

孫

Сунь-дзи

МИСТЕЦТВО
ВІЙНИ

子
兵
法

兵者詭道也故能而示之不能
用而示之不用近而示之遠遠
而示近
亂而取之

Анотація

Українською «Мистецтво війни» Сунь-дзи тлумачиться вперше. Перекладач, історик філософії Сходу, переконаний, що філософсько-стратегічний твір давньокитайського воєначальника та викладені в ньому ідеї і поради стосуються не лише стратегії бою і завоювання, але й усієї діяльності людини, зокрема й бізнесу.

© Сергій Лесняк, переклад, текст, 2015

© Павло Шеремета, передмова, 2015

© Видавництво Старого Лева, 2015

Сунь-дзи

МИСТЕЦТВО ВІЙНИ

Передмова

«Геоeкономiка — це логiка вiйни в граматицi бiзнесу», — зазначив американський стратег та iсторик Латтвак.

Я зауважив, що китайцi не дуже цiкавляться сучасними теорiями стратегiй. Особливо — абстрактно-концептуальними. Вони щиро вважають, що все, що можна було написати про стратегiю, уже написано тисячi рокiв тому.

Пiсля Сунь-дзи вони вважають вiйну метафорою, фiлософiєю, яку можна перенести на решту життя, навiть, на перший погляд, мирного.

Китайцi вважають вiйну надзвичайно дорогим методом вирiшення проблем, якого бажано уникати. Якщо це неможливо, вiйна вимагає найретельнiшої пiдготовки i планування, прискiпливої уваги до найменших деталей, досконалого знання себе, супротивника i мiсцевостi. А понад усе — вона вимагає беззаперечної дисциплiни i переможного настрою.

Вони вважають, що стратегiя повинна бути практично-прагматичною, вираженою у дiях, у вчинках, а не у словах.

Вважають, що лiдера визначає характер, а не посада чи технiчнi знання.

Вони освоiли i логiку, i граматику. Чи не тому Китай стає тепер надпотужним гравцем i в геоeкономiцi?

Завдяки Сергiю Лесняку ви зараз тримаєте у руках якiсну українську версiю трактату Сунь-дзи.

Думайте. Дiйте.

Павло Шеремета

Слово від перекладача

Оскільки твір Сунь-дзи «Мистецтво війни» дуже давній, то існує кілька версій трактату — перші знахідки датуються періодом династії Сунь (960-1279 роки). Ними довгий час і послуговувалися. Проте 1972 року в могильниках Гори Срібної Ластівки (провінція Шандунь) було віднайдено, крім основного тексту, ще й додаткові, не відомі раніше фрагменти твору. Тому сучасні коментатори починають використовувати і цей текст.

Існують одинадцять класичних коментарів і тлумачень ідей твору, які відрізняються між собою як за тлумаченням окремих слів, так і за типом коментування. Є суто філософсько-поетичні коментарі (приміром, авторства Ду Му), а є і військові (тлумачення відомого полководця і державця Цао Цао — саме цей коментар та його похідні створили традицію сучасного військового й ділового коментування тексту).

Оскільки я вже тривалий час занурений у сферу бізнесу й не дуже близький до академічного світу, то, відповідно, мої тлумачення певних ідей Сунь-дзи спираються на досвід та бачення цих ідей у контексті ділового управління і підприємництва. Мене передусім цікавить практичний бік тексту та модерні змістові паралелі, захоплює можливість тлумачити сучасність за посередництвом військової історії. І, як засвідчила дванадцятирічна практика у Китаї, згадки про класичну військову стратегію та історію завжди стають у пригоді під час перемовин, якщо потрібно схилити рішення на свій бік чи залагодити конфлікт.

Перекладаючи твір, я послуговувався етимологічними словниками китайської мови та словником-тлумачником термінології Сунь-дзи. Важливими для розуміння тексту були коментарі того ж таки Цао Цао, а також таких сучасних західних дослідників, як Роджер Еймс та Віктор Меєр.

Оригінал «Мистецтва війни» складається приблизно з шести тисяч ієрогліфів (там, однак, трапляється і багато дублікацій). У певних місцях один і той самий ієрогліф позначає різні поняття, відтак чітко сформулювати їх без допомоги китайських колег було б неможливо: навіть сучасні китайські тлумачення термінів Сунь-дзи суперечать одне одному, що вже й казати про різні варіанти англомовних чи, приміром, російськомовних перекладів. Тому ми намагалися використовувати найбільш авторитетні коментарі, щоб зрозуміти сенс кожного ієрогліфа і зберегти поетичність та піднесений стиль письма, вживаючи відповідну українську лексику (архаїзми, застарілі та рідковживані слова тощо).

Важлива технічна деталь: виходячи з принципів транслітерації китайських приголосних *zh/z*, поширених в українській діаспорі в Китаї у першій половині ХХ століття, я передавав ці приголосні як *дж/дз* відповідно. Так, зокрема, вважав і відомий громадський діяч і сходознавець Іван Світ, який жив і працював Китаї у 1922-1949 роках. Чимало представників сучасної української громади Китаю теж схиляються саме до цього варіанту, хоч існують й інші погляди на це питання (до прикладу, за усталеною нині транслітерацією Палладія згадані звуки мали б передаватись як *цз*). Проте, сподіваюся, невдовзі буде розвинута нова транслітераційна система, краще адаптована і наближена до фонології української мови.

Сергій Лесняк

Мистецтво війни Сунь-дзи. Сунь-дзи бінфа

Частина 1. Планування

Сунь-дзи сказав:

— Війна — справа надзвичайної ваги для держави, справа, що визначає життя і смерть, її необхідно вивчати, неабияк пильнуючи.

Аби передбачити наслідки війни, треба брати до уваги п'ять засадничих чинників і порівнювати дві протиборчі сторони за певними критеріями, а саме: Шлях-Дао, підсоння, терен, командування й регулювання.

Шлях-Дао — це те, що дає людям змогу мислити влад із правителями. Це уповноважує вас посилати людей на смерть або дозволяти їм жити, і вони прийматимуть це без жодних сумнівів.

Підсоння визначає день і ніч, холод і тепло, час і сезони.

Терен окреслює вершини й долини, далекі й близькі відстані, небезпечні та сприятливі місця, широкі та вузькі простори, місцини, складні для оборони й нападу, придатні для захисту й наступу.

Командування добирають за такими чеснотами: мудрість, чесність, людяність, мужність і дисциплінованість.

Регулювання — це організаційна ефективність, системи керування та структура переміщень.

Усі командири знають про існування цих п'ятьох чинників, однак той, хто опанує їх, перемає, а хто — ні, програє.

Тому, щоб передбачити наслідки війни, мусимо порівняти дві супротивні сторони, зважуючи їхні відносні стратегії за допомогою таких запитань:

Який з імператорів має Шлях-Дао?

У кого з генералів більше здібностей?

Яка сторона переважає підсонням і тереном?

У якому війську жорсткіше дотримуються дисципліни?

Яку армію споряджено ліпше?

Чий старшини й вояки ретельніше навчені?

Яка сторона суворіша й справедливіша щодо винагороди й карі?

Завдяки цим порівнянням я знатиму, хто переможе, а хто програє.

Генерал, який дослухається моїх порад, посилаючи військо в бій, здобуде звитягу. Такий воєначальник хай залишається командувати. Якщо ж він знехтує моєю порадою й відправить армію в бій, то зазнає повної поразки, і його потрібно звільнити.

Почувши, чого можна досягнути, якщо йти за моїми порадами, досягай згідно з ними стратегічної переваги — так ти підготуєшся до зовнішніх обставин. Використовувати сприятливі умови для здобуття найбільшої сили і впливу, виходячи з ситуації, — це я називаю стратегічною перевагою.

Війна — це мистецтво брехні. Тому, якщо ти вправний, придурюйся невмілим. Якщо ти діяльний — корч із себе млявого. Якщо ти близько — вдавай, що далеко, а якщо далеко — вдавай, що близько. Якщо ворог жадібний — спокуси його жаданим об'єктом. Якщо хаотичний — захопи його. Якщо ворог діє ефективно — будь обачним. Якщо супротивник могутній — уникай його. Якщо його легко розгнівити — вдавайся до провокування. Якщо знаєш про низьку самооцінку нападника — роздмухай його зухвалість. Якщо ворог відпочив — виснаж його. Якщо в його лавах злагода — посій там ворожнечу. Нападай на супостата там і тоді, де й коли він неготовий. З'являйся там, де на тебе не чекають. Це — ключові моменти стратегії армії, про які не можна казати наперед.

Той, хто перед боєм у штабі ретельно аналізує його можливий розвиток, має більше шансів перемогти. А хто не мав успіху в попередніх штабних розрахунках, програє січу ще до початку. Сторона з більшою кількістю переможних сценаріїв виграє. Сторона, що має їх менше, програє. Той, хто не планує, прирікає себе на очевидну поразку. Коли я дивлюся на процес планування баталії, звитяжний чи ганебний результат для мене очевидний.

Частина 2. Провадження бою

Сунь-дзи сказав:

— Зазвичай на воєнну кампанію потрібно 1000 швидкісних чотирикінних колісниць, 1000 важких повозів і спорядження для 100 000 душ панцерників. Провізію для війська треба транспортувати на тисячу лі, а ще треба поррахувати витрати — як удома, так і за польових умов: зокрема, на закордонних посланців, а також видатки на такі матеріали, як клей, лак, ремонт колісниць та зброї. Тільки коли ти маєш на руках 1000 шматків срібла щодня, можеш мобілізувати військо.

Розпочинаючи герць, шукай швидкої перемоги. Якщо бій затягнеться — зброя притупиться, військо деморалізується. Розпочинаючи облогу міста, яке укріплене муром, виснажиш свої сили. Коли твоїх вояків довго тримати на полі бою, людських резервів стане обмаль. А якщо ти все ж притупив свою зброю, деморалізував своє військо, виморився та знеслили всі наявні ресурси, сусідні правителі скористаються з твоїх напастей для удару. Навіть за наявності наймудрішого дорадника ти не зможеш уникнути прикрих наслідків.

На війні, я чув, інколи навіть безглуздий п'оквап приводить до швидкої перемоги, але я ще ніколи не бачив ознак майстерності й переможності в довгій кампанії. Не було ще країни, яка б виграла від тривалої війни. Отже, якщо ти не цілком усвідомлюєш шкоду від використання армії, то й не осягнеш, як повернути її собі на користь.

Той, хто знає, як використовувати військо, не мобілізуватиме солдатів більше одного разу і не завозитиме харчі декілька разів. Він візьме військове знаряддя зі своєї країни й реквізує провізію у ворогів. Тоді провіанту воякам вистачатиме.

Постачання армії на далекі відстані виснажує державу та збіднює людей. У місці, близькому до таборування вояків, ціни на товари зростають. Де крам дорогий, там простий люд зубожіє, і щойно ти виснажиш його статки, змушений будеш збільшити місцеві збори для армійських потреб.

Якщо сили війська вичерпано й багатство держави закінчилося, родини в країні також зубожіють. Унаслідок війни прибутки простих громадян знизяться на сімдесят відсотків, державна скарбниця зазнає втрат від зламаних колісниць, знесилених коней, запотребованих і зужитих обладунків, шоломів, стріл і луків-самострілів, галябард і щитів, списів, великих заслонів для облоги, надірваних тяглових биків і заїжджених важких возів; і це сягне шістдесятьох відсотків державних резервів.

Тому найліпший командир зробить усе від нього залежне, аби прогнати свою армію з ворожої землі. Одна міра спожитого чужого харчу дорівнює двадцятьом своїм; використати одну паку фуражу супротивника — те саме, що двадцять своїх.

Щоб убивати ворога, потрібно розбудити почуття гніву в своїх людей; аби змусити солдатів захоплювати ворожі багатства, треба розподіляти серед них здобич. Тому в колісничному протистоянні варто нагородити того, хто першим захопив 10 колісниць, і змінити майви й корогви недруга на свої. Змішуй чужинські колісниці зі своїми й відсилай їх назад на бойовище; із захопленими в полон вояками поведься добре, щоби потім їх використати. Це означає — примножувати власну силу в перебігу здобуття перемог.

Найважливіше на війні — швидка звитяга, а не затяжні кампанії. Тому командир, який розуміє, як використовувати військо, має владу над людським життям і стоїть на варті безпеки в державі.

Частина 3. Планування атаки

Сунь-дзи сказав:

— Мистецтво війни полягає в тому, щоб загарбати чужу державу неушкодженою; зруйнувати ворожу країну — гірший сценарій. Ліпше — захопити протиборчу армію цілою-цілісінькою, гірше — знищити військо ворога. Ліпше полонити супротивну дивізію, ніж сплюндрувати її. Годилося б захопити ворожий курінь, а не громити його на друзки. Варто заволодіти ворожим загоном у повній цілості. Розтроцити загін — найгірша справа. А от узяти ворожу обслугу незайманою під своє управління — дуже добре. І, відповідно, вбивати ту обслугу — неправильно. Той, хто здобув сто перемог у ста поєдинках — не герой; геройство — підкорити антагоністське військо взагалі без боротьби.

І тому неперевершена військова стратегія — зруйнувати плани й стратегії супротивника, дещо слабша — атакувати ворожі союзи та сув'язі; ще гірша — нападати на армію ворога; і найгірша — кидатися на укріплені мурами міста.

Удавайся до штурму міст-укріплень тільки тоді, коли не маєш іншого вибору. Якщо збудувати щити для облоги, так звані мантелети, і зробити панцеровані вози та зібрати все військове спорядження і зброю — піде три місяці, а насипати земляні вали — додай ще три. Відтак командувач війська не зможе контролювати своїх емоцій, він пошле вояків, як мурашок, на ворожі мури, втратить третину душ свого вояцтва і вже не здужає захопити місто. От одна з бід, що трапляються при веденні облоги.

З огляду на це досвідчений воєначальник підкорює супротивне військо без бою, бере муровані міські фортеці, не атакуючи, завойовує ворожу державу без затяжної війни. І тому його перемога беззаперечна у світі. І тому його армія — невиснажна, а його звитяги — абсолютні. У цьому полягає мистецтво нападу за допомогою стратегії.

Отож принципи використання військ полягають у наступному. Якщо твоїх сил удесятеро більше, оточи ворога. Якщо твоя міць уп'ятеро

переважає супротивну, нападай. Маєш подвійну перевагу — вдайся до поділу протиборчого війська. Якщо в тебе й ворога однаково моці, бийся з ним; якщо твоїх бійців менше — уникай битви. Якщо тобі бракує сил, щоб зрівнятися з антагоністом, — утікай. Отож якщо слабка армія надто вперта, її захопить численніше військо.

Воєначальник — це опертя держави. Якщо це опертя мислить про все належним чином, держава неодмінно буде сильною; якщо ж воєначальник немисленний, тоді й держава неминуче слабуватиме.

Є два способи, якими правитель може завдати шкоди своїй армії: наказати йти вперед, не усвідомлюючи, що йти вперед вона не може, або наказати відступати, не розуміючи, що військо не готове до відступу. Це називають «сплутати армію».

Якщо імператор втручається в керування бійцями, не знаючись на принципах командування, це збентежує старшин та вояків.

Якщо імператор, не вивчивши воєнної стратегії, береться до військових призначень, солдати зневірюються.

Щойно армія стає збентеженою, а імператор утрачає довіру своїх людей, чекай агресії від сусідніх правителів. Це означає, як мовиться, посіяти безлад у власних лавах і приректи себе на поразку.

Тому маємо п'ять чинників, аби передбачити, хто здобуде перемогу:
генерал, який знає, коли битися, а коли — ні;
генерал, що знає більше різних способів використання війська;
армія, в якій старшини й підлеглі об'єднані єдиною метою;
армія, що виставляє цілком підготовлених вояків проти
непідготовлених;
військо, генерал якого кваліфікований, а імператор — не
втручається.

