

Про що ця книжка?

Рано-вранці 6 серпня 1945 року в передмісті Хіросіми зустрілися кілька людей. Двоє гравців сіли один навпроти одного за дерев'яною дошкою. На ній було розставлено чорні та білі камені, і партнери збиралися продовжити партію, що була перервана напередодні ввечері. Цієї миті на місто було скинуто атомну бомбу. За кілька секунд вибухова хвиля вибила скло, перевернувши дошку, і повалила на підлогу всіх, хто перебував у кімнаті. Незважаючи на потрясіння, присутні, прийшовши до тями, відновили позиції на дошці й продовжили партію. Що ж це за гра, якій навіть атомне бомбардування Хіросіми не змогло зашкодити?

Перед вами Го — гра імператорів, полководців і сучасної бізнес-еліти, найдавніша й найскладніша стратегічна гра на планеті. Вона старша від нашої цивілізації, єгипетських пірамід і майже від усього, що ми знаємо й уміємо: їй понад 5000 років, і її витоки губляться в темряві тисячоліть.

Імовірно, батьківщина Го — Давній Китай. Як вважають самі китайці, гру розробили радники напівлегендарного імператора Яо як інструмент навчання, виховання й підготовки до керування країною його сина. Протягом тисячоліть гра була доступна лише імператорам, полководцям і найвищій аристократії. Вважалося, що простолюду не годиться займатися стратегією, їхній обов'язок — вірно служити володарю. Тому в середньовічному Китаї за гру поза імператорським палацом суворо карали — непослухам рубали голови. Не дивно, що популярність Го в широких масах була не надто великою, і гра залишалася прерогативою обраних.

Друге народження Го відбулося в Японії. Саме тут гра розквітла по-справжньому. Річ у тім, що троє легендарних воєначальників, троє

розміру бізнесу, тому ми поговоримо і про всесвітньо відомих гігантів, як-от *Apple, Coca-Cola, IKEA, Chrysler, Virgin, The Walt Disney Company*, і про невеликі компанії, зокрема й російські. Зрештою, я використовував багато прикладів із власного життя. Річ у тім, що у 2009 році ми з партнером створили бізнес. До того моменту я встиг попрацювати в інвестиційному фонді, аналітиком у банку, проводив тренінги зі стратегії Го у великих компаніях, навчав гри найрізноманітніших людей від 16 до 55 років, писав статті. Але власного досвіду ведення бізнесу в мене не було. Я сумнівався, чи справді те, чого я навчаю інших, може бути ефективно використане для побудови успішної компанії? Чи то я — тільки ще один махляр, яких багато серед сучасних консультантів і бізнес-тренерів? Тому, коли навесні 2009 року мені запропонували на партнерських засадах створити власний бізнес, я з радістю погодився. Наступні три роки, аж до продажу компанії в грудні 2011, у мене було більш ніж достатньо можливостей, щоб перевірити доцільність застосування стратегічних принципів Го в реальному житті. Тепер я готовий поділитися своїми спостереженнями з вами.

Хочу особливо підкреслити, що книжка, яку ви тримаєте в руках, — це не збірка готових рецептів на всі випадки життя. Радше це книжка ідей, над якими я пропоную вам поміркувати. На моє глибоке переконання, стратегія передусім заснована на здатності глибоко вивчати ситуацію, самостійно обирати спосіб дій і шукати шлях до успіху. Набір факторів завжди є індивідуальним, тому застосовувати стратегічні принципи необхідно творчо, заломлюючи їх крізь внутрішню призму ситуації, а не абияк.

Сподіваюся, цей короткий вступ допоміг мені відповісти на питання, про що ж таки ця книжка, і ми можемо рушити далі. Але перш ніж ми продовжимо розмову, необхідно зробити одне важливе пояснення: як читати цю книжку.

Як читати цю книжку?

Усі розділи будуються приблизно за однією схемою: спочатку називається певний стратегічний принцип Го, потім демонструється, як він працює в грі, а далі йдуть історії, які ілюструють застосування принципу в житті. Отже, книжка на третину складається з ігрових прикладів, а на дві третини — з різноманітних бізнес-кейсів.

