

Харро фон Зенгер

---

# 36 стратагем для менеджеров

Второе издание



Издательство «Олимп-Бизнес»  
Москва, 2019

---

# Содержание

О книге .....	X
Слова благодарности .....	XII
Предисловие к пятому изданию .....	XIII

## **36 стратагем для менеджеров**

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
<b>Изучение стратагем.....</b>	<b>41</b>
<b>Маскирующие стратагемы.....</b>	<b>41</b>
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 отремонтировать [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

---

<b>Стратегемы-мистификации</b> .....	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
<b>Стратегемы-разоблачения</b> .....	89
Стратегема № 13	
Бить по траве, чтобы испугнуть змей .....	89
Стратегема № 26	
Ругать акацию, [но при этом] показывать на шелковицу .....	95
<b>Стратегемы извлечения выгоды</b> .....	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

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

---

Стратегема № 33	
Стратегема агентов /	
Стратегема сеяния раздоров .....	163
<b>Сцепление стратегем .....</b>	<b>166</b>
Стратегема № 35	
Стратегема скрепления цепями /	
Сцепление стратегем .....	166
<b>Стратегемы бегства .....</b>	<b>177</b>
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 кожицу .....	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

36 стратагем  
для менеджеров

智

---

# Изучение стратагем

Ниже рассматриваются 36 стратагем в системе шести технических категорий стратагем. При этом под заголовком «Радиус действия стратагемы» сначала намечается «дальность действия» соответствующей стратагемы. Под заголовком «Предотвращение стратагемы» излагаются меры по защите от соответствующих стратагем. На опасности, встречающиеся при обхождении со стратагемами, указывается под заголовком «Риск при использовании стратагемы». В заключение приводятся соответственно один или несколько примеров.

## Маскирующие стратагемы

Фактически скрывается имеющаяся реальность: стратагемы № 1, 3, 6, 8, 10, 24, 25.

### Стратагема № 1

瞞  
天  
過  
海

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

Стратагема помогает «пересечь море», то есть преодолеть трудность. Ее используют против «императора», то есть против высокопоставленного лица или против властей. Эту стратагему менеджеры применяют как против подчиненных, которые используют ее, в свою очередь, против них самих, так и против надзорных органов. В настоящее время потенциальными жертвами стратагемы № 1 больше не являются только высокопоставленные лица. Ее



можно использовать против любого человека (Yu 1993, S. 4 f.). Так как эта стратагема «пускает пыль в глаза» не просто «императору», но даже всевидящему «небу» — бывшему в Древнем Китае высшим божеством, она относится в современном прочтении к событиям, которые разворачиваются на глазах у широкой общественности, публики, клиентуры и при этом остаются скрытыми.

Стратагема нацелена на то, чтобы использовать в своих целях «белые пятна» в кругозоре жертвы стратагемы, сделать тайные дела общеизвестными, подключить сюда рутинные процессы, на которые больше не обращают пристального внимания. Проводить это нужно незаметно и, ловко отвлекая уже притупленное или искусственно притупляемое внимание от всеобщего обозрения, безнаказанно проталкивать свои дела и т. д.

*Стратагема шапки-невидимки; стратагема открытости.*

## Радиус действия стратагемы

Политическое мероприятие маскируют, когда изображают его «как имеющее чисто экономические мотивы»; например, экономисты скрывают свое мнение, представляя его как объективную оценку, которая якобы вытекает из анализа экономических процессов.

Выдается справка с места работы, исполненная доброжелательности, которая, однако, прячет правду между строк и выражает предостережения, скрытые за лишними подозрения описаниями.

При заключении сделок клиенту заранее сообщают обо всем, но некоторые аспекты подчеркивают, другие оставляют на заднем плане, так что они находятся вне поля зрения клиента, и он приветствует сделку из-за особо подчеркнутых аспектов, благодаря которым всё идет как по маслу. Так, например, клиент вряд ли очень внимательно прочтает в договорах то, что напечатано мелким шрифтом, и вряд ли всё там поймет, даже если начнет проверять.

Людей убаюкивают благозвучными лозунгами типа «мирный процесс», «права человека», «справедливость», чтобы потом предпринять диаметрально противоположное тому, что содержат эти лозунги. На людей это не производит большого впечатления — они ошибочно полагают, что выкрикивающий лозунги действует в соответствии с тем, что говорит. Осужденный недавно в Китае немецкий строительный магнат обвиняется в том, что он мог якобы с легкостью одалживать громадные суммы, говоря при этом, что санировал в Германии исторические здания или строил благотворительные квартиры. В силу социальной значимости запланированного строительства кредиторы небрежно относились к проверке их технико-экономического обоснования. «Впрочем, чем крупнее фирма, тем проще она может пересечь море, обманув небо» (RR, 1994, 17.04, S. 7).

