

Харро фон Зенгер



36

НОВАЯ  
РЕДАКЦИЯ

стратагем  
для менеджеров

# **Харро фон Зенгер**

## **36 стратагем для менеджеров**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=24066344](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24066344)*

*36 стратагем для менеджеров: Олимп-Бизнес; Москва; 2019*

*ISBN 978-5-9693-0419-2*

### **Аннотация**

Эта книга посвящена малоизвестной российскому читателю теме – искусству хитрости, которое родилось и много веков культивируется в Китае, оставаясь тайной за семью печатями для европейцев. Ее автор – известный китаевед, ведущий западный исследователь «философии войны» и системы стратагем – представляет этот удивительный материал в интерпретации для менеджеров.

Издание, сверенное с последней авторской редакцией 2016 года, адресовано прежде всего собственникам и руководителям бизнеса. Вместе с тем оно, несомненно, вызовет интерес широкого круга читателей.

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| О книге  | 6  |
| Слова благодарности  | 8  |
| Предисловие к пятому изданию   | 9  |
| 36 стратагем для менеджеров  | 11 |
| Всемирная экономическая встреча на высшем<br>уровне 2050 г. в Шанхае | 11 |
| 36 стратагем   | 15 |
| Виды хитрости  | 18 |
| Схема  | 18 |
| Карикатура   | 19 |
| Философский дизайн хитрости  | 23 |
| 16 краугольных камней в здании учения о<br>стратагемах               | 26 |
| Стратагема и хитрость  | 26 |
| Стратагема и отсутствие видения хитрости                             | 27 |
| Стратагемы, учение о стратагемах и<br>понимание стратагем            | 29 |
| Стратагема и стратегия   | 31 |
| Стратагема и обман   | 32 |
| Стратагема и ложь  | 33 |
| Стратагема и мудрость  | 34 |
| Стратагема и экономика   | 36 |
| Стратагема и «экономическая война»                                   | 38 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Стратегема и менеджер             | 41 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 43 |

# **Харро Фон Зенгер**

## **36 стратагем**

### **для менеджеров**

© 2016 Carl Hanser Verlag

© Перевод на русский язык, издание, оформление  
«Олимп-Бизнес», 2019

**\* \* \***

# О книге

Искусство хитрости, которое культивируют и которым восхищаются в Китае уже много веков, является для европейцев тайной за семью печатями. Книга «36 стратагем для менеджеров» – самое важное собрание наиболее употребляемых в Китае приемов хитрости. Харро фон Зенгер открыл их в Китае и познакомил с ними Запад.

«В нашем европейском культурном поле, – отмечает Харро фон Зенгер, – мы должны учиться быть более восприимчивыми к хитрости и не превращать заранее в черта хитрость, а признать за ней что-то относящееся к быту. ...Между прочим, в китайском языке используется один и тот же иероглиф для слов „хитрость“ и „мудрость“».

В этой книге Харро фон Зенгер впервые представляет все 36 стратагем специально для менеджеров. Он показывает:

- как они могут с успехом защититься от хитрых маневров и попыток захватить их врасплох;
- как они могут помешать тому, чтобы на переговорах их не перехитрили;
- как они могут искусно использовать все 36 стратагем в собственных интересах.

Все 36 стратагем могут стать для каждого менеджера еже-

дневным рабочим инструментом – источником вдохновения и глобально используемым инструментом для решения проблем и их предотвращения.

Подробно излагая содержание каждой из 36 стратагем, автор приводит многочисленные примеры их использования и предотвращения, показывая также риски, связанные с применением соответствующей стратагемы. Это очень интересное и поучительное чтение.

Публикуя на русском языке работу известного китаевода, ведущего западного исследователя в области учения о стратагемах, Издательство надеется, что она найдет благоприятный отклик со стороны широкой читательской аудитории.

# Слова благодарности

За ценные советы, данные после просмотра отдельных частей или всего текста рукописи моей книги, я благодарю д-ра философии Манфреда Гросса, профессора Китайско-немецкого института-колледжа Шанхайского университета Тунцзи, бывшего заместителя директора Siemens AG; академического директора д-ра Клауса Каммерера (факультет экономики и культурологии, семинар общих экономических исследований, отдел эмпирических экономических исследований и эконометрии Фрайбургского университета); д-ра экономики Рето Мюллера, президента административного совета, руководителя группы Хельблинга в Цюрихе; Зигмара Шульца, менеджера завода Volkswagen в Китае в 1986–2001 гг., с 2001 г. – управляющего региональным бюро службы старших экспертов в Вольфсбурге, и д-ра Бернда Шауенберга, профессора кафедры экономики персонала и организации факультета экономики и культурологии Фрайбургского университета. Я также хотел бы поблагодарить за каллиграфию г-жу ГО Ли, преподавателя китаистики Фрайбургского университета.

