

БЕЦИДИ  
МАЙСТРА  
ХАЙ ТАӨ  
ПРО  
СТРАТЕТИЮ

---

КЧИТА ДРУГА

---

БАЛЕРИЙ ПЕКАР

戰海  
略韜  
討大  
論師

Харків  
ФОЛІО  
2024

# 前言

## ПЕРЕДМОВА ДО ДРУГОГО ТОМУ

Після виходу у світ першого тому оповідок майстра Хай Тао восени 2020 року мені довелося відповідати на безліч запитань і зауважень. Де-хто говорив, що я неправильно переклав ті чи ті ієрогліфи з оригіналу. Інші китаєзнавці знаходили в тексті чимало анахронізмів, адже навіть сама кількість притч у книжці (108) є анахронізмом стосовно епохи, в якій, відповідно до традиційних переказів, творив Хай Тао. Нарешті, знайшлися люди, які стверджували, що багато стратегічних ідей з'явилися сторіччями чи навіть тисячоліттями пізніше, отже, жодним чином не могли бути записані в епоху Весен та Осеней.

На це можна відповісти, що будь-який старий текст переписується за століття (надто за два з половиною тисячоліття) стільки разів і стількома людьми, створюючи нашарування на оригінальний текст, що годі й мріяти відновити первісний

вигляд. Та і яке це має значення? Адже всі наступні шари ідей так само важливі, вони відображають поступове накопичення людством розуміння найважливіших речей.

Коли жив Хай Тао (якщо він взагалі колись жив), це була велика епоха. Його сучасниками були Конфуцій, Лао Цзи та Сунь Цзи, далі на захід — Будда, Махавіра й Заратустра, ще західніше — пророки Ілля, Ісає й Єремія, а також Гомер, Геракліт, Платон й Архімед. Світ тоді неймовірно змінився за порівняно короткий час, і змінили його саме ці люди й тисячі інших, не таких відомих.

Два з половиною тисячоліття комусь здаються надзвичайно великим проміжком часу, водночас інші взагалі не відчують цієї відстані. Пропоную уявити ланцюжок ваших предків від сучасників Хай Тао до вас самих. Якщо взяти умовно відстань між поколіннями, що дорівнює 25 років, то за 25 сторіч по планеті пройшло більше ніж сто поколінь. Сто людей у ланцюжку від того часу до вас — чимало, але не так вже й багато. Подумайте, про що б ви могли з ними поговорити, пройшовши уздовж ланцюжка?

Якщо ви не читали першого тому, то завважу лише, що ця книга містить притчі про стратегію Хай Тао — великого китайського майстра давнини, про якого майже нічого не відомо (зокрема, не підтверджений і сам факт його існування). Ці багаточисельні та часом парадоксальні оповідки познайомлять вас із мистецтвом стратегічного мислення, що так потрібне в наш час бізнесменам і політикам, військовим і дипломатам. У другому тому так само 108 історій, як і в першому, і цим, здається, доступна нам спадщина Хай Тао вичерпується. Рекомендується читати не все одразу, а одну-дві історії на день, приміряючи на своє життя та справи, на свої перемоги й поразки та обмірковуючи, як це застосувати.

Зауважу, що в книжці ви не знайдете систематичного викладення тридцяти шести класичних китайських стратагем, але ви можете ознайомитися з ними у численних доступних джерелах. Можливо, частина відсутніх тут стратагем містилася у втрачених фрагментах рукописів, а можливо, Хай Тао намагався лише дати приклади того, як стратагеми використовуються у скрут-

них ситуаціях, та стимулювати творчий пошук своїх учнів.

Найнеочікуванішим способом застосування книжки, про який я дізнався від читачів першого тому, стало ворожіння на ній. Уявіть собі, що людина має ухвалити складне управлінське рішення в умовах невизначеності. Вона відкриває книжку на довільній сторінці, читає притчу й на основі того ухвалює рішення. Власне, так робить людина, яка вже має рішення, що визріло всередині неї, — і тепер лише потрібно, щоб хтось авторитетний дозволив їй втілити це рішення. Тож нехай це зробить старий китайський мудрець, що жив дві з половиною тисячі років тому, чом би й ні?

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.

*Тяоці* — китайська гра, відома у світі під назвою «китайські шашки», де треба перестрибувати через свої й чужі камені, щоб перевести своє військо у протилежний куток дошки (очевидний анахронізм — гра винайдена пізніше).

