

МЭН- ЦЗЫ

для
руководителя

Этика
управления
и отношения
на работе

АДРИАН
НОРТВЕЙЛ



Адриан Нортвейл

**Мэн-цзы для руководителя. Этика
управления и отношения на работе**

«Автор»

2026

Нортвейл А.

Мэн-цзы для руководителя. Этика управления и отношения на работе / А. Нортвейл — «Автор», 2026

Руководитель, который говорит только о выгоде, быстро получает команду, где каждый думает только о своей выгоде. Именно с этого удара начинается Мэн-цзы, а книга превращает древние диалоги в жесткий разговор о современной работе. Как выбирать людей, не становясь заложником мнения приближенных? Как обращаться с сильными и слабыми? Где заканчивается лояльность и начинается соучастие? Как переживать конфликты, строить преемственность и не разрушить организацию погоней за быстрым результатом? Здесь шесть практических зон: ценности, отношения, таланты, выживание на работе, противоречия и преемственность. Это не музей китайской мудрости. Это проверка управленца на внутренний стержень. Если ваши решения влияют на людей, прочитайте до следующего сложного разговора. При редактировании и структурировании материала использовался ChatGPT

© Нортвейл А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Формирование ценностных ориентиров	5
Глава 2. Управление взаимоотношениями	17
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Мэн-цзы для руководителя. Этика управления и отношения на работе

Глава 1. Формирование ценностных ориентиров

1. На благо страны и народа

Мэн-цзы встретился с царем Лян Хуэй. Царь сказал: «Старик, ты преодолел тысячу ли, чтобы прийти ко мне, неужели у тебя есть что-то, что принесет пользу моей стране?»

Мэн-цзы ответил: «Зачем, Ваше Величество, говорить о выгоде? Речь идет лишь о человечности и справедливости». Царь спрашивает: «Как принести пользу моей стране?», вельможи спрашивают: «Как принести пользу моему дому?», а простолюдины спрашивают: «Как принести пользу себе?». Когда все, от верхушки до низов, стремятся к выгоде, государство оказывается в опасности. В государстве с десятью тысячами колесниц убийцей правителя обязательно будет семья, владеющая тысячей колесниц. В государстве с тысячей колесниц тот, кто убивает своего правителя, обязательно принадлежит к семье, владеющей сотней колесниц. Те, у кого десять тысяч, берут у тех, у кого тысяча; те, у кого тысяча, берут у тех, у кого сто — и это уже немало. Если ставить выгоду выше праведности, то ничто не сможет утолить эту жажду. Еще не было человека, который, руководствуясь человечностью, пренебрегал бы своими родными, и еще не было человека, который, руководствуясь праведностью, ставил бы своего правителя на второй план. Ваше Величество тоже говорит, что речь идет лишь о человечности и праведности, зачем же упоминать о выгоде?

Перевод: Мэн-цзы явился на аудиенцию к царю Лиан Хуэй-вану. Царь спросил: «Уважаемый господин, вы преодолели тысячу ли, чтобы прийти ко мне. Принесёте ли вы пользу моему государству?»

Мэн-цзы ответил: «Зачем, Ваше Величество, говорить о выгоде? Достаточно лишь добродетели и справедливости». Царь говорит о том, что принесет выгоду моему государству; вельможи говорят о том, что принесет выгоду моему дому; чиновники и простолюдины говорят о том, что принесет выгоду им самим. Когда все, от верхушки до низов, стремятся к личной выгоде, это наносит ущерб государству. В государстве, имеющем десять тысяч боевых колесниц, тот, кто убивает своего правителя, непременно является вельможей, владеющим тысячей колесниц. В государстве с тысячей колесниц того, кто убивает своего правителя, непременно будет вельможа со ста колесниц. Случаи, когда государство с десятью тысячами колесниц побеждает государство с тысячей, а государство с тысячей — государство со ста, нельзя назвать редкими. Если же выгода ставится выше праведности, то человек не успокоится, пока не отнимет всё. Ещё не было такого, чтобы человек, обладающий добродетелью, бросил своих родителей, и не было такого, чтобы человек, обладающий праведностью, пренебрегал своим правителем. Ваше Величество говорит, что достаточно добродетели и праведности, зачем же говорить о выгоде?

Толкование: «Благость» — относиться к другим так, как хотел бы, чтобы относились к тебе, любить и заботиться о народе и всех живых существах.

Праведность: соответствующее отношение к добродетельным и недобродетельным людям. Например, поддерживать добродетельного правителя и держаться подальше от незаконного тирана.

Взаимосвязь между добродетелью, справедливостью и выгодой: добродетель и справедливость — это основа, а выгода — следствие; она приходит естественным образом после того, как достигнуты добродетель и справедливость.

Отказ от добродетели и справедливости ради погони за выгодой — это отказ от основного ради второстепенного.

Дискуссия о соотношении праведности и выгоды имеет давнюю историю, и Мэн-цзы помог нам развеять заблуждения в этом вопросе.

Например, если спросить: что самое важное в межличностных отношениях?

Большинство людей в своих ответах поставят характер и ценности выше богатства и власти. Ведь если ценности не совпадают, богатство и власть собеседника не только не имеют к вам отношения, но и могут нанести вред. Как говорится, «общаться с властью имущим — все равно что общаться с тигром».

Однако в профессиональной среде, где происходит взаимный отбор между работодателем и соискателем, необходимо найти баланс между реальностью и идеалом.

Как достичь этого баланса? Каковы критерии?

(1) С точки зрения соискателя

Пример 1. Химический завод, не соблюдающий экологические нормы, предлагает неплохие условия труда. Стоит ли туда устраиваться?

Пример 2. Руководитель — мой родственник, но он часто растрчивает государственные средства, хотя и обещает позаботиться обо мне. Стоит ли работать под его началом?

Два приведенных выше примера отражают дилемму «добро и выгода» в профессиональной среде.

Пример 1: краткосрочная выгода в виде заработной платы против ущерба здоровью своему и близких, а также загрязнения окружающей среды.

Пример 2: краткосрочное благополучие и поддержка руководителя против долгосрочной ответственности и необходимости брать на себя вину.

В первом случае речь идет о краткосрочной и незначительной выгоде, во втором — о долгосрочных и значительных потерях.

Ущерб здоровью, нанесенный химическим загрязнением, невозможно компенсировать даже несколькими десятками тысяч или сотнями тысяч юаней дополнительной зарплаты, не говоря уже о том, что от этого страдают не только вы, но и ваши близкие, а также жители вашего родного города.

«Быстрый карьерный рост», обусловленный краткосрочной поддержкой, после судебного расследования может в одночасье свестись на нет и негативно повлиять на дальнейшее развитие.

Представленная в этом разделе концепция приоритета добродетели и справедливости помогает нам проводить отбор следующим образом:

Критерий 1. Деятельность соответствует коренным интересам народа и направлению развития страны;

Критерий 2. Внутренняя атмосфера должна быть демократичной и гармоничной, а управление — гуманным.

Критерий 1 соотносится с примером 1: следует избегать организаций, которые в целом нарушают закон или устарели с точки зрения современных требований.

Критерий 2 соотносится с примером 2: только хорошая атмосфера позволяет удержать талантливых сотрудников, избежать ситуации, когда «плохая монета вытесняет хорошую», и предотвратить бесконечные внутренние конфликты.

(2) Точка зрения работодателя

В заметном месте объявления о вакансии перечисляются качества и навыки идеального кандидата. Однако ценности невозможно измерить количественно, так как же установить критерии?

Какая из следующих категорий сотрудников с большей вероятностью будет иметь ценности, соответствующие ценностям организации?

Тип 1. Поступившие на работу сразу после окончания учебы и растущие вместе с компанией.

Тип 2. Работал в этой компании некоторое время, уволился, но хочет вернуться.

Тип 3. Ключевые специалисты, переманенные от конкурентов.

Тип 4. Родственники руководства компании.

На практике руководители обычно отдают предпочтение сотрудникам типов 3 и 4, повышая им зарплату в большей степени, чем рядовым сотрудникам типа 1; сотрудники типа 2, как правило, сталкиваются с дискриминацией или не допускаются в компанию.

Цель такой модели управления — решение насущных проблем в области технологий, продаж или каналов сбыта, либо удовлетворение просьб «своих людей». Следствием этого становится ущемление интересов тех рядовых сотрудников, которые действительно готовы остаться в компании надолго и чьи ценности в большей степени совпадают с ценностями компании, а также бывших сотрудников, желающих вернуться.

Модель управления, основанная на принципах добродетели и справедливости: заработная плата привязана к стажу работы, делается упор на пожизненное трудоустройство, и, если не нарушаются важные принципы, такие как безопасность производства, трудовые отношения, как правило, не расторгаются.

Модель управления, основанная на принципах добродетели и справедливости, позволяет сформировать костяк из рядовых сотрудников, а также укрепляет сплоченность предприятия и способность воплощать ценностные ориентиры в жизнь. В рамках этой модели сотрудники, желающие вернуться после ухода, после сравнения с другими вариантами будут больше ценить возможности трудоустройства и атмосферу в своей организации.

