Павел Авраамов

Стратегия Го

Древняя игра и современный бизнес,
или
Как победить в конкурентной борьбе

Издательство «Олимп–Бизнес»
Москва, 2017

УДК 794.246:338
ББК 88.3+65.290
А21

Авраамов, П. А.

А21 Стратегия Го : Древняя игра и современный бизнес, или Как победить в конкурентной борьбе / П. А. Авраамов. — Москва : Издательство «Олимп–Бизнес», 2017. — 420. : ил.

ISBN 978-5-9909050-2-3

Восточная стратегическая игра Го — самая древняя и самая сложная игра на планете. На протяжении тысячелетий она была прочно связана 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». Для достижения победы Мастера игры используют проверенные временем стратегические принципы и подходы, которые помогают принимать правильные решения и действовать как можно более эффективно. Эти принципы весьма абстрактны и поэтому могут быть использованы в подавляющем большинстве сфер человеческой жизни, особенно там, где идет конкурентная борьба: в политике, бизнесе и военном деле. В книге разбираются 30 самых важных стратегических концепций Го. Каждый принцип проиллюстрирован примерами из мира современного бизнеса: книга содержит более 60 реальных бизнес-кейсов, взятых из практики таких всемирно известных гигантов, как Apple, Coca-Cola, IKEA, Chrysler, Virgin, The Walt Disney Company, а также множество историй из практики небольших компаний, в том числе и российских.

Книга предназначена для собственников бизнеса, топ-менеджмента и всех, кто интересуется бизнес-стратегией.

УДК 794.246:338
ББК 88.3+65.290

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

A member of: BPR Business Publishers Roundtable.com

ISBN 978-5-9909050-2-3

© П. А. Авраамов, 2017
© Издание, оформление.
Издательство «Олимп–Бизнес», 2017

Оглавление

БЛАГОДАРНОСТИ 11

Введение 13

О ЧЕМ ЭТА КНИГА? 15

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ? 19

КАК ИГРАЮТ В ГО 21

Часть 1. Основы 31

АЛЬФА И ОМЕГА 33

Доска и пустота 35

British Petroleum: главный вопрос стратега 36

Coca-Cola: в поисках лучшего хода 43

ДЕНЬГИ И СЛАВА 47

Территория и влияние 47

AT&T и Chrysler: проблема влияния 50

Begin Group и «Евросеть»: используем влияние для защиты . . . 55

Southwest Airlines и Facebook:
играем вдали от чужой силы 60

Часть 1. Форма 63
СОЕДИНЯЙ И ВЛАСТВУЙ 65
Chrysler и «Ликор»: налаживаем связи 67
Begin Group: управляем или латаем дыры? 69
Тэсудзи — ключевая точка 71
«Аквастелла»: развиваем неформальные коммуникации 76
СЕМЕЙНЫЕ ССОРЫ 79
Nutrilite: раскол в дружной семье 81
Демпинг: быть или не быть? 83
«Аквастелла»: ценовая война на рынке сантехники 85
Япония: достижение всеобщего согласия 88
РЕЛАКС, ТЭЙК ИТ ИЗИ! 90
Virgin против British Airlines 94
CNN: как все едва не закончилось, не успев начаться 95
Semco: иногда нужно просто расслабиться 98
ВОСТОЧНЫЕ ОБЕЩАНИЯ 101
Миаи: запасной план 104
Ёсу-миру: изучаем противника 107
Адзи-кэси: устраняем угрозы 110
«Косогоров самогон» и «система Штенгеля»: о пользе гибкости 117
Тед Тернер: как вовремя подпустить тумана 119
ПРИНЦИП ОРИГАМИ 122
Ложка дегтя в бочке меда 128
Isuzu: проблема с названием 129
МАСЛО МАСЛЯНОЕ 133
IKEA: проблема непоследовательности 133
Hewlett-Packard и переконцентрация ресурсов 134
Обогрев атмосферы: имитация бурной деятельности в авиабизнесе 139

