

36 стратегем для керівника

КУПИТИ

Зараз усі ми є свідками потужної китайської економічної експансії... навіть радше заручниками... і не лише економічної. Такі вже часи. Чи в змозі ми щось цьому протиставити? Виявляється, так. Переграти опонента можна, якщо добре його вивчити. І в цьому нам допоможуть два чинники. По-перше, самі китайці, які вже близько трьох тисяч років вибудовують свою поведінку згідно з давнім військовим трактатом «Тридцять шість стратегем» — зібранням таємних стратегічних прийомів і системою непрямих тактичних кроків для досягнення прихованої мети, отримання переваги і перехоплення ініціативи. А по-друге, чудовий швейцарський синолог, зокрема дослідник давньокитайської військової стратегії, Гарро фон Зенґер, котрий розтлумачить нам кожен стратегему. Тож ми отримаємо певний алгоритм поведінки для досягнення мети або вирішення будь-якої задачі з обов'язковим урахуванням особливостей об'єкта та ситуації. Буде цікаво та пізнавально.

ГАРРО ФОН ЗЕНґЕР

36

智

СТРАТЕГЕМ
ДЛЯ КЕРІВНИКА

ВИДАННЯ П'ЯТЕ, ДОПОВНЕНЕ

ВИДАВНИЦТВО

ФАБУЛА
#PRO

Подяка

За цінні пропозиції, надані під час читання частин або цілого тексту рукопису моєї книжки, я хотів би подякувати доктору філософії Манфреду Гроссу, професору з китайсько-німецького коледжу при університеті Тунцзи в Шанхаї, колишньому заступнику директора *Siemens AG* (керівнику відділу кадрів); академічному директору доктору Клаусу Каммереру з факультету економіки та поведінкової економіки, семінар із загальних економічних досліджень, відділ емпіричних економічних досліджень та економетрики (Університет Фрайбурга); доктору економіки університету Санкт-Гален Рето Мюллеру, президенту ради директорів *Helbling Group*, Цюрих; Зігмару Шульцу, керівнику заводу *Volkswagen* у Китаї в 1986–2001 рр., керівнику регіонального відділення служби старших експертів (*SES*) у Вольфсбурзі з 2001 р.; доктору Бернду Шауенбергу, професору факультету економіки та поведінкової економіки, семінар з економіки, директору «Семінарів III» з економічного бізнесу на кафедрі економіки персоналу та організаційної економіки (університет Фрайбурга). Також я хотів би подякувати пані Гуо Лі, викладачці кафедри синології університету Фрайбурга, за її каліграфію.

1 червня 2004 р.

Передмова до п'ятого видання

У статті під назвою «Китай у 2049 році: майбутні цілі Серединної імперії», надрукованій у *Neuen Zürcher Zeitung* 10 квітня 1985 року, я звернув увагу на ціль КНР до свого ювілею: «Сподіваємося, що мине 100 років від заснування Китайської Народної Республіки і 2049 року вона наздожене найбільш розвинені капіталістичні країни». З такими словами виступив перед випускниками Центральної пекінської партійної школи 19 січня 1985 року тодішній секретар Комуністичної партії Китаю Ху Яобан (див. <http://www.supraplanung.eu/pdf/beweis-existenz-supraplanung.pdf>, а також розділ «Дві цілі Китаю на 100 років» у моїй книжці «Суперпланування» (Moulüe — Supraplanung, Hanser Verlag, München 2008, с. 115 і далі).

Минув 31 рік, і можна сказати, що КНР рухається до визначеної цілі із залізною послідовністю, хоча і з деякими невдачами. На шляху до цієї мети народ КНР користується великим розмаїттям інструментів. Окрім офіційних норм Комуністичної партії Китаю та законів держави з їхньою «нормативною силою нормативного», які не варто недооцінювати, до них можна зарахувати й давню інтелектуальну власність, зокрема традиційну військову філософію. Попри те що конфуціанство у всіх на вустах, китайське мистецтво хитрості, яке було породжено давньою військовою філософією, мало відоме. Саме про нього і йдеться в 36 стратегемах. Будь-який бізнесмен, що вступає у стосунки з китайцями, мусить їх знати, хай би де він жив — чи в Серединній імперії, де бореться за частку китайського ринку, чи на Заході, де мусить зважати на появу китайської продукції на місцевому ринку та апетит китайців до західних брендів, технологій та цілих компаній. Знання цих 36 стратегем може стати корисним і для бізнесу, що не виходить за межі Заходу. Наприклад, якби компанія Volkswagen дотримувалася стратегії № 19 (що вже було рекомендовано в першому виданні книжки 2004 року, див. с. 150), скандалу через вихлопні гази та подальших великих фінансових витрат легко можна було б уникнути.

