

ПЕРЕДМОВА ДО П'ЯТОГО ВИДАВАННЯ

У статті під назвою «Китай у 2049 році: майбутні цілі Середньої імперії», надрукованої у *Neuen Zürcher Zeitung* 10 квітня 1985 року, я звернув увагу на ціль КНР до свого ювілею: «Сподіваємося, що мине 100 років від заснування Китайської Народної Республіки і 2049 року вона наздожене найбільш розвинені капіталістичні країни». З такими словами виступив перед випускниками Центральної пекінської партійної школи 19 січня 1985 року тодішній секретар Комуністичної партії Китаю Ху Яобан (див. <http://www.supraplanung.eu/pdf/beweis-existenz-supraplanung.pdf>, а також розділ «Дві цілі Китаю на 100 років» у моїй книжці «Суперпланування» (*Mouliue — Supraplanung*, Hanser Verlag, München 2008, с. 115 і далі).

Минув 31 рік, і можна сказати, що КНР рухається до визначеної цілі із залізною послідовністю, хоча і з деякими невдачами. На шляху до цієї мети народ КНР користується великим розмаїттям інструментів. Окрім офіційних норм Комуністичної партії Китаю та законів держави з їхньою «нормативною силою нормативного», які не варто недооцінювати, до них можна зарахувати й давню інтелектуальну власність, зокрема традиційну військову філософію. Попри те що конфуціанство у всіх на вустах, китайське мистецтво хитрості, яке було породжено давньою військовою філософією, мало відоме. Саме про нього і йдеться в 36 стратегемах. Будь-який бізнесмен, що вступає у стосунки з китайцями, мусить їх знати, хай би де він жив — чи в Середній імперії, де бореться за частку китайського ринку, чи на Заході, де мусить зважати на появу китайської продукції на місцевому ринку та апетит китайців до західних брендів, технологій та цілих компаній. Знання цих 36 стратегем може стати корисним і для бізнесу, що не виходить за межі Заходу. Наприклад, якби компанія *Volkswagen* дотримувалася стратегії № 19 (що вже було рекомендовано в першому виданні книжки 2004 року, див. с. 150), скандалу через вихлопні гази та подальших великих фінансових витрат легко можна було б уникнути.

Гарро фон Зенгер, 1 липня 2016 р.

ЗМІСТ

УСЕСВІТНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ САМІТ 2050 У ШАНХАІ	9
36 СТРАТЕГЕМ	11
ІЛЮСТРАЦІЇ	13
Схема	13
Карикатура	13
Філософія Хитрість-Дизайн	15
16 НАРІЖНИХ КАМЕНІВ У ФУНДАМЕНТІ СТРАТЕГЕМ	17
Стратегеми й хитрість	17
Стратегеми й сліпота на хитрість	17
Стратегеми, вивчення стратегем і знання стратегем	18
Стратегеми і стратегії	20
Стратегеми й обман	20
Стратегеми і брехня	21
Стратегеми й мудрість	21
Стратегеми й економіка	22
Стратегеми й «економічна війна»	23
Стратегеми, менеджери та керівники	24
36 СТРАТЕГЕМ І МАЙСТЕР СУНЬ (СУНЬ-ЦЗИ)	27
Питання, яке ніколи не ставлять у Європі, проте часто порушують у Китаї	28
Думка Карла фон Клаузевіца про хитрість, яка п'ять разів перевернула все догори дригом	30

