

**ИС**

**Б О Е В О Е  
ИСКУССТВО  
СТРАТЕГИИ**

**русский стиль**

**9 изящных решений**

**офицера  
конкурентн  
В О Й Н**

**Игорь Алексеевич Гришин  
Михаил Геннадьевич Емельянов  
Боевое искусство стратегии.  
Русский стиль. 9 изящных решений  
Серия «Боевое искусство стратегии»**

*Текст предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6898531](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6898531)*

*Боевое искусство стратегии. Русский стиль. 9 изящных решений. / Гришин И.А., Емельянов М.Г.:  
Готовая книга; Москва; 2011  
ISBN 978-5-94013-104-5*

**Аннотация**

Как не отстать в конкурентной борьбе и захватить лидерство? Как принимать эффективные решения и управлять будущим? Стандартные приёмы здесь не помогут. Сработает только реальный стратегический инструмент. Один из них предлагает читателю новаторская книга И.А. Гришина и М.Г. Емельянова.

В основе изящных решений лежит богатая стратегическая традиция – Го. Моделируя на матрице Го события из военной истории и актуальные примеры из бизнес-практики, авторы показывают стратегию в действии, находя с помощью своего метода неожиданные решения сложных проблем. Книга адресована практикам бизнеса, управленцам, владельцам капиталов.

## Содержание

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Предисловие                          | 5  |
| Истоки[11]                           | 8  |
| Проясняя! Первое изящное решение     | 10 |
| Смотри в оба! Второе изящное решение | 22 |
| Ищи скрытое! Третье изящное решение  | 28 |
| Конец ознакомительного фрагмента.    | 30 |

# **И.А. Гришин, М.Г. Емельянов**

## **Боевое искусство стратегии.**

### **Русский стиль. 9 изящных решений**

В этой книге каждый найдёт для себя много интересного: изучающий Го – обретёт новое стратегическое видение игры, военный историк – интересные факты из истории, менеджер – системный подход к стратегии, практикующий боевые искусства – новую форму. И всё это гармонично вплетено в суть повествования.

Много трудов положено на поиск священного стратегического Грааля, позволяющего одерживать победы, принимать верные Стратегические решения, управлять компанией, вступать во взаимоотношения.

Авторы не претендуют на истину в последней инстанции, они дают новый нестандартный подход.

Как получить долговременное конкурентное преимущество? Нужно просто быть другим, не как все!

Книга «Боевое искусство стратегии. Русский стиль. 9 изящных решений» позволяет расширить своё восприятие реалий и вывести нас на несколько уровней выше.

Андрей Горячкин, директор по развитию «Форекс Клуб»<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Андрей Горячкин. В деле с 1992 года. Считает себя «расторопным предпринимателем». Очень хороший и душевный человек. Начинал бизнес из Владивостока с Японией, Кореей, Китаем. Играл в Го с деловыми партнёрами во всех трёх странах. Любит партии с разбором. Сам о себе говорит так: «Интересно не только получать новую информацию, но и делиться тем, что сам знаешь и умеешь». В бизнес и Го играет очень сильно.

## Предисловие

Название книги трёхмерно. Авторы не претендуют раскрыть тему боевого искусства стратегии. Они действуют под иерархией этой темы. Подобным же образом авторы не претендуют на то, чтобы раскрыть смысл понятия русский стиль. Русский стиль проявляется в дизайне, архитектуре, искусстве, политике, предпринимательстве, борьбе, даже в уличной драке. Авторы действуют в контекстах этого понятия. Поэтому книга «Боевое искусство стратегии. Русский стиль. 9 изящных решений» раскрывает лишь третий, нижний уровень своего названия. А именно: девять изящных решений по выходу из тех труднейших и сложнейших ситуаций, в которых человек оказывается, строя свою жизнь и бизнес.

Мир бизнеса меняется. За последние годы вышли десятки книг, которые «переворачивают» этот мир. Но переворачивают ли?

Как разрабатывают свою стратегию Microsoft, Toyota, Samsung, Acer, Citigroup, Japan Airlines?

С помощью каких стратегических концепций правительство Китая управляет своим перенаселённым государством, добиваясь роста экономики?

Каким образом Япония, проигравшая Вторую мировую войну, сумела построить одну из крупнейших экономик в мире?

Возьмём в качестве примера две книги: западную и восточную. «Новые тенденции в управлении» консалтинговой компании McKinsey<sup>2</sup>. И книгу вице-президента Japan Airlines Миура Ясуюки «Го и восточная бизнес-стратегия».

Книгу «Новые тенденции в управлении» открывает статья «Десять важнейших тенденций десятилетия». Читаем: «Ошибаются те, кто полагает, что успех бизнеса целиком и полностью определяется качеством управления. Правильный выбор рынка, технологий, географического положения оказывает решающее воздействие на долгосрочную результативность компании».

Куда вы прикладываете своё усилие? Где вы расходуете своё время и ресурсы? Может ли выбранное место на рынке приносить капитал?

Выбор места приложения внимания, времени, капитала – это ключевой фактор успеха, по мнению авторитетных создателей книги: управляющего директора компании McKinsey Иэна Дэвиса и консультанта компании Элизабет Стивенсон.

Автор книги «Го и восточная бизнес-стратегия», разбирая восточную и западную школы менеджмента, утверждает, что в основе западного менеджмента лежит шахматная модель. Стратегия шахмат – это борьба фигур, результатом которой становится взаимное уничтожение. Цель шахмат – поставить мат королю противника быстрее, чем поставят мат твоему королю.

В основе восточного подхода, по мнению японского бизнесмена, лежит стратегия эффективного освоения пространства, основанная на игре Го<sup>3</sup>. Целью Го является освоение территории игрового поля двумя партнёрами с наивысшей эффективностью. В своей книге

---

<sup>2</sup> Одна из крупнейших консалтинговых компаний в мире, входит в «Большую тройку» наряду с Brain Co и Boston Consulting Group (BCG). В компании трудится 7300 человек из 90 стран. Ежегодно выполняется 3500 проектов. По капитализации компания стоит на втором месте в мире среди консалтинговых компаний.

<sup>3</sup> Во всемирно известной книге «Капитализм и шизофрения» французских философов Жюль Делёза и Феликса Гваттари можно найти следующее сравнение шахмат и Го: «... шахматы кодируют и декодируют пространство, а Го территориализирует и детерриториализирует (превратить своё окружение в плацдарм, расширить этот плацдарм, присоединяя к нему смежное пространство, детерриториализировать неприятеля, расколов его территорию, детерриториализировать самого себя, перебросив силы в другое место)» {22}.

Миура Ясуюки, также как и исследователи из McKinsey, говорит о важности места, точки входа, первых постановок и ходов на рынке.

Знаменитый американский маркетолог Джек Траут<sup>4</sup> добавляет, что стратегия – это и есть позиционирование. А именно: выбор наиболее выгодной позиции для ведения боя, если говорить военным языком, или наиболее выгодного места на рынке для ведения бизнеса {19}.

В то время как западная школа менеджмента всё ещё исследует подходы к описанию проблематики «первого хода», поиска выгодных ниш на рынке и способов входа на них, восточная школа управления с успехом использует традиционные знания, насчитывающие многотысячелетнюю историю. Речь идёт, в том числе, о стратегическом искусстве И<sup>5</sup>нашедшем своё более современное воплощение в Стратегическом Го<sup>6</sup>.

Этим стратегическим инструментом с успехом пользуются такие гиганты мирового бизнеса как Microsoft, Japan Airlines, LG, Samsung, Toyota Motors, Citigroup, Acer, а также правительства Южной Кореи, Японии и Китая. А в США эксперты Пентагона рекомендуют ознакомление с Го военному и политическому руководству страны<sup>7</sup>. В России Го изучают на мастер-классах Игоря Гришина в Московской Школе Управления СКОЛКОВО.

Почему крупные мировые корпорации обращаются к древним игровым практикам? Западная школа бизнес-стратегии лишь в середине XX века начала всерьёз исследовать подходы и методики управления пространством<sup>8</sup>.

В стратегических и логических играх, распространённых на Западе, таких как: шахматы, шашки, домино – идея пространства либо отсутствует, либо носит второстепенное значение. Пространство в них служит декорацией или рамкой, очерчивающей границы игры. Так, в шахматах пространство – это поле боя. Само по себе оно не имеет ценности и необходимо фигурам для их передвижения.

Напротив, в китайской стратегической традиции идея устройства пространства была известна с самых древних времён. Более того, она лежит в основе китайской цивилизации. Даже название Китая – Чжунго, то есть «Срединное государство» – относит нас к месту, пространству. Другое поэтическое название Китая – «Окружающий с десяти сторон» – также использует идею пространства.

Кто был хотя бы раз в современном Китае, видел, с какой удивительной плотностью освоена территория в этой стране. То же можно увидеть и в Японии. Вообще непонятно, как на маленьких островах Японии, почти без природных ресурсов, уместается более 130 миллионов человек вместе с самой технологически развитой и одной из крупнейших эконо-

---

<sup>4</sup> Президент консалтинговой компании Trout Partners с отделениями в 13 странах мира и гуру маркетинга. Его книга «Позиционирование: битва за узнаваемость» выдержала 20 переизданий.

<sup>5</sup> Это особое боевое искусство полководцев, насчитывающее около 5000 лет истории в Китае, Корее и Японии. Название И – очень древнего происхождения и по смыслу близко значениям союза «и» в русском языке. История возникновения этого стратегического искусства неизвестна.

<sup>6</sup> Не вдаваясь в подробности, скажем, что целью в Го является поиск наиболее эффективного способа освоить пространство и разделить сферы влияния. В отличие от шахмат, в которых цель – как можно быстрее поставить мат королю, в Го побеждает тот, кто овладел большим пространством. Мы отсылаем интересующегося читателя к нашей книге «Русский Учитель японского Го», с помощью которой можно изучить основы Го.

