

SUN-C'

孫子兵法

UMĚNÍ VÁLKY  
VYUŽITÍ VÁLEČNÝCH STRATEGIÍ  
V BYZNYSU

VÍT VOJTA

Překlad z čínského originálu s aktuálním komentářem  
zaměřeným na měření sil v konkurenčním boji.

Bizbooks®

**Sun-c'**

**Vít Vojta**

# **Umění války**

## **Využití válečných strategií v byznysu**

---

**BizBooks**

**Brno**

**2014**

# Umění války

## Využití válečných strategií v byznysu

**Sun-c', Vít Vojta**

**Překlad a komentář:** Vít Vojta

**Obálka:** Pavel Ševčík

**Ilustrace:** Josef Fraško

**Odpořdná redaktorka:** Lenka Čížková

**Technický redaktor:** Jiří Matoušek

Objednávky knih:

[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)

[eshop@albatrosmedia.cz](mailto:eshop@albatrosmedia.cz)

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0296-8

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:

[www.bizbooks.cz](http://www.bizbooks.cz)

[www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks](https://www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks)

[www.twitter.com/BizBooks\\_knihy](https://www.twitter.com/BizBooks_knihy)

© Vít Vojta, 2014.

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2014 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 18 857.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

  
**ALBATROS MEDIA** a.s.

# Obsah

|   |                           |     |
|---|---------------------------|-----|
| <i>Prolog</i>   |                           | 4   |
| <i>Úvod</i>   |                           | 6   |
| <b>1</b>  | <b>ROZVAHA</b>            | 19  |
| <b>2</b>  | <b>PŘÍPRAVA VÁLKY</b>     | 35  |
| <b>3</b>  | <b>DŮMYSLNÝ ÚTOK</b>      | 47  |
| <b>4</b>  | <b>FORMACE</b>            | 57  |
| <b>5</b>  | <b>POSTAVENÍ</b>          | 67  |
| <b>6</b>  | <b>PRÁZDNOTA A PLNOST</b> | 79  |
| <b>7</b>  | <b>VÁLEČNÉ ZÁPOLENÍ</b>   | 91  |
| <b>8</b>  | <b>DEVATERO PROMĚN</b>    | 101 |
| <b>9</b>  | <b>POHYB VOJSKA</b>       | 109 |
| <b>10</b>   | <b>PROJEV KRAJINY</b>     | 119 |
| <b>11</b>   | <b>DEVATERO KRAJIN</b>    | 129 |
| <b>12</b>   | <b>ÚTOK OHNĚM</b>         | 149 |
| <b>13</b>   | <b>UŽITÍ VYZVĚDAČŮ</b>    | 157 |
| <i>Závěrečné shrnutí</i>                                  |                           | 165 |
| <i>Použitá literatura</i>                                 |                           | 169 |
| <i>Příloha: původní text Umění války v čínském jazyce</i> |                           | 171 |

# Prolog



Roku 512 před naším letopočtem došlo k setkání dvou mimořádných mužů, když král Che Lū, tehdy v plné síle a nejlepších letech, přijal mladého učence Sun Wu k první audienci.

Král byl muž silné vůle a veliké prozíravosti. Na královskou rohož usedl teprve před třemi lety, po úspěšném převratu, v němž během královské hostiny, nožem ukrytým v dušené rybě, stihl jeden z jeho spiklenců zavraždit dosavadního vladaře, než byl sám stát strážci. Nový král přijal jméno Che Lū (vládl 514–496 př. n. l.) a během tří let východní stát Wu stabilizoval. Jeho vláda byla pevná, pokladna plná a armáda připravená na nevyhnutelný střet s mocným západním sousedem, státem Čchu. Král se jako moudrý vládce obklopoval schopnými, protože hlupáky se obklopují zase jen hlupáci. A tak mu jeho hodnostář Wu C'-sū představil mladého génia.

Sun Wu (asi 535 – asi 470 př. n. l.) měl tehdy asi jen přes dvacet let. Pocházel z rodu vysokých aristokratů, jeho děd byl vítězným generálem a otec ministrem ve státě Čchi. Dostalo se mu osobního jména Wu 武, což sice znamená boj, ale podstatně sdělují dvě grafické části znaku: zastavit 止, sudlice 戈, protože bojová způsobilost má přece sloužit k potlačení násilí a zastavení válek!

Sun Wu byl odmalička mimořádný talent, přemýšlivý, rád studoval a více než většina chlapců žil válečnictvím. Nejraději četl a byly to

hlavně knihy vojenské, jejichž bambusových smotků měl děd plnou studovnu. Vypráví se, že se jednou u věty „Největším úkolem státu jsou obětní rituály a válečnictví, proto je nutné je studovat“ před učitelem pozastavil: „Jak lze považovat obětování za hlavní úkol státu, rovný válečnictví? Teprve to je zapotřebí důkladně studovat!“

Než dosáhl Mistr Sun dospělosti, jeho rodný stát Čchi se propadl do politické krize, čtyři významné rody soupeřily o moc a nebezpečí prudce narůstalo. Proto se Mistr Sun rozhodl odejít; osud jej zavedl do státu Wu, kde strávil další roky prací na svém díle „O umění válečném“. Během života na okraji sídelního města se mladý Mistr Sun seznámil s místním hodnostářem Wu C'-sü, přistěhovalcem ze státu Čchu. Stali se důvěrnými přáteli a starší Wu C'-sü (559–484 př. n. l.), sám vynikající politik a stratég, mladého Mistra Suna představil králi.

