



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Lingue e civiltà dell'Asia e dell'Africa mediterranea
[LM20-11]

Tesi di Laurea Magistrale

L'arte della strategia.

L'antica filosofia cinese oggi.

Relatore

Prof. Riccardo Fracasso

Correlatore

Prof. Attilio Andreini

Laureando

Francesco Mastrangelo
Matricola 840315

Anno Accademico

2016 / 2017

INDICE

Introduzione.....	I
1. La cultura cinese della strategia e dello stratagemma.....	1
Cultura confuciana e strategia.....	1
Cultura taoista e strategia.....	3
Lingua e pensiero.....	4
La cultura dello stratagemma.....	5
2. Politica e governo: Liu An, Xunzi e Mencio.....	8
Liu An.....	8
<i>L'arte del governo</i>	9
La filosofia politica interstatale di Xunzi.....	16
La filosofia politica interstatale di Mencio.....	22
3. Sun Zi e <i>L'arte della guerra</i>.....	27
Sun Zi. Un approccio all'opera.....	27
<i>L'arte della guerra</i>	30
Sun Zi e Mao Zedong.....	37
4. <i>I trentasei stratagemmi</i>.....	40
Una parentesi storica.....	40
<i>I trentasei stratagemmi</i>	41

5. Tao Zhugong e i dodici principi del business.....	50
Fan Li.....	50
I dodici principi del business di Tao Zhugong.....	51
6. Conclusioni.....	61
La filosofia cinese e la sua importanza negli affari.....	61
Huawei: filosofia e strategia.....	64
Alibaba: filosofia e strategia.....	66
Bibliografia.....	68
Sitografia principale.....	69

INTRODUZIONE

Che sia in Occidente o in Oriente, il termine “strategia” è da sempre vincolato alla sfera bellica, in un contesto di innumerevoli mosse intrecciate tra loro per giungere, una volta uniti i puntini, a un determinato esito, risultato, vantaggio. Il vocabolo deriva dal greco *stratos*, “esercito” o “armata”, e *ago*, “condurre”¹. Quindi quella capacità oggettiva che un generale deve avere per condurre e direzionare le sue truppe.

Nel cinese, il termine fa comunque riferimento allo sfondo militare, ma con un’accezione più decisa sulle qualità soggettive necessarie alla conduzione e sui piani effettivi da elaborare. *Zhanlue* 战略 è una delle traduzioni usate per intendere la strategia, i cui due caratteri significano rispettivamente “guerra” e “schema”. Quindi un carattere in chiaro riferimento alla guerra e un altro a dare importanza alle sue astuzie². Un’altra traduzione è *celue* 策略, che si differenzia da *zhanlue* per il primo carattere *ce* 策, che, oltre a significare “piano” e “schema”, intende anche le listarelle di bambù usate per la scrittura di quei testi degni di essere trascritti e tramandati³. In stretto rapporto alla strategia, vi è una delle sue applicazioni: lo stratagemma, composto di derivazione greca di *stratos*, “armata”, e *egema*, “atto di conduzione”⁴. In Occidente, ancora una volta, è evidente il riferimento al contesto militare, ma in Oriente il significato prende una strada ben più ampia e generale, anche se pur sempre dipendente dal contesto.

I termini cinesi *ji mou* 计谋 e *ji ce* 计策 alludono rispettivamente “all’elaborazione dinamica della pianificazione e dell’esecuzione in relazione allo sviluppo della situazione e alle varie

¹ Si veda: http://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/strat%C3%A9gia/Sinonimi_e_Contrari/.

² Si noti come *zhan* 战 si scomponga in *zhan* 占, “occupare”, e *ge* 戈, “alabarda”. Un altro significato, tuttavia, di *zhan* 占 è “pratica divinatoria”, quasi a indicare che la guerra abbia un valore estremamente importante, tanto da interrogare esseri superiori per essere certi di intraprenderla.

³ Per l’approfondimento si veda: Mini Fabio, *L’altra strategia: il sistema cinese in evoluzione*, <http://gnosis.aisi.gov.it/sito%5CRivista14.nsf/servnavig/5>.

⁴ Si veda: <http://www.etimo.it/?term=stratagemma>.

opportunità che si possono presentare” (*ji mou*) e “alla trovata geniale, l'espedito che, per la sua efficacia o la provata e duratura validità, assurge a norma universale e atemporale” (*ji ce*)⁵.

Ciò che risalta maggiormente agli occhi è come la strategia sia diventata oggetto di studio e di applicazione in ambiti ben diversi dalla guerra e dalla battaglia. La competizione, intesa in senso generale, interessa oggi settori come l'economia, le istituzioni, la politica, il commercio e lo sport. In queste sfere di vita quotidiana è prassi comune affrontare delle prove e delle difficoltà che spesso lasciano arenati in una zona morta.

L'antica filosofia cinese, nel suo ramo militare, fornisce suggerimenti preziosi al fine di avere una maggior consapevolezza di sé, del proprio esatto contesto, degli ostacoli da superare e della visione ampia e aperta che ogni strategia necessita come requisito. La posizione di vantaggio⁶, il controllo della propria emotività, il saper percorrere più strade e in maniera diversa ogni volta forniscono elementi che migliorano certamente le proprie capacità di riuscita. Ma occorre, d'altro canto, comprendere il fine ultimo della guerra, così com'è inteso in campo orientale.

L'Occidente ha sempre separato concetti diametralmente opposti come guerra e pace, o politica e guerra, come se sia imprescindibile l'uso indipendente di uno solo dei due opposti. La più ampia ed elevata concezione antidualistica orientale pone rilevanza non sull'uno dei due termini contrastanti, bensì sul contesto, la cui conoscenza dettagliata determina l'uso delle due componenti e in quali quantità. È come la metafora del prendere una strada a un bivio: l'Occidente ne prenderà una, l'Oriente le saprà percorrere entrambe o saprà cercare il giusto mezzo⁷. Infatti, un assunto dominante in questo spazio filosofico cinese è il rifiuto di ogni estremismo⁸, in favore di una propensione che spinge verso l'equilibrio e l'armonia.

Il ripristino di un'armonia preesistente, o l'instaurazione di una nuova, non prevede certo una strage di innocenti, né l'arricchimento a discapito della chiusura di altre aziende. Questo punto è il motivo principale per cui gli occidentali che si avvicinano a opere militari cinesi, come *L'arte della guerra* di Sun Zi, ne offuscano completamente la comprensione. La strategia deve avere alcuni

⁵ I due virgolettati appartengono a Fabio Mini. Si veda: Mini Fabio, *L'altra strategia: il sistema cinese in evoluzione*, <http://gnosis.aisi.gov.it/sito%5CRivista14.nsf/servnavig/5>.

⁶ Lo *shi* 勢, altresì definito come vantaggio strategico (R. Ames).

⁷ Il Giusto mezzo, *Zhongyong* 中庸, è il titolo di uno dei Quattro Libri (*Sishu* 四书) del canone confuciano e parla proprio della strada da percorrere per l'uomo al fine di trovare l'equilibrio interiore, che coincide anche con l'armonia nel mondo.

⁸ Come l'egoismo e l'avidità, per esempio. Ciò che risalta agli occhi dal concetto di strategia cinese è che gli ambiti e gli opposti vengono assimilati, fusi e inglobati in un'unica espressione del pensiero, che si muove sul campo a seconda delle necessità delle circostanze.

valori etici con cui contornarsi, altrimenti perderà il suo senso originario e il valore del risultato resterà anonimo, fluttuante in un conto alla rovescia destinato al fallimento.

1. LA CULTURA CINESE DELLA STRATEGIA E DELLO STRATAGEMMA

La cultura, particolarmente in Cina, ha influenzato il pensiero e la tattica militare degli strateghi di ogni settore, con un impatto vitale nell'elaborazione di ogni piano militare e nella sicurezza nazionale. In aggiunta, gli studiosi e gli analisti hanno sempre asserito che tutte le politiche e i comportamenti della Cina nel corso della sua storia sono stati sempre accompagnati dalla distintiva filosofia cinese tradizionale¹. Naturalmente, tali assunti culturali, e quindi anche il pensiero strategico, variano di nazione in nazione, essendo la cultura una caratteristica propria di ogni Stato, con tratti peculiari che diversificano un Paese da un altro. In Cina, la maggior parte degli studiosi ha individuato nel confucianesimo e ne *L'arte della guerra* di Sun Zi, di matrice taoista, le radici culturali del pensiero strategico e militare cinese; altri studiosi, invece, hanno messo in risalto una natura 'pacifista', tipica della storia millenaria cinese, e un nuovo corso, più recente, caratterizzato dall'uso della forza, sia internamente che esternamente, con lo scopo, tuttavia, della sola difesa. Un'ulteriore analisi si è invece focalizzata sul concetto e l'uso dello stratagemma e della sua predisposizione da parte dei cinesi, un vero filo conduttore di una parte di notevole importanza della filosofia classica cinese². In realtà è impossibile attribuire a una singola tradizione le basi culturali della strategia di una nazione, in quanto la cultura si compone di più filoni, tutti ugualmente validi. Appare, dunque, più appropriato tenere in considerazione tutte le derivazioni culturali che un pensiero strategico possa avere. Lo stesso taoismo non si limita a una visione separatista, ma tiene conto di tutte le componenti e delle loro mutevoli interazioni.

Cultura confuciana e strategia.

Come prima analisi culturale, le dottrine di Confucio hanno sempre influito sulle mosse strategiche cinesi moderne. Infatti, dalle fonti ufficiali, è possibile definire tre connotati principali della cultura strategica cinese, ovvero pacifista, non espansionista e difensivista³:

¹ Scobell Andrew, *China and strategic culture*, Carlisle PA, Strategic Studies Institute Publication Office, 2002, pp. 1-2. Si veda: http://www.globalsecurity.org/military/library/report/2002/ssi_scobell.pdf.

² Scobell Andrew, *China and strategic culture*, Carlisle PA, Strategic Studies Institute Publication Office, 2002, pp. 3-4. Si veda: http://www.globalsecurity.org/military/library/report/2002/ssi_scobell.pdf.

³ La classificazione di Andrew Scobell si basa su collegamenti ad assunti e idiomi per lo più confuciani.

- “La pace è preziosa”⁴: questo assunto fa riferimento all’indole ‘pacifista’ cinese che ha sempre caratterizzato il corso della sua storia. Sebbene la pace sia desiderio di molti popoli e stati, la Cina si differenzia ancor più per il suo modo unico ed esplicito di essere pacifista, spesso affermato perfino negli ambienti militari. Tuttavia ciò non significa una rinuncia all’uso della forza (laddove necessaria) bensì all’interazione dei due opposti. Le continue ripercussioni sul Tibet negli ultimi decenni e la pacifica risoluzione con Taiwan di Deng Xiaoping ne sono una conferma.
- “Mai perseguire l’egemonia”⁵: la Cina, come sottolineato da molti studiosi e ricercatori, non è mai stata aggressiva ed espansionista. Nella sua storia, infatti, non ha mai combattuto una guerra in modo feroce e violento, ma soltanto per difendersi da una minaccia esterna o per unificare il territorio. Il carattere cinese che si usa per intendere l’egemonia, *ba* 霸, ha connotati particolarmente negativi e si trova spesso in termini con significati del genere⁶.
- “Se nessuno ci attacca, non attaccheremo di conseguenza”⁷: la frase, attribuita a Mao, illustra la natura difensivista della mentalità cinese, che si differenzia dalle tipiche offensive espansionistiche occidentali. Un classico esempio figurativo e illustrativo è la Grande Muraglia Cinese, simbolo di difesa nazionale e non di confine statale.

Allo stesso modo è possibile descrivere delle costanti che giustificano l’uso della forza militare quando è indispensabile⁸:

- Le guerre giuste⁹: sono quelle combattute per una giusta causa da gruppi perseguitati contro il potere imperialista di un oppressore. Questo concetto viene dapprima adottato da Confucio e poi assimilato da Mao. In questi casi, non vale la regola secondo cui si attacca solo se attaccati, ma è lecito attaccare anche per primi.

⁴ Si confronti l’idioma confuciano *yi he wei gui* 以和为贵, ossia “l’armonia è la cosa più preziosa”.

⁵ L’egemonia, *ba* 霸, come si vedrà più in avanti nel capitolo 2, è un concetto analizzato da due dei più noti filo-confuciani del periodo classico: Xunzi e Mengzi.

