

УДК 330.33(510)  
ББК 65-13 (5КИТ)  
С 89

*Перекладено за виданням:*

吴九龙等 (编者); 孙子校释; 军事科学出版社, 1990.  
«Ву Дзю Лун, Сунь-дзи Дзю Ши» 1990.

Українською «Мистецтво війни» Сунь-дзи тлумачиться вперше. Перекладач, історик філософії Сходу, переконаний, що філософсько-стратегічний твір давньокитайського воєначальника та викладені в ньому ідеї і поради стосуються не лише стратегії бою і завоювання, але й усієї діяльності людини, зокрема й бізнесу.

*В оформленні книжки використано оригінальні каліграфічні натиси, надані Сергієм Лесняком.*

*Партнер видання*



© Сергій Лесняк, переклад, текст, 2015  
© Павло Шеремета, передмова, 2015  
© Видавництво Старого Лева, 2015

ISBN 978-617-679-145-4

Усі права застережено

## ПЕРЕДМОВА

«Геоeкономіка – це логіка війни в граматиці бізнесу», – зазначив американський стратег та історик Латтвак.

Я зауважив, що китайці не дуже цікавляться сучасними теоріями стратегій. Особливо – абстрактно-концептуальними. Вони щиро вважають, що все, що можна було написати про стратегію, уже написано тисячі років тому.

Після Сунь-дзи вони вважають війну метафорою, філософією, яку можна перенести на решту життя, навіть, на перший погляд, мирного.

Китайці вважають війну надзвичайно дорогим методом вирішення проблем, якого бажано уникати. Якщо це неможливо, війна вимагає найретельнішої підготовки і планування, прискіпливої уваги до найменших деталей, досконалого знання себе, супротивника і місцевості. А понад усе – вона вимагає беззаперечної дисципліни і переможного настрою.

Вони вважають, що стратегія повинна бути практично-прагматичною, вираженою у діях, у вчинках, а не у словах.

Вважають, що лідера визначає характер, а не посада чи технічні знання.

Вони освоїли і логіку, і граматику. Чи не тому Китай стає тепер надпотужним гравцем і в геоeкономіці?

Завдяки Сергію Лесняку ви зараз тримаєте у руках якісну українську версію трактату Сунь-дзи.

Думайте. Дійте.

*Павло Шеремета*

知己知彼 百戰不殆

不知彼而知己 一勝一負

不知彼 不知己 每戰必殆

## ПЛАНУВАННЯ

Сунь-дзи сказав:

– Війна – справа надзвичайної ваги для держави, справа, що визначає життя і смерть, її необхідно вивчати, неабияк пильнуючи.

Аби передбачити наслідки війни, треба брати до уваги п'ять засадничих чинників і порівнювати дві протиборчі сторони за певними критеріями, а саме: Шлях-Дао, підсоння<sup>1</sup>, терен, командування й регулювання.

Шлях-Дао – це те, що дає людям змогу мислити влад із правителями. Це уповноважує вас посилати людей на смерть або дозволяти їм жити, і вони прийматимуть це без жодних сумнівів.

Підсоння визначає день і ніч, холод і тепло, час і сезони.

Терен окреслює вершини й долини, далекі й близькі відстані, небезпечні та сприятливі місця, широкі та вузькі простори, місцини, складні для оборони й нападу, придатні для захисту й наступу.

<sup>1</sup> Клімат.

Командування добирають за такими чеснотами: мудрість, чесність, людяність, мужність і дисциплінованість.

Регулювання – це організаційна ефективність, системи керування та структура переміщень.

Усі командири знають про існування цих п'ятьох чинників, однак той, хто опанує їх, переможе, а хто – ні, програє.

Тому, щоб передбачити наслідки війни, мусимо порівняти дві супротивні сторони, зважуючи їхні відносні стратегії за допомогою таких запитань:

*Який з імператорів має Шлях-Дао?*

*У кого з генералів більше здібностей?*

*Яка сторона переважає підсонням і тереном?*

*У якому війську жорсткіше дотримуються дисципліни?*

*Яку армію споряджено ліпше?*

*Чиї старшини й вояки ретельніше навчені?*

*Яка сторона суворіша й справедливіша щодо винагороди й кари?*

Завдяки цим порівнянням я знатиму, хто переможе, а хто програє.

Генерал, який дослухається моїх порад, посилаючи військо в бій, здобуде звитягу. Такий воєначальник хай залишається командувати. Якщо ж він знехтує моєю порадою й відправить армію в бій, то зазнає повної поразки, і його потрібно звільнити.