Tak tu teď seděli, král, tedy domácí pán, podle starých zvyklostí v čele audienčního sálu a host, mladý Mistr Sun, jemu napravo. Mistr Sun mohl být neklidný, vždyť setkání rozhodovalo o jeho kariéře a životě. Nejspíše se tahal za řídkou mladickou bradku, svíraje v ruku svazek bambusových destiček, popsaných jeho strategií, a vyčkával, co řekne král.

Král i Mistr Sun si toho tenkrát asi řekli hodně. Ale podstatné bývají skutky. Mistr Sun získal velení vojska Wu a v mnohaletých taženích porazil sousední státy. Stát Wu se nakrátko stal hegemonem velké oblasti. Ale historie je prchavá... a věčně pryč... Důležitější než ta zapomenutá vítězství a pár košilatých příběhů od upovídáných kronikářů je fungující systém strategie Mistra Suna. Největším, co zbylo z toho dávného setkání, je tak jeho geniální strategie války, použitelná pro byznys i veškeré lidské konání!

# Úvod

„Umění války“ je nejstarším dochovaným válečným pojednáním. Cítuje se v něm jiný, starší spis o válečnictví. Ten však navěky zmizel, jako mnohé další. Starověké záznamy na bambusových destičkách, papyru, tkanině či hliněných tabulkách podléhaly tak snadno zubu času. Kromě odolného nosiče starověkého textu se muselo splnit i následující:

- přetrvání civilizace, ve které dílo vzniklo a která jej nesla dál
- přetrvání smyslu díla, aby se vytvářely další opisy a komentáře
- přijetí do místního kodexu vybrané klasické literatury; ten byl v Číně vytvořen za dynastie Chan, několik staletí po Mistru Sunovi

Věk čínské civilizace je téměř pět tisíc let. Čínské písmo je staré tři a půl tisíce let a dílo Mistra Suna se traduje téměř dva a půl tisíce let.

Koncepce Mistra Suna se tedy nedochovala historickou náhodou, její nadčasovost byla zřejmá od počátku. Mistr Sun byl myslitel bystrého úsudku, který své dílo nikdy neuzavřel a po celý život na něm pracoval. Byl také slavný vojevůdce, prosadil se ve službách východočínského státu Wu následujícím:

- opakovaně porazil mnohonásobnou přesilu
- zvítězil ve více taženích
- byl úspěšný v delším časovém horizontu

Protože vynikl aplikací své koncepce, byl jeho spis oblíben, studován, opisován a komentován po celou čínskou historii. Tím vzniklo více psaných verzí „Mistra Suna“ s řadou rozdílů v textu. Ještě větší jsou rozdíly v chápání jeho práce. Dílo v dochovaných verzích má několik zvláštností:

- je psáno archaickým čínským jazykem
- je nejspíše o celé generace mladší než Mistr Sun
- je otevřenou koncepcí a návodem, nevnučujícím jediné dogma
- má široké uplatnění, mimo válečnictví našlo oblibu v obchodní a politické soutěži, lze jej užít v jakémkoliv lidském projektu či díle

Archaický čínský jazyk je zcela nekompatibilní s moderními evropskými jazyky. Čeština není výjimkou, nepomůže ani snaha o archaický jazyk Bible kralické nebo dramatický literární útvar. Naopak to odradí část současné čtenářské obce, o jejíž přízeň je nutné bojovat.

Plynulé čtení klasické čínštiny zvládá sotva stovka Čechů, to je na tvorbu a tisk lingvistické monografie příliš málo. Také proto je tato práce určena široké čtenářské veřejnosti, která nezná čínský jazyk a vůbec se u ní neočekává znalost klasické čínštiny. Na druhé straně je velká část myšlenek bez jazykového výkladu nepochopitelná a nedostupná. Proto je za každou kapitolou umístěn výklad jazykových termínů a historických souvislostí. Netrpělivý čtenář jej může přeskóčit, hloubavý pročíst, prostudovat a promyslet, kolegy sinology vítám k analýze.

Tato práce je tedy interpretací Mistra Suna, stěžejní je její výkladová část, spojující strategickou koncepci s především podnikatelský-



mi otázkami a záměry. Každá ze třinácti kapitol začíná původním překladem Mistra Suna do českého jazyka, se snahou o věrnost původnímu textu, s minimálním doplňováním zamlčených významů a slov. Klasický čínský jazyk, záznam starověkého čínského myšlení, však užívá zhuštěný zápis a množství „prázdných, pomocných“ gramatických slov, náznaků a zámlk, které obklopují hlavní sdělení. To bývá doplněno jazykovými obrazy a analogiemi. Klasické texty se psaly, aby byly memorovány a recitovány. Mají svůj rytmus, jako verš nebo píseň. Studující si je vrývali do paměti, prezentovaly se recitací, deklamací v předepsaném rytmu. Šlo tedy o zajímavou kombinaci písma, zvuku a významu. Je to nádherné, kreativní a inspirující. Ale přináší to obrovské problémy s překladem a s určením hranice slova a věty.

Abych si mohl dovolit zpracovat Mistra Suna, prostudoval jsem a porovnal asi tučet jeho zpracování, především v dílech současných čínských autorů, které zahrnují původní text, analýzu termínů a finální interpretaci v současné čínštině. Prošel jsem také několik anglických verzí, ze kterých vychází většina existujících českých překladů a výkladů. Porovnání uvedených prací ukazuje, že skoro v každé kapitole je nějaké objektivně nejednoznačné, „bílé“ místo, jehož smysl je třeba odhadnout. Odhad je vždy subjektivní, byť se usiluje o jeho zapadnutí do celkového kontextu. Potěšující je, že jazykově mnohoznačná vyjádření se vyskytují spíše v podružném, spojujícím toku sdělení, nejde v nich o zásadní myšlenky. Proto spor o dokonalý překlad tam či onde nedává smysl, naopak spíše strhává k malosti a žabomyším válkám nepatrného užitku.

