

**ВЛАДИМИР  
ТАРАСОВ**

---

**ТЕХНОЛОГИЯ  
ЖИЗНИ**

**КНИГА  
ДЛЯ  
ГЕРОЕВ**

---

**ЮБИЛЕЙНОЕ  
ИЛЛЮСТРИРОВАННОЕ  
ИЗДАНИЕ**



ДОБРАЯ КНИГА®



## Книги Владимира Тарасова

Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС). Опыт социальной технологии

Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров

Технология жизни. Книга для героев

Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления

Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах

Русские уроки японских коанов

Полководец

Управленческая элита: как мы ее отбираем и готовим

Философские рассказы для детей от шести до шестидесяти лет. Романтические истории. Опыт обычной жизни

Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров. Опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни (с соавторами)

Социальная технология в вопросах и ответах

Технология лидерства

Прагматическая логика

Управление по Макиавелли. Тонкости этики и технологии управления современной компанией

## Аудиокурсы Владимира Тарасова

Персональное управленческое искусство

Восемь ступеней управленческого искусства

Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления

Управление по Макиавелли. Тонкости этики и технологии управления для руководителей (в двух частях)



Подробная информация о книгах и аудиокурсах Владимира Тарасова на веб-сайте издательства «Добрая книга» [www.dknighta.ru](http://www.dknighta.ru)



**ВЛАДИМИР  
ТАРАСОВ**

**ТЕХНОЛОГИЯ  
ЖИЗНИ  
КНИГА ДЛЯ  
ГЕРОЕВ**

УДК 658.336.8, ББК 65.9(2)21, Т191

**Тарасов, Владимир Константинович.**

Технология жизни. Книга для героев / Владимир Константинович Тарасов. — М.: Добрая книга, 2026. — 368 с. : ил.

ISBN 978-5-98124-825-2. Отпечатано в России.

Знак информационной продукции согласно  
Федеральному закону № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.

**16+**



**Издательство «Добрая книга»®**

Электронный адрес издательства: [mail@dkniga.ru](mailto:mail@dkniga.ru)

Веб-сайт издательства: [www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

Все права защищены. Любое использование, копирование, воспроизведение, хранение в базах данных, памяти ЭВМ или информационных системах, или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги или ее фрагментов без письменного разрешения правообладателя запрещено, является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность. В частности, запрещено такое использование, в результате которого книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

© В. К. Тарасов, 1992.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2007–2026 — издание на русском языке, оформление.

Словосочетание «Добрая книга» и логотип издательства являются зарегистрированными товарными знаками ООО «Издательство «Добрая книга».

← На титульном листе: Битва святого Георгия с драконом. Работа неизвестного художника из мастерской Лукаса Крайна Старшего. Начало XVI в. Музей истории искусств, Вена

# Содержание



Предисловие к третьему изданию • 11

Предисловие • 13



## **ПУТЬ**

**Сначала мы выбираем путь,  
потом он выбирает нас**

Смысл всякой деятельности лежит  
вне ее пределов • 19

Выходи за пределы жизни • 23

Человек, который кормил обезьян • 25

Большая цель достижима • 29

Наметь дату своей смерти • 31

Мы не знаем, кто стар и кто молод • 35

Радость неудачи • 37

Крестьянин, у которого была лошадь • 43

- Словно шарики в ящике, который трясут + 45  
Восемь ног паука + 49  
Учитель боевых петухов + 53  
Горизонтальная карьера + 55  
Управляй из любой точки + 59  
Без жалоб и просьб + 61  
Сила и слабость + 65  
Пути не пересекаются + 67  
Взгляд из будущего всегда спокоен + 71  
Путь сильнее человека + 75

ГЛАВА ВТОРАЯ

**ВЕЛИКИЙ МЕНЕДЖЕР**

**О великом менеджере известно  
только одно: что он есть**

- Он придет и скажет + 83  
Идеальный руководитель + 85  
Яблоко в траве + 91  
Твердое и пустое + 93  
Обучение гарема + 97  
Страх и бесстрашие + 99  
Последний приказ полководца + 103