<sup>7</sup> Приведём в пример монографию Дэвида Лая «Обучение у камней: метод Го в овладении китайской стратегической концепцией Ши», выпущенную в серии «Передовая стратегическая мысль США» Института стратегических исследований США (2004 год).

<sup>8</sup> На Западе понимание стратегии, как инструмента бизнеса сформировалось вследствие анализа итогов Второй мировой войны. Как известно, в течение одиннадцати лет, начиная 1950 года, начальник Генерального штаба Сухопутных войск Германии Франц Гальдер, возглавлял группу бывших генералов и офицеров вооружённых сил Рейха, численностью около 300 человек, которая до 1961 года по заданию военно-исторической службы армии США занималась обобщением опыта боевых действий Вермахта на различных театрах Второй мировой войны. Гальдер за эту деятельность даже получил высшую награду США, вручаемую иностранным гражданам – орден «За доблесть».

мик в мире? Этот факт достоин глубокого осмысления, даже созерцания. Так как достаточно вспомнить, на каком месте в списке экономик стоит Россия<sup>9</sup> с её 1/6 частью земной суши, огромными богатствами, умнейшим и работающим населением.

Конечно, у каждой страны есть и слабые стороны. Например, из истории Китая известно, что в конце XIX века эта империя была превращена в колонию европейских держав.

Однако, согласно многочисленным прогнозам, именно Китай в XXI веке будет претендовать на мировое лидерство. Возникает вопрос: за счёт каких стратегических технологий ещё недавно отсталому государству, герою анекдотов, удалось достичь такого уровня и темпа развития? Пожалуй, нельзя всё списывать на численность населения или иностранные капиталы?<sup>10</sup> Ведь согласно этой логике, Россия, как самая богатая ресурсами и территориями страна, должна была давно опередить сравнительно «бедный» Китай в экономическом развитии. Но этого почему-то пока не происходит.

Авторы не являются «популяризаторами» китайской философии, что само по себе, скорее, полезно, чем вредно. Авторы – за уверенную игру России на мировом рынке товаров и идей. Мы не только стремимся донести до российского читателя эффективные технологии стратегии, пока мало известные в нашей стране, но и инвестируем в исследования Русской стратегической школы.

Эта книга отражает только одну из сторон тех многоплановых исследований, которые проводят авторы в рамках Русской Школы Го и Стратегии. Однако знакомство даже с одной книгой, возможно, поможет Вам увидеть новые горизонты развития для себя и Вашей корпорации.

Стратегические концепции, рассматриваемые в данной книге – это лишь малая часть того огромного знания о стратегии, которое содержит в себе древнее искусство И. Стратегические концепции и построенные на их основе изящные решения рассматриваются в книге в трёх плоскостях: Го, примеры из военной стратегии, примеры из бизнеса и политики.

Девять изящных решений – инструментарий, испытанный тысячелетиями практики в Китае и Японии. В наше время это «секретное оружие Востока», благодаря усилиям Русской Школы Го и Стратегии, занимает своё место в сознании российского предпринимателя. До сего времени Запад знал лишь о русских ударах. Девять изящных решений станут известными благодаря России – наследнице великих восточных цивилизаций.

Авторы выражают слова благодарности многократному Чемпиону по игре Го Александру Динерштейну за ценные советы, сделавшие приведённые в книге зарисовки интересными игрокам Го всех уровней, а также Владимиру Кириенко за полезные замечания на этапе подготовки книги.

---

<sup>9</sup> По прогнозам Россия, возможно, войдет в пятёрку лидеров по объёму ВВП в мире к 2020 году. Справедливости ради стоит отметить, что в последние годы Россия значительно улучшила свои позиции, опережая по объёму ВВП, рассчитанному по паритету покупательной способности, такие развитые страны как Франция и Италия.

<sup>10</sup> «Раз счастье, два раза счастье – помилуй Бог! Надо же когда-нибудь и немножко умения» – этот ответ А.В. Суворова на слова о случайности его побед хорошо иллюстрирует логику подобных «объяснений» чужих успехов через удачное стечение обстоятельств.

## Истоки<sup>11</sup>

В книге рассматриваются девять стратегических концепций:

1. Прояснение
2. Альтернативы
3. Скрытый ресурс
4. Избыточность
5. Размены
6. Косвенная борьба
7. Превосходство
8. Вынуждение
9. Передряга

Эти концепции древнего происхождения, и их формирование происходило в богатой культурной среде. Искусство И, известное в Китае под названием Вейцы<sup>12</sup>, а в Японии под названием И-Го<sup>13</sup>, изучалось императором и ближайшим кругом его сановников. Лишь в средние века это искусство начало распространяться в более широких кругах аристократии. Практиковать Го вне пределов Запретного города (в Китае) или вне пределов резиденций даймё<sup>14</sup> (в Японии) было запрещено на протяжении столетий. С этим, возможно, связано то, что это искусство почти не известно на Западе. Оно было и остаётся достаточно «закрытым» для постороннего взгляда.

При переводе названий концепций на русский язык мы постарались передать полноту их смысла. Авторский перевод с китайского и японского языков, ставший возможным на основе наших многолетних исследований и экспедиций в страны Дальнего Востока, достаточно точно, без серьёзных смысловых искажений, передаёт содержание концепций.

Пробегаая взглядом их список, читатель, возможно, «споткнулся» на девятом пункте – странном слове передряга. Эта остановка может быть полезна. Важно сразу предупредить попытку быстро понять «знакомые» слова в списке.

Каким образом из девяти стратегических концепций были получены изящные решения? Авторы подобрались к ним изнутри. Стратегические концепции лежат в самом мыслеметоде руководителя, но применяются<sup>15</sup> через упрощённые формы. Эти формы знает каждый. Каждый, кто воспитывался в русской культуре. Каждый, кто видел их в фильмах, читал в книгах, применял сам по отношению к своим сотрудникам, бойцам, подчинённым. Кто-то согласится понять их как команды. Команды, которые быстры, ясны, понятны и исполнимы. Кто-то захочет предпринять совместно с авторами книги путешествие на тот уровень, на котором эти «команды» рождены.

Почему мы рассматриваем стратегические концепции через призму искусства, которое мало известно широкому кругу российских читателей? Авторы этой книги свыше пятна-

---

<sup>11</sup> Если этот раздел покажется сложным, то его можно смело пропустить. Авторы говорят здесь об истоках понятий.

<sup>12</sup> Перевод этих иероглифов передаёт идею соединения, сковывания противника – «связать его». Названию около 1300 лет.

<sup>13</sup> Эти иероглифы дословно означают «окружать камнями». Возраст названия насчитывает «всего» 700 лет. Можно проследить ход изменения смысла названий и увидеть, что происходило «сваливание» в предмет. 1) И – смысл близок к русскому союзу «и». 2) Чи («шашки») – название появилось после И в отдельных провинциях Китая, видимо, как реакция на незнакомую игру. 3) Вейцы («связать его») – название, вероятно, спроектировано в VII–IX вв. н. э. после возрождения древних искусств при династиях Сун и Тан. 4) И-Го («окружать камнями») – это «шашечное» название разработали в Японии в период с XIII по XVII вв. н. э.

<sup>14</sup> Крупные феодалы-князья в средневековой Японии, лидеры правящих «кланов» в стране.

<sup>15</sup> Объясняются, передаются, используются.

дцати лет изучают боевые и стратегические искусства древнего Востока. Когда мы говорим о стратегических искусствах, то держим в уме, что возраст некоторых из них насчитывает более 5000 лет. То есть, речь идёт об очень древних стратегических технологиях. Скажем больше, Китай лишь претендует на право родоначальника этих искусств<sup>16</sup>

Авторы предполагают, что стратегическое искусство И принадлежит всей индоевропейской цивилизации, к наследникам которой относится и Россия<sup>17</sup>. На взгляд авторов, для современного русского человека использование древнего искусства стратегии может быть полезно потому, что речь не идёт о «чуждых» ценностях и ином мировоззрении. Стратегическое искусство И воспитывает такие качества, как: широта взгляда, хозяйственность, творческий подход. Те черты характера, которыми издревле славились русские.

Интересно отметить, что русскому человеку освоение этого искусства даётся легче, чем, например, китайцу или японцу. Наши дети удивительно быстро схватывают основы и показывают хорошие успехи. То, что способен изучить русский ребёнок за год, требует от азиатских детей гораздо большего времени<sup>18</sup>.

Природная русская склонность к расчёту<sup>19</sup> и аналитическому осмыслению<sup>20</sup>, в сочетании с поиском целостной картины мира – те качества, которые особенно быстро развиваются с помощью И. Много ли известно в мире проверенных временем инструментов развития стратегического мышления? И – это, без сомнения, самый древний такой инструмент из всех известных человеческой цивилизации.

В то время как компьютерным шахматным программам с трудом противостоят лучшие шахматные гении планеты, программы по игре Го до сих пор не способны составить конкуренцию даже игрокам среднего уровня. В ближайшие столетия искусственный интеллект, видимо, останется бессилён перед древнейшим стратегическим искусством. Превосходство человеческого разума над машинным раскрывается с помощью Го в полной мере.

Конечно, авторы не могут гарантировать, что изучение Го поможет решить «все проблемы» в бизнесе или в жизни.

Чисто игровое или чисто спортивное отношение к Го может и подчас даёт, скорее, отрицательный результат. Это происходит от того, что древнее искусство стратегии используется не по назначению – в качестве соревнования «кто умнее». Однако во власти каждого взять на себя ответственность и попытаться применить новое знание для своей пользы. Если у императора Китая было время изучать это стратегическое искусство, не значит ли это, что оно способно отвечать даже на сложные вызовы с очень высокого уровня?

