

НИКОЛАЙ АТАМАНЕНКО

# СТРАТАГЕМЫ

## СИТУАЦИОННОГО МЫШЛЕНИЯ

КНИГА 1. БОРЬБА



Николай Атаманенко

**Стратегемы ситуационного  
мышления. Книга 1. Борьба.  
36 инструментов для конфликтов,  
конкуренции и защиты**

## **Атаманенко Н.**

Стратегемы ситуационного мышления. Книга 1. Борьба.  
36 инструментов для конфликтов, конкуренции и защиты /  
Н. Атаманенко —

Эта книга — не о честной борьбе по правилам. Эта книга — о том, как побеждать, когда правила работают против вас. О том, как использовать силу противника против него самого. О том, как выигрывать, не вступая в бой, или вступая — но только тогда, когда это выгодно. 36 стратегем ситуационного мышления — разобраны пошагово. Для каждой: формула, суть, когда применять, как применять, примеры из бизнеса и жизни, границы, риски. Для всех, кто оказался в ситуации «противник сильнее, а отступить некуда».

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
ЧАСТЬ I. ПРОТИВ БОЛЕЕ СИЛЬНОГО ОППОНЕНТА	10
ГЛАВА 1. УДАР ПО УЯЗВИМОМУ ФЛАНГУ	14
ГЛАВА 2. ЧУЖИЕ РУКИ	17
ГЛАВА 3. ОЖИДАНИЕ В ТЫЛУ	21
ГЛАВА 4. ПОЖИНАТЬ ПЛОДЫ ЧУЖИХ ОШИБОК	25
ГЛАВА 5. ШУМ И АТАКА	29
ГЛАВА 6. ПУСТАЯ КРЕПОСТЬ	33
ЧАСТЬ II. ПРИ РАВНЫХ СИЛАХ	37
ГЛАВА 7. ВИРТУАЛЬНОЕ ПРИСУТСТВИЕ	41
ГЛАВА 8. ОТКРЫТЫЙ ФАСАД – ТАЙНЫЙ ХОД	45
Конец ознакомительного фрагмента.	47

# **Стратегемы ситуационного мышления. Книга 1. Борьба 36 инструментов для конфликтов, конкуренции и защиты**

**Николай Атаманенко**

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0069-8405-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## ВВЕДЕНИЕ

### Почему эта книга появилась

Классические «Тридцать шесть стратегем» – гениальный памятник военной мысли. «Искусство войны» Сунь-Цзы изучают в бизнес-школах по всему миру. Но эти тексты писались для другого мира – мира мечей и бамбуковых свитков, армий и осад, императоров и полководцев.

Мир XXI века – это переговоры и контракты, стартапы и корпорации, информационные войны и юридические ловушки, внутренние конфликты и коалиции. Здесь тоже есть победы и поражения. Здесь тоже нужна стратегия. Но старые стратегемы, даже блестяще пересказанные, часто остаются лишь метафорами. Их трудно применить напрямую к ситуации «конкурент переманивает клиента» или «начальник несправедливо распределяет бонусы».

Эта книга – не перевод древнего текста. Это **авторская интерпретация**. Система, выведенная из реальной практики управления, переговоров, конфликтов и конкурентной борьбы. Это «36 стратегем ситуационного мышления» – инструменты для тех, кто принимает решения в условиях неопределённости.

### Что такое стратегема в ситуационном мышлении

Стратегему часто понимают, как «военную хитрость» или «обман». Это не совсем точно. Стратегема – это **способ пересобрать ситуацию так, чтобы выигрыш стал возможен без прямой борьбы** или с минимальными затратами.

**Отличие от тактики.** Тактика отвечает на вопрос «как это сделать?». Стратегема отвечает на вопрос «как увидеть возможность там, где другие видят тупик?».

**Отличие от стратегии.** Стратегия отвечает на вопрос «куда мы идём?». Стратегема отвечает на вопрос «как пройти там, где прямая дорога заблокирована?».

**Короткая формула.** *Стратегема – это обходной путь там, где прямой путь заблокирован.*

В этой книге вы не найдёте моральных оценок – «это этично, а это нет». Вы найдёте инструменты. Использовать их или нет – решать вам, исходя из вашего контекста и ваших ценностей.

### Шесть подходов ситуационного мышления

Вот фундамент, на котором построены все 36 стратегем. Это шесть способов видеть ситуацию иначе, чем противник. В преамбулах каждой части мы будем ссылаться именно на них – показывая, какие подходы работают в каждом типе контекста.

#### 1. Контекст важнее плана

Любая стратегема начинается с анализа: кто? что? где? когда? зачем? зачем? Без понимания контекста даже лучший план провалится. Ситуационное мышление – это умение читать обстановку и корректировать действия «здесь и сейчас», а не следовать заготовленному сценарию.

#### 2. Гибкость как сила

Жёсткие решения ломаются. Гибкие – обтекают препятствия. Ситуационное мышление – это умение менять форму, не теряя сути. Как говорил Брюс Ли: «Будь водой, мой друг». Вода не сопротивляется – она находит путь. Так и мы: не цепляйся за план, цепляйся за цель.

#### 3. Используй слабости системы

Не нужно силой ломать дверь – найди незапертую. Стратегемы учат видеть уязвимость в структуре, поведении или логике противника (или ситуации). В бизнесе это может быть

нишевый запрос, который все игроки игнорируют. В конфликте – эмоциональная точка, через которую можно достучаться.

#### **4. Управляй вниманием**

«Укради котёл, пока враг смотрит на дым». Контроль над вниманием – мощный инструмент влияния и манёвра. Маркетинг, переговоры, даже личные отношения часто решаются не тем, что вы говорите, а тем, на чём вы заставляете сосредоточиться другого.

#### **5. Действуй через других**

Не всегда нужно действовать самому. Иногда достаточно направить других – их интересы, страхи или амбиции – в нужное русло. В организации это делегирование с подтекстом. В политике – создание коалиции. В жизни – мягкий намёк, который запускает цепную реакцию.

#### **6. Время – твой союзник**

Иногда лучшая стратегема – ничего не делать. Терпение позволяет ситуации разрешиться самой или создать новые возможности. Мы часто торопимся «решить проблему». Но некоторые проблемы исчезают, если дать им время. А другие – созревают для точного удара.

Эти шесть подходов – не инструкция. Это **оптика**. Способ смотреть на ситуацию. В каждой из шести частей книги мы будем возвращаться к ним – показывая, какие подходы становятся главными в конфликте с сильным противником, какие – в позиционной борьбе, какие – в безвыходной ситуации.

#### **Кому и зачем нужна эта книга**

Книга не для всех. Она для тех, кто принимает решения в условиях неопределённости, конфликта или конкуренции.

**Ваша роль** может быть любой:

– **Руководитель или предприниматель** – конкуренция, переговоры с партнёрами, внутренние конфликты в команде.

– **Менеджер проекта** – ресурсы, сроки, неясные риски, межведомственные согласования.

– **Политтехнолог или переговорщик** – многоходовые комбинации, управление вниманием, работа с коалициями.

– **Юрист** – использование правовых механизмов как инструментов давления.

– **Специалист по безопасности** – анализ уязвимостей, предотвращение атак.

– **Человек в сложной жизненной ситуации** – любой, кто оказался перед выбором: «Как действовать, когда все прямые пути закрыты?».

**Что эта книга НЕ даёт:** Готовых рецептов «как победить всех». Не бывает волшебной таблетки.

**Что эта книга ДАЁТ:** 36 проверенных конфигураций действия. Вы смотрите на свою ситуацию, находите похожий тип контекста – и получаете готовую схему: что делать, какие риски учесть, как не ошибиться.

#### **Как устроена книга**

Книга построена как система навигации. Вы не читаете её «от корки до корки» (хотя можете). Вы находите свой тип ситуации – и идёте в нужную часть.

**Шесть частей – по типам контекста ситуаций**

Часть	Название	Когда читать
I	Против более сильного оппонента	Противник явно сильнее по ресурсам
II	При равных силах	Ресурсы сопоставимы, позиционная борьба
III	Атакующего (прямой натиск)	Вы решили атаковать открыто
IV	Запутывания оппонента	Противник умён и быстр — его нужно дезориентировать
V	Достижения преимущества	Нет активного конфликта, но нужно улучшить позицию
VI	В безвыходных ситуациях	Ресурсы на исходе, все пути перекрыты

Каждая часть открывается **преамбулой**, где кратко объясняется: как распознать этот тип контекста, какие из шести подходов здесь работают, какова типичная ошибка и куда перейти, если ошибся.

### **36 глав – по числу стратегем**

Каждая глава – описание одной стратегемы. Все главы построены по единому шаблону, который включает: название, формулу, суть, признаки применения, пошаговое руководство, пример, границы, анти-пример, риски и связь с другими стратегемами.

### **Приложение. Матрица быстрого выбора**

В конце книги – матрица, которая поможет вам за 10 секунд выбрать стратегию под вашу ситуацию.

### **Как читать эту книгу**

**Вариант А. Системное изучение.** Читайте части по порядку, главу за главой. Погрузитесь в логику. Так вы построите полную картину стратегемного мышления.

**Вариант Б. Ситуативная навигация.** Вы находитесь в конкретной ситуации. Откройте Приложение – матрицу быстрого выбора. Найдите свою ситуацию (тип контекста и что нужно сделать). Переходите к нужной главе.

**Вариант В. Проблемно-ориентированный.** У вас есть проблема. Вы не знаете, к какому типу контекста её отнести. Прочитайте преамбулы частей (1—2 страницы). Та, где описание совпадает с вашей ситуацией, – ваша. Дальше – по матрице.

### **Самое важное предупреждение**

Стратегемы – это хирургический инструмент. В некоторых средах они **категорически противопоказаны**.

### **Когда НЕЛЬЗЯ применять стратегемы:**

Ситуация	Почему
<b>Долгосрочные отношения доверия</b> (семья, близкие партнёры, команда, с которой работаете годами)	Стратегема, однажды раскрытая, убивает доверие навсегда. Восстановить невозможно.
<b>Прозрачная среда с тотальным контролем</b> (некоторые корпоративные культуры, госсектор с жёстким аудитом)	Любое скрытое действие будет обнаружено. Цена ошибки — репутация и карьера.
<b>Когда вы сами в позиции слабого без права на ошибку</b>	Стратегема требует ресурса на манёвр. Если вы на нуле — любая неудача добивает.
<b>Когда противник не играет по правилам и сильнее на порядок</b>	Против откровенного бандитизма стратегемы бесполезны. Там нужна другая оптика — закон, силовой ресурс, публичность.

**Важный тезис:** *Стратегемы – не для того, чтобы обманывать всех вокруг. Они для того, чтобы выжить и выиграть там, где прямая борьба невозможна или слишком дорога.*

### **Как не превратить стратегемы в паранойю**

Стратегемы – это инструмент, а не мировоззрение.

– **Не ищите стратегему в каждом действии коллеги.** Большинство людей просто некомпетентны, а не хитрят. Они ошибаются, а не плетут интриги.

– **Если вы начинаете видеть «тайные замыслы» везде – остановитесь.** Это паранойя, а не стратегия. Здоровый человек видит мир скорее простым, чем сложным. Сложность включается только когда есть реальные основания.

– **Лучшая стратегема в большинстве ситуаций – честность и прямота.** К стратегемам переходят, когда они действительно нужны. Не усложняйте там, где можно сказать прямо.

### **Приглашение к диалогу**

Эта книга родилась из практики. Из реальных кейсов управления, переговоров, конфликтов, конкурентных войн.

Если вы применили какую-то из стратегем и у вас получилось – или не получилось – напишите. Ваш опыт поможет сделать книгу лучше.

Если вы нашли стратегему, которой нет в этой книге, – напишите свою в комментариях на издательской страничке книги. Возможно, она появится в следующем издании.

*Теперь вы готовы к Частям I—VI.*

*Выберите свою ситуацию – и вперёд.*

*Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.*

## **ЧАСТЬ I. ПРОТИВ БОЛЕЕ СИЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

### ***Стратегемы №1—№6***

#### **1. Портрет ситуации**

Как распознать, что вы находитесь именно в этом типе контекста?

##### **Ключевые признаки:**

– Противник превосходит вас минимум в 2—3 раза по ключевому ресурсу: деньги, люди, доля рынка, административный ресурс, доступ к информации, влияние. Это не «чуть-чуть сильнее» – это качественно другой вес.

