

РИНАТ ТАШЕВ

СОВРЕМЕННОЕ ИСКУССТВО ВОЙНЫ

СУНЬ-ЦЗЫ ДЛЯ ЭПОХИ AI

知己知彼
百战不殆



Ринат Ташев

Сунь-цзы в эпоху AI

<https://litres.ru/73979306>

SelfPub; 2026

Аннотация

«Искусству войны» Сунь-цзы 2500 лет. За это время пали империи, сменились эпохи, пришли интернет и искусственный интеллект. А книгу всё так же читают предприниматели, переговорщики и лидеры по всему миру.

Почему? Потому что война как явление не изменилась — изменились декорации. Раньше армии сходились на полях, теперь компании конкурируют на рынках. Раньше полководцы изучали ландшафт, теперь предприниматели изучают платформы. Суть осталась прежней: борьба за ресурсы, внимание и выживание.

Эта книга — не перевод древнего трактата. Это его полное переосмысление для человека 2026 года. Все 13 глав Сунь-цзы переписаны современным языком, с примерами из мира бизнеса, карьеры, переговоров и эпохи AI. От расчёта перед решением до искусства побеждать без битвы — каждый принцип здесь работает в вашей реальности.

Вы научитесь видеть конкуренцию глубже, принимать решения от расчёта, а не от эмоций, и строить позицию, при которой большинство «битв» выигрываются ещё до их начала.

Содержание

От автора	15
Зачем эта книга	16
Что осталось от оригинала	18
Что добавлено	19
Как читать эту книгу	20
Предупреждение	21
О Сунь-цзы и контексте	22
О структуре	23
Финальное вводное	24
Глава 1. Расчёт	25
Оригинальная идея	25
Современное переосмысление	26
Пять факторов оценки	27
Фактор первый. Согласие	27
Фактор второй. Время	28
Фактор третий. Поле	28
Фактор четвёртый. Лидер	29
Фактор пятый. Системы	30
Семь вопросов перед решением	32
Принципы первой главы	34
Принцип 1. Подготовка важнее храбрости	34
Принцип 2. Расчёт спасает от иллюзий	34
Принцип 3. Знание себя — начало	35

мудрости	
Принцип 4. Знание противника — половина победы	35
Принцип 5. Лучшая битва — та, которой не было	36
Современные примеры	37
Пример первый. Apple vs другие в смартфонах	37
Пример второй. Netflix vs Blockbuster	37
Пример третий. Карьерный рост	38
Практическое применение	39
Перед любым серьёзным решением	39
В переговорах	39
В конкурентной борьбе	40
Заключение главы	41
Глава 2. Цена войны	42
Оригинальная идея	42
Современное переосмысление	43
Природа издержек	44
Прямые издержки	44
Непрямые издержки	44
Издержки на восстановление	44
Издержки на затягивание	45
Принципы второй главы	46
Принцип 1. Считайте полную цену	46
Принцип 2. Скорость лучше совершенства	46

Принцип 3. Не вступайте в затяжные конфликты	47
Принцип 4. Используйте ресурсы противника	47
Принцип 5. Береги ресурсы	48
Современные примеры	49
Пример первый. Стартапы и burn gate	49
Пример второй. Войны в IT	49
Пример третий. Карьерные битвы	50
Пример четвёртый. Юридические войны	51
Скорость в современном контексте	52
Скорость в продукте	52
Скорость в принятии решений	52
Скорость в реагировании	53
Когда скорость вредна	54
О величине усилий	55
Принцип бережливости в современном мире	56
Практическое применение	57
Перед началом любого большого проекта	57
В процессе	57
При завершении	58
Заключение главы	59
Глава 3. Победа без битвы	60
Оригинальная идея	60
Иерархия стратегий	61
Высшая стратегия. Сломать замыслы	61

противника	
Вторая стратегия. Разрушить союзы	61
противника	
Третья стратегия. Атаковать его армию	62
Худшая стратегия. Штурмовать крепость	62
Современное переосмысление	64
Принципы третьей главы	65
Принцип 1. Целое лучше разделённого	65
Принцип 2. Знай противника, знай себя	65
Принцип 3. Силы должны соответствовать	66
Принцип 4. Знать пять условий победы	67
Условие первое. Знать, когда воевать	67
Условие второе. Использовать ресурсы по	68
размеру	
Условие третье. Единство верха и низа	68
Условие четвёртое. Готовность против	69
неготовности	
Условие пятое. Не быть стеснённым	69
руководством	
Современные примеры	71
Пример первый. Google и Yahoo	71
Пример второй. Tesla и автопроизводители	71
Пример третий. Карьерные пути	72
Пример четвёртый. Переговоры о зарплате	72
Стратегия обхода в современном мире	74
Обход через категорию	74

Обход через нишу	74
Обход через канал	75
Обход через время	75
Когда битва неизбежна	76
Заключение главы	77
Глава 4. Позиция	78
Оригинальная идея	78
Современное переосмысление	79
Природа неуязвимости	80
Что значит «неуязвимый»	80
Уровни укрепления	80
Принципы четвёртой главы	82
Принцип 1. Защита первична	82
Принцип 2. Невидимость защищает	82
Принцип 3. Победа очевидна для победителя, не для свидетелей	83
Принцип 4. Считать перед действием	84
Принцип 5. Закон неизбежности	84
Современные примеры	86
Пример первый. Amazon и долгая позиция	86
Пример второй. Личный бренд	86
Пример третий. Финансовая независимость	87
Пример четвёртый. Технологический выбор	87
Современная природа позиции	89
Цифровая позиция	89

Когнитивная позиция	89
Сетевая позиция	90
Психологическая позиция	90
Скрытая позиция	91
Когда раскрывать позицию	92
Когда позиция стала непреодолимой	92
Когда требуется привлечь союзников	92
Когда требуется создать репутацию	93
Практическое применение	94
Аудит позиции	94
Финансовая позиция	94
Профессиональная позиция	94
Психологическая позиция	94
Социальная позиция	95
Усиление позиции	96
Каждую неделю — маленький шаг	96
Раз в год — большой шаг	96
Заключение главы	97
Глава 5. Энергия и импульс	98
Оригинальная идея	98
Современное переосмысление	99
Природа импульса	100
Сила в накоплении	100
Сила в направлении	100
Сила в точке	101
Принципы пятой главы	102

Принцип 1. Прямое и косвенное	102
Принцип 2. Бесконечная комбинация	103
Принцип 3. Создание дисбаланса	103
Принцип 4. Точность важнее силы	104
Принцип 5. Использовать ситуацию, не людей	104
Современные примеры	106
Пример первый. Запуск iPhone	106
Пример второй. Революции в социальных сетях	106
Пример третий. Карьерные скачки	107
Пример четвёртый. Стартапы и моменты роста	107
Создание импульса в современном мире	109
В личном бренде	109
В бизнесе	109
В отношениях	110
В навыках	110
Точки приложения	111
Где наибольший эффект	111
Принцип 80/20	111
Поиск рычага	112
Управление масштабom	113
Сигналы и связь	114
Практическое применение	115
Создание накопления	115

Поиск рычага	115
Создание дисбаланса	115
Управление масштабом	116
Заключение главы	117
Глава 6. Слабое и сильное	118
Оригинальная идея	118
Современное переосмысление	119
Природа пустоты и полноты	120
Что такое полнота	120
Что такое пустота	120
Стратегическая задача	121
Принципы шестой главы	122
Принцип 1. Атаковать там, где не ждут	122
Принцип 2. Защищать там, где не атакуют	122
Принцип 3. Заставить противника растянуться	123
Принцип 4. Знать форму противника, скрывая свою	124
Принцип 5. Гибкость как высшее искусство	124
Современные примеры	126
Пример первый. Netflix vs кабельное	126
Пример второй. Стартапы и устаревшие индустрии	126
Пример третий. Карьерная конкуренция	127
Пример четвёртый. Переговоры о цене	127
Управление инициативой	129

В бизнесе	129
В переговорах	129
В карьере	130
Информационное преимущество	131
Сбор информации	131
Защита информации	132
Адаптивность	133
Распознавание ситуации	133
Способность изменить курс	133
Гибкость без хаоса	134
Практическое применение	135
Аудит слабых и сильных сторон	135
О себе	135
О конкурентах / оппонентах	135
О поле	135
Заключение главы	137
Глава 7. Манёвр	138
Оригинальная идея	138
Современное переосмысление	139
Природа манёвра	140
Прямое не всегда быстро	140
Опасность и возможность вместе	140
Принципы седьмой главы	142
Принцип 1. Обходной путь часто прямее	142
Принцип 2. Скорость в правильный момент	142
Принцип 3. Цена движения растёт с	143

дистанцией	
Принцип 4. Соблазни врага выгодой	143
Принцип 5. Военный лагерь сравнить с тигром	144
Современные примеры	146
Пример первый. Tesla и долгая игра	146
Пример второй. SaaS и продуктовая стратегия	146
Пример третий. Карьерные манёвры	147
Пример четвёртый. Финансовая независимость	147
Природа конкурентного преимущества	149
Скорость	149
Качество	149
Цена	149
Уникальность	150
Сеть	150
Бренд	150
Данные	150
Управление вниманием	152
Внимание в маркетинге	152
Внимание в команде	152
Внимание в собственной жизни	152
Сигналы и команды	154
Когда атаковать, когда не атаковать	155
Не атакуйте	155

Дисциплина армии
Конец ознакомительного фрагмента.

157

158

Ринат Ташев

Сунь-цзы в эпоху AI

СОВРЕМЕННОЕ ИСКУССТВО ВОЙНЫ

Стратегия Сунь-цзы для эпохи AI, рынков и внимания

Ринат Ташев

От автора

«Искусство войны» Сунь-цзы написано 2500 лет назад.

Текст пережил империи, революции, мировые войны и цифровые революции.

Его читают генералы и предприниматели. Спортсмены и переговорщики. Менеджеры и шахматисты.

Почему?

Потому что война как явление не изменилась.

Изменились декорации.

Раньше армии сходились на полях. Сейчас компании конкурируют на рынках.

Раньше полководцы изучали ландшафт. Сейчас предприниматели изучают платформы.

Раньше шпионы добывали секреты. Сейчас данные собираются автоматически.

Но суть осталась прежней.

Конкуренция за ресурсы. Борьба за внимание. Битва идей. Война за таланты. Соревнование за выживание.

Сунь-цзы понимал природу этих процессов лучше, чем большинство современных стратегов.

Его принципы работают.

Их нужно только перевести на язык 2026 года.

Зачем эта книга

Существуют десятки переводов Сунь-цзы.

Прямых, академических, философских.

Они полезны для историков и любителей восточной мысли.

Но они не работают для человека, у которого:

- Бизнес, где нужно конкурировать
- Карьера, где нужно расти
- Команда, которой нужно управлять
- Идея, которую нужно защитить
- Жизнь, в которой постоянно нужно делать выбор

Прямой перевод древнего текста требует от читателя самому переводить «колесницы» в «маркетинг» и «местность» в «рынок».

Большинство людей не делают этой работы.

В результате — мудрость, которая могла бы изменить жизнь, остаётся непрочитанной.

Я взял на себя эту работу.

