

IT-ландшафт будущего: как китайские tech-гиганты и культура меняют мир



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



**Ai
Conf**
2026

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

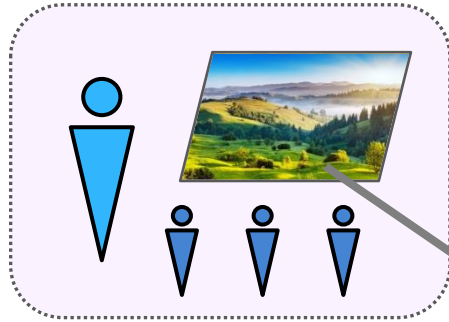


О чем будет рассказ?

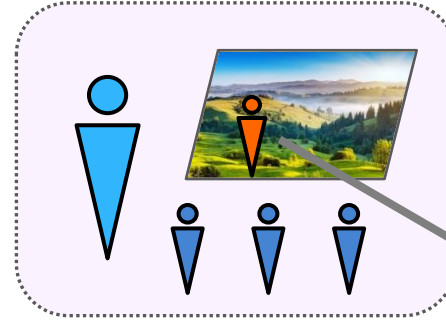
- Осенью 2025 я был в китайском big tech: Baidu, Xiaomi, SenseTime и др.
- Я увидел: Китай очень быстро создает новые продукты и развивает технологии – он перехватывает технологическое лидерство у Штатов
- Какие практики позволяют компаниям быстро развиваться?
- Какое отношение к новым технологиям, особенно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

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

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

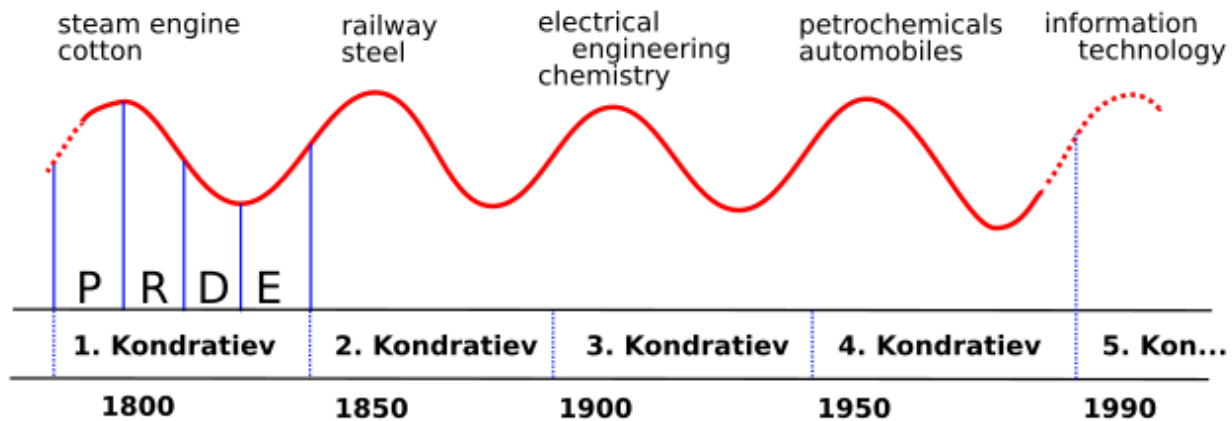
«[Как строить образ будущего и идти к нему – схемы самоопределения](#)»

Почему Китай станет лидером?