С точки зрения работодателя, пожизненное трудоустройство и развитие персонала, основанные на совпадении ценностей, предпочтительнее, чем использование «связей», ослабляющих систему ценностей.

2. Совместное использование результатов

«Лиан Хуэй-ван», глава 1, раздел 2

Мэн-цзы встретился с царем Лян Хуэй. Царь стоял у пруда, глядя на диких гусей, оленей и ланей, и спросил: «Мудрые люди тоже наслаждаются этим?»

Мэн-цзы ответил: «Только мудрый человек может наслаждаться этим; немудрый, даже имея всё это, не найдёт в этом радости». В «Книге Песен» сказано: «Начав строительство Лингтай, планируя и организуя его, простой народ трудился над ним, и в считанные дни оно было завершено. Если не торопиться с началом, простой народ придёт сам». Царь находится в Священном парке, где прячутся олени. Олени блестят, белые птицы и журавли летают. Царь находится у Священного пруда, где изобилуют прыгающие рыбы. Царь Вэнь использовал силы народа, чтобы построить террасу и пруд, и народ радовался этому, назвав террасу «Священной террасой», а пруд — «Священным прудом», радуясь наличию оленей, рыбы и черепах. Древние люди радовались вместе с народом, поэтому и могли радоваться. В «Клятве Тан» сказано: «Когда настанут бедствия и гибель, я и вы вместе погибнем». Народ хочет погибнуть вместе с ним; разве можно наслаждаться в одиночестве, даже имея террасы, пруды, птиц и зверей?

Перевод: Мэн-цзы явился на аудиенцию к царю Лиангу Хуэй-ваню. Царь стоял у пруда, наблюдая за лебедями, гусями, оленями и лосями, и спросил: «Наслаждаются ли этим мудрецы?»

Мэн-цзы ответил: «Только став мудрым, можно находить в этом радость; а тот, кто не мудр, даже имея всё это, не найдёт радости». В «Книге песен» сказано: «Готовьтесь к строительству Лингтай, тщательно планируйте, пусть простой народ участвует — и вскоре оно будет построено. Планируйте без спешки, пусть участвуют все семьи простого народа. Царь находится в Линг-Ю, где отдыхает лань. Лань омывается, а белые птицы беззаботно порхают. Царь находится у Линг-Чжао, где рыбы прыгают по всему пруду». Царь Чжоу Вэнь, опираясь на

силы народа, построил террасу и пруд, и народ испытывал радость, называя эту террасу «Линг-Тай», а этот пруд — «Линг-Чжао», радуясь тому, что здесь обитают олени, рыбы и черепахи. Древние правители делили радость с народом, поэтому и сами могли радоваться. В «Клятве Тан» говорится: «Ради того, чтобы тиран как можно скорее лишился власти, я готов пойти на все, даже на взаимную гибель». Народ желает погибнуть вместе с ним; разве можно радоваться в одиночестве, даже если вокруг есть террасы, пруды, птицы и звери?

«Лиан Хуэй-ван» (нижняя часть), глава 2

Царь Ци Сюань спросил: «Парк Вэнь-ваня занимал площадь в семьдесят ли. Так ли это?»

Мэн-цзы ответил: «В преданиях об этом говорится».

Он спросил: «Настолько ли он велик?»

Он ответил: «Народ всё равно считает его маленьким».

Он спросил: «Мой охотничий заповедник имеет площадь в сорок ли, но люди всё равно считают его большим. Почему так?»

Он ответил: «Охотничьи угодья Вэнь-ваня простирались на семьдесят ли; туда приходили собирать сено и кормить скот, туда приходили охотиться на куропаток и зайцев. Поскольку они были общими для народа, народ считал их маленькими — разве это не естественно? Я, придя к границе, сначала спрашивал о главных запретах государства, и только потом осмеливался войти». Я слышал, что внутри пригородных ворот есть охотничьи угодья площадью сорок ли, и тот, кто убивает там оленей и ланей, наказывается так же, как за убийство человека. Значит, эта территория площадью сорок ли представляет собой ловушку в центре страны; разве не естественно, что народ считает её большой?

Перевод: Царь Ци Сюань спросил: «Парк Цзяо-Вэнь-Ваня имел площадь семьдесят ли в квадрате — так ли это?»

Мэн-цзы ответил: «Об этом упоминается в исторических источниках».

Царь сказал: «Настолько ли он велик?»

Мэн-цзы ответил: «Народ даже считает его маленьким».

Царь спросил: «Мой парк имеет площадь сорок ли, и люди всё равно считают его большим. Почему?»

Мэн-цзы ответил: «Сад Цзян-цзяня, сына Цзя, имел площадь семьдесят ли в квадрате; туда ходили за дровами и сеном, туда ходили охотиться на мелких животных. Он был общим достоянием народа, и народ считал его маленьким — разве это не естественно? Когда я впервые прибыл на границу, я сначала выяснил, что строго запрещено в этом государстве, и только потом осмелился войти. Я слышал, что между пригородами и перевалами есть сад размером сорок ли в квадрате, и убить в нём оленя — это преступление, равносильное убийству человека. Значит, этот сад размером сорок ли в квадрате — это ловушка внутри страны, и разве не естественно, что простой народ считает его слишком большим?

Толкование: Мэн-цзы отмечал, что царь Вэнь из династии Чжоу опирался на силы народа при строительстве террас, прудов и садов: от планирования до эксплуатации — простые люди принимали в этом участие, и все это использовалось совместно с народом.

В сфере организационного управления, когда все спонтанно участвуют в достижении одной цели, результат оказывается лучше, чем при использовании авторитарных и бездушных приказов. Царь Вэнь из династии Чжоу опирался на опыт народа, руководствуясь следующими принципами:

Принцип 1. Единство целей.

Площадки и пруды являются объектами общественного пользования, способствующими благосостоянию народа, а руководство отстаивало принципы демократии, поэтому ценности и цели организации совпадали.

Принцип 2. Самоуправление.

Массы, руководствуясь собственными интересами, добровольно участвуют в работе, каждый в меру своих возможностей; управляющие предоставляют платформу для проявления инициативы, обеспечивают материальную поддержку, поощряют передовых и отбирают и готовят костяк кадров.

Принцип 3. Совместное использование результатов.

Независимо от должности, все могут пользоваться удобствами, предоставляемыми платформами, водоемами и садами.

В предыдущем разделе отмечалось, что модель управления, основанная на принципах «жэнь» и «и», способствует формированию коллектива с едиными ценностями, что соответствует пункту 1. Пункты 2 и 3 являются продолжением этого принципа, и все три пункта органично объединены.

Единство ценностей является основой самоуправления. Руководители выступают в роли инициаторов и движущей силы и должны разработать механизм совместного использования результатов. Логическая связь выглядит следующим образом:

Руководство предоставляет платформу для совместного использования результатов → сотрудники считают, что их личные интересы совпадают с интересами организации → сотрудники осуществляют самоуправление и достигают целей организации.

В современном управлении совместное использование результатов обычно означает совместное использование прибыли, что, как правило, реализуется через долевое участие.

Например, профсоюз владеет 3 % акций, и действующие сотрудники, помимо базовой заработной платы и премий за результаты работы, могут участвовать в распределении 3 % годовой прибыли предприятия.

Премии за результативность, согласованные внутри каждого отдела, варьируются в зависимости от личных показателей; в то же время 3 % прибыли распределяются равномерно между всеми сотрудниками, независимо от должности.

Преимущество такого подхода заключается в том, что отделы не действуют в одиночку, а могут совместно извлекать выгоду из максимизации интересов организации. На первый взгляд доля прибыли, приходящаяся на владельцев предприятия и крупных акционеров, снижается, но поскольку эффективность организации приводит к росту общей прибыли, фактические доходы всех участников увеличиваются. Это укрепляет сплочённость и центрированность рядовых сотрудников, сглаживает факторы дисгармонии при распределении вознаграждений за результаты, повышает имидж предприятия и благоприятно сказывается на переговорах о сотрудничестве и наборе персонала.

3. Основные льготы

«Лиан Хуэй-ван», часть первая, глава 3

Царь Лян Хуэй сказал: «Я, царь, отношусь к своему государству со всей душой. Если в Хэнеи наступает бедствие, я переселяю туда жителей из Хэдун и перевожу туда зерно из Хэнеи. То же самое происходит, когда бедствие настигает Хэдун. Я изучаю политику соседних государств, но ни в одном из них не вижу такого усердия, как у меня. Население соседних государств не уменьшается, а население моего государства не увеличивается. Почему так?»

Мэн-цзы ответил: «Ваше Величество любит войну, позвольте привести пример с войной. Громко бьют в барабаны, оружие соприкасается, и солдаты бросают доспехи, таща оружие, и бегут. Кто-то останавливается через сто шагов, кто-то — через пятьдесят. Если тот, кто пробежал пятьдесят шагов, будет смеяться над тем, кто пробежал сто, как вы к этому относитесь?»

Он сказал: «Нельзя. Просто не добежал до ста шагов — но это тоже бегство».

