

12+ Максим Цепков

КИТАЙ



**Дао менеджмента
и культурный код
будущего лидера мира**

Максим Цепков

**Китай: дао менеджмента
и культурный код
будущего лидера мира**

«Издательские решения»

Цепков М.

Китай: дао менеджмента и культурный код будущего лидера мира /
М. Цепков — «Издательские решения»,

Волны технологических революций делают Китай мировым лидером. Поездка по китайским технологическим компаниям позволила мне увидеть их в действии. В книге — рассказ о китайском менеджменте и корпоративной культуре, в них синтез традиций с современными подходами и отношение к переменам как к возможности. Она поможет разобраться в изменениях мира, проектировать развитие компании и личную траекторию. Мысль учиться у китайцев — новая, но их практики пора брать в свой арсенал.

© Цепков М.

© Издательские решения

Содержание

Введение	6
О чем эта книга	6
Что меня удивило в Китае	8
Структура книги	11
Об авторе	12
Чем эта книга отличается от других материалов	14
Не просто читать, а думать о применении	15
Впечатления от поездки: Китай — технологический лидер будущего	16
Общие впечатления о культуре Китая	18
Что общее в культуре всех компаний?	19
Little Red Book — соцсеть+маркетплейс	22
Кратко о компании	22
Об устройстве компании	23
Little Red Book — будущее?	24
CirclePlus и Леона	26
Baidu	28
Xiaomi	30
Компания — экосистема и тренды развития	30
Производство автомобилей	31
Управление компанией	32
SenseTime	34
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Китай: дао менеджмента и культурный код будущего лидера мира

Максим Цепков

© Максим Цепков, 2026

ISBN 978-5-0069-9780-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

О чем эта книга

Нынешнее время — эпоха непредсказуемых перемен, когда черные, вернее, разноцветные, лебеди прилетают несколько раз в год, а не иногда. И футурологи сначала объясняют непредсказуемость мира и грядущие катастрофы, используя различные аббревиатуры: VUCA, BANI, TACI, SHIVA и призывают готовиться к переменам, обещая научить, как это делать.

В этом есть своя правда, но далеко не вся. Потому что если мы посмотрим на происходящее в перспективе столетий, то увидим, что такие эпохи перемен происходили многократно и регулярно, а в их основе лежат волны технологического развития, которые приводят к промышленным революциям. В их ходе экономика и общество в целом перестраиваются, и это — достаточно предсказуемый процесс на большом горизонте, хотя в моменте, конечно возможны различные флуктуации. Это как с погодой: за зимой следует весна, затем лето, и смена погоды по временам года вполне предсказуемо, хотя дождь или температуру в конкретный день можно предсказать только на ближайшие дни и не точно. Так и изменениями в мире, только, в отличие от циклической смены времен года, мир развивается и идет к прогрессу и процветанию.

Изменения мира, как и погода: на конкретный день ее предсказать непросто, но на больших горизонтах вектора изменений понятны, подобно изменениям погоды при смене времен года.

Раз такие закономерности развития существуют, полезно знакомиться с разными моделями и формировать свою собственную, чтобы планировать сценарий своей жизни и работы в долгую. Поэтому, начиная с института, который я заканчивал еще в советском Союзе, я ищу и знакоюсь с разными моделями развития мира, и знаю их довольно много. Моя рабочая модель — технологические волны развития, о которых сейчас говорит много визионеров, из которых я особо выделяю Сергея Переслегина и Петра Щедровицкого. Эти модели говорят, что сейчас идет очередная волна технологического развития, которая приведет к смене мирового лидерства, как это уже было в истории несколько раз. Однако, по срокам изменений и текущей фазе, на которой мир находится сейчас, мнения различаются. Тут есть разные сценарии, и не только от указанных авторов.

Осенью 2025 года у меня была поездка по китайским технологическим компаниям: Baidu, Xiaomi, SenseTime и другими. Она не только дала понимание китайского менеджмента и корпоративной культуры, но и привела к очень важному выводу: **переход технологического и политического лидерства к Китаю от Штатов произойдет в ближайшие 3—7 лет**. Ранее этот сценарий был одним из вероятных, я видел много маркеров, свидетельствующих о таком развитии событий, и еще летом 2025 года даже написал статью с такой оценкой, которая включена в эту книгу. Однако, было и множество возражений, которые были сняты при знакомстве с китайскими tech-гигантами, а дальнейшая проработка это подтверждает.

Я увидел много интересного и полезного в устройстве самих компаний, их корпоративной культуре, и способах включения компаний в китайское общество в целом. Они вовсе не являются иерархичными с подчинением руководителям, наоборот **команды инициативны и обладают широкой автономией**. Собственно, в образе иерархичных компаний у меня были сомнения и ранее, потому что это плохо совмещается с технологическими успехами Китая. Например, с разработкой Huawei 5G, которая была столь успешна, что заставила Штаты административно ограничить возможность продажи таких устройств на своем рынке, чтобы не потерять технологический суверенитет в этой области. И как объяснить большое количество китай-

ских open source продуктов, таких как Vue, широко используемых во всем мире? Примеры можно продолжать.

В Китае получилось совместить инициативу команд совмещается с традиционным уважением к руководству. О механизмах этого, а также других практиках будет подробный рассказ в книге. Думаю, многие из них, думаю, можно успешно пробовать применить и в российских компаниях. Хотя мысль «учиться у китайцев» — новая, она вполне актуальная и соответствует духу времени.

А еще я увидел, что в китайской культуре решаются противоречия, которые западная традиция считает не разрешимыми, например, между высоким смыслом жизни и потреблением. **Весь Чехов — о конфликте между мещанством и смыслом жизни, а в китайской культуре поняли, как это совместить** — я увидел это в Little Red Book.

Стремление молодежи к самовыражению вместо погони за материальным благополучием или престижной работе — характерная черта современного Китая. Об этом говорят как об отличительной черте нового поколения, указывая на связанные с этим проблемы: старые способы мотивации перестают работать. И это изменение ярко видно, когда оказываешься в местах скопления молодежи. Рядом с императорским дворцом в Пекине гуляют большие компании молодежи в исторических одеждах, им важно не просто сфотографироваться, а прожить кусочек жизни. То же самое — в китайском тематическом парке Шэньчжэнь, где люди примеряют на себя персонажей из фильмов и литературы, и тоже не просто делают фото, а проживают кусочек жизни в выбранном образе.

Основная фишка современной китайской культуры — **решение противоречий через синтез**: совмещение потребления, жизни со смыслом и самовыражения, подчинения руководству с автономностью и инициативой команд, традиции Конфуция с идеями коммунизма и западным предпринимательством.

А еще в Китае совершенно другое отношение к ИИ. Там не боятся и не видят проблемы в том, что ИИ может лишить людей рабочих мест, нет страхов. Там уверены, что ИИ — инструмент, созданный для помощи людям. Эффективный и потому требующий развития. Там не думают не о том, как заменить с помощью ИИ, например, учителя танцев, а о том, как улучшить обучение танцам с помощью ИИ. И делают композитные приложения: обучающийся смотрит видеоурок с учителем, повторяет движения, а в отдельном окне его аватар повторяет движения за ним, и может схематично показать, в чем у него получилось следовать за учителем, а где есть разница, и какая именно. В России и на Западе интенция совершенно иная, там сразу нацеливаются на полную замену людей. Китайский подход мне импонирует гораздо больше, а, главное, он ведет к гораздо более быстрому прогрессу, ведь дополнить проще, чем совсем заменить, и можно двигаться малыми шагами.

Что меня удивило в Китае

Я думаю, полезно привести список того, чем меня удивил Китай. Для начала — что интересного я увидел в поездке. Многие из этих тезисов могут вам показаться неожиданными, и это не удивительно — они удивили меня самого. А что касается обоснований, то после возвращения я как раз начал их проверять, и в результате родились статьи, а затем — эта книга. Если после прочтения вам покажется, что я вас не убедил — пишите, меня легко найти в соцсетях — обсудим.

— Леона — консультант CirclePlus, который нас принимала, рассказывая о методах своей работы. Основной принцип: **потенциал лидерства — всегда есть**, задача — организовать постоянное перераспределение власти тем, кто готов взять и в том объеме, в котором он это готов сделать так, чтобы этот процесс шел без войн, а в духе сотрудничества, чтобы энергия шла на созидание, а не на постоянную войну. Для трансформации использует свой фреймворк, структура — квадранты Уилбера, но наполнение квадрантов было для меня неожиданное — оно учитывает китайскую специфику.

— **Общая атмосфера Baidu показалась очень похожей на российские ИТ-компании**: конструктивный рассказ от инженера, явно не парадная презентация, OKR и инициатива снизу. При этом достойное позиционирование компании в мире сочетается со скромностью: «мы не одни, в Китае много таких компаний». Российские компании, например, Яндекс, который соразмерен Baidu, редко позиционируются среди мировых конкурентов, и точно не говорят о себе скромно.

— Энтузиазм про ИИ, который создан, чтобы помогать людям. На вопрос об использовании ИИ в Baidu мы услышали: **«Каждый сотрудник должен обсуждать с ИИ свои рабочие задачи минимум раз в неделю, и не только, чтобы получить хороший совет: ИИ обучается в таких обсуждениях, и он сможет лучше помогать людям, а если так будет делать каждый китаец, то китайский ИИ будет самым умным, ведь китайцев очень много»**. Это — сильный контраст к отношению в России. Фокус на помощи, а не замене человека позднее был подтвержден в SenseTime, который делает много приложений с ИИ.

