

БРЮНО ЖАРОССОН

**ОТ СУНЬ-ЦЗЫ
ДО СТИВА ДЖОБСА:
ИСКУССТВО СТРАТЕГИИ**


АЗБУКА
БИЗНЕС

МОСКВА

УДК 159.955+355.4
ББК 60.050.2+68(4Фр)
Ж35

Bruno Jarrosson
DE SUN TSU À STEVE JOBS
Une histoire de la stratégie

Перевод опубликован при содействии Литературного агентства
Анастасии Лестер

Перевод с французского Марии Троицкой
Оформление обложки Надежды Данильченко

Жароссон Б.

Ж35 От Сунь-цзы до Стива Джобса: искусство стратегии / Брюно Жароссон ;
[пер. с фр. М. Троицкой]. – М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2018. –
320 с.

ISBN 978-5-389-14944-1

Стратегия – ключевой фактор, влияющий на принятие важных решений. Понятие стратегии, первоначально появившееся как военный термин, в дальнейшем распространилось на другие сферы жизни, включая политику, экономику и бизнес. Брюно Жароссон, признанный авторитет в вопросах стратегического планирования, один из директоров консалтинговой фирмы DMJ Consultants, среди клиентов которой Auchan, Leroy Merlin, L'Occitane, L'Oréal, Haribo, представляет на страницах этой книги самые захватывающие эпизоды истории стратегии за 2500 лет – от Сунь-цзы, Макиавелли, Талейрана и Клаузевица до Лиддела Гарта, генерала де Голля, Генри Киссинджера и Стива Джобса.

Все эти гениальные стратеги добивались своих целей, побеждая противника в сражении и дипломатической игре или оставляя далеко позади конкурентов на мировом рынке.

УДК 159.955+355.4
ББК 60.050.2+68(4Фр)

ISBN 978-5-389-14944-1

© Dunod, Paris, 2016

© Троицкая М., перевод на русский язык, 2017

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2018

Азбука Бизнес®

СОДЕРЖАНИЕ

Противоречивое предисловие	5
----------------------------	---

ЧАСТЬ I. ВОЕННАЯ ТРАДИЦИЯ

Глава 1. Флирт с призраком	13
Глава 2. Сунь-цзы, или Приглашение к хитрости	29
Глава 3. Макиавелли, или Разделение истины и добра	41
Глава 4. Клаузевиц, или Ложная современность	55
Глава 5. Бэзил Лиддел Гарт, или Стратегический гуманизм	73
Глава 6. Военная стратегия и бизнес-стратегия	86

ЧАСТЬ II. СТРАТЕГИЯ КОНФЛИКТА

Глава 7. Переговоры и теория игр	105
Глава 8. Дилемма заключенного и стратегия конфликта	117
Глава 9. Стратегический гений: познание и стратегия	130

ЧАСТЬ III. СТРАТЕГИЯ И БОГАТСТВО

Глава 10. Стратегия как богатство народов	149
Глава 11. Сила и слабость, игра и игрок	163
Глава 12. Слепые пятна стратегии	175

ЧАСТЬ IV. ШКОЛЫ СТРАТЕГИИ И ИХ ПОСТУЛАТЫ

Глава 13. Сведение стратегии к предвидению	193
Глава 14. Стратегия как обучение	205
Глава 15. Постулаты концептуальной школы	219
Глава 16. Конкурентное преимущество	232

ЧАСТЬ V. СТРАТЕГИЯ БЕЗ ПИДЖАКА

Глава 17. Логика волокиты: хорошо делать свою работу и делать хорошую работу	253
Глава 18. Соотношение сил	271
Глава 19. Стоимость материи и стоимость информации	282
Глава 20. Революция бизнес-моделей	297
Библиография	319

ПРОТИВОРЕЧИВОЕ ПРЕДИСЛОВИЕ

При рождении карлики нормального роста. Они уменьшаются, когда начинают расти.

Гракс Кассар

Стратегия — штука мутная. Понять, что это такое, очень трудно. Не существует точного, исчерпывающего и общепринятого определения стратегии. Точно так же расплывчата и область применения этого термина: война (разумеется!), предпринимательство (в какой-то мере), управление и геополитика в духе «Мемуаров» Генри Киссинджера (4500 страниц, написанных, к сожалению, с большим умом) — это если говорить о «великих стратегиях», но есть еще и такая вещь, как жизненная стратегия того или иного конкретного человека. Как Протей без конца менял облик, так и стратегия, присутствуя повсеместно, рискует в конечном счете оказаться нигде.

