





ПРАКТИЧЕСКИЙ  
КУРС  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРЕМЕНАМИ

Б В  
Р И  
О Н  
И Г  
С Р  
Л О  
А Д  
В С  
К  
И  
Й



МОСКВА  
2024

УДК 1(091)(510)  
ББК 87.3(5Кит)  
В49

**Виногородский, Бронислав Брониславович.**

В49 Практический курс управления переменами. Шедевры китайской мудрости / Бронислав Виногородский. – Москва : Эксмо, 2024. – 480 с. – (Искусство управления миром. Авторская серия Б. Виногородского).

ISBN 978-5-04-174720-6

В этом переводе «Книги Перемен» вы найдете комментарии, максимально приближенные к нуждам современного читателя.

Автор постарался уйти от соблазна примитивного толкования древнего знания и дал возможность практически освоить технологии принятия управленческих решений.

**УДК 1(091)(510)**  
**ББК 87.3(5Кит)**

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	9
НАВИГАЦИЯ ПО МИРУ ПЕРЕМЕН.....	15

### ВЕРХНЯЯ КНИГА

Знак 1. НЕБО.....	21
Знак 2. ЗЕМЛЯ.....	33
Знак 3. ЗАТРУДНЕНИЕ.....	41
Знак 4. НЕЗРЕЛОСТЬ.....	51
Знак 5. ВЫЖИДАНИЕ.....	59
Знак 6. ТЯЖБА.....	69
Знак 7. ВОЙСКО.....	77
Знак 8. СБЛИЖЕНИЕ.....	85
Знак 9. МАЛОЕ НАКОПЛЕНИЕ.....	95
Знак 10. ПОВЕДЕНИЕ.....	103
Знак 11. СОГЛАСОВАННОСТЬ.....	111
Знак 12. НЕСОГЛАСОВАННОСТЬ.....	119
Знак 13. ОБЩЕЕ В ЧЕЛОВЕКЕ.....	127
Знак 14. БОЛЬШОЕ ВЛАДЕНИЕ.....	135
Знак 15. СКРОМНОСТЬ.....	145
Знак 16. ДОВОЛЬСТВО.....	153
Знак 17. СЛЕДОВАНИЕ.....	161
Знак 18. БРОЖЕНИЕ.....	171

Знак 19. НАДЗОР .....	179
Знак 20. ОБЗОР.....	189
Знак 21. ПРОКУСЫВАНИЕ .....	195
Знак 22. КРАСОТА.....	203
Знак 23. ОБДИРАНИЕ.....	209
Знак 24. ВОЗВРАТ .....	217
Знак 25. ОТСУТСТВИЕ ЗАБЛУЖДЕНИЙ.....	223
Знак 26. БОЛЬШОЕ НАКОПЛЕНИЕ.....	229
Знак 27. ПИТАНИЕ .....	235
Знак 28. БОЛЬШОЕ ПРЕОБЛАДАНИЕ.....	241
Знак 29. ДВОЙНАЯ ОПАСНОСТЬ.....	249
Знак 30. СВЯЗНОСТЬ .....	255

## НИЖНЯЯ КНИГА

Знак 31. СООЩУЩЕНИЕ .....	263
Знак 32. ПОСТОЯНСТВО.....	271
Знак 33. УХОД .....	279
Знак 34. БОЛЬШАЯ МОЩЬ.....	285
Знак 35. ВОСХОЖДЕНИЕ .....	291
Знак 36. ПОРАЖЕНИЕ ЯСНОСТИ.....	297
Знак 37. СЕМЕЙНЫЙ ЧЕЛОВЕК.....	303
Знак 38. РАЗЛАД .....	309
Знак 39. НЕПРОХОДИМОСТЬ.....	315
Знак 40. ОСВОБОЖДЕНИЕ.....	321
Знак 41. УБАВЛЕНИЕ .....	327
Знак 42. ПРИБАВЛЕНИЕ.....	333
Знак 43. ПРОРЫВ.....	341
Знак 44. СТОЛКНОВЕНИЕ.....	347

