

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

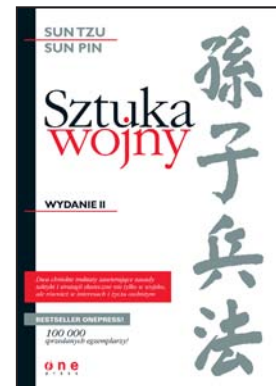
- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

SZTUKA WOJNY.  
WYDANIE II

Autorzy: Sun Tzu, Sun Pin  
Tłumaczenie: Dariusz Bakalarz  
ISBN: 978-83-246-1586-5  
Tytuł oryginału: [The Complete Art of War \(History and Warfare\)](#)  
Format: A5, stron: 320



**Chińskie traktaty zawierające zasady taktyki i strategii  
skuteczne nie tylko w wojsku,  
ale również w interesach i życiu osobistym**

Niewiarygodne, że zasady i metody konfrontacji z przeciwnikiem znane w odległej epoce i zupełnie innej cywilizacji z powodzeniem znajdują zastosowanie również dzisiaj. „Sztuka wojny” Sun Tzu i „Metody wojskowe” Sun Pina przedstawiają zbiór zaleceń i rad dla każdego, kto dowodzi ludźmi, stawia czoła wyzwaniom i walczy o pozycję dla siebie i swoich podwładnych.

Zawarta w tej książce wiedza nie wymaga naukowego przygotowania i jest przystępna dla każdego czytelnika. Słowa chińskich mędrców opatrzone zostały komentarzami zawierającymi wyjaśnienia trudniejszych fragmentów, opisami kontekstu sytuacyjnego i propozycjami zastosowania ich interpretacji w sytuacjach życia codziennego.

O skuteczności ponadczasowych chińskich nauk wiedzą azjatyccy politycy, biznesmeni i wojskowi od dwu i pół tysiąca lat. W XX wieku, po przegranej wojnie w Wietnamie, przekonali się o niej również Stany Zjednoczone, gdzie od kilkudziesięciu lat wyklada się wiedzę Sun Tzu i Sun Pina na uczelniach wojskowych.

Opanowanie skutecznych strategii przydaje się nie tylko na wojnie, ale również na co dzień. Nauki Sun Tzu nadają się do zastosowania w negocjacjach, windykacjach, marketingu, reklamie, sporcie, walce z konkurencją, zarządzaniu ludźmi i obronie własnych interesów.

**Te traktaty uczą zwyciężać**

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

SUNTZU  
SUN PIN

# Sztuka wojny

WYDANIE II

孫子兵法

*Dwa chińskie traktaty zawierające zasady taktyki i strategii skuteczne nie tylko w wojsku, ale również w interesach i życiu osobistym*

**BESTSELLER ONEPRESS!**

*100 000  
sprzedanych egzemplarzy!*

**one**  
P R E S S

# Spis treści

Przedmowa .....	9
Przybliżona chronologia okresów dynastycznych .....	14
Wstęp .....	17
<b>SUN TZU</b> Sztuka wojny .....	61
1. Wstępna ocena .....	63
2. Prowadzenie wojny .....	69
3. Planowanie ofensywy .....	73
4. Rozmieszczenie wojsk .....	79
5. Strategiczna siła wojskowa .....	83
6. Próżnia i materia .....	89
7. Walka wojskowa .....	97
8. Dziewięć zmiennych .....	103
9. Manewrowanie armią .....	109
10. Ukształtowanie terenu .....	115
11. Dziewięć terenów .....	121
12. Ataki ogniowe .....	131
13. Zatrudnianie szpiegów .....	135
14. Dziewięć ukształtowań i dwa pytania (Fragmenty z T'ung Tien) .....	141

<b>SUN PIN</b> Metody wojskowe .....	153
1. Pojmanie P'ang Chüana .....	155
2. Audyencja u króla Wei .....	159
3. Pytania króla Wei .....	163
4. T'ien Chi pyta o fortyfikacje .....	171
5. Dobór żołnierzy .....	175
6. Wojna pod księżycem .....	179
7. Osiem formacji .....	183
8. Skarby terenu .....	189
9. Przygotowanie strategicznej siły .....	193
10. Charakter armii .....	199
11. Dobór .....	203
12. Zabijanie oficerów .....	207
13. Wzmacnianie chi .....	211
14. Posterunki .....	219
15. Wzmacnianie armii .....	227
16. Dziesięć rozlokowań .....	231
17. Dziesięć pytań .....	239
18. Dowodzenie pancernymi .....	247
19. Odróżnianie gościa od gospodarza .....	249
20. Biegli .....	255
21. Pięć nazw, pięć szacunków .....	259
22. Wady armii .....	263
23. Wodzowska rzetelność .....	269
24. Cnota wodza .....	273
25. Klęski wodza .....	277
26. Straty wodza .....	281
27. Miasta męskie i żeńskie .....	285

28. Pięć kryteriów, dziewięć korzyści .....	291
29. Zwartość i rozproszenie .....	295
30. Klasyczne i nieklasyczne .....	301
31. Pięć instrukcji .....	309
32. Dowodzenie kawalerią (Dodatek z T'ung Tien) .....	313
33. Atakowanie serca (Fragment T'ai-p'ing Yü-lan) .....	317

SUN TZU Sztuka wojny

# I. Wstępna ocena

始  
計

**SUN TZU RZEKŁ:** Wojna jest największą sprawą państwa, podstawą życia i śmierci, Tao przetrwania lub zagłady. Trzeba ją uważnie rozważyć i przeanalizować.

