



# О чем эта книга?

Ранним утром 6 августа 1945 года в пригороде Хиросимы встретились несколько человек. Два игрока сели друг напротив друга за деревянной доской. На ней были расставлены черные и белые камни, и партнеры собирались продолжить партию, прерванную накануне вечером. В это время на город была сброшена атомная бомба. Через несколько секунд взрывная волна выбила стекла, перевернув доску, и повалила на пол всех, кто находился в комнате. Несмотря на потрясение, собравшиеся, придя в себя, восстановили позицию на доске и продолжили партию. Что же это за игра, которой даже атомная бомбардировка Хиросимы не смогла помешать?

Перед вами Го — игра императоров, полководцев и современной бизнес-элиты, самая древняя и сложная стратегическая игра на планете. Она старше нашей цивилизации, египетских пирамид и практически всего, что мы знаем и умеем: ей более 5000 лет, и ее истоки теряются во тьме тысячелетий.

Предположительно, родина Го — древний Китай. Как считают сами китайцы, игра была разработана советниками полулегендарного древнего императора Яо как инструмент обучения, воспитания и подготовки к управлению страной его сына. На протяжении тысячелетий игра была доступна лишь императорам, полководцам и высшей аристократии. Считалось, что простолюдинам не пристало заниматься стратегией, их долг — верно служить повелителю. Поэтому в средневековом Китае за игру вне императорского дворца полагалась суровая кара — ослушавшемуся рубили голову. Неудивительно, что популярность Го в широких массах была не слишком велика, и Го оставалось прерогативой избранных.

Второе рождение Го состоялось в Японии. Именно здесь игра расцвела по-настоящему. Дело в том, что три легендарных военачальника, три сёгуна, объединивших Японию, — Ода Нобунага, Тоётоми Хидэёси и Токугава Иэясу — были страстными поклонниками Го. Например, Тоётоми в 1588 году провел первый всеяпонский турнир, чтобы выявить самого сильного Мастера, который стал его личным наставником. А дальше произошло удивительное событие: правительство выделило беспрецедентные в истории человечества финансовые ресурсы для развития игры и даже учредило пост министра Го — Годокоро. Таким образом, игра была возведена в ранг высшего стратегического искусства. Получив поддержку, сильнейшие игроки создали четыре знаменитых Дома — Хонинбо, Хаяси, Иноуэ и Ясуи — и на протяжении трехсот лет изучали Го, подарив миру проработанную теорию игры. Госфинансирование прекратилось только в 1869 году, когда завершилась так называемая Реставрация Мэйдзи, то есть низложение сёгунов и возврат власти в руки императора. Официально Дома продолжали существовать до начала XX века, но постепенно были расформированы, и на их обломках выросли ассоциации профессиональных игроков. Го стало набирать популярность в широких массах, чему немало способствовало проведение многочисленных турниров среди сильнейших профессионалов и широкое освещение этих событий в японской прессе. Об одной особенно драматичной партии нобелевский лауреат по литературе Ясунари Кавабата даже написал знаменитый роман «Мэйдзин» («Мастер»). Постепенное открытие Японии и налаживание международных связей дало толчок к распространению игры по всему миру, а в 1975 году развитие Го началось и в нашей стране.

На протяжении тысячелетий Го было прочно связано с политической, военной и деловой элитой стран Востока. Неудивительно, что и в современном мире особый интерес к игре проявляют политики и бизнесмены. Среди них — Билл Гейтс, который в одном интервью сказал: «В моей жизни было достаточно разочарований. Например, я хотел быть лучшим в мире игроком в Го, но так и не стал им». Основатель корпорации Асег Стэн Ши говорил, что знание стратегии Го помогло ему строить бизнес. Миура Ясуюки, экс-вице-президент компании Japan Airlines и автор книги «Го и восточная бизнес-стратегия», писал, что список

членов Японской Ассоциации Го практически дословно копирует список высшего политического руководства страны и представителей бизнес-элиты. В частности, недавний премьер-министр Японии Наото Кан — очень сильный игрок, Мастер 5-го дана (в Го, как и в боевых искусствах, мастерам присваиваются «черные пояса» — даны). В японских корпорациях есть собственные Го-клубы, в Корее работают два круглосуточных спутниковых телеканала, полностью посвященных игре. Министерство обороны США регулярно организует специальные курсы для своих сотрудников. С чем связан такой интерес? Ключ к ответу на этот вопрос — стратегические принципы Го.