Знак 45. СОБИРАНИЕ.....	353
Знак 46. РОСТ .....	361
Знак 47. ИСТОЩЕНИЕ .....	367
Знак 48. КОЛОДЕЦ .....	373
Знак 49. ПРЕОБРАЗОВАНИЕ .....	379
Знак 50. ЖЕРТВЕННИК.....	385
Знак 51. ВОЗБУЖДЕНИЕ.....	391
Знак 52. НЕПОДВИЖНОСТЬ.....	397
Знак 53. ПОСТЕПЕННОСТЬ.....	403
Знак 54. ПРИХОД ДЕВЫ .....	409
Знак 55. ИЗОБИЛИЕ .....	415
Знак 56. СТРАНСТВИЯ.....	423
Знак 57. ПРОНИКНОВЕНИЕ .....	429
Знак 58. ПРОВОДИМОСТЬ .....	437
Знак 59. РАССЕЯНИЕ .....	443
Знак 60. МЕРА .....	449
Знак 61. ДОВЕРИЕ К ВНУТРЕННЕМУ.....	455
Знак 62. МАЛОЕ ПРЕОБЛАДАНИЕ .....	461
Знак 63. УЖЕ СПРАВИЛИСЬ.....	467
Знак 64. ЕЩЕ НЕ СПРАВИЛИСЬ.....	473
Об авторе.....	479



Сянь-ди — последний император династии  
Восточная Хань

## ПРЕДИСЛОВИЕ

- «Книга стихов» учит быть в состоянии теплой мягкости и доброй щедрости.
- «Книга писаний» учит, познавая и постигая, понимать далекое.
- «Книга музыки» учит широте понимания и радости перемен.
- «Книга ритуалов» учит почтительной собранности и сильной внимательности.
- «Книга летописи» учит по словам судить о делах.
- «Книга Перемен» учит чистоте покоя и точной тонкости.

### **«Записи об обрядах»**

Среди многочисленных канонов древности, пришедших от предков в современную китайскую жизнь, самым влиятельным, самым главным и самым почитаемым во все времена остается Книга Перемен (по-китайски – И-Цзин или Чжоу И). Последователи школы Конфуция именовали И-Цзин «Главой всех канонов». И хотя прошло несколько тысяч лет со времени ее появления, до сих пор она сохраняет свою притягательность и силу.

На первый взгляд Книга Перемен кажется малопонятной, и потому в традиции Перемены никогда не представляли взору читателя в качестве чистого исходного текста. Издревле к нему давали разные толкования. В зависимости от того, с какой функциональной точки зрения падал взгляд на этот текст, с того ракурса он и раскрывался читателю многочисленными комментариями.

Данная книга представляет собой полный перевод Перемен со встроенным комментарием. Этот-то комментарий и представляет Перемены как технологию принятия управленческих решений. С давних пор И-Цзин используется как учебник, на основании которого многие поколения учились искусству управленческого мышления. Но применяли И-Цзин и как трактат по военной стратегии, и как наставления в области внутренней алхимии даосского толка, и как трактат по управлению сообществами, и т. д. Сколько людей, как говорится, столько и И-Цзин.

Мы постарались дать комментарий, максимально приближенный к нуждам современного управленца. Но при этом мы стремились уйти от соблазна упростить прочтение до примитивного толкования. Книга, которую мы сделали, это книга обучающая. Она должна заставлять думать. Она должна помогать думать. Книга Перемен – это в первую очередь технология правильного осмысления, технология осмысленного разбора ситуации. Она гораздо лучше подходит не для того, чтобы решать конкретные ситуации, а для того, чтобы учиться думать. Читая данный текст, нужно соотносить изложенное со своими реальными ситуациями, находить сходство и параллели, а это поможет создавать другой вид узоров мышления, что, в свою очередь, подтолкнет к новым ходам и действиям на управленческом поле. Перемены дают подсказки в области организации собственного мышления, и это является настоящим чудом. Ибо, когда наводишь ясность внутри, она появляется и вовне.

