



## خلاصه کتاب هنر جنگ سان تزو نکات کلیدی کتاب «هنر جنگ سان تزو نوشته تائو هانژانگ»

- سان تزو بیش از ۲۵۰۰ سال پیش زندگی می‌کرد. او یکی از مشهورترین دانشمندان نظامی چین بود که کتابی درباره قوانین جهانی جنگ نوشت. در زیر خلاصه‌ای از ایده‌های او آمده است:
- جنگ تعیین‌کننده زندگی هر کشوری است.
- جنگ همیشه آخرین راه چاره است. همیشه بهتر است از راه گفتگو و مصالحه برنده شوید و به نتیجه برسید. فقط وقتی وارد جنگ شوید که همه جوانب را ارزیابی کرده باشید.
- اگر چاره‌ای غیر از جنگ ندارید، به سرعت حمله کنید. در مبارزات طولانی به روحیه بالا و ذخایر کافی احتیاج دارید.

- هر چه بیشتر خودتان، شرایط، سربازان و دشمنانتان را بشناسید، احتمال موفقیت بیشتر می‌شود.
- استراتژی خود را طوری تنظیم کنید که با مکان مبارزه، تعداد و ویژگی‌های نیروهای شما و همچنین نیروهای دشمن سازگار باشد.
- استراتژی شما باید با اهداف کلی کشور همسو و سازگار باشد.
- موفقیت شما به فریب دادن دشمن وابسته است.
- جاسوسان، منبع حیاتی اطلاعات برای کسب آگاهی از شرایط دشمن هستند و استفاده از جاسوسان دوجانبه روشی فوق‌العاده برای فریب دشمنان است.
- هیچ قانون جهانی برای تضمین موفقیت در جنگ وجود ندارد.

## آنچه در این چکیده می‌آموزید

سان تزو مشهورترین افسر باستانی چین است. نوشته‌های کلاسیک او درباره استراتژی از قرن‌ها پیش باقی‌مانده و هنوز مانند زمان تالیفش در جنگ، سیاست و اقتصاد به کار می‌آید. ژنرال تائوهانژانگ مقدمه خود را به متن اصلی ضمیمه کرده است. از آنجاکه او در همه دوران شغلی خود سرباز بوده، تفسیرهایش اصول جنگ سان تزو را برای دوران معاصر ملموس‌تر کرده است. سوال‌های هوشمندانه‌ای هم در انتهای هر فصل این کتاب کوتاه مطرح شده است.

با وجودی که اغلب خوانندگان از اهمیت استفاده از این اصول در کسب‌وکار آگاه هستند، اما بعضی فکر می‌کنند که به‌کارگیری استراتژی نظامی در زندگی شهروندی بسیار دشوار است یا احساس می‌کنند سان تزو بدون توجه به مسائل مربوط به تولید یا نیازهای مصرف‌کننده، فقط بر مبارزه بین کسب‌وکارها تمرکز می‌کند. مدیرسبز مطالعه این موضوع همیشگی و جذاب را به خوانندگان صبور و افرادی پیشنهاد می‌کند که به مفهوم گسترده استراتژی علاقه‌مند هستند.

## اصول جنگ سان تزو

جنگ اهمیت زیادی برای ملت‌ها دارد. وقتی می‌جنگید، موجودیت کشورتان در خطر قرار می‌گیرد و آینده شما به نتیجه این مبارزه بستگی دارد. چند ایده اصلی که افکار اولیه شما را هدایت می‌کنند و مشخص می‌کنند که باید بجنگید یا نه عبارتند از: اول این که آیا کشور شما آن قدر قدرتمند است که جنگ را ببرد؟ در شروع جنگ حمایت مالی و قدرت روحی لازم برای حفظ کشور را مشخص کنید.

اگر فکر می‌کنید کشورتان خیلی ضعیف است، وارد جنگ نشوید. دوم این که روابط شما با همسایگانتان چگونه است؟ اگر از شما حمایت می‌کنند یا بی‌طرف هستند، می‌توانید خطر کنید و وارد جنگ شوید، اما اگر جنگ باعث می‌شود که علیه شما با هم متحد شوند، در جنگ شرکت نکنید. سوم این که آیا ملت شما ذاتاً صلح‌طلب هستند؟ اگر از قبل درگیر جنگ داخلی و جدایی‌طلبی بوده‌اید، با دشمن خارجی وارد جنگ نشوید.