- Полководец медлит ♦ 105
- Искушение алиби ♦ 111
- Приблизься к оленю и не ошибешься ♦ 115
- Выбирая путь, думай, кто по нему  
пойдет ♦ 119
- Управляй многими ♦ 121
- Храбрый не наступает один ♦ 127
- С первым ударом барабана ♦ 135
- Запрещай говорить правду ♦ 141
- Сначала говорят, а потом и делают ♦ 147
- Два друга работали в саду ♦ 149
- Говори о том, что есть ♦ 153
- Не все приказы императора надо  
выполнять ♦ 155
- Упаковка поступка ♦ 159
- Казнь ребенка ♦ 161
- Наказание невиновного ♦ 167
- Не завоевав сердце, нельзя наказывать ♦ 173
- Награждая и наказывая, не обманывай ♦ 177
- Поднебесная не стоит того ♦ 181
- Дели отряды для грабежа ♦ 185
- Прощание с человеком ♦ 191

## **ЧЕЛОВЕК—АРМИЯ**

### **Причины войны в незнании ее результата**

- Война — путь обмана + 197
- Обман — путь войны + 201
- Технология обмана + 207
- История первого обмана + 213
- Военное искусство + 217
- Падающий мельничный жернов + 221
- Покажи врагу дорогу к жизни + 223
- Борьба за прошлое, настоящее и будущее + 229
- Получить выгоду — удача + 235
- Располагайся на выгодной местности + 241
- Кто не использует проводников + 247
- Удерживай вредом + 251
- Будь хозяином, а не гостем + 253
- Выходи вторым, приходи первым + 257
- Не ищи выгоды за сто ли + 263
- Помести своих солдат в местность смерти + 269
- Стрела, не имеющая силы + 275
- Находясь в бедствии, думай о выгоде + 281
- Управляй гражданскими методами + 285

Как отличить ложь милую от лжи злой + 289

Что может один + 291

Есть армии, с которыми не сражаются + 295



## **ПРИГОТОВЛЕНИЕ К СМЕРТИ**

**Она и закрывает нам глаза,  
она и открывает их**

Коридоры, двери и комнаты + 305

Короля играют придворные + 309

Главные часы человека + 313

Зачем человеку другие часы + 317

Жизнь без часов + 321

Боязнь жизни + 325

Рождение человека + 331

Мы и другие + 333

За пределами жизни + 339



Об авторе + 347

Ценности Владимира Тарасова + 350

Academy of Management Art + 355

Крауд-тренинги Владимира Тарасова + 356

Управленческие поединки + 358

Книги Владимира Тарасова + 360

Го Суй. Взвешивание книг. Уличный торговец продает книги на вес. Начало XVI в. Метрополитен-музей, Нью-Йорк



# Предисловие к третьему изданию



**Т**ретье издание этой книги отличается от первых двух (издательство «Политехника», Санкт-Петербург, 1992 и издательство «ТАСЕР», Таллинн, 1992) небольшими изменениями и дополнениями, устраняющими отдельные смысловые неточности, а также добавлением последней главки «За пределами жизни», завершающей авторскую интерпретацию прагматики Большой цели.

Автор выражает глубокую признательность фактическому редактору этого издания — своей жене Хелле Кельдер, без чьей кропотливой и настойчивой заботы текст остался бы менее понятным и более шероховатым, а также Михаилу Юрьевичу Иванову за неоднократную просьбу разглядеть в картине мира и добавить послед-

ную главку: во всяком случае, для автора она оказалась весьма полезной.

Пользуясь случаем, благодарю и всех тех читателей предыдущих изданий — теперь многие из них уже стали мне друзьями, — кто захотел понять и принять автора, без чьей моральной и интеллектуальной поддержки ни автор, ни издатель не стали бы обременять себя этим переизданием.

*Владимир Тарасов*

*8 июля 2003 г.*

# Предисловие



**В**ы держите в руках книгу, которая, возможно, изменит вашу жизнь. Подобно тому, как она изменила мою. Большинство мыслей, которые вы здесь найдете, не принадлежат мне. Это как раз то новое, которое является хорошо забытым старым. Человек мало изменился за последние две–три тысячи лет.

Эта книга не имеет никакого отношения к науке, она о жизни, о том даре, которым мы распоряжаемся по-разному. Поэтому вы не найдете ссылок на тех, чьи мысли я то пересказываю, то переиначиваю на свой лад, пропускаю через сито своего восприятия. Надеюсь, авторы не будут в претензии. Особенно авторы древнекитайские.