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

Большие волны развития Кондратьева



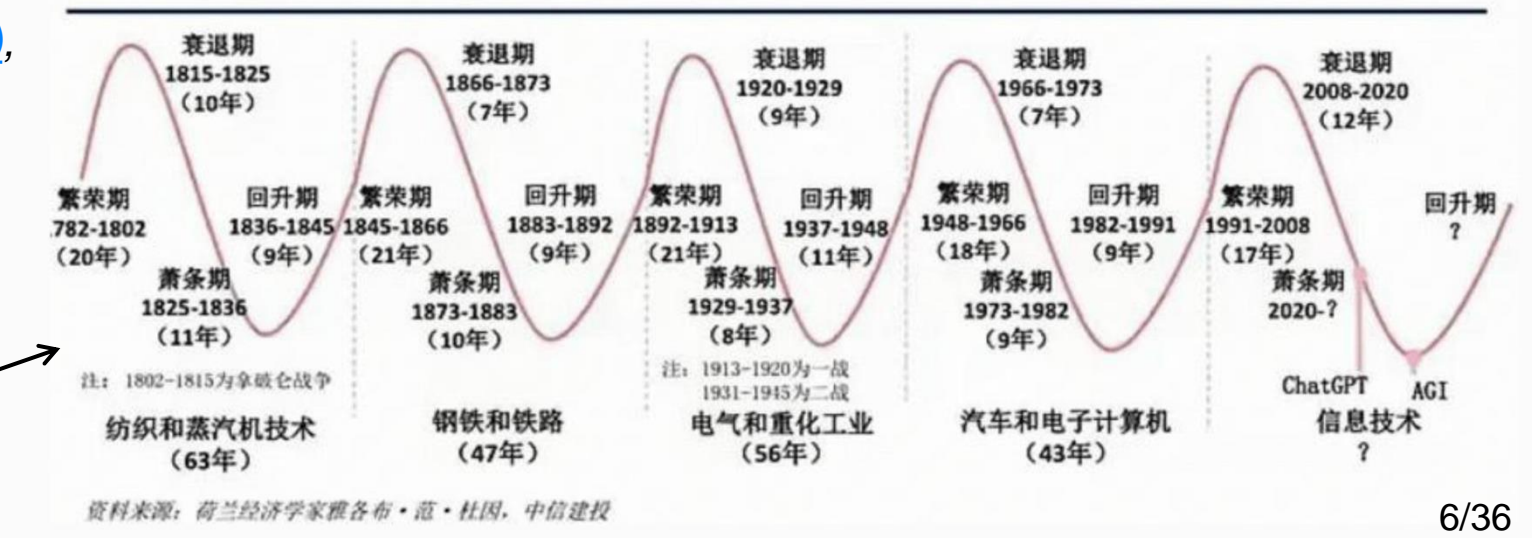
P: prosperity
R: recession
D: depression
E: improvement

Из статьи [Kondratieff wave \(wikipedia.en\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Kondratieff_wave),
даты – условны!

Из презентации в Xiaomi,
даты – содержательны

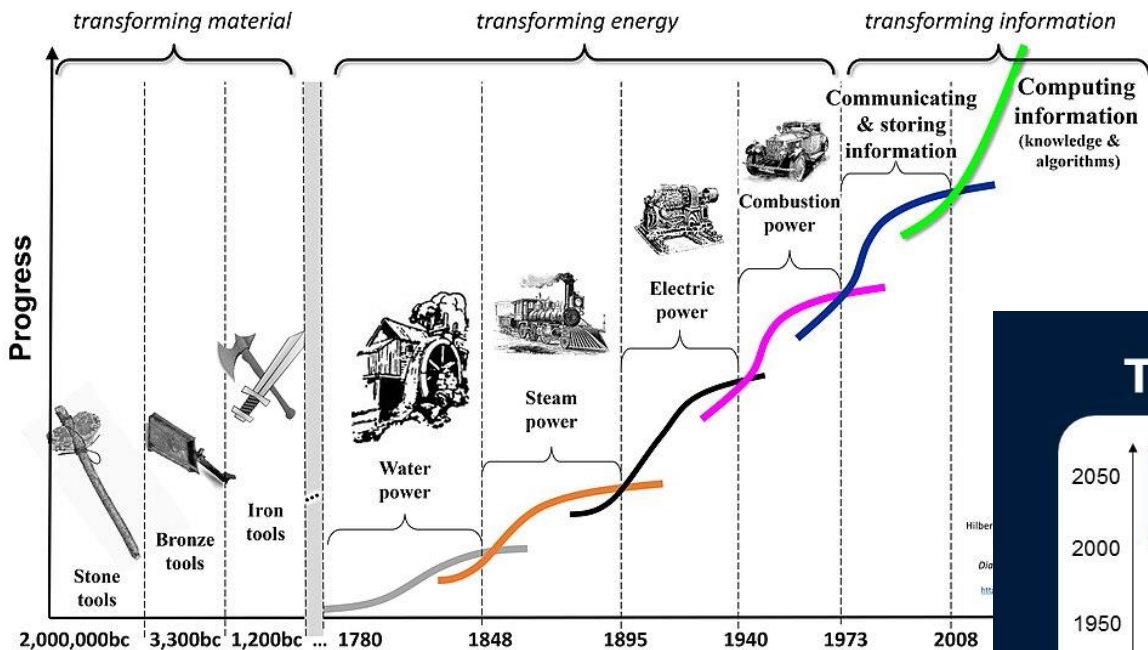
- В 1920-х Кондратьев заметил 50-60-летние волны экономики
- В 1939 на эти работы сослался Шумпетер, они вошли в арсенал экономической науки