*1 июня 2004 года*



# Предисловие к пятому изданию

В статье «Китай в 2049 году: обозримые цели Срединной империи», опубликованной в *Neue Zürcher Zeitung* 10 апреля 1985 года, я обратил внимание читателей, в частности, на то, каких результатов рассчитывала добиться КНР к своему юбилею: «Мы надеемся по истечении 100 лет со дня основания Китайской Народной Республики, то есть в 2049 году, обогнать самые высокоразвитые капиталистические страны». Эти слова тогдашний генеральный секретарь компартии Китая Ху Яобан 19 января 1985 года произнес, выступая перед выпускниками Центральной партийной школы в Пекине (см.: <http://www.supraplanung.eu/pdf/beweis-existenz-supraplanung.pdf>; см. также статью «Chinas zwei 100-Jahresziele» в кн.: *Senger Harro von. Mouluaë – Supraplanung. Hanser Verlag, 2008. S. 115 ff.*).

Спустя 31 год можно сказать, что всё это время КНР решительно следовала намеченной цели и, несмотря на некоторые неудачи, неуклонно приближалась к ней. На выбранном пути Китай использует самые разные вспомогательные средства. Среди них не только официальные рекомендации Коммунистической партии Китая и обладающие «нормативной силой нормативов» (*normativen Kraft des Normativen*) законы китайского государства, – не стоит недооценивать то и другое! – но и древнее духовное наследие, в том числе ста-

ринная философия войны. И если, например, конфуцианство известно далеко за пределами Поднебесной, то об искусстве хитрости, порожденном философией войны, слышали немногие. В кратком виде оно представлено в 36 стратагемах. Всем, кто налаживает бизнес-партнерство с китайцами, борется за место на рынке в самой Поднебесной или же находится дома, но закупает китайские товары и сталкивается с интересом китайцев к западным брендам, технологиям и даже целым компаниям, не мешает ознакомиться с 36 стратагемами. Понимание древнекитайских моделей хитрости может быть полезным и для ведения бизнеса на Западе. Так, если бы компания Volkswagen последовала духу стратагемы № 19 (с. 136 наст. изд.), то могла бы легко избежать «дизельного скандала» и вызванных им крупных финансовых потерь.

*Харро фон Зенгер*

*1 июля 2016 года*

## 36 стратагем для менеджеров



### Всемирная экономическая встреча на высшем уровне 2050 г. в Шанхае

«Азиатские сверхдержавы, в том числе Китай, ведут переговоры с США относительно новых соглашений о свободной торговле. У европейцев другой подход. Германия, Великобритания и Франция с помощью покровительственных пошлин хотят защитить себя от импорта товаров из Азии. *Богатые традициями экономики спустились во вторую лигу»* (Althof Joachim. *Asien: Der unaufhaltsame Aufstieg // Finanz*€n, München, 2004, № 4, S.26 f.).

**Возможно,**

определенный вклад в предотвращение такого мрачно-

го будущего внесет мысль Срединной империи<sup>1</sup>. Эта книга освещает многовековую, почти неизвестную на Западе духовную систему ориентации в огромном мире страны с миллиардным населением. Здешним менеджерам она может помочь в такой непривычной для них форме – с точки зрения применения хитростей – разобраться в старых и новых фактах, в прошедших и будущих событиях. Книга может оживить несколько застаревший, отчасти заорганизованный европейский дух, который угрожает западным менеджерам. Она может расширить их ограниченное – вследствие «слепого до хитрости пятна» – поле зрения за счет «тайного ресурса», о котором они не имели ранее никаких систематических знаний и который они по этой причине никогда не могли использовать в полном объеме! К *местным* китайским экономическим преимуществам, вероятно, трудно приблизиться, но превосходство китайской *точки зрения*, например из-за культивации хитрости, можно устранить, если европейские менеджеры усвоят отсутствующую у них в этой форме точку зрения и добавят к своему мышлению – стратегию – «программное обеспечение».

## С этой целью

данная книга предлагает специально для западных мене-

---

<sup>1</sup> Китая. – *Примеч. пер.*

джеро́в введение в китайскую науку о стратагемах<sup>2</sup>. Вначале приводятся три рисунка. Они графически изображают, что такое «стратагема», или «хитрость», и дают наглядную картину философских основ китайского восприятия хитрости. Затем дается изложение от общего – «16 краеугольных камней в здании науки о стратагемах» – к частному – «обучению стратагемам» менеджеров. В общей части разъясняются основные понятия и опровергаются заблуждения, например касательно отношения Сунь-цзы к 36 стратагемам или отношения Макиавелли и Клаузевица к хитрости. В связи с этим приводится решающий вопрос, который никогда не задают в Европе, но часто ставят в Китае. Рассматривается также этическое значение 36 стратагем. В основной части, которая посвящена «изучению стратагем», западные менеджеры знакомятся с наступательным и оборонительным, тактическим и стратегическим использованием 36 стратагем, а также с возникающими при этом рисками.

Предлагаемое издание, насколько известно, является первой опубликованной на Западе аналитической работой, посвященной вышедшим в последние годы в большом количестве и большими тиражами в Китайской Народной Республике и на Тайване китайским трудам на тему «36 стратагем в экономике и менеджменте». Она должна помочь преодолению вредного для западной экономики существенного раз-

---

<sup>2</sup> В некоторых источниках встречается также написание «стратеге-мы». – *Примеч. пер.*

личия в использовании хитрости между китайскими руководящими работниками, которые делают это виртуозно, и их европейскими коллегами.

## 36 стратагем

Согласно трактату «36 стратагем» [Тайная книга военного искусства Санышилю Цзи (Мибэнь Бинфа)<sup>3</sup>] ок. 1500 г. н. э.