Так что первые усилия необходимо сделать для того, чтобы правильно поставить вопрос. Правильный вопрос должен основываться на желании выяснить, что я не понимаю в данных обстоятельствах. Сама же технология получения знака не столь важна, это могут быть или монеты, или какие-то более сложные способы.

В целом же процесс работы с Переменами в традиции максимально технологичен на любых этапах их использования. И еще следует понимать, что данная работа – это работа в области обучения, в области дидактики, а отнюдь не угадывание чудесным образом каких-то неведомых и невозможных тайн.

Каким образом искусство мыслить воплощено в Книге Перемен? Там нет объяснений, как увеличить эффективность мыслительных процессов. Можно сказать, что эта Книга представляет собой собрание иносказаний. Что и говорить, привычные штампы не очень подходят для понимания этого явления. Так для чего же существует Книга и о чем она говорит?

В контексте китайской культуры познание себя, ведущее к освоению территорий непознанного мира, является высшим предназначением личности. Следует еще раз подчеркнуть, что осваивать непознанное очень сложно. Мы, люди, по большей части толчемся на крохотном пятнышке познанной и обозначенной привычными штампами действительности. А как по-другому? Ведь «если твой путь впечатан мелом в асфальт – куда ты пойдешь, когда выпадет снег?» И правда, послушно отстроенное восприятие водит нас по уютным лабиринтам осязаемого мира и не позволяет найти выход на другие территории. Постоянно веет холодным ужасом

из-за пределов предсказуемой реальности. Будущее за тонкой пленочкой видимых форм может в любой момент обернуться чем угодно. Иногда оно превращается в личностное небытие, которое оставшиеся после нас печально именуют смертью.

Можно ли предсказывать будущее? Нужно ли вообще об этом говорить? В чем мера твоего личного участия в процессах, направленных извне вовнутрь? В чем мера личностного участия в процессах, направленных изнутри вовне? С этой точки зрения данное толкование Перемен можно также определить как пособие по ответам на вопросы. Если вопросы — это одна из позиций внешнего по отношению к внутреннему, то и адекватные ответы — это тоже позиция. Правильное положение в динамике движения можно выбрать только через контроль внутренних очертаний контуров, по которым движутся мысли.

В китайской традиции постоянно подчеркивается, что только тот добивается успеха в достижении поставленной цели, кто заранее просчитывает последовательность действий и реакций, то есть строит стратегию.

По сути, название каждого знака само по себе обязательно является концепцией, обозначая постоянно повторяющиеся в моей жизни конфигурации проблем и, следовательно, способов их осмысления, то есть разрешения. Последовательность этих проблем также является концептуально осмысленной в основном аспекте обыденного восприятия.

«Практический курс управления Переменами» являет собой практическое применение методов ситуативного анализа и прогноза, систематизированный опыт древних исследователей структуры времени и современной китайской прогностической школы. Мы покажем возможный вариант целостного трактования всего знака как способа общего описания ситуации. Текст к каждому уровню содержит комментарии и интерпретацию метафорического значения.

1. Принципы — тактика поведения.
2. Описание знака.
3. Текст к уровням, комментарии и метафоры.
4. Стратегии и примеры.

**ПЕРЕМЕНЫ.** Перемены составляют суть всего происходящего. Нет ни одного места в этом мире, в его вещественной или воображаемой составляющей, где бы не протекал постоянный процесс изменений. Разные скорости, высокие или низкие относительно базовых ха-

рактик обычного человеческого восприятия, заставляют людей исходить из предположения, что существуют предметы или явления, которые остаются в неизменном состоянии, но мудрость заключается в способности видеть, что все есть постоянное взаимодействие отношений, а не статические постановки неподвижных предметов, в которых периодически происходят перемещения. Перемены — это и есть время.

