

Благодарим Владимира Сергеевича Кириенко за помощь в подготовке книги

Авторы выражают благодарность профессиональному игроку И-Го, многократному чемпиону Европы Александру Динерштейну за ценнейшие советы, сделавшие приведенные в книге диаграммы интересными игрокам И-Го всех уровней. От начинающий до высоких Данов.

Боевое искусство  
стратегии.

Русский стиль.

9 изящных решений.

И. А. Гришин

Д. В. Донсков

М.Г. Емельянов

*В этой книге каждый найдет для себя много интересного:  
изучающий Го - обретет новое стратегическое видение игры,  
военный историк – интересные факты из истории,  
менеджер – системный подход к стратегии,  
практикующий боевые искусства – новую форму.  
И все это гармонично вплетено в суть повествования.*

*Много трудов положено на поиск священного стратегического  
Грааля, позволяющего одерживать победы, принимать верные  
Стратегические решения, управлять компанией, вступать во  
взаимоотношения.*

*Авторы не претендуют на истину в последней инстанции, они дают  
новый нестандартный подход.*

*Как получить долговременное конкурентное преимущество?  
Нужно просто быть другим, не как все!*

*Книга “Боевое искусство стратегии. Русский стиль. 9 изящных  
решений” позволяет расширить свое восприятие реалий  
и вывести нас на несколько уровней выше.*

Андрей Горячкин, директор по развитию «Форекс Клуб»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Андрей Горячкин. В деле с 1992 года. Считает себя "расторопным предпринимателем". Очень хороший и душевный человек. Начинал бизнес из Владивостока с Японией, Кореей, Китаем. Играл в Го с деловыми партнерами во всех трех странах. Любит партии с разбором. Сам о себе говорит так: "Интересно не только получать новую информацию, но и делиться тем, что сам знаешь и умеешь". В бизнес и Го играет очень сильно.

Боевое искусство стратегии.

Русский стиль.

9 изящных решений.

**И.А. Гришин, Д.В. Донсков, М.Г. Емельянов**

оглавление:

Предисловие

Истоки

1. Проясняй!
2. Смотри в оба!
3. Ищи скрытое!
4. Не грузи!
5. Разменивай!
6. Борись тонко и умно
7. Добивайся превосходства
8. Будь вынужденным. Таков путь мудрого
9. Сухим из воды

Заключение

Библиография

Приложение:

- авторская лекция И.А Гришина и М.Г Емельянова
- книги Школы воинского искусства и стратегической игры «Восхождение»

## Предисловие

Название книги трёхчленно. Авторы не претендуют раскрыть тему боевого искусства стратегии. Они действуют под иерархией этой темы. Подобным же образом авторы не претендуют на то, чтобы раскрыть смысл понятия *русский стиль*. *Русский стиль* проявляется в дизайне, архитектуре, искусстве, политике, предпринимательстве, борьбе, даже в уличной драке. Авторы действуют в контекстах этого понятия. Поэтому книга «Боевое искусство стратегии. Русский стиль. 9 изящных решений» раскрывает лишь третий, нижний уровень своего названия. А именно: девять изящных решений по выходу из тех труднейших и сложнейших ситуаций, в которых человек оказывается, строя свою жизнь и бизнес.

Мир бизнеса меняется. За последние годы вышли десятки книг, которые «переворачивают» этот мир. Но переворачивают ли?

Как разрабатывают свою стратегию Microsoft, Toyota, Samsung, Acer, Citigroup, Japan Airlines?

С помощью каких стратегических концепций правительство Китая управляет своим перенаселенным государством, добиваясь роста экономики?

Каким образом Япония, проигравшая Вторую мировую войну, сумела построить одну из крупнейших экономик в мире?

Возьмем в качестве примера две книги: западную и восточную. «Новые тенденции в управлении» крупнейшей консалтинговой компании McKinsey<sup>1</sup>. И книгу вице-президента Japan Airlines японского миллиардера Миура Ясуюки «Го и восточная бизнес-стратегия».

Книгу «Новые тенденции в управлении» открывает статья «Десять важнейших тенденций десятилетия». Читаем: «Ошибаются те, кто полагает, что успех бизнеса целиком и полностью определяется качеством управления. Правильный выбор рынка, технологий, географического положения оказывает решающее воздействие на долгосрочную результативность компании».

Куда вы прикладываете свое усилие? Где вы расходуете свое время и ресурсы? Может ли выбранное *место* на рынке приносить капитал?

Выбор *места* приложения внимания, времени, капитала или усилий – это ключевой фактор успеха, по мнению авторитетных создателей книги: управляющего директора компании McKinsey Иэна Дэвиса и консультанта компании Элизабет Стивенсон.

Автор книги «Го и восточная бизнес-стратегия», разбирая восточную и западную школы менеджмента, утверждает, что в основе западного менеджмента лежит шахматная модель. Стратегия шахмат – это борьба фигур, результатом которой становится взаимное

---

<sup>1</sup> Одна из крупнейших консалтинговых компаний в мире, входит в «Большую тройку» наряду с Brain & Co и Boston Consulting Group (BCG). В компании трудится 7300 человек из 90 стран. Ежегодно выполняется 3500 проектов. По капитализации компания стоит на втором месте в мире среди консалтинговых компаний.

уничтожение. Цель шахмат - поставить мат королю противника быстрее, чем поставят мат твоему королю.

В основе восточного подхода, по мнению японского бизнесмена, лежит стратегия эффективного освоения пространства, основанная на игре И-Го. Целью И-Го является освоение территории игрового поля двумя соперниками с наибольшей эффективностью. В своей книге Миура Ясуюки, также как и исследователи из McKinsey, говорит о важности *места*, точки входа, первых *постановок* и ходов на рынке<sup>1</sup>.

Знаменитый американский маркетолог Джек Траут<sup>2</sup> добавляет, что стратегия – это и есть *позиционирование*. А именно: выбор наиболее выгодного места (позиции) для ведения боя, если говорить военным языком, или наиболее выгодного места на рынке для ведения бизнеса.[25]

В то время как западная школа менеджмента всё еще исследует подходы к описанию проблематики «первого хода», позиционирования на рынке, поиска выгодных ниш на рынке и способов входа на них, восточная школа управления с успехом использует традиционные знания, насчитывающие многотысячелетнюю историю. Речь идет, в том числе, о *стратегическом искусстве И*<sup>3</sup>, нашедшем свое более современное воплощение в стратегической игре И-Го или И-Вейцы<sup>4</sup>. Краткое описание правил И-Го можно найти в Приложении книги, которую вы сейчас держите в руках.

Этой древней традицией искусства стратегии с успехом пользуются такие гиганты мирового бизнеса как Microsoft, Japan Airlines, LG, Samsung, Toyota Motors, Citigroup, Aseg, а также правительства Южной Кореи, Японии и Китая. В России тоже можно найти примеры практики этого искусства. А в США эксперты Пентагона рекомендуют ознакомление с И-Го военному и политическому руководству страны<sup>5</sup>.

Почему крупные мировые корпорации обращаются к «малоизвестным» древним игровым практикам? Западная школа бизнес-стратегии лишь в середине XX века начала всерьез исследовать подходы и методики освоения и управления пространством<sup>6</sup>. До сих

---

<sup>1</sup> Во всемирно известной книге «Капитализм и шизофрения» французских философов Жюль Делёза и Феликса Гваттари можно найти следующее сравнение шахмат и И-Го: «...шахматы кодируют и декодируют пространство, а И-Го территориализирует и детерриториализирует (превратить свое окружение в плацдарм, расширить этот плацдарм, присоединяя к нему смежное пространство, детерриториализировать неприятеля, расколов его территорию, детерриториализировать самого себя, перебросив силы в другое место)». [28]

<sup>2</sup> Президент консалтинговой компании Trout & Partners с отделениями в 13 странах мира и гуру маркетинга. Его книга «Позиционирование: битва за узнаваемость» выдержала 20 переизданий.

<sup>3</sup> Это особое *боевое искусство полководцев*, насчитывающее около 5 000 лет истории в Китае, Корее и Японии. Название И – очень древнего происхождения и по смыслу близко значениям союза «и» в русском языке. История возникновения этого стратегического искусства неизвестна.

<sup>4</sup> Не вдаваясь в подробности, скажем, что целью игры является поиск наиболее эффективного способа освоить пространство и разделить сферы влияния. В отличие от шахмат, в которых цель – как можно быстрее поставить мат королю, в И-Го побеждает тот, кто освоил и удержал большее пространство или территорию. Мы отсылаем интересующегося читателя к замечательной книге Миура Ясуюки «Го и восточная бизнес-стратегия», написанной простым и живым языком, специально для западного читателя. В России также издан учебник по И-Го – «Мыслить и побеждать: игра Го для начинающих» (см. Библиографию).

<sup>5</sup> Приведем в пример монографию Дэвида Лая «Обучение у камней: метод И-Го в овладении китайской стратегической концепцией Ши», выпущенную в серии «Передовая стратегическая мысль США» Института стратегических исследований США (2004 год).

<sup>6</sup> Возможно, что внимание к стратегии как искусству на Западе появилось вследствие анализа итогов Второй мировой войны. Как известно, в течение одиннадцати лет, начиная 1950 года, начальник Генерального штаба сухопутных войск Германии Франц Гальдер, возглавлял группу бывших генералов и офицеров

пор школы пространственного развития и пространственного мышления – это, скорее, новые и «модные» течения, чем старые и общеизвестные направления. В стратегических и логических играх, распространенных на Западе, таких как: шахматы, шашки, домино – идея пространства либо отсутствует, либо носит второстепенное значение. Пространство в таких играх служит декорацией или рамкой, очерчивающей границы игры. Так, в шахматах пространство – это поле боя. Само по себе оно ценности не имеет, а необходимо фигурам для их передвижения.

Напротив, в китайской стратегической традиции принципы развития, организации и управления пространством были известны с самых древних времен. Более того, эти теории и подходы были положены в основу китайской цивилизации. Собственно китайское государственное управление начинается с разделения империи на девять квадратов. Название Китая – Чжунго, то есть «Срединное государство», - относит нас к месту, пространству. Другое поэтическое название Китая - «Окружающий с десяти сторон» - также использует идею пространства. Внимание к этой идее, к организации пространства и его управлению пронизывает китайскую политическую и военную философию. [11]

Кто был хотя бы раз в современном Китае, видел, с какой удивительной плотностью освоены территории в этой стране. То же можно увидеть и в Японии. Вообще непонятно, как на маленьких островах Японии, почти без природных ресурсов, умещается более 130 миллионов человек вместе с самой технологически развитой и одной из крупнейших экономик в мире? Этот факт достоин глубокого осмысления, даже созерцания. Так как достаточно вспомнить, на каком месте в списке экономик стоит Россия<sup>1</sup> с её 1/6 частью земной суши, огромными богатствами, умнейшим и работающим населением.

Конечно, у каждой страны есть и слабые стороны. Например, из истории Китая известно, что в конце XIX века эта империя была превращена в колонию европейских держав. То есть, европейцы опережали и, возможно, до сих пор опережают Китай по ряду направлений<sup>2</sup>.

Однако, согласно многочисленным прогнозам, именно Китай в XXI веке будет претендовать на мировое лидерство. Возникает вопрос: за счет каких стратегических технологий еще недавно отсталому государству, герою анекдотов, удалось достичь такого уровня и темпа развития? Наверное, нельзя всё списывать на численность населения или иностранные капиталы<sup>3</sup>? Ведь согласно этой логике, Россия, как самая богатая ресурсами и территориями страна, должна была давно опередить сравнительно «бедный» Китай в экономическом развитии. Но этого почему-то пока не происходит.

---

вооруженных сил Рейха, численностью около 300 человек, которая до 1961 года по заданию военно-исторической службы армии США занималась обобщением опыта боевых действий Вермахта на различных театрах Второй мировой войны. Гальдер за эту деятельность даже получил высшую награду США, вручаемую иностранным гражданам – орден «За доблесть».

<sup>1</sup> По прогнозам Россия, возможно, войдет в пятерку лидеров по объему ВВП в мире к 2020 году. Справедливости ради стоит отметить, что в последние годы Россия значительно улучшила свои позиции, опережая по объему ВВП, рассчитанному по паритету покупательной способности, такие развитые страны как Франция и Италия.

<sup>2</sup> Космонавтов китайцы, например, пока готовят в России.

<sup>3</sup> «Раз счастье, два раза счастье - помилуй Бог! Надо же когда-нибудь и немножко умения» - этот ответ А.В. Суворова на слова о случайности его побед хорошо иллюстрирует логику подобных «объяснений» чужих успехов через удачное стечение обстоятельств.

Авторы не являются «популяризаторами» китайской стратегии или восточных ценностей, что само по себе, скорее, полезно, чем вредно. Авторы - за уверенную игру России на мировом рынке товаров и идей. Мы не только стремимся донести до российского читателя эффективные методы и технологии искусства стратегии, пока мало известные в нашей стране, но и инвестируем в исследования Русской стратегической школы.

Эта книга отражает только одну из сторон тех многоплановых исследований, которые проводят авторы в рамках Школы воинского искусства и стратегической игры «Восхождение». Однако знакомство даже с одной книгой, возможно, поможет вам увидеть новые горизонты развития для себя и вашей корпорации.

Стратегические концепции, рассматриваемые в данной книге – это лишь малая часть того огромного знания о стратегии, которое содержит в себе древнее искусство И. Стратегические концепции и построенные на их основе изящные решения рассматриваются в книге в трёх плоскостях: искусство игры И-Го, примеры из военной стратегии, примеры из бизнеса и политики.

Девять изящных решений – инструментарий, испытанный тысячелетиями практики в Китае и Японии. В наше время это «секретное оружие Востока», благодаря усилиям Школы воинского искусства и стратегической игры «Восхождение», занимает своё место в сознании российского промышленника. До сего времени Запад знал лишь о *русских ударах*. Девять изящных решений станут известными благодаря России – наследнице великих восточных цивилизаций.



# Истоки<sup>1</sup>

В книге рассматриваются девять стратегических<sup>2</sup> концепций:

10. **Прояснение**
11. **Альтернативы**
12. **Скрытые ресурсы**
13. **Избыточность**
14. **Размены**
15. **Косвенная борьба**
16. **Превосходство**
17. **Вынуждение**
18. **Передряга**

Эти концепции древнего происхождения, и их формирование происходило в особой культурной среде. Искусство И, известное в Китае под названием И-Вейцы<sup>3</sup>, а в Японии под названием И-Го,<sup>4</sup> было предметом практики императора и ближайшего круга сановников. Лишь в средние века это искусство начало распространяться в Китае и Японии в более широких кругах аристократии. Практиковать И-Вейцы (И-Го) вне пределов Запретного города (в Китае) или вне пределов резиденций даймё<sup>5</sup> (в Японии) было запрещено на протяжении столетий. С этим, возможно, связано то, что это искусство почти не известно на Западе. Оно было и остается достаточно «закрытым» для постороннего взгляда.

При переводе названий этих концепций на русский язык мы постарались передать полноту их смысла. Авторский перевод с китайского и японского языков, ставший возможным на основе наших многолетних исследований и экспедиций в страны Дальнего Востока, достаточно точно, без серьезных смысловых искажений, передает содержание концепций.

Пробегая взглядом список концепций, читатель, возможно, «споткнулся» на девятом пункте – странном слове *передряга*. Эта остановка может быть полезна. Важно сразу предупредить попытку быстро понять «знакомые» слова в списке.

Каким образом из девяти стратегических концепций были получены *изящные решения*? Авторы подобрались к ним изнутри. Стратегические концепции лежат в самом *мыслеметоде* руководителя, но применяются<sup>6</sup> через упрощенные формы. Эти формы

---

<sup>1</sup> Если этот раздел покажется сложным, то его можно смело пропустить. Авторы говорят здесь об истоках понятий.

<sup>2</sup> Под *стратегией* и *стратегическим* авторы понимают деятельность по управлению материальными, интеллектуальными, человеческими и иными потоками определенной размерности. То есть стратегический – не значит «хороший», а не стратегический – не значит «плохой».

<sup>3</sup> Перевод этих иероглифов передает идею соединения, сковывания противника – «связать его». Названию около 1300 лет.

<sup>4</sup> Эти иероглифы дословно означают «окружать камнями». Возраст названия насчитывает «всего» 700 лет. Можно проследить ход изменения смысла названий и увидеть, что происходило «сваливание» в предмет.

1. И – смысл близок к русскому союзу «и». 2. Чи («шашки») – название появилось после И в отдельных провинциях Китая, видимо, как реакция на незнакомую игру. 3. Вейцы («связать его») – название, вероятно, спроектировано в VII-IX вв.н.э. после возрождения древних искусств при династиях Сун и Тан. 4. И-Го («окружать камнями») – это «шашечное» название разработали в Японии в период с XIII по XVII вв.н.э..

<sup>5</sup> Крупные феодалы-князья в средневековой Японии, лидеры правящих «кланов» в стране.

<sup>6</sup> Объясняются, передаются, используются.

знает каждый. Каждый, кто воспитывался в русской культуре. Каждый, кто видел их в фильмах, читал в книгах, применял сам по отношению к своим сотрудникам, бойцам, подчиненным. Кто-то согласится понять их как команды. Команды, которые быстры, ясны, понятны и исполнимы. Кто-то захочет предпринять совместно с авторами книги путешествие на тот уровень, на котором эти “команды” рождены.

Почему мы рассматриваем стратегические концепции через призму искусства, которое мало известно широкому кругу российских читателей? Авторы этой книги свыше пятнадцати лет изучают боевые и стратегические искусства древнего Востока. Когда мы говорим о стратегических искусствах, то держим в уме, что возраст некоторых из них насчитывает более 5 000 лет. То есть, речь идет об очень древних стратегических технологиях. Скажем больше, Китай лишь претендует на право родоначальника этих искусств<sup>1</sup>.

Авторы предполагают, что стратегическое искусство И принадлежит всей индоевропейской цивилизации, к наследникам которой относится и Россия<sup>2</sup>. На взгляд авторов, для современного русского человека использование древнего искусства стратегии может быть полезно потому, что речь не идет о «чуждых» ценностях и ином мировоззрении. Стратегическое искусство И воспитывает такие качества, как: широта взгляда, хозяйственность, творческий подход. Те черты характера, которыми издревле славились русские.

Интересно отметить, что русскому человеку освоение этого искусства дается легче, чем, например, китайцу или японцу. Русские дети удивительно быстро схватывают основы и показывают хорошие успехи в росте понимания. То, что способен изучить русский ребенок за год, требует от азиатских детей гораздо большего времени<sup>3</sup>.

Природная русская склонность к расчету<sup>4</sup> и аналитическому осмыслению,<sup>5</sup> в сочетании с поиском целостной картины мира – те качества, которые особенно быстро развиваются с помощью стратегического искусства И. Много ли известно в мире проверенных временем практик развития стратегического мышления? Стратегическое искусство И – это, без сомнения, самая древняя такая практика из всех известных человеческой цивилизации.

В то время как компьютерным шахматным программам с трудом противостоят лучшие шахматные гении планеты, программы по игре И-Го до сих пор не способны составить конкуренцию даже игрокам среднего уровня. В ближайшие столетия искусственный интеллект, видимо, останется бессилён перед древнейшим стратегическим искусством. Превосходство человеческого разума над машинным раскрывается в игре И-Го в полной мере.

---

<sup>1</sup> Многие древние технологии пришли в Китай с северо-западных территорий, то есть, фактически с территории современной России.

<sup>2</sup> Согласно последним исследованиям, Стратегическое искусство И могло быть известно в Древней Руси под именем так называемых Золотых Тавлеев – загадочной стратегической игры, не дошедшей до наших дней.

<sup>3</sup> Это проверено авторами книги практически, а именно: успехами и результатами учеников и слушателей Школы воинского искусства и стратегической игры “Восхождение”.

<sup>4</sup> «Семь раз отмерь – один раз отрежь».

<sup>5</sup> «Русский мужик задним умом крепок».

Конечно, авторы не могут гарантировать, что изучение И-Го поможет решить «все проблемы» в бизнесе или в жизни. То, что полезно одним, может не принести пользу другим. Чисто игровое или чисто спортивное отношение к И-Го может и подчас дает, скорее, отрицательный результат. Это происходит от того, что древнее искусство стратегии используется не по назначению – в качестве соревнования “кто умнее”. Однако во власти каждого взять на себя ответственность и попытаться применить новое знание для своей пользы. Если у императора Китая было время изучать это стратегическое искусство, не значит ли это, что оно способно отвечать даже на сложные вызовы с очень высокого уровня?

## Первое изящное решение. Проясний!

В 1812 году Михаил Илларионович Кутузов принимал решение: давать генеральное сражение наступающим войскам Наполеона в Москве или продолжить отступать дальше. Что означало в начале XIX века генеральное сражение? Оно означало решающую битву войны. Такое сражение приносило определенность: либо ты проиграл войну, либо выиграл. Это гораздо позже, совсем в другую эпоху, родилось понятие тотальной войны<sup>1</sup>.

Конечно, война может и не закончиться генеральным сражением. Но если одна из сторон потеряет в нем большую часть своей армии, то воевать дальше ей будет крайне трудно.

На военном совете в Филях было принято решение оставить Москву и продолжать отступление, затягивая войну.

Что было положено в основу этого решения? Стратегическое искусство И помогает вскрыть его логику. Бородинское сражение - *проясняющий ход* полководца. Сражение должно было показать, во-первых, баланс сил французов и русских в реальном бою, а во-вторых, помочь принять решение: стоит ли начинать активное сопротивление войскам Наполеона или продолжать отступать, «размазывая» ударный французский кулак по территории страны.

Изучив результаты Бородинского сражения, Кутузов пришел к выводу, что сила французской армии всё еще значительно превышает силу русской армии. Поэтому он определился с решением: Москву оставляем и продолжаем изматывать противника активной обороной.

Подобное решение – хороший пример использования концепции *прояснения*. Это пример стратегии. В период отступления советских войск летом и осенью 1941 года таких сложных стратегических конструкторов как *прояснение* Ставка Верховного главнокомандования уже не применяла. Ни организация командования, ни организация войск того времени их бы не выдержали. Поэтому применялись самые простые формы: “стоять до последнего”, “заградотряды”, “латать дыры”, “изматывать противника”.

Стратегическая концепция *прояснения* достаточно сложна в применении. С чем связана её сложность? Она связана с тем, что концепция применяется для повышения определенности в той или иной ситуации. А определенность не всегда бывает выгодна.

Важнейший принцип искусства И гласит: *«Не определяйся без необходимости»*. Что означает этот принцип? Он означает то, что в неопределенной (открытой) позиции ты всегда можешь выбрать выгодное для себя направление развития. А если ты уже сказал свое слово, принял решение, определившись для себя и других, то «отыграть назад» будет труднее. Либо это потребует серьезных вложений на “декристаллизацию”. Запущенный однажды процесс порой не только почти невозможно остановить, но и даже вредно останавливать. Поэтому иногда приходится мириться и с дальнейшим невыгодным его развитием.

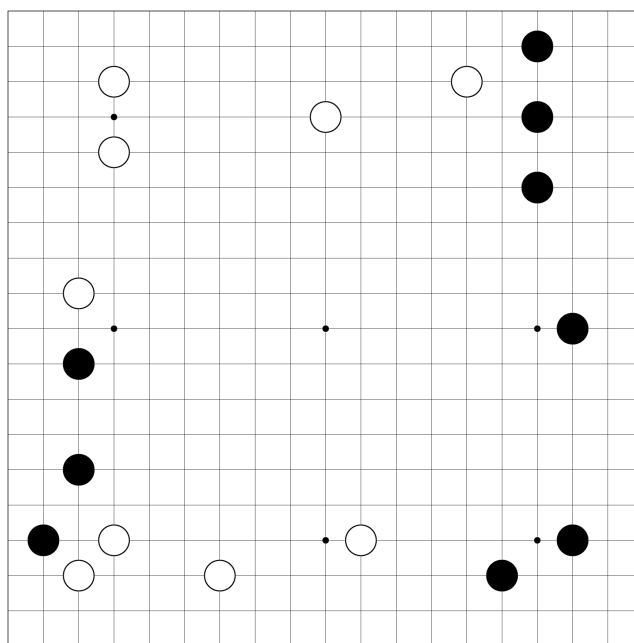
---

<sup>1</sup> 1943 год, знаменитая речь министра пропаганды Третьего Рейха, Геббельса.

Пример *проясняющей стратегии* в политике. На встрече «Большой восьмерки» летом 2007 года президент России Владимир Путин предложил США воспользоваться Габалинской РЛС для слежения за потенциальной ракетной угрозой со стороны Ирана. Напомним, что США в свою очередь обозначили намерение строить свою систему слежения за Ираном на территории Чехии и Польши. Инициатива президента России – классический пример *проясняющей постановки*. Предложение Путина<sup>1</sup> провоцирует США прояснить свою позицию: каковы реальные цели и задачи американской системы ПРО в Европе.

Принцип *прояснения* является одной из базовых стратегических концепций управления в компании Toyota<sup>2</sup>, наряду со знаменитыми «Тремя М»<sup>3</sup> из Цикла полного контроля качества (ЦПКК).

С помощью И-Го стратегическая концепция прояснения может быть показана так:



зарисовка 1<sup>4</sup>

Рассмотрим положение, представленное на зарисовке 1. Черные и белые кружки<sup>5</sup> представляют собой некие метки структурированного матричного пространства. Что образуют черные и белые камни, расположенные в различных местах игрового поля?

<sup>1</sup> Все, кто серьезно практикует боевые искусства Востока, такие как: японское дзюдо, айкидо, каратэ, китайское ушу – понимают и используют философский «багаж» этих практик и стратегические концепции боевых искусств. И-Го входит в число воинских искусств Японии, собирая в себе преимущественно их стратегическую составляющую. Поэтому, недалеко от истины утверждение, что тот, кто практикует самурайские боевые искусства, например, дзюдо, использует общие с И-Го стратегические концепции.

<sup>2</sup> Они зафиксированы в так называемом «The Toyota Way» [16].

<sup>3</sup> Муда (потери), Мури (перегрузка), Мура (неравномерность).

<sup>4</sup> Зарисовки в книге отражают *математику метода*. Но в виде матриц, а не формул.

<sup>5</sup> В игре И-Го называются камнями. Поэтому далее будут называться в книге камнями. В настольных вариантах исполнения игры могут быть полудрагоценными и даже драгоценными камнями. В зависимости от стоимости набора, конечно.

Например, шесть черных камней справа отделяют часть правой стороны поля и два угла. То есть, свободные от камней пересечения игрового поля на двух крайних правых линиях отделены от остальной части поля цепью из шести черных камней. Эта цепь проходит “снизу доверху” через всё игровое поле. Она достаточно редкая, имеет разрывы, но, тем не менее, правее этой цепи камней нет ни одного белого камня.

Три черных камня отделяют от белых камней небольшой участок на левой стороне. Кроме этого небольшого участка на левой стороне расположены только белые камни. Мы даже можем подсчитать, сколько перекрестков (узлов сетки поля) окружили эти три черных камня. Окруженных перекрестков около восьми. А вот на правой стороне быстро подсчитать число перекрестков, расположенных правее шести черных камней трудно. Так как их, во-первых, довольно много и, во-вторых, разрывы между камнями делают очертания зоны довольно неопределенными.

Теперь снова обратим внимание на белые камни. Мы видим, что пять белых камней наверху “огораживают” довольно обширное пространство: большой угол слева, почти всю верхнюю сторону и верхнюю часть левой стороны. Белые камни, расположенные на нижней стороне игрового поля, огораживают часть нижней стороны вместе с левым нижним углом.

Центральная область игрового поля в настоящей позиции<sup>1</sup> вряд ли может быть легко огорожена одним из игроков. Она распахнута и для камней черного цвета, и для камней белого цвета. Любой игрок может продвигаться в центр, а поэтому, скорее всего, продвигаться в центр будут оба, превращая его тем самым в “пустырь”. Чтобы понять это, достаточно подсчитать количество черных и белых камней, смотрящих в центр игрового поля. Сможете подсчитать сами? Итак, восемь камней черных. Видите, какой камень мы не подсчитываем? Мы не подсчитываем камень, который находится на левой стороне, ближе к нижнему левому углу. Он почти полностью спрятан под нависающими над ним белыми камнями. Поэтому его воздействие на центральную область можно практически не учитывать. У белых – тоже восемь камней. В том же левом нижнем углу один из белых камней спрятался под собственный камень, и поэтому “не смотрит” на центр игрового поля. Его тоже не считаем. У нас получилось восемь на восемь. Силы равны. При таком соотношении сил в случае безошибочной игры за обе стороны в центральной области нечего будет огородить и сделать своим. Останутся только “выдвинутые как ракеты” на центр игрового поля камни.

Это то, что мы можем увидеть сразу, не прибегая к каким-то дополнительным средствам анализа. Если мы прикинем соотношение окруженных территорий, которые измеряют в перекрестках (единица территории), то видно, что белые камни удерживают большую область игрового поля, чем черные камни. Но при этом число использованных камней равное. Ведь игроки ставят свои камни по очереди. Передвигать камни после постановки нельзя, подобно тому, как нельзя отменить поступок, сделанный в жизни<sup>2</sup>.

Что мы еще можем увидеть сразу? Наверху белые камни слишком рассредоточены, удерживая достаточно большие пространства. В этом, безусловно, слабость белых построений. Этой слабостью и намерен воспользоваться игрок черными камнями в своей

---

<sup>1</sup> Именно в этой позиции! В другой позиции все может быть наоборот. Например, центр игрового поля будет представлять исключительный интерес для освоения.

<sup>2</sup> Прошлое можно, пожалуй, изменять только с помощью новых действий в будущем.

игре с белым игроком. Для чего воспользоваться? Для того, чтобы стать лидером по размеру захваченной территории. Но как это сделать? Как сократить огромную область белых камней слева вверху? Видимо, единственный способ – отнять часть этой территории. То есть нужно захватить часть пространства, очерчиваемого белыми камнями. Но хватит ли на это времени и ресурсов? Удастся ли организовать жизнеспособное «подразделение» из черных камней, например, на верхней стороне, непосредственно под белыми камнями?<sup>1</sup>

Обо всём этом, возможно, размышляет игрок черным цветом, планируя своё вторжение в сферу влияния белых камней наверху слева (зарисовка 1). Если его вторжение окажется неудачным, и черные камни будут полностью окружены, то им останется либо выживать на месте, либо сдаться в плен.

Оставим на время японскую игру И-Го и перенесемся в императорский Китай. Китайская стратегическая традиция, история которой насчитывает несколько тысяч лет, всегда уделяла большое значение прояснению и разведке. В знаменитом трактате по стратегии «Искусство войны», приписываемом древнекитайскому военачальнику Сунь Цзы около VII века до н.э.,<sup>2</sup> вопросам разведки и шпионажа посвящена отдельная специальная глава.

Стратегическую концепцию прояснения применяли многие военные стратеги и политики Китая. Приведем в качестве примера знаменитую стратегию «Подарить императору коня».

Эта история относится к эпохе царствования первого императора Китая Цинь Ши Хуан-ди. Этот владыка знаменит в первую очередь тем, что он впервые объединил все ключевые царства Китая в единую империю и построил Великую китайскую стену. После смерти императора придворные сановники начали плести интриги вокруг престолонаследия. В результате на трон взошел молодой наследник Цинь Ши Хуана – Эр Ши Хуан. Первый министр старого императора, пытавшийся получить престол в свои руки, начал опасаться за свою судьбу. Он решил подготовить заговор и свергнуть молодого императора. Но для начала нужно было прояснить реальный расклад сил и групп влияния при дворе. Для этого министр придумал стратегию, которая стала называться «Подарить императору коня»<sup>3</sup>.

Во время одного из государственных советов, на котором присутствовали все ключевые политические «игроки» двора, первый министр объявил, что желает подарить молодому императору замечательного коня, в знак благоденствия его царствования. Министр приказал ввести «подарок», и взору изумленных сановников предстал олень с большими рогами. Юный император воскликнул: «Но это же олень!», на что получил ответ первого министра: «Как, владыка? Это прекрасный конь!». Император возразил: «Нет, это олень!». Первый министр вновь сказал, что перед императором лучший конь империи и осведомился о здоровье правителя.

Эр Ши Хуан вскочил со своего места и начал спрашивать у стоявших чиновников и сановников, кто перед ним: конь или олень. И тут произошло удивительное: мнения

<sup>1</sup> В Приложении к книге разобраны основные принципы удержания пространства под своим контролем.

<sup>2</sup> Точная дата написания трактата «Искусство войны» неизвестна. Историки называют лишь период: VII-IV век до н.э.

<sup>3</sup> Эту ситуацию можно смело назвать разведкой боем.

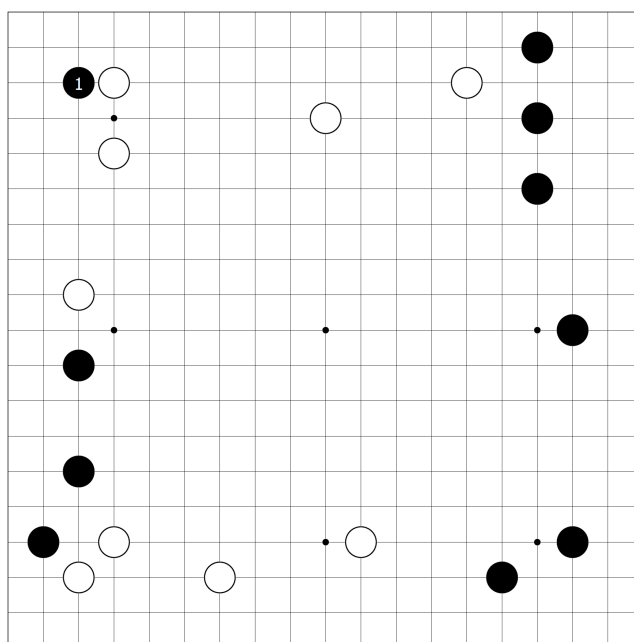
разделились. Кто-то отвечал императору, что перед ним конь, а кто-то соглашался, что олень. Интересно, что большая часть придворных так и не смогла определиться с ответом.

В результате применения этой проясняющей стратагемы первый министр смог определить, кто в любой ситуации поддержит императора, кто поддержит его, а кто занимает неясную позицию. Вскоре был организован мятеж, и Эр Ши Хуан был свергнут.

Стратагема прояснения также зафиксирована в известном каноне Древнего Китая «36 стратагем» в формуле: «Бить по траве, чтобы спугнуть змею».

Вернёмся к ситуации на зарисовке 2. Может ли игрок черным цветом использовать стратегию *прояснения* для выбора эффективного способа борьбы с соперником на его территории?

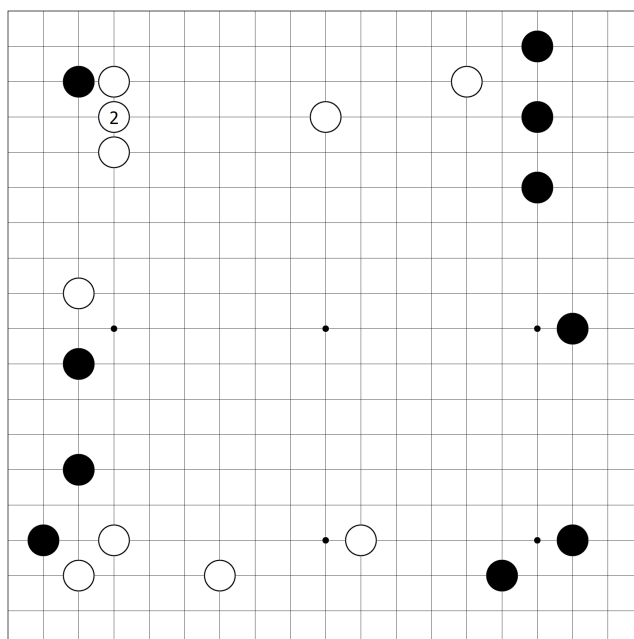
Согласно теории И-Го такую *проясняющую постановку* в лагере белых сделать можно.



зарисовка 2

Для игрока черными камнями *проясняющей постановкой* может быть прямое вторжение в угол (камень 1 на зарисовке 2). Идея в том, чтобы посмотреть, как игрок белыми камнями собирается защищать эту часть своей области. Какие у него могут быть возможности? Можно начать вытеснять черных из угла, пытаться их уничтожить на марше. Либо можно отдать им небольшую территорию в углу и сосредоточиться на удержании верхней стороны. Рассмотрим обе возможности.



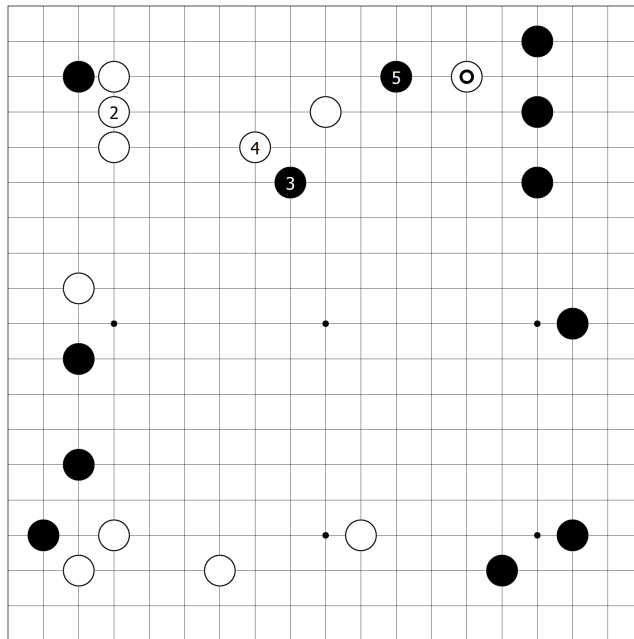


зарисовка 3

Если игрок белыми камнями предпочтет отдать сопернику управление над углом взамен на полноправный контроль над верхней стороной (зарисовка 3), то что предпринять игроку черным цветом? Соглашаться на предложенные условия? Изюминка концепции прояснения в том, чтобы претендовать на то, что в данный момент важно для соперника. Если игрок белым цветом отказывается от угла, то игроку черным цветом этот «бросовый» актив сейчас тоже не нужен. Если он не интересен конкуренту, то зачем его сразу брать? Всегда успеем! Поэтому игрок черным цветом, оставив свой камень в углу, приложит все усилия, чтобы сократить область белых на верхней стороне. *Изящное решение* в том, чтобы бороться только с тем, что представляет ценность для конкурента<sup>1</sup>.

Возможно, такой подход покажется слишком агрессивным. Но в данном случае игроку черным цветом нужно перехватить у соперника лидерство по накопленным активам. Всюду следовать за конкурентом и брать «что дадут» - это не путь победы.

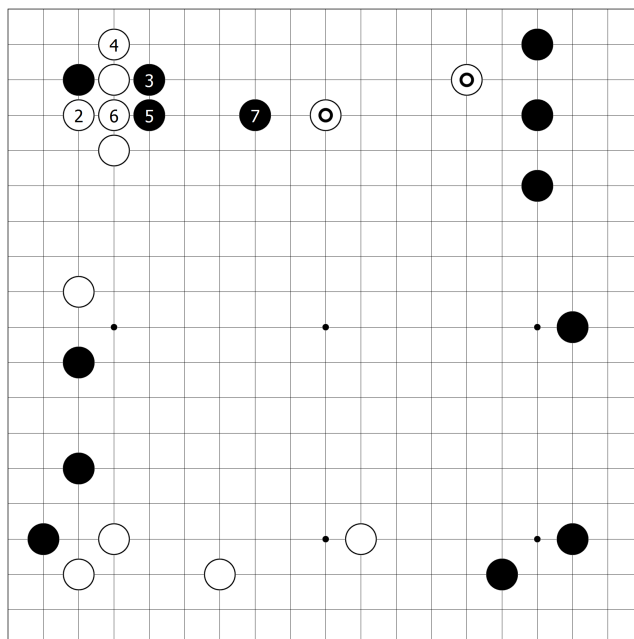
<sup>1</sup> При этом, конечно, необходимо оценивать «адекватность» противника, который может допустить ошибку, неожиданно отдав что-то очень ценное.



зарисовка 4

Реализация «второго удара» игрока черными камнями показана на зарисовке 4. Это не единственный вариант. Что произошло в итоге с областью, которую удерживают белые камни? Она “прижата”, а отмеченный камень оказался отрезан от своих союзников. И теперь игроку белым цветом необходимо искать способ либо его самостоятельного укрепления, либо соединения с основными силами. Успеет ли этот игрок нанести ответный удар в левом углу, захватив черный камень? Это целиком зависит от искусности игрока.

А что, если игроку белыми камнями сосредоточиться на удержании угла, вытесняя черные камни на верхнюю сторону?



зарисовка 5

Если игрок белым цветом ставит задачу *любой ценой* удержать угол (зарисовка 5), то в обмен на эту возможность, игрок черным цветом разрушает область белых камней на верхней стороне. Теперь вместо одного белого камня уже два попали под угрозу нападения со стороны черных отрядов. Два отмеченных белых камня оказались в тисках чёрных камней. Подобная ситуация означает для белого игрока изменение статуса верхней стороны. Из зоны его контроля она превратилась в место конфликта.

Из военной истории известно, что подобную ошибочную стратегию избрал Верховный главнокомандующий Вооруженными Силами Германии в 1942 году, приказав удерживать «крепость Сталинград» любой ценой. В результате этого ошибочного решения 6-я ударная армия генерал-полковника Паулюса оказалась в тисках окружения: с одной стороны армию теснили свежие части, подходившие с внешних к городу фронтов, а с другой стороны армия вела бои с частями Красной Армии, оборонявшими остатки города.

Конечно, германские войска захватили город (сохраненный левый верхний угол за белыми камнями), но позволили советскому командованию стянуть ударные силы и отсечь германскую группировку. Так образовался Сталинградский котел (два отмеченных белых камня). В результате поражения под Сталинградом германская армия понесла потери в живой силе до 300 000 человек. Войска потеряли веру в непобедимость. Почти во всех военных мемуарах отмечается, что гибель 6-й ударной армии Паулюса под Сталинградом стала национальной трагедией для всего германского народа. Более того, это поражение имело огромное значение для судьбы всего южного крыла Восточного фронта.[19]

Другой пример применения этой стратегической концепции – история начала Первой мировой войны. Основными движущими силами конфликта, еще до начала войны, были союз Антанты (Англия, Франция и Россия) и союз Центральных держав. Причиной войны стал конфликт интересов на Балканах.

Были ли события начала войны лишь стечением обстоятельств? Почему не допустить, что стратегами Германии и Австро-Венгрии была применена стратегическая концепция прояснения? Как это было?

Сначала был брошен «пробный камень» (также как на зарисовке 2). Им стал приехавший в Сербию на маневры австрийский эрцгерцог Франц-Фердинанд. В то время проект Австро-Венгрии присоединить Сербское государство ни для кого не был секретом. В самой Сербии были сторонники и противники такого объединения. Что означала поездка наследника престола империи в Сербию? Как эту поездку должны были понимать сами сербы и сторонние наблюдатели? Не была ли эта поездка косвенным намеком на то, что принц приехал в свои владения?

Конечно, в Австро-Венгрии не могли не знать об опасности для жизни эрцгерцога. Правда «в случае чего» у Австро-Венгрии был и другой наследник трона, а дети Франца-Фердинанда вообще не имели права на наследование, так как родились от неравного брака<sup>1</sup>.

Если бы поездка Франца-Фердинанда прошла в соответствии с программой, то позиции сторонников Австро-Венгрии в Сербии могли бы усилиться. Тем не менее,

---

<sup>1</sup> Эрцгерцог был женат на чешской дворянке не королевского происхождения.

радикальная группировка сербской молодежи организовала покушение<sup>1</sup> на эрцгерцога и его жену в городе Сараево.