1. Обманув небо, пересечь море, обмануть императора [пригласив его в дом на берегу моря, который в действительности является замаскированным кораблем] и [таким образом побудить его] пересечь море.

2. Занять [незащищенную столицу государства] Вэй, чтобы спасти государство Чжао [испытавшее нападение основных вооруженных сил государства Вэй].

3. Убить чужим ножом.

4. Отдохнув, ждать утомленного врага.

5. Использовать пожар для грабежа.

6. На востоке шуметь, на западе нападать.

7. Из ничего создать что-то.

8. Для вида снова отремонтировать [сожженные] мостки, тайно [но до окончания ремонта] двинуться в Ченцанг [для нападения на противника].

9. [Как бы не участвуя] наблюдать за пожаром на противоположном берегу.

10. Прятать за улыбкой кинжал.

11. Дать засохнуть сливе вместо персика.

12. Легкой рукой [сохраняя присутствие духа] увести ов-

---

<sup>3</sup> Написание китайских имен дано в транскрипции автора книги. — *Примеч. ред.*

цу [которая неожиданно перебежала дорогу].

13. Бить по траве, чтобы вспугнуть змей.

14. Позаимствовать труп, чтобы вернуть душу.

15. Сманить тигра с горы на равнину.

16. Если хочешь что-нибудь поймать, нужно это сначала отпустить.

17. Бросить кирпич, чтобы получить нефрит.

18. Чтобы обезвредить шайку разбойников, нужно поймать ее главаря.

19. Вытаскивать дрова из-под котелка.

20. Мутить воду, чтобы поймать рыбу [лишенную четкого видения].

21. Цикада сбрасывает свою золотую кожицу.

22. Закрыть двери и поймать вора.

23. Заключить союз с дальним врагом, чтобы напасть на ближнего врага. 24. Попросить пройти по дороге [через государство Юй] для нападения на [соседнее с ним государство] Го [чтобы после захвата Го захватить также Юй].

25. [Не изменяя фасад дома] выкрасть опорные балки и подменить опорные столбы.

26. Ругать акацию, [но при этом] показывать на шелковицу.

27. Притворяться сумасшедшим, не теряя равновесия.

28. Заманить на крышу, чтобы потом убрать лестницу.

29. Украсить [сухое] дерево [искусственными] цветами.

30. Роль гостя поменять на роль хозяина.



31. Стратегема красивого человека / красивой женщины.
32. Стратегема открытия ворот [одного в действительности не готового к обороне города].
33. Стратегема агентов / сеяния раздоров.
34. Стратегема страдающего тела.
35. Стратегема скрепления цепями.
36. [Своевременное] бегство лучше всего [при намечающемся абсолютно безвыходном положении].

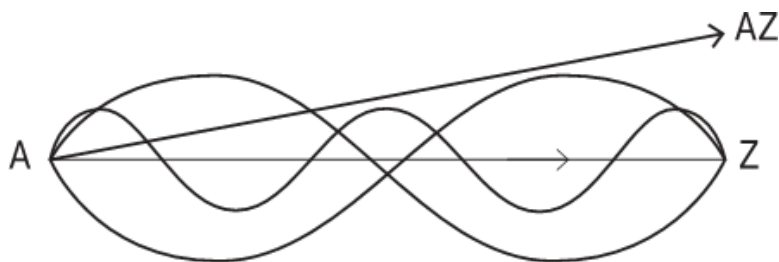
Для введения в тему: 36 Strategeme 1, 2; KdL<sup>4</sup>; Klaviatur; List; MSK; SP. См. также: [www.36strategeme.ch](http://www.36strategeme.ch); [www.supraplanung.eu](http://www.supraplanung.eu).

---

<sup>4</sup> Все сокращения и аббревиатуры см. в разделе «Сокращения, библиография». – *Примеч. ред.*

# Виды хитрости

## Схема



Прямая линия символизирует бесхитростный, то есть «нормальный», рутинный путь от исходного пункта до цели, или, как говорит Карл фон Клаузевиц, «простая прямая – это самый непосредственный образ действия»<sup>5</sup>. Кривые линии символизируют не обычные, не рутинные, вызывающие удивление, то есть хитрые, пути к цели. Линия, которая ведет к другой цели, символизирует категорию стратегемы бегства.

---

<sup>5</sup> Clausewitz Carl von. Vom Kriege (Drittes Buch, Abschnitt X: Die List) / hrsg. von Wolfgang Pickert und Wilhelm Ritter von Schramm. 2. Aufl. Pfaffenhofen. 1969. S.107.

# Карикатура



Подпись под рисунком Чжан Синьяо<sup>6</sup> гласит: «Некоторые „хитрости“ мужчин обычно вызваны давлением, которое на них оказывают женщины».

<sup>6</sup> Zhongguo Funuä (Китайская женщина). Beijing, 1996, № 11, S. 32 (на кит. яз.).

Как изображают хитрость на рисунке? Супруга ждет поздно ночью своего мужа с веником в руке. Вероятно, она хочет устроить ему головомойку. Не ожидая подвоха, она смотрит на дорогу, по которой супруг обычно возвращается домой. Однако супруг уже давно нашел тайный ход, который позволяет ему прийти домой другим, необычным путем и тем самым остаться незамеченным супругой.

