

THE ART
OF THE
ADVANTAGE

優勝之道

КАЙХАН КРИППЕНДОРФ

Thomson Learning

36

СТРАТЕГИИ
ДЛЯ ПОБЕДЫ
В ЭПОХУ
КОНКУРЕНЦИИ

優勝之道

КАЙХАН КРИППЕНДОРФ

 ПИТЕР®

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск

2005

К. Криппендорф

36 стратегий для победы в эпоху конкуренции

Перевел с английского к. э. н. С. Жильцов

Главный редактор	Е. Строганова
Заведующая редакцией	И. Андреева
Руководитель проекта	Е. Базанов
Выпускающий редактор	Е. Маслова
Научные редакторы	С. Жильцов, А. Калабин
Редактор	Е. Базанов
Художественный редактор	Р. Яцко
Корректоры	Е. Одинокова, М. Одинокова
Верстка	Н. Воробьева

ББК 65.290-59 УДК 339.137

Криппендорф К.

К82 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции / Перев. с англ. — СПб.: Питер, 2005. — 256 с.: ил.

ISBN 5-469-00201-2

В бизнесе давно принято оперировать военной терминологией, но теорию применения военного искусства в рыночных баталиях западный мир открывает только сейчас. И это при том, что на Востоке мудрость победоносных сражений, как на настоящем поле боя, так и в других аспектах жизни, сформулирована более двух тысячелетий тому назад. Сформулирована она в виде 36 стратагем — хитростей, уловок, обманных приемов, позволяющих достичь превосходства в любой сфере, в том числе и в бизнесе.

Проанализировав без малого три сотни современных бизнес-кейсов сквозь призму стратагем, автор пришел к выводу, что эти стратагемы сегодня не только актуальны, но и представляют собой эффективные средства конкуренции и победы в сложных деловых ситуациях.

Оригинальный стиль изложения, множество практических примеров, как современных, так и древних, делают эту книгу великолепным источником знаний для маркетологов и руководителей всех уровней.

© 2003 Kaihan Krippendorf

© Перевод на русский язык ЗАО Издательский дом «Питер», 2005

© Предисловие к русскому изданию, А. Калабин, 2005

© Издание на русском языке, оформление ЗАО Издательский дом «Питер», 2005

Права на издание получены по соглашению с Thomson Learning

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-469-00201-2

ISBN 5-58799-178-0 (англ.)

ООО «Питер Принт», 194044, Санкт-Петербург, Б. Сампсониевский пр., д. 29а.

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2: 95 3005 — литература учебная.

Подписано к печати 17.09.04. Формат 60 × 90/16. Усл. п. л. 16.

Тираж 4000. Заказ № 1137.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1900», 195299, С.-Петербург, Киришская ул., 2.

Оглавление

Предисловие к русскому изданию	7
Предисловие	9
ВВЕДЕНИЕ. Универсальные маневры	11
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. Инь-ян: две противоположности	19
СТРАТАГЕМА 1. Чтобы захватить, нужно дать отойти	22
СТРАТАГЕМА 2. Менять кирпич на нефрит	28
СТРАТАГЕМА 3. Заманить врага на крышу и убрать лестницу	33
СТРАТАГЕМА 4. Выманить тигра с гор	41
СТРАТАГЕМА 5. Подружиться с дальним врагом, чтобы воевать с близким	45
СТРАТАГЕМА 6. Убить чужим ножом	51
СТРАТАГЕМА 7. Взять в осаду Вэй, чтобы спасти Чжао	55
СТРАТАГЕМА 8. Стратагема сеяния вражды	61
СТРАТАГЕМА 9. Мутить воду, чтобы поймать рыбу	65
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. Увэй: путь наименьшего сопротивления	69
СТРАТАГЕМА 10. Вытащить хворост из очага	71
СТРАТАГЕМА 11. Запереть дверь, чтобы поймать вора	75
СТРАТАГЕМА 12. Заменить опоры гнилыми бревнами	79
СТРАТАГЕМА 13. Стратагема красотки	84
СТРАТАГЕМА 14. Бить по траве, чтобы вспугнуть змею	88
СТРАТАГЕМА 15. Грабить дом во время пожара	92
СТРАТАГЕМА 16. Временами лучшая стратегия — бегство	96
СТРАТАГЕМА 17. Увести овцу, попавшуюся под руку	100
СТРАТАГЕМА 18. Притвориться безумным, но сохранять хладнокровие	105
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. Учан: непрерывное изменение	109
СТРАТАГЕМА 19. Наблюдать за пожаром с противоположного берега	114

СТРАТАГЕМА 20. Пожертвовать сливой, чтобы спасти персиковое дерево	120
СТРАТАГЕМА 21. Стратегема открытых городских ворот	125
СТРАТАГЕМА 22. Спокойно ждать, когда враг утомится	131
СТРАТАГЕМА 23. Пересадить гостя на место хозяина	138
СТРАТАГЕМА 24. Потребовать прохода через Гао, чтобы завоевать его	144
СТРАТАГЕМА 25. Золотая цикада сбрасывает чешую	150
СТРАТАГЕМА 26. Стратегема причинения себе увечья	155
СТРАТАГЕМА 27. Взять труп взаимы, чтобы вернуть себе жизнь	160
ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. Шанбин убин: не прямое действие	165
СТРАТАГЕМА 28. Грозить софоре, указывая на тут	168
СТРАТАГЕМА 29. Подняв шум на востоке, напасть на западе	175
СТРАТАГЕМА 30. Создав видимость ремонта дороги, втайне выступить на Чэн Цан	180
СТРАТАГЕМА 31. Обманув государя, переправиться через море	185
СТРАТАГЕМА 32. Сотворить что-то из ничего	191
СТРАТАГЕМА 33. Прятать нож за улыбкой	196
СТРАТАГЕМА 34. Замаскировать сухое дерево цветами	201
СТРАТАГЕМА 35. Чтобы схватить разбойников, прежде надо поймать главаря	206
СТРАТАГЕМА 36. Стратегема цепочки стратагем	210
Приложение А. Использование 36 стратагем в качестве основы для мозгового штурма	218
Приложение В. Перечень кейсов	242

Предисловие к русскому изданию

Вот уже несколько десятилетий не проходит мода на все восточное. Началась она с открытия западными людьми восточной (в основном китайской) философии, а именно буддизма, дзен-буддизма и даосизма. Потом оказалось, что нам есть чему поучиться у восточных людей и во многих других областях, от кулинарии до военных искусств. Так, многие современные топ-менеджеры и предприниматели, и западные и российские, для получения физической нагрузки ходят теперь не в ГYM (тренажерный зал), а к учителю восточных единоборств. А для усиления профессиональных навыков обращаются к восточным политическим и военным трактатам (бизнес давно использует военный опыт в своей деловой практике, вспомните хотя бы труды по военной теории Клаузевица и их переложение на бизнес-практику, сделанное четверть века назад Элом Райсом и Джеком Траутом).

Задokumentированная китайская история как минимум вдвое длиннее европейской. И на протяжении всей этой истории китайские мудрецы анализировали свой исторический опыт и строили на его основе свои военные и политические теории. Очень распространенной практикой среди китайских правителей было держать при дворе одного или нескольких философов-мудрецов и советоваться с ними по важным вопросам. Благодаря этому мудрецы получали возможность черпать информацию из первых рук и проверять свои теории на практике.

К слову сказать, может быть тому причиной была большая концентрация власти в руках китайских императоров по сравнению с сегодняшними президентами, или существенно больший срок правления, но китайские правители гораздо чаще поступали, следуя советам своих придворных философов. Правда, и за ошибки с советников спрос был соответствующий. Может быть поэтому современные советники президентов не дотягивают до уровня китайских мудрецов?

Стратегема — короткое образное высказывание, выражающее какой-либо стратегический принцип. В китайской традиции, с помощью стратагем происходило обучение воинскому (и политическому) искусству, а также выстраивались реальные стратегии. В основном сами 36 стратагем многим покажутся очевидными и естественными следствиями простого здравого смысла.

Однако все гениальное просто, и какими бы простыми эти умозаключения не выглядели при прочтении, я советую серьезно поразмышлять над каждой стратагемой и попробовать приложить ее к собственной практике. Ведь далеко не все вообще задумываются над теми фундаментальными проблемами, которые рассматриваются в этой книге.

Учитывая, например, что бизнес в нашей стране только вступает в пору зрелости, для многих будет весьма любопытно ознакомиться с той точкой зрения, что нет выгоды в полном устранении конкурента.

Тем, кому интересно, как можно извлечь выгоду из существования конкурента и как «побеждать, не побеждая» поможет первая часть («Инь-ян: две противоположности») книги.

Побеждать эффективно (например, победить противника, существенно более сильного, чем вы сами) вам поможет часть вторая «Увей: путь наименьшего сопротивления».

Выигрывать завтра, возможно ценой каких-то жертв сегодня научит часть третья: «Учан: непрерывное изменение».

Четвертая часть «Шанбин убин: не прямое действие» посвящена маневрам. В ней рассказывается о том, что лобовая атака — лишь одна из многих, зачастую более выгодных, альтернатив.

К неоспоримым достоинствам этой книги стоит отнести то, что рассмотрение каждой стратагемы сопровождается примером из мира бизнеса. И, хотя встречаются и уже набившие оскомину образцы бизнес-решений (особенно из практики *Microsoft*, *Virgin Group*, *Sony*, *Coca-Cola* и *Pepsi*), я встретил и много новых, притом весьма интересных вариантов бизнес-поведения. А военные примеры из истории Китая служат прекрасным к ним дополнением и весьма порадуют воинственно настроенных предпринимателей и маркетологов.

И в заключение скажу, что хотя к концу книги у вас может сложиться впечатление, что бизнес, как и война — это путь обмана, вернитесь к началу. И вы осознаете, что конкуренция — это танец, а не война. А в танце нет противников, только партнеры. Поэтому, так как цель бизнеса — не сиюминутное извлечение прибыли, а долговременные источники дохода, то какую бы стратагему или цепочку стратагем вы не применяли в каждой конкретной ситуации, помните, что основной капитал бизнесмена — это его репутация.

Калабин Антон,

автор книги «Требуется харизматический руководитель. Теория и практика харизматического управления»,

директор компании «Камео» — лидера крупно оптового рынка парфюмерии и косметики России www.kameo.ru,

директор и практикующий тренер-консультант

Школы Харизматических Лидеров www.leaders-school.ru,

автор и ведущий интернет-рассылок:

«Харизматическое Управление. Теория и практика»: <http://subscribe.ru/catalog/economics.school.charizma>

и

«Проработанная идея нового бизнеса — в каждом выпуске»: <http://subscribe.ru/catalog/economics.school.newbusinessidea>

Предисловие

Когда я впервые увидел перевод «36 стратагем», я подумал, нельзя ли применить заложенные в этом древнекитайском трактате идеи в современном деловом мире? Проанализировав без малого три сотни современных бизнес-кейсов сквозь призму «Тридцати шести стратагем», я пришел к выводу, что стратегии эти сегодня не просто актуальны, но и представляют собой эффективные средства конкуренции и победы в сложных деловых играх.

Трактат «36 стратагем» предлагает нам новые взгляды на то, как влиять на конкурентов, приобретать и сохранять преимущество над ними. Он не призывает действовать силой, а, напротив, расширяет наше воображение, позволяя тем самым находить новые, творческие альтернативы и стратегии, столь необходимые в нашем конкурентном мире. В современном, насыщенном информацией обществе с его все менее четкими границами сфер конкуренции (что отчасти вызвано удешевлением средств связи и ускорением технического прогресса) креативные стратегии важны, как никогда раньше. Укорачиваются жизненные циклы товаров, усиливается конкуренция между отраслями экономики, растет число самих конкурентов. Все это вынуждает деятелей рынков специализироваться. В результате мы наблюдаем более быструю, более динамичную «игру», обладающую теми же характеристиками, что и конфликты периода Борющихся царств (475–221 гг. до н. э.), давшие начало «36 стратагемам». Как показывает эта книга, в современном бизнесе эти 36 стратегий столь же эффективны, сколь и в древних китайских войнах. Многие компании, такие как *Microsoft*, *Sony* и *Coca-Cola*, уже применяют их, сами того не зная, в своих конкурентных битвах.

Мой первоначальный интерес к «36 стратагемам» был продиктован двумя обстоятельствами. Во-первых, я испытывал любопытство к китайской философии — испытывал с десятилетнего возраста, когда начал заниматься китайскими боевыми искусствами. Несколько лет спустя мой отец познакомил меня с даосизмом и дзен-буддизмом. С тех пор я и начал изучать философские течения Восточной и Южной Азии, благо моя мама и ее семья были оттуда родом.

Во-вторых, мой интерес к «36 стратагемам» объяснялся возможностью разработки на их основе действенных стратегий ведения бизнеса. Во время учебы в бизнес-школах Вартона и Лондона я обнаружил, что наибольший интерес вызывают истории компаний, которые победили своих конкурентов при помощи инновационных подходов, во многих случаях — распоряжаясь меньшими ресурсами. Конечно, размер может служить гарантией долгосрочных прибылей и важным фактором сохранения устойчивого конкурентного преимущества, как в случае с компанией *De Beers* на рынке алмазов и *Alcoa* на рынке стали. Однако в наш информационный век такие возможности появляются все реже и реже. Добиться стабильного успеха позволяет альтернативная форма конкуренции: завоевание долгосрочного преимущества искусной тактикой, посредством ряда временных преимуществ.

Поняв, что «36 стратагем» — это, по сути, руководство по достижению победы в современном бизнесе, я испытал сильнейший прилив вдохновения. Дополнительно меня подстегнул тот факт, что за пределами Китая это трактат по-прежнему относительно неизвестен. На Западе изучили «Искусство войны» Сун Цзы, но до сих пор не познакомились с родственным произведением, с «36 стратагемами». Написанные и проверенные в прошлом, «Стратагемы» обращены к неизменной человеческой природе. Несмотря на промышленную революцию, информационную эпоху и потенциал Интернета, все те игры, что мы считаем новыми, на самом деле были открыты еще в глубокой древности. Мы думали, что входим в «новую экономику» с новыми правилами, но постепенно обнаруживаем (иногда на горьком опыте), что правила эти совсем не изменились. Бизнес, как политика, как сама жизнь, зиждется на одних и тех же неизменных принципах борьбы за власть и за выживание. Человеческая природа не изменилась; проверенная тактика прошлого остается актуальной и по сей день.

ВВЕДЕНИЕ

Универсальные маневры

Более 2500 лет назад среди военных и политических умов Китая начались прения о том, как из общего знания вывести ряд универсальных принципов, которые лягут в основу науки о стратегии. Этот процесс занял свыше тысячи лет, и результатом его явился синтезированный сборник 36 тактических приемов завоевания, расширения и удержания власти: «36 стратагем». Менее известный на Западе, чем близкие по смыслу произведения, такие как «Искусство войны» Сун Цзы, «Дао де Цзин» («Книги пути и добродетели») Лао Цзы и наиболее древний из классических китайских трудов, «Шицзин» («Книга песен»), трактат «36 стратагем» является не менее важной частью китайской стратегической мысли. Даже сегодня китайцы регулярно обращаются к «Стратагемам» в контексте семейной, рабочей, внутренней и внешней политики. Этим стратагемам не учат в школах, они веками передаются из уст в уста. По мнению многих, руководители китайских и японских компаний сознательно используют «36 стратагем» при разработке корпоративных стратегий.

«36 стратагем» объединяют в себе опыт более чем двадцати поколений. Для сравнения, большинство трудов на тему стратегии охватывают уроки, извлеченные за период времени, немного превышающий одну человеческую жизнь или равный ей. В этой книге вся эта информация представлена в сжатом, но более полном, чем в других работах, виде. В ней представлено всего 138 деятелей из китайской истории. Каждое предложение включает в себе целые тома знаний, постичь которые помогут творчество и воображение читателя.

Чтобы вы могли оценить весь объем опыта, зафиксированного в «36 стратагемах», сообщу, чего достигли страны и народы остального мира за время, потраченное на формулирование стратагем:

- Афины добились доминирования над Грецией, а позже были разбиты македонцами во главе с Александром Великим.
- Римская империя окрепла, захватила Грецию, Персию, Ближний Восток и Северную Африку, а в конечном счете потерпела поражение от Греческой империи.

- Персидская империя расширила свое могущество, но 500 лет спустя подчинилась Риму.
- В Индии родился принц Сиддхартха-Гаутама, принявший имя Будда и положивший начало буддизму.
- Возникло христианство, а еще через 400 лет — ислам.
- В Китае родились некоторые величайшие мыслители — Лао Цзы, Сун Цзы, Конфуций, сменилось 11 династий, была построена Великая китайская стена и проложен Великий шелковый путь.

Истинный возраст «36 стратагем» определить трудно, так как у трактата нет конкретного автора. В его создании приняли участие сотни политических деятелей, полководцев и простых граждан. Они передавали рассказы из поколения в поколение, каждый раз уточняя их, оставляя самое важное, пока не осталась только самая сущность. Этот процесс, приведший к появлению «36 стратагем», начался примерно в VI в. до н. э. и закончился где-то между 500 г. н. э., когда он впервые упоминается в исторических хрониках, и 1600 г., когда неизвестный автор свел стратагемы воедино в рукописной книге под названием «Секретное искусство войны: 36 стратагем».

Трактат «36 стратагем» принадлежит к той же группе военных трудов, что и «Искусство войны» Сун Цзы, и тесно связан с даосскими произведениями, такими как «Дао де Цзин» Лао Цзы и старейшим из классических китайских трудов, «Шицзин». «36 стратагем», «Искусство войны» и «Дао де Цзин» учат читателей правилам выживания и обретения преимущества в динамичных средах. Все они явились плодами одного из бурных периодов китайской истории, известного как период Борющихся царств¹. Этот период начался, когда слабо объединенный Китай распался на самостоятельные государства, между которыми разгорелась борьба за власть. В скором времени выделились семь царств, между которыми на протяжении следующих двухсот лет произошли череда войн, альянсов и политических игр. Естественно, руководителей и мыслителей того времени волновал вопрос, как преуспеть в сложной, динамичной среде, и в результате на свет появились «Искусство войны», «Дао де Цзин» и «36 стратагем».

«Искусство войны» — принадлежащий перу Сун Цзы знаменитый трактат по военной стратегии. От «36 стратагем» он отличается тем, что у него есть конкретный автор, тогда как «Стратагемы» — по сути

¹ 453 – 221 гг. до н. э. Эта эпоха получила название Чжаньго — Борющихся царств, или Воюющих государств. — *Прим. ред.*

произведение народное. Сун Цзы предлагает нам философию и свод правил, тогда как в «36 стратагемах» говорится об осуществлении, поведении и действиях. Вероятнее всего, Сун Цзы был знаком с «36 стратагемами» — можно предположить, что они оказали определенное влияние на ход его мыслей, и наоборот. Западным людям может быть странно увидеть «Дао де Цзин» в одном ряду с трактатами военной тематики, ибо мы склонны рассматривать труд Лао-цзы как изложение философии невмешательства. Многие из тех, кто относится к «Дао де Цзин» как к военному произведению, отмечают его тактический уклон, а также тот факт, что 20 из 81 главы прямо или косвенно посвящены военным вопросам. Однако большинство ученых все же считают, что данный труд посвящен философии влияния. Он учит нас уважать силу природы, использовать ее, а не бороться с ней. Помимо всего прочего, «Дао де Цзин» велит нам воздействовать на мир интеллигентно, эффективно и продуктивно. В «36 стратагемах» действительно отражены многие даосские принципы из «Дао де Цзин» и военные постулаты Сун Цзы, но эта книга отличается тем, что повествует о конкретных альтернативах, а не о принципах и содержит больший объем более лаконично представленной информации.

В современных трудах на темы стратегии ведения войны или бизнеса, как правило, пропагандируется какой-то один подход: покупатель всегда прав, всегда бей по слабому месту своего конкурента и т. п. В «36 стратагемах», однако, предлагается множество порой противоречивых вариантов действия, например окружать врага, а затем отступить. Эта книга *предоставляет* вам право выбора, но *не делает* этот выбор за вас. Можно сказать, что в большинстве работ по стратегии число альтернатив ограничивается в целях упрощения, а «36 стратагем» — это наиболее полное руководство. «36 стратагем» призваны помочь нам перехитрить наших соперников, выработать креативные стратегии и превзойти других по части стратегического мышления.

Не исключено, что некоторые западные руководители уже знакомы с китайскими философией и стилями лидерства, уже используют некоторые из рассмотренных здесь стратегий в деятельности своих организаций. Принципами «36 стратагем» пользуются и многие западные корпорации, хотя чаще всего это происходит неосознанно.

«36 стратагем» — это совокупность средств, предназначенных для расширения границ нашего мышления и превращения нас в креативных стратегов. Рассмотрим, как это качество сыграло на руку величайшим стратегам нашего времени — и западным, и восточным. Мето-

ды Мао Цзедуна настолько отличались от тактики его гораздо более сильного противника, что тот не сумел к ним приспособиться. Эрвин Роммель за свою жуткую способность заставить противника врасплох, заставляя их ошибочно предполагать его следующих шаг получил прозвище «лис пустыни». Генерал Натан Бедфорд Форрест тоже практиковал «непредсказуемые» маневры. В ходе Гражданской войны в США он неоднократно одерживал верх над армиями, многократно превосходившими его по численности, и все за счет стремительных движений и стратегий, неожиданных для противников-северян. Всех этих и других выдающихся военных стратегов, включая Наполеона Бонапарта, объединяет тот факт, что они видели и выбирали альтернативы, о которых противник не мог и помыслить. В отличие от большинства из нас они умели мыслить нешаблонно.

Основная задача этой книги состоит в выявлении наиболее существенных отличий между китайской и западной точками зрения. Для западного человека «36 стратагем» — это вызов, предложение принять новый образ мышления, отличающийся от привычного для нас по ряду фундаментальных понятий. Китайская модель предполагает не прямой подход, в то время как на Западе принято действовать напрямую, в лоб. Китайцы верят в целостность взаимоотношений между людьми и окружающим миром, в то, что взаимозависимость всех вещей есть ключ к нашим знаниям и поступкам. На Западе так не считают. В Китае принято цикличное представление о мире и среде человека, т. е. считается, что человеческие взаимоотношения и события повторяются, тогда как на Западе оперируют категориями независимых «сценариев», линейными причинно-следственными связями и прямым воздействием одного на другое. С точки зрения китайцев, существуют универсальные принципы, применяемые во всех сферах бытия, будь то природа, политика, война или личная жизнь, а правое и левое полушария головного мозга постоянно взаимодействуют между собой. На Западе если что и признают, то только возможность совпадения, но никак не универсальность принципов и не одновременную работу правого и левого полушарий.

«36 стратагем» нарушают многие неписанные «законы» нашего культурного сдерживания, которое зачастую ограничивает наше мышление и накладывает отпечаток на наши решения. Сказки, которые нам читают в детстве, книги, которые читаем мы сами, наши успехи и неудачи — все это влияет на то, как мы воспринимаем и ведем себя, становясь взрослыми. Объективно примененное сдерживание может помочь нам избежать неправильных решений. Спросите любого венчурного капиталиста,

та, какому предпринимателю он даст денег: тому, кто познал неудачу, или тому, кто знает одни успехи. Беда в том, что мы редко пользуемся своим опытом объективно или сознательно. Вместо этого накопленный опыт превращается у нас в совокупность своего рода коленных рефлексов: огонь — боль, надо отступить, высота — страх, надо избегать. Эти «законы» реагирования вкупе с тысячами других норм и правил и обуславливают наше сдерживание. Они защищают нас от очевидных опасностей, да, но часто мы пользуемся ими, когда не следует, и, как результат, принимаем неправильные решения. Один из способов покончить со сдерживанием — поставить под сомнение истинность фундаментальных «законов», на которых оно строится. В этом смысле «36 стратагем» представляют собой простой и эффективный метод. Стратагемы основаны на законах даосизма, по определению отличных от западных.

Первый закон: инь-ян, две противоположности. Западные люди считают, что возможно стремиться к добру и не причинять зла, однако это предположение противоречит даосизму, в котором нет деления на «хорошее» и «плохое» — это просто две стороны одной монеты.

Второй закон: увэй, путь наименьшего сопротивления. Для западного человека уступить — значит проявить слабость, а преодолеть противника — силу. В даосизме принята противоположная точка зрения: здесь ценится путь наименьшего сопротивления. Это путь часто приводит к совершенно иному ответу на тот же самый вопрос.

Третий закон: учан, непрерывное изменение. На Западе принято считать, что настоящее определяется прошлым и что статичные моменты связываются изменениями. Если бы мы считали, что настоящее определяется настоящим и что изменение непрерывно, как это принято в даосизме, мы бы выбирали иные образы действий.

Четвертый закон: шанбин убин, не прямое действие. Западные люди предпочитают идти на противника в лоб, восточные же выбирают обходные пути. Нам они нередко кажутся непрактичными, обманчивыми, признаками слабости. Принимая допустимость непрямого действия, мы добавляем в свой арсенал новую тактику.

Идентификация паттернов. «36 стратагем» — мощный инструмент воздействия на результат сложной игры под названием «бизнес». Бизнес можно представить в виде «многопользовательской» игры, в которой ваша компания взаимодействует с конкурентами, покупателями, поставщиками, дистрибьюторами, регулирующими органами и многими другими участниками. Ваша цель — проложить в этой системе взаимозависимостей такой путь, который приведет вас к желаемой долго-

срочной, стабильной прибыли. В «36 стратагемах» содержится много теорий, меняющих взгляды современных ученых и экономистов на мир. Наш традиционный подход к объяснению природы с помощью математических формул не подходит, он не применим для описания большинства систем. Например, в последнее время многие ученые проявляют живой интерес к так называемой «теории сложности», содержащей простые правила и паттерны для изучения значительной части мироздания.

Мнение о том, что для понимания и воздействия на свои среды нам следует изучать природные модели (как то: рисунки на морских раковинах, характер течения воды, формы деревьев и облаков), было высказано около 2500 лет назад, когда Лао Цзы положил начало даосизму. В 1970-х гг. ученые из многих дисциплин — физики, биологии, химии, математики — начали выявлять модели, паттерны в том, что они классифицировали как «хаос». В результате возникла теория сложности. В ее основе лежит предположение, удивительно сходное с положением Лао Цзы: если идентифицировать паттерны системы, система обретет смысл, если понять эти паттерны, можно воздействовать на систему.

Идентификация моделей стратегического взаимодействия требует поиска паттернов в крупных взаимодействиях, таких как военные сражения, политические игры, конкуренция в бизнесе. Далее, необходимо установить валидность этих паттернов, синтезировать их, проверить валидность результатов синтеза и повторять этот процесс до тех пор, пока мы не получим конечное множество схем, объясняющих каждую совокупность наблюдаемых стратегических взаимодействий. Правда, для выявления достаточно устойчивой группы паттернов стратегического взаимодействия мы должны будем изучить конфликты за многие столетия. Информации, содержащейся в истории бизнес-стратегий, насчитывающей пятьдесят с небольшим лет, для этого определено мало.

«36 стратагем» — лучшая совокупность паттернов, схем и моделей, о какой только можно мечтать. За ними стоят более тысячи лет информации и опыта. Это больше, чем мы смогли бы накопить сами. Как будет показано далее, задокументированные в стратагемах паттерны действительно проявляются и на полях сражений, и на политических аренах, и на спортивных площадках, вообще в любой системе, где присутствует борьба за преимущество. Изучая их, мы можем понять сложную, «многопользовательскую» игру, имя которой — бизнес, и научиться лучше воздействовать на нее.

Чтобы доказать актуальность «36 стратагем» в бизнесе, я проверил их на более чем 250 современных кейсах. Перечень этих кейсов с указа-

нием примененных стратагем приведен в приложении В. Для подробного рассмотрения в тексте книги я отобрал из них шестьдесят случаев. При этом я руководствовался следующими критериями:

Известность. Я стремился рассматривать известные случаи, чтобы читатели могли взглянуть на знакомые события по-новому. В этой связи я отобрал наиболее известные, освещенные в прессе и изучаемые в учебных заведениях кейсы. В четырех ведущих бизнес-школах (Вартона, Гарвардского университета, Лондонская и Колумбийская бизнес-школы) стратегию изучают на примерах десяти компаний: *Asahi, Coca-Cola, Disney, Intel, Krupp, Sony, Nintendo, Flick Brothers/Feldmühle Nobel* и *Wal-Mart*.

Интернациональность. Предпочтение отдавалось глобальным компаниям, работающим во многих странах, континентах, культурах и средах.

Интересность. Я выбирал кейсы, посвященные особенно интересным событиям, демонстрирующие исключительные креативность, сложность или результаты.

Иллюстративность. Выбирались кейсы, наиболее четко обособляющие и объясняющие элементы рассматриваемой стратагемы. Стратегии многих современных компаний представляют собой комбинации древних стратагем и тем затрудняют изучение последних. Во избежание этого большинство представленных в книге историй являются «чистыми». Среди рассмотренных кейсов:

НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ЧИСЛО КЕЙСОВ	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ЧИСЛО КЕЙСОВ
Alcoa	1	Hindustan-Lever	1
American Beauty	1	Home Depot	1
Asahi	1	Toyota и Honda	1
British Airways	1	Intel	4
Ben and Jerry's	1	Kiwi Airlines	
Boeing	1	Krupp AG	1
Coca-Cola	10	Legend Computer	1
DHL	1	Microsoft	8
Disney	1	Minnetonka	
Dreamworks SKG	1	Nintendo	2
Epson	1	Sony	
Flick Brothers/Feldmühle Nobel	1	Southwest Airlines	1
Ford и Chrysler	1	Thomson Travel	
GE	3	Virgin	5
Gucci	1	Wal-Mart	

Общее число кейсов: 60¹.

¹ Некоторые кейсы включают в себя более одной компании.

Применение стратагем. Постичь истинный смысл стратагем может быть трудно. Отличия между ними порой обнаруживаются на уровне нюансов. К примеру, там, где западный человек видит одну тактику, восточные люди могут выделить три-четыре разные формы. Познание усложняется еще и тем, что даже знакомые со стратагемами китайцы порой расходятся во взглядах на их «истинный» смысл. Чтобы помочь вам в изучении стратагем, в основной части книги представлены оригинальный текст «36 стратагем» (правда, в измененном порядке), исторические иллюстрации, современные бизнес-кейсы и наглядные схемы каждой стратагемы. Изучать стратагемы можно в предложенном порядке или выбирая их случайным образом. В приложении А приводятся вопросы для проведения мозговых штурмов, стимулирующие творческий процесс. С их помощью вы сможете систематически вырабатывать нетрадиционные решения своих стратегических проблем.

При первом знакомстве со стратагемами у многих возникают вопросы об этичности их применения. Стратагемы агрессивны и во многих случаях предполагают тактику, на первый взгляд выходящую за привычные для нас рамки поведения. Существуют три причины преодолеть такую реакцию. Во-первых, стратагемы проверены временем; их эффективность доказана на войне, в политике и в бизнесе. Во-вторых, если предвзято отнестись к стратагеме, можно пропустить приемлемое, выигрышное решение и тем самым лишиться возможности ограничить свои возможности и ослабить свою позицию. В-третьих, сегодня этими стратагемами пользуются наиболее сильные компании, причем не исключено, что пользуются против вас. Знание стратагем поможет вам не стать их жертвой. В конце концов, любая стратагема может привести как к этичному, так и к неэтичному образу действий. Отвечать надо за выбираемую стратегию, а не лежащую в ее основе стратагему. В противном случае мы собственноручно и совершенно напрасно ограничиваем себе свободу действий. Эта книга поможет вам выбирать победные альтернативы. Она научит вас искусству завоевания преимущества.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Инь-ян: две противоположности

陰陽

*Небо заключает в себе инь и ян, холод и жару и порядок сезонов.
Те, кто понимает [это], будут побеждать; те, кто
не понимает, не будут побеждать.*

Сун Цзы, «Искусство войны»¹

Первое предположение, от которого мы попробуем избавиться, заключается в том, что возможно получить добро, не сотворив зла. Это предположение настолько укоренилось в западном мышлении, что мы ошибочно принимаем его за истину, если вообще обращаем на него внимание. Нам трудно представить себе иную точку зрения, поскольку на преследовании добра без зла сосредоточены все наши амбиции.

Наше западное воспитание учит нас стремиться к добру без зла, к здоровью без болезней, к счастью без печали, к силе без слабости. Мы хотим получать прибыль, не неся убытков, хотим расти, не зная спадов, хотим иметь силу, не имея конкурентов. Однако подобное стремление противоречит восточной философии, в частности принципу противоположности. Этот принцип гласит, что хорошее непременно сопровождается плохим (не кара божья, но две стороны одной медали), что за подъемом наступает спад. Компании, принимающие принцип противоположности, видят для себя возможности и ставят цели, недоступные для других организаций. Они сбивают нас с толку своим умением обходить конкурентов, удерживать потребителей, контролировать свою среду. Согласно принципу инь-ян, наша деятельность подчиняется законам природы, связывающим воедино добро и зло для достижения необходимого баланса.

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 1, параграф 7; перевод из *The Art of War, The Denma Translation* (Boston: Shambhala Classics, 2001), 128–129. При переводе с английского здесь и далее частично использован русский текст, источник: <http://www.lib.ru/POECHIN/suntzur.txt>.

Вместо того чтобы пытаться доминировать путем постоянных побед над конкурентами, мы могли бы стремиться к гармонии с ними. С западной точки зрения это может показаться непрактичным или слабым, но, как показывает практика, не верно ни то, ни другое. Благодаря принципу противоположности китайские императоры сумели пережить самые беспокойные периоды в истории страны: период Весны и Осени (770–476 гг. до н. э.), когда распалась относительно стабильная феодальная система, и период Борющихся царств (475–221 гг. до н. э.), когда 44 феодальных государства воевали друг с другом, захватывая соседние земли, пока в результате не образовалось семь приблизительно равных по силе царств. Для этих периодов были характерны постоянные, текущие раздоры в форме войн и политических игр. Эта среда послужила для философа Лао Цзы (примерно 551–479 гг. до н. э.) толчком к написанию трактата «Дао де Цзин», который, как и «Государь» Николо Макиавелли, был призван показать руководителям государств путь к величию. Лао Цзы писал:

Бытие и небытие порождают друг друга,
Трудное и легкое создают друг друга,
Длинное и короткое взаимно соотносятся,
Высокое и низкое взаимно определяют,
Преыдущее и последующее следуют друг за другом.
Поэтому совершенномудрый [видящий дао],
Совершая дела, предпочитает недеяние;
Осуществляя учение, не прибегает к словам;
Вызывая изменения вещей, [он] не осуществляет их сам;
Создавая, не обладает [тем, что создано];
Приводя в движение, не прилагает к этому усилий;
Успешно завершая [что-либо], не гордится.

Лао Цзы, «Дао де Цзин», стих 2

Принцип противоположности вовсе не предполагает самоуспокоенности и смирения. Напротив, это альтернативный способ реализации своих амбиций. Как пишет Лао Цзы, следуя законам природы, а не борясь с ними — принимая, что все имеет противоположную сторону, — мы можем достичь своих целей быстрее, с меньшими затратами энергии и наши результаты будут более долговечными.

Применительно к бизнесу из принципа противоположности следуют два ключевых вывода:

- Стремясь к равновесию с конкурентами, вместо того чтобы пытаться их уничтожить, мы, как правило, добиваемся большего.
- Принимая сложную и взаимозависимую природу ситуации, мы можем лучше контролировать нашу среду (т. е. наших конкурентов, потребителей, рынки).

Мы не должны стремиться к элиминации соперников как к единственному выходу. Зачастую конкуренты бывают нужны нам, чтобы протолкнуть идеи, взбодрить работников, защитить себя от других конкурентов. Мы видим, что быстрые, агрессивные компании наподобие *Microsoft*, *Virgin* и *Coca-Cola* извлекают из своих конкурентов определенные выгоды.

Когда Кадзуо Хираи, президента и операционного директора *Sony Computer Entertainment America*, спросили, беспокоится ли он по поводу выхода *Microsoft* на рынок игровых приставок, он ответил: «Обеспокоен ли я? Тот же вопрос мне задали шесть лет назад, когда на рынок вышли *Nintendo* и *Sega*. Думаю, они внесли большой вклад в развитие сектора интерактивных развлечений. А раз они привносят здоровую дозу конкуренции, значит, это хорошо для отрасли»¹. Это установка компании, принимающей принцип противоположности.

Правильное отношение к сложностям в бизнес-среде открывает новые стратегические возможности. Мы склонны разбивать проблемы на отдельные фрагменты, к которым мы применяем логику и находим решения. Но тем самым мы не даем себе увидеть интересные взаимоотношения между игроками. Креативные и конкурентные компании постоянно играют на этих отношениях, извлекая из них преимущество и прибыль.

Стратегемы, рассмотренные в этой части книги, помогут применить принцип противоположности к нашим практическим ситуациям. Мы увидим, что этот принцип хотя и основан на философии, в корне отличной от философии Запада, но регулярно проявляет себя в действии, помогая лучшим западным компаниям обрести преимущество над своими конкурентами, завоевать потребителей и союзников.

Знай, как использовать своих врагов. Правь не мечом — так ты навредишь себе, а эфесом: так ты сможешь себя защитить. То же относится и к соперничеству. Мудрый находит врагов более полезными, чем глупец — друзей.

Балтазар Грациан, «Искусство житейской мудрости»²

¹ «Can Microsoft Beat Sony and Nintendo at their Own Game?» *Barron's*, May 14, 2001, 25.

² Gracian, Baltasar, *The Art of Worldly Wisdom*, в переводе Christopher Maurer (New York: Doubleday, 1992), 47.

СТРАТАГЕМА 1

Чтобы захватить, нужно дать отойти

Теснимый противник будет еще сражаться.

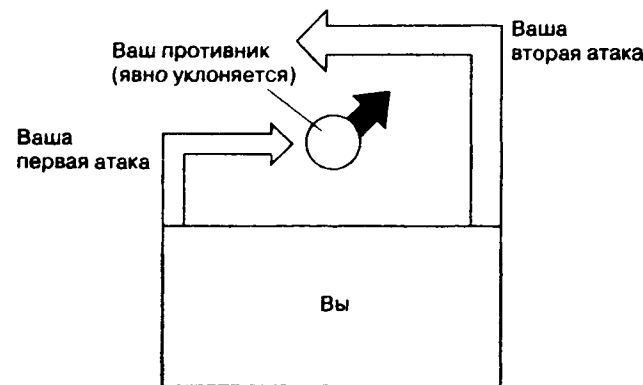
Противник, имеющий пути для бегства, сражаться не будет. Нужно преследовать его, не давая ему передышки, но и не тесня его чрезмерно. Когда силы противника иссякнут, его воля сражаться исчезнет. Тогда вражескую армию можно будет пленить, даже не замочив в крови оружие.

Из «36 стратагем»¹

Да в а я противнику уйти, мы, как правило, оказываемся в более выгодном положении. Борьба с окруженным соперником отнимает время, деньги или жизни, потому что враг, когда ему уже нечего терять, отчаянно сражается. Завоеванная таким образом победа менее долговечна. Разбитый оппонент будет жаждать мести; добровольно покорившийся противник может стать полезен.

Ключевые элементы:

- Вы «захватываете» своего врага.
- Вы можете убить его, но не делаете этого.



¹ При переводе цитат из «36 стратагем» здесь и далее частично использован источник: http://www.ckp.ru/biblio/m/ma_36/strat1.htm, http://www.ckp.ru/biblio/m/ma_36/strat2.htm.

Данная стратагема обращает наше внимание на две истины:

- Доминирование над соперником часто требует больше энергии, чем оно стоит.
- Силой можно завоевать власть, но редко — любовь.

Государь должен внушать страх таким образом, чтобы, если не приобрести любви, то хотя бы избежать ненависти, ибо вполне возможно внушить страх без ненависти.

Николо Макиавелли, «Государь», глава 17¹

Чтобы захватить конкурента, дай ему отойти. Соперничество между компаниями *Coca-Cola* и *Pepsi* — одно из наиболее часто упоминаемых в литературе за всю историю бизнеса. Оно началось на заре XX в. и по сей день продолжает занимать умы студентов экономических специальностей. Данное соперничество удивляет своей непохожестью на то, что мы привыкли понимать под противостоянием двух коммерческих организаций. Это война, в которой ни один участник не хочет стать победителем. Динамичный баланс, достигнутый между *Coca-Cola* и *Pepsi*, как нельзя лучше демонстрирует принцип противоположности в действии.

В 1886 г. аптекарь из Джорджии изобрел формулу нового напитка, и спустя несколько лет публике была представлена новая марка, «Coca-Cola». Через семь лет произошло событие, предопределившее развитие событий на данном рынке в следующем столетии. В 1893 г. фармацевт из Северной Каролины придумал формулу «Pepsi», вскоре после чего новая компания применила ту же франчайзинговую бизнес-модель, что и *Coca-Cola*. К 1910 г. у *Coca-Cola* было 370 франчайзинговых предприятий, у *Pepsi* — 270.

Поражает постоянство, с которым *Coca-Cola* и *Pepsi* противостоят друг другу: «А» изобретает, «В» копирует, «В» изобретает, «А» копирует. Каждая компания стремится создать себе уникальное преимущество в форме нового товара, новой модели бизнеса или нового канала и при этом отслеживает усилия другой стороны, чтобы в случае необходимости немедленно ответить тем же. В то же время каждый пытается быть непохожим на противника, предлагая инновации и так же копируя их. Чтобы в этом убедиться, достаточно взглянуть на события всего лишь одного десятилетия:

¹ Machiavelli, Nicolo, *The Prince*, в переводе W. K. Marriott (www.ilt.columbia.edu/publications/digtext.html). При переводе с английского здесь и далее использован русский текст в переводе Муравьевой Г., источник: Макиавелли Н. Избранные произведения. М.: Художественная литература, 1982.

ИННОВАЦИЯ

1980 г.: *Coca-Cola* прекращает использовать сахар и переходит на дешевую фруктозу в виде кукурузного сиропа.

1984 г.: В своих «диетических» напитках *Pepsi* переходит с сахара на аспартам.

1984 г.: *Pepsi* представляет двухлитровую бутылку.

1985 г.: «Seven-Up» проводит успешную рекламную кампанию, рассказывающую о достоинствах напитка без кофеина.

Эти компании считают друг друга врагами, но вдвоем им лучше, чем поодиночке. Не будь *Pepsi*, *Coca-Cola* могла бы не использовать сахарин и не предложить двухлитровую тару. Не будь *Coca-Cola*, *Pepsi* могла бы продолжать терять прибыль на использовании сахара, потому что сама она бы не переключилась на богатый фруктозой кукурузный сироп. Как сказал в 1988 г. Роджер Энрико, когда занимал пост исполнительного директора *Pepsi*:

Войну следует воспринимать как постоянную битву, хоть и без крови. Если бы не *Coke*, нам трудно было бы поддерживать себя в хорошей конкурентной форме. Чем большего успеха они добиваются, тем активнее мы должны действовать. Если бы компании *Coca-Cola* не существовало, нам пришлось бы молиться, чтобы ее кто-нибудь создал¹.

Coca-Cola и *Pepsi* играют друг с другом в кошки-мышки, преследуя друг друга, но не отставая слишком сильно. Когда кто-то из них делает шаг вперед, другой наносит ответный удар. Но эти удары никогда не бывают смертельными. Можно спорить о намерениях, но результат очевиден: за прошедшие сто лет *Coca-Cola* и *Pepsi* помогли друг другу достичь величия, не одержав при этом «победы».

¹ Enrico, Roger, *The Other Guy Blinked and Other Dispatches From the Cola Wars* (New York: Bantam Books, 1988).

КОПИЯ

Pepsi делает то же самое тремя годами позже.

Coca-Cola переходит на аспартам спустя полгода.

Coca-Cola представляет свою двухлитровую бутылку через четыре месяца.

В том же году *Coca-Cola* и *Pepsi* выпускают версии напитков без кофеина.

Не препятствуй армии, идущей домой.

Если окружаешь армию, должен оставаться выход.

Не дави на изнуренного врага.

Такова стратегия ведения войны.

Сун Цзы, «Искусство войны»¹

Чтобы завоевать сердца противника, необходимо дать ему отойти семь раз. В 225 г. н. э. Китаем правили три царства. Одно из них, Шу, много лет подряд безуспешно пыталось подчинить себе группу племен, обитавших в его южных землях. Тогда правитель Шу велел своему советнику Чжугэ Ляну решить эту проблему.

Чжугэ Лян, за которым стояла сильная армия, мог бы одним махом одержать победу над этими племенами, но опасался, что такая победа будет дорогой и недолгой. Возмущение, которое она непременно вызовет, затруднит управление южным регионом. Вместо этого он решил завоевать сердца членов непокорных племен и для этого применил стратегию «*Чтобы захватить, нужно дать отойти*». Он направил свои усилия на правителя южных племен, Мэнхоу. Первое же сражение между воинами Мэнхоу и армией Шу показало, что кочевники ничего не могут противопоставить хорошо обученным и экипированным солдатам Шу. Все три генерала Мэнхоу попали в плен. Однако вместо того, чтобы продолжить победное наступление, Чжугэ Лян щедро накормил генералов Мэнхоу и отпустил их. Естественно, ожидавшие казни генералы были ему благодарны.

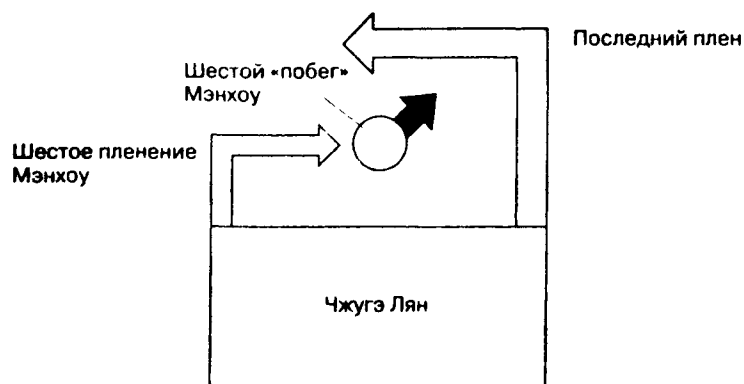
В ответ на это Мэнхоу провел свою атаку. Армия Шу сделала ловкий маневр и, обманув противника, захватила Мэнхоу в плен. Но Чжугэ Лян и в этот раз повел себя странно. Вместо того чтобы заточить Мэнхоу в тюрьму или казнить, он предложил ему присягнуть на верность царству Шу. Мэнхоу отказался, но пообещал, что если он попадет в плен снова, он признает превосходство Шу и перейдет под его юрисдикцию. Чжугэ Лян щедро накормил и напоил Мэнхоу и отпустил его. На вопрос своих офицеров, почему он не казнил Мэнхоу и не покончил с затянувшейся борьбой раз и навсегда, Чжугэ Лян ответил, что он пытается завоевать любовь южных племен, а не просто разбить их армию.

Мэнхоу запланировал вторую атаку. Но один из его генералов, ранее попавший в плен и отпущенный Чжугэ Ляном, допустил оплош-

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 7, параграф 36, в переводе R. L. Wing, *The Art of Strategy, A New Translation of Sun Tzu's Classic The Art of War* (New York: Doubleday, 1988).

ность и подвергся наказанию, из-за чего чуть не лишился жизни. Эти два события, счастливое избавление из вражеского плена и наказание от собственного правителя, чуть было не обернувшееся смертью, повлияли на лояльность этого человека. Он сам связал Мэнхоу и передал его Чжугэ Ляну. Во второй раз Мэнхоу оказался пленником Шу. Во второй раз Чжугэ Лян предложил ему покориться. Во второй раз Мэнхоу отказался. И в этот раз Чжугэ Лян накормил и отпустил его. Мэнхоу вернулся домой, выследил того генерала и казнил его.

После этого Мэнхоу спланировал третью атаку. На этот раз он велел своему брату и большому числу воинов, переодетых в гражданское, поднести Чжугэ Ляну дары. Проникнув в неприятельский лагерь, те приготовились было застать силы Шу врасплох и захватить Чжугэ Ляна в плен. Однако Чжугэ Лян предчувствовал ловушку. Его люди были готовы к отражению атаки. Они пленили Мэнхоу, лично возглавившего нападение, но тот снова отказался подчиниться и снова был отпущен на свободу.



Эта череда пленений и освобождений продолжилась еще четыре раза. В одном случае Мэнхоу и его люди попались в засаду, устроенную армией Шу. В другой раз Мэнхоу изменил один из лояльных ему монархов. Он сам пленил Мэнхоу и передал его Чжугэ Ляну. В третьем случае Мэнхоу и его свита притворились, что сдаются, но при обыске у них обнаружили кинжалы и мечи, которыми они намеревались убить Чжугэ Ляна. И каждый раз, когда Мэнхоу предлагали подчиниться Шу, он отвечал отказом и оказывался на свободе.

После шестого плена у Мэнхоу почти не осталось сторонников. Он повел седьмую атаку на солдат Шу. Те две недели играли в кошки-

мышки: ставили лагерь, притворялись, что бегут, и снова разбивали палатки. Во время последнего нападения армия Мэнхоу попала в устроенную в ложине засаду. Основная часть людей погибла. Мэнхоу в седьмой раз оказался в плену. Но на сей раз он, лишенный поддержки и сил сопротивляться, покорился Чжугэ Ляну и велел своим племенам подчиниться Шу.

В награду за это Мэнхоу получил от Чжугэ Ляна царство, землю и владычество над южными племенами. Когда Чжугэ Ляна спросили, почему он вернул власть Мэнхоу, а не оставил ее правителю Шу, он объяснил, что жители южных земель будут более лояльны своему лидеру, чем правителю Китая, и что своими играми в кошки-мышки он завоевал любовь Мэнхоу. Победа, таким образом, оказалась более стабильной.

Вода — это самое мягкое и податливое вещество в мире, но в преодолении твердого и крепкого она непобедима, и нет ей на свете равного.

Мягкое преодолевает твердое, слабые побеждают сильных.

Это знают все, но мало кто может применить это знание на практике.

Лао Цзы, «Дао де Цзин», стих 78¹

Резюме. Большинство западных компаний сосредоточены на том, чтобы победить своих конкурентов, но при отсутствии конкурентов не будет победителя. Согласно принципу противоположности, оптимальный успех зависит от успеха нашего соперника или как минимум от его длительного существования.

Применение принципа противоположности к конкуренции создает модель конкурентной борьбы, сильно отличающуюся от традиционной западной концепции. В этой модели конкуренция рассматривается как взаимозависимость, как танец, а не как война. Эта модель раскрывает наше мышление, позволяет нам увидеть новые стратегические возможности. Она как бы предлагает нам задаться вопросом: «Что бы мы сделали по-другому, если бы не хотели одержать победу над нашими конкурентами?»

Как показывает следующая стратегема, применение заложенной в принцип противоположности идеи «давать и брать» тоже может освободить наше мышление.

¹ Lao Tzu, *Tao Te Ching*, глава 78, в переводе James Legge (<http://classics.mit.edu/Lao/taote.html>). При переводе с английского здесь и далее частично использован русский текст в переводе с древнекитайского, источник: Ян Хин-шун. Дао де Цзин // Древнекитайская философия. М.: Мысль, 1972.

СТРАТАГЕМА 2

Менять кирпич на нефрит

Соблазни врага приманкой, а затем возьми его.

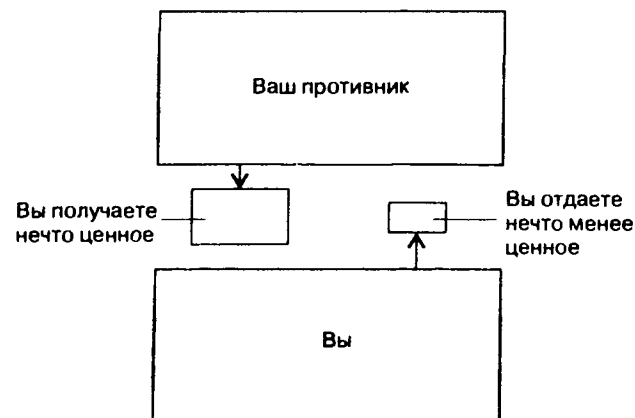
Из «36 стратагем»

На первый взгляд фраза «Менять кирпич на нефрит» означает просто обмен чего-то малоценного на нечто более ценное. Этот совет кажется столь же разумным и бесполезным, как «Покупай дешево, продавай дорого». Однако глубокий смысл данной стратагемы позволил компаниям *Microsoft*, *Sony*, *Gillette* и другим установить длительный контроль над своими рынками. Секрет их успеха заключен в двух человеческих наклонностях, с которыми борются и даосизм, и буддизм:

- Ценность относительна. Однако мы ведем себя так, будто существует только одна ценность.
- Мы путаем то, что ценим сами, с тем, что ценят другие.

Ключевые элементы:

- Вы даете своему противнику нечто не представляющее для вас особой ценности.
- Взамен противник дает вам нечто, что вы цените гораздо выше.



Зависимость как нефрит. Потребители часто действуют себе в ущерб, потому что не могут оценить или представить себе ценность чего-либо. *Microsoft*, *Sony* и другие компании построили свой бизнес в значительной мере на извлечении прибыли из этих потребительских тенденций.

Когда мы размышляем о покупке какого-либо товара, мы оцениваем справедливость его цены, сравнивая этот товар с альтернативами. Например, если мы приобретаем игровую приставку, мы можем сравнить ценники, скажем, «PlayStation 2» от *Sony* и «X-box» от *Microsoft*. В отсутствие близких аналогов мы можем прибегнуть к сравнению с другими аналогами, например сравнить цену игровой приставки со стоимостью еженедельного посещения кинотеатра в течение года.

К несчастью для нас, мы исключаем из этих расчетов одну важную переменную: полную стоимость, которую продавец (т. е. *Sony* или *Microsoft*) извлекает из установления отношения с нами. Эта стоимость почти всегда больше той прибыли, что продавец получает от первоначальной сделки. Другими словами, мы часто отдаем нефрит за кирпич, потому что не оцениваем стоимость того, что на что мы меняем. «Нефрит», который мы отдаем, — это наша зависимость.

Sony с готовностью несет \$100–150 убытка с каждой проданной приставки «PlayStation 2», потому что с каждой такой сделкой компания устанавливает взаимозависимые отношения с новым потребителем. Это позволяет *Sony* вместо разовых контактов устанавливать длительные отношения, к которым она может применять принцип противоположности. Компания может управлять этими взаимоотношениями так, чтобы обеспечить себе очень неплохой и долгосрочный поток прибыли: сначала от продажи дисков с программным обеспечением, а впоследствии от интернет-служб, проката кинофильмов и прочих пока еще несуществующих товаров и услуг.

Конечно, данную стратегию можно представить как создание препятствий или затрат на переключение, мешающих потребителю приобретать программное обеспечение от конкурирующих систем. Противоположность, принятия добра со злом, или краткосрочного убытка ради долгосрочной выгоды, — это просто другой взгляд на ту же стратегию. Правда, если взглянуть на стратегию *Sony* именно с этой точки зрения, неожиданное решение *Microsoft* о выходе на рынок видеоигр, принятое компанией в 2000 г., становится куда более понятным.

Microsoft тоже во многом полагается на «обмен кирпича на нефрит». Более того, некоторые даже утверждают, что стратегия *Microsoft* про-

диктована этим принципом в той же степени, что и ее основным продуктом — программным обеспечением. Компания построила свой бизнес на том, что распространила системы DOS и Windows настолько широко, что они стали стандартами, тем самым установив миллионы отношений взаимозависимости с производителями и потребителями компьютеров. В конечном итоге эта масса взаимоотношений стала напоминать монополизацию сектора программного обеспечения. Успех *Microsoft* объясняется расширением и использованием этих отношений, а не просто написанием более эффективных программных кодов.

Если исходить из того, что своим успехом *Microsoft* обязана как компетенции в программировании, так и взаимоотношениям с потребителями, становится понятно, почему она увидела угрозу для себя в планах *Sony* по подключению приставки «PlayStation 2» к Интернету (об этом было объявлено в сентябре 1999 г.): фактически *Sony* намеревалась «украсть» у *Microsoft* многие из ее контактов с потребителями. Вот почему *Microsoft*, никогда не воспринимавшая сегмент видеоигр всерьез и никогда не выпускавшая аппаратное обеспечение, внезапно решила заняться и тем и другим. Как тут не вспомнить слова Майкла Рибера, исполнительного вице-президента *Midway Games Inc.*, компании-издателя компьютерных игр: «Игровые приставки можно назвать троянским конем в домах людей. Человек начинает играть в игрушки, а в конечном итоге использует приставку для других развлечений, а также в целях e-коммерции».

Microsoft отреагировала в первой половине 2000 г. Было объявлено, что компания выйдет на рынок интерактивных игр с собственной приставкой, которая вскоре будет создана и получит название «X-box». В детище *Microsoft* было заложено несколько интригующих отличий от аналогичных устройств, к примеру «X-box» имела встроенный жесткий диск. Но стратегия *Microsoft* осталась без изменений: «*Менять кирпич на нефрит*». Компания планировала вложить в маркетинг «X-box» \$500 млн и терять на каждой проданной приставке около \$125 с целью извлечения большей прибыли из последующих продаж игр, интернет-сервиса и т. д.

Ценность относительна. Чжуан Цзы был философом-даосом, современником Лао Цзы, и прославился своими яркими юмористическими рассказами. Одной из его любимых тем была относительность ценности. Иными словами, то, что мы считаем хорошим или плохим, красивым или уродливым, ценным или ничего не стоящим, — не суще-

ствует в абсолюте. Точнее сказать, это зависит только от нашей точки зрения.

Один из рассказов Чжуан Цзы повествует о старом дереве, которое большинство людей считали никчемным. Ствол его был таким узловатым, что плотники не могли извлечь из него и дюйма ровной древесины. А крона дерева была такой безобразной, что ни один художник не хотел рисовать его и ни один садовник не хотел придавать ей форму.

Однако именно эти характеристики, из-за которых дерево не представляло интереса ни для плотников, ни для художников, ни для садовников, для самого дерева имели прямо противоположное значение. И действительно, они спасали ему жизнь. Поскольку никто не видел смысла в спиливании дерева, оно росло невредимым сотни лет. Мораль Чжуан Цзы такова: ценность зависит от точки зрения. Она не абсолютна.

Мы цуаем свою ценность с тем, что ценят другие. В другой истории, автор которой неизвестен, рассказывается о старом монахе, жившем в одиночестве в просторном, но скромно обставленном доме. Однажды ночью в дом проник грабитель — он посчитал, что здесь никто не живет. Он не нашел почти ничего ценного, разве что несколько горшков да немного еды. Вор стал рыскать по дому в поисках хоть чего-нибудь стоящего и неожиданно для себя наткнулся на монаха, тихо медитировавшего в одной из комнат.

Монах поздоровался с грабителем и спросил, чего тот хочет. Когда вор объяснил, что залез в дом затем, чтобы украсть что-нибудь ценное, монах извинился: «Мне искренне жаль, что вы проделали такой труд, а я не могу предложить вам ничего стоящего. Вот, возьмите мою одежду. За нее дадут больше денег, чем за эти горшки или еду». Вор взял одежду монаха и покинул дом.

Монах, теперь уже голый, вернулся к медитации. Глядя из окна в небо, он подумал: «Как бы я хотел отдать ему луну! Она так красива».

Один из уроков этого рассказа (а их в нем несколько) состоит в том, что поверхностная оценка стоимости чего-либо мешает нам оценить истинную ценность предмета. Вор был настолько очарован стоимостью одежды, что не мог оценить луну. По иронии судьбы, забирая одежду, вор уже «имел» луну, в том смысле, что она освещала ему путь домой и он мог бы наслаждаться ее красотой. Однако у луны нет рыночной цены, а потому вор не смог оценить ее.