– Прямая атака в лоб уже заканчивалась поражением (вашим или чужим в аналогичных условиях). Или вы с высокой вероятностью можете предсказать, чем закончится лобовое столкновение.

– Вы не можете игнорировать противника. Он активно угрожает, блокирует ваши ходы, перехватывает клиентов, ресурсы или возможности. Отсидеться не получится.

– Попытка «догнать» по ресурсам невозможна в обозримом будущем. Разрыв не сокращается – он сохраняется или растёт.

##### **Контекстная ловушка**

Самое опасное в этой ситуации – иллюзия, что нужно просто «стать сильнее». Кажется, что если поднажать, подтянуть ресурсы, нанять лучших специалистов или чуть больше вложить – то можно догнать. Это самообман. Против сильного вы не выигрываете на его поле. Пока вы копите, он копит быстрее – у него больше стартовый ресурс. Вы не сокращаете разрыв, вы закрепляете своё отставание.

Выход не в том, чтобы стать таким же, как он. Выход в том, чтобы играть в другую игру.

#### **2. Логика ситуационного мышления в этой Части**

Во Введении мы обозначили шесть подходов ситуационного мышления: контекст важнее плана, гибкость как сила, использование слабостей системы, управление вниманием, действие через других, время как союзник.

В части I работают все шесть – но с определённым акцентом.

<b>Подход</b>	<b>Как проявляется в Части I</b>
<b>Контекст важнее плана</b>	Вы не планируете «победу вообще». Вы ищете конкретную цель в конкретной защите. План — это не «стать лидером рынка», а «завтра в 10:00 ударить в логистический узел, который они не охраняют».
<b>Гибкость как сила</b>	Вы меняете форму атаки, а не наращиваете массу. Вы не становитесь тяжелее — вы становитесь неуловимее. Жёсткий план против сильного противника — это смертный приговор. Гибкость позволяет вам менять направление быстрее, чем он успевает перестраивать защиту.
<b>Используй слабости системы</b>	Это главный принцип главы. Удар не по силе, а по слабости. Не туда, где он защищён, а туда, где он открыт. Не по тому, что он сделал хорошо, а по тому, что он сделал плохо, или по тому, что он вообще не заметил.
<b>Управляй вниманием</b>	Вы заставляете противника смотреть не туда. Пока он следит за громким отвлечением на одном фланге, вы наносите удар на другом. Стратегемы №5 «Шум и атака» и №6 «Пустая крепость» работают именно с вниманием.
<b>Действуй через других</b>	Вы не бьёте сами. Вы сталкиваете противника с кем-то ещё. Стратегема №2 «Чужие руки» — это искусство сделать так, чтобы ваш враг подрался с другим врагом, а вы остались в стороне.
<b>Время — твой союзник</b>	Вы ждёте, пока противник утомится, ошибётся, переоценит себя или попадёт в кризис. Стратегема №3 «Ожидание в тылу» и №4 «Пожинать плоды чужих ошибок» — это терпение, превращённое в оружие.

### **Главный принцип части**

*Не бей туда, где он силён. Бей туда, куда он не смотрит, или заставь его драться с кем-то другим.*

Запомните эту формулу. Она – ключ ко всем шести стратегемам части I.

### **3. Навигационная таблица стратегем части I**

Ниже – все шесть стратегем этой части. Для каждой указано: когда её выбирать и какова её краткая логика. Используйте эту таблицу как быстрый навигатор.

№	Стратегема	Когда выбирать	Краткая логика
1	Удар по уязвимому флангу	Вы видите конкретную «дыру» в защите противника: направление, которое он недофинансирует, игнорирует или считает неважным.	Удар по флангу вынуждает противника ослабить главное направление. Он перебрасывает ресурсы — вы бьёте туда, откуда они ушли.
2	Чужие руки	У вас нет ресурса на удар, но есть третий игрок, чьи интересы объективно совпадают с вашими или противоречат интересам противника.	Вы не дерётесь. Вы сталкиваете противника с другим. Ваша задача — сделать так, чтобы они начали конфликт без вашего прямого участия.
3	Ожидание в тылу	Противник активен, агрессивен и тратит ресурсы быстрее вас. Он атакует, расширяется, запускает новые проекты — и расплывается.	Пауза работает на вас. Противник выдыхается сам. Вы не бьёте — вы ждёте, когда он устанет и допустит ошибку.
4	Пожинать плоды чужих ошибок	Противник уже в кризисе: внутренний конфликт, финансовые проблемы, уход ключевых сотрудников, скандал, судебный иск.	Вы не создаёте кризис — вы пользуетесь готовым. Ваша задача — оказаться рядом в тот момент, когда противник падает, и забрать то, что плохо лежит.
5	Шум и атака	Противник собран, внимателен и быстро реагирует. В тишине он вас переиграет. Его нужно отвлечь, заставить смотреть в другую сторону.	Громкое отвлечение на одном фланге — тихий удар на другом. Шум может быть информационным, PR-активностью, ложным запуском продукта, судебным иском — чем угодно, что приковывает внимание.
6	Пустая крепость	Противник осторожен, боится ловушек и переоценивает угрозы. Он скорее отступит, чем рискнёт.	Демонстрация слабости провоцирует ошибку от страха. Вы показываете, что вы пусты и беззащитны. Противник думает: «Это ловушка» — и не атакует. Или атакует нерешительно — и попадает в реальную ловушку, которую вы подготовили за фасадом пустоты.

#### 4. Типичная ошибка

##### Попытка «подтянуть ресурсы» и ударить в лоб, накопив сил.

Звучит как здравый смысл: «Мы пока слабы, давайте накопим силы, а потом ударим». Это интуитивно понятная логика. И она убийственно опасна против сильного противника.

##### Почему это ошибка

Пока вы копите, противник копит быстрее. У него больше стартовый капитал, больше команда, больше рычагов влияния. Разрыв не сокращается — он увеличивается. Вы бежите за машиной, которая едет быстрее вас.

Вы ждёте «удобного момента», когда сил станет достаточно. Но этот момент не наступает никогда. А когда вы наконец решаете, что «теперь можно», — противник уже укрепился ещё сильнее.

##### Что вместо этого

Использовать асимметрию. Бить не там, где он силён, а там, где он слаб или не смотрит. Не пытаться стать таким же, как он, — играть в другую игру. Не ждать, пока вы станете большими, — атаковать сейчас, но не в лоб.

Как говорил Сунь-Цзы: «*Вести себя подобно воде – избегать высот и устремляться вниз*». Не поднимайтесь на гору, чтобы сразиться с тем, кто стоит на вершине. Найдите низину, где он не может спуститься.

### 5. Связь с другими частями

Ситуация не всегда бывает такой, какой кажется вначале. Возможно, вы неправильно диагностировали тип контекста. Вот подсказки, куда перейти, если вы поняли, что ошиблись.

Если вы поняли, что...	Переходите в Часть ...
Противник на самом деле не сильнее, а просто хитрее или лучше организован. Разница в ресурсах незначительна.	<b>Часть II</b> (При равных силах). Там вы научитесь управлять восприятием и временем, а не искать уязвимый фланг.
У вас нет активного конфликта с противником. Он не атакует и не блокирует. Вы просто хотите улучшить свою позицию.	<b>Часть V</b> (Достижение преимущества). Там стратегемы работают в мирном режиме — подмена опор, выращивание преимущества, цепочка обязательств.
Вы переоценили свои силы и оказались в тупике даже после применения стратегем главы 1. Ресурсы на исходе.	<b>Часть VI</b> (Безвыходные ситуации). Там — тактическое отступление, последний резерв, жертва ради имиджа.
Противник умён, быстро реагирует и не поддаётся на отвлечение. Шум и атака не работают — он сохраняет ясность.	<b>Часть IV</b> (Запутывания). Возможно, вам нужно не просто отвлечь его, а погрузить в хаос настолько, чтобы он потерял способность различать сигналы.

### Перед тем как перейти к стратегемам

Запомните три правила работы со стратегемами части I.

**Первое.** Вы не победите сильного противника одним ударом. Часть I не даёт вам «кнопку победы». Она даёт способы выиграть время, создать асимметрию, перехватить инициативу. Иногда победа – это просто выживание. Иногда – возможность отступить с честью. Иногда – дождаться, пока противник сам себя уничтожит.

**Второе.** Стратегемы части I работают в комплексе. Ожидание в тылу (№3) может подготовить почву для удара по уязвимому флангу (№1). Шум и атака (№5) может маскировать чужие руки (№2). Не думайте, что вы выбираете «одну единственную стратегему». Думайте как дзюдоист: вы используете силу противника против него самого, комбинируя приёмы.

**Третье.** Если вы не видите слабого места – не выдумывайте его. Возможно, противник действительно закрыт со всех сторон. Тогда переходите к части IV (запутывание) или части VI (тактическое отступление). Лучше отступить и сохранить силы, чем биться в стену, которую вы не можете пробить.

## ГЛАВА 1. УДАР ПО УЯЗВИМОМУ ФЛАНГУ

### *Стратегема №1 «Не штурмуй крепость – найди цель в стыке доспехов»*

#### **Суть**

Вы не атакуете главную силу противника напрямую. Вы находите его самое слабое место – направление, где он не защищён, недофинансирован, недооценивает угрозу или просто не смотрит. Удар по флангу вынуждает противника перебрасывать ресурсы с основного направления, ослабляя главную защиту. Затем вы бьёте туда, откуда он ушёл.

Это стратегема **асимметричного давления**. Вы не становитесь сильнее – вы делаете так, что сила противника перестаёт иметь значение.

#### **Когда применять**

– Противник явно сильнее на основном фронте (ресурсы, доля рынка, влияние, административный ресурс).

– Вы видите «дыру» в его периметре – географическую, продуктовую, кадровую, юридическую, технологическую, временную.

– Противник самоуверен и не ждёт удара с неожиданной стороны. Он сконцентрировал всё на главном направлении.

– У вас есть ресурс для концентрированного удара по одному слабому месту (даже если общий ресурс мал).

– Вы готовы к тому, что противник начнёт перебрасывать силы, и сможете этим воспользоваться.

#### **Как применять**

##### **Шаг 1. Определите главную силу противника.**

Куда он вложил максимум ресурсов? Где его основная защита? На каком поле он непобедим? Это поле вы **обходите**, а не штурмуете.

##### **Шаг 2. Проанализируйте периметр.**

Где он экономит? Что игнорирует? Что считает «неважным»? Где у него нет защиты, потому что он думает, что она не нужна? Ищите:

- географические фланги (регионы, где у него нет присутствия);
- продуктовые фланги (ниши, которые он не покрывает);
- кадровые фланги (подразделения, которые он недофинансирует);
- временные фланги (моменты, когда он отвлекается на другое);
- информационные фланги (темы, в которых он некомпетентен).

##### **Шаг 3. Выберите фланг, удар по которому заставит его реагировать.**

Фланг должен быть не просто слабым, а **достаточно важным**, чтобы противник не мог его игнорировать. Удар по неважному флангу не заставит его перебрасывать ресурсы – и вы ничего не выиграете.

##### **Шаг 4. Нанесите быстрый, концентрированный удар именно туда.**

Всю доступную мощь – в одну точку. Не распыляйтесь. Удар должен быть:

- неожиданным (противник не ждёт угрозы с этого направления);
- болезненным (он не может его проигнорировать);
- быстрым (у него нет времени на подготовку ответа).

### **Шаг 5. Когда противник начнёт перебрасывать силы – используйте образовавшуюся слабость на главном направлении.**

Это ключевой момент. Ваша цель – не захватить фланг. Ваша цель – заставить противника **ослабить главную защиту**. Как только он это сделал – бейте туда, откуда он ушёл.

#### **Пример**

**Ситуация.** Небольшая IT-компания конкурирует с отраслевым гигантом. У гиганта – лучшие разработчики, огромный бюджет на маркетинг, давние отношения с ключевыми заказчиками. В лобовой атаке стартап проиграет.

**Фланг.** Стартап обнаруживает, что гигант полностью игнорирует сегмент малого бизнеса – там слишком маленькие чеки, чтобы окупать усилия его менеджеров по продажам. Это «неважная» ниша.

**Удар.** Стартап создаёт сверхпростой, дешёвый продукт для малого бизнеса, с минимальной настройкой и автоматической оплатой картой. Он не пытается конкурировать с гигантом в его сегменте – он уходит в сторону.