Эта книга — не перевод. Это переписывание.

Каждая концепция Сунь-цзы переосмыслена для современного контекста.

Каждый афоризм адаптирован под мышление человека 2026 года.

Каждый принцип проиллюстрирован примерами, кото-

рые вы узнаете.

Что осталось от оригинала

Структура из 13 глав. Та же последовательность тем.
Афористичный стиль. Короткие, плотные формулировки.
Главная идея: лучшая война — та, которой не было.
Лучшая победа — та, где противник побеждён без боя.
Это центральная мысль Сунь-цзы.
Она актуальна как никогда.

Что добавлено

Контекст 2026 года.

AI как новое поле битвы. Платформы как новая местность. Данные как новая разведка.

Конкретные примеры из современного мира — IT, маркетинг, карьера, переговоры, отношения.

Объяснения, почему древний принцип работает в современных условиях.

Практические применения. Что делать утром в понедельник.

Как читать эту книгу

Не за вечер.

Это плотный текст.

Одна глава в день — максимум.

Лучше — одна глава в неделю с обдумыванием.

Возвращайтесь к прочитанному. Текст слой за слоем раскрывается.

Применяйте на практике. Без применения это всего лишь интересное чтение.

С применением — изменение мышления.

Предупреждение

Эта книга — не сборник тактик.

Не «как побеждать конкурентов».

Не «как выигрывать переговоры».

Хотя эти вопросы здесь обсуждаются.

Главное — изменение мышления.

После прочтения вы будете видеть конкуренцию по-другому.

Думать о решениях по-другому.

Оценивать ситуации по-другому.

Это глубже, чем тактика.

Это стратегическое мировоззрение.

О Сунь-цзы и контексте

Сунь-цзы был полководцем в Древнем Китае. Период Воюющих Царств.

Около VI века до нашей эры.

Эпоха постоянных войн между государствами.

Он писал не теорию. Он писал руководство.

Для людей, которые управляли армиями и судьбами тысяч жизней.

Ставки были предельными.

Поэтому в его тексте нет лишних слов.

Каждая фраза — концентрат мысли.

В современном тексте сохраняю эту плотность.

Где можно сказать коротко — говорю коротко.

О структуре

13 глав. По одной на каждую главу оригинала.

Каждая глава содержит:

- Краткое изложение оригинальной идеи
- Современное переосмысление
- Принципы — выделены и пронумерованы
- Современные примеры
- Практическое применение

В конце — обширные приложения с разборами, сценариями, кейсами.

Финальное вводное

Не каждая книга меняет жизнь.

Но эта может.

Если читать внимательно.

Если применять последовательно.

Если думать о написанном дольше, чем тратите на прочтение.

Сунь-цзы изменил мышление тысяч полководцев за 2500 лет.

Может изменить и ваше.

Поехали.

Rinat Tashev

Май 2026

Глава 1. Расчёт

Оригинальная идея

Война — дело государственной важности. Это путь жизни и смерти, существования и гибели. Это нельзя не изучать.

С этого начинается оригинальный текст Сунь-цзы.

Он сразу устанавливает рамку: то, о чём пойдёт речь — серьёзно. Это не игра. Не упражнение. Это вопрос выживания.

В современном мире звучит драматично.

Но если присмотреться — у каждого свои войны.

Бизнес, который проиграет конкуренцию — закроется. Это смерть для компании.

Карьера, которая остановится — оставит вас позади. Это поражение.

Идея, которой не дать ход — умрёт неосуществлённой. Это потеря.

Ваши войны не менее реальны, чем войны древнего Китая.

Просто они выглядят по-другому.

Современное переосмысление

Прежде чем действовать — посчитайте.

Прежде чем вступить в борьбу — оцените силы.

Прежде чем принять решение — рассмотрите факторы.

Большинство современных людей делают наоборот.

Сначала действуют. Потом думают.

Открывают бизнес, потому что «загорелось».

Меняют работу, потому что «надоело».

Уходят из отношений, потому что «не выдержал».

Эмоция первая. Расчёт — позже, если вообще.

Это путь поражений.

Сунь-цзы предлагает другой путь: расчёт первым.

Битва выигрывается до её начала.

Это центральная идея первой главы.

Победители решают исход до того, как начнётся столкновение.

Через расчёт. Через подготовку. Через понимание.

Пять факторов оценки

Сунь-цзы называет пять элементов, которые нужно проанализировать перед любым серьёзным предприятием.

В оригинале это: Дао, Небо, Земля, Полководец, Закон.

В современном контексте:

Фактор первый. Согласие

В оригинале — Дао. Путь.

То, что объединяет людей вокруг одной цели.

В современном бизнесе — миссия, культура, ценности.

В карьере — внутреннее согласие с тем, что вы делаете.

В команде — общее понимание зачем.

Без этого фактора — все остальные не работают.

Армия, которая не верит в дело — не побеждает.

Компания, в которой каждый тянет в свою сторону — не растёт.

Человек, который сам не уверен в своём пути — не достигает.

Спросите себя перед началом:

- Зачем я это делаю?
- Согласен ли я с этой целью внутри?
- Согласны ли те, кто со мной?

Если ответ туманный — расчёт уже показывает риск.

Фактор второй. Время

В оригинале — Небо. Время года, погода, природные условия.

В современном контексте — макроконтекст.

Экономика. Технологические циклы. Регулирование. Тренды.

Запуск SaaS-стартапа в 2010 — другое дело, чем запуск в 2026.

Открытие магазина оффлайн в 2005 — другое, чем в 2020.

Не путайте свою храбрость с правильным временем.

Иногда лучшее — подождать.

Иногда — рвануть, пока окно открыто.

Расчёт времени отделяет успешных от неудачников.

Спросите:

- Какие тренды работают на меня?
- Какие против?
- Сейчас правильное время или нет?

Фактор третий. Поле

В оригинале — Земля. Местность.

В современном контексте — рынок, ниша, среда.

Где будет вестись борьба?

Какие правила этого поля?

Кто его контролирует?

Какие там преимущества и ловушки?

Многие предприниматели выходят на рынок, который не понимают.

Многие специалисты идут в индустрию, законов которой не знают.

Многие переговорщики садятся за стол, не изучив территорию.

Поле определяет тактику.

Изучайте его до того, как выйдете.

Спросите:

- Каковы границы и правила этого поля?
- Кто здесь сильнее?
- Какие у меня преимущества именно здесь?

Фактор четвёртый. Лидер

В оригинале — Полководец.

В современном контексте — тот, кто принимает решения.

Если это вы — оцените себя честно.

Сунь-цзы выделяет пять качеств полководца: мудрость, искренность, гуманность, смелость, строгость.

В современном переводе:

- Мудрость — способность оценивать ситуацию
- Искренность — целостность, неподкупность

- Гуманность — забота о тех, кто с вами
- Смелость — готовность действовать в неопределённости
- Строгость — способность держать дисциплину

Каждое качество необходимо.

Без мудрости — ошибки в стратегии.

Без искренности — недоверие команды.

Без гуманности — невозможно удержать таланты.

Без смелости — паралич решений.

Без строгости — анархия.

Оцените себя по этим пяти. Честно.

Слабости — это не приговор. Это указание, где нужно развиваться или компенсировать.

Фактор пятый. Системы

В оригинале — Закон. Дисциплина, организация армии.

В современном контексте — процессы, системы, инфраструктура.

У компании может быть гениальный основатель, но если нет процессов — она не масштабируется.

У человека может быть талант, но если нет привычек — он его не реализует.

У команды может быть энергия, но без структуры — она рассыпается.

Системы превращают потенциал в результат.

Это часто недооценивают.

Считают скучным. Бюрократическим. Несущественным.

Сунь-цзы — нет.

Он ставит системы в один ряд с мудростью полководца.

Спросите:

- Есть ли у меня процессы, на которые можно опереться?
- Что повторяется и должно быть автоматизировано?
- Где утечки эффективности?

Семь вопросов перед решением

После оценки пяти факторов — Сунь-цзы предлагает задать семь вопросов.

Они сравнивают вас с противником.

В современном контексте противник — это конкурент, оппонент, обстоятельства.

Вопросы такие:

У кого из правителей есть Путь? (У чьего лидера более ясное видение и согласие команды?)

У кого из полководцев больше талантов? (Кто принимает решения лучше?)

Кто извлёк выгоду из Неба и Земли? (Кто лучше использует время и поле?)

У кого строже соблюдается дисциплина? (Чьи системы работают чётче?)

Чьи войска сильнее? (Чьи ресурсы лучше?)

У кого солдаты и офицеры лучше обучены? (Чья команда квалифицированнее?)

У кого справедливее награды и наказания? (Чья система мотивации работает?)

По этим вопросам, говорит Сунь-цзы, я могу предсказать исход.

Если по большинству пунктов вы сильнее — вступайте в борьбу.

Если слабее — избегайте прямого столкновения.
Найдите другой путь.
Это не трусость. Это расчёт.

Принципы первой главы

Принцип 1. Подготовка важнее храбрости

Большинство восхищается смелостью.

Сунь-цзы восхищается подготовкой.

Смелый, но неподготовленный человек погибает первым.

Подготовленный человек редко нуждается в смелости.

Потому что он не оказывается в безвыходных ситуациях.

Принцип 2. Расчёт спасает от иллюзий

Мы все склонны переоценивать себя.

Недооценивать сложности.

Преувеличивать наши шансы.

Это эволюционная защита от паралича.

Но она же — причина катастроф.

Расчёт — это противоядие.

Числа холодны. Они не врут.

Когда вы видите на бумаге, что у вас 30% шансов — вы не пойдёте на ту авантюру.

Когда видите 80% — пойдёте уверенно.

Принцип 3. Знание себя — начало мудрости

Невозможно правильно оценить ситуацию, если не знаешь себя.

Свои сильные и слабые стороны.

Свои страхи и иллюзии.

Свои реальные возможности.

Многие переоценивают себя в одних областях и недооценивают в других.

Это смертельно.

Самопознание — это не духовная практика. Это стратегическая необходимость.

Принцип 4. Знание противника — половина победы

Кто ваш противник?

Не «компания X».

А каков именно?

- Кто принимает решения?
- Какие у них приоритеты?
- Какие слабости?
- Где они напрягают ресурсы?
- Что для них болезненно?

Если вы знаете противника так же хорошо, как себя — ни одна битва не проиграна.

Если знаете себя, но не противника — побеждаете и проигрываете.

Если не знаете ни себя, ни противника — проиграете каждое сражение.

Принцип 5. Лучшая битва — та, которой не было

Многие думают, что цель стратегии — побеждать в битвах.

Сунь-цзы говорит: цель — побеждать без битв.

Битва — это уже потеря.

Даже если выиграл — заплатил.

Лучшая стратегия — поставить противника в такое положение, где он сдаётся без боя.

Или избегает контакта с вами.

Или работает на вашу сторону.

Это высший пилотаж.

Современные примеры

Пример первый. Apple vs другие в смартфонах

Когда Apple запуская iPhone, они не вступали в прямую битву с Nokia или BlackBerry.

Они изменили правила игры.

Создали новую категорию — «смартфон с большим экраном без клавиатуры».

Конкуренция ещё пытались выиграть старую войну, когда Apple уже выиграл новую.

Это победа без битвы.

Сунь-цзы оценил бы.

Пример второй. Netflix vs Blockbuster

Blockbuster был гигантом. Тысячи магазинов. Миллиарды выручки.

Netflix начинал маленьким.

Прямая битва была невозможна.

Netflix не пошёл в неё.

Сначала — почта (отправка DVD).

Потом — стриминг.

Blockbuster проиграл, не сразившись.

Просто его поле опустело.

Пример третий. Карьерный рост

Большинство соревнуется в найме за одни и те же позиции.

Тысячи на одно место.

Кровавая битва.

Самые умные находят другой путь.

Создают себе нишу. Развивают редкий навык.

Работодатель сам приходит к ним.

Не «как победить других кандидатов».

А «как быть единственным кандидатом».

Практическое применение

Перед любым серьёзным решением

Проведите расчёт пяти факторов:

Согласие — я уверен в этом пути?

Время — сейчас правильный момент?

Поле — я понимаю среду?

Лидер — я готов вести?

Системы — у меня есть, на что опереться?

Если по большинству пунктов сильно — действуйте.

Если слабо — готовьтесь дальше или меняйте курс.

В переговорах

Никогда не начинайте, не оценив:

- Какие реальные интересы у второй стороны
- Где их слабости
- Где их зоны гибкости
- Что они потеряют, если сделка не состоится
- Чем вы рискуете

Расчёт даёт уверенность.

А уверенность даёт преимущество.

В конкурентной борьбе

Изучите конкурентов глубже, чем они изучают вас.

Знайте их слабости лучше, чем они сами.

Тогда либо обойдёте их там, где они слабы.

Либо избежите столкновения там, где они сильны.

Это не дешёвый трюк. Это стратегия.

Заключение главы

Первая глава Сунь-цзы — самая важная.

В ней закладывается всё.

Тема — расчёт перед действием.

Метод — анализ пяти факторов и семь вопросов.

Цель — побеждать без битв.

Если вы усвоите только эту главу — уже измените своё мышление.

Большинство принимает решения от эмоции.

Вы будете принимать от расчёта.

Это даст преимущество в каждом серьёзном вопросе вашей жизни.

Тот, кто хорошо считает — побеждает. Тот, кто плохо считает — проигрывает. Что говорить о том, кто не считает вообще?

Сунь-цзы заканчивает первую главу этой мыслью.

Расчёт первичен.

Всё остальное — производное.

Глава 2. Цена войны

Оригинальная идея

Сунь-цзы во второй главе предупреждает о цене войны.

Тысяча колесниц, десять тысяч повозок, сто тысяч воинов в кольчугах, поставки на тысячу ли.

Внутренние и внешние расходы. Содержание чиновников и послов. Закупка материалов. Поставки оружия и доспехов.

Всё это требует тысячи серебра в день.

Только при наличии этих средств можно поднять стотысячное войско.

Цена войны была колоссальной.

И главный совет Сунь-цзы: если уж воюешь — заканчивай быстро.

Современное переосмысление

Любое серьёзное предприятие имеет цену.

Большинство людей не понимает этого, когда начинает.

Они видят возможный результат — славу, деньги, успех.

Не видят затраты — время, энергию, упущенные возможности, износ отношений, здоровье.

Поэтому многие проекты оказываются дороже, чем казалось вначале.

Поэтому многие компании умирают, не дойдя до прибыли.

Поэтому многие карьеры — серия начатого и брошенного.

Сунь-цзы предупреждает: считайте полную цену прежде, чем начнёте.

И когда начали — двигайтесь быстро.

Длительные сражения истощают, даже когда выигрываются.

Природа издержек

Прямые издержки

То, что вы платите явно.
Деньги, потраченные на инструменты.
Часы, потраченные на работу.
Энергия, отданная задаче.
Это очевидные расходы.
Большинство их видит.

Непрямые издержки

То, что вы не делаете, делая это.
Альтернативные возможности.
Время с семьёй.
Развитие в других областях.
Здоровье, страдающее от перенапряжения.
Эти издержки больше прямых.
И большинство их не считает.

Издержки на восстановление

После завершения — нужно восстановиться.

Перезарядиться. Зализать раны.

Восстановить отношения. Восстановить здоровье.

Это не нулевая стоимость.

Это тоже часть цены.

Издержки на затягивание

Если что-то затягивается — издержки растут экспоненциально.

Не линейно.

Долгий проект изматывает в разы больше, чем короткий.

Долгая борьба разрушает команду.

Долгие переговоры съедают доверие.

Принципы второй главы

Принцип 1. Считайте полную цену

Прежде чем начать — посчитайте все издержки.

Не только деньги.

Не только время.

Всё, что вы отдадите.

И всё, что не получите, потому что были заняты этим.

Если после полного расчёта результат всё ещё стоит того — действуйте.

Если нет — найдите другой путь.

Принцип 2. Скорость лучше совершенства

Сунь-цзы повторяет: лучше быстрая и грубая победа, чем медленная и красивая.

Потому что медленная — это растущие издержки.

Это уставшая команда.

Это потерянное окно возможностей.

В современном бизнесе это называется «время до рынка».

Кто доставил первым — часто выиграл.

Не «лучший» продукт.

А «достаточно хороший и быстрый» продукт.

Принцип 3. Не вступайте в затяжные конфликты

Если борьба затягивается — что-то идёт не так.

Это сигнал.

Возможно, нужно изменить тактику.

Возможно, нужно выйти.

Возможно, нужно искать другое поле.

Затяжной конфликт почти всегда невыгоден.

Даже победителю.

Принцип 4. Используйте ресурсы противника

Сунь-цзы предлагает интересную мысль: умный полководец питается за счёт противника.

Один воз провизии, захваченный у врага — равен двадцати возам, привезённым со своих земель.

В современном контексте — учитесь у конкурентов.

Их ошибки — ваше образование, оплаченное ими.

Их инновации — ваш ориентир.

Их клиенты, недовольные ими — ваши потенциальные клиенты.

Не нужно изобретать всё с нуля.

Многое уже есть в готовом виде.

Принцип 5. Береги ресурсы

Ресурсы не бесконечны.

Деньги кончаются.

Энергия истощается.

Внимание истощается.

Терпение команды лопается.

Если действуете расточительно — однажды останетесь без боеприпасов.

Тогда даже лёгкая битва станет проигрышной.

Расходуйте экономно. Восполняйте регулярно. Не транжирьте.

Современные примеры

Пример первый. Стартапы и burn rate

В стартап-мире есть понятие burn rate — скорость сжигания денег.

Стартапы поднимают раунд инвестиций.

Дальше — гонка с burn rate.

Кто не успел стать прибыльным до конца денег — умирает.

Эта математика — практически современный Сунь-цзы.

Длительная борьба истощает.

Поэтому хорошие фаундеры считают каждый месяц расходов.

Каждую посаженную свечу.

Каждый нанятый человек.

Каждый запущенный эксперимент.

Пример второй. Войны в IT

Microsoft и Netscape в 1990-х.

Microsoft мог затянуть войну.

Netscape — нет.

Меньшая компания. Меньше ресурсов.

Microsoft победил не потому, что был умнее. А потому, что мог сжигать деньги дольше.

Это закон затяжных войн.

Побеждает не лучший. Побеждает тот, у кого больше ресурсов.

Если вы маленькая компания — не вступайте в долгие битвы с большими.

Найдите формат, где скорость и ловкость побеждают размер.

Пример третий. Карьерные битвы

Человек 10 лет работает в одной компании.

Ждёт повышения, которое всё не приходит.

Каждый год — новое разочарование. Новые обещания.

Затяжная война.

Издержки растут: упущенные предложения, недополученные деньги, увядающая мотивация.

Лучше было бы признать — это не его поле.

Перейти. Принять короткую боль смены работы.

Чем долгую боль застоя.

Многие выбирают длинную войну. Из инерции, страха, лояльности.

И теряют десятилетия.

Пример четвёртый.

Юридические войны

Двое спорят. Подают в суд.

Юристы. Заседания. Апелляции.

Через три года — выигран рубль с потерянными десятью.

И отношения уничтожены.

Сунь-цзы посоветовал бы: договоритесь.

Даже если уступить — экономия колоссальная.

Не каждая битва стоит вступления.

Многие — нет.

Скорость в современном контексте

Сунь-цзы 2500 лет назад говорил о скорости как преимуществе.

В XXI веке это стало ещё важнее.

Скорость в продукте

Раньше можно было разработать продукт 2-3 года.

Сейчас за это время рынок меняется.

Конкуренты выпускают что-то лучше.

Тренды устаревают.

Быстрые итерации — преимущество.

Запустить минимум жизнеспособный продукт. Учиться на реакции рынка. Улучшать.

Те, кто запускает медленно — проигрывают тем, кто запускает быстро.

Скорость в принятии решений

Многие решения откладываются.

«Нужно ещё подумать».

«Нужно собрать больше данных».

«Нужно посоветоваться».

Часто это маскировка страха.

Решение откладывается — а ситуация ухудшается.

Издержки нерешённого вопроса растут.

В большинстве случаев — лучше решить быстро и часто корректировать.

Чем долго ждать «идеального» момента, которого не наступит.

Скорость в реагировании

На рынке появился новый игрок.

Можно отреагировать сразу или через полгода.

За полгода он закрепится. Захватит долю. Станет established.

Сразу — можно ещё повлиять.

Скорость реагирования отделяет лидеров от догоняющих.

Когда скорость вредна

Сунь-цзы предупреждает о скорости — но это не значит торопиться.

Разница тонкая.

Скорость — это быстрота движения после расчёта.

Торопливость — действие без расчёта.

Скорость — преимущество.

Торопливость — катастрофа.

В жизни:

- Подготовьтесь основательно
- Решите быстро
- Действуйте решительно
- Корректируйте на ходу

Это не торопливость. Это скорость, основанная на подготовке.

О величине усилий

Сунь-цзы предупреждает о больших усилиях.

Сто тысяч войска — это не игрушка.

Это огромная мобилизация.

В современном контексте — мобилизация ресурсов компании или личных.

Каждый большой проект — это мобилизация.

Деньги, время, энергия, внимание сосредотачиваются на одной цели.

Другие вещи отодвигаются.

Это требует понимания.

Прежде чем мобилизоваться на большое — убедитесь, что оно того стоит.

Иначе вы заплатите мобилизацией за результат, который не оправдает её.

Принцип бережливости в современном мире

В современной культуре бережливость не модна.

Модно показывать большие траты.

Большие команды. Большие офисы. Большие маркетинговые бюджеты.

Сунь-цзы посчитал бы это глупостью.

Большие траты — это большие издержки.

Они не делают тебя сильнее.

Они делают тебя зависимым от того, что эти траты не прервутся.

Маленькая компания, эффективно расходующая ресурсы, часто опаснее большой.

У неё меньше точек ломания.

Меньше расходов на содержание.

Больше гибкости.

Это не призыв скупиться. Это призыв расходовать осознанно.

Практическое применение

Перед началом любого большого проекта

Посчитайте полные издержки — деньги, время, энергию, упущенные возможности

Установите дедлайн — конкретную дату завершения

Определите признаки провала — когда стоит выходить

Запланируйте восстановление — что после

Зарезервируйте 30% запас — на непредвиденное

Этот расчёт защищает от большинства катастроф.

В процессе

- Следите за burn rate — деньги, энергия, мотивация
- Двигайтесь быстро — итерации, решения, корректировки
- Не растягивайте — завершайте этапы
- Сжимайте сроки — если можно ускорить, ускоряйте
- Не вступайте в подсознательные битвы — они длятся

годами

При завершении

- Завершайте чётко — не оставляйте хвостов
- Подведите итоги — что выучили
- Восстановитесь — берите паузу
- Восполните ресурсы — деньги, отношения, здоровье
- Только потом — новый проект

Заключение главы

Цена войны — это не только победа или поражение.

Это всё, что вы отдали.

Включая то, что могли отдать другому.

Сунь-цзы напоминает: серьёзные предприятия имеют серьёзную цену.

Не недооценивайте.

Не растягивайте.

Не вступайте в то, что не сможете завершить.

Долгая война не приносит выгоды стране. Короткая, если необходима — может.

Перенесите это на свою жизнь.

Долгий проект не приносит выгоды человеку.

Если необходимо — действуйте быстро.

Если не уверены — не начинайте.

Если начали — заканчивайте.

Это вторая глава Сунь-цзы.

Глава о ценности времени.

Глава 3. Победа без битвы

Оригинальная идея

Третья глава содержит одну из самых известных мыслей Сунь-цзы:

Высшее искусство войны — победить врага без сражения.

Это парадокс.

Книга о войне говорит, что лучшая война — та, которой не было.

Но именно в этом её гениальность.

Сунь-цзы понимает: битва — это последнее средство.

Если можно достичь цели без неё — нужно сделать это.

Он формулирует иерархию стратегий.

Иерархия стратегий

Высшая стратегия. Сломать замыслы противника

Лучшее — побеждать на уровне намерений.

Раньше, чем противник начнёт действовать.

Сделать его планы невыполнимыми.

В современном контексте: сделать так, чтобы конкурент даже не пытался выйти на ваш рынок.

Чтобы оппонент в переговорах не выдвигал то требование, которое для вас неприемлемо.

Чтобы соперник на работе даже не претендовал на ту позицию.

Не через запугивание.

Через положение.

Сила позиции делает чужие планы бессмысленными.

Вторая стратегия. Разрушить союзы противника

Если противник опирается на других — лиши его этой опоры.

В современном контексте — изолируйте конкурента от его поставщиков, партнёров, союзников.

Сделайте, чтобы те предпочли работать с вами.

Без союзников противник слабеет.

Часто настолько, что битвы не нужно.

Третья стратегия. Атаковать его армию

Если первые две не работают — нападите на саму силу.

Но это уже потеря.

Даже если выиграешь — заплатишь.

В современном контексте — прямая конкуренция.

Лоб в лоб. Маркетинг против маркетинга. Продукт против продукта.

Дорого. Энергозатратно. И не всегда побеждает лучший.

Худшая стратегия. Штурмовать крепость

Самый низкий уровень — атаковать укреплённый объект.

Это требует невероятных усилий и обычно даёт скромные результаты.

Сунь-цзы говорит: лучше не делать этого, кроме как в крайнем случае.

В современном контексте — пытаться захватить рынок, где конкурент укрепился годами.

Пытаться сместить established игрока на его поле.

Пытаться войти туда, где входной барьер слишком высок.

Это можно сделать. Но дорого. И обычно не оправданно.

Современное переосмысление

Современные стратеги часто перевернули иерархию.

Они хотят сражаться. Хотят побеждать в лоб.

«Мы их уничтожим». «Мы захватим рынок». «Мы их обойдём по всем параметрам».

Это работа для эго, а не для стратегии.

Эго хочет битвы и победы.

Стратегия хочет результата с минимальными потерями.

Часто результат можно получить без битвы.

Просто это не так драматично.

Не так хорошо для пиара.

Но эффективнее.

Принципы третьей главы

Принцип 1. Целое лучше разделённого

Сунь-цзы говорит: лучше захватить страну целой, чем разрушить её.

Лучше захватить армию целой, чем перебить её.

Лучше захватить роту целой, чем уничтожить её.

Лучше захватить взвод целым, чем разбить его.

В современном контексте: лучше купить компанию, чем разрушить конкуренцией.

Лучше нанять талант, чем переманивать со скандалом.

Лучше партнёрство, чем антагонизм.

Целое сохраняет ценность.

Разрушенное — теряет её.

Принцип 2. Знай противника, знай себя

Если знаешь врага и знаешь себя — победишь в ста сражениях.

Если знаешь себя, но не знаешь врага — на одну победу будет одно поражение.

Если не знаешь ни себя, ни врага — каждое сражение проиграешь.

Это самое цитируемое в Сунь-цзы.

И самое игнорируемое.

Большинство компаний не знает по-настоящему ни своих клиентов, ни своих конкурентов.

Большинство людей не знает ни своих сильных сторон, ни своих оппонентов.

Поэтому большинство и проигрывает.

Самые опасные конкуренты — те, кто знают вас лучше, чем вы себя.

Принцип 3. Силы должны соответствовать

Сунь-цзы даёт практические правила.

Если у тебя в десять раз больше сил — окружи противника.

В пять раз больше — атакуй.

В два раза больше — раздели его силы.

Равные силы — атакуй с умением.

Меньше — отступай.

Намного меньше — избегай столкновения.

Это математика стратегии.

Никаких иллюзий. Никакого «героизма».

Действовать по силам.

В современном бизнесе:

- Маленькая компания не должна бить в лоб большую

- Стартап не должен пытаться обогнать гиганта по всем фронтам
 - Новичок не должен соревноваться с экспертом на его территории
- Это не трусость. Это расчёт.

Принцип 4. Знать пять условий победы

Сунь-цзы перечисляет пять условий:

Знать, когда воевать, а когда нет

Знать, как использовать большие и малые силы

Иметь единство верха и низа

Подготовиться и встретить неподготовленного

Не быть стеснённым правителем

В современном переводе:

Условие первое. Знать, когда воевать

Не каждое сражение нужно вступать.

Не каждая возможность — твоя.

Не каждый конфликт — стоит того.

Мудрость — в различении.

Это битва, в которую стоит идти?

Этот клиент — стоит того?

Эта работа — стоит борьбы?

Если нет — пропустите.

Энергия дороже, чем многие думают.

Условие второе. Использовать ресурсы по размеру

Большое — для больших задач.

Малое — для тонких.

В компании — большая команда для масштабирования.

Маленькая — для экспериментов.

В жизни — большое усилие для критичных моментов.

Малое — для рутины.

Кто бьёт молотом по мухе — теряет энергию.

Кто пытается шилом разрушить стену — тоже.

Условие третье. Единство верха и низа

Лидер и команда должны быть единым целым.

Если внутри организации раскол — поражение неизбежно.

В современных компаниях это критично.

Если СЕО и сотрудники в разных вселенных — компания не побеждает.

Если основатель и инвесторы тянут в разные стороны — то же.

Если команда не верит в продукт — клиенты не поверят тоже.

Единство — это не однородность.

Это согласие в главном.

Условие четвёртое. Готовность против неготовности

Готовый человек встречает неготового — побеждает.

Это просто.

Но многие пренебрегают подготовкой.

Хочется действовать сразу.

Хочется не тратить время на «бесполезное».

Подготовка кажется бесполезной.

Пока не встречаешь неподготовленного и не понимаешь — насколько лёгкая разница.

В переговорах подготовленная сторона почти всегда выигрывает.

В сделках подготовленная сторона диктует условия.

В конкуренции подготовленная компания обгоняет.

Это не магия. Это работа.

Условие пятое. Не быть стеснённым руководством

Сунь-цзы говорит о ситуации, когда правитель мешает полководцу.

В современном контексте — когда вышестоящее руковод-

ство мешает делать работу правильно.

Это может быть совет директоров для CEO.

Инвесторы для основателя.

Управляющая компания для франчайзи.

Если у тебя нет автономии — твоя стратегия искалечена.

В современных условиях это означает: бери на себя то, за что отвечаешь.

Или не берись вообще.

Половинчатая ответственность — рецепт катастрофы.

Современные примеры

Пример первый. Google и Yahoo

Когда Google появился, Yahoo был доминирующей поисковой системой.

Google не атаковал Yahoo напрямую.

Он сделал лучший продукт и предложил его Yahoo как сервис.

Yahoo использовал Google как свой поиск.

Тем самым обучая пользователей пользоваться Google.

К моменту, когда Yahoo осознал угрозу — было поздно.

Битвы не было.

Был обход.

Пример второй. Tesla и автопроизводители

Tesla не пыталась прямо конкурировать с GM или Toyota на массовом рынке.

Они вошли через премиум-сегмент.

Сделали электромобили статусной вещью.

Создали желание.

Когда массовые автопроизводители опомнились — у Tesla

уже была технология, бренд, инфраструктура.

Прямой битвы не случилось.

Tesla захватила сегмент, который остальные не считали важным.

Пример третий. Карьерные пути

Большинство юристов соревнуется за позиции в больших фирмах.

Тысячи претендентов. Жестокая конкуренция.

Самые умные находят другой путь.

Специализация в узкой нише, где спрос растёт, а специалистов мало.

AI-юриспруденция. Криптоправо. Регулирование биотехнологий.

В этих нишах нет тысяч претендентов.

Есть несколько специалистов, которых рынок ищет.

Не битва. Дефицит.

Пример четвёртый. Переговоры о зарплате

Прямой подход: «Я хочу больше денег».

Работодатель в обороне. Битва за каждый рубль.

Подход обхода: «Какие задачи стоят перед компанией в следующем году? Как я могу помочь с ними?»

Создание ценности, делающей вас незаменимым.

Когда уровень незаменимости высок — повышение приходит само.

Без битвы.

Стратегия обхода в современном мире

Это центральная идея третьей главы.

Не атаковать в лоб.

Обходить.

Обход через категорию

Создайте новую категорию вместо борьбы в существующей.

Если в категории А 100 конкурентов — вы 101-й.

Если вы — первая в категории А2 — вы единственный.

Это намного выгоднее.

Обход через нишу

Большая компания обслуживает массовый рынок.

Найдите подсегмент, который ей неинтересно обслуживать.

Ваш.

Маленький для них — большой для вас.

Обход через канал

Конкуренты доминируют в одном канале.

Создайте присутствие в другом.

Если все воюют в Instagram — пойдите в подкасты.

Если все в подкастах — в YouTube.

Найдите свободное пространство.

Обход через время

Иногда лучше подождать.

Тренд начнётся, конкуренты вложатся, шум стихнет.

Тогда выйти с тем, что прошло проверку.

Не первопроходцы часто побеждают первопроходцев.

Когда битва неизбежна

Бывают ситуации, где обход невозможен.

Когда конкурент пытается захватить ваше ядро.

Когда оппонент атакует напрямую.

Когда нужно защищать жизненно важное.

Тогда — битва.

Но даже в битве — выбирайте формат.

Не дайте противнику диктовать поле.

Если он силён в маркетинге — не воюйте маркетингом.

Воюйте качеством продукта.

Если он силён в цене — не снижайте свою.

Воюйте сервисом.

Найдите свою сильную сторону.

Принудите его сражаться там.

Заключение главы

Третья глава — о философии стратегии.

Высшее искусство — побеждать без битвы.

Это требует мудрости.

И терпения.

Не каждый готов отказаться от драмы битвы ради эффективности обхода.

Но те, кто готов — добиваются больше.

С меньшими потерями.

С меньшим стрессом.

С большим устойчивым результатом.

Знать врага и знать себя — победа в ста сражениях гарантирована.

Это работа всей жизни.

И она оправдывается каждый раз, когда нужно принимать важное решение.

Потому что вы видите больше, чем другие.

Видите варианты, которые они не замечают.

Находите пути, где они видят только стену.

Это то, что отличает стратега от тактика.

И это центральная идея этой главы.

Глава 4. Позиция

Оригинальная идея

Четвёртая глава Сунь-цзы — о позиционировании.

О том, как занять такое положение, что победа становится неизбежной.

Не через гениальные манёвры в момент битвы.

Через грамотное расположение задолго до неё.

Древние, которые мастерски вели войну, сначала становились неуязвимыми. Потом ждали уязвимости противника.

Это глубокая мысль.

Сначала — защита. Потом — атака.

Сначала — невозможность поражения. Потом — возможность победы.

Многие современные стратеги делают наоборот.

Сначала атакуют. Защита потом.

И часто погибают раньше, чем понимают свою ошибку.

Современное переосмысление

Позиция — это всё, что у вас есть до момента, когда нужно действовать.

В бизнесе — ваш продукт, бренд, репутация, клиентская база, финансовое положение.

В карьере — навыки, опыт, репутация, сеть контактов.

В переговорах — альтернативы, информация, влияние.

Позиция формируется задолго до битвы.

Если у вас сильная позиция — большинство «битв» вы выигрываете не вступая в них.

Если у вас слабая позиция — вы будете проигрывать, как бы умно ни манёврили в моменте.

Природа неуязвимости

Что значит «неуязвимый»

Сунь-цзы говорит: непобедимость зависит от самого себя.

Возможность победы — от противника.

В этом разница.

Вы можете сделать себя неуязвимым.

Это в ваших руках.

Вы не можете сделать противника побеждённым.

Это зависит от него — даст ли он вам возможность.

Поэтому стратегия начинается с укрепления собственной позиции.

Не с поиска возможностей атаковать.

Уровни укрепления

Финансовая неуязвимость — подушка безопасности, диверсифицированный доход, низкие фиксированные расходы.

Профессиональная неуязвимость — редкие навыки, репутация, сеть контактов, портфолио.

Психологическая неуязвимость — стабильность, ясность ценностей, способность работать в стрессе.

Стратегическая неязвимость — несколько источников ценности, отсутствие зависимости от одного фактора.

Те, кто игнорирует эти уровни — на тонком льду.

Один неудачный месяц — и финансовый кризис.

Одно увольнение — и карьерная катастрофа.

Одна ссора — и психологический срыв.

Это не сила. Это видимость силы.

Принципы четвёртой главы

Принцип 1. Защита первична

Сначала сделай себя непобедимым.

Потом ищи возможности победить.

В бизнесе это означает:

- Прибыльность раньше роста
- Качество клиентской базы раньше количества
- Несколько источников выручки раньше масштабирования

В карьере:

- Финансовая подушка раньше рискованного шага
- Несколько навыков раньше специализации в одном
- Внешний имидж раньше внутренних амбиций

Принцип 2. Невидимость защищает

Сунь-цзы говорит: победоносная армия побеждает прежде, чем вступит в бой.

Это значит — её позиция и приготовления невидимы для противника.

Когда дело доходит до битвы — уже поздно.

Современный аналог — закрытые компании, которые

медленно строят позицию.

Пока конкуренты делают шумные пиар-кампании, они тихо берут клиентов, нанимают таланты, патентуют технологии.

Когда становятся видимыми — их уже не догнать.

Невидимость — это стратегическое преимущество.

Не каждое усилие должно быть публичным.

Принцип 3. Победа очевидна для победителя, не для свидетелей

Тот, кто умеет вести войну, побеждает там, где победа легка.

Поэтому его победы не приносят ему славы за мудрость.

Не приносят ему славы за храбрость.

Это парадокс.

Самые успешные стратеги не выглядят героически.

Они выглядят... обыкновенно.

Потому что они не борются.

Они побеждают там, где другие даже не видят битвы.

Не выходят на видимые сражения.

Их успех не имеет драматических моментов.

Это работа в тени.

Большинство восхищается героями битв.

Истинные стратеги избегают самих битв.

Принцип 4. Считать перед действием

Сунь-цзы перечисляет пять измерений в военном искусстве:

Измерение пространства

Оценка ресурсов

Подсчёт сил

Сравнение

Победа

Сначала измеряешь поле.

Потом оцениваешь ресурсы, которые нужны.

Подсчитываешь, что у тебя есть.

Сравниваешь с противником.

Только потом — действие.

Современный человек чаще пропускает первые четыре шага.

Сразу — действие.

Потом — удивление, что не получается.

Расчёт перед действием отделяет профессионалов от энтузиастов.

Принцип 5. Закон неизбежности

Сунь-цзы пишет: победоносное войско подобно тонне, упавшей на унцию.

Побеждённое — унции, упавшей на тонну.

Это образ.

Когда позиция правильная — победа неизбежна.

Не выбор. Не возможность. Неизбежность.

Если у вас в 10 раз больше ресурсов и они правильно расположены — победа не вопрос.

Если в 10 раз меньше — поражение неизбежно.

Поэтому работа стратега — создать ситуацию, где победа становится неизбежной.

Не пытаться побеждать в неблагоприятной ситуации.

А менять саму ситуацию.

Современные примеры

Пример первый. Amazon и долгая позиция

В первые 20 лет Amazon не показывал прибыли в традиционном смысле.

Реинвестировал всё в позицию.

Склады по всему миру. Логистика. Технологии. Облако.

Конкуренты видели Amazon как «убыточную компанию».

Сунь-цзы увидел бы: Amazon строит неуязвимость.

К моменту, когда конкуренты осознали угрозу — догнать стало невозможно.

Позиция была неприступной.

Победа стала неизбежной.

Пример второй. Личный бренд

Кто-то годами публикует контент.

Бесплатно. Без видимого эффекта.

Друзья смеются: «зачем тратишь время?»

Через 5 лет — у него аудитория 100,000 человек.

Каждый его пост читают.

Каждый его продукт покупают.

В этот момент он становится «знаменитым».

Но позиция была построена в годы, когда никто не смотрел.

Это четвёртая глава Сунь-цзы в действии.

Пример третий. Финансовая независимость

Большинство тратит то, что зарабатывает.

Иногда больше.

Они чувствуют себя свободными — пока всё идёт хорошо.

Стоит случиться кризису — паника. Долги. Унижения.

Меньшинство копит. Инвестирует. Создаёт пассивный доход.

Внешне — те же люди.

Внутренне — совершенно разная позиция.

Когда наступает кризис — одни рушатся, другие действуют свободно.

Позиция определила исход.

Пример четвёртый. Технологический выбор

Компания выбирает технологию для своей платформы.

Один путь — «современный» фреймворк, на пике моды.

Другой — проверенный временем, скучный.

Первый кажется выбором смелых.

Второй — выбором осторожных.

Через 5 лет фреймворк, что был модным, устарел.

Скучный — всё ещё работает и поддерживается.

Скучный выбор оказался стратегическим.

Современная природа позиции

В 2026 году позиция формируется по нескольким изменениям.

Цифровая позиция

Ваше присутствие онлайн.

Что показывает поиск по вашему имени.

Какая у вас репутация в социальных сетях.

Какие у вас цифровые активы — сайты, аккаунты, базы подписчиков.

Это формируется годами.

Невозможно создать за день.

Поэтому начинать нужно сейчас, а не когда понадобится.

Когнитивная позиция

Что вы знаете.

Не «формальное образование».

А реальное понимание мира, людей, ваших областей.

Это годы чтения, опыта, размышлений.

Эту позицию никто не может отнять.

Деньги — могут отнять.

Должность — могут отнять.

Знание — нет.

Сетевая позиция

Кого вы знаете.

Кто вас знает.

Каким репутация в этой сети.

В моменты кризиса сеть важнее денег.

Сильная сеть найдёт вам работу. Поможет с проектом.

Поддержит.

Слабая — оставит наедине.

Психологическая позиция

Способность сохранять ясность в стрессе.

Способность принимать решения, когда страшно.

Способность видеть ситуацию объективно, когда эмоции бушуют.

Это тренируется годами.

Те, у кого эта позиция сильна — действуют, когда другие парализованы.

Это огромное конкурентное преимущество.

Скрытая позиция

Сунь-цзы подчёркивает: лучшие позиции — невидимые.

Что-то крепкое внутри, что не сразу видно снаружи.

Современный мир требует обратного: всё показать. Всё рекламировать. Всё транслировать.

Это часто ошибка.

Когда вы показываете все свои карты — теряете преимущество.

Конкуренты копируют. Оппоненты готовятся. Хищники видят жертву.

Лучшие позиции — скрытые.

Активы, о которых знаете только вы.

Возможности, которые подготавливаете молча.

Сети, которые формируете без афиши.

Это не паранойя. Это стратегическая дисциплина.

Когда раскрывать позицию

Сунь-цзы не говорит «всегда скрывайте».

Он говорит — раскрывайте по необходимости.

Когда?

Когда позиция стала непреодолимой

Если у вас 10x преимущество — раскрытие может само остановить противника.

Зачем ему сражаться, когда исход очевиден?

Тогда демонстрация силы — это инструмент мира, а не войны.

Когда требуется привлечь союзников

Чтобы кто-то присоединился — он должен видеть, что у вас сила.

Никто не присоединяется к слабым.

Поэтому в момент привлечения партнёров — показывайте позицию.

После — снова можно стать менее видимым.

Когда требуется создать репутацию

В современном бизнесе репутация — актив.

Чтобы её создать — нужно быть видимым.

Контент. Выступления. Кейсы.

Это парадокс: невидимость защищает, видимость привлекает.

Мастерство — балансировать между ними.

Показывать достаточно, чтобы строить репутацию.

Скрывать достаточно, чтобы сохранять преимущество.

Практическое применение

Аудит позиции

Раз в квартал — пересмотрите вашу позицию.
В каждой сфере жизни.

Финансовая позиция

- Сколько месяцев продержусь без дохода?
- Есть ли долги, давящие на меня?
- Диверсифицированы ли мои источники дохода?
- Растут ли мои инвестиции?

Профессиональная позиция

- Какие у меня редкие навыки?
- Какая у меня репутация в индустрии?
- Кто мог бы взять меня на работу за 24 часа?
- Если уволят завтра — что произойдёт?

Психологическая позиция

- Какие триггеры выбивают меня из равновесия?

- На сколько я зависим от внешнего одобрения?
- Могу ли я принимать решения без поддержки?
- Что моя самая большая иррациональная боязнь?

Социальная позиция

- К кому я могу обратиться в кризис?
- Кто действительно мой союзник?
- Кому я нужен?
- Какая моя социальная репутация?

Усиление позиции

Каждую неделю — маленький шаг

Позиция строится постепенно.

Никогда не быстро.

Каждую неделю — что-то, что её усиливает.

- Новое знание, которое углубляет экспертизу
- Новый контакт, расширяющий сеть
- Небольшая сумма в инвестиции
- Полезный контент, укрепляющий репутацию
- Привычка, делающая вас сильнее

Через год — другая позиция.

Через 5 — кардинально другая.

Раз в год — большой шаг

- Освоение нового навыка
- Серьёзная инвестиция в позицию
- Долгосрочное обязательство, меняющее жизнь

Большие шаги не должны быть частыми.

Но они должны быть.

Иначе позиция стагнирует.

Заключение главы

Четвёртая глава — о терпении.

О построении того, что становится неуязвимым.

О защите как первичной по отношению к атаке.

Это не интересная глава.

Не драматичная.

В ней нет героических битв.

Есть медленная, упорная работа над собственной позицией.

Но именно эта глава определяет, выиграете вы в долгосрочной перспективе или нет.

Тот, кто желает быть непобедимым, строит. Тот, кто желает побеждать — наблюдает за противником. Тот, кто желает побеждать без боя — делает первое и второе.

Эта мысль — резюме главы.

Строить себя — первое.

Наблюдать — второе.

Только когда оба готовы — действовать.

Большинство пропускает первый шаг.

Расплачивается всю жизнь.

Глава 5. Энергия и импульс

Оригинальная идея

Пятая глава Сунь-цзы — об энергии в боевых действиях. Об импульсе, который создаёт волну.

О том, как малая сила может стать огромной через правильную организацию.

Сунь-цзы говорит: управление массой войска — то же, что управление малым отрядом. Это вопрос организации.

Битва массы — то же, что битва малого отряда. Это вопрос сигналов и связи.

Соединение прямого и косвенного — то, что позволяет небольшой армии встретить любую.

Армия, обрушивающаяся на врага как камень на яйцо — это пример пустоты и полноты.

Современное переосмысление

Энергия — это не размер.

Это скорость, направление и точка приложения.

Маленький бизнес с большим импульсом может разбить инертного гиганта.

Маленькая команда с сильной энергией обгоняет большую с низкой.

Один человек на пике формы превосходит несколько в среднем состоянии.

Сунь-цзы понимал: побеждает не масса, а энергия.

И эта энергия создаётся через определённые принципы.

Поток воды, разбивающий камни — это сила. Стремительный удар сокола, переламывающий жертве хребет — это точность.

Сила и точность.

Импульс и момент.

Это центральные идеи пятой главы.

Природа импульса

Сила в накоплении

Энергия не возникает из ничего.

Она накапливается.

Вода, падающая с большой высоты — обладает энергией, накопленной подъёмом.

Лук, натянутый сильнее — стреляет дальше.

Команда, готовившаяся месяцами — действует мощнее, чем собранная утром.

Импульс создаётся подготовкой.

Многие современные стратеги торопятся.

Хотят моментального действия. Моментального результата.

Они забывают: момент удара зависит от того, что было до него.

Без накопления энергии — удар получается слабым.

Сила в направлении

Огромная энергия, направленная неправильно — теряется.

Сильная команда, не понимающая, куда идти — топчется

на месте.

Богатая компания без стратегии — теряет деньги.

Талантливый человек без фокуса — не достигает.

Направление умножает энергию.

Без направления — даже большая энергия бесполезна.

Сила в точке

Энергия, размазанная по большой площади — слабее.

Та же энергия, сконцентрированная в точке — пробивает.

Армия, атакующая всё по всему фронту — слабее, чем та же армия, бьющая в одну точку.

Компания, пытающаяся быть всем для всех — слабее, чем сфокусированная на одной нише.

Человек, распыляющий силы между десятью делами — слабее, чем сфокусированный на одном.

Концентрация умножает силу.

Принципы пятой главы

Принцип 1. Прямое и косвенное

Сунь-цзы вводит концепцию прямого и косвенного действия.

Прямое — то, что противник ожидает.

Косвенное — то, чего не ожидает.

Прямое связывает его внимание.

Косвенное наносит удар.

В бизнесе:

- Прямое — конкуренция в существующей категории
- Косвенное — создание новой категории
- Прямое — реклама на тех же каналах
- Косвенное — поиск аудитории там, где её ещё не атакуют

• Прямое — копирование продуктовых улучшений

• Косвенное — изменение бизнес-модели

Лучшие стратеги используют оба.

Прямое — отвлекает противника.

Косвенное — побеждает.

Принцип 2. Бесконечная комбинация

Сунь-цзы говорит: прямое и косвенное создают бесконечное число комбинаций.

Как пять цветов создают все оттенки.

Как пять нот — все мелодии.

Как пять вкусов — все блюда.

Стратегия — это не один правильный ход.

Это бесконечная комбинация ходов, постоянно меняющихся в зависимости от ситуации.

Те, кто следует одному шаблону — предсказуемы.

Те, кто комбинирует — непобедимы.

Принцип 3. Создание дисбаланса

Сунь-цзы говорит о потоке воды, который сметает камни. Это образ накопленной энергии.

Чтобы создать такой поток — нужно создать перепад высот.

Чтобы создать сильный удар — нужно создать дисбаланс.

В переговорах — это создание ситуации, где для оппонента дорого не согласиться.

В бизнесе — позиционирование, где конкуренту дорого ответить.

В карьере — навыки, которые делают вас уникальным.

Не бороться в равных условиях.

Создавать неравные.

Принцип 4. Точность важнее силы

Сокол, ломающий хребет жертве — небольшая птица.

Не сила его веса наносит удар.

Точность момента.

Скорость в правильное время в правильное место.

Это образ современного бизнеса.

Маленькие команды побеждают большие компании не силой.

Точностью.

Они знают именно ту проблему клиента, которую нужно решить.

Именно тот канал, через который пройти.

Именно тот момент, когда выйти.

Большие компании имеют энергию, но не точность.

Маленькие — обратное.

Те, у кого и энергия, и точность — становятся лидерами.

Принцип 5. Использовать ситуацию, не людей

Сунь-цзы говорит: умный полководец использует ситуацию, а не вынуждает людей.

Это глубокая мысль.

Большинство пытается заставить людей делать то, что хочется.

Сунь-цзы предлагает другой подход: создайте такую ситуацию, в которой нужное действие становится естественным.

В команде — не приказывайте делать качественно. Создайте систему, где плохая работа сразу видна.

В продажах — не убеждайте покупать. Создайте ситуацию, в которой ваш продукт — очевидный выбор.

В переговорах — не давите. Создайте контекст, где соглашение — путь наименьшего сопротивления.

Ситуация сильнее людей.

Создавайте её правильно — и не нужно будет заставлять.

Современные примеры

Пример первый. Запуск iPhone

Когда Apple запустил iPhone в 2007 — это был мастер-класс по созданию импульса.

Накопление: годы разработки в секрете.

Направление: ясное видение — смартфон с большим экраном без клавиатуры.

Точка приложения: один анонс на одной конференции.

Дисбаланс: продукт был так далеко впереди, что конкурентам потребовались годы для ответа.

Это пятая глава Сунь-цзы в действии.

Не просто запуск. Создание импульса.

Пример второй. Революции в социальных сетях

Когда выходит вирусный контент — он создаёт волну.

Маленькие создатели взлетают.

Не потому что их контент в десять раз лучше остальных.

Потому что они попали в момент.

Создали импульс через таймирование, тему, формат.

Тысячи остальных делают похожее — но не попадают.

Импульс не предсказуем точно.

Но условия для него можно создать.

Пример третий. Карьерные скачки

Кто-то 10 лет работает без особого роста.

Потом за один год — три повышения.

Объяснение: накопление энергии.

Знания, опыт, репутация росли годами.

Был не виден прорыв.

Потом — момент.

Сменились обстоятельства. Появилась возможность.

Накопленная энергия выстрелила.

Если бы он бросил на пятом году — ничего бы не случилось.

Он накапливал и ждал момента.

Пример четвёртый. Стартапы и моменты роста

Большинство стартапов годами растут медленно.

Потом — взрыв.

Hockey stick growth.

Кажется, что взрыв случается «вдруг».

На самом деле — накапливалось давно.

Продукт улучшался. База клиентов росла. Маркетинг на-

страивался.

В какой-то момент критическая масса достигнута — и пошёл взрыв.

Тот, кто не понимает этой динамики — бросает раньше.

Тот, кто понимает — продолжает накапливать.

Создание импульса в современном мире

В личном бренде

Контент сам по себе ничего не делает.

Накапливается аудитория. Доверие. Авторитет.

В какой-то момент — каждый пост получает большой охват.

Это не магия. Это импульс.

Создаётся он годами регулярного контента.

Без накопления — никаких прорывов.

В бизнесе

Не нужно сразу делать всё.

Один правильный продукт. Одна аудитория. Одно сообщение.

Когда первое работает — добавьте второе. И третье.

Каждое усиливает предыдущее.

Через год — империя.

Не через стартапный спринт. Через накопление.

В отношениях

Доверие не строится за день.

Это сотни маленьких действий.

Сдержанные обещания. Внимание в трудный момент.

Поддержка без условий.

Накопление.

Потом — критический момент. Тяжёлая ситуация.

Накопленное доверие становится силой, спасающей отношения.

Без накопления — не выдержит.

В навыках

Час практики в день — кажется мало.

Через год — 365 часов.

Через 10 — 3650.

Это уже эксперт.

Каждый день незаметен.

Накопление огромно.

Те, кто понимают силу накопления — становятся мастерами.

Те, кто хотят быстрых результатов — остаются дилетантами.

Точки приложения

Где приложить накопленную энергию — критично.

Где наибольший эффект

Не там, где привычно.

Не там, где комфортно.

Там, где наибольший рычаг.

Маленькое усилие в правильной точке — кардинальный эффект.

Большое усилие в неправильной — пшик.

Это требует анализа.

Перед действием — где точка приложения?

Где минимальное усилие даст максимальный результат?

Принцип 80/20

В современной формулировке: 20% усилий дают 80% результата.

80% — производят 20%.

Найти эти 20% — главная стратегическая работа.

Большинство теряет силы в 80%.

Меньшинство фокусируется на 20% и побеждает.

Поиск рычага

В каждой ситуации есть точки рычага.

Где небольшое усилие приводит к большому изменению.

Найдите их.

Не действуйте, пока не найдёте.

Иначе тратите энергию впустую.

Управление масштабом

Сунь-цзы говорит, что управление массой — это вопрос организации.

Большая армия без организации — толпа.

Большая компания без организации — хаос.

Большая команда без структуры — каждый сам за себя.

В современных условиях это критично.

Когда компания растёт от 10 до 100 человек — нужны процессы.

От 100 до 1000 — нужны системы управления.

От 1000 — нужна сильная культура.

Каждый уровень требует своей организации.

Те, кто пытается управлять 1000 как 10 — терпят крах.

Сигналы и связь

Сунь-цзы упоминает важность сигналов и связи в битве.

В современном контексте — коммуникации в организации.

В быстрых ситуациях — быстрая коммуникация решает.

Если информация доходит до того, кто принимает решение, с задержкой — он опаздывает.

Если решения не передаются вниз чётко — они не выполняются.

Это касается компании, команды, семьи.

Хорошая коммуникационная система — стратегический актив.

Многие недооценивают.

Практическое применение

Создание накопления

Выберите одну область для накопления — карьера, бизнес, навык

Регулярные действия — каждый день что-то

Не ожидайте видимого результата первые 6-12 месяцев

Продолжайте, даже когда кажется бесполезным

В какой-то момент — взрыв

Поиск рычага

Спрашивайте: где 20% усилий дадут 80% результата?

Где точка приложения максимальной силы?

Что у меня уникального, чего у конкурентов нет?

Создание дисбаланса

Не играйте по правилам противника

Создайте новое поле, где у вас преимущество

Сделайте свою сильную сторону неоспоримой

Управление масштабом

По мере роста — добавляйте организацию
Системы важнее талантов в масштабе
Коммуникация на каждый уровень разная

Заключение главы

Пятая глава — об энергии.

О накоплении. О направлении. О точке приложения.

Большинство не понимает природу импульса.

Хочет результата без накопления.

Действия без направления.

Эффекта без концентрации.

Это не работает.

Сунь-цзы 2500 лет назад дал формулу.

Накопить.

Направить.

Сконцентрировать.

Применить.

Так умелый воин ищет силу в импульсе, а не в индивидах. Использует ситуацию, не вынуждает людей.

Эта мысль — суть главы.

Ситуация сильнее усилий.

Импульс — больше отдельных людей.

Создавайте ситуации. Накапливайте импульс.

Победы становятся неизбежны.

Глава 6. Слабое и сильное

Оригинальная идея

Шестая глава Сунь-цзы — о пустоте и полноте. О слабом и сильном.

Точнее, о том, как заставить противника находиться в одном состоянии, а самому — в другом.

Сунь-цзы говорит: тот, кто прибывает на поле сражения первым и ждёт противника — отдохнул. Тот, кто прибывает позже и спешит в бой — устал.

Тот, кто умеет вести войну, заставляет других идти к нему, а сам не идёт к ним.

Заставляет противника прийти на твоё поле — заставляя ожидать какой-либо выгоды.

Не даёт ему прийти на твоё поле — показывая, что прийти будет вредно.

Современное переосмысление

В современном контексте это о контроле.

Контроле инициативы. Контроле условий. Контроле темпа.

Многие современные стратегии фокусируются на том, чтобы реагировать быстро.

Это правильно, но недостаточно.

Сунь-цзы предлагает другой уровень: заставлять противника реагировать на тебя.

Это качественно иная позиция.

Реагирующий — всегда на шаг позади.

Тот, кто иницирует — задаёт условия.

Хороший воин принуждает противника, не позволяя противнику принуждать его.

Это центральная идея шестой главы.

Кто принуждает — побеждает.

Кого принуждают — проигрывает.

Природа пустоты и полноты

Что такое полнота

В военном смысле — концентрация сил, готовность, дисциплина, мораль.

В современном — концентрация ресурсов, фокус, готовность действовать.

Команда, готовая к запуску — полна.

Компания со здоровыми финансами — полна.

Профессионал с высокими навыками — полон.

Что такое пустота

Разрозненность сил.

Отвлечённость.

Слабая защита.

Низкая мораль.

Истощение.

В современном — компания, растянутая по слишком многим направлениям.

Команда, выгоревшая от перегрузки.

Бизнес с тонкими финансами.

Профессионал, теряющий мотивацию.

Это пустота.

Стратегическая задача

Полнота против пустоты — всегда побеждает.

Поэтому задача стратега:

- Сохранять собственную полноту
- Атаковать пустоту противника
- Заставлять противника растягиваться (создавать его пустоту)
- Концентрироваться там, где побеждаешь (своя полнота)

Принципы шестой главы

Принцип 1. Атаковать там, где не ждут

Сунь-цзы: выходить туда, куда противник должен спешить, спешить туда, куда он не подумает выйти.

Современный аналог: бить туда, где противник не защищён.

В бизнесе:

- Если конкурент силён в маркетинге — атакуйте качеством продукта
- Если он силён в цене — атакуйте сервисом
- Если он силён в массовом сегменте — атакуйте премиум
- Если он во всём силён — найдите нишу, которую он не обслуживает

Никогда не атакуйте сильную сторону.

Это сжигает ресурсы.

Всегда — слабую.

Принцип 2. Защищать там, где не атакуют

Парадокс.

Многие усиливают защиту там, где их атаквали в про-

ШЛОМ.

Где сейчас сильные стены.

Но умный противник не атакует туда.

Атакует там, где не ждут.

Поэтому защищать нужно везде.

Особенно — там, где кажется безопасно.

Современный пример — кибербезопасность.

Компании защищают известные уязвимости.

Хакеры атакуют новые, неизвестные.

Защищать нужно не вчерашние атаки, а завтрашние.

Это требует воображения.

Что бы я сделал на месте противника?

Куда бы ударил?

Закройте эти места.

Принцип 3. Заставить противника растянуться

Сунь-цзы говорит: формируй своё, заставляя противника терять свою форму.

В современном переводе: создавайте ситуации, где противник вынужден распылять силы.

Это можно делать:

- Множеством угроз одновременно
- Отвлечением внимания на разные направления
- Изменением правил игры

- Заставлением реагировать

Когда противник растягивается — он становится слабым везде.

Тогда вы можете бить в одном месте, концентрировав все силы.

Принцип древний. И вечный.

Принцип 4. Знать форму противника, скрывая свою

Сунь-цзы говорит: высшее искусство — не иметь формы.

Бесформенный не может быть прочитан противником.

Противник без формы — лёгкая жертва.

В современном бизнесе это значит:

Скрывать свои планы. Свои метрики. Свои стратегии.

При этом изучать конкурентов до деталей.

Их финансы. Их планы. Их слабости.

Информационное преимущество — это полнота против пустоты.

Те, кто знает больше — побеждает тех, кто знает меньше.

Принцип 5. Гибкость как высшее искусство

Сунь-цзы: вода не имеет постоянной формы, она принимает форму местности.

Войско не имеет постоянного построения, оно принимает форму ситуации.

В современном мире — гибкость это ключ.

Тот, кто следует одному шаблону — предсказуем.

Тот, кто адаптируется — непобедим.

Гибкость не означает беспринципность.

Принципы остаются. Тактика меняется.

Цель остаётся. Путь к ней меняется в зависимости от ситуации.

Современные примеры

Пример первый. Netflix vs кабельное

Кабельные компании были сильны в линейном просмотре.

Большие инвестиции в инфраструктуру. Длинные контракты с провайдерами.

Netflix не атаковал эту силу.

Он атаковал пустоту: гибкость, удобство, цена.

Кабельные компании не могли быстро перестроиться.

Их сила в одном — оказалась слабостью в другом.

Netflix атаковал именно там.

Пример второй. Стартапы и устаревшие индустрии

Старые индустрии полны процессов, регулирования, привычек.

Это их сила и слабость одновременно.

Стартап не может конкурировать в массе процессов.

Но может атаковать клиентский опыт.

Скорость. Простоту. Прозрачность.

Это пустота старых индустрий.

Туда бьют.

Так Uber атаковал такси. Airbnb — гостиницы. Robinhood — банки.

Пример третий. Карьерная конкуренция

Тысячи претендентов на одну должность.

Если все играют по одинаковым правилам — побеждает не лучший.

Победит тот, у кого больше связей. Или удачи.

Умный конкурент меняет правила.

Идёт прямо к нанимающему менеджеру с готовым решением его проблемы.

Обходит HR. Обходит конкуренцию.

Бьёт в слабое место — отсутствие прямой связи с теми, кто нуждается.

Пример четвёртый. Переговоры о цене

Продавец говорит: «Цена 100».

Покупатель: «Дайте за 80».

Это прямая битва на одном поле.

Умный покупатель меняет поле.

Спрашивает: «А что входит в эту цену? Каковы условия оплаты? Какие гарантии?»

Расширяет переговоры.

Находит, где у продавца есть гибкость, которой он не показывал.

Битва не на цене — на пакете.

Это шестая глава в действии.

Управление инициативой

Главная мысль шестой главы — быть тем, кто диктует.

В бизнесе

Многие компании реагируют на действия конкурентов.

Конкурент снизил цену — мы тоже.

Конкурент запустил продукт — мы догоняем.

Конкурент изменил маркетинг — мы повторяем.

Это путь подчинения.

Лидеры иницируют.

Конкуренты пусть реагируют.

Кто первый в новой категории — задаёт условия.

Кто первый в инновации — формирует ожидания.

Кто первый в коммуникации — устанавливает повестку.

В переговорах

Кто задаёт повестку — управляет процессом.

Кто первым предлагает решение — выигрывает анкор.

Кто контролирует время — контролирует исход.

Многие переговорщики приходят без плана.

Реагируют на то, что говорит другая сторона.

Это позиция жертвы.

Приходите с планом.

Управляйте процессом.

Заставляйте реагировать на ваше.

В карьере

Многие реагируют на возможности, которые появляются.

Подают резюме на открытые позиции.

Соглашаются на то, что предложено.

Инициативные — создают возможности.

Идут к компаниям с предложением о новой позиции.

Создают должности, которых не было.

Они не реагируют. Они иницируют.

Информационное преимущество

Знать больше — значит видеть слабости.

Видеть слабости — значит знать, куда бить.

Сбор информации

О конкурентах:

- Их публичные данные (отчёты, пресс-релизы)
- Их сотрудники в LinkedIn
- Их клиенты — что хвалят, на что жалуются
- Их продукт — попробовать самим

О клиентах:

- Их боли
- Их альтернативы
- Их сомнения
- Их триггеры

О рынке:

- Тренды
- Регуляторные изменения
- Технологические сдвиги

Чем больше знаете — тем точнее бьёте.

Защита информации

Не выкладывайте всё на показ.

Метрики. Стратегии. Планы.

Многие компании раскрывают слишком много из тщеславия.

Это даёт конкурентам данные.

Балансируйте: достаточно показывать, чтобы быть видимыми.

Достаточно скрывать, чтобы быть непредсказуемыми.

Адаптивность

Шестая глава особенно сильно подчёркивает гибкость. Это значит — не привязываться к одной тактике. Не каждая ситуация требует одного и того же решения.

Распознавание ситуации

Прежде чем выбрать тактику — поймите ситуацию.

В одной ситуации правильна агрессия.

В другой — терпение.

В третьей — обход.

В четвёртой — переговоры.

Те, кто читает ситуации точно — выбирают правильную тактику.

Те, кто всегда применяет одно — иногда побеждают, чаще проигрывают.

Способность изменить курс

Когда обстоятельства меняются — стратегия должна меняться.

Многие не могут себя заставить.

Прилипают к плану, который перестал работать.

Это эмоциональная слабость, выглядящая как принципи-

альность.

Сунь-цзы советует: меняйте курс, как только обстановка меняется.

Без сожалений.

Без объяснений.

Просто меняйте.

Гибкость без хаоса

Гибкость — это не хаос.

