

戰 海  
略 韜  
討 大  
論 師

---

第二卷

---

БЕЦІДИ  
МАЙСТРА  
ХАЙ ТАЄ  
ПРО  
СТРАТЕПИЄ

---

КНИГА ДРУГА

---

БАЛЕРІЙ  
ПЕКАР

Харків  
«ФОЛІО»  
2022

---

## ЗМІСТ

前言	Передмова до другого тому . . . . .	6
道路	Стратегія як шлях, а не результат . . . . .	8
贏贏	Три різновиди гри. . . . .	10
關鍵	Незламна оборона . . . . .	13
定義	Що таке стратегія . . . . .	14
決心	Культура рішучості . . . . .	17
荒謬	Безглузда справедливість . . . . .	19
味道	Смак перемоги. . . . .	21
易經	Книга змін . . . . .	22
睡覺	Сон та їжа . . . . .	25
成長	Стратегія дорослішання . . . . .	26
皇帝	Страх імператора . . . . .	29
開始	Не починати там, де не можеш виграти. . . . .	30
韌性	Стійкість . . . . .	32
無知	Межі незнання. . . . .	34
麻煩	Біда . . . . .	36
兩個	Дві слабкості. . . . .	39
共同	Спільна дія . . . . .	40
困難	Скрута супротивника . . . . .	42
阻礙	Вороги стратегії . . . . .	45
數量	Кількість об'єктів управління . . . . .	46
優勢	Хто у виграві після перемоги. . . . .	49
領導	Лідерство . . . . .	51
惡夢	Стратегія і втілення. . . . .	53
母鹿	Дівчина . . . . .	54
準備	Підготовка до війни . . . . .	56
包紙	Яскрава обгортка . . . . .	59
命運	Доля . . . . .	60
事件	Найгірша подія . . . . .	63
小路	Стежини війни . . . . .	65
謝謝	Вдячність ворогу . . . . .	67
討論	Обговорення і виконання . . . . .	68

簡單	Прості рішення . . . . .	70
理想	Ідеальна стратегія . . . . .	73
糾紛	Суперечки неминучі . . . . .	75
虛假	Хибний напрям . . . . .	77
例子	Власний приклад . . . . .	79
改變	Часи змін . . . . .	81
害怕	Страх і розум . . . . .	83
回應	Пошук відповідей . . . . .	84
軍官	Командири . . . . .	86
空虛	Порожнеча . . . . .	88
團結	З'єднання сил . . . . .	90
弱點	Слабкі місця, небезпеки й можливості . . . . .	92
故事	Головна зброя . . . . .	94
面孔	Обличчя полководця . . . . .	97
競賽	Змагання . . . . .	99
輸了	Навчитися не програвати . . . . .	101
思考	Думати за ворога . . . . .	103
過的	Минуле і майбутнє . . . . .	105
不等	Нерівність . . . . .	107
力量	Мир із позиції сили . . . . .	109
失明	Сліпота війни . . . . .	110
規定	Правила . . . . .	113
黑白	Чорний, білий та відтінки сірого . . . . .	114
目的	Причина й мета . . . . .	116
決定	Хороше рішення . . . . .	118
選擇	Вибір . . . . .	121
路径	Шлях під ногами . . . . .	123
溫浴	Тепла ванна . . . . .	124
步兵	Вогонь і піхота . . . . .	127
不定	Перевага невизначеності . . . . .	128
欺騙	Мистецтво обману . . . . .	130
混濁	Мутна водичка . . . . .	132
名字	Правильні імена . . . . .	134
循環	Стратегічний цикл . . . . .	137
細線	Тонка грань . . . . .	138
用法	Використовуйте ваші ресурси . . . . .	141
不正	Неправильне рішення . . . . .	143
內部	Внутрішня точка контролю . . . . .	144
自然	Будувати органічно, а не навічно . . . . .	146