⁶ Si confrontino i seguenti termini ed espressioni cinesi: *ba qi* 霸气, “aggressività”; *ba dao* 霸道, “prepotente”, “autoritario”, e “dispotico”; *zhang shi ba dao* 仗势霸道, “abusare del potere” e “bullizzare”.

⁷ *Ren bu fan wo, wo bu fan ren. Ren fan wo, wo bi fan ren* 人不反我, 我不反人。 人反我, 我必反人. “Se nessuno ci attacca, non attaccheremo. Se veniamo attaccati, risponderemo assolutamente”.

⁸ Scobell Andrew, *China and strategic culture*, Carlisle PA, Strategic Studies Institute Publication Office, 2002, pp. 10-13. Si veda: http://www.globalsecurity.org/military/library/report/2002/ssi_scobell.pdf.

⁹ Si tratta del concetto confuciano di *yi zhan* 义战. Si noti anche il passo *chun qiu wu yi zhan* 春秋无义战, “nel Periodo delle primavere e degli autunni non c’erano guerre giuste”. Mengzi, *Jin Xin II*. Si veda: <http://ctext.org/mengzi/jin-xin-ii>.

- Unificazione nazionale: questo principio inviolabile ha un'importanza enorme per la sicurezza nazionale, sia dal punto di vista patriottico e sentimentale, sia per un corso storico caratterizzato da divisioni interstatali e da un'impotenza di fronte alle oppressioni nemiche.
- Possibili minacce: la Cina è costantemente in allerta per far fronte a possibili minacce e cospirazioni, sia esterne che interne, sia politiche che militari. Infatti, una convinzione continua è quella di essere circondata da nemici che potrebbero ledere l'unità nazionale.
- Difesa attiva¹⁰: questo concetto non è da intendere come una semplice e mera difesa, bensì include anche l'offensiva vera e propria. Infatti, quando le condizioni sono mature, quando la causa è giusta, la strategia difensiva passa a essere offensiva¹¹. Lo scopo che la natura difensivista si propone può essere raggiunto solo tramite l'adozione di un'offensiva attiva. La linea che divide la mentalità difensivista dal concetto di difesa attiva è effettivamente molto sottile¹².

Altro punto fermo della filosofia confuciana e riscontrabile in ogni campo, da quello sociale a quello economico passando per quello istituzionale e aziendale, è il concetto di *guanxi* 关系, ossia le relazioni. Nella fattispecie, esse si mantengono unite con l'esplicazione di virtù come *yi* 义, *ren* 仁 e *li* 礼, rispettivamente la giustizia, la benevolenza e la ritualità, e sono così definite: relazione sovrano-suddito, relazione padre-figlio, relazione marito-moglie, relazione fratello maggiore-minore e relazione amico-amico¹³.

Cultura taoista e strategia.

Alla base del *Dao* 道¹⁴ vi è la nozione secondo cui tutto è apparente contraddizione, ovvero tutte le cose sono unità degli opposti, interazione dello *yin* e dello *yang*¹⁵. Sebbene il taoismo abbia

¹⁰ *Ji ji fang yu* 积极防御.

¹¹ A tal proposito l'idioma cinese con cui si identifica il contrattacco per autodifesa è *zi wei fan ji* 自卫反击 o *zi wei huan ji* 自卫还击.

¹² La flessibilità necessaria per adattarsi a una circostanza è un principio di grande rilevanza nella filosofia classica militare, analizzato soprattutto in Sun Zi. Quest'ultimo esprime questa capacità con il carattere *yin* 因, mentre in cinese moderno si potrebbe tradurlo con *quan bian* 权变.

¹³ Si evince chiaramente come le prime quattro relazioni stabiliscano una gerarchia da rispettare, mentre la quinta relazione è tra pari. Inoltre si denota l'importanza della famiglia sopra ogni cosa. Si veda: Teng Michael, *Ancient Chinese Wisdom To Transform Your Business: Lessons from Zheng He, Confucius and Sun Zi*, Singapore, Corporate Turnaround Centre Pte Ltd., 2014, pp. 59-60.

¹⁴ Lao Zi descrive il *Dao* come azione perfetta, virtù pura e principio supremo. Esso dà vita a tutte le cose. Il *de* 德 (virtù) le fa realizzare. La natura dà loro una forma. La vita le porta alla completezza. Si veda: Liu Hong, *The Chinese Strategic Mind*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publ., 2015, p. 80.

le sue radici affondate nella natura e sia stato sempre associato alla cosmologia cinese, tuttavia propone degli spunti di grande spessore relazionabili alla strategia. Questi spunti sono insiti nelle opere maggiori, come il *Daodejing*¹⁶, e affermano come la perfezione in generale (il *Dao*) possa logicamente riferirsi a più ambiti. Per cui chi segue il *Dao* della guerra, sarà a ogni modo invincibile senza che esso sia definito precedentemente. Allo stesso modo il *Dao* della strategia non può essere anticipatamente delineato, altrimenti non sarebbe considerato l'ideale di strategia¹⁷. Oltre ciò è necessario apprendere i fattori chiave che consentono di elaborare la strategia appropriata. Questi sono bene analizzati nelle opere taoiste, soprattutto di stampo militare, come *L'arte della guerra* di Sun Zi, ma anche in Liu An (179 a. C. – 122 a. C.). Tali fattori si identificano esattamente con quattro caratteri essenziali: *shi* 勢, *xing* 形, *yin* 因 e *jie* 節, rispettivamente la capacità di porsi in una situazione di vantaggio (R. Fracasso) usufruendo di qualità non tangibili come quelle psichiche (R. Ames), la forma tangibile della forza fisica (R. Ames), la capacità di reazione al contesto per adattarsi alla precisa circostanza (R. Ames) e la tempestività o tempismo (R. Fracasso). In secondo luogo, la grandezza del *Dao*¹⁸ definisce anche la grandezza, la vastità e la lungimiranza di una visione mentale, che sappia guardare oltre¹⁹. Una visione ristretta, infatti, rende l'uomo mediocre e incapace di raggiungere un certo livello d'altezza. In ultimo, occorre tenere bene a mente che il *Dao*, così come *de* 德 (virtù), sono assunti che ricorrono spesso in tutta la filosofia cinese, non solo nel taoismo. Per questi motivi il pensiero strategico cinese non può non derivare dalla tradizione millenaria filosofico e culturale.

Lingua e pensiero.

¹⁵ Si confronti i primi sei versi del capitolo 42 del *Daodejing*: “La Via generò l'Uno, E da Uno furono Due, E da Due, Tre, E da Tre ecco i Diecimila esseri. Questi portan sul dorso *yin* e stringono al petto *yang*, E dal congiungersi dei soffi vitali all'armonia giungono”. Si veda: *Laozi, Genesi del Daodejing*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2004, p. 11.

¹⁶ Si noti i primi quattro versi del capitolo 1 del *Daodejing*: “La Via che come tale può esser presa, Via eterna non è. Il nome che come tale può esser preso, nome eterno non è. Senza nome è dei Diecimila esseri il cominciamento, Ha nome quel che dei Diecimila esseri è la Madre”. Si veda: *Laozi, Genesi del Daodejing*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2004, p. 91.

¹⁷ Si veda: Liu Hong, *The Chinese Strategic Mind*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publ., 2015, p. 81.

¹⁸ Si vedano i versi del capitolo 25 del *Daodejing*: “Grande è la Via, Grande è il Cielo, Grande è la Terra. E il Sovrano, pure, Grande è...L'uomo fa della Terra il suo modello, La Terra lo fa del Cielo, il Cielo, della Via, E la Via ha per modello la naturale spontaneità”. Si veda: *Laozi, Genesi del Daodejing*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2004, p. 139.

¹⁹ Si veda: Liu Hong, *The Chinese Strategic Mind*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publ., 2015, p. 82.

Differentemente dalle lingue indoeuropee, il cinese riflette un processo storico evolutivo di sintetizzazione dei caratteri, i quali racchiudono il pensiero olistico cinese²⁰. Infatti il cinese è rappresentato da un alto grado di semplificazione che caratterizza la complessità di realtà concrete o fenomeni naturali e sociali. Per questo motivo, anche il pensiero cinese, in stretto legame con la lingua, ha assimilato un carattere semplice, pratico, volto più all'uso dell'analogia²¹ che della logica deduttiva tipica della filosofia classica occidentale²². Tuttavia, le lingue alfabetiche, da un lato, riescono a essere flessibili, adattabili e aperte, perché possiedono quella facilità di immagazzinare nuovi termini e di importarne altri da altre lingue²³. E queste tre caratteristiche plasmano di conseguenza anche la mentalità della rispettiva lingua alfabetica, rendendola più incline all'interazione con le altre culture.

Il cinese, invece, risulta più statico per via di una concentrazione maggiore sull'ideografia piuttosto che sulla pronuncia o sulla fonetica, peccando dunque di flessibilità, adattabilità e apertura. Diventa praticamente impossibile assimilare termini stranieri senza basarsi sulle sillabe cinesi più assonanti²⁴. Questa restrizione influisce anche sul pensiero cinese, che enfatizza decisamente la linea ortodossa, ovvero quel principio che accetta senza riserve una precisa dottrina²⁵. In altri termini la chiusura che caratterizza la lingua cinese, si manifesta di conseguenza anche nella mentalità e soprattutto nella cultura e nella filosofia.

La cultura dello stratagemma.

La saggezza cinese²⁶, in contrapposizione all'uso della forza tipico del mondo occidentale, si è sempre manifestata in ogni contesa, sia essa politica, commerciale o militare, sottoforma di stratagemma, in stretta relazione con il concetto di strategia²⁷. Lo stratagemma²⁸ ha il senso

²⁰ Gli antichissimi pittogrammi hanno subito semplificazioni sempre più nette nel corso della storia, fino ad arrivare a forme stilizzate degli originali, comprensive di una parte fonetica e di una riguardante il significato (Liu Hong, p. 60).

²¹ Per esempio, senza controllare il vocabolario, un carattere contenente *mu* 木 (albero) avrà senz'altro un significato collegato al mondo vegetale.

²² Si veda: Liu Hong, *The Chinese Strategic Mind*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publ., 2015, pp. 62-63.

²³ Si pensi al bagaglio terminologico che la lingua inglese ha assorbito da altre lingue come lo spagnolo, il tedesco e l'italiano o, viceversa, alla forte presenza di vocaboli inglesi nelle altre lingue.

²⁴ Si noti il termine Australia (eng), la cui traduzione italiana si compone delle stesse lettere ma con pronuncia non di molto differente; mentre il corrispettivo cinese è *Ao da li ya* 澳大利亚, dove scrittura e pronuncia si diversificano molto dall'originale termine inglese.

²⁵ La presenza di una molteplicità di scuole in Cina, per esempio, è stata sempre scoraggiata. Meglio designarne una soltanto in conformità all'ortodossia vigente, come quella confuciana (Liu Hong, p. 65).

²⁶ *Zhi* 智.

²⁷ Si veda: Liu Hong, *The Chinese Strategic Mind*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publ., 2015, p. 85.

generale di un artificio, uno *strategic trick* (Liu Hong), il cui uso invisibile e non violento porta al conseguimento di un determinato risultato. È ampiamente adoperato in opere militari come *I 36 stratagemmi* o *L'arte della guerra*, ma anche nei testi legisti, come l'*Hanfeizi*, o taoisti, come il *Daodejing*²⁹. Oltre al sapiente uso e applicazione di *shi* 勢, *xing* 形, *yin* 因 e *jie* 節, già descritti in precedenza, anche il fattore *qi* 奇, ovvero la sorpresa o l'irregolare³⁰, legato al concetto di inganno e di non ortodosso, determina e aiuta l'acquisizione del risultato finale. La divaricazione d'uso dello stratagemma e il suo sovente ricorso storico hanno fatto sì che è possibile parlare di una vera e propria cultura dello stratagemma. Questo substrato culturale cinese affonda le origini nel periodo storico di nascita degli stratagemmi, in seguito studiati e divulgati dai più grandi filosofi e dalle opere militari che, con l'aiuto dei più vasti canali di diffusione, hanno confluato nel risultato di autenticare una cultura dello stratagemma³¹:

- Il contesto storico caratterizzato da guerre continue e la grande capacità dei pensatori di quell'epoca³² di estrapolare e mettere per iscritto strategie e artifizii bellici hanno determinato la nascita dello stratagemma. Non a caso i temi più discussi in ambito filosofico riguardavano la pace e l'armonia (da ripristinare e mantenere), l'arte della guerra e la saggezza militare³³. Tra tutto il significativo corpo bibliografico rimasto in vita³⁴, il quale era accessibile solo a una certa élite, spiccano *I Sette Classici Militari*³⁵, tra cui l'opera più

²⁸ Il carattere cinese più usato nella filosofia classica per indicare lo stratagemma è *ji* 計, traducibile con “piano”, “calcolo”, “contare”.