Копейка и рубль: как Уильям Левитт совершил революцию в жилищном строительстве 141
Federal-Mogul: как заставить противника действовать неэффективно 143

Часть 3. Развитие 149
ДАЛЕКО И БЛИЗКО, ВЫСОКО И НИЗКО 151
«Евросеть» и холдинг «Марта»: одна стратегия, два результата 153
Срочные и большие ходы: что предпочесть? 157
Сэнтэ: стратегическая инициатива 160
Business FM: Потеря фокуса 165
ГОНКИ НА ВЫЖИВАНИЕ 169
Тед Тернер: как изящно выиграть торги 170
Zappos.com: ручное управление финансами 171
Стив Джобс: настойчивость приносит результат 173

Часть 4. Атака и защита 179
ЩИТ И МЕЧ 181
Карли Фиорина и «Евросеть»: как грамотно отбивать лобовые атаки 184
Ацуми: используем влияние для атаки 187
Тед Тернер: атакуем издалека 192
Основной принцип защиты 195
Business FM и «Аквастелла»: защищаемся вплотную 198
КОСВЕННАЯ АТАКА 206
Ли Якокка: противостояние с Генри Фордом 211
Косвенная атака в переговорах 217
СНИСХОЖДЕНИЕ К ПРОТИВНИКУ 219
Frito-Lay и Eagle: битва на рынке чипсов — часть 1 229

Конкурентные войны: выбивание базы 232
Изоляция: что делать? 238
Frito-Lay и Eagle: битва на рынке чипсов — часть 2 242
Кикаси и тэнуки: как заставить противника плясать под свою дудку и как самому не пуститься в пляс 243
Ричард Брэнсон: правильное игнорирование атаки 249
Frito-Lay и Eagle: битва на рынке чипсов — часть 3 252
КОВАРСТВО И ЛЮБОВЬ 256
Apple и Virgin: как использовать и парировать провокации 270

Часть 5. Размен 275
МАССОВЫЕ ЖЕРТВЫ И... СОЗИДАНИЕ 277
«Евросеть» и Zappos.com: играем легко 283
Chrysler: главная стратагема кризиса в действии 289
Business FM: стелим солому заранее 293
МАХНЕМ НЕ ГЛЯДЯ? 298
Virgin и СИБУР: стратегический обмен 304
НЕ ДЕРЖИТЕСЬ ЗА КАМНИ 308
Semco, «АСК» и Тед Тернер: к чему приводит привычка держаться за прошлое 313
Олег Тиньков и «Аквастелла»: что делать с неизбежными потерями 323
Ёсэ: завершение партии 329
Apple и «Аквастелла»: борьба до конца 332

Часть 6. Мудрость Го 337
СЛАБЫЙ ИГРОК 339
Begin Group: ошибка конкурента 342

БОГАТЫЙ ЧЕЛОВЕК 347
Дзёва и Интэцу: игра, кашляющая кровью 348
Мастер Ю: смертельная схватка 354
ТИШЕ ЕДЕШЬ... 359
Майкл Эйзнер и Рой Дисней: война за Disney 360
Ричард Брэнсон: победа над British Airways 366
КРАТКИЙ ОБЗОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ ГО 369
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 372

Приложения 375
Приложение 1. СОЗДАНИЕ ВАЖНОГО АДЗИ 377
Приложение 2. ОШИБКА В НАЧАЛЕ ПРИВОДИТ К ПОРАЖЕНИЮ 381
Приложение 3. СЭМЕАЙ 391
Приложение 4. ФУРИКАВАРИ 393
Приложение 5. ПРАВИЛО КО 398
Приложение 6. ЭТИКЕТ ГО 404
Приложение 7. ЗЕРКАЛО 409
Приложение 8. КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ ГО 411

Примечания 413

ОБ АВТОРЕ 419

Посвящается моим родителям

Благодарности

Прежде чем перейти к сути, хочу сказать несколько слов о людях, без которых эта книга не смогла бы появиться на свет.