Навіщо так багато прикладів із дошки? Я зовсім не збираюся навчити вас гри. Ідея в іншому: на ринку занадто багато книжок, у яких сила-силенна гарних слів, що не мають жодного реального змісту. Тому для мене було принципово важливим, щоб ви побачили: стратегіями Го — це не просто гарна риторика й вигадки автора, а цілком реальні речі, які конкретно використовуються в реальних партіях. Стратегічні принципи Го — це концентрована мудрість багатьох поколінь гравців, що виражена в простих і містких фразах.

Якщо ви погано знайомі з грою, або не знайомі взагалі, або вам просто нудно вивчати ігрові приклади, можете сміливо їх перегорати й переходити до бізнес-кейсів. Структура книжки цілком дозволяє зробити це. Однак я раджу все ж таки побіжно передивлятися приклади з партій (хоча б поверхово, навскіс), щоб зрозуміти загальну логіку того, що відбувається. Я намагався добирати прості ігрові приклади й пояснювати все так, щоб було зрозуміло навіть гравцям-початківцям і тим, хто зовсім нічого не знає про Го. Наприклад, на відміну від загальноприйнятої практики, коли вся позиція й усі ходи вміщуються на одному рисунку, я розглядаю кожен хід окремо й на окремій діаграмі, щоб вам було простіше стежити за ходом думки і послідовним розвитком позиції.

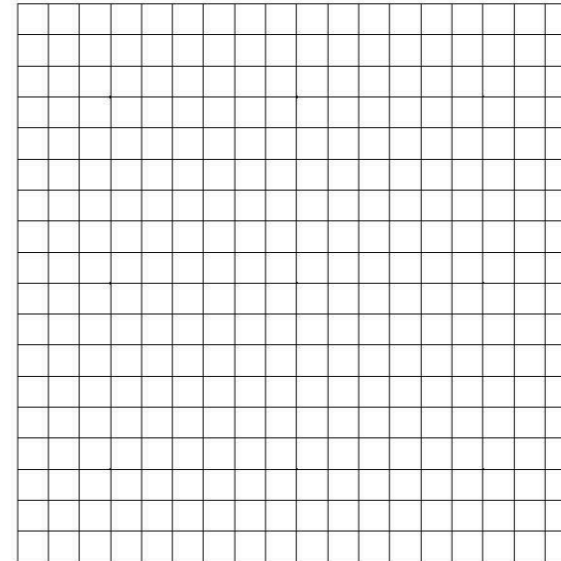
Структура книжки нагадує партію в Го. Спочатку ми обговорюватимемо найбільш фундаментальні речі, без яких гра неможлива. Потім

обговоримо проблеми щодо взаємозв'язків каменів на дошці. Далі перейдемо до принципів, що стосуються розвитку позиції. Потім на нас чекає, мабуть, найцікавіше: стратагеми атаки й захисту, що використовуються в середині партії. (У мене була велика спокуса поставити цей розділ на початок книжки, але тоді багато що залишилося б незрозумілим. Краще просуватися природним шляхом, щоб більш складне випливало з простішого.) Нарешті ми обговоримо ключові ідеї, які допомагають отримувати перевагу в грі,— стратегічні обміни. А на завершення на нас чекає мудрість Го — принципи, що стосуються не якихось окремих аспектів, а всієї гри загалом.

Отже, почнімо з основ: як же все-таки грають у Го?

Як грають у Го

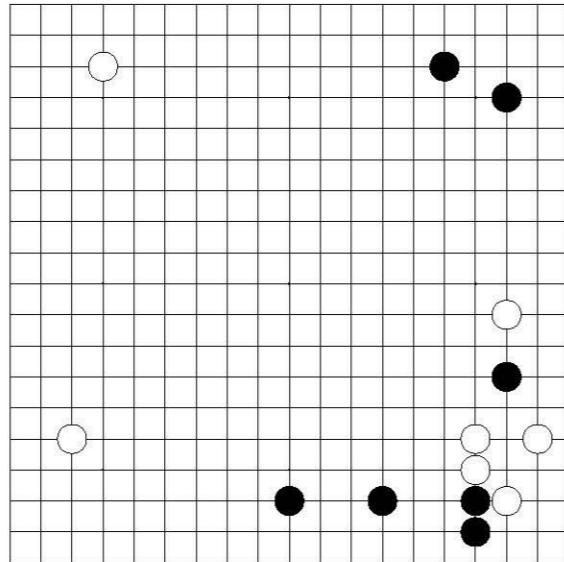
Го — це настільна стратегічна гра. Стандартний комплект для гри складається з дошки (або спеціального столика — *гобана*), каменів двох кольорів (традиційно — чорного й білого, хоча можуть бути й інші варіанти) і чаші для каменів. На дошку нанесено 19 вертикальних і 19 горизонтальних ліній (погляньте на рисунок унизу).