Отже, ці п'ять чинників і є шляхом до перемоги.

Тому сказано: той, хто знає ворога й себе, ніколи не програє війни; той, хто не знає ворога, але знає себе, інколи виграє, а інколи програє; той, хто не знає ні себе, ні ворога, програє кожну баталію.

Частина 4. Стратегічні позиції

Сунь-дзи сказав:

— За давніх часів досвідчений у січі передусім робив непереможним себе і лише після цього очікував нагоди, коли можна перемогти супротивника. Непереможність залежить від тебе, вразливість ворога — від нього. Тому особа, що має бойовий досвід, здатна зробити себе нездоланною, але не може гарантовано змусити ворога бути подоланим.

Отож і сказано: можна передбачити перемогу, але передбачення її не гарантує. У становищі, коли не можеш виграти, — захищайся, якщо хочеш виграти — мусиш нападати. Якщо не маєш досить солдатів — боронися, а якщо маєш — атакуй. Той, хто вправний у захисті, наче ховає себе глибоко під землею, а хто меткий у нападі, немов уражає з висоти. Тому він здатен і себе відстояти, і здобути цілковиту перемогу. Передбачити її, керуючись розумінням пересічних людей, — це не найвища досконалість. Перемога, яку можуть зрозуміти пересічні люди, не є досконалою перемогою. Здатність піднімати осінній пух не може бути ознакою великої сили; спроможність бачити сонце і місяць не є ознакою проникливого зору; здатність чути грім не є ознакою доброго слуху.

У давнину казали, що людина, майстерна в герці, долає того, кого легко здолати. Тому тріумфи здатної змагатися людини не мають слави відважних і мудрих. Її перемоги в протистояннях бездоганні. Бездоганність означає, що успішний боєць діє там, де звитяга певна, й завойовує ворога, що вже програв.

Через те майстер бою обирає позицію, де поразка неможлива, й не марнує свого шансу взяти гору над супростатом. А отже, успішна армія вступає в бій тільки після того, як забезпечить собі умови для тріумфу, а подужане військо шукає перемоги лише по тому, як вступило в сутичку.

Знавець воєнного мистецтва розбудовує Шлях-Дао й ретельно пильнує військових регулювань: тому він і здатен розуміти, де буде виграш, а де — поразка.

Умови мистецтва війни такі: перша — розрахунки; друга — обсяг ресурсів; третя — кількість солдатів; четверта — баланс сил; і п'ята — можливість перемогти. Розрахунки висновують з терену, обсяг ресурсів — з розрахунків, кількість солдатів — з обсягу ресурсів, баланс сил — з кількості солдатів, а можливість перемогти ґрунтується на балансі сил.

Тому нездоланну армію можна порівняти з протиставленням ста мір ваги та однієї, а подолане військо — це як одній мірі ваги переважити сто. Вдалим є позиціонування, коли тріумфальне військо, спрямовуючи своїх бійців на баталію, може уподібнитися гірському потоку, що розірвав греблю й падає з великої висоти.

Частина 5. Сила

Сунь-дзи сказав:

— Принцип керування великою армією — той самий, що й кількома вояками. Наказувати великій армії — те саме, що й кільком воякам, це питання організації комунікацій. Що допомагає солдатам з різних частин війська могли протистояти ворогові? Прямі й непрямі стратегії. Армія атакує супротивника подібно до каменюки, що трощить яйце; у цьому полягає принцип використання сильного для нападу на слабе.

Зазвичай під час бою використовують прямі методи, а до непрямих вдаються, аби перемогти. Тому стратегії генерала, досвідченого в уживанні непрямих метод, — безмежні, як небо й земля, і такі ж невичерпні, як річки та потоки. Мов сонце й місяць: він сідає, аби знову зійти; немовби чотири пори року: вони минають свій час, аби знову повернутися.

Є не більше, ніж п'ять головних нот, але їхні зміни і трансформації неможливо переслухати; є не більше п'яти основних кольорів, але відтінки, породжені їхніми змінами й трансформаціями, годі сприйняти зором; основних смаків — не більше ніж п'ять, проте утворені завдяки їхнім змінам і трансформаціям присмаки переважають кількість тих, що їх можливо відчутти. У будь-якому протистоянні маємо в арсеналі тільки прямі й непрямі стратегії, але їхні зміни й трансформації — безмежні. Непряме та пряме підтримують і підсилюють одне одного так само, як коло без початку й кінця. І кому до снаги їх вичерпати?

Швидка стрімка вода може рухати кругляками — це й називають силою. Хижа птаха падає на здобич згідно з точним розрахунком часу та відстані і шматує її. Тільки бувалий у бойових бувальцях здатен володіти жахливою силою й точним визначанням часу та місця. Його сила скидається на натягнутий лук-самостріл, а розрахунок терміну й відстані — на відпускання язичка того лука-самостріла. Навіть серед метушні й гуркоту бойовища його не заскочить сум'яття. І навіть у хаосі баталії він тримає лаву, і перемогти його — зась.

Удавай, що ти в безладі, коли добре організований; корч із себе боягуза, якщо сміливий, прикидайся слабким, коли тебе сповнюють сили. Відмінність між хаосом і ладом полягає в організації та структурі; різниця між сміливістю й боягузством впливає з перебігу січі, а між слабкістю та силою — з використання потужності армії. З огляду на це досвідчений у воєнних діях маніпулює ворожими рухами, створює умовини, що змусять ворога їм підкоритися. Він спокушає супротивника принадами, щоб той спокусився ними. У такий спосіб він змушує недруга рухатися й очікує його, сповнений своїх сил.

Обстріляний військовик шукає перемоги зі становища й обставин, не вимагає занадто багато від своїх людей. Тому він спроможний вибрати вмілих вояків і довірити їм розвинути перевагу зі стратегічної позиції. Той, хто знає, як посилювати стратегічні козири, посилає своїх людей на бойовище подібно до покотючих колод і кругляків. Колодам і круглякам природно бути непорушними на поземній площині, але на похилій вони — на кшталт покотил; квадратне має здатність зупинятися, а кругле — скочуватися. Тому сила командира, що набив руку, залучаючи людей до баталії, скидається на натиск від падіння кругляків, які котяться донизу з великої висоти.

Частина 6. Слабкі і сильні сторони

Сунь-дзи сказав:

— Загалом той, хто першим стане на поле бою, щоб чекати на ворога, — відпочине; той, хто прийде з поспіхом пізніше, — втомиться. Тому знавець битви контролює рухи ворога, а сам, тим часом, неконтрольований з ворожого боку. Він може змусити супротивника прийти на приготоване місце, звабивши його вигодою, згідно зі своїм задумом, і може завадити приходові недруга, створивши йому перешкоди. Тому, коли ворог відпочив — утомлюй його, коли він наїджений — виснаж його голодом, а коли добре налаштований і врівноважений — змусь його рухатися. Нападай на супостата там, де він покvapиться рятуватись. Рухайся туди, де тебе найменше очікують.

Військо пройде тисячі лі без втоми тільки тому, що долатиме терен, не залюднений ворогом. Коли нападаємо, ми гарантовано перемаємо, позаяк наступаємо на місце, що не обороняється ворогом. Коли ж боронимося, то не маємо бути перемаєними, оскільки захищаємо місце, на яке складно напасти. Тому супротивник не знає, як щити́тися від досвідченого в нападі, й не відає, де і як нападати на навченого оборони.

*Такий складний і глибокий,
Що не залишає жодного сліду,
Такий загадковий і чудовий,
Що й не почувеш нічого про нього,
Тому він може вирішувати долю ворога.*

У просуванні йому годі зазнати опору, бо він прориває слабкі місця протиборчих лав; під час відступу його не спіймаєш, адже він такий прудкий, що переслідувати його зась.

Отож якщо ми хочемо нападати на недруга, він не має вибору, окрім як зважитися на бій, навіть перебуваючи під захистом високих мурованих огорож і глибоких ровів; бо ж ми вдаряємо в місце, яке він має рятувати. Коли ж ми не бажаємо битися, недруг не зможе розпочати

атаки проти нас, навіть якщо боронимо не більше, ніж намальовану лінію, ми змусимо змінити напрям його нападу.

За умови, що нам вдасться спонукати ворога показати його позицію, тоді як свою ми від нього приховаємо, матимемо повноту нашої сили, а супротивник буде поділений. Якщо мою армію зосереджено в одне ціле, а ворожу — фрагментовано на десять частин, я нападну десятьма своїми частинами разом на його одну. Якщо в нас багато солдатів, а в протиборця — лише декілька, ми зможемо більшою кількістю напасти на меншу. Коли неприятель не знає, де я хочу вдарити, він захищатиме багато місць; і що більше він їх обороняє, то дужче розпорошує свої сили, а значить слабший у будь-якому місці, куди я нападну.

Якщо супротивник укріплюється на фронті, його тил слабшає; зміцнюючи свій тил, він знесилює фронт; якщо ворог створює кулак на лівому фланзі, то правий — занепадає, коли ж праве крило міцнішає — ліве втрачає на моці. Намагаючись захиститися всюди, недруг по всіх усядах і охляне.

Слабкість у кількості вояків спонукає тебе здійснювати приготування проти ворога; твоя кількісна сила змушує ворога готуватися до наступу проти тебе.

Через те, коли знаєш місце й час бою навіть після походу на тисячу лі, ти готовий змагатися. Якщо ж місце та час воєнних дій тобі невідомі, тоді сили твого лівого флангу не можуть урятувати сил правого, а сили правого крила не зарадять силам лівого, бійці твого фронту не здатні на порятунок твого тилу і, відповідно, солдатам запілля годі буде захистити твій перед. Становище ще дужче погіршується, коли зважати на те, що найдалі сили — на відстані 10 000, а найближчі — на відстані кількох лі. За моєю оцінкою, навіть якщо в армії країни Юе дуже багато вояків, то це аж ніяк не обов'язково означає, що перемога забезпечена. Тому я кажу: ми можемо творити перемоги!

Хоча ворог і численний, ми спроможні знайти шляхи, аби завадити йому на нас нападати. Тому ми мусимо аналізувати стратегії ворога, щоб знати його шанси на успіх чи поразку, провокувати його, викривати його позиції, щоб знати вразливість його становища, випробовувати ворога

силою в протиборстві, аби уявляти слабкі сторони його позицій. Тому найвищий стандарт використання військ полягає у відсутності позиції. Навіть найглибше інфільтровані шпигуни не можуть виявити твоїх позицій, а найбільший мудрець не годен знайти шляхів проти твого війська. Перемоги, яку здобуто завдяки пристосуванню до обставин супротивника, військо ніколи не досягне; всім відомо, що я зробив, аби перемогти, але ніхто не знає, які методи та стратегії я застосовував.

Тому виграшних стратегій ніколи не повторюють, їх пристосовують відповідно до нескінченно змінних ситуацій. Принципи використання військ подібні до води — це їй властиво уникати висоти й текти донизу. Звитяжні війська ухиляються від сили й нападають на слабкість. Як вода скеровує свою течію відповідно до особливостей суходолу, так і армія плекає свою вікторію згідно з властивостями ворога.

Тим-то військо ніколи не має стабільної позиції та форми. А особу, що перемагає, вивчивши прикмети недруга, вважають божественною. Тому нема гарантованого тріумфу серед п'яťох елементів природи. Жодна з чотирьох пір року не є постійною: день — короткий і довгий, а місяць буває повнею та молодиком.

Частина 7. Воєнні змагання

Сунь-дзи сказав:

— Мистецтво використання армії полягає ось у чому: генерал дістає наказ від правителя, а тоді мобілізує військо для війни і стає табором проти ворога. Немає нічого складнішого за воєнні змагання. І складність цих змагань та маневрів полягає в тому, що потрібно перетворити непряме на пряме, а несприятливі обставини — на сприятливі.

Так ми робимо шлях нашого протиборця непрямим, заманюючи його маленькими приладами. У такий спосіб хоч і вийдемо пізніше, та дійдемо раніше за ворога. Це метода того, хто знає, як використовувати прямі й непрямі стратегії. Тому воєнні змагання мають свої переваги й ризики. І коли ти намагаєшся повністю обладнати військо, аби дістати максимальну перевагу, то можеш не встигнути перехопити цієї переваги. Якщо ж пошлеш армію, залишивши все спорядження в таборі, то ризикуєш утратити весь табір.

Армія може скласти свої важкі обладунки, щоб удень і вночі, не зупиняючись, долати шлях із примноженими силами. Коли військо подорожує на відстань ста лі, аби мати перевагу, воно може втратити трьох генералів. Сильні вояки прийдуть першими, а слабкі пастимуть задніх, і тільки десята частина війська зможе прибути на місце призначення.

Якщо армія задля переваги пересувається на відстань п'ятдесяти лі, генерал, що йде першим, нашттовхнеться на труднощі й поразку. Позаяк тільки половина солдатів зможе дістатися місця призначення.

Коли військо прагне переваги, а тому долає відстань тридцять лі, то дійде тільки дві третини вояків.

Звідси випливає, що армія без спорядження пропаде, без достатніх запасів зерна і їжі — вимре, без резервів — теж не виживе.

Отож якщо ти не відаєш задумів сусідніх володарів, не приставай до спілки з ними. Не знаючи їхніх гір і лісів, небезпечних гірських проходів та згубних трясовин і заплав, ти не зможеш рухати військо. Той, хто не

має місцевих провідників, не зможе скористатися перевагами місцевості. Армія, що вводиться в оману, переможе. Якщо бачиш потенційну вигоду — дій, удавайся позмінно до роз'єднування та концентрування. У русі ти повинен бути швидшим за вітер, а в повільному марші — спокійним і таємничим, як ліс; коли нападаєш, мусиш бути нищівним, як вогонь; отаборившись, стань незворушним, як гора; незбагненності позич у темряви, а разючості — у блискавки і грому. Поділи людей на малі гурти, перш ніж нападати на села; захопивши землі, розділи військо й утримуй позиції. Зважуй «за» і «проти» перед тим як рухатися. Той, хто першим осягне використання непрямих і прямих стратегій, — виграє. Це принцип воєнного змагання.

Згідно з книгою «Керування військом», коли неможливо почути наказів голосом, використовують гонги й барабани. А якщо тяжко побачити одне одного, то використовують сигнальні прапори як засіб комунікації. Мета вдавання до гонгів, барабанів та сигнальних прапорів — об'єднати вуха та очі. Коли все вояцтво об'єднане в одне ціле, сміливці не атакуватимуть, а боягузи не зможуть утекти. Це — мистецтво керувати великими арміями.

У нічних боях використовуй більше смолоскипів і бубнил. У січах засвітла хай переважають сигнальні майви. Ці засоби комунікації слугують для впливу на органи чуттів солдатів.

Твої дії знищують бойовий дух у ворожих лавах і втрату впевненості в їхнього генерала. На початку протистояння дух армії високий, усередині бою він млявішає, а наприкінці той дух виснажений. З огляду на це генерал, що знається на воєнних діях, уникає супротивника з високим духом і вдаряє тоді, коли протиборча армія занепадає духом. Це — шлях контролювати дух. Хаосу протиставляй лад. На заваді неспокою й галасу виставляй спокій. Це — шлях керувати психологією людей. Використовуй близькість свого війська до місця бою на противагу ворожому, що прийшло здалека. Залучай людей, що добре відпочили, проти знеможеного недруга. Залучай нагодованих бійців проти зголоднілих неприятеlevих солдатів. Це — спосіб контролювати фізичну силу. Ніколи не нападай в наступовому русі на армію, яка добре

впорядковує прапори. Ніколи не налітай на військо з доладними формаціями. Це — гнучкий шлях керувати змінами. Отож мистецтво використовувати армію таке: не чини нападу на ворога, що перебуває на узвишші; не бий на військо, позаду якого гори; не продовжуй наскокувати на армію, що вдає, ніби відходить. Не вдаряй по добре мотивованих і сильних ворожих вояках. Не хапай наживки, що її тобі пропонує супостат; не перехоплюй ворога, що повертається додому. Оточивши супротивника, завжди залишай йому змогу до відхідного шляху. Не тисни на протиборця, що перебуває в безвиході. Це — шлях використовувати армію.