Гарро фон Зенгер, 1 липня 2016 р.

Усесвітній економічний саміт 2050 у Шанхаї

«Азійські супердержави, зокрема Китай, ведуть перемовини із США про нові угоди щодо вільної торгівлі. Європейці притулилися за окремим столиком. Німеччина, Велика Британія та Франція хочуть захиститися від імпорту з Азії за допомогою митних тарифів. Традиційні економічні системи потрапили до другої ліги».

(Joachim Althof: Asien: Der unaufhaltsame Aufstieg, in: FinanzEn, München,

№ 4, 4 січня 2004 р., с. 26 і далі.)

Можливо,

спробі запобігти такому похмурому майбутньому сприятиме вивчення думки Серединної імперії. Ця книжка розповідає про багатовікову, ледь відому на Заході, духовну систему мільярдного народу, що шукає свій шлях у заплутаному світі. Вона може допомогти місцевим керівниками інакше — по-хитрому — подивитися на старі й нові факти та події в минулому й майбутньому. Вона може оживити дещо затхлий інбридинговий європейський дух, що наразі опинився під загрозою зникнення, допомогти європейським менеджерам розширити поле зору, позбавивши «сліпої плями», надати доступ до «секретного ресурсу», про який вони ніколи не отримували систематизованої інформації і який ніколи не використовували цілком! Скористатися місцевими перевагами китайської економіки буде важко, а от переваги китайського мислення, наприклад культивування хитрості, можна компенсувати, якщо європейські керівники побачать, чого їм бракує, і підключать до свого мозку додаткове — стратегемне — «програмне забезпечення».

Саме для цього

книжка й ознайомить вас із китайськими стратегемами. Починається вона з трьох малюнків. Вони наочно демонструють, що таке «стратегема», або «хитрість», і візуалізують філософське припущення, на якому базується китайська концепція хитрості. Після цього перейдемо від загального — «16 наріжних каменів у фундаменті стратегем» — до конкретного — «стратегічного навчання» для керівників. У процесі роз'яснюватимуться основні терміни та пояснюватимуться непорозуміння, наприклад ставлення до 36 стратегем Сун-цзи або думок Макіавеллі та Клаузевіца щодо хитрощів. У цьому контексті визначається ключове питання, яке в Європі ніколи не ставлять, але часто порушують у Серединній імперії. Висвітлюється також й етичний бік 36 стратегем. В основній частині, присвяченій «ученню про стратегеми», західні керівники дізнаються про наступальне та оборонне, тактичне та стратегічне використання 36 стратегем, а також пов'язані з цим ризики.

Ця книжка, наскільки відомо, є першою у світі західною оцінкою праць, написаних китайською на тему «36 стратегем економіки та менеджменту», що були видані останнім часом у Китайській Народній Республіці та Тайвані. Її метою є допомогти подолати великий розрив між китайськими та європейськими керівниками, який завдає шкоди західній економіці.

36 стратегем

Згідно трактату «36 стратегем» («Таємна книжка військового мистецтва»), датована приблизно 1500 р. н. е.).

1. Увести в оману небо, щоб перепливити море/Обдурити імператора [запросивши його в будинок на березі моря, який насправді є замаскованим кораблем] і [змусити] переправитися через море.
2. Узяти в облогу [незахищену столицю держави] Вей, щоб урятувати [державу, на яку напали головні озброєні частини держави Вей] Чжао.
3. Убити чужим ножем.
4. Відпочивши, чекати на стомленого супротивника.
5. Скористатися пожежею, щоб пограбувати.
6. Здійняти бучу на сході, щоб атакувати на заході.
7. Отримати щось із нічого.
8. На очах у всіх ремонтувати [згорілі] дерев'яні доріжки, крадькома вирушити [ще до закінчення ремонту] до Ченкана [щоб напасти на ворога].
9. [Нібито байдуже] спостерігати з протилежного берега за пожежею.
10. За посмішкою приховувати кинджал.
11. Замість персика засихає слива.
12. Легкою рукою повести за собою вівцю [що випадково трапилася на шляху].
13. Бити по траві, щоб сполохнути змію.

