

**Сунь-Цзы, или
Трактат о военном искусстве –
трактат об искусстве изобретательском.**

© Бубенцов В.Ю. Москва, 29.01.2004г.

Введение.

Предлагаемая работа представляет собой попытку прочитывать на языке методологии изобретательства и поиска решения проблем известнейший древнекитайский трактат по военной стратегии, автором которого считается Сунь-Цзы.

Лучшая проверка для любой системы – это ее успешное функционирование в реальной жизни. А наиболее жесткая проверка осуществляется в экстремальных условиях, каковыми и являются боевые действия. Об успешности системы Сунь-Цзы, содержащей четко выраженные общие принципы как стратегии, так и тактики, свидетельствует хотя бы то, что за прошедшие с момента его написания две с половиной тысячи лет все военные теоретики Китая, от древнейших до наших современников, постоянно цитировали и использовали этот источник. Кроме того, история Китая отличается обилием сражений с демонстрацией гораздо более высокой культуры ведения войны, чем европейская.

Трактат Сунь-Цзы очень полно отражает сущность всего военного искусства, и не только военного. Дело в том, что в своих построениях Сунь-Цзы опирается на небольшое число базовых философских принципов, проецирование которых в реальность рождает все возможное многообразие тактических и стратегических решений, что и демонстрируется в трактате, а также более поздними его комментаторами. Использование разворачивания нескольких базовых принципов в многообразие разных технических действий вообще очень характерно для Китая, на его использовании основаны все китайские системы боевых искусств, медицина, а в целом – и вся китайская культура.

Решение военных задач – это вершина изобретательской деятельности и оселок, отсеивающий все ошибочные решения, так как совершившие ошибку в военной изобретательской задаче обычно не выживали. Кроме того, в военных задачах приходится иметь дело с таким количеством неопределенных факторов, с такой динамикой как по временным показателям, так и по изменению условий и ограничений, каких почти невозможно встретить в обычных технических задачах, с которыми сталкивается рядовой инженер или менеджер. Отсюда возникла мысль – «перевести» «Трактат» с языка военного и философского на язык методолога, специалиста по решению проблем как технических, так и любых иных. Тем более что Сунь-Цзы занимался проблемой разрешения противоречий между государствами, а среди изобретательских методик существует в том числе и такая, которая собственно только на разрешении противоречий и специализируется.

Мысль об интерпретации данного сочинения с точки зрения иных дисциплин, вообще говоря, не нова. Более того, с тех пор, как Запад открыл для себя Сунь-Цзы, были неоднократные попытки превратить это произведение в пособие для менеджера по продажам, для специалиста по переговорам и так далее. Чаше эти попытки превращались в слабо привязанные к источнику наборы конкретных рекомендаций, теряя за частоклом частных случаев базовые принципы. Но попытки взглянуть на данное сочинение как на пособие для решателя изобретательских задач в широком смысле этого слова мне не встречались, что, собственно, и не удивительно: изобретательские методологии в развитом виде сами по себе слишком молоды, чтобы широко заниматься подобными междисциплинарными переносами, у них на собственном поле достаточно много белых пятен и тем для исследований.

Следует заметить, что всякий перевод – это изложение базовых принципов исходного произведения, наполненных содержанием переводчика. Поэтому элемент субъективности в моем изложении чувствуется достаточно сильно. В частности, в качестве оппозиции "свой», «полководец» - «противник» напрашивалась не одна, а несколько аналогий: 1) «я» как решатель и заказчик как противник; 2) «сознание» как "свой" и «подсознание» как противник; 3) «я - рефлексующее, интроспектирующее сознание» как "свой" и «мыслеобразы, связанные с задачей» - как противник. Аналогий возникало несколько, потому что уже у Сунь-Цзы эта пара – «полководец» и «противник» – трактуется неоднозначно в разных главах. Так что в зависимости от подоплеки той или иной главы, эти пары понятий меняются.

В то же время я старался максимально следовать оригиналу как в соблюдении общей идеологии, так и в частности. Оригинальный текст дан в левой колонке, в правой сохранена нумерация частей в каждой главе и примерная смысловая наполненность каждого абзаца. Остались неизменными порядок расположения и названия глав. Лишь в двух местах пришлось пойти на смысловое объединение нескольких позиций. По возможности сохранены стилистика и смысловой параллелизм в терминологии. При работе я опирался на перевод книги Сунь-Цзы, выполненный академиком Конрадом и снабженный обширным историческим, лингвистическим и философским комментарием. На мой взгляд, это лучший перевод из ныне существующих на русском языке, в чем я убедился после некоторого сравнительного анализа различных русскоязычных версий «Трактата» с привлечением материала по истории, философии и военному делу Китая, многочисленных китайских комментаторов Сунь-Цзы, а также работы Ф.Жюльена.

В заключение отвечу на один вопрос, волновавший меня в том числе и во время работы над данным сочинением: «Нужно ли новое прочтение классического трактата? И если да, то почему?»

Наш современник, В.А. Куринский, педагог, переводчик с 30 языков, музыкант, философ, заметил: “Питер Брук как-то заказал новые переводы “Трех сестер” и “Вишневого сада” А.П. Чехова. Ему сказали; “Питер, ты с ума сошел, существует три перевода “Вишневого сада”, сделанных в разное время, “Три сестры” тоже переводились на французский не раз. Уйма переводов, зачем еще один?” Он хитро улыбнулся и сказал, что эти переводы неверны с точки зрения сегодняшнего дня, недаром эти пьесы уже переводились трижды. Используя почти те же слова, новый перевод совершенно немислимым (для непосвященного в тайны лингвистики) образом способен дать сегодняшнее отношение Чехова к сегодняшним событиям. Чехов, как и Бах, как и Гораций, как и Гомер, как и Лао-цзы, в этом смысле жив. Его духовность существует и работает совершенно реально. Вместе с ним мы создаем будущее. Причем это будущее превращается затем и в технологические достижения, которые выглядят то как лампочка, то как компьютер, то как атомная бомба” [Куринский В.А. Автодидактика: Часть первая. М.: Культурный учебно-издательский центр “Автодидакт”, 1994].

<p style="text-align: center;">Глава I Предварительные расчеты</p>	<p style="text-align: center;">Глава I Предварительные расчеты.</p>
<p>1. Сунь-цзы сказал: война — это великое дело для государства, это почва жизни и смерти, это путь существования и гибели. Это нужно понять.</p> <p>2. Поэтому в ее основу кладут пять явлений [ее взвешивают семью расчетами и этим определяют положение]</p> <p>3. Первое — Путь, второе — Небо, третье — Земля, четвертое — Полководец, пятое — Закон.</p> <p><i>Путь — это когда достигают тою, что мысли народа одинаковы с мыслями правителя, когда народ готов вместе с ним умереть, готов вместе с ним жить, когда он не знает ни страха, ни сомнений.</i></p> <p><i>Небо — это свет и мрак, холод и жар; это порядок времени.</i></p> <p><i>Земля — это далекое и близкое, неровное и ровное, широкое и узкое, смерть и жизнь.</i></p> <p><i>Полководец — это ум, беспристрастность, гуманность, мужество, строгость.</i></p> <p><i>Закон — это воинский строи, командование и снабжение. Нет полководца, который не слышал бы об этих пяти явлениях, но побеждает тот, кто усвоил их; тот же, кто их не усвоил, не побеждает.</i></p>	<p>1. Решение проблем – это ежедневное и самое насущное дело для человека, это основа существования. Это нужно понять.</p> <p>2. Поэтому в основу решения кладут следующие пять явлений</p> <p>3. Первое – Путь, второе – Небо, третье – Земля, четвертое – Полководец, пятое – Закон.</p> <p>Путь – это единство эмоций и мыслей, нацеленность, настрой на решение.</p> <p>Небо – это расчет времени (тайминг), нужного на проблему в целом, и на отдельные ее этапы.</p> <p>Земля – это твои слабые и сильные стороны, умения и навыки, твоя «внутренняя топография», на фоне которой будет разворачиваться работа с проблемой; это то, что есть «ты».</p> <p>Полководец – это качества работающего с проблемой: ум; беспристрастность, безинерционность мышления, отсутствие шаблонов и предпочтений; умение придерживаться выбранной линии действий; сохранение внутреннего настроя; управляемость мышления, четкий контроль, навыки интроспекции.</p> <p>Закон – это правила, касающиеся методик и их отдельных шагов (операторов), способов применения методик и подбора информации для их использования.</p>

<p>4. Поэтому войну взвешивают семью расчетами и таким путем определяют положение: <i>Кто из государей обладает Путем? У кого из полководцев есть таланты? Кто использовал Небо и Землю? У кого выполняются правила и приказы? У кого войско сильнее? У кого офицеры и солдаты лучше обучены? У кого правильно награждают и наказывают? По этому всему я узнаю, кто одержит победу, и кто потерпит поражение.</i></p> <p>5. Если полководец станет применять мои расчеты, усвоив их, он непременно одержит победу; я остаюсь у него. Если полководец станет применять мои расчеты, не усвоив их, он непременно потерпит поражение; я уйду от него. Если он усвоит их с учетом выгоды, они составят мощь, которая поможет и за пределами их.</p> <p>6. Мощь — это умение применять тактику, сообразуясь с выгодой.</p> <p>7. Война — это путь обмана. Поэтому, если ты и можешь что-</p>	<p>Нет человека, который не слышал бы об этих явлениях, но побеждает тот, кто усвоил их; тот же, кто их не усвоил, не побеждает.</p> <p>4. Поэтому проблему взвешивают семью расчетами и таким путем определяют положение: Кто из специалистов может достигнуть внутренней целостности? Кто обладает перечисленными качествами характера? Кто сумел правильно рассчитать время и свои сильные стороны в приложении к проблеме? У кого мышление хорошо управляемо? У кого навыки работы с проблемами лучше? У кого хорошо отработаны переходы между различными шагами методик? Кто лучше умеет оценить перспективные повороты хода решения? По ответам на эти вопросы можно узнать, кто способен решить проблему, и кто потерпит поражение.</p> <p>5. Если специалист станет применять эти расчеты, усвоив их, он непременно решит задачу. Если специалист станет применять эти расчеты, не усвоив их, он непременно потерпит поражение. Если он усвоит их с учетом выгоды, они составят мощь, которая поможет и за пределами их. Сознание будет работать, глубже проявляя себя.</p> <p>6. Мощь — это умение использовать обстоятельства с учетом выгоды, умение определять необходимое количество силы и время, за которое ее надо использовать. Это чутье, «сверхвосприятие».</p> <p>7. Процесс решения проблемы — это путь</p>
--	--

<p><i>нибудь, показывай противнику, будто не можешь;</i> <i>если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься;</i> <i>хотя бы ты и был близко, показывай, будто ты далеко;</i> <i>хотя бы ты и был далеко, показывай, будто ты близко;</i> <i>заманивай его выгодой;</i> <i>приведи его в расстройство и бери его;</i> <i>если у него все полно, будь наготове;</i> <i>если он силен, уклоняйся от него;</i> <i>вызвав в нем гнев, приведи его в состояние расстройства;</i> <i>приняв смиренный вид, вызови в нем самомнение;</i> <i>если его силы свежи, утоми его; если у него дружны, разъедини;</i> <i>нападай на него, когда он не готов;</i> <i>выступай, когда он не ожидает.</i></p>	<p>сознательного управления подсознанием. Поэтому:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сохраняй в тайне свои сильные и особенно слабые стороны перед заказчиком; - если используешь какое-либо вспомогательное средство или стороннего консультанта, показывай, что ты этого не используешь; - чтобы решить ядро проблемы, начни с окраины; - заманивай заказчика незначительными, кажущимися выгодами, чтобы получить стратегическую выгоду для себя; - внеси в сознание заказчика расстройство и сомнения в его позиции и представлениях; выявив стереотипы своего подсознания, внеси сомнение в их основаниях; - если у заказчика нерешенная проблема сформулирована очень определенно и сопровождается массой ограничений и обоснований их, будь начеку – ему верить нельзя, где-то есть ошибка. Согласись с первичной формулировкой, а сам пересмотри все условия, сдвинь границы; - если проблема очень трудна, попробуй пойти в обход, рассматривая проблему более широко, или приглядишься, не соединено ли в условии несколько проблем вместе; - выведи заказчика из равновесия, чтобы он проговорился об истинных целях задачи и определился с желаемыми результатами для того, кто подписывает чек; - говоря заказчику, что он
---	---

<p>8. <i>Все это обеспечивает воителю победу; однако наперед преподать ничего нельзя.</i></p> <p>9. <i>Кто — еще до сражения — побеждает предварительным расчетом, у того шансов много; кто — еще до сражения — не побеждает расчетом, у того шансов мало. У кого шансов много — побеждает; у кого</i></p>	<p>далеко продвинулся на пути решения, сыграй на его самомнении, подсказывая нужные шаги, или обыграй в разговоре условия его задачи так, чтобы он сам высказал нужные идеи, не замечая, что его направляют;</p> <ul style="list-style-type: none"> - если проблема сложна, «ослабь» ее, меняя и упрощая условия, принимая ряд допущений. Добейся результата, пусть несколько меньшего, чем желаемый; - заставь части проблемы вступать друг с другом в конфликт, высказывай сомнения в правильности обобщений, точности данных, заключениях экспертов; - заказчик с огромным ворохом данных – это ловушка. Не надо ставить его перед необходимостью полного сбора данных и выработкой четких формулировок заранее. Структуру необходимых данных и формулировок надо выстраивать вместе с заказчиком в процессе работы; - предлагай коррективы, пока у заказчика не сформировалось окончательного мнения о целях и средствах решения задачи, ведя его в нужную тебе сторону. <p>8. Все это обеспечивает решение, однако ход решения и необходимые действия в каждом случае будут разные. На каждую задачу надо смотреть как на новую, уникальную, ища отличия от похожих задач.</p> <p>9. Кто – еще до начала решения – побеждает предварительным расчетом, у того шансов много; кто - еще до начала решения – не побеждает расчетом, у того</p>
--	--