Частина 8. Мінливості й пристосування

Сунь-дзи сказав:

— Мистецтво використання війська полягає в тому, що генерал дістає наказ від правителя, а потому мобілізує військо для війни. Але він не стає табором на ненадійному й зруйнованому терені. На місці, де сходяться кордони різних держав, намагайся утворювати дружні спілки. Рухайся якомога далі від пустельної місцевості, а в місці, де тебе оточили, використовуй стратегії. У місцевості смерті, у безвиході — бийся! Є дороги, якими не треба пересуватись, є ворожі армії, на які не треба нападати, є міста, що їх не варто брати, є місця, за які не слід змагатися, є накази, яких не належить виконувати. Тому генерал, що опанував принципи змін і мінливостей ситуацій, знає, як використовувати підлеглих. Генерал, який не тямить, як витиснути зиск із цих змін і мінливостей, навіть якщо він добре знається на місцевості, не втне скористатися з її переваг. Генерал, який командує солдатами, але не знає мистецтва змін, не подужає вповні використати людей, навіть якщо знає п'ять стратегічних розрахунків. Тому мудра людина завжди зважає всі переваги й перешкоди одночасно. Мотаючи на вус переваги несприятливого становища, ти зможеш виконати свою місію. Оцінюючи перешкоди за сприятливих умов, ти наснажишся запобігти лихові. Тож якщо хочеш підкорити ворога, маєш учинити йому шкоду. Ти повинен залякати своїх сусідів, аби змусити служити тобі. Ти можеш спонукати їх рухатися згідно з твоїми розрахунками, якщо заманиш їх принадами й спокусами. Мистецтво використовувати військо таке: не сподівайся, що ворог не прийде, а покладайся на свою готовність при зустрічі з ними. Не годиться сподіватися, що недруг не нападе, належить зробити себе непереможним. Ще п'ять небезпек чигає на генерала: якщо він битиметься необачно й нерозсудливо, то неодмінно загине. А боятиметься смерті — буде полоненим. Якщо він лютий і запальний, його легко спровокувати. А якщо пихатий і зарозумілий — нескладно образити. Генерала, що занадто любить людей, легко стривожити й

занепокоїти. Кожна з цих генералових хиб є шкода, завдана військові. Ці п'ять небезпек зумовлюють руйнування армії та вбивства генералів. На ці небезпеки конче потрібно якнайважливіше та найретельніше зважати.

Частина 9. Просування армії

Сунь-дзи сказав:

— Загалом правила мобілізації війська такі: розміщуючи армію, оцінюй ворога; переходячи гори, тримайся долини; розташовуй військо на добре освітленій сонцем височині. Не бери окупованої супротивником висоти штурмом. Це принципи використання вояків у горах. Перш ніж переправлятися через річку, армію треба розмістити трохи віддалік від води; коли через річку переправляється ворог, не нападай на нього у воді, спершу дозволь половині армії вийти на берег, і лише тоді чини напад — це буде твоєю перевагою! Хочеш вступити в бій із ворогом — не роби цього біля води. Розташовуй свою військову силу на узвишші, на осонні, не став її нижче від ворожої за течією. Це — шлях використовувати військо біля води.

Проходиш крізь болота й трясовини — роби це швидко й не блукай; якщо зіткнешся з ворогом у болотах і трясовинах, ти повинен стати біля очеретів спиною до лісу — це правило для ведення бою за таких умов. На рівнині розміщуй армію на пласкому ґрунті, щоб полегшити пересування, так, щоб переважна частина вояцтва була під узвишшям. Попереду — низини, а позаду — височінь. Це — правила використання війська на рівнині. Опираючись на ці чотири способи розташовувати армію, Жовтий Імператор знищив чотирьох імператорів. Загалом військовики віддають перевагу узвишшям над низинами; сонячним і яскравим місцям над темними й затіненими. А стають табором у місцях, багатих на провіант, з достатніми запасами води. Тому мовлено, що військо, яке не піддається хворобам, обов'язково виграє. У гористій місцевості його треба ставити проти сонця, щоб з правого боку й позаду була височина. У такий спосіб армія може використати переваги землі. Якщо зверху за водою дощило й потоки — великі, то з переправою через річку доведеться зачекати, поки вода спаде. Загалом у різних місцевостях існують: природні прірви, природні криниці, природні в'язниці, місця з будяками й колючками, природні пастки та

межигір'я. Ти зобов'язаний негайно покинути ці закутні і не підходити до них.

Нам належить бути далеко від цих місць, а ворога треба змушувати до них наближатися. Ми маємо стояти до них обличчям, а протиборець під нашим тиском — спиною до них. На армію на її шляху чатують усілякі небезпеки, як-от заплави, ділянки, порослі очеретом, залісені гори та хаші. Проходячи через них, вам конче потрібно їх оглядати — регулярно і з неабиякою пильністю. Адже саме там можуть чаїтися супротивні шпигуни.

Якщо ворог наблизився, але не вдається ні до яких дій, то він покладається на знання про ці загрозливі нетрі; коли недруг далеко, то він провокує мене до герцю — хоче, аби я просунувся вперед.

Те, що супостат став табором на пласкому ґрунті, означає, що він володіє тут перевагами.

Гілля й листя в лісі рухаються — ознака того, що ворог підходить.

Багато перепон у траві — неприятель намагається нас заплутати.

Пташки раптом злітають — засідка.

Звірі налякано розбігаються — очікуй на раптову атаку.

Пилюка зненацька здійнялася вгору — їдуть колісниці.

Кушпела стелиться низько й широко — йде піхота.

Курява підіймається в різних місцях — супротивник збирає хмиз.

Пилюка то зноситься, то опускається в різних місцях — ворог отаборюється.

Якщо ворожі слова покірні та смиренні, а військові приготування посилюються, ворог лаштується напасти.

Коли супостат послуговується зухвалими та грубими словами й удає, що нападатиме, — він ладнається відступити.

Бачите легкі колісниці, що шикуються в русі на флангах війська, знайте — неприятель формує бойовий порядок.

Якщо ворог просить перемир'я, ще не зазнавши поразки в бою, очікуйте на те, що він щось надумав.

Завважуєте в протиборчому стані пожвавлений рух і шиккування солдатів у бойові формування — ворог готовий до вирішального

поединку.

А коли здається, що він то наступає, то відступає, знайте — він намагається заманити вас.

Похилившись, недруг спирається на свою зброю — значить, він голодує.

Те, що ворог бачить потенційну перевагу, але не виступає, — запорука його виснаженості.

Птахи купчаться навколо чужого табору — табір уже покинули.

Недружні солдати голосно кричать уночі — їх охопив страх.

Армію опанував хаос — генерал утратив авторитет.

Коли прапори й бунчуки переміщаються то сюди, то туди — у війську панує безлад.

Старшина легко впадає в люті і не контролює свого гніву — армія знесилена.

Ворог убиває коней для їжі — у його таборі нема провіанту.

Якщо кухонного начиння в таборі не виставлено й вояки до нього не повертаються — табір у безнадійному становищі.

Генерал розмовляє зі своїми підлеглими приглушено й сумирно — він утратив їхню підтримку.

Надміру роздає нагороди — не знає, що робити.

Генералове ж удавання до багатьох покарань засвідчує, що він перебуває у стані збентеження.

Спочатку генерал лютує щодо своїх підлеглих, а потім їх боїться — про такого воєначальника можна сказати, що він нерозумний і невдатний.

Приходити з подарунками й повагою типово для ворога, що прагне перемир'я.

І навпаки, супротивне військо прибуває, переповнене люті та дикості, й не розпочинає двобою тривалий час, хоч і не відходить з поля битви, — конче необхідно начуватися й бути дуже пильним.

Кількість вояків не є вирішальною перевагою, тому не варто нападати навально, покладаючись тільки на чисельність.

Концентруй свої сили ефективно, тверезо оцінюй, хто тобі протистоїть, і тоді матимеш підтримку своїх бійців.

Того, кому бракує стратегічного бачення, хто недооцінює ворога, ворог обов'язково схопить.

Супостат неодмінно полонить того, хто не доріс до опанування засад стратегії і хто спогорда позирає на супротивника.

Якщо вояків покарано до того, як у них з'явилася відданість генералові, вони будуть покірні і їх складно буде використати.

У разі ж, якщо вони вже віддані генералові, але кари щодо них ще не застосовували, ти теж не зможеш їх використовувати.

Тому командуй військом за допомогою гуманності й об'єднай його військовою дисципліною — це забезпечить тобі незаперечну перемогу.

Коли накази регулярно виконуються і солдатів навчають виконувати накази, вони будуть слухняними.

А якщо накази виконують нерегулярно і вояків не навчають слухатися наказів, то вони й не слухатимуться.

Якщо накази виконують регулярно, то це означає, що між вояками та командиром панує довіра.

Частина 10. Форми місцевості

Сунь-дзи сказав:

— Форми місцевості бувають такі: відкрита місцевість, де можна занапаститися; невдала для початку бою; вузька; небезпечна, але важлива; віддалена.

Місцевість називають відкритою, якщо я можу йти і ворогам вільно зайти на неї. На відкритому місці спочатку захоплюй висоту, освітлену сонцем, аби полегшити систему постачання, тоді перевага — на твоєму боці.

Місцевість, на яку легко зайти, але з якої важко вийти, є такою, де можна занапаститися. На ній, якщо ворог не приготувався, нападай і перемагай! Якщо супротивник уже налаштувався на баталію, то, налетівши на нього, не здобудеш звитяги. Тоді складно буде вийти з бою і наслідки будуть невтішними.

Якщо ж я вдарю й не переможу, і якщо ворог теж не матиме успіху — отже, ця місцевість невдала для початку бою.

У такому місці, навіть коли антагоніст намагається туди заманити, не треба наскакувати. Ми ж — заманюємо ворога і вдаємо, що відходимо!

Дозволь половині протиборчого війська вийти й відтак бий — тоді тобі буде це вигідно!

Якщо місцевість вузька, оточена обабіч горами, спочатку її загарбують і закріплюються там; якщо ж ворог першим захопив це місце і зміцнився та не вдається до нападу, й до того ж у нього небагато фортець, — атакуй.

Небезпечну, але важливу місцевість мусиш взяти в лабеті першим. Спочатку захоплюй височину, освітлену сонцем, і чекай там на супротивника. Якщо ж він першим став на осонні, залиш цю позицію й не нападай.

Якщо ж ти й ворог далеко одне від одного, стратегічна перевага однакова; тоді тяжко викликати ворога на бій і в ньому не буде ніякої переваги. Ці шість принципів складають основу знань про місцевість.

Знати ці шість принципів — найвідповідальніше для генерала. Цього не можна не знати.

Військо може страждати від утрати позиції, несубординації, повної поразки, хаосу, неорганізованості, відступу. Усі названі шість бід зумовлені не природою, а помилками генерала. Якщо характеристики армій однакові, але одна нападає на іншу вдсятеро більшими силами, то наслідком стане втрата позиції. Коли вояки сильні, а командир слабкий, то маємо несубординацію. Поєднання ж сили командира та слабкості солдатів призводить до повної поразки. Якщо старші командири гнівливі, нехтують наказами, зустрічаючи супостата, не контролюють люті, свавільно кидаються до герцю, а генерал не знає своїх можливостей — починається хаос. Якщо генерал слабкий і не дуже суворий, нечітко керує військом, старшина й вояки у стані невизначеності, а бойові формування в безладі, — це називають неорганізованістю. Якщо генерал не здатний правильно оцінити ворожу потугу, використовує мало солдатів, аби протистояти великим силам недруга, нападає на сильного, не має добірних вояків на вістрі атаки, — це призведе до поразки. Усі ці шість ситуацій призводять до поразки. Знати це — найважливіша відповідальність для генерала, не знати цього йому заборонено. Форми місцевості можуть бути сприятливими для війська. Відповідальність генерала полягає в тому, щоб знати супротивника, зважати на характер місцевості, її складність і відстань, аби забезпечити перемогу. Той, хто на цьому знається й це використовує — беззаперечно виграє. Хто ж ні, неминуче програє. Якщо звитяга в баталії певна й гарантована, а імператор наказує не битися — ти зобов'язаний битися! Коли ж у змаганні ти не бачиш вікторії, а імператор наказує воювати — тоді не воюй! Генерал нападає не заради слави, відступає не через острах, єдине, про що він дбає — захистити людей і бути корисним імператорові. Такий генерал є скарбом для держави. Якщо генерал береже солдатів як немовлят, тоді вони підуть за ним у найнебезпечніші місця; а якщо він поводиться з вояками як з улюбленцями, вони підуть з ним на смерть. Якщо ж він надто опікується бійцями, то не зможе їх використовувати. Якщо генерал їх надмірно любить, то ними годі командувати. Якщо

солдати в хаосі — навряд чи вдасться їх дисциплінувати. А якщо вони подібні до зіпсованих дітей, то з ними не повоюєш. Якщо ж я знаю, що моє військо вже здатне напасти на ворога, але той зараз невразливий, то шансів на виграш — тільки половина. Якщо ворог уразливий для нападу, але наше військо неспроможне зараз нападати, то від доброї нагоди перемогти — тільки половина. Якщо ж і супротивник нестійкий перед нашим ударом, і наші солдати можуть атакувати, але ти не знаєш місцевості — не нападай. Шансів вийти з бою героєм — половина! Той, хто знається на війні, нападає без сумніву, його стратегії ніколи не виснажуються. Тому знай і ворога, і себе — перемогу буде гарантовано. Знай Землю і знай Небо — джерело звитяг буде невичерпним!

Частина 11. Дев'ять видів місцевості для бою

Сунь-дзи сказав:

— Згідно з принципами використання армії місцевості є такі: домашні, де думки солдатів розсіяні; на підходах до ворога; місцевості вирішального бойовища; зручні для комунікацій; місця зіткнення стратегічних інтересів держав; важливі — у глибині території ворога; складні для пересування; такі, де можуть оточити; місцевості смерті. Якщо князі самі воюють у своїх землях, то це називають домашньою місцевістю. Якщо вони проникають у недружню землю, але неглибоко, то це — на підходах до ворога. Місцевість вирішального бойовища — це та, що принесе вигоду завойовникові. Місце, куди легко прийти і мені, і супротивникові, звуть зручним для комунікацій. Місцину на перетині кількох державних кордонів, яка дасть змогу контролювати Світ тому, хто її загарбає, називають місцем зіткнення стратегічних інтересів держав. Коли армія проникає глибоко на чужий терен, залишаючи позаду багато ворожих міст, то це — важливе місце в глибині ворожої території. Гори й ліси, небезпечні гірські переходи, згубні трясовини й заплави, непрохідні шляхи називають місцевостями, складними для пересування. Якщо в місцини можна потрапити лише через вузькі проходи, а вихід з них — важкий і покручений, де супостат малими силами може успішно налетіти на нас, то їх називають такими, де можуть оточити. А ту місцевість, де необхідно швидко й рішуче розпочати дії, бо якщо загаєшся — помреш, називають місцевістю смерті. Тому в домашньому місці не бийся; на підходах до ворога не зупиняйся; якщо протиборець захопив вирішальне місце — не нападай на нього; у місці, зручному для комунікацій, не допускай розривів у війську. У місці зіткнення стратегічних інтересів мусиш спробувати створити спілки. У важливому місці в глибині ворожої території грабуй і руйнуй його запаси. Місце, складне для пересування, потрібно перейти швидко. У місці, де можуть оточити, використовуй стратегії. У місці смерті — воюй!

