



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



**Эпоха быстрых изменений – возможность,
а не проклятие: опыт китайских tech-гигантов**

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?

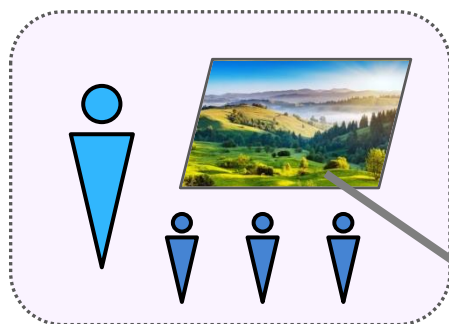
Я буду рассказывать о культуре и практиках, которые можно взять себе



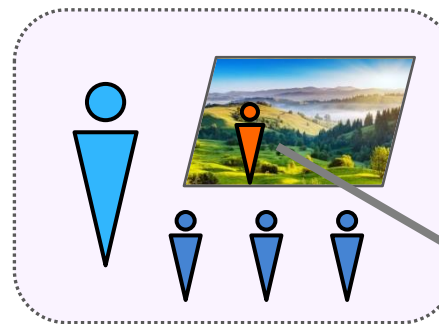
Выступление будет кратким. Если вам интересны подробности – у меня есть [книга](#), выступления и [много материалов](#) на сайте



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»

Менеджмент и культура китайских компаний

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

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-share
- 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

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**

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 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

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

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 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

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

Инициатива, а не исполнение плана

- **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)

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

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

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*



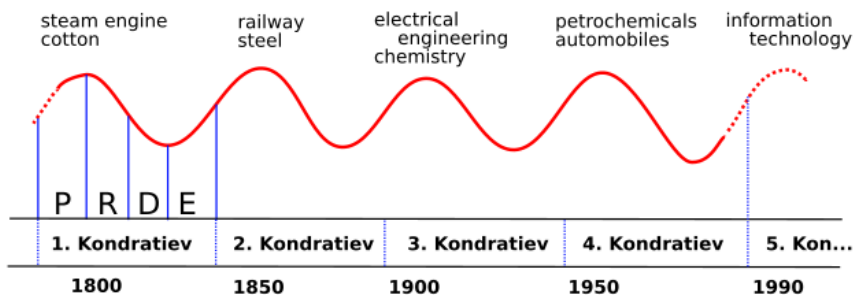
Почему Китай станет лидером?



Эту часть я рассказываю пунктиром, подробности – в моем вебинаре

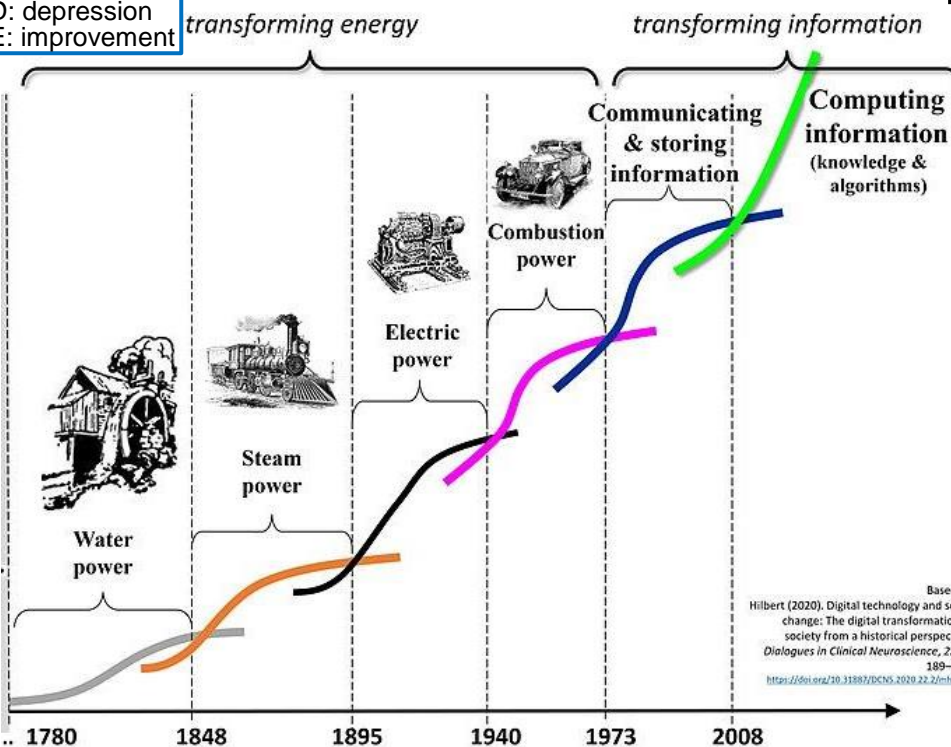
[Влияние технологий на изменение мирового порядка и глобальную конкуренцию](#)