Сказали: «Если Ваше Величество понимает это, то не стоит надеяться, что число Ваших подданных превзойдет число подданных соседних государств. Если не нарушать сельскохозяйственные сроки, то зерна будет больше, чем можно съесть. Если не ставить мелкие сети в мелких водоемах, то рыбы и черепах будет больше, чем можно съесть. Если вовремя отправ-

ляться с топорами и пилами в горы и леса, то древесины будет больше, чем можно использовать. Зерна, рыбы и черепах будет так много, что их не, а древесины — так много, что её не хватит использовать, — это позволит народу без сожалений заботиться о жизни и хоронить умерших. Без сожалений заботиться о жизни и хоронить умерших — это начало пути правителя. На участке в пять му посадить шелковицу — и пятидесятилетние смогут носить шелковые одежды; разводить кур, свиней, собак и поросят, не упуская подходящего времени, — и семидесятилетние смогут есть мясо. Если на поле площадь в сто му не упускать время посева и сбора урожая, то семья из нескольких человек сможет не страдать от голода. Если тщательно следить за обучением в школах и укреплять его принципами сыновней почтительности и братской любви, то седые старики не будут вынуждены просить милостыню на дорогах. Когда люди в возрасте семидесяти лет носят шелковые одежды и едят мясо, а простой народ не страдает ни от голода, ни от холода, — такого правителя, который не стал бы царем, ещё не было. Собаки и свиньи едят человеческую пищу, а он не знает, как их укротить; на дорогах лежат умирающие от голода, а он не знает, как им помочь. Когда человек умирает, он говорит: «Это не моя вина, это вина года». Чем это отличается от того, кто ранит человека и убивает его, а потом говорит: «Это не моя вина, это вина оружия»? Если царь не будет винить год, то к нему придут все люди под небом.

Перевод: Царь Лян Хуэй сказал: «Я посвятил себя делу управления государством. Когда в области Хэньэй наступил голод, я переселил туда жителей из области Хэдун и доставил туда зерно. То же самое я сделал, когда голод поразил область Хэдун. Я наблюдал за управлением соседних государств и не видел, чтобы кто-то уделял этому столько же внимания, сколько я. Но население соседних государств не уменьшается, а моё не увеличивается. Почему?»

Мэн-цзы ответил: «Ваше Величество любит войну, позвольте мне привести военную аналогию. Звучат барабаны, скрещаются мечи, солдаты сбрасывают доспехи, таща оружие, отступают. Одни останавливаются, отступив на сто шагов, другие — на пятьдесят. Если те, кто отступил на пятьдесят шагов, будут насмехаться над теми, кто отступил на сто, что вы на это скажете?»

Царь сказал: «Не может быть. Даже если отступили не на сто шагов, это всё равно отступление».

Мэн-цзы сказал: «Если Ваше Величество усвоит это, то не стоит надеяться, что населения будет больше, чем в соседних странах. Не нарушая сельскохозяйственных сроков, можно обеспечить изобилие зерна. Не используя мелких сетей для ловли рыбы, можно обеспечить изобилие рыбы и черепах. Вырубая лес в соответствии со временем года, можно обеспечить изобилие древесины. Изобилие зерна, рыбы и черепах, а также изобилие древесины позволяют народу жить, рожать детей, умирать и хоронить умерших без сожалений. Отсутствие сожалений в жизни и смерти — это начало пути правителя. Если у каждой семьи будет пять му земли под жилище, где выращивается шелковица, то человек в пятидесятилетнем возрасте сможет носить одежду из шелка; если разводить кур, свиней, собак и т. п. не отнимая рабочего времени, то человек в семидесятилетнем возрасте сможет есть мясо. Если у каждой семьи есть сто му пахотной земли, и их не лишают возможности вовремя возделывать поля, то несколько человек в семье могут прокормиться и не голодать. Благодаря тщательному воспитанию, поощряющему дух сыновней почтительности и братской любви, пожилые люди могут дожить до старости, не испытывая нужды. Когда люди в возрасте семидесяти лет носят шелковую одежду и едят мясо, а простой народ не страдает от голода и холода, — еще ни разу не бывало, чтобы при таких условиях человек не стал царем. Собаки и свиньи едят человеческую пищу, не зная меры, а на улицах умирают от голода люди, и никто не проявляет усердия. Когда население сокращается, говорят: «Это не по моей вине, а из-за неурожая». В чём разница между этим и тем, кто убил человека и говорит: «Это не по моей вине, а из-за оружия»? Если царь не возлагает вину на неурожай, то народ всего мира примкнет к нему.

Толкование: Мэн-цзы указывает, что цель управления на основе добродетели и справедливости (путь царя и правление добродетелью) — обеспечить народу спокойную жизнь, благополучие и процветание. С точки зрения народа как субъекта, у спокойной жизни и благополучия есть минимальные стандарты, которые Мэн-цзы описывает количественно.

Каждая семья должна иметь пять му земли под жилище и сто му пахотной земли. Это — основные средства к существованию и средства производства.

Кроме того, Мэн-цзы подчеркивает: «Не упускать подходящего времени», «не лишать их времени»: не мешать производству и жизни.

Это является основной схемой модели управления, основанной на человечности и справедливости, включающей обеспечение народа средствами к существованию (пять му земли под жилище, сто му пахотных земель) и нелишение его времени.

(1) Общее пользование средствами производства

С древности до наших дней средства производства перестали ограничиваться только землёй. В предыдущем разделе речь шла о совместном использовании результатов: помимо того, что все сотрудники через профсоюз получают 3 % от прибыли, существуют также премии за результативность, рассчитываемые отдельно для каждого подразделения.

В современном управлении на всех этапах — от НИОКР, проектирования, закупок, производства, продаж до послепродажного обслуживания — рост прибыли, как правило, учитывается отдельно для каждого подразделения с целью определения премий за результативность. Например, команда НИОКР получает вознаграждение из роста прибыли отдела НИОКР.

Премии за результативность отражают совместное использование производственных средств и результатов труда всеми подразделениями.

Это позволяет повысить эффективность работы отделов и формирует у сотрудников чувство причастности.

Некоторые современные корпорации идут ещё дальше, внедряя внутреннее предпринимательство: бизнес-подразделения создают новые компании, сотрудники становятся акционерами и получают право управления, а также могут принимать заказы от внешних клиентов.

В рамках модели внутреннего предпринимательства новая компания может опираться на платформу группы для получения первых заказов; компания-участник группы может получать прибыль за счет владения акциями и расширять сеть бизнеса. Рядовые сотрудники группы становятся акционерами новой компании, что стимулирует их творческий потенциал.

(2) Самоуправление

В соответствии с системой отдельного бухгалтерского учета бизнес-подразделений происходит расширение полномочий бизнес-подразделений и самоуправление сотрудников.

Многие организации предпочитают передавать распоряжения по цепочке с помощью огромного количества документов и бесконечных совещаний, что приводит к постоянному нарушению производственного и операционного порядка в различных подразделениях.

Объявление важных решений можно проводить в формате коллективных видеоконференций, чтобы избежать потерь и издержек, связанных с передачей информации по цепочке.

Отдача приказов вышестоящими нижестоящим по сути является проявлением собственной значимости в случае несовпадения ценностей. Если ценности и цели совпадают, сотрудники будут осуществлять самоуправление, ориентируясь на цели организации.

Как добиться совпадения ценностей?

Обеспечить доходы населения, гарантировать удовлетворение потребностей сотрудников в жилье, социальном обеспечении, уходе за пожилыми родственниками, общении и т. д. Для этого необходимо выполнить два условия:

Пункт 1. Механизм распределения доходов имеет пирамидальную форму: нижний, средний и верхний уровни, количество сотрудников на каждом уровне постепенно уменьшается, а общий объем доходов также постепенно снижается (рис. 1).

Рис. 1. Пирамидальный механизм распределения доходов

Ключевой момент 2. Корпоративная культура должна быть основана на честности и дружелюбии. Передача этих ценностей каждому сотруднику способствует уважительному отношению к родителям, поддержанию дружеских связей, семейной гармонии и развитию общества.

Ключевой момент 1. Механизм распределения доходов в форме пирамиды усиливает чувство удовлетворенности у сотрудников нижнего звена и способствует стабильному развитию. Некоторые организации применяют механизм распределения доходов в форме бочки или даже перевернутой пирамиды.

«Бочкообразная» модель: количество сотрудников на нижнем, среднем и высшем уровнях постепенно уменьшается, но общая сумма доходов остается одинаковой.

Обратная пирамида: нижний, средний и верхний уровни, количество сотрудников постепенно уменьшается, но общий объем доходов постепенно растет.

Стабильность организации: пирамидальная форма > бочкообразная форма > перевернутая пирамидальная форма.

Две последние формы указывают на наличие возможностей для улучшения организационной структуры: избыток персонала на среднем и высшем уровнях, чрезмерная зависимость от «звезд» бизнеса и личных способностей руководителей, а также слишком низкая эффективность труда на нижнем уровне.

Обратная пирамидальная структура, как правило, характерна для традиционных семейных предприятий: не проведена реформа по переходу на акционерную форму собственности, зависимость от ранних продуктов или патентов, обострение конкуренции в отрасли, высокий уровень текучести кадров.

