

Бесіди майстра Хай Тао про стратегію
Валерій Пекар

Схід

Стратегічне мислення, хоч і з'явилося дві з половиною тисячі років тому, є вираженням духу сучасності й поки що надбанням небагатьох. Як навчати стратегічного мислення? Підручники не допоможуть, лише особиста участь у стратегічних іграх, а ще оповідки, притчі – найдавніший жанр людської творчості, який знову набув актуальності у XXI сторіччі. Саме в такому жанрі книжка викладає здобутки світової стратегічної думки останніх двохсот років. Як і будь-які східні притчі, тут вони часто мають другий, прихований від квапливого погляду рівень. Основні принципи стратегії єдині для війни, бізнесу, дипломатії та політики, адже в усіх випадках ми маємо справу з противником, найчастіше стійким, розумним і розважливим, і так само єдині принципи управління людьми – носіями вільної волі та власного погляду на світ.

Видання розраховане на широке коло читачів, особливо корисним буде менеджерам-практикам і підприємцям. Автор – викладач Києво-Могилянської та Львівської бізнес-школ та Української академії лідерства.

У форматі PDF A4 збережено видавничий макет.

Валерій Пекар

Бесіди майстра Хай Тао про стратегію

Серія «Схід» заснована 2020 року

Художник-оформлювач Максим Мендор

© В. О. Пекар, 2020

© М. С. Мендор, художнє оформлення, 2020

© Видавництво «Фоліо», марка серії, 2020

??

Передмова

Літописи кажуть, що Хай Тао – великий китайський стратег давнини. Ми не знаємо, коли й де він жив, та чи жив він взагалі. Але перекази стверджують, що в нього було безліч учнів, а сам він подорожував і воював, не цурався торгівлі та цивільної служби. Його рукописи не збереглися, якщо вони взагалі існували, але його думки чітко звучать у Наполеона та Ліддел Гарта, у Клавзевица та Люттвака, а також у класиків бізнес-стратегії, таких, як Портер і Траут. Багатьом ці думки можуть здатися парадоксальними, але ж все мистецтво стратегії таке. Багатьом ці думки можуть здатися тривіальними, але майже завжди в них є глибокий план, непомітний на перший погляд.

Цілком можливо, ідеї Хай Тао будуть набагато кориснішими бізнесменам, ніж військовим, що й не дивно: військових обов'язково вчать стратегії, а бізнесменів – ні. Основні принципи стратегії єдині для війни, бізнесу, дипломатії та політики. Що об'єднує ці такі різні сфери? У всіх випадках ми маємо справу не з неживими об'єктами, а з противником – найчастіше розумним і розважливим, який зовсім не збирається здаватися. З цієї ж причини, власне, основні принципи управління людьми єдині в комерційному підприємстві, державній установі та військовій частині – і там, і там ми маємо справу з носіями вільної волі та власного погляду на світ.

Нехай вас не бентежить, що іноді Хай Тао промовляє відверто менторським тоном. Адже його притчі та історії дійшли до нас у записі учнів, причому з глибокої давнини, та ще й китайською мовою. Тож вслухаємося разом в ці стародавні мотиви, приміряємо на ситуації сучасного життя й здивуємося, наскільки все звучить актуально. Рекомендується читати не все відразу, а одну – дві історії на день, приміряючи на своє життя й справи, на свої перемоги й поразки та обмірковуючи, як це застосувати.

Досить складно прив'язати Хай Тао до якоїсь епохи. Судячи з певних ознак, він жив в епоху Весен та Осеней і, таким чином, був сучасником Сунь Цзи та Кун Фу-цзи (Конфуція), але численні деталі спростовують цю версію (зокрема, 36 класичних стратагем виникли пізніше); втім, деталі могли бути додані пізнішими переписувачами, і тому в тексті досить багато анахронізмів. Явним наслідком редагування в наступні епохи є кількість оповідок – 108, адже це число стали поважати в Китаї набагато пізніше. Судячи з усього, Хай Тао був полководцем і наставником у царстві Цзінь, втім, в історії Китайської цивілізації є кілька державних утворень з такою назвою. Цілком можливо, що місце служби великого майстра було виправлено в наступні століття з якихось невідомих нам політичних міркувань.