²⁹ Si noti l'inizio del capitolo 57 del *Daodejing*: *yi zheng zhi guo, yi qi yong bing, yi wu shi qu tian xia* 以正治國，以奇用兵，以無事取天下. “A governare lo Stato, correttezza e conformità son d'uopo, Imboscate nell'utilizzar le armate, Distacco per conquistare il mondo”. Si veda: Laozi, *Genesi del Daodejing*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2004, p. 41.

³⁰ Si notino i versi di Sun Zi: “In ogni conflitto, le manovre regolari (*zheng* 正) portano allo scontro, e quelle imprevedibili (*qi* 奇) alla vittoria” (R. Fracasso, p. 51).

³¹ Si veda: Liu Hong, *The Chinese Strategic Mind*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publ., 2015, p. 131.

³² Si fa riferimento al Periodo delle primavere e degli autunni (722 a. C. – 481 a. C.) e al Periodo degli Stati combattenti (453 a. C. – 221 a. C.). Mentre tra i maggiori filosofi militari e pensatori olistici vi furono Sun Zi, Wu Qi, Confucio, Mencio e Laozi.

³³ Anche il *Dao* in riferimento al *Dao* della strategia, della guerra, della vittoria.

³⁴ Si tenga presente che Qin Shihuangdi 秦始皇帝 (259 a. C. – 210 a. C.), primo imperatore della Cina, bruciò una buona parte dei libri esistenti, nell'ordine di aumentare il suo controllo sulla dottrina confuciana e sui suoi discepoli (Liu Hong, p. 133).

³⁵ *Wujing qishu* 武經七書. Si tratta di sette testi sull'arte militare, raccolti e canonizzati con questo titolo nell'XI secolo, sotto la Dinastia Song. Essi sono: *Tai Gong liu tao* 太公六韜, *Si Ma fa* 司馬法, *Sun Zi bing fa* 孫子兵法, *Wu Zi* 吳子, *Wei Liao Zi* 尉繚子, *Huang Shigong san lue* 黃石公三略, *Tang Taizong Li Weigong wen dui* 唐太宗李衛公問對. Ralph Sawyer li traduce rispettivamente: *Tai Gong's Six Secret Teachings*, *The Methods of the Si Ma*, *Sun Zi's Art of*

importante è senza dubbio *L'arte della guerra* di Sun Zi, ma i riferimenti alla strategia e all'arte militare hanno pianta stabile anche nelle opere confuciane e taoiste³⁶.

- L'importanza dei cinesi verso la loro storia ha aiutato nel tramandare il *corpus* letterario sulla cultura dello stratagemma, avvenuto principalmente tramite opere teatrali o iscrizioni sui bambù³⁷. Tra i testi più noti che fanno riferimento all'uso dello stratagemma vi sono: lo *Shiji*, il *Lunyu (Dialoghi di Confucio)* il *Laozi* e *Il Romanzo dei Tre Regni*³⁸. Occorre ricordare che la preziosità di molti dei testi di questa tipologia erano tenuti in segreto dai governi o imperatori vigenti, sia per la preziosità dei contenuti, sia per non permettere che il popolo venisse a conoscenza di artifici utili al sovvertimento dell'ordine tramite una sommossa o una ribellione. Attualmente, ma non da molto, sono diventate opere di dominio pubblico, sulle quali sono stati scritti non solo commentari, versioni, interpretazioni, ma anche *fiction* e film³⁹.

War, Wu Zi, Wei Liao Zi, Three Strategies of Huang Shigong, Questions and Replies between Tang Taizong and Li Weigong.

³⁶ Si noti il passo in *Lunyu*, VII.11: *Zi lu yue: zi xing san jun, ze shui yu? Zi yue: bao hu ping he, si er wu hui zhe, wu bu yu ye. Bi ye lin shi er ju, hao mou er cheng zhe ye* 子路曰：子行三軍，則誰與？子曰：暴虎馮河，死而無悔者，吾不與也。必也臨事而懼，好謀而成者也。 “Zi Lu disse: se stessi alla guida delle Tre Armate, chi porteresti con te? Il Maestro rispose: non porterei mai chi attaccherebbe disarmato una tigre, né chi attraverserebbe un fiume senza una barca, morendo senza rimpianti. Porteresti chi provi timore nell'affrontare un compito e chi abbia successo nell'elaborare un piano”. Si veda: <http://ctext.org/analects/shu-er>.

³⁷ Liu Hong, pp. 136-137.

³⁸ Liu Hong, p. 135.

³⁹ Liu Hong, p. 139. Un esempio su tutti, tra tutta la cultura popolare, è *La battaglia dei Tre Regni*, film di John Woo del 2009.

2. POLITICA E GOVERNO. LIU AN, XUNZI E MENCIO

Liu An.

Nipote di Gaozu, fondatore della dinastia Han (206 a.C. – 220 d.C.), Liu An 刘安 (179 a.C. - 122 a.C.)⁴⁰ era il primogenito di quattro fratelli. La posizione familiare e politica a cui apparteneva gli predestinava un ruolo di prestigio all'interno della società. Tuttavia la sua enorme passione verso la letteratura e le arti fece sì che, una volta investito del principato di Huainan, si avvalse dell'insegnamento di esperti intellettuali e cultori d'arte. Alcuni appartenevano alla Scuola della Legge, altri erano taoisti e altri ancora confuciani. Oltre ad uno smisurato interesse culturale, Liu An coltivava una grande ambizione di assumere la carica di imperatore, motivo per cui adottò un atteggiamento di sfida verso l'imperatore Han Wudi (156 a.C. – 87 a.C.), irritandolo particolarmente e infrangendo anche la legge. Dopo essere stato punito per il suo comportamento, il principe non abbandonò comunque il suo desiderio. Infatti riuscì a capeggiare un'unione di tutti i principi inappagati dal sovrano e a tramare una rivolta contro di lui. Al momento dell'azione però, Liu An fu colto da un'esitante paura, non sapendo decidere se avviare o meno la rivolta. Dettaglio che gli costò caro perché il sovrano riuscì a scoprire tutto, mentre il principe, di fronte all'imminente sciagura, decise di tagliarsi la gola⁴¹.

L'opera intitolata *Huainanzi* 淮南子⁴² risulta essere frutto di una collettività di autori, compilata poco prima del 139 a.C., anno in cui il principe Liu An consegnò una copia dell'opera all'imperatore Han Wudi durante una visita. *Huainanzi* ("I maestri di Huainan" o "Scritti dei maestri di Huainan") è una raccolta eclettica di 21 capitoli, definiti con il termine *xun* 训 (lezioni, insegnamenti), che comprende argomenti di mitologia, storia, astronomia, geografia, filosofia, scienza, metafisica, natura, politica e cosmologia, unendo insieme concetti di natura taoista,

⁴⁰ Probabilmente nato a Peixian nella provincia dello Jiangsu. Altre datazioni danno la nascita di Liu An nel 180 o nel 178 a.C. e la morte nel 121 a.C. Si veda: <http://www.cultural-china.com/chinaWH/html/en/History2424bye7052.html>.

⁴¹ "However, due to the struggle among different political circles at the emperor's palace, Liu An was consequently accused of treason and committed suicide, and the authors of the *Huainanzi* failed to realize their visions of restructuring the empire". Si veda: <http://digitalcommons.conncoll.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=histhp>.

⁴² Conosciuta anche come *Huainan honglie* 淮南鸿烈 (Il grande splendore di Huainan).

confuciana e legista⁴³. *Zhushu xun* 主术训 (“L’arte del governo” o “Abilità di comando”) è invece il titolo del capitolo 9, sezione preziosa al fine di analizzare i principi e i consigli da seguire per il buon governo, un’efficace azione politica e una duratura gestione del potere e delle persone⁴⁴. Il destinatario principale è il sovrano, ma, come spessissimo accade nella cultura cinese, il messaggio del testo è rivolto anche a sfere che vanno al di là della politica, come l’economia, il lavoro, la famiglia, la responsabilità o la leadership intesa in senso generale. L’utilità del testo può anche essere una chiave di lettura delle mosse della Cina contemporanea sul panorama politico, economico e manageriale mondiale.

L’arte del governo.

Per semplificare la comprensione del testo, il *corpus* viene scisso, racchiuso e ricondotto a tematiche diverse, esplicitanti nient’altro che le caratteristiche del sovrano ideale e del saggio leader.

L’influsso taoista del *wu wei* 无为.

Il testo inizia con uno *statement* che rimanda al *Daodejing* di Laozi: il sovrano non deve assolutamente agire a tutti i costi⁴⁵. L’azione del nulla non va interpretata all’insegna della passività, bensì come quella funzione di delega che permette di rendere l’apparato statale efficace⁴⁶. Il sovrano, allora, lascerà che siano i ministri o altri funzionari ad assumersi le responsabilità. Dal *Daodejing*, l’autore trae ispirazione anche per una metafora: la ruota, dove i raggi convergono nel mozzo, così come i ministri dovrebbero fare nei confronti del sovrano⁴⁷. Ciò vuole dimostrare la mobilità dei ministri e l’immobilità del sovrano. La citazione, anch’essa tratta dal *Daodejing*, “Non serve varcare la porta di casa per conoscere il mondo; né dalla finestra scrutare per conoscere la Via del Cielo”⁴⁸ sottintende come al sovrano inattivo arrivano comunque informazioni preziose del suo dominio, senza chiederle né cercarle.

Il controllo del lato umano.

⁴³ Liu An, *L’arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, p. 8.

⁴⁴ La versione di L. V. Arena di *Zhushu xun* 主术训 comprende 18 brevi capitoli.

⁴⁵ “Per chi intenda del mondo prender possesso e farne oggetto del proprio agire, prevedo io un sicuro fallimento”, *Daodejing*, 29, 1-2. Si veda: Andreini, Attilio (a cura di), *Laozi, Genesi del Daodejing*, Torino, Einaudi, 2004, pp. 146-147.

⁴⁶ Liu An, *L’arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, p. 27.

⁴⁷ “Convergono nel mozzo trenta raggi, eppure è quel nulla che rende il carro utilizzabile”, *Daodejing*, 11, 1-2. Si veda: Andreini, Attilio (a cura di), *Laozi, Genesi del Daodejing*, Torino, Einaudi, 2004, pp. 110-111.

⁴⁸ Il passo corrisponde a: *Daodejing*, 47, 1-4. Si veda: Andreini, Attilio (a cura di), *Laozi, Genesi del Daodejing*, Torino, Einaudi, 2004, pp. 20-21.

Altro punto essenziale è tenere a bada qualsiasi emozione, sentimento, passione o istinto: essi rappresentano una debolezza che potrebbe privare il sovrano della giusta calma e lucidità nel prendere decisioni o assegnare premi, punizioni o altri incarichi⁴⁹. La spontaneità e la naturalezza guidano l'applicazione della rettificazione dei nomi (*zhengming* 正名) di matrice confuciana⁵⁰, ossia l'importanza fondamentale del principio di attenersi al proprio preciso ruolo e alle proprie abilità all'interno della società. Quindi senza lasciarsi travolgere da istinti e brame troppo ambiziose. Il sovrano saggio incarna questo concetto di semplicità e ne consegue che il popolo capirà che è meglio avere poche esigenze, sarà felice e soddisfatto con poco⁵¹. Tuttavia occorre valutare le inclinazioni naturali umane, che potrebbero portare a non contentarsi con poco e a non rettificarsi con una semplice punizione⁵². Un paragone molto calzante per comprendere il modello del sovrano ideale viene fatto con l'esempio della bilancia: essa si regge in equilibrio, con il solo compito di pesare con esattezza⁵³. Sintomo di totale imparzialità, che prevede l'esclusione spontanea della soggettività e del proprio lato umano ed emotivo.

Talento e collaborazione.

