

первый Бит

«ИГРАЙ, ТЕРПИ ПОРАЖЕНИЕ, ПОБЕЖДАЙ»

Добрый день, коллеги, друзья, партнеры.

Перед Вами новый, захватывающий мир — мир игры Го.

Игра Го — это про то, куда смотреть и как смотреть. Понимать, что важно, а что не важно. Она про Жизнь, про наше отношение к ошибкам, про то, как мы мыслим и как мы принимаем решения. Она учит нас видеть дальше и глубже, помогает нам познать себя и мир вокруг нас.

Она про живое и мертвое, она про сильное и слабое, про связанное и несвязанное, про хаос и про порядок...

Читайте, играйте, применяйте. Будет интересно.

Миша Емельянов — настоящий мастер своего дела, лучший в своей профессии. Для меня лично данная книга является одной из самых полезных.

Буду рад, если найдете время поделиться своими впечатлениями, пишите мне dolgov@pb.ru.

*Антон Долгов,
руководитель компании «Первый Бит»*

УНИВЕРСИТЕТ ТОЧНОСТИ

В стремлении к безупречности проявляется характер человека. Безусловная точность в каждом шаге, поступке, движении. Точность, способная ощутить ритм и дыхание мира. Ничего лишнего. Ничего грубого. Точность и тонкость во всем.

Воин острит клинок. Только отточенный меч способен разить одним ударом. Острый меч не извлекают из ножен. Так как нет спокойней государства, чем государство хорошо отточенных клинков.

Стратегия ткется из невидимой ткани. Не из подобной ли незримой глазу ткани короли в сказках шьют себе платье? Потому что король ищет утонченность. Королю нельзя быть грубым, заметным в своих шагах.

Точность — вежливость королей. С детства мы учимся попадать ложкой в рот, пером на строчку прописи, голосом на нужный тон. Каждый проходит свою школу точности. Но не каждый — ее университеты.

Как отточить в себе высшую утонченность ума? Где найти проводника, знающего путь к безупречности? Дверей в Университет точности в наше время почти не осталось. Входы в него разрушены, завалены, превращены в лабиринт или сокрыты от ищущих неведомыми хранителями.

Изучающий игру Го стоит перед одним из самых древних входов. Будто потоки холодного, свежего воздуха дуют ему в лицо из глубины прохода в новый загадочный мир. Не каждый решается переступить порог и войти внутрь. Неведомое пугает. Каков он, мир порядка, связности и равновесия? Есть ли в нем красота, свобода, любовь? Мастера, входящие в него, не раскрывают всех его тайн. Они рассказывают, что в нем много света. Ведь Го учит видеть. А видеть во тьме невозможно.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Профессор Киотского университета Иманиси Киндзи изучал жизнь бабочек-однодневок. Он выяснил, что насекомые образуют отдельные колонии, организованные в соответствии со скоростью течения реки Камогава в регионе Киото. Четыре разных вида бабочек гармонично делили сферы обитания, избегая прямой «войны на уничтожение» за территорию. Вместо борьбы по схеме «победителю всё, проигравшему ничего» природа пришла к модели gain-gain, согласно которой все участники остаются в выигрыше. Gain-gain сложнее, чем win-win. В реальности победитель всегда один. Но даже проигравший может выйти из игры с положительным балансом на счету. Играя на нескольких тактических театрах, мы можем свести общий баланс приобретений и потерь так, что каждый участник игры получит примерно равный выигрыш. Интересно ли играть в такую игру? Жадному — нет. Но только так создаются по-настоящему устойчивые сообщества, компании и государства.

Причина большинства поражений в неверной оценке обстановки и ошибочном прогнозе последствий своих шагов. Задача стратегии так структурировать нашу деятельность, чтобы мы не могли неожиданно для себя проиграть. Стратег стоит на почве невозможности своего поражения. Размер его выигрыша зависит лишь от масштаба ошибок оппонента по игре.

Чтобы достигать большие цели, нужна стратегия, которая построена на сети взаимосвязанных сценариев. Возможность переключения между сценариями защищает от неожиданных изменений обстановки: ситуации в стране или на рынке. Вероятностное стратегическое видение, необходимое для достижения больших целей — это сумма нескольких равновероятных сценариев успеха, а не единственная точка цели. В книге я называю такую текучую стратегию мультистратегией. Это подход к стратегированию, который позволяет выигрывать от постоянного усложнения мира.

Игра Го является лучшей иллюстрацией, как работает такой тип объемных стратегий. Ее принципы с успехом применяют не только азиатские корпорации, но и гиганты бизнеса на Западе, например Google. Поощряя неопределенность, мы придаем нашим действиям качество текучести. Мы не штурмуем препятствия, а обходим их, подобно воде, двигаясь к победе по пути наименьшего сопротивления внешней среды. Текучая стратегия в стиле Го позволяет привести производственные и маркетинговые возможности бизнеса в такое состояние, чтобы он мог функционировать и приносить требуемую прибыль при осуществлении любого из сценариев будущего. Добавлю, что философия Го приложима к человеческой деятельности в широком смысле, охватывая и бизнес, и войну, и решение социальных проблем.

На страницах книги описаны пять стратегических связок, образующих базис философии Го. Каждая связка состоит из пары взаимосвязанных категорий, таких как живое и мертвое, плотное и рыхлое, приобретения и потери, опережение и отставание, порядок и хаос. Связки, подобно биноклям, позволяют смотреть на ситуацию в стереоформате. Пять стратегических биноклей Го дают целостный взгляд на любой процесс или явление. Взгляд стратега, а не тактика.

Игра Го развивает стратегическое восприятие реальности. Оно порой так сильно отличается от привычных образов, что удивляешься тому, что видишь. Военные и политические стратегии ложатся на описанные в книге модели со всей очевидностью. Полагаю, что пять биноклей можно использовать в качестве схемы для пересборки показателей компании в новую аналитическую модель бизнес-стратегии. Этот вопрос еще ждет своего исследования.

Работая над книгой, я изучал опыт российских предпринимателей, которые применяют философию Го на практике. Вдохновителем идеями мультимодальной стратегии для меня стал Сергей Горьков. Часть примеров книги родилась в нашем совместном обсуждении за доской Го. Я благодарен Виталию Несису

за акцент на стратегической опциональности, составляющей дух игры Го. Подготовка и издание книги стало возможно благодаря поддержке Виталия.

Термин «gain-gain» я впервые услышал в нашей беседе о Го и стратегии с Кайратом Келимбетовым. На мой взгляд, он точно отражает суть открытия, которое сделал профессор Иманиси Киндзи: хорошая стратегия — это игра на взаимное обогащение, а не на уничтожение. Война ведется ради выгоды.

«Го ждало тебя 5 000 лет» — такой девиз был написан на карманном календарике, который выпустила школа Го «Восхождение» в январе 2005 года. Годом ранее я увлекся игрой Го и познакомился с главой школы Игорем Гришиным. В школе мы искали новые идеи в древнем искусстве, которое, подобно потерянному сундуку с сокровищами, лежало у наших ног.

На этом пути мне встретилось множество замечательных людей, которые помогли развивать Го в России и менять Россию с помощью Го — это Марина Абрамова, Тимофей Арсенов, Константин Бармашов, Бронислав Виноградский, Марина Винокурова, Максим Волков, Владислав Даванков, Алена и Евгений Демины, Александр Динерштейн, Руслан Дмитриев, Антон Долгов, Лариса Зелькова, Ульви Касимов, Коидзуми Кен, Вадим Лобов, Вадим Махов, Олег Межов, Максим Мейер, Гюли Мухтарова, Алексей Нечаев, Сергей Новиков, Антон Ольшванг, Ефим Островский, Андрей Степанов, Максим Тихомиров, Алексей Чадаев, Андрей Чеглаков, Ирина Чукомина, Зураб Чхетия, Максим Шапорин, Сергей Шахов, Петр Шепин и многие-многие другие.

Я посвящаю эту книгу всем вам!

I

ГЛАВА

ПЕСТРЫЕ РАССКАЗЫ О СТРАТЕГИИ

КОСАЯ АТАКА ПРОТИВ СПАРТАНЦЕВ

Среди греческих полисов Спарта славилась непревзойденными воинами. Спартанская фаланга была идеальной военной машиной, которая перемалывала любую противостоящую ей силу. В равной схватке спартанцы считались непобедимыми. Но однажды они потерпели сокрушительное и обидное поражение. Царь спартанцев погиб, а бесстрашные гоплиты бежали с поля боя. Таким ошеломляющим эффектом обладает настоящая стратегия.

Противником Спарты были Фивы. Фиванский полководец Эпаминонд понимал, что разбить спартанцев практически невозможно, они были лучшими на поле боя. Чтобы одержать верх над считавшимся непобедимым противником Эпаминонд избрал войну заново, придумав новые правила ведения боя. В день битвы он построил свое войско по косой линии, сосредоточив лучших воинов там, где была фаланга спартанцев. С другого фланга, напротив союзников Спарты, он поставил слабые отряды и скомандовал отступить. Этот маневр естественным образом разворачивал всю армию Спарты боком, в который врезался острый клин косоного строя Эпаминонда.

Если в схватке ударить противника тяжелым мешком, то ты собьешь его с ног. Если же метнуть в него более легкое копье, то сразишь его наповал. Идея копья в концентрации силы удара в одной точке. На острие копья создается колоссальная ударная мощь, равная по силе удару ста мешков. Сила копья известна любому фиванскому юноше. Эпаминонд сделал целое войско подобным копью. Как копье пронзает грудь врага, косая фаланга фиванцев вонзилась в армию противника, выведя из строя ее мотор — спартанских гоплитов.

Филипп Македонский провел три года в Фивах в качестве царственного заложника. Он оказался хорошим учеником, изучая военное искусство Эпаминонда. Его сын Александр Великий стал одним из самых успешных полководцев в истории, применяя изученное отцом искусство стратегии на практике.

ШИ И ЦЮАНЬ: БУДЬ КАК ВОДА

Древний Китай состоял из враждующих государств, которые воевали друг с другом на протяжении сотен лет. В V веке до нашей эры полководец Сунь-цзы пишет знаменитый трактат «Искусство войны», где предлагает революционный взгляд на стратегию. Он утверждает, что цель стратегии в том, чтобы избегать прямой борьбы, добиваясь победы без меча.