С одной стороны, формальных правил в Го всего десять штук, и они весьма просты. С другой стороны, из этой простоты рождаются удивительно богатые тактика и стратегия. Поэтому для достижения победы Мастера игры используют проверенные временем стратегические принципы и подходы, которые помогают принимать правильные решения и действовать как можно более эффективно. Эти стратегические принципы весьма абстрактны и могут быть использованы в подавляющем большинстве сфер человеческой деятельности (некоторые «горячие головы» даже утверждают, что использование стратегии Го помогает им знакомиться с девушками). Шутки шутками, но стратегические принципы Го незаменимы там, где идет конкурентная борьба: в политике, бизнесе и военном деле. Изучение игры развивает память, сосредоточенность, способность к многофакторному анализу ситуации, что особенно ценно в быстро меняющемся мире. Но главное, Го прививает способность размышлять и принимать взвешенные решения, предугадывая действия противника. Регулярные занятия со временем приводят к тому, что человек переносит игровые принципы с доски в повседневную жизнь. Недаром существует японская поговорка: «Го учит жить».

Задача моей книги — показать, как стратегические принципы Го могут быть использованы в современном бизнесе. Чтобы книга получилась живой и наглядной, для иллюстрации я собрал более 60-ти реальных бизнес-историй. И хотя игра восточная, примеры, которыми я проиллюстрировал стратегемы, взяты из практики западных компаний. Отчасти это связано со сложностями в поиске адекватных историй

об азиатских корпорациях (восточные люди не так охотно делятся собственным опытом, как европейцы и американцы), но в гораздо большей степени — с моим желанием показать, что принципы Го универсальны и могут быть использованы безотносительно к культурной специфике. Кроме того, стратегия Го не зависит от размера бизнеса, поэтому впереди нас ждут не только такие всемирно известные гиганты, как Apple, Coca-Cola, IKEA, Chrysler, Virgin, The Walt Disney Company, но и масса историй из практики небольших компаний, в том числе и российских. Наконец, я использовал много примеров из собственной жизни. Дело в том, что в 2009 году мы с партнером создали бизнес. К тому моменту я успел поработать в инвестиционном фонде, аналитиком в банке, проводил тренинги по стратегии Го в крупных компаниях, обучал игре самых разных людей от 16 до 55 лет, писал статьи. Но собственного опыта ведения бизнеса у меня не было. Меня терзали сомнения: действительно ли то, чему я учу других, может быть эффективно использовано для построения успешной компании? Или я не более чем еще один шарлатан, каких много среди современных консультантов и бизнес-тренеров? Поэтому, когда весной 2009 года мне предложили на партнерских началах создать собственный бизнес, я с радостью согласился. Следующие три года, вплоть до продажи компании в декабре 2011-го, у меня было предостаточно возможностей для проверки применимости стратегических принципов Го в реальной жизни. Теперь я готов поделиться своими наблюдениями с вами.

Хочу особо подчеркнуть, что книга, которую вы держите в руках, — это не сборник готовых рецептов на все случаи жизни. Скорее, это книга идей, над которыми я предлагаю вам поразмышлять. По моему глубокому убеждению, стратегия в первую очередь основана на способности глубоко изучать ситуацию, самостоятельно выбирать способ действий и искать путь к успеху. Набор факторов всегда индивидуален, поэтому применять стратегические принципы необходимо творчески, преломляя их через внутреннюю призму ситуации, а не топорно.

Надеюсь, это короткое введение помогло мне ответить на вопрос, о чем же все-таки эта книга, и мы можем двинуться дальше. Но прежде чем мы продолжим беседу, необходимо сделать одно важное пояснение: как читать эту книгу.

# Как читать эту книгу?

Все главы строятся примерно по одной схеме: сначала называется некий стратегический принцип Го, затем демонстрируется, как он работает в игре, а далее идут истории, которые иллюстрируют применение принципа в жизни. Таким образом, книга на треть состоит из игровых примеров, а на две трети — из разнообразных бизнес-кейсов.