**Результат.** Гигант теряет этот сегмент, но сначала не обращает внимания – «мелочь». Через два года у стартапа уже 5000 клиентов из малого бизнеса, а гигант пытается догнать, создавая аналогичный продукт, но поздно – рынок занят.

**Почему это сработало.** Стартап не пытался стать «вторым гигантом». Он нашёл место, где гигант был слаб по определению (невыгодный сегмент), и сделал его своим главным полем.

#### **Границы применимости**

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Противник обладает избыточными ресурсами и может защищать все фланги одновременно.** Если у него столько денег и людей, что он может закрыть любую дыру за сутки, – удар по флангу не даст вам преимуществ.

– **У вас нет даже минимального ресурса для удара по флангу.** Если вы не можете сконцентрировать достаточно силы, чтобы фланг «заболел», – противник просто не заметит укола.

– **Фланг не связан с главной силой.** Удар по флангу заставляет противника перебрасывать ресурсы только в том случае, если фланг ему действительно важен. Если ему всё равно – он не отреагирует, и главная защита не ослабнет.

– **Противник уже знает эту стратегию и оставил фланг как приманку.** Иногда сильный игрок намеренно оставляет «слабое место», чтобы вы ударили туда, а он ударил в ответ там, где вы не защищены.

#### **Анти-пример**

**Ситуация.** Небольшая сеть кофеен решает конкурировать со Starbucks. Они видят «фланг» – Starbucks не предлагает кофе с авторскими сиропами ручной работы. Кофейня запускает 20 видов сиропов, делает красивую упаковку, запускает рекламу «Кофе для гурманов, не для толпы».

**Почему это провал.** Starbucks не нужны сиропы ручной работы, чтобы быть Starbucks. Это не «фланг» – это просто ниша, которая не угрожает их бизнесу. Они не будут перебрасывать ресурсы на производство сиропов, потому что их клиентам это не нужно. Кофейня потратила ресурсы на то, что не заставило противника ослабить главную защиту.

**Что нужно было сделать.** Найти фланг, который заставит Starbucks реагировать. Например, запустить доставку кофе в офисы за 10 минут в тех районах, где у Starbucks нет своих курьеров, – и когда они начнут вкладываться в доставку, ослабнет их контроль над кофейнями в этих районах.

## Риски и предупреждение

### Риск 1. Вы можете увязнуть во фланговой атаке.

Удар по флангу должен быть быстрым. Если вы начинаете «осваивать» фланг, строить там долгосрочные позиции, вкладываться в развитие – вы теряете главную цель: заставить противника ослабить основную защиту. Вы рискуете превратиться из того, кто бьёт по флангу, в того, кто просто открыл второй фронт, на который у вас нет ресурсов.

### Риск 2. Фланг может оказаться ложной слабостью.

Противник может специально оставить неприкрытым то направление, которое ему не жалко, чтобы вы туда ударили, а он в это время нанёс сокрушительный удар по вашему главному полю. Прежде чем бить, убедитесь, что фланг действительно важен для противника.

### Риск 3. Вы можете забыть про главную цель.

Стратегема «Удар по уязвимому флангу» – это не способ захватить фланг. Это способ ослабить главную защиту противника. Если вы, нанеся удар по флангу, начинаете радоваться захваченной позиции и теряете из виду, куда противник перебросил ресурсы, – вы проиграли. Ваша настоящая цель там, откуда он ушёл.

## Связь с другими стратегемами

### Усиливают:

– №5 «Шум и атака» – если вы создаёте громкое отвлечение на одном фланге, вы можете нанести удар на другом, ещё более уязвимом. Это комбинация двух стратегем.

– №4 «Пожинать плоды чужих ошибок» – если удар по флангу вызвал кризис у противника (он перебросил ресурсы и оголил важное направление), вы можете пожинать плоды его ошибки.

### Противоречат:

– №18 «Удар по голове» – там вы бьёте прямо в центр системы, в ключевую фигуру или узел. «Удар по голове» – это атака на главную силу, а не обход её. Выбирайте: либо вы обходите защиту (фланг), либо вы пробиваете её через центр (голова).

– №35 «Тактическое отступление» – эта стратегема предполагает, что вы отказываетесь от борьбы на текущем поле. «Удар по флангу» предполагает, что вы остаётесь на поле, но меняете точку приложения сил.

## Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Противник сильнее, но у него есть слабое место, которое он не может игнорировать
Какой ресурс нужен?	Минимальный, но сконцентрированный в одной точке
Главный риск	Увязнуть во фланге и забыть про главную цель
Признак успеха	Противник перебрасывает ресурсы — вы бьёте туда, откуда они ушли
Как понять, что не работает?	Противник не реагирует на удар по флангу — значит, фланг выбран неверно

## **ГЛАВА 2. ЧУЖИЕ РУКИ**

### ***Стратегема №2 «Сделай так, чтобы враг подрался сам с собой»***

#### **Суть**

Вы не атакуете противника напрямую. Вы находите третью сторону, чьи интересы объективно противоречат интересам вашего противника, и запускаете механизм их столкновения. Противник и третья сторона начинают конфликтовать между собой, тратя ресурсы друг на друга. Вы остаётесь в стороне, наблюдаете и – когда оба ослаблены – забираете то, что вам нужно.

Это стратегема **опосредованного давления**. Вы не становитесь сильнее – вы делаете так, чтобы ваш противник тратил свою силу на кого-то другого.

**Ключевое различие с другими стратегемами:** Вы вообще не участвуете в конфликте. Ваши руки чисты. Если кто-то и понесёт потери – это не вы.

#### **Когда применять**

- У вас нет ресурса на прямую атаку (ни на фланг, ни в лоб).
- Существует третий игрок, чьи интересы объективно противоречат интересам вашего противника – даже если этот третий игрок не знает о вас или не считает вас союзником.
- Вы способны запустить или усилить конфликт между ними без прямого вовлечения (или с минимальным, неотслеживаемым).
- Вы готовы ждать, пока конфликт развернётся и ослабит обе стороны.
- Вы можете оказаться рядом в момент, когда оба ослаблены, и забрать ресурс, долю рынка, влияние или позицию.

#### **Как применять**

##### **Шаг 1. Определите своего противника и его ключевые интересы.**

Что ему нужно? Какие ресурсы, позиции, связи для него критичны? Без чего он не может существовать?

##### **Шаг 2. Найдите третью сторону, чьи интересы сталкиваются с интересами противника.**

Это может быть:

- прямой конкурент вашего противника (другая компания на том же рынке);
- его поставщик, с которым у него натянутые отношения;
- его клиент, который недоволен или хочет лучших условий;
- его сотрудник с амбициями или обидой;
- регулятор, который может заинтересоваться его деятельностью;
- любой, кто может «случайно» оказаться на пути противника.

##### **Шаг 3. Запустите или усильте конфликт.**

Способы (от мягких к жёстким):

– **Подкиньте информацию.** Анонимно сообщите третьей стороне о действиях противника, которые ущемляют её интересы. «Знаете, что ваш поставщик делает за вашей спиной?»

– **Создайте точку трения.** Организуйте ситуацию, где интересы третьей стороны и противника столкнутся буквально. Например, назначьте им одну и ту же встречу в одно и то же время.

– **Ослабьте сдерживающие факторы.** Если их конфликт сдерживается каким-то барьером (договорённость, личные отношения, незнание) – помогите этому барьеру исчезнуть.

– **Сыграйте на амбициях.** Если третья сторона хочет занять место противника – дайте ей повод или инструмент.

**Шаг 4. Оставайтесь в тени.**

Ваше участие не должно быть обнаружено. Если противник поймёт, что конфликт спровоцирован вами, он может:

- объединиться с третьей стороной против вас;
- направить свой удар на вас, а не на третью сторону;
- использовать вашу манипуляцию как оружие против вас в другом месте.

**Шаг 5. Наблюдайте и ждите.**

Не вмешивайтесь в конфликт. Пусть стороны тратят ресурсы друг на друга. Ваша задача – быть готовым действовать, когда они ослабнут.

**Шаг 6. Пожинайте плоды.**

Когда противник и третья сторона достаточно ослабили друг друга, вы появляетесь там, где никто не ждёт, и забираете то, что вам нужно. Это может быть:

- доля рынка, которую противник больше не может удерживать;
- клиент, который ищет нового поставщика;
- сотрудник, который хочет уйти из ослабленной компании;
- позиция, которая стала вакантной.

**Пример**

**Ситуация.** Две крупные сети гипермаркетов – «А» и «Б» – доминируют в городе. Ваш небольшой розничный магазин не может конкурировать ни с одной из них. У вас нет ресурсов на рекламную войну, на скидки, на расширение ассортимента.

**Третья сторона.** Поставщик продуктов, который работает с обеими сетями, но недоволен условиями – сети давят на цену, задерживают оплату, требуют эксклюзивности.

**Запуск конфликта.** Вы анонимно «случайно» показываете поставщику внутренний документ сети «А» (подлинный или искусно созданный), из которого следует, что сеть «А» готовится разорвать контракт с этим поставщиком и перейти к другому. Через неделю вы показываете сети «Б» документ, что поставщик готовится дать эксклюзивные условия сети «А».

**Результат.** Сети начинают перетягивать поставщика каждая на свою сторону. Поставщик требует лучших условий. Конфликт эскалирует: сети снижают цены на продукты этого поставщика, теряя прибыль. Вы в это время закупаете у того же поставщика (по его новым, более низким ценам, которые он теперь даёт всем, чтобы компенсировать потери) и продаёте в своём магазине. Никто не связывает ваше появление с началом конфликта.

**Почему это сработало.** Вы не атаковали сети напрямую. Вы заставили их атаковать друг друга. Ваши руки чисты, а они потратили ресурсы на борьбу, которая не принесла победы никому, кроме вас.

**Границы применимости**

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Нет третьей стороны с реально противоречащими интересами.** Если все вокруг либо дружат с вашим противником, либо слишком слабы, чтобы с ним конфликтовать, – некого сталкивать.

– **Противник и третья сторона могут легко проверить информацию.** Если они просто перезвонят друг другу и поймут, что их обманули, – конфликт не начнётся, и вы раскроете себя.

– **Конфликт между ними для вас опаснее, чем отсутствие конфликта.** Если они объединятся против вас после раскрытия вашей манипуляции – вы проиграете больше, чем могли бы выиграть.

– **Вы не можете оставаться в тени.** Если ваше участие будет очевидно (например, вы единственный, кто выигрывает от их конфликта), – они быстро вычислят вас.

### **Анти-пример**

**Ситуация.** Начальник отдела «А» хочет ослабить начальника соседнего отдела «Б», чтобы получить его бюджет. Он решает сравнить «Б» с другим отделом «В». Он анонимно отправляет «Б» письмо, что «В» якобы готовит реорганизацию и сократит его отдел.

**Почему это провал.** «Б» и «В» работают вместе уже 10 лет, у них общий проектный офис и регулярные совещания. Они просто обсуждают письмо на ближайшей планерке, выясняют, что это провокация, и начинают искать, кому это выгодно. Выясняется, что выгодно начальнику отдела «А». Его репутация разрушена, его перестают приглашать на кросс-функциональные встречи.

**Что нужно было сделать.** Прежде чем применять «Чужие руки», убедиться, что между «Б» и «В» нет прочных связей, которые позволят им быстро раскрыть обман. Или выбрать третью сторону, у которой действительно есть конфликт интересов с «Б» (например, отдел, с которым «Б» борется за ресурсы), и просто усилить существующее трение, а не создавать ложный конфликт с нуля.

### **Риски и предупреждение**

#### **Риск 1. Противник и третья сторона могут объединиться против вас.**

Если они раскроют вашу манипуляцию – велика вероятность, что они временно забудут свои разногласия и направят удар на вас. Вы получите двух врагов вместо одного.

**Как снизить.** Никогда не оставляйте явных следов. Используйте анонимные каналы. Создавайте такие механизмы запуска, которые выглядят как «случайность» или «естественное стечение обстоятельств».

#### **Риск 2. Конфликт может выйти из-под контроля и затронуть вас.**

Вы запустили цепную реакцию, но не можете её остановить. Конфликт может расширяться, затронуть ваших партнёров, поставщиков, клиентов – и в итоге ударить по вам рикошетом.

**Как снизить.** Имейте план выхода. Знайте, при каких условиях вы прекращаете участие (даже если это означает признать, что стратегема не удалась). Не запускайте конфликты, в которых вы не можете просчитать хотя бы ближайшие последствия.

