

Павел Авраамов

Стратегия Го

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



Издательство «Олимп-Бизнес»
Москва, 2022

Оглавление

БЛАГОДАРНОСТИ.....	11
ПРЕДИСЛОВИЕ К ТРЕТЬЕМУ ИЗДАНИЮ.....	12
ВВЕДЕНИЕ.....	13
О ЧЕМ ЭТА КНИГА?.....	15
КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ?.....	19
КАК ИГРАЮТ В ГО.....	21
ЧАСТЬ 1. ОСНОВЫ.....	31
АЛЬФА И ОМЕГА.....	33
Доска и пустота.....	35
British Petroleum: главный вопрос стратега.....	36
Coca-Cola: в поисках лучшего хода.....	43
ДЕНЬГИ И СЛАВА.....	47
Территория и влияние.....	47
AT&T и Chrysler: проблема влияния.....	50
Begin Group и «Евросеть»: используем влияние для защиты... ..	55
Southwest Airlines и Facebook: играем вдали от чужой силы.....	60

ЧАСТЬ 2. ФОРМА	63
СОЕДИНЯЙ И ВЛАСТВУЙ	65
Chrysler и «Ликор»: налаживаем связи	67
Begin Group: управляем или латаем дыры?	69
Тэсудзи – ключевая точка	71
«Аквастелла»: развиваем неформальные коммуникации	76
СЕМЕЙНЫЕ ССОРЫ	79
Nutrilite: раскол в дружной семье	81
Демпинг: быть или не быть?	83
«Аквастелла»: ценовая война на рынке сантехники	85
Япония: достижение всеобщего согласия	88
РЕЛАКС, ТЭЙК ИТ ИЗИ!	90
Virgin против British Airlines	94
CNN: как все едва не закончилось, не успев начаться	95
Semco: иногда нужно просто расслабиться	98
ВОСТОЧНЫЕ ОБЕЩАНИЯ	101
Миаи: запасной план	104
Ёсу-миру: изучаем противника	107
Адзи-кэси: устраняем угрозы	110
«Косогоров самогон» и «система Штенгеля»: о пользе гибкости	117
Тед Тернер: как вовремя подпустить тумана	119
ПРИНЦИП ОРИГАМИ	122
Ложка дегтя в бочке меда	128
Isuzu: проблема с названием	129
МАСЛО МАСЛЯНОЕ	133
ИКЕА: проблема непоследовательности	133
Hewlett-Packard и переконцентрация ресурсов	134
Обогрев атмосферы: имитация бурной деятельности в авиабизнесе	139

Копейка и рубль: как Уильям Левитт совершил революцию в жилищном строительстве	141
Federal-Mogul: как заставить противника действовать неэффективно	143
Часть 3. Развитие	149
ДАЛЕКО И БЛИЗКО, ВЫСОКО И НИЗКО	151
«Евросеть» и холдинг «Марта»: одна стратегия, два результата	153
Срочные и большие ходы: что предпочесть?	157
Сэнтэ: стратегическая инициатива	160
Business FM: Потеря фокуса	165
ГОНКИ НА ВЫЖИВАНИЕ	169
Тед Тернер: как изящно выиграть торги	170
Zarros.com: ручное управление финансами	171
Стив Джобс: настойчивость приносит результат	173
Часть 4. Атака и защита	179
ЩИТ И МЕЧ	181
Карли Фиорина и «Евросеть»: как грамотно отбивать лобовые атаки	184
Ацуми: используем влияние для атаки	187
Тед Тернер: атакуем издалека	192
Основной принцип защиты	195
Business FM и «Аквастелла»: защищаемся вплотную	198
КОСВЕННАЯ АТАКА	206
Ли Якокка: противостояние с Генри Фордом	211
Косвенная атака в переговорах	217
СНИСХОЖДЕНИЕ К ПРОТИВНИКУ	219
Frito-Lay и Eagle: битва на рынке чипсов — часть 1	229