---

A zatem należy podzielić ją na pięć wymienionych poniżej elementów, każdy z nich ocenić na podstawie rozpoznania i określić ich prawdziwą naturę. Pierwszy nazywa się Tao, drugi Niebo, trzeci Ziemia, czwarty generałowie, a piąty prawa organizacji i dyscypliny wojskowej.

Tao sprawia, że lud w pełni popiera władcę. Będą więc z nim umierać, żyć z nim i nie będą lękać się niebezpieczeństw.

Niebo zawiera w sobie yin i yang, zimno i ciepło oraz warunki wywołane porami roku.

Ziemia obejmuje tereny dalekie i bliskie, trudne i łatwe, rozległe i ograniczone, a także zgubne i łatwe do obrony.

Generałów cechuje mądrość, wiarygodność, dobroć, odwaga i surowość.

Prawa organizacji i dyscypliny wojskowej obejmują regulaminy, zorganizowanie, Tao dowodzenia oraz logistykę.

Nie ma generałów, którzy nie słyszeli o tych pięciu czynnikach. Ci, którzy je rozumieją, będą zwycięzcami. Ci, którzy nie rozumieją – przegrają.

---

A zatem, gdy dokonujesz poprzedzonego dokładnym rozpoznaniem porównania i określasz prawdziwą naturę poszczególnych elementów, zadaj pytania:

Który władca posiada Tao?

Który generał ma większe umiejętności?

Kto zdobył przewagę Nieba i Ziemi?

Czyje prawa i rozkazy są skuteczniej przestrzegane?

Czyje siły są większe?

Czyi oficerowie i żołnierze są lepiej wyszkoleni?

Czyj system nagród i kar jest bardziej klarowny?

Na podstawie tej wiedzy poznaję, kto zwycięży, a kto przegra!

---

Dowódca, który przestrzega moich metod oceny i korzysta z nich, na pewno odniesie zwycięstwo i to jego powinno się nająć. Jeżeli powołałeś dowódcę, który nie przestrzega moich metod oceny, wiedz, że zostanie on pokonany – odpraw go.

---

Po oszacowaniu pozytywnych stron, zgodnie z tym, co tu usłyszałeś, zastosuj tę wiedzę wraz ze strategią siły, uzupełnioną o taktykę terenową, aby reagować na czynniki zewnętrzne. Strategiczna siła polega na takim kontrolowaniu taktycznej nierównowagi sił, aby zdobyć korzyści dla siebie.

---

Wojna jest Tao wprowadzania w błąd. Jeśli zatem jesteś zdolny, udawaj mało zdolnego. Gdy podrywasz swoje wojska do działania, udawaj bierność. Jeżeli twój cel jest bliski, zachowuj się tak, jakby był odległy. A gdy jest odległy, udawaj, że jest bliski.

---

Zwabiaj przeciwnika pozornymi zyskami. Wywołuj i wykorzystuj chaos w jego szeregach.

Jeśli siły przeciwnika są znaczne, przygotuj się na starcie. Jeśli jest on bardzo silny, unikaj go.

Jeżeli jest zdenerwowany, jeszcze bardziej pomieszaj mu szyki. Bądź uległy, aby wzbudzić jego arogancję.

Jeżeli jest wypoczęty, skłoń go do wysiłku.

Jeżeli jest jednomyślny, spraw, aby się podzielił.

Atakuj, gdy jest nieprzygotowany.

Idź tam, gdzie się ciebie nie spodziewa.



Te strategie wojskowe prowadzą do zwycięstw. Ale nie można ich do końca przewidzieć.

---

Kto przed walką uznaje w świątyni przodków, że zostanie zwycięzcą, doszedł do wniosku, że większość czynników działa na jego korzyść. Kto przed walką uznaje w świątyni przodków, że poniesie klęskę, odkrył, że na jego korzyść działa niewiele czynników.

Jeżeli ten, kto odkrył, że większość czynników działa na jego korzyść, odniesie zwycięstwo, a ten, kto odkrył, że niewiele czynników działa na jego korzyść, poniesie klęskę, to co dopiero z tym, kto odkrył, że nic nie działa na jego korzyść?

Oceniając z takiej perspektywy, można określić, kto poniesie porażkę, a kto zwycięży.

## Komentarz

Najistotniejsza myśl tego rozdziału – niepomierna doniosłość wojny – została już omówiona we wstępie. Jednak tutaj dowiadujemy się o rzeczy jeszcze ważniejszej, a mianowicie o konieczności starannego przygotowania, uważnego rozpatrywania różnych wersji rozwoju wypadków i podejmowania tylko takich kroków, które mają realną szansę powodzenia. Określenie takich kroków wymaga wnikliwych analiz. Jednak nawet najbardziej szczegółowe nie zawsze wystarczają, ponieważ mimo szerokiego i szczegółowego rozpoznania wroga (lub konkurentów albo potencjalnych klientów) i tak pozostaje jeszcze wiele niewiadomych. Generalnie Sun Tzu opowiada się za drogą świadomego determinizmu, a nie intuicji, wychodząc z założenia, że ocena szans na przeżycie i powodzenie wynika z prawdziwej mądrości, którą daje tylko wnikliwa wiedza.

Rozdział ten zawiera również dwie słynne koncepcje Sun Tzu. Pierwsza z nich głosi, że wprowadzanie w błąd jest istotą wojny; wedle drugiej jest ono ogólną zasadą manipulowania wrogiem. Koncepcje te

potępiali obłudni uczeni, którzy kryli się pod płaszczkiem konfucjanizmu, chociaż w codziennym życiu dworskim sami gorliwie stosowali techniki podstęp. Jednak w całej *Sztuce wojny* Sun Tzu podkreśla konieczność ponoszenia jak najmniejszych kosztów przy obronie majątku, ratowaniu życia i walce o zwycięstwo. A zatem wprowadzanie wroga w błąd jest podstawą, o czym współczesne armie przekonały się dopiero w minionym wieku. Poza tym wywołanie dezorientacji leży u podstaw manipulowania wrogiem, wykorzystywania jego słabości, bazowania na jego pragnieniach, poznawania jego oczekiwań i atakowania, gdy jest on zmęczony oraz zdeorganizowany.

