



**БИЗНЕС
КАК ИСКУССТВО**

Фестиваль «Пир. Практики Развития»

Искусство синтеза противоположностей в корпоративной культуре Китая



Максим Цепков

Навигатор по миру методов Agile,
самоуправления и моделей soft skill

IT-архитектор и бизнес-аналитик,

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



10-13/09

ФЕСТИВАЛЬ «ПИР. ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ»

МОСКВА, СОКОЛЬНИКИ

Мои 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 IT: от инженерного подхода и PMBOK – 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](#))

Китай как лидер новой волны технологических революций

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



О чем будет рассказ?

- Осенью 2025 я был в китайском big tech: Baidu, Xiaomi, SenseTime и др.
- Я увидел: Китай очень быстро создает новые продукты и развивает технологии – он перехватывает технологическое лидерство у Штатов
- Какие практики позволяют компаниям быстро развиваться?
- Какое отношение к новым технологиям, особенно ИИ?
- Как устроена культура компаний?

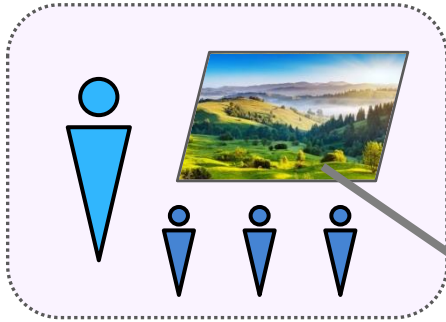
Я думаю, ключ к успеху – **культура синтеза**: где мы пытаемся найти компромисс между противоположностями, они их **совмещают**



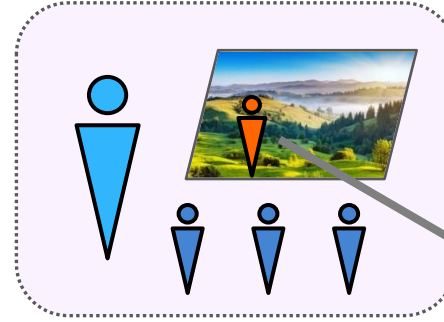
Выступление будет кратким. Если вам интересны подробности – у меня есть [книга](#), выступления и [много материалов](#) на сайте



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 выступления

«Как строить образ будущего и идти к нему – схемы самоопределения»



Китай становится мировым лидером



Эту часть я рассказываю пунктиром, подробности – в моем вебинаре [Влияние технологий на изменение мирового порядка и глобальную конкуренцию](#)