Конкурентные войны: выбивание базы	232
Изоляция: что делать?	238
Frito-Lay и Eagle: битва на рынке чипсов — часть 2.	242
Кикаси и тэнуки: как заставить противника плясать под свою дудку и как самому не пуститься в пляс	243
Ричард Брэнсон: правильное игнорирование атаки	249
Frito-Lay и Eagle: битва на рынке чипсов — часть 3.	252
КОВАРСТВО И ЛЮБОВЬ	256
Apple и Virgin: как использовать и парировать провокации	270
Часть 5. Размен	275
МАССОВЫЕ ЖЕРТВЫ И... СОЗИДАНИЕ	277
«Евросеть» и Zappos.com: играем легко.	283
Chrysler: главная стратегема кризиса в действии	289
Business FM: стелим солому заранее.	293
МАХНЕМ НЕ ГЛЯДЯ?	298
Virgin и СИБУР: стратегический обмен	304
НЕ ДЕРЖИТЕСЬ ЗА КАМНИ	308
Semco, «АСК» и Тед Тернер: к чему приводит привычка держаться за прошлое	313
Олег Тиньков и «Аквастелла»: что делать с неизбежными потерями	323
Ёсэ: завершение партии.	329
Apple и «Аквастелла»: борьба до конца	332
Часть 6. Мудрость Го	337
СЛАБЫЙ ИГРОК.	339
Begin Group: ошибка конкурента	342

БОГАТЫЙ ЧЕЛОВЕК	347
Дзёва и Интэцу: игра, кашляющая кровью	348
Мастер Ю: смертельная схватка	354
ТИШЕ ЕДЕШЬ...	359
Майкл Эйзнер и Рой Дисней: война за Disney	360
Ричард Брэнсон: победа над British Airways	366
КРАТКИЙ ОБЗОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ ГО	369
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	372
П р и л о ж е н и я	375
Приложение 1. СОЗДАНИЕ ВАЖНОГО АДЗИ	377
Приложение 2. ОШИБКА В НАЧАЛЕ ПРИВОДИТ К ПОРАЖЕНИЮ	381
Приложение 3. СЭМЕАЙ	391
Приложение 4. ФУРИКАВАРИ	393
Приложение 5. ПРАВИЛО КО	398
Приложение 6. ЭТИКЕТ ГО	404
Приложение 7. ЗЕРКАЛО	409
Приложение 8. КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ ГО	411
П р и м е ч а н и я	413
ОБ АВТОРЕ	419

Часть 1

ОСНОВЫ

Альфа и омега

Война — это вопрос жизни и смерти, путь к безопасности или гибели. Следовательно, это занятие, которым ни в коем случае нельзя пренебрегать.

Сун Цзы, «Искусство войны»

Изучение стратегии Го мы начнем с основ. Когда в нашей жизни встречается ситуация чрезвычайной важности, в которой ставки крайне высоки, мы говорим: «Это вопрос жизни и смерти!» Точно так же и в Го самый важный вопрос — это вопрос жизни и смерти камней. Все наши хитроумные стратегические планы не стоят ломаного гроша, если мы не в состоянии обеспечить жизнь своим группам. Поэтому изучение стратегии Го мы начинаем с самой фундаментальной темы — жизни и смерти.

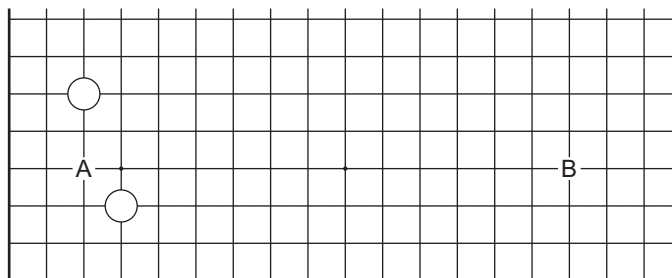
Однажды в некоей бизнес-биографии (не буду называть автора, чтобы не позорить его) мне довелось прочесть о том, как проводился отбор новых сотрудников. Помимо стандартных процедур типа собеседования, соискателям предлагалось решить несколько бизнес-кейсов, в том числе один под названием «Мороженое». Задание формулировалось следующим образом:

«Представьте берег моря, налево и направо бесконечность, понятия „середина пляжа“ не существует. Температура воды, высота волн и состояние дна везде одинаковы. Вход на пляж — вдоль береговой линии в любой точке. На пляже загорают люди. Распределение людей на пляже, их пол, возраст и материальное положение везде одинаковы. В некоторой точке

пляжа стоит киоск с мороженым. Вы хотите также открыть на этом пляже киоск с мороженым. Найдите для него подходящее место».

