

# Глава 3

## Путь воина

Я живу в дерьме, кручусь, как могу,  
Мне все по плечу,  
Я готов умереть.

*Notorious B.I.G.*

Самураи, воины древней Японии, соблюдали кодекс правил под названием бусидо, или «путь воина». Этот кодекс позволил самураям править Японией с 1186 по 1868 год — почти семь веков, но их убеждения не утратили своего влияния. До сих пор самураи остаются стержнем японской культуры.

Некоторые догматы бусидо, основанные на синтоизме, буддизме и конфуцианстве, появились тысячи лет назад, так что часть кодекса можно считать анахронизмом. Однако эта культура просуществовала так долго, потому что давала четкие инструкции поведения для каждой ситуации и этической дилеммы, с которой может столкнуться человек. Предписания бусидо конкретные, понятные и исчерпывающие. Самураи скрупулезно выстраивали всеобъемлющую культуру поведения, и их метод как никогда актуален сегодня.

## ЧТО ОЗНАЧАЛА КУЛЬТУРА ДЛЯ САМУРАЕВ

Бусидо выглядит как перечень принципов, но на самом деле это перечень поведений. Самураи определяли культуру как кодекс действий, не систему ценностей, а свод нравственных правил. Ценность — это не больше чем убеждение, а нравственные принципы — это убеждения, которые вы действительно применяете на практике и воплощаете в жизнь. Многие попытки внедрить «корпоративные ценности» приводят к краху именно потому, что они опираются на убеждения, а не действия. В контексте культуры ваши убеждения ничего не стоят. Вас определяют ваши поступки.

Даже клятва самураев нацелена на действия:

*Я никогда не буду хуже других на пути воина.*

*Я буду всегда служить своему господину.*

*Я буду почитать своих родителей.*

*Я буду служить людям с состраданием и ради их блага.*

«Хагакурэ», самое известное собрание мудрости самураев, гласит: «Отвагу и трусость нельзя измерить в мирное время. Истинное лицо человека открывается в момент испытания».

## ЗНАЧЕНИЕ СМЕРТИ

В современной японской культуре сразу бросается в глаза мастерство и внимание к деталям. Чем бы они ни занимались — суши, дистилляция виски, самая дорогая мраморная говядина в мире (кобе), производство автомобилей, — японцы ставят качество превыше всего и как никто другой умеют добиваться его. Откуда взялась такая культура безупречности?

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Все началось со смерти. Самое известное изречение из «Хагакурэ» гласит: «Путь воина — это смерть». Другую важную мысль мы находим в «Бусидо Сёсинсю», и это одно из самых шокирующих правил для любой культуры: «Помни о смерти». Из всех аспектов жизни, о которых хочется размышлять, смерть будет последней в списке. Да я лучше посмотрю, как Хиллари Клинтон и Дональд Трамп участвуют в десятичасовом танцевальном марафоне, чем стану размышлять о смерти.

«Бусидо Сёсинсю» объясняет смысл этого изречения:

*Если ты осознаешь, что сегодняшняя жизнь может измениться завтра, то, выполняя приказы своего господина или глядя на своих родителей, ты поймешь, что ты делаешь это, возможно, в последний раз, — и ни в коем случае нельзя проявлять небрежность или нерадивость ни к тому, ни к другому.*

Далее уточняется, что *не* входит в эту концепцию. Это не значит, что нужно сидеть сложа руки и ждать смерти.

*Если дожидаться смерти бездействуя, то преданность господину и семейный долг по отношению к родителям будут забыты и твой путь будет запятнан. А это недопустимо.*

Следует выполнять общественный и личный долг днем и ночью, а в свободное время, когда мысли ничем не заняты, размышлять о смерти, вдумчиво и сосредоточенно.