Это событие позволило руководству Австро-Венгрии прояснить для себя ситуацию, и выбрать свою реакцию на нее. Сербскому руководству был объявлен ультиматум. “Вследствие” непринятия сербской стороной всех его условий, Австро-Венгрия объявила Сербии войну. Теперь союз Центральных держав должен был прояснить для себя расклад сил в Европе: будет ли Россия поддерживать Сербию или нет. А её поддержка означала вступление в войну всех стран Антанты.

В ответ на объявление войны сербам император России Николай II объявил генеральную мобилизацию. Это означало, что Россия начинала подготовку к войне. В условиях начала 20-го века объявление мобилизации означало в современном стратегическом языке «пуск баллистических ракет». Австро-Венгрии и Германии формально ничего не оставалось кроме как объявлять войну России, а значит и Антанте.<sup>2</sup> Формы такого “объявления” можно обсуждать, но факт остается фактом<sup>3</sup>.

Что это – стечение обстоятельств, или продуманная стратегия? Не будем забывать цену вопроса. В итоге войны в Европе рухнуло три империи: Австро-Венгрия, Германия и Россия. Могли ли политики пойти на будущие риски такой стоимости только из-за печальных «случайностей»?

Балканы вновь приковывают к себе внимание всего мира и в наше время. Самопровозглашение независимости Косово от Сербии в феврале 2008 года можно также рассматривать как проясняющий ход в большой игре мировых держав. Каков расклад сил в мировом сообществе между сторонниками сохранения прежней системы миропорядка и борцами за новую парадигму мироустройства? Какие шаги предпримет Россия, как один из ключевых игроков в лагере защитников сложившейся системы международных отношений? Какие шаги вообще возможны в современных условиях?

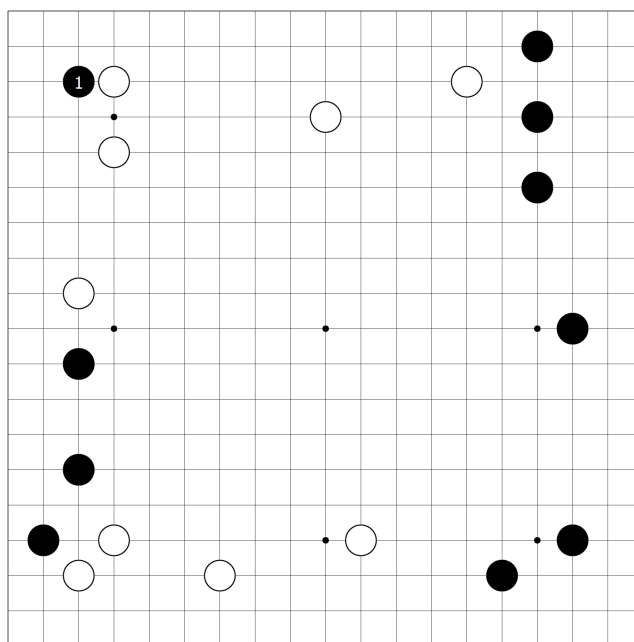
А как *прояснение* работает в бизнесе? Исследования рынков, пробные продажи и другие маркетинговые технологии – не примеры ли использования данной стратегической концепции?

---

<sup>1</sup> Покушений было даже два. Первое, неудачное, не изменило ход истории.

<sup>2</sup> У Германии были “свои счета” с Англией из-за борьбы за колонии в Африке и на ближнем Востоке.

<sup>3</sup> Имеется в виду агрессия Германии против русских туристов, находящихся в этой стране на отдыхе и лечении.



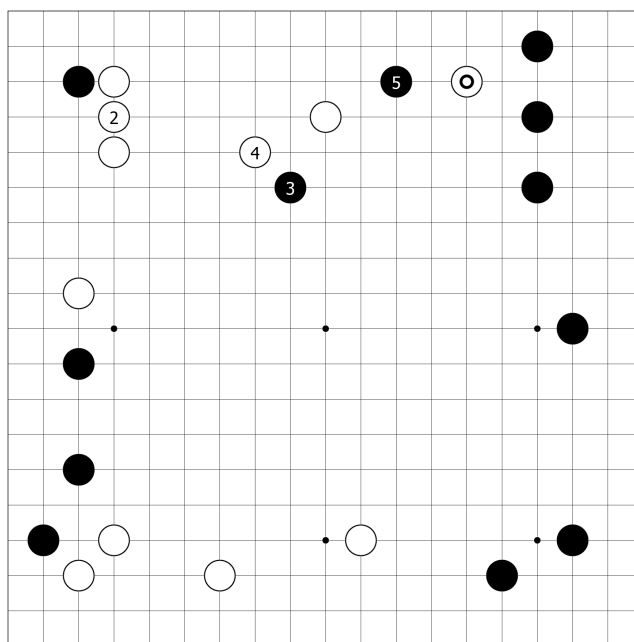
зарисовка 6

Если мы вновь взглянем на знакомую нам зарисовку с точки зрения борьбы компании (игрок черным цветом) за сердца потребителей (перекрестки поля игры), то можем многое для себя открыть. В игре участвуют не только два цвета: черный и белый. Третий цвет – цвет поля игры (в нашем случае бесцветный) – это тоже участник. По сути дела, за этот цвет и разворачивается борьба между игроками.

Как видно, верхняя сторона «рынка» представляет собой территорию, на которой разворачивается конкурентная борьба. Чем интересна черным территория, удерживаемая белыми камнями? Она интересна тем, что это «разогретый» рынок, с уже сформированной у покупателей потребностью в продукте. Напротив, в центре игрового поля «рынка» как такового еще нет, или говоря другими словами, там его еще нужно формировать. Игрок белым цветом тратил на освоение рынка на левой стороне и вверху свои ресурсы и время. Он «ставил»<sup>1</sup> на рекламу, на продвижение продукта. Его ходы-камни стоят размашисто, с большим пафосом. Можно, конечно, оставить ему всю огромную нишу слева и вверху игрового поля и заняться освоением пустых пространств. Но какое решение примут черные?

Что если «черный игрок» считает, что ему в данном случае более эффективно войти на готовый рынок игрока белыми камнями, завоевав на нем свою долю? Не об этом ли выборе говорит нам «пробный ход» черным камнем 1? Да, все так. Задача пробного черного камня: определить, какие «сердца потребителей» – в углу или на стороне – будет защищать его «белый конкурент».

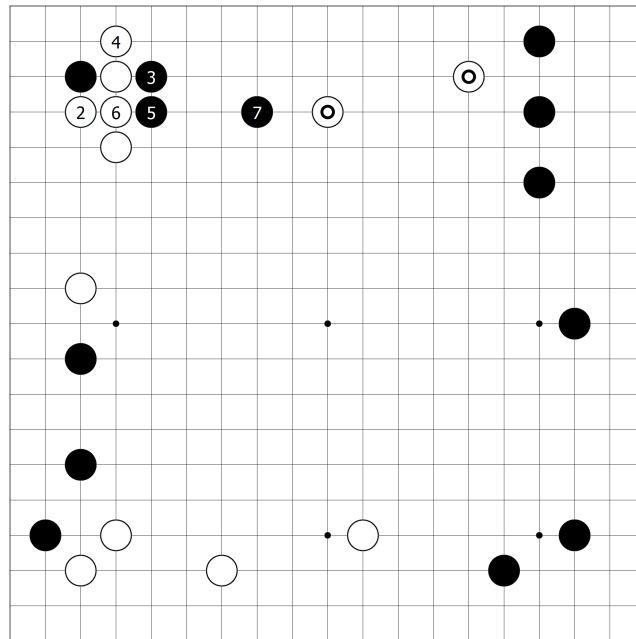
<sup>1</sup> Так и хочется сказать «ставил камни».



зарисовка 7

Стратегия такова. Если конкурент отдает угол, сосредоточив свои усилия на удержании верхней стороны, то игрок черным цветом оставляет вложения в угловую нишу на прежнем уровне - один камень. Он переключается в этом случае на сокращение рыночной доли конкурента на верхней стороне. Тем более, что вверху справа у игрока черным цветом есть крепкие позиции на рынке. Расширение рыночной доли от своих прежних инвестиций более выгодно, чем борьба за маленькую долю в левом верхнем углу, а тем более под контролем игрока белыми.

Обратим внимание, что игрок черными камнями сначала сокращает возможное расширение доли рынка конкурента в сторону центра, заставляя игрока белыми камнями защищать сердца “своих потребителей”, а затем вторгается на рынок соперника уже от своих крепких позиций справа, сокращая рыночную долю конкурента теперь уже очень значительно. При этом ситуация в углу слева всё еще не определена. Не ясно, кто же там что имеет.



зарисовка 8

Если же игрок белым цветом проявляет интерес к сохранению за собой угловой ниши, окружая черный камень и “съедая” его в конечном итоге, то в обмен ему угрожает потеря всего своего рыночного сегмента на верхней стороне.

Повторим, что важная изюминка *концепции прояснения* - действовать там, где лежат интересы конкурента и играть в тех областях рынка, которые представляют для него ценность, оставляя другие области как бы «на потом». Пускай конкурент, если считает нужным, переоценивает свои приоритеты и переходит в те сегменты, которые он ранее котировал для себя как малоценные. Добавят ли капитализации такие переходы, больше напоминающие метания?

Эта, на первый взгляд, «простая» стратегия не всегда находит понимание у менеджеров, принимающих серьезные конкурентные решения. Не бывает ли так, что кто-то продолжает настаивать на инвестициях в те сектора, которые настолько малоприбыльны сейчас и в будущем, что неинтересны даже их потенциальным конкурентам? Чем руководствуются такие менеджеры? Только тем фактом, «что мы там до этого поставили наши камни (сделали пробные инвестиции), и они не пропали»? Конечно, даже в игре И-Го поставленный камень может быть окружен и снят только с течением времени. Из-за этого возникает иллюзия, что он эффективен. Ведь он стоит, занимает место на рынке, в него вложено время и деньги! Важно не только видеть свои камни, но и анализировать *пустоту*, которую камни организуют в территорию. Если территории нет, то камень лишь отвлекает внимание. В итоге, именно наличие территории и её размер определяет эффективность сделанных ранее постановок.

Ярким примером хода «против рынка» являлась политика советско-российского легкового автопрома. Заводы хотели выпускать продукцию, не соответствующую потребностям и желаниям покупателей, но получать за это высокие прибыли. Эта политика «сходила с рук» пока рынок автомобилей имел протекционистские ограничения. Никаких стратегических шагов кроме попыток административного закрытия и удержания

рынка не предпринималось<sup>1</sup>. Прогнозы продаж на 2008-2009 года говорят о том, что российский авторынок сегодня практически потерян для отечественных производителей. В 2007 году иностранные производители заняли 80% рынка. «АвтоВАЗу» досталось 9% рынка с перспективой снижения, остальным отечественным заводам - менее 1%.

Отечественные автомобили не изящны. Почему? А изящны ли решения отечественных автомобилестроителей? Они соответствуют своим автомобилям? Изящество начинается с головы и в голове. Изящество не получится само по себе. Руки и ноги отвечают только за исполнение изящества. Изящное решение в данном примере? Сейчас, задним числом, можно было бы предложить *прояснение*.

Стратегических ходов много. Это так, иногда, кажется, что их нет. Возможным ходом для российского автопрома могла бы стать стратегическая кооперация с иностранными производителями<sup>2</sup>. Тонкая игра по передаче им в управление части рынка (как это показано на зарисовке 15)<sup>3</sup> и получение новых ресурсов на развитие точно позиционированных рыночных секторов<sup>4</sup>. Это классическая оборона. Правильно применить ее – искусство. А закрепив за собой “свой сектора” в будущем можно начать новое наступление пользуясь преимуществами аборигена. Но, чтобы сочетать оборону и наступление – надо иметь полководца. Полководец нужен даже в том случае, если не осталось ничего кроме партизанских действий.

#### **Выводы:**

1. *Проясняй!* Эта короткая, но емкая по смыслу и понятная по форме команда для действий в чужих сферах влияния<sup>5</sup>.
2. Прояснение как метод широко используется во многих областях деятельности. В бизнесе, политике, на войне. Иногда этот метод можно назвать *провокацией*.
3. Сутью стратегической концепции, лежащей под изящным решением “*проясняй*”, является гибкость ответа на действия конкурента или противника. Принцип: сначала выясни, что ценит твой соперник.
4. Это решение может быть связано с жертвой. Жертва может быть иногда необходима для проверочных действий. Любое действие – это вложение времени и ресурсов. Однако нужно быть готовым немедленно отказаться от дальнейших вложений на бесперспективных участках, следуя за рынком или противником. Следовать не означает подчиняться или попасть под контроль. Следовать, означает - сопровождать. В сопровождении важно чувствовать энергию прилипания<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Это похоже на попытку сбить камни противника с игрового поля рукой. К чему может привести такая стратегия? К тому, что твои камни будут так же сброшены на других игровых полях?

<sup>2</sup> В феврале 2008 года автомобильный концерн Renault-Nissan купил 25% акций «АвтоВАЗа».

<sup>3</sup> Постановка белого камня 2.

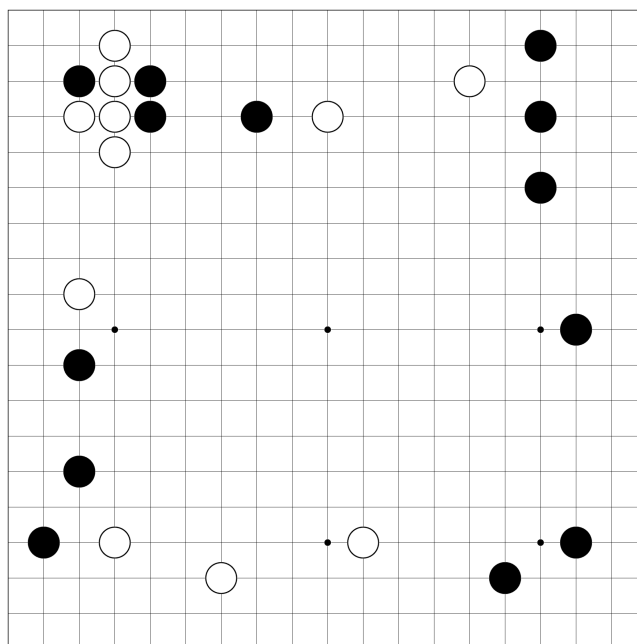
<sup>4</sup> Например, дешевых и приспособленных к российским дорогам “народных автомобилей”.

<sup>5</sup> Часто ее называют “разведка боем”.

<sup>6</sup> Зарисовка 10. Операция черных начинается с “камня прилипания” под номером 1. Подробнее об энергии прилипания можно узнать на семинарах, проводимых авторами книги. Некоторые незнакомые виды энергии достаточно проблематично описать словами, зато просто показать.



**Вопрос для самостоятельной работы:** Могут ли в свою очередь белые применить стратегическую концепцию прояснения против построений черных камней на правой стороне (зарисовка 9)?



зарисовка 9

## Второе изящное решение. Смотри в оба!

*Стратегическая концепция альтернативы* помогает принять решение, когда есть два или более равноценных путей развития. Как сделать правильный выбор? Концепцию применяют для планирования своих действий на нескольких участках, связанных общей стратегией<sup>1</sup>.

В рамках летней кампании 1943 года Курская дуга являлась одним из участков грандиозной линии фронта, протянутой от Черного до Белого морей. Общим пространством решений был Восточный фронт<sup>2</sup>. На некоторых участках, таких как Ленинградский фронт, у Красной Армии не было альтернатив – стояла только одна задача. На Ленинградском фронте - деблокировать город. [8]

В отличие от Ленинграда и Волхова, Курская дуга была местом, где у командования Красной Армией был стратегический выбор: наступать либо обороняться. Эта альтернатива являлась сильнейшим фактором беспокойства. В том числе, советского Главковерха И.В. Сталина. По мнению русского командования оба варианта были приемлемы для Красной Армии, однако приносили одинаково непредсказуемый эффект.

Как же в этой ситуации поступило советское военное руководство? Им было найдено *изящное решение* - не выбирать, а «смотреть в оба», прислушиваясь к выбору противника. Пока на фронте в районе Курской дуги сохранялась альтернатива, командование Красной Армией не принимало решений на наступление<sup>3</sup>, а внимательно следило за действиями германских войск. Альтернатива была следующей. Если командование Германии отказывается от наступления на курский выступ, то Красная Армия переходит здесь в наступление, используя его как выдвинутый на запад плацдарм. А если германское командование принимает решение проводить наступательную операцию, то Красная Армия встретит врага на заранее подготовленных оборонительных рубежах.

Освободившись от груза ответственности по принятию решения о наступлении на этом направлении, советское командование сосредоточилось на других задачах. Таких как накопление сил, оборудование тыловых районов, разведка, партизанское движение, формирование и обучение подразделений. То есть, было сэкономлено, во-первых, время<sup>4</sup>, а, во-вторых, **ресурс стратегии** (духовные, эмоциональные и интеллектуальные силы)<sup>5</sup>,

<sup>1</sup> То есть ситуацию рассматривают вместе с её контекстом, в более широком масштабе, а не локально или изолированно.

<sup>2</sup> В свою очередь для Германии Восточный фронт был одним из частных фронтов, наряду с Западным фронтом, противостоянием в Средиземноморье и Атлантике.

<sup>3</sup> Хотя такие предложения поступали от некоторых советских генералов.

<sup>4</sup> Экономия времени – это возможность сделать что-то еще, возможно, очень важное. Экономия времени в И-Го означает возможность поставить камень в какое-то место, то есть сделать дело, что-то изменить. Экономия времени, безусловно, самая ценная из всех возможных.

<sup>5</sup> Знаменитый древнекитайский стратег Чжугэ Лян на примере своей последней войны показал, что ресурс стратегии ограничен. Чжугэ Лян не мог взять приступом крепость, в которой оборонялся другой великий древнекитайский стратег Сыма И. Все стратагемы Чжугэ Ляна оказывались разгадываемы. Сыма И никак не «попадал на крючок». К примеру, Чжугэ Лян прислал Сыма И послание и закрытый ларец. Сыма И, не читая, сжег послание и немедленно приказал выбросить ларец. В итоге Чжугэ Лян перестал спать, пытаясь найти «формулу победы». Так он не спал около 100 дней, в результате чего оказался на краю гибели. Его ресурс стратегии был исчерпан. Перед смертью он подготовил последнюю стратагему для отвода армии с наступательных рубежей, которую передал своим помощникам. Благодаря этой последней стратагеме

который всегда тратится на принятие таких сложных решений как наступление. Ведь цена ошибки в таких решениях может быть непомерно высокой.

Имея равные альтернативы, не стоит торопиться определять свою позицию. В этом и состоит *изящное решение*: имея равные альтернативы, не спешить выбирать за конкурента.

Если выбирает конкурент, то мы экономим силы и время, не растрачивая их на проведение сложных аналитических расчетов по выбору решения. А это важная экономия. Ведь ресурс стратегии есть лишь у стратегов и лидеров. Более того, появляется возможность действовать на других срочных участках, которые требуют немедленного вмешательства.

Конечно, существует риск того, что в будущем может выявиться не просчитанное негативное последствие решений конкурента. К примеру, для Красной Армии на Курской дуге такой риск состоял в том, что она могла не выдержать натиск германских войск. Правда, с такой же вероятностью Красная Армия могла «провалиться» и наступление. Найти выход в подобной ситуации помогает изящное решение: переложить всю тяжесть выбора на чужую голову.

Русское командование в операции под Курском повело себя стратегически, так как выбрало оборону только потому, что германское командование выбрало наступление<sup>1</sup>. То есть, вся тяжесть выбора целиком легла на германское командование. О том, каковы были эти нагрузки, свидетельствуют воспоминания германских военачальников.

Гейнц Гудериан, генерал-инспектор бронетанковых войск Вермахта, записал свой разговор с Адольфом Гитлером после одного из совещаний в ставке. В повестке дня снова стоял вопрос: наступать или обороняться под Курском. Мнения генералов разделились. Гудериан и Модель категорически выступали против наступления. Фельдмаршал Эрих фон Манштейн занял очень сложную позицию (уже тогда у него были серьезные трения с Гитлером по стратегическим вопросам войны). Манштейн говорил, что наступать можно, но немедленно, так как это нужно было сделать еще две недели тому назад. А если решение будет затягиваться, то наступать не следует. Ближайшие советники Гитлера, такие как начальник штаба Верховного главнокомандования Вооруженных сил Вильгельм Кейтель и начальник штаба Сухопутных сил Германии Карл Цейцлер настаивали на наступлении в любом случае. Окончательное решение должен был принять сам фюрер.

Гудериан так описывает свой разговор с Гитлером: «После окончания совещания я взял Гитлера под руку и попросил разрешения сказать ему откровенно несколько слов. Он согласился, и я начал убедительно просить его отказаться от наступления на Восточном фронте, так как ему должно быть видно, с какими трудностями мы должны бороться уже сейчас. Я закончил вопросом: "Почему вы хотите начать наступление на востоке именно в этом году?"... Гитлер ответил на это буквально следующее: "Вы совершенно правы. При мысли об этом наступлении у меня начинает болеть живот". [9]

---

своего военачальника, армия Чжугэ Ляна так искусно уходила с позиций, что Сыма И был уверен, что её ведет сам Чжугэ Лян. Хотя, конечно, через шпионов до него дошли слухи о кончине Мастера.

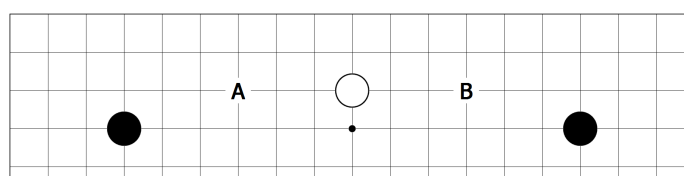
<sup>1</sup> Важно учитывать то, что между моментом принятия решения о наступлении и самим наступлением может пройти не одна неделя. Войска развертываются с заданной скоростью, которая может быть рассчитана. На подготовку наступательной курской операции «Цитадель» с германской стороны было затрачено несколько недель.

Как видно из этого исторического документа, Адольф Гитлер буквально на физическом уровне переживал всю степень ответственности за решение такого огромного стратегического масштаба как одобрение операции «Цитадель»<sup>1</sup>.

Стоит отметить, что к концу 1944 года Гитлер уже с трудом подписывал документы – так сильно дрожали руки.<sup>2</sup> Энергия человека, занимающего высокие руководящие посты и принимающего по-настоящему ответственные, ключевые решения, расходуется намного быстрее и в большем объеме, чем это кажется менеджерам и исполнителям.

Поэтому применение *концепции альтернатив* – это важный способ сберечь такой ключевой ресурс успеха, как **стратегический жизненный ресурс руководителя**. Много ли известно сберегающих технологий принятия эффективных решений?

Наиболее наглядно *концепция альтернатив* может быть показана с помощью моделей стратегического искусства И. Снова обратимся к игре И-Го.

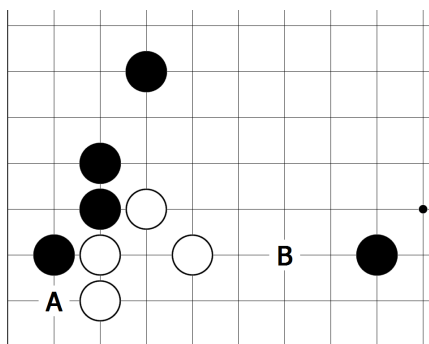


На зарисовке 10 показана альтернатива развития белого камня. Игрок белым цветом может с равным успехом развернуться и влево (точка А), и вправо (точка В). Что же определяет возможные долгосрочные эффекты? Их можно выявить, рассматривая остальную часть игрового поля.

Имея такую альтернативу, игрок белыми камнями может на этой стороне ничего не предпринимать. Ситуация может быть «заморожена» до тех пор, пока одна из этих возможностей не исчезнет из-за действий соперника, либо не будет потеряно **качество равноценности** альтернатив из-за изменений на соседних участках игрового поля.

<sup>1</sup> Германское название операции по отсечению Курской дуги и окружению советских войск

<sup>2</sup> Рейхсминистр военной промышленности Германии Альберт Шпеер, часто встречавшийся с А. Гитлером в последние месяцы его жизни, описывает то тягостное впечатление, которое производил на него фюрер: «Гитлер усох, сморщился и одряхлел. Его руки дрожали, при ходьбе он сильно сутулился и подволакивал ноги. Даже голос его дрожал, потерял былую силу и эмоциональную окраску, а в минуты сильного возбуждения срывался, что характерно для стариков. Его кожа пожелтела, лицо стало одутловатым. Прежде всегда опрятная военная форма, в последний период его жизни часто бывала покрыта пятнами от пищи, не удерживавшейся в его трясущейся руке.» (Альберт Шпеер, «Третий Рейх изнутри. Воспоминания Рейхсминистра военной промышленности»). Шпеер делает вывод, что к этому состоянию А. Гитлера привели постоянные нервные перегрузки, связанные с его деятельностью в качестве главы воюющего государства. Интересно, что Иосиф Сталин также не избежал подобной участи. Одной из рук он едва мог поднимать свою знаменитую трубку.

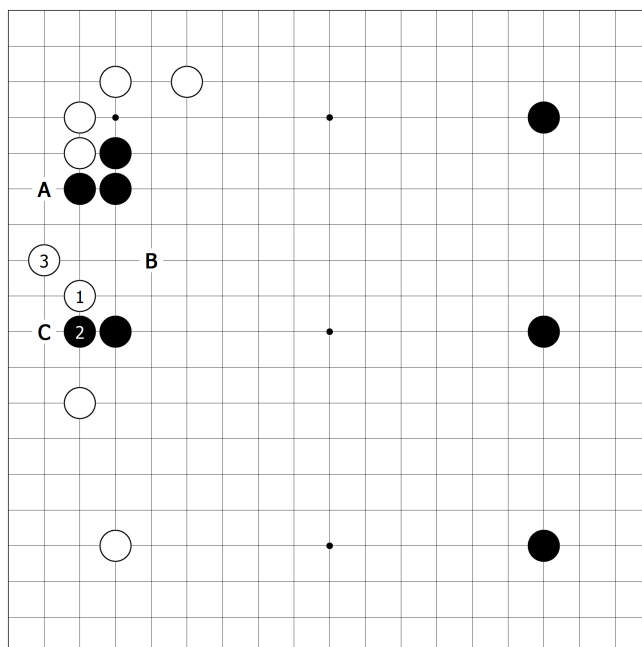


зарисовка 11

Другой пример показан на зарисовке 11. У отряда белых камней, расположенного в углу, есть альтернатива обеспечения своей группы «базой»<sup>1</sup>. Игрок белыми может добавить камень в точку А, либо в точку В. Обе постановки обеспечивают отряду белых камней минимальное жизненное пространство, то есть окончательный переход «в плюс». Такой отряд будет приносить как минимум *две единицы капитала* (территории)<sup>2</sup>.

Если существует альтернатива, позволяющая решить задачу выживания (рентабельности) с *равной* эффективностью, можно **не использовать ни одну из этих возможностей**. Освободившееся время и силы можно направить на решение *срочных* задач на иных важных участках деятельности.

Стратегическая концепция альтернатив используется иногда для того, чтобы определить целесообразность вторжения в чужую сферу влияния.



зарисовка 12

<sup>1</sup> Базу можно понимать и как минимальную отдачу (рентабельность) от вложений на этом участке игрового поля. В данный момент белые камни *рентабельны*, так как сделанных инвестиций достаточно для поддержания их жизни и снабжения (обеспечения затрат на функционирование этого проекта).

<sup>2</sup> См. Приложение.

Эффективность вторжения белыми камнями 1 и 3 в пространство отряда черных камней на левой стороне может быть оценена с помощью *концепции альтернатив*. Если у нашего действия на «чужом» рынке есть альтернатива из *трёх вариантов* дальнейшего развития, то такой проект можно начинать.

Белые камни на зарисовке 12 могут получить развитие в сторону верхнего левого угла - точка А; в центр (с целью разделения «бизнеса», организованного черными камнями, на части) - точка В; и в сторону ближайших союзников на левой стороне - точка С. Поэтому, такой проект игрока белыми камнями по вторжению и сокращению территории противника «просто обречен» на успех. Невозможно же сразу перекрыть все три направления! Остается лишь смотреть в оба<sup>1</sup>.

Если у проекта простая альтернатива (два варианта) дальнейшего развития, то инвестиции в него становятся *рискованными*. Если же альтернативы нет, то риски могут превысить ожидаемые выгоды. Отражение этой закономерности заключено в правило: на чужой территории имей *тройную альтернативу*, или, говоря словами прусского военного теоретика Мольтке, три «выхода из положения»<sup>2</sup>.

Можно ли действовать, если альтернатива одна (две возможности) или альтернативы нет (единственный путь)? Конечно можно, но риски таких решений лежат на том, кто их принимает. Иногда без подобного риска невозможно завоевать лидерство на рынке или одержать победу в игре.

Взглянем на стратегию «Газпрома» по расширению (диверсификации) способов транспортировки газа на газовый рынок Европы с помощью стратегической концепции альтернатив.

Имея лишь один выход на европейский рынок через страны Восточной Европы «Газпром» не только становится заложником «несговорчивых» транзитеров. Некоторые страны, по которым проходит труба, часто оказываются неспособны гарантировать стабильность, своевременность и безопасность транзитных поставок через свою территорию.<sup>3</sup> То есть, речь идет о серьезном недополучении прибыли.

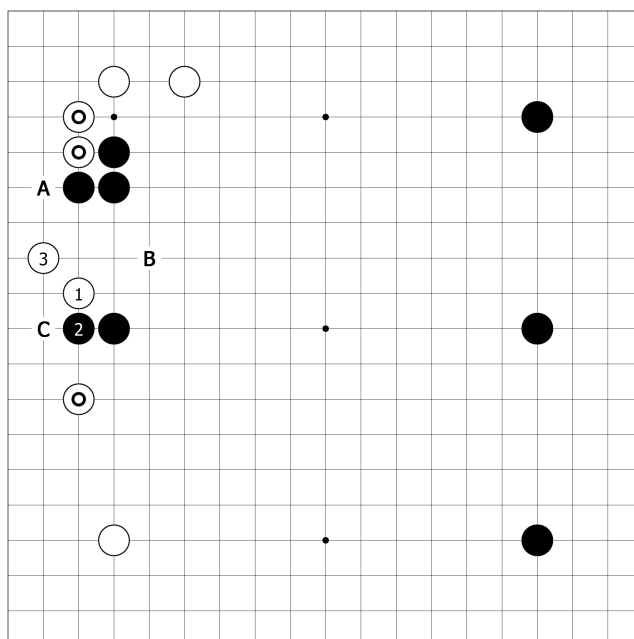
Какие стратегические принципы были положены руководством концерна при принятии решения о создании альтернатив доставки газа в Европу? Речь идет о проектах Северного и Южного газопроводов, которые пройдут по «нейтральной» морской территории.

---

<sup>1</sup> В данном случае – в три стороны.

<sup>2</sup> Афоризм Мольтке «стратегия – это система выходов из положения» усложняет команду “смотри в оба”, но повышает надежность исполнения.

<sup>3</sup> Достаточно вспомнить ситуацию с хищением газа с территории Украины в государственных масштабах.



зарисовка 13

На зарисовке 13 видны подготовленные рубежи на флангах белых построений: отмеченные белые камни сверху и снизу от камней 1 и 3. Игрок белыми камнями готовил вторжение, вкладывая время и ресурсы, готовя почву для появления альтернатив. Не будь белых камней на флангах черного отряда, не было бы альтернатив развития для камней вторжения.

С помощью стратегической концепции альтернатив может быть описана и более общая стратегия «Газпрома» по расширению географии поставок газа. Чем больше альтернатив направлений поставок (западное, восточное, южное), а также способов доставки (железная дорога, море, трубопроводная система), тем устойчивее становятся позиции игрока на игровом поле мирового газового рынка. Усиление позиций, как в бизнесе, так и в игре И-Го выражается в росте капитализации компании (игрока) и в увеличении подконтрольной доли рынка.

#### Выводы:

19. “Смотри в оба” произносят, когда необходимо выбирать между различными вариантами дальнейших действий. Частично эта концепция может быть описана через стратегию диверсификации, изучаемой в теории менеджмента.
20. Концепция работает только для **равноценных**<sup>1</sup> альтернатив на данном конкретном поле деятельности. Для определения равноценности необходимо учитывать не только конкретный локальный участок, но и его «фланги».
21. Если у игрока на рынке есть равноценная альтернатива, то ему не обязательно немедленно принимать решение, то есть можно “не определяться”. Таким образом, может быть выполнено стратегическое правило “не определяйся без необходимости”.
22. Стратегическая концепция альтернатив помогает лидеру, принимающему решения, экономить **время** - главный дефицитный ресурс, а также свой личный **ресурс стратегии**, который затрачивается на принятие любого ответственного решения.

<sup>1</sup> Или равноопасных.

Задача - переложить тяжесть ответственности на руководство конкурента. Повторим, что речь идет *исключительно* об альтернативе с равной эффективностью. В случае наличия более выгодного и менее выгодного варианта, выбирать следует более выгодный, пока его у вас не перехватили.

23. Для случаев вторжения в чужую сферу влияния оптимально располагать *тройной альтернативой*. Только такой запас прочности позволяет избежать уязвимой позиции. Можно действовать и при наличии простой альтернативы (два варианта) и даже в отсутствии таковой (есть только один вариант). В этом случае необходимо точно просчитывать риски, которые неизбежны. Не стоит действовать там, где даже единственный вариант сомнителен. Конечно, можно рассчитывать и на ошибку конкурента, но это уже риск, а не *изящное решение*.



## Третье изящное решение. Ищи скрытое!

Стратегическая концепция, разбираемая в этой главе, описывает ситуации или позиции, в которых есть *скрытый ресурс*. Этот ресурс может стать «неожиданной» **возможностью**, а может таить в себе что-то еще.

Пример из военной стратегии взят из периода Гражданской войны в России после революции 1917 года. Этот период почти не проанализирован с точки зрения искусства стратегии.

Перенесемся на юг бывшей Российской империи. Полуостров Крым – последний оплот Белого движения. Во главе правительства Юга России стоит один из самых выдающихся стратегов Гражданской войны барон Петр Николаевич Врангель. Перед ним сложнейшая задача. Крым не способен обеспечить своё существование, будучи полностью отрезан от остальной части России. В Крыму не хватает продовольствия, фуража, угля, вооружений. Полностью отсутствует военная промышленность. Сельское хозяйство едва обеспечивает население зерном. Как распутать сложнейший узел социальных противоречий?

Белое движение в Крыму оказалось в ситуации нехватки жизненного пространства. Не было возможности обеспечивать суверенитет от Советской России на столь ограниченной территории. Мы подробно разбираем проблему организации жизнеобеспечения в Приложении. Особенность ситуации барона Врангеля в том, что в Крыму нет достаточного пространства для обеспечения полной автономии. То есть не было возможности «застроиться» на месте, получив **неотъемлемую территорию**<sup>1</sup>.

Армия – гарант суверенитета – должна хорошо снабжаться вооружением и продовольствием. Военную помощь готова была оказывать Франция. Однако кроме армии в государстве есть еще и население<sup>2</sup>. Перед Врангелем же стояла задача сохранить русский имперский уклад на полуострове Крым.

В подобной стратегической ситуации существует всего четыре варианта дальнейшего развития событий: построение неприступной цитадели, расширение жизненного пространства, бегство или сдача в плен. Эти варианты, конечно же, известны в стратегическом искусстве. Не удивительно, что и в военной стратегии, и в игре И-Го эти варианты также являются основными путями решения похожих проблем.

Все эти возможности хорошо понимал и барон Врангель. Сдача в плен на милость Советской России, на которой настаивала британская дипломатия, была для руководства Юга России неприемлема.

П.Н. Врангель, вступив в командование Вооруженными силами Юга России весной 1920 года<sup>3</sup>, своевременно начал готовить и возможную эвакуацию Крыма. Он очень хорошо понимал, что хотя шансы расширить жизненное пространство существуют, необходимо готовиться к худшему, то есть к уходу через море. Благодаря его

<sup>1</sup> Василий Аксенов в романе «Остров Крым» красиво выстраивает версию автономии.

<sup>2</sup> В Крыму накопилось большое количество людей, бежавших из центральной России и Украины от «ужасов советской власти».

<sup>3</sup> После ухода прежнего командующего Вооруженными силами Юга России А.И. Деникина.

исключительной твердости в этой подготовке, эвакуация Крыма, когда до неё дошло дело, прошла действительно блестяще<sup>1</sup>.

Третий самый предпочтительный путь – расширение жизненного пространства за счет присоединения к Крыму каких-то внешних областей – также был в стратегическом замысле генерала.

Вообще глубокий анализ альтернативы бегства или выживания – уровень искусства стратегии.

Барон Врангель понимал, что в случае невозможности построения неприступной цитадели или невозможности расширения жизненного пространства, он должен *вести* поражение, то есть ему предстояло проиграть с наименьшими потерями. И победа, и поражение требуют огромного напряжения внутренних и внешних сил. Только в случае стремления к победе можно утешить себя надеждой на будущее. Если же военачальник *ведет* поражение, то ко всем обычным для победной стратегии нагрузкам, на него ложится еще и эмоциональная тяжесть проигрыша. Тот, кто терпел поражение, поймет, о каких нагрузках здесь идет речь<sup>2</sup>. **Поражение всегда труднее победы.**

Разрабатывая план операции по расширению жизненного пространства, барон Врангель учитывал огромное превосходство советских войск на континенте по сравнению с численностью его армии<sup>3</sup>. При этом он учитывал такой сложный стратегический фактор как *соотношение* размера удерживаемых им пространств и пространств, подконтрольных его противнику. Небольшому клочку земли на крымском полуострове противостоял неприятель с территории бывшей империи. Добавим к этому энергию новой власти, энтузиазм её апологетов и давление новой идеологии.

С помощью остатков старой армии Врангель мог захватить, но не мог удержать достаточное для своей безопасности жизненное пространство. Поэтому он занялся поиском *скрытого ресурса* для своего вторжения на территорию большевиков. И он нашел такой ресурс.

На юге России кубанские казаки больше других пострадали от советской власти. Более того, на Кубани всегда были сильны «самостийные» настроения. Тоталитарная власть «красной нечисти», как называли на Кубани коммунистов, была для казаков хуже оккупации германскими захватчиками.

Барон Врангель нашел верную болевую точку обороны большевиков на южных территориях России. Вторжение на Кубань, поддержанное восстанием казаков, обещало уничтожить власть коммунистов на Кубани и обеспечить Крым необходимым для жизни продовольствием. Врангель рассчитывал даже организовать продажу зерна за границу, чтобы закупать всё необходимое для армии и полуострова.

---

<sup>1</sup> История Крыма за 20-й век насчитывает три эвакуации: одна была проведена бароном Врангелем, став примером безупречной организации. Две других: советская - в 1942 году и германская - в 1944 году стали примерами настоящих трагедий.

<sup>2</sup> Вот как сам правитель Юга России барон Врангель описывает эти нагрузки: «Кубанская операция закончилась неудачей. Прижатые к морю на небольшом клочке русской земли, мы вынуждены были продолжать борьбу против врага, имевшего за собой необъятные пространства России. Наши силы таяли с каждым днем. Последние средства иссякали. Неудача, как тяжелый камень, давила душу. Невольно сотни раз задавал я себе вопрос, не я ли виновник происшедшего. Все ли было предусмотрено, верен ли был расчет?» [2]

<sup>3</sup> «Соотношение сил было не в пользу Русской армии не менее как в три, три с половиной раза». [2]

Казачи представляли собой *скрытую угрозу* для большевиков. Советской власти потребуются ещё годы репрессий, прежде чем эта скрытая угроза будет ликвидирована.

Барон Врангель считал направление экспансии на Кубань основным. Однако он предпринял еще один стратегический ход. До начала кубанской операции, весной 1920 года, был нанесен удар по Северной Таврии. Это была классическая *стратегия прояснения*.

Войска большевиков сосредоточились на борьбе в северном Крыму и сконцентрировали там свои основные силы. Тем самым командование РККА было вынуждено определить свою позицию в Северной Таврии. На это и рассчитывал русский полководец. Следующим его шагом была высадка на Кубани. Сочетание двух стратегических концепций<sup>1</sup> обещало принести успех Белому движению.

Кубанская операция, которая проводилась зимой 1920 года, была провалена на уровне «менеджмента»: генералов и начальников штабов, ответственных за разработку и реализацию самой операции. Врангель не мог себе простить того, что он лично не взялся за исполнение этой важнейшей стратегической операции. Генералы, хорошо показавшие себя в других операциях, не справились в столь сложной многоаспектной «позиции» и провалили реализацию стратегического плана своего лидера.

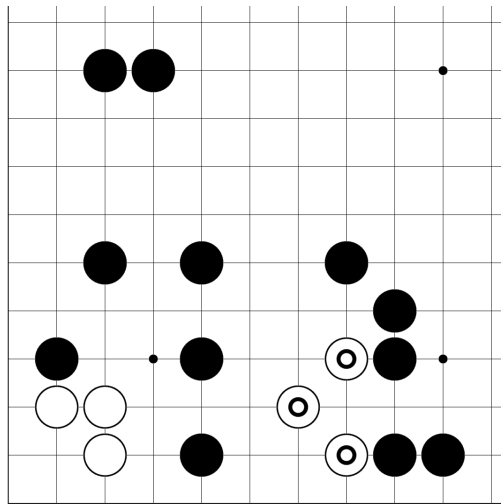
Чем занимался главнокомандующий в это время? Он потратил много сил на восстановление государственной власти в Крыму, на переговоры с международными посредниками о гуманитарной помощи и на борьбу с русской псевдо-патриотической эмиграцией, которая сделала всё, чтобы Врангель потерпел поражение. Бежавшим за границу деятелям февральской революции и «отцам русской демократии» был невыгоден успех «Крымского проекта», так как тогда Врангель получал титул спасителя Отечества и право распоряжаться заграничными банковскими счетами царской России.

Часто борьба со своими союзниками лишает тебя последних запасов времени и сил. Не бывает ли так, что корпорация терпит большие убытки и теряет рынок только из-за внутрикорпоративной борьбы? Не подобным ли образом некоторые менеджеры делают из *большой* корпорации своё *малое*, паразитируя на «теле» компании?

Стратегический план барона Врангеля можно смоделировать на игровом поле И-Го.

---

<sup>1</sup> Конечно, стратегических концепций в этой большой «игре» применялось больше, но мы пока выявили две.

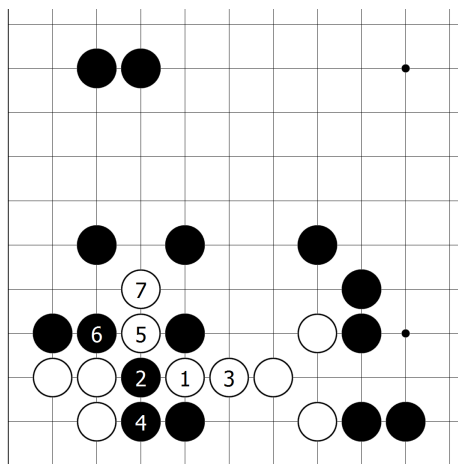


зарисовка 14

На зарисовке 14 мы попытались построить модель южного фронта Гражданской войны весной 1920 года. Здесь не рассматриваются внешние по отношению к России территории.

В нижнем левом углу - отряд из трех белых камней, удерживающий небольшое пространство. Этого пространства недостаточно для построения неотъемлемой территории. Более того, если сейчас игрок белым цветом ничего не предпримет, то игрок черным цветом окончательно лишит своего противника возможности выжить в этом углу<sup>1</sup>. Инициатива в данной ситуации играет решающую роль.