Пирамидальная форма соответствует направлению развития социальных предприятий; каждое подразделение, как правило, ведет самостоятельный учет. Преимущества:

1. Сотрудники обладают большей самостоятельностью и мотивацией.
2. Предприятие сохраняет инновационный потенциал, использует новые возможности и одновременно контролирует риски за счет независимого учета.

4. Радость вместе с народом

«Лиан Хуэй-ван» (нижняя часть), глава 1

Чжуан Бао встретился с Мэн-цзы и сказал: «Я был на аудиенции у царя, и он говорил мне о своей любви к музыке, но я не знал, что ему ответить». Мэн-цзы спросил: «Как вы относитесь к любви к музыке?»

Мэн-цзы ответил: «Если Ваше Величество будет искренне увлекаться музыкой, то государство Ци, возможно, станет процветающим».

В другой раз, встретившись с царем, он спросил: «Ваше Величество, вы когда-то говорили Чжуан-цзы о своей любви к музыке, это правда?»

Царь поблел и сказал: «Я не могу по-настоящему любить музыку прежних царей, я просто люблю музыку современного мира».

Он спросил: «Если Ваше Величество так сильно любит музыку, то государство Ци, возможно, станет подобным древнему! Ведь современная музыка происходит от древней».

Он спросил: «Можно ли мне это услышать?»

Тот ответил: «Наслаждаться музыкой в одиночестве или наслаждаться ею вместе с другими — что доставляет больше радости?»

Царь ответил: «Не так приятно, как вместе с другими».

Ему ответили: «Наслаждаться музыкой в одиночестве или вместе с другими — что доставляет больше радости?»

Он ответил: «Не так приятно, как вместе с многими».

Позвольте мне рассказать Вашему Величеству о радости. Сегодня Ваше Величество устраивает здесь музыкальное представление. Народ, услышав звуки колоколов и барабанов,

мелодии флейт и дудочек, поднимает головы, морщит брови и говорит друг другу: «Наш царь так любит музыку, но зачем же он доводит нас до такого крайнего положения? Отцы и сыновья не видятся, братья, жены и дети разлучены». Сегодня царь охотится здесь; народ, слыша звук его колес и копыт лошадей, видя красоту пернатых знамен, поднимает головы, морщит лоб и говорит друг другу: «Наш царь так любит охоту, почему же он доводит нас до такого крайнего положения? Отцы и сыновья не видятся, братья, жены и дети расходятся». Причина в одном: он не разделяет радости с народом. Сегодня царь устраивает здесь праздник с барабанами и музыкой; народ, услышав звуки царских колоколов и барабанов, мелодии флейт и дудочек, с радостным выражением лица обращается друг к другу и говорит: «Наш царь, наверное, здоров, раз может устраивать праздник с барабанами и музыкой?» А когда царь охотится здесь, народ, слыша шум его колесниц и лошадей, видя красоту пернатых знамен, радуется и с радостным выражением лица говорит друг другу: «Наш царь, наверное, здоров, раз может охотиться?» Причина в том, что он разделяет радость народа. Если царь будет разделять радость народа, то он станет настоящим царем.

Перевод: Чжуан Бао встретился с Мэн-цзы и сказал: «Я был на аудиенции у царя, и он заговорил со мной о любви к музыке, но я не знал, что ему ответить». Он спросил: «А что такое любовь к музыке?»

Мэн-цзы ответил: «Если царь искренне любит музыку, то государство Ци в целом будет в порядке».

В другой день Мэн-цзы явился к царю и спросил: «Ваше Величество, вы когда-то говорили Чжуан-бао о своей любви к музыке. Это правда?»

Царь изменился в лице и сказал: «Я не могу любить музыку в стиле древних царей, я люблю лишь мирскую музыку».

Мэн-цзы ответил: «Если Ваше Величество искренне увлекается музыкой, то государство Ци в целом будет в порядке. Современная музыка происходит от музыки древних времен».

Царь спросил: «Не могли бы вы рассказать об этом?»

Мэн-цзы ответил: «Что доставляет больше радости: слушать музыку в одиночестве или вместе с другими?»

Царь ответил: «Лучше вместе с другими».

Мэн-цзы ответил: «Слушать музыку в кругу немногих или в кругу большего числа людей — что доставляет больше радости?»

Царь ответил: «Лучше вместе с большим количеством людей».

Мэн-цзы: «Позвольте мне рассказать Вашему Величеству о музыке. Представьте, что Ваше Величество слушает здесь музыку, а народ, услышав звуки Ваших колоколов и барабанов, а также мелодии флейт и дудочек, прижимает руки ко лбу, хмурится и обсуждает: „Наш царь так любит музыку, почему же он довел нас до такого положения? Отцы и сыновья не могут увидеться, братья, жены и дети разлучены“. Если бы царь здесь охотился, то народ, услышав шум его колесниц и лошадей, увидев роскошные знамена, все прижимали бы руки ко лбу, хмурили брови и говорили: «Наш царь любит охотиться, но почему же он довел нас до такого положения? Отцы и сыновья не могут увидеться, братья, жены и дети разлучены». Это происходит не из-за чего-то другого, а потому, что он не делится радостью с народом. Если бы царь здесь наслаждался музыкой, то народ, услышав звуки царских колоколов и барабанов, мелодии флейт и дудочек, с радостью и восторгом говорил бы: «Наш царь, должно быть, здоров, иначе как бы он мог наслаждаться музыкой?» Если бы царь здесь охотился, то народ, услышав шум его колесниц и лошадей, увидев роскошные знамена, с радостью и восторгом говорил бы: «Наш царь, должно быть, здоров, иначе как бы он мог охотиться?» Это не из-за чего-то другого, а потому, что он разделяет радости народа. Если царь разделяет радости народа, то он становится настоящим царем.

Лиан Хуэй «Цари» (нижняя часть) · 4

Царь Ци Сюань встретился с Мэн-цзы в Снежном дворце. Царь спросил: «У мудрых людей тоже бывает такая радость?»

Мэн-цзы ответил: «Да. Если человек не может этого достичь, то он не является достойным правителем. Не достигать этого и не быть достойным правителем — это неправильно. Быть правителем народа и не разделять с народом его радости — тоже неправильно. Тот, кто радуется радостям народа, — народ тоже радуется его радостям. Тот, кто переживает о бедах народа, — народ тоже переживает о его бедах. Радоваться вместе со всем миром, переживать вместе со всем миром, и при этом не стать царем — такого ещё не было». Когда-то Цзи Цзингоу спросил Яньцзы: «Я хочу посмотреть на танцы „Чжуанфу“ и „Чаому“, пройти вдоль моря на юг и устроить пир в Ланься. Что мне нужно сделать, чтобы сравниться с поездками прежних царей?»

Яньцзы ответил: «Хороший вопрос. Когда сын Неба посещает князей, это называется „объездной осмотром“. Объездной осмотр — это осмотр того, что находится под его властью. Когда князья приезжают ко сыну Неба, это называется „отчётом о выполнении обязанностей“. Отчёт о выполнении обязанностей — это отчёт о том, что входит в их обязанности. Всё сводится к делам. Весной проверяют пахоту и восполняют недостатки, осенью проверяют сбор урожая и помогают тем, кто не справляется. Летняя пословица гласит: «Если наш царь не путешествует, как же нам отдыхать? Если наш царь не развлекается, как же нам помогать?» Одно путешествие и одно развлечение служат мерилем для князей. Сейчас же всё иначе: когда войска выходят в поход, продовольствие не доходит до голодающих, а уставшие не находят отдыха. Непрекращающиеся клеветы и доносы приводят к тому, что народ начинает творить зло. Те, кто не подчиняется приказам и жестоко обращается с народом, едят и пьют, как будто это течет рекой. Блуждание и разгул ведут к гибели — вот что вызывает беспокойство у князей. Следовать за течением вниз и забывать о возвращении называется «блужданием»; следовать за течением вверх и забывать о возвращении называется «затягиванием»; охотиться на дичь без меры называется «разгулом»; наслаждаться вином без меры называется «гибелью». У древних царей не было ни удовольствий, связанных с блужданием и затягиванием, ни поступков, ведущих к разгулу и гибели — все это было делом рук нынешнего правителя. Цзян-гун был доволен, издал строгое предупреждение по всей стране и переехал жить в пригород. Тогда он начал заниматься благоустройством и восполнением недостатков. Он призвал великого мастера и сказал: «Сочините для меня музыку, в которой правитель и подданные выражают взаимную привязанность». Речь идет о композициях «Чжэн-чжао» и «Цзяо-чжао». В стихах говорится: «В чём вина того, кто лелеет правителя? Тот, кто лелеет правителя, любит его».

Перевод: Царь Ци Сюань встретился с Мэн-цзы в Снежном дворце. Царь спросил: «Есть ли среди мудрецов те, кто находит в этом удовольствие?»

