O.V.K — X.T.R

СТРАТЕГИЯ

ЦЕЛЬ, СРЕДСТВА И ПРОТИВНИК



КАК ВЕДУТ ДЕЛО ПРОТИВ ВОЛИ ДРУГОГО



O.V.K — X.T.R

СТРАТЕГИЯ

ЦЕЛЬ, СРЕДСТВА И ПРОТИВНИК

Книга о том, как согласуют цель и средства,
когда другой хочет иного: от Сунь-цзы до теории игр,
о замысле, позиции, резерве и мире — и о том, чего стратегия не может



НАСТОЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

«Высшее искусство войны — покорить врага без сражения».

— Сунь-цзы, «Искусство войны»



Книга писана для того, кто ведёт дело,
и для того, против кого его ведут.
Устройство изложено как устройство,
границы — как границы,
и ничто не выдаётся за закон природы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОСНОВАНИЯ

I. Что такое стратегия 2
II. Слово и его происхождение 3
III. Три основания 4
IV. Сунь-цзы и древние 5
V. Клаузевиц и новое время 6
VI. Опыты нашего века 7
VII. Русская линия 8
VIII. Чем стратегия не является 9

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УСТРОЙСТВО

IX. Три уровня 11
X. Цель 12
XI. Средства и отказ 13
XII. Противник 14
XIII. Место и время 15
XIV. Сила и слабость 16
XV. Трение и туман 17
XVI. Мера стратегии 18

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. РЕМЕСЛО

XVII. Замысел 20
XVIII. Разведка 21
XIX. Позиция 22
XX. Непрямой путь 23
XXI. Сосредоточение 24
XXII. Резерв и отход 25
XXIII. Круг решения 26
XXIV. Мир 27

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ. ПРОТИВНИК

XXV. План вместо стратегии 29
XXVI. Победы без итога 30
XXVII. Недооценка противника 31
XXVIII. Много целей 32
XXIX. Втягивание 33
XXX. Стратагема против своих 34
XXXI. Стратегия без дела 35
XXXII. Победа как цель 36

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ГРАНИЦА

XXXIII. Чего стратегия не может 38
XXXIV. Стратегия и случай 39
XXXV. Стратегия и дело 40
XXXVI. Упражнения 41
XXXVII. Гигиена стратега 42
XXXVIII. Правила ведущего дело 43
XXXIX. Правила того, против кого ведут 44
XL. Заключение: стратегия и мера 45



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ОСНОВАНИЯ

Что есть стратегия и откуда её имя, что знали Сунь-цзы и Клаузевиц,
что нашла теория игр,
и отчего план встречает противника

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Что такое стратегия

Стратегией зовётся согласование цели и средств в деле, где другой хочет иного и действует против; и без этого другого стратегии нет — есть план.

Определение содержит три части, и на них стоит книга. *Цель и средства* — стратегия начинается с того, чего хочешь, и продолжается тем, что имеешь; и половина её есть отказ: от целей, на которые нет средств, и от средств, не ведущих к цели, о чём глава одиннадцатая. *Другой хочет иного* — противник, соперник, покупатель, сторона в споре имеет свою цель и свои средства, и он не стоит на месте; о нём глава двенадцатая. *Действует против* — всякий шаг встречает ответ; и оттого стратегия есть не план, а круг: замысел, шаг, ответ, поправка, о чём глава двадцать третья.

Книга эта стоит рядом с книгами об игре, о воле и о власти. Игра есть устройство правил и ходов; воля есть удержание цели; власть есть то, ради чего и чем ведут. Стратегия берёт от всех трёх и прибавляет противника, которого нельзя выключить.

Различим наперёд три вещи, о которых глава девятая: **замысел** — чего хотим и каким путём; **операция** — ряд шагов к одному рубежу; **шаг** — одно действие здесь и теперь. Одно дело; три высоты взгляда; и ошибка на одной не лечится на другой.

Оттого части книги таковы: вторая — устройство: уровни, цель, средства, противник, место и время, сила и слабость, трение, мера; третья — ремесло: замысел, разведка, позиция, непрямой путь, сосредоточение, резерв, круг решения, мир; четвёртая — противник: то, что портит стратегию, и те, кто ею обманывает; пятая — граница стратегии и случая, правила.

ГЛАВА ВТОРАЯ

Слово и его происхождение

Греческое strategos — вождь войска, от stratos, войско, и ago, веду; strategia — должность вождя и его искусство; и слово это до восемнадцатого века значило только войну.

Тактика — от taxis, порядок, строй: искусство расставить войско к бою; и различие стратегии и тактики есть различие того, зачем идём, и того, как стоим. **Стратагема** — хитрость вождя: Фронтин собрал их книгу в первом веке; о стратагеме против своих — глава тридцатая. **Операция** — от латинского opus, дело: ряд действий к одному рубежу; слово военное с девятнадцатого века.

Русское. «Замысел» — то, что задумано; «расчёт» — замысел, взвешенный; «глазомер» — Суворово слово о взгляде на поле; «манёвр» — движение до боя; «план» — от латинского «плоскость»: чертёж.

Различим слова. *Стратегия* — согласование цели и средств при противнике. *Тактика* — ведение одного столкновения. *План* — последовательность шагов без противника. *Замысел* — стратегия в одной фразе. *Стратагема* — хитрость. *Политика* — то, ради чего стратегия, о чём Клаузевиц. *Игра* — устройство ходов и правил; о ней отдельная книга.

«Стратегия» в деле, торговле, жизни — с середины двадцатого века, из теории игр и школ управления; слово расползлось, и «стратегией» зовут всякое намерение. В этой книге оно значит то, что значило: дело против воли другого.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Три основания

Всё дальнейшее стоит на трёх положениях, и они же отделяют стратегию от плана и от суеты.

Первое: цель прежде средств, и цель одна. Не «что мы можем», а «чего хотим»; и потом — хватит ли на это; и если нет — иная цель, а не иное желание. Клаузевиц: война есть продолжение политики; стратегия служит цели вне себя, о чём глава десятая. Много целей — нет стратегии, о чём глава двадцать восьмая.

Второе: противник имеет волю, и план встречает её. Мольтке: ни один план не переживает первой встречи с противником. Оттого стратегия не есть план: она есть замысел, который держат, и шаги, которые меняют; о круге решения — глава двадцать третья. Кто составил план на все случаи, тот составил план на ни один.

Третье: средства ограничены, и выбор есть отказ. Всё сразу нельзя; сосредоточение в одном есть слабость в другом; и стратегия есть прежде всего решение, чего не делать, о чём глава одиннадцатая. Кто не отказался ни от чего, тот не выбрал ничего.

Из трёх положений выводится ремесло третьей части: замысел с одной целью; разведка о противнике; позиция прежде боя; сосредоточение и резерв; и круг наблюдения и поправки; и противники четвёртой: план без противника, тактика без цели, много целей, втягивание.