Wprawdzie w wielu sferach życia kwestie moralne zniechęcają do stosowania podstęp, jednak w samoobronie i w sporcie wprowadzanie przeciwnika w błąd i wykonywanie mylących posunięć stanowi podstawę zwycięstwa i przetrwania. Nawet w biznesie zmylenie konkurenta (ale nie kontrahenta lub klienta) nie zasługuje na potępienie, chociaż takie praktyki bywają bardzo skomplikowane ze względu na ewentualny negatywny wpływ na strategię i pozycję marketingową. Niemniej jednak trzeba brać pod uwagę to, że konkurent albo oponent ma w zanadrzu sprytny fortel i zawsze należy uwzględnić taką ewentualność w analizach sytuacyjnych.

Na koniec trzeba zauważyć, że sentencja „Atakuj, gdy jest nieprzygotowany. Idź tam, gdzie się ciebie nie spodziewa” stała się nie tylko mottem chińskiej nauki o wojskowości, ale stała się także elementem języka używanego na co dzień – znał ją dosłownie każdy Chińczyk żyjący w minionym tysiącleciu.



SUN TZU Sztuka wojny

## 2. Prowadzenie wojny

作戰

**SUN TZU RZEKŁ:** Generalnie strategia dowodzenia wojskiem jest taka: jeżeli jest tysiąc czterokonných rydwanów bojowych, tysiąc chronionych skórą rydwanów pomocniczych, sto tysięcy żołnierzy w zbrojach, a zapasy są transportowane tysiąc kilometrów, to wydatki na kampanię wewnętrzną i zewnętrzną, koszty opłacenia doradców i przyjmowania gości, wydatki na materiały takie jak klej i laka oraz na utrzymanie rydwanów i zapewnienie wyposażenia wyniosą tysiąc sztuk złota dziennie. Tylko w takich warunkach można zmobilizować stutysięczną armię.

---

Gdy wojska biorą udział w bitwie, a zwycięstwo długo nie nadchodzi, tępieje broń i gaśnie zapal. Jeżeli atakujecie miasta, wojsko traci siłę. Jeżeli kampania przedłuża się, zasoby państwa okazują się niewystarczające.

Gdy broń osłabnie i duch upadnie, gdy siły zmaleją i skurczą się zapasy, na naszym zmęczeniu korzystają panowie feudalni. W takiej sytuacji nawet mądrzy dowódcy nie są w stanie osiągnąć dobrych rezultatów.

Słyszałem o kampaniach wojennych, które były prowadzone w dziwnym pośpiechu, ale nigdy nie widziałem, aby jakieś korzyści przynosiła długa kampania. Żaden kraj nigdy nie skorzystał na przedłużającej się wojnie. Ci, którzy nie biorą pod uwagę niebezpieczeństw związanych z prowadzeniem wojny, nie potrafią w pełni poznać potencjalnych korzyści płynących z działań wojskowych.

---

Kto jest wyszkolony w dowodzeniu armią, nie ogłasza drugiego poboru ani trzeci raz nie transportuje zapasów. Jeżeli sprzęt przywieźliście z własnego kraju i zagarniecie zapasy przeciwnika, żywności dla armii nie zabraknie.

Armia zubaża kraj, gdy transportuje prowiant daleko. Od przewożenia prowiantu na duże odległości biednieje lud.

Zaopatrzeniowcy wojska drogo sprzedają swoje produkty. A gdy produkty są drogie, kurczy się majątek ludu. Gdy zaś kurczy się majątek ludu, trzeba mocno naciskać, żeby zaopatrywał wojska stacjonujące w wioskach.

Gdy maleje siła ludu i kurczy się majątek, domy w kraju pustoszeją. Wydatki pochłaniają siedem dziesiątych dóbr mieszkańców kraju. Niepowetowane koszty władcy – takie jak zniszczone rydwany, zmęczone konie, stracona broń, hełmy, strzały i kusze, halabardy i dzidy, tarcze ochronne, silne woły i duże wozy – pochłaniają sześć dziesiątych jego zasobów.

Tak więc mądry dowódca stara się pozyskiwać zapasy od wroga. Jeden buszel żywności od wroga równa się stu naszym. Jeden pikul jego paszy jest wart dwudziestu naszej.

---

Złość motywuje ludzi do bicia wroga. Zagarniając jego dobra materialne, ludzie czerpią zyski. Gdy więc w bitwie zdobyto co najmniej dziesięć rydwanów, wynagrodźcie tego, kto zdobył pierwszy. Dobrze traktujcie schwytanych jeńców, aby ich wykorzystać dla siebie. Jest to nawiązanie do zasady: „zwyciężaj wroga i stawaj się silniejszy”.

---

W wojnie ceni się zwycięstwo, a nie przedłużające się działania. A zatem dowódca rozumiejący wojnę jest panem losu ludu i od niego zależy, czy kraj jest bezpieczny, czy zagrożony.