Стратеги давнини були вправними у використанні армії. Вони вміли організувати все так, щоб частини антагоніста, які йдуть попереду, та його частини, що пасуть задніх, не могли контактувати між собою, великі й малі загони не мали змоги підтримувати одне одного, старшина й прості вояки неспроможні були одне одного рятувати. Тоді в протиборчому війську наказів не виконуватимуть і там пануватиме роз'єднаність. Солдати ворога будуть розділені й не зможуть сконцентруватися. І навіть коли знову об'єднуються, то не зможуть добре організуватися. Отже, бийся тільки за очевидної переваги. А якщо її катма — стій. Коли тебе спитають: «Якщо незабаром з'явиться велике й добре організоване військо супротивника, як з ним поводитись?» — відповідь має бути така: «Спочатку візьми силоміць те, що вони цінують найбільше».

Швидкість — найважливіша річ у використанні армії. Скористайся шансом, коли ворог не готовий. Іди шляхами, на яких тебе не очікують. Нападай там, де неприятель не борониться. Це — принципи, як вести війну на чужому терені. Коли заходиш углиб супостатових володінь — сконцентруйся, тоді його армія тебе не переможе. Захопи врожаї з його полів — і твоєму війську вистачатиме їжі. Давай своїм воїнам досить відпочинку, не виснажуй їх без потреби. Підтримуй їхній дух і нагромаджуй їхню силу. Вдавайся до таких рухів і дій, які будуть несподіваними для ворога. Кидай своїх солдатів у місце, де немає виходу, тоді навіть смерть не змусить їх відступити. Коли вояки не бояться померти, вони докладуть максимальних зусиль, щоб вистояти. Коли воїни в дуже небезпечному місці — вони втрачають почуття страху. А коли нікуди втікати, їхній бойовий дух твердий. Якщо ви проникли глибоко у неприязний терен, то маєте триматися купи. Якщо немає іншого виходу, воїни безстрашно б'ються, а отже, без настанов і повчань будуть пильні й без нагадувань зроблять якнайкраще. Без примусу вони будуть згуртованими. Без наказів — довіряться тобі й ітимуть за тобою. Заборони їм забобони й ворожбу, відкинь пересуди та плітки. І воїни постануть перед обличчям смерті без сумнівів та страху. Мої бійці не мають надлишкового багатства не тому, що зневажають

його. Вони готові піти на смерть не тому, що не прагнуть довгого життя. Того дня, коли з'явиться наказ іти на війну, солдати розплачуться так, що сльози потечуть по щоках і їхні нагрудники розмокнуть. Але коли воїнів кинуть у безвихідне місце, вони будуть відважними, як Чжуань Чжу і Цао Цуй. Тому вправну в герці армію можна прирівняти до змії на ймення Шуайжань. Змія Шуайжань живе в горах Хеншань. Коли її вдарити по голові, вона б'є хвостом. А коли по хвосту, то головою. Якщо ж її лупнути посередині — вона гилить і головою, і хвостом. Мене питають: чи можна зробити армію подібною до змії Шуайжань? Я відповідаю: можна. Люди країни Ву та країни Юе ненавидять одне одного, але коли вони переходять через річку посеред бурі, то допомагають одне одному як шуйця — десниці. Тому замало зв'язати разом коней, закопати й забутити колеса повозів, аби дати військові лад. Відважність і згуртованість вояків залежать від способу керувати армією.

Те, чи правильно й ефективно ти використовуєш великі та малі сили у війську, залежить від твого розуміння місцевості. Той, хто знається на веденні війни, може вести всю армію як одну особу. Він позбавляє воїнів вибору. Мистецтво генерала полягає в тому, щоб ніхто не знав, про що він думає. Він має бути суворим і вельми організованим, здатним приховувати інформацію від простих бійців і старшини, аби вони нічого не знали про його стратегію.

Генерал повинен змінювати стратегії та місце розташування табору, водити військо манівцями, аби солдати не зрозуміли його задумів. Коли він дає бойове завдання, то ніби підводить своїх людей до драбини, змушує їх високо піднятися, а драбину забирає, щоб відрізати шляхи відступу. Генерал веде військо вглиб у ворожий терен, палить човни й розбиває начиння для їжі; він не має сумнівів і шляху назад, як стріла, випущена з лука-самостріла. Воєначальник передує армії, як вівчар — отарі овець, веде їх у той чи інший бік, щоб ніхто не знав, куди вони йдуть. Зібрати бойові загони й поставити їх перед небезпекою — це і є обов'язок генерала. Видозміни дев'ятох типів терену, переваги відступу чи нападу, особливості людської психології — усе це треба детально знати й вивчати.

Принципи ведення війни на чужій землі такі: якщо заходиш углиб володінь ворога, то воїни зосереджені на битві; якщо заходиш неглибоко на ворожий терен — то вояки несконцентровані. Переходячи кордони своєї країни, вояцтво потрапляє на ізольовану й несприятливу для виживання землю. Якщо терен доступний зусібіч — це називають місцем зіткнення стратегічних інтересів держав. Якщо ж армія далеко проникає на ворожі простори, це звуть пересуванням у важливе місце в глибині ворожої території. Якщо військо проникає неглибоко на ворожу землю, то таке місце має назву терену на підходах до супротивника. Якщо тил армії закрито, а попереду — вузька місцина, то на ній можуть оточити. Місце, звідки годі вийти, називають місцевістю смерті. У домашній місцевості я об'єднуюватиму волю й помисли солдатів. На підходах до недруга я підсилюватиму зв'язки всередині армії. У місцевості вирішального бойовища я пришвидшу тиллові частини. У місці, зручному для комунікацій, генерали мають бути особливо ретельними й пильними в налагоджуванні оборони. У місці зіткнення стратегічних інтересів держав наше військо зміцнюватиме спілки. У важливому місці в глибині ворожої території наші вояки мусять гарантувати постачання продовольства з місцевих ресурсів. У місцевості, складній для пересування, конче необхідно невинно рухатися. У місці, де можуть оточити, військовим слід закривати собою прогалини в обороні ворога. У місцевості смерті належить показати готовність битися до скону. Тож психологічне налаштування воїнів має бути таким, щоб вони оборонялися, коли їх оточили. Якщо ж їм немає іншого виходу — вони змагаються до загибелі. У надзвичайно складних ситуаціях солдати неухильно виконують накази. Не знаючи замислів і стратегій сусідніх князів, не можна наперед вступати в спілки з ними. Не знаючи їхніх гір і лісів, небезпечних лісових переходів, трясовин і заплав, не подужаєш рухати війська. Той, хто не звертається до місцевих провідників, не використає переваг території. Якщо навіть однієї з дев'яťох умов місцевості не опанувати, неможливо стати найкращою армією світу. Коли найкраща армія нападає на велику країну, то унеможливорює здатність супротивника зібрати своє військо. Вона тисне

на ворога і не дає ворожій армії об'єднатися в спілки. У такому випадку наше військо не має потреби в спілках. Воно культивує свою міць й поширює свою ідеологію серед інших країн, вивільняє свою силу на антагоніста. А відтак — може захоплювати ворожі міста і знищувати країни. За незвично складні завдання генерал нагороджує вояків понад заведені норми, наказує армії так само, як наказують одній людині. Даючи людям накази, він не пояснює причин, зваблює їх вигодою, але приховує загрози. Кидай своїх у небезпечну місцевість — і вони виживуть. Розмісти їх у місцевості смерті — і вони житимуть. Скеруй підлеглих у небезпеку — і вони обернуть поразку на перемогу. Майстерність використання армії полягає в тому, аби ґрунтовно знати ворожі мотиви й зусилля, щоб зуміти скерувати всю снагу війська в одному напрямку. Навіть пройшовши 1000 лі, ми спроможні вбити їхнього генерала. Це означає: якщо вправно використовувати армію, то досягнеш успіху. Отож коли ухвалено рішення про час початку війни, закрий усі входи в країну, припини видавати візи, поклади край спілкуванню з дипломатами розсвареної з вами сторони. Ретельно сплануй воєнні справи у штабі. Якщо ворог дав тобі шанс, швидко його використай. Спочатку нападай на найважливіше місце недруга й не домовляйся з ним про дату двобою. Стеж за закономірностями змін у протиборчому стані й винось свої стратегічні рішення згідно з цим. Тому спочатку поведься як цнотливиця — і супостат дасть слабину, розкриється, відтак будь моторним, як заєць, що втікає, — й недругові забракне часу боронитися.

Частина 12. Вогняний напад

Сунь-дзи сказав:

— Є п'ять видів вогняних нападів.

Перший — спалити армію ворога, другий — знищити вогнем запаси їжі, третій — спопелити ворожі обладнання й вози, четвертий — підпалити склади, п'ятий — оповити полум'ям систему постачання супротивника. Щоб розпочати вогняний напад, необхідно виконати певні умови: відповідні матеріали повинні бути завжди напоготові. Для початку вогняного нападу існує вдалий час і сприятливі дні. Вдалий час — це коли погода дуже посушлива, коли місяць проходить через останні зірки Дракона, Вогняного Фенікса й Черепахи. На перебування місяця в цих сузір'ях припадають вітряні дні. Удаючись до вогняного нападу, мушиш застосовувати п'ять видів атак, зважаючи на обставини. Якщо зайнялося зсередини чужого табору, ти повинен напасти ззовні. Якщо пожежа вже почалася, але супротивні солдати зберігають спокій — не нападай одразу, почекай. Та якщо вогонь по-справжньому лютує — не марнуй шансу для атаки. Якщо ж ти нездатен розгледіти нагоди — зупинися. Якщо ж запалало назовні, не варто очікувати на реакцію зсередини протиборчого табору — треба вчасно розпочати напад вогнем. Якщо вогонь розпочався за вітром, не налітай із завітрянного боку. Якщо вітер дме цілий день, уночі він стихне. Армії належить володіти знанням про п'ять видів змін вогняного нападу й уміти прораховувати їхнє використання. Тому використовувати вогонь для підтримки нападу — ефективно. А воду — потужно. Вона може знадобитися, аби переривати постачання, але не здатна зірвати постачання, так само, як і нападу вогнем. Перемагати в бою, захоплювати міста й терени, але не використати здобутків швидко й ефективно — втрати й марнування ресурсів. Тому сказано, що мудрий імператор розмірковує, а вмілий генерал виконує. Не маєш потенційної переваги — не дій. Не бачиш очевидної перемоги — не використовуй армію. Нема необхідності — не посилає війська битися. Імператорові не

належить мобілізувати вояків у гніві; генералові не годиться розпочинати бою, лютуючи. Бачиш переваги — рухайся, не бачиш — зупинися. Гнів може перетворитися на щастя, лють — на радість, але спустошеній країні годі відновитися, і мертвих не повернеш до життя. Отже, мудрий імператор обережний у справах війни, а здібний генерал обережний у битві. Це — шлях безпеки країни та збереження війська.

Частина 13. Використання шпигунів

Сунь-дзи сказав:

— Загалом, щоб мобілізувати армію на 100 тисяч душ і вирушити на 1000 лі, щоденні витрати людей і видатки скарбниці сягатимуть 1000 золотих. Удома й за кордоном буде чимало чвар та гармидеру, і солдати виснажаться в дорозі. Сімсот тисяч сімей не зможуть виконувати своєї повсякденної роботи. Дві розсварені армії можуть воювати лише заради одного дня перемоги. Проте, якщо ти надто скупий на посади та нагороди для шпигунів і залишаєшся необізнаним щодо становища ворога, то це за межею людяності, й тобі не вдасться бути генералом для людей, не вийде радникувати у правителя й не складеться опанувати тріумфом. З огляду на це блискучий керівник є метким генералом, який під час воєнних кампаній забезпечить війську звитягу. Його успіх вищий за успіхи пересічних людей, оскільки генерал знає все наперед. Це знання не можна отримати ні від духів і богів, ні через порівняння зі схожими ситуаціями минулого, ні через астрологічні розрахунки. Його мають здобувати від людей, що знають про ворожі справи. Існує п'ять шляхів використання шпигунів. Бувають місцеві інформатори, внутрішні вивідачі, обернені або ж переверовані підосланці, шпиги, які мають померти, і ті, які мусять жити. Якщо одночасно використовувати представників цих п'яťох типів, то складність стратегічних замислів осягнути буде зась. Тому шпигунські методи називають магічними й чарівними, і вони є найціннішим скарбом і зброєю правителя. Місцевих інформаторів вербують зі звичайних тубільців. Внутрішніх шпигунів вербують серед чужих посадовців. Тих, що були заслані, переверовують і роблять їх оберненими. Підслухачів-підглядачів, які мають померти, використовують для поширення неправдивої інформації серед ворожих шпигів. А ті, що повинні жити, приносять інформацію додому. Тому у війську ніхто не може бути ближчим до командування за шпигунів. Нікого не можна нагороджувати щедріше, ніж їх. Від них нема нічого прихованого. Тільки надзвичайно мудрі й розважливі використовують

підосланців. Лише гуманні та щедрі знають, як їх залучати. Тільки найпроникливішим відомо, як вилучити правду зі шпигунських донесень. Такими є магія й витонченість шпигунства, і немає місця, де цього не використовують. Якщо розвідувальну інформацію оприлюднили ще до її донесення й застосування, тоді вивідачів, що були з нею обізнані, і всіх, хто з ними контактував, треба скарати на горло. Загалом, існують армії, на які ти хочеш напасти, є міста, що їх волієш завоювати, є люди, яких ти прагнеш убити. Тоді передусім треба дістати інформацію про коменданта міста, його помічників, ключових офіцерів із комунікацій, його охорону та прислугу. Ми мусимо старанно шукати таємних агентів з-поміж шпигів ворога, а знайшовши, залучати їх, звабивши хабарами й подарунками, навчивши наших метод і відпустивши. У такий спосіб матимеш оберненого шпигуна й задіюватимеш його. З його допомогою можна завербувати тубільних інформаторів і внутрішніх вивідачів, щоб працювати з ними. Тоді ти дістанеш нагоду опиратися на шпигунів, які мусять померти, поширюючи через них неправдиву інформацію у ворожих лавах. Як наслідок, підосланці, що мають залишитися живими, повернуться вчасно з інформацією. Керівник повинен осягнути, який мати зиск із п'ятох перелічених типів. Проте знання про ключову інформацію зі стану ворога нам постачають обернені агенти. А тому саме їх винагороджуй якнайщедріше!

У давнину династія Шан перегнала в розвитку державу Ся лише завдяки Ічжі з династії Ся. Також розвій династії Джоу був значно успішнішим, ніж держави Інь, і то завдяки винятково Лю Я з країни Інь. Отож тільки мудрий монарх і вправний генерал навчені робити своїми шпигунами людей з надзвичайними розумовими якостями задля успіху. Розвідницька діяльність — найважливіша на війні, і вся армія покладається на неї у своїх стратегіях і діях.

Мистецтво війни Сунь-дзи. Спроба сучасної інтерпретації

Для чого ця книжка?

Сунь-дзи як стратег і військовий мислитель — фігура доволі відома у світі. Існує низка перекладів Сунь-дзи на європейські мови: тільки англійською мовою відомо більше п'ятдесяти перекладів. Повністю твір називається «Сунь-дзи бінфа», або ж «Мистецтво війни Сунь-дзи» (частка дзи у давньокитайських творах означає «вчитель»). Українською мовою з давньокитайської твір перекладено вперше нами. Дуже талановитий експерт і добрий чоловік Віктор Кабак доклався до редакції перекладу і, на мою думку, тексту став красивішим і більш українським. За загальну редакцію тексту дякую Сергієві Осоці, робота з яким була цікавою і плідною.