Сверхдлинный цикл → 50-60 лет → Технологические циклы Кондратьева



资料来源: 荷兰经济学家雅各布·范·杜因, 中信建投

В основе волн – развитие технологий



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

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



Технологические волны и развитие ИИ



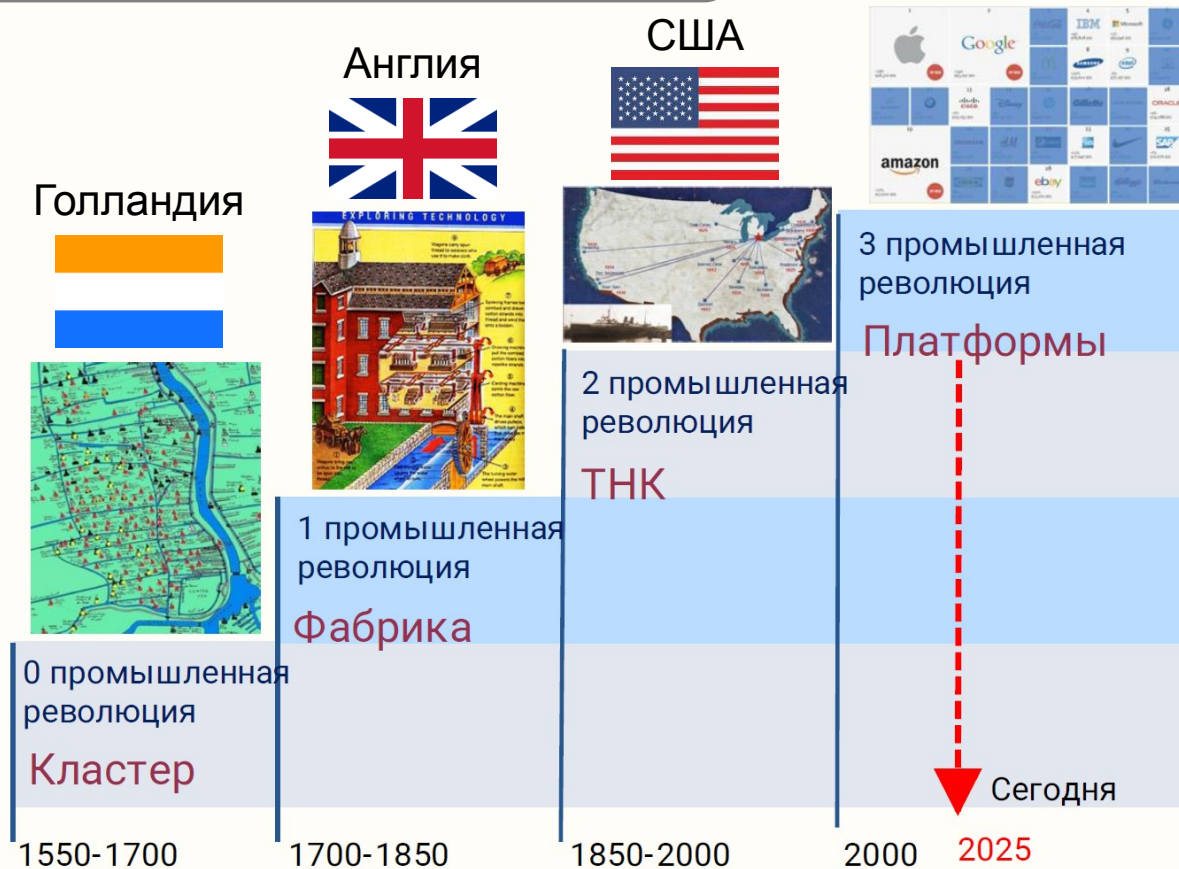
Петр Щедровицкий – промышленные революции



