

— IDŹ DO —

**PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ**

**SPIS TREŚCI**

— KATALOG KSIĄŻEK —

**KATALOG ONLINE**

**ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG**

— TWÓJ KOSZYK —

**DODAJ DO KOSZYKA**

— CENNIK I INFORMACJE —

**ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH**

**ZAMÓW CENNIK**

— CZYTELNIĄ —

**FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE**

## Sztuka wojny

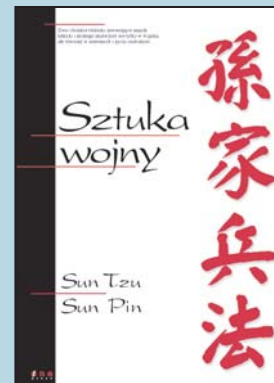
Autorzy: Sun Tzu, Sun Pin

Tłumaczenie: Dariusz Bakalarz

ISBN: 83-7361-338-2

Tytuł oryginału: [The Complete Art of War](#)

Format: A5, stron: 312



### **Poznaj chińskie zasady taktyki i strategii skuteczne 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**

# Spis treści

Przedmowa	9
Przybliżona chronologia okresów dynastycznych	15
Wstęp	17
<b>Sun Tzu <i>Sztuka wojny</i></b>	<b>57</b>
1. Wstępna ocena	59
2. Prowadzenie wojny	65
3. Planowanie ofensywy	69
4. Rozmieszczenie wojsk	75
5. Strategiczna siła wojskowa	79
6. Próżnia i materia	85
7. Walka wojskowa	93
8. Dziewięć zmiennych	99
9. Manewrowanie armią	105
10. Ukształtowanie terenu	113
11. Dziewięć terenów	119
12. Ataki ogniowe	129
13. Zatrudnianie szpiegów	133
14. Dziewięć ukształtowań i dwa pytania (Fragmenty z T'ung Tien)	139

<b>Sun Pin <i>Metody wojskowe</i></b>	<b>149</b>
1. Pojmanie P'ang Chüana	151
2. Audiencja u króla Wei	155
3. Pytania króla Wei	159
4. T'ien Chi pyta o fortyfikacje	167
5. Dobór żołnierzy	171
6. Wojna pod księżycem	175
7. Osiem formacji	179
8. Skarby terenu	185
9. Przygotowanie strategicznej siły	189
10. Charakter armii	195
11. Dobór	199
12. Zabijanie oficerów	203
13. Wzmacnianie chi	207
14. Posterunki	215
15. Wzmacnianie armii	221
16. Dziesięć rozlokowań	225
17. Dziesięć pytań	231
18. Dowodzenie pancernymi	239
19. Odróżnianie gościa od gospodarza	241
20. Biegli	247
21. Pięć nazw, pięć szacunków	251
22. Wady armii	255
23. Wodzowska rzetelność	261
24. Cnota wodza	265
25. Klęski wodza	269
26. Straty wodza	273
27. Miasta męskie i żeńskie	277

28. Pięć kryteriów, dziewięć korzyści	283
29. Zwartość i rozproszenie	287
30. Klasyczne i nieklasyczne	293
31. Pięć instrukcji	299
32. Dowodzenie kawalerią (Dodatek z T'ung Tien)	303
33. Atakowanie serca (Fragment T'ai-p'ing Yü-lan)	307

# 1

## Wstępna ocena

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 najać. 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 płaszczykiem konfucjanizmu, chociaż w codziennym życiu dworskim sami gorliwie stosowali techniki podstępów. 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 zdezorganizowany.

Wprawdzie w wielu sferach życia kwestie moralne zniechęcają do stosowania podstępów, 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.