Il talento è importante nell'ambito governativo ma non è sufficiente e può anch'esso, come il lato emotivo, essere causa di danni. Anche il più grande dei saggi risulta inferiore nello svolgere azioni ordinarie proprie di un'altra tipologia di persone con caratteristiche diverse⁵⁴. Liu An vuole dimostrare che alle risorse e capacità del singolo è sempre preferibile lo spirito collaborativo, la cooperazione e la fiducia nella squadra. Se Zhuangzi osservò che l'uomo, così come ogni cosa, deve

⁴⁹ Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, p. 27.

⁵⁰ "Se i nomi non vengono rettificati, le parole non sono in accordo con la realtà delle cose; se le parole non sono in accordo con la realtà delle cose, gli affari non possono essere portati a compimento; se gli affari non sono portati a compimento, i riti e la musica non vengono coltivati; se i riti e la musica non vengono coltivati, le punizioni non vengono assegnate nel modo giusto; se le punizioni non vengono assegnate nel modo giusto, il popolo non sa come muovere le mani ed i piedi. Perciò il saggio nomina solo ciò di cui può parlare, parla solo di ciò che sa fare: nelle parole del saggio non ci può essere nulla di inesatto". In questo caso la rettificazione viene analizzata da un punto di vista sociale e politico. *Lunyu*, 13, 3. <http://www.tuttocina.it/tuttocina/filosofia/conf.htm#.WPocsdSLTGj>.

⁵¹ Cfr. "Non v'è colpa maggiore del tanto desiderare, e sciagura maggiore del non sapersi contentare. Nessuna calamità è più penosa della brama di successo. Riconoscere che nel contentarsi risiede ogni soddisfazione: ecco l'eterna soddisfazione!" *Daodejing*, 46, 5-9. Si veda: Andreini, Attilio (a cura di), *Laozi, Genesi del Daodejing*, Torino, Einaudi, 2004, pp. 18-19.

⁵² Cfr. "La natura dell'uomo è malvagia; la sua bontà è acquisita, frutto dell'agire consapevole. Per natura, fin dalla nascita nell'uomo vi è brama di guadagno...ha in sé invidia e odio...desidera soddisfare udito e vista". Xunzi, *Sulla malvagità della natura umana*, 23.1a. Si veda: Scarpari Maurizio, *Xunzi e il problema del male*, Venezia, Cafoscarina, 1997, p. 61.

⁵³ Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, p. 42.

⁵⁴ Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, p. 45.

attenersi alla propria abilità naturale⁵⁵, *Huainanzi* similmente applica anch'esso questo concetto taoista alla politica, affermando che l'uomo deve attenersi e preoccuparsi di un unico incarico, anziché svolgerne in quantità maggiore senza completarne alcuno.

Lo shi 勢.

Uno dei concetti più importanti dell'opera è senza dubbio la cosiddetta “posizione di potere” o “potere delle circostanze”⁵⁶. Fracasso, tuttavia, intende il termine *shi* 勢 come la capacità di mettersi in una posizione di vantaggio⁵⁷. In effetti il carattere, nella sua versione semplificata, si scompone in *zhi* 执 e *li* 力, rispettivamente “avere in mano” e “forza”. Ma la sua forma non semplificata, *shi* 勢, evidenzia una parte superiore differente e individuabile in *yi* 執, ovvero “agricoltura, coltivazione, avere in mano la terra”. 力 è inoltre un riferimento a un braccio vigoroso e possente, che, insieme a 執, può raffigurare dunque la forza e la potenza dovute alla coltivazione, ma anche pratica ed esercizio. Chiaro come la coltivazione di una qualsiasi cosa necessiti di un determinato tempo di dedizione, prima di raggiungere un risultato⁵⁸. Tornando a Liu An, tale capacità viene letta nell'individuare l'esatta circostanza in cui espletare ottimamente il proprio talento e portare efficacemente a termine un compito⁵⁹. Occorre delineare con precisione i limiti oltre i quali è impossibile andare, perché la natura delle cose, le sue leggi e le nostre inclinazioni non lo consentono⁶⁰. In caso contrario, il malessere dell'uomo, collocato in una posizione in cui le sue qualità non troverebbero spazio, porta al nocivo spirito di competizione⁶¹. Solo il sovrano (o il leader) può interrompere un deragliamento simile disegnando (o ridisegnando) un'efficiente divisione dei lavori. In ultimo, ai fini di una maggior risonanza di sé e delle proprie parole, sarà

⁵⁵ Cfr.: "Avete mai visto la faina?", rispose Zhuang-zi, "Si acquatta per aspettare la preda, salta all'est e all'ovest, in alto e in basso. Ma un giorno finirà per essere presa in una trappola o per morire in una rete. Lo yak invece, che è grande quanto le nuvole del cielo, non saprebbe acchiappare un topo. Avete un grande albero e vi preoccupate della sua inutilità. Perché non lo piantate nel paese del nulla e dell'infinito? Tutti potranno passeggiare a piacere sotto la sua ombra e sdraiarsi a proprio agio. Non subirà i colpi dell'ascia né l'attacco degli altri esseri. Come può dunque la sua inutilità impensierirvi?". Liou Kia-hway (a cura di), *Zhuangzi*, Milano, Adelphi, 2005 [trad. it. di Carlo Laurenti e Christine Leverd], pp. 18-19.

⁵⁶ I termini virgolettati sono la traduzione dello *shi* 勢 a opera di L. V. Arena. Si veda: Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, p. 54.

⁵⁷ Sun Zi, *L'arte della guerra*, traduzione e cura di R. Fracasso, Roma, Newton Compton, 2016, p. 52.

⁵⁸ Per i significati dei termini in cinese sono stati consultati: Casacchia Giorgio, Bai Yukun, *Grande Dizionario Cinese-Italiano*, Roma, ISIAO, 2008 e il software Wenlin.

⁵⁹ Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, pp. 59-60.

⁶⁰ Altro riferimento alla teoria confuciana della rettificazione dei nomi.

⁶¹ Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, pp. 95-96.

molto utile una buona posizione nella scala gerarchica. Basti osservare la rilevanza delle alte posizioni gerarchiche in qualsiasi istituzione accademica, politica, clinica o economica del mondo di oggi. In effetti il grande controlla il piccolo⁶².

Quan 权.

Un altro concetto, parallelo alla posizione di potere, è l'autorità del sovrano, indicata con *quan* 权. Quest'ultimo carattere descrive la capacità di pesare, equilibrare e giudicare in totale imparzialità, posizione acquisita grazie all'autorevolezza. Il radicale *mu* 木 potrebbe far pensare che anticamente le bilance (tipico strumento usato per pesare, appunto) fossero costruite in legno. Il sovrano allora sarà autorevole, ovvero guadagnerà l'autorità dai suoi sudditi, solo se è capace di condurre il suo popolo verso il beneficio, sbarrando il percorso che porta al danno. Autorevolezza è anche autocritica: infatti è fondamentale riconoscere gli errori e gli sbagli, ancor più importante prevenirli⁶³.

I ministri.

Per quanto affidabile sia il meccanismo secondo cui ogni uomo svolge il lavoro per il quale è incline, le qualità dei ministri, i più vicini al sovrano, devono essere costantemente messe sotto osservazione dal sovrano stesso. La valutazione del sovrano sarà certamente effettuata in posizione neutrale, come indicato dal carattere cinese che indica il regno di mezzo (*zhong* 中)⁶⁴. Rimanendo sul rapporto che lega il sovrano con il ministro, l'autore prende le distanze dal confucianesimo, che imprime troppa eticità in tale legame. Liu An, invece, ha a mente soltanto l'efficacia del corretto funzionamento dello Stato, il quale è dovuto non all'etica, bensì allo *shi* 势⁶⁵.

Valori etici.

Due valori etici dominanti ne *L'arte del governo* sono la rettitudine e la fedeltà⁶⁶, valori confuciani che vengono qui rivisti in funzione politica. *Zheng* 正 è formato da *zhi* 止 (fermarsi,

⁶² “Confucio e Mozi seguivano i metodi politici dei saggi dell'antichità, erano versati nelle sei arti (riti, musica, tiro con l'arco, guidare i carri, calligrafia e matematica) e applicavano le teorie alla condotta. Ciò nonostante, coloro che li emularono nel loro tempo prendendoli a modello in qualità di discepoli non furono più di qualche decina di persone. Se però Confucio e Mozi fossero stati imperatori, il mondo intero ne avrebbe adottato le dottrine”. Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, p. 103.

⁶³ Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, pp. 104-105.

⁶⁴ Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, p. 65.

⁶⁵ Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, p. 70.

⁶⁶ Trad. di L.V. Arena.

stare, trattenere) e da una linea in alto. Possibile che il significato intrinseco faccia riferimento alla capacità di saper fermarsi, a non eccedere oltre quella linea di demarcazione morale, ma anche legale, se intesa da un punto di vista politico. *Zhong* 忠 si scompone in *zhong* 中 (centro) e *xin* 心 (cuore). Il cuore e i sentimenti al centro di tutto, dunque. Infatti se persone rette e fedeli presiedono cariche e affari di governo, allora non ci sarà il pericolo di cadere nel tradimento e di cedere alle brame personali. Queste due qualità fanno parte dei requisiti di selezione dei propri subordinati. Come la scelta dei ministri da parte del sovrano, per esempio⁶⁷. Relazionando i due caratteri con l'attuale situazione mondiale, sembra sia necessaria una rivoluzione, un'ondata di virtù che spazzi via la corruzione e le brame dei despoti occidentali e orientali.

Altri termini chiave sono *jian* 俭 e *yue* 约. Rispettivamente frugalità e moderazione⁶⁸, ma anche parsimonia e semplicità, sobrietà e temperanza. È il sovrano a dover insegnare questi due valori al suo popolo⁶⁹. Infatti se egli manifesta attrazione per lo sfarzo e il lusso, anche nel popolo sorgerà il desiderio di ambizione e di ricchezza, influenzando negativamente sul regno. Dovrà allora mostrarsi semplice e moderato affinché i suoi sudditi ne comprendano l'importanza e capiscano il messaggio. Proprio queste virtù permetteranno al sovrano di sapere quando lasciare il suo posto alla persona più adeguata senza risentimenti⁷⁰.

La legge.

Tratto distintivo del governo è l'uguaglianza di tutti i cittadini dinanzi alla legge. Di portata universale, tale principio è proprio della Scuola della Legge e l'autore ne conferisce un significato politico, in quanto lo stesso sovrano deve mantenere e dimostrare l'uguaglianza di tutti i cittadini di fronte alla legge, utilizzando, forse in modo strumentale, i loro talenti per la realizzazione del buongoverno⁷¹. Tuttavia non si può dare per scontata la buona condotta dei sudditi. Come per Xunzi, anche per Liu An la natura umana è malvagia. Allora il sovrano dovrà intervenire

⁶⁷ *Shi gu ren zhu zhi yi ju ye, bu ke bu shen ye. Suo ren zhe de qi ren, ze guo jia zhi, shang xia he, qun chen qin, bai xing fu* 是故人主之一举也，不可不慎也。所任者得其人，则国家治，上下和，群臣亲，百姓附。Dunque il sovrano in ogni sua mossa deve essere prudente. Se i suoi uomini sono responsabili, allora lo Stato sarà ben governato, regnerà armonia tra superiori e subordinati, i ministri saranno devoti e la gente comune seguirà il governo. Si veda il testo in cinese: <http://ctext.org/huainanzi/zhu-shu-xun/ens>.

⁶⁸ Trad. di L.V. Arena.

⁶⁹ *Jun ren zhi dao, chu jing yi xiu shen, jian yue yi lu xia* 君人之道，处静以修身，俭约以率下。Il *Dao* del sovrano consiste nel coltivare se stessi nell'immobilità e guidare il popolo con parsimonia e temperamento. Si veda il testo in cinese: <http://ctext.org/huainanzi/zhu-shu-xun/ens>.

⁷⁰ Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, pp. 73-74.

⁷¹ *Cheng zhou ji zhe, bu neng you er jue jiang hai* 乘舟楫者，不能游而绝江海。Chi si serve di una barca a remi può traversare fiumi e mari senza saper nuotare. Si veda il testo in cinese: <http://ctext.org/huainanzi/zhu-shu-xun/ens>.

adeguatamente e monitorare costantemente affinché il popolo non indulga al male. A controllare il sovrano è proprio la legge: un principio impersonale, imparziale e universale che si pone su di un livello superiore. Essa nasce dalla giustizia. La giustizia, invece, nasce dalle caratteristiche proprie delle persone e quest'ultime si combinano con il lato umano⁷². Quando uno stato decade, non è certo per colpa della legge, bensì per colpa del sovrano che non la fa rispettare o pecca in determinate abilità. Rifacendosi a Mencio, infatti, l'autore dà importanza anche al metodo e a chi lavora con *xin* 心: chi ce l'ha governa gli altri, chi lavora con le braccia è governato⁷³.