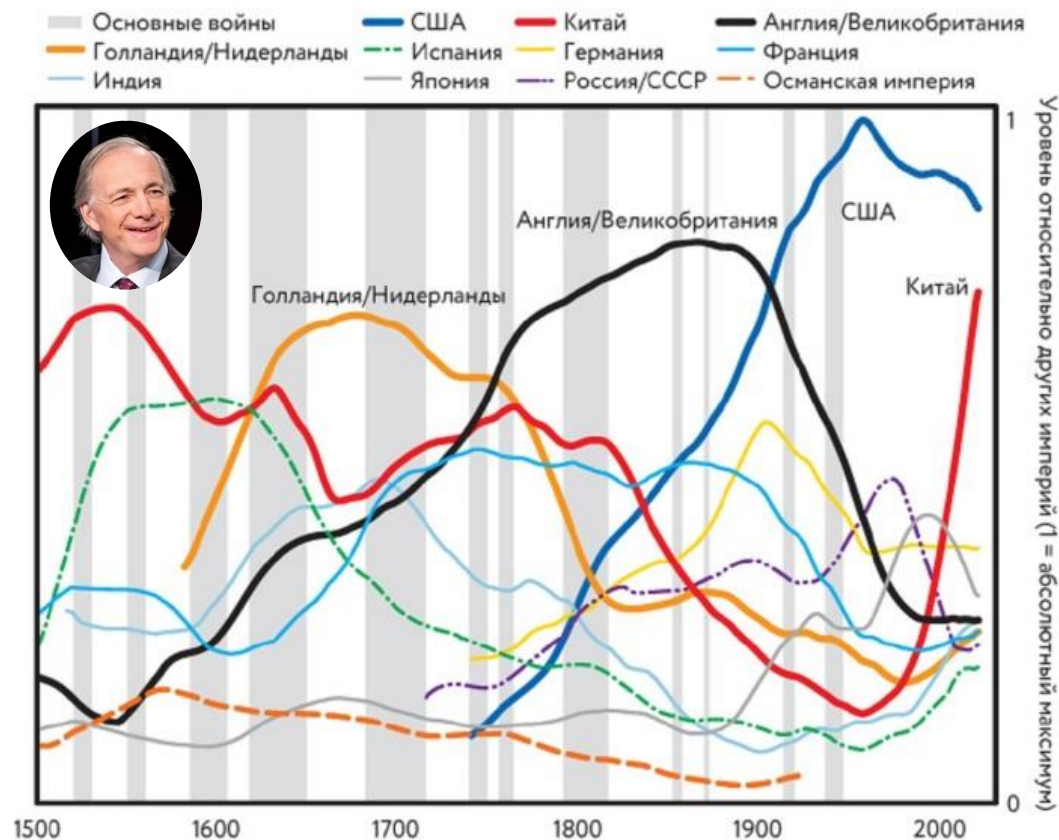
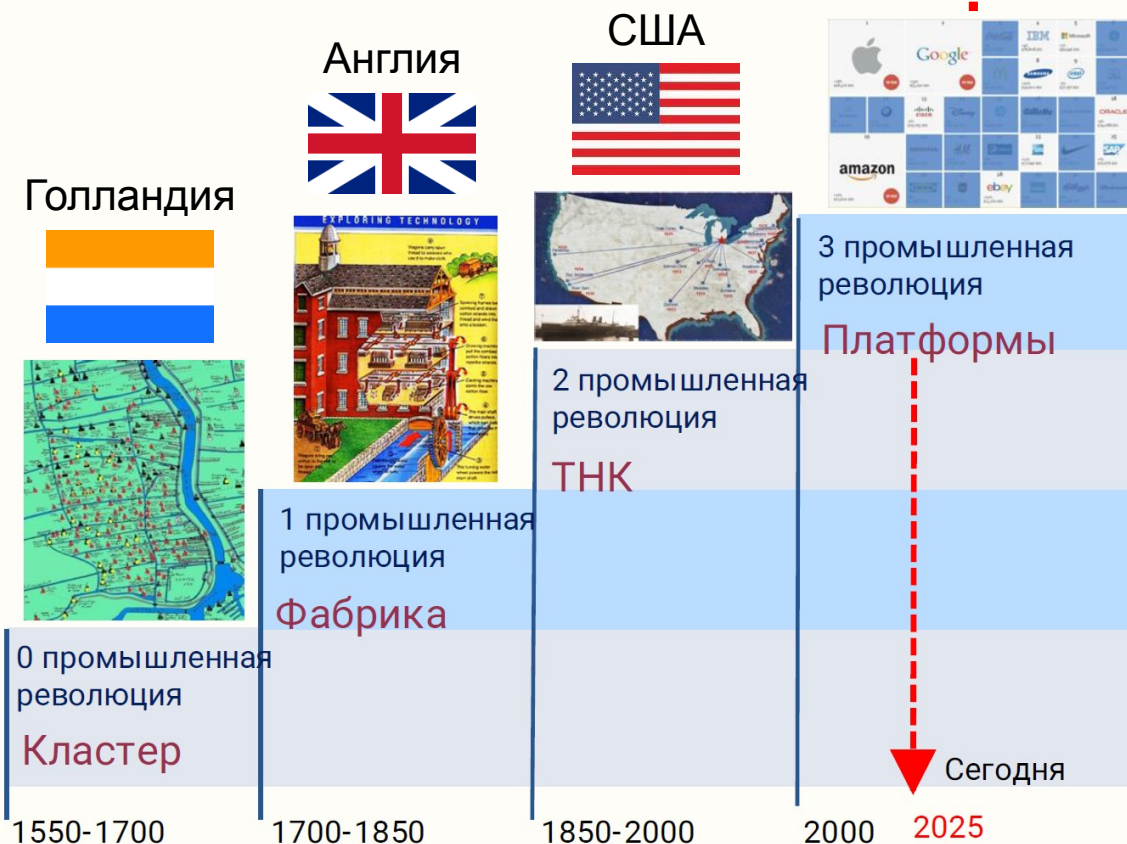
Промышленная революция – три волны Кондратьева



Петр Щедровицкий: Каждая революция собирает пакет технологий в новом месте – каждый раз **меняется лидер**



- Революции не равномерны, а ускоряются
- [Моя грубая оценка](#) дает, что новый рост будет в 2026-2040, а лидером – Китай
- Это подтверждают **графики Рэя Далио**