— Презентация в **Xiaomi** началась с рассказа о контексте, и, к моему удивлению там была представлена big picture развития **на схеме циклов Кондратьева**, затем подробнее — текущий этап с развитием ИИ, и **в этом контексте позиционирована компания**. Ее место было выделено не просто в текущем моменте, в окружении конкурентов, а в глобальном процессе развития мира.

— Автомобильный завод-автомат **Xiaomi**: 91% автоматизации, меньше трех лет от идеи до выхода на проектную мощность, включая проектирование автомобилей и создание сплавов для него; сам автомобиль — гибрид Порше и Феррари за 200 тысяч юаней (2.5 млн. рублей). И причины поворота производителя смартфонов к автомобилям: вслед за Huawei к Xiaomi прилетели санкции от Штатов, и они задумались о диверсификации — и выбрали автомобиль как второй важный гаджет для человека после смартфона. Сама компания — инженерная, атмосфера очень похожа на Baidu.

— В **Little Red Book** (Xiaohongshu), китайском гибриде инстаграм¹ и wildberries, было много интересного и неожиданного про китайскую культуру. Главное — **синтез самовыражения и потребления**, решение противоречия между мещанством и смыслом жизни. То, что **молодежь ищет самовыражения** мы увидели еще в ходе экскурсии в императорский

¹ Здесь и далее: инстаграм (instagram) принадлежит компании Мета, признанной экстремистской и запрещенной на территории РФ 22.03.2022 решением по делу 02—2473/2022 Тверского суда города Москвы за политику и практику модерации контента.

дворец — проживание в исторических одеждах, а не просто фото, и это же я увидел в конце, в китайском тематическом парке в Шэньчжэнь. В обсуждениях с Леоной о том, чем отличается молодежь от старшего поколения, этот тезис тоже звучал, эти изменения требуют менять мотивацию. А в Little Red Book было неожиданное решение проблемы.

— Еще одно впечатление Little Red Book — **команда как сплоченный военный отряд**, идущий к цели. Это — дословно из презентации, она была на русском. Внутри все равны, общение по никам, а оплата и соцпакет вдвое выше рынка. Но это сочетается с жесткой воронкой отбора — 50% состава в год покидают компанию за год.

— А еще неожиданно нам рассказали о том, как китайцы понимают социальную ответственность компании на конкретном примере. Было решение развивать территорию, они создали команду, поехали, нашли красивое место, провели пикник, поделились фото и впечатлениями. Другие увидели, тоже поехали — и через **три месяца** рядом с деревней появилась инфраструктура для туризма, кемпинг — территория развилась. Темы тоже впечатляют.

— **Школа Education Group** в Шанхае. Она готовит для поступления в западные ВУЗы, и на вопрос, не обидно ли вам, что ученики уезжают, нам был ответ: **80% возвращаются** после получения образования работать в Китай. А еще был нам рассказали про перестройку самой школы: раньше ученики шли после школы туда, куда решили родители, а теперь родители предоставляют ученикам выбор, и школа перестраивалась, чтобы учитывать решения учеников в старшей школе, готовить их по выданным направлениям. Это — важное свидетельство изменений самого Китая, молодежь сама хочет выбирать свой путь еще в школе, и родители в этом поощряют.

— **BYD**. В музее компании отдельный зал занимает первый автомобиль, который был не удачей, на стенах — отзывы с критикой, «мы выучили этот урок и стали сильнее». У нас неудачи практически не вспоминают. И память ковида — одна из поточных линий, с помощью которых они за 24 дня развернули производство 300 млн. масок ежедневно, это тоже про скорость работы. А еще на фото в музее основатель — в такой же одежде, как окружающие, она соответствует контексту: на заводе — рабочая, на конференции — костюм. У нас топы приезжают на завод в костюмах.

— В ходе поездки неоднократно обсуждали роль государства. Везде видно, что компании ее учитывают. А где-то в середине нам рассказали, что стратегические сессии компаний начинаются с пятилетних планов страны, в которые планы компаний вписывают.

Как уже писал, после возвращения я начал погружаться в тему. И решил посмотреть пятилетние планы Китая. Сначала нашел краткие изложения, там оказалось не слишком интересно. Поэтому начал читать первоисточник, благо перевод не представляет особой проблемы. И обнаружил там **множество культурных концептов**: опыт Фэнцяо, общество Шусян, проект Ли де Шурен и многие другие. DeepSeek помог в них разобраться.

Это мир современной китайской культуры, в котором получилось **синтезировать традицию Конфуция и Лао-цзы вместе с искусством войны Сунь Цзы с наследием коммунистической идеологии, и западными идеями менеджмента и свободного предпринимательства**. На мой взгляд, получился именно целостный синтез, а не эклектичное соединение. То, что к этим концептам государство апеллирует в пятилетних планах дает мощный импульс развития. Кстати, стратегия развития ИИ тоже написана вдохновляюще, хотя и без апелляции к традиции.

Этот культурный контекст закладывают в школе и он дает мощную общую основу развития компаний. При этом менеджмент каждой компании — уникальный синтез между коммунистическими подходами к управлению и западным менеджментом, часто воспринятым через призму японской или корейской интерпретации — по месту обучения основателя. Основатель делает его «под себя», и это делает компании сильными. Думаю, общий культурный код вместе с уникальным менеджментом компаний — корневая причина, по которой Китай смог совер-

шить рывок развития и придти к мировому лидерству. И умению строить собственную систему управления компанией, а не копировать готовые рецепты точно стоит поучиться нашим компаниям.

Структура книги

А теперь про структуру книги.

— **Первая часть — впечатления от поездки**, которые были мной опубликованы по свежим следам. Мне кажется, будет интересно прочесть — они объясняют, почему я решил изучить тему подробнее и активно делиться результатами. Описание структурировано по отдельным компаниям, в соответствии с ходом поездки, хотя отдельные обобщения сделаны уже тогда.

— (разнести вторую и третью отдельно, в третьей — уже интересное содержание!)

— **Вторая часть — краткий рассказ о моделях волн технологического развития**, которые описывают логику развития мира, и **маркеры, подтверждающие быстрый перехват Китаем экономического, технологического и политического лидерства у Штатов**, ведь утверждения, что «так следует из модели» недостаточно, нужно показать, что изменения происходят объективно, а не являются плодом моего воображения. А еще я немного остановлюсь на конструкциях нового мира, который нас ожидает. Глубокого изложения моделей не будет: подробное изложение моделей лучше смотреть в работах их авторов, а геополитика в целом для этой книги является контекстом изменений, а не основным содержанием.

— **Третья часть — практики менеджмента и корпоративной культуры китайских компаний**, их взаимодействие с государством. На мой взгляд, многое из этого можно пробовать применять в российских компаниях, естественно, адаптируя с учетом особенностей корпоративной культуры. Но в культуре тоже много созвучного, и я подробно разбираю культурные аспекты.

Если вас интересуют практики, а не история поездки и теория волн технологического развития, то можно сразу переходить к третьей части. Конечно, рассказывая о поездке в первой части книги и о маркерах перехвата лидерства Китаем, я тоже писал о практиках. Однако, в третьей части изложение более систематично. А если примеры конкретных компаний вас заинтересуют, вы сможете прочитать их потом. Вообще, поскольку достаточно большая часть книги публиковалась в виде отдельных статей, то главы можно читать отдельно, ориентируясь на оглавление.

Об авторе

Вводная часть будет не полной без рассказа про автора книги. Не для того, чтобы похвастаться, а чтобы читатель смог решить, насколько стоит доверять всему написанному. Я полагаю, что в этой книге рассказаны интересные и полезные вещи про менеджмент и культуру китайских компаний, несмотря на очень малое соприкосновение с темой — один короткий визит и полгода работы. Основание для этого — мой опыт работы, о которых я и считаю нужным рассказать.

Я из ИТ, более 30 лет работаю как архитектор, бизнес-аналитик, разработчик, а иногда и руководитель в проектах разработки и внедрения корпоративных и банковских систем. Внедрение новых систем неизбежно сопровождалось трансформацией бизнес-процессов организаций, и это дало мне много компетенций в области менеджмента и корпоративной культуры, которая существенно влияет на успех проекта. Тем более, что в середине нулевых в ИТ пришел Agile, который в нашей компании стали активно использовать в проектах, а я сам стал активно участвовать в сообществе AgileRussia: необходимо было сопрягать его методы и культуру с методами классического проектного управления и другими методами регулярного менеджмента, которые обычно применяли компании-заказчики. Результатом стало освоение спиральной динамики и других моделей soft skill.

С 2017 года я, продолжая работать над ИТ-проектами, стал консультантом по применению Agile-методов и других методов самоуправления — бирюзовыми организациям, холакрации, социократией за пределами ИТ, навигатором по миру нового менеджмента цифрового мира. А также приношу в ИТ модели и практики самоуправления, которые появились в других отраслях, рассказываю про спиральную динамику и другим моделям soft skill, необходимые в современном менеджменте. Опыт работы аналитика позволяет вести коммуникацию на понятном языке, приземлять на знакомый материал.

Я активно выступал и писал статьи, большинство из них находится в открытом доступе. На моем сайте <http://mtsepkov.org> собрано более 300 моих статей и выступлений по разным темам и много других материалов, и это — не считая курсов и лекций, проведенных по заказу. Накопление материала привело к написанию книг, как эффективному способу поделиться опытом. Первая — «Менеджмент цифрового мира» была опубликована в 2022 году на основе серии почти 60 статей, опубликованных в свободном доступе еще в 2020. Я тогда готовил курс по менеджменту цифрового мира, и для него требовалось учебное пособие.