14. Позичити труп, щоб повернути душу.
15. Зманити тигра з гори на рівнину.
16. Якщо хочеш щось зловити, спочатку потрібно це відпустити.
17. Кинути цеглину, щоб отримати нефрит.
18. Щоб упіймати цілу банду розбійників, спочатку потрібно впіймати їхнього ватажка.
19. Крадькома витягувати хмиз з-під казана.
20. Каламутити воду, щоб упіймати рибу [позбавивши її змоги ясно бачити].
21. Цикада скидає свою блискучу золоту шкірку.
22. Зачинити двері й зловити злодія.
23. Об'єднатися з дальнім ворогом, щоб напасти на близького.
24. Удати, що хочеш пройти одним шляхом [державою Юй], щоб напасти на [сусідню державу] Гуо [а захопивши Гуо, захопити також і Юй].
25. [Не порушуючи фасаду будинку] викрасти сволюки й замінити їх на криві підпори.
26. Показувати на акацію, [але при цьому] лаяти шовковицю.
27. Удавати божевільного, не втрачаючи здорового глузду.
28. Заманити на дах і прибрати драбину.
29. Прикрасити [засохле] дерево [штучними] квітами.
30. Бути гостем, але грати роль господаря.

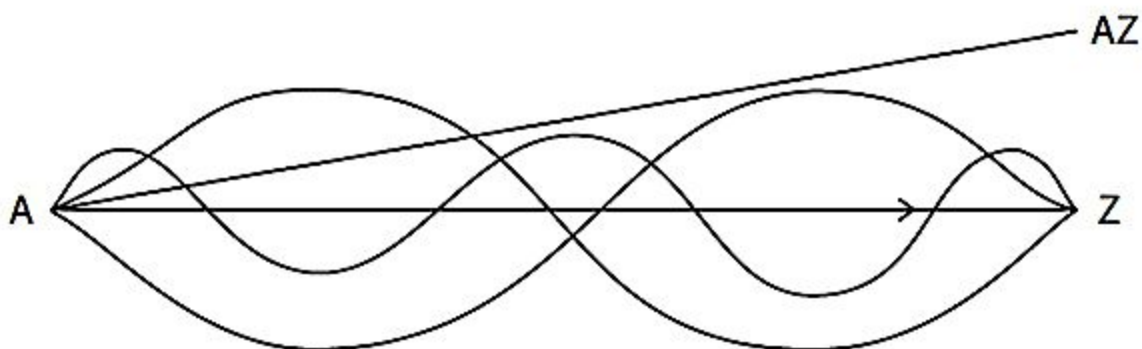
31. Стратегема вродливого чоловіка/вродливої жінки.
32. Стратегема відчиненої брами [міста, не готового до оборони].
33. Стратегема агента/Стратегема сіяння розбрату.
34. Стратегема завдавання шкоди самому собі.
35. Стратегема зчеплення/Стратегема ланцюга.
36. [Своєчасна] втеча — найкраща стратегема [коли стає очевидним, що перспективи немає].

Перелік за: KdL, Klaviatur; 36 Strategeme; List; MSK SP, s. та www.36strategeme.ch;

www.supraplanung.eu

Ілюстрації

Схема



Пряма лінія символізує безхитрісний, тобто «звичайний», рутинний шлях від вихідної точки до цілі, як каже Карл фон Клаузевіц, «пряму, просту, негайну дію»¹. Криві лінії символізують розумні, незвичні, незаплановані шляхи до цілі. Лінія, що веде до іншої мети, ілюструє стратегію втечі.

Карикатура



Чжена Сіньяо²: «Деякі “розумні речі” чоловіки роблять під тиском своїх жінок»

Яку «розумну річ» — тобто хитрість — зображено на карикатурі? Пізно ввечері дружина чекає на свого чоловіка з віником у руках. Вона явно приготувалася влаштувати йому добрячу прочуханку. Та хай якою хитрою вона є, стежить вона лише за звичайним шляхом повернення додому. Однак чоловік удався до хитрощів, які дозволяють йому непомітно для дружини потрапити додому іншим, незвичним маршрутом.

Карикатура спонукає керівників замислитися. Можливо, ви дивитесь лише в одному напрямку — у тому, що й завжди. Але хитрий конкурент давно вас випередив, обравши зовсім інший маршрут. Якщо ви не бачите хитрощів, як ця китайська дружина, то отямитесь лише

тоді, коли кмітливі конкуренти залишать вас далеко позаду. Хитрощі можуть статися несподіваної миті й у неочікуваному місці. Розпізнати хитрість допоможе лише відмова від рутинного мислення. Деяким людям навіть припустити важко, що їхні дії підкоряються шаблону.