این کار باعث چنددستگی نیروهای شما می‌شود. در هر بازه زمانی مشغول یک جنگ باشید و در بیشتر از یک جبهه خود را درگیر نکنید. اگر ملت شما با جنگ مخالف است، از آن چشم‌پوشید. برای این که درک درستی از جنگ داشته باشید، باید ۵ عامل مهم که تعیین‌کننده نتیجه هر جنگی هستند را خوب بشناسید:

### ۱. سیاست

باید تلاش کنید که به اندازه جنگجویان افسانه‌ای دوران باستان ماهر و توانمند باشید. برای موفق شدن در این کار، باید به قلب نیروهای دشمن نفوذ کنید و نگذارید با هم هماهنگ شوند. در مقابل دشمن مشترک با احزاب دیگر ائتلاف کنید. ارتباط بین افسران دشمن با سربازانشان را مختل کنید. اگر سربازان خود را به قلب سرزمین‌های دشمن بفرستید، برای دفاع از خود با یکدیگر متحد می‌شوند.

وقتی چاره‌ای ندارند جز این که یا بجنگند یا بمیرند، با یکدیگر متحد می‌شوند. اگر سربازانتان از دو قومیت مختلف کشور هستند که از قدیم با هم مخالفند، کاری کنید شانه‌به‌شانه هم با دشمن بجنگند. در نتیجه یاد می‌گیرند هنگام نیاز به یکدیگر اعتماد کنند. برای همسو کردن نیروها با استراتژی موردنظران از فشار سیاسی کمک بگیرید و برای روحیه دادن به سربازان از ناقوس و طبل، بیرق و پرچم استفاده کنید.

## ۲. آب و هوا

آیا سربازان شما آمادگی دارند که در هر دمایی و تحت هر شرایطی مبارزه کنند؟ اگر فرمانده هستید، به سربازان خود نشان دهید که برای تسهیل شرایط آن‌ها برنامه‌ریزی کرده‌اید. همین که بدانند تدارکاتی برایشان در نظر گرفته‌اید، روحیه‌شان بهتر می‌شود.

## ۳. میدان جنگ

همیشه به مکانی که سربازانتان باید در آن بجنگند توجه کافی داشته باشید، زیرا اثری حیاتی بر نتیجه جنگ دارد. آیا اطراف این منطقه باز است یا سربازان شما باید در گوشه محدودی بجنگند؟ اگر در زمینی هستید که شما و دشمنان می‌توانید آزادانه حرکت کنید، با شروع حمله، برتری را از آن خود کنید. وقتی قدرت مانور و تغییر مسیر ندارید، مواظب باشید در میدان جنگ به دام نیفتید، زیرا مجبور می‌شوید بر اساس انتخاب دشمن مبارزه کنید نه تصمیم خودتان.

در عوض، زمان و محل جنگ را خودتان انتخاب کنید تا شانس پیروزی‌تان افزایش یابد. مثلاً، اگر نیروهای دشمن در راستای رودخانه حرکت می‌کنند، در میانه راه با آن‌ها درگیر نشوید؛ زیرا هر دو گرفتار می‌شوید. به جای آن صبر کنید تا نیمی از آن‌ها مستقر شوند و زمانی که لشکرشان تقسیم شد حمله کنید.

موقعیت خود در میدان جنگ را طوری تعیین کنید تا ارتش دشمن روبروی خورشید قرار گیرد. وقتی در زمین‌های کوهستانی مبارزه می‌کنید، به قسمت‌های مرتفع‌تر بروید تا دشمن مجبور شود در شیب مبارزه کند. توجه خاصی به زمینی داشته باشید که میان مرز چند کشور واقع شده است. چنین زمین‌هایی از نظر استراتژیک حیاتی بوده

و از کنترل هر کشور خاصی خارج هستند. با ائتلاف، کنترل زمین مرکزی را در دست بگیرید.

#### ۴. فرمانده

فرماندهان خوب باید دانا، صمیمی، خیرخواه و سخت‌گیر باشند. وقتی فرماندهی می‌کنید، باید آرام و عادل باشید. صرف‌نظر از این‌که چقدر عصبانی می‌شوید یا چقدر مشتاق انتقام هستید، باید احساساتتان را کنترل کنید. اگر بگذارید احساسات تاکتیک‌ها را به شما تحمیل کنند، همه ارتش را به خطر می‌اندازید. مشورت‌های لازم را انجام دهید و برنامه‌های خود را به سرعت تغییر دهید تا هیچ‌کس نتواند اقدام بعدی شما را پیش‌بینی کند.

