

## 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

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

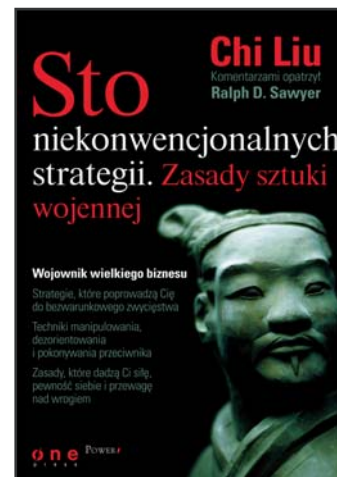
## Sto niekonwencjonalnych strategii. Zasady sztuki wojennej

Autor: Chi Liu, Ralph D. Sawyer

ISBN: 978-83-246-1826-2

Tytuł oryginału: [One Hundred Unorthodox Strategies: Battle and Tactics of Chinese Warfare](#)

Format: A5, stron: 368



### Wojownik wielkiego biznesu

- Strategie, które poprowadzą Cię do bezwarunkowego zwycięstwa
- Techniki manipulowania, dezorientowania i pokonywania przeciwnika
- Zasady, które dadzą Ci siłę, pewność siebie i przewagę nad wrogiem

*Intrygująca pozycja, kolejne okno, przez które możemy spojrzeć na świat chińskiej filozofii i myśli wojskowej. Gdy Państwo Środka na stałe zajmie miejsce wśród światowych superpotęg, znaczenie starożytnych traktatów z pewnością wzrośnie*

*„Foreign Affairs” (opiniotwórczy amerykański dwumiesięcznik)*

### Kodeks wyrafinowanych taktyk

Podobnie jak bestseller Sztuka wojny, również Sto niekonwencjonalnych strategii. Zasady sztuki wojennej jest dziełem ponadczasowym i uniwersalnym, znajdującym oddźwięk w różnego rodzaju kręgach kulturowych. Ów podręcznik taktyki, oparty na klasycznych chińskich traktatach wojskowych, to ekspresyjny spis strategii, które równie dobrze sprawdzają się na polu walki, co w biznesie, relacjach międzyludzkich i naszym codziennym życiu.

Poznaj kodeks zwycięskiego wojownika i rozważ nowe, niekonwencjonalne strategie. Chcesz wiedzieć, jak odnosić „pokojowe zwycięstwa” na każdym polu swojego życia? Zastrasz przeciwnika, pokrzyżuj jego plany, zmanifestuj swoją siłę, manipuluj sprzymierzeńcami wroga i nieustannie wprowadzaj go w błąd! Twój zdezorientowany przeciwnik będzie musiał przygotować się na wszystkie ewentualności, a skoro nie odkryje Twoich słabych punktów, z czasem zostanie zmuszony do rezygnacji z zaplanowanych działań. Jak dokonać tej sztuki, dowiesz się właśnie z obowiązkowego podręcznika każdego zwycięzcy!

- Sztuka zawierania korzystnych sojuszy.
- Najlepsze taktyki ofensywne i obronne.
- Znaczenie prowokacji.
- Przygotowanie się do nierównej walki.
- Techniki prowadzenia negocjacji pokojowych.

# Spis treści

<i>Przedmowa</i>	7
<i>Słowo o wymowie oraz transkrypcjach</i>	11
<i>Przybliżona chronologia okresów dynastycznych</i>	13
Wprowadzenie	15
1. Wstępne szacunki	37
2. Plany	41
3. Szpiedzy	43
4. Oddziały elitarne	46
5. Piechota	49
6. Jazda	53
7. Strategie wodno-lądowe	57
8. Rydwany	59
9. Zaufanie	63
10. Szkolenie	66
11. Przewaga liczebna	69
12. Gdy dysponujesz mniejszymi siłami...	72
13. Miłość	75
14. Lęk	78
15. Nagrody	84
16. Karanie	86
17. Gospodarz	88
18. Gość	92
19. Silni	96