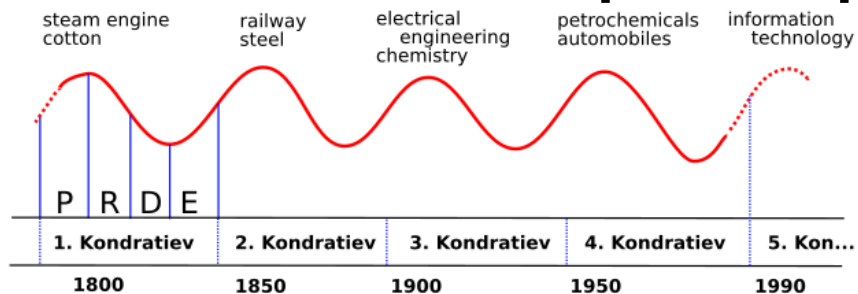


Китайские компании – платформы

- **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 инстаграм с маркетплейсом

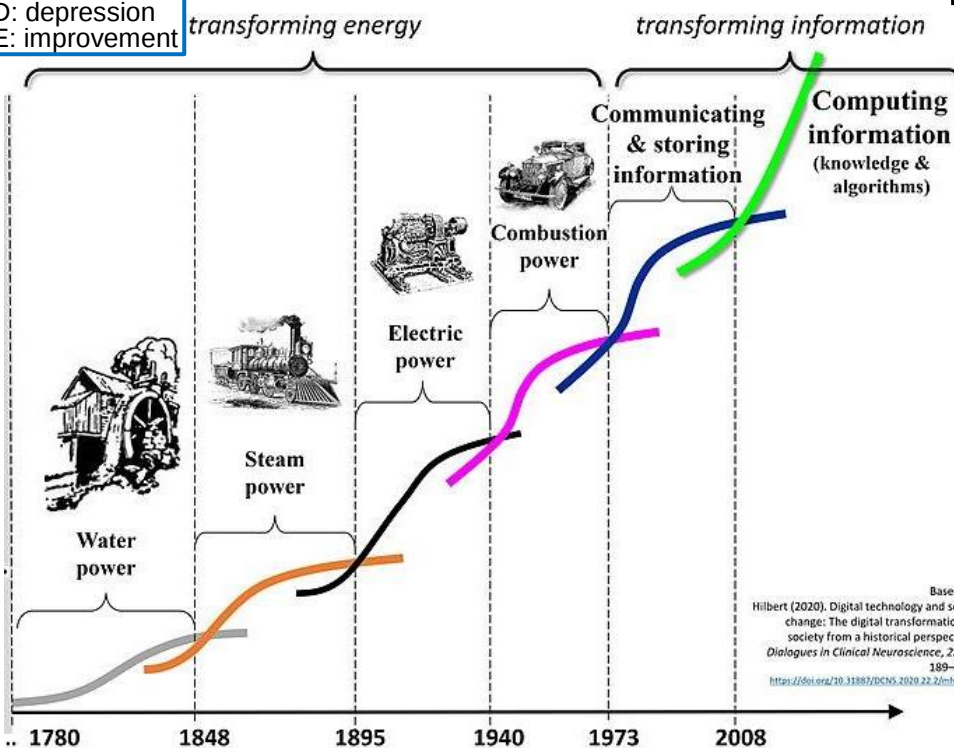
Подробнее – моя статья «[Китайские платформы – клеточки новой промышленной революции](#)»

Развитие мира определяют волны технологий



P: prosperity
R: recession
D: depression
E: improvement

- Длинные (50-60 лет) экономические циклы открыты Кондратьевым (1928), подтверждены Шумпетером (1939)
- В основе цикла – развитие технологии до исчерпания потенциала (как автотесты или фреймворки QA)
- На каждом такте – свой образ будущего



Based on Hilbert (2020), Digital technology and social change: The digital transformation of society from a historical perspective. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 22(189-189). <https://doi.org/10.31867/DCLNS.2020.22.2/mh>

Из статьи [Kondratieff wave \(wikipedia.en\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Kondratieff_wave)

Технологические волны и развитие ИИ



Сергей Переслегин на Codefest-2025 дает анализ каждой волны и прогноз на будущее [Технологические волны и развитие ИИ](#) 8/39

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**

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 (2007 – 25%, 2011 – 55%, 2016 – 80%) – видят больше перспектив