И заметим родство с книгой о кибернетике: стратегия есть управление при противнике, который тоже управляет; и круг обратной связи здесь двойной — свой и его.

ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ

Сунь-цзы и древние

Древние знали о стратегии главное и записали так, что с тех пор к записи прибавили немного.

Сунь-цзы, пятый век до нашей эры, «Искусство войны»: победа без сражения выше победы в сражении; знай противника и знай себя — и в ста битвах не будешь в опасности; побеждает тот, кто знает, когда сражаться, а когда нет; всякая война есть путь обмана; и лучший путь — разрушить замысел противника, потом его союзы, потом войско, и лишь потом города. Главы восемнадцатая, двадцатая и двадцать четвёртая суть его.

Фукидид описал войну, где стратегия одной стороны — море и время — столкнулась со стратегией другой — суша и удар; и показал, что стратегия проигрывает от чумы и от собственной гордыни, о чём глава тридцать четвёртая.

Ганнибал при Каннах отступил центром, чтобы окружить флангами: слабость, выставленная напоказ, как приманка; о непрямом пути — глава двадцатая. **Фабий Кунктатор** против него — не сражаться, изматывать, ждать: стратегия времени, за которую его звали медлителем и которой Рим спасся.

Фронтин и Полиэн собрали стратагемы — хитрости в сотнях примеров; и книги эти суть словари непрямого пути.

Чему это учит. Древние различили победу и цель, знание и силу, бой и уклонение; и всё позднейшее есть уточнение того, что Сунь-цзы уместил в тринадцать глав.

ГЛАВА ПЯТАЯ

Клаузевиц и новое время

Новое время дало стратегии учение и слова, которыми о ней говорят; и спор Клаузевица с Жомини есть спор о том, наука она или искусство.

Жомини, 1838: стратегия есть наука с правилами: сосредоточить силы на решающем пункте, действовать по внутренним линиям, бить в сообщения. Правила верны и недостаточны: Наполеон их знал и проиграл.

Клаузевиц, «О войне», 1832: война есть продолжение политики иными средствами — цель вне войны; трение — всё простое на войне трудно, ибо тысячи мелочей мешают; туман — три четверти сведений ложны или неясны; центр тяжести — то, от чего зависит противник, и туда бьют; и оборона сильнее наступления. Главы десятая, четырнадцатая и пятнадцатая суть его.

Мольтке-старший: ни один план не переживает встречи с противником; оттого — замысел ясный и приказы краткие, а исполнителю — свобода на месте. Управление по замыслу, о чём глава семнадцатая.

Лиддел Гарт, 1929: непрямые действия — удар туда, где не ждут, по пути, которого не ждут; прямой удар в сильное место есть худшая стратегия; и цель войны есть лучший мир, о чём глава двадцать четвёртая.

Урок спора: *правила есть, и они недостаточны; цель вне дела; трение и туман неизбежны; замысел держат, шаги меняют; и бьют непрямо.*

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Опыты нашего века

Двадцатый век сделал стратегию предметом математики и опыта; итоги надлежит знать с оговорками.

Теория игр. Фон Нейман и Моргенштерн, 1944: игра двух с противоположными целями решается наилучшим ответом на наилучший ответ; Нэш, 1950: равновесие — положение, из которого никому не выгодно уйти одному. Урок: думать за противника до его хода; о том глава двенадцатая и книга об игре.

Шеллинг, 1960: сила в переговорах есть способность связать себя — сжечь мосты, чтобы противник знал, что ты не отступишь; и фокальная точка — решение, которое обе стороны найдут без слов. О позиции — глава девятнадцатая.

Аксельрод, 1984: в повторяющейся дилемме заключённого побеждает «око за око»: начать с добра, отвечать тем же, прощать быстро. Стратегия для долгого дела с тем же противником; и мир из главы двадцать четвёртой.

Бойд, 1970-е: цикл наблюдение — ориентация — решение — действие; побеждает тот, кто проходит круг быстрее и ломает круг противника. О нём глава двадцать третья.

Оговорка. Теория игр считает противника разумным и цели известными; в жизни ни то, ни другое; о том глава тридцать четвёртая.

Урок общий: *думай за противника, свяжи себя, где надо, отвечай тем же, проходи круг быстрее; и помни, что противник не считает.*

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Русская линия

У нас стратегию писали полководцы и шахматисты, и линия эта дала два слова, которых нет у других: глазомер и измор.

Суворов, «Наука побеждать»: глазомер, быстрота, натиск. Глазомер — взгляд на поле и противника, схватывающий главное; о наблюдении — та книга. Быстрота — круг решения короче, чем у противника, за два века до Бойда. Натиск — сосредоточение. И «удивить — победить»: непрямой путь.

Кутузов, 1812: отступать, отдать Москву, беречь войско и ждать зимы; стратегия времени против стратегии удара; и победа без генерального сражения после Бородина. Фабий по-русски; о резерве и отходе — глава двадцать вторая.

Свечин, «Стратегия», 1927: различил сокрушение — выиграть одним ударом — и измор — выиграть накоплением перевеса; и показал, что выбор между ними есть выбор по средствам, а не по вкусу. О мере — глава шестнадцатая.

Триандафиллов и глубокая операция: удар не в линию, а на всю глубину; и оперативное искусство как отдельный уровень между стратегией и тактикой, о чём глава девятая.

Шахматы. Ботвинник о плане: не ход, а замысел на десять ходов; и о том, что план меняют, когда противник ответил не так; о шахматах как школе — книга об игре.

Урок линии: глазомер, быстрота, натиск; отступление как стратегия; сокрушение или измор по средствам.

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Чем стратегия не является

Отсечём лишнее, ибо словом этим ныне зовут всякое намерение.

Стратегия не есть план. План не знает противника; стратегия живёт им.

Она не есть цель. Цель — вне её; она — путь к цели при сопротивлении.

Она не есть тактика: выигранный бой при проигранной войне есть тактика.

Она не есть хитрость: стратагема — средство; стратегия — согласование.

Она не есть агрессия: уклонение, ожидание, отход суть стратегии; Фабий и Кутузов.

Она не есть наука: правила есть, и они недостаточны; Жомини знал правила.

И она не гарантирует победы: лучшая стратегия проигрывает случаю; о том глава тридцать четвёртая.

Что же она есть? *Согласование одной цели и ограниченных средств при противнике, имеющем волю: замысел, который держат, и шаги, которые меняют; с отказом, разведкой, позицией, сосредоточением, резервом и миром в конце*. Об устройстве — вторая часть.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

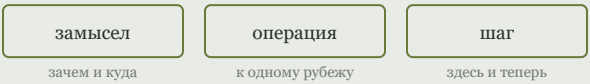
УСТРОЙСТВО

Три уровня, цель, средства и отказ, противник,
место и время, сила и слабость,
трение и туман, мера стратегии

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Три уровня

Дело против другого ведут на трёх высотах, и ошибка на одной не лечится на другой: выигранные бои не спасают проигранной войны.



