



ВИКТОР  
БАХМЕТЬЕВ

ТИМУР  
САНКИН

# ИГРА ГО – искусство стратегии

КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ  
И УПРАВЛЯТЬ В УСЛОВИЯХ ХАОСА

УДК 794.2  
ББК 77.056я92  
Б30

**Бахметьев, Виктор Алексеевич.**

Б30      Игра Го — искусство стратегии : как принимать решения и управлять в условиях хаоса / Виктор Бахметьев, Тимур Санкин. — Москва : Эксмо, 2025. — 224 с. : ил. — (Интеллектуальные игры).

ISBN 978-5-04-229874-5

Вековая мудрость древнейшей стратегической игры раскрывается как универсальный инструмент для принятия решений в бизнесе и управлении. Эта книга приглашает вас погрузиться в мир Го, где каждый ход — это ключ к эффективному управлению ресурсами, рисками и возможностями современного мира.

УДК 794.2  
ББК 77.056я92

ISBN 978-5-04-229874-5

© В оформлении обложки использована  
фотография: mesh cube / iStock / Getty Images  
Plus / GettyImages.ru  
© Бахметьев В.А., Санкин Т.В., текст, 2025  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1. ГРАНИ ИГРЫ ГО . . . . .	7
ГЛАВА 2. ПРАВИЛА ИГРЫ: ОТ СТРУКТУРЫ К СМЫСЛАМ . . . . .	14
ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНЫЕ СВЯЗИ НА ДОСКЕ И В ЖИЗНИ . . . . .	34
ГЛАВА 4. КОНЦЕПЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ГРУПП . . . . .	49
ГЛАВА 5. ПЕРВЫЕ ХОДЫ И ИСКУССТВО БАЛАНСА . . . . .	67
ГЛАВА 6. БАЛАНС ТАКТИКИ И СТРАТЕГИИ, ТЕРРИТОРИЯ VS ВЛИЯНИЕ: КАК ДОМИНИРОВАТЬ БЕЗ ПРЯМОГО КОНФЛИКТА? . . . . .	89
ГЛАВА 7. ИСКУССТВО ФОРМЫ . . . . .	105
ГЛАВА 8. АТАКА И ЗАЩИТА: ОТ ФИЛОСОФИИ К ПРАКТИКЕ . . . . .	119
ГЛАВА 9. ЧЕТЫРЕ ПРИНЦИПА АТАКИ: ОТ ПРЕВЕНТИВНОЙ ЗАЩИТЫ ДО ДВОЙНОГО УДАРА . . . . .	135
ГЛАВА 10. ИСКУССТВО АСИММЕТРИИ: ПАРТИЗАНСКИЕ ПРИЁМЫ НА ДОСКЕ ГО . . . . .	150

Содержание

ГЛАВА 11. ХРОНОДИНАМИКА СТРАТЕГИИ: УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ И ТЕМПОМ НА ДОСКЕ И ЗА ЕЁ ПРЕДЕЛАМИ . . . . .	174
ГЛАВА 12. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ УРОКИ ГО . . . . .	188
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ВАШ ХОД: ИЗ ЛАБОРАТОРИИ — В РЕАЛЬНОСТЬ . . . . .	214
ПРИЛОЖЕНИЯ . . . . .	217

## ГЛАВА 1. ГРАНИ ИГРЫ ГО

*Знаешь себя и знаешь другого — в 100 битвах будет 100 побед. Знаешь себя и не знаешь другого, один раз победишь, другой — проиграешь.*

*Не знаешь ни себя и не знаешь другого, всё время будешь проигрывать.*

Сунь-цзы

Представьте себе пространство, где каждое ваше решение — это не просто движение камня на доске, а шаг в уникальной истории, полной риска, творчества и открытий. Го — древнейшая стратегическая игра, веками формировавшая умы правителей и военачальников, — сегодня становится лабораторией для поиска решений в бизнесе, технологиях и личной жизни. Эта книга — приглашение войти в «магический круг игры», о котором писал Йохан Хейзинга<sup>1</sup>, и научиться видеть в каждом ходе не только стратегию, но и отражение себя и своего времени.