智力	Пастки для розуму . . . . .	148
革新	Зміни й новизна . . . . .	150
鳥類	Погляд птаха . . . . .	152
警覺	Приспати пильність . . . . .	154
存者	Помилка того, хто вижив . . . . .	156
視線	Погляд полководця . . . . .	159
內敵	Внутрішні вороги . . . . .	160
地圖	Карта і територія . . . . .	162
教育	Навчання на помилках . . . . .	165
盟國	Союзники . . . . .	166
變化	Зміни постійні . . . . .	168
堡壘	Люди та фортеці . . . . .	171
雪球	Снігова куля помилок . . . . .	173
大洞	Стратегічна діра . . . . .	175
困惑	Заплутати ворога . . . . .	176
倡議	Стратегічна ініціатива . . . . .	179
自由	Страх і свобода . . . . .	180
翻譯	Товмачі . . . . .	182
朦朧	Туман війни . . . . .	185
獲得	Виграш війни . . . . .	186
間接	Непряма атака . . . . .	188
僵局	Безвихідь . . . . .	191
回答	Відповідь на атаку . . . . .	192
衝突	Конфлікти . . . . .	195
死亡	Подолати страх смерті . . . . .	197
記憶	Пам'ять . . . . .	199
時候	Час . . . . .	201
最後	Остання стратагема . . . . .	202
信仰	Віра в перемогу . . . . .	203
三次	Три часи полководця . . . . .	205
節省	Витягайте своїх . . . . .	206
道德	Мораль і війна . . . . .	208
速度	Швидкість та зв'язність . . . . .	210
交換	Нерівноцінний обмін . . . . .	213
獵豹	Полювання леопарда . . . . .	215
死馬	Дохла конячка . . . . .	217
成人	Дорослий погляд . . . . .	219
老師	Учитель . . . . .	221

# 前言

## ПЕРЕДМОВА ДО ДРУГОГО ТОМУ

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

На це можна відповісти, що будь-який старий текст переписується за століття (надто за два з половиною тисячоліття) стільки разів і стількома людьми, створюючи нашарування на оригінальний текст, що годі й мріяти відновити первісний вигляд. Та і яке це має значення? Адже всі наступні шари ідей так само важливі, вони відображають поступове накопичення людством розуміння найважливіших речей.

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

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

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

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

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

Примітки до слів, позначених в тексті зірочкою.

*Вейці* — китайська назва гри го.

*Лі* — міра довжини, в різні епохи становила від 300 до 600 метрів.

*Мацзян* — правильна вимова назви гри, відомої як маджонг.

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

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

# 道路

## СТРАТЕГІЯ ЯК ШЛЯХ, А НЕ РЕЗУЛЬТАТ

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

— Я щиро вдячний тобі за довіру та високу оцінку, володарю, — відповів Хай Тао. — Але, на жаль, все не так просто. Адже ніхто не може розробити стратегію для іншого. Стратегія невіддільна від стратега, точніше, від суб'єкта стратегії — людини чи групи людей, які беруть на себе відповідальність за перемогу. Якщо я розроблю стратегію перемоги над північними варварами, тоді тобі доведеться призначити мене командувачем твого війська, а це не сподобається твоїм полководцям. Але навіть якщо ти запропонуєш мені цю надзвичайно почесну посаду, я не зможу прийняти її, адже, як ти знаєш, я поступив на службу до правителя південного князівства Вей на три роки, і моя служба починається вже за три місяці. Північні варвари не чекатимуть три роки, поки я повернуся. Тож розроблена мною для тебе стратегія залишиться ієрогліфами та схемами на бамбукових зв'язках та полотняних сувоях у твоєму палаці.

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

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

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

І ще говорив Хай Тао:

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

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





# 羸羸

## ТРИ РІЗНОВИДИ ГРИ

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

— А хіба буває інакше? — спитав Хей Хе.

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

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

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

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

— Та невже? — хитро примружився Хай Тао.

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

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

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

— Таке буває постійно. Уявіть, що двоє північних варварів не поділили чудову древню вазу й розбили її, волаючи «Так не діставайся

ж ти нікому!». Так буває завжди, коли в запалі гри знищується цінність, яка стоїть на кону.