Замысел. Чего хотим в конце и каким путём: цель, противник, главное направление, мера сил, чем кончим. Одна фраза; держится месяцы и годы; меняется редко и по причине. Кутузов: сберечь войско и дождаться зимы.

Операция. Ряд шагов к одному рубежу: занять, дойти, заключить, продать; недели; имеет свою цель, служащую замыслу; меняется по ответу противника. Бородино, оставление Москвы, Тарутино — операции одного замысла.

Шаг. Одно действие здесь и теперь: встреча, письмо, удар, отказ; часы; меняется по обстановке. Это тактика; о ней книги о риторике, о вопросе, о жесте.

Ошибки высоты. Решать шаг, не зная замысла, — суета. Менять замысел после всякого шага — метание. Смотреть с замысла на шаг — не видеть поля; Мольтке отдал шаг исполнителю.

Правило: *прежде спроси, на какой высоте вопрос; замысел держи, операцию поправляй, шаг отдай тому, кто на месте.*

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Цель

Цель стоит прежде стратегии и вне её: Клаузевиц называл это политикой; и стратегия без цели есть движение, а с двумя целями — распыление.

Одна. Цель есть одно положение дел в конце: рынок занят, договор подписан, город взят, противник согласился. Две цели — два дела; и средства делятся, о чём глава двадцать восьмая.

Достижимая. Цель, на которую нет средств, есть желание; о различии — книга о воле. Проверка: что должно быть в наших руках, чтобы цель считалась достигнутой, и есть ли путь туда с тем, что имеем.

Измеримая. Как узнаем, что достигли: число, срок, подпись. «Укрепить положение» — не цель; «две трети заказов в отрасли к весне» — цель. О мере — та книга.

Вне стратегии. Цель войны не есть победа в войне; цель торга не есть выигрыш торга; о том глава тридцать вторая. Лиддел Гарт: цель войны — лучший мир после неё.

Цель противника. Стратегия знает и её; и лучшая стратегия находит цель, при которой противник согласится, о чём глава двадцать четвёртая.

Сверхзадача у Станиславского, о чём книга о роли: чего хочет герой на протяжении всего; замысел держится ею.

Правило: *одна цель, достижимая, измеримая, вне стратегии и с оглядкой на цель противника; и запиши её в одну фразу.*

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Средства и отказ

Стратегия есть прежде всего решение, чего не делать: средства ограничены, всё сразу нельзя, и кто не отказался ни от чего, тот не выбрал ничего.

Средства. *Люди, деньги, время, знание, союзники, имя;* и всякое из них конечно. Счёт средств — прежде замысла: не «что нужно», а «что есть»; о счёте — книга о мере.

Отказ. Портер о деле: стратегия есть выбор, чего не делать — какие рынки, какие покупатели, какие товары оставить другим. Всякое «и это тоже» отнимает у главного. Сосредоточение главы двадцать первой есть отказ, доведённый до конца.

Мера цели по средствам. Свечин: сокрушение, если сил на удар; измор, если сил на выдержку; и выбор не по вкусу, а по счёту. Цель, превышающая средства, урезают — или ищут средства: союзника, время, иной путь.

Средства противника. Стратегия ведётся не своими средствами, а разностью; и разность меняют, отнимая у него: союзников, время, сведения; Сунь-цзы: разрушить замысел, потом союзы.

Цена. Всякое средство стоит; и цель, достигнутая ценой, превышающей её, не достигнута; о Пирре — глава двадцать шестая.

Проверка: написать, от чего отказываемся; список пуст — стратегии нет.

Правило: *сочти, что есть; напиши, от чего откажешься; урежь цель или найди средства; и считай цену.*

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Противник

Противник имеет цель, средства и взгляд; и стратегия есть прежде всего мысль за него: что он хочет, что может, что видит, что сделает в ответ.

Его цель. Не «победить нас», а своя: рынок, город, покой, деньги, лицо. Цели противника и наша редко противоположны целиком; и в несовпадении — место для мира, о чём глава двадцать четвёртая.

Его средства. Счесть, как свои; и знать, что он их скрывает или преувеличивает, о чём книга об обмане.

Его взгляд. Что он видит, что думает о нас, чего ждёт; и на этом стоит непрямой путь: бить туда, где он не ждёт, ибо он ждёт по своему взгляду.

Его ход. Теория игр: наилучший ответ на наш наилучший ход; думать на ход вперёд за него. И оговорка: он не считает, он боится, гордится, ошибается; о том, как ум считает, — книга об ошибках рассуждения.

Право голоса. Всякий замысел встречает его волю; и замысел, не имеющий места для его ответа, есть план главы двадцать пятой.

Не враг. Противник в этой книге — всякий, чья воля противится: покупатель, сторона, соперник; и после дела с ним жить; о том глава тридцать вторая.

Правило: *напиши его цель, средства, взгляд и вероятный ответ; и не считай его ни глупым, ни разумным — считай его человеком.*

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

Место и время

Кто выбирает поле и срок, тот выиграл половину; и стратегия есть выбор, где и когда, прежде выбора, как.

Место. Местность у Сунь-цзы и Клаузевица: высота, узкий проход, река, тыл. В деле — рынок, комната переговоров, суд, чья площадка. Позиция главы девятнадцатой есть место, занятое прежде боя; и бой на своём поле выигрывают чаще.

Время как средство. Кутузов ждал зимы; Фабий — истощения; время работает на того, у кого больше выдержки, и против того, кто спешит. Спросить: на кого работает время? Если на нас — ждать; если на него — спешить.

Срок. Всякая цель имеет срок, после которого она не нужна; и противник это знает: срок, объявленный, есть слабость, о чём книга о времени о спешке и книга об обмане о ложном сроке.

Момент. Удар, когда противник разделён, устал, отвлечён; Суворов о быстроте: круг решения короче — и момент твой. О круге — глава двадцать третья.

Порядок. Кто первый: первый ход даёт позицию и открывает замысел; второй — отвечает, зная. В переговорах первый называет цену; о том книга о товаре.

Проверка: где будем действовать, чьё это поле, на кого работает время, есть ли срок и кто о нём знает.

Правило: *выбери поле и срок прежде пути; спроси, на кого работает время; и не объявляй срока противнику.*

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Сила и слабость

Стратегия сводится к одному: свою силу — против его слабости, в одно место, в одно время; и всё остальное есть способы этого достичь.

Сосредоточение. Клаузевиц: собрать всё в решающей точке; Жомини: на решающем пункте; Суворов: натиск. Сила, разделённая, слаба всюду; сила, собранная, сильна в одном — и этого одного довольно, если оно решающее. О сосредоточении — глава двадцать первая.

Центр тяжести. Клаузевиц: то, от чего зависит противник — войско, столица, союзник, вождь, воля народа; и удар туда решает дело, удар мимо — нет. В деле: его главный покупатель, его снабжение, его имя. Найти центр тяжести есть первая работа разведки.