### Го: от древности к современности

Сегодня, когда люди и компании ищут новые подходы к развитию в условиях неопределённости, они обращаются не только к передовым технологиям и коллективному разуму, но и к веками проверенным формам. История развивается по спирали: Древний Китай Эпохи сражающихся царств был не менее хрупким и непредсказуемым, чем современный мир. Тысячелетия назад, чтобы научиться принимать решения в условиях хаоса и перемен, правителям был необходим инструмент для тренировки разума, психики и стратегического мышления.

---

<sup>1</sup> Хейзинга Й. Homo ludens. Человек играющий / Сост., предисл. Х 35 и пер. с нидерл. Д. В. Сильвестрова; коммент., указатель Д. Э. Харитоновича. — СПб. : Изд-во Ивана Лимбаха, 2011. — 416 с.

Таким инструментом стала игра Го, или вэйци (围棋), как её называют в Китае. Простота правил и невероятная многовариантность позволяли играющим моделировать сложнейшие ситуации из политики, экономики и военного дела.

На страницах книги мы будем обращаться как к фундаментальным источникам китайской мысли, чтобы показать, как глубоко Го вплетена в ткань восточной стратегической культуры, так и трудам западных и отечественных авторов, чтобы продемонстрировать универсальный характер концепций игры.

### **Го сегодня: массовость, элитарность и технологичность**

Перенесёмся из древности в наши дни. Го — это не только культурное наследие, но и многогранное современное явление. Сегодня в мире насчитывается около 100 миллионов игроков, а игра входит в топ-5 интеллектуальных видов спорта. В Азии Го — часть национальной идентичности, но и в России она активно развивается: десятки школ, тысяча турниров в году, включая чемпионаты и первенства России, а также Кубок посла Китая в Москве — самый представительный и массовый турнир.

Удивительно, но массовость Го сочетается с её элитарностью. Старейшие клубы действуют при ведущих университетах мира: Кембридже, Оксфорде, Принстоне. В фильме «Игры разума» мы видим, как один из студентов Принстона молодой Джон Нэш сталкивается с вызовом за доской Го: игра становится зеркалом его характера, способностей и уязвимостей. Не случайно говорят, что Го раскрывает личность игрока.

В современном мире древнейшая игра Го стала ещё и символом технологического прогресса. В 2016 году программа AlphaGo от DeepMind, основанная на искусственных нейросетях и обучении с подкреплением, одержала историческую победу над одним из сильнейших игроков мира, чемпионом Ли Седодем. Это был не просто технологический триумф: в условиях, где число игровых комбинаций больше, чем количество атомов во Вселенной<sup>2</sup>, искусственный интеллект научился на-

---

<sup>2</sup> По подсчётам математика Джона Тромпа, число возможных не противоречащих правилам комбинаций камней в Го при игре на стандартном гобане размером  $19 \times 19$  составляет  $10$  в  $171$ -й степени. Это больше, чем количество атомов во Вселенной (их  $10$  в  $80$ -й степени).

ходить эффективные решения. Уже в 2017 году AlphaGo Zero, обучаясь без участия человека, разгромила прежнюю версию со счётом 100:0. По словам главы DeepMind Демиса Хассабиса, целью проекта была не победа над человеком, а обучение искусственного интеллекта для решения глобальных задач: от решения проблемы изменения климата до анализа сложнейших болезней<sup>3</sup>.

Кроме того, игра может служить источником вдохновения для прорывных инженерных решений. Классический пример – это история создания QR-кода. Японский инженер Масахиро Хара из компании Denso Wave, дочерней структуры Toyota, играя в Го, обратил внимание, что на доске создаются сложные, но устойчивые конфигурации из камней. Эти группы должны быть быстро и точно «считаны» противником для оценки позиции. Хара осознал, что аналогичный принцип – размещение данных в виде двумерного матричного кода – позволит кодировать большой объём информации, которую можно будет мгновенно распознать с помощью сканера. Так простое наблюдение за игрой и осмысление увиденного привело к революционной технологии, изменившей мир.