20. Słabi	99
21. Arogancja	102
22. Sojusze	107
23. Rozmieszczenie	109
24. Siła strategiczna	112
25. Dzień	116
26. Noc	119
27. Przygotowania	121
28. Zaopatrzenie	124
29. Lokalni przewodnicy	126
30. Wiedza	129
31. Obserwatorzy	132
32. Bagna	135
33. Teren sporny	138
34. Teren korzystny	140
35. Góry	143
36. Doliny	147
37. Ofensywa	149
38. Obrona	153
39. Inicjatywa	155
40. Reakcja	157
41. Niekonwencjonalność	159
42. Konwencjonalność	164
43. Próżnia	167
44. Materia	169
45. Brak rozważań	171
46. Ciężar armii	174
47. Zysk	176
48. Szkoda	178
49. Bezpieczeństwo	181

50. Zagrożenie	186
51. Walka do śmierci	189
52. Szukając szansy na przeżycie	194
53. Głodni	195
54. Nasyceni	198
55. Zmęczenie	200
56. Rozluźnienie	203
57. Zwycięstwo	204
58. Porażka	206
59. Atakowanie	209
60. Odwrót	212
61. Prowokacja	214
62. Zniewolenie	217
63. Odległe	220
64. Bliskie	222
65. Rzeki	224
66. Strategie wykorzystania środków zapalających	229
67. Powolność	231
68. Szybkość	236
69. Porządek	240
70. Nieporządek	243
71. Podział	247
72. Łączenie	251
73. Złość	254
74. Duch walki	257
75. Odwroty	261
76. Pościgi	264
77. Unikanie bitwy	267
78. Nieunikniona walka	269

79. Unikanie	272
80. Oblężenia	274
81. Falszywe przesłanki	277
82. Negocjacje pokojowe	280
83. Wytrzymać atak	283
84. Poddania	286
85. Niebo — warunki pogodowe	288
86. Człowiek	292
87. Trudności	299
88. Łatwe	302
89. Przynęta	304
90. Niezgoda	307
91. Wątpliwości	311
92. Ubodzy	313
93. Wiatr	315
94. Śnieg	317
95. Dbanie o morale	321
96. Strach	325
97. Listy	328
98. Zmiana	331
99. Czar wojny	336
100. Zapomnieć o wojnie	341
Dodatek <i>Charakterystyka historyczna działań wojennych na obszarze Chin</i>	349
<i>Słownik</i>	357

---

# Rozluźnienie

## Taktyka

Gdy prowadzisz działania wojenne, po zwycięskiej bitwie nie możesz pozwolić sobie na jakiegokolwiek rozluźnienie. Powinieneś skoncentrować się nawet bardziej i skupić się na następnym kroku przeciwnika. Nawet jeśli ostatnie wydarzenia przyniosły ci ulgę i spowodowały pewne uspokojenie, zajmij się pracą. Zasada taktyki brzmi: „Ten, kto jest przygotowany, nie ucierpi od złego losu”.

## Komentarz

---

Koncept „rozluźnienia”, stanu wypoczęcia, a w konsekwencji — bycia nieprzygotowanym — stanowi drugi element pary konceptualnej „zmęczenie” versus „rozluźnienie”, wprowadzonej w poprzednim rozdziale. Na podstawie zawartości wcześniejszych rozdziałów można by sądzić, że w tym miejscu pojawią się dodatkowe argumenty na potwierdzenie wyższości wypoczętych oddziałów nad zmęczonym wrogiem — analogicznie do sytuacji opisanych w rozdziale „Zmęczenie”. Tym razem jednak autor ostrzega przed zbytnią pewnością siebie, która może pojawić się po zwycięstwie — mimo że ta sama tematyka (w bardziej bezpośredniej formie — arogancji) pojawi się w kolejnym rozdziale. Co więcej, w żadnej z kilku dostępnych wydań chińskiego traktatu nie ma w tym rozdziale części „Tło historyczne”, pomimo że stosunkowo łatwo znaleźć w historii kilka przykładów starć mogących stanowić świetną ilustrację dla omawianej właśnie zasady taktycznej. Za przykład mogłaby tu służyć na przykład kampania Sun Pina przeciwko P’ang Chüanowi i państwu Wei. Sun Pin zmusił przeciwnika do manewrów, a sam obserwował jego ruchy, mając do swojej dyspozycji wypoczęte i właściwie rozwinięte na pozycjach wyjściowych oddziały (patrz rozdział 30., „Wiedza”).