Резюме. «Менять кирпич на нефрит» — простая, но действенная концепция, благодаря которой многие ведущие компании достигли своих доминирующих позиций:

- *Sony* доминирует на рынке интерактивных игр (33% рынка игровых приставок).
- *Microsoft* доминирует на рынке операционных систем.
- *Gillette* доминирует на рынке бритвенных станков (извлекая прибыль не из самих бритв, а из лезвий к ним).
- *American Airlines* произвела революцию в сфере пассажирских авиаперевозок, покупая лояльность пассажиров за налетанные ими мили (авиакомпания первой представила программу скидок постоянным пассажирам).

Все компании зависят *от* потребителей, но те, что формируют зависимость потребителей *от себя*, превращают это взаимоотношение в противоположность. Это открывает потенциал для получения привлекательной, долгосрочной выгоды.

Именно эти две истины — (1) что ценность относительна (ваша вряд ли совпадет с моей) и (2) что мы склонны путать то, что ценим сами, с тем, что ценят другие, — и создают для нас возможности обменивать кирпич на нефрит, вовлекая потребителей в отношения взаимозависимости. (Идею для проведения мозгового штурма на данную тему см. в приложении А.)

Ставить в зависимое положение можно не только потребителей, но и конкурентов. Следующая стратагема показывает, что это позволяет компаниям повысить конкурентоспособность и даже превратить недостаток в преимущество.

СТРАТАГЕМА 3

Заманить врага на крышу и убрать лестницу

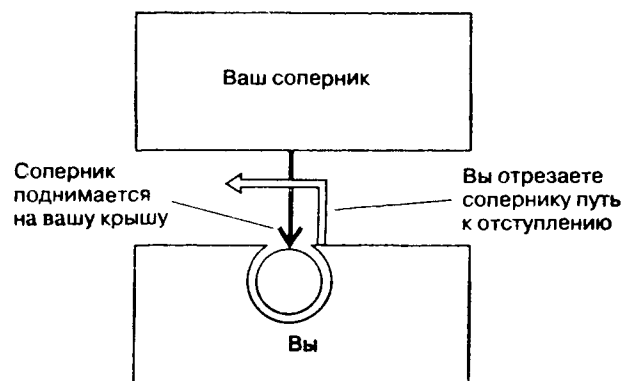
*Открой свои уязвимые места, чтобы привлечь к ним врага.
Когда он проникнет в твои ряды, окружи его,
отрезав путь к отступлению.*

Из «36 стратагем»

Стратагема 1, «Чтобы захватить, нужно дать отойти», предостерегает против полной блокады врага, потому что окруженный противник готов сражаться не на жизнь, а на смерть. Третья стратагема, «Заманить врага на крышу и убрать лестницу», описывает ситуации, в которых окружение необходимо. Убирая свою «лестницу», мы поднимаем боевой дух своих людей и даем им возможность победить. Убирая «лестницу» неприятеля, мы не даем ему спастись бегством и вынуждаем конкурента соревноваться с нами на том направлении, где у нас есть преимущество. «Лестница» в этой стратагеме символизирует путь к входу и к отступлению. С помощью лестницы можно взойти на поле боя и покинуть его в случае необходимости. В отсутствие спасительной лестницы ситуация становится предельно ясной. У нас остается всего один выбор: чтобы выжить, мы должны преуспеть.

Ключевые элементы:

- Вы делаете так, чтобы противник проник на контролируемую вами территорию.
- Вы отрезаете своим солдатам и солдатам противника пути к отступлению.
- Это поднимает боевой дух ваших солдат...
- ...и ставит противника в невыгодную ситуацию.



Как убирается лестница для своих менеджеров. Первая выгода от убирания «лестницы» состоит в том, что это мотивирует наших солдат или менеджеров. Это понимали и Сун Цзы, и Джек Уэлч, бывший председатель совета директоров и исполнительный директор *General Electric*.

В своем трактате «Искусство войны» Сун Цзы советовал генералам использовать этот мотивационный эффект единения:

Момент, когда полководец назначен командовать войсками, подобен тому, как если бы они взобрались на высоту и оставили лестницы. Полководец продвигается вместе с ними в глубь земель князей и затем спускает крючок. Когда командиры и солдаты проникли в глубь [чужой земли], они будут держаться друг за друга. Когда нет выхода, они будут сражаться¹.

С помощью этой тактики Дж. Уэлч сумел превратить свою громоздкую корпорацию из сонного бегемота в ловкого нападающего. До того, как он стал главой *GE*, работники компании чувствовали себя в безопасности. У них, как выразился Дж. Уэлч, был заключен пожизненный «контракт»: если работник соответствовал средним показателям производительности труда, его заработок гарантировался. Как результат, менеджеры не испытывали большого стремления к достижению большего.

Дж. Уэлч убрал эту «лестницу». Он заставил своих менеджеров вспомнить о конкуренции:

Подобно многим другим крупным компаниям США, Европы и Японии, в *GE* существовал негласный уговор, суть которого состояла в воспринимаемой пожизненной гарантии занятости...

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 11, параграф 20, перевод Lionel Giles (<http://classics.mit.eduU/Tzu/artwar.html>).

Новый вариант заключается в том, что *GE* предлагает лучшие в мире рабочие места для тех, кто готов к конкуренции. Мы располагаем лучшими учебными ресурсами и средой, в которой высоко ценятся возможности для персонального и профессионального роста¹.

Жизнь под руководством Дж. Уэлча была трудной. Но она была и стоящей — для тех, кто был способен конкурировать. Дж. Уэлч строго оценивал результаты работы своих менеджеров по различным операционным показателям. Он постоянно требовал ежеквартального роста прибыли, привязал заработную плату руководителей к результатам компании посредством фондовых опционов. В 1980 г., когда Дж. Уэлч занял пост высшего руководителя, фондовыми опционами владели менее тысячи сотрудников *GE*. В 2000 г. их число увеличилось до 15 000. Дж. Уэлч активно изгонял из организации менеджеров, не способных плодотворно работать в соответствии с его требованиями. Несмотря на многочисленные приобретения, в числе которых была и крупная компания *RCA*, за 20 лет правления Дж. Уэлча численность персонала *GE* сократилась почти на 100 000 человек.

Microsoft заманивает «Британнику» на свою крышу. В 1988 г. «Британская энциклопедия» была одной из самых известных в мире англоязычных энциклопедий. Первое издание «Британники» увидело свет в Шотландии в 1768 г., т. е. это была еще и одна из старейших энциклопедий. За 130 лет изданий, дополнений и переизданий «Британника» сформировала два, казалось бы, непреодолимых актива: доверие и глубину содержания. Данные активы были ключевыми факторами успеха на рынке энциклопедий. Потребители, которым предлагалось платить за энциклопедию свыше \$1000, требовали, чтобы содержание было авторитетным и исчерпывающим. Кроме того, эти активы служили отличной защитой. Любому новому конкуренту пришлось бы терпеть годы убытков, связанных с медленным созданием и пополнением содержания, чтобы добиться такого же доверия, как «Британника». Фундамент «Британской энциклопедии» казался незыблемым.

Однако в том же 1988 г. свои взоры на энциклопедический бизнес обратила компания *Microsoft*. Она наняла специального дизайнера, и тот начал разрабатывать «образ» будущей электронной мультимедийной энциклопедии на компакт-диске.

В течение следующих пяти лет *Microsoft* разрабатывала, проектировала и собирала воедино частицы того, что, по замыслу компании,

¹ Tichy, Noel M., *Control Your Destiny or Someone Else Will* (New York: Harper Business, 2001), 276.

должно было стать гораздо более интересным (по сравнению с существующими энциклопедиями) предложением. В качестве основы (как содержания, так и авторитета у публики) была взята «Funk & Wagnall Encyclopedia». К ней были добавлены особенности, отличавшие новый продукт от «Британники»:

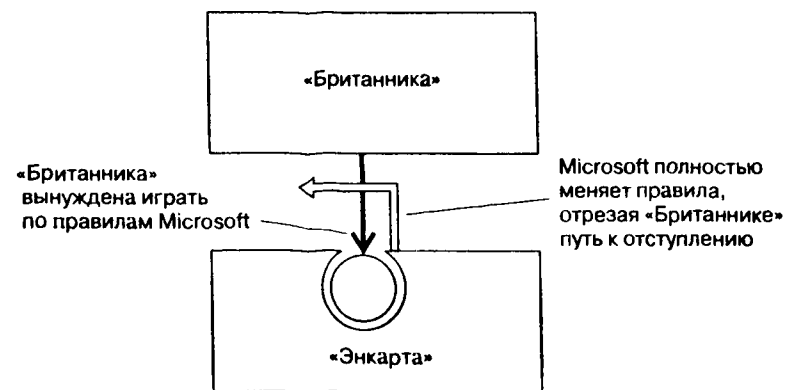
- Возможность поиска: пользователям предлагалось несколько способов поиска необходимой информации. Помимо традиционного алфавитного перечня статей имелась возможность поиска по ключевым словам и по категориям.
- Мультимедийность: проведенное *Microsoft* исследование показало, что при наличии цветных картинок и движущихся изображений дети усваивают больше знаний. Поэтому в новую энциклопедию было включено 800 полноцветных карт (со звуковым сопровождением, возможностью масштабирования изображения, включая 100 исторических карт), 100 анимаций и семь часов звука (включая известные исторические выступления, фрагменты знаменитых музыкальных произведений, звуки природы, иностранные языки).
- Больше количество иллюстраций: 7000 рисунков и фотографий.
- 20-футовая временная диаграмма: начиная с 15 млн лет до н. э. до настоящего времени. Пользователю предоставлялась возможность щелкнуть мышью в любой точке шкалы и получить информацию по соответствующим историческим событиям.
- Тысячи перекрестных ссылок: это позволяло пользователям с легкостью переходить к взаимосвязанным темам.
- Повышенная своевременность: электронный материал проще обновлять, чем печатный (к примеру, добавление нового абзаца не требует переформатирования всех последующих страниц, как в случае с обычными книгами), поэтому *Microsoft* могла быстро обновлять информацию.

К моменту, когда *Microsoft* закончила работу над созданием своей энциклопедии, получившей название «Encarta», а случилось это в 1993 г., преимущества «Британники» уже не казались такими впечатляющими. В дополнение к вышеозначенным преимуществам *Microsoft* воспользовалась тем, чего не было у «Британской энциклопедии»: низкой себестоимостью. Производство одного компакт-диска обходилось примерно в \$1. Благодаря этому *Microsoft* могла установить — и установила — на «Энкарту» цену куда более низкую, чем стоило полное

собрание томов «Британники»: около \$300, т. е. в три раза меньше, чем у британского конкурента. Обозреватель газеты «Guardian» писал: «Теперь можно купить мультимедийный персональный компьютер с CD-ROM приводом и набором электронных энциклопедий и потратить на это меньше, чем на [печатную] «Британнику»¹. «Encarta» быстро стала одним из самых популярных обучающих дисков.

Своей агрессивной ценовой политикой *Microsoft* лишила «Британскую энциклопедию» ее «лестницы». Установи *Microsoft* цену на уровне «Британники», достоинств ее предложения могло бы хватить, чтобы два продукта рассматривались как сопоставимые и сосуществовали друг с другом. Те, кому требовалось содержание, покупали бы книги, а те, для кого важнее мультимедиа-функции, выбирали бы «Энкарту». Но, установив цену на уровне \$300, *Microsoft* не оставила конкуренту иного выхода, кроме как последовать ее примеру. «Британника» была вынуждена перебраться через реку на берег *Microsoft*, потому что ее собственный берег становился нестабильным. Как долго потребители будут переплачивать, да еще так много, за товар с такими очевидными недостатками?

Ответ «Британской энциклопедии» последовал через два года. Но, сделав этот шаг, «Британника» споткнулась, потому что была вынуждена заняться неизвестным для себя бизнесом, а также потому, что играла по правилам, обеспечивавшим *Microsoft* известное преимущество.



Электронное издание «Британники» на CD увидело свет в 1995 г. Но поскольку компания не располагала ни знаниями, ни временем —

¹ «The World on a Disc» *The Guardian*, February 17, 1994.

у *Microsoft* на разработку «Энкарты» ушло пять лет, тогда как «Британника» уложилась менее чем в два года, — ее первый компакт-диск представлял собой не более чем текст «Британники» в электронном виде. Компания надеялась, что ее бренд, более известный, чем «Encarta», и глубина содержания компенсируют недостаток мультимедийных функций.

Потребители, быть может, и приняли бы это предложение, не допустить «Британника» роковую ошибку в ценообразовании. То ли потому, что компания-издатель плохо ориентировалась на рынке *CD-ROM*, то ли (и это скорее всего) потому, что она стремилась не допустить каннибализацию своего основного товара, цена на диск с «Британской энциклопедией» была установлена на уровне \$1000 — в три раза выше, чем на «Энкарту». Естественно, особой популярностью диск не пользовался.

Наконец, в 1997 г., спустя два года, «Британника» смирилась с новой реальностью и стала играть по новым правилам. Она снизила цену до конкурентного уровня (\$125) и добавила в последнее издание веб-ссылки и мультимедийное содержание.

Некоторого успеха «Британника» добилась в Интернете. Она первой предложила онлайн-услугу, *www.eb.com*, с помощью которой пользователи могли получить доступ ко всем 32 томам энциклопедии (разумеется, небесплатно). Структура оплаты услуг сайта несколько раз менялась, пока в 1999 г. не было принято решение получать доход не от содержимого энциклопедии, а от рекламы. Компания создала сайт *Britannica.com*, где предлагался бесплатный доступ ко всем материалам «Британники». Сайт оказался таким популярным, что в скором времени «завис» и не работал в течение трех недель.

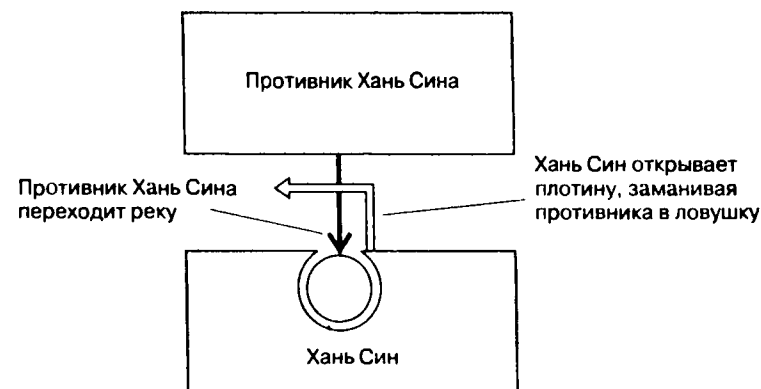
До 1993 г. «Британника» была ведущей энциклопедией, располагала впечатляющими источниками конкурентного преимущества и 250 годами опыта. И вот всего за несколько лет она едва не погибла под действием нового бренда. Тот действовал не силой, не вступал с «Британникой» в прямую конкуренцию. Вместо этого конкурент заманил «Британнику» на свою «крышу», где успех определялся не столько историческими традициями, сколько способностями в сфере мультимедиа, и убрал лестницу. «Британника» уже не могла вернуться в свой прежний мир, где авторитета и содержания было достаточно, чтобы гарантировать успех.

Как показывает этот пример, убирая вражескую лестницу, мы можем вынудить противника сражаться с нами там, где у нас есть преимущество. Это рискованно. В отчаянии соперник может действовать

так, что победить его будет трудно. Но если применить эту стратегию в подходящей ситуации (как это было сделано в следующем случае), она может послужить надежной основой для победы.

Как убирается вражеская лестница. В 206 г. до н. э. Китай был объединен в империю Хань. При династии Хань, правившей более 400 лет, до 220 г. н. э., Китай испытал настоящий Ренессанс, во время которого возродилось конфуцианство, была изобретена бумага (пройдет тысяча лет, прежде чем она появится на Западе), появились первые словари и исторические трактаты. Этим ренессансом Китай во многом обязан военным способностям династии Хань и грамотному применению стратагем. Династия Хань насаждала культ силы, регулярно нападая на мятежные царства и держа их под своим контролем.

Один такой случай связан с известным полководцем династии Хань, Хань Сином. Однажды он отправился подавлять два мятежа. По пути дорогу ему преградила армия третьего царства. Достигнув реки Вэй, Хань Син увидел на другом берегу армию из 200 000 человек, готовую вступить с ним в бой. У Хань Сина было три выбора, один хуже другого. Можно было напасть на неприятеля, но солдаты, преодолевая реку вброд, окажутся в очень уязвимой позиции и, скорее всего, погибнут. Можно было вернуться домой, но невыполнение приказа императора ставило под угрозу жизнь самого Хань Сина. Можно было ждать, но противнику не было резона самому идти в атаку или уходить. В результате Хань Син не успел бы вовремя подавить мятежи и не выполнил бы волю императора.



Поэтому Хань Син воспользовался стратагемой «Заманить врага на крышу и убрать лестницу». Он приказал солдатам перекрыть русло

реки выше по течению мешками с песком. Настала ночь, а вместе с ней спал уровень воды в реке. Утром Хань Син пошел в атаку. Его солдаты с легкостью преодолели обмелевшую реку. Противник хотя и был готов, но преимущества своего уже не имел.

Вскоре после того, как между армиями завязался бой, Хань Син приказал своим солдатам отступить. Противостоявший ему полководец почувствовал, что Хань Син вот-вот будет сломлен, и отдал приказ преследовать отступающих. Когда половина неприятельской армии перешла через реку, Хань Син велел солдатам, прятаясь возле плотины, быстро пустить воду. Вырвавшийся из-за разобранной дамбы поток свалил с ног и потопил половину вражеской армии, не успевшую пересечь реку. Одним своим движением Хань Син сделал следующее:

- Сократил численность войска противника наполовину (с 200 000 до 100 000 солдат).
- Получил территориальное преимущество (теперь он находился на возвышенности и имел свободу движения, в то время как противник располагался ниже и к тому же находился в воде).
- Перешел из положения атакующего в положение обороняющегося.

Фактически заманив врага на крышу и убрав лестницу, Хань Син поставил противника в опасное положение, а затем разбил его с минимальными потерями со своей стороны.

Стратегически креативные компании завоевывают рынки при помощи маневров, схожих с тем, что проделал Хань Син. Выманивая конкурента с его рынка на наш собственный, причем так, чтобы у того не осталось возможности для отступления, мы можем быстро изменить правила конкуренции в свою пользу и потопить даже превосходящего нас по силам соперника. Выход *Microsoft* на рынок энциклопедий — наглядный тому пример.

Резюме. Мы поговорили о «танцах» с конкурентами («Чтобы схватить, прежде дать отойти»). Но ведь существуют и другие, более хитрые подходы. Пригласим соперников конкурировать с нами напрямую. Этим мы подтолкнем своих менеджеров на достижение более высоких результатов и в перспективе сможем изменить правила конкуренции в свою пользу. Кому, в конце концов, конкурировать на вашей крыше, как не вам?

СТРАТАГЕМА 4

Выманить тигра с гор

Дождись срока, когда противник устанет. Используй кого-нибудь, чтобы заманить его в ловушку. Предприми опасную атаку, но вымани врага.

Из «36 стратагем»

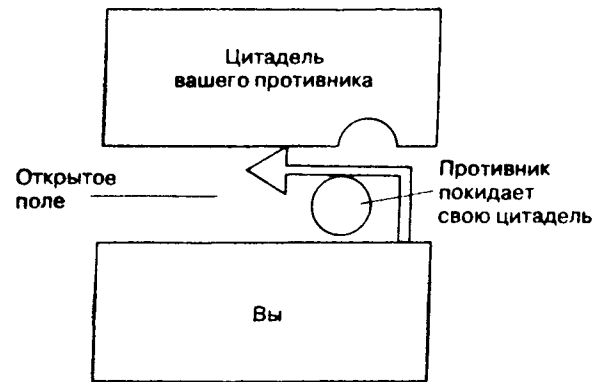
Э то та же тактика, что и «Заманить врага на крышу и убрать лестницу», только в измененной форме: на сей раз вы выманиваете противника из его цитадели на нейтральную территорию. Обе тактики требуют склонить врага покинуть место, где у него есть преимущество, но в данном случае речь не идет о заманивании противника на свою территорию. Наоборот, вы «вытаскиваете» соперника на территорию, где ваши шансы равны. Для вас это выгодно по трем причинам:

- Лишая конкурента его преимущества, вы сравниваете шансы на успех.
- Покидая свою цитадель, конкурент делает ее уязвимой для атаки.
- У вас остается открытый путь к отступлению.

На тигра, живущего в горах, трудно охотиться в его традиционной среде обитания. Но, выманивая его с гор на открытую равнину, где ваши шансы на победу равны, вы лишаете тигра преимущества и заставляете его рисковать своим убежищем.

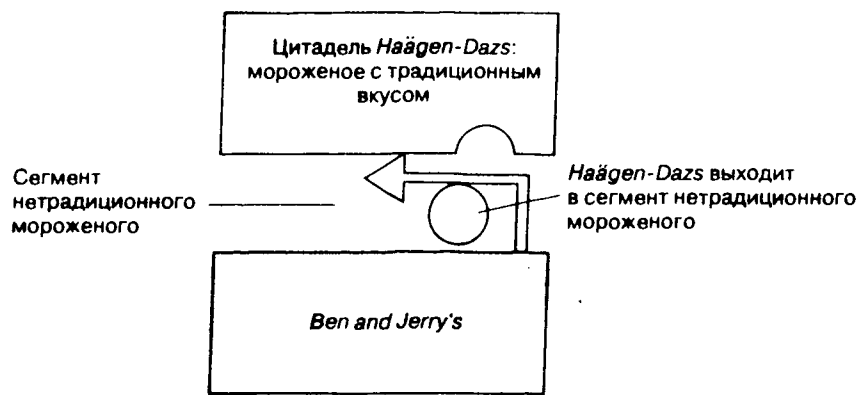
Ключевые элементы:

- Ваш противник находится в «цитадели».
- Вы выманиваете противника из этого укрытия.
- Вы либо (1) атакуете на открытом поле, либо (2) атакуете «цитадель».



Haägen-Dazs выманивается в поле. В начале 1990-х гг. компания — производитель мороженого *Ben and Jerry's* на время выманила фирму *Haägen-Dazs* из ее цитадели и нанесла ей серьезный удар.

Ben and Jerry's разрушила доминирующую позицию *Haägen-Dazs* в сегменте мороженого класса суперпремиум, выпустив на рынок продукты с нетрадиционными названиями и вкусовыми добавками. Общая доля рынка *Haägen-Dazs* постепенно сокращалась, но, несмотря на это, фирма по-прежнему считалась лучшим из всех производителей мороженого. Она сохраняла определенное число лояльных покупателей, выбиравших продукцию марки «Haägen-Dazs» за ее стабильно высокое качество. Оригинальный подход *Ben and Jerry's* их не прельщал.



Однако после того, как *Ben and Jerry's* захватила 29% рынка мороженого класса суперпремиум, *Haägen-Dazs* решила обороняться более агрессивно. На рынок были выпущены такие нетрадиционные сорта мо-

роженого, как «Carrot Cake Passion», «Cappuccino Commotion», «Caramel Cone Explosion», «Triple Brownie Overload» и «Peanut Butter Burst».

Результаты оказались неутешительными, и не потому, что, *Haägen-Dazs* не смогла конкурировать в нетрадиционном сегменте. Наоборот, поскольку марка «*Ben and Jerry's*» все еще была молодой, можно было предположить, что *Haägen-Dazs* сумеет завоевать этот новый для себя сегмент. Но на самом деле, отклонившись от своей традиционной «темы», *Haägen-Dazs* ослабила собственную «цитадель». Она сбила с толку своих лояльных покупателей и тем самым разрушила индивидуальность своего бренда. Причем эта потеря ничего не принесла компании взамен. *Haägen-Dazs* не смогла даже отвоевать у *Ben and Jerry's* сколько-нибудь значительную долю рынка. Пойманная вне своей крепости, *Haägen-Dazs* рисковала полной ее потерей.

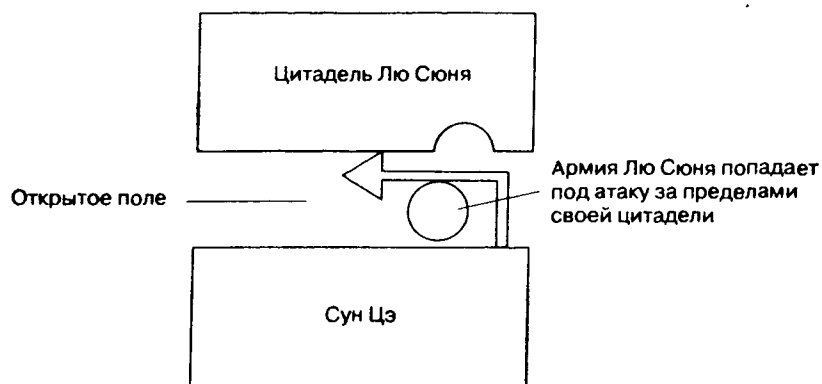
Тигр теряет свою гору. Ближе к закату династии Хань (221 г. до н. э. — 220 г. н. э.) китайские военачальники сосредоточили в своих руках такую власть, что сохранить независимость смогли всего несколько государств. К югу от реки Янцзы появились два соперника, Сун Цэ и Лю Сюнь. Они пристально следили друг за другом. Тот из них, кто выживет в надвигающейся конфронтации между ними, будет править всем южным Китаем.

Атаковать столицу Лю Сюня было трудно. Город был хорошо укреплен и окружен горами; попасть в него можно было только по нескольким узким дорогам, каждую из которых можно было легко оборонять. Сун Цэ не надеялся взять Лю Сюня приступом, поэтому он и его советники разработали план выманивания «тигра» с его гор.

В 199 г. н. э. Сун Цэ отправил к Лю Сюню своего эмиссара. Тот передал Лю Сюню ценные дары и письмо. В нем Сун Цэ хвалил военную мощь соперника и признал, что не может ему противостоять. Лю Сюнь был польщен.

Далее в письме Сун Цэ жаловался на другое царство, Шанляо, регулярно нападавшее на его земли. Шанляо, писал Сун Цэ, хотя и маленькая страна, но все же достаточно велика, чтобы он мог завоевать ее в одиночку. Он предложил Лю Сюню напасть на Шанляо и пообещал прислать подкрепление. Этим, утверждал Сун Цэ, они убьют трех зайцев. Во-первых, победа гарантирована, так как сильная армия Лю Сюня, подкрепленная войском Сун Цэ, легко расправится с врагом. Во-вторых, эта победа обогатит Лю Сюня, так как Шанляо — богатая страна. При этом, и это в-третьих, Лю Сюнь расширит свои владения, а вместе с ними и свое могущество.

Лю Сюнь был заинтригован этим предложением. Он обсудил его со своими советниками, один из которых выступил против предложенного плана. Этот советник не доверял Сун Цэ. Он заметил, что победить Шанляо будет трудно, а если Сун Цэ не пришлет подкрепление, то почти невозможно. Также он предупредил Лю Сюня, что, покинув свою цитадель вместе со всей армией, он сделает крепость очень уязвимой для неприятеля. Сун Цэ может на нее напасть.



Однако Лю Сюнь, жадный до богатства и власти, игнорировал это мнение. Он приказал своим генералам готовиться к войне.

Армия Лю Сюня подошла к Шанляо и окружила город. Уставшие от долгого перехода солдаты не были готовы к встретившей их ожесточенной обороне. Ситуацию усложняло то обстоятельство, что обещанное подкрепление Сун Цэ так и не прибыло. Со стен осажденного города сыпались стрелы, сражая солдат Лю Сюня. Осада не удалась.

В это время Сун Цэ, узнав о походе своего оппонента, приказал своим войскам — нет, не оказать поддержку Лю Сюню, а напасть на его цитадель. Лю Сюнь оставил там лишь небольшой отряд, который был без труда разгромлен.

Вернувшись с оставшимися в живых солдатами, разгромленный, уставший и деморализованный Лю Сюнь обнаружил, что его город завоеван Сун Цэ. Энергии на то, чтобы отвоевать город обратно, у него уже не было. Предприняв несколько слабых попыток, Лю Сюнь и его солдаты сдались в плен. Тигр не смог вернуться на свою гору.

Резюме. Наш конкурент силен в своей игре на своем рынке. Конкурировать с ним напрямую дорого и рискованно. Но, сменив поле боя, мы сравниваем шансы, возможно, даже получаем преимущество. В открытом поле поймать тигра проще.

СТРАТАГЕМА 5

Подружиться с дальним врагом, чтобы воевать с близким

По географическим причинам завоевывать близких врагов выгоднее, чем удаленных. Поэтому нужно на время заключить союз с дальними врагами, поступившись различиями политических взглядов.

Из «36 стратагем»

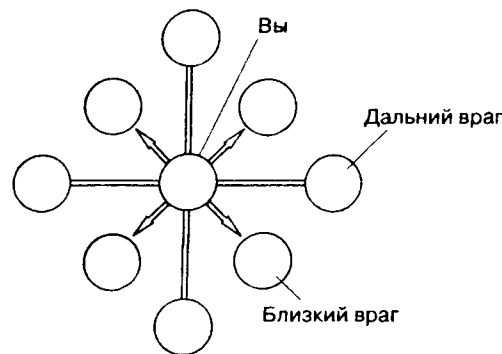
Людям нравится проводить четкую линию между сторонниками и соперниками. Однако в наше время это становится все труднее. Данная стратагема показывает, что, правильно выбирая сторонников и выступая против нужных соперников, мы можем победить одних с помощью других и увеличить свое могущество.

Раньше, когда компании определялись по сферам деятельности, идентифицировать конкурентов было просто: если компания работает в нашей отрасли, это конкурент, если в другой, то нет. Теперь границы не столь четки. Фирмы все чаще определяют сферу своей деятельности, не ограничиваясь рамками отдельных отраслей. Например, мало кто предполагал, что *Microsoft* может представлять угрозу для «PlayStation» от *Sony* или что звукозаписывающая компания *Virgin* станет, как будет показано далее, опасным соперником для *British Airways*. Итак, компании из неродственных отраслей неожиданно оказываются конкурентами. В то же время компании из одних и тех же отраслей все чаще и чаще видят друг в друге союзников. Правильное определение соперников и выбор подходящих союзников становятся более сложными и более важными детерминантами успеха.

Настоящая стратегия представляет собой совет по построению сети союзников: объединяйтесь с «удаленными» от вас конкурентами и атакуйте тех, что находятся «ближе» к вам.

Ключевые элементы:

- Вы объединяетесь в союз с дальним врагом.
- Вы атакуете близкого врага.



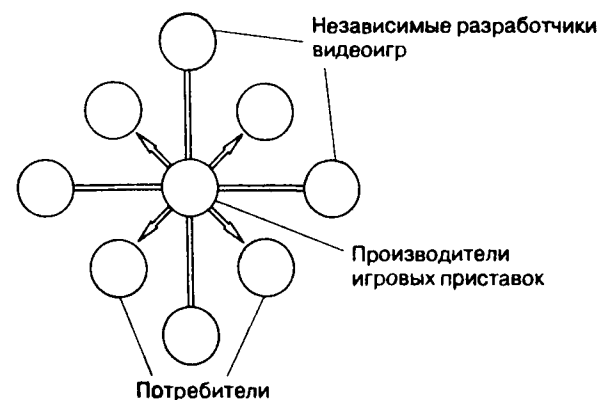
Производители игровых приставок объединяются с разработчиками игр. Существует великое множество возможностей для объединения в союз с «удаленными» соперниками. Сферы общих интересов можно найти даже с самыми прямыми конкурентами. Например, производители игровых приставок и разработчики игр по многим статьям являются прямыми конкурентами. При всем при этом они достигли баланса конкуренции и кооперации, выгодного и одним и другим.

Производители приставок (*Sony, Nintendo, Microsoft* и др.) занимаются в том числе и разработкой игр для них: для этого у них существуют специальные подразделения или приобретены соответствующие компании. Производителям выгодно продавать собственные игры. Это приносит им более высокую маржу прибыли, как правило 50–70%, или \$25–35, тогда как реализация игр сторонних разработчиков приносит лишь 10%, или \$5–10 прибыли. Зачем производителям приставок вообще связываться с продажей чужих игр?

Возможно, производители при желании могли бы вытеснить независимых разработчиков игр с рынка, так как именно они контролируют доступ к потребителям. Согласно контрактам между независимыми разработчиками и производителями приставок, последние получают эксклюзивные права на издание игры и распространение ее среди розничных торговцев. Если у производителя возникают проблемы с изданием или дистрибьюцией продукта, разработчикам неоткуда ждать помощи. Производители могут даже потребовать от разработчиков частичную предоплату расходов на производство игр.

И тем не менее производители игровых приставок и независимые разработчики сосуществуют, так как являются «дальними врагами» друг для друга. Тому есть три причины: рыночный успех программного продукта непредсказуем, большое значение имеет разнообразие игр, а интерес у производителей и разработчиков один и тот же. Производство и продажа компьютерных игр, равно как и всякий развлекательный бизнес, характеризуются непостоянством успеха новых товаров. Трудно предсказать, какая игра станет «хитом», а какая останется пылиться на прилавках магазинов. Производители, которым важно продать как можно больше приставок, стремятся максимизировать число игр, которые «идут» на их консолях. Поэтому-то они пишут собственные игры и одновременно активно привлекают сторонних разработчиков. Компания *Microsoft*, например, предприняла титанические усилия, чтобы возбудить у разработчиков интерес к своей «X-box». Для этого им было предложено принять участие в процессе разработки приставки, а те, кто согласился, получили так называемые «комплекты разработчика» (программные и аппаратные средства, необходимые для создания новых игр) раньше, чем их конкуренты.

Наличие большого числа игр также привлекает новых пользователей. Поэтому производителям выгодно, чтобы независимые разработчики создавали игры для их приставок, даже если на этом они получают меньшую прибыль.



Третья причина, по которой производители консолей и независимые разработчики игр являются «дальними врагами», состоит в том, что они имеют общие экономические интересы. Как уже говорилось в стратегии «*Менять кирпич на нефрит*», производители продают при-

ставки себе в убыток. Именно поэтому их интересы совпадают с интересами разработчиков. Экономика производства приставок и разработки программного обеспечения примерно одинакова: разработчики игр вкладывают в процесс создания игры значительные средства (где-то от \$1 млн до \$5 млн¹), надеясь окупить инвестиции за счет широкой дистрибуции готового продукта. Таким образом, и разработчикам, и производителям выгодно, чтобы парк установленного оборудования, т. е. приставок, был как можно шире.

Вот почему *Microsoft*, решив заняться игровым бизнесом, пошла на уникальный для себя шаг: начала производить компьютеры. Так как для достижения успеха в этой сфере необходимо заключить союз с разработчиками игр и находить с ними общие интересы, это значит, что нужно терять деньги на продаже консолей и окупать их за счет программного обеспечения. *Microsoft* не смогла найти компанию для независимого производства «X-box». Как сказал Дж. Аллард, генеральный директор разработчиков платформы «X-box»: «Мы обращались к Майклу Деллу, к людям из *Gateway* и *Compaq*. Они отвечали: “Вы что, хотите заработать \$50 млн, предлагая абсолютно ту же самую вещь? Мы таким не занимаемся”. М. Делл сказал: “Я не хочу производить лезвия, если я не могу выпускать бритвы. Вы обратились не по адресу”².

Найти с разработчиками общие интересы очень важно. Если бы *Microsoft* применила свою традиционную модель, создание программного обеспечения для компьютеров других фирм, она, скорее всего, повторила бы судьбу печально известной игровой компании *3DO*. Эта компания была создана в 1990 г. как производитель приставок (в то время она носила название *Medio*). Ее модель зависела от прибыльности как программного, так и аппаратного обеспечения. В течение семи лет *3DO* бурно развивалась; в 1993 г. компания была преобразована в открытое акционерное общество. Но в конечном итоге *3DO* натолкнулась на препятствие: она не могла убедить разработчиков создавать игры для своей платформы. У производителей приставок «3DO» был только один источник прибыли: продажа самих приставок. Они требовали, чтобы их реализация приносила прибыль, и поэтому не последовали примеру *Nintendo* и *Sega*, снизивших цены ниже уровня рентабельности. Разработчики, предпочитающие создавать

¹ «Toy Soldiers: Can Microsoft Beat Sony and Nintendo at their own Game?» *Barren's*, May 14, 2001.

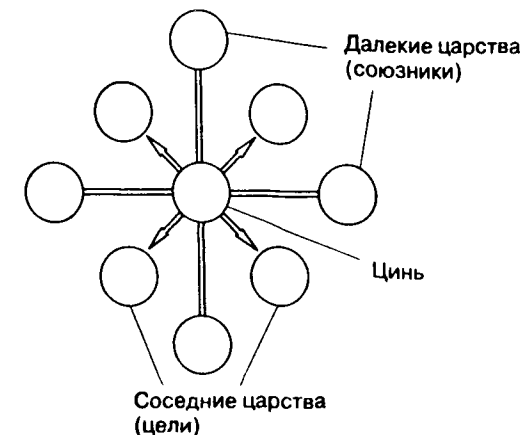
² «The Making of the X-box» *Wired Magazine*, November 2001.

игры для тех производителей, парк оборудования которых больше, переключились на написание игрушек для *Nintendo* и *Sega*.

Модель *3DO* затрещала по швам. В 1997 г. компания полностью прекратила производство игровых приставок, сосредоточившись исключительно на разработке программного обеспечения.

Централизация Китая посредством альянсов с дальними врагами. В период Борющихся царств Китай состоял из семи государств, каждое из которых стремилось к доминированию над всем известным в то время миром. Этот спорный баланс сохранялся в течение 250 лет, пока его не нарушило Цинь, одно из наиболее сильных из семи царств. В конечном итоге Цинь завладело остальными царствами и объединило Китай, действуя по принципу «Подружиться с дальним врагом, чтобы воевать с близким».

Советник императора-победителя предложил напасть на царство, которое хотя и было удалено от Цинь, но было слабым и поэтому представляло собой легкую добычу. Император счел этот совет разумным и приготовился было к походу, но тут другой советник предложил ему поступить совершенно иначе. Этот советник сказал, что они не должны нападать на маленькое царство, так как другие, более крупные царства, опасаясь расширения Цинь, придут к нему на подмогу. В самом деле, соседние с Цинь государства уже заключили альянс по совместной обороне своих территорий. Второй советник заметил также, что нападение на удаленное царство и последующее управление им потребуют больше ресурсов и создадут больше логистических проблем, чем атака и управление кем-либо из соседей.



Вместо этого советник предложил заключить с удаленными царствами альянс и совместно нападать на близлежащих соседей. Такая стратегия имела бы два ключевых преимущества: царство Цинь получало от такого «сотрудничества» наибольшую пользу, так как после завоевания соседнего царства оно, естественно, перейдет под контроль наиболее крупного партнера, т. е. Цинь. К тому же такие альянсы усыпят бдительность далеких государств, и те перестанут чувствовать себя потенциальными жертвами Цинь (коиими они, разумеется, и были). Это упростит завоевание соседей, потому что удаленные царства не придут к ним на помощь. А впоследствии позволит захватить и «союзников», застав их врасплох.

Император последовал этому совету. Он объединился с удаленными государствами с целью совместного нападения на соседние с Цинь царства. Тем самым он не дал сформироваться альянсу против Цинь и проложил себе дорогу к завоеванию всей страны. Впервые в истории в Китае была образована централизованная империя. И правило этой империей царство Цинь.

Резюме. Мы все чаще находим союзников среди конкурентов и конкурентов среди неродственных на первый взгляд компаний. Это создает определенные перспективы. Мы можем искать, даже создавать «удаленных» соперников для достижения общих целей (нападения на «близких» врагов). Отказываясь от автоматического деления на своих и чужих, мы можем найти для себя новые возможности.

СТРАТАГЕМА 6

Убить чужим ножом

С врагом все ясно, а насчет друга нет уверенности. В такой ситуации используй друга, чтобы убрать врага, а сам не применяй силы. Дialeктически чужая утрата — это ваша выгода.

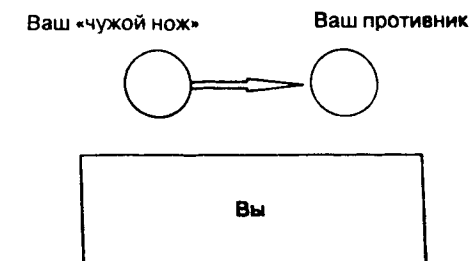
Из «36 стратагем»

Наиболее вероятный способ заставить противника врасплох — организовать на него непрямую атаку. Когда нападающим оказываемся не мы, а третья сторона, эффективность атаки возрастает в несколько раз. Данная стратегия заключается в атаке врагов чужими силами. Даже если противник окажется готов к нападению, он все равно будет противодействовать не тому нападающему и не увидит истинного врага.

Наиболее очевидное применение этой стратагемы в бизнесе — сталкивание лбами конкурентов. Компании часто это делают. Однако принцип «чужого ножа» может использоваться и в рамках одной цепочки поставок. Далее мы покажем, как одна компания за счет умелого действия «чужим ножом» против своих поставщиков получила более выгодную позицию и надолго повысила свою прибыль.

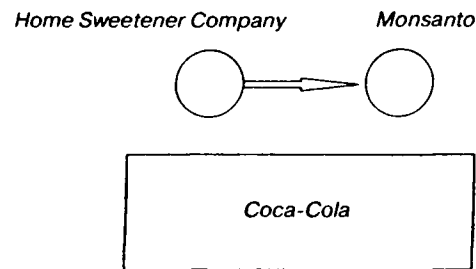
Ключевые элементы:

- Вы побуждаете третью сторону напасть на вашего врага.
- Вы не предпринимаете прямых действий.
- Вы воздействуете на своего противника через третью сторону.



«*Чужой нож*» — враг вашего врага. Враги наших врагов часто оказываются нашими друзьями. Это доказала компания *Coca-Cola*, напавшая на противника путем манипулирования одним из своих конкурентов.

В середине 1980-х гг. *Coca-Cola* и *Pepsi* использовали в качестве заменителя сахара в своих низкокалорийных напитках химический аспартам марки «*NutraSweet*». Тот факт, что оба конкурента использовали в производстве ингредиент одной и той же марки, объясняется просто: владелец марки, компания *Monsanto*, владела патентом на изготовление аспартама. Однако срок патента истекал: в Европе он действовал до 1987 г., в США — до 1992 г.



По истечении срока действия патента *Coca-Cola* и *Pepsi* в принципе могли сменить поставщика. Это однозначно позволило бы им снизить издержки. Однако у обеих компаний была веская причина сохранить отношения с *Monsanto*: тот, кто переключится на другого поставщика, должен будет убрать логотип «*NutraSweet*» со своих упаковок. Если бы *Pepsi* сделала это, а *Coca-Cola* нет, *Pepsi* потеряла бы часть потребителей в пользу *Coca-Cola*. И наоборот, если бы *Coca-Cola* отказалась от использования «*NutraSweet*», а *Pepsi* нет, то часть потребителей продукции *Coca-Cola* перешла бы к *Pepsi*. Ни одна из компаний не стала бы менять поставщика до тех пор, пока кто-то из них не нарушил бы сложившегося баланса. А так как речи о смене поставщика не было, ни у одного из конкурентов не было повода для выхода на рынок аспартама. Экономика производства этого вещества такова, что выходить на рынок, не имея возможности привлечь одного из двух крупнейших заказчиков, не имело смысла. Кажалось, позиции *Monsanto* незыблемы.

Дабы не попасть в явную ловушку, *Coca-Cola* нашла «чужой нож»: нового производителя аспартама. Она убедила *Home Sweetener Company* организовать производство аспартама в противовес *Monsanto* после

того, как у последней закончится срок действия патента. *Home Sweetener Company*, посчитав, что *Coca-Cola* станет ее клиентом, в 1995 г., за два года до истечения срока патента *Monsanto*, построила завод в Европе и начала разрабатывать планы по созданию производственных мощностей в Соединенных Штатах.

Monsanto впервые почувствовала реальную опасность. До появления *Home Sweetener Company* от *Coca-Cola* не могло исходить никакой угрозы в плане смены поставщика. Теперь же такая угроза стала реальной. Ведь еще до того, как закончились сроки действия патентов *Monsanto*, и до того, как *Home Sweetener Company* смогла начать поставки аспартама, и *Coca-Cola*, и *Pepsi* воспользовались новым рыночным «рычагом» и заключили с *Monsanto* новые долгосрочные и более выгодные для себя контакты, тем самым фактически оставив *Home Sweetener Company* без шансов на выживание. Маловероятно, чтобы *Coca-Cola* или *Pepsi* вообще намеревались приобретать аспартам у *Home Sweetener Company*. Эта компания была пешкой в их игре, чужим ножом.

Совершенный компанией *Coca-Cola* маневр — это лишь один из вариантов применения стратагемы «*Убить чужим ножом*». В качестве «ножа» *Coca-Cola* воспользовалась конкурентом своего поставщика. Однако этим сфера применения данной стратагемы не ограничивается. Она применима к любому контрагенту, чьи действия влияют на наш успех. В качестве примера возьмем потребителей: делая так, чтобы одни потребители «рекламировали» достоинства товара другим, мы можем использовать усиливающий эффект «устного маркетинга». Или возьмем государственные органы: заручаясь поддержкой нужных лиц (например, путем лоббирования), мы изменяем правила игры в свою пользу. Список потенциальных областей применения безграничен.

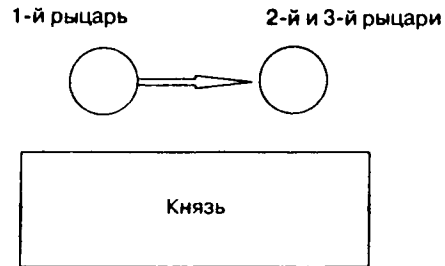
История о двух персиках. Происхождение термина «чужой нож» неизвестно. Однако проиллюстрировать суть этого понятия можно на примере, относящемся к китайскому периоду Весны и Осени (770–476 гг. до н. э.).

Князя царства Ци занимала одна проблема. Своим процветанием он и его страна были во многом обязаны трем рыцарям, чья сила и способности стали залогом многочисленных побед. Истории о подвигах этих рыцарей возвысили их до статуса настоящих героев. Несмотря на то что князь испытывал к рыцарям чувство благодарности, ему не нравилось их растущее влияние.

Когда рыцари начали проявлять признаки неповиновения — перестали приветствовать высокопоставленных государственных чиновни-

ков по установленной форме, к примеру, — князь решил не дожидаться развития событий и убить непокорных.

Однако по политическим и практическим мотивам он не мог действовать напрямую. И действительно, каким солдатам хватит воли и смелости, чтобы сразиться с самыми лучшими воинами страны? Даже если они сделают свое дело, как князю усмирить реакцию общества? Князю требовался «чужой нож», и он выбрал оружие, которое его никогда не подводило: самих рыцарей.



Он положил в красивую шкатулку два персика и, не подписавшись, отправил их рыцарям. К коробке прилагалась карточка со словами: «Персик может взять тот, кто свершил великое дело». Рыцари вскрыли коробку и прочли записку. Затем двое из них, веря в величие совершенных ими поступков, взяли по персику и съели их.

Третий рыцарь поднял глаза с опустевшей шкатулки и бросил гневный взгляд на своих коллег. Он назвал их лжецами. Он обвинил их в жадности и тщеславии, в нарушении кодекса чести. Он высказался о них так, что те собственноручно лишили себя жизни.

Когда гнев оставшегося в живых рыцаря утих, он увидел, к чему привели его слова. Своей бессмысленной гордыней он убил двух своих самых дорогих товарищей. В конечном итоге чувство вины довело его до самоубийства. Князь избавился от угрозы и остался с чистыми руками.

Резюме. Нападение на противника силами третьей стороны может быть эффективнее прямой атаки, к тому же это может потребовать от нас меньших ресурсов. Эффективность такого подхода объясняется еще и тем, что противника можно застать врасплох. Прежде чем выделять ресурсы на прямые действия, следует подумать об использовании «чужого ножа».

В этом вы должны рассмотреть очевидные альтернативы (конкурент, покупатель, государственный деятель, поставщик и т. д.), но не только. Перечень вариантов ограничен лишь вашим воображением.

СТРАТАГЕМА 7

Взять в осаду Вэй, чтобы спасти Чжао

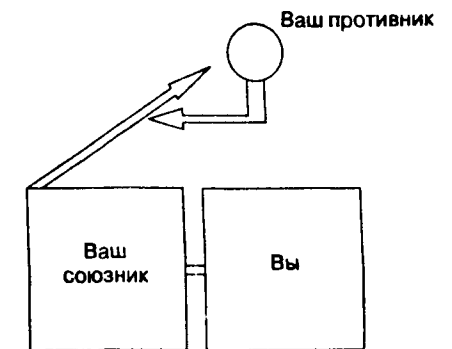
*Лучше врагов разделить, чем позволить им быть вместе.
Тот, кто наносит удар первым, проигрывает,
кто бьет последним — побеждает.*

Из «36 стратагем»

Взять в осаду Вэй, чтобы спасти Чжао, — такая тактика координации своей атаки с атакой союзника, дабы противнику пришлось сражаться сразу на двух фронтах, может изменить исход битвы. С ее помощью слабая армия может вырвать победу из челюстей упорно обороняющейся стороны. С ее помощью небольшая молодая компания может обрести преимущество даже перед крупным лидером. С ее помощью можно создать глобальные бренды там, где таких брендов существовать не могло.

Ключевые элементы:

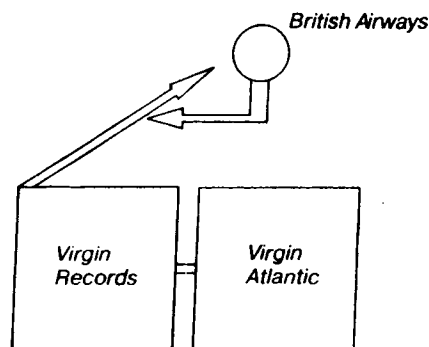
- Вы находитесь в состоянии прямого конфликта с вашим противником.
- Ваш союзник нападает на противника.
- Противник, обороняясь, прекращает конфликт с вами.
- Теперь ваш противник должен сражаться сразу на двух фронтах. Это многократно увеличивает ваши шансы на успех.



Virgin берет в осаду British Airways. В 1984 г. многочисленные мелкие компании Великобритании пытались противостоять *British Airways*, но безуспешно. *British Airways* обладала почти монополистической властью над рынком, из-за чего все усилия конкурентов казались заранее обреченными на провал. Поэтому когда в группе компаний *Virgin Group* была создана авиакомпания *Virgin Atlantic*, большинство экспертов лишь скептически покачали головой.

Virgin находилась в невыгодном положении по многим причинам. У нее было мало денег, мало мощностей, мало политического влияния, мало опыта, не было даже системы бронирования билетов. Крах новой авиакомпании казался неизбежным.

Однако у *Virgin* имелось нечто такое, чего не было ни у кого из ее предшественников. Воспользовавшись своим брендом, *Virgin* обрела нового сильного союзника. В рядах *British Airways* возникло беспокойство, а *Virgin* проложила себе курс к победе.



Размер и репутация *British Airways* позволяли этой авиакомпании «разобраться» почти с любым прямым конкурентом. Но *Virgin* предложила ей загадку: этот бренд уже пользовался широкой известностью в музыкальной индустрии. *British Airways* пришлось иметь дело не только с *Virgin Atlantic*, но и с *Virgin Records*. Каждая проданная этой звукозаписывающей компанией пластинка способствовала привлечению пассажиров в самолеты *Virgin Atlantic*.

Положение *British Airways* усложнялось еще и тем, компания *Virgin* начала развивать радио-, телевизионный и гостиничный бизнес. *British Airways*, попавшая под атаки с разных направлений, не смогла расправиться с *Virgin Atlantic* с той легкостью, с которой она вытеснила с рынка других начинающих авиаперевозчиков. Всего за пять лет прибыль

Virgin Atlantic выросла до £10 млн в год. Еще столько же понадобилось, чтобы организовать рейсы в Азию и Австралию. Руководство *Virgin* поняло, что защита одного вида деятельности с помощью другого редко приводит к истощению ресурсов. Чаще всего выигрывают оба бизнеса — и защищаемый, и защищающий. Эффективность стратегии «Взять в осаду Вэй, чтобы спасти Чжао» усиливается по мере ее применения. Это подтверждает следующее наблюдение Ричарда Брансона, основателя *Virgin Group*:

Помимо защиты друг друга между нами [компаниями *Virgin*] существуют символические связи. Когда *Virgin Atlantic* открывает рейсы в ЮАР, там оказываются востребованными *Virgin Radio* и *Virgin Cola*. Мы сможем воспользоваться нашим опытом в сфере авиаперевозок, чтобы удешевить железнодорожные билеты и упростить процесс их покупки. Мы можем использовать наш опыт в плане развлечения пассажиров в полете для развлечения пассажиров наших поездов. В наших кинотеатрах мы можем предлагать зрителям бесплатно пробовать нашу колу. Да и сами походы в кинотеатры мы можем сделать более увлекательными, благо у нас есть наши мегамаркеты¹.

Выйди вперед на позиции, к которым [противник] должен спешить. Поспеши вперед туда, где он не ожидает этого.

Сун Цзы, «Искусство войны»²

Непрекращающаяся осада Starbucks. До недавнего времени излюбленным местом встречи американских любителей кофе были ближайšie к дому кофейни. В отличие от кафе при продовольственных магазинах и баров кофейни представлялись чем-то специализированным и считались неотъемлемой частью своих районов. Редкая кофейня была известна за пределами нескольких кварталов от своего местоположения. Собственно, кофейни и привлекали-то в основном окрестных жителей, а потому практически не конкурировали между собой.

Сегодня этого уже нет. Кофейни перестали быть локальным явлением. На их четко разграниченную землю вторглась компания *Starbucks*, создавшая сеть кафе, охватывающую всю территорию США, Европу и даже Азию. *Starbucks* вызвала новый всплеск спроса на рынке, так что в период с 1997 по 2001 г. доходы американских кофеен выросли на 20% в год. Основная часть этого роста пришлась на долю самой *Starbucks*,

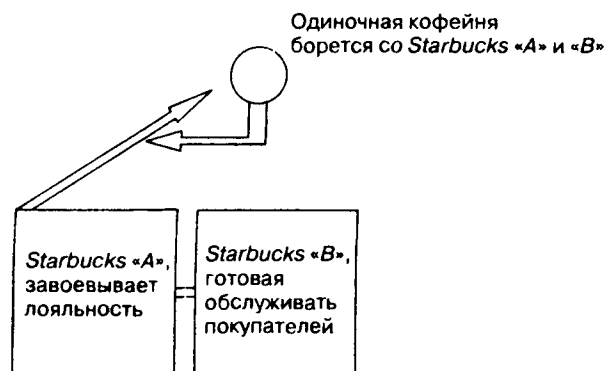
¹ Branson, Richard, *Losing My Virginity* (London: Virgin Publishing 1998), 489.

² Sun Tzu, *The Art of War*, глава 6, параграф 5, в переводе Giles.

чья выручка в течение того же периода ежегодно увеличивалась на 27%. Компания превратила этот сонный, локализованный рынок в быстро-растущий бизнес национального и международного масштаба. И сделала она это, применив принцип «Взять в осаду Вэй, чтобы спасти Чжао».

Чтобы понять, как работает метод Starbucks, представим себе три обычные кофейни, расположенные в трех разных районах и равноудаленные друг от друга. Эти кофейни не конкурируют друг с другом. Кофе, блюда и атмосфера в каждой из них примерно одинаковы, а расположение таково, что жители каждого из районов ходят в какую-то одну кофейню и не ходят в другие. Для этого у них нет никаких причин, так что все три кофейни вполне довольны.

Теперь представим, что одна из трех кофеен присоединяется к другой. Эти две кофейни начинают координировать свою деятельность. Например, когда одна из них закупает кофе, она приобретает его в количестве, необходимом для двух заведений, а не для одного, что позволяет требовать оптовую скидку. А когда кто-то из них размещает рекламу, в объявлении указываются два адреса вместо одного, и это позволяет ожидать более высокую прибыль на вложенные средства.



Если эти две кофейни объединяются под одним и тем же названием, открывается еще больше преимуществ. Наступая на покупателей на двух фронтах (т. е. покупатели видят одно и то же название кофейни не один, а два раза в день), они могут привлечь на рынок новую клиентуру. Атака двумя фронтами также позволяет захватить большую долю рынка: когда одна из кофеен завоевывает нового покупателя, этот покупатель становится лоялен и ко второй кофейне и может даже прой-

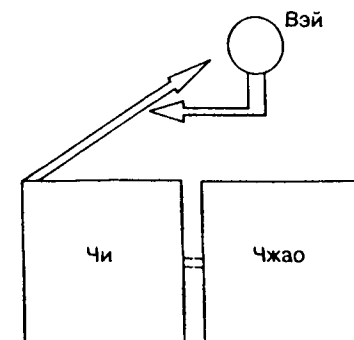
ти мимо конкурирующего кафе, чтобы выпить кофе в кофейне со знакомым названием. Лояльные клиенты Starbucks, например, готовы пройти несколько кварталов, чтобы посетить привычное для них заведение. Данная лояльность негативно отражается на доле рынка одиночных кофеен (правда, в случае со Starbucks у независимых кофеен тоже происходит рост продаж, потому что рост рынка в целом с лихвой компенсирует сокращение рыночной доли).

Одиночной кофейне, еще недавно жившей в состоянии относительного баланса со своими конкурентами, теперь приходится сражаться на двух фронтах. Аналогично покупателей, ранее лояльных к какой-то одной кофейне, теперь с удвоенной силой заманивают в другие.

Результаты применения данной тактики впечатляют. Благодаря этой стратегии Starbucks, а также другая компания, Wal-Mart, достигли бесконечного — так, во всяком случае, кажется — роста. Каждая компания расширяет свою «зону охвата» только в том направлении, где у нее обеспечено прикрытие.

Когда один плюс один равно больше, чем два. В 354 г. до н. э. китайское царство Вэй подвергло осаде своего врага, царство Чжао. Ослабленное Чжао было не в состоянии дать отпор агрессору и попросило о помощи. Его спасение находилось в руках союзника, царства Чи. Этим царством правили сильный полководец по имени Тянь и его мудрый советник Сун Бинь.

Тянь собрал свое войско и вместе с Сун Бинем разработал стратегию. Они обсудили имеющиеся альтернативы, а их было немало. Армия Чи могла помочь армии Чжао по-разному, например сражаться вместе с солдатами Чжао или обойти армию Вэй с фланга. У каждого оборонительного варианта были свои достоинства, но Сун Бинь предложил более выгодную тактику.



Так как армия Вэй стояла у стен Чжао, столица Вэй осталась без защиты. Сун Бинь подсчитал, что, игнорируя солдат Вэй — фактически уклонившись от столкновения с ними, — Чи может спасти Чжао и завоевать царство Вэй. Тянь нашел тактику Сун Биня необычной, однако это был не первый случай, когда советник предлагал неортодоксальные решения и оказывался прав. Тянь принял его план и начал прямое наступление на царство Вэй.

Атака войска Чи на столицу Вэй вынудила армию этого царства прекратить осаду Чжао и вернуться домой, защищать свой город. Однако обратная дорога вымотала солдат Вэй. Они вернулись усталыми и дезорганизованными, не имея обычного преимущества обороняющейся стороны. В результате войско Чи разбило их, попутно спасая Чжао.

Подобно львам, которые, чтобы заставить жертву нервничать, часто нападают парами, Чи и Чжао поставили Вэй перед неразрешимой дилеммой. При правильном подходе один плюс один дает больше, чем два.

Резюме. Идея стратагемы «Взять в осаду Вэй, чтобы спасти Чжао» заключается в использовании сил союзника или одного из собственных подразделений для атаки конкурента на двух фронтах. Даже у очень разных компаний (таких, как звукозаписывающая фирма и авиакомпания) может найтись достаточно общего, чтобы при надлежащей координации усилий создать себе преимущество. Применяя эту стратагему, можно заставить противника нервничать и расчистить себе путь к бесконечному росту.