### **Го как модель управления, инструмент развития и метафора жизни**

Го – это не только спорт, искусство и технология. Всё больше людей и компаний используют игру для развития управленческих навыков, командообразования и стратегического мышления. Например, Panasonic интегрирует Го в корпоративные тренинги, а Japan Airlines применяла её для моделирования стратегий выхода на новые рынки.

Ясуюки Миура, директор по маркетингу Japan Airlines и исполнительный директор сети отелей Nikko Hotels International, первым официально взглянул на доску Го как на модель бизнес-пространства. В своей книге «Го и восточная бизнес-стратегия»<sup>4</sup> он провёл параллели между мышлением игрока Го и мышлением предпринимателя, показав,

<sup>3</sup> «Последствия победы машины над человеком в игре Го», «Хайтек», сайт. Обновляется в течение суток. URL: <https://hightech.fm/2016/03/18/alphagos-historic-win> (дата обращения: 13.04.2025).

<sup>4</sup> Миура Я. Го и восточная бизнес-стратегия / пер. с англ. А. Науменко, А. Степанова. – М. : София, 2005. – 416 с.

как принципы игры помогают принимать эффективные решения в реальном бизнесе.

На наших мастер-классах мы используем аналогичный подход и обучаем не просто правилам Го, но и тому, как применять принципы игры в управлении, переговорах, для повышения личной эффективности.

Предлагаем вам тоже посмотреть на доску Го как на универсальную модель пространства жизни. Увидеть в доске метафору территории государства, ниши бизнеса, сферы личностного роста, театра действий для любой сложной ситуации. Например, для Миуры доска стала новым рынком отелей в США, для компании Panasonic – инструментом формирования культуры.

Каждый камень – ваш ресурс (время, деньги, специалист, инициатива). Выбирая одно из 361 пересечения для постановки камня, вы определяете, куда вложить силы, где сосредоточить внимание. Бесчисленность вариантов делает пространство решений в Го удивительно похожим на реальную жизнь с ее сложностью, рисками и возможностями. Здесь крайне сложно строить жёсткие прогнозы и детерминированные планы. Го предлагает принципы и модели, которые помогают лучше понять сложность и управлять ею. Игра учит видеть целое, связывать локальное и глобальное, мыслить на несколько шагов вперёд, гибко реагировать на изменения и принимать ответственность за свои решения. За доской вы учитесь управлять хаосом.

### **Магический круг игры: опыт, который проживается**

Когда мы садимся за доску Го, мы оказываемся не просто перед абстрактной задачей. Мы вступаем в особое пространство, которое Йохан Хейзинга называл «магическим кругом игры»<sup>5</sup>. Здесь привычная реальность отступает и возникает самостоятельный мир со своими законами, рисками и возможностями. Каждый ход – не просто логический вывод, а живая точка пересечения между нашим внутренним миром и внешней ситуацией, между знанием и интуицией, между желанием контролировать и необходимостью доверять процессу.

---

<sup>5</sup> Хейзинга Й. Homo ludens. Человек играющий / Сост., предисл. Х 35 и пер. с нидерл. Д. В. Сильвестрова; коммент., указатель Д. Э. Харитоновича. – СПб. : Изд-во Ивана Лимбаха, 2011. – 416 с.

Го — это не только интеллектуальная дисциплина, но и опыт, который проживается всем существом. За доской мы сталкиваемся с неопределённостью, ощущаем напряжение выбора, учимся принимать решения в условиях ограниченности ресурсов. Каждый ход становится актом творчества, а вся партия — уникальной историей, в которой мы не просто применяем стратегические и тактические принципы, а заново открываем их смысл через собственные ошибки, открытия, победы и поражения.

В «круге игры» мы временно выходим за пределы обыденности, чтобы испытать себя в ситуации, где результат зависит только от нас. Здесь нет места случайности — только наше мастерство, характер, способность видеть целое и не терять из виду детали. Мы учимся не только побеждать, но и проигрывать достойно, не только строить планы, но и гибко адаптироваться к меняющимся обстоятельствам. При вдумчивом подходе Го становится лабораторией жизни: здесь мы тренируем качества, которые пригодятся в бизнесе, отношениях, личном росте — везде, где важно принимать решения и нести за них ответственность.