Starověký text Mistra je tak třeba sledovat po jeho hlavní ose, chytat koncepci a inspiraci. Jak jej opravdu staří učenci četli a inter-

pretovali, se už nedovíme. Současní čínští znalci mají sklon převádět starý text do přílišného detailu moderního čínského jazyka. Mistra Suna tak zbytečně zužují a čtenáře vedou příliš za ručičku, ale takové je kolektivní vzdělávání současné Číny, takový je způsob výkladu v Číně asi již od nepaměti. Snad je to i tím, že většina lidí je přirozeně povrchnějších a jednodušších a potřebují to. U těch chytřejších se předpokládá, že na přesah přijdou sami. Západní učenci mají zase problém s „prázdnými slovy“ a vzletností starých čínských textů, to naše raciono nás pořád nutí brát všechno doslova, hledat jasnou strukturu, hmatatelnou stopu a jednotný systém. Tak má západní pojetí bohužel jistou topornost. Jako když se západní hráč šachu potká s čínskou šachovou hrou, je sice podobná, ale je v ní tolik nezvyklé prázdnoty, že její zvládnutí je velmi obtížné.

Třináct kapitol Mistra Suna vytváří provázaný celek a učí krok za krokem systému strategie. Současně je však každá kapitola esejí sama o sobě, řeší svá hlavní a vedlejší témata. Mistr Sun je mistrem pronikavého myšlení a jasných systémových opatření. Jeho jazyk je úsporný až lakonický, proto jsem se snažil i překlad vytvářet po verších, a pokud to šlo, nepřidávat.

## Čína Mistra Suna

Politicky rozdrobená starověká Čína byla složitá. Usedlé rolnictví, založené na rozsáhlých zavlažovacích systémech, vytvořilo už před třemi tisíci lety ve středním a dolním povodí Žluté a Dlouhé řeky lidnatá centra. Státy silily a osídlení houstlo.

Před dvěma a půl tisíci lety mezi etnicky a kulturně příbuznými státy rostlo napětí. Byl konec formální hegemonii státu Čou, podle které byla zjednodušeně pojmenována celá epocha na dynastii Čou (1046–

256 př. n. l.). Území o rozloze poloviny Evropy bylo plné soupeřících států a státeků. Prosazovaly své zájmy, spojovaly se do aliancí a vstupovaly do zničujících válek. Tradičně se hovoří o soupeření sedmi nejsilnějších států, ústící nakonec ve velké sjednocení Číny státem Čchin, proto se období říká doba Válčících států (475–221 př. n. l.).

Podmínkou přežití říše byl strategický nadhled a schopnost předjímání alternativ vývoje. Náročná doba byla jako kovolitcova výheň, odlévající starověké filozofické školy a státní systémy. Mezi nimi je dodnes nejuznávanější učení sociologa a zakladatele teorie státu a práva, Mistra Konfucia. Jeho mladším současníkem je náš Mistr Sun. Nepřišel s koncepcí řízení společnosti a státu jako Konfucius. Nedal Číně tao a jeho mysterium jako Starý Mistr Lao-c'. Nevynášel ani cestu z utrpení, jak v jeho době, o pět tisíc kilometrů dále, činil Siddhárta Buddha.

Mistr Sun přišel s odlišným životním dílem. Jeho krátká práce, třináct kapitol tzv. „Ping-fa“, je strategickou metodologií obhájení vlastní existence v silně konkurenčním prostředí. Své dílo a metodu nazval „Ping-fa“, což můžeme přeložit jako „Umění válečné“, „Strategie“ nebo třeba šířeji jako „Principy soupeření“.

„Ping“ znamená zbraň, vojenské náčiní, vojáky či armádu. „Fa“ tu znamená principy, techniky, metodiku, naznačuje, jak na to. Učí, jak založit a realizovat svůj plán uprostřed zničující konkurence a antagonismu.

Mistr Sun není militarista ani „pouhý“ maršál. Válka však byla tak těsnou součástí jeho doby a tak nezbytným nástrojem přežití a úspěchu! Proto, vedle správy říše, byla základní dovedností i válečná příprava. Vladař byl obklopen úředníky, záhy dělenými na

civilní a vojenské. Generálové a vojenští úředníci vůbec se tak stali integrální součástí čínského státního systému.

Čínská kultura, odpradávná sociologicky velmi vnímavá, si všímá existence sociální skupiny válečníků, myšlením i životním způsobem profesionálních vojáků, a říká jim „wu-fu 武夫“. Wu-fu nezní nijak lichotivě (ale zase ne tak hrozně jako „zelené mozky“ v naší kultuře), protože zdůrazňuje jednostrannost jejich zaměření. Stará Čína měla totiž, podobně jako antika, svůj ideál ve vyvážené osobnosti, kde jsou atributy wen 文 (kulturní, civilní, jemnější), rozvíjeny v harmonii s prvkem wu 武 (bojový, dynamický, pohybový). Proto státní úředníci prokazovali, u později vytvořeného systému státních zkoušek, vedle znalostí historie, vyšší literatury a esejistiky též praktické dovednosti hry na citeru (wen) a ovládání meče (wu). Racionálnímu představiteli Západu to musí znít podezřele: „Státní úředníci se cvičili v hudbě a v meči? Co je to za hloupost?“

Hudební souzvuk je však, už podle Konfucia, předobrazem harmonicky fungující lidské společnosti. Meč je zase králem zbraní, cvičí se jím celé tělo, prolne s osobností cvičence a zpětně ji kultivuje. Není to iracionální a vůbec to není hloupost. Státní úředník, arbitr lidských věcí, se musí kultivovat, vnímat hloubku světa a usilovat o harmonizaci. Nemá být nositelem tupé arogance, strachu z nadřazených a alibismu. V čínské civilizaci by měl úředník mít vyváženost „laskavé lidskosti“ (Konfuciov pojem žen 仁) v párové dvojici se „spravedlivou přísností“ (pojem i 义). Důvod je jasný: Příliš laskavý vůdce nezvládne tým, organizace se rozloží v chaos. Nelidsky předpisový vedoucí zase odpudí lidi kolem sebe a pokříví všechny do lží, uhýbání a inovátorství „nic nedělat a nic nepokazit“.