Итак, в этой книге, автор которой ставит перед собой амбициозную (возможно, нелепую, но в любом случае чрезвычайно трудную) цель рассказать о теории стратегии — точнее говоря, о теориях стратегий, — читатель не найдет определения термина. Это слишком темное понятие, и развеять вокруг него туман можно, лишь анализируя конкретные ситуации. Любая попытка дать его исчерпывающее объяснение обернется если не надменным пустословием, то бессмысленным педантизмом.

Но что значит — анализируя конкретные ситуации? Это значит, мы рассмотрим некоторые парадоксы и противоречия (антиномии), которые представляют собой базовые молекулы стратегии и в этом качестве заслуживают пристального внимания, а не замечания под ковер.

Первая антиномия выглядит следующим образом: цель и средства. Если существует некая цель, обязательно встает стратегический вопрос: какие нужны средства, чтобы добиться этой цели? Проще говоря, что нужно делать, чтобы вышло по-моему? Чтобы меня ждал успех, а не провал? Следовательно, стратегия — это соотнесение средств и целей, но она появляется только тогда, когда ясна конечная цель. В чем же тут противоречие? В том, что жизнь состоит из взаимодействия со средствами, а не с целями. Иначе говоря, наша жизнь проходит в движении к целям, а не в их достижении. Стратегия, понимаемая как реальность средств, начинается с выхода за рамки реальности, поскольку ориентируется на конечную цель, которая реальностью еще не является.

Вторая антиномия: скромность и спесь. Разве это не проявление спеси: претендовать на обладание будущим, ставя перед собой ту или иную цель? На протяжении нескольких столетий — точнее говоря, начиная с XVIII в. — человек западной культуры поставил своей целью благодаря знаниям и развитию техники подчинить себе природу. Этой амбициозной цели он отчасти достиг, изменив мир так, как он никогда не менялся до этого. Но, заменив Божественный промысел человеческим разумом и назначив его мерой всех вещей, он сам ему подчинился, наделив разум все той же спесью. Между тем применение стратегии без конца напоминает нам о нашей ограниченности: наши знания и наша способность к предвидению имеют свои пределы. Вот что писал великий Ньютон, метя своим учением о гравитации прямиком в спесивый разум: «Не знаю, каким видит меня мир, но сам себе я всегда ка-

зался ребенком, играющим на морском берегу, пытаюсь отыскать самую красивую ракушку или самый гладкий камешек, тогда как передо мной расстился необъятный океан непознанных истин». Какая бездна разделяет нашу претензию на всеобъемлющее знание и власть над природой и наши реальные способности! В этой бездне и обитает стратегия. В начальной школе нам объясняли разницу между словами «пробасть» и «пропасть», чтобы мы уяснили, как важно правильно ставить ударение.

Третья антиномия вытекает из предыдущей: во всякой уверенности всегда есть доля сомнения. Мы ждем от стратега, чтобы он продал нам уверенность в стопроцентном успехе, тогда как он не уверен ни в чем и вынужден лавировать между провалами и половинчатыми успехами, без конца меняя траекторию движения. Дух эпохи модерна стремится к полной уверенности, но жизнь вносит в его стремление свои коррективы. Стратегия не дает точного ответа на вопрос о том, как снизить степень неуверенности. Сама грань между уверенностью и сомнением лишена определенности. Уверенность нага и беззащитна в густом тумане этой вечной схватки.

Четвертая антиномия: мысль и действие. Что такое стратегия, как не попытка привести в любую деятельность осмысленность? Иначе говоря, материализовать свои мысли в конкретных поступках? Мышление — это медленное подвижничество, допускающее возвращение назад, тогда как действие предполагает быстроту исполнения и жесткую привязку к реальности. Это два разных способа вступать во взаимодействие с окружающим миром. Впрочем, люди действия редко бывают мыслителями, и наоборот. Платон разработал учение о царе-философе, находясь в темнице в Сиракузах, правитель которых, тиран Дионисий I, продал его в рабство — и спасибо еще, что не казнил. С той поры учение о царе-философе пользуется дурной репутацией как со стороны философов, так и со сто-

роны властей. Тем не менее стратегия включает в себя оба этих аспекта — и мышление, и действие.