Залог победы, согласно Сунь-цзы, в стратегическом превосходстве ши. Как его получить? Главное — это занять превосходящую позицию. Если ты стоишь на горе, а противник под горой, то законы природы будут служить тебе. Естественное свойство вещей — скатываться сверху вниз. Достаточно легкого усилия, чтобы толкнуть камень с горы. Покатившись вниз, он увлечет за собой и другие камни, которые обрушатся лавиной на противника. Для того чтобы поднять камень в гору, потребуется намного больше сил. Сколько же их нужно, чтобы поднять лавину камней?

Для китайского стратега победа достигается не геройским усилием, превосмогающим волю противника, а удержанием позиции, в которой невозможно проиграть. Не воюй против потока! Добейся того, чтобы твой враг боролся против течения. Сунь-цзы сравнивает «ши» с потоком воды, падающим с высоты 1000 ли. Стратег создает условия, чтобы его поток, как цунами, смывал все на своем пути, а действия соперника вязли в болоте. Но как этого добиться? Как занять превосходную позицию? Для этого нужно быть текучим, как вода, реагируя на изменения.

Китайцы многому научились у муравьев. Муравьи обладают удивительным качеством изменчивости, чутко реагируя на перемены погоды и внезапные изменения внешней среды. Когда несколько муравьев тащат добычу в муравейник, у них нет заранее спланированного маршрута движения. Природа позаботилась о том, чтобы при столкновении с препятствием в группе муравьев выигрывал вектор движения по пути наименьшего сопротивления. Команда муравьев, организованная по схеме «тяги-толкай»,

обойдет любое препятствие на своем пути. Качество пластичности планирования в китайской стратегии называется цюань или гибкие планы.

Ты никогда до конца не знаешь, что случится в будущем. Поэтому нужно быть готовым изменить тактику, сменить направление движения или поменять цель. Ши и цюань делают наши решения гибкими, как вода. При этом вода обладает устрашающей ударной мощью, пробивая даже камень.

ВЕЗУНЧИКИ И НЕУДАЧНИКИ

Британский профессор дал объявление в газете, в котором приглашал всех желающих принять участие в научном эксперименте. Если человек считал себя баловнем судьбы или полным неудачником, то он мог стать участником важного исследования: от чего зависит наш успех? К профессору записалось четыреста человек со всех уголков Великобритании, которые принимали участие в разных опытах.

Однажды профессор раздал участникам эксперимента журнал с картинками и попросил посчитать все иллюстрации в журнале. Те, кто считал себя везунчиком, тратили на подсчет буквально несколько секунд. Неудачники же считали картинки намного дольше. Дело в том, что профессор поместил на третьей странице журнала большую картинку на полстраницы. На картинке было написано крупными буквами «в журнале 43 иллюстрации». Такое объявление пропустить было невозможно! Однако неудачники, увлеченные подсчетом, не обращали на него внимание и продолжали считать.

В другой раз профессор поместил на одну из страниц журнала картинку с таким текстом: «Скажи профессору, что ты меня нашел и получи 50 фунтов». Все везунчики нашли эту картинку и получили свои деньги. Как вы думаете, сколько неудачников

пришли за деньгами? Ни одного! Они продолжили считать иллюстрации, выполняя задание профессора.

Способность увидеть в картинке неожиданное сообщение, готовность действовать нестандартно, подойдя к профессору с «глупым» вопросом: «Тут написано, что вы мне дадите 50 фунтов!» — это отличает счастливику от лузера. Неудачник смотрит на мир слишком узко и прямолинейно. Счастливчик же замечает все, даже совсем не то, что он искал, но что ему больше подходит. Какой вывод из эксперимента сделал профессор? Удачливость — это не дар судьбы, а ментальное качество, которое можно и нужно развивать.

ВДОХНОВЕНИЕ ДЛЯ МЕНЮ

Вирхилио Мартинес — шеф-повар ресторана Central, знаменитого своей авторской кухней. Central расположен в столице Перу и входит в пятьдесят лучших ресторанов мира. Мартинесу потребовались годы, чтобы прийти к идее ресторана с лучшей в мире перуанской кухней. Знаний и опыта у него было в избытке, но не хватало самого главного ингредиента, который создает магию места.

Вирхилио рассказывает, что вдохновение для меню ресторана пришло ему совершенно неожиданно в момент осознания того, как инки смотрели на мир. Индейцы Перу воспринимали реальность вертикально в виде террас. Каждая терраса обладает определенными параметрами влажности, температуры почвы и освещенности солнцем. Все вместе уровни террасы создают уникальную по разнообразию вертикальную экосистему. Вокруг вертикали пространства индейцы Перу вели хозяйство и строили города, которые росли не вширь, а вверх и вниз. Жизнь инков подчинялась вертикальной логике. Мартинес был настолько потрясен своим открытием, что меню своего ресторана сделал вертикальным, как террасу. И перуанская кухня буквально ожила!

Мартинес не выдумывал новых рецептов. Он создал перекресток из идеи вертикальной реальности и обычных блюд, организованных в логике террасы инков. Это позволило Мартинесу воплотить в своем ресторане эксклюзивный взгляд на вкус. Никто до него не смотрел на перуанскую кухню с такой точки зрения. Чтобы пережить новый взгляд в ресторан Central приезжают тысячи посетителей со всего мира.

Пойманный тобой фокус реальности — это перекресток горизонтали повседневных вещей и вертикали большой идеи, которая зажигает сердца. На такой перекресток можно опираться, на нем есть игра. Рутинные действия может повторить каждый, но только гении получают удивительный результат. Они умеют находить перекрестки. Вертикаль большой идеи, пересекаясь с доступным для всех содержанием, создает магию новой реальности.

КОРАБЕЛЬНЫЙ ЛЕС КОЛЬБЕРА

Жан-Батист Кольбер состоял на службе у короля Франции Людовика XIV министром финансов. Он отличался неординарным умом и был способен на большие ходы. В 1670 году Кольбер приказал высадить лес в местечке Тронсэ. Почти 11 тысяч гектаров были засажены дубами в междурядье с буками и лиственницами, чтобы дубы росли прямыми высокими мачтами без узлов. Франции был нужен сильный флот для защиты своих колоний по всему миру. Через двести лет после посадки лес должен был гарантировать Франции постройку лучших в Европе военных кораблей. Редкий пример настоящего стратегического мышления на сотни лет вперед.

Однако в 1850-е годы, когда наступило время закладки кораблей, французский флот уже переходил на броненосцы из стали. Новым кораблям с паровыми двигателями мачты были не нужны. Дубы стали вырубать на древесный уголь.

Сегодня лес Тронсэ — это один из главных дубовых заповедников Европы. Кольбер бы удивился, если бы узнал, что из посаженных им трехсотлетних дубов будут делать превосходные бочки для французского вина и коньяка.

Изменения в нашем мире трудно предсказать, и их скорость постоянно растет. Кольбер не мог представить себе, что в будущем кораблям не понадобятся паруса. В сложном, постоянно меняющемся мире нужно уметь гнаться за несколькими зайцами одновременно.

ОРУЖИЕ ЧЕЛОВЕКА — ЕГО РАЗУМ

Стив Джобс в одном из интервью рассказывал следующую историю. Когда он был очень молод, то прочел статью в журнале *Scientific American*. В ней измерялась эффективность передвижения различных видов, живущих на планете: сколько килокалорий на километр они тратят при передвижении. И про людей авторы статьи тоже не забыли. Победил кондор, он оказался самым эффективным. А венец творения — человек — показал очень разочаровывающие результаты, заняв третье место с конца. Но кому-то из авторов хватило сообразительности измерить эффективность передвижения человека на велосипеде. И он оставил кондора позади, далеко оторвавшись от всех! Джобс хорошо это запомнил: люди — создатели инструментов. Мы создаем инструменты, которые могут существенно усилить наши врожденные человеческие способности. Кстати, на заре Apple даже показывали такую рекламу: персональный компьютер — это велосипед для вашего мозга.

В ПОГОНЕ ЗА БРИЛЛИАНТОВЫМИ МОЗГАМИ

Стоимость бриллиантов столь высока благодаря безупречному сиянию. Бриллиант чистой воды приближается к абсолютно прозрачному физическому веществу. Бесцветные бриллианты самые дорогие. Внутренний свет такого камня невозможно перепутать ни с чем. В его гранях отражаются все цвета радуги, хотя сам он не имеет цвета. Разумеется, такие бриллианты очень редки. Высшее качество ума называют *brilliance*. Проблема в том, что, как и алмазы, бриллиантовые мозги чрезвычайно редки.

Человечество уже в древности столкнулось с дефицитом гениальности. Цивилизации, культивировавшие креативность и инвестировавшие часть общественного капитала в «бесполезные искусства», добивались выдающихся прорывов в гонке культур. Правящие династии и императорские дома остро чувствовали важность нестандартно мыслящих философов, художников и стратегов, приглашая их на службу. Иногда достаточно одного свежего взгляда со стороны на проблему, чтобы сэкономить годы усилий и большие деньги.

Цивилизации Запада и Востока выжили благодаря выращиванию бриллиантовых мозгов, обладатели которых способны нетривиально смотреть на мир и открывать блистательные идеи. И сегодня главный актив, за который борются богатейшие корпорации и целые государства, — это гении, способные открывать новое. Общества, где любой талант может раскрыться и воплотить свои, пускай и бредовые, идеи, выигрывают в цивилизационной гонке и богатеют. Страны, теряющие таланты, остаются на обочине прогресса и сходят с исторической сцены.

Для «огранки» ума наследника императора нужны особые инструменты. Так в Китае возникла игра Го. Мы мало знаем о тех, кто создавал игру. Без сомнений, это были те, кто управлял или мог давать советы. Авторы Го постарались выразить в игре фундаментальные принципы стратегии, чтобы их можно было

ощутить на кончиках пальцев. Цена пренебрежения стратегией в Китае была высока — проигравшая династия уничтожалась до десятого колена родственников.

Правила Го хранились в секрете. Одно из названий Го «язык жестов». Посвященные в искусство разговора без слов обсуждали стратегические замыслы, разыгрывая их полудрагоценными камнями на досках из черного дерева. Информация об игре императоров обрывочно доходила до Европы. Вдохновляясь идеями игры в жизнь, Герман Гессе написал знаменитый роман «Игра в бисер». Возможно, он имел в виду загадочную для европейцев игру Го.

Те, кто хоть раз брал в руки камни Го, подтвердят, что эта игра меняет сознание. Но как именно меняется мышление через погружение в игру? На страницах книги вы узнаете, какие советы Го может дать современному человеку.