یادتان باشد مهارت‌های استراتژیک فقط در نتیجه دانش و تجربیات فردی به دست می‌آیند و با بررسی دائمی و دقیق میدان جنگ حفظ می‌شوند. ممکن است فرماندهان به روش‌های مختلفی نیروهای خود را نابود کنند. اگر برنامه استراتژیکی نداشته باشید و فقط فرمان پیشروی بدهید، دست‌وپای ارتش را می‌بندید. اگر رهبر فکری هستید؛ اما هیچ اطلاعی از موضوعات نظامی ندارید، با دخالت خود شرایط را پیچیده می‌کنید.

از طرف دیگر، رهبران بزرگ می‌توانند سربازان معمولی را به نیروهایی فوق‌العاده تبدیل کنند که ترس را به قلب دشمن تزریق می‌کنند. آن‌ها خوب می‌دانند که آگاهی از اصول آموزش، استتار و حرکت می‌تواند آن‌ها را در مبارزه پیروز کند.

#### ۵. اصول و روش

ارتش شما چگونه سازماندهی شده است؟ آیا ارتباط بین سطوح مختلف واضح و مشخص است؟ آیا برنامه‌های تجهیز مداوم و مرتب سربازان درست تعریف شده‌اند؟ اگر قبل از جلب اعتماد سربازان سعی کنید به آن‌ها نظم ببخشید، از دستورات شما سرپیچی می‌کنند. اگر سربازان شما وفادار اما نامنظم باشند، به میزان لازم از شما اطاعت نمی‌کنند. باید دستورات معتبری بدهید تا سربازان از شما اطاعت کنند.

وقتی دونیروی در حال مبارزه را ارزیابی می‌کنید، برای مشخص کردن طرف برنده،

سوال‌های زیر را از خود بپرسید: رهبر کدام گروه شجاع‌تر و تواناتر است؟ کدام سربازان قوی‌تر و آموزش‌دیده‌تر هستند؟ جنگجویان کدام طرف با میدان جنگ آشنایی بیشتری دارند؟ کدام گروه از سربازان برای مقابله با تغییرات بهتر مجهز شده‌اند؟ کدام گروه از سربازان مطیع‌تر و فرمان‌بردارتر هستند؟ آن گروه از سربازان پیروز میدان هستند که در جواب این سوال‌ها بگویند: ما.

## استراتژی و تاکتیک‌ها

هدف جنگ فقط غلبه بر دشمن نیست، بلکه پیروزی سریع نیز هست. اگر به سرعت حمله کنید، ممکن است حمله شما عجولانه و نامنظم باشد، اما محاصره طولانی و گسترده هم پرهزینه است و روحیه افرادتان را تضعیف می‌کند. به علاوه، اگر اول شما در میدان مبارزه مستقر شوید، می‌توانید روش حمله دشمن را پیش‌بینی کنید. همچنین، وقتی دشمن نمی‌تواند حرکت کند، حرکت کردن شما بسیار موثر است. در نتیجه می‌توانید به سرعت حرکت کرده، دشمن را گیج و سردرگم کنید و سپس مانند شبخ ناپدید شوید. تا حد ممکن برنامه‌های خود را مخفی نگه دارید و تظاهر کنید در حال عقب‌نشینی از میدان جنگ هستید. در نتیجه وقتی حمله می‌کنید، اصل غافلگیری هم به نیروی شما اضافه می‌شود.

اگر تعداد نیروهای شما به طرز قابل‌توجهی از نیروهای دشمن بیشتر و مثلاً ده به یک است، او را محاصره کنید. اگر برتری عددی نسبتاً خوبی به آن‌ها دارید؛ مثلاً ۱۰ به ۵، حمله کنید. اگر تعداد سربازان شما دو برابر تعداد سربازان دشمن است، آن‌ها را تقسیم کنید. اگر تعداد نیروهای شما با نیروهای دشمن برابر است، باید به استراتژی خود تکیه کنید. وقتی هم تعداد افراد دشمن از افراد شما بیشتر است و مجبور به مبارزه هستید، راه فراری برای خود مشخص کنید.

باید همواره شرایط دشمن را در استراتژی خود در نظر بگیرید. این شرایط شامل میدان فیزیکی و میدان سیاسی می‌شود. وقتی شرایط تغییر می‌کنند، استراتژی‌ها هم تغییر می‌کنند. شاید فرماندهان تصمیماتی که در کشور خود اتخاذ کرده‌اند را در

میدان‌های نبرد خارج از کشور تغییر دهند. تا حد ممکن سعی کنید هزینه جنگ را بر دوش دشمن بیندازید. غنائمی که از نیروهای دشمن به دست می‌آورید ۲۰ برابر ارزشمندتر از ذخیره‌ای است که از کشور خود به میدان جنگ منتقل می‌کنید. صرفه‌جویی در مبارزه اهمیت زیادی دارد. یک افسر ماهر خوب می‌داند که هر عملیات جنگی چه هزینه‌هایی دارد و می‌تواند تخمین مالی دقیقی انجام دهد.