#### **Риск 3. Вы можете привыкнуть действовать «чужими руками» и потерять способность к прямому действию.**

Постоянное использование этой стратегемы делает вас «серым кардиналом», который не умеет брать ответственность и действовать открыто. В какой-то момент вам может понадобиться прямая атака – а вы к ней не готовы.

**Как снизить.** Чередовать «чужие руки» с другими стратегемами. Сохранять способность к прямому действию даже тогда, когда вы её не используете.

### **Связь с другими стратегемами**

#### **Усиливают:**

– №4 «**Пожинать плоды чужих ошибок**» – после того как чужие руки ослабили противника, вы пожинаете плоды его ослабления. Это естественная связка: сначала сравнили, потом забрали.

– №9 «**Наблюдать драку, не вмешиваясь**» – эта стратегема предполагает, что вы наблюдаете конфликт других, не запуская его сами. «Чужие руки» – активная версия: вы не просто смотрите, вы поджигаете.

#### **Противоречат:**

– №18 «Удар по голове» – там вы бьёте сами, прямо и сильно. «Чужие руки» – это отказ от прямого удара. Выбирайте: либо вы действуете через других, либо вы действуете сами.

– №1 «Удар по уязвимому флангу» – там вы наносите удар сами, но не в лоб, а в слабое место. Здесь вы вообще не наносите удар – вы заставляете других наносить удары друг другу.

### Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	У вас нет ресурса на удар, но есть третий игрок с конфликтующими с противником интересами
Какой ресурс нужен?	Минимальный — информация и способность её анонимно доставить
Главный риск	Раскрытие манипуляции и объединение противников против вас
Признак успеха	Противник и третья сторона конфликтуют, не подозревая о вашем участии
Как понять, что не работает?	Конфликт не начинается, или стороны быстро мирятся и ищут внешнего врага

## ГЛАВА 3. ОЖИДАНИЕ В ТЫЛУ

### *Стратегема №3 «Дай напористому утомиться – бей, когда выдохнется»*

#### **Суть**

Вы сознательно не вступаете в конфликт. Вы отходите в сторону, занимаете позицию наблюдения и позволяете противнику действовать. Он атакует, расширяется, запускает новые проекты, тратит ресурсы, распыляет внимание. Вы ждёте. Когда он выдыхается, допускает ошибку или оказывается перерастянутым – вы наносите удар.

Это стратегема **терпения как оружия**. Вы не побеждаете противника – вы даёте ему возможность победить себя самого.

**Ключевое отличие от простого бездействия.** Вы не просто «ничего не делаете». Вы сознательно выбираете позицию, накапливаете силы, собираете информацию и готовитесь к удару в тот момент, когда противник будет максимально уязвим. Это активное, а не пассивное ожидание.

#### **Когда применять**

– Противник активен, агрессивен и тратит ресурсы быстрее вас. Он атакует, расширяется, запускает новые проекты, нанимает людей, открывает филиалы.

– У вас нет возможности остановить его или успешно контратаковать в текущий момент.

– У вас есть ресурс времени – вы можете ждать без ущерба для себя (или с минимальным ущербом).

– Противник склонен к переоценке своих сил, к экспансии без адекватного тылового обеспечения.

– Вы способны накапливать силы и информацию в режиме ожидания, а не просто «сидеть сложа руки».

#### **Как применять**

##### **Шаг 1. Отойдите с линии прямого столкновения.**

Не вступайте в бой, который вы не можете выиграть. Отступите, сверните активность, сократите присутствие там, где противник силен. Дайте ему чувство лёгкой победы – это усилит его самоуверенность и заставит тратить ресурсы ещё быстрее.

##### **Шаг 2. Займите позицию наблюдения.**

Вы должны видеть, что делает противник. Соберите информацию:

– куда он направляет основные ресурсы?

– где он экономит?

– какие ошибки он совершает?

– где он переоценивает свои силы?

– какие его действия создают новые уязвимости?

##### **Шаг 3. Накапливайте ресурсы.**

Пока противник тратит, вы копите. Деньги, люди, время, информация, связи. Ваш ресурс растёт, его – падает. Это меняет соотношение сил без единого удара.

##### **Шаг 4. Ждите момента усталости или ошибки.**

Ошибка может быть:

– финансовой (переоценка рынка, неудачная инвестиция);

– организационной (потеря ключевых сотрудников из-за перегрузки);

– репутационной (скандал, возникший на фоне переутомления);

– тактической (атака на слишком широком фронте).

Вы не провоцируете ошибку – вы ждёте, когда она произойдёт естественным образом. (Если вы её провоцируете – это уже другие стратегемы, например №5 «Шум и атака» или №2 «Чужие руки».)

#### **Шаг 5. Нанесите удар в момент максимальной уязвимости.**

Когда противник выдохся, перерастянулся или совершил ошибку, вы действуете:

- быстро (у него нет времени на перегруппировку);
- точно (по самому слабому месту, которое образовалось);
- всеми накопленными ресурсами (вы не экономите – вы копили для этого удара).

#### **Пример**

**Ситуация.** Крупный федеральный ритейлер выходит на региональный рынок, где уже работает местная сеть магазинов. У федерала – огромный бюджет, агрессивный маркетинг, демпинговые цены. Местная сеть не может конкурировать в ценовой войне.

**Ожидание:** Местная сеть не вступает в прямую конкуренцию. Она не снижает цены до уровня федерала (это разорительно). Вместо этого она:

- закрывает два убыточных магазина (отступление);
- сокращает рекламный бюджет (экономия);
- усиливает программу лояльности для постоянных клиентов (удержание ядра).

**Наблюдение:** Местная сеть видит, что федерал:

- открыл 5 магазинов за 3 месяца (перерастяжение);
- теряет до 15% на каждом из-за демпинга;
- не может удержать линейный персонал из-за низких зарплат (федерал экономит на сотрудниках, компенсируя демпинг);
- получает негативные отзывы о сервисе.

**Удар.** Через 8 месяцев у федерала заканчивается терпение акционеров, он сворачивает экспансию и закрывает 3 из 5 магазинов. Местная сеть в этот момент:

- открывает 2 новых магазина в тех же локациях (по сниженной аренде);
- нанимает лучших сотрудников федерала (которые остались без работы);
- возвращает клиентов, ушедших к федералу (теперь они разочарованы сервисом).

**Почему это работало.** Местная сеть не пыталась пересидеть федерала в лобовой атаке. Она дала ему возможность перерастянуться и устать. Когда он выдохся – она ударила его же оружием, но в тот момент, когда у него не осталось сил на защиту.

#### **Границы применимости**

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Противник не тратит ресурсы быстрее вас.** Если он тоже умеет ждать, экономить и накапливать – ожидание не даёт вам преимущества. Вы просто замораживаете конфликт.

– **У вас нет ресурса времени.** Если вам нужно решить проблему здесь и сейчас – ждать некогда. Стратегема требует терпения.

– **Противник не совершает ошибок.** Если он дисциплинирован, расчётлив и не поддаётся иллюзии легкой победы – он может не перерастянуться и не устать.

– **Ожидание дороже атаки.** Если каждый день ожидания стоит вам клиентов, денег или репутации – возможно, лучше атаковать сейчас, даже с меньшими шансами.

#### **Анти-пример**

**Ситуация.** Стартап ждёт, пока крупный конкурент «устанет» и ошибётся. Конкурент – большая, но медленная корпорация. Стартап ничего не делает полгода, экономя ресурсы и наблюдая.

**Почему это провал.** Конкурент не устал. У него стабильный денежный поток, он не расширяется агрессивно, его бизнес работает как часы. Стартап за полгода:

- потерял всех потенциальных клиентов (они ушли к другим стартапам);
- потерял двух ключевых разработчиков (им стало скучно);
- упустил окно выхода на рынок (ниша занята другими).

**Что нужно было сделать.** Распознать, что противник не относится к типу «активный экспансивный». Он не переутомится и не ошибётся от усталости. Для такого противника нужны другие стратегемы: №1 «Удар по уязвимому флангу» (найти нишу, которую он не защищает) или №20 «Ловля в мутной воде» (создать хаос, в котором он потеряет ориентацию).

### **Риски и предупреждение**

#### **Риск 1. Противник может использовать паузу для укрепления.**

Если он не тратит ресурсы, а тоже копит – разрыв может не сокращаться, а расти. Вы ждёте, а он становится только сильнее.

**Как снизить.** Постоянно переоценивайте соотношение сил. Если вы видите, что противник не слабеет, а укрепляется – меняйте стратегию. Не ждите ради ожидания.

#### **Риск 2. Ваша команда может потерять веру в стратегию.**

Люди не любят ждать. Им кажется, что «ничего не делается». Если вы не объясните, почему ожидание – это активное действие, команда может деморализоваться или начать действовать за вашей спиной.

**Как снизить.** Коммуницируйте стратегию. Объясните, что вы не бездействуете – вы копите силы и ждёте момента. Дайте людям задачи в режиме ожидания (анализ, обучение, укрепление тыла).

#### **Риск 3. Вы можете пропустить момент для удара.**

Ожидание может перейти в привычку. Вы так привыкли «копить и ждать», что не замечаете, когда момент уже наступил. Противник совершил ошибку – а вы продолжаете сидеть.

**Как снизить.** Заранее определите критерии, при которых вы перестаете ждать и начинаете действовать. «Если противник закроет три магазина – мы атакуем». «Если его доля рынка упадёт ниже 30% – мы выходим с новым продуктом».

### **Связь с другими стратегемами**

#### **Усиливают:**

– №4 «Пожинать плоды чужих ошибок» – если в режиме ожидания вы заметили, что противник совершил ошибку, вы не просто ждёте, а активно забираете то, что он потерял.

– №35 «Тактическое отступление» – эта стратегема часто предшествует ожиданию. Вы отступили, чтобы сохранить ресурсы, а теперь ждёте, когда противник выдохнется.

#### **Противоречат:**

– №5 «Шум и атака» – там вы активны, создаёте отвлечение и бьёте. Здесь вы пассивны в публичном пространстве.

– №18 «Удар по голове» – там вы не ждёте, а наносите быстрый, решительный удар в центр системы. Если вы решили ждать – вы не бьёте по голове (по крайней мере, сейчас).

#### **Резюме**

<b>Вопрос</b>	<b>Ответ</b>
<b>Когда применять?</b>	Противник активен, тратит ресурсы быстрее вас, склонен к ошибкам и переоценке сил
<b>Какой ресурс нужен?</b>	Время, терпение, способность наблюдать и накапливать
<b>Главный риск</b>	Противник не слабеет, а крепнет — или вы пропускаете момент для удара
<b>Признак успеха</b>	Вы видите, что противник совершает ошибки, теряет ресурсы, а вы сохраняете и копите
<b>Как понять, что не работает?</b>	Противник не устаёт, его позиции не слабеют, а вы теряете время и ресурсы просто так

## ГЛАВА 4. ПОЖИНАТЬ ПЛОДЫ ЧУЖИХ ОШИБОК

### Стратегема №4 «Когда у соседа пожар – забирай его дрова»

#### Суть

Вы не создаёте кризис. Вы не провоцируете ошибку. Вы просто оказываетесь рядом в тот момент, когда противник уже потерпел неудачу по собственным причинам. Ваша задача – быстро занять освободившееся пространство, забрать ресурсы, перехватить клиентов, занять позицию.

Это стратегема **оппортунистического усиления**. Вы не побеждаете противника – вы пользуетесь тем, что он победил себя сам.

**Ключевое отличие от «Ожидания в тылу».** Там вы ждёте, пока противник устанет и ошибётся. Здесь вы не ждёте специально – вы просто всегда готовы к тому, что ошибка может произойти в любой момент. Это состояние постоянной готовности, а не стратегия терпеливого ожидания.

#### Когда применять

– Противник уже находится в кризисе: внутренний конфликт, финансовые проблемы, уход ключевых сотрудников, скандал, судебный иск, технологический провал, потеря ключевого клиента.

– Кризис произошёл не по вашей вине – это органическая проблема противника. (Если кризис создали вы – это уже стратегема №2 «Чужие руки» или №20 «Ловля в мутной воде».)

– У вас есть ресурс для быстрого действия: деньги, люди, свобода манёвра.

– Вы можете забрать что-то ценное у противника в момент его слабости: клиентов, долю рынка, сотрудников, репутацию, контракты.

– Вы готовы действовать быстро – окно возможностей может быть узким.