Справа в окружении черных отрядов расположены три отмеченных белых камня. Сейчас они – пленники черных камней. Но так как они не сняты с поля, а всё еще находятся на нем, эти белые камни могут представлять собой потенциальную угрозу для черных. В свою очередь игрок белыми камнями может их использовать как свой *скрытый ресурс* в позиции противника.



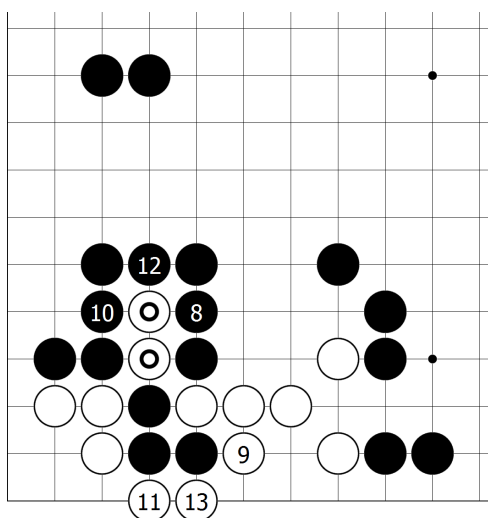
зарисовка 15

В чем заключался план барона Врангеля? Для успешного решения задачи предстояло провести наступление по двум направлениям: на Кубани (камни 1 и 3) и в

<sup>1</sup> Доказывается несложным игровым вариантом.

Северной Таврии (камни 5 и 7). Белые камни 5 и 7 – это жертва, которая необходима для сковывания сил противника на этом участке фронта. Именно с этой целью армия Врангеля временно захватывает Северную Таврию.

–



зарисовка 16

Следующий этап – это использование *стратегии скрытого ресурса*. Смотрим нижнюю сторону на зарисовке 16. После одиннадцатой постановки черным необходимо захватить в плен отмеченные белые камни. В ответ камень под номером 13 соединяет все силы белых. Группировка белых камней обретает достаточное для обеспечения жизни пространство. Игрок черным цветом не может этому препятствовать из-за наличия чужого *скрытого ресурса* у себя в тылу. Все действия игрока черным цветом *вынуждены*. В этом нетрудно убедиться, проанализировав каждую постановку черных.

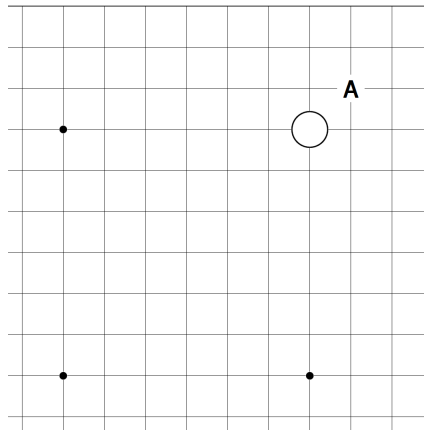
Однако этому плану не суждено было воплотиться в жизнь. Игроки за белый цвет совершили ряд ошибок на *уровне исполнения*, приведших к потере и Северной Таврии, и Кубани<sup>1</sup>.

В книге, связывающей искусство игры и бизнес, вице-президент JAL Миура Ясуюки описывает пример использования скрытого ресурса на американском автомобильном рынке. Этим скрытым ресурсом воспользовались японские производители легковых автомобилей.

Как выглядел американский рынок автомобилей до вторжения на него японских компаний, по мнению Миура Ясуюки?

---

<sup>1</sup> Конечно, трудно предсказать, насколько долговременным в исторической перспективе было бы казаческо-белогвардейское объединение Кубань-Крым. Кто знает, какие бы дополнительные скрытые ресурсы вышли бы на историческую арену с началом коллективизации. И могла ли начаться коллективизация в этих условиях, вообще?

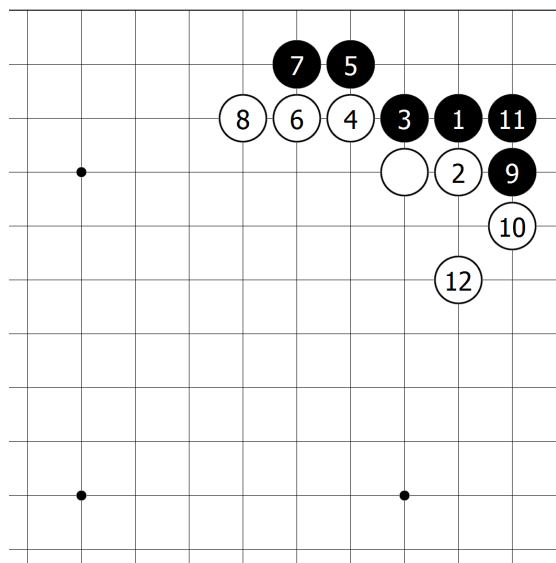


зарисовка 17

Американский рынок контролировала «Большая тройка»<sup>1</sup> - пул производителей автомобилей, продававших большие и дорогие «американские» машины. Важная деталь: эти автомобили были не только дорогими в покупке, но и в эксплуатации. На зарисовке 17 Миура Ясуоки показывает нам автомобильный рынок США, организованный «Большой тройкой» как белый камень. Скрытая угроза для компаний «Большой тройки» в том, что ниша недорогих и экономных автомобилей на рынке пуста (точка А). Эта ниша – low segment рынка. Если её занимают японские производители, то компании «Большой тройки» продолжают лидировать на рынке средних и дорогих машин. Их будет дополнительно стимулировать также опасность выхода новых конкурентов из угла на сторону и затем в центр.

Таким образом, вторжение японских автомобильных компаний опиралось на *скрытый ресурс* на американском рынке. Его использование стало особенно актуально в период «нефтяного шока» в середине 1970-х годов, когда цены на нефть резко повысились.

Сами американские производители не спешили занимать нишу дешевых автомобилей. В итоге её заняли японцы.



<sup>1</sup> General Motors, Ford, DaimlerChrysler.

## зарисовка 18

Расчеты японских стратегов бизнеса<sup>1</sup> сводились к показанному на зарисовке 18 плану развития событий. Японцы планировали забрать весь low segment, отдав на откуп компаниям «Большой тройки» рынок дорогих автомобилей (центральная область). Как видно по зарисовке, центральная область рынка больше по объему, то есть по возможной капитализации, чем узкая ниша дешевых автомобилей в углу.

Однако важно понимать, что любой раздел рынка – это взаимная работа. Как видно по зарисовке, американские компании должны были приложить усилия, финансовые и временные ресурсы, чтобы оградить свою долю рынка от возможного продвижения на неё японских конкурентов. Если японские компании вкладываются в рынок, то и компании США должны инвестировать для удержания своей доли рынка. Иначе появляется риск потери.

Миура Ясуюки с удивлением констатирует тот факт, что американские автомобильные концерны не предприняли серьёзного исследования вторжения японских компаний. Вот как эта ситуация описана господином Миура:

“– В Большой Тройке считали, что японцы уйдут, как только прекратится нефтяной кризис, – до Дэвида начала доходить моя идея.

– Задним числом видно, что в этом суждении была серьезная ошибка, – кивнул Дэвид.

– Почему они не попробовали запечатать японцев в углу компактных машин, инвестируя в улучшение качества более высокого сегмента рынка в центре? – спросил я.

– Я понимаю. После захвата угла компактных машин “Lexus” и “Infiniti” вырвались в центр.

– Это кошмар для любого игрока И-Го.

– Чего же тогда могла достичь Большая Тройка с помощью дзёсэки<sup>2</sup> для пункта 3-3<sup>3</sup>?

– Они бы могли заставить японцев инвестировать туда больше камней.

– Именно это происходит сейчас. Японцы заняты освоением угла в США, – Дэвид понял мой намек.

– Хорошо! Вынудите их ввязаться в американские проблемы.

Я улыбнулся, а Дэвид продолжил: «Пусть они займутся здесь бизнесом по производству компактных машин, а американцы усилят свои позиции, захватив инициативу (сэнтэ<sup>4</sup>) в других углах мира».

---

<sup>1</sup> Руководство компании Toyota Motors серьезно изучает стратегическую игру И-Го.

<sup>2</sup> Термин японского И-Го, означающий безошибочный угловой розыгрыш.

<sup>3</sup> Смотри зарисовку 18.

<sup>4</sup> Сэнтэ означает инициативу в японском И-Го.

– Более 50 процентов торгового дефицита между США и Японией приходится на один вид продукции – автомобили. Если американцы заставят японцев реинвестировать свой торговый излишек в американские автозаводы, то, по меньшей мере, сохранится множество рабочих мест. Кто хороший и кто плохой – американец, отправляющийся в Мексику, или японец, отправляющийся в США? – Как всегда, я сделал очередное несусветное замечание.

– Но японский угол закрыт, – мрачно заметил Дэвид.

– Это законная жалоба для американца, – согласился я.”

Далее Миура-сан резюмирует: “Разумеется, проблемы бизнеса американской Большой Тройки намного сложнее и серьезнее. Упрощенная аналогия с дзёсэки для пункта 3-3 в И-Го несправедлива, неуместна и неполна. К тому же, проникновение японцев на автомобильный рынок США было счастливой случайностью, ставшей возможной благодаря двум нефтяным кризисам, в отличие от хорошо просчитанной стратегии размещения камня в пункте 3-3. Очевидно, нужен другой вид стратегии, чтобы открыть японский автомобильный рынок. Так или иначе, все же я считаю, что эта аналогия с пунктом 3-3 может послужить интересным, поучительным и конструктивным примером для дальнейшей коммерческой деятельности”. [26]

В результате японские Lexus’ы и Infiniti начали занимать рынок дорогих машин. И только в этот момент американцы забили тревогу. На чем строился стратегический расчет производителей автомобилей «Большой тройки» и был ли такой расчет вообще? Известно лишь, что в результате японского автомобильного вторжения в США стали издаваться книги о грядущей торговой войне с Японией, рисующие грозный образ “новых самураев-захватчиков”<sup>1</sup>. Не подобным ли следствием является современная пропаганда отказа от «опасных для жизни» китайских товаров, проводящаяся в США?

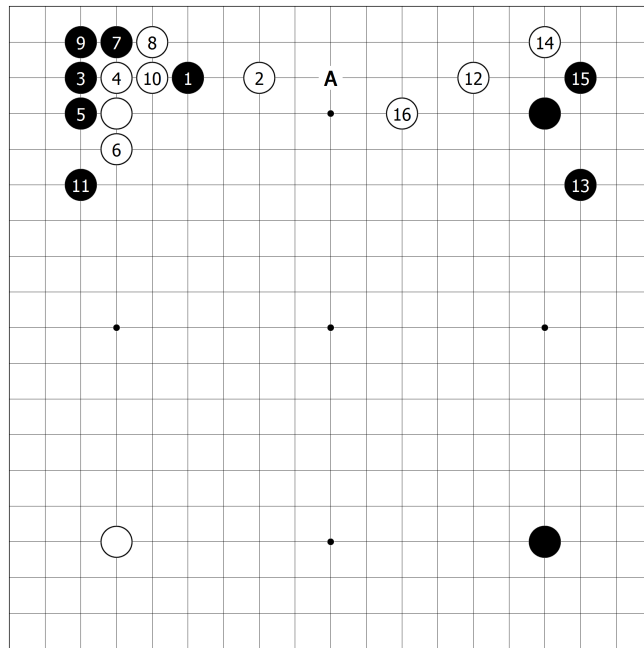
Если игрок не видит *скрытых ресурсов*, то он может попросту потерять их в результате своих «грубых» действий. Потеря скрытого ресурса наносит ущерб капитализации компании. Есть рынки, на которые можно войти исключительно через скрытые ресурсы. Более того, необходимо самостоятельно изучать собственные позиции на рынке, выискивая у себя скрытые угрозы и ликвидируя их.

Ещё примеры использования концепции скрытого ресурса? Не является ли таким примером постанова на ту или иную должность в другую организацию «своего человека»? Такой человек в будущем может обеспечить «легкий вход» в программы или проекты на новых, недоступных до этого территориях. Связанная с инвестициями в настоящее, такая постанова в будущем окупается возможностью стать оператором на новом для себя рынке или поле деятельности.

---

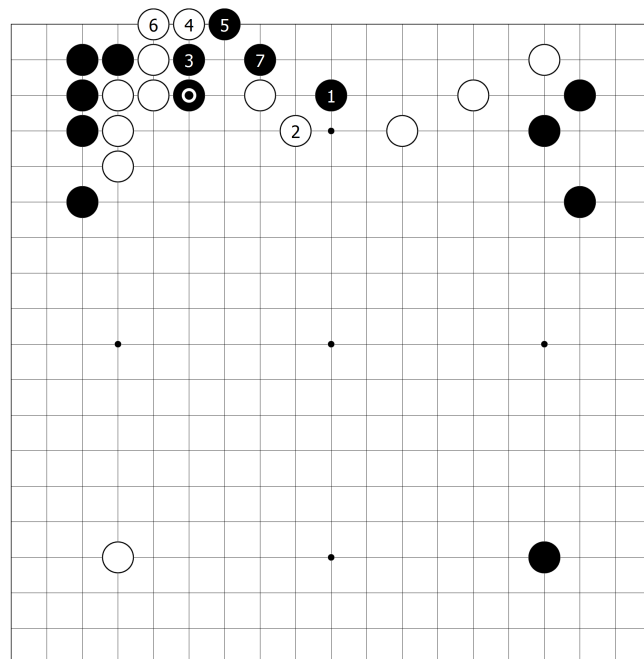
<sup>1</sup> В «Призыве к экономическому вооружению», выпущенном в США в ходе президентской кампании в 1991 году было написано: «Холодная война закончилась. Япония победила». Учитывая эйфорию, царящую в США после крушения СССР, по этой фразе можно понять, какую серьезную опасность видели американские корпорации в экспансии “японцев” на свой внутренний рынок. Правда, тогда на американском рынке еще не было Китая.





зарисовка 19

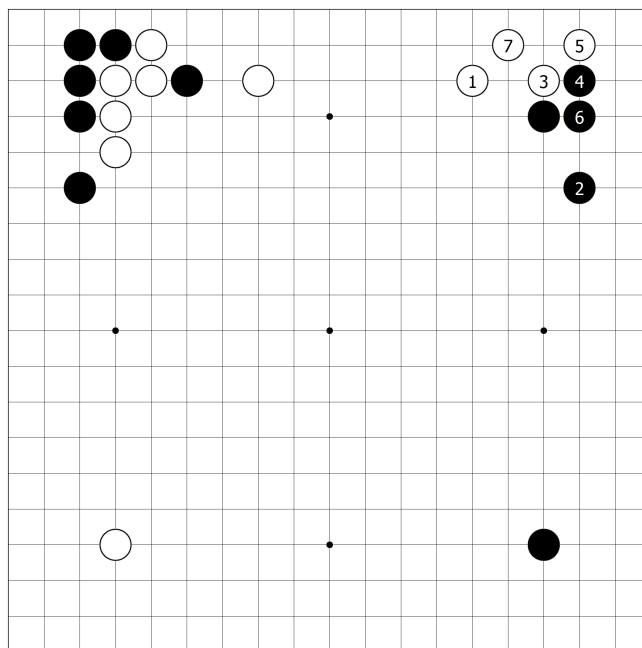
На игровом поле И-Го достаточно легко показать «постановку» своего человека на «ключевую» позицию. На зарисовке 19 показан один из возможных примеров. Игрок черным цветом оставляет черный камень 1 в области игрока белым цветом, разделяя с ним левый верхний угол. Затем игрок белым цветом продолжает укреплять свою зону на верхней стороне. Однако благодаря наличию черного камня 1, в позиции игрока белыми камнями образовался разрыв (точка А), опасный с точки зрения возможного вторжения конкурента. Черный камень 1 является *скрытым ресурсом* для игрока черным цветом. Благодаря этому камню вторжение в точку А будет успешным, если исполнение не подкачает. То есть, если не будут допущены ошибки в реализации данного стратегического замысла.



зарисовка 20

Как только игрок белым цветом попытается, например, остановить вторжение конкурента камнем 2 (зарисовка 20), игрок черным цветом включит в борьбу свой скрытый ресурс, задействовав отмеченный черный камень. Теперь игрок белым цветом не сможет удержать ситуацию под контролем, и черный отряд разрушит часть зоны игрока белыми.

Чтобы избежать подобного расклада, игроку белым цветом нужно было иначе *строить* свои камни на верхней стороне. Не определяет ли качество построения эффективность того, что построено?



зарисовка 21

Как показано на зарисовке 21, игрок белыми камнями может избрать иной метод защиты верхней стороны – не прямой, а косвенный. Тогда надо дожидаться попытки конкурента войти на верхнюю сторону. Игрок белым цветом учитывает наличие черного разведчика в своей позиции и ждет попыток конкурента использовать его.

В отличие от зарисовки 19, на верхней стороне которой белые камни построены с разрывом (в пункте А), на зарисовке 21 белые камни построены иначе. Между двумя группировками белых камней, расположенных слева и справа, нет разрыва, но есть расстояние в пять пунктов. То есть, игрок белым цветом не пытается связать свои камни на верхней стороне в единый отряд (как на зарисовке 19), с целью удержать всю сторону. Он словно строит две крепости, которые “приглашают противника войти” под фланговый огонь, который будет вестись с обеих сторон. Это построение белых на верхней стороне начинается с нажима на правый верхний угол черных (обмен камнями-ударами 3, 5 и камнями-укреплениями 2, 4, 6 и 7). Поэтому на попытках игрока черным цветом войти на верхнюю сторону можно постараться получить дивиденды, а возможно, перехватить контроль над его строящимся под огнем подразделением.

## **Выводы:**

1. *Искать скрытое* важно не только в военной, но и в гражданской стратегии. Скрытые ресурсы представляют собой возможности или угрозы, которые необходимо учитывать в стратегическом расчете.
2. Скрытые ресурсы на «чужой» рыночной территории необходимо выявлять и беречь, не «засвечивая» их конкуренту. Дабы он сам не ликвидировал их в своем лагере. В своей же позиции скрытые угрозы необходимо своевременно выявлять. Для этого полезно проводить мониторинг скрытых угроз в компании. Такой мониторинг проводится во многих коммерческих структурах и в органах государственного управления. Он проводится как во внутреннем пространстве организации, так и во внешнем пространстве (рынок, окружение).
3. Есть области деятельности, в которые можно проникнуть, используя только скрытые ресурсы. *Изящным решением* является в этом случае инвестировать в такие скрытые ресурсы, образуя их на чужой территории.

## Четвертое изящное решение. Не грузи!

Непрофессионалы говорят себе и другим: «Лучше больше, чем меньше». Профессионалы прикрываются словом *перестраховка*. А что говорят по этому поводу люди действия? Не грузи себя и других – говорят они.

Дублирование функций используется в сложных системах, машинах и программах. Подобные дополнительные затраты оправдывают себя в этих специальных областях. Но можно ли постоянно руководствоваться таким подходом в организации бизнеса, в своих делах? Не происходит ли потери эффективности из-за отказа от разумной экономии сил и средств? Средств, которые и так ограничены? А в современном мире потеря эффективности – не что иное, как отставание от конкурентов.

История знает примеры, когда *избыточность* приносила вредный эффект. В качестве примера расскажем о программе развития сети железных дорог в царской России.

Во второй половине 19 века Россия столкнулась с нехваткой железных дорог практически по всей империи. В тот период именно железные дороги обеспечивали основные грузопотоки в Европе и США. Эксперты правительства подсчитали, что дефицит железных дорог – это главное узкое место экономики империи, сдерживающее освоение Сибири и Дальнего Востока, а возможно, и развитие экономики в целом. В рамках проводимой в империи промышленной политики строительство железных дорог стало «национальным проектом», говоря современным языком. Вложения в инфраструктуру считались в то время отличным средством обеспечить модернизацию промышленности в стране. Предполагалось, что рост промышленного производства будет способствовать подъему “русской деревни”<sup>1</sup>.

Не вдаваясь в детали, кратко опишем суть проекта по расширению железнодорожной сети. В конце 19 века правительство России поставило задачу: подъем промышленного производства. Промышленность должна была стать локомотивом роста всей экономики<sup>2</sup>.

Железные дороги должны были не только связать страну в единое целое, обеспечив доступ к ресурсам западной и восточной Сибири и Дальнего Востока. Государство планировало добиться мультипликационного эффекта от размещения государственного заказа на строительство железных дорог. Предполагалось одновременно «поднять» черную металлургию, тяжелое машиностроение, строительную индустрию. Предполагалось также, что появление железных дорог и связанной с ними инфраструктуры привлечет крупный капитал и квалифицированные кадры в отдаленные регионы страны.

---

<sup>1</sup> Дефицит дорожной инфраструктуры ощущается и в современной России в начале 21 века. Развитие дорожной сети в России станет одним из ключевых инфраструктурных проектов в ближайшие годы. Поэтому обратиться к опыту прошлых лет по реализации аналогичных по масштабам инфраструктурных проектов в Российской империи может быть полезно.

<sup>2</sup> Эту задачу можно сравнить с национальными проектами в рамках плана по удвоению ВВП в новой России.

Особенностью подхода царского правительства было скрытое субсидирование промышленности, выражавшееся в *избыточном* финансировании заказов. Часто правительство переплачивало предприятиям по госзаказу в два раза по сравнению с рыночной ценой<sup>1</sup>.

Предполагалось за счет таких косвенных вливаний из казны оказать поддержку молодой русской промышленности. Избыточное финансирование привело к тому, что железные дороги были построены очень дорого. По оценкам экспертов того времени, из казны была выплачена сумма почти вдвое большая, чем, если бы заказы делались по рыночным ценам.

Как можно оценить эффективность подобной протекционистской политики? С одной стороны государство явно неэффективно тратило свои ресурсы. С другой стороны деньги не были направлены за границу, а были вложены в отечественную промышленность, которая производила продукцию для внутреннего же потребления. Железные дороги были построены.

Эффективность подобной политики можно оценить с помощью *стратегической концепции избыточности*. Согласно концепции, необходимо рассматривать эффективность действия в рамках всего поля игры и в долгосрочной временной перспективе (то есть до проявления результатов). В случае с железными дорогами полем игры являлась экономика страны в целом, а временная перспектива – окончание проекта и анализ оказанного на экономику эффекта.

Конечно, одни отрасли выиграли от избыточного финансирования. Но, наверное, были те отрасли, которые из-за этого недополучили необходимых им ресурсов для развития. Вопрос в том, были ли излишки у российского государства или же подобная политика проводилась в условиях дефицита ресурсов?

Если у игрока есть излишки ресурсов, то он, конечно, может действовать неэффективно, но зато сверхнадежно. И тогда такая политика оправдана. Есть даже стратегема, описывающая такую ситуацию: «Богатый не ищет ссор».

Однако в условиях отсутствия излишков, избыточность действий на одном локальном участке в ущерб другим участкам – это прямая потеря эффективности. Результатом такой политики станет отставание в развитии.

Как отмечали российские экономисты-исследователи начала 20 века, промышленная модернизация в России проводилась в условиях отсутствия излишков, часто напрямую за счет сельского хозяйства. Расчет строился на том, что избыточные вложения приведут к росту производства товаров. Однако отток ресурсов из сельского хозяйства привел к снижению покупательной способности населения страны. Из-за этого

---

<sup>1</sup> Бывший военный министр и боевой генерал Русско-Японской войны А.Н. Куропаткин в монографии «Русская армия» пишет: «В 1898–1900 годах, когда чугун стоял на заводах 62–65 коп., казна платила за рельсы 1 руб. 12 коп., и в последующем, когда чугун упал в цене до 40–50 коп., цена на рельсы была повышена до 1 руб. 25 коп. Такая щедрость казны приводила к тому, что на южных заводах рельсы не для казны расценивались 85–87 коп. за пуд, а для казны в 1 руб. 25 коп. Ежегодные переплаты казны по предметам железнодорожного оборудования достигли не менее 15 млн. руб.» (около 300 миллионов долларов в современных ценах). Еще где-то на 3 млрд. долларов (в современных ценах) было выдано так называемых «неуставных» ссуд на развитие фирм железнодорожной отрасли.

неконкурентная на мировом рынке российская промышленность оказалась в кризисе перепроизводства. В итоге избыточные государственные инвестиции либо осели в карманах промышленников, либо были вложены в производство неконкурентных на рынке товаров. [15]

Избыточные средства не сработали на экономику в целом. А это означает, что правительство не смогло получить самого главного, ради чего и применялась стратегия избыточности – опережения России над её международными конкурентами в развитии экономики.

Опережения не произошло, а наоборот, произошел кризис перепроизводства, то есть *избыточность* проявилась в новой форме. Это означает, что для решения поставленной задачи такие избыточные ресурсы были не нужны. В данном случае речь идет о неэффективной переконцентрации средств. Говоря языком стратегического искусства И – *из большего было сделано меньшее*. Это говорит о нарушении принципов эффективной стратегии.

В И-Го любая форма *избыточности* трактуется как потеря эффективности. Конечно, это очень высокая «планка». Цель практики И-Го - научиться *избегать* ненужных потерь, то есть стремиться к 100% эффективности. В современном менеджменте этот подход известен как «бережливое производство» или *кайдзен*<sup>1</sup>.

Итак, избыточные инвестиции в железные дороги в конце 19-го века не дали русской экономике ожидаемых эффектов. Зато были построены очень дорогие железные дороги. Проанализировав существующее положение дел в империи к 1910 году, А.Н. Куропаткин делает следующий вывод: «С задачей постройки железных дорог и их эксплуатации правительство не справилось: дороги были выстроены, в общем, слишком дорого, а эксплуатация их приносит на многих дорогах убытки. В России имелись примеры очень экономной постройки железных дорог в Финляндии; дороги, построенные военным ведомством под руководством генерала Анненкова: Полесская и Средне-Азиатская — тоже могли бы служить строителям министерств путей сообщения и финансов образцом постройки скорых и относительно дешевых дорог. Постройка многих железных дорог в Америке, где первоначально принимались все меры удешевить и ускорить постройку, а затем, по мере развития движения, улучшали дороги, увеличивали разъезды, водоснабжение и прочее, тоже не показалась нашим инженерам поучительной. Дороги у нас были выстроены очень дорого, причем многих значительных затрат можно было избежать». [15]

Интересно, что японский менеджмент предлагает отказаться от *избыточности* как метода действия, предлагая действовать максимально экономно<sup>2</sup>. Это, по мнению японских предпринимателей, позволяет высвободить дополнительные ресурсы для адресных «сверхэффективных» вложений. Этот подход похож на лечение иглоукалыванием, когда воздействие на организм носит в прямом смысле точечный и адресный характер.

Трудность реализации этого подхода в медицине в том, что не каждый врач-специалист знает, где расположены точки на теле человека и как правильно оказывать комплексное воздействие на организм (сочетание сразу нескольких точек). То есть, подобная ювелирная точность требует *мастерского подхода*.

<sup>1</sup> Стремление к непрерывному совершенству.

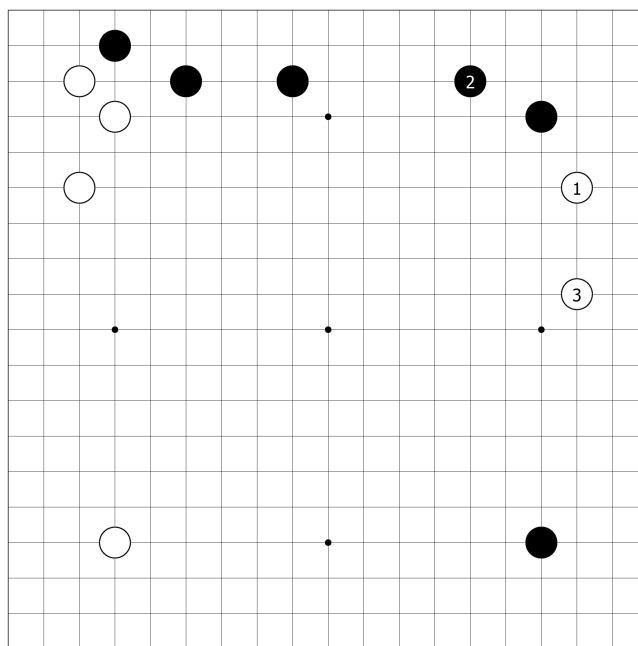
<sup>2</sup> “Запас карман тянет”, говоря другим языком.

И-Го воспитывает в человеке подобное *мастерство*<sup>1</sup>. Это качество позволяет добиваться очень высоких показателей эффективности и работать со сложными, *сверхэффективными* технологиями и моделями. Примером из другой области могут служить цифровые высокоточные станки, которые требуют рабочих с высшим образованием, способных управляться со сложной техникой.

Конечно, можно отказаться от сверхэффективных, но сложных и дорогих технологий, которые могут потребовать дополнительных инвестиций в образование человека. Спор между идеей «пальбы по площадям» и идеей «высокоточного оружия», наверное, никогда не будет разрешен до конца.

Однако там, где цена каждого «выстрела» очень высока, возникает потребность в *бережливости* и *сверхэффективности*. Вспомним о том, что стратегическое искусство И-Го изучал император, а не крестьянин. В современном мире это искусство изучают в первую очередь владельцы бизнесов и высший менеджмент, в то время, как на более низких уровнях управления и исполнения эта сверхэффективная, но и дорогая технология может оказаться и нерентабельна. Из Древнего Китая до нас дошла формула, описывающая подобное положение дел: «не поручают тигру ловить мышей».

И-Го позволяет изящно рассмотреть стратегическую концепцию избыточности:



зарисовка 22

Рассмотрим зарисовку 22. Игрок белым цветом «учредил» новый отряд белых камней на правой стороне. До этого на правой стороне белых камней не было. Теперь перед игроком черными камнями стоит задача найти ответ на появившиеся белые камни. *Изящное решение* состоит в том, чтобы ограничить в развитии новую враждебную структуру в пространстве правой стороны игрового поля. Как это можно исполнить?

<sup>1</sup> Если, конечно, не идет речь об утилитарном спортивно-соревновательном подходе.

Если бы у игрока черным цветом на правой стороне было больше камней, то он мог бы начать вытеснять конкурента из своей области какими-то жесткими действиями. Но у него нет на этой стороне столько камней, сколько их необходимо иметь для вытеснения конкурента. Инвестиции игрока белым цветом на правой стороне почти равны инвестициям игрока черным цветом: два и три камня соответственно. Поэтому первостепенное значение сейчас приобретает инициатива.

Так как силы обоих игроков на правой стороне равны, прямой конфликт приведет лишь к взаимному усилению. *Если удар не разрушает, то усиливает* – гласит принцип боевых искусств<sup>1</sup>.

Если прямой удар со стороны игрока черным цветом не приведет к разрушению позиции белых на правой стороне<sup>2</sup>, то следует применить *изящное решение*. Например, оказать на два белых камня косвенное воздействие. Если противника не удастся победить путем его ослабления, то можно его сделать избыточно сильным. И при чрезмерной слабости, и при избыточной силе противник начинает терять эффективность. Избыточность силы означает то, что её наличие не приносит кратного ей эффекта.

Примером неэффективной избыточности может являться проблема «запертых мощностей» в электроэнергетике России. К примеру, из-за низкой пропускной способности сетей производительность некоторых крупных АЭС в России оказалась избыточной, буквально «запертой на станциях».<sup>3</sup>

Мастер, созерцая избыточно сильные камни, не располагающие соответствующим местом приложения силы, видит<sup>4</sup>, как они теряют свою эффективность. Ведь камни нельзя передвигать! Запертая, замороженная в камнях энергия дает Мастеру возможность увидеть подобные проблемы в других процессах и явлениях и найти этим проблемам *изящное решение*.

Добиться от конкурента избыточных инвестиций в камни - это форма косвенной, «незаметной» атаки. Атаки, которая, казалось бы, только помогает противнику, действительно делая его сильнее<sup>5</sup>. «Незаметная» атака приводит к «незаметной» победе. «Незаметная» победа – это когда «вдруг» у соперника всё и сразу оказывается хуже, чем у вас.

Незаметная, косвенная атака – это высокий уровень стратегического искусства. Об этих уровнях стратегии писал древнекитайский военачальник Сунь Цзы в трактате «Искусство войны»: «Сто раз сразиться и сто раз победить — это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего — покорить чужую армию, не сражаясь». [23]

<sup>1</sup> Один удар в идеале должен выводить из строя одного противника. Избегая избыточного воздействия на врага, боец экономит силы и время. Более того, второй удар противник может и не дать выполнить.

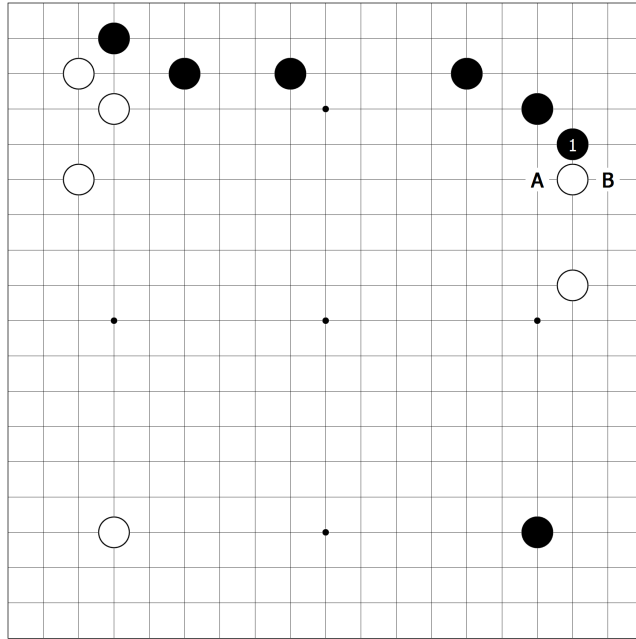
<sup>2</sup> Что следует из рассмотренного выше баланса сил.

<sup>3</sup> В своем выступлении на коллегии Росатома 16 марта 2007 года первый вице-премьер Правительства России С.Б. Иванов отмечает: «... просто построить электростанцию недостаточно. Главное – сделать так, чтобы она, связанная с центрами потребления линиями электропередач, могла работать на полную мощность... Кольская АЭС способна ежегодно производить на 3,5 млрд кВтч больше, чем сейчас, и снабжать электричеством не только Мурманскую область, но и сопредельные субъекты Северо-Запада РФ. Однако из-за недостаточной пропускной способности сетевой инфраструктуры эта энергия, в которой нуждается весь Северо-Запад, оказалась запертой на станции.» («Вестник Атомпрома», апрель 2007).

<sup>4</sup> Наблюдатель, не являющийся Мастером, не увидит подобных скрытых потерь эффективности.

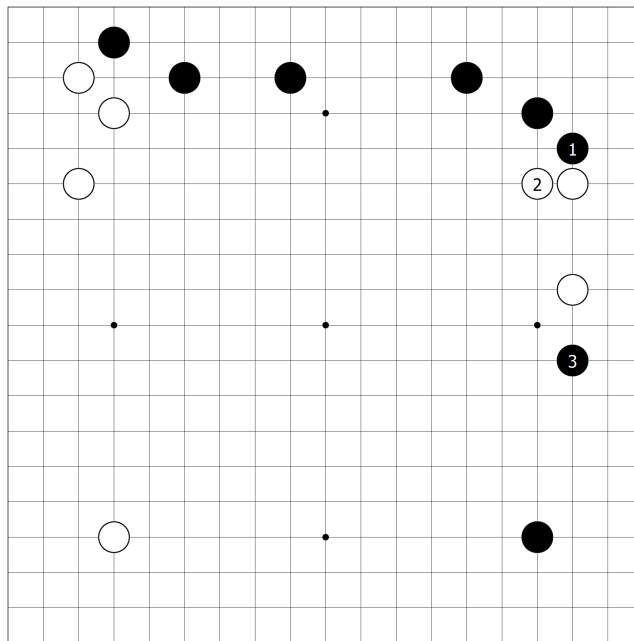
<sup>5</sup> Поэтому такая атака и незаметна.





зарисовка 23

Черный камень 1 (зарисовка 23) угрожает флангу отряда белых камней. Угроза состоит либо в *накрывании* (точка А), либо в *подмыве* (точка В). Обе угрозы влекут потерю устойчивости для двух белых камней.



зарисовка 24

Правильный ответ игрока белым цветом – подъем «борта» белым камнем 2. Это правильно, но приводит к избыточности построения белых. Согласно теории эффективной организации пространства, от двух камней необходимо распространяться через 3

перекрестка. То есть, одиночный белый камень должен тогда стоять на один перекресток дальше. Но кто мог предвидеть, что план игрока черным цветом столь тонок?

**Правильный ответ – это не всегда точный, то есть эффективный ответ.** Данное утверждение требует внимания и изучения. Неправильный ответ – всегда неэффективен. Правильный ответ может быть эффективным, а может и не быть таковым. Почему? Потому что ответов всегда несколько. А их эффективность часто определяется **контекстом**, то есть внешними условиями или окружением.

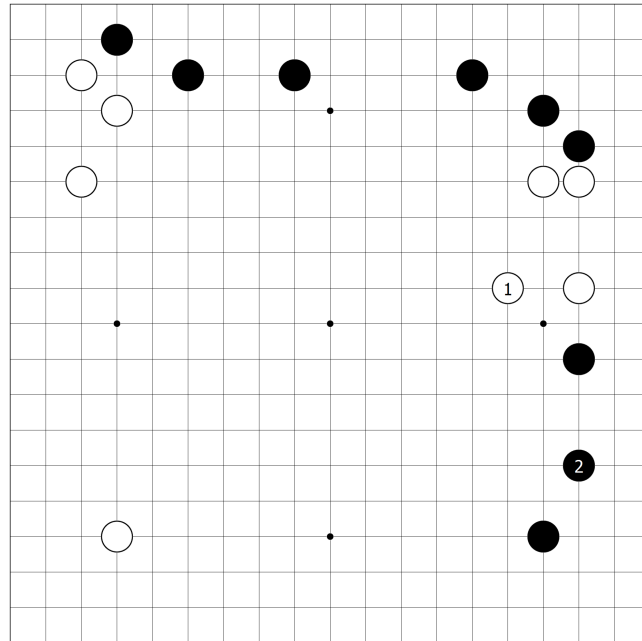
Разницу между *правильным* и *точным* можно показать на примере стрельбы по мишени. Попасть в мишень, а не в инструктора – это уровень правильного. Попасть в «яблочко» – это уровень точного.

Выбор правильного и точного (эффективного) действия может производиться только путем комплексного анализа «текста» ситуации, то есть конкретики, и контекста ситуации, который образует временной или пространственный «фон» проблемы.

В случае с зарисовкой 24, «текстом» является удар черным камнем 1 по флангу отряда белых камней и описанные выше угрозы (подмыв или накрывание). Контекстом же является наличие другого фланга этого отряда – одиночного камня, который уже занимает определенную позицию. Учитывая два фланга своего отряда, игроку белым цветом либо следует отказаться от «правильного» ответа - усиления камня с помощью добавления ему помощника (камень 2) и тем самым усиления всего отряда из 3-х белых камней, либо иметь неэффективные камни.

Как было сказано выше, организация трех белых камней оказывается неэффективной, избыточной по своей плотности. То есть такие камни должны стоять шире.

К чему приводит неэффективное, избыточное построение? Неэффективность всегда имеет тенденцию нарастать. Теперь игрок черными камнями «нажимает» на другой фланг отряда белых камней. И этот фланг также нуждается в поддержке.



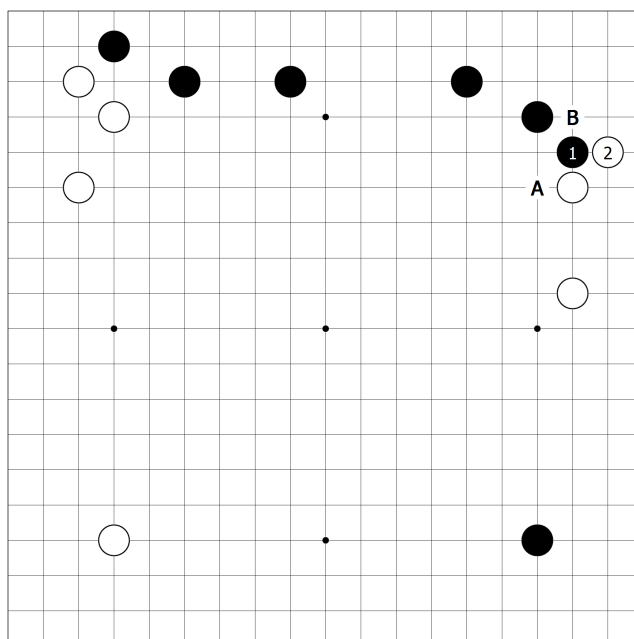
зарисовка 25

Игрок белым цветом вынужденно усиливает и второй фланг. Правильным, но теперь еще более неэффективным камнем 1 (зарисовка 25). Игрок черным цветом, напротив, усиливает фланг, прикрывающий правую широкую сторону. Усиление черных камнем 2 и правильно, и точно. Обратим внимание, что пространство, организованное двумя белыми камнями на зарисовке 22, и пространство организованное уже четырьмя белыми камнями на зарисовке 25, не очень значительно отличаются по своему объему.

В это же самое время, игрок черным цветом получил за три свои постановки правый верхний угол (в углу, правда, еще остается скрытая угроза – возможность захвата части территории игроком белыми камнями) и большую область на правой стороне. Если мы визуально сравним полученные обоими игроками области пространства за почти равное число постановок, то увидим, что игрок черными камнями получил несравненно больше, чем его соперник.

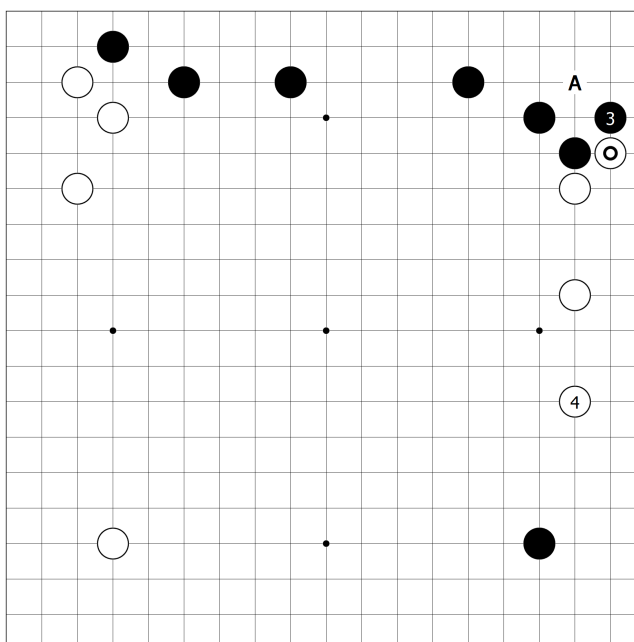
При этом игрок белым цветом делал правильные ходы! Всё – «по науке», но потеря эффективности очевидна. Тот, кто понимает разницу между *неправильным, правильным, но не точным, правильным и точным* – может добиться большей отдачи от своего бизнеса.

Какой ответ для игрока белым цветом и правильный, и точный в этой ситуации?



зарисовка 26

Ответ белым камнем 2 (зарисовка 26) – это правильный и точный ответ. Он основан на идее – *стратегической концепции размена*. Игрок белым цветом как бы предлагает своему противнику продолжить движение и занять точку А. Взамен игрок белым цветом проникает в угол (точка В), грозя в будущем отнять его у игрока черным цветом. Последнему необходимо определить, что для него выгоднее: отступить, сохраняя угол, или продолжить начатое давление на отряд белых камней. Во втором случае - от угла придется отказаться.