ИИ в Китае – технические успехи

- Китай активно создает ИИ-модели, выкладывая в открытый доступ, помимо DeepSeek и Qwen есть много легких моделей для разных целей
- Государство мощно драйвит, [программа развития до 2035 года](#) вдохновляет
- Легкие модели позволяют создавать частные решения на малых ресурсах, на ArchDays-2025 Павел Кан рассказывал про ИИ на минималках ([видео](#))
- DeepSeek-v3 (01.2025) – подрыв монополии закрытых топ-моделей, снижение на порядок стоимости обучения с публикацией метода
- Спектр прикладных решений: ИИ-помощники, модель города и так далее
 - В SenseTime была большая выставка разных приложений, в Baidu тоже
- Лидерство: роботакси, промышленные роботы и роботы-андроиды



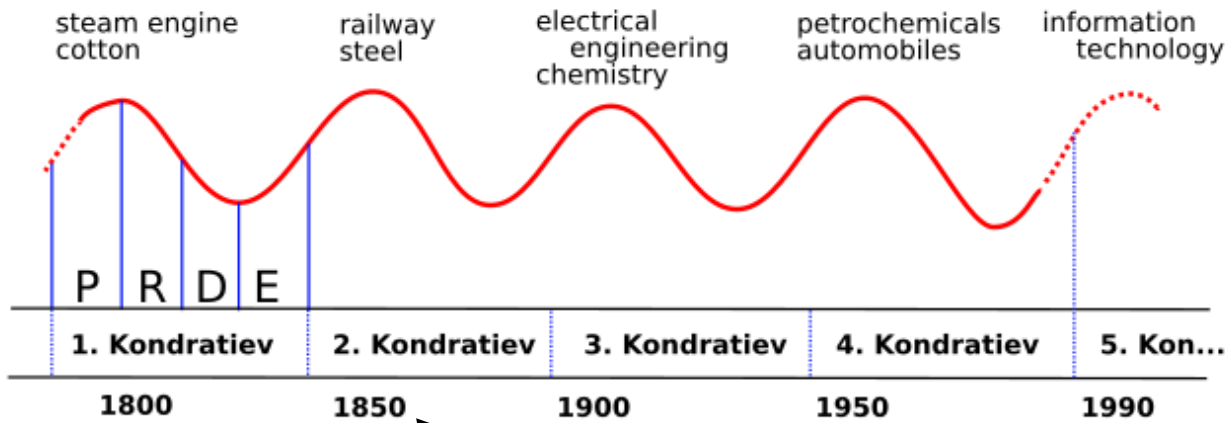
Уважение к знаниям
и стремление к мастерству

Стремление к мастерству как часть культуры

- Любопытство и инициатива побуждает искать и создавать новые решения и технологии, дает импульс профессионального развития
- Для этого есть опоры в культурном коде, поддерживаемые государством
 - **Общество Шусян:** уважение к знаниям и мастерству, опора на них
 - **Скрупулезность** – дух стремления к совершенству и внимания к деталям, основа для перехода **от воспроизводства чужого к созданию своего**
 - Ученик должен упорно тренироваться и стать гуру
- У нас поддержки в образовании нет, надо растить корпоративную культуру
- Сделать **быстро, дешево, с приемлемым качеством – тоже мастерство**
 - Не оттачиваем новую технологию или фреймворк, а получаем практический результат
 - Релиз выпускаем быстро и с достаточной, а не идеальной, надежностью
- Кейс **Xiaomi**
 - Было **22** варианта Power bank, пока не получили суперпродукт
 - Телефоны: сначала дешево для Африки (90%), с опытом – другие рынки