#### Как применять

##### Шаг 1. Будьте в курсе состояния противника.

Вы должны знать о его проблемах раньше, чем он сам начнёт их решать. Источники информации:

– открытые данные (финансовая отчётность, новости, отраслевые аналитики);

– инсайды (бывшие сотрудники, партнёры, клиенты);

– сигналы (снижение качества сервиса, уход известных лиц, тихие увольнения).

##### Шаг 2. Оцените, что именно вы можете забрать.

Кризис противника создаёт активы, которые становятся «бесхозными» или недооценёнными:

Что можно забрать	Признак
Клиенты	Клиенты ищут альтернативу, когда сервис падает
Сотрудники	Лучшие сотрудники уходят первыми
Доля рынка	Конкуренты не могут обслуживать спрос
Контракты	Партнёры пересматривают отношения
Репутация	Вы можете выглядеть как «надёжная альтернатива»
Активы	Оборудование, помещения, технологии — по сниженной цене

##### Шаг 3. Подготовьте «механизм захвата» заранее.

Вы не должны изобретать способ действия в момент кризиса – у вас не будет времени. Подготовьте:

- готовое предложение для клиентов конкурента («Если у вас проблемы с X – мы здесь, условия такие-то»);
- контакт с ключевыми сотрудниками конкурента («Если надумаете уходить – у нас есть позиция»);
- договорённости с партнёрами («Мы можем заменить поставщика в любой момент»).

#### **Шаг 4. В момент кризиса действуйте быстро и безжалостно.**

Не ждите, пока противник оправится. Не размышляйте, «этично ли это». Кризис – это не ваша проблема, это возможность. Действуйте:

- сделайте предложение тем клиентам, кто уже ищет замену;
- позвоните лучшим сотрудникам конкурента;
- выйдите на партнёров с предложением «более надёжных условий».

#### **Шаг 5. Закрепите захват.**

Забрать – полдела. Нужно удержать. После того как вы получили клиента, сотрудника или долю рынка:

- дайте им что-то, что привяжет их к вам (лучший сервис, более выгодные условия, личные отношения).
- убедитесь, что они не вернуться к противнику, когда он оправится.

#### **Пример**

**Ситуация.** Вы – небольшая логистическая компания. Ваш крупный конкурент – федеральный перевозчик – попадает в скандал: в соцсетях разлетается видео, как его сотрудники выбрасывают посылки клиентов в мусорный бак. Репутационный удар.

**Подготовка (заранее).** У вас уже есть:

- Готовый текст письма: «Клиентам [конкурента]. У нас есть акция: первый месяц доставки со скидкой 30% для новых клиентов».
- Список ключевых клиентов конкурента (открытая информация).
- Контакты трёх лучших логистов конкурента (вы с ними знакомы по отраслевым мероприятиям).

**Действие (в момент кризиса):**

- Вы рассылаете письмо всем клиентам конкурента в течение часа после новости.
- Вы звоните логистам: «Вижу, что у вас там творится. У нас есть вакансия, зарплата +20%».
- Вы публикуете пост: «Мы никогда не выбрасываем чужие посылки. Доставляем с заботой».

**Результат.** За две недели к вам переходит 15% клиентов конкурента, два лучших логиста, вы получаете контракт с крупным интернет-магазином, который раньше работал только с конкурентом.

**Почему это сработало.** Вы не создавали кризис – конкурент создал его сам. Вы просто оказались готовы и действовали быстро, пока он пытался потушить пожар.

#### **Границы применимости**

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Вы не успеваете отреагировать быстрее других.** Если на рынке есть другие игроки, которые тоже умеют пожинать плоды чужих ошибок, – кто первый встал, того и клиенты.

– **Кризис противника не создаёт активов, которые вы можете забрать.** Иногда ошибка противника бьёт только по нему самому, не освобождая ничего ценного для других.

– **Вы сами ассоциируетесь с противником.** Если рынок считает вас «таким же, как он» – клиенты не побегут к вам. Им нужна альтернатива, а не копия.

– **Кризис заразен.** Если проблемы противника связаны с отраслью в целом (например, кризис доверия ко всем игрокам рынка), – вы тоже пострадаете, а не выиграете.

### **Анти-пример**

**Ситуация.** У вашего конкурента – банка – отозвали лицензию. Вы – другой банк. Вы решаете «пожинать плоды»: запускаете рекламу «Переходите к нам, мы надёжны», рассылаете SMS вкладчикам обанкротившегося банка, предлагаете лучшие условия.

**Почему это провал.** Клиенты обанкротившегося банка не хотят слышать о банках вообще. Они травмированы потерей денег. Ваша реклама «мы надёжны» звучит для них как насмешка. Более того, они подозревают, что вы – следующий. К тому же регулятор может расценить ваш маркетинг как «недобросовестную конкуренцию» и наложить штраф.

**Что нужно было сделать.** Не атаковать напрямую. Действовать мягче:

– не говорить «мы надёжны», а показать конкретные гарантии (например, участие в системе страхования вкладов);

– не переманивать клиентов в лоб, а создать продукт, который решает их главную проблему (например, быстрый вывод остатков со счёта);

– использовать партнёров (например, предложить агентам обанкротившегося банка сотрудничество)

### **Риски и предупреждение**

#### **Риск 1. Вы можете ошибиться в оценке кризиса.**

Кризис может оказаться временным, и противник быстро восстановится. Вы забрали клиентов – а через месяц они вернулись к нему, потому что он исправил ошибку и предложил лучшие условия.

**Как снизить.** Оценивайте, насколько кризис глубок. Если это репутационная царапина – возможно, не стоит бросаться на захват. Если это системный сбой – действуйте.

#### **Риск 2. Вы можете стать ассоциироваться с «тем, кто бьёт лежащего».**

В некоторых культурах и отраслях пожинание плодов чужих ошибок воспринимается как неэтичное поведение. Вы можете выиграть краткосрочно, но потерять репутацию в долгосрочной перспективе.

**Как снизить.** Оценивайте контекст. В жёсткой конкурентной среде это норма. В среде, где ценятся партнёрские отношения, – лучше действовать мягче или через третьих лиц.

#### **Риск 3. Вы можете привыкнуть паразитировать на чужих ошибках и потерять способность к самостоятельному развитию.**

Если вы всегда только «подбираете», что упало у других, – вы никогда не создаёте ничего своего. В какой-то момент чужие ошибки могут закончиться, а своего актива у вас не будет.

**Как снизить.** Чередовать «пожинание плодов» с созданием собственных преимуществ (Глава 5). Использовать захваченные ресурсы для развития, а не только для текущего потребления.

### **Связь с другими стратегемами**

#### **Усиливают:**

– №3 «**Ожидание в тылу**» – если вы ждали и накопили ресурсы, а потом противник совершил ошибку – вы в идеальной позиции, чтобы пожинать плоды.

– №2 «**Чужие руки**» – если вы сравнили противника с кем-то, и он ослаб – вы пожинаете плоды созданного вами же кризиса.

#### **Противоречат:**

– **№18 «Удар по голове»** – там вы сами создаёте решающее событие. Здесь вы пользуетесь тем, что событие произошло без вас.

– **№6 «Пустая крепость»** – там вы демонстрируете слабость, чтобы спровоцировать атаку. Здесь вы не провоцируете – вы реагируете.

### Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Противник уже в кризисе, который создаёт освобождающиеся активы (клиенты, доля рынка, сотрудники)
Какой ресурс нужен?	Информация о состоянии противника + готовность быстро действовать
Главный риск	Неправильно оценить глубину кризиса или испортить репутацию «святым могилом»
Признак успеха	Вы получили что-то ценное (клиента, сотрудника, контракт) за счёт чужих проблем
Как понять, что не работает?	Кризис прошёл, а вы ничего не получили — значит, вы не были готовы или опоздали

## ГЛАВА 5. ШУМ И АТАКА

### *Стратегема №5 «Громко греми на востоке – бей на западе»*

#### **Суть**

Вы создаёте громкое, заметное отвлечение на одном направлении – информационное, PR-активное, судебное, продуктовое. Противник переключает внимание и ресурсы на это направление, ожидая удара там. В это время вы наносите настоящий удар на другом направлении, которое осталось без защиты.

Это стратегема **управления вниманием**. Вы не обманываете противника о своих намерениях – вы заставляете его смотреть не туда.

**Ключевое отличие от «Удара по уязвимому флангу».** Там вы бьёте по слабому месту, которое уже существует. Здесь вы сначала создаёте видимость угрозы на одном направлении, чтобы сделать слабым другое направление (которое до этого могло быть сильным). Вы не находите слабость – вы её создаёте.

#### **Когда применять**

– Противник внимателен, собран и быстро реагирует на угрозы. В тишине он вас переигрывает.

– У вас есть ресурс на создание «шума» – информационного, юридического, PR-активного, продуктового.

– Вы можете нанести настоящий удар на направлении, которое станет незащищённым, когда противник отвлечётся.

– Противник не может игнорировать ваш шум – он обязан на него реагировать (репутационные риски, требования регулятора, угроза ключевым клиентам).

– У вас есть возможность сделать шум достаточно громким, чтобы он перекрыл другие сигналы.

#### **Как применять**

##### **Шаг 1. Выберите направление для настоящего удара.**

Это должно быть то, что вам действительно нужно: новый рынок, ключевой клиент, технологическое преимущество, важный контракт. Это направление вы будете защищать от внимания противника.

##### **Шаг 2. Выберите направление для шума.**

Оно должно быть:

– Достаточно заметным, чтобы привлечь внимание (громким).

– Достаточно правдоподобным, чтобы противник поверил в угрозу.

– Достаточно дорогим для противника, чтобы он не мог его игнорировать.

– По возможности – таким, где у противника есть реальные уязвимости (тогда шум будет более убедительным).

##### **Шаг 3. Создайте шум.**

Инструменты шума (от мягких к жёстким):

Инструмент	Пример
Информационный вброс	«Источники сообщают, что компания X готовит выход на рынок Y»
Анонс продукта	«Мы запускаем продукт, который напрямую конкурирует с вашим флагманским решением»
PR-активность	Пресс-конференция, интервью, статья в отраслевом издании о «новом направлении»
Судебный иск	Подача иска против противника или его партнёра по направлению шума
Кадровые действия	Публичный найм «звёздного» специалиста в область шума
Партнёрство	Объявление о стратегическом альянсе с игроком на направлении шума

#### **Шаг 4. Дождитесь реакции противника.**

Противник должен:

- Заметить шум.
- Поверить, что угроза реальна.
- Перебросить ресурсы на защиту направления шума.

Вы узнаете, что это произошло, по его действиям: он усиливает присутствие на направлении шума, публично комментирует угрозу, перераспределяет бюджет, отзывает ключевых людей с других направлений.

#### **Шаг 5. Нанесите настоящий удар.**

Когда внимание и ресурсы противника переключены на шум, вы действуете на настоящем направлении:

- Быстро (окно может быть узким – противник может спохватиться).
- Тихо (без лишнего шума – вы уже отшумели на востоке).
- Всеми доступными ресурсами (вы не экономите – вы готовили этот удар).

#### **Шаг 6. (Опционально) Объясните шум как «разведку» или «смену приоритетов».**

Если противник позже спросит, почему вы не атаковали там, где шумели, – у вас есть объяснение: «Мы передумали», «Рынок изменился», «Это был всего лишь зондаж», «Наши приоритеты сместились».

#### **Пример**

**Ситуация.** Крупная IT-компания «А» и её конкурент «Б» борются за контракт с государственной корпорацией на разработку цифровой платформы. «Б» – фаворит, у него есть опыт работы с госзаказчиками, готовое решение, выделенный бюджет.

**Шум:** Компания «А» публично объявляет о запуске нового направления – «облачная платформа для малого бизнеса». Она даёт интервью, нанимает известного эксперта по малому бизнесу, запускает рекламную кампанию. «Б» внимательно следит – это его второй по важности рынок после госсектора. «Б» перебрасывает часть команды с госпроекта на анализ угрозы.

**Атака:** Пока «Б» отвлётся, «А» тихо:

- Договаривается с ключевым субподрядчиком «Б» (который остался без внимания из-за переброски сил).
- Готовит юридическую базу для участия в тендере (раньше у них не было нужных лицензий).
- Проводит закрытые переговоры с заказчиком, представляя «более современную архитектуру».

**Результат.** «Б» выигрывает битву на направлении шума (облака для малого бизнеса – но «А» туда и не собиралась), но теряет госзаказ. Контракт достаётся «А».