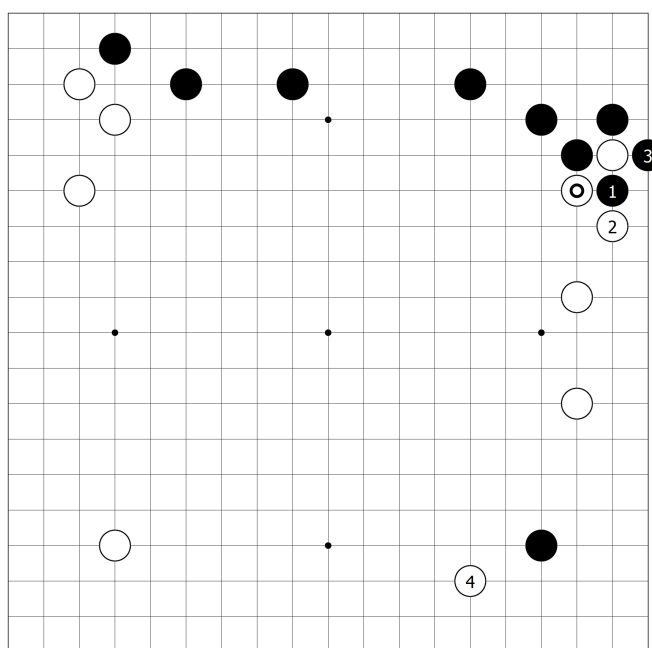


зарисовка 27

Правильный и точный ответ для игрока черными камнями (зарисовка 27) – защита угла, так как угол дороже стороны (в углу «дешевле» удерживать территорию). В свою

очередь правильный и точный ответ за игрока белыми камнями – немедленный отход камнем 4. Игрок белым цветом оставляет у себя в тылу отмеченный камень ослабленным (у него всего два *поля снабжения*<sup>1</sup>, то есть 50% силы). При этом в тылу у игрока черным цветом всё еще остается скрытая угроза вторжения (точка А). Она исчезнет только после захвата в плен отмеченного белого камня.

Проводить такой захват немедленно в данной ситуации неэффективно. Хотя сама идея такого захвата не является ошибкой. Самым эффективным действием для игрока черным цветом является поддержка одинокого черного камня в правом нижнем углу. Если взглянуть на игровое поле в целом, то видно, что этот камень оказался одиноким в виду фоновых построений белых камней. Сейчас белое окружение почти незаметно, но оно уже *состоялось*, то есть требует ответной реакции. Реагировать тогда, когда белые камни окажутся у «ворот» угла будет поздно. Такая поздняя реакция будет свидетельствовать об отсутствии стратегического позиционного анализа со стороны игрока черным цветом.



зарисовка 28

Если игрок черными камнями всё же пойдет за «очевидной» выгодой и захватит слабый белый камень, как это показано на зарисовке 28, то игрок белым цветом его пожертвует (белый камень 2), захватывая лидерство на всей нижней части игрового поля. В то время как почти все черные камни сосредоточены на верхней стороне, белые камни осваивают три стороны: нижнюю, правую и левую.

Жертва и последующее развитие белым камнем 4 – это пример *стратегической концепции передраги*, которую мы будем рассматривать позже. Игрок белым цветом готов жертвовать и дальше. Например, еще один отмеченный белый камень. Он прижат к черным камням, пользы от него все равно никакой. Более того, он портит белым *баланс влияния*<sup>2</sup>. Игрок белым цветом получит свободу действий – инициативу<sup>3</sup>. А этот ресурс всегда в цене!

<sup>1</sup> Еще их называют *дыханиями*. У одиночного камня их всего четыре, по числу выходящих из-под камня линий сетки (подробнее см. Приложение).

<sup>2</sup> В И-Го вас могут научить вести баланс территории и баланс влияния.

В целом, политика игрока белыми камнями привела к *глобальной избыточности* черных камней, сосредоточенных только на одной стороне игрового поля. В то время как остальные три стороны осваиваются другим игроком. По сути, это означает стратегическое поражение для игрока черным цветом. Незаметная победа игрока белыми камнями состоялась. Теперь от него требуется «донести деньги до дома», сделать победу заметной, проявленной, *исполнить* её в камнях.

В мире бизнеса наиболее известными апологетами борьбы с *избыточностью* являются японские компании. Нет сомнений, что они почерпнули эту идею в искусстве И-Го. Не будем забывать, что большая часть экономической и политической элиты Японии – это потомки самурайских родов. А ведь И-Го было неотъемлемой частью аристократического образования в Японии, наряду с такими боевыми искусствами как дзюдо, кэндо, айкидо. Президенты корпораций, владельцы крупного бизнеса и политики в современной Японии часто достигают больших успехов в мастерстве игры и имеют черные пояса по И-Го.

Концепция бережливого производства и сокращения потерь – пример воплощения в бизнесе идей искусства И-Го. Самым знаменитым примером для западного читателя обычно служит автомобильный концерн Toyota. Однако этот подход характерен для всей японской экономики. Японцы используют пример компании Toyota потому, что эта корпорация добилась значительного успеха на внешних рынках. В Японии и Китае считают, что есть три степени мастерства. Высшей степенью считается та, когда Мастер добился успеха и признания (репутации) «за морем». Toyota добилась признания на рынках Европы и США. Поэтому именно эту компанию в первую очередь ставят в пример *проявленного мастерства* в менеджменте.

### **Выводы:**

1. *Изящное решение* в том, чтобы “разгружать” своих и “грузить” конкурентов. Руководитель, который изнуряет своих партнеров или подчиненных многочасовыми “разговорами” наносит огромный вред своему делу.
2. Суть концепции в поиске способов, как избежать избыточности в своих действиях, вложениях, затратах. Разгружай склады, переговоры, компьютеры, а также свой рабочий стол.
3. С другой стороны избыточность может быть использована, как «незаметное» оружие против конкурента. Если действия конкурента избыточны, то он теряет эффективность, а значит скорость развития. Часто именно такое *косвенное воздействие* приносит больше пользы, чем прямое, «лобовое» противостояние.
4. В И-Го любое решение может быть разделено на три вида: неправильное, правильное, но не точное, правильное и точное. Изучение этой связки поможет вам открыть много нового в оценке своих и чужих действий.
5. Надо научиться *не грузить* не только ситуацию, но и ее фон. Рассматривать в любой связке «текст» и «контекст». Такой подход позволяет видеть целостную картину процесса или явления. Особенно это касается таких «незаметных» вещей как избыточность и связанных с ней потерь эффективности.

---

<sup>3</sup> Камень переходит из категории *слабый* в категорию *снятый с доски*. Это улучшает баланс влияния, и как следствие передает инициативу в игре.

## Пятое изящное решение. Разменивай!

Идея обмена одного товара на другой лежит в основе всего товарного хозяйства и рыночной экономики. Цепочка производства добавленной стоимости построена, в том числе, на использовании идеи обмена.

Откуда берется чистая прибыль? Она берется из-за различия стоимостей товаров на рынке. Возможен ли идеальный рынок, на котором все игроки обмениваются «без ошибок» в определении стоимости товара? Нужно ли к этому стремиться? Или же отсутствие прибыли остановит предпринимательскую деятельность?

Целью в игре И-Го является раздел игрового поля между игроками. Так, чтобы каждому досталось *не меньше* территории, чем сопернику. Если оба игрока не допустят ни одной ошибки, то поле будет разделено поровну. Однако всем людям свойственно ошибаться.

Искусство выгодного обмена играет важнейшую роль в современном бизнесе. Особенно это касается биржевой торговли, в которой стоимость образуется буквально «в головах» игроков. Что происходит в компании, акции которой торгуются на бирже? Часто биржевая игра меняет местами причину и следствие <sup>1</sup>.

На хорошем обмене можно получить действительно много. Особенно обмен становится актуален, когда отстаешь от конкурента. Где можно опередить, как не на повороте?

Всё, что связано с разменами – это территория опыта, чутья и интуиции. Даже - удачи. Обычно реальная стоимость активов не может быть точно определена, так как существует масса побочных факторов: политических, экономических, социальных, экологических, культурных. Учесть все просто невозможно! В малых масштабах такая неточность не играет особой роли, но в мире больших цифр и 0,01% - это уже величина.

---

<sup>1</sup> Вспомним череду корпоративных скандалов на рынке США в начале 2000-х годов. Банкротство энергетической компании Enron стало крупнейшим финансовым крахом за всю историю США (компания занимала 7-е место в списке крупнейших корпораций журнала Fortune-2000 с объемом продаж в 100 млрд. долларов). Руководство концерна искажало годовую отчетность, скрывая убытки, и занималось другими махинациями, чтобы избежать падения стоимости акций и снижения капитализации на фондовом рынке.

В отличие от производства, где всё более-менее прозрачно, прогнозируемо и счетно, обмен интересен тем, что принимаемые решения почти всегда субъективны. А это означает, что на факторе человеческой ошибки можно «из ничего сделать что-то», говоря языком древнего трактата «36 стратагем». Иногда это «что-то» очень большое. Иначе чем можно объяснить то, что руководство крупнейшего энергетического концерна Enron с оборотом в 100 млрд. долларов пошло на все мыслимые и немыслимые риски ради получения «сверхприбыли из воздуха», точнее из сознания людей. Трудно предположить, что концерном руководили «голодные» или неадекватные люди.

Искусство обмена может победить искусство сухого расчета. Даже очень точного. Человеческую психологию никто не в силах отменить. Поэтому тому, кто изучает стратегическую концепцию разменов и использует её в своем бизнесе, многое удается.

В качестве примера вспомним о Джордже Соросе. В 1992 году его фонд Quantum стал активнейшим участником спекулятивных валютных операций с участием британского фунта. Дело в том, что британский фунт испытывал на себе сильное макроэкономическое давление. Экономика Великобритании была не в порядке, близилась рецессия, и ее денежная единица, как рассуждали специалисты, должна была бы резко потерять в цене в том случае, если бы начались массовые преднамеренные продажи. Как поступил Сорос? Несколько месяцев он покупал британский фунт, стремясь не привлекать внимания к своим операциям.

К сентябрю его активы в фунтах составили сумму, равную девяти миллиардам долларов. Резкий выброс этой огромной массы фунтов на рынок вывел валюту Великобритании из неустойчивого равновесия, и британский фунт начал падать. За несколько месяцев он рухнул с отметки 1,92 фунта за доллар до 1,5 (при этом только в первые два дня - до 1,77). Затем Сорос скупил дешевые фунты в гораздо большем объеме, чем он их продал ранее. Разница составила миллиард.

Очень интересно то, что этот "размен" был осуществлен на рынке FOREX, куда сегодня есть доступ для любого частного лица<sup>1</sup>.

История сохранила нам знаменитые примеры разменов. Один из них – легенда о предложении Наполеона Александру I поменять советника М.М. Сперанского на королевство в Европе.

Стратегическая концепция разменов широко используется в дипломатии и межгосударственных отношениях. К примеру, вступление страны в ВТО сопровождается сложнейшими закулисными торгами, где могут размениваться целые отрасли национальной экономики.

Как определять, выгоден размен или нет? Использовать математические модели, полагаться на «здравый смысл», интуицию, опыт? Как выбирать с выгодой?

Один из авторов книги, проводя семинар, обратился к аудитории: «Вас отправляют в Китай, а затем шеф неожиданно звонит и просит вас купить подлинный свиток с необходимой компании каллиграфией. У вас есть день, чтобы на антикварном рынке подобрать достойный свиток. Как вы будете определять: подлинный он или подделка? За

---

<sup>1</sup> У FOREX вообще немало интересных качеств: здесь можно даже продать на сумму, которой вообще еще не имеешь на собственном счете (это называется маржинальной торговлей).



какую цену будете покупать? Как будете торговаться?». Этот неожиданный пример смутил слушателей курса. В ответ топ-менеджеры корпорации, которая являлась заказчиком семинара, смогли предложить лишь обратиться к эксперту. «Нет эксперта, вам выбирать, что тогда?» - «Тогда не знаем, что делать», - ответили слушатели. Покупать чужой опыт, то есть экспертов – это неплохое решение. Главное здесь – не ошибиться в выборе эксперта! Так что выбирать придется в любом случае.

Искусство выбора, искусство торговли и искусство разменов такое же искусство как каллиграфия, живопись и музыка. Вы должны быть тонки, чтобы владеть им! Работайте над своим художественным вкусом, над своим чутьем! Идя таким путем, вы будете расти не только профессионально, но повышать свой общий уровень. Научиться владеть искусствами только с помощью И-Го недостаточно. Невозможно научиться искусству, не изучая при этом несколько искусств в связке. Вы должны не бояться брать уроки у музыкантов, артистов, актеров, игроков. Играйте! Как можно больше играйте. Играйте со своими детьми, играйте в И-Го, играйте во все игры, которые вам показывают. Великие люди часто были великими игроками. Не бойтесь следовать этим путем. Практика И-Го, к примеру, дает бесценный опыт, при этом нет нужды рисковать чем-то значительным, таким как карьера. И-Го – это игра, то есть модель жизни, а не сама жизнь.

Существует ряд примеров, когда владелец очень крупного бизнеса принимает решение продать свою долю (или весь бизнес целиком), чтобы вложиться в новый проект. Например, из черной металлургии перейти в тяжелое машиностроение. Или от добычи углеводородов перейти в сферу entertainment'а или в спорт.

Отчего возникает желание разменять свой простроенный, приносящий прибыль бизнес на новые активы, с которыми придется «снова всё начинать сначала»?

Рассмотрим эту ситуацию через призму восточной стратегической традиции. Есть древняя диаграмма «Инь-ян Дао». Диаграмма показывает, как любой процесс, достигая пика своего развития, замедляется.

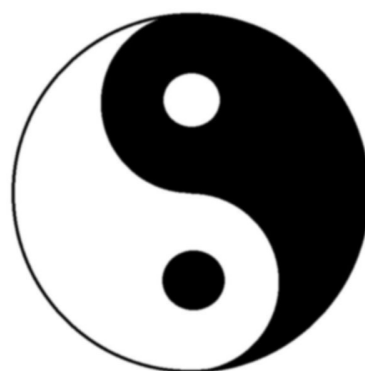


диаграмма «Инь-ян Дао»

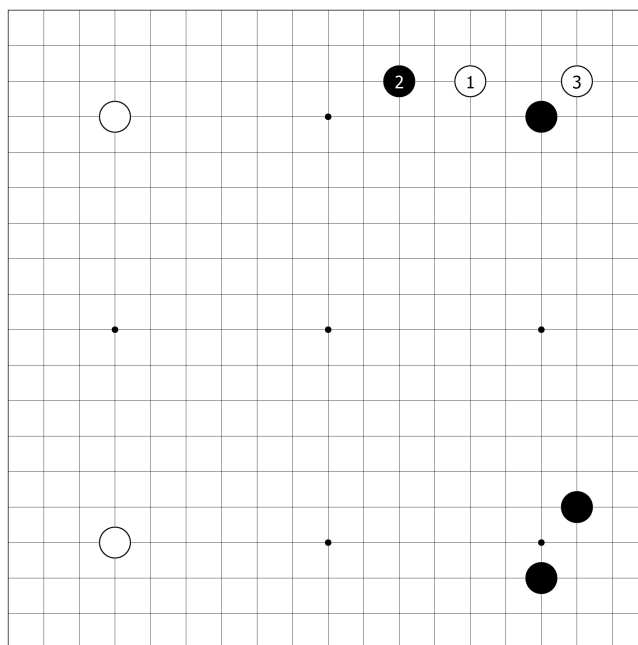
На рисунке диаграммы приятно наблюдать совместное развитие двух цветов. Чем большую площадь на диаграмме занимает один цвет, тем медленнее скорость его роста. Чем меньшую площадь занимает цвет, тем выше динамика его роста.

Что можно понимать под площадью? Например, объем капитализации компании или доли её рынка. Диаграмма иллюстрирует, как с увеличением объема снижается темп роста.

Какова логика владельца, который понимает подобные закономерности? Владелец видит, что его бизнес находится на пике капитализации, темп роста которой замедляется в силу объективных причин. Когда-то он входил в этот бизнес с единицей. Бизнес быстро рос, и сейчас он может выйти с 10 000 единиц. Теперь можно взять эти 10 000 и вложить их в другой проект, который только-только начал зарождаться и обладает огромной динамикой развития. Нетрудно подсчитать на основе предыдущего опыта, во что превратятся 10 000 единиц на пике капитализации нового проекта.

Конечно, этот пример – намеренное упрощение. Но логическая цепочка, на наш взгляд, в нем передана верно. В ней нет особых сложностей, кроме таких нюансов, как, например, определение времени выхода из текущего бизнеса и поиск новой точки приложения капитала.

В стратегическом искусстве И-Го подход, описывающий эту и подобную ей проблематику объединен единой *стратегической концепцией разменов*. Еще его называют *взятием производной*<sup>1</sup>.



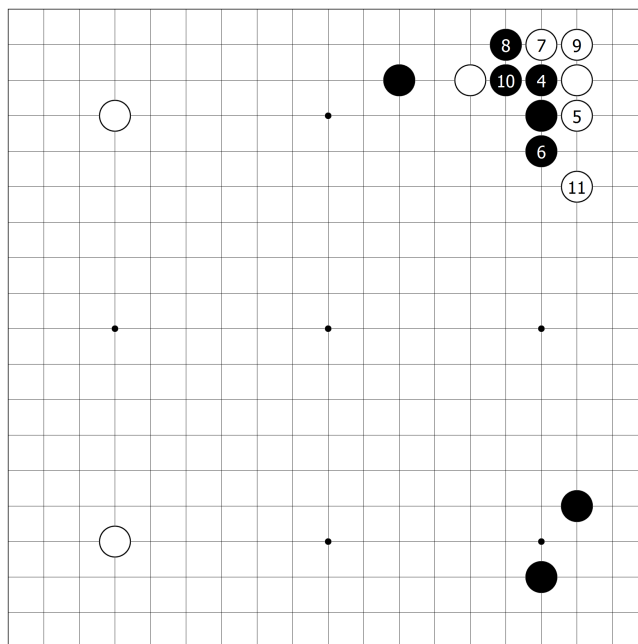
зарисовка 29

На зарисовке 29 показано взаимодействие двух цветов в районе правого верхнего угла. Только теперь рамкой служит не окружность, разделенная пополам волнистой линией, а знакомая нам матрица с размерностью вариантов в 361 факториал. Анализируя содержание действий игроков, управляющих цветами, можно прийти к выводу о том, что игрок белым цветом «просит» у игрока черным цветом верхний правый угол. В этих целях был поставлен белый камень 3. Более того, угол уже фактически взят игроком белыми камнями под контроль. Что остается игроку черными камнями? Мириться с этим?

Концепция разменов основана на следующем принципе: «Отдать, чтобы получить», или еще более жестко: «Хочешь? Уже твоё!» Последний стратегический принцип, пожалуй, относится к разряду сильнейших жизненных стратегем. Игрок черным цветом может отдать своему конкуренту угол. Но взамен он получит, во-первых, контроль

<sup>1</sup> Термин Школы воинского искусства и стратегической игры «Восхождение».

над организацией белыми камнями своего угла, а во-вторых, особый нематериальный актив – *влияние*.



зарисовка 30

Результат размена показан на зарисовке 30. Игрок белым цветом получил угол во владение. Игрок черным цветом, на первый взгляд, не получил ничего полностью огороженного. Однако это не так. Отдав свои потенциальные прибыли в углу конкуренту, игрок черным цветом получил, во-первых, *время*, а во-вторых, *влияние*. Как это доказать? Оттолкнемся от стратегического позиционного анализа. Число камней обоих цветов на игровом поле равное. Однако различаются позиции, которые эти камни занимают. Что мы можем сказать о пяти белых камнях, только что «освоивших» правый угол? Мы можем сказать совершенно точно, что эти пять белых камней заняты удержанием угла и не работают на других участках поля. То есть, белые камни буквально «не просматривают» остальную часть поля игры, так как они ограждены в углу черными камнями.

Если мы взглянем на игровое поле в целом, то увидим, что на нем интересы игрока белым цветом представляют два камня слева и выдвинутый на правую сторону белый камень с номером 11. Остальные белые камни сосредоточены справа в углу и оттуда не оказывают на игровое поле никакого *воздействия*<sup>1</sup>. Напротив, у игрока черным цветом все камни обращены на поле игры. И таких камней у черных восемь. Три против восьми – хорошее соотношение для черных, не правда ли?

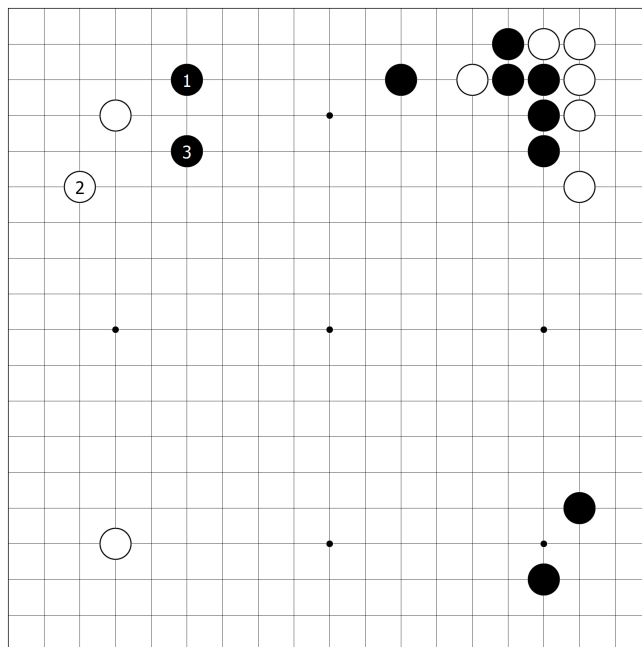
Игрок черным цветом обладает значительным перевесом по *влиянию*, в то время как игрок белым цветом лишь чуть-чуть опережает его по территориальным *владениям*<sup>2</sup>. Условно говоря, главные активы игрока черным цветом сейчас сосредоточены в особой *непроявленной* форме, в то время как активы игрока белым цветом уже проявлены. Что же

<sup>1</sup> Втиснутый между черными камнями на верхней стороне одинокий камень белых можно не подсчитывать, подобные камни не оказывают влияния. Чтобы влиять, надо быть сильным. Влияние – это воздействие плюс сила.

<sup>2</sup> Территориальные владения черных в нижнем правом углу практически не уступают правому верхнему углу белых. Но немного уступают по защищенности – их охраняют “всего” два камня.

у нас получается? Черный лидирует в этой игре. А почему? А все потому, что черный применил принцип «Хочешь? Уже твоё!», и выгодно разменялся с белыми в соответствии с этим принципом.

Что выгоднее: «проявленность» активов или «непроявленность»? Пакет акций или инсайд? На это, пожалуй, нет однозначного ответа. Именно из-за сложности определения выгоды здесь и появляется место для игры и размена.



зарисовка 31

Игрок черными камнями может реализовать своё невидимое влияние, к примеру, так, как это показано на зарисовке 31. В результате он захватывает в управление огромный «кусочек» пространства на верхней стороне. Если правый угол игрока белым цветом равен по «капитализации» около 10 единицам (перекресткам), то сторона игрока черным цветом исчисляется десятками перекрестков. Более того – ее размеры могут расти в направлении центра игрового поля.

За что русский бизнес «не любят» в Европе? Не за эту ли «нечестную» сверхкапитализацию? Не любят, отказывая ему в праве покупать крупные активы на европейских рынках? В то время как европейцы мирно зарабатывают в «белом» углу, рядом с ними появляются огромные «черные» капиталы, которые будто появились из воздуха. Так работает русское *изящное решение*. Конечно, развитие игрока черным цветом на зарисовке 31 – следствие продуманной стратегии и имеющихся объективных возможностей.

Удержит ли под контролем игрок черными камнями такие большие проявленные области или не удержит – это вопрос его мастерства. Поэтому если не можешь или не умеешь удерживать, то и не используй сложную стратегию. Твое место – в углах.

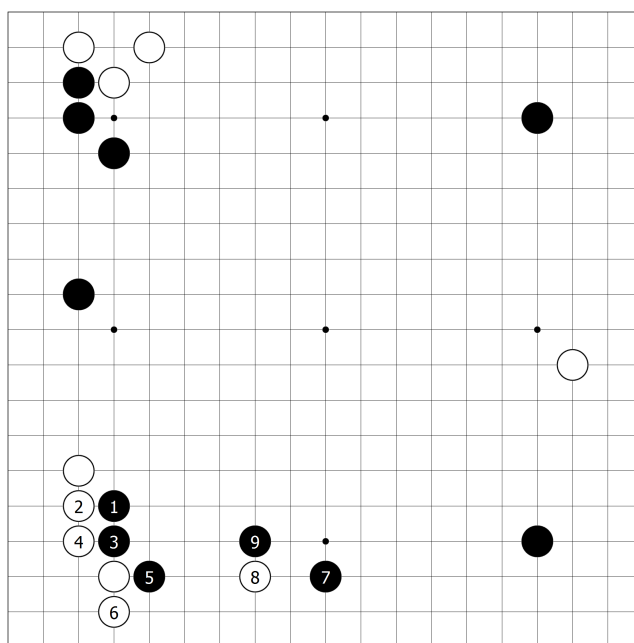
Конечно, игрок белым цветом будет оспаривать право конкурента на такие «сверхприбыли». Проблема игрока черным цветом в том, что теперь он, как и его соперник, «проявился» по своим возможностям и ресурсам. У игрока белыми камнями

отнять что-либо трудно. Всё небольшого размера и крепко удерживается. А у игрока черными камнями огромный задел, который еще предстоит защитить от возможных посягательств. Скорее всего, область игрока черным цветом на верхней стороне будет сокращена. Но свою прибыль он с неё получит. Это даже не вопрос.

Мы рассмотрели пример *производной*: продажа угла взамен на влияние; затем перевод влияния в активы. Возможно, кто-то спросит: зачем игроку черным цветом проявлять свое влияние? Проблема в том, что с каждой новой постановкой, то есть с течением времени общая определенность на игровом поле возрастает. Можно дойти до того момента, когда негде будет превращать невидимое в видимое, влияние во владение. В этом риски обладателя невидимых активов – их можно не суметь вовремя или с выгодой перевести в конкретные капитальные единицы или в игровую территорию. Подобным образом инвестору на бирже необходимо периодически фиксировать прибыль, продавая ценные бумаги.

В подобных рисках заключена основная сложность стратегической концепции разменов. Хотя вполне допустима стратегия игры только на влияние или только на территорию. Всё это требует, как минимум, умения.

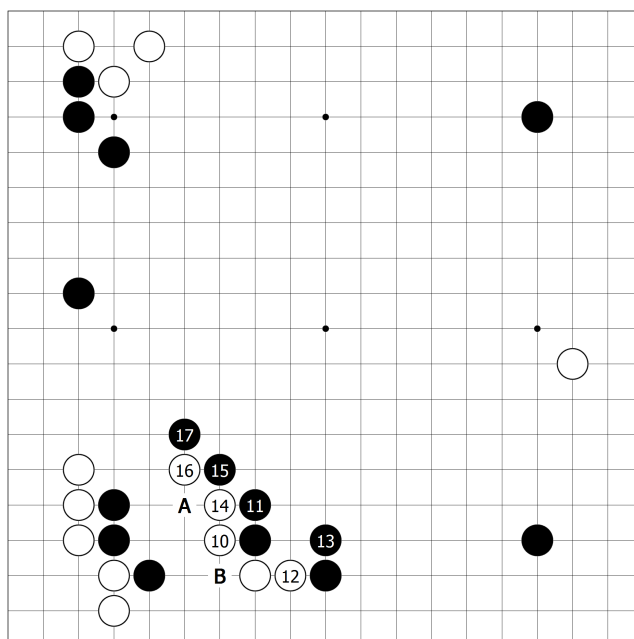
Приведем еще один пример более сложного размена на примере игры двух японских Мастеров И-Го<sup>1</sup>.



зарисовка 32

На зарисовке 32 показано одновременное применение игроком черным цветом сразу двух стратегических концепций: *концепции вынуждения* (черные камни 1,3,5) и *концепции превосходства* (черный камень 9), объединенных концепцией большого размена. Сам размен представлен на следующей зарисовке.

<sup>1</sup> Игрок черными камнями – Мастер Го Сэйгэн 7 дан, игрок белыми камнями - Мастер Кариганэ Дзюньити 8 дан, октябрь 1941 года, Япония.



зарисовка 33

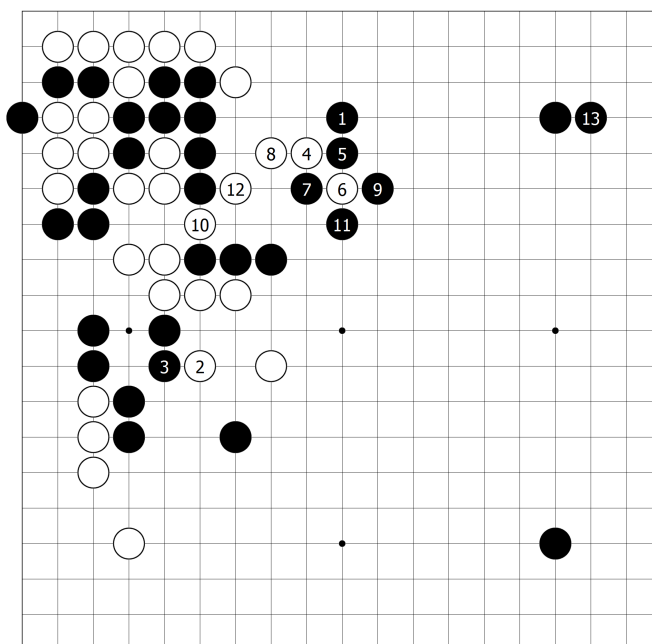
Игрок черным цветом меняет три черных камня, “прилипших” к белой ограде левого нижнего угла, на получение *превосходящей позиции* справа. Новые камни черных – 11, 13, 15 и 17 нравятся ему гораздо больше пожертвованных. Пожертвованные же камни остаются среди белых камней в качестве *скрытого ресурса*. Они угрожают отсечением отряда белых камней, состоящего из камней с номерами 10, 12, 14 и 16 на нижней стороне, вплоть до его раздела на части и гибели (точки разрезания – А и В).

Мы вновь видим пример *размена* конкретных активов, сделавших своё дело (три черных камня), на влияние. Обратите внимание, что на всей правой половине поля всего один белый камень<sup>1</sup>. Игроку черным цветом удалось на этом этапе борьбы сделать построения соперника внизу слева *избыточными*. Против трех черных камней сосредоточено десять белых камней. Более того, три черных камня всё еще представляют скрытую угрозу, то есть могут быть использованы игроком черным цветом в своих целях. Трехкратное преимущество белых камней в численности всё еще не дает желаемого эффекта, так как белые камни организованы с внутренними дефектами.

За менее чем 20 постановок оба игрока применили пять стратегических концепций, увязанных единой стратегией: вынуждение, превосходство, скрытый ресурс, размен и избыточность. Ну разве, это не *изящное решение*? Эффективность достигается сочетанием нескольких стратегических концепций, их синергией. В то время, как “вводящиеся в бой” по отдельности, они могут и не дать положительного результата.

Еще один великолепный пример. Смотрим?

<sup>1</sup> Соотношение по камням, смотрящим в центр, десять к трем в пользу черных.



зарисовка 34

На зарисовке 34 показан «большой размен», в результате которого к игроку белым цветом перешли восемь черных камней (три черных камня вверху слева уже были захвачены игроком белыми ранее) и часть территории на верхней стороне. Взамен игрок черным цветом получил превосходящую позицию в центре, подавляющее влияние на правую часть игрового поля и владения в правом верхнем углу и на стороне. Неплохой размен для черных, не правда ли? Увидеть всю широту замысла нелегко. Поэтому люди покупают себе в кабинет доски для игры И-Го стоимостью 100 000 евро, и, выставив подобную позицию несколько дней подряд созерцают “широту замысла” Мастеров прошлого.

Для чего аристократы Китая и Японии практиковали стратегическое искусство И-Го? Подобно тому, как владеющий боевым искусством имеет в уличной драке огромный перевес даже перед несколькими противниками, владеющий стратегическим искусством получает серьезное преимущество перед теми, кто этим искусством не владеет. Многие ли в современной России владеют стратегией? А много ли в современной России аристократов? А много ли в современной России досок И-Го?

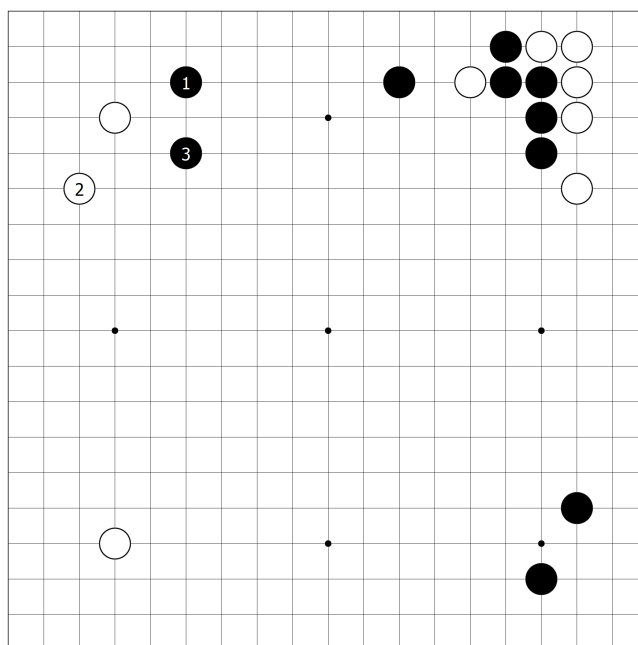
**Ошибка – это территория практики.** Ошибаться – дорогое удовольствие. Но ошибки неизбежны. И оттого, чем меньше их будет и чем раньше они будут выявлены, напрямую зависит успех любого дела.

Не случайно военные практикуют штабные и полевые учения. Учиться на войне – важно, но дорого. Впрочем, так поступают всегда. Поэтому война – дорогое дело. О результатах обучения Красной Армии и ее командиров во время русско-германской войны 1941-1945 года можно прочесть в исторической литературе. Потери Красной Армии, сражавшейся против хорошо обученных и подготовленных войск Германии, колоссальны. Россия до сих пор переживает последствия этих невосполнимых потерь.

Бизнес. Россия. 2007 год. Прочтем впечатления участника одного из крупных разменов: «...Во-первых, конечно, отдача на акционерный капитал. Мы потратили 270

млн. долларов на покупку завода Rouge Industries (SNA), сейчас инвестбанкиры оценивают в своих отчетах этот актив от одного до двух миллиардов. Так что это очень хорошая сделка. Во-вторых, понимание путей реструктуризации и окупаемости вложений. Мы всегда покупаем только те активы, по которым заранее понимаем, как можно их реструктурировать. Например, сейчас две трети инвестиций в SNA оплачивает сама эта компания и лишь одну треть – родительская компания «Северсталь». Это при том, что несколько лет назад мы этот актив покупали с отрицательной доходностью. Он не считался дешевым, потому что никто не верил, что завод можно вытащить из банкротства. А мы смогли... И третий критерий – минимальная рискованность сделки...»<sup>1</sup>

Отдача от вложений, понимание того, как развивать актив и минимальный риск – это те критерии, которые судя по приведенному выше отрывку, использует компания «Северсталь». **Что** игрок получает от размена? Конкретно? **Как** он будет развивать полученный актив? В чем будет *производная*? Без понимания этих моментов оценить выгоду размена невозможно.



зарисовка 35

Если мы снова вернемся к позиции, повторенной на зарисовке 35, то увидим, как работают эти критерии. Во-первых, отдача от черных камней на верхней стороне очевидна. Благодаря наличию этих камней игрок черным цветом может осваивать эту сторону максимально широко (черные камни 1 и 3). Напомним, что черные камни появились благодаря застройке в углу отряда белых камней.

С другой стороны важно понимать, что если игрок черным цветом не знает, как ему реализовывать *влияние* и как ему удерживать большие, вновь приобретенные пространства, то никакой пользы от *размена* не будет. Тогда можно считать, что игрок черными камнями “просто потерял” для себя правый верхний угол и ничего не получил взамен.

<sup>1</sup>Интервью заместителя генерального директора «Северсталь-групп» В.А. Махова. [29]



Действовать с минимальным риском или рисковать? И-Го учит определяться в каждой конкретной ситуации. Интересно задать себе вопрос: если ты отстаешь от лидера, то во что нужно вкладывать в первую очередь? В территорию или во влияние? В осязаемые активы или в «невидимое»? Ответ: в невидимое или трудно оцениваемое. Например, во влияние. Если отстаешь, то скорость и сопряженный с ней риск - твой единственный способ опередить и достичь паритета или лидерства.

А если ты богат и впереди? Как действовать в этом случае? Меняться? Нет, позабыть о любых разменах. Заставить себя забыть даже эту концепцию. Не искать ни разменов, ни ссор. Действовать надежно.

#### **Выводы:**

1. Разменивай! Вы должны иметь сотрудников, которым можно отдать такую команду. А они в свою очередь должны знать, что делать с такой командой. Проблемы выбора и связанные с ними проблемы определения выгоды от последующих разменов и сделок будут решаться ими в соответствии с их компетенциями. Искусство размена дает неоспоримые преимущества тому, кто им владеет.
2. Стратегическая концепция разменов содержит в себе *производную*. Кратко она сводится к трем следующим принципам: «Отдать, чтобы получить», «Хочешь? Уже твоё!» и «Сделать из малого – большое». Стратегическое искусство И-Го может научить владеть этими и другими принципами эффективного размена.
3. Стратегическая концепция описывает видимые (осязаемые) и невидимые (неосязаемые) активы. Авторы называют их *владением* и *влиянием*. Искусство размена состоит в том, чтобы конвертировать одно в другое, получая каждый раз прирост капитала.
4. Если ты опережаешь конкурента, то лучше действовать без разменов с ним. Если отстаешь – необходимо рисковать, вкладывать в «невидимое» и трудно оцениваемое, навязывать лидеру как можно больше разменов.

## Шестое изящное решение. Борись тонко и умно!

### Зачем бороться?

Как поступать, если добиться поставленной цели можно, лишь двигаясь против течения какого-то потока или процесса? Через преодоление? Что это может быть за поток? Давление со стороны конкурентов? Понижающий тренд на рынке? Экономический спад в регионе? В отрасли? Политический вектор в стране? Конечно, можно двигаться против течения. Однако такое движение всегда связано со *сверхусилием*. А если поток сильнее, чем совокупная энергия команды волевых менеджеров и мощи корпорации? Как быть в такой ситуации?

### Я умею бороться. Зачем тонко? Достаточно бороться сильно! Зачем усложнять? Зачем еще и учиться этому?

В китайских боевых искусствах есть притча про лучника, который выпускает стрелы. И убивает орла. Мастер говорит ему: одна стрела – один орел. Ничего, - отвечает лучник, – я выпустил три, и попал. Ты убил только орла, - отвечает Мастер. И не проявил искусство. Ну и что? Как что, отвечает Мастер. Сердца людей принадлежат только тому, кто попадает в сердце. Ты целился только в орла, а это недостаточно. Более того, другие скажут о тебе, что на самом деле ты выпустил не три стрелы, а двадцать. Три – это двадцать.

Можно разбить кирпич, сломать доску. Это тоже непросто. Это тоже мастерство. Но Брюс Ли говорит с экрана: доска не наносит ответного удара! Он не только говорит, он демонстрирует. Эффект? Сердца сотен миллионов людей принадлежат ему навсегда.

### Что такое бороться умно?

Существует ли способ тонкой борьбы? Как научиться использовать прямые или косвенные действия? Какие ограничения у обоих способов?

Идею косвенного или непрямого действия довольно точно выражает формула: «Побеждай, уступая». Кому и чему мы должны уступить? С какой стати?

А что делать, если искомая цель вообще лежит «против течения»? Против тренда? Все отлично, в случае использования косвенных методов. Придется лишь немного подождать изменения направления потока, чуть-чуть “отказавшись” от цели и выбрав промежуточную<sup>1</sup>. Ожидание будет также скрашено зрелищем тел конкурентов, которые, борясь против потока напрямую, теперь кверху брюшком плывут вниз мимо вас.

Поэтому самая сильная традиция применения косвенного – в Китае. Великая Желтая Река научила китайцев важному различию. Именно китайской кисти принадлежит мысль - двигаться *вместе* с потоком. В задачу стратега входит управление лодкой, ибо поток ему уже принадлежит!<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Есть еще третий вариант – управлять потоком. Это искусство считается высшим проявлением мастерства. Много ли среди ваших конкурентов таких Мастеров?

<sup>2</sup> Согласно этому подходу, цели ставятся с учетом направления потока.

Преимущество подхода – в экономии сил и средств. Результат – в достижимости цели<sup>1</sup>. Высший идеал сверхэффективной деятельности – *недеяние*. *Недеяние* не означает бездействия. Речь идет об особой форме действия, при которой не происходит видимых затрат сил и средств. Такой образ действия полагался как норма для верховного деятеля – императора Китая<sup>2</sup>.

Древнекитайский полководец Сунь Цзы так говорит об этом в трактате «Искусство войны»: «Тот, кто умеет вести войну, покоряет чужую армию, не сражаясь; берет чужие крепости, не осаждая; сокрушает чужое государство, не держа свое войско долго. Он обязательно сохраняет всё в целостности и этим оспаривает власть в Поднебесной. Поэтому и можно, не притупляя оружие, иметь выгоду; это и есть правило стратегического нападения». [23]

Идея *недеяния* очень древняя. Могут ли быть полезны подобные идеи современному деловому человеку: политику, бизнесмену, руководителю? На Западе в последние годы идеям Сунь Цзы и в целом китайской стратегической школе уделяется всё больше внимания. Начало этому положило столкновение американского и японского менеджмента в 70-х годах прошлого века. Победителем, как известно, вышла японская школа. Сейчас, пожалуй, трудно найти человека, который не слышал о японской системе контроля качества, снижения затрат, экономии времени.

### **Почему так важно сочетать способы борьбы?**

Прямое или не прямое действие бессильно перед тем, кто владеет одновременно и прямым, и косвенным действием. Суть стратегии в том, чтобы выбирать между разными возможностями ту, которая даст наибольший эффект в конкретной ситуации. То есть в твоём арсенале, если ты дерзаешь двигаться в сторону мастерства, должно быть несколько вариантов действия. Стратег должен уметь создавать узлы, когда это необходимо, распутывать их, когда необходимо распутывать, рубить, когда необходимо рубить.

В любой борьбе можно избрать «лобовой», танковый стиль<sup>3</sup> и исходить из принципа «стенка на стенку». Не характерен ли знаменитый «танковый» стиль и для большей части современного русского бизнеса? И этот стиль пока работает! Но изящные решения тем временем работают на ваших конкурентов. Добавим – с большей эффективностью. И есть еще одна маленькая проблема – изящных решений не видно «невооруженным глазом».

Пример прямого действия – преодоление препятствия увеличением скорости. Разбить кирпич, рубить Гордиев узел. Пример косвенного действия – замедление скорости и объезд препятствия, маневрирование. Японские бизнесмены, используя идею маневра, руководствуются поговоркой: «Отстаешь? Иди в обход!».

Где на гоночной трассе можно опередить соперника? На прямой дистанции или на повороте? Неопределенность резко возрастает именно на повороте. Это происходит из-за скачкообразного увеличения числа сил, воздействующих на гонщика и машину.

---

<sup>1</sup> Потому что достигается больше чем цель.

<sup>2</sup> Не делает, но нет ничего не сделанного.

<sup>3</sup> Знаменитый «новогодний штурм» Грозного продемонстрировал его применимость, точнее – неприменимость.

Не станет ли следующим шагом западного менеджмента еще более глубокое внимание к китайской идее *недеяния* и *управления неуправлением*<sup>1</sup> вслед за продвижением японских идей кайдзэн и бережливого производства? Не стоит ли в этом ряду практика делегирования полномочий, ставшая в последнее время модной и в России?