---

<sup>16</sup> Многие древние знания пришли в Китай с северо-западных территорий, то есть, фактически с территории современной России.

<sup>17</sup> Согласно последним исследованиям, И могло быть известно в Древней Руси под именем так называемых Золотых Тавлеев – загадочной стратегической игры, не дошедшей до наших дней.

<sup>18</sup> Это проверено авторами книги практически, а именно: успехами и результатами учеников и слушателей Русской Школы Го и Стратегии.

<sup>19</sup> «Семь раз отмерь – один раз отрежь».

<sup>20</sup> «Русский мужик задним умом крепок».

## Проясняй! Первое изящное решение

В 1812 году Михаил Илларионович Кутузов принимал решение: давать генеральное сражение наступающим войскам Наполеона под Москвой или продолжить отступать дальше. Что означало в начале XIX века генеральное сражение? Оно означало решающую битву войны. Такое сражение приносило определённую: либо ты проиграл войну, либо выиграл. Это гораздо позже, совсем в другую эпоху, родилось понятие тотальной войны<sup>21</sup>.

Конечно, война может и не закончиться генеральным сражением. Но если одна из сторон потеряет в нём большую часть своей армии, то воевать дальше ей будет крайне трудно.

На военном совете в Филях было принято решение оставить Москву и продолжать отступление, затягивая войну.

Что было положено в основу этого решения? Стратегическая концепция прояснения помогает вскрыть его логику. Бородинское сражение – проясняющий ход полководца. Сражение должно было показать, во-первых, баланс сил французов и русских в реальном бою, а во-вторых, помочь принять решение: стоит ли начинать активное сопротивление войскам Наполеона или продолжать отступать, «размазывая» ударный французский кулак по территории страны.

Изучив результаты Бородинского сражения, Кутузов пришёл к выводу, что сила французской армии всё ещё значительно превышает силу русской армии. Поэтому он определился с решением: Москву оставляем и продолжаем изматывать противника активной обороной.

Подобное решение – хороший пример использования концепции прояснения. Это пример стратегии. В период отступления советских войск летом и осенью 1941 года таких сложных стратегических конструкторов как прояснение Ставка Верховного Главнокомандования уже не применяла. Ни организация командования, ни организация войск того времени их бы не выдержали. Поэтому применялись самые простые формы: «стоять до последнего», «заградотряды», «латать дыры», «изматывать противника».

Стратегическая концепция прояснения достаточно сложна в применении. С чем связана её сложность? Она связана с тем, что концепцию применяют для повышения определённости в той или иной ситуации. А определённость не всегда бывает выгодна.

Принцип стратегии гласит: «Не определяйся без необходимости». Что означает этот принцип? Он означает то, что в неопределённой (открытой) ситуации ты всегда можешь выбрать выгодное для себя направление. А если ты уже сказал своё слово, то «отыграть назад» будет труднее. Либо это потребует серьёзных вложений на «декристаллизацию». Запущенный однажды процесс порой не только тяжело остановить, но и даже вредно останавливать. Поэтому иногда приходится мириться и с дальнейшим невыгодным его развитием.

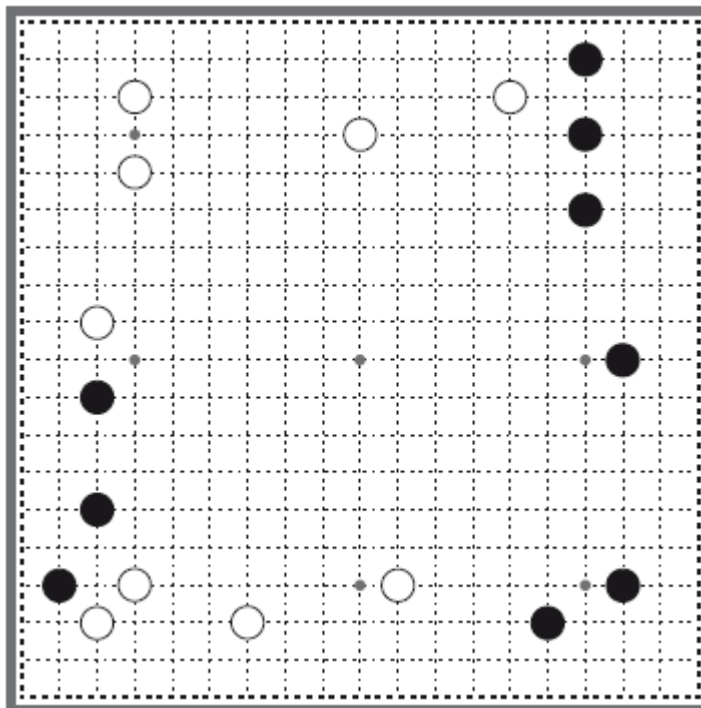
Пример проясняющей стратегии в политике. На встрече «Большой восьмерки» летом 2007 года президент России Владимир Путин предложил США воспользоваться Габалинской РЛС для слежения за потенциальной ракетной угрозой со стороны Ирана. Напомним, что США в свою очередь обозначили намерение строить свою систему слежения за Ираном на территории Чехии и Польши. Инициатива президента России – классический пример прояснения. Предложение Путина<sup>22</sup> провоцирует США обозначить свою позицию: каковы реальные цели и задачи американской системы ПРО в Европе.

---

<sup>21</sup> 1943 год, знаменитая речь министра пропаганды Третьего Рейха Геббельса.

<sup>22</sup> Все, кто серьёзно практикует боевые искусства Востока, такие как: дзюдо, айкидо, каратэ, ушу – понимают и используют философский «багаж» этих практик и стратегические концепции боевых искусств. Го входит в число воинских

Прояснение является одной из базовых стратегических концепций управления в компании Toyota<sup>23</sup>, наряду со знаменитыми «Тремя М»<sup>24</sup> из Цикла полного контроля качества. С помощью Го стратегическая концепция прояснения может быть показана так:



Зарисовка 1

Рассмотрим положение, представленное на зарисовке 1<sup>25</sup>. Чёрные и белые кружки<sup>26</sup> представляют собой метки структурированного матричного пространства. Что образуют чёрные и белые камни, расположенные в различных местах игрового поля?

Например, шесть чёрных камней справа отделяют часть правой стороны поля и два угла. То есть, свободные от камней перекрёстки игрового поля на двух крайних правых линиях отделены от остальной части поля цепью из шести чёрных камней. Эта цепь проходит «снизу доверху» через всё игровое поле. Она достаточно редкая, имеет разрывы, но, тем не менее, правее этой цепи нет ни одного белого камня.

Три чёрных камня отделяют от белых небольшой участок на левой стороне. Кроме этого небольшого участка на левой стороне расположены только белые камни. Мы даже можем подсчитать, сколько перекрёстков (узлов сетки поля) окружили эти три чёрных камня. Окружённых перекрёстков около восьми. А вот на правой стороне быстро подсчитать число перекрёстков, расположенных правее шести чёрных камней, трудно. Так как их, во-первых, довольно много и, во-вторых, разрывы между камнями делают очертания области довольно неопределёнными.

Теперь обратим внимание на белые камни. Мы видим, что пять белых наверху огораживают довольно обширное пространство: большой угол слева, почти всю верхнюю сторону

искусств Японии, собирая в себе преимущественно их стратегическую составляющую.

<sup>23</sup> Они зафиксированы в так называемом «The Toyota Way» {15}.

<sup>24</sup> Муда (потери), Мури (перегрузка), Мура (неравномерность).

<sup>25</sup> Зарисовки в книге отражают математику метода. Но в виде матриц, а не формул.

<sup>26</sup> В игре Го называются камнями. Поэтому далее будут называться в книге камнями. В настольных вариантах исполнения игры могут быть полудрагоценными и даже драгоценными камнями. В зависимости от стоимости набора, конечно.

и верхнюю часть левой стороны. Белые камни, расположенные на нижней стороне игрового поля, огораживают часть нижней стороны вместе с нижним левым углом.

Центральная область игрового поля в настоящей позиции<sup>27</sup> вряд ли может быть легко огорожена. Она распахнута и для камней чёрного цвета, и для камней белого цвета. Любой игрок может продвигаться в центр, а поэтому, скорее всего, продвигаться в центр будут оба, превращая его в «пустырь». Чтобы понять это, достаточно подсчитать количество чёрных и белых камней, смотрящих в центр игрового поля. Сможете подсчитать сами? Итак, восемь камней чёрных. Видите, какой камень мы не подсчитываем? Мы не подсчитываем камень, который находится на левой стороне, ближе к нижнему левому углу. Он почти полностью скрыт под нависающими над ним белыми камнями. Поэтому его воздействие на центральную область можно практически не учитывать. У белых – тоже восемь камней. В том же нижнем левом углу один из белых камней спрятался под собственный камень, и поэтому «не смотрит» на центр игрового поля. Его тоже не считаем. У нас получилось восемь на восемь. Силы равны. При таком соотношении сил в случае безошибочной игры за обе стороны в центральной области нечего будет огородить и сделать своим. Останутся только выдвинутые как «ракеты» на центр игрового поля камни.

Это то, что мы можем увидеть сразу, не прибегая к каким-то дополнительным средствам анализа. Если мы прикинем соотношение окружённых территорий, которые измеряют в перекрёстках, то видно, что белые камни удерживают большую область игрового поля, чем чёрные. Но при этом число использованных камней равное. Ведь они появляются на игровом поле по очереди. Передвигать камни после постановки нельзя, подобно тому, как нельзя отменить поступок, сделанный в жизни<sup>28</sup>.

