

МИХАИЛ ЕМЕЛЬЯНОВ

# ИГРА

И М П Е Р А Т О Р О В



С Т Р А Т Е Г И И

# ГО

**ДЛЯ** ЖИЗНИ, **БИЗНЕСА** И ВОЙНЫ

**Михаил Геннадьевич Емельянов**  
**Игра императоров. Стратегии**  
**Го для жизни, бизнеса и войны**  
**Серия «Думай как император»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69196165](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69196165)*

*Игра императоров. Стратегии Го для жизни, бизнеса и войны / Михаил  
Емельянов: Эксмо; Москва; 2023  
ISBN 978-5-04-186730-0*

### **Аннотация**

«Если хочешь мира, то готовься к войне»; «мягкое и слабое побеждает твердое и сильное» – таковы парадоксы стратегии Го, особой императорской игры, искусством которой в древности обучали только избранных.

Го предлагает необычный подход к конкуренции, основанный на нетотальной победе и принципе взаимовыгодного дележа территории. Партнером в такой игре может быть даже конкурент и противник.

Стратегии Го представлены в книге на примере исторических боевых действий и бизнес-кейсов.

Книга будет интересна всем, кто принимает решения, занимается управлением и интересуется темой стратегии.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Предисловие	8
Университет точности	13
1. Пестрые рассказы о стратегии	15
Косая атака против спартанцев	15
Ши и цюань: будь как вода	17
Везунчики и неудачники	19
Вдохновение для меню	21
Корабельный лес Кольбера	23
Оружие человека – его разум	25
В погоне за бриллиантовыми мозгами	26
Вероятностная готика	29
Стратегемы го в вихре танца черных лебедей	33
2. Правила игры	37
Доска и камни	40
Игровая матрица го	45
Правило захвата камней	51
Конец ознакомительного фрагмента.	55

**Михаил Емельянов**  
**Игра императоров.**  
**Стратегии Го для**  
**жизни, бизнеса и войны**





© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023



# Предисловие

*Профессор Киотского университета Иманиси Киндзи изучал жизнь бабочек-однодневок. Он выяснил, что насекомые образовывали 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 больших целей, 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 текущую 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 стали возможны 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 5000 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 помогали 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!



# 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 извлекут 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 со-

крыты 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.



# **1. 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 изобрел 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 отступать. Этот маневр естественным образом разворачивал всю армию Спарты боком, в который врезался острый клин косого 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?

Китайскому стратегу победа дается не геройским усилием, преодолевающим 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 мощностью, 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 внимания и продолжали считать.

НЕ ВОЮЙ ПРОТИВ ПОТОКА!  
ДОБЕЙСЯ ТОГО, ЧТОБЫ  
ТВОЙ ВРАГ БОРОЛСЯ  
ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ

В другой раз профессор поместил на одну из страниц жур-

нала 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, подходя к профессору с «глупым» вопросом: «Тут написано, что вы мне дадите 50 фунтов!», – это отличает счастливчика 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 террасы. 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 позво-

лило 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.

**УДАЧЛИВОСТЬ – ЭТО НЕ ДАР  
СУДЬБЫ, А МЕНТАЛЬНОЕ КАЧЕ-  
СТВО, КОТОРОЕ МОЖНО  
И НУЖНО РАЗВИВАТЬ**

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 выращению 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.

## ЛЮДИ – СОЗДАТЕЛИ ИНСТРУМЕНТОВ

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, сложенность 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 суще-

ства. 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.

В ЛИДЕРАХ ЗАВТРА ОКАЖУТСЯ  
НЕ САМЫЕ ЗУБАСТЫЕ,  
А САМЫЕ УМНЫЕ, БЫСТРЫЕ  
И СТРАТЕГИЧНЫЕ

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.



# Стратегемы 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 слышали бы 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 под-

ход. 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.

В 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!



## 2. 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 перебивают возможности противника.

Потенциал рынка биофармы к 2030 году оценивают в 6 триллионов долларов. Крупными игроками ежегодно скупаются стартапы 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 удастся 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 территория, 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 рен-

ты, 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.





Рис. 1. Гобан и камни в чашах

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 чер-

но-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.