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**



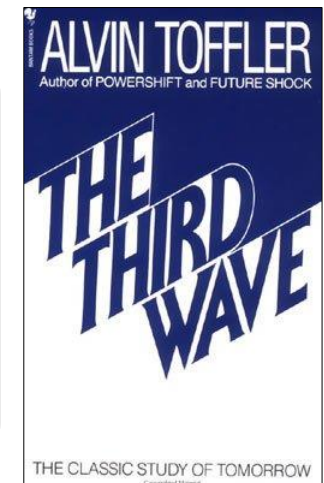
Промышленные революции и изменение общества

- 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

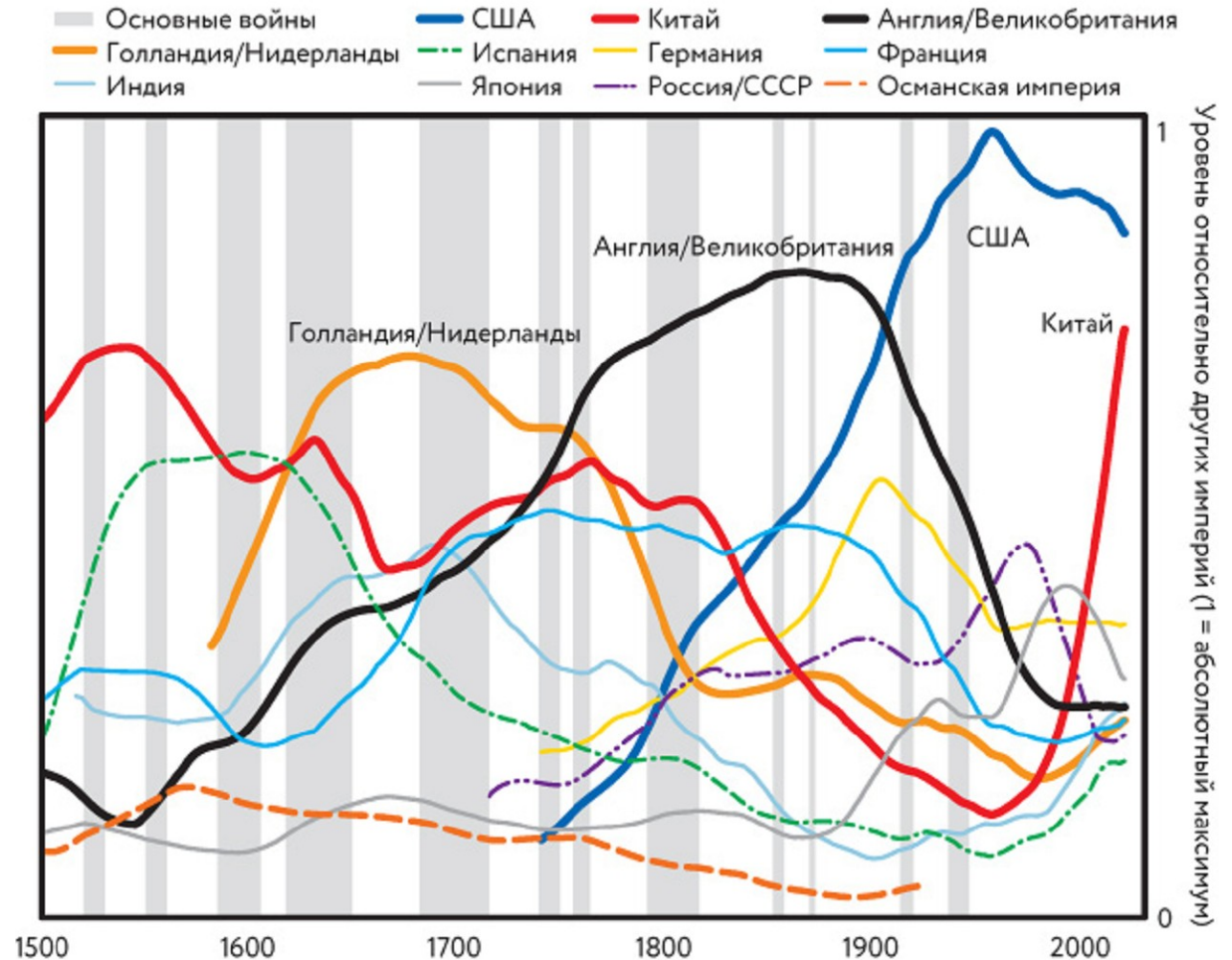




Рэй Далио: предстоит смена лидерства

- 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 продолжаются спад и внутренние конфликты

Относительное положение великих империй



Из книги Рэя Далио «Принципы изменения мирового порядка» ([мой конспект](#))

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»](#)

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%)

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
- 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
- Роботакси, промышленные роботы и роботы-андроиды
- Государство активно драйвит, принята [программа развития до 2035 года](#) (я читал перевод браузером)

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

Как будет изменяться ИТ-рынок?

- 5-10 лет назад – два основных выбора:
 - Глобальный рынок с центром в США или российский, Китай – изолирован
 - Технологии: вендорские или open source
- С тех пор ситуация меняется и **вариантов становится больше**
 - Появились новые центры: Кипр, Дубай
 - Китай выходит на глобальный рынок: Huawei (5G), TikTok, и его там ограничивают
 - **Китай активно контрибьютит и выкладывает свой софт в open source:** Vue.js, Apache Dubbo, ECharts, Ant Design, OpenResty и ряд других
 - После 2022 между Россией и Западом строят барьер (как раньше с Белоруссией)
- Рынок не будет таким же глобальным, но глубина сегментации – неясна
- В этих условиях надо строить сценарии развития компаний и личные

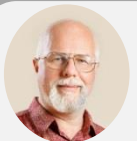