Карикатура могла бы дать менеджерам повод для размышлений. Они смотрят, вероятно, только в одном – обычном – направлении. Однако хитрый конкурент уже давно опередил их на совершенно другом пути. Если не замечать хитрости, как супруга китайца, то ее можно распознать, вероятно, лишь тогда, когда ловкие конкуренты уже давно обогнали вас. Хитрость всплывает внезапно и в неожиданных местах. Поэтому хитрость можно распознать, лишь взорвав рутинное мышление. Своего визави можно недооценить, если предположить, что его действия будут укладываться исключительно в схему F<sup>7</sup>.

## Пример

О поездке премьер-министра земли Баден-Вюртемберг Тойфеля в 1994 г. в Китай можно было прочитать:

В одной промышленной области китайцы

---

<sup>7</sup> По-видимому, речь идет о стратегии бегства (Flucht-Strategem). – *Примеч. ред.*

стремятся получить инвестиции из Баден-Вюртемберга. Устроители разместили демонстрационные стенды, здесь также делегация из Сингапура. Потом происходит что-то совсем неприятное. Тойфель должен был наблюдать за тем, как японские предприниматели заключали договор на миллионы. Совместное фотографирование с японцами! Бургомистр сказал Тойфелю: «Это должно побудить ваши фирмы к тому, чтобы они тоже заключали здесь договоры» (В, Stuttgarter Ausgabe, 1994, 26.04, S. 5).

Поведение китайцев, во всяком случае с их точки зрения, совсем не «неприятное». Китайцы воспринимают это больше как использование провокационной стратагемы № 13: «Бить по траве, чтобы испугнуть змей». Они хотели побудить немецких бизнесменов к тому, чтобы те по возможности скорее и более выгодно завязывали деловые отношения с китайцами под страхом того, что конкуренты из Японии и Сингапура во всем опередят их.

Пример показывает: только с западными стандартами мышления нельзя полностью понять незападный мир, особенно дальневосточный, и соответственно обращаться с ним. Поэтому необходимо встроить китайскую «программу хитрости» в западную систему мышления, ассимилировать ее и научиться анализировать ситуации *также* с точки зрения китайского учения о стратагемах. Ибо кто основывается только на западных представлениях и «рациональности», тот при столкновении с хитростью, будь то в Китае или в

нашей культурной среде, станет таким же беспомощным и ничего не поймет, как супруга на карикатуре. Кто понимает под глобализацией только огромный поток денег и товаров, а не всемирный обмен знаниями между западными и восточными странами и наоборот, кто не понимает под глобализацией также расширение собственного горизонта мышления благодаря усвоению незападных технологий (что, например, касается знания стратагем), – тот не добьется успеха.

# Философский дизайн хитрости



Согласно древнему китайскому символу Инь-Ян, олицетворяющему мир, во-первых, светлое Ян (справа) не может существовать без темного Инь (слева), а во-вторых, внутри Ян, то есть в символе света, находится черная точка Инь. Ян и Инь зависят друг от друга. Если отделить один элемент, то второго элемента не станет. Ян означает небо, солнце, мужчину, а также свет и, тем самым, отсутствие хитрости. Инь символизирует Землю, Луну, женщину, а также темноту и, тем самым, хитрость. Согласно старейшему китайскому классическому произведению «Книга перемен» (1-я половина I тысячелетия до н. э.), Ян обозначается цифрой «9», а Инь цифрой «6». Число «36» появляется согласно этому как квадрат элемента Инь и выступает, тем самым, символом множества хитростей. Это, вероятно, было основой того, почему в Китае число 36 использовали для перечня ви-

дов хитрости.

На Западе «центральной метафорой Просвещения является свет» (Der Spiegel, 2001, № 33, S. 175). По этой причине Просвещение (по-французски les Lumières – дословно «огни») вытесняло на задний план темноту, выдаваемую за иррациональное, и хитрость. На Западе гордятся Просвещением и рассматривают его как выдающееся достижение собственного духа. Конечно, на Западе есть также течения, направленные против Просвещения, как, например, немецкая романтика, которая интересуется темными и глубинными силами. Однако на первом плане современной западной мысли стоит как раз Просвещение с его стремлением к свету и ясности и к преодолению темноты.

Неудивительно, что в опере эпохи Просвещения «Волшебная флейта» королева ночи олицетворяет злые силы и что в этой опере сразу же в первой фразе с негативным оттенком упоминается хитрость: «Спасите! Спасите! Спасите от хитрого змея!» Мысли типа «Кто приносит свет, не должен бояться темноты» (NZZ, 2004, 17.03, S.45) почти не распространены. Просвещенческую тенденцию мышления, согласно которой человеческий разум везде работает бесхитростно, можно было бы проследить вплоть до Платона с его вечным миром идей (см: 36 Strategeme 1, 2; KdL, S.38 ff.).

Западное мышление, по меньшей мере частично отражающее одностороннее обращение к свету, должно также односторонне воздействовать на китайцев с их символикой Инь-



Ян, согласно которой свет и тень обуславливают и дополняют друг друга (SP; Klaviatur). Даже в элементе Ян, символизирующем свет, имеется, как было сказано, черная точка. Она указывает на то, что даже в самом ярком свете, то есть не только ночью, но и днем, у всех на виду нужно быть готовым к хитрости. Точно так же в части Инь, то есть в символе темноты, загорается светлая точка. Таким образом, темнота тоже не является всеобъемлющей: в принципе, у каждой хитрости есть свой подвох.