Зачем так много примеров с доски? В мои задачи вовсе не входит научить вас игре. Идея в другом: на рынке слишком много книг, в которых полным-полно красивых слов, не имеющих никакого реального содержания. Поэтому для меня было принципиально важно, чтобы вы увидели: стратагемы Го — это не просто красивая риторика и измышления автора, а совершенно реальные вещи, которые вполне конкретным образом используются в реальных партиях. Стратегические принципы Го — это концентрированная мудрость многих поколений игроков, выраженная в простых и емких фразах.

**Если вы плохо знакомы с игрой, или не знакомы вообще, или вам попросту скучно изучать игровые примеры, можете смело их пролистывать и переходить к бизнес-кейсам.** Структура книги вполне позволяет сделать это. Однако я советую все-таки пробежать глазами примеры из партий (хотя бы «по диагонали»), чтобы понять общую логику происходящего. По мере сил я старался подбирать простые игровые примеры и объяснять все так, чтобы было понятно даже начинающим игрокам и тем, кто совсем ничего не знает о Го. Например, в отличие от общепринятой практики, когда вся позиция и все ходы

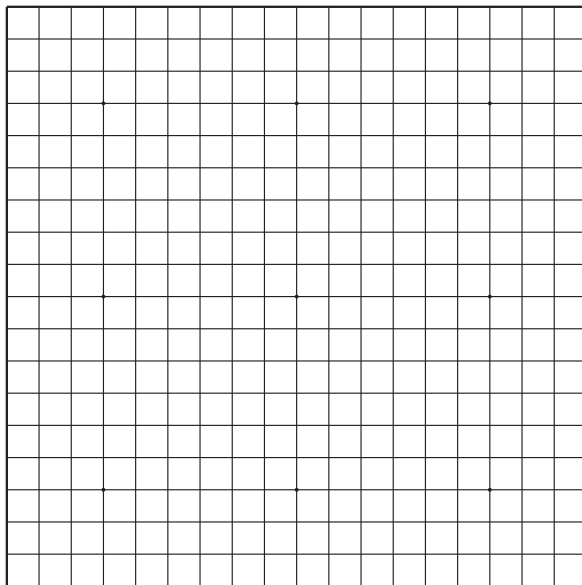
умещаются на одном рисунке, я рассматриваю каждый ход отдельно и на отдельной диаграмме, чтобы вам было проще уследить за ходом мысли и последовательным развитием позиции.

Структура книги напоминает партию в Го. Сначала мы будем обсуждать самые фундаментальные вещи, без которых игра немыслима. Затем обсудим проблемы, связанные с взаимосвязями камней на доске. Далее перейдем к принципам, касающимся развития позиции. Потом нас ждет, пожалуй, самое увлекательное: стратегемы атаки и защиты, которые используются в середине партии. (У меня было большое искушение поставить этот раздел в начало книги, но тогда многое осталось бы неясным. Лучше продвигаться естественным образом, чтобы более сложное вытекало из более простого.) Наконец, мы обсудим ключевые идеи, которые помогают получать преимущество в игре, — стратегические размены. А в завершение нас ожидает мудрость Го — принципы, которые касаются не каких-то отдельных аспектов, а всей игры в целом.

Итак, давайте начнем с основ: как же все-таки играют в Го?

# Как играют в Го

Го — это настольная стратегическая игра. Стандартный комплект для игры включает в себя доску (или специальный столик — *гобан*), камни двух цветов (традиционно — черного и белого, хотя могут быть и другие варианты) и чаши для камней. На доске нанесены 19 вертикальных и 19 горизонтальных линий (взгляните на рисунок внизу).