Следующая пара книг — «Инженерная модель личности» и «Самоопределение: что я хочу от жизни и работы» были опубликованы в 2024 — 2025 году, также на основе выступлений и статей. Первая — попытка сборки целостной модели на основе различных моделей soft skill и современных представлений нейрофизиологии. Конечно, хорошо бы было, если бы такую сборку сделали психологи, но они не торопятся. А вторая — способам самоопределения, актуальным в современном мире. Если раньше человек самоопределялся считанное число раз в жизни — при выборе профессии, создании семьи, иногда — при переезде в другую страну, то сейчас в ИТ самоопределение в траектории развитие — почти повседневный вопрос, он встает при выборе очередного проекта, срок которых в современном ИТ — месяцы, а не годы.

Все мои книги и многие выступления представляют собой целостную сборку на основе очень различных моделей, и в таком комплексном взгляде, по отзывам многих читателей и слушателей, заключена их основная ценность. Именно поэтому я публикую эту книгу. **С моделью промышленных революций и развития общества Петра Щедровицкого** я начал знакомиться довольно давно, еще в 2016 я слушал курс лекций Петра по системам разделения труда, которые являются основой модели. И у меня на сайте [есть подробный конспект](#), наряду с другими материалами. Так что, я полагаю, что вторая часть книги имеет прочный фундамент,

которого вы не встретите у других авторов. Сам Петр на момент написания книги придерживается иного взгляда на текущее развитие мира, и я рассматриваю это подробнее.

А знакомство с разными моделями менеджмента от классики до Agile-методов и современного самоуправления, и корпоративных культур, включая мультикультурные модели разных авторов, а также опыт проектов ИТ и консультанта, который требует быстрого погружения в специфику конкретной компании, думаю, позволили мне достаточно глубоко разобраться в менеджменте и культурном коде китайских компаний, не взирая на краткость этого знакомства.

Чем эта книга отличается от других материалов

Насколько я вижу, **аналогичные материалы в публичном пространстве отсутствуют**. Специалисты по Китаю, в основном, сосредоточены на геополитических вопросах, хотя и затрагивают культуру. Среди них я хочу отметить **Николая Вавилова**, автора [ряда книг](#), у которого есть очень содержательный каналы [в телеграм](#) и на других площадках. Правда в анализе он сфокусирован на группах, объединенных регионом или отраслью, оставляя в стороне анализ идей, на основе которых происходит объединение. Что очень жаль, потому что идеи имеют, как минимум, соразмерное значение.

Еще есть множество статей и выступлений о частном опыте, основанном на взаимодействии с китайскими компаниями. Среди них я бы отметил следующие, ориентированные на ИТ-аудиторию.

— [Руслан Карманов. Китайские методологии IT-управления](#) на Teamlead 2024 ([видео на rutube](#), [видео на vk](#), [мой конспект](#)). Руслан более много лет работал в IEEE Hong Kong Section и обобщает свой опыт.

— [Marcin Sikorski. Этические аспекты общения с китайскими тестировщиками](#) на SQAdays осенью 2019 (видео есть на странице доклада).

— [Мира Петрунько из Аурига. Работа с китайскими партнерами: культурные особенности](#) на Saint Teamlead 2023 ([видео на rutube](#), [видео на vk](#)).

Но во всех них фокус — на различиях, которые необходимо учитывать, выстраивая коммуникации, а не на полезных практиках. Вообще идея, что у китайских компаний можно чему-то научиться, вызывает отторжение у многих людей. В культуру заложено пренебрежительное отношение: дескать, китайцы умеют только копировать чужое, а не делать свое. Да, китайцы с этого начинали, но уже давно создают собственные высокотехнологичные продукты, а не просто копируют. И система менеджмента в каждой компании своя, а не сделана под копирку с западных образцов — западная система просто не смогла бы работать из-за несовместимости по культуре. У нас советскую культуру специально обесценили, чтобы приносить готовое вместе с культурными шаблонами, а китайцы этого делать не стали, провели синтез, который может оказаться в чем-то ближе к России и на который тоже полезно взглянуть с учетом опыта.

О ссылках. В книге есть много ссылок и для электронной версии они не представляют никакой проблемы: по ним можно просто перейти. А если человек предпочитает читать бумажную книгу, то переход по ссылке просто не сделаешь. Поэтому я создал на своем сайте отдельную страницу со всеми ссылками книги <https://mtsepkov.org/CL-ref>. Для длинных и русских ссылок я применяю сокращения через cli.li, чтобы они были читаемы.

Не просто читать, а думать о применении

И завершу введение я следующим обращением к читателям. **В книге представлена карта местности. Чтобы использовать эту карту, надо представить на ней себя, свершающего путешествие**, прикинуть сценарии развития. Эту задачу никто, кроме Вас, выполнить не сможет. А еще это — моя карта. Как и любая карта, она упрощает и искажает реальность. Вполне возможно, вам лучше подойдут другие карты, одна или несколько, на основе которой вы составите свою собственную. Подбор карт и создание своей собственной — тоже личная задача. Не стоит пользоваться чужими картами, потому что все они, включая мою, несут искажения призмой восприятия автора. Помните об этом, работая с ними. Этот тезис хорошо иллюстрирует схема из моих выступлений (и книги) по самоопределению, которой я и завершаю введение.

Не просто слушать, а думать о применении



По мотивам схемы из моего выступления

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

Не просто читать, а думать о применении

Впечатления от поездки: Китай — технологический лидер будущего

Октябрь 2025 года. Недельный тур «**Бирюзовый Китай**», организованный **Сергеем и Викторией Бехтеревыми** («Бизнес со смыслом»), в замысле был посвящен знакомству с практиками самоуправления в китайских компаниях. Но по факту это было знакомство с разными высокотехнологичными, инновационными китайскими компаниями, с их культурой и практиками управления. Это тоже было частью замысла — отбор компаний именно по критерию инноваций и быстрого развития. При этом такие компании далеко не всегда открыты, так что у организаторов было очень сложное взаимодействие с самими компаниями, а программа тура сильно менялась, но это было открыто для участников: был текущий список кандидатов, список компаний, которые дали согласие принять, было жесткое ограничение по времени тура, и это все жило.

Пять дней основной программы, три города: Пекин, Шанхай и Шэньчжэнь, и шесть компаний, включая организаторов. Где получилось побывать?

— **Baidu** — аналог Яндекса, поисковик вырос в беспилотные автомобили

— **Xiaomi**, которая к смартфонам и другой электронике недавно добавила автомобильный завод, мы на нем были, и там роботизировано почти все (91%): не только производство и контроль, но и передача деталей между рабочими местами, вся внутренняя транспортировка и логистика. Интересно, что автомобили они выбрали, потому что автомобиль — он почти как смартфон: всегда с человеком.

— **Little Red Book** (Xiaohongshu) — очень интересный гибрид социальной сети и маркетплейса

— **SenseTime** — компания начинала с распознавания лиц, которая выросла в технологию мониторинга состоянием городов, а сейчас развивает свою LLM, конкурент DeepSeek,

— В частной школе **HD Education group**, с масштабированием они увидели проблемы в удовлетворенности родителей и учеников, и решали их через разморозку регламентов и переориентацию в подростковом возрасте с родителя на ученика как заказчика, индивидуальные траектории. А еще там был рояль в кустах — русская учительница, преподает рисование и смежный арт.

— **BYD**, которая от производства аккумуляторов перешла к производству электромобилей, электробусов и автономных монорельсовых электропоездов и экологичной энергетике (ветряки и солнечные панели), требующей больших модулей хранения электроэнергии для компенсации неравномерной нагрузки, а также микроэлектронике (включая iPad)

С китайской стороны организовывала поездку **Леона**, глава **CirclePlus** — консалтинговой компании, которая занимается внедрением практик самоуправления и холакратии и является лидером китайского сообщества по холакратии. Она была с нами все время поездки, рассказывала о своем подходе и своих кейсах. У нее очень интересная концепция: «**Предпринимательство через самоуправление, которое обеспечивает постоянное перераспределение лидерства тем, кто готов его взять — такие люди всегда есть. Задача — чтобы этот процесс шел без войн, а энергия тратилась на созидание, а не на борьбу за власть.**»

Не всегда практики управления были представлены явно и не во всех компаниях получался разговор с менеджерами, которые бы рассказали о деталях внутренней организации, в некоторых ограничивалось общим представлением истории и культуры компании. Но это тоже ценно, если смотреть и замечать подробности, рефлексирова о том, какой смысл несет конкретное сообщение. Например, в BYD было четко заметно, что на всех фото основатель и владелец

компании — в той же одежде, что и окружающие его сотрудники, на одних фото это костюмы, на других — рабочая одежда, в соответствии с контекстом ситуации. Эта деталь, на которой рассказчик из компании не акцентирует внимание, но она — важна, и контрастирует с практиками многих наших компаний, в которых одежда дифференцирует позиции. И таких деталей было подмечено много.

Собственно, за такими деталями, характеризующими китайскую культуру, за комплексной картиной китайской культуры бизнеса, включая его взаимодействия с государством, я и ехал. В целом поездка оправдала напутствие, которое сказала Леона на вводной презентации:

— **Expect The unexpected.** Постарайтесь принять и прочувствовать.

— **Mind the give and take.** Отдавать и принимать.

Вторая моя цель — **оценка инновационного предпринимательского потенциала Китая**. Я считаю, что **Китай перехватит лидерство у США** в ходе очередной промышленной революции, которая вот-вот вступит в фазу интенсивного развития. Об этом свидетельствуют многие признаки.