Это правило было фундаментом культуры. Обратите внимание, как осознание собственной смертности поощряло не только верность, но и скрупулезное внимание к деталям. Из «Хагакурэ»:

[<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>](http://kniga.biz.ua)

*Каждое утро самурай тщательно приводит себя в порядок, купаясь на свежем воздухе, брея лоб, умащая волосы ароматным маслом, остригая ногти и подравнивая их пемзой, а затем натирая кислицей. Естественно, оружие было всегда начищено, смазано маслом, чтобы ржавчина не коснулась его. Хотя столь пристальное внимание к внешнему виду могло показаться признаком тщеславия, на самом деле скрупулезная подготовка объяснялась готовностью самурая умереть в любой момент. Если бы он был убит в неопрятном виде, то заслужил бы презрение врага.*

Воин, известный под именем Мастер Лучник, повесил на стену своего дома специальный символ, чтобы помнить, что он «всегда на поле битвы». Особо усердные воины не расставались с деревянным мечом даже во время купания, чтобы всегда быть готовыми к битве и никогда не забывать о смерти.

Наибольшей угрозе культура вашей компании подвергается во время кризиса, когда конкуренты наносят смертельный удар или вы на грани банкротства. Как сосредоточиться на текущих задачах, если в любой момент вам грозит гибель? Ответ: никто вас не убьет, если вы уже мертвые. Если вы уже смирились с наихудшим развитием событий, вам нечего терять. «Хагакурэ» призывает вас представить и принять худший исход во всех его ужасающих подробностях:

*Каждый день начинай с размышлений о смерти в ее кульминации. Каждое утро спокойно и умиротворенно представляй себе свои последние мгновенья. Представь, как тебя пронзает стрела, пуля, меч или копье, представь, как тебя смыывает гигантская волна, поглощает адское*

*пламя, ударяет молния, как ты гибнешь в землетрясении, как ты устремляешься с утеса высотой в десятки метров, умираешь от болезни или просто неожиданно падаешь замерть. Каждое утро медитируй, пока твое сознание не настроится на смерть.*

Размышляя о падении вашей компании, вы сможете построить правильную культуру. Представьте, что вы обанкротились. Вашим сотрудникам нравилось работать у вас? Каково было другим компаниям сотрудничать с вами? После общения с вами людям становилось лучше или хуже? Вы гордились качеством ваших продуктов?

Современные компании оценивают такие параметры, как цели, миссия и квартальные показатели. Они редко задаются вопросом, почему их сотрудники приходят на работу каждое утро. Ради денег? Что важнее, деньги или время? Мой ментор, Билл Кемпбелл, говорил: «Мы занимаемся этим ради людей. Насколько тебя заботят люди, с которыми ты работаешь? Ты готов разочаровать их?»

Какой бы ни была ваша цель — думать о смерти, служить людям и т. д., — культура компании держится на том, что работа должна иметь смысл и значение сама по себе.

## ЧТО ЕСТЬ ДОБРОДЕТЕЛЬ

Кодекс самурая зиждется на восьми добродетелях: порядочность/справедливость, отвага, честь, верность, добро-сердечие, вежливость, самоконтроль, правдивость/искренность. Каждая добродетель подробно объясняется, а затем закрепляется через ряд принципов, практик и примеров. Все они работают как единая система, уравновешивая друг друга таким образом, что исключают неверную трактовку или

злоупотребление какой-либо добродетелью. Предлагаю со- средоточиться на чести, вежливости и правдивости/искрен- ности и посмотреть, как это работает.

## Честь

Самураи считали честь бессмертным качеством человека. Без чести все остальные добродетели теряли смысл и пред- ставляли собой не более чем животные качества. Самураи довели этот принцип до крайности, которая современному человеку наверняка покажется чрезмерной. До нас дошел рассказ о благожелательном гражданине, который сказал самураю, что у него блоха на спине, и тут же был разрублен надвое за свои старания. Поскольку блохи — паразиты, кото- рые пьют кровь животных, гражданин публично назвал са- мурая зверем, тем самым совершив непростительную ошибку.