Многополярный мир: сотрудничество, а не блоки

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

Менеджмент и культура китайских компаний

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
- Хиаоми: 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

Проблемы Китая

- Демография: политика «одна семья -- один ребенок» 1979-2015 привела к привычке, что **мало детей – это норма**
 - Отмена ограничения после короткого всплеска не привела к изменению вдолгую
 - Население сокращается, половозрастная пирамида аналогична российской
 - Есть большой дисбаланс полов у молодежи: мужчин на 15% больше, чем женщин
- У нового поколения **нет пассионарности** предыдущего
 - Люди переезжали в города, они понимали, зачем нужно интенсивно трудиться – и работали (в 1978 в городах 20%, в 2017 – 58%), сейчас – не так, они уже в городе
 - Большинство молодежи были единственным ребенком в семье и жили хорошо

О проблемах – знают, но интенсивной работы по решениям пока не видно

Еще есть санкции США для ограничения роста, в частности – по технологиям современных процессоров, но я не считаю их критичными

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 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
 - [Трансформация HD education group](#): школа поддерживает выбор ВУЗа учениками



Метафоры
актуальны
и для нас

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
- 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

Концепты культурного кода, поддерживаемые государством

- **Общество Шусян:** уважение к знаниям и опора на них
- **Скрупулезность:** дух стремления к совершенству и внимания к деталям, основа для перехода **от воспроизводства чужого к созданию своего**