**ГАДАНИЯ И ПРОГНОЗЫ.** По-китайски понятие гадания выражается словосочетанием, в которое обязательно входит слово «считать». Это или расчеты судьбы, или расчеты знаков, или искусство расчетов. Гадание требуется не для того, чтобы избежать воли Неба, а для того, чтобы понять устройство мира. Если ты способен давать сбывающиеся прогнозы и понимать механизмы, в которых эти прогнозы происходят, ты обладаешь знаниями.

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ** — это одна из основных функций человеческой психики, которая выражается в том, что каждый человек ждет будущих изменений и готовится к ним. Книга Перемен — это инструмент, который настраивает тебя на понимание закономерностей работы твоей психики во времени, на постижение устройства сознания.

**МЫСЛЬ** — циклическое движение ощущения в пространстве сознания по образным траекториям от одного объекта сознания до другого. Может улавливаться с помощью слов, а может оставаться в виде памяти траектории движения (ощущения).

**НАМЕРЕНИЕ** — начало движения мысли в пространстве сознания, таящее в себе образный зародыш цели, что позволяет найти и наметить наиболее приемлемую траекторию ее достижения в лабиринтах смысловых путей пространства сознания.

**РЕШЕНИЕ** — ощущения выраженных словами осмысленных действий, позволяющих произвести выбор между альтернативными направлениями движения мыследействия в пространстве сознания и подходящих для их осуществления в данном узоре обстоятельств и состояний. Каждое решение ведет к улучшению состояния деятельности на пути решения задач при достижении намеченных целей.

**СТРАТЕГИЯ** — позиция, создаваемая личностью как руководящая схема для структурирования последовательности действий, вытекающая из прогноза в процессе решения задачи по оптимизации движения к поставленной цели.

**ПРОГНОЗ** — выражение в словесной форме предполагаемых тенденций изменения в системе, описывающее качественный, количественный и структурный факторы Перемен в определенных единицах времени.

Максимально обобщенный прогноз — это счастье и несчастье. Даются также прогнозы, описывающие состояния по поводу данной ситуации, например сожаление и досада, которые указывают не столько на эмоциональную реакцию, сколько на симптом, свидетельствующий о неправильном типе отношений с потоками прошлого и будущего. Достаточно часто говорится об угрозе, о тревоге. Упоминается о довольстве, праздничном состоянии. Есть предупреждения о всевозможных потерях и обретениях. Очень часто говорится об отсутствии неприятностей, реже об их наличии. Иногда говорят о поощрении или похвале, недуге, невзгодах.

**СИТУАЦИЯ** может описываться как при наличии начала, имеющая конец или не имеющая конца. Это значит, что человек может завершить или не завершить начатое дело, а завершение, даже неудачное, всегда рассматривается как позитивный факт. В некоторых случаях разные прогнозы даются для маленького человека и для государя (мудреца).

**ЦЕННОСТЬ — В ВЕРНОСТИ** говорит о том, что результат осмысления происходящего будет благоприятным в том случае, если я смогу проявить выдержку и сохранить достигнутое, чтобы в следующем цикле оно дало правильные всходы и плоды.

**МОЖНО — МАЛЫМ ДЕЛАМ (СОБЫТИЯМ)** говорит о том, что нет нужды придавать слишком большого значения происходящему, что уже и так делается (придается значение), как можно понять на основании обозначения этого знака. То есть все происходящие события и случающиеся действия — маленькие.

**НЕЛЬЗЯ — БОЛЬШИМ ДЕЛАМ (СОБЫТИЯМ)** говорит о том, что кажущееся тебе сейчас значительным, совершенно необязательно таковым окажется или, вернее, обязательно не окажется таковым.

**ЗВУК, ОСТАВШИЙСЯ ОТ ПРОЛЕТЕВШЕЙ ПТИЦЫ**, можно также прочесть как «птица, пролетев, оставила звук». В этом мне видится указание на восприятие данной ситуации как на отклик от того, что на самом деле уже прошло. Звук еще слышен, а источника этого звука уже не существует в поле твоего восприятия. Новые птицы летят.