Мне тоже пару раз хотелось разрубить кое-кого за то, что сомневались в моей честности на собраниях, но в современ- ном мире это не лучший выход из положения. Тем не ме- нее ваша личная репутация и честь должны что-то значить в компании и быть на кону во всем, что вы делаете. Поду- майте, насколько нравственная сторона сделки соответству- ет вашим стандартам. Насколько качество работы вашей команды оправдало ожидания. Вы готовы подписатьсь под этими результатами? Если клиент или конкурент выразит сомнение в вашей честности, вы не станете паниковать, по- тому что будете знать, что всегда и во всем действовали со-гласно высоким нравственным принципам?

А теперь подумайте: если бы вас наказывали каждый раз, когда вы проявляете бес tactность, как изменилась бы ваша жизнь? Нужен еще один культурный принцип, который опре- делил бы ваше поведение в любых ситуациях и помог избе- жать проблем. Речь идет о *вежливости*.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## Вежливость

Эта добродетель самураев состояла из подробного перечня правил, диктовавших поведение во всех ситуациях — как кланяться, как ходить, как сидеть и даже как пить чай.

Хотя некоторые правила могут показаться субъективными, они ссылаются на то, что вежливость — самый совершенный способ выразить любовь и уважение к людям. Дело не в слепом соблюдении правил, а в том, чтобы выстроить более тесные, близкие отношения.

В книге *Bushido — The Soul of Japan* («Бусидо, душа Японии») рассказывается, как эта концепция до сих пор работает в Японии:

*Представьте, что вы стоите на солнцепеке, нигде нет тени; мимо проходит знакомый; вы приветствуете его, и он сразу снимает шляпу — и это вполне естественно. Интересно то, что, пока он разговаривает с вами, его зонтик опущен, и он тоже стоит под палящими лучами солнца. Как глупо, скажете вы! Да, именно так, если только его действия не продиктованы следующим мотивом: «Вы стоите на солнце; я сопреживаю вам; я бы с радостью пригласил вас под мой зонтик, если бы он был достаточно широк или если бы мы были близкими знакомыми; поскольку я не могу укрыть вас в тени, я разделяю с вами неудобства».*

В Соединенных Штатах мы сетуем, что сопреживание встречается все реже и реже, и как вы думаете, где мы это делаем? В Twitter. Культура — это не перечень грубых нарушений определенных принципов, а конкретные поступки. В конкурентном корпоративном мире вежливость считается случайным явлением. Мы многому должны поучиться

у самураев, которые взяли практическую сторону вежливости и использовали ее для выражения абстрактной концепции любви и уважения.

Интересно, как самураям удалось решить проблему лицеерии? Как они запретили людям использовать вежливость для изображения притворного уважения и развития культуры двуличности? И вновь им помогла единая система правил. Самураи сочетали добродетель *вежливости* с добродетелью *правдивости и искренности*. В частности, они считали вежливость, лишенную правдивости, пустым жестом. Если вы врете, чтобы казаться вежливым, ваша вежливость не имеет смысла, она фальшива.

## Правдивость/искренность

Представления самураев об искренности сложились под влиянием Конфуция, который писал: «Искренность — конец и начало всего сущего; без Искренности нет ничего».

Культура правдивости была настолько сильна, что слово самурая считалось нерушимым, и не было нужды в письменном соглашении. Именно так воспитывали детей, рассказывая им истории о том, как людей убивали за ложь. Слово считалось священным.

Отрывок о самурае по имени Хикоэмон, жившем в 1600-е годы, иллюстрирует эту добродетель:

*Когда Мороока Хикоэмон был призван, ему приказали подписать клятву богам в том, что его свидетельство истинно. «Слово самурая крепче металла. Раз я принял решение, даже боги не изменят его». И ему не пришлось давать клятву.*

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА

Когда в 2009 году мы основали Andreessen Horowitz, я точно знал, какую добродетель хочу видеть в нашей культуре: уважение к предпринимателям. Само существование венчурных капиталистов зависит от предпринимателей, и я хотел, чтобы наша культура отражала это. Общесистемная проблема заключалась в том, что, когда предприниматели обращались к венчурным капиталистам за финансированием, те считали себя вправе командовать процессом. И вели себя соответственно.