Прежде всего, огромное спасибо моим близким: маме Ольге Валентиновне Бажиной, отцу Александру Станиславовичу Авраамову, жене Насте и дочке Вере, родителям моей жены Светлане и Павлу Матвеевым, а также бабушке жены Надежде Михайловне. Ваши тепло и поддержка всегда были для меня стимулом двигаться вперед. Вы удивительные, необыкновенно талантливые люди, и я стараюсь во всем брать с вас пример.

Хочу поблагодарить всех своих друзей и учеников: Павла и Елену Зайцевых, Артема и Ольгу Курбатовых, Игоря Стефанова, Владимира Назарова и Антонину Тихонову, Наташу и Дмитрия Балакиных, Кирилла Кузнецова, Стефана и Алину Кленчу, Дарью Осину, а также моего учителя и проводника в мире Го Дмитрия Малютина. Наше общение на протяжении многих лет не только было для меня невероятно интересным и приятным, но и помогло мне понять, как именно рассказать людям, ничего не знающим о самой сложной и древней игре на планете, о ее философии и стратегических принципах.

Особую признательность хотел бы выразить Владимиру Назарову за деятельную помощь в подготовке книги к публикации.

И наконец, я храню память о моей кошке Моте, которая была моим верным другом в 2012 году, когда я написал бóльшую часть этой книги, и трагически погибла в 2016 году.

Введение

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 Acer 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 пословица: «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 стратагемы, 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 пробегать 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

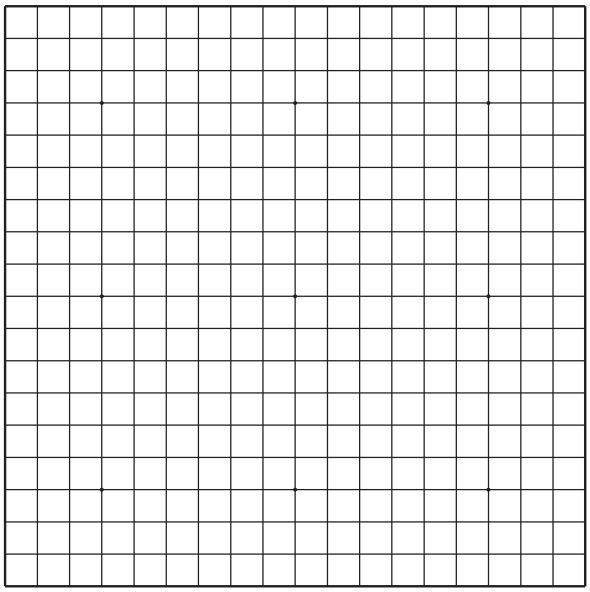
умещаются на одном рисунке, я рассматриваю каждый ход отдельно и на отдельной диаграмме, чтобы вам было проще уследить за ходом мысли и последовательным развитием позиции.

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: стратагемы 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

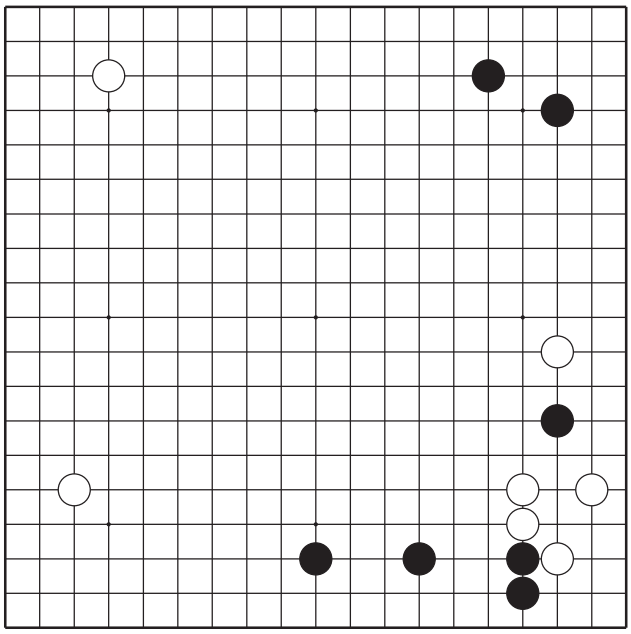
Го — это настольная стратегическая игра. Стандартный комплект для игры включает в себя доску (или специальный столик — *гобан*), камни двух цветов (традиционно — черного и белого, хотя могут быть и другие варианты) и чаши для камней. На доске нанесены 19 вертикальных и 19 горизонтальных линий (взгляните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



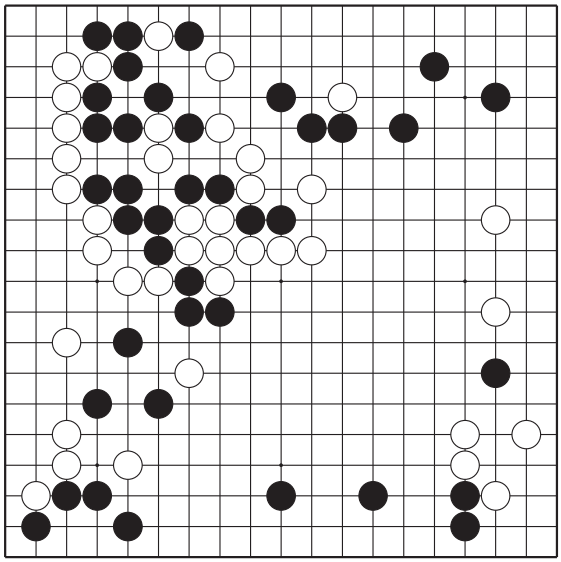
В отличие от шахмат, в начале партии доска пуста. В игре участвуют два соперника. Первый ход делают черные, выставляя камень на пересечение линий в любом месте доски (а не в клетку, как в шахматах). Затем свой камень выставляют белые, и далее противники совершают ходы

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).

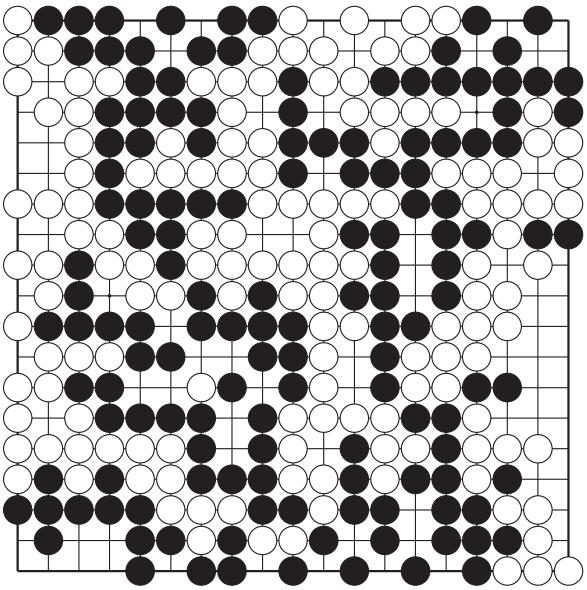
Цель игры — разделить доску на владения (в терминах бизнеса — разделить рынок), окружая своими камнями пустое пространство. При этом каждый игрок стремится в процессе раздела получить контроль над большей частью доски, чем его противник: каждое окруженное незанятое пересечение линий приносит одно очко (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:

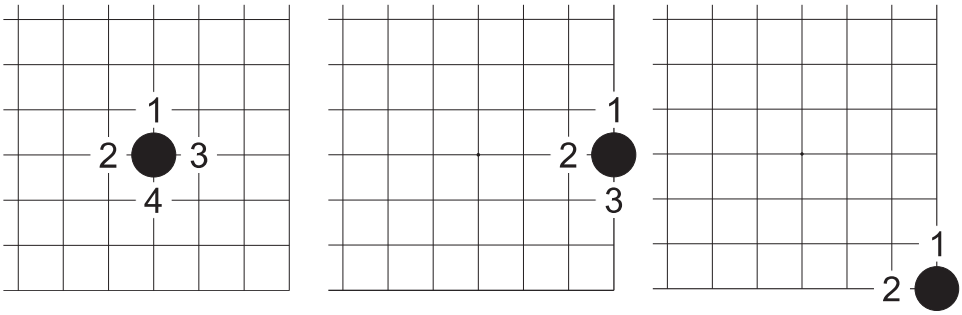


А в конце — так:

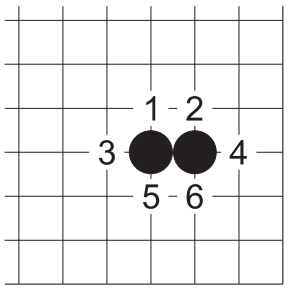


Впрочем, если бы правила ограничивались только этим, игра была бы крайне незатейлива: соперники просто-напросто строили бы Великую Китайскую стену поперек доски, и на этом все бы заканчивалось. Однако, как можно заключить из приведенных рисунков, этого не происходит. Напротив, картина на доске выглядит 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.

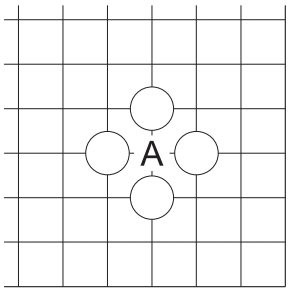


У камня на левом рисунке четыре «дыхания», на центральном (на краю доски) — три, а на правом (то есть в углу доски) — всего два («дыхания» считаются только по прямой, диагональные не учитываются). Жизненное пространство можно наращивать, если присоединять дополнительные камни. К примеру, у группы слева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

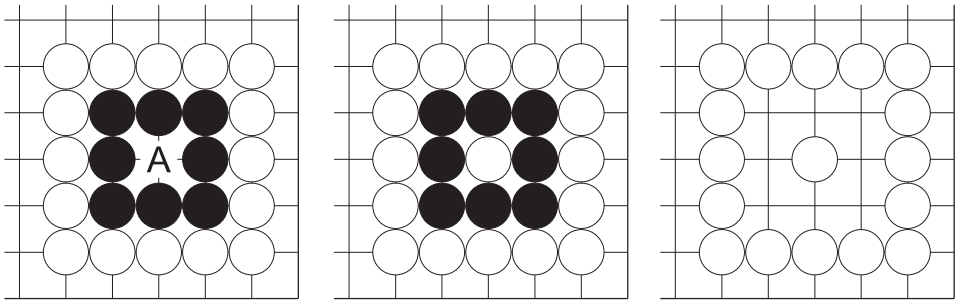


Там, где есть жизнь, существует и смерть: если все «дыхания» окажутся заняты камнями противоположного цвета, камень «задохнется», то есть будет захвачен в плен и снят с доски. Таким образом, в процессе игры противники могут не только строить зоны, но и захватывать камни друг друга: каждый пленный камень 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.



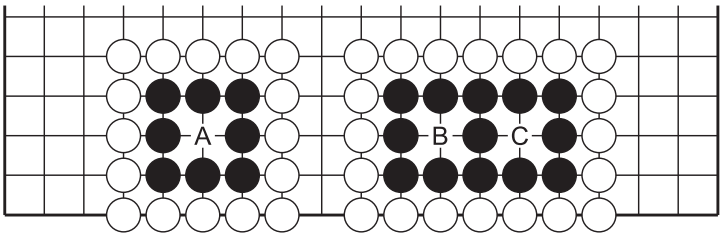
Черный не может поставить камень в пункт А, потому что такой ход окажется самоубийственным — все «дыхания» будут заняты, а значит, камень немедленно попадет в плен и, по правилам, будет сразу снят с доски. То же самое касается и групп камней: если добавление еще одного камня лишает группу последнего 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.



