

ДЕВДАТТ ПАТТАНАИК

# БИЗНЕС СУТРЫ



125 принципов эффективного  
управления по-индийски



**Девдатт Паттанаик**  
**Бизнес-сутры. 125**  
**принципов эффективного**  
**управления по-индийски**  
Серия «Восточная мудрость  
для бизнеса. Практические  
вдохновляющие книги  
предпринимателей и экспертов востока»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=73886777](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73886777)*

*Бизнес-сутры. 125 принципов эффективного управления по-индийски:  
ISBN 978-5-04-245734-0*

### **Аннотация**

Сутры – это лаконичные высказывания, на которых веками строилась культура Индии. Бизнес-сутры – интерпретация таких высказываний с точки зрения современного бизнеса.

Подобно тому, как 36 китайских стратега превращают военные стратегии в универсальные принципы достижения целей, бизнес-сутры преобразовывают индийскую мифологию в готовые алгоритмы для бизнеса. Эта книга рассказывает, как думают предприниматели Индии – страны с самой быстрорастущей

экономикой в мире. И поможет вам вывести бизнес на новый уровень, объединив тактику и стратегию, творчество и операционку, западные знания и индийскую философию.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Благодарность	6
I	8
Схема 3В[1]	10
Вера, мифы и мифология	15
Расшифровка культуры	19
Связь мифологии и менеджмента	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

**Девдатт Паттанаик**  
**Бизнес-сутры**  
**125 принципов**  
**эффективного**  
**управления по-индийски**

*Для Кишора Бяни*

Business Sutra: A Very Indian Approach to Management  
by Devdutt Pattanaik © Devdutt Pattanaik 2013

© О. Стеценко, перевод на русский язык, 2026

© А. Марчук, обложка, 2026

© Д. Паттанаик, иллюстрации, 2026

© Harpreet Chhachhia (हरप्रीत सगि छाछिया), фотография

на обложку, 2026

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

# Благодарность

Санджей Джог, бывший директор по персоналу в Future Group, ранее работавший в RPG group, DHL Worldwide и Taj Hotels, ныне сотрудник Reliance Industries. Долгие беседы о его обширном опыте работы в корпорациях и методах взаимодействия с персоналом помогли доказать эффективность многих принципов, лежащих в основе этой книги. Каждый день появлялась новая точка, переосмысливались старые шаблоны, что удивляло нас и наполняло благоговейным трепетом, доказывая, что мир, описанный риши, действительно является миром ананты и сукшмы, полным бесконечных форм и наслоений бесконечных значений. Немногие присоединились к этим дискуссиям. Некоторые сочли их утомительными и однообразными, другие – раздражающими. Многих возмутило то, что мы якобы просто убивали время на работе, что еще раз напомнило нам то, о чем говорили риши: наблюдатели создают наблюдения! Я могу с уверенностью сказать, что эта ягья навсегда изменила нас обоих. Мы наконец-то поняли, что имели в виду риши, когда говорили: «В мудрости дочь превращается в мать».



вера

логика

цикличность

линейность

доверие

сомнение

миф

математика

бесконечность

единица

субъективность

объективность

чувство

факт

воображение

данные

энергия

материал

неосознаваемость

осознаваемость

мысль

вещь

мнение

данные

контекст

правила

синтез

анализ

# I

## Введение

### Связь веры и бизнеса

Весной 2008 года я был назначен главным специалистом по убеждениям в «Future Group». Причина, стоящая за этим необычным назначением, была продуманной и простой: поразить людей и заставить их осознать важнейшую роль убеждений и веры в бизнесе.

Был риск, что меня примут за пастора, гуру или священника, поскольку многие отождествляют веру с религией и духовностью. Некоторые даже были убеждены, что я выполнял роль евангелиста или пропагандиста – помочь организации научиться манипулировать убеждениями сотрудников и клиентов, чтобы расположить их к компании.