Для лидерства необходимо уметь не просто быстро воспроизводить чужие технологии, **лидер должен уметь их развивать, создавать новые технологии**. А есть мнение, что Китай этого не умеет, он может только копировать. Так вот, поездка меня убедила, что это мнение — ложно. Эти умения — есть в компаниях Китая. При том, что мы явно посмотрели малую часть, и не все из них — самые крутые. **У Китая получилось создать эффективный гибрид предпринимательства и государственного регулирования, который способен к созданию инноваций и их массовому воспроизведению**. Что касается сроков промышленной революции, то у меня об этом был [отдельный пост](#) в июле 2025 года, а в книге я об этом буду говорить во второй части.

И нам как стране или в лице отдельных компаний надо искать место в кооперации, ее выстраивать. Понятно, что есть военный фактор, который дает надежду и делает возможным относительно мирную перестройку мирового порядка (по сравнению с первой и второй мировой войной, в которых лидерство ушло от Великобритании к Штатам). Но этого мало, нужно научно-техническое сотрудничество. И тут есть потенциал в части нашей способности делать уникальные вещи, и способности Китай комбинировать и тиражировать. Но практическое выстраивание тут непросто, насколько я знаю, попытки его построить в атомной отрасли, в космической и в авиастроении успешными не являются. Думаю, тут сказывается различие культур и картин мира и неумение выстраивать совместную работу с сильно иными партнерами. Впрочем, могу ошибаться, это все — мое поверхностное личное мнение.

Отмечу, что за неделю до этой поездки я был на ежегодной **школе Петра Щедровицкого**, темой этого года было **государство и государственность на волнах промышленных революций**. И это наложило свой фокус при восприятии увиденное соотносилось с big picture развития мира и достраивало ее.

Общие впечатления о культуре Китая

Перед тем, как я перейду к подробностям про конкретные компании, я хочу отметить общие впечатления о стране. Я был в Китае 15 лет назад, в 2010, и изменения явно видны. Есть дух позитива и свободы самовыражения, который очень явно проявляется в массовых фотосессиях молодежи в самых различных костюмах. Конечно, в основном девушки, но не только они. Это ощущается и внутри части компаний, где-то вплетено в корпоративную культуру. Например, в Little Red Book сотрудник берет ник, который отражает то, как он себя видит в компании, и все общение — по никам, они есть и основателей компаний.

Еще меня поразили Шэньчжэнь. Городу всего 40 лет, на этом месте были рыбацкие поселения 30—50 тысяч человек, а сейчас там 18 миллионов, которые живут в громадном количестве небоскребов (220 с высотой более 150 метров, больше, чем в Шанхае), пятое по высоте здание в мире (116 этажей, почти 600 метров), строится еще более высокое на 700 метров. При этом 10 лет назад небоскребов не было. Я впервые увидел двухэтажную улицу: внизу — автомобили, а на уровне 3 этажа — пешеходная улица во всю ширину, входы в торговые центры, офисы и другие здания идут прямо с пешеходной части, и множество эскалаторов на перекрестках на пешеходный уровень с других улиц, пересекающих эту. И при этом город — очень зеленый, множество парков и много островов зелени, в отличие, например, от Шанхая.

На улицах — ожидаемые пробки, но получше, чем в Москве. А вот в Пекине для борьбы с пробками оригинальные решения: чтобы ездить на машине, надо сначала получить номер, а его можно ждать 7—8 лет, гид нам рассказывала. А еще есть правила, в какие дни ты можешь ездить по городу в будни в зависимости от последней цифры номера (в выходные можно всем).

В целом **Китай гордится успехами**, достигнутыми в развитии своей инфраструктуры. И этому есть объективный показатель: **80% китайцев, уехавших учиться на Запад (Штаты, Европа) — возвращаются**. Раньше такого у них не было, люди ехали с намерением остаться. И я не думаю, что это принимающая сторона отсеивает 80%, оставляя лишь 20% самых способных. Кстати, в прошлую поездку гиды говорили, что в китайской культуре отношение к тем, кто уехал навсегда — как к неудачникам: они не смогли найти себе место в своей стране.

Единственное, с чем пока не получается справиться, это со сменой тренда низкой рождаемости. Пока программы стимулирования пока не дают эффекта. Формально за последние годы коэффициент упал, но если считать его не ко всему населению, а к возрастной группе 20—34, то изменения слабые. Впрочем, замуж можно с 20, а жениться с 22, отпуск по беременности и родам всего три месяца, потом надо возвращаться на работу, бабушки-дедушки не хотят сидеть с внуками, они могут сами еще работать, садик и, тем более, няня требует денег, так что тут много факторов. Пока лишь отменили штраф за второго ребенка, который доходил до 20 тысяч долларов и другие кары, такие как увольнения с госслужбы (это было уже 15 лет назад, в прошлую мою поездку), а теперь и штраф за третьего убрали, но избирательно. Так что у них еще есть большое пространство поиска методов стимулирования.

Что общее в культуре всех компаний?

Все идут за лидером-основателем, он — один, иногда двое, и других имен сотрудников практически не называют. Хотя иногда в рассказе появляется имя человека, который сделал новое направление. Если лидер уже активно не работает, то руководство получается не персонализированным. При этом лидер везде вместе с сотрудниками, он не отличается по одежде, она соответствует контексту ситуации. И, кстати, это проявляется в памятниках: Дэн Сяопин идет, а не указывает путь.

Все они **сфокусированы на будущем, на процветании** в том виде, в котором они его видят в целом, и в которое компания вносит свой вклад. И ради этого **готовы интенсивно работать в настоящем**. При чем, слово «работа» имеет не совсем правильные коннотации про интенсивность. Но лучшее, что я могу предложить — «трудится по-стахановски» — понятно только поколению, учившемуся в советской школе. Ну и применялось оно исключительно для физического, а не умственного труда.

В культуре очень много **военной ауры**. Реально, для команд — **правила боевого отряда**. А когда говорят про образ человека будущего, который будет обеспечен технологией, то они ссылаются на фильм **Терминатор**, это явно было в Xiaomi.

Все **очень быстрые**. Автомобильный завод с нуля за три года, включая проектирование нового автомобиля, строительство завода в чистом поле, отладку производства до проектной мощности выпуска автомобиля каждые 70 секунд, и это не сборка и покраска, там штамповка высокого давления деталей из брусков металла (Xiaomi). В ковид завод по производству масок: через три 3 дня спроектировали, через 10 поставили линию и сделали первый выпуск, а **через 24 дня** производительность **300 млн штук в день** (BYD). И так далее.

Конкретно про ИИ звучит такой тезис: **используя ИИ, мы его обучаем, делаем умнее, поэтому надо использовать активнее**, и если мы так будем делать часто, то китайский ИИ будет самым умным, потому что китайцев очень много. И это — резкий контраст с алармом в западной и российской риторике: «караул, ИИ станет умным и заменит человека», китайцы этого они не боятся. У SenseTime вообще миссия: **пусть ИИ возглавит наш прогресс**. А еще совершенно нормально иметь ИИ-подругу/друга: здороваться, проснувшись, обсуждать за завтраком новости и будущий день и так далее, жить в постоянном контакте. У нас же к Алисе относятся как к забавной говорящей зверушке, это не подруга.

Компании не стесняются показывать промежуточные, незавершенные результаты, и экспериментировать. Поясню.

— Компания проводит презентацию, презентация, по которой идет рассказ — на китайском, местами встречается английский. Но накануне нам присылают рабочую версию, ее силами ИИ и переводчика группы переводят на русский, и выкладывают в чат, можно следить. При этом к моменту рассказа презентация еще меняется, одни слайды убирают, другие — добавляют. То есть без проблем показывают рабочую версию и не видят в этом проблемы. Во многих наших компаниях такой подход сочли бы недопустимым.

— Изменения презентации, в том числе были по нашим запросам, организаторы прямо в автобусе собирали список вопросов и его передавали, и какое-то отражение этих вопросов в изменениях презентации было видно, хотя не все. Уверен, что тут есть очень большая заслуга Леоны, это на уровне личных контактов, но культуре — не противоречит.

— Что интересно, рассказ — по презентации на китайском, даже там, где использование ИИ на высоком уровне. В конце мы уже где-то приспособились, подключали свой ноут с переведенной презентацией и показ был на двух проекторах параллельно. Есть версия, что это связано с отсутствием уверенности — что там ИИ перевел, у них нет хороших специалистов в русском. И в своем английском они тоже, возможно, недостаточно уверены, чтобы верифи-

цировать перевод смыслов. Вообще перевод смыслов там, где речь идет о ценностях и культуре — не прост, какие-то фрагменты обсуждали на китайском между переводчиком, Леоной и спикером, местами переходя на английский.

— И это — отражение **культуры эксперимента** при создании продуктов. В Сяоми говорили про 22 варианта при разработке powerbank, и аналогичных примеров много. В BYD первый, неудачный вариант автомобиля выставлен в музее как часть истории вместе с отрицательными отзывами: **мы выучили урок**.

Компании гордятся своей историей, и это проявлено в офисе. Конечно, презентацию вели специально подготовленные люди, на это надо делать скидку. Но все равно, это — важно. В BYD история высечена в камне в виде громадного многометрового барельефа (реально 3d-печать, а не скульптор, но все равно — в камне), а потом нарисована в виде еще более длинной ленты, и музеефицирован весь этаж, где они первоначально работали с сохранением обстановки, включая кабинет директора.

Условия работы и социальная поддержка (отпуска, больничные) — разные. И далеко не везде система 6 дней в неделю по 12 часов, есть и 5 по 8. И отпуск в 10 дней, который для Китая большой. И надо понимать, что помимо отпусков там много праздников, которые длятся до недели, а Новый год — больше. И школьники тоже учатся сильно больше, до 5 вечера, но это в той школе, где мы были, там дети тоже нацелены на будущее.