Слабость. Бить туда, где слабо: *Лиддел* Гарт о непрямых действиях; и слабость противника есть чаще всего не место, а время — когда он разделён, — и взгляд — куда он не смотрит.

Своя слабость. Противник ищет её так же; и стратегия прячет свою слабость, показывает мнимую, о чём Ганнибал при Каннах; и прикрывает настоящую резервом.

Оборона. Клаузевиц: сильнее наступления, ибо ждёт на своём поле с меньшими тратами; и слабее тем, что отдаёт выбор времени. Обороняющийся копит; наступающий тратит.

Правило: *найди его центр тяжести и слабое время; собери всё в одно; прикрой свою слабость; и знай, что оборона копит.*

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Трение и туман

Клаузевиц назвал две вещи, которых нет на бумаге и которые решают на деле: трение — всё простое трудно; туман — три четверти сведений неверны; и стратегия строится на них, а не вопреки им.

Трение. Тысяча мелочей: дождь, опоздание, поломка, усталость, недопонятый приказ; и простое движение занимает втрое дольше. Отсюда: план простой, ибо сложный ломается о трение; резерв, ибо трение съедает; и срок с запасом, о чём книга о времени.

Туман. Сведения запаздывают, противоречат, лгут; противник скрывает, о чём книга об обмане; и решать надлежит при неполном знании. Отсюда: разведка непрерывная, о чём глава восемнадцатая; решение в срок с половиной сведений, о чём книга о воле; и замысел, не зависящий от одного сведения.

Случай. Клаузевиц: война есть область случая; чума у Фукидида, мороз у Кутузова. О случае — та книга и глава тридцать четвёртая; стратегия не отменяет его, а готовит к нему резервом и простотой.

Мольтке вывел из трения и тумана управление по замыслу: командиру — цель и свобода; ибо тот, кто на месте, видит сквозь туман лучше штаба.

Ошибка — план, где всё идёт по расписанию; о нём глава двадцать пятая.

Правило: *план прост, срок с запасом, резерв есть, сведения проверяют, исполнителю — свобода; и туман принимают, а не ждут, когда рассеется.*

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ

Мера стратегии

Стратегия имеет меру: по горизонту, по цене и по нужде; и есть дела, где стратегия излишня, и дела, где без неё нельзя.

Нужда. Стратегия нужна там, где есть противник с волей и средства ограничены; где противника нет — довольно плана; где средств хватает на всё — довольно порядка. Стратегия для покупки хлеба есть суета.

Горизонт. Замысел — на срок, который видно: год, сезон, дело; дальше — туман, и стратегия на десять лет есть желание с чертежом. Мера горизонта — срок, на который можно предвидеть ответ противника.

Цена. Стратегия сама стоит: разведка, резерв, отказ от второстепенного; и цена её не должна превышать цели. Пирр выиграл и разорился.

Сокрушение и измор. Свечин: быстрый удар, если сил хватает на него и время против нас; накопление перевеса, если сил на выдержку и время за нас. Мера — счёт средств и времени, о чём главы одиннадцатая и тринадцатая.

Мера хитрости. Стратагема действует раз; противник учится; и стратегия, построенная на хитрости, кончается с первой разгаданной. Сунь-цзы прав о пути обмана и прав о том, что путь этот короток.

Правило: *стратегия там, где противник и нехватка; на срок, который видно; ценой меньше цели; и хитрость — на раз.*

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ



РЕМЕСЛО

Замысел и разведка, позиция и непрямой путь,
сосредоточение, резерв и отход,
круг решения и мир

ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ

Замысел

Замысел есть стратегия, записанная на одном листе; и лист этот имеет пять строк, которые не меняются со времён Сунь-цзы.

Цель. Одна фраза: что должно быть в конце и как узнаем. Из главы десятой.

Противник. Его цель, средства, взгляд, вероятный ответ; и его центр тяжести. Из главы двенадцатой.

Путь. Главное направление: куда прилагаем силу и по какому пути — прямому или непрямому; и от чего отказываемся. Одно направление; второе — для отвлечения, не для успеха.

Средства. Что есть, что нужно, где взять недостающее; резерв — отдельной строкой. Из главы одиннадцатой.

Что если. Три ответа противника, которых ждём, и что делаем при каждом; и признак, по которому поймём, что замысел не работает, — чтобы не держать его из гордости.

Форма. Один лист; исполнителям — цель и их часть, а не весь лист; Мольтке: приказ короток, свобода на месте. Написанный замысел проверяют на противнике: если он прочтёт — что сделает? Замысел, который не переживает чтения противником, не переживёт и встречи.

Срок замысла — на горизонт из главы шестнадцатой; пересмотр — по признаку, а не по календарю.

Правило: *цель, противник, путь, средства, что если — на одном листе; и признак, по которому замысел признают негодным.*

ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ

Разведка

Знай противника и знай себя; и разведка есть ремесло этого знания — непрерывное, ибо противник движется, и проверяемое, ибо он лжёт.

Что узнавать. Его цель — из его дел, не слов. Его средства — из счёта, не заявлений. Его взгляд — из того, куда он смотрит и что защищает. Его центр тяжести — из того, что он бережёт. Его слабое время — из его сроков и забот.

Откуда. Наблюдение, о чём та книга: дела, следы, вещи. Вопрос, о чём та книга: тем, кто знает; и вопрос самому противнику — он отвечает больше, чем думает. Открытое: что он говорит всем, о чём книга о сети. И своё: разведка о себе — что о нас знает он.

Проверка. Туман: три четверти ложно; всякое сведение — из двух источников; и особенно то, что подтверждает замысел, ибо его хочется верить; о подтверждении — книга об ошибках рассуждения.

Непрерывность. Разведка до замысла — половина; разведка во время — вторая: противник ответил, и знание устарело. О круге — глава двадцать третья.

Тайна своя. Что знает противник о нас — столько же важно; и замысел, известный ему, не замысел. Сунь-цзы: будь бесформенным.

Правило: *узнавай цель по делам, средства по счёту, слабость по заботам; из двух источников; непрерывно; и храни свой замысел.*

ГЛАВА ДЕВЯТНАДЦАТАЯ

Позиция

Позиция есть место, занятое прежде боя, с которого бой выигрывают до его начала; и в деле, торге, споре позиция есть то же, что высота на поле.

На поле. Высота, узость, тыл, снабжение: занять и заставить противника идти к тебе. Сунь-цзы: побеждающее войско сперва побеждает, потом сражается.

В деле. Место на рынке, которого нет у других; покупатели, которым некуда уйти; поставщик, которого нет у соперника; о Портере — глава одиннадцатая. Позиция — это то, что противник должен отнять, чтобы победить; и отнять труднее, чем взять пустое.