Однако моя работа не состояла ни в том, чтобы оценивать, ни в том, чтобы менять убеждения; я должен был просто сформулировать их. Цель заключалась в том, чтобы расширить кругозор тех, кто занимается бизнесом, чтобы они смогли увидеть несоответствие между методами ведения бизнеса (которым они слепо следовали) и убеждениями людей (на которые они не обращали внимания). Расширяя горизонт, мы можем больше видеть, лучше понимать мир и принимать лучшие решения, которые обеспечат жизнеспособ-

способность, устойчивость и благополучие бизнеса.

# Схема 3В<sup>1</sup>

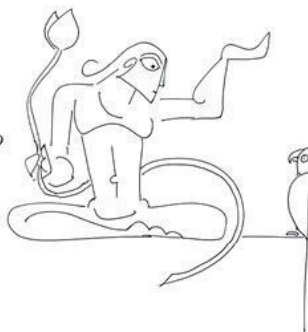
Вера – это субъективная истина, моя истина и ваша истина, призма, через которую мы смотрим на мир.

У животных нет веры. Животные хотят знать, является ли другое животное пищей, партнером или угрозой. Люди же поглощены представлениями о том, что является истиной (сатьям, на санскрите), благостью (шивам) и красотой (сундарам). Вера их определяет. Вера позволяет нам считать людей героями, злодеями и жертвами. Каждый верит, что его субъективная истина является объективной истиной, и они твердо придерживаются этих убеждений, поскольку они определяют самооценку и самодостаточность.

---

<sup>1</sup> Схема 3В – belief, behaviour, business (англ. вера, поведение, бизнес). – Прим. пер.

Что значит  
Сатьям = истина?  
Шивам = благость?  
Сундарам = красота?  
Шанти = покой?



есть  
спариваться  
выживать

Вера играет ключевую роль в бизнесе: она определяет выбор и движет решениями покупателей и продавцов, управленцев и акционеров, инвесторов и предпринимателей, работодателей и наемных работников, поставщиков и клиентов. Она определяет то, как мы ведем бизнес и что получаем в итоге.

Каковы убеждения, таково и поведение, таков и бизнес. Это бизнес-сутра. Мы называем это схема 3В. Сутра – это нить, соединяющая точки. В этой схеме нить связывает веру с бизнесом.



Однако наука управления старается избегать понятия веры. Будучи порождением научной революции и индустриальной эры, она держится поодаль от всего неосязаемого, субъективного и неизмеримого. Она придает большее значение объективности. Следовательно, особое внимание уделяется институциональным ценностям, к которым команда приходит на основе консенсуса в результате логического процесса. Они никому не принадлежат, но каждый сотрудник обязан придерживаться их согласно договору, даже ценой личных убеждений. По крайней мере, в рабочее время. Ценности компании соотносятся с особенностями поведения: предполагается, что определенное поведение отражает определенные убеждения. Это предположение позволяет лицемерам достигать успеха в корпорациях, поскольку, пока вы вежливы, соблюдаете протокол и правила, никого не волнует, что вы на самом деле чувствуете или думаете. Вера может выражаться в поведении, но обратное неверно. Уважение (неосязаемое убеждение) может проявляться в вежливо-

сти (осязаемом поведении), но вежливость не всегда означает уважение.



Когда корпорации говорят о росте, они имеют в виду институциональный рост, а не личностный. И рост всегда рассматривается с точки зрения накопления богатства, равноправия или навыков, но никак не с точки зрения эмоций или интеллекта. Действуя таким образом, корпорация сводит на нет личное, превозносит профессиональное и создает пропасть между работой и жизнью. Именно это делает корпорации бесчеловечными и является основной причиной многих проблем, с которыми организации сталкиваются на сегодняшний день: от недостатка инициативы и сопричастности до отсутствия этики. Неспособность осознать это является самым большим изъяном современных исследований в области менеджмента.