Я захоплювався Китаєм і Далеким Сходом ще в підлітковому віці. Сталося так, що свідомо і несвідомо, так чи інакше — у навчанні, бізнесі й житті — я був пов'язаний з Далеким Сходом. Останні дванадцять років я живу і працюю в Китайській Народній Республіці. Оскільки моє початкове захоплення Сходом давно стало частиною життя, я почав шукати, що ж цікаве та корисне можна запозичити з цієї культури для розширення меж нашого світогляду, зокрема у світі бізнесу. Я був приємно здивований, коли виявив, що в Китаї, Японії, Кореї, В'єтнамі, Сингапурі та в країнах Південно-Східної Азії сучасні управлінці та власники бізнесу все частіше долучаються до вивчення давніх стратегічних творів Китаю та Японії. На зустрічах з бізнесменами Камбоджі можна почути афоризми з цих творів. На стінах японських банків можна побачити каліграфії, інспіровані військовими стратегами давнини (*див. малюнок*).

На цій каліграфії написано:

У русі ти повинен бути швидшим за вітер, а в повільному марші — спокійним і таємничим, як ліс; коли нападаєш, мусиш бути нищівним, як вогонь; отаборившись, стань незворушним, як гора (Сунь-дзи, частина 7).

Це звучить доволі сугестивно і надихає. Японською мовою це називається Фурінкадзан (Вітер, Ліс, Вогонь, Гори). Цей напис був на штандарті відомого японського полководця Такеди Сінгена. Про нього знають шанувальники Акіри Куросави з фільму «Кагемуса». (До слова, ми з друзями отримали суттєву знижку, купуючи фігурку Такеди Сінгена в одній з крамниць міста Нара, тільки тому, що знали його ім'я ☺). Уявіть собі військо, яке бачить перед собою це гасло щодня. Як на мене, то цей поетичний вислів веде воїнів у бій і навіть смерть робить красивішою. У сучасного освіченого бізнесмена Далекого Сходу на стіні в офісі чи в кімнаті для зустрічей дуже часто можна побачити подібні написи. У деяких корпораціях Китаю, Японії та Кореї від управлінців вимагають знати книгу Сунь-дзи напам'ять, адже його твори надихають. Остання в часі книга Генрі Кісінджера присвячена Китаю. Особливо часто в ній згадується Сунь-дзи. Кісінджер помітив, що Сунь-дзи, на відміну від західних стратегів, надає перевагу психологічним і політичним методам, а не військовим.

Читати Сунь-дзи — нелегка праця: інколи важко зрозуміти, як саме може придатися та чи інша порада, що в ній прикладного? У чому цінність твору? Якщо ваша мета — знайти якісь відповіді на певні конкретні запитання бізнесу, то, швидше за все, користь від цієї книги буде невелика. «Мистецтво війни» авторства Сунь-дзи — твір філософсько-стратегічний. Якщо ми докладемо зусиль, то потрапимо в певне поле мислення. Навіть після першого осягання ідей твору наше ставлення до мотивів людських учинків, до причин і наслідків певних подій уже не буде таким, як раніше. Адаптація способу мислення Сунь-дзи дозволить за доволі короткий час навчитися бачити хід подій системно, поставити самому собі слушні запитання, а також моделювати успішні варіанти розвитку подій і створювати сприятливі для нас ситуації.

Поступово у вас з'явиться звичка дивитись на речі крізь призму твору і помічати процеси, яким ви не надавали значення раніше.

Отож навіщо нам вивчати твір, написаний задовго до нашої ери давньокитайським генералом?

Давній Китай того часу (період Весни і Осені 771—476 рр. до нашої ери) складався з семи держав, що воювали між собою. Вони були змушені використовувати всі наявні ресурси, зокрема людські, для ефективного ведення війни. У такій ситуації виживали лише найбільш ефективні князівства, а твори, написані їхніми військовими стратегами, були у великій шані, оскільки акумулювали в собі військову мудрість, перевірену часом. Очевидно, що спосіб розумування Сунь-дзи навчає нас філософії сили, важливості розуміння природи наявних і «позичених» ресурсів, необхідності неортодоксальних рішень, мистецтву управління людьми в критичних ситуаціях, умінню цінувати інформацію та розуміти стратегії прихованих дій. Бо ж, як кажуть малайці: «Не думайте, що в озері немає крокодилів тільки тому, що вода спокійна».

Отож необхідність вивчення мистецтва війни полягає в тому, що бізнес-філософія, яка виросла з цього твору, набуває все більшого поширення у глобальному світі (підйом азійських тигрів, Японії, Китаю) і розуміння її законів дозволить нам ставати все більш конкурентоспроможними і впевненими.

Навіть декілька висловів з твору дадуть вам уявлення про його красу і глибину:

Війна — це мистецтво брехні. Тому, якщо ти вправний, придурюйся невмілим (Сунь-дзи, частина 1).

На війні, я чув, інколи навіть безглуздий п'оквап приводить до швидкої перемоги, але я ще ніколи не бачив ознак майстерності й переможності в довгій кампанії. Не було ще країни, яка б виграла від тривалої війни (Сунь-дзи, частина 2).

Той, хто знає ворога й себе, ніколи не програє війни; той, хто не знає ворога, але знає себе, інколи виграє, а інколи програє; той, хто не знає ні себе, ні ворога, програє кожну баталію (Сунь-дзи, частина 3).

За давніх часів досвідчений у січі передусім робив непереможним себе і лише після цього очікував нагоди, коли можна перемогти супротивника. Непереможність залежить від тебе, вразливість ворога — від нього (Сунь-дзи, частина 4).

Експерти, говорячи про стратегічні ідеї твору, найчастіше виділяють наступне: війну через посередність прямого і непрямого, позиціонування, стратегічну перевагу, мистецтво обману, уміння воювати за посередництва моделей — стратагем.

Переклад цього твору став можливим завдяки допомозі багатьох людей, зокрема Тімоті Лі та Ірен Цін. У свою чергу, завдяки цьому проекту мені також вдалося залучити до вивчення твору Сунь-дзи кількох молодих китайців. Це дало їм змогу ширше зрозуміти глибини своєї культури. Ми вчилися разом. Особливо мені допомогли у вивченні твору поради мого друга Рока Чена.

Отже, нижче спробуємо прокоментувати основні ідеї Сунь-дзи, наскільки це може дозволити наше нікчемне розуміння.

Непрямі методи і позиційне мислення, що створює переваги для перемоги до початку бою

Загалом, щоб зрозуміти Сунь-дзи, потрібно осягнути кілька основних речей — вивчення і принципи свого становища, становища ворога, маніпуляції (комбінації незвичайного і звичайного), створення можливості для легкої перемоги і застосування максимальної сили у відповідний момент.

Ми проілюструємо декілька ідей, пов'язаних із силою, міццю, могутністю Сунь-дзи стосовно процесу управління.

Швидка стрімка вода може рухати кругляками — це й називають силою (Сунь-дзи, частина 5).

Японський бізнес-гуру Кенічі Омае якнайвище оцінив думку Сунь-дзи про те, що досконала стратегія полягає в тому, щоб досягнути своїх цілей без боротьби. Тобто — цілі можна досягати тільки з безпрограшної ситуації або ж з позиції абсолютної сили. Хто вам говорить по-іншому, той нахабно бреше. Не позбутися бомби і після того вести діалог з позиції сили. Так само не можна поставити себе в позицію безсилля, а потім хотіти мати вплив. Чоловік, який хоче жінку, ніколи не підходить до неї без упевненості. Позбав себе основної сили — і згодом будь-яка перемога, що вимагає використання багатьох ресурсів, буде неможлива. Якщо ти не сильний, ти не маєш ваги, ти — слабкий.

Весь твір «Мистецтво війни» просякнутий ідеями ефективності і якнайшвидшого досягнення перемоги, перемоги з позиції абсолютної сили, міці, могутності. Адже єдина передумова абсолютної перемоги — всеохопна і тотальна сила.

Якщо пошукати в етимологічному словнику китайської мови ключове слово «міць» з трактату Сунь-дзи (могутність, стратегічна перевага), то побачимо, що слово (ієрогліф) «міць» складається з двох знаків: означає мистецтво, означає силу. Отже, у свідомості давніх

китайців слова «могутність», «міць» були синонімами поняття мистецтво сили. Увесь твір Сунь-дзи розгортається навколо цього поняття, пояснює його, надає інструкції щодо його досягнення, аби з допомогою сили отримати абсолютну перевагу.

«Перше, з чого потрібно вирізняти ши, це визнання того, що війна не відбувається як певне окреме, ізольоване явище, а відкривається в широкому полі природних, соціальних і політичних умов. Можливості, що відкриваються далі в рамках окремого поля умов, завжди унікальні, вони відбуваються згідно із загальним патерном, сценарієм, що може не тільки бути сприйнятим, але й маніпулюватися відповідно до бажаної переваги»...

Речі постійно перебувають у постійному русі, у системі, що формується у напрузі із середовищем інших речей, де диспозиції інших обумовлюють твоє розташування і де є можливість використання потенційної енергії, яка народжується в такій системі, що може бути використана, ґрунтуючись на змінних обставинах.

Правило таке, що інколи енергія непроявна, і тільки в русі ситуацій та у фінальній вирішальній частині дає про себе знати (приховані рух-стратагеми, створення і маніпуляції, вирішальний несподіваний удар) і тільки через розуміння військово-стратегічної категорії міці або «потенціалу», «сили обставин» (ши), а звідси і контролю над ситуацією, ми можемо змінювати тактику відповідно до обставин і бути здатними «справлятися з усім зовнішнім» та створювати вигідні для нас переможні сценарії. Коли ми говоримо про стратегічне мислення в Китаї, маємо на увазі саме ши-мислення, що охоплює весь потенціал ситуації, яка у випадку Давнього Китаю найчастіше реалізовується через набір тактичних патернів — стратагем, що є систематизованим вченням про ведення бойових, дипломатичних чи політичних дій. Яскравим прикладом використання такого військово-стратегічного інструменту є хроніка бойових дій давньокитайських царств Вей і Джао. Детальний опис цих дій знаходимо в «Сунь бін бінфа» (інший стратегічний твір тієї ж доби):

Одного разу, коли Хуей, правитель царства Вей, збирався напасти на місто Ханьдань, столицю держави Чжао, він послав захопити фортецю Дзюцю свого головного командувача Пан Дзюаня з 80 тисячами воїнів.

Прочувши про це, Вей-ван, правитель царства Ци, послав свого головного командувача Тянь-дзи з 80 тисячами латників на допомогу.

Пан Дзюань напав на столицю наділу Вей. Тянь-дзи запитав у Сунь Біня: «Чи можемо ми послати свої війська, щоб урятувати Вей?»

«Щоб так вчинити, — відповів Сунь Бінь, — потрібно піти проти правил війни. Що ще ми можемо зробити, якщо ми не можемо піти і допомогти їм?» — запитав Тянь.

Сунь Бінь відповів: «Я пропоную повести ваші війська на південь і напасти на Пінлін. Пінлін — фортеця невелика, але землі, що до неї прилягають, обширні і багатолюдні, а військ там зосереджено багато. Це — ключовий район на сході Вей, і атакувати там важко. Тому я би вдався тільки до імітації нападу. Коли ми нападємо на Пінлін, на південь від нас буде царство Сун, на північ — наділ Вей, а просто перед нами — місто Шицю, отже, шляхи постачання наших військ буде легко перерізати. Тут нам буде легко продемонструвати своє невміння воювати!» Тянь-дзи зняв свій табір і поспішив до Пінліна. Коли війська Ци підійшли до Пінліна, Тянь-дзи покликав до себе Сунь Біня і спитав: «Що я повинен робити далі?»

Сунь Бін відповів: «Хто з начальників наших фортець не знає військової справи?» «Начальники фортець Цичен і Гаотан», — відповів Тянь-дзи. «Накажіть командирам цих фортець напасти на Пінлін. На шляху до Пінліна вони повинні пройти повз фортеці Хен і Дзюан-ер. У цих місцях всюди є обхідні шляхи, супротивникові буде дуже легко влаштувати там засідку і вдатися до несподіваного нападу. Ми ж повинні мати сильний ар'єгард і не розділяти наших основних сил. Маючи сильну фортецю Пінлін перед собою і фортеці Хен і Дзюан-ер позаду, наш передовий загін неодмінно зазнає нападу, але ним можна пожертвувати».

Згідно з накресленим планом, Тянь-дзи запропонував командирам Цичена і Гаотана виділити війська для нападу на Пінлін. Ворожі ж гарнізони в Хені і Дзюан-ері вдарили на нападників з тилу і захопили Цичен і Гаотан, завдавши військам Ци поразки.

Тоді Тянь-дзи покликав до себе Сунь Біня і сказав йому: «Як і було передбачено планом, я не зміг взяти Пінлін і втратив Цичен і Гаотан. Що я повинен робити далі?»

Сунь Бінь сказав: «Пошліть легкі колісниці для спустошення в околицях Ляна, щоб викликати люту у вейських воїнів, і супроводжуйте їх розрізненими загонами, роблячи вигляд, що наші війська малочисельні».

Тянь-дзи так і вчинив. Пан Дзюань посунувся на Ци швидким маршем, відмовившись від важкого спорядження. Тоді Сунь Бінь вичекав зручного моменту і раптово напав на вейську армію біля Гуйліна, взявши у полон Пан Дзюаня».

Спробуємо поглянути на ситуацію очима китайського стратега (можливо, китайський стратег діє, наче виплітаючи павутиння, де кожна ниточка сигналізує про іншу). Як бачимо, спочатку було атаковано основний район супротивника. У цій ситуації проблему нападу ворога було розділено на кілька частин — виявлено ключову позицію ворога, а також найслабшу власну позицію, і вирішено нею пожертвувати заради вдаваної непрофесійності, а звідси — і позірної вразливості. Саме для цього було викликано у супротивника низку психологічних реакцій:

а) переконати ворога у невмілості військ Ци та у своїй легкій перемозі;

б) пожертвувати найбільш вразливою частиною свого війська — саме воно було знищене ворогами задля того, аби продемонструвати імітацію нападу. Також після низки руйнівних атак супротивника вдалося вивести зі стану психологічної рівноваги; з одного боку — імітацією, а з іншого — агресивними динамічними діями, що викликали негайну непродуману реакцію ворога, а в результаті — його поразку.

Зазвичай під час бою використовують прямі методи, а до непрямих вдаються, аби перемогти. Тому стратегії генерала, досвідченого в

уживанні непрямих метод, — безмежні, як небо й земля, і такі ж невичерпні, як річки та потоки. Мов сонце й місяць: він сідає, аби знову зійти; немовби чотири пори року: вони минають свій час, аби знову повернутися (Сунь-дзи, частина 5).

Удавай, що ти в безладі, коли добре організований; корч із себе боягуза, якщо сміливий, прикидайся слабким, коли тебе сповнюють сили. Відмінність між хаосом і ладом полягає в організації та структурі; різниця між сміливістю й боягузством впливає з перебігу січі, а між слабкістю та силою — з використання потужності армії. З огляду на це досвідчений у воєнних діях маніпулює ворожими рухами, створює умовини, що змусять ворога їм підкоритися. Він спокушає супротивника приладами, щоб той спокусився ними. У такий спосіб він змушує недруга рухатися й очікує його, сповнений своїх сил (Сунь-дзи, частина 5).

Британський стратег сер Бейзил Ліддл-Гарт сказав: «Будь-які дії на тил супротивника викликають психологічний ефект. Армія, як і людина, не може себе убезпечити від удару в спину, не повернувшись кругом, з тим щоб використати свою зброю в новому напрямку. Процес перегрупування сил у новому напрямку тимчасово послаблює боєздатність армії... тому будь-яка армія дуже чутлива до загрози з тилу».

Обхід супротивника з флангу і вихід у тил має на меті не тільки уникнення супротиву, але і вирішення ходу операції на свою користь. Власне, такий маневр представляє собою дію по лінії найменшого спротиву. Еквівалентом у психологічній сфері є дії в найменш очікуваному напрямку.

У цій ситуації стратегом було поставлено ключові стратегічні питання (див. «Додаток. 36 стратагем» на с. 100):

① Що в проблемній ситуації можна розділити на два завдання, аби вирішити найлегше з них задля успіху всієї системи? (Напасти на ворога, щоб врятувати свою країну).