Přestože Mistr Sun psal své dílo v rané fázi utváření čínské společnosti a státu, výše zmíněné tendence zachytil. Posluchače vede k analýze stavu a rozložení sil, modelování vývoje, simulaci očekávaných postupů a kalkulaci nákladů. Největší je ten, kdo uspěje bez konfliktu, měření sil a boje, s pomocí analýz a kalkulací. Nákladnému měření sil je lepší se vyhnout, když lze výsledku dosáhnout jinak. Velikost díla Mistra Suna je v jasné a komplexní metodě, spojující politickou a ekonomickou strategii, pravidla budování týmu a obchodní soutěže. Má hluboký přesah a nečekanou aktuálnost.

Přesah je nejpatrnější v široké rovině sociologické: Mistr Sun rozumí člověku a lidské společnosti. Počítá s lidským strachem a malostí, hamižností a ziskuchtivostí, ale velmi dobře vidí i schopnosti, odvalu a velikost člověka. Vnímá význam velitele, osobní motivace a nastavení funkčního řádu. To je klíčová část jeho díla a příčina jeho mimořádné obliby, pro kterou si už třetí tisíciletí získává příznivce.

Spis Mistra Suna je totiž návodem k úspěšnému soupeření v jakémkoliv lidském konání. Psal sice pojednání o vedení války, ale systém strategického plánování, zavedení řádu a získávání výhod je moudrem dalece přesahujícím spisek válečného stratéga.

Ukazuje, jak soupeřit a tvořit. Hlavním nepřítelem není náš konkurent, nýbrž vlastní nedostatky. Když se s nimi systematicky vypořádáme, jsou nám dány nekonečné možnosti a hluboký vhled do fungování lidské společnosti. Proto se dnes Mistr Sun stává nástrojem harvardské výuky MBA a vzdělávání úředníků a lidí aktivních ve společenské organizaci. Jeho učení totiž opravdu funguje!

## Autor díla

Sun Wu 孙武 (asi 535–asi 470 př. n. l.), přízviskem Čchang-čching 长卿, pocházel ze státu Čchi 齐. Někdy kolem roku 517 př. n. l. stát Čchi opustil pro politickou krizi, způsobenou řevnivostí čtyř oligarchických rodů. Odebral se do vzdáleného státu Wu 吴. Na základě doporučení vysokého úředníka Wu C'-sü 伍子胥 (559–484 př. n. l.) se dostal kolem roku 512 př. n. l. ke králi Che Lü\*, v jehož třetím roce vlády se stát Wu chystal na válku se sousedním silným Čchu 楚. Sun Wu tak dostal životní šanci uplatnit své dílo o válečné strategii, opakovaně prosadil správnost svých postupů a vítězil.

Pozdější generace mu daly uctivá jména: Mistr Sun (Sun-c' 孙子), Mistr Sun Wu, Génius válečnictví (Ping Šeng 兵圣), Učitel válečné strategie stovek generací, Zakladatel válečnictví Východu. Jeho dílo „Sun-c' ping-fa“ je nejstarším spisem válečné teorie na světě. Bylo přeloženo do angličtiny, ruštiny, němčiny, japonštiny a dvaceti dalších jazyků.

## Dílo Mistra Suna v českém jazyce

První český překlad Mistra Suna vyšel v roce 1949 v nakladatelství Naše vojsko. Jednalo se o překlad z třetích jazyků, kolektiv autorů vedl zakladatel moderní české sinologie Jaroslav Průšek (1906–1980). Text je stále dobrý, byl psán jako archaický a to za

---

\* Král státu Wu Che Lü 吴王阖闾 vládl 514–496 př. n. l., znám je též pod označením Kung-c' Kuang 公子光. Hrdina Čuan Ču 专诸 mu v roce 515 př. n. l. pomohl zavraždit dosavadního krále a nastoupit na jeho místo. Vedl pět válek a pětkrát zvítězil. V roce 496 př. n. l. byl ve válce se státem Jü 越 těžce zraněn šípem a zemřel.

šedesát pět let ještě narostlo. Je na něm znát, že u jeho zrodu stáli nadšení vojenští teoretici.

Mimořádnou parafrázi na českou verzi o pár let později vytvořil básník a slavný kolážista Jiří Kolář (1914–2002): Mistr Sun o básnickém umění, Praha 1957, kde vše otočil do básnického boje o poezii a duši.

První původní překlad z čínského jazyka vydal v roce 1995 autorův učitel Oldřich Král, ve své předmluvě i dalším zpracování se velmi hlásící k poetické cestě Jiřího Koláře.

Dnes už od jeho vydání uplynulo dvacet let, tak dozrál čas na nový překlad z čínského originálu. Předkládaná nová verze je navíc opatřená podrobným komentářem autora. Komentář je asi nejlepší cestou, jak z hloubky starověkého textu představit aktuálnost myšlenek a propracovanost metody Mistra Suna. Přesah jeho díla postihuje přípravu a realizaci jakéhokoliv projektu, včetně podnikání uprostřed konkurenčního trhu. Ke zpracování mi pomohla poměrně ojedinělá kombinace mých pracovních zkušeností a oborů. Jsem sinolog, právník, věnuji se překladům, tlumočení na nejvyšší státní a podnikatelské úrovni, lektorské činnosti a též právnímu a ekonomickému poradenství.