La gestione economica.

Un'analisi accurata viene fatta anche per quanto riguarda le misure economiche, la tassazione e la gestione delle risorse statali. Nel sistema fiscale è necessario che il sovrano sappia e quantifichi redditi e risorse del popolo, insieme a eventuali surplus o deficit. Nel progetto economico di gestione dello stato si punta principalmente sulle risorse accumulate negli anni fiorenti. La capacità di affrontare la penuria dipende dalla giusta quantità di queste risorse, centellinate accuratamente. Soltanto dopo questi conti il sovrano stabilirà la giusta quota fiscale per coprire spese e costi vari⁷⁴. Ritorna anche qui quel principio opportunistico dell'emulazione: se il popolo vive nella miseria, il sovrano non ostenterà il lusso e lo sfarzo. Va tenuto a mente il fattore dell'imprevedibilità che potrebbe incidere sul bilancio (alluvioni, siccità ecc.). Viene proposto un assunto centrale, così tradotto da L. V. Arena: "il cibo è la base del popolo, il popolo è la base dello stato, lo stato è la base del sovrano"⁷⁵. Al pari delle misure economiche c'è l'etica da insegnare ai propri sudditi riguardo il lavoro, l'economia, ma anche la caccia. Tali insegnamenti verranno impartiti in base al *xin* 心 del sovrano e in base all'etica: infatti le leggi sono accompagnate da un senso di civiltà che permette sì la caccia e la pesca, ma nel pieno rispetto e tutela dell'ambiente e degli animali⁷⁶.

Il saggio. Il leader.

Il leader ideale avrà tratti precisi: meglio portare a termine con successo poche cose, coltivare la conoscenza, essere aperti mentalmente, accettare nuovi usi e culture, riconoscere una strada che

⁷² *Fa sheng yu yi, yi sheng yu zhong shi, zhong shi he yu ren xin* 法生于义，义生于众适，众适合于人心. Si veda il testo in cinese: <http://ctext.org/huainanzi/zhu-shu-xun/ens>.

⁷³ Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, p. 90.

⁷⁴ Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, pp. 106-107.

⁷⁵ *Shi zhe, min zhi ben ye; min zhe, guo zhi ben ye; guo zhe, jun zhi ben ye* 食者，民之本也；民者，国之本也；国者，君之本也. Si veda il testo in cinese: <http://ctext.org/huainanzi/zhu-shu-xun/ens>.

⁷⁶ Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, p. 113.

porta all'errore e, in quel caso, agire tempestivamente azzerando le emozioni⁷⁷. Liu An si distacca nettamente dal soprannaturale⁷⁸, senza affidarsi al pensiero magico o sciamanico, in quanto il frutto delle azioni dipende soltanto dall'agente. Affronta le situazioni senza uno schema prestabilito⁷⁹, perché le innumerevoli conoscenze che ha gli permettono di variare di continuo.

Oggi Liu An avrebbe poca risonanza perché pochi sono i valori etici e culturali realmente coltivati. La capacità di porsi un limite, la correttezza, è sconfinata in un deserto ricco di piccoli ego, un latrato di semidei che sentono di riuscire ad essere migliori dei reali competenti. Mentalità aperta, consiglia Liu An ai sovrani. Niente serve di più all'uomo che sembra chiudersi nei propri problemi, nei propri fallimenti, ma anche nella propria ignoranza che non sa gestire gli istinti. L'architetto Renzo Piano, ospite in una trasmissione Tv⁸⁰, consigliò ai giovani di fare un'esperienza all'estero per poi rientrare a casa. Per capire il cambiamento interiore causato da quell'esperienza, che permette di guardare tutto con occhi diversi, come da una terza parte. Che il popolo imiti il sovrano che si accontenta di poco e controlla i suoi desideri e le sue passioni. Liu An inorridirebbe osservando l'amore per le armi degli americani, i quali spesso volte lasciano accomodare alla Casa Bianca un ex militare⁸¹. Rispetto della legge, dice Liu An. Verissimo, ma cosa succede quando vengono infrante norme internazionali? Perché gli Stati Uniti possono sbandierare una chissà che forma di democrazia a suon di missili⁸² mentre alcuni popoli devono prosciugarsi in rispetto di quelle norme previste dall'austerità?⁸³. Il provincialismo galoppante, poi, riesce a oscurare quel rispetto doveroso verso altre culture, previsto per il leader saggio, e per situazioni devastate e ridotte

⁷⁷ Liu An, *L'arte del governo*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 2014, pp. 117-119.

⁷⁸ *Gu zhe tian zi...xing bu yong wu zhu, gui shen fei gan sui* 古者天子...行不用巫祝,鬼神弗敢崇. Gli antichi sovrani...non consultavano i maghi nel viaggiare, né gli spiriti osavano perseguirli. Si veda: <http://ctext.org/huainanzi/zhu-shu-xun/ens>.

⁷⁹ Si evince un possibile parallelismo con Sun Zi e la sua importanza nel cambiare tattica di continuo, anche se per fini ovviamente diversi.

⁸⁰ La trasmissione è *Vieni via con me*, condotta da Fabio Fazio e Roberto Saviano. La puntata è del 22 Novembre 2010 e andò in onda su Rai 3. Per un approfondimento si veda: <http://www.italoblog.it/2011/01/renzo-piano-a-vieni-via-con-me-italiani-allestero-per-esprimere-lapproccio-al-fare/>. Per il video dell'intervento di Renzo Piano si veda: <https://www.youtube.com/watch?v=XRA4Bz5Y4dI>.

⁸¹ "29 American presidents who served in the military", in *Business Insider*, 4 Luglio 2016, <http://www.businessinsider.com/american-presidents-who-served-in-the-military-2016-6?IR=T>.

⁸² Sulla violazione di norme internazionali si veda: "Cosa sappiamo dell'attacco statunitense in Siria", in *Internazionale*, 7 Aprile 2017, <https://www.internazionale.it/notizie/2017/04/07/attacco-statunitense-siria>.

⁸³ Si veda: "Europa, la Grecia approva nuove misure d'austerità", sul sito di *SkyTg24*, 19 Maggio 2017, <http://tg24.sky.it/economia/2017/05/19/grecia-nuove-misure-austerita.html>.

in polvere che si nascondono dietro le ondate dei migranti⁸⁴. Il grado di assurdit  cresce quando il voto umano si esprime in valori come razzismo, ignoranza e fanatismo. Tutti concetti di piccole vedute, da mentalit  spicciolate e chiuse che rifiutano l'informazione autentica. In questo senso   spaventoso evidenziare come la maggior parte dell'elettorato di personaggi di spicco sul panorama mondiale, ma anche della Brexit⁸⁵, provenga dalla provincia e non abbia un alto grado di istruzione⁸⁶. Come affermato da Mao Zedong, "Grande   la confusione sotto il Cielo. La situazione   eccellente". Da un punto di vista strategico   molto condivisibile. Ma non si tratta di vincere una guerra. Perdiamo tutti cos  e, forse,   ci  che le stanze del potere vogliono⁸⁷.

La filosofia politica interstatale di Xunzi.

Xunzi 荀子 (310 a.C. – 219 a.C.)⁸⁸   stato un filosofo cinese vissuto nel Periodo degli stati combattenti (453 – 221 a.C.). Nato nello Stato di Zhao con il nome di Xun Kuang 荀况⁸⁹, egli   ritenuto un esponente di spicco del confucianesimo, dopo Confucio e Mencio, e avrebbe operato presso l'Accademia Jixia nello stato di Qi⁹⁰. Il suo pensiero, largamente racchiuso nella collezione di scritti filosofici che da lui prende il nome (*Xunzi*)⁹¹, si fonda soprattutto sulla convinzione che le leggi e le norme etiche siano state create appositamente per rettificare le malvagie tendenze innate dell'uomo. La sua influenza fu rilevante in epoca Han (206 a.C. – 220 d.C.), in particolare su due ministri Qin, Han Fei e Li Si.⁹²

⁸⁴ Si veda: "Paesi di provenienza dei migranti che sbarcano sulle coste italiane", in *La Repubblica*, 4 Ottobre 2013, http://www.repubblica.it/esteri/2013/10/04/news/paesi_di_provenienza_dei_migranti_che_sbarcano_in_italia-67914272/.

⁸⁵ Si veda: "EU referendum: full results and analysis", in *The Guardian*, 23 Giugno 2016, <https://www.theguardian.com/politics/ng-interactive/2016/jun/23/eu-referendum-live-results-and-analysis>.

⁸⁶ "L'identikit dell'elettorato americano: chi ha votato per Trump?", in *Il Sole 24ore*, 10 Novembre 2016. Si veda: <http://www.infodata.ilssole24ore.com/2016/11/10/19868/>

⁸⁷ Si confronti la locuzione latina *Divide et impera*.

⁸⁸ Le datazioni dei filosofi cinesi classici sono sempre, ancora oggi, di difficile determinazione. Altre date di riferimento possono anche distanziarsi di 20 anni, per esempio.

⁸⁹ Noto anche come Xun Qing 荀卿 o Ministro Xun. Scarpari Maurizio, *Xunzi e il problema del male*, Venezia, Cafoscarina, 1997, p. 9.

⁹⁰ Winnie Sung, *Xunzi*, Introduction: <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199920082/obo-9780199920082-0124.xml>.

⁹¹ L'opera, di 32 capitoli, fu pubblicata nel III sec. a.C. e comprende argomenti come la rettificazione dei nomi, la malvagit  della natura umana, il Cielo, l'importanza dei riti e della musica.

⁹² *Xunzi*: https://www.uclan.ac.uk/confucius/assets/Xun_Zi_pdf.pdf.

Al fine di avere una comprensione migliore delle mosse politiche recenti, viene qui analizzata la visione interstatale di Xunzi.⁹³

Stato e sovrano.

La visione internazionale di Xunzi poggia innanzitutto su alcune definizioni che determinano la natura dei vari Stati e le tipologie dei governanti:

- Il saggio sovrano: individuato con il carattere cinese *wang* 王 (re, regnare) e altresì conosciuto come autorevolezza umana, questa tipologia garantisce un ordine internazionale stabile. Persuade le persone grazie ai valori morali.
- L'egemone: individuato con il carattere cinese *ba* 霸 (dominio del mondo), garantisce un ordine internazionale stabile, ma soltanto con gli alleati e non con gli Stati al di fuori dell'alleanza. Stringe le alleanze per via della sua alta credibilità e onestà.
- Il tiranno: individuato con il carattere cinese *qiang* 强 (più forte degli altri Stati), non garantisce alcuna stabilità. Assoggetta territori con il solo uso della forza⁹⁴.

Questa sua analisi sul livello individuale, porta alla concezione che lo Stato sia soltanto uno strumento, attraverso il quale il sovrano amministra la società. Per questo motivo, le differenze tra i vari Stati non sono altro che differenze tra i regnanti e i loro modi di amministrare. La funzione chiave del sovrano non è quella di amministrare lo Stato, bensì scegliere i ministri più appropriati che andranno poi effettivamente ad amministrare lo Stato⁹⁵. Le idee del sovrano rappresentano la causa unica che determina, conseguenzialmente nell'ordine, l'uso e il tipo dei ministri scelti, i quali determinano a loro volta la direzione politica. Quest'ultima definisce la natura dello Stato, la quale, tramite il potere statale e le relazioni estere⁹⁶, instaura la presenza o meno di un ordine internazionale stabile⁹⁷.

Forza politica, militare ed economica.

⁹³ Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011. Yan è Preside dell'Institute of Modern International Relations presso la Tsinghua University e nella stesura del testo si è basato sull'opera *Xunzi*.

⁹⁴ Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, p. 71.

⁹⁵ Si denota il principio taoista di immobilità del sovrano insito anche nel pensiero di Liu An.

⁹⁶ Si fa riferimento a due concetti molto ricorrenti nella filosofia cinese classica: lo *shi* 势, all'interno del concetto di potere, e le *guanxi* 关系, l'importanza delle relazioni di stampo confuciano.

⁹⁷ È evidente un rapporto di causa-effetto che nasce dal sovrano.