### **Го как интеллектуальное боевое искусство**

Этот глубокий, «проживаемый» опыт ведет к формированию высокоэффективных состояний сознания, аналогичных тем, что тренируются в боевых искусствах. Как отмечает Виктор Борисович Белов, президент Общероссийской общественной организации «Федерация Киокусинкайкан России», практика карате позволяет достичь трёх ключевых уровней мастерства.

1. Заншин (удержание цели): полная концентрация на противнике (или конкретной задаче), точечный контроль ситуации. В Го это фокус на локальном бое группы камней или ключевой точке доски.

2. Фудошин (контроль цели и среды): способность контролировать одновременно несколько угроз или факторов (например, двух противников или сложную динамику переговоров). В Го это умение видеть связи между разными частями доски, балансировать между атакой и защитой, учитывать глобальную позицию.

3. Мушин (уровень стратегического и тактического автоматизма): высшая стадия, когда действия становятся интуитивными и автоматически эффективными благодаря огромному опыту и отточенной форме.

Тело (или разум) «знает», что делать. В Го это глубинное понимание принципов и концепций игры как единого целого, интуитивное чувство ключевого хода и адаптивной целостной стратегии, возникающее после тысяч сыгранных партий.

Подобно тому как карате готовит тело и дух к реальному противостоянию, Го позволяет наработать состояния острого фокуса, многомерного контроля среды и интуитивного принятия решений — незаменимые качества для «бесконтактного» интеллектуального боя на поле бизнеса, управления корпорацией или сложных переговоров. В современном мире, где информационный шум активно рассеивает внимание, способность к такой глубокой концентрации и интуитивному реагированию — не мистический дар, а «навык», доступный для целенаправленной тренировки.

### Приглашение к опыту

Воспринимать Го можно по-разному: как игру, спорт, философию или технологию мышления. Максимальную пользу вы получите, если с первых шагов начнёте проецировать её принципы на свои реальные задачи в бизнесе, управлении и жизни. Мы будем иллюстрировать сказанное аналогиями и примерами из разных областей — воспринимайте их как повод для ваших собственных размышлений, а не как догму.

Наша цель — не просто познакомить вас с игрой, а дать ключи к её прикладному восприятию. При этом **самое ценное — ваши собственные выводы, рождённые в «магическом круге» игры с учётом именно вашего уникального пути.** Го и её концепции помогут вам структурировать опыт, переосмыслить ситуации и обрести **новую свободу, творческий подход и подлинное понимание своих стратегических возможностей.**

В следующих главах вас ждёт практическое руководство по стратегии в духе Го: от базовых правил игры до искусства управления временем и принятия решений в условиях неопределённости. Вы познакомитесь с примерами из бизнеса, социологии и истории, а также получите эффективные упражнения для закрепления навыков.

**Эту книгу для вас создали**

**Тимур Санкин**

Гроссмейстер, двукратный чемпион России, участник чемпионатов мира по Го среди любителей.

Опытный наставник, воспитавший плеяду юных мастеров. Победитель номинации Всероссийского педагогического конкурса «Сердце отдаю детям».

Президент Московской федерации Го. Директор Кубка Посла Китая по вэйци. Организатор Московской международной интеллиады. Руководитель платформы «Спутник Го».

**Виктор Бахметьев**

Партнёр компании «Феникс Образование», специализирующейся на разработке образовательных продуктов для крупного бизнеса и госсектора.

Кандидат социологических наук.

Руководитель школы Го «Путь к стратегии». Автор методик и спикер программ по развитию стратегического мышления для руководителей и их команд через игру Го.

Профессиональный опыт включает работу в корпорациях и государственных структурах, таких как «Интер РАО» и Счётная палата РФ, а также руководство консалтинговыми проектами и собственным бизнесом.

Мы искренне надеемся, что результат нашего совместного творчества поможет построить мост между глубиной Го и реалиями вашей профессиональной жизни. Добро пожаловать в лабораторию стратегии!