Что ж, начало неплохое. Нормальный бизнес-кейс, однако далее в тексте предлагался «правильный» ответ: «Рядом с уже существующим киоском, так как здесь уже сформирован потребительский спрос». Причем автор книги особо подчеркивает, что только этот ответ является правильным: «При ответе на задачу даются самые разные варианты, хотя задачка на самом деле проверяет, представляет ли человек логику бизнеса и насколько он наблюдателен. Видит ли он, к примеру, что точки фастфуда располагаются вместе, обращал ли он когда-либо на это внимание». С точки зрения стратегии Го оба эти заявления абсурдны. Давайте разберемся, почему.

Во-первых, абсурдна сама идея открывать палатку рядом с ларьком конкурента, когда вокруг лежит гигантский незанятый рынок. Как вы могли убедиться в предыдущей главе, ключевой задачей в Го является создание живых групп. Точно так же и в бизнесе задача номер один — обеспечить жизнь: выстроить продажи, создать клиентскую базу, наладить возврат кредитов, получить положительный денежный поток, а затем и прибыль. Ведь бизнес, в котором расходы постоянно превышают доходы, нежизнеспособен. Возникает резонный вопрос: где это проще сделать? Взгляните на следующий рисунок.



Предположим, сейчас ход черного. Как вы думаете, какой угол ему предпочесть, А или В? Где легче обеспечить жизнь своим камням? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте поговорим об очень важной вещи — игровой доске.

Доска и пустота

На доску обычно смотрят как-то безучастно. Предполагается, что она — просто холст, подложка с нанесенной разметкой, и не более того. Однако на самом деле доска — ключевой участник процесса. Все дело в том, что именно доска предоставляет главный ресурс, от которого зависит все в игре, — пустоту, то есть свободное пространство для развития, для поиска своего места под солнцем.

Мы начинаем изучение правил игры, говоря: «У камня есть свойство жизни и смерти». И демонстрируем дыхания. Вот у этого камня их четыре, у того — три, а этот того и гляди помрет — всего одно осталось. Но разве камень сам по себе обладает хоть какой-то жизнью? Нет, камни мертвы. Ведь, обозначая дыхания, мы на самом деле указываем не на камни, а на пустоту вокруг них. В шахматах свойства фигур — это часть самих фигур: слон и ладья обладают своими свойствами от рождения. В Го ситуация совершенно иная: до рождения (то есть лежа в чаше) камень не обладает никакими свойствами. Только от того, в какую точку он будет выставлен, зависят его свойства в момент рождения — но не далее. Ведь ладья по ходу партии не перестанет быть ладьей, а группа камней может увеличиться, разделиться на несколько более мелких, из живой превратиться в условно мертвую — и снова в живую. В основе этих метаморфоз будет лежать изменение рисунка пустоты на доске.

В Го пустота — это альфа и омега. Борьба ведется за обладание пустотой — незанятыми пунктами. Жизненное пространство групп — это пустота: заканчивается она — заканчивается и время жизни камня. Та же идея верна и для вторжений: оценивая перспективы и вероятность удачного исхода, что мы на самом деле изучаем? Доступную пустоту: хватит ли ее, чтобы окопаться на месте; есть ли открытое пространство, куда можно убежать; насколько силен противник, и можно ли использовать против него слишком слабые, дырявые связи между его группами (подробнее об этом — во второй части книги). Выходит, на любой стадии игры наша задача заключается в поиске свободного пространства. Это не обязательно должно быть море пустоты, это может быть и минимально необходимое пространство для выживания:

в терминах бизнеса — узкая рыночная ниша. Главное, чтобы ее оказалось достаточно.

