция
 - Метафоры: «найти свою реку/море», «прокладывать свои рельсы», «длинная скамья» (аналог T-shape) вместо «корпоративной лестницы»
 - **Фокус – внутренняя движущая сила:** внутренний огонь, интерес, любопытство

Технологическое лидерство Китая

Ключевое качество – быстрая сборка технологий в работающие комплексы

- Huawei первым сделал оборудование 5G – блокировано Штатами
- Вакцины COVID в Китае появились раньше других стран, жесткая борьба
- Аккумуляторы, электромобили и роботакси: дешево и без субсидий
 - Кейс Xiaomi: за 3 года проект электромобиля и стройка завода с 91% роботизации, выпуск 300 тысяч в год за 200-300 тысяч юаней (2.5-3.5 млн. рублей)
 - Роботакси: Baidu начал позднее Waymo, и уже обогнал, а Tesla не смогла стартовать
- Успехи в создании и внедрении промышленных роботов и андроидов
- DeepSeek подорвала монополию Штатов на большие LLM, обучена в 10 раз дешевле, модель в открытом доступе с технологией обучения

Маркер успеха: в Китай возвращаются 80% студентов, обучавшихся на Западе (динамика: 2007 – 25%, 2011 – 55%, 2016 – 80%)

Китайские компании – платформы

- **Alibaba** – маркетплейс оптовых заказов: от образцов до поставки
- **Temu** – производитель скрыт за платформой, она дает сервис под ключ
- **Pinduoduo** – управление спросом от потребителя, консолидация заказов
- **Haier** – открытая сетевая организация из 4000+ предприятий
- **Shein** – экосистема тысяч фабрик, 3-7 дней от дизайна до выпуска
- **Xiaomi** – экосистема «бамбукового леса» производителей гаджетов
- **Geely Auto** – автомобиль как платформа с встройкой внешних подсистем
- **Bytedance** (TikTok, Douyin): от разовых продаж к долгосрочным подпискам
- **Little Red Book** (Xiaohongshu) – гибрид инстаграмм с маркетплейсом

Подробнее – моя статья «[Китайские платформы – клеточки новой промышленной революции](#)»

Политическое лидерство в многополярном мире

- Китая добился сотрудничества, а не конфронтации с конкурентами – Россия, Индия, арабский мир.
 - Созданы структуры – БРИКС и ШОС открыты для присоединения, в них втягивается арабский и исламский мир, ЮВА, Африка, Латинская Америка.
 - Тройка Си Цзиньпин, Путин, Моди на встрече ШОС 09.2025 – хорошее доказательство
- Китай по-другому, чем Запад работает в Африке и Латинской Америке, сотрудничая с местными властями и стимулируя их развивать страну
- Инициативы Си Цзиньпина на ШОС 09.2025: по глобальному управлению, глобальному развитию, безопасности и глобальной цивилизации
- Управление мягкой силой через доступ к редкоземельным металлам, развитие глобальных расчетов (38% подключены к системе ЦБ Китая)
- Есть маркеры, что Штаты признали и ищут свое место в новом мире

Менеджмент и культура Китая

Китайский менеджмент

В каждой компании – **собственная система менеджмента**

- Так было в США в эпоху основания больших компаний: **основатели Ford, GM, IBM, Apple и других строили собственную систему управления**
- Регулярный менеджмент возник позже, как ответ на вопрос: а как компании действовать без основателя и его ближайших сподвижников
- В Китае **каждый основатель** строит гибрид из военно-коммунистического управления и западных систем, часто с отпечатком Японии или Кореи

Однако, **есть ряд общих конструктов**, основанных на культурном коде

- Команды с высокой автономией и военной организацией
- Миссия по изменению мира к лучшему, к которой относятся не формально
- Высокая готовность к изменению планов для достижения цели

А вот **отношение к иерархии сильно отличается** в разных компаниях

Команда – военный отряд в плоской структуре

Кейс Little Red Book



Вот такое самоуправление...

- Создайте боевой отряд и начните войну, чтобы переломить события
- Четыре правила:
 - **Нет лидеров, все на равных, и общение по никам**
 - **На все есть ответ** – своевременная обратная связь
 - **Не боюсь проблем** с обратной связью, не боюсь глупых проблем
 - Открыто и активно делюсь информацией
- Четыре уровня: топы – руководители подразделений – тимлид – сотрудник
- Высокая автономность команд, свобода в выборе средств пути к цели
- Зарплаты и соц.пакет выше рынка, но отсев до 50% в год – норма

Мало уровней и высокая автономность команд – во многих компаниях

- BYD: основатель везде одет так же, как остальные сотрудники
- Baidu и Xiaomi – тоже четыре уровня, хотя компании намного больше

Автономность команд – часть культуры

- Автономные команды позволяют компаниям быть гибкими и быстрыми
- А государство фокусирует **опыт Фэнцяо**: решения без эскалации (1963)
 - **Принцип**: конфликт на низовом уровне (в деревне) надо не эскалировать, а договариваться, действуя через убеждения и посредничество, безластей и суда
 - Это – часть культуры, которая преподается в школе и есть в инфополе, ее знают
 - Автономность команд в компаниях опирается на это знание
- В России подход противоположен: зовем власть, и в компаниях – так же