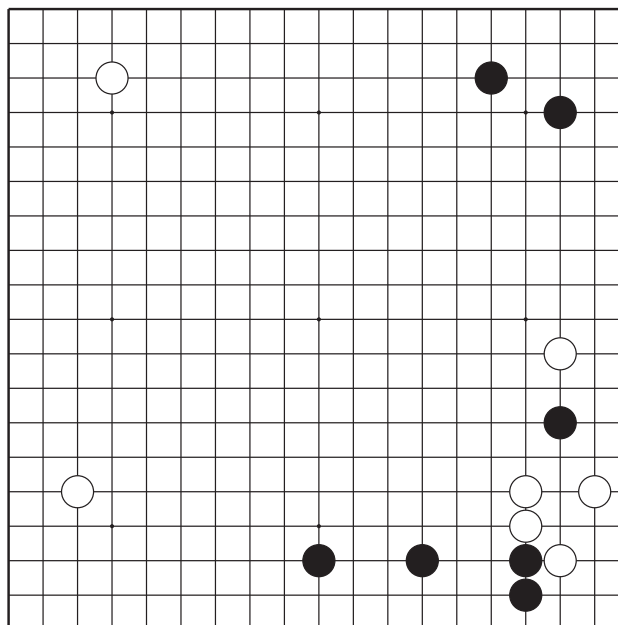


В отличие от шахмат, в начале партии доска пуста. В игре участвуют два соперника. Первый ход делают черные, выставляя камень на пересечение линий в любом месте доски (а не в клетку, как в шахматах). Затем свой камень выставляют белые, и далее противники совершают ходы

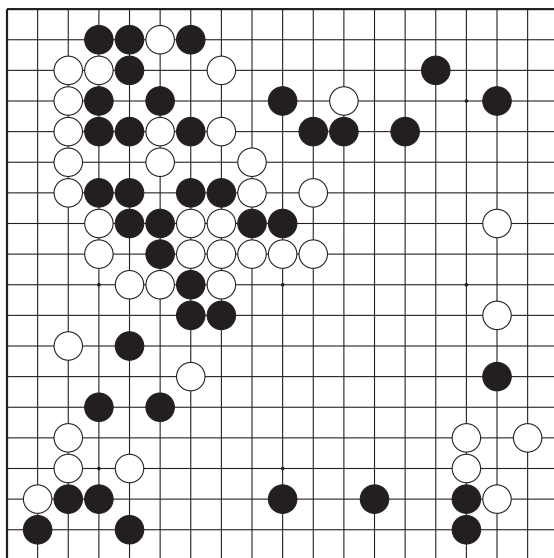


поочередно. В отличие от шахмат или шашек камни по доске не передвигаются: однажды выставленный камень останется на своем месте до конца игры (кроме отдельных случаев, когда камни могут быть сняты с доски, о чем будет рассказано ниже).

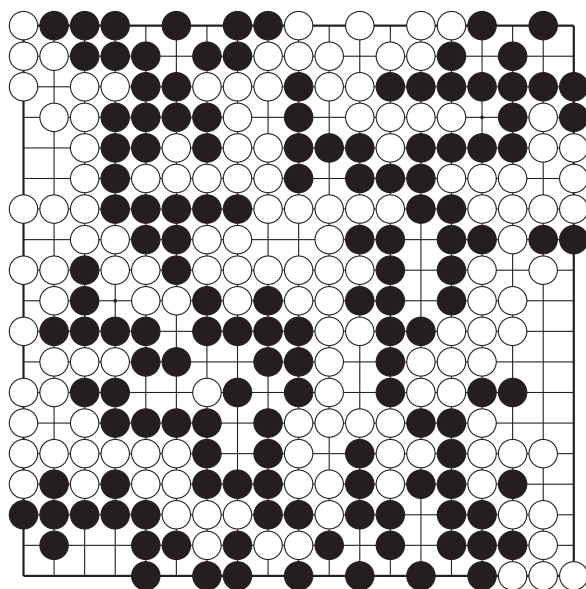
Цель игры — разделить доску на владения (в терминах бизнеса — разделить рынок), окружая своими камнями пустое пространство. При этом каждый игрок стремится в процессе раздела получить контроль над большей частью доски, чем его противник: каждое окруженное незанятое пересечение линий приносит одно очко (пункты, в которых стоят камни, не учитываются). В конце партии эти очки суммируются, и тот, у кого их окажется больше, побеждает. Таким образом, Го — это *игра на построение территории*, в ней изначально заложена идея созидания (в отличие от шахмат, которые строятся на идее уничтожения армии противника и убийстве его короля). Постепенно соперники создают на доске неповторимый черно-белый узор, шаг за шагом выстраивая свои владения, окружая пустоту. В начале партии позиция может выглядеть, например, так:



В середине — уже вот так:

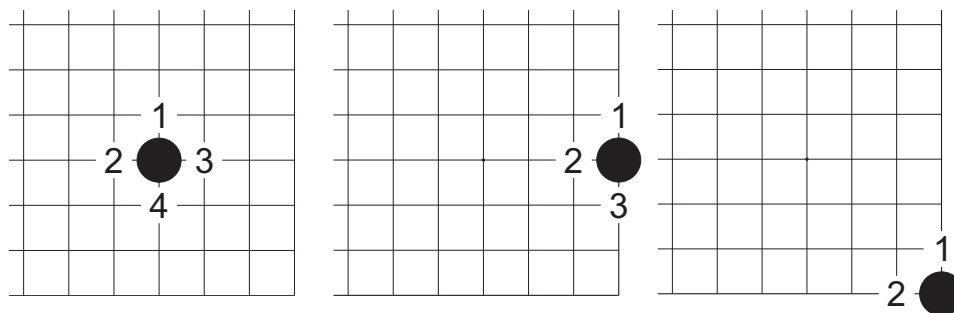


А в конце — так:

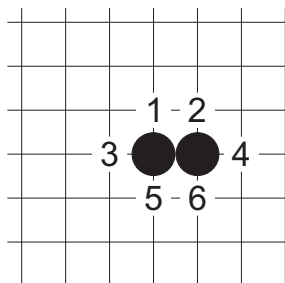


Впрочем, если бы правила ограничивались только этим, игра была бы крайне незатейлива: соперники просто-напросто строили бы Великую Китайскую стену поперек доски, и на этом все бы заканчивалось. Однако, как можно заключить из приведенных рисунков, этого не происходит. Напротив, картина на доске выглядит весьма запутанно. Отчего так? Дело в том, что игроки могут не только строить собственные зоны, но и вторгаться в чужие. При этом вторжение может закончиться успехом, а может — неудачей. От чего же зависит исход? Здесь мы подходим к самому важному аспекту Го — жизни и смерти камней.

У каждого выставленного камня есть персональное жизненное пространство — соседние незанятые пересечения, так называемые «дыхания», или, по-японски, *даме*. Взгляните на рисунок.



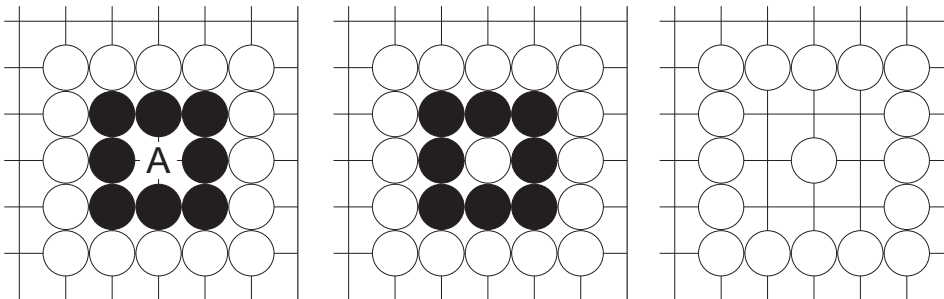
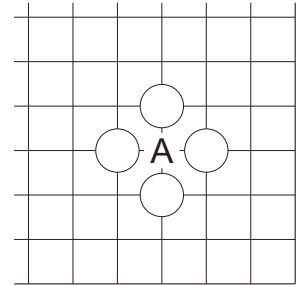
У камня на левом рисунке четыре «дыхания», на центральном (на краю доски) — три, а на правом (то есть в углу доски) — всего два («дыхания» считаются только по прямой, диагональные не учитываются). Жизненное пространство можно наращивать, если присоединять дополнительные камни. К примеру, у группы слева уже шесть «дыханий».



Там, где есть жизнь, существует и смерть: если все «дыхания» окажутся заняты камнями противоположного цвета, камень «задохнется», то есть будет захвачен в плен и снят с доски. Таким образом, в процессе игры противники могут не только строить зоны, но и захватывать камни друг друга: каждый пленный камень приносит одно дополнительное очко. Тем самым игрок увеличивает свои приобретения, одновременно уменьшая завоеванное противником. Но и это еще не все. Если бы правила исчерпывались только этим, мы пришли бы к абсурдной

ситуации: поскольку постепенно доска заполняется, рано или поздно **все** камни оказались бы «бездыханными», то есть окруженными. Решить проблему позволяет следующее правило: в Го запрещено делать самоубийственные ходы, то есть выставлять камень в пункт, где у него не будет ни одного дыхания. Взгляните на рисунок.