В переговорах. Шеллинг: связать себя — объявить, что ниже не пойдёшь, и сделать это правдой: сжечь мост; и противник знает, что уступить придётся ему. Иметь запасной путь — лучшую альтернативу, — и позиция сильна тем, что можешь уйти. Фокальная точка: решение, которое обе стороны найдут без слов, — середина, круглое число, прежний уговор.

В споре. Позиция есть довод, на который противнику нечего ответить, занятый прежде спора; о том книга о риторике.

Своя площадка. Комната, время, порядок дня; кто принимает, тот выбирает; о расстоянии и месте — книга о жесте.

Мера: позиция, которую нельзя оставить, есть ловушка; о резерве и отходе — глава двадцать вторая.

Правило: *займи то, что противник должен отнять; свяжи себя, где надо; держи запасной путь; и выбирай площадку.*

ГЛАВА ДВАДЦАТАЯ

Непрямой путь

Прямой удар в сильное место есть худшая стратегия, и все великие победы одержаны непрямо: обходом, уклонением, ожиданием, приманкой; *Лиддел* Гарт прав, а до него — Сунь-цзы.

Обход. Не туда, где он ждёт, а туда, где не ждёт: фланг, тыл, снабжение, союзник; в деле — покупатели, которых он не считает, рынок, который он презирает. Обход требует знания его взгляда, о чём глава двенадцатая.

Уклонение. Не принимать боя там, где он силён; Фабий, Кутузов. Уклонение не есть бегство, если есть замысел: беречь силы до времени и поля своих.

Ожидание. Время как средство, о чём глава тринадцатая: ждать, пока он истощится, разделится, ошибётся; и ожидание есть действие, если оно решено, а не случилось.

Приманка. Показать слабость, где сильны; Канны. Стратагема; и она на раз, о чём глава шестнадцатая.

Разрушение замысла. Сунь-цзы: высшее — разбить его план; потом союзы; потом войско. В деле: сделать его цель ненужной, его союзника своим, его путь закрытым — прежде, чем встретиться.

Мера непрямого. Непрямой путь длиннее и требует выдержки; и он не есть отказ от прямого: в конце — удар, о чём следующая глава; непрямо — к нему.

Правило: *не бей в сильное; обойди, уклонись, жди, покажи мнимое; разрушь замысел прежде войска; и приди к удару непрямо.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Сосредоточение

Сосредоточение есть отказ, доведённый до конца: всё — в одно место, в одно время, к одной цели; и оно есть самое трудное в ремесле, ибо требует оставить остальное без защиты.

Устройство. Силы равны — в одном месте перевес втрое: собрать своё, пока он разделён. Наполеон бил по частям; Суворов — натиском. В деле: один товар, один рынок, один покупатель — лучше многих вполсилы.

Цена. Сосредоточенное в одном месте отсутствует в других; и противник ударит туда. Ответ: знать, что там потеряем, и решить, что это меньше того, что выиграем; и прикрыть резервом, о чём следующая глава.

Внимание. Сосредоточение есть то же для ума: одно дело, о чём книга о внимании; и стратег, ведущий пять дел, ведёт ни одного.

Время. Сосредоточение есть и во времени: все силы в момент, когда он слаб; о моменте — глава тринадцатая. Силы, введённые по частям, разбиты по частям.

Ошибка — отвлечение: второе направление, которое «тоже важно»; о многих целях — глава двадцать восьмая. Отвлекающий удар законен, если знаешь, что он отвлекающий, и не жалеешь его.

Проверка: где наш перевес втрое? Нигде — мы разделены.

Правило: *всё в одно место и время; знай, что оставил, и прикрой резервом; и держи перевес втрое там, где решается.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВТОРАЯ

Резерв и отход

Резерв есть ответ случаю, отход есть ответ неудаче; и стратег без резерва и без пути назад поставил всё на то, что трения не будет.

Резерв. Часть сил, не введённая в дело: для развития успеха, для закрытия прорыва, для ответа на то, чего не ждали. Десятая часть — мера; и вводят его в решающий момент, а не по первому страху. В деле: деньги на полгода, люди, не занятые ничем срочным, время в сроке.

Отход. Путь назад, назначенный прежде боя: докуда отступаем, где стоим, что бережём. Кутузов отдал Москву, ибо назначил: беречь войско. Отход без назначенного рубежа есть бегство; отход к рубежу есть операция.

Признак отхода. Из замысла главы семнадцатой: по какому признаку признаём, что не работает; и отходим по признаку, а не по чувству. Гордость держит дольше, чем надо, о чём глава двадцать девятая.

Что бережём. При отходе бережётся одно: войско, имя, деньги, покупатели; и всё прочее отдают. Кто бережёт всё — теряет всё.

Позиция и отход. Позиция без выхода есть ловушка, о чём глава девятнадцатая; и Шеллинг о сожжённых мостах говорит о том, что противник должен видеть, а не о том, что делают на самом деле.

Правило: *десятая часть в резерве, вводить в решающий момент; рубеж отхода назначен прежде; признак отхода записан; и бережём одно.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Круг решения

Стратегия ведётся кругом: наблюдать, понять, решить, действовать — и снова; Бойд назвал это циклом, Суворов — глазомером и быстротой; и побеждает тот, чей круг короче.

Наблюдать. Что сделал противник, что изменилось; разведка непрерывная, о чём глава восемнадцатая; о наблюдении — та книга.

Понять. Что это значит для замысла: работает ли путь, изменилась ли его цель, где теперь его слабость. Бойд считал этот шаг главным: кто понимает быстрее, тот видит следующий ход прежде противника.

Решить. На высоте вопроса, о чём глава девятая: шаг — тот, кто на месте; операция — ведущий; замысел — редко и по признаку. Решать в срок с половиной сведений, о чём книга о воле.

Действовать — и снова наблюдать: что он ответил.

Короткий круг. Противник, чей круг длиннее, отвечает на наш прошлый ход, а мы уже на следующем; он теряет понимание и мечется. Суворов: быстрота. Мольтке: свобода исполнителю — ибо круг штаба длинен.

Ломать его круг. Действовать так, чтобы его наблюдение запаздывало и понимание путалось: бесформенность Сунь-цзы; ходы, не укладывающиеся в его взгляд.

Правило: *наблюдай, пойми, реши, действуй — и снова; короче, чем он; и на высоте вопроса.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Мир

Цель войны есть лучший мир после неё; и стратегия, не знающая, как кончить, не знает, зачем начала.

Устройство. Дело против противника кончается не его гибелью, а его согласием: договор, уступка, раздел, уход; и согласие даёт тот, кому предложено положение лучше, чем продолжение. Оттого мир готовят с начала: какое положение противник примет и что ему для этого оставить.

Цель противника. Из главы двенадцатой: его цель редко противоположна нашей целиком; и мир лежит там, где обе достижимы отчасти. Найти это место есть высшее ремесло, о чём Сунь-цзы: покорить без сражения.