Партия координирует движение страны в целом, и это принимают как должное. Детали способов координации не раскрывали, но есть впечатление, что это не указание конкретных способов действия, а **указание общего направления**.

— Пример Little Red Book: была задача развития некоторой территории, и компания нашла там красивые участки природы, они сделали пикники, выложили фото, места стали популярными, и сейчас в этих местах уже кемпинги помимо деревень. И такие кейсы позиционируют как **проявление социальной ответственности компании**.

— А еще мы услышали характерный тезис в Baidu: весь Китай в разных сферах начал развиваться, мы поддерживаем друг друга, нас поддерживает государство, смотрим на другие рынки, все в совокупности дает эффект.

— При этом они смотрят big picture развития, в презентации Xiaomi был слайд про циклы Кондратьева, дальше на последний цикл было наложено развитие ИИ, и позиционирована компания.

— Они говорят о слиянии, интеграции человека и ИИ, и получится человек будущего, всевластный и постоянно обучающийся, образ которого был дан в фильме Терминатор. Но нет идеи борьбы, наоборот, будущее — в процветании. Мы хотим, чтобы роботы за нас делали нашу работу, при этом у вас больше ресурсов, вы можете о чем-то другом думать. Для этого ИИ должен обучаться, и консультируясь с ним по поводу своей работы вы не только проверяете себя, но и обучаете ИИ. В Xiaomi это надо делать минимум еженедельно.

Это — общее. Если его выразить совсем кратко, то будет три слова: **предпринимательство, процветание, линия партии**.

Впрочем, что общее, а что — особенность конкретных компаний — всегда очень творческий вопрос. У нас же была небольшая выборка. Поэтому много материала, в том числе про управление компаниями — дальше.

А теперь — про конкретные компании. Начну я с **Little Red Book**, потому что она дает **очень интересный образ будущего общества**, уже ставшего настоящим, которое надо осмыслить.

Потом кратко про самоуправление в Китае, и различные практики управления, а также особенности культуры, которые мы узнали из выступлений Леоны и активного обсуждения в автобусе в ходе поездки. За эти обсуждения отдельное спасибо Сергею Бехтереву, который не

давал ехать молча, а инициировал и поддерживал активный обмен мнениями. А затем будет про остальные компании.

Little Red Book — соцсеть+маркетплейс

[Little Red Book](#) (Xiaohongshu, Сяохуншу) позиционируется как китайский инстаграм, но при этом начиналась она в 2013 как гид по покупкам и место, где можно делиться отзывами — аналогичных сайтов множество, и далеко не все они являются маркетплейсами, они родились в предыдущую эпоху.

Название компании совпадает с книгой мудрости Мао, но наш вопрос об этом вызвал большое удивление. Реально это только английская, зарубежная ассоциация, потому что по-китайски названия пишут совершенно по-разному, а неформальное название книги Мао в Китае — «Красная книга сокровищ».

Начавшись как сайт каталогов покупок и обмена впечатлениями, компания пошла развиваться совершенно нестандартным путем, сделав главным фокусом не рекламу товаров и работу маркетплейса, а социальный контекст, который оставляют участники, их впечатления о покупке и товара, об их использовании и о жизни в целом.

Получается, что твоя лента наполнена **не столько товарами, сколько связанными с ними историями конкретных людей** — что всегда вызывает эмоциональный отклик. И в результате приложение бешено популярно, люди в нем зависают на несколько часов, в том числе и старшее поколение. Потому что оно позволяет создавать собственный контент, смотреть чужой и получать впечатления от всего этого. А **привязка к товарам облегчает создание контента**, поэтому его — много. Похожи на Baidu, но Baidu для более взрослых, а молодежь привыкли к ним. А еще в Baidu — ссылки на контент, а у них контент внутри.

Получается, что **ценностное предложение** Little Red book — не про продажу товаров, она предлагает **людям возможность монетизировать свои уникальные умения** через создание контента. А связь с товарами дает **синергию**. И это — очень по-бирюзовому.

Монетизация всего этого — комплексная. Компании платят проценты за размещение товаров, люди, которые создают успешный контент, получают какие-то деньги от самой компании. При этом, естественно, возможны прямые взаимодействия продавцов с популярными блогерами для продвижения, а еще есть прямая реклама и продвижение в рекомендациях. При этом компания позиционируется, что она реально работает над тем, чтобы в рекомендациях была правда, а товары — хорошие, нет удаления плохих отзывов, а товары, у которых их много — убирают.

И вот тут получается интересная социальная механика: представьте, что любое рекламное объявление — персонифицировано, вы знаете его автора и его активность в социальной сети, правда этого объявления — часть его репутации. Думаю, это бы сильно изменило рынок рекламы. Конечно, есть фактор, что актер, снимающийся в рекламе, торгует лицом и неявно привлекает свою репутацию. Но при этом у него есть отмазка: «я — актер, играю роль», а еще в 90-е всем было ясно, что актеры просто вынуждены сниматься, добывая деньги, и зритель понимал это, это передается. А тут фишка в том, что поскольку твой блог — часть твоей жизни, то смотрят, в том числе, люди близкого круга — механизм формирования ленты это учитывает, и ты рискуешь не просто абстрактной репутацией с дальними, а репутацией с близкими людьми и коллегами по работе. Это, кстати, приводит нас к китайскому концепту **Гуаньси**, который можно понимать как сеть многомерных социальных связей и репутации, но об этом речи и вопросов не было, это я только сейчас осознал.

Кратко о компании

— Стоимость на сегодня 100 млрд юаней. Здесь и далее все будет в юанях, в рубли умножаем на 12, а в доллары — делим на 7.

— 06.2013 основание, 08.2013 первый «Гид по покупкам» pdf-гид по зарубежному шопингу 500к скачиваний, 01.2014 начали делиться опытом покупок в форме сообщества. Этот этап можно охарактеризовать как **заменяем fashion-журналы на современную форму**.

— 12.2024 — клуб привилегий и электронная коммерция, в 2015 сделали свою доставку покупок, 07.2016 — система рекомендаций, персонализированная дистрибуция контента, в 2018 — бьюти-индустрия, реклама при запуске и интеграция команды, совместное создание продукта Tom Ford. Берут ответственность за успех клиента, тесная связь.

— В 2017 присоединились ряд знаменитостей, и в 2018 резкий рост, **50м+ пользователей**, в 2019 старт коммерциализации — прибыль с рекламы и контента.

— 07.2020 — смена позиционирования: добавили много контента, технологичный контент — дизайн, сделали акцент на внутреннем контенте. Начали живые продажи — стримы живого шопинга. Блогеры стримят, 1—2% с продаж идет компании, а дальше они блогерам сколько-то распределяют по своим правилам, а производители тоже могут блогеров стимулировать, но выбор тут обоюдный: производитель выбирает блогеров и наоборот. Блогеру важно доверие аудитории. Популярные направления: еда, дети, отдых, спорт. А еще одежда, показы, фрисби, кемпинг. В 2021 — 200м+ активных пользователей в месяц, 70% — рожденные после 1990, но более старшие тоже смотрят, включая стариков.

— 2023 — рекламная модель **«хочешь посадить семя — приходи сюда»**, расцвет коммерции. Новым брендам сразу идет много плюшек от коллаборации, ведь если он окажется хорошим и поднимется — в выгоде будет все общество. **Inspire lives**: «достоверная вдохновляющая и разнообразная атмосфера», рисуем картину живой жизни, которая трогает сердца простых людей. При этом большая выручка от рекламы крупных брендов, они видят, что покупатель к ним идет, делится сам впечатлениями и привлекает следующих, при этом компания делится с создателями контента, если он стал популярным.

Я уже рассказывал кейс про **социальную ответственность**, как его понимают в Китае: была инициатива Ханьчжоу по развитию местности, команда организовалась, поехала, выбрала красивые места, сделала фото и рассказали, другие увидели и приехали. Там была деревня, запустился поток туристов — деревня развилась, появился кемпинг и другая инфраструктура, дали возможность развития этому месту. И это **очень быстро**, результаты — за **три месяца**. Еще пример: пользователи постят, обращаясь к ученым: как спасти рисовые поля после какого-то стихийного бедствия — и это вызывает отклик, прорастает коллаборация, а компания за этим как-то следит, это — часть ее социальной миссии (тут детали неясны). Принцип **говорить правду и выполнять**.

К нас была попытка задать вопрос, как они относятся к тому, что усиливают общество потребления. По сути, донести не получилось, нет у них таких смыслов вообще. В ответе было, что в Xiaomi стремятся, чтобы все были гаджеты Xiaomi. А их задача — сделать так, чтобы пользователь думал что ему продают через помощь в его жизни череп личный опыт других пользователей. При этом плохой товар — очень быстро удаляется: их потребители любят комментарии, а компания следит за негативом, а комментарии не корректируют. Новая форма маркетплейса, где все честно и объективно. Не знаешь что купить — загляни к нам.

Об устройстве компании

Компания молодая, и основатели тоже: генеральный директор 1986 года рождения, а финансовый — 1985, основная масса сотрудников — моложе 30. Все на равных, **общение по никам**, который сотрудник себе выбирает, приходя в компанию вместо имени, и который далее используется я во всех коммуникациях. Ник должен отражать место/предназначение в компании, как сам сотрудник его видит, ты задаешь свой путь в компании. У рассказчицы

японский персонаж-дракон, у CFO — mulan из мультика по китайской мифологии. А офис разбит на зоны с названиями «аэропорт», «апельсин» и так далее.

