

Harro von Senger

36
Strategeme
für Manager

HANSER

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

Харро фон Зенгер

36
стратагем
для менеджеров



Издательство «Олимп—Бизнес»
Москва, 2017

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

УДК 338.24
ББК 65.290-2
356

Зенгер Харро фон

356 36 стратагем для менеджеров / [Пер. с нем. И. Каневской]. — М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2017. — 224 с.
ISBN 978-5-9693-0366-9

Понятие стратагемы существует в культуре Китая не менее трех тысяч лет. Его можно трактовать как некий план или расчет, как уловку или как военную хитрость. В более широком смысле стратагемы — это стратегические приемы и не прямые тактические ходы, используемые в сложных ситуациях для достижения целей, получения преимущества и перехвата инициативы. Искусство стратагем применимо во всех жизненных обстоятельствах, когда задачу не удастся решить прямыми, «лобовыми» приемами. Стратагема выстраивается как алгоритм, ее успех зависит от понимания психологических особенностей противника, учета специфики ситуации, умения рассчитывать ходы и предвидеть их последствия, от дисциплины в реализации плана.

Открытые публикации собрания 36 стратагем появились в Китае лишь во второй половине XX века и быстро встали в ряд мировых бестселлеров по стратегии и психологии бизнеса.

Автор книги — Харро фон Зенгер, известный китаевед и исследователь учения о стратагемах, адаптировал мудрость китайских стратегов для современного менеджера и описал их использование в практике бизнеса и в повседневной жизни.

УДК 338.24
ББК 65.290-2

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

A member of: **BPR**
Business Publishers Roundtable.com

ISBN 978-5-9693-0366-9

© 2004 Carl Hanser Verlag
München Wien
© Издательство «Олимп-Бизнес»,
перевод на рус. яз., оформление,
2010, 2014, 2017

Содержание

О книге	X
От автора	XII
36 стратагем для менеджеров	1
Всемирная экономическая встреча на высшем уровне 2050 г. в Шанхае	3
36 стратагем	5
Виды хитрости	8
Философский дизайн хитрости	11
16 краеугольных камней в здании учения о стратагемах	13
Стратагема и хитрость	13
Стратагема и отсутствие видения хитрости	14
Стратагемы, учение о стратагемах и понимание стратагем	15
Стратагема и стратегия	16
Стратагема и обман	17
Стратагема и ложь	18
Стратагема и мудрость	18
Стратагема и экономика	20
Стратагема и «экономическая война»	21
Стратагема и менеджер	22
36 стратагем и мастер Сунь (Сунь-цзы)	25
Вопрос, который никогда не задают в Европе, но часто ставят в Китае	27

Взгляд Карла фон Клаузевица на хитрость, поставленный пять раз с головы на ноги	29
36 китайских стратагем и их использование на Западе	32
Шесть категорий приемов хитрости	35
Четыре этические категории хитрости	37
Изучение стратагем.....	41
Маскирующие стратагемы.....	41
Стратагема № 1 Варианты перевода: 1) Обманув небо, пересечь море; 2) Обмануть императора [пригласив его в дом на берегу моря, который в действительности является замаскированным кораблем] и [таким образом побудить его] пересечь море	41
Стратагема № 3 Убить чужим ножом.....	46
Стратагема № 6 На востоке шуметь, на западе нападать	49
Стратагема № 8 Для вида снова ремонтировать [сожженные] мостки, тайно [но до окончания ремонта] двинуться в Ченцанг [для нападения на противника]	52
Стратагема № 10 Прятать за улыбкой кинжал.....	55
Стратагема № 24 Попросить пройти по дороге [через государство Юй] для нападения на [соседнее с ним государство] Го [чтобы после захвата Го захватить также Юй]	58
Стратагема № 25 [Не изменяя фасада дома] выкрасть опорные балки и подменить опорные столбы	61

Стратегемы-мистификации	65
Стратегема № 7	
Из ничего создать что-то.....	65
Стратегема № 27	
Притворяться сумасшедшим,	
не теряя равновесия	72
Стратегема № 29	
Украсить [сухое] дерево	
[искусственными] цветами	76
Стратегема № 32	
Стратегема открытия ворот	
[одного в действительности	
не готового к обороне города]	82
Стратегема № 34	
Стратегема страдающего тела	85
Стратегемы-разоблачения	89
Стратегема № 13	
Бить по траве, чтобы вспугнуть змей	89
Стратегема № 26	
Ругать акацию, [но при этом]	
показывать на шелковицу	95
Стратегемы извлечения выгоды	98
Стратегема № 2	
Занять [незащищенную столицу	
государства] Вэй, чтобы спасти	
государство Чжао [испытавшее нападение	
основных вооруженных сил	
государства Вэй].....	98
Стратегема № 4	
Отдохнув, ждать утомленного врага.....	101
Стратегема № 5	
Использовать пожар для грабежа	104