Что мы ещё можем увидеть сразу? Наверху белые камни слишком рассредоточены, удерживая достаточно большое пространство. В этом, безусловно, слабость белых построений. Этой слабостью можно воспользоваться. Для чего воспользоваться? Для того, чтобы стать лидером по размеру захваченной территории. Но как это сделать? Как сократить огромную область белых камней слева вверху? Видимо, единственный способ – отнять её. Нужно захватить часть пространства, очерчиваемого белыми камнями. Но хватит ли на это времени и ресурсов? Удастся ли организовать жизнеспособный отряд из чёрных камней на верхней стороне, непосредственно под белыми камнями?<sup>29</sup>

Если наше вторжение окажется неудачным, и чёрные камни будут полностью окружены, то им останется либо выживать на месте, либо сдаться в плен.

Оставим на время японскую игру Го и перенесёмся в императорский Китай. Китайская стратегическая традиция, история которой насчитывает несколько тысяч лет, всегда уделяла большое значение прояснению и разведке. В знаменитом трактате по стратегии «Искусство войны», приписываемом древнекитайскому военачальнику Сунь Цзы, вопросам разведки и шпионажа посвящена отдельная специальная глава.

Прояснение применяли многие военные стратеги и политики Китая. Приведём в качестве примера знаменитую стратегию «Подарить императору коня».

Эта история относится к эпохе царствования первого императора Китая Цинь Ши Хуанди. Этот владыка знаменит в первую очередь тем, что он впервые объединил все ключевые царства Китая в единую империю и построил Великую китайскую стену. После смерти императора придворные сановники начали плести интриги вокруг престолонаследия. В результате на трон взошёл молодой наследник Цинь Ши Хуана – Эр Ши Хуан. Первый

<sup>27</sup> Именно в этой позиции! В другой позиции всё может быть наоборот. Например, центр игрового поля будет представлять исключительный интерес для освоения.

<sup>28</sup> Прошлое можно, пожалуй, изменять только с помощью новых действий в будущем.

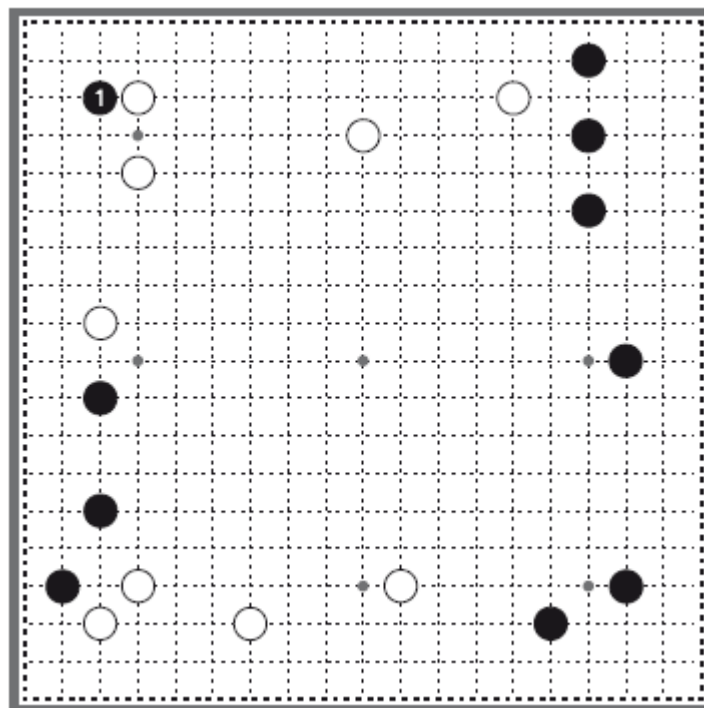
<sup>29</sup> В книге М.Г. Емельянова «Правила игры Го» просто и наглядно разобраны нюансы построения жизнеспособных отрядов.

министр старого императора, пытавшийся получить престол в свои руки, начал опасаться за свою судьбу. Он решил подготовить заговор и свергнуть молодого императора. Но для начала нужно было прояснить реальный расклад сил при дворе. Для этого министр придумал стратегию, которая стала называться «Подарить императору коня»<sup>30</sup>.

Во время одного из государственных советов, на котором присутствовали все ключевые политические «игроки» двора, первый министр объявил, что желает подарить молодому императору замечательного коня в знак благоденствия его царствования. Министр приказал ввести «подарок», и взору изумлённых сановников предстал олень с большими рогами. Юный император воскликнул: «Но это же олень!», на что получил ответ первого министра: «Как, владыка? Это прекрасный конь!» Император возразил: «Нет, это олень!» Первый министр вновь сказал, что перед императором лучший конь империи и осведомился о здоровье правителя.

Эр Ши Хуан вскочил со своего места и начал спрашивать у стоявших чиновников и сановников, кто перед ним: конь или олень. И тут произошло удивительное: мнения разделились. Кто-то отвечал императору, что перед ним конь, а кто-то соглашался, что олень. Интересно, что большая часть придворных так и не смогла определиться с ответом.

В результате применения этой проясняющей стратегии первый министр смог определить, кто в любой ситуации поддержит императора, кто поддержит его, а кто занимает неясную позицию. Вскоре был организован мятеж, и Эр Ши Хуан был свергнут.



Зарисовка 2

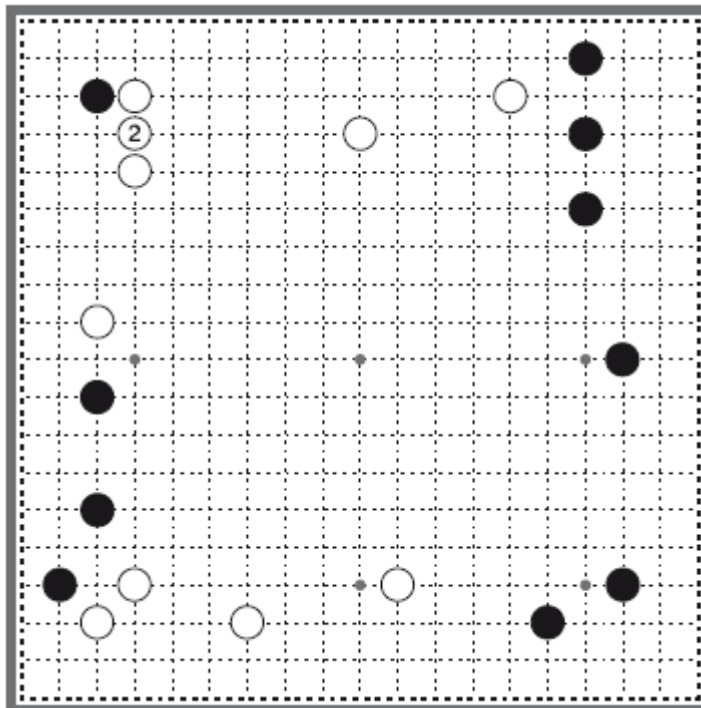
Вернёмся к ситуации на зарисовке 2. Сейчас очередь ставить чёрный камень (рука у чёрных). Сможем ли мы использовать прояснение для выбора эффективного способа борьбы с белыми на их территории?

Согласно теории Го, такую проясняющую постановку в лагере белых сделать можно.

Проясняющей постановкой может быть прямое вторжение в угол (камень 1 на зарисовке 2). Идея в том, чтобы посмотреть, как белые будут защищать эту часть своей области.

<sup>30</sup> Эту ситуацию можно смело назвать разведкой боем.

Какие у них могут быть возможности? Можно начать вытеснять чёрных из угла, пытаясь их уничтожить на марше. Либо можно отдать им небольшой участок в углу и сосредоточиться на удержании верхней стороны. Рассмотрим обе возможности.

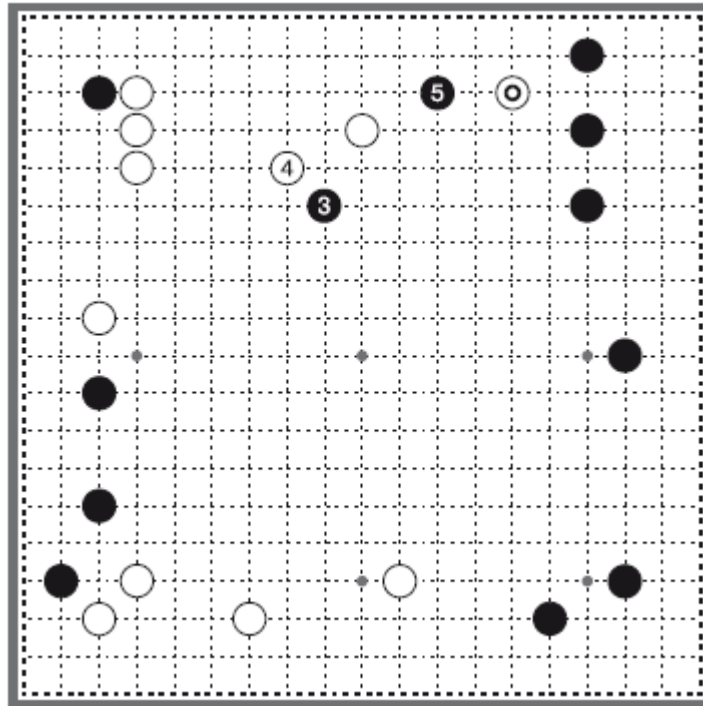


Зарисовка 3

Если белые предпочтут отдать чёрным угол взамен на полноправный контроль над верхней стороной (зарисовка 3), то что предпринять чёрным? Соглашаться на предложенные условия? Изюминка концепции прояснения в том, чтобы претендовать на то, что в данный момент важно для соперника. Если белые отказываются от угла, то и чёрным этот «бросовый» актив сейчас тоже не нужен. Если он не интересен конкуренту, то зачем его сразу брать? Всегда успеем! Поэтому чёрные, оставив свой камень в углу, приложат все усилия, чтобы сократить область белых на верхней стороне. Изящное решение в том, чтобы бороться только с тем, что представляет ценность для конкурента<sup>31</sup>.