ПРИКЛАД

Ось що писали про поїздку до Китаю прем'єр-міністра Баден-Вюртемберга Тейфеля у січні 1994 року:

«Китайці намагаються залучити інвестиції з Баден-Вюртемберга в промисловий район. Улаштували стенд, туди завітала делегація із Сінгапура. Аж тут виникає незручна мить. Тейфель стає свідком того, як мільйонні контракти підписують різноманітні японські підприємці. Спільні фото з японцями! Мер звертається до Тейфеля: “Це має спонукати ваші компанії також укласти угоди саме тут!”» (В, *Stuttgarter Ausgabe*, 26 квітня 1994 р., с. 5).

Поведінка китайців, принаймні з погляду самих китайців, не є «незручною». Китайці бачать це як застосування провокаційної стратегії № 13: «Бити по траві, щоб сполохнути змію». Вони хочуть змусити німецьких бізнесменів якнайшвидше і якнайвигідніше для себе вступити в ділові стосунки, бо бояться, що їм перешкоджають конкуренти з Японії та Сінгапура.

Приклад демонструє, що західні моделі мислення не дозволяють зрозуміти й адекватно поставитися до незападного світу, особливо далекосхідного. Отже, варто інтегрувати й асимілювати китайське програмне забезпечення «Хитрість» до своєї західної системи мислення й навчитися аналізувати ситуації з погляду китайської стратегії. Бо той, хто спирається лише на західні ідеї та «раціональність», натрапивши на хитрість, чи то в Китаї, чи то в нашому культурному середовищі, опиниться безпорадним і нічого не зрозуміє, як та дружина на карикатурі. Той, хто сприймає

глобалізацію лише як глобальний потік грошей і товарів, а не глобальний обмін знаннями між Сходом та Заходом, хто не вважає глобалізацію можливістю розширити обрії власного мислення за рахунок вивчення незахідних ноу-хау, зокрема й цих стратегем, не має світлого майбутнього.

Філософія Хитрість-Дизайн



Давньокитайський символ інь-ян, який є зображенням світу, означає, що, по-перше, світло (ян, праворуч) не може існувати без темряви (інь, ліворуч), а по-друге, у середині ян розташована чорна крапка інь, і навпаки. Ян та інь залежать одне від одного. Якщо прибрати один елемент, інший зникне. Ян позначає небо, сонце, чоловіка, а також світло і не-хитрість. Інь позначає землю, місяць, жінку, а також темряву і хитрість. Згідно з найдавнішою китайською книжкою пророцтв, класичною «Книгою змін» (перша половина першого тисячоліття до н. е.), ян відповідає числу 9, а інь — 6. Число 36 є квадратом інь-елементів, а отже — символом надмірної хитрості. Це могло стати причиною того, що китайці склали список саме з 36 стратегем-хитроців. На Заході «центральною метафорою Просвітництва є світло» (*Der Spiegel*, № 33, 2001, с. 175), саме тому Просвітництво (французькою воно так і називається «les Lumières», тобто «світло») посунуло темряву, ірраціональність, а отже й хитрість, на задній план. На Заході пишуться Просвітництвом і вважають його одним із найвизначніших досягнень західного духу. Безумовно, на Заході існували й антипросвітницькі тенденції, як-от німецький романтизм, відкритий усьому темному й прихованому. Але головним для сучасного західного мислення є Просвітництво з його прагненням до світла та ясності, до подолання темряви. Не дивно, що в просвітницькій опері «Чарівна флейта» Цариця ночі символізує зло і хитрість отримує негативну оцінку в першій же сцені: «На допомогу,

на допомогу, або я загину, хитрий змії обрав мене жертвою». Думки на кшталт «Той, хто несе світло, не мусить цуратися темряви» (NZZ, 17 березня 2004 р., с. 45) навряд чи можна назвати надто поширеними. Ідея Просвітництва, що людський розум має схильність до хитрощів, сягає аж часів Платона з його вічним світом ідей (*Strategeme 2*, с. 27 і далі; *KdL*, с. 38 і далі).

Поворот лише до світла, який принаймні частково сформував західне мислення, китайці вважають однобічним, бо, за символікою інь-ян, світло й тінь зумовлюють і доповнюють одне одного (*SP, Klaviatur*). Навіть елемент ян, котрий символізує світло, містить, як я вже зазначив, темну крапку. Це означає, що навіть у найяскравішому світлі, не тільки вночі, але й удень, усі можуть гарантовано відшукати певну хитрість. А біла крапка сяє в частині інь, символі темряви. Тож і чорнота не є повною: вона приховує свою власну хитрість.