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

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

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

Трохи помовчавши, старий учитель додав:

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





# 關鍵

## НЕЗЛАМНА ОБОРОНА

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

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

І ще говорив Хай Тао:

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

# 定義

## ЩО ТАКЕ СТРАТЕГІЯ

— Учителю, ми вже пів року вивчаємо мистецтво стратегії, а ти нам так і не сказав, що це таке, — якось зранку завважили учні, що зібралися на чергове заняття.

— Добре, спробуймо дати визначення разом. Що робить стратег?

— Ухвалює рішення! — вигукнув молодий учень Жень.

— Правильно. Чим вирізняється ухвалення рішень стратегом? Назвіть мені чотири основні риси.

— Невизначеність! — вигукнув Бай Лан.

— Так, це правда. Стратег завжди діє в умовах невизначеності, неповноти інформації, сумнівності відомостей. А ще?

— Брак ресурсів, — додав Хей Хе.

— І це правда, — підтвердив Хай Тао. — Завжди чогось не вистачає, а зазвичай не вистачає усього. І найгірше, що бракує часу. А ще?

— Наявність супротивника, — зауважив Шан Сюнь.

— Справді, і на війні, і в мирній боротьбі за владу, і в стратегічних іграх завжди є супротивник. А ще?

Учні мовчали.

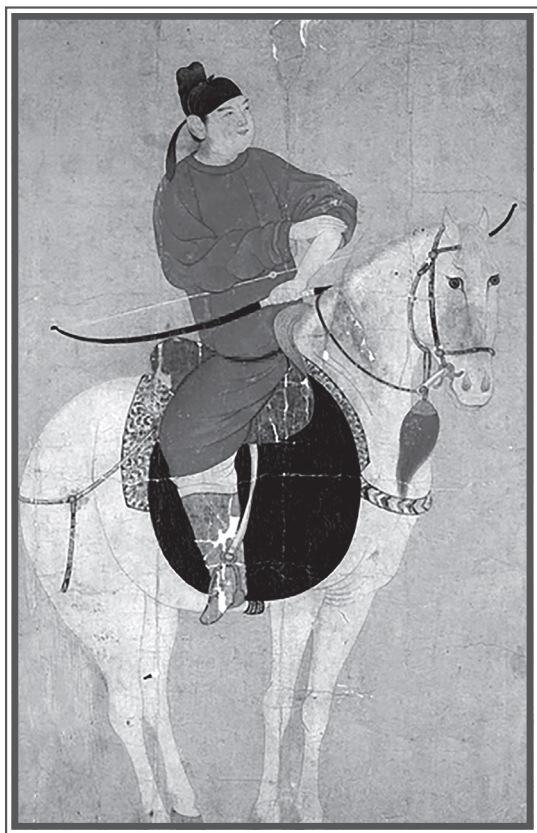
— Супротивник живий, — натякнув Хай Тао, — він найчастіше розумний, стійкий і розважливий, і зовсім не збирається здаватися без бою. Можливо, це допоможе вам зрозуміти останню важливу рису стратегічного мистецтва...

— Гадаю, — обережно вимовив Бао Цинь, — що йдеться про своїх. Свої війни й командири — живі люди, які мають вільну волю і власний погляд на світ.

— Правильно, — підтвердив Хай Тао. — Якщо ви маєте хоча б три ознаки з чотирьох — будьте певні, тут йдеться про стратегічне мистецтво. Полководець має супротивника та живих людей на своєму боці, він діє в умовах невизначеності та браку ресурсів — всі

чотири ознаки. Придворний, що бореться за владу, діє в таких самих умовах. І так само торговець, що має конкурентів. Навіть якщо він не має конкурентів, то є три ознаки з чотирьох, і тут йдеться про правильний вибір товарів і цін та шлях караванів (хоча розбійники додадуть четверту ознаку й тут). Дипломат чи шпигун також діють в умовах невизначеності, браку ресурсів і наявності супротивника. Як не крути, а коли є невизначеність, брак ресурсів і супротивник — для ухвалення рішень потрібна стратегія.





# 決心

## КУЛЬТУРА РІШУЧОСТІ

— Командири всіх рівнів мають виховувати в собі культуру рішучості, — сказав Хай Тао.

— Що це означає, учителю? — запитали учні.