Teoretycy wojskowości stale ostrzegali przed zaniedbaniami i rozluźnieniem dyscypliny, które mogłyby spowodować, że ofiara zostałaby „wzięta z zaskoczenia”. Kiedy człowiek nie czuje się zagrożony, czujność zamienia się w niedbałość. Niemniej jednak, oprócz wyraźnej opinii Sun Tzu na temat konieczności wykorzystywania świeżych zwycięstw, wielu teoretyków podkreślało zagrożenie, jakie niesie ze sobą zwycięstwo. Sądzono, że im więcej zwycięstw, tym większa strata dla kraju. Przykładem może być tutaj rozdział *Metod wojskowych* Sun Pina, zatytułowany „Wojna pod księżycem”. Wu Chi stwierdzał:

Zwycięstwo w bitwie jest sprawą łatwą, lecz zachowanie korzyści wynikających ze zwycięstwa jest rzeczą trudną. A zatem mówi się, że spośród tych państw pod Niebem, które angażują się w działania zbrojne, te, które odniosły pięć zwycięstw, spotka klęska, te, które wygrały cztery bitwy, będą wycieńczone, ci z trzema wiktoriaми staną się hegemonami, ci, co sięgnęli po dwa zwycięstwa, zostaną królami, a ci, co zwyciężyli tylko raz, staną się cesarzami. Dlatego też nieliczne są przypadki zdobycia władzy nad światem w wyniku długiej kampanii, zwieńczonej wieloma zwycięstwami. Znamy za to wiele przypadków, gdy dawne imperia po licznych zwycięstwach przestawały istnieć.

---

## 57

---

# Zwycięstwo

## Taktyka

Kiedy bitwa kończy się twoim zwycięstwem, bacz na to, by nie stać się aroganckim i nie stracić koncentracji. Przeciwnie — powinieneś dzień i noc przygotowywać się na nadejście przeciwnika. Wtedy, nawet jeśli wróg uderzy ponownie, nie stanie ci się nic złego, bo jesteś przygotowany. W *Ssu-ma Fa* czytamy: „Po zwycięstwie należy działać tak, jakby ostatnia bitwa wcale nie została wygrana”.

## Tło historyczne

W czasie rządów drugiego cesarza Ch'in Hsiang Liang wydał Liu Pango-wi i Hsiang Yü rozkaz zaatakowania miasta Hsiang-yang z dwóch kierunków, a następnie wymordowania wszystkich obrońców. W tym czasie sam ruszył na zachód. Na wschód od P'u-yang doszło do bitwy, w której udało mu się rozbić armię Ch'in. Resztki armii Ch'in schroniły się w P'u-yang. W tym czasie Liu Pang i Hsiang Yü zaatakowali Ting't-ao, a następnie opanowali ziemie leżące na zachodzie i sięgające aż po Yung-ch'iu. Armia Ch'in doznała kolejnej klęski, zginął także jej dowódca, Li Yu. Po jakimś czasie obaj generałowie zdobyli także miasto Wai-huang.

Hsiang Liang z coraz większą pogardą i arogancją odnosił się do armii Ch'in. Sung Yi tak oto skomentował zachowanie Hsiang Lianga: „Ten, kto zwycięża, a potem pozwala, by jego żołnierze stali się rozluźnieni, ten dowódca, który staje się arogancki, dozna klęski. Ty, mój Panie, pozwalasz sobie na spokój, podczas gdy armia Ch'in codziennie staje się silniejsza. W twoim imieniu martwię się o przyszłość tej kampanii”. Hsiang Liang nie przejął się słowami doradcy, w zamian za to wysłał Sung Yi jako emisariusza do Ch'i. W drodze na placówkę Sung Yi spotkał ambasadora Ch'i, lorda Kao-linga. Spytał go, czy zamierza spotkać się z Hsiang Liangiem. Gdy usłyszał odpowiedź twierdzącą, rzekł do niego: „Wkrótce Hsiang Liang zostanie pobity. Jeśli będziesz podróżował powoli, unikniesz śmierci. Jeżeli będziesz podróżował szybko, będziesz świadkiem klęski. Ch'in rzeczywiście zmobilizowali wszystkich żołnierzy”. Dowództwo nad całością sił objął generał Chang Han, który natychmiast uderzył na zaskoczonego tym obrotem sprawy Hsiang Lianga, doprowadzając go do klęski. W toku walk Hsiang Liang pożegnał się z życiem.