Při překladu jsem hodně čerpal z nejslavnějšího komentáře k dílu Mistra Suna. Napsal jej „Válečný král“ Cchao Cchao 曹操, tradovaný jako černá, negativní postava čínských dějin. V pekingské opeře má jeho role smutně proslulou nabílenou tvář s černou tečkou uprostřed obočí. Je brán jako uzurpátor, který dal zabít následníka trůnu, nadto byl zákeřný a chorobně podezíravý.

Skutečnost bývá dosti jiná než zaujatý literární odkaz. Cchao Cchao (155–220) pocházel z východu Číny, z dnešní provincie An-chuej 安徽. Byl vynikajícím politikem, úspěšným válečníkem, vzdělaným literátem a citlivým kaligrafem. Po rozpadu říše Chan sjednotil čínský sever do státu Wej 魏, jedné ze Tří říší (3. st. n. l.). Jako zakladateli říše se mu dostalo posmrtného jména „Válečný král“ a posléze i „Válečný císař“ a „Zakladatel dynastie“, když se jeho syn Cchao Pchi 曹丕 stal císařem. Jeho komentář Mistra Suna má hluboký vhled, logiku a vlastní prožitky. Učení Mistra Suna studoval desítky let během budování své říše. Tak si Cchao Cchao určitě zaslouží, aby se rozbilo klišé kolem jeho osoby.

## Poznámka k překladu

Písmo za starých časů mívalo rituální a magický význam. Psávala jím pouze elita, vzdělanci a duchovní, zvládal jej jen jeden z desetitisíce. Písemný záznam zhmotňoval duchovní energii, nesl nadčasová sdělení a odhaloval stará mystéria.

Časem se to nějak otočilo. Zvykli jsme si na množství textu nesoucího pramálo sdělení, na hltání jalových vět v žízni po myšlence. Písmo je obsahově vyprázdněné, čtenáři o něj už moc nestojí a vrací se k obrázkům. I v literatuře vítězí kreslené komiksy, zpravidla tak plytké, že jejich zfilmování se zdá urážkou lidské inteligence.

Zápis staré čínštiny klasického období (5.–2. st. př. n. l.) nese velmi zhuštěný význam. Slova jsou většinou jednoslabičná, tvořena jedním významonosným znakem. I čtyřznakové spojení již lze přeložit souvětím.



Koncentrace významů na jednom znaku dává též mnoho alternativ překladu, když už si jednu vybereme, zůstává ještě problém strohosti jazyka. Sdělení nese obvykle hlavní myšlenku, malebně podmalovanou obrazem. Ten je nutno dále rozšířit interpretací, je nutno přidávat slova.

Kdo si v překladu vyzkoušel puristicky přesný převod, přísně zachovával strukturu a styl původního jazyka, došel pak většinou k nepochopitelnému a nestravitelnému textu. Takže nejpřirozenějším východiskem překladu starých textů je stylisticky únosná interpretace do současného jazyka a myšlení. Pokud lze překlad doplnit komentářem, jako v našem případě, je to radost pro autora. A doufám, že i pro čtenáře.

## Jak s knihou pracovat?

Knihla má následující strukturu:

**Prolog a úvodní informace** – doba vzniku díla, osoba Mistra Suna, specifika starověkých textů, dílo v českém prostředí, poznámka k překladu. Vyplatí se povšechně projít.

Každá kapitola obsahuje:

**Název kapitoly a citát z komentáře Válečného krále Cchao Cchao.**

**Vlastní překlad původního čínského textu** – rytmus frázování a odstavců překladu se drží, až na výjimky, původní předlohy. Vyplatí se přečíst jednou na začátku a pak podruhé po dočtení celé kapitoly.

**Historické souvislosti a jazykové poznámky** – část postihující důležité věcné, dobové a jazykové informace, napomáhá celkovému porozumění textu a koncepci strategie. Vyplatí se povšechně projít.

**Využití válečných strategií v byznysu** – vlastní komentář, výklad díla a strategie pro užití v podnikání a ve veškerém konkurenčním prostředí. Hlavní část díla, určité k podrobné četbě a návratům.

### **Závěrečné shrnutí**

### **Použitá literatura**

**Příloha** – na závěr je připojen překládaný čínský text v nezjednodušených znacích (hlavní), jeho alternativní verze a dodatky. Přiložen pro jazykové znalce a studenty čínštiny.

**Přepis znakového písma** – v knize je užit tradiční český přepis, nikoliv čínský pchin-jin, aby se s textem dobře pracovalo každému českému čtenáři.

**Poděkování** – děkuji, že o práci máte zájem. V případě připomínek nebo dotazů vyšlete krátký vzkaz na e-mail: [MasterSun@vitconsulting.cz](mailto:MasterSun@vitconsulting.cz)



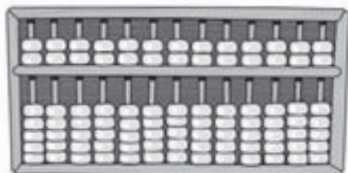
計

1

# ROZVAHA

*„Rozvaha znamená vybrat vojevůdce, odhadnout nepřítele, naměřit místo, spočítat vojáky, blízkost a vzdálenost, průchodnost a neprostupnost. A to vše pak rozvážit na velké radě.“*

—Cchao Cchao



## Mistr Sun pravil:

*Válka*

*je velikým úkolem státu,  
polem života a smrti,  
cestou k přežívání či zániku,  
a tak nelze než ji studovat.*