ВЕРОЯТНОСТНАЯ ГОТИКА

Когда стоишь перед величественным зданием готического собора, невольно захватывает дух. Вытянутая ввысь эльфийская архитектура, вычурная и технически сложная, должна была повергать в благоговейный трепет простых жителей серых европейских городов. Причина восторга в едва уловимой магии микрокосмоса системы, которую читает взгляд. Гармоничное сочетание разных масштабов, наличие нескольких точек отсчета, сложность из простых форм превращают собор во что-то инопланетное, будто построенное вне рамок человеческой логики.

До наших дней не дошел ни один генеральный план готического собора. Некоторые исследователи утверждают, что таких планов и не было вовсе. Зато сохранились подробные описания отдельных типовых модулей, из которых, как из конструктора LEGO, собираются стены, шпили, часовни.

Отличительные черты готической архитектуры — модульность и кратность. Собор похож на фрактал. Часто отдельная башенка повторяет в миниатюре большое здание собора, сохраняя его основные пропорции и черты. Повторение большого в малом и малого в большом, а также следование пропорциям золотого сечения позволяли архитектору собрать здание без генерального проекта. При этом сделать его так, как будто строитель смотрел и думал головой иного существа. Эффекта «взгляда ангела» удавалось достичь благодаря использованию идеальных пропорций и фрактальности форм.

Неожиданный плюс такого подхода в том, что стройка не зависела от замысла одного архитектора. Как такового замысла и не было. Точнее, он носил вероятностный характер. Соборы строились столетиями. Со сменой поколений строителей менялись вкусы и элементы декора, но архетип здания сохранялся неизменным. Он базировался на универсальном принципе гармонии и собирался из хороших архитектурных форм, каждая из которых была идеально конструктивно и эстетически просчитана.

Готический стиль следует естественному развитию архитектуры в здании, которое растет и строится из модулей-клеток, подобно живому организму. Конечный вид здания определялся лишь в момент окончания стройки.

Редко встретишь человека с развитым чувством стройности. Пожалуй, у японцев еще сохраняется дух готического мышления, когда важен не план, а постоянный процесс планирования. Мы же воспринимаем мир иначе. Начиная играть в Го, сразу сталкиваешься с необычным фрактальным взглядом на реальность. С японцами Го сыграло злую шутку, дав японским элитам ложное чувство, что они построят любой сколь угодно большой и сложный стратегический замысел, следуя хорошим формам и принципам. Япония потерпела тяжелое поражение во Второй мировой войне, пытаясь играть в Го на мировой доске. Одной хорошей формы недостаточно.

Система — это согласованность и взаимосвязь частей. Каждый элемент собирается из меньших элементов и сам является частью

еще больших конструкций, следуя принципу подобия. С другой стороны, материя разных порядков в своих комбинациях не повторяется. Сначала частицы, потом простые соединения, затем многообразие молекул, потом тела, в конце галактики. Нельзя перейти от одного масштаба к другому путем простого изменения коэффициентов. Рисунок воспроизводится лишь в целом. То есть материя, не повторяясь в своих стежках, в целом соответствует одному облику.

Понимание принципа подобия малого в большом и большого в малом, а также принципа согласованности масштабов помогает избегать серьезных ошибок в стратегии. Противоречия между индивидом и обществом стираются, когда помнишь, что действие должно быть хорошо как в малом, так и в большом. Ты не окажешься в тупике, если понимаешь, что маленький успех не скопировать на большой масштаб. С одной стороны, все стратегии, люди и человеческие дела одинаковы. С другой стороны, все они разные. И это еще один парадокс стратегии.

СТРАТАГЕМЫ ГО В ВИХРЕ ТАНЦА ЧЕРНЫХ ЛЕБЕДЕЙ

Все большие дела сделаны вопреки обстоятельствам и воле многих людей. Если бы мы могли узнать мысли великих деятелей, то услышали жалобы на постоянное противодействие. Это чудо, что хоть какие-то значимые проекты были реализованы. В задумке их было на порядки больше, но все они оказались убиты трением реальности. Каждое успешное великое дело — это результат стратегии, максимального напряжения сил и конечно, удачи.

Доска Го дает 361 возможную позицию для старта вашей стратегии. И это невероятное разнообразие открывает окно в одну из самых необычных стратегических моделей в истории человечества.

Интуитивно большинство людей ставят первый камень в центр доски, выбирая «место императора». Особенность Го в том, что центр не является оптимальной зоной для игры. Тот, кто развивается из одной точки всегда проиграет сопернику, играющему в несколько центров силы. Поэтому в Го игра начинается с углов, постепенно охватывая новые участки. Децентрализация требует особых стратегий, которые можно назвать бесцелевыми или мультимодальными.

Мы привыкли мыслить в логике причин и следствий. Европейские интеллектуальные игры моделируют такой подход. В Го, где на захват одного камня нужно четыре своих и большинство стратегий носят вероятностный характер, причинно-следственная модель дает сбой. Партия в Го напоминает движение в лабиринте, который имеет несколько равноценных выходов.

Одновременно играя на нескольких площадках, которые взаимно влияют друг на друга, как элементы пазла, ты не ставишь большие цели в лоб, так как они разрушают хрупкий баланс создаваемой экосистемы из своих и чужих камней. Линейно работают лишь локальные шаги. А большой сценарий всегда будет включать несколько возможных путей победы.

Многие сейчас чувствуют расслоение мира, когда друзья, коллеги или посторонние люди будто живут в своей параллельной реальности. И этих миров множество. Умение собирать миры, пронизывая их своим умом и сердцем, — редкое искусство. Так камни Го ставятся на перекрестки линий, прошивая собой бесконечную вариативность и кристаллизуя ее вокруг себя.

Стремительное разрушение уклада жизни миллионов людей в год пандемии оставляет человека обманутым, дезориентированным и беспомощным. Стратегические планы и сценарии летят в топку, изменения становятся откровенно враждебными. Многим все еще кажется, что вопросы стратегии не касаются их жизни. Но сегодня мы неожиданно для себя начинаем осознавать, что пора начинать думать. Когда все вокруг говорят о манипуляции, информационной войне, обмане со всех сторон, нам отказывают в праве самостоятельно понимать себя и мир вокруг

нас. Проигравшие конкуренцию за право мыслить станут потребителями готовых стратегий от победителей.

России не оказалось в числе лидеров большой технологической игры. С середины прошлого десятилетия мир устойчиво растет по всем направлениям быстрее, чем мы. Стратегия нужна для отстающих, так как она позволяет опережать. Слом эпох уравнил всех и дал России шанс стратегически сыграть на мировой доске в ускоряющемся вихре танца черных лебедей. Сейчас тот момент, когда нужно действовать. Самый благоприятный момент для большой игры почти всегда выглядит как самый неблагоприятный.

В играх нового времени выиграет тот, кто мыслит многомерно, действует быстро и напористо, кто понимает логику gain-gain и готов к выигрышам с zero money. В лидерах завтра окажутся не самые зубастые, а самые умные, быстрые и стратегичные.

Ставка на интеллект и творчество становится главным шагом в создании новой экономики нашей страны, в которой люди будут реализовывать свое ключевое цивилизационное преимущество — мыслить и предпринимать. Сегодня у России есть шанс побеждать не за счет размера и силы, а за счет стратегии и ума. И в этой игре у нас может быть много союзников. Возможно, впервые в истории!

II

ГЛАВА

ПРАВИЛА ИГРЫ

Каждый знает сказку про короля, который купил невидимую ткань для королевского парадного костюма. У сказки два уровня: забавная картина шагающего по площади монарха без штанов и иллюстрация особого склада мышления правителя, ум которого настроен на поиск нетривиальных ходов. Желание купить невидимую ткань является обратной стороной способности мыслить опционально и хватать журавлей в небе.

В русских сказках Иван-царевич также готов покупать опционы, отпуская говорящих зверей, каждый из которых предлагает ему негодную сделку: откажись от необходимого ужина сегодня ради туманного предложения — я тебе пригожусь, но потом.

Почему большие компании сейчас живут не очень долго? Причина не в ошибках. Скорость появления маленьких стартапов с новыми продуктами уничтожающе высока. Большие компании вынуждены скупать стартапы, часто даже когда у них еще нет выручки и нет продаж. Но даже такие стартапы стоят дорого, так как это покупка возможности. А ключ к выживанию в современном бизнесе — в расширении стратегических возможностей.

Крупный бизнес на Западе скупает опционы и скупает угрозы. Конечно, выстрелит лишь малая часть стартапов, но и в игре Го основные очки приносит небольшое количество камней. Остальные ходы либо открывают возможности, либо перекрывают возможности противника.

Потенциал рынка биофармы к 2030 году оценивают в 6 триллионов долларов. Крупными игроками ежегодно скупается стартапов на 15 миллиардов долларов. За десять лет на их покупку будет потрачено более 150 миллиардов. В будущем выжившие компании создадут капитализацию в триллионы долларов, но платить за них нужно сейчас.

В стратегии многое делается ради потенциала, а не быстрой выгоды. Не все опционы удается реализовать, и этим большая стратегия отличается от мелкой игры. Будьте готовы платить за возможности, большая часть из которых сгорит.

Много ли стартапов покупают в России? Российский бизнес продолжает жить в парадигме, где ценится конкретная террито-

рия, поэтому ответом будет, что немного. Стратегия российской элиты в том, чтобы рейдить ренты на периферии мирового порядка. Встретил говорящего зайца — съешь его, заодно обсудив актуальную повестку. В это время бизнесмены на Западе и в Азии уже играют в другую игру, в которой возможности ценятся дороже конкретных очков.

Хорошая бизнес-стратегия с точки зрения игры Го — иметь стабильную ренту и портфель опционов на развитие. Одни опционы и ожидания — это пузырь. Рента позволяет оплачивать чеки в игре. Лидерство же зависит не от размера ренты, а от качества и количества имеющихся в вашей позиции стратегических перекрестков.

Две настольные игры лучше всего учат искусству стратегии — шахматы и Го. В шахматах на небольшом игровом поле моделируется сражение двух армий. Очень быстро фигуры оказываются сразу в нескольких коридорах влияния своих и чужих фигур. Начинаются каскады разменов, в которых умение двигаться, не двигаясь, является ключевым. Партия заканчивается охотой на беспомощного короля.