Пятая антиномия: примирение настоящего и будущего. Стратегия осуществляется в настоящем времени и стремится формировать будущее. Иначе говоря, речь о том, чтобы действовать в настоящем с учетом будущего, как бы добавить в настоящее чуточку будущего. Казалось бы, прекрасная цель — связать будущее с настоящим (именно это и называется предвидением), — но возможно, что цель эта ложная. Настоящее существует, а будущее — нет, ведь оно еще не наступило, а чего нет, того нет. Как отмечал Блаженный Августин, та неуловимая грань, что разделяет настоящее и будущее, представляет собой непреодолимый онтологический барьер — барьер между бытием и небытием. Зачем, спрашивается, волноваться о будущем, если я живу и всегда буду жить только в настоящем? Жизнь — это сделка с настоящим, а не с будущим, в этом и состоит дар жизни. Это не просто игра ума, которой мыслитель досократической эпохи Парменид 2500 лет назад изумлял современников; это выражение трудноопределимой, но благородной сущности стратегии. Ориентируя нас на будущее, стратегия — как, впрочем, и мораль, и религия, — выводит нас из животного состояния и посредством культуры очеловечивает.

Орнитолог может наблюдать за птицей, которая поет только по ночам, когда темно. Днем он может ее рассмотреть, ночью — услышать. Но ему не дано увидеть, как птица поет. Он обладает знанием об этой птице, но его знание зиждется на принципе дополнительности, столь дорогим современной физике. Этот принцип, провозглашенный физиками Нильсом Бором и Вернером Гейзенбергом, шокировал Эйнштейна — последнего представителя классической физической школы, опутанного детерминистскими представлениями о науке.

С учетом этих пяти антиномий невозможно разработать единую стройную теорию стратегии. К решению проблемы

можно приблизиться лишь частично, анализируя конкретные ситуации и отдельные теории тех или иных авторов. Мы будем изучать теорию стратегии, основываясь на принципе дополнительности, и посвятим этому изучению двадцать глав, каждая из которых — сама себе голова. Этот подход позволит нам рассмотреть стратегию с двадцати разных точек зрения, под двадцатью спорными — а как же иначе? — углами. Читателю предоставляется право свободно критиковать автора за неполноту охвата темы, и автору будет нечего ему возразить, потому что объять необъятное действительно затруднительно.

Тем не менее мы надеемся, что в результате у нас появится неполная, «орнитологическая», но все же достоверная картинка, на которой будет запечатлена стратегия — эта странная птица, поющая исключительно ночью, безнадежно темной и туманной ночью сомнения. Ведь именно ночью так хочется верить, что настанет утро.

К психоаналитику приходит пациент.

— Доктор, у меня проблема.

— Что за проблема?

— Жена считает, что она — это я.

Доктор (задумчиво):

— Действительно, проблема. Но, может быть, будет лучше, если ко мне придет ваша жена?

— Так вот же я и пришла!

ЧАСТЬ I

**ВОЕННАЯ
ТРАДИЦИЯ**

ГЛАВА 1

ФЛИРТ С ПРИЗРАКОМ

Как бы высоко ты ни поднялся, в конце концов все равно обратишься в прах.

Анри Рошфор

Гамлет и его призрак

Уникальная история Гамлета начинается не со смертью его отца, а в тот момент, когда к нему является призрак покойника и делает некоторые признания. Призрак рассказывает такие вещи, от которых у кого угодно снесет крышу. Покойный король утверждает, что его убил родной брат Клавдий; отняв у него жизнь, он женился на его вдове Гертруде — матери Гамлета — и завладел его короной. В общем, грязная история.

Разумеется, Гамлет мог подумать, что призраков не существует и что он стал жертвой иллюзии. Но он видел и слышал призрака, он с ним разговаривал. Как же он может быть уверен, что никакого призрака не было? Этот вопрос так и остался бы чисто теоретическим, если бы призрак покойного короля не обратился к Гамлету с вполне конкретной просьбой. Он попросил его убить Клавдия и самому стать королем. И добавил — важное уточнение, — что Гертруда ничего не знала о заговоре, а потому доблестный Гамлет не должен ни в чем упрекать свою мать. Как говорил Жан-Пьер Раффарен: «Дорога прямая, но крутая». Пожалуй, это высказывание больше подошло бы

скоростному поезду, чем министру, даже в ранге премьер-министра, но вернемся в Датское королевство, в котором что-то явно подгнило.

Во всяком случае, если бы призраки существовали.

Итак, Гамлет затевает флирт с призраком своего отца. Это и в самом деле не более чем флирт, потому что Клавдия он не убивает. Он просто хочет проверить, правду ли сказал призрак. Он сомневается в его реальности и в истинности его откровений. Но способ, каким Гамлет пытается добиться от Клавдия признания в убийстве, заставляет окружающих усомниться в здравом уме принца и не на шутку тревожит его мать. Чем больше мне известно о том, чего не знают другие, тем меньше меня понимают.