СТРАТАГЕМА 8

Стратагема сеяния вражды

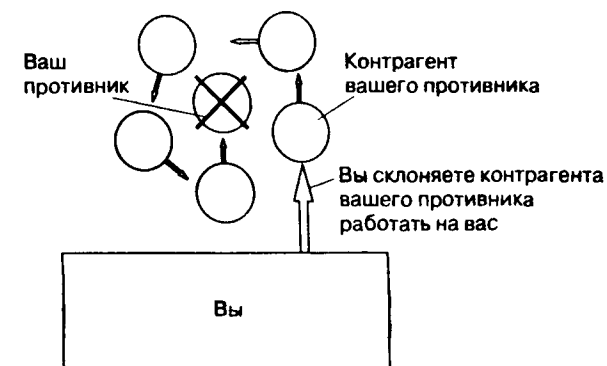
Воспользуйся вражеским шпионом — и сможешь победить безо всяких потерь со своей стороны.

Из «36 стратагем»

Корпорации основаны на взаимоотношениях, от простых (с работниками) до сложных (например, со специализированными субподрядчиками). Высказывается даже мнение, что основная функция корпорации как раз и состоит в агрегировании и координации взаимоотношений. Конечно, такие связи необходимы компаниям для специализации и роста, но они также влекут за собой риск того, что другие воспользуются ими против нас.

Ключевые элементы:

- Вы склоняете контрагента вашего противника работать на вас.
- Через этого контрагента вы разрываете критическую связь, от которой зависит ваш противник.



Необходимо искать шпионов врага, которые пришли шпионить против нас. Соблазни их выгодой, возьми к себе и удержи их. Так можно приобрести и использовать двойных агентов.

Сун Цзы, «Искусство войны», глава 13¹

Coca-Cola сеет вражду в Венесуэле. В 1996 г. *Coca-Cola* обогнала *Pepsi* по объему продаж почти на всех рынках мира. В Латинской Америке единственной страной, где *Pepsi* взяла верх, оказалась Венесуэла. Для *Pepsi* эта страна была особым поводом для гордости. Здесь она опережала *Coca-Cola* на протяжении почти 50 лет. В Венесуэле объем продаж *Pepsi* почти в пять раз превосходил объем продаж *Coca-Cola*. Однако в августе того года *Coca-Cola* за одну ночь перевернула эту ситуацию, воспользовавшись *стратегией сеяния вражды*.

Ахиллесовой пятой *Pepsi* была компания *Embotelladores Hit de Venezuela (EHV)*, ее единственный боттлер и дистрибьютор в этой стране. Несмотря на долгую историю сотрудничества, отношения между *Pepsi* и *EHV* были напряженными. Это противоречило традициям отрасли, но у *Pepsi* не было доли собственности в уставном капитале *EHV*. Предыдущие запросы *EHV* о дополнительных инвестициях со стороны *Pepsi* остались без внимания. Поэтому *Coca-Cola* предприняла кампанию, нацеленную на две вещи:

- Склонить контрагента своего противника (*EHV*) работать на нее.
- Через налаженный с *EHV* контакт разорвать критическую для *Pepsi* взаимосвязь с контрагентом.

Coca-Cola выбрала в качестве цели критическую зависимость *Pepsi*. Она провела тайные переговоры с *EHV* и убедила эту компанию перейти на ее сторону. В конце августа 1996 г. *Coca-Cola* и *EHV* пришли к соглашению, по которому *Coca-Cola* приобретала 50% акций *EHV* и вкладывала дополнительные деньги в развитие ее венесуэльского бизнеса. Переговоры велись в таком секрете, что для *Pepsi* известие о разрыве отношений, длившихся без малого 50 лет, стало полной неожиданностью. Единственный боттлер в единственной латиноамериканской стране, где *Pepsi* занимала первое место, внезапно перешел на другую сторону!

Pepsi не собиралась сдавать свою 45% долю рынка без боя. Компания заявила, что «использует все правовые меры в Венесуэле и в США»². Она в спешном порядке начала поиски нового партнера. Од-

нако всего за одну ночь 18 заводов *EHV* переключились на розлив «Кока-колы», а 4000 раскрашенных в голубые цвета *Pepsi* грузовиков были перекрашены в красные цвета *Coca-Cola*. Доля рынка *Pepsi* сократилась почти до нуля, а доля *Coca-Cola*, до этого составлявшая 10%, подскочила почти до 50%.

Как была посеяна вражда в лагере Цао Цао. В период Троецарствия (220–591 гг. н. э.) военачальник царства Вэй, знаменитый поэт и полководец Цао Цао, преследовал вражеского военачальника, Чжоу Ю. Цао Цао был выдающимся руководителем, признанным стратегом, а его армия по силам превосходила армию Чжоу Ю. Однако у него было одно уязвимое место, которым и воспользовался его противник.

Цао Цао вырос на равнинах центрального Китая. Он и его армия не были знакомы с водными пространствами и не умели вести войну на воде. Они постоянно преследовали армию Чжоу Ю на твердой земле, однако все их успехи заканчивались на берегах рек заболоченной территории, служившей Чжоу Ю последним рубежом обороны.

Цао Цао загнал Чжоу Ю в угол, но не мог нанести последний удар. Дабы выйти из этой патовой ситуации, Цао Цао поручил двум генералам, имевшим опыт штурма водных преград, обучить армию и возглавить решающее наступление. За короткое время люди Цао Цао научились переплывать реки и проводить марши по заболоченной территории. Эти генералы и стали слабым местом Цао Цао. С ними он бы добился успеха. Без них — вряд ли.

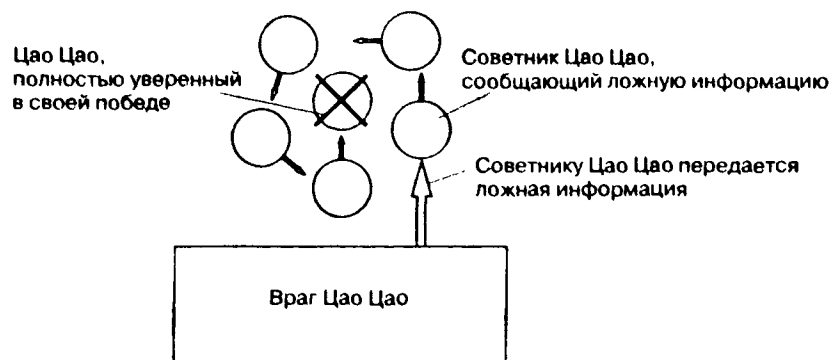
Пока шло обучение солдат, Цао Цао попробовал решить конфликт дипломатическим путем. Один из его советников оказался старым другом Чжоу Ю. Цао Цао приказал ему встретиться с врагом и постараться убедить того сдаться.

Добравшись до лагеря Чжоу Ю, советник встретил там теплый прием. Чжоу Ю устроил в честь своего друга большой банкет с большим количеством еды, вина и развлечений. Он отказался говорить о политике, только о былых временах, тем самым не оставив советнику возможности для разговора о капитуляции.

Под утро Чжоу Ю предложил советнику заночевать в его палатке. Он и советник легли, закрыли глаза и мерно задышали. Но ни один из них не спал. Спустя некоторое время советник, подумав, что Чжоу Ю заснул, и надеясь извлечь из своей миссии хоть какую-нибудь пользу, стал тихо искать что-нибудь ценное, что он мог бы принести Цао Цао.

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, в переводе Giles.

² «The Venezuelan Cola Wars» *Financial Times*, August 20, 1996.



На столе Чжоу Ю он обнаружил письмо с шокирующей информацией. Это было письмо от двух генералов, нанятых Цао Цао для обучения солдат навыкам ведения войны на воде. В этом письме генералы подтверждали свою верность Чжоу Ю и свои намерения взять Цао Цао в плен и саботировать осаду. Письмо, разумеется, было сфабриковано самим Чжоу Ю, чтобы посеять вражду в лагере Цао Цао.

На следующий день советник доложил новость Цао Цао, тот пришел в ярость и приказал казнить генералов. Вместе с ними погиб его единственный шанс одержать победу.

Резюме. Если рассматривать корпорации как сети взаимоотношений, обнаруживаются интересные возможности. Каждая связь, от которой зависит наш противник, потенциально является рычагом влияния на него. Определяя наиболее критичные взаимоотношения нашего противника, а среди них те, на которые мы лучше всего можем повлиять, мы получаем новые средства достижения наших целей.

Данная тактика имеет интересную разновидность. Мы можем играть связями, которые не влияют на нашего противника напрямую, а влияют на то, как он воспринимает имеющиеся у него альтернативы. Этим мы косвенным образом влияем на его действия. Эту концепцию объясняет следующая стратагема: «*Мутить воду, чтобы поймать рыбу*».

СТРАТАГЕМА 9

Мутить воду, чтобы поймать рыбу

Воспользуйся скрытым разладом во вражеском стане, извлеки выгоду из его слабости и отсутствия постоянства. Это так же естественно, как на ночь ложиться спать.

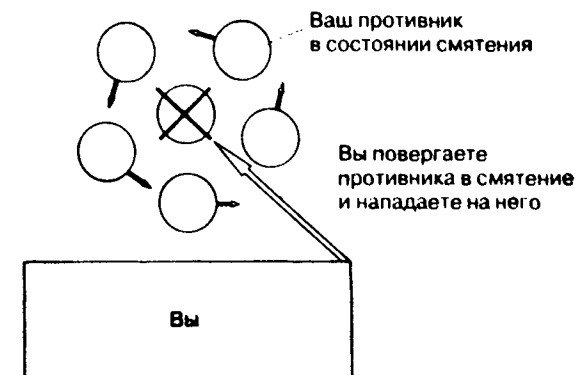
Из «36 стратагем»

Поймать рыбу голыми руками трудно, потому что она мгновенно реагирует на наше приближение. Но если взболтать воду вокруг рыбы, чтобы она стала мутной от ила, рыба не увидит наших рук и не успеет вовремя отреагировать. Поймать ее будет проще.

Этот же принцип компании используют для «ловли» потребителей. Они намеренно объединяют неродственные с виду товары в единые предложения или, наоборот, разъединяют товары, составляющие одно целое. Делается это для того, чтобы потребители иначе восприняли имеющиеся у них альтернативы, а следовательно, и ценность предлагаемых им товаров.

Ключевые элементы:

- Вы сеете смятение в рядах противника.
- Это ослепляет вашего противника и тем самым мешает ему понять ваши намерения или увидеть ваш подход.



Когда две рыбы сцепились в борьбе друг с другом, можно добыть обеих, поймав лишь одну.

Китайская пословица

Как компании «мутят воду» вокруг потребителей. Объединяя или разъединяя товары, фирмы «мутят воду» вокруг потребителей, стремясь повлиять на их восприятие ценности. Это позволяет им установить на товар более высокую цену, чем заплатил бы потребитель, если бы мог четко оценить, что он приобретает.

Рассмотрим Microsoft PowerPoint. На сегодняшний день это основная программа при подготовке презентаций. Она настолько популярна, что многие потребители забыли о Harvard Graphics — первом программном продукте такого рода, по отношению к которому PowerPoint была не более чем последователем. *Microsoft*, как она обычно и делает (например, в категории энциклопедий), начала со слабой позиции, разрослась, вытеснила лидера и стала доминировать на новом рынке. В данном случае успех *Microsoft* во многом основан на «взбалтывании воды» вокруг пользователей Harvard Graphics.

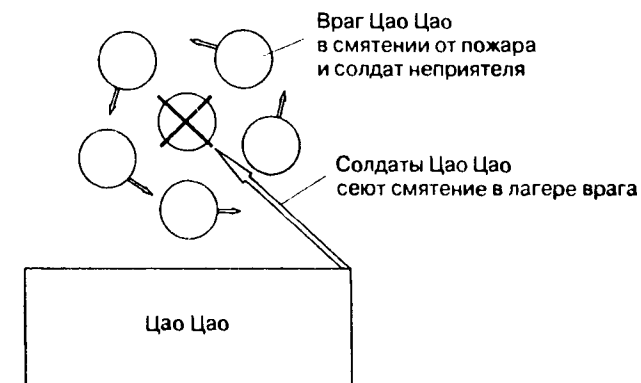
Как пишут Адам Бранденбургер и Барри Нэйлбафф, авторы книги «Coopetition», *Microsoft* включила свою PowerPoint в состав других программных продуктов. Этим она сбивала с толку потребителей, пытающихся оценить новую разработку. *Microsoft* постаралась и снабдила PowerPoint многими возможностями, так что по функциональности программа не уступала Harvard Graphics. Для того чтобы прорваться на рынок, где уже существовал признанный лидер, *Microsoft* могла бы предложить свой продукт по цене значительно ниже, чем у конкурента (\$290). Однако в этом случае потребители восприняли бы PowerPoint как более «слабую» программу, поэтому *Microsoft* установила на «коробку» с PowerPoint высокую цену (\$399), но при этом включила программу в состав Office, наряду с Word и Excel. Потребители посчитали, что, приобретая Office, они получают программу стоимостью \$399 (PowerPoint) бесплатно. В итоге PowerPoint стала лидером рынка.

«Мутить воду» вокруг потребителей можно также при помощи противоположного подхода — путем разъединения товаров. Финансовые учреждения, скажем, извлекли приличную прибыль из разъединения своих продуктов. Для примера возьмем финансовый поток на зарубежную облигацию. Банк может разделить их на отдельные части: основные платежи, проценты, колебание курса иностранной валюты и др. Покупатели знают, как оценивать стоимость иностранных облигаций в целом, но оценить отдельные составляющие этих облигаций им

намного труднее. Это и понятно, ведь подсчитать величину процентов с учетом изменений валютного курса намного сложнее, чем понять доходность облигации в целом. Из-за этого смятения банки могут продавать свой «товар» по частям дороже, чем целиком.

Как Цао Цао посеял смятение в лагере своего врага. Цао Цао, военачальник царства Вэй, умело пользовавшийся *стратагемой сеяния вражды*, однажды осаждал неприятельский город и должен был принять непростое решение. Его армия заняла позицию вокруг укрепившегося врага. Армия была сильной, но у нее заканчивались припасы: откровенно говоря, солдатам грозил голод еще до конца кампании. У Цао Цао был выбор: он мог отступить или рисковать поражением из-за голода. Логично было отступить. Как минимум это позволило бы ему в другой раз довести дело до победы.

Однако Цао Цао, надеясь быстро выиграть битву, решил применить принцип: «Мутить воду, чтобы поймать рыбу».



Он велел группе солдат переодеться во вражескую униформу и отправил их строевым порядком в лагерь неприятеля. Подойдя к воротам лагеря, солдаты убедили охрану, что являются подкреплением, и вошли на вражескую территорию. Вскоре после этого они подожгли неприятельские палатки и склады с провизией.

В стане врага началось смятение. Люди разрывались между тушением пожаров и отражением атак нападающей стороны. Ситуация усложняло то, что они не могли отличить своих людей от переодетых солдат Цао Цао. Ослепленные пожаром и хаосом, обороняющиеся не разглядели армию Цао Цао, взбирающуюся на дальние стены их цитадели. Цао Цао взял город.

Резюме. Объединяя вещи, которые обычно существуют по отдельности, или разъединяя вещи, которые обычно существуют совместно, мы можем «мутить воду» вокруг наших противников (потребителей, партнеров, конкурентов и т. д.). Это обездвигивает противника (он с меньшей вероятностью понимает наши намерения и видит наше приближение) и увеличивает наши шансы на успех.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Увэй: путь наименьшего сопротивления

無為

Наиболее точный смысл словосочетания «увэй», введенного Лао Цзы, таков: плыви по течению. Он призывает уступать природе, а не противиться ей: быть гибким стеблем травы, а не негнущимся дубом.

Мы, западные люди, считаем силой способность идти против природы, преодолевать трудности, форсировать достижение результата. Как сказал Уинстон Черчилль:

Никогда не уступай, никогда, никогда, никогда, никогда, ни в большом, ни в малом, ни в крупном, ни в мелком; никогда не уступай, разве что по соображениям чести и здравого смысла. Никогда не уступай силе; никогда не уступай явно превосходящей тебя мощи соперника¹.

Такой западный стиль мышления предполагает, что мир жесток и не изменится, пока мы что-нибудь для этого не сделаем. Великие перемены требуют от нас великих усилий. Однако одно из основных положений даосизма гласит, что мир постоянно изменяется, и что, прилагая усилия с умом, мы можем повлиять на это эволюционное изменение с минимальными затратами. Согласно даосизму, мы воздействуем на мир эффективно в том случае, если не ощущаем от этого усталости. Как писал Лао Цзы в «Дао де Цзин»:

Твердость и крепость — это принцип гибели.

Нежность и податливость — это принцип жизни.

Поэтому не обладающее гибкостью войско никогда не побеждает.

Негнущееся дерево легко ломается.

Сильное и могущественное не имеют того преимущества,

Какое имеют мягкое и слабое.

¹ Уинстон Черчилль, выступление в Харроу-Скул, 29 октября 1941 г. (www.winstonchurchill.org/never.htm).

Данный принцип прекрасно иллюстрирует история, рассказанная Чуан Чжу, знаменитым современником Лао Цзы. Один принц похвалил своего повара за то, как ловко тот режет мясо: казалось, плоть отстает от костей сама, без каких-либо усилий со стороны повара. Повар объяснил, что когда он только начинал разделять туши, он смотрел на них как на целых животных. Но за годы практики он научился видеть в них отдельные части. Благодаря этому он смог легко вырезать нужные части, а не пытаться прорубиться через них. Среднему повару приходится менять ножи раз в месяц. Хорошие повара делают это раз в год. Но наш повар, научившийся резать мясо эффективно, не менял свой нож в течение 19 лет.

Те, кого древние считали преуспевшими в войне, покоряли тех, кого можно было покорить.

Сун Цзы, «Искусство войны»¹

Приведенные ниже примеры наглядно иллюстрируют принцип увэй в действии.

СТРАТАГЕМА 10

Вытащить хворост из очага

Столкнувшись с сильным врагом, не противодействуй открыто его силе, а попробуй найти его опору и ослабляй ее.

Так слабый одолевает сильного.

Из «36 стратагем»

Сильные компании не привязывают себя к одному источнику контроля над рынком. Понимая сложную взаимосвязь всех вещей, они смотрят на мир шире и находят необычные источники влияния. Это и есть поиск пути наименьшего сопротивления, увэй.

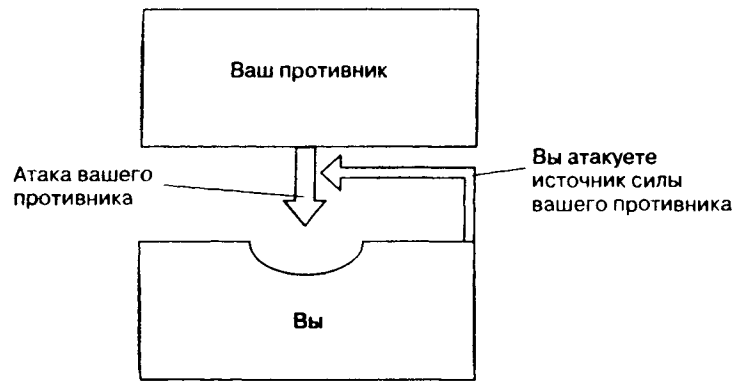
Мы любим чрезмерно упрощать принципы конкуренции. Мы говорим, что в игре под названием «конкуренция» три участника: наша компания, наши конкуренты и наши потребители. В рамках этой системы мы концентрируемся на ключевых направлениях, таких как «ориентация на покупателя» или «ориентация на технологию».

Такой подход помогает направлять работников и влиять на инвесторов, но также ограничивает наши действия. Компании, не демонстрирующие такой преференции к простоте, обладают большей свободой. Они разыгрывают карты, о существовании которых их соперники даже не подозревают. Пока одна компания решает, где ей применить свою силу, ее оппонент, следуя стратагеме «*Вытащить хворост из очага*», атакует источник этой силы.

Ключевые элементы:

- Вместо открытой атаки на противника вы атакуете источник его силы.
- Это ослабляет вашего противника или мешает ему атаковать.
- Вы разбиваете ослабленного противника.

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 4, параграф 11; в переводе Giles.

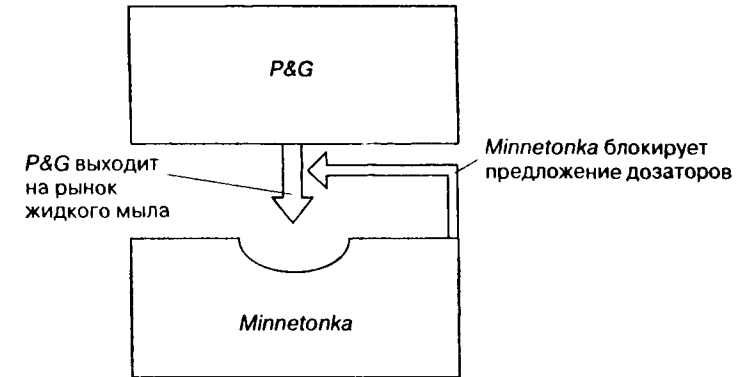


Атаки на источники силы. Когда компания *Coca-Cola* начала использовать в качестве основного заменителя сахара фруктозу в виде кукурузного сиропа, она попыталась заблокировать доступ к этому каналу для других производителей прохладительных напитков, подписав с поставщиками сиропа крупные долгосрочные контакты. Понятно, что делалось это с целью ограничить доступ к данному ингредиенту для *Pepsi* и тем самым не дать им выпустить свой напиток на основе кукурузного сиропа.

К концу 1980-х гг. компания *Sony* стала крупнейшим в мире производителем бытовой электроники. Осознав, что ее продукция постепенно переходит в разряд предметов ширпотреба, *Sony* выработала стратегию расширения контроля над информационным содержанием для своей техники. Она приобрела кинокомпанию *Columbia Pictures* и телеканал *CBS*, намереваясь использовать их наработки для подкрепления спроса на свои изделия. Кроме того, *Sony* опасалась, что если этого не сделает она сама, за нее *Columbia Pictures* и *CBS* приобретут конкуренты.

Но наиболее ярким применением данной тактики можно считать случай с *Minnetonka*, производителем мыла марки «Softsoap». Эта небольшая компания осознала, что если товары этой новой марки будут пользоваться успехом, то «сильные» производители потребительских товаров, такие как *Procter & Gamble* и *Colgate-Palmolive*, быстро выпустят на рынок свои версии жидкого мыла и, поиграв маркетинговыми и дистрибьюторскими мускулами, возьмут его под свой контроль. Поэтому *Minnetonka* заключила крупные и долгосрочные контракты с производителями дозаторов, неотъемлемых составляющих упаковок жидкого мыла. Блокировав существенную часть предложения дозато-

ров, *Minnetonka* не дала *P&G* и *Colgate-Palmolive* возможности выпустить конкурирующие товары (эти компании просто не могли закупить достаточное количество дозаторов). Благодаря этой стратегии *Minnetonka* выиграла достаточно времени, чтобы занять оборонительную позицию. Большинство мелких фирм, пытающихся атаковать *P&G* и *Colgate-Palmolive* «в лоб», терпят неудачу, *Minnetonka* же добились своего.



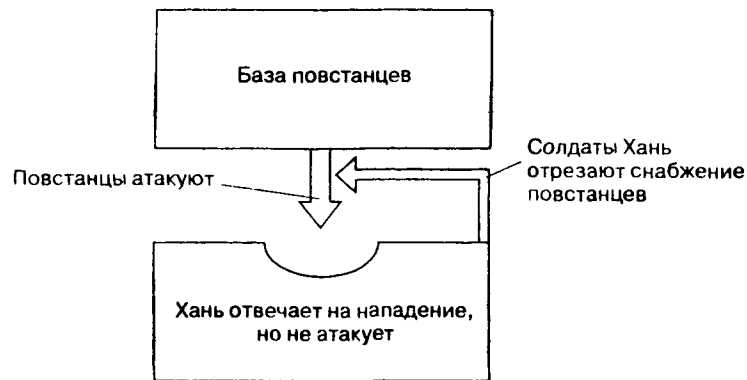
В каждом из этих случаев нападающая сторона била по источнику силы своего соперника. Данный подход демонстрирует более эффективное применение ресурсов, чем традиционный подход, предполагающий прямую атаку на конкурента.

Хань берет повстанцев измором. В 154 г. до н. э. девять царств договорились поднять восстание против правившей Китаем династии Хань. Ханьский правитель подсчитал, что у него не хватит сил подавить нарастающий мятеж. Поэтому он перекрыл пути снабжения повстанцев.

Полководец приказал основным силам своей армии создать видимость подготовки к сражению, а сам с меньшим по численности и легко вооруженным отрядом обошел поле боя с тыла. Его отряд успел обойти то место, где сосредоточивались силы противника, и занял позицию на главной дороге, по которой повстанцы впоследствии должны были получать припасы.

Затем полководец приказал основной армии отразить наступление восставших, но самим не атаковать. Армия выполнила приказ. Повстанцы были настолько рады тому, как легко им дается «атака», что не сразу заметили отсутствие обозов с подкреплением. Их солдаты начали

страдать от голода и жажды, но ни еды, ни воды не поступало. Вынужденные обороняться солдаты утратили сначала пыл, затем энергию, а наконец и волю к восстанию. Благодаря этому империя Хань покончила с мятежом без существенных затрат и усилий.



Резюме. Нападение на пути снабжения противника отнимает меньше усилий, чем прямая атака. Взять голодного противника проще. Поэтому сначала необходимо отрезать вражеские поставки, вымотать соперника голодом и лишь потом атаковать.

Те, кто стоят, облокотившись на оружие, голодны. Если те, кто носит воду, пьют первыми, значит, вся армия испытывает жажду.

Сун Цзы, «Искусство войны»¹

СТРАТАГЕМА 11

Запереть дверь, чтобы поймать вора

*Если враг слаб и немногочислен, окружай его на месте и уничтожай.
Если позволить ему отступить, придется тратить силы на преследование.*

Из «36 стратагем»

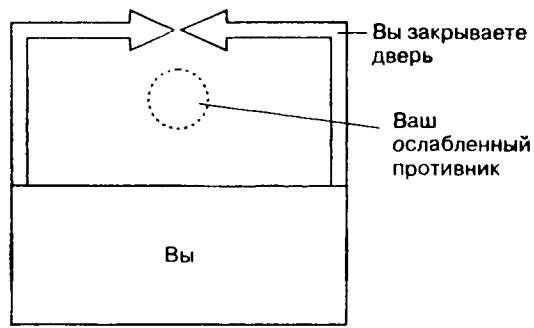
Когда наш противник относительно слаб, мы можем воспользоваться случаем, даже не предпринимая прямой атаки. Для нас будет гораздо эффективнее просто сдерживать его. Эффективность окружения врага объясняется тем, что мы не даем ему впоследствии провести контратаку против нас. Фактически мы нейтрализовали неприятеля. Продуктивность такой стратегии объясняется тем, что она требует гораздо меньше затрат, чем прямая атака, и в то же время обеспечивает тот же результат: не дает противнику причинить нам вред.

По мере развития отраслевых структур рыночная власть переходит от компании к компании, от покупателей к поставщикам, от компаний к покупателям и обратно к компаниям. Мы должны стараться использовать каждую благоприятную «передачу» власти. Согласно принципу увэй, мы должны выбирать время и методы так, чтобы минимизировать усилия. Это означает осуществление контроля над соперниками в те моменты, когда они слабы или рассредоточены. Причем делать это необходимо не в лоб, а путем окружения.

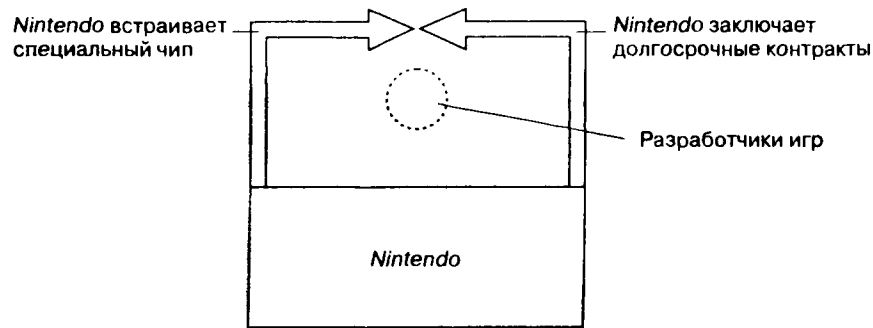
Ключевые элементы:

- Вы определяете момент, когда оппонент слаб, разделен или рассредоточен.
- Вы используете этот момент, окружая врага, не давая ему бежать, но не предпринимаете прямой атаки.

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 9, параграфы 29 и 30, в переводе Giles.



Nintendo «закрывает дверь», чтобы продлить свой успех. Рассмотрим, как компания *Nintendo* воспользовалась своей силой на раннем этапе войн видеоигр. *Nintendo* как пионер и ранний лидер рынка имела самое большое число пользователей среди всех производителей игровых приставок. Благодаря этому ее платформа пользовалась наибольшей популярностью у разработчиков программного обеспечения. На написании программ для *Nintendo* разработчики могли заработать больше денег, чем на чем-либо другом.



Конечно, *Nintendo* тоже во многом зависела от разработчиков игр. Для сохранения лидерства ей требовалась востребованная библиотека игрушек, работающих только на приставках «*Nintendo*». Поэтому компания решила повлиять на разработчиков, но не напрямую (т. е. не подминая их под себя), а заставив их поддержать две инициативы:

- *Nintendo* встроила в свои приставки специальный чип, предотвращающий использование программ, предназначенных для других систем. Как результат, разработчики не могли охватить пользователей «*Nintendo*», создавая программы для других платформ.

- Компания заставила разработчиков подписать эксклюзивные соглашения, по которым они не могли продавать права собственности на свои разработки другим компаниям в течение двух лет с момента релиза игры на платформе *Nintendo*.

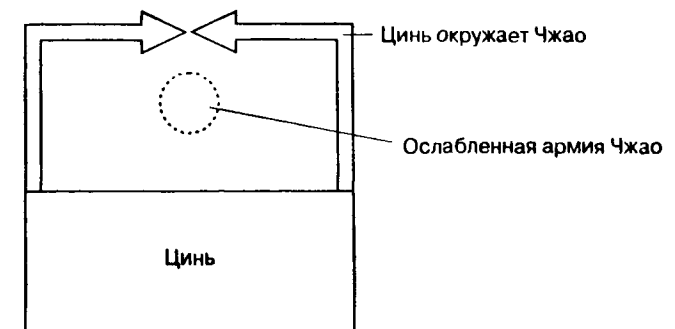
У разработчиков игр было два выхода: (1) они могли писать программы для других консолей, теряя при этом всякие надежды на охват широкой базы пользователей «*Nintendo*», или (2) могли писать программы эксклюзивно для *Nintendo*. Само собой, разработчики один за другим выбрали второй вариант.

Закрыв разработчикам дверь — те теряли право продажи своих разработок другим компаниям, — *Nintendo* (в то время единственная игровая приставка) создала конкурентам барьер для входа на рынок, благодаря которому она смогла сохранять лидерство еще многие годы.

Цинь «закрывает дверь» Чжао. В 260 г. до н. э. два великих царства, Цинь и Чжао, сошлись в решающей битве. Воспользовавшись моментом слабости, царство Цинь «закрывает дверь» и, как результат, полностью разгромило соперника.

Битва между равными по силе армиями Цинь и Чжао уже началась, когда Чжао заменило своего опытного командира менее искушенным, но подающим большие надежды человеком. Циньский полководец увидел в этом возможность для применения стратегии «*Запереть дверь, чтобы поймать вора*».

Он провел атаку на армию Чжао, а затем сделал вид, что отступает, выманив отряды Чжао вперед. Новый командир велел солдатам преследовать «отступающую» армию Цинь на ее территории. Но очень скоро он понял, какую серьезную ошибку допустил. Армия Цинь отступила не просто назад, а назад и в стороны и сомкнулась позади войска Чжао. Полководец Чжао и 40 000 его солдат попали в окружение. Они попытались вырваться, но безуспешно.



Циньский полководец хоть и окружил своего врага, но не стал его убивать. Он продержал его в окружении более месяца, в течение которого армия Чжао многократно пыталась вырваться из кольца. Циньский полководец, со своей стороны, не давал ей этого сделать, но и не сужал кольцо.

По мере того как у Чжао кончались запасы продовольствия, солдаты слабели. Потеряв связь с окружающим миром, они впали в отчаяние. Наконец, спустя 46 дней, командир Чжао собрал своих лучших людей и предпринял последнюю попытку вырваться из окружения. Во время атаки он был убит.

Армия Цинь сделала марш-бросок и жестоко расправилась с оставшимися без руководителя, голодными, доведенными до отчаяния солдатами Чжао, тем самым покончив с многолетней враждой.

Когда бы армия ни атаковала, это подобно удару точильного камня об яйцо, это подобно пустоте и полноте.

Сун Цзы, «Искусство войны»¹

Резюме. Даже когда мы сталкиваемся с более слабым соперником, которого мы в состоянии разбить, нам может быть выгоднее оставить его в живых. Следуя стратегии, которой воспользовались против своих врагов царство Цинь и *Nintendo*, сдерживая противника вместо того, чтобы атаковать его, мы можем обеспечить себе безопасность и в то же время сохранить силы.

СТРАТАГЕМА 12

Заменить опоры гнилыми бревнами

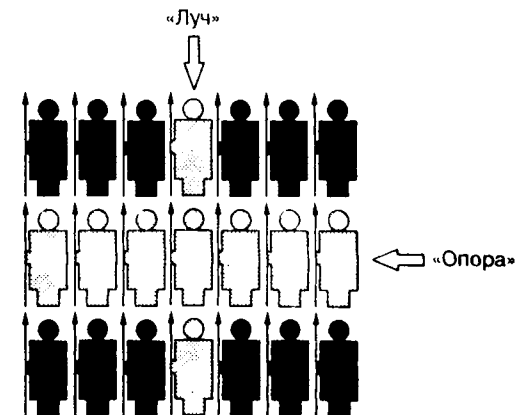
Вынуждай союзника постоянно менять свое построение. Пользуйся беспорядком в его рядах, чтобы истощить его силы. Дождись, пока он потерпит поражение, и сам стань победителем. Это все равно что менять направление движения колесницы, притормаживая ее колеса.

Из «36 стратагем»

Из принципа увэй следует, что мы должны атаковать там, где наши усилия принесут наибольшие плоды. Разрушив опорную структуру противника, мы можем свалить его, полностью и продуктивно.

Слова «балка» и «опора» используются здесь в переносном, военном смысле. Они относятся к формированию боевого строя. В китайских войнах типичный боевой порядок состоял из двух осей: центральная ось (именовавшаяся «божественным лучом», или «божественной балкой») проходила от передней линии строя до задней, а горизонтальная ось (называвшаяся «земной опорой») связывала левый и правый фланги. На этих линиях располагались самые лучшие солдаты.

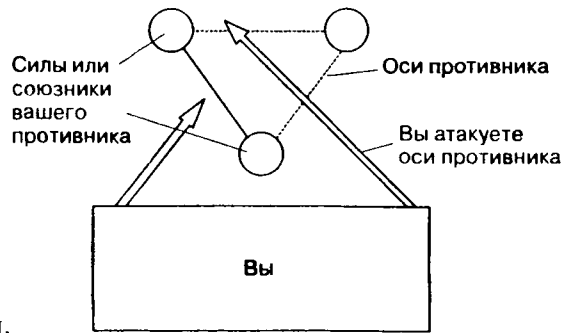
Данная стратагема заключается в таком манипулировании осями вражеского строя, чтобы они утратили свою целостность. Они рухнут, как гнилые деревья. В последующем хаосе мы сможем с легкостью одержать победу.



¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 5, параграф 4, в переводе Giles.

Ключевые элементы:

- Преимущество вашего противника строится на ряде опорных структур.
- Вы атакуете эти структуры.
- Разбивая опорные структуры, вы лишаете противника целостности, а затем побеждаете его.



Если полководец слаб и недостаточно строг, неустойчив в своих распоряжениях и руководстве; командиры и войска не выполняют постоянных обязанностей, а расположение войск в боевой порядок идет кое-как, это называется «беспорядочная» [армия].

Сун Цзы, «Искусство войны»¹

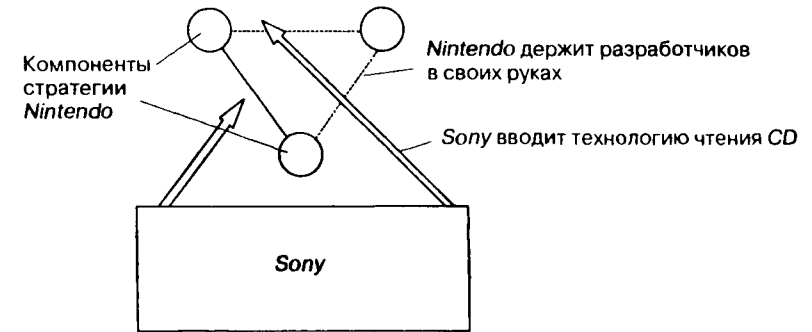
Преимущество нашего конкурента строится подобно дому. Внешне оно кажется единым целым. Однако пристальное изучение показывает, что одни элементы, такие как крашенные доски, носят косметический характер, другие, такие как балки, обеспечивают критически важную поддержку, а третьи, такие как фундамент, слишком прочны, чтобы их разрушать. Компании, наносящие удары по критичным, но уязвимым опорам своих конкурентов, могут лишиться тех преимуществ с минимальными усилиями. Это все равно что свалить дом, подрубив несущие опоры.

Конкурентные опоры. Как уже было сказано ранее, ключевым фактором успеха на рынке игровых приставок является наличие библиотеки пользующихся популярностью игр. Без нее консоль не будет пользоваться спросом.

Ни один производитель приставок не находится в такой зависимости от своей библиотеки игр, как *Nintendo*. В ее «каталоге» значатся два самых известных игровых бренда: «Mario Brothers» и «Donkey Kong». В отличие от других производителей *Nintendo* полагается исключительно на свои игры. *Sony* и *Microsoft* продвигают свои консоли еще и как проигрыватели DVD и CD. Приставки «*Nintendo*» предназначены исключительно для игр.

¹ Там же, глава 10, параграф 18.

Таким образом, если бы кто-то из конкурентов захотел низвести *Nintendo*, лучше всего было бы атаковать источник игр для этой платформы. Что и сделала компания *Sony* со своей «PlayStation 2». *Nintendo* благодаря своей доминирующей позиции долгое время контролировала независимых разработчиков игр (см. «Запереть дверь, чтобы поймать вора»). Потребовав от них заключить эксклюзивные соглашения и принудив писать игры, в которые можно было играть только на приставках «*Nintendo*», компания цепко держала их в своих руках. *Sony* ударила именно по этой хватке.



Она выпустила на рынок систему, в которой в качестве сменного носителя использовался компакт-диск. Для такого формата проще было создавать программы, да и по стоимости и компактности картриджи «*Nintendo*» с их микросхемами заметно уступают CD. Этим шагом *Sony* снизила для разработчиков игр риск отказа от сотрудничества с *Nintendo*. Ее тактика сработала. Разработчики толпами повалили писать игры для *Sony*.

Nintendo медлила с ответной реакцией. Она еще многие годы держалась за свои картриджи. Это еще больше отпугивало разработчиков игр и способствовало их исходу.

Наконец, в 2001 г. *Nintendo* сдалась. В ее новой приставке «*GameCube*» использовалась технология чтения оптических дисков, по простоте и стоимости приближавшаяся к технологии CD. Но к тому времени позицию лидера рынка уже заняла *Sony*.

Цзинь спасается от Цинь. В 383 г. н. э., когда в Китае был период Шести династий, две неравные империи, Цинь и Цзинь, оказались в патовой ситуации. Меньшей империи удалось спастись за счет умелого манипулирования опорными структурами противника.

Сильная империя Цинь пыталась уничтожить более слабую, Цзинь. Лагерь армии Цинь располагался на берегу реки, за которой начиналась территория Цзинь. Несмотря на относительное превосходство Цинь (империя Цзинь была меньше по величине и к тому же переживала внутренний конфликт), существовали две причины, по которым ее командующий не хотел переходить через реку и нападать на врага. Во-первых, посредством ловких маневров командование армии Цзинь создало у него впечатление, будто армия эта не так уж и уязвима, хотя на самом деле так оно и было. Во-вторых, преодолевающая реку армия всегда находится в невыгодном положении к противнику, находящемуся на берегу. По этой второй причине армия Цзинь тоже не решалась пересекать реку, отсюда и патовая ситуация.

Дабы выйти из этого тупика и избавить свою страну от угрозы, полководец Цзинь разработал план разрушения осей армии Цинь, расстройству целостности ее боевых порядков и обращения агрессора в бегство.

Для начала он отправил полководцу Цинь посла с обманным предложением: отвести войска от берега и дать армии Цзинь возможность пересечь реку. После чего они могли бы сразиться на твердой земле и разрешить конфликт раз и навсегда.

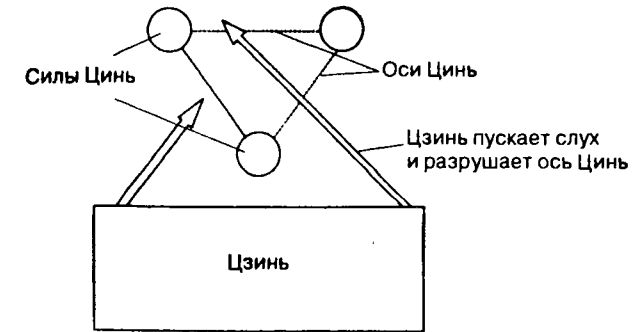
Циньский полководец посоветовался со своими советниками и выработал следующий план: он примет предложение Цзинь и прикажет своим войскам отойти. Но когда армия Цзинь дойдет до середины реки, он отдаст другой приказ, нападать. Армия Цзинь, захваченная в воде, быстро падет.

Командующий армией Цзинь ожидал, даже рассчитывал на хитрость со стороны Цинь. Он приказал нескольким своим людям переодеться в форму солдат Цинь, проникнуть во вражеские лагеря и пустить там слух: мол, их командованию стало известно, что армия Цзинь намного сильнее, чем он думал, и что если она перейдет реку, они рискуют потерпеть поражение.

На следующий день командир Цинь, как и обещал, приказал своим войскам отступить от берега. Солдаты не знали, что это отступление было согласовано с другой стороной, и восприняли его как подтверждение слухов: видимо, армия Цзинь действительно сильна и они могут расстаться с жизнью. Поэтому вместо того, чтобы отойти назад в строевом порядке, солдаты предали панике. Они нарушили строй, бросали оружие и бросились бежать.

В этом хаосе командир Цинь выпустил нити управления из своих рук. Он приказал войскам вернуться и принять бой, но поскольку строй,

а вместе с ним и структура подчинения развалились, его приказов никто не слышал. Люди продолжали бежать. «Дом» рухнул, потому что его опоры и балки были разрушены. Империя Цинь была спасена.



Резюме. Цзинь и *Sony* сконцентрировали усилия на наиболее критичных опорных структурах своих противников. Убрав эти опоры, они обеспечили крах оппонентов, ставший причиной их поражения.

СТРАТАГЕМА 13 Стратегема красоты

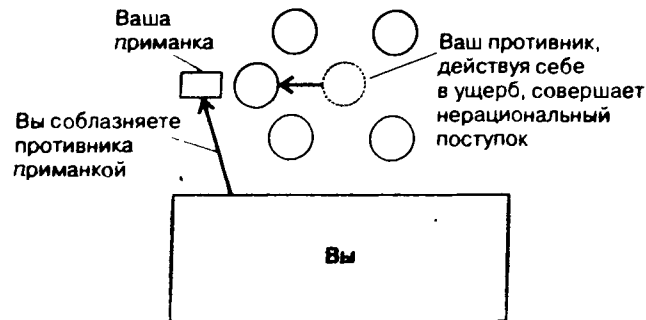
Если войско могучее, нападай на его командира. Если командир мудр, воздействуй на его чувства. Когда его воинский дух ослабнет, сила войска растет сама. Это стратегема использования вражеской слабости ради самосохранения.

Из «36 стратегем»

В данном контексте «красотка» символизирует собой нечто желаемое или востребованное нашим противником. Предложив это нечто, мы получаем возможность управлять поведением соперника посредством (1) отвлечения его внимания или (2) манипулирования соперником. Таким образом, противник становится марионеткой в наших руках.

Ключевые элементы:

- Ваш противник обладает слабостью или потребностью.
- Вы приманиваете противника, потакая этой слабости или потребности.
- Это стимулирует противника действовать в ущерб самому себе.
- Вы извлекаете преимущество из этой ошибки.

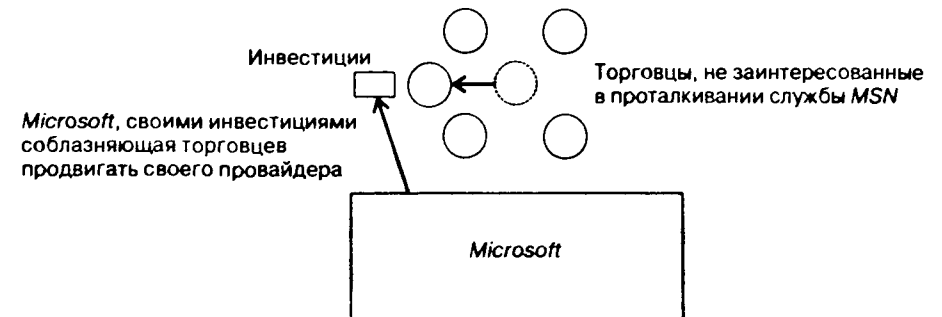


Красивые деньги. В 1995 г., когда *Microsoft* наконец осознала растущую значимость Интернета, она предприняла безнадежные (как считали многие) попытки наладить свой бизнес во Всемирной паутине. На это у компании ушло шесть лет, но за это время она сумела изменить казавшуюся незыблемой структуру рынка, заставив потесниться ведущие порталы и интернет-провайдеров. Отчасти этот успех объясняется использованием «рычага», который не догадались использовать конкуренты.

В процессе развития провайдерского направления *Microsoft* столкнулась с необычным для себя ограничением. По юридическим и политическим законам, компания не могла воспользоваться своей обычной стратегией, обеспечить новым продуктам наиболее благоприятное местоположение в операционной системе Windows. Ранее *Microsoft* неоднократно использовала данный актив для того, чтобы обеспечить конкурентное преимущество другим продуктам (см. «*Взять в осаду Вэй, чтобы спасти Чжао*»). Однако на этот раз конкуренты и государственные органы вынудили компанию поставить свою интернет-службу *MSN* на одну ступень с другими интернет-провайдерами.

Однако *Microsoft* нашла другой источник влияния. На мнение покупателя нового компьютера в отношении выбора интернет-провайдера может повлиять розничный продавец, у которого покупатель этот компьютер приобретает. *Microsoft* решила воздействовать на продавцов, предложив им то, в чем они в то время крайне нуждались: деньги.

Традиционные розничные продавцы безуспешно пытались бороться за внимание инвесторов с прямыми розничными каналами (такими как *Dell*) и электронными магазинами. Инвесторы ценили обычные торговые компании все ниже и ниже. Продавцам же требовались инвестиции, чтобы поддержать котировки своих акций и финансировать программы, которые позволили бы им сохранить актуальность в новом мире, где будет доминировать Интернет.



Поэтому *Microsoft* сделала ряд инвестиций в ключевых розничных продавцов компьютерной техникой — \$100 млн в *Radio Shack* и \$200 млн в *Best Buy*. Взамен эти торговцы обязались продвигать службу *MSN*.

Женщина как приманка для императора. Приблизительно в 200 г. до н. э. империей Хань правил безжалостный военачальник по имени Дун Чжоу — правил не напрямую, а через марионеточного императора. Он усилил свою власть, усыновив могущественного воина Лу Бу и тем самым обеспечив себе лояльность всей армии. Имея за собой такую силу, Дун Чжоу мог править жестоко, не опасаясь последствий. Известно, что он регулярно отрубал головы тем, кто предавал его или перечил ему.

Губернатор одной из провинций империи Хань, понимая, что его смерть от топора — вопрос времени, разработал план по отлучению Дуна Чжоу от власти. Он применил *стратагему красотки*.

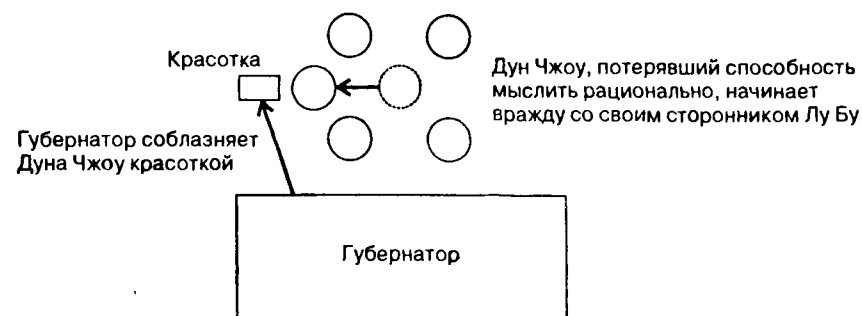
Перво-наперво губернатор нашел молодую женщину неотразимой красоты, согласившуюся помочь ему в исполнении плана. После этого он пригласил воина Лу Бу в свой дом на обед и велел красотке подносить гостю вино. Красавица сразу заинтриговала Лу Бу. Чем больше он пил, тем сильнее становилось его любопытство. В конце концов, он спросил губернатора, кто эта женщина. Тот ответил, что это его племянница, и предложил Лу Бу взять ее в жены. Лу Бу сразу согласился и приказал слугам начать подготовку к свадьбе. Начало было положено.

Затем губернатор пригласил на обед военачальника Дуна Чжоу. И снова он как бы невзначай показал гостю свою красавицу, а очарованный Дун Чжоу поинтересовался, кто она. Губернатор назвал женщину своей служанкой и предложил ее военачальнику в качестве наложницы. Тот с энтузиазмом принял предложение и велел своим людям завтра же забрать ее во дворец. Вторая часть плана тоже прошла как по маслу.

При помощи женщины губернатор обрел влияние над двумя самыми могущественными людьми империи. И он использовал это влияние, натравив Дуна Чжоу и Лу Бу друг на друга. Каждый из них считал, что другой пытается украсть молодую женщину против ее воли. Сама она подкрепила уверенность в этом, солгав им обоим: попросила военачальника защитить ее от воина, и наоборот.

Страсти между военачальником и его лучшим воином накалялись. Ни один из них не хотел уступать. В конечном итоге Лу Бу убил Дуна

Чжоу и тем самым освободил губернатора и всю империю Хань от его деспотического правления.



Резюме. Мы можем использовать желания и потребности нашего противника с тем, чтобы заставить его следовать нашей воле. Китайский губернатор использовал в качестве приманки красотку, *Microsoft* — деньги.

На первый взгляд эта тактика может показаться элементарной, но это потому, что мы часто и без необходимости ограничиваем ее применение. Мы склонны рассматривать только те рычаги воздействия, что соответствуют нашей среде. Например, если мы хотим повлиять на поставщика, мы концентрируемся на рычагах, относящихся к сфере взаимоотношений между заказчиком и поставщиком (условия оплаты, логистика и др.); если хотим повлиять на дистрибьютора, мы думаем о торговых наценках и маркетинговой поддержке.

Компании, не ограничивающие свое мышление рамками конкретных ситуаций и рассматривающие широкий спектр возможностей, могут оказывать большее давление, причем делать это более продуктивно. Они находят нетрадиционные источники воздействия, к которым их противники совершенно не готовы.

СТРАТАГЕМА 14

Бить по траве, чтобы вспугнуть змею

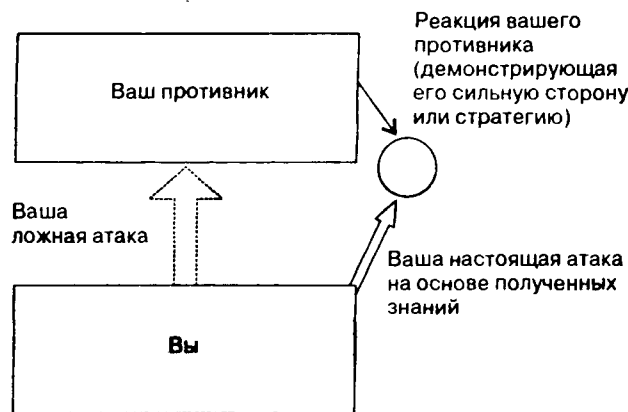
Расследуй любое подозрение об изменении ситуации в стане врага. Прежде чем предпринимать военные действия, убедись в правдивости этой ситуации. Многократная рекогносцировка — отличный способ обнаружить затаившегося врага.

Из «36 стратагем»

В контексте «36 стратагем» метод проб и ошибок, который с таким упорством применяет компания *Microsoft*, лучше всего описывается так: «*Бить по траве, чтобы вспугнуть змею*». Данная тактика говорит о том, что вместо проведения одной полномасштабной атаки нам следует провести серию мелких атак, чтобы узнать сильные стороны противника и его вероятную реакцию. Зная это, мы сможем разбить его с меньшими потерями.

Ключевые элементы:

- Вы не уверены в сильных сторонах или стратегии своего противника.
- Вы проводите небольшую или непрямую атаку на него.
- Отвечая на вашу ложную атаку, противник демонстрирует свою сильную сторону или стратегию.
- Зная это, вы планируете настоящую атаку.



Когда вы подходите к кусту, в котором может прятаться ядовитая змея, вы можете постучать по ветвям палкой. Если там действительно есть змея, она либо нападет, либо уползет прочь. В любом случае вы будете знать, безопасен ли куст, а обладая этой информацией, сможете решить, в каком направлении сделать следующий шаг.

Миямото Мусаси, знаменитый японский мастер меча и автор «Книги пяти колец», называет эту тактику «движением тени»:

«Движение тени» применяется, когда дух противника тебе неясен. В крупномасштабной Стратегии, когда не видишь позицию врага, покажи, что готовишься провести мощную атаку, чтобы обнаружить ресурсы неприятеля. Потом побеждай другим методом.

Миямото Мусаси, «Книга пяти колец»¹

Данная стратагема позволяет обрести власть, побудив противника реагировать, тем самым раскрывая свои сильные стороны или намерения. Любое действие несет в себе информацию. История о двух искусных фехтовальщиках — отличный тому пример.

Два фехтовальщика — люди немолодые и опытные — стояли друг напротив друга в начале соревнования. Судья объявил о начале матча, но ни один из фехтовальщиков не двинулся с места. Они простояли неподвижно несколько минут, пока судья не объявил ничью. Ни один из них не двинулся с места, потому что любое действие сообщило бы противнику определенную информацию (распределение веса, направление движения и т. п.). Если мы вынуждаем своих оппонентов реагировать, не совершая при этом никаких движений, мы получаем преимущество.

Настойчивость. Подход *Microsoft* к продвижению *MSN* можно считать образцом одной эффективной тактики, когда стратегия состоит из мелких, не прямых атак, а не из одной или нескольких крупных и решающих. Данный подход очень характерен для *Microsoft* и других очень конкурентоспособных компаний. Большинство западных людей полагают, что успех таких организаций строится на тщательном стратегическом планировании и грамотном исполнении планов. На самом деле это редкость. В соответствии с увэй успешные компании обычно предпринимают ряд небольших, инкрементных шагов, позволяющих сохранить энергию, минимизировать риск и «прощупать» рынок.

¹ Musashi, Miyamoto, *The Book of Five Rings*, в переводе Thomas Deary (Boston: Shambhala, 1993), 41–42. При переводе с английского использован русский текст, источник: http://www.superkarate.ru/biblioteka_musasi_gorinnosho.htm.

История *Microsoft* полна случаев применения метода проб и ошибок. Нельзя сказать, что *Microsoft* выявляет возможности раньше своих конкурентов, наоборот, компания часто оказывается в роли догоняющего. Имидж *Microsoft*, вторгающейся на новую территорию и «подрубающей» соперников одним молниеносным ударом, в большинстве случаев, мягко говоря, неточен. *Microsoft* терпеливо и осмотрительно «подкрадывается» к жертве, в течение нескольких лет прокладывает себе дорогу к лидерству, постепенно «прошупывая» конкурентов.

В качестве интересного примера приведем выход *Microsoft* в Интернет. В середине 1990-х гг., когда компания открыла собственный портал, многие эксперты посчитали, что *Microsoft* упустила возможность сказать свое слово в Интернете, поскольку *Yahoo!* и *AOL* к тому времени уже занимали прочные позиции. Здесь будет уместно вспомнить часто упоминавшийся факт: в первом издании книги Билла Гейтса «Дорога в будущее» (1995 г.) ни разу не упоминается слово «Интернет», поэтому издательству пришлось срочно выпускать «доработанное» издание, в котором этот недостаток исправлен. Однако *Microsoft* стояла непоколебимо, благо финансовые резервы и минимальная кредиторская задолженность это позволяли.

В сравнении со стремительным взлетом *Yahoo!* и *AOL* шестилетнее восхождение *MSN* смотрится как тяжелый и трудный путь. Становление службы было полно ошибок, и в каждом таком случае зрители пели хвалебные песни *Yahoo!* и *AOL*, преподавшим софтверному гиганту очередной урок на тему Интернета и новой экономики. В этом-то и кроется ключ к успеху *Microsoft*. Большинство наблюдателей интерпретировали ее неудачи как недостатки. На самом же деле они были еще и уроками, из которых компания делала правильные выводы. Из каждой неудачи *Microsoft* узнавала что-то новое о рынке и конкурентах. И каждую последующую атаку она проводила, вооруженная новыми знаниями. Последовательно проводя битву за битвой, *Microsoft* набиралась опыта. С каждым поражением она лучше узнавала своих конкурентов и динамику потребителей, что и позволило ей заставить соперников потесниться. Через шесть лет *MSN* стала одним из ведущих Интернет-порталов.

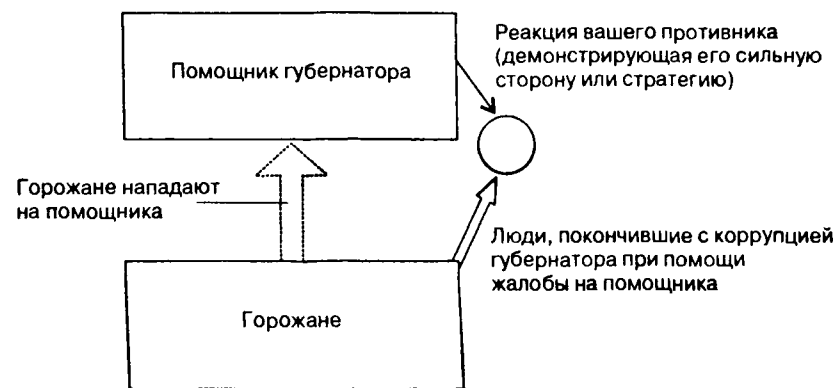
По схожей схеме развивалось направление разработки программного обеспечения для серверов. Когда *Microsoft* вышла на этот сегмент, эксперты усмехались, а то и насмехались над ее перспективами. Однако *Microsoft* стояла на своем в течение десяти лет, мало-помалу зани-

мая правильную позицию. Сегодня компания обслуживает почти 50% данного рынка.

Чтобы узнать, как будет принято твое начинание, запусти пробный шар, особенно если ты сомневаешься в популярности или успехе своей идеи.