<p><i>шансов мало — не побеждает; тем более же тот, у кого шансов нет вовсе. Поэтому для меня — при виде этого одного — уже ясны победа и поражение.</i></p>	<p>шансов мало. У кого шансов много – тот решает проблему; у кого шансов мало - не решает; тем более же тот, у кого шансов нет вовсе. Поэтому по итогам предварительного расчета сразу виден результат.</p>
--	---

<p style="text-align: center;">Глава II Ведение войны</p>	<p style="text-align: center;">Глава II Ведение войны</p>
<p>1. Сунь-узы сказал: правило ведения войны таково:</p> <p>2. Если у тебя тысяча легких колесниц и тысяча тяжелых; сто тысяч солдат, если провиант надо отправлять за тысячу миль, то расходы внутренние и внешние, издержки на прием гостей, материал для лака и клея, снаряжение колесниц и вооружение — все это составит тысячу золотых в день. Только в таком случае можно поднять стотысячное войско.</p> <p>3. Если ведут войну и победа затягивается,— оружие притупляется и острия обламываются; если долго осаждают крепость,— силы подрываются; если войско надолго оставляют в поле,— средств у государства не хватает.</p> <p>4. Когда же оружие притупится и острия обломаются, силы подорвутся и средства иссякнут, князь, воспользовавшись твоей слабостью, поднимутся на тебя. Пусть тогда у тебя и будут умные слуги, после этого ничего поделать не сможешь.</p> <p>5. Поэтому на войне слышали об успехе при быстроте ее, даже при неискусности ее ведения, и не видели еще успеха при продолжительности ее, даже при искусности ее ведения.</p> <p>6. Никогда еще не бывало, чтобы война продолжалась долго, и это было бы выгодно государству. Поэтому тот, кто не понимает до конца всего вреда от войны, не может понять до конца и всю выгоду от войны.</p> <p>7. Тот, кто умеет вести войну, два</p>	<p>1. Правила решения проблем таково:</p> <p>2. Если твоя система, алгоритм решения, очень велик, и требуется много данных, которые надо искать в различных источниках, и беспокоить многих людей, то издержки сил и времени составят сотни и тысячи часов. Только в таком случае можно применить сложную систему</p> <p>3. Если ищут решение, и достижение цели затягивается,— многие инструменты не срабатывают. Если долго штурмовать фундаментальную задачу, то моральные силы ослабевают. Если решение затягивается, времени начинает не хватать, детали упускаются, взаимосвязи не прорабатываются.</p> <p>4. Когда же средства будут исчерпаны и силы израсходованы, заказчик будет предъявлять претензии. Пусть тогда у тебя и будут умные юристы, после этого ничего поделать не сможешь.</p> <p>5. Поэтому при работе с проблемой слышали об успехе при быстроте получения результата, даже при неискусности решения, и не видели еще успеха при затягивании, продолжительности работы, даже при искусности ее ведения.</p> <p>6. Никогда еще не бывало, чтобы проблема решалась долго, и это было бы выгодно. Поэтому тот, кто не понимает до конца всего вреда от работы над проблемой, не может понять до конца и всю выгоду от этой работы.</p>

раза набора не производит, три раза провианта не грузит; снаряжение берет из своего государства, провиант же берет у противника. Поэтому у него и хватает пищи для солдат.

8. Во время войны государство беднеет оттого, что возят далеко провиант. Когда провиант нужно возить далеко, народ беднеет.

7. Тот, кто умеет решать проблемы, два раза алгоритма решения не выбирает, три раза данные не собирает; инструменты решения берет те, которыми владеет, данные же берет у заказчика. Поэтому у него и хватает ресурсов для работы.

8. Во время работы над проблемой мозг устает оттого, что представленные данные не обработаны должным образом, и их приходится приспособливать для решения. Когда с данными много возни, мозг устает.

Знакомясь с задачей, попробуй понять ее на своем языке, «перекодируй» её.

Узнай, что делали до тебя. Тот, кто считает бывших до него ниже себя, не решит задачи.

Узнай, что происходит, и кто или что в этих процессах участвует.

Узнай, где происходит исследуемое, когда и как взаимодействуют части и целое.

Узнай качества и количества взаимодействий, их направления, причины и цели. Кто император, а кто чиновник? Кто солдат, а кто выращивает рис? Кто главный, а кто держится за ручки паланкина?

Узнай, какова цель заказчика, что можно менять, а что неизменно. Что является главной дорогой, а что – камнем, лежащим на ней.

Составь списки жалоб, и проследи, какие из них – листья, а какие – корень дерева. Срубив корень, засушишь и дерево.

Выбрав корень, осмотри его со всех сторон. Лишь глупец довольствуется взглядом с

<p>9. Те, кто находятся поблизости от армии, продают дорого; а когда они продают дорого, средства у народа истощаются; когда же средства истощаются, выполнять повинности трудно.</p> <p>10. Силы подрываются, средства иссякают, у себя в стране — в домах пусто; имущество народа уменьшается на семь десятых; имущество правителя — боевые колесницы поломаны, кони изнурены; шлемы, панцири, луки и стрелы, рогатины и малые щиты, пики и большие щиты, волы и повозки — все это уменьшается на шесть десятых.</p> <p>11. Поэтому умный полководец старается кормиться за счет противника. При этом один фунт пищи противника соответствует двадцати фунтам своей; один пуд отрубей и соломы противника соответствует двадцати пудам своей.</p> <p>12. Убивает противника ярость, захватывает его богатства жадность.</p> <p>13. Если при сражении на колесницах захватят десять и более колесниц, раздай их в награду тем, кто первый их захватил, и перемени на них знамена. Перемешай эти колесницы со своими и поезжай на них. С солдатами же обращай хорошо и заботься о них. Это и называется: победить противника и увеличить свою силу.</p> <p>14. Война любит победу и не любит продолжительности.</p> <p>15. Поэтому полководец, понимающий войну, есть властитель судеб народа, есть хозяин безопасности государства.</p>	<p>одной стороны. «Проживи» жизнью задачи.</p> <p>9. Те, кто кормится на поставках информации, продают дорого; а когда они продают дорого, средства заказчика истощаются; когда же средства истощаются, заказ выполнить невозможно.</p> <p>10. Невыполненный заказ – удар по репутации.</p> <p>11. Поэтому человек, решающий проблемы, старается добывать информацию из проблемы и у заказчика.</p> <p>12. Устраняет проблему внутренняя устремленность, обогащается плодами решения любовь к мудрости.</p> <p>13. Если в ходе решения получишь новое знание – используй; если увидишь новый методический прием – сразу включай его в свою методику работы, сопряженным с теми шагами, при использовании которых этот прием получен. Это и называется: решить проблему и увеличить свою силу.</p> <p>14. Проблема любит решение и не любит продолжительности.</p> <p>15. Поэтому человек, понимающий проблему, является хозяином ситуации.</p>
--	--

Глава III
Стратегическое нападение

1. Сунь-цзы сказал: по правилам ведения войны наилучшее — сохранить государство противника в целости, на втором месте — сокрушить это государство. Наилучшее — сохранить армию противника в целости, на втором месте — разбить ее. Наилучшее — сохранить бригаду противника в целости, на втором месте — разбить ее. Наилучшее — сохранить батальон противника в целости, на втором месте — разбить его. Наилучшее — сохранить роту противника в целости, на втором месте — разбить ее. Наилучшее — сохранить взвод противника в целости, на втором месте — разбить его. Поэтому сто раз сразиться и сто раз победить — это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего — покорить чужую армию, не сражаясь.

2. Поэтому самая лучшая война — разбить замыслы противника; на следующем месте — разбить его союзы; на следующем месте — разбить его войска. Самое худшее — осадить крепости. По правилам осады крепостей такая осада должна производиться лишь тогда, когда это неизбежно. Подготовка больших щитов, осадных колесниц, возведение насыпей, заготовка снаряжения требуют три месяца; однако полководец, не будучи в состоянии преодолеть свое нетерпение, посылает своих солдат на приступ, словно муравьев; при этом одна треть офицеров и солдат оказывается убитыми, а крепость остается не взятой. Таковы губительные последствия осады.

3. Поэтому тот, кто умеет вести войну, покоряет чужую армию, не сражаясь; берет чужие крепости, не осаждая; сокрушает чужое государство, не держа свое войско долго. Он обязательно сохраняет все

Глава III
Стратегическое нападение

1. По правилам решения проблем наилучшее — сохранить душевное спокойствие заведателя и систему взаимосвязей на его предприятии; идеальное решение — достичь всего, ничего не совершая. Достичь этого можно мудрым самосовершенствованием, разумным выстраиванием всего вокруг себя, идущим изнутри; достижением безупречной техники решения жизненных проблем. На втором месте — изменять что-либо. Наилучшее — сохранить совокупность данных к задаче, на втором месте — отвергнуть ее

Поэтому сто раз решать проблемы и сто раз их решить — это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего — разрешить проблему, не решая ее.

2. Поэтому лучшее решение — изменить взгляды заведателя на проблему; на следующем месте — изменить взгляды его окружения; на следующем месте — решать собственно проблему. Самое худшее — решать фундаментальные проблемы. По правилам, такое решение должно производиться только тогда, когда это неизбежно. Подготовка информации, поиски консультантов и специалистов требуют месяцы работы; однако решающий проблему, не будучи в состоянии преодолеть свое нетерпение, начинает использовать все известные ему методики; при этом часть из них просто не срабатывает, а задача остается не решенной. Таковы губительные последствия скорого штурма фундаментальной проблемы.

3. Поэтому тот, кто умеет решать задачи, покоряет их, не решая; сокрушает фундаментальные проблемы, не прикасаясь к ним; сдает готовую работу, не тратя на поиски решения много времени. Он обязательно сохраняет все

<p><i>в целостности и этим оспаривает власть в Поднебесной. Поэтому и можно, не притупляя оружия, иметь выгоду: это и есть правило стратегического нападения.</i></p> <p><i>4. Правило ведения войны гласит: если у тебя сил в десять раз больше, чем у противника, окружи его со всех сторон; если у тебя сил в пять раз больше, нападай на него; если у тебя сил вдвое больше, раздели его на части; если же силы равны, сумей с ним сразиться; если сил меньше, сумей оборониться от него; если у тебя вообще что-либо хуже, сумей уклониться от него. Поэтому упорствующие с малыми силами делаются пленниками сильного противника.</i></p> <p><i>5. Полководец для государства — все равно что крепление у повозки: если это крепление пригнано плотно, государство непременно бывает сильным; если крепление разошлось, государство непременно бывает слабым.</i></p> <p><i>6. Поэтому армия страдает от своего государя в трех случаях: когда он, не зная, что армия не должна выступать, приказывает ей выступить; когда он, не зная, что армия не должна отступить, приказывает ей отступить; это означает, что он связывает армию. Когда он, не зная, что такое армия, распространяет на управление ею те же самые начала, которыми управляется государство; тогда командиры в армии приходят в растерянность. Когда он, не зная, что такое тактика армии, руководствуется при назначении полководца теми же началами, что и в государстве; тогда командиры в армии приходят в смятение.</i></p> <p><i>7. Когда же армия приходит в растерянность и смятение, наступает беда от князей. Это и</i></p>	<p>хорошее в целостности и этим ставит себя как ключевую фигуру. Поэтому и можно, не расходуя сил, иметь выгоду: это и есть правило стратегического нападения.</p> <p>4. Правило решения проблем гласит: если у тебя много времени и много методов исследования, и задача легка, изучи проблему со всех сторон с тщанием; если задача требует некоторого напряжения, решай ее напрямую; если задача сложна, раздели ее на части; если же задача очень трудна, на пределе сил, сумей найти подходы!</p> <p>Если задача выше твоих сил, сумей уклониться от нее. Поэтому упорствующие с малыми силами делаются пленниками сложной задачи и невыполненных обязательств.</p> <p>5. Навыки решения для жизни — все равно что крепление у повозки: если это крепление пригнано плотно, жизнь непременно бывает счастливой; если крепление разошлось, жизнь непременно бывает наполнена неприятностями.</p> <p>6. Поэтому техника решения страдает в следующих случаях: когда применяешь методики, не зная, что их не надо использовать; когда ищешь решение на участке, где его нет; когда, не зная, что нельзя останавливать ход решения, останавливаешься на первом попавшемся ответе; когда, не зная правил поиска, решаешь сложные проблемы так же, как бытовые; когда, не зная, что такое методики решения проблем, руководишься при их выборе произволом; когда, выбирая метод, для нестандартных задач используешь типовые подходы; когда, не зная, где искать, начинаешь работать бессистемно.</p> <p>7. Когда мысли приходят в смятение, задача не решается.</p>
---	---