## ГЛАВА 2. ПРАВИЛА ИГРЫ: ОТ СТРУКТУРЫ К СМЫСЛАМ

*Стратег через маленькую вещь постигает большую. Так скульптор создаёт большую статую Будды по миниатюрной модели. Я не могу пояснить подробно, как это происходит, но цель такова: имея один предмет, понимать десять тысяч.*

Миямото Мусаси<sup>6</sup>

Открывая новую партию Го, вы словно входите в особое пространство — чистое, как лист бумаги, наполненное потенциалом и ожиданием. Здесь, на пересечениях линий, рождается не только стратегия, но и история — ваша история, где каждое решение становится точкой выбора, а каждая партия — уникальным опытом.

Доска

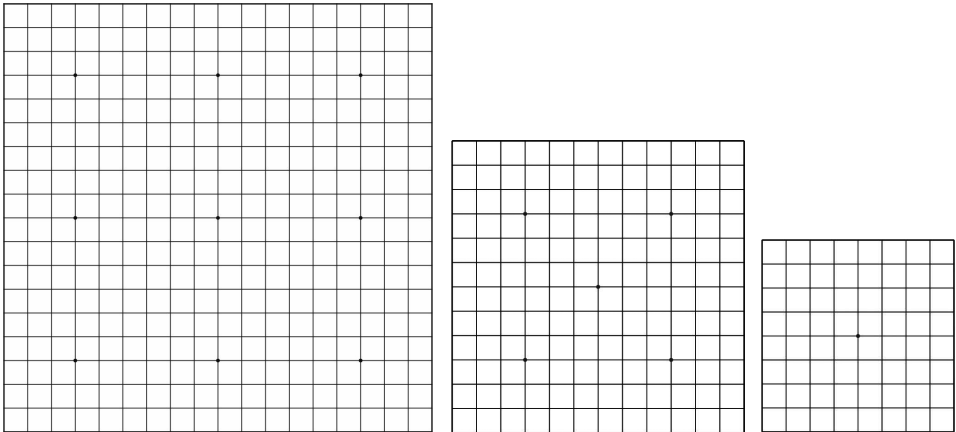


Диаграмма 1

<sup>6</sup> Миямото Мусаси. Книга пяти колец. М. : Эксмо, 2022. — 160 с.

## Архитектура доски: пространство возможностей

Партия в Го начинается с пустой доски. В этот момент на доске царит абсолютное равновесие между оппонентами: чёрными и белыми, инь и ян, мужским и женским началом. Классическая доска, на которой проходят соревнования и большинство дружеских партий, — поле из 19 вертикальных и 19 горизонтальных линий. Для первых же шагов мы советуем начать с доски  $13 \times 13$  — она проще для освоения, но уже позволяет почувствовать глубину игры. Маленьким детям можно познакомиться с Го на поле  $9 \times 9$ . На этой доске тактика превалирует над стратегией. На диаграмме 1<sup>7</sup> вы видите схематичное изображение трёх вариантов досок.

Доска Го наполнена символами: 361 пересечение — как дни в лунном календаре; четыре угла — времена года; а выделенные точки — звёзды — помогают ориентироваться в этом пространстве возможностей. Доска — не просто поле для сражения, а модель мира, в котором мы учимся ориентироваться, принимать решения и брать ответственность за каждый свой шаг.

## Камни и первый ход: точка выбора будущего

**В Го ходы делаются путём постановки камня в любое свободное пересечение линий — перекрёсток.**

В Древнем Китае Го использовалась как модель управления государством: контролировать государство — значит контролировать перекрёстки дорог. Поставить камень — обозначить точку контроля пространства<sup>8</sup>.

Метафора контроля дорог на деле могла включать в себя: контроль над важнейшими транспортными артериями не только на суше, но и на море; контроль над ресурсными зонами (плодородными землями, водой, полезными ископаемыми); контроль над административными центрами и коммуникациями между ними — т. е. управление информационными потоками и властью.

<sup>7</sup> Для удобства далее мы будем обозначать диаграммы сокращённо. Например, «Диа 1».

<sup>8</sup> Емельянов М. Игра императоров. Стратегии Го для жизни, бизнеса и войны. — М. : Эксмо, 2024. — 304 с. — С. 29.