Про особисте життя великого стратега ми не знаємо нічого. Вдалося зібрати тільки відомості про походження (можна сказати, еволюцію) його імені. Сім'я Хай (?) назвала сина дитячим прізвиськом Тао – «персик» (?), збираючись після досягнення повноліття дати йому горде й дуже поширене ім'я Тао (Хай Тао – морський вал, ??). Однак юнак, мабуть, зі скромності вирішив вибрати ім'я Тао ? (глиняний посуд), пов'язане з гончарним, а не військовим мистецтвом. А в рукописах учнів вони звуть майстра зовсім іншим ім'ям Тао (?), що означає піхви меча або чохол лука, в переносному сенсі – приховування своїх сил, тобто ім'ям, безпосередньо пов'язаним із вченням

про військове мистецтво (Тао Люе – військове мистецтво, ??). Юнацьке ім'я пояснює, чому до майстра іноді шанобливо звертаються дивним титулом «таогун», гончар, напевно, з огляду на його вплив на уми й долі учнів (сучасний читач, напевно, відразу згадає Гаррі Поттера). Не виключено, що це все пізніші вигадки.

Втім, насправді неважливо, чи дійсно все описане в книжці трапилося з однією людиною або ж це пізніша компіляція різних авторів, як нерідко бувало в ту епоху. Головне не це, а мистецтво стратегії як таке, що постає нам в життєвих історіях та оповідках великого майстра – справжнього або вигаданого.

Примітки до слів, позначених в тексті зірочкою.

Вейці – китайська назва гри го.

Лі – міра довжини, в різні епохи становила від 300 до 600 метрів.

Мацзян – правильна вимова назви гри, відомої як маджонг.

Сянці – китайська гра, можливо, має спільне походження з шахами.

Ці – життєва енергія, що пронизує Всесвіт і людину.

Чимало стародавніх китайських термінів замінені сучасними, щоб не перевантажувати читача. Це, звичайно, позбавляє текст етнографічного шарму, натомість очищає основний сенс.

??

Як ухвалювати рішення

Якось учні запитали Хай Тао:

– Учителю, як вам вдається завжди знаходити правильні стратегічні рішення? Адже часто буває так, що інформації бракує, а часу на її аналіз немає зовсім! А ціна помилки дуже велика. Як бути?

– У мене є надійний, перевірений часом прийом, заповіданий мені моїм учителем, – відповідав Хай Тао.

- Учителю, розкажіть нам про нього! Навчіть нас!

- Я завжди ношу в кишені дві квасолини - чорну й білу. Ось вони, бачите? Передусім я намагаюся сформулювати стратегічну задачу у вигляді такого питання, на яке можна відповісти «так» або «ні». Потім я лізу в кишеню й навмання дістаю одну квасолину. Біла значить «так», чорна - «ні». І після цього я послідовно й жорстко втілюю отримане стратегічне рішення.

- Але ж виходить, що рішення вибрано випадково, вчителю?

- Звісно. Але в умовах невизначеності, якщо рішення треба ухвалити негайно, послідовність і жорсткість завжди краще коливань і нерішучості. Краще якісно втілити будь-яке рішення, ніж сахатися від одного до іншого, вагатися та змінювати думку до останнього.

??

Як вивчати мистецтво управління

Якось правитель царства Цзінь забажав, щоб його син пройшов навчання в Хай Тао. Молодий принц на початках був смиренний, скромний і старанний. Але так було лише доти, доки не прийшов час вивчати мистецтво тактики бою.

- Перший рік ми будемо вивчати управління в бою десятком воїнів, - оголосив Хай Тао учням.

- Але як же так, вчителю, - підніс голос молодий принц. - Адже мені судилося бути правителем, успадковувати царство мого батька, хай триватимуть довго його роки. Я керуватиму не десятком воїнів, і навіть не сотнею, і навіть не тисячею. Батько відразу призначить мене командувачем десяти тисяч відповідно до мого високого походження.

- Починати вивчення мистецтва управління все одно потрібно з малого, - відповів Хай Тао. - Не навчившись керувати десятком, ти ніколи не зможеш керувати сотнею. Полководець повинен пройти послідовно всі рівні розвитку, тільки так він зможе розуміти своїх воїнів, своїх десятників і сотників. Тільки опанувавши тактику, можна переходити до стратегії.

- Те ж саме стосується і грошей, - додав, трохи помовчавши, майстер Хай Тао. - Тільки навчившись поводитися зі 100 юанями, ти стаєш готовий до того, щоб мати справу з тисячею юанів. І тільки досвід поводження з тисячею дозволить тобі бути гідним розпоряджатися десятками тисячами юанів.

??

Бій за правилами

Одного разу у ворота майстра Хай Тао постукав якийсь чоловік.

– Я викликаю тебе на двобій, великий воїне, – сказав він, зайшовши на подвір'я й поставши перед очима Хай Тао і його домочадців. – Я викликаю тебе на двобій і якщо ти приймеш виклик, він відбудеться просто тут і зараз, за правилами, викладеними в цьому манускрипті.

І він, вклонившись, подав Хай Тао згорнутий трубочкою й перев'язаний квітчастою стрічкою дорогий папір.

– Я приймаю твій виклик, невідомий воїне, – відповів Хай Тао, бо то був його звичай та обітниця.

– І хто порушить правила, той вважається таким, що отримав ганебну поразку, – додав незнайомиць.

Хай Тао висловив свою згоду легким поклоном і став розгортати документ.

У погляді гостя блиснуло щось таке, що спонукало Хай Тао зупинитися й уважно подивитися на нього.

– Але ми ж ще не почали?... – напівствердно-напівзапитально вимовив Хай Тао.

Незнайомиць посміхнувся й трохи схилив голову.

– Поединок відбудеться згідно з правилами, – підкреслив він.

Хай Тао швидко згорнув документ.

– Цілком можливо, у правилах написано, що поєдинок починається негайно, і той, хто завдав першого удару, вважається переможцем, – сказав Хай Тао. – Поки я читатиму, ти тим часом гепнеш мене палицею, і наш поєдинок буде завершено.

Обличчя незнайомця нічого не виказувало, як у професійних гравців в мацзян*.

– А якщо я триматиму тебе за зап'ястки, поки читатиму, а в правилах написано, що не можна торкатися супротивника до сигналу? Тоді я стану порушником правил, – вів далі майстер. – А якщо я накажу слугам потримати тебе, а правила це забороняють? Поки я не знаю правил, я програв. І поки я їх вивчаю, я теж програв.

І Хай Тао, не розгортаючи, жбурнув сувій у багаття, в якому слуги палили листя.

– Ну що ж, будемо битися за твоїми правилами, невідомий воїне! – виголосив він з посмішкою. – Нехай всі, хто бачить нас, стежать за дотриманням правил і визнають порушника тим, хто програв.

– Ти переміг, мудрий Хай Тао, – відповів незнайомец з глибоким поклоном. – Воістину, сила великого воїна не тільки в його м'язах.

– Ніколи не грайте з чужинцями за їхніми правилами, особливо, якщо не знаєте їх до пуття, – так закінчував зазвичай цю історію майстер Хай Тао, розповідаючи її своїм учням. – Будь-який ваш крок лише наблизить вас до поразки. І якщо ви потрапили в таку халепу, змініть правила. Це не більше нечесно, ніж змушувати вас грати за правилами, які від початку не залишають вам жодного шансу.

??

Занадто серйозно

– Ви не можете адекватно оцінювати себе, поки ви ставитеся до себе надто серйозно, – говорив Хай Тао учням.

Але молодий учень Жень не послухав порад учителя. Адже він прийшов до Хай Тао, щоб опанувати військову майстерність, якій вирішив присвятити своє життя, – які ж тут жарти? Жень не пропускав занять, приходячи на них першим і йдучи останнім. Він прочитав всі книжки з військового мистецтва й вивчив їх напам'ять. Він ретельно випрасовував свій одяг і зав'язував пояс красивим вузлом. Він вирівнював по нитці смужки на своїй ковдрі та відбивав край табуреткою. Він був першим у теорії – й останнім на практиці.

Одного разу Хай Тао вирішив покласти цьому край. Він знав, що моралізаторство не приносить користі.

– Послухай, Жень, ти вивчив так багато правил. Але ти так і не вивчив «Шістнадцять Правил Великого Воїна», – сказав Хай Тао. – Може, тому в тебе нічого не виходить?

Молодий учень рвучко повернувся до вчителя, очі його загорілися.

– Але я ніколи не чув про них, учителю! – вигукнув він. – Ви навчите мене, правда?!

– Звісно, – з м'якою усмішкою відповів Хай Тао. – Почнемо з правила номер шістнадцять. Воно просте: ніколи не сприймай себе і те, що ти робиш, занадто серйозно.

– Так, учителю, я зрозумів! А перші п'ятнадцять правил? Ви розкажете про них?

– Ні. Їх не існує, – відповів Хай Тао й додав: – Те, що я тобі розповів, це єдине.

??

Розмова з мешканцями міста

Одного разу Хай Тао був призначений намісником великого міста Сінтьянь в ті часи, коли північні варвари постійно здійснювали на нього свої набіги. Природно, передовсім Хай Тао зайнявся зміцненням оборони міста. Але, поза тим, він започаткував один дивний звичай. Він встановив на головній базарній площі високий поміст. Щочетверга за годину до заходу сонця під барабанний дріб Хай Тао піднімався на цей поміст. Він виголошував коротку промову, звертаючись до мирних жителів міста: ремісників, торговців, пастухів, що пригнали на ринок свою худобу, чоловіків і жінок.

Хай Тао говорив дуже коротко. «Жителі міста Сінтьянь, – говорив він, – за минулий тиждень ми зробили ось це й ось це для оборони нашого міста, були такі сутички з варварами, ось такі люди відзначилися, тож я їх так нагородив, а ось такі люди схибили або не впоралися, тож я їх ось так покарав». Після цього під барабанний дріб Хай Тао сходив з помосту й більш на ньому не показувався до наступного четверга, а поява на помості сторонньої людини жорстоко каралася. Хай Тао говорив так коротко й чітко, що навіть найбільш прудконогий хлопчисько за цей час не встиг би перетнути головну базарну площу. Тому жителі міста щочетверга заздалегідь збиралися на площі і з завмиранням серця чекали, коли пролунає барабанний дріб і намісник вийде на поміст, що був порожнім цілий тиждень.

– Навіщо ти це робиш, правителю? – питали його офіцери.

– Бо жителі міста повинні знати: ситуація під контролем, і з кожним тижнем вона покращується, – відповідав Хай Тао.

– Але ж це прості пастухи, ремісники й торговці, – говорили офіцери. – Негоже правителю виступати перед ними.

– Саме завдяки їм наше місто тримається при наступі переважаючих сил північних варварів, – відповідав Хай Тао. – Якщо місто впаде, для варвара немає різниці між військовим тисячником та останнім пастухом. Жителі

вірять нам і тому приганяють худобу, рубають ліс, виготовляють цеглу. Якби ці люди перестали вірити, місто давно б уже впало.

– Але чому не призначити для цих виступів спеціального чиновника?

– Тому, що люди розуміють владу як персону правителя. І вони повинні знати: правитель все знає, все розуміє, і він справедливий. Він не бариться, не поспішає, він нагороджує й карає за справу. Якби не війна, можна було б інакше. Але війна – це тривога в серці, і ця тривога є найголовнішим союзником північних варварів.

За багато років, розповідаючи про цей епізод свого життя учням, Хай Тао зауважив:

– Згодом ми дізналися, що багато жителів не вірили в можливість оборонитися від північних варварів. Більше тисячі сімей збиралися покинути місто та виїхати подалі від набігів, а деякі подумували допомогти варварам захопити місто в обмін на помилування. Але щотижневі виступи переконали всіх, що ситуація під контролем, а перемога неминуча. Тому, – підкреслив Хай Тао, – ніколи не забувайте особисто говорити з мирними мешканцями, адже військо міцне тільки завдяки їм.

??

З чого почати реформи

Одного разу Хай Тао був запрошений до двору правителя Цінь, щоб дати правителю пораду щодо реформ. Царство було небагатим, а новий князь недавно став спадкоємцем і горів бажанням влаштувати гідне життя собі і своїм підданим.

– Скажи, вчителю, з чого починати? – запитав князь. – Може, зі створення потужного війська? Адже північні варвари, знаючи нашу слабкість, готові виступити в похід. Може, з податків? Колишній правитель обклав провінцію непомерними податками, і тепер купці минають наші міста, а селяни, побачивши митаря, ховаються по лісах. А, може, із запрошення вчених мужів і прекрасних музикантів? Адже якщо в нашому краю поселяться мудрість і краса, народ радітиме, а всі жителі Піднебесної захочуть до нас у гості? З чого ж почати?

– Почни з чиновників, – відповів Хай Тао. – Це ключова точка зміни країни й головна опора правителя, який прагне добра та справедливості. Без чесної і професійної бюрократії, що вірна державі, твоя влада не буде ні доброю,

ні справедливою, ні довговічною. Скарбницю розкрадуть, народ розчарується, і незабаром все в державі занепаде. Твое військо залишиться без їжі та стріл, твої селяни почнуть не ховатися від митарів, а вшати їх. Мудреці й музиканти зубожіють і розбігаються. Тому почни з чиновників. Твоїм палацом вештається маса нероб і казнокрадів – я бачив їх дорогою до твоєї тронної зали.

– Але як же мені вчинити?! – вигукнув князь. – Де я візьму вірних і відданих, міцних розумом і швидких думкою?

– У тебе є бодай скількись таких? – запитав Хай Тао.

– О, так, але лише трое. Вони відповідають за все, тому втомлюються й нічого не встигають.

– Скажи їм кинути на тиждень всі справи й зайнятися тільки одною. Оголосити по всіх містах і селах через глашатаїв, що великий правитель закликає на службу всіх розумних, сміливих і вірних. Синів селян і синів купців, синів воїнів і синів знаті. І буде великий іспит у дворі твого палацу. І будуть усі рівні, селяни й аристократи, і навіть чужинці, так-так. І трое твоїх вірних помічників прийматимуть цей іспит. Математика і вчення мудреців про небеса і землю, каліграфія й віршування, стратегія та витривалість тіла й духу. Кращі з кращих обіймуть посади у твоєму палаці. Гірші з кращих вирушать наглядати над сховищами й пристанями, над ринками й воротами. Кращі з гірших зможуть спробувати себе у війську, замість каліграфії отримавши можливість показати мужність і вміння володіти зброєю. А нинішні мешканці палацу відправляться разом з ними до війська доводити, що вони не даремно їли хліб правителя та спали на м'яких ложах. І тоді, о правителю, вже через рік тебе називатимуть «великий».

Правитель Цінь дослухався до поради мудрого Хай Тао, і незабаром міста й села розквітли. Провінція швидко накопичила потугу й багатство. У наступні століття по всій Піднебесній проводилися відкриті іспити претендентів на посади, і китайська бюрократія стала найкращою у світовій історії. Мало хто знає, що все починалося з поради мудрого Хай Тао, який повернувся до своєї гірської обителі, де продовжував навчати молодь мистецтву стратегії.

Кінець ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63833211&lfm=362673004) 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.