Развитие мира определяют волны технологий



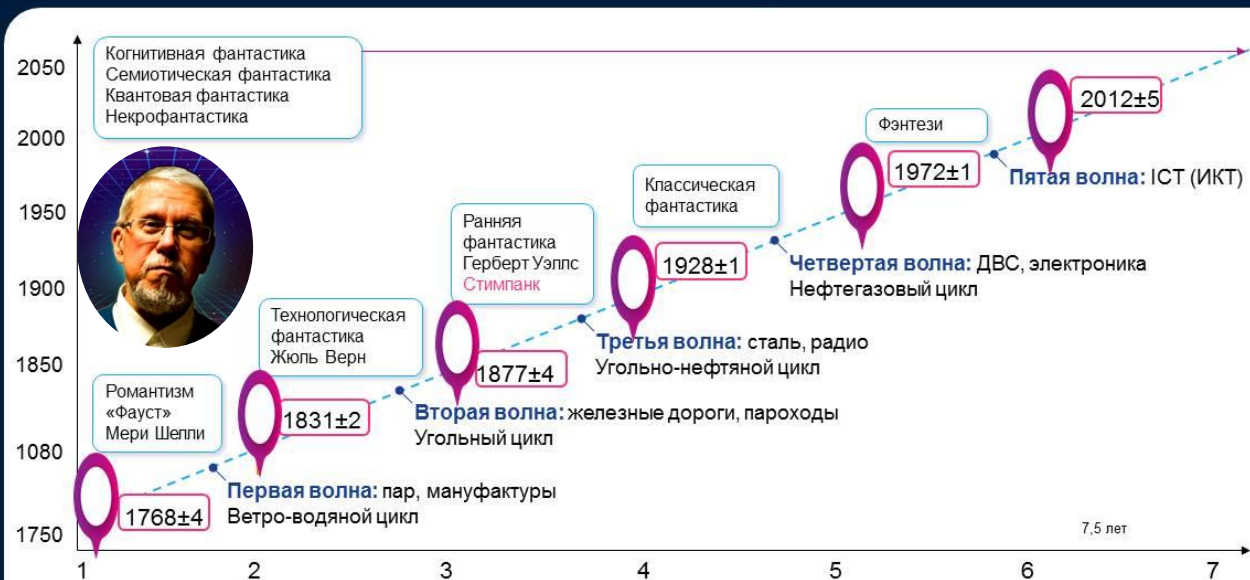
P: prosperity
R: recession
D: depression
E: improvement

- 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(189-199). <https://doi.org/10.31887/DCNS.2020.22.22mh>

Технологические волны и развитие ИИ



Сергей Переслегин на Codefest-2025 дает анализ каждой волны и прогноз на будущее [Технологические волны и развитие ИИ](#) 19/29

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 – помощь и партнер, а не замена человека

Китай активно создает ИИ-модели, **выкладывая в открытый доступ**, [программа развития до 2035 года](#) вдохновляет (я читал перевод браузером)

Препятствия для использования ИИ – в мышлении, а не в технологии

- Страх, что ИИ лишит людей работы или нанесет другой вред – это вызывает саботаж
- Возмущение глупостью ИИ и желание найти ошибки вместо использования его знаний
- Попытка полностью заменить человека на ИИ ставит нереалистичные задачи