— Це означає: коли треба негайно ухвалити рішення, то його треба негайно ухвалити. Проти вас буде невизначеність, сумнівність відомостей розвідки, відсутність повідомлень із важливих джерел і головне — бажання зачекати. Але якщо ваше чуття підказує вам, що рішення треба ухвалити негайно, — зробіть це. Недосконале рішення, ухвалене вчасно, набагато краще за досконале, але запізніле.

Рішучість — це радше тактика, ніж стратегія. Це рішучість завдати вирішального удару під час бою, рішучість використати момент, рішучість відступити тоді, коли це необхідно. Але й стратегу потрібна рішучість: йти за своїм задумом, довіряти інтуїції, вступити в бій чи ухилитися, змінити свій план, коли виявилось, що він почав суперечити дійсності.

— Але іноді треба зробити навпаки, — додав Хай Тао, — і ми про це поговоримо згодом.

І ще говорив Хай Тао:

— Лучник може акуратно спустити натягнуту тятиву й покласти стрілу назад до сагайдака. Але з великою катапультю так не вчинити: коли ви зарядили її та натягнули тятиву, то майже неможливо розрядити її, не завдавши шкоди воїнам. Тому будь-який командир катапульти знає: зарядив — стріляй. Можна послати в бій сотню воїнів, а потім наказати їм повернутися. Але велике військо, кинуте в бій, вже не зупинити. І тут також потрібна культура рішучості.

І ще говорив Хай Тао:

— Будьте рішучими самі. Не говоріть про рішучість, а дійте рішуче. Люди вірять діям, а не словам.





# 荒謬

## БЕЗГЛУЗДА СПРАВЕДЛИВІСТЬ

— Уявіть, що ви вп'ятох пливете на кораблі в бурхливому морі, і ваш корабель наскочив на скелю. У вас є один малесенький човник, тож хтось може врятуватися.

Ви можете забрати човник собі й урятувати своє життя, залишивши інших гинути. Це не дуже благородно, але принаймні одна людина врятується — а саме ви.

Ви можете благородно віддати човник іншій людині, врятувавши їй життя, а самі загинути. Про вас складуть красиву пісню, і вродливі дівчата плакатимуть, слухаючи її.

Обидва вчинки мають сенс. Але є й третій шлях.

Ви можете розбити човник на п'ять шматків і роздати всім, хто на кораблі. Це дуже справедливо, але абсолютно безглуздо. Ніхто не врятується, всі п'ятеро загинуть. Ніхто з п'яти не зробить у своєму житті нічого вартого поваги. Ні про кого не складуть красиву пісню.

Це і є безглузда справедливість. Найбільша несправедливість у світі справедливіша за безглузду справедливість.

І ще говорив Хай Тао:

— У критичній ситуації на кшталт кораблетрощі не йдеться про виживання всіх. Йдеться про виживання максимальної кількості ваших людей. Врятуйте всіх тих, кого можна, і навіть трохи більше, але не втрачайте шанс врятувати майже всіх, намагаючись врятувати всіх без винятку.



# 味道

## СМАК ПЕРЕМОГИ

— Дуже важливо, щоб вояки відчували смак перемоги на зубах, — пояснював Хай Тао. — Так само як вовка штовхає на пошук пораненої здобичі смак крові на зубах, так воякам потрібен смак перемоги.

Справжній воїн б'ється не за трофеї, не за визнання односельців, не за нагороду командира. Справжній воїн б'ється за перемогу. І коли він одного разу переміг, коли став частиною переможного війська, він виростає у своїх очах. Оця віра варта того, щоб її зберегти.

Для того, щоб відчути смак перемоги, потрібні маленькі швидкі перемоги. По-перше, вони надихають воїнів і командирів, підігривають апетит до наступних перемог — так вправний кухар підкидає у першу страву бенкету трохи більше гострих приправ. По-друге, маленькі швидкі перемоги дають віру в себе. По-третє, вони створюють довіру між полководцем і командирами, між полководцем і військом, між командирами та їхніми воїнами. Нарешті, маленькі швидкі перемоги мостять шлях до великих стратегічних перемог. Довгий шлях із Шанцю до Ліньцзі вимощений маленькими камінчиками.