

SUN TZU  
SUN PIN

# Sztuka wojny

Wydanie III

zawiera dodatkowo

**36** forteli oraz metod podstępu  
i zwodzenia przeciwnika

Ponad  
**210 000**  
sprzedanych  
egzemplarzy!

BESTSELLER ONEPRESS

onepress  
POWER

孫  
家  
兵  
法

Tytuł oryginału: The Complete Art Of War

Redakcja: Bartosz Oczko na podstawie „Sztuka wojny” w tłumaczeniu Dariusza Bakalarza

Konsultacja sinologiczna: Piotr Plebaniak (36 forteli)

Projekt okładki: Magdalena Stasik

ISBN: 978-83-283-8807-9

Polish edition copyright © 2013, 2014, 2021 by Helion S.A.

All rights reserved.

Copyright © 1996 by Ralph D. Sawyer

All rights reserved. Printed in the United States of America. No part of this book may be reproduced in any manner whatsoever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews.

First published in the United States by Basic Books, A Subsidiary of Perseus Books L.L.C.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/ar3tvv>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

---

*Przedmowa*

7

## **SUN TZU**    *Sztuka wojny*

1	Wstępna ocena	13
2	Prowadzenie wojny	19
3	Planowanie ofensywy	23
4	Rozmieszczenie wojsk	31
5	Strategiczna siła militarna	37
6	Materia i jej brak	43
7	Walka wojskowa	51
8	Dziewięć zmiennych	57
9	Manewrowanie armią	63
10	Ukształtowanie terenu	71
11	Dziewięć terenów	77
12	Ataki ogniowe	87
13	Zatrudnianie szpiegów	91
14	Dziewięć ukształtowań i dwa pytania	97

## **SUN PIN**    *Metody wojskowe*

1	Pojmanie P'ang Chüana	111
2	Audycja u króla Wei	115
3	Pytania króla Wei	119
4	T'ien Chi pyta o fortyfikacje	127
5	Dobór żołnierzy	133
6	Nocne działania wojenne	137
7	Osiem formacji	143
8	Skarby terenu	149

## SZTUKA WOJNY

9	Przygotowanie strategicznej siły	153
10	Charakter armii	159
11	Dobór w praktyce	163
12	Zabijanie oficerów	167
13	Wzmaganie ch'i	171
14	Stanowiska, część I	181
15	Wzmacnianie armii	189
16	Dziesięć sposobów rozmieszczenia	193
17	Dziesięć pytań	201
18	Dowodzenie rozproszonymi oddziałami	209
19	Odróżnianie gościa od gospodarza	211
20	Biegli w sztuce wojny	217
21	Pięć nazw, pięć wyrazów szacunku	221
22	Wady armii	227
23	Prawość wodza	233
24	Cnoty dowódcy	237
25	Kłęski wodza	241
26	Straty wodza	245
27	Miasta męskie i żeńskie	249
28	Pięć kryteriów, dziewięć zagarnięć	255
29	Zwarte i rozproszone	259
30	Konwencjonalne i niekonwencjonalne	265
31	Pięć instrukcji	273
32	Dowodzenie kawalerią	279
33	Atakowanie serca	283
	<i>Trzydzieści sześć forteli</i>	285
	<i>Bibliografia</i>	317
	<i>Przybliżona chronologia okresów dynastycznych</i>	319
	<i>Nizina Chińska i obszary przyległe</i>	320

# Przedmowa

---

*Kto zna Tao rodziny Sun, będzie na zawsze zjednoczony z Niebem i Ziemią.*

Koncepcje i zasady zawarte w słynnej *Sztuce wojny* autorstwa Sun Tzu nie tylko od dwóch i pół tysiąca lat napędzają chińską naukę o wojskowości, ale również do dziś znajdują przeróżne zastosowania w rozmaitych sferach życia. Co więcej, interpretacje tego związłego tekstu — obecnie także *Metod wojskowych* Sun Pina — są ograniczone tylko poglądami i wyobraźnią czytelnika. Spośród wielu interpretacji przedstawianych na Dalekim Wschodzie, a w ograniczonym zakresie także w krajach Zachodu, najciekawsze wywodzą swoją użyteczność z transponowania myśli militarnej na analogiczne sytuacje w innych dziedzinach życia. Oczywiście koncepcje taktyczne stanowią ważne źródło dla nauki o wojskowości i do dziś uwzględnia je we współczesnej doktrynie nauczania wiele armii na całym świecie, w tym m.in. U.S. Marine Corps. Ponadto często znajdują one zastosowanie w świecie biznesu, zwłaszcza marketingu, który od dawna uważa się za pole bitwy i opisuje terminami wojskowymi. Natomiast w krajach azjatyckich bardzo częstym zjawiskiem jest odnoszenie taktyki i pojęć zawartych w pismach militarnych rodziny Sun do życia osobistego — począwszy od najprostszych relacji międzyludzkich związanych z awansami i karierą, aż po szerokie interakcje społeczne. Niektórzy autorzy dopasowują te zasady do prawideł rządzących giełdą papierów wartościowych, związkami seksualnymi czy samoobroną, najczęściej starając się uświadomić czytelnikowi, że spojrzenie z innej perspektywy i niekonwencjonalna taktyka znajdują zastosowanie w tak zwanych „prozaicznych” sytuacjach.