Условия работы **очень хорошие** по китайским меркам: зарплата (500 тысяч — 2 млн. юаней в год, умножайте на 12, переводя в рубли), отпуска (10 дней в год, больничные, материнство), страховка, питание в офисе, фитнес и медцентр в офисе, субсидия за аренду жилья (но небольшая, 2 тысяч в месяц), служебное такси, компенсация за отношения на расстоянии (если муж в Пекине, а жена в Шанхае, то плюс 3 тысячи), развлечения (день питомцев, визит знаменитостей, клубы по интересам, ярмарки), другие социальные блага (все записано с голоса).

Поэтому — **большой конкурс кандидатов, и большой отсев. За год компания обновляется на 50—60%, средний срок работы — 1 год**, но после года работы отсев уменьшается. Что интересно: хорошие условия работы часто рассматривают как способ платить меньше, а здесь это обеспечивает возможность **расширить воронку отбора талантливых сотрудников**. Набор людей открыт 20 дней в октябре, нового сотрудника обучают месяц.

Ведущая презентацию работает в компании 2 года и по их меркам это — долго. Основная работа — взаимодействие с бизнесом для получения рекламы и продвижения.

Ценности компании для сотрудников, показывающие, что компания от них ждет.

- Стремится к самосовершенствованию
- Близость к пользователю
- Практичность, в ней оценка результата и кpi
- Открытость
- Ответственность

У сотрудника нет задачи, которую надо выполнить, инициатива у них в руках. При этом быстрый темп и постоянные изменения.

В год 2 раза KPI и OKR, Strategy — Objectives — Action. Очень много обсуждений на всех уровнях. И OKR + KPI в соответствии с Action. KPI предлагают сотрудники, руководство принимает, и оно же в конце оценивает. Три уровня управления: наверху топы (CEO, CFO, CHO (HRD) и другие), первый уровень 50 человек, второй — 1000 человек.

Оценка A-B-C-D, и у кого оценка **D — на выход**. Нет задачи обязательно получить A, это каждый решает сам, но важно не получить D.

Подход **создайте боевой отряд и начните войну, чтобы переломить события и 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.

Little Red Book — будущее?

Компания произвела большое впечатление, и я практически сразу опубликовал пост в группе поездки, его немного обсудили. Вот он. Он специально резкий, но не слишком. Подумайте о том, что там написано.

— То, что мы увидели — и есть **реальная интегральность и целостность для людей. Человек хочет три вещи: шопинг, самовыражение и развлечение и Little Red Book дает их вместе:** ты можешь самовыражаться в шопинге, делиться этим с другими и развлекаться, смотря чужой контент.

— **Платформа уникальна** тем, что объединяет не две позиции, как маркетплейсы и Яндекс-такси, а **четыре: продавцы, покупатели, создатели контента и его потребители**, и сделана синергия с комплексной монетизацией.

— **Для сотрудников тоже есть целостность:** человек хочет наносить пользу, и иметь хорошие условия работы, оплату и плюшки. И он имеет возможность наносить пользу 12 часов в сутки в хороших условиях. Но компания отбирает тех, кто может наносить больше пользы — поэтому такая воронка персонала, 50% отсеиваются, их место займут другие.

— Воронка отбора персонала — нормальна для профицитного рынка персонала, а он у них очень профицитный: сильный бренд и хорошие условия.

Гарретт Джонсон рассказывает про будущее, где у каждого будет ИИ-помощник, который будет рекомендовать ему подходящие товары и это убьет нынешнюю индустрию рекламы (смотри об этом мой отчет [ПИР-2025](#)). А Little Red Book показал иное будущее, основанное на том, что **люди хотят смотреть контент, включая рекламу**, если она персонализирована и исходит от конкретных людей. И ИИ-помощник персонализировано рекомендует такой контент, а потом люди покупают рекомендованное.

И да, будущее **человекоцентрично**, сконцентрировано вокруг человека. Просто этот человек — **Терминатор**, который 12 часов работает в компании, которую он выбрал, на ее цели, а у компании, наряду с «профильной деятельностью», например, созданию брендов, есть важная задача по поддержке линии партии, например, в развитии территорий. Да и создание местных брендов, думаю, укладывается в эту линию — отказ от следования западным.

Отклик: Надо уходить от глагола «работает». Этот глагол никак не бьется с теми абстракциями, которые созданы вокруг этого «Терминатора». Он находится в какой-то среде, которую очень умело проектируют и постоянно развивают те лидеры, которые в «высшей лиге» миллиардных компаний чего-то, безусловно, достигли беспрецедентного.

Если бы он просто работал, то ничего бы у них не получилось. А он (этот терминатор) именно, попав в среду лучших в мире, пытается в ней прорасти. И да, у многих не получается, но это шанс. Шанс на «высшую лигу», где вокруг тебя 1.5 миллиарда конкурентов.

Мой ответ: У слова «работа» много смыслов, но я не знаю лучшего. Из советского прошлого есть «работать/трудиться по-стахановски», только тогда это был физический труд, а тут — умственные, творческий.

И вот конкуренцию/competition надо посмотреть, как это в китайской/восточной культуре. На западе это «стать первым», а тут точно не надо попадать в D, а вот остальное может рассматриваться как справедливое место. Да и D просто означает, что твоё место — в другой компании...

И ещё важный вопрос, насколько эта среда проектируется, а насколько — складывается естественным образом? Ведь каждая компания идёт своим путем, координация относительно слаба.

Ответ. Я не думаю, что названия «аэропорт», «апельсин» и прочие артефакты офиса появляются стихийно. Ровно, как и ключевое конкурентное преимущество «малюсенькой красной книжечки». Я убежден, что там обязательность вдохновители, благодаря которым существует их девиз «inspire lives». Ну это про почувствовать. Я пытался об этом сказать, а если «по понятиям», то, наверное, можно обсуждать термин «проектировать».

Моя реплика. Вот с этим я согласен. Обычно Ценностное предложение понимаем как возможность купить. А Ценностное предложение Little Red Book — возможность монетизировать свои уникальные умения. И это — очень по-бирюзовому.

CirclePlus и Леона

Леона — основатель консалтинговой компании **CirclePlus**, которая ведет консалтинг по самоуправлению и холакратии. **Миссия** — **помогать процветанию бизнеса**, помогать создавать новые направления и инновации, развивать предпринимательство через самоуправление и инициативы, размораживать регламентированные структуры. И еще — помочь интенсивно работать, и при этом не выгорать,.

Леона — ее английское имя (Leona), китайское — Liu. Раньше работала в Baidu.

Миссия — основная движущая сила компании. Когда ты расширяешь границы/даешь больше свободы, к тебе приходит больше. Но необходимы лидеры-предприниматели, поэтому изменения идут фрагментарно, в тех местах, где появляются лидеры, и этими появлениями тоже надо управлять.

Потенциал лидерства — всегда есть: Сесиль Грин, автор фреймворка Collab, говорит, что **власть — базовая потребность. Поэтому задача — организовать постоянное перераспределение власти тем, кто готов взять и в том объеме, в котором он это готов сделать. И чтобы этот процесс шел без войн, а в духе сотрудничества, чтобы энергия шла на созидание, а не на постоянную войну.**

Тактические встречи — легко используются. Управленческие сложнее, потому что надо больше рефлексии. Есть встреча heart meeting — можно высказать все, что на сердце.

Для единого пространства у нее собственный софт — Flash me. И там есть раздел, где можно выбрать сотрудника и дать совет, если негатив, или похвалить, если позитив.

Самоуправление, холакратия эффективна для команд от 10—15 человек до 150, дальше нужны сложные гибридные структуры.

Джеймс Прист, автор социократии, приезжал в Китай, они знакомы. Но нет практики в Китае, очень сложно, поэтому не прижилась.

Что такое стратегия определяет заказчик стратсессии, это понимают по-разному. Я тут замечу, что это — очень верно, Минцберг в своем Стратегическом сафари выделил 10 признанных школ стратегирования. Есть общие вопросы: где мы сейчас и куда движемся. Стратегическая сессия — место синхронизации, **лидер может пообщаться, увидеть что на земле.** В коммерческих компаниях проводят **раз в полгода или чаще**, в государственных — реже, ориентируются на 5-летние планы государства.

Сейчас развиваются **человекоориентированные конструкты: счастливые сотрудники делают счастливыми клиента.** Тренд самоуправления идет медленно, в Китае тоже, основное — оранжевое предпринимательство. Пик был в 2016—2017 году, и по миру тоже. Клиенты приходят с вопросом про самоуправление, с вопросом про успешные кейсы — ищут аналоги для своих проблем.

Поколения — меняются: 20 лет назад люди были включенным, хотели работать, хотели переехать в большие города. Сейчас — нет, **деньги перестали быть главным**, нет стремления заработать, **хотят жить в гармонии.** Мне тут по ассоциации вспомнились пьесы Островского: там хорошо показаны конфликты, между отцом, который сам себя сделал за счет интенсивной работы, и сыном, который умеет просто тратить деньги. Правда, у Островского стремления к гармонии мало, дети просто прожигают деньги. Так что мир — меняется.

У Леоны — собственный **Thrived Evolutionary Organization Fundamental Framework.** Структура — на квадрантах Уилбера: Me, We (внутри), Us (мы для общества), All-of-us (общество в целом). Но **наполнение инструментами — свое**, и происхождение от структуры от Уилбера не афишируется. Схема нарисована не квадрантами, а вытянута линейно в 4 колонки, и разрезана на слои.