16 наріжних каменів у фундаменті стратегем

Стратегеми й хитрість

Стратегема — термін, що означає «військова хитрість» і більш загально — «хитрощі», «трюк». У нашій мові слово «хитрість» часто має негативний відтінок. Тому зазвичай удаються до не такого поширеного, нейтрального терміна «стратегія». А от у китайській мові слова, що позначають «хитрість», зокрема «zhì»[❧], мають нейтральне або навіть позитивне забарвлення. Докладно на цьому я зупинюсь у параграфі «Стратегеми й мудрість».

Слово «стратегема» позначає тут дві речі. По-перше, це певна техніка хитрощів, наприклад, як зробити так, щоб щось (скажімо, баланс компанії) мало привабливіший вигляд, ніж насправді. По-друге, «стратегема» — це лінгвістичний опис цієї техніки. Для ситуації, коли потрібно зробити щось набагато кращим, ніж воно є в реальності, китайці застосовують техніку «Прикрасити [засохле] дерево [штучними] квітами». Для цієї та інших формул зі списку я також використовую термін «стратегема», або «стратегічна формула». Вираз «36 стратегем» означає дві речі: по-перше, 36 технік списку, тобто процедур, і по-друге, 36 формулювань стратегем, які лінгвістично стисло й образно описують різні техніки.

Стратегеми й сліпота на хитрість

Коли китаєць, якому відомі 36 стратегем або навіть лише кілька з них, зустрічається з чимось незвичним, перед ним спалахує червона лампочка попередження. Оскільки з дитинства вони чули багато історій, у яких описують ці стратегії, то одразу ж мимоволі зіставляють ситуацію з однією з них. Вони підозрюють хитрість навіть там, де її об'єктивно немає. Надмірна чутливість багатьох китайців до хитрості, особливо тих, що займають посади керівників, працює як щит. Навіть якщо в дев'яти випадках із десяти підозру буде відкинута й від неї не буде ніякої користі, у десятому випадку вони захистять себе від можливої шкоди.

Сліпота на хитрість — це нездатність розпізнати хитрість або її аналог, спостерігаючи за дією третіх осіб, удаючись до спонтанних хитрощів чи реагуючи на чийсь маневри. Сліпота на хитрість призводить до некомпетентності в хитруванні. Проте навіть сліпа на хитрість людина вдається до таких-сяких хитрощів, але радше підсвідомо, на інтуїтивному рівні, не вважаючи свої дії хитрістю. Отже, ставлення до хитрості в такому разі буде сумнівним і неадекватним (*KdL*, с. 142 і далі). Саме тут на допомогу можуть прийти китайські стратегеми. Оскільки «ці моделі й теорії мають право на існування, без них усе було б набагато складніше — інтуїція, на яку так часто посилаються, сама собою не може спричинити стабільний успіх». («*HandelsZeitung*», Цюрих, 10 березня 2004 р., с. 15). «Сліпа» людина може згаяти можливість скористатися хитрістю, виправданою з етичного боку, бо не володіє знаннями про арсенал стратегем. «Будьте мудрі, як змії, і невинні, як голубки»,— радив Ісус Христос. У цих маловідомих словах із Біблії під «мудрістю» можна розуміти здатність розпізнавати руйнівну хитрість, а якщо можна, й запобігати їй. Тож

насправді християнину недоречно лишатися незрячим. Сам Ісус продемонстрував рису, протилежну сліпоті на хитрість, а саме

пильність до хитрості, коли побачив і обеззброїв Сатану, що спокушав його в пустелі. На жаль, заклик бути мудрим, як змії, не досяг вух західної цивілізації. Але від сліпоти чудово допомагають ліки іншої цивілізації: 36 стратегем Серединної імперії.

Стратегеми, вивчення стратегем і знання стратегем

Знання китайських стратегем не обмежується лише 36 ідіоматичними висловлюваннями, тобто 36 описами технік — воно ґрунтується на тисячолітній традиції вивчення хитрощів у підручниках з теорії війни (див. www.36strategeme.ch, *Traktat*), а також на численній спеціалізованій літературі, що з'явилася в Китаї останнім часом і налічує сотні творів, присвячених 36 стратегемам. Вивчення китайських стратегем не вимагає від європейців сліпого наслідування правил, а радше заохочує їх до подальшого розвитку, як то точно зазначив у своєму висловлюванні Готфрід Гердер (1744–1803):

«Давайте навчимося тому, чого можемо навчитися, бо воно вже є, його придумали для нас інші. Додамо, що можемо, аби гідно посісти своє місце у великій школі людства, і залишимо більше [...], ніж отримали».^{2a}

У цій книжці я не просто перекладаю китайські тексти про управління та стратегеми, але й наводжу деякі власні ідеї, що виникли після міркування над китайськими хитрощами.