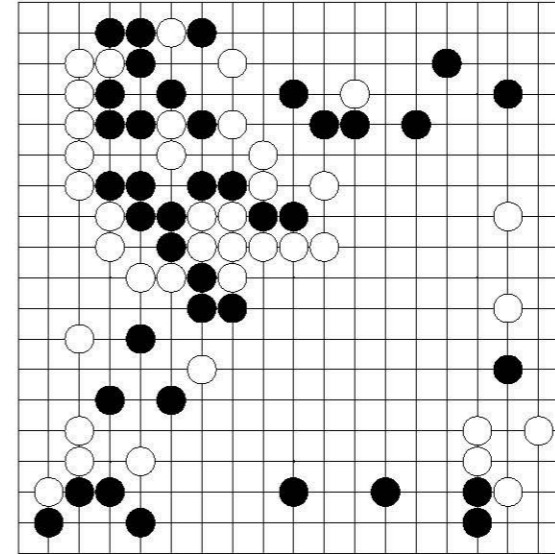
На відміну від шахів, на початку партії дошка порожня. У грі беруть участь двоє суперників. Перший хід роблять чорні, виставляючи камінь на перехрестя ліній у будь-якому місці дошки (а не в клітинку, як у шахах). Потім свій камінь виставляють білі, й далі супротивники

роблять ходи по черзі. На відміну від шахів або шашок, камені по дошці не пересуваються: одного разу виставлений камінь залишиться на своєму місці до кінця гри (крім окремих випадків, коли камені можуть бути зняті з дошки, про що розповім пізніше).

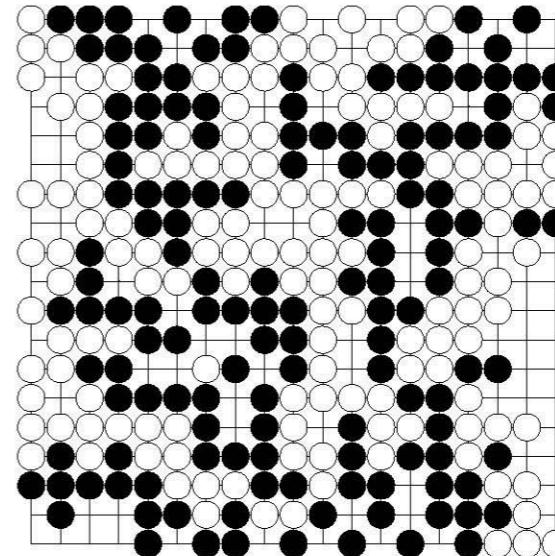
Мета гри — поділити дошку на володіння (у термінах бізнесу — поділити ринок), оточуючи своїми каменями порожній простір. Кожен гравець прагне в процесі поділу отримати контроль над більшою частиною дошки, ніж його супротивник: кожне оточене незайняте перехрестя ліній приносить одне очко (пункти, у яких стоять камені, не враховуються). Наприкінці партії ці очки підсумовуються, і той, у кого їх виявиться більше, перемагає. Отже, *Го* — це гра на побудову території, у ній одвічно закладено ідею творення (на відміну від шахів, які будуються на ідеї знищення армії супротивника й убивстві короля). Поступово суперники створюють на дошці неповторний чорно-білий візерунок, крок за кроком вибудовуючи свої володіння, оточуючи порожнечу. На початку партії позиція може мати, наприклад, такий вигляд:



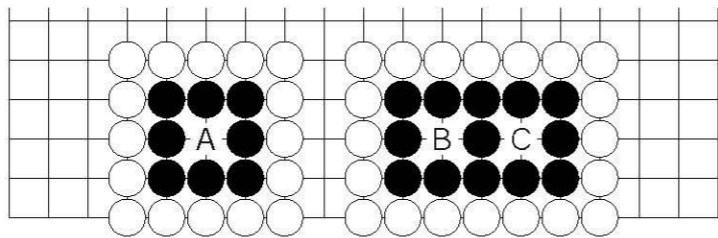
У середині — вже ось такий:



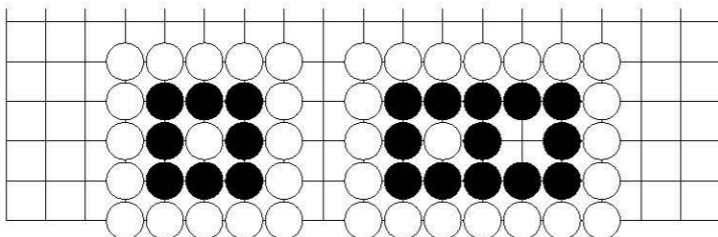
А наприкінці — такий:



каменів супротивника? Річ у тім, що в Го можна будувати неприступні фортеці, або так звані «групи з двома “очима”». Це правило безпосередньо впливає з двох попередніх, хоча в гравців-початківців воно викликає деякі труднощі. Погляньте на такий рисунок.

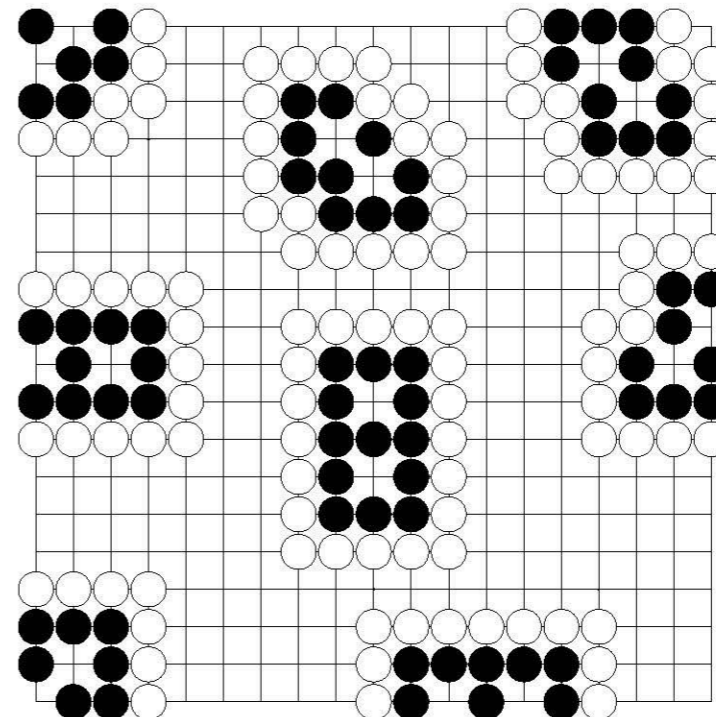


Перед нами дві чорні групи, що повністю оточені супротивником. У лівій групі одне вільне дихання — в пункті А, а у правій — два, в пунктах В і С. Чи може білий захопити ці групи? Подивімося на рисунок.



Почнімо з лівій групи. Припустімо, білий робить хід у пункт А. Ця ситуація аналогічна тій, що її ми розглядали вище: ані в білого, ані в чорних каменів не залишилося дихань, тобто це класичний хід «камікадзе». Отже, чорну групу захоплено в полон. Тепер подивімося на праву чорну групу. Тут ситуація геть інша. Зігравши в пункт В, білий отримує «бездиханний» камінь, але цим ходом він не позбавляє останнього дихання свого супротивника! Отже, це не «камікадзе», а про-

сто самогубний хід, заборонений правилами. Аналогічно, якщо білий спробує поставити камінь у пункт С, він одержить «бездиханний» камінь, а в чорного, як і раніше, залишатиметься ще одне дихання. Отже, щоб захопити групу супротивника, білому необхідно закрити відразу *два* дихання, тобто зробити два ходи одночасно. Але ж це неможливо: ходи в грі робляться по черзі. Тому, що б не робив білий, захопити чорну групу йому не вдасться, хоча він і оточив її зусібіч. Через характерні контури такі групи отримали назву «груп із двома “очима”». Втім, реальні обриси «двооких» груп можуть істотно відрізнятися. Головне, щоб виконувалася основна умова: **наявність одразу двох точок, куди супротивник не має права зробити хід**. Подивіться на цей рисунок.