Почувши, чого можна досягнути, якщо йти за моїми порадами, досягай згідно з ними стратегічної переваги – так ти підготуєшся до зовнішніх обставин. Використовувати сприятливі

умови для здобуття найбільшої сили і впливу, виходячи з ситуації, – це я називаю стратегічною перевагою.

Війна – це мистецтво брехні. Тому, якщо ти вправний, придурюйся невмілим. Якщо ти діяльний – корч із себе млявого. Якщо ти близько – вдавай, що далеко, а якщо далеко – вдавай, що близько. Якщо ворог жадібний – спокуси його жаданим об'єктом. Якщо хаотичний – захопи його. Якщо ворог діє ефективно – будь обачним. Якщо супротивник могутній – уникай його. Якщо його легко розгнівити – вдавайся до провокування. Якщо знаєш про низьку самооцінку нападника – роздмухай його зухвалість. Якщо ворог відпочив – виснаж його. Якщо в його лавах злагода – посій там ворожнечу. Нападай на супостата там і тоді, де й коли він неготовий. З'являйся там, де на тебе не чекають. Це – ключові моменти стратегії армії, про які не можна казати наперед.

Той, хто перед боєм у штабі ретельно аналізує його можливий розвиток, має більше шансів перемогти. А хто не мав успіху в попередніх штабних розрахунках, програє січу ще до початку. Сторона з більшою кількістю переможних сценаріїв виграє. Сторона, що має їх менше, програє. Той, хто не планує, прирікає себе на очевидну поразку. Коли я дивлюся на процес планування баталії, звитяжний чи ганебний результат для мене очевидний.

## ПРОВАДЖЕННЯ БОЮ

Сунь-дзи сказав:

– Зазвичай на воєнну кампанію потрібно 1000 швидкісних чотирикінних колісниць, 1000 важких повозів і спорядження для 100 000 душ панцерників. Провізію для війська треба транспортувати на тисячу лі<sup>2</sup>, а ще треба поррахувати витрати – як удома, так і за польових умов: зокрема, на закордонних посланців, а також видатки на такі матеріали, як клей, лак, ремонт колісниць та зброї. Тільки коли ти маєш на руках 1000 шматків срібла щодня, можеш мобілізувати військо.

Розпочинаючи герць, шукай швидкої перемоги. Якщо бій затягнеться – зброя притупиться, військо деморалізується. Розпочинаючи облогу міста, яке укріплене муром, виснажиш свої сили. Коли твоїх вояків довго тримати на полі бою, людських резервів стане обмаль. А якщо ти все ж притупив свою зброю, деморалізував своє військо, виморився та знесилив усі наявні ресурси, сусідні правителі скористаються з твоїх нападстей для

<sup>2</sup> Китайська міра довжини, рівна приблизно 500 м.

удару. Навіть за наявності наймудрішого дорадника ти не зможеш уникнути прикрих наслідків.

На війні, я чув, інколи навіть безглуздий по́квап приводить до швидкої перемоги, але я ще ніколи не бачив ознак майстерності й переможності в довгій кампанії. Не було ще країни, яка б виграла від тривалої війни. Отже, якщо ти не цілком усвідомлюєш шкоду від використання армії, то й не досягнеш, як повернути її собі на користь.

Той, хто знає, як використовувати військо, не мобілізуватиме солдатів більше одного разу і не завозитиме харчі декілька разів. Він візьме військове знаряддя зі своєї країни й реквізує провізію у ворогів. Тоді провіанту воякам вистачатиме.

Постачання армії на далекі відстані виснажує державу та збіднює людей. У місці, близькому до таборування вояків, ціни на товари зростають. Де крам дорогий, там простий люд зубожіє, і щойно ти виснажиш його статки, змушений будеш збільшити місцеві збори для армійських потреб.

Якщо сили війська вичерпано й багатство держави закінчилося, родини в країні також зубожіють. Унаслідок війни прибутки простих громадян знизяться на сімдесят відсотків, державна скарбниця зазнає втрат від зламаних колісниць, знесилених коней, запотребованих і зужитих обладунків, шоломів, стріл і луків-самострілів, галябард і щитів, списів, великих заслонів для облоги, надірваних тяглових биків і заїжджених важких возів; і це сягне шістдесятьох відсотків державних резервів.

Тому найліпший командир зробить усе від нього залежне, аби прогнати свою армію з ворожої землі. Одна міра спожитого чужого харчу дорівнює двадцятьом своїм; використати одну паку фуражу супротивника – те саме, що двадцять своїх.