

<https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-238-242>

**Рецензия на книгу В. Л. Квинта
«Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению»¹**
(язык текста: русский, английский, китайский)

Т.О. Толстых✉, Ж.К. Галиев

Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»,
119049, Москва, Ленинский просп., д. 4
✉ tolstyh.to@misis.ru

**Review of the book by V. L. Kvint
“Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code”**

T.O. Tolstykh✉, Zh.K. Galiev

National University of Science and Technology MISiS,
4 Leninsky Ave., Moscow 119049, Russian Federation
✉ tolstyh.to@misis.ru

昆特V.L.《埃米尔·帖木儿的战略领导力：对《法典》的评论》书评

昆特V.L.《埃米尔·帖木儿的战略领导力：对《法典》的评论》/昆特V.L.(序言, 评论)。圣彼得堡：俄罗斯总统直属国民经济与公共管理学院西北管理学院出版印刷中心204页。(《战略家图书馆》系列)。

Т.О. Тольстух✉, Ж.К. Галиев

Государственный университет «МФТИ»,
119049, Москва, Ленинский проспект, д. 4
✉ tolstyh.to@misis.ru

Книга профессора Владимира Львовича Квинта представляет нам выдающегося исторического государственного деятеля Амира Тимура как философа и стратега, который был современником (1336–1405) князя Московского Дмитрия Ивановича Донского (1350–1389). Как государственный деятель Амир Тимур известен тем, что сыграл существенную роль в истории Средней, Южной и Западной Азии, основал хорошо вооруженную, закаленную в различных боях и битвах армию, положил конец феодальной раздробленности и междоусобным войнам в стране, установил мир и приложил все усилия для дальнейшего развития страны. Но мало кто знает, что Амир Тимур оставил исторический по

значимости стратегический труд — «Уложение» — свод законов и правил. В.Л. Квинт, комментируя «Уложение» с позиций современности, связывает в живую логическую цепь философию стратегии, иллюстрирует актуальность мыслей 600-летнего прошлого в настоящем, предлагает свою интерпретацию правил и положений Амира Тимура, способных повышать эффективность принятия важнейших стратегических решений на всех уровнях государственного и хозяйственного управления.

Остановимся на ключевых моментах данной книги.

1. **Системность.** С позиции современности совершенно естественно, что любое исследова-

¹ Рецензия впервые напечатана на русском языке в журнале «Управленческое консультирование». 2021;3(47):124–127. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-3-124-127>. Полное описание книги: Квинт В.Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с. (Серия «Библиотека стратега»). ISBN 978-5-89781-696-5. <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>.

ние начинается с системного анализа. Системность, умение видеть отдельные проблемы как части единого целого — это методологический фундамент стратегического анализа и принятия управленческих решений. Профессор В. Л. Квинт в своих принципах стратегирования формулирует такое правило: «Стратегии призваны превращать хаос в систему», истинность которого подтверждается в «Уложении». Амир Тимур сформулировал систему из 12 правил, являющуюся «руководством как в поведении, так и в управлении государством». В эти правила заложены и объединены основные функции стратегического управления, такие как планирование, мотивация и контроль. При этом Амир Тимур не только смог выстроить системную философию управления государством, он еще сумел применить к своему окружению системную классификацию из 12 классов, позволившую ему сформировать, говоря современным языком, организационно сплоченную команду единомышленников, где каждый выполнял свою задачу. В «Уложении» Амира Тимура и в комментариях просматривается взаимосвязь между 12-ю правилами и классификацией служащих. Так, можно проследить практические результаты (правило 8) деятельности служащих класса 9; практические результаты (правило 9) деятельности служащих класса 4. В комментариях профессор Квинт отмечает: «Деятельность своих соратников, верных ему людей и, собственно, функционал всех подданных Амир Тимур структурировал, а затем руководил ими, учитывая их способности, самоотверженность, их знания, верность и преданность». Умение чувствовать людей, видеть и реализовывать их потенциал, спланировать их возле себя и вести вперед характеризуют Амира Тимура как мудрого стратегического лидера.