Intencją wydania *Kompletnej sztuki wojny* jest dostarczenie czytelnikowi najdonioślejszych dzieł wojskowych rodziny Sun w jednej publikacji — pism słynących z analizy natury działań wojennych dokonanej przez Sun Tzu, zatytułowanej *Sztuka wojny*, oraz dzieła odkrytego niedawno w grobowcu z czasów dynastii Han, przypisywanego jego bezpośredniemu potomkowi, Sun Pinowi, które również nosi tytuł *Sztuka wojny*, ale dla wygody określa się je mianem *Metody wojskowe*. Obecne wspólne wydanie różni się od poprzednich jednotomowych publikacji (oraz przekładu *Sztuki wojny* zamieszczonego w zbiorze pt. *Seven Military Classics*) ujednoliconymi i poszerzonymi komentarzami do poszczególnych rozdziałów, indeksem terminów wojskowych i poprawkami

przekładu wprowadzonymi, aby tekst był czytelny już przy pierwszym czytaniu — w tym celu usunięto fragmenty interesujące tylko naukowców, skrócono opis kontekstu historycznego i pominięto taktyczną analizę różnych bitew.

Chociaż pisma wojskowe Sunów są doskonale zrozumiałe bez znajomości ich czasów, podstawowa wiedza o ówczesnych wydarzeniach politycznych, ważnych bitwach i o charakterze wojen pomaga zrozumieć wiele niejasnych wypowiedzi obydwu autorów. Czytelnicy poprzednich wydań uznali, że komentarze dołączone do każdego rozdziału osobno i wyjaśniające zawarte tam taktyki i doktryny są bardzo przydatne. Z tego powodu postanowiłem kontynuować tę starożytną chińską tradycję. Dzięki komentarzom dodanym do poszczególnych rozdziałów czytelnik nie powinien mieć problemów z odniesieniem treści *Sztuki wojny* i *Metod wojskowych* do codziennych sytuacji życiowych i biznesowych. Aby to ułatwić, a jednocześnie uniknąć uwag, które mogłyby ograniczać wyobraźnię, w komentarzach, gdy pojawia się określony temat, zostało zaznaczone, że opisane w nim zagadnienia mogą znaleźć zastosowanie w biznesie. Tego rodzaju sugestie tylko wyjaśniają problematykę, a czytelnik stosujący je w sytuacjach życiowych robi to na własną odpowiedzialność. Ponieważ wydane tu teksty dotyczą wojskowości, w pierwszej kolejności — przynajmniej początkowo — powinny być rozumiane jako odnoszące się do działań ludzi i armii na polu bitwy; dopiero po zrozumieniu tych podstaw można skutecznie analizować zawarte tu reguły i rozpatrywać zastosowanie ich we własnej sytuacji.

*Sztuka wojny* Sun Tzu uważana była za najstarszy i najbardziej wnikliwy chiński traktat wojskowy, a pozostałe dzieła traktowano najwyżej jako drugorzędne. Tradycjonalści przypisują tę księgę Sun Wu, który według dawnych źródeł historycznych był aktywny na scenie politycznej od 512 roku przed naszą erą. Według nich dzieło pochodzi z tego właśnie okresu, ponieważ zawiera koncepcje strategiczne Sun Wu i jego reguły taktyczne. Jednak wraz z upływem wieków pojawili się sceptyczni uczeni, którzy podważyli autentyczność dzieła, a swoje stanowisko wyjaśniają, cytując pewne sprzeczności historyczne i podkreślając anachronizmy. Argumentacje takie cechują się różnym stopniem wiarygodności, a najskrajniejsze podważają rolę, jaką Sun Wu odegrał w wojskowości, a nawet kwestionują sam fakt jego istnienia. Poglądy bardziej wyważone — biorące pod uwagę ewoluującą naturę działań wojennych, konieczność specjalizacji w armii i administracji, pojawiające się postaci historyczne, złożoność polityki oraz niekompletność źródeł historycznych — sugerują, że Sun Wu istniał jako postać historyczna i nie tylko był strategiem, a być może nawet generałem, ale także autorem trzonu książki, która jest podpisana jego nazwiskiem. Później, przez wiele dziesięcioleci,

