



## Отглавление

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ. Эта книга об искусстве, а не о войне</b> .....	8
Эта книга написана для вас .....	11
Комплексный подход к победе .....	11
<b>ВВЕДЕНИЕ. Сунь-Цзы и его «Искусство войны»</b> .....	13
Древние, но вечные истины .....	14
Знакомство с Сунь-Цзы .....	15
Как была написана книга «Искусство войны» .....	16
Книга Сунь-Цзы умышленно усложнена .....	19
<b>ГЛАВА 1. Цзи (предварительные расчеты). Элементы стратегии</b> .....	22
1.1. Дао (праведность, справедливость). Как принимать решения, ведущие к победе .....	25
1.2. Дянь (своевременность). От вселенского распорядка к индивидуальному .....	33
1.3. Ди (ресурсы). Превратите свои пассивы в активы .....	35
1.4. Цзянь (лидерство). Состояние души .....	42
1.5. Фа (управление). Все об исполнении .....	45
1.6. Военная хитрость. Притворитесь слабой, когда вы сильны .....	47

<b>ГЛАВА 2. Ведение войны. Скорая победа</b> .....	51
2.1. Что добыл, то и съел .....	52
2.2. Завершайте сделку быстро .....	56
<b>ГЛАВА 3. Стратегическое нападение. Познай себя... и других</b> .....	61
3.1. Пять шагов к познанию себя и других .....	63
3.2. Как создать интересное резюме и выгодно продать себя .....	72
3.3. Пять обязательных условий победы .....	76
<b>ГЛАВА 4. Распределение сил. Сначала победите, потом сражайтесь</b> .....	81
4.1. Победы, прежде чем сражаться .....	83
4.2. Хрустальные туфельки или армейские ботинки? .....	87
<b>ГЛАВА 5. Мощь: правильно выбирайте момент, чтобы получить импульс</b> .....	97
5.1. XXI век — эпоха женщин .....	98
5.2. Шесть шагов к совершенствованию вашего индивидуального распорядка .....	102
<b>ГЛАВА 6. Реальное и нереальное. Иллюзии — это изнанка действительности</b> .....	110
6.1. Новый облик женственности .....	111
6.2. Изменение личной стратегии: влияние стиля на карьеру .....	120
<b>ГЛАВА 7. Борьба. Не раскрывайте свои карты</b> .....	129
7.1. Как преодолеть зависть сослуживцев .....	130
7.2. Крепкий пинок модельной туфелькой: как противостоять сексуальным домогательствам. ....	137

<b>ГЛАВА 8. Воображение. Замечайте то, чего никто не видит.</b> . . . . .	145
8.1. Превратите грустного щенка в золотую музу . . . . .	146
8.2. Женщины с Венеры... а также с Марса, Луны и Земли . . . . .	153
<b>ГЛАВА 9. Управление войсками: законы менеджмента.</b> . . . . .	164
9.1. Сущность организационного управления. . . . .	165
9.2. Рабочие и семейные навыки дополняют друг друга. . . . .	167
<b>ГЛАВА 10. Территория. Действуйте по обстановке</b> . . . . .	174
10.1. Как получить повышение без чрезмерных усилий . . . . .	175
10.2. Шесть способов потерпеть крах в роли менеджера. . . . .	183
<b>ГЛАВА 11. Девять полей боя. Как с наименьшими усилиями повысить свою конкурентоспособность</b> . . . . .	189
11.1. Девять полей боя для персонального роста и корпоративного маркетинга. . . . .	190
11.2. Выбираем лучшие мужские и женские качества . . . . .	201
<b>ГЛАВА 12. Огневое нападение. Защитите себя от огня.</b> . . . . .	206
12.1. Восстать из пепла . . . . .	207
12.2. Выносливость и стойкость: защититесь от огня водой . . . . .	213
<b>ГЛАВА 13. Шпионаж.</b> . . . . .	220
13.1. Курс разведки для начинающих. . . . .	221
13.2. Как выглядят аферисты и их жертвы . . . . .	225
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> . . . . .	233
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> . . . . .	234



## Предисловие

Эта книга об искусстве, а не о войне

Когда мы, западные люди, думаем о войне, мы представляем себе противостояние генералов, посылающих в бой войска с целью сокрушить противника. По окончании битвы победившей оказывается та сторона, у которой в живых осталось больше солдат. Поэтому неудивительно, что, когда мы слышим название «Искусство войны для женщин», мы думаем о сражениях, катастрофах и жестокости.