И последнее, что хотелось бы сказать. Эта книга адресована всем живущим в этом мире сейчас



и тем, кто будет жить через тысячу лет. Но есть особая категория людей, для которых она предназначена в первую очередь, хотя таких людей и немного. Эта книга для героев. Для тех людей, которые хотят переделать свою страну или весь мир. И хотят это сделать, как им кажется, вполне бескорыстно.

*Ваш друг и невольный учитель*

*Владимир Тарасов*

*8 ноября 1990 г., Повей, Калифорния*



The background is a traditional Chinese ink wash painting. It depicts a mountainous landscape with a winding path. In the upper left, a bird is perched on a branch. In the upper right, another bird is in flight. The lower part of the painting shows a waterfall cascading down a rocky slope. The style is minimalist and expressive, using varying shades of ink on a textured, light-colored paper.

Глава первая

# Путь

Сначала мы  
выбираем путь,  
потом он выбирает нас

Ма Юань. Весной на горной тропе. 1190. Музей императорского дворца, Тайбэй, Тайвань



Бартоломеус ван дер Хелст. Мужчина с бокалом. 1650–1670 гг. Национальный музей искусства, архитектуры и дизайна, Осло, Норвегия

## СМЫСЛ ВСЯКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛЕЖИТ ВНЕ ЕЕ ПРЕДЕЛОВ



**Ч**еловек взял в руку стакан воды и сделал глоток.

*Может быть, он хотел пить.*

*Может быть, он хотел запить лекарство.*

*А может быть, хотел попробовать воду на вкус.*

*А может, заснуть и не проснуться, но ошибся.*

Мы не можем судить об этом, если не знаем, что было до этого глотка и что после. Чтобы понять смысл деятельности, нужно выйти за ее пределы. Внутри нее мы можем понять только смысл ее отдельных частей.

Смысл всякой деятельности лежит вне ее пределов.



И смысл жизни — вне ее пределов. Внутри  
самой жизни мы его никак не обнаружим.  
Мы сможем понять только смысл отдельных дел  
и житейских событий.



Неизвестный художник школы Кано. Дегустация уксуса. XVI в. Токийский национальный музей. Дегустация уксуса — традиционный сюжет в живописи стран Восточной Азии, аллегорически изображающий разницу между философией конфуцианства, буддизма и даосизма. Один из дегустаторов (Конфуций) находит уксус кислым, другой (Будда) — горьким, третий (Лао-цзы) — сладким.



# Выходи за пределы жизни



**Ж**или три брата.

*Первый никогда не унывал. Если что-то и не получалось, убеждал себя, что это только к лучшему. Любой свой промах мог оправдать, искренне веря в свое объяснение. И прожил жизнь не так уж плохо.*

*Второй ничего не делал зря. Если надо, кое в чем себя и ограничивал: всегда думал о завтрашнем дне. Всегда верил, что завтра будет лучше, чем сегодня. И прожил жизнь не так уж плохо.*

*Третий всегда делал то, что требовалось. Любил соблюдать всякие правила и законы. Никогда ничего не нарушал. И прожил жизнь не так уж плохо.*

Не очень симпатичны все три брата, хотя все они получили неплохой результат. Не хочется заниматься самообманом, или жить постоянно

убегающим завтрашним днем, или идти на поводу у других. Хочется чего-то такого, чтобы наша жизнь имела смысл сейчас и в каждый момент.

Тогда надо выходить за пределы жизни.



# Человек, который кормил обезьян



**Ч**еловек, который кормил обезьян орехами, однажды сказал:

— Дорогие обезьяны! Орехов стало мало. Теперь я буду вам давать утром только три килограмма, а вечером четыре!

Обезьяны пришли в ярость.

— Ну, хорошо, хорошо! — рассмеялся человек. — Я вам буду давать утром четыре, а вечером три!

Обезьяны обрадовались.

Человек этот давно умер, но продолжает управлять нами.

Я не знаю его имени. Не знаю ничего, кроме этого поступка. И не важно, как я отношусь к истории с обезьянами. Задевает она мое



достоинство или нет. Но она управляет мной. Я уже не могу делать вид, что никогда не слышал о поступке этого человека и его чудесном результате. Он уже давно истлел, а все еще продолжает управлять мной. А теперь — и вами. Потому что вышел за пределы своей жизни. Мы чувствуем величие этого человека.

