

# 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. Рекомендуються 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 стратегем 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 Тао — «персик» (桃), збираючись після досягнення повноліття дати йому горде й дуже поширене ім'я Тао (Хай Тао — морський вал, 海濤). Однак юнак, мабуть, зі скромності вирішив вибрати ім'я Тао 陶 (глиняний посуд), пов'язане з гончарним, а не військовим мистецтвом. А в рукописах учнів вони звать майстра зовсім іншим ім'ям Тао (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 (Тао 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 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.

# 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.

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 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 поединок починається негайно, і той, хто завдав першого удару, вважається переможцем, — сказав Хай Тао. — Поки я читатиму, ти тим часом гепнеш мене палицею, і наш поединок 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 незнайомиць 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.





# СЕРЬОЗНО

## ЗАНАДТО СЕРЬОЗНО

— 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, приходючи 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.