Я предпочел стиль самураев. Сначала мы сформулировали подробное определение этой добродетели, четко обозначив, что в нее *не* входит:

**Мы уважаем суровые испытания, которые должен преодолеть каждый предприниматель, и знаем, что без предпринимателей у нас не было бы работы. Взаимодействуя с предпринимателями, мы соблюдаем пунктуальность во всем, четко и конструктивно формулируем обратную связь, даже негативную (в случае отказа). Мы придерживаемся оптимистичного взгляда на будущее и верим, что предприниматели труждатся для того, чтобы изменить этот мир к лучшему, даже если они не сразу добиваются успеха. Именно поэтому мы никогда не критикуем публично ни предпринимателей, ни стартапы (подобное оскорблениe может стать основанием для увольнения).**

Это не значит, что наши CEO сохраняют свое место пожизненно. Мы несем обязательства перед компанией, а не перед основателем. Если основатель более не способен управлять компанией, он не останется CEO.

[<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>](http://kniga.biz.ua)

Однако все равно существовала опасность, что люди могут неверно истолковать эту добродетель как «никогда не говорить ничего негативного предпринимателям», поэтому мы добавили еще один принцип:

**Мы говорим правду, даже если это неприятно.** Общаюсь с предпринимателем, ограниченным партнером, партнером или друг с другом, мы стремимся говорить правду. Мы открыты и честны. Мы не утаиваем информацию и не довольствуемся полуправдой. Даже если правду сложно выслушать или сказать, мы всегда выбираем правду, несмотря на последствия.

Однако мы не упорствуем в истине с целью оскорбить человека или выставить его в дурном свете. Мы говорим правду во благо людям, а не в ущерб.

Чтобы закрепить эту практику в нашей культуре, мы акцентировали внимание не науважении, а на пунктуальности. Если наши сотрудники опаздывали на собрание с предпринимателем, они платили штраф — \$10 за каждую минуту опоздания. Чтобы избежать штрафов, людям пришлось приложить усилия, и это помогло внедрить ряд замечательных привычек в нашу культуру. Мы были вынуждены тщательно планировать каждую встречу, чтобы никуда не опаздывать. Кроме того, нужно было не только закончить встречу дисциплинированно и вовремя, но и провести ее дисциплинированно, чтобы успеть все дела в отведенное время. Нельзя было отвлекаться на сообщения и электронную почту. Приходилось даже планировать, когда можно зайти в туалет.

Штрафов набралось немного — менее \$1000, да и то на раннем этапе, — потому что угроза штрафа не давала людям забыть о пунктуальности и обуважении к предпринимателям.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Другие венчурные капиталисты, а также СМИ неверно интерпретировали эту добродетель и назвали ее «доброжелательностью к предпринимателям», что было серьезным искаложением концепции, которая многие годы обеспечивала нам конкурентное преимущество. «Доброжелательность к предпринимателю» предполагает, что ты встаешь на его сторону, даже если он ошибается. Подобная «добродетель» никому не приносит пользу. По сути, она создает культуру лжи. Стоит решить, что одна группа безоговорочно права, а другая всегда ошибается, независимо от ее поведения, и ты уничтожишь честность в своей организации.

## ДОЛГОСРОЧНАЯ КУЛЬТУРА: КАК ЭТОГО ДОБИТЬСЯ

В Америке родителям сложно убедить детей вести себя вежливо, хотя бы в гостях. Как же Япония соблюдает принцип вежливости уже больше десяти веков в рамках всей страны? Очень помогло то, что самураи требовали от каждого человека учить кодекс наизусть и жить по нему день за днем, — но ведь другие культуры требовали того же самого и не просуществовали так долго. Самураи выжили благодаря двум методам. Во-первых, они подробно описали все вариации возможных культурных и этических дилемм, чтобы исключить неверную трактовку кодекса или намеренное злоупотребление. Во-вторых, они прочно закрепили кодекс в сознании людей с помощью ярких примеров — историй.