*Хуанцзю* — алкогольний напій жовтавого кольору із рису, проса чи пшениці.

# 道路

## СТРАТЕГІЯ ЯК ШЛЯХ, А НЕ РЕЗУЛЬТАТ

— Я запросив тебе для того, великий майстре, щоб ти розробив мені стратегію перемоги над північними варварами, — сказав правитель царства Цзінь. — Адже всім відомо, що у Піднебесній немає нікого кращого за тебе в мистецтві стратегії.

— Я щиро вдячний тобі за довіру та високу оцінку, володарю, — відповів Хай Тао. — Але, на жаль, все не так просто. Адже ніхто не може розробити стратегію для іншого. Стратегія невіддільна від стратега, точніше, від суб'єкта стратегії — людини чи групи людей, які беруть на себе відповідальність за перемогу. Якщо я розроблю стратегію перемоги над північними варварами, тоді тобі доведеться призначити мене командувачем твого війська, а це не сподобається твоїм полководцям. Але навіть якщо ти запропонуєш мені цю надзвичайно почесну посаду, я не змо-

жу прийняти її, адже, як ти знаєш, я поступив на службу до правителя південного князівства Вей на три роки, і моя служба починається вже за три місяці. Північні варвари не чекатимуть три роки, поки я повернуся. Тож розроблена мною для тебе стратегія залишиться ієрогліфами та схемами на бамбукових зв'язках та полотняних сувоях у твоєму палаці.

— Що ж робити? Ні я, ні мої полководці не є майстрами стратегії!

— Але ви можете ними стати. Подивись на стратегію не як на документ, а як на шлях. Це великий шлях для тебе і твого воєнного кабінету — від сьогоднішньої розгубленості перед північними варварами до потужної групи переможців. Ви самі розробіть для себе стратегію, і цей шлях змінить вас. Він перетворить вас на переможців, які завдяки власній стратегії розгромлять північних варварів. І цей шлях можна пройти за три місяці, поки я ще в цих краях. Але тоді результатом процесу стане не купа бамбукових зв'язок з ієрогліфами та схемами, а команда очільників війська, яка вразить своєю силою всю Піднебесну.



— Шлях є відповіддю на твоє запитання, володарю, — такими словами закінчив свою відповідь Хай Тао. — Шлях, а не бамбукова зв'язка з мудрими ідеями. Сам шлях є відповіддю, а не точка призначення.

І ще говорив Хай Тао:

— Стратегія невіддільна не лише від стратега, а й від його ворога. Не буває стратегії взагалі — є стратегія ось цього полководця проти цього ворога. Інший полководець у цій ситуації матиме іншу стратегію. Але так само і з іншим ворогом треба мати іншу стратегію. Ви і ваш ворог — ось два наріжні камені, що стоять по різні боки вашої стратегічної конструкції, але насправді невіддільні одне від одного.

*(Примітка. «Шлях» китайською — Дао, одне з головних понять китайської філософії, що стало широко відомим у світі).*

# 贏 贏

## ТРИ РІЗНОВИДИ ГРИ

— Є три різновиди гри, — казав Хай Тао своїм учням. — Найпоширеніша гра — це виграш-програш. Хтось виграє, а хтось програє. Так влаштовані більшість ігор: *вейці\**, *мацзян\**, *тяоці\**. Так зазвичай влаштована війна: хтось переміг, а хтось зазнав поразки. Навіть торгівля часто так налаштована: продавець і покупець намагаються обманути один одного. Люди навчаються грати у виграш-програш ще в дитинстві, у пісочниці: одне в одного забирають іграшку.

— А хіба буває інакше? — спитав Хей Хе.

— Якщо пройтися базарною площею, можна побачити торговців, біля яких завжди черга. Їх небагато, але придивіться до них: вони продають і купують так, щоб вигравали обидві сторони. Вони пропонують гру виграш-виграш, будуючи мережі співробітництва і разом збільшуючи спільне благо.

— Чому це ми, воїни, мусимо вчитися у торговців? — скривився Бай Лан.

— Мудра людина вчиться завжди й у кожної людини. Але подивіться, чи часом ви не побачите чогось подібного у мистецтві стратегії?

— Ні! — впевнено заявив молодий Жень. — Завжди хтось перемагає, а хтось програє.

— Та невже? — хитро примружився Хай Тао.