*Proto sestavením a zvážením pětice věcí  
a porovnáním jejich propočtů  
nalezne se skutečný stav stran.*

*Prvním je Cesta,  
druhým je Nebe,  
třetím je Země,  
čtvrtým je Velení,  
pátým je Řád.*

*Cesta*

*je, co sjednotí vůli lidu s jejich vládci,  
proto s nimi může společně umřít,  
může s nimi společně žít  
a lid se nezalekne a neselže.*

*Nebe*

*je stín a světlo,  
chlad a horko,  
proměny ročních období.*

*Země*

*je vzdálenost a blízkost,  
neprostupnost a průchodnost,*

*otevření a sevření,  
je smrtí a životem.*

*Velení  
je moudrost,  
důvěra,  
laskavost,  
odvaha  
a disciplína.*

*Řád  
je organizační souhra,  
rozdělení pravomocí,  
zajištění zdrojů.*

*Celá tato pětice  
není žádnému z velitelů neznámá.  
Kdo jí porozuměl, vítězí,  
kdo ji nechápe, nevyhrává.*

*Proto porovnáním jejich propočtů  
nalezne se skutečný stav stran.*

*Otázka zní:  
Který vládce má Cestu?  
Který vojevůdce má schopnosti?  
Kdo získá Nebe a Zemi?  
Kdo dodržuje řád a rozkazy?  
Kdo má silné zbraně a vojsko?  
Kdo má vycvičené důstojníky a vojáky?*

*Kdo má jasné odměny a tresty?  
Podle toho poznám, kdo zvítězí a kdo podlehne.*

*Když se bude následovat naše strategie,  
určitě se tak zvítězí  
a já zůstanu.*

*Když se naše strategie následovat nebude,  
je tím porážka jistá  
a já odejdu.*

*Rozvahou jsou přednosti vyjasněny,  
teprve tím se vytváří výhodné postavení, napomáhající uskuteč-  
nění plánu.*

*Postavení  
znamená na základě výhod pružně odpovídat na proměny  
situace.*

*Válka  
je cesta lsti a klamu.  
Proto schopný předstírá neschopnost,  
připravený nepřipravenost.  
Kdo je blízko, zdá se být daleko,  
kdo je vzdálen, jeví se blízko.*

*Chce-li výhodu, navnadit jej.  
Je-li neuspořádaný, vyrazit na něj.  
Je-li pevný, připravit se na něj.  
Je-li silný, vyhnout se mu.  
Je-li odhodlán, dráždit jej.  
Je-li skleslý, povýšit se nad něj.  
Je-li odpočatý, unavit jej.*

*Drží-li pospolu, vnést do něj rozkol.  
Zaútočit, kde je nepřipraven.  
Vyrazit, kudy to nečeká.  
V tom všem spočívají vítězství válečníka,  
dopředu je to však nesdělitelné.*

*Tak před bojem, jen počítáním v chrámu vyhrává,  
kdo napočítá mnoho.  
Před bojem, jen počítáním v chrámu nevyhrává,  
kdo napočítá málo.  
Když napočítá mnoho, tak vítězí,  
když napočítá málo, tak nevíteží,  
a co teprve, když nenapočítá vůbec!*

*Když na to takto nahlížím, vítězství a prohra se samy vyjeví.*

## Historické souvislosti a jazykové poznámky

Pokaždé, když se hodnotil stav země a vybíral plán dalšího postupu, setkávali se vládcové starých čínských říší se sborem poradců a úředníků. Bývalo tomu tak i před válečným střetnutím, při analýze sil sousedních zemí a rozboru možných scénářů vývoje. Bojové operace měly dva základní typy:

- válečné tažení v poli
- obléhání měst

Nejprve tedy proběhly porady v rodovém chrámu či v obřadních místnostech sídelních úřadů. Z výrazu chrám vyznačuje obřadnost a vážnost porady, vždyť se v ní rozhodovalo o největších záležitostech státu.



Celá strategie Mistra Suna tak začíná u počítání. Vstupní rozvaha totiž stojí na spočítání základních parametrů, výsledkem je napočítání výhod a porovnání stran.

Strana, které se napočítá nejvíce výhod, přirozeně vyhraje. Strana, které se napočítá méně, nevyhraje. Strana, která neprovede rozvahu a nepočítá vůbec, si počíná krajně nezodpovědně a hloupě.

Starověká Čína počítala pomocí dřevěných tyčinek, které se pokládaly na plochu, protože k dobré rozvaze je zapotřebí prostorové představy. Vzhledem k čínské početnosti asi bývalo zapotřebí velké plochy, snad i proto se rady scházely v „obřadních sálech“ (chrámech) sídelních úřadů či rodových svatyní. Odtud asi i původní termín „počítání v chrámu“ miao-suan 庙算, dnes se užívá zvukově stejně čtené „šikovně si spočítat“ miao-suan 妙算. Užívala se antropologicky daná „pětková (pět prstů)“, quinární soustava pěti svislých dřívek, nahrazených pak jedním podélným.

Podélné dřívko s jedním svislým nahoře tak dává šest, podélné se dvěma svislými sedm a tak dále. Z tohoto principu se později vytvořilo čínské perličkové počítadlo, vyobrazené v úvodu této kapitoly. Používá desítkové soustavy, ale zachovává urychlení (pěti prsty). Svislá linka (drát) jednoho řádu má dole pět kuliček (perliček), nad nimi je přepážka a na shodném drátě další dvě kuličky – dvě pětky. Počítáme do pěti v dolní části, pak se posune jedna horní kulička, pak do druhých pěti, posune se druhá horní kulička a přechází se do vyššího řádu. Posune se tedy první dolní kulička na dalším drátě vlevo. A celé to pokračuje do dalších řádů vlevo. Dva tisíce matematiků s perličkovými počítadly dokázalo v šedesátých letech spočítat atomovou reakci pro vývoj první čínské atomové bomby, navzdory tomu, že neměli počítače.