Го совсем другая игра. Стратегия в ней медленная и текучая. Локальное сражение не дает серьезного перевеса ни одной из сторон. Царица в Го — многомерность или мультистратегия. Образцом мультистратегии служит вода. У нее нет жесткой формы. Вода постоянно меняется, следуя форме рельефа. Она всегда движется по пути наименьшего сопротивления. Вода мягкая и уступчивая, ее можно проткнуть даже перышком. Но скатываясь с большой высоты, бурный поток опрокидывает и сметает все на своем пути.

Цель в Го — не поразить фигуры противника, а окружить их, разобщить и обессилить. Сделать марионетками в своей игре, не нанося прямых ударов. Просчитанной агрессии шахмат Го противопоставляет спокойную мощь океана, с которым бесполезно воевать. Целью стратегии в Го становится не разгром противника, а постоянный стратегический прогресс, расширение своих возможностей и замораживание возможностей соперника.

ДОСКА И КАМНИ

Комплект Го состоит из расчерченной сеткой доски и 360 камней черного и белого цвета по 180 штук каждого. Матрица игрового поля разлинована 19 вертикальными и 19 горизонтальными линиями, образующими в сумме 361 перекресток линий. Игровое поле в четыре раза больше шахматного. Серьезные поединки продолжаются часами.

Число камней достаточно, чтобы покрыть всю доску. Хотя обычно в игре используется не более 300 камней. Го создавалось для обучения императора управлению государством. Поэтому в игре нет места произвольному. Все ее элементы вытекают один из другого и могут быть объяснены как части целого. Го в древности выполняло роль современных суперкомпьютеров, переводя жизненные ситуации на язык черно-белых камней.

Сам дизайн игрового комплекта продуман до мелочей. Давно подмечено, что людям с близко посаженными глазами характерно более узкое и прямолинейное восприятие мира. Этот типаж часто встречается среди хороших исполнителей, технарей и почти никогда — у руководителей-визионеров. Человеку с широко посаженными глазами легко дается творчество. Новые идеи сами приходят ему в голову. Среди артистов, предпринимателей и выдающихся политиков мы встретим именно такой типаж лица с широким взглядом.

Создатели Го подобрали размер игровой доски так, что неопытному игроку трудно видеть все поле целиком. Благодаря этому каждый игрок Го начинает с тренировки широты взгляда. Игра буквально на физиологическом уровне меняет восприятие и развивает «растяжку» зрения. Особенно остро с проблемой пятна восприятия и ускользающей цельной картины сталкиваются дети. Доска Го помогает натренировать helicopterview (взгляд полководца на поле боя) и учит быстро схватывать главное.

Количество перекрестков на игровой матрице подобрано так, чтобы по возможности соответствовать числу дней в году. В Китае



Рис. 1. Гобан и камни в чашах

доску Го даже использовали как календарь. Взяв период обращения Земли вокруг солнца в качестве точки отсчета, создатели Го привязали игру к естественному циклу жизни человека.

Перекрестков игрового поля 361, и это число не делится пополам. Значит кто-то в итоге получит больше очков и выиграет, а кто-то останется вторым. В этом драма стратегической игры. В Го, как и в жизни, win-win невозможен. Победитель всегда один. Борьба за превосходство на протяжении всей истории становилась причиной великих достижений и великих бед.

Искусственный интеллект доказал, что оптимальная стратегия Го — это стратегия взаимовыгодного дележа территории по принципу gain-gain. Идея gain-gain в том, что в игре всегда есть место другому. В идеальном поединке, где игроки не совершают ошибок, игровое поле делится практически пополам. Во все времена окончание игры с близким к равному результату считалось знаком мастерства. Когда у вас 100 очков территории, а у соперника их 99, то ваши территории практически равные. Такую победу называют выигрышем с zero money. В Го не нужно бороться в парадигме «Всё или ничего», достаточно получить на одно очко территории больше.

Поделить поровну то, что пополам не делится, — задача, достойная императора. И насущная проблема политики, когда проигравший ищет реванша. Победа с минимальным разрывом от соперника, выигрыш с zero money — вот формула победы с точки зрения стратегии Го.

ИГРОВАЯ МАТРИЦА ГО

В мифе о пещере греческий философ Платон описывает связанных пленников, которые сидят в темной пещере, спиной ко входу. Они не могут повернуться, чтобы увидеть происходящее снаружи, и лишь угадывают события по искаженным теням, отражающимся на стенах пещеры. Пленники видят, как тени людей и предметов перемещаются, то увеличиваясь до огромных размеров, то уменьшаясь. Многое настолько неясно, что остается только гадать, что же они видят.

За образами мифа стоит представление Платона о мире идей и воспринимаемой нами искаженной проекции идеального мира в материальной матрице сознания. Видя лишь проекции, мы действуем с ними так, как будто видим целое. И потому постоянно ошибаемся в своих ожиданиях, получая в результате не то, на что рассчитывали. Окружающая реальность оказывается объемнее, чем мы думаем.

Многомерность — фундаментальное качество нашего мира. Многомерная реальность отражается в матрице человеческого восприятия в виде противоречий. Мы погружены во множество конфликтов: конфликт культур и убеждений, конфликт отцов и детей, противоречия между личностью и обществом и так далее. Ни одна сила не может одержать верх, неизбежно превращаясь в свою противоположность на пике развития. Максимум в сотканной из противоречий вселенной оказывается самой неустойчивой точкой.

Набор конфликтов является неотъемлемой частью искаженной проекции идеального мира. Это делает любую целенаправленную деятельность если не бессмысленной, то очень трудной. Турбулентность противоречий создает колоссальную силу трения реальности, которая встает на пути любого большого дела. Другими словами, КПД наших действий в итоге будет практически равен нулю. Равные позиции преобразуются в равные. Каждое действие будет погашено равным противодействием. Хорошее и плохое перемешано и взаимосвязано. Вред всегда сопутствует пользе. И распутать этот узел нельзя, как невозможно разделить инь и ян.

В Древнем Китае, подобно Платону, пытались найти описание законов, управляющих нашим миром. Китайцам, возможно, впервые в истории, удалось оцифровать все явления и процессы с помощью двоичного кода инь-ян. Так появился цикл перемен из шестидесяти четырех стратегических динамик, которые сменяют друг друга в бесконечном круговороте изменений Книги перемен.

На территории Поднебесной столетиями шла нескончаемая война всех против всех. Военачальники и правители китайских царств искали стратегии, чтобы побеждать в войнах и добиваться превосходства в земных делах. Для них и была создана игра Го. Она стала проекцией философской модели перемен на плоскость игры про реальную жизнь. С помощью Го стратеги прежних эпох учились овладевать новыми территориями и превосходить сильных соперников.

Игровое поле Го представляет собой пространственно-временную матрицу цзин-вэй, на перекрестках которой рождаются и умирают силы инь и ян в виде событий-камней. Миссия Го была в том, чтобы научить примирять конфликты, восстанавливая гармонию. Показать стратегии, где враждебные силы могут не только взаимно уничтожать друг друга, но и обогащать, укреплять, созидать.

В игре Го используют перекрестки, а не клетки. Игра ведется по силовым линиям пространства-времени. Каждый перекресток одновременно означает единицу времени — день в году и единицу пространства — перекресток дорог в Китае. Победа в Го является результатом успешного позиционирования во времени и пространстве.

● *В игре Го используют перекрестки,
а не клетки*

Почему камни не ставят в клетки? Клетки — это продукт нашего воображения. Посмотрите на гобан — и вы увидите, что клеток нет, это пустота. А линии разметки есть. Они нанесены рукой мастера. Линии на игровой доске в Японии размечают мечом. Одна линия — одно касание меча.

Согласно философии Го, ключ к успеху в жизни заключен в умении находить перекрестки и избегать клеток. Клеточные общества с жестко заданными ролями и социальными статусами чаще проигрывают в конкуренции обществам с открытыми перекрестками.

Если о развитии цивилизаций в формате клетки и перекрестка можно поспорить, то люди-перекрестки сегодня однозначно выигрывают у людей-клеток. Эпоха клеток стремительно уходит с миром узких специалистов и однопараметральных социальных функций.

Показав азиатам идею перекрестка, игра Го перепрограммировала стремящиеся к клеточности восточные цивилизации на более открытую сетевую модель. Это позволило «азиатским тиграм» успешно конкурировать с изначально открытой евро-

пейской цивилизацией, которая в силу своей истории хорошо умеет работать с перекрестками всех типов.

В Го игра строится на соперничестве за время, которое выражено в перекрестках игрового поля. Время — это самый ценный и невозполнимый ресурс. Его нельзя увеличить, растянуть. Все остальное может быть добыто или создано. Время же можно только исчерпать. Поэтому в Го ограничена территория, которую можно разыграть, — 361 перекресток. Число камней в Го по правилам игры бесконечно¹.

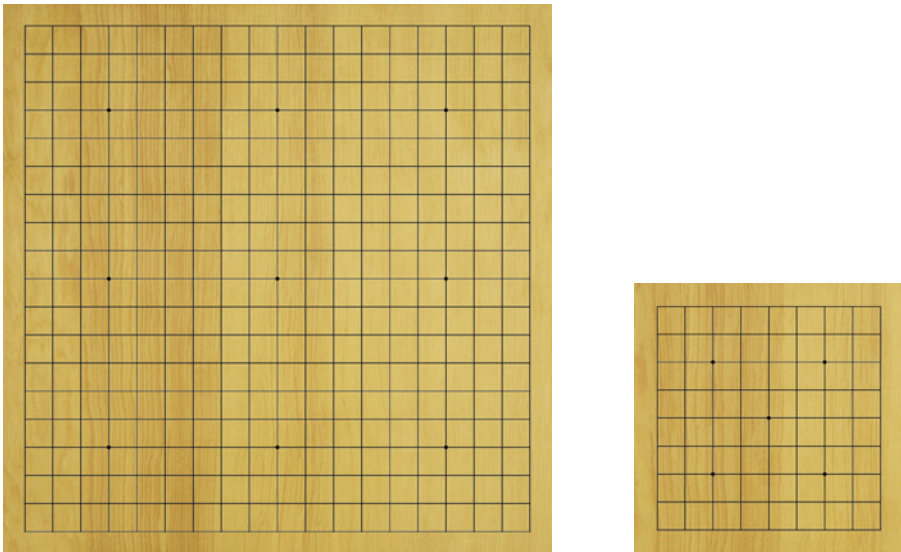


Рис. 2. Стандартное поле для игры Го 19×19 и учебное 9×9 перекрестков

- 1 Согласно изначальным китайским правилам, все съеденные камни возвращаются в чашу своего цвета, постоянно восполняя их число. А поставить больше, чем 360 камней на доску не удастся. При игре по японским правилам, когда пленников хранят в крышках от чаш, в редких случаях камни в чашах могут закончиться. В такой ситуации игроки обмениваются равным числом пленников либо берут еще камней из другого комплекта.