Слои, снизу-вверх:

— **Belief (внутренние ценности)** — база, если идем в одном направлении — достигнем результата. Человек как ресурс и человек как цель. Смещается фокус с восприятия, кто такой человек. Говорят, что главная цель — заработать денег. Но почему такая цель? Это не самоцель, должны быть мечты и миссии. Org machine and ego-driven; resourcefull human, organization as organic, eco driven.

— Building blocks: Self-management → Agile and autonomy team (собрать команду) → purpose resonance (синхронизация цели) organisation → open and all-win ecology (общее пространство). Собрать команду. Цель — что двигает, какая мотивация.

— Principle: self-evolution, safety space, decenralization organization, open and transparency

— Stepping store: practical model and success story, tools and Q&A

Но фреймворк — структурирование карты, а не схема процесса, процесс выстраивается от ситуации.

Есть три основных фазы:

— Гибкость и открытость, Agile и Dynamics

— Повышение эффективности руководящей команды, Autonomous (расширение прав и возможностей) и Energized

— Создание высокопроизводительной командной культуры, Ecological и Open

Общее направление: работа в одной команде, непрерывное улучшение производительности чтобы поддерживать жизненную силу организаций, и есть 10 принципов. Когда компании работают по старой схеме — она двигает в этом направлении. Есть уже довольно гибкие, но не хватает энергии или ресурсов и думают как организовать.

Семь шагов: брать пульс (где мы) → запуск (скоуп проекта) → рыхление грунта → платформа (обмен опытом, консультации, flash me (/me) → строительство (компания/группа, которая это строит) → дизайн (дизайн-проект: строители+HR) → испытания (пилотная версия). Эффект, который должны получить: организация быстро реагирует на изменения, быстрые коммуникации и обратная связь между сотрудниками.

В процессе происходят не просто организационные изменения, происходит **смена мировоззрения**, и это — самое важное, что мы делаем. Multiple roles, purpose-driven. Разрушение иерархии. Value by reputation/token/community — выявляют ценность каждого человека и интегрируют в будущую систему.

Факторы успеха самоуправления (и холакратии). 1. Лидер готов отпустить контроль 2. Сотрудники хотят и могут делать 3. Принцип треугольника при принятии решений: не надо собирать многих (тут не успели выяснить детали).

Компартия поддерживает миссии, инициативы и мы видим, как Китай растёт. И они много делают, чтобы люди хотели здесь жить. Через 30 лет — политическая система не изменится. В личности что-то может измениться.

Baidu

Baidu — китайский поисковик, который вырос в беспилотные автомобили и оказывает сервис Apollo Go (YandexTaxi) в нескольких городах Китая. За последние 6 месяцев — только беспилотники дали 14м заказов, они становятся частью повседневной жизни. Самый большой опыт в Ухани — 3000 кв. км территории и всего 9м заказов, беспилотные такси на 17—40% дешевле, чем с водителем. В Пекине беспилотники тоже работают, но доступны не на всей территории. А еще сотни роботакси выполняют коммерческие доставки без пассажира, проехали 2м км. И половина населения согласны ездить в роботакси.

Этапы развития: от RT1 в 2013 к RT6: 2013—2015 безопасность и проект внедорожных автомобилей, 2017—2021 — цена автомобиля и эффективность: в 2017 Apollo Go, в 2019 первый номер на беспилотник, в 2024 — умный и комфортабельный RT6. Автомобиль — дешевый, 250 тысяч юаней (3 миллиона рублей).

Девиз Baidu — упрощаем сложность через инновационные технологии и делаем безопасные и удобные транспортные системы. В тема ИИ тоже развивается, у них сделан сервис **GenFlow** — многозадачный ИИ-агент.

Была экскурсия с краткой историей компании, поездка на беспилотниках по территории вокруг офиса, вокруг здания, при том, что там ходят пешеходы и ездят обычные автомобили. Затем — ответы на вопросы от одного из руководителей технического отдела в компании. Это была наша первая компания, поэтому узнали фрагментарно. На следующий день в Xiaomi вопросы задавали более систематично.

Дальше — тезисы ответов, которые я успевал записывать.

— Мотивация и крі инженеров? Раньше делали, а сейчас ушли от этого, потому что быстро развиваются, и тогда акцент идет на основных разработках, а в процессе небольшие шаги.

— В технологическом плане они могут сделать все, а куда именно идти — смотрят от потребителями.

— Какие управленческие инструменты используют? Его мнение — все очень свободно в компании, нет ограничений или рамок. Но все это **построено на конкретном человеке, который прикреплен к задаче или теме, и команда работает на один проект**. Лидер принимает решение с кем работает, распределение ресурсов и приоритеты. Остальное — эксперты. Риски не сильно просчитываются, фокус на возможностях.

— Применяется ли ИИ в управлении Байдю? Есть помощники-агенты и к ним обращаются. У него один мультиагент, и есть ощущение, что стало на 30% производительнее.

— Иностранные сотрудники в Baidu есть.

— В 2016 была полная иерархия, 60 человек наверху, пошли выводить автономные департаменты. Средние и малые подразделения сами выстраивают стратегию.

— Что такое **корпоративная культура**? И какая она в Байдю? Главное — **чтобы внутренний настрой совпадал с тем, что внешнее. Должно быть комфортно и любить то, что делают. Культура вдохновляет/подталкивает их к росту, можно переходить на другие уровни и если захочешь — будешь делать стремительно.**

— Работа с 10 до 18, но каждый отдел работает по-своему и строгих часов присутствия нет.

Благодаря чему Байдю быстро растет? Вопрос многослойный.

— **Весь Китай в разных сферах начал развиваться, поддерживаем друг друга, поддерживает государство, смотрим на другие рынки, все в совокупности дает эффект.** Куда ведет государство — туда мы и идем. Можем внедрять инструменты самоуправления — мы уверены.

— Очень большой процент прибыли вкладывали в НИОКР. И есть политика: ищем лучших.

— Лучших искать или выращивать? Они плотно работают с университетами, отбирают, берут на практики. И через HR привлекают опытных сотрудников.

— Есть Talent board, Talent meeting, там отвечают за развитие сотрудников. **Сотрудникам нельзя останавливаться развиваться или уходи** — для инженеров.

Основатель и CEO Baidu — Робин Ли, Леона о нем рассказывала, она раньше работала в Baidu. Он интроверт, про него мало говорят и сам он не любит активно говорить, у него внутри — тишина. Но при этом он не пресекает кипиш вокруг, а наоборот, слушает, и когда ходит по коридорам и слышит ценное — останавливается, включается. В одном из проектов у нее было с ним интервью — он сел не посередине, а с краю. И её попросили: если не захочет говорить — не спрашивайте. Но ей удалось разговорить, это было одно из самых длинных интервью. Корпоративную культуру формирует лидер, и Робин очень сильно на нее влияет.

Xiaomi

Компания — экосистема и тренды развития

В Китае есть три компании — **экосистемы**, и они очень разные.

— **Али-Баба** — торговля, их сила в талантах и управлении, они структурированы.

— **jd.com (ДинДун)** — 400 тыс. человек привлечено на запуск, сейчас 700 тыс. логистов — они **как армия**, военные, модель концентрирована на жесткой структуре и дисциплине.

— **Xiaomi** — сила в технологиях, развитие экосистемы: телефоны, робот-пылесосы и умный дом, сейчас — автомобили.

По телефонам они первые на российском рынке, занимают 27%, на африканском рынке одно время их бренд Techno занимал 90% рынка было на африканском рынке, в мире — третьи после Samsung и Apple с 2014 года. За 8 лет выросли в 500 раз.

Автомобили — тоже уже заметное место. Сейчас лидеры Тойота, Фольксваген, Киа с Хюндай. Хотят за 5 лет построить заводы на 1м автомобилей в год по всему миру, а завод, где мы были производит 300 тысяч в год.

Что такое — быть **экосистемой**? Это когда **твои гаджеты окружают человека в жизни**. В телефонах человек 5—6 часов в день, с телевизором — больше. Еще два часа человек за рулем. И надо добавить взаимодействие с другой техникой. И поэтому они придумали стать экосистемой — заполнить жизнь продуктами Сяоми.

Китай переходит от периода быстрого развития — к периоду качественного развития. За 40 лет сделали то, что другая страна делала 200. Реформы, открытость, разные модернизации. Города, железные дороги, дороги, свои центры разработки — автономная страна, не зависящая от внешних обстоятельств. Был гонка, чтобы встроиться в общемировой тренд. А сейчас со скоростной дороги переходим в новое качество, встаем на путь качественного развития.

Сейчас нельзя предугадать изменения, высокая конкуренция и требования к продукции. Но общий тренд — **ориентация на человека**. Пример к текущим изменениям. Бургерную раньше бы открыли, ориентируясь на проходимость народа и потенциальную прибыль. А сейчас открыли бы в приятном месте или близко к дому, и стремились улучшить качество питания и качество жизни. Стали смотреть более пристально. И важна обратная связь.

Они смотрят Big Picture развития, в презентации, которую нам передали заранее, был слайд про циклы Кондратьева и проходящую техническую революцию. На нее в рамках последних волн наложено развитие ИИ, и они позиционируют развитие компании на этой картине. Правда, этот слайд нам не рассказали, а жаль. Было бы интересно услышать китайскую версию. А вехи на пути от интернета к ИИ видят так: происходило это примерно 20 лет, то есть с 2000, AlphaGo — обыграл в шахматы 2015, ChatGPT — 2022, DeepSeek — 2025. У DeepSeek интеллект лучше обучен.