Умение работать с ошибками

Ошибки – ценный опыт прошлого, из которого следует извлекать уроки

- Отношение к **Мао**: 70% правильного, 30% ошибок, **это размечено** в его работах и **на верное – ссылаются**, обосновывая решения
- Конфуций, Лао Цзы и другая древняя мудрость – тоже размечены
- **BYD**: первая модель автомобиля была провалом, и этому посвящен отдельный зал в музее, собраны негативные отзывы: мы выучили урок



Уважение к коммунистическому прошлому и знаниям в целом – причина, по которой китайские компании строят гибридный менеджмент, а не используют западную систему

Интеграция смыслов – основа китайской культуры

- Китайская культура **гармоничного мира** интегрирует противоположности: не «это или то», а «и это и то и даже больше» – диалектический синтез
- **Дэн Сяопин**: «не важно, какого цвета кошка, если она ловит мышей»
- Гармония предполагает сотрудничество, а лучшая победа – без сражения
- Китайцы не видят противоречий в многих дилеммах западного общества
 - Жизнь с высоким смыслом или потребление и мещанство? Можно и то и другое!
 - Конфуцианство или коммунизм? Вместе: Конфуций, Лао-цзы и Сунь Цзы – в культуре!
 - Можно ли дружить с ИИ, ведь это – не человек? Нет проблемы!
 - Социальный рейтинг и камеры на улицах – часть безопасности, не пугают и не волнуют
 - Свобода предпринимательства и руководящая роль партии усиливают друг друга!
 - Если команда разработчиков работает как военный отряд – это хорошо, дает фокус!
- Светлое будущее – **не изобилие, а процветание**

Процветание, а не изобилие

- Процветание предполагает красоту, разнообразие и индивидуальность, а не просто большое количество материальных благ
- Это видно по разнообразию и стремление к самовыражению у молодежи: не просто сделать фото, а прожить кусочек жизни в образе
- Little Red Book – instagram + wildberries: самовыражение + потребление
 - Начинали как замена модным журналам в интернете, потом – маркетплейс
 - В 2017 – смена фокуса на **личные истории**: личный образ, кулинария, поездки
 - Если в результате другие купят товар или услугу – маркетплейс делится процентом
 - Продавцы могут договариваться со блогерами отзывах, но должен быть личный опыт



Я полагаю, что Little Red Book показал решение дилеммы «смыслы или мещанство», о которой писал Чехов и многие другие. Решение – неожиданное, и нам с этим жить

Социальные связи (гуаньси)

- **Общество – сеть связанных людей**, взаимное уважение дает доверие
 - Это не просто связи, а сеть неявных взаимных обязательств
 - Это позволяет выстраивать долгосрочные отношения в обществе
 - Ты не хочешь потерять лицо перед теми, с кем связан (но потеря лица - шире)
- В западной и российской культуре нет понятия с таким смыслом, переводы «блат» или «кумовство» несут только негативную часть
- Это отражается в социальной жизни
 - Пост в социальных сетях – часть твоей репутации, нельзя «просто рекламировать»
 - Система социального рейтинга воспринимается как овеществление этой репутации
 - Нельзя сказать на переговорах «нет» – партнер может потерять лицо, вместо этого говорят «посмотрим, что можно сделать» или «я постараюсь»



Сетевая структура – это больше и сложнее, чем иерархия

Миссия компании – не формальность

- Миссия компании – **улучшение мира, а не захват рынка**
 - Baidu: упрощаем сложность, делаем сложные технологии доступными для всех
 - SenseTime: пусть ИИ возглавит наш прогресс
 - Xiaomi: с помощью гаджетов делаем жизнь человека комфортной
- Миссию знают, о ней говорят эмоционально и с гордостью
- Во всех компаниях есть **OKR** – каскадная система связанных целей, продвижение по OKR работает на миссию компании
- Миссия на улучшение мира позволяет объединяться с конкурентами, а не жестко бороться с ними, и уважать их
 - Baidu, после рассказа об успехах: «в Китае много таких компаний» (Яндекс не скажет)
 - BYD поставляет аккумуляторы Xiaomi, хотя сам производит электромобили

* Миссии записаны с перевода выступлений, могут быть неточности и интерпретации

Государство – координатор выполнения миссии

- Китайцы гордятся своей страной и ее достижениями
 - Они видят подтверждение успехов в темпах и результатах изменения жизни
 - С 2016 80% возвращаются в Китай после образования за границей (в 2007 – 25%)
- Они воспринимают успехи своей компании как вклад в развитие страны, и они знают позицию своей компании относительно конкурентов
- Руководство партии – естественное и не подвергается сомнению
- Государство координирует работу и устанавливает правила
- Стратегическая сессия компании начинается с планов развития страны, в них компания вписывает собственные цели и направления движения
- Работа на цели государства – часть социальной ответственности
 - Кейс: развитие территории – Little Red Book
 - Кейс: выпуск масок BYD в COVID

Итоги: самоопределение в будущем мире

- Предстоят 15-20 лет интенсивного развития и перестройки общества
 - Попытка стабилизации общества не удалась, **конец истории – не наступил**
 - Контуры будущего понятны, хотя на пути возможны войны и конфликты
 - Ряд важных вопросов еще не решен: образование, демография, структура занятости
- Китай – лидер многополярного мира и его культура будет влиять на всех: знакомьтесь с ней, чтобы понимать события, используйте подходящее для своих компаний

Успехов в определении своей позиции в будущем!



Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>



Tg: @MaximTsepkov



maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по Agile и другим методам самоуправления, моделям soft skill и самоопределению, другие мои доклады, статьи и конспекты книг