**Почему это сработало.** «А» не пыталась конкурировать с «Б» на его поле. Она заставила «Б» защищать другое поле, а сама ударила туда, откуда «Б» ушёл.

### **Границы применимости**

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Противник не реагирует на шум.** Если он понимает, что шум – это отвлечение, и не перебрасывает ресурсы, – вы просто потратили силы на создание шума впустую.

– **У противника достаточно ресурсов, чтобы защищать оба направления.** Если он может закрыть и шум, и настоящий удар без потери качества – стратегема не даёт преимущества.

– **Шум слишком неправдоподобен.** Если противник сразу видит, что это фейк (например, вы анонсируете продукт, который у вас не может быть технически), – он не поверит и не отвлечётся.

– **Ваш настоящий удар требует длительной подготовки.** Если между шумом и атакой проходит слишком много времени, противник может спохватиться, понять, что его обманули, и вернуть ресурсы.

### **Анти-пример**

**Ситуация.** Стартап хочет отвлечь конкурента от запуска своего главного продукта. Он создаёт шум: публично анонсирует «революционную технологию», которой у него нет, даёт интервью, привлекает внимание СМИ.

**Почему это провал.** Конкурент – крупная корпорация – просто не заметила шум стартапа. У неё свой PR, свои новости, она не следит за каждым чихом маленьких игроков. Стартап потратил деньги и время на создание шума, который никто не услышал. А настоящий продукт запустили с задержкой.

**Что нужно было сделать.** Выбрать шум, который конкурент не сможет проигнорировать. Например:

– Подать судебный иск к конкуренту (он обязан реагировать).

– Объявить о партнёрстве с крупным клиентом конкурента (он заметит).

– Нанять публично известного топ-менеджера из компании конкурента (это гарантированно привлечёт внимание).

Шум должен быть громким именно для вашего противника, а не для всех.

### **Риски и предупреждение**

#### **Риск 1. Шум может привлечь нежелательное внимание третьих сторон.**

Вы создаёте шум на востоке, чтобы отвлечь противника. Но шум могут услышать и другие: регуляторы, инвесторы, партнёры, клиенты. Они могут воспринять шум как реальные намерения и отреагировать не так, как вы ожидаете.

**Как снизить.** Контролируйте не только факт шума, но и его интерпретацию. По возможности давайте ключевым третьим сторонам «правильную» версию событий («Это был зондаж, мы не планируем туда идти»).

#### **Риск 2. Противник может использовать ваш шум против вас.**

Он может публично объявить, что вы «блефуете» или «ведёте недобросовестную конкуренцию». Или может сам создать встречный шум, который перекроет ваш.

**Как снизить.** Будьте готовы к тому, что шум – это двустороннее оружие. Не создавайте шум, который может быть легко разоблачён. Имейте правдоподобное объяснение на случай, если противник публично атакует ваш шум.

### **Риск 3. Вы можете сами поверить в свой шум.**

Это странный, но реальный риск. Вы так активно и громко говорите о «новом направлении», что ваша собственная команда начинает в него верить. Люди переключаются на шум, теряют фокус на настоящем ударе. Вы создали шум – и сами на него отвлеклись.

**Как снизить.** Чётко разделяйте команду «шума» и команду «атаки». Те, кто создаёт шум, должны знать, что это игра. Те, кто готовит настоящий удар, не должны отвлекаться на шум.

#### **Связь с другими стратегемами**

##### **Усиливают:**

– №1 «Удар по уязвимому флангу» – шум создаёт уязвимый фланг, по которому вы затем наносите удар. Это связка: сначала шум, потом удар по флангу.

– №2 «Чужие руки» – вы можете создать шум, который заставит третью сторону атаковать противника. Шум как инструмент запуска «чужих рук».

##### **Противоречат:**

– №3 «Ожидание в тылу» – там вы тихо ждёте. Здесь вы активно шумите. Выбирайте: либо вы ждёте и копите, либо вы создаёте шум и атакуете.

– №6 «Пустая крепость» – там вы демонстрируете слабость. Здесь вы демонстрируете активность на ложном направлении. Противоположные сигналы: слабость vs активность.

#### **Резюме**

<b>Вопрос</b>	<b>Ответ</b>
<b>Когда применять?</b>	Противник внимателен и быстро реагирует — его нужно отвлечь, чтобы создать незащищённое направление
<b>Какой ресурс нужен?</b>	Ресурс на создание громкого, правдоподобного и неигнорируемого шума
<b>Главный риск</b>	Противник не реагирует на шум, или шум привлекает нежелательное внимание третьих сторон
<b>Признак успеха</b>	Противник перебросил ресурсы на направление шума — вы бьёте туда, откуда они ушли
<b>Как понять, что не работает?</b>	Противник не изменил поведения, не прокомментировал шум, не усилил защиту на направлении шума

## ГЛАВА 6. ПУСТАЯ КРЕПОСТЬ

### *Стратегема №6 «Притворись слабым и пустым – враг переоценит себя»*

#### **Суть**

Вы демонстрируете слабость, отсутствие ресурсов, незащищённость. Противник, видя это, либо переоценивает свои силы и атакует туда, где вы якобы беззащитны (и попадает в ловушку), либо, будучи осторожным, решает, что это ловушка, и не атакует вовсе. В обоих случаях вы выигрываете: либо противник попадает, либо отступает.

Это стратегема **провокационной уязвимости**. Вы используете страх и жадность противника как оружие против него самого.

**Ключевое отличие от «Ожидания в тылу».** Там вы действительно уходите и копите силы. Здесь вы только *делаете вид*, что ушли и ослабли. На самом деле вы готовы к удару.

**Ключевое отличие от «Шума и атаки».** Там вы создаёте активный шум на ложном направлении. Здесь вы создаёте пассивную видимость – пустоту, тишину, отсутствие.

#### **Когда применять**

– Противник осторожен, боится ловушек и переоценивает угрозы. Он скорее отступит, чем рискнёт.

– Противник самоуверен, жаден и склонен атаковать слабого. Он не устоит перед лёгкой добычей.

– У вас есть ресурс для организации «пустоты» – вы можете убрать видимую защиту, не ослабляя реальную.

– Вы можете подготовить ловушку за фасадом пустоты – место, куда попадёт противник, если клюнет на приманку.

– Вы готовы к тому, что противник может всё-таки не клюнуть – и тогда вы просто останетесь в позиции «пустой крепости», что само по себе не проигрыш.

#### **Как применять**

##### **Шаг 1. Создайте видимость отсутствия защиты.**

Что можно сделать:

– Убрать охрану с видимых постов (оставив скрытую).

– Сократить присутствие в публичном пространстве (тишина в соцсетях, отсутствие новостей).

– Демонстративно свернуть активность (закрыть офис, увести команду).

– Распустить слух о своих проблемах («говорят, у них кризис»).

– Показать пустые склады, незаполненные календари, тихие офисы.

##### **Шаг 2. Оставьте «следы», которые подтвердят слабость.**

Противник должен не просто увидеть пустоту, но и поверить, что она реальна. Для этого нужны подтверждения:

– Утечка «внутреннего документа» о сокращении бюджета.

– Публичный уход ключевого сотрудника (который на самом деле перешёл в тень).

– Отказ от участия в тендере (якобы из-за нехватки ресурсов).

– Задержка зарплаты (инсценированная).

##### **Шаг 3. Подготовьте ловушку за фасадом пустоты.**

Пока противник видит пустоту, вы готовите удар:

– Скрытая оборона (засада, замаскированные силы).

- Контрудар (куда он войдёт – там и попадёт).
- Отрезание путей отхода (когда он войдёт – вы закроете выход).

#### **Шаг 4. Ждите реакции противника.**

Возможны два варианта:

<b>Реакция противника</b>	<b>Ваше действие</b>
Он верит в слабость и атакует	Вы захлопываете ловушку
Он не верит и отступает (боится ловушки)	Вы сохраняете позицию, противник потерял инициативу
Он проверяет (посылает разведку)	Вы пропускаете разведку, не раскрывая ловушку

#### **Шаг 5. В случае атаки – захлопните ловушку.**

Когда противник входит в «пустую крепость», думая, что там нет защиты:

- Вы обрушиваете на него скрытые силы.
- Вы отрезаете ему пути к отступлению.
- Вы наносите удар, от которого он не ожидал.

#### **Шаг 6. (Опционально) После победы снова станьте «пустой крепостью».**

Если стратегема сработала однажды, она может сработать и повторно – противник будет парализован страхом: «А вдруг опять ловушка?»

#### **Пример**

**Классический (исторический).** Полководец Чжугэ Лян, оставшись в пустом городе без войска, приказал открыть ворота и сам сел играть на цитре. Враг, видя открытые ворота и спокойного полководца, решил, что это ловушка, и отступил.

**Современный (бизнес).** Небольшая IT-компания узнаёт, что крупный конкурент планирует агрессивный захват её рыночной доли. У компании нет ресурсов на прямую защиту.

**Пустая крепость.** Компания:

– Демонстративно увольняет «ключевого» разработчика (на самом деле он переходит в скрытый проектный офис).

- Закрывает офис в бизнес-центре (переводит всех на удалёнку)
- Прекращает публичную активность (никаких пресс-релизов, интервью, конференций).
- Распускает слух, что «у них проблемы с финансированием».

**Ловушка.** За фасадом пустоты компания:

- Усиливает защиту ключевых клиентов (личные контакты, долгосрочные контракты).
- Готовит судебный иск против конкурента по факту недобросовестной конкуренции.
- Находит информатора в команде конкурента.

**Результат.** Конкурент, видя «слабую» компанию, атакует агрессивно, но:

- Ключевые клиенты не уходят (они предупреждены и связаны контрактами).
- Конкурент попадает под судебный иск.
- Информатор сливает планы конкурента.

Компания не только отбивает атаку, но и отвоёвывает часть рынка конкурента.

**Почему это сработало.** Противник поверил в слабость, атаковал там, где думал, что защиты нет, и попал в подготовленную ловушку.

#### **Границы применимости**

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Противник не боится ловушек и не верит в «пустоту».** Если он атакует, не задумываясь, – ловушка сработает, но вы должны быть готовы к реальному бою, а не только к психологической игре.

– **Противник проверяет, а не верит на слово.** Если он пошлёт разведку, которая обнаружит вашу скрытую подготовку, – стратегема провалится.

– **У вас нет реальной ловушки за фасадом пустоты.** Если вы просто создали видимость пустоты, но не подготовили удар, – когда противник атакует, вы действительно останетесь без защиты.

– **Противник знает эту стратегему и использует её против вас.** Он может сделать вид, что поверил в пустоту, войти, а на самом деле нанести удар там, где вы его не ждёте.

### **Анти-пример**

**Ситуация.** Менеджер хочет отбиться от агрессивного коллеги, который пытается перехватить его проект. Он решает применить «Пустую крепость»: перестаёт защищать проект публично, не отвечает на критику, выглядит «выгоревшим».

**Почему это провал.** Коллега не боится ловушек. Он просто видит, что проект никто не защищает, и забирает его себе. За фасадом пустоты не было никакой ловушки – менеджер действительно перестал защищаться, но не подготовил контрудар.

**Что нужно было сделать.** Пустая крепость – это не «перестать защищаться». Это «сделать вид, что ты перестал защищаться, но на самом деле подготовил удар». Если вы просто перестали защищаться – вы не применяете стратегему, вы просто проигрываете.

### **Риски и предупреждение**

#### **Риск 1. Вы можете поверить в свою же слабость.**

Это парадоксальный, но реальный риск. Вы так долго и убедительно играете роль «пустой крепости», что ваша команда начинает верить, что вы действительно слабы. Люди теряют мотивацию, начинают искать новую работу, саботируют подготовку ловушки.

**Как снизить.** Чётко разделите: кто играет роль, а кто готовит реальный удар. Команда, готовящая ловушку, должна знать, что «пустота» – это тактика, а не реальность.

#### **Риск 2. Противник может не клюнуть, а вы останетесь в позиции слабости.**

Вы создали пустоту, подготовили ловушку – но противник не атаковал. Он просто ушёл в сторону или заморозил конфликт. Вы остались в позиции, где вы выглядите слабым для всех (клиенты, партнёры, рынок). Это может навредить вам даже без атаки.

**Как снизить.** Имейте план выхода из «пустой крепости». Если противник не клюнул через определённое время – вы «восстанавливаете силы», публично объявляете о «реструктуризации», возвращаете видимую защиту.