Несмотря на видимую объективность и логику, наука управления уходит корнями в культурную истину, субъек-

тивную истину Запада, о чем свидетельствует ее одержимость целями. На первом месте стоят цели, затем задачи, затем люди. Ценность видения, миссии, основных этапов, целей и задач в современной практике перекликается с греческим стремлением к Элизиуму, раю героев, и библейским стремлением к Земле Обетованной, раю верующих.

И это вовсе не удивительно, поскольку поставщиками научных знаний в области менеджмента в основном являются инженеры, банкиры и военные из Северной Америки XX века, где глубоко укоренилась трудовая этика протестантов, представляющая собой уникальную смесь греческих и библейских верований. И, как и все верующие, они убеждены, что ориентация на цели логична, а значит, является универсальным решением всех проблем бизнеса. Но это не так. На самом деле есть культуры, например индийская, где целеустремленность рассматривается как проблема, а не решение.

Это очевидно для любого человека, изучающего мифологию. Но кто вообще интересуется этим в мире, где большинство управленцев – инженеры?

# Вера, мифы и мифология

Вера – это семя, из которого прорастает каждое человеческое предприятие, каждая культура, каждый акт человеческой доброты или жестокости. Любая вера иррациональна и, следовательно, является мифом. Таким образом, изучение историй, символов и ритуалов для расшифровки передаваемых ими убеждений называется мифологией. Существует светская мифология, например, истории, символы и ритуалы государства или корпорации, а также религиозная мифология.

Для верующего человека вера является объективной истиной; поэтому он отвергает понятия мифа и избегает темы мифологии, что является ключевой причиной того, что вера остается невидимым и непризнанным рычагом воздействия в современной деловой практике. Мы убеждаем себя, что наша вера рациональна, а значит, правильна, в то время как убеждения других иррациональны и, следовательно, ошибочны.

Для убеждений необходимо воображение. Воображение зарождается в неокортексе, или увеличенной части мозга, которая располагается в районе лба. Эта часть головного мозга существует только у людей. Некоторые животные, такие как дельфины и шимпанзе, тоже обладают воображением, но не столь обширным, как люди.



Для большинства людей становится неожиданностью, что воображение – это нейробиологическая функция, присущая только человеку. А значит, каждый человек живет в своей собственной индивидуальной субъективной версии реальности, к которой никто другой не имеет доступа.

Каждое животное смотрит на мир по-разному, но взгляд человека особенно отличается, потому что реальность природы постоянно подвергается сравнению и противопоставле-

нию воображаемой реальности. Мы можем контролировать субъективный мир в нашей голове, но не объективный мир снаружи. Это приводит к конфликту, поскольку воображение стремится создать мир, которым гораздо легче управлять, что делает его восхитительным.

Конфликт обостряется, потому что у каждого человека, с которым мы сталкиваемся, есть своя собственная версия воображаемой реальности, и каждый человек убежден, что его воображаемая реальность является единственно «правильной» версией реальности. Что же тогда является истиной? Поиск ответа на этот вопрос приводит к осознанию себя (моя точка зрения против чужой), а также к потребности в языке, творчестве и здравом смысле (чтобы донести свою точку зрения и убедить других в своей правоте).

Люди обладают способностью управлять огнем, водой, растениями и животными – тем, чего не может сделать ни один другой живой организм. Но мы изо всех сил стараемся контролировать человеческий разум: наш и окружающих. Контроль позволяет нам чувствовать себя могущественными; отсутствие контроля вселяет в нас чувство бессилия. И поэтому нам остается только гадать: для чего нужны наши способности, кто мы такие и что происходит после смерти? Природа не дает ответов на эти вопросы. У нас есть только наши убеждения, они направляют нас, формируют нашу жизнь, придают ей смысл и направленность. Большинство людей следуют убеждениям и предписаниям других; некото-

рые вырабатывают свои собственные. Когда мы приходим к согласию относительно того, какой может или должна быть жизнь, мы начинаем работать, основывать бизнес, создавать цивилизации и оставлять после себя наследие.