Интеграция
традиций

Пример отношения к знанию: волны Кондратьева



P: prosperity
R: recession
D: depression
E: improvement

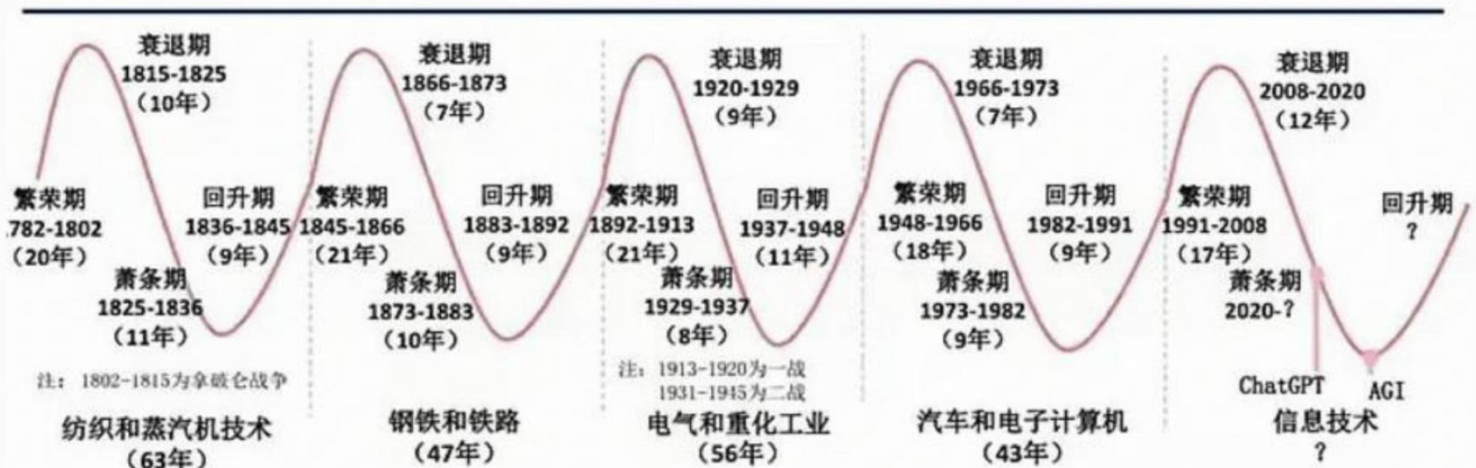
Сверхдлинный цикл

50-60 лет

Технологические циклы Кондратьева

Из статьи [Kondratiev wave \(wikipedia.en\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Kondratiev_wave):
даты условны – теоретическое знание.

Из презентации в Xiaomi:
даты – содержательны,
позиционирован ИИ –
практическое знание,
компания определяет
свое место



资料来源: 荷兰经济学家雅各布·范·杜因, 中信建投

Умение работать с ошибками

- На пути экспериментов будут ошибки и неудачи – надо извлекать опыт
 - Есть **разделение**: ведем эксперимент или все проверено и на результат
 - Ошибка или инцидент – не проблема, если из нее извлечен урок – сделан post mortem
- Уважаем работающее, **разбираемся и дорабатываем**, а не выбрасываем
 - Стремление выбросить, не разбираясь, и сделать заново – типичная проблема
- Китайский опыт уважения к прошлому опыту и сохранения ценного
 - Отношение к **Мао**: 70% правильного, 30% ошибок, и **верное сохранили** в уставе КПК
 - Конфуций, Лао Цзы и другая древняя мудрость – тоже размечены, верное – в школе
 - Из уважения к коммунистическому опыту и знаниям китайские компании строят гибридный менеджмент, а не заменяют его на готовую западную систему
 - **BYD**: первая модель автомобиля провалилась, но в музее у нее отдельный зал
 - Трансформация школы **HD Education Group**: ситуация изменилась и мы меняемся



О толерантности к ошибкам и разборе причин, а не поиске виноватых много говорят, но в корпоративной культуре встречается редко, а сейчас это мешает внедрению ИИ



Менеджмент и культура китайских компаний

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 конструкторов**, основанных на культурном коде

- **Команды с высокой автономией и военной аурой в организации**
- Миссия по изменению мира к лучшему, к которой относятся не формально
- Инициатива и высокая готовность изменять планы для достижения цели

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

Инициатива, а не исполнение плана

Показатели –
не сверху!

- **OKR:** руководство определяет векторы движения, а способ – команда, затем договариваются о показателях: на сколько планируем продвинуться
- Сложность: обсуждение будущего плана идет параллельно с исполнением предыдущего, **тебе нужно самому найти время**, иначе план будет сверху
- Инициатива не ограничивается планированием: везде есть чатики, в них идеи бросают, как только они пришли в голову, разбирают и обсуждают
- Little Red Book: у сотрудника нет задачи, инициатива у них в руках
- Есть **разделение**: ведем эксперимент или все проверено и работаем на результат, при этом ошибка – не проблема, если из нее извлечен урок

Потенциал лидерства всегда есть, задача – организовать постоянное перераспределение власти тем, кто готов взять, и чтобы процесс шел без войн, а в духе сотрудничества, а энергия шла на созидание, а не на постоянную войну (Леона из CirclePlus)

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
 - Little Red Book: inspire lives – рисуем вдохновляющую картину живой жизни
- Миссию знают, о ней говорят эмоционально и с гордостью
- **Знаете ли вы миссию компании?**
- **Опираетесь ли на нее при планировании и принятии решений?**
- OKR – способ выполнения миссии: Strategy – Objectives – Action, каскадная целей, и оценка – по продвижению к целям, а не объему работы
- Миссия на улучшение мира позволяет объединяться с конкурентами
 - 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*