Хотите знать, какую песню он любил, как звали его жену? Я тоже хочу. Почему же мы не знаем о нем ничего больше? Потому что смысл его жизни свелся к одному этому поступку. Нам жаль этого человека.

Мы чувствуем собственное величие, и нам жаль себя.

Куски нашей жизни толпятся, мешая один другому. Мы сами разрушаем то, что строили. Подобно человеку, потерявшему путь, уходящему и возвращающемуся.



← Мори Сосэн. 100 обезьян. Конец XVIII – начало XIX в. Японский художник-анималист Мори Сосэн считается непревзойденным мастером в изображении обезьян. Он много времени проводил в горах, подолгу наблюдая за макаками, и разработал особую технику реалистичного изображения этих животных, раскрывая отношения между отдельными особями в стае.



Каспар Давид Фридрих. Странник над морем тумана. 1818. Гамбургский кунстхалле

# Большая цель достижима



**М**альчик заблудился в лесу. Он не знал, что ему делать и куда идти. И даже собрался заплакать. Но потом взял себя в руки, набрался храбрости, влез на большое дерево и увидел свой путь.

Где нам найти такое дерево, чтобы не плутать в жизни? Такое дерево есть — это наша большая цель. Но она должна быть действительно большой, как это дерево. А значит, лежать за пределами жизни.

Большая цель — это цель, к которой можно прийти. Но только после смерти. Маленькой цели можно достичь и при жизни.

Большая цель помогает увидеть свой путь. Мы его узнаём: «Да вот же он, как это я не сообразил?!» Мы его узнаём сразу, если есть большая цель. Человек большой цели знает свой путь.

Человек, не имеющий большой цели, не знает своего пути. Это непутевый человек. Ведь он ставит только цели, достижимые при жизни.



# Наметь дату своей смерти



**Ч**еловек написал дату своей смерти.  
Далекая она, эта дата. Потому что он  
должен быть вполне уверен, что не про-  
живет дольше. Он боится ошибиться.

Это трагедия, когда большая цель достигается при жизни. Большая цель оказывается мелкой, и жизнь теряет смысл.

Хотим ли мы того, чего мы хотим?

Я всегда помню о ней, дате смерти.

Человек, увидевший путь, не хозяин своей судьбы.

Теперь путь выбирает его.

Теперь путь диктует ему, что делать и чего не делать. Путь управляет им. Путь — великий менеджер.

Привести пример большой цели?



Тогда я должен взять вас за руку, повести за собой в лес и показать то большое дерево, на которое забрался мальчик.

Вы действительно хотите того, чего вы хотите?



← Эдвин Остин Эбби. Крестоносцы, впервые увидевшие Иерусалим. 1901. Предводитель Первого крестового похода герцог Готфрид Бульонский и его воины с благоговением смотрят на Иерусалим. После захвата города в 1099 году Готфрид Бульонский был избран первым правителем Иерусалима, но отказался принять титул короля, заявив, что не будет носить золотую корону там, где Христос носил терновый венец; вместо этого он принял скромный титул Защитника Гроба Господня.



Чон Юсын. Вэнь-ван, правитель удела Чжоу, направляется к мудрецу Лю Шаню, рыбающему на берегу реки. Конец XVII в. Музей Артура Саклера, Гарвард. Легенда гласит, что после беседы с Лю Шанем (также известным под именем Цзян Цзый) Вэнь-ван сделал его своим военным советником.

## Мы не знаем, кто стар и кто молод



**К**нязь решил дать коню отдых и напоить его. И спустился к берегу реки, где старый рыбак ловил рыбу. Старику было восемьдесят лет.

*Князь разговорился с ним и проговорил четыре часа. Потому что после каждого ответа рыбака хотелось спросить еще о чем-нибудь. Князь сделал его первым министром, и тот управлял страной сорок лет, а потом умер.*

*Один юноша, который жил в другой стране и в другое время, был талантливым полководцем. Он стал полководцем, когда ему было семнадцать лет. Но был слаб здоровьем и в девятнадцать лет умер.*

Мы не знаем, кто стар и кто молод. Старый рыбак был еще юношей, когда повстречался

с князем: еще сорок лет ему предстояло управлять страной.

Юноша был уже глубоким стариком, когда стал полководцем: ему оставалось жить всего два года.