# 16 краеугольных камней в здании учения о стратагемах

## Стратагема и хитрость

«Стратагема» – это иностранное слово, означающее военную хитрость, а также вообще хитрость, трюк. Слово «хитрость» часто имеет негативный оттенок. Поэтому предпочтительно употреблять скорее незнакомое, нейтральное слово «стратагема». Лишь в китайском языке слова, обозначающие хитрость, особенно «чжи», имеют нейтральную или даже позитивную окраску. В главе «Стратагема и мудрость» это будет рассмотрено подробно.

Слово «стратагема» имеет здесь два значения. Во-первых, это определенная техника хитрости, например та, которая ставит своей целью представить что-либо (например, баланс фирмы) в намного более привлекательном виде, чем есть на самом деле. Во-вторых, «стратагема» обозначает языковое описание этой техники хитрости. У китайцев есть формула техники хитрости изображать что-либо красивее, чем в действительности, которая гласит: «Украсить [сухое] дерево [искусственными] цветами». Для этого и других названий хитрости я использую слова «стратагема» или иногда «формула стратагемы». Выражение «36 стратагем» имеет, таким

образом, два значения: во-первых, 36 техник хитрости, то есть способов поведения, и, во-вторых, 36 обозначений техник хитрости, то есть 36 формул стратагем, которые словесно четко формулируют различные техники хитрости в краткой выразительной форме.

## **Стратагема и отсутствие видения хитрости**

У китайцев, которые имеют в своем распоряжении 36 стратагем или только некоторые из них, быстро загорается красная предупредительная лампочка, если они сталкиваются с непривычным процессом. Его они подстраивают, часто подсознательно, под какую-либо стратагему. Им это дается довольно легко, так как они с детства знакомы со стратагемами благодаря «хитрым» историям. Хитрость подразумевается даже тогда, когда объективно ее вовсе нет. Однако высокая степень гибкости многих китайцев в области хитрости, прежде всего тех, кто занимает руководящие должности, действует как защитный экран. Если даже подозрение в хитрости не соответствует действительности в девяти случаях из десяти, всё же в десятом случае оно может защитить от нанесения ущерба.

Отсутствие видения хитрости говорит о неспособности распознать хитрость со стороны партнера, во время просто наблюдаемого действия, происходящего между третьими ли-

цами, или собственных спонтанных хитрых действий или реакций. Нежелание видеть хитрость приводит к некомпетентности в этом отношении. Даже не предполагающий коварства человек то там, то тут использует уловки, но скорее неосознанно, интуитивно, не находя в этом ничего хитрого. Однако такой хитрости оказывается очевидно недостаточно, польза от нее сомнительна (KdL, S. 142 ff.). Здесь может помочь китайское учение о стратагемах. «Модели и теории имеют свое оправдание: без них всё было бы еще сложнее. Одной интуиции, которой много раз клялись, вряд ли достаточно для продолжительного успеха» (HandelsZeitung, Zürich, 2004, 10.03, S. 15). Часто человек, не видящий хитрости, пропускает возможность полезного, этически допустимого ее использования, так как у него отсутствует знание целого арсенала хитростей. «Будьте кроткими, как голуби, и умными, как змеи», – проповедует Иисус Христос. В этом не имеющем широкой известности библейском изречении можно было бы понять под «умом» умение увидеть разрушительную хитрость и, если возможно, избежать ее. Итак, было бы, собственно говоря, не по-христиански не замечать или игнорировать хитрость. Сам Иисус демонстрировал обратное, а именно настороженное отношение к хитрости: так, в пустыне он рассмотрел и преодолел хитрое искушение сатаны. К сожалению, призыв быть умными, как змеи, в западной цивилизации не нашел отклика. Но другая цивилизация предлагает хорошее лекарство от отсутствия видения хитро-

сти: 36 стратагем из Срединной империи.

## **Стратагемы, учение о стратагемах и понимание стратагем**

Китайское знание хитрости не ограничивается только 36 хитрыми изречениями, то есть 36 описаниями техник хитрости. Оно основывается на полемике относительно хитрости в военно-теоретических трудах, делящейся тысячелетия, на настоящем букваре хитрости (см. [www.36strategeme.ch](http://www.36strategeme.ch); Traktat), а также на расцветшей в Новейшее время в Китае, охватывающей сотни произведений специальной литературе о 36 стратагемах. Китайское «учение о стратагемах» европейцы не должны перенимать догматически, а могут развивать его дальше, в соответствии с высказыванием Иоганна Готтфрида Гердера (1744–1803):

Дайте нам выучить то, что мы можем выучить, так как это уже здесь, другие изобрели это для нас. Дайте нам добавить то, что мы можем добавить, чтобы мы в великой школе человечества также с достоинством занимали свое место и больше <...> оставили, чем получили<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Herder Johann Gottfried. Von Nothwendigkeit und Nutzen der Schulen (1783). Цит. по: Thomas Neumann (Hrsg.): Quellen zur Geschichte Thüringens: Pädagogik im 18. und 19. Jahrhundert, Landeszentrale für politische Bildung. Erfurt, 2002. S. 84 f.

