

## ПОДЯКИ

**Ц**я книжка більше схожа на стислу добірку моїх бесід з багатьма однодумцями. На жаль, у мене тут замало місця і я можу висловити подяку лише частині цієї спільноти. Перш за все, я дуже вдячний своїй дружині Пілар Рамос та своєму синові Лукасу Сомарові Кріппендорфу за натхнення.

Доктору Кетрін Гарріган, моїй професорці з Колумбійської школи бізнесу, яка першою підштовхнула мене до думки, що я можу написати книжку. А також іншим, хто надавав мені академічну підтримку, а серед них окремо варті подяки: доктор Мінг-Жер Чен, доктор Костас Маркос (Лондонська школа бізнесу), доктор Сумантра Гошал (нині покійна, з Лондонської школи бізнесу), доктор Стів Гейне (Флоридський міжнародний університет), доктор Алан Карсуд (Флоридський міжнародний університет). Дякую моему батькові, доктору Клаусу Кріппендорфу (Університет Пенсильванії) за те, що під час наших незліченних цікавих розмов навчив мене мислити масштабніше.

Мої колеги з Центру стратегічного навчання, особливо Ана-Марія Рівера, додали свої безцінні ідеї та підтримали мої дослідження. Ця книжка стала набагато сильнішою завдяки ідеям та осяянням Дуга М'юїра, Руді Мюллера, Верне Гарніша, Закі Мустафи, Стефанні Вассерстайн, Неда Бовмена, Терези Соммерфельд, Енріке Рікельме, Евана Шелана і Маріці Моралес. Мої колишні колеги з «McKinsey & Company» продовжують бути моїми наставниками та друзями, зокрема Девід Веннер, Жак Антебі, Хуан-Хосе Гонсалес, Бред Гувер, Тім Лукес та Джоанна Поппер.

У своїй спробі ухопити найтонший зміст «Тридцяти шести стратегем» так точно, як тільки буду здатен, я дуже розраховував на маленьке коло своїх щедрих друзів. Кін Чен безліч годин пояснював

мені кожну стратагему та критикував мої тлумачення. Крістину Зу я вперше запитав про стратегію в 1999 році, і весь цей час вона енергійно відповідала на мої запитання. Тереза Чу, Гаррі Ванг і Алекс Цуї допомогли мені не загубити чітку інтерпретацію китайської філософії в засадах кожної стратагему.

Я також дуже вдячний своїй матері, Султані Алам, за натхнення і своїй агентці Лорі Гарпер за настанови.

*Кайхан Криппендорф*

*Маямі, Флорида*

*Лютий 2007 року*

## ПЕРЕДМОВА

У березні 1220 року захисники Бухари припустилися фатальної помилки. Це стародавнє мусульманське місто на території, що нині є Узбекистаном, стало жертвою одного з найсміливіших військових маневрів в історії. Чингісхан вигулькнув, наче нізвідки.

Уперше націлившись на Бухару, він, схоже, дотримувався заведеного підходу — спрямовувати своє військо на міста, які стоять між його батьківщиною, Монголією, і його метою. Захисники Бухари спостерігали за успіхами супротивників, натомість Чингісхан таємно готував наступ, котрий багато хто вважав неможливим. Його військо подолало шлях, який не проходила жодна армія світу, — дві тисячі миль горами, пустелями і долинами — і підступило до Бухари. Від несподіванки місто швидко приєдналося до довгого списку перемудрованих Чингісханом.

Як же Чингісхан знайшов варіант, якого ніхто не очікував?

Найвидатніші військові стратеги в історії — Олександр Великий, Наполеон Бонапарт, Сунь Цзи — перемагали не так завдяки силі, як завдяки винахідливості. Вони мали незвичайну здатність бачити й обирати стратегічні варіанти, що їх інші ігнорували.

Я вважаю, що в усіх нас є можливість розвинути в себе таку стратегічну винахідливість. Ми можемо, маючи потрібні інструменти, наблизитись до дару, який інші отримують від природи.

У цій книжці запропоновано інструментарій, створений згідно зі стародавнім китайським текстом під назвою «Тридцять шість стратагем», на диво ефективним у стимулюванні творчого мислення. Тридцять шість метафор тексту — це не просто красиві фрази. Вони містять вичерпний словник конкуренції. У стратагемах частіше трапляються слова *сходи і гори*, а не *масштаб і компетенція*, але їхня функція така сама, як у вашого словникового

запасу: допомогти вам розуміти конкурентне середовище і впливати на нього.