Флирт с призраком достигает кульминации в сцене объяснения Гамлета с Гертрудой. Впрочем, это объяснение не только ничего не проясняет, но, напротив, еще больше запутывает. Гертруда осуждает поведение Гамлета и называет его безумцем. Гамлет теряет самообладание и делает то, от чего его предостерегал призрак: упрекает Гертруду в том, что она вышла замуж за Клавдия. В этот момент к дискуссии подключается появившийся призрак. Он напоминает Гамлету свою просьбу не наезжать на Гертруду.

Это ключевой момент. Сейчас мы наконец узнаем, реален призрак или нет.

Какая удача для Гамлета! Сейчас он докажет матери, что во все не спятил, а призраки и правда существуют. Гамлет говорит Гертруде:

Г а м л е т

Да посмотрите же! Вот он, уходит!

Отец, в таком же виде, как при жизни!

Смотрите, вот, он перешел порог!

Призрак уходит.

К о р о л е в а

То лишь создание твоего же мозга;
В бесплотных грезах умоисступленье
Весьма искусно*.

Наконец-то Гамлет может обосновать свою поведенческую стратегию — реальность, какой бы невероятной и неприятной она ни казалась, сейчас подтвердит его правоту. Но — фокус-покус (не будем забывать, что все это происходит на сцене!), он же подлый удар в спину Гамлету, — заключается в том, что Гертруда не видит призрака. Сын уверяет ее, что видит его, а она его не видит, и это укрепляет ее в мысли, что он и правда слетел с катушек. Бедный парень.

В тексте не уточняется, действительно ли Гертруда не видит призрака или она его все-таки видит, но притворяется, что не видит. Гертруда вышла замуж за Клавдия, убийцу своего первого мужа, и возвела его на трон. Если правда о совершенном Клавдием братоубийстве откроется, она потеряет все — и мужа, и трон, — а все ее прошлые поступки предстанут в новом, крайне неблагоприятном свете. Поэтому не исключено, что Гертруда предпочитает оставаться в неведении, списав эту историю на безумие сына.

Возможна и другая интерпретация. Допустим, Гертруда действительно ни о чем дурном не догадывалась, да и сейчас вполне искренна. Она не видит призрака и верит в безумие Гамлета. С призраками вообще ситуация сложная. Никто не знает, существуют они на самом деле или нет. Одни их видят, другие не видят. Те, кто видит, они кто? Жертвы иллюзии или сумасшедшие? А может, они наделены способностью общения с высшей реальностью?

* Здесь и далее «Гамлет» цитируется в переводе М. Лозинского.

Эта странная ситуация может служить иллюстрацией к следующим утверждениям:

- Реальная действительность населена призраками, то есть верованиями, в которых трудно убедить окружающих.
- Стратегия зиждется на определенном понимании реальности.
- Невозможно разработать общую стратегию, если отсутствует общее понимание реальности, то есть ее восприятие (видит Гертруда призрака или нет?) и основанные на нем оценки.

Гамлета с призраком связывают отношения тайного флирта. Этот флирт внушает ему сильные чувства и умопомрачительные идеи, а в конце концов толкает на отчаянные поступки. Но это именно тайный флирт, то есть опыт, которым невозможно поделиться с другими, что делает Гамлета неважным стратегом. Что это за стратегия, если она заставляет вас двигаться от провала к провалу?

Призрак будущего

Стратегия направлена на то, чтобы связать настоящее с будущим. Принимая решения сегодня, мы должны думать о будущем. Но, как справедливо заметил Блаженный Августин, будущего не существует — есть лишь мысль о будущем, существующая в настоящем. Настоящее будущего заключается в мысли. Как призрак отца Гамлета не является отцом Гамлета — и Гертруда не признает его существования, — так и настоящее будущего не является будущим. Оно — всего лишь субъективная мысль, то есть призрак. Стратег, действующий подобно Гамлету, осно-

вываает свои поступки на словах призрака, то есть поступает так, как если бы призрак существовал в объективной реальности, признаваемой и разделяемой всеми.

Гамлет не в состоянии примирить призрак отца со своей матерью. Ведь это его персональный призрак, и видит его он один. Призраки не живут в обществе, они проникают в него незаконно и всегда являются кому-то одному. В результате призрак не только не помогает Гамлету примириться с собой, но и ссорит его с матерью. После разговора с призраком у Гамлета появляется стратегия. Он вроде бы должен чувствовать себя лучше, ведь теперь он знает, к чему стремится, что и зачем делает. Пьеса, однако, демонстрирует нам нечто прямо противоположное. Стратегия Гамлета ясна, но сомнения гложут его по-прежнему. По случаю он даже начинает сомневаться в целесообразности бытия. Повезло, ничего не скажешь!