В Го игроки овладевают временем. Своими ходами они превращают время в капитал, выраженный в очках. Камни выступают в роли маркеров решений, которые появляются то тут, то там и занимают свои места на пространственно-временной матрице. Управление сложными цепочками решений, раскиданных в пространстве и во времени, делает Го поистине медитативной игрой.

Огромный по сравнению с шахматами размер игрового поля и минимализм правил дают астрономическую вариативность игровых позиций — 2×10^{170} . Такая вариативность делает стратегию игры гибкой, текучей и многомерной.

В отличие от фигур, камни не ходят по полю. Они, как человеческие поступки, изменяют реальность, которую уже нельзя откатить назад. Так как Го не является моделью поля боя, то и динамические маневры фигур не столь важны. В Го движется позиция, она растет и усложняется, подобно росту организма или развитию ситуации. Цель стратега двигать не камни, а сдвигать позицию. Пусть камни двигают Сизифы. Мы же будем учиться сдвигать горы!

● *В отличие от фигур,
камни не ходят по полю*

В Го нет камня-короля, убийство которого сразу дает победу. Вы скоро убедитесь, что привычная для многих модель захватнической борьбы в Го совсем не работает. Все камни одинаковы по своим возможностям и отличаются позицией и контекстом. Один и тот же камень может быть пешкой, а затем стать королем, если обстоятельства сделают его ключевым игроком на доске. На доске Го нет иерархии фигур и статусов, камни на поле образуют стратегический рой, наподобие группы муравьев, в которой лидером может оказаться каждый.

Го в значительной мере политическая и деловая игра без четкого фронта и тыла, в которой война и мир постоянно перетекают друг в друга, а соперники часто оказываются партнерами, заключая альянсы на одном участке и враждуя на другом. Это игра

с полной информацией, где противник видит все поле целиком. В Го побеждают не за счет инсайда, или случайности кубиков, а с помощью более тонкого управления и лучшей стратегии.

ПРАВИЛО ЗАХВАТА КАМНЕЙ

В Го единственное правило определяет движок игры. Это правило установления связей между камнями. Встав на перекресток, камень получает запас силы. Сила зависит от числа соседних перекрестков, с которыми есть прямая связь по линиям сетки. Камни своего цвета могут неразрывно соединяться, а камни противоположных цветов поедают друг друга. Вселенная хищническая, все здесь едят друг друга, чтобы выжить.

Единицу жизненной силы камня в русском переводе обычно называют «дыхание» или «степень свободы». Китайский иероглиф «ци», обозначающий жизненную силу, лучше всего перевести русскими словами «дух» или «воля».

Суверенная воля человека выражается в способности владеть. В первую очередь владеть собой. И, как следствие, владеть своей землей, своей страной, владеть замыслами. На принципе свободы воли базируется система правил и законов человеческого общества.

В Го способность камня владеть является базовой механикой игры. Запас свободы камня определяет время его жизни. Потеряв свободу, камень выходит из игры, так как он не способен владеть территорией даже под самим собой.

Хороший японский менеджер похож на камень Го. Взаимозаменяемость, способность к коммуникации с другими камнями и стабильность — идеальные качества сотрудника японской компании, где недостаток компетенций не считается проблемой. Главное — это наличие воли учиться и действовать. Возьмем в пример Toyota. Базовой ценностью в Toyota является *уважение*

к людям. «Способность думать — это главная особенность нашей цивилизации. Лишать человека возможности мыслить — значит пренебрегать его природой. Мы ставим сотрудника перед вызовом, оставив ему свободу для размышлений и решений. Это мы и называем уважением к человеку» (Фудзиро Тё, президент Toyota с 1999 по 2005 год).

Уважение к другому воплощено в Го через уважение к чужой воле. У камня в нейтральной позиции есть четыре дыхания. Если бы дыханий было три, то чужие камни было бы легко убивать. Если бы сила камня равнялась пяти, то ни один камень нельзя было бы взять в плен. Число четыре делает занимаемую позицию достаточно свободной и одновременно конкурентной.

Четыре дыхания камня в реальной жизни — это не просто метафора четырех путей развития. В первую очередь, это указание на то, что ты не можешь быть мгновенно поражен в правах и лишен свободы воли. Общество, построенное по принципам Го, намного более свободное, чем клеточная модель феодального социума.

На рисунке 3 у белого камня отмечены четыре дыхания. Это четыре направления развития и четыре возможные связи со своими или чужими камнями. Степени свободы отмеряют время жизни камня. Белый камень может быть окружен и захвачен четырьмя черными. Для этого черным нужно занять все дыхания белого.

Оба черных камня стоят на крайней линии, из-за чего у них меньше дыханий, чем у белого. На краю их проще окружить и убить. Первую линию называют линией смерти. На краю расположено 72 перекрестка. Это самая длинная линия и при этом самая неприветливая. На первую линию камни ставят лишь для защиты границ владений. Желание играть на краю из чувства безопасности повторяет модель поведения жертвы — забиться в угол.

Вокруг нас множество примеров, когда кто-то занимает тупиковые позиции. Если это бизнес, то он генерирует убытки; если человек, то он постоянно занят выживанием; если страна, то она выключена из потоков капитала и отрезана от основных цепочек создания ценности.

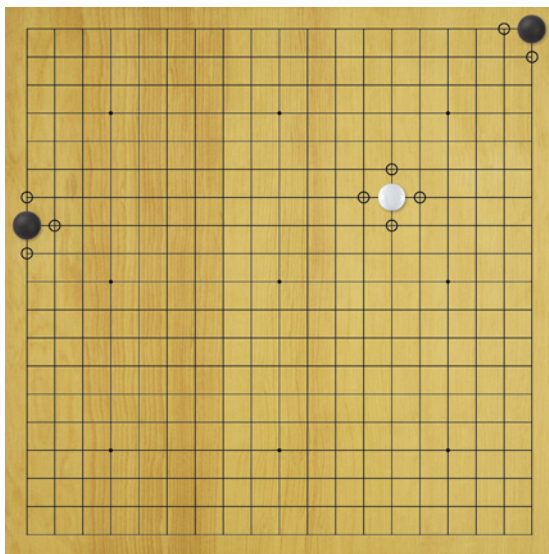


Рис. 3. Дыхания камня

В жизни мы сталкиваемся с особыми случаями, когда людей и даже целые народы загоняют на линию смерти, ограничивая их свободу. В такой стесненной позиции ими проще управлять. Го учит нас избегать тупиков и играть там, где твою свободу не смогут быстро отнять.

- *Потерявший последнее дыхание камень немедленно снимается с игрового поля*

В Го камни живут на перекрестках и умирают в клетках, в которые их ловят чужие камни. Потерявший последнее дыхание камень немедленно снимается с игрового поля. Вверху на рисунке 4 два черных на линии смерти окружены белыми, а белый камень в центре окружен черными. У окруженных нет ни одной внешней связи. По диагонали к окруженным не ведут линии сетки, поэтому

ПРАВИЛА ИГРЫ

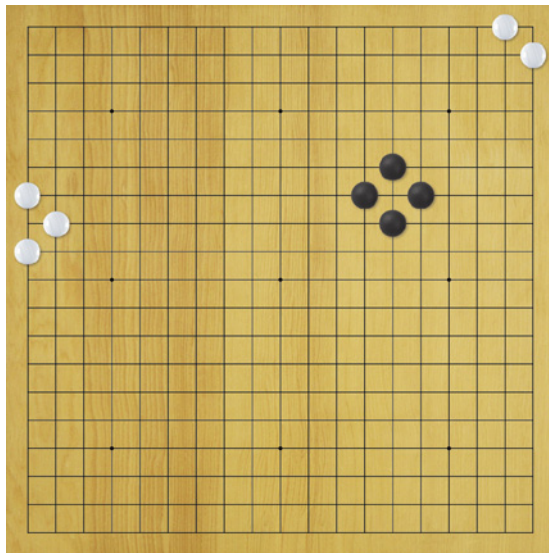
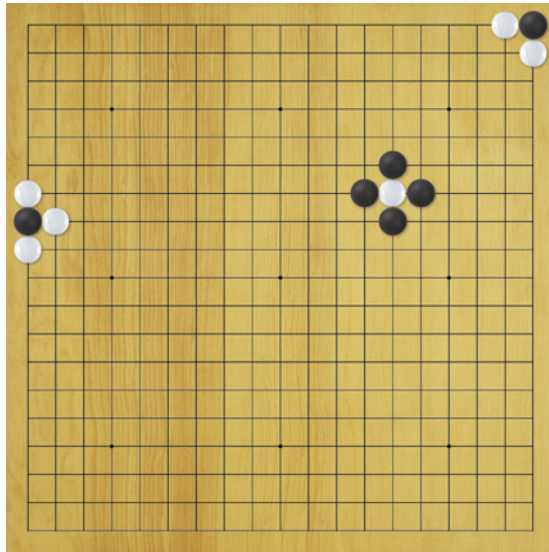


Рис. 4. Захват камней

по диагонали нет дыханий. Внизу на рисунке показана позиция, когда убитые камни удалены со своих мест. Снятие мертвых камней является обязательной частью хода, которым камень лишается последнего дыхания.

Символично, что камень теряет свободу, столкнувшись с чужой свободой. В борьбе оба участника конфликта теряют равное число дыханий. Если ты ограничиваешь чужую свободу, то теряешь столько же своей. Все честно. В борьбе один на один побеждает более энергичный или более свободный.

Группа камней позволяет наращивать свободу практически до бесконечности. Став частью группы, камень жертвует личной свободой, чтобы подключиться к общему фонду силы, который иногда в разы превышает ресурс одиночки. Подобным образом свобода распределяется и в человеческом обществе. Изначальная цель объединения людей в группы — в получении такого превосходства в живой природе, когда каждый ее член по весу становится равен всей группе. Так работают кланы, племена и современные корпорации.

Убитый камень подобен бойцу, которого застрелили из револьвера. Бывает, что камни окружены, но не убиты. Они похожи на пленников, ожидающих своей участи. У еще живого пленника есть шанс вырваться из окружения.