Від 2003 року я спостерігаю, як стратегами допомагають досягати цілей будь-де, зокрема у перемовинах, зростанні бізнесу, міжнародній експансії, злитті/поглинанні кампаній і політиці. Сподіваюся, що ця книжка ще збільшить зростаючу кількість сучасних стратегів, які застосовують «Тридцять шість стратегем» для розроблення інноваційних рішень.

## ЗМІСТ

Подяки.....	5	<i>Стратагема 11</i>	
Передмова .....	7	«Зачинити двері й зловити злодія» .....	84
Вступ.....	9	<i>Стратагема 12</i>	
Частина 1. <b>ІНЬ-ЯН.</b>		«Замінити балки гнилими стовпами» .....	88
<b>ПОЛЯРНІСТЬ</b> .....	21	<i>Стратагема 13</i>	
<i>Стратагема 1</i>		«Стратагема красивої жінки» .....	94
Щоб зловити, спочатку відпусти ...	24	<i>Стратагема 14</i>	
<i>Стратагема 2</i>		«Бити траву, щоб сполохати змію».....	98
«Обміняй цеглину на нефрит» .....	33	<i>Стратагема 15</i>	
<i>Стратагема 3</i>		«Грабувати будинок, коли той палає».....	103
«Запроси свого ворога на дах, а потім прибери драбину».....	39	<i>Стратагема 16</i>	
<i>Стратагема 4</i>		«Іноді втеча — найкраща стратегія».....	107
«Зманой тигра з гори».....	45	<i>Стратагема 17</i>	
<i>Стратагема 5</i>		«Скористатися нагодою, щоб вкрасти вівцю» .....	112
«Потоваришуй з далеким ворогом, щоб атакувати близького супротивника» .....	53	<i>Стратагема 18</i>	
<i>Стратагема 6</i>		«Вдавати божевільного, але не втрачати розум».....	120
«Вбивати позиченим кинджалом».....	58	Частина 3. <b>У-ЧАНГ.</b>	
<i>Стратагема 7</i>		<b>ПОСТІЙНІ ЗМІНИ</b> .....	127
«Взяти в облогу Вей, щоб урятувати Чжао».....	62	<i>Стратагема 19</i>	
<i>Стратагема 8</i>		«Спостерігати пожежу з протилежного берега» .....	132
«Стратагема сіяння розбрату» .....	68	<i>Стратагема 20</i>	
<i>Стратагема 9</i>		«Дати сливовому дереву зав'язнути замість перикового».....	138
«Скаламутити воду, щоб впіймати рибу» .....	73	<i>Стратагема 21</i>	
Частина 2. <b>У-ВЕЙ:</b>		«Стратагема відчиненої міської брами».....	144
<b>ПЛИСТИ ЗА ТЕЧІЄЮ</b> .....	78		
<i>Стратагема 10</i>			
«Забрати хмиз із-під казана» .....	79		

<i>Стратагема 22</i>	<i>Стратагема 31</i>
«Чекати на стомленого супротивника, не витрачаючи сил» ..... 148	«Обманути імператора і перепливти море» ..... 204
<i>Стратагема 23</i>	<i>Стратагема 32</i>
«Змінити роль гостя на роль господаря» ..... 155	«Створити щось із нічого» ..... 208
<i>Стратагема 24</i>	<i>Стратагема 33</i>
«Вдавати, що хочеш лише пройти крізь державу Го, і захопити її» ..... 162	«Приховай кинджал за усмішкою» ..... 213
<i>Стратагема 25</i>	<i>Стратагема 34</i>
«Скидати шкіру, як золота цикада» ..... 168	«Прикрашати сухі дерева штучними квітами» ..... 221
<i>Стратагема 26</i>	<i>Стратагема 35</i>
«Завдавати шкоди самому собі» ... 172	«Щоб спіймати банду, злови її ватажка» ..... 226
<i>Стратагема 27</i>	<i>Стратагема 36</i>
«Позичити труп, щоб повернути душу» ..... 177	«Стратагема поєднання стратагем» ..... 230
Частина 4. <b>ШАН БІН У-БІН.</b>	<i>Додаток А</i>
<b>НЕПРЯМА ДІЯ</b> ..... 183	Тридцять шість стратагем як інструмент розв'язування проблем ..... 239
<i>Стратагема 28</i>	<i>Додаток Б</i>
«Лаючи акацію, вказувати на шовковицю» ..... 185	Стратегія стрімкого циклу інновації ..... 270
<i>Стратагема 29</i>	<i>Додаток В</i>
«Вчинити галас на сході, атакувати на заході» ..... 192	Дослідження ..... 274
<i>Стратагема 30</i>	Примітки ..... 295
«Відкрито лагодити дорогу, потай вирушити в Ченьцан» ..... 197	Бібліографія ..... 299