## Komentarz

Dosłownie cały ten rozdział służy podkreśleniu tego, że przedłużająca się wojna nie tylko szkodzi krajowi, ale może także skazać go na klęskę poniesioną z ręki strony trzeciej, nie zaangażowanej w bezpośredni konflikt. Z oszacowania wydatków na zmobilizowanie i utrzymanie armii podczas kampanii – cytowanych czasem jako dowód, że tekst pochodzi z początku okresu Walczących Królestw, a nie z końca okresu Wiosen i Jesieni – wiadomo, że wymagany jest wysiłek całego narodu, a regularne wojska muszą liczyć około 100 tys. ludzi. W starożytności problemy logistyczne, zarówno w Chinach jak i w Grecji, rozwiązywano za pomocą dostaw, grabieży i zakupów u sprzymierzeńców; Sun Tzu podkreśla zatem konieczność wykorzystywania zasobów i materiałów

zdobytym na wrogu. We współczesnych dużych armiach zasada ta nie ma już większego znaczenia, ale nadal jest stosowana w przypadku działań partyzanckich i bitew na morzu.

W przedostatnim akapicie mamy przyczynek do skomplikowanej psychologii wojny, obecnej w dawnym piśmiennictwie wojskowym; będzie o niej mowa w następnych rozdziałach *Sztuki wojny* oraz w *Metodach wojskowych*. Motywowanie ludzi do przewycięzania strachu – uważane za największy problem dowództwa – osiągnęto przez zastosowanie surowego systemu kar i nagród. Jednak jeżeli żołnierze ruszą na pole bitwy z obawy przed karą, to będą walczyć bez zapału, zwłaszcza gdy paraliżuje ich strach. Aby skłonić ludzi do oddania i wysiłku, trzeba stymulować ich oracjami i obietnicami, aż wpadną w złość lub euforię, albo obiecywać im niematerialne nagrody za męstwo – w tym awans, szlachectwo, zwolnienie z dalszej służby wojskowej lub podatków. W tym rozdziale Sun Tzu wskazuje tylko dwa najpopularniejsze bodźce wywołujące zapał do walki, ale w dalszej części jego dzieła pojawia się jeszcze wiele innych. Implikacje dla zhierarchizowanych instytucji i liderów motywujących ludzi w zniechęconym i materialistycznym świecie są tak oczywiste, że nie wymagają dodatkowego komentarza.

SUN TZU Sztuka wojny

### 3. Planowanie ofensywy

謀  
攻



**SUN TZU RZEKI:** Generalnie metoda prowadzenia wojny jest taka: najlepiej zachować stolicę wroga, bo jej zniszczenie jest gorszym wyjściem. Najlepiej ocalić jego armię, bo jej zniszczenie jest gorszym wyjściem. Najlepiej ocalić jego bataliony, bo ich zniszczenie jest gorszym wyjściem. Najlepiej ocalić jego kompanie, bo ich zniszczenie jest gorszym wyjściem. Najlepiej ocalić jego jednostki, bo ich zniszczenie jest gorszym wyjściem. Dlatego sto zwycięstw w stu bitwach nie jest szczytem osiągnięć. Prawdziwym szczytem osiągnięć jest podbicie armii wroga bez walki.

---

Najważniejszą umiejętnością w prowadzeniu wojny jest atakowanie planów przeciwnika, gorsze jest atakowanie jego sprzymierzeńców, jeszcze gorsze atakowanie jego armii, a najgorsze atakowanie ufortyfikowanych miast.

Taktykę atakowania ufortyfikowanych miast można zastosować tylko wtedy, gdy jest to nieuniknione. Na przygotowywanie ruchomych osłon, uzbrojonych wozów i innych maszyn oraz sprzętu potrzeba trzech miesięcy. Budowa szańców zajmuje kolejne trzy miesiące. Jeżeli dowódca nie okiełzna swojej niecierpliwości i rozpocznie atak z ludźmi wspinającymi się na fortyfikacje jak mrówki, straci jedną trzecią żołnierzy i oficerów, a miasta i tak nie zdobędzie. Ataki na ufortyfikowane miasta kończą się klęską.

A zatem kto zna się na wojnie, podbija armie bez przystępowania do bitwy, zajmuje ufortyfikowane miasta bez oblegania ich i niszczy państwo przeciwnika bez przedłużających się walk. Musi walczyć pod Niebem, stawiając sobie za najwyższy cel coś innego niż zniszczenie. Wtedy broń nie stępieje, a korzyści zostaną osiągnięte. Oto strategia planowania ofensywy.

---

Na ogół strategia prowadzenia wojny jest taka: jeżeli jesteś dziesięć razy silniejszy od nieprzyjaciół, otocz ich. Jeżeli pięć razy – atakuj ich. Jeżeli dwa razy – podziel swoje wojska. Jeżeli twoje siły są równe siłom wroga, możesz nawiązać walkę. Jeżeli jesteś słabszy, możesz zastosować podstęp. Jeżeli przeciwnik znacznie przewyższa cię siłą, unikaj go; albowiem słaby, który działa nieelastycznie, zostaje jeńcem silniejszego.

Dowódca jest filarem podtrzymującym państwo. Jeżeli jest wszechstronnie utalentowany, państwo będzie silne. Jednak jeżeli w filarze pojawiają się pęknięcia, państwo nieuchronnie staje się słabsze.

---

Są trzy przypadki, w których władca, postępując nierozważnie, stawia armię w trudnej sytuacji:

Nie wie, że Trzy Armie nie powinny szturmować i rozkazuje atak lub nie wie, że Trzy Armie nie powinny się wycofywać i zarządza odwrót. Nazywa się to „zmyleniem armii”.

Nie rozumie wojskowego charakteru Trzech Armii i rządzi nimi jak administracją cywilną. Tym samym wprowadza dezorientację wśród oficerów.

Nie rozumie taktycznej równowagi siły Trzech Armii, a bierze odpowiedzialność za dowodzenie. Tym samym sieje nieufność wśród oficerów.