ПРОСЧИТАННОЙ АГРЕССИИ  
ШАХМАТ ГО ПРОТИВО-  
ПОСТАВЛЯЕТ СПОКОЙНУЮ  
МОЩЬ ОКЕАНА, С КОТОРЫМ  
БЕСПОЛЕЗНО ВОЕВАТЬ

Количество перекрестков на игровой матрице подобрано так, чтобы по возможности соответствовать числу дней в го-

ду. В Китае 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 идеальной 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. Многие 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 все-

ленной 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 тер-

риториями 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.

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 од-

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

КЛЮЧ К УСПЕХУ В ЖИЗНИ  
ЗАКЛЮЧЕН В УМЕНИИ НАХО-  
ДИТЬ ПЕРЕКРЕСТКИ  
И ИЗБЕГАТЬ КЛЕТОК

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 бесконечно<sup>1</sup>.

В го игроки овладевают временем. Своими ходами они

---

<sup>1</sup> 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 камни из другого комплекта.



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 –  $2 \times 10^{170}$ . Такая вариативность делает стратегию игры гибкой, текучей и многомерной.

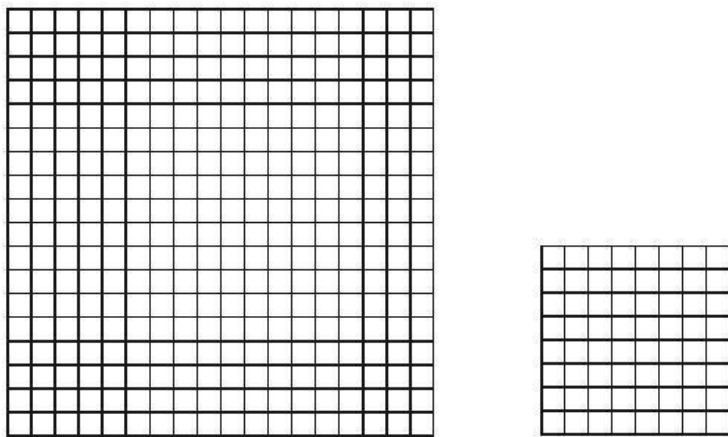


Рис. 2. Стандартное поле для игры Го 19. 19 и учебное 9. 9 перекрестков

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 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 свободно, чем клеточная модель феодального социума.

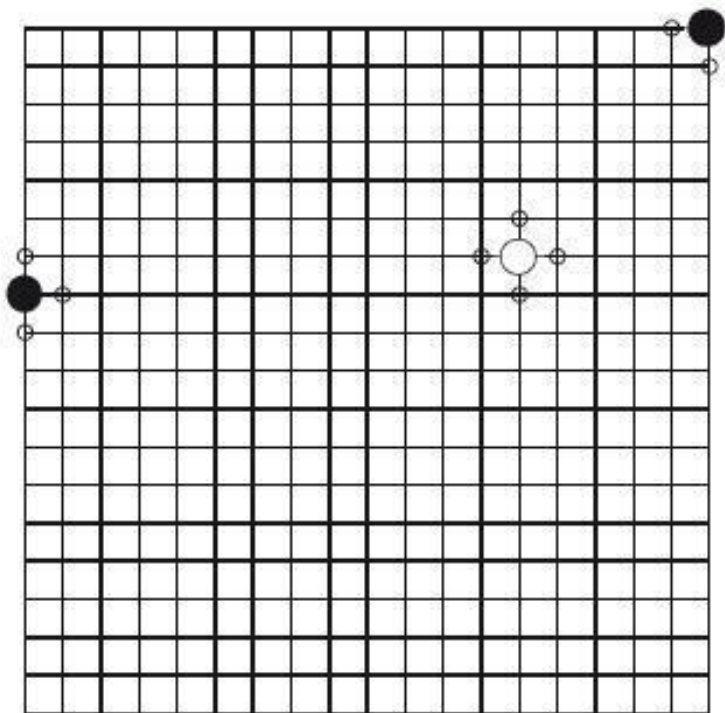


Рис. 3. Дыхания камня

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.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.