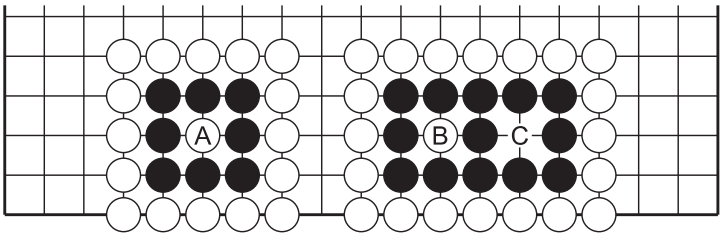
Черная группа со всех сторон окружена белыми камнями, и у нее осталось лишь одно дыхание — внутреннее, в пункте А. Может ли белый поставить камень в эту точку? Конечно! Хотя его камень при этом не будет иметь ни одного «дыхания», у черного дыханий тоже не останется! А значит, согласно правилам, вся черная 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.

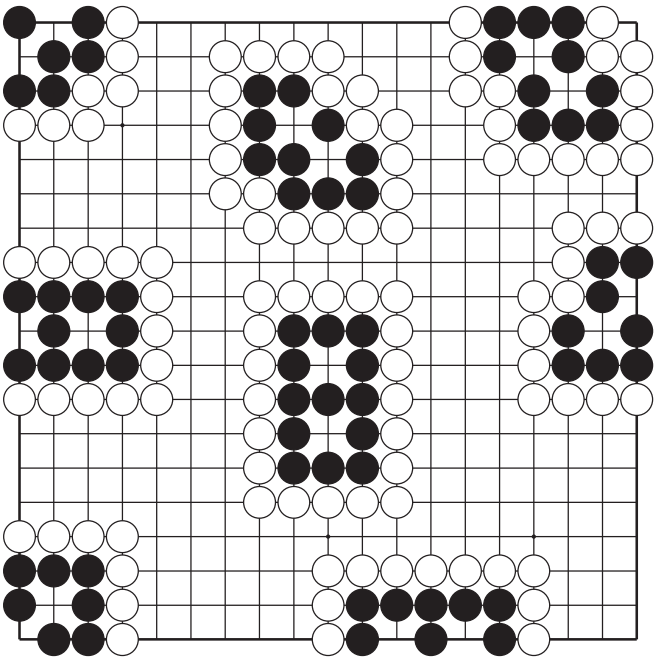


Перед нами две черные группы, полностью окруженные противником. У левой группы одно свободное дыхание — в пункте A, а у правой — два, в пунктах B и C. Может ли белый захватить эти группы? Давайте посмотрим на следующий рисунок.



Начнем с левой группы. Предположим, белый делает ход в пункт A. 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 B, 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 C, 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 сдаться, 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, лишающий собственную группу камней последнего «дыхания». Однако можно делать ход, лишающий 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.

Часть 1

Основы

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.

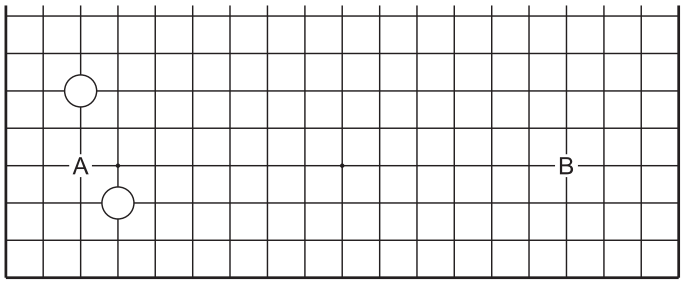
Однажды в некой бизнес-биографии (не буду называть автора, чтобы не позорить его) мне довелось прочесть о том, как проводился отбор новых сотрудников. Помимо стандартных процедур типа собеседования, соискателям предлагалось решить несколько бизнес-кейсов, в том числе один под названием «Мороженое». Задание 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, A или B? Где легче обеспечить жизнь своим камням? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте поговорим об очень важной вещи — игровой доске.