A gdy w Trzech Armjach panuje dezorientacja i nieufność, istnieje niebezpieczeństwo, że przy najbliższej sposobności wykorzystają to panowie feudalni. Nawiązuje to do powiedzenia, że „zdezorganizowana armia daje przeciwnikowi zwycięstwo”.

---

Oto pięć czynników, które pozwalają przewidzieć zwycięstwo:

Kto wie, kiedy może walczyć, a kiedy nie może, odnosi zwycięstwo.

Kto wie, kiedy wystawić do walki dużą liczbę ludzi, a kiedy małą, odnosi zwycięstwo.

Ten, kogo żołnierze wyżsi i niżsi stopniem mają te same pragnienia, odnosi zwycięstwo.

Ten, kto jest w pełni przygotowany i czeka na nieprzygotowanych, odnosi zwycięstwo.

Ten, kto ma zdolnego dowódcę, któremu władca nie wchodzi w drogę, odnosi zwycięstwo.

Tych pięć czynników zwanych jest Tao przewidywania zwycięstwa.

---

Tak więc zostało powiedziane, że kto zna wroga i zna siebie, temu nic nie grozi, choćby w stu bitwach. Kto nie zna wroga, a zna siebie, czasami odnosi zwycięstwo, a czasami ponosi klęskę. Kto nie zna ani wroga, ani siebie, nieuchronnie ponosi klęskę w każdej walce.

## Komentarz

Zwięzłe streszczenie poglądu na ofensywę wojskową zawarte w pierwszych wersach tego rozdziału współbrzmi z założeniem Sun Tzu, że zwycięstwo należy odnosić przy jak najmniejszych kosztach w ludziach i materiałach. A zatem ideałem byłoby podbicie wroga bez walki, a jedynie udaremniając jego plany, niwecząc przygotowania i neutralizując sojuszników, ponieważ tak odniesione „zwycięstwa” pozwalają uchronić państwo i jednocześnie znacznie wzmocnić jego władzę oraz respekt. Jeżeli jednak walka staje się nieunikniona, bystry dowódca będzie starał się podbić wroga przy minimalnych stratach z obydwu stron, unikać przewlekłych konfliktów i niepotrzebnych bitew. (Chociaż nie znamy faktycznych motywów propagowania takiego pokonywania przeciwnika, aby nie poniósł strat, to prawdopodobnie chodziło o połączenie humanizmu z interesem własnym – w tym o minimalizowanie strat, które uczyniłyby państwo łatwą zdobyczą dla innych wrogów – aby jak najwięcej skorzystać na przejętym bogactwie i dobrach materialnych. Poza tym w okresie Wiosen i Jesieni nadal panował, przynajmniej oficjalnie, zwyczaj podejmowania wojen w ściśle określonych celach i – w miarę możliwości – oszczędzania wroga, choćby po to, aby minimalizować nienawiść, sprzeciw i ewentualność zemsty w przyszłości).

Przekonanie wyrażone w pierwszym akapicie drugiej sekcji należy do najsłynniejszych chińskich myśli politycznych i wojskowych, bardzo dobrze znanych przez całe dzieje Orientu, a nawet dzisiaj jest często cytowane, w bardzo wielu kontekstach. Koncepcja taktyki atakowania planów, a nie rzeczywistych sił, we współczesnym świecie znajduje zastosowanie w licznych sferach życia, podobnie jak idea osłabiania

przeciwnika przez neutralizowanie jego sprzymierzeńców. Jednak zdanie Sun Tzu, że „najgorsze jest atakowanie ufortyfikowanych miast” wprowadziło wiele zamieszania, ponieważ zarówno historycy, jak i współcześni teoretycy wojskowi powołują się na ten cytat, traktując go jako przestrożę przed działaniami wojennymi prowadzonymi w mieście. W rzeczywistości Sun Tzu po prostu przestrzegał przed kosztami atakowania miast; operację taką powinno się podejmować jedynie w ostateczności, ponieważ przedłużające się oblężenia nie tylko powodują zdziesiątkowanie sił atakującego – w czasach Sun Tzu obrońcy mieli zdecydowaną przewagę – ale także armii przeciwników. Lepiej ukrywać się wroga wziąć podstępem lub zmusić do wyjścia, a zaatakować wtedy, gdy otworzy się i stanie bardziej podatny na ataki. Dokładnie taką taktykę zastosował Sun-Pin w dwóch sławnych bitwach pod Kueiling i Ma-ling. (Chociaż niewiele z zasad i koncepcji Sun Tzu straciło na aktualności, w okresie Walczących Królestw eskalacja wojen wraz z równoczesnym rozkwitem gospodarczym i rosnącą liczbą ludności znacznie zmieniły priorytety wojen i miasta często stawały się celami ataków, czego potwierdzenie znajdujemy w rozdziale *Metod wojskowych* zatytułowanym „Miasta męskie i żeńskie”).

W trzecim akapicie zostały zawarte sugestie dotyczące dostosowywania taktyki w przypadku różnych stosunków sił; można je porównać z innymi zawartymi w „Indeksie Taktyk”. Bardziej interesujący jest sprzeciw Sun Tzu przeciwko ingerencjom władcy w sprawę armii prowadzącej kampanię wojenną. Wymienia trzy możliwe sytuacje, które nie tylko wyraźnie potwierdzają przekonanie, że władcy i administracji cywilnej nie wolno mieszać się do wojny, bo związane z nią funkcje powinni pełnić wojskowi, ale ponadto stanowią ważny dowód tego, że w tym okresie zdarzyły się porażki wojenne spowodowane właśnie tego rodzaju ingerencjami. (Półtora wieku później Sun Pin również uznał za stosowne poruszyć ten temat w „Cnotach wodza”). Mimo że w Chinach dość wcześnie opracowano szybki system porozumiewania się za pomocą wież sygnalizacyjnych, trzeba pamiętać, że była to era utrudnionej komunikacji i władca słabiej orientował się w przebiegu wojny niż w późniejszych wiekach, w tym także w wieku XX, gdy władze cywilne uczestniczą na równych prawach w działaniach wojskowych, do tego stopnia, że wytyczają poszczególne cele ataków bombowych.