Оставить выход. Противник, загнанный без выхода, дерётся до конца; противник с золотым мостом уходит. Сунь-цзы: не преследуй отчаявшегося.

Аксельрод: в долгом деле с тем же противником побеждает добро с ответом тем же и быстрым прощением; мир после войны есть первый ход следующей игры.

Условия мира. Проверяемые, о чём книга о товаре о договоре; исполнимые для него, иначе он их нарушит; и не унизительные, иначе он вернётся. Версаль дал двадцать лет; Вена — сто.

В деле. Соперник, с которым делят рынок; сторона, с которой подписан договор; покупатель, который вернётся; о том, что после дела жить, — глава тридцать вторая.

Правило: *знай мир прежде войны; ищи, где обе цели достижимы отчасти; оставь выход; условия исполнимы и без унижения.*

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

ПРОТИВНИК

План вместо стратегии, победы без итога, недооценка противника,
много целей, втягивание, стратагема против своих,
стратегия без дела и победа как цель

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЯТАЯ

План вместо стратегии

Первый противник — план, в котором противнику не дано права голоса: расписание шагов, где всё идёт как задумано; и он ломается о первую встречу, а составитель винит исполнителей.

Устройство. План удобен: он есть чертёж, и по чертежу можно спрашивать; в нём нет тумана и трения, о чём глава пятнадцатая; и он даёт составителю чувство власти над будущим. Противник в нём — декорация, которая делает ожидаемое.

Признаки. Расписание по дням без «что если». Один путь без запасного. Нет резерва: всё распределено. Нет признака неудачи: план верен по определению. Ответ противника не описан. И при первом отклонении — не поправка, а поиск виновного.

Чем вредно. Мольтке: не переживает встречи; и войско, обученное плану, а не замыслу, теряется, когда план кончился. Исполнители, лишённые свободы, ждут указаний, которых нет.

Лечение. Замысел на листе главы семнадцатой вместо расписания: цель, противник, путь, средства, что если. Управление по замыслу: цель исполнителю и свобода на месте. Резерв. Признак неудачи, записанный до начала. И план — для того, где противника нет: снабжение, сроки, порядок; там он законен.

Правило: *план без «что если» и без резерва есть желание с чертежом; пиши замысел, отдай шаг на место и назначь признак неудачи.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Победы без итога

Второй противник — тактика без цели: бои выиграны, война проиграна; Пирр после победы сказал, что ещё одна такая — и он погиб.

Устройство. Бой виден и измерим; цель далека и туманна; и ведущий делает то, что видно: выигрывает бои, продаёт сегодня, побеждает в спорах — и не спрашивает, приблизился ли к цели. Активность заменяет движение; о суете — книга о времени.

Виды. Пиррова победа: выигрыш ценой выше цели. Победа не там: бой выигран на направлении, которое не решает. Победа без мира: противник разбит и не согласился, о чём глава двадцать четвёртая. Победа в споре при проигранном деле, о чём книга о риторике. Продажа, после которой покупатель не вернётся.

Признаки: отчёты о победах и никакого движения к цели; растущая цена; и вопрос «зачем» вызывает раздражение.

Ганнибал выигрывал шестнадцать лет и проиграл войну: не было замысла, как кончить; Рим имел Фабия.

Лечение. Всякий бой — к замыслу: приближает ли к цели и какой ценой; счёт цены, о чём книга о мере; и отказ от боя, не приближающего, хотя бы он был выигрышным. Сунь-цзы: знать, когда не сражаться.

Для оператора: мера дня — не сколько сделано, а насколько ближе цель; о том книга о воле.

Правило: *всякий бой мерь целью и ценой; выигрышный бой не к цели — проигрыш; и не сражайся, где не надо.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Недооценка противника

Третий противник — в собственной голове: «он глуп», «он не посмеет», «мы сильнее»; и стратегия, построенная на этом, есть план главы двадцать пятой с приправой гордости.

Устройство. Своё видно изнутри, чужое — снаружи; свои средства кажутся больше, ибо считаны; чужие меньше, ибо скрыты. Прошлые победы над ним подтверждают. И гордость, о которой книга о воле: признать противника равным значит признать, что можно проиграть.

Виды. «Он глуп»: не думать за него. «Он не посмеет»: не готовить ответа. «Мы сильнее»: не сосредотачиваться. «Он такой же, как прежде»: не разведывать заново. «Он разумен»: ждать расчёта там, где будет страх или гордость.

Признаки: замысел без строки «что если»; разведка прекращена; шутки о противнике на совещаниях; и удивление при его первом ходе.

Лечение. *Думать за него письменно: его лист замысла, написанный его рукой, о чём глава двенадцатая. Разведка непрерывная. Красная команда: кто-то из своих играет его и ищет наши слабости. И правило: считать его умнее, чем он кажется, и слабее, чем он показывает, — ибо он показывает нарочно.*

Обратная ошибка — переоценка: он всемогущ, и мы не движемся; лечится тем же счётом.

Правило: *напиши его замысел его рукой; разведывай заново; играй его сам; и считай его человеком, не глупцом и не богом.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Много целей

Четвёртый противник — распыление: две цели, три направления, война на два фронта; и силы, разделённые, слабы всюду, о чём Клаузевиц и Наполеон, знавший это и всё же проигравший так.

Устройство. Всякая цель хороша; отказаться больно; и ведущий берёт все — «и это тоже важно». Средства делятся; ни одно направление не имеет перевеса; противник бьёт по частям. О том, что выбор есть отказ, — глава одиннадцатая.

Виды. Два фронта: два противника разом. Две цели: рынок и имя, город и союзник. Отвлечение, ставшее главным: вспомогательный удар, в который вложили. Новая цель посреди: «раз уж мы здесь». И цели разных людей в одном деле, не сведённые к одной.

Признаки: список целей длиннее одной строки; нигде нет перевеса втрое; споры о том, что важнее, вместо дела; и усталость всех при движении ни одного.

Лечение. Одна цель на замысел, о чём глава десятая; прочие — после или никогда. Список отказов. Второй противник — или мир с ним, или после первого; Сунь-цзы о союзах. Проверка перевеса: где втрое? И ведущий, который говорит «нет» хорошему ради главного.

Для оператора: то же в дне: одно дело; о том книга о времени и книга о внимании.

Правило: *одна цель, один фронт, один перевес втрое; хорошее второе — после; и список отказов длиннее списка целей.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Втягивание

Пятый противник — невозможность остановиться: вложено столько, что уйти жаль; и всякий новый шаг оправдан прежними, а не целью; о невозвратных тратах — книга о случае, здесь — стратегия.

Устройство. Начали; не вышло; вложили ещё, чтобы не пропало первое; не вышло; вложили ещё. Прошлое не вернуть, и оно не должно влиять на решение; но гордость и стыд, о которых книга о страхе, считают иначе: уйти значит признать. Противник это знает и втягивает нарочно: даёт малые успехи.