Балтазар Грациан, «Искусство житейской мудрости»¹

Чтобы вспугнуть губернатора, бей по его помощнику. Рассмотренная стратегема намного старше, но свое современное название она берет из истории времен династии Тан (618–907 гг.). Это история о провинциальном губернаторе, регулярно бравшем взятки. Горожане настолько устали от его коррумпированности, что подали официальную жалобу. Но вместо того, чтобы описывать деяния губернатора, они выдвинули обвинения против одного из его помощников. Возможно, люди опасались последствий, которые мог спровоцировать прямой выпад против губернатора, или же просто не знали, действительно ли он берет взятки. Как бы то ни было, их тактика возымела желаемый эффект: они напугали змею, и та проявила себя. Губернатор почувствовал угрозу и покончил с коррупцией. В момент волнения он сказал: «Вы всего лишь били по траве, но тем самым вы вспугнули змею».



Резюме. Проведя небольшую, требующую незначительных ресурсов атаку, мы можем узнать, как наши противники и рынки отреагируют на настоящее наступление. Последующие атаки мы сможем осуществлять точнее, а потому более эффективно.

¹ Gracian, Baltasar, *The Art of Worldly Wisdom*, в переводе Maurer, 93.

СТРАТАГЕМА 15

Грабить дом во время пожара

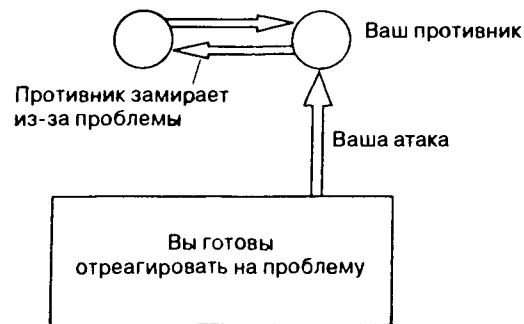
Если враг понес большой урон, воспользуйся случаем — вступи в прямую конфронтацию. Так сильный побеждает слабого.

Из «36 стратагем»

Компании, постоянно пользующиеся чужими неудачами, становятся более сильными. Они действуют подобно воде, передающей давление во всех направлениях: когда появляется удобный момент, они тут как тут. Ключевой элемент этого подхода — умение видеть возможности там, где другие видят одни проблемы. Птицы боятся наводнений. Но птица, приспособившаяся вести себя как рыба, будет процветать там, где остальные погибнут. Такая гибкость соответствует принципу увэй. Компании *Coca-Cola* и *Kiwi Airlines* применяют агрессивные стратегии, предполагающие текучую погоню за возможностями, и олицетворяют собой стратагему «Грабь горящий дом».

Ключевые элементы:

- Появляется проблема.
- Ваш противник замирает или отступает.
- Вы используете бездействие или отступление противника для увеличения своей силы.



Сотвори беспорядок [в стане врага] и сомни его.

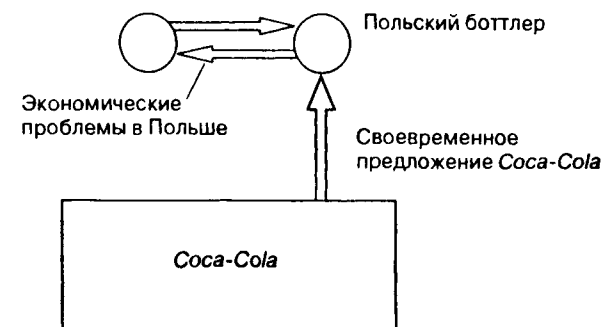
Сун Цзы, «Искусство войны»¹

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 1, параграф 19, из The Denma Translation, 132.

Coca-Cola использует экономические кризисы. Своим успехом *Coca-Cola* во многом обязана использованию возможностей там, где другие, почувствовав беду, спасаются бегством. Компания постоянно находится в состоянии готовности к извлечению выгоды из глобальных (макроэкономических) проблем.

В начале 1999 г., когда в бразильской экономике наметились первые признаки кризиса, а курс реала (бразильской валюты) упал на 40%, иностранные компании судорожно начали разрабатывать планы вывоза капитала из страны. *Coca-Cola*, однако, прочитала ситуацию по-другому. Она увидела для себя возможность увеличить инвестиции в Бразилию с 40%-ной «скидкой» и закрепить свои позиции на местном рынке. Вскоре компания объявила об увеличении своих текущих инвестиций в страну на 10%.

Переговоры о приобретениях компаний и крупных инвестициях могут длиться месяцы, однако компании могут подготовиться к быстрой реакции, подготовив почву для сделок еще до того, как представятся удобные возможности. Экономические проблемы в странах Восточной Европы начались в конце 1990-х гг., но еще до этого *Coca-Cola* предложила \$187 млн за завод по розливу прохладительных напитков, принадлежавший британской компании *Inchape PLC*. Предложение было отклонено. Когда начались экономические трудности, *Coca-Cola* находилась в «полной боевой готовности». Она приобрела завод за \$87 млн, менее чем за половину от первоначальной суммы!



Другой пример готовности *Coca-Cola* к созданию преимущества. Компания опередила своих конкурентов в реакции на кризис мексиканского песо 1994 г. Вложив деньги в строительство новых заводов гораздо быстрее оппонентов, *Coca-Cola* создала производственные мощности, благодаря которым ее доля мексиканского рынка расширилась с 53 до 68%.

Как только появляется ЛЮБАЯ возможность, *Coca-Cola* увеличивает отрыв от преследователей; эта компания всегда готова действовать и видит шансы там, где другие видят одни проблемы.

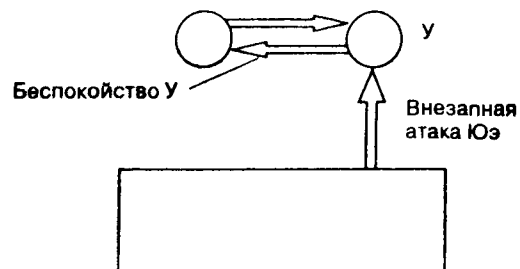
Kiwi грабит «горящий дом» *American Airlines*. В канун Дня благодарения 1993 г. работники авиакомпания *American Airlines* устроили забастовку, из-за чего тысячам пассажиров пришлось срочно подыскивать альтернативные рейсы. Большинство конкурентов сосредоточились на том, чтобы обслужить этих людей и, если получится, переманить их от *American Airlines* к себе. Однако *Kiwi Airlines*, небольшая недорогая авиакомпания, проявила в этот стратегический момент особую креативность и в результате извлекла из него непропорционально большую выгоду.

Kiwi придала несостоявшимся пассажирам *American Airlines* особый приоритет. Прежде всего она разослала по туристическим агентствам факсы с рекламой своих рейсов как альтернативы отмененных из-за забастовки рейсов *American Airlines*. Кроме того, сотрудникам *Kiwi* был дан приказ оказывать пассажирами *American* особое внимание, включая транспарант «Добро пожаловать, пассажиры *American Airlines*» над билетными кассами.

Убедить покупателей попробовать воспользоваться услугами новой компании — дорогое удовольствие. Забастовка в *American* дала *Kiwi* временную возможность избежать этих затрат. Благодаря быстрой, находчивой и надлежащей реакции *Kiwi* смогла с выгодой для себя «украсть» пассажиров *American Airlines*.

Юэ раболепствует в течение 15 лет. В V в. до н. э. царства Юэ и У находились в состоянии войны. В решающей битве, состоявшейся в 498 г. до н. э., армия У взяла императора Юэ в плен и превратила его в раба.

В течение следующих трех лет император Юэ чистил лошадей императора У. Он работал, не выказывая протеста. Напротив, он вел себя настолько уважительно и покорно, что завоевал доверие императора У. В конце концов император Юэ получил свободу и вернулся к себе домой.



Несмотря на то что император Юэ жаждал мести, он выжидал. В течение многих лет после освобождения он продолжал выказывать уважение к У и намеренно держался вблизи своего врага-императора. Он регулярно отправлял ему дары, дабы упрочить фундамент доверия между двумя странами.

За это время император Юэ собрал новую армию. На это ушли годы. Через пять с лишним лет, когда армия была готова, он получил силу, достаточную, чтобы напасть на У и отомстить.

Но он этого не сделал. Он послал дары, заверил императора У в своей дружбе и продолжал ждать.

Через десять лет после освобождения из плена в У случилась засуха. Император Юэ почувствовал, что нужный момент настал. Когда император У безрассудно казнил одного из своих самых лучших советников, он приготовился нанести удар. И в 482 г. до н. э., когда император У вывел свои самые боеготовые войска из столицы, Юэ наконец воспользовался моментом и отомстил. Он напал на столицу У и взял город.

Император Юэ сохранял спокойствие 13 лет, терпеливо выжидая подходящего момента. Когда в доме У начался «пожар», он пошел вперед. Правильно выбрав время, он обеспечил себе чистую победу и отомстил так, как хотел.

Форма сил армии подобна воде. Форма воды — избежать высот и стремиться вниз. Форма сил армии — избежать полноты и наносить удар по пустоте. Вода оформляет поток в соответствии с местностью, армия идет к победе в соответствии с врагом. Поэтому у армии нет какого-нибудь постоянного стратегического расположения сил; у воды нет постоянной формы.

Сун Цзы, «Искусство войны»¹

Резюме. Данная стратагема советует нам извлекать выгоду из неприятностей. Проблемы создают потенциальные возможности по двум причинам. Если проблема приводит к диспропорциональному ослаблению нашего противника, мы получаем относительное преимущество, с помощью которого можем укрепить свои позиции. Если же проблема ослабляет нас и противника в равной степени, мы можем извлечь выгоду из движения вперед, если соперник перед лицом опасности останавливается или отступает.

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 6, параграф 31, в переводе Giles.

СТРАТАГЕМА 16

Временами лучшая стратегия — бегство

Чтобы избежать столкновения с сильным врагом, армия должна отступить и ждать удобного момента. Это соответствует общепринятым военным принципам.

Из «36 стратагем»

Когда мы сталкиваемся с противником, победить которого мы не можем, у нас есть три варианта действий. Мы можем сдаться, можем заключить мир или можем отступить. Если мы сдаемся или заключаем мир, мы ограничиваем свою будущую свободу. Но если мы отступаем, у нас сохраняется наша сила и остается возможность применить ее либо в другое время, либо в другом месте. Военная история Китая полна примеров того, как отступившие армии, нередко по прошествии десятков лет, в конечном счете завоевывали победу.

Ключевые элементы:

- Вы сталкиваетесь с сильным противником.
- Вы отступаете.
- Вы применяете свою сохраненную силу в другом месте или в другое время.

**Знать, когда бежать.**

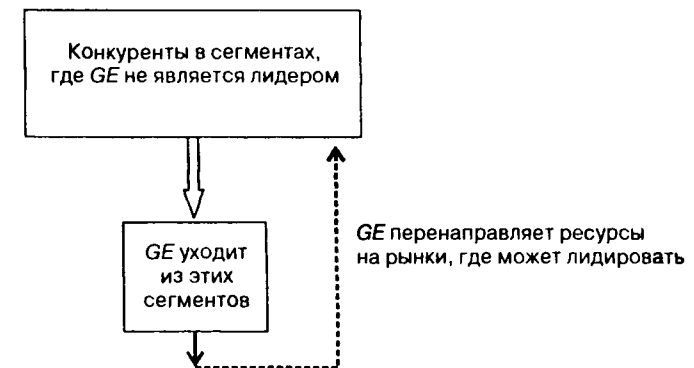
В 1980 г., когда Джек Уэлч стал исполнительным директором *General Electric*, его компания представляла собой надежный, но ничем не вы-

дающийся средний американский конгломерат. Джек хотел это изменить и поэтому бросил подчиненным свой вызов: GE станет «номером один» или «номером два» в каждом своем виде деятельности, а если не станет, то уйдет из соответствующего бизнеса.

Эта стратегия встретила сопротивление. Некоторые заявили, что компании, не занимающие первое или второе место в своих отраслях, могут тем не менее получать прибыль и со временем стать «номером один» или «номером два». Другие утверждали, что Уэлч боится конкуренции. На это Уэлч ответил:

Некоторые люди говорят, что я боюсь конкурировать. По моему убеждению, одна из задач бизнесмена состоит в том, чтобы уходить от поединков в те ниши, где он может превалировать. Фундаментальная цель — избавиться от слабых мест, найти безопасное убежище, где никто не может тебе повредить. В стремлении к битве нет ничего хорошего. В бою твоя задача — победить. Но если ты не можешь победить, ты должен найти, как унести ноги¹.

Другими словами, лучше отступить, чем проиграть или сдаться. Временами бегство — лучшая стратагема.

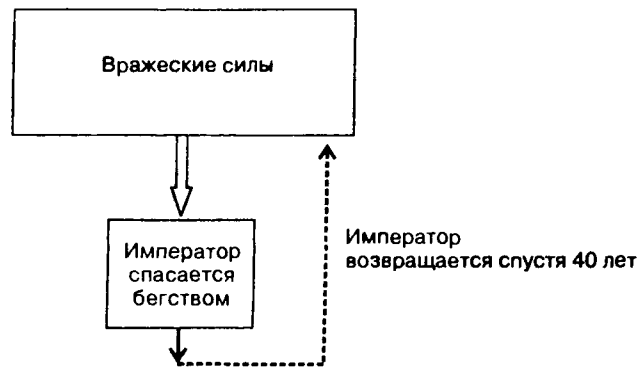


В 1982 г. GE, выполняя стратегию «номера один» или «номера два» Дж. Уэлча, агрессивно распродавала лишние подразделения, выручив на этом \$8,5 млрд живых денег. С помощью этих средств компания расширила свои усилия в видах деятельности, где она могла одержать победу. Эта «чистка рядов» положила начало впечатляющим результатам GE на протяжении следующих двадцати лет.

¹ Tichy, Noel M., *Control Your Destiny or Someone Else Will* (New York: Harper Business, 2001), 98.

Применив стратегию «бегства», Дж. Уэлч преобразил GE. Он мог бы следовать более распространенной стратегии, когда подразделение сохраняется до тех пор, пока приносит прибыль. Действительно, если следовать чисто математической логике, такая стратегия представляется более выгодной. По разным причинам, как логичным, так и не логичным (например, мы ассоциируем бегство с поражением) мы имеем склонность держаться за что-либо дольше, чем следует. Однако примеры большинства добившихся успеха компаний показывают, что отступление может быть эффективным первым шагом. Оно позволяет нам вложить свои ресурсы в более перспективные проекты.

Сдаться, чтобы вернуться. В 1403 г., во время правления династии Мин, император подумывал о суициде. Его крепость была окружена вражескими силами и вскоре должна была пасть. Императора остановил один из его евнухов. Евнух объяснил, что дед этого императора наказал ему велеть любому императору, оказавшемуся в безвыходной ситуации, открыть определенный сундук.



Император согласился. Он открыл приготовленный его дедом сундук и обнаружил там монашескую рясу, бритву, документ и несколько серебряных монет. Идея деда была ясна. Император тайным ходом пробрался в монастырь, надел рясу и побрил себе голову. Замаскировавшись под монаха, император бежал из пылающего города.

После осады люди предположили, что император погиб во время пожара. На самом деле он укрылся в удаленном горном монастыре, где жил в неизвестности. В течение следующих сорока лет император проводил ритуалы и учился монашеской дисциплине.

Возник слух о том, что старый император жив. Дабы разобраться с ситуацией, новый император сделал официальный запрос. Запрос подтвердил истинность слуха. Правящий император нашел старого императора и предложил ему вернуться в город, где он был встречен с большим почетом. Старый император прожил остаток жизни в комфорте и умер во дворце. Своей комфортной старостью он был обязан бегству.

Резюме. Наиболее умные и сильные готовы отступить. Они не приравнивают отступление к поражению. Это в равной мере относится и к корпорациям, и к нациям. Сильные компании умеют преодолевать трудности, но тем не менее знают, когда нужно уступить, и выбирают битвы, наиболее достойные прилагаемых усилий. Для этого необходимо переступить через стремление к преодолению трудностей (склонности, подкрепляемой прошлыми успехами). Необходимо признать отступление в качестве оборонительного маневра, которым армии и политики с успехом пользуются уже более тысячи лет.

СТРАТАГЕМА 17 Увести овцу, попавшую под руку

Даже малейшую слабость врага непременно нужно использовать. Даже малейшую выгоду ни в коем случае нельзя упускать. Маленькая слабость противника — это маленькое преимущество у меня.

Из «36 стратагем»

Название этой стратагемы берет начало в китайской народной сказке о нищем скитальце, который шел по сельской дороге и наткнулся на стадо овец. Пробиваясь сквозь стадо, скиталец заметил, что пастух отвлекся. Он решил воспользоваться случаем. Он вышел из стада с бараном в руках и ушел прочь так спокойно и естественно, что к тому времени, когда пастух заметил пропажу, скитальца и след простыл.

Извлечение преимущества из ошибок наших соперников полностью соответствует принципу поиска пути наименьшего сопротивления (увэй). Подобно стратагеме «грабь горящий дом», которая рекомендует использовать каждую скрытую в проблемах возможность, стратагема «Увести овцу, попавшую под руку» показывает, что компании могут стать сильнее, наказывая своих конкурентов за каждую допущенную ими ошибку.

В древности те, кто преуспел в войне, прежде всего делали непобедимыми себя, чтобы ждать [момента, когда] можно покорить врага.

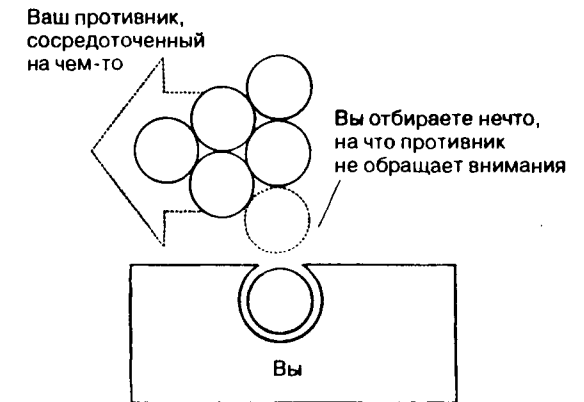
Непобедимость заключена в самом себе; возможность победы зависит от врага.

Сун Цзы, «Искусство войны»¹

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 4, параграфы 1 и 2, в переводе Giles.

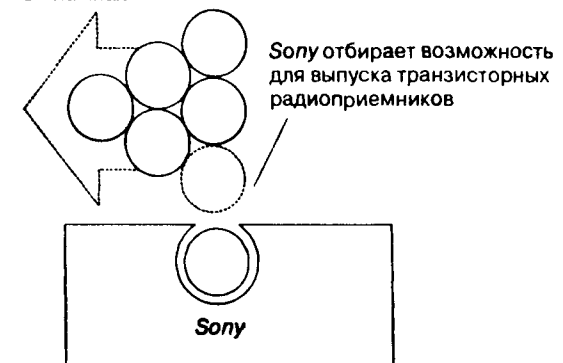
Ключевые элементы:

- Ваш противник бездействует (например, потому что отвлекся).
- Вы используете этот момент для активного действия.
- К тому моменту, когда противник осознает свою ошибку, вы уже имеете преимущество.



Пока другие выжидают, Sony действует. С помощью такого маневра компания *Sony* добилась лидерства в сфере бытовой электроники. Всего за семь лет *Sony* превратилась из производителя рисоварок на японском рынке в мирового лидера по выпуску радиоприемников. Сделала она это благодаря использованию уникального случая, когда ее конкуренты не могли или не хотели воспользоваться определенной возможностью.

GE и RCA,
сосредоточенные
на вакуумных лампах



В 1947 г., когда компания *Bell* изобрела транзистор, два лидера в сфере электрических и электронных приборов, *RCA* и *GE*, согласились с мнением большинства экспертов: когда-нибудь транзисторы заменят вакуумные лампы. Но ни *RCA*, ни *GE* не хотели быстро перехо-

дить на транзисторные технологии. Обе компании вложили большие средства в изделия, рассчитанные на применение ламп, и к тому же не испытывали особого давления со стороны конкурентов. Поэтому они медлили. Они строили планы по изучению и дальнейшему развитию транзисторной технологии с целью когда-нибудь лет через двадцать заменить ею вакуумные лампы.

Акио Морита, исполнительный директор *Sony*, понял ошибку *RCA* и *GE* и воспользовался представившимся по этой причине случаем. В начале 1950-х гг. он приобрел у *Bell Labs* лицензию на использование транзистора. Лицензия обошлась ему всего в \$25 000. Затем А. Морита приказал своим инженерам разработать транзисторный приемник (гораздо быстрее, чем прогнозировали эксперты). Уже через два года (а не через двадцать лет, как рассчитывали *RCA* и *GE*) *Sony* выпустила на рынок портативный приемник-транзистор. Он стоил втрое дешевле обычного приемника, а по габаритным размерам и весу и вовсе не шел с ним ни в какое сравнение. Впоследствии *Sony* заняла на рынке бытовых радиоприемников доминирующую позицию.

Питер Друкер называет данную тактику «предпринимательским дзюдо». Небольшие нападающие фирмы могут свалить с ног крупные, устоявшиеся компании, потому что те вложили в старые разработки слишком большие деньги, чтобы переходить на новые.

Sony — не единственная компания, с успехом воспользовавшаяся этим приемом. Сеть магазинов строительных товаров *Home Depot*, например, отобрала часть рынка у строительного-ремонтных организаций, убедив потребителей «делать ремонт своими руками». Ремонтники не отреагировали на это отчасти потому, что не желали видеть в *Home Depot* своего конкурента. Знаменитая впоследствии стратегия компании *Coca-Cola*, ориентированная на потребителей воды в бутылках, была нацелена на фирмы, которые до той поры не могли и предположить, что «кола» может составить им конкуренцию. Производители бутилированной воды никогда не рассматривали *Coca-Cola* как угрозу.

Стратегии компании *Microsoft*, на первый взгляд просчитанные до мелочей, на самом деле тоже основаны на данной стратагеме. Это признает и председатель *Microsoft* Билл Гейтс:

Большой частью своего успеха мы обязаны допускающим ошибки конкурентам. Это везение. Конечно, рассчитывать исключительно на чужие оплошности нельзя, но благодаря им мы определенно многого добились!

¹ Dearlove, Des, *Business the Bill Gates Way* (New York: AMACOM, 1999), 77.

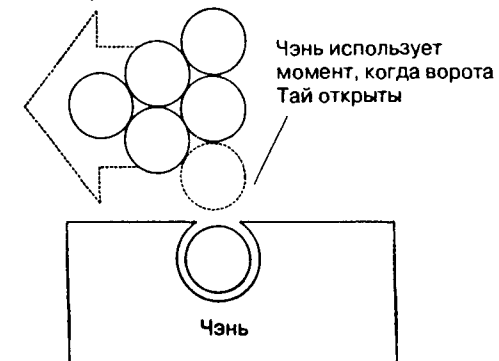
Использование удобного момента для захвата «союзника».

В 770 г. до н. э. царство Сун находилось в осаде со стороны альянса враждебных царств. Возглавляло этот альянс царство Чэнь. В процессе обороны Сун применило стратагему «Взять в осаду Вэй, чтобы спасти Чжао». Оно напало на столицу Чэнь, тем самым вынудив агрессоров отвести войска и отправиться на защиту своих городов. Умело применив означенную стратагему, царство Сун освободилось от угрозы.

Возвращаясь домой, армия Сун перешла маленькое царство под названием Тай. Она окружила столицу Тай и приготовилась одержать гарантированную, как можно было заключить из ослабленного состояния Тай, победу. Но, как оказалось, победа не досталась ни тем, ни другим.

Царство Тай, столкнувшись с явной угрозой, обратилось к царству Чэнь с просьбой о помощи. Через несколько дней, увидев на горизонте приближающуюся армию Чэнь, войско Сун прекратило осаду и спешно отправилось домой. Армия Тай торжествовала. Царство было спасено благодаря одному лишь присутствию могущественной армии Чэнь. Правитель Тай открыл городские ворота и приветствовал чэньского князя и его солдат.

Тай, сосредоточенное на защите от Сун



Князю Чэнь представилась неожиданная возможность. Он стоял с армией перед открытыми воротами стратегически важного города-государства. (Царство Тай находилось в непосредственной близости от Сун.) Зная, что атака на Тай не встретит никакого или почти никакого сопротивления, князь ввел солдат за стены гостеприимной столицы, похитил правителя Тай и взял верх над городом.

Как скиталец из китайской сказки воспользовался моментом беспечности пастуха, как в наши дни *Sony* — бездействием *RCA*, так и царство Чэнь захватило заведомо не способного на оборону противника. В этом и состоит суть данной стратагемы. Действуйте, когда ваш противник вряд ли сможет отреагировать.

Резюме. Наши противники всегда совершают ошибки, как по структурным причинам (как в случае с отказом *RCA* от агрессивного использования транзисторной технологии), так и по недосмотру. Будучи готовыми воспользоваться этими ошибками, мы можем раз за разом укреплять свои позиции при каждом промахе конкурентов.

СТРАТАГЕМА 18

Притвориться безумным, но сохранять хладнокровие

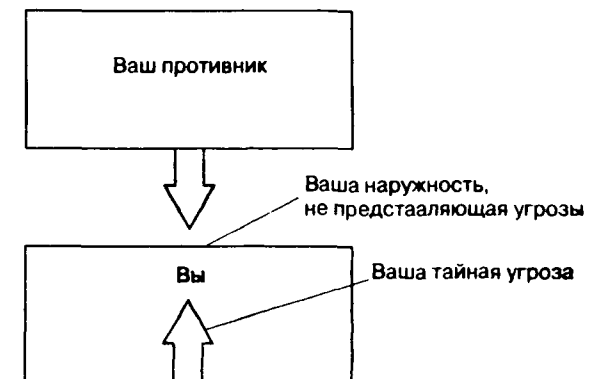
Временами лучше сделать вид, что ничего не знаешь и не хочешь ничего делать, чем делать вид, что владеешь знанием, и действовать безрассудно. Тот, кто пребывает в покое, не раскрывает своих планов, как грозовое облако зимой ждет подходящего времени.

Из «36 стратагем»

Приложенная к какой-либо точке сила порождает противодействующую силу. Ключ к достижению целей с минимальными усилиями заключается в непровоцировании этого противодействия. Компании, способные угрожать своим противникам так, что те этого не осознают, могут с большей легкостью проникать на их территории. Компания *Virgin*, например, культивирует имидж иррациональной непокорности, с помощью которого упрощает себе выход на новые рынки.

Ключевые элементы:

- Ваш противник силен и/или вы слабы.
- Чтобы скрыть свою угрозу, вы притворяетесь безумным или некомпетентным.
- Когда противник теряет бдительность, вы одерживаете над ним верх.

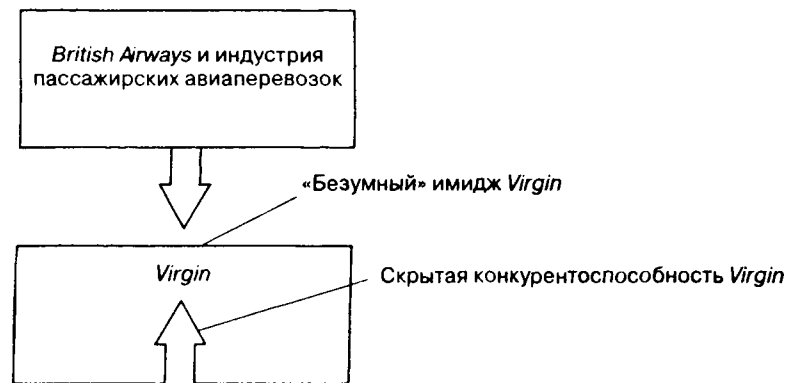


Никогда не давай другим знать, о чем ты думаешь.

Майкл Корлеоне в «Крестном отце» Марио Пьюзо

Безумный телефонный звонок главы Virgin в Boeing. В 1984 г. *Virgin Group* объявила о планах по созданию собственной авиакомпании. Тогда большинство людей не придали этой идее особого значения. В прошлом многие авиакомпании пытались уже конкурировать с *British Airways*, но ни у одной из них не хватило денег на сколько-нибудь долгое противостояние крупнейшему национальному авиаперевозчику.

Любая другая компания ответила бы на такой пессимизм аргументами, основанными на анализе и стратегической логике. Но Ричард Брэнсон, глава *Virgin*, сделал совершенно противоположное. Он рассказал прессе почти что идиотскую историю: мол, предложение создать новую авиакомпанию ему сделал деловой партнер. Далее события развивались так: на выходных Р. Брэнсон позвонил в *People's Express* (конкуренту *British Airways*), к телефону никто не подошел, чему он очень обрадовался. Р. Брэнсон увидел в этом возможность для себя. В понедельник он безо всякой предварительной договоренности позвонил в компанию *Boeing* и спросил, как можно взять в лизинг подержанный самолет. На этом «все необходимое [по его мнению] маркетинговое исследование было закончено, а решение было принято»¹.

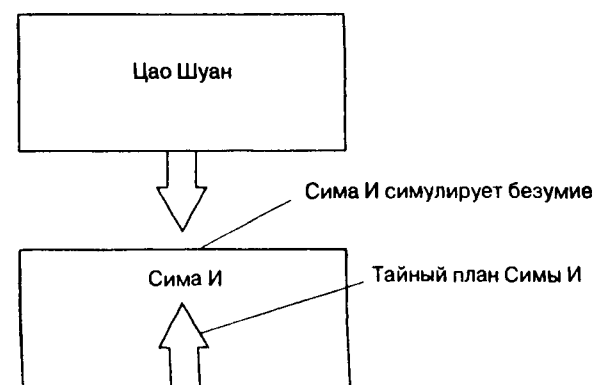


Свой разбитной имидж *Virgin* поддержала серией странноватых акций из разряда паблик рилейшнз. Например, для первого трансатлантического рейса *Virgin Atlantic* Р. Брэнсон оделся в костюм пирата, пригласил на борт музыкальных звезд и устроил пирушку с шампанским.

¹ Branson, Richard, *Losing My Virginity* (London: Virgin Publishing, 1998), 211.

Данная тактика была выгодна *Virgin* сразу в нескольких отношениях. Она способствовала развитию осведомленности и симпатии со стороны потенциальных пассажиров, а также усыпляла бдительность *British Airways*. Например, было неясно, насколько всерьез ей относиться к появлению *Virgin*. Как «безумный» имидж *Virgin* (резко контрастировавший с чопорной репутацией *British Airways*) повлияет на конкурентоспособность новичка в сравнении с предыдущими мелкими авиакомпаниями? Будет ли *Virgin Atlantic* представлять меньшую угрозу или, наоборот, большую? В конечном итоге руководство *British Airways* решило отнестись к угрозе со стороны *Virgin* всерьез и начало сопротивляться, причем так активно, как только могло. Трудно судить с уверенностью, но, по мнению многих, неортодоксальный подход *Virgin* вызвал нечто вроде задержки в реакции *British Airways*, во время которой *Virgin* успела встать на ноги. Позже журнал «Economist», рассказывая о недалёковидности *Virgin* при выходе на рынок железнодорожных перевозок, писал: «Откровенно говоря, в 1984 г. выход Р. Брэнсона в сферу авиаперевозок тоже казался сумасшедшей игрой и угрозой для его бренда»¹.

Безумие открывает возможности. В 249 г. н. э. полководец Цао Шуан, потративший десять лет на сосредоточение в своих руках практически полной всей власти над своей страной, потерял все свое могущество всего за четыре дня. И все потому, что повернулся спиной к более слабому, как ему показалось, противнику.



Цао Шуан и его противник Сима И были официальными лицами империи Вэй. Когда император Вэй умер и на трон взошел его малень-

¹ «Business: Behind Branson», *Economist*, February 21, 1998, 63.

кий сын, им обоим было поручено присматривать за юным принцем, пока тот не станет достаточно взрослым, чтобы править страной самостоятельно.

Поначалу Цао Шуан и Сима И обладали равными полномочиями, но в конечном итоге Шуан перетянул покрывало власти на себя, потребовав полного контроля над армией. Оказавшись в изоляции Сима И опасался, как бы ему в скором времени не пасть жертвой Цао Шуана. Поэтому он повел себя как сумасшедший. Когда один из приспешников Цао Шуана пришел его навестить, Сима И прикинулся больным и старым. Чтобы создать впечатление слабости, он пролил суп себе на воротник, а чтобы показаться старым, притворился, будто не понимает разговора.

Цао Шуан сделал вывод, что Сима И не представляет угрозы. Он оставил ему жизнь и по прошествии некоторого времени выбросил из головы. Сима И, над которым более не висел дамоклов меч, терпеливо ждал подходящего момента. Такой момент настал, когда Цао Шуан вместе с молодым императором покинули столицу, чтобы навестить могилы правителей. Сима И сразу же собрал своих сыновей и сторонников и устроил государственный переворот. Через четыре дня он взял Вэй под свой контроль и казнил Цао Шуана.

Симулировав безумие, мы можем, пребывая в относительной неизвестности, выждать подходящего момента для нанесения удара.

Используй глупость. К этому иногда прибегают даже мудрейшие люди. Бывают случаи, когда величайшее знание состоит в видимом отсутствии такового.

Балтазар Грациан, «Искусство житейской мудрости»¹

Резюме. Для того чтобы усыпить бдительность конкурентов, старайтесь не представлять для них угрозы. Когда мы выглядим «безумными», а не расчетливыми, противник сделает скидку на наши способности и тем самым представит нам шанс добиться успеха.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

Учан: непрерывное изменение

無常

Наше стереотипное представление о том, каким должно быть «изменение» и как оно на нас влияет, оказывает сильнейшее воздействие на наши поступки. Оно незаметно направляет наше мышление в определенное русло, подсказывает, какого рода «изменения» вызовут наши действия, стоит ли эти действия предпринимать, и если да, то когда. Помогая выбирать поступки, данное представление одновременно ограничивает наши возможности и свободу, подсказывая, какие действия нам совершать не следует. Многим из нас трудно понять, как работают наши мысленные модели, потому что они существуют в нас практически всю нашу жизнь и стали настолько привычными, что перешли в разряд аксиом. Мы настолько погружены в наши мысленные модели изменения, что перестали их замечать, как рыба перестает замечать океан. Это не значит, что чья-либо привычная модель изменения неточна или неправильна. Суть в том, что многократное применение одной и той же модели способствует потере гибкости и делает нас предсказуемыми, тем самым снижая нашу конкурентоспособность.

Вскрывая наши представления об изменениях и даже принимая альтернативные модели, мы становимся более конкурентными. Компании, регулярно перехитряющие своих противников, имеют репутацию «нестандартного мышления», действуют не по правилам старых, предсказуемых моделей. Принимая альтернативные концепции изменения, мы тоже можем стать нестандартными мыслителями и более конкурентоспособными игроками, можем развить свой навык в части завоевания власти. Первый шаг к освобождению от старой модели изменения, к превращению в более креативных, нестандартных стратегов состоит во вскрытии нашей привычной модели. Эта модель зиждется на двух ключевых предположениях:

¹ Gracian, Baltasar, *The Art of Worldly Wisdom*, в переводе Maurer, 135–136.

- О том, что прошлое определяет настоящее (т. е. изменением движут причина и следствие).
- О том, что изменение связывает статичные моменты.

Западный взгляд. Первое ключевое предположение западного мира в отношении изменения состоит в том, что прошлое определяет настоящее. В нашем понимании изменение основывается на причине и следствии: причина в прошлом влияет на изменение в настоящем. Мы представляем себе мир как игру в бильярд, где местоположение каждого шара объясняется линейной цепочкой взаимодействий: один шар ударяется в другой, тот ударяется в третий и т. д. Мы можем просчитать расположение шаров назад и понять, как сложилась та или иная ситуация на игровом поле, и вперед, дабы предсказать, каким шарам необходимо сообщить движение, чтобы, как следствие, получить желаемый результат (т. е. загнать восемь шаров в лузы).

Наше второе ключевое предположение заключается в том, что изменение связывает статичные моменты. Это означает, что мы делим наши жизни на два разных состояния: покой и движение, или статику и кинетику, или отсутствие изменения и его наличие. Мы называем «изменением» то, что происходит *между* состояниями покоя. Собственно говоря, словарь Вебстера определяет «изменение» как *«переход из одного места, состояния, формы или фазы в другое»*.

Мы не ставим эту модель под сомнение, так как она, по всей видимости, работает на нас и помогает нам управлять своей жизнью. Мы считаем, что играть в игры проще тогда, когда шары находятся в покое, нежели в движении. На Западе жизнь подобна игре в бильярд, ею правят линейные последовательности причин и следствий, состоящие из не похожих друг на друга состояний изменения и статичных моментов. Данную модель нельзя назвать неправильной или более ограничительной, чем другие модели; она становится ограничительной лишь тогда, когда оказывается единственной используемой нами моделью. Умей мы смотреть на наши проблемы через дополнительные «стекла», мы могли бы добиться большего.

Восточный взгляд. Восточный взгляд (в первую очередь даосская точка зрения на изменение) представляет собой интригующую альтернативу западному. Вместо того чтобы рассматривать жизнь как состоящую из статичных и текущих моментов, в даосизме все моменты считаются изменениями, другими словами, шары никогда не пребывают в состоянии покоя. Это означает, что вместо того, чтобы смотреть в про-

шлое, дабы постичь настоящее, мы должны смотреть на само настоящее, на то, что происходит.

Таким образом, даосизм предлагает совершенно иной подход к постижению настоящего. Это не значит, что мы не должны извлекать уроки из прошлого, но значит, что эти уроки не обладают предиктивной ценностью. С их помощью мы можем распознать зависимости (когда случается «А», случается и «В»), а это, в свою очередь, помогает нам понять настоящее и будущее («А» произошло, значит, «В» тоже должно произойти). Мы видим эти зависимости во всех аспектах жизни: в том, как водный поток огибает каменную преграду, как животные мигрируют через горы, как в жестком государстве развивается новая религия. Мы, западные люди, можем поддаться искушению и объяснить такие паттерны на основе причинно-следственных связей. В даосизме, с другой стороны, подобные измышления не представляют особой ценности. Объяснение паттернов на основе каузальных связей не обязательно отражает то, как устроен мир, равно как не способствует нашим попыткам повлиять на среду или предсказать ее. Вместо этого мы должны просто учиться распознавать существующие в жизни зависимости и искать их в текущем моменте.

Восточная точка зрения связана с интересным пониманием механики изменения. Если на Западе время рассматривается как линейная последовательность статичных моментов, разделенных изменениями, то в даосизме рассматриваются цикличность и непрерывность. Время — это волна, находящаяся в постоянном движении (грубый перевод термина «учан» звучит как «ничто не постоянно»). Точки этой волны всегда либо поднимаются, либо опускаются. Когда наш традиционный западный взгляд говорит, что мы находимся на гребне волны, даосский взгляд гласит, что мы начинаем падение. Когда с западной точки зрения мы находимся на дне, даосизм говорит, что мы на подъеме. Это прекрасно иллюстрирует следующая китайская народная сказка:

У бедного крестьянина убежала лошадь. Соседи пришли к нему выразить свое сочувствие, но крестьянин сказал: «Не переживайте, может быть, это не так и плохо». Несколько недель спустя сбежавшая лошадь вернулась к крестьянину, да не одна, а с другой, породистой лошадей. Соседи снова пришли к крестьянину, на сей раз чтобы поздравить его. Но крестьянин сказал: «Откуда вы знаете, что это не приведет к несчастью?» Он стал разводить лошадей и разбогател. Сын крестьянина полюбил ездить верхом, но однажды упал с лошади и сломал ногу. Когда соседи пришли его утешить, отец снова сказал: «Не переживайте, может быть, это не так и плохо».

Через год в деревню крестьянина ворвались варвары. Они увели с собой всех молодых людей, кто мог сражаться. 90% из них погибли на войне, а сын крестьянина из-за своей хромоты остался дома. Он выжил¹.

Большинство из нас верит в статичные моменты. Наши победы и поражения заставляют нас думать, что мы преодолели период изменения и теперь можем оценить свой прогресс. Но у тех, кто относится к изменению как к непрерывному процессу, не ограниченному ни победами, ни поражениями, ни «новыми годами», ни днями рождения, появляются новое определение «выигрывания» и новые возможности. «Игра» из события с неизбежным концом превращается в бесконечный поток конфликтов. Выигрыш начинает означать как можно более частую победу над противником в этом бесконечном потоке конфликтов, а не единовременный триумф.

Согласно даосской философии, никакое поражение не вечно. Равно как не вечна ни одна победа. Это делает уступку сегодня ради будущих побед более приятной. И действительно, проигрыш — это просто начало будущих побед. Вот почему компании, оказывающиеся сильнее своих конкурентов, часто занимают на первый взгляд проигрышные позиции, что впоследствии выйти победителями. Как показывает эта часть книги, решения таких преуспевающих компаний, как *Asahi*, *Intel*, *Matsushita*, *Microsoft* и *Sony*, поначалу кажутся ошибочными, но впоследствии показывают, что эти организации уже начали следующую игру, тогда как их конкуренты и «ученые мужи» еще сосредоточены на текущей.

Даосизм предлагает компаниям смотреть дальше в будущее. Предсказывать будущее в линейном мире, подчиняющемся причинно-следственным зависимостям, трудно, так как при расчете каждой новой причины и следствия точность прогноза резко снижается. С другой стороны, долгосрочное прогнозирование в цикличном мире, где паттерны повторяются, а моменты возвращаются, представляется вполне разумным. Ничто не изменяется навсегда, так что мы можем ошибиться в деталях, но господствующий паттерн предскажем довольно точно.

Именно так было в случае с компанией *Matsushita*. В начале 1930-х гг. Коносюке Мацүшита, основатель японского электрического гиганта, разработал десять последовательных 25-летних планов, в совокупно-

¹ Народная сказка, первоисточник: *Huai Nan Tzu*; адаптировано из Watts, Alan, *Tao, The Watercourse Way* (New York: Pantheon Books, 1975), 31.

сти составлявших стратегию компании на 250 лет вперед. Прodelай нечто подобное западная фирма с ее линейными каузальными моделями, результат оказался бы неточным до бесполезности. Для западных организаций десятилетний период покупателя — уже агрессивный подход.

	ЗАПАДНЫЙ ВЗГЛЯД	ДАОСИЗМ
События в настоящем определяются:	Событиями в прошлом	Другими событиями в настоящем
Время:	Линейно	Циклично
Изменение происходит:	Между событиями	Непрерывно
Разумный период планирования составляет:	До 10 лет	До 100 и более лет
Цель:	Победить в этой войне	Победить в как можно большем числе войн

Резюмируем. Применение даосской точки зрения, когда изменение считается непрерывным и бесконечным, может показаться неестественным. Однако это может позволить нам перехитрить конкурентов — не потому, что данная точка зрения правильна, а потому, что она другая и поэтому расширяет нам поле для творчества. Компании, принимающие эту точку зрения, с большим комфортом всматриваются дальше в будущее. Часто они создают впечатление, что принимают ошибочные решения, но в долгосрочной перспективе именно эти решения оказываются победными. Как результат, они мыслят на шаг вперед конкурентов. Они уже сейчас готовятся к следующей игре, которая начнется, когда до конкурентов «дойдет».

СТРАТАГЕМА 19

Наблюдать за пожаром
с противоположного берега

Пусть в стане врага назревает разлад.

Нужно держаться от этого вдалеке и ждать, когда наступит крах. Взаимные распри и взгляды, полные ненависти, — верный знак того, что враг сам себя погубит. Внимательно наблюдай и готовься воспользоваться любым преимуществом, какое тебе представится.

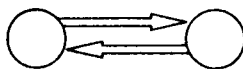
Из «36 стратегем»

Л инейный взгляд на изменения заставляет нас действовать даже тогда, когда лучший выход — бездействие, недеяние. Этот линейный, западный взгляд гласит, что если мы немедленно не предпримем меры, корабль нашей мечты пройдет мимо. Циклический взгляд, однако, гласит, что ветер переменится, руль повернется и наш корабль вернется к нам.

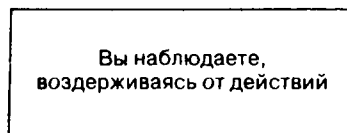
Ключевые элементы:

- Ваш противник занят внутренним конфликтом или конфликтом с другими союзниками.
- Ваша атака может привести к примирению в рядах противника (или миру между ним и его союзниками).
- Вы воздерживаетесь от действий.

Ваш противник, участвующий во (внутреннем) конфликте



Вы наблюдаете, воздерживаясь от действий

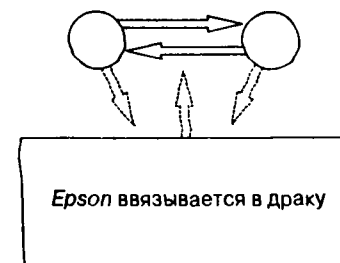


- Продолжающийся конфликт причиняет ущерб вашему противнику.
- После того как противник достаточно ослабнет, вы его атакуете.

Цена действия. История бизнеса полна рассказами о компаниях, проявлявших активность тогда, когда следовало воздержаться от поступков. Одна из самых известных таких историй связана с выходом компании *Epson* на рынок лазерных принтеров. *Epson* доминировала на рынке дешевых матричных печатающих устройств, предлагала покупателям низкое разрешение за более низкую, чем у лазерных принтеров, цену. Однако в начале 1990-х гг. компания решила расширить сферу деятельности. *Epson* выпустила на рынок лазерный принтер по цене на 5% ниже сопоставимых изделий.

Этот шаг положил начало ценовой войне, в ходе которой цены на лазерные принтеры значительно снизились. Настолько значительно, что лазерные принтеры стали заманчивой альтернативой своим матричным собратьям. Компании стали менять матричные принтеры «*Epson*» на лазерные, чаще всего производства компании *Hewlett-Packard*.

HP и другие производители лазерных принтеров реагируют снижением цен



Вероятнее всего, *Epson* в любом случае начала бы выпускать лазерные принтеры. Долгосрочность рынка матричных устройств уже тогда ставилась под сомнение. Но сделав это столь агрессивно, атаковав рынок 5% снижением цены, *Epson* спровоцировала ценовую войну, ускорившую спад матричных принтеров. Фактически компания нанесла удар сама себе. Выбери она бездействие (или хотя бы менее агрессивное действие), она могла бы сохранить пусть и сокращающийся, но достаточно привлекательный поток доходов со своего основного

рынка и выиграть время для формирования более жизнеспособной позиции на рынке лазерных принтеров.

Преимущества бездействия. Недеяние может быть эффективной и агрессивной альтернативой. *Intel*, например, — компания крайне подвижная и конкурентоспособная. При этом она намеренно воздерживается от многих рыночных возможностей, дабы избежать конкуренции со своими заказчиками. Она не выпускает ни мобильные телефоны, ни карманные компьютеры (КПК), в которых используются процессоры «*Intel*», чтобы не конкурировать с существующими производителями этой техники, своими покупателями.



Отказываться от столь привлекательных возможностей трудно. Среднесрочный анализ затрат и результатов вполне может показать, что такой шаг выгоден, т. е. прибыль от нового КПК марки «*Intel*» превысит убытки компании от потери ряда заказчиков. Однако в долгосрочном плане политика *Intel* оказывается чрезвычайно прибыльной. Компания остается высоконадежным предпочтительным поставщиком большинства крупных компаний — производителей электроники. *Intel* может «проигрывать» в текущих битвах, таких как битва КПК, однако долгосрочный результат в лице постоянных покупателей того стоит.

Еще одна агрессивная компания, готовая сдерживать свои коммерческие порывы, — *Virgin Atlantic Airways*. В 1990-х гг. она активно расширяла свою деятельность в странах Азии, начиная с авиаперевозок (49% рейсов было продано авиакомпании *Singapore Airlines*) и заканчивая розничной торговлей (в Японии создано свыше 30 магазинов *Virgin Megastore*) и мобильной телефонией. Компания планирует продолжать в том же духе, создавая все новые и новые альянсы в странах Южной и Юго-Восточной Азии. В 2000 г. *Virgin* планировала в течение следующих пяти лет получать в Азии половину всех своих доходов.

Но несмотря на агрессивную атаку на Азию, на момент написания этих строк *Virgin* оставляла нетронутым самый многообещающий азиатский рынок, Китай. Компания рассматривает эту страну как весьма небезопасную, подходить к которой следует с большой осторожностью. Ей уже довелось почувствовать, с какими предосторожностями следует подходить к организации всякой деятельности в Китае. В 1998 г. воздушный шар Ричарда Брэнсона пересек границу китайского воздушного пространства. Р. Брэнсон пытался установить мировой рекорд: совершить беспосадочный кругосветный перелет на воздушном шаре. У него имелось разрешение на полет над частью территории Китая, однако шар сбился с курса и был отнесен в центральную часть страны. Китайские власти пытались вынудить команду Р. Брэнсона совершить рискованную ночную посадку в Тибете. На попытке установить рекорд чуть было не был поставлен крест. Только благодаря спешным дипломатическим усилиям на высоком уровне между Великобританией и Китаем миссия Р. Брэнсона была спасена. Тем не менее случившееся не прошло незамеченным для *Virgin*. Эндрю Крассиати, один из ключевых руководителей компании в Азии, отозвался о развитии деятельности в Китае так: «Мы не хотим напортачить и поэтому нервничаем». На китайской границе ренегатское наступление *Virgin*, столь характерное для Великобритании, Европы, Японии и Южной Азии, резко заканчивается.

*В Поднебесной самые податливые
Побеждают самых сильных.
Небытие проникает везде и всюду.
Вот почему я знаю пользу от недеяния.
В Поднебесной нет ничего,
Что можно было бы сравнить с учением,
Не прибегающим к словам, и пользой от недеяния.*

Лао Цзы, «Дао де Цзин», стих 43¹

Цао Цао и самоуничтожение династии. В 200 г. н. э. в войне между Цао Цао и его соперником полководцем Юанем Шао наступил поворотный момент. В этом году Цао Цао одержал ряд побед над Юанем Шао, чем изрядно деморализовал противника. В 202 г., сгорая от стыда за постоянные поражения, Юань Шао сначала заболел, а по-

¹Lao Tzu, *Tao Te Ching*, глава 43; перевод из R.L. Wing, *The Tao of Power* (New York: Doubleday, 1986).

том и умер. У него остались три сына, каждый из которых стремился унаследовать престол.

В нарушение традиции старший сын был оставлен без внимания, и вся власть перешла к среднему сыну. Младший сын поддержал это решение. Старший, естественно, был против. Между братьями Юань началась борьба за власть.

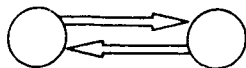
Цао Цао увидел в этом внутреннем конфликте возможность для себя и атаковал. Однако угроза убедила братьев оставить свои распри и объединиться перед лицом врага. Желая дать братьям Юань больше времени на продолжение вражды, Цао Цао прекратил наступление. И действительно, те в скором времени вспомнили о своих различиях в статусе. Конфликт разгорелся с новой силой.

В течение следующих трех лет Цао Цао пользовался разладом среди братьев Юань. Он захватил четыре их провинции и убедил многих их подданных, включая генералов, перейти на свою сторону. Однако от полномасштабного, прямого наступления он по-прежнему воздерживался.

В 205 г. солдаты Цао Цао напали и убили старшего брата. К этому времени Цао Цао контролировал основную часть территории династии Юань. Двое оставшихся в живых братьев были вынуждены бежать из своего царства. Они нашли убежище в кочевом племени Ухуань. Таким образом, Цао Цао с успехом применил стратегию «Наблюдать за пожаром с противоположного берега», потому как захватил всю территорию династии Юань с минимальными потерями со своей стороны.

На этом Цао Цао мог бы прекратить завоевание, однако спасшиеся братья Юань по-прежнему представляли угрозу. Лояльность к ним все же была сильна среди населения. Если бы братья вернулись, в стране могла произойти революция.

Братья Юань, борющиеся друг с другом за власть



Цао Цао, не препятствующий борьбе между братьями

Через два года, в 207 г., Цао Цао напал на племя Ухуань, укрывавшее братьев Юань. Сделав длинный марш-бросок, войско Цао Цао разбило Ухуань и убило главу племени. Братьям Юань, однако, удалось скрыться. Они нашли убежище в еще более далеком кочующем племени Гоньсюнь Кань.

Советники убеждали Цао Цао продолжить преследование. Но он спокойно отклонил их предложение. Цао Цао объяснил, что он просто потребует от Гоньсюнь Кань выдать ему головы братьев.

Ответ на ультиматум не заставил себя долго ждать. Из Гоньсюнь Кань доставили два ящика. В них находились головы братьев Юань.

Советники поинтересовались у Цао Цао, откуда он знал, что Гоньсюнь Кань выполнит его требование. Цао Цао ответил: «Гоньсюнь Кань всегда с подозрением относился к племени Юань. Он опасался, что [братья] могут узурпировать его власть... Если бы мы пошли на них в атаку, они бы объединились и стали обороняться совместно. А наше отступление стало для них поводом для заговоров друг против друга».

Первое применение стратегии «Наблюдать за пожаром с противоположного берега» принесло Цао Цао победу над территорией братьев Юань. Ее второе применение упрочило эту победу.

Резюме. И в бизнесе, и на войне бездействие — это эффективная альтернатива. Мы должны отказаться от своего стремления к победе в сегодняшних войнах и оценить выгоду временного недеяния, что может обеспечить нам более крупную победу завтра.

СТРАТАГЕМА 20

Пожертвовать сливой, чтобы спасти персиковое дерево

Если обстановка не позволяет обойтись без потерь, нужно пожертвовать частью, чтобы укрепить целое.

Из «36 стратагем»

Так уж повелось, что мы концентрируемся на ведении одной войны за раз. Так привычнее и так удобнее. Однако наши цели, скорее всего, простираются дальше одной войны. Следующая война может оказаться важнее текущей. Проигрывая сегодня, чтобы победить завтра, мы можем завоевать преимущества, на которые другие смотрят сквозь пальцы.

Компании, не имеющие склонности сосредоточиваться на одной войне за раз, могут проиграть одну битву, чтобы победить в другой. Их действия часто кажутся противоречащими здравому смыслу — до тех пор, пока не начнется следующая война, когда и откроется весь блеск замысла. В «36 стратагемах» данная тактика самопожертвования называется так: «Пожертвовать сливой, чтобы спасти персиковое дерево».

Ключевые элементы:

- Вы не можете победить во всех войнах (на всех фронтах).
- Вы позволяете своему противнику одержать победу в одной войне (на одном фронте).



- Тем самым вы увеличиваете свои шансы на победу на другой войне (на другом фронте).
- Вы разбиваете противника.

Жертвы как путь к доминированию над рынком. Конкуренция с *Sony* нередко приводит к ощущению, что вас обманули. К тому времени, когда вы находите на рынке свободную нишу, *Sony* уже заполняет ее своим товаром-заменителем. Эта компания сама действует в ущерб своему сбыту, чтобы это не смогли сделать конкуренты. Несмотря на свою логичность, данная тактика противоречит интуиции. Ее понимает большинство компаний, но мало кто осуществляет на практике.

Теория максимизации прибыли требует выводить на рынок новый товар только тогда, когда конкуренты предлагают аналоги, в чем-то превосходящие образец. Если выпустить новинку раньше, это негативно отразится на объеме продаж существующих товаров, что не способствует увеличению прибыли. Однако *Sony* регулярно выпускает новые заменители существующих товаров в отсутствие явных конкурентных угроз. Почему она так делает?



Подход *Sony* кажется логичным, если взглянуть на бизнес этой компании с другой стороны. В частности, если рассматривать этот бизнес не как один товар, а как поток товаров, самоканнибализация превращается в способ сохранения доходности этого потока в долгосрочном периоде. Да, прибыль какого-то конкретного товара может снизиться, но, поддерживая конкурентов в состоянии дисбаланса, *Sony* может увеличить доходность следующих двух или трех итераций новых товаров. В течение десяти лет после создания первого плеера «Walkman» компания выпустила свыше 80 моделей этих устройств. При этом она,

очевидно, жертвовала прибылью: заменяемые версии могли бы еще некоторое время приносить доход. Но такой «скорострельный» подход имел другое, долгосрочное преимущество. Из-за него конкурентам было сложнее закрепиться на новом для того времени рыночном сегменте плееров, что помогло *Sony* доминировать на нем. Если следовать краткосрочной, или «однотоварной», логике, такая каннибализация недопустима. Однако в этом случае *Sony* могла бы не добиться того лидерства, каким она наслаждается в течение многих лет.

Можно возразить, что самоканнибализация — уникальная черта, присущая только культуре *Sony* и поэтому не обязательно подкрепленная экономической логикой. Если бы это действительно было так, если бы *Sony* была просто продуктивным новатором, она применяла бы данный подход на всех рынках, в отношении всех товаров. Действия *Sony* объясняются расчетом, а не привычкой, и не являются единичными для всех обслуживаемых рынков. Например, на рынке игровых приставок с его более высокими ценами и более низкими темпами инноваций *Sony* ждала шесть лет, прежде чем выпустить новую версию своей «PlayStation». Аналогичным образом характер инноваций варьируется в зависимости от географии рынка. В Азии *Sony* выпускает больше товаров с небольшими изменениями, а в США — меньше товаров с крупными изменениями. За счет своих жертв *Sony* сформировала себе прочные позиции во многих товарных сегментах, что противоречит «однотоварному» подходу.

Самоконкуренция. Следуя той же логике, что и *Sony*, — лучше самому украсть у себя покупателей, чем позволить это конкуренту, — исполнительный директор *General Electric* Джек Уэлч в 1999 г. приказал менеджерам «разрушить» свои бизнес-единицы. Это был самый разгар интернет-революции. Дж. Уэлч был полон решимости превратить организацию с более чем столетней историей в э-компанию. Он хотел раскрыть своим менеджерам глаза на угрозу, исходившую от онлайн-конкурентов, и подготовить *GE* ко всем потенциальным атакам.

В каждой бизнес-единице была сформирована межфункциональная команда. В течение шести-восьми месяцев эти команды работали «от имени конкуренции». Они придумывали онлайн-проекты, способные угрожать их бизнесу. В отношении наиболее перспективных угроз составлялись бизнес-планы. Благодаря этому процессу *GE* нашла у себя слабые стороны и атаковала их до того, как это смогли сделать другие.

«Саморазрушительные» проекты *GE* привлекли внимание прессы и отраслевых наблюдателей — главным образом по причине их кажущегося противоречия здравому смыслу. С какой стати кому-то разрушать свой бизнес? Однако если основываться на долгосрочном взгляде на время, где бизнес воспринимается как бесконечная игра, уничтожение собственных бизнес-единиц может оказаться логичным. Если мы отказываемся от победы в сегодняшней битве и вместо этого концентрируемся на цели более высокого порядка, победе в бесконечном потоке битв, мы можем начать мыслить на шаг вперед конкурентов.

Как генерал пожертвовал своими лучшими лошадьми. В период Борющихся царств одним из излюбленных развлечений монархов и полководцев были игры на бегах, где участвовали их собственные лошади. Ставки на таких бегах были высоки.

Однажды известный военный советник и потомок Сун Цзы, Сун Бинь, обратил внимание на то, что генерал Тянь Цзи поглощен какими-то мыслями. На вопрос Сун Биня, в чем причина, Тянь Цзи ответил, что его лошади регулярно проигрывали на скачках и обходились ему в значительную сумму денег. Сун Бинь предложил генералу взять его с собой на очередные бега, чтобы он попробовал разработать стратегию победы. Генерал с радостью согласился.

На бегах Сун Бинь узнал, что соревнование состоит из трех забегов. В первом забеге участвовали лучшие лошади участников, во втором — лошади похуже, в третьем — самые медленные. Он заметил также, что в каждом случае лошади генерала оказывались чуть медленнее остальных. Этой информации хватило Сун Биню для того, чтобы придумать для генерала Тяня Цзи выигрышную стратегию.



По окончании бегов Сун Бинь сообщил Тяню Цзи, что у него есть план. Он предложил тому организовать очередные бега и готовиться

сделать большие ставки. Генерал полностью доверял Сун Биню, поэтому запланировал соревнование высокого уровня. Он пригласил на него принца и тысячи крестьян и подданных в качестве зрителей. Он многое поставил на карту, как в плане финансов, так и в плане репутации.