Поэтому в данной книге я не просто перевожу китайские тексты о менеджменте и стратагемах, но и представляю частично свои собственные взгляды, базирующиеся на китайском учении о стратагемах.

«Понимание стратагем», как я полагаю, это умение, приобретенное благодаря изучению науки о стратагемах, прибегать к хитрости со знанием дела, будь то наступательное использование ее или же ее применение при обороне. Понимание стратагем тем самым является основывающимся на хитрости, рационально структурированным, ориентированным на решение проблем «умением, уклоняющимся от рутины». Конечно, будучи менеджером, нужно при общении с Китаем уделять большое внимание совершенно нормальным, обычным способам решения проблем. Я не выступаю представителем «панстратагемизма», согласно которому нужно было бы всё анализировать и решать только в категориях стратагем. Конечно, необходимо рассматривать, казалось бы, совершенно бесхитростные, «совершенно нормальные» процессы через стратагемные очки, так как именно здесь может скрываться хитрость, которую еще, может быть, удастся вовремя усмотреть. Но при всем уважении к бдительности и осторожности, занимаясь стратагемами, нельзя упускать из виду «обычные знания», например юридические, а также правила этикета и приличия. Это является – согласно символу Инь-Ян – определяющим для половины действительности и в этой половине выступает основой для решения

проблем (SP; Klaviatur).

*Пример.* Немецкая фирма Diehl попросила перевести свое название на китайский язык и напечатать его на визитных карточках своих менеджеров. Местный китайский переводчик, очевидно, перепутал немецкие буквосочетания «ie» и «ei», как в «Osterei». Он перевел «Diehl» как «Daiao»<sup>9</sup>. Иероглиф «dai» означает «заместитель», а иероглиф «ao» – «самоуверенность, высокомерие». Так китайское название фирмы стало обладать, конечно, наносящим ущерб ее имиджу смыслом – «замещающее высокомерие».

Этот пример показывает важность тщательной обработки абсолютно бесхитростных, «нормальных» процессов в целом и в деловом общении с китайцами в частности. В случаях, схожих с ситуацией, описанной выше, необходимо обязательно привлекать немецкоговорящего специалиста-китаеведа. Быть менеджером должно всегда означать: черпать знания из всех источников и извлекать из этого прибыль.

## Стратегема и стратегия

Эти два слова часто путают. «Стратегема» – это синоним слова «хитрость». Под «стратегией» менеджеры обычно понимают «долгосрочное планирование под углом зрения принципиальных целей фирмы», в противоположность

---

<sup>9</sup> Я благодарен д-ру Манфреду М. Фрюауфу за этот пример. LSI-Sinicum, Bochum, Auskunft vom 24.03.2004.

«тактике» в смысле «краткосрочное планирование». Долгосрочный план, то есть стратегия, как и краткосрочный план, тактика, могут быть абсолютно лишены хитрости. Поэтому необходимо различать стратагему, стратегию и тактику. Стратагему можно использовать как стратегически, то есть с долгосрочной постановкой цели, касающейся основных целей фирмы, так и тактически, то есть краткосрочно, а также оперативно, другими словами – при одновременном планировании нескольких отдельных тактических шагов. Итак, нужно различать стратегическое, оперативное и тактическое использование стратагем.

## **Стратагема и обман**

Стратагема является безобидным синонимом слова «хитрость». Поэтому необходимо пояснить, что такое хитрость. Хитрость часто путают с обманом. Но от этого сужения понятия «хитрость» нужно дистанцироваться. Лучшее китайское описание «хитрости» следующее: «Чу ци чжи шэн» – «Создавать что-то непривычное, чтобы одержать победу». Этому высказыванию соответствует описание хитрости, данное в словаре «Duden»: «Средство, с помощью которого пытаются (вводя в заблуждение других) чего-либо достичь, чего нельзя было бы достичь обычным путем». «Вводя в заблуждение других» взято в словаре «Duden» в круглые скобки, так как обман не относится к сути хитрости. Следова-



тельно, есть также хитрость, лишенная обмана. Короче говоря, хитрость – это изворотливое, необычное, ошеломляющее решение проблемы, при котором иногда – но далеко не всегда – используется обман.

Определение хитрости в словаре «Duden», к сожалению, не известно широким кругам. Понимание хитрости большинством людей сводится, по существу, к тому, что это синоним обмана. Поэтому у нас возникают поначалу некоторые трудности с восприятием китайского понятия хитрости, так как оно рассматривается очень широко и распространяется на многочисленные способы поведения. При этом в качестве хитрых рассматриваются даже те способы поведения, которые воспринимаются как бесхитростные теми, кто понимает под хитростью, как это часто бывает, только обман. Нужно разобраться в (китайском) широком понимании хитрости и усвоить его, если вы не хотите попасть впросак, столкнувшись с такими видами поведения, за которыми не скрывается никакой хитрости.

## **Стратегема и ложь**

Насколько я знаю, ни один из западных философов еще ни разу не дал определение хитрости, однако определение лжи было дано давно. Еще Августин (354–430) – если его можно назвать философом – объяснял, что такое ложь, а именно «неправильное, имеющее намерение ввести в заблуждение

обозначение»<sup>10</sup>. Позже другие мыслители добавили еще два элемента, а именно что у человека, воспринимающего сообщение, действительно вызывается неправильное представление, а он считает эту информацию правдивой.