36 китайських стратегем та використання їх на Заході	32
Шість категорій технік хитрості	35
Чотири етичні категорії хитрості.....	36
ВІВЧЕННЯ СТРАТЕГЕМ.....	39
Стратегеми маскувння.....	39
Стратегема № 1. Увести в оману небо, щоб перепливти море/Обдурити імператора [запросивши його в будинок на березі моря, який насправді є замаскованим кораблем] і [змушити] переправитися через море	39
Стратегема № 3. Убити чужим ножом	43
Стратегема № 6. Здійняти бучу на сході, щоб атакувати на заході	46
Стратегема № 8. На очах у всіх ремонтувати [згорілі] дерев'яні доріжки, крадькома вирушити [ще до закінчення ремонту] до Ченкана [щоб напасти на ворога].....	48
Стратегема № 10. За посмішкою приховувати кинджал.....	50
Стратегема № 24. Удати, що хочеш пройти одним шляхом [державою Юй], щоб напасти на [сусідню державу] Гуо [а захопивши Гуо, захопити також і Юй].....	52
Стратегема № 25. [Не порушуючи фасаду будинку] викрасти сволоки й замінити їх на криві підпори	55
Стратегеми містифікації.....	58
Стратегема № 7. Отримати щось із нічого.....	58
Стратегема № 27. Удавати божевільного, не втрачаючи здорового глузду.....	63
Стратегема № 29. Прикрасити [засохле] дерево [штучними] квітами	67
Стратегема № 32. Стратегема відчиненої брами [міста, не готового до оборони]	71
Стратегема № 34. Стратегема завдання шкоди самому собі	74

Стратегеми одкровення.....	78
Стратегема № 13. Бити по траві, щоб сполохнути змію	78
Стратегема № 26. Показувати на акацію, [але при цьому] лаяти шовковицю.....	82
Експлуатаційні стратегеми.....	84
Стратегема № 2. Узяти в облогу [незахищену столицю держави] Вей, щоб урятувати [державу, на яку напали головні озброєні частини держави Вей] Чжао.....	85
Стратегема № 4. Відпочивши, чекати на стомленого супротивника	88
Стратегема № 5. Скористатися пожежею, щоб пограбувати	90
Стратегема № 12. Легкою рукою повести за собою вівцю [що випадково трапилася на шляху]	93
Стратегема № 14. Позичити труп, щоб повернути душу.....	100
Стратегема № 15. Змани тигра з гори на рівнину.....	103
Стратегема № 16. Якщо хочеш щось зловити, спочатку потрібно це відпустити	106
Стратегема № 17. Кинути цеглину, щоб отримати нефрит	109
Стратегема № 18. Щоб упіймати цілу банду розбійників, спочатку потрібно впіймати їхнього ватажка.....	112
Стратегема № 19. Крадькома витягувати хмиз з-під казана.....	115
Стратегема № 20. Каламутити воду, щоб упіймати рибу [позбавивши її змоги ясно бачити]	119
Стратегема № 22. Зачинити двері й зловити злодія.....	122
Стратегема № 23. Об'єднатися з дальнім ворогом, щоб напасти на близького.....	125
Стратегема № 28. Заманити на дах і прибрати драбину.....	128
Стратегема № 30. Бути гостем, але грати роль господаря.....	130

Стратегема № 31. Стратегема вродливого чоловіка/вродливої жінки	135
Стратегема № 33. Стратегема агента/Стратегема сіяння розбрату	137
Ланцюгові стратегеми	139
Стратегема № 35. Стратегема зчеплення/Стратегема ланцюга	139
Стратегеми втечі	148
Стратегема № 9. [Нібито байдуже] спостерігати з протилежного берега за пожежею	148
Стратегема № 11. Замість персика засихає слива	150
Стратегема № 21. Цикада скидає свою блискучу золоту шкірку	154
Стратегема № 36. [Своєчасна] втеча — найкраща стратегема [коли стає очевидним, що перспективи немає]	158
ЗАКЛЮЧНЕ СЛОВО	163
СКРОЧЕННЯ, БІБЛІОГРАФІЯ	165
ПРИМІТКИ	167

УСЕСВІТНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ САМІТ 2050 У ШАНХАЇ

«Азійські супердержави, зокрема Китай, ведуть перемовини із США про нові угоди щодо вільної торгівлі. Європейці притулилися за окремим столиком. Німеччина, Велика Британія та Франція хочуть захиститися від імпорту з Азії за допомогою митних тарифів. Традиційні економічні системи потрапили до другої літні».