La concezione di Xunzi riguardo la relazione tra la forza politica, militare ed economica verte sulla dipendenza della forza economica e militare da quella politica, a differenza della concezione prevalente nei tempi moderni secondo cui alla base vi è la forza economica di uno Stato⁹⁸. La forza politica sta alla base della crescita di una potenza e la chiave del successo o del fallimento di uno Stato risiede nella correttezza della sua politica. Un esempio ha protagonista la Cina, che nel 1978 adottò la politica di riforma e apertura, rimpiazzando la precedente linea basata sulla lotta di classe. Con questo cambiamento politico, l'economia cinese si sviluppò rapidamente, a dimostrazione della stretta dipendenza dell'economia dalla politica. In contemporanea, Xunzi evidenzia l'importanza della sicurezza statale, caratterizzata non solo dalla forza militare, ma anche dalla politica estera e dalla capacità di intraprendere e mantenere relazioni armoniose e soddisfacenti con altri Stati. In particolare, gli ambasciatori dovranno essere gentili e cortesi e i regali diplomatici ricchi e onerosi⁹⁹. Anche qui la storia cinese moderna fornisce validi esempi a sostegno di questa tesi. Nel XXI secolo, infatti, la scelta politica cinese di una convivenza armoniosa con i suoi vicini ha determinato una sicurezza nazionale di gran lunga maggiore rispetto all'incertezza degli anni '60. Anche nei primi mesi del 2017, il presidente cinese Xi Jinping sembra aver assunto un ruolo di mediazione internazionale, al fine di tentare di evitare una guerra tra la Corea del Nord di Kim Jong-un e gli Stati Uniti di Donald Trump¹⁰⁰. Restando in ambito diplomatico, Xunzi afferma che la forza politica interpreta un ruolo più importante rispetto alla forza economica nella risoluzione dei conflitti diplomatici¹⁰¹. Infatti nel 1971 gli Stati Uniti provarono fortemente a opporsi alle Nazioni Unite al fine di evitare la concessione di un posto alla Cina all'interno dell'organizzazione. Nonostante gli aiuti economici americani verso le Nazioni del Terzo Mondo fossero maggiori rispetto a quelli cinesi, paesi amici come quelli africani votarono comunque a favore dell'ingresso della Cina¹⁰². La forza di uno Stato, oltre a dipendere dalle proprie capacità, può anche aumentare in virtù dei fallimenti degli altri Stati. Infatti ciò che risalta maggiormente è che lo *status* di potenza è tale quando, per un motivo o per un altro, il gap tra uno Stato e gli altri si allarga, sia per meriti propri che per demeriti altrui. Oltre a dare importanza all'idea e al talento politico di un sovrano,

⁹⁸ Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, p. 78.

⁹⁹ Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, p. 80.

¹⁰⁰ Si veda: "Corea del Nord, telefonata Xi Jinping-Donald Trump per provare a calmare le acque", in *Huffington Post*, 24 Aprile 2017, http://www.huffingtonpost.it/2017/04/24/corea-del-nord-telefonata-xi-jinping-donald-trump-per-provare-c_a_22052673/.

¹⁰¹ Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, p. 81.

¹⁰² "...i paesi africani hanno garantito sostegno generoso alla Cina. Nel 1971, alla 26esima Sessione dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite votarono per restituire alla Repubblica del popolo cinese il posto della Cina alle Nazioni Unite: dei 76 voti a favore, 26 giunsero da rappresentanti africani". Si veda: http://www.chinapictorial.com.cn/it/se/txt/2014-09/10/content_639318.htm.

Xunzi si sofferma anche sul talento dei ministri e degli ufficiali e sul talento delle scelte accurate governative¹⁰³.

Il potere statale.

Nella definizione di natura del potere statale, Xunzi descrive il concetto di *Tianxia* 天下 (ciò che è sotto il cielo), la cui traduzione più comune fa riferimento al mondo intero. Possedere il *Tianxia* 天下, invece, non ha un'accezione espansionistica e territoriale, bensì intende possedere la leadership mondiale. E solo un sovrano saggio può conseguirlo¹⁰⁴. Per questo motivo c'è modo e modo di conseguire il titolo di leadership mondiale, perché se il titolo viene assunto senza autorevolezza, sarà allora inutile parlare di leadership. Xunzi, infatti, reputa l'autorevolezza umana come la più alta forma di potere esistente, la quale pone le sue fondamenta sulle qualità morali del sovrano¹⁰⁵. Non tutti i governanti hanno queste qualità, ragion per cui chi le possiede viene definito un sovrano saggio. Appare complicato trovare nell'epoca moderna e contemporanea un leader che abbia questa caratteristica, però, comparando le presidenze di Franklin Delano Roosevelt e George W. Bush negli Stati Uniti, seppur in periodo diversi, sarà possibile notare delle differenze morali di fondo. Dopo la Seconda Guerra Mondiale, Roosevelt e il suo desiderio per una pacificazione planetaria diedero vita agli ideali che fondarono le Nazioni Unite. Bush, invece, radicato nei suoi principi 'cristiani', portò la sua nazione a trasgredire le norme internazionali. Un gradino più in basso dell'autorevolezza umana, c'è la forma di potere dell'egemonia. Quando il sovrano non raggiunge quell'alto grado morale e di saggezza, si parla di leadership soltanto interstatale, ottenuta con l'uso della forza e con un senso di affidabilità strategica. Anche se di qualità morale inferiore, tale forma necessita di requisiti indispensabili per essere raggiunta da un sovrano. Infatti risulterà inutile seguire uno Stato egemone senza che esso abbia progredito un alto livello di affidabilità strategica, rafforzato il suo potere e avuto l'appoggio degli alleati. Scendendo ancora, la tirannia occupa l'ultimo posto. Essa fa affidamento sulla tattica, sugli stratagemmi e sulla forza militare. È ovvio che l'uso della forza militare porterà con sé sempre più nemici e, grazie alla totale mancanza

¹⁰³ Il sistema delle relazioni, basato sulla fiducia e affidabilità (*zhong* 忠) tuttavia, non sempre consente a un talento puro di emergere, soprattutto nel mercato del lavoro cinese di oggi. Si veda: Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, p.56.

¹⁰⁴ *Tian xia zhe, zhi da ye, fei sheng ren mou zhi neng you ye* 天下者，至大也，非聖人莫之能有也. Ciò che è sotto il cielo è talmente grande che solo un saggio può possederlo. Xunzi, cap. 18, *Correzioni*. Si veda: <http://ctext.org/xunzi/zheng-lun>.

¹⁰⁵ Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, pp. 86-87.

di qualità morali, chiunque passerà dalla parte del nemico, anche le proprie risorse umane. Un atteggiamento del genere è destinato al totale fallimento e alla caduta dello Stato¹⁰⁶.

La natura umana e il conflitto.

Con ogni probabilità il principio più noto e conosciuto di Xunzi, il concetto della natura umana malvagia, *xing'e* 性惡, porta a spiegare ogni sorta di conflitto o competizione. Questi ultimi non sono altro che fenomeni sociali, derivanti tutti dalle caratteristiche della natura umana. Xunzi spiega che l'uomo ha sempre avuto innumerevoli desideri, impossibili da soddisfare soltanto materialmente¹⁰⁷. Per questo motivo, e per il carattere distintivo illimitato dei desideri, se non può soddisfarli tramite cose materiali, andrà a cercare il modo fino ad arrivare alla competizione, allo scontro con altri esseri umani. Aumentare il benessere materiale, secondo Xunzi, non rappresenta affatto una soluzione al problema del conflitto tra gli uomini. Sarebbe invece opportuno diminuire i desideri, che non sono altro che il riflesso delle emozioni umane. In tal modo, controllando il lato umano ed emotivo, verrà rafforzata la ragione e la razionalità e aumentato il senso di soddisfazione, al fine di evitare il disordine sociale¹⁰⁸. Questo rafforzamento può avvenire soltanto stabilendo delle norme sociali, dei riti, che andranno a fungere da spirito guida per ogni amministrazione. Sono gli insegnanti, i saggi e i modelli a incaricarsi di correggere la natura cattiva dell'uomo, perché il comportamento umano può essere condizionato e corretto soltanto attraverso l'educazione e il rispetto delle norme¹⁰⁹.

Oltre alla funzione anticonflittuale già descritta, le norme servono anche a delineare le classi sociali, stabilendo una scala gerarchica dove tutte le persone saranno automaticamente collocate nelle rispettive classi di appartenenza. Secondo Xunzi, infatti, le distinzioni sociali stanno alla base di una buona condotta e aiutano anch'esse a evitare un disordine sociale. Per chiarire meglio tale convinzione, egli spiega come nell'eventualità di una sola classe sociale, i membri della stessa

¹⁰⁶ *Gu yong guo zhe, yi li er wang, xin li er ba, quan mou li er wang* 故用國者，義立而王，信立而霸，權謀立而亡. Dunque, nell'uso dello Stato, la giustizia si ergerà con il sovrano, la credibilità con l'egemone e gli stratagemmi porteranno alla morte. *Xunzi*, cap. 11, *Il sovrano e l'egemone*. Si veda: <http://ctext.org/xunzi/wang-ba>.

¹⁰⁷ *Jin ren zhi xing, sheng er you hao li yan, shun shi, gu zheng duo sheng er ci rang wang yan* 今人之性，生而有好利焉，順是，故爭奪生而辭讓亡焉. *Xunzi*, cap. 23, *Sulla malvagità della natura umana*. Si veda: <http://ctext.org/xunzi/xing-e>. M. Scarpari traduce così: "Per natura, fin dalla nascita nell'uomo vi è brama di guadagno, indulgere a questa bramosia genera in lui aggressività e avidità e fa venir meno cortesia e umiltà". Si veda: Scarpari Maurizio, *Xunzi e il problema del male*, Venezia, Cafoscarina, 1997, p. 61.

¹⁰⁸ Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, pp. 93-94.

¹⁰⁹ *Gu bi jiang you shi fa zhi hua, li yi zhi dao* 故必將有師法之化，禮義之道. Perciò bisogna inevitabilmente cambiare seguendo l'insegnamento dei maestri e il Tao della ritualità e della giustizia. *Xunzi*, cap. 23, *Sulla malvagità della natura umana*. Si veda: <http://ctext.org/xunzi/xing-e>.

difficilmente riuscirebbero a obbedire l'un l'altro. Quando i desideri e il potere esercitato sono gli stessi, gli uomini entreranno certamente in conflitto¹¹⁰. In base all'equilibrio delle forze in vigore, lo stesso criterio va usato anche con le norme interstatali, le quali saranno disegnate in base alle differenze di Stato in Stato, anziché far valere le stesse per ognuno. Anche le norme internazionali moderne si basano su questi principi: i membri delle Nazioni Unite sono classificati come membri ordinari, membri permanenti del Consiglio di Sicurezza e membri non permanenti del Consiglio di Sicurezza, mentre l'International Monetary Fund attribuisce voti a una Nazione in base alla consistenza del suo contributo. La World Trade Organization, invece, stabilisce le tariffe da pagare in base allo status di Nazione sviluppata o in via di sviluppo¹¹¹.

La filosofia interstatale di Xunzi e la Cina oggi.

Tutte queste considerazioni sono strettamente correlate all'attuale *status* della Cina. Un interrogativo frequente, oggigiorno, è cosa aspira a diventare la Cina, ovvero, in altri termini, che tipo di superpotenza. Interpretando Xunzi, sarebbe senza dubbio da evitare un modello tirannico simile alla Germania nazista, per esempio. Ma, allo stesso tempo, è pericoloso anche diventare un'altra potenza identica agli Stati Uniti, perché tale scenario porterebbe alla divisione del mondo in due egemonie di egual portata e, di conseguenza, entrerebbero in competizione tra loro dando verosimilmente vita a una nuova Guerra Fredda. Appare più convincente l'ipotesi secondo cui la Cina, nel tentativo di modellare la sua potenza in base all'autorevolezza umana, debba inevitabilmente ambire a diventare un esempio da seguire per tutti gli altri Stati.

A partire dal 1978, la Cina ha sempre puntato sulla crescita economica, una strategia che se da un lato aumenta il benessere nazionale, dall'altro non coincide necessariamente con l'essere una Nazione rispettata da tutti gli altri Stati. Nel corso degli dieci ultimi anni circa, il Partito Comunista Cinese ha iniziato a direzionare la strategia politica estera verso un mondo armonioso e verso relazioni cordiali e amichevoli con le altre Nazioni¹¹². Alle scelte politiche autoritarie, è stato dunque preferito l'uso sapiente e persuasivo del *soft power*¹¹³. Xunzi, come già analizzato,

¹¹⁰ Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, pp. 95-96.