<p><i>означает самому привести свою армию в расстройство и отдать победу противнику.</i></p> <p><i>8. Поэтому знают, что победят в пяти случаях: побеждают, если знают, когда можно сражаться и когда нельзя; побеждают, когда умеют пользоваться и большими, и малыми силами; побеждают там, где высшие и низшие имеют одни и те же желания; побеждают тогда, когда сами осторожны и выжидают неосторожности противника; побеждают те, у кого полководец талантлив, а государь не руководит им. Эти пять положений и есть путь знания победы.</i></p> <p><i>9. Поэтому и говорится: если знаешь его и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет; если знаешь себя, а его не знаешь, один раз победишь, другой раз потерпишь поражение; если не знаешь ни себя, ни его, каждый раз, когда будешь сражаться, будешь терпеть поражение.</i></p>	<p>8. Поэтому знают, что решат проблему в пяти случаях:</p> <p>решают, если знают, когда можно получить решение, а когда нельзя; когда умеют пользоваться и сложным, и простым, и сложным, как простым; когда мысли, дух и сердце собраны для одной цели; когда внимательны и выискивают все незначительные детали задачи и вариантов ее решения; когда интуиция и разум не подчинены сиюминутному и рассудку.</p> <p>9. Поэтому и говорится: если знаешь проблему и знаешь себя, решай хоть сто раз, опасности не будет; если знаешь себя, а проблемы не знаешь, один раз победишь, другой раз потерпишь поражение; если не знаешь ни себя, ни проблемы, каждый раз, когда будешь пытаться ее решить, будешь терпеть поражение.</p>
--	--

<p style="text-align: center;">Глава 4. Форма</p>	<p style="text-align: center;">Глава IV Форма</p>
<p>1. <i>Сунь-цзы сказал: в древности тот, кто хорошо сражался, прежде всего делал себя непобедимым и в таком состоянии выжидал, когда можно будет победить противника. Непобедимость заключена в себе самом, возможность победы заключена в противнике. Поэтому тот, кто хорошо сражается, может сделать себя непобедимым, но не может заставить противника обязательно дать себя победить. Поэтому и сказано: «Победу знать можно, сделать же ее нельзя».</i></p> <p>2. <i>Непобедимость есть оборона; возможность победить есть наступление. Когда обороняются, значит, есть в чем-то недостаток; когда нападают, значит, есть все в избытке. Тот, кто хорошо обороняется, прячется в глубины преисподней; тот, кто хорошо нападает, действует с высоты небес. Поэтому умеют себя сохранить и в то же время одерживают полную победу.</i></p> <p>3. <i>Тот, кто видит победу не более, чем прочие люди, не лучший из лучших. Когда кто-либо, сражаясь, одержит победу и в Поднебесной скажут: «хорошо», это не будет лучший из лучших.</i></p> <p>4. <i>Когда поднимают легкое перышко, это не считается большой силой; когда видят солнце и луну, это не считается острым зрением; когда слышат раскаты грома, это не считается тонким слухом. Про кого в древности говорили, что он хорошо сражается, тот побеждал, когда было легко победить. Поэтому, когда хорошо сражавшийся побеждал, у него не оказывалось ни славы ума, ни подвигов мужества.</i></p>	<p>1. Тот, кто хорошо решает, прежде делает свою жизнь лишенной проблем и в таком состоянии выжидает, когда необходимо будет решать проблемы другого. Умение решать заключено в себе, возможность решить и доказать другому, что решение получено, заключено в другом. Поэтому тот, кто хорошо решает, может сделать себя живущим без проблем, но не может заставить жить без проблем другого. Поэтому и сказано: «Решение знать можно – реализовать его в любой ситуации нельзя»</p> <p>2. Умение решать есть оборона; возможность решить есть наступление. Когда решают свои проблемы, значит, в чем-то есть недостаток; когда решают чужие, значит, все есть в избытке. Поэтому умеют решать задачи и в то же время использовать возможности для решения задач других.</p> <p>3. Тот, кто видит решение так же, как прочие, не лучший из лучших. Когда кто-то решит понятным всем способом проблему и про него скажут «хорошо», это не будет лучший из лучших.</p> <p>4. Того, кто поднимает легкий предмет, не считают сильным; считается, что для того, чтобы увидеть солнце, не надо острого зрения. Про кого в древности говорили, что он хорошо решает проблемы, тот получал решение, когда легко было его получить, и для него решение было видно. Поэтому, когда умелый получал решение, искусство его не вызывало восторгов, а действия казались сами собой разумеющимися.</p>

<p>5. Поэтому, когда он сражался и побеждал, это не расходилось с его расчетами. Не расходилось с его расчетами — это значит, что все, предпринятое им, обязательно давало победу; он побеждал уже побежденного.</p> <p>6. Поэтому тот, кто хорошо сражается, стоит на почве невозможности своего поражения и не упускает возможности поражения противника. По этой причине войско, долженствующее победить, сначала побеждает, а потом ищет сражения; войско, осужденное на поражение, сначала сражается, а потом ищет победы.</p> <p>7. Тот, кто хорошо ведет войну, осуществляет Путь и соблюдает Закон. Поэтому он и может управлять победой и поражением.</p> <p>8. Согласно «Законам войны», первое — длина, второе — объем, третье — число, четвертое — вес, пятое — победа. Местность рождает длину, длина рождает объем, объем рождает число, число рождает вес, вес рождает победу.</p> <p>9. Поэтому войско, долженствующее победить, как бы исчисляет копейки рублями, а войско, обреченное на поражение, как бы исчисляет рубли копейками.</p> <p>10. Когда побеждающий сражается, это подобно скопившейся воде, с высоты тысячи саженей низвергающейся в долину. Это и есть форма.</p>	<p>5. Поэтому, когда он решал и получал результат, это не расходилось с его расчетами. Не расходилось с его расчетами — значит, что все, предпринятое им, обязательно давало решение; умный решатель приступал к решению, видя результат; он решал уже решенную задачу.</p> <p>6. Поэтому тот, кто умеет решать, не упускает шанса, когда видит решение задачи. Поэтому разум сначала получает решение, а потом ищет пути его реализации; тот же, кто обречен на поражение, сначала решает, а потом ищет решения.</p> <p>7. Поэтому тот, кто хорошо решает, держит все стороны своего «Я» в единстве и соблюдает правила. Поэтому он и может управлять задачей.</p> <p>8. Первое - значимость задачи; второе – определить уровень знаний, необходимый для задачи, и уровень навыков решения по отношению к степени сложности задачи; каковы возможности и силы в соотношении с материалом; как на основе этих знаний организовать решение. В уникальности каждого случая уже заложено решение.</p> <p>9. Поэтому для решателя каждая мелочь подобна путеводной звезде, а для неумех и солнце подобно тусклой лампе.</p> <p>10. Когда специалист решает проблемы, это подобно скопившейся воде, с высоты тысячи саженей низвергающейся в долину. Это и есть форма.</p>
--	---

Глава V
Мощь

1. *Сунь-цзы сказал: управлять массами — все равно, что управлять немногими: дело в частях и в числе.*
2. *Вести в бой массы — все равно что вести в бой немногих, дело в форме и названии.*
3. *То, что делает армию при встрече с противником непобедимой, это правильный бой и маневр.*
4. *Удар войска подобен тому, как если бы ударили камнем по яйцу: это есть полнота и пустота.*
5. *Вообще в бою схватываются с противником правильным боем, побеждают же маневром. Поэтому тот, кто хорошо пускает в ход маневр, безграничен подобно небу и земле, неисчерпаем подобно Хуанхэ и Янцзыцзяну.*
6. *Кончатся и снова начинаются — таковы солнце и луна; умирают и снова нарождаются — таковы времена года. Тонов не более пяти, но изменений этих пяти тонов всех и слышать невозможно; цветов не более пяти, но изменений этих пяти цветов всех и видеть невозможно; вкусов не более пяти, но изменений этих пяти вкусов всех и ощутить невозможно. Действий в сражении всего только два — правильный бой и маневр, но изменений в правильном бое и маневре всех и исчислить невозможно. Правильный бой и маневр взаимно порождают друг друга, и это подобно круговращению, у которого*

Глава V
Мощь

1. Работать с большим объемом информации – все равно что работать с малым: все дело в правильном разделении на отдельные блоки по смыслу и функции. Это условие существования массива информации как целого.
2. Использовать массивы информации для решения проблемы – все равно что использовать одно правило: все дело в упорядочении.
3. То, что делает решателя эффективным – это единство четкости логики и свободы интуиции.
4. Подход к проблеме подобен тому, как если бы камнем ударили по яйцу: это есть сочетание полноты и пустоты.
5. Вообще задачу решают рассуждением, достигают же решения интуицией. Поэтому тот, кто пускает в ход интуицию и умеет управлять ею, тот обладает поистине неисчерпаемыми возможностями.
6. Конец и вновь начало – таково свойство мысли. Принципов немного, но их изменений и сосчитать невозможно. Орудия решателя всего два – логика и интуиция, но изменений в их сочетаниях невозможно исчислить. Логика и интуиция взаимно порождают друг друга, и движение это неисчерпаемо.

нет конца. Кто может их исчерпать?

7. То, что позволяет быстроте бурного потока нести на себе камни, есть ее мощь. То, что позволяет быстроте хищной птицы поразить свою жертву, есть рассчитанность удара. Поэтому у того, кто хорошо сражается, мощь — стремительна, рассчитанность — коротка. Мощь — это как бы натягивание лука, рассчитанность удара — это как бы спуск стрелы.

8. Пусть все смешается и перемешается и идет беспорядочная схватка, все равно прийти в расстройство не могут; пусть все клокочет и бурлит, и форма смята, все равно потерпеть поражение не могут.

9. Беспорядок рождается из порядка, трусость рождается из храбрости, слабость рождается из силы. Порядок и беспорядок — это число; храбрость и трусость — это мощь; сила и слабость — это форма.

10. Поэтому, когда тот, кто умеет заставить противника двигаться, показывает ему форму, противник обязательно идет за ним; когда противнику что-либо дают, он обязательно берет; выгодой заставляют его двигаться, а встречают его неожиданностью.

11. Поэтому тот, кто хорошо сражается, ищет все в мощи, а не требует всего от людей. Поэтому он умеет выбирать людей и ставить их соответственно их мощи.

7. Тот, кто хорошо внутренне организован и пластичен, чьи действия по решению проблемы коротки и рассчитаны, воистину обладает мощью. Мощь — это накопление силы при натягивании лука; рассчитанность удара — это момент спуска стрелы, происходящий бессознательно в нужный момент, когда все факторы удачно сочетаются.

8. Пусть все спуталось, и мысли вытесняют друг друга, все равно внутренняя гармония не может быть нарушена. Устойчивость навыков позволяет сохранять ход решения при полной неопределенности и изменчивости внешней формы.

9. При доведении любого свойства до предела, из него рождается его противоположность. Стремление к жесткой алгоритмизации рождает косность и неготовность к нетиповым задачам. Успех рождает самоуверенность, а попытки решать задачи из любых областей — верхоглядство. Логика и интуиция рождают меру, уверенность и слабость рождают мощь устремления. Узкая специализация и широта кругозора рождают форму и стиль.

10. Поэтому, когда тот, кто умеет решать проблемы, выбирает форму действия, задача поддается ему; перспективой снятия стресса заставляют работать сознание, парадоксом же встречают его порыв.

11. Поэтому тот, кто умеет решать проблемы, ищет опору в себе, а не в методиках. Он умеет выбирать способы решения и расставлять их в последовательности, которая хорошо сочетается с его способностями и дает

<p>12. <i>Тот, кто ставит людей соответственно их мощи, заставляет их идти в бой так же, как катят деревья и камни. Природа деревьев и камней такова, что, когда место ровное, они лежат спокойно; когда оно покатое, они приходят в движение; когда они четырехугольны, они лежат на месте; когда они круглы, они катятся.</i></p> <p>13. <i>Поэтому мощь того, кто умеет заставить других идти в бой, есть мощь человека, скатывающего круглый камень с горы в тысячу сажень.</i></p>	<p>наибольшую эффективность.</p> <p>12. В этом случае все приемы работают естественно и органично.</p> <p>13. Поэтому мощь того, кто умеет заставить методы работать, есть мощь человека, знающего силу естественной гармонии.</p>
---	--

Глава 6
Полнота и пустота

1. Сунь-цзы сказал: кто является на поле сражения первым и ждет противника, тот исполнен сил; кто потом является на поле сражения с запозданием и бросается в бой, тот уже утомлен. По этому тот, кто хорошо сражается, управляет противником и не дает ему управлять собой.

2. Уметь заставить противника самого прийти — это значит заманить его выгодой; уметь не дать противнику пройти — это значит сдержать его вредом. Поэтому можно утомить противника, даже исполненного сил; можно заставить голодать даже сытого; можно сдвинуть с места даже прочно засеявшего.

3. Выступив туда, куда он непременно направится, самому направиться туда, где он не ожидает. Тот, кто проходит тысячу миль и при этом не утомляется, проходит местами, где нет людей.

4. Напасть и при этом наверняка взять — это, значит, напасть на место, где он не обороняется; оборонять и при этом наверняка удержать — это значит оборонять место, на которое он не может напасть. Поэтому у того, кто умеет нападать, противник не знает, где ему обороняться; у того, кто умеет обороняться, противник не знает, где ему напасть. Тончайшее искусство!

Глава VI
Полнота и пустота

1. Умеющий решать управляет ситуацией и не позволяет ситуации управлять собой.

2. Уметь заставить заказчика самому склониться к нужному выбору - это значит привлечь его выгодой.

Уметь отговорить от какого-либо действия – значит показать ему потенциальный вред этого действия.

Уметь заставить условия задачи сложиться в нужный узор – значит, дать для них центр кристаллизации, точку притяжения.

Уметь не дать задаче увлечь себя в ненужном направлении – значит определить для себя четкие внутренние критерии.