Виды. Война, которую нельзя кончить, «чтобы павшие были не зря». Дело, в которое вложили, и оно не идёт. Спор, в котором сказано слишком много. Торг, где уступили столько, что уйти жаль, о чём книга о товаре. И игра, где отыгрываются, о чём книга об игре.

Признаки: решение оправдывают прошлым, а не будущим; «ещё немного»; признак отхода, назначенный прежде, пройден и не замечен; и ярость на того, кто предлагает уйти.

Лечение. Признак отхода, записанный до начала, о чём глава двадцать вторая; и отход по признаку. Вопрос: если бы начинал сегодня с нуля — вошёл бы? Нет — выходи. Свидетель со стороны, у которого нет вложенного. И считать только будущее: что даст следующий шаг, а не что дали прежние.

Против втягивающего: малые успехи, которые он даёт, суть приманка главы двадцатой; спросить, зачем он их даёт.

Правило: *решай по будущему, не по вложенному; отходи по признаку; спроси, вошёл бы сегодня; и остерегайся малых успехов.*

ГЛАВА ТРИДЦАТАЯ

Стратагема против своих

Шестой противник — хитрость, обращённая на своих: подчинённых, союзников, покупателей, семью; и стратегия, ставшая манипуляцией, есть обман, о котором та книга.

Устройство. Стратагема законна против противника: он знает, что война есть путь обмана. Обращённая на тех, кто не знает, что с ними воюют, она есть ложь: они играют в доверие, а с ними играют в войну. Сунь-цзы говорил о враге; трактаты о тридцати шести стратагемах читают как учебник для конторы — и это ошибка чтения.

Виды. Начальник, стравливающий подчинённых «для соревнования». Продавец, играющий в дружбу, о чём книга о роли. Союзник, которого держат в неведении «для его же блага». Переговоры с домашними как с противником. И «стратегическое» молчание там, где должна быть весть.

Чем вредно. Хитрость действует раз, о чём глава шестнадцатая; свои учатся быстрее противника; и стратег, обманувший своих однажды, воюет на два фронта навсегда. Аксельрод: в долгой игре побеждает добро с ответом тем же.

Лечение. Различать: противник — тот, кто знает, что противник. Со своими — замысел открыт на их высоте, о чём Мольтке. И вопрос: узнает ли он, что я сделал, и что тогда?

Правило: *стратагема — против того, кто знает, что воюет; своим — замысел; и доверие есть средство, которое не возобновляется*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Стратегия без дела

Седьмой противник — стратег без поля: замыслы, чертежи, сессии, доклады о стратегии; и дело стоит, покуда стратегия совершенствуется.

Устройство. Замысел приятен: в нём нет трения; чертёж красив; обсуждение даёт чувство движения; и ведущий, боящийся поля, о чём книга о страхе, остаётся в штабе. О рассказчике вместо дела — книга о рассказе.

Виды. «Стратегическая сессия» без решения. Документ о стратегии на сто страниц, которого не читал никто. Стратег, не бывший на поле год. Планирование, повторяемое ежеквартально без исполнения. И стратегия, которую продают: консультант, чей замысел не встретил ни одного противника.

Признаки: замысел длиннее листа; исполнители его не знают; разведка из докладов, не с поля; и «мы ещё уточняем».

История: штабы, чертившие стрелы, пока фронт рушился; и Суворов, который сам был на поле.

Лечение. Замысел на один лист, о чём глава семнадцатая, и срок начала. Стратег на поле: увидеть противника, покупателя, ученика своими глазами. Мера стратегии — шаг сделан. И круг решения главы двадцать третьей: замысел проверяется действием, не обсуждением.

Для оператора: час замысла на день дела; о мере — книга о времени.

Правило: *лист, срок, поле; стратегия проверяется шагом; и час замысла на день дела.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВТОРАЯ

Победа как цель

Последний противник — цель, подменённая победой: не достичь, а победить; не мир, а уничтожение; и стратегия, забывшая, что после дела жить, проигрывает следующую войну, выиграв эту.

Устройство. Противник вызывает страх и гнев, о чём та книга; и цель — рынок, договор, положение — вытесняется желанием, чтобы его не было. Клаузевиц: война стремится к крайности; и удержать её от крайности есть дело политики — цели вне войны.

Виды. Уничтожение соперника вместо занятия рынка — и рынок занимает третий. Унижение стороны в переговорах — и она не исполняет. Разгром в споре — и потерян человек, о чём книга о риторике. Ненависть как стратегия: она мешает думать за противника, о чём глава двенадцатая.

Лечение. Цель записана до начала и вне войны, о чём глава десятая. Мир задуман прежде войны, о чём глава двадцать четвёртая. Выход противнику. И вопрос после всякой победы: ближе ли цель и лучше ли мир?

Для оператора: с противником после дела жить: соперник, сторона, покупатель, коллега; и стратегия, помнящая это, выигрывает долгую игру, о чём Аксельрод.

Правило: *цель, не победа; мир, не уничтожение; выход ему; и после победы спроси, лучше ли стало.*

ЧАСТЬ ПЯТАЯ



ГРАНИЦА

Чего стратегия не может, стратегия и случай,
стратегия и дело,
как упражняться и какими правилами держаться

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Чего стратегия не может

Соберём пределы, ибо о стратегии говорят как о ключе к победе.

Она не даёт победы. Она даёт лучшие шансы; случай, о котором следующая глава, решает остальное.

Она не заменяет цели. Цель — вне её; стратегия без цели есть движение.

Она не заменяет средств. Замысел без сил есть желание; Свечин о сокрушении без сил.

Она не заменяет исполнения: шаг делают на поле; и лучший замысел гибнет в руках, которые его не знают.

Она не предвидит: туман; она готовит — резервом, простотой, кругом.

Она не заменяет дела: стратег без поля есть чертёжник.

И она не отменяет противника: он имеет волю, и всякий замысел — половина замысла, покуда он не ответил.

Кто знает эти пределы, тот пишет замысел на лист, разведывает, занимает позицию, сосредотачивает, держит резерв, проходит круг короче противника и знает мир прежде войны; и получает то, что стратегия даёт — лучшие шансы при нехватке и сопротивлении, — не требуя того, чего она не может.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Стратегия и случай

Книга обещала эту границу с первой главы; проведём её, ибо стратегию судят по исходу, а исход наполовину от случая.

Случай есть. Клаузевиц: война — область случая; чума в Афинах, мороз в России, ветер при Саламине. О случае — та книга: ум не терпит его и ищет причину; и после исхода стратегия победителя кажется гениальной, проигравшего — глупой; о нарративной ошибке — книга о рассказе.

Стратегия не отменяет случая — она готовит к нему. Резерв — ответ на случай; простота — чтобы случай не сломал; круг решения — чтобы заметить случай раньше противника; признак отхода — чтобы не держать замысел, когда случай его разбил.