Дело в том, что Гамлет знает: он действует так, как если бы призрак существовал. Но на самом деле он не знает, существует ли призрак. «Быть или не быть?» Этот вопрос в первую очередь адресован призраку. Может, Гамлет и правда сошел с ума? Может, ему выпал шанс наблюдать свое безумие со стороны в виде призрака, разговаривать с ним и даже заключать сделки?

Гамлет действует так, как если бы призрак был решением его проблемы, но разве не в призраке и заключена его проблема? И даже если допустить, что призрак существует, разве это не безумие — ссылаться на его свидетельство? Неужели Гамлет настолько наивен, что готов отнести к призраку как к реальному персонажу пьесы?

В конце концов реакция Гертруды показывает ему, что вопреки его представлениям реальность или нереальность призрака не является для него существенным вопросом. Реакция матери показывает, что он никогда не узнает, существует ли призрак. Он не узнает этого никогда — это недоступное знание. Но на мировой сцене в его взаимоотношениях с другими

все всегда будет происходить так, как если бы призрака не существовало. Гамлет должен был сыграть свою роль без помощи призрака. Он делает это открытие, и оно его немного пугает.

Первая ошибка — внимание к призраку

Появление призрака так поражает Гамлета, что он начинает его слушать. Все-таки не каждый день к нам обращаются призраки, тем более — призрак отца. Тем более — чтобы сообщить об убийстве и потребовать отмщения. Разве мог Гамлет отмахнуться от подобной просьбы, наполненной столь важным содержанием и предъявленной в столь необычной форме? Жизнь Гамлета пошатнулась — и не могла не пошатнуться. Полученный им меседж слишком точен, слишком суров и слишком своеобразен, чтобы его проигнорировать.

Одновременно Гамлет забывает о цели — о своей истинной цели. Он не задается (или недостаточно настойчиво задается) вопросом, правду ли сказал призрак. Он не интересуется фактами, которые могли бы подтвердить или опровергнуть сказанное призраком. Он, набычившись, прет напролом. Да, он пытается спровоцировать Клавдия, заставить его себя выдать. Но главное состоит в том, что он очертя голову несется вперед, не глядя, что происходит в реальности, и сея вокруг себя хаос. Он действует так, словно все им услышанное — чистая правда, хотя сам не знает, правда это или нет.

Он отравляет собственную реальность, расставляет ловушку и сам же в нее попадает.

Далеко не всегда стратегия позволяет нам ясно увидеть будущее и получить подтверждение тому, что действия, принятые нами в настоящем, наполнены смыслом. Далеко не всегда будущее предстает перед нами желательным, логичным, достижимым тем путем, по которому мы двигаемся, совер-

шая действия в рамках избранной стратегии. Если воля к действию и путь к достижению цели лежат в одном направлении, это слишком редкая удача, чтобы от нее отказываться. «Where there is a will, there is a way»*, — гласит пословица — тоже английская и не менее интересная, чем «Гамлет».

Обычно жизнь лишена смысла. Случай сделать ее осмысленной выпадает слишком редко, чтобы от него отмахнуться. Гамлет бросается в бой, как Гораций против трех Куриациев. Если призрак указал Гамлету путь, не следует пренебрегать его волей: Гамлет ненавидит дядю, Гамлет ревнует к Клавдию, который занял трон вместо него и разбередил его эдипов комплекс. Гамлет счастлив, что у него наконец-то появляется причина отомстить Клавдию. Если он соглашается следовать — заметим, с прискорбной неуклюжестью, — путем, который указал ему призрак, то делает это потому, что этот путь ведет его к утолению собственных и несколько не подавленных желаний. Гамлета можно рассматривать как ревнивца, завистника или неудачника, поскольку зависть — один из семи смертных грехов — рождается из невежества. Именно страстное желание причинить зло Клавдию толкает его на безрассудный путь мести — возможно, несправедливой.

Мы все испытываем огромное желание, чтобы наше серенькое настоящее было расцвечено исполненным глубокого смысла будущим. Вот почему мы слушаем призраков и заигрываем с ними. Мы отмечаем доводы разума, отказываемся от трезвого анализа фактов и готовы мириться даже с полным неправдоподобием.

Вторая ошибка — переоценка призрака

Призрак слишком силен; он знает вещи, неведомые другим. На самом ли деле Клавдий убил своего брата? Призрак утверждает,

* Было бы желание, а возможность найдется (англ.).

что да. Но эта новость достаточно необычна, а посредник, сообщающий ее, выглядит достаточно странно, чтобы безропотно его выслушать. Гамлет внимает речам призрака, не подвергая их сомнению и не пытаясь подвергнуть критике. Уверовав в его слова, он ломает не только свою жизнь, но и жизнь окружающих, чтобы в конце погибнуть — все с той же верой в правоту призрака.