Чуть ли не главным в кодексе было подробное описание его потенциальных последствий. Помните лаконичный принцип Uber «Мы поступаем правильно. Без исключений»? А теперь взгляните на отрывок из «Бусидо Сёсинсю».

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

*Есть три способа поступать правильно.*

*Допустим, ты собираешься в путь со знакомым, у которого есть сто унций золота, и он хочет оставить их в твоем доме до возвращения, а не брать с собой. Допустим, ты возьмешь золото и спрячешь в тайном месте. А теперь допустим, твой попутчик умрет в пути, возможно отравившись пищевой или от разрыва сердца. Никто не знает, что он оставил золото у тебя в доме, и никто не знает, что оно все еще у тебя.*

*В подобных обстоятельствах, если тобой движет не что иное, как печаль из-за случившейся трагедии, и ты сразу вернешь золото родственникам покойного, можно с уверенностью сказать, что ты поступил правильно.*

*А теперь предположим, что владелец золота был все-го лишь знакомым, а не близким другом. Никто не знает, что он оставил тебе золото, и никаких расспросов не будет. Представь, что ты оказался в стесненном положении, и вдруг — такое везение. Почему бы не умолчать о золоте?*

*Если ты устыдился своих мыслей и решил вернуть золото законным наследникам, ты поступил правильно из чувства стыда.*

*Теперь предположим, кто-то из твоих домочадцев — жена, или дети, или слуги — знает о золоте. Допустим, ты вернешь золото законным наследникам из чувства стыда за мысли, которые могли возникнуть у кого-то из твоих домочадцев, или из страха наказания. В таком случае ты поступишь правильно из стыда за других.*

Как бы вы поступили, если бы никто никогда не узнал о вашем поступке?

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Этот пример не делает различий между поступком «по стоящим причинам» и из стыда и страха. Почему вы поступили правильно, неважно. Главное, что вы это сделали. Но люди, составившие кодекс, понимали, что в некоторых обстоятельствах поступать правильно особенно тяжело, поэтому они привели такие примеры.

Движет ли вами страх наказания? А если такого риска нет? А если вы уверены, что никто не узнает, никто не хватится этих денег, у вас нет отношений с этим человеком и деньги вам очень нужны? Последний пример вызывает больше всего сомнений. Если не уточнить, что именно означает «поступать правильно» в таком непростом случае, как этот, ваши сотрудники не будут знать, что делать, — а ведь именно непростые решения определяют репутацию компании и культуру.

## ИСТОРИИ

Можно прочитать массу литературы о верности, но одна яркая история из «Хагакурэ» по-настоящему облекает эту добродетель в жизнь:

*Семейная история господина Сома записана в свитке под названием «Чикен Марокаши». У этой японской семьи была совершенно особая родословная. В поместье господина однажды случился пожар. Господин Сома стал жаловаться: «Я оплакиваю не дом и хозяйство. Все это можно восстановить, если они погибнут в огне. Мне жаль лишиться нашей семейной реликвии — семейного дерева».*

Одни из служителей восклекнули: «Я брошусь в огонь и спасу вашу реликвию». Господин Сома и другие домочадцы посмеялись над ним: «Как же ты это сделаешь, ведь здание объято пламенем?» Этот служитель никогда

не отличался особым рвением или умением, но господин благоволил к нему, потому что он обладал прилежанием. «Я никогда не был полезным слугой своему господину, поскольку неуклюж. Но я всегда был готов пожертвовать своей жизнью ради важного дела, если возникнет таковая необходимость. Думаю, время пришло». С этими словами он смело бросился в самое сердце адского пламени.

Как только пожар потушили, господин Сома велел своим людям: «Найдите его тело. Какая бессмысленная смерть!» Они обшарили обугленные руины и наконец нашли его останки в саду, недалеко от дома. Кровь хлынула из его живота, когда слуги перевернули распостертое тело. Оказалось, что он вспорол себе живот и вложил документ внутрь, защищив его от пламени. Так генеалогическая роспись семьи Сома получила название Чи-кейзу, или «Кровавое семейное древо».