#### **Риск 3. Ловушка может сработать слишком хорошо.**

Противник атаковал, попал в ловушку, вы его разгромили. Но теперь все знают, что вы – не пустая крепость, а опасный противник с ловушками. В следующий раз никто не поверит в вашу слабость. Стратегема работает один раз против одного противника.

**Как снизить.** Используйте «Пустую крепость» как одноразовое оружие. Не пытайтесь применить её дважды против того же противника – он уже знает, что вы способны на обман.

### **Связь с другими стратегемами**

#### **Усиливают:**

– №5 «Шум и атака» – комбинация: сначала вы создаёте шум на одном направлении, а потом показываете пустоту на другом. Противник не знает, куда смотреть.

– №1 «Удар по уязвимому флангу» – если противник клюнул на пустоту и атаковал, вы можете нанести удар по его флангу, который он оголил во время атаки.

### **Противоречат:**

– №3 «**Ожидание в тылу**» – там вы действительно уходите и копите силы. Здесь вы только делаете вид, что ушли, а на самом деле готовите ловушку.

– №7 «**Виртуальное присутствие**» – там вы создаёте видимость силы. Здесь вы создаёте видимость слабости. Противоположные сигналы.

### **Резюме**

<b>Вопрос</b>	<b>Ответ</b>
<b>Когда применять?</b>	Противник либо осторожен (и отступит, испугавшись ловушки), либо жаден (и клонет на лёгкую добычу)
<b>Какой ресурс нужен?</b>	Ресурс на создание убедительной «пустоты» + реальная ловушка за фасадом
<b>Главный риск</b>	Противник не верит в пустоту и не атакует — или проверяет и раскрывает ловушку
<b>Признак успеха</b>	Противник либо атаковал и попался, либо отступил из-за страха ловушки
<b>Как понять, что не работает?</b>	Противник игнорирует вашу «пустоту» и действует как ни в чём не бывало

## ЧАСТЬ II. ПРИ РАВНЫХ СИЛАХ

### *Стратегемы №7—№12*

#### **1. Портрет ситуации**

Как распознать, что вы находитесь именно в этом типе контекста?

#### **Ключевые признаки:**

– Ресурсы сопоставимы. Разница между вами и противником – не более 30—40% по ключевым параметрам: бюджет, команда, доля рынка, влияние, доступ к информации. Никто не может раздавить другого одним ударом.

– Прямой конфликт может длиться бесконечно. Любая лобовая атака приведёт к затяжной борьбе, которая истощит обе стороны. Победитель, если он будет, окажется почти таким же ослабленным, как побеждённый.

– Ошибка одной из сторон может стать решающей. При равных силах преимущество создаётся не за счёт ресурса, а за счёт того, кто первый ошибётся, потеряет бдительность или неправильно оценит ситуацию.

– Конфликт часто переходит в позиционную борьбу или «войну на истощение». Никто не может прорвать фронт, стороны окопались и ждут.

#### **Контекстная ловушка**

Самое опасное в этой ситуации – иллюзия, что нужно «чуть-чуть поднажать» и победа будет. Кажется, что достаточно ещё немного усилий, ещё одного рывка, и противник дрогнет. Это самообман. При равных силах поднажать – значит рискнуть всем. Ваш «чуть-чуть» спровоцирует ответный удар, и вы окажетесь в затяжной войне, где победителей не будет.

Другая ловушка – попытка «пересидеть» противника в надежде, что он ошибётся первым. При равных силах пассивное ожидание часто приводит к тому, что вы просто теряете время и инициативу.

Выход не в том, чтобы стать сильнее или ждать. Выход в том, чтобы управлять тем, что не зависит от ресурсов: восприятием противника, его вниманием, его временем, его последовательностью действий.

#### **2. Логика ситуационного мышления в этой части**

Из введённых во Введении подходов ситуационного мышления в Части II работают следующие.

Подход	Как проявляется в части II
<b>Контекст важнее плана</b>	Вы постоянно перечитываете ситуацию. Равновесие сил хрупкое — сегодняшнее преимущество завтра может стать слабостью. Вы не привязаны к плану, вы привязаны к контексту.
<b>Гибкость как сила</b>	Вы меняете форму своего присутствия: то показываете силу (№7 «Виртуальное присутствие»), то прячетесь (№8 «Открытый фасад — тайный ход»), то наблюдаете (№9 «Наблюдать драку, не вмешиваясь»). Гибкость — ваше главное преимущество против того, кто привязан к одной форме.
<b>Управляй вниманием</b>	Это ключевой принцип части II. Вы работаете с восприятием противника: заставляете его видеть то, чего нет (№7), или не видеть то, что есть (№8), или верить в вашу искренность, пока вы готовите удар (№10 «Улыбка и скрытый нож»).
<b>Действуй через других</b>	Вы не обязательно дерётесь сами. Вы наблюдаете, как дерутся другие, и забираете выгоду (№9). Вы используете третьих как прикрытие или как инструмент.
<b>Время — твой союзник</b>	При равных силах тот, кто лучше управляет временем, получает решающее преимущество. Вы готовы ждать ошибки противника, но не пассивно — вы создаёте условия, в которых он ошибается быстрее.

### **Главный принцип части II:**

*Выигрывает не тот, кто сильнее, а тот, кто лучше управляет восприятием и временем.*

Запомните эту формулу. В части II вы не становитесь больше – вы становитесь умнее, быстрее в принятии решений и неуловимее для восприятия противника.

### **3. Навигационная таблица стратегем части II**

Ниже – все шесть стратегем этой части. Для каждой указано: когда её выбирать и какова её краткая логика. Используйте эту таблицу как быстрый навигатор.

№	Стратегема	Когда выбирать	Краткая логика
7	Виртуальное присутствие	У вас мало ресурсов, но противник этого не знает. Он осторожен и боится рисковать.	Создайте иллюзию большой силы — противник будет действовать нерешительно, а вы выиграете время и пространство для манёвра.
8	Открытый фасад — тайный ход	Вам нужно вести две линии одновременно: одну на виду, другую в тени. Прятать совсем нельзя, но и показывать всё — опасно.	Публичная активность маскирует настоящую работу. Пока все смотрят на фасад, вы проходите через тайный ход туда, куда нужно.
9	Наблюдать драку, не вмешиваясь	Другие игроки конфликтуют между собой. Ваше вмешательство только объединит их против вас.	Сидите на заборе и смотрите. Чем дольше они дерутся, тем слабее становятся. Когда они выдохнутся — выходите и забираете приз.
10	Улыбка и скрытый нож	Вам нужно время, чтобы подготовить удар. Прямая конфронтация сейчас невыгодна — вы не готовы.	Демонстрируйте дружелюбие и сотрудничество. Усыпите бдительность противника. А за кулисами готовьте «нож» — удар, который нанесёте, когда он расслабится.
11	Жертва ради спасения главного	Вы перегружены и тянете несколько направлений сразу. Ресурсов не хватает на всё. Результаты падают везде.	Откажитесь от малого, неважного или убыточного. Сконцентрируйте все ресурсы на главном направлении. Лучше потерять палец, чем руку.
12	Лёгкий захват	Вы видите незащищённую нишу, слабый сегмент, свободную зону. Противник туда не смотрит — ему это кажется неважным.	Войдите тихо, без шума. Закрепитесь. А потом постепенно расширяйтесь. Главное — чтобы противник не заметил захват, пока он не стал необратимым.

#### 4. Типичная ошибка

##### **Желание «дожать» и перейти в открытую атаку.**

Звучит как логика победителя: «Мы уже почти сравнялись, давай ударим, пока он не опомнился». Это интуитивно понятная стратегия. И она чаще всего проигрывает при равных силах.

##### **Почему это ошибка**

При равных силах открытая атака – это лотерея. У вас нет решающего преимущества. Вы бросаете кости, а не управляете ситуацией. Если атака не удалась (а вероятность этого высока), вы:

- раскрыли свои намерения;
- потратили ресурсы;
- спровоцировали ответный удар;
- потеряли инициативу.

Даже если атака удалась – вы, скорее всего, ослаблены настолько, что не можете удержать захваченное. Приходит третий игрок и забирает всё.

##### **Что вместо этого**

Работать над тем, чтобы противник ошибся первым. Или создать асимметрию там, где её нет. Или заставить его сражаться на два фронта. Или просто переждать, пока он совершит ошибку, которую вы спровоцировали косвенно.

При равных силах побеждает не тот, кто первым атакует, а тот, кто первым заставляет противника поверить в ложную реальность.

## 5. Связь с другими частями книги

Ситуация не всегда бывает такой, какой кажется вначале. Возможно, вы неправильно диагностировали тип контекста. Вот подсказки, куда перейти, если вы поняли, что ошиблись.

Если вы поняли, что...	Переходите в часть...
Противник на самом деле сильнее. Разница в ресурсах не 30%, а 200%. Вы просто не заметили его скрытых активов.	<b>Часть I</b> (Против более сильного). Там вы не пытаетесь управлять восприятием — вы ищете уязвимый фланг или используете чужие руки.
Вы застряли в позиционной борьбе, и пора менять поле. Никто не может победить, но и отступить не хочет.	<b>Часть V</b> (Достижение преимущества). Возможно, вам нужно не сражаться на этом поле, а подменить опоры или заманить противника на крючок.
Противник запутался, потерял ориентацию, и вы видите возможность для быстрой атаки.	<b>Часть III</b> (Атакующего — прямой натиск). Если противник уже дезориентирован — не ждите, бейте.
Вы переоценили свои силы. Ресурсов нет даже на управление восприятием.	<b>Часть VI</b> (В безвыходных ситуациях). Возможно, единственный выход — тактическое отступление или последний резерв.

### Перед тем как перейти к стратегемам

Запомните три правила работы со стратегемами части II.

**Первое.** При равных силах ваша главная задача – **не проиграть самому себе**. Большинство поражений в этой ситуации происходит не потому, что противник оказался сильнее, а потому, что вы совершили ошибку: раскрыли карты, потеряли терпение, неправильно оценили его намерения. Стратегемы части II в первую очередь защищают вас от ваших собственных слабостей.

**Второе.** Стратегемы части II работают в комплексе. Виртуальное присутствие (№7) может создать пространство для открытого фасада (№8). Улыбка и скрытый нож (№10) может подготовить почву для лёгкого захвата (№12). Наблюдение за дракой (№9) может дать информацию для жертвы ради главного (№11). Не думайте, что вы выбираете «одну единственную стратегию». Думайте как шахматист: вы делаете ходы, которые создают условия для следующих ходов.

**Третье.** Самая большая опасность в части II – **иллюзия контроля**. Вам кажется, что вы управляете восприятием противника. Но противник тоже пытается управлять вашим восприятием. Он тоже может притворяться слабым, пока готовит удар. Он тоже может создавать виртуальное присутствие. Всегда держите в голове: «А что, если он делает то же самое, что и я?»

## ГЛАВА 7. ВИРТУАЛЬНОЕ ПРИСУТСТВИЕ

### *Стратегема №7 «Создай тень армии – враг не решится атаковать»*

#### **Суть**

Вы создаёте иллюзию присутствия там, где вас нет, или иллюзию силы там, где вы слабы. Противник, видя то, что вы показываете, переоценивает ваши возможности, действует нерешительно, тратит ресурсы на защиту от несуществующей угрозы или вообще отказывается от атаки.

Это стратегема **информационной асимметрии**. Вы не становитесь сильнее – вы заставляете противника поверить, что вы сильнее, чем есть на самом деле.

**Ключевое отличие от «Пустой крепости» (№6).** Там вы демонстрируете слабость. Здесь вы демонстрируете силу. Противоположный сигнал – но цель та же: заставить противника действовать не в вашу пользу.

#### **Когда применять**

– У вас мало ресурсов, но противник этого не знает. Информационная асимметрия работает на вас.

– Противник осторожен, боится рисковать, предпочитает атаковать только при явном преимуществе.

– Вы можете создать убедительную иллюзию – у вас есть доступ к каналам, через которые противник получает информацию о вас.

– Противник не может легко проверить вашу реальную силу (например, вы работаете в разных городах, у вас нет общего офиса, ваши данные закрыты).

– Вам нужно выиграть время, пространство или отвлечь внимание – и иллюзия силы дешевле, чем реальная сила.