Під «знанням стратегем» я маю на увазі здатність грамотно ставитися до хитрощів, чи то в застосуванні їх під час наступу, чи захищаючись від них. Отже, стратегема — це раціонально структуроване відхилення від рутини заради вирішення проблеми. Звичайно, коли керівник має справу з Китаєм, він мусить надавати перевагу цілком нормальним, звичайним навичкам розв'язання проблем. Я не агітую за «панстратегізм», за яким варто все аналізувати й вирішувати лише з погляду стратегем. Проте, можливо, доведеться поглянути на, здавалося б, безхитрісні, «цілком нормальні» дії крізь окуляри

стратегем, тому що саме там може ховатися хитрість, яку потрібно вчасно розгледіти. Але, за всієї поваги до пильності та обачності, не можна нехтувати й «нормальними знаннями», тобто юридичними, правилами етикету та пристойності. Згідно символу інь-ян, саме вони визначають половину реальності, і ця половина є незамінним підґрунтям для вирішення проблем (*SP, Klaviatur*).

Приклад: німецька компанія *Diehl* зробила транслітерацію своєї назви китайською й надрукувала її на візитних картках своїх керівників. Перекладач-китаєць очевидно переплутав німецькі «іе» з «еі». І назва компанії замість *Diehl* перетворилася на *Dai'ao*.³ Символ «dai» китайською означає «представник», а символ «ao» — «зухвалість, зарозумілість». Тож китайська назва компанії загалом читалась як «представник зухвалості».

Цей приклад демонструє важливість ретельного контролю за абсолютно звичними, «нормальними» процесами загалом і зокрема в ділових стосунках із китайцями. У такому випадку, як цей, варто було б звернутися до німецькомовного фахівця-синолога, який проконтролював би виконання завдання. Бути керівником завжди означає одне: черпати знання з усіх джерел й отримувати від цього користь.

Стратегеми і стратегії

Ці два терміни часто плутають. «Стратегема» — це ще одне слово для позначення «хитрості». Під «стратегією» керівники зазвичай розуміють «довгострокове планування з урахуванням основних корпоративних цілей», на відміну від «тактики», тобто «короткострокового планування». Довгострокове планування, стратегія, і короткостроковий план, тактика, можуть бути абсолютно нехитрими, простими. Тож стратегему, стратегію і тактику варто роз'єднати. Стратегемами можна користуватись як стратегічно, тобто з довгостроковою метою, що стосується основних корпоративних цілей, так і тактично, тобто протягом короткого терміну, а також оперативно, тобто з усебічним плануванням декількох окремих тактичних етапів. Слід розрізняти застосування стратегічних, оперативних та тактичних стратегем.

Стратегеми й обман

Стратегема — це нейтральний термін для «хитрості». Отже, варто з'ясувати, що ж таке «хитрість». Зазвичай її ототожнюють з обманом. Але варто відійти від цього вузького визначення. Китайською мовою «хитрість» можна перефразувати як «зробити щось надзвичайне для досягнення перемоги». Це висловлювання схоже на визначення Дудена: «Засіб, за допомогою якого хтось намагається (обманюючи інших) досягти того, чого не вдалося досягти звичайним шляхом». Дуден узяв у дужки «обманюючи інших», бо обман не є невід'ємною частиною хитрості. Отже, може бути і хитрість без обману. Коротше кажучи, хитрість — це кмітливе, надзвичайне, приголомшливе вирішення проблеми, під час якого іноді — але далеко не завжди — удаються до обману.

На жаль, визначення хитрості Дудена майже нікому не відоме. Більшість людей упевнені, що хитрість — це синонім обману. Саме тому ми і маємо певні труднощі з китайським терміном «стратегема», бо він стосується різноманітних типів поведінки, і поведінка ця класифікується як «хитрість», але «хитрість» тут трактується лише як «обман». Вам доведеться ознайомитись із (китайським) широким тлумаченням хитрості й навчитися їй, навіть якщо ви не збираєтесь діяти в такий спосіб.