Прямое и косвенное наиболее полно воплощаются в боевых искусствах и в военной стратегии. «Прямолинейный» девиз западного спорта: «Быстрее, выше, сильнее!» в закрытых боевых практиках Востока дополняют формулой: «Медленнее, ниже, слабее!». Вам знакома вторая часть этой известной формулы? Если нет, то не означает ли это, что вы что-то пропустили?

Согласно стратегическому искусству И, наибольшая эффективность достигается сочетанием прямого и косвенного, тогда как только прямое, или только косвенное могут привести к односторонности стратегии, а значит к её *уязвимости*<sup>2</sup>.

Военная история содержит множество примеров успешного использования косвенной борьбы. Стратегия германских войск в начале Второй мировой войны была построена на стремительных прорывах танковых и моторизованных войск. В чем была главная основа такого подхода? Германия имела армию, превосходящую своих конкурентов. Во Франции, Польше и России германские танковые соединения находили и прорывали места слабо эшелонированной обороны частей противника. Прорываясь в тыл, громили штабы и районы сосредоточения. После этого войска, оставшиеся без «головы» и тыла, теряли управление и не могли оказать серьезного сопротивления. Это сравнимо с нокаутом в боксе. Пропустивший удар боксер теряет на какое-то время контроль над собой, и не способен оказывать сопротивление. Заметим, что как только германские мобильные части встречали крепкую оборону, они сразу пытались обойти ее, нажимая поочередно на разные участки фронта. Непревзойденное использование тактической косвенной борьбы отличало немецкое командование в этой войне.

В нанесении ряда ошеломляющих по силе прямых ударов состояла стратегия блицкрига. Необходимо было обеспечить лишь соответствующую *быстроту* и *натиск*<sup>3</sup> таких ударов. А также организовать взаимодействие с другими родами войск, например, с авиацией.

Эта прямолинейная и простая стратегия «сокрушения одним ударом», в сочетании с гибкой тактической борьбой, давала положительные результаты весь первый период русско-германской войны 1941-1945 годов. За первый год войны Красная Армия потеряла до трех четвертей списочного состава (пленными, убитыми и ранеными), 90%

---

<sup>1</sup> В древнекитайском трактате по философии управления «Хуайнан-Цзы» (180 г. до н.э.) в главе «Искусство владычествовать» встречаем такую историю: «Когда Цюй Боюй [ученик Конфуция] был министром Вэй, Цзы-гун [крупный политик и ученик Конфуция] навестил его и спросил: «Как ты управляешь страной?» Тот ответил: «Управляю с помощью неуправления». Цзянь-цзы [сановник царства Цзинь] собирался походом на Вэй и послал туда своего главного астролога [в древности – ближайший советник по стратегии] Аня. Вернувшись, тот доложил: «Цюй Боюй стал министром, и теперь нельзя вести войска». [11]

<sup>2</sup> Чем современные русские боевые самолеты вызывают удивление и зависть у западных конкурентов России? Может быть, таким сочетанием прямого и косвенного? В новейших разработках нашей военной авиации воплощена идея прямого – высокая скорость, и косвенного – управляемый вектор тяги, то есть маневренность. Сочетание прямого и косвенного придает российским истребителям уникальные боевые характеристики.

<sup>3</sup> Быстрота и натиск отнесены А.В. Суворовым в его трактате «Наука побеждать» к главным приемам наступательного военного искусства.

авиации, более 100% танков (к довоенному их числу), противнику была отдана большая часть европейской территории страны с населением в 70 миллионов человек.

Однако сказались естественные ограничения выбранной стратегии. Прямое действие, как правило, краткосрочно и локально. Оно не эффективно для ведения долгой борьбы на больших пространствах или для решения сверхбольших по своей размерности задач. При этом прямая стратегия требует очень высокой отдачи, так как она затрачивает колоссальные ресурсы. Если не удастся «положить» противника с первых ударов, то на последующие удары может не оказаться сил. **Прямое действие должно быть быстрым, сокрушающим и решающим проблему.**

Стратегия Генерального штаба Сухопутных сил Германии в войне против СССР сводилась именно к нанесению такого сокрушающего удара. Предполагалось до зимы 1941 года отбросить Красную Армию за Урал. Важно отметить то, что германское военное руководство не просчитывало вариант неудачи этого замысла. Почему такой расчет не был проведен? Возможно, что была использована особая стратегическая формула: «*Победа или смерть*». Её сформулировал и применял еще непобедимый русский фельдмаршал А.В. Суворов. Однако эта формула до сих пор, похоже, никем не исследована в стратегической литературе<sup>1</sup>.

После поражения под Сталинградом, германская армия потеряла не только паритет<sup>2</sup> с Красной Армией, но и веру в свою непобедимость. Более того, в Сталинградском котле было уничтожено много ударных частей, которые и составляли «кулак» Вермахта.

Один из ведущих стратегов Рейха фельдмаршал Эрих фон Манштейн предложил в критический период войны (1943-1944 годы) перейти от прямолинейной стратегии к стратегии не прямых действий. Предложения Манштейна сводились к применению *стратегической обороны*. Армия не должна была специально удерживать какие-то конкретные участки фронта или опорные пункты на местности. Но быть готовой к отступлению или наступлению в соответствии с военной ситуацией. Там, где противник сосредотачивал свои силы, нужно было отходить, ведя изматывающие бои. Наступать нужно было только на тех участках, где у германских войск оказывалось преимущество. Фельдмаршал Манштейн предлагал своему командованию уклоняться от прямой борьбы с превосходящей по силе и ресурсам Красной Армией, и «ловить» её на ошибках и перемещениях. Подобная стратегия постоянных укулов, уклонений, внезапных ударов по слабейшим участкам должна была постепенно гасить ее растущую мощь. Скажем сразу, что Манштейн не обещал победы в случае принятия его плана. Замысел, с его точки зрения, мог вывести лишь на ничейный исход.

Советский Союз тем временем пришел к идее «промышленной войны», то есть *максимизации прямого действия*. Это была простая и понятная всем идея. Война должна была превратиться из «крестьянской» в «индустриальную». Миллионы снарядов, посланные на германские позиции, все равно сделают на этих позициях «свое дело». Снаряды не побегут назад, их не надо ни в чем убеждать. Они должны быть изготовлены, подвезены, распределены и выпущены по врагу. Такой подход был крайне затратным и, конечно, не всегда эффективным. Суть стратегии была в том, чтобы встречать любой удар

---

<sup>1</sup> По крайней мере, авторам о таких исследованиях ничего не известно.

<sup>2</sup> Красная Армия почти всегда численно превосходила армии Вермахта и СС. Но последние по своим боевым качествам превосходили части Красной Армии.

германских войск своим превосходящим действием и, ловя его на этом действии, крушить сосредоточенной массой артиллерии, авиации и бронетанковой техники. А если бы Германия отказалась от прямых ударов, избрав сложную стратегическую игру? Кто знает, хватило бы армиям СССР ресурсов быть сильными везде и всегда? А все риски подобной стратегии начали бы играть уже против русских.

Идея косвенной борьбы в том, чтобы переключить противника с точно выбранного им сокрушающего прямого действия на другой участок, вскрытый как слабый для этого противника. В этом случае противник должен будет перестроить свои силы, чтобы поддержать и первоначальное действие и то, которое ему предлагается в качестве альтернативы. Добившись от противника подобной перестройки сил, можно, улучив правильный момент, вернуться туда, откуда пришлось переключаться. Вернуться, но уже с новыми силами или возможностями.

Каким образом боксер легкой весовой категории может победить боксера-тяжеловеса? Если первый ввяжется в прямую борьбу, то тяжеловес его просто «раздавит». Боксер-легковес обладает рядом преимуществ: он более быстр, гибок и меньше устает, в отличие от своего массивного противника. Вес, как известно, влияет на мощь и пробивную силу удара, но скорость входит в ту же формулу. Как этот подход работает в бизнесе? Кстати, а что у нас с игрой на бирже?

Распространенной ошибкой биржевого игрока является игра против рынка. Такая игра равноценна борьбе против боксера супертяжелой весовой категории. Возьмем в пример рынок FOREX. Что делало большинство игроков на этом рынке весь 2007 год? Они продавали евро против доллара. А евро между тем росло и продолжает расти. Кто-то думал, что тренд вот-вот развернется, а кто-то просто вступил в борьбу с рынком, в попытке выяснить кто сильнее.

Ежедневный оборот рынка FOREX - три триллиона долларов (почти втрое больше ВВП России). Можно ли переиграть в лобовой атаке такую мощь? Даже имея миллиардную армию долларов? Какое изящное решение можно предложить? Как насчет того, чтобы закрыть все свои позиции, выйти из рынка и сыграть в другом месте? В любую игру, только не на бирже. Подождать ответа «противника», и снова поймав направление движения рынка, присоединиться к тренду.

Вернемся в горящий сорок третий. Ощутим себя на русско-германской войне. Кто из современников чувствовал тренд в 1943 году? Идея стратегической обороны не была поддержана высшим германским военным командованием. Из воспоминаний тех, кто лично знал фюрера и общался с ним, известно, что Адольф Гитлер был сторонником упрощающих действий, одним из которых являлась оборона “до последнего патрона”. Причем, он испытал эффективность этой стратегии и в борьбе за власть, и во время своих первых войн на территории западной Европы<sup>1</sup>.

Трудно сказать, почему А. Гитлер не решился на изменение своего стратегического подхода, когда тот повел к кризису. Легко ли меняться человеку в 50 лет, достигшему пика могущества и обремененному огромной ответственностью перед государством и народом? Не говорят ли в таких случаях, что коней на переправе не меняют?

По настоящему фатальным для германской армии столкновением стала Курская битва. СССР, имевший в 1943 году огромный перевес по всем ресурсам, подготовил

<sup>1</sup> Хотя некоторые германские генералы, и среди них Манштейн, шутили, что этому фюрер научился у Сталина.

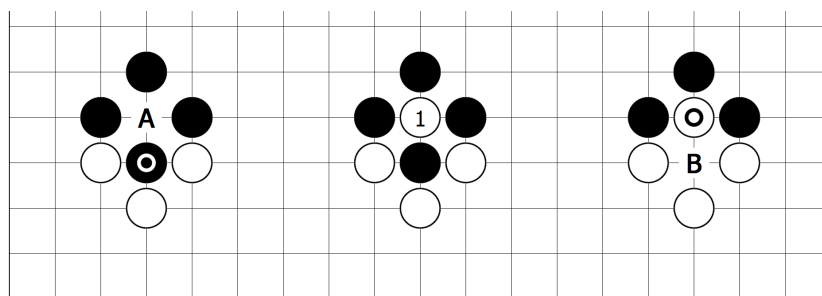
оборонительные рубежи на этом участке фронта глубиной до 150 км! Сотни километров оборудованных траншей, противотанковых ежей, минных полей, колючей проволоки, дзотов, опорных пунктов, противотанковых районов, пристреленных огневых точек. Красная Армия сумела построить оборонительный район такой протяженности, что его нельзя было обойти. Его нельзя было взломать. В нем не было слабых мест.

Несмотря на протесты Э. Манштейна, Г. Гудериана и В. Моделя германским военным командованием было принято решение пробивать советскую оборону «в лоб» с двух стратегических направлений. СССР в этом сражении переиграл Германию. Во время германского наступления советские войска оборонялись, и лишь после того как ударные части СС и Вермахта выдохлись – перешли в контрнаступление. Перешли, но полностью повторили все ошибки своего противника. Теперь уже германские части “подстроились под своего партнера”, поэтому контрнаступление советских войск под Орлом и Белгородом было крайне изнурительным и кровопролитным. В общем итоге, последние ударные части Вермахта и СС<sup>1</sup> были «перемолоты» в безрезультатной борьбе с продвижением на отдельных участках от 9 до 35 км вглубь советской обороны. После поражения на Курской дуге германская армия только отступала. Отступала, цепляясь за каждый оборонительный рубеж.

Казалось бы, победа СССР в Великой Отечественной войне должна свидетельствовать об эффективности прямой стратегии и в долгосрочной перспективе? С этим трудно спорить, если не учитывать исторические факты. Прямолинейная лобовая стратегия показала всю свою несостоятельность в «холодном» противостоянии СССР и США. Итог этого противостояния – исчезновение одной из сторон конфликта с карты мира. У США оказалось значительно больше ресурсов, значительно больше связей, значительно больше идей.

Стратегия асимметричного ответа, о которой теперь говорят в современной России – это пример косвенной, не прямой стратегии. Но удастся ли ее разработать и воплотить?

Рассмотрим идею «асимметричного удара» с помощью И-Го. Мастерское И-Го пронизано идеей сочетания прямого и косвенного. Но пока мы остановимся на *стратегической концепции косвенной борьбы*. Интересно, что японское название этой концепции созвучно русскому языку – *ко-борьба*. Иероглиф «ко» происходит от санскритского слова «кальпа», которое означает очень большой период времени<sup>2</sup>.



зарисовка 36

<sup>1</sup> В операции участвовало три элитных танковых соединений: 1-я дивизия СС «Лейбштандарт Адольф Гитлер», 2-я танковая дивизия СС «Дас Рейх» и 3-я танковая дивизия СС «Тотенкопф».

<sup>2</sup> В индуизме этот период равен 4 300 миллиардов лет.

На зарисовке 36 показана ситуация, когда возникает косвенная борьба. Слева отмеченный кружком черный камень обладает всего одним *полем снабжения*. Если поставить белый камень в точку А, то черный камень будет немедленно снят с поля. Это показано на центральной части зарисовки. Итог постановки белого камня показан справа. Теперь уже белый камень оказался с одним *полем снабжения*. И если поставить черный камень в точку В, то белый камень будет немедленно снят с поля. Ситуация вернется к положению левой части зарисовки. Такая бесконечная борьба со взаимными захватами одиночных камней в этом месте могла бы продолжаться очень долго. Поэтому в И-Го введено правило, регламентирующее такую борьбу.

Согласно правилу, игрок черным цветом не может немедленно поставить свой камень в точку В. Такая постановка вернет ситуацию к позиции, что показана на зарисовке слева. То есть, возникнет *повторение позиции*. Правилom повторение позиции запрещено. Игрок черным цветом может ставить свой камень на любое другое разрешенное пересечение.

Конечно, игрок белым цветом тогда сможет сам занять точку В, прекратив бесконечную борьбу. Если для игрока черными важно продолжение борьбы за отмеченный белый камень, то ему остается поставить свой «промежуточный» камень в таком месте, где соперник ему точно ответит. После «отвлечения внимания» конкурента, игрок черным цветом имеет право снять отмеченный белый камень занятием точки В. Теперь запрещающее правило начнет действовать уже против игрока белыми.

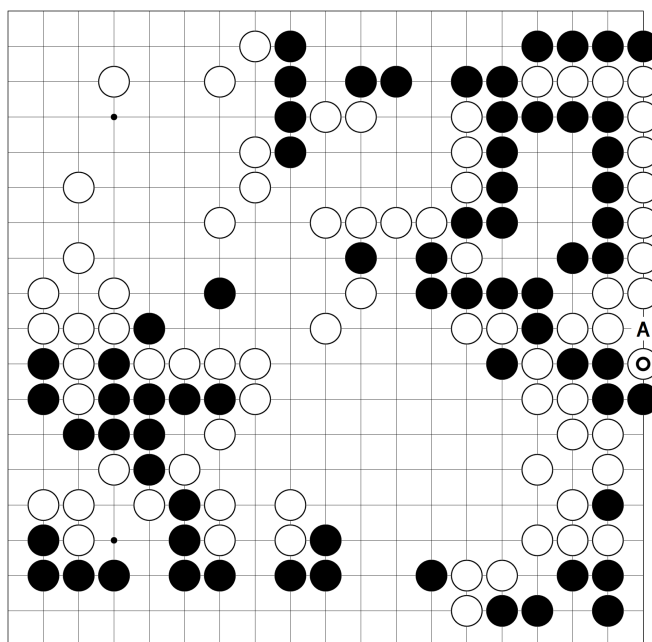
То есть при возникновении бесконечной борьбы участие в ней возможно только через одну постановку. Из-за этого правила и возникает ситуация *косвенной борьбы*, когда приходится наносить не прямые, казалось бы, не имеющие никакого отношения к главному участку борьбы удары в разных местах игрового поля.

Рассмотрим «живой» пример использования косвенной борьбы. Мы взяли его из игры между двумя Мастерами И-Го, которая состоялась в Японии в августе 1939 года<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Игрок черными камнями – Мастер Китани Минору, 7 дан, игрок белыми камнями – Мастер Го Сэйгэн, 7 дан.





зарисовка 37

На зарисовке 37 справа отмечен белый камень, у которого всего одно *поле снабжения*. Рядом с ним расположены четыре черных камня, у которых тоже всего одно *поле снабжения*. Выше черных камней расположены тринадцать белых камней, у которых два *поля снабжения*. Если игрок черным цветом занимает точку А, то у тринадцати белых камней остается всего одно *поле снабжения*. Спасти их можно только одним способом: отбить обратно второе *поле снабжения* с помощью *ко-борьбы*. То есть точка А – это место, на котором может возникнуть *ко-борьба*. Цена вопроса: 14 белых камней + 14 перекрестков под ними в виде территории<sup>1</sup> (перекресток в точке А не считаем, так как его займет черный камень) + 4 черных камня + 4 перекрестка под ними + 1 перекресток рядом с ними. Итого около 37 перекрестков территории<sup>2</sup>.

Если игрок черным цветом захватит в плен белые камни, то он получит 28 перекрестков дохода (14 освобожденных от белых камней плюс 14 - выкуп за пленные камни) и не даст игроку белым цветом забрать в плен четыре черных камня с прилегающими территориями. В сумме игрок черным цветом может заработать на такой косвенной борьбе до 38 единиц территории.

Если игрок белым цветом одержит верх в этой бесконечной борьбе и захватит в плен четыре черных камня, то он получит около 10 единиц территории дохода и сохранит свои 14 белых камней от пленения. Тогда игрок черным цветом не сможет получить 28 единиц территории.

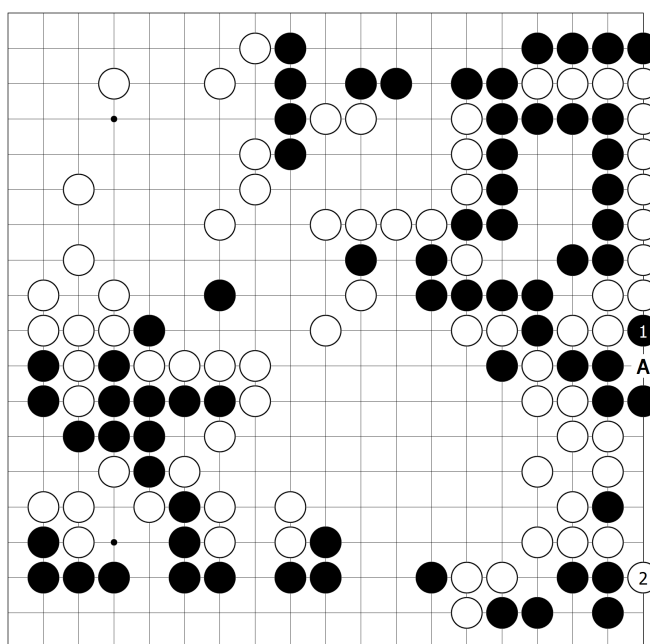
<sup>1</sup> Согласно японским правилам подсчета итога игры, каждый захваченный в плен камень приносит 1 место территории, на котором он стоял и еще 1 место территории за себя. То есть в конце игры пленники выставляются на территорию к игрокам по принадлежности, сокращая её. Подробнее с правилами подсчета территории можно познакомиться в Приложении.

<sup>2</sup> «перекрестков территории» – звучит немного странно. Но вспомним, что в бизнесе перекресток часто одно из самых выгодных мест. Магазин, располагающийся на перекрестке, даст больше продаж, чем аналогичный ему, но расположенный в более закрытом месте.

Конечно, игрок черным цветом здесь в более выгодном положении, так как он в случае своей локальной победы угрожает взять в плен большой белый отряд. Игрок белым цветом в лучшем случае может рассчитывать на сохранение своих камней на игровом поле.

В государственных финансах есть такое негласное правило: «Неисполненный расход бюджета – это доход бюджета». Игрок белым цветом может считать за свою прибыль то, что он избежал потери камней, присоединив их. Такое качественное изменение статуса камней, безусловно, является доходом для игрока белым цветом. Но за это ему придется чем-то поступиться на другом участке игрового поля, так как в данный момент судьба четырнадцати белых камней зависит от исхода *ко-борьбы*.

Но всё это еще впереди, ведь сейчас очередь постановки у игрока черным цветом. На кону возможность заработать 37 единиц территории с помощью косвенной борьбы.

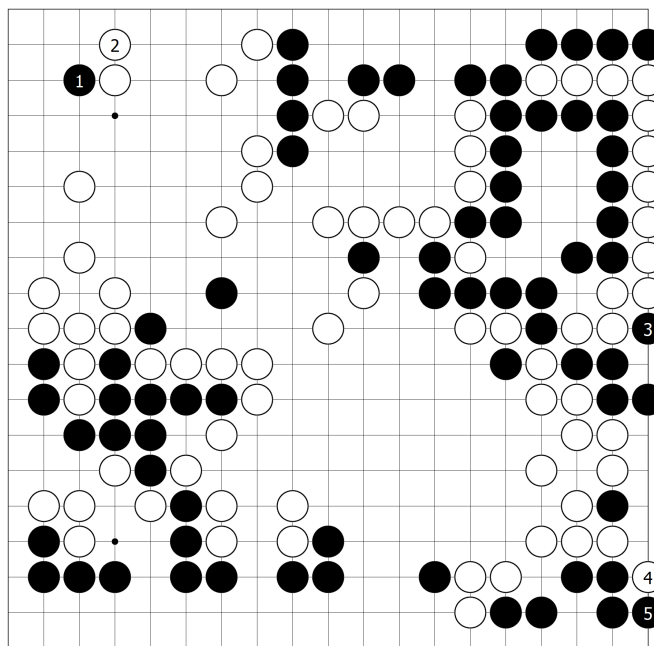


зарисовка 38

Игрок черным цветом может начать косвенную борьбу, взяв в плен белый камень (зарисовка 38). Теперь у 13 белых камней осталось всего одно *поле снабжения*. У четырех черных камней добавилось новое *поле снабжения* после того, как белый камень был снят. Может ли игрок белым цветом немедленно занять точку А, отыграв ситуацию назад? **Нет, не может.** Так как это приведет к повторению позиции зарисовки 37.

Что же делать игроку белым цветом? Смириться с потерей своих камней? Это будет означать поражение. Остается начать «торговлю», угрожая интересам соперника на других участках игрового поля. К примеру, белый камень 2 угрожает жизни пяти черных камней в углу: если игрок черным цветом возьмет в плен 13 белых камней, то в ответ игрок белым цветом продолжит атаку справа внизу и возьмет в плен весь угол вместе с черными камнями в нем. Сколько «стоит» правый нижний угол? Пять черных камней – это 10 единиц территории. Есть еще и пустые перекрестки – 8 единиц территории. Черные не будут иметь в нем двух единиц своей территории. Итого угол стоит 20 единиц территории. Это, частично компенсирует потерю в 28 перекрестков и позволяет игроку белым цветом сохранить лидерство по общему соотношению накопленных территорий.

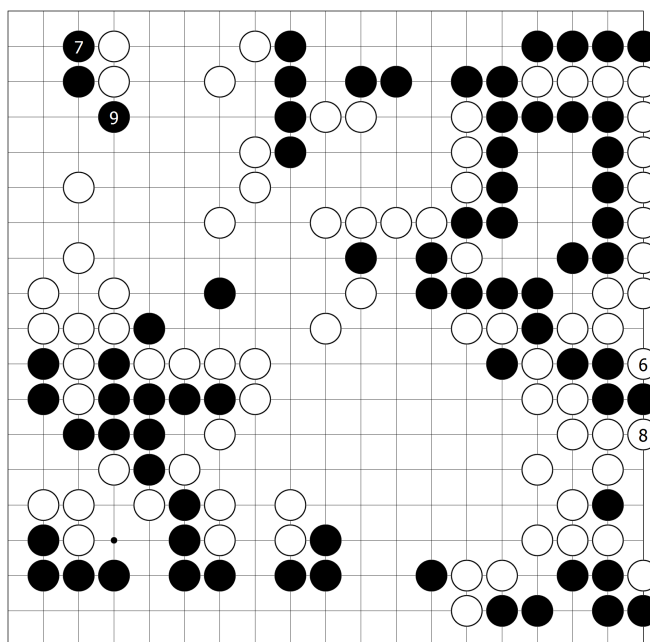
Игроку черным цветом недостаточно для выхода в лидеры восьми перекрестков ( $28 - 20 = 8$  перекрестков). Замысел игрока черным цветом в том, чтобы получить доступ в область игрока белыми камнями сверху слева. И тогда есть шанс с помощью *ко-борьбы*, получить десятки перекрестков в области, принадлежавшей игроку белым цветом. То есть игроку белыми камнями придется дорого заплатить за возможность сохранить 14 своих камней справа. Он может потерять те же 28 перекрестков, но уже слева сверху. Там, где сейчас стоят только белые камни, а черные еще не появились.



зарисовка 39

В реальной партии игрок черным цветом сначала воспользовался стратегической концепцией прояснения, поставив черный камень 1 в левый верхний угол (зарисовка 39). Лишь затем он начал *ко-борьбу*. Её цель – отнять часть территории наверху слева, застроившись черными прямо под белыми камнями. Если игрок белым цветом будет упорствовать, то потеряет свои камни справа. Тяжелый выбор...

Белый камень 4 – рассмотренная нами угроза захватить в плен угловые черные камни. Игрок черным цветом защищает свой угол камнем 5, позволяя противнику отбить черный камень 3, продолжив *ко-борьбу*. Ему не нужны белые камни. Его интересует передел областей конкурента. Благодаря специально затеянной *косвенной борьбе*, игрок черными камнями может получить доступ в области, которые до этого были недоступны.



зарисовка 40

На зарисовке 40 показан исход *косвенной борьбы*. Игрок белым цветом вернул своим камням второе *поле снабжения*, возвратив ситуацию справа к состоянию начала борьбы (зарисовка 37). В ответ на это игрок черным цветом нанес косвенный удар слева вверху камнем 7. Если игрок белыми камнями ответит своему противнику слева вверху, то игрок черным цветом захватит в плен камень 6, вновь поставив под удар 13 белых камней. Остались ли у игрока белым цветом какие-то скрытые угрозы в других частях игрового поля, *кратные* возможным потерям справа?

Игрок белым цветом принимает решение закрыть *ко-борьбу*. С этой целью в плен захватываются четыре черных камня при помощи камня 8. Однако это означает потерю управления над обстановкой в левом верхнем углу. Игрок черными камнями добавляет там еще один камень, получая тактическое преимущество – ведь ему здесь только что не ответили!

Спасение 14-ти камней стоило игроку белым цветом потери левого верхнего угла. До возникновения *косвенной борьбы* этот угол казался неприступным. Сейчас в нем уже хозяйничают конкуренты. И их сила какое-то время будет только нарастать. Невозможно быстро погасить чужую силу, на это нужно время. Особенно трудно бороться с чужой силой, если при её появлении не был дан своевременный ответ.

*Таким образом, мы видим, как косвенная борьба* позволяет делать «невозможное». Безусловно, она может быть сложна в своём расчете. «На глазок» здесь действовать нежелательно. Необходим точный расчет и сравнительный анализ всех возможных прибылей и убытков. Также необходимо выяснить, сколько вообще есть мест на игровом поле, которые могли бы быть вовлечены в *косвенную борьбу*.

К примеру, если у игрока есть одно или несколько нестабильных подразделений, то *косвенная борьба* ему не выгодна. При её возникновении конкурент начнет наносить удары по слабым подразделениям, и их придется защищать. Конечно, если в этот момент у противника еще больше слабостей, то *косвенная борьба* уместна. Баланс слабостей и

скрытых ресурсов на всем игровом поле для косвенной борьбы имеет первостепенное значение.

Миура Ясуюки приводит свою трактовку косвенной борьбы на примере хорошо знакомого ему бизнеса авиаперевозок. Приведем небольшую цитату из его книги «Го и восточная бизнес-стратегия»:

«После Второй мировой войны компания «SAS», «Скандинавские Авиалинии», открыла Полярный Маршрут между Европой и Японией через Анкоридж (с одной промежуточной посадкой). Это смелое нововведение “SAS” в авиатехнологии сделало традиционный Южный Маршрут ненужным в том, что касалось пассажиропотока между Европой и Японией. Затем в 1967 году Японские Авиалинии преуспели в открытии еще одного нового маршрута через Сибирь, но только после продолжительных и трудных переговоров с русскими властями. Время полета значительно сократилось. Однако при этом мы столкнулись с финансовыми проблемами. Поскольку русские настаивали на промежуточной посадке в Москве, Японским Авиалиниям пришлось вместо 50 процентов доли на рынке авиаперевозок удовлетвориться 33 процентами. К сожалению, со своей стороны русские обеспечивали слишком малый пассажиропоток, чтобы можно было перекрыть скрытые издержки. Для получения прибыли от этой сделки необходимо было получить от русских право прямого перелета с разумной компенсацией. Возникла ко-ситуация. Какой должна была быть ко-угроза для решения этой проблемы? Нашей ко-угрозой стало простое увеличение количества полярных рейсов, в то время, как количество сибирских рейсов мы держали минимальным. В конечном счете русским пришлось решать ко-борьбу перелета через Москву, обменяв ее на единственную, бывшую у них в наличии ко-угрозу: денежную компенсацию.

Сегодня каждый может насладиться прямым перелетом через Сибирь между главными аэропортами Европы и Токио. Полярный рейс практически вынужден закрывать свои операции после того, как послужил нам ко-угрозой. Кто же отвечал за столь деликатные и трудные переговоры? Асада Сидзуо, игрок И-Го 6-го дана, а в те дни - президент и генеральный директор “Japan Airlines”. Позже ему предстояло стать председателем Нихон Киин – Японской ассоциации игры И-Го». [26]

Ситуация «бесконечного» передела собственности – одно из самых больших зол для бизнеса в любой стране. Наверное, трудно найти такое государство, в котором этому переделу не были бы положены всевозможные ограничения. Однако похожие на *ко-борьбу* столкновения за активы все равно случаются. Они возникают в рамках существующих правил игры на рынке, подобно тому, как и ситуация косвенной борьбы тоже может возникнуть в рамках правил И-Го.

Что является косвенными угрозами в такой борьбе? Иногда – это попытки перехватить управление над активами конкурента в других бизнесах, взаимные заказные проверки, PR-атаки. Есть и более цивилизованные формы косвенной борьбы. К примеру, столкновение с конкурентом на территории аукционов или разрешительной государственной документации.

Не бывает ли так, что судьба проекта или даже целого бизнеса решается в ходе закулисной борьбы между двумя ведомствами, казалось бы, не имеющими никакого отношения к данному проекту или бизнесу? Территория этих ведомств оказалась пространством возможностей игроков, связанных борьбой вокруг данного проекта или дела.

Проходящая политическая борьба вокруг соглашения об адаптации ДОВСЕ<sup>1</sup> похожа на ситуацию косвенной борьбы. Как можно увидеть эту международную ситуацию? Суть претензий России к своим партнерам по договору (к некоторым странам-членам НАТО) в том, что страны-участницы договора либо не выполняют его условия, либо не ратифицировали его. В то время как Россия в одностороннем порядке выполняет условия договора, её партнеры отвечают, что ратификация будет возможна после того, как Россия выведет свои базы из Грузии и Приднестровья<sup>2</sup>. Хотя это требование не зафиксировано в условиях самого адаптационного соглашения ДОВСЕ, для западных стран ратификация договора и вывод российских баз взаимосвязаны.

Возникает бесконечная борьба в виде «замкнутого круга». Россия требует безусловного выполнения ДОВСЕ, а партнеры говорят, что это невозможно из-за наличия внешних причин – не выведены базы с территории Грузии и Молдавии. Вероятно, и у России, и у её партнеров сложные позиции «вокруг» ДОВСЕ. Сам же договор – это точка ко-борьбы, видимое место конфликта.

В июле 2007 года российская сторона приняла решение приостановить выполнение договора. На языке И-Го - это пример косвенного удара. Почему мы можем сделать такой вывод? Задача моратория не в том, чтобы выйти из договора, а в том, чтобы добиться его исполнения всеми подписавшими договор странами. Принятый Россией односторонний мораторий меняет «позицию» в международной политической игре. И теперь у партнеров России, похоже, есть два пути: либо разорвать порочный круг, так или иначе договорившись с Россией, либо пойти на ликвидацию данной проблемной ситуации, то есть на денонсацию ДОВСЕ. Возможно, что партнеры России найдут какой-то свой косвенный удар, затягивая решение этой «ко-борьбы».

С ситуацией бесконечной борьбы связано несколько интересных исторических фактов. Если во время игры возникает три ко-борьбы одновременно, то такая партия не может быть закончена. Повторения позиции не возникает, и игроки могут пробивать по очереди каждую ко-борьбу, не нарушая правил. Такая ситуация тройной ко-борьбы возникла между японскими Мастерами Хонинбо Санса<sup>3</sup> и Касио Ригеном<sup>4</sup> в XVI веке. Эту историческую игру наблюдал князь Ода Нобунага, поставивший цель объединить Японию под своим началом<sup>5</sup>. В этой партии, на которую возлагалась особая миссия стратегической подготовки Нобунага к сражению, возникла тройная ко-борьба. Мастера не смогли закончить игру, и это было воспринято как некий знак. На следующий день один из военачальников предал Нобунага, и князь был вынужден покончить с собой ритуальным сеппуку, чтобы не попасть в плен к изменникам. С тех пор тройную ко-борьбу стали считать дурным предзнаменованием. После преждевременной кончины Нобунага, его дело продолжил Токугава Иэясу, основавший новую династию японских сёгунов (Токугавский сегунат).

---

<sup>1</sup> Договор об обычных вооружениях в Европе (ДОВСЕ) был подписан в Париже в 1990 году. Соглашение об адаптации было подписано в Стамбуле в 1999 году.

<sup>2</sup> Согласно двусторонним договоренностям между Россией и Грузией, Россией и Молдавией, которые были подписаны в Стамбуле в 1999 году, до подписания адаптационного соглашения к ДОВСЕ.

<sup>3</sup> Основатель главного из четырех Домов или школ И-Го – Дома Хонинбо (название происходит от наименования местности, где поселился Санса), хранивших древнюю стратегическую традицию И-Го.

<sup>4</sup> Соперник Санса на ниве продвижения И-Го в аристократической среде Японии. Его ученики основали Дом Хаяси.

<sup>5</sup> Его союзником был будущий первый сёгун объединенной Японии Токугава Иэясу.

## **Выводы:**

1. Если уж бороться, то изящно: тонко и умно! Косвенная борьба – это один из основных стратегических приемов. Вместе с прямым действием они образуют важную стратегическую связку «прямое-косвенное».
2. Принцип косвенного означает переключение противника на другой участок игрового поля. Это контекстное действие. В Древнем Китае на высших уровнях управления и правления отдавалось предпочтение косвенным действиям. Это нашло воплощение в идее *недеяния*, как особой формы сверхэффективного действия. Принцип не прямых действий положен в основу многих боевых искусств Китая и Японии.
3. Взятые по отдельности косвенное или прямое имеют свои сильные и слабые стороны. Эффективность достигается использованием их в связке. Примером может служить военная стратегия, в которой важно пользоваться обоими принципами действия. Ошибкой германских стратегов в период Второй мировой войны был отказ от косвенных стратегических действий, который мотивировался недостатком времени и ресурсов<sup>1</sup>. Стратегия, построенная исключительно на косвенном действии, также может быть уязвима. Косвенное действие – не панацея. В чем недостаток этого подхода? Он требует высокого и гибкого ума, а также больше времени на планирование операции.
4. Искусство игры И-Го в использовании связки прямое-косвенное. В данной главе была подробно разобрана ситуация косвенной или *ко-борьбы*.
5. Косвенная борьба является неотъемлемой частью стратегии. Стратегия – это очень высокий уровень. Исполнить стратегию может лишь Мастер. Это искусство, как покорить сердца миллионов.

---

<sup>1</sup> Что наоборот является предпосылкой к таким действиям.

## Седьмое изящное решение. Добивайся превосходства!

Что мы имеем в виду, говоря о превосходстве? Например, можно превосходить в скорости, то есть опережать. Или превосходить в силе. Превосходить по размеру. В понятии превосходства есть оттенок значительного перевеса, *стратегического преимущества*. И этот оттенок важен для понимания стратегической концепции. Что он означает? Превосходство – это значительное преимущество, опережение по какому-то параметру или по группе параметров. В чем выражается превосходство в бизнесе? В лидерстве на рынке или в отрасли? В обладании передовыми технологиями производства и продаж? В объеме капитализации?

**Превосходство – это быть вне конкуренции**

Армия Германии к началу Второй мировой войны считалась самой организованной и хорошо подготовленной, превосходя качеством организации, подготовкой и оснащением всех своих возможных противников в Европе. Именно превосходство закладывалось в расчеты при подготовке войны стратегами Рейха<sup>1</sup> и учитывалось генералами Вермахта при планировании операций. К примеру, превосходство в организации и взаимодействии родов войск противопоставлялось численному превосходству Красной Армии, имеющей практически неограниченные людские резервы. Будучи вне конкуренции армия Германии разгромила всех своих противников в Европе, и лишь затяжная война со всем миром<sup>2</sup> смогла ее сокрушить.

В военной теории стратегическая концепция превосходства нашла свое отражение в понятии сосредоточения сил. Древнекитайский военачальник Сунь Цзы пишет в «Искусстве войны» об использовании превосходства следующее: «Если я покажу противнику какую-либо форму, а сам этой формы не буду иметь, я сохраню цельность, а противник разделится на части. Сохраняя цельность, я буду составлять единицу; разделившись на части, противник будет составлять десять. Тогда я своими десятью нападу на его единицу. Нас тогда будет много, а противника мало». [23]

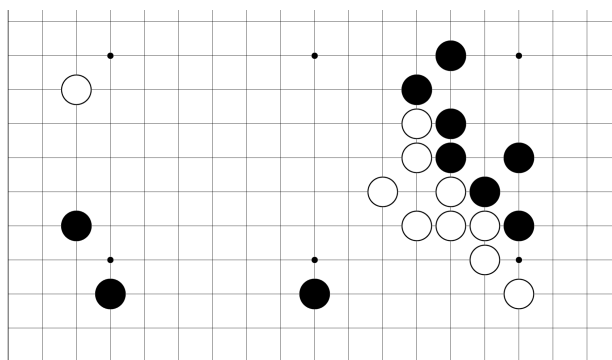
Стратегическая концепция превосходства может быть легко и наглядно показана в И-Го через *плотность* построений, дающих одному из цветов качество *превосходства*.

---

<sup>1</sup> О важности использования превосходства германских войск пишет в «Военном дневнике» начальник Генерального штаба Сухопутных сил Германии Ф. Гальдер. По его словам, превосходство германских войск в организации и управляемости позволяло «обойти» численный перевес Красной Армии. [4]

<sup>2</sup> Говоря другими словами, превосходство нового уровня.

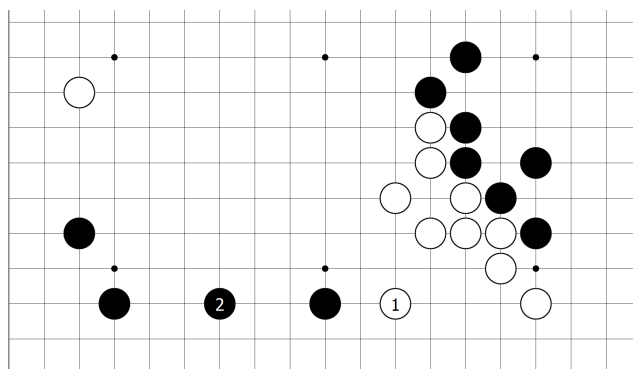




зарисовка 41

На зарисовке 41 справа расположено девять белых камней. Они образуют плотную стену, полностью отделяющую одни камни черных от других. Эти девять белых камней работают вместе и обладают *превосходством*. Как видно, слева против них стоят всего три черных камня. Причем черные камни стоят разреженно, *рассредоточено*, с промежутками и даже значительными дистанциями между собой.

Как использовать превосходство? Превосходство означает, что девять белых камней обладают очень сильным *воздействием*. Например, на нижнюю сторону. Их реальная, пока не проявленная область воздействия распространяется очень далеко - до двух черных камней в углу. Одинокий черный камень на стороне расположен настолько близко к превосходящей силе стенки из белых камней, что он уже в области сильного влияния игрока белым цветом. Но пока это еще не проявлено на игровом поле.



зарисовка 42

Если игрок белым цветом не понимает или не знает, как использовать превосходство, то он легко может поставить белый камень 1 (зарисовка 42). Такое ошибочное действие – это признание права игрока черным цветом на половину нижней стороны, которое закрепляется черным камнем 2. Десять белых камней справа теперь становятся избыточными, переконцентрированными в своей зоне. Заметим - по вине владельца или управляющего белыми камнями

Правило И-Го гласит: «Не строй территорию от плотности». Почему не строить? Строительство территории имеет свою предельную скорость. То есть за одну постановку можно прибавить в среднем 4-6 единиц новой территории. Подобно тому, как инвестиции в государственные облигации приносят небольшой фиксированный доход, правда, достаточно надежный.

Постановка белым камнем 1 позволяет противнику пресечь дальнейшую реализацию превосходства позиции белых камней. То есть игрок белым цветом своими руками делает из своего большого превосходства маленькую территорию. Такую неэффективную деятельность описывает формула: «Гора родила мышь». Гора должна приносить что-то кратное себе, то есть другую гору, пусть даже меньшего размера.

Превосходство выгодно использовать косвенно через производную, получая, к примеру, *время*. Время даст возможность действовать на других участках игрового поля. Прямое получение территории, то есть снятие «кэша», часто не может реализовать всего скрытого потенциала превосходства.

Один известный европейский политик прошлого руководствовался правилом, что чем выше лидер поднимается в системе власти и управления, тем больше у него должно быть свободного времени. С помощью этого правила, он и предлагал оценивать эффективность организации систем управления. В современном бизнесе этот принцип нашел свое отражение в идее делегирования полномочий.

Организация должна быть построена так, чтобы не включать лидера во все новые и новые оргпроцессы, а наоборот выключать его из старых. Именно таким образом умелыми организаторами завоевывается дополнительное свободное время для своего лидера. В данном подходе оно появляется как результат, производная от капитала, то есть как производная от корпорации.

Корпорация, на организацию которой затрачено время и усилия специалистов-организаторов, может показать своё превосходство не только перед лидером-одиночкой, но и перед корпорацией, имеющей большие ресурсы (больше камней, говоря языком И-Го). Добавляя дополнительное *время жизни* себе и лидеру, она тем самым освобождает дополнительное время себе, так как подобные расходы почти всегда взаимны. Это похоже на то, как, не ставя лишней (промежуточный, второстепенный) камень на игровое поле, мы освобождаем нашим камням часто сразу две степени свободы, а не одну. Освобожденное (завоеванное дополнительное) время лидер сможет превратить в еще больший капитал.

Примером пренебрежения собственным превосходством могут служить ходы на рынке, сделанные автозаводом УАЗ. Завод построил свой бренд во времена СССР, выпуская машины повышенной проходимости. Для жителей СССР и России машины марки УАЗ стали символом преодоления любых препятствий и победы над обстоятельствами. Недаром, именно УАЗы закупала советская армия. А советский военпром в 70-х годах прошлого века обладал ореолом непобедимости. Популярный УАЗ-469 первым из внедорожников покорила Эльбрус в 1974 году. Land Rover повторил это восхождение лишь спустя 20 лет.

