

# 孫子兵法

S  
Z  
T  
U  
K  
A  
W  
O  
J  
N  
Y

W  
Y  
D  
A  
N  
I  
E  
IV

ZAWIERA DODATKOWO 36 FORTELI  
ORAZ METOD PODSTĘPU I ZWODZENIA PRZECIWNIKA

S  
U  
N  
T  
Z  
C  
|  
S  
U  
N  
P  
I  
Z

Przedmowa / 7

**SUN TZU**  
**Sztuka wojny / 13**



1. Wstępna ocena / 15
2. Prowadzenie wojny / 21
3. Planowanie ofensywy / 25
4. Rozmieszczenie wojsk / 33
5. Strategiczna siła militarna / 39
6. Materia i jej brak / 45
7. Walka wojskowa / 53
8. Dziewięć zmiennych / 59
9. Manewrowanie armią / 65
10. Ukształtowanie terenu / 73
11. Dziewięć terenów / 79
12. Ataki ogniowe / 89
13. Zatrudnianie szpiegów / 93
14. Dziewięć ukształtowań  
i dwa pytania / 99

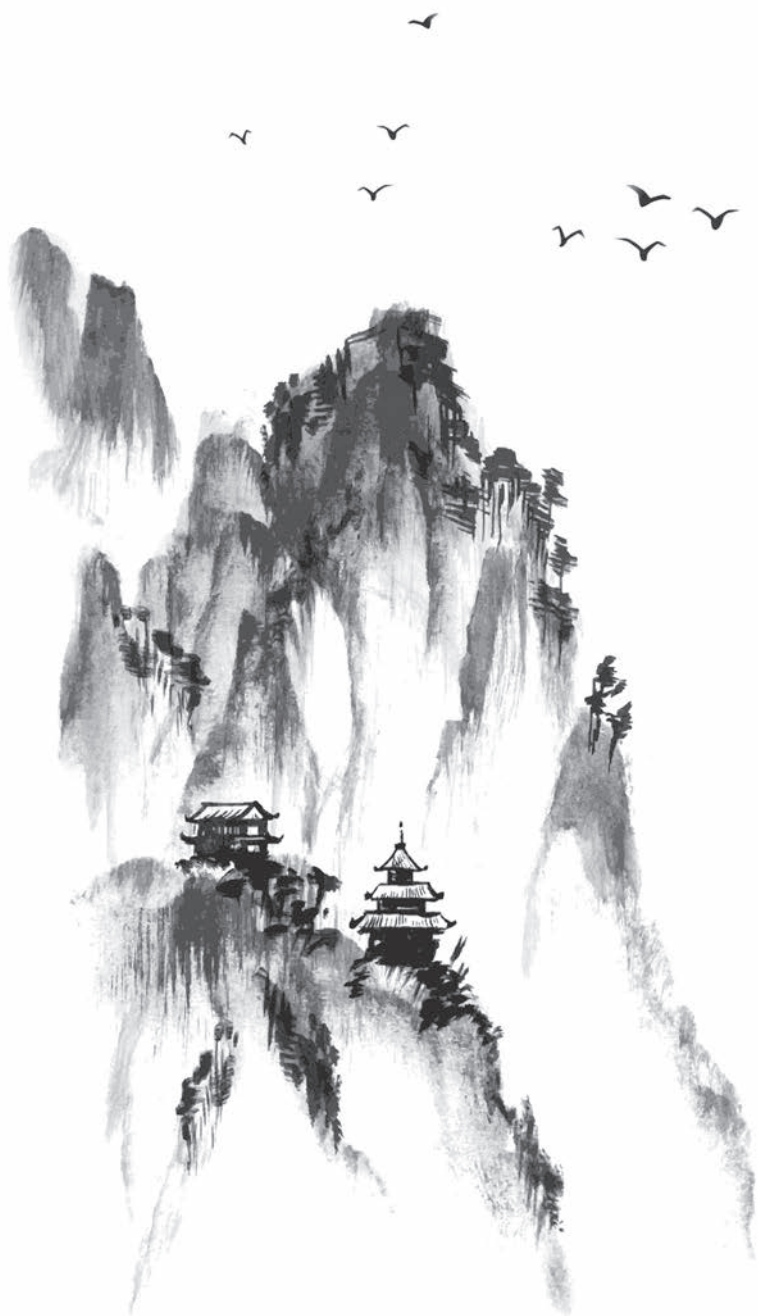
# SUN PIN

## Metody wojskowe

/ 111



1. Pojmanie P'ang Chüana / 113
2. Audiencja u króla Wei / 117
3. Pytania króla Wei / 122
4. T'ien Chi pyta o fortyfikacje / 129
5. Dobór żołnierzy / 135
6. Nocne działania wojenne / 139
7. Osiem formacji / 145
8. Skarby terenu / 151
9. Przygotowanie strategicznej siły / 155
10. Charakter armii / 161
11. Dobór w praktyce / 165
12. Zabijanie oficerów / 169
13. Wzmaganie ch'i / 173
14. Stanowiska, część I / 183
15. Wzmacnianie armii / 191
16. Dziesięć sposobów rozmieszczenia / 195
17. Dziesięć pytań / 203
18. Dowodzenie rozproszonymi oddziałami / 211
19. Odróżnianie gościa od gospodarza / 213
20. Biegli w sztuce wojny / 219
21. Pięć nazw, pięć wyrazów szacunku / 223
22. Wady armii / 229
23. Prawość wodza / 235
24. Cnoty dowódcy / 239
25. Klęski wodza / 243
26. Straty wodza / 247
27. Miasta męskie i żeńskie / 251
28. Pięć kryteriów, dziewięć zagarnięć / 259
29. Zwarte i rozproszone / 263
30. Konwencjonalne i niekonwencjonalne / 269
31. Pięć instrukcji / 277
32. Dowodzenie kawalerią / 281
33. Atakowanie serca / 285
- Trzydzieści sześć forteli / 287
- Bibliografia / 369
- Przybliżona chronologia okresów dynastycznych / 372
- Nizina Chińska i obszary przyległe / 373



# 始計

## 1.

### WSTĘPNA OCENA

#### SUN TZU RZEKŁ:

Wojna jest największą sprawą państwa, podstawą życia i śmierci, Drogą 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 mogą rozemnać, 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 podstępów, jednak w samoobronie i wielu dziedzinach sportu wprowadzanie przeciwnika w błąd i wykonywanie myślnych 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 zasadzie 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