## Komentarz

W rozdziale zatytułowanym „Zwycięstwo” ponownie mamy do czynienia z ostrzeżeniami dotyczącymi rozpręczenia, pojawiającego się po wielkich zwycięstwach. Pojawia się tu także przestroga dotycząca arogancji, która może okazać się równie niebezpieczna. Cytat w części „Taktyka” pochodzi z traktatu *Ssu-ma Fa*, z rozdziału pod tytułem „Przemysłane pozycje”, gdzie znajdujemy ostrzeżenie przed arogancją opanowującą oddziały armii:



Niezależnie od tego, czy twoje oddziały są liczne, czy nieliczne, nawet jeśli właśnie odniosłeś zwycięstwo, żołnierze powinni zachowywać się tak, jakby ostatnia bitwa wcale nie została wygrana. Żołnierze nie powinni chwalić się tym, jak ostra jest ich broń, ani mówić o tym, jak twarde są ich zbroje, ani chełpić się tym, jak trwałe są ich rydwany i jak wspaniałe są ich konie. Nie wolno przeceniać swojej siły — bo tacy żołnierze nie posiadli jeszcze Tao.

Jak już wspomiano w rozdziale 21., arogancja uznawana była za jedną w wielkich wad, którą wróg mógł łatwo wykorzystać, nawet jeśli wcześniej nie doprowadziła do poważnych błędów w ocenie sytuacji. Z drugiej strony, dowódcy starający się nie dopuścić do pojawienia się arogancji w działaniach swoich żołnierzy, nie mogą jednocześnie zbyt obniżyć ich morale. Jednym słowem — powinni dążyć do osiągnięcia stanu równowagi pomiędzy pewnością siebie i dumą ze zwycięstwa. Poniższy fragment z *Ssu-ma Fa* zawiera kilka wskazówek, jak to uczynić:

Jeśli zwyciężasz, dziel się z żołnierzami radością z osiągnięć i chwal ich. Jeśli prowadzisz armię do ponownej bitwy, uczyn nagrody wyjątkowo hojnymi, a kary — ostrzejszymi. Jeśli nie udało ci się poprowadzić swojej armii do zwycięstwa, weź winę na siebie. Jeżeli znów musisz walczyć, złóż przysięgę i zajmij pozycję do ataku. Nie powtarzaj poprzednio stosowanej taktyki. Czy wygrasz, czy przegrasz, zawsze stosuj się do tego zalecenia, które określa się mianem „Prawdziwej reguły”.

## 58

---

# Porażka

## Taktyka

Kiedy odniosłeś porażkę, nie możesz dać się pokonać lękowi. Powinieneś raczej poszukać potencjalnych korzyści wynikających z nieszczęścia, jakie cię spotkało. Jeśli uporządkujesz swoje oddziały, naostrzysz klingi, wlejesz

nowe siły w serca oficerów i żołnierzy, poczekasz na chwilę, gdy w obozie wroga zapanuje rozluźnienie i dojdzie do zaniedbań, a potem zniecka na niego uderzysz, będziesz zwycięzcą. W *Sztuce wojny* znajduje się następująca zasada taktyczna: „Jeśli ktoś reaguje na wyrządzoną mu szkodę, wyciągnie właściwe wnioski z nieszczęścia”.