Жодну з чорних груп не можна захопити в полон (можете переконатися в цьому самостійно). Саме ця властивість груп дає змогу вторгтися в зони супротивника й будувати там неприступні фортеці, які перебуватимуть у цілковитій безпеці до самого кінця гри. Інша річ, якщо порожнього простору в чужій зоні виявиться недостатньо і каменям, що вторглися, не вдасться сформувати «двооку» групу. У цьому разі всі камені загинуть, тобто супротивник успішно відіб'є напад і, до того ж, отримає ще й додаткові очки (по одному за кожного бранця).

Отже, під час гри супротивники можуть:

- будувати зони;
- захоплювати камені одне одного;
- вторгтися в чужі зони, щоб зменшити їх, і відбивати напади.

Зрештою, усі ці дії мають привести до одного-єдиного результату: отримати більше очок, ніж у супротивника.

Як визначити, що гра завершена? Досить просто — є лише два варіанти. По-перше, у будь-який момент гравець має право здатися, визнавши свою поразку, якщо вважає, що в нього немає шансів виграти. По-друге, гра закінчується, якщо обидва супротивники «пасують». Річ у тім, що в будь-який момент гравець має право сказати «пас», тобто пропустити хід, якщо вважає, що він уже не принесе жодного додаткового прибутку. Наприклад, усі зони оформилися, жодне з вторгнень не матиме успіху, не можна захопити жоден камінь супротивника тощо. Фактично залишається тільки грати всередині своїх зон, але це безглуздо, оскільки призведе до зменшення власних придбань. Тому, поміркувавши, гравець може сказати «пас». Якщо супротивник також говорить «пас», гра вважається завершеною і сторони переходять до підрахунку очок: підсумовують оточені порожні перехрестя й полонені камені. Той, у кого ця сума виявиться більшою, стає переможцем.

Ось, власне, й усі правила Го. Щоправда, є ще одне, про яке я не згадав, — так зване «правило ко», — але воно складне і розглядається

в додатку 5. Підсумовуючи все сказане вище, я дозволю собі ще раз перелічити правила:

1. Гра починається на порожній дошці.
2. У грі беруть участь двоє суперників.
3. Першими ходять чорні, ставлячи камінь на перехрестя ліній у будь-яку точку дошки, потім ходи робляться по черзі. Виставлені камені не пересуваються.
4. Мета гри — отримати контроль над більшою частиною незайнятих перехресть (території), ніж у суперника. Пункти, зайняті каменями, під час підрахунку не враховуються.
5. Камінь, усі *пункти дихання* (ступені свободи, *даме*, сусідні перехрестя ліній) якого зайняті каменями протилежного кольору, вважається захопленим у полон і знімається з дошки. Група каменів, усі зовнішні та внутрішні пункти дихання якої зайняті каменями протилежного кольору, також вважається захопленою в полон і знімається з дошки.
6. Не можна робити хід, який позбавляє власну групу каменів останнього «дихання». Однак можна робити хід, який позбавляє власну групу останнього дихання, якщо цим ходом захоплюється в полон камінь або група каменів партнера (хід-«камікадзе»).
7. Гра закінчується, коли на дошці не залишилося жодного ходу, котрий би призводив або до збільшення, або до зменшення чисельності території (зокрема, шляхом захоплення каменя або групи каменів).
8. У будь-який момент гравець може пропускати хід (пасувати), а також визнати свою поразку (здатися). Після двох пасів поспіль (по одному з кожного боку) гра закінчується.
9. Наприкінці партії камені, захоплені кожним гравцем, виставляються на територію супротивника, зменшуючи її.