Кстати, с китайской точки зрения такая оценка DeepSeek вполне может быть верной, так как DeepSeek лучше понимает китайскую культуру, а перевод смыслов — важен. По многим вопросам на всех презентациях шли обсуждения между переводчиком, Леоной и спикером, иногда с переходом на английский, с примерами и уточнениями.

Но вот образ будущего человека был **совершенно неожиданным**. Спикер явно сказал: 30 лет назад был хороший фильм про будущее, которое сейчас происходит. И там герой — **Терминатор**, всемогущий человек. Именно это сейчас у всех: человек всемогущ, у него всевластье, он обучается.

В течении 10 лет идет **слияние человека с ИИ**, всем нам придется там оказаться. Это нам помогает **в работе и процветании**, создано для того, чтобы улучшить и облегчить нашу жизнь. В каждом бизнесе вам придется интегрировать ИИ, иметь бота, который помогает. В каждой компании менеджмент говорит, что вы должны сверяться с ботом как минимум еженедельно, что все идет правильно. И задача не только в том, чтобы проверить себя, но и в том, чтобы ИИ обучился. И еще добавляет, что тогда китайский ИИ будет самым умным в мире, потому что китайцев очень много и ИИ быстрее научится.

Мы хотим, чтобы роботы за нас делали нашу работу. Сейчас учим, чтобы потом они за нас делали. Роботы помогают — у вас становится больше ресурсов и вы можете о чем-то другом думать.

Производство автомобилей

Почему Сяоми решило делать автомобили? В январе 2021 США наложили санкции на Сяоми (сначала били санкции на Хуавей, а потом — еще ряд компаний). И встал вопрос: как диверсифицироваться, если производство телефонов остановится? И решили делать автомобили — **выбрали предмет, который максимально используется в жизни, как и телефон. Автомобиль — это работа, развлечения, путешествия, дом**, все интегрировано в одну машину, которая связана с умным домом: дом готовится к вашему приезду, а автомобиль — к будущей поездке.

Дальше были опросы в 10 городах, за три месяца идею довели до плана и объявили о запуске завода. **Задача от лидера: создать машину, чтобы нам самим было интересно ездить.** Он ездил на разных машинах, выбрал фокусные прототипы: Порше и Феррари. Фокусы: скорость, комфорт. В декабре 2022 — первый экземпляр, тест драйв, съемки. Декабрь 2023 — старт производства SU7, меньше трех лет.

Автомобиль дешевый, 200 тысяч юаней, 2,5 млн. рублей. И успешный. Леона рассказывала, что один знакомый в феврале, **через 20 минут** после открытия заявок на SU7, сделал заказ и его номер в очереди был больше двухсот тысяч. Ожидает, что поставка будет в феврале 2026. При этом на в демо-зале представлено десяток цветов, полтора десятка вариантов обивок, 6—7 вариантов колес, не считая вариаций самой модели.

Успели, потому что электромобили проще, чем на бензине. И помогло то, что владелец компании был инвестором и входил в совет директоров двух крупных автомобильных компаний: Вей Лай и Сяо Пэн, которые вместе с Ли Сян являются тройкой лидеров (не проверял, так было сказано). Но при этом построен высокоавтоматизированный новый завод чистом поле, автомобиль был спроектирован, была разработана технология прессования под высоким давлением, при проектировании был подбор сплавов для обеспечения прочности и малого веса, нам показывали силовой каркас автомобиля, раскрашенного в разные цвета и там 7 видов сплавов с разным составом.

Ключевые факторы успеха: опыт инвестиций, много вложил, и была команда. Вложили на строительство 10 млрд юаней, это их собственные деньги.

Завод производит 300 тысяч автомобилей в год, каждые 76 секунд — автомобиль. 91% автоматизации, на ключевых процессах, включая контроль качества — 100%. Контроль качества — распознавание ИИ изображений и рентгеновских снимков контроля сварных швов.

По заводу была экскурсия на открытых электробусах, таких же, как используют в больших аэропортах внутри здания. Был рассказ, но выходить было нельзя, и снимать тоже, камеры смартфонов перед поездкой всем заклеили. Мы были в корпусе где идет цикл от отливки и штамповки деталей из металла до сборки высокого уровня готовности. Покраску нам не показали. Литье под давлением 9100 тонн. Каждые 100 секунд — одна заготовка, дальше контроль качества, 5% отбраковки — металл возвращается для следующего использования. Обра-

ботка заготовки — 840 сварных соединений, 50 человек, 20 сварочных аппаратов. Но люди не управляют аппаратами непосредственно, они сидят в кабинах управляющих центров, куда идет телеметрия. Вся транспортировка между рабочими центрами идет роботами — они низкие заезжают под тележку, на которой расположены детали, или под полусобранный автомобиль, приподнимают его и едут по назначению. Люди вокруг ходят, что-то отмечают в своих ноутбуках. Непосредственное участие в операциях я видел только на линии, связанной с мягкими материалами для внутренней обивки — что-то они там руками щупали, наверное, тактильные ощущения роботу пока не слишком доступны.

Управление компанией

Слоевая схема компании: в центре — мобильная связь и смартфон, потом слои вокруг — сопутствующие аксессуары. С автомобилями будет аналогичная схема, просто пока она не нарисована. Сейчас они уже уходят от открытия заводов, инвестируют в технологии и развитие, на НИОКР в 2025 выделено 30 млрд юаней, это плюс 25% к 2024 году.

В компании 40 тысяч сотрудников. Три уровня управления: топы — кластеры — отделы — сотрудники. Верхнее деление — телефоны, автомобили и другие направления. На третьем уровне: проектировщики, завод, продажи и так далее.

На местах очень много свободы, им кажется, что это — эффективно. Потому что таким образом результат дойдет до верхов быстрее всего.

Философия управления: верхи не вмешиваются в процесс. Они дают власть, ресурсы, возможности, а дальше вы двигайтесь сами. Но рамки движения — ставят.

Но сама система — гибкая. Некоторое время назад было 2 отдела производства телефонов: Сяоми — очень качественно, а Хуми — на средний и ниже потребительский уровень. Разнесено по сегментам потому что разные фокусы, не смотря на то, что в обоих производство телефонов. Каждый отдел рос сам по себе. Но в 2021 изменилась ситуация из-за санкций, и отделы объединили в один. При этом идея изменений и ситуация была сформирована на 2 уровне (кластер), а потом было принято на первом.

Нет жесткого плана совещаний. Как только появляется идея, ее сбрасывают в чат. Дальше обсуждают, и готовят решение.

KPI или OKR? Сяоми работает с OKR, потому что выбирают креативность человека, и на быстрые изменения. KPI — для стабильной истории, есть цель, например, 1м в год, ее выполняем.

OKR дают открыть больше возможностей. Например, **надо разработать суперский продукт**: сделать хит продаж, чтобы достичь того, что мы задумали. Создать продукт, который за короткое время даст большое число продаж. Для этого нужен сам продукт, достаточно низкая стоимость, и надо зайти в рынок.

В OKR есть **но нет задачи продать больше количество, есть задача забрать больше пользователей**. Идут сверху-вниз и снизу-вверх, и договариваются. И там есть пластичность, ты постоянно в движении.

Сяоми звучит как «нет границ». Фокусировка на ключевых продуктах, но нет границ — все время удивить. Вокруг этого OKR. Фокус, быстрота и совершенствование. Как у Форда, когда он делал свой автомобиль, которым мог обладать каждый.

KPI — это добавочная стоимость к зарплате (премия). А OKR а здесь нет четкого правила, в зависимости от ситуации каждый сам выбирает, для саморазвития. Не руководитель мотивирует. Есть основная зарплата, потом добавочная за OKR. Но она не рассчитывается сколько ты затратил. Там руководитель и команда, они дают добавочные плюсы. А премия — из чистой прибыли. Я бы сказал, что это классика OKR, когда у тебя в OKR лежит сред-

ство (супер-продукт), а мотивация построена от финансовых успехов, сделаешь продукт — они будут.

Как появляются новые идеи? На уровне отдела есть человек, который собирает идеи, и есть общий чат, куда идею можно сбросить сразу. Дальше идет проработка, и поднятие в зависимости от масштаба идеи до нужного уровня ответственности.

Штрафы есть, они везде есть. Например, авария случилась, или очень плохой результат по продукту. Есть конечный результат, он важен. Если продукт не пошел — все, кто принимал участие будут задействованы при разборе, с учетом распределения ролей. Можно ли ошибаться — зависит от ошибки, можно получить выговор или штраф, могут сместить, может быть увольнение. Но это — когда процесс уже пошел, есть уверенность. В процессе разработки ты тестируешь, результат проверки может быть отрицательным, но когда ты проверил — должна быть уверенность. Рынок тоже исследуют, но это — параллельная история.

Кейс — Power bank: сделали 22 варианта в ходе разработки, и в итоге получили супер продукт. Если бы изначально не смогли продать, что-то не пошло — значит что-то докрутили. Может, получилось бы не так быстро.

Проектирование конкретного автомобиля было на интуиции, и там реально перевыполнили план, должны были 70к.

SenseTime

Миссия SenseTime: пусть ИИ возглавит наш прогресс. В 2014 начали работать с распознаванием лиц, сделали модель до 97.53% распознавания с первой попытки. Сейчас это выросло в проекты мониторинга и управления городской средой, включая работу с чрезвычайными ситуациями разного характера в реальном времени на цифровом двойнике города, проектах распознавания движения человека и его эмоций и множество других проектов. Часть экскурсии мы ходили по выставке компании, где все это было представлено, и можно было взаимодействовать с экспонатами, слушать рассказ и спрашивать. Это интересно, но записей остается мало.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.