Vedle výrazu „suan 算“: „počítat, zaznamenávat čísla, záznam počtů, počítací dřívka, bambusové tyčinky“, je tu podobný, rovněž klíčový výraz „ti 计“: od „číselného záznamu, počítání“, přechází k výrazu „plán, rozvaha a strategie“. Moderní čínština to vyjádří dvouslabičnými (dvouznakovými) slovy ti-chua 计划, ti-cche 计策, ti-mou 计谋, starověká čínština užívala jeden znak, o to je to dnes pro překlad větší výzva!

Tak z provedené analýzy, výpočtů a porovnání teprve mohl růst hlavní plán a jeho alternativy. Oproti západnímu „plánu B“ museli mít čínští mudrcové nejspíše i „plány C a D“, protože velká Čína bývá tak proměnlivá!

Proto už za starých časů, „než se začalo s válčením, bylo nutno to nejprve napočítat“.

## Bílá místa textu

V díle je několik objektivně nejednoznačných míst, ta podtrhávají i alternativní verze s odlišným znakovým zápisem.

Následující verš dobře vykresluje objektivně neurčitelná „bílá místa“. Vede se o něj už dvoutisíciletý spor, řešitelný jedině přelomovým archeologickým nálezem. Kdo dílo překládá ze staré čínštiny, stráví tu desítky zajímavých hodin. Naštěstí to není významově důležitá část, ale je dobře si onu „mnohoznačnost“ ukázat. Shodný výraz (tiang 将) vyjadřuje „prázdné“ slovo (když, pokud), současně také „vojevůdce“, což dramaticky mění navazující význam: ponechat či zůstat (liou č' 留之) a odložit či odejít (čchü č' 去之). Současní čínští analytici Mistra Suna tento výraz nejčastěji překládají jako „když, pokud“ (varianta 1). Západ, také

---

## DALŠÍ JAZYKOVÉ SOUVISLOSTI A TERMÍNY

VÁLKA (PING 兵) – PŮVODNĚ ZBRANĚ, V TEXTU PŘENESENĚ VOJSKO, VÁLKA, VÁLČENÍ

UMĚNÍ (FA 法) – ČI METODY, ZPŮSOBY, TECHNIKY, KONCEPCE

CESTA (TAO 道) – ŠIROCE UŽÍVANÝ VÝRAZ, KROMĚ PROSTÉHO „ZPŮSOBU REALIZACE“ ČI „ŘEŠENÍ“ NĚKDY VÝZNAMOVĚ NESE I „MORÁLKU“

NEBE (TCHIEN 天) – U MISTRA SUNA VYJADŘUJE MĚŘITELNÉ „ČASOVÉ A KLIMATICKÉ VLIVY“, ZÁMĚRNĚ SE VYHÝBÁ EZOTERICKÉMU POJETÍ, ZAPOVÍDÁ VĚŠTĚNÍ, TALISMANY A PODOBNĚ. NEUŽÍVÁ TEDY „NEBESA“ JAKO ODKAZ NA BOŽSTVÍ A NEUCHOPITELNOST, TAKOVÁ EZOTERICKÁ NEVYZPYTATELNOST K MISTRU SUNOVI HRUBĚ NEPATŘÍ.

ZEMĚ (TI 地) – POVRCH, GEOFYZIKÁLNÍ PODMÍNKY, U MISTRA SUNA VŠAK OBVYKLE UMNĚ SPJATÁ S LIDSKOU PSYCHIKOU. PROTO SE VYPLATÍ ZACHOVAT VÝRAZ „ZEMĚ“ A NENAHRAZOVAT JEJ UŽŠÍM „TERÉN“.

pod vlivem prvních evropských překladů, text ponejvíce překládá „s vojevůdcem“ (varianta 2). Celý verš však působí podezřele, podobné vtažení osoby Mistra Suna do textu je výjimečné. A že by zrovna Mistr Sun naváděl krále níže uvedeným veršem k přijetí vlastní válečné strategie...?

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之

1. Když bude následována má/naše strategie, určitě se tak zvítězí a já (Mistr Sun) zůstanu. Když naše strategie následována nebude, porážka je tím jistá a já odejdu.
2. Vojevůdce, který se bude řídit mým plánem, ve válce jistě zvítězí a bude ponechán. Vojevůdce, který se mým plánem řídit nebude, ve válce nutně prohraje a bude vyhnán.
3. Přirozeně se hledají ještě další způsoby interpretace: Když bude následována naše strategie, ve válce se tím jistě zvítězí a bude tak ponechána. Když naše strategie následována nebude, válka se tím určitě prohraje a bude ztracena.

## Využití válečných strategií v byznysu

Vstupní rozvaha je úvodem celého díla a prvním krokem strategie.

Co je válka? Nasazení vlastních sil a jejich měření se silami druhých. V antických počátcích naší civilizace byl řecký stratégos velitelem vojska, strategie je tedy původně „vojevůdcovstvím“. Mluví-li Mistr Sun o umění války, mluví současně o strategii.

Strategie je kompasem naší existence a konání. Ať politik, podnikatel nebo třeba hlava rodiny, zvolená strategie přímo rozhodne o jeho

úspěchu nebo nezdaru. Kamkoliv směřované úsilí pokaždé narazí na zájmy ostatních, tím přirozeně dojde k soutěži.

Nejřevnivější soutěží je válka, to je obecnou znalostí. Ale stejně tak je soutěží, konkurenčním bojem, výroba bezových píšťal v zapadlé beskydské vísce, a to už si každý nepřipouští. Přestože se výrobce píšťal může v horské samotě cítit jediný, jakmile vezme svou píšťalu na trh, vstoupí do soutěže s neviděnými soupeři. Vstoupí do měření sil, jejichž rozsah nezná, do boje o zákazníky, jejichž počet netuší. Když svůj postup zvolí dobře, tak uspěje a jeho dílo jej naplní štěstím, když špatně, nevydělá a možná přijde o rodinný majetek. Proto má smysl se strategií zabývat, pochopit ji a užívat.

Strategie začíná rozvahou, sestavením osnovy pěti faktorů. U každého faktoru se provede analýza a spočítají se přednosti a nedostatky stran. Základní pětice je následující:

**I. Cesta.** Hlavní idea, cíl a způsob jeho dosažení. Záměr prioritně prospívá jeho nositeli, musí však zohlednit zájmy všech účastníků. Potřeby všech se musí sladit. Hlavní zájem má být v souladu s obecnými dobrými mravy, má být společensky odpovědný. Minimum společenské odpovědnosti vynucuje už autorita státu, výše jej nastavuje úroveň nositele záměru. Pak teprve může „cesta, morálka, sjednocovat vůli lidu a těch nahoře“.

Důsledkem sladění zájmů účastníků je dohoda, tedy dlouhodobá shoda na společném dokončení věci. Jen tak je věc proveditelná.

*Proto s nimi může společně umřít, může s nimi společně žít a lid se nezalekne a neseleže.*

Pro úspěšné japonské firmy 20. století bylo kolektivní ztotožnění vrcholného, středního managementu a všech realizátorů s „Cestou“ základem pracovního přístupu. Japonská kultura to má v sobě, Západ to přijímá jinak. Jeden z týmu slavné Toyoty mi byl, po jejich slovenském a českém angažmá, popisován českým obchodním ředitelem (výrobce zemědělské techniky) jako uzavřený a nepochopitelný. „Všichni jsme se měli nejdříve velice soustředit na celý projekt a všechny jeho aspekty, individuálně si to promyslet a pak kolektivně probrat. A deep, deep concentration!“

Čechům se tato fáze jeví prázdná a zbytečná, rádi ji přeskakují a chtějí se rovnou vrhnout na technická řešení. Praxe však ukazuje, že zvláště u složitějších projektů a v multikulturním prostředí je etapa sladění nezbytná. V posledních dekádách japonskou inspiraci přebírají i čínské a východoasijské firmy, pochopitelně podle svých kulturních vzorců.

„Cesta“ tedy vyjadřuje hlavně morálně-volní rozměr. Identifikace a přijetí společného cíle, s následným volním sjednocením, je podstatou konání. Ať armáda nebo pracovní skupina, vždy si musí ujasnit cíl a směr, spojit se a sladit. Čím je hlubší souhra, tím snadněji se zdolají nesnáze a zlepší výsledky. Přestože Západ zná a aplikuje počáteční „Teambuilding“, toto tmelení týmu kolem rozhodující ideje a plánu nebývá často správně uchopeno a sklouzává k formálnosti.

**II. Nebe** je světlo a stín, horko a chlad, proměny čtyř ročních období. Pojem „Nebe“ vyjadřuje časový a klimatický vliv na projekt a jeho účastníky. Znamená také příležitost vymezenou časem. Být v ten správný moment, správnou chvíli...

**III. Země** je vzdálenost a blízkost, neprostupnost a průchodnost, otevření a sevření, smrt a život. „Země“ vyjadřuje „geofyzikální“ vliv místa, terénu, dopravy, přírodních podmínek. Výrazy „Nebe a Země“ jsou provázané, jsou to objektivní klimatické a terénní podmínky, ovlivňující úspěch či nezdar člověka mezi nimi.

Prvotním významem Nebe jsou veškeré vlivy klimatu a změn času, přinášející den a noc, teplo a chlad, roční období. Denní světlo a noční práce, dopravní špičky a výluky, svátky a dny pracovního klidu významně ovlivňují plánování našeho záměru. Taktéž zimní kalamita, most neumožňující vjezd kontejneru, křižovatka, která jistě zbrzdí kolonu ministerské delegace, to vše se musí v plánu zohlednit. „Být ... na správném místě...“

**IV. Velení** je dáno moudrostí, důvěrou, lidskostí, odvahou a disciplínou. Personální vedení je v pěti Mistra Suna subjektivním hybatelem. Ostatní podmínky jsou objektivní, můžeme s nimi dopředu počítat, podle nich volit čas a místo, ale „Velení“ je mimořádný faktor. Ve všech civilizacích se, většinou se skřípěním zubů, skloňuje rozhodující „lidský faktor“. Má pět měřitelných ctností:

1. **Moudrost.** Nejdůležitější ctností je moudrost a inteligence vůdce. V čínském týmu se jako nejdůležitější obvykle počítá loajalita, ale samostatné vedení bez inteligence moc nefunguje.
2. **Důvěra.** Je hned na druhém místě, protože bez ní se organizace neudrží pohromadě. Důvěra je také měřítkem úspěšnosti vůdce. „Za slovem musí následovat čin, čin musí přinést výsledek, odměny a tresty jsou jasné a předvídatelné.“ Jen tak podřízení opravdu poslouchají své vedoucí a v týmu je funkční soulad.
- 3.–4. **Lidskost a odvaha.** Velitel musí mít laskavost a odvahu. V „Sebraných výročích“ Konfucius praví: „Laskavý musí mít stateč-