Отношение в Китае – иное: ИИ – партнер

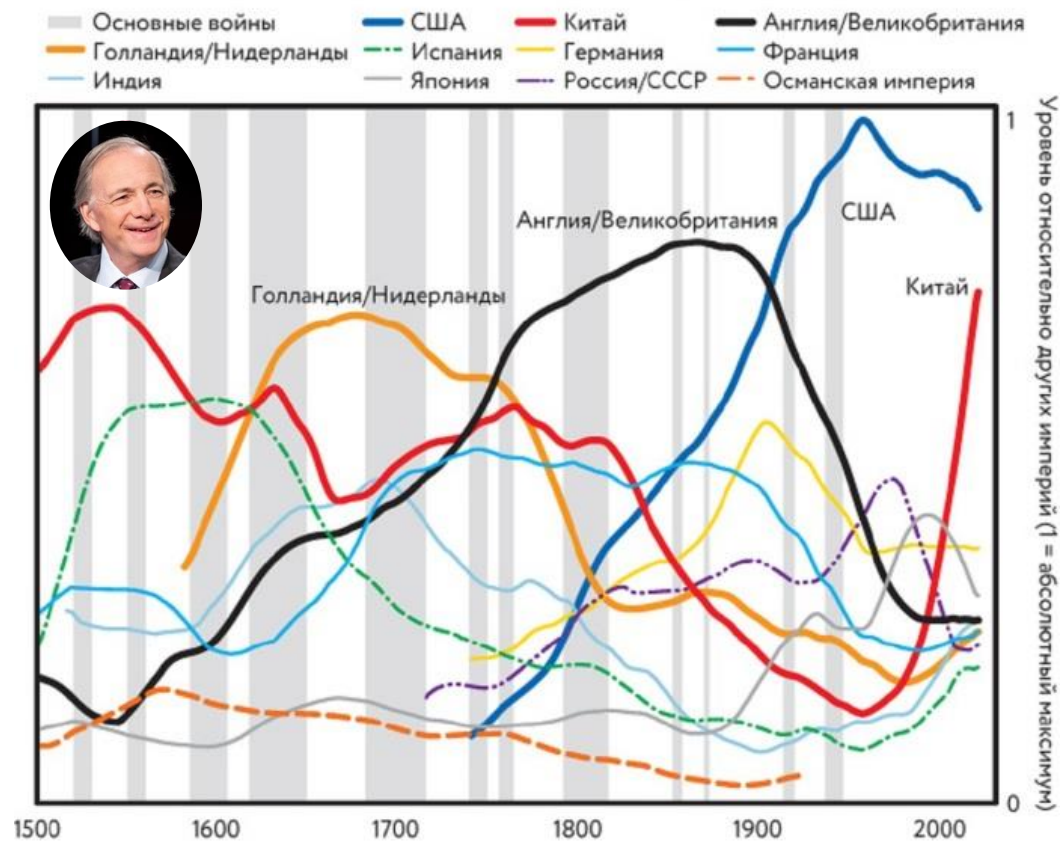
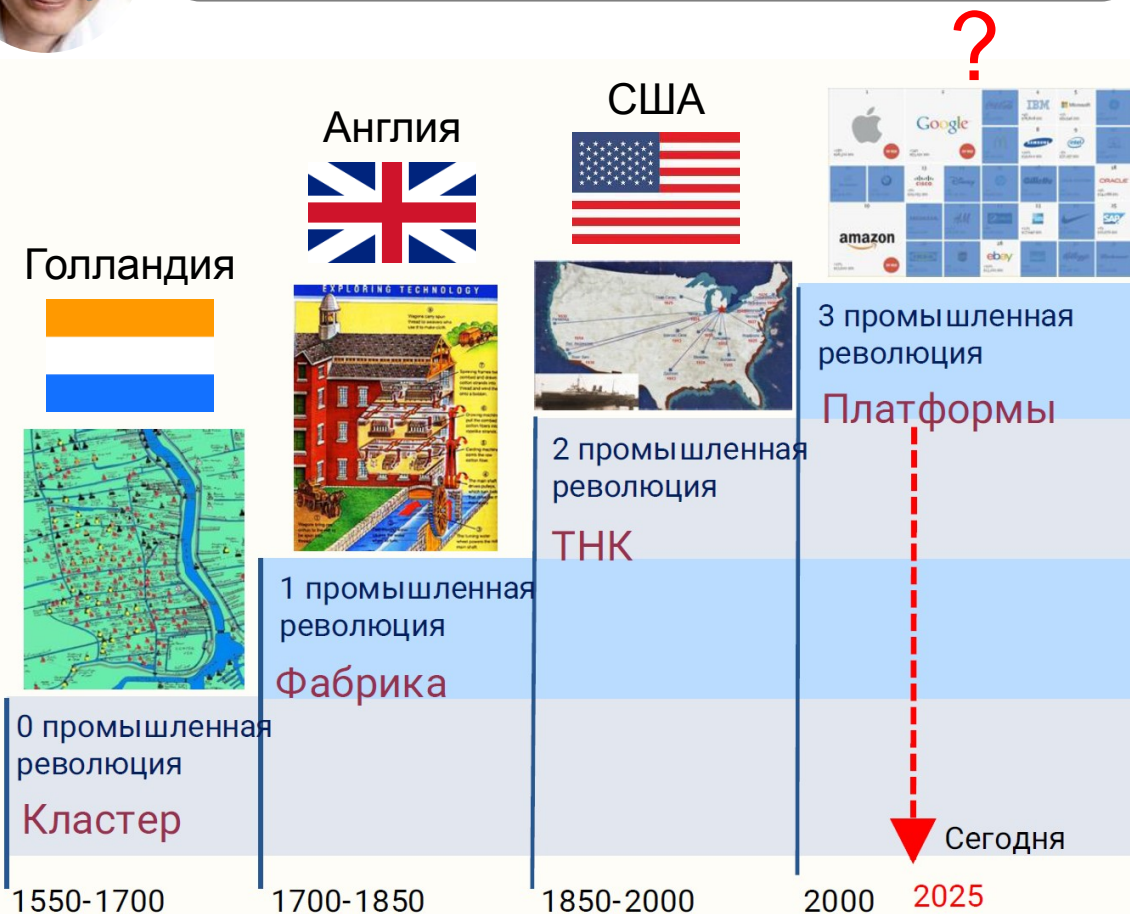
- 83% верят: ИИ принесет больше пользы, чем вреда (США 50%), нет страха потерять работу
- **Xiaomi: «Роботы будут делать нашу работу, и у нас будет больше времени»**
- ИИ не заменяет человека, а дополняет: в обучении танцам человек повторяет за учителем, а аватар показывает разницу с учителем; роботы будут ухаживать за стариками
- **ИИ не глуп, он учится**, и с ним надо обсуждать рабочие вопросы, чтобы получить лучшее решение, и чтобы сам **ИИ научился и смог лучше помогать людям**
- Нет проблем в том, чтобы дружить с ИИ-помощником, хотя он и не человек
- Миссия SenseTime: **«пусть ИИ возглавит наш прогресс»**

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**



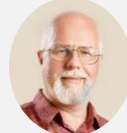
Китайские компании – платформы

- **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»](#)

Государство – координатор выполнения миссии

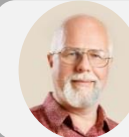
- Китайцы гордятся своей страной и ее достижениями
 - Они видят подтверждение успехов в темпах и результатах изменения жизни
 - С 2016 80% возвращаются в Китай после образования за границей (в 2007 – 25%)
- Они воспринимают успехи своей компании как вклад в развитие страны, и они знают позицию своей 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

Социальные связи (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

Самоопределение в будущем мире

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!
- Настойчиво 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!

Надеюсь, было полезно! Вопросы?

Презентация



Книга



Вопросы и обратная связь



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](#)