(Joachim Althof: Asien: Der unaufhaltsame Aufstieg, in: *Finanzen*, München, № 4, 4 січня 2004 р., с. 26 і далі.)

Можливо,

спробі запобігти такому похмурому майбутньому сприятиме вивчення думки Середньої імперії. Ця книжка розповідає про багатовікову, ледь відому на Заході, духовну систему мільярдного народу, що шукає свій шлях у запутаному світі. Вона може допомогти місцевим керівникам інакше — по-хитрому — подивитися на старі й нові факти та події в минулому й майбутньому. Вона може оживити дещо затхлий інбридинговий європейський дух, що наразі опинився під загрозою зникнення, допомогти європейським менеджерам розширити поле зору, позбавивши «сліпої плями», надати доступ до «секретного ресурсу», про який вони ніколи не отримували систематизованої інформації і який ніколи не використовували цілком! Скористатися місцевими перевагами китайської економіки буде важко, а от переваги китайського мислення, наприклад культивування хитрості, можна компенсувати, якщо європейські керівники побачать, чого їм бракує, і підключать до свого мозку додаткове — стратегемне — «програмне забезпечення».

Саме для цього

книжка й ознайомить вас із китайськими стратегемами. Починається вона з трьох малюнків. Вони наочно демонструють, що таке «стратегема», або «хитрість», і візуалізують філософське припущення, на якому базується китайська концепція хитрості. Після

цього перейдемо від загального — «16 наріжних каменів у фундаменті стратегем» — до конкретного — «стратегічного навчання» для керівників. У процесі роз'яснюватимуться основні терміни та пояснюватимуться непорозуміння, наприклад ставлення до 36 стратегем Сун-цзи або думок Макіавеллі та Клаузевіца щодо хитрощів. У цьому контексті визначається ключове питання, яке в Європі ніколи не ставлять, але часто порушують у Середній імперії. Висвітлюється також й етичний бік 36 стратегем. В основній частині, присвяченій «ученню про стратегем», західні керівники дізнаються про наступальне та оборонне, тактичне та стратегічне використання 36 стратегем, а також пов'язані з цим ризики.

Ця книжка, наскільки відомо, є першою у світі західною оцінкою праць, написаних китайською на тему «36 стратегем економіки та менеджменту», що були видані останнім часом у Китайській Народній Республіці та Тайвані. Її метою є допомогти подолати великий розрив між китайськими та європейськими керівниками, який завдає шкоди західній економіці.

36 СТРАТЕГЕМ

Згідно трактату «36 стратегем» («Тамна книжка військового мистецтва», датована приблизно 1500 р. н. е.).

1. Увести в оману небо, щоб перепливти море/Обдурити імператора [запросивши його в будинок на березі моря, який насправді є замаскованим кораблем] і [зачекати] переправитися через море.
2. Взяти в облогу [незахищену столицю держави] Вей, щоб урятувати [державу, на яку напали головні озброєні частини держави Вей] Чжао.
3. Убити чужим ножем.
4. Відпочивши, чекати на стомленого супротивника.
5. Скористатися пожежею, щоб пограбувати.
6. Здійняти бучу на сході, щоб атакувати на заході.
7. Отримати щось із нічого.
8. На очах у всіх ремонтувати [згорілі] дерев'яні доріжки, крадькома вирушити [ще до закінчення ремонту] до Ченкана [щоб напасти на ворога].
9. [Нібито байдуже] спостерігати з протилежного берега за пожежею.
10. За посмішкою приховувати кинджал.
11. Замість персика засихає слива.
12. Легкою рукою повести за собою вівцю [що випадково трапилася на шляху].
13. Бити по траві, щоб сполохнути змію.
14. Позичити труп, щоб повернути душу.
15. Зманити тигра з гори на рівнину.
16. Якщо хочеш щось зловити, спочатку потрібно це відпустити.
17. Кинути цеглину, щоб отримати нефрит.
18. Щоб упіймати цілу банду розбійників, спочатку потрібно впіймати їхнього ватажка.
19. Крадькома витягувати хмиз з-під казана.
20. Каламутити воду, щоб упіймати рибу [позбавивши її змоги ясно бачити].