Возможно, такой подход покажется слишком агрессивным. Но в данном случае чёрным нужно захватить лидерство по накопленным активам. Всюду следовать за конкурентом и брать «что дадут» – это не путь победы.

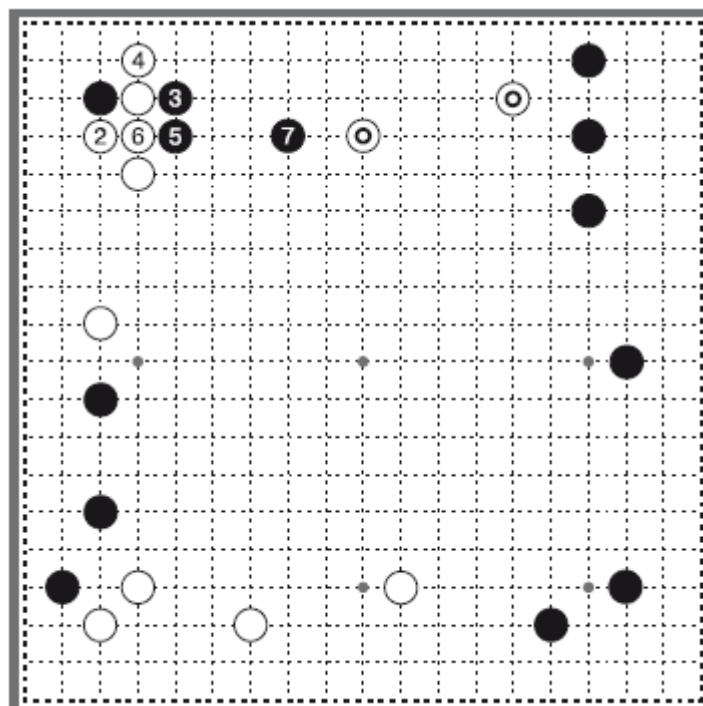
<sup>31</sup> При этом, конечно, необходимо оценивать его «адекватность», ведь он может допустить ошибку, неожиданно отдав что-то очень ценное.



Зарисовка 4

Реализация «второго удара» чёрных показана на зарисовке 4. Что произошло в итоге с областью, которую удерживали белые камни? Она «прижата», а отмеченный камень оказался отрезан от своих союзников. И теперь белым необходимо искать способ либо его самостоятельного укрепления, либо соединения с основными силами. Успеют ли они нанести ответный удар в левом углу, захватив чёрный камень? Это целиком зависит от их искусности.

А что, если белым сосредоточиться на удержании угла, вытесняя чёрные камни на верхнюю сторону?



Зарисовка 5

Если белые попытаются любой ценой удержать угол (зарисовка 5), то чёрные разрушат область белых камней на верхней стороне. Теперь вместо одного белого камня уже два попали под атаку чёрных отрядов, оказавшись зажатými в их тисках. Это означает изменение статуса верхней стороны. Из белой области она превратилась в место конфликта.

Из военной истории известно, что ошибку, подобную той, что совершили белые, сделал Верховный главнокомандующий Вооружёнными Силами Германии в 1942 году, приказав удерживать «крепость Сталинград» любой ценой. В результате этого ошибочного решения 6-я ударная армия генерал-полковника Паулюса оказалась в тисках окружения: с одной стороны, армию теснили свежие части, подходившие с внешних к городу фронтов, а с другой стороны, армия вела бои с частями Красной Армии, оборонявшими остатки города.

Конечно, германские войска захватили город (сохранённый верхний левый угол за белыми камнями), но позволили советскому командованию стянуть ударные силы и отсечь германскую группировку. Так образовался Сталинградский котёл (два отмеченных белых камня). В результате поражения под Сталинградом германская армия понесла потери в живой силе до 300 000 человек. Войска потеряли веру в непобедимость. Почти во всех военных мемуарах отмечается, что гибель 6-й ударной армии Паулюса под Сталинградом стала национальной трагедией для всего германского народа. Более того, это поражение имело огромное значение для судьбы всего южного крыла Восточного фронта {16}.

Другой пример применения прояснения – история начала Первой мировой войны. Основными движущими силами конфликта, ещё до начала войны, были союз Антанта (Англия, Франция и Россия) и союз Центральных держав. Причиной войны стал конфликт интересов на Балканах.

Были ли события начала войны лишь стечением обстоятельств? Почему не допустить, что стратегами Германии и Австро-Венгрии была применена стратегическая концепция прояснения? Как это было?

Сначала был заброшен «пробный камень» (также как на зарисовке 2). Им стал приехавший в Сербию на манёвры австрийский эрцгерцог Франц-Фердинанд. В то время проект Австро-Венгрии присоединить Сербское государство ни для кого не был секретом. В самой Сербии были сторонники и противники такого объединения. Что означала поездка наследника престола империи в Сербию? Как эту поездку должны были понимать сами сербы и сторонние наблюдатели? Не была ли эта поездка косвенным намёком на то, что принц приехал в свои владения?

Конечно, в Австро-Венгрии не могли не знать об опасности для жизни эрцгерцога. Правда «в случае чего» у Австро-Венгрии был и другой наследник трона, а дети Франца-Фердинанда вообще не имели права на наследование, так как родились от неравного брака<sup>32</sup>.

Если бы поездка Франца-Фердинанда прошла в соответствии с программой, то позиции сторонников Австро-Венгрии в Сербии могли бы усилиться. Тем не менее, радикальная группировка сербской молодёжи организовала покушение<sup>33</sup> на эрцгерцога и его жену в городе Сараево.

Это событие позволило руководству Австро-Венгрии прояснить для себя ситуацию, и выбрать свою реакцию на неё. Сербскому руководству был объявлен ультиматум. Вследствие непринятия сербской стороной всех его условий, Австро-Венгрия объявила Сербии войну. Теперь союз Центральных держав должен был прояснить для себя расклад сил в Европе: будет ли Россия поддерживать Сербию или нет. А её поддержка означала вступление в войну всех стран Антанты.

<sup>32</sup> Эрцгерцог был женат на чешской дворянке не королевского происхождения.

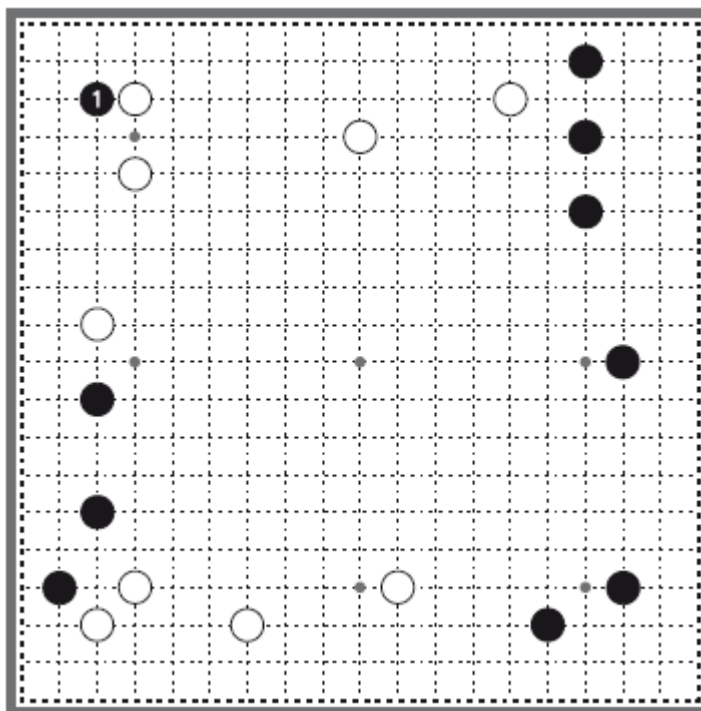
<sup>33</sup> Покушений было даже два. Первое, неудачное, не изменило ход истории.

В ответ на объявление войны сербам император России Николай II объявил генеральную мобилизацию. Это означало, что Россия начинала подготовку к войне. В условиях начала 20-го века объявление мобилизации означало, говоря современным языком, «пуск баллистических ракет». Австро-Венгрии и Германии формально ничего не оставалось кроме как объявлять войну России, а значит и Антанте <sup>34</sup>. Формы такого «объявления» можно обсуждать, но факт остаётся фактом <sup>35</sup>.

Что это – стечение обстоятельств, или продуманная стратегия? Не будем забывать, что в итоге войны в Европе рухнуло три империи: Австро-Венгрия, Германия и Россия. Могли ли политики пойти на будущие риски такой стоимости только из-за печальных «случайностей»?

Балканы вновь приковывают к себе внимание всего мира и в наше время. Самопровозглашение независимости Косово от Сербии в феврале 2008 года можно также рассматривать как проясняющий ход в большой игре мировых держав. Каков расклад сил в мировом сообществе между сторонниками сохранения прежней системы миропорядка и борцами за новую парадигму мироустройства? Какие шаги предпримет Россия, как один из ключевых игроков в лагере защитников сложившейся системы международных отношений? Какие шаги вообще возможны в современных условиях?

А как прояснение работает в бизнесе? Исследования рынков, пробные продажи и другие маркетинговые технологии – не примеры ли использования данной стратегической концепции?