В *иерархиях всех видов* стратагема № 1 используется согласно изречению «делать вид, что подчиняешься, но тайно сопротивляться (ян фэн инь вэй)» (Yu 1993, S. 6). «Делать вид, что оппонировать, но тайно поддерживать» — еще один вариант этой стратагемы.

На переговорах партнеру рассказывают историю, например об одном ротозее, чтобы таким способом дать ему понять, что предлагаемая ему сейчас возможность заключения сделки не повторится (Yu 1994, S. 42). Такого рода притчи будят в слушателе сначала представление о том, что ему предлагают немного передохнуть, и он с интересом слушает. В конце истории партнер вдруг замечает, что ему рассказали не просто забавную историю и тем самым дали возможность передохнуть, а что его сориентировали на понимание определенной ситуации (Mauch, S. 69 f.). Кто смотрел в 1960-е гг. телевизионный сериал «Звездный путь» (Star Trek), тот расслаблялся и верил, что стал участником захватывающей фантастической истории. В действительности его незаметно и целенаправленно вели к определенному мировоззрению, так как не развлечение было, собственно говоря, целью этого сериала. Прежде всего, «как раньше, так и теперь речь идет о морали», — говорит Роберт Джастмен, первый продюсер сериала «Звездный путь».

Так, в сериале уже в 1960-е гг. показывали смешанный экипаж, женщин на руководящих постах, а также первый поцелуй белого с чернокожей. Межгалактическая телевизионная культурная революция длилась только с 1966 по 1969 г., «однако восхищает по сей день миллионы людей на всем земном шаре своим мультикультурным экипажем» (С, 2002, 02.08, S. 31).

Всестороннее обслуживание пассажиров Singapore Airlines (национальная авиакомпания Сингапура) рассматривается с перспективы стратагемы № 1. Пассажиры получают такой великолепный сервис со стороны летного состава, что почти не замечают, что находятся в полете. Они не успевают опомниться, как оказываются у цели своего полета, «пересекли море» (Wee, S. 8).

## Предотвращение стратагемы

Как бы люди ни старались скрыть действительность, всегда существует риск, что какая-то деталь останется открытой. И эта оставшаяся не скрытой мелочь может стать потенциальной жертвой стратагемы, если только не проявить достаточной бдительности. Как только вы заметите подозрительные симптомы, нужно заняться ими. При малейшем облачке дыма нужно искать огонь! По первому робкому намеку делать вывод о возможном дальнейшем развитии! Рассматривать мир не слишком поверхностно! Не надевать розовых очков! Постоянно пытаться иметь всеобъемлющую и актуальную информацию о конкурентах! Без угрызений совести из простой осторожности предпринимать упреждающие меры против возможных угроз в соответствии с изречением: «Лучше лишняя упреждающая мера, чем лишний ущерб».

## Риск при использовании стратагемы

Кто хочет скрыть что-либо от «неба», рискует в конце концов сам впасть в заблуждение.

## Примеры

### Только три дня на переговоры о совместном предприятии

Китайская фирма А, которая планировала создать совместное предприятие с немецкой фирмой Б, пригласила фирму Б на последние переговоры в Китай. Предварительно А отправила проект договора на китайском языке фирме Б, а Б отправила проект договора на английском языке фирме А. По обоим проектам договора китайская сторона не высказала ничего, поэтому немецкая сторона ошибочно полагала, что оба проекта договора соответствуют друг другу и договор может быть заключен без проблем. Лишь на месте немецкая делегация, состоявшая из трех человек, обнаружила, что имеются серьезные разногласия, касающиеся оформления данного договора о создании совместного предприятия. Об этом китайская сторона не сообщила, когда приглашала в Китай немецкую сторону для заключения договора. Так А создала впечатление, что всё пройдет гладко. Этим способом А заставила Б «пересечь море». В действительности договор состоялся, но его рождение произошло с «наложением щипцов» после очень тяжелых переговоров в очень сжатые сроки. Это был сценарий, к которому немецкая сторона оптимально не была готова<sup>14</sup>.

### Как спрятать собственные интересы от глаз посторонних

«Каждый, кто начинает войну, делает это под знаменем „справедливого дела“. Никто не будет провозглашать, что он ведет войну за „несправедливое дело“». Настоящие интересы, из-за которых ведется война, как правило, не раскрываются. И все же они являются основным звеном, вокруг которого всё вращается. Они маскируются акцентированием внимания на «справедливом деле». «Так, американское правительство Буша к началу XXI в. вело войну против Афганистана под флагом „борьбы с терроризмом“. Это было „справедливое дело“. Поэтому ему была оказана поддержка многих стран». В действительности

речь шла и идет об основополагающих национальных интересах США. «Бесчисленные факты подтверждают, что все военные авантюры США тесно связаны с интересами крупного американского бизнеса. Прикрываясь „борьбой против терроризма“, США вторглись в Афганистан, где они планировали установить проамериканский режим. Их конечной целью являются захват энергетических ресурсов и охрана своих геостратегических интересов. Еще мастер Сунь говорил: „В войне участвуют ради извлечения какой-то пользы“<sup>15</sup>. Это короткое предложение с глубоким смыслом помогает нам пробраться сквозь ореол, которым окружают себя поджигатели войны, и распознать их истинное лицо. США, вероятно, знают, как, „обманув небо, пересечь море“. Благодаря высказыванию мастера Суня это, однако, нетрудно распознать» (Yu 2003, S. 9 f.).