— Ти маєш рацію, учителю, — сказав Бао Цинь. — Союз двох держав заради перемоги, наприклад, над північними варварами — це виграш-виграш. Мудрий правитель завжди знайде спосіб зіграти у виграш-виграш.

— Але є ще одна гра, — сказав Хай Тао. — Це програш-програш, коли програють обидві сторони.

— Хіба хтось захоче грати в таку гру? — засумнівався Хей Хе.

— Таке буває постійно. Уявіть, що двоє північних варварів не поділили чудову древню вазу й розбили її, волаючи «Так не діставайся ж ти нікому!». Так буває завжди, коли в запалі гри знищується цінність, яка стоїть на кону.

— Ну, ми ж знаємо, що північні варвари нестримані й дурні, — зауважив Бай Лан. — Цивілізовані люди ніколи так не вчинять.

— Я зрозумів, — промовив Бао Цинь, — таке буває не лише з варварами. Часто бувають війни, в яких обидві сторони знесилюються так, що кожна з них виходить з війни ледве живою — ніхто не переміг, всі програли.

— Це правда, — підтвердив Хай Тао здогадку свого кращого учня. — Дуже часто цивілізовані люди, навіть благородні аристократи, навіть мудрі правителі, вступивши в гру виграш-програш, врешті призводять до гри у програш-програш. Наприклад, чоловік може перемогти у спорі свою дружину — але чи зміцнить це їхнє подружнє життя?

Трохи помовчавши, старий учитель додав:

— Якщо ви намагаєтеся за будь-яку ціну перемогти суперника, якщо ви намагаєтеся довести свою правоту у спорі, якщо ви ділите якісь речі — ви граєте у виграш-програш. Але пильнуйте, щоб не зіграти у програш-програш — не знищити те, за що воюєте. І подумайте, чи нема можливості зіграти у виграш-виграш. Зрозуміло, непросто розрізняти, коли треба йти на компроміси, а коли — тримати позицію і не поступатися. Ми про це ще поговоримо.



# КЛЮЧ

## НЕЗЛАМНА ОБОРОНА

— Немає незламної оборони, — казав Хай Тао своїм учням. — Будь-яку оборону завжди можна прорвати. У будь-якій обороні завжди можна знайти слабке місце. Будь-яку оборону можна врешті виснажити тривалою облогою. Тому оборона є лише способом виграти якийсь важливий ресурс. Наприклад, час: поки ворог зосередився на подоланні вашої оборони, ви готуєте військо своєї перемоги. Або гроші чи запаси: ворог виснажується і не здатен продовжувати бойові дії. Або бойовий дух: тривала безрезультатна облога призводить до занепаду настроїв війська.

Так само, коли ви долаєте чужу оборону штурмом чи облогою, подумайте, який важливий ресурс витрачаєте.

І ще говорив Хай Тао:

— Пильуйте, щоб не витратити той ресурс, який для вас найцінніший, чи найдорожчий, чи найдефіцитніший, чи такий, що найшвидше вичерпується. Щоб так не сталося, треба спочатку знати правду про свої ресурси. Таким критичним ресурсом можуть бути люди, або час, або срібло, або стріли чи провізія. Робіть все що завгодно, щоб ваш критичний ресурс не впав до позначки, за якою чигає поразка, хоч би скільки інших ресурсів ви мали. Зокрема, ніколи не пускайте в хід останній військовий резерв. Бережіть свій критичний ресурс і водночас примусьте супротивника витратити його критичний ресурс.



## ЗМІСТ

前言	Передмова до другого тому . . . . .	3
道路	Стратегія як шлях, а не результат . . . . .	8
贏贏	Три різновиди гри . . . . .	11
關鍵	Незламна оборона . . . . .	15
定義	Що таке стратегія . . . . .	17
決心	Культура рішучості . . . . .	20
荒謬	Безглузда справедливість . . . . .	23
味道	Смак перемоги . . . . .	25
易經	Книга змін . . . . .	27
睡覺	Сон та їжа . . . . .	31
成長	Стратегія дорослішання . . . . .	33
皇帝	Страх імператора . . . . .	37
開始	Не починати там, де не можеш виграти . . . . .	39
韌性	Стійкість . . . . .	42
無知	Межі незнання . . . . .	45
麻煩	Біда . . . . .	48
兩個	Дві слабкості . . . . .	51
共同	Спільна дія . . . . .	53
困難	Скрута супротивника . . . . .	57
阻礙	Вороги стратегії . . . . .	61
數量	Кількість об'єктів управління . . . . .	63
優勢	Хто у виграші після перемоги . . . . .	67
領導	Лідерство . . . . .	69
惡夢	Стратегія і втілення . . . . .	71
母鹿	Дівчина . . . . .	73