kwintesencja zawartej w niej wiedzy rozchodziła się prawdopodobnie w rodzinie i wśród najbliższych uczniów, była udoskonalana, rewidowana i stopniowo coraz bardziej upowszechniana. Bardzo możliwe, że stary tekst przedredagował sam Sun Pin, który w szerokim zakresie wykorzystał te nauki w *Metodach wojskowych*, jednocześnie przysparzając nazwisku Sun jeszcze większej sławy.

W ostatnio odnalezionych tekstach wojskowych, obok innych ważnych materiałów, takich jak *Pytania króla Wu*, znajdował się niekompletny egzemplarz *Sztuki wojny*. Jednak moje tłumaczenie opiera się na szeroko komentowanym klasycznym wydaniu, ponieważ odzwierciedla ono interpretacje i poglądy minionych tysięcy, a więc koncepcje, którymi kierowały się rządy i wojska tworzące realną historię, a ponadto nadal jest najbardziej znaną wersją tej księgi w całej Azji. Niemniej jednak tradycyjna wersja została zmieniona w tych miejscach, w których tekst z grobowca wyjaśniał niezrozumiałe dotąd fragmenty lub uzupełniał wyraźne braki, chociaż wpływ takich korekt na treść całości pozostaje minimalny.

O ile z tekstem *Sztuki wojny* Sun Tzu nie było większych problemów, *Metody wojskowe* przysporzyły ogromnych trudności, ponieważ były rekonstruowane z setek pomieszanych, a często niekompletnych pasków bambusowych. Mimo niekompletności można powiedzieć, że jest to ważny tekst pochodzący ze środkowego Okresu Walczących Królestw i prawdopodobnie zawiera poglądy wielkiego stratega działającego w Ch'in co najmniej od 356 do 341 r. p.n.e. i żyjącego prawdopodobnie aż do końca stulecia. Szczegóły przekładu, takie jak w jednotomowym wydaniu *Metod wojskowych*, wskazują wszystkie rozbieżności, rekonstrukcje na podstawie innych wersów, spekulacje i inne trudności. Założyłem, że dla osób bez naukowego przygotowania *Metody wojskowe* będą bardziej czytelne i interesujące, gdy arbitralnie rozstrzygnę te kwestie — choćby tylko tymczasowo — z wyjątkiem kilku przypadków, toteż podałem ostateczną formę i gdzieś tam opuściłem niezrozumiałe fragmenty. W kilku wersach zamieściłem domyślne uzupełnienia, kierując się ogólną intencją rozdziału i wnikliwymi badaniami tekstów wojskowych prowadzonymi od ponad trzydziestu lat. Kto chce prześledzić oryginał, może zajrzeć do mojego wydania *Metod wojskowych* z 1995 roku, które ukazało się nakładem wydawnictwa Westview Press.

Jeśli chodzi o problemy związane z ustaleniem daty powstania *Metod wojskowych* oraz stopnia, w jakim zrekonstruowany tekst stanowi wersję upiększoną czy zmienioną, to trzeba pamiętać, że jakkolwiek księga zawierająca myśli Sun Pina, który prawdopodobnie chciał dorównać sławnemu przodkowi,

zapewne składa się z podstawowego trzonu ustalonych nauk, który potem uczniowie i potomkowie po swojemu kompilowali i redagowali. Piętnaście pierwszych rozdziałów ma formę dialogu, typową dla dawnych tekstów (na przykład *Mencjusz*) i prawie zawsze wiadomo, kto jest mówcą. Druga część zawierała początkowo szerokie omówienie konkretnych tematów (tak jak w rozdziale o konwencjonalności i niekonwencjonalności), którym Sun Pin nie nadał formy dialogu albo zrezygnowali z niej jego uczniowie. Z całą pewnością wiemy, że Sun Pin miał za życia uczniów, ponieważ są oni wspomniani w tekście, gdy pytają go o dyskusję z królem Wei i T'ieniem Chi. W oparciu o tę informację i inne dane przypuszczam, że to oni ukończyli *Metody wojskowe* u kresu życia albo krótko po śmierci Sun Pina, gdy mieli jeszcze świeżo w pamięci nauki mistrza.