Стратегеми і брехня

Наскільки мені відомо, західні філософи ніколи не вдавалися до тлумачення хитрості, а от брехню визнали дуже давно. Ще Августин (354–430) — якщо його можна назвати філософом — пояснив, що таке брехня, а саме «неправдиве твердження, зроблене з метою обдурити».⁴ Згодом інші мислителі додали до цієї концепції ще два елементи: адресат дійсно отримав хибну інформацію, і він має право на інформацію правдиву.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

Примітки

1 Carl von Clausewitz: Vom Kriege (Drittes Buch, Abschnitt X: Die List), hrsg. von Wolfgang Pickert und Wilhelm Ritter von Schramm, 2. Aufl. Pfaffenhofen 1969, S. 107.

2 Zhongguo Funü (Chinesische Frau), Beijing Nr. 11, 1996, S. 32.

2a Johann Gottfried Herder: Von Nothwendigkeit und Nutzen der Schulen (1783), zitiert aus: Thomas Neumann (Hrsg.): Quellen zur Geschichte Thüringens: Pädagogik im 18. und 19. Jahrhundert, Landeszentrale für politische Bildung, Erfurt 2002, S. 84 f.

3 Diesen Hinweis verdanke ich Dr. Manfred M. Frühauf, LSI- Sinicum, Bochum, Auskunft vom 24.03.2004.

4 Eberhard Schockenhoff: »List und Lüge in der theologischen Tradition«, in: List, S. 160.

5 Stuart Crainer: Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten, Wien/Frankfurt 2000, S. 7.

6 Kaihan Krippendorff : The Art of Advantage, New York 2003, S. XV.

7 Niccolò Machiavelli: Der Fürst, übersetzt, eingeleitet und mit Anmerkungen versehen von Friedrich Blaschke, Leipzig 1924, S. 26, 109.

8 Wu Cheng'en : La Pérégrination vers l'Ouest I, Paris 1991, S. 390–393.

9 Carl von Clausewitz: Vom Kriege [Drittes Buch: Von der Strategie überhaupt. X. Die List], hrsg. von Wolfgang Pickert und Wilhelm Ritter von Schramm, 2. Aufl. Pfaffenhofen 1969, S. 108.

10 Xue Guo'an: »Sunzi Bingfa« Yu »Zhanzheng Lun« Bijiao Yanjiu (»Meister Suns Kriegskunst« und »Vom Kriege« in vergleichender Untersuchung), Beijing 2003, S. 209.

- 11 Yi Mou: Ba Sike yu ›sanshiliu ji‹ yiqi chao (Cisco und ›die 36 Strategeme‹ unter einen Hut gebracht), QXS, Nr.2/ 2004, S. 25.
- 12 Deng Jianhua: Moulüe Jingwei (Die Quintessenz der Supra- planung), Wuhan 1994, S. 8.
- 13 Lu Yuanjun (Kommentar und Übersetzung): Shuo Yuan Jin Zhu Jin Yi (Der Anekdotenpark mit modernen Anmerkungen und moderner Übersetzung), Taipei, 3. Aufl. 1985, S. 418.
- 14 Dieses Beispiel beruht auf dem Bericht der chinesischen Übersetzerin, welche die ganze Verhandlungsrunde in China begleitete, Mitteilung vom 24.03.2004.
- 15 MSK, S. 34 (Kap. 7.3).
- 16 Zhou Lei: Shewai Hetong Loudong, Qizha, Falü Guibi Yu Fangfan (Lücken, Betrugereien und Gesetzesumgehungen in Verträgen mit Auslandsbezug und wie man sich dagegen vorsieht), Beijing 1996, S. 196.
- 17 Julius H. Schoeps: »Wie viel kostet der Stephansdom?«, in: Zeit- Literaturbeilage, Hamburg, Oktober 2002, <http://literaturbeilage.zeit.de>, Ausdruck vom 10.04.2004.
- 18 Nicolas G. Hayek: Innovation am Beispiel der schweizerischen Uhrenindustrie, Vortrag gehalten an der Universität St. Gallen, Max Schmidheiny Stiftung, 1993, Manuskript, S. 7 f.
- 19 Bidder's Bluff, <http://www.anectotage.com/index.php?aid-12779>, Ausdruck vom 18.04.2004.
- 20 Dieses Beispiel beruht auf dem Bericht der chinesischen Übersetzerin, welche die ganze Verhandlungsrunde in China begleitete, Mitteilung vom 24.03.2004.
- 21 Klaus M. Leisinger, Leiter des Stabes »Beziehungen zur Dritten Welt« bei Ciba-Geigy, in: »›Ruhe, man tötet‹: die äthiopische Hungersnot als politisches Instrument«, NZZ, 18.8.1987, S. 5.