2. Роль анализа в стратегическом мышлении. В. Л. Квинт обращает особое внимание в комментариях к «Уложению» на отношение Тимура к роли ученых, к советам которых прислушивался Амир. Он требовал от них анализа не только успехов великих известных из истории лидеров, но и причин их поражений. Профессор Квинт отмечает, что такое поведение Тимура соответствует одному из важнейших правил стратегического мышления, требующего от стратега изучения и использования опыта ранее успешно реализованных победных стратегий. Недостаточный учет ошибок прошлого, о котором упоминал Амир Тимур, может привести к негативным последствиям в функционировании экономики в целом. Так, эффективная рыночная структура предполагает осуществле-

ние основного требования функционирования рынка: «производить то, что продается, а не продавать то, что производится». Положение «продавать то, что производится» может привести к стремлению реализации оуэновского «Национального базара справедливого обмена труда», который является элементом несовершенной конкуренции.

3. Важность оценки обстановки. В правилах Тимур обращается к значимости постоянного изучения социальной и экономической реальности, условий жизни народа. Особенно он подчеркивает необходимость назначать на высшие должности в провинциях тех лидеров, которые знакомы с жителями, «с их нравами и обычаями...». При выборе на должность провинциальных иерархов он отдавал предпочтение тем из них, которые пользуются одобрением местного населения. В современной теории стратегического управления такой подход позволяет избежать так называемой «Х-неэффективности», которая может иметь место, когда у менеджеров присутствуют стремления, отличающиеся от основной цели производства: более легкая жизнь на работе, уклонение от предпринимательского риска, обеспечение работой некомпетентных друзей и родственников и т. д.

4. Толерантность. Равное отношение к своим соратникам, сподвижникам и врагам. «Завистник, являвшийся с намерением погубить меня, встречал с моей стороны столько знаков расположения, что, расстроенный моими щедротами, покрывался потом смущения», — писал Амир Тимур. И в комментариях профессор Квинт пишет: «И он никогда, как и должен стратег, не боялся переоценивать достоинства даже поверженного неприятеля. Более того, он мог принять побежденного противника к себе на службу с повышением в должности и воинском звании. Что также воплощает такую функцию стратегического управления, как мотивация».

5. Справедливость. Надпись «Справедливость — основа государства и девиз правителей» высечена на стенах дворца Ак-сарай, который был построен по приказу Тимура в городе Шахрисабз. В «Уложении» Амир Тимур особенно подчеркивает значимость честности и неподкупности для визиря, причем связывает неподкупность визиря со справедливостью принимаемых им решений. Тимур ввел понятие нерушимости закона и велел не спешить с наказанием преступников, а тщательно проверять все обстоятельства дела и только после этого выносить вердикт. В то время все: и визирь, и амир, и торговец, и простой человек были равны перед законом. Если посту-

пала информация, что чиновник, ответственный за финансы, присвоил себе часть казны, то это проверялось, и при подтверждении принималось одно из решений: если присвоенная сумма была равной его жалованию (улуфу), то она отдавалась ему в дар. Если она вдвое превышала жалование, то лишнее просто удерживалось. Если же присвоенная сумма была в три раза выше установленного жалования, то все отбиралось в пользу казны. И Владимир Львович, комментируя с точки зрения теории стратегирования справедливость принятия решений, говорит о том, что это одна из трех краеугольных функций стратегического управления: «Необоснованные наказания, так же, как и необоснованные поощрения, чаще всего являются результатом некомпетентности лица, принимающего стратегические решения, и неэффективного функционирования его аппарата, либо объясняются коррупцией, достигшей тех высших эшелонов государственной власти, где принимаются стратегические решения».

В трудах профессора Квинта есть следующее определение стратегии: «Стратегия — это му-

дрость, умноженная на точно выбранный вектор к успеху с оценкой ресурсной ограниченности», то есть стратегия характеризуется как система поиска, формулирования и развития доктрины, обеспечивающей долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации. Книга «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» как раз демонстрирует нам мудрость и стратегическую прозорливость великого Амира Тимура. Когда-то Аврелий Августин сказал: «Нет прошлого, настоящего и будущего. Есть прошлое настоящего, настоящее настоящего и будущее настоящего». Труд Владимира Львовича Квинта помогает связать прошлое настоящего с настоящим настоящего, чтобы стратегически выстраивать будущее настоящего.