Мэн-цзы ответил: «Есть. Если ученый не получает того, чего заслуживает, он критикует своих начальников. Не получать того, чего заслуживаешь, и не критиковать начальников — это неправильно. Быть правителем народа и не разделять с народом его радости — тоже неправильно. Радоваться тому, чему радуется народ, — и народ будет рад за тебя. Переживать то, что переживает народ, — и народ будет переживать вместе с тобой. Радоваться тому, чему радуется весь мир, и переживать то, что переживает весь мир — и при этом не стать царем, — такого еще не было».

Когда-то Цзи Цзингоу спросил Яньцзы: «Я хочу осмотреть Цзуанфу и Чаокунь, пройти вдоль побережья на юг и охватить всю Ланься. Каким образом мне следует поступать, чтобы достичь уровня осмотра прежних царей?» Яньцзы ответил: «Хороший вопрос». Когда Небесный Сын посещал княжества, это называлось «объездными инспекциями». Объездные инспекции — это осмотр подведомственных территорий. Когда князья приезжали на аудиенцию к Небесному Сыну, это называлось «отчётом о выполнении обязанностей». Отчёт о выполнении обязанностей — это доклад о выполнении своих обязанностей. Это сводилось к следующим

делам: весной проверяли пахоту, чтобы восполнить недостатки, а осенью проверяли сборы, чтобы помочь тем, кто не мог заплатить.

В пословице династии Ша говорится: «Если наш царь не совершает обходных поездок, как же мне привести дела в порядок? Если наш царь не останавливается, как же мне получить помощь?» Обходные поездки и остановки (осмотр и проверка) служат для оценки деятельности князей. Сегодня же всё обстоит иначе: отряд отправляется в путь и потребляет продовольствие, а голодающие не получают еды, а трудящиеся не могут отдохнуть. Люди смотрят на это скептически и критикуют, и народное доверие распадается. Жестокая политика и жестокое обращение с народом приводят к тому, что люди питаются так же, как и беженцы. «Блуждание и разгул» — вот беда князей.

Когда человек увлекается бездеятельностью и забывает о своих корнях, это называется «блужданием»; когда он увлекается роскошью и забывает о своих корнях, это называется «связыванием»; когда он без усталости развлекается с дикими зверями, это называется «разгулом»; когда он без усталости развлекается и пьёт, это называется «гибелью». У древних царей не было ни блуждающих наслаждений, ни разгульных поступков — они занимались только тем, что положено правителю. Цзян-гун с радостью принял эти слова, устроил в столице масштабную проверку, покинул город и поселился в пригороде. После этого началось возрождение и развитие, а недостатки были восполнены. Он призвал музыкантов и сказал: «Сочините для меня мелодии, отражающие гармонию между правителем и подданными». Вероятно, это были «Чжэн-чжао» и «Цзяо-чжао». В тексте песен говорилось: «Какая же обида в том, чтобы содержать правителя? Мы содержаем правителя, потому что любим его».

Толкование: исходя из любви царя Ци к музыке, Мэн-цзы предложил три способа наслаждения музыкой: наслаждаться в одиночестве, наслаждаться в кругу избранных и наслаждаться вместе со многими.

Психологические ощущения, связанные с этими тремя способами наслаждения музыкой, постепенно усиливаются. Способы наслаждения музыкой соответствуют моделям распределения прав и интересов:

1. Индивидуальное наслаждение: руководитель единолично обладает выгодами.
2. Наслаждение музыкой в кругу избранных: выгоды делятся между руководством среднего и высшего звена.
3. Совместное наслаждение с народом: демократическое принятие решений, совместное использование выгод.

В первых двух моделях сотрудники, видя, как руководство среднего и высшего звена устраивает пиры и наслаждается жизнью, считают это эксплуатацией и угнетением.

Модель «разделения радости с народом»: сотрудники одобряют как публичные, так и частные мероприятия руководства, поскольку они являются сообществом общих интересов и общей судьбы.

Чтобы добиться «радости вместе с коллективом» и согласованности ценностей, руководство должно выполнить три условия:

1. Снять ореол таинственности

Например, на производственных предприятиях высшее руководство также носит рабочую форму и каски, а также регулярно посещает цеха. Некоторые руководители по случаю праздников или в период сильной жары лично раздают наличные деньги в знак поддержки работникам на передовой. Ношение рабочей формы и раздача наличных денег помогают сократить психологическую дистанцию с сотрудниками.

Поведение, противоположное пункту 1, заключается в том, что руководители длительное время не спускаются на передовую и погружаются в роскошные личные увлечения. Демонстрация сотрудникам развлекательных мероприятий, доступных лишь крайне небольшому числу

людей, увеличивает психологическую дистанцию между сторонами и углубляет психологический разрыв.

Если руководитель наслаждается жизнью в одиночестве или в кругу избранных, в организации возникает раскол, а сотрудники начинают задумываться о смене места работы, поскольку осознают, что они не являются частью сообщества, объединенного общими интересами и общей судьбой.

2. Самодисциплина в соблюдении законов и этических норм

Если говорить о том, что акционеры и высшее руководство получают более высокие доходы и обладают материальной основой и мотивацией для повышения уровня потребления, то часть людей, возможно, сочтёт это оправданным. Однако нарушение закона и морали ради власти и богатства не найдёт поддержки у широких масс. Даже те, кто не является прямыми жертвами, будут сопереживать ощущению угрозы и угнетения. Нарушая закон и мораль, человек напрямую ставит себя в оппозицию к народу.

Если вы не готовы ради сплочённости организации контролировать уровень потребления себя и своей семьи, то, по крайней мере, должны поддерживать имидж законопослушного человека. В обществе, где отсутствует правопорядок, никто не может жить спокойно и каждую минуту находится в опасности.

3. Забота о сотрудниках, находящихся в затруднительном положении

Предпосылкой для того, чтобы радоваться вместе с народом, является обеспечение защиты тех, кто находится в затруднительном положении и уязвимом положении.

В организации, если хотя бы один человек страдает, остальные не могут быть по-настоящему счастливы.

Профсоюз собирает информацию о положении сотрудников, находящихся в затруднительном положении, и подразделения оказывают им помощь. К факторам, вызывающим затруднения, относятся: состояние физического и психического здоровья самого сотрудника и членов его семьи; проблемы с обучением детей и трудоустройством; стихийные бедствия и чрезвычайные ситуации, произошедшие как в местном регионе, так и в родном городе сотрудника.

Благодаря налоговым вычетам на благотворительные расходы финансовые затраты практически не увеличиваются. Когда предприятие достигает определённого масштаба, ему необходимо повышать репутацию компании и личный имидж руководителя посредством благотворительной деятельности, что способствует общему и долгосрочному устойчивому развитию. В рамках благотворительных расходов помощь сотрудникам, находящимся в затруднительном положении, оказывается в различных формах.

Глава 2. Управление взаимоотношениями

1. Занятие сильной позиции

«Лиан Хуэй-ван» (нижняя часть), глава 3

Царь Ци Сюань спросил: «Есть ли правильный путь в отношениях с соседними государствами?»

Мэн-цзы ответил: «Есть. Только человек, обладающий добродетелью, способен относиться к меньшим с величием; поэтому Цан служил Го, а Вэнь-ван — Кунь-и. Только мудрый человек способен относиться к большим с смирением; поэтому Тай-ван служил Хун-ю, а Гоу-цзянь — У. Тот, кто относится к меньшим с величием, — это тот, кто радуется небесам. Тот, кто относится к большим с смирением, — это тот, кто боится небес. Тот, кто радуется небесам, сохраняет мир под небесами; тот, кто боится небес, сохраняет своё государство». В «Книге песен» сказано: «Боясь могущества Неба, можно сохранить своё государство».

Царь сказал: «Как велики эти слова! У меня есть один недостаток: я люблю храбрость».

Тот ответил: «Ваше Величество, прошу вас, не увлекайтесь мелкой храбростью. Тот, кто, прижимая руку к мечу и гневно глядя, говорит: „Как он осмелится противостоять мне!“, — это храбрость простого человека, способного справиться лишь с одним противником. Ваше Величество, прошу вас, расширьте свои горизонты». В «Книге песен» сказано: «Царь, разгневавшись, собрал свои войска, чтобы сдержать Цу и Цю, укрепить благословение династии Чжоу и ответить перед всем миром». Такова была храбрость Царя Вэня. Один раз гнева Царя Вэня хватило, чтобы успокоить народ всего мира. В «Книге» сказано: «Небеса ниспослали людям правителя и военачальника, лишь для того, чтобы они помогали Небесному Владыке и получали Его благосклонность; во всех четырёх сторонах мира, будь то виновные или невиновные, власть принадлежит только мне. Кто в мире осмелится преступить мою волю? Один человек поступает по-своему во всём мире — и Царь У стыдится этого». Такова была храбрость Царя У. И Царь У одним своим гневом принёс покой народу всего мира. Сегодня, если Ваше Величество одним своим гневом принесёт покой народу всего мира, народ будет только бояться, что Ваше Величество не одобряет храбрость.

Перевод: Царь Ци Сюань спросил: «Есть ли какой-то способ поддерживать отношения с соседними государствами?»