Поэтому можно привести в ясность даже очень запутанную проблему. Можно найти необходимость в уточняющих данных даже для очень полно описанной системы.

3. Начав движение в сторону, в которую очевидно ведет описание проблемы, самому рассмотреть аспекты, которые совершенно неочевидны.

Кто легко продвигается по телу задачи, идет путем, который не рассматривали другие.

4. Взяться за решение и наверняка получить ответ – значит взаться за задачу со стороны, не осложненной предшествующей историей.

Не иметь проблем – значит выстроить стиль жизни так, чтобы они исчезали сами собой.

Поэтому у того, кто умеет работать с задачами, заказчик не найдет, в чем его упрекнуть. Того, кто владеет искусством, неожиданность не застанет

Тончайшее искусство! — нет даже формы, чтобы его изобразить. Божественное искусство! Божественное искусство! — нет даже слов, чтобы его выразить. Поэтому он и может стать властителем судеб противника.

5. Когда идут вперед и противник не в силах воспрепятствовать — это значит, что ударяют в его пустоту; когда отступают и противник не в силах преследовать — это значит, что быстрота такова, что он не может настигнуть.

6. Поэтому, если я хочу дать бой, пусть противник и возводит высокие редуты, роет глубокие рвы, все равно он не сможет не вступить со мною в бой. Это потому, что я нападаю на место, которое он непременно должен спасать. Если я не хочу вступать в бой, пусть я только займу место и стану его оборонять, все равно противник не сможет вступить со мной в бой. Это потому, что я отвращаю его от того пути, куда он идет.

7. Поэтому, если я покажу противнику какую-либо форму, а сам этой формы не буду иметь, я сохраню цельность, а противник разделится на части. Сохраняя цельность, я буду составлять единицу; разделившись на части, противник будет составлять десять. Тогда я своими десятью нападу на его единицу. Нас тогда будет много, а противника мало. У того, кто умеет массой ударить на немногих, таких, кто с ним сражается, мало, и их легко победить.

8. Противник не знает, где он будет сражаться. А раз он этого не знает, у него много мест, где он должен быть наготове. Если же таких мест, где он должен быть наготове, много, тех, кто со мной сражается, мало. Поэтому, если он будет наготове спереди, у него будет мало сил сзади; если он будет наготове сзади, у него будет мало сил спереди; если он будет наготове слева, у него будет

врасплох.

Высокое искусство! Мастерство сложно описать словами! Поэтому такой человек и может стать спасением для заказчика.

5. Когда задача легко поддается, и нет осложняющих факторов, это значит, что найдено ее слабое место.

Когда меняется направление решения, и этому нет препятствий, - значит, быстрота мысли такова, что инерционность мышления не успевает проявить себя.

6. Поэтому, если я захочу разобраться с проблемой, никто не в силах мне отказать, потому что я буду говорить с заказчиком о том, что ему жизненно необходимо спасти.

Если я не хочу заниматься проблемой, то я займу такую позицию, которая будет стратегической угрозой для того, кто захочет меня принудить.

7. Поэтому, если я сам начну работать одним методом, а сам буду иметь в виду переход к другому, то сохраню цельность подхода, а задача распадется на несколько частей.

Тогда я все силы приложу к части задачи. У меня средств и сил будет много, у задачи сложностей – меньше.

У того, кто умеет всеми средствами ударить на рассредоточенную задачу, сложных задач не бывает.

8. У того, кто не знает, в чем суть проблемы, внимание рассредоточено. Это значит, что у заказчика будет много аспектов, по которым он будет распылять свои силы. Кто распыляется, тот имеет мало информации по каждому конкретному пункту.

мало сил справа; если он будет наготове справа, у него будет мало сил слева. Не может не быть мало сил у того, у кого нет места, где он не должен быть наготове. Мало сил у того, кто должен быть всюду наготове; много сил у того, кто вынуждает другого быть всюду наготове.

9. Поэтому, если знаешь, место боя и день боя, можешь наступать и за тысячу миль. Если же не знаешь, места боя, не знаешь и дня боя, не сможешь левой стороной защитить правую, не сможешь правой стороной защитить левую, не сможешь передней стороной защитить заднюю, не сможешь задней стороной защитить переднюю. Тем более это так при большом расстоянии — в несколько десятков миль, и при близком расстоянии — в несколько миль.

10. Если рассуждать так, как я, то пусть у юзцев войск и много, что это может им дать для победы? Поэтому и сказано: «победу сделать можно». Пусть войск у противника и будет много, можно не дать ему возможности вступить в бой.

11. Поэтому, оценивая противника, узнают его план с его достоинствами и его ошибками; воздействовав на противника, узнают законы, управляющие его движением и покоем; показывая ему ту или иную форму, узнают место его жизни и смерти; столкнувшись с ним, узнают, где у него избыток и где недостаток.

12. Поэтому предел в придании своему войску формы — это достигнуть того, чтобы формы не было. Когда формы нет, даже глубоко проникший лазутчик не сможет что-либо подглядеть, даже мудрец не сможет о чем-либо судить. Пользуясь этой формой, он возлагает дело победы на массу, но масса этого знать не

9. Поэтому, зная, с чем будешь иметь дело, легко решать задачу, ибо даже небольшое преимущество в информации по уязвимому аспекту задачи изменит все.

10. Если рассуждать так, то, сколько бы ни было излишней информации, чем это может помешать? Пусть избыточных факторов и будет много, можно не дать им отвлекать себя.

11. Поэтому, оценивая проблему, узнают ее изложение со всеми положительными и отрицательными факторами; подвергая задачу изменениям, узнают законы, управляющие системой; мысленно накладывая на задачу разные подходы, узнают слабые места задачи; соприкасаясь с материалом и заказчиком, а также исследуя свои реакции — шаблоны, узнают, в чем мы сильны, а в чем испытываем недостаток.

12. Поэтому предел в совершенствовании себя как решателя — это не отсутствие всяких методик и правил, а такие гибкость и безынерционность мышления, владение методиками и приемами решения проблем, умение свободно переходить от одной

может. Все люди знают ту форму, посредством которой я победил, но не знают той формы, посредством которой я организовал победу. Поэтому победа в бою не повторяется в том же виде, она соответствует неисчерпаемости самой формы.

13. Форма у войска подобна воде: форма у воды — избегать высоты и стремиться вниз; форма у войска — избегать полноты и ударять по пустоте. Вода устанавливает свое течение в зависимости от места; войско устанавливает свою победу в зависимости от противника.

14. Поэтому у войска нет неизменной мощи, у воды нет неизменной формы. Кто умеет в зависимости от противника владеть изменениями и превращениями и одерживать победу, тот называется божеством.

15. Поэтому среди пяти элементов природы нет неизменно побеждающего; среди четырех времен года нет неизменно сохраняющего свое положение. У солнца есть краткость и продолжительность, у луны есть жизнь и смерть.

методики к другой, навык их взаимного сочетания, которые превращены в сущность вашего разума, стали органическим его свойством.

Все знают, каким способом вы решили задачу, но никто не знает, каким способом вы организовали ход решения. Поэтому ни одно решение не повторяет другое, оно соответствует неисчерпаемости вариаций вашего разума и внешних факторов.

13. Свойства разума решателя подобны воде; вода избегает высоты и стремится вниз. Разум решателя избегает трудных мест и выискивает слабые.

Вода течет, приспособляясь к местности; разум устанавливает путь к решению в зависимости от конкретной задачи.

14. Поэтому нет раз и навсегда установленной последовательности действий. Кто умеет управлять изменениями хода мысли и модифицировать инструменты решения под конкретную задачу, тот слывет поистине искусным.

15. Поэтому в природе нет ничего неизменного; все меняется во взаимосвязи.

Глава VII
Борьба на войне

1. *Сунь-цзы сказал: вот правило ведения войны: полководец, получив повеление от государя, формирует армию, собирает войска и, войдя в соприкосновение с противником, занимает позицию. Нет ничего труднее, чем борьба на войне.*

2. *Трудное в борьбе на войне — это превратить путь обходный в прямой, превратить бедствие в выгоду. Поэтому тот, кто, предпринимая движение по такому обходному пути, отвлекает противника выгодой и, выступив позже него, приходит раньше него, тот понимает тактику обходного движения.*

3. *Поэтому борьба на войне приводит к выгоде, борьба на войне приводит и к опасности. Если бороться за выгоду, подняв всю армию, цели не достигнуть; если бороться за выгоду, бросив армию, будет потерян обоз.*

4. *Поэтому, когда борются за выгоду за сто миль, мчась, сняв вооружение, не отдыхая ни днем, ни ночью, удваивая маршруты и соединяя переходы, тогда теряют пленными командующих всеми тремя армиями; выносливые идут вперед, слабые отстают, и из всего войска доходит одна десятая. Когда борются за выгоду за пятьдесят миль, попадает в тяжелое положение командующий*

Глава VII
Борьба на войне

1. Вот правила процесса решения: получив задание, решатель формирует алгоритм, подбирает подходящие техники, собирает необходимые источники информации и, начав решение, занимает определенную позицию по степени детализации. Нет ничего труднее, чем использование всех нюансов для получения приемлемого решения путем обмана собственной косности мышления.

2. Трудное – это превратить трудности в источник победы. Тот, кто идет по обходному пути, привлекая сознание выгодой, и, при вовлечении его в движение, приходит к цели раньше, используя глубинные ресурсы подсознания, тот понимает тактику обходных путей.
Обход используют с целью такого же концентрированного воздействия на задачу, что и решение «в лоб». При этом надо принять меры, чтобы обходной путь не стал провалом. Обход имеет успех при отвлечении сознания и быстроте маневра мысли.

3. Поэтому решение приводит к выгоде, но процесс решения приводит и к опасности. Если пытаться получить решение, используя все возможные техники, цели не достигнуть; если решать, глубоко уходя в процесс, без проверочных процедур, рефлексии, интроспекции, будут потеряны корректность и чистота решения.

4. Поэтому, когда стремятся к очень удаленной или идеализированной цели, мчась к ней без остановок и не отслеживая переходы между процедурами, то теряют все; наиболее эффективные процедуры срываются, поддерживающие и обеспечивающие их отстают, и эффект в результате минимальный.

передовой армией и из всего войска доходит половина. Когда борются за выгоду за тридцать миль, доходят две трети.

5. Если у армии нет обоза, она гибнет; если нет провианта, она гибнет; если нет запасов, она гибнет.

6. Поэтому кто не знает замыслов князей, тот не может наперед заключать с ними союз; кто не знает обстановки — гор, лесов, круч, обрывов, топей и болот, тот не может вести войско; кто не обращается к местным проводникам, тот не может воспользоваться выгодами местности.

7. Поэтому в войне устанавливаются на обмане, действуют, руководствуясь выгодой, производят изменения путем разделений и соединений.

8. Поэтому он стремителен, как ветер; он спокоен и медлителен, как лес; он вторгается и опустошает, как огонь; он неподвижен, как гора; он непроницаем, как мрак; его движение, как удар грома.

9. При грабеже селений разделяют свое войско на части; при захвате земель занимают своими частями выгодные пункты.

10. Двигаются, взвесив все на весах. Кто заранее знает тактику прямого и обходного пути, тот побеждает. Это и есть закон борьбы на войне.

11. В «Управлении армией» сказано: «Когда говорят, друг друга не слышат; поэтому и изготовляют гонги и барабаны. Когда смотрят, друг друга не видят; поэтому и изготовляют знамена и значки».

5. Если техники не обеспечены проверками, информацией и корректировкой, то решение не получается.

6. Поэтому, кто не знает замысла зачедателя, не может браться за решение. Кто не знает условий и специфики задачи, тот не может правильно выстроить ход решения, и не обладает чувством соотношений величин и взаимодействий в данной области. Кто не обращается к консультантам, тот не может воспользоваться скрытыми преимуществами.

7. Поэтому при решении задачи делают упор на обходе; действуют, руководствуясь выгодой, делают изменения путем комбинирования.

8. При решении надо быть быстрым, чтобы проскальзывать между облаками мыслей; надо быть спокойным и неспешным, как деревья в лесу; устойчивым и неподвижным, как гора, чтобы не быть смытым потоком ложных иллюзий; непроницаемым, чтобы даже самому себе не выдать следующего шага и не поддаться инерции мыслей; производить действия, подобно удару грома, коротко и неотвратимо.

9. При обработке вариантов решения используют разные техники. При работе с новыми разделами информации осваивают ключевые понятия.

10. Продвигаются, все взвесив. Кто заранее знает тактики решения «в лоб» и в обход, тот получает решение.

11. Для собирания мыслей, эмоций воедино используют условные символы в разных последовательностях. Это значит использовать определенный

Гонги, барабаны, знамена и значки соединяют воедино глаза и уши своих солдат. Если все сосредоточены на одном, храбрый не может один выступить вперед, трусливый не может один отойти назад. Это и есть закон руководства массой.

12. Поэтому в ночном бою применяют много огней и барабанов, в дневном бою применяют много знамен и значков; этим вводят в заблуждение глаза и уши противника. Поэтому у армии можно отнять ее дух, у полководца можно отнять его сердце.

13. По этой причине по утрам духом бодр, днем вялы, вечером помышляют о возвращении домой. Поэтому тот, кто умеет вести войну, избегает противника, когда его дух бодр, и ударяет на него, когда его дух вял или когда он помышляет о возвращении; это и есть управление духом.

14. Находясь в порядке, ждут беспорядка; находясь в спокойствии, ждут волнений; это и есть управление сердцем.

15. Находясь близко, ждут далеких; пребывая в полной силе, ждут утомленных; будучи сытыми, ждут голодных; это и есть управление силой.