علاوه بر مبارزه مستقیم، برای کسب مزیت‌های استراتژیک از دیپلماسی استفاده کنید. ائتلاف ایجاد کنید و اتحاد دشمن را در هم بریزید. با مذاکره و تبدیل یک دشمن احتمالی دیگر به کشوری بی‌طرف، ماهیت جنگ را تغییر دهید یا با کشوری متحد شوید که با دشمن شما مخالف است. این کار به نفع هر دوی شما است. برای کنترل سایت‌های استراتژیک یا دسترسی، خرید و اجاره آن‌ها، از دیپلماسی کمک بگیرید. اگر مکانی برای جنگ شما حیاتی است، برای به دست آوردن آن به‌زور و اجبار متوسل شوید.

همه امکانات جامعه را برای کسب شانس بیشتر پیروزی در جنگ بسیج کنید. یک جامعه آینده‌نگر، هماهنگ و کاملاً سازمان‌یافته می‌تواند حامی بهتری برای سربازان شما در میدان جنگ باشد و به رهبران شما امکان می‌دهد بر مسائل جنگی متمرکز شوند. ملتی که دودستگی در آن وجود دارد، شما را مجبور می‌کند نیروها و توجه خود را به دو بخش تقسیم کنید و منابع ارزشمند خود را به برقراری نظم در داخل کشور اختصاص دهید. در دنیای معاصر، باید این همبستگی‌ها را به حوزه‌هایی گسترش داد که در دوران باستان نادیده گرفته شده‌اند. مثلاً، نوع حضور کشور شما در مجامع بین‌المللی باید با استراتژی کلی آن متناسب باشد و برنامه هسته‌ای آن باید از جریان‌های دیپلماتیک و سلاح‌های معمول حمایت کند.

## تفکر، شناخت و غافلگیری

جنگ همان قدر که به مبارزه واقعی نیروهای دو جناح متکی است، به تغییر تفکر افراد درباره دلیل جنگ هم‌بستگی دارد. مثلاً، وقتی دشمن نزدیک است و انتظار

برخورد دارید؛ ولی هیچ اتفاقی نمی‌افتد، بدانید که دشمن برای پیروزی روی پیشروی بیشتر حساب کرده است. اگر ارتش دشمن در دوردست‌ها مبارزه می‌کند، سعی می‌کند شما را به جلو بکشد و به دام اندازد، زیرا با این روش بیشتر آسیب‌پذیر می‌شوید. اطراف خود را خوب کنترل کنید و دنبال یافتن نشانه‌هایی از فعالیت‌های دشمن باشید.

اگر به نظر می‌رسد جنگل حرکت می‌کند یا پرندگان ناگهان به هوا بر می‌خیزند، به این معنی است که دشمن در حال حرکت است. وقتی نمایندگان دشمن با نرمش سخن می‌گویند، درحالی‌که ارتششان برای جنگ آماده می‌شود، به فعالیت‌های آماده‌سازی آن‌ها توجه کنید نه سخنانشان، زیرا در این شرایط جنگ نزدیک و حتمی است. اگر مذاکره‌کنندگان پیشنهاد آتش‌بس و اتمام جنگ می‌دهند، اما ارتششان شرایط خوبی دارد، منتظر دسیسه و غافلگیری باشید.

علاوه بر کنترل هرج و مرج و تفسیر نشانه‌های فیزیکی در میدان جنگ، باید از نشانه‌های ظاهری سربازان دشمن هم اطلاعاتی کسب کنید. آیا درباره شرایط خود حرف می‌زنند؟ در این صورت فرمانده دشمن کنترل خود بر شرایط را از دست داده و سربازانش از این موضوع آگاه‌اند. در نتیجه پراکنده می‌شوند که فرصت مناسبی برای حمله شما است.

آیا دشمن تشویق یا تنبیه بیش از حد برای سربازان خود در نظر گرفته است؟ اگر افسران میانی بیش از اندازه زیردستان خود را تنبیه یا تشویق کنند، آن‌ها انرژی خود را از دست می‌دهند. اگر سربازان آموزش‌دیده خستگی خود را نشان می‌دهند، مطمئن باشید نه فقط خسته هستند، بلکه روحیه‌شان را نیز از دست داده‌اند. اگر سربازانتان که برای آوردن آب فرستاده شده‌اند، قبل از این که آب را به هم‌زمان خود برسانند خودشان آب بنوشند، حتماً آن‌قدر تشنه بوده‌اند که از قوانین سرپیچی کرده‌اند و اگر فرصتی ایجاد کنند که دشمن بتواند به شما حمله کند، قطعاً خسته هستند. البته باید سربازان خود را خوب بشناسید. باید روحیه آن‌ها را طوری تغییر دهید که با نیازهای شما سازگار شوند و کارهایشان را به شیوه‌ای هدایت کنید تا با شرایط میدان

جنگ متناسب باشد.