Мэн-цзы ответил: Да. Только тот, кто проводит политику добродетели, способен служить слабым, будучи сильным, — так же, как Шан-Тан поддерживал дружеские отношения с государством Гэ, а Цзоу Вэнь-ван — с Кунь-и. Только мудрый человек способен служить сильным, будучи слабым, — так же, как Цзоу Тай-ван поддерживал дружеские отношения с Хун-ю, а Го-цзянь — с государством У. Служить слабым, будучи сильным, — это с радостью следовать Пути Неба. Служить сильным, будучи слабым, — это с благоговением относиться к Пути Неба. Тот, кто с радостью следует Пути Неба, сохраняет весь мир; тот, кто с благоговением относится к Пути Неба, сохраняет своё государство. В «Книге песен» сказано: «Благоговевая перед авторитетом Пути Неба, можно сразу же обрести спасение».

Царь сказал: «Эти слова величественны! У меня есть вопрос: я люблю доблесть и воинственность».

Мэн-цзы ответил: «Прошу вас, Ваше Величество, не придавайте значения низкопробной доблести. Прижимать меч к груди и гневно смотреть, говоря: „Как ты смеешь преграждать мне путь!“ — это доблесть простого человека, направленная против одного человека. Прошу вас, Ваше Величество, проявляйте доблесть. В «Книге песен» сказано: „Когда царь проявил этот гнев, он привёл в порядок войска, чтобы остановить посягательства на государство Цю, укрепить положение династии Чжоу и стабилизировать мир“». Такова была доблесть Цзян-Вэня. Цзян-Вэнь одним своим гневом привёл в покой народ всего мира. В «Книге документов» ска-

зано: «Небеса даровали жизнь народу; те, кто занимают посты правителей и наставников, лишь помогают Небесам проявлять милость к народу; всякая вина, будь то виновная или невиновная, лежит на мне. Кто в мире осмелится игнорировать эту решимость?» Один человек, единолично управляющий миром, — для Цзяо-Ву-Ваня это было позором. В этом заключалась доблесть Цзяо-Ву-Ваня. И Цзяо-Ву-Вань одним своим гневом привёл к спокойствию народ всего мира. Если бы царь одним своим гневом привёл к спокойствию народ всего мира, народ боялся бы, что царь не одобряет доблесть.

«Тэн Вэньгун» (нижняя часть), глава 5

Ван Чжан спросил: «Сунь — маленькое государство. Теперь оно собирается ввести царское правление. Если Ци и Чу, возмущившись этим, нападут на него, что тогда делать?»

Мэн-цзы сказал: «Тан жил в Бо и был соседом с Государством Гэ. Правитель Государства Гэ не проводил жертвоприношений. Тан послал к нему человека с вопросом: „Почему не проводишь жертвоприношений?“ Тот ответил: „У меня нет средств для жертвенных животных“. Тан послал ему коров и овец. Владыка Го съел их, но опять не принес в жертву. Тан снова послал к нему человека с вопросом: „Почему ты не приносишь жертву?“ Тот ответил: „У меня нет чем принести рис и пищу“. Тан велел жителям Бо пойти и возделывать для него землю, а старики и немощные — приносить ему пищу. Владыка Го, возглавив свой народ, выслеживал тех, у кого было вино, еда, просо или рис, и отбирал их; тех, кто не отдавал, он убивал. Один мальчик принес ему в подарок просо с мясом; его убили и отобрали у него. В «Книге» сказано: «Господин Ге мстил за подаренную еду». Именно об этом и идет речь. Поскольку он убил этого мальчика, Тан начал поход против него, и во всех четырёх морях говорили: «Он не стремится к богатству всего мира, а мстит за простого мужчину и женщину». Тан начал поход, начав с Ге. Он совершил одиннадцать походов, и ни один враг не смог противостоять ему под небом. Когда он походил на восток, западные варвары возмущались; когда он походил на юг, северные дики возмущались, говоря: «Почему он отстаёт от нас?» Народ ждал его, как ждут дождя во время великой засухи. Те, кто возвращался с рынка, не останавливались; те, кто пахал, не прекращали работы. Он казнил их правителей и утешал их народ. Это было подобно своевременному дождю, и народ был в великой радости. В «Книге» сказано: «Ожидая моего прихода, те, кто присоединились позже, не подверглись наказанию».

Есть такие, кто не считает себя подданными. Отправляясь на восточный поход, он умиротворяет их мужчин и женщин. Они приносят в корзинах черное и желтое, чтобы продолжить славную традицию царей династии Чжоу, и только тогда подданные присоединяются к великому городу Чжоу. Их знатные люди кладут черное и желтое в корзины, чтобы встретить своих знатных людей, а простые люди — корзины с едой и кувшины с напитками, чтобы встретить своих простых людей. Спасая народ от воды и огня, он лишь избавляется от их остатков. В «Тайши» сказано: «Моя доблесть процветает; вторгаясь в их пределы, мы забираем лишь то, что осталось. Убийства и наказания применяются широко, и это приносит славу Тан. Если не проводить царское правление — так и быть; но если проводить царское правление, то все в пределах четырёх морей поднимут головы и будут смотреть на него, желая, чтобы он стал их правителем. Хотя Ци и Чу велики, чего же бояться?»

Перевод: Ван Чжан спросил: «Государство Сун — небольшое государство. Если оно планирует ввести царское правление, а государства Ци и Чу, недовольные этим, начнут войну, что тогда делать?»

Мэн-цзы сказал: «Шан-Тан жил в Бо, по соседству с государством Гэ. Правитель Гэ вел разгульную жизнь и не совершал жертвоприношений. Тан послал к нему человека с вопросом: „Почему ты не совершаешь жертвоприношений?“ Тот ответил: „У меня нет скота для жертвоприношений“. Тан послал ему в дар коров и овец. Владыка Го съел их, не используя для жертвоприношений. Тан снова послал к нему человека с вопросом: „Почему ты не совершаешь жертвоприношений?“ Тот ответил: „У меня нет зерна для жертвоприношений“. Тан велел

жителям Бо отправиться к нему, чтобы возделывать землю, а старикам и немощным — доставлять еду. Владыка Го возглавил свой народ, преграждал путь и грабил жителей Бо, везущих вино и зерно, а тех, кто отказывался отдавать, убивал. Один мальчик, неся рисовую кашу и мясо, чтобы раздать еду, был убит и ограблен. В «Шан-шу» сказано: «Ге Бо мстил тем, кто приносил еду». Речь идет именно об этом событии. Поскольку Ге Бо убил этого мальчика, против него был начат поход, и все под небом говорили: «Это не заговор с целью захвата власти, а месть за простого человека». Походы Тан начались с государства Ге. После одиннадцати походов у него не осталось соперников под небом. Когда он выступил на восток, западные ийцы возмутились; когда он выступил на юг, северные дийцы возмутились; они говорили: «Почему он в последнюю очередь нападает на нашу страну?» Народ ждал его, как ждут дождя во время великой засухи. Торговля на рынках не прекращалась, земледельцы продолжали свою работу как обычно. Он казнил их правителя и умиротворил их народ. Это было подобно дождю, пришедшему в пору, и народ был безмерно счастлив. В «Шан-шу» сказано: «Мы ждём нашего правителя; когда он приходит, мы не подвергаемся наказанию».

«Государство Ю не признавало себя подданным. Мы отправились на восток, чтобы умиротворить там народ. В корзинах лежали чёрные и жёлтые шелковые ткани; они приветствовали милость нашего царя Чжоу и признали себя подданными великого государства Чжоу». Их знатные люди наполнили корзины чёрными и жёлтыми шелковыми тканями, чтобы встретить наших знатных людей, а простолюдины принесли еду и питьё, чтобы встретить наших простолюдинов. Мы лишь спасаем народ от бедствий и избавляем его от тех, кто причиняет ему зло. В «Тайши» сказано: «Мы прославляем воинскую добродетель, ведём поход на те земли и избавляемся от жестоких правителей. Успех в сражениях отражает завещание Шан-Тана». Если не осуществлять царское правление — ладно, но если оно осуществляется, то все под небом с нетерпением ждут его и надеются, что он станет правителем. Что страшного в таких великих государствах, как Ци и Чу?

Толкование: В первой главе рассматривается формирование ценностей внутри организации и совместное использование интересов, что отражает разграничение между «и» и «ли» по принципу «сверху вниз».

В этом и следующем разделах обсуждается управление отношениями с точки зрения относительной силы и слабости.

«Невидимая рука» рынка стимулирует конкуренцию с помощью интересов.

Поскольку конкуренция существует всегда, то нынешние сильные игроки будут постоянно сталкиваться с вызовами, и их преимущество не обязательно сохранится навсегда.

Стратегия выживания сильных проявляется в том, как они относятся к слабым.

(1) Расширение влияния

В «Лиан Хуэй-ван, часть вторая, глава третья» отмечается, что Небеса даруют одной из сторон силу для того, чтобы она выполняла функцию «исполнения воли Небес». Приводятся два типичных примера: Цан из династии Шан поддерживал дружеские отношения с государством Гэ, а Вэнь-ван из династии Чжоу — с племенем Куньи.