Відповідає стратагемі 2: Оточити Вей, щоб урятувати Чжао. Назву цій тактичній комбінації дала ситуація, що описана вище.

② Як можна приховати свою обізнаність? (Демонструючи непрофесійність).

Відповідає стратагемі 27: Прикидатися дурнем, не піддаючись пристрастям.

③ Яка найголовніша проблема має бути вирішена негайно? Що має бути реалізовано негайно? (Напад на ключовий район ворога).

Відповідає стратагемі 18: Аби схопити розбійників, треба передусім упіймати отамана.

④ Чим слабким ми можемо пожертвувати, щоб закріпити сильне? (Пожертвувати слабкою частиною війська).

Відповідає стратагемі 11: Пожертвувати сливою, щоб урятувати персик.

⑤ Де можна імітувати подію, щоб викликати реакцію в іншому місці? (Імітація події в ключовому місці ворога — власне основна подія у вигідному місці).

Відповідає стратагемі 6: Піднявши галас на заході, напасти на сході.

Спробуємо подивитися детальніше, розглянути кожне з тактичних питань:

① Що в проблемній ситуації можна розділити на два завдання, щоб вирішити найлегше з них задля успіху всієї системи?

② Як можна приховати свою обізнаність?

Цю стратегію вдало описав іспанський єзуїт Бальтасар Грасіан. «Знаючий і той інколи ставить на цю карту: бувають випадки, коли мудріше виявити невігластво. Не потрібно бути невігласом, але невігласом прикинутись інколи не завадить».

Ілюстрацією цього твердження є історія з епохи Сун. Полководець Ді Усян (1008-1057) отримав від імператора наказ приборкати варварські племена на південних кордонах імперії. Мешканці Півдня тієї доби відзначалися забобонністю і побожністю. Для підтримання бойового духу воїнів Ді Усян влаштував молебень і звернувся до них з промовою: «Я не знаю, отримаю перемогу чи зазнаю поразки. Ось сотня монет. Я

підкину їх у повітря, і якщо доля милостива до нас, вони всі впадуть лицевим боком угору».

Не послухавшись умовлянь радників не робити цього, він усе-таки підкинув монети — і всі вони впали лицем догори (!), що значно підняло бойовий дух у забобонній армії. Монетки накрили серпанком і прибили цвяхами. Після переможного повернення всі побачили, що обидві сторони були лицевими. Ця анекдотична історія відображає реальну подію і служить яскравим взірцем нелінійного мислення полководця, спрямованого *ad hoc* на перемогу. Для успішного вирішення ситуації війни було використано психологічний недолік воїнів і вжито відповідний метод для обернення його в перевагу ще до початку бойової дії. Цей тактичний прийом приховування обізнаності спрямовується на своїх воїнів.

③ Напад на ключовий район ворога. Яка найголовніша проблема має бути вирішена негайно? Що треба реалізувати негайно?

Напад на ключову позицію ворога — важлива оборудка, яка принесе користь лише за умови переваги. Подібний напад концентрує всі зусилля супротивника. Ми вирішуємо найголовнішу для нас проблему у ворогові — прив'язуємо його до найдорожчого, зв'язуємо його думки.

У роки повстання Ань Лушаня проти імператора династії Тан (середина VIII ст.) танський воєначальник Джан Сюнь вступив у битву з соратником Ань Лушаня генералом Ін Дзиці. Джан Сюнь успішно атакував, але не досяг остаточної перемоги. Він хотів убити ватажка заколотників, але не зміг розпізнати його в натовпі воїнів. Тоді він наказав своїм воїнам замість справжніх стріл ціляти стеблинами трави. Заколотники, в яких потрапляли ці нешкідливі стріли, вирішили, що у Джан Сюня виснажився запас стріл і всі разом поспішили до одного чоловіка, очевидно, їх керівника, щоб повідомити цю радісну звістку. Чжан Сюнь одразу ж наказав своєму найкращому лучникові випустити справжню стрілу в Ін Дзиці. Стріла втрапила ватажкові заколотників у ліве око, і той відразу ж зупинив битву, визнавши свою поразку.

За Ліддл-Гартом, прямиї наступ збільшує стійкість супротивника як у фізичному, так і в психологічному відношеннях, що призводить до

збільшення сили його спротиву. При фронтальному тиску супротивник відкочується назад, до резервів, баз постачання і підкріплення, тим самим відновлює свої сили. У кращому випадку таким фронтальним ударом досягається напруга сил супротивника, але не його розгром.

④ Чим слабким ми можемо пожертвувати, щоб закріпити сильне? (Пожертвувати слабкою частиною війська).

⑤ Де можна імітувати подію, щоб викликати реакцію в іншому місці?

Проактивне стратегічне мислення вимагає від нас:

- а) вміння розділяти проблему на кілька складових;
- б) вміння концентрації на найголовнішому;
- в) здатності до незначних жертв задля створення стратегічної омани — формування середовища-павутини для своїх стратегічних задумів. Завжди необхідно приховувати свою обізнаність.

Сутність мислення полягає не в одній нитці, хоч і послідовно дотканий: подія — подія — подія, а дійсно в «павутинно-мережевому неодномірному мисленні», яке охоплює ситуацію з усіх боків і перспектив подібно до того, як це робить павутина з листям.

В європейській культурі така військова хитрість відома як *Metis* (Μῆτις, «мудрість», «вміння», «мистецтво»). У Давній Греції поняття «метис» означає спеціальний спосіб розумування або хитрощі, що їх використовують для досягнення різних цілей. У Гомера це поняття прикладається до Одиссея. Найбільш відома стратегема (метис) — Троянський кінь. Це яскравий приклад вирішення проблеми у неконвенційний спосіб. *Metis* — це винайдення елегантного рішення на противагу брутальній дурній силі Βία (бія); так само й давні китайці віддавали перевагу непрямим, гнучким і м'яким способам досягнення цілей.

Війна — це мистецтво брехні. Тому, коли ти вправний, придурюйся, що невмілий.

Якщо ти діяльний, корч із себе млявого. Якщо ти близько — вдавай, що далеко, якщо далеко — вдавай, що близько. Якщо ворог жадібний — спокуси його жаданим об'єктом. Якщо хаотичний —

захопи його. Якщо ворог діє ефективно — будь обачним. Якщо супротивник могутній — уникай його. Якщо його легко розгнівити — вдавайся до провокування. Якщо знаєш про низьку самооцінку нападника — роздмухай його зухвалість. Якщо ворог відпочив — виснаж його. Якщо в його лавах злагода — посій ворожнечу. Нападай на супостата там і тоді, де й коли він неготовий. З'являйся там, де на тебе не чекають. Це — ключові моменти стратегії армії, про які не можна казати наперед (Сунь-дзи, частина 1).

Отож справжня Стратегія — це не досягнення мети у прямий спосіб, коли ти маєш план і мету, а збирання плодів ситуацій, з якими стикаєшся подорозі, коли навіть заплутуєш і змінюєш ситуацію так, що через найменші непомітні зміни і рухи ситуація схиляється у бажаному напрямку.

Немає нічого складнішого за воєнні змагання. І складність цих змагань та маневрів полягає в тому, що потрібно перетворити непряме на пряме, а несприятливі обставини — на сприятливі.

Так ми робимо шлях нашого протиборця непрямым, заманюючи його маленькими приладами. У такий спосіб хоч і вийдемо пізніше, та дійдемо раніше за ворога. Це метода того, хто знає, як використовувати прямі й непрямі стратегії (Сунь-дзи, частина 7).

Залучай нагородованих бійців проти зголоднілих неприятелевих солдатів. Це — спосіб контролювати фізичну силу. Ніколи не нападай в наступовому русі на армію, яка добре впорядковує прапори. Ніколи не налітай на військо з доладними формаціями. Це — гнучкий шлях керувати змінами (Сунь-дзи, частина 7).

Почувши, чого можна досягнути, якщо йти за моїми порадами, досягай згідно з ними стратегічної переваги — так ти підготуєшся до зовнішніх обставин. Використовувати сприятливі умови для здобуття найбільшої сили і впливу, виходячи з ситуації, — це я називаю стратегічною перевагою (Сунь-дзи, частина 1).

І тому неперевершена військова стратегія — зруйнувати плани й стратегії супротивника, дещо слабша — атакувати ворожі союзи та

сув'язі; ще гірша — нападати на армію ворога; і найгірша — кидатися на укріплені мурами міста (Сунь-дзи, частина 3).

За давніх часів досвідчений у січі передусім робив непереможним себе і лише після цього очікував нагоди, коли можна перемогти супротивника. Непереможність залежить від тебе, вразливість ворога — від нього. Тому особа, що має бойовий досвід, здатна зробити себе нездоланною, але не може гарантовано змусити ворога бути подоланим (Сунь-дзи, частина 4).

У давнину казали, що людина, майстерна в герці, перемагає того, кого легко перемогти. Тому перемоги людини, вправної у веденні битв, не мають слави відважних і мудрих перемог. Її перемоги у битвах бездоганні. Бездоганність означає, що вона діє там, де перемога певна (гарантована), і завойовує ворога, що вже програв.

Через те майстер бою обирає позицію, де поразка неможлива, й не марнує свого шансу взяти гору над супротивником. А отже, успішна армія вступає в бій тільки після того, як забезпечить собі умови для тріумфу, а подужане військо шукає перемоги лише по тому, як вступило в сутичку (Сунь-дзи, частина 4).

Що маємо тут? Вправний генерал/лідер/менеджер повинен ставити себе в позицію надпереваги — він просто не може не перемогти. Він забезпечує умови для перемоги і контролю ситуації, а його вороги/конкуренти приймають його правила. Мовою бізнесу, таку тотальну перемогу можуть забезпечити будь-які стратегії оформлення майбутнього поля бізнесу: встановлення стандартів, створення попиту, оболонки, створення індустрій. На мою думку, це дуже добре відображається в концепції стратегії блакитного океану. Яскраві приклади Apple з його операційною системою і замиканням продуктів на цю систему і створення конфігурацій з метою узалежнення розробників від оболонки Apple. Apple в цьому випадку своєю системою-оболонкою створила «умови для перемоги», всі ж інші компанії «шукають перемоги після того, як вступили в сутичку».

Принцип «Найкраще — підкорити ворожу армію без боротьби взагалі» вимагає довготривалої підготовки і культивування відчуття

перемоги ще до початку битви, відображає впевненість і знання; перемога метафізична, вона, так би мовити, понад грою. Вона вимагає граничних зусиль, які, у свою чергу, вимагають непересічного розуму. Піднятися над пересічністю і над собою, зробити надзусилля — саме в цьому й полягає нині процес інноваційності. Ламання попередніх моделей і створення нових стандартів, продуктів та індустрій визначає позицію переможця. Перемога дуже часто має бути незрозумілою для більшості, а саме:

Вікторія, що її можуть зрозуміти пересічні люди, не досконала. Здатність піднімати осінній пух не може бути ознакою великої сили; спроможність бачити сонце і місяць не є ознакою проникливого зору; здатність чути грім не є ознакою доброго слуху (Сунь-дзи, частина 4).

Тому будь-яка абсолютна перемога вимагає осмислення, це ніби створення павутини навколо стратегій ворога чи конкурента. Ті стратегії стають частиною твого переможного задуму. Це скидається на гру в го, коли менш вправний гравець до самого кінця впевнений, що виграє, не знаючи, що насправді він є частиною пастки, комбінації, стандарту, що його ведуть до вирішальної битви, наслідки якої вже визначені. Хороший лідер розставляє своїх людей там, де вони принесуть найбільше користі, і він визначає обставини так, щоб всі елементи системи спрацювали якнайсприятливіше для нього.

Обстріляний військовик шукає перемоги зі становища й обставин, не вимагає занадто багато від своїх людей. Тому він спроможний вибрати вмілих вояків і довірити їм розвинути перевагу зі стратегічної позиції. Той, хто знає, як посилювати стратегічні козирі, посиляє своїх людей на бойовище подібно до покотючих колод і кругляків. Колодам і круглякам природно бути непорушними на поземній площині, але на похилій вони — на киталт покотил; квадратне має здатність зупинятися, а кругле — скочуватися. Тому сила командира, що набив руку, залучаючи людей до баталії, скидається на натиск від падіння кругляків, які котяться донизу з великої висоти (Сунь-дзи, частина 5).

Ще один китайський стратег, Мей Яочень, казав, що потрібно визначати свій план всередині і створювати потенціал ситуації ззовні, у

такий спосіб досягаючи перемоги.

Гордон Гекко, герой фільму «Wall Street», вихвалявся: «Я не кидаю дротики в дошку. Я ставлю на очевидні речі. Читай Сунь-дзи “Мистецтво війни”: кожна битва виграється ще перед її початком».

Концентрація важлива не тільки під час війни, вона надзвичайно важлива й у процесі підготовки до війни, бою, ділової оборудки чи моделювання ситуації. Зосередженість вимагає залучення всіх необхідних ресурсів для досягнення цілі.

Коментатор Ду Му, пояснюючи Сунь-дзи, також говорив, що потенціал ситуації не можна усвідомити наперед. Інколи користь для себе можна побачити з користі для супротивника. Тоді можна контролювати імпульс розвитку подій і досягати перемоги. Про ситуації й позиції ще можна сказати, що дуже часто це всього-на-всього ментальна гра. Уміння не тільки поставити себе у ментальні координати, а й створити їх — як для себе, так і для ворога. А. А. Вандегріфт сказав: «Позиції рідко втрачають через те, що їх знищили, але майже завжди через те, що лідер сам своїм розумом вирішив, що позицію неможливо втримати».

Планування не таке вже й важливе для продуктивної дії, як люди думають. Для прикладу можна згадати випадок, який стався з малим угорським загоном під час військових маневрів у Альпах. Їхній молодий лейтенант надіслав розвідувальний підрозділ в крижану дику місцевість. Пішов сніг. Сніжило два дні, підрозділ не повертався. Лейтенант був добряче наляканий, переживаючи, що послав людей на вірну смерть. Однак на третій день підрозділ повернувся. Де вони були? Як знайшли дорогу назад? «Так, — сказали вони, — ми думали, що заблукали, уже чекали кінця, але один з нас знайшов у кишені мапу. Це нас заспокоїло. Ми розбили табір, перечекали хуртовину, а тоді з допомогою мапи знайшли потрібні координати. І ось ми тут». Лейтенант глянув на мапу і, на свій великий подив, побачив, що то мапа не Альп, а Піренеїв.

Що ж може бути важливіше за планування? Інколи людина здатна мислити магічно, тобто переборювати власну нерішучість вірою в мапу, талісман, у позитивне передбачення чи пророцтво. Талановитий лідер

завжди використовує ці психологічні прийоми та забобони, щоб мотивувати людей. Наполеон, як відомо, шукав не тільки добрих генералів, але й щасливих. Інколи потрібне саме щастя, іноді щасливий випадок чи Боже провидіння, а ще інколи — демонстрація управління долею, як от у випадку з Гордієвим вузлом і Александром Македонським.

Кажуть, що на півдні Китаю живе маленька та метка тваринка, подібна до леопарда, але надто вже маленька, щоб її з ним порівнювати. Вона зазвичай сидить на високому дереві і любить стрибати згори на здобич, їй абсолютно все одно, хто там іде вниз. Навіть якщо тигр біжить — вона стрибає на нього, чіпляється за хвоста, а згодом — і за зад... Тигр починає бігти, як ошалілий, крутить хвостом, але нічого вдіяти не може. Тварина, що вчепилася тигрові в сідниці, дуже добре розуміє одне: треба знати місце своєї переваги і сили, тоді можна здолати навіть тигра.

Тому нездоланну армію можна порівняти з протиставленням ста мір ваги та однієї, а подолане військо — це як одній мірі ваги переважити сто. Вдалим є позиціонування, коли тріумфальне військо, спрямовуючи своїх бійців на баталію, може уподібнитися гірському потоку, що розірвав греблю й падає з великої висоти (Сунь-дзи, частина 4).