В первом забеге Сун Бинь посоветовал генералу выставить своих худших лошадей против лучших лошадей принца. Принц одержал легкую победу. Толпа разразилась одобрительными возгласами, принц уверенно улыбался, Сун Бинь же сохранял спокойствие.

Во втором забеге Сун Бинь посоветовал генералу выставить своих лучших лошадей против средних лошадей принца. Лучшие рысаки Тяня Цзи хотя и проигрывали лошадям принца, выступавшим в первом забеге, но с середнячками справились легко. Счет стал один-один.

В последнем, решающем забеге генерал выставил своих средних лошадей против худших лошадей принца и выиграл. Пожертвовав своими худшими лошадьми, генерал Тянь Цзи выиграл соревнование и возместил существенную часть своих убытков.

Стратегия партизанской войны явно отличается от традиционной стратегии военных действий, ибо ее основная тактика состоит в постоянной деятельности и постоянном движении. В партизанской войне не существует такого понятия, как решающая битва.

Мао Цзедун, «О партизанской войне»¹

Резюме. Тактика жертвования, проигрывания сегодня ради победы завтра, помогала и помогает некоторым наиболее видным историческим полководцам и наиболее могущественным современным компаниям. Расширяя свои цели за рамки текущей войны, будь то лошадиные бега, военный или маркетинговый конфликт, мы даем себе возможность использовать возможности, которых наши противники попросту не видят. Готовность генерала Тяня Цзи отказаться от краткосрочного выигрыша на скачках, равно как готовность компаний *Sony* и *GE* отказаться от краткосрочных прибылей на рынках, позволила им вскрыть новые возможности.

СТРАТАГЕМА 21

Стратегема открытых городских ворот

Если пусто у самого — сотвори еще большую пустоту. Пусть из собственной трудности у противника появится еще большая трудность. Это тактика для ситуаций, когда вражеских сил много, а своих — мало.

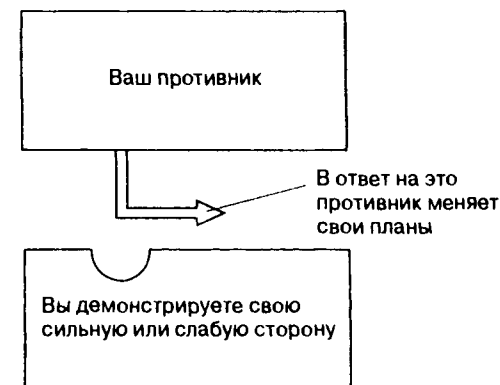
Из «36 стратегем»

Наши конкуренты тщательно нас изучают, пытаются оценить масштабы нашей угрозы и предсказать наши действия. В ответ мы предпринимаем серьезные меры по защите информации. Настолько серьезные, что на нашем стремлении к защите внутренней информации процветает целая индустрия, называемая промышленным шпионажем.

Но до сих пор один из самых эффективных маневров в бизнесе начинается не с утаивания, а, наоборот, с раскрытия информации. Тщательно организованная утечка сведений о наших стратегиях, намерениях или способностях может повлиять на действия конкурентов и обеспечить нам преимущество.

Ключевые элементы:

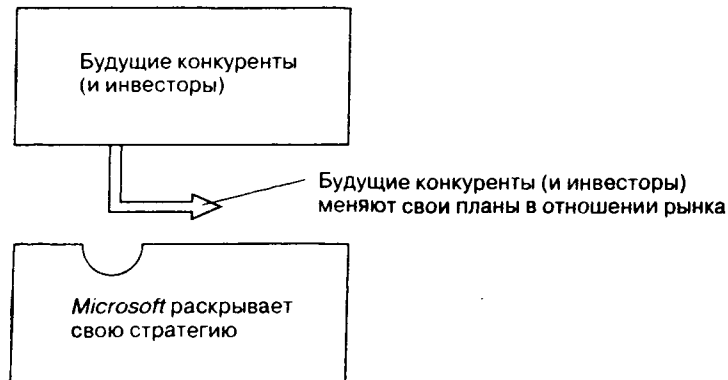
- Ваш противник атакует или готовится к атаке.
- Вы демонстрируете свою сильную или слабую сторону.
- Противник отзывает атаку, так как опасается вашей силы или перестает считать вас угрозой.



¹ Mao Tse-Tung, *On Guerilla Warfare*, в переводе Samuel B. Griffith II (Urbana and Chicago: University of Illinois Press, 1961), 52.

Как поступать сильному. Компания, считающаяся сильным конкурентом, может испугать своих соперников, просто наделав шуму по мере приближения. Всемирная репутация *Microsoft* как агрессивной, упорной и, как правило, добивающейся своего организации — это оружие, с помощью которого компания убирает с дороги потенциальных оппонентов. Когда *Microsoft* объявляет о своем намерении выпустить новый товар или выйти на новый рынок, будущие конкуренты хватаются за голову и перечитывают свои прогнозы. Инвесторы пересматривают свои оценки рисков. Покупатели передумывают совершать покупки и решают подождать, пока появится продукт от *Microsoft*. Иначе говоря, стоит *Microsoft* огласить свое намерение, как рынок расступается перед нею. Если бы компания скрывала свои планы, завоевание покупателей и инвесторов отнимало бы у нее больше усилий.

Microsoft пользуется этой тактикой намеренно и превентивно. Она не ждет, пока потребители свяжут ее прошлые успехи со своими будущими покупками. Она сама демонстрирует эту связь, причем самым что ни на есть явным образом.



Билл Гейтс, раскрывая стратегию «цифрового дома», согласно которой в будущем бытовая техника (холодильники, телевизоры, системы освещения, сигнализации и т. д.) будет объединена в единую сеть посредством продуктов *Microsoft*, сказал: «Если вы хотите поучаствовать в создании [цифрового дома], вы должны производить лучшие в своих категориях индивидуальные товары. Это как *Microsoft Office*. Чтобы создать этот пакет, мы сделали лучший редактор *Word*, лучший табличный процессор *Excel* и т. д. Все эти продукты должны были

стать лучшими, прежде чем их можно было объединить в один пакет»¹. Другими словами, трепещите, конкуренты.

Microsoft — не единственная компания, полагающаяся на данную стратегию. От демонстрации своих намерений выигрывает любая фирма с репутацией агрессивного конкурента: *Gillette*, *Anheuser-Busch*, *Emerson Electric* и т. д.

Как поступать слабому. Слабые компании тоже выигрывают от демонстрации своих стратегий. В начале 1980-х гг. экономисты Джудит Гелман и Стивен Сэллоп даже дали этому явлению специальное название, «дзюдо-экономика».

Логика дзюдо-экономики довольно проста. Рассмотрим гипотетическую ситуацию: компания в течение многих лет спокойно доминирует на своем рынке, и вот однажды рынком начинает интересоваться новая, меньшая по размеру фирма. Последняя может выйти на рынок либо агрессивно (с низкой ценой и большой производственной мощностью), либо мягко (с паритетной ценой и/или ограниченной производственными мощностями). Какой вариант она должна выбрать?

Если фирма выходит на рынок агрессивно, скажем, со сниженной на 20% ценой и производственными мощностями, достаточными для обслуживания всего рынка, доминирующая фирма будет вынуждена снизить цены и вытеснить нападающего. У нее есть два выбора: а) снизить цены и остаться на рынке или б) оставить цены без изменения, потерять весь рынок и уйти из бизнеса. Доминирующая компания обязана выбрать вариант а).

Однако если производственной мощности нападающей фирмы хватает для обслуживания, скажем, всего 10% рынка, доминирующей компании лучше оставить свои цены без изменения и отдать нападающему эти 10%. В данном случае ее выбор таков: а) снизить цены на 20% (вровень с нападающей фирмой) и тем самым сократить всю свою выручку на 20% или б) оставить цены на прежнем уровне, потерять 10% рынка и тем самым сократить выручку на 10%. Доминирующая фирма выберет вариант б).

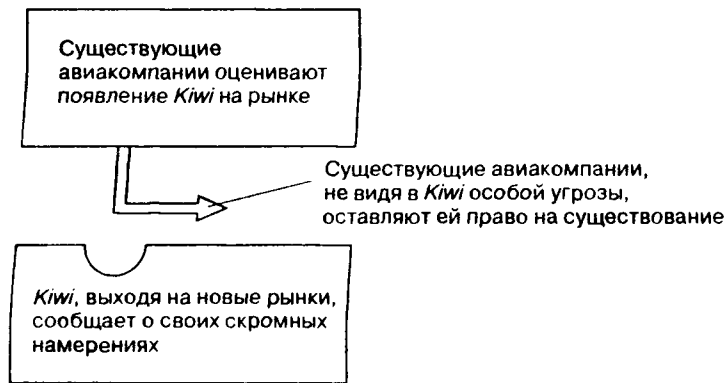
Таким образом, демонстрируя свою слабую сторону (т. е. способность обслужить лишь 10% рынка), нападающая фирма может предотвратить возмездие со стороны доминирующей компании. Разумеется, в ее планах после завоевания начального плацдарма может значиться

¹Jay Greene, Steve Hamm, Catherine Yang, Irene M. Kunii, «On to the Living Room! Can Microsoft Control the Digital Home?» *Business Week Magazine*, January 21, 2002.

дальнейшее расширение. Именно так было в случае с выходом японских автомобильных компаний на рынок США.

Следуя принципу дзюдо-экономики, *Virgin* — одна из самых агрессивных компаний своего времени — ослабила свои традиционно имперские амбиции, когда выводила «*Virgin Cola*» на американский рынок. Алексис Дорманди, вице-президент по производству *Virgin Cola U.S.A.*, сказал: «Мы здесь для того, чтобы побороть “Coke” и “Pepsi”, даже если это будет означать завоевание маленького уголка рынка»¹.

Аналогичным образом в 1992 г. авиакомпания *Kiwi Airlines* предопределила реакцию существующих перевозчиков на свое появление на рынке. Комментируя стратегию *Kiwi*, исполнительный директор Роберт Айверсон сказал: «Мы разработали нашу систему так, чтобы держаться подальше от крупных авиаперевозчиков, дабы они не видели в нас угрозы... *Kiwi* намеревается обслуживать максимум 10% любого рынка, или не более четырех рейсов в день»².



Демонстрация силы с помощью слабости. В период Троецарствия (20–265 гг. н. э.), когда царства Шу и Вэй воевали между собой, премьер-министр Шу оказался в, казалось бы, безвыходном положении. Решив отдохнуть от сражений, он удалился на отдых в город, где располагалась его база. Основную часть своих войск он отправил на поле боя, а половине оставшегося гарнизона приказал помочь с доставкой продовольствия в другой город. В результате при нем осталось 2500 солдат.

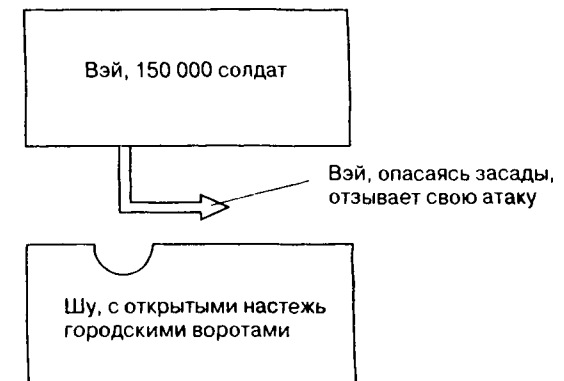
¹ Marilyn Much «Executive Update Taking on the Goliaths: Virgin Enters Cola Wars», *Investors Business Daily*, September 10, 1996, p. A 4.

² Adam Brandenburger, Barry Nalebuff, «The Right Game», *Harvard Business Review*, July-August 1995, 49.

Весть о приближающейся армии Вэй, состоящей из 150 000 человек, пришла слишком поздно, чтобы отзывать солдат обратно в город. Премьер-министр должен был сражаться с тем, что у него было.

У премьер-министра было два очевидных выбора: принять бой или бежать. И то и другое означало смерть для него самого и его подданных. По численности армия Вэй превосходила его гарнизон в шестьдесят раз. Если вступить с ней в бой, поражение гарантировано. Если бежать, солдаты Вэй догонят и убьют. На солдат безвыходность ситуации действовала угнетающе, однако сам премьер-министр оставался спокоен. У него была стратегия.

Когда поднявшиеся на горизонте тучи пыли возвестили о приближении армии Вэй, премьер-министр, угрожая дезертирам расправой, приказал своим солдатам занять боевые посты, как обычно. Затем он велел открыть городские ворота и поставил подле каждой створки по двадцать солдат.



Переодетые в гражданскую одежду, солдаты сделали вид, будто подметают территорию перед воротами. Сам же премьер-министр поднялся на наблюдательный пост с фимиамом и цитрой в руках. Он стал воскурять фимиами и играть на цитре.

Разведчики Вэй были поражены странным признакам спокойствия в городе Шу. Полководец Вэй не поверил их словам о том, что ворота города открыты, гражданские подметают улицу, а охрана стоит на боевых постах. Он сел на лошадь и поскакал посмотреть на эту сцену своими глазами. И увидел те же признаки спокойствия. А когда полководец услышал, как премьер-министр поет под цитру безмятежные песни без малейшего намека на страх в голосе, и это притом, что у него на

пороге стоит 150-тысячная армия, он пришел к выводу, что ему приготовили ловушку. Полководец объяснил своим советникам, что премьер-министр Шу известен своей консервативностью и осторожностью и что он не выступит против столь уверенного в себе врага, не имея надежной стратагемы. Армия Вэй развернулась и ушла.

Вот так премьер-министр Шу спас себя и свой город. Он вынудил 150-тысячную вражескую армию отступить, имея лишь 2500 солдат, открытые городские ворота и цитру.

Вещи принимают такими, какими они кажутся, а не такими, каковы они на самом деле. Люди редко всматриваются вглубь; многим достаточно видимости.

Балтазар Грациан, «Искусство житейской мудрости»¹

Резюме. Как позже *Microsoft* и *Kiwi Airlines*, царство Шу просто позволило своему противнику заглянуть за стены города. Тщательно демонстрируя свою сильную сторону, стратегию или, как в случае с Шу, спокойствие, мы воздействуем на то, как наш противник воспринимает свою ситуацию. Это определяет его действия и, в свою очередь, влияет на наши шансы на успех.

¹ Gracian, Baltasar, *The Art of Worldly Wisdom*, глава 99 (www.hive.com/books/gracian.html#Paragraphs).

СТРАТАГЕМА 22

Спокойно ждать, когда враг утомится

Силы, связывающие врага, протекают не из открытого противоборства. Активно обороняйся: этим ты ослабишь врага и обеспечишь себе преимущество.

Из «36 стратагем»

Мы рассчитываем, что конкуренция будет происходить в определенных рамках. По большей части так оно и бывает: телевизионные каналы конкурируют за потребителей в рамках гостинных комнат, а производители сухих завтраков соперничают в рамках стен продовольственных магазинов.

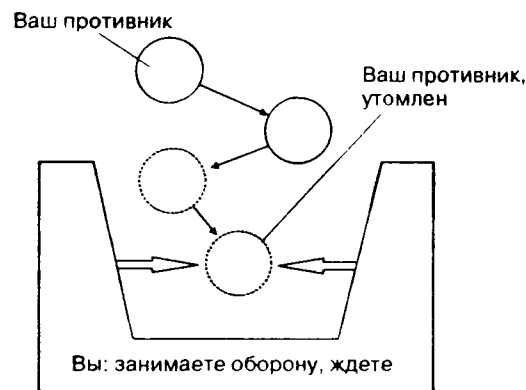
Бывает, однако, так, что конкурентные баталии выходят за свои привычные рамки. Во время таких «новых игр» часто происходит смена власти: от долгое время доминировавших компаний она переходит к молодым, бросившим им вызов фирмам. Пережить подобные пертурбации непросто, так как конкурентоспособность на сегодняшнем «поле боя» не гарантирует конкурентоспособности на завтрашней арене. Прогнозировать эти перемены тоже нелегко, ибо они весьма редки. Однако притворяясь, что с нами ничего подобного произойти не может (мы часто делаем), мы лишаем себя всяких надежд на извлечение преимуществ из данных изменений.

Умные компании и армии побеждали своих более сильных противников, прогнозируя, каким будет новое поле боя, занимая там позицию и ожидая приближения соперника.

Ключевые элементы:

- Вы прогнозируете, что поле боя сменится.
- Вы занимаете оборонительную позицию на новом поле боя.

- Вы ждете своего противника.
- Когда противник появляется, вы, используя более выгодную позицию, разбиваете его.



Мы рассматриваем конфронтацию как нечто временное или закрытое и поэтому рассчитываем, что она будет происходить в четко определенных границах. Собственно, оценку конкурентной ситуации мы как раз и начинаем с определения рынка, т. е. с определения границ, в рамках которых планируются сражения с конкурентами.

По большей части так оно и бывает: телевизионные каналы конкурируют преимущественно в рамках гостиничных комнат, производители сухих завтраков — в продовольственных магазинах. Эти границы не претерпевают сколько-нибудь существенных изменений уже десятки лет. В действительности конкурентные сражения редко выходят за привычные рамки в течение «жизненного цикла». Когда это происходит, мы говорим о начале «новой игры» и относимся к ней как к непредсказуемой инновации, пагубной для одних компаний, губительной для других и выгодной для третьих. К примеру, когда потребители вышли за рамки привычного покупательского поведения и вместо городских магазинов начали ездить за покупками в пригородные торговые центры, большинству городских розничных торговцев пришлось туго. Они жестко определяли свое поле боя границами города, не допуская и мысли о конкуренции с пригородами. Поэтому к перемещению покупательской активности в пригородные районы они оказались не готовы. В результате большинство городских торговцев рисковали потерять свой бизнес, что многие и сделали.

Пережить подобные события трудно, так как конкурентоспособность на сегодняшнем «поле боя» не гарантирует конкурентоспособности на завтрашнем, а прогнозировать смены оных нелегко. Однако претворяясь, что с нами ничего подобного не произойдет, мы лишаем себя всяких надежд на достижение успеха или извлечение преимущества из данных изменений. Для преодоления этой дилеммы необходимо рассматривать свою «игру» как не ограниченную какими-либо рамками.

Если расширить типичное представление о «жизненном цикле» конфликта, если рассматривать бизнес как бесконечную войну, нескончаемый поток баталий, смены поля боя становятся неизбежными. «Новые игры» становятся продолжениями старых. Необъяснимые всплески рыночной конъюнктуры становятся событиями, которые мы планируем заранее и которые мы можем использовать. Более того, от предсказания и использования этих «новых игр» зависит долгосрочный успех.

Как показывают приведенные ниже примеры, некоторые компании умеют извлекать из смены поля боя преимущества: они побеждают более сильных конкурентов, идентифицируя новое поле боя, занимая на нем оборонительную позицию и поджидая появления соперников.

Поэтому тот, кто преуспел в войне, первым делом выбирает позицию, где он не может быть разбит, вместе с тем не упуская [любой возможности] разбить врага.

Поэтому победоносная армия сначала осознает условия победы, а затем ищет битвы; проигравшая армия сначала сражается, а затем ищет победу.

Сун Цзы, «Искусство войны»¹

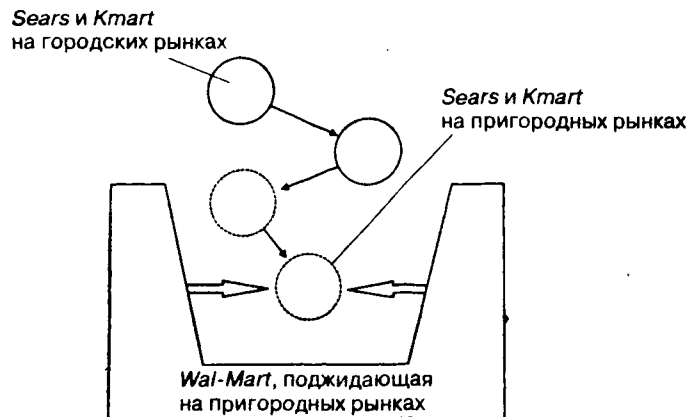
Wal-Mart поджидает утомленных конкурентов. В 1945 г. компания, которая в будущем превратится в гигантскую сеть магазинов Wal-Mart, состояла из одного-единственного универмага в Ньюпорте, штат Арканзас. Всего за тридцать лет она превратилась в крупнейшую розничную сеть в мире, состоящую из более чем 3000 магазинов во всех пятидесяти штатах Америки и филиалов в Аргентине, Бразилии, Великобритании, Германии, Канаде, Китае, Мексике и Южной Корее. Значительной частью этого успеха Wal-Mart обязана одной простой тактике: компания постоянно ищет следующее поле боя, укрепляется там и ждет появления конкурентов.

¹ Sun Tsu, *The Art of War*, глава 6, параграф 1. *The Denma Translation*, 158.

В начале 1970-х гг., когда *Wal-Mart* только начинала свою национальную экспансию, крупные розничные магазины — *Sears*, *JCPenney*, *Kmart* — располагались исключительно в центрах больших городов. *Wal-Mart* избрала прямо противоположный подход: она сосредоточилась на городах поменьше — отчасти для того, чтобы избежать прямой конкуренции, отчасти по причине уверенности в скорой смене поля боя. Основатель *Wal-Mart* Сэм Уолтон объяснял это так:

[Наша стратегия] была проста: открывать достаточно большие и недорогие магазины в маленьких провинциальных городках, которые все остальные игнорировали. В те дни *Kmart* не удостоивала вниманием населенные пункты с населением менее 5000 человек, и даже *Gibson* не открывала магазины в городах с числом жителей менее 10 000 или 12 000. Мы знали, что наша формула работает даже в городках с населением меньше 5000, а таких в США пруд пруди. Некоторые люди — они, конечно, упрощают, но все же — описывают секрет нашего успеха так: «Ах, они просто пошли в маленькие города, которые никто другой не хотел обслуживать»¹.

Избегая прямой конкуренции просто ради снижения издержек, компания рискует оказаться с большим куском «невкусного» пирога. Однако *Wal-Mart* не просто избегала прямой конкуренции: она делала ставку на то, что поля боя сместится в маленькие города и пригороды.



Причины миграции потребителей в пригородные районы до сих пор до конца не ясны, однако факт остается фактом: располагающиеся за городом магазины стали пользоваться большей популярностью, чем городские. Ведущие розничные торговцы, столкнувшись со снижени-

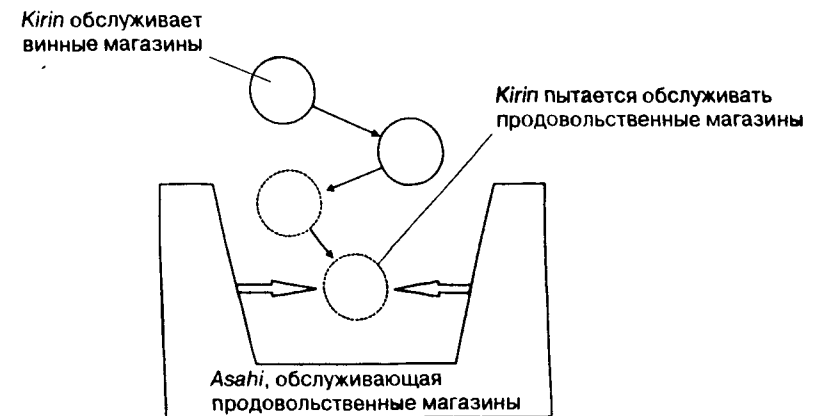
¹ Sam Walton with John Huey, *Made in America* (New York: Bantam Books, 1993), 140.

ем объемов продаж в основных торговых точках, последовали за покупателями на эти рынки. Но «прибыв на место», они столкнулись с неожиданно сильным конкурентом.

На пригородных рынках их уже поджидала *Wal-Mart*, укрепленная сильной торговой маркой. От преимущества *Sears* в обслуживании крупных городских торговых центров за городом не осталось и следа. Из лидера рынка *Sears* превратилась в догоняющего и до сих пор не может догнать *Wal-Mart*.

Asahi поджидает Kirin в супермаркетах. В конце 1980-х гг. японская компания *Asahi Breweries* предсказала смену покупательских привычек потребителей. И воспользовалась этим своим предчувствием точно так же, как *Wal-Mart* — своим: *Asahi* укрепилась на новом поле боя и стала ждать конкурентов.

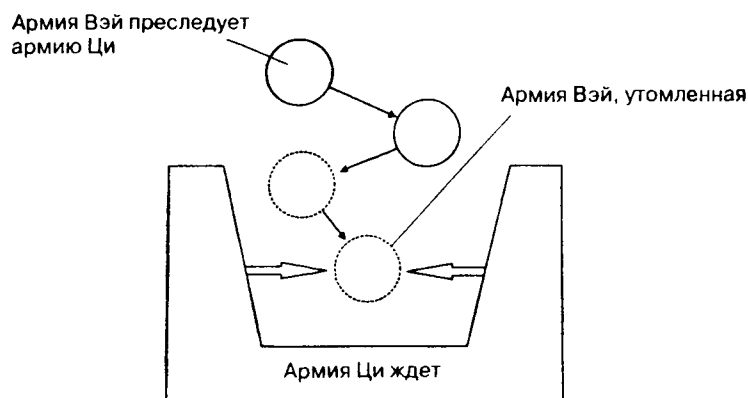
Главная цель *Asahi* состояла в том, чтобы взять верх над ведущей японской пивоваренной компанией *Kirin*. Однако отвоевать место на прилавках было чрезвычайно трудно, потому что *Kirin* обладала слишком большим влиянием над винными магазинами, где большинство японских потребителей приобретало пиво. К счастью, *Asahi* заметила назревающее изменение покупательского поведения. В частности, женщины стали приобретать больше пива, а поскольку они предпочитали супермаркеты винным магазинам, объемы продаж хмельного напитка в супермаркетах начали расти. *Asahi* поверила и сделала ставку на то, что рано или поздно супермаркеты опередят винные магазины и станут основным каналом реализации пива. Компания перестала биться головой о стену винных магазинов и вместо этого занялась формированием прочных дистрибьюторских взаимоотношений с ведущими торговцами продовольственными товарами.



Предсказание *Asahi* сбылось. Тенденция увеличения сбыта пива через магазины оказалась устойчивой. В конечном итоге это поняла и компания *Kirin*. Она попыталась обслуживать любителей пива в супермаркетах (как *Sears*, пошедшая за своими потребителями в пригороды). И, как и *Sears*, неожиданно для себя обнаружила там *Asahi*, у которой к тому времени уже были налажены прочные связи с торговцами и накоплен необходимый опыт. Благодаря устроенной *Asahi* засаде они с *Kirin* поменялись местами: *Asahi* заняла ведущую позицию на японском рынке пива.

Выманивание противника при помощи костров. В 342 г. до н. э. разразилась война между тремя царствами: Вэй, Ци и Хань. Царство Вэй напало на Хань. Во время осады царство Хань обратилось к Ци за помощью. Полководцы Ци подготовили армию и собрались в поход на столицу Вэй, реализуя стратегию «Взять в осаду Вэй, чтобы спасти Чжао» (см. стратегию 7), как 12 годами раньше сделало царство Ци. Их целью было вынудить армию Вэй вернуться на защиту своей столицы и прекратить осаду Хань.

Помня болезненные последствия событий двенадцатилетней давности, армия Вэй, возглавляемая генералом Пан Цзюань, отступила и бросилась на защиту своей столицы от нападения Ци.



Однако Сун Бинь, руководивший армией Ци, задумал иную стратегию. Он знал, что Пан Цзюань недооценивал его армию. Поэтому вместо атаки на столицу Вэй он сделал вид, что отступает. Выманить Пан Цзюаня из столицы удалось при помощи хитрого замысла. Во время первой ночи отступления Сун Бинь приказал солдатам разжечь

100 000 костров. Во время второй ночи он велел разжечь 50 000 костров, во время третьей — всего 30 000.

Пан Цзюань воспринял это как признак того, что армия Ци разваливается. Предвкушая легкую победу, он начал преследование. Он собрал некоторое количество легко вооруженных солдат и маршем, вдвое быстрее обычной скорости, бросил их на отступающую армию Ци.

Сун Бинь подсчитал, что на рассвете Пан Цзюань достигнет города под названием Малин. Он устроил там засаду и стал ждать.

Войска Вэй прибыли точно по «графику», утомленные своим энергичным марш-броском. Армия Сун Биня, отдохнувшая, занявшая оборону и втрое превышающая по численности то, что ожидал увидеть Пан Цзюань, с легкостью разбила солдат Вэй. Пан Цзюань покончил жизнь самоубийством прямо на месте сражения. Вот так Сун Бинь установил следующее поле боя, укрепился на нем и вынудил противника потратить много сил, чтобы прибыть туда.

Резюме. Проницательность обеспечила царству Ци то же самое преимущество, что позволило *Wal-Mart* и *Asahi* взять верх над превосходившими их по рыночной силе соперниками. Каждая из этих организаций извлекла выгоду из смены места действия, идентифицировав новое поле боя, заняв на нем оборонительную позицию и выждав противника. Если придерживаться краткосрочной перспективы, достижение такой проницательности представляется проблематичным: смена поля боя — событие, которое происходит не чаще чем раз в жизни. Необходимо избрать долгосрочный взгляд на рынок. То, что в десятилетнем масштабе кажется «новой игрой», в столетнем масштабе может оказаться не более чем легким всплеском на кривой спроса.

СТРАТАГЕМА 23

Пересадить гостя на место хозяина

Когда есть шанс, нащупывай вход и продвигайся вперед, пока не достигнешь главенства над союзником. А затем возьми контроль над ним в свои руки.

Из «36 стратагем»

Когда наши цели простираются далее текущей битвы, слабый на первый взгляд поступок представляется вполне приемлемым началом. Сделать намеренно слабый маневр — все равно что вставить ногу в закрывающуюся дверь: он дает возможность проникнуть противнику за спину и взять ситуацию под свой контроль. Принятие слабости нашей позиции выступает в данном случае в роли троянского коня.

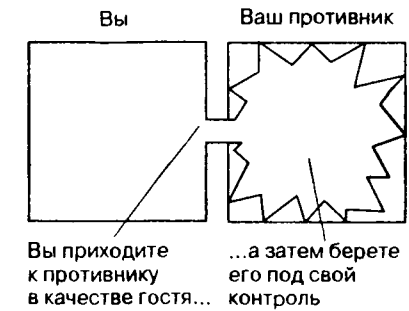
Благодаря этой тактике произошло несколько известных случаев, когда сильные компании становились относительно слабыми, и наоборот. Взять хотя бы случай с компаниями *Microsoft* и *Intel*. Обе они изначально занимали подчиненное положение поставщиков *IBM*. Теперь же у них больше власти, чем у бывшего «попечителя». Японская сеть продовольственных магазинчиков *7-11 Japan* начинала как дочерняя компания американской сети *7-11*, а теперь владеет 70% акций своего «родителя».

Тактика, которой воспользовались *Wal-Mart*, *Microsoft*, *Intel* и *7-11 Japan* — завоевать контроль, отталкиваясь от позиции слабого, — в «36 стратагемах» называется «пересадкой гостя на место хозяина».

Ключевые элементы:

- Ваш противник принимает вас как лицо, не представляющее угрозы.

- Вы постепенно наращиваете власть над противником.
- Вы берете ситуацию под свой контроль.



Из покупателя в хозяина положения. *Wal-Mart* делает потребителям более выгодные предложения, чем другие розничные торговцы. Компания может продавать товары по более низким ценам, не жертвуя качеством. Эта уникальная способность подпитывает непрекращающийся рост и непревзойденную конкурентоспособность *Wal-Mart*. Делать то, чего не могут конкуренты, данный торговец может благодаря низким издержкам в цепочке поставок, выражающимся в пониженной себестоимости реализуемой продукции. *Wal-Mart* «душит» всех участников цепочки, от поставщиков сырья до производителей. Для снижения нормы прибыли фирм-производителей *Wal-Mart* применяет тактику «Пересадить гостя на место хозяина».

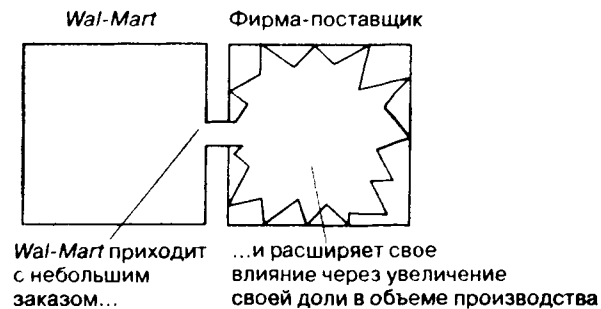
Руководитель одной фирмы-производителя одежды в Азии поделился своим опытом сотрудничества с *Wal-Mart*. По его словам, такой же процесс применяется и в отношении других производителей региона. По ходу этого процесса американский торговец преодолевает начальное сопротивление производителей, считающих, что *Wal-Mart* оставляет им крайне низкий процент прибыли.

Для начала *Wal-Mart* размещает относительно небольшой заказ, который производитель с готовностью принимает: поставка столь малой партии продукции не поставит его в зависимость от *Wal-Mart*. Далее торговец запрашивает увеличение объема поставок, на что производитель почти всегда соглашается. Ему выгоднее задействовать простаивающие мощности и поставлять продукцию в *Wal-Mart*, нежели тратить время на поиски нового покупателя. Логика производителя такова: «У меня уже есть покупатель, который только и ждет начала поставок, так зачем тратить время на поиски другого?» В результате доля *Wal-Mart* в объеме продаж нашего производителя выросла с незначительных 10% до чуть более значительных 15%.

Сам по себе этот факт на первый взгляд не приводит к заметному сдвигу баланса власти между *Wal-Mart* и фирмой-производителем.

Однако *Wal-Mart* повторяет это процесс несколько раз, постепенно наращивая свою долю в объеме закупок продукции фирмы. Во время этого периода «проникновения» *Wal-Mart* требует от производителя невысокие, но не запредельно низкие отпускные цены. Производителю трудно отказаться от легкой «добычи» в лице *Wal-Mart*.

По прошествии некоторого времени *Wal-Mart* закупает уже значительную часть объема производимой фирмой продукции. После чего начинает требовать куда более серьезные скидки. Производителю приходится выбирать между снижением нормы прибыли и потерей крупного (а к этому времени, возможно, самого крупного) покупателя. Естественно, производитель решает пожертвовать рентабельностью.



Интересно, но, снижая норму прибыли, производитель становится более зависимым от *Wal-Mart*. При низком уровне рентабельности критическим фактором прибыльности становится стабильно высокий уровень загрузки производственных мощностей (т. е. оборудование не должно простаивать). Поэтому, когда у производителя появляется свободная мощность, он должен как можно быстрее ее загрузить; *Wal-Mart* же со своей обширной розничной сетью оказывается наиболее вероятным покупателем дополнительного объема продукции.

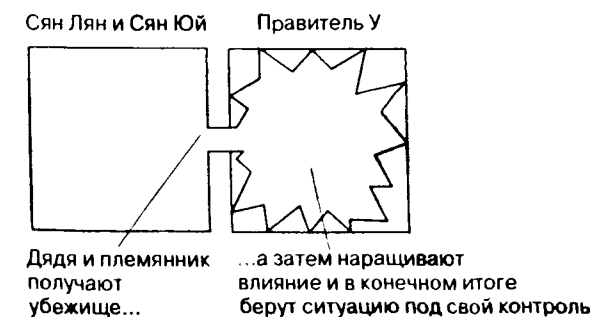
Вот так изначально слабая позиция *Wal-Mart* превращается в доминирование. Начиная, казалось бы, с безобидного предложения, компания постепенно ставит поставщиков в зависимость от себя и тем самым фактически снижает их способность к сопротивлению. Данная тактика играет центральную роль в общем успехе *Wal-Mart*. Зависимое положение производителей позволяет *Wal-Mart* требовать, чтобы те снижали свою норму прибыли, и в результате продавать товары дешевле, чем конкуренты.

Из грязи в князи. Сян Лян был потомственным полководцем. Однако когда его родное государство Чу потерпело поражение от могущественной династии Цинь, его семья была отстранена от власти. Впрочем, еще до этого Сян Лян, тогда еще юноша, убил человека и бежал из дома со своим племянником Сян Юем. Они нашли пристанище в царстве У. Таким образом, человек, которому судьбой было начертано править армиями, стал скромным администратором, изгнанником, нежеланным гостем в династии Цинь. Естественно, он жаждал перемен.

Сян Лян имел репутацию способного руководителя, лидера. Правитель царства У, предоставивший Сян Ляню и его племяннику убежище, стал ему доверять. В течение многих лет Сян Лян терпеливо поднимался вверх по ступеням организационной лестницы царства У. Правитель стал считать его ценным советником.

В 209 г. до н. э., когда среди подчиненных династии Цинь царств разгорелся мятеж, правитель У обратился к Сян Ляню. Он хотел, чтобы его страна присоединилась к восстанию, и предложил Сян Ляню и его племяннику возглавить армию.

Сян Лян увидел в этом возможность завершить свое восхождение по государственной лестнице и взять контроль над У в свои руки. Прежде чем принимать предложение, он попросил время посоветоваться с племянником. Однако разработанный ими план был совсем не тем, чего ожидал правитель У.



После того как Сян Лян с племянником приняли предложение правителя, все трое собрались обсудить, какую роль царство У должно сыграть в зреющей революции. В процессе беседы Сян Лян подал племяннику тайный знак. Тот без промедления вынул меч и обезглавил правителя. После этого Сян Лян присвоил себе государственную пещеру.

чать и объявил себя главой государства. Конечно, нашлись противники этого «решения», но с ними Сян Лян обошелся так же, как и с бывшим правителем.

Дядя с племянником продолжили свое восхождение во власти. Они присоединились к революции и победили во многих битвах, включая битву за свою родную страну, Чу. Сян Лян претендовал на трон завоеванного им Чу, но по политическим причинам не смог удержать его. Вскоре после этого он погиб в бою. Сян Юй претендовал на то, чтобы возглавить всю династию, но его постигла та же судьба: он погиб на поле боя прежде, чем успели огласить имя следующего правителя.

Искавшая убежище парочка поменялась местами с действовавшим правителем. Они почти закончили свой путь, почти стали один — королем, другой — императором. Их успех заключается в правильно расчете времени. Согласившись на должности простых администраторов, они вставили ногу в дверь власти. Маленькими шажками, ни один из которых не мог вызвать подозрения, они проникли за спину к своему противнику. Добившись достаточного доверия и зависимости, они взяли ситуацию под свой контроль.

Делай так, чтобы от тебя зависели... Зависимостью ты добьешься большего, чем вежливостью. Утоливший жажду отворачивается от колодца, а выжатый апельсин превращается из ценного плода в грязь.

Балтазар Грациан, «Искусство житейской мудрости»¹

Резюме. Нарастивая власть постепенно, мы размываем границу между пассивностью и агрессивностью и тем самым не даем противникам вовремя собрать оборону. Поскольку наши противники думают о сегодняшних битвах, в то время как мы планируем завтрашние, они довольны текущими успехами и потому не готовятся к нашему вторжению. Данная стратагема требует от нас готовности принять слабую позицию сегодня, как *Wal-Mart* поступает со своими поставщиками-производителями и как Сян Лян поступил по отношению к правителю У, чтобы занять более сильную позицию в будущем.

Ибо нельзя верить тому, что видишь в спокойное время, когда граждане нуждаются в государстве: тут каждый спешит с посулами, каждый, благо смерть далеко, изъявляет готовность пожертвовать жизнью за государя, но когда государство в трудное время испытывает нужду в своих гражданах, их объявляется немного... Поэтому мудрому государю надлежит при-

¹ Gracian, Baltasar, *The Art of Wordly Wisdom*, в переводе Maurer, 3.

нять меры к тому, чтобы граждане всегда и при любых обстоятельствах имели потребность в государе и в государстве, — только тогда он сможет положиться на их верность.

Николо Макиавелли, «Государь»¹

¹ Machiavelli, Nicolo, *The Prince*, глава 9, в переводе Marriott.

СТРАТАГЕМА 24
**Потребовать прохода через Гао,
 чтобы завоевать его**

*Кто-то слабый зажат между двумя сильными врагами.
 Противник угрожает подчинить его себе. Я же под предлогом помощи
 слабому укрепляю свои позиции. Одними разговорами доверия
 оказавшегося в беде не завоевать.*

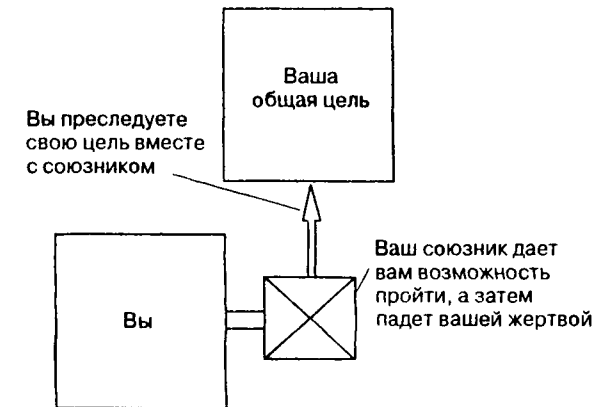
Из «36 стратагем»

Мы склонны рассматривать альянсы как пути надежды, ведущие неизвестно куда. Мы беремся с партнерами за руки и вместе идем по этим путям-дорогам, надеясь, что им не будет конца, но не зная, куда они нас приведут. Мы детальнейшим образом описываем, что будет в случае, если альянс закончится неудачно (так, партнерские соглашения полны пунктов о правах и обязанностях сторон в случае расторжения договора), но редко думаем, что будет в случае успешного окончания альянса. Фактически, мы считаем успешным альянс, который не заканчивается.

Существует другой взгляд на альянс, как на затребование пути к своим целям. В нем предполагается, что у дороги бывает определенный конец. Согласно стратагеме «*Потребовать прохода через Гао, чтобы завоевать его*», наши настоящие цели лежат за концом этой дороги, а альянс заключается (обеспечивается проход) на время для достижения этих целей. Эту точку зрения поддерживают многие компании, достигающие успеха при помощи альянсов.

Ключевые элементы:

- У вас с другой фирмой есть общая цель или общий враг.
- Вы заключаете альянс для достижения этой цели.
- Затем вы захватываете своего союзника.

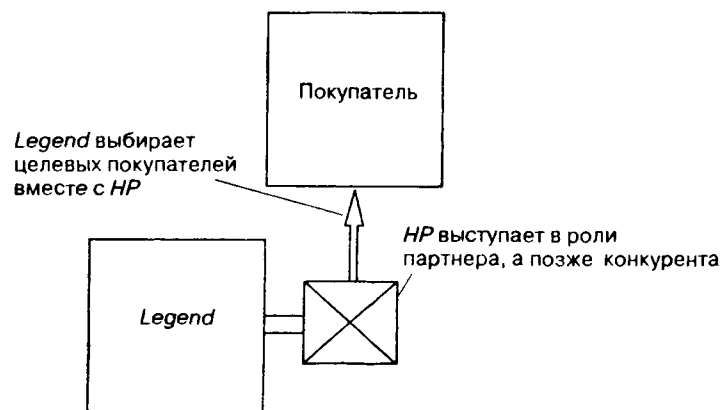


Потребовать у других, чтобы создать себе преимущество.
 В 1984 г., имея \$80 000, Лю Чуаньчжи создал компанию с пространной миссией: осваивать новые технологии, разрабатываемые Китайской академией наук. В течение следующих нескольких лет эта компания, получившая название *Legend*, превратилась в ничем не примечательного игрока компьютерного рынка, коих в Китае целый легион. Власти страны не предоставляли компании разрешения на выпуск вычислительной техники собственной марки, поэтому *Legend* занималась в основном поставками компьютеров и периферийных устройств для работающих в Китае иностранных производителей.

При этом компания обучалась. Она вытягивала из своих партнеров опыт работы и создавала себе преимущества. Она затребовала дорогу, которая приведет ее, компанию со столь неблагоприятным началом, к величайшему успеху.

Legend стала и до сих пор остается крупнейшим дистрибьютором компьютеров «Hewlett-Packard» («HP») и ноутбуков «Toshiba» в Китае. В этой роли компания впитала в себя многие методы HP. Одновременно с этим она выработала уникальные знания о том, как следует обслуживать китайских потребителей. Например, *Legend* создала для них революционно новую клавиатуру, упростившую ввод иероглифов. Кроме того, поскольку по сравнению с европейскими и американскими потребителями жители Китая менее знакомы с вычислительной техникой, *Legend* провела по всей стране выставки на тему компьютерной грамотности. Также компания сформировала завидную дистрибьюторскую сеть, состоящую из более чем 2000 дистрибьюторов.

Благодаря партнерствам с *HP* и *Toshiba* у *Legend* сформировался прочный фундамент из лучших методов менеджмента, знаний о покупателях и дистрибьюторской инфраструктуры. В начале 1990-х гг. это позволило компании одержать ряд решительных побед над конкурентами. Однако в 1992 г., когда Китай снизил ограничения на импорт, ситуация изменилась. Зарубежные фирмы ринулись на открывшийся рынок и быстро сократили общую долю местных компьютерных компаний с 70 до 30%.



В этой ситуации *Legend*, к тому времени наладившая выпуск компьютеров собственной марки и при этом обладавшая значительными распределительными возможностями, процветала. Следуя американской практике, компания решилась на радикальный шаг и распространила свои акции среди работников. Это помогло привлечь лучших специалистов. Свои коммерческие и технологические знания (затребованные из альянсов с *HP* и другими иностранными фирмами, включая *Intel*) *Legend* применила в целях повышения собственной конкурентоспособности как производителя вычислительной техники. Поэтому, в то время как другие китайские компьютерные фирмы меняли сферу деятельности или закрывались, доля *Legend* росла. К 1995 г. она выросла с нуля до 5%. В 1998 г. *Legend* занимала уже 14% рынка, а ее бренд стал самым продаваемым в Китае. В настоящее время компании принадлежит около 30% рынка. По объему продаж она намного опережает таких международных лидеров, как *IBM*, *HP* и *Compaq*.

Legend должна быть благодарна своим партнерам за большую часть этого успеха. Лю Чуаньчжи сказал: «Нашим первым и лучшим учите-

лем была *Hewlett-Packard*».¹ Такого же мнения придерживаются и в самой *HP*. Один из директоров *HP*, Кен Ку, говорит: «*Legend* росла вместе с нами. Они учились у *HP* правилам менеджмента каналов поставок. Мы помогли превратить *Legend* в одну из сильнейших компьютерных компаний Китая».²

Универсальная тактика. При упоминании данной тактики некоторые бизнесмены отмахиваются от нее, сомневаясь в ее этичности. И все же многие наиболее конкурентоспособные компании мира добились своих высот именно благодаря таким временным альянсам. Компания *DHL*, например, для развития своей сети в Китае объединилась в партнерство с со своим китайским «коллегой», *Sinotrans*. Позже она использовала сформированную таким образом инфраструктуру для прямой конкуренции с бывшим партнером. Американские фирмы с готовностью сотрудничали с *Komatsu*, японским производителем тяжелой техники, хотя все понимали, что *Komatsu* стремится накопить ноу-хау, чтобы впоследствии на равных конкурировать со своим главным соперником, *Caterpillar*.

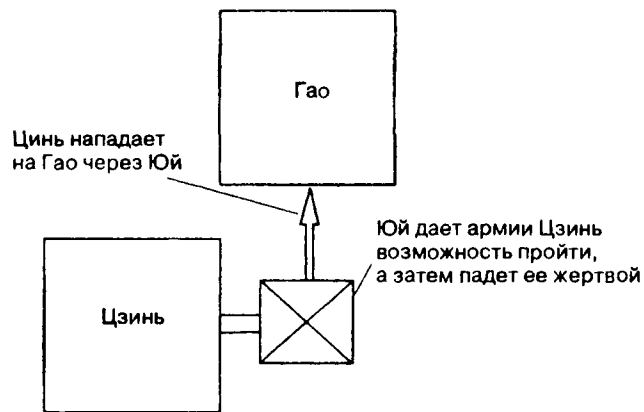
Нефритовый «вклад». В 658 г. до н. э. князь царства Цзинь размышлял над тем, как продолжить расширение своих владений. В течение предыдущих лет он захватил многие сопредельные царства и теперь обладал огромной властью. Больше всего князя интересовали два относительно небольших государства, граничивших с его собственным, Юй и Гао. Те, предчувствуя намерения князя, укрепили границу с Цзинь. Юй и Гао заключили между собой неформальный пакт о том, что в случае нападения будут помогать друг другу. Из-за такой координации усилий вторжение в любую из этих стран стоило бы князю значительных ресурсов.

Один из военачальников князя высказал мнение, что если напасть на одно из мелких царств, пройдя через другое, шансы на успех заметно возрастут, так как граница между странами охранялась не очень активно. Он предложил князю подкупить правителя царства Юй, известного своей алчностью: преподнести ему щедрые дары в обмен на проход по территории Юй для нападения на Гао. Князь ответил, что полученная выгода может не окупить понесенные им расходы. В ответ на это военачальник сказал, что к этой взятке следует относиться не как к дару, а как к вкладу. Добившись успеха, князь сможет забрать все то, что он великодушно «подарил» правителю Юй.

¹ «Legend in the Making», *Economist*, September 15, 2001.

² Andrew Tanzer, «A Legend in the Making», *Forbes Magazine*, March 9, 1998.

Князь согласился последовать этому плану. Он предложил правителю царства Юй лошадей лучших пород и нефрит в обмен на проход по территории его страны. Советник правителя Юй рекомендовал тому не принимать дары. «Есть поговорка: не будь губ, зубы замерзнут, — сказал он. — Гао и Юй — соседи, и в своей безопасности зависят друг от друга. Не будет Гао, Юй может не выстоять. Зачем нам их пропускать?» Однако правитель игнорировал предупреждение. Он принял дары и позволил армии Цзинь прошествовать по территории своей страны для нападения на Гао.



Неспособное противостоять превосходящим силам соперника, царство Гао вскоре пало. Возвращаясь домой, армия Цзинь напала на Юй и одержала победу тоже относительно быстро. Военачальник изъял подаренный нефрит и лошадей из хранилищ Юй и вернул их князю.

Вот так при помощи временного альянса князь царства Цзинь нарушил существовавшую между его противниками договоренность и поочередно разбил их, причем с минимальными потерями со своей стороны.

Резюме. Общественная мораль требует, чтобы мы вступали в альянсы как в брак, не намереваясь положить им конец. В то же время наиболее конкурентоспособные компании регулярно рассматривают альянсы в качестве затребованного пути к достижению своих целей. Как и князь Цзинь 2700 лет тому назад, *Legend*, *DHL*, *Komatsu* и другие компании заключают альянсы не для извлечения выгоды из достижения общих целей, а для получения куда более эгоистичных результа-

тов: перенимания опыта у временного союзника, выхода на новый рынок и т. д.

Здесь уместно заметить, что лучше избегать союза с теми, кто сильнее тебя, если к этому не понуждает необходимость... Ибо в случае победы сильного союзника ты у него в руках, государи же должны остерегаться попадать в зависимость к другим государям.

Николо Макиавелли, «Государь»¹

¹ Machiavelli, Nicolo, *The Prince*, глава 21, в переводе Marriott.

СТРАТАГЕМА 25

Золотая цикада сбрасывает чешую

Всегда сохраняй уверенный вид. Не допускай изъянов в своей позиции. Так можно не позволить союзнику поддаться страхам и не дать противнику повода предпринять нападение. Сам же втайне отведи свои основные силы.

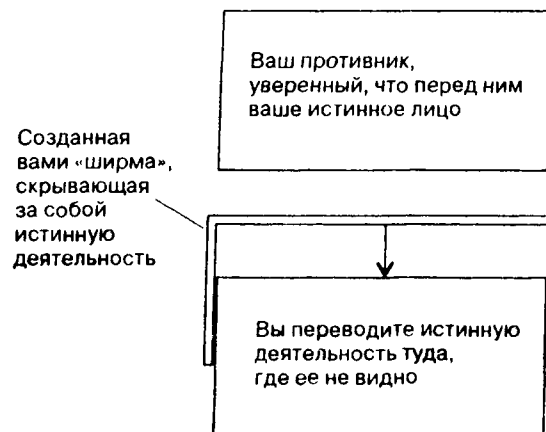
Из «36 стратагем»

Если исходить из циклического взгляда на время, нам будет проще принять потерю сегодня ради извлечения выгоды завтра. Это игра прибылями и убытками в пространстве времени. Аналогично мы можем играть прибылями и убытками в других пространствах, таких как рынки и виды деятельности. Связывая последние между собой и сдвигая источники дохода в наиболее выгодные места, компания может манипулировать конкуренцией и сохранять свою прибыльность.

Это все равно что на войне играть хорошей и плохой, твердой и заболоченной местностью. Главное — видеть не отдельные части, а целое и в то же время делать так, чтобы противник видел части и не видел целого.

Ключевые элементы:

- Вы создаете видимость чего-либо.
- Ваш противник концентрируется на этой «ширме», принимая ее за реальную деятельность.
- Вы переводите реальную деятельность в другое место.



Осуществи правильное соединение твердого и мягкого с помощью формы местности.

Сун Цзы, «Искусство войны»¹

Ложная прибыль. Бизнес чартерных авиаперевозок можно без преувеличения назвать безжалостным. Он наказывает убытками любую авиакомпанию, не способную обеспечить хотя бы 70%-ную загрузку самолетов. Однако набрать полный самолет пассажиров — задача не из легких. Кроме цены, у чартерных авиакомпаний очень мало средств дифференцирования своих услуг и поддержания высоких уровней загрузки. Пассажирам редко представляется возможность выбирать чартерную авиакомпанию, поэтому брендинг здесь особой роли не играет. Скорее роль играют различные организации — туроператоры, крупные компании и др., — принимающие решение о покупке. Им безразличны название авиакомпании и подробности ее программы скидок для постоянных пассажиров. С другой стороны, им небезразлична безопасность. Регулирование в сфере авиаперевозок таково, что показатели всех авиакомпаний в плане безопасности примерно одинаковы, поэтому дифференцироваться по этому признаку практически невозможно. Как результат, чартерным авиакомпаниям остается только одно средство конкурентной борьбы: цена. Их экономические результаты в значительной степени зависят от неподконтрольных внешних факторов, таких как макроэкономические тенденции.

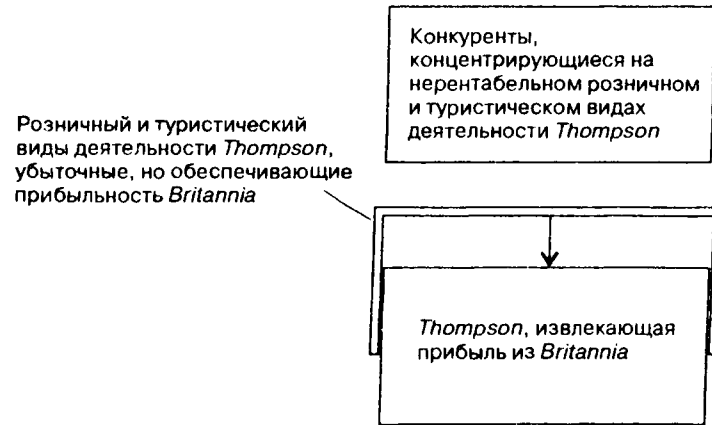
Прибыль от полного заполнения самолетов пассажирами, впрочем, весьма привлекательна. После того как обеспечена минимальная загрузка, каждый следующий билет представляет собой чистую прибыль, так как перевозка еще одного пассажира не влечет за собой сколь угодно существенных дополнительных затрат.

Британская компания *Thompson Travel Group*, например, создала систему, повышающую ее ставки в «чартерной игре». Компания побеждает систему и заполняет свои самолеты пассажирами за счет применения соответствующей стратагемы.

У *Thompson* три взаимосвязанных вида деятельности. Это различное направление *Lunn Poly*, состоящее в продаже потребителям туристических услуг, таких как бронирование номеров в гостиницах, авиабилетов, путевок. Турфирма *Thompson Holidays* занимается составлением и обеспечением туров. Третий вид деятельности *Thompson* — чартерная авиакомпания *Britannia*.

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 21, параграф 33, из *The Denma Translation*, 205.

При всей независимости трех направлений они могут координировать усилия и извлекать из этого недоступные конкурентам преимущества. Например, *Lunn Poly* не только занимается эксклюзивными продажами путевок *Thompson Holidays*, но и направляет многих своих клиентов в сестринскую компанию. *Thompson Holidays*, в свою очередь, направляет своих клиентов в *Britannia*, помогая той загружать самолеты пассажирами.



В итоге получается интересная система. На розничном и туристическом видах деятельности *Thompson* зарабатывает очень мало (как, впрочем, и большинство других компаний на этих рынках). Отказ от прибыли на этих двух направлениях приносит *Thompson* двойную выгоду. Во-первых, низкие цены отвращают опасность в лице существующих конкурентов, а низкая рентабельность делает розничный и туристический бизнес непривлекательными для конкурентов потенциальных. Во-вторых, «усаживая» клиентов в самолеты *Britannia* и тем самым обеспечивая высокую загрузку последних, компания извлекает из чартерной авиакомпании необычайно высокую прибыль. Розничное и туристическое направления выступают в роли поставщиков пассажиров для *Britannia*, но также играют роль ширмы, за которой скрывается истинный источник прибыли *Thompson Travel Group*.

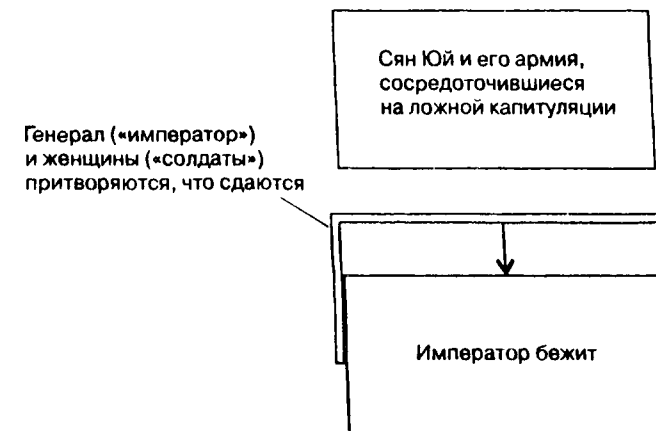
Ложный император. Сян Юй, помогавший своему дяде Сян Ляну в осуществлении стратагемы «Пересадить гостя на место хозяина» в борьбе за контроль над царством У (см. стратагему 23), продолжил начатое дело против империи Хань. Он и его дядя успешно захватили власть над своей родной страной, Чу. Вскоре после этого Сян Лян по-

гиб, а Сян Юй стал верховным командующим армии У. В этой должности он одержал ряд выдающихся побед над императором Хань по имени Гао Цзу.

После одного такого сражения (дело было в начале II в. до н. э.) Гао Цзу отступил со своей изрядно сократившейся армией в укрепленный город, чтобы перегруппировать там оставшиеся силы. Сян Юй последовал за ним, окружил город и приготовился окончательно разбить своего заклятого врага.

Ситуация, в которой оказался Гао Цзу, не предвещала ничего хорошего. И тут один из его генералов предложил выход. Он, генерал, выступит в роли императора, притворится, что сдается, и тем самым сосредоточит на себе внимание противника, а в это время настоящий император, Гао Цзу, сможет бежать через боковые ворота города. Генерал предлагал свою жизнь ради спасения императора. Тот согласился.

Отважный генерал велел 2000 женщин переодеться в солдатскую форму. Незадолго до рассвета переодетые женщины вышли за главные городские ворота и выстроились в боевой порядок. Ответ армии Сян Юй не заставил себя долго ждать. Ее солдаты выстроились в строй и приготовились, как они думали, к решающему бою. Однако перед самым восходом солнца, когда должно было начаться сражение, из-за стен города вышел переодетый императором генерал и сигнализировал о капитуляции. У его людей закончилась еда, объяснил он.