**НЕ ДОЛЖНО – ВЕРХ. ДОЛЖНО – НИЗ.** Должное можно также перевести словом «подобает». Верх и низ указывают на объекты или явления, соответственно ориентированные, то есть именно на эти ориентации в предметах, делах, действиях. Мне не нужно развивать дольше, а, наоборот, следует ориентироваться на окончание всех процессов, уместных в данной ситуации в эту единицу времени.

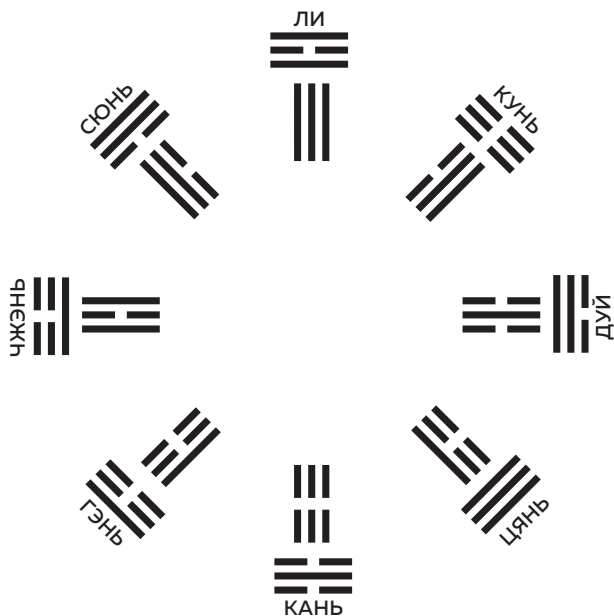
**БОЛЬШОЕ СЧАСТЬЕ** – это указание на результат выполнения всех вышеуказанных рекомендаций. Оно же может быть и счастьем в большом. То есть при соблюдении правильного отношения в малом, при сохранении ясного и истинного видения ты обретаешь счастье в большом или в большом.



# НАВИГАЦИЯ ПО МИРУ ПЕРЕМЕН

## ТЕРМИНЫ

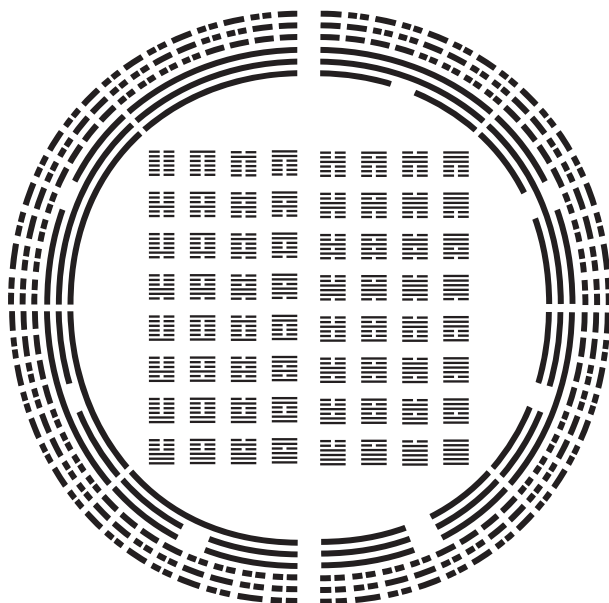
### 1. СХЕМА ПРЕЖНЕГО НЕБА И ПОСЛЕДУЮЩЕГО НЕБА



## 2. ЗНАЧЕНИЯ ВОСЬМИ ЗНАКОВ

Ян			Инь		
Знак	Имя	Образ Качество	Знак	Имя	Образ Качество
	ЦЯНЬ	Небо Напряженность		КУНЬ	Земля Послушность
	ЧЖЭНЬ	Гром Подвижность / Движение		СЮНЬ	Ветер Проникновение
	КАНЬ	Вода Опасность		ЛИ	Огонь Ясность/Связность
	ГЭНЬ	Гора Неподвижность / Остановка		ДУЙ	Водоем Проводимость/ Радость

## 3. СХЕМА ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ 64 ЗНАКОВ



В Книге Перемен знаки даны в другом порядке, который кажется не таким очевидным. Поэтому далее везде цитируется классический комментарий «Традиция последовательности знаков».