## Tło historyczne

Podczas walk wewnętrznych w ostatnich latach panowania cesarzy z dynastii Chin (w okresie Wei-Chin) Ssu-ma Yung, król Ho-chien przebywający w Kuang-chung, wysłał Chang Fanga przeciwko Ssu-ma Yi, królowi Ch'ang-shy. Chang Fang wyprowadził swoje oddziały z Han-ku i skierował się na południe od Huang He, gdzie armia rozłożyła się obozem. Cesarz Sui z Chin oddelegował tymczasem do walki generała Huang-fu Shanga. Chang Fang przygotował zasadzkę, doprowadzając do rozbicia armii Huang-fu Shanga, po czym ruszył do Lo-yang. Tymczasem Huang-fu Shang nie zamierzał przerywać działań wojennych i ruszył za Chang Fangiemi do Lo-yang. Doszło do walk ulicznych. Gdy Chang Fang zorientował się, że zbliża się ku niemu wóz cesarza, opanował go wielki lęk. Wkrótce okazało się też, że jego oddziały nie potrafią sprostać żołnierzom Huang-fu Shanga. Ostatecznie Chang Fang poniósł dotkliwą porażkę. Uliczki i alejki miasta pełne były martwych i rannych żołnierzy Chang Fanga.

Po wycofaniu się z miasta siły generała Chang Fanga zajęły tymczasową pozycję obronną trzydzieści mil dalej, w pobliżu mostu. Jego ludzie przeżywali gorycz porażki i trudno było podnieść ich na duchu. Przeciwnie, sami żołnierze namawiali Chang Fanga do tego, by w sekrecie, pod osłoną nocy, opuścił obóz. Dowódca odparł im: „To normalne, że morale armii rośnie i maleje. Najważniejsze, by umieć wykorzystać porażkę. Jeśli przed zmierzchem wzniesiemy umocnienia tam, gdzie nasz wróg ich się nie spodziewa, zadziałamy w sposób nieortodoksyjny”. Przed nocą Chang Fang zebrał siły i uderzył na wroga znajdującego się niecałe siedem mil od miasta Lo-yang. Huang-fu Shang, który wciąż jeszcze cieszył się z wcześniejszego zwycięstwa, nie zwrócił uwagi na działania przeciwnika. Wkrótce przekonał się, że armia Chang Fanga zakończyła prace fortyfikacyjne, dlatego postanowił bezzwłocznie zaatakować wroga. Został jednak odparty i poniósł wielkie straty.

## Komentarz

---

W rozdziale zatytułowanym „Porażka” autor wraca do tematu poruszonego już w dwóch wcześniejszych częściach traktatu, a mianowicie zagrożenia wynikającego z rozprzężenia i arogancji po zwycięstwie. Tym razem spoglądamy jednak na ten sam problem z perspektywy pokonanego, a nie zwycięzcy. Przy założeniu, że pobita armia jest w stanie ponownie zebrać oddziały, wprowadzić surową dyscyplinę, zebrać niezbędne materiały wojenne i zadbać o podupadłego ducha bojowego żołnierzy, jeśli wcześniejsza przegrana nie oznaczała całkowitego rozbicia sił, wciąż istnieje szansa na wykorzystanie naturalnego w szeregach zwycięzców rozluźnienia i wykonanie efektywnego kontrataku, który zaskoczy przeciwnika. Wydarzenia opisane w części „Tło historyczne”, dające pewien obraz wyniszczających wszystkie strony walk o dominację z ostatniego okresu rządów cesarzy z dynastii Chin w pierwszych latach IV w. n.e., są także przykładem zmiennych kolei losów długich kampanii. Na początku armia Huang-fu Shanga poniosła spore straty w wyniku zasadzki, ale mimo to kontynuowała działania zbrojne na trudnym terenie miejskim, świetnie nadającym się do tego, by wykorzystać ograniczony teren do uzyskania lokalnej przewagi, dzięki której nawet słabsze oddziały mogą odnieść znaczące zwycięstwo. Niemniej jednak Chang Fang, który świetnie rozumiał znaczenie morale żołnierzy, oparł się pokusie, by poddać się rozpacz, a w zamian za to zajął się przywróceniem porządku w armii, organizowaniem skutecznej grupy operacyjnej. Udało mu się zaskoczyć Huang-fu Shanga, który szybko zaczął lekceważyć doświadczenie wojenne swojego wroga. (Z uwagi na podobieństwa tematyczne oraz te same przykłady wydarzeń historycznych opisanych w niniejszym rozdziale warto zapoznać się także z treścią rozdziału 95., „Dbanie o morale”, nawiązującą do tematyki odbudowy ducha bojowego pokonanej armii).