Яку «розумну річ» — тобто хитрість — зображено на карикатурі? Пізно ввечері дружина чекає на свого чоловіка з вінчиком у руках. Вона явно приготувалася влаштувати йому добрячу прочуханку. Та хай якою хитрою вона є, стежить вона лише за звичайним шляхом повернення додому. Однак чоловік удався до хитрощів, які дозволяють йому непомітно для дружини потрапити додому іншим, незвичним маршрутом.

Карикатура спонукає керівників замислитися. Можливо, ви дивитеся лише в одному напрямку — у тому, що й завжди. Але хитрий конкурент давно вас випередив, обравши зовсім інший маршрут. Якщо ви не бачите хитрощів, як ця китайська дружина, то отямитеся лише тоді, коли кмітливі конкуренти залишать вас далеко позаду. Хитрощі можуть стати несподіваною миттю й у неочікуваному місці. Розпізнати хитрість допоможе лише відмова від рутинного мислення. Деяким людям навіть припустити важко, що їхні дії підкоряються шаблону.

ПРИКЛАД

Ось що писали про поїздку до Китаю прем'єр-міністра Баден-Вюртемберга Тейффеля у січні 1994 року:

«Китайці намагаються залучити інвестиції з Баден-Вюртемберга в промисловий район. Улаштували стенд, туди завітала делегація із Сінгапура. Аж тут виникає незручна мить. Тейффель стає свідком того, як мільйонні контракти підписують різноманітні японські підприємці. Спільні фото з японцями! Мер звертається до Тейффеля: "Це має спонукати ваші компанії також укладати угоди саме тут!"» (B, Stuttgarter Ausgabe, 26 квітня 1994 р., с. 5).

Поведінка китайців, принаймні з погляду самих китайців, не є «незручною». Китайці бачать це як застосування провокаційної стратегії № 13: «Бити по траві, щоб сполохнути змію». Вони хочуть змусити німецьких бізнесменів якнайшвидше і якнайвигідніше для себе вступити в ділові стосунки, бо бояться, що їм перешкодять конкуренти з Японії та Сінгапура.

Приклад демонструє, що західні моделі мислення не дозволяють зрозуміти й адекватно поставитися до незападного світу, особливо далекосхідного. Отже, варто інтегрувати

й асимілювати китайське програмне забезпечення «Хитрість» до своєї західної системи мислення й навчитися аналізувати ситуації з погляду китайської стратегії. Бо той, хто спирається лише на західні ідеї та «раціональність», натрапивши на хитрість, чи то в Китаї, чи то в нашому культурному середовищі, обвинить безпорадним і нічого не зрозуміє, як та дружина на карикатурі. Той, хто сприймає глобалізацію лише як глобальний потік грошей і товарів, а не глобальний обмін знаннями між Сходом та Заходом, хто не вважає глобалізацію можливістю розширити обрії власного мислення за рахунок вивчення незахідних ноу-хау, зокрема й цих стратегем, не має світлого майбутнього.

Філософія Хитрість-Дизайн



Давньокитайський символ інь-ян, який є зображенням світу, означає, що, по-перше, світло (ян, праворуч) не може існувати без темряви (інь, ліворуч), а по-друге, у середині ян розташована чорна крапка інь, і навпаки. Ян та інь залежать одне від одного. Якщо прибрати один елемент, інший зникне. Ян позначає небо, сонце, чоловіка, а також світло і не-хитрість. Інь позначає землю, місяць, жінку, а також темряву і хитрість. Згідно з найдавнішою китайською книжкою пророцтв, класичною «Книгою змін» (перша половина першого тисячоліття до н. е.), ян відповідає числу 9, а інь — 6. Число 36 є квадратом інь-елементів, а отже — символом надмірної хитрості. Це могло стати причиною того, що китайці склали список саме з 36 стратегем-хитрощів. На Заході «центральною метафорою Просвітництва є світло» (*Der Spiegel*, № 33, 2001, с. 175), саме тому Просвітництво (французькою воно так і називається «des Lumières», тобто «світло») поспуло темряву, ірраціональність, а отже й хитрість, на задній план. На Заході пишуться