### Стратегема № 3

借  
刀  
殺  
人

Убить чужим ножом

Эта стратегема содержит в себе следующее.

1. Нейтрализовать противника чужими руками.  
*Стратегема чучела; стратегема заместителя.*
2. Нанести кому-то вред косвенно, не засветившись при этом самому.  
*Стратегема алиби; стратегема «кабинетного преступника»\*.*

На переднем плане находится такое использование стратегемы, при котором настоящий преступник остается в тени. В определенных условиях стратегему можно применять также совершенно открыто. В широком смысле стратегема преследует достижение цели на основе изощренного использования третьего лица или заемных ресурсов (Yu 1993, S. 26; Yao, S. 26). Тогда это уже не стратегема сокрытия, а стратегема из-

\* Должностное лицо, которое отдает распоряжение о совершении преступления. — *Примеч. пер.*

влечения собственной выгоды. Если анализировать с этой точки зрения, то данная стратагема имеет гибридный характер.

С точки зрения китайцев, ничего нельзя возразить против того, чтобы использовать внутренние противоречия одного делового оппонента или противоречия между несколькими конкурирующими западными оппонентами в качестве «ножа» для «убийства» невыгодных условий (Yu 2003, S. 19).

## Радиус действия стратагемы

Под аплодисменты восторженных детей смелый портной в *сказке братьев Гримм* убивает двух великанов, лежащих под деревом. Забравшись на дерево, он бросал на постоянно спящих великанов камни. Происходило это до тех пор, пока великаны не подрались и не убили друг друга, так как каждый подозревал другого в том, что тот побил его во сне.

В своей «*войне против террора*» и Аль-Каиды в Афганистане «США взяли займы афганцев и благодаря этому смогли в известной степени сократить свои потери» (Yu 2003, S. 18).

*На переговорах* китайцы могут пригласить одновременно несколько конкурирующих фирм, а если имеется возможность, то в одно и то же здание (Fang, S. 263 f.), и угрожать тем, что сделка будет заключена с конкурентом, который находится в соседнем помещении. Западные менеджеры, не видящие хитрости, воспринимают это как нечто «довольно невежливое» (HBR, 2003, Oktober, S. 89). Но это не имеет ничего общего с незнанием правил вежливости. Скорее, китайцы используют указание на угрожающих конкурентов в качестве «ножа», который они, не касаясь и совсем не тайно, всаживают в грудь своему партнеру по переговорам. Он может, в свою очередь, противодействовать этому, задавая четкие вопросы относительно имени конкурента, его продукции, условий поставки и гарантии и т. д. Для заключения более крупных сделок всегда требуется разрешение какого-либо вышестоящего органа. Разрешение, которое еще нужно получить, китайские руководители переговоров могут использовать как «нож», чтобы добиться уступки от противоположной

стороны. Если противоположная сторона не уступает, то разрешение не будет дано.

Китайцы записывают на переговорах каждое слово, произнесенное противоположной стороной, и озадачивают ее какими-либо вскрытыми противоречиями и несогласованностями, чтобы таким способом повлиять на переговоры в свою пользу (Fang, S. 264). Используя аргументационные недостатки противоположной стороны в качестве оружия против нее, «они убивают чужим ножом».

## Предотвращение стратагемы

Следовало бы избегать спонтанно-импульсивных действий в духе китайской сентенции «Только глаза увидели на улице какую-то несправедливость, как рука хватается за меч, чтобы оказать помощь», а лучше более внимательно рассмотреть ситуацию, иначе можно быть без труда обвиненным в применении оружия. То есть не стоит бежать впереди паровоза, особенно если другая сторона ожидает нанесения ущерба третьим лицам! Не нужно таскать каштаны из огня для других!

## Риск при использовании стратагемы

Одолженный «нож» может быть тупым. Изгоняя черта с помощью Вельзевула, можно в конце концов навредить самому себе.

## Примеры

С помощью закона, как с помощью ножа,  
против этого закона

Если в законе удастся найти определение или пробел, с помощью которых можно ликвидировать преследуемую цель, то это рассматривается как использование стратагемы № 3. Так,