Слева на рисунке 5 белый камень окружен черными. У белого есть одно дыхание, поэтому он еще в игре. Представим, что внешняя ситуация изменится в пользу белых, например, как справа на рисунке. Теперь у белого появился шанс на спасение. Обратите внимание на два черных камня, у которых есть только одно дыхание. Конечно, игрок черными камнями должен следить за игрой и вовремя добить пленника. Но если сейчас ход белых, то они могут захватить двух черных, сняв их с доски.

Ход белых 1 снимает черные камни, белые воссоединились. Может ли игрок черными в ответ сыграть на месте снятых камней? Да, может. Внутрь белых можно ставить черные камни, но это бессмысленно. Белый среагирует и немедленно съест поставленный черный.

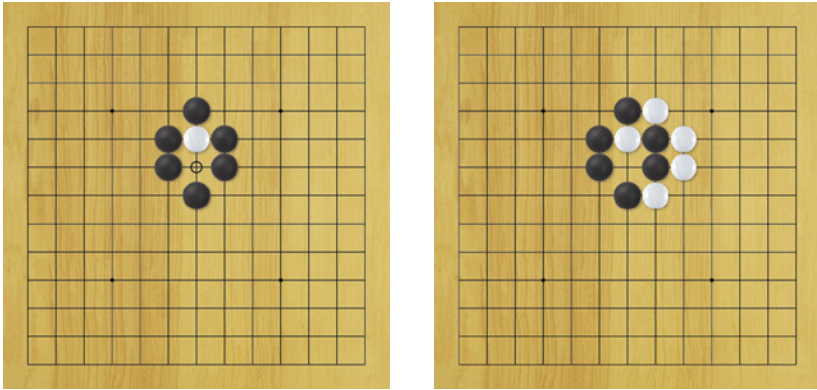


Рис. 5. Контекст влияет на игру

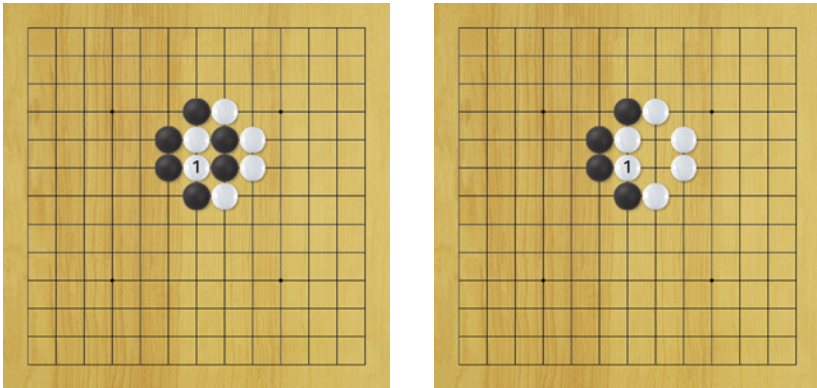


Рис. 6. Спасение пленника

Как только черные зайдут внутрь, белые немедленно убьют черный камень. И тогда внутри белой группы появится особый перекресток, он отмечен треугольником. Этот перекресток с четырех сторон окружен белыми.

Если бы черные поставили на него свой камень, то оказались бы в той же позиции, что показана на рисунке 7 слева. Это озна-

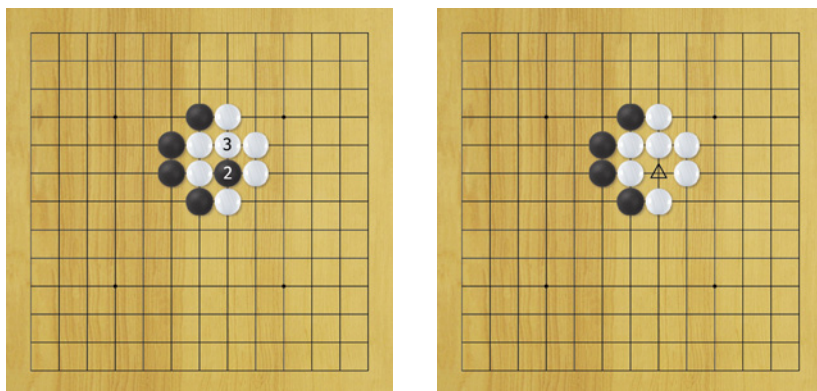


Рис. 7. Защита от вторжения

чает смерть камня — окруженный с четырех сторон камень выходит из игры. Подобно тому как в шахматах король не может ходить под шах, в Го запрещено заставлять камни совершать самоубийство.

Сравните ход белых 1 на рисунке 6 и невозможный ход черных на перекресток с треугольником. Ход белых разрешен, а ход черных запрещен. Причина проста: белые своим ходом меняют позицию, снимая двух черных. Ход черных на треугольник ничего не дает. Такой камень по правилам будет немедленно снят с поля.

Что же делать черным, если они очень хотят попасть на перекресток с треугольником? Им нужно изменить контекст, окружив белую группу снаружи. Делать это нужно незаметно, чтобы белый не догадался о коварном замысле.

Если бы черным удалось незаметно для соперника поставить отмеченные треугольниками камни (рис. 8), то ход 1 перестал бы быть самоубийством. Теперь он разрешен, так как приводит к мгновенному захвату белой группы. Это умозрительная ситуация, которую никогда не допустит внимательный игрок белыми. Никто не позволит поставить подряд столько черных камней, оставив их без ответа.

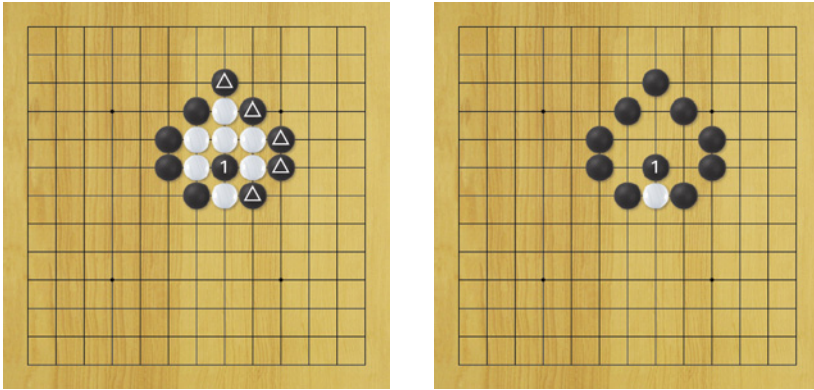


Рис. 8. Счастливый сон черных

В сложных позициях один ход может влиять сразу на несколько ситуаций, и тогда чудеса случаются. В конце главы вы найдете разбор стратегической задачи для императора. В ней один камень противостоит пятерым противникам. Посмотрите, как один побеждает пятерых, играя на противоречиях между ними.

Объединяя камни в группы, вы можете наращивать их связи. Чем больше связей, тем больше возможностей для развития. А значит, больше возможных взаимодействий с внешним миром. Камни в группе объединены единством судьбы и могут быть захвачены только все вместе. Большие группы не умирают. Их просто невозможно быстро окружить.

Обратите внимание, что у группы камней сила растет быстрее, чем давление враждебного окружения. На рисунке 9 мы видим, как камень 1 отнял одно дыхание у черного камня, а ход 2 создал группу из двух камней, чем увеличил число дыханий до пяти. На рисунке справа у группы из трех черных камней уже 6 дыханий. Если вовремя отвечать на действия соперника, то ни один сильный камень невозможно захватить! Быстро отнять свободу невозможно. И если у нас ее почему-то нет, значит мы пропустили много ходов.

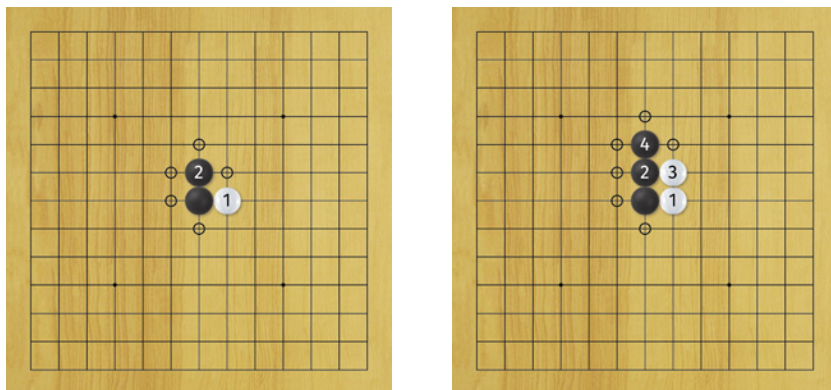


Рис. 9. Объединение камней в группу

Положительный баланс силы у камней разительно отличает Го от других стратегических игр, делая лобовое столкновение бесполезным. Все, что не убивает с первого удара, усиливает камни, стимулируя их объединяться в группы.

ПРИНЦИП НЕТОТАЛЬНОЙ ПОБЕДЫ. КИТАЙ И США НА МИРОВОЙ ДОСКЕ

Образ победы является одним из ключевых скриптов в мировоззрении западной цивилизации. Победу добывают герои, которые, преодолевая обстоятельства, вырывают сердце врагу. В идеале победитель получает все, у проигравшего не остается ничего. Это людоедская логика, и она устарела. Нельзя всех съесть!

Новая реальность требует новых целей в игре, где уже невозможна тотальная победа, а твой вчерашний соперник — сегодня партнер, а завтра стратегический союзник. Эту логику всегда понимали на Востоке. Сунь-цзы рекомендует не добивать врага, позволяя ему отступить.

Если ты готов отказаться от тотальной победы, тебе становится доступен хакинг, взламывающий любую стратегическую игру: *обращение себя в чужой ресурс*. Эта стратагема чрезвычайно продуктивна и буквально взрывает замыслы противника. В Го она называется *адзи*. Адзи — это оттенок вкуса. Японец определяет качество рыбы по адзи. Ценитель вин различает их по почве, которая оставляет характерное адзи в аромате вина. В любой ситуации есть адзи. Это объемность позиции, возможность для игры. Адзи нужно разглядеть, почувствовать на кончике языка.

● *Стратагема «Обращение себя в чужой ресурс» называется адзи*

Азиатские компании реализуют стратегию адзи уже много лет, незаметно захватывая новые территории на мировой доске. Это часть большого стратегического плана, который берет свое начало с флотилий кораблей-сокровищниц, которые китайская империя рассылала во все концы известного ей мира. За сто лет до того, как европейцы высадили на берега Нового света первых закованных в латы конкистадоров, огромные китайские корабли сгружали ошарашенным туземцам Африки шелк, фарфор и бумагу — дары цивилизации. Так китайские императоры мягко расширяли свое влияние, позволяя другим развиваться за счет себя и тем самым втягивая их в орбиту своего господства. Сегодня по старому маршруту своего флота китайцы прокладывают Жемчужную нить морского пояса нового Шелкового пути.