16. Не идти против знамен противника, когда они в полном порядке; не нападать на стан

язык для решения. Это и есть закон объединения сил на решении.

12. При решении применяется много символов и способов обозначений. Поэтому в ходе решения можно сбиться, внести много погрешностей. Пусть язык будет прост и нагляден. Один рисунок стоит тысячи слов. Пусть рисунок сочетается с движением тела и дыханием – ошибок не будет.

13. В начале дух бодр; в середине работы появляется вялость; в конце работы наступает безразличие. Поэтому тот, кто умеет решать, распределяет свои силы по этапам.

Перед началом решения надо знать, каковы были и сильные и слабые стороны решателя, проявленные раньше при решении задач. Из этого будешь знать, какими методами и приемами лучше пользоваться. Начав решать, решатель должен спросить себя, успеет ли он в срок, и прислушаться к изменениям, которые проросли в его сердце. Пусть методы и приемы сменяются, но движение сохранится. Пусть после каждого шага мнения меняются, как облака на осеннем небе – останется то, что ведет по пути.

14. Когда решение идет легко, ждут трудностей; когда дух спокоен, ждут волнений. Управляя собой, управляют ходом решения.

15. Обладай выдержкой. Завлекай то, что обладает инерцией. Противопоставь суетливости мыслей внутренний покой духа. Ищи слабые места в формулировках и в мыслях, нечеткости и расплывчатости. Будь внутренне организован, структурируй хаос задачи.

<p><i>противника, когда он неприступен; это и есть управление изменениями.</i></p> <p><i>17. Поэтому правила ведения войны таковы: если противник находится на высотах, не иди прямо на него; если за ним возвышенность, не располагайся против него; если он притворно убегает, не преследуй его; если он полон сил, не нападай на него; если он подает тебе приманку, не иди на нее; если войско противника идет домой, не останавливай его; если окружаешь войско противника, оставь открытой одну сторону; если он находится в безвыходном положении, не нажимай на него; это и есть правила ведения войны.</i></p>	<p>16. Противопоставляй неясностям условий и отсутствию информации четкое понимание своих действий. Умей быть пассивным наблюдателем потока мыслей, и умей активно вмешиваться в них, оставаясь невозмутимым. Это называется управлением изменениями.</p> <p>17. Поэтому правила процесса решения таковы: если уровень задачи высок, не решай «в лоб»; если за условиями задачи просматривается перспектива поиска и переработки больших массивов информации, попробуй изменить их, чтобы уменьшить трудоемкость; если решение идет на редкость легко, не увлекайся и ищи подвохи; если проглядываются перспективные варианты, не кидайся на них сразу, ищи дальше; если задача снимается, не настаивай на доведении ее до конца; при решении оставляй себе задел на будущее; не пытайся дать окончательное решение.</p>
---	--

Глава VIII
Девять изменений

1. Сунь-цзы сказал: вот правила ведения войны [полководец, получив повеление от своего государя, формирует армию и собирает войска].
2. В местности бездорожья лагерь не разбивай; в местности-перекрестке заключай союзы с соседними князьями; в местности голой и безводной не задерживайся; в местности окружения соображай; в местности смерти сражайся.
3. Бывают дороги, по которым не идут; бывают армии, на которые не нападают; бывают крепости, из-за которых не борются; бывают местности, из-за которых не сражаются; бывают повеления государя, которых не выполняют.
4. Поэтому полководец, постигший, что есть выгодного в «Девяти изменениях», знает, как вести войну. Полководец, не постигший, что есть выгодного в «Девяти изменениях», не может овладеть выгодами местности, даже зная форму местности. Когда при управлении войсками он не знает искусства «Девяти изменений», он не может владеть умением пользоваться людьми, даже зная «Пять выгод».
5. По этой причине обдуманность действий умного человека заключается в том, что он обязательно соединяет выгоду и вред'. Когда с выгодой соединяют вред, усилия могут привести к результату; когда с вредом соединяют выгоду, бедствие может быть устранено. Поэтому князей подчиняют себе вредом, заставляют служить себе делом, заставляют устремляться куда-нибудь выгодой.
6. Правило ведения войны

Глава VIII
Девять изменений.

1. Вот правила процесса решения.
2. В сложных моментах решения не делай пауз, получи хотя бы промежуточные выводы. В области пересечения нескольких дисциплин найди консультантов или информацию; на этапах бесперспективных не задерживайся; в моменты сомнения ищи подсказки; в безвыходной ситуации прибегай к голосу сердца.
3. Бывают алгоритмы, которым не следуют; бывают задачи, которые не решают; бывают данные, которые не ищут; бывают условия, которые не выполняют.
4. Поэтому решатель, постигший искусство изменений, знает, как решать. Тот же, кто не понял, что главное - не знание приемов, а знание изменений, знание, как можно и нужно модифицировать то или иное стандартное действие, чтобы сделать его пригодным к конкретной задаче, - тот не сумеет воспользоваться преимуществами методик, которые он применяет. Только знание, как производить изменения типовых действий, позволит учитывать конечную цель и выгоду, связанную с ней.
5. Поэтому действия решателя заключаются в том, что он соединяет вред и выгоду. Подчиняют себе мысль вредом, заставляют работать движением, устремляют к чему-либо выгодой.

<p><i>заключается в том, чтобы не полагаться на то, что противник не придет, а полагаться на то, с чем я могу его встретить; не полагаться на то, что он не нападет, а полагаться на то, что я сделаю нападение на себя невозможным для него.</i></p> <p><i>7. Поэтому у полководца есть пять опасностей: если он будет стремиться во что бы то ни стало умереть, он может быть убитым; если он будет стремиться во что бы то ни стало остаться в живых, он может попасть в плен; если он будет скор на гнев, его могут презирать; если он будет излишне щепетилен к себе, его могут оскорбить; если он будет любить людей, его могут обессилить.</i></p> <p><i>8. Эти пять опасностей — недостатки полководца, бедствие в ведении войны. Разбивают армию, убивают полководца непременно этими пятью опасностями. Надлежит понять это.</i></p>	<p>6. Правило решения заключается в том, чтобы полагаться на свои знания и возможности и всемерно развивать их, а не в том, чтобы надеяться на легкие задачи.</p> <p>7. Поэтому у решателя есть пять опасностей, когда его положительные качества могут при переразвитии перейти в свою противоположность: смелость при выборе задачи легко превращается в безрассудство; излишние умствования – в колебания; мужество – в несдержанность; эмоциональность – в неосторожность; доброта – в мягкотелость и хождение на поводу у задачеателя.</p> <p>8. Эти пять недостатков при решении – они порочат решателя, ведут к ошибкам. Это надо понять.</p>
--	--

<p style="text-align: center;">Глава IX Поход</p>	<p style="text-align: center;">Глава IX Поход</p>
<p>1. Сунь-цзы сказал: расположение войск и наблюдение за противником состоит в следующем.</p> <p>2. При переходе через горы опирайся на долину; располагайся на высотах, смотря, где солнечная сторона. При бое с противником, находящимся на возвышенности, не иди прямо вверх. Таково расположение войска в горах.</p> <p>3. При переходе через реку располагайся непременно подальше от реки. Если противник станет переходить реку, не встречай его в воде. Вообще выгоднее дать ему переправиться наполовину и затем ударить на него; но если ты тоже хочешь вступить в бой с противником, не встречай его у самой реки; расположись на высоте, принимая в соображение, где солнечная сторона; против течения не становись. Таково расположение войск на реке.</p> <p>4. Переходя через болото, торопись скорее уйти, не задерживайся. Если все же тебе предстоит вступить в бой среди болот, располагайся так, чтобы у тебя была вода и трава, а в тылу у тебя пусть будет лес. Таково расположение войск в болотах.</p> <p>5. В равнинной местности располагайся на ровных местах, но при этом пусть справа и позади тебя будут возвышенности; впереди у тебя пусть будет низкое место, сзади высокое. Таково расположение войск в равнине</p> <p>6. Эти четыре способа выгодного расположения войск и обеспечили Хуан-ди победу над четырьмя императорами.</p> <p>7. Вообще, если войско будет любить высокие места и не любить низкие, будет чтить солнечный свет и отверщаться от тени; если оно будет заботиться о жизненном и располагаться на твердой почве, тогда в войске не будет болезней.</p>	<p>1. Формирование алгоритма решения и анализ задачи состоят в следующем:</p> <p>2. В области задачи, неудобной для использования известных методик, опирайся на аналоги, удобные для решения; если ключевая проблема находится в трудно анализируемой области, не пытайся идти прямо к ней.</p> <p>3. В области, где параметры динамично меняются, лучше не работать с задачей. Надо выбрать наиболее статичный участок, где моделирование проще, и работать с ним.</p> <p>4. Работая с задачей, отягощенной мелкими деталями, постарайся в них не увязнуть; такие фрагменты лучше опускать.</p> <p>5. При относительно ясных условиях задачи лучше выстраивать алгоритм с опорой на наиболее ясные положения и определения.</p> <p>6. Эти способы составления алгоритмов помогают при решении задач.</p> <p>7-8. Вообще, если ориентироваться на принципиальные моменты, не вдаваясь в мелочи; начинать анализ с наиболее ясных мест и строго следить за соблюдением известных законов, у алгоритма не будет изъянов.</p>

Это и значит непременно победить.

8. Если находишься среди холмов и возвышенностей, непременно располагайся на их солнечной стороне и имей их справа и позади себя. Это выгодно для войска; это — помощь от местности.

9. Если в верховьях реки прошли дожди и вода покрылась пеной, пусть тот, кто хочет переправиться, подождет, пока река успокоится.

10. Вообще, если в данной местности есть отвесные ущелья, природные колодцы, природные темницы, природные сети, природные капканы, природные трещины, непременно поспеши уйти от них и не подходи к ним близко. Сам удались от них, а противника заставь приблизиться к ним. А когда встретишься с ним, сделай так, чтобы они были у него в тылу.

11. Если в районе движения армии окажутся овраги, топи, заросли, леса, чащи кустарника, непременно внимательно обследуй их. Это — места, где бывают засады и дозоры противника.

12. Если противник, находясь близко от меня, пребывает в спокойствии, это значит, что он опирается на естественную преграду. Если противник далеко от меня, но при этом вызывает меня на бой, это значит, что он хочет, чтобы я продвинулся вперед. Если противник расположился на ровном месте, значит, у него есть свои выгоды.

13. Если деревья задвигались, значит, он подходит. Если устроены заграждения из трав, значит, он старается ввести в заблуждение. Если птицы взлетают, значит, там спрятана засада. Если звери испугались, значит, там кто-то скрывается. Если пыль поднимается столбом, значит, идут колесницы; если она стелется низко на широком

9. Если что-то в задаче или в окружающем мире вызвало эмоциональный всплеск или поток мыслей, подожди, пока все уляжется. Чтобы не думать о желтой обезьяне, думай о белом медведе. Дыхание всегда с тобой, считай вдох и выдох, отмечай их в уме; мысли замедлятся, эмоции улягутся.

10. Если есть в задаче места – ловушки, опасные тем, что можно на них «зациклиться», как будто пытаешься забраться по мокрому глинистому склону и все время соскальзываешь вниз, постарайся обойти их, не карабкаясь в этом месте.

11. Если есть в формулировке задачи слова общего плана – приглядишься, какие неясности, недоговоренности они скрывают за собой.

12. Если все условия задачи кажутся ясными, значит, в их сочетании скрыто препятствие к решению. Если какой-то элемент задачи так и просится, чтобы начать с него – приглядишься, что тут может привести в ловушку или тупик.

13. Если в задаче не ясно, в чем затруднение, приглядишься к второстепенным и косвенным признакам.

пространстве, значит, идет пехота; если она поднимается в разных местах, значит, собирают топливо. Если она поднимается то там, то сям, и при этом в небольшом количестве, значит, устраивают лагерь.

14. Если речи противника смиренны, а боевые приготовления он усиливает, значит, он выступает. Если его речи горделивы и он сам опешит вперед, значит, он отступает. Если легкие боевые колесницы выезжают вперед, а войско располагается по сторонам их, значит, противник строится в боевой порядок. Если он, не будучи ослаблен, просит мира, значит, у него есть тайные замыслы. Если солдаты у него забегали и выстраивают колесницы, значит, пришло время. Если он то наступает, то отступает, значит, он заманивает. Если солдаты стоят, опираясь на оружие, значит, они голодны. Если они, черпая воду, сначала пьют, значит, они страдают от жажды. Если противник видит выгоду для себя, но не выступает, значит, он устал.

15. Если птицы собираются стаями, значит, там никого нет. Если у противника ночью перекликаются, значит, там боятся. Если войско дезорганизовано, значит, полководец не авторитетен. Если знамена переходят с места на место, значит, у него беспорядок. Если его командиры бранятся, значит, солдаты устали. Если коней кормят пшеном, а сами едят мясо; если кувшины для вина не развешивают на деревьях и не идут обратно в лагерь, значит, они — доведенные до крайности разбойники.

16. Если полководец разговаривает с солдатами ласково и учтиво, значит, он потерял свое войско. Если он без счета раздает награды, значит, войско в трудном положении. Если он бессчетно прибегает к наказаниям, значит, войско в тяжелом положении. Если он сначала жесток, а потом боится своего войска, это означает верх непонимания военного искусства.

17. Если противник является,

14-17. По распределению акцентов при формулировке задачи можно определить, что действительно нужно задачедателю.