Мы не знаем, кто стар, а кто молод, пока человек жив. Хотя и думаем об этом. Мы можем отодвинуть дату смерти подальше и умереть молодыми. А можем ожидать смерть со дня на день и всю жизнь быть стариками.

Тот, кто выбрал дату смерти и знает путь, меняет свое будущее. Рядом стареют и уходят в прошлое друзья. Сначала ровесники, потом те, кто помоложе. Люди стареют и проходят мимо. Это грустно. Но жизнь не может состоять только из радостей и удач.



# Радость неудачи



**Ч**еловек возомнил себя равным богам и был наказан. Боги лишили его неудач. Всё у него стало получаться, все желания сбывались. Он сошел с ума и покончил с собой.

Банальная история. Не думайте, что с вами было бы иначе.

Неудачи связывают нас с реальностью, не позволяя сойти с ума. Лишь у сумасшедшего их нет.

*«В каждой неудаче, в каждом несчастье есть что-то хорошее и полезное», — сказал бы первый из братьев.*

*«Мы не можем отличить удачу от неудачи, пока не доживем до завтра», — заметил бы второй.*

*«У того, кто выполняет все законы и правила, ни удач, ни неудач быть не может, поскольку*



*не он эти правила и законы придумал», — заключил бы третий.*

Даже если представить худшее — все человечество вдруг погибнет, и то: кому-то не придется идти к зубному врачу, кто-то будет избавлен от экзамена, сотня-другая ужасных злодеев наконец-то понесут кару.

И кто вообще знает: что для человека удача и что неудача? Только он сам. А мы можем узнать, только увидев его. Лишь по выражению его лица, по его поведению мы догадаемся, что за событие случилось. Удачное для него, радостное или неудачное, грустное. И о нас будут судить лишь по реакции, мимике, поведению. А другие спросят: «Ну и как он? Как держится?»

← Портрет Токугавы Иэясу после битвы при Микатагахара. XVI в. Художественный музей Токугавы, г. Нагоя, Япония. На портрете изображен выдающийся японский полководец и основатель династии сёгунов Токугава после его поражения в битве при Микатагахара 25 января 1573 года, в которой Иэясу потерял больше половины войска и едва вырвался из вражеского окружения. В тот день он не смог разгадать хитрый замысел своего противника, Такэды Сингэна, который, имитируя отступление, выманил войска Иэясу на плато Микатагахара и разбил их. Легенда гласит, что Токугава Иэясу сам повелел написать этот портрет и запечатлеть на нем свое состояние отчаяния после бегства с поля боя, чтобы картина служила напоминанием о его чрезмерной самоуверенности, ставшей причиной поражения. Впоследствии Токугава Иэясу называл Сингэна своим наставником и «учителем войны».



Но между моментом, когда мы получили известие, и моментом, когда первый человек увидел нашу реакцию, есть промежуток. Иногда очень небольшой. Это — наш звездный час.

Мы можем поддаться неудаче, снизить свой авторитет и ухудшить положение. Или увидеть и быстро развить в успех те, может быть, почти невесомые крупницы удачи, которые есть в любом событии. Не упустите этот миг, когда мы можем повернуть ход событий, а то и свою судьбу в другую сторону.

Пока никто не увидел нашей первой реакции. Только до этого времени.



«Книга для героев» предлагает целостную систему управленческих навыков и жизненных ценностей, соединяющую мудрость древних традиций с достижениями современной психологии и менеджмента. Она стала классикой деловой литературы, настольной книгой многих успешных предпринимателей и неформальным корпоративным кодексом ряда компаний.

Юбилейное издание приурочено к 35-летию книги и содержит более 100 иллюстраций, дополняющих и раскрывающих ключевые идеи текста.



**Эта книга — о жизни, о том даре, которым мы распоряжаемся по-разному. Она адресована всем, кто живет в этом мире сейчас, и тем, кто будет жить через тысячу лет. Но есть особая категория людей, для которых она предназначена в первую очередь, хотя таких людей и немного. Это книга для героев. Для тех людей, которые хотят переделать свою страну или весь мир. И хотят это сделать, как им кажется, вполне бескорыстно.**

**В л а д и м и р   Т а р а с о в**



ISBN 978-5-98124-825-2



**16+**

В оформлении обложки использована работа неизвестного художника из мастерской Лукаса Кранаха Старшего «Битва святого Георгия с драконом» (начало XVI века; Музей истории искусств, Вена)