Он как-то забывает, что вся эта история призрачна в прямом смысле слова, что призраков не существует, а, значит, он стал жертвой иллюзии. Ни больше ни меньше.

Стратег действует, опираясь на веру в будущее; эта вера нашептывает ему, что будущее может стать реальностью, что оно принесет ему счастье. Стратег превращается в то, что он должен осуществить, и, а *contrario*^{*}, теряет покой и сон, пока призрак будущего не станет реальностью.

Когда я стану счастливым, как же я буду счастлив! Когда я достигну своей цели, как же мне будет хорошо!

Очевидно, что ничего подобного никогда не происходит, потому что за каждым холмом открывается новый холм. Когда цель достигнута, ничего по большому счету не меняется, потому что нашим умом завладевает новая цель. Ничего не меняется потому, что перед нами возникает новый призрак и манит за собой. В лучшем случае жизнь представляет собой вечную гонку за сменяющимися друг друга призраками.

Гамлетовский призрак не довольствуется тем, чтобы поставить перед ним нелепую цель — ведь стремление убить дядю не обойдется без последствий, — он отравляет ему настоящее. Гамлет — принц, он молод и умен. У него все должно сложиться отлично. Но в Датском королевстве что-то подгнило. И мы знаем, что именно. Гниль — это речи призрака, застрявшие в хрупком разуме Гамлета. Точно так же мысль о том, что я не

* От противоположного (*лат.*).

смогу быть счастливым, пока не достигну той или иной цели, является не только иллюзорным представлением о будущем, но и самым верным способом испортить себе настоящее. С подобным подходом я всегда буду ломать то, что есть, — настоящее — при помощи того, чего нет, — будущего. Глупая затея.

Придавая слишком большое значение призраку, мы подобно Гамлету позволяем ему разрушить нашу жизнь.

Третья ошибка — разговор с призраком

Гамлет разговаривает с призраком точно так, как с реальными персонажами. И призрак ему отвечает. От этого иллюзия того, что призрак реален, только усиливается. Но Гамлет делает кое-что похуже: он пытается убеждать призрака, как если бы тот был реальным существом, восприимчивым к доводам логики и способным выстраивать на их основе рациональное поведение. Но призрак, судя по всему, не более чем иллюзия. Даже если он не иллюзия, то его взгляды базируются на трансцендентном знании, не подвластном разуму. В конечном итоге его способ воздействия на реальность не слишком разумен. Если гамлетовский призрак существует и действует, опираясь на некое знание, то мы вынуждены признать, что это не знание, а глупость. Он вносит в душу Гамлета смятение, из-за чего окружающие принимают его за безумца, и доводит до смерти. Гамлет — типичный лузер; ему не хватает сообразительности, чтобы хорошо сыграть роль, навязанную призраком.

Этот провал — ошибка призрака, который как минимум обратился не к тому человеку. Если он настолько хитер, если ему ведомо многое из того, что сокрыто от остальных, если он думает, что может переделать мир, то уж своего-то сына он должен бы знать. Он хочет очистить Датское королевство от гнили, но добывается прямо противоположного.

Такова опасность, подстерегающая стратега. Он заигрывает с призраком будущего. Он вступает с ним в беседу как с добрым знакомым — это, если вспомнить Верлена, некий «сон пронзительный и странный»*. Да, сон действительно пронзительный — он проникает в разум Гамлета и завладевает его мыслями. Затем призрак отвечает Гамлету. Видение будущего, до того представлявшее собой желание, становится сценарием. На будущем появляются зарубки последовательных вероятных этапов и событий. Сценарий еще не стал предвидением, но диалог с призраком уже идет вовсю.

Этот диалог укрепляет иллюзию реальности происходящего. Обмениваясь с призраком репликами, я забываю, что он существует исключительно у меня в голове, и разговариваю с ним как с посторонним человеком. Сценарий обретает черты предвидения.

Опасность для стратега заключается в переоценке своей власти над будущим. Его ошибка — верить, что если у него в голове вещи выглядят умными, хорошо продуманными, логичными и т. д., то они обретут способность формировать реальность. Как будто в реальности не существует глупости, не последовательности, случайности и невезения.

Как нам известно, реальность не настолько к нам любезна.

Гибрис, или Невинное заблуждение

В греческой мифологии Гибрис — божество, олицетворявшее hubris, то есть заблуждение. Древнегреческая религия еще не ведала понятия греха в том смысле, какой позже в него вложило христианство. В христианстве грех — это нравственная ошибка. Но в платоновской традиции, заложенной в «Горгии»,

* Перевод Г. Шенгели.