Xiaomi: от гаджетов к автомобилям

- Xiaomi начинала в 2010 с производства смартфонов и гаджетов
 - Начало – развивающиеся рынки Африки, ЮВА, Индии – дешевые модели и своя ОС
 - С накоплением опыта – выход в США и Европу с новыми брендами, **третьи в мире**
 - Смежные сегменты: телевизоры, браслеты, умный велосипед, робот-пылесос, планшеты и другие – строят **экосистему гаджетов, поддерживающих человека**
 - **Роботы будут делать нашу работу и у нас будет больше времени**
- Автомобили
 - В 2021 году США наложили санкции на Xiaomi, и они задумались о диверсификации
 - Выбрали **автомобили** – второй после смартфонов гаджет современного человека: это работа, развлечения и путешествия вместе, интегрированный с умным домом
 - Модель – **гибрид Порше и Феррари**, скорость и комфорт за 200 тыс. юаней (**2.5 млн р**)
 - Проект автомобиля, включая разработку сплавов, проект завода с автоматизацией 91%
 - Проект, строительство и запуск завода на 300 тыс. в год менее, чем за **3 года** (к 12.2023)

Автономность команд – часть культуры

- Автономные команды позволяют компаниям быть гибкими и быстрыми, самим выбирать путь достижения целей, действовать сфокусировано
- Для этого команда должна уметь проявлять инициативу, обсуждать разногласия и решать конфликты, а не ждать решений сверху или от гуру
- В Китае есть опора в культурном коде – **опыт Фэнцяо (1963)**: решение конфликта без эскалации и на это опирается корпоративная культура
- В России подход противоположен: зовем власть, и в компаниях так же: ждут арбитража руководства или гуру вместо самостоятельных решений
- Самостоятельность у нас растить сложнее, часто не готовы ни команды ни руководство. Но это возможно, а начинать можно с решения разногласий
- Высокая автономность уменьшает иерархию, достаточно **двух уровней** между топом и сотрудником (так устроены Baidu, Xiaomi и многие другие)

Команда – боевой отряд (кейс Little Red Book)

- **Создайте боевой отряд и начните войну, чтобы переломить события**
- **Четыре правила**
 - **Нет лидеров, все на равных, и общение по никам** (включая топов)
 - **На все есть ответ** – своевременная обратная связь
 - **Не боюсь проблем с обратной связью, не боюсь глупых проблем**
 - **Открыто и активно делюсь информацией**
- Зоны команд в open space названы и оформлены в собственном стиле: апельсин, аэродром и так далее – это дает **самоидентификацию команд**
- Ник – твой **образ в компании**, его берут из мифологии и он обязывает
- Зарплаты и соцпакет выше рынка (x2), но отсев по performance review до 50% в год – норма, это позволяет отбирать тех, кто подходит компании

Это – цитата



Офис компании – большой open space, где зоны команд современно и различно оформлены. И «команда – боевой отряд» дает резкий контраст с видом офиса

Обратная связь и оценка фокусирует и развивает

Не бояться обратной связи и давать ее постоянно

- Когда боевой отряд идет к цели, от коллег может прилететь всякое
- Западный (и российский) путь: растить осторожность, внимание и эмпатию
- **Китайский путь: мы – взрослые, обижаются дети**
- Обсуждаем не людей, а текущую ситуацию (но люди – ее часть!)

Performance review и оценка 360 – для фокусировки, а не контроля человека

- Оценивают не человека (он не должен потерять лица), а его вклад в дело
- Оценка **A-B-C-D** – как 5-4-3-2 в институте: с двойкой – на выход, но отличником быть не обязан, это человек решает сам
- Нет формальным оценкам и формулам, каждый случай разбирают



У нас часто не дают ни благодарности, ни негатива, а на оценке ставят всем четверки, чтобы никого не обидеть – и этим обижают, а негатив накапливается

Ценности – Little Red Book



Подумайте: что из этого уместно в вашей компании

Стремиться к совершенствованию

- Не терять любопытство, продолжать учиться и развиваться
- Оставаться оптимистичным и позитивным, не дрогнуть при столкновении с трудностями и не растеряться
- Положительно влиять на окружающих, чтобы сделать команду лучше благодаря себе
- Не довольствоваться существующим положением вещей, не навязывать себе ограничений, стремиться к совершенству

Близость к пользователю

- Знать своего пользователя, слушать его активно, не закрываться от него
- Решать проблемы пользователей без отговорок
- Понимать потребности, искать инновационные решения
- Создание ценностей пользователей – главный приоритет