Ульяновские внедорожники заняли собой нишу специального, военного автомобиля, неприхотливой «рабочей лошади». УАЗы называли машиной-танком. Несмотря на традиционные недостатки УАЗа: неэкономичность и низкую комфортность, машина получила имидж надежной. Конечно, УАЗ ломался. Но почти любую поломку можно было исправить на месте, с помощью подручных инструментов. А это было особенно важно на бескрайних просторах России в условиях тайги, гор и севера.

Внедорожники УАЗ находились вне конкуренции в нише машин, «которые везде пройдут». Потребность именно в таких недорогих и проходимых машинах всегда была велика в условиях русской глубинки.

В годы перестройки качество выпускаемых автомобилей снизилось. Упал и объем продаж. В середине 90-х годов на заводе прошла масштабная реформа, которая затронула и модельный ряд. Флагманом завода вместо привычной модели УАЗ-469 становится новый внедорожник УАЗ Patriot. Принципиальное отличие новой модели от предыдущих в том, что внедорожник Patriot должен стать «машиной для жизни», комфортным и представительным городским внедорожником для успешных россиян.

Подобный ход означал для УАЗа выход из уникальной, но узкой ниши доступного, специального автомобиля в широкий и размытый сегмент городских машин. Если раньше УАЗ конкурировал в сознании людей с вездеходом, то теперь его конкурентами должны были стать гранды мирового автопрома: Toyota, Mitsubishi, Nissan, Chevrolet. Обладал ли УАЗ конструктивными и дизайнерскими решениями, способными привлечь внимание городских покупателей? Новый УАЗ позиционируется в ценовом сегменте городских внедорожников: 16-20 тысяч долларов США. Но по своим качественным характеристикам он значительно уступает иномаркам. Вместо привычного «УАЗ-дизайна» потребитель увидел копию «джипа». Особенности УАЗа как специальной сверхпроходимой машины в городских условиях теряются и воспринимаются как недостатки и недоработки.

Перепозиционирование УАЗа из «машины для войны» в «машину для жизни» привело к потере уникальных ценностей бренда и к потере исторической ниши недорогой машины для трудной работы. Ульяновский завод не может конкурировать с грандами мирового автопрома, да еще в новом для себя сегменте. Внедорожники-иномарки всегда будут находиться вне конкуренции по сравнению с внедорожниками УАЗа. Оговорка: в своем сегменте. Поэтому УАЗ вынужден конкурировать с производителями внедорожников из Китая. Но и им он вынужден проигрывать в конкурентной борьбе, теряя репутацию, накопленную в советские годы.

Российский рынок внедорожников по итогам 2006 года признан самым крупным в Европе. В 2006 году в России было продано 238,3 тысячи таких машин. Причем по оценкам экспертов в ближайшие годы объем рынка может возрасти до 650 тысяч машин в год.

Лидерство по объему продаж в сегменте среднеценовых внедорожников удерживают иностранные производители: Chevrolet Niva, Hyundai Tucson, Toyota RAV4, Nissan X-Trail и Suzuki Grand Vitara. УАЗ Patriot, позиционирующийся в этом ценовом сегменте, в 2006 году не вошел в пятерку лидеров по объему продаж. Какова динамика продаж продукции УАЗа? По данным завода, прирост продаж его продукции в 2006 году по отношению к 2005 году составил всего 1%. В то время как рынок за тот же период вырос на 33%.

Дилеры не хотят брать УАЗы даже на реализацию. 2000 долларов маржи не покрывают того, что автомобиль месяцами занимает место на парковке, а в случае продажи можно гарантировать возврат после поломки в течение ближайших двух недель. Лучше любой джип с маржей в 500 долларов, чем УАЗ с любой маржей. Это провал. Стратегический провал на рынке. Факт: в 2006 году на УАЗе вернулись к выпуску внедорожников прежнего дизайна (УАЗ-Hunter), видимо оценив почти нулевую динамику продаж своей продукции.

Какое изящное решение можно было бы предложить УАЗу? На взгляд авторов автозаводу достаточно просто сосредоточить усилия на восстановлении своих позиций в угловом сегменте специальных машин высокой проходимости. Раз и навсегда отказаться от попыток сравняться в дизайнерских решениях с современными городскими внедорожниками. В этом сегменте у УАЗа нет ни предпосылок, ни технологий, позволяющих добиться красивого и эффектного исполнения автомобиля. Дизайн УАЗа уже разработан великолепными дизайнерами - американскими инженерами времен второй мировой войны. Именно этот дизайн стал символом победы над врагом для русских. На этих машинах военшоферы возили по улицам Европы офицеров самой могущественной армии в истории. Этот победный дизайн надо увидеть. Затем, понять и полюбить. Прежде всего, самим производителям. УАЗу стоит направить усилия на доработку своего внедорожника как машины для сложных, агрессивных условий езды, выстроив бренд “вечной машины”.

Внедорожники УАЗа могут занять свою уникальную историческую нишу, используя накопленное годами превосходство. Они даже смогут стать на этом рынке первыми. В противном случае УАЗу придется всегда бороться за позиции «в конце списка». И всегда оказываться на новом и незнакомом рынке против большого числа сильных и опытных конкурентов. Исход этой конкурентной борьбы нетрудно предсказать.

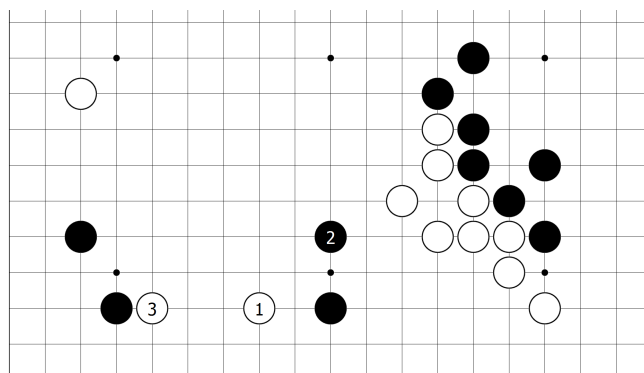
Другим примером пренебрежения превосходством является продажа необработанного сырья (круглый лес, нефть, рыболовные квоты, руда и лом и др.)<sup>1</sup>. То, что можно было использовать как свое превосходство для получения больших прибылей, но в будущем (через несколько шагов) - продается сразу. За деньги. Конечно, продающий получает справедливую цену за свой товар. Но её размер несопоставим с тем, что можно было бы заработать в случае более долгосрочной стратегии по реализации этих продуктов. Правда, это требует расчета на несколько шагов вперед. Часто необходимо провести сложную комбинацию действий, сделать дополнительные инвестиции, даже рискнуть, чтобы действительно раскрыть подлинный потенциал своего превосходства.

В искусстве И-Го простецкие способы реализовать свои преимущества «за один шаг» – удел детей или начинающих. Имеет ли это какое-то отношение к стратегии? Нет, не имеет.

Чтобы получить объем территории, который берет игрок белым цветом от постановки 1 (зарисовка 42) не нужно девять камней. Для этого достаточно и трех камней. Это означает, что из девяти белых камней работает только три. Остальные шесть камней оказались избыточными. И это решение принял игрок белым цветом. Лично. Почему он может принять такое неуместное решение? Он может принять его, если не умеет работать с *невидимыми ресурсами*, такими как: воздействие, влияние, превосходство, слабости, инициатива, время. И это далеко не полный список *невидимых ресурсов*.

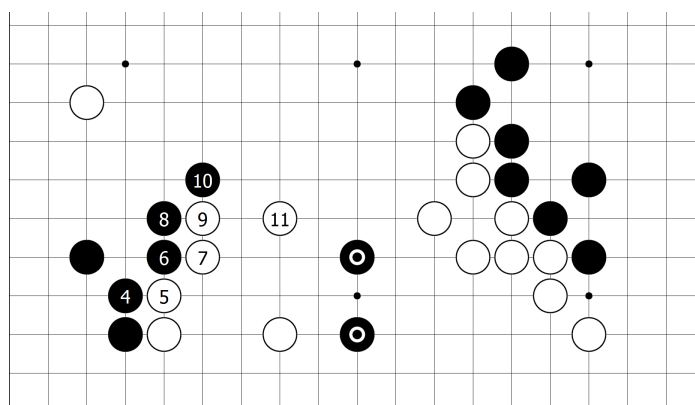
---

<sup>1</sup> Примером пренебрежения превосходством может быть сжигание попутного газа. Почему газ сжигается? Нехватка каких ресурсов: человеческих, капитальных, временных – тормозит использование этого газа? Или же использование попутного газа нерентабельно? Неэффективно? По каким критериям определяется здесь эффективность и кто может выступить в роли заказчика этой эффективности? Является попутный газ нереализованным превосходством или обузой - слабой группой, говоря языком И-Го?



зарисовка 43

Изящное решение – это отсечение фланга позиции черных камней постановкой 1 (зарисовка 43). При попытке игрока черным цветом вывести свою отрезанную фланговую часть, игрок белым цветом сначала опирается на “черный” угол слева<sup>1</sup>, *вынуждая* его защищать самого себя (эту стратегическую концепцию нам еще предстоит изучить). При этом девять белых камней справа не нуждаются в дополнительном усилении. Они только сейчас, можно сказать, начинают работать на полную мощность, предоставив своему владельцу самое ценное – время. Это время игрок белым цветом использует для развертывания своего нового отряда на нижней стороне, а значит – разрушения всей позиции конкурента на ней.



зарисовка 44

После ряда вынужденных постановок по защите угла и выводе его в центр, на левой стороне, два отмеченных черных камня оказались в окружении с двух сторон (зарисовка 44). Теперь двум черным камням требуется, чтобы ими руководил настоящий Мастер-стратег. Только он в такой сложной позиции сможет сыграть этими камнями. Каков будет ход его мыслей? Скорее всего, он начнет с проверки слабости белых камней, стоящих слева. Специалиста такого уровня найти очень сложно. Его нужно заинтересовать, предоставить соответствующую его уровню оплату. Ему потребуется время и ходы (камни). Ну как, впечатляет?

Теперь хорошо видно, что вся нижняя сторона стала проблемной для игрока черными камнями. На ней расположены всего два его камня в окружении 15 камней противника (к девяти, стоящим на правом фланге от черной двойки, добавилось шесть – стоящих слева от нее). Если мы сравним этот результат с зарисовкой 42, то легко увидеть, как много возможностей теряет в предыдущем случае игрок белым цветом. Его потери

<sup>1</sup> Камень 3 на зарисовке 43.

колоссальны. Превосходство, как и любой другой *невидимый ресурс*, может дать очень большие результаты. А может не дать ничего, если им неумело воспользоваться.

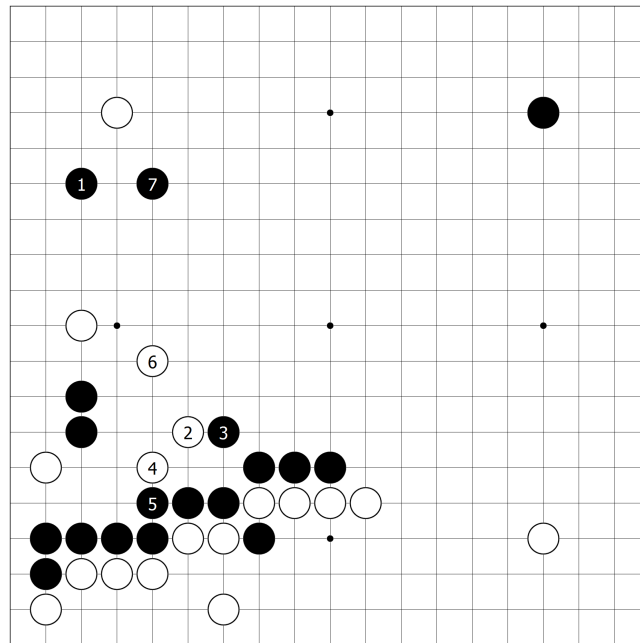
Конечно, можно и не учиться искусству управления невидимым, действуя только тем и с тем, что видно “невооруженным глазом”. Однако бывает, что иногда остается только невидимое, так как всё очевидное давно разобрали конкуренты. И что делать тогда? Тот, кто умеет управляться с *невидимыми ресурсами*, может делать то, что для кого-то кажется просто невозможным.

Интересный пример опоры на превосходство в российском бизнесе дает стратегия развития компании «Форекс Клуб». Компания была основана в конце 90-х годов прошлого века и к 2008 году достигла лидирующих позиций на российском рынке FOREX. Более того сейчас «Форекс Клуб» входит в десятку ведущих игроков мирового рынка FOREX. Как удалось достичь таких результатов? Долгосрочная стратегия компании включала в себя следующие ходы: создание «Международной Академии Биржевой Торговли», уменьшение минимального торгового депозита в двадцать раз и точное исполнение ордеров<sup>1</sup>. То есть на рынок были выведены уникальные на тот момент сервисы: система массового обучения, дешевый «вход» на биржу, точность исполнения (неточное или несвоевременное исполнение ордеров может привести к большим финансовым потерям биржевого игрока). С помощью этих ходов на рынке «Форекс Клуб» добился превосходящей позиции над своими конкурентами.

Риски предпринятых ходов были значительны, так как они были связаны с серьезными инвестициями в развитие рынка со стороны компании. Но за пять лет стратегия поиска скрытого превосходства над конкурентами дала свои результаты. По оценкам руководства «Форекс Клуба», погоня за сиюминутной выгодой (камень 1 на зарисовке 42) дала бы компании от силы 5% рынка, что, конечно, не так уж и плохо. Однако компания избрала иной путь, который иллюстрируют зарисовки 43 и 44, а именно: широкое развитие с использованием всех имеющихся возможностей для роста. Такая стратегия позволила «Форекс Клубу» взять под контроль к 2008 году 40% рынка. И компания продолжает расширять свою рыночную территорию.

---

<sup>1</sup> Ордер - это приказ на покупку или продажу валюты при достижении ею определенной цены.



зарисовка 45

На зарисовке 45 приведен отрывок игры двух Мастеров И-Вейцы 18 века из императорского Китая. Политика игрока черным цветом, выраженная в постановке 1, а затем 7 (постановки 3 и 5 – вынужденная защита) – это пример использования *стратегической концепции превосходства*. Казалось бы, необходимо срочно спасать два черных камня, попавших в окружение белых камней. Однако взгляд Мастера видит не только два слабых камня, но двенадцать черных камней, образующих превосходную стену.

Такая стена обладает колоссальным *превосходством*. Это позволяет игроку черным цветом даже временно игнорировать усиление белого отряда в большой области слева, которую удерживают черные камни. Против пяти белых камней стоят четырнадцать черных камней, то есть у игрока черным цветом трехкратное превосходство в численности. Организованы черные камни без слабостей. Напротив, организация пяти белых камней имеет несколько точек расщепления. Два черных камня, находящиеся в окружении, обладают шестью *полями снабжения*, то есть полным запасом прочности.

Исходя из этого, игрок черным цветом «как бы не замечает» действий своего конкурента в этой зоне, продолжая наращивать свои позиции слева вверху. Важно понимать, что такое «игнорирование» может позволить себе только очень высокий Мастер, например, имеющий черный пояс не менее 5-6 ступени. Начинающий олигарх должен либо привлечь такого Мастера на управление в такой позиции, либо привлечь обычного руководителя, которому в этом случае можно посоветовать: всеми силами выдвигаться на поддержку двух своих камней. Первое – эффективнее и менее рискованно. Если Мастер, конечно, сумеет объяснить олигарху замысел своих будущих действий.

То, что “видно всем” – это появление белых камней и окружение ими двух черных камней. То, что сразу не видно – это значительное превосходство позиции игрока черным цветом в зоне действия стены его камней. Это превосходство обеспечивают двенадцать черных камней, образующих стену. Если такое превосходство не доказывать широким развитием (черные камни 1 и 7), то зачем нужно было ставить черные камни так плотно?

Камни необходимо включать в действие, постоянно отслеживая, работают ли они с полной отдачей или простаивают. Любое преимущество со временем можно растерять. Невидимые ресурсы рано или поздно нуждаются в своей материализации. Иначе они могут так же «незаметно» исчезнуть. За ними необходимо следить не менее тщательно, чем за видимыми активами.

В начале XX века Российская империя обладала значительным превосходством перед другими европейскими странами в области сельского хозяйства. Вывоз зерна был главной статьей доходов от экспорта. Однако некоторые экономисты того времени полагали, что вывоз продуктов питания из страны, в которой большая часть населения живет впроголодь – это попытка «быстро» заработать маленькие деньги, вместо того, чтобы построить систему воспроизводства национального богатства внутри страны. Речь шла не о полном прекращении экспорта зерна, а о сведении его к разумным пределам, сделав ставку на «переработку» зерна населением внутри страны.

Русский исследователь и ученый Ю. Жуковский в монографии «Население и земледелие» писал, что, вывозя 17 млн. пудов пшеницы и 18 млн. пудов ржи в год, «мы содержим, по крайней мере, 17 млн. чужих рабочих в разных государствах Европы, которых, по меньшей мере, могли бы содержать у себя дома. Вывозя, мы вывозим в то же время наши отбросы, на которых мог кормиться скот, вывозим наше удобрение, нашу почву».[15] Не справедливы ли эти слова, сказанные ровно 100 лет назад к современной политике вывоза необработанных природных ресурсов?

Создание в России системы производств высокой добавленной стоимости могло бы стать примером успешной реализации имеющегося превосходства по природным богатствам.

Конечно, в случае *стратегической концепции превосходства* необходимо проводить расчет долгосрочной стратегии. Такой расчет всегда сложен, так как требует не только серьезного анализа текущей обстановки, но и понимания того, как ситуация будет развиваться в будущем. Более того, такой расчет - это большая личная ответственность, часто не только не приветствуемая, но даже - наказуемая самой экономической системой.

Долгосрочный расчет – это всегда риск и интеллектуальное сверхусилие. Как говорят в таких случаях: полководец не спит по ночам, пока идет война. Он не спит не только потому, что у него много дел. Он не спит оттого, что его личный «генератор» стратегии: воли, ума, силы, мужества – работает на полную мощность, «сжигая» время жизни полководца.

Боевые и стратегические искусства разрабатывались как раз для того, чтобы ввести в привычку действовать на максимуме эффективности и выработать в человеке способность к такому трудному режиму физической и интеллектуальной деятельности. Причем, речь идет именно о творческой, инновационной деятельности. Подобные способности требуют образования, то есть их можно выработать в человеке лишь в ходе специального обучения. Если бы это было иначе, то боевые и стратегические искусства не дожили бы до наших дней. Однако эти искусства до сих пор практикуют миллионы людей по всему миру.



Как строилась послевоенная экономика Японии? В то время она представляла собой почти «пустое поле». Можно было купить дешевое устаревшее оборудование в других странах и быстро восстановить «какую-то» промышленность. Однако за основу был взят другой стратегический замысел. Закупались самые передовые технологии, которые сразу давали опережение перед всеми существующими сложившимися экономиками. Сложившуюся экономику очень трудно обновлять, так как нужно буквально «менять колеса у движущегося автомобиля».

Что значит - передовые технологии? Это значит, что они не знакомы не только потребителю, но и производителю. То есть необходимо вкладываться еще и в переобучение миллионов рабочих, в новые кадры. О том, как трудно перестроить систему образования, особенно перейти на инновационные рельсы, хорошо знают в России.

Японцы изначально вложили почти все ресурсы в новую «опережающую» экономику. Это было рискованным шагом, так как еще предстояло окупить эти вложения, завоевав рынки сбыта при почти полном отсутствии ресурсов внутри страны. Первое послевоенное поколение японцев создало экономику страны, понимая, что отдачу от своего труда увидят только их дети. То, что получилось в итоге – это современная Япония. Страна, ставшая брендом сверхкачественных и самых передовых технологий и продуктов, занимающая второе место в первой пятерке стран по объему ВВП. Конечно же, в японской экономике много своих проблем. Но это уже проблемы лидера, а не проблемы аутсайдера.

Конечно, японскую экономику поддерживали США, но, наверное, всем очевидно, что эта поддержка отнюдь не была благотворительной. Зависимость Японии от США колоссальна. Однако уметь эффективно распорядиться ресурсами, пусть и заемными (японцы заняли не только капиталы, но и время, воплощенное в новых технологиях) – это дорогого стоит. Не в подобном ли умении и находит своё воплощение искусство стратегии?

### **Выводы:**

1. Важно найти, в чем вы превосходите своих конкурентов. Ищите не только среди явных, но и среди неявных активов, таких как: воздействие, решимость, воля, влияние, сила, любой скрытый потенциал. Выяснив свое превосходство – добивайтесь с его помощью конкурентного преимущества.
2. С помощью превосходства можно получать дополнительное время, а это один из самых важных ресурсов. Время может быть использовано для организации проектов и начинаний на других, смежных или несмежных участках деятельности. То есть, речь идет о производной, в которой капитал переходит в освобожденное время, а новое время может перейти в еще больший капитал.
3. Превосходство предполагает долгосрочную реализацию, то есть постепенное воплощение в капитале. Быстро, «за один шаг» превосходство не может быть реализовано эффективно. Долгосрочность приносит риск и сложность, то есть требует дополнительных инвестиций. В первую очередь - интеллектуального капитала в разработку и реализацию стратегии. Примером успешного использования стратегической концепции превосходства могут служить экономики Японии (передовые технологии) и Китая (включенное в производство население).

## Восьмое изящное решение. Быть вынужденным. И в этом путь мудрого?

В процессе развития любой структуры в ней накапливаются те или иные слабости. Суть *стратегической концепции вынуждения* в том, чтобы играть этими слабостями и получать дополнительное развитие, вынуждая себя или соперника их защищать. *Быть вынужденным* – это изящное решение, которое можно предложить себе и своей корпорации.

С другой стороны, одно из правил стратегического искусства гласит: «Не определяйся без необходимости». Поэтому если вынуждать соперника определяться раньше времени, то он начнет терять эффективность. И на этом тоже можно сыграть.

Явным примером *вынуждения* была позиция европейских держав по отношению к войнам между Россией и Турцией в XVIII-XIX веках. По словам русского государственного деятеля и генерала А.Н. Куропаткина, в войнах на юге России как в XVIII веке, так и в войнах 1854-1856 и 1877-1878 годов, основные силы русской армии были вынужденно сосредоточены на западных границах, а не направлены на театр военных действий. Это было связано с тем, что в период этих войн страны западной Европы угрожали вторжением в европейскую часть России<sup>1</sup>. Подобное положение не давало России сосредоточить основные силы на военных фронтах, что, безусловно, не позволяло решать поставленные задачи быстро и эффективно.

Более того, часто Россия под давлением европейских держав вынужденно заключала почти бесполезные для себя мирные договоры. В пример можно привести мирный договор, заключенный под контролем европейских стран по итогам войны 1877-1878 годов на Берлинском конгрессе<sup>2</sup>.

Даже в Русско-Японскую войну 1904-1905 годов Россия была вынуждена держать наиболее сильные войска на западной границе из-за противостояния с Австрией на Балканах. На Дальний Восток были отправлены лишь недостаточные и слабо обученные войска. Не этим ли объясняется поражение России в войне?<sup>3</sup>

Другим примером вынуждения может служить политика США по созданию системы ПРО в Европе. Стратеги США вынуждают Россию адекватно реагировать на новые угрозы (к примеру, нацеливание русских ракет на объекты в Европе), что пагубно сказывается на отношениях между Россией и ЕС. Таким образом, США снижают эффективность сотрудничества между европейскими странами. Это в свою очередь усиливает позиции США в мире. Вообще США активно используют стратегическую концепцию вынуждения в своих интересах, играя на слабостях современной системы мирового порядка.

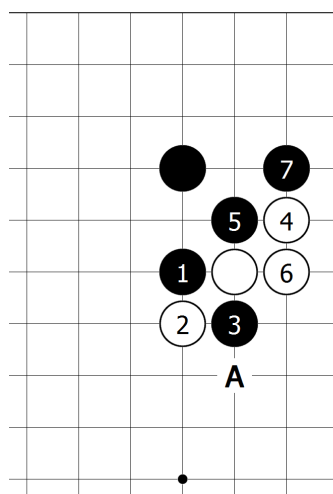
---

<sup>1</sup> А.Н. Куропаткин в своем исследовании «Русская армия» пишет: «Уже с XVIII столетия, когда проявились в веке Екатерины II замыслы по присоединению молдавских княжеств или замыслы к осуществлению греческого проекта, начиная с войны с Турцией, Россия вынуждена была оставлять главную массу своих войск на западной границе, в опасении враждебных действий со стороны ее соседей. Две войны с турками в веке Екатерины и четыре войны с турками в XIX столетии Россия неизменно начинала, вследствие этой причины, с недостаточными силами».

<sup>2</sup> Одной из ключевых целей войны было решение «вопроса о Босфоре» и взятие Константинополя. Однако под угрозой войны с Англией было принято решение отказаться от этой операции, хотя войска стояли под стенами города.

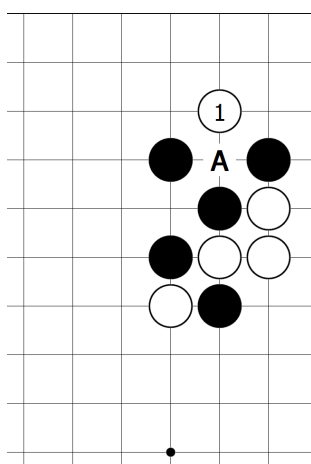
<sup>3</sup> А.Н. Куропаткин, командующий русскими войсками в этой войне и лично глубоко переживавший все неудачи, делает вывод, что именно этим.

В И-Го вынуждение означает действие, которое невыгодно игнорировать. Обычно ответ на него однозначен, предсказуем.



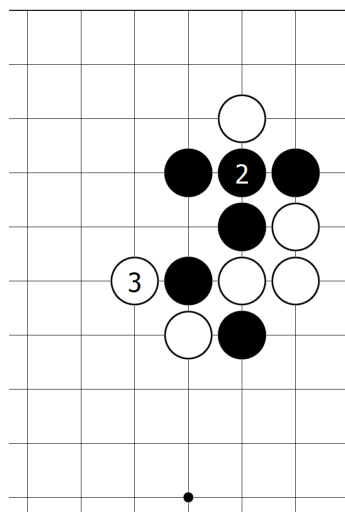
зарисовка 46

На зарисовке 46 показан пример взаимодействия камней в углу и на стороне. Очередь ставить камень (*рука*) у игрока белым цветом. Прежде чем начать захват черного камня 3, заняв точку А, игрок белым цветом может вынудить своего соперника к избыточному усилению черных камней.



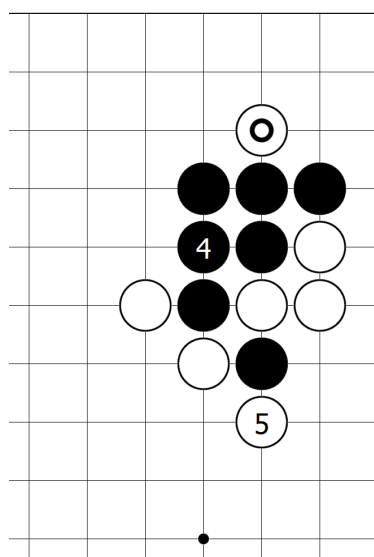
зарисовка 47

Для начала игрок белым цветом ставит камень в угол (зарисовка 47). Белый камень 1 угрожает следующим камнем выдвинуться в точку А. Это приведет к рассечению черных камней, а значит к потере контроля над территорией в углу. Большая часть угла перейдет в этом продолжении под управление игрока белыми камнями. Поэтому его соперник вынужден сам занимать точку А, связывая черные камни в монолитную структуру.



зарисовка 48

Защита черным камнем 2 показана на зарисовке 48. После этого игрок белым цветом наносит удар с другого фланга позиции черных камней. Теперь белый камень 3 угрожает захватить в плен черный камень. Игрок черным цветом вновь вынужден соединять его с основным подразделением.

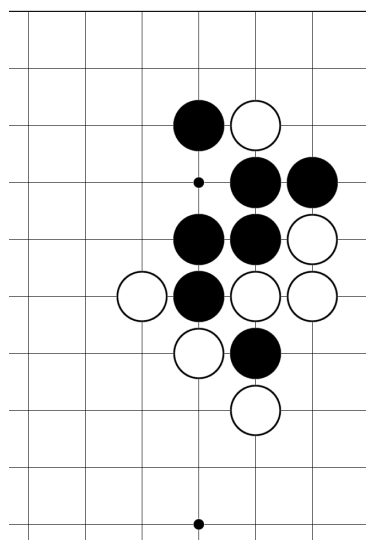


зарисовка 49

После того, как игрок черным цветом восстановит единство и безопасность своих камней, и тем самым станет сильным, игрок белым цветом “вынужденно” начинает операцию по захвату черного камня справа (зарисовка 49). Каков результат применения концепции вынуждения? Отмеченный белый камень – это *скрытая угроза* в углу, которая “удерживает” черные камни, заставляя их обратить внимание на угол, который и так принадлежал черным. Иными словами, угроза в том, что белый камень может быть использован для организации жизнеспособного отряда прямо в углу.

Черные камни образовали собой уступ, напоминающий по форме американский самолет-невидимку. Такая группировка камней только выглядит внушительно. На самом деле у шести камней всего 5 *дыханий* (полей снабжения), таким образом, они крайне

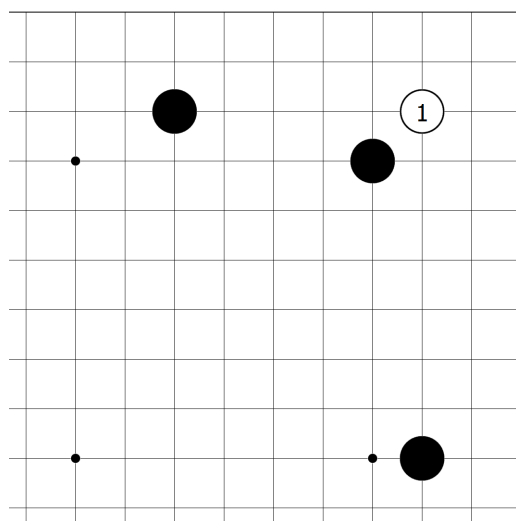
неэффективно организованы. Ведь у шести камней в сумме могло бы быть как минимум в два раза больше *дыханий*. Более того, эти камни пока не имеют полного контроля над углом. В будущем весь угол может стать спорным пространством.



зарисовка 50

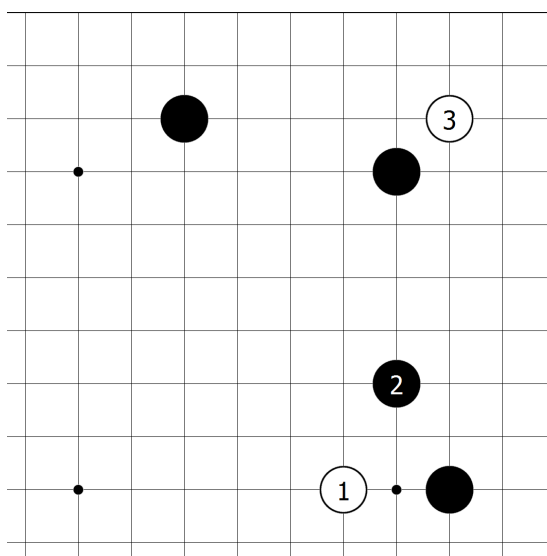
К примеру, организация черных камней, показанная на зарисовке 50, более эффективна. Так как в данном случае черные камни удерживают территорию в углу, не позволяя белому камню выжить там на месте. Однако передвигать камни нельзя. Картинка, в которой камни могли бы быть более удачно расположены друг относительно друга, доказывает, что черные камни, показанные на зарисовке 49, будут неэффективно работать в течение дальнейшей игры.

Можно ли было избежать такого неэффективного построения? Действия игрока черным цветом вынуждены, то есть они необходимы для сохранения сложившегося баланса сил. Уступка противнику может привести к фатальному ослаблению черных камней. В данном случае неэффективность организации является следствием изначально неудачной стратегии игрока черным цветом.



зарисовка 51

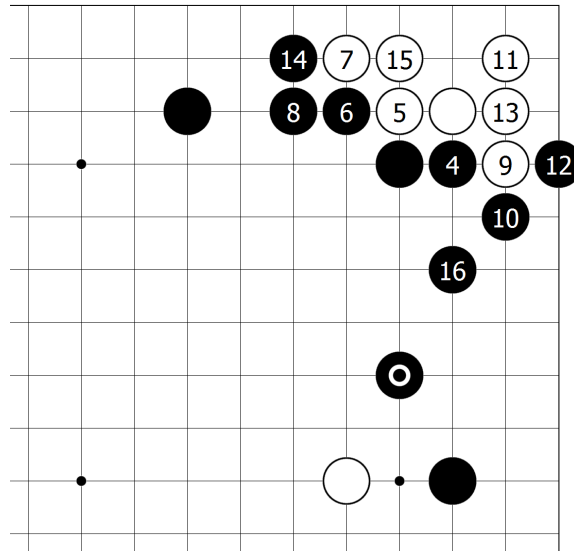
На зарисовке 51 показано положение, в котором игрок белым цветом может использовать стратегию *вынуждения* более масштабно. Если перед игроком стоит задача захвата угла (белый камень 1), то ему необходимо считаться с последующим усилением внешней позиции игрока черным цветом.



зарисовка 52

Поэтому игрок белым цветом, прежде чем вторгаться в угол (зарисовка 52), вынуждает своего соперника защищать правую сторону (белый камень 1 вынуждает ответ черным камнем 2). Игрок черным цветом вынужден защищать связность своей позиции на правой стороне, иначе игрок белым цветом отсечет фланговый черный камень справа, разделяя позицию черных на части.

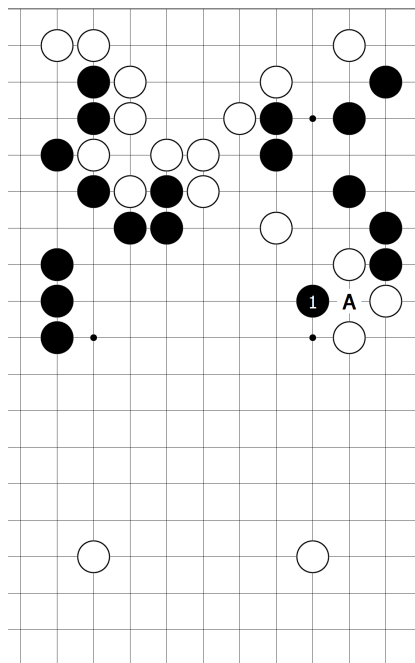
Однако после защитной постановки черным камнем 2, игрок белым цветом “вынужденно” вторгается в угол (белый камень 3), так как черная зона определилась и ее надо уменьшать. Его соперник не может препятствовать захвату территории в углу. Игрок черным цветом может лишь “вынужденно” управлять этим захватом, патронировать развитие белого отряда, получая внешнее влияние.



зарисовка 53

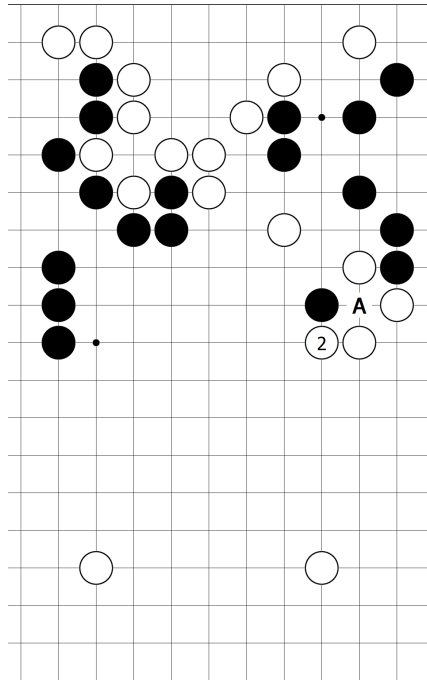
На зарисовке 53 показан итог раздела угла. Отмеченный черный камень должен был бы стоять на месте белого камня, выдвинутого в центр. При наличии столь мощной стенки позиция отмеченного камня в данном случае несоразмерно низкая. То есть, отмеченный камень стоит неэффективно.

Безусловно, покорно отвечать на все вынуждающие постановки – это не путь победы. Необходимо изыскивать пути обхода *стратегической концепции вынуждения*. Конечно, это не всегда возможно.



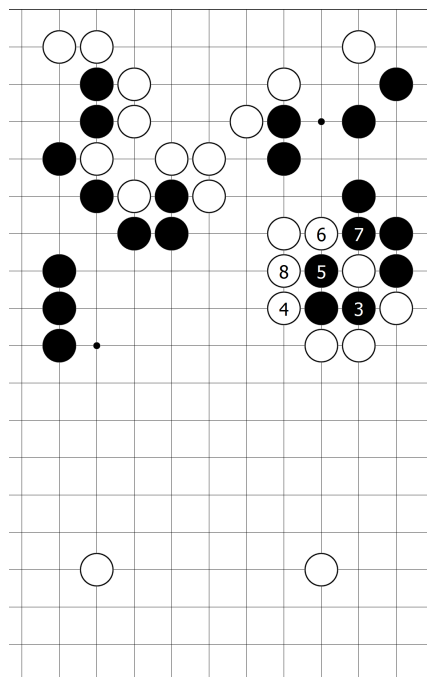
зарисовка 54

На зарисовке 54 игрок черными камнями пытается вынудить соперника соединить белые камни в точке А. В противном случае белые камни будут рассечены. У игрока белым цветом есть возможность обойти стратегию *вынуждения*. Как это возможно?



зарисовка 55

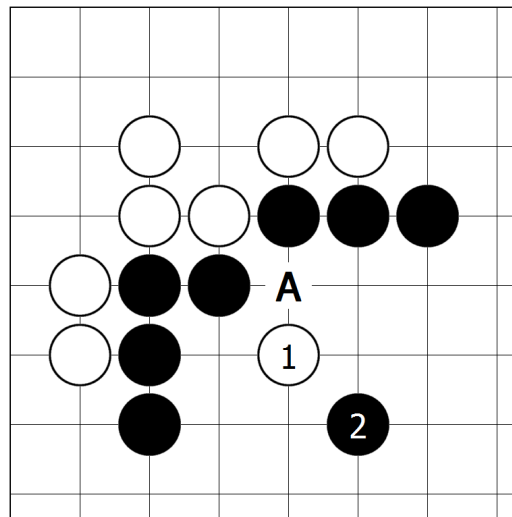
Игрок белым цветом поднимает борт своей позиции на правой стороне (зарисовка 55), одновременно приглашая противника реализовать угрозу – занять точку А.



зарисовка 56

Если игрок черным цветом принимает это приглашение, то игрок белым цветом “выходит из передраги”, отдавая один камень (зарисовка 56). Благодаря этой небольшой жертве, игрок белыми значительно усиливает свою позицию на правой стороне, полностью блокируя выходы в центр для всех черных камней правой стороны.



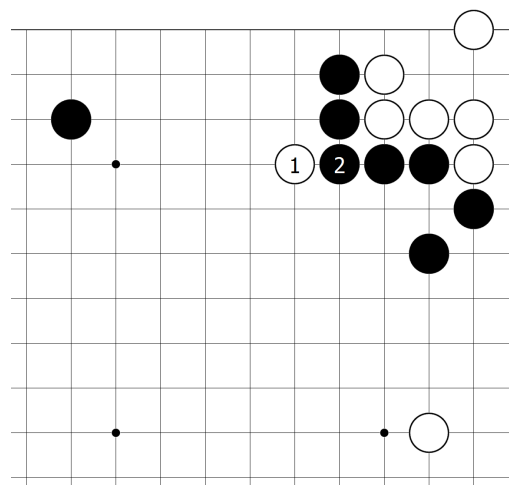


зарисовка 57

Еще один пример противодействия стратегии *вынуждения* показан на зарисовке 57. Игрок белым цветом пытается вынудить своего соперника соединить черные камни в точке А. Однако игрок черными камнями, используя *превосходство* позиции своих камней, наносит контрудар с внешней стороны. Этот удар угрожает захватом белого камня 1. О рассечении черных камней в точке А теперь не может быть и речи.

Отсечение сил противника с целью их последующего уничтожения - тактика германских войск в ответах на контрудары Красной Армии. Завязнувшие в специально режиссируемых боях части Красной Армии, отсекались, окружались снаружи и оказывались в котлах.

Каковы классические ситуации, когда за свое *вынуждение* конкурент скажет вам только спасибо?



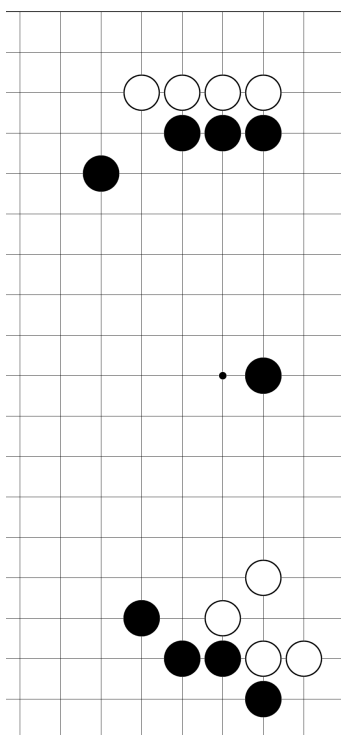
зарисовка 58

Вынуждающая постановка белым камнем 1 (зарисовка 58) помогает игроку черным цветом восстановить единство своих камней. При этом сам белый камень оказывается как бы «прилипшим» к мощной стенке черных. Такой белый камень стал практически

союзником игрока черным цветом. Так как любые попытки его развития со стороны игрока белыми камнями будут предприниматься внутри сильной позиции соперника. Ответ черных 2 лишает возможности расцечь черные камни на части. Белый камень вынудил игрока черным цветом на ответные действия. Но эти действия принесли черным только пользу.

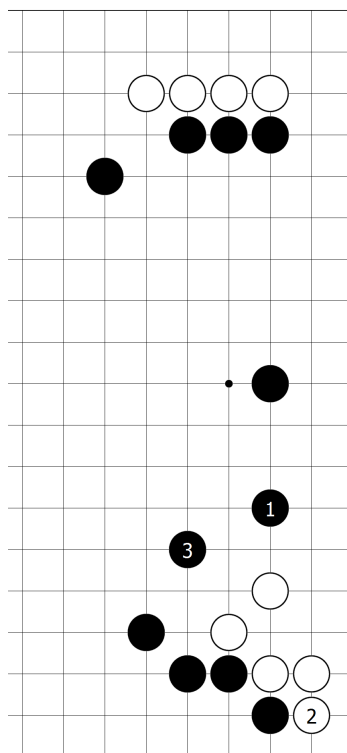
Не подобным ли образом заявления и действия некоторых политиков восточноевропейских стран вокруг поставок газа в Европу привели лишь к усилению позиций России? Это усиление выразилось в строительстве сразу нескольких газопроводов, как в обход этих стран, так и в новом направлении – на восток.

С помощью следующих зарисовок попытаемся проанализировать стратегию *спровоцированного вынуждения*. Не эту ли стратегию так любят применять США для достижения своих интересов?



зарисовка 59

Игрок черным цветом хочет закрепить за собой правую сторону и ограничить белые камни, расположенные в правом нижнем углу (зарисовка 59). Какую стратегию можно применить в данном случае? Работает ли здесь стратегия *вынуждения*? Ответ – да, работает. Что если предложить своему сопернику «заставить» нас заблокировать его собственные камни? Звучит невероятно, не правда ли?