Tak czy inaczej, u źródeł tego sporu leżą kontrowersje pomiędzy cywilami i wojskowymi na temat tego, kto posiada najwyższą władzę i do jakich celów ta władza powinna być wykorzystywana. Nie jest to tylko prosty spór między politykami a wojskowymi, lecz przyczynek do szerszej dyskusji na temat wszystkich aspektów cywilizacji, priorytetów kulturowych, systemu wartości i celów. Choć Chiny zachowywały ciągłość kulturową przez prawie trzy tysiąclecia, były wielokrotnie dzielone i zróżnicowane politycznie, często z powodu przeceniania nieskutecznych polityków cywilnych i lekceważenia wojskowych. Historia Chin, podobnie jak bardzo zróżnicowana historia Zachodu, może nas nauczyć jeszcze wielu rzeczy.

Ostatni, niesłychanie słynny akapit, należy rozumieć nie tylko jako zapewnienie, że stosowanie wywiadu wojskowego jest konieczny i trzeba przywiązywać do spraw z nim związanych dużą wagę (o czym była już mowa w pierwszym rozdziale i co zostanie jeszcze wspomniane w rozdziale pod tytułem „Zatrudnianie szpiegów”), ale również jako przytyk wobec tych, którzy – zaślepieni zewnętrznym zagrożeniem i nastawieni na zdobywanie danych i tajemnic – nie dokonali oceny własnych możliwości. Na polu bitwy – rozumianym zarówno w sensie dosłownym, jak i przenośnym – nieznaną swoją słabość i mocnych stron prowadzi do zastosowania nieodpowiednich strategii i bolesnej klęski, co pokazał choćby konflikt Stanów Zjednoczonych z Wietnamem.

SUN TZU Sztuka wojny

## 4. Rozmieszczenie wojsk

軍形

**SUN TZU RZEKŁ:** W starożytności biegły w sztuce wojennej najpierw starał się być niezwyciężonym, a potem czekał na moment, aż wróg stanie się podatny na porażkę.

Niezwyciężoność leży w naszej gestii, a podatność na przegraną w gestii przeciwnika.

A zatem biegły w sztuce wojennej może uczynić siebie niezwyciężonym, ale nie może spowodować, aby wróg stał się podatny na porażkę.

Mówi się więc, że można mieć strategię podboju wroga, ale nie móc jej zastosować.

---

Kto nie potrafi odnieść zwycięstwa, przyjmuje pozycję obronną. Kto potrafi zwyciężyć – atakuje. W takiej sytuacji, gdy zakładamy przyjęcie pozycji obronnej, wystarczy nam siła, jednak w działaniach ofensywnych siła to za mało.

---

Kto specjalizuje się w obronie, zakopuje się w najniższych otchłaniach Ziemi. Kto specjalizuje się w ataku, schodzi z najwyższych wyżyn Nieba. A zatem może ocalić siebie i osiągnąć pełne zwycięstwo.

Przewidywanie zwycięstwa, które może przewidzieć każdy, nie jest szczytem umiejętności. Odnoszenie zwycięstw, za które będą cię wychwalać wszyscy pod Niebem, nie jest szczytem umiejętności.

Udźwignięcia jesiennego zająca nie uważa się za pokaz wielkiej siły. Kto widzi słońce i księżyc, nie jest uznawany za wybitnie spostrzegawczego. Słyszeć grzmot burzy nie oznacza mieć czułe uszy.

Ci, których starożytni uważali za biegłych w walce, podbijali tych, których łatwo było zwyciężyć. Takie zwycięstwa nie świadczyły o tym, że biegli w walce zasłynęli mądrymi lub odważnymi osiągnięciami. Takie zwycięstwa były wolne od błędów. A kto jest wolny od błędów, kieruje swoje wojska ku pewnym zwycięstwom, pokonując tych, którzy już są na przegranej pozycji.

---

A zatem najpierw biegly w sztuce wojennej przyjmuje pozycje, w ktorej nie moze byc pokonany, a przy tym nie traci mozliwosci pokonania wroga.

Z tego powodu zwycieska armia najpierw uwiadamia sobie, jakie sa warunki odniesienia zwyciestwa, a dopiero potem probuje wszczynac bitwe. Armia przegrana najpierw walczy, a pozniej myśli o zwyciestwie.

Kto zna się na dowodzeniu wojskiem, kultywuje Tao i przestrzega praw, a dzięki temu ma wpływ na to, kto zwycięża, a kto przegrywa.

---

Jeśli chodzi o metody wojenne, to pierwsza nazywa się szacowaniem wielkości armii, druga oceną wojsk, trzecia kalkulacją liczby ludzi, czwarta oceną sił, a piąta – zwycięstwem.

Teren pozwala poznać wielkość armii, wielkość pozwala ocenić wojska, ocena wojsk umożliwia skalkulowanie liczby ludzi. A skalkulowanie liczby ludzi pozwala ocenić siłę armii. Znajomość siły armii to początek zwycięstwa.

---

A zatem zwycięska armia jest jak tona porównana do uncji, a armia przegrana jak uncja porównana do tony! Walka zwycięskiej armii przypomina nagle wypuszczenie spiętrzonej wody do głębokiego wąwozu. Oto strategiczne dysponowanie siłami.