Судить по многим играм. Лучшая стратегия проигрывает одну войну и выигрывает десять; худшая выигрывает одну случаем. Стратега судят не по исходу, а по тому, дал ли он лучшие шансы при том, что знал; о суждении по решению, а не по исходу, — книга о случае.

> Стратегия есть выбор при неизвестности;
> она не отменяет случая, а готовит к нему;
> судят её по решению, а не по исходу,
> и по многим играм, а не по одной.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЯТАЯ

Стратегия и дело

Стратегия служит делу или подменяет его; и мера стратегии в деле есть мера ремесла оператора.

Что стратегия даёт делу. Одну цель вместо многих. Отказ от лишнего. Знание противника: покупателя, соперника, стороны. Позицию, которую надо отнять. Сосредоточение сил там, где решается. Резерв на случай. Круг поправки вместо плана. И мир, с которым жить после.

Что стратегия отнимает у дела. Время, если чертёж вместо поля. Доверие, если стратагема против своих. Цель, если победа стала целью. Средства, если много целей. И самого оператора, если он не может остановиться.

Мера ведущего. Замысел на листе, известный тем, кому надо; цель одна и вне дела; шаг отдан на место; резерв не тронут; признак отхода записан; противник считан как человек; и мир задуман прежде.

Мера ведомого. Знать замысел на своей высоте; решать шаг на месте; докладывать, что ответил противник; и говорить, когда признак отхода пройден.

Итог лестницы. Книга эта стоит рядом с книгами об игре, о воле и о власти и служит всем прочим: кто умеет согласовать цель и средства при сопротивлении, тот ведёт дело, торг, спор и учение против того, что им противится; и оттого стратегия есть ремесло оператора всюду, где есть другой с волей.

Правило: *одна цель, лист, разведка, позиция, сосредоточение, резерв, круг, мир; и стратег на поле.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Упражнения

Стратегии учатся замыслом и разбором; и упражнения здесь суть ступени одного ремесла.

Лист. Одно своё дело с противником — на лист: цель, противник, путь, средства, что если, признак отхода.

Его лист. Тот же лист, написанный рукой противника.

Отказы. Список, чего не делаем в этом деле; длиннее списка целей.

Перевес. Где наш перевес втрое? Если нигде — перестроить.

Разбор. Одна проигранная война из истории: замысел, противник, где сломалось — на высоте замысла, операции или шага.

Круг. Неделю вести дневник круга: что противник сделал, что это значит, что решил, что сделал.

Мир. Для своего дела написать условия, при которых противник согласится, и выход для него.

Шахматы или го — партия в неделю с разбором: замысел на десять ходов и где он сломался.

Чтение. Сунь-цзы «Искусство войны»; Клаузевиц «О войне», книги первая и восьмая; Лиддел Гарт «Стратегия непрямых действий»; Суворов «Наука побеждать»; Шеллинг «Стратегия конфликта».

Правило упражнений то же, что всюду: ежедневно, помалу, с записью; и здесь оно есть само ремесло.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Гигиена стратега

Соберём ежедневные правила, малые каждое и достаточные вместе.

Цель одна, записана, вне дела.

Замысел на листе; исполнителям — их часть и свобода.

Список отказов длиннее списка целей.

Противник считан как человек: цель, средства, взгляд, ответ.

Разведка непрерывна, из двух источников; замысел свой — в тайне.

Поле и срок выбраны прежде пути.

Перевес втрое там, где решается; резерв не тронут.

Рубеж и признак отхода назначены до начала.

Круг короче, чем у него.

Стратагема — против того, кто знает, что воюет.

Мир задуман прежде войны; выход ему оставлен.

Стратег на поле; час замысла на день дела.

Правила эти просты, и это их достоинство: стратегия живёт в скучном ежедневном ремесле счёта и разведки, а блестящее в ней есть глазомер, которому правила дают опору.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Правила ведущего дело

Соберём правила для того часа, когда ведёшь дело против воли другого — торг, спор, соперничество, войну.

Спроси, есть ли противник и нехватка; нет — довольно плана.

Запиши цель в одну фразу и как узнаешь, что достиг.

Напиши его лист его рукой.

Выбери поле и срок; спроси, на кого работает время.

Найди его центр тяжести и слабое время.

Собери всё в одно; запиши, что оставил.

Отложи десятую часть.

Назначь рубеж отхода и признак.

Иди непрямо; разрушь замысел прежде войска.

Знай, какой мир примешь и какой примет он.

И помни, что ведущий дело держит замысел и меняет шаги; и всё, что ты решил, решено при тумане, — суди себя по решению, а не по исходу.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Правила того, против кого ведут



Правила для того, против кого ведут дело, — ибо оператор бывает и противником.

Спроси: чего он хочет на самом деле; не «победить меня», а своё.

Найди его центр тяжести: что он бережёт.

Не принимай боя на его поле и в его срок.

Спроси, на кого работает время; если на тебя — жди.

Малые успехи, которые он даёт, — приманка; спроси, зачем.

Его срок — его слабость; свой не объявляй.

Не втягивайся: решай по будущему.

Оставь себе выход и ему тоже: загнанный дерётся до конца.

Ищи, где обе цели достижимы отчасти; там мир.

Свой замысел храни; его — читай по делам.

И помни, что тот, против кого ведут, тоже ведёт; и всё, что он знает о тебе, он знает по твоим делам, а не по словам.

ГЛАВА СОРОКОВАЯ

Заключение: стратегия и мера

Сведём книгу к тому немногому, что стоит держать в памяти без справок.

Стратегия есть *согласование одной цели и ограниченных средств при противнике, имеющем волю*. Цель прежде средств и одна; противник отвечает, и план встречает его; выбор есть отказ. Три высоты — замысел, операция, шаг; и замысел держат, операцию поправляют, шаг отдают на место.

Сунь-цзы положил знание выше силы и мир выше победы; Клаузевиц дал цель вне войны, трение, туман и центр тяжести; Мольтке — управление по замыслу; теория игр — мысль за противника; Суворов — глазомер, быстроту, натиск. Ремесло — замысел, разведка, позиция, непрямой путь, сосредоточение, резерв, круг, мир — едино в правиле: лист с пятью строками, перевес втрое в одном месте, десятая часть в запасе, признак отхода до начала, круг короче, чем у него.

Противники — план, победы без итога, недооценка, много целей, втягивание, стратагема против своих, стратегия без дела, победа как цель — узнаются по одному: противнику не дано голоса или цель забыта; и защищаются одним: его лист его рукой и вопрос «ближе ли цель».

И последнее. *Высшее искусство — покорить без сражения*: найти положение, которое противник примет, прежде, чем встретиться; и стратег, знающий мир прежде войны, выигрывает долгую игру, а не одну. На этом стоит и стратегия, и мера.



СТРАТЕГИЯ

Цель, средства и противник

Изложение в сорока главах

O.V.K — X.T.R

Набрано и свёрстано
для настольного издания
формата 148 × 210 мм