зарисовка 60

Постановка черным камнем 1 вынуждает ответить 2 (зарисовка 60). В противном случае, отряд белых камней обречен на зажим. В свою очередь, постанова белым камнем 2 вынуждает игрока черным цветом закрывать свою область справа камнем 3. Внешне кажется, что игрок черным цветом стал жертвой примененной против него стратегии *вынуждения*. Но это не так. Игрок черным цветом вынудил своего соперника «заставить» себя поставить черный камень 3. Изящное решение сработало. Быть вынужденным – таков путь мудрого!

Можем ли мы, используя этот пример, по-новому взглянуть на политику США вокруг Ирака? Администрация США оказывала давление на власти Ирака, вынуждая их проявлять сопротивление. Это сопротивление было связано с задачей выживания иракского режима. В ответ на это США оказались «вынуждены» применить силу, чтобы избежать угроз своей безопасности от «недемократического и вооруженного до зубов режима». Похожим образом часто строится стратегия порождения политической или гуманитарной катастрофы, а затем «вынужденной» реакции для их устранения.

#### Выводы:

1. Вынуждать можно всех: и своего конкурента, и даже себя самого.
2. В случае *вынуждения* существуют свои подводные камни. Например, не всякое *вынуждение* ослабляет или приводит к потере эффективности. Есть случаи, когда *вынуждение* выгодно тому, против кого оно направлено. Часто оно заставляет защищаться там, где защита давно назрела.
3. Стратегию *вынуждения* необходимо переигрывать, не позволяя противнику навязывать вам неэффективные по форме решения. Не в каждом случае такое противодействие возможно. Однако искать его необходимо в каждом случае.
4. Стратегия *спровоцированного вынуждения* применяется, когда мы вынуждаем противника «заставить» нас сделать то или иное выгодное нам действие.

## Девятое изящное решение. Сухим из воды.

*Передряга* – говорят русские. Собеседник сразу понимает в этом случае, что выход без потерь вряд ли возможен. *Синоги* – говорят японцы, называя этим термином искусство того, как выпутываться из сложнейшей ситуации. Да, хорошо бы ”выйти сухим из воды”, добавляют русские. Выйти сухим из воды – сложно. Но зато – каков результат! Владение этой концепцией относится к мастерскому уровню. Такое искусство скрывается от посторонних глаз. Объяснение же часто звучит так: “Нам просто повезло!”

Трудно не только *выпутаться из передряги*. Трудно понять, что ты в *передряге*. Как выявить *передрягу* в своем деле?

До наших дней сохранилось китайское предание, которое называется «стратагема открытых городских ворот». Полководец царства Шу-Хань Чжугэ Лян прибыл в город Сичэн, чтобы перевезти находившиеся там припасы. Неожиданно к нему начали прибывать гонцы. Они сообщали, что вражеский военачальник Сыма И из государства Вэй подходит к Сичэну с огромным войском в 150000 человек. К этому времени у Чжугэ Ляна не было уже ни одного военачальника, лишь штаб из штатских чиновников. Из 5000 солдат половина отбыла вместе с припасами. В городе оставалось не более 2500 воинов. Когда чиновники услышали это известие, то они пришли в ужас. Чжугэ Лян поднялся на городскую стену и обозрел окрестности. И вправду, небо у горизонта было закрыто клубами пыли. Чжугэ Лян приказал:

— Снимите и спрячьте флаги и знамёна с городской стены! Каждый воин пусть находится на своём посту! Сохраняйте тишину; ослушник, подавший голос, будет обезглавлен. Все четверо городских ворот распахнуть настежь! Пусть у каждой ворот подметают улицу двадцать солдат, переодетых горожанами. Когда подойдёт войско Сыма И, пусть никто не действует самовольно. У меня есть для этого случая стратагема.

Затем Чжугэ Лян накинул плащ из журавлиных перьев, надел коническую шёлковую шапку и отправился на городскую стену в сопровождении оруженосцев. Он обустроился на открытом парапете одной из наблюдательных башен. Возжёлгши курение, начал играть на цитре.

Между тем разведчики вражеского авангарда достигли городской стены. Никто из разведчиков не решился пройти дальше. Спешно вернувшись они сообщили об увиденном. Сыма И недоверчиво рассмеялся. Затем он приказал войскам остановиться. Он сам поехал вперёд, чтобы лично посмотреть на город. Он увидел Чжугэ Ляна, который сидел со спокойной улыбкой среди дымков от курящихся благовоний. Слева от него стоял оруженосец, который держал драгоценный меч, справа — оруженосец с волосатым опахалом.

У городских ворот виднелось около двадцати странных широкоплечих горожан, явно переодетых, которые с опущенными головами невозмутимо подметали дорогу. Когда Сыма И разглядел всё это, он задумался. Вернувшись к своему войску, военачальник приказал авангарду и арьергарду поменяться местами, и повернул на север, в направлении гор. Сын спросил его по дороге: «Отец, почему Вы отвели войско?»

Сыма И отвечал: «Чжугэ Лян известен своей предусмотрительностью и осторожностью. Ещё никогда он не предпринимал ничего рискованного. Сегодня ворота

города были широко открыты. Это определённо указывает на подвох. Если бы мои войска вступили в город, они, конечно, пали бы жертвой стратагемы, которую я пока не смог разгадать, но лишь увидел. Предпочтительно было отступить».

Войско Сыма И ушло. Чжугэ Лян видя, как вражеские отряды исчезают вдаль, захлопал в ладоши. Чиновники, бывшие с ним, спросили Чжугэ Ляна: «Сыма И — знаменитый военачальник. Сегодня он привёл сюда 150000 отборных воинов, увидел вас, советника государства Шу-Хань, и поспешно отступил. По какой причине?»

Чжугэ Лян ответил: «Этот человек исходил из того, что я всегда стараюсь вести себя предусмотрительно и никогда не рискую. Увидев такую картину, он решил, что у меня множество воинов в засаде. Поэтому он отступил. Вообще меня смущают отчаянные предприятия, но сегодня я искал спасения в таких действиях, так как не имел выбора».

Чиновники в изумлении склонили головы и воскликнули: «Стратагему советника не удалось бы разгадать даже духам! Если бы не он, мы должны были бы сдать город и спасаться бегством!» Чжугэ Лян сказал на это: «У нас ведь только 2500 воинов. Если бы мы оставили город и бежали, то конечно, далеко бы мы не ушли. Сыма И взял бы нас в плен».

Эту стратагему можно назвать блефом. Однако идея *стратегической концепции передраги* глубже, чем просто блеф. Концепция строится на точном расчете, включающем, конечно, и психологию соперника.

Главная задача, которая решается этой стратегической концепцией – **не потерять себя**. То есть, речь идет не о максимизации прибыли, а о минимизации потерь. В качестве примера из военной истории можно привести ситуацию вокруг Сталинграда 1942 года. Тогда в окружении Красной Армии оказалась 6-я ударная армия под командованием генерал-полковника Фридриха Паулюса.

Фельдмаршал Эрих фон Манштейн, командующий группой армий «Дон», в которую входила 6-я ударная армия, подробно описывает ситуацию окружения германских войск вокруг Сталинграда.

Окруженная германская группировка оказалась полностью отрезанной от своих баз снабжения. В условиях зимы 1942-1943 годов армии предстояло сделать выбор: либо укрепляться в разрушенном городе, надеясь на обеспечение по воздуху либо прорываться из котла.

Армия, численностью около 300 000 человек, нуждалась ежедневно в 550 тоннах различных грузов. Для доставки такого объема при одном вылете требовалось 225 транспортных самолетов Ю-52. При благоприятной погоде можно было сделать в день два вылета, что позволяло сократить потребность в самолетах вдвое. Однако трудно себе представить эскадрилью в более чем 100 транспортных самолетов, которая должна совершать вылеты ежедневно в течение нескольких месяцев! Тем более, что зимой погодные условия далеко не всегда позволяют сделать даже один вылет. По мнению фельдмаршала Манштейна, у Германии в тот период не было ресурсов для проведения столь масштабной операции. [19]

Окруженная под Сталинградом армия, не могла на месте обеспечить своё выживание в условиях зимы. Город был разрушен и представлял собой выжженную территорию – руины, практически не пригодные для зимовки.

Какие задачи могли быть поставлены перед такой армией, по мнению Манштейна? Фельдмаршал Манштейн полагал, что единственное верное решение – попытаться вывести армию из окружения, и тем спасти её от уничтожения. Конечно же, речь не могла идти об удержании никакой части фронта в районе Сталинграда. Более того, невозможность обеспечить снабжение армии топливом означала, что часть техники и тяжелого вооружения должна быть оставлена.

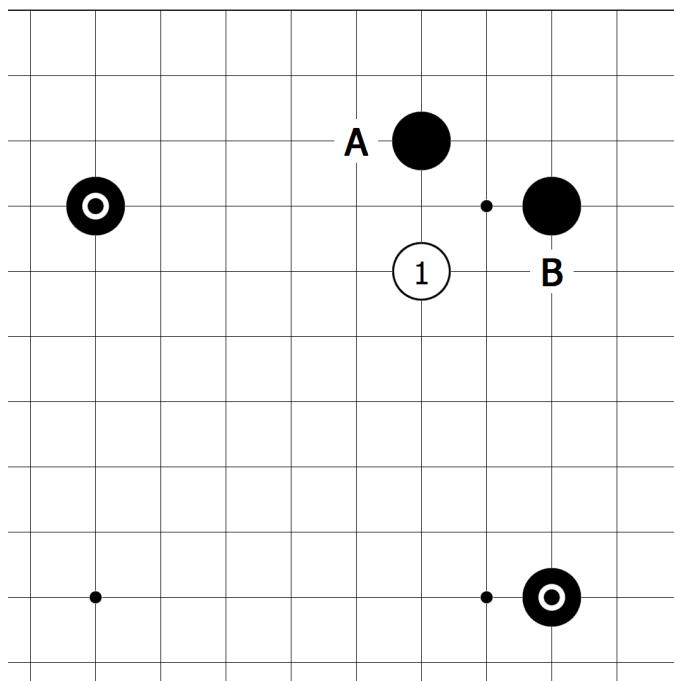
Эрих фон Манштейн полагал, что единственным выходом из положения может быть спасение 6-й ударной армии с минимальными потерями. При этом вся операция по деблокаде армии была сопряжена с огромным риском. Главнокомандующий сухопутными силами Германии А. Гитлер разрешил выход, но принял решение, тем не менее, удерживать «Крепость Сталинград» любой частью сил. Это самым пагубным образом повлияло на принятие решений командующим 6-й армией.

Замысел Манштейна сводился к тому, что с внешней стороны котла начнет наступление 4-я танковая армия. Как только ей удастся развить успех, навстречу начнет свое наступление окруженная 6-я армия. Вот что пишет фельдмаршал Манштейн: «Я подробно рассмотрел причины, из-за которых командующий 6-й армией не использовал представившуюся ему последнюю возможность спасения армии... Как уже сказано выше, нельзя было просто сбросить со счетов все аргументы, которыми он подкреплял свое решение. Но всё же тогда нам представилась единственная и в то же время последняя возможность спасти армию. Не использовать эту возможность – как бы не был велик связанный с этим риск – означало отказаться от попытки спасти армию... Несомненно, перед Паулюсом, перед его совестью стояла трудная проблема: можно ли начинать операцию, которая неизбежно должна привести к оставлению Сталинграда вразрез с ясно выраженной волей Гитлера... Но, кроме этой моральной проблемы, в сознании командующего вставало представление о чудовищном риске, на который он должен был идти, выполняя приказ группы армий. С такой же уверенностью, с какой можно было ожидать от прорыва спасения армии, можно было ожидать и её гибели. Если прорыв через внутренний фронт окружения не удался бы с первого удара, если бы армия застряла на полдороге, в то время как Четвертая танковая армия не смогла бы продвинуться дальше вперед; или если противнику удалось бы смять части армии, прикрывающие её прорыв с флангов и тыла; то судьба 6-й армии была бы очень быстро решена. 6-я армия стояла, таким образом, перед величайшим риском и сложнейшей задачей. Она должна была пройти путь навстречу Четвертой танковой армии, ведя бой на все четыре стороны, образуя как бы каре. При этом ей постоянно грозила бы опасность, что её наступление на юго-запад захлебнется, или что противник сомнет её арьергард либо боковое охранение. И эту задачу пришлось бы выполнять войскам, которые были сильно истощены в связи с недостатком питания, и подвижность которых была почти утрачена». [19]

Выйти из подобной *передраги*, в которой оказалась 6-я ударная армия, было действительно сложно. Речь шла о том, как не потерять себя – сохранить саму армию от уничтожения и плена. Из истории известно, что решение о выходе из окружения было принято фельдмаршалом Паулюсом слишком поздно. Армия была обречена на уничтожение, и перед ней позже поставили задачу оказывать сопротивление, сковывая силы Красной Армии так долго, насколько это возможно.

*Выход из передрыги* почти всегда связан с потерями, с жертвой. При этом не может быть и речи о захвате или удержании какой-то территории.

В И-Го, используя стратегию *выхода из передрыги*, часто необходимо опираться сразу на несколько стратегических концепций.

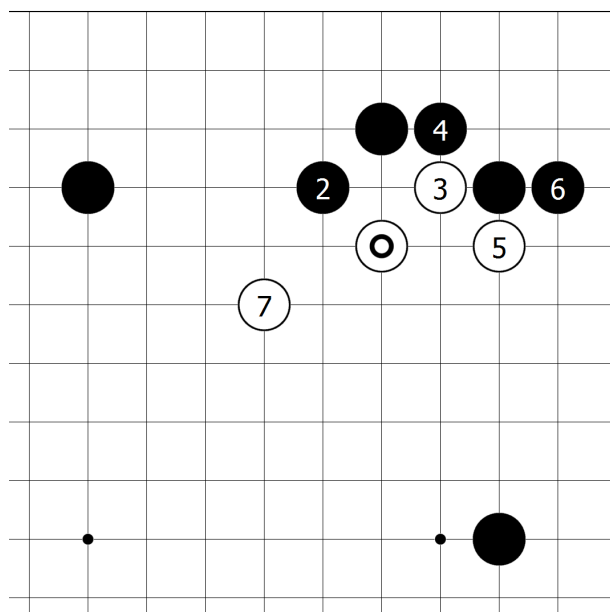


зарисовка 61

Пример использования стратегической концепции передрыги показан на зарисовке 61. Перед игроком белыми камнями стоит задача сократить укрепленный район, организованный черными камнями. Как видно по зарисовке, в тылу белого камня расположены два отмеченных черных камня. У него осталось последнее свободное направление – в центр игрового поля.

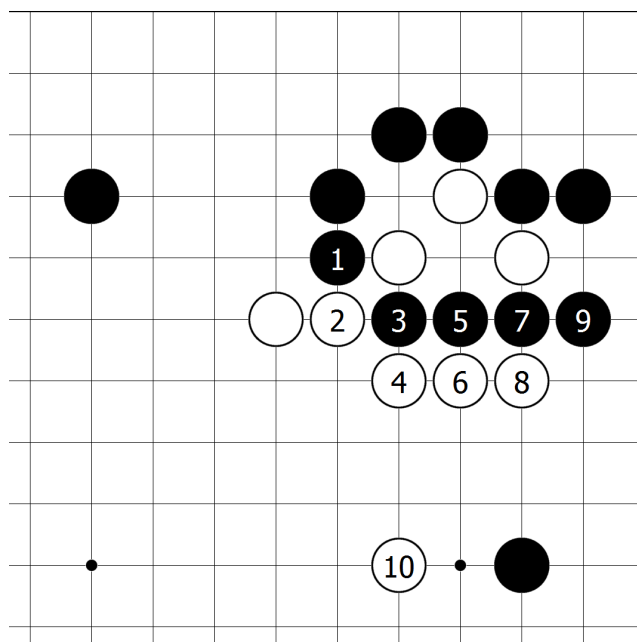
Белый камень находится в зоне расположения черных, поэтому игроку предстоит, искусно управляя им, выпутываться из этого положения. На чем игрок белыми может строить свою стратегию? Игрок белым цветом должен использовать сразу несколько стратегических концепций: *альтернативы, избыточности, скрытого ресурса, вынуждения, прояснения и разменов.*

Для белого камня существует три варианта, два из которых – это *прилипание* в точки А или В, а третий – выход в центр. При этом игрок белым цветом готов даже пожертвовать какой-то частью своих построений ради *легкого* выхода своих главных частей из-под удара. Игрок белым цветом может жертвовать с расчетом на *избыточность* оборонительных построений черных.



зарисовка 62

На зарисовке 62 показан один из возможных путей развития ситуации. Игрок белым цветом с помощью постановок 3 и 5 вынуждает противника защищать угол, а постановка 7 выдвинута в центр. Между камнем 7 и отмеченным белым камнем существует возможность разделения. Эта возможность заложена в построение белых камней намеренно. Это *провокация*. Игрок белыми пытается прояснить для себя, как соперник намерен продолжать борьбу, учитывая возможность разрезания своих сил.



зарисовка 63

Если игрок черными камнями реализует угрозу разрезания (черный камень 1 на зарисовке 63), то игрок белым цветом пожертвует три своих камня, получая *лучшую*, по сравнению с предыдущей, позицию. В свою очередь, построение черных камней



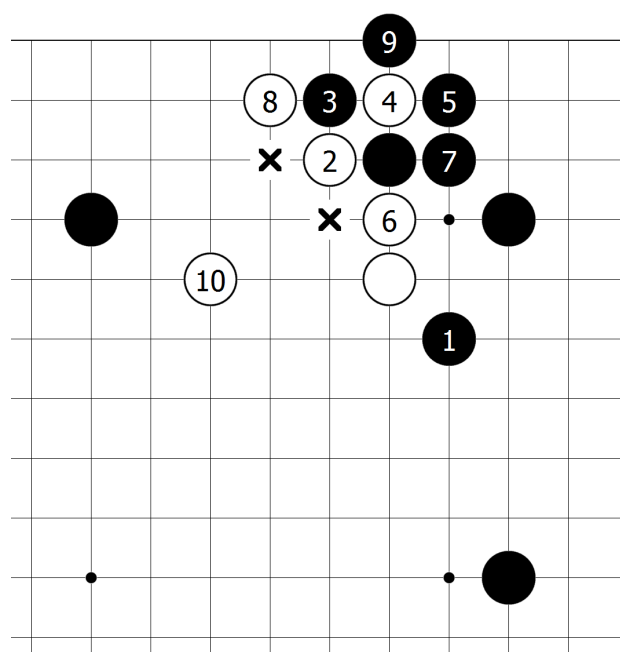
оказалось в этом варианте *избыточным*, так как против трех захваченных камней белых игрок черным цветом поставил десять своих.

В итоге, игрок белым цветом оттеснен от угла, в котором у игрока черным цветом образовалась прочная территория. Более того, три белых камня потеряны. Что взамен? Взамен - крепкое построение белых в направлении центра. Насколько этот обмен равноценный? Вы удивитесь, если мы скажем, что белый получил даже больше, чем черный. Больше – с учетом первоначальных инвестиций, конечно.

Подобным образом фельдмаршал Манштейн предлагал вывести части 6-й армии из укрепленного района Сталинграда, пожертвовав частью боевой техники и частью территории ради укрепления всего южного крыла Восточного фронта и построения эффективной обороны в оперативной зоне группы армий «Дон».

Конечно, ситуация вокруг окружения 6-й ударной армии Паулюса была более сложной, чем любые модели. Включая конечно и, показанную на зарисовке 61 модельную ситуацию *передраги*. Однако принципы в обоих случаях общие: невозможность обрести стабильность на месте, необходимость поиска *выхода из передраги*, жертва частью территории и даже подразделений, минимизация возможных потерь с задачей сохранить «тело» организации (армию или главные камни), построение эффективного оборонительного рубежа на новом более безопасном участке.

Если мы вновь обратимся к зарисовкам 62 и 63, то можем подсчитать число использованных стратегических концепций: *альтернативы, скрытый ресурс, вынуждение, прояснение, размен, избыточность и превосходство*. Все они были объединены общим замыслом *выхода из передраги* и общим изящным решением, воплощенным в легкую и элегантную форму белых камней.



зарисовка 64

Если игрок черным цветом навяжет своему противнику иной вариант развития (зарисовка 64), то и в этом случае игрок белыми использует схожие принципы: жертва

камня и намеренная закладка слабостей (отмечены крестиками), как провокация на будущие размены.

Пример того, какие опасности может таить в себе стратегия намеренного втягивания в *передрагу*, дает история гибели 2-й ударной армии А.А. Власова на Волховском фронте летом 1942 года.

Перед 2-й ударной армией была поставлена задача овладеть городом Любанью, на юго-востоке от Ленинграда и перерезать шоссейную и железную дорогу Чудово-Ленинград. А главной целью действий Красной Армии на Волховском фронте была попытка разблокировать город Ленина. Операция проходила в январе 1942 года.

Части 2-й ударной армии продвигались в болотистой местности, которая почти не охранялась германскими войсками из-за её непроходимости. В итоге, группировка армии втянулась в заснеженные болота, оставив позади себя узкий коридор. В районе деревни Мясной бор этот коридор сужался до 3-4 км в ширину. По этому коридору обеспечивалось снабжение нескольких десятков тысяч человек.

Германские части оказывали сопротивление из своих опорных пунктов, вытесняя вторгшуюся армию в болота. Поэтому части Красной Армии продвигались в западном и северо-западном направлении. На востоке, где и был расположен город Любань, наступление успехом не увенчалось. Основные усилия германского командования затем свелись к отсечению узкой горловины в районе Мясного бора с целью окружения 2-й ударной армии. «Волховский котел» был образован в марте 1942 года, когда германские войска перерезали узкую горловину прорыва.

В результате, части 2-й ударной армии оказались под угрозой уничтожения. Выйти из этой *передраги* можно было, лишь немедленно начав отвод частей, пробивая себе дорогу в районе Мясного бора. Однако командование Волховского фронта принимает решение использовать ослабленную армию в боевой операции по захвату Любани.

Лишь в мае 1942 года командование фронтом принимает решение о выводе армии путем отступления. При этом вопрос об оставлении тяжелого вооружения не стоит – должно быть выведено абсолютно все. К концу июня из окружения выходит около 6000 человек.[1] Естественно, без всякого вооружения вообще. Армия практически полностью уничтожена, а командарм Власов попадает в плен. Общие потери Волховского фронта составляют около 400 000 человек, в том числе безвозвратные – 150 000 человек. Выйти сухим из воды не удалось. Не удалось также, как не удалось это русской броненосной эскадре, попавшей в ловушку цусимского пролива в русско-японскую войну.

Стоит напомнить, что осенью 1942 года вновь сформированная 2-я ударная армия повторно уничтожается германскими войсками под личным руководством фельдмаршала Манштейна. Фельдмаршал отмечал в своих воспоминаниях, что никогда бы не стал проводить наступательную операцию в том районе, который выбрали командиры Красной Армии. Чтобы сохранить свои силы, Эрих фон Манштейн приказал расстреливать окруженного противника из самоходных артиллерийских установок.

Советское военное командование вместо того, чтобы осознать слабость своих сил и поставить задачу на повышение мощи войск, снова и снова направляет ослабленные войска в бой. Результаты применения такой “стратегии” всегда бывают одни и те же. В языке И-Го это означает окружение слабых камней и захват их в крышку. Слабые камни

не могут не быть окружены и захвачены. Это закон И-Го для слабых камней. Если, конечно, они не станут сильными. Но это уже совсем другая история.

Ты оказался в *передряге*, поэтому необходимо минимизировать потери и даже чем-то пожертвовать. Но сначала, прежде всего, – это требует признания!<sup>1</sup>

Как видно из описанного примера, военное командование Красной Армии в случае 2-й ударной армии дважды оказывалось в одинаковой ситуации и дважды принимало неверное решение: вместо того чтобы выпутываться, еще больше ввязывалось в драку. Не является ли гибель армии доказательством ошибочности принятых решений? Подобно этому, доказательством неэффективных решений в И-Го часто является потеря камней. А в бизнесе – потеря капиталов.

Пример успешного *выхода из передряги* можно найти, анализируя опыт российских компаний. Вот один из таких примеров. После кризиса 1998 года покупательная способность населения резко упала. При этом многие компании, взяв кредиты в иностранной валюте, оказались почти не в состоянии выплачивать долги при резком увеличении их рублевой стоимости. Образовался замкнутый круг: люди не могут покупать, так как у них нет денег; а компании срочно нужны деньги, поэтому она не может пойти за рынком, резко снижая цены.

Подобная ситуация сложилась на многих потребительских рынках. Не стал исключением и рынок косметики, на котором тогда лидировали иностранные компании. Многие игроки оказались в *передряге*. Эта *передряга* развивалась так, что большинство иностранцев попросту ушло с рынка, и это был единственный путь, который нашли кризис-менеджеры. Остались лишь отечественные компании, которым уходить было просто некуда. Одной из таких компаний было принято решение понизить цены на свою продукцию, начав продавать себе в убыток.

Подобная стратегия, на первый взгляд, означала потерю эффективности. Но речь шла о сохранении самой компании, поэтому руководство приняло решение идти на жертвы. Дальнейшее развитие ситуации показало правильность этого решения. В результате рынок был удержан и даже расширен, а компания получила значительный рост продаж. Что в итоге, позволило расплатиться с долгами и даже выйти на лидирующие позиции в отрасли. Конечно, эта стратегия предполагала большой риск. О подобном риске говорил фельдмаршал Манштейн, анализируя ситуацию вокруг Сталинградского котла. «Не использовать эту возможность – как бы не был велик связанный с этим риск – означало отказаться от попытки спасти армию...» [19]

## **Выводы:**

1. *Стратегическая концепция передряги* - одна из самых сложных. Она предлагает способы разрешения изначально неблагоприятных ситуаций. Её применение основано на использовании сразу нескольких стратегических концепций в связке.
2. *Выход из передряги* основной целью предполагает **сохранение себя**. То есть, речь идет не о максимизации эффективности, как это было в предыдущих концепциях, а о минимизации потерь. Высшим проявлением этой концепции является *искусство поражения*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Могли ли командиры Красной Армии жертвовать, отступать, вообще принимать решения без оглядки на Ставку Верховного Главнокомандования?

3. *Выход из передраги* почти всегда означает какую-то жертву и легкое динамичное развитие с намеренным оставлением некоторых слабостей. Концепция связана с риском, иногда очень значительным. Но это и не удивительно, ведь речь идет об изначально неблагоприятном раскладе. Успешное применение этой концепции требует высокого искусства стратегии. Поэтому наш совет - стараться изначально избегать попадания в *передрагу*.

---

<sup>2</sup> Иногда поражение удастся свести к ничьей или даже к победе. Эрих фон Манштейн, например, предлагал оттолкнуться от подобной стратегии военному руководству Рейха, когда невозможность победы над СССР в войне уже стала очевидной. Идея Манштейна состояла в том, чтобы добиться в войне ничейного исхода.

## Заключение

Стратегическое искусство И-Го (не будем путать его с настольной игрой Го) дает возможность своим Мастерам делать и читать *фотографии эффективности*. Вообще же стратегические искусства стали заметны в истории цивилизации около 5000 лет тому назад. Авторам и читателям книги пришлось иметь дело, таким образом, с очень древними и сложными сущностями.

Авторы, тем не менее, считают своим долгом предостеречь от немедленной практики стратегических концепций в бизнесе или делах. Такая «скорая» практика может привести не только к успехам, но и к провалам. Будет полезно сначала освоить предложенный стратегический инструментарий хотя бы до уровня искусства стратегии 1-го или 2-го Сана<sup>1</sup>.

Стратегическое искусство И-Го может научить видеть *сверхмасштабные* процессы и проблемы даже в их сверхмалых проявлениях. Иногда такой масштаб называют масштабом *Империи*<sup>2</sup>. Будь то финансовая, корпоративная или государственная *Империя*. Высшим проявлением искусства И-Го является повышение *целостности мышления*. Мы оставляем за рамкой данной книги дальнейшее описание этих вопросов.

Конечно же, искусство И-Го (яп.) или И-Вейцы (кит.) может служить и для поиска изящных решений меньших масштабов.

Безусловно, всегда остается открытым вопрос: насколько логическая модель И-Го отражает реальную ситуацию. Конечно, жизнь чрезвычайно многообразна и многомерна. И любое научное моделирование (математическое, физическое, логическое) – это всегда упрощение, усечение и редукция действительности. Жизнь подчиняется не только законам порядка и хаоса, но и другим, в том числе и неизвестным человечеству законам.

Стратегическое искусство И-Го оперирует астрономическими вариативными размерностями: число возможных вариантов моделирования можно сравнить с числом атомов в нескольких галактиках, это цифра со 120 нулями. Но позволяет ли даже такой масштаб описать жизнь во всей её полноте?

Военные правители Японии и императоры Китая изучали это искусство, чтобы укрепить свою власть и расширить границы своих империй. Можно ли в наши дни занять одну из вершин власти или бизнеса, изучая стратегическое искусство И-Го?

Стратегическое искусство И-Го позволяет глубже взглянуть на идею эффективности. Благодаря этому искусству, можно увидеть, что эффективность – это комплексная величина. Непобедимый полководец Сунь Цзы отмечал, что против формы копейщика есть форма лучника, против формы лучника есть форма колесницы, против формы крепости есть форма осадного оружия. Нет формы только у победы и поражения. Потому что победа и поражение всегда комплексны, то есть они собирают в себе множество факторов. С помощью И-Го можно не только освещать «темные углы»

---

<sup>1</sup> Мастерские степени системы «Чин-Сан», разработанной в Школе воинского искусства и стратегической игры «Восхождение».

<sup>2</sup> Отметим на полях, что авторы разделяют определение Империи, которое дал русский поэт и политический деятель Ф.И. Тютчев: Империя – это территория порядка, законности.

эффективности, но и изучать новые, неизвестные ранее закономерности на наглядной модели. Модели, сочетающей в себе простое и сложное.

Стратегическое искусство И-Го – за достижение *максимальной эффективности* принятия решений в любой ситуации<sup>1</sup>. В современной науке менеджмента борьба за эффективность находит отражение в популярных концепциях: «бережливое производство» и постоянное совершенствование (кайдзен). Кстати, обе концепции были разработаны и с успехом применены в Японии.

На каком уровне востребована подобная сверхэффективность? Очевидно там, где цена ошибки может быть очень высока. Например, на уровне императора – хозяина государства – цена ошибки может быть сопоставима со стоимостью всего государства. В то время как на уровне рядового исполнителя цена ошибки намного ниже. Но намного ли ниже цена ошибки, если на карту поставлена, например, жизнь человека? Очевидно, что ошибка президента и ошибка рядового сотрудника компании часто несопоставимо отличаются по величине возможного ущерба. Однако, если на карту поставлена жизнь сотрудника, то многое может выглядеть наоборот. Поэтому подобные вопросы все равно правильно рассматривать стратегически.

Эффективность – это результат сложной синергии разнонаправленных действий и решений. Но так ли важна эффективность в современном российском бизнесе<sup>2</sup>?

С помощью описанных в книге изящных решений неэффективный актив может быть превращен в эффективный. А эффективные действия конкурента превращены в неэффективные.

Особенность стратегического искусства И-Го в том, что его практика приучает к *непрерывной обратной связи*. Оценка эффекта и результативности от *каждого* действия или от *каждого* принятого решения становится необходимой. Иначе достичь продвижения в искусстве стратегии невозможно. Современному российскому бизнесу часто свойственна дискретность обратной связи. Бывают случаи, когда в компании анализ результативности стратегии проводится лишь раз в полгода. Если так действовать даже в настольной игре, то будущее поражение неминуемо.

Следующее качество, к которому приучает стратегическое искусство И-Го - это способность *видеть* не только себя и свои действия, но и действия конкурента. Более того, не только видеть, но и думать за противника. Именно это качество позволяет бороться не со следствиями стратегии конкурента, а действовать на уровне его замыслов или первопричин действий. Еще в Древнем Китае считали, что бороться с проявленными следствиями – это не уровень искусства стратегии. Стратег действует на уровне неявных причин и симптомов. Полезно ли такое умение стратегам современного российского бизнеса? Авторы надеются, что скорее да, чем нет.

Западный подход: «лечить, когда заболело» – это довольно дорогой и не самый эффективный способ решения проблем. Сунь Цзы: «Самая лучшая война — разбить замыслы противника; на следующем месте — разбить его союзы; на следующем месте — разбить его войска. Самое худшее — осадить крепости». Достижимо ли такое

<sup>1</sup> Эта эффективность всегда может быть количественно оценена, потому что она выражается в получаемой счетной территории – в очках.

<sup>2</sup> Вадим Махов, заместитель генерального директора «Северсталь-групп», ответил так: «В процессе превращения предприятия из неэффективного в эффективное создается колоссальная стоимость».

искусство? Наш ответ: да, достижимо. С помощью И-Го. Оговоримся еще раз – не с помощью настольной игры. А с помощью отработанной за игровым столом модели.

Стратегическое искусство И-Го учит *эффективному управлению временем*, как ключевым фактором экономической деятельности<sup>1</sup>. В этой книге мы почти не касались этого аспекта, так как эта тема требует отдельного рассмотрения. Проблема оптимизации затрат времени стоит достаточно остро перед владельцами бизнеса и в топ-менеджменте. Особенно эта острота проявляется при управлении несколькими проектами разного масштаба, находящимися на разных стадиях развития. Ресурс повышения эффективности, а значит и увеличения капитализации компаний здесь также довольно велик.

Стратегическое искусство И-Го – это целостное искусство<sup>2</sup>. Что это означает? Это значит, что стратегическое искусство обеспечивает эволюцию человека, выработку определенных качеств, которые относятся к *стратегическим качествам личности*. В пределе речь может идти о *Мастерстве*, как высшем проявлении *искусства владения собой* и окружающим миром. Всем ли нужны такие качества и способности? Возможно, что и не всем.

Авторы надеются, что данная книга позволила читателю освежить свой взгляд на вопросы стратегии и показала возможный путь переосмысления своего дела с помощью И-Го. Возможно, что благодаря использованию этой древней стратегической технологии нам всем удастся добиться новых успехов и покорить новые вершины. А почему бы собственно и нет?

С уважением, авторы книги Игорь Гришин, Дмитрий Донсков, Михаил Емельянов.  
Москва, лето 2007 года.

---

<sup>1</sup> Речь идет о более широком понятии, чем time-management в его понимании западной школой менеджмента.

<sup>2</sup> К разряду целостных искусств еще относятся такие искусства, как музыка, боевые искусства, каллиграфия, поэзия, философия.

## Библиография

1. Волковский Н.Л. Блокада Ленинграда в документах рассекреченных архивов, - М.: АСТ, 2004.
2. Врангель П.Н. Записки. Ноябрь 1916г. – ноябрь 1920 г., М.: Центрполиграф, 2006.
3. Вумек Д.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании, – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Гальдер Ф. Военный дневник. 22.06.1941-24.09.1942. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Звездный мир, 2004.
5. Гришин И.А., Емельянов М.Г., Степанов А.С. Мыслить и побеждать: игра Го для начинающих, - М.: АСТ, 2005.
6. Гришин И.А., Емельянов М.Г. Правда о развитии России с помощью Стратегического Го, М.: Издательство Школы «Восхождение», 2007.
7. Гришин И.А., Емельянов М.Г. Русское полководческое искусство (готовится к изданию).
8. Гришин И.А., Емельянов М.Г. Русско-Германская война 1941-1945 годов: попытка искусства стратегии (готовится к изданию).
9. Гудериан Г. Воспоминания солдата, - Смоленск: Русич, 1999.
10. Девис И., Стивенсон Э. Новые тенденции в управлении, – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
11. Древнекитайская философия. Эпоха Хань. – М.: Наука. Главная редакция восточной литературы, 1990.
12. Жюльен Ф. Трактат об эффективности, - СПб.: Питер, 1999.
13. Зенгер Х. Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. Том 1, 2. - М.: Эксмо, 2004.
14. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний, - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
15. Куропаткин А.Н. Русская армия, — СПб.: Полигон, 2003.
16. Лайкер Д.К. Дао Toyota:14 принципов менеджмента ведущей компании мира, М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
17. Ма Сяочун. Вейцы и 36 стратегем, Челябинск: Издание Школы «Восхождение» и Челябинского клуба Го, 2001.
18. Малявин В.В. Китайская цивилизация, - М: АСТ, 2001.
19. Манштейн Э. Утерянные победы, – Ростов-на-Дону: Феникс, 1999.
20. Мизес Л. Человеческая деятельность, М.: НПО ЭКОНОМИКА, 2000.
21. Мусаси М. Книга пяти колец, - М.: Диля, 2006.
22. Суворов А.В. Наука побеждать, СПб.: Издание Военного Книгоиздательства В. Жукова, 1913.
23. Сунь Цзы. Искусство войны, – М.: Диля, 2006.
24. Таран В.А. Играть на бирже просто?!, 3-е изд. – СПб.: Питер 2008.
25. Траут Д. Траут о стратегии, - СПб.: Питер, 2006.
26. Ясюки М. Го и восточная бизнес-стратегия, - М: София, 2005.
27. Anderson Troy. The Way of Go. 8 Ancient Strategy Secrets for Success in Business and Life. Free Press, New York, 2006.
28. Deleuze Gilles, Guattari Félix. Capitalisme et Schizophrenie, tome 2 : Mille Plateaux.
29. Журнал «Эксперт», №27-30, 2007.



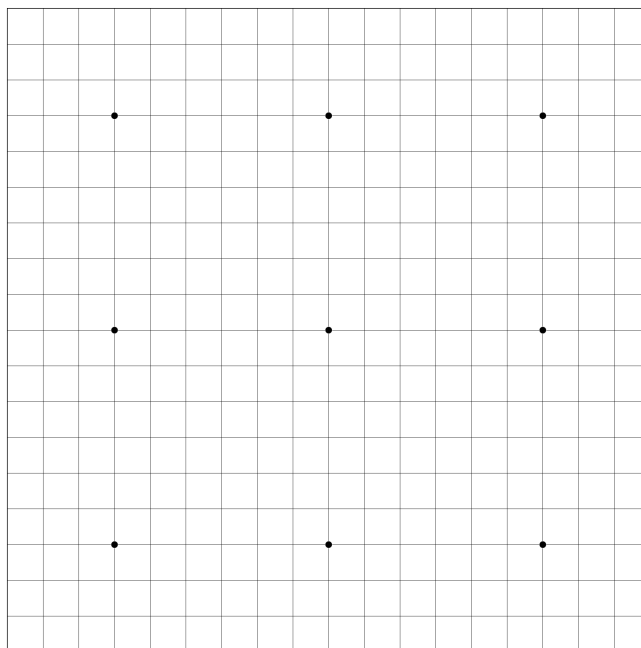
## Приложение

*Расшифровка лекции «Введение в правила И-Го» для лидеров общероссийского молодежного движения, Москва, декабрь 2006 г. Ведут лекцию Игорь Гришин, Михаил Емельянов.*

- ...Здравствуйте, друзья! Вначале хотим поблагодарить господина Ч., любезно пригласившего нас на эту встречу. За этот вечер мы постараемся рассказать о самой древней и самой сложной стратегической игре в истории цивилизации – И-Го. Начнем с правил.

Правилами обычно интересуются либо начинающие, либо Мастера. Это касается, пожалуй, любого искусства или дела. Например, правилами игры в России интересуются те, кто хотят въехать в нашу страну с теми или иными целями. Это те, кого можно условно назвать начинающими. Кого же еще интересуют правила игры? Президента России?

Для И-Го используется игровой набор, который не изменялся последние несколько тысяч лет. Кстати, на Руси И-Го было известно с древних времен под именем стратегической игры Золотые Тавлеи<sup>1</sup>. В набор входит игровое поле, расчерченное на деревянной доске или каменной плите. Поле представляет собой матрицу размерностью 19x19 узлов или перекрестков (зарисовка 1).



зарисовка 1

- То есть мы считаем не ячейки? Я насчитал 18x18 ячеек на вашей доске.

---

<sup>1</sup> Название «тавлеи» однокоренное с латинским словом *tabula* – таблица, сетка.

- На поле И-Го, в отличие от таких игр, как шахматы или шашки, используют не ячейки, а узлы сетки. Любопытное различие, не правда ли? Мы считаем на игровом поле или доске узлы сетки, перекрестки. По каждой стороне матрицы у нас 19 узлов.

- А узлы на границе тоже считаются?

- Да. Узлы на границе тоже считаются на равных с другими узлами. Если мы подсчитаем общее число узлов, то получим 361 узел. Как вы, наверное, знаете, древний годовой календарь составлял 360 дней. Под игровым полем можно понимать модель некоторого периода времени, в данном случае – года. Интересно увидеть год в виде квадратной матрицы? Как будто перед нами чистый лист, который еще предстоит заполнить своими делами, идеями.

- А что означают точки на доске?

- Этот вопрос всегда ждешь. Сразу скажу, что в древности этих точек не было. Отмечалась лишь центральная точка - вершина поля. Другие восемь точек были добавлены на поле лишь в последнюю тысячу лет. Точки называются *ключами* или *звездами*. Они задают дополнительную структуру матрицы, размечая углы, стороны, центр.

Матрица 19x19 является полноразмерной и используется для игры или для моделирования стратегических задач. Мы называем такую матрицу *стратегической*. Используют еще *оперативную* матрицу размерностью 13x13 и *тактическую*, размерностью 9x9. Последняя необходима в первую очередь для обучения. На ней мы и закрепим правила.

Поле игры выполнено в форме квадрата. В квадрате можно различить *срединную часть*, *стороны* и *углы*. При этом поле игры **объемно**. Границы являются *низом* или *землей*, а центральная точка – *вершиной* или *небом*. Можно представить себе поле игры как пирамиду.

- А круглые доски бывают?

- Круглую доску можно при желании сделать самостоятельно. В И-Го используют квадрат, и вот почему. Мы видим, что поле игры имеет свои границы. Но в жизни нам трудно представить свою деятельность в таких жестко очерченных границах.

Представим себе земной рельеф. Где-то есть равнины, где-то горы, а где-то впадины. Углы квадрата – это особые складки рельефа, как впадины или ложбины. Углы создают неоднородность поля. От этого узлы сетки в разных областях поля обладают различными свойствами, различной *полезностью*.

Можно представить себе бесконечное игровое поле. Только на нем в разных местах будут впадины-углы, стороны-долины и срединные плато – разный рельеф. Квадрат наглядно показывает неоднородность, сложность пространства. Круг же однороден. У него есть только центр и периферия. Это сильное упрощение реальности.

Следующей неотъемлемой частью набора И-Го являются значки-камни двух цветов. Обычно это черный цвет и белый цвет. Бывают и другие сочетания цветов, например: красный и синий, красный и зеленый, желтый и синий. Камни хранятся в

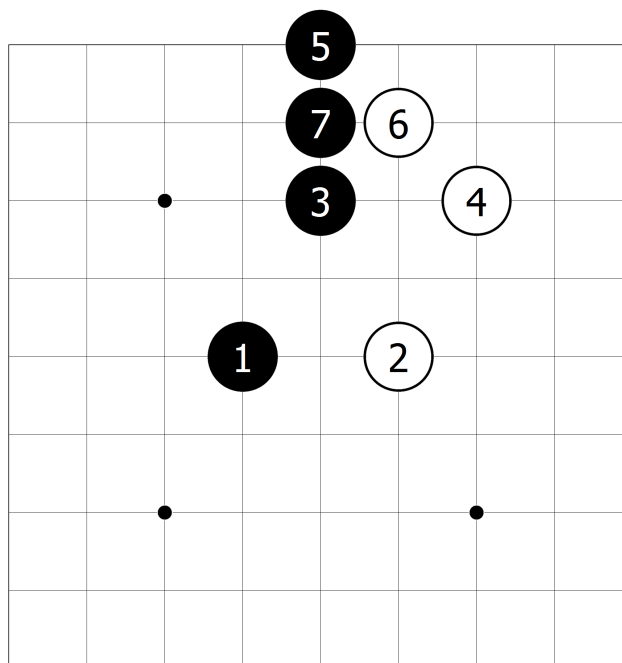
специальных сосудах – чашах. Камни обычно изготавливают из полудрагоценных или драгоценных материалов.