Эта история — яркий пример верности. Служитель не был выдающимся человеком и вел ничем не выдающуюся жизнь, но один-единственный героический поступок обессмертил его имя. Я никогда не забуду, что он спрятал свиток внутри себя. Не говоря о звучном названии, которое получил этот документ: «Кровавое семейное древо».

Истории и поговорки определяют культуру. Джон Моргридж, CEO Cisco с 1988 по 1995 год, каждую копейку вкладывал в бизнес. Но, поскольку многие его сотрудники привыкли свободно тратить деньги, он понимал, что напоминать им о бережливости бессмысленно. Моргридж подкреплял слово делом и всегда останавливался в дешевой гостинице Red Roof Inn, но даже этого примера оказалось мало. Тогда он сформулировал нравоучительный принцип: «Если вы не видите свой автомобиль из гостиничного номера, то вы платите слишком

много». Когда это услышали топ-менеджеры, они сразу поняли, что билеты в бизнес-классе и дорогие ужины исключаются. А главное, они поняли, что командировки нужны для того, чтобы заботиться о нуждах клиента, а не наслаждаться привилегиями.

Когда я работал в Netscape Communications, наша команда напоминала клуб дебатов, где каждый горел желанием высказаться и внести свой вклад в принятие решения, а если он проигрывал, то критиковал решение при любом удобном случае. Работа стояла на месте, потому что никто не хотел браться за дело и двигаться дальше.

Когда в 1995 году Джим Барксдейл стал CEO компании, он понимал, что культуру нужно срочно менять. Но как? Сформулировать принцип, согласно которому люди имели право выразить несогласие, но при этом были обязаны взять на себя обязательство и выполнить работу. Хотя это прекрасное правило для принятия решений — *выразить несогласие, но все-таки выполнить задачу*, — нелегко внедрить его в культуру компании, где все привыкли поступать совсем иначе. Представьте, что в разгар напряженного обсуждения кто-то скажет: «Давайте выскажем свои возражения, но при этом все-таки выполним решение». Вы бы удивились: «Какое решение? Ваше или мое?»

Что же сделал Барксдейл? Он рассказал целую историю, настолько запоминающуюся, что она пережила саму компанию. Однажды на общем собрании он сказал:

*В Netscape действуют три правила. Первое правило гласит: если увидишь змею, не собирай комитеты, не зови приятелей, не формируй команду, не устраивай совещаний, просто убей эту змею.*

*Второе правило гласит: не возвращайся на место преступления и не играй с мертвой змеей. Люди тратят слишком много времени на решения, которые уже были приняты.*

*И третье правило гласит: на первый взгляд все возможности похожи на змей.*

Этот пример был настолько понятным и смешным, что практически все сразу же усвоили урок. А если кто-то не понял, остальные с радостью пересказывали ему эту историю. Мы повторяли ее снова и снова, и компания изменилась. Как только люди поняли, что важно просто убить змею, а не обсуждать, как мы это сделаем, наша новая культура раскрыла целый фонтан креативной энергии. Будучи одной из тех компаний, которые принесли миру интернет, мы встречали немало змей на своем пути. Интернет не отличался безопасностью, поэтому мы разработали протоколы защиты информации. Интернет не отслеживал состояние браузера между сессиями, поэтому мы разработали куки. Интернет нельзя было легко программировать, поэтому мы разработали JavaScript. Можно ли назвать эти решения оптимальными? Скорее всего, нет. Но эти змеи скончались быстро, мы ни разу не играли с ними, а технологии, которые мы создали, до сих пор преобладают в интернете.

Почему кодекс бусидо оказал такое неизгладимое впечатление на японское общество? Самураи строили и доводили до совершенства свою культуру в течение длительного периода времени, используя множество искусственных психологических методов, чтобы она была запоминающейся, непреложной и совершенно естественной.

Проще говоря, они никогда не забывали о смерти.