Солдаты Сян Юя встретили долгожданную победу радостным гулом. Они пока еще не поняли, что тот, кого они приняли за императора, на самом деле был генералом, а «солдаты» — переодетыми женщи-

нами. За этой ширмой, под прикрытием тридцати всадников, Гао Цзу потихоньку улизнул из города через западные ворота.

Карета экипажа неспешно двигалась в сторону Сян Юя. Император хотел сдаться лично. Когда Сян Юй узнал генерала и понял, что его обманули, он пришел в ярость. Когда до него дошли вести о том, что группа всадников выскользнула из города и исчезла, он приказал сжечь генерала живым. Гао Цзу, император Хань, был спасен.

Резюме. Уже не одну тысячу лет руководители используют в борьбе с противниками тактику создания видимости, ширмы, за которой прячется истинная деятельность. Компании делают то же самое, например, связывая свои виды деятельности и извлекая прибыль там, где это провоцирует наименьшую конкуренцию.

СТРАТАГЕМА 26

Стратегема причинения себе увечья

Никогда и никто не хочет нанести себе рану. Если кто-то поранился, значит, здесь нет подвоха. Если ложь кажется настолько правдивой, что правда кажется ложью, хитрость удалась.

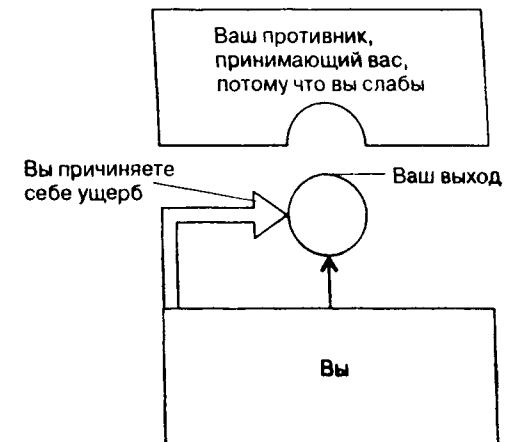
В таком случае воспользуйся слабостью врага, обведенного вокруг пальца, как ребенка.

Из «36 стратегем»

Многие из наиболее сильных компаний нашего времени начинали с позиций слабости, причем складывались эти позиции не случайно, а по их собственной воле. Компании причиняли себе «увечья», чтобы казаться менее угрожающими для конкурентов. Таким образом они успокаивали их, а затем наращивали свою власть внутри этой защитной сферы.

Ключевые элементы:

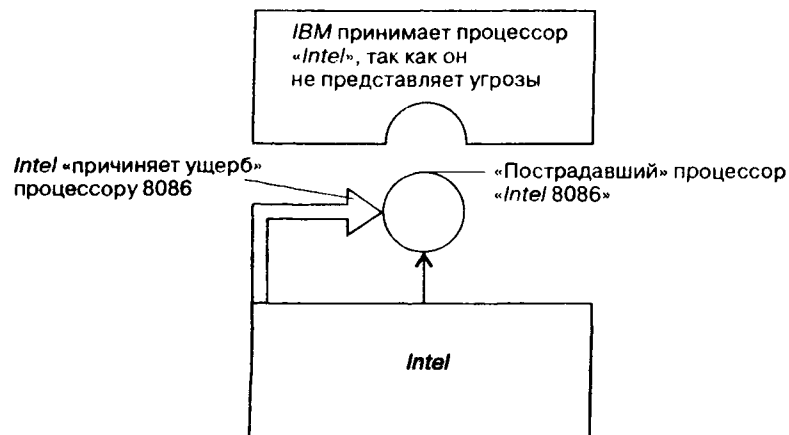
- Вашему успеху препятствуют подозрения противника.
- Вы причиняете ущерб самому себе путем (1) завоевания доверия противника или (2) стараясь не представлять для него угрозы.
- Ваш противник принимает вас или становится менее бдительным.
- Вы пользуетесь этим и нападаете на противника.



Податливое и слабое может победить твердое и сильное.
 Как рыбу не следует ловить на глубине,
 Так и государству не должно выставлять напоказ
 Свои совершенные методы [управления].

Лао Цзы, «Дао де Цзин»¹

IBM принимает ослабленную Intel. В конце 1970-х гг. компания IBM обуревали сомнения: использовать новый процессор 8086 от Intel в качестве ядра для первого ПК или нет. IBM доминировала в компьютерной отрасли, и все же опасалась, как бы ставка на единственного поставщика столь ответственного компонента не превратилась в угрозу для ее позиции. Поэтому IBM предложила Intel лицензировать свою технологию конкурентам.



У Intel было два выхода. Во-первых, она могла отклонить предложение IBM. В этом случае она рисковала потерять своего самого крупного заказчика и потенциально могла остаться за бортом зарождающегося сектора персональных компьютеров. Однако в случае успеха, т. е. если IBM будет создавать свои ПК на базе технологии Intel, этот подход гарантирует кое-что очень ценное: эксклюзивность. Второй выход состоял в том, чтобы принять предложение IBM и предоставить конкурентам лицензии на технологию 8086. Этот вариант был

¹ Lao Tzu, *Tao Te Ching*, в переводе R. L. Wing as *The Tao of Power* (New York: Doubleday, 1986), глава 36.

менее рискованным (он фактически гарантировал, что Intel — эталон процессора 8086), но обещал значительно меньшую прибыль, так как другие фирмы смогут конкурировать с Intel, используя ее же технологию.

Правильный выбор зависел от того, в какую игру играла Intel. Если Intel стремилась победить в сегодняшней битве, в игре за микропроцессор 8086, выбор был неочевиден. Каждый вариант имел относительно равные преимущества и недостатки. Однако Intel жила не одним днем. Напротив, компания держала в уме куда более долгосрочную цель: стать лидером микропроцессорной отрасли. В этой игре битва за 8086 была менее значимой, а выбор становился очевиден: Intel должна лицензировать свою технологию.

Intel подчинилась условию IBM. Она выдала лицензию на выпуск процессора 8086 компании *Advanced Micro Devices* и другим конкурентам, включая и саму IBM. Та (возможно, потому что играла в краткосрочную игру, игру за микропроцессор 8086) приветствовала решение Intel и приняла решение создавать «IBM PC» на основе ее технологии. IBM заставила Intel плясать под свою дудку и выиграла игру за 8086.

Впоследствии Intel выпустила на рынок более мощный процессор, 286, и началась новая игра. В эту игру Intel вступила, имея более прочную позицию, — «IBM PC» уже строились на основе ее разработки, поэтому на сей раз компания отказалась лицензировать технологию конкурентам. Тем не менее Intel внедрила процессор 286. Та же картина наблюдалась и с последующими версиями процессоров: 386, 486, «Pentium», «Pentium II» и «Pentium III».

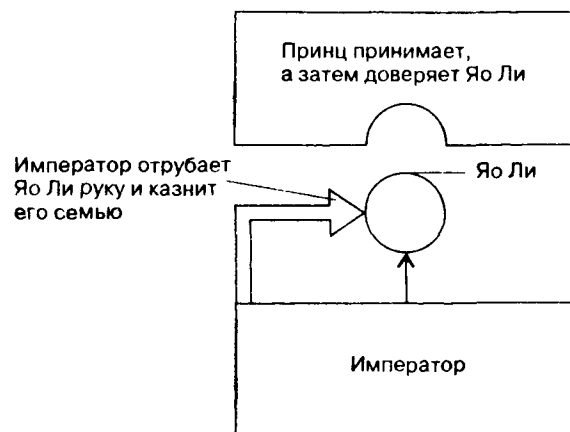
Проиграв первую игру и завоевав доверие IBM, Intel обеспечила себе победу во всех последующих «играх». Одна компания обыграла другую за счет того, что думала на один шаг вперед.

Причинение вреда наемному убийце. В период Весны и Осени (770–746 гг. до н. э.) император царства У беспокоился по поводу принца Вэй. Император пришел к власти, убив отца принца и заняв его трон. Принц жаждал мести и собирал верных ему людей, чтобы нанести ответный удар. Поэтому император решил воспользоваться услугами наемного убийцы, человека по имени Яо Ли, дабы избавиться от угрозы в лице принца раз и навсегда.

Чтобы убить принца, Яо Ли должен был вступить с ним в тесный контакт. Однако сделать это было непросто, ибо принц был человеком осторожным и подозрительным. Ему докладывали обо всех, кто при-

ходил от императора или его окружения. Это побудило Яо Ли разработать план, основанный на причинении увечья самому себе.

Он прилюдно оскорбил императора. В ответ на это император, в полном соответствии с тайным планом, приказал арестовать Яо Ли и в наказание отрубить ему руку. Однорукий Яо Ли бежал от императора. Он попросил укрытия у принца и поклялся, что отныне ненавидит императора и хочет отомстить.



Принц принял Яо Ли в свои владения, однако бдительность не усыпил. Он послал шпионов, поручив им проверить, действительно ли Яо Ли стал врагом императора. Шпионы вернулись с шокирующими вестями. Оказалось, император приказал не только отрубить Яо Ли руку, но и казнить его жену и детей, а их тела сжечь на площади. Подозрения принца исчезли. У Яо Ли в самом деле были причины презирать императора.

В конце концов Яо Ли стал одним из советников принца. Когда тот, наконец, был готов действовать и отправился во главе флота в наступление на императора, Яо Ли оказался с ним на одном корабле. В тот момент, когда корабль достиг середины моря, Яо Ли развернулся к принцу и со всей силы ударил его копьем. Принц истек кровью, а в это время команда связала Яо Ли. Впрочем, он покончил с собой еще до того, как корабль достиг берега.

Причинив увечье самому себе, Яо Ли завоевал доверие принца и заставил его дорого заплатить за эту ошибку. Тактика Яо Ли отличается от тактики *Intel* только тем, что *Intel* сохранила себе жизнь, а Яо Ли пожертвовал собой ради высшей силы, ради императора.

Резюме. Слабые пугают людей не так, как сильные. Им даже доверяют. Поэтому, ослабляя самих себя, мы можем завоевать принятие для себя, своих людей и своих организации.

СТРАТАГЕМА 27

Взять труп взаимы, чтобы вернуть себе жизнь

*Когда можешь действовать для себя, не давай себя использовать.
Когда не можешь ничего поделать, старайся чем-нибудь воспользоваться. Пользуйся тем, кто не может действовать, так, чтобы он служил тебе.*

Из «36 стратагем»

Практическое приложение данной стратагемы несколько отличается от ее оригинальной формулировки. Под «способностью действовать» теперь понимается жизнь, под неспособностью — смерть или забвение. Таким образом, суть этой стратагемы заключается в том, чтобы при помощи мертвого или забытого противостоять ныне существующему. Тактика возрождения чего-либо старого, погибшего или хорошо забытого называется «*Занять труп, чтобы вернуть себе жизнь*».

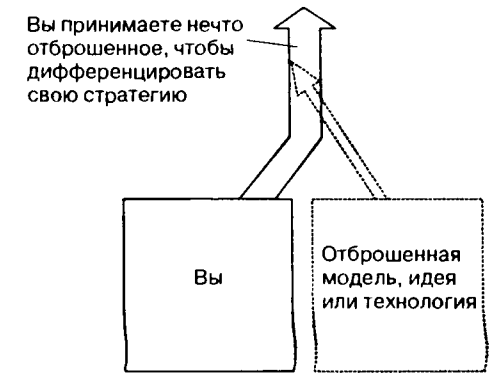
В словаре Вебстера слово «инновация» определяется как «нечто новое или отличное от остального». Мы часто смешиваем понятия нового и иного и считаем, что нечто может быть отличным от остального, только если это нечто — новое. Однако компании получают преимущество за счет дифференцирования, а не от новизны. Конечно, новизна несет в себе определенные выгоды. Она может, например, усложнить конкурентам задачу воспроизведения нашей инновации. Однако новизна не является ни необходимым, ни достаточным условием создания преимущества.

Для обретения преимущества необходимо отличаться от остального. Если наши противники в погоне за «новизной» отбрасывают старые модели, идеи или технологии, мы можем отличиться от них и за-

воевать преимущество путем применения этих отброшенных моделей, идей или технологий. Как будет показано далее, эта тактика особенно эффективна, когда противник не в состоянии вернуться к прежнему порядку вещей.

Ключевые элементы:

- Вы принимаете нечто забытое/отброшенное (модель, идею, технологию).
- Так как ваши противники отказались от этой вещи, пользуетесь ею только вы.
- Вы превращаете эту уникальность в рыночную власть.



Возврат к прошлому. Прекрасный пример того, какие богатства можно найти в «отбросах», представляет собой авиакомпания *Southwest Airlines*. Раньше модель организации рейсов любой авиакомпании основывалась на принципе «от точки к точке», т. е. пассажиры всегда летели из пункта отправления прямо в пункт назначения. Например, из Нью-Йорка в Чикаго, из Чикаго в Филадельфию, из Филадельфии в Нью-Йорк.

По мере развития авиации эта модель стала слишком громоздкой. Оказалось, что гораздо эффективнее использовать другую модель, «узел и спицы». Такая модель, в частности, обеспечивала более высокую загрузку самолетов, так как пассажиров, направляющихся в один и тот же пункт назначения, можно собирать на одном борту, даже если они прибывают из разных городов. Результат: стабильно больше рейсов без пустых мест.

Итак, авиакомпании создали себе пересадочные центры и построили вокруг них всю систему маршрутов.

В начале 1970-х гг. *Southwest Airlines* вызвала всеобщее потрясение в отрасли, вернувшись в модели «от точки к точке». Принятие этой модели стало одним из ряда дифференцирующих признаков авиакомпании (помимо этого, *Southwest* эксплуатировала самолеты одного единственного типа, а вместо питания на борту предлагала пассажи-

рам один лишь арахис). Но именно это решение конкурентам было труднее всего повторить: в пересадочные центры у них были вложены огромные деньги. Как результат, *Southwest* долгое время наслаждалась имиджем авиакомпании, не похожей на другие.



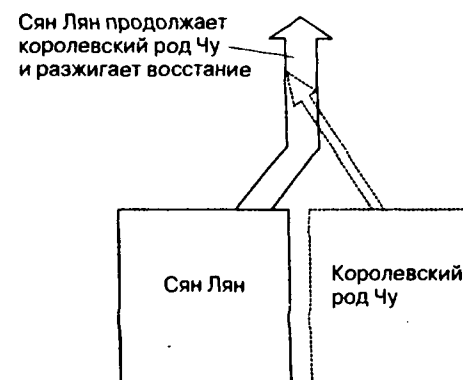
История *Southwest*, добившейся успеха, несмотря на все «но» в лице более сильных соперников, сегодня хорошо известна. Конкуренты попытались повторить стратегию *Southwest*, однако так и не смогли отделаться от своего «нового» способа ведения бизнеса. Они перешли на новые «рельсы» и не смогли вернуться на старые. Сун Цзы назвал это «висящей местностью». Он писал: «Если мы можем продвигаться вперед, но вернуться будет трудно, это называется “висящей местностью”». По иронии судьбы, в основу инновации *Southwest Airlines* легло решение вернуться к прошлому.

«Труп» пастуха. После того как команда из дяди Сян Ляна и его племянника Сян Юя взяла под свой контроль царство У (см. стратегию 23, «Пересадить гостя на место хозяина»), они продолжили свое восстание против империи Цинь. Их первой целью было возвращение себе родного царства, Чу, правитель которого был подвергнут унижениям и казни со стороны людей Цинь.

После завоевания Чу, но до того, как погибнуть в бою за дело революции, Сян Лян боролся за трон Чу. Бывший король и члены его семьи были мертвы, так что прямого наследника не было. Сян Лян, происходивший из рода выдающихся чуйских полководцев, имел столько же прав на трон, сколько и любой другой претендент. К несчастью для Сян Ляна, один из его соперников, тоже военачальник,

заявил, что нашел выходца из одного благородного клана, связанного родственными связями, хотя и дальними, с бывшим правителем. По словам военачальника, трон должен был принадлежать именно этому человеку.

Сян Лян посоветовался с одним мудрецом и выработал стратегию захвата власти над Чу. Этот мудрец подсказал Сян Ляну найти прямого наследника покойного короля. Сян Лян не будет править страной напрямую, но сможет оказывать влияние через нового короля. При этом он возродит в стране дух павшего правителя, разожжет патриотизм и получит широкую поддержку народа как человек, нашедший истинного наследника их обожаемого правителя.



Итак, Сян Лян ударился в поиски. Потраченное время и настойчивость не пропали даром: он нашел родного внука бывшего короля Чу. Тот был бедным пастухом. Пастух согласился стать королем и принял имя деда.

Коронация пастуха стала поворотным моментом и для Сян Ляна, и для царства Чу. Она подлила масла в огонь восстания, разгоравшегося в Чу против империи Цинь, и помогла Сян Ляну и его племяннику Сян Юю возглавить это движение. Не найдя Сян Лян прямого наследника трона Чу, неизвестно, хватило бы гражданам этого царства патриотизма, чтобы поставить свою страну и Сян Ляна на острие восстания и уничтожить империю Цинь.

Возведение на престол наследника правителя Чу произвело на граждан страны такой же эффект, как если бы мертвый правитель ожил. И Сян Лян, и *Southwest Airlines* возродили прошлое, чтобы построить новое будущее.

Резюме. Переходя с одних моделей и технологий на другие, компании оставляют позади себя ценнейшую цепочку источников инноваций — свалку отброшенных идей. Если эти идеи действительно никому больше не нужны, они, априори применимые, могут стать ценным средством дифференцирования, создания преимущества. Зачастую конкуренты, отказывающиеся от моделей, идей и технологий, вкладывают в их развитие такие деньги, что вернуться обратно можно лишь приложив очень большие усилия. В таких случаях на «свалке» могут оказаться настоящие сокровища.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

Шанбин убин: не прямое действие

上兵無兵

Восточный эквивалент шахмат — китайская стратегическая настольная игра под названием «го». В шахматах и в го преследуется одна и та же цель: устранять фигуры противника с доски до тех пор, пока победитель не добьется безоговорочно выигрышной ситуации или пока у противника не останется фигур. Однако подходы к достижению этой цели совершенно разные: в шахматах нужна прямая атака, в то время как в го атаки носят непрямой характер.

Победить в шахматах можно, выстроив фигуры в ряд против фигур соперника, а затем перемещая их прямо к цели, по ходу дела «сбедая» фигуры противоположной стороны. Это все равно что выстроить линию огня и нажать на курок.

В го, с другой стороны, принят прямо противоположный подход. Разметка доски для го напоминает клетчатую бумагу: на ней 19 горизонтальных линий и 19 вертикальных. Фигуры располагаются на пересечениях линий, а не в клетках, как в шахматах. Итого получается 361 «поле» (19 линий × 19 линий). Каждый игрок начинает игру с кучкой одинаковых камней: один играет белыми камнями, другой — черными. Камни поочередно выставляются на пересечения линий. Фундаментальное отличие этой игры от шахмат в том, что ставить камень на занятое поле нельзя. Для того чтобы убрать фигуру противника с доски, игрок должен *окружить* ее. Фигура убирается только тогда, когда полностью утрачивает свободу перемещения.

Шахматы и го — больше чем просто игры. Вот уже сотни лет они рассматриваются как культурные артефакты и являют собой определенную историческую перспективу, так как символизируют наш подход к конфликтам. Эти игры показывают и доказывают, что наши западные культуры тяготеют к прямым атакам, тогда как в восточных культурах предпочтение отдается непрямым ходам.

Непрямая война. Характерная для го тяга к непрямым действиям проявляется и в восточной военной философии. Сун Цзы и приверженцы даосизма советовали избегать прямых конфликтов любой ценой. Они рекомендовали выбирать не прямые действия до тех пор, пока ситуация не станет безвыходной. Сун Цзы писал:

Тот, кто преуспел в военном деле, подчиняет чужие армии, не вступая в битву¹... и если сил в десять раз больше, чем у врага, окружи его; если в пять раз больше, атакуй его; если в два раза больше, раздели свои силы. Если силы равны, можешь с ним сразиться².

На Западе общее правило таково: если противника можно разбить, мы должны атаковать, если победа неопределенна, необходимо выждать, если победа маловероятна, сражения следует избегать. Непрямые действия присущи и восточной, и западной военной доктрине, однако на Западе не прямые действия ассоциируются со слабостью, тогда как на Востоке они считаются важнейшей частью стратегии. Как писал Сун Цзы:

В целом, в битву вступают с правильными частями, а одерживают победу с помощью необычных.

Поэтому тот, кто пускает в бой необычную тактику, неистощим, как Небо и Земля, безграничен, как реки и ручьи. Как Солнце и Луна, он достигает конца и начинает вновь, как четыре времени года, умирает и возрождается.

В войне стратегическая мощь исчерпывается двумя методами, правильными и необычными, но комбинации их невозможно исчерпать.

Они порождают друг друга, подобно бесконечному циклу. Кто может исчерпать их³?

Между замыслом и решением лежат незримые правила, наставляющие нас, западных людей, на прямой путь. Тому же способствуют и наши глубоко укоренившиеся метафоры конфликта. Они подстрекают нас избирать прямой путь и отвращают наши взоры от обходных, не прямых путей. Вовремя сделав паузу и освободив разум от наших склонностей, мы можем найти выигрышные комбинации, которые в противном случае рискуют остаться вне поля нашего зрения.

Не прямые конкурентные маневры действительно способны обеспечить значительную силу при ограниченном расходе энергии. Такие

маневры — прерогатива доминирующих корпораций, а вовсе не слабеньких нападающих. При помощи описанных в этой части стратагем мы можем освободиться от предрасположенности к прямым подходам; они могут стать триггером нашего воображения и показать нам новые варианты развития событий, о существовании которых мы могли и не думать.

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, из *The Denma Translation*, 142.

² Sun Tzu, *The Art of War*, из *The Denma Translation*, 143.

³ Sun Tzu, *The Art of War*, в переводе Giles.

СТРАТАГЕМА 28

Грозить софоре, указывая на тут

Начальник, желающий укротить подчиненного, должен прежде внушить ему глубокий страх, чтобы тот служил предупреждением.

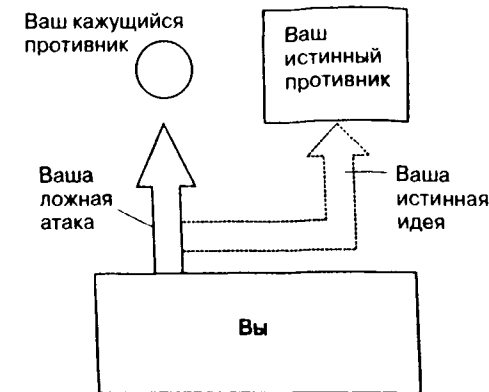
Зачастую одним твердым жестом можно завоевать верность, одним решительным действием — уважение.

Из «36 стратагем»

С то и т потянуть за одну нить паутины, как заколышется вся сплетенная пауком сеть. Так и наши действия имеют бесконечное число непреднамеренных последствий. Мы сосредоточиваемся лишь на немногих из них, обычно на тех, что намеревались получить. Возможно, это объясняется скоротечностью самих последствий. Но именно в непреднамеренных, незаметных на первый взгляд последствиях заключена возможность невидимого действия. Мы можем совершать такие поступки, что другие игроки получают наши тайные, скрытые сигналы и соответствующим образом изменяют свое поведение. Как будет показано, с помощью этой тактики компании заманивают «случайных» покупателей и «строят» конкурентов. Аналогичным образом политические деятели с ее помощью оказывают влияние на новых союзников и добиваются их согласия по нужным вопросам.

Ключевые элементы:

- Вы хотите повлиять на поведение вашего противника.
- Вместо того чтобы атаковать его напрямую, вы концентрируете внимание на другой цели.
- Этим вы даете противнику понять, каковы ваши сила и намерения.
- Противник, сознавая ваши силу и намерения, изменяет свое поведение.



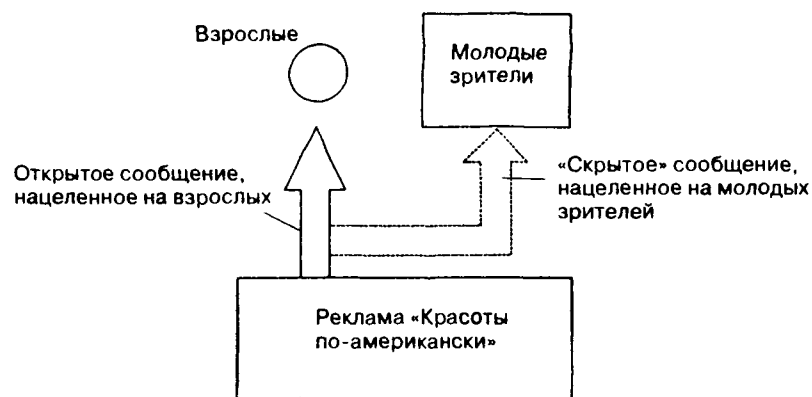
Ориентация на взрослых для привлечения подростков. В 1999 г. кинокомпания *DreamWorks SKG* выпустила на экраны фильм «Красота по-американски». В нем рассказывается об отце семейства, переживающем кризис среднего возраста, в то время как семья его медленно, но верно разваливается. Фильм снискал неожиданно большой успех. При бюджете фильма для узкого круга зрителей — студия выделила на его производство всего \$15 млн — его кассовый сбор превысил \$130 млн.

Каким-то образом фильм привлек не только свою целевую аудиторию, кинозрителей в возрасте около 40 лет. Как же малобюджетной картине для взрослых удалось стать одним из главных блокбастеров сезона? Последующий анализ показал, что главную роль в этом сыграли молодые зрители. По какой-то причине его валом повалили смотреть тинэйджеры. Факт, надо сказать, выдающийся. Уже много лет маркетологи бьются за то, чтобы повлиять на этот лакомый сегмент рынка, «поколение Y», и все напрасно. Кажется, создатели «Красоты по-американски» раскрыли секрет. Состоит он в том, что ни идея фильма, ни его реклама не были направлены (во всяком случае, явно) на подростковую аудиторию.

Так как же «Красоте по-американски» удалось, не прилагая к тому никаких усилий, добиться того, чего многие годы не могли добиться другие маркетологи? Теперь, по прошествии времени, считается, что все дело в послании к тинэйджерам, «скрытом» в маркетинговом обращении фильма ко взрослым.

Послание это заключалось в следующем: «Красота по-американски» — в хорошем смысле слова фильм для взрослых, имеющий тем не

менее прямое отношение к подростковому возрасту. Реклама фильма в самом деле не была ориентирована непосредственно на тинэйджеров и поэтому не воспринималась как нечто сфабрикованное маркетологами для привлечения молодежи. Такая авторитетность пришлась по душе представителям «поколения Y», которые, как установили маркетологи, не любят, когда их «уговаривают» купить что-либо. Другими словами, у них возникло ощущение, будто они сами принимают решение о просмотре «взрослого» фильма, а не идут на поводу того, кто, якобы зная их вкусы и культуру, хочет убедить их принять такое решение. В то же самое время в рекламе «Красоты по-американски» были достаточно широко отражены герои фильма, тинэйджеры. Это вызвало у подростковой аудитории ощущение, что в фильме присутствует некая побочная сюжетная линия, имеющая непосредственное отношение к их жизненному опыту.



Действуя так, чтобы своими действиями передавать соответствующей аудитории скрытые сообщения, компании могут манипулировать и потребителями, и конкурентами. Как страны проводят военные учения и игры, чтобы продемонстрировать свои мощь и амбиции, так и организации могут косвенным образом воздействовать на своих противников, целясь в одно (например, в сегмент взрослых потребителей), а атакуя другое (в нашем случае — сегмент молодых потребителей).

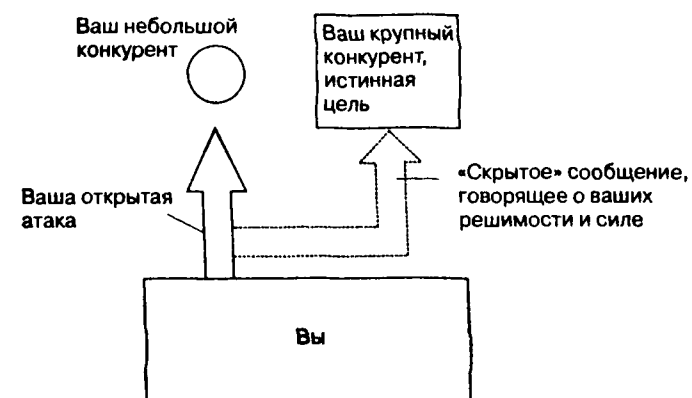
Данная тактика становится возможной благодаря часто забываемой взаимозависимости, связывающей отрасли экономики, компании и действия. Через эти взаимосвязи и осуществляются воздействия. Это напоминает теорию хаоса: взмах крыльев бабочки в Китае может вы-

звать дождь в Лос-Анджелесе; решение о нападении на небольшого конкурента имеет не прямые последствия, в числе которых — воздействие на поведение других, более крупных соперников по рынку.

Изучая эти не прямые эффекты, можно обнаружить рычаги влияния, средства достижения целей, о наличии которых мы и не подозревали.

Атаковать А, чтобы повлиять на В. В отношении своих конкурентов мы можем применить ту же самую тактику, с помощью которой маркетологи «Красоты по-американски» нечаянно привлекли потребителей-тинэйджеров.

Атакуя одного конкурента, мы можем повлиять на поведение других в свою пользу. Например, чтобы избежать дорогостоящей конфронтации с крупным противником, можно атаковать слабого. Наша агрессивность послужит сигналом нашей решимости. Скрытое послание этого действия может быть таким: «Мы хотим и будем здесь работать, поэтому давайте держаться друг от друга подальше».



В 1998 г. *British Airways* открыла новую бюджетную авиакомпанию *Go*. Многие наблюдатели увидели в этом шаге не что иное, как предостережение потенциальным бюджетным конкурентам против соперничества с *British Airways*.

У рассматриваемой тактики есть несколько более сложное применение: можно притвориться, будто преследуешь одну цель, при этом намереваясь достичь прямо противоположной. Например, в 1998 г. председатель *Virgin Group* Ричард Брэнсон начал лоббировать в конгрессе США отмену ограничений на объем иностранного капитала в деятельности национальных авиаперевозчиков. Его мнимой целью

было приобретение для *Virgin* доли собственности в одной из американских авиакомпаний, большей разрешенных по закону 25%. Эксперты же усмотрели истинное намерение Р. Брэнсона: усложнить жизнь главному конкуренту, *British Airways*, а именно помешать тому заключить альянс с *American Airlines*. В данном случае скрытое сообщение было направлено на *British Airways* и *American Airlines*. Р. Брэнсон надеялся на то, что конгресс США донесет до этих организаций его мысль: «Откажитесь от планов по созданию альянса. *Virgin* не даст вам их осуществить».

Хуань объединяет восемь царств. В 685 г. до н. э. новым правителем царства Ци стал удельный князь Хуань. Его восхождению на престол предшествовали годы военной борьбы, так что теперь князь хотел только одного: мира и процветания.

По мнению советника, лучшим способом достижения этой цели было заключение альянса с восемью царствами их региона, в котором Хуань играл бы роль лидера. Князь посчитал это отличным планом мирного усиления власти. Он пригласил к себе представителей остальных царств, чтобы обсудить с ними свой план. Специально для конференции был построен огромный помост; гостям был обещан радушный прием, а еще в знак своих добрых намерений князь обещал, что на встрече не появится ни одной военной колесницы.

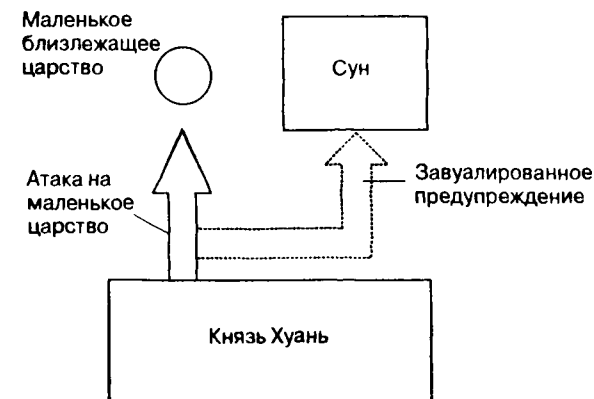
К удивлению и разочарованию князя, на конференцию прибыли лишь четыре из восьми приглашенных военачальников. Альянс между пятью царствами был бы бесполезным, даже контрпродуктивным, потому что такое положение дел стало бы угрозой для остальных четырех государств и послужило бы причиной для нового конфликта. Тем не менее церемония состоялась, и князь Хуань был назначен лидером альянса пяти царств.

Во время встречи Хуань предложил своим новым союзникам напасть на неприсоединившиеся к их альянсу царства. Он обратился к ним за поддержкой. Трое из четырех военачальников согласились. Один, князь царства Сун, отказался.

Сунский князь был недоволен результатами встречи. Сун было крупнейшим из пяти царств, однако лидером альянса почему-то назначили князя Хуаня. Далее, он не видел смысла в альянсе, в состав которого не вошли четыре из восьми царств. По мнению сунского князя, если он выйдет из альянса, остальные последуют его примеру, и тогда всем договоренностям конец. Поэтому ночью князь царства Сун тайно покинул встречу.

Исчезновение сунского князя привело Хуаня в бешенство. Он приказал своим полководцам разыскать беглеца и убить его. Но не успели приказ привести в исполнение, как один из советников высказал Хуаню интересное мнение. Он рекомендовал на время оставить князя Сун в покое. Вместо этого Хуаню следует сконцентрировать силы на близлежащем царстве, одном из тех четырех, что отказались принять участие во встрече. Такая атака будет и безопаснее, и дешевле и в то же время послужит для Сун действенным предупреждением.

Итак, вместо того чтобы идти в атаку на своего главного противника, царство Сун, князь Хуань напал на более слабое и близкое государство. Он повел свою армию на столицу этого царства. Стоило им подойти к стенам города, как глава этого маленького царства, опасаясь сокрушительного разгрома, спешно отправил к князю Хуаню гонца с сообщением: мол, он не смог прибыть на встречу из-за болезни и намерен вступить в альянс. В ответ на это князь Хуань остановил наступление, и маленькое царство присоединилось к альянсу.



Тактика князя Хуаня содержала завуалированное, но тем не менее угрожающее послание. Опасаясь нападения и обнадеженные готовностью князя прощать старых врагов, все не принявшие участия во встрече царства принесли свои извинения и присоединились к альянсу.

В итоге за пределами альянса осталось только царство Сун. Князь Хуань собрал большую армию и двинул ее на сунскую столицу. Но еще до того, как войска успели вступить в бой, князь Сун, понимая всю тщетность войны с семью другими царствами, добровольно вступил в альянс.

Князь Хуань объединил восемь царств, обеспечил мир и добился верховной власти, не пролив ни капли крови. И все потому, что атаковал слабого врага — грозил софоре, указывая на тут.

Резюме. Своими действиями мы посылаем сообщения другим участникам нашей игры. Сознывая это, мы можем выбирать действия, исходя из заключенных в них посланий, а не только из прямого, видимого воздействия. Тем самым мы обретаем мощный инструмент контроля над «игрой».

СТРАТАГЕМА 29

Подняв шум на востоке, напасть на западе

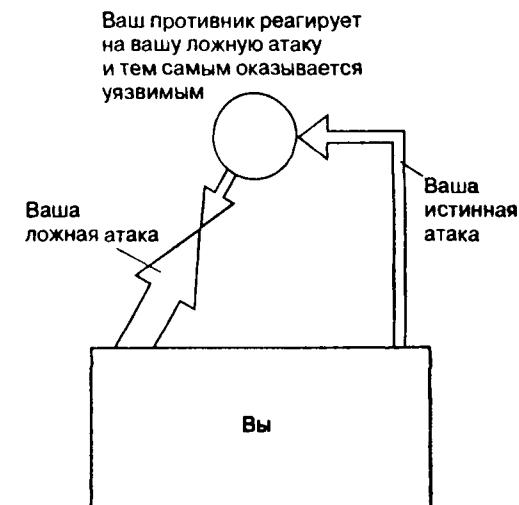
Дух неприятеля и его ряды пришли в замешательство. Вот благоприятный момент для внезапного нападения. Эта ситуация сродни подъему талой воды, которая в любой момент может прорвать запруды. Когда внутренний контроль врага ослаблен, используйте это для его уничтожения.

Из «36 стратагем»

Оборона — это в прямом смысле слова великое дело: она требует размещения армий, возведения преград, создания резервов. Вынуждая противников занимать оборону, мы принуждаем их к негибкости. Приготовление к одному нападению делает их уязвимыми для другого. Имитируя одну атаку, мы повышаем эффективность другой, настоящей атаки.

Ключевые элементы:

- Вы имитируете атаку.
- Ваш противник отвечает на эту ложную атаку.
- Отвечая на ложную атаку, противник становится уязвим для истинного удара.
- Вы наносите свой истинный удар и разбиваете противника.



Такой образ действия — зайти с востока, чтобы атаковать с запада, — наблюдается во всех сферах конкуренции. В футболе игрок делает вид, будто собирается бить в левый угол ворот; вратарь смещается, готовясь к прыжку в эту сторону, и тут игрок забивает мяч в правую часть сетки. На войне полководцы сосредоточивают наступательные силы на одной стороне фронта, а после того, как противник соберет соответствующую оборонительную группировку, нападают с совершенно другой стороны. По словам отставного бригадного генерала Корпуса морской пехоты США Сэмюэля Гриффита II, данную тактику можно рассматривать как основу ведения партизанской войны:

Партизанскую тактику можно описать при помощи четырех китайских символов, произносимых как «шен дун, чи си», что означает «грози [на] востоке, нападай [на] западе». Здесь выражается важнейший принцип отвлечения внимания с одной стороны и концентрации силы с другой: необходимо отвлекать внимание врага и наносить удар там, где он меньше всего его ожидает¹.

В бизнесе данный образ действия применяется менее часто. Возможно, дело в высоком уровне секретности, обеспечить который в деловой среде бывает трудно. Но при правильном исполнении эта тактика может иметь разрушительные последствия.

Братья Флик побеждают совет директоров Feldmühle Noble. *Flick Group* была семейным немецким конгломератом, возглавляемым Фридрихом Карлом Фликом. Он правил компанией до 1985 г., а затем передал права собственности в *Deutsche Bank*. Поскольку он не намеревался оставлять контроль над компанией кому-либо из членов семьи, он попросил банк извлечь из компании и ее обширных авуаров как можно большую выгоду.

Deutsche Bank консолидировал отдельные части группы в единую фирму под названием *Feldmühle Noble* и продал основную часть ее акций на открытом рынке. Десять процентов акций банк оставил себе.

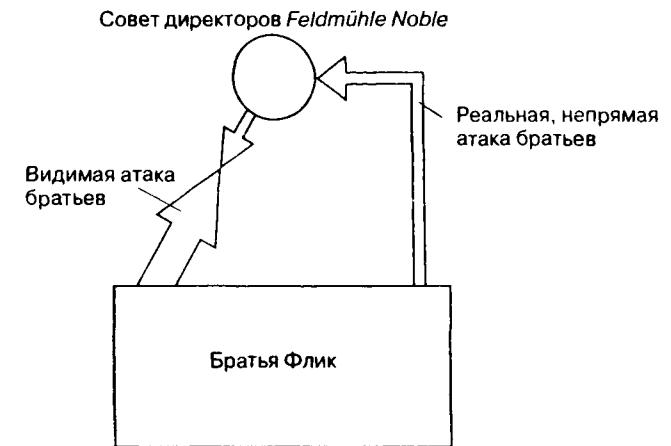
Двое из племянников Ф. К. Флика остались недовольны тем, как *Deutsche Bank* распорядился акциями *Feldmühle Noble*. По их мнению, банк мог бы продать их по более высокой цене. Дабы исправить ситуацию, они инициировали встречную скупку акций компании.

Племянники стали скупать акции *Feldmühle Noble* с целью собрать достаточное число голосов, чтобы определять ключевые управленче-

¹ Samuel B. Griffith II, введение к его переводу Mao Tse-Tung, *On Guerrilla Warfare* (Urbana: University of Illinois Press, 1961) 26.

ские решения в фирме. Однако скупка акций осуществлялась не традиционным прямым методом, а через цепочку партнеров.

Совет директоров компании принял оборонительные меры. Но совет готовился к прямой атаке и потому допустил фатальную ошибку. Директора приняли резолюцию, согласно которой право голоса акционера ограничивалось 5% от всего объема эмитированных акций. Этим они намеревались не дать братьям Флик обрести право голоса, превышающее эти самые 5%. Таким образом, сколько бы акций братья ни собрали, они не смогли бы иметь перевес голосов при принятии решений.



К сожалению для совета директоров, этот шаг, эффективный против прямой атаки со стороны «традиционного» скупщика акций, только усилил непрямую атаку братьев Флик. К июню 1998 г. они и их партнеры в совокупности аккумулировали 36,5% акций компании. Эти акции были сосредоточены не в одном, как обычно, а в трех пакетах, каждый из которых давал владельцу право на 5% голосов. Еще одна компания, тоже имевшая виды на *Feldmühle Noble*, но избравшая прямой подход, собрала большой пакет акций, обеспечивавший, прочем, всего 5% голосов. Чтобы обрести контроль над *Feldmühle Noble*, этой компании пришлось выкупить акции братьев Флик, причем по значительно более высокой цене. Таким образом, братья извлекли из сделки более высокую выгоду, которую, по их мнению, заслуживала фирма их отца.

Пытаясь защитить себя от прямой угрозы, совет директоров *Feldmühle Noble* сам поставил себя под непрямой удар. Братья воспользовались этим слабым местом и достигли своей цели.

Нападай там, где он не приготовился.

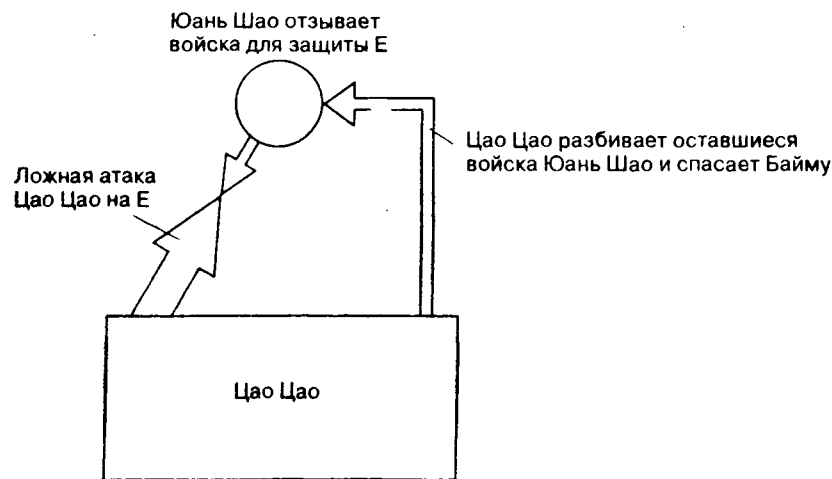
Иди вперед там, где он не ожидает.

Сун Цзы, «Искусство войны»¹

Перейти реку, обмануть противника, покончить с осадой. Два военачальника, Юань Шао и великий стратег Цао Цао, воевали между собой много лет подряд. В 2000 г. до н. э. они приготовились к сражению, которое должно была стать решающим. У Юань Шао в этой битве было сразу два преимущества. Он занимал более выгодную позицию — раз, и его армия превосходила по численности армию Цао Цао — два.

Окрыленный своим превосходством, Юань Шао решил отрезать Цао Цао пути подвоза провизии и подкрепления, а также путь к отступлению. Для этого он напал на маленький городок под названием Байма, расположенный в тылу армии Цао Цао (см. стратегию 10 «*Вытащить хворост из очага*»). Дабы взять противника числом, Юань Шао двинул на Байму достаточно большое количество солдат.

Узнав о перемещении войск противника, Цао Цао сразу же собрал своих советников. Они долго перебирали варианты, но выбирать было фактически не из чего. Если они отойдут на защиту Баймы, противник намного превзойдет их числом и, скорее всего, одержит победу. Если они не защитят город, то останутся без провизии и подкрепления. В этом случае у них не останется шансов победить Юань Шао.



¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 1, параграф 24, в переводе Giles.

И тогда один советник предложил Цао Цао сделать вид, будто он собирается напасть на старую крепость Юань Шао, Е. Цао Цао понял, в чем суть этого маневра, и согласился.

Армия Цао Цао перешла реку и двинулась в сторону Е. Когда Юань Шао узнал об этом нашествии, он приказал половине следовавших в Байму войск немедленно развернуться и отправиться на защиту Е. Цао Цао же под покровом ночи велел своей армии изменить направление. Всю ночь его солдаты шли в сторону Баймы.

На следующее утро Юань Шао достиг Е и оказался в полном замешательстве. Он приготовился к бою, но не обнаружил врага. В крепости никто даже и не знал о готовившемся нападении.

Тем временем армия Цао Цао прибыла в Байму. Теперь она по численности превосходила оставшуюся для осады половину войска Юань Шао. Цао Цао разбил агрессора, отрубил вражескому генералу голову и спас город.

Резюме. И Цао Цао, и братья Флик провели своих противников, в результате поставив их в безвыходные ситуации. Они имитировали атаку, оборона против которой сделала их соперников уязвимыми для другой атаки. Проведя эту вторую атаку, братья Флик извлекли из своей семейной фирмы реальную, по их мнению, выгоду, а Цао Цао спас стратегически важный город.

Люди неизбежно попадают в ловушку искусно созданной видимости и намерения, даже когда чувствуют, что за внешними проявлениями сокрыт тайный замысел. Когда соперник, повинувшись вашему замыслу, попадает в расставленную вами ловушку, вы одерживаете победу.

Что до тех, кто замыслу не повинуются, то им, избежавшим одного капкана, следует приготовить другой. В этом случае даже те, кто избежал первоначальной ловушки, окажутся в ваших сетях.

Ягю Мюнеори, «Книга семейных традиций»¹

¹ Munenori, Yagyu, *The Book of Family Traditions on the Art of War*, из Miyamoto Musashi, *The Book of Five Rings*, в переводе Cleary, 70.

СТРАТАГЕМА 30

Создав видимость ремонта дороги,
втайне выступить на Чэн Цан

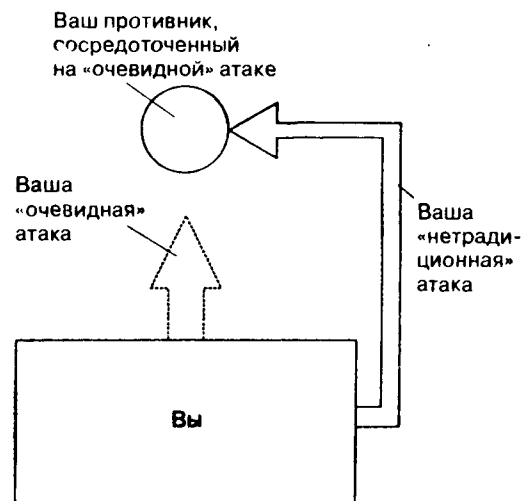
Специально выкажи наступательные действия.
Когда же противник, уверенный в своем превосходстве,
организует оборону, напади на него со спины.

Из «36 стратагем»

Пока часовые противников мудрых компаний и армий следят за традиционными подступами, не наступают на них нетрадиционными путями. Так Ганнибал перешел Альпы, имея в составе войск боевых слонов, лишил римлян преимущества и застал их врасплох.

Ключевые элементы:

- Вы заставляете своего противника (или не мешаете ему) концентрировать внимание на прямой, традиционной атаке.
- Вы проводите непрямую, нетрадиционную атаку.
- Противника этот ход застает врасплох.
- Вы пользуетесь своим преимуществом.



Нетрадиционный подход как путь к доминированию над рынком. Компания *Hindustan-Lever* осуществила нетрадиционный маневр, благодаря которому обезопасила себя от конкурентов на несколько десятков лет вперед. При помощи творческой маркетинговой и дистрибуторской тактики она сумела добиться 25%-ного ежегодного роста выручки от реализации в период с 1991 по 2000 г. и стала ведущим поставщиком мыла, шампуня и других предметов личной гигиены в Индии. В основном этот успех стал возможным благодаря отказу от традиционного пути, которым действовала даже родительская компания *Hindustan-Lever*, концерн *Unilever*, и выбора нетрадиционных методов работы с индийскими потребителями.

В основе стратегической инновации *Hindustan-Lever* лежат две характеристики, отличающие индийских потребителей от европейских и североамериканских покупателей продукции *Unilever*. Во-первых, индийцы — люди бедные. Шестьдесят процентов населения страны живет за чертой бедности. Во-вторых, в большинстве своем эти люди живут в сельской местности, что затрудняет их охват. Но и игнорировать этих сельских потребителей тоже нельзя. Эти 500 млн человек представляют собой популяцию, на 70% превосходящую по численности потребительский рынок Соединенных Штатов.

Как же *Hindustan-Lever* удалось преодолеть эти очевидные барьеры на пути к охвату на первый взгляд недостижимых потребителей, тем более что конкуренты уже многократно пытались это сделать, но безрезультатно? Как компания решила проблему отсутствия хороших дорог и средств коммуникации (редкий индус может похвастать наличием телевизора)? Как ей удалось найти постоянных покупателей мыла среди необразованных людей, у которых ежедневное мытье отнюдь не входит в привычку? А вот как: *Hindustan-Lever* выбрала пути, которые ее противники обошли своим вниманием.

Unilever и другие компании — производители потребительских товаров всецело доверяют формированию осведомленности о своей продукции и брендах телевидению. Что делать в случае, когда телевидения нет, как в случае с сельской Индией? Если следовать традиционному подходу, надо сосредоточиться на тех потребителях, кто имеют телеприемники, т. е. на среднем классе жителей индийских городов. Именно этот путь и выбрали большинство работающих в Индии поставщиков товаров широкого потребления. *Hindustan-Lever*, однако, избрала непрямой подход. Поскольку телевидение не являлось эффективным средством распространения рекламы, компания рассудила так: поче-

му бы не воспользоваться другим средством? Вместе с *Ogilvy Outreach*, подразделением рекламного агентства *Ogilvy & Mather*, компания разработала ряд передвижных театральные шоу. Они наняли массовиков-затейников, танцоров, актеров и иллюзионистов, разделили их на пятьдесят команд, подготовили для каждой соответствующие месту выступления сценарии и отправили в путь-дорогу.

Шоу, исполняемое в каждом остановочном пункте, представляет собой частично развлечение, частично рекламу. В фабулу постановки могут входить уроки на тему гигиены — эдакий примитивный вариант размещения товара в сюжете, а на заднике располагаются изображения товаров *Unilever*, выступающие в роли рекламных щитов. Результат — телевизионный рекламный ролик, сыгранный вживую, а не на экране.



Схожая схема прослеживается и в других маркетинговых инновациях *Hindustan-Lever*. В то время как конкуренты концентрируются на традиционном пути, компания избирает нетрадиционный, не прямой подход. К примеру, сельские жители реже моются и меньше пользуются мылом. Конкуренты *Hindustan-Lever* расценили это как еще одну причину сосредоточиться на городских рынках. Сама же *Hindustan-Lever* отреагировала по-другому, решив научить сельских потребителей важности более частого мытья. Например, маркетинговая команда компании «высадилась» на одном из локальных фестивалей. С помощью инфракрасного света маркетологи показывали местным жителям, сколько микробов живет на их чистых с виду руках. Благодаря таким образовательным усилиям с виду *Hindustan-Lever* сумела увеличить

потребление мыла в расчете на душу населения, а вместе с ним и свой рынок. Достигнуто это было в два этапа — сначала обучение, затем продажа, вместо одного, как делали конкуренты. При всей художественности своих методов *Hindustan-Lever* создала себе вполне реальное конкурентное преимущество в форме повышенной осведомленности о своем бренде среди сельской бедноты.

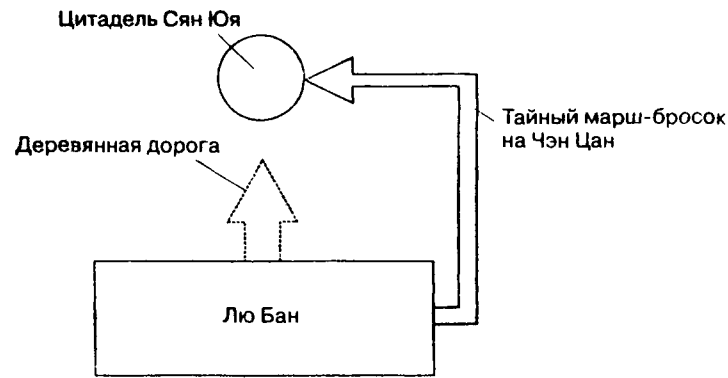
Кружной марш-бросок на восток. В 207 г. до н. э. земли под контролем династии Цинь охватило восстание. На контроль над Гуанчжунном, стратегически важным царством, подчиненным династии Цинь, претендовали два повстанческих вождя. Один из них, Лю Бан, уже владел этим царством. Но другой сильный лидер повстанцев, Сян Юй, тоже хотел занять эту территорию. Силы Сян Юя превосходили по численности силы Лю Бана, поэтому тот был вынужден уступить царство.

Несмотря на капитуляцию Лю Бана, Сян Юй не изменил своего отношения к его амбициям. Поэтому он разработал план по удержанию того на как можно дальнем расстоянии от Гуанчжуна. Он разделил царство на 18 частей и назначил Лю Бана правителем района, располагавшегося в дальней западной части страны. Чтобы дополнительно защитить себя от потенциальной угрозы со стороны Лю Бана, Сян Юй разделил территорию между столицей и феодалом своего соперника на три части. Во главу каждой из них он поставил своего военачальника. Один из этих феодалов назывался Чэн Цан.

Лю Бан и не питал добрых чувств к человеку, отнявшему у него честно завоеванное царство. Теперь же, когда его сослали в дальний район страны, гнев его стал еще сильнее. Когда он с солдатами покинул столицу Гуанчжуна, один из советников рекомендовал разрушить деревянную дорогу, соединявшую их новый дом на западе государства со столицей. Этим они успокоят Сян Юя, показав, что Лю Бан не намерен возвращаться назад в поисках мести. Лю Бан согласился и велел солдатам по мере отступления разрушать за собой дорогу и мосты.

Расположившись на новом месте, Лю Бан приказал своему полководцу заняться восстановлением армии. Когда та стала настолько сильна, что могла разбить армию Сян Юя, он призвал полководца к себе. Они обсудили, как лучше всего выдвинуться на восток и вернуть себе власть над царством. У них на пути стояли две преграды. Во-первых, территорию, отделявшую их новый феодал, охраняли три военачальника. Во-вторых, деревянная дорога, ведущая к Сян Юю, была уничтожена. Однако Лю Бан и его полководец были людьми мудрыми. Они разработали стратегию преодоления, а затем и использования этих препятствий.

Лю Бан приказал собрать небольшую группу людей и велел им заняться восстановлением деревянной дороги. На противников Лю Бана это оказало двойное воздействие. Прежде всего это усыпило их бдительность. Группа работников была настолько мала, что на выполнение работы ей понадобились бы годы — во всяком случае, так считали недоброжелатели. Во-вторых, этим своим поступком Лю Бан заставил противников сосредоточить внимание на «очевидном» пути. И Сян Юй, и военачальник Чэн Цан посчитали, что даже если Лю Бан и восстановит дорогу, они с легкостью остановят его наступление, сконцентрировав силы при входе в узкий горный переход.



Однако Лю Бан отнюдь не намеревался пользоваться дорогой. Это строительство нужно было не более чем для отвлечения внимания. На Сян Юя планировалась другая, нетрадиционная атака.

Пока противники не сводили глаз со строительства дороги, Лю Бан приказал своим войскам напасть на Чэн Цан, близлежащее феодальное владение. Для военачальника Чэн Цана это был сюрприз; феодал пал. Этим маневром Лю Бан застал своих противников врасплох и расширил свою сферу влияния. Он стал основой для кампании, в ходе которой Лю Бан постепенно увеличивал сферу влияния, побеждая феодалы, отделившие его от столицы Гуанчжуна, и добрался до самого Сян Юя. В конечном итоге Лю Бан вернул себе контроль над Гуанчжуном, возглавил восстание, объединил Китай, основал империю Хань и стал ее первым правителем.

Резюме. Противники *Hindustan-Lever* и Лю Бана сконцентрировали все свое внимание на очевидных, традиционных путях. Те воспользовались представившейся возможностью и, выбрав нетрадиционный путь, застали своих противников врасплох, а затем одержали победу.

СТРАТАГЕМА 31

Обманув государя, переправиться через море

Тот, кто старается все предвидеть, теряет бдительность.

То, что видишь изо дня в день, не вызывает подозрений.

Ясный день скрывает лучше, чем темная ночь.

Все раскрыть — значит все утаить.

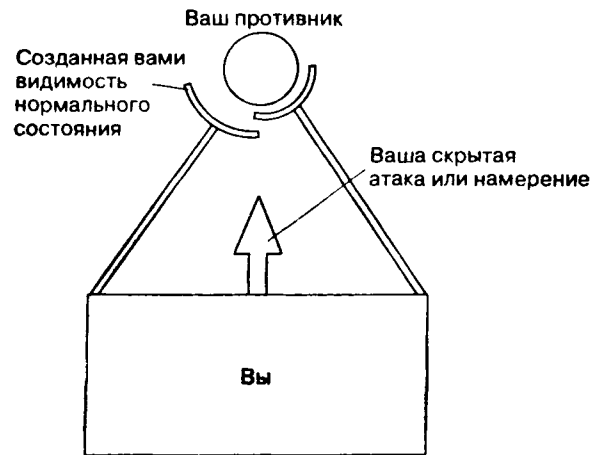
Из «36 стратагем»

В любой среде (на рынке, в секторе, в отрасли) всегда присутствует фоновый шум, состоящий из повседневных дел и не привлекающий к себе особого внимания. Например, каждый день агентства по недвижимости приобретают дома, производители возводят фабрики, инвесторы скупают акции. Стоит нам привыкнуть к этим повторяющимся событиям, и они превращаются для нас в фоновый шум.

Этот шум таит в себе определенную возможность, потому что за ним можно скрыть свои действия. Мы можем создать вокруг противников видимость нормального состояния, а сами с помощью этой видимости — не за ней, а посредством ее — осуществить свою стратегию. В «36 стратагемах» эта тактика, при помощи которой компания *Disney* приобретала землю во Флориде, называется «*Обмани государя и переправься через море*».

Ключевые элементы:

- Ваш противник начеку.
- Вы осуществляете нормальную с виду деятельность (повседневную рутину).
- Внимание противника приковывается к этой видимости нормального состояния. Он не видит вашей истинной атаки или намерения.
- Вы одерживаете верх над противником.



Данная стратагема берет начало из истории об одном императоре, который отказался плыть через море, несмотря на все призывы своего военачальника. Тогда генерал приказал солдатам построить из дерева большие баржи, засыпать их землей с дерном и заставить деревьями и палатками, чтобы создавалось впечатление обычного лагеря. Затем он пригласил императора в «лагерь». Стоило императору расположиться в одной из палаток без окон, как баржи отошли от берега и пустились в плавание. Генерал обманул своего государя и переправился через море¹. Мораль этой истории такова: за обычными с виду действиями можно скрыть осуществляемую у всех на виду атаку и не спровоцировать ответной реакции со стороны противника.

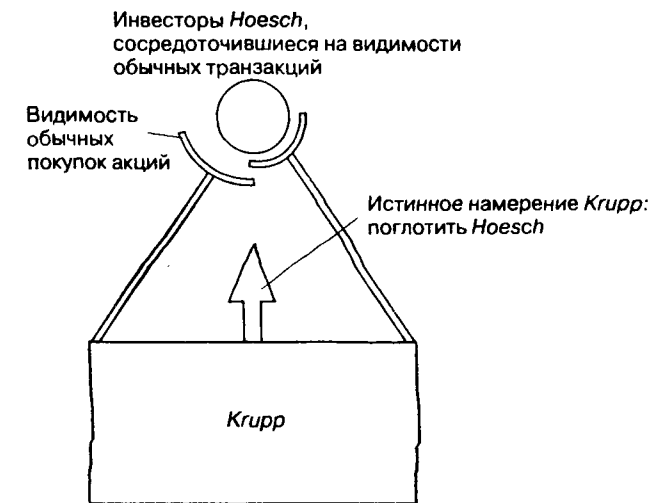
Как скрыть истинное намерение среди «обычной работы». Во всех отраслях есть свои показатели оценки конкурентоспособности. В телевидении — это рейтинги, в фармацевтической промышленности — количество новых патентов, в инвестиционной деятельности — объем транзакций. Если принять меры и не нарушить установленных значений этих показателей, в них можно спрятать свои действия. Фактически это перемещение под прикрытием неподвижности.

В качестве примера рассмотрим приобретение фирмы *Hoesch AG* компанией *Krupp AG*, состоявшееся в 1991 г. На протяжении 1980-х гг. *Krupp* «обхаживала» *Hoesch* с предложениями дружественного слияния, но всякий раз получала отказ. Тем не менее руководство *Krupp* было абсолютно уверено в финансовой выгоде, а то и необходи-

¹ Адаптировано из Sun Haichen, *The Wiles of War: 36 Military Strategies from Ancient China*, 1–2, von Senger, *The Book of Stratagems*, 16–17.

мости такого объединения. Поэтому решено было использовать более агрессивную тактику. Поглощение *Hoesch* должно было произойти путем покупки контрольного пакета акций компании.

В *Krupp*, конечно, знали о том, что стоит директорам *Hoesch* узнать об этом намерении, как они без труда возведут эффективную оборону. Знали и о том, что в отрасли будут следить за появлением в финансовых транзакциях признаков такого намерения, как то необычайно крупных покупок акций *Hoesch*. Значит, чтобы не спровоцировать оборонительную реакцию, нужно было как-то скрыть факты приобретения ценных бумаг.



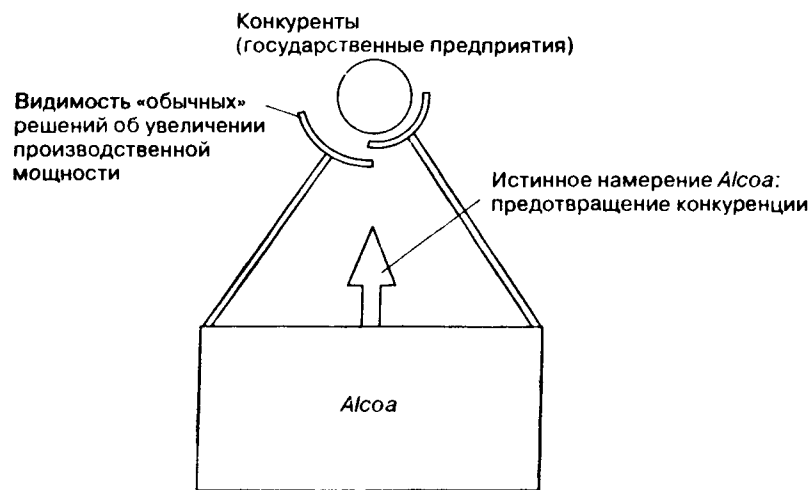
Krupp и *Hoesch*, как немецкие фирмы, поддерживали традицию «домашнего банка», когда компания устанавливает тесные связи со своим главным банком. Обычно «домашний банк» является крупным акционером немецкой фирмы; его представители входят в состав ее совета директоров и принимают участие в принятии управленческих решений высшего уровня. Дабы скрыть свои действия, *Krupp* должна была отойти от этой традиции. Компания не поставила в известность о своих намерениях ни «домашний банк», ни другие банки, с которыми она вела дела.

В течение шести месяцев *Krupp* понемногу, анонимно, через один швейцарский банк скупала акции *Hoesch*. Эти сделки казались «обычными» повседневными транзакциями, и в результате *Krupp* смогла скопить 24,9% акций *Hoesch*, не вызвав подозрений. К тому моменту, ког-

да *Krupp* объявила о своих авуарах, а случилось это в октябре 2001 г., *Hoesch* было уже слишком поздно строить оборону, а конкурентам — начинать встречные покупки акций. Вот так, скрыв свои необычные действия за пеленой нормальной ситуации, *Krupp* и обрела долгожданный контроль над *Hoesch*.

Ту же самую тактику использовала *Walt Disney Company*, когда в 1960-х гг. покупала землю для парка развлечений «Disney World». Если бы землевладельцы прознали о том, что *Disney* собирается приобрести во Флориде 30 000 акров земли, они бы тут же взвинтили цены. *Disney* же анонимно приобрела нужные ей участки и затем объединила их, т. е. фактически скрыла свои намерения и избавила себя от необходимости переплачивать за землю.

Производственная мощность как оружие конкурентной борьбы. В бизнесе принятие решений о создании или закрытии фабрик — обычная процедура. Компании время от времени задаются такими вопросами, стремясь оптимизировать эффективность производства. Если у компании слишком много простаивающих производственных мощностей, она должна закрывать заводы, дабы не платить лишние деньги за неиспользуемые здания и земли. Если производственных мощностей слишком мало, компания должна строить новые фабрики, с тем чтобы не дать конкурентам захватить долю рынка и нормализовать загрузку оборудования.



Однако компании могут «играть» производственными мощностями еще и для того, чтобы воздействовать на своих конкурентов. Нара-

шивание потенциальных объемов производства влияет на бизнес-планы соперников по рынку, а значит, и на их поведение. В том, как «обычные» с виду решения об изменении производственной мощности могут сказаться на действиях конкурентов, убедилась компания *Alcoa* (*The Aluminum Company of America*). По прошествии многих лет истинное намерение, стоявшее за этими так называемыми обычными решениями, стало ясно и для американских органов власти.

В 1945 г. *Alcoa* признали виновной в использовании производственной мощности в целях недобросовестной конкуренции. Истец по этому делу утверждал, что *Alcoa* регулярно наращивала мощности в объеме, превышавшем прогнозируемый рост спроса. Тем самым *Alcoa* показывала конкурентам, что на любую агрессию в свой адрес ответит резким снижением цен. Чтобы понять, как это может быть, рассмотрим позицию самой *Alcoa*, вложившей деньги в строительство нового завода. Если конкурент попытается отобрать у этого завода часть его доли рынка, компании будет экономически выгодно снизить цены до уровня прямых затрат на производство продукции, даже если это приведет к экономическому убытку в целом. На капиталоемких производствах, каким является производство *Alcoa*, убыток при таком уровне цен оказывается значительным. Фактически компания заранее продемонстрировала свою готовность развязать при появлении конкурентов ценовую войну, что принесет убыток и ей самой, и соперникам. Понимая это, ни один конкурент не захочет бросить вызов *Alcoa*, потому что для него это будет равносильно самоубийству. С виду действия компании не представляли ничего особенного, однако суд посчитал их нарушением правил свободной конкуренции.

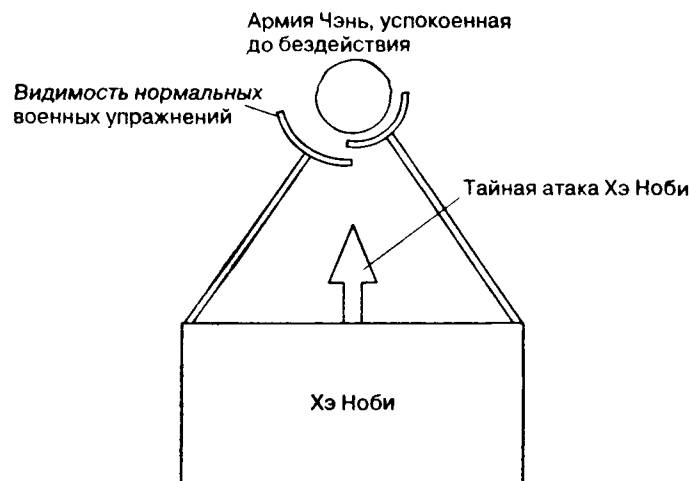
Успокоение противника при помощи повторяющихся действий.

В конце 500-х гг. основатель династии Суй одержал победу над северными царствами и решил продолжить свою успешную военную кампанию к югу от реки Янцзы. Первое наступление на южном фронте он поручил генералу по имени Хэ Ноби. Это была осада царства Чэнь, находившегося на другом берегу реки Янцзы.

Хэ Ноби собрал армию и разбил лагерь на берегу реки, прямо напротив северной границы Чэнь. Правитель этого царства приказал своему войску выдвинуться на противоположный берег и готовиться к наступлению. В итоге обе армии находились в полной боевой готовности.

Вскоре Хэ Ноби отдал приказ готовиться к сражению. Завидев признаки активности на том берегу, армия Чэнь выстроилась в боевой

порядок и приготовилась к атаке. Армия Суй маршировала, била в барабаны, поднимала пыль, но не атаковала.



Армия Суй проводила маневры. Так продолжалось несколько дней. В конечном итоге солдаты Чэнь устали от постоянной бдительности. Они привыкли к звукам войны и перестали ассоциировать их с нападением.

У Хэ Ноби были приобретены лодки, которые до этого держались в укрытии. Однажды вечером, убедившись, что реакции со стороны армии Чэнь не последует, он тихо перешел реку. На рассвете он и его солдаты высадились на вражеском берегу, чем сильно удивили противника. Армия Чэнь была с легкостью разбита; армия Суй завоевала свой первый плацдарм на южном берегу Янцзы.

Резюме. Хэ Ноби, *Disney, Alcoa, Krupp* — все они перехитрили своих соперников, скрыв свои действия в видимости повседневных, рутинных операций. Эти операции не вызывали никаких подозрений. Более того, в каждом конкретном случае они успокаивали противников, повергая их в бездействие. К тому времени, когда противник понимал, что его атаковали, продали в чужие руки, поглотили или иным образом лишили власти, было уже слишком поздно что-либо предпринимать.

Тот, кто умеет обороняться, зарывается в самые глубины Земли. Тот, кто умеет нападать, обрушивается с самых высот Неба.

Сун Цзы, «Искусство войны»¹

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 4, параграф 7, в переводе Giles.

СТРАТАГЕМА 32

Сотворить что-то из ничего

Усыпи вражескую бдительность, создав мнимый фронт. Когда этот трюк сработает, замени этот фронт чем-то настоящим, что вдвойне собьет врага с толку. В обманчивой видимости часто скрывается надвигающаяся опасность.

Из «36 стратагем»

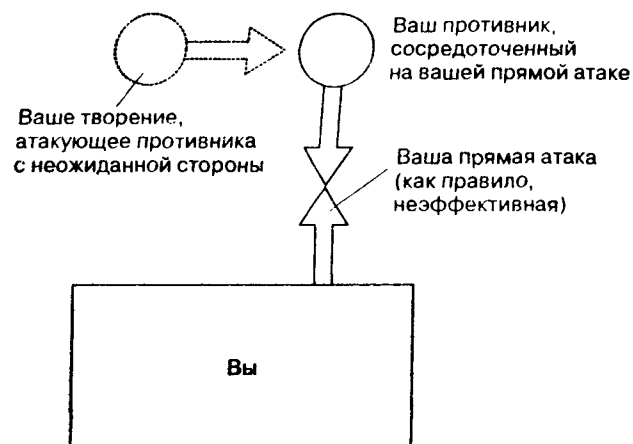
Когда мы играем в простые игры, например в шахматы или в футбол, мы располагаем ограниченным числом фигур или игроков. Поставить новые фигуры на шахматную доску нельзя. В го можно добавлять игроков, но нельзя их двигать. В реальных, жизненных играх, таких как бизнес, война, политика, степеней свободы больше: мы можем не только добавлять фигуры и игроков, но и «ходить» ими.

Реальные «игры» не являются закрытыми системами, однако мы часто упускаем этот факт из виду. Мы склонны играть в бизнес, как играем в футбол или в шахматы. Обычно мы не задумываемся о том, чтобы вывести на игровое поле новые фигуры. Вот почему компании, нарушающие это негласное правило, преподносят своим конкурентам изрядный сюрприз. Пока их соперники размышляют, что делать с имеющимися игроками, творчески настроенные компании вводят новых игроков и меняют игру. В «36 стратагемах» тактика добавления нового игрока в игру называется «сотворением чего-то из ничего».

Ключевые элементы:

- Ваша прямая атака (т. е. атака с использованием существующих игроков) неэффективна.
- Вы создаете нового игрока/объект.

- Этот игрок/объект заставляет противника врасплох.
- Вы или новый игрок/объект побеждаете противника.



Coca-Cola создает боттлера своей мечты. В начале 1980-х гг. *Coca-Cola Company* вела ожесточенную борьбу со своим заклятым врагом, *Pepsi*. Ее продукт, «Coca-Cola», потерял часть рынка по сравнению с «Pepsi-Cola». К 1985 г., впервые за всю историю, «Pepsi-Cola» занимала большую долю американского рынка прохладительных напитков, чем «Coca-Cola».

Одной из стоявших перед *Coca-Cola* проблем был тот факт, что *Pepsi* использовала другую и с точки зрения ключевого покупательского сегмента более выгодную модель дистрибуции. Ее централизованная система розливочных заводов обслуживала крупные региональные сети продовольственных магазинов лучше, чем созданная *Coca-Cola* сеть мелких локальных боттлеров.

На первый взгляд у *Coca-Cola* было два варианта действий. Компания могла убедить своих независимых боттлеров объединиться или захватить над ними власть.

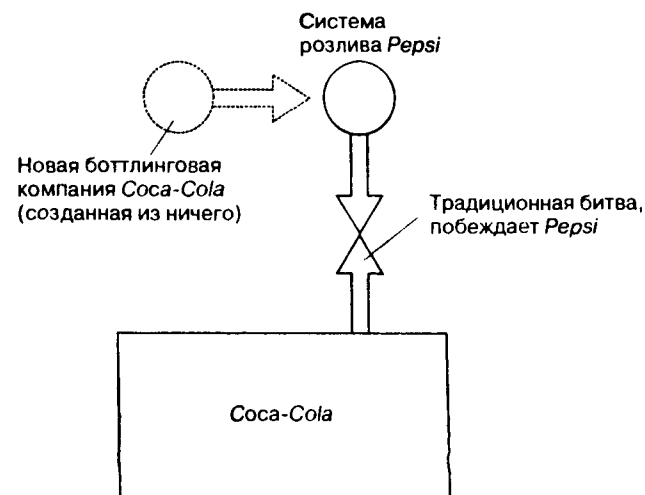
Первый вариант был бы слишком дорог, поэтому *Coca-Cola* попыталась осуществить второй. Она начала скупать акции слабых боттлеров и продавать их более сильным фирмам, надеясь тем самым положить начало волне образования более крупных региональных компаний по розливу прохладительных напитков.

Эту тактику *Coca-Cola* применяла на протяжении нескольких лет, но остановить сокращение доли рынка так и не сумела. Созданные ре-

гиональные боттлеры оказались недостаточно большими и многочисленными, чтобы оказать сколько-нибудь заметное влияние на рынок. Компании требовалась другая, более действенная тактика. Игра с существующими фигурками на «игровом поле» *Coca-Cola* не предвещала благоприятного исхода. И тогда компания решила изменить игру, добавив нового игрока.

В 1986 г. *Coca-Cola* создала самостоятельную дочернюю компанию по розливу напитков, *Coca-Cola Enterprises (CCE)*. Она стала ее первым крупным региональным «постоянным» боттлером. *CCE* не являлась подразделением *Coca-Cola*. Это была совершенно новая, независимая компания. Пятьдесят один процент ее акций поступил в открытую продажу.

CCE приобрела ряд мелких боттлеров и объединила их в региональную сеть. Это позволило конкурировать за региональные сети продовольственных магазинов наравне с *Pepsi*. Также *CCE* добилась значительного снижения издержек, договорившись с поставщиками и розничными торговцами о новых, более выгодных условиях, объединив, где это возможно, закупки и сократив штат работников на 20%.



Сотворив что-то из ничего, *Coca-Cola* остановила негативную тенденцию со своей долей рынка и вернула себе лидерство на рынке колы.

Примененная тактика оказалась настолько успешной, что 12 годами позже *Pepsi* сделала то же самое. В 1998 г. она создала отдельную боттлинговую компанию под названием *Pepsi Bottling Group (PBG)*.

К концу года на долю *PBG* приходилось 32% мирового объема производства «Pepsi».

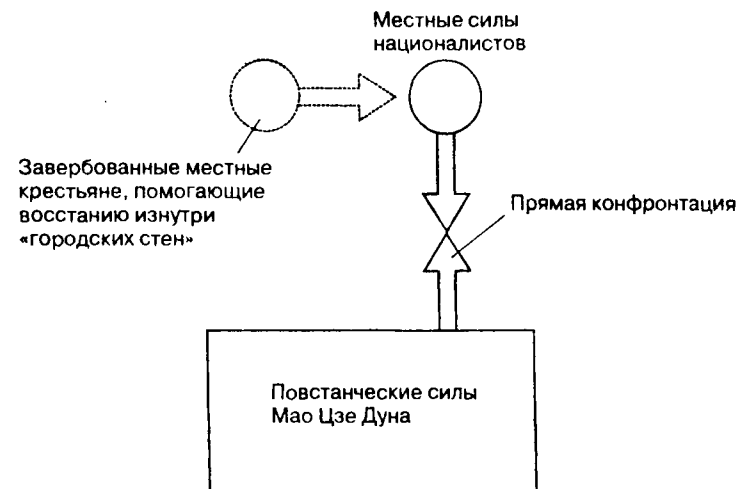
Создание покупателей. Одно из наиболее распространенных применений тактики сотворения чего-то из ничего состоит в создании своих собственных покупателей. Например, после Первой мировой войны компания *Boeing* всеми силами старалась загрузить созданные за время войны производственные мощности. А Почтовая служба США искала партнера для заключения контракта на воздушную доставку корреспонденции. *Boeing* было нужно, чтобы тот, кто выиграет этот контракт, приобрел самолеты у нее, а не у конкурента (*Douglas*). Поэтому компания решила сама ввести нового игрока, который будет абсолютно ей лоялен. В рамках *Boeing* была создана авиакомпания, позже получившая название *United Airlines*. Она выиграла тендер Почтовой службы и закупила самолеты у *Boeing*. Вот так один авиационный гигант перехитрил другого.

Партизаны. В 1937 г. вышла в свет известная книга Мао Цзедун «О партизанской войне», в которой он излагал свои принципы ведения этого типа военных действий. Принципы оказались эффективными. С их помощью Мао Цзедун и его движение систематически отвоевывали земли и власть у китайского националистического правительства во главе с Чан Кайши. За 12 лет коммунисты искоренили существовавшее правительство и взяли контроль над страной в свои руки.

Успех партизанской тактики Мао Цзедун отчасти объясняется тем, что он вводил в игру новых игроков, тогда как его более ортодоксальный и структурированный оппонент маневрировал только имеющимися в его распоряжении силами.

Когда повстанцы Мао Цзедун подходили к очередному городу, они, прежде чем брать в руки оружие, осуществляли набор добровольцев. Команды повстанцев ходили по деревням, вербовали местных жителей и обучали их. Те, в свою очередь, вербовали других местных жителей, и так до тех пор, пока повстанцы не собирали организованную группу сторонников.

Позже, когда повстанцы начинали наступление, на их стороне было ключевое преимущество: приверженцы, обеспечивавшие их информацией и провизией. Власти города видели перед собой совершенно неожиданного врага. Оборону города подрывали его собственные граждане! Фактически повстанцы Мао Цзедун, прежде чем вступать в бой, вводили в сражение третьего игрока, действовавшего на их стороне.



Появляясь в неожиданных местах, Мао Цзедун заставлял своих противников изрядно волноваться. Применяя данный принцип, он «переходил» линию фронта, создавая повстанцев в тылу врага, и в то же время атаковал его напрямую. Эту схему — завербовать, заручиться поддержкой, атаковать снаружи и изнутри — он применял последовательно и методично, пока не искоренил националистическое правительство и не захватил власть над страной.

Резюме. Противники рассчитывают, что мы будем играть имеющимися на доске фигурами. Они редко рассматривают вариант ввода новых игроков с нашей стороны, поэтому, когда мы это делаем, мы застаем противников врасплох. *Coca-Cola* ввела нового боттлера, чтобы атаковать *Pepsi*. Мао Цзедун создавал себе новых сторонников в стенах вражеских городов. Оба победителя делали неожиданный ход и тем самым оказывались хитрее своих оппонентов.

СТРАТАГЕМА 33

Прятать нож за улыбкой

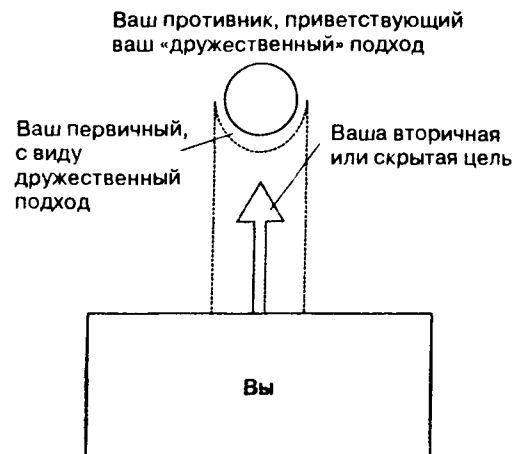
*Добивайся доверия противника и внушай ему спокойствие;
тогда осуществляй свои скрытые планы.
Подготовив все, как подобает, нападай без колебаний
и не давай врагу опомниться.*

Из «36 стратагем»

Противник, которому угрожают, оказывает сопротивление, доверчивый — нет. Вот почему наиболее конкурентоспособные компании часто идут на необычный на первый взгляд шаг и сохраняют «дружественную» наружность. Они избирают с виду трудные, кружные пути для того, чтобы не спровоцировать ответную реакцию своих противников. В «36 стратагем» такая тактика называется «*Прятать нож за улыбкой*».

Ключевые элементы:

- Прямая атака встретит сопротивление со стороны противника.
- Вы выбираете дружественный (во всяком случае, с виду) подход.
- Противник ослабляет оборону и приветствует этот подход.
- Вы побеждаете соперника при помощи вторичной или скрытой атаки.



Ключевая цель этой стратагемы — убедить противников снизить бдительность. В бизнесе это обычно достигается посредством дружеских по своей природе поступков. На войне — с помощью успокаивающих действий, которые в действительности служат ширмой для недружественных намерений.

Intel с улыбкой завоевывает потребителей. Дружественная наружность вовсе не требует введения объектов в заблуждение. Компания *Intel*, например, искренне помогла производителям компьютеров в решении общей проблемы: потребители не модернизировали свои ПК, т. е. не покупали новые взамен старых. Убедив потребителей в необходимости апгрейда (первичная цель), *Intel* достигла второго, отнюдь не выгодного производителям вычислительной техники результата. Она получила новую власть и новые прибыли в ущерб тем, кому должна была помогать.

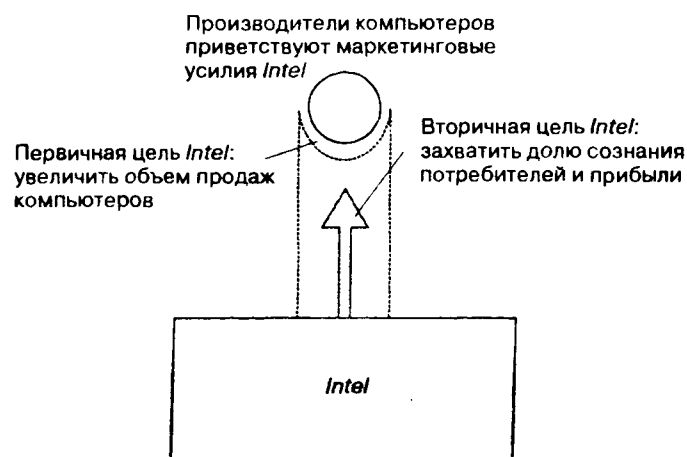
В начале 1990-х гг. производители компьютеров рисковали не выполнить свои цели по сбыту: потребители воздерживались от модернизации. Они были довольны имеющимися у них компьютерами, построенными на базе процессоров «*Intel 286*», и не спешили покупать более мощные, 386-е ПК. Поэтому в 1989 г. *Intel* решила действовать сама.

Она разработала новую маркетинговую кампанию, резко отличающуюся от всего того, что раньше делала как *Intel*, так и другие производители компонентов. Традиционно поставщики компонентов продвигают свою продукцию на рынке производителей конечных устройств, в которых этих компоненты используются. В прямой маркетинговый контакт с потребителями они не вступают, потому что потребители не решают, какие компоненты купить — они выбирают готовое изделие. Например, не выбирают компрессор, а выбирают холодильник. Поэтому производители компрессоров не тратят деньги на потребительский маркетинг — вместо этого они рекламируют свою продукцию перед производителями холодильников.

Intel решила отказаться от этого традиционного подхода. Она запустила знаменитую ныне кампанию «*Intel Inside*», направленную непосредственно на потребителей, дабы стимулировать последних на модернизацию компьютеров. Деннис Картер, один из основоположников этой кампании, сказал: «Наши изделия играли все более и более заметную роль в определении компьютера и его возможностей. Однако широкая публика не следила за изменениями компьютерных технологий. Я подумал, что настало время обратиться к конечным пользовате-

лям»¹. Логотип «Intel Inside» появился почти на всех компьютерах на базе процессоров «Intel» и во всей печатной рекламе, рекламной литературе, на коробках и других упаковках.

Кампания возымела двойное действие. Первичным результатом стала повышенная осведомленность потребителей о начинке компьютеров, вследствие чего у них появился новый повод для модернизации. Как сказал Майкл Делл, основатель, президент и исполнительный директор одноименной компании: «Деннису [Картеру] хватило всего двух слов, “Intel Inside”, чтобы упростить сложности микроэлектроники и сделать нашу технологию понятной для миллионов покупателей персональных компьютеров»². Естественно, производители ПК аплодировали данному результату.



Вторичное следствие проведенной кампании было менее очевидным. Если бы *Intel* не стимулировала рост спроса на новые компьютеры, она не добилась бы такого уровня кооперации с производителями ПК. *Intel* обрела власть над потребителями. Теперь в ее руках оказался «выключатель», с помощью которого можно было инициировать новые волны апгрейдов, — тактовая частота процессора. Таким образом, *Intel* получила возможность решать, когда производителям выпускать новые модели компьютеров.

¹ «The Inside Story», *Rose Hulman Echos*, publication of the Rose-Hulman Institute of Technology, Fall 1997.

² Там же.

Кроме того, рекламная кампания создала потребительский бренд, который обеспечил и до сих пор обеспечивает *Intel* рыночной властью над производителями компьютеров и большей долей прибыли с каждого проданного ПК.

Маркетинговая кампания *Intel* стимулировала модернизацию вычислительной техники, поэтому производители компьютеров поддерживали ее. Однако по ходу дела *Intel* достигла вторичной цели, для производителей совсем невыгодной: компания захватила как часть сознания потребителей, так и долю прибыли производителей.

«Японцы» становятся «американцами». Дабы остановить успешное наступление японских автопроизводителей на рынок США, «большая тройка» американских автомобильных компаний решила возвать к национальной гордости потребителей. Так возникла рекламная кампания «Buy American» («Покупайте американское»).

Японским автопроизводителям пришлось искать стратегию противодействия этой кампании, противодействия растущему сопротивлению японским автомобилям среди американских потребителей. Очевидные решения — увеличить маркетинговые ассигнования, провести ответную рекламную кампанию — могли еще больше оттолкнуть потребителей.

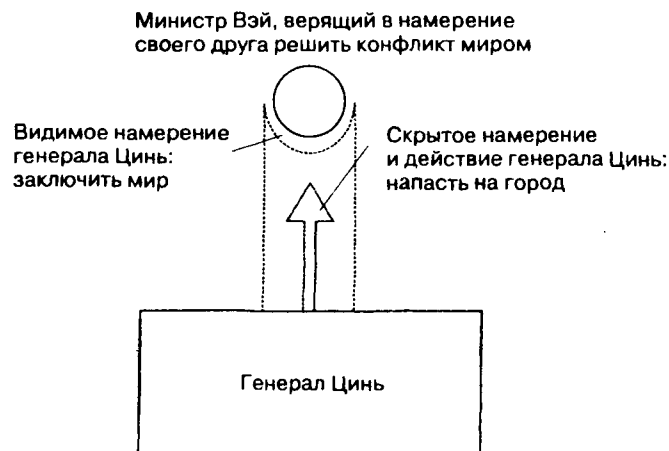
Поэтому вместо того, чтобы бороться с «Buy American» в открытую, японские автопроизводители просто взяли и заделались американскими. Они открыли сборочные заводы в США, а заодно увеличили число рабочих мест в своих сбытовых сетях, наняв на эти места американцев. Поэтому в ответ на призыв *GM* покупать американское потребитель мог с чистой совестью купить «Toyota Corolla». Вот так японские автомобильные компании усмирили реакцию своих заокеанских конкурентов путем дружественного обращения с ними.

Улыбка старого друга. В 342 г. до н. э. царства Цинь и Вэй находились в состоянии войны. Правитель Вэй был обеспокоен. Недавно его армия проиграла сражение и теперь была ослаблена. Боевой дух солдат упал. Армия была не в состоянии противостоять 50 000 солдат Цинь, наступавших на один из городов Вэй. Правитель хотел избежать битвы. Он собрал своих советников, чтобы обсудить варианты выхода из ситуации.

Один из министров предложил бескровный план. В детстве он знал генерала, который теперь возглавлял наступающую армию. По его мнению, с помощью уз старой дружбы он мог бы убедить генерала отказаться от осады. Правитель Вэй одобрил этот план и поставил министра во главу обороны того города. Не теряя времени даром, министр бросился в город, чтобы успеть прибыть туда раньше армии Цинь.

Когда циньский полководец достиг стен города, он узнал, что обороной руководит его друг детства и что он предлагает встретиться на нейтральной территории. Генерал долго думал над ответом. Он не был заинтересован в мире, но не хотел этого показывать. До тех пор пока в городе верят в возможность мирного решения конфликта, оборона будет слабой. Но стоит обороняющимся почувствовать неизбежность атаки, как они встанут стеной на защиту города, и тогда победа достанется более дорогой ценой. Поэтому генерал Цинь тепло принял предложение своего старого друга.

Через три дня друзья встретились в назначенном месте. В доказательство своих дружественных намерений вэйский министр взял с собой всего 300 солдат. Циньский полководец, со своей стороны, пригласил их всех на банкет.



На банкете генерал Цинь и министр Вэй ели и пили, как подобает закадычным друзьям. Но не успел банкет закончиться, как солдаты Цинь пленили министра и его охрану. Они отобрали у них униформу, переделались в нее и двинулись обратно в город. Стража ни о чем не догадалась и открыла им ворота. Солдаты Цинь ринулись внутрь и захватили ни о чем не подозревавший город.

Изобразив дружелюбие, циньский генерал сумел усыпить бдительность противника. Этой тактикой он создал себе возможность быстро, продуктивно и почти бескровно разгромить своего врага.

Резюме. И циньский полководец, и *Intel*, и японские автомобильные компании извлекли выгоду из атак, которых совершенно не подозревали их противники. Эти атаки выглядели как дружественный жест и поэтому не встретили сопротивления.

СТРАТАГЕМА 34

Замаскировать сухое дерево цветами

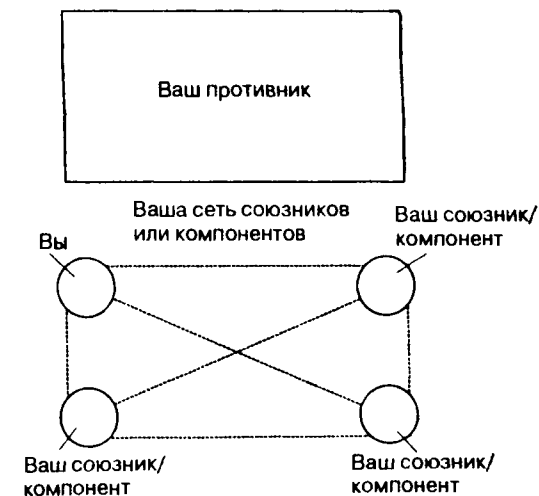
Введи противника в заблуждение, создав видимость более сильной армии, чем она есть на самом деле. Величие клина диких лебедей во многом обусловлено размахом их крыльев.

Из «36 стратегем»

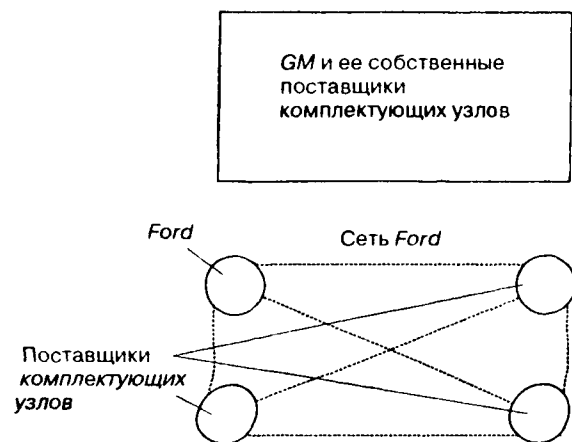
Чтобы преуспеть в борьбе с превосходящими силами конкурентов, креативные компании наращивают мощь при помощи координации своей среды. Они формируют сети или альянсы, которые вместе сильнее, чем по отдельности. Одна пчела неопасна, однако рой может представлять серьезную угрозу. Бык не может противостоять льву, но в стаде он в безопасности. В «36 стратегемах» данная тактика называется «Замаскировать сухое дерево цветами».

Ключевые элементы:

- Вы слишком слабы, чтобы атаковать противника в одиночку.
- Вы координируете индивидуальные элементы своей организации или среды.
- Будучи скоординированными, эти части становятся гораздо более сильным целым.
- Теперь вы достаточно сильны, чтобы разгромить своего противника.



Альянсы против собственности. В начале 1980-х гг. *Ford*, *Chrysler* и *General Motors (GM)* вели конкурентную борьбу с импортными марками автомобилей из Японии и Европы. Успех в значительной мере зависел от улучшения качества продукции. За это дело и взялась «большая тройка».

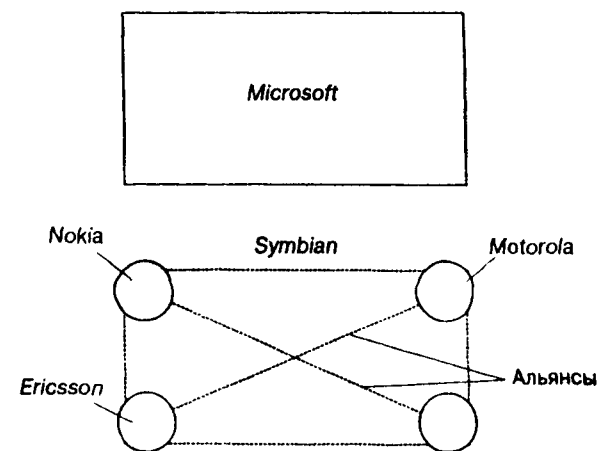


Ford и *Chrysler* заметно отставали от *GM* по величине, однако на протяжении 1980-х и в начале 1990-х гг. повышали качество намного быстрее. В отличие от *GM*, с ее вертикально интегрированной инфраструктурой *Ford* и *Chrysler* не владели фирмами — производителями коробок сцепления, двигателей и других автомобильных комплектующих. По силе система независимых производителей оборудования была примерно равна структуре *GM*, однако превосходила ее по гибкости. *Ford* и *Chrysler* могли, например, с большей легкостью менять поставщиков переключателей, вынуждая тех принимать меры по улучшению качества. *GM* же должна была финансировать свои проекты по модернизации комплектующих сама и поэтому противилась смене заводов-поставщиков: заводы-то были ее собственные.

Борьба с «голиафом». Схожим подходом, созданием сети альянсов, пользуются конкуренты *Microsoft* в борьбе со своим могущественным противником. Например, в 2001 г. *Sun*, *American Express*, *GM*, *United Airlines* и другие компании сформировали организацию под названием *Liberty Alliance*. Цель *Liberty Alliance* состоит в разработке стандарта, который позволит пользователям, подключившись к Интернету через какое-либо устройство, использовать свой профиль в ряде он-

лайнных служб¹. Компании-учредители не заявляют в открытую о борьбе с *Microsoft*, но их действия, очевидно, являются ответом на усилия *Microsoft* в разработке схожего стандарта. Если будет принята разработка *Microsoft*, повторится ситуация с *DOS* и *Windows*: другие компании станут ее заложницами со всеми вытекающими отсюда последствиями в части прибыли. *Liberty Alliance* стремится не допустить этого, утвердив свой стандарт первой. В 2002 г. представитель компании *Sun* задал остальным членам этой группы вопрос: «Сидели бы мы здесь, если бы не *Microsoft*?»²

Аналогично в 1998 г. группа производителей мобильных телефонов, включающая компании *Nokia*, *Ericsson* и *Motorola*, объединилась для создания новой компании, *Symbian*. Учредители видели, что *Microsoft* сделала с *IBM* — взяла под свой контроль наиболее привлекательный компонент компьютера (операционную систему), и не хотели, чтобы их трубки постигла та же участь. Если бы *Microsoft* стала лидером операционных систем (ОС) для мобильных телефонов, каким она является на рынке компьютерных ОС, «мобильники» стали бы не более чем предметом потребления, столь же малорентабельным, как и клоны известных марок персональных компьютеров. Ни у одной из входящих в состав *Symbian* компаний нет достаточного количества денежных средств и компетенции в сфере программного обеспечения, чтобы конкурировать с *Microsoft*. Однако, координируя усилия, участники надеются стать для нее достойным противником.



¹ «Hewlett-Packard and MasterCard Join Digital Identity Alliance», *Wireless News*, December 20, 2001.

² «ID case shows how rivals gain against Microsoft», *The New York Times*, June 4, 2002.

Координируя индивидуальные части своей среды, например создавая сеть альянсов, творческие компании приближаются по силе к своим более крупным противникам. Они превращаются из пчел в рой, из одиноких быков в стадо.

По иронии судьбы, *Microsoft* применяет ту же тактику, только вместо союзников по коалиции использует свои собственные активы. Как уже говорилось ранее, компания координирует свои разработки таким образом, что они сами поддерживают друг друга. *Microsoft* объединяет программные продукты и обеспечивает их совместимость друг с другом, тем самым создавая более ценные для потребителя семейства программ.

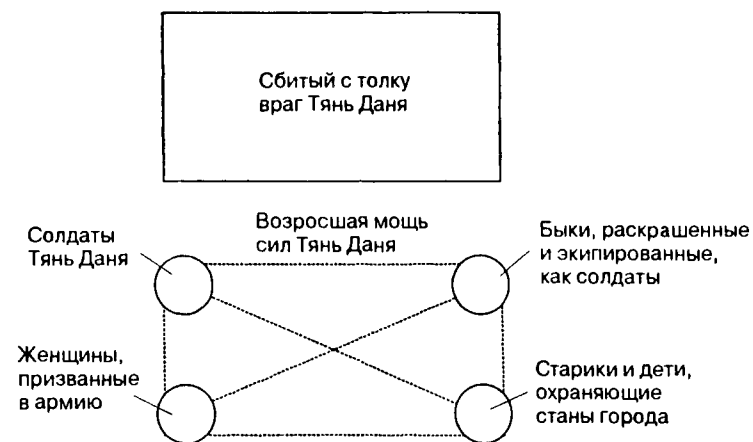
Быки-воины. В период Борющихся царств (475–221 гг. до н. э.) пять китайских государств объединили силы в борьбе против Ци. Неспособное противостоять превосходящим силам противника, царство Ци за пять лет войны потеряло более семидесяти городов. Осталось всего два города. Одним из них командовал талантливый полководец, генерал Тянь Дань.

Тянь Дань знал, что противника больше, что он не сможет отразить нападение традиционными методами. Если он не придумает какой-нибудь хитроумный план, его город будут держать в осаде до тех пор, пока его люди не сдадутся или не умрут от голода. Тянь Дань проанализировал свое невоенное имущество и подумал, нельзя ли скоординировать его так, чтобы образовать достаточную силу и вырваться из вражеского окружения.

В ходе «аудита» выявились два полезных невоенных актива: у Тянь Даня были люди — женщины, дети, старики, освобожденные от воинской повинности, и более тысячи быков.

Тянь Дань издал три директивы. Во-первых, он приказал женщинам, старикам и детям охранять городские стены и взять в руки оружие. Во-вторых, он велел изготовить для быков специальную амуницию. На спины быкам повязали раскрашенные в боевые цвета шелковые полотнища, на рога прикрепили ножи, а к хвостам привязали пропитанные маслом пучки соломы. В-третьих, Тянь Дань собрал у жителей города все золото, какое у них было. После чего приказал группе зажиточных мужчин отнести деньги вражескому военачальнику. Те выполнили приказ, сообщив, что город вот-вот падет и что Тянь Дань просит не забирать их жен и детей. Это и усыпило бдительность врага. Солдаты в предвкушении триумфального возвращения домой начали праздновать победу, а нагулявшись, крепко заснули.

Той же ночью Тянь Дань осуществил свой план. Он приказал поджечь прикрепленную к бычьим хвостам солому, а затем выпустить быков за городские ворота, откуда они в панике рванули на волю. Вражеские солдаты проснулись от набега странных неистовых животных. Многие, чтобы спасти себе жизнь, бежали. Затем Тянь Дань приказал своему войску напасть на оставшихся солдат противника. Численный перевес был на его стороне, так как среди бойцов были женщины, а дети и старики охраняли стены города.



Сбитый с толку противник Тянь Даня пал. Город был спасен. Этот триумф стал первым в череде побед Ци, в ходе которых царство отвоювало утраченные города и вернуло себе былое величие.

Резюме. Скоординировав имевшиеся в распоряжении элементы, Тянь Дань создал намного большую силу, чем каждый элемент мог бы представлять по отдельности. Аналогичным образом, координируя свои усилия, противники компании *Microsoft* надеются создать достаточно весомую угрозу, которая сдержит на первый взгляд неодолимого соперника. В одиночной схватке у быка мало шансов против льва, в стаде же он в безопасности.

СТРАТАГЕМА 35

Чтобы схватить разбойников, прежде надо поймать главаря

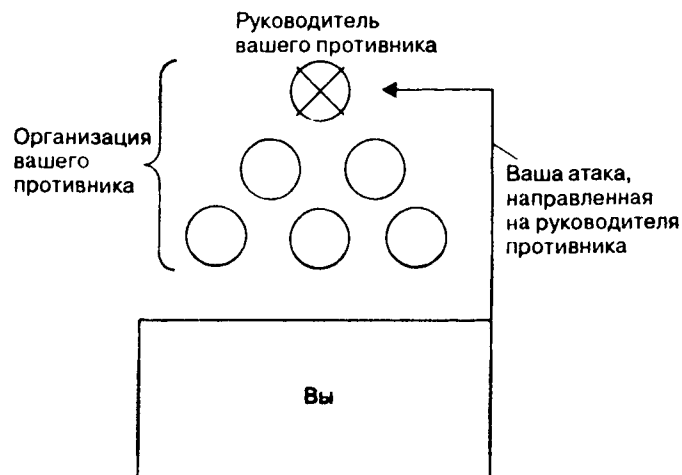
*Захвати лидера, и тогда враг падет.
Он окажется в такой же безнадежной ситуации,
как морской дракон, вынужденный сражаться на суше.*

Из «36 стратагем»

Креативные и конкурентоспособные компании используют средства, о которых их соперники даже не думают. Например, для того чтобы повлиять на конкурента, они идут непосредственно к его руководителю. Это все равно что править лошадью, поворачивая ей голову в нужную сторону. В «36 стратагемах» такая тактика называется так: «*Чтобы схватить разбойников, прежде поймать главаря*».

Ключевые элементы:

- Вы столкнулись с упорным противником.
- Вы выявляете руководителя или руководителей противника.
- Вы нацеливаете свою атаку на этого руководителя или руководителей.

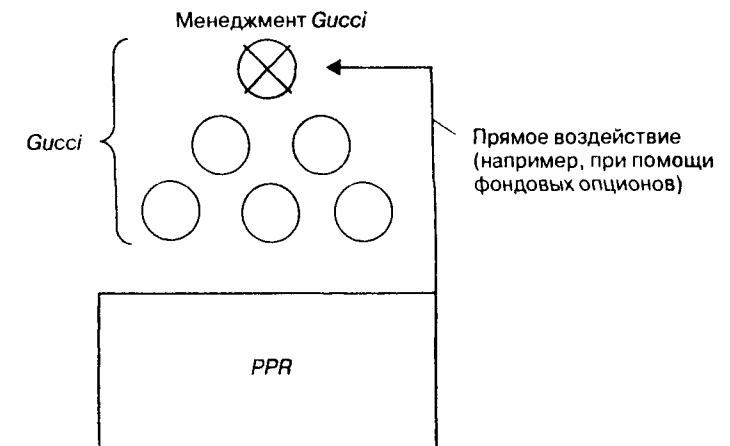


- Руководитель противника падет, а вместе с ним падет и вся организация.

Как была повернута «голова» Gucci. Наиболее часто данная тактика применяется во время захвата компаний. Когда компания А хочет приобрести компанию В, она может предложить либо самую высокую цену, либо нечто отвечающее предпочтениям менеджмента В. Второй подход, как правило, обходится дешевле.

К 1998 г. модный дом *Gucci*, еще недавно находившийся на грани банкротства, полностью оправился и испытывал резкий рост прибыли, что делало его лакомой добычей для других компаний. На приобретение *Gucci* претендовали две французские компании: *Moet Hennessy Louis Vuitton SA (LVMH)* и *Pinault-Printemps-Redoute (PPR)*.

В январе 1999 г. *LVMH* начала скупать акции *Gucci*, а Бернар Арно, председатель совета директоров *LVMH*, начал серию переговоров с руководством *Gucci*. В конечном итоге *LVMH* собрала 34,4% акций модного дома и была готова к приобретению.



Но прежде, чем *LVMH* успела осуществить задуманное, дом *Gucci* объявил о сделке с *PPR*. Суть ее заключалась в том, что *Gucci* проводил дополнительную эмиссию акций и продавал французскому розничному торговцу 42% своих ценных бумаг. В результате на руках *LVMH* оказалось всего 20% акций. С этого момента началась двухгодичная борьба за контроль над компанией.

Уникальная особенность этой борьбы состояла в том, что менеджмент *Gucci*, не дожидаясь наиболее выгодного предложения, сразу при-

нял определенную сторону и страстно ее поддерживал. Каким-то образом PPR удалось склонить руководителей модного дома на свою сторону. Да так, что исполнительный директор Gucci грозил подать в отставку, если его компания перейдет под контроль LVMH. «Нет, здесь все ясно... я не останусь», — сказал он в одном из интервью¹.

LVMH обвинила PPR в незаконном давлении на менеджмент Gucci при помощи фондовых опционов, выданных исполнительному директору и знаменитому дизайнеру модного дома Тому Форду. Опционы вступали в силу сразу после приобретения Gucci компанией PPR.

Обвинения так и осталась недоказанными. LVMH подала в суд на PPR, PPR подала встречный иск на LVMH. В 2001 г., незадолго до того, как суд Нидерландов должен был огласить свой вердикт по этому делу, PPR, LVMH и Gucci пришли к мировому соглашению. PPR получила право на полный выкуп Gucci; LVMH получила за свои акции неплохую прибыль, а исполнительный директор модного дома сохранил свой пост. Он и Том Форд получили фондовые опционы, но в отличие от тех первых опционов эти должны были вступить в силу лишь в 2004 г.

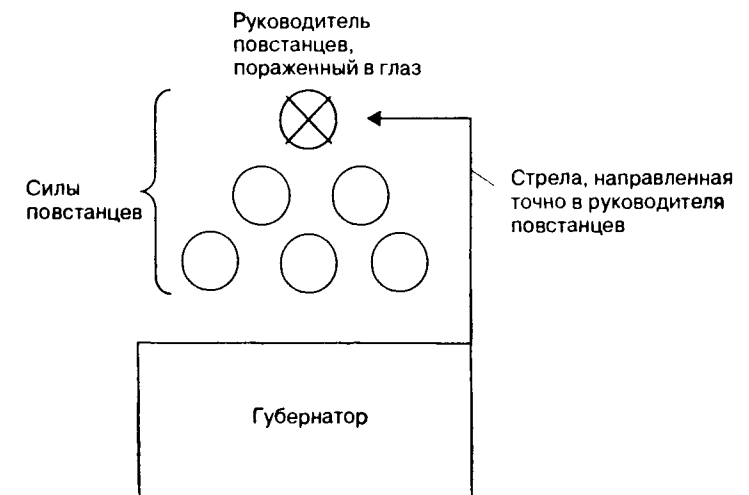
Есть, конечно, подозрения, что в действиях PPR присутствовали нарушения закона, однако факт остается фактом: PPR сумела завоевать доверие Gucci и тем самым склонить руководителей модного дома на свою сторону. Повернув голову «лошади», компания направила ее тело в нужную ей сторону и получила заветный «трофей».

Как была снята осада с помощью одной-единственной стрелы. В 756 г. н. э. один из городов китайской провинции Чжэньюань был взят в осаду силами повстанцев. Губернатору этой провинции удалось сдерживать атаки мятежников, но полностью отразить их он не мог, слишком уж упорствовали нападающие. Однако с осадой надо было кончать, поэтому губернатор решил применить стратегию «Чтобы схватить разбойников, прежде надо поймать главаря».

Однажды ночью, когда повстанцы спали, губернатор провел неожиданное наступление. Его солдаты высыпали за ворота города, застали бунтарей врасплох, многих убили. Однако в этой неразберихе губернатор не сумел найти руководителя мятежников. Он не хотел объявлять о своей победе прежде, чем главарь будет в его руках, потому что если бы он это сделал, восстание бы продолжилось.

Но как узнать, кто у восставших главный? Губернатор приказал своим лучникам стрелять не стрелами, а ветками деревьев. Повстанцы посчитали, что у противника кончились боеприпасы. Воодушевленные этим обстоятельством, они перестроились для контратаки. И при этом собрались вокруг одного воина. Он-то и был руководителем восстания.

Когда повстанцы были полностью готовы, их руководитель сел на коня и двинулся в сторону линии фронта. Но не успели они вступить в бой, как губернатор приказал одному из своих лучших лучников тщательно прицелиться, на сей раз не веткой, а настоящей стрелой. Стрела попала руководителю восстания в левый глаз. Мгновенно потеряв всякое желание сражаться, он приказал своим силам отступить.



Резюме. Как PPR подействовала на всю организацию Gucci, повлияв на ее руководство, так и губернатор провинции Чжэньюань заставил целую армию отступить, выпустив всего одну стрелу по главарю нападавших. Этой стрелой он добился того, чего не смог бы добиться с тысячей других стрел. Он покончил с осадой и спас город.

¹ «Gucci's CEO Threatens to Resign if LVMH's Takeover Succeeds», *Asian Wall Street Journal*, March 24, 1999.

СТРАТАГЕМА 36

Стратегема цепочки стратегем

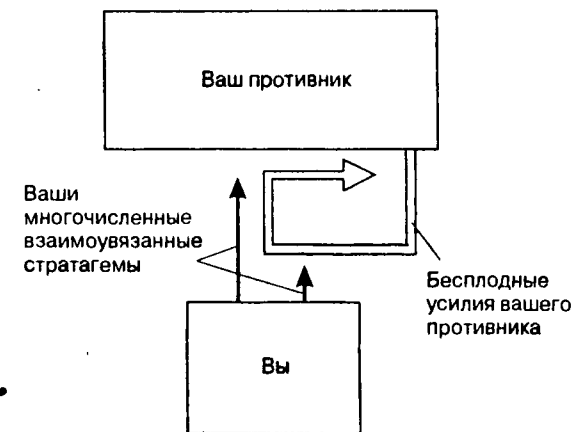
Если войско противника слишком многочисленно и противостоять ему открыто нет возможности, нужно заставить его связать самого себя и так погубить свои силы. Ключевую роль в победе в войне играет грамотное руководство. Мудрый военачальник принимает милость Неба.

Из «36 стратегем»

При правильном подборе и исполнении каждая из рассмотренных стратегем может значительно изменить баланс власти, обеспечивая тому, кто ее применяет, временное преимущество над противниками. Но наши амбиции, что в политике, что на войне, что в бизнесе, простираются гораздо дальше. Для перехода от временного, разового преимущества к непрерывному и даже постоянному превосходству над соперниками необходимо осуществить целую цепочку взаимоувязанных стратегем. Будучи искусно построенной и беспрестанно реализуемой, эта цепочка стратегем повергнет ваших противников в состояние постоянного дисбаланса и сделает вас игроком, которому нет или почти нет равных.

Ключевые элементы:

- Вместо того чтобы осуществлять одну стратегию, вы осуществляете несколько (одновременно или последовательно).
- Если какая-то стратегия окажется неэффективной, другая это исправит. Если и другая окажется неэффективной, положение спасет третья.
- В конечном итоге ваш противник окажется подавленным или загнанным в безвыходную ситуацию и падет.



Если [ты] способен, показывай противнику свою неспособность. Когда должен ввести в бой свои силы, притворись бездеятельным. Когда [цель] близко, показывай, будто она далеко; когда же она действительно далеко, создавай впечатление, что она близко.

Изобрази выгоду, чтобы завлечь врага. Сотвори беспорядок [в его силах] и сокруши его.

Если он не внушает опасений, приготовься; если он силен, избегай его.

Если он в гневе, беспокой его; притворись слабым, чтобы он возомнил о себе.

Если враг расположился на отдых, заставь его напрячь силы. Если он объединен, разъедини его.

Нападай там, где он не приготовился. Иди вперед там, где он не ожидает.

Сун Цзы, «Искусство войны»¹

Ричард д'Авени назвал такой характер конкуренции, когда компании атакуют своих противников сразу несколькими стратегемами, каждая из которых обеспечивает временное преимущество, «гиперконкуренцией». Цель гиперконкуренции — «бить по противнику сразу с нескольких направлений. Результатом такого подхода является беспокорство или ошеломление противника»².

Как показывают приведенные в этой книге истории, наиболее конкурентоспособные компании, такие как *Coca-Cola*, *Microsoft*, *Sony* и др., сохраняют за собой долгосрочное преимущество не с помощью какой-то одной превосходной стратегии и не за счет какой-то особенно выгодной позиции, а путем осуществления серии маневров (или страта-

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 1, в переводе Giles.

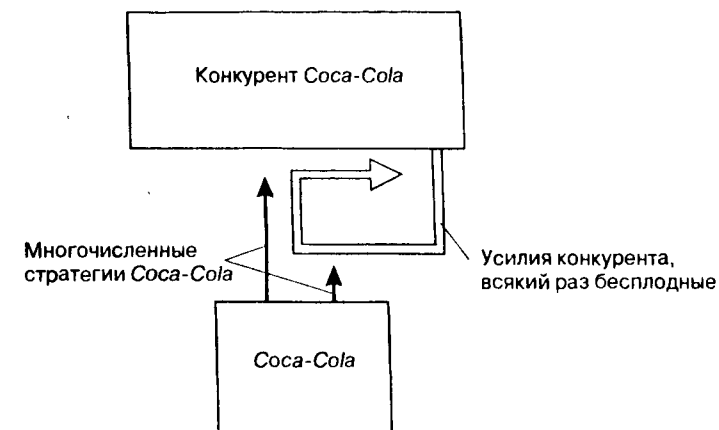
² D'Aveni, *Hypercompetition*, 280.

гем), приводящих конкурентов в состояние постоянного дисбаланса. Сами число и скорость осуществления этих стратагем таковы, что некоторые из них неминуемо заканчиваются неудачей, в целом эти крайне конкурентоспособные компании остаются впереди своих соперников по рынку.

Продаете колу? Представьте, что вы планируете выйти на рынок колы. Вашим первым шагом будет разработка стратегии. Эта стратегия будет во многом продиктована стратегией компании *Coca-Cola*. К несчастью для вас, у *Coca-Cola* нет какой-то одной стратегии. Она осуществляет множество инициатив в разных точках земного шара и в разных звеньях цепочки создания прохладительных напитков (т. е. начиная закупкой сырья и заканчивая розливом, дистрибьюцией и маркетингом).

- Если вы добьетесь некоторого успеха, *Coca-Cola* будет дышать вам в спину, повторяя каждый ваш шаг, как она делает в случае с *Pepsi* и *Seven-Up* («Чтобы схватить, прежде дать отойти»). Если вам посчастливится найти выигрышную тактику, *Coca-Cola* вскоре будет использовать эту же тактику против вас.
- Если вы зависите от союзника, *Coca-Cola* может выманить его из вашего лагеря, как она сделала с *Pepsi* в Венесуэле («Стратагема сеяния вражды»).
- Если вы зависите от источника поставок, *Coca-Cola* может атаковать этот источник, чтобы воспрепятствовать вашему развитию, как она попыталась сделать с кукурузным сиропом («Вытащить хвост из очага»).
- Если появится неожиданная возможность, *Coca-Cola* может воспользоваться ею раньше вас, как она доказала в Латинской Америке и Восточной Европе («Грabitь дом во время пожара»).
- Вместо того чтобы атаковать напрямую, она может повлиять на третью сторону, чтобы та помешала вашим планам, как было сделано с *Monsanto* («Убить чужим ножом»).
- Если вы обретете недоступное для *Coca-Cola* конкурентное преимущество, она может ввести в игру нового игрока, который сможет конкурировать с вами, как было сделано с «постоянной» буттлинговой компанией, искусственно созданным конкурентом буттлеров *Pepsi* («Сотворить что-то из ничего»).

Coca-Cola будет нападать на вас с разных сторон, на разные части вашего бизнеса. Для достижения успеха вам потребуются прилежание, настойчивость и гибкость.



Продаете программное обеспечение? *Microsoft* считается одним из самых сильных конкурентов нашего времени. Как и *Coca-Cola*, эта компания не ограничивается какой-то одной стратегией. Она осуществляет разные, но всякий раз креативные стратегии: на разных этапах цепочки создания стоимости, на разных рынках, на разных уровнях (от корпоративной стратегии до операционной тактики).

Основная стратегия *Microsoft* — «Взять в осаду Вэй, чтобы спасти Чжао». Осуществляется она в форме различных видов бизнеса, способствующих успеху друг друга (например, *Windows* способствует процветанию интернет-провайдера *Microsoft*, *MSN*). Однако вокруг этой основной стратегии осуществляется множество других, призванных сбивать соперников с толку, разочаровывать их и брать их хитростью.

- Если ваша деятельность приносит прибыль, *Microsoft* может пожертвовать финансовой выгодой ради завоевания лояльности потребителей, тем самым вынуждая и вас отказаться от прибыли («Менять кирпич на нефрит»).
- Если вы имеете преимущество на своем рынке, *Microsoft* может вынудить вас играть на новом рынке, на котором она гарантированно может победить, как было сделано в отношении «Британской энциклопедии» («Заманить врага на крышу и убрать лестницу»).
- Если вы конкурируете с *Microsoft* в сфере дистрибьюции, она может воспользоваться своими денежными резервами, чтобы

повлиять на дистрибьюторов, как повлияла на розничных торговцев при проталкивании MSN («Стратегема красотки»).

- Даже если вы «выиграете» битву, Microsoft может продолжать настаивать, устраняя небольшие вторжения на ваш рынок для развития знаний о предмете, затем постепенно подточит ваше лидерство и в конечном итоге одержит верх («Бить по траве, чтобы испугнуть змею»).
- Если вы опередите Microsoft в создании какой-либо инновации, компания может объявить о своем намерении выпустить схожую инновацию и тем самым отвлечь от вас инвесторов и покупателей («Стратегема открытых городских ворот»).

Конкуренция с Microsoft, равно как и с Coca-Cola, требует гибкости. Microsoft относится к числу соперников, готовых нападать на вас со всех сторон и встать с татами до тех пор, пока у вас не останется сил продолжать схватку.

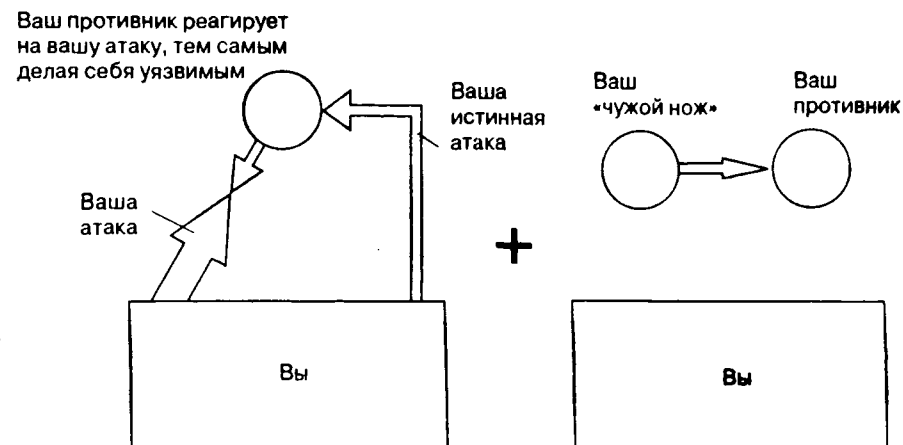
Разработка новых стратегем. Создание цепочки стратегем также предполагает объединение разных приемов с целью создания совершенно новых. Это позволяет нам разрабатывать почти что бесконечную последовательность маневров. Как писал Сун Цзы, сочетание разных тактик способно положить начало комбинациям маневров, которые «...невозможно исчерпать. Они порождают друг друга, подобно бесконечному циклу. Кто может исчерпать их?»¹

В качестве примера рассмотрим самый пропагандируемый стратегами бизнеса подход: обслуживание рынка таким образом, какой конкуренты не в состоянии воспроизвести, потому что, сделав это, они подставят себя под удар со стороны других участников рынка. Именно так часто объясняют успехи стратегически инновационных компаний, таких как авиакомпания Southwest Airlines и сеть мебельных магазинов Ikea.

В «Тридцати шести стратегемах» данный подход представлен как комбинация двух стратегем: (1) «Подняв шум на востоке, напасть на западе» и (2) «Убить чужим ножом». Сначала мы атакуем конкурента так, чтобы, защищаясь, он оказался уязвимым для другой атаки («Подняв шум на востоке, напасть на западе»). Затем, вместо того чтобы самим атаковать уязвимого противника, мы оставляем эту возможность другим игрокам («Убить чужим ножом»). Если конкурент сможет защититься от нашего нападения, он будет атакован другими участниками отрасли, ослабнет и, возможно, будет вынужден отказаться от

¹ Sun Tzu, *The Art of War*, глава 5, в переводе Giles.

обороны против нас. Если же конкурент решит, что наше вторжение не стоит защиты, мы сможем беспрепятственно захватить желаемую территорию. В любом случае побеждаем мы.



Три генерала, три стратегии. После смерти отца принц царства Чу оказался пленником царства Ци. Естественно, он хотел вернуться домой и сесть на трон. Однако правитель Ци запросил за освобождение принца очень высокую цену: принц, будущий король, должен будет отказаться от обширных земель на востоке своего царства в пользу Ци. Принцу не оставалось ничего другого, как согласиться.

Вернувшись домой и став королем, новый правитель Чу столкнулся с дилеммой. К границе его царства подступил полк солдат Ци. Они требовали, чтобы король сдержал свое обещание и сдал им восточные земли. Король не знал, как ему поступить: выполнить обещание или нет. Поэтому он призвал к себе трех своих генералов и спросил совета у них.

Первый генерал считал, что единственный выход из ситуации — отдать земли и позже попробовать вернуть их обратно. Он сказал, что от репутации короля зависит его способность править страной. Если правитель откажется передать Ци обещанные земли, он покажет, что его слово ничего не стоит, и тогда его авторитет окажется под угрозой. Генерал предложил отправиться на границу и сдать солдатам Ци восточные территории.

Второй генерал высказался за защиту земель: эта территория слишком велика, поэтому отдавать ее нельзя ни при каких обстоятельствах.

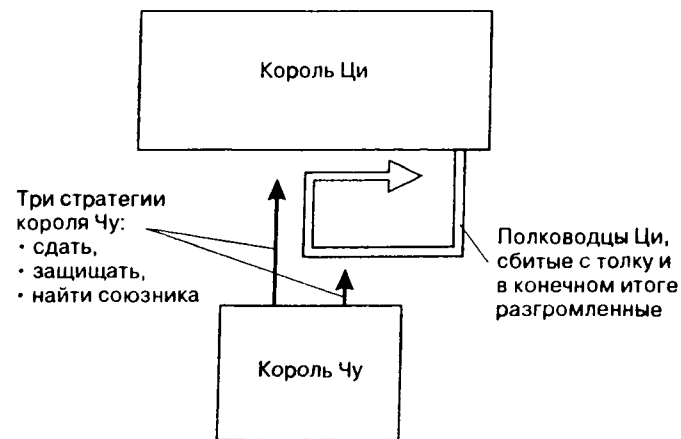
От размера государства зависит его сила, так что, принеся такую жертву, король спасет лицо, но окажет плохую услугу своему народу. Этот генерал предложил вести войска на защиту восточных рубежей страны.

Третий генерал выступил за поиск союзника с тем, чтобы вместе защищать территорию страны. Он согласился со вторым генералом в том, что земли слишком велики, чтобы их отдавать, но опасался, что у Чу не хватит сил для их обороны от Ци. Он взялся возглавить дипломатическую миссию в крупное соседнее царство, Цинь, и попросить у него помощи по защите восточных территорий.

Король поблагодарил генералов за советы и отпустил их. Он обдумал все предложения и решил не выбирать ни одно из них. Вместо этого он решил воспользоваться всеми тремя.

На следующий день король приказал первому генералу действовать согласно его совету: отправиться к стоящему на границе полку солдат Ци и объявить им о намерении сдать обещанные земли. Польщенный генерал взял своих солдат и отправился выполнять поручение.

На другой день король сообщил второму генералу о своем согласии с его предложением. Восточные земли — действительно слишком высокая плата за сдержанное обещание. Он приказал этому генералу следовать предложенному им плану: вести войска на восточную границу Чу и готовиться к обороне страны от нападения со стороны Ци.



На третий день после первоначальной консультации король велел третьему генералу сделать так, как тот предлагал: возглавить дипломатическую миссию в царство Цинь и попросить о помощи. Этот генерал собрал небольшую свиту и отбыл выполнять приказание.

Царство Ци пришло в смятение от смешанных стратегий поведения Чу. Один из генералов Чу прибыл на границу и сообщил о сдаче земли. Через день второй генерал приготовился ее защищать. По мнению полководцев Ци, настало время внести ясность. Они послали за подкреплением и вознамерились взять западные земли Чу силой.

Вместе с подкреплением прибыл и король Ци. Он планировал сам повести свою армию в бой.

Когда силы Ци и Чу уже стояли друг против друга, готовые вступить в схватку, появился третий генерал. Он вел войска Цинь, возглавляемые циньским генералом. Войска были готовы встать на сторону армии Чу.

Видя численное превосходство противника, король Ци отступил. Восточные земли Чу были сохранены¹.

Резюме. Как *Microsoft* и *Coca-Cola* своими многочисленными инициативами не оставляя своим противникам возможности победить, так и король Чу сбил с толку своего оппонента (короля Ци) и, одновременно применив три стратегии, умножил свои шансы на успех. Осуществляя многочисленные инициативы, мы становимся трудным противником. Объединяя стратегемы для создания совершенно новых, мы становимся противником, чьи действия предсказать практически невозможно.

¹ Адаптировано из Verstappen, *The Thirty-Six Strategies of Ancient China*, 186–188.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Использование 36 стратагем в качестве
ОСНОВЫ ДЛЯ МОЗГОВОГО ШТУРМА

Эта книга предназначена не только для чтения, но и (даже в большей степени) для использования на практике. Ее идея состоит в том, что в «36 стратагемах» описываются 36 универсальных схем стратегического взаимодействия, 36 эффективных маневров по созданию и завоеванию преимущества.

Сначала необходимо понять эти схемы, а затем использовать их в качестве наглядных иллюстраций для мозгового штурма. При таком подходе можно систематически находить креативные, нешаблонные стратегии или решения ваших проблем.

Шаг 1: определение проблемы. Для того чтобы обеспечить целенаправленность и продуктивность процесса решения проблемы, вы должны четко сформулировать, что именно необходимо разрешить. Для этого необходимо определить три элемента:

- ситуацию;
- цель;
- ключевых игроков (вас, вашего противника и других участников).

Определение *ситуации* — это краткое описание того, что привело к возникновению имеющейся проблемы. Оно должно быть исчерпывающим, но кратким (одно предложение). Вот несколько примеров:

- На нашем рынке появился новый игрок, который отнимает у нас долю рынка.
- На нашем рынке происходит падение спроса.
- Мы хотим выйти на рынок XYZ, но там доминирует сильный игрок.

Определение *цели* означает четкое и краткое формулирование либо вопроса, на который вы хотите найти ответ (например, «Как помешать

выходу компании ABC на наш рынок?»), либо результата, которого вы хотите достичь (например, «Заморозить попытки компании ABC выйти на наш рынок, что даст нам преимущество в один год»).

Определение *игроков* означает просто перечисление того, кто есть «вы» (компания такая-то), кто «ваш противник» (компания ABC) и какие еще игроки участвуют в этой игре (например, орган, регулирующий рынок XYZ). Противником необязательно должен быть ваш конкурент. Это может быть любой участник вашей игры, на чьи действия вы хотите повлиять. Например, это может быть один из ваших покупателей или заказчиков. Может оказаться, что вы определите более одного противника, например своих покупателей и своего главного конкурента.

Шаг 2: разработка альтернатив. Здесь мы переходим к вопросам из приложения. Выберите стратагему, по порядку или случайно. Для каждой стратагемы вы уже будете знать ситуацию, цель и участников. При ответе на вопросы по выбранной стратагеме у вас возникнут дополнительные вопросы. Ответы на них станут поводом для творческого поиска и приведут к разработке новых альтернатив. Записывайте эти альтернативы. В этом вам пригодятся бумага, белая доска с маркером или блокнот. Фиксируйте альтернативы быстро и воздерживайтесь от искушения немедленно их критиковать.

Шаг 3: расстановка приоритетов среди альтернатив. На этом этапе вы должны просмотреть все разработанные на шаге 2 альтернативы и выбрать из них те, что, как вам кажется, имеют наибольший потенциал и/или наиболее легки для осуществления. Можете оценить их по шкале A, B и C, где A — альтернативы с высоким потенциалом, легкие для осуществления; C — альтернативы с низким потенциалом, трудные для осуществления; B — все остальные варианты.

Шаг 3: анализ альтернатив. Не торопитесь внедрять лучшие альтернативы. До сих пор мы нигде не принимали во внимание факты. Теперь приоритетные альтернативы необходимо дополнить фактическим материалом. Какой именно анализ и какие факты потребуются — зависит от конкретной альтернативы и от уровня определенности, с которым вы хотите подойти к принятию решения.

Приступайте. В остальной части настоящего приложения предполагается, что вы выполнили шаг 1, т. е. определили проблему. В предшествующих главах были даны схематичное изображение каждой стратагемы, ее описание, ключевые элементы и некоторые вопросы для размышления. Теперь самое время дать волю мысли и открыть себя

для новых идей. Время оставить в стороне официальные суждения и получать удовольствие от процесса!

Примечание: дополнительные инструменты и средства успешного применения 36 стратагем см. на сайте www.artofadvantage.com.

СТРАТАГЕМА 1. Чтобы захватить, нужно дать отойти

Тесным противник будет еще сражаться. Противник, имеющий пути для бегства, сражаться не будет. Нужно преследовать его, не давая ему передышки, но и не тесня его чрезмерно. Когда силы противника иссякнут, его воля сражаться исчезнет. Тогда вражескую армию можно будет пленить, даже не замочив в крови оружие.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы «захватываете» своего врага.
- Вы можете убить его, но не делаете этого.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Кто ваш противник?
- Какие инновации он может представить? (Перечислите 3–5 наиболее вероятных и значительных.)
- Если предположить, что каждая инновация будет сделана, какие действия вы должны будете предпринять, чтобы быстро догнать противника?

СТРАТАГЕМА 2. Менять кирпич на нефрит

Соблазни врага приманкой, а затем возьми его.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы даете своему противнику нечто, не представляющее для вас особой ценности.
- Взамен противник дает вам нечто, что вы цените гораздо выше.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Кто ваш противник (например, покупатель, конкурент, поставщик)?
- Что у вас есть такого, что противник ценит выше, чем вы?
- Что у противника есть такого, что он ценит ниже, чем вы?

- На что вы можете обменять каждую из этих «вещей»? Как можно осуществить данный обмен?

СТРАТАГЕМА 3. Заманить врага на крышу и убрать лестницу

Открой свои слабые места, чтобы привлечь к ним врага. Когда он проникнет в твои ряды, окружи его, отрезав путь к отступлению.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы впускаете противника на контролируемую вами территорию.
- Вы отрезаете своим солдатам и солдатам противника пути к отступлению.
- Это поднимает боевой дух ваших солдат...
- ...и ставит противника в невыгодную ситуацию.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Кто ваш соперник?
- Что может быть вашей «крышей» в контексте данной стратагемы (например, ваш товарный сегмент, ваш рынок)?
- Как можно завлечь соперника на вашу «крышу»?
- Что значит «убрать лестницу»?
- Каким будет исход исполнения результирующих стратегий?

СТРАТАГЕМА 4. Выманить тигра с гор

Дождись срока, когда противник устанет. Используй кого-нибудь для того, чтобы заманить его в ловушку. Предприми опасную атаку, но вымани врага.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Ваш противник находится в «цитадели».
- Вы выманиваете противника из этого укрытия.
- Вы либо (1) атакуете на открытом поле, либо (2) атакуете «цитадель».

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Кто ваш противник?
- Что представляет собой его цитадель (например, рыночная ниша, компетенция)?

- Каким может быть выход противника из этой цитадели (например, вход в рыночную нишу XYZ, развитие компетенции ABC)?
- Поставьте себя на место противника. Что может склонить его к выходу из цитадели?
- Как в каждом из перечисленных вами сценариев можно извлечь преимущество из того факта, что противник оставил свою цитадель?

СТРАТАГЕМА 5. Подружиться с дальним врагом, чтобы воевать с близким

По географическим причинам завоевывать близких врагов выгоднее, чем удаленных. Поэтому нужно на время заключить союз с дальними врагами, поступившись различиями политических взглядов.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы объединяетесь с дальним врагом.
- Вы атакуете близкого врага.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Перечислите как можно больше противников или типов противников.
- Для каждого из них определите как минимум одну общую (для вас и противника) цель.
- Классифицируйте противников или типы противников по степени совпадения их интересов с вашими (например, высокое, среднее и низкое совпадение).
- Как вы можете сотрудничать или союзничать с каждым противником/типом противников?
- На кого будет направлена ваша совместная атака?
- Каким будет ваш совместный результат?

СТРАТАГЕМА 6. Убить чужим ножом

С врагом все ясно, а насчет друга нет уверенности. В такой ситуации используйте друга, чтобы убить врага, а сам не применяй силы. Диалектически, чужая утрата — это ваша выгода.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы побуждаете третью сторону напасть на вашего врага.
- Вы не предпринимаете прямых действий.
- Вы воздействуете на своего противника через третью сторону.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Кто они, враги ваших врагов? Подумали ли вы о поставщиках, дистрибьюторах, товарах-заменителях, конкурентах?
- Какими источниками влияния над каждой из этих третьих сторон вы располагаете? (Для каждой из них перечислите как можно больше источников.)
- Как можно использовать эти источники, чтобы побудить третьей стороны атаковать вашего противника?

СТРАТАГЕМА 7. Взять в осаду Вэй, чтобы спасти Чжао

Лучше врагов разделить, чем позволить им быть вместе. Тот, кто наносит удар первым, проигрывает, кто бьет последним — побеждает.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы находитесь в состоянии прямого конфликта с вашим противником.
- Ваш союзник защищает вас, нападая на вашего противника.
- Противник, обороняясь, прекращает конфликт с вами.
- Теперь ваш противник должен сражаться сразу на двух фронтах (это многократно увеличивает ваши шансы на успех).

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Кто еще, кроме вас, беспокоит вашего противника? Кто еще может повлиять на его успех? (Перечислите как можно больше потенциальных союзников.)
- Подумали ли вы о конкурентах или других подразделениях/видах деятельности вашей фирмы?
- Как эти «союзники» могут атаковать вашего противника или усложнить ему жизнь?
- Как на это отреагирует противник?

СТРАТАГЕМА 8. Стратагема сеяния вражды

Воспользуйся шпионом, засланным врагом, и сможешь победить безо всяких потерь со своей стороны.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы склоняете контрагента вашего противника работать на вас.
- Через этого контрагента вы разрываете критическую связь, от которой зависит ваш противник.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- От каких критических связей зависит ваш противник? (Перечислите как можно больше.)
- Как вы можете повлиять на каждую из этих связей или ликвидировать ее?
- Каковы будут последствия каждого образа действий?

СТРАТАГЕМА 9. Мутить воду, чтобы поймать рыбу

Воспользуйся скрытым разладом во вражеском стане, извлеки выгоду из его слабости и отсутствия постоянства. Это так же естественно, как на ночь ложиться спать.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы сеете смятение в рядах противника.
- Это ослепляет вашего противника и тем самым мешает ему понять ваши намерения или увидеть ваш подход.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Какие действия вы можете предпринять, если ваш противник окажется слишком слеп, чтобы реагировать?
- На какие элементы среды вашего противника (или то, как он воспринимает эту среду) вы можете повлиять?
- Как вы можете повлиять на эти элементы?

СТРАТАГЕМА 10. Вытащить хворост из очага

Столкнувшись с сильным врагом, не противодействуй открыто его силе, а попробуй найти его опору и ослабляй ее. Так слабый одолевает сильного.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вместо открытой атаки на противника вы атакуете источник его силы.
- Это ослабляет вашего противника или мешает ему атаковать.
- Вы разбиваете ослабленного противника.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- В чем заключаются источники силы вашего противника? От каких ресурсов он зависит?
- Опишите, каким образом вы могли бы ограничить противнику доступ к каждому источнику или ресурсу.
- Какие из этих методов воздействия наиболее перспективные?
- Каким будет результат их осуществления?

СТРАТАГЕМА 11. Запереть дверь, чтобы поймать вора

Если враг слаб и немногочислен, окружай его на месте и уничтожай. Если позволить ему отступить, придется тратить силы на преследование.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы определяете момент, когда оппонент слаб, разделен или расфокусирован.
- Вы используете этот момент, окружая врага, не давая ему бежать, но не предпринимаете прямой атаки.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Какие действия вы бы хотели не дать своему противнику совершить? Какую угрозу он представляет?
- Какими средствами воздействия на противника вы располагаете?
- Как можно использовать эти средства воздействия, чтобы сдерживать противника (т. е. не давать ему действовать)?
- К какому результату приведет такой подход?

СТРАТАГЕМА 12. Заменить опоры гнилыми бревнами

Вынуждай союзника постоянно менять свое построение. Пользуйся беспорядком в его рядах, чтобы истощить его силы. Дождись, пока он потерпит поражение, и сам стань победителем. Это все равно что менять направление движения колесницы, притормаживая ее колеса.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Преимущество вашего противника строится на ряде опорных структур.
- Вы атакуете эти структуры.
- Разбивая опорные структуры, вы лишаете противника целостности, а затем побеждаете его.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Каковы опорные структуры вашего противника? Если представить противника в виде дома, то на каких опорах он построен?
- Как вы можете атаковать эти опорные структуры?
- Каким будет результат каждой атаки?
- Какая атака представляется наиболее перспективной?

СТРАТАГЕМА 13. Стратагема красотки

Если войско могучее, нападай на его командира. Если командир мудр, воздействуй на его чувства. Когда его воинский дух ослабнет, сила войска растает сама. Это стратагема использования вражеской слабости ради самосохранения.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Ваш противник обладает слабостью или потребностью.
- Вы приманиваете противника, потакая этой слабости или потребности.
- Это стимулирует противника действовать в ущерб самому себе.
- Вы извлекаете преимущество из этой ошибки.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Чего хочет или в чем нуждается ваш противник? Что может представлять собой «красотка»?

- Каким образом вы можете предоставить противнику желаемое?
- Каким образом вы, предоставив противнику желаемое, обретете власть над ним?
- Каков вероятный исход каждого образа действий?

СТРАТАГЕМА 14. Бить по траве, чтобы вспугнуть змею

Расследуй любое подозрение в отношении ситуации в стане врага. Прежде чем предпринимать военные действия, убедись в знании этой ситуации. Многократная рекогносцировка — отличный способ обнаружить затаившегося врага.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы не уверены в сильных сторонах или стратегии своего противника.
- Вы проводите небольшую или непрямую атаку на него.
- Отвечая на вашу «ложную» атаку, противник демонстрирует свою сильную сторону или стратегию.
- Зная это, вы планируете «настоящую» атаку.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Как будет выглядеть настоящая, полномасштабная атака?
- Как будет выглядеть ненастоящая, небольшая атака?
- Какую новую информацию можно приобрести посредством небольшой атаки? На какой вопрос вы сможете получить ответ?
- Опишите возможные результаты полномасштабной и небольшой атак.
- Какая из них кажется вам предпочтительной?

СТРАТАГЕМА 15. Грабить дом во время пожара

Если враг понес большой урон, воспользуйся случаем — вступи в прямую конфронтацию. Так сильный побеждает слабого.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Происходит проблема.
- Ваш противник замирает или отступает.

СТРАТАГЕМА 12. Заменить опоры гнилыми бревнами

Вынуждай союзника постоянно менять свое построение. Пользуйся беспорядком в его рядах, чтобы истощить его силы. Дождись, пока он потерпит поражение, и сам стань победителем. Это все равно что менять направление движения колесницы, притормаживая ее колеса.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Преимущество вашего противника строится на ряде опорных структур.
- Вы атакуете эти структуры.
- Разбивая опорные структуры, вы лишаете противника целостности, а затем побеждаете его.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Каковы опорные структуры вашего противника? Если представить противника в виде дома, то на каких опорах он построен?
- Как вы можете атаковать эти опорные структуры?
- Каким будет результат каждой атаки?
- Какая атака представляется наиболее перспективной?

СТРАТАГЕМА 13. Стратагема красотки

Если войско могучее, нападай на его командира. Если командир мудр, воздействуй на его чувства. Когда его воинский дух ослабнет, сила войска растает сама. Это стратагема использования вражеской слабости ради самосохранения.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Ваш противник обладает слабостью или потребностью.
- Вы приманиваете противника, потакая этой слабости или потребности.
- Это стимулирует противника действовать в ущерб самому себе.
- Вы извлекаете преимущество из этой ошибки.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Чего хочет или в чем нуждается ваш противник? Что может представлять собой «красотка»?

- Каким образом вы можете предоставить противнику желаемое?
- Каким образом вы, предоставив противнику желаемое, обретете власть над ним?
- Каков вероятный исход каждого образа действий?

СТРАТАГЕМА 14. Бить по траве, чтобы вспугнуть змею

Расследуй любое подозрение в отношении ситуации в стане врага. Прежде чем предпринимать военные действия, убедись в знании этой ситуации. Многократная рекогносцировка — отличный способ обнаружить затаившегося врага.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы не уверены в сильных сторонах или стратегии своего противника.
- Вы проводите небольшую или непрямую атаку на него.
- Отвечая на вашу «ложную» атаку, противник демонстрирует свою сильную сторону или стратегию.
- Зная это, вы планируете «настоящую» атаку.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Как будет выглядеть настоящая, полномасштабная атака?
- Как будет выглядеть ненастоящая, небольшая атака?
- Какую новую информацию можно приобрести посредством небольшой атаки? На какой вопрос вы сможете получить ответ?
- Опишите возможные результаты полномасштабной и небольшой атак.
- Какая из них кажется вам предпочтительной?

СТРАТАГЕМА 15. Грабить дом во время пожара

Если враг понес большой урон, воспользуйся случаем — вступи в прямую конфронтацию. Так сильный побеждает слабого.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Случается проблема.
- Ваш противник замирает или отступает.

- Вы используете бездействие или отступление противника для своего усиления.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Проблемы каких типов открывают вам возможности? (Перечислите пять или десять наиболее перспективных.)
- Какие именно возможности представляет каждая из этих проблем?
- Готовы ли вы воспользоваться этими возможностями? Если нет, то что вы должны сделать, чтобы подготовиться?
- Вероятность возникновения каких проблем наиболее высока?
- Какие проблемы вы можете вызвать сами?

СТРАТАГЕМА 16. Временами лучшая стратегия — бегство

Чтобы избежать столкновения с сильным врагом, армия должна отступить и ждать удобного момента. Это соответствует общепринятым военным принципам.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы сталкиваетесь с сильным противником.
- Вы отступаете.
- Вы применяете свои сохранные силы в другом месте или в другое время.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Опишите, что для вас означает отступление.
- Какие ресурсы (например, деньги, рабочее время руководства) будут высвобождены в случае отступления?
- На какие другие цели можно направить данные ресурсы?
- К чему это приведет?

СТРАТАГЕМА 17. Увести овцу, попавшую под руку

Даже малейшую слабость врага непременно нужно использовать. Даже малейшую выгоду ни в коем случае нельзя упускать. Маленькая слабость противника — это маленькое преимущество у меня.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Ваш противник бездействует (например, потому что отвлекся).
- Вы используете этот момент для активного действия.
- К тому моменту, когда противник осознает свою ошибку, вы уже имеете преимущество.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Если бы вы были вашим противником, какие возможности или инициативы вы бы преследовали в данный момент? Какие вопросы стояли бы у вас на повестке дня?
- Все ли эти возможности/инициативы преследует ваш противник?
- Почему, по вашему мнению, он не использует некоторые из них?
- Какую возможность вы можете извлечь из этого бездействия?

СТРАТАГЕМА 18. Притвориться безумным, но сохранять хладнокровие

Временами лучше сделать вид, что ничего не знаешь и не хочешь ничего делать, чем делать вид, что владеешь знанием, и действовать безрассудно. Тот, кто пребывает в покое, не раскрывает своих планов, как грозовое облако зимой ждет подходящего времени.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Ваш противник силен и/или вы слабы.
- Чтобы скрыть свою угрозу, вы притворяетесь безумным.
- Когда противник теряет бдительность, вы одерживаете над ним верх.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Какую реакцию (например, на ваши планы) вы хотите предотвратить?
- Какого мнения о вас должен придерживаться противник, чтобы отказаться от реагирования? Что «безумие» означает в контексте вашей ситуации?
- Как вы можете заставить своего противника поверить в ваше безумие? (Например, что можно изменить в вашем плане, чтобы он казался «безумным»?)

- Каков вероятный исход каждого из найденных вами подходов?

СТРАТАГЕМА 19. Наблюдать за пожаром с противоположного берега

Пусть в стане врага назревает разлад. Нужно держаться от этого вдалеке и ждать, когда наступит крах. Взаимные распри и взгляды, полные ненависти, — верный знак того, что враг сам себя погубит. Внимательно наблюдай и готовься воспользоваться любым преимуществом, какое тебе представится.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Ваш противник занят внутренним конфликтом или конфликтом со своими союзниками.
- Ваша атака может привести к примирению в рядах противника (или миру между ним и его союзниками).
- Вы воздерживаетесь от действий.
- Продолжающийся конфликт причиняет ущерб вашему противнику.
- После того как противник достаточно ослабнет, вы его атакуете.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- В чем суть вашей текущей битвы?
- Какой может быть следующая битва?
- Что произойдет, если вы ввяжетесь в эту битву? Станет ли ваш противник сил' нее или слабее; станете ли вы более или менее готовы к следующей битве?
- Что произойдет, если вы воздержитесь от участия в этой битве? Станет ли ваш противник сильнее или слабее; станете ли вы более или менее готовы к следующей битве?
- В каком случае вы становитесь более подготовленным к следующей битве?

СТРАТАГЕМА 20. Пожертвовать сливой, чтобы спасти персиковое дерево

Если обстановка не позволяет обойтись без потерь, нужно пожертвовать частью, чтобы укрепить целое.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы не можете победить на всех фронтах.
- Вы позволяете своему противнику одержать победу на одном фронте.
- Вы сохраняете и даже усиливаете другой фронт.
- С помощью этого сохраненного фронта вы разбиваете противника.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Каковы «фронты» вашей битвы?
- В чем может состоять жертва каждым из этих фронтов?
- Каковы положительные и отрицательные последствия такой жертвы?
- Опишите конечный результат жертвования на каждом из фронтов. Опишите ситуацию (в один абзац), к которой приведет каждая такая жертва.
- Возникает ли ситуация, что жертва на одном из ваших фронтов ставит вас в более выгодную позицию с точки зрения битвы на всех остальных фронтах?

СТРАТАГЕМА 21. Стратагема открытых городских ворот

Если пусто у самого — сотвори еще большую пустоту. Пусть из собственной трудности у противника появится еще большая трудность. Это тактика для ситуаций, когда вражеских сил много, а своих — мало.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Ваш противник атакует или готовится к атаке.
- Вы демонстрируете свою сильную или слабую сторону.
- Противник отзывает атаку, так как опасается вашей силы или перестает считать вас угрозой.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Перечислите как можно больше противников (например, прямых конкурентов, поставщиков, дистрибьюторов).

- Если вы продемонстрируете противнику свою истинную стратегию, какую угрозу вы будете представлять в его глазах? (На этот вопрос необходимо ответить применительно к каждому выявленному противнику.)
- Как он отреагирует на это знание? (Ответьте для каждого выявленного противника.)
- Учитывая полученные ответы, стоит ли вам раскрывать свою стратегию или планы?
- Как бы вы хотели, чтобы противник отреагировал?
- Какая информация подвигнет его на такую реакцию?

СТРАТАГЕМА 22. Спокойно ждать, когда враг утомится

Силы, связывающие врага, истекают не из открытого противоборства. Активно обороняясь: этим ты ослабишь врага и обеспечишь себе преимущество.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы прогнозируете, что поле боя сменится.
- Вы занимаете оборонительную позицию на новом поле боя.
- Вы ждете своего противника.
- Когда противник появляется, вы, используя более выгодную позицию, разбиваете его.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Кто ваш противник?
- Как он определяет поле боя?
- Как может смениться поле боя? (Перечислите как можно больше вариантов.)
- По какой причине может произойти смена поля боя (для каждого из перечисленных выше вариантов)?
- Какие изменения наиболее вероятны?
- Какие действия вы можете предпринять, чтобы подготовиться к данной смене или заранее занять на новом поле боя позицию?
- Какие действия вы можете предпринять, чтобы ускорить данную смену поля боя?

СТРАТАГЕМА 23. Пересадить гостя на место хозяина

Когда есть шанс, нащупывай вход и продвигайся вперед, пока не достигнешь главенства над союзником. А затем возьми контроль над ним в свои руки.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Ваш противник не воспринимает вас как представляющего угрозу.
- Вы постепенно наращиваете власть над противником.
- Вы берете ситуацию под контроль.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Кто ваш противник?
- Какие существуют рычаги управления им (например, его производственная мощность, доступ к финансированию, взаимоотношения с покупателями)? Перечислите не менее пяти.
- Что может вызвать с его стороны оборонительную реакцию?
- Какую слабую позицию вы можете занять, чтобы предотвратить такую ответную реакцию?
- Как, отталкиваясь от этой позиции, вы можете начать контролировать выявленные выше рычаги? Перечислите не менее пяти способов.
- Какая из найденных вами стратегий (рычаги управления, новая позиция, план по контролю над рычагами) наиболее привлекательна?

СТРАТАГЕМА 24. Потребовать прохода через Гао, чтобы завоевать его

Кто-то слабый зажат между двумя сильными врагами. Противник угрожает подчинить его себе. Я же под предлогом помощи слабому укрепляю свои позиции. Одними разговорами доверия оказавшегося в беде не завоевать.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- У вас с другой фирмой есть общая цель или общий враг.

- Вы заключаете альянс для достижения этой цели или победы над врагом.
- Затем вы захватываете своего союзника.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Какова ваша цель?
- Какого навыка или компетенции вам не хватает для достижения данной цели?
- Какие партнеры могут предоставить вам недостающее и какая общая цель может привести к союзу между вами? Перечислите не менее пяти.
- Для каждого из перечисленных партнеров определите действия, которые необходимо предпринять, чтобы избавить себя от потребности в данном партнере в будущем.
- Какой вариант (комбинация партнера и действий) дает наилучший результат?

СТРАТАГЕМА 25. Золотая цикада сбрасывает чешую

Всегда сохраняй уверенный вид. Не допускай изъянов в своей позиции. Так можно не позволить союзнику поддаться страхам и не дать противнику повода предпринять нападение. Сам же втайне отведи свои основные силы.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы создаете видимость чего-либо.
- Ваш противник концентрируется на этой «ширме», принимая ее за реальную деятельность.
- Вы переводите реальную деятельность в другое место.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Кто ваши противники или с какими угрозами вы должны бороться? (Перечислите как можно больше).
- Что привлекает этих противников или эти угрозы?
- Какую видимость вы можете создать, чтобы скрыться от своих противников?
- В какое «место» вы можете перевести деятельность, чтобы противники ее не заметили?

СТРАТАГЕМА 26. Стратагема причинения себе увечья

Никто и никогда не хочет нанести себе рану. Если кто-то поранился, значит, здесь нет подвоха. Если ложь кажется настолько правдивой, что правда кажется ложью, хитрость удалась. В таком случае воспользуйся слабостью врага, обведенного вокруг пальца.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вашему успеху препятствуют подозрения противника.
- Вы причиняете ущерб самому себе путем (1) завоевания доверия противника или (2) стараясь не представлять для него угрозы.
- Ваш противник становится менее бдительным.
- Вы пользуетесь этим и нападаете на противника.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Кто ваш противник? (Перечислите как можно больше.)
- Какова ваша цель?
- Как и почему противник препятствует вам (для каждого противника в отдельности)?
- Перестанет ли противник препятствовать вам, если вы будете представлять для него меньшую угрозу?
- Какое «увечье» вы можете причинить себе, чтобы представлять меньшую угрозу?
- Каким будет результат такого поступка (применительно как к этой, так и к следующей игре)?

СТРАТАГЕМА 27. Взять труп займы, чтобы вернуть себе жизнь

Когда можешь действовать для себя, не давай себя использовать. Когда не можешь ничего сделать, старайся чем-нибудь воспользоваться. Пользуйся тем, кто не может действовать, так, чтобы он служил тебе.

Из «36 стратагем»

Практическое приложение данной стратагемы заключается в том, чтобы при помощи мертвого или забытого противостоять ныне существующему.

Ключевые элементы:

- Вы принимаете нечто забытое/отброшенное (модель, идею, технологию).

- Так как ваши противники отказались от этой вещи, пользуетесь ею только вы.
- Вы превращаете эту уникальность в рыночную власть.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- От каких моделей, идей, технологий отказались ваши конкуренты?
- Для каждой из них опишите, что произойдет, если вы вернетесь к «забытому старому».
- Сможете ли вы дифференцироваться?
- Как реагируют ваши конкуренты?
- Стоит ли вам возвращаться к какой-либо из этих моделей, идей или технологий?

СТРАТАГЕМА 28. Грозить софоре, указывая на тут

Начальник, желающий укротить подчиненного, должен прежде внушить ему глубокий страх, чтобы тот служил предупреждением. Зачастую одним твердым жестом можно завоевать верность, одним решительным действием — уважение.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы хотите повлиять на поведение вашего противника.
- Вместо того чтобы атаковать его напрямую, вы концентрируете внимание на другой цели.
- Этим вы даете противнику понять, каковы ваши сила и намерения.
- Противник, сознавая ваши силу и намерения, изменяет свое поведение.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Каких действий вы хотите добиться от своего противника?
- С помощью каких «сообщений» можно склонить его к этим действиям? (Перечислите как можно больше вариантов.)
- Какая «ложная атака» может стать источником такого сообщения?
- Кто может сыграть в этой ложной атаке роль «мнимого противника»?

СТРАТАГЕМА 29. Подняв шум на востоке, напасть на западе

Дух неприятеля и его ряды пришли в замешательство. Вот благоприятный момент для внезапного нападения. Эта ситуация сродни подъему талой воды, которая в любой момент может прорвать запруды. Когда внутренний контроль врага ослаблен, используйте это для его уничтожения.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы имитируете атаку.
- Ваш противник отвечает на эту ложную атаку.
- Отвечая на ложную атаку, противник становится уязвим для вашего истинного удара.
- Вы наносите свой истинный удар и разбиваете противника.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Какую атаку ожидает ваш противник?
- Какие действия предпримет противник, чтобы защититься от этой атаки?
- Для какого «истинного удара» он при этом станет уязвим? (Перечислите как можно больше вариантов.)
- Каким будет исход имитации «ложной» атаки и нанесения выявленного «истинного» удара?
- Как можно усилить ожидание «ложной» атаки со стороны противника?

СТРАТАГЕМА 30. Создав видимость ремонта дороги, втайне выступить на Чэн Цан

Специально выкажи наступательные действия. Когда же противник, уверенный в своем превосходстве, организует оборону, напади на него со спины.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы вынуждаете своего противника (или не мешааете ему) концентрировать внимание на прямой, традиционной атаке.
- Вы проводите непрямую, нетрадиционную атаку.
- Противника этот ход застает врасплох.
- Вы пользуетесь своим преимуществом.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Какую (традиционную) атаку ожидает ваш противник?
- Какие действия скорее всего предпримет противник, чтобы защититься от этой атаки?
- Для какой «нетрадиционной» атаки он при этом станет уязвим? (Перечислите как можно больше вариантов.)
- Каким будет исход имитации «очевидной» атаки и проведения каждой выявленной «нетрадиционной» атаки?
- Как можно усилить ожидание «очевидной» атаки со стороны противника?

СТРАТАГЕМА 31. Обманув государя, переправиться через море

Тот, кто старается все предвидеть, теряет бдительность. То, что видишь изо дня в день, не вызывает подозрений. Ясный день скрывает лучше, чем темная ночь. Все раскрыть — значит все утаить.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Ваш противник начеку.
- Вы осуществляете обычную с виду деятельность (повседневную рутину).
- Внимание противника обращено на эту видимость обычной работы. Он не видит ваших истинных атаки или намерения.
- Вы одерживаете верх над противником.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Какую атаку вы хотели бы провести?
- Какие обычные, повседневные события происходят в вашей среде (например, скупка акций, приобретение недвижимости)? Перечислите как можно больше таких событий.
- Как в этих повседневных событиях можно спрятать вашу желаемую атаку?

СТРАТАГЕМА 32. Сотворить что-то из ничего

Усыпи вражескую бдительность, создав мнимый фронт. Когда этот трюк сработает, замени этот фронт чем-то настоящим, что вдвойне собьет врага с толку. В обманчивой видимости часто скрывается надвигающаяся опасность.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Ваша прямая атака (т. е. атака с использованием существующих игроков) неэффективна.
- Вы создаете нового игрока/объект.
- Этот игрок/объект застаёт противника врасплох.
- Вы или новый игрок/объект побеждаете противника.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Как может выглядеть прямая атака (т. е. атака с использованием существующих игроков)?
- Появление какого нового игрока повысит ваши шансы на успех? (Перечислите как можно больше вариантов.)
- Каким будет результат ввода каждого нового игрока?
- Что потребуется для ввода каждого нового игрока?

СТРАТАГЕМА 33. Прятать нож за улыбкой

Добивайся доверия противника и внушай ему спокойствие; тогда осуществи свои скрытые планы. Подготовив все, как подобает, нападай без колебаний и не давай врагу опомниться.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Прямая атака встретит сопротивление со стороны противника.
- Вы выбираете дружественный (во всяком случае, с виду) подход.
- Противник ослабляет оборону и приветствует этот подход.
- Вы побеждаете соперника при помощи вторичной или скрытой атаки.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Какова вероятная реакция вашего противника на прямую атаку?
- Каким должен быть очевидно «дружественный» подход?
- Что вы можете сделать такого, чтобы противник это оценил? Какие действия он будет приветствовать?
- Как вы сможете достичь своей цели (т. е. цели прямой атаки), осуществляя действия, которые противник будет приветствовать?
- Каким будет результат данного подхода?

СТРАТАГЕМА 34. Замаскировать сухое дерево цветами

Введи противника в заблуждение, создав видимость более сильной армии, чем она есть на самом деле. Величие клина диких лебедей во многом обусловлено размахом их крыльев.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы слишком слабы, чтобы атаковать противника в одиночку.
- Вы координируете индивидуальные элементы своей среды.
- Будучи скоординированными, эти части становятся гораздо более сильным целым.
- Теперь вы достаточно сильны, чтобы разгромить своего противника.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Какие компоненты вы можете координировать? (Перечислите как можно больше.)
- Какие существуют потенциальные союзники?
- Из каких внутренних элементов состоит ваша организация? (Например, в операции Тянь Даня участвовали быки, женщины, дети и воины.)
- Каковы сильные стороны и интересы/цели каждого перечисленного компонента?
- Какая комбинация сильных сторон в случае координации станет достойным соперником вашему противнику?
- Как вы можете сыграть на интересах каждого компонента, чтобы склонить его к сотрудничеству?

СТРАТАГЕМА 35. Чтобы схватить разбойников, надо прежде поймать главаря

Захвати лидера, и тогда враг падет. Он окажется в такой же безнадежной ситуации, как морской дракон, вынужденный сражаться на суше.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вы столкнулись с упорным противником.
- Вы выявляете руководителя или руководителей противника.

- Вы нацеливаете свою атаку на этого руководителя или руководителей.
- Руководитель противника падет, а вместе с ним падет и вся организация.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Каких действий вы хотите добиться от своего противника?
- Кто в организации противника может отдать приказ на осуществление таких действий?
- Как вы можете повлиять на этого человека (людей)?

СТРАТАГЕМА 36. Стратагема цепочки стратагем

Если войско противника слишком многочисленно и противостоять ему открыто нет возможности, нужно заставить его связать самого себя и так погубить свои силы. Ключевую роль в победе в войне играет грамотное руководство. Мудрый военачальник принимает милость Неба.

Из «36 стратагем»

Ключевые элементы:

- Вместо того чтобы осуществлять одну стратегию, вы осуществляете несколько (одновременно или последовательно).
- Если какая-то стратегия окажется неэффективной, другая это исправит. Если и другая окажется неэффективной, положение спасет третья.
- В конечном итоге ваш противник оказывается подавлен или загнан в безвыходную ситуацию и падет.

Вопросы по осуществлению стратагемы:

- Какие из выявленных ранее стратегий вам наиболее симпатичны? (Например, какие обеспечивают наибольший эффект с наименьшими усилиями?)
- Какие стратегии можно объединить? Какие можно с легкостью осуществить одновременно?
- Какие стратегии совершенно не связаны друг с другом, но тем не менее допускают одновременное осуществление?
- Какие стратагемы можно объединить, чтобы получить новые стратагемы?
- Какие при этом открываются новые варианты действий?

ПРИЛОЖЕНИЕ В
Перечень кейсов

Н и же приводится полный список кейсов, упорядоченных по стратегеме, с указанием наименований компаний и кратким описанием их противников или сути самого кейса. Не все представленные в списке кейсы рассмотрены в тексте книги.

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
1	Barnes & Noble	Amazon.com
1	Barnes & Noble	Borders
	Bertelsmann	Приобретение CD-Now
1	Coca-Cola	Pepsi
		Клонирование компьютеров «IBM»
1	Estee Lauder	Приобретение Gloss.com
	FedEx	Экспресс-доставка корреспонденции
1	Gallo	Калифорнийские вина
	IBM	Тесное преследование конкурентов
1	Kodak	Sony
	Matsushita	Создание стандарта «VHS»
1	Microsoft	Переманивание пользователей «Word Perfect»

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
1	Rohm and Haas	Производство ацетилена
1	Seiko	Тесное преследование конкурентов — производителей часов
	Seven-Up	Coca-Cola и Pepsi
2	Amazon.com	Программа покупательских рецензий
2	American Airlines	Программа скидок постоянным пассажирам
2	AOL	Стратегия приобретения пользователей
		пониженную заработную плату
2	Coca-Cola	Использование канала продовольственных магазинов в качестве «убыточного лидера»
2	Coca-Cola	Использование продажи в розлив в качестве «убыточного лидера»
2	GE	Извлечение прибыли из кредитования покупателей
2	Gillette	Ценовая стратегия
2	GM	Введение кредитной карты
2	M	Стратегия на установление стандарта
2	Pepsi	Использование продажи в розлив в качестве «убыточного лидера»
	Virgin	Извлечение прибыли из собственного бренда
2	Автозаправочные станции	Использование этилированного бензина в качестве «убыточного лидера»
		Ценовая стратегия
		проводной связи

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
2	Производители бытовой электроники	Извлечение прибыли из кредитования покупателей
2	Производители лифтового оборудования	Извлечение прибыли из сервисного обслуживания
	Производители фотоаппаратов	Стратегия на усан
3	ABB	Корпоративная структура
3	Mario Gabelli	Оплата труда менеджеров
3	Mercedes-Benz	Листинг на американской фондовой бирже
	Microsoft	«Британская энциклопедия»
3	Pepsi	Coca-Cola
3	Procter & Gamble	Материальное стимулирование менеджеров
3	Thermo Electron	Корпоративная культура
4	Ben and Jerry's	Hadgen-Dazs
4	Iowa Beef Packers	Стратегия цепочки поставок
	3DO	Координация интересов с партнерами
5	Anheuser-Busch	Переоценка синергических выгод
	Arctic Cat	Альянс с Suzuki
5	Century 21	Коалиции агентств недвижимости
5	Corning	Политика совместных предприятий
5	Intel	Координация интересов с Dell и Compaq

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
5	Kellogg	Стратегия товара-микс
5	Lincoln Highway Association	Создана GM, Goodyear и Prest-O-Lite
5	Quaker Oats	Приобретение «Snapple»
5	Sears	Переоценка синергических выгод
5	Toyota	Альянсы с поставщиками
5	Лесопильни	Закупочные группы
6	Carl Icahn	White Knight
6	Coca-Cola	Home Sweetener Company
6	Ford	Маркетинговая стратегия «Ford Focus»
6	Европейские телекоммуникационные компании	Пользуются защитой государства
6	Производство какао	США и ЕС нарав Африки
6	Фармацевтическая промышленность	Процесс Управления по контролю за продуктами и лекарствами США
7	«Barbie»	Товары низшего сектора рынка защищают товары высшего сектора
7	Canon	Использование знаний в области оптоэлектроники
7	Coca-Cola	Стратегия наращивания присутствия
7	Fox	Многоплатформенная стратегия
7	Gillette	
7	Honda	Использование знаний в области моторостроения

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
7	<i>Microsoft</i>	Внедрение «Internet Explorer»
7	<i>Monsumto</i>	Ценовая стратегия
7	<i>Seiko</i>	Приобретение <i>Pulsar</i>
7	<i>Sharp</i>	Использование знаний в области оптоэлектроники
7	<i>Starbucks</i>	Стратегия расширения
7	<i>Swatch</i>	Товары низшего сектора рынка защищают товары высшего сектора
7	Автомобильные компании США	Неспособность защитить нижние сегменты рынка в 1960-х гг.
8	<i>Amway</i>	Японская модель дистрибуции
8	<i>Aeon</i>	Китайская модель дистрибуции
8	<i>Coca-Cola</i>	Венесуэльский буттлер <i>Pepsi</i>
8	<i>Coca-Cola</i>	Владельцы латиноамериканских магазинов
8	<i>Enron</i>	Лоббирование
	<i>KFC</i>	<i>McDonald's</i> в Китае
9	<i>Blockbuster</i>	Стратегия мерчандайзинга
	<i>Coca-Cola</i>	Объединение товаров
9	<i>Microsoft</i>	Объединение товаров
9	<i>Starbucks</i>	Предложение ценности
9	Авиакомпании	Ценовые стратегии
	Гостиницы	Привязка номеров

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
9	Телефонные компании	Ценовые стратегии
9	Финансовые коммерческие компании	Стратегия разработки новых предложений
10	<i>Alcoa</i>	Монополизация источника электроэнергии
10	<i>Coca-Cola</i>	Поставки кукурузного сиропа
10	<i>Kirch</i>	Стратегия поставок контента
10	<i>McDonald's</i>	Источник недвижимости
10	<i>MCI</i>	<i>AT&T</i>
10	<i>Minnetonka</i>	Поставки дозаторов для жидкого мыла
10	<i>Procter & Gamble</i>	Экспозиции в супермаркетах
10	<i>Sony</i>	Приобретение <i>Columbia Pictures</i> и <i>CBS</i>
10	<i>Xerox</i>	Патентная стратегия
11	<i>Borders</i>	Тактика повышающей торговли
11	<i>Gallo</i>	Контроль над виноградарями и дистрибьюторами
11	<i>IBM</i>	Стратегия дистрибуции
11	<i>Matsushita</i>	Сони/стратегия лицензирования
11	<i>Microsoft</i>	<i>Sun Microsystems</i>
11	<i>Nintendo</i>	Разработчики программного обеспечения
11	<i>Peter Pan</i>	Туристический бизнес

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
11	<i>U-Haul</i>	Грузоперевозки
11	Киностудии	Видеобизнес
11	Кинотеатры	Концессионный бизнес
12	<i>Bloomberg</i>	Маркетинговая стратегия
12	<i>Disney</i>	Использование персонажей из мультфильмов
12	<i>Kodak</i>	<i>Polaroid</i> /проявка за один час
12	<i>Sony</i>	Разработчики видеоигр <i>Nintendo</i>
13	<i>McCaw</i>	<i>BellSouth</i>
13	<i>Microsoft</i>	Инвестиции в <i>Best Buy</i> и <i>Radio Shack</i>
14	7-11	Тактика информирования покупателей
14	<i>Bristol-Myers</i>	« <i>Gylenol</i> »
14	<i>Microsoft</i>	Выход на рынок программного обеспечения для серверов
	<i>Yamaha</i>	«Лаборатория звука» в Лондоне
15	<i>Caterpillar</i>	<i>Komatsu</i>
15	<i>Coca-Cola</i>	<i>Pepsi</i>
15	<i>Compaq</i>	<i>Alta Vista</i>
15	<i>Deloitte and Touche</i>	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
15	<i>Michelin</i>	<i>Internal Rubber</i>
	<i>Virgin</i>	Момент выхода на японский рынок
15	Текстильная промышленность Бангладеш	Текстильная промышленность Малайзии

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
16	<i>Gallo</i>	Выход с рынка дешевого вина
16	<i>GE</i>	Стратегия № 1. № 2 или ухода с рынка
16	<i>General Dynamics</i>	Отказ от участия в программе « <i>F-16</i> »
16	<i>Intel</i>	Прекращение производства микросхем памяти
16	<i>Sony</i>	Отказ от стандарта « <i>Betamax</i> »
16	<i>Virgin</i>	Продажа акций в целях расширения
17	<i>AT&T</i>	Выход на рынок кредитных карт
17	<i>Coca-Cola</i>	Атака на воду в бутылках
17	<i>Home Depot</i>	Атака на строительные организации
17	<i>Intuit</i>	Атака на карандаш и бумагу
17	<i>Microsoft</i>	Общая стратегия
17	<i>Sony</i>	Атака на <i>Kodak</i> с цифровой фотографией
17	<i>Sony</i>	Создание транзисторного радиоприемника
18	<i>Telecom Italia</i>	Предложение о покупке со стороны <i>Olivetti</i>
18	<i>Virgin</i>	Выход на рынок авиаперевозок
19	<i>Burger King</i>	<i>McDonald's</i>
	<i>Chrysler</i>	<i>Ford</i> и <i>GM</i>
19	<i>Daewoo</i>	Рынок Великобритании
19	<i>Dr. Pepper</i>	Выход на рынок колы

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
19	<i>Epson</i>	Выход на рынок лазерных принтеров
19	<i>Gallo</i>	Стратегия дистрибьюции
	<i>Ikea</i>	Общая стратегия
19	<i>Intel</i>	Политика неконкуренции
	<i>Rolls Royce</i>	Выход на рынок США
19	<i>Virgin</i>	Азиатская стратегия
	Крупные авиа-компании	Бюджетные авиакомпании
20	<i>British Airways</i>	Концентрация на дальних перелетах
20	<i>De Beers</i>	Общая стратегия
20	<i>IBM</i>	Создание RISC-процессора
20	<i>Intel</i>	Разработка многочисленных товаров
20	<i>Morgan Stanley</i>	Концентрация на крупных сделках
20	<i>Nintendo</i>	16-битные видеонгры
20	<i>Sony</i>	Стратегия каннибализации
20	<i>TWA</i>	Отказ от части кресел в самолетах
20	Британские магазины продовольственных товаров	Интернет-стратегия
21	<i>Go</i>	Демонстрация своей стратегии и производственной мощи
21	<i>Klwl</i>	Демонстрация ограниченности намерений

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
21	<i>Legend</i>	Прозрачная корпоративная отчетность
21	<i>Microsoft</i>	Демонстрация стратегии цифрового дома
22	<i>Asahi</i>	<i>Kirin</i>
22	<i>Disney</i>	Сохранение неосновных видов бизнеса
22	<i>H. Wayne Huizenga</i>	<i>Miami Dolphins</i>
22	<i>Microsoft</i>	Позиционирование программных продуктов
22	<i>Wal-Mart</i>	<i>Sears</i>
23	<i>7-11 Japan</i>	Приобретение американской родительской компании
23	<i>Air Products and Chemicals</i>	Услуги по хранению промышленного газа
23	<i>Ames</i>	Приобретение <i>Zayre Corporation</i>
23	<i>Facset</i>	Превращение в службу баз данных
23	<i>Intel</i>	<i>IBM</i>
23	<i>Microsoft</i>	<i>IBM</i>
23	<i>Nintendo</i>	Стратегия ограничения поставок
23	<i>Wal-Mart</i>	Зарубежные производители
23	<i>WorldCom</i>	Приобретение <i>MCI</i>
23	«Oral B»	Индикатор износа щетки
23	Кофейная производительность Колумбии	Стратегия брендинга

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
23	Лесопилыни	Строительные организации
24	<i>Coca-Cola</i>	Поддержка армии США во время Второй мировой войны
24	<i>DHL</i>	Альянс с <i>Sinotrans</i>
24	<i>Hershey</i>	Стратегия расширения
24	<i>Hindustan-Lever</i>	Альянс с <i>Unilever</i>
24	<i>InterTrust</i>	<i>AOL</i>
24	<i>Komatsu</i>	Союзничество с фирмами США
24	<i>Legend</i>	Альянс с <i>HP</i>
24	<i>Michelin</i>	Интеграция вперед
24	<i>Microsoft</i>	Альянс с <i>Comcast</i>
24	<i>Virgin</i>	Альянсы с азиатскими фирмами
24	<i>Wal-Mart</i>	Стратегия расширения
24	Японское правительство	Содействие альянсам с зарубежными фирмами
25	<i>Disney</i>	Книгоиздательский бизнес
25	<i>Kimberly-Clark</i>	Выход на рынок бытовой электроники
25	<i>Thompson Travel Group</i>	Взаимосвязь видов деятельности
25	<i>Virgin</i>	Корпоративная структура
26	<i>American Airlines</i>	Защита от чрезмерного усиления позиций

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
26	<i>Apple</i>	<i>IBM</i>
26	<i>Intel</i>	Гарантия поставок процессоров для <i>IBM</i>
26	<i>Matsushita</i>	Привлечение партнеров по «VHS»
26	<i>Microsoft</i>	Защита от чрезмерного усиления позиций
26	<i>Pilkington</i>	Расширение рынка изделий из стекла
26	<i>Sony</i>	Выход на рынок дешевых радиоприемников
26	<i>Virgin</i>	Выход на американский рынок колы
26	<i>Wal-Mart</i>	Защита от чрезмерного усиления позиций
27	<i>Arm and Hammer</i>	Маркетинговая стратегия
27	<i>Disney</i>	Переиздание «Белоснежки и семи гномов»
27	<i>Goodyear</i>	Стратегия разработки новых товаров
27	<i>Nucor</i>	Разработка концепции мини-завода по выплавке стали
27	<i>Perrier</i>	Маркетинговая стратегия
27	<i>Southwest Airlines</i>	Модель «от точки к точке»
27	Американские производители потребительских товаров	Производство на заказ
28	<i>Crazy Eddie</i>	Гарантия цен

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
28	<i>DreamWorks SKG</i>	Маркетинговая стратегия фильма «Красота по-американски»
28	<i>Kmart</i>	«Синие предложения» как бренд
28	<i>Microsoft</i>	Объявления о создании «фантомном ПО»
28	«New York Post»	Программа «Daily News»
28	<i>Polaroid</i>	Стратегия активной обороны
28	<i>Sony</i>	Приобретение <i>Columbia Records</i>
28	<i>Virgin</i>	Лоббирование в конгрессе США
28	Разработчики программного обеспечения	Объявления о выпуске новых продуктов
29	<i>Hindustan-Lever</i>	Дистрибуция
29	<i>Microsoft</i>	Выпуск «OS/2» и «Windows»
29	<i>Pepsi</i>	Создание бутылки емкостью 12 унций
29	Братья Флик	<i>Feldmühle Nobel</i>
30	<i>Arco</i>	Ограничение модели дистрибуции
30	<i>Body Shop</i>	Стратегия франчайзинга
30	<i>Canon</i>	Стратегия дистрибуции
30	<i>First Direct</i>	Общая стратегия
30	<i>Hanes</i>	Стратегия дистрибуции
30	<i>Hindustan-Lever</i>	Маркетинговая и дистрибуторская тактика

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
30	<i>Polaroid</i>	<i>Kodak</i>
30	Автомобильные компании Японии	Выход на рынок автопогрузчиков
30	Американские авиакомпании	Неценовая конкуренция
31	<i>Alcoa</i>	Стратегия наращивания производственной мощности
31	<i>Krupp AG</i>	Приобретение <i>Hoersch</i>
32	<i>Boeing</i>	Создание <i>United Airlines</i>
32	<i>Coca-Cola</i>	Создание самостоятельной дочерней бутллинговой компании
32	<i>De Beers</i>	Создание традиции обручальных колец
32	<i>Ford</i>	Приобретение <i>Hertz</i>
32	<i>Miller</i>	Создание сегмента пива лайт
32	<i>Pepsi</i>	Создание сети ресторанов
32	<i>Virgin</i>	Стратегия марочного венчурного капитала
33	<i>Chrysler</i>	Гарантия цен
33	<i>GE</i>	Привлекательность как партнера
33	<i>IBM</i>	Политика лизинга
33	<i>Intel</i>	Стратегия брендинга
33	Автомобильные компании Японии	Ответ на кампанию «Покупайте американское»

СТРАТ.	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПРОТИВНИК/ОПИСАНИЕ
	Розничные торговцы	Ценовая защита
34	ABB	Корпоративная структура
	ACER	Сеть альянсов
34	Bennetton	Сеть поставщиков и дистрибьюторов
34	Coca-Cola	Сеть буттлеров
34	Ford и Chrysler	Сети поставщиков
34	Liberty Alliance	Microsoft
34	Symbian	Microsoft
34	Virgin	Корпоративная структура
35	Disney	Touchstone
	Gucci	Moët Hennessy Louis Vuitton SA (LVMH) и Pinault-Printemps-Redoute (PPR)
35	Philips Electronics	Маркетинговая стратегия B2B
35	Алюминиевая промышленность США	Переработка жестяных банок на алюминий
36	Coca-Cola	Многочисленные стратегии
	Microsoft	Многочисленные стратегии