- А сколько всего камней в наборе?

- Вообще, число камней не имеет значения. Но в наборе их определенное число: 180 белых и 180 черных, в сумме 360.

Правил в И-Го всего шесть. Немного, правда? Давайте познакомимся с ними. Правило №1: **игра начинается с пустого поля, либо с предустановленного задания.** Задание может быть выставлено с какими-то целями. Например, смоделировать стратегическую ситуацию, или в целях обучения.

Правило №2: **Камни по очереди выставляются на любые свободные перекрестки поля и затем не передвигаются.** Если игра начинается с пустого поля, то первым ставят камень черного цвета. Пропуск постановки (пас) считается за ход.



зарисовка 2

Первым ставят камень черного цвета. Его ставят в любое свободное пересечение. Затем очередь постановки – *рука* – игрока белым цветом. Он ставит свой камень. Затем ставят черный камень, затем опять белый, затем черный. Можно ставить камень на любой свободный перекресток поля, за исключением запрещенных мест (правило №5 и правило №6).

- На края тоже можно ставить камни?

- Конечно, ведь мы же учитывали эти перекрестки, когда считали их общее число.

- То есть камни нужно ставить не в ячейки, а на перекрестки?

- Верно, камни ставят именно на перекрестки, в узлы сетки. Если мы обратимся к воображению, то можем представить, что стоящие в узлах сетки камни - это военные части, удерживающие города и ключевые узлы инфраструктуры страны. Или же можно представить себе вертикаль власти (от центра к периферии), на пространстве которой разные управленцы и исполнители занимают свои позиции. Центральная точка на поле – это точка Императора, согласно восточной традиции И-Го. Она не имеет своего «дублера» на игровом поле, то есть это уникальная точка. Камень в этой точке обладает наивысшим *влиянием* на поле игры.

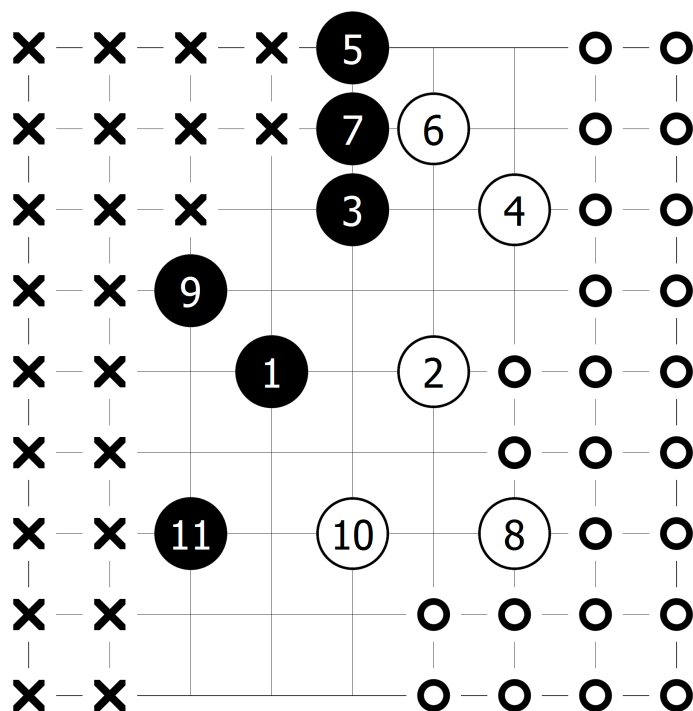
- Скажите, как мы определяем, куда ставить камни?

- Это зависит от того, какие цели вы преследуете и к каким результатам стремитесь. **Цель игры** в И-Го в том, чтобы разделить игровое поле между игроками с наибольшей эффективностью. В чем это воплощается? **Результат** игры измеряется в очках. Очки считают по числу свободных перекрестков игрового поля, окруженных камнями одного цвета. Тот, кто **владеет** большим числом свободных перекрестков, **окруженных** своими камнями - считается победителем.

Разница между размером пространств победителя и побежденного может быть очень небольшой. Например, всего в один перекресток. То есть, у одного игрока может быть 100 перекрестков территории, а у другого - 101 перекресток. В этом принципиальное отличие И-Го от таких стратегических игр, как шахматы, в которых побежденный теряет всё. В шахматных играх победа строится на взаимном уничтожении. А в И-Го победа – это результат созидательного труда по освоению и удержанию игрового поля. Конечно, и в И-Го не обходится без конфликтов и противостояния, иногда очень жесткого.

- А что значит «окружить» перекрестки? Их надо занять своими камнями?

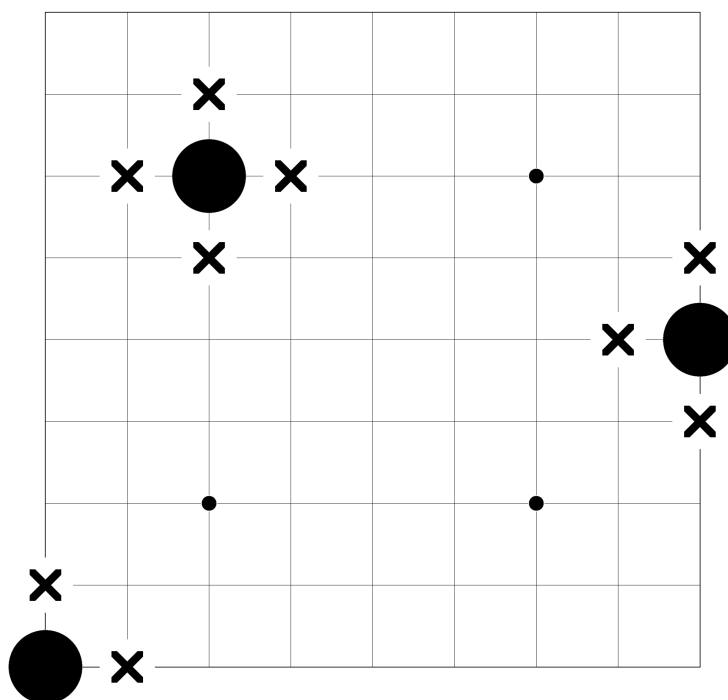
- Нет. В И-Го необходимо огораживать свободные перекрестки, с помощью выставления своих камней. То есть мы ставим камни, окружая пустые узлы. Например, так, как это показано на зарисовке 3:



зарисовка 3

На зарисовке 3 показаны области или зоны контроля черных и белых. Слева крестиками обозначена область, которая, скорее всего, станет *владением* игрока черными камнями. Эта область включает около 23 *единиц территории*. Справа кружками обозначена область, которую удерживают под собой белые камни. Скорее всего, эта область станет *территорией* игрока белыми камнями. Она включает в себя около 24 *единиц территории*.

- А в чужую территорию нельзя поставить свой камень? Например, поставить белый камень в территорию игрока черным цветом?
- Если перекресток свободный и постановка не запрещена правилами, то можно поставить.
- Но тогда выходит, что черные не смогли завладеть этой территорией?
- Здесь мы подошли к следующему Правилу №3: **Каждый камень, стоящий на перекрестке, обладает временем жизни. Оно измеряется числом свободных узлов – полей снабжения, сопряженных с перекрестком, на котором стоит камень.**



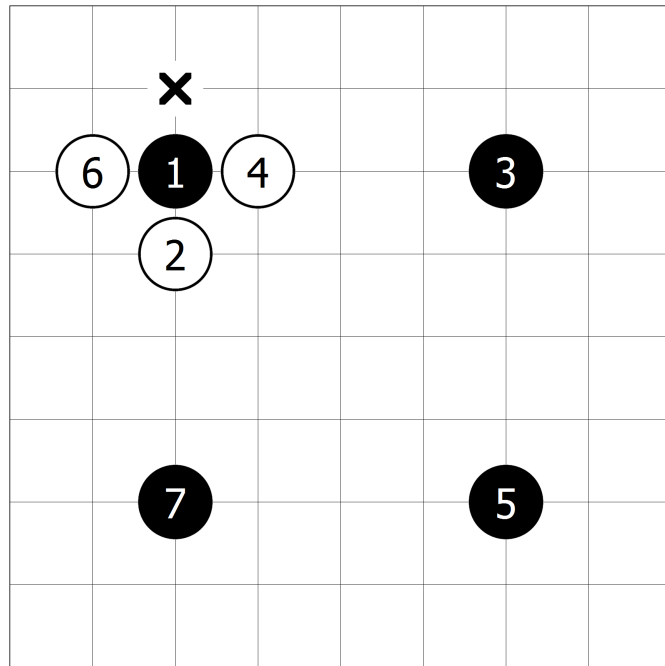
зарисовка 4

У черного камня, стоящего слева вверху (зарисовка 4), четыре *поля снабжения*. Еще их называют *дыханиями*. Или *временем жизни* камня. *Поля снабжения* отмечены крестиками.

У камня, стоящего справа на краю поля - три *поля снабжения*. А у камня, стоящего в самом углу, только два *поля снабжения*. Если *поля снабжения* черного камня будут заняты белыми камнями, то черный камень окажется в полном окружении. По правилам, такой камень должен быть **немедленно снят** с поля игры, как неспособный к самообеспечению (банкрот).

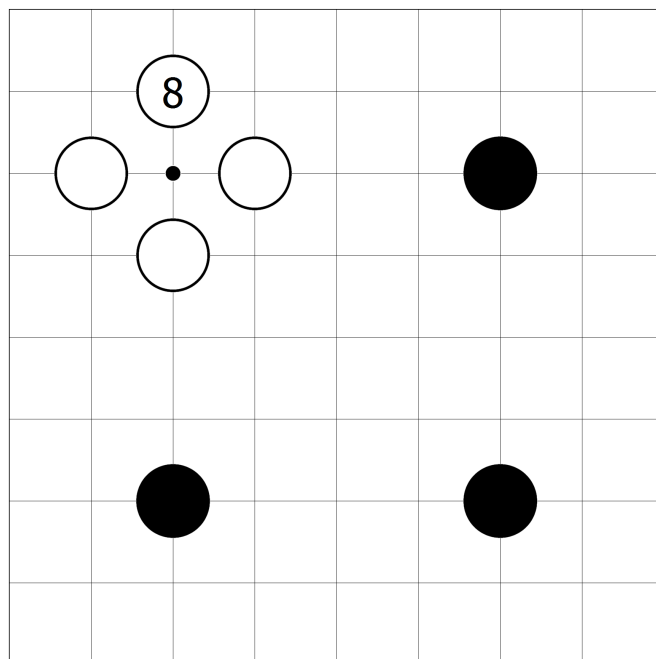
У черного камня, стоящего справа на границе, всего три *поля снабжения*. То есть, его время жизни меньше на одну единицу по сравнению с камнем, стоящем в левом верхнем углу. Что это означает? Такой камень обладает лишь 75% жизненной силы от возможной. Камень с тремя *полями снабжения* может быть быстрее окружен белыми камнями. Камень, стоящий в самом углу, обладает всего двумя *полями снабжения*, что вдвое меньше, чем у камня, стоящего в левом верхнем углу. Обратите внимание, что по диагонали связей между узлами нет, а значит, и нет снабжения.

**Правило №4: Камень может быть последовательно лишен своих дыханий, если на них будут поставлены камни противоположного цвета. Такой камень считается пленным и немедленно снимается с поля.**



зарисовка 5

Окружим черный камень в левом верхнем углу белыми камнями. Вот у него осталось всего одно *поле снабжения* (на зарисовке 5 отмечено крестиком). Черный камень 1 будет лишен всех своих *полей снабжения* и окажется окруженным белыми камнями, если на этом узле окажется белый камень. Тогда окруженный камень будет **немедленно** удален с поля. Говорят, что камни в И-Го умирают от удушья.



зарисовка 6

Черный камень **немедленно** снимается с поля (зарисовка 6) после того, как на его последнее *поле снабжения* поставлен белый камень 8. В И-Го снятый камень приносит одну единицу территории, которая учитывается при подсчете в конце игры. Как это происходит? По японским правилам И-Го, снятые камни складывают в крышки от чаш. В конце игры все снятые камни возвращают на территории игроков по принадлежности, сокращая собой территорию. До того, как полностью окруженный камень (или группа камней) не снят с поля, продолжать игру дальше нельзя.

В японском И-Го подсчитывают только окруженные камнями территории. А в китайском И-Вейцы к этому добавляют подсчет перекрестков, занятых камнями. По древним китайским правилам И-Вейцы, снятые камни сразу же возвращают в чашу. В конце игры подсчитывают пустые окруженные перекрестки и перекрестки, занятые камнями – в сумме. Поэтому, если сняли камни, то и общий объем территории будет меньшим. Различие в подсчете не влияет на результат – разницу в объеме занятого пространства.

Какие правила подсчета выбрать – дело вкуса и традиции. В России пользуются более поздними японскими правилами.

- Вы говорили, что камней 360, а узлов на поле 361, так?

- Вершина поля, центральный узел - это место Императора. Оно обладает особым статусом. И для него нет камня. Поэтому традиционно в наборе 360 камней.

**Правило №5: Запрещена постановка камня, при которой у него не окажется ни одного поля снабжения. Кроме случая, когда такой постановкой немедленно окружаются и снимаются один или более камней другого цвета.** Согласно, правилу №5 на зарисовке 6 есть перекресток, в который не может быть поставлен черный камень. Видите его?

- Перекресток, где только что стоял черный камень, который окружили и сняли?

- Верно. Это то самое место, с которого только что был снят черный камень. Почему постановка в него запрещена правилами? Если мы поставим на этот перекресток черный камень, то он заведомо окажется лишенным всех своих *полей снабжения*. А значит, по правилу №4, должен быть немедленно снят. **Самоубийство** в И-Го запрещено. Как вы считаете, а белый камень мы туда можем поставить?

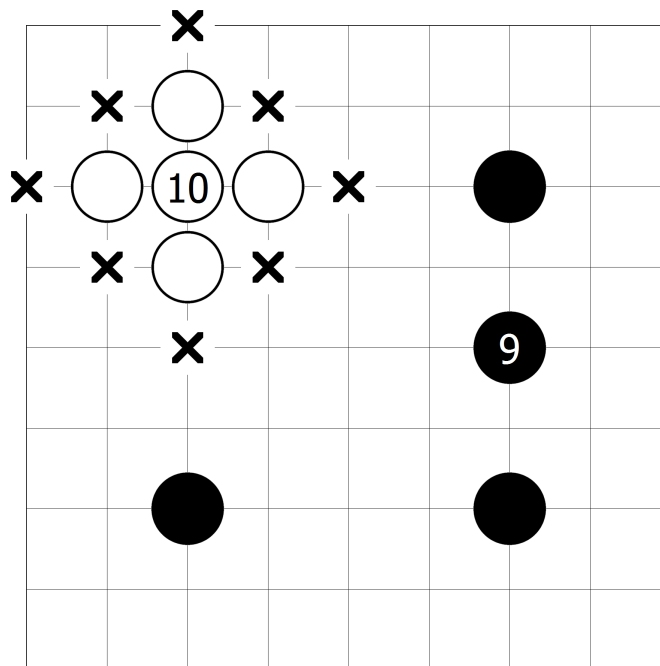
- Нет, не можем.

- Почему не можем?

- Но ведь у него не будет ни одного *поля снабжения*.

- Да. У него все *поля снабжения* будут заняты союзниками. Когда *поле снабжения* камня занято союзником, то камни объединяются в единую «семью» и «живут» вместе на общих *полях снабжения*. Если мы поставим белый камень на этот перекресток (зарисовка 7) , то на поле появится большой белый камень, который занимает пять перекрестков. У него будет восемь *полей снабжения*.





зарисовка 7

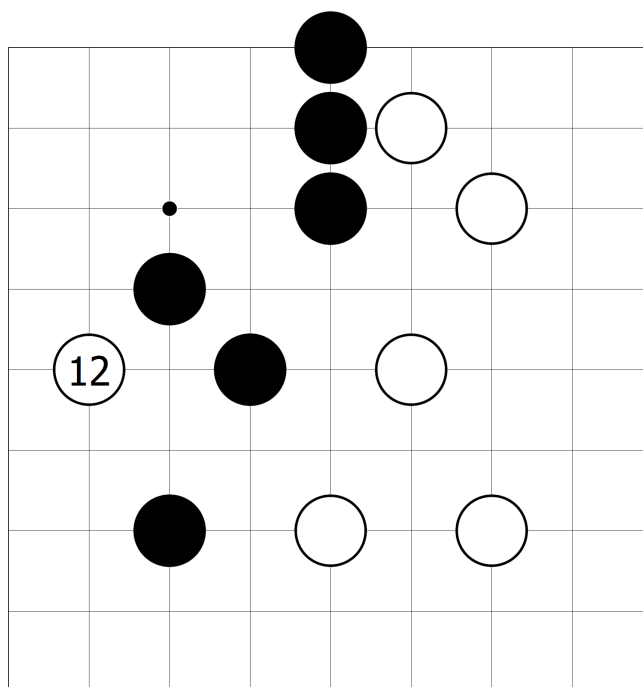
На зарисовке 6 видно, что белые камни **организовали** на игровом поле первую *неотъемлемую единицу территории*. Сейчас её невозможно занять черным камнем. А белым камнем занять можно. Этот перекресток стал *владением*, которое удерживают четыре белых камня. По-другому, такие *места территории* называют *оком* или «глазом». Теперь этот перекресток точно принадлежит белым, не так ли?

- Нужно чтобы вся территория была в виде таких «глаз»?

- Нет, это не обязательно. Важно, чтобы соблюдался *принцип неотъемлемости - суверенитета* над удерживаемой территорией. Игрок должен быть способен взять в плен любые *камни вторжения* на своей территории. Территория должна быть **неотъемлема**. Тогда её можно считать за *владение*. А сколько перекрестков она будет в себя включать: один, два, десять или пятьдесят – это не имеет значения. Это понятно или не очень?

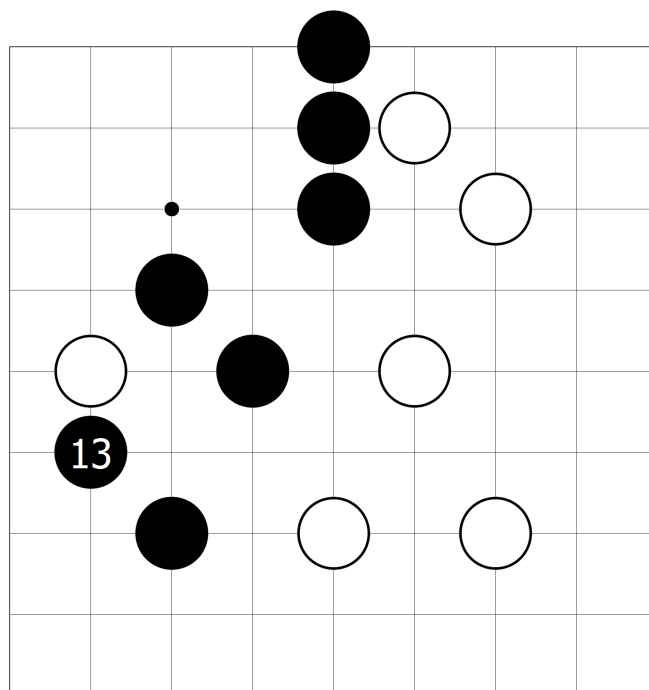
- Не очень.

- Хорошо! Давайте вернемся к положению зарисовки 3 и попробуем провести вторжение на территорию игрока черными камнями.



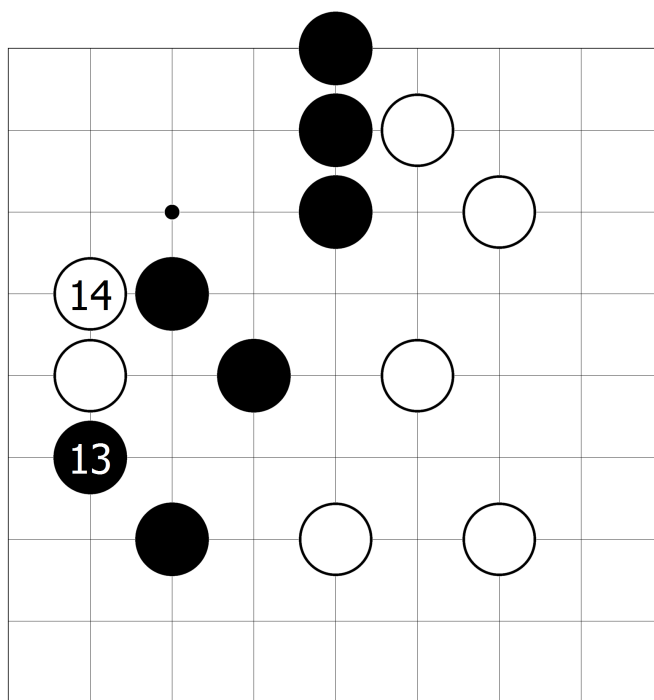
зарисовка 8

Игрок белыми пытается оспорить владения своего противника, вторгаясь в них своим камнем 12 (зарисовка 8). Игроку черным цветом необходимо окружить и пленить белый камень вторжения. Иначе невозможно доказать, что это была территория черных. Попробуем это сделать.



зарисовка 9

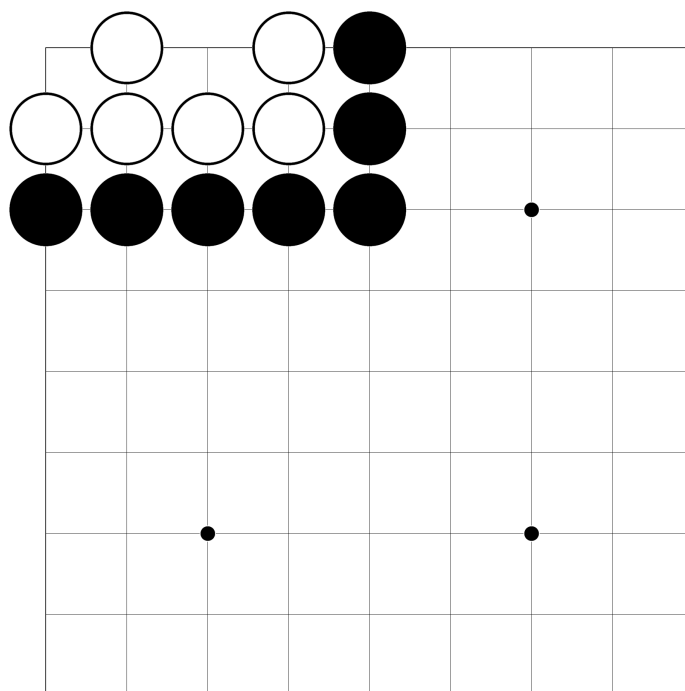
С помощью черного камня 13 (зарисовка 9) мы сократили число *дыханий* у белого камня с четырех до трех. Как игрок белым цветом может поддержать свой камень вторжения? Он может увеличить число *дыханий*, добавив ему союзника.



зарисовка 10

На зарисовке 10 показан один из возможных ответов игрока белым цветом. Теперь у отряда из двух белых камней вновь четыре *дыхания*. Видите их? Более того, под белыми камнями начинает собираться территория. Какую задачу сейчас пытается решить игрок белым цветом? Он стремится обеспечить жизнь свои камни вторжения. Это можно сделать тремя способами: соединением с союзниками на правой стороне, выживанием на месте или окружением и пленением черных камней.

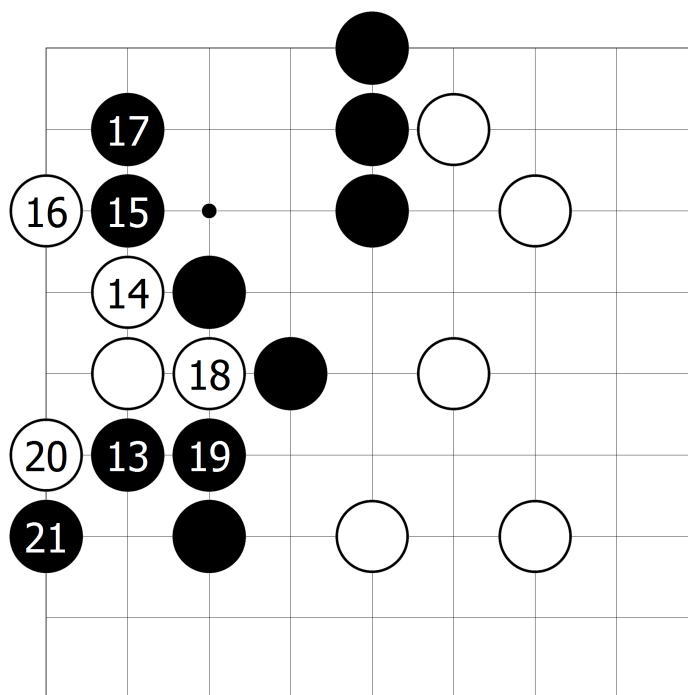
Камням, чтобы выжить на месте в условиях полной блокады, необходимо обладать минимальной *неотъемлемой территорией*. Такая минимальная *неотъемлемая территория* имеет вид двух разделенных «глаз» (см. зарисовку 11). Любая минимальная территория обладает такой «организационной формой» пустоты – два разделенных *ока*.



зарисовка 11

На зарисовке 11 показан отряд белых камней, который обладает *неотъемлемой территорией*. Белые камни окружены снаружи, но не могут быть захвачены изнутри. Согласно правилу №5, черный камень не может быть поставлен ни в один из свободных перекрестков, находящихся внутри отряда белых камней. Белые камни с такой *внутренней формой пустоты* приносят своему хозяину две единицы территории, но самое главное - не могут быть взяты в плен.

Легко ли добиться такой организации, особенно, если ты на чужой территории и тебе оказывают активное противодействие? Ведь мало просто “поставить камни”. Необходимо построить их с наличием двух «глаз». Иначе все усилия могут оказаться тщетными.



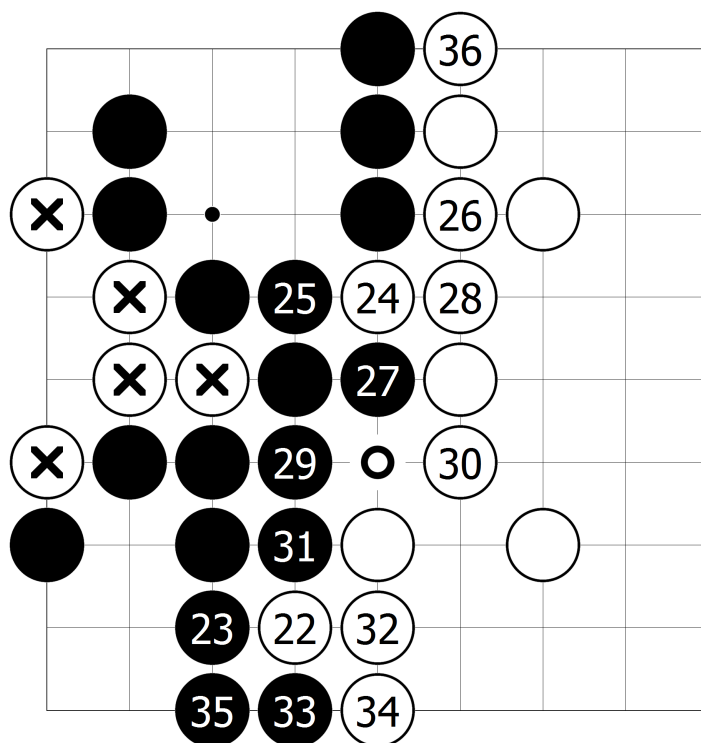
зарисовка 12

Вернемся к зарисовке 12. Мы видим попытки игрока белыми камнями добиться минимальной территории – двух «глаз». Белые камни, теснимые со всех сторон, в итоге оказываются лишь с двумя смежными *полями снабжения*. Они не могут быть приведены к состоянию, показанному на зарисовке 11. Белые камни вторжения будут окружены черными камнями и сняты с игрового поля. Однако, снимать их до конца не обязательно, если игроку черным цветом видно, что у белых нет **никакого** способа построить два «глаза».

Такие белые камни считаются пленными, но не снятыми. Конечно, для игрока черным цветом они могут представлять *скрытую угрозу*. Степень ее опасности определяет сам игрок. Он принимает решение – «добивать» камни вторжения или оставить их на своей территории до окончания игры.

Итак, на зарисовке 12 игрок черными камнями доказал своему сопернику, что территория, которую построили черные камни на левой стороне, – неотъемлемая и принадлежит ему. Если бы игрок черными камнями ошибся в обороне своих владений, то мог бы потерять часть территории или даже ее всю. А то и вместе со всеми своими камнями. Такое тоже случается. Аналогичным способом можно доказывать суверенитет игрока белыми камнями над территорией на правой стороне.

Если игроки не вторгаются на чужие территории, то тем самым они признают суверенитет соперника над этими территориями. Дележ поля заканчивается тогда, когда, по мнению игроков, не остается ни одного места, которое могло бы быть поделено. То есть, превращено в чью-то территорию.



зарисовка 13

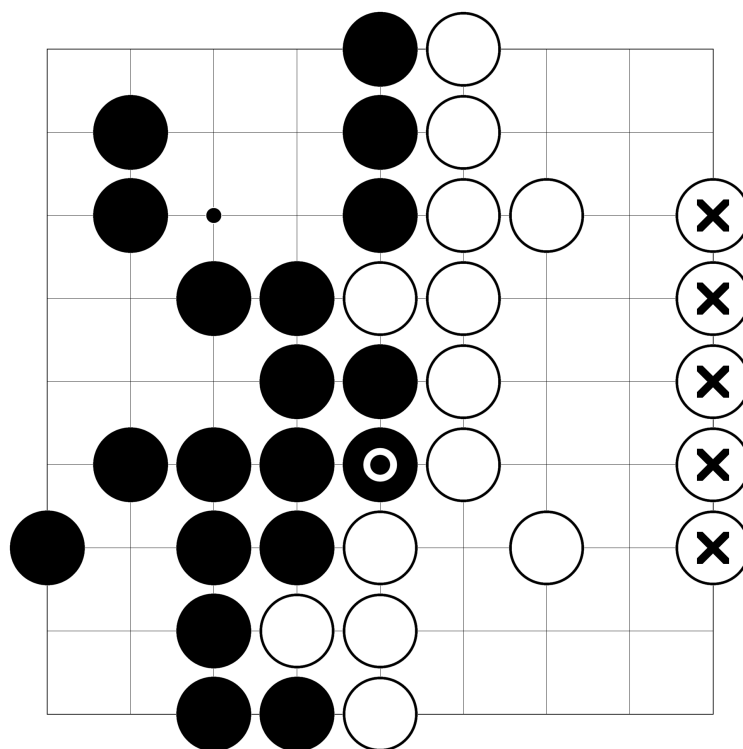
На зарисовке 13 показан один из возможных способов окончания дележа. Игроки полностью разделили сферы влияния. Игрок черными камнями сохранил за собой левую часть поля, на которой остались пленные белые камни. А игрок белым цветом сохранил за собой правую часть поля.

Игра считается законченной после того, как оба игрока откажутся ставить камни дальше (скажут «пас»). Теперь можно приступить к подсчету владений.

Мы проведем подсчет по японским правилам. Для начала необходимо выяснить – не осталось ли где-нибудь *нейтральных перекрестков*, не приносящих территории никому. Такие перекрестки возникают на стыках границ. *Нейтральные перекрестки* можно занять камнем любого цвета.

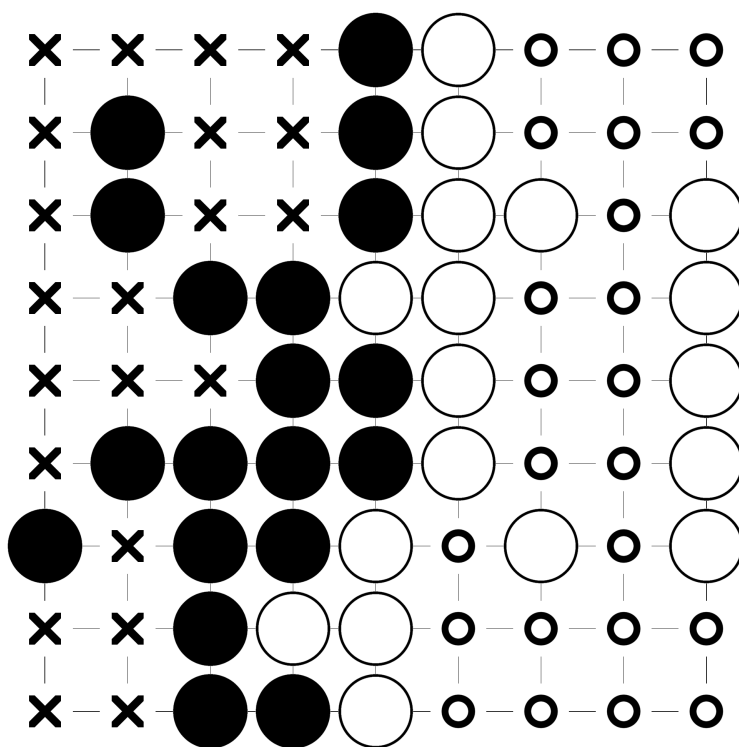
Согласно китайским правилам, по которым считают не только окруженные пространства, но и стоящие камни, каждое пустое место приносит единицу территории. Поэтому по китайским правилам нет *нейтральных перекрестков*. Такие пограничные места занимают камнями в ходе игры, получая за каждый перекресток одно очко.

На зарисовке 13 есть один *нейтральный перекресток*, который отмечен кружком. Его необходимо занять любым камнем, так как мы считаем результат по японским правилам. Слева на поле стоят пять пленных белых камней. Если игрок белым цветом согласен с тем, что эти камни - пленники, то такие белые камни выставляются на территорию игрока белыми камнями. Если игрок белым цветом не согласен с тем, что эти камни – пленники, то он должен доказать, что они обладают *минимальной неотъемлемой территорией* или двумя «глазами». В данном случае видно, что белые камни **никаким** способом не смогут построить два «глаза».



зарисовка 14

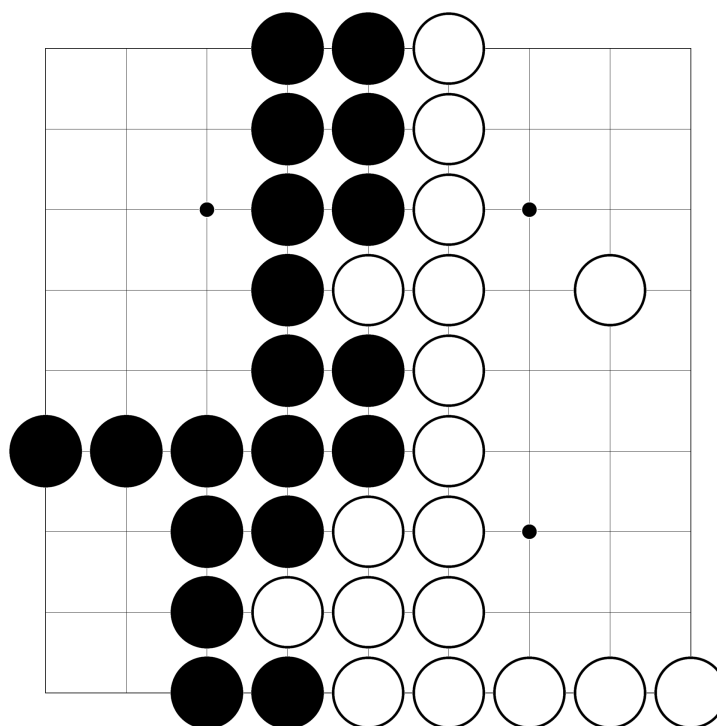
На зарисовке 14 показан итог последних перестановок, подготавливающих подсчет очков. Пять белых камней перенесены на территорию игрока белыми камнями, сокращая её. А нейтральный перекресток занят черным камнем. Теперь можно подсчитать пустые перекрестки, которые окружены черными и белыми камнями.



зарисовка 15

На зарисовке 15 территория игрока черными камнями отмечена крестиками, а территория игрока белыми камнями отмечена кружками. Игрок черным цветом собрал и удержал 21 *единицу территории*. А его соперник собрал и удержал 23 *единицы территории*. Игрок белым цветом выиграл на 2 *единицы территории*.

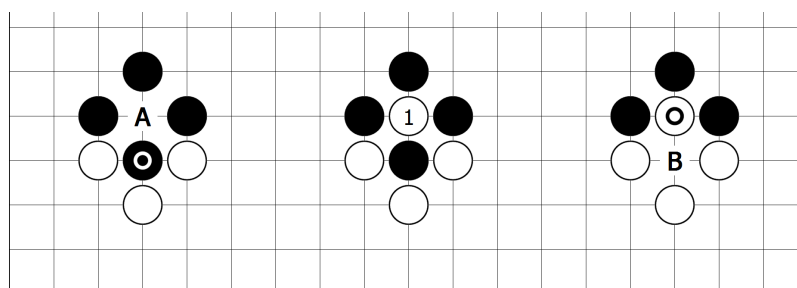
Для удобства подсчета разрешено перемещать камни внутри своих владений так, чтобы строить прямоугольники из территорий.



зарисовка 16

На зарисовке 16 показан итог такого перемещения. Теперь результат игры подсчитать совсем просто – визуально.

Осталось последнее Правило №6: **запрещено вечное повторение**. По-другому это правило называют **правилом Ко**.



зарисовка 17

На зарисовке 17 показана ситуация, когда возникает *повторение положения*. Отмеченный черный камень (слева) обладает всего одним *полем снабжения*. Если поставить белый камень в точку А, то черный камень будет немедленно снят с поля. Это



показано на центральной части зарисовки. Итог постановки белого камня показан справа. Теперь отмеченный белый камень (справа) сам оказался с одним *полем снабжения*. И если поставить черный камень в точку В, то белый камень будет немедленно снят с поля. Ситуация вернется к исходному положению, как в левой части зарисовки. Такая борьба со взаимными захватами камней в этом месте могла бы продолжаться бесконечно. Поэтому в И-Го введено правило, регламентирующее эту борьбу.

- А разве постановка белого камня 1 в точку А – это не *самоубийство*?

- Нет. В данном случае такая постановка разрешена и не является *самоубийством*. Согласно правилу №5, постановка на перекресток без *полей снабжения* разрешена, если такой постановкой **немедленно** окружаются и снимаются один или несколько камней противоположного цвета. Постановка белым камнем 1 позволяет немедленно снять черный камень. В результате у только что поставленного белого камня появляется одно *поле снабжения*. Это показано на правой части зарисовки.

Согласно *правилу Ко*, игрок черным цветом **не может** немедленно поставить свой камень в точку В. Так как такая постановка вернет ситуацию к позиции, что показана на левой части зарисовки. То есть, возникнет *повторение положения*. А *правилом повторение положения запрещено*. Игрок черным цветом может поставить свой камень на любой другой разрешенный перекресток.

Конечно, тогда игрок белым цветом сможет сам занять точку В, прекратив бесконечную борьбу. Если для игрока черным цветом важно продолжение борьбы за отмеченный белый камень, то ему остается поставить свой «промежуточный» камень в таком месте, где соперник ему точно ответит. После отвлечения внимания конкурента, игрок черным цветом имеет право занять точку В и взять в плен отмеченный белый камень. Теперь запрещающее правило начнет действовать уже против игрока белым цветом.

То есть, при возникновении бесконечной борьбы участие в ней возможно **только через одну постановку**. Через ход. Во время Ко-борьбы, игроки наносят косвенные удары в разных местах игрового поля, чтобы получить право участвовать в Ко-борьбе.

Никаких других регламентирующих правил в И-Го нет. Еще раз, но коротко.

**Целью** в игре является раздел территории игрового поля между игроками с наибольшей эффективностью. Территория измеряется в окруженных камнями свободных перекрестках, на которые распространяется «суверенитет» игрока. Это та территория, которая признается противником как неотъемлемая, и за которую не идет междоусобная борьба.

Игра заканчивается тогда, когда не осталось ни одного места, занятие которого могло бы расширить или уменьшить чьи-то владения.

**Правило №1: игра начинается с пустого поля, либо с предустановленного задания.**

**Правило №2: Камни по очереди выставляются на любые свободные перекрестки поля и затем не передвигаются. Если игра начинается с пустого поля, то первым ставят камень черного цвета. Пропуск постановки (пас) считается за ход.**

**Правило №3: Каждый камень, стоящий на перекрестке, обладает количеством дыханий. Оно измеряется числом свободных узлов – полей снабжения, сопряженных с перекрестком, на котором стоит камень.**

**Правило №4: Камень может быть последовательно лишен свободных дыханий, если на его поля снабжения будут поставлены камни противоположного цвета. Такой камень считается пленным и немедленно снимается с поля.**

**Правило №5: Запрещена постановка камня, при которой у камня не окажется ни одного поля снабжения. Кроме случая, когда такой постановкой немедленно окружаются и снимаются один или более камней другого цвета.**

**Правило №6: Запрещено вечное повторение.**

А теперь пригласим добровольца из зала для первой игры...  
*(конец расшифровки)*

## **Книги Школы воинского искусства и стратегической игры «Восхождение»**

1. Ма Сяочун. Го и тридцать шесть стратагем, 2002.
2. Харуяма и Нагахара. Основы техники Го, 2003.
3. Кадзивара Такэо. Паспорт на Первый Дан, 2003.
4. Кадзивара Такэо. Дух атаки, 2003.
5. Охира Сюдзо. Избранные партии прошлого, 2003.
6. Кагеяма Тосиро. Лекции по основам Го 2004.
7. Такемия Масаки. Техника большого мойо, 2004.
8. Като Масао. Дебютные идеи, 2004.
9. Исида Акира. Атака и защита, 2004.
10. Ву Пяо, Ю Шин. Искусство соединения, 2004.
11. Ву Циюань. Детальный анализ партий Мастера Ву, 2005.
12. Тё Тикун. Сан-сан фусэки, 2006.
13. Гришин И.А. Го. Развивающие игры Востока, 2002.
14. Миура Ясуюки. Го и восточная бизнес-стратегия, 2005.
15. И.А. Гришин, М.Г. Емельянов, А.С. Степанов. Мыслить и побеждать: игра Го для начинающих, - М.: АСТ, 2005.
16. Гришин И.А., Сайтов Т., Правила Игры (на русском и английском языках), 2006-2007.
17. Гришин И.А. Анекдоты Мастера Го, 2006.
18. Емельянов М.Г. Задачник Мастера Го, 2006.
19. Гришин И.А. Метод Мастера Го, 2006.
20. Гришин И.А., Емельянов М.Г. Правда о развитии России с помощью Стратегического Го, 2007.

Книги с 3-й по 12-ю вышли в специально разработанной серии «Золотая коллекция Го» со специальным отбором произведений авторов. Специально для каждой книги серии была заказана графическая работа, которая легла в основу дизайна. Книги выпущены очень малым тиражом – (с 1 по 12) по 99 или 199 экземпляров. Поэтому, серия «Золотая коллекция Го» считается очень редкой.

В 2002 году, в связи с острой нехваткой изданий по И-Го для детей была выпущена книга-комплект игры «Го. Развивающие игры Востока». Проект и авторство – Школа «Восхождение». Тираж 10 000 экземпляров.

Проект издания книги Миура Ясуюки «Го и восточная бизнес-стратегия» с авторским предисловием для русских читателей, художественным переводом и оригинальным дизайном произведения – стал событием для российского книжного рынка. Книга стала бестселлером и позволила качественным образом изменить представление русскоязычных читателей об И-Го.

Начиная с 2005 года коллектив Школы «Восхождение» готовит и издает книги своих авторов. Основной темой новых исследований и разработок стали следующие области: искусство стратегии, военная история, бизнес и политика, прикладные аспекты стратегических игр и боевых искусств.