Не «делать всё подряд».

Принципы остаются стабильными.

Тактика гибкая.

Цель неизменна.

Путь адаптируется.

Это требует ясности в фундаменте и гибкости в исполнении.

Практическое применение

Аудит слабых и сильных сторон

Раз в квартал — честный анализ.

О себе

Где я сильнее всего?

Где я уязвимее всего?

Где меня могут атаковать?

Как защитить эти места?

О конкурентах / оппонентах

Где они сильнее всего?

Где они уязвимее всего?

Где их пустота, которой можно воспользоваться?

Что им сложно изменить?

О поле

Где наиболее выгодно сражаться (для меня)?

Где наименее выгодно?

Как заставить противника прийти на моё поле?

Заключение главы

Шестая глава — о контроле.

О том, кто диктует условия.

Большинство реагирует.

Меньшинство иницирует.

Большинство атакует сильное.

Меньшинство — слабое.

Большинство показывает свою форму.

Меньшинство — скрывает.

Большинство следует одному плану.

Меньшинство — адаптируется.

Победители всегда в меньшинстве.

Высшее искусство в развёртывании войск — не иметь формы. Без формы — нельзя проникнуть. Без формы — даже глубочайший шпион не разглядит.

Это финальная мысль главы.

Будьте водой.

Принимайте форму ситуации.

Атакуйте, где слабо.

Защищайтесь, где сильно.

Управляйте инициативой.

И вы будете побеждать.

Глава 7. Манёвр

Оригинальная идея

Седьмая глава Сунь-цзы — о манёвре. О сложности достижения преимущества через движение.

Сунь-цзы говорит: нет ничего труднее, чем военные манёвры.

Сложность состоит в том, чтобы сделать кругной путь прямым.

Превратить неудачу в удачу.

Заставить противника идти длинным путём, отвлекая его выгодами.

Сделать движение, начавшееся позже, прибывающим раньше.

Это парадоксы стратегии.

Современное переосмысление

Прямой путь не всегда самый быстрый.

Прямая атака не всегда самая эффективная.

Очевидное решение не всегда правильное.

Седьмая глава Сунь-цзы — о парадоксальности эффективных действий.

Часто то, что кажется обходом — на самом деле прямой путь к цели.

Часто то, что кажется прямым — оборачивается катастрофой.

Эту парадоксальность нужно понимать.

Не быть пленником видимости.

Идти кружным путём, чтобы прибыть раньше — это знание манёвра.

Природа манёвра

Прямое не всегда быстро

Прямая атака — встречает прямую защиту.

Защита укреплена. Противник готов.

Прямой путь — это столкновение с максимальным сопротивлением.

Обходной путь — встречает меньшее сопротивление.

Хотя расстояние больше.

Время может быть меньше.

В современном бизнесе это везде.

Прямая конкуренция в существующей категории — встречает максимум сопротивления.

Создание новой категории — обходной путь, который может быть быстрее.

Прямые переговоры о цене — встречают сопротивление.

Обходные — расширение пакета, отсрочка — могут быть успешнее.

Опасность и возможность вместе

Сунь-цзы говорит: в любой манёвре есть и опасность, и возможность.

Те, кто видит только опасность — не двигаются.

Те, кто видит только возможность — не учитывают рисков.

Мудрость — видеть оба.

Действовать с открытыми глазами.

Зная, что может пойти не так.

Принимая риск, потому что возможность больше.

Принципы седьмой главы

Принцип 1. Обходной путь часто прямее

Это парадокс.

Кажется, прямой путь короче.

На практике — обходной часто быстрее.

Меньше сопротивления.

Меньше неожиданностей.

Когда вы видите, что все идут одним путём — задумайтесь.

Возможно, есть другой, лучше.

Возможно, никто его не видит.

Возможно, потому что это «обход».

Это может быть ваше преимущество.

Принцип 2. Скорость в правильный момент

Скорость сама по себе не выигрывает.

Скорость в правильный момент — выигрывает.

Сунь-цзы говорит об армии, которая прибывает первой и ждёт. Она побеждает уставшую армию, которая прибывает позже.

В современном бизнесе:

- Запустить продукт первым — но в правильный момент
- Войти на рынок — когда он готов, но конкуренты ещё

нет

- Сделать предложение — в момент, когда у клиента максимум боли

Скорость без таймирования — спешка.

Скорость с таймированием — мастерство.

Принцип 3. Цена движения растёт с дистанцией

Чем дальше идёт армия — тем больше истощается.

Чем больше отдалена компания от своих ресурсов — тем уязвимее.

Чем дальше карьерный шаг от вашей зоны компетенции — тем рискованнее.

Это нужно учитывать.

Маленькие шаги — безопаснее.

Большие — рискованнее, но иногда необходимы.

Не каждое движение должно быть большим.

Часто серия маленьких приведёт дальше.

Принцип 4. Соблазни врага выгодой

Сунь-цзы говорит: заставить противника идти неправиль-

ным путём — соблазнить его перспективой выгоды.

Это работает на людях. На компаниях. На конкурентах.

Показать кажущуюся возможность — и они пойдут туда.

Туда, где их можно поймать.

Это не «обман» в моральном смысле.

Это стратегия.

Вы не врёте.

Вы делаете видимым то, что хотите, чтобы видели.

В современном маркетинге это везде.

Конкурент видит, что вы запускаете новую категорию.

Спешит туда.

Тратит ресурсы.

На самом деле — вы уже двинулись в другое направление.

Принцип 5. Военный лагерь сравнить с тигром

Сунь-цзы говорит: в действии — как ветер. В покое — как лес. Атакует — как огонь. Защищается — как гора.

Это образ адаптивности.

Разные ситуации требуют разной природы.

В одной ситуации нужна стремительность ветра.

В другой — терпение леса.

В третьей — разрушительность огня.

В четвёртой — непоколебимость горы.

Мастер стратегии переключается между этими режима-

ми.

Любитель — застрял в одном.

Современные примеры

Пример первый. Tesla и долгая игра

Когда Tesla начинала, прямой путь был — конкурировать в массовом сегменте.

Дешёвые электромобили для всех.

Маск выбрал обходной путь.

Премиум-сегмент сначала.

Roadster. Model S. Затем Model 3 для массового рынка.

Кажется, дольше.

На самом деле — быстрее.

Прямой путь потребовал бы конкурировать с гигантами в самом сложном сегменте.

Обходной — позволил создать бренд, технологию, инфраструктуру.

К моменту входа в массовый сегмент — Tesla был на годы впереди конкурентов.

Пример второй. SaaS и продуктовая стратегия

Стартап хочет конкурировать с большим SaaS.

Прямой путь — сделать продукт со всеми функциями.

Обходной — сделать продукт с одной функцией, лучшей в индустрии.

Получить пользователей через эту функцию.

Потом расширяться.

Это путь Notion. Linear. Figma.

Они не пытались быть всеми сразу.

Они стали лучшими в одном.

Потом расширились.

Пример третий. Карьерные манёвры

Прямой путь к должности директора — много лет в одной компании, ожидая повышения.

Обходной — переходить компанию, повышая позицию с каждым переходом.

Часто обходной быстрее.

Кажется длиннее. На самом деле короче.

Но требует риска и приспособляемости.

Пример четвёртый. Финансовая независимость

Прямой путь — больше зарабатывать.

Очевидно. Но трудно.

Обходной — меньше тратить и инвестировать разницу.

Не так заметно. Не так гламурно.

Часто эффективнее.

Через 10 лет — тот, кто инвестировал, может быть впереди того, кто только зарабатывал.

Природа конкурентного преимущества

Сунь-цзы фокусируется на том, как достичь преимущественной позиции.

В современном мире преимущество имеет много форм.

Скорость

Быстрее реагировать. Быстрее запускать. Быстрее адаптироваться.

Это работает в большинстве индустрий.

Особенно в технологиях.

Качество

Лучше делать.

Долгая игра. Но устойчивая.

Те, кто делают качественнее — побеждают в долгосрочной перспективе.

Цена

Дешевле производить — давать ниже цену.

Опасное конкурентное преимущество — опирается в

маржу.

Но иногда работает.

Уникальность

Делать то, чего другие не делают.

Сложнее всего скопировать.

Сильнейшее преимущество.

Сеть

Чем больше пользователей — тем ценнее продукт для каждого.

Платформенные эффекты.

Создают непреодолимые преимущества.

Бренд

Доверие. Узнаваемость. Эмоциональная связь.

Строится годами.

Не копируется.

Данные

В современную эпоху — данные критичны.

Кто имеет больше данных — может улучшать продукт

лучше.

Это самоусиливающееся преимущество.

Управление вниманием

В современном мире — внимание главный ресурс.
Битвы идут не за рынки, а за внимание.

Внимание в маркетинге

Реклама конкурирует за секунды внимания.

Контент — за минуты.

Бренд — за устойчивое место в голове.

Те, кто умеет завладевать вниманием — побеждают.

Манёвр — это часто манёвр в пространстве внимания.

Внимание в команде

В компании каждый час сотрудника — единица внимания.

Куда направлено это внимание — определяет результаты.

Хороший лидер направляет внимание команды на важное.

Плохой — позволяет отвлекаться на срочное.

Внимание в собственной жизни

Самый важный ресурс — собственное внимание.

Куда вы направляете его — определяет вашу жизнь.

Если внимание на новостях — вы знаете много, но не достигаете.

Если на работе — растёте профессионально.

Если на отношениях — глубже связи.

Манёвр внимания — может быть критичнее манёвра действий.

Сигналы и команды

Сунь-цзы говорит: на словах не слышно, поэтому изобрели барабан. На дальнем расстоянии не видно, поэтому изобрели знамёна.

Барабан и знамёна — это способы передавать единую волю.

Делать так, чтобы тысячи людей действовали как один.

В современных организациях:

- Чёткое видение
- Регулярные коммуникации
- Согласованные метрики
- Общие ценности

Это современные «барабаны и знамёна».

Без них — даже большая команда не сильнее малой.

С ними — даже малая может побеждать большую.

Когда атаковать, когда не атаковать

Сунь-цзы даёт конкретные правила.

Не атакуйте

- Когда противник высок, а вы низки
- Когда у него спина к холму, не атакуйте
- Когда он притворяется бегущим, не преследуйте
- Не нападайте на отборные войска
- Не глотайте наживку
- Не препятствуйте возвращающейся армии
- Окружающим войскам оставьте выход
- Загнанного противника не загоняйте

В современном переводе:

- Не воюйте, когда у противника существенное преимущество
- Не атакуйте укреплённые позиции в лоб
- Не преследуйте конкурента, который может вас заманить
- Не воюйте с самыми сильными в их сильнейшей области
- Не клюйте на видимые возможности — они могут быть ловушками
- Не давите того, кто отступает — он будет защищаться отчаянно

- Оставьте противнику путь отступления — иначе он будет сражаться насмерть
 - Не загоняйте в угол того, кто и так слаб
- Эти правила — золото для современного стратега.

Дисциплина армии

Сунь-цзы говорит о важности дисциплины.

В современной компании это процессы, культура, исполнение.

Армия с дисциплиной — действует как один организм.

Без дисциплины — это толпа.

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.