Это дает уважение к профессиональному мастерству, стремление развивать его до совершенства: **ученик должен упорно тренироваться и стать гуру**

- В команде по каждой теме есть гуру, который дает ответы на вопросы
- Сделать дешево с заданным приемлемым качеством – тоже мастерство

Кейс **Xiaomi:**

- Телефоны: сначала дешево для Африки (90%), с опытом – другие рынки
- Было **22** варианта Power bank, пока не получили суперпродукт

Умение работать с ошибками

- Опыт прошлого не стоит выбрасывать, из него надо сохранять ценное
 - Отношение к **Мао**: 70% правильного, 30% ошибок, **это размечено**: верное сохранили в уставе КПК и **ссылаются, обосновывая решения**
 - Конфуций, Лао Цзы и другая древняя мудрость – тоже размечены
 - Из уважения к коммунистическому опыту и знаниям китайские компании строят гибридный менеджмент, а не заменяют его на готовую западную систему
- Ошибки – ценный опыт прошлого, из которого следует извлекать уроки
 - **BYD**: первая модель автомобиля была провалом, и этому посвящен отдельный зал в музее, собраны негативные отзывы: мы выучили урок
 - Трансформация школы **HD Education Group**: ситуация изменилась, и мы изменяемся вслед за ней, тут нет виноватых, надо перестроиться и идти дальше



Нам часто не хватает желания разобраться в процессах или архитектуре, а не выбросить и переписать, или найти причины после устранения инцидента

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
- Little Red Book: у сотрудника нет задачи, инициатива у них в руках
- Инициатива не ограничивается планированием: везде есть чатики, в них **идеи бросают, как они пришли в голову**, разбирают и обсуждают
- Есть **разделение**: ведем эксперимент или все проверено и на результат
- Ошибка – не проблема, если из нее извлечен урок (кейсы BYD и Xiaomi)

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
- 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, без властей 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: ждут арбитража руководства или гуру вместо самостоятельных решений

Высокая автономность уменьшает иерархию, достаточно **четырёх уровней**:
топы – руководители подразделений – тимлид – сотрудник
Так устроены Baidu, Xiaomi и Little Red Book, где я был, 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 – самоидентификация команд
- Ник – твой **образ в компании**, его берут из мифологии и он обязывает
- Зарплаты и соцпакет выше рынка (x2), но отсев до 50% в год – норма
- Оценка 2 раза в год **A-B-C-D** как 5-4-3-2 в институте, с двойкой – на выход

Это – цитата

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!)



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
- OKR – способ выполнения миссии: Strategy – Objectives – Action, каскадная система целей, и оценка – по движению к целям, а не работе
- Миссия на улучшение мира позволяет объединяться с конкурентами и уважать их, а не жестко бороться
 - 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

Процветание, а не изобилие

- **Процветание** предполагает красоту, разнообразие и **индивидуальность**, а не просто большое количество материальных благ
- Это видно по разнообразию и стремлению 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 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**

Социальные связи (гуаньси)

- На Западе общество – пирамида или народ против безличной власти
- В Китае общество – **сеть связанных уважением и доверием людей**
 - Это не только связи, 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
- 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»



Сетевая структура – это больше и сложнее, чем иерархия

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

Итоги: самоопределение в будущем мире



**Ai
Conf
2026**

- Предстоят 15-20 лет перестройки мира, конец истории не наступил
- ИИ – драйвер развития и помощник, а не конкурент человека – используйте!
- Переходный период – **время экспериментов и инициативы**: проверяйте гипотезы, будьте готовы к изменениям планов
- Китай – будущий лидер, стоит изучать и использовать его опыт и культуру: разбор ошибок, обратная связь без обид и т.д.
- Ключ к успеху – **синтез противоположностей**: инициатива и исполнение, качество и скорость, свобода в боевом отряде

Обратная связь



Успехов в определении своей позиции и сотрудничестве с ИИ!



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](#)