

孫子兵法

*The Art of War*  
&  
**The Art of Management**

By  
Sun Tzu  
&  
Gary Gagliardi

Clearbridge Publishing

***Искусство войны***  
**И**  
***Искусство управления***

Сунь-цзы  
и  
Гари Галиарди

Санкт-Петербург  
Издательский Дом «Нева»  
2003

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
С 89

Права на издание получены по соглашению с Clearbridge Publishing, Seattle, WA, U.S.A.  
All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Clearbridge Publishing, Seattle, WA, U.S.A .

**Сунь-цзы, Г. Галиарди**

С 89 Искусство войны и искусство управления. — СПб.: Издательский Дом «Нева»; 2003. — 160 с.

ISBN 5-7654-2459-7

ISBN 1-929194-05-6 (англ.)

Перед вами — уникальное издание, в котором бессмертное творение древнего китайского стратега Сунь-цзы излагается применительно к проблемам современного менеджмента. Большую часть его читателей сегодня составляют уже не военные, но менеджеры и предприниматели, так как это произведение затрагивает проблемы руководства людьми, принятия решений и совершенствования методов управления.

Вы убедитесь в том, что принципы, предлагаемые Сунь-цзы, могут с равным успехом использоваться как в частном, так и в государственном секторе. Их могут применять не только руководители среднего звена, но и представители высшего руководства. Кроме того, прекрасный стиль изложения делает эту книгу не только полезной, но и чрезвычайно увлекательной.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 5-7654-2459-7  
ISBN 1-929194-05-6 (англ.)

© Gary Gagliardi, 2000, 2001  
© Перевод на русский язык, Чех. А., 2002  
© Издательский дом «Нева», 2002



## Содержание

Предисловие .....	6
<b>Искусство войны</b>	
<b>Искусство управления</b>	
1. Планирование .....	14
<b>Анализ</b> .....	15
2. Начало похода .....	22
<b>Принятие решений</b> .....	23
3. Планирование атаки .....	30
<b>Решение насущных проблем</b> .....	31
4. Выбор позиции .....	40
<b>Инновации</b> .....	41
5. Наступательный порыв .....	48
<b>Дальновидность</b> .....	49
6. Слабость и сила .....	58
<b>Проблемы и возможности</b> .....	59
7. Вооруженный конфликт .....	72
<b>Конкуренция</b> .....	73
8. Приспособляемость .....	82
<b>Постоянное совершенствование</b> .....	83
9. Армия на марше .....	88
<b>Путь к успеху</b> .....	89
10. Боевая позиция .....	104
<b>Оптимальные методы работы</b> .....	105
11. Типы местности .....	118
<b>Условия работы</b> .....	119
12. Использование огня при нападении .....	142
<b>Изменение продолжительности цикла</b> ....	143
13. Использование разведчиков .....	150
<b>Получение информации</b> .....	151

*Моей сестре Мишель  
посвящается.*

## **Предисловие**

У вас в руках моя четвертая книга, в основе которой лежит трактат Сунь-цзы о военном искусстве. Этот знаменитый трактат был написан более двух тысяч лет тому назад. Большую часть его читателей сегодня составляют уже не военные, но менеджеры и предприниматели, испытывающие те или иные затруднения при принятии решений. В этой серии я попытался приложить наставления Сунь-цзы к борьбе за достижение успеха, характерной для современного мира организаций.

Кто-то сталкивается с трактатом Сунь-цзы впервые, кто-то пытается освежить в памяти некие его идеи. Сам я открыл для себя трактат об искусстве войны около двадцати лет назад, когда я только-только начинал свою карьеру торгового агента. После первого же прочтения я понял, что идеи Сунь-цзы, относящиеся к сферам организации и соперничества, вполне приложимы к современности. Предложенные им методы помогли мне добиться успеха и, вне всяких сомнений, смогут помочь и вам.

Сфера вашей деятельности в данном случае особого значения не имеет. Что касается меня самого, то, сделав карьеру в сфере продаж, я создал компанию, занимающуюся разработкой и продажей программных продуктов. Поскольку древний текст оказал на меня столь значимое влияние, я решил ознакомить с ним торговых агентов на-

шей компании и написал для них книгу, получившую название «Искусство продаж». Успех книги превзошел все мои ожидания, вследствие чего я решил представить ее более широкой аудитории.

Менеджерам приходится заниматься решением множества самых разных вопросов. Когда я возглавил молодую быстро растущую компанию, советы Сунь-цзы оказали мне неоценимую помощь при принятии решений. Эта «управленческая» адаптация трактата затрагивает проблемы руководства людьми, принятия решений и совершенствования методов управления. Как и во всех прочих книгах данной серии, специальная версия трактата и оригинальный текст памятника даны параллельно.

Будучи первым классическим трактатом по военному искусству, «Искусство войны» дает ясную практическую философию, позволяющую ее адептам побеждать своих соперников. Согласно этой философии основным фактором, определяющим исход противоборства и его победный итог, является не сила или агрессивность, а ясное осознание реальной ситуации и ее возможных альтернатив.

Данная «управленческая» версия призвана помочь вам при решении текущих вопросов. Вы убедитесь в том, что принципы, предлагаемые Сунь-цзы, могут с равным успехом использоваться как в частном, так и в государственном секторе. Их могут использовать не только руководители среднего звена, но и представители высшего руководства. Поскольку мною уже были написаны торговые и маркетинговые интерпретации текста, в данной работе я сосредоточился на вопросах управления персоналом, принятия решений, совершенствования организации, оптимизации производственного цикла, обеспечения надлежащих условий производства и так далее.

Почему же военная философия Сунь-цзы так созвучна проблемам менеджмента? Сам Сунь-цзы был, прежде всего, менеджером, решавшим задачи эффективного

управления организованными группами людей. Сунь-цзы писал о человеческой натуре, стремящейся к совершенствованию и к успеху. Человеческие организации за последние две тысячи лет в этом смысле несколько не изменились. Думаю в течение нескольких ближайших тысячелетий ситуация останется примерно той же. Современные организации отличаются от воинских формирований древности разве что используемыми орудиями и театром военных действий.

Иные люди полагают, что столь ужасная вещь как война не может избираться современными организациями образцом для подражания. Люди считают войну противоборством разрушительным для всех участвующих в ней сторон, в то время как современные организации кажутся им воплощением кооперации и сотрудничества. Я советую такого рода критикам обратиться к тексту самого трактата. Сунь-цзы никогда не стремился к физическому устранению противника и к уничтожению его ресурсов. Война виделась ему скорее психологическим действием, в котором одна из сторон исполняется решимости сражаться до победного конца, другая же, видя эту решимость противника, сдается без боя. Кому, как не ему, была введена разрушительная природа войны. Нет, он не жаждет крови. Он видит альтернативу разрушению в искусстве убеждения и организации.

Этот подход вполне приложим к современности. Лично я обязан учению Сунь-цзы очень многим. Его уроки помогли мне и, вне всяких сомнений, помогут и вам. Следуя его принципам, мы создали компанию с многомиллионным капиталом, который удваивался каждые несколько лет. Я научился у Сунь-цзы анализу ситуаций, реализации нововведений и умению вести за собой подчиненных. Вследствие этого наш программный продукт в течение пяти лет сохранял лидирующее положение на рынке. Изложенные здесь уроки наверняка окажутся полезными и вам.

После того как мы продали свою компанию, я решил донести мудрость Сунь-цзы еще до более широкой аудитории читателей, никогда не учивших китайского и не интересовавшихся вопросами военной философии. Я переработал первоначальный текст «Искусства продаж» и издал книгу под названием «Искусство войны и искусство продаж». После этого мною была написана маркетинговая версия «Искусство войны и искусство маркетинга». Данный труд «Искусство войны и искусство управления» продолжает эту серию.

Возможно, после прочтения этой книги вы захотите поближе познакомиться с оригинальным текстом трактата. Нечто подобное произошло и со мной. Вскоре я обнаружил, что существующие переводы имеют ряд принципиальных расхождений. Вследствие этого мне пришлось обратиться к рассмотрению оригинального текста памятника. В конце концов мне пришлось выполнить сначала подстрочный, а затем и литературный перевод текста. Именно этот перевод трактата содержится в каждой из книг данной серии.

Если вас заинтересует оригинальный текст трактата, вы можете приобрести книгу «The Art of War: in Sun Tsu's Own Words» (Clearbridge Publishing), в которой представлен выполненный мною подстрочный перевод этого древнего памятника. В книге же, которую вы держите в руках, представлен его литературный перевод.

Тексты «Искусства войны» и «Искусства управления» даны параллельно. Я рекомендую читать их одновременно. Такое представление двух этих текстов позволяет наглядно продемонстрировать близость «Искусства менеджмента» тексту самого памятника, что лишний раз свидетельствует об интегральном характере философии Сунь-цзы. Представленные здесь управленческие идеи принадлежат не мне, — они являются творческим переосмыслением принципов Сунь-цзы при их использовании в области организационного строительства.

Стратеги, которым Сунь-цзы и адресовал свою книгу, являлись, в известном смысле, первыми серьезными менеджерами. Так же как и им, лидерам современных организаций приходится бороться за место под солнцем. Конечно же, борьба идет в сфере производства, а не в сфере военных действий, однако организационные законы при этом не изменяются.

Этот пересказ был естественным еще и потому, что Сунь-цзы оценивал войну с экономических позиций. Он много говорит о связанных с войной расходах. Секрет успеха, согласно Сунь-цзы, состоит не просто в победах, но в таких победах, которые не приводят к обнищанию нации. Тем самым, война представляется им своеобразной формой деятельности, основными элементами которой являются осознание, организация, позиционирование и убеждение. Этот подход, разумеется, вполне применим и для построения организации.

В сфере менеджмента ваша задача состоит не просто в реализации определенной работы, но в максимально эффективном ее выполнении. Все организации, работающие как в частном, так и в государственном секторе, борются за обладание ресурсами. Даже будучи частью большой организации, вы можете рассчитывать на финансовую поддержку только при условии, что вам удастся добиться большей производительности, чем вашим соперникам на рынке. Конкуренция приводит к естественному исчезновению и отмиранию неэффективных организаций. В наше время менеджмент превратился в соревнование различных групп людей за максимально эффективное использование ресурсов. Эта борьба не приводит к смертоубийству, однако является не менее серьезной и бескомпромиссной как для самой вашей организации, так и для работающих в ней людей.

Использование принципов военного искусства в сфере менеджмента приводит к ряду неожиданных следствий.

Во-первых, Сунь-цзы учит нас тому, что менеджмент как таковой сам по себе еще ничего не значит. Цель менеджера должна состоять в совершенствовании организационных структур и процессов, благодаря которому могут быть снижены расходы на производство и реализацию продукции или, иначе, в минимизации издержек при одновременной максимизации производительности. Поскольку жизнеобеспечение организации может стоить немалых денег, она должна работать максимально быстро и эффективно. Особую роль здесь играет занятие выигрышных позиций или, если мы будем говорить о менеджменте, совершенствование организации. Сунь-цзы учит нас искусству маневра в условиях той или иной местности. Этой его концепции соответствует принцип постоянного совершенствования. Сунь-цзы дает формулу, позволяющую выработать стратегию, использование которой позволяет добиться успеха. Подобный анализ может использоваться и для выработки стратегии достижения конкурентных преимуществ. Любые нововведения должны быть оправданными.

Во-вторых, Сунь-цзы подчеркивает важность ясного осознания сложившейся ситуации. Его уроки достаточно специфичны. Он перечисляет все возможные ситуации, в которых мы можем оказаться, все типы противников, все виды ошибок, все сигналы, используемые противником, и так далее. Хотя Сунь-цзы писал свой труд двадцать пять столетий назад, эти его перечисления не могут не поражать нас своей полнотой. Впрочем, на деле, ничего удивительного здесь нет. И люди, и организации за это время нисколько не изменились.

В-третьих, как я уже писал выше, Сунь-цзы предлагает кооперативную модель противоборства. Мы не в силах победить, действуя самостоятельно. Мы не можем создать успешной организации. Мы можем, в лучшем случае, оградить ее от некоторых опасностей, ресурсы же, необходимые для реализации инноваций, обеспечиваются

лишь конкретной рыночной ситуацией. Секрет успеха состоит в умении использовать выигрышные ситуации. Менеджеру надлежит запастись терпением. Сунь-цзы считал, что безвыходных ситуаций попросту не существует. Каждая проблема содержит в себе ту или иную возможность. Правда, осознается она далеко не сразу.

И, наконец, Сунь-цзы считал успех в противоборстве следствием обретения потребных для этого познаний и информации. Он считал, что в войне побеждает более информированная сторона. Творчество же виделось ему как особая и, возможно, важная разновидность знания. В последней главе трактата, посвященной использованию разведки (которой соответствует глава о получении информации), он делает особый акцент на важности информации. Сунь-цзы прекрасно понимал ее значение. Не случайно он прибегает к своей самой важной мысли напоследок. Получение полезной информации представляется ему важнейшим завоеванием.

Несмотря на свою лаконичность, эта книга содержит в себе куда больше полезной информации, чем книги по менеджменту, имеющие вдвое или даже втрое больший объем. Я занимался изучением текста трактата около двадцати лет и при каждом новом его прочтении открывал для себя что-то новое в области продаж, маркетинга и менеджмента. Теперь, когда эта книга лежит перед вами, вы и сами сможете убедиться в истинности вышесказанного.

Гари Галиарди, 2000



*С момента первого издания этой книги в 2000 году у нас появилось немало свободных материалов, позволяющих рассмотреть систему Сунь-цзы более детально (помимо прочего, у нас есть сотни слайдов, на которых дано графическое представление тех или иных принципов системы). Вы можете самостоятельно ознакомиться с оригинальным текстом, снабженным системой перевода, и с его специальными адаптациями. Вся эту информацию можно найти по адресу [www.clearbridge.com](http://www.clearbridge.com).*

Гари Галиарди, 2001

## **Планирование**

**Р**ечь пойдет о войне.

Нет для народа более важного искусства.

Это основа жизни и смерти.

Это философия выживания или уничтожения.

Вы должны овладеть этим искусством в совершенстве.

Ваше умение определяется пятью факторами.

Если вы намереваетесь начать войну, исследуйте их.

Вам надлежит познать суть:

1. Военной философии,

2. Погоды,

3. Местности,

4. Командования,

5. И методов ведения войны.

Все начинается с вашей военной философии.

Командуйте так, чтобы у людей существовала достойная  
общая цель.

Вы можете вести их на смерть.

Вы можете сохранить им жизнь.

Они никогда не должны страшиться опасности или  
бесчестия.

## **Анализ**

**Р**ечь пойдет о менеджменте.

Это искусство построения организации.

Основа деятельности и бездействия.

Теория сохранения и устранения.

Вам надлежит заняться его изучением.

Ваша искусность определяется пятью факторами.

Изучите эти факторы при планировании организации.

Вам надлежит уяснить:

1. Философию менеджмента,
2. Фактор времени,
3. Процесс создания стоимости,
4. Роль руководителя,
5. Процесс принятия решений.

Менеджмент начинается с философии.

Если вы руководите людьми, вам следует объединить их общностью целей.

Вы можете изменить характер их работы.

Вы можете занять их новой работой.

Они не должны чувствовать себя испуганными или обманутыми.

## *Искусство войны: Планирование*

Теперь обратимся к погоде.  
Она может быть солнечной или  
пасмурной.  
Может стоять жара или холод.  
Погода изменяется и с изменением времен года.

Далее следует поле действий.  
Оно может быть далеким или близким.  
Оно может быть сложным или простым.  
Оно может быть просторным или тесным.  
Будете ли вы жить или же погибнете, зависит и от него.

Теперь о командующем.  
Он должен быть быстрым, заслуживающим доверия,  
заботливым, смелым и точным.

И, наконец, для ведения войны вы используете  
определенные методы.

Организация вашего войска также относится  
к ним.

Все определяется вашей философией  
управления.

Вы должны владеть этими методами в  
совершенстве.

Важны все пять этих факторов.  
Командующий не должен забывать о них.  
Их знание обеспечивает победу.  
Их забвение оборачивается поражением.



Обдумывая свои действия, вы должны учиться.  
Вы должны исследовать ситуацию.

Вы должны задаться вопросами:  
Кто из правителей придерживается правильных взглядов?

Теперь рассмотрим фактор времени.  
Оно может всячески напоминать о себе, но может и исчезать.  
Его можно использовать продуктивно или тратить впустую.  
Существует и такое понятие, как цикл активности.

Далее следует проблема создания стоимости.  
Она может формироваться постепенно или мгновенно.  
Процесс этот может быть болезненным или простым.  
Глобальным или ограниченным.  
От него зависит существование вашей организации.

Теперь остановимся на руководстве.  
Ваши люди должны быть дальновидными,  
самостоятельными и решительными.

И, наконец, рассмотрим процесс  
принятия решений.  
Характер построения организации определяется  
именно им.  
Зависит же он от исповедуемой вами философии  
менеджмента.  
Вы должны сполна овладеть процессом принятия  
решений.

Важны все пять этих факторов.  
Не забывайте о них ни на минуту.  
Это приведет вас к успеху.  
Забвение же их обернется для вас неудачей.



Анализ — вот путь к овладению потребными познаниями.  
Ваша организация должна быть понятна вам.

Вы должны задаться вопросами:  
В чем состоит истинная философия менеджмента?

## *Искусство войны: Планирование*

Кто из военачальников более искусен?  
Какое время года и какое место следует предпочесть?  
Какой лучше избрать метод  
управления?

Какие соединения обладают большей силой?  
Кто из офицеров и рядовых отличается лучшей  
выучкой?

Какие виды поощрения и наказания следовало бы  
применить?

Вы сможете понять, что приведет вас к победе и что — к  
поражению.

Некоторые военачальники производят такой анализ.  
Если вы будете опираться на них, вы одержите победу.  
Цените их.

Некоторые военачальники считают такой анализ  
излишним.

Если вы будете опираться на них, вы потерпите поражение.  
Избавьтесь от них.

Планирование полезно тем, что оно заставляет вас  
прислушиваться к другим.

Оно сделает вас сильнее.  
Оно позволит вам легко расправиться с неприятелем.

Планирование — реальная сила.

Оно дает вам преимущества и позволяет соизмерять  
свои силы.

Война — вещь вполне определенная.

Ее философия — философия обмана.

Будучи готовыми к бою, вы хотите казаться  
небоееспособными.

Будучи активными, притворяетесь инертными.

Приближаясь к противнику, вы делаете вид, что удаляетесь  
от него.

Удаляясь, хотите уверить его в том, что находитесь  
неподалеку.

Каких менеджеров можно было бы назвать искусными?  
Как лучше использовать время и другие ресурсы?  
Какой тип структуры управления будет оптимальным в данном случае?  
В чем состоят сильные стороны вашей организации?  
Кто из менеджеров и работников обладает наиболее высокой квалификацией?  
Каким должны быть размеры окладов и вознаграждений?  
Ответами на эти вопросы будет определяться работоспособность вашей организации.  
Некоторые менеджеры прибегают к такому анализу.  
Если и вы будете прибегать к нему, вам обеспечен успех.  
Помните об этом.  
Большинство менеджеров пренебрегает таким анализом.  
Если вы воспользуетесь их услугами, ваша организация рухнет.  
Избавьтесь от них как можно скорее.

Анализ предполагает умение слушать других.  
Анализ сулит менеджерам удачу.  
Не ограничивайте себя рамками организации.  
Учитесь сравнению.  
Анализ открывает возможности и способствует сосредоточению усилий.

Менеджмент — вещь вполне определенная.  
Вы должны уметь производить нужное впечатление.  
Имеющий преимущество должен держать себя скромно.  
Перегруженный должен казаться расслабленным.  
Опаздывающий — имеющим в запасе массу времени.  
Располагающий временем — спешащим.

## *Искусство войны: Планирование*

Если противник занимает хорошую позицию, выманите его.  
Если противник смущен, действуйте решительно.  
Если противник упорен, готовьтесь к войне.  
Если противник силен, избегайте его.  
Если противник сердит, расстройте его.  
Если противник слаб, сделайте его самонадеянным.  
Если противник расслаблен, заставьте его работать.  
Если противник сплочен, нарушите единство его рядов.  
Ваша атака должна застать его врасплох.  
Ваш отход должен стать для него полнейшей неожиданностью.  
Найдите такую позицию, которая сможет обеспечить вам победу.  
Не просмотрите ее.



Прежде чем отправляться на войну, вы должны увериться в том, что сможете выиграть ее.  
Вы должны найти множество преимуществ.  
Еще до начала сражения вы можете предвидеть свое поражение.  
Вы можете насчитать всего несколько преимуществ.  
Большое количество преимуществ приводит к победе.  
Малое количество преимуществ оборачивается поражением.  
Но разве вы сможете понять, в чем состоят ваши преимущества, не анализируя их?  
Наблюдения позволяют нам судить о состоянии наших дел.  
Продумывая свои действия, мы предвидим свою победу или поражение.





Если в организации царит спокойствие, нарушите его.  
Если работники смущены, принимайте решения за них.  
Если дела идут успешно, готовьтесь к неудачам.  
Если организационная структура работает нормально, не меняйте ее.  
Если работники испытывают недовольство, сосредоточьтесь на их проблемах.  
Если они чего-то опасаются, вселите в них уверенность.  
Если работники отличаются беспечностью, загрузите их работой.  
Если отдельные группы излишне зависимы, разделите их.  
Проверка должна заставить работников врасплох.  
Поощрение должно быть для них полнейшей неожиданностью.

Научитесь возбуждать и вдохновлять людей.  
Никогда не упускайте подобных возможностей.



Прежде чем брать на себя руководство любой организацией, необходимо понять, каким образом вы могли бы обеспечить успех ее деятельности.  
Вы должны оценить ее сильные стороны.  
Не принимайте на себя руководство нежизнеспособными организациями.  
Вы будете видеть только их слабости.  
Укрепление сильных позиций ведет к успеху.  
Борьба со слабостями оборачивается поражением.  
Но разве возможно здесь обойтись без анализа?  
Вы должны изучить организацию, наблюдая за ее работой.  
Анализ позволит вам предвидеть успех или неудачу.



## ***Начало похода***

**Все** зависит от того, как вы примените свою военную философию на деле.

Во время похода армия нуждается в тысячах повозок.

Эти повозки будут загружаться тысячи раз. Армия должна везти с собой огромное количество вооружений.

Вам нужны и десять тысяч акров земли, засеянных зерном. Все это приведет как к внутренним, так и к внешним затруднениям.

Армия, подобно чужеземному захватчику, забирает почти все ресурсы.

Она нуждается в клее и в краске для дерева.

Она нуждается в броне для своих повозок.

Люди жалуются на бессмысленную трату огромных количеств металла.

Все это будет мешать вам, когда вы станете собирать многотысячное войско.

Использование крупной армии делает победу в войне очень дорогостоящей.

## **Принятие решений**

**В**се определяется исповедуемой вами философией менеджмента.

Руководство организацией требует принятия тысяч решений.

Каждое решение должно проверяться тысячи раз.

Работники нуждаются в оборудовании и в материалах.

Их должны поддерживать сторонние потребители.

Отдельные внутренние и внешние потребности остаются неудовлетворенными.

Организации всегда потребляют все наличные ресурсы.

Менеджеру же приходится тратить немало времени и сил.

Ваше решение может не понравиться вашим подчиненным.

В любом случае им будет казаться, что они работают едва ли не даром.

Чем крупнее организация, тем больше времени вы будете тратить на управление ею.

Управление крупной организацией требует немалых материальных и временных затрат.

Долгое бездействие делает воинов вялыми и оборачивается  
горькими поражениями.

Нападая на вражеские города, вы растрчиваете свои  
силы.

Долгие военные кампании, ведущие к истощению ресурсов  
государства, являются ошибочными.

Если вы будете командовать армией, утратившей свой  
боевой дух, вы потерпите горькое поражение.

Вы расходуете свои силы.

Вы растратите все свои деньги.

Если ваша армия падет духом, ее соперники умножатся и  
выступят против нее.

Каким бы ловким вы ни были, ловкость вам уже не поможет.  
Невозможно добиться успеха, неся  
такие потери!

Порою армии приступают к военным действиям с  
излишней поспешностью.

Однако хорошо подготовленная война и так никогда не  
длится долго.

Либо вы будете вести длительную войну, либо сделаете  
сильной свою страну.

Одно исключает другое.



**В**ы никогда не сможете полностью осознать всех  
опасностей, связанных с использованием оружия.

И потому вы никогда не сможете осознать и всех  
связанных с ним преимуществ.

Вы хотите, чтобы война принесла вам пользу.

Не поднимайте то и дело свое войско.

Не берите с собой слишком много припасов.

Старайтесь действовать на пользу своему  
народу.

Любые издержки негативно влияют на организацию и ведут к ее краху.

Создание сложных структур лишает вас энергии.

Решения, лишаящие вашу организацию ресурсов, следует считать ошибочными.

Представим, что ваша организация внезапно ослабнет.

Вы понесете серьезные убытки.

Вы расходуете свои ресурсы.

Вы лишитесь своих возможностей.

Когда организация слабнет, ее сотрудники теряют уверенность в завтрашнем дне.

Ваша ловкость в этом случае вам уже не поможет.

Невозможно заниматься строительством организации, жертвуя успехом.

Порою решения принимаются с излишней поспешностью.

Тем не менее, медлить с принятием решений еще опасней.

Либо вы попытаетесь действовать наверняка, либо вам будет сопутствовать успех.

Одно исключает другое.



**В**ы никогда не сможете предсказать всех возможных последствий того или иного решения.

И потому вы никогда не сможете сполна осознать потенциал принимаемого вами решения.

Вы хотите использовать людей с максимальной отдачей.

Не дергайте зря своих подчиненных.

Изыскивайте возможности для снижения издержек.

Сосредоточьтесь над решением проблемы создания стоимости.

Используйте вражескую провизию.  
Следите за тем, чтобы армия не брала с собой ничего лишнего.



Страна, которой приходится использовать свой флот для доставки припасов армии, лишает себя средств. Дальние перевозки дорого обойдутся сотням семейств. Закупать припасы для армии, находящейся неподалеку, тоже накладно. Высокие цены и в этом случае приведут к разорению сотен семейств. Страна, которой приходится содержать армию, быстро лишается своих ресурсов. Вооруженная сила поглощает все ее богатства. Война оставляет домохозяев, составлявших прежде цвет нации, ни с чем.

Война уничтожает сотни семейств.  
Из каждых десяти семейств война оставляет только семь.

Война опустошает правительственные склады.  
Разбитая армия лишается своих лошадей.  
Ее воины бросают свои доспехи, шлемы и стрелы.  
Они остаются без своих мечей и щитов.  
Лишившись волов, они бросают и свои повозки.  
Война съедает шестьдесят процентов вашего достояния.

Ваши потребители должны поддерживать вас.  
Давайте своим людям только то, в чем они нуждаются  
для создания стоимости.



**В**ы не сможете эффективно управлять организацией,  
обладающей чрезмерной разбросанностью.  
Координация работы разных подразделений  
становится слишком дорогим делом.  
Использование одних только внутренних ресурсов  
также недешево.  
Вы же должны всячески стремиться к снижению  
издержек.  
Организация может обанкротиться вследствие того,  
что она расходует все свои ресурсы, исходя из  
неправильных решений.  
Управленческие решения — вот что губит компании.  
Бездарное управление может привести к гибели даже  
самую преуспевающую организацию.

Бездарное управление привело к краху сотни  
организаций.  
Неумение принимать решения губительно для них.

Неадекватная структура организации приводит к  
перерасходу ресурсов компании.  
Нехватка ресурсов приводит к сворачиванию  
производства.  
Люди утрачивают уверенность и теряют свою  
былую квалификацию.  
Они забывают о производстве и о техническом  
обслуживании.  
Налаженной работе организации приходит конец.  
Эффективность работы организации определяется  
менеджментом.

## *Искусство войны: Начало похода*

В силу сказанного, долг военачальника состоит в  
использовании  
вражеской провизии.

Отнимите у врага чашку с пищей.  
Она стоит двадцати ваших чашек.  
Отберите у неприятеля мешок фуража.  
Он стоит двадцати ваших мешков.

Вы можете не только убить врага, но и  
лишить его сил.  
Для того чтобы неприятель лишился сил,  
достаточно завладеть его припасами.



**П**ытайтесь захватить обоз  
врага.  
Завладейте его припасами, используя численное  
превосходство.

Наградите тех воинов, которые первыми овладеют ими.  
Измените вид вражеских знамен и штандартов.  
Добавьте их к своим знаменам, чтобы вам полагалось  
большее количество припасов.

Обеспечьте солдат хорошим питанием.  
Вот что такое побить неприятеля и при этом самому стать  
сильнее.



**В**ашей наградой должна стать победа в войне.  
Избегайте проведения дорогостоящих и длительных  
кампаний.

Ключ ко всему — искусство полководца.  
От него зависит, смогут ли чиновники управлять  
государством.

От него зависит, кем будут домохозяева — мирными  
гражданами или опасными смутьянами.





В силу сказанного, вам надлежит увериться в том, что организация, которой вы управляете, работает достаточно продуктивно.

Доллар, вложенный в производство сегодня,  
Завтра будет стоить двадцать долларов.  
Доллар сегодняшней потребительской стоимости  
Стоит двадцати долларов будущего потенциала.

Вы должны поддерживать организацию и стремиться к завоеванию доверия.

Стоимость, созданная вами на рынке, должна превышать ваши расходы.



**В** борьбе за ресурсы вашими соперниками являются все прочие организации.

Старайтесь найти на внешнем рынке продукты с заниженной стоимостью.

Награждайте тех, кто сможет отыскать их.

Поставьте на этих продуктах свое название и свой знак.

Смешивая внутренние и внешние продукты, вы сможете повысить их стоимость.

Успех — вот лучшее средство для удержания клиентов.

Вот что значит бороться с конкурентами, становясь все сильнее и сильнее.



**В**ашей наградой должен быть успех.

Избегайте участия в долговременных дорогих проектах.

Ключ к успеху — удачные управленческие решения.

Ваши позиции определяются именно ими.

Этими решениями будет определяться и то, прибыльной или убыточной станет ваша организация.



## **Планирование атаки**

**Все** полагаются на искусство войны.

Сплоченный народ силен.

Народ, разделившийся в себе, слаб.

Сплоченная армия сильна.

Армия, разделившаяся в себе,

слаба.

Сплоченные силы сильны.

Силы, разделившиеся в себе, слабы.

Сплоченные люди сильны.

Люди, разделившиеся в себе, слабы.

Сплоченный отряд силен.

Отряд, разделившийся в себе, слаб.

Единство столь значимо именно потому, что оно позволяет  
вам побеждать в любой битве.

Тем не менее, столь глупой целью могут задаваться лишь

слабые военачальники.

Заставить врага сдаться

без боя.

Вот истинная цель настоящего полководца.



## **Решение насущных проблем**

**Любая организация нуждается в управлении.**  
**Единая организация работает успешно.**  
**Раздробленная организация работает из рук вон плохо.**  
**Сплоченный отдел действует эффективно.**  
**Действия раздробленного отдела непоследовательны и малоэффективны.**  
**Единая группа работает продуктивно.**  
**Работа раздробленной группы может оказаться убыточной.**  
**Преданные работники заслуживают доверия.**  
**Индифферентные работники ненадежны.**  
**Совместные усилия необременительны.**  
**Разрозненные и противоречивые усилия болезненны.**

**Совместная работа эффективна постольку, поскольку она позволяет организации разрешать все ее проблемы. Тем не менее, ваши управленческие таланты должны проявлять себя в другом.**  
**Не создавать излишних проблем и достигать поставленных целей.**  
**Вот истинная цель настоящего менеджера.**



Лучшая политика состоит в нападении на врага, еще  
только думающего о войне.  
За ней идет разрушение неприятельского союза.  
Далее следует нападение на вражеское  
войско.  
Самое же худшее — нападение на вражеские  
города.

Вот что происходит, когда вы нападаете на  
город.  
Вы можете начать осаду, но вы не можете  
закончить ее.  
Вначале вы должны построить  
осадные машины.  
Для этого вам понадобятся необходимые для этого  
устройства и орудия.  
Вы потеряете три месяца, но так и не  
добьетесь победы.  
Затем вы попытаетесь начать блокаду города.  
Пройдет еще три месяца, а вы будете стоять на том же  
месте.  
Командующий придет от этого в  
бешенство.  
Он попытается взять город  
приступом.  
Он потеряет при этом треть своих  
офицеров и солдат.  
Выбить же врага из города ему так и не удастся.  
Подобные атаки — сущее бедствие.



**Лучше** всего разрешать проблемы еще до того, как они возникнут. В противном случае вам придется распутывать их. Если же вы не справитесь и с этим, вам придется решать их на деле. Самое же худшее — пытаться произвести полную реорганизацию.

Что происходит, когда вы пытаетесь произвести полную реорганизацию?

Сколь бы масштабными ни были ваши замыслы, они вряд ли приведут вас к успеху.

Прежде всего вам необходимо переосмыслить суть работы организации.

Вам потребуются квалифицированные кадры и определенные ресурсы.

Вы потеряете массу времени и столкнетесь с множеством проблем.

Вы попытаетесь как-то обойти эти проблемы.

Пройдет сколько-то месяцев, а дело так и будет стоять на месте.

Участники нового проекта станут выражать свое недовольство.

Вы начнете разбрасываться деньгами, пытаясь спасти положение.

Это негативно скажется на доверии к вам и на эффективности вашей работы.

Сдвинуть дело с мертвой точки вам так и не удастся.

Предприятия такого рода — сущее бедствие.



Используйте военные средства с умом.

Заставьте врагов сдаться.

Этого можно добиться одними  
мелкими стычками.

Вы можете выманить врагов из-за городских стен.

Для этого достаточно и легких атак.

Вы можете лишиться страну ее  
солдат.

В любом случае, кампания не должна быть длительной.

Вы должны вести тотальную войну, используя все свои  
силы.

Во время войны нельзя прерывать боевых действий ни на  
миг.

Вы можете овладеть подавляющим  
преимуществом.

Для этого вам необходимо продумать  
стратегию атаки.

Вот правила ведения  
войны:

Если ваши силы превосходят силы противника вдесятеро,  
вам надлежит окружить их.

Если ваши силы превосходят его силы впятеро, вам  
надлежит атаковать их.

Если ваши силы превосходят его силы вдвое, вам следует  
расколоть их.

Если силы равны, вам следует воспользоваться  
благоприятными обстоятельствами.

Если вы уступаете противнику, вам необходимо уйти в оборону.

Если на стороне противника подавляющее преимущество,  
вам следует избегать его.

Малочисленное войско не обладает достаточной  
силой.

Однако оно всегда может уйти от крупных сил противника.



Цените свое время.

Совершенствуйте методы работы своих подчиненных.

Вы можете разрешить большинство проблем, не производя масштабных преобразований.

Главное, чтобы люди покинули свои насиженные места.

Этот процесс должен быть постепенным и неспешным.

Благодаря этому вы сможете избежать ненужного сопротивления.

При этом цели ваши должны быть простыми и ясными.

Приняв определенное решение, приступайте к его реализации.

Пусть вас не смущают возникающие при этом проблемы.

Вы всегда сможете реализовать то или иное преимущество.

Для этого вам следует продумать стратегию разрешения тех или иных проблем.

Правила преодоления сопротивления противников перемен состоят в следующем:

Если вы сильнее вдесятеро, вы можете не обращать внимания на оппозицию.

Если вы сильнее впятеро, атакуйте своих противников.

Если вы сильнее вдвое, поссорьте противников.

Если ваши силы примерно равны, старайтесь не рисковать.

Если противник сильнее вас, избегайте столкновений с ним.

Если же вы много слабее, старайтесь опередить противника.

Непопулярные идеи не могут пользоваться широкой поддержкой.

Тем не менее, ваши противники не могут и искоренить их.

8—т

**Вы** должны овладеть искусством командующего.  
Народ должен поддерживать вас.

Если страна поддерживает свою армию, она становится  
сильной.

Нежелание поддерживать армию  
делает страну слабой.

Политики могут мешать армии в трех  
случаях.

Когда, не считаясь с тем, что армия не готова к  
наступлению, они приказывают наступать.

Когда, не считаясь с тем, что армия не готова к отходу,  
они отдают приказ  
об отходе.

Мы называем это связыванием  
армии.

Политики ничего не смыслят в военном  
деле.

Тем не менее, они берутся командовать целой  
армией.

Их поведение приводит в замешательство  
офицеров.

Политики не знакомы с армейским порядком  
подчиненности.

Они предоставляют армии слишком  
большую свободу.

Вследствие этого офицеры перестают доверять друг другу.

Вся армия исполняется смущения и  
взаимного недоверия.

Этим она навлекает на себя многочисленных врагов.

Мы не ошибемся, если скажем: беспорядок в армии лишает  
ее надежды на победу.





**В**ы должны овладеть искусством менеджера.  
Ваша организация должна поддерживать вас.

Поддерживая менеджеров, организация становится сильнее.

Подрывая позиции менеджеров, организация подрывает собственные силы.

Политика компании может создавать проблемы для менеджеров в трех случаях.

Ее работники настаивают на решении определенных задач, не осознавая нереальности своих притязаний.

Ее работники исходят из определенной системы приоритетов, не подкрепленной реальными нуждами организации.

Такая позиция компании может «подрезать крылья» менеджеру.

Политика компании противоположна политике управленцев.

Последний клерк располагает рецептами на все случаи жизни.

В этом случае говорить о каких-то приоритетах уже не приходится.

Политика компании идет вразрез с мнением управленческой иерархии.

Ее работники полагают, что все их внутренние запросы могут быть удовлетворены.

Это дезориентирует людей и сбивает их с толку.

Если работники начнут испытывать смущение, они перестанут доверять вам.

Конфликт будет следовать за конфликтом.

Плохая организация работы лишит вас надежды на успех.

Для того чтобы побеждать, вы должны усвоить следующие  
пять вещей:

Побеждает тот, кто знает, когда следует атаковать и когда  
следует уклоняться от боя.

Побеждает тот, кто умело использует крупные и  
мелкие соединения.

Побеждает та армия, воины которой объединены общностью  
целей.

Побеждает тот, кто видит в  
препятствии возможность.

Побеждает та армия, которой командует искусный  
военачальник, не испытывающий  
давления со стороны государственных чиновников.

Вы должны усвоить пять названных  
вещей.

Владея ими, вы будете владеть теорией победы.

Мы говорим так:

«Знай себя и знай своего противника.

Тогда ты не проиграешь ни  
единой битвы.

Ты можешь знать себя и не знать  
противника.

Тогда вослед за каждой победой ты будешь терпеть  
поражение.

Ты можешь не знать ни себя, ни противника.

Тогда ты проиграешь все  
сражения»



Вам надлежит усвоить пять условий, обеспечивающих успех предприятия:

Успех сопутствует тому, кто знает, что следует делать и чего делать не следует.

Успех сопутствует тому, кто умеет руководить крупными и мелкими подразделениями.

Условие успеха — общность целей.

Успех сопутствует тому, кто умеет обращать препятствия в возможности.

Успех сопутствует тому, кто владеет искусством руководителя и избегает полемики с представителями компании.

Вы должны овладеть названными пятью категориями знания.

В этом случае вы овладеете ключом к успеху.

Послушайте.

Вы должны знать своих сторонников и своих противников.

В этом случае вы будете выходить победителем из любой схватки.

Вы можете знать свои сторонников, но не знать своих противников.

Тогда успехи будут чередоваться у вас с неудачами.

Вы можете не знать ни сторонников, ни противников.

В этом случае вы не сможете одержать ни единой победы.



## **Выбор позиции**

**И**стория побед — вот ваш лучший наставник.  
Нельзя допустить, чтобы победа  
досталась противнику.  
Для того чтобы найти путь к победе,  
вам надлежит понять, с кем вы воюете.  
От вас зависит, будет ли  
побежден враг.  
Уступит ли он вам победу, зависит уже от него.

Вы должны сражаться до конца.  
Вы можете уберечь себя от поражения.  
Вы не сможете победить, если враг не уступит  
вам победу.

Мы говорим:  
Вы изыскиваете возможности для победы,  
а не созидаете их.



В иных ситуациях вы не можете одолеть противника.  
Тогда вам остается только защищаться.  
Ситуация может измениться  
в вашу пользу.  
Тогда вы должны перейти  
в атаку.  
Если у вас не хватает сил победить,  
уходите в защиту.  
Если сил для победы у вас недостаточно, переходите в  
наступление.

## **Инновации**

**Учитесь на примере других организаций.**

Прежде всего, вам необходимо покончить с тем, что утратило свою действенность.

Изучайте опыт конкурентов и старайтесь использовать его на практике.

Внутриорганизационная работа может разве что препятствовать кризисным явлениям.

Успеху же подлежит борьба с внешними конкурентами.

Вы должны развивать производство.

Ни в коем случае не отставайте от конкурентов.

Вы не сможете одолеть их, если они не предоставят вам такой возможности.

Послушайте:

Возможность для нововведений *обнаруживается*, а не *созидается*.



Вы будете опережать конкурентов далеко не всегда.

Главное — не отставать от них.

Со временем ситуация может измениться и вы вновь окажетесь в лидерах.

Этот момент идеально подходит для решительных действий.

Не имея ресурсов, потребных для инноваций, не спешите с ними.

Приступайте к инновациям только при наличии этих ресурсов.

## *Искусство войны: Выбор позиции*

Вы должны владеть искусством защиты.  
Научитесь беречь свои силы и окапываться.

Вы должны уметь нападать.  
Убедившись в своем явном преимуществе, ведите все войско в атаку.

Вы должны беречь свое воинство до той поры, пока не добьетесь окончательной победы.



**Н**екотрые стратеги ясно видят путь к победе. Однако не могут расположить свои войска должным образом. Это свидетельствует об ограниченности их способностей.

Некоторые стратеги добиваются побед в тяжелой борьбе, что вызывает восхищение у всего мира. Это также свидетельствует об ограниченности их способностей.

Побеждать следует с такой же легкостью, с какой вы поднимаете волос.

Надлежит беречь свои силы.

Правильно выберите момент для начала действий.

Не выискивайте тонкостей.

Слушайте раскаты грома.

Не прислушивайтесь к еле слышному.

Вы должны всячески защищать свою организацию.  
Сберегайте ресурсы и ограничивайте траты.  
Действуйте решительно.  
Если выгода новшеств представляется вам очевидной, не медлите с ними.

Придерживайтесь заведенного порядка до той поры, пока вы не будете уверены в том, что вам удалось отыскать нечто лучшее.



**У** некоторых менеджеров нет недостатка в новых идеях. Тем не менее, они не умеют воплощать их. Это свидетельствует об ограниченности их способностей.

Другие менеджеры сподвигают своих подчиненных на борьбу с конкурентами и побеждают в ней, вызывая тем всеобщее восхищение. Это также свидетельствует об ограниченности их способностей.

Новшества позволяют повысить эффективность работы организации без усилий.  
Вам не придется изнурять своих людей.  
Главное — не упустить момент.  
Не стройте из себя умника.  
Обращайте внимание на существенные вещи.  
Не измышляйте химерических тонкостей.

## Искусство войны: Выбор позиции

История побед — вот ваш лучший наставник.  
Победы добивается тот, кто умеет побеждать легко.  
Что такое хорошая битва? Это та битва, в которой вы  
обязательно победите.  
Для того чтобы добиться признания, не нужно быть умным.  
Для того чтобы победить,  
не нужна отвага.

Вы должны побеждать без усилия.  
Избегайте тяжелых сражений.  
Вступайте в бой, находясь в выигрышной позиции.  
Вы победите, если будете  
избегать поражений.

Участвуйте только в победных сражениях.  
Выберите такую позицию, которая исключит ваше  
поражение.  
Никогда не упускайте возможности нанести поражение  
неприятелю.

Вы выиграете войну, если с самого начала будете уверены в  
своей победе.

О реальных сражениях вы будете думать потом.  
Прежде чем вступить в бой, добейтесь преимущества  
искусным  
маневром.



**Вы** должны воевать с пользой.  
Изучите военную философию и  
искусство обороны.  
Победа или поражение находятся в ваших  
руках.



Изучайте историю ведущих организаций.  
Легкость — спутница успеха.  
Разумное новшество —  
его залог.  
Для того чтобы добиться успеха, не нужно быть гением.  
Для того чтобы усовершенствовать организацию, не  
нужно подвергать ее риску.

Вы должны повышать продуктивность с легкостью.  
Избегайте затруднительных реорганизаций.  
Действуйте после того, как ваши идеи будут приняты.  
Если вы сможете избежать неудач, вам будет  
сопутствовать успех.

Заниматься стоит только реальными проектами.  
Убедитесь в том, что конкурентам не удастся  
обставить вас.  
Не упускайте возможности обставить  
их самих.

Если вы найдете удачный ход, вы сможете справиться с  
противниками.  
Иначе вам не следует вступать в борьбу с ними.  
Добейтесь преимущества искусным маневром и после  
этого приступайте к решительным действиям против  
конкурентов.



**И**спользуйте все свои умения.  
В совершенстве изучите философию менеджмента и  
искусство инноваций.  
От вас зависит, что будет сопутствовать вам — успех  
или неудача.

## *Искусство войны: Выбор позиции*

Вот искусство войны.

1. Рассмотрение расстояний.
2. Рассмотрение численности.
3. Рассмотрение своих расчетов.
4. Рассмотрение своих решений.
5. Рассмотрение победы.

Расстояние определяется условиями местности.

Расстоянием определяется численность.

Численностью определяются  
расчеты.

Расчетами определяются  
решения.

Решениями определяется победа.

Вести победную войну – все равно что поставить золотую  
монету против  
серебряной.

Обречь себя на поражение – все равно что поставить  
серебряную монету против  
золотой.



**П**обеда в битве определяется действиями солдат.  
Подобно ревущим водам, устремляющимся в теснину,  
выводите вы их  
на поле боя.

Для этого вы должны владеть позиционным искусством.



Искусство менеджмента состоит в следующем:

1. Обсуждение проблемы.
  2. Рассмотрение статистических данных.
  3. Рассмотрение аналитических данных.
  4. Рассмотрение характера изменений.
  5. Рассмотрение предлагаемых новаций.
- Характер проблемы определяется наличными условиями.  
Проблема находит отражение в статистике.  
Статистические данные могут быть подвергнуты анализу.  
Характер изменений определяется аналитическими данными.  
Сущность новаций определяется характером изменений.

Для обеспечения успеха организации вам необходимо убедить руководство в том, что вы меняете хорошее на лучшее.

Организационные же неудачи являются следствием пассивного принятия принципа: «лучшее — враг хорошего».



**Успех нововведений полностью зависит от людей.**  
Изменение методов работы следует связывать с будущностью работников.  
Именно в этом и состоит секрет инноваций.



## ***Наступательный порыв***

**К**рупной армией командуют так же, как командуют действиями нескольких воинов.

Главное — правильно сформировать подразделения.  
Крупными силами командуют так же, как командуют небольшим отрядом.

Главное — занять правильную позицию и наладить систему сообщений.

Вы можете встретиться с крупными силами неприятеля.  
Вы должны быть всегда готовыми к бою, из которого вам надлежит выйти победителями.

Используйте эффект внезапности и обычную тактику.  
Позиция, занимаемая вашей армией, должна сделать вас еще сильнее.

Нападая на неприятеля с флангов, вы можете сокрушить его словно яйцо.

Вы должны правильно использовать как силу, так и слабость.



**В** этом смысле все битвы одинаковы.  
Вы идете на прямое столкновение с противником.

Победить же вам позволяет эффект внезапности.

## **Дальновидность**

**К**рупными организациями управляют точно так же как и мелкими.

Главное — правильно организовать людей.

Сложные препятствия ничем не отличаются от препятствий пустяковых.

Разумные идеи и надежные контакты — вот все, что вам нужно.

Вы можете столкнуться с серьезным затором.

Научитесь преодолевать серьезные препятствия, не подвергая риску свою организацию.

Творчески относитесь к своему делу.

Внедрение новшеств позволит вам повысить эффективность работы.

Творческий подход позволит вам избежать проблем.

Для этого вам надлежит должным образом относиться к возможностям и препятствиям.



**В** этом смысле все сражения одинаковы.

Занятие собственным делом сделает вас конкурентоспособным.

Творческий подход позволит вам добиться успеха.

## *Искусство войны: Наступательный порыв*

Вы должны использовать этот эффект для того, чтобы  
осуществить успешное вторжение.

Он столь же многообразен,  
как погода или местность.

Он столь же неисчерпаем, как речной поток.

Вас могут остановить, но вы можете вновь овладеть  
инициативой.

Не тратьте попусту дни и месяцы своей жизни.

Потерпев поражение, пытайтесь оправиться  
от него.

Правильно используйте четыре времени года.

Существует всего несколько  
нот.

Тем не менее, вы всегда можете изменить их  
последовательность.

Еще никому не доводилось слышать всех победных песен.

Существует всего несколько основных  
цветов.

Тем не менее, вы можете смешивать их до бесконечности.

Увидеть все оттенки победы не суждено никому.

Существует всего несколько ароматов.

Но кто сможет подсчитать количество их сочетаний?

Все ароматы победы не ведомы никому.

Вы начинаете наступление.

Существует всего несколько типов уловок и открытых  
действий.

Тем не менее, вы можете сочетать их бесчисленным  
количеством способов.

Количество путей, ведущих к победе,  
бесконечно.

Вы должны творчески подходить к своей работе.  
Безграничность творчества можно уподобить безбрежности времени или пространства.  
Творчество — нескончаемый поток новых идей.

Вчерашняя неудача может обернуться завтрашним успехом.  
Время же уходит безвозвратно.

Сколь бы велики ни были трудности, вы можете преодолеть их.  
Помните — со временем все может измениться.

Существует всего несколько базовых человеческих действий.  
Тем не менее, вы можете сочетать их бесконечным числом способов.  
Ничто не мешает вам найти их оптимальное сочетание.

Каждый процесс состоит всего из нескольких основных этапов.  
Тем не менее, количество их комбинаций огромно.  
Пределов совершенствованию нет.

Существует всего несколько видов ресурсов.  
Тем не менее, вы можете комбинировать их.  
Исчерпать все их комбинации вам не под силу.

Главное — обладать ясным видением ситуации.  
Вы можете изменять ее, используя ограниченное число приемов.  
Тем не менее, вы можете постепенно совершенствовать их.  
Количество возможностей для совершенствования бесконечно.

## *Искусство войны: Наступательный порыв*

Уловки и открытые действия взаимно порождают друг друга.  
Их последовательность образует бесконечный цикл.  
Вы никогда не сможете исчерпать  
всех комбинаций!



**Бурная река**  
стремительна.  
Напору ее гневливых вод не могут противостоять даже  
камни.  
Вот что такое наступательный порыв.

Сокол камнем падает на свою  
жертву.  
Он убивает ее одним касанием.  
Вот что такое правильный выбор момента атаки.

Каждый ваш бой должен заканчиваться победой.  
Ваш напор должен быть непреодолимым.  
Ваш выбор момента атаки должен быть точным.

Сила наступательного порыва — натянутая тетива  
арбалета.  
Выбор времени — нажатие его  
спускового крючка.

Война — дело крайне непростое.  
На поле боя события обычно развиваются хаотически.  
Тем не менее, вы должны удерживать свою армию от хаоса.

Война беспорядочна и бестолкова.  
Позиции сторон то и дело меняются.  
Тем не менее, вы должны в любом случае  
избежать поражения.



Стандартный и нестандартный подход нуждаются друг в друге.

Вы должны чередовать их.

Используя оба этих подхода, вы не будете испытывать недостатка в хороших идеях.



**Раз**личные технологии могут взаимно усиливать друг друга.

Возможность осуществления изменений сокрушает все препятствия.

Вот что значит правильно относиться к происходящему.

Новшество может оказаться необычайно эффективным.

Оно сметет рынок подобно вихрю.

Главное — точно выбрать момент.

Вы должны заниматься только реальными проектами.

Вы должны быть достаточно проникательными.

Вы должны точно рассчитывать свои действия.

Ваши идеи могут вызвать в организации известное напряжение.

Своевременные действия позволят разрядить его с пользой для дела.

Работать с потребителями непросто.

Производство — вещь ненадежная.

Своими решениями вы должны упорядочить его.

Процессы неэффективны и неудачны.

Использование новшеств приводит к их устареванию.

Тем не менее, вы не должны поддаваться пораженческим настроениям.

## Искусство войны: Наступательный порыв

Хаос порождает  
контроль.

Страх поражает  
отвагу.

Слабость порождает  
силу.

Вы должны овладеть хаосом.

Для этого вы должны предварительно продумать  
возможное развитие событий.

Ваши воины должны справиться со своими страхами.  
Для этого они должны быть увлечены наступательным порывом.

У вас есть как сильные, так и слабые стороны.

Они определяются вашей позицией.

Неприятель должен делать то, чего  
хотите вы.

Используйте свою позицию.

Неприятель должен следовать за вами.

Оставьте свою позицию.

Пусть ее займет противник.

Для того чтобы сдвинуть его с места, вы можете  
пожертвовать своим преимуществом.

Вы можете использовать для этого и  
своих солдат.

Для того чтобы направлять его, вы используете силу.



**В**ы хотите, чтобы сражение закончилось вашей победой.

Для этого вам следует вовремя атаковать противника и  
выбрать нужный темп атаки.

Мало требовать от людей полной самоотдачи.

Вы должны отобрать

лучших солдат и послать их  
в атаку.

Замешательству вы должны противопоставить ясность своих мыслей.

Неустойчивости отрасли вы должны противопоставить свою уверенность.

Проблемы при правильном к ним отношении обращаются возможностями.

Вы должны организовать неорганизованное.

Для этого вам следует прибегнуть к анализу.

Вы должны внушать людям доверие.

Для этого вам следуют выказать свою проницательность.

У вас есть как проблемы, так и возможности.

Они позволяют вам осуществлять нововведения.

Вы должны поставить конкурентов в невыгодное положение.

Для этого вам следует заручиться новыми идеями.

Вы должны стать отраслевыми лидерами.

Оповестите всех о принятом вами новом подходе.

Пусть конкуренты посостязаются с вами.

Для того чтобы привлечь клиентов, вы должны выглядеть конкурентоспособными.

Для их привлечения вы можете использовать и собственных людей.

Удержите вы их или нет, зависит только от вас.



**В**ы стремитесь к успеху.

Вы должны обладать достаточной проницательностью.

Не требуйте от людей немедленного решения проблем.

Подбирайте хороших работников и используйте их там, где они, на ваш взгляд, могли бы принести максимальную пользу.

## *Искусство войны: Наступательный порыв*

Вы должны придать им необходимый импульс.

Во время боя их должен увлечь

наступательный порыв.

Его можно сравнить со скатывающимися с горы деревьями  
и камнями.

Они скатываются, поскольку имеют определенную  
форму и вес.

Воины, находящиеся в безопасности,  
бездействуют.

Если им будет что-то угрожать, они тут же зашевелятся.

Если вы предоставите им место,  
они займут его.

Если вы поставите их в безвыходное положение, они  
начнут действовать.

Во время боя наступательный порыв придает воинам сил.

Они становятся похожими на круглые валуны,  
срывающиеся с крутого склона.

Используйте их наступательный порыв.



## *Искусство управления: Дальновидность*

Вы должны постоянно отслеживать происходящее.  
Для преодоления препятствий вашим людям надлежит прибегать к новшествам.  
Они должны работать как единое целое.  
Совместной работе подлежат достаточная квалификация и опыт.  
Гарантируйте людям безопасность, и они останутся с вами.  
Пригрозите им, и они приступят к активной работе.  
Задайте стандарт работы, который будет соответствовать их квалификации.  
Дайте им реальный стимул, и они будут трудиться не покладая рук.

Дальновидность сделает вас куда сильнее.  
Вы можете зажечь людей и увлечь их за собой подобно тому, как ветер увлекает за собой пламя.  
Будьте дальновидны.



## ***Слабость и сила***

**В**сегда выходите на поле боя первыми и спокойно  
дожидайтесь врага уже там.  
Если вы будете опаздывать или спешить,  
вам будет труднее в бою.

Вы стремитесь к победе.  
Маневрируйте, но не входите в соприкосновение с  
противником.

Вы можете вынудить противника приблизиться к вам.  
Пожертвуйте одним из своих  
преимуществ.  
Вы можете удерживать противника на расстоянии.  
Испугайте его.

Если враг бодр, утомите его.  
Если он сыт,  
изнурите его.  
Если он расслаблен, взволнуйте его.



## **Проблемы и возможности**

**Если** вы сумеете осознать собственные проблемы, вы сможете зарезервировать время на их решение. Если времени на радикальное решение проблем у вас не будет, вам придется ох как несладко.

Вы хотите, чтобы ваша организация преуспевала. Руководите людьми так, чтобы они не оказывали вам противодействия.

Вы можете увлечь за собой людей. Предоставьте им благоприятные возможности для роста. Вы можете обескуражить противника. Пусть он изнемогает под гнетом проблем.

Если ваши люди исполняются самодовольства, уязвите их. Если ваши люди решат удовлетвориться достигнутым, соблазните их чем-то большим. Если ваши люди начнут засыпать, встрясите их.

8

**О**ставляйте занимаемую вами позицию без спешки.

Спешите попасть туда, где вас не ждут.

Ваша армия может легко совершить бросок длиной в  
несколько сот миль.

Для этого ваш путь должен проходить по безлюдным местам.

Ваши атаки должны быть эффективными.

Атакуйте

беззащитных.

Если вам придется защищаться, укройтесь за стенами.

Если нет возможности атаковать, защищайтесь.

Будьте искусными в

атаке.

Противник не должен знать, где ему следовало бы

выставить защиту.

Будьте искусными в

обороне.

Противник не должен знать, куда ему следовало бы

направить свой удар.



**Д**ействуйте осторожно!

Ваше построение должно оставаться для

врага тайной.

Тише! Тише!

Крадитесь беззвучно.

Используйте все свое умение для того, чтобы

контролировать действия противника.

Пользуйтесь прорехами в

обороне.

Прорывайтесь через бреши в боевых порядках врага.

Отходите туда, куда не сможет

проникнуть противник.

Действуйте стремительно, чтобы он

не мог догнать вас.



**И**зменяйте заведенные процедуры и роли постепенно. Старайтесь как можно быстрее внедрять новые системы. Новые процедуры и роли можно внедрить достаточно быстро. Для этого вы должны обладать безупречной репутацией. Вы хотите закрепить осуществляемые вами изменения. Осуществляйте их так, чтобы они не встречали противодействия. Изменения должны носить долговременный характер. Сжигайте за собой мосты.

Изменено должно быть все то, что утратило жизнеспособность. Наступайте на тех участках, которые остались без защитников.

Всячески защищайте все то, что оказалось жизнеспособным. Используемые вами управленческие процедуры должны быть необратимыми.



**О**существляйте изменения исподволь. Ваши потенциальные противники не должны догадываться о ваших планах. Держите их при себе. Принимайте решения без излишней суеты. Научитесь управлять восприятием работников.

Принимайте такие решения, которые не могут быть опротестованы. Изыскивайте возможности для их принятия. Двигайтесь в направлении, не представляющем интереса для ваших противников. Если вы будете достаточно мобильны, сопротивление не успеет сформироваться.

Я всегда воюю  
по-своему.  
Враг может таиться за высокими стенами и глубокими  
рвами.  
Я не пойду на их приступ.  
Вместо этого я нападу на то место, которое он призван  
защищать.  
Я избегаю тех битв, которые  
мне пытаются навязать.  
Я могу уступить врагу часть с тем,  
чтобы защитить целое.  
Он останется  
ни с чем.  
Я отведу его от своих  
укреплений.



**Прежде** всего, я заставлю врага занять выгодную для меня  
позицию.  
Затем я сосредоточу свои силы там, где враг рассредоточит  
их.  
Я направлю туда свои основные силы.  
Когда враг разделяет свои силы, он дробит их на множество  
небольших отрядов.  
Мой крупный отряд атакует один из небольших отрядов  
врага.  
Большому числу моих воинов будет противостоять малое  
число вражеских воинов.  
Крупный отряд легко справится с небольшим  
отрядом.  
После этого он нападет на другой небольшой отряд.  
Я уничтожу их один за другим.



Определитесь с приоритетами стоящих перед вами проблем.

Некоторые проблемы относятся к разряду системных.

Их невозможно решить «в лоб».

Вам необходимо избрать подход, который позволил бы вам обойти их.

Не вступайте в противостояние, из которого вы не сможете выйти победителем.

Вы можете разделить поле деятельности и спокойно произвести кадровые перестановки.

Лишите своих потенциальных противников возможности атаковать вас.

Ваши подлинные намерения должны оставаться неизвестными им.



**Прежде чем действовать, определитесь со стоящими перед вами проблемами.**

Обратите особое внимание на слабые места предлагаемых вами процессов.

Объединяя процессы, вы объединяете людей.

Проблемы разъединяют людей и приводят к созданию мелких групп.

Вы должны стремиться к единству организации, а не к ее разобщенности.

Больше внимания уделяйте бригадным интересам, а не интересам отдельных лиц.

Единая команда легко сметет со своего пути все мелкие группировки.

Разобравшись с одной проблемой, переходите к другой.

Не пытайтесь решить все проблемы разом.



**М**есто, избранное нами полем для битвы, надлежит  
хранить в тайне.  
Врагу оно должно быть  
неизвестно.  
Пусть враг готовится к обороне сразу в  
нескольких местах.  
Я хочу, чтобы враг защищал  
множество мест.  
Выбирать же поле боя  
буду я.  
Таким образом, я обеспечу свое превосходство.

Если враг усиливает свой передний край,  
он ослабляет свой тыл.  
Усиливая тыл, он ослабляет  
передний край.  
Усиливая правое крыло, он ослабляет  
левое крыло.  
При усилении левого крыла слабнет правое крыло.  
Не зная места возможной атаки, он не может  
подготовиться к ней.  
Отсутствие готовности является свидетельством  
его слабости.

У врага есть слабые стороны.  
Вот место для вашего удара.  
У него есть и сильные стороны.  
Пусть же его воины готовятся к сражению с вами.



**Если** вы планируете осуществить серьезные преобразования, храните свои намерения в тайне. Ваши возможные противники должны оставаться в неведении касательно ваших планов. Рассмотрите как возможные проблемы, так и их потенциальные решения. Пусть ваши противники борются с тем, что не входит в ваши планы. Тогда вы сможете выбрать те области, в которых вы будете бороться с ними. Таким образом, вы обеспечите свое превосходство.

Если сопротивление усилится в одном месте, оно ослабнет в другом месте. Если люди захотят чего-то одного, они пожертвуют чем-то другим. Если они будут отстаивать одни позиции, они сдадут другие позиции. Важное они предпочтут менее важному. Не зная ваших намерений, они не смогут оказать вам серьезного сопротивления. Уступая противнику в несущественных вопросах, вы победите в главном.

Слабости есть у всех организаций. Вы должны свести их к минимуму. Организация должна иметь и преимущества. Ваши работники должны исходить именно из них.



**В**ам должно быть известно место битвы.  
Вам надлежит знать и ее время.  
В этом случае вы одержите победу и после тысячемильного  
марша.

Враг не должен знать того,  
где произойдет сражение.  
Он не должен знать и того, когда оно состоится.  
Тогда его левое крыло не сможет поддержать его правого  
крыла.

Тогда его правое крыло не сможет помочь его  
левому крылу.

Тыл не будет поддержан передним краем.  
Передний край не будет поддержан тылом.  
Подмога запоздает, пусть даже она будет стоять всего в  
десяти милях от места битвы.  
Может ли быть близким то место, нахождение которого  
тебе неведомо?

Мы должны следить за балансом сил.  
Армия противника может быть многочисленной, но это не  
имеет особого значения.  
Разве можно победить числом?

Мы говорим:  
Не мешай собственной победе.

Армия противника может быть весьма  
многочисленной.  
Тем не менее, вы можете контролировать его действия, не  
вступая с ним в бой.



**В**ы должны ясно осознавать свои цели.  
Вы должны задаться четким планом действий.  
В этом случае вы сможете с успехом выйти из любой сколь угодно сложной ситуации.

Потенциальные противники могут не знать сути планируемых вами изменений.  
Они не должны знать и сроков, определенных вами.  
Противники из разных лагерей не должны объединяться.  
Они не должны действовать сообща по разным направлениям.  
Успехи не должны заслонять слабостей.  
Слабости не должны влиять на производительность.  
Люди не противятся изменениям, которых они не ожидают.  
Разве возможно помешать тому, что нам неведомо?

Баланс эмоций должен определяться вами.  
При этом сопротивление людей проводимым преобразованиям будет едва ощутимым.  
Разве они могут серьезно помешать вам?

Это правило универсально.  
Если кто-то и может помешать вам, так это вы сами.

Вы можете столкнуться с очень серьезными проблемами.  
Тем не менее, вы сможете разрешить их, если будете избегать конфронтации.



## *Искусство войны: Слабость и сила*

**З**анимаясь выработкой стратегии, найдите сильные и слабые стороны своего плана.  
Приступая к его воплощению,  
научитесь управлять как действием,  
так и бездействием.  
Занимая определенную позицию, научитесь отличать  
выигрышные поля  
от проигрышных.  
Вступая в бой, проверьте,  
нет ли избытка или недостатка людей на тех или иных  
позициях.

Используйте свою позицию в качестве центра.  
Не выстраивайте свою армию  
перед боем.  
Не занимайте определенную позицию.  
Тогда даже самым лучшим разведчикам нечего будет  
доложить своим командирам.  
Тогда даже самые мудрые стратеги не смогут предугадать  
ваших действий.  
Займите такую позицию, которая позволит вам  
использовать в бою численное преимущество.  
Противник не должен догадываться о  
ваших планах.  
Когда он поймет, в чем состоял  
смысл вашего построения, будет уже поздно.  
Он не должен понимать того, почему ваша позиция  
является выигрышной.  
Задайте ему такой бой, после которого он уже не сможет  
прийти в себя.  
Помните, что позиция, принимаемая вами, зависит от  
позиции противника.





**П**ланируя стратегию, вы должны осознавать сильные и слабые стороны проводимого вами анализа. Приступая к реализации своих планов, не забывайте о том, что различным нуждам соответствуют разные приоритеты. Вы сможете принять правильное решение только в том случае, если будете знать, что является для вас успехом, и что — неудачей. Приступая к действиям, вы должны помнить и о том, что в определенных ситуациях вы можете столкнуться с переизбытком или недостатком ресурсов.

Используйте свой практический опыт. Старайтесь подходить к каждой ситуации без предубеждения. Будьте гибкими при выборе методов работы. В этом случае противники не смогут оговорить вас. Вам не сможет помешать даже самый закоренелый противник. Принимайте такие решения, которые не будут вызывать у сотрудников организации противодействия. Ваши потенциальные противники должны пребывать в неведении. Потенциальная оппозиция может узнать о сути ваших планов только после того, как эти планы будут приняты. Они должны оставаться в неведении и касательно того, как вам удалось обеспечить необходимую поддержку. Реализуйте свои планы так, чтобы вам уже никто не смог помешать. Их реализация должна способствовать ослаблению позиций ваших противников.

8—т

При правильном руководстве ваша армия станет подобной воде.

Вода может принимать любую форму.

Она избегает вершин и собирается в низинах.

Ваше воинство должно принимать любую форму.

Оно должно избегать сильных и

поражать слабых.

Вода следует рельефу земли, определяющему

ее течение.

Ваши силы следуют неприятелю, определяющему вашу

победу.

На войне не должно быть

стандартных подходов.

Вода не имеет определенной формы.

Если вы будете следить за перемещениями и изменением

строя противника, вы всегда сможете одолеть его.

Мы называем это отслеживанием.

Пять разных военных кампаний и ни единого закона для  
достижения победы.

Четыре времени года и ни единой

стандартной позиции.

Главное в действии —

его внезапность.

Все определяется несколькими неделями — и успех, и

неудача.



Принимая решения, вы должны оставаться гибкими.

Решения могут принимать любую форму.

Избегайте сложного и стремитесь к простому.

Ваша организация может принимать любую форму.

Используйте существующие возможности и не создавайте ненужных проблем.

Если вы будете отслеживать ситуацию, вы сможете держать ее под контролем.

Наличие проблем не способствует успеху.

Жесткие планы и мероприятия не способствуют достижению успеха.

Идеи не обладают определенной формой.

Если вы будете отслеживать все аспекты происходящего, вы наверняка сможете добиться успеха.

Вот что следует понимать под оппортунизмом.

Используйте различные тактики; постоянных путей к успеху не существует.

Правильный выбор времени и предложения также не отличается постоянством.

Вы должны убедить клиента в том, что он должен принять решение безотлагательно.

Все определится мгновенно — ваш успех или ваша неудача.



## **Вооруженный конфликт**

**К** искусству войны прибегают все.

Правительство отдает вам приказ.

После этого вы начинаете собирать свою армию.

Вы начинаете создавать вооруженные отряды и строить лагерь.

Вы стремитесь избежать бед, связанных с вооруженным конфликтом.

Стремление к вооруженному конфликту может быть гибельным.

В силу этого обходной путь может оказаться кратчайшим.

В силу этого препятствия могут превратиться в возможности.

Используйте обходные пути.

Руководствуйтесь собственными преимуществами.

Отстанете —  
нагоняйте.

Опередили —  
дождитесь.

Вы должны знать, какой из обходных путей в большей степени соответствует вашим планам.

## **Конкуренция**

**И**скусство менеджмента используется всеми.  
Вы получаете задание от своих внешних клиентов.  
После этого вы приступаете к формированию организации.  
Вы должны набрать нужных людей и закупить необходимые ресурсы.  
Работая в условиях конкурентного рынка, вы должны всячески избегать ошибок.

Забвение реальности конкуренции губительно.  
Вы не сможете одолеть конкурентов, если не сумеете выработать новых подходов.  
Вы должны обратить давние проблемы в новые возможности.  
Путь к успеху может быть достаточно неожиданным.  
Вы должны руководствоваться оппортунистическими соображениями.  
Если же вы решите просто последовать за другими, вы всегда будете плестись в хвосте.  
Если вы вырветесь далеко вперед, вам придется запастись терпением.  
Вы можете использовать в своей работе творчески переосмысленные и усовершенствованные методы, позаимствованные вами у конкурентов.

Вы можете идти на вооруженный конфликт, имея  
заведомые преимущества.  
Иначе этот конфликт будет представлять для вас слишком  
большую опасность.



**В**ы можете излишне увлечься  
преимуществами.  
В этом случае вы упустите неприятеля.  
Вы можете приказать своей армии занять позиции,  
которые обеспечат ее преимущество.  
Тогда вам придется оставить свой  
обоз.

Вас должно волновать только ваше вооружение, в этом  
случае вы сможете устремиться вслед за неприятелем.  
Не останавливайтесь ни днем, ни ночью.  
Идите сразу несколькими путями.  
Для того чтобы добиться преимущества, вы решите пройти  
сотни миль.  
Это позволит противнику пленить ваших командиров и  
солдат.  
Впереди будут идти сильные.

Позади — слабые.  
В этом случае цели может достигнуть лишь один из  
десяти.  
Пытаясь добиться преимущества, вы решите проделать  
путь длиной в пятьдесят миль.  
Этот бросок утомит ваших командиров и  
солдат.  
Путь будет пройден лишь половиной вашего воинства.  
Предположим, что длина пути будет равна тридцати милям.  
Тогда его пройдут лишь две трети воинов.

Если ваша армия будет совершать переход, не имея  
хороших запасов провизии, воины начнут умирать.

Выжить в условиях конкуренции может лишь тот, кто обладает некими преимуществами.  
Не тешьте себя тем, что вы всегда сможете оставаться на плаву.



**В**ы можете использовать в качестве преимущества размеры организации.  
При этом вы станете чересчур медлительными.  
Вы можете оказывать на своих сотрудников постоянное давление.  
В таком случае вы утратите былую доверительность отношений.

Вы можете подготовиться к сражению и использовать для атаки каждый вражеский просчет.  
Вы можете заниматься своей работой денно и нощно.  
Вы можете вселить дух соревнования в своих работников.  
Вы можете проделать для достижения преимуществ грандиозную работу.  
В этом случае дух соревнования увлечет ваших менеджеров и работников.  
Первыми будут лучшие.

За ними последуют все остальные.  
Ваши усилия будут вознаграждены лишь отчасти.  
Вы можете оказывать на своих людей определенное давление.  
При этом ваши менеджеры и работники будут то и дело оступаться.  
Вы же лишитесь доброй половины своих людей.  
Вы можете использовать методы убеждения.  
Это пойдет на пользу двоим из трех.

Если вы попытаетесь бороться с конкурентами, не имея надежных связей, вы потерпите поражение.

## *Искусство войны: Вооруженный конфликт*

Армия, не имеющая припасов и провианта, обречена на  
гибель.

Если вам не удастся сберечь зерно, солдаты  
начнут гибнуть.

Ваши планы должны оставаться тайной для ваших  
возможных неприятелей.

Тем не менее, вы должны, не колеблясь, заключать  
союзы.

Вам должен быть известен рельеф местности.  
Вы должны знать, где вас будут ждать препятствия.

Вы должны знать, где находятся болота.  
В противном случае не следует  
начинать похода.

В качестве проводников вы можете использовать местных  
жителей.

В противном случае вы упустите преимущество, связанное  
со знанием рельефа.



**В**аша позиция должна  
быть обманчивой.

Обманчивыми должны быть и ваши действия.

Благодаря искусным уловкам вы можете обескуражить  
неприятеля и повлиять на расклад сил.

Вы должны перемещаться подобно ветру.

Вы должны вставать стеной подобно лесу.

Вы должны рваться и яриться подобно пламени.

Вы должны стоять недвижно, словно  
гора.

Вы должны походить на туман своей загадочностью.

Вы должны разить подобно грому.

Для разграбления деревень разделите свое войско на  
отряды.

На открытой местности раздробленность является  
преимуществом.



Если вы не будете располагать идеями и информацией, вы потерпите поражение.

Если вы не будете располагать надежными людьми, вы потерпите поражение.

Держите свои планы втайне от своих потенциальных конкурентов.

Вы должны быть настоящим другом и надежным партнером.

Вы должны знать потребности рынка в людях и в ресурсах.

Вы должны знать предысторию вопроса.

Вы должны знать, где обычно вязнут другие.

В противном случае вы просто не сможете эффективно управлять организацией.

Вы должны уметь использовать опыт других.

В противном случае вы не сможете осуществлять нововведения.



**В**ы должны решать управленческие проблемы, создавая инновационные пакеты.

Таким образом вы можете приучить людей к изменениям.

Таким образом вы можете посрамить конкурентов и преодолеть все существующие затруднения.

Ваши действия должны быть быстрыми и легкими.

Вы должны быть неуязвимыми.

Вы должны стремиться к завоеванию новых клиентов.

Вы должны быть надежным и ответственным партнером.

Свои планы следует держать при себе.

При этом слово не должно расходиться у вас с делом.

Ваша организация должна стремиться к расширению круга клиентов.

В условиях открытого рынка специализация является преимуществом.

## *Искусство войны: Вооруженный конфликт*

Не думайте об организации своего войска, главное для вас  
— продолжать движение.  
Таким образом, вы сможете найти такой путь, который  
прямоком приведет вас к победе.  
Вот что может обеспечить вам успех в ходе вооруженного  
конфликта.



**О**пыт свидетельствует о следующем:  
«Вы можете говорить, но вас никто не услышит.  
Вам следует использовать гонги и  
барабаны.  
Вы не можете увидеть все свое войско.  
Используйте штандарты и  
флаги».

Вы должны умело использовать гонги, барабаны,  
штандарты и флаги.  
Воины должны образовывать единое подразделение, вы  
должны видеть и слышать их.  
Объедините их в единый отряд.  
Тогда смелый не будет продвигаться вперед в одиночку.  
Тогда трусливый не будет отставать.  
Они будут действовать единой группой.

В ночных сражениях вы должны использовать большое  
число факелов и гонгов.  
Днем следует пользоваться большим количеством  
штандартов и флагов.  
Вы должны осуществлять контроль над тем, что видят и  
слышат ваши воины.



**В**ы руководите войском, контролируя  
его эмоции.  
Стратег обязан владеть этим умением.  
Утром человек полон энергии.  
В течение дня он ее растрчивает.

Больше пекитесь не о самой организации, а о ее клиентах.

Будьте первопроходцами, открывающими новые пути создания рыночной стоимости.

В этом случае вы сможете одолеть конкурентов.



**У**правленческий опыт учит вас следующему:

«Ваших приказов могут не услышать.

Вы должны работать над совершенствованием средств коммуникации.

Одного внешнего наблюдения мало.

Вы должны использовать отчеты и количественные показатели».

Используйте средства коммуникации, отчеты и количественные показатели.

Убедитесь в том, что вы видите и слышите всех.

Ваши люди должны работать сообща.

Лучшие должны учить худших.

Худшие не должны скрываться за лучших.

Вы должны создать из своих людей единую команду.

Постоянно напоминайте о себе далеким работникам разного рода распоряжениями.

Количественные показатели и оценки необходимы и при работе с местными кадрами.

Вы должны иметь представление обо всем том, что видят и слышат ваши работники.



**П**уть к созданию единой команды — контроль над чувствами работников.

Вы, как менеджер, должны уметь играть на их чувствах.

По утрам все полны энтузиазма.

В течение дня энтузиазм постепенно слабнет.

## *Искусство войны: Вооруженный конфликт*

К вечеру он вспоминает о  
доме.

Разумно распоряжайтесь своими силами.  
Избегайте столкновений с противником, находящимся на  
подъеме.

Нападайте на врагов в тот момент, когда они ленивы и  
мечтают вернуться домой.  
Вот что означает управлять энергией.

Хаосу сражения противопоставьте собственную дисциплину.  
Сохраняйте спокойствие перед лицом кризиса.  
Вот что должно пониматься под подчинением чувств.

Поджидайте врага, пришедшего издалека, возле своего  
дома.

Предстаньте усталому врагу  
отдохнувшими.

Предстаньте голодному врагу сытыми.  
Так вы сможете овладеть ситуацией.

Не увлекайте за собой организованного противника.  
Не атакуйте его боевых порядков, если они кажутся вам  
несокрушимыми.

В этом и состоит искусство приспособления.  
Следуйте приведенным ниже правилам ведения войны.

Нельзя выстраивать войско лицом к склону.

Не воюйте с теми, кому  
некуда отступать.

Не преследуйте тех, кто пытается создать видимость бегства.

Не нападайте на сильнейших вражеских воинов.

Не поддавайтесь на вражьи уловки.

Не стойте на пути армии, возвращающейся домой.

Предоставьте взятой в кольцо армии возможность выйти  
из окружения.

Не тесните врага, оказавшегося в отчаянном положении.

В этом и состоит искусство войны.



К вечеру люди начинают подумывать о возвращении домой.

Вы должны умело руководить своими людьми.

Избегайте любого рода столкновений и противостояния.

Производите изменения в тот момент, когда люди уже будут собираться домой.

Это позволит вам сыграть на их энтузиазме.

Поддерживайте дисциплину и не страшитесь проблем.

В любых обстоятельствах сохраняйте спокойствие.

Вот что следует понимать под контролем над чувствами.

Противопоставьте невежеству конкурентов свою осведомленность.

Противопоставьте безоружности конкурента свои ресурсы.

Противопоставьте неудачам конкурентов свой успех.

Это позволит вам обрести власть.

Избегайте организованной конкуренции.

Не пытайтесь оспаривать реальную ценность предложений конкурента.

Так вы сможете адаптироваться к ним.

Вы должны следовать следующим правилам:

Не боритесь с господствующими тенденциями.

Осторожно обращайтесь с теми, кто оказался в безвыходном положении.

Не следуйте за теми, кто пытается увлечь вас.

Не боритесь с преимуществами конкурента.

Не верьте всему, что вам говорят.

Не лишайте людей предмета их желаний.

Предоставьте им возможность сохранить доброе имя.

Не трогайте тех, кто оказался в худшем положении, чем вы.

Таковы правила менеджмента.



## ***Приспособляемость***

**К** искусству войны прибегают все.  
Вы, как стратег, получаете приказы от правительства.  
Вы собираете войско.  
Не разбивайте лагерь на опасном месте.  
На пересечении путей следует соединиться с союзниками.  
Если область отрезана, не задерживайтесь  
в ней.  
Попав в окружение, займитесь разработкой плана  
дальнейших действий.  
В критической ситуации надлежит  
сражаться.  
Иных дорог следует избегать.  
С иными армиями не следует воевать.  
К иным твердыням не следует приступать.  
Иных позиций не следует отстаивать.  
Иных приказов начальства не следует исполнять.

Военные лидеры должны уметь приспособливаться к  
существующим условиям и побеждать.  
В этом и состоит владение военным искусством.

## ***Постоянное совершенствование***

**В**се, так или иначе, используют некие приемы управления.  
Вы получаете задание от внешнего заказчика.  
Вы организуете людей.  
Вы работаете над разрешением определенных проблем.  
При совпадении интересов вы обретаете партнеров.  
Если вы заходите в тупик, вы пытаетесь как-то спасти ситуацию.  
Если ситуация кажется вам безвыходной, вам следует заручиться новыми идеями.  
В критической ситуации вам следует переходить к решительным действиям.  
Иных путей следует всячески избегать.  
С иными работниками лучше не связываться.  
Иных проблем вам не разрешить.  
Иных позиций вам не отстаивать.  
Иных правил лучше не придерживать.

Лучшие менеджеры заранее знают, какими путями они могут прийти к успеху.  
Они избирают один из таких путей.

## *Искусство войны: Приспособляемость*

Некоторые командиры не умеют оборачивать ситуацию  
в свою пользу.  
Они могут знать поле сражения.  
Однако они не знают, как занять выгодную  
позицию.

Некоторые командиры не знают, к каким методам им  
следует прибегать в той или иной  
ситуации.  
Они могут занять выгодную  
позицию.  
Однако они не умеют эффективно использовать своих  
людей.



Планируя свои действия, вы должны проявлять должную  
изобретательность.  
Вы должны учитывать свои слабости и свои  
возможности.  
Вы можете прийти к нужной  
цели разными  
путями.  
Вы можете учесть все  
проблемы и вследствие этого  
разрешить их.



Вы можете остановить потенциального неприятеля,  
используя против него его собственные слабости.  
Вы можете занять неприятельскую армию,  
дав ей работу.  
Вы можете разгромить противника, предварительно  
заставив его занять выгодную для вас  
позицию.





Некоторым менеджерам не хватает гибкости для того, чтобы извлечь определенную пользу из любой ситуации. Они могут осознавать природу ситуации. Тем не менее, они не знают, как обратить ее себе на пользу.

Некоторые менеджеры не умеют вовремя пересматривать принятые ими принципы и методы работы. Они способны понять то, что та или иная ситуация благоприятствует им. Однако они не умеют должным образом воспользоваться ею.



Вы должны постоянно совершенствовать свой анализ. Вы должны исходить из своих реальных возможностей и проблем. Вы можете в корне изменить используемые вами методы и, тем не менее, получить вполне приемлемые результаты. Вы должны последовательно разрешать проблему за проблемой, причем решение их должно быть окончательным.



Вы можете справиться с конкурентами, обращая против них их собственные слабости. Вы можете обезопасить себя от выступлений потенциальных противников, заняв их работой. Вы можете контролировать действия своих противников, вынуждая их задаваться теми или иными целями.



Вам надлежит овладеть искусством ведения войны.  
Исходите не из того, что противника нет рядом с вами.  
Исходите из своей готовности к встрече с ним.  
Исходите не из того, что враг не станет нападать на вас.  
Займите такую позицию, которая сделает подобное  
нападение невозможным.



**Вы** можете воспользоваться пятью ошибками вражеского  
стратега.

Если он готов умереть, вы можете  
убить его.

Если он хочет остаться в живых, вы можете  
пленить его.

Он может проявлять излишнюю  
горячность.

Вы можете задеть его.

Если он высокомерен, вы можете унижить его.

Если он любит своих людей, вы можете отравить  
ему жизнь.

Старайтесь избегать этих ошибок.

Стратеги совершают их весьма часто.

Они оборачиваются для них  
поражением.

Для того чтобы повергнуть армию, достаточно  
расправиться с ее командующим.

Для этого следует использовать пять названных его  
слабостей.

Не пренебрегайте этой возможностью.



Вы должны принимать определенные решения.  
Никогда не исполняйтесь излишнего благодушия.  
Будьте готовы к любым неожиданностям.  
Не думайте, что у вас не будет противников.  
Лучше заручитесь такими планами, реализации которых не сможет помешать никто и ничто.



**В**се менеджеры склонны к совершению пяти ошибок.  
Если они будут готовы к провалу, они обязательно потерпят его.  
Если они будут думать только о выживании, они попадут в западню.  
Некоторые менеджеры слишком остро реагируют на происходящее.  
Они совершают ошибку за ошибкой.  
Если они боятся критики, они утрачивают решимость.  
Если они слишком дорожат своими людьми, они создают для себя излишние проблемы.  
Старайтесь избегать названных пяти ошибок.  
Менеджеры совершают их весьма часто.  
Ошибки эти могут обернуться для них подлинной катастрофой.

Эти слабости могут негативно сказаться на вас и на вашей организации.  
Вы должны неким образом избавиться от них.  
Никогда не забывайте об их существовании.



## ***Армия на марше***

Совершая любые перемещения, мы не должны забывать о  
неприятеле.

Предпочитайте долины  
вершинам.

Предпочитайте южные склоны  
северным.

Никогда не атакуйте противника, находящегося выше вас  
по склону.

Вот о чем следует помнить,  
воюя в горах.

Если вода преграждает вам путь, старайтесь держаться  
подальше от нее.

Пусть через реку переправляется ваш неприятель, вы же  
ожидайте его на берегу.

Избегайте встречи с ним на стремнине.

Дождитесь того, когда он выведет на сушу половину своего  
войска, и

тогда воспользуйтесь своим преимуществом.

Вы должны сохранять свою боеспособность.

Если противник нападет на вас в воде, вы не сможете  
защитить себя.

Выбирайте позицию выше него по течению и становитесь  
лицом к солнцу.

Никогда не становитесь лицом  
против течения.

Если вы находитесь около реки, ваша армия должна стоять  
выше по течению.

## **Путь к успеху**

Чем бы мы ни занимались, мы не должны забывать о клиенте.

Избегайте дорогостоящих проектов, предпочитая им постепенные усовершенствования.

Организация должна сохранять свою прозрачность и управляемость.

Решать проблему и сорить деньгами совсем не одно и то же.

Таковы принципы работы в ситуациях, требующих серьезных затрат.

Заниматься технологией стоит только в том случае, если она вам по зубам.

Пусть над ней быются ваши конкуренты.

Не пытайтесь соревноваться с лидерами в сфере технологий.

Дождитесь того момента, когда данная технология оправдает себя, после чего воспользуйтесь падением цен на соответствующую продукцию.

Ваша деятельность должна быть продуктивной.

Она не будет таковой, если вы будете решать вопросы технологии вместо того, чтобы работать с клиентами.

Технология и методы управления организацией должны соответствовать друг другу.

Старайтесь держаться в русле основных технологических тенденций.

Внедряемые вами новшества должны соответствовать этим тенденциям.

Возможно, вам придется переправляться  
через болота.  
Осуществляйте подобные переходы быстро и не делайте  
остановок в пути.  
Вы можете столкнуться с неприятелем посреди болота.  
В таком случае старайтесь держаться  
возле кочек.  
Деревья должны оставаться у вас  
за спиной.  
Вот какой должна быть позиция вашего войска  
на болоте.

На плоскогорье следует занимать такую позицию, которую  
возможно будет изменить.  
Горный склон должен находиться справа от вас или у вас за  
спиной.  
Тогда опасность будет перед вами, тыл же ваш будет  
защищен.  
Вот как следует располагать свое войско на плоскогорье.

Вы можете завладеть преимуществом в любой из четырех  
названных ситуаций.  
Пусть вашим учителем станет великий император, который  
смог одолеть четырех  
врагов, правильно выбирая позицию.



Армии сильнее на возвышенностях и слабее на  
низменностях.  
Лучше разбивать лагерь на залитых солнцем южных  
склонах, чем на  
тенистых северных склонах.  
Ваша армия должна находиться в  
здоровых условиях.  
Тогда ваши солдаты не будут  
болеть.  
Соблюдение правил такого рода обеспечит  
вам победу.

Возможно, вам придется ограничиться принятием временного решения.  
Ни в коем случае не принимайте его в качестве решения постоянного.  
Временные решения породят массу проблем.  
Впрочем, вы должны стремиться к сохранению их рационального зерна.  
Стремитесь к принятию надежных долговременных решений.  
Вот путь к успеху в условиях принятия временных решений.

При наличии стабильных условий стремитесь к оптимизации существующего.  
Повышайте прозрачность организации и развивайте ее инфраструктуру.  
Проблемы должны быть зримыми, а организационные механизмы защищенными.  
Вот путь к успеху в стабильных ситуациях.

Вы можете добиться успеха в любой ситуации.  
Берите пример с успешно работающих менеджеров, постоянно работающих над улучшением своих организаций.



Наличие средств делает группу сильнее, а их отсутствие — слабее.  
Увереннее чувствует себя не тот, кто предполагает получить большую прибыль, а тот, кто имеет солидный резерв денежной наличности.  
Здоровье организации определяется ее платежеспособностью.  
Ваша организация должна быть свободна от бремени долгов.  
Если вы будете следить за этим, вам будет сопутствовать успех.

## Искусство войны: Армия на марше

Порой вам приходится держать оборону на холме или на  
высоком берегу реки.  
В этом случае вам надлежит занимать солнечную южную их  
сторону.  
Склон должен оставаться позади и правее вас.

Это даст вашей армии  
определенные преимущества.  
Это сделает сильной  
вашу позицию.



Если река после дождей превратится в бурный поток,  
армии следует остановиться.  
Возможно, вам придется переправляться через нее.  
Дождитесь, пока вода  
спадет.

В каждой области существуют непроходимые препятствия,  
подобные водопадам.  
Ими могут быть глубокие озера.  
Ими могут быть высокие скалы.  
Ими могут быть густые джунгли.  
Ими могут быть топи.  
Ими могут быть глубокие пропасти.  
Не приближайтесь к ним.  
Держитесь подальше от них.  
Пусть возле них находится  
противник.

Вы должны стоять лицом к этим опасным препятствиям.  
Это позволит вам оттеснить к  
ним неприятеля.

Опасности могут таиться и на флангах.  
Ими могут быть пруды и озера.  
Ими могут быть тростниковые заросли и чащи.



Порой вам приходится  
влезать в долги.  
Никогда не берите  
лишнего.  
Используйте эти средства для развития инфраструктуры.

Благодаря подобным мерам вы можете обрести  
определенные преимущества.  
Если вы будете располагать наличными, вы сможете  
действовать с позиций силы.



Не следует производить изменений в период  
технологического бума.  
Вы хотите использовать передовую технологию.  
Дождитесь периода относительной технологической  
стабилизации.

Для любой организации характерны определенные  
ограничения.  
Ограниченность ресурсов.  
Ограниченность средств.  
Ограниченные объемы информации.  
Правовые ограничения.  
Эти ограничения вполне реальны.  
Старайтесь не рисковать.  
Старайтесь не приближаться к этим границам.  
В этом случае вы сможете сохранить должную  
дееспособность.  
Иное дело — ограниченность проблем.  
Проблемы существуют у всех.  
Снятие же проблем равносильно увеличению ресурсов.

В приграничных областях вас могут поджидать опасности.  
Опасайтесь привычек и предубеждений.  
Опасайтесь произвольных допущений.

Ими могут быть леса.  
В них может таиться враг.  
Вы должны тщательно обыскать их.  
Противник может устроить в них засаду.



Враг неподалеку,  
но хранит спокойствие.  
Знайте — он пользуется естественным укрытием.  
Враг вдалеке, но жаждет боя.  
Он ждет вашей атаки.

Враг разбивает лагерь на  
новом месте.  
Он хочет занять  
выигрышную позицию.

Деревья в лесу  
ожили.  
Ждите появления врага.  
Повсюду высокие  
травы.  
Будьте настороже.

Птицы вспорхнули.  
Где-то таится недруг.  
Звери встревожены.  
Рядом засада.

Облако пыли.  
Ввысь  
поднялось.  
Едут повозки.  
Вширь разметалось.  
Пешее войско на  
марше.  
Рассеянные облачка тут и там.

Опасайтесь рутины.  
Сложные процессы сопряжены с большим риском.  
Вы должны тщательно исследовать все их этапы.  
Иначе вы можете угодить в ловушку.



Иные проблемы возникают часто, но не являются для вас неожиданностью.  
Вам придется мириться с ними.  
Существуют и совершенно неординарные проблемы.  
Не тратьте на их разрешение все свои ресурсы.

Порой нам становятся понятными причины той или иной проблемы.  
В этом случае у нас появляется возможность для окончательного ее разрешения.

Хорошо налаженный процесс утратил свое былое постоянство.  
Что-то изменилось.  
Некоторые процессы не поддаются количественной оценке.  
Не доверяйте им.

Потребители начали покидать вас.  
С вами что-то не так.  
Люди начинают покидать организацию.  
Ждите неприятных сюрпризов.

Следите за уровнем издержек.  
Он может резко возрасти в определенных сферах активности.  
Это говорит о серьезности грядущих перемен.  
Расходы могут возрасти на всем поле деятельности.  
Это свидетельствует об усилении рыночной конкуренции.  
Могут возрасти отдельные организационные издержки.

Враг запасает  
дрова.  
Пыль  
оседает.  
Враг разбивает  
лагерь.



Враг сдержан,  
но собирает войско.  
Он готовится к наступлению.

Речи и действия неприятеля  
исполнены агрессии.  
Он собирается отступить.

Небольшие повозки выезжают из лагеря и занимают  
позиции на флангах.  
Враг выстраивает боевые порядки.

Враг ищет мира, но ни слова не говорит о мирном  
договоре.  
Он пытается обмануть вас.

Неприятель отходит,  
сохраня боевые порядки.  
Ждите новой атаки.

Одни наступают,  
другие отходят.  
Враг пытается сбить вас с толку.

Вражьи воины не спешат с атакой.  
Они хотят есть.

Это говорит о завышенных бюджетных показателях соответствующих подразделений.  
Уровень издержек может слегка повыситься и пойти на спад.  
Это свидетельствует о том, что вы держите ситуацию под контролем.



Проблема, казавшаяся вам пустяковой, становится все серьезнее и серьезнее.  
Ждите беды.

Специалисты анализируют пути разрешения потенциальной проблемы.  
Ее негативные последствия будут сведены к минимуму.

Неожиданные изменения в организации усугубляют проблемы, которые существовали и прежде.  
Надлежит заняться немедленным их разрешением.

Острота отдельных проблем начинает снижаться, хотя вы и не занимались их разрешением.  
Впоследствии они вновь обострятся.

Несмотря на кажущуюся простоту решения проблемы, она возникает снова и снова.  
Ваше «решение» на деле не является таковым.

Решение одних проблем не должно сопровождаться появлением других проблем.  
Это — ловушка.

Некоторые решения могут оказаться нереальными.  
Ваши ресурсы ограничены.

Водовозы пьют  
из своих бочек.  
Враг страдает от жажды.

Враг не спешит использовать свое преимущество.  
Его воины утомлены.

Птицы слетаются.  
Враг покинул свой лагерь.

Воины перекликаются в ночной мгле.  
Им страшно.

Вражьи воины то и дело хохочут.  
Никто не принимает всерьез командиров.

Положение вражьих знамен  
изменилось.  
Порядок строя нарушен.

Неприятельские офицеры раздражены.  
Они хотят отдохнуть.

Враги забивают своих коней на мясо.  
У них закончилась провизия.

Они не моют горшков и не заходят в палатки.  
Враг будет сражаться не на жизнь, а на смерть.

Соединения действуют слаженно.  
Однако воины их словно  
не замечают друг друга.  
Былого единства уж нет.

Воинам обещана слишком большая  
награда.

Враг испытывает серьезные трудности.

Лица, внедряющие новую систему, озабочены собственными проблемами.  
Перемен ждут все.

Люди не используют существующих возможностей.  
Они переутомлены.

Клиент пошел косяком.  
Вы вырвались вперед.

Меры по улучшению ситуации предлагаются анонимно.  
Люди боятся вас.

Работники недисциплинированы.  
Они не принимают руководство всерьез.

Организация проходит период реорганизации и смены вывесок.  
Порядок в ней находится под угрозой.

Менеджеры то и дело выходят из себя.  
Им следует отдохнуть.

Организация приступает к распродаже активов.  
Ее деятельность стала убыточной.

Люди не оставляют своих привычных занятий.  
Они будут сопротивляться любым переменам.

Работники кажутся искренними и уступчивыми.  
Тем не менее, у них существуют серьезные коммуникативные проблемы.  
Они не ощущают себя участниками одной команды.

Организация вынуждена всячески поощрять работников.  
Она переживает не самые лучшие времена.

*Искусство войны: Армия на марше*

Воинов наказывают  
излишне сурово.  
Враг утомлен.

Враг идет в атаку, но останавливается, заметив ваше  
превосходство в силе.  
Его лучшие части не подошли.

Враг ведет себя  
сдержанно.  
Он хочет отдохнуть и собраться с силами.

Враг исполнен гнева и рвется в  
бой.  
Тем не менее, он не спешит с  
атакой.  
Он не уходит и с поля боя.  
Внимательно следите за каждым его шагом.



**Если** вы слишком слабы для боя,  
соберитесь с силами.  
При этом вам следует вести себя сдержанно.  
Соберитесь с силами, наберите подкрепление и  
выжидайте.

Продумывая свои действия,  
исходите из реального расклада  
сил.  
Ваше воинство должно быть  
достаточно сильным.



**О**переться на новых солдат вы сможете только в том  
случае, если сумеете  
обучить их.



Организации приходится постоянно контролировать своих работников.  
Она испытывает давление.

Ваши противники нападают на вас и едва ли не тут же пытаются уверить вас в своем дружелюбии.  
Они находятся на стадии освоения ресурсов.

Противники предлагают вам некое компромиссное решение.  
Они просто-напросто тянут время.

Люди боятся перемен, но не осмеливаются бороться с ними.  
Они исполняют ваши распоряжения, оставаясь вашими противниками.  
В душе они не согласны с вами.  
Не спускайте с них глаз.



**Если** работа останется невыполненной, вам придется нанять новых людей.  
Расширять масштабы работ не следует.  
Вы должны правильно выстроить организацию, обучить новых людей и запастись терпением.

Вы должны планировать свою деятельность и постоянно работать над совершенствованием своей организации.  
Уровень компетентности ваших работников должен неуклонно расти.



**Если** вы имеете дело с новыми неопытными работниками, вам надлежит давать им исчерпывающие указания.

Они не привыкли исполнять приказы.  
А разве есть толк в солдатах, которые не выполняют приказов?

Вы можете опереться на опытных бывалых солдат.  
Но вы не должны утомлять их муштрой.  
В этом случае вы потеряете их для дела.

Поддерживайте честь мундира.  
Победы способствуют сплочению армии.  
Воины должны верить в вас.

Приучите их к выполнению приказов, воспитав их надлежащим образом.  
Ваши люди должны подчиняться вам.  
Если вы не добьетесь этого, вы не сможете обучить своих людей.  
Они не будут выполнять ваших приказов.

Ваши приказы должны быть выполнимыми.  
Вам следует знать своих людей.



В противном случае они могут прийти в замешательство. Если они придут в замешательство, они не смогут работать продуктивно.

Иное дело — старые опытные работники. Вы должны предоставить им определенную свободу действий. Любой по-настоящему хороший работник нуждается в такой свободе.

Вы должны увлечь людей. Вы сможете объединить их, если обеспечите им успех. Они должны верить в вас.

Люди, прошедшие надлежащее обучение, должны выполнять ваши распоряжения с легкостью. В таком случае они смогут справиться с возложенной на них работой. Если вы не обучите своих людей, они будут испытывать затруднения при выполнении своих обязанностей. Вследствие этого они начнут совершать ошибки.

Все должно быть ясно и просто. Вы должны четко понимать, в чем состоит суть работы тех или иных подразделений.



## ***Боевая позиция***

**Некоторые** позиции открыты.  
Существуют и закрытые позиции.

Некоторые позиции являются  
выигрышными.

Существуют и ограниченные позиции.

Некоторые позиции имеют естественную  
защиту.

Существуют и протяженные позиции.

Определенные позиции позволяют вам легко начать  
атаку.

С такой же легкостью вас может атаковать и противник.

Мы называем такие позиции открытыми.

Эти позиции

открыты.

Старайтесь занять первыми возвышенное, солнечное место.

Не забывайте при этом о защите путей подвоза.

Это даст вам преимущество.

## **Оптимальные методы работы**

**Некоторые процессы просты.**  
Существуют и сопряженные процессы.  
Некоторые процессы основаны на использовании оптимальных методов работы.  
Существуют и патентованные процессы.  
Некоторые процессы приводят к созданию защитных барьеров.  
Существуют и излишне медленные процессы.

Вы можете с легкостью усовершенствовать некоторые практики.  
При этом могут возникнуть новые проблемы.  
Это — простые процессы.  
Ничто не мешает вам заниматься их совершенствованием.  
Их результаты должны быть зримыми.  
Поддерживайте их непрерывность.  
В этом случае они обретут особую значимость.

## Искусство войны: Боевая позиция

Существуют и другие позиции, благоприятствующие атаке.  
Однако если вы попытаетесь вернуться на них, случится беда.

Это — закрытые позиции.  
Эти позиции односторонни.  
Старайтесь застигнуть врага врасплох.  
Тогда ваша атака будет победной.  
Избегайте столкновений с подготовленным войском.  
Ваша атака обернется для вас поражением.  
Вы не сможете отступить назад и будете разбиты.

Эти позиции не дают вам никаких преимуществ

Оставляя иные позиции, мы теряем преимущество  
Если враг оставит их, он также лишится преимущества  
Мы называем такие позиции выигрыш  
Эти позиции делают вас слабым  
Враг попытается выманить меня с такой позиции  
Я же ни за что не отступлю  
Если враг занимает такую позицию, вынудите его отступить  
После этого смело идите вперед  
Подобные позиции обеспечивают преимущество

Существуют ограниченные позиции  
Я спешу занять их  
Вы должны занять их и дождитесь врага  
Неприятель может появиться первым.  
В таком случае не следуйте за ним.  
Иногда, если он не успеет сделать этого.

Вы можете легко усовершенствовать некоторые процессы.  
После этого вернуться к старым методам вам уже не удастся.  
Это — сопряженные процессы.  
Они предоставляют вам всего один шанс.  
Не внедряйте новшеств до тех пор, пока не убедитесь в их целесообразности.  
Только в этом случае вам будет сопутствовать успех.  
Тщательно анализируйте каждый шаг.  
Вы можете запустить новый процесс и потерпеть неудачу.  
Нет ничего более кошмарного, поскольку пути назад у вас уже не будет.  
Эти процессы порождают немало проблем.

Некоторые практики не поддаются совершенствованию.  
Их не могут усовершенствовать и ваши конкуренты.  
Эти практики на данный момент следует признать оптимальными.  
Они создают стоимость.  
У вас может возникнуть искушение усовершенствовать их.  
Займите себя чем-нибудь иным.  
Пусть с ними экспериментируют ваши конкуренты.  
После этого вы можете атаковать их.  
Использование этих практик дает явные преимущества.

Некоторые практики могут быть патентованными.  
Вы должны запатентовать их прежде, чем это сделает ваш конкурент.  
Вам надлежит, прежде всего, защитить себя.  
Первым их может использовать и ваш конкурент.  
Если он запатентует эти практики, не пытайтесь копировать их.  
Это можно делать только в том случае, если вы сумеете отыскать некую лазейку.

Некоторые позиции имеют естественную защиту.  
Я стараюсь занять их первым.  
После того, как вы займете южные солнечные склоны, вы можете спокойно дожидаться врага.  
Порой этими позициями успевают завладеть неприятель.  
Постарайтесь выманить его с них.  
Ни в коем случае не преследуйте его.

Некоторые позиции имеют слишком большую протяженность.  
Вы можете не уступить противнику в силе.  
Однако победу в сражении может одержать он.  
Подобные позиции не дают вам никаких преимуществ.

Существует шесть типов позиций.  
Каждой позиции соответствуют свои законы.  
Будучи стратегом, вы должны правильно выбирать позиции.  
Вы должны знать о них все.



**Н**екоторые армии можно переиграть тактически.  
Некоторые армии слишком вялы.  
Некоторые армии уступают противнику в силе.  
Некоторые армии распадаются на части.  
Некоторые армии дурно организованы.  
Некоторые армии могут только отступать.  
Следует знать все шесть названных изъянов.  
Они оборачиваются поражением на любом поле.  
Повинен же в них полководец.



Некоторые процессы приводят к созданию защитных барьеров.

Вы должны использовать их прежде, чем это сделает ваш конкурент.

Если вам удастся запустить их первым, вы можете особенно не страшиться атак конкурентов.

Вас может опередить ваш конкурент.

В этом случае вам остается только ждать дальнейшего развития событий.

Дублировать эти процессы не стоит.

Некоторые процессы излишне медленны.

Объемы ваших ресурсов могут не уступать объемам ресурсов ваших конкурентов.

Тем не менее, сражение будет проиграно вами.

На конкурентных рынках медленные процессы не являются преимуществом.

Существует шесть типов процедур.

Каждая организация прибегает к использованию собственных методов.

Будучи менеджером, вы должны владеть ими.

Вы должны тщательно анализировать каждую процедуру.



**И**ные организации могут устареть.

Иные организации могут вступить в стадию застоя.

Иные организации отступают.

Иные организации начинают заниматься саморазрушением.

Иные организации страдают неорганизованностью.

Иные организации должны быть уменьшены в размерах.

Вы должны помнить о названных шести пороках.

Проблемы такого рода порождаются не спецификой сложившихся условий.

Они порождаются вашими решениями.

## *Искусство войны: Боевая позиция*

Стратег командует армией, сила которой равна силам  
противника.

Однако враг обходит его с флангов.  
Это означает, что его армию можно переиграть тактически.

У другого полководца сильные солдаты, но слабые офицеры.  
Это означает, что его армия слишком  
вяла.

У другого сильны офицеры, но слабы солдаты.  
Такая армия уступает противнику в силе.

Помощники другого злы и дерзки.  
Они атакуют врага и воюют с ним каждый в  
отдельности.

Военачальник не знает, что происходит на  
поле боя.  
Это значит, что его армия распадается на части.

Другой стратег слаб и безволен.  
Он не умеет отдавать приказы.  
Его офицеры и солдаты растеряны.  
Это видно по  
его полкам.

Такая армия дурно организована.

Другой стратег не умеет предсказывать действий противника.  
Он бросает свои скромные силы против крупных  
вражеских соединений.

Он бросает малое против большого.  
Он не умеет выбирать и время битвы.  
Это значит, что армия его может только отступить.

Он должен знать об этих шести пороках все.  
Он должен знать, какая философия обернется для него  
поражением.

Организация может быть вполне конкурентоспособной.  
Тем не менее, конкуренты могут обойти ее.  
Это значит, что организация устарела.

У организации сильные работники и слабые менеджеры.  
Эта организация в скором времени вступит в стадию застоя.

У организации сильные менеджеры, но слабые работники.  
Она будет то и дело отступать.

Менеджеры легко возбудимы и недисциплинированы.  
Каждый из них придерживается своих собственных планов.  
Главному администратору не ведомы их истинные приоритеты.  
Такая организация пойдет по пути саморазрушения.

Главные должностные лица ленивы и неряшливы.  
Они не могут разобраться с собственными приоритетами.  
Их менеджеры и служащие сбиты с толку.  
Это свидетельствует об отсутствии у организации внутреннего стержня.  
Подобная организация страдает неорганизованностью.

Некоторые менеджеры не осознают сути конкуренции.  
Они пытаются противопоставлять силе слабость.  
Совершенному они противопоставляют несовершенство.  
Они не способны бороться с конкурентами.  
Им следует уменьшить размеры своей организации.

Помните об этих шести пороках.  
Вы должны понимать, какой образ мышления подлежит им.

Он должен понимать действия  
стратегов.

Он должен изучить все эти  
пороки.



**З**анятие правильной позиции  
крайне важно.  
Она сделает ваше воинство куда  
сильнее.

Для того чтобы одолеть противника, вы должны уметь  
предугадывать его действия.  
Вы должны заняться анализом препятствий, опасностей и  
расстояний.  
Это — наилучший способ командования.

Прежде чем идти в бой, тщательно проанализируйте  
собственную позицию.  
Тогда вы сможете победить.  
Иные рвутся в бой, забывая о  
позиционном анализе.  
Они проигрывают сражения.

Вы можете вызывать противника на бой, будучи  
уверенными в победе.  
Не слушайте приказов властителей.  
Правитель может приказать вам не вступать в бой.  
Несмотря на это, вы должны начать сражение, ибо победа  
будет за вами.

Порой вызов противника на бой оборачивается  
поражением.  
Правитель может приказать вам начать сражение.  
Вы же должны всячески уклоняться от него, испытывая  
подобные опасения.

Следите за тем, чтобы подобные ситуации не застали вас врасплох.

Вы должны внимательно изучить каждую из названных проблем.



**В**се процессы и процедуры должны находиться под вашим контролем.

Здоровые практики способствуют укреплению вашей организации.

Вы должны не только предвидеть проблемы, но и обладать умением решать их.

Вы должны анализировать возможности, ошибки и ограничения.

Подобный тип управления является наилучшим.

Вы должны быть уверенными в превосходстве используемых вами методов.

В этом случае вас будет ждать успех.

Вы можете начать борьбу с конкурентами, не обладая названным преимуществом.

В этом случае вы будете обречены на неудачу.

Вы можете заниматься усовершенствованиями, если вы уверены в их успехе.

При этом вы можете на время забыть о планах компании.

Организация может иметь иные приоритеты.

Вам же не следует упускать подобную возможность.

В некоторых случаях подобные нововведения могут оказаться рискованными.

Ваша организация может жаждать изменений.

Вы же должны всячески избегать их.

Вас должна вести в бой не  
жажда славы.  
Вы должны отступать, не боясь позора.  
Правильно действует тот, кто пытается сохранить свое  
войско.  
Он служит своей стране.  
Он вознаграждает свой народ.



**О**тноситесь к своим солдатам как к малым  
детям.  
Тогда они смело пойдут за вами, не страшась речных глубей.  
Относитесь к ним как к своим возлюбленным чадам.  
Они пойдут за вами хоть на смерть.

Иные стратеги великодушны, но не умеют правильно  
использовать своих людей.  
Они любят своих солдат, но не умеют командовать  
ими.  
Их воины непослушны и неорганизованны.  
Эти военачальники пестуют непослушных детей.  
Их солдаты бестолковы.



**В**ы можете знать, какие действия предпримут ваши воины  
в ходе атаки.  
Вы можете не знать слабых  
мест неприятеля.  
В этом случае успех будет сопутствовать вам только в  
половине случаев.  
Вам могут быть ведомы слабые  
места неприятеля.  
При этом вы можете не знать того, смогут ли ваши воины  
атаковать его.  
И в этом случае успех будет сопутствовать вам только в  
половине случаев.  
Вы можете знать слабые  
места неприятеля.

Никогда не занимайтесь нововведениями, будучи движимыми честолюбием.  
Не думайте о возможных неудачах.  
Вы должны заниматься обслуживанием клиента, а не чем-то иным.  
Обслуживая клиента, вы служите организации.  
В этом и состоит секрет успеха.



**О**тноситесь к своим подчиненным как к собственным детям.  
Они будут поддерживать вас в трудных ситуациях.  
Будьте терпеливыми и снисходительными.  
Они будут служить вам не за страх, а за совесть.

Некоторые платят своим людям хорошие деньги, но не ценят их как работников.  
Они заботятся о людях, но не направляют их в нужную сторону.  
Их подчиненные сбиты с толку и несчастны.  
Подобные менеджеры губят своих работников.  
Работники эти стоят немногого.



**В**ы можете знать, в чем состоит специфика работы того или иного специалиста.  
Помимо этого вам надлежит понимать и то, как создается стоимость.  
Если последнее условие не будет выполнено, вы доведете дело лишь до половины.  
Вы можете осознавать процесс создания потребительской стоимости.  
Однако при этом вам необходимо понимать и то, какой должна быть для этого ваша организация.  
Если последнее условие не будет выполнено, вы доведете дело лишь до половины.  
Вы можете осознавать процесс создания потребительской стоимости.

## *Искусство войны: Боевая позиция*

Вы можете знать, что ваши воины готовы к атаке.  
При этом вы можете не знать того, какую позицию вам  
надлежит занять.  
Опять-таки, успех будет сопутствовать вам только в  
половине случаев.

Вы должны владеть искусством  
ведения войны.  
В этом случае вы будете действовать уверенно.  
Вы сможете достичь любой цели.

Мы говорим:  
Ты должен знать как себя, так и неприятеля.  
Тогда твоя победа будет безболезненной.  
Ты должен знать как погодные условия, так и условия  
местности.  
Тогда твоя победа будет окончательной.





Вам может быть известно и то, какой должна быть ваша организация.

Помимо прочего, вы должны знать, как следует формулировать те или иные организационные процессы. Если последнее условие не будет выполнено, вы доведете дело лишь до половины.

Вы должны стремиться к совершенству и владеть искусством совершенствования.

В этом случае вы сможете действовать уверенно. Вам не сможет помешать никто и ничто.

Мы говорим снова и снова:

Познай своих конкурентов и собственную организацию.

Ты облегчишь себе жизнь.

Вникни в суть производственных процессов и людских проблем.

Тогда успех будет сопутствовать тебе всегда.



## *Типы местности*

**О**владевайте искусством ведения войны.  
Местность может привести к рассеянию вашего войска.  
Местность может быть простой.  
Местность может быть спорной.  
Местность может быть открытой.  
Местность может быть доступной.  
Местность может быть опасной.  
Местность может быть скверной.  
Местность может быть ограниченной.  
Местность может быть смертоносной.

Воюющим сторонам порой приходится вести боевые действия на собственной территории.  
Такая местность приводит к рассеянию войска.

Вы вступаете на вражескую территорию, но не заходите вглубь.  
Вы воюете на простой местности.

Некоторые типы местности позволяют вам занять выгодную позицию.  
Однако столь же выгодную позицию может занять и ваш враг.  
Эта местность считается спорной.

## **Условия работы**

**О**владевайте искусством менеджмента.  
Условия работы могут вести к разногласиям.  
Условия работы могут быть простыми.  
Условия работы могут вызывать усиление конкуренции.  
Условия работы могут быть открытыми.  
Условия работы могут способствовать совместной деятельности.  
Условия работы могут быть рискованными.  
Условия работы могут быть скверными.  
Условия работы могут быть сковывающими.  
Условия работы могут быть отчаянными.

Порой сотрудникам организации приходится работать порознь.  
Подобные условия приводят к разногласиям.

Работники могут общаться друг с другом, практически не конфликтуя.  
Подобные условия просты.

Условия могут оказаться чрезвычайно благоприятными.  
Они вызывают всеобщий интерес.  
Эти условия вызывают усиление конкуренции.

## *Искусство войны: Типы местности*

Некоторые типы местности благоприятствуют легкому  
продвижению.

Однако с той же легкостью может продвигаться и ваш  
неприятель.

Это свидетельствует об открытости такой местности.

Некий район доступен для всех.

Тот, кто попадет туда первым, сможет

сосредоточить в нем самые

крупные силы.

Эта местность доступна для всех.

Вы можете зайти в глубь вражеской

территории.

За спиной у вас останется множество вражеских городов.

Подобная местность опасна.

Горные леса.

Отвесные скалы.

Болота.

Кто не сталкивался с ними во время военных

кампаний.

Подобную местность смело можно назвать скверной.

В некоторых случаях вам приходится избирать узкий  
путь.

Пока вы не выйдете на простор, вы скованы в своих  
действиях.

В таких местах ваше войско может подвергнуться  
нападению небольших вражеских отрядов.

Эта местность ограничивает вас.

В иных ситуациях спасти вас может только  
немедленная атака.

Малейшая задержка обернется для вас гибелью.

Эта местность смертоносна.

При определенных условиях сотрудники организации работают очень продуктивно.  
Людям нечего скрывать друг от друга.  
Такие условия называют открытыми.

Все имеют доступ к определенным областям и ресурсам.  
Большая эффективность работы определенных групп определяется тем, что им присущ более высокий уровень кооперации.  
Эти условия способствуют совместной деятельности.

Работники организации способны вполне успешно разрешать все свои проблемы.  
Однако при этом они могут нажить немало врагов.  
Эти условия считаются рискованными.

Принятые правила откровенно глупы.  
Распоряжения несостоятельны.  
Цели бессмысленны.  
С подобными проблемами сталкивается любая организация.  
Подобные условия смело можно назвать скверными.

Некоторые организации практически лишены права на ошибку.  
Люди в них являются заложниками собственных решений.  
Небольшая ошибка может обернуться чрезвычайно серьезными проблемами для всей организации.  
Такие условия сковывают вас.

Порой спасти ситуацию могут лишь незамедлительные активные действия.  
Малейшая задержка может обернуться катастрофой.  
Это значит, что вы попали в отчаянные условия.

На местности, приводящей к  
рассредоточению войска,  
не следует сражаться.

На простой местности  
нельзя останавливаться.

На спорной местности не следует  
идти в атаку.

На открытой местности надлежит следить за действиями  
неприятеля.

На доступной местности  
следует объединиться с союзниками.

На опасной местности надлежит разорять  
вражеские поселения.

Скверную местность следует проходить насквозь.

Если местность сковывает вас, используйте эффект  
внезапности.

На смертоносной местности надлежит биться не на жизнь,  
а на смерть.



**И**збирайте такую местность, которая будет способствовать  
успеху кампании.

Враг может лишиться связи между своим передним  
флангом и крыльями.

Небольшие отряды могут лишиться поддержки крупных  
соединений.

Сильные подразделения не смогут помочь слабым.

Не дайте вражеским офицерам собрать вокруг себя свое  
войско.

Разгоняйте их солдат так, чтобы они не  
могли сплотиться.

Не дайте им вновь принять  
боевое построение.

Для того чтобы добиться успеха в условиях, способствующих возникновению разногласий, следует испугать противника.

При наличии простых условий следует поощрять работников на продолжение работы.

В условиях конкуренции следует избегать внутренних столкновений.

Открытости условий должен соответствовать совместный труд.

В условиях, благоприятствующих совместной деятельности, ищите надежных партнеров.

В рискованных ситуациях делайте ставку на лучших работников.

В скверных условиях смените правила игры.

В сковывающих условиях подходите к работе творчески.

В отчаянных условиях настраивайте людей на успех.



**У**мейте находить наиболее важные сферы деятельности.

Вы должны контролировать потоки информации между вашими потребителями и вашей организацией.

Пустяковые проблемы не должны перерасти в проблемы серьезные.

Простые проблемы не должны становиться сложными.

Управленческие проблемы не должны сказываться на работниках.

Научитесь распутывать клубок проблем, выделяя наиболее серьезные их аспекты.

Необходимость решения проблемы может потребовать пересмотра принятых процедур.

Если участие в сражении даст вам некие преимущества,  
смело вступайте в него.

Если оно невыгодно вам, всячески  
уклоняйтесь от него.

Отважный солдат может спросить:  
«На нас идет вражье воинство во главе с  
полководцем.  
Как я должен готовиться к встрече с ним?»

Ответьте ему:  
«Прежде всего, захватите то место, которое намеревался  
занять он сам.

Тогда он обратит на вас свое внимание.

Воевать умеет тот, кто способен  
действовать быстро.

Воспользуйтесь тем, что воинство неприятеля не успевает  
отслеживать ваши действия.

Старайтесь не попадать в сложные ситуации – вот суть  
вашей философии.

Атакуйте там, где враг не ждет вас».



**З**аручитесь философией захватчика.  
Вторгнувшись вглубь вражеской территории,  
сосредотачивайте свои силы.  
Это позволит вам управлять своими людьми без излишнего  
понуждения.

Пополняйте свои припасы богатствами захваченных  
земель.

Их хватит на содержание всей  
вашей армии.

Заботьтесь о солдатах и не перенапрягайте их  
без нужды.

Высокий воинский дух придает воинству  
дополнительную силу.



Если изменение условий работы выгодно вам, вы должны произвести его.  
Если оно может причинить вам ущерб, от него следует воздерживаться.

Вы можете спросить:  
«Моя организация столкнулась с очень серьезной конкуренцией.  
Что мне следует делать?»

Обратите внимание на следующее.  
Прежде всего, попытайтесь защитить жизненно важные центры своей организации.  
В этом случае вы привлечете к себе внимание сотрудников.  
Серьезным конкурентом может быть лишь тот, кто способен действовать быстро.  
Воспользуйтесь тем, что ваши крупные конкуренты не успевают за вами.  
Старайтесь избегать проблемных ситуаций.  
Используйте оплошности конкурента.



**В**ы должны придерживаться философии агрессора.  
Ваша цель — создание подлинно конкурентоспособной организации.  
В этом случае люди будут следовать за вами без принуждения.

Высокий уровень продуктивности — условие рыночного успеха.  
Высокая продуктивность работы организации обеспечивает ее стабильность.

Заботьтесь о своих людях и не перетруждайте их.  
Работники должны быть заинтересованы в успехе организации.

## *Искусство войны: Типы местности*

Ваша армия должна быть подвижной, тогда ее действия  
могут быть неожиданными.

Постарайтесь скрыть от неприятеля численность своего  
войска.

Располагайте боевые порядки так, чтобы воины не имели  
путей к отступлению.

Тогда ваши люди будут сражаться насмерть, ибо бежать они  
уже не смогут.

Они будут биться за свою жизнь.

Они будут сражаться на пределе  
возможного.

По-настоящему преданные  
командиры бесстрашны.

Если им некуда бежать, они стоят до последнего.

На вражеской территории они чувствуют себя  
словно в западне.

Поскольку бежать им некуда, им остается только  
сражаться.

Используйте солдат должным образом.

Они должны хранить бдительность без особого на то  
приказа.

Они должны получать все необходимое без лишних слов.

Они должны хранить верность без  
понуждения.

Вы должны доверять им в тех случаях, когда они действуют  
самостоятельно.

Лишите их всяческих сомнений, и они избавятся от  
тягостных раздумий.

Лишите их возможности бежать, и они спасутся от  
погибели.

Ваши командиры могут быть  
небогатыми людьми.

Тем не менее, все они хотят завладеть трофеями.

Не прерывайте активных действий ни на минуту и будьте готовы к сюрпризам.

Постарайтесь скрыть от противника свои истинные силы.

Отрежьте сотрудникам пути к увольнению.

В этом случае они будут мужественно сносить все напасти и несчастья.

Они будут трудиться, не покладая рук.

Ваши менеджеры и работники покажут все, на что они способны.

Если люди будут уверены в себе, их не будут страшить возможные неудачи.

Если им некуда будет бежать, они примут удар на себя.

Единожды вступив в борьбу с конкурентами, они уже не смогут выйти из нее.

Им не останется ничего другого, как только бороться до конца.

Ваши люди должны быть всецело преданы своим клиентам. Они должны защищать их без особого на то распоряжения.

Они должны вносить свой вклад в создание стоимости.

Они должны без принуждения отдавать работе все свои силы.

Они должны завоевать ваше доверие.

Ясность ваших распоряжений лишит их сомнений.

Требовательность позволит вам избежать неудач.

Ваши работники и менеджеры могут быть достаточно небогатыми.

Это вовсе не значит, что они не хотят быть богатыми.

Они могут погибнуть в юности.  
Тем не менее, все они хотят жить вечно.

Вы должны отдать приказ о начале атаки.  
Офицеры и солдаты могут рыдать до тех пор, пока их  
лацканы не станут мокрыми от слез.  
Когда они поднимутся на ноги, слезы могут бежать из их  
глаз градом.  
Постройте их так, чтобы им некуда было бежать.  
В этом случае они выкажут в бою  
величайшую отвагу.



**В**оюйте с умом.  
Для этого вам необходимо обладать мгновенной реакцией.  
Вы должны развить способность к мгновенной реакции.  
Действуйте подобно горной гадюке.  
Кто-то может ударить вас в  
голову.  
В этом случае вы можете нанести противнику удар своим  
хвостом.  
Кто-то может напасть на ваш  
хвост.  
В этом случае вы нанесете удар  
головой.  
Кто-то может напасть на вашу среднюю часть.  
В этом случае вы можете нанести удар и головой, и хвостом.

Пытливый солдат может спросить:  
«Разве не может армия имитировать подобную реакцию?»  
Мы отвечаем:  
«Может».

Для того чтобы научиться командовать  
людьми и преодолевать их гордыню,  
вы должны изучить неблагоприятные факторы.

Их могут преследовать неудачи.  
Это вовсе не значит, что они не стремятся к успеху.

Вы должны задать четкие сроки и цели.  
Работники будут считать  
их нереальными.  
Они начнут работу, но заявят, что цели, поставленные  
вами, недостижимы.  
Поставьте их в безвыходное положение.  
Тогда им не останется ничего иного, как только  
справиться с заданием.



**У**правляйте с умом.  
Ваши решения должны быть быстрыми.  
Вы должны научиться принимать решения мгновенно.  
Развивайте свою интуицию.  
Проблемы могут негативно отразиться на ваших  
финансах.  
В этом случае надлежит повышать  
продуктивность.  
Проблемы могут негативно отразиться и на  
продуктивности.  
В этом случае вам следует усиливать свою финансовую  
мощь.  
Проблемы могут возникать где угодно.  
Реакция на них должна быть незамедлительной.

Вы можете задаться вопросом.  
Может ли менеджер принимать столь быстрые решения?  
Существует лишь один ответ на этот вопрос.  
Не только может, но и должен!

Для того чтобы сплотить большую часть лучших  
специалистов, вы должны убедить их в том,  
что у них есть общий враг.

Люди работают сообща, если во время шторма они  
находятся в одной лодке.  
В этой ситуации один спасает другого точно так же, как  
правая рука помогает левой.

Правильно относитесь к неблагоприятным  
факторам.  
Стреноживайте своих коней и прикапывайте  
колеса повозок.  
Впрочем, нельзя полагаться только на это.  
Организованная сила всегда сможет одолеть одиночек.  
В этом и состоит искусство организации.  
Сводите вместе крепких и слабых.  
Научитесь использовать и особенности местности.

Воюйте с умом.  
Ваша армия должна быть сплоченной.  
Не позволяйте своим людям сдаваться.



**К**омандир должен владеть воинским искусством.  
Нуждается же он лишь в доверии и в непредвзятости.  
Вы должны поддерживать порядок и уважать достоинство  
своих людей.  
Вы должны следить за тем, чтобы они не видели и не  
слышали ничего лишнего.  
Они должны слепо повиноваться вам, ничего не зная о  
ваших намерениях.

Вы можете наделить своих людей  
другими ролями.  
Вы можете изменить свои планы.  
Вы можете использовать людей без их ведома.

Меняйте положение своего лагеря.  
Не ходите одними и теми же дорогами.  
Отдавайте команды, не посвящая людей в суть своих  
планов.

Вы должны убедить их в том, что все они находятся в одной лодке.  
В этом случае они смогут осознать себя членами одной команды и научатся работать сообща.

Вы должны правильно реагировать на неблагоприятные обстоятельства.  
Ваши люди должны понимать, что успех организации равносителен их успеху.  
Впрочем, одного этого недостаточно.  
Единая команда всегда сильнее отдельных индивидов.  
Вы должны владеть искусством командной работы.  
Объедините лучших с худшими.  
Старайтесь использовать наилучшие методы работы.

Воспользуйтесь давлением со стороны конкурентов.  
Ваша организация должна стать единой командой.  
Всячески препятствуйте увольнению сотрудников.



**В**ы должны стать подлинным профессионалом.  
Вы нуждаетесь в доверии и в непредвзятости.  
Вы должны сохранять свои лидирующие позиции и свое влияние.  
Вы должны определенным образом влиять на мысли и представления клиентов.  
Они должны верить вам, пусть даже ваши планы будут неведомы им.

Вы должны составлять для работников новые должностные инструкции.  
Вы можете менять направление работы.  
Сотрудники должны работать с полной самоотдачей.

Вы должны менять свои подходы.  
Вы должны экспериментировать с различными техниками.  
Вы должны руководить людьми, не открывая им своей стратегии.

## *Искусство войны: Типы местности*

Военачальник дает армии то, в чем она испытывает  
нужду.

Забравшись на самый верх по лестнице, сбросьте эту  
лестницу вниз.

Заведите свое войско вглубь вражеской территории и  
после этого попытайтесь  
создать такую ситуацию, которая будет выгодна  
вам.

Вы должны вести своих людей так, как пастух ведет своих  
овец.

Вы должны отправлять их в поход.

Вы должны поднимать их в атаку.

При этом ни один из них не должен знать ваших  
целей.

Вы должны создать из них великое воинство.

Воинство это не должно страшиться испытаний.

Вот в чем состоит цель подлинного военачальника.

Вы должны приспосабливаться к любой  
местности.

Вы должны извлекать преимущества из  
любой ситуации.

Вы должны управлять чувствами своих людей.

Вам надлежит овладеть всеми этими искусствами.



**В**сегда исходите из философии вторжения.

Вторжение в глубь вражеской территории концентрирует  
ваши силы.

Неглубокое проникновение на территорию врага приводит  
к рассеянию сил.

Покидая свою землю и пересекая границу, вы должны  
полностью контролировать все действия своей армии.

Приграничная территория обладает особым значением.

Порой вы имеете возможность перемещаться в любом  
направлении.



Вы должны обеспечивать людей именно тем, в чем они нуждаются.

Если вы не будете рисковать, вы не сможете добиться и подлинного успеха.

Если ваши сотрудники вплотную займутся делами клиента, вы сможете найти проблемные зоны вашего потребителя, что позволит вам добиться успеха.

Побуждайте сотрудников к совместным действиям.

Они должны повышать производительность труда.

Они должны совершенствоваться.

При этом вам не следует раскрывать перед ними своих намерений.

Вы должны создать единую команду.

Вы должны сподвигнуть их на борьбу с оппозицией.

Вот в чем состоит задача настоящего менеджера.

Вы должны адаптироваться к любым действиям конкурентов.

Вы должны постоянно совершенствовать используемые вами методы.

Вы должны владеть чувствами своих сотрудников.

Вам надлежит овладеть всеми этими искусствами.



**В**аша политика должна быть активной.

Приверженность избранной цели позволит вам сосредоточить свои усилия.

Отсутствие единой цели приведет к их распылению.

После того как вы определитесь с целью, вам следует взять под контроль все действия ваших сотрудников.

Этот момент очень важен.

Вы можете избирать те или иные направления работы.

## *Искусство войны: Типы местности*

- Эта территория доступна.
  - Вы можете зайти в глубь вражеской территории.
  - Эта территория опасна.
  - Вы можете зайти неглубоко.
  - Эта территория проста.
  - Путь к отступлению отрезан, продвижение вперед затруднено.
  - Эта территория сковывает ваши действия.
  - Бежать некуда.
  - Эта территория может стать для вас роковой.
- Для правильного использования местности, рассеивающей силы, мы должны сыграть на патриотизме солдат.
- На простой местности мы должны поддерживать тесную связь между подразделениями.
  - На спорных территориях мы должны мешать продвижению противника.
  - На открытой местности мы не должны оставлять своих позиций.
  - На доступных территориях следует объединиться с союзниками.
  - На опасной территории мы должны обеспечить себя припасами.
  - На скверной территории мы должны держаться существующих дорог.
- На территориях, сковывающих наши действия, мы должны следить за тем, чтобы командование не лишилось защиты.
- На смертельно опасных территориях мы должны показать все, на что мы способны, разя неприятеля.
  - Ваши солдаты должны ощущать себя единым воинством.

Старайтесь найти союзников, которые разделяли бы ваши цели.

Вы не знаете, какую стратегию вам лучше избрать. Подобная ситуация является весьма рискованной. Начало работы над проектом не требует серьезных вложений.

Эта ситуация проста.

Неожиданно вы понимаете, что пути назад у вас нет, а шансов на успех немного.

В этой ситуации вы утрачиваете былую свободу действий.

Все мосты сожжены.

Вы оказались в отчаянной ситуации.

Если вы хотите добиться успеха в условиях, препятствующих совместной работе, попытайтесь сыграть на патриотизме работников.

В простых ситуациях следует обращать особое внимание на коммуникацию.

В условиях жесткой конкуренции следует внимательно следить за всеми действиями противников.

В открытых ситуациях каждый должен заниматься собственным делом.

В совместных ситуациях действия работников должны быть слаженными.

В рискованных ситуациях вам следует располагать большим объемом ресурсов.

В скверных ситуациях вы не имеете права на ошибку.

В ситуациях, сковывающих вас, вы должны обратить особое внимание на внешние аспекты деятельности организации.

В отчаянных ситуациях все работники должны приложить максимум усилий для того, чтобы справиться с конкурентами.

Сотрудники организации должны ощущать себя единой командой.

Если они попадут в окружение, они  
будут защищаться.

Если у них не будет иного выбора, они будут  
сражаться.

Если они почувствуют давление, они подчинятся приказу.



**Если** планы неприятеля вам неизвестны, избирайте такие  
действия, которые в данной ситуации будут  
представляться вам правильными.  
Не пытайтесь встретиться с ним.

Вам неизвестна некая местность  
с ее горами, лесами,  
утесами и болотами?

В этом случае вам не следует отправляться в поход.  
У вас нет проводников?  
У вас не будет и  
преимуществ.

Война имеет множество аспектов.  
Вы можете ничего не знать о тех или иных ее сторонах.  
В этом случае вам не следует вступать в  
войну.

Вы должны уметь управлять воюющим народом.

Прежде чем большой народ сможет собрать большую силу,  
вам надлежит разделить его.  
Враг должен страшиться вас.  
Не дайте его силам сплотиться и образовать  
единую армию.

Избирайте нужную линию поведения и  
не стремитесь к заключению внешних  
союзов.

Вы боретесь совсем не за влияние.

Превратите их в составную часть организации, и они станут на ее защиту.

Лучшим работникам присуще чувство личной ответственности.

Чувство опасности заставит их последовать за вами.



**Если** вам непонятны условия работы, избирайте такие действия, которые в данной ситуации будут представляться вам правильными.

Не пытайтесь вести переговоры с работниками.

Ну а если вы не будете иметь ни малейшего представления о возможностях, слабых сторонах и ограничениях организации?

В этом случае вы не сможете руководить ей.

Вы испытываете нехватку информации?

Вы не можете воспользоваться имеющимися преимуществами.

Успех управления зависит от ряда факторов.

Что делать, если вы упустите хотя бы один из них?

В этом случае вам не следует выходить на конкурентный рынок.

Вы должны осуществлять контроль над всей организацией.

Не допускайте чрезмерного увеличения объема работ, разбивая их на отдельные направления и этапы.

Способствуйте усугублению проблем оппозиции.

Препятствуйте объединению различных оппозиционных сил.

Принимайте правильные решения и помните о том, что союз с оппонентами вряд ли поможет вам одолеть конкурентов.

В этом случае вам не придется бороться за лидерство.

## *Искусство войны: Типы местности*

Доверяйте только себе и  
собственным силам.

От этого тревога неприятеля только усилится.

Постарайтесь лишить неприятеля хотя бы  
одного из его союзников.

При этом может рухнуть все его воинство.

Делите награбленное, не беспокоясь о соглашениях.

Останавливайтесь, не дожидаясь распоряжений  
правительства.

Атакуйте, используя всю мощь  
своего войска.

Командуйте своим войском так, словно это не войско, а  
один воин.

Атакуйте с умом.

Однако не увлекайтесь умствованием.

Если преимущество на вашей стороне, смело атакуйте  
противника.

Не следует заниматься рассмотрением возможных  
опасностей.

Если ваше войско окажется в отчаянном  
положении, оно сможет оправиться даже после  
серьезных ошибок.

В этой отчаянной битве ваше воинство может серьезно  
ослабнуть, однако впоследствии оно обретет большую силу.

Даже большая армия может потерпеть  
поражение.

Не бойтесь временных поражений,  
иные поражения могут быть обращены  
в победы.

Используйте приемы воинского искусства.

Для того чтобы выжить, вы должны понять цели противника.

Вы должны следовать за ним повсюду.

Для того чтобы убить вражеского полководца, стоит  
проделать путь в тысячу миль.

Исходите исключительно из собственных сил и собственных ресурсов.

Это смутит ваших соперников.

Вы можете склонить союзников ваших конкурентов к отказу от сотрудничества с ними.

Это может привести к крушению всех их планов.

Работая в одиночку, вы можете забыть о политике.

В этом случае вы можете не прислушиваться к чужим мнениям.

Энергия организации должна быть сфокусирована на главной ее цели.

Единство организации — залог ее успеха.

Боритесь с конкурентами с умом.

Держите втайне свои планы.

Добившись преимуществ, старайтесь действовать решительно.

Лишний раз о риске старайтесь не говорить.

Вы можете попасть в скверную ситуацию и уступить противнику те или иные позиции, однако при этом вы можете остаться на плаву.

Вы можете на время потерять почву под ногами, однако эта ситуация может научить вас очень и очень многому.

В скверный переплет может попасть и сильная организация.

Если даже вы и примете ошибочные решения, вам, возможно, удастся обратить временное поражение в окончательную победу.

Вы должны стремиться к подлинному профессионализму.

Научитесь адаптироваться к любым условиям.

Не отставайте от конкурентов ни в чем.

На то, чтобы завоевать лидирующие позиции, у вас могут уйти годы.

## *Искусство войны: Типы местности*

Если вы сможете понять его цели, вы сможете и  
уничтожить его.



**В** начале войны следует обратить особое внимание на  
управление государством.

Закройте свои границы и  
отмените пропуска.

Вышлите из страны  
дипломатов.

Пусть политики  
удалятся восвояси.

Вы должны приложить все силы для того, чтобы  
избавиться от них.

Люди врага не смогут защитить всех своих  
границ.

Вы должны мгновенно воспользоваться прорехами в их  
обороне.

Первым делом захватите места, особенно любимые  
ими.

Не мешкайте.

Преследуя неприятеля, вы можете  
забыть о границах.

Решение о начале боя должно приниматься вами  
самостоятельно.

Правильно начать войну – все равно что правильно  
подойти к женщине.

Двери должны распахнуть воины противника.  
После этого вы можете повести себя подобно  
быстроногому зайцу.

Враг ни за что не сможет догнать вас.





Если вы сумеете понять соперника, вы сможете найти и путь к успеху.



**С**тарайтесь не совершать ошибок на начальном этапе.

В интересах организации вы можете отменить все былые привилегии.

Возьмите под свой контроль все информационные потоки.

Дайте понять работникам, что все решения принимаются исключительно вами.

Положите конец кулуарной политике.

Вы собираетесь решать те или иные проблемы потребителя.

Определившись с ними, немедленно приступайте к работе.

Первым делом возьмите под свой контроль условия производства.

Не тратьте время понапрасну.

Решение проблем потребителя может потребовать от вас ломки прежних стереотипов.

При этом любые изменения должны быть осознанными и разумными.

Успеху управленческой деятельности способствует забота о людях.

Противник рано или поздно допустит ошибку.

В этом случае вам надлежит действовать быстро и неожиданно.

Конкурент не сможет поспеть за вами.



## ***Использование огня при нападении***

Существует пять способов использования огня при атаке.

Первый состоит в обстреле огненными стрелами боевых порядков врага.

Второй — в поджоге его припасов.

Третий — в поджоге его повозок.

Четвертый — в поджоге его обоза.

Пятый — в поджоге его лагеря.

Для разведения огня нужны особые запасы.

Для его поддержания нужны дрова.

Огненная атака возможна не в любую погоду.

При этом для ее проведения нужно время.

Правильно выберите время года.

В эту пору должна стоять сушь.

Правильно выберите время атаки.

В эту пору трава должна доходить до верха колесницы.

## ***Изменение продолжительности цикла***

**С**уществует пять способов сокращения времени цикла:  
Первый состоит в ускорении производства.

Второй — в ускорении снабжения.

Третий — в ускорении доставки.

Четвертый — в исключении складирования.

Пятый — в ускорении обмена информацией.

Сокращению времени цикла подлежит наличие достаточных для этого ресурсов.

Преобразованиям подлежит смена методов и процедур управления.

Один из путей к ускорению состоит в синхронизации процессов.

Сократить продолжительность цикла может лишь тот, кто располагает временем.

Не ошибитесь при определении продолжительности цикла.

Оно должно быть достаточным для производства всех потребных работ.

Момент для ее изменения также не является произвольным.

Он должен определяться существующими условиями.

Вы можете правильно высчитать время по звездам на  
ночном небе.

В этот день с утра должен  
дуть ветер.



**К** огненным атакам прибегают все.  
Вы должны научиться создавать пять  
ситуаций и уметь  
использовать их.

Вы поджигаете центральную часть  
вражеского лагеря.

После этого вы можете напасть  
на него с краю.

Вы начинаете огненную атаку, но враг остается  
спокойным.

Выжидайте и не спешите с  
атакой.

Пламя  
бушует.

Если возможно, старайтесь  
двигаться за ним.

Если это невозможно,  
оставайтесь на месте.

Разведение огня за пределами вражеского лагеря может  
быть смертельно опасным.

Вы можете не успеть запустить огненные стрелы в  
стан врага.

Разводите огонь в нужное  
время.

Разводите огонь тогда, когда ветер  
дует вам в спину.

Анализ использования рабочего времени поможет вам в этом.

Прежде всего, старайтесь использовать то, что обычно терялось вами.



**В**се стремятся к повышению темпов производства. Вы должны овладеть пятью различными техниками, применение которых позволяет сократить продолжительность цикла.

Вы можете сократить цикл, исключив из него некоторые операции.

Для этого вам придется пересмотреть соответствующие процессы.

Исключение отдельной операции обычно происходит безболезненно.

Серьезные проблемы являются следствием серьезных преобразований.

Время, потребное для выполнения данной операции, растет.

Попытайтесь проанализировать динамику соответствующих трудозатрат.

Осознание ситуации позволит вам произвести необходимые изменения.

Вы можете осуществлять изменения постепенно.

Вместо того чтобы исключать операцию, вы можете ускорить ее.

Займитесь автоматизацией производственных процессов.

Осуществляйте такие изменения цикла, которые согласуются с другими процессами.

Не проводите огненных атак при  
встречном ветре.

Дневные ветра дуют долго.

Ночные ветра быстро стихают.

Каждая армия должна уметь бороться с огнем после  
огненных атак неприятеля.

Выставьте специальных людей, которые умели бы тушить  
пожары.



**Т**от, кто использует огонь для поддержания своих атак,  
поступает весьма и весьма мудро.

Помочь атаке может и вода.

Вы можете использовать воду для борьбы с неприятелем.

При этом она не нанесет вреда  
его припасам.



**П**обеждает тот, кто обретает возможность  
для начала атаки.

Вопрос о том, как обрести эту возможность, требует  
тщательного рассмотрения, поскольку стратег, несведущий  
в нем, обрекает себя на поражение.

Военачальник должен уметь использовать все  
предоставляющиеся ему возможности.

Мы говорим:

Мудрый вождь нацелен на победу.

Хороший стратег исследует возможные пути к этой  
цели.

Если цель малозначима, не начинайте кампании.

Если выигрыш мал, не утомляйте попусту своих людей.

Если опасности нет, не воюйте.

Гнев вождя не приведет к победе его

воинство.

В противном случае экономия приведет к дополнительным издержкам.  
Явные улучшения имеют долговременный характер.  
Скрытые тут же угасают.

Занимаясь оптимизацией производственного цикла, вы не должны забывать о пяти названных правилах.  
Генерировать же новые идеи должны ваши сотрудники.



**О**птимизация производственного цикла организации приводит к созданию дополнительной стоимости.  
Технический прогресс способствует преобразованиям.  
Новая техника позволяет решить целый ряд проблем.  
Тем не менее, ее использование далеко не всегда приводит к созданию стоимости.



**Р**азумные нововведения позволят вам добиться успеха в любой организации.  
Тот, кто не изыскивает возможностей для совершенствования производства, совершает серьезную ошибку.  
Занимаясь менеджментом, вы не должны пренебрегать ни единой возможностью.

Не забывайте об этом.  
Талантливый менеджер всегда нацелен на успех.  
Если он умен, он занимается изучением своей организации.  
Он не тратит времени на пустые прожекты.  
Он занимается только стоящими вещами.  
Если нет проблемы, то нет и ее решения.

Свои эмоции вам следует оставить при себе, они не должны мешать вашим сотрудникам.

*Искусство войны: Использование огня при нападении*

Ярость военачальника не может быть поводом к началу сражения.  
Вступайте в бой только в том случае, если вы обретете тем самым некие преимущества.  
Если же бой не даст вам никаких преимуществ, уклоняйтесь от него.

Ярость может смениться благодушием.  
Гнев может смениться радостью.  
Уничтоженный народ никогда не возродится.  
Мертвые никогда не будут живыми.

Мудрый стратег осмотрителен.  
Хороший военачальник никогда не теряет бдительности.  
Ваша философия должна состоять в обеспечении мира для народа и в создании сильной армии.





Если вы находитесь во власти эмоций, воздержитесь от любого рода действий.

Делать следует лишь то, что способствует прогрессу.

Если в данный момент инновации невыгодны для нее, воздержитесь от них.

То, что сегодня представляется вам помехой, завтра может стать источником радости.

Гнев может претвориться в ликование.

Если же вы разрушите организацию, второго шанса у вас уже не будет.

Уволенного менеджера не примут нигде.

Памятуя об этом, вы должны быть особенно внимательными.

Хороший менеджер никогда не теряет бдительности.

Вы должны стремиться к укреплению организации и к оптимальному использованию сотрудников.



## *Использование разведчиков*

Для создания армии вам потребуются тысячи и тысячи людей.

Они отправляются в поход и проходят тысячи миль.  
Исчезают целые семьи.

Другие семьи вынуждены платить тяжелую пошлину.  
Каждый день приходится тратить большие суммы денег.

Внутренние и внешние события понуждают людей к действию.

Они не могут работать, находясь в пути.  
Они не могут найти для себя полезную работу.  
Это происходит с семьей из каждых десяти семей.

Вы можете выжидать и сохранять боевую готовность годами.  
Однако судьбу войны может решить одна единственная битва.

Несмотря на это, чиновники не желают расставаться со своим жалованьем.

Их не интересует состояние вражеской армии.  
Последствия этого ужасны.

Их нельзя отнести к числу народных вождей.

Они не являются слугами государства.  
Они не вносят никакого вклада в победу.

Вам нужен изобретательный стратег и стоящий командир.

## **Получение информации**

**Д**ля построения экономики необходим труд тысяч людей.

Тысячи часов работы тысяч людей.

Они могут отдать делу большую часть своей жизни.

Они могут вложить в него свои сбережения.

Любая организация поглощает большие объемы финансовых ресурсов.

Людей побуждают к смене работы внешние и внутренние причины.

В эту пору они не могут работать продуктивно.

Многие не могут найти хорошей работы.

Нечто подобное происходило с большинством людей.

Вы можете управлять организацией многие годы.

Одна возможность, единый день может изменить все и даровать вам успех.

Несмотря на это, многие менеджеры вкладывают средства главным образом в заработную плату.

Они отказываются вкладывать деньги в информацию.

Это может обернуться для них катастрофой.

Если вы не будете владеть информацией, вы не сможете управлять.

Ваша деятельность утратит смысл.

Бессмысленная же деятельность не может быть успешной.

Хороший менеджер подходит к своей работе творчески.

## *Искусство войны: Использование разведчиков*

Для того чтобы побеждать, вы должны занимать  
выигрышные позиции.  
Вы должны доводить атаку до конца и уходить  
невредимым.  
Для этого вы должны владеть даром предвидения.  
Вы можете обрести его.  
Ни демоны, ни духи вам не помогут.  
Профессиональный опыт здесь также ни при чем.  
Вам не поможет и анализ.  
Единственный источник надежных сведений – другие  
люди.  
Благодаря им вы будете знать о том, что происходит в стане  
врага.

Вы должны использовать пять типов агентов.  
Вам нужны локальные агенты.  
Вам нужны глубинные агенты.  
Вам нужны двойные агенты.  
Вам нужны обреченные агенты.  
Вам нужны неуязвимые агенты.

Вам нужны агенты всех пяти типов.  
При этом методы их использования вам следует держать  
при себе.

В этом случае вы сможете составить ясную картину  
происходящего.

Для командующего нет большей ценности,  
чем эта.

Вам нужны локальные агенты.  
Набирайте их из жителей  
деревень.

Вам нужны глубинные агенты.  
Склоняйте на свою сторону правительственных  
чиновников.

Он правильно распределяет имеющиеся в его распоряжении ресурсы.

Он привык работать в условиях жесткой конкуренции.

Он обладает всей потребной информацией.

Ею можете овладеть и вы.

Теория вам здесь не поможет.

Профессиональный опыт здесь также ни при чем.

Вас не выручит и анализ.

Эту информацию вы можете получить только от других людей.

Вы должны знать все о состоянии дел в вашей организации.

Вы должны использовать пять типов информации.

Информацию о процессах.

Информацию о персонале.

Информацию о конкурентах.

Информацию о рынке.

Информацию о потребителе.

Вы должны использовать все пять типов информации.

В этом случае ваше знание

будет совершенным.

Вы сможете следить за работой всей вашей организации.

Эта информация станет одним из самых ценных ваших ресурсов.

Вы должны обладать информацией о процессах.

Используйте для ее получения количественные методы и средства контроля.

Вам нужна информация о персонале.

Производите регулярную оценку его производственного потенциала.

## *Искусство войны: Использование разведчиков*

Вам нужны двойные  
агенты.

Отыскивайте вражеских агентов и склоняйте  
их на свою сторону.

Вам нужны обреченные агенты.  
Попытайтесь обвести противника  
вокруг пальца.

Сообщите этим агентам определенные сведения.  
Пусть они передадут их вашему противнику.

Вам нужны неуязвимые агенты.  
Кто-то должен вернуться с донесением.

Ваша задача состоит в построении сильной армии.  
Нет более близких отношений, чем  
отношения с агентами.

Нет более щедрых вознаграждений, чем вознаграждение  
агентов.

Нет более тайных дел, чем дела агентов.

Если вы лишены разума и мудрости, вы не используете  
шпионов.

Если вам не свойственны честность и справедливость, вы  
не используете шпионов.

Если вы не способны различать тонкостей, вы не сможете  
установить истину, используя донесения шпионов.

Обращайте особое внимание на детали!  
Шпионы хороши в любом деле.

Они должны услышать информацию первыми и сохранить  
ее при себе.

Шпионы, выдающие ваше местонахождение и любящие  
поболтать, должны быть убиты вместе с теми, с кем они  
болтают.



Вам потребуется информация о конкурентах и используемых ими методах работы.  
Приглашайте на работу специалистов из других организаций.

Вам нужна информация о рынке.  
Вы должны знать, где вы сможете выиграть и где вы в любом случае проиграете.  
Не скрывайте своих потребностей.  
Благодаря торгам вы сможете сократить свои издержки.

Вы должны владеть информацией о клиентах.  
Вам должны быть ведомы их мнения и позиции.

Ваша задача состоит в построении сильной организации.  
И потому источники информации являются для вас ценнейшим ресурсом.  
Что может сравниться с ценной информацией?  
Получить ее своевременно весьма непросто.

Научитесь сопоставлению данных.  
Будьте непредвзятыми в своих оценках.  
Найти истину может лишь тот, кто исследует полученную информацию достаточно скрупулезно.

Обращайте особое внимание на детали.  
Бесполезной информации не существует.

Ваши люди должны собирать информацию, а не распространять ее.  
Сотрудники, разглашающие ваши методы и планы, могут привести вас и вашу организацию к гибели.



**Возможно, вам нужно будет напасть на армейские позиции.**

**Возможно, вам нужно будет напасть на вражеские укрепления.**

**Возможно, вы решите уничтожить врага в определенном месте.**

**Для этого нужно знать, кто командует войском.**

**Кто стоит на левом и правом фланге.**

**Какая иерархия принята в армии противника.**

**Каковы пути подхода.**

**Где находятся те или иные вражеские подразделения.**

**Всю эту информацию вы можете получить от своих агентов.**

**Пытайтесь отыскать вражеских шпионов и привлечь их на свою сторону.**

**Вы обретете бесценный источник информации, если сможете подкупить их.**

**Они должны находиться рядом с вами.**

**Вы можете использовать их в качестве двойных агентов и сделать их своими эмиссарами.**

**Будьте внимательными и осторожными.**

**Вы можете контактировать как с локальными, так и с глубинными агентами и прибегать к их помощи.**

**Будьте внимательными и осторожными.**

**Вы создаете обреченных агентов, обманывая профессионалов.**

**Вы можете использовать их для распространения дезинформации.**

**Будьте внимательными и осторожными.**



**В**озможно, вы захотите скопировать методы работы конкурента.

Возможно, вы решите создать новое подразделение.

Возможно, вы захотите закрыть одно из существующих подразделений.

Прежде всего, вам нужно будет узнать позицию ваших противников.

Вы должны будете ознакомиться с устройством других организаций.

Вы должны будете рассмотреть их неформальные иерархии.

Вы должны будете взвесить свои возможности.

Вы должны будете учесть склонности и интересы ваших работников.

Всю эту информацию вы можете получить от других людей.

Вы хотите выявить специалистов, которые владеют секретами ваших конкурентов, и принять их на работу в свою организацию.

Это может стоить вам немалых денег.

Вы должны привлечь на свою сторону самых компетентных работников.

Вы должны привлекать к сотрудничеству лиц с богатым опытом работы в других организациях и использовать их для привлечения других специалистов.

Будьте осмотрительны.

Вы можете привлечь на свою сторону ведущих специалистов из конкурирующих организаций и раскрыть все секреты конкурентов.

Вы можете действовать выборочно.

Вы можете покупать информацию на рынке.

Вы можете использовать рыночную конкуренцию для изменения цен.

При этом вам надлежит действовать достаточно незаметно.

## *Искусство войны: Использование разведчиков*

Вы должны располагать и неуязвимыми агентами, которые могли бы вовремя доставить вам свои донесения.

Существует пять видов работы разведки.  
Вы должны овладеть ими в совершенстве.

Вы должны уметь создавать  
двойных агентов.

При этом на них никогда не следует  
экономить.



Эти методы обеспечили успех императорам древности.  
Благодаря им они смогли укрепить свои династии.

Ваше внимание не должно ослабевать и в случае успеха.  
Опыт – лучший наставник.

Вы должны быть искусным командиром и хорошим  
стратегом.

Вы сможете добиться этого, если будете использовать в  
качестве разведчиков самых одаренных людей.

Вот в чем секрет подлинного успеха.

Вот на что опирается искусный полководец.  
Занятие армией определенных позиций и возможность  
совершения ею тех или иных маневров определяются  
данными разведки.



В любом случае вы будете нуждаться в детальной информации о степени удовлетворенности клиентов.

Существует пять типов информации.

Вы должны иметь доступ ко всем ее типам.

Вы должны ясно понимать суть практик, используемых вашими конкурентами.

У вас не будет времени на то, чтобы подвергать их детальному анализу.



Вот путь к построению сильной организации.

Вот секрет ее успеха.

Вы должны быть нацелены на успех.

История успеха — ваш лучший наставник.

Вы должны быть информированным и компетентным менеджером.

Для сбора информации следует использовать самых талантливых и самых преданных людей.

Это позволит вам добиться подлинного успеха.

Это будет отвечать интересам организации.

Именно информация должна быть

основой вашей

управленческой практики.



Серия «Искусство войны»

Сунь-цзы, Гари Галиарди

**ИСКУССТВО ВОЙНЫ И ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ**

Перевод с английского А. Чех

Ответственные за выпуск  
Т. Р. Тэор, Я. Ю. Матвеева

Корректор С. Ю. Крамарова  
Оформление И. Г. Петрыгин-Родионов  
Верстка Н. В. Мироновой

Подписано в печать 25.08.03.  
Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура «Pragmatica».  
Печать офсетная. Бумага газетная.  
Усл. печ. л. 10,0. Уч.-изд. л. 4,0. Доп. тираж 3000 экз.  
Изд. № 02-4822. Заказ № 5209.

Издательский Дом «Нева»  
199155, Санкт-Петербург, ул. Одоевского, 29

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в полиграфической фирме «Красный пролетарий»  
127473, Москва, Краснопролетарская, 16

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в полиграфической фирме «Красный пролетарий»  
103473, Москва, Краснопролетарская, 16