Книга «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению», безусловно, будет полезной и интересной для ученых и практиков, преподавателей и студентов, для тех, кто изучает теорию стратегии, и для тех, кто реализует принципы стратегирования в жизнь.



In the book written by Professor V.L. Kvint the outstanding historic statesman Amir Timur is revealed as a philosopher and a strategist contemporary (1336–1405) with Dmitry Donskoy, Prince of Moscow (1350–1389). As a statesperson Amir Timur is famous for his significant role in the history of Middle, South and Western Asia, as he was able to found a well-armed army hardened in various battles and fights, put an end to feudal fragmentation and internecine wars in the country, established peace and strived for further development of the nation. But few people know that Amir Timur left a historically significant strategic work “The Code” presenting a set of laws and regulations. Commenting on the Code from the standpoint of modernity Prof. V.L. Kvint links the philosophy of strategy into a lively logical chain, illustrates the relevance of ideas of the 600-year-far past to the present, suggests his own interpretation of Amir Timur’s rules and regulations which are able to improve the efficiency of making the most important strategic decisions at all levels of government and economic administration. Let us dwell on the key points of this book.

1. Consistency. From the standpoint of modernity, it is only natural that any research starts with system analysis. Consistency, ability to see individual problems as parts of a single whole is a

methodological foundation for strategic analysis and managerial decisions. In his principles of strategizing Professor V.L. Kvint forms the following rule: “Strategies are designed to turn chaos into a system”. Its veracity is proved by the Code. Amir Timur created a set of 12 principles of state governance which is “a guide both in behavior and state governance”. These rules include and unite basic functions of strategic management such as planning, motivation and control. Moreover, Amir Timur managed both to create system philosophy of governance and apply a 12-group system classification to the people around. In the modern language, this classification made it possible to build an organizationally close-knit team of like-minded people with each member doing his own job. Amir Timur’s Code and the Comments show interrelation between the 12 principles and the people’s classification. Thus, according to Principle 8 one can monitor the efficiency of the workers belonging to group 9, and Principle 9 allows monitoring the performance of group 4. In his comments Professor V.L.Kvint says: “Amir Timur structured the work of all his comrades and his loyal people as well as functioning of all his citizens, and ruled them according to their abilities, dedication, their knowledge, loyalty and faithfulness”. His ability to feel people, see and realize their potential, rally

them around him and lead forward characterizes Amir Timur as a wise strategic leader.

2. The Role of analysis in strategic thinking.

In his comments to the Code Professor V.L. Kvint focuses the readers' attention on Timur's attitude towards the role of scientists whose advice was of great value to Amir. He demanded that they should analyze success of historically well-known leaders as well as the reasons for their failures. Professor V.L. Kvint points out that such behavior of Timur conforms to one of the most important principles of strategic thinking which requires that a strategist should study and use the experience of previously successfully implemented winning strategies. Insufficient consideration of the past mistakes mentioned by Timur can cause negative consequences in the functioning of the economy as a whole. Thus, to make a market structure effective it is essential to satisfy the main requirement for market functioning 'to produce the things that are sold, but not to sell the things that are produced'. The proposition 'to sell what is produced' can result in striving for Owen's "National Bazaar of Fair labour Exchange" which is the element of imperfect competition.

3. The importance of assessing the environment.

In the Code Timur points out the significance of constant monitoring of social and economic environment and people's living conditions. He especially emphasizes the idea that provinces' high posts should be occupied by the leaders who are familiar with local people and 'their traditions and customs...' When appointing provincial hierarchs, he preferred those who were popular with the local residents. In the modern theory of strategical management such approach provides the opportunity to avoid the so-called "X-inefficiency" which can occur when managers have some aspirations which do not coincide with the major business objective such as easy life at work, avoiding entrepreneurial risks, employing incompetent companions and relatives for the job, etc.

4. Tolerance.

Equal attitude to comrades-in-arms, associates and enemies. "Foes who arrived with the intention to destroy me used to receive such a warm welcome that they were upset with my generosity and sweated with embarrassment", Timur wrote. And Professor V.L.Kvint comments, "And as a strategist is obliged to, he was never afraid to overestimate the merits of a defeated enemy. Moreover, he used to employ a defeated opponent for his service and even for a higher position and rank. It embodies such function of strategic management as motivation".