**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 zagarniecie 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 schwytanych 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 przezwycięzania 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

#### 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 udaremnienie 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 przechytrzyć. 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.

\*\*\*

Generał 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 odwrót. 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 Armiach 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:**

Związłe 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 najśłynniejszych w chińskiej myśli politycznej i wojskowej, jest znamienne 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 zdziętkowanie 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 rozwinęto szybki system porozumiewania się poprzez wieże sygnałacyjne, 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 — nieznanomość swoich słabych i mocnych stron prowadzi do zastosowania nieodpowiednich strategii i w efekcie do bolesnej klęski, co pokazał choćby konflikt Stanów Zjednoczonych z Wietnamem.

Tytuł oryginału: **The Complete Art Of War**

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

Konsultacja sinologiczna: Piotr Plebaniak (**36 forteli**)

ISBN: 978-83-289-2099-6

Polish edition copyright © 2025 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.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

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

### **Drogi Czytelniku!**

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

*<https://onepress.pl/user/opinie/art4em>*

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Materiały graficzne wykorzystane w książce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

### **Helion S.A.**

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

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

**WWW:** *<https://onepress.pl>*

(księgarnia internetowa, katalog książek)

**Printed in Poland.**





# 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** 

**T  
R  
A  
K  
T  
A  
T  
Y,  
  
K  
T  
Ó  
R  
E  
  
U  
C  
Z  
Ą  
  
Z  
W  
Y  
C  
I  
Ę  
Ż  
A  
Ć**

**Poznaj chińskie taktyki i strategie Sun Tzu i Sun Pina,  
skuteczne w interesach i życiu osobistym. Metody  
konfrontacji z przeciwnikiem, znane w odległej epoce  
i zupełnie innej cywilizacji, z powodzeniem  
znajdują zastosowanie również dzisiaj.**



ISBN 978-83-289-2099-6



9 788328 920996

P 0066 \*muo\*