Властивості сили: м'якість, швидкість і цілісність

Принципи використання військ подібні до води — це їй властиво уникати висоти й текти донизу.

Звитяжні війська ухиляються від сили й нападають на слабкість. Як вода скеровує свою течію відповідно до особливостей суходолу, так і армія плекає свою вікторію згідно з властивостями ворога (Сунь-дзи, частина б).

Однією з найкращих ілюстрацій такого підходу є стратегія компанії Toyota — використання гнучких виробничих ліній, що легко можуть бути переконструйовані під нову модель автівки.

Тому найвищий стандарт використання військ полягає у відсутності позиції. Навіть найглибше інфільтровані шпигуни не можуть виявити твоїх позицій, а найбільший мудрець не годен знайти шляхів проти твого війська. Перемоги, що її здобуто завдяки пристосуванню до обставин супротивника, військо ніколи не осягне; всім відомо, що я зробив, аби перемогти, але ніхто не знає, які методи та стратегії я застосовував.

Тому виграшних стратегій ніколи не повторюють, їх пристосовують відповідно до нескінченно змінних ситуацій (Сунь-дзи, частина б).

Тим-то військо ніколи не має стабільної позиції та форми. А особу, що перемагає, вивчивши прикмети недруга, вважають божественною (Сунь-дзи, частина б).

Згадаймо Дарвіна, який сказав, що в боротьбі за виживання найсильніші залишають позаду конкурентів за рахунок того, що краще пристосовуються до середовища.

Тому Toyota завжди пускає всіх охочих подивитись на виробничі лінії. Всі начебто й бачать, що відбувається, за рахунок чого досягається результат ефективності й адаптивності компанії, але відтворити це — неможливо. Експерти говорять, що поведінкові патерни ката невидимі,

вони не описані в жодних інструкціях, і потрібно багато часу, щоб їх осягнути. Все згідно з Сунь-дзи.

① Критичні аспекти Toyota — невидимі. Практики, інструменти, принципи видимі, а управлінське мислення і звички — ні. Логіку виробничих принципів і практик важко збагнути без розуміння фундаментальної логіки Toyota. Але навіть люди, які працюють у Toyota, не можуть чітко зартикулювати цю логіку. У Сунь-дзи цей принцип звучить так:

Мистецтво генерала полягає в тому, щоб ніхто не знав, про що він думає. Він має бути суворим і вельми організованим, здатним приховувати інформацію від простих бійців і старшини, аби вони нічого не знали про його стратегію.

Генерал повинен змінювати стратегії та місце розташування табору, водити військо манівцями, аби солдати не зрозуміли його задумів (Сунь-дзи, частина II).

② Неможливо зрозуміти принципи Toyota і через обернений інжиніринг, оскільки в цьому випадку ми побачимо лише рішення певного відтинку часу, а Toyota постійно вдосконалює і змінює свої процеси і продукти. Отже, патерни постійного вдосконалення, які працюють на компанію, і є тим незбагненим елементом.

③ Неможливо зробити це успішно, якщо ми намагаємось провести реінжиніринг, але не розуміємо своєї цілі і не маємо інструментів адаптації. За Сунь-дзи, такі інструменти адаптації мають властивості води, що пристосовується до умов місцевості. Крім того, вода за великої маси має властивість проривати греблі, тобто створювати проривні можливості.

Що більшу критичну масу ти побудуєш, то вища імовірність формування пакету пропозицій, який працюватиме.

Є не більше, ніж п'ять головних нот, але їхні зміни і трансформації неможливо переслухати; є не більше п'яти основних кольорів, але відтінки, породжені їхніми змінами й трансформаціями, годі сприйняти зором; основних смаків — не більше ніж п'ять, проте утворені завдяки їхнім змінам і трансформаціям присмаки

переважають кількість тих, що їх можливо відчутти. У будь-якому протистоянні маємо в арсеналі тільки прямі й непрямі стратегії, але їхні зміни й трансформації — безмежні. Непряме та пряме підтримують і підсилюють одне одного так само, як коло без початку й кінця. І кому до снаги їх вичерпати? (Сунь-дзи, частина 5).

Американський актор-гуморист Вілл Роджерс сказав: «Потрібно постійно рухатись, навіть якщо ти дістався правильного шляху. Тебе переїдуть, якщо ти сидиш. Один з моїх друзів часто повторює приказку, що коли ти прокинувся — вставай і біжи, ніколи не зупиняйся, життя покаже — хижак ти чи жертва, але ти все одно мусиш бігти».

Швидкість — найважливіша річ у використанні армії. Скористайся шансом, коли ворог не готовий. Іди шляхами, на яких тебе не очікують. Нападай там, де ворог не борониться (Сунь-дзи, частина 11).

У часи війни плани виконуються косо, інструкції та інформація сприймаються неправильно, комунікації руйнуються, стаються помилки та непередбачувані ситуації. Такий природний безлад якраз і створює можливості для опортуністичного способу мислення. Йдеться про стратемию «використати шанс, аби забрати вівцю», що метафорично відображає постійну всеохопну готовність скористатися будь-яким, навіть найменшим шансом. Тобто — про постійну пильність, про відкритість до найменших можливостей.

Якщо ворог дав тобі шанс, швидко його використай. Спочатку нападай на найважливіше місце недруга й не домовляйся з ним про дату двобою. Стеж за закономірностями змін у протиборчому стані й винос свої стратегічні рішення згідно з цим. Тому спочатку поведься як цнотливиця — і супостат дасть слабину, розкриється, відтак будь моторним, як заєць, що втікає, — й недругові забракне часу боронитися (Сунь-дзи, частина 11).

Війна — це зіткнення людських воель, випробовування меж людської витривалості і внутрішньої сили, що в сучасних умовах стосується й бізнесу.

Те, що дозволяє швидкості стрімкого потоку нести на собі камені, є міць. Те, що дозволяє швидкості хижої птиці вразити свою жертву, є

розрахованість удару. Джан Юй коментує: «Хижак, бажаючи схопити пташку, неодмінно розраховує відстань, уважно стежить, і тільки після цього нападає. Саме тому він і спроможний вразити свою жертву».

Масивна і переважаюча сила повинна бути подібна до удару молотком: сфокусована, пряма і швидка. Армія атакує ворога подібно до каменя, що трощить яйце; у цьому полягає принцип використання сильного для нападу на слабке. У Сунь-дзи є вислів «бити каменем яйце» (сучасна китайська ідіома: бити яйцем по каменю).

Щоб зробити цей вислів ще нищівнішим, часто мають на увазі яйце, яке ще всередині птахи, тобто ще не знесене. Отож використання сили має бути суперфективним і безкомпромісним — подібно до каменя, що розтрощує яйце без шкаралупи. У сучасних китайців, коли йдеться про ситуацію без шансів, часто говорять: бити яйцем по каменю — тобто вбити задуми ворога ще в зародку.

Якщо продовжувати попередню тему, то нас може зацікавити, яким чином керівники і лідери живлять волю до перемоги у своїх працівників. Як створити середовище, де всі, як один, прагнуть досягнути бізнес-цілей?

А якщо тяжко побачити одне одного, то використовують сигнальні прапори як засіб комунікації. Мета вдавання до гонів, барабанів та сигнальних прапорів — об'єднати вуха та очі. Коли все вояцтво об'єднане в одне ціле, сміливці не атакуватимуть, а боягузи не зможуть утекти. Це — мистецтво керувати великими арміями (Сунь-дзи, частина 7).

Ключовим тут є вислів «об'єднані в одне ціле».

У сучасній науці є докази явища, коли люди діють, наче вони одне ціле, навіть на нейронному рівні. Ідеться про певне відчуття «резонансу» (відчуття одного цілого), що виникає значною мірою несвідомо, завдяки дзеркальним нейронам та циркуляції веретеноподібних нейронів.

Інший тип нейронів — осцилятори — теж залучається в процес. Осцилятори координують людей, фізично регулюючи, як і коли саме їхні тіла мають рухатися разом. Осцилятори в дії можна зрозуміти, спостерігаючи за людьми, які збираються поцілуватись. Їхні рухи

виглядають як танок — одне тіло реагує на інше безпомилково. Таку ж динаміку мають два віолончелісти, які грають разом. Вони вдаряють по струнах в унісон, тому що завдяки осциляторам праві півкулі мозку обох музик скоординовані між собою краще, ніж права і ліва півкулі мізків кожного з них окремо.

Філософія управління морських піхотинців США розглядає людську можливість комунікувати інтуїтивно — через взаєморозуміння, коли використовується мінімум ключових, добре зрозумілих фраз, або навіть через передбачення думок один одного, що є більш ефективним шляхом комунікації, ніж детальні розгорнуті інструкції.

Чому виникає така ефективна комунікація? Чому в команді зникають бар'єри розуміння? Чому взагалі зникають межі ієрархії, коли йдеться про досягнення й знання?

Хоч це й звучить дещо іронічно, але справжня скромність залежить від безмежної самовпевненості. Сильне его не суперечить скромності і смиренню. Потрібна надзвичайна впевненість, відвага та самоповага, щоб показати свою вразливість, поділитися здобутками, перебороти заздрість і підозру. Потрібна впевнена самоповага, аби прийняти той факт, що наша скромність буде помилково сприйнята у вогні конкуренції за острах або неповноцінність. І тільки здорове его фокусується на тому, що важливе для успіху, без постійних сумнівів щодо справ чи заробітків інших людей.

Згідно з Насімом Талібом, Джордж Сорос, приймаючи фінансове рішення, продовжує шукати докази того, що його теорія неправильна. Це, певно, і є справжня впевненість у собі — ухвалювати рішення і розуміти, що воно може виявитися неправильним. Безмежна впевненість у власних силах дозволяє сконцентруватись на важливому для успіху.

А хитрі японці, як завжди, мають на цей випадок доладну приказку: «Дозрілий рис опускає свою голову».

Лорні Вайтхед у своїй новій книзі «Як урятувати гарну ідею від поразки» пропонує несподіваний підхід до здобуття підтримки — «запросити левів» критикувати ідею. Це звучить провокативно і небезпечно. Навіщо це робити?

Лорні Вайтхед помітила, що люди, які вміють здобути підтримку, найефективніше діють, коли йдуть усупереч природному інстинктові маргіналізувати тих, хто, на їхню думку, не схвалив би нової ідеї і опирався б їй. «Успішні люди діяли навпаки. Вони не просто не маргіналізували незгодних, але й вітали їх. Я дивувалася, яким це робом воно працює?»

Маємо й інший цікавий приклад з життя Лінкольна. Доріс Кернс Гудвін у книжці «Команда суперників» розповідає про те, що Лінкольн оточив себе різними людьми, у тому числі й суперниками з сильним его та високими амбіціями. Власне, людьми, що почувалися вільно у випробовуванні його авторитету і не боялися сперечатися з ним. Тобто Лінкольн ставив себе в ситуацію, далеку від персонального комфорту, це дозволило йому досягти багатьох здобутків. Отож перемога буде на боці компаній, які можуть створити відчуття єдиного цілого.

Сильні компанії не є чиймись послідовниками, вони завжди перебувають понад боєм, вони самі створюють поле для гри і встановлюють там правила. В їхньому арсеналі є звичні бізнес-стратегії і вони здатні генерувати інноваційні («незвичні стратегії» — за Сунь-дзи), що є одним із ключових елементів їхньої сили на ринку.

Творчі можливості обмеження і перенапруги

У китайського історика Сими Цяня є цікава оповідка про генерала Сунь-дзи, переклад книги якого ви тримаєте в руках. Починається історія з того, що правитель царства Ву — Хе Люй — наказав Сунь-дзи показати на практиці своє стратегічне вчення. Стратег запропонував використати в експерименті наложниць вана. Викликали з палацу всіх красунь. Набралося 180 дівчат. Сунь-дзи розділив їх на два загони. На чолі кожного загону він поставив одну з улюблених наложниць вана Хе Люя і наказав усім дівчатам узяти в руки алебарди. Інструктуючи наложниць, він запитав їх: «Чи знаєте ви, де ваше серце, права і ліва рука, спина?». Жінки відповіли: «Знаємо». Сунь-дзи продовжував: «По команді “Вперед!” поверніться обличчям туди, куди дивиться серце. По команді “Ліворуч!” поверніться у бік лівої руки. “Праворуч!” — у бік правої руки. “Назад!” — у бік спини». Дівчата відповіли: «Зрозуміло».

Оголосивши порядок дій, Сунь-дзи підняв сокиру, а тоді ще раз детально й чітко все повторив. Після того він подав сигнал барабанним боєм: «Праворуч!». Але жінки лише розсміялися. Сунь-дзи сказав: «Якщо порядок нечіткий і команди незасвоєні — це провина військового начальника». Він ще раз детально все пояснив і подав барабанним боєм сигнал: «Ліворуч!». Жінки знову розсміялися. Сунь-дзи сказав: «Якщо порядок нечіткий і команди незасвоєні — це провина військового начальника. Але якщо порядок чіткий, але його не виконують — це провина командирів».

Сунь-дзи вирішив покарати на горло командирів правого і лівого загонів. Уський ван, який спостерігав з тераси за тим, що відбувається, дуже злякався, адже збираються стратити його улюблених наложниць. Він поспіхом послав гінця вниз із розпорядженням: «Я вже переконався, що ви полководець, умієте керувати військами, але без цих двох наложниць мені їжа не буде солодкою. Я не хочу, щоб їх карали». Сунь-дзи відповів: «Я вже призначений командувачем. Коли командувач перебуває у війську, не всі накази правителя є для нього

обов'язковими». Тоді він відрубав голови двом командирам загонів — для прикладу іншим, призначив нових і знову почав давати розпорядження барабанним боем. Жінки почали слухняно повертатися праворуч і ліворуч, рухатися вперед і назад, змінювати порядок лаштувань відповідно до команд, причому вони не наважувалися видати жодного звуку.

Тоді Сунь-дзи послав гінця доповісти вану: «Військо вже приведене до ладу. Ван може спуститися для особистої інспекції. Яким чином правитель не побажав би використати його, військо піде у вогонь і воду». Однак правитель несподівано виявився незадоволеним. Він сказав: «Я знаю, що ви чудово керуєте армією. Навіть якщо завдяки цьому я стану правителем над правителями, я не бажаю досягати мети такою ціною. Полководцю, будь ласка, розпустіть армію і повертайтеся до себе. Я не бажаю продовжувати!». Сунь-дзи відповів: «Ваша величність любить лиш слова, але не може осягнути їхнього сенсу».

Щойно ми прочитали красиву криваву історію. Відклавши вбік етичну частину оповідання, спробуємо розібратися, що ж важливе в цій історії. Тож виділимо кілька важливих елементів:

① *Сунь-дзи вибрав на відповідальні позиції улюблених наложниць вана.*

② *Наложниці отримали всі необхідні інструкції в цій змодельованій ситуації.*

③ *Після того, як було створено ситуацію наднапруги («показове покарання двох дівчат»), наложниці були готові «піти в вогонь і воду». Тобто вони були готові до подолання будь-яких меж для досягнення мети.*

④ *Сунь-дзи «допоміг» дівчатам відчувати персональну відповідальність за результат. Він допоміг їм зрозуміти, що їхнє особисте виживання і виживання всієї групи залежить від кожної з них. Вони відчували себе єдиним цілим. У своїй книзі Сунь-дзи сказав: «Принцип керування великою армією — той самий, що й кількома вояками. Наказувати великій армії — те саме, що й кільком воякам, це*

питання організації комунікацій. Що допомагає солдатам з різних частин війська могли протистояти ворогові? (Сунь-дзи, частина 5).

У битві з левими вовки мають страшні можливості. Із сильним бажанням виграти, без страху програти вони твердо тримаються мети, виснажуючи левів у будь-який можливий спосіб.