Просвітництвом і вважають його одним із найвизначніших досягнень західного духу. Безумовно, на Заході існували й антипросвітницькі тенденції, як-от німецький романтизм, відкритий усьому темному й прихованому. Але головним для сучасного західного мислення є Просвітництво з його прагненням до світла та ясності, до подолання темряви. Не дивно, що в просвітницькій опері «Чарівна флейта» Цариця ночі символізує зло і хитрість отримує негативну оцінку в першій же сцені: «На допомогу, на допомогу, або я загину, хитрий змії обрав мене жертвою». Думки на кшталт «Той, хто несе світло, не мусить цуратися темряви» (NZZ, 17 березня 2004 р., с. 45) навряд чи можна назвати надто поширеними. Ідея Просвітництва, що людський розум має схильність до хитрощів, сягає аж часів Платона з його вічним світом ідей (*Strategeme* 2, с. 27 і далі; *KdL*, с. 38 і далі).

Поворот лише до світла, який принаймні частково сформував західне мислення, китайці вважають однобічним, бо, за символікою інь-ян, світло й тінь аумовлюють і доповнюють одне одного (*SP, Klaviatur*). Навіть елемент ян, котрий символізує світло, містить, як я вже зазначив, темну крапку. Це означає, що навіть у найяскравішому світлі, не тільки вночі, але й удень, усі можуть гарантовано відшукати певну хитрість. А біла крапка сяє в частині інь, символі темряви. Тож і чорнота не є повною: вона приховує свою власну хитрість.

16 НАРІЖНИХ КАМЕНІВ У ФУНДАМЕНТІ СТРАТЕГЕМ

Стратегеми й хитрість

Стратегема — термін, що означає «військова хитрість» і більш загальною — «хитрощі», «трюк». У нашій мові слово «хитрість» часто має негативний відтінок. Тому зазвичай удаються до не такого поширеного, нейтрального терміна «стратегія». А от у китайській мові слова, що позначають «хитрість», зокрема «*zhi*» 智, мають нейтральне або навіть позитивне забарвлення. Докладно на цьому я зупинюсь у параграфі «Стратегеми й мудрість».

Слово «стратегема» позначає тут дві речі. По-перше, це певна техніка хитрощів, наприклад, як зробити так, щоб щось (скажімо, баланс компанії) мало привабливіший вигляд, ніж насправді. По-друге, «стратегема» — це лінгвістичний опис цієї техніки. Для ситуації, коли потрібно зробити щось набагато кращим, ніж воно є в реальності, китайці застосовують техніку «Прикрасити [засохле] дерево [штучними] квітами». Для цієї та інших формул зі списку я також використовую термін «стратегема», або «стратегічна формула». Вираз «36 стратегем» означає дві речі: по-перше, 36 технік списку, тобто процедур, і по-друге, 36 формулювань стратегем, які лінгвістично стисло й образно описують різні техніки.

Стратегеми й сліпота на хитрість

Коли китайець, якому відомі 36 стратегем або навіть лише кілька з них, зустрічається з чимось незвичним, перед ним спалахує червона лампочка попередження. Оскільки з дитинства вони чули багато історій, у яких описують ці стратегії, то одразу ж мимоволі зіставляють ситуацію з однією з них. Вони підозрюють хитрість навіть там, де її об'єктивно немає. Надмірна чутливість багатьох китайців до хитрості, особливо тих, що займають посади керівників, працює як щит. Навіть якщо в дев'яти випадках із десяти підозру буде відкинута й від неї не буде ніякої користі, у десятому випадку вони захистять себе від можливої шкоди.