За лбом находится  
неокортекс, откуда  
прорастает  
воображение



Поэтому я поставил  
отметку  
на лбу?

# Расшифровка культуры

Жил-был очень бедный священник. В его доме постоянно ссорились несчастная жена, голодные дети и беспомощные родители. Он пошел в храм и попросил божество помочь. Тогда божество подарило ему горшок с золотом. Счастливый священник продал золото и расплатился с долгами, на вырученные деньги купил все, что только можно было купить, и даже инвестировал, чтобы обеспечить свое будущее. Но вскоре после этого вновь начались ссоры: между его жадной женой, амбициозными детьми и нерадивыми родителями. Каждый хотел заполучить большую часть сокровищ. Раздосадованный священник отправился к божеству и потребовал решения. Божество снова подарило ему горшок с золотом. «Нет, мне не нужен еще один горшок. Дай мне что-то, что действительно решит проблему», – закричал священник. «Горшок с золотом! – воскликнуло божество, – но я никогда не давал тебе горшок с золотом. Я дал тебе нектар мудрости. Ты его не пил? Или тебя слишком отвлекла упаковка?»

Тот самый горшок золота наполнен историями, символами, ритуалами, которые определяют культуру, и даже методами ведения бизнеса, которые формируют организацию; в основе его наполнения лежит вера в культуру, которая заставляет нас смотреть на мир определенным образом. И зачастую это упускается из виду.



Каждая вера находит свое выражение в историях, которые мы рассказываем, символах, которые мы создаем, и ритуалах, которые мы соблюдаем. Истории, символы и ритуалы создают культуру. Культура, в свою очередь, формирует убеждения тех, кто к ней относится. Таким образом, из природы рождается воображение, из воображения рождается субъективность, а из субъективности рождается вера, из веры рождается культура, которая формирует человечество.

Американские истории, символы и ритуалы показывают американские убеждения. Индийские истории, символы и ритуалы отражают индийскую веру. Современные истории, символы и ритуалы являются отражением современных убеждений. Племенные истории, символы и ритуалы отображают племенные верования. Истории, символы и ритуалы организации раскрывают убеждения организации. Религиозные истории, символы и ритуалы отражают религиозные

убеждения. Светские истории, символы и ритуалы являются отражением светских убеждений.



Уникальность музыки, искусства, архитектуры, кулинарии и моды в той или иной культуре заключается в отражении уникальных убеждений. Разнообразие культур в мире демонстрирует разнообразие убеждений, а значит, и многообразие человеческого мышления. Мифология предполагает изучение историй, символов и ритуалов (кодов) и расшифровку лежащих в их основе моделей мышления. Разные сообщества мыслят по-разному и, следовательно, по-разному подходят к жизни. Это показывает, что наука управления основана на западных убеждениях и безразлична к убеждениям индийцев или китайцев.

Миф приобрел дурную славу, а рациональность – хорошую благодаря научной революции XVI века, согласно которой только то, что рационально, является реальным и уместным. Это слово использовалось для того, чтобы отвергнуть идеи любой культуры, кроме европейской. Европейские идеи считались рациональными, а значит, немифическими. Это естественным образом заставило другие культуры занять оборонительную позицию. Никто не хочет ассоциироваться с мифом и, соответственно, ложью.

С тех пор миф позиционируется как нечто, противоположное истине. К сожалению, на Западе на истину претендуют с одной стороны ученые, а с другой – религиозные авторитеты. Даже сегодня между теистами и атеистами ведется много споров. Академики и ученые узаконили эту борьбу, присоединившись к ней. Эта борьба признана большинством мировых обществ, которые стремятся идти в ногу со временем.

Но пропасть между мифом и истиной, между религиозной и научной истинами, этот бешеный поиск абсолютной и совершенной истины – чисто западное явление. Интеллектуалы древнего Китая совершенно не смутились бы, посчитав подобную деятельность спекулятивным потворством своим желаниям. Мудрецы Древней Индии отнеслись бы к этому с опаской, поскольку считали, что объективность и абсолют являются первопричиной нетерпимости и насилия.