準備	Підготовка до війни . . . . .	76
包紙	Яскрава обгортка . . . . .	79
命運	Доля. . . . .	81
事件	Найгірша подія. . . . .	85
小路	Стежини війни . . . . .	88
謝謝	Вдячність ворогу . . . . .	90
討論	Обговорення і виконання . . . . .	92
簡單	Прості рішення . . . . .	95
理想	Ідеальна стратегія . . . . .	99
糾紛	Суперечки неминучі . . . . .	101
虛假	Хибний напрям . . . . .	103
例子	Власний приклад . . . . .	105
改變	Часи змін . . . . .	107
害怕	Страх і розум . . . . .	109
回應	Пошук відповідей . . . . .	111
軍官	Командири. . . . .	114
空虛	Порожнеча . . . . .	117
團結	З'єднання сил . . . . .	120
弱點	Слабкі місця, небезпеки й можливості . . . . .	123
故事	Головна зброя . . . . .	127
面孔	Обличчя полководця . . . . .	130
競賽	Змагання . . . . .	133
輸了	Навчитися не програвати . . . . .	135
思考	Думати за ворога . . . . .	137
過的	Минуле і майбутнє . . . . .	139
不等	Нерівність . . . . .	143
力量	Мир із позиції сили. . . . .	145
失明	Сліпота війни . . . . .	147

規定	Правила . . . . .	151
黑白	Чорний, білий та відтінки сірого . . . . .	153
目的	Причина й мета . . . . .	157
決定	Хороше рішення . . . . .	160
選擇	Вибір . . . . .	163
路徑	Шлях під ногами . . . . .	165
溫浴	Тепла ванна . . . . .	167
步兵	Вогонь і піхота . . . . .	171
不定	Перевага невизначеності . . . . .	173
欺騙	Мистецтво обману . . . . .	177
混濁	Мутна водичка . . . . .	181
名字	Правильні імена . . . . .	185
循環	Стратегічний цикл . . . . .	188
細線	Тонка грань . . . . .	190
用法	Використовуйте ваші ресурси . . . . .	193
不正	Неправильне рішення . . . . .	195
內部	Внутрішня точка контролю . . . . .	197
自然	Будувати органічно, а не навічно . . . . .	201
智力	Пастки для розуму . . . . .	205
革新	Зміни й новизна . . . . .	209
鳥類	Погляд птаха . . . . .	212
警覺	Приспати пильність . . . . .	215
存者	Помилка того, хто вижив . . . . .	219
視線	Погляд полководця . . . . .	222
內敵	Внутрішні вороги . . . . .	224
地圖	Карта і територія . . . . .	228
教育	Навчання на помилках . . . . .	233
盟國	Союзники . . . . .	235

變化	Зміни постійні . . . . .	238
堡壘	Люди та фортеці. . . . .	241
雪球	Снігова куля помилок . . . . .	243
大洞	Стратегічна діра. . . . .	247
困惑	Заплутати ворога . . . . .	249
倡議	Стратегічна ініціатива . . . . .	252
自由	Страх і свобода. . . . .	254
翻譯	Товмачі . . . . .	258
朦朧	Туман війни. . . . .	261
獲得	Виграш війни . . . . .	263
間接	Непряма атака . . . . .	267
僵局	Безвихідь . . . . .	271
回答	Відповідь на атаку . . . . .	273
衝突	Конфлікти . . . . .	277
死亡	Подолати страх смерті . . . . .	279
記憶	Пам'ять. . . . .	281
時候	Час. . . . .	283
最後	Остання страгатагема . . . . .	285
信仰	Віра в перемогу. . . . .	287
三次	Три часи полководця . . . . .	291
節省	Витягайте своїх . . . . .	293
道德	Мораль і війна . . . . .	296
速度	Швидкість та зв'язність . . . . .	299
交換	Нерівноцінний обмін . . . . .	303
獵豹	Полювання леопарда . . . . .	305
死馬	Дохла конячка. . . . .	307
成人	Дорослий погляд . . . . .	309
老師	Учитель . . . . .	311