Противостояние двух стратегических философий Запада и Востока вылилось в торговую войну между Китаем и США. Пандемия лишь временно отодвинула ее на второй план. Американская стратегия рассматривает игру между Китаем и США как win-lose ситуацию, в которой победитель получит все, а проигравший потеряет влияние и богатство. Тридцать лет назад в таком же ключе американцы смотрели на усиливающуюся Японию.

В интервью западным журналистам основатель Huawei пожимает плечами: США нас не победить. Несмотря на атаку на нашу компанию, мы не будем бороться с компаниями США в Китае. Нам выгодно взаимное партнерство, оно является основой мирового богатства. Это рассуждение в стиле Го, где победа достигается умением взаимовыгодно разделить территории и сферы влияния, а не игрой на вылет.

В игре Го каждый большой ход несет в себе одновременно и выгоду, и угрозу. Чисто выигрышных ходов почти не бывает. Двигаясь к успеху, мы одновременно создаем слабости, закладывая адзи. Рецепт победы в том, чтобы добавить в нее шанс поражения. Чтобы побеждать, нужно уметь создавать и извлекать адзи.

Желание поставить мат Китаю с точки зрения Го выглядит как попытка замордовать сильный камень в сильной позиции. Насколько силен Китай? С точки зрения США, он недостаточно сильный. Американская экономика опирается на творческий потенциал 330 миллионов населения и создает ВВП больше, чем Китай с его полутора миллиардами. Однако китайские экономисты считают иначе. Раз население Китая в пять раз больше, то и экономический потенциал при прочих равных у Китая больше во столько же раз. Лишь несправедливая политика западных держав искусственно сдерживает развитие Китая.

Игра Го позволяет расставить ходы США и Китая на стратегической доске и прочесть игру китайцев. Взаимное влияние экономик США и Китая настолько велико, что в ходу такой термин как *Chinamerica*. На протяжении десятилетий китайцы играли на рынке США и позволяли иностранным инвесторам играть на своей территории. Сделав себя мировой фабрикой и точкой приложения западных капиталов, Китай хакнул стратегию Запада по логике Го, превратив себя в ресурс соперника.

На рисунке 10 показана модель игры между США и Китаем. Черные камни в углу США подпирают «задний двор» американской экономики, позволяя белой группе развиваться в центр. Китайский угол поделен схожим образом. Западные инвестиции создали каркас китайской экономики, позволив черным камням

ПРАВИЛА ИГРЫ

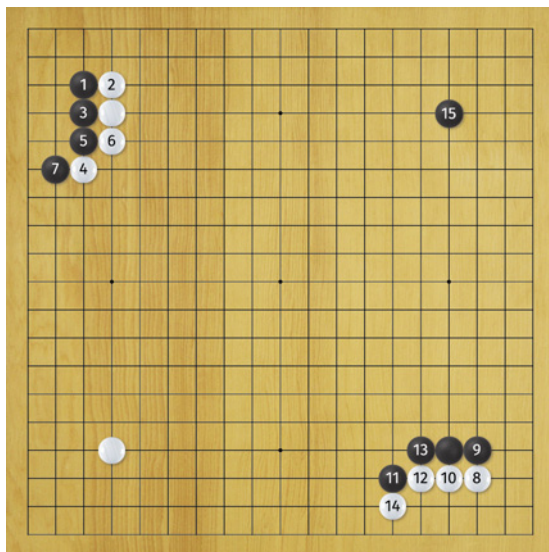
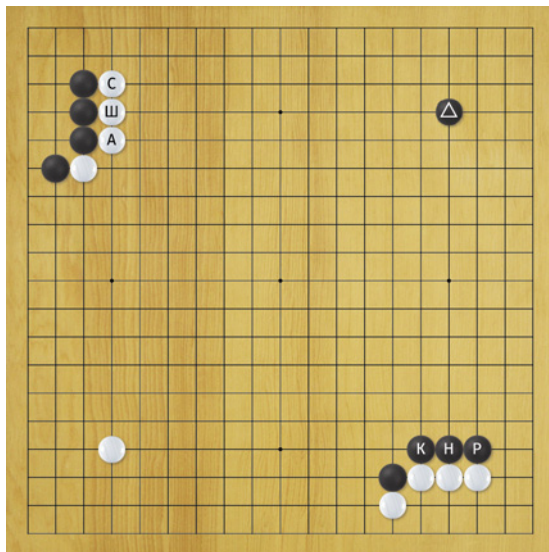


Рис. 10. Большой ход Китая

наращивать влияние в центр доски. Стратегия открытых дверей Дэн Сяопина предполагала, что, пустив белые камни в свой угол, Китай отыграется в углу западного мира. По мнению китайцев, претензии США к их игре на американском рынке несправедливы.

В Китае игра Го называется вэйци, что можно перевести двояко: связывание противника и выстраивание партнерских связей. Мастерство заключается в том, чтобы делать это одновременно. Конкуренция перетекает в партнерство, а с помощью выгодных партнерств китайцы связывают противника по рукам и ногам.

На рисунке внизу показана условная очередность ходов. Черная группа в американском углу зарабатывала очки, уступив белым камням господствующее положение. В обмен на это белые инвесторы получили возможность играть и зарабатывать в китайском углу. В своем углу Китай занимает позицию господинна и навязывает белым свои правила. Поэтому справа внизу черные камни стоят сверху, а белые в подчиненной позиции.

Несколько лет назад Китай начал активно играть на новых мировых рубежах, расставляя свои камни в ключевые места в Африке, средней и Юго-Восточной Азии и даже в Европе. Поначалу ходы Китая не воспринимались как серьезная угроза, так как влияние белых камней все еще значительно сильнее.

Триггером к острому конфликту послужил выход Китая в открытый угол высоких технологий, где ни у одного игрока еще нет устойчивого преимущества. На рисунке 10 это верхний правый угол. Технологические компании Поднебесной начали конкурировать за критические инфраструктуры экономики доступа. Именно этим объясняется кажущаяся нерациональной по жесткости атака на Huawei.

В США опасаются, что Китай оттеснит США от потоков стоимости, которые потекут по информационным «трубопроводам», построенным китайскими технологическими гигантами. Стоимость — это не нефть и газ. Ее не закачаешь в подземное хранилище. Если китайские компании станут частью системы хранения и передачи стоимости в создаваемой экономике доступа, это даст Китаю огромное адзи в позиции Запада для своей игры.

ПРАВИЛА ИГРЫ

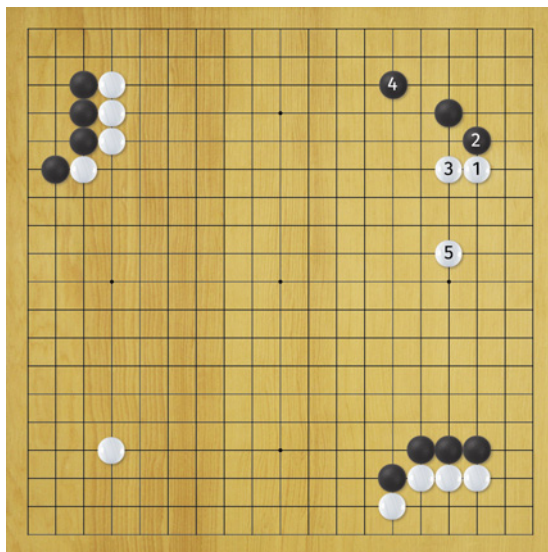
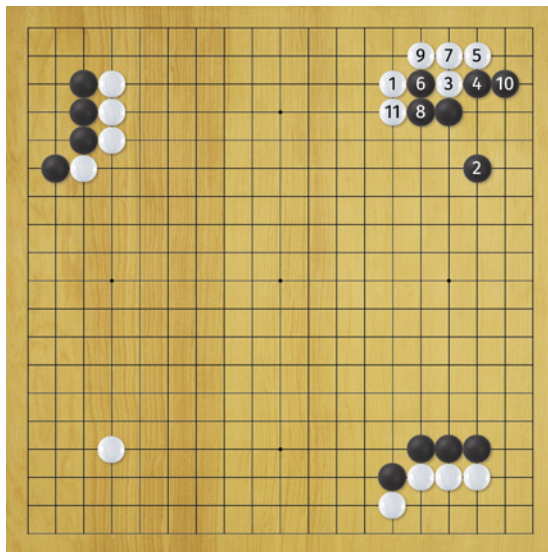


Рис. 11. Дзёсэки — равный выигрыш

Китай уже не отступит из занятого угла. Ставка на статус лидера высоких технологий сделана. Ее поддерживает влияние всей экономики Китая (черная стенка справа внизу). Убить черный камень в верхнем правом углу невозможно. Да это и неправильно.

Элитам Азии не нужна тотальная победа. Если игроки не ошибаются, то игровое поле можно делить пополам. В хорошей сделке участники получают разные активы. Один берет территорию, другой зарабатывает влияние или опционы. Оба извлекают равную выгоду и сохраняют равные шансы на победу, следуя идее *gain-gain*.

В Го такой равный дележ называется *дзёсэки*. Существует порядка десяти тысяч способов поделить угол с равной выгодой. Выбирай тот, который тебе подходит, исходя из контекста. Готовы ли США сыграть в такую игру?

● *В Го равный дележ называется дзёсэки*

На рисунке 11 показаны два сценария взаимовыгодной игры из сотен возможных. На рисунке сверху черный получает опцион на развитие по правой стороне в сфере интересов черной стенки и уступает белым опцион на захват верхней стороны. На рисунке внизу черный получает территорию в углу, пока белая группа осваивает территорию справа в сфере влияния черных. Оба сценария дают равный выигрыш игрокам — это *gain-gain*.

Почему же у тех, кто имеет дело с Китаем, остается стойкое ощущение обмана и нечестной игры? С точки зрения стратегии, если тебя обманули, то пеняй на себя. Война — путь обмана. Китайские элиты сравнивают свою стратегию с хищническими оптимными войнами и полагают, что они действуют в рамках этики западного мира.