5. Justice.

The words "Justice is a state's basis and a ruler's credo" are carved on the walls of Aksaray palace which was built in Shahrisabz city by Timur's order. In the Code Amir Timur put special emphasis on the significance of honesty and incorruptibility for the vizier connecting the incorruptibility with the fairness of his decisions. Timur introduced the concept of law's inviolability and ordered not to haste with criminals' punishment but to carry out a thorough investigation of a case before passing a verdict. At that time all people including a vizier, an emir, a seller or an ordinary person were equal in the eyes of the law. If it was reported that an official in charge of the finance had appropriated part of the treasury, the information was to be checked and in case of its veracity either of the two decisions was taken. If the money taken equaled to his salary (uluf) so it was gifted to him. If it was twice as big as his salary the excess was deducted from his wages. If the amount of money was three times as big as the salary the entire sum was taken in the favour of treasury. Vladimir Lvovich comments on the fairness of the decisions taken from the viewpoint of the theory of strategizing and says that it is one of the three cornerstone functions of strategic management. "Ungrounded punishment as well as an undeserved reward are either the result of incompetence of a person who makes strategic decisions and inefficient performance of his apparatus, or they can be caused by corruption at the highest government levels where strategic decisions are taken". In his works Professor V.L. Kvint defines 'strategy' as follows: "Strategy is wisdom with a defined vector to success and an assessment of resource limitations". Thus, a strategy is characterized as a system of finding, formulating and developing a doctrine which provides for the long-term success if followed consistently and completely. The book "Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code" demonstrates wisdom and strategic foresight of the great Amir Timur. Many centuries ago Aurelius Augustinus said, "The past, present and future do not exist. There is only the present's past, the present's present and the present's future". The work by Professor V.L.Kvint makes it possible to find links between the present's past and the present's present to strategically built the present's future.

The book "Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code" will be of great interest and use for scientists and practitioners, teachers and students, for those studying the theory of strategy as well as for those who implement the principles of strategizing in everyday life.

* * *

弗拉基米尔·昆特教授的书向我们展示了杰出古代政治家埃米尔·帖木儿（1350-1389年），作为哲学家和战略家，他是莫斯科大公德米特里·伊万诺维奇·顿斯科伊（1336-1405年）的同代人。

作为政治家，埃米尔·帖木儿以在中亚、南亚和西亚历史上发挥了重要作用而闻名，他建立了一支装备精良、历经百战的军队，结束了国内的封建割据和内战，建立了和平，为国家的进一步发展竭尽全力。

但很少有人知道，埃米尔·帖木儿留下了一部具有历史意义的战略著作——《法典》——法律和规则的汇编。昆特 V.L. 从现代视角对《法典》进行评论，将哲学与科学生活与管理咨询连接在一个生动的逻辑链中。№ 3. 2021 125 索菲亚战略，是 600 年前战略思想的现实性的例证，作者提出了自己对埃米尔·帖木儿的规则和条例的诠释，这些规则和条例能够提高各级政府和经济管理部门制定最重要的战略决策的效率。

让我们关注本书的关键点。

1. 系统性。从现代视角来看，任何研究都是从系统分析开始的，这很自然。系统性，将个别问题视为一个整体的一部分的能力是战略分析和决策的方法论基础。昆特 V.L. 教授在他的战略规划原则中阐述了这样一条原则：“战略旨在将混乱变成系统”，其正确性在《法典》中得到证实。埃米尔·帖木儿制定了一个由 12 条规则组成的系统，它是“行为和治理的指南”。这些规则包含并结合了战略管理的主要职能，如计划、激励和监管。与此同时，埃米尔·帖木儿不仅能够建立系统的国家治理哲学，而且他还能够将周围的人系统划分为 12 个阶层，用现代语言来说就是形成一个有组织凝聚力的由志同道合的人组成的团队，每个人都完成自己的任务。在埃米尔·帖木儿的《法典》和评论中都探讨了 12 条规则与臣民分类之间的关系。因此，您可以追踪第 9 阶层臣民活动的实际结果（规则 8）；第 4 阶层臣民活动的实际结果（规则 9）。昆特教授在评论中指出：“事实上，埃米尔·帖木儿组织了战友、忠于他和所有臣民的活动，基于他们的能力、奉献精神、知识和忠诚将他们的职能结构化并领导他们”埃米尔·帖木儿能够感受他人、看到并发挥他们的潜力、将他们团结在自己周围并领导他们前进，他是一位明智的战略领导者。