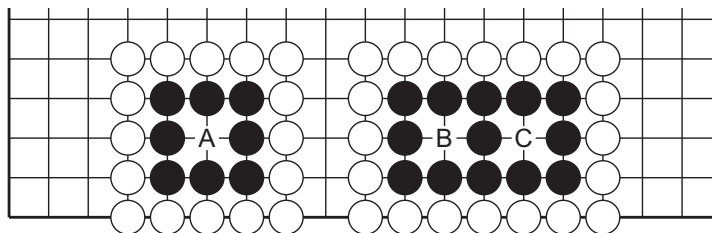
Черный не может поставить камень в пункт А, потому что такой ход окажется самоубийственным — все «дыхания» будут заняты, а значит, камень немедленно попадет в плен и, по правилам, будет сразу снят с доски. То же самое касается и групп камней: если добавление еще одного камня лишает группу последнего свободного «дыхания», такой ход делать запрещено. Однако нет правил без исключений. Самоубийственный ход разрешено делать, если при этом последнего «дыхания» лишается и группа противника (этакий ход-«камикадзе»). Взгляните на следующие рисунки.



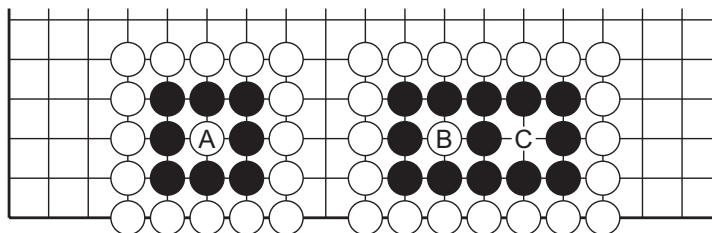
Черная группа со всех сторон окружена белыми камнями, и у нее осталось лишь одно дыхание — внутреннее, в пункте А. Может ли белый поставить камень в эту точку? Конечно! Хотя его камень при этом не будет иметь ни одного «дыхания», у черного дыханий тоже не останется! А значит, согласно правилам, вся черная группа погибает. При этом черные камни снимаются с доски, а вот белый камень-«камикадзе» остается на своем месте.

Получается, что, с одной стороны, камни можно окружать, с другой — нельзя делать самоубийственные ходы, а с третьей — можно делать ходы «камикадзе». Почему же игра не превращается в бесконечный захват камней друг друга? Дело в том, что в Го можно строить неприступные

крепости, или так называемые «группы с двумя „глазами“». Это правило напрямую вытекает из двух предыдущих, хотя у начинающих игроков оно вызывает некоторые трудности. Взгляните на следующий рисунок.

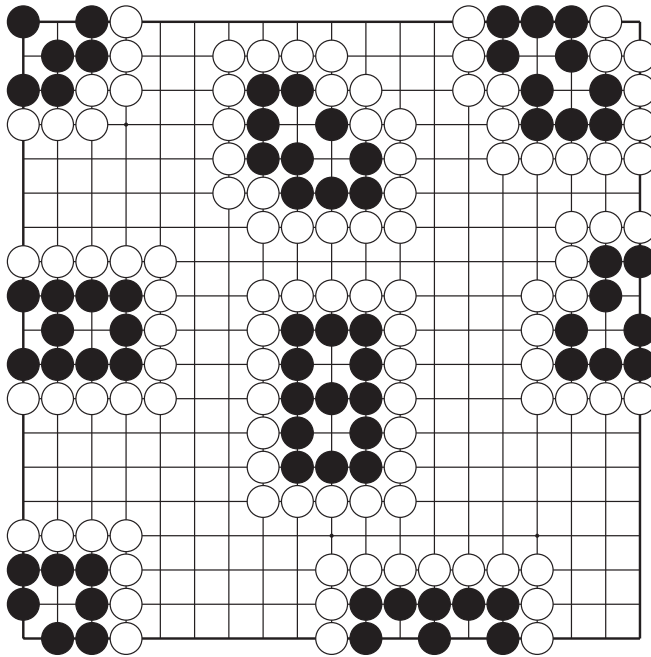


Перед нами две черные группы, полностью окруженные противником. У левой группы одно свободное дыхание — в пункте А, а у правой — два, в пунктах В и С. Может ли белый захватить эти группы? Давайте посмотрим на следующий рисунок.