#### **Как применять**

##### **Шаг 1. Поймите, как противник получает информацию о вас.**

Через какие каналы он узнаёт о ваших возможностях? Это могут быть:

- Ваш сайт, соцсети, публичные выступления.
- Отзывы клиентов, кейсы, портфолио.
- Данные отраслевых аналитиков, рейтинги.
- Слухи, инсайды, «сарафанное радио».
- Прямые переговоры, презентации, тендеры.

##### **Шаг 2. Выберите, какую иллюзию вы будете создавать.**

Тип иллюзии	Пример
Иллюзия масштаба	«У нас 500 сотрудников» (на самом деле — 50 + аутстаффинг)
Иллюзия присутствия	Офис в бизнес-центре, который вы арендуете только для встреч
Иллюзия технологий	Демо-версия продукта, которая выглядит как готовое решение
Иллюзия клиентов	Кейсы с «первыми клиентами» (которые купили со скидкой 90%)
Иллюзия партнёров	Логотипы известных компаний на сайте (с которыми вы провели одну встречу)

##### **Шаг 3. Создайте «витрину» – то, что увидит противник.**

Ваша витрина должна быть:

- Убедительной (противник должен поверить).
- Непротиворечивой (все элементы должны подтверждать друг друга).
- Защищённой от быстрой проверки (если противник позвонит – кто-то должен подтвердить легенду).

#### **Шаг 4. Управляйте потоками информации.**

- Что вы публикуете (и где).
- Кто и что говорит о вас на рынке.
- Какие цифры и факты видят контрагенты.
- Как выглядит ваша команда на встречах и переговорах.

#### **Шаг 5. Поддерживайте иллюзию ровно столько, сколько нужно.**

Виртуальное присутствие – это тактика на время. Вы не можете поддерживать иллюзию вечно. Ваша задача – использовать выигранное время для того, чтобы реальная сила догнала виртуальную.

#### **Пример**

**Ситуация.** Небольшая консалтинговая компания из трёх человек участвует в тендере на проект крупной корпорации. Конкуренты – компании с десятками сотрудников и громкими именами.

**Виртуальное присутствие:** Компания создаёт иллюзию масштаба:

- Сайт: «Мы – международная сеть экспертов» (на самом деле – трое партнёров + пул внешних подрядчиков).
- Кейсы: представлены как «реализовано нашей командой» (на самом деле – партнёры участвовали в этих проектах до основания компании).
- Презентация: слайд с «нашей командой» – 15 фотографий (партнёры + знакомые консультанты, которые согласились «побыть в команде» на один тендер).
- Офис: встреча с заказчиком назначена в коворкинге представительского класса (аренда переговорной на 2 часа).

**Результат.** Корпорация выбирает «компанию из трёх человек», потому что они выглядят как «компания из 50 человек с международным опытом». После победы в тендере компания нанимает недостающих сотрудников на первые деньги от проекта.

**Почему это сработало.** Противники (крупные компании) не проверяли «мелочь». Они смотрели на витрину и видели то, что хотели увидеть. А заказчик выбирал не между «большими» и «маленькими», а между «убедительными» и «неубедительными».

#### **Границы применимости**

Стратегема перестаёт работать, когда:

- **Противник может легко проверить информацию.** Если он позвонит в налоговую, попросит выписку из ЕГРЮЛ, приедет в ваш офис – иллюзия рухнет.
- **Иллюзия слишком грандиозна и неправдоподобна.** Если вы заявите, что у вас 1000 сотрудников, а в реальности вас трое – никто не поверит. Иллюзия должна быть «в пределах возможного».
- **Вам нужно не выиграть время, а построить долгосрочные отношения.** Рано или поздно иллюзия раскроется. Для разовых сделок это приемлемо, для партнёрства на годы – смертельно.
- **Противник сам использует виртуальное присутствие и знает все приёмы.** Он будет проверять глубже, чем вы ожидаете.

#### **Анти-пример**

**Ситуация.** Стартап хочет привлечь инвестора. Он создаёт виртуальное присутствие: арендует дорогой офис, нанимает актёров на роль «команды», заказывает красивые презентации с цифрами, которых нет в реальности.

**Почему это провал.** Инвесторы проводят должную осмотрительность. Они проверяют:

- Банковские счета (пустые).
- Договоры с клиентами (их нет).
- Реальную численность команды (по кадровым документам – 2 человека).
- Технологию (демо есть, продакшена нет).

Стартап не получает инвестиций, тратит последние деньги на «витрину» и закрывается.

**Что нужно было сделать.** Виртуальное присутствие для инвесторов должно быть основано на реальных активах, просто «чуть впереди». Не «у нас есть 100 клиентов», а «у нас есть 10 клиентов и понятный план, как стать 100». Не «офис в центре», а «встречаемся в переговорной инкубатора». Не преувеличивайте там, где проверка неизбежна.

### **Риски и предупреждение**

#### **Риск 1. Разоблачение может убить репутацию навсегда.**

Виртуальное присутствие – это ложь. Если вас поймают на лжи, восстановить доверие будет почти невозможно. В некоторых отраслях (финансы, медицина, госсектор) это может означать конец карьеры.

**Как снизить.** Никогда не врите в том, что можно проверить документально. Создавайте иллюзию за счёт интерпретации фактов, а не за счёт выдуманных фактов. «Мы работаем с крупными клиентами» – правда, если у вас есть один крупный клиент. «Мы – международная компания» – правда, если у вас есть представитель за границей (даже один человек).

#### **Риск 2. Ваша команда может поверить в свою иллюзию.**

Вы так долго и убедительно играете роль «большой компании», что сами начинаете верить, что вы большие. Вы перестаёте замечать риски, берёте на себя обязательства, которые не можете выполнить, и в итоге рушитесь под их тяжестью.

**Как снизить.** Всегда держите в голове две картины: «как мы выйдем для мира» и «какие мы на самом деле». Регулярно проводите внутреннюю проверку: «А что будет, если завтра нас проверят?»

#### **Риск 3. Противник может использовать вашу иллюзию против вас.**

Он может публично разоблачить вас, когда это принесёт ему максимальную выгоду. Или может сделать вид, что поверил, заставить вас переоценить свои силы, а потом ударить там, где вы реально слабы.

**Как снизить.** Не создавайте иллюзию, которая слишком далека от реальности. Чем ближе иллюзия к правде, тем легче её защищать.

### **Связь с другими стратегемами**

#### **Усиливают:**

– №8 «Открытый фасад – тайный ход» – виртуальное присутствие может быть тем самым «фасадом», за которым вы скрываете настоящие действия.

– №5 «Шум и атака» – виртуальное присутствие на одном направлении может быть шумом, отвлекающим от реального удара на другом.

#### **Противоречат:**

– №6 «Пустая крепость» – там вы демонстрируете слабость, здесь – силу. Выбирайте, какой сигнал послать противнику в зависимости от его психологии.

– №27 «Притворная некомпетентность» – там вы притворяетесь слабым и неумелым, чтобы вас недооценили. Здесь вы притворяетесь сильным и опасным, чтобы вас переоценили.

### **Резюме**

<b>Вопрос</b>	<b>Ответ</b>
<b>Когда применять?</b>	У вас мало ресурсов, противник осторожен и не может легко проверить вашу реальную силу
<b>Какой ресурс нужен?</b>	Доступ к каналам информации противника + способность создать убедительную витрину
<b>Главный риск</b>	Разоблачение и потеря репутации навсегда
<b>Признак успеха</b>	Противник действует нерешительно, тратит ресурсы на защиту от несуществующей угрозы или отказывается от атаки
<b>Как понять, что не работает?</b>	Противник не изменил поведения, атакует или — ещё хуже — начал проверять ваши данные

## ГЛАВА 8. ОТКРЫТЫЙ ФАСАД – ТАЙНЫЙ ХОД

### *Стратегема №8 «На виду строй стену – втайне копай тоннель»*

#### **Суть**

Вы ведёте две линии действий одновременно. Одна – публичная, открытая, заметная. Она привлекает внимание, создаёт легальную видимость, объясняет вашу активность. Вторая – скрытая, тихая, настоящая. Именно она ведёт к вашей цели. Пока все смотрят на фасад, вы проходите через тайный ход.

Это стратегема **легализованного обмана**. Вы не скрываете, что вы активны, – вы скрываете, в чём именно заключается ваша активность.

**Ключевое отличие от «Виртуального присутствия» (№7).** Там вся ваша активность – иллюзия. Здесь активность реальна, просто она разделена на две части: показную и настоящую.

**Ключевое отличие от «Шума и атаки» (№5).** Там шум и атака разделены во времени и пространстве (сначала шум, потом атака). Здесь фасад и тайный ход существуют одновременно и постоянно.

#### **Когда применять**

– Вы не можете действовать полностью скрыто – ваша активность будет замечена (по крайней мере, сам факт, что вы что-то делаете).

– Вы не можете действовать полностью открыто – ваши истинные намерения вызовут сопротивление или атаку.

– У вас есть ресурс на поддержание двух линий одновременно (фасад не должен быть слишком дорогим, но должен быть убедительным).

– Противник внимателен и будет анализировать ваши действия – ему нужно дать «пищу для анализа», которая отвлечёт его от настоящего направления.

– Вам нужно легальное объяснение для ваших действий (чтобы регуляторы, партнёры, общественность не задавали неудобных вопросов).

#### **Как применять**

##### **Шаг 1. Определите настоящую цель.**

Что вы хотите сделать на самом деле? Какой актив захватить? Какой рынок занять? Какую технологию разработать? Это ваш «тайный ход».

##### **Шаг 2. Создайте публичный фасад.**

Фасад должен быть:

– **Легальным** – не вызывающим вопросов у регуляторов и партнёров.

– **Объяснимым** – вы можете публично говорить о нём, не вызывая подозрений.

– **Ресурсозатратным ровно настолько, чтобы в него поверили** – слишком дешёвый фасад вызовет подозрения, слишком дорогой – съест ресурсы тайного хода.

Примеры фасадов:

<b>Настоящая цель</b>	<b>Фасад</b>
Купить конкурента через подставное лицо	«Мы проводим исследование рынка»
Разработать технологию, которая убьёт продукт конкурента	«Мы делаем дополнение к его продукту»
Переманить ключевых сотрудников из компании X	«Мы открываем региональный офис и ищем людей»
Получить доступ к закрытым данным	«Мы участвуем в отраслевом исследовании»

### **Шаг 3. Синхронизируйте фасад и тайный ход.**

Они не должны противоречить друг другу. Если вы публично говорите одно, а делаете другое – противоречие не должно быть очевидным. Лучший вариант: фасад – это «легальная версия» тайного хода.

Пример: Вы хотите разработать технологию X. Фасад: «Мы разрабатываем технологию X для открытого рынка». Тайный ход: «Мы разрабатываем технологию X, чтобы продать её конкуренту Y и убить его собственный продукт».

### **Шаг 4. Используйте фасад как прикрытие для ресурсов.**

Ресурсы, которые вы тратите на тайный ход, должны выглядеть как траты на фасад:

- Бюджет на «исследование рынка» идёт на подкуп информатора.
- «Найм сотрудников в региональный офис» – это найм людей, которые зайдут в компанию конкурента.

- «Разработка дополнения» – это разработка полной замены.

### **Шаг 5. Поддерживайте фасад ровно столько, сколько нужно.**

Когда тайный ход достиг цели, фасад может быть:

- Ликвидирован («исследование закончено, результаты неинтересны»).
- Трансформирован в реальную активность («дополнение стало полноценным продуктом»).

- Забыт (никто не будет проверять, что вы делали год назад).

### **Шаг 6. Никогда не признавайте, что фасад был фасадом.**

Даже после завершения операции. Лучшее объяснение: «Мы изменили приоритеты», «Рынок показал, что это направление неинтересно», «Мы нашли более эффективное решение».

### **Пример**

**Ситуация.** Производственная компания «А» хочет выйти на новый рынок, где доминирует конкурент «Б». Прямой выход вызовет ответную атаку – «Б» задавит демпингом. Компания «А» решает действовать скрыто.

**Фасад.** «А» публично объявляет о запуске нового направления – «экологичная упаковка для пищевой промышленности». Это модно, зелёно, получает поддержку прессы и гранты. Компания нанимает трёх специалистов по экоупаковке, арендует лабораторию, даёт интервью.

**Тайный ход.** За фасадом «А»:

- Покупает небольшую компанию на целевом рынке через подставное лицо (деньги проходят как «расходы на R&D»).

- Нанимает ключевых менеджеров конкурента «Б» под видом «экспертов по экоупаковке» (их зарплаты – в бюджете нового направления).

## **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.