Oprócz anonimowych uczonych, wobec których mam dług wdzięczności za nieprzerwane, prowadzone od wielu stuleci prace nad tymi dziełami, chciałbym również złożyć podziękowania na ręce Zhao Yong za niestrudzoną pomoc w szukaniu i zdobywaniu niedostępnych tekstów. Ponadto wiele zawdzięczam długim dyskusjom z pułkownikiem Karlem Eikenberrym, Bruce I. Gudmundssonem, C.S. Shimem, Cleonem Brewerem, Robem Wadleighem i Guyem Baerem. Chciałbym również wyrazić wdzięczność pracownikom Westview Press za stworzenie możliwości wydania pomieszczonych w tym tomie dzieł. W szczególności dziękuję starszemu redaktorowi Peterowi Krachtowi i wydawcy, Kermitowi Hummelowi. Dziękuję również Maksowi Gartenbergowi za mądrość i optymizm, a także Lee T'ing-jungowi, który ozdobił tę książkę pięknymi kaligrafiami.

*Ralph D. Sawyer*



SUN TZU

**Sztuka wojny**

(przekład i komentarze)

---



1

Wstępna ocena

---

始 計

## SUN TZU RZEKŁ:

Wojna jest największą sprawą państwa, podstawą życia i śmierci, Droga do przetrwania lub zagłady. Trzeba ją uważnie przeanalizować.



A zatem należy rozważyć pięć następujących czynników, ocenić je poprzez porównanie, by znaleźć ich prawdziwą naturę. Pierwszy to Tao, drugi to Niebo, trzeci to Ziemia, czwarty to generałowie, a piąty to prawa organizacji i dyscypliny wojskowej.

Tao sprawia, że lud w pełni popiera władcę. Będzie więc z nim umierać, z nim żyć i nie zazna lęku w obliczu niebezpieczeństw.

Niebo obejmuje yin i yang, zimno i ciepło, a także ograniczenia 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 i organizację armii, metody dowodzenia oraz zaopatrzenie.

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



A zatem, gdy dokonujesz rzetelnej analizy porównawczej w celu odkrycia prawdziwej natury wojny, zadaj pytania:

Który władca jest w zgodzie z Tao?

Który generał ma większe umiejętności?

Który z nich zdobył przewagę Nieba i Ziemi?  
Czyje prawa i rozkazy są skuteczniej wykonywane?  
Czyje siły są większe?  
Czyi oficerowie i żołnierze są lepiej wyszkoleni?  
Czyj system nagród i kar jest bardziej klarowny?

Na podstawie tej wiedzy mogę rozeznąć, kto zwycięży, a kto przegra!



Dowódca, który przestrzega moich metod oceny, na pewno odniesie zwycięstwo, i to jego trzeba nająć i przy sobie zachować. Jeżeli mianowałeś dowódcę, który nie przestrzega moich metod oceny, wiedz, że zostanie on pokonany — zwolnij go.



Po rozpoznaniu czynników działających na Twoją korzyść, o których tu usłyszałeś, zastosuj zdobytą wiedzę, wykorzystując strategiczną przewagę wspartą działaniami taktycznymi, które są adekwatne do czynników zewnętrznych. Strategiczna przewaga polega na kontrolowaniu taktycznej nierównowagi sił w celu odniesienia korzyści.



Wojna to Tao podstęp. Choć jesteś zdolny, udawaj przed wrogiem mało zdolnego. Gdy gotujesz się do działania, stwarzaj pozory bierności. Jeżeli twój cel jest bliski, zachowuj się tak, jakby był odległy. A gdy jest odległy, udawaj, że jest bliski.



Zwab przeciwnika wizją zysków. Wywołaj chaos w jego szeregach, by pojmać jeńców.

Jeśli znasz prawdziwe siły przeciwnika, przygotuj się na starcie. Jeśli jest on bardzo silny, unikaj go.

Jeżeli jest nerwowy, pomieszaj mu szyki. Bądź uległy, aby wzbudzić jego arogancję.

Jeżeli jest wypoczęty, skłoń go do wysiłku.

Jeżeli jest jednomyślny, wywołaj niezgodę w jego szeregach.

Atakuj, gdy jest nieprzygotowany.

Idź tam, gdzie się ciebie nie spodziewa.