Виконавчий директор компанії Procter & Gamble Алан Лафлі говорить про схожу ситуацію в сучасних умовах: «Згадайте ситуацію, коли ніхто не знав що робити, ви прийшли з рішенням, а люди навіть не думали, що ви можете прийти з ним. Або ви створили щось, а люди думають, що це не могло бути створеним... коли це стається в нашій компанії, це ніколи не відбувається зусиллями однієї людини. Це завжди група. Зібрати всіх в одному човні, гребти разом в одному напрямку — це справді велика радість, особливо коли ви виграєте».

Ері Грейтенс говорить, що майже всі чоловіки, які пішли служити в лави «морських котиків», мають одну спільну рису: «Чоловіки, які здавалися неймовірно слабкими на початку тренування — блювали на перегонах, не могли підтягнутися — витримали до кінця. Деякі чоловіки, які боялися, часом аж до дрижаків, також витримали. Усі, хто вижив, мали одну спільну рису. Перед лицем найбільшого випробування у їхньому житті вони здатні були вийти за межі власного болю, забути про власний страх і запитати: «Чим я можу допомогти хлопцеві, який поруч зі мною?» Крім хоробрості та фізичної сили, вони вміли думати про інших, присвячувати себе вищій меті.

Кидай своїх солдатів у місце, де немає виходу, тоді навіть смерть не змусить їх відступити. Коли вояки не бояться померти, вони докладуть максимальних зусиль, щоб вистояти. Коли воїни в дуже небезпечному місці — вони втрачають почуття страху. А коли нікуди втікати, їхній бойовий дух твердий. Якщо ви проникли глибоко у неприязний терен, то маєте триматися купи. Якщо немає іншого виходу, воїни безстрашно б'ються, а отже, без настанов і повчань будуть пильні й без нагадувань зроблять якнайкраще. Без примусу вони будуть згуртованими. Без наказів — довіряться тобі й ітимуть за тобою (Сунь-дзи, частина, 11).

Той, хто знається на веденні війни, може вести всю армію, наче одну особу. Він позбавляє воїнів вибору (Сунь-дзи, частина 11).

Коли генерал дає бойове завдання, то ніби підводить своїх людей до драбини, змушує їх високо піднятися, а драбину забирає, щоб відрізати шляхи відступу (Сунь-дзи, частина 11).

У місцевості смерті належить показати готовність битися до скону. Тож психологічне налаштування воїнів має бути таким, щоб вони оборонялися, коли їх оточили. Якщо ж їм немає іншого виходу — вони змагаються до загибелі. У надзвичайно складних ситуаціях солдати неухильно виконують накази (Сунь-дзи, частина 11).

Кидай своїх у небезпечну місцевість — і вони виживуть. Розмісти їх у місцевості смерті — і вони житимуть. Скеруй підлеглих у небезпеку — і вони обернуть поразку на перемогу (Сунь-дзи, частина 11).

Як бачимо, сценарій Сунь-дзи визначав реалізацію мистецтва війни у модельній ситуації, до якої були залучені значимі для правителя (вана) люди — наложниці. Їхня безглузда смерть викликала небажання Уського вана працювати з Сунь-дзи. Але для Сунь-дзи війна — справа надзвичайної ваги для держави, справа, що визначає життя і смерть, її необхідно вивчати, неабияк пильнуючи (Сунь-дзи, частина 1).

Ван не зміг осягнути очевидну для Сунь-дзи істину. Він не зрозумів, що велика мета досягається саме в такий спосіб — неймовірної напруги і подолання обмежень.

Мета будь-якого виживання визначається надзусиллями учасників процесу, єдиною динамічною стратегічною роботою (за Хіроукі Ітамі). Організація повинна перенапружитися для досягнення того, що для компанії є сферою винятково життєвих інтересів (культивування перебування в стані постійної війни — перенапруги або сенсу невідкладності, за Коттером).

Велика мета потребує крайніх заходів. А напруга (за Г. Хемелом і К. Прахаладом) визначається як невідповідність між ресурсами компанії — у цьому випадку невмінням і небажанням наложниць виконувати завдання (муштра Сунь-дзи). Дивіться на людей в крайнощах, як

говорив один із членів IDEO, тобто — шукайте на межі людського досвіду. Щоб бути інноваційним, потрібно шукати (а не уникати) і вирішувати аномалії, які завжди є межевими у сприйнятті. Креативність найбільш продуктивна тоді, коли вона обмежена.

В'єтнамський воєначальник, один з архітекторів перемоги В'єтнаму у в'єтнамо-американській війні, Во Нгуен Гяп говорив: «Одне з основних, якщо не взагалі основне правило в'єтнамської військової науки, полягає в тому, що на війні ти маєш виграти, і до того ж виграти безумовно. Потрібно бути повним рішучості. Водночас потрібно знати, як виграти. Це вимагає рішень, героїзму, творчості. І це є креативною енергією армії і мас, що відповідальні за розвиток методів боротьби, для забезпечення певної перемоги».

У 168 році до нашої ери, коли селевкідський цар Антіохій пішов походом на Єгипет, Римська республіка послала Гая Попілія Лената тільки з одним помічником для вирішення ситуації. Під час перемовин Ленат намалював коло навколо Антіохія, оголосивши, що якщо Антіохій вийде з кола, не відмовившись від нападу на Єгипет, то це означатиме, що Антіохій перебуває у стані війни із Римом. Антіохій відмовився від своїх намірів.

Отож якщо ми хочемо нападати на недруга, він не має вибору, окрім як зважитися на бій, навіть перебуваючи під захистом високих мурованих огорож і глибоких ровів; бо ж ми вдаряємо в місце, яке він має рятувати. Коли ж ми не бажаємо битися, недруг не зможе розпочати атаки проти нас, навіть якщо боронимо не більше, ніж намальовану лінію, ми змусимо змінити напрям його нападу (Сунь-дзи, частина б).

Намальована лінія в обох прикладах (давньоримському і давньокитайському) — креативна декларація рішучості і розуміння своєї переваги. Відсутність ресурсів у Гая Попілія Лената дала можливість з мінімумом зусиль творчо вирішити військово-стратегічну проблему, проблему життя і смерті. Креативність любить обмеження. Творчість — не просто незагнудані, некеровані прояви креативної енергії. Творчість повинна мати структуру, і якщо глянути глибше, то

можна побачити, що деякі з форм мистецтва — хайку, сонати, релігійні картини — переповнені обмеженнями. Вони красиві тому, що креативність перемагає правила... Креативність процвітає найкраще там, де вона обмежена.

У науці, згідно з Томасом Куном («Структура наукових революцій»), успішніші ті вчені, які намагаються віднайти і вирішити аномалії, ніж ті, що уникають їх. Це призводить до зміни наукових парадигм.

«Необхідність — це насправді мати всієї креативності, і ми — живий приклад цього», — говорить Томас Кун. Намагаючись привабити гостей до готелю, Хо Квон Пін надихнувся ідеєю побудувати вілли з басейнами, а не просто кімнати. Ця ж думка наштовхнула його створити одну з головних принад готелю Banyan Tree — готельне спа. Хо Квон Пін зізнався, що без початкової проблеми вони б не змусили себе побудувати готель, відмінний від інших: «Я завжди вірив, що інколи саме у вирішенні проблем народжуються великі ідеї. Напасті — непогана річ! Ось чому з'явився Banyan Tree — бо ми не мали пляжу».

Ми, керівники, повинні протистояти природній звичці уникати або ж мінімізувати ризики... якщо ти хочеш бути оригінальним, ти повинен прийняти невизначеність.

Один із працівників креативної агенції IDEO пояснив, що для пошуку інновацій потрібно «дивитись за людьми на межі», як, наприклад, пошук несподіваних ідей у компанії Pixar — пацюк, кухар та кохання роботів.

Китайське поняття для позначення кризи 危机, де ієрогліф 危 означає небезпеку, а 机 — вирішальний момент. Отож ідеться про постійне культивування відчуття кризи, небезпеки (тільки параноїки виживають). У цьому полягає суть місцевості смерті у Сунь-дзи.

Повернувшись до історії про дівчат на початку цього розділу, ми можемо побачити, що поставивши їх у крайню ситуацію вибору між життям і смертю, Сунь-дзи ніби підвів їх до стану, у якому вони могли легко приймати рішення і були готові йти у вогонь і воду. Сунь-дзи відкрив для них нові горизонти мислення через штучне створення кризи (те, що Коттер називає Sense of Urgency). Він відкрив для дівчат їхні

інші можливості й таланти — бути воїнами, виконувати будь-які завдання. Коли людина постає перед критичними виборами — вона стає креативною.

Інша стратегія може бути розвинута шляхом створення ситуації без вибору і обмеження ресурсів:

А ту місцевість, де необхідно швидко й рішуче розпочати дії, бо якщо загаєшся — помреш, називають місцевістю смерті. (Сунь-дзи, частина 11).

Як вже згадувалося раніше, Сунь-дзи так само описує ситуацію без вибору за допомогою метафори забирання драбини як шляху до відступу і в результаті змушування воїнів виконувати надважкі завдання.

Це також відповідає відомій двадцять восьмій стратагемі зі збірника (36 стратагем) — «заманити на дах і забрати драбину».

Обмеження у креативності веде до протилежних результатів. Наприклад, скульптура Давида авторства Мікеланджело не вважалася б шедевром, якби він зліпив її з глини, а не витесав з мармуру, намагаючись зменшити опір упертого і безкомпромісного матеріалу.

Інший момент використання військово-стратегічного мислення полягає в максимізації використання мінімальних наявних ресурсів з тим, щоб використати їх найбільш ефективно. Таку стратегію, наприклад, використовують дизайнери з Lexus. Член дизайнерської команди Lexus Шінно Като, відповідаючи на запитання, чи мали місце якісь важливі зовнішні впливи на дизайн авто Lexus ES, зазначив: «Один візуальний образ, що надихнув нашу філософію дизайну, — це малюнок людини, яка практикує кюдо, або японське мистецтво стрільби з лука. Є відчуття розтягування, руху, навіть при тому, що це нерухомий образ. І дуже важливо, що це японське мистецтво стрільби з лука на противагу західній версії стрільби. У лука західної версії тягива симетрична, а тому потрібно багато сили, щоб змусити стрілу летіти далеко. А в кюдо стріла розміщується в нижній частині лука, а не посередині, і її можна змусити летіти далі, використовуючи при цьому менше зусиль. Це такий собі тип мінімалістичного знання. Коли ти вилучаєш зайві елементи, у

тебе залишається тільки те, що насправді важливе. Ти можеш створити максимальний ефект з мінімальною силою. Це виражає унікальний аспект японського характеру... Це цінність, яку можна побачити і відчувати в новому Lexus ES».

Будь-яка ефективна творчість у бізнесі — це точний розрахунок своїх сил і використання їх з максимальною ефективністю, не залишаючи суперникам жодного шансу.

Швидка стрімка вода може рухати кругляками — це й називають силою. Хижа птаха падає на здобич згідно з точним розрахунком часу та відстані і шматує її. Тільки бувалий у бойових бувальцях здатен володіти жахливою силою й точним визначанням часу та місця. Його сила скидається на натягнутий лук-самостріл, а розрахунок часу й відстані — на відпускання язичка того лука-самостріла. Навіть серед метушині й гуркоту бойовища його не заскочить сум'яття. І навіть у хаосі баталії він тримає лаву, і перемогти його — зась (Сунь-дзи, частина 5).

Заключне слово

Цей переклад задумувався як допомога для ділових людей нашої країни з тим, щоб хоча б трішки краще зрозуміти Китай і Далекий Схід через вивчення вижливих творів стратегічної думки. Проживши в Китаї на момент закінчення цього проекту майже дванадцять років, я більш ніж переконаний, що вдумливе вивчення «Мистецтва війни» Сунь-дзи допоможе нам бути ефективнішими у діловому спілкуванні на Далекому Сході через вдале ведення переговорів, розуміння сильних сторін китайських партнерів, а також розуміння того, як бути непереможним.

Я починав цей проект у час миру і закінчив посеред війни, початку якої ніхто не сподівався. І зараз бачу, що якби ми як суспільство усвідомлювали наступні слова: *Мистецтво використання війська таке: не сподівайся, що ворог не прийде, а покладайся на свою готовність, чекаючи на зустріч з ним. Не годиться сподіватися, що недруг не нападе, належить зробити себе непереможним* (Сунь-дзи, частина 8), — ми були б зараз в іншій, більш виграшній ситуації. Дякувати Богу, ми всі швидко вчимося і тому *той, хто знається на війні, нападає без сумніву, його стратегії ніколи не виснажуються. Тому знай і ворога, і себе — перемогу буде гарантовано* (Сунь-дзи, частина 10).

Країна зараз перебуває в дуже критичному становищі, у «місцевості смерті», за Сунь-дзи, і оскільки в нас не залишилося інших варіантів — ми повинні перемогти: *Кидай своїх солдатів у місце, де немає виходу, тоді навіть смерть не змусить їх відступити. Коли вояки не бояться померти, вони докладають максимальних зусиль, щоб вистояти. Коли воїни в дуже небезпечному місці — вони втрачають почуття страху. А коли нікуди втікати, їхній бойовий дух твердий* (Сунь-дзи, частина 11).

Додаток. 36 стратагем

Переможні стратегеми

Обманути Небо, щоб перейти море
Оточити Вей, щоб врятувати
Джао Вбити позиченим ножем

В спокої очікувати виснаження ворога
Грабувати під час пожежі
Шуміти на сході, щоб напасти на заході
Стратагеми боротьби
Створити щось із нічого

Для видимості ладнати дерев'яні містки і таємно вступити в Ченьцан
З протилежного берега спостерігати за вогнем
За посмішкою ховати
ножа

Слинове дерево засихає замість персикового дерева
При нагоді
вкрасти вівцю

Стратагеми нападу

Налякати змію, б'ючи по траві
Позичити труп, щоб повернути душу
Звабити тигра, залишити гору
Спочатку відпустити, щоб потім піймати
Кинути цеглину, щоб виманити яшму
Щоб піймати розбійників,
спочатку піймай очільника банди
Стратагеми заплутування

Витягувати хмиз з-під баняків
Каламути воду, щоб піймати рибу
Золота цикада скидає панцир
Зачинити двері, щоб піймати злодія
Дружити з дальнім, щоб воювати з ближнім
Попросити пройти через
дорогу, щоб напасти на Го
Комбінаторні стратегеми

Викрасти бальки хорошої якості і замінити на погані
Вказуючи на шовковицю, погрожувати акації
Вдавати божевілля, але зберігати розум
Заманити на дах і забрати драбину
Прикрашати дерево квітами

Поставити гостя на місце господаря
Стратагеми поразки

Красуня

Порожнє місто

Подвійний агент

Завдати собі шкоди

З'єднані ланцюги

Втеча — найкращий спосіб

Сергій Лесняк



Закінчив гуманітарний факультет НаУКМА за спеціальністю «історія філософії» та EMBA CEIBS (Chinese European International Business School, Шанхай, Китай), де є членом Ради випускників.

Директор компанії «RR Commodities» (Шанхай). Викладач з міжнародного бізнесу у Львівській бізнес-школі УКУ (LvBS).

Останні дванадцять років працює у КНР. У 2003-2007 рр. був представником компанії «Ferrexpo» у Китаї. Займається розвитком бізнесу в Китаї та Південно-Східній Азії. Сфери зацікавлень: економіка та культури далекосхідного регіону.

Має низку публікацій у різних виданнях на ділову тематику та з історії Китаю англійською, українською та російською мовами.

Один із ініціаторів створення спільноти українців Шанхаю. Член Шанхайської Асоціації Тайцзи (Чень).

Захоплюється східними бойовими мистецтвами, військовою культурою, читанням ділової літератури. Серед улюблених авторів — Адріан Сливоцький, Клейтон Крістенсен та Хайді Халворсон.