Зарисовка 6

Если мы вновь взглянем на знакомую нам зарисовку с точки зрения борьбы компании (игрок чёрными) за сердца потребителей (перекрёстки поля игры), то можем многое для себя открыть. В игре участвуют не только два цвета: чёрный и белый. Третий цвет – цвет

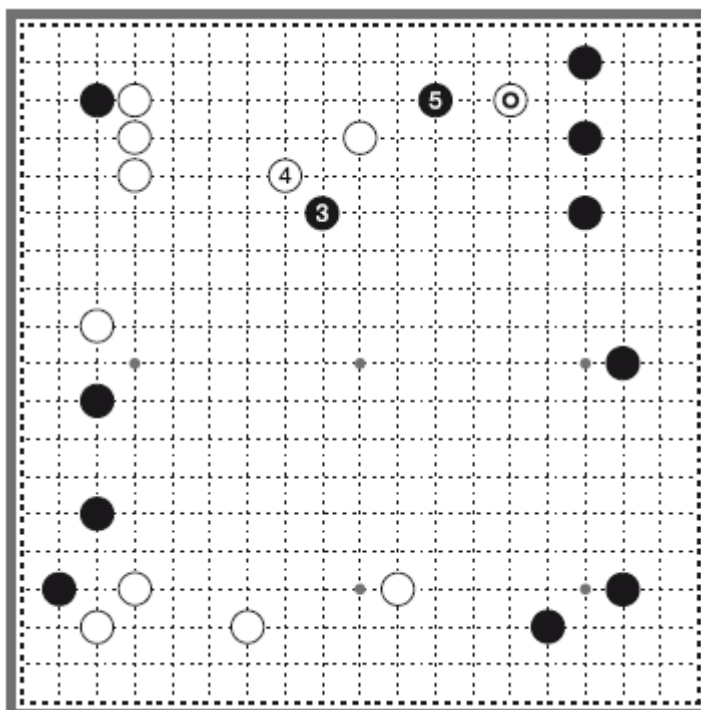
<sup>34</sup> У Германии были «свои счёты» с Англией из-за борьбы за колонии в Африке и на ближнем Востоке, а Франция жаждала реванша за поражение во Франко-Прусской войне 1871 года.

<sup>35</sup> Имеется в виду агрессия Германии против русских туристов, находящихся в этой стране на отдыхе и лечении.

поля игры (в нашем случае бесцветный) – это тоже участник. По сути дела, за этот цвет и разворачивается борьба между игроками.

Как видно, верхняя сторона «рынка» представляет собой арену, на которой разворачивается конкурентная борьба. Чем интересна чёрным область, удерживаемая белыми камнями? Она интересна тем, что это «разогретый» рынок, с уже сформированной у покупателей потребностью в продукте. Напротив, в центре игрового поля «рынка» как такового ещё нет, или говоря другими словами, там его ещё нужно формировать. Белые тратили на освоение рынка на левой стороне и вверху свои ресурсы и время. Они «ставили» на рекламу, на продвижение продукта. Их камни стоят размашисто, с большим пафосом. Можно, конечно, оставить им эту огромную нишу и заняться освоением других пространств. Но какое решение примут чёрные?

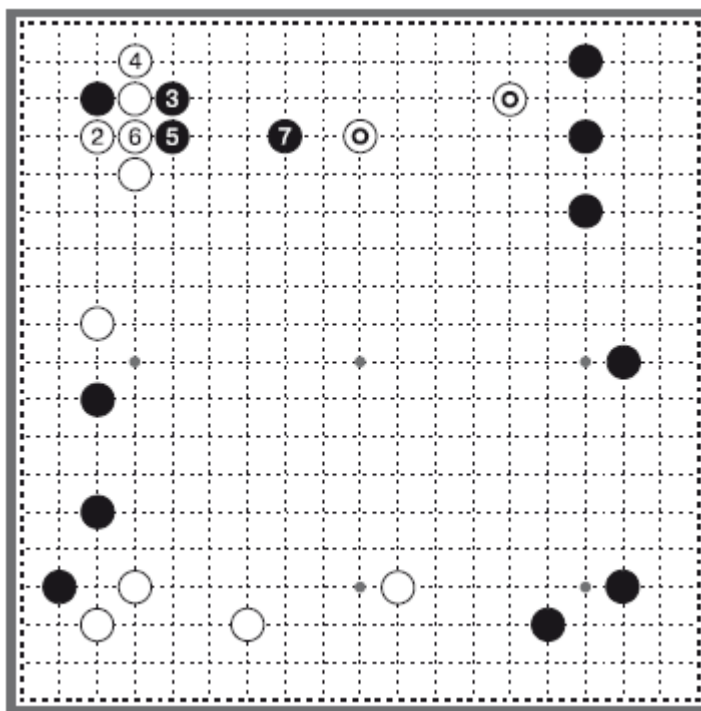
Что если «чёрный игрок» посчитает, что ему в данном случае более эффективно войти на чужой рынок, завоевав на нём свою долю? Не об этом ли выборе говорит нам «пробный ход» камнем 1? Да, всё так. Его задача: определить, какие «сердца потребителей» – в углу или на стороне – будет защищать «белый конкурент».



Зарисовка 7

Стратегия такова. Если конкурент отдаёт угол, сосредоточив свои усилия на удержании верхней стороны, то чёрные оставляют вложения в угловую нишу на прежнем уровне – один камень, и переключаются на сокращение рыночной доли конкурента на верхней стороне. Тем более, что вверху справа у чёрных есть крепкие позиции на рынке. Расширение рыночной доли от своих прежних инвестиций более выгодно, чем борьба за маленькую долю в верхнем левом углу под контролем белых.

Обратим внимание, что чёрные сначала пресекают возможность белых расширяться в сторону центра, вынуждая их защищать сердца «своих потребителей», а затем вторгаются на рынок соперника уже от своих крепких камней справа, значительно сокращая белую область. При этом ситуация в углу слева всё ещё не определена.



Зарисовка 8

Если же белые решат сохранить угловую нишу и захватят чёрный камень, то они рискуют потерять весь рынок на верхней стороне.

Повторим, что изюминка концепции прояснения – действовать там, куда смотрит конкурент и играть в тех областях рынка, которые представляют для него ценность, оставляя другие «на потом». Пусть конкурент, если считает нужным, переоценивает свои приоритеты и переходит в те сегменты, которые он ранее котировал для себя как малоценные.

Эта непростая стратегия не всегда находит понимание у тех, кто принимает конкурентные решения. Не бывает ли так, что кто-то продолжает настаивать на инвестициях в те сектора, которые оказались малоприбыльны и неинтересны конкурентам? Можно ли оправдать такую настойчивость тем объяснением, «что мы там до этого поставили наши камни (сделали пробные инвестиции), и они не пропали»? Конечно, даже в игре Го поставленный камень может быть окружён и снят только с течением времени.

Но важно не только видеть свои камни, но и оценивать результат их работы. Если у камней нет работы, то это бездельники, от которых лучше поскорее избавиться.

Ярким примером действий «против рынка» являлась политика советско-российского легкового автопрома. Заводы хотели выпускать продукцию, не соответствующую потребностям и желаниям покупателей и получать за это высокие прибыли. Эта политика сходилась с рук, пока рынок автомобилей имел протекционистские ограничения. Никаких стратегических шагов кроме попыток административного закрытия рынка не предпринималось. Прогнозы продаж на 2008–2009 годы говорят о том, что российский авторынок сегодня практически потерян для отечественных производителей. В 2007 году иностранные производители заняли 80 % рынка. «АвтоВАЗу» досталось 9 % с перспективой снижения, остальным отечественным заводам – менее 1 %.

Отечественные автомобили не изящны. Почему? А изящны ли решения отечественных автомобилестроителей? Они соответствуют своим автомобилям? Изящество начинается с головы и в голове. Изящество не получится само по себе. Руки и ноги отвечают только за

исполнение изящества. Изящное решение в данном примере? Сейчас, задним числом, можно было бы предложить прояснение.

Стратегических ходов много. Это так, иногда, кажется, что их нет. Возможным ходом для российского автопрома могла бы стать кооперация с иностранными производителями<sup>36</sup>. Тонкая игра по передаче им в управление части рынка (как это показано на зарисовке 3)<sup>37</sup> и получение новых технологий для захвата перспективных рыночных ниш<sup>38</sup>. Это классическая оборона. Правильно применить её – искусство. А закрепив за собой несколько ниш, в будущем можно начать новое наступление пользуясь преимуществами аборигена. Но, чтобы сочетать оборону и наступление – надо иметь полководца. Полководец нужен даже в том случае, если не осталось ничего кроме партизанских действий.

## **Выводы**

1. Проясней! Эта короткая, но ёмкая по смыслу и понятная по форме команда для действий в чужих сферах влияния<sup>39</sup>.

2. Прояснение как метод широко используется во многих областях деятельности. В бизнесе, политике, на войне.

3. Суть стратегической концепции, лежащей под изящным решением «проясней», в гибкости ответа на действия конкурента или противника. Принцип: сначала выясни, что ценит твой соперник.

4. Это решение может быть связано с жертвой. Жертва может быть иногда необходима для проверочных действий. Любое действие – это вложение времени и ресурсов. Однако нужно быть готовым немедленно отказаться от дальнейших вложений на бесперспективных участках, следуя за рынком или противником. Следовать, означает – сопровождать. В сопровождении важно чувствовать энергию прилипания<sup>40</sup>.

## **Вопрос для самостоятельной работы**

Могут ли в свою очередь белые применить прояснение против чёрных построений на правой стороне (зарисовка 9)?