¹¹¹ "Principi cardine dell'Organizzazione:... non dovrebbero compiere discriminazioni tra prodotti e servizi nazionali o esteri, riservando loro il trattamento nazionale...Maggiormente vantaggioso per i paesi in via di sviluppo – concedendo loro più tempo per potersi adattare alle vigenti norme, maggior flessibilità e privilegi speciali." Si veda: <http://www.bankpedia.org/index.php/it/119-italian/o/21463-organizzazione-mondiale-del-commercio-enciclopedia>.

¹¹² *Jiang Zemin's report at 16th Party congress*: http://www.chinadaily.com.cn/china/2007-07/10/content_5424948.htm.

¹¹³ Insieme a *hard power*, il termine fu coniato per la prima volta negli anni '90 dal politologo statunitense Joseph S. Nye Jr. (decano della John F. Kennedy School of Government presso la Harvard University) e intende la capacità di un potere politico di saper coinvolgere, attrarre, persuadere e cooperare tramite la cultura e valori storici e politici. *Hard*

raccomanda un ostinato *scouting* dei talenti umani a qualsiasi livello, i quali, in competizione tra loro, porteranno al conseguente potenziamento dello Stato. In effetti, questo principio è già in vigore in Cina, ma viene soltanto applicato nelle imprese e nelle aziende, alla continua ricerca di figure professionali eccellenti per il proprio sviluppo. Ma è soltanto un inizio che non ha radici profonde nel tempo. I concetti di *guanxi* 关系 e di *zhong* 忠 in Cina sono ancora molto importanti, soprattutto a livello politico, istituzionale e burocratico. Si potrà parlare di completa apertura verso la meritocrazia e verso la *zhengming* 正名 solo quando saranno abbattute certe barriere “castali” e si osserverà il puro talento e la pura competenza con occhio diverso, a discapito di ciò che ha determinato seri problemi nel corso dell’era contemporanea¹¹⁴: la corruzione.

La filosofia politica interstatale di Mencio.

Mencio, Mengzi 孟子 o Maestro Meng (Meng Ke 孟轲: c.370 a.C. – 289 a.C.)¹¹⁵, uno dei più eminenti pensatori della cultura cinese, nacque nello Stato di Zou, ora provincia dello Shandong, a pochi chilometri di distanza da Qufu, città natale di Confucio. Come quest’ultimo, vagò a lungo per la Cina dispensando, con scarsi risultati, una serie di consigli ai vari sovrani incontrati lungo il cammino. Questo perché la violenza del Periodo degli stati combattenti (453 – 221 a.C.) lo spinse a convincere i vari sovrani ad accettare le teorie dei valori confuciani¹¹⁶. La sua filosofia, molto persuasiva, verte su un principio cardine individuabile nella bontà della natura umana, che si basa sulle quattro virtù cardinali: la benevolenza (*ren* 仁), la giustizia (*yi* 义), i riti (*li* 礼) e la saggezza (*zhi* 智)¹¹⁷. L’eventuale presenza del male in una persona è solo dovuta a fattori esterni, come l’influenza della società o una mancata coltivazione ed educazione interiore. I suoi scritti sono

power, invece, intende l’uso del potere militare ed economico per influenzare altri Stati. *Smart power*, invece, è la combinazione d’uso di entrambi. Per un approfondimento si veda: Joseph S. Nye Jr., “*Get smart, combining hard and soft power*”, in *Foreign Affairs*, Luglio/Agosto 2009, <https://www.foreignaffairs.com/articles/2009-07-01/get-smart>.

¹¹⁴ Con l’avvento di Xi Jinping, tuttavia, la lotta alla corruzione sembra essersi notevolmente inasprita. *Per capire la Cina si deve guardare alla sua corruzione*: <http://www.linkiesta.it/it/article/2015/05/26/per-capire-la-cina-si-deve-guardare-alla-sua-corruzione/26058/>.

¹¹⁵ Anche qui le difficoltà sull’attribuire una datazione reale causano versioni differenti. Si veda: <http://www.iep.utm.edu/mencius/>.

¹¹⁶ Eno Robert, *Mencius: an online teaching translation*, 2016: <http://www.indiana.edu/~p374/Mengzi.pdf>.

¹¹⁷ Ge Zhengming, *Mencius*, in “*Prospects: the quarterly review of comparative education*” (Paris, UNESCO: International Bureau of Education), vol. XXIV, no. 1\2, 1994, p. 121-130: <http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/mencius.pdf>.

raccolti nell'opera che da lui prende il nome, *Mengzi* 孟子, che include sette ampi libri generalmente divisi in due parti¹¹⁸.

Stato e sovrano.

Contemporaneo di Xunzi, anche Mencio sviluppa una propria filosofia politica internazionale¹¹⁹, la quale assume alcuni tratti che si avvicinano a quella di Xunzi, e altri che ne prendono le distanze. Secondo Mencio, due sono le varianti che caratterizzano la natura del sistema internazionale: l'autorevolezza umana e l'egemonia¹²⁰, senza annoverare la forma della tirannia. Egli definisce l'autorevolezza umana come quello Stato in cui "colui che pratica la benevolenza tramite l'uso delle virtù è il sovrano"¹²¹, mentre descrive l'egemonia come quello Stato forte in cui "colui che pretende la benevolenza tramite l'uso della forza è l'egemone"¹²². Come in Xunzi, anche Mencio stabilisce una logica relazione consequenziale, una catena causa-effetto tra tipo di sovrano, dove è il sovrano a formare tutto il resto. Nel rapporto causa-effetto, infatti, è possibile notare come anche Mencio adotti la variabile indipendente del sovrano, da cui deriva la scelta ed efficienza dei ministri. L'operato di quest'ultimi determina i possibili cambiamenti del potere statale, il tipo di Stato e le relazioni estere. Tutto ciò identifica l'ultima variabile dipendente: l'ordine o il disordine internazionale¹²³.

Lo Stato e l'autorevolezza umana.

Mencio rifiuta apertamente l'egemonia, mentre Xunzi non si oppone alla forza. Entrambi attribuiscono ai principi morali del governante il fondamento dell'autorevolezza umana, la quale coincide quasi con la leadership mondiale, ottenuta non con la forza militare, bensì con quella legittimità politica e culturale che, in modo spontaneo e naturale, persuade e sottomette altri Stati¹²⁴.

¹¹⁸ *Liang Hui Wang I* 梁惠王上; *Liang Hui Wang II* 梁惠王下; *Gong Sun Chou I* 公孫丑上; *Gong Sun Chou II* 公孫丑下; *Teng Wen Gong I* 滕文公上; *Teng Wen Gong II* 滕文公下; *Li Lou I* 離婁上; *Li Lou II* 離婁下; *Wan Zhang I* 萬章上; *Wan Zhang II* 萬章下; *Gaozi I* 告子上; *Gaozi II* 告子下; *Jin Xin I* 盡心上; *Jin Xin II* 盡心下.

¹¹⁹ Anche per la *vision* interstatale di Mencio viene fatta un'analisi che parte principalmente da Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011.

¹²⁰ Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, pp. 162-163.

¹²¹ *Yi de xing ren zhe wang* 以德行仁者王. *Mengzi, Gong Sun Chou I*.

¹²² *Yi li jia ren zhe ba* 以力假仁者霸. *Mengzi, Gong Sun Chou I*.

¹²³ Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, p. 165.

¹²⁴ *Gou xing wang zhi, si hai zhi nei jie ju shou er wang zhi, yu yi wei jun* 苟行王政，四海之內皆舉首而望之，欲以為君。Se si praticasse il governo autorevole, tutti nei 4 mari alzerebbero le proprie teste in cerca del loro condottiero, desiderando che diventi il loro sovrano. *Mengzi, Teng Wen Gong II*. Si veda: <http://ctext.org/mengzi/teng-wen-gong-ii>.

Quindi non esiste una persona o uno Stato in grado di conferire una leadership, ma, secondo Mencio, è la positività della mente di un sovrano che implica la facoltà di ottenimento di una leadership mondiale garantita da un mandato celeste¹²⁵. Nel perseguire l'autorevolezza umana, Mencio suggerisce dapprima un incremento della levatura morale del sovrano, per poi espandere la virtù della benevolenza sia internamente che all'estero. Premesso che a livello innato la natura umana è buona, Mencio di conseguenza afferma che tutti possono aspirare a diventare saggi sovrani¹²⁶. Una volta che il regnante ha una chiara idea di giustizia e benevolenza, il passo immediatamente successivo sarà quello di implementare il governo benevolo, ovvero la reale politica per gli affari interni ed esterni. Per quanto riguarda gli affari interni, Mencio auspica una riduzione dell'assorbimento statale delle risorse sociali, un alleggerimento delle tasse e la garanzia delle condizioni base di vita estesa a tutti i cittadini. Fatto ciò, il mirino politico si dirigerà verso la promozione dell'educazione, essenziale per garantire una società armoniosa¹²⁷. Per quanto concerne la politica estera, Mencio insiste sui concetti di benevolenza e giustizia, opponendosi alle strategie belliche e di annessione territoriale e popolare¹²⁸. La mancata adozione della benevolenza e della giustizia, porterà a un cinismo che si esplicherà in una competizione per il profitto, con la conseguente crescita esponenziale del numero di nemici e dell'uso dell'*hard power*¹²⁹.

Forza politica, militare ed economica.

Mencio deprezza il valore del potere economico e militare, che perseguono il solo profitto, tenendo in alta considerazione solo quello politico, che invece persegue la giustizia e la benevolenza. Egli, infatti, analizza in modo molto preciso i concetti di giustizia e di profitto, legati rispettivamente all'autorevolezza umana e all'egemonia, partendo dalla variabile indipendente del

¹²⁵ Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, p. 166.

¹²⁶ *Cao jiao wen yue: ren jie ke yi wei Yao Shun, you zhu? Meng zi yue: ran* 曹交問曰：人皆可以為堯舜，有諸？孟子曰：然。Jiao di Cao chiese: “Chiunque potrebbe considerarsi un Yao o uno Shun, giusto?”. Mencio rispose: “Certo”. *Mengzi, Gaozi II*. Si veda: <http://ctext.org/mengzi/gaozi-ii>.

¹²⁷ Mencio sottolinea come l'educazione permetta anche di comprendere le relazioni umane. Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, p. 167.

¹²⁸ *Tu qu zhu bei yi yu ci, ran qie ren zhe bu wei, kuang yu sha ren yi qiu zhi hu?* 徒取諸彼以與此，然且仁者不為，況於殺人以求之乎？Sottrarre da uno Stato e darlo a un altro è qualcosa che il benevolente non farebbe mai, come potrebbe mai farlo uccidendo anche delle persone? *Mengzi, Gaozi II*. Si veda: <http://ctext.org/mengzi/gaozi-ii>.

¹²⁹ *Yi li fu ren zhe, fei xin fu ye, li bu shan ye* 以力服人者，非心服也，力不贍也。Colui che sottomette gli altri con la forza non ne sottomette il cuore, perché la loro forza non è adeguata (a resistere). *Mengzi, Gongsun Chou I*. Si veda: <http://ctext.org/mengzi/gong-sun-chou-i>.

sovrano¹³⁰. Se quest'ultimo ha idee di giustizia, allora si muoverà nella direzione umana, instaurando un governo benevolo e perseguendo, dunque, l'autorevolezza umana. Se, invece, ha propositi relativi al profitto, allora si muoverà nella direzione egemonica instaurando un governo dello stesso tipo e perseguendo l'egemonia, causa di declino¹³¹.

La natura umana e il conflitto.

Mencio, certo della bontà della natura umana, come potrà mai dare una spiegazione riguardo l'origine del conflitto? Innanzitutto egli chiarisce che la natura umana ha un'inclinazione naturale verso la bontà, quindi le persone possiedono le basi per essere buone. Questa tendenza non può essere lasciata a un primo livello, ma necessita di un'evoluzione garantita soltanto da un processo educativo. Similmente al corso vitale di una pianta, semi e germogli necessitano di cure, sole e corretta irrigazione per diventare, appunto, una pianta¹³². Assodato che le basi della natura umana sono buone, tuttavia può anche accadere che le persone possano essere pilotate fuori rotta in direzione del profitto e dei desideri. In tal caso occorre intervenire correggendo e ripristinando le virtù di giustizia e benevolenza e la ritualità tra le persone. Soltanto in una situazione del genere l'uomo non sarà alla ricerca di alcun profitto e, quindi, la competizione sarà assente¹³³.