Вообще, анализируя задачу, надо сразу получить четкое представление о 5 моментах:

- о граничных условиях и взаимодействиях с внешней средой;
- о цели задачи;
- о начальных условиях
- о взаимодействии элементов и структуре системы;
- о взаимном соотношении физических эффектов (сил).

<p><i>предлагает заложников и просит прощения, значит, он хочет передышки. Если его войско, пылая гневом, выходит навстречу, но в течение долгого времени не вступает в бой и не отходит, непременно внимательно следи за ним.</i></p> <p><i>18. Дело не в том, чтобы все более и более увеличивать число солдат. Нельзя идти вперед с одной только воинской силой. Достаточно иметь ее столько, сколько нужно для того, чтобы справиться с противником путем сосредоточения своих сил и правильной оценки противника. Кто не будет рассуждать и будет относиться к противнику пренебрежительно, тот непременно станет его пленником.</i></p> <p><i>19. Если солдаты еще не расположены к тебе, а ты станешь их наказывать, они не будут тебе подчиняться, а если они не станут подчиняться, ими трудно будет пользоваться. Если солдаты уже расположены к тебе, а наказания производиться не будут, ими совсем нельзя будет пользоваться.</i></p> <p><i>20. Поэтому, приказывая им, действуй при помощи гражданского начала; заставляя, чтобы они повиновались тебе все, как один, действуй при помощи воинского начала.</i></p> <p><i>21. Когда законы вообще исполняются, в этом случае, если преподашь что-нибудь народу, народ тебе повинуется. Когда законы вообще не выполняются, в этом случае, если преподашь что-либо народу, народ тебе не повинуется. Когда законы вообще принимаются с доверием и ясны, значит, ты и масса взаимно обрели друг друга.</i></p>	<p>18. Дело не в том, чтобы увеличивать число техник или количество и объем операторов. Нельзя рассчитывать только на техники и методики. Достаточно иметь лишь столько, сколько нужно для работы с задачей путем сосредоточения своих сил и правильной оценки задачи. Кто будет относиться к задачам пренебрежительно и не будет опираться на рассуждения, тот сделает ошибку. Когда задача стоимостью в мелкую монету, методики просты, многое проходит между слов. Когда задача стоимостью в жизнь, каждое слово на своем месте, каждый шаг взвешивается на весах, в зазоры недомолвок не воткнешь иглы.</p> <p>19. Если методики еще не освоены должным образом, а вы начнете их применять, то ими трудно будет пользоваться. Если методики уже освоены, а изменений производиться не будет, ими совсем нельзя будет пользоваться.</p> <p>20. Поэтому, используя их, действуйте, опираясь на интерес. Для поддержания интереса используйте волю.</p> <p>21. Когда разум покорен и мысли управляемы, можно применять методики; когда эмоции воедино с мыслями, значит, вы можете работать с задачами.</p>
<p align="center">Глава X Формы местности</p>	<p align="center">Глава X Формы местности.</p>

1. Сунь-цзы сказал: местность по форме бывает открытая, бывает наклонная, бывает пересеченная, бывает долинная, бывает гористая, бывает отдаленная.

2. Когда и я могу идти и он может прийти, такая местность называется открытой. В открытой местности прежде всего расположись на возвышении, на ее солнечной стороне, и обеспечь себе пути подвоза провианта. Если при таких условиях поведешь бой, будешь иметь выгоду.

3. Когда идти легко, а возвращаться трудно, такая местность называется наклонной. В наклонной местности, если противник не готов к бою, выступив, победишь его; если же противник готов к бою, выступив, не победишь его. Обращаться же назад будет трудно: выгоды не будет.

4. Когда и мне выступать невыгодно и ему выступать невыгодно, такая местность называется пересеченной. В пересеченной местности не выступай, даже если бы противник и предоставил тебе выгоду. Отведи войска и уйди, заставь противника продвинуться сюда наполовину; и если тогда ударишь на него, это будет для тебя выгодно.

5. В долинной местности, если ты первым расположишься на ней, обязательно займи ее всю и так жди противника; если же он первым расположится на ней и займет ее, не следуй за ним. Следуй за ним, если он не займет ее всю.

6. В гористой местности, если ты первым расположишься в ней, обязательно располагайся на высоте, на солнечной стороне ее, и так жди противника; если же противник первым расположится в ней, отведи войска и уйди оттуда; не следуй за ним.

1. Строение задачи бывает ясным, уклончивым, с трудными для восприятия фрагментами, бывает однородным и разнородным, бывает узкоспециальным.

2. Когда и я, и заведатель можем свободно воспринимать и обсуждать материал задачи, она называется ясной. В ясной задаче прежде всего опирайся на наиболее освоенный материал, и обеспечь регулярное поступление информации.

3. Когда анализировать задачу легко, а восстанавливать цельную картину трудно, задача называется уклончивой. В уклончивой задаче, если задача не запутана при постановке, начав ее решать, получишь решение; если же задача искажена, не решишь. Возвращаться же к правильному восприятию будет трудно.

4. Когда мне неудобно разбираться со сложными частями задачи, и заведатель не может дать разъяснений, такая задача является трудной для восприятия. В такой задаче не надо спешить, даже если перспектива весьма выгодна. Подожди, пока заведатель не даст дополнительной информации, не втянешься в процесс работы над задачей. И если начнешь тогда, получишь преимущество.

5. В задаче с однородным материалом обязательно ознакомься со всем, прежде, чем будешь серьезно работать с заведателем.

6. В неоднородной задаче обязательно в первую очередь работай со знакомым материалом, опираясь на него при разговорах с заказчиком.

7. В отдаленной местности, если силы равны, трудно вызывать противника на бой, а если и начнешь бой, выгоды не будет.

Эти шесть пунктов составляют учение о местности. Высшая обязанность полководца состоит в том, что ему это нужно понять.

8. Поэтому бывает, что войско поспешно отступает, что оно становится распушенным, что оно попадает в руки противника, что оно разваливается, что оно приходит в беспорядок, что оно обращается в бегство. Эти шесть бедствий — не от природы, а от ошибок полководца.

9. Когда при наличии одинаковых условий нападают с одним на десятерых, это значит, что войско поспешно отступит. Когда солдаты сильны, а командиры слабы, это значит, что в войске распушенность. Когда командиры сильны, а солдаты слабы, это значит, что войско попадет в руки противника. Когда высшие командиры, в гневе на своего начальника, не подчиняются ему и, встречаясь с противником, по злобе на своего начальника самовольно завязывают бой, это объясняется тем, что полководец не знает их способностей. Это значит, что в войске развал. Когда полководец слаб и не строг, когда обучение солдат отличается неопределенностью, когда у командиров и солдат нет ничего постоянного, когда при построении в боевой порядок все идет вкривь и вкось, это значит, что в войске беспорядок. Когда полководец не умеет оценить противника, когда он свои малые силы сводит с большими силами противника, когда он, будучи слаб, нападает на сильного, когда у него в войске нет отборных частей, это значит, что войско обратится в бегство.

Эти шесть пунктов составляют учение о поражении противника. Высшая обязанность полководца

7. В узкоспециальной задаче, если у задачедателя нет источников информации и консультантов, трудно работать с задачей, а если и начнешь, выгоды не будет.

Эти моменты составляют учение о строении задачи. Решатель должен это знать.

8. Поэтому бывает, что ход решения приходится пересматривать с самого начала; что задачедатель бракует работу; что ход решения разваливается, что мысли приходят в беспорядок, что приходится отказываться от работы. Эти бедствия — не от задачи, а от ошибок решателя.

9. Когда владение отдельными приемами хорошо, а сочетание их в последовательность хромает, это значит, что техника решения не отработана.

Когда выстраивание хода решения грамотно, но владение собственно приемами решения слабо, это значит, что решатель попадет в зависимость от задачи.

Когда решатель идет на поводу эмоций, толкающих его на неоправданные шаги, это значит, что решатель не знает самого себя. Это — свидетельство внутренней неустроенности.

Когда ход решения неопределен, когда область использования приемов все время меняется, когда при построении работы все плывет, это значит, что решатель плохо обучен. Когда решатель с небогатым опытом берется за сложные задачи, когда у него нет сильных работоспособных методик, это значит, что задача решена не будет.

Эти моменты составляют знание о поражении. Решатель должен это понять.

состоит в том, что ему это нужно понять.

10. УСЛОВИЯ местности — только помощь для войска. Наука верховного полководца состоит и умении оценить противника, организовать победу, учесть характер местности и расстояние. Кто ведет бой, зная это, тот непременно побеждает; кто ведет бой, не зная этого, тот непременно терпит поражение.

11. Поэтому, если, согласно науке о войне, выходит, что непременно победишь, непременно сражайся, хотя бы государь и говорил тебе: «не сражайся». Если, согласно науке о войне, выходит, что не победишь, не сражайся, хотя бы государь и говорил тебе: «непременно сражайся».

12. Поэтому такой полководец, который, выступая, не ищет славы, а отступая, не уклоняется от наказания, который думает только о благе народа и о пользе государя, такой полководец — сокровище для государства.

13. Если будешь смотреть на солдат как на своих детей, сможешь отправиться с ними хоть в самое глубокое ущелье; если будешь смотреть на солдат как на любимых сыновей, сможешь идти с ними хоть на смерть. Но если будешь добр к ним, но не сможешь ими распоряжаться; если будешь любить их, но не сумеешь им приказывать; если у них возникнут беспорядки, а ты не сумеешь установить порядок, это значит, что они у тебя — непослушные дети и пользоваться ими будет невозможно.

14. Если будешь видеть, что с твоими солдатами напасть на противника можно, но не будешь видеть, что на противника нападать нельзя, победа будет обеспечена тебе только наполовину. Если будешь видеть, что на противника напасть

10. Знание о структуре задачи – только помощь для решателя. Наука решения состоит и в умении оценить задачу, и в умении оценить заказчика и его истинные потребности, учесть структуру задачи, количество и качество недостающей информации, источники ее получения, выстроить путь ее решения. Кто решает задачу, владея этим, тот получает решение. Кто берется за решение, не владея этим, тот терпит поражение.

11. Поэтому, если, согласно науке о решении задач, выходит, что задача может быть решена, решай, хотя бы скептики и говорили тебе: «не решай». Если, согласно науке о решении задач, выходит, что задача не может быть решена, хотя бы все вокруг и утверждали обратное, не берись.

12. Поэтому такой решатель, который, берясь за задачу, не ищет удовлетворения гордыни, а, потерпев неудачу, не уклоняется от порицания, - такой решатель истинно ценен.

13. Если освоишь методы и приемы, и будешь ощущать их как части своего тела, прочувствовав их всем своим существом, зная все их недостатки и сильные стороны, - можешь браться за самые трудные задачи. Но если будешь относиться к ним, как к избалованным детям, или как к игрушкам, то пользоваться ими будет невозможно.

14. Если будешь видеть, что с твоими методиками решать задачу можно, но не будешь видеть, что за задачу браться нельзя, решение принесет тебе

<p><i>можно, но не будешь видеть, что с твоими солдатами нападать на него нельзя, победа будет обеспечена тебе только наполовину. Если будешь видеть, что на противника напасть можно, будешь видеть, что с твоими солдатами напасть на него можно, но не будешь видеть, что по условиям местности нападать на него нельзя, победа будет обеспечена тебе только наполовину.</i></p> <p><i>15. Поэтому тот, кто знает войну, двинувшись — не ошибется, поднявшись — не попадет в беду.</i></p> <p><i>16. Поэтому и сказано: если знаешь его и знаешь себя, победа недалеко; если знаешь при этом еще Небо и знаешь Землю, победа обеспечена полностью.</i></p>	<p>лишь часть успеха. Если будешь видеть, что за задачу браться можно, но не будешь видеть, что с твоими методиками за нее браться нельзя, решение принесет тебе лишь часть успеха. Если будешь видеть, что за задачу браться можно, что с твоими методиками решать задачу можно, но не будешь видеть, что по условиям структуры задачи браться за нее нельзя, решение принесет тебе лишь часть успеха.</p> <p>15. Поэтому тот, кто знает, как решать задачи, начав – не ошибется.</p> <p>16. Поэтому и говорят: если знаешь задачу и знаешь предел своих сил, победа недалеко; если при этом знаешь еще расчет времени, нужного на проблему в целом, и на отдельные ее этапы, а также свои слабые и сильные стороны, умения и навыки, «внутреннюю топографию», на фоне которой будет разворачиваться работа с проблемой, успешное решение обеспечено тебе полностью.</p>
---	---

Глава XI
Девять местностей

1. Сунь-цзы сказал: вот правила войны: есть местности рассеяния, местности неустойчивости, местности оспариваемые, местности смешения, местности-перекрестки, местности серьезного положения, местности бездорожья, местности окружения, местности смерти.

2. Когда князья сражаются на собственной земле, это будет местность рассеяния; когда заходят в чужую землю, но не углубляются в нее, это будет местность неустойчивости; когда я ее захвачу и мне это будет выгодно и когда он ее захватит, ему так - же будет выгодно, это будет местность оспариваемая; когда и я могу ею пройти и он может ею пройти, это будет местность смешения; когда земля князя принадлежит всем троим и тот, кто первым дойдет до нее, овладеет всем в Поднебесной, это будет местность-перекресток; когда заходят глубоко на чужую землю и оставляют в тылу у себя много укрепленных городов, это будет местность серьезного положения; когда идут по горам и лесам, кручам и обрывам, топям и болотам, вообще по труднопроходимым местам, это будет местность бездорожная; когда путь, по которому входят, узок, а путь, по которому уходят, окольный, когда он с малыми силами может напасть на мои большие силы, это будет местность окружения; когда, бросаясь быстро в бой, уцелевают, а не бросаясь быстро в бой, погибают, это будет местность смерти.