Среди современных немецкоязычных трудов имеется много книг со словом «ложь» в заголовке. Напротив, редко встречаются работы, содержащие в названии слово «хитрость». Ложь всегда направлена на обман, независимо от того, подтасовывает она факты или скрывает их. Тем самым она относится к категории стратагем обмана. В существенной части она перекрывается определенной стратагемой, а именно стратагемой № 7 «Из ничего создать что-то» (сокрытие). Если слишком интенсивно заниматься ложью, которая покрывает только небольшую часть стратагем, то существует опасность не заметить широкое поле хитрости, свободное ото лжи и обмана, и в этом отношении остаться слепым к хитрости.

## Стратагема и мудрость

Если найти решение проблемы вне исхоженных дорог, что будет неожиданным для партнера, то это свидетельствует, с точки зрения китайцев, об уме и находчивости. Неудивительно, что центральный китайский иероглиф для обозначе-

---

<sup>10</sup> Schockenhoff Eberhard. List und Luäge in der theologischen Tradition // List, S.160.

ния мудрости, ума, который символизирует, между прочим, важнейшую конфуцианскую добродетель,



одновременно означает также «стратагема». Итак, понимание стратагем является признаком ума. Мудрый человек может, прежде всего, их распознать, ведь он должен хорошо разбираться в хитростях, и поэтому им восхищаются.

Отсутствие видения хитрости считается глупостью и высмеивается. Конечно, ум, содержащийся в хитрости, всегда относителен. Глупый человек по сравнению с еще более глупым чуть-чуть умнее и может с помощью своего «небольшого ума (сяо цунмин)» одержать над ним победу.

Даже в таком случае человек, использующий хитрость, обладает большей интеллигентностью, чем жертва хитрости. Если исходить из того, что китайцы понимают хитрость как лукавый, необычный метод решения проблемы, то не приходится удивляться, что они восхищаются хитростью как результатом творчества и ума. С точки зрения китайцев, хитрость – это продукт мудрости, интеллекта. Для китайцев с их восприятием *sapientia* (мудрости) *Homo sapiens* (человек ра-

зумный) всегда является *Homo dolosus* (человеком лукавым). Совершенно другая картина на Западе. Так, например, английский просветитель Джон Локк писал, что хитрость является просто обезьяной мудрости. Она похожа на мудрость, но отличается от нее так же существенно, как обезьяна от человека. Конечно, у мудрости (*meátis*) в античной Элладе тоже была «обложка» хитрости, однако «мы не встречаем нигде в Греции теории о ней» (Jullien, S.22). Даже немецкое слово «List» (хитрость) означало на ранней стадии «мудрость». Но это были эпизоды в истории понятия мудрости на Западе. В Срединной империи приведенный выше иероглиф сохранял на протяжении тысячелетий двойное значение: «мудрость» и «стратагема».

Итак, китайцы культивируют хитрость на протяжении многих веков. Страны Запада приукрашивали, приуменьшали, превращали в дьявола или игнорировали хитрость, по меньшей мере в эпоху христианства. Учитывая это, неудивительно, что не европейцы, а китайцы составили единственный (насколько известно) список хитростей в мире – 36 стратегем.

## **Стратагема и экономика**

Уже в четвертый раз подряд в 2004 г. на экономико-научном факультете университета имени Альберта Людвига во Фрайбурге состоялся по моей инициативе междисциплинар-

ный семинар «Хитрость в экономике». Этот семинар был встречен с большим интересом молодыми экономистами, среди которых были также будущие менеджеры. Результатом проведенных ранее семинаров стало осознание того, что в экономической науке хитрость как тема для исследований не играет никакой роли. И это при том, что экономика, очевидно, является идеальной, благодатной почвой для использования стратагем. Происходит это по причине многочисленных информационных асимметрий, отклонений от цели, влияния власти на субъектов экономической жизни, вследствие разворачивающихся экономических событий, места действия которых всё труднее обозревать, особенно в век глобализации, «анархии глобального порядка, являющегося, по сути, беспорядком» (Die Zeit, 2001, 08.11, S.43). Еще одна причина этого – громадная роль психологии, которой участники экономических отношений легко манипулируют с помощью трюков.

Участник семинара, доцент-экономист, высказал мнение, что изучение хитрости позволяет найти другой подход к пониманию многих экономических феноменов и упорядочить многочисленные экономические явления, используя другие критерии классификации.

У меня сложилось впечатление, что экономическая наука судорожно пытается замалчивать хитрость. Так, в господствующей экономической теории (мейнстриме) о *Homo*

*oeconomicus*<sup>11</sup> говорится, что он заинтересован в создании максимума полезности и действует исключительно рационально. На мой вопрос о содержании этого исключительно рационального действия в ходе семинара «Хитрость в экономике» был дан ответ, будто совершенно очевидно, что хитрость здесь ни при чем. Некоторые термины экономической науки, вероятно, также используются для того, чтобы убрать хитрость из поля зрения. Например, в качестве «moral hazard» («моральный риск») обозначается так называемое оппортунистическое поведение после заключения договора. Оно состоит примерно в том, что в ходе взаимоотношений между заказчиком и подрядчиком последний не сообщает новых сведений или сообщает их таким образом, что заказчик делает неправильные выводы. Такое поведение ученые-экономисты называют оппортунистическим. Слово «оппортунистический», по-моему, уводит от хитрого характера процесса. Вместо того чтобы сдвинуть прецедент в сторону этики и рассуждать о «моральном риске», можно было бы более прозрачно вести разговор о «стратагемном» риске и вместо «оппортунистического» лучше говорить о «хитром» поведении.