La visione di Mencio e la Cina oggi.

Mencio fu uno studioso propenso a convertire i problemi politici in questioni morali. Diversamente da Xunzi, che fu uno studioso più realista e pratico. Oggigiorno, le relazioni internazionali e le politiche estere di uno Stato, tuttavia, non possono non essere influenzate dai valori morali. Per cui l'idealismo morale di Mencio nella sua filosofia politica internazionale fornisce contributi importanti alla politica estera cinese e alla teoria delle relazioni internazionali. In base alla filosofia di quest'ultimo, è possibile intuire quale via di sviluppo e di crescita potrebbe percorrere la Cina al fine di identificarsi con un tipo di grande potenza o con un altro. I principi guida politici dello sviluppo scientifico e delle basi umane proposti dal governo cinese negli ultimi anni, non si estendono anche alla politica estera, dove manca un ideale morale universale.

¹³⁰ Il termine profitto, *li* 利, che evoca graficamente il taglio delle messi, è spiegato con accezione negativa da Mencio a colloquio con il Re Hui di Liang. In particolare si denota il totale rifiuto di usare quel termine in ogni relazione, optando invece per la benevolenza e la giustizia. *Mengzi, Liang Hui Wang I*. Si veda: <http://ctext.org/mengzi/liang-hui-wang-i>.

¹³¹ Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, pp. 172-173.

¹³² Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, p. 174.

¹³³ Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011, p. 176.

Infatti, se da un lato la Cina riesce a essere la guida della S.C.O.¹³⁴ e dei BRICS, o realizza progetti enormi di caratura mondiale come la O.B.O.R.¹³⁵, dall'altro continua il suo percorso antidemocratico di ripercussione sui tibetani o su quelle religioni in Cina che non riconoscono la sovranità cinese. Ciò significa che la Cina non ha ancora, presumibilmente, quella forza attrattiva che permette agli altri stati di seguirla spontaneamente. L'autorevolezza umana implica, infatti, che uno stato si ponga come modello politico a livello internazionale perché voluto e sentito dagli altri stati, che ne condividono quegli ideali politici e quei valori di benevolenza. Il fine non è soltanto un aumento della potenza, bensì porsi nel mezzo di un centro gravitazionale e attrarre il sistema sociale e le idee politiche occidentali. Il potere da solo, infatti, non porta all'ammirazione da parte degli altri; piuttosto può essere causa di timore, se posto in modo autoritario. Parallelamente, il forte rifiuto di Mencio per la sua concezione di egemonia potrebbe essere fonte di ispirazione per la Cina contemporanea al fine di non avere nemici, sia di tipo politico che militare. Questo scopo richiede che la Cina accentui la cooperazione e il multilateralismo, a sostegno delle norme internazionali valide per tutti e che qualcuno, purtroppo, non manca di trasgredire. Mencio ripete di continuo che "colui che è benevolente, non avrà mai nemici"¹³⁶.

¹³⁴ Shanghai Cooperation Organization.

¹³⁵ *Yi dai yi lu* 一帶一路. One Belt One Road initiative. Nota anche come La Nuova Via della Seta.

¹³⁶ *Ren zhe wu di* 仁者無敵. Il benevolente non avrà mai nemici. *Mengzi, Liang Hui Wang I*. Si veda: <http://ctext.org/mengzi/liang-hui-wang-i>.

3. SUN ZI E L'ARTE DELLA GUERRA

Sun Zi. Un approccio all'opera.

Il più antico trattato cinese di arte militare, intitolato *L'arte della guerra di Sun Zi* o *L'arte della guerra del maestro Sun* (*Sunzi bingfa* 孙子兵法), viene attribuito, senza riscontri certi sulla veridicità del personaggio, allo stratega, generale e filosofo cinese Sun Wu (544 – 496 a.C.), risalente al periodo degli Stati combattenti (453 – 221 a.C.)¹³⁷. Egli proveniva dallo Stato di Qi ed era alle dipendenze di Helu (regno 514 – 496 a.C.)¹³⁸, sovrano di Wu, in qualità di comandante e consigliere militare. Fu proprio grazie alla sua brillante abilità e ingegno che lo Stato di Wu riuscì a ottenere una brillante vittoria contro lo Stato rivale di Chu, a ovest di Wu. Risale a questo periodo anche il noto esperimento di conduzione delle truppe di Sun Zi con le concubine del re Helu. Infatti gli ordini del maestro furono correttamente recepiti dalle due squadre di concubine solo una volta che la loro disattenzione e ineducazione fu punita con la decapitazione delle due capisquadra¹³⁹. Non si hanno molte altre notizie biografiche sul maestro Sun, nemmeno conferme sulla sua reale attribuzione dell'opera¹⁴⁰.

Per quanto riguarda l'opera, il cui assemblaggio risale al IV secolo a.C.¹⁴¹, la sua prima traduzione risale a più di duecentocinquanta anni fa per mano di un missionario francese¹⁴² e, nel corso del tempo, fu studiata e applicata da Napoleone e probabilmente anche da alcuni ufficiali nazisti¹⁴³. La prima traduzione in lingua inglese avvenne nel 1910 grazie al lavoro di Lionel

¹³⁷ Sawyer Ralph D., *The Seven Military Classics of Ancient China*, New York, Basic Books, 2007, p. 149.

¹³⁸ L'avvicinamento alla corte di Helu avvenne per opera di un altro signore delle armi, Wu Zixu (fine VI sec. – inizio V sec. a. C.). Sun Tzu, *L'arte della guerra*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2011, Introduzione p. XI.

¹³⁹ L'espedito è tradotto per intero in Sun Tzu, *L'arte della guerra*, traduzione e cura di R. Fracasso, Roma, Newton Compton, 2016, pp. 103-107.

¹⁴⁰ Sun Tzu, *L'arte della guerra*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 1997, p. 5-6.

¹⁴¹ Sun Tzu, *L'arte della guerra*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2011, Introduzione p. XI. S. Griffith, tuttavia, individua la datazione del testo tra il 400 e il 320 a.C. Si veda: Sun Tzu, *The Art of War*, a cura di S. Griffith, Oxford, Oxford University Press, 1963, p. 11.

¹⁴² Si tratta del gesuita Giuseppe Amiot, che spedì la traduzione dell'opera nel 1766. Si veda il saggio: Mini Fabio, *L'arte della guerra cinese: la lezione eterna di Sun Tzu*, contenuto in Sun Tzu, *L'arte della guerra*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2011, p. 107.

¹⁴³ Sawyer Ralph D., *The Seven Military Classics of Ancient China*, New York, Basic Books, 2007, p. 149.

Giles¹⁴⁴, mentre “la prima traduzione italiana condotta con rigore filologico sulle principali edizioni cinesi”¹⁴⁵ risale al 1994 a opera di Riccardo Fracasso. Una testimonianza rilevante dell’esistenza di questo manoscritto, nonché dell’articolato pensiero strategico e militare cinese, sono i resti rinvenuti in una tomba cinese nel 1972, contenenti una copia del testo¹⁴⁶. Nel rimarcare la rilevanza storica che il testo ha avuto, basta soffermarsi sulla sua applicazione da parte di molti esponenti della storia recente, come il generale Michail Illarionovic Kutuzov (che sconfisse Napoleone in Russia), Lawrence d’Arabia e Mao Zedong¹⁴⁷. Le assonanze presenti nei trattati militari successivi a *L’arte della guerra* fanno intendere che questo testo sia stato realmente consultato nel corso della storia come primo compendio di nozioni, astuzie e stratagemmi sulla guerra e la capacità di vincere e prevalere¹⁴⁸. Tra i più importanti autori di scritti militari che hanno sviluppato i proprio contenuti in materia bellica vi sono Carl von Clausewitz, per quanto riguarda l’Occidente, mentre tra i quasi 4.000 trattati militari orientali catalogati, spicca il nome del discepolo di Sun Zi, o presunto tale, Sun Bin (380 – 316 a.C., secondo R. Ames), anch’egli autore di una sua versione de *L’arte della guerra*¹⁴⁹, la quale anch’essa ottenne un riscontro effettivo grazie già citati ritrovamenti archeologici del 1972¹⁵⁰. È fondamentale anticipare la continua e costante presenza di uno sfondo taoista che caratterizza tutti i tredici capitoli, la cui comprensione risulta importante per capire davvero quello che l’autore vuole trasmettere. Lo stesso simbolo del Tao ne è una dimostrazione lampante: esso si compone di una parte bianca che sembra rincorrere un’altra nera. È l’alternanza degli opposti che interagiscono tra loro, generando un moto circolatorio che regge e mantiene in equilibrio l’universo intero¹⁵¹. Questa visione non appare in Occidente, dove la tradizione culturale

¹⁴⁴ Sawyer Ralph D., *The Seven Military Classics of Ancient China*, New York, Basic Books, 2007, p. 149. Tuttavia R. Ames attribuisce la prima traduzione inglese, seppur inadeguata, a E. F. Calthrop (1908).

¹⁴⁵ Sun Tzu, *L’arte della guerra*, traduzione e cura di R. Fracasso, Roma, Newton Compton, 2016. Copertina posteriore.

¹⁴⁶ “Una versione manoscritta de *L’arte della guerra del Maestro Sun* fu scoperta nel 1972 all’interno di un piccolo complesso tombale del II secolo a.C. situato presso la località di Yinqueshan, nella contea di Linyi (provincia dello Shandong). Nella «tomba n. 1», risalente a un periodo compreso tra il 140 e il 118 a.C., furono ritrovate circa cinquemila listarelle di bambù, tra le quali gli archeologi isolarono un cospicuo numero di scritti concernenti l’ambito militare.” Sun Tzu, *L’arte della guerra*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2011, Introduzione pp. XIX-XX.

¹⁴⁷ Sun Tzu, *L’arte della guerra nella vita quotidiana*, a cura di B. Ballardini, Milano, Edizioni Piemme, 2013, p. 7.

¹⁴⁸ Sawyer Ralph D., *The Seven Military Classics of Ancient China*, New York, Basic Books, 2007, p. 150.

¹⁴⁹ Mini Fabio, *L’arte della guerra cinese: la lezione eterna di Sun Tzu*, saggio contenuto in Sun Tzu, *L’arte della guerra*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2011, pp. 95-96.

¹⁵⁰ “I ritrovamenti di Yinqueshan hanno finalmente fornito il riscontro effettivo dell’esistenza, fin dall’antichità, sia de *L’arte della guerra del Maestro Sun* sia de *L’arte della guerra di Sun Bin*”. Sun Tzu, *L’arte della guerra*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2011, Introduzione p. XX.

¹⁵¹ Sun Tzu, *L’arte della guerra nella vita quotidiana*, a cura di B. Ballardini, Milano, Edizioni Piemme, 2013, pp. 19-20.

e religiosa ha imposto e impone ancora la dipendenza di un opposto dall'altro, un'entità superiore che si erge al di sopra del suo opposto, rendendo la vita prevedibile e in qualche modo rassicurante. Da questo assunto si noterà come l'apparenza derivi dalla realtà, l'opinione dalla conoscenza e il falso dal vero. Alla visione dualistica occidentale, secondo la quale uno degli opposti debba quasi necessariamente prevalere e vincere sull'altro (l'eroismo, il coraggio, il cuore e il disperato tentativo di conseguire la vittoria a tutti i costi nella storia e cinematografia bellica occidentale ne sono un esempio), la filosofia classica cinese contrappone la concezione per cui la causa e l'effetto del mondo intero confluiscono nella stessa identica cosa, così come ogni cosa sia relazionata e interagisca col suo opposto, senza distinzioni di superiorità¹⁵². Sun Zi dimostra dunque di possedere una più ampia visione, volta nient'altro che a ripristinare l'ordine e l'equilibrio delle cose, una pura armonia (*he* 和), preferendo dunque l'azione sul contesto e non sul nemico. Infatti il combattimento viene visto come l'ultima spiaggia, mentre la vittoria massima sul nemico avviene senza aver bisogno di combattere¹⁵³. Tutto in modo spontaneo e naturale, come il taoismo vuole. Allo stesso tempo gli assunti generali, gli “*objects*” (R. Ames), sono visti sempre nell'ottica del loro contesto, mentre nel dualismo occidentale è più diffuso il fenomeno della decontestualizzazione, in genere esemplificato con i termini separati tra loro di teoria e pratica, astratto e concