

БЕЦИДИ
МАЙСТРА
ХАЙ ТАЄ
ПРО
СТРАТЕГІЮ

КНИГА ПЕРША

БАЛЕРІЙ ПЕКАР

戰海
略韜
討大師

Харків
ФОЛІО
2024

前言

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 Клавзевіца 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 (海) назвала сина дитячим прізвиськом Тáo — «персик» (桃), збираючись після досягнення повноліття дати йому горде й дуже поширене ім'я Тào (Хай Тào — морський вал, 海濤). Однак юнак, мабуть, зі скромності вирішив вибрати ім'я Тáo 陶 (глиняний посуд), пов'яза-

не з гончарним, а не військовим мистецтвом. А в рукописах учнів вони звать майстра зовсім іншим ім'ям Тāo (韜), що означає піхви меча або чохол лука, в переносному сенсі — приховування своїх сил, тобто ім'ям, безпосередньо пов'язаним із вченням про військове мистецтво (Тāo Люе — військове мистецтво, 韜略). 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 трапилось 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.

Сянци — 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.



豆類

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.



管理

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.



規則

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 незнайомець.

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.

— Поєдинок 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 по-смішкою. — Нехай всі, хто бачить нас, стежать за дотриманням правил і визнають порушника тим, хто програв.

— Ти переміг, мудрий Хай Тао, — відповів незнайомець з глибоким поклоном. — Воїстину, 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.



嚴重

ЗНАДТО 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.



ЗМІСТ

前言	ПЕРЕДМОВА	3
豆類	Як ухвалювати рішення.	9
管理	Як вивчати мистецтво управління	11
規則	Бій за правилами.	13
嚴重	Занадто серйозно	17
演講	Розмова з мешканцями міста.	19
改革	З чого почати реформи	22
條路	Шлях війни і шлях миру	25
意外	Усе завжди йде не так.	29
州長	Полководці не бігають.	31
懸念	Невизначеність	33
圍棋	Рахувати на багато ходів	35
錯誤	Хто править світом.	37
生活	Живе перемагає мертво.	38
戰略	Кому потрібна стратегія	39
邊緣	Чотири грані війська	41
付款	За все треба платити.	43
打牌	Ставити все на карту	46
心臟	Поразка всередині.	49
團糟	Хаос — супутник війни.	50
說話	Говорити й робити	53
院長	Хто важливіший?	55
農民	Найголовніший у державі.	58
聯盟	Коаліції нестійкі	60
悖論	Парадокси війни	63

打掃	Після наради.	65
控制	Повний контроль	66
資源	Ресурси	69
彈射	Катапульти та колісниці	71
未來	Бачення майбутнього.	73
劍箭	Меч і стріла.	75
防禦	Де ставити оборону	77
游擊	Партизани.	78
比較	Порівняння сил	80
結果	Підсумок війни	83
勝利	Перемога розслабляє, поразка вчить.	85
途停	Вчасно зупинитися.	87
遊行	Ціна параду.	89
弓箭	Великий лук і малий лук	91
下半	Друга половина шляху.	94
最高	Вища точка перемоги.	96
相反	Протилежності	99
計劃	Цілі та задуми	100
風石	Вітер, камінь і папір	103
橫幅	Корогви й барабани	105
祥物	Талісмани та забобони.	107
午飯	Обід за розкладом.	111
戰爭	Війна не вічна.	113
和平	Війна і мир	115
過去	Минула війна	118
級別	Рівні війни	121
籃子	Коли майстер починає.	123
理論	Теорія і практика.	127

戰術	Зміна тактики.	129
战斗	Програ на битва	131
重點	Ключова точка	134
地形	Вивчайте місцевість	137
驚喜	Раптовість	139
主題	Бути суб'єктом, а не об'єктом	140
問題	Проблеми	142
水流	Бути як вода	145
缺乏	Невидимий полководець.	147
偵察	Точність розвідки	149
正義	Справедливість	151
瞞天	Приховати явне.	153
分心	Відвернути увагу.	156
真相	Правда й обман	159
擒王	Цілитися у ватажка.	163
快速	Швидка перемога	165
最好	Найкраща війна.	166
目標	Мета війни	168
盾劍	Щит і меч.	170
時間	Чинник часу	171
成本	Вартість війська.	173
空間	Простір і слава.	175
答案	Правильні відповіді	179
分離	З'єднання і розділення.	181
劍擊	Де завдавати удару	183
陷阱	Пастка для супротивника	185
农民	Селяни чужої країни	187
攻擊	Напад та оборона	189

裸樹	Дерево сценаріїв	190
銀幣	Кров війни	192
訂單	Накази	194
壯舉	Подвиги	197
功率	Сила і слабкість	200
敵人	Знати супротивника	203
盟友	Союзники у ворожому війську	204
壞事	Чого треба уникати	207
長百	Довга сотня	209
風險	Ризик на війні	212
恐懼	Як перемогти страх	213
儀式	Корисні ритуали	214
鏡子	Військо — дзеркало світу	216
訓練	Навчання воїнів	218
太大	Занадто велика сила	220
威脅	Загроза й захист	222
五行	П'ять військ полководця	224
兩流	Мінливі потоки	227
兩腿	Дві ноги полководця	229
獎懲	Винагорода і покарання	231
憋屈	Мистецтво керувати силою	233
脆弱	Крихкість	236
磨坊	Воєнний млин	238
優點	Потрійна перевага	241
遲到	Затримка	244
天地	Небо і земля	246
圖書	Як читати книги	248
劍矛	Зброя	249