2. 分析在战略思维中的作用。昆特 V.L. 在评论中特别关注帖木儿对学者这一角色的态度，帖木儿听取学者的建议。他要求学者们不仅要分析历史上伟大领导人的成功经验，还要分析他们失败的原因。昆特教授指出，帖木儿的这种行为符合战略思维最重要的原则之一，即战略家要研究和利用以前成功实施的制胜战略的经验。如果如埃米尔·帖木儿所说，对过去的错误认识不足，可能会对整个经济的运行产生负面影响。因此，有效的市场结构，其前提是满足市场运作的基本要求：“生产能卖出去的东西，而不是销售所生产的东西”。“销售所生产的东西”这一立场可能会导致追求欧文的“国民劳动公平交换市场”，

这是不正当竞争的一个因素。

3. 评估环境的重要性。在规则中，帖木儿着重强调了不断研究社会和经济现实、人民生活状况的重要性。他特别指出，需要任命那些熟悉当地居民、了解他们的风俗和习俗……”的领导人担任地方的高级行政长官。在选择地方行政长官时，他优先考虑那些获得当地人民认可的人。在现代战略管理理论中，这种方法避免了所谓的“X-无效率”，当管理者的愿望与主要目标不一致时，就会发生这种情况。№ 3. 2021 生产：工作生态更轻松，避免创业风险，为无专业技能的亲友提供工作保障等等。

4. 宽容。平等对待自己的战友、伙伴和敌人。埃米尔·帖木儿写道：“这个嫉妒者出现的目的是要毁了我，可是在我这里他遇到如此的善意，以至于被我的慷慨所打动，他满脸尴尬的汗水。”在评论中，昆特教授写道：“作为一名战略家，他从不害怕高估那些甚至被击败了敌人的优点。而且，他可以接受被他打败了的敌人为他服役，并晋升和授予他军衔。这也体现了战略管理的激励作用。”

5. 公平。铭文“正义是国家的基础和统治者的座右铭”刻在阿克萨拉伊宫殿的墙壁上，该宫殿是根据帖木儿的命令在沙赫里萨布斯市建造的。在《法典》中，埃米尔·帖木儿特别强调了大臣诚实和廉洁的重要性，并将大臣的廉洁性与其决策的公正性联系起来。帖木儿引入了法律不可侵犯的概念，并命令不要急于惩罚罪犯，而要仔细检查案件的所有情况，然后再作出判决。那时，每个人：大臣、埃米尔、商人和普通人在法律面前一律平等。如果有信息说负责财政的官员为自己挪用了一部分国库，则对此进行调查，并在确认后做出以下决定：如果挪用的金额等于他的工资（uluf），则作为礼物送给他。如果是工资的两倍，那么多余的部分将被扣留。如果挪用的金额比既定工资高出三倍，那么一切都会被充公入国库。弗拉基米尔·昆特教授从战略理论化的角度评论决策的公平性，他说这是战略管理的三大基石之一：“不合理的惩罚，以及不合理的奖励，往往是战略决策者无能和机构运作不善的结果，或者是由于腐败，腐败已经深入到制定战略决策的国家权力的最高层。”

在昆特教授的著作中，对战略有以下定义：“战略是智慧乘以精确选择的成功矢量，并评估资源限制”，也就是说，战略是一个寻找、制定和发展学说的系统，目的是确保在一致和充分执行的情况下取得长期成功。《阿米尔·帖木儿的战略领导力：对《法典》的评论》一书，正是在向我们展示伟大的帖木儿的智慧和战略洞察力。

奥勒留·奥古斯丁曾经说过：“没有过去、现在和未来。有现在的过去，现在的现在和现在的未来。”昆特 V.L. 的工作有助于将现在的过去与现在联系起来，以便战略性地构建现在的未来。《埃米尔·帖木儿的战略领导力：对《法典》的评论》一书对于学者和实践者、教师和学生、研究战略理论的人以及在生活中将战略规划的原则付诸实践的人来说无疑是有益和有趣的。