Практичность

- **Прагматизм: оценивать по результату без приукрашивания**
- Опора на факты, объективный анализ вместо самовосхваления
- **Ориентация на результат, быстрые итерации без избыточного анализа**
- Четко определить свои цели, быть готовым к компромиссам, не гнаться за всем подряд

Открытость

- Открыто делиться информацией, выражать идеи
- Применять искусство слушать, уважать разные мнения, принимать решения без влияния личных амбиций
- **Принимать изменения, открыто обсуждать до принятия решения, единодушно поддерживать после**

Ответственность

- Быть ответственным, доводить дело до идеала в рамках своих обязанностей
- Обладать сильным чувством ответственности и стараться выполнять работу наилучшим образом в рамках своих обязанностей
- Столкновение с неопределенностью, глубокие размышления, принятие решения и готовность действовать, когда это необходимо, независимо от выгоды или потери



Интеграция смыслов –
ключевой фактор развития

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**: «неважно, какого цвета кошка, если она ловит мышей»
- Гармония предполагает сотрудничество, а лучшая победа – без сражения
- Китайцы не видят противоречий во 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 боевой отряд – это хорошо, дает фокус!
- Светлое будущее – **не изобилие, а процветание**

ИИ в Китае – помощь человеку, а не его замена



Это – типичный пример
отношения к новым технологиям

- Нет страхов, что ИИ лишит людей работы
 - 83% китайцев верят: ИИ принесет больше пользы, чем вреда (США 50%)
 - Xiaomi: «Роботы будут делать нашу работу, и у нас будет больше времени»
 - Миссия SenseTime: **пусть ИИ возглавит наш прогресс**
- Нет возмущения глупостью ИИ: это нормально, потому что **ИИ учится**
 - С ИИ надо обсуждать рабочие вопросы не только, чтобы получить лучшее решение, но и чтобы сам **ИИ научился на этом и смог лучше помогать людям**
 - Если китайцы будут активно обсуждать с ИИ работу, то китайский ИИ будет самым умным – китайцев больше, чем остальных, он лучше научится
 - **Использование уже эффективно** (в Baidu оценивают повышение в 30%)
- Приложения с ИИ не заменяют человека, а дополняют
 - Пример – обучение танцам: человек повторяет за учителем по живой записи, а аватар повторяет движения ученика и показывает разницу с движением учителя

ИИ в Китае – социальное партнерство

- Нет проблем в том, что человек дружит с ИИ-ассистентом: проснулся – поздоровался, за завтраком – обсудил планы и новости, и так далее
- Китай не боится использовать ИИ в социальном управлении
- Отдельная программа: гуманоидные роботы для ухода за людьми
 - Уже идут апробации в госпиталях и домах престарелых
 - Как базу используют модели промышленных роботов
 - Поставлена задача снижения цены до 20 тыс. долларов (сейчас 40-100)
 - Конкурируют минимум три компании: AgiBot, Unitree, Ubtech
 - Есть дешевые частные решения: играть в шахматы и вести беседу (по цене iPhone)
- Нет задачи полностью заменить людей: робот помогает чем может, умеет звать на помощь, когда нужно, и его умения можно увеличивать

Эпоха перемен – возможность, а не проклятие

- Гарантии коммунистического прошлого – **железная чашка риса**
- **Дэн Сяопин** (80-е): «пусть часть людей разбогатеет первой»
 - **Прыжок в море** (там много рыбы, но есть риски), «перейти реку, нащупывая камни», стать тем, кто «**первый ест крабов**» – **волна пассионарности**, «слепая тяга»
- **2010-е**: возможности быстрого роста сократились, выросла конкуренция
 - Поступить в престижный ВУЗ, хорошо учиться и попасть в крупную компанию или госкорпорацию – не для всех и не дает счастья: «золотые кандалы», «волчья культура»
 - Интенсивная работа (**996**) в развивающихся компаниях или стартапах – «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
 - [Трансформация HD education group](#): школа поддерживает выбор ВУЗа учениками



Метафоры
актуальны
и для нас

Пассионарность экономического роста

- 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 тысяч 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 тысяч 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

Процветание, а не изобилие

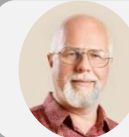
- **Процветание** предполагает красоту и разнообразие, индивидуальные **смыслы в жизни**, а не просто большое количество материальных благ
- Это поддерживают метафоры выбора пути: найти свою реку, быть T-shape
- Это видно по разнообразию и стремлению к самовыражению у молодежи: не просто сделать фото, а прожить кусочек жизни в образе
- **Подумайте, а какова ваши цели в жизни?**
- 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 с блогерами об отзывах, но там должен быть личный опыт, блогер отвечает за него конкретной репутацией на площадке