## Стратагема и «Экономическая война»

По обеим сторонам Тайваньской улицы менеджерам пред-

---

<sup>11</sup> «Экономический человек». – *Примеч. ред.*

лагается множество книг о стратагемах. В их основе лежит склонность китайцев сравнивать «рыночную площадь» с «театром военных действий» («шанчан жу чжаньчан»). Конечно, такое восприятие не находит одобрения.

36 стратагем – это военная философия, которую нам оставили предки в качестве культурного наследия. Они служат прежде всего тому, чтобы одержать победу над военным противником. Но сегодня они используются в бизнесе по отношению к коллегам, которые заслуживают уважения и заботы. Поэтому нельзя называть торговый бизнес «торговой войной». В рамках экономической конкуренции выиграть должны обе стороны. Принцип наших межчеловеческих отношений должен гласить: помогать вместо одерживать победу. Путеводной нитью в торговле должна быть коммерческая добродетель (Die 36 Strategeme in Frage gestellt // Abendzeitung Neues Volk, Shanghai, 2002, 19.05, S. 13; см. также: 36 Strategeme 1, 2).

Несмотря на такие отдельные предостережения, в Китае исходят часто из того, что мудрость, которая помогает генералу в бою, такая же, как та, которая руководит коммерсантом в деловой жизни. Так думают в Китае на протяжении свыше 2000 лет. Более 50 книг в той или иной форме ведут повествование на тему «36 стратагем и экономическая война». Наряду с ними есть, конечно, книги с менее милитаристскими заголовками, как, например, «36 стратагем и

управление фирмой» (2-е изд. Ланчжоу, 2003). Ни одна из этих книг, насколько известно, не переведена ни на один европейский язык. В этих трудах экономические понятия рассматриваются с имеющей однозначную милитаристскую окраску, тенденциозной точки зрения, например в том смысле, что клиент – «враг», которого нужно «победить». Это представление распространяется за пределы Китая на другие «государства рисовых палочек» (chopstick-countries) – Сингапур, Японию, Вьетнам и Корею, где знают о 36 стратагемах.

Не только о китайских конкурентах говорят западники, что «они действуют так, словно идет война» (Der Spiegel, 2002, № 50, S. 150). В отношении Запада также можно слышать пассажи наподобие того, что произнес один менеджер из Цюриха: в мире экономики «господствует война» (Das Magazin, Wochenendbeilage des TA, 2004, № 8, S.22). В Париже имеется даже «Школа экономической войны» (HBM, 2003, November, S.74 ff.). Такие слова, как «война цен», в наших широтах тоже вполне обычны и – так же как в Средней империи – употребляются не столь прямо и резко, как они звучат. Во всяком случае, когда рассматривают экономику через призму учения о стратагемах, нужно занять позицию, с которой вещи воспринимаются иногда несколько воинственно.



# Стратегема и менеджер

Точно так же, как слово «стратегия», слово «менеджер» мало-помалу начинает употребляться во многих значениях, ведь даже Иисуса называют менеджером<sup>12</sup>. Конечно, если сегодня на фирмах называют уборщицу «менеджером по уборке», помощника бухгалтера – «менеджером по финансам», владельца ресторана – «менеджером ресторана», а домоправителя – «facility manager», то у такого словоупотребления есть стратегемная составляющая (стратегема № 29: «Украсить [сухое] дерево [искусственными] цветами»). Все возможные сферы деятельности сегодня украшаются добавлением слова «менеджмент», начиная с «менеджмента качества» и «менеджмента водоснабжения» до – для менеджеров, близких к состоянию «аута», – «менеджмента здоровья». Многочисленные вошедшие в моду концепции менеджмента, которые обозначаются английскими терминами, как, например, «Customer Relationship Management», CRM («Управление взаимоотношениями с клиентами»), вероятно, иногда также пытаются придать себе большее значение, чем имеют в действительности. Менеджмент существует не только в производственной, но и в социальной сфере – под названием «New Public Management» («Новое обществен-

---

<sup>12</sup> Crainer Stuart. Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten. Wien; Frankfurt, 2000. S.7.

ное управление») или – на славном немецком языке – «административное управление, направленное на повышение эффективности» в государственном управлении. Менеджерских качеств ожидают и от политиков. Так, политиков может задеть упрек в «никудашном менеджменте». Во всяком случае, не будет комплиментом политику, если про него скажут, что «его воспринимают в лучшем случае как менеджера, как технократа, мастера по ведению мяча и манипулятора» (NZZ, 2004, 07/08.02, S.3). Но не только для экономистов и политиков, но и для простой матери семейства также «необходимы качества менеджера» (NZZ, 2000, 21.11, S.B.3).

# 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.