Te metody wojskowe prowadzą do zwycięstwa. Ale nie można ich zawczasu zdradzić przeciwnikowi.



Kto przed walką stwierdzi w świątyni przodków, że zostanie zwycięzcą, doszedł do wniosku, że większość czynników działa na jego korzyść. Kto przed walką uzna 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?

Patrząc z takiej perspektywy, wiadomym będzie, kto poniesie porażkę, a kto zwycięży.

## KOMENTARZ

Z rozdziału pierwszego czerpiemy wiedzę ogólną, a mianowicie dowiadujemy się o konieczności starannego przygotowania, uważnego rozpatrywania różnych wersji rozwoju wypadków i podejmowania tylko takich kroków, które mają realne szanse powodzenia. Wymaga to 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, opierając ocenę szans powodzenia gwarantujących przeżycie na prawdziwej mądrości, którą daje tylko dogłębna wiedza.

Rozdział ten zawiera również dwie słynne koncepcje Sun Tzu. Pierwsza z nich głosi, że podstęp, zwodzenie przeciwnika jest istotą wojny; druga odnosi się do fundamentalnej zasady manipulowania wrogiem. Koncepcje te potępiali obłudni uczeni, którzy knuli dworskie intrygi, ukrywając swą prawdziwą naturę pod szatami konfucjańskich duchownych. Jednak w całej *Sztuce wojny* Sun Tzu podkreśla konieczność ponoszenia jak najmniejszych kosztów przy obronie majątku, ratowaniu życia i walce o zwycięstwo. Wywoływanie dezorientacji leży u podstaw manipulowania wrogiem, wykorzystywania jego słabości i żądz, odkrywania jego oczekiwań i atakowania, gdy jest on zmęczony oraz zdeorganizowany.

Wprawdzie w wielu sferach życia względy etyczne zniechęcają do stosowania podstępu, jednak w samoobronie i wielu dziedzinach sportu wprowadzanie przeciwnika w błąd i wykonywanie mylących posunięć stanowi podstawę przetrwania lub zwycięstwa. Nawet w biznesie zmylenie konkurenta (ale nie kontrahenta lub klienta) nie zasługuje na potępienie, chociaż takie praktyki mogą skutkować komplikacjami ze względu na ewentualny negatywny wpływ na strategię i pozycję marketingową. Niemniej jednak trzeba brać pod uwagę to, że konkurent albo oponent ma w zanadru wyrafinowany podstęp — tym powinno się cechować staranne, analityczne podejście.

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 także elementem języka używanego na co dzień — znał ją dosłownie każdy Chińczyk żyjący w minionych tysiącleciach.





2

# Prowadzenie wojny

---

作戰

## SUN TZU POWIEDZIAŁ:

Ogólnie strategię wojskową można ująć tak: kampanie wojenne wymagające tysiąca czterokonných rydwanów bojowych, tysiąca obutych w skórę rydwanów pomocniczych, stu tysięcy ciężkozbrojnych piechurów i zapasów transportowanych na wielkie odległości pociągają za sobą koszty opłacenia doradców i przyjmowania gości, materiałów takich jak klej i laka oraz utrzymania rydwanów i wyposażenia, które wyniosą tysiąc sztuk złota dziennie. Tylko w takich warunkach można zmobilizować stutysięczną armię.



Gdy wojska biorą udział w bitwie, a zwycięstwo długo nie nadchodzi, broń ulegnie stępieniu, a zapal zgaśnie. Podbijanie miast wyczerpuje żołnierzy. Jeżeli kampania przedłuży się, zasoby państwa okażą się niewystarczające.

Gdy broń się zużyje, armia podupadnie na duchu, siły zmaleją i skurczą się zapasy, wówczas panowie feudalni wykorzystają sytuację, by powstać przeciw nam. W takiej sytuacji nawet mądrzy dowódcy nie są w stanie osiągnąć sukcesów.

Słyszałem o kampaniach wojennych, które były prowadzone w zadziwiającym pośpiechu, ale nigdy o mistrzach przedłużających się kampanii. Żaden kraj nigdy na tym drugim nie skorzystał. Ci, którzy nie biorą pod uwagę niebezpieczeństw związanych z prowadzeniem wojny, nie są w stanie w pełni poznać potencjalnych korzyści płynących z działań wojskowych.



Kto jest wprawiony w sztuce wojennej, nie ogłasza drugiego poboru ani nie transportuje zapasów po trzykroć. Jeżeli wyposażenie pochodzi z własnego kraju i zagarniacie zapasy przeciwnika, żywności dla armii nie zabraknie.