Теперь, я думаю, вы согласитесь с тем, что правильный ответ на вопрос, где легче обеспечить жизнь, — ход в пункт В на рисунке, приведенном выше. Куда как проще развиваться на незанятом участке доски, чем играть там, где уже расположились камни противника. Вторжение в А тоже возможно, но оно приведет к трудной борьбе, ведь противник не будет сидеть сложа руки, а станет активно защищаться. Даже если удастся выжить, прибыль черного будет крайне незначительной, да и белый получит определенные бонусы (как минимум, дополнительно укрепит свою позицию). С другой стороны, играя в В, черный не испытывает никаких проблем, — наоборот, получает инициативу на этом участке. Именно поэтому игроки не используют вторжения до тех пор, пока есть незанятые участки доски, а один из фундаментальных принципов Го гласит: «**Держитесь подальше от чужой силы!**» (мы будем подробно рассматривать эту идею в следующей главе).

Давайте вернемся к бизнес-кейсу. В условии задачи подчеркивается, что пляж бесконечен и не имеет каких бы то ни было особых участков. Какой же смысл бороться с конкурентом, пытаясь перехватить его клиентов, когда рядом есть огромное незанятое пространство? Гораздо выгоднее открыть ларек там, где никаких конкурентов нет и в помине. (В реальной действительности, конечно, ситуация несколько иная: палатки ставят в местах с наибольшей проходимостью, например возле метро. Но и в этом случае при прочих равных разумнее открыть свою точку рядом с той станцией, где еще не обосновались конкуренты.)

British Petroleum: главный вопрос стратега

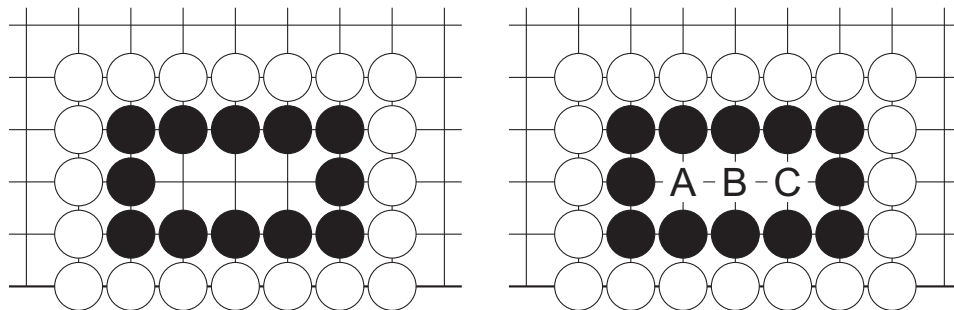
Таким образом, с первой идеей — «правильным» ответом — мы разобрались. Давайте перейдем ко второй. Автор пишет, что соискатели предлагают самые разнообразные варианты, и это, дескать, плохо. Потому что есть «правильный» ответ и все остальные — «неправильные». Однако так ли это на самом деле? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте

поразмышляем о том, что отличает тактика от стратега. Способность ставить цели? Возможно. Умение проложить путь к этим целям? Может быть. Однако, как мне кажется, не это отличает стратегическое мышление от тактического. Не претендуя на истину в последней инстанции, скажу следующее: многолетние занятия Го убедили меня в том, что главное отличие стратега от тактика — способность *всесторонне* изучать ситуацию и принимать решения, отталкиваясь от результатов анализа. Мало просто нарисовать красивую картинку будущего, она должна быть обоснованной. Позвольте пояснить, что я имею в виду.