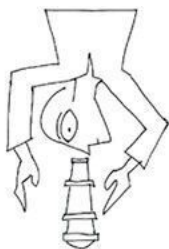


«Новое время», наступившее после научной революции в Европе, высмеивало предшествующую эру, которая не бросала вызов иррациональным идеям, пропагандируемым религией и властью.

Во второй половине XX века люди начали замечать, что рациональные идеи, пропагандируемые современными учеными, особенно социологами, в области экономики, политики, социологии, антропологии, философии, искусства, религиоведения и культурологии, также кишат предрассудками. Язык, используемый для выражения идей, таил в себе культурные идеи: безобидные слова, такие как «эволюция» и «развитие», отражали веру в то, что у мира есть или должно быть предназначение, направление и движение к улучшению. Капитализм и коммунизм были переосмыслены, и оказалось, что они уходят корнями в греческие эпосы или Библию, где говорилось об индивидуалистических героях и му-

ченичестве во имя общего блага. Это открытие положило начало «эпохе постмодернизма». Современные идеи, возможно, не относятся к религии, но это не делает их универсальной истиной; они так же глубоко уходят корнями в культурные верования и древние суеверия.

Домодернистский  
взгляд:  
Вера есть истина



Модернистский  
взгляд:  
Вера – это ложь,  
реально только  
рациональное



Постпостмодернистский  
взгляд:  
Вера должна пониматься  
в контексте верующих



Постмодернистский  
взгляд:  
Все идеи субъективны  
и могут быть  
интерпретированы  
любым образом

Но с постмодернистской революцией возникла проблема. Сложилось неявное предположение, что все поддается

интерпретации, не существует единственно верной расшифровки, и ни одна точка зрения не может быть подвергнута критике, поскольку все субъективно. Любое осуждение являлось злом; любая форма оценки считалась предвзятой. Началась эра смещения. Раване можно было поклоняться, а Раму – ругать, что подрывало традиционное поклонение Рамене в сотнях храмов на протяжении сотен лет.

Другая проблема, связанная с постмодернистским подходом, заключается в том, что авторы, как правило, критически относятся к авторитарному и манипулятивному взгляду, но безразличны к своему собственному взгляду, который часто является столь же авторитарным и манипулятивным. Разрушение представлений о других редко сопровождается переосмыслением собственных убеждений.

Сегодня люди говорят о «постпостмодернизме», который подразумевает взгляд на убеждения с точки зрения верующего. Это требует сочувствия и меньшего осуждения, чего сегодня не хватает в академических кругах, поскольку они предназначены для того, чтобы спорить и отвергать идеи в поисках объективной истины.

# Связь мифологии и менеджмента

Я обнаружил любовь к мифологии во время учебы в медицинском колледже Гранта в Мумбаи. После окончания университета я решил работать в медицинской отрасли, а не заниматься клинической практикой, чтобы иметь достаточно времени и средств на свою страсть. Таким образом, я жил в двух мирах: по будням работал в отрасли фармацевтики и здравоохранения, а по выходным проводил время за мифологиями со всего мира.

В своей профессиональной деятельности я начинал с вендора<sup>2</sup>, затем работал менеджером в компаниях Goodhealthnyou.com, Apollo Health Street и Sanofi Aventis, и, наконец, бизнес-консультантом в Ernst&Young. Я проводил семинары в рамках работы в Sabrang, организации, занимающейся демистификацией искусства. Эта организация была основана покойным Парагом Триведи. Беседы с ним и другими членами группы Sabrang выявили разрыв между мелодией хиндустани<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Поставщик, продающий и продвигающий товары и услуги под собственным брендом. – Прим. пер.

<sup>3</sup> Классическая индийская музыка. – Прим. пер.

# 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.