---

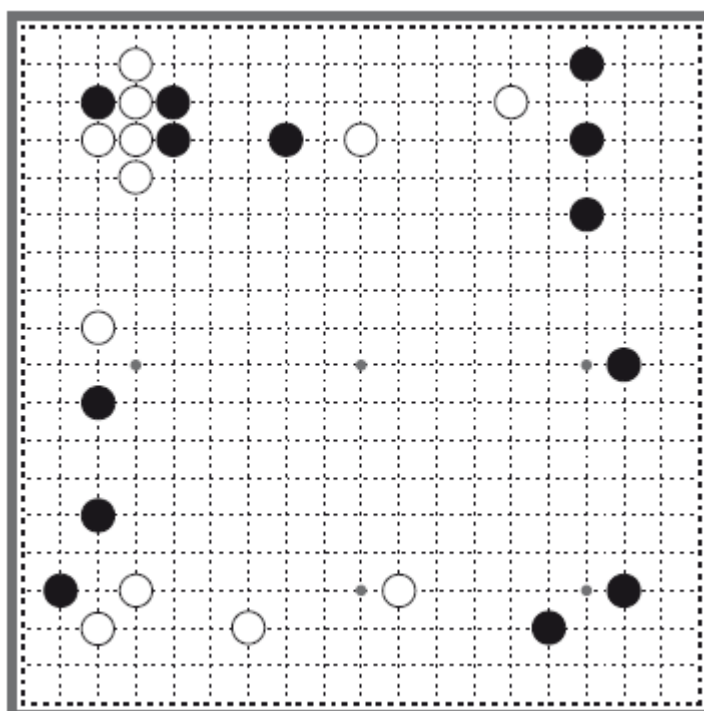
<sup>36</sup> В феврале 2008 года автомобильный концерн Renault-Nissan купил 25 % акций «АвтоВАЗа».

<sup>37</sup> Постановка белого камня 2.

<sup>38</sup> Например, дешевых и приспособленных к российским дорогам «народных автомобилей».

<sup>39</sup> Часто её называют «разведка боем».

<sup>40</sup> Подробнее об энергии прилипания можно узнать на семинарах, проводимых авторами книги. Некоторые незнакомые виды энергии достаточно проблематично описать словами, зато просто показать.



Зарисовка 9

## Смотри в оба! Второе изящное решение

Стратегическая концепция альтернативы помогает принять решение, когда есть два или более равноценных пути развития. Концепцию применяют для планирования своих действий на нескольких участках, связанных общей стратегией<sup>41</sup>.

В рамках летней кампании 1943 года Курская дуга являлась одним из участков грандиозной линии фронта, протянутой от Чёрного до Белого морей. Общим пространством решений был Восточный фронт<sup>42</sup>. На некоторых участках, таких как Ленинградский фронт, у Красной Армии не было альтернатив – стояла только одна задача. На Ленинградском фронте – деблокировать город {6}.

В отличие от Ленинграда и Волхова, Курская дуга была местом, где у командования Красной Армии был стратегический выбор: наступать либо обороняться. Эта альтернатива являлась сильнейшим фактором беспокойства. В том числе, советского Главковерха И.В. Сталина. По мнению русского командования оба варианта были приемлемы для Красной Армии, однако, приносили одинаково непредсказуемый эффект.

Как же в этой ситуации поступило советское военное руководство? Им было найдено изящное решение: не выбирать, а «смотреть в оба», прислушиваясь к выбору противника. Пока на фронте в районе Курской дуги сохранялась альтернатива, командование Красной Армией не принимало решений на наступление<sup>43</sup>, а внимательно следило за действиями германских войск. Альтернатива была следующей. Если командование Германии отказывается от наступления на курский выступ, то Красная Армия переходит здесь в наступление, используя его как выдвинутый на запад плацдарм. А если германское командование примет решение проводить наступательную операцию, то Красная Армия встретит врага на заранее подготовленных оборонительных рубежах.

Освободившись от груза ответственности по принятию решения о наступлении на этом направлении, советское командование сосредоточилось на других задачах. Таких как накопление сил, оборудование тыловых районов, разведка, партизанское движение, формирование и обучение подразделений. То есть, было сэкономлено, во-первых, время<sup>44</sup>, а, во-вторых, ресурс стратегии (духовные, эмоциональные и интеллектуальные силы)<sup>45</sup>, который всегда тратится на принятие таких сложных решений как наступление. Ведь цена ошибки может быть непомерно высокой.

Имея равные альтернативы, не стоит торопиться определять свою позицию. В этом и состоит изящное решение: не спешить выбирать за конкурента.

---

<sup>41</sup> То есть ситуацию рассматривают вместе с её контекстом, в более широком масштабе, а не локально или изолированно.

<sup>42</sup> В свою очередь для Германии Восточный фронт был одним из частных фронтов, наряду с Западным фронтом, противостоянием в Средиземноморье и Атлантике.

<sup>43</sup> Хотя такие предложения поступали от некоторых советских генералов.

<sup>44</sup> Экономия времени – это возможность сделать что-то ещё, возможно, очень важное. Экономия времени в Го означает возможность поставить камень, то есть что-то изменить. Экономия времени, безусловно, самая ценная из возможных.

<sup>45</sup> Знаменитый древнекитайский стратег Чжугэ Лян на примере своей последней войны показал, что ресурс стратегии ограничен. Чжугэ Лян не мог взять приступом крепость, в которой оборонялся другой великий древнекитайский стратег Сыма И. Все стратагемы Чжугэ Ляна оказывались разгадываемы. Сыма И никак не «попадал на крючок». К примеру, Чжугэ Лян прислал Сыма И послание и закрытый ларец. Сыма И, не читая, сжёг послание и немедленно приказал выбросить ларец. В итоге Чжугэ Лян перестал спать, пытаясь найти «формулу победы». Так он не спал около 100 дней, в результате чего оказался на краю гибели. Его ресурс стратегии был исчерпан. Перед смертью он подготовил последнюю стратагему для отвода армии с наступательных рубежей, которую передал своим помощникам. Благодаря этой последней стратагеме своего военачальника, армия Чжугэ Ляна так искусно уходила с позиций, что Сыма И был уверен, что её ведёт сам Чжугэ Лян. Хотя, конечно, через шпионов до него дошли слухи о кончине полководца.

Если выбирает он, то мы экономим силы и время, не растрачивая их на проведение сложных аналитических расчётов по выбору решения. А это важная экономия. Ведь ресурс стратегии есть лишь у стратегов и лидеров. Более того, появляется возможность действовать на других срочных участках, которые требуют немедленного вмешательства.

Конечно, существует риск того, что в будущем может выявиться непросчитанное негативное последствие решений конкурента. К примеру, для Красной Армии на Курской дуге такой риск состоял в том, что она могла не выдержать натиск германских войск. Правда, с такой же вероятностью Красная Армия могла провалить и наступление.

Русское командование в операции под Курском повело себя стратегически, так как выбрало оборону только потому, что германское командование выбрало наступление. То есть, вся тяжесть выбора целиком легла на германское командование. О том, каковы были эти нагрузки, свидетельствуют воспоминания германских военачальников.

Гейнц Гудериан, генерал-инспектор бронетанковых войск Вермахта, записал свой разговор с Адольфом Гитлером после одного из совещаний в ставке. В повестке дня снова стоял вопрос: наступать или обороняться под Курском. Мнения генералов разделились. Гудериан и Модель категорически выступали против наступления. Фельдмаршал Эрих фон Манштейн занял сложную позицию (уже тогда у него были трения с Гитлером по стратегическим вопросам войны). Манштейн говорил, что наступать можно, но немедленно, так как это нужно было сделать ещё две недели тому назад. А если решение будет затягиваться, то наступать не следует. Ближайшие советники Гитлера, такие как начальник штаба Верховного главнокомандования Вооружённых Сил Вильгельм Кейтель и начальник штаба Сухопутных войск Германии Карл Цейцлер настаивали на наступлении в любом случае. Окончательное решение должен был принять сам фюрер.

Гудериан так описывает свой разговор с Гитлером: «После окончания совещания я взял Гитлера под руку и попросил разрешения сказать ему откровенно несколько слов. Он согласился, и я начал убедительно просить его отказаться от наступления на Восточном фронте, так как ему должно быть видно, с какими трудностями мы должны бороться уже сейчас. Я закончил вопросом: «Почему вы хотите начать наступление на востоке именно в этом году?»... Гитлер ответил на это буквально следующее: «Вы совершенно правы. При мысли об этом наступлении у меня начинает болеть живот» {7}.

Как видно из этого исторического документа, Адольф Гитлер буквально на физическом уровне переживал всю степень ответственности за решение такого огромного стратегического масштаба как одобрение операции «Цитадель»<sup>46</sup>.

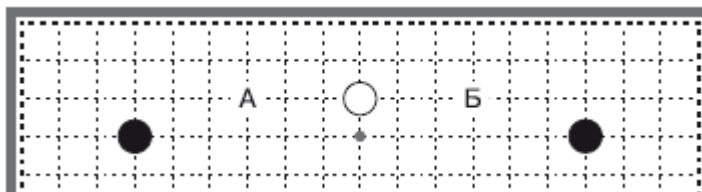
Стоит отметить, что к концу 1944 года Гитлер уже с трудом подписывал документы – так сильно дрожали руки<sup>47</sup>. Энергия человека, занимающего высокие руководящие посты и принимающего ключевые решения, расходуется намного быстрее и в большем объёме, чем это кажется исполнителям.

Поэтому применение концепции альтернатив – это хороший способ сберечь стратегический жизненный ресурс руководителя. Много ли известно берегающих технологий принятия эффективных решений?

<sup>46</sup> Германское название операции по отсечению Курской дуги и окружению советских войск.

<sup>47</sup> Рейхсминистр военной промышленности Германии Альберт Шпеер, часто встречавшийся с А. Гитлером в последние месяцы его жизни, описывает то тягостное впечатление, которое производил на него фюрер: «Гитлер усох, сморщился и одряхлел. Его руки дрожали, при ходьбе он сильно сутулился и подволакивал ноги. Даже голос его дрожал, потерял былую силу и эмоциональную окраску, а в минуты сильного возбуждения срывался, что характерно для стариков. Его кожа пожелтела, лицо стало одутловатым. Прежде всегда опрятная военная форма, в последний период его жизни часто бывала покрыта пятнами от пищи, не удерживавшейся в его трясущейся руке». Шпеер делает вывод, что к этому состоянию А. Гитлера привели постоянные нервные перегрузки, связанные с его деятельностью в качестве главы воюющего государства. Интересно, что Иосиф Сталин также не избежал подобной участи. Одной из рук он едва мог поднимать свою знаменитую трубку.