Armia zubaża kraj, gdy jest zmuszona z daleka ściągać zaopatrzenie. Gdy zapasy są transportowane na duże odległości, lud biednieje.

Ci, którzy na bieżąco zaopatrują wojsko, drogo sprzedają swoje towary. A gdy towary są drogie, kurczy się majątek ludu. Gdy zaś kurczy się majątek ludu, każda wioska napotka duże trudności, by wywiązać się ze swoich powinności wobec dostaw dla armii.

Gdy lud osłabnie i skurczy się jego majątek, domy w kraju opustoszeją. Wydatki pochłoną siedem dziesiątych posiadanych dóbr. Niepowetowane straty władcy — takie jak zniszczone rydwany, zmęczone konie, stracona broń, hełmy, strzały i kusze, halabardy i włócznie, duże tarcze ochronne, silne woły i duże wozy — pochłoną sześć dziesiątych jego zasobów.

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



Złość motywuje ludzi do unicestwienia wroga. Zagarniając jego dobra materialne, ludzie czerpią zyski. Gdy więc w bitwie zdobyto co najmniej dziesięć rydwanów, wynagrodźcie tego, kto zdobył pierwszy. Dobrze traktujcie schwytych jeńców, aby ich wykorzystać do własnych celów. Jest to nawiązanie do zasady: „zwyciężaj wroga i rośnij w siłę”.



Żołnierze cenią sobie zwycięstwo, a nie przedłużające się kampanie. A zatem dowódca rozumiejący wojnę jest dla ludu panem losu 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 przyczynić się do jego porażki z trzecią stroną konfliktu, niezaangażowaną weń bezpośrednio. Z oszacowania kosztów mobilizacji i utrzymania armii podczas kampanii — cytowanych czasem jako dowód, że tekst pochodzi z początku Walczących Królestw, a nie z końca okresu Wiosen i Jesieni — wiadomo, że wymagany jest wysiłek całego narodu, a regularne wojska musiały liczyć około 100 tys. ludzi. W starożytności problemy z zaopatrzeniem, zarówno w Chinach, jak i w Grecji, rozwiązywano za pomocą regularnych dostaw, grabieży i zakupów u sprzymierzeńców; Sun Tzu podkreśla zatem konieczność wykorzystywania zasobów i wyposażenia zdobytych 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 — osiągnano 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 zachęcać ich przemowami 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. Wnioski dla zhierarchizowanych instytucji i liderów motywujących ludzi w zniechęconym i materialistycznym świecie są tak oczywiste, że nie wymagają dodatkowego komentarza.

3

# Planowanie ofensywy

---

謀攻

## SUN TZU POWIEDZIAŁ:

Wedle jednej z metod sztuki wojny 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 sięgnięcie po sto zwycięstw w stu bitwach nie jest szczytem doskonałości. Prawdziwym szczytem doskonałości jest pokonanie armii wroga bez podejmowania walki.



Dlatego najwyższą formą realizacji sztuki wojennej jest udaremnianie planów przeciwnika, niższą — rozbijanie jego sojuszy, jeszcze niższą — atakowanie jego armii, a najniższą — szturmowanie ufortyfikowanych miast.

Szturm na ufortyfikowane miasta można przypuścić tylko wtedy, gdy jest to nieuniknione. Na przygotowywanie wszelkich maszyn i sprzętu oblężniczego potrzeba trzech miesięcy. Budowa szańców zajmuje kolejne trzy miesiące. Jeżeli generał nie okiełzna swojej niecierpliwości i rozpocznie bezmyślne oblężenie z ludźmi wspinającymi się na mury niczym mrówki, straci jedną trzecią żołnierzy i oficerów, a miasta i tak nie zdobędzie. Takie są katastrofalne skutki szturmowania ufortyfikowanych miast.

A zatem kto doskonali się w sztuce wojny, pokonuje obce armie bez wydawania bitwy, zajmuje ufortyfikowane miasta bez szturmowania ich i niszczy kraj wroga bez przedłużających się walk. Musi walczyć z wszystkimi pod Niebem, stawiając sobie za najwyższy cel „zachowanie” swych sił. Wtedy broń nie stępuje, a korzyści zostaną osiągnięte. Oto strategia planowania ofensywy.



Ogólnie strategia wojskowa 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 związać go walką. Jeżeli jesteś słabszy, możesz go przechytryć. Jeżeli twoje siły nie dorównują jego siłom, unikaj go, albowiem mała armia, która nie jest dość elastyczna w swoich działaniach, zamieni się w armię jeńców silniejszego.