Начнем с левой группы. Предположим, белый делает ход в пункт А. Эта ситуация аналогична той, что мы рассматривали выше: ни у белого, ни у черных камней не осталось дыханий, то есть это классический ход «камикадзе». Значит, черная группа захвачена в плен. Теперь давайте посмотрим на правую черную группу. Здесь ситуация совсем иная. Сыграв в пункт В, белый получает «бездыханный» камень, но этим ходом он не лишает последнего дыхания своего противника! Получается, это не «камикадзе», а просто самоубийственный ход, который запрещен правилами. Аналогично, если белый попытается поставить камень в пункт С, он получит «бездыханный» камень, а у черного по-прежнему будет оставаться еще одно дыхание. Таким образом, чтобы захватить группу противника, белому необходимо закрыть сразу два дыхания, то есть сделать два хода

одновременно. Но ведь это невозможно: ходы в игре делаются по очереди. Выходит, что бы ни предпринимал белый, захватить черную группу ему не удастся, хотя он и окружил ее со всех сторон. Благодаря своим характерным очертаниям подобные группы получили название «групп с двумя „глазами“». Впрочем, реальные очертания «двуглазых» групп могут существенно отличаться. Главное, чтобы выполнялось основное условие: **наличие сразу двух точек, куда противник не имеет права сделать ход**. Посмотрите на следующий рисунок.



Ни одна из черных групп не может быть захвачена в плен (можете убедиться в этом самостоятельно). Именно это свойство групп позволяет вторгаться в зоны противника и строить там неприступные крепости, которые будут в полнейшей безопасности до самого конца игры. Другое дело, если пустого пространства в чужой зоне окажется недостаточно, и вторгшимся камням не удастся сформировать «двуглазую» группу. В этом случае все камни погибнут, то есть противник успешно отразит

нападение, да к тому же еще и получит дополнительные очки (по одному за каждого пленника).

Таким образом, в ходе игры противники могут:

- строить зоны;
- захватывать камни друг друга;
- вторгаться в чужие зоны, чтобы уменьшить их, и отражать нападения.

В конечном счете все эти действия должны привести к одному-единственному результату: получить больше очков, чем у противника.

Как определить, когда игра закончена? Довольно просто: есть всего два варианта. Во-первых, в любой момент игрок имеет право сдать ся, признав свое поражение, если считает, что у него нет шансов выиграть. Во-вторых, игра заканчивается, если оба противника «пасуют». Дело в том, что в любой момент игрок имеет право сказать «пас», то есть пропустить ход, если считает, что он уже не принесет никакой дополнительной прибыли. К примеру, все зоны оформились, ни одно из вторжений не увенчается успехом, нельзя захватить ни один камень противника и т. д. Фактически остается только играть внутри собственных зон, но это бессмысленно, поскольку приведет к уменьшению собственных приобретений. Поэтому, поразмыслив, игрок может сказать «пас». Если противник также говорит «пас», игра считается завершенной и стороны переходят к подсчету очков: суммируют окруженные пустые пересечения и пленные камни. Тот, у кого эта сумма окажется больше, становится победителем.

Вот, собственно, и все правила Го. Правда, есть еще одно, о котором я не упомянул, — так называемое «правило *ко*», — но оно сложное и разбирается в приложении 5. Суммируя все сказанное выше, я позволю себе еще раз перечислить правила:

1. Игра начинается на пустой доске.
2. В игре участвуют два соперника.

3. Первыми ходят черные, ставя камень на пересечение линий в любую точку доски, затем ходы делаются по очереди. Выставленные камни не передвигаются.
4. Цель игры – обрести контроль над большей частью незанятых пересечений (территории), чем у соперника. Пункты, занятые камнями, при подсчете не учитываются.
5. Камень, все *пункты дыхания* (степени свободы, *дамэ*, соседние пересечения линий) которого заняты камнями противоположного цвета, считается захваченным в плен и снимается с доски. Группа камней, все внешние и внутренние пункты дыхания которой заняты камнями противоположного цвета, также считается захваченной в плен и снимается с доски.
6. Нельзя совершать ход, лишаящий собственную группу камней последнего «дыхания». Однако можно делать ход, лишаящий собственную группу последнего дыхания, если этим ходом захватывается в плен камень или группа камней партнера (ход-«камикадзе»).
7. Игра заканчивается, когда на доске не осталось ни одного хода, который бы вел либо к увеличению, либо к уменьшению чьей-то территории (в том числе путем захвата камня или группы камней).
8. В любой момент игрок может пропускать ход (пасовать), а также признать свое поражение (сдаться). После двух пасов подряд (по одному с каждой стороны) игра заканчивается.
9. В конце партии захваченные каждым игроком камни выставляются на территорию противника, уменьшая ее.