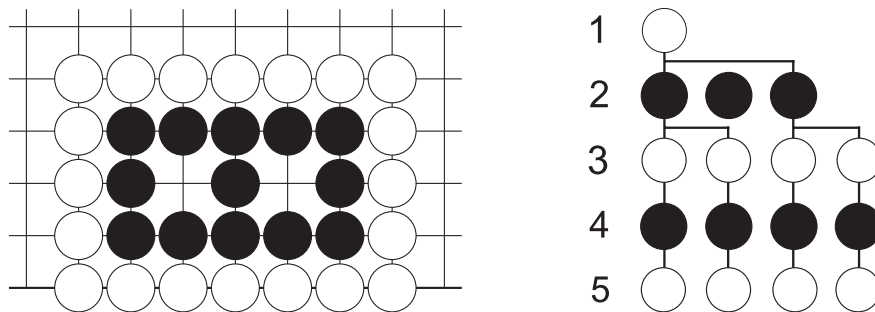
Главный вопрос тактика — «как?». Как сделать, как реализовать, как именно добиться поставленных целей. Главный вопрос стратега — не «зачем», не «почему», а «что, если...?». Он состоит из двух частей. Прежде всего, стратега интересуют разнообразные «если»: «а если будет так-то, а если будет иначе». То есть его интересуют возможные варианты, вероятные сценарии развития ситуации. Искусство здесь в том, чтобы сначала представить себе максимально достоверное множество исходов (нет смысла воображать фантастические сценарии типа «прилетят инопланетяне и все сделают за нас»), а потом проанализировать, какие из них наиболее вероятны. Но сам факт размышлений о возможном развитии ситуации еще не делает тебя стратегом. Подумав о разнообразных «если», стратег должен ответить и на вопрос «что?». Он, в свою очередь, тоже разделяется на две части. Во-первых, «что произойдет, если...», то есть каковы могут быть последствия. Во-вторых, «что я буду делать, если...», то есть как реагировать и что предпринимать. Стратег готовится к возможному развитию событий и заранее определяет траектории своего движения в разных ситуациях. И лишь затем, взвесив все возможности и оценив риски, принимает решение.

Я уже говорил, что в Го невозможно просчитать все. Однако из этого вовсе не следует, что нельзя просчитать вообще ничего. Напротив, по ходу партии игроки постоянно рассчитывают разнообразные варианты развития ситуации. В Го невозможно добиться успеха, если не приучить себя думать за двоих: и за себя, и за противника (причем думать за оппонента нужно едва ли не активнее, чем за себя). Принципиально важно научиться ставить себя на его место и анализировать собственную позицию его глазами, искать возможные ответы

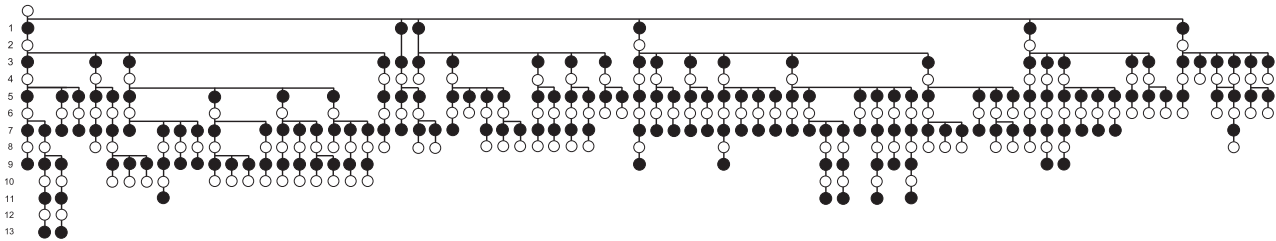
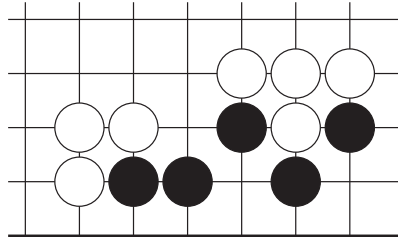
соперника. Чтобы развить этот навык, игроки решают специальные задачи на жизнь и смерть — аналог шахматных этюдов. Вот как они выглядят:



Черная группа окружена со всех сторон, поэтому задача игрока — обеспечить жизнь, то есть построить группу с двумя «глазами». Как это сделать? Черный может сделать ход в один из отмеченных пунктов — А, В или С, — но какой из них является верным? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо просчитать каждый из вариантов, а затем выбрать тот, что гарантированно приведет к нужному результату.