General jest filarem podtrzymującym państwo. Jeżeli jest wszechstronnie utalentowany, państwo będzie silne. Jednak jeżeli w filarze pojawiają się pęknięcia, państwo z pewnością osłabnie.



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

Nie wie, że Trzy Armie nie powinny atakować i nakazuje atak, lub nie wie, że Trzy Armie nie powinny się wycofywać i zarządza odwrot. Nazywa się to „uwikłaniem armii”.

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

Nie rozumie taktycznej równowagi siły Trzech Armii, a podejmuje się dowodzenia nią. Tym samym sieje nieufność wśród oficerów.

A gdy w Trzech Armjach panuje dezorientacja i nieufność, zwiększa się niebezpieczeństwo, że wykorzystają to panowie feudalni. Mówi się wówczas, że „zdezorganizowana armia przybliży wroga ku zwycięstwu”.



Oto pięć przesłanek zwycięstwa:

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

Kto wie, jak zaprząć do walki duże i małe oddziały, odniesie zwycięstwo.

Ten, kogo wyżsi i niżsi rangą żołnierze mają te same pragnienia, odniesie zwycięstwo.

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

Ten władca, który ma zdolnego generała i nie wchodzi mu w drogę, odniesie zwycięstwo.

Znajomość tych pięciu przesłanek stanowi Drogę (Tao) do zwycięstwa.



Zatem zostało powiedziane, że kto zna wroga i zna siebie, nie będzie zagrożony choćby i w stu starciach. Kto nie zna wroga, ale zna siebie, czasem odniesie zwycięstwo, a innym razem zostanie pokonany. Kto nie zna ani wroga, ani siebie, nieuchronnie ponosi klęskę w każdej walce.

## KOMENTARZ

Zwięzłe przedstawienie poglądu na ofensywę wojskową zawarte w pierwszych wersach tego rozdziału współbrzmi z założeniem Sun Tzu, głoszącym że zwycięstwo należy odnosić przy jak najmniejszych kosztach w ludziach i materiałach. A zatem ideałem byłoby pokonanie wroga bez walki, jedynie udaremniając jego plany, niwecząc przygotowania i burząc sojusze, ponieważ tak odniesione zwycięstwa pozwalają uchronić państwo od szkód i jednocześnie znacznie wzmocnić jego siłę oraz wielkość. Jeżeli jednak walka staje się koniecznością, bystry dowódca będzie starał się podbić wroga przy minimalnych stratach po obu stronach, unikając przedłużających się konfliktów i niepotrzebnych bitew. (Chociaż nie znamy faktycznych motywów propagowania takiego sposobu pokonywania wroga, by nie poniósł on strat, to



prawdopodobnie wynikało ono z połączenia humanitaryzmu z oświeconym działaniem dla własnej korzyści — w tym z minimalizowania strat, które uczyniłyby państwo łatwą zdobyczą dla innych wrogów — aby zyskać jak najwięcej na zagrabionych 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 w minimalnym stopniu wypełniać czarę goryczy, zmniejszając tym samym bieżący opór, jak i prawdopodobieństwo odwetu w przyszłości).

Przekonanie wyrażone w pierwszym akapicie drugiej części należy do najsłynniejszych w chińskiej myśli politycznej i wojskowej, jest знаmienne w dziejach niemalże całego Orientu i często cytowane w bardzo wielu kontekstach po dziś dzień. Taktyczna koncepcja niweczenia planów, a nie unicestwiania rzeczywistych sił wroga, we współczesnym świecie znajduje zastosowanie w licznych sferach życia, podobnie jak idea osłabiania przeciwnika przez burzenie jego przymierzy. Jednak pogląd Sun Tzu, że „najgorsze jest szturmowanie 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 szturmowania miast; operację taką powinno się podejmować jedynie w ostateczności, ponieważ przedłużające się oblężenie nie tylko powoduje zdziesiątkowanie sił atakującego — w czasach Sun Tzu obrońcy mieli zdecydowaną przewagę — ale także armii wroga. Lepszym wyjściem jest wywabienie wroga z miejsca, w którym się bezpiecznie schronił, by zaatakować wtedy, gdy obnaży swe siły i stanie się na atak bardziej podatny. Właśnie taką taktykę zastosował Sun Pin w dwóch sławnych bitwach pod Kuei-ling i Ma-ling. (Chociaż niewiele z zasad i koncepcji Sun Tzu straciło na aktualności, w okresie Walczących Królestw eskalacja wojen, przy równoczesnym rozkwicie gospodarczym i rosnącej liczbie ludności, znacznie zmieniła priorytety działań ofensywnych, tak że miasta często stawały się celami ataków, czego potwierdzenie znajdujemy w rozdziale *Metod wojskowych* zatytułowanym „Miasta męskie i żeńskie”).