Стратегема № 12 Легкой рукой [сохраняя присутствие духа] увести овцу [которая неожиданно перебежала дорогу].....	108
Стратегема № 14 Позаимствовать труп, чтобы вернуть душу	116
Стратегема № 15 Смани тигра с горы на равнину	121
Стратегема № 16 Если хочешь что-нибудь поймать, нужно это сначала отпустить.....	124
Стратегема № 17 Бросить кирпич, чтобы получить нефрит.....	128
Стратегема № 18 Чтобы обезвредить шайку разбойников, нужно поймать ее главаря.....	131
Стратегема № 19 Вытаскивать дрова из-под котла	136
Стратегема № 20 Мутить воду, чтобы поймать рыбу [лишенную четкого видения].....	140
Стратегема № 22 Закрывать двери и поймать вора	144
Стратегема № 23 Заключить союз с дальним врагом, чтобы напасть на ближнего врага.....	148
Стратегема № 28 Заманить на крышу, чтобы потом убрать лестницу	151
Стратегема № 30 Роль гостя поменять на роль хозяина.....	155
Стратегема № 31 Стратегема красивого человека/ красивой женщины	160

Стратегема № 33 Стратегема агентов/ Стратегема сеяния раздоров	163
Сцепление стратегем	166
Стратегема № 35 Стратегема скрепления цепями/ Сцепление стратегем	166
Стратегемы бегства	177
Стратегема № 9 [Как бы не участвуя] наблюдать за пожаром на противоположном берегу	177
Стратегема № 11 Дать засохнуть сливе вместо персика	179
Стратегема № 21 Цикада сбрасывает свою золотую кожу	184
Стратегема № 36 [Своевременное] бегство лучше всего [при намечающемся абсолютно безвыходном положении]	189
Заключительное слово	195
Сокращения, библиография	197
Примечания	201
Указатель компаний	205
Указатель имен	207
Об авторе	210

О книге

Искусство стратагем, или приемов военной хитрости, которое на протяжении веков культивировалось в Китае, до недавнего времени оставалось для европейцев тайной. 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 ежедневным 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 при-

менением 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.

От автора

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 (экономический и культурологический факультет, семинар общих экономических исследований, отдел эмпирического экономического исследования и эконометрии Университета Фрайбурга в Брайсгау); 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 экономического и культурологического факультета Университета Фрайбурга в Брайсгау.

36 стратагем для менеджеров

智

Всемирная экономическая встреча на высшем уровне 2050 г. в Шанхае

Представим себе, что

«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 Finanzén*, München, 2004, № 4, S. 26 f.).

Возможно,

определенный вклад в предотвращение такого мрачного будущего внесет мысль Срединной империи *. 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 — под углом 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, труд-

* Китай. — Примеч. переводчика.

но 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 — стратегическое — «программное обеспечение».

С этой целью

данная книга предлагает специально для западных менеджеров введение в китайскую науку о стратагемах*. 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 особенному — «обучению стратагемам» менеджеров. В общей части разъясняются основные и опровергаются ошибочные понятия, 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 различия в использовании хитрости между китайскими руководящими работниками, которые делают это виртуозно, и их европейскими коллегами.

* В некоторых источниках встречается также написание «стратегемы». — *Примеч. переводчика.*

36 стратагем

Согласно трактату «36 стратагем» [Тайная книга военного искусства Саньшилю Цзи (Мибэнь Бинфа) *] 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. Прячь за улыбкой кинжал.
11. Дать засохнуть сливе вместо персика.
12. Легкой рукой [сохраняя присутствие духа] увести овцу [которая неожиданно перебежала дорогу].

* Написание китайских имен дано в транскрипции автора книги. —
Примеч. редактора.

13. Бить по траве, чтобы испугнуть 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. Стратагема красивого человека/красивой женщины.
32. Стратагема открытия ворот [одного в действительности не готового к обороне города].
33. Стратагема агентов/Стратагема сеяния раздоров.

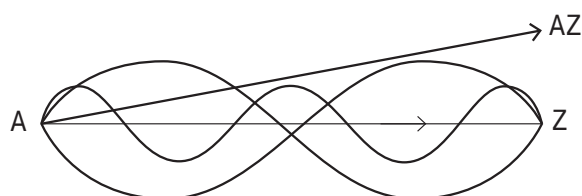
- 34. Стратагема страдающего тела.
- 35. Стратагема скрепления цепями.
- 36. [Своевременное] бегство лучше всего [при намечающемся абсолютно безвыходном положении].

Для введения в тему: KdL*; Strategeme 1; Strategeme 2; List;
www.36strategeme.de.

* Все сокращения и аббревиатуры см. в разделе «Сокращения, библиография». — *Примеч. редактора.*

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»¹. Кривые линии символизируют не обычные, не рутинные, вызывающие удивление, то есть хитрые, пути к цели. Линия, которая ведет к другой цели, символизирует категорию стратагемы бегства.

Карикатура



Подпись под рисунком Чжан Синьяо² гласит: «Некоторые „хитрости“ мужчин обычно имеют своим источником давление, которое на них оказывают женщины».

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*.

Пример

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

В одной промышленной области китайцы стараются 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» (B, 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

* По-видимому, речь идет о стратагеме бегства (Flucht-Strategem). — *Примеч. редактора.*

траве, чтобы вспугнуть 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, например, что касается знания стратагем, тот не добьется успеха.