## Komentarz

Rozdział ten pogłębia koncepcję podejmowania walki tylko wtedy, gdy zwycięstwo jest pewne. A gdy zwycięstwa nie da się przewidzieć, Sun Tzu zaleca zachowanie silnej pozycji obronnej. Do zguby prowadzi armię nie tylko dezorientacja i zwątpienie, ale także niemądre ryzyko i brawura. Niejednokrotnie w dziejach silna pozycja obronna okazywała się dobrym punktem wyjścia do ataku, ponieważ zmusza wroga do podejmowania walki ze zwartymi szlakami wojsk na terenie tak starannie dobranym, aby ukształtowanie naturalnym sposobem wzmacniało



przewagę obrońców. Sun Tzu radzi więc: „gdy zakładamy przyjęcie pozycji obronnej, wystarczy nam siła”. Dla kontrastu atakowanie silniejszego wroga, stawianie czoła przeważającym siłom przeciwnika bez wnikliwych planów taktycznych może się zakończyć tylko klęską i zagładą.

Kiedy dowódca już upewnił się, że jego armia nie zostanie rozgromiona, powinien tak manipulować wrogiem, aby stworzyć i natychmiast wykorzystać warunki niezbędne do odniesienia łatwego zwycięstwa. Gdy wróg jest zdezorganizowany i osłabiony, nawet jeśli wygląda groźnie, staje się łatwą ofiarą. Jednak zwyczajny człowiek odbiera błyskawiczne zwycięstwo jako szybkie pokonanie słabej armii i dlatego uważa je za łatwe, a nie sprytne. Płynie z tego jasna lekcja, że bez względu na to, czy dotyczy to pola bitwy, czy czegokolwiek innego, trzeba poderwać siły w odpowiednim momencie – nie tylko wyczekaniem, ale także w rozmyślny sposób wcześniej sprowokowanym.

W rozdziale tym Sun Tzu wprowadza ponadto koncepcję dostosowywania wielkości sił do wykonywanego zadania i dostępnego terenu. (Chociaż nie ma o tym bezpośrednio mowy, autorzy starożytnych tekstów wojskowych zdawali sobie sprawę, że zbyt duża armia utrudnia elastyczność działań, natomiast zbyt mała liczba wojsk po prostu naraża się na rozbitcie w otwartym terenie. Podobnie wyznaczenie do zadania zbyt wielu ludzi – w planistyce, handlu lub pracy fizycznej – powoduje tarcia i utrudnia podejmowanie decyzji, natomiast wyznaczenie za małej liczby ludzi może spowodować, że będzie ona niewystarczająca do sprostania wymogom.)

Prawidłowe oszacowanie potrzeb pozwala wyliczyć, ilu ludzi będzie potrzebnych do odniesienia zwycięstwa. Jednak jeszcze ważniejsze jest wprowadzenie takich środków zarządzania i kontroli, aby w pełni wykorzystać potencjał armii i ukształtowanie terenu, czyli po prostu przewyższyć wroga „strategiczną siłą”. Koncepcja ta – pełniej omówiona w następnych rozdziałach – łączy siłę z przyjęciem odpowiedniej pozycji w taki sposób, aby wróg nie mógł uciec przed czekającym go losem.

SUN TZU Sztuka wojny

## 5. Strategiczna siła wojskowa

兵  
勢

**SUN TZU RZEKŁ:** Generalnie komenderowanie wielkimi siłami jest takie samo jak dowodzenie małą liczbą wojsk. Rzecz polega na dzieleniu liczb. Walka z dużą liczbą wojsk u boku jest taka sama jak z małą. Różnice wystąpią jedynie w ustawieniach i oznakowaniach.

---

Trzy Armie potrafią walczyć z wrogiem, a dzięki klasycznym i nieklasycznym posunięciom nigdy nie przegrywają.

Gdziekolwiek armia atakuje, jest jak kamień rzucony w jajko, jak coś materialnego w zetknięciu z niematerialnym.

Generalnie nawiązanie walki wymaga klasycznych posunięć, a zwycięstwo – nieklasycznych. Ci, którzy wykonują posunięcia nieklasyczne, są niestrudzeni jak Niebo i nieograniczeni jak rzeki Jangcy i Żółta. Jak słońce i księżyc mają swój koniec i odradzają się na nowo. Jak cztery pory roku odchodzą i pojawiają się na nowo.

Istnieje tylko pięć dźwięków, ale nie sposób wysłuchać wszystkich ułożonych z nich melodii. Istnieje tylko pięć barw, ale wszystkich ich odcieni nie da się zobaczyć. Podczas wojny mogą być tylko klasyczne i nieklasyczne układy sił, ale odmian klasycznych i nieklasycznych posunięć nie da się wyczerpać. Oba typy napędzają się nawzajem, jak w niekończącym się cyklu. Któż zdoła wyczerpać wszystkie możliwości?

---

Strategiczne ukierunkowanie sił widać w napływającej masie wody, która toczy głazy. Precyzję uderzenia widać w ataku ptaka łownego, który łamie kości swej ofiary. Zatem strategiczna siła znawców walki polega na namierzaniu celu i precyzyjnym uderzaniu. Przypomina napiętą kuszę, a jej atak – zwolnienie spustu.

Chociaż walka wygląda na bezładną i burzliwą, oni działają w sposób zdyscyplinowany. W zamieszaniu i chaosie zbijają się w krąg i nie można ich pokonać.

---

Symulowany chaos bierze się z opanowania, złudzenie strachu – z odwagi, pozorna słabość – z siły. Porządek lub nieporządek to tylko kwestia liczb. Odwaga i strach to tylko kwestia rozmieszczenia wojsk.