греха как нарушения нравственных устоев не существует, зато есть заблуждение, ошибка стратегии. *Гибрис*.

Судьба — это доля счастья и несчастья, жизни и смерти, которая достается человеку в зависимости от его социального статуса и взаимоотношений с богами и другими людьми, иначе говоря, вследствие строго установленного порядка. Человек, допустивший *гибрис*, повинен в том, что захотел заполучить больше, нежели ему предназначено судьбой. Это пройдоха, задумавший обмануть рок. Излишество — это желание иметь нечто сверх справедливой меры, которая каждому отмерена судьбой. У древних греков понятие справедливости было равнозначно понятию правильности и выражало согласие принять все, что человеку суждено.

Тот, кто позволяет себе *гибрис*, пытается переломить судьбу и заменить ее правильность собственным пониманием справедливости. Тем самым он нарушает справедливый порядок вещей: ничего удивительного, что на его голову обрушится гнев богов.

Карой за *гибрис* становится *немезис* — божественное наказание, возвращающее человека в те рамки, за которые он посмел выйти. Если *гибрис* — это выход за рамки, то *немезис* — обратный процесс. Судьбу не обманешь.

Отец Эдипа, царь Лай, очень не хотел, чтобы сбылось нехорошее предсказание (быть убитым родным сыном), и предпринял ряд мер, которые как раз и привели к тому, что предсказание сбылось; *немезис* катком прошелся по всей его семье. Доисторическая мифология полна сюжетов о персонажах, наказанных за *гибрис*.

На понятии *гибриса* как провинности зиждилась вся мораль древних греков, считавших главной добродетелью умеренность. Человек должен сознавать, что занимает во вселенной весьма скромное место; он должен постоянно помнить о своем социальном статусе и статусе смертного — в отличие от бессмертных богов.

Своей концепцией *гибриса* древние греки говорят нам две вещи:

- Мораль есть не что иное, как стратегия. Добро и истина суть одна и та же реальность, а чистота помыслов не служит оправданием вины или заблуждения.
- Правильная стратегия диктуется судьбой. Ее противоположностью является нарушение меры.

Я беседую с призраком о будущем и думаю, что оно мне покорится, — это и есть нарушение чувства меры. Именно это тихое помешательство и подстерегает стратега. В самом деле, разве это не безумие — верить, что ты разговариваешь с призраком о будущем? Впрочем, это полезное и даже милое безумие. Ему способствует наше понимание времени, согласно которому будущее способно наполнить смыслом настоящее.

Но, как и безумие Гамлета, поначалу вполне тихое и даже милое, оно может вызвать разрушительный *немезис*, если тихое помешательство оборачивается близким к нему *гибрисом* — нарушением чувства меры, манией величия и верой в то, что мы можем хоть что-то знать о будущем.

Нет греха, кроме дурной философии и отступления от умеренности, утверждают древние греки. В конечном счете стратегия — это лишь утилитарное ответвление философии. Быть стратегом означает быть философом и принимать реальный мир таким, какой он есть.

Екклесиаст и презрение к призраку

Пересмотр философской основы античного мировоззрения начался с появлением монотеистических религий, которые сосредоточились на понятии греха. В мире существуют добро и зло, и их следует отличать от истины и лжи — таков один из

главных посылов Библии. Разумеется, существует и *немезис*, то есть кара, но уже не судьба карает за *гибрис*, а лично Бог — поскольку Бог персонифицирован — карает за нравственную вину. Даже — и особенно — в том случае, если вина принесла стратегический выигрыш. Когда сыновья Исаака продают в рабство своего брата Иосифа, они, бесспорно, совершают греховный и безнравственный поступок. Зато с точки зрения стратегии хитрость, напротив, может быть полезной и эффективной.

Понадобится божественное вмешательство, чтобы эта стратегия провалилась, а положение изменилось в пользу Иосифа.

Из всей Библии самый суровый отпор призракам дает Книга Екклесиаста:

«Суета сует, сказал Екклесиаст, суета сует, — все суета!

Что пользы человеку от всех трудов его, которыми трудится он под солнцем? Род проходит, и род приходит, а земля пребывает веки. Восходит солнце, и заходит солнце, и спешит к месту своему, где оно восходит».

Ничто не ново под солнцем: «Что было, то и будет; и что делалось, то и будет делаться». Верить, что существует какая-то история, — это наивность и невежество, «томление духа». Не существует призрака будущего, с которым имело бы смысл вести беседы. Мало того, именно эти беседы и вызываемое ими беспокойство и представляют собой «суету сует».