Однако Сунь-Цзы (Сунь — это фамилия, а Цзы означает «господин»), написавший около 2500 лет назад трактат «Искусство войны», был китайцем, а в Китае люди воспринимают войну иначе. Для них она не сводится только к сражениям. Война для китайца — это умение найти кратчайший путь к победе и при этом свести конфликт к *минимуму*.

Важно учитывать эту разницу между восточной и западной философией военных действий. Строго говоря, эта разница

и определяет суть моей книги. Трактат Сунь-Цзы «Искусство войны», столетиями изучавшийся полководцами, политиками и бизнесменами всего мира, вовсе не о войне. Это набор техник стратегического мышления, который может помочь вам найти наиболее рациональный путь к достижению цели.

Целью может быть победа как на войне, так и в бизнес-сражении — умение перехитрить конкурентов или получить повышение по службе.

Неважно, какова ваша цель — принципы учителя, как и его стратегии, не меняются. Его советы всегда направлены на достижение наилучшего результата при минимуме борьбы.

Именно поэтому «Искусство войны» Сунь-Цзы особенно подходит для женщин. Посмотрим правде в глаза: какими бы умными и квалифицированными мы ни были, мало кому из нас удастся чувствовать себя комфортно в условиях прямой конфронтации или в ситуациях, когда наш триумф приводит к чьему-то поражению. Мы созданы для того, чтобы вести переговоры и решать проблемы, и большинство из нас предпочитает беспроблемные ситуации тем, в которых победитель получает все.

Но нам особенно близки принципы «Искусства войны» еще по одной причине. Книга Сунь-Цзы учит применять определенные стратегии, однако в основе каждой из них лежит глубокое понимание людей, с которыми мы взаимодействуем, и нашего окружения. И самое главное — от нас также требуется, чтобы мы понимали самих себя, наши силы и слабости, стремления и страхи. Иными словами, эта книга не о том, как холодно и бесстрастно применять какой-либо набор правил, а о том, как проявлять особенности своей личности в работе. Она о том, что нужно опираться на свою природную сущность и пользоваться уникальными личностными свойствами и способностями для достижения цели. Учитель Сунь показал, что нельзя отделить ваши действия от вашей личности, а эта книга научит вас использовать то, что вы имеете, чтобы получить то, чего вы хотите.

Пока вы не будете готовы провести «ревизию» своих личных, философских и эмоциональных проблем, вы не сможете в полной мере постичь возможность применения идей Сунь-Цзы. Он не делает различий между материальным и абстрактным или эмоциональным и рациональным. С одной стороны, книга научит вас оценивать свои пассивы и предоставит алгоритмы действий, позволяющих превратить недостатки в достоинства. С другой стороны, вы узнаете, как ваши самые сильные стороны могут обернуться самыми серьезными проблемами.

Это книга не для поднятия настроения (хотя я уверена, что после того как вы ее прочтете, настроение ваше улучшится). Не ставилась цель повысить мотивацию (однако я обещаю, что после прочтения у вас появится стимул добиться того, чего вы хотите). Цель книги — показать женщинам стратегические приемы, необходимые для того, чтобы преодолеть препятствия, которые лежат у нас на пути и мешают добиться всего, чего мы хотим.

Прочитав эту книгу, вы узнаете, как:

- побеждать без конфронтации;
- совместить свои этические принципы с практической необходимостью зарабатывать на жизнь (вы *можете* преуспеть, не идя на компромисс с совестью);
- развить важную способность видеть «общую картину» и овладеть стратегическим мышлением;
- научиться мыслить новаторски, легко адаптироваться, стать творческой личностью, обладающей собственным стилем и философией.

И, что, пожалуй, еще более важно, вы научитесь трансформировать универсальные стратегии «Искусства войны» Сунь-Цзы в методы, которые сможете использовать для достижения успеха в любом деле.

Овладев принципами Сунь-Цзы, вы сможете видеть то, что скрыто от других людей, и слышать безмолвные сигналы, недоступные их слуху.

## Эта книга написана для вас

Вы можете стать образцовым стратегом в любой профессии и должности: генерального директора, предпринимателя, школьного учителя, биржевого маклера, кинопродюсера или космонавта. Даже если ваша цель в жизни — быть хорошей матерью и счастливым человеком (а это, безусловно, благородные цели), изучение «Искусства войны для женщин» поможет вам превратить свои недостатки в преимущества.

Неважно, в чем вам удобнее ходить, — в хрустальных башмачках или в солдатских ботинках. Вы способны научиться думать, как эффективный стратег и воин.

Когда вы овладеете «Искусством войны» Сунь-Цзы, для вас не останется ничего невозможного.

## Комплексный подход к победе

И последнее замечание, прежде чем мы начнем.

Несмотря на то что эта книга должна помочь расширить возможности женщин, ее нельзя назвать антимужской. Я люблю мужчин. Многие мужчины содействовали столь необходимому мне повышению просто потому, что искренне желали мне успеха, и я крайне им признательна. Однако не следует забывать, что у женщин имеются уникальные таланты, использование которых поможет нам уравновесить силы. Нам больше не придется играть по мужским правилам — мы можем применять *наши* собственные.

Концепция войны так же близка мужчинам, как вода — рыбам. Тысячелетиями мужчины сражались — везде, от полей битв до начальственных кабинетов. И они приучались думать, как воины.

*Возможно*, это хорошо для них. Однако такой подход не всегда верен для нас.

Цель моей книги — рассмотреть стратегические приемы, способные помочь каждой женщине в полной мере насладиться своей женственностью и одновременно обрести возможность свободно воспарить к личным и профессиональным высотам.

«Искусство войны» — книга о жизни, смерти, страхе, храбрости, об изворотливости, о прямоте, победе и поражении, чести и бесчестии, прибыли и убытках, непредсказуемости и простоте, об ответственности и обязательствах.

А еще эта книга об отношениях и о взаимодействии с теми, в ком вы видите полководцев, своих братьев-солдат или даже соперников.

Но в первую очередь эта книга о том, как разыграть карты, которые сдала вам судьба. В этом и заключается комплексный подход к победе.



## Введение

### Сунь-Цзы и его «Искусство войны»

Раньше я хотела выйти замуж за миллионера. Теперь я сама хочу стать миллионером.

**Т**ак гласило рекламное объявление агентства по трудоустройству, которое недавно привлекло мое внимание.

Меня поразило то, насколько универсальной оказалась эта мысль, ведь не только американские женщины хотят добиться успеха в бизнесе. Такое же отношение вы встретите у женщин Канады, Германии, Франции, Китая и Великобритании. Это интернациональный феномен: женственность не знает культурных и национальных границ.

До конца XX века считалось, что женщина не может добиться всего, чего хочет; женщинам внушали, что попытки «взять от жизни все» неизбежно влекут за собой ощущение физической и умственной опустошенности и подавленности.

Абсурд!

Чтобы быть конкурентоспособными в мире, управляемом мужчинами, нам, женщинам, всегда приходилось работать вдвое лучше за меньшие деньги.

Неважно, сколько мужчин *думает*, что они понимают женщин; только женщина знает, как трудно быть женщиной. Британский экономист Герберт Спенсер, должно быть, говорил о молчаливой силе женщин, когда произнес фразу: «Выживают наиболее приспособленные». Нам тысячелетиями приходилось ощущать себя гражданами второго сорта, но теперь пришло время нашего процветания — в бизнесе и в жизни. И поможет нам эта книга.

## Древние, но вечные истины

Мудрость Сунь-Цзы можно считать древней, но при этом она вечно. «Искусство войны» построено на принципах философии даосизма, в основе которой лежит наблюдение за законами природы. Даосские философы, более 5 тысяч лет изучавшие природу, создали свод правил, которые, по их мнению, управляют каждым живым существом, включая человека.

Поскольку учитель Сунь использовал универсальные принципы, неудивительно, что они могут быть применены к любому аспекту жизни, в том числе и к карьере. На самом деле меня изумляет то, что никто — до настоящего времени — не написал книгу, которая научила бы женщин использовать методы «Искусства войны» в своей карьере и жизни.

В конце концов, Сунь-Цзы был убежден, что наилучшая стратегия — победить без борьбы. А разве не этого хочет каждая женщина?

Стратегические принципы, о которых вы узнаете из этой книги, идеально согласуются с самыми сильными сторонами женщин, данными им природой. На протяжении нескольких

тысяч лет женщины, жившие в патриархальных обществах, учились тому, как важно казаться более покорной, чем есть на самом деле. Мы учились внушать мужчинам мысль, что это они за все в ответе, и делать все по-своему, притворно соглашаясь с ними.

Женщины всегда интуитивно использовали некоторые принципы китайского военного искусства, когда договаривались о чем-либо со своими мужьями, любовниками, детьми, начальниками, друзьями, заказчиками и клиентами. Мы просто не знали, что на самом деле мы — замаскированные стратеги. Но время пришло — теперь мы руководствуемся своими природными способностями и учимся использовать весь спектр стратегических и тактических методов, содержащихся в «Искусстве войны» Сунь-Цзы.

Почему была выбрана именно эта книга? Дело в том, что среди всех классических сочинений о стратегии, многие из которых были написаны в Древнем Китае, трактат Сунь-Цзы «Искусство войны», созданный до 512 года до н. э., в настоящее время наиболее популярен среди бизнесменов — и по очень веской причине: его положения невероятно легко адаптировать к сегодняшней рабочей обстановке.

Поскольку уроки оказались действенными, сделаем небольшое отступление и узнаем, каковы корни этой мудрости.

## Знакомство с Сунь-Цзы

Везде, где есть власть, вы, по всей вероятности, найдете книги Сунь-Цзы — на Уолл-стрит или Капитолийском холме, на книжных полках самых роскошных начальственных кабинетов. Во время парламентских слушаний сотрудники аппарата — и даже некоторые конгрессмены и сенаторы — вытаскивают из карманов томики «Искусства войны» в мягкой обложке и лихорадочно листают страницы, спрашивая себя: «Какую же стратегию мне сейчас применить?»

Однако, несмотря на то что практически все сказанное в книге кажется подходящим в данной ситуации, очень немногим людям удается найти конкретную стратегию, которая помогла бы им достичь желаемого результата. В конце концов все они чувствуют разочарование.

Такова стандартная реакция.

Однажды воскресным утром мне позвонили из Японии. Полковник морской пехоты США, служащий на расположенной там базе, хотел сказать мне, с каким удовольствием он проштудировал одну из моих первых книг — «*Thick Face, Black Heart*». По мере того как одна тема беседы сменялась другой, он становился все более откровенным.

Наконец он признался: «Изучение Сунь-Цзы было частью моей подготовки в качестве офицера морской пехоты. Сказать по правде, я прочел “Искусство войны” много раз, но по большому счету мало что понял».

От своих клиентов, друзей и читателей я чаще всего слышу жалобы именно такого рода. Люди говорят, что не в состоянии по-настоящему принять, понять и применить «Искусство войны» даже после неоднократного прочтения. И это не следствие недостатка интеллекта. Скорее дело в том, что учитель Сунь написал «Искусство войны» не с целью создать бестселлер. Он написал этот трактат, потому что искал работу.

## Как была написана книга «Искусство войны»

Когда Сунь-Цзы писал свой трактат о военном искусстве, он не был военнотружущим. Однако учитель Сунь, земледелец по роду занятий и философ по призванию, происходил из семьи военных. Его дед был боевым генералом, поэтому Сунь обладал уникальным преимуществом — неограниченным доступом к раритетным книгам по военному делу.

Такое преимущество незначительным не назовешь. В те дни, когда не было еще ни бумаги, ни печатных станков, каждый экземпляр книги переписывался вручную на бамбуковые или деревянные дощечки. В результате в обращении находилось очень мало книг, а книги по военному делу — из-за своей узкой направленности — встречались еще реже. И неудивительно, что люди, владевшие книгами об искусстве войны (так назывались книги о военной стратегии), принимали все меры для обеспечения сохранности этих почти священных объектов.

Таким образом, нетрудно понять, как отразились на «Искусстве войны» Сунь-Цзы его происхождение, образование и образ жизни. Его стратегические принципы основаны как на анализе успешных военных кампаний прошлого, так и на понимании природы, которое крестьянин впитывает с молоком матери.

Немало времени он провел в поисках необычных стратегий в окружающем мире. К примеру, он заметил, как поток воды, сталкиваясь с препятствием, меняет направление течения, однако по-прежнему сохраняет способность размывать все на своем пути — что и происходит со временем. Или то, как дерево, глубоко пустившее корни в землю, ломается под напором ураганного ветра, в то время как непрочная на вид трава просто сгибается — и выживает.

Помимо опыта агрария и влияния военной стратегии есть еще один фактор, способствовавший становлению уникальной личности Сунь-Цзы.

Приблизительно в 532 году до н. э. Сунь, будучи еще юношей, сбежал в царство У (теперь это южная часть Шанхая) вслед за своим отцом, воином, поднявшим мятеж против правящей династии. На протяжении 20 лет Сунь-Цзы скрывался. За это время он на себе испытал все страдания и лишения, выпадающие на долю простых бедных людей, и понял, как тяжела жизнь.

У Сунь-Цзы не было ни мудрых учителей, ни хорошей родословной. Его мудрость сформировалась благодаря наблюдательности, самостоятельным занятиям и исследованиям, трудностям, с которыми он столкнулся, и глубоким размышлениям над процессами, происходящими в природе и окружающем мире.

Свой трактат «Бин Фа» (китайское слово *бин* означает «солдат», *фа* — «мастерство»; спустя столетия это словосочетание трансформировалось в «Искусство войны») он написал еще в молодости — в качестве резюме, надеясь получить место военачальника в царстве У.

Цель не такая уж и странная, как кажется на первый взгляд, даже если принять во внимание скромное происхождение Сунь-Цзы. 550-летняя гражданская война в Китае была в самом разгаре. Любой человек, способный предоставить князю или феодалу стратегию, которая обеспечивала бы преимущества перед соперниками, мог рассчитывать на работу независимо от своего положения. А тот, кто был способен представить стратегию, которая помогла бы князю добиться цели, мог заснуть бедняком, а проснуться светилом первой величины.

Более 2 тысяч человек, соблазненных перспективами славы, богатства и знатности, написали книги по военной стратегии. Среди них был и Сунь-Цзы.

Правитель царства У был заинтригован трактатом «Искусство войны». Он сделал Сунь-Цзы военачальником и подверг его стратегические принципы испытанию. За одну битву, всего лишь с 20-тысячной армией, учитель Сунь разгромил царство Чу, обладавшее армией в 200 тысяч человек.

В 1772 году «Искусство войны» Сунь-Цзы было переведено на французский язык. Широко известно, что Наполеон прочел и перенял многие стратегии учителя Суня. Во время операции «Буря в пустыне» (война в Ираке 1990–1991 годов), так же как и в иракской войне, начавшейся в 2003 году, в стандартный комплект боевого снаряжения офицеров морской пехоты США входили томики «Искусства войны».

## Книга Сунь-Цзы умышленно усложнена

То, что полковник морской пехоты (как и многие другие) не понял, что именно пытался сказать Сунь-Цзы, — проблема скорее не читателей, а самого автора.

Во-первых, Сунь-Цзы не рассчитывал на широкую аудиторию. Язык, форма и структура работы приводят меня к мысли, что он скорее писал свой трактат не для нанимателя, а для себя, и его в большей степени занимали собственные догадки, нежели стиль изложения.

Такой подход понятен многим писателям. Письменно изложив какой-то вопрос, вы начинаете лучше в нем разбираться. Когда вы фиксируете свои наблюдения на бумаге, это помогает вам переосмыслить тему и добиться более глубокого ее понимания.

Тот факт, что Сунь-Цзы изъяснялся столь загадочно и абстрактно, свидетельствует, что писал он для себя — и для нанимателя. История свидетельствует, что правитель царства У не до конца уловил суть книги: Сунь-Цзы семь раз получал отказ, прежде чем князь согласился предоставить ему аудиенцию. Более того, во время аудиенции князь предложил Сунь-Цзы продемонстрировать его воинское искусство. И, кстати, если бы князь осознал силу книги после первого прочтения, он не стал бы раз за разом отказывать ему в приеме на работу, невзирая на настоятельные рекомендации министра иностранных дел.

Однако, как мне кажется, есть еще одна причина того, что оригинальный текст столь сложен. Чтобы защитить информацию, учитель Сунь преднамеренно изложил ее в завуалированной форме. Таким образом, князь, наняв его, был вынужден полагаться на его трактовку.

У подобной тактики есть три преимущества. Во-первых, она гарантировала, что Сунь-Цзы сохранит работу. Князь не мог просто прочесть «Искусство войны», реализовать изложенные стратегии и уволить Сунь-Цзы (или казнить его, что

было принято в то время). Он нуждался в авторе, чтобы тот мог разъяснить ему смысл и способы наилучшего применения написанного.

Во-вторых, написав текст, с трудом поддающийся анализу, Сунь-Цзы мог в дальнейшем особо не заботиться о том, что его секреты будут раскрыты в случае, если рукопись попадет в руки врага. (Одна из причин того, что генерал Джордж Паттон разгромил немецкого генерала Эрвина Роммеля в Африке во время Второй мировой войны, заключалась в том, что Паттон изучил книгу Роммеля и знал, какие действия тот склонен предпринимать в определенных ситуациях.)

В-третьих, изложив свои знания в зашифрованной форме, Сунь-Цзы мог защитить себя от возможных покушений со стороны завистников в *собственной* армии. Принятое им решение — не давать всем открытого доступа к его знаниям — подобно принципам мастера кунг-фу, который никогда не станет показывать ученикам свой коронный смертоносный прием. Если бы он научил их всему, что знает, в один прекрасный день они могли бы использовать эти приемы, чтобы уничтожить его. Такая неосмотрительность стала бы для мастера смертельной.

Если бы Сунь-Цзы захотел открыть собственную школу или в письменном виде передать свою мудрость потомкам, как это сделал Конфуций, он привел бы примеры, подробно объясняющие, как именно, с его точки зрения, следует применять его стратегические принципы. Не включив в трактат ни примеров, ни анекдотов, ни исторических ссылок, иллюстрирующих то, как должны использоваться его стратегии, учитель Сунь создал себе образ человека загадочного и незаменимого.

Таким образом, и на Западе, и в Китае люди не прекращают попыток понять Сунь-Цзы, и по-прежнему он для них так же загадочен, как и 2500 лет назад.

В попытках догадаться, как же следует применять теорию Сунь-Цзы, ученые глубоко погрузились в исследование китайской истории, но у каждого из них, похоже, имеется собственное

толкование. Существует более 200 версий перевода «Искусства войны» на английский язык, обработанных и адаптированных, тогда как китайские исследователи, за те два с лишним тысячелетия, что они старались разгадать загадки Сунь-Цзы, создали тысячи версий с комментариями, примерами и толкованиями. Однако же за все это время не было создано ни одной версии трактата, написанной специально для женщин, — до сегодняшнего дня.

В текст этой книги я включила цитаты из «Искусства войны» в моем собственном переводе. Кроме того, вы найдете в тексте мои замечания, касающиеся философии Сунь-Цзы. Также у вас есть возможность прямо в книге записать свои размышления о том, как адаптировать эти стратегии к вашей ситуации. Эта книга не только дает указания, но и отражает, что вы собой представляете, куда движетесь и что вам нужно сделать, чтобы туда попасть. Кроме того, она может послужить планом при составлении вашего собственного уникального резюме.



## ГЛАВА 1



# Цзи (предварительные расчеты)

## Элементы стратегии

Прежде чем начинать войну, следует оценить пять элементов, определяющих успех. Только так можно составить правильное суждение.

Эти пять элементов следующие: Дао (моральные устои и этика); Дянь (своевременность); Ди (местность и ресурсы); Цзянь (лидерство); Фа (управление).

**П**ервая глава трактата Сунь-Цзы «Искусство войны» содержит ключевую идею книги и включает все принципы, которые обсуждаются в последующих 12 главах.

Сунь-Цзы начинает эту главу с обсуждения концепции, получившей название Цзи<sup>1</sup>. Слово имеет широкий спектр значений: составление схем и планирование, прогнозирование, сравнение, анализ. Все эти элементы являются частью «предвоенной» стра-

---

<sup>1</sup> Для максимальной точности в некоторых переводах перед словом *цзи* вставляется слово *ши*, означающее «начинать», «приступать». В исходном тексте использовано только слово *цзи*. — *Примеч. авт.*

тегии — иными словами, это шаги, которые необходимо сделать, прежде чем приступить к действиям.

*Дао.* Ваши моральные устои и мотивы. Если ваш моральный облик безупречен, коллеги будут готовы поддержать и подстраховать вас в вашем деле.

*Дянь.* «Своевременность». Есть время действовать и время, когда гораздо лучше подождать. Дянь поможет вам выбрать верную тактику.

*Ди.* «Земля», «территория» или «ресурсы». Ди указывает на препятствия, с которыми вы сталкиваетесь на пути к успеху. Ровная ли местность? Иными словами, все ли на работе идет гладко или же каждая задача схожа с подъемом на горную вершину? В понятие Ди также входит расстояние, которое вам нужно преодолеть, чтобы достичь цели.

*Цзянь.* «Лидерство». Сунь-Цзы считал, что лидеру должны быть присущи мудрость, доверие, благожелательность, смелость и твердость.

*Фа.* «Управление» — то, что мы сейчас называем менеджментом. Ваша «армия» должна быть прекрасно организована, дисциплинирована и ответственна, а вы как лидер должны быть сильным и беспощадным в стремлении установить порядок. (Отметим, что учитель Сунь принимал парадоксальное сочетание элементов Дао и Фа как часть своего стратегического мышления. Позже я объясню, как вам установить равновесие между этими элементами.)

## ***О чем нужно помнить, принимая стратегию***

Тех, кто тщательно просчитывает свои стратегии, ждет победа. Тех, кто небрежен в расчетах, ждет поражение.

1. *Ни одна из стратегий, описанных в «Искусстве войны» Сунь-Цзы, не является самодостаточной.* Все элементы взаимосвязаны. Иными словами, стратегия многомерна.

К сожалению, в книге можно донести до читателя только одну точку зрения. Читая книгу, вы видите, как различные кусочки складываются в единое полотно. Не волнуйтесь, я помогу вам.

2. *Используйте силу парадокса.* Даосская философия, на которой основано «Искусство войны» Сунь-Цзы, утверждает, что добро и зло не являются противостоящими силами. Их противоположность не абсолютна; скорее они связаны друг с другом — подобно тому, как мы узнаем красоту, потому что видим также и уродство, или определяем короткое, сравнивая его с длинным. И в даосизме, и в «Искусстве войны» нет ни истинного, ни ложного, ни черного, ни белого. Для каждого действия есть свое время и место, и то же самое действие приведет к другим результатам, когда изменятся ваши соперники или обстоятельства. Вы смущены? Прекрасно. Это первый шаг к пониманию «Искусства войны»; вам придется избавиться от привязанности к четкому определению реальности и начать воспринимать весь спектр парадоксов и двусмысленностей. Это — основа искусства войны и искусства жизни.

3. *Не ищите правил и логики. Единственное правило состоит в том, что правил не существует.* Примеры из жизни, которые я привожу, призваны помочь вам понять сказанное; это не инструкции, которым необходимо следовать. Специфические особенности вашей ситуации — вы, ваш оппонент, ваше окружение, выбор времени — не будут в точности такими же, как у кого-то еще; а следовательно, и результат будет иным. Замена всего лишь одного элемента полностью меняет всю картину.

Как писал Сунь-Цзы: «Стратегию, обеспечившую вам победу, невозможно повторить тем же способом».

4. *Стратегия не связана с изменением вашего мышления.* Она связана с осознанием своего места в окружающем мире. Подумайте о потоке воды, впадающем в озеро или океан. У него есть цель, но курс может меняться в зависимости от ре-

льефа местности. Стратегия — это не правила; это приспособление.

Теперь, опираясь на эти положения, перейдем к более глубокому и подробному рассмотрению пяти элементов: Дао, Дянь, Ди, Цзянь и Фа.



## 1.1.

### Дао (справедность, справедливость). Как принимать решения, ведущие к победе

Вооруженная чувством праведности и избранности Небесами, твоя армия станет бесстрашной. Таким образом, воины будут готовы жить и умереть ради победы.

Из всех пяти стратегий, образующих «Искусство войны», Дао — самая важная. Не случайно учитель Сунь поставил Дао в начало своей классической книги о стратегии.

Дао переводится как «путь, справедливость или мораль», но это далеко не все. Дао определяют как силу, стоящую за всем сущим. Как сказал Лао-Цзы, главный даосский философ, описывая то, что на Западе называется Богом: «Я не знаю, как назвать Ее, я зову Ее “Дао”».

(Примечание: в древнекитайских рукописях местоимения не различаются по родам, поэтому я оставляю за собой свободу использовать женский род, когда это возможно.)

Все хорошее, блестящее, праведное, творческое, передовое, восхитительное, приятное и радостное произрастает из Дао — пути добродетели.

## *Как я принимаю верные решения?*

Возможно, сейчас у вас уже появился вопрос: «Как использование Дао поможет мне добиться успеха в работе?» Конечно, велик соблазн поставить сиюминутную выгоду выше точности, однако такой подход всегда ошибочен. И результат почти всегда бывает неутешителен.

Когда человек работает вопреки Дао, его ожидает дурная участь. Как сказал великий китайский философ Мунь-Цзы: «Дао всегда на стороне праведного». Чем лучше мы владеем Дао, тем счастливее становимся и тем большим успехом пользуемся.

Приведенный ниже список поможет вам принимать правильные решения.

### *Дао принятия решений*

1. *Спросите себя: «Насколько праведна моя цель?»* Каждое принятое вами действие должно быть измерено по шкале «верно/неверно». Прежде чем принять какое-либо решение, спросите себя, каковы ваши мотивы.

К примеру, вы можете жаждать повышения по службе. Но само по себе желание получить причудливый титул или занять шикарный кабинет не может соответствовать или не соответствовать Дао. Это просто желание.

Вам следует точно знать, *почему* вы хотите продвижения. Вы хотите прибавки к жалованью? Большого признания? Показать нос коллегам, с которыми вы соревнуетесь?

Все это может быть мотивом, движущей силой; вполне возможно, что это способно придать вам энергии, благодаря чему вы подниметесь по корпоративной лестнице. Однако вы обречете себя на поражение, если работа, связанная с новой должностью, не доставляет вам удовольствие.

Например, во многих компаниях должность менеджера по продажам более престижна, чем должность торгового агента. Однако если вы терпеть не можете руководить людьми, не любите бумажную работу и предпочитаете этому взаимодействие с клиентами, приказ о повышении станет для вас гибельным.

Если у вас нет праведной цели, в конце концов вы будете наказаны. Когда же вы совершаете правильные поступки по правильным причинам, хорошие результаты не заставят себя ждать.

Вот вам пример справедливости. Когда Джоанн<sup>1</sup> ушла из компании, входившей в топ-100 журнала *Fortune*, чтобы участвовать в создании новой фирмы, она отказалась от соцпакета в 1 млн долл. Но, как она сказала мне: «Это было правильно. Я обменяла миллион долларов на мечту».

Поначалу мечта потребовала от нее большей работы за существенно меньшие деньги, пользоваться меньшими привилегиями — и никаких льгот. И, по контрасту с безопасностью, которую предоставлял ее прежний работодатель, не было никаких гарантий того, что новая компания в долгосрочной перспективе будет преуспевать.

В настоящий момент эта новая фирма признана одной из самых быстрорастущих и хорошо управляемых в мире, а благодаря пакету акций, полученному за превосходно проделанную работу

---

<sup>1</sup> В примерах я буду использовать вымышленные имена и скрывать некоторые подробности, чтобы сохранить анонимность тех, о ком идет речь. На самом деле «Джоанн» не нужна такая защита, однако она нужна другим женщинам, о которых я упоминаю. Сами примеры реальные. — *Примеч. авт.*

вскоре после прихода в компанию, теперь Джоанн «стоит» больше 10 млн долл.

В сегодняшнем стремительном деловом мире, где у вас никогда не будет достаточно данных, чтобы принять «твердое» решение, необходимо выяснить всего одну вещь, чтобы гарантированно сделать правильный выбор. Когда я сомневаюсь, я задаю себе простой вопрос: «Оправданны ли мои действия?»

Дао всегда приводит вас к победе, даже если иногда для достижения результата приходится немного подождать.

2. Второй вопрос, который вы должны задать себе, прежде чем принять какое-либо решение, таков: *«Не движет ли мной мое эго?»* Раздутое эго приводит к саморазрушению.

Элис, предки которой разбогатели на банковских операциях, вступила в должность генерального директора и приняла управление бизнесом, когда ей еще не было сорока. В общем, фирма оказалась на грани катастрофы. Элис, уверенная в том, что она лучше знает, «как надо», отказывалась прислушиваться к мнению высшего руководства, когда оно противоречило ее собственному.

«Я выросла в этом бизнесе», — таков был стандартный ответ, когда кто-то подвергал сомнению ее решения.

И, что еще хуже, Элис явно больше заботилась о привилегиях, связанных с ее положением — таких как круглосуточные услуги шофера и повара, — чем непосредственно о бизнесе. «Пусть они знают, с кем имеют дело», — говорила она своему помощнику, отправляясь в деловые поездки.

То, что в итоге она выжала из бизнеса все соки, пожалуй, неудивительно. Ее банк был куплен другим, гораздо более крупным, лишь за часть той стоимости, которой он обладал, когда Элис стала генеральным директором.

Потерпев провал в семейном банковском бизнесе, Элис получила предложение возглавить бумажную фабрику. (О ее интересах позаботился старый друг отца.) Вместо благодарности она заявила председателю правления, который пытался нанять

ее, что не согласится на эту работу, если у нее не будет служебной машины с шофером. Даже развалив семейный бизнес, она не смогла понять, что самый большой ее враг — собственная гордыня.

Элис следовало бы согласиться на эту должность и упорно трудиться на благо своих новых работодателей и акционеров. Постепенно она доказала бы самой себе, что первоначальная неудача была досадной ошибкой и что на самом деле Элис — вполне компетентная деловая женщина.

*3. Двигает ли мной только алчность?* Если вы занимаетесь чем-либо только из-за денег, вас ждет провал. Как сказал Конфуций: «Незаурядная личность думает о справедливости, негодный же человек знает лишь выгоду».

Всякий раз, когда вашим мотивом становится алчность, а не служение другим, ваши действия не соответствуют Дао, и провал неизбежен. Приведу пример.

Глория служила главным управляющим пятизвездного отеля в Азии. Размеры холла позволили бы проводить там соревнования по конькобежному спорту, а пол был покрыт изумительной красоты мрамором. Здесь стояли диваны, столы и кресла, так что постояльцы могли подождать там своих гостей и встретить их подобающе. В холле всегда было полно народу, и бизнес процветал.

Несмотря на то что в отеле имелось просторное кафе, по указанию менеджмента в ходе реконструкции на месте холла возникли два кофе-бара, а зона ожидания исчезла. Если человек хотел посидеть там, ему приходилось покупать кофе по 9 долл. за чашку. Каждая следующая порция тоже стоила 9 долл., к тому же официантки постоянно назойливо предлагали клиентам купить закуску или десерт, покуда те потягивали свой кофе. Обычная деловая встреча четверых человек с учетом суммы счета и чаевых могла с легкостью принести отелю больше 100 долл.

Ясно, что Глория приняла решение ликвидировать холл только по одной причине: из-за алчности. Ее мотив был очеви-