Нападать на черный камень в лоб бесполезно. Группа черных становится только сильнее, чего не скажешь о нападающих белых камнях. Они разрозненны, слабы и могут быть захвачены. Если белые хотят победить черных, то для начала нужно перестать бросаться на противника с намерением съесть его.

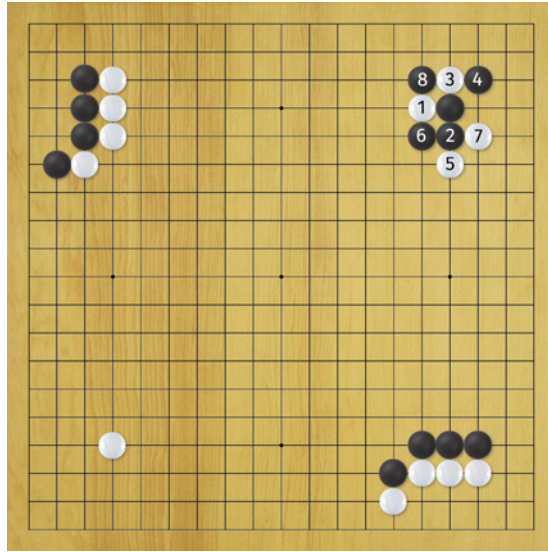


Рис. 12. Убить черный камень невозможно

Политики в США признают, что проигрывают схватку с Китаем. Очень трудно конкурировать с предложением, которое делает Китай развивающимся странам: возьмите самые современные технологии сегодня и платите за них завтра. Это стратагема Го «Хочешь? Уже твое!», повторяющая стратегию мягкой экспансии китайских императоров. Самое нежное существо на Земле — это удав, который подкрадывается к своей жертве.

Американские стратеги ищут нестандартные ходы, способные запустить выгодное дзэсэки. Например, всерьез обсуждается идея замедления технологического прогресса и временного запрета технологий, в которых очевидно превосходство Китая. Как вариант, предлагается бан 5G до тех пор, пока не будет создано собственное безопасное телекоммуникационное оборудование.

ОКОНЧАНИЕ ИГРЫ. ТЕРРИТОРИЯ

Победитель в игре Го определяется по размеру захваченной территории. У вас есть выбор. Можно рейдить территорию противника и захватывать его камни. Либо строить свою территорию, защищая ее от вторжений. Вы также можете инвестировать в опционы и влияние, играя на опережение.

- *Победитель в игре Го определяется по размеру захваченной территории*

Территория — это то, что у тебя нельзя отнять. Это все перекрестки на поле, которые противник не может захватить и присвоить себе из-за запрета на самоубийство. Или он не видит возможности что-либо сделать. Там, где построены границы территории, будущее предопределено и никакое событие не может случиться.

Партия в Го заканчивается, когда у игроков не осталось выгодных ходов. Правила не заставляют нас ставить камни, если мы этого не хотим. Игрок в любой момент может пропустить ход. Конечно, никто не пасует, если есть хорошие места для игры. Когда оба игрока спасовали, игра заканчивается и начинается подсчет очков.

- *Партия в Го заканчивается, когда у игроков не осталось выгодных ходов*

Отсутствие четкой цели — убийство короля или съедение всех фигур — требует от нас понимания, когда следует сказать «стоп». Некоторые буквально не способны остановиться и продолжают ставить камни даже тогда, когда они уже отнимают жизненное пространство у своих групп.

Вопрос о том, как закрыть игру и выйти из нее с прибылью, едва ли не более важный, чем ведение борьбы. В поединке двух игроков более опытный обязательно переиграет новичка в конце, когда опционы и возможности превращаются в твердый капитал — очки территории.

Финал игры Го называется ёсэ. В ёсэ игроки спешат определить границы своей территории. Задача победителя — как можно быстрее перейти к ёсэ и материализовать победу в преимущество по очкам. Можно выиграть все соревнования, но ничего не зарабатывать. В Го, как и в жизни, много ложных соревнований. Нужно уметь проигрывать войну за ответственность и проигрывать те соревнования, что не приносят очки.

В бизнесе многие стремятся к тому, чтобы быть первыми: на пустом рынке, в новой отрасли, незанятой нише. Успешные предприниматели задают иной вопрос: «Как остаться последней компанией?» Для этого нужно учиться играть ёсэ и защищать территорию.

Профессионал в Го отличается от любителя тем, что он безупречно играет ёсэ и умеет зарабатывать реальные очки. Даже начинающий может разыграть начало партии на уровне профессионала. Сила мастера проявляется в искусстве закрывать каждую сделку с выигрышем.

На рисунке 13 показана финальная позиция, когда игроки должны пасовать. На доске еще много пустых мест, куда можно поставить камни. Черным запрещены для игры два самоубийственных перекрестка с черным треугольником. На территории черных есть один запретный перекресток для белых. Другие перекрестки открыты для игры.

Почему же игроки не занимают оставшиеся пустые места? Потому что все перекрестки уже обрели своего хозяина. На пустых местах игра возможна, но ее будущее предопределено. Ставить камни на свою территорию можно, но не нужно — она уже наша. Играть на чужой бессмысленно.

Белые не могут отнять ни один пустой перекресток внутри территории черных, а те, в свою очередь, не могут отнять ни один перекресток у белых. Не забывайте, что по диагонали камни

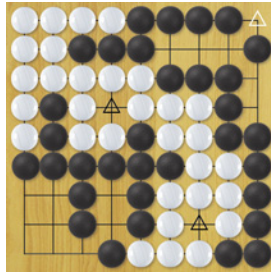


Рис. 13. Оконченная игра на доске 9×9

не объединяются в группу, поэтому не удастся просочиться в чужую территорию через диагональное соединение. У черных и белых есть несколько таких диагональных соединений.

А если я этого не вижу? Если не понимаю, какое будущее ждет меня, когда противник начнет играть на моей земле? В таком случае нужно поставить столько камней, сколько будет достаточно, чтобы убедиться в надежности владений. Тренировка стратегического мышления позволит с каждым разом видеть дальше и яснее. А значит вы будете тратить меньше камней на защиту и больше вкладывать в рост.

Красота игры Го в том, что вы сами решаете, когда поставить точку в диалоге о границах. По тому, как твой партнер видит свою и чужую территорию, можно многое сказать о чертах его характера.

Чтобы узнать, кто же победил в игре, подсчитывают все выжившие камни и все пустые перекрестки в пределах границ. Мертвые камни удаляются с поля до подсчета очков. В нашем примере в ходе партии у белых съели три камня, а у черных съели один камень. Эта информация нам пригодится чуть позже. Сейчас смотрим на левую часть рисунка 14. Каждый живой камень и каждый перекресток территории дают одно очко. У белых 31 живой камень и 2 пустых перекрестка. В сумме $31 + 2 = 33$ очка. У черных 33 живых камня и 15 пустых перекрестков. В сумме

$33 + 15 = 48$ очков². В этой игре черный победил на 15 очков. Счет в Го не играет никакой роли. Важно получить хотя бы на одно очко больше, чем у соперника. Поэтому сильные игроки не стремятся к большой территории. Они максимизируют шансы на победу.

Мы посчитали очки по китайским правилам. Японские правила подсчета сложнее, но позволяют сэкономить время. В их основе лежит простая логика. Раз камни ставились по одному и по очереди, значит в игре участвует равное число черных и белых камней. Разница в один камень будет, когда последний ход в партии сделали черные. В современном Го этим пренебрегают. Японский подсчет учитывает пленников. Если мы вернем снятые в ходе игры камни на доску, то получим, что у белых $31 + 3 = 34$ камня. Столько же и у черных $33 + 1 = 34$ камня.

Взгляните на правую часть рисунка 14. Выставив пленные камни на территорию своего цвета, мы сравняли площадь под камнями у белых и черных. Поэтому японцы не считают камни

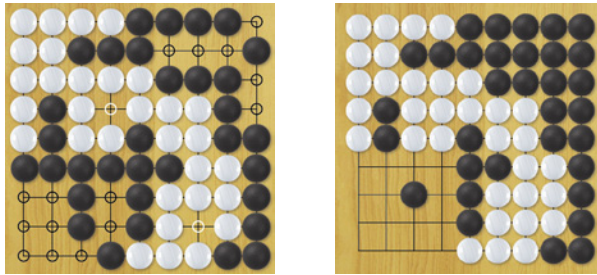


Рис. 14. Подсчет очков по китайским (слева) и японским (справа) правилам

2 В спортивных играх белые автоматически получают 0,5 очка, чтобы избежать ничейного исхода. А также им положена дополнительная компенсация в 6 очков за то, что они начинают вторыми. Всего 6,5 очков коми, или «налога за первый ход». Правило коми появилось в Го в XX веке и принято на соревнованиях. Попробуйте сыграть с коми у белых и без него, чтобы оценить преимущество первого хода черных. Не зря говорят, что черный — это цвет победы, а белый — цвет мастерства.

и считают только пустые места, определяя насколько пустая территория игрока больше, чем у соперника. Три съеденные камня белых не влезли на свою территорию, так как на ней было всего два свободных места. Но нам важно *уравнять* число камней. За не поместившегося белого пленника мы убрали с доски один черный камень. Поэтому число камней на доске осталось равным — по 33 камня. И теперь мы можем оценить территории игроков. Территория черных выровнена по границам, часть камней перенесена из левого угла в верхний правый угол, чтобы сразу на глаз увидеть количество перекрестков. У белых пустых мест нет. У черных есть 15 пустых перекрестков. Это чистый выигрыш. Столько же, сколько мы получили по китайскому подсчету. Японский метод мудрее в исполнении, но считать в итоге быстрее. Начинаящим проще использовать китайский подсчет, японские правила вам пригодятся, когда вы сядете играть в Го с японцем или корейцем.

РЕЗЮМЕ ПРАВИЛ ГО

Цель игры — овладеть территорией. Побеждает тот, кто получит больше территории, чем есть у соперника.

Игру ведут черными и белыми камнями на поле в 361 перекресток. Все камни одинаковы по форме и свойствам. С их помощью игроки создают сферы влияния, стараются разделить и окружить чужие группы.

Игра начинается с пустого поля. Первый ход у черных. Камни ставятся по одному и по очереди на любой свободный перекресток. Поставленный камень нельзя двигать по полю.

Чужие камни можно съедать, окружая и отнимая их дыхания. У камня в нейтральной позиции четыре единицы силы. Потеряв все дыхания, камень немедленно снимается с игрового поля. Съедение является частью хода. После захвата камня ходы делаются по очереди.