3. Поэтому в местности рассеяния не сражайся; в местности неустойчивости не останавливайся; в местности оспариваемой не наступай; в местности смешения не теряй связи; в местности-перекрестке заключай союзы; в местности серьезного положения

Глава XI
Девять местностей

1. Вот правила решения проблем: есть зоны расслабления, есть зоны неустойчивости, зоны естественной силы, зоны путаницы, зоны пересечения, зоны опасности, зоны бездорожья, зоны окружения, зоны поражения.

2. Когда решаешь задачу в хорошо знакомой тебе зоне, это – зона расслабления; когда зона поверхностно тебе знакома, это – зона неустойчивости.

Когда решение задачи открывает пути к решению ряда иных задач, это зона естественной силы. Когда я могу легко решить, но и легко ошибиться, это зона путаницы.

Когда зона знания, где решают задачу, смешанная, междисциплинарная, и тот, кто ее решит, задаст тенденцию и приоритеты той или иной дисциплины, это зона пересечения.

Когда углубляются в задачу из малознакомой зоны и оставляют до выяснения много непонятных вопросов, это зона опасности.

Когда в ходе решения идут по неисследованным областям, где человечество не нашло ответов – это зона бездорожья. Когда видится всего один вариант решения, а ограничения множественны, и малые изменения в них могут поставить в безвыходное положение, это зона окружения.

Когда в безвыходном положении, уловив проблеск интуиции, сразу не следуют ему всецело, а, не сделав этого, оставляют задачу нерешенной, - это зона поражения.

3. Поэтому задачи в слишком хорошо знакомой области не решай: перенеси их в менее знакомую область с помощью аналогий, и увидишь скрытую уникальность стандартной задачи. Не бывает двух одинаковых задач. В зоне естественной силы не ломись вперед; в зоне путаницы не теряй

грабь; в местности бездорожья иди; в местности окружения соображай; в местности смерти сражайся.

4. Те, кто в древности хорошо вели войну, умели делать так, что у противника передовые и тыловые части не сообщались друг с другом, крупные и мелкие соединения не поддерживали друг друга, благородные и низкие не выручали друг друга, высшие и низшие не объединялись друг с другом; они умели делать так, что солдаты у него оказывались оторванными друг от друга и не были собраны вместе, а если войско и было соединено в одно целое, оно не было единым [Двигались, когда это соответствовало выгоде; если это не соответствовало выгоде, оставались на месте].

5. Осмелюсь спросить: а если противник явится в большом числе и в полном порядке, как его встретить? Отвечаю: захвати первым то, что ему дорого. Если захватишь, он будет послушен тебе.

6. В войне самое главное — быстрота: надо овладеть тем, до чего он успел дойти; идти по тому пути, о котором он и не помышляет; нападать там, где он не остерегается.

7. Вообще правила ведения войны в качестве гостя заключаются в том, чтобы, зайдя глубоко в пределы противника, сосредоточить все свои мысли и силы на одном, и тогда хозяин не одолеет.

8. Грабя тучные поля, имей в достатке продовольствие для своей армии; тщательно заботься о своих солдатах и не утомляй их; оплачивай их дух и соедини их силы. Передвигая

взаимосвязи в рассуждениях; в междисциплинарной зоне обязательно прибегай к консультациям специалистов; в зоне опасности пользуйся всеми ресурсами задачи; в зоне бездорожья не застревай; в зоне окружения ищи мельчайшие лазейки; в зоне поражения – выложись до конца.

4. Те, кто хорошо решал задачи, умел делать так, чтобы одни части проблемы не усложняли восприятие других; не затеняли сущность задачи.

5. А если задача дана в сложном описании, запутана, и очень много элементов связаны между собой непонятным образом? Тогда используй то, что важно. Распоряжаясь важным, сможешь решить.

6. При решении проблемы главное – быстрота. Решать надо, пока сведения не устарели, свидетели не исчезли, носители информации помнят даже мелочи, а нужда в решении еще велика. Человек склонен хорошо платить за устранение неудобств, пока он еще не привык к ним.

7. Правила решения в качестве гостя заключаются в том, чтобы, вникая в задачу, сосредоточить мысли и силы на одном, и тогда даже запутанность условий не помешает.

8. Используй всю информацию, которую можно извлечь из задачи и ее постановщика. Следи за методами, которые

войска, действуй согласно своим расчетам и планам и делай так, чтобы никто не мог проникнуть в них.

9. Бросай своих солдат в такое место, откуда нет выхода, и тогда они умрут, но не побегут. Если же они будут готовы идти на смерть, как же не добиться победы? И воины и прочие люди в таком положении напрягают все свои силы. Когда солдаты подвергаются смертельной опасности, они ничего не боятся; когда у них нет выхода, они держатся крепко; когда они заходят в глубь неприятельской земли, их ничто не удерживает; когда ничего поделать нельзя, они дерутся.

10. По этой причине солдаты без всяких внушений бывают бдительны, без всяких понуждений обретают энергию, без всяких уговоров дружны между собой, без всяких приказов доверяют своим начальникам.

11. Если запретить всякие предсказания и удалить всякие сомнения, умы солдат до самой смерти никуда не отвлекутся.

12. Когда солдаты говорят: «имуущество нам более не нужно» — это не значит, что они не любят имуществ. Когда они говорят: «жизнь нам более не нужна!» — это не значит, что они не любят жизни. Когда выходит боевой приказ, у офицеров и солдат, у тех, кто сидит, слезы льются на воротник, у тех, кто лежит, слезы текут по подбородку. Но когда люди поставлены в положение, из которого нет выхода, они храбры, как Чжуань Чжу и Цао Куй.

13. Поэтому тот, кто хорошо ведет войну, подобен Шуай-жань. Шуайжань — это чаншаньская змея. Когда ее ударяют по голове, она бьет хвостом, когда ее ударяют по хвосту, она бьет головой; когда ее ударяют по середине, она бьет и головой, и хвостом.

14. Осмелюсь спросить: а можно ли

используешь, не применяй их в областях, для которых они не предназначены.

Действуй согласно своим расчетам, не позволяя никому влиять на ход решения.

9. Используй свои навыки и умения, ставя себя в положение, из которого нельзя отступить. Если ум и сердце будут готовы на все, как же не добиться решения?

Когда перед сознанием ставится неразрешимая ситуация, оно мобилизует все скрытые ресурсы.

10. Поэтому всё в человеке начинает работать взаимосогласованно.

11. Если убрать инерцию мышления и стремление держаться за первый же подходящий вариант, сознание никуда не отвлечется. Лучший вариант еще впереди!

12. Когда человек сосредоточен на задаче, другие интересы ослаблены. Когда нужно делать трудное дело, не хочется за него браться. Но в условиях опасности желание появляется само собой.

13. Поэтому тот, кто хорошо решает проблемы, применяет интуицию, когда рациональное решение затруднено, и применяет рациональное мышление, когда интуиция молчит.

сделать войско подобным чаншаньской змее? Отвечаю: можно. Ведь жители царств У и Юэ не любят друг друга. Но если они будут переправляться через реку в одной лодке и будут застигнуты бурей, они станут спасать друг друга, как правая рука левую.

15. По этой причине, если даже связать коней и врыть в землю колеса повозок, все равно на это еще полагаться нельзя. Вот когда солдаты в своей храбрости все как один, это и будет настоящее искусство управления войском.

16. Когда сильные и слабые все одинаково обретают мужество, это действует закон местности.

Поэтому, когда искусный полководец как бы ведет свое войско за руку, ведет, как будто это один человек, это значит, что создалось положение, из которого нет выхода.

17. Вот дело полководца: он должен сам быть всегда спокоен и этим непроницаем для других; он должен быть сам дисциплинирован и этим держать в порядке других. Он должен уметь вводить в заблуждение глаза и уши своих офицеров и солдат и не допускать, чтобы они что-либо знали. Он должен менять свои замыслы и изменять свои планы и не допускать, чтобы другие о них догадывались. Он должен менять свое местопребывание, выбирать себе окружные пути и не допускать, чтобы другие могли что-либо сообразить.

18. Ведя войско, следует ставить его в такие условия, как если бы, взобравшись на высоту, убрали лестницы. Ведя войско и зайдя с ним глубоко на землю князя, приступая к решительным действиям, надлежит сжечь корабли и разбить котлы; вести солдат так, как гонят стадо овец: их гонят туда, и они идут туда; их гонят сюда, и они идут сюда; они не знают, куда идут. Собрав всю армию, нужно бросить ее в опасность; это и есть дело полководца.

19. Изменения в девяти видах местности, выгоды сжатия и

14. Можно ли сделать сознание решателя мгновенно и максимально эффективно реагирующим? Можно, так как в условиях опасности, а также стресса перед неразрешимой проблемой все стороны человека объединяются и действуют эффективно.

15. Если прилагать внешние меры принуждения, на это полагаться нельзя. Лишь когда единение духа, мыслей, эмоций и тела идет изнутри, тогда это настоящее искусство решения проблем.

16. Когда сильные и слабые стороны характера объединяются и действуют вместе, это проявляет себя область необходимости. Когда решатель ведет мысли все как одну, значит, создалась безвыходная ситуация.

17. Вот каким должен держать свой разум решатель: разум должен быть спокоен. Он должен быть управляем, и он должен держать в управляемом состоянии другие проявления человеческой природы. Он не должен прогнозировать беспочвенно и задавать инерцию движения мыслям и эмоциям. Он должен быть безинерционным и пластичным, без колебаний сменять направление мысли, не допуская ни малейшего сожаления, и не замыкаться на одном пути.

18. Собрав себя в единое целое, бросить себя на штурм задачи, как единственной и решающей. Жить или умереть – вот дело решателя.

растяжения, законы человеческих чувств — все это нужно понять.

20. Вообще согласно науке о ведении войны в качестве гостя следует: если заходят глубоко в землю противника, сосредотачиваются на одном; если заходят не глубоко, умы рассеиваются.

Когда уходят из своей страны и ведут войну, перейдя границу, это будет местность отрыва; когда пути открыты во все стороны, это будет местность-перекресток; когда заходят глубоко, это будет место серьезности положения; когда заходят не глубоко, это будет местность неустойчивости; когда сзади — неприступные места, а спереди — узкие теснины, это будет местность окружения; когда идти некуда, это будет местность смерти.

21. По этой причине в местности рассеяния я стану приводить к единству устремления всех; в местности неустойчивости буду поддерживать связь между частями; в местность оспариваемую направлюсь после противника; в местности смешения буду внимателен к обороне; в местности-перекрестке стану укреплять связи; в местности серьезного положения установлю непрерывный подвоз продовольствия; в местности труднопроходимой буду продвигаться вперед по дороге; в местности окружения сам загорожу проход; в местности смерти внушу солдатам, что они в живых не останутся. Чувства солдат таковы, что, когда они окружены, они защищаются; когда ничего другого не остается, они бьются; когда положение очень серьезное, они повинуются.

22. Поэтому тот, кто не знает замыслов князей, не может наперед заключать с ними союзы; кто не знает обстановки — гор, лесов, круч, оврагов, топей и болот, тот не

19. Изменения характера областей деятельности, выгоды сворачивания и расширения поля поиска, законы человеческой психики – это надо понять.

20. Вообще согласно науке о решении проблем следует: если углубляются в задачу, сосредотачиваются на одном; если занимаются задачей поверхностно, ум рассеивается, стремление слабеет. Когда переходят к решению на чужом материале, в чужой области знаний, - это область отрыва. Когда условия допускают разные подходы, это область – перекресток; когда в решении заходят далеко, это область серьезности положения; когда заходят неглубоко, это область неустойчивости. Когда вариантов мало, а условия жестки – это область окружения; когда нет выхода, это область провала.

21. В зоне рассеяния надо приводить свой настрой к единству всех чувств; в зоне неустойчивости надо проверять четкость действий, ожидая подвоха; в зоне смешения надо быть внимательным к предпосылкам; в зоне – перекрестке уделять внимание адекватности трактовки терминов из разных областей знания. В зоне серьезного положения - внимание поиску дополнительной информации. В труднопроходимой зоне надо опираться на задачи – аналоги; в зоне окружения усложни условия дополнительно; в местности поражения настрой себя на битву за выживание.

может вести войско; кто не обращается к местным проводникам, тот не может воспользоваться выгодами местности.

23. У того, кто не знает хотя бы одного из девяти, войско не будет армией гегемона.

24. Если армия гегемона обратится против большого государства, оно не сможет собрать свои силы. Если мощь гегемона обратится на противника, тот не сможет заключить союзы.

25. По этой причине гегемон не гонится за союзами в Поднебесной, не собирает власть в Поднебесной. Он распространяет только свою собственную волю и воздействует на противников своей мощью. Поэтому он и может взять их крепости, может ниспровергнуть их государства.

26. Раздает награды, не придерживаясь обычных законов, издает указы не в порядке обычного управления. Он распоряжается всей армией так, как если бы распоряжался одним человеком. Распоряжаясь армией, говори о делах, а не вдавайся в объяснения. Распоряжаясь армией, говори о выгодах, а не о вреде.

27. Только после того как солдат бросят на место гибели, они будут существовать; только после того как их ввергнут в место смерти, они будут жить; только после того как они попадут в беду, они смогут решить исход боя.

28. Поэтому ведение войны заключается в том, чтобы предоставлять противнику действовать согласно его намерениям и тщательно изучать их; затем сосредоточить все его внимание на чем-нибудь одном и убить его полководца, хотя бы он и был за тысячу миль. Это и значит уметь искусно сделать дело.