## СОБЫТИЯ И ЛЮДИ

В примерах упоминаются представители самых разных эпох и наций, но чаще всего ведется речь о событиях и лицах эпохи Троецарствия (220–280 гг.), и особенно много внимания уделяется противостоянию царств Вэй и Шу.

Чтобы ответить на вопрос, почему давний и короткий период смуты, фактического распада государства после времени консолидации великой династии Хань (206 г. до н. э. – 220 г. н. э.) до сих пор оказывается фокусом самосознания для китайцев, потребуется много времени и бумаги. Но на вопрос, чем это может быть интересно нам, дать ответ легко: в то жестокое время, безжалостно обнажавшее суть людей и событий, выжить и достичь успеха могли только действительно сильнейшие и достойнейшие. Изображения некоторых из этих героев читатели смогут увидеть на страницах данной книги.

### ► Троецарствие – расстановка сил

#### 1. Север. Царство Вэй (220–264 гг.).

Территориальная экспансия и успешные экономические реформы.

Лидер – **LIAO LIAO**. Прирожденный политик и военный: умный, хитрый, жестокий и удачливый. Действовал от имени ханьского императора-марионетки.

Советники – **СЮНЬ ЮЙ, ГО ЦЗЯ, ЦЗЯ ЮЙ**.

Военачальники – **СЫМА И, ЧЖАН ЛЯО, ЛИ ДЯНЬ**.

#### 2. Юго-запад, царство Шу (221–263 гг.).

По замыслу основателя – продолжение империи Хань, другое название – Хань Шу. Богатые земли, но в основном некитайское население.

Лидер – **ЛЮ БЭЙ**. Профессиональный и прославленный воин. Со своими побратимами выдвинулся при подавлении народного восстания «Желтых повязок».

Советник – **ЧЖУГЭ ЛЯН**, мудрец во всех отношениях; министр, полководец, маг.

Военачальники – **ЧЖАН ФЭЙ, ГУАНЬ ЮЙ**, верные побратимы Лю Бэя.

#### 3. Юго-восток, У (222–277 гг.).

Естественная защита в виде полноводной реки Янцзы и гор, продолжение конфуцианских культурных традиций, но отсталое сельское хозяйство.

Лидер – **СУНЬ ЦЮАНЬ**.

Советники – **ЧЖАН ШАО, ЛУ СУ**.

Военачальник – **ЧЖОУ ЮЙ**.

Региональные лидеры: **ЮАНЬ ШАО** (север) – храбрый и решительный военный, но плохой психолог. А также **ЛЮЙ БУ, ЛЮ БЯО, ЛЮ ЧЖАН, ГУНСУНЬ ЦЗАНЬ, ЧЖАН СЮ**.

#### ► Вехи и судьбы царств

196 год – Цао Цао захватил ханьского императора Сянь-ди. Действуя от его имени, Цао Цао выделяется из массы региональных вождей.

208 год – Сражение у Чибя (Красная Скала). Цао Цао потерпел серьезное поражение от объединенных армий Лю Бэя и Сунь Цюаня.

249 год – военачальник Сыма И правит при бесталанных детях Цао Цао.

263 год – Вэй уничтожило царство Шу, где тогда правил сын Лю Бэя, Лю Шань.

265 год – внук Сыма И взшел на престол и основал династию Цзинь.

280 год – захват и краткий период объединенной империи под эгидой Цзинь.

Царство Вэй не смогло существовать без Цао Цао. Род Сыма справлялся с задачей, пока не основал новую династию.

Царство Шу не смогло существовать без мудрости Чжугэ Ляна и пало.

Царство У погибло от хозяйственной слабости.

События отражены в знаменитом романе «Троецарствие», переведенном на русский язык.

#### ► Карта Троецарствия



# ВЕРХНЯЯ КНИГА



ЗНАКИ 1—30



Дун Чжо — могущественный полководец заката династии Хань, в результате мятежа узурпировал власть