Территория Шан-Тана составляла семьдесят ли в сторону; в поздний период династии Ся она не занимала доминирующего положения, но по сравнению с соседним государством Гэ была более обширной.

Шан-Тан следовал принципам «пути короля» и «гуманного правления»; после того как он наладил внутренние дела своего государства, он начал расширять своё влияние, начиная с государства Гэ.

Правитель государства Гэ, Гэ Бо, запустил ритуалы и сельскохозяйственное производство; из-за периодических стихийных бедствий народ часто страдал от холода и голода, а также терял свои дома.

Шан-Тан не мог смотреть на страдания народа соседнего государства и беспорядки в нем, поэтому послал своих людей, чтобы помочь в сельскохозяйственных работах.

Гэ Бо воспротивился такой помощи и послал людей, чтобы перехватить и убить детей из государства Тан, доставлявших продовольствие.

Беззаконие Го Бо вызвало недовольство народа, и Шан-Тан направил войска на нападение, без особых усилий наведя порядок в государстве Го.

С тех пор влияние Шан-Тана постепенно расширялось, и угнетённые народы повсюду с нетерпением ждали, когда Шан-Тан возглавит царскую армию, чтобы спасти их, как после долгой засухи ждут спасительного дождя.

Вот что означает выражение «Тан начал свои походы с Го» («Лиан Хуэй-ван, глава 11»).

Поэтому, находясь в сильной позиции и желая расширить влияние своих ценностей и модели управления, необходимо заботиться о простых людях, предоставлять им лучшие условия и улучшать условия их жизни.

Расширяя влияние с помощью сострадания и мягкости, можно заручиться спонтанной поддержкой уязвимых слоёв населения.

(2) Укрепление сил

Государство Чжоу, расположенное на западе, часто подвергалось набегам со стороны племен, таких как Куньи.

По сравнению с крупными государствами Центральной равнины государство Чжоу находилось в невыгодном положении в таких областях, как численность населения, военная мощь и научно-технический прогресс.

Однако на западе государство Чжоу было сильнее окружающих его мелких племен.

Царь Чжоу Вэнь ощущал волю Небес, взял на себя историческую миссию государства Чжоу на западе, объединил соседние племена и делился с ними передовыми научно-техническими и культурными знаниями.

В отношениях с мелкими племенами Владыка Чжоу не ставил себя в положение лидера или наставника, а учитывал настроения собеседников и заботился об их потребностях.

Под влиянием высокой добродетели Цзян-Вэня соседние племена непрерывно присоединялись к нему, сила государства Чжоу постепенно росла, и в конечном итоге оно заменило государство Шан и стало править в Центральной равнине.

(3) Стратегии управления

1. Конкуренция с небольшими компаниями

Как поступить, если вы конкурируете с небольшой компанией и хотите привлечь её лучших специалистов?

Если переманивать сотрудников высокой зарплатой, это, с одной стороны, разрушает систему вознаграждений в вашей компании, вызывает беспокойство среди сотрудников и подрывает сплоченность.

С другой стороны, это приведет к вовлечению в гонку капитала, сопровождающуюся взаимным переманиванием сотрудников, постоянным сжиганием денег и недобросовестной конкуренцией.

Возьмите пример с SenseTime: прежде чем отбивать сотрудников у конкурентов, нужно укрепить позиции внутри компании. Обеспечьте в компании одни из самых высоких в отрасли зарплаты и льготы, создайте хорошую корпоративную культуру и рабочую атмосферу, чтобы в целом стать привлекательным местом для талантливых специалистов.

При такой модели внешние специалисты, увлечённые нашими ценностями и моделью управления, сами подают заявки на приём на работу, что позволяет нам занять инициативу в конкурентной борьбе за кадры.

2. Общение с подчинёнными

Находясь в положении лидера и общаясь с подчиненными, чтобы объединить их вокруг общих ценностей, необходимо апеллировать к их интересам.

Находясь в сильной позиции по отношению к подчиненным, руководитель легко попадает в ловушку авторитарных представлений: он считает, что подчиненные должны бояться его авторитета и беспрекословно подчиняться.

В рыночной экономике действует более фундаментальный закон: материальные условия определяют сознание.

Поскольку речь идет об открытой конкурентной среде, уровень заработной платы в той же отрасли и в других отраслях в основном открыт и прозрачен.

Например, если приказ, отданный руководителем, противоречит экономическим интересам подчиненных, он не получит поддержки.

Цзяо Вэньван, сталкиваясь с окружающими его небольшими племенами, бескорыстно делился с ними культурой и наукой, помогал им в производстве и быту, и только так смог объединить Западные регионы и стать лидером.

Лидер в рыночной экономике, следуя примеру Цзяо Вэнь-вана, должен предоставлять реальные выгоды, чтобы завоевать сердца людей.

2. Позиция слабого

«Лиан Хуэй-ван» (нижняя часть), глава 14

Тэн Вэньгоу спросил: «Люди из Ци собираются построить город Сюэ, и я очень опасаюсь этого. Что мне делать?»

Мэн-цзы ответил: «В давние времена Тай-ван жил в Бине, но на него напали ди. Он покинул это место и поселился у подножия горы Ци. Он не выбрал это место по собственному желанию, а был вынужден это сделать. Если он будет творить добро, то среди его потомков непременно найдётся царь. Юнцзы создают дело и устанавливают традиции, чтобы их дело могло быть продолжено. А вот достижение успеха — это воля Неба. Что же вам остаётся, господин? Просто упорно творите добро».

Перевод: Вэнь-гун из Тэн спросил: «Государство Ци собирается укрепить город Сюэ, и я очень обеспокоен. Что мне делать?»

Мэн-цзы ответил: «В древности Цзяо-ван из династии Чжоу жил в местности Би, но подвергался набегам со стороны племени Ди. Он покинул это место и поселился у подножия горы Ци. Это не было сознательным выбором, а вынужденной мерой. Если он будет вести праведное правление, то среди его потомков непременно найдётся тот, кто станет царем. Благородный человек создаёт дело и устанавливает традиции, стремясь к тому, чтобы его дело могло быть продолжено. А успех — это воля Неба. Что вы можете сделать в отношении других государств? Просто старайтесь вести праведное правление».

«Лиан Хуэй-ван, часть вторая, глава пятнадцатая»

Тэн Вэньгун спросил: «Тэн — маленькое государство. Если мы будем изо всех сил служить великим государствам, то не сможем избежать порабощения. Что же нам делать?»

Мэн-цзы ответил: «В давние времена Великий Царь жил в Бине, и дицы вторглись в его земли. Он подкупал их кожей и монетами, но не смог избежать этого. Он подкупал их собаками и лошадьми, но не смог избежать этого. Он подкупал их жемчугом и драгоценными камнями, но не смог избежать этого. Тогда он собрал старейшин и сказал им: „То, чего хотят дицы, — это наша земля“. Я слышал, что благородный человек не причиняет вреда другим тем, чем он обеспечивает жизнь людям. Зачем вам, ребята, бояться остаться без правителя? Я ухожу отсюда». Он покинул Бин, пересёк гору Лян и поселился у подножия горы Ци. Жители Бина сказали: «Это человек милосердный, его нельзя упускать; те, кто последовал за ним, устремились к нему, как на рынок. Другие же говорили: «Это наследственное владение, а не дело рук его; нужно отдать жизнь, но не уходить. Пожалуйста, выбери одно из этих двух».

Перевод: Вэнь-гун из Тэн спросил: «Государство Тэн — маленькое государство. Если мы будем исчерпывать все силы страны, чтобы служить великому государству, то не сможем избежать ущерба. Что же нам делать?»

Мэн-цзы ответил: «В давние времена Цзяо-ван из династии Чжоу жил в земле Би, и народ Ди нападал на него. Он приносил в дар меха и ткани, но не мог избежать набегов. Он приносил в дар собак, лошадей и скот, но не мог избежать набегов. Он приносил в дар драгоценности и нефрит, но не мог избежать набегов. Тогда он сказал старейшинам земли Би: „То, чего хочет народ Ди, — это наша земля“. Я слышал, что благородный человек не использует то, что предназначено для благосостояния людей, чтобы причинять им вред. Зачем вам беспокоиться об отсутствии правителя? Я ухожу». Он покинул землю Бинь, пересек гору Лян и поселился у подножия горы Ци. Жители земли Бинь сказали: «Это правитель, обладающий добродетелью и милосердием, его нельзя терять; люди следовали за ним, как на ярмарку». Кто-то сказал: «Власть, сохраняющаяся из поколения в поколение, достигается не самими правителями, а тем, что народ готов умереть за них и не покидает их. Вы можете выбрать одно из двух».

Толкование: управление отношениями включает в себя как управление «снизу вверх», когда человек находится в сильной позиции, так и управление «сверху вниз», когда он находится в слабой позиции.

Неэффективное управление «снизу вверх» приводит к низкой эффективности организации, снижению конкурентоспособности и, в конечном итоге, к её гибели.

Неэффективное управление «вверх» наносит ещё более значительный и непосредственный ущерб.

Есть два положительных примера управления «сверху вниз»: действия Цзоу Тай-вана в отношении племени Ди и установление дружеских отношений Го Цзянем с государством У.