W trzecim akapicie zostały zawarte sugestie odnośnie do taktyk dopasowanych do różnych stosunków sił. Bardziej interesujący jest sprzeciw Sun Tzu przeciwko ingerencji władcy w sprawy armii zaangażowanej w 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 we wspomnianym okresie zdarzyły się porażki wojenne tym właśnie spowodowane (półtora wieku później Sun Pin również uznał za stosowne poruszyć ten temat w „Cnotach dowódcy”). Mimo że w Chinach dość wcześnie rozwinięto szybki system porozumiewania się poprzez wieże sygnalizacyjne, to jednak trzeba pamiętać, że była to epoka utrudnionej komunikacji i władca słabiej orientował się w przebiegu wojny niż w wiekach późniejszych, w tym także w wieku XX, gdy władze cywilne uczestniczyły na równych prawach w działaniach wojskowych — do tego stopnia, że wyznaczają konkretne cele ataków bombowych.

Tak czy inaczej, u źródeł tych kontrowersji leży spór 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. Chociaż Chiny zachowywały ciągłość kulturową przez prawie trzy tysiąclecia, były wielokrotnie dzielone i różnicowane politycznie, często z powodu nieudolności apatycznych władz, które przeceniały sprawy cywilne, a nie doceniały spraw wojskowych. Historia Chin, podobnie jak bardzo zróżnicowana historia Zachodu, może nas nauczyć jeszcze wielu rzeczy.

Ostatni, bardzo słynny akapit należy rozumieć nie tylko jako zapewnienie, że stosowanie wywiadu wojskowego jest konieczne i niezwykle istotne (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 tajnych informacji — nie dokonali oceny własnych możliwości. Na polu bitwy — rozumianym

zarówno w sensie dosłownym, jak i przenośnym — nieznaną swoją słabość i mocną stronę prowadzi do zastosowania nieodpowiednich strategii i w efekcie do bolesnej klęski, co pokazał choćby konflikt Stanów Zjednoczonych z Wietnamem.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

**Sztuka wojny** Sun Tzu i **Metody wojskowe** Sun Pina to kanon literatury militarystycznej. Liczące około 2500 lat traktaty zadziwiają swoją ponadczasowością i walorami poznawczymi. Z każdego odtworzonego i przetłumaczonego przez współczesnych badaczy zdania bije ogromna wiedza mająca zastosowanie nie tylko na prawdziwym polu bitwy, ale także w wielu innych sferach życia — w walce o rynek toczony między przedsiębiorstwami, w motywowaniu ludzi do wydajniejszej pracy czy w rozwiązywaniu osobistych problemów. To wszystko dzięki dualnemu charakterowi rad udzielanych przez tych dwóch wielkich strategów — dosłownemu i metaforycznemu. Dlatego współcześni czytelnicy nie muszą znać historii starożytnej chińskiej wojskowości, aby skorzystać z potencjału, jaki kryją w sobie myśli dwóch wielkich przedstawicieli rodziny Sun.

Dzięki temu poprawionemu i poszerzonemu o elementy dodatkowe wydaniu każdy może odświeżyć swoją znajomość **Sztuki wojny**, a także zagłębić się bardziej w kulturę Państwa Środka poprzez lekturę 36 forteli. Nie są one sformalizowanym dziełem, lecz stanowią swoisty zbiór powiedzeń wywodzących się z myśli politycznej i militarystycznej lub z nią powiązanych. Funkcjonujące współcześnie jako wyrażenia idiomatyczne są dowodem na przetrwanie tej myśli do czasów obecnych. Ich znaczenie jest równie istotne jak kiedyś, a Chińczycy często posługują się nimi w celu opisanego różnych podstępów, wybiegów i zmyłek. To prawdziwa gratka zarówno dla koneserów, jak i dla osób, które pierwszy raz sięgną po **Sztukę wojny**.

onepress

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

HELION SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS  
[HELIONSZKOLENIA.PL](http://HELIONSZKOLENIA.PL)

ebook dostępny na:



ISBN 978-83-283-8807-9



9 788328 388079

Cena: 49,90 zł