Я предпринял большие дела: построил себе дома, посадил себе виноградники, устроил себе сады и рощи и насадил в них всякие плодовые деревья; сделал себе водоемы для орошения из них рощей, произрастающих деревьев; приобрел себе слуг и служанок, и домочадцы были у меня; также крупного и мелкого скота было у меня больше, нежели у всех, бывших прежде меня в Иерусалиме. <...>

И оглянулся я на все дела мои, которые сделали руки мои, и на труд, которым трудился я, делая их: и вот, все — суета и томление духа, и нет от них пользы под солнцем!

Эта суета и есть безумие, то самое безумие, которое заставляет Гамлета верить, что призрак существует, что он разговаривает с реальным человеком. Но какую пользу он может извлечь из этого общения? Единственное, что от него, как и от каждого из нас, реально зависит, — это его настоящее, которое является единственно реальным временем. А что умного он может сделать в настоящем, если его беседа с призраком есть признак тихого помешательства? Вкусно есть и сладко пить, если верить Екклесиасту, низводящему мудрость к самой приземленной форме. «Как — все только ради этого?» — так и хочется нам спросить. Рассуждать о мудрости, чтобы сказать, как хорошо вкусно есть и сладко пить? Вот о чем часто забывают люди, одержимые безумием и заигрывающие с призраком будущего.

Екклесиаст, в отличие от Платона и его последователей, не утверждает, что греха не существует или что грех равнозначен простой ошибке. Он утверждает нечто худшее: грех не наказуется. Мир не просто аморален, он имморален, то есть равнодушен к нравственным ценностям.

Еще видел я под солнцем: место суда, а там беззаконие; место правды, а там неправда. И сказал я в сердце своем: «Праведного и нечестивого будет судить Бог; потому что время для всякой вещи и суд над всяким делом там». Сказал я в сердце своем о сынах человеческих, чтобы испытал их Бог и чтобы они видели, что они сами по себе животные; потому что участь сынов человеческих и участь животных — участь одна: как те умирают, так умирают и эти, и одно дыхание у всех, и нет у человека преимущества перед скотом, потому что все — суета! Все идет в одно место: все произошло из праха и все возвратится в прах. Кто знает: дух сынов человеческих восходит ли вверх, и дух животных сходит ли вниз, в землю?

Праведника и негодяя, мудреца и безумца ждет один конец — и те и те умрут. Значит, мудрость напрасна. Мудрость

упорно заигрывает с призраком будущего, надеясь в качестве награды за эксклюзивную дружбу получить защиту. Мудрецу будущее представляется раем.

Но это иллюзия и «томление духа», как говорит Екклесиаст; призрак будущего безумен, лишен разума и ведет нас к нелепой смерти, уравнивая с животными. Ничто не имеет смысла, и заигрывать с призраком будущего может только тщеславный безумец. Если призрак будущего и существует и представляет собой нечто большее, чем просто призрак, он достоин презрения и, по словам Альфреда де Виньи, заслуживает лишь «ледяного молчания» и «равнодушного пренебрежения».

Таким образом, заигрывание с призраком будущего, к которому мы подступаемся в мыслях и в стратегии, всегда было под подозрением. К нему никто никогда не относился всерьез. Почему? Потому что всегда остается искушение и потому что все мы умрем.

Желание и творческий дух

Разговаривают два друга.

- Мы вчера были в отличном ресторане.
- Да? А как он называется?
- Э-э... Слушай, а как называется такой большой красивый цветок?
- Тюльпан?
- Нет, не тюльпан, крупнее.
- Пион?
- Нет, не пион, поменьше.
- Может, роза?
- Точно, роза! – Оборачивается к жене: – Розочка! В каком ресторане мы вчера были?

В этом анекдоте нет никакого *гибриса*, зато есть желание добиться цели.

Научно-популярное издание

Брюно Жароссон

ОТ СУНЬ-ЦЗЫ ДО СТИВА ДЖОБСА: ИСКУССТВО СТРАТЕГИИ

Выпускающий редактор П. Шиков
Технический редактор Л. Сеницына
Корректоры О. Левина, Т. Филиппова
Компьютерная верстка Т. Коровенковой

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» –
обладатель товарного знака «Азбука Бизнес»
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. №1
Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19
E-mail: sales@atticus-group.ru

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»
в г. Санкт-Петербурге
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А
Тел. (812) 327-04-55
E-mail: trade@azbooka.spb.ru

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»
Тел./факс (044) 490-99-01
e-mail: sale@machaon.kiev.ua

www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

16+

Подписано в печать 29.06.2018. Формат 60×90/16.
Бумага офсетная. Гарнитура «CharterITC».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 20,0.
Тираж 2000 экз.
В-AZB-23312-01-R. Заказ №

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А
www.pareto-print.ru