(1) Смена позиций

Клан Чжоу и государство Чжоу прошли долгий путь развития, прежде чем обрели силу, достаточную для того, чтобы Ву-ван смог свергнуть Цзоу.

Дед Цзоу Вэнь-ваня, Цзоу Тай-ван, был важным основоположником развития государства Чжоу.

Под руководством Цзоу Тай-вана племя Чжоу первоначально проживало на территории Бинь.

Соседние племена ди были сильны и постоянно вторгались на территории племени Чжоу.

Чтобы положить конец войнам, племя Чжоу сначала пыталось обменять на мир такие ценности, как меховые изделия и ткани, собак, лошадей и домашний скот, а также драгоценности и нефрит.

Однако даже после кратковременного перемирия набеги продолжались.

Чжоу Тайван, будучи вождем слабого племени, объективно и рационально оценил ситуацию и пришел к выводу, что ди-цы интересуют плодородные земли Бинь.

Он добровольно отказался от лидерства и принял мудрое решение переселиться, чтобы уйти от конфликта.

Люди Чжоу не хотели расставаться со своим вождем и один за другим последовали за ним, переселившись к подножию горы Ци, которое впоследствии стало опорным пунктом для развития и укрепления племени Чжоу.

(2) Покорность и накопление сил

Государства У и Юэ были соседями и часто воевали друг с другом.

Царь У Фу Цзя, мстя за смерть отца, едва не уничтожил государство Юэ.

Царь Юэ Гоцзянь устроился слугой в государстве У и, лично обслуживая царя У Фуця, заставил его потерять бдительность.

Внутри страны Го Цзянь давал народу передохнуть и восстановить силы, тайно накапливая мощь.

Государство У, полагаясь на свою силу, постоянно бросало вызов соседним державам и нажило врагов среди трёх великих держав: Чу, Ци и Цзинь.

Гоу Цзянь воспользовался случаем: пока государство У сражалось с государством Цзинь, он совершил внезапный налёт на столицу У, ослабив таким образом его мощь.

Через четыре года государство Ву пострадало от засухи, и Го Цзянь вновь воспользовался моментом, чтобы напасть на Ву и захватить обширные территории этого государства. Фу Цзя опустил в оборону в столице.

Через три года Го Цзянь развязал войну за уничтожение У, осаждая столицу У в течение трёх лет, в результате чего войска У разбежались, не вступив в бой.

Находясь в абсолютно невыгодном положении, Го Цзянь проявлял терпение и покорность, набирая силы и выжидая подходящего момента; пройдя через три этапа военных действий, он постоянно менял соотношение сил сторон и в конечном итоге уничтожил У.

(3) Стратегии управления

1. Углубленная работа в областях преимущества

Столкнувшись с сильным соперником, слабая сторона, имея ограниченные ресурсы, не имеет шансов на победу в случае всеобъемлющего противостояния.

В таком случае следует сконцентрировать ограниченные ресурсы, укорениться в областях, где у вас есть преимущества, и выделить отдельные сегменты рынка, сделав их своей опорной базой.

По примеру Цзоу Тай-вана, переселиться вместе с соплеменниками к подножию горы Ци, которую легко защищать и трудно атаковать, и в относительно благоприятной гавани укрыться от нападений, чтобы восстановить силы.

2. Искать пробелы

После того как вы прочно закрепились в нише, ваша общая сила по-прежнему остается слабой.

В этот момент необходимо изучать динамику действий сильных игроков в отрасли и отслеживать, как они распределяют свои ресурсы.

Например, у одного из старейших производителей кондиционеров А есть преимущества в виде бренда и каналов сбыта, благодаря чему он долгое время лидирует по объемам продаж.

Новый бренд В, занимающий более низкие позиции в рейтинге, обнаружил, что компания А перебрасывает значительные ресурсы на автомобильную отрасль, пытаясь расширить экосистему бытовой техники на автомобильный рынок.

В использует свою сильную сторону — онлайн-стратегию — и привлекает клиентов из низших слоев населения с помощью стратегии низких цен.

Компания А по-прежнему лидирует на рынке высокого ценового сегмента, однако её доля на рынках среднего и низкого ценовых сегментов постоянно сокращается.

3. Накопление потенциала

Выполнив два предыдущих пункта и обеспечив себе определенное пространство для выживания и развития, следует помнить, что правила по-прежнему устанавливают сильные игроки.

Находясь в слабой позиции и сталкиваясь с постоянной угрозой выживания, следует взять пример с Гуо Цзяня и проактивно подстраиваться под правила, установленные сильными игроками.

На рынке упакованного жидкого молока на степях Внутренней Монголии когда-то доминировало единственное государственное молочное предприятие А.

Как новый частный бренд В смог вырваться из этой ситуации?

Какой бы направление маркетинговой кампании ни было выбрано — будь то собственные пастбища, место происхождения на степях, масштабы производства или система управле-

ния — ничто не могло избавиться от доминирующего впечатления, заранее сформированного компанией А.

Поскольку это так, компания В пошла по течению и в своей рекламной кампании объединилась с несколькими известными брендами Внутренней Монголии для совместного продвижения, создавая впечатление сопоставимого качества за счет совместного появления с компанией А на рекламных щитах.

Привлечение знаменитостей, «подсаживание» под трафик и «поездка на чужом успехе» — это распространенные маркетинговые модели, которые часто используют слабые игроки для набора оборотов.

Когда не удастся победить, стоит присоединиться: известность и сеть каналов сильного игрока могут быть использованы слабым.

3. Стратегия группового действия

«Лиан Хуэй-ван», глава 1, раздел 7

Царь Ци Сюань спросил: «Можно ли услышать о делах Ци Хуан и Цзинь Вэня?»

Мэн-цзы ответил: «Среди учеников Конфуция не было тех, кто бы излагал дела Хуань и Вэня, поэтому о них не сохранилось никаких сведений для потомних поколений. Я об этом не слышал, но если бы я знал, то смог бы стать царём?»

Он спросил: «Какая добродетель необходима, чтобы стать царём?»

Он ответил: «Если царь будет защищать народ, никто не сможет ему противостоять».

Он спросил: «А смогу ли я, такой, как я, защитить народ?»

Он ответил: «Можете».

Он спросил: «Откуда вы знаете, что я способен на это?»

Он ответил: «Я слышал от Ху Хэ, что однажды царь сидел в зале, и мимо него под залом провёл человека, ведущего быка. Царь, увидев это, спросил: „Куда ведёшь быка?“ Тот ответил: „Собираюсь использовать его для обмазки колокола“. Царь сказал: „Отпусти его. Я не могу смотреть, как он дрожит, словно невинный, идёт на верную гибель“. Тот спросил: „Значит, ты откажешься от обмазки колокола?“ Царь ответил: „Как можно от этого отказаться? Замени быка бараном“. Не знаешь ли ты об этом?»

Он ответил: «Да, такое было».

Сказал: «Такое сердце достойно царства. Простой народ считает, что царь просто милосерден, но я-то знаю, что царь просто не может этого вынести».

Царь сказал: «Верно. Действительно, есть такой народ. Хотя государство Ци и невелико, зачем мне жалеть одного быка? Просто я не могу смотреть, как он дрожит, словно невинный, отправляющийся на смерть, поэтому и заменил его бараном».

Сказал: «Царь ничем не отличается от того, как простой народ считает, что царь любит его. Заменить маленькое большим — откуда им это знать? Если царь сострадает тому, кто без вины идет на смерть, то какая разница — бык или овца?»

Царь улыбнулся и сказал: «Какое же это сердце! Я не из-за привязанности к богатству заменил его на овцу. Неудивительно, что простой народ считает, что я его люблю».

Сказали: «Нет ничего плохого в этом, это и есть искусство милосердия: видеть быка, но не видеть овцы. Благородный человек, глядя на птиц и зверей, видит их живыми и не может смотреть на их смерть; слышит их голоса и не может есть их мясо. Поэтому благородный человек держится подальше от кухни».

Царь сказал: «В „Книге песен“ сказано: „У других есть сердце, а я его угадываю“. Это относится к Учителю. Я же, когда пытался так поступать, возвращался и анализировал свои поступки, но не находил в них своего сердца. Когда Учитель говорит об этом, я глубоко сопереживаю ему. Почему же это сердце соответствует сердцу правителя?»

Он ответил: «К царю приходит человек и говорит: „Моя сила достаточна, чтобы поднять сто цзюней, но недостаточна, чтобы поднять одно перо; мой взгляд достаточно ясен, чтобы разглядеть кончик осеннего волоска, но не видит груды дров“. Согласится ли царь с этим?»

Ответ: Нет.

А что же в данном случае: милость достаточна, чтобы охватить даже диких зверей, но заслуги не доходят до простого народа? Тогда неспособность поднять одно перо объясняется отсутствием приложения силы; неспособность разглядеть телегу с дровами — отсутствием использования проницательности; а неспособность обеспечить защиту простого народа — отсутствием проявления милости. Поэтому царь не становится царем не потому, что не может, а потому, что не делает.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.