Чтобы не перегружать вас лишней информацией, скажу, что единственным правильным ответом — В. Это совсем простая задача, для начинающих игроков, поэтому и дерево вариантов имеет всего три короткие ветки. А что вы скажете о следующей задаче?



Посмотрите, насколько сложное и разветвленное дерево вариантов. Причем, что интересно, в половине случаев нас ждет успех, а в половине — полный провал. И если в наших расчетах мы допустим небрежность, вся группа может погибнуть. Именно поэтому задачи на жизнь и смерть прививают полезную привычку анализировать ситуацию как можно лучше, активно думать за противника и глубоко разбирать *все* варианты. Здесь надо сказать следующее: всегда есть искус по-быстрому найти какое-то решение, которое выглядит верным, и посмотреть ответ, заглянув в конец книги. Однако в реальной партии, как и в бизнесе, так не бывает. Игроки могут полагаться только на свои силы. Страницы с правильным ответом не существует, и приходится считать все варианты. Позволю себе процитировать известного эксперта по стратегическому планированию Кеничи Омае: «Основа стратегического мышления — пытливый ум. Если вы пытаетесь понять природу вещей, а не принять ее такой, какова она есть, вы постоянно выходите за рамки очевидных, общепринятых концепций. Вам нужно забыть то, что читали в учебниках. В бизнес-школах вы изучаете шаблоны, процессы, кейсы. Однако в реальной жизни кейсы не повторяются. Вам приходится принимать решения с учетом своего уникального опыта и своей уникальной ситуации. Поэтому никогда не заучивайте ответы. Ищите их. Спросите у меня что-нибудь — я не постесняюсь ответить: „Я не знаю“.

Сегодня мы живем в такое время, когда готовых ответов нет»¹. Поэтому, повторюсь, в задачах надо обсчитывать все, даже явно неправильные ходы, чтобы случайно не пропустить что-нибудь важное. А затем перенести эту полезную привычку в реальную жизнь. Ведь в Го неверное решение может обернуться всего лишь проигранной партией, а в бизнесе цена ошибки может оказаться гораздо выше. Хочу рассказать вам одну историю.

В конце 1980-х величественное здание Советского Союза уже всюду шаталось и вот-вот было готово рухнуть. В этот момент страна, много десятилетий отгороженная от мира железным занавесом, начала медленно открываться для международного делового сотрудничества. Заинтересовался новым рынком и глава British Petroleum Джон Браун. Он понимал, что очень скоро может открыться доступ к богатейшим российским запасам нефти и газа, и тот, кто успеет вовремя войти на этот гигантский рынок, получит огромное преимущество в глобальной конкурентной борьбе.

Довольно долго сделать что-то реальное не удавалось. Одним из главных препятствий была тотальная неразбериха: невозможно было понять, кто что контролирует и кто за что реально отвечает. В начале 1990-х страна переживала период «дикой приватизации»: бывшие госактивы спешно передавались в частные руки. Как говорит сам Браун, смысл этого процесса лежал не в экономической, а в политической плоскости: руководство страны всеми силами старалось сделать невозможным коммунистический реванш. Как бы то ни было, результат нам известен: довольно скоро огромное количество бывших госпредприятий оказалось сосредоточено в руках небольшой группы людей, впоследствии названных олигархами. Браун понимал, что единственная возможность начать работу в России — договариваться о создании совместного предприятия с кем-то из новых владельцев, но вот с кем? События развивались непредсказуемо, все находилось в непрерывном движении.

В конце концов ВР остановилась на кандидатуре Владимира Потанина и его компании СИДАНКО. Потанин перешел в бизнес из партийной номенклатуры, и это давало надежду на получение достаточного политического прикрытия для будущего совместного предприятия. К тому