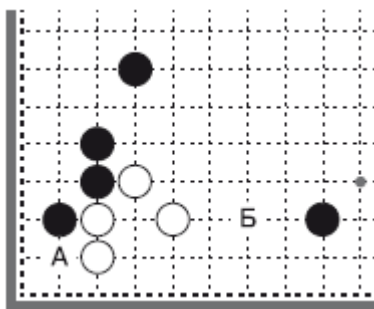
Наиболее наглядно концепция альтернатив может быть показана с помощью моделей Го.



Зарисовка 10

На зарисовке 10 показана альтернатива развёртывания белого камня. Его можно вернуть как влево (А), так и вправо (Б).

Имея такую альтернативу, можно сейчас ничего не предпринимать. Ситуация может быть «заморожена» до тех пор, пока одна из этих возможностей не исчезнет из-за действий соперника, либо альтернативы перестанут быть равноценными из-за изменений на соседних участках игрового поля.

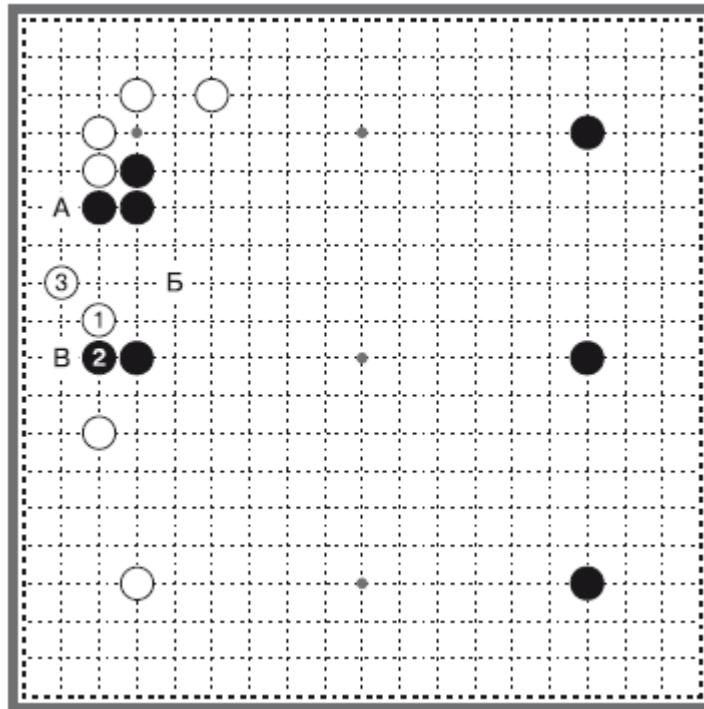


Зарисовка 11

Другой пример показан на зарисовке 11. У отряда белых камней, расположенного в углу, есть альтернатива построения крепости. Для этого можно добавить камень на перекрёсток А, либо на перекрёсток Б. Обе поправки обеспечивают отряду жизнь, то есть окончательный переход «в плюс». Такой отряд будет приносить как минимум две единицы капитала (владения).

Если существует альтернатива, позволяющая решить задачу выживания с равной эффективностью, можно не использовать ни одну из этих возможностей. Освободившиеся время и силы можно направить на решение срочных задач на иных участках деятельности.

Иногда стратегическую концепцию альтернатив используют для того, чтобы определить целесообразность вторжения в чужую сферу влияния.



### Зарисовка 12

Эффективность вторжения белыми камнями 1 и 3 внутрь чёрных на левой стороне может быть оценена с помощью концепции альтернатив. Если у нас на чужом «поле» есть альтернатива из трёх вариантов дальнейших действий, то такой проект можно начинать.

Белые камни на зарисовке 12 можно связать с отрядом в углу (заняв перекрёсток А); вывести их в центр с целью разделить чёрных (перекрёсток Б); или соединиться с другими белыми на стороне (перекрёсток В). Поэтому, такое вторжение будет успешно. Невозможно же сразу перекрыть все три направления! Остаётся лишь смотреть в оба<sup>48</sup>.

Если у проекта простая альтернатива (два варианта) дальнейшего развития, то вложения в него могут быть рискованными. Если же альтернативы нет, то риски могут превысить ожидаемые выгоды. Отражение этой закономерности заключено в правиле: на чужой территории имей тройную альтернативу, или, говоря словами прусского военного теоретика Мольтке, три «выхода из положения»<sup>49</sup>.

Взглянем на стратегию «Газпрома» по диверсификации способов транспортировки газа на рынок Европы с помощью стратегической концепции альтернатив.

Имея лишь один выход на европейский рынок через страны Восточной Европы «Газпром» не только становится заложником «несговорчивых» транзитёров. Некоторые страны, по которым проходит труба, часто оказываются неспособны гарантировать стабильность, своевременность и безопасность транзитных поставок через свою территорию<sup>50</sup>.

Какие стратегические принципы были положены руководством концерна при принятии решения о создании альтернатив доставки газа в Европу? Речь идёт о проектах Северного и Южного газопроводов, которые пройдут по нейтральной морской территории.

<sup>48</sup> В данном случае – в три стороны.

<sup>49</sup> Афоризм Молотке «стратегия – это система выходов из положения» усложняет команду «смотри в оба», но повышает надёжность исполнения.

<sup>50</sup> Достаточно вспомнить ситуацию с ограничением поставок газа в Европу через территорию Украины в начале 2009 года.



ствовать там, где даже единственный вариант сомнителен. Конечно, можно рассчитывать и на ошибку конкурента, но это уже риск, а не изящное решение.

## Ищи скрытое! Третье изящное решение

Стратегическая концепция, разбираемая в этой главе, учит использовать скрытый ресурс. Этот ресурс может стать «неожиданной» возможностью, а может таить в себе что-то ещё.

В качестве исторической иллюстрации выбран пример времён Гражданской войны в России, после революции 1917 года. Этот период почти не проанализирован с точки зрения искусства стратегии.

Перенесёмся на юг бывшей Российской Империи. Полуостров Крым – последний оплот Белого движения. Во главе правительства Юга России стоит один из выдающихся генералов Гражданской войны барон Петр Николаевич Врангель. Перед ним сложнейшая задача. Крым не способен обеспечить своё существование, будучи полностью отрезан от остальной части России. В Крыму не хватает продовольствия, фуража, угля, вооружений. Полностью отсутствует военная промышленность. Сельское хозяйство едва обеспечивает население зерном. Как распутать сложнейший узел социальных противоречий?

Белое движение в Крыму оказалось в ситуации нехватки жизненного пространства. Особенность положения была в том, что в Крыму не хватало пространства для обеспечения полной автономии от Советской России. То есть не было возможности «застроиться» на месте, получив неприступную крепость<sup>52</sup>.

Армия – гарант суверенитета – должна хорошо снабжаться вооружением и продовольствием. Военную помощь готова была оказывать Франция. Однако кроме армии в государстве есть ещё и население<sup>53</sup>. Перед Врангелем же стояла задача сохранить русский имперский уклад на полуострове Крым.

В подобной стратегической ситуации существует всего четыре варианта развития событий: построение неприступной цитадели, расширение жизненного пространства, бегство или сдача в плен.

Барон Врангель хорошо представлял себе эти перспективы. Сдача в плен на милость Советской России, на которой настаивала британская дипломатия, была неприемлема.

П.Н. Врангель, вступив в командование Вооружёнными силами Юга России весной 1920<sup>54</sup>, сразу же начал готовить возможную эвакуацию Крыма. Он понимал, что хотя существуют шансы расширить жизненное пространство, необходимо готовиться к худшему, то есть к эвакуации через море. Благодаря его исключительной твёрдости, эвакуация Крыма, когда до неё дошло дело, прошла действительно блестяще<sup>55</sup>.

Самый предпочтительный путь – расширение жизненного пространства за счёт присоединения к Крыму внешних областей – также был в стратегическом замысле генерала.

Барон Врангель понимал, что в случае невозможности построения неприступной крепости или невозможности расширения жизненного пространства, он должен свести поражение к наименьшим потерям. И победа, и поражение требуют огромного напряжения внутренних и внешних сил. Только в случае стремления к победе можно утешить себя надеждой на будущее. Если же военачальник терпит поражение, то ко всем обычным для победной

---

<sup>52</sup> Василий Аксёнов в романе «Остров Крым» красиво выстраивает версию автономии.

<sup>53</sup> В Крыму накопилось большое количество людей, бежавших из центральной России и Украины от «ужасов советской власти».

<sup>54</sup> После ухода прежнего командующего А.И. Деникина.

<sup>55</sup> История Крыма за 20-й век насчитывает три эвакуации: одна была проведена бароном Врангелем, став примером безупречной организации. Две других: советская – в 1942 году и германская – в 1944 году стали примерами настоящих трагедий.

стратегии нагрузкам, на него ложится ещё и эмоциональная тяжесть проигрыша. Поражение всегда труднее победы <sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Вот как сам Врангель описывает эти нагрузки: «Кубанская операция закончилась неудачей. Прижатые к морю на небольшом клочке русской земли, мы вынуждены были продолжать борьбу против врага, имевшего за собой необъятные пространства России. Наши силы таяли с каждым днём. Последние средства иссякали. Неудача, как тяжёлый камень, давила душу. Невольно сотни раз задавал я себе вопрос, не я ли виновник происшедшего. Всё ли было предусмотрено, верен ли был расчёт {2}?»

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.