Kto zatem zna posunięcia wroga, rozkazuje wojskom podejmowanie takich ruchów, na które przeciwnik musi zareagować. Oferuje coś, z czego przeciwnik zechce skorzystać. Propozycją zysków zmusza do wykonania ruchu i czeka z zasadzką.

---

A zatem biegły w sztuce wojennej odnosi zwycięstwo, polegając nie na ludziach, ale na strategicznym użyciu sił. Potrafi selekcjonować ludzi i używać sił zgodnie z obraną strategią.

---

Kto stosuje strategiczne siły, dowodzi ludźmi w bitwie tak, jakby toczył bale lub kamienie. Drewno i kamień z natury swej zachowują spokój, gdy stoją nieruchomo, a poruszają się po pochyłym gruncie. Gdy są kanciaste, zatrzymują się, gdy okrągłe – poruszają. Zatem strategiczną siłę kogoś, kto potrafi dowodzić ludźmi w bitwie, można porównać do toczenia okrągłych głazów z wysokiej góry. Oto strategiczne użycie siły.

## Komentarz

W tym rozdziale padły wstępne sformułowania kilku ważnych koncepcji taktycznych, między innymi współlistnienia „klasycznych i nieklasycznych” oraz strategicznych sił, omawianych szerzej we wstępie. Jednak podstawa realizacji każdej strategii zawsze opiera się na skutecznym dowodzeniu i kontroli, a armie starożytnych Chin ściśle przestrzegały hierarchicznej organizacji opartej na wielokrotności pięciu – od drużyny po brygadę i armię. Ponadto ściśle zdefiniowana organizacja umożliwia dowódcy dowodzenie żołnierzami tak, jakby dowodził jednym człowiekiem, co jest godną odnotowania analityczną koncepcją w erze Sun Tzu. (Obecnie, nie licząc organizacji wojskowych, ściśle hierarchiczne struktury dowodzenia – kojarzone z gigantycznymi instytucjami i pionami zarządzania – ustępują miejsca podziałowi obowiązków, rozkładaniu odpowiedzialności na niższe szczeble, powoływaniu małych grup do realizacji inicjatyw i promowaniu autonomii lokalnej. Nawet teoria wojskowości podlega cyklicznym zmianom i chociaż generalnie redukuje pojedynczego żołnierza do roli żywego

automatu, czasami podkreśla wagę jego inicjatywy i elastyczności działania.) Tworząc błyskawicznie reagującą armię, można zastosować wiele środków maskujących do manipulowania wrogiem, aby postawić go w niekorzystnej sytuacji lub zabić go, gdy to jest nieuniknione.

Przez długi czas na Zachodzie pogardzano stosowaniem taktyk nieklasycznych, co często skutkowało wieloma ofiarami zarówno na polu bitewnym, jak i poza nim. O ile dla wielu nieklasyczne środki są atrakcyjne, a nawet fascynujące, u generała wzbudzają naiwne poczucie „grania nie fair”, które zupełnie nie pasuje do wojennych okoliczności. Jednak według taoistycznego przeciwstawienia „klasyczny i nieklasyczny” to tylko dwa uzupełniające się znaczenia, pozbawione dodatnich albo ujemnych wartości w taki sam sposób, jak dowolna technika chirurgiczna. Nieklasyczne środki użyte w nieodpowiedni sposób prowadzą do porażki, stosują je też złoczyńcy do nikczemnych celów, ale nie można potępiać stojących za nimi intencji. Nieklasyczne środki i koncepcja uzupełniania się „klasycznego z nieklasycznym” umożliwiają raczej spojrzenie na niekorzystne strony – np. przewagę liczebną wroga, własną słabość, brak obiegu informacji, niedostateczne doświadczenie – z perspektywy umożliwiającej poszukanie alternatywnych metod i sposobów obrócenia sytuacji na własną korzyść.

W najprostszej sytuacji na polu bitwy, gdy jedna strona ma znacznie mniej wojska od drugiej, zastosowanie klasycznych środków polegałoby na pośpiesznym postawieniu niezbyt mocnych zasieków z nadzieją, że zaciekłą walką uda się odeprzeć atak wroga. (Warto przypomnieć, że dawniej obrońcy uważali, że jeśli atakujący wróg ma przewagę trzy do jednego, to oni nie są w zupełnie beznadziejnym położeniu.) Do najpowszechniejszych nieklasycznych metod stosowanych w takich sytuacjach w Chinach należało stawianie wysokich płotów i zniechęcanie przeciwnika przez stosowanie zmyłek uniemożliwiających określenie rzeczywistej liczby wojsk, na przykład stawianie kukieł, wzniesienie kurzu i używanie innych prostych środków. Później koncentrowano siły na słabym punkcie wroga, aby doprowadzić do wyłomu w jego szeregach, a następnie do chaotycznej walki. Pośpieszna rejterada i chaos w walce może być podstępem, aby pociągnąć za sobą wroga na pole taktycznie przygotowane do kontrataku wspieranego najczęściej przez

ataki z flanki albo na tyłach przez niewielkie jednostki, którym w pyle bitewnym i ogólnym zamęciu udało się oddzielić. (Szczególnie znanym przykładem takiej strategii jest oczywiście zastosowanie przez Tien Tana płonących wołów do uzyskania nocnych efektów, o czym szerzej opowiada późniejsza *Historia wojen w Chinach* oraz wspomina pokrótce praca *Sto nieklasycznych strategii*.) Taktyka jest nieważna, a o mistrzostwie stosowania nieklasycznych metod decyduje umiejętność znajdowania alternatywnych, nieklasycznych wyjść z każdej sytuacji.