Согласитесь, ничего особенно сложного. Однако из этих простых правил проистекают удивительно сложные и богатые тактика и стратегия. Собственно, к обсуждению стратегии мы прямо сейчас и перейдем.





# Альфа и омега

Война — это вопрос жизни и смерти, путь к безопасности или гибели. Следовательно, это занятие, которым ни в коем случае нельзя пренебрегать.

Сун Цзы, «Искусство войны»

Изучение стратегии Го мы начнем с основ. Когда в нашей жизни встречается ситуация чрезвычайной важности, в которой ставки крайне высоки, мы говорим: «Это вопрос жизни и смерти!» Точно так же и в Го самый важный вопрос — это вопрос жизни и смерти камней. Все наши хитроумные стратегические планы не стоят ломаного гроша, если мы не в состоянии обеспечить жизнь своим группам. Поэтому изучение стратегии Го мы начинаем с самой фундаментальной темы — жизни и смерти.

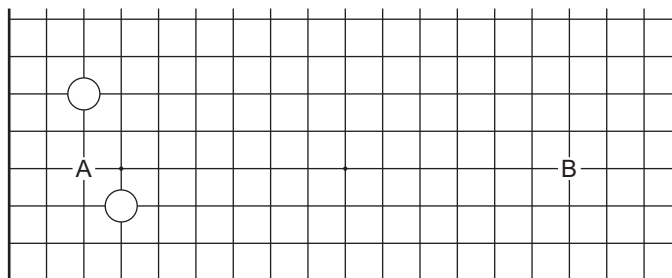
Однажды в некоей бизнес-биографии (не буду называть автора, чтобы не позорить его) мне довелось прочесть о том, как проводился отбор новых сотрудников. Помимо стандартных процедур типа собеседования, соискателям предлагалось решить несколько бизнес-кейсов, в том числе один под названием «Мороженое». Задание формулировалось следующим образом:

«Представьте берег моря, налево и направо бесконечность, понятия „середина пляжа“ не существует. Температура воды, высота волн и состояние дна везде одинаковы. Вход на пляж — вдоль береговой линии в любой точке. На пляже загорают люди. Распределение людей на пляже, их пол, возраст и материальное положение везде одинаковы. В некоторой точке

пляжа стоит киоск с мороженым. Вы хотите также открыть на этом пляже киоск с мороженым. Найдите для него подходящее место».

Что ж, начало неплохое. Нормальный бизнес-кейс, однако далее в тексте предлагался «правильный» ответ: «Рядом с уже существующим киоском, так как здесь уже сформирован потребительский спрос». Причем автор книги особо подчеркивает, что только этот ответ является правильным: «При ответе на задачу даются самые разные варианты, хотя задачка на самом деле проверяет, представляет ли человек логику бизнеса и насколько он наблюдателен. Видит ли он, к примеру, что точки фастфуда располагаются вместе, обращал ли он когда-либо на это внимание». С точки зрения стратегии Го оба эти заявления абсурдны. Давайте разберемся, почему.

Во-первых, абсурдна сама идея открывать палатку рядом с ларьком конкурента, когда вокруг лежит гигантский незанятый рынок. Как вы могли убедиться в предыдущей главе, ключевой задачей в Го является создание живых групп. Точно так же и в бизнесе задача номер один — обеспечить жизнь: выстроить продажи, создать клиентскую базу, наладить возврат кредитов, получить положительный денежный поток, а затем и прибыль. Ведь бизнес, в котором расходы постоянно превышают доходы, нежизнеспособен. Возникает резонный вопрос: где это проще сделать? Взгляните на следующий рисунок.



Предположим, сейчас ход черного. Как вы думаете, какой угол ему предпочесть, А или В? Где легче обеспечить жизнь своим камням? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте поговорим об очень важной вещи — игровой доске.