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

Государство – сеть социальных связей (гуаньси)

- На Западе общество – пирамида или народ против безличной власти
- В Китае общество – **сеть связанных уважением и доверием людей**
 - Это не только знакомство, а сеть неявных взаимных обязательств
 - Доверие и уважение 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 «кланы», «блат» или «кумовство» несут только негатив
- Этим руководствуются в работе: строят взаимоотношения с коллегами, а не просто формально взаимодействуют
- Концепция 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»



Это полезно на любой работе

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 и государства – естественное, в нем не сомневаются: мы поддерживаем друг друга, нас поддерживает государство (Baidu)
- 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



У нас на государство смотрят иначе, но оно пытается вести в эту сторону



Самоопределение в будущем мире

Вопросы развития общества

- Сетевая конструкция общества:
 - Размывание 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?**

Многополярный мир: сотрудничество, а не блоки

Китай отвергает единоличное лидерство, он строит иное вместе с другими

- В мире – много сильных стран «первой величины», но остальным не надо присоединяться к одной из них и это дает пространство для маневра
 - Координация и переговоры, а не жесткое принуждение: там, где интересы совпадают – сотрудничаем, где различаются – ищем приемлемые решения
 - Сотрудничество с конкурентами: тройка Си Цзиньпин, Путин, Моди на ШОС 09.2025
- У стран есть возможность развития, путь не закрыт, **НО ИДТИ – САМИМ**
 - Китай иначе, чем Запад, работает в Африке и Латинской Америке – поощрение развития
 - Новые структуры – БРИКС и ШОС – открыты для присоединения и расширяются: в них втягивается арабский и остальной исламский мир, ЮВА, Африка, Латинская Америка
 - Заявка Китая на лидерство в переустройстве мира – инициативы Си на ШОС 09.2025: по глобальному управлению, развитию, безопасности и глобальной цивилизации
- США и Европа сохранятся как один из центров силы в новом мире, и есть маркеры, что Штаты признали это и ищут свое место

Место и возможности России в мире

- Россия – один из ключевых элементов многополярного мира: вооружение и армия, сырье, атомные технологии и ряд других
- Экономика России на ручном управлении, отработанном в COVID
 - Надо пройти СВО с минимумом потерь, насколько это возможно
 - Надо не упустить ключевые направления технологического развития и образования
 - Надо обеспечить приемлемый уровень благосостояния людей при мобильности квалифицированных сотрудников между государствами
 - К госуправлению будут активно привлекать прошедших СВО – это изменит страну
- Будет конкуренция локальных и внешних производителей, включая Китай
 - Для Китая Россия не будет приоритетным рынком – нас мало, это дает шансы нашим компаниям, особенно там, где важна адаптация под особенности культуры
 - Средняя Азия, арабский мир, Европа – место конкуренции с Китаем (и США) с асимметричными преимуществами, и надо оценивать варианты



Для сценарирования будущего полезно представлять сценарии развития страны. Это моя модель, у вас может быть другая, но ее стоит создать и поддерживать

Свое развитие надо вписывать в развитие мира



Здесь – моя карта изменений,
у вас может быть другая



Схема из выступления «[Самоопределение: чего я хочу от жизни и работы](#)» на SQA-2023,
разобрана в статье «[Самоопределяйся технологично!](#)», об изменении ИТ-рынка смотри [мой отчет с Teamlead](#)

Итоги: берем практики и мышление!

- Ключ к успеху – **синтез противоположностей**, а не выбор или компромисс
- Будьте любопытны и инициативны, проводите эксперименты!
- Ошибки – ценный опыт, надо вскрывать причины, а не стараться забыть!
- Настоячиво добивайтесь результата, не исследуйте бесконечно!
- Давайте обратную связь и принимайте ее без детских обид, performance review и 360 – средство развития, а не контроля!
- Фокусируйтесь и действуйте совместно для улучшения мира!
- Относитесь к ИИ как к партнеру, который создан для помощи!
- Организуйте компанию так, чтобы всем этому было место!



Максим Цепков



<http://mtsepkov.org>



Tg: [@MaximTsepkov](https://t.me/MaximTsepkov)

maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [Agile](#) и другим [методам самоуправления](#), [моделям soft skill](#) и [самоопределению](#), другие мои [выступления](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#)