29. По этой причине в день выступления в поход закрой все заставы, уничтожь все пропуска через них, чтобы не прошли посланцы извне. Правитель действует в своем совете и отдается делам правления, а за

22. Поэтому тот, кто не знает целей постановки задачи, не может определиться с нужным заказчику решением. Кто не знает материала, тот не может воспользоваться его преимуществами.

23. Тот, кто не знает всего этого, не умеет хорошо решать задачи.

24. Если решатель совершенен, даже сложная проблема не устоит, и не сможет затеряться за ложными целями.

25. Поэтому решатель действует по своему разумению и своей мощи.

26. Решатель не обременяет себя правилами, соблюдая их лишь тогда, когда это выгодно для решения. Решая задачи, говори о результате, не вдавайся в технику его получения, говори о выгодах, а не о недостатках.

27. Только бросив свой разум на грань провала, ты даешь ему ощущение жизни; только испытав предел падения, он обретет достаточно места для разгона и взлета.

28. Поэтому решение проблемы заключается в том, чтобы позволить задаче проявить себя и изучить ее со всех сторон; затем отвлечь сознание и дать из глубин разума голосу интуиции определить ключевое решение, хотя бы корень проблемы и был спрятан.

<p><i>войну во всем спрашивает со своего полководца.</i></p> <p><i>30. Когда противник станет открывать и закрывать, непременно стремительно ворвись к нему. Пospеши захватить то, что ему дорого, и потихоньку поджидай его. Иди по намеченной линии, но следуй за противником. Таким способом решишь войну.</i></p> <p><i>31. Поэтому сначала будь как невинная девушка — и противник откроет у себя дверь. Потом же будь как вырвавшийся заяц — и противник не успеет принять мер к защите.</i></p>	<p>29. Поэтому с момента начала решения действуй по своему разумению. Спрашивают о результате, а не об усилиях по его получению.</p> <p>30. Когда почувствуешь лазейку в ткани задачи, немедленно используй! Спешి определиться с ключевым материалом. Следуй логике проблемы, но иди по своему плану. Так решишь проблему.</p> <p>31. Сначала позволь проблеме поглотить себя. Затем будь стремителен – и задача решится.</p>
--	--

Глава XII
Огневое нападение

1. Сунь-цзы сказал: *огневое нападение бывает пяти видов: первое, когда сжигают людей; второе, когда сжигают запасы; третье, когда сжигают обозы; четвертое, когда сжигают склады; пятое, когда сжигают отряды.*

2. *При действиях огнем необходимо, чтобы были основания для них. Огневými средствами необходимо запастись заранее. Для того чтобы пустить огонь, нужно подходящее время; для того чтобы вызвать огонь, нужен подходящий день. Время — это когда погода сухая; день — это когда луна находится в созвездиях Цзи, Би, И, Чжэнь. Когда луна находится в этих созвездиях, дни бывают ветреные.*

3. *При огневом нападении необходимо поддерживать его соответственно пяти видам нападения: если огонь возник изнутри, как можно быстрее поддерживай его извне; если огонь и возник, но в войске противника все спокойно, подожди и не нападай. Когда огонь достигнет наивысшей силы, последуй за ним, если последовать можно; если последовать нельзя, оставайся на месте. Если извне пустить огонь можно, не жди кого-нибудь внутри, а выбери время и пускай. Если огонь вспыхнул по ветру, не производи нападение из-под ветра. Если ветер днем продолжается долго, ночью он стихает.*

Глава XII
Огневое нападение.

1. Трансформация (трансмутация, очищение и переплавка с рождением нового) бывает 5 видов: первое, когда трансформируют приемы; второе – когда трансформируют накопленную информацию; третьи – когда трансформируют способы обработки и поиска информации; четвертое – когда трансформируют базы данных; пятое – когда трансформируют методологии.

2. При проведении трансформации необходимо, чтобы были основания для нее. Пути трансформации надо определить заранее. Чтобы провести трансформацию, нужно выбрать удобное время. Подходящее время – это момент, когда работа над задачей не усложнена привходящей второстепенной информацией, а дух уравновешен и тяготеет к познанию.

3. При трансформации надо ее поддерживать соответственно следующему порядку:

- если трансформация происходит изнутри элемента, обусловлена его развитием, надо как можно старательнее поддерживать этот процесс, меняя форму извне;
- если произошел процесс трансформации отдельного фрагмента, но это не повлияло на задачу, не надо форсировать этот процесс;
- когда трансформация объекта максимальна, следуй за логикой происходящего, если это возможно;
- если менять форму извне объекта возможно, выстраивая вариации, это надо делать;
- если начата трансформация, не стоит заниматься

<p>4. <i>Вообще в войне знай про пять видов огневого нападения и всеми средствами защищайся от них. Поэтому помощь, оказываемая огнем нападению, ясна. Помощь, оказываемая водой нападению, сильна. Но водой можно отрезать, захватить же ее нельзя.</i></p> <p><i>Если, желая сразиться и победить, напасть и взять, не прибегаешь при этом к действию этих средств, получится бедствие; получится то, что называют «затяжными издержками». Поэтому и говорится: просвещенный государь рассчитывает на эти средства, а хороший полководец их применяет.</i></p> <p>5. <i>Если нет выгоды, не двигайся; если не можешь приобрести, не пускай в ход войска; если нет опасности, не воюй. Государь не должен поднимать оружие из-за своего гнева; полководец не должен вступать в бой из-за своей злобы. Двигаются тогда, когда это соответствует выгоде; если это не соответствует выгоде, остаются на месте. Гнев может опять превратиться в радость, злоба может опять превратиться в веселье, но погибшее государство снова не возродится, мертвые снова не оживут. Поэтому просвещенный государь очень осторожен по отношению к войне, а хороший полководец очень остерегается ее. Это и есть путь, на котором сохраняешь и государство в мире, и армию в целости.</i></p>	<p>фрагментами задачи, которые эта трансформация может затронуть.</p> <p>4. Вообще надо знать все виды трансформации. Помощь, оказываемая трансформацией решению задачи, ясна. Помощь, оказываемая естественным возвращением, прорастанием техник, сильна. Но возвращением можно преодолеть, но нельзя трансформировать. Если, желая решить задачу, не будешь прибегать к этим средствам, то получишь затяжное решение. Поэтому просвещенный решатель полагается на эти средства и использует их.</p> <p>5. Если нет выгоды в очередном шаге решения, не делай его. Если не можешь получить продвижения в ходе решения, не пускай в ход приемы и методы. Задачедатель не должен затевать работы, подчиняясь эмоциям; решатель не должен приступать к решению вследствие своих амбиций. Продвигаются в решении, когда это отвечает приобретению преимущества. Если преимуществ нет, то не решают. Эмоции приходят и уходят, но испорченная репутация не возрождается. Поэтому знающий заказчик очень осторожен в постановке задачи, а хороший решатель старается избегать решений, ведущих к переменам. Это и есть путь, на котором сохраняются целостность и равновесие.</p>
---	--

Глава XIII
Использование шпионов

1. Сунь-цзы сказал: вообще, когда поднимают стотысячную армию, выступают в поход за тысячу миль, издержки крестьян, расходы правителя составляют в день тысячу золотых. Внутри и вовне — волнения; изнемогают от дороги и не могут приняться за работу семьсот тысяч семейств.

2. Защищаются друг от друга несколько лет, а победу решают в один день. И в этих условиях жалеть титулы, награды, деньги и не знать положения противника — это верх негуманности. Тот, кто это жалеет, не полководец для людей, не помощник своему государю, не хозяин победы.

3. Поэтому просвещенные государи и мудрые полководцы двигались и побеждали, совершали подвиги, превосходя всех других, потому, что все знали наперед.

4. Знание наперед нельзя получить от богов и демонов, нельзя получить и путем умозаключений по сходству, нельзя получить и путем всяких вычислений'. Знание положения противника можно получить только от людей.

5. Поэтому пользование шпионами бывает пяти видов: бывают шпионы местные, бывают шпионы внутренние, бывают шпионы обратные, бывают шпионы смерти, бывают шпионы жизни.

6. Все пять разрядов шпионов работают, и нельзя знать их путей. Это называется непостижимой тайной. Они — сокровище для государя.

Глава XIII
Использование шпионов

1. Когда принимаются за решение крупной задачи, затраты времени и средств существенны.

2. Заказчик с решателем работают много дней, а решение задачи приходит в один день. И не давать себе маленьких поощрений для повышения бодрости духа — верх неразумности. Тот, кто так делает, не решит задачи. После сжатия — расширение, после напряжения мысли — расслабление. Такова суть вещей. Мудрый следует природе.

3. Опытные заказчики и решатели достигали успеха, потому что все рассчитывали наперед.

4. Знание наперед нельзя получить сверхъестественным путем, нельзя получить и путем умозаключений по аналогии, нельзя получить и путем вычислений. Знание ситуации можно получить только от учета особенностей конкретной задачи и от наблюдения собственных мыслей и реакций по этому поводу.

5. Поэтому поставщики информации для учета такого рода особенностей бывают 5 видов: недоговоренности, мыслеобразы, конфликтные параметры, ложные допущения, информативные параметры

6. Все 5 разрядов поставщиков информации работают, и никогда нельзя знать наперед их роли в задаче. Эти «шпионы» — сокровище для решателя.

7. Местных шпионов вербуют из местных жителей страны противника и пользуются ими; внутренних шпионов вербуют из его чиновников и пользуются ими; обратных шпионов вербуют из шпионов противника и пользуются ими. Когда я пускаю в ход что-либо обманное, я даю знать об этом своим шпионам, а они передают это противнику. Такие шпионы будут шпионами смерти. Шпионы жизни — это те, кто возвращается с донесением.

8. Поэтому для армии нет ничего более близкого, чем шпионы; нет больших наград, чем для шпионов; нет дел более секретных, чем шпионские. Не обладая совершенным знанием, не сможешь пользоваться шпионами; не обладая гуманностью и справедливостью, не сможешь применять шпионов; не обладая тонкостью и проницательностью, не сможешь получить от шпионов действительный результат. Тонкость! Тонкость! Нет ничего, в чем нельзя было бы пользоваться шпионами.

9. Если шпионское донесение еще не послано, а об этом уже стало известно, то и сам шпион и те, кому он сообщил, предаются смерти.

10. Вообще, когда хочешь ударить на армию противника, напасть на его крепость, убить его людей, обязательно сначала узнай, как зовут военачальника у него на службе, его помощников, начальника охраны, воинов его стражи. Поручи своим шпионам обязательно узнать все это.

11. Если ты узнал, что у тебя появился шпион противника и следит

7. Бывают расплывчатые, общие слова, за которыми скрываются недомолвки, незнание и шаблоны мышления; бывают мыслеобразы, они создаются из ситуации и используются; из неудобных, конфликтных условий и проблемных параметров задачи извлекают информацию, ставя их на службу себе. Когда я использую какую-нибудь технику или прием, связанные с борьбой с инерцией мышления, я прибегаю к помощи ряда ложных, виртуальных допущений. Когда я хочу получить информацию о реакции задачи на мои действия, я использую параметры и показатели, функциональные зависимости, которые своими изменениями сообщат мне эту информацию.

8. Для методологии нет ничего более важного, чем такие поставщики информации; нет дела более индивидуального, чем работа с такими «шпионами». Не обладая навыками интроспекции, самонаблюдения и самоконтроля, не сможешь использовать их. Не обладая тонкостью и проницательностью, не умея пробовать их «на вкус», не сможешь правильно расшифровать полученное. Тонкость восприятия! Нет ничего, в чем нельзя было бы использовать «шпионов».

9. Если информация еще не проанализирована, а ситуация в задаче изменилась, эта информация отбрасывается.

10. Вообще, когда хочешь начать решение задачи, разобраться с фундаментальными основам явлений, которые в ней используются, сначала надо получить информацию о тех закономерностях и свойствах, через которые эти явления себя обнаруживают.

за тобой, обязательно воздействуй на него выгодой; введи его к себе и помести его у себя. Ибо ты сможешь приобрести обратного шпиона и пользоваться им. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь приобрести и местных шпионов, и внутренних шпионов и пользоваться ими. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь, придумав какой-нибудь обман, поручить своему шпиону смерти ввести противника в заблуждение. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь заставить своего шпиона жизни действовать согласно твоим предположениям.

12. Всеми пятью категориями шпионов обязательно ведает сам государь. Но узнают о противнике обязательно через обратного шпиона. Поэтому с обратным шпионом надлежит обращаться особенно внимательно.

13. В древности, когда поднималось царство Инь, в царстве Ся был И Чжи; когда поднималось царство Чжоу, в царстве Инь был Люи Я. Поэтому только просвещенные государи и мудрые полководцы умеют делать своими шпионами людей высокого ума и этим способом непременно совершают великие дела. Пользование шпионами — самое существенное на войне; это та опора, полагаясь на которую действует армия.

11. Если ты нашел конфликтные условия и параметры, используй их в свою пользу. С их помощью ты будешь знать все, и сможешь использовать допущения, менять параметры – индикаторы, работать с мыслеобразами и неопределенностями.

12. Всеми этими «шпионами» владеет лишь решатель. Но на первом месте стоят неудобные, конфликтные условия и проблемные параметры задачи, через них узнают о задаче самое существенное. С ними надлежит обращаться наиболее внимательно.

13. Только опытные решатели умеют использовать в качестве поставщиков информации самые существенные моменты задачи. Использование таких поставщиков информации – самое существенное при решении задачи. Это та опора, на которой базируется решение.