اگر نیروهای خود را خوب بشناسید، می‌توانید دشمن را غافلگیر کنید. اگر نقاط قوت خود را بشناسید، می‌توانید آن قدرت را پنهان کنید. اگر این موضوع را ندانید، ممکن است مواضع خود را بیش از حد آشکار کنید. اگر بتوانید نقاط قوت خود را پنهان کنید و نقاط قوت دشمن را بشناسید، می‌توانید روند پیشرفت جنگ را خودتان مشخص کنید. هم‌زمان که قدرت دشمن را تحلیل می‌برید، بر نقاط قوت خود تمرکز کنید. بگذارید دشمن نقطه آغاز حمله را حدس بزند و او را فریب دهید تا در مقابل حمله‌های خیالی شما دفاع کند. این روش قدرت نیروهای شما را چندبرابر می‌کند. همیشه شرایط دشمن را بررسی کنید. آن‌ها را به حرکت تحریک کنید تا هدفشان را بفهمید.

سربازان خود را برای نبرد آماده کنید. یعنی به‌جای این‌که بگذارید نیروهایتان با آموزش نیمه‌کاره وارد میدان شوند و در زمینی مبارزه کنند که دشمن انتخاب کرده است، عملیات را طوری طراحی کنید که به پیروزی برسید. جنگجویان خود را به شیوه‌ای آموزش دهید که تحت هر شرایطی یکپارچگی خود را حفظ کنند. حتی باوجود شلوغی محیط، باید نشانه‌های عملیاتی شفاف داشته باشید که به‌راحتی به گوش برسند و قابل تشخیص باشند. وقتی شرایط میدان جنگ تغییر می‌کند، سربازان شما با نظم یا بی‌نظم از مسیر و جهت که شما تعیین کرده‌اید، پیشروی می‌کنند. تعیین این مسیر نیز مانند پیروز شدن وظیفه رهبر است.

اطلاعاتی که از مشاهده دورادور فعالیت‌های دشمن به دست می‌آید محدود است. وقتی از همه روش‌های جمع‌آوری اطلاعات ناامید شدید، به جاسوس نیاز دارید. استفاده از جاسوسان به علت خطرهای احتمالی هم برای آن‌ها (اگر دستگیر شوند) و هم برای شما (اگر جاسوس دوجانبه باشند) خطرناک است. جاسوسان می‌توانند از نزدیکان فرمانده دشمن اطلاعاتی راجع به ارتش او کسب کنند. مٌخبرهایی که برای دشمن شما نیز کار می‌کنند، مهم‌ترین نوع جاسوسان هستند. از این جاسوسان دوجانبه استفاده کنید و اطلاعات غلط به دشمن بدهید. دومین نوع مهم مخبران،

جاسوسان بومی هستند. آن‌ها افرادی از کشور دشمن هستند که می‌توانند اطلاعات عالی و دسته اول در اختیارشان بگذارند. در دنیای مدرن، نظارت و مراقبت الکترونیکی باعث تقویت روش‌های سنتی جاسوسی شده است.

## محدودیت تاکتیک‌های سان تزو

شناخت اصول کلی جنگ، شانس پیروزی شما را افزایش می‌دهد. با این وجود، هیچ قانون جهانی برای موفقیت در جنگ وجود ندارد. تنها اصل جهانی این است که باید خود، دشمن و شرایط را بشناسید و استراتژی‌های خود را بر اساس این اطلاعات تنظیم کنید. **کتاب هنر جنگ** سان تزو با وجود ضعف‌های مختصر، خلاصه بی‌نظیری از این استراتژی است.

سان تزو مواردی مثل ارزش سربازان دون‌پایه و امکان شورش روستاییان را در نظر نگرفته است. او رهبران را نصیحت می‌کند که مانند کودکان یا حتی مانند عناصر یک بازی با سربازان رفتار کنند تا آن‌ها بر اساس خواسته رهبر عمل کنند. در نتیجه، بیش از اندازه بر افسران و سایر رهبران تاکید دارد. در نهایت، باید بگوییم که اصول جنگ سان تزو بسیار سخت، انعطاف‌ناپذیر و مکانیکی هستند.