22 <http://www.espace.ch/region/artikel/25032/artikel.html>, Aus- druck vom 31.03.2004.

23 <http://www.espace.ch/region/artikel/25032/artikel.html>, Aus- druck vom 31.03.2004.

24 Heidelberger Druckmaschinen, http://www.schoene-aktien.de/heidelberg_alte_aktien.html, Ausdruck vom 31.03.2004, S. 4.

25 Alexandra Kudelka: »Ein Leben für die Bildtechnik: Zum 100. Geburtstag von Dr.-Ing. Rudolf Hell«, in: PrePress, Ratingen, Nr.2/ 2002, S. 56 ff.

26 <http://www.espace.ch/region/artikel/25032/artikel.html>, Aus-druck vom 31.03.2004.

27 Alexandra Kudelka, a. a. O., S. 56.

28 A. a. O., S. 60 f.

29 Konrad Seitz: Die japanische Herausforderung: Deutschlands Hochtechnologie-Industrien kämpfen ums Überleben, Stuttgart/München 1990, S. 329.

30 »Deutscher erfand biegsamen Stein: Auszeichnung«, in: Hamburger Abendblatt, 05.04.2004, <http://www.abendblatt.de/daten/2004/04/05/281142.html?prx=1>, Ausdruck vom 07.04.2004.

31 »Le Grand Prix décerné à une invention allemande«, in: Tribune de Genève, 05.04.2004, S. 20.

32 Lu Qiutian: Chayi: Yi wei Zhongguo Dashi Yan Zhong De Dong-Xifang Siwei (Unterschiede: Das östliche und west- liche Denken in den Augen eines chinesischen Botschafters), Shanghai 2003, S. 35.

33 The Homestead Strike, <http://www.pbs.org/wgbh/amex/carnegie/peopleevents/pande04.html>, Ausdruck vom 11.04.2004.

34 Das Rockefeller-Prinzip, <http://www.br-online.de/jugend/quer/higru/zubehoer.html>, Ausdruck vom 02.04.2004.

35 Siehe im Einzelnen Harro von Senger: Einführung in das chinesische Recht, München 1994, S. 207 ff., 245; ders.: Par-tei, Ideologie und Gesetz in der Volksrepublik China, Bern usw. 1982, S. 8 ff.

36 Gu Zengwen: »Zusammenarbeit mit den chinesischen Part- nern und die interkulturelle Kommunikation im chinesischen Alltagsleben«, in: China-Report, Konstanz, Nr. 40, 15.01.2004, S. 7.

37 Dieses Beispiel beruht auf dem Bericht der chinesischen Übersetzerin, welche die ganze Verhandlungsrunde in China begleitete, Mitteilung vom 24.03.2004.

38 Näheres über die für die Volksrepublik China typische »Polaritätsnorm« in: Harro von Senger: Einführung in das chinesische Recht, München 1994, S. 297 ff.; SP, S. 127 ff.

39 Hans Dieter Sauer: »Der lange Weg des Transrapid zum kommerziellen Start: Zögerliche Planung in Deutschland – rasche Realisierung in Shanghai«, in: NZZ, 17.07.2002, S. 55.

40 Franz Büllingen: Die Genese der Magnetbahn Transrapid, Diss. Bielefeld 1996, zitiert aus: Hans Dieter Sauer, *ibid.*

41 Klaus Köncke: »Transrapid in China«, in: China-Report, Konstanz Nr. 36, 15.01.2002, S. 4.

42 Klaus Köncke, *ibid.*

43 Klaus Koch: »Auf Stelzen durch den Schlamm der Mitte: chinesische Betreiber der Magnetschwebebahn klagen über technische Probleme und fordern die rasche Weiterentwick- lung«, in: Süddeutsche Zeitung, 22/23.11.2003, S. V1/1.

44 Daniel Delheas; Frank Sieren: »Unternehmen Metrorapid: Nichts zu feiern«, in: Wirtschaftswoche, 21.11.2002, S. 70.

45 Klaus Koch, *ibid.*

46 Daniel Delheas; Frank Sieren: »Unternehmen Metrorapid: Nichts zu feiern«, in: *Wirtschaftswoche*, 21.11.2002, S. 71.

47 Daniel Delheas; Frank Sieren, *ibid.*

48 Mao Dun: *Ziye (Mitternacht)*, Beijing 1978, S. 50; ders.: *Schanghai im Zwielficht*, Frankfurt a. M. 1983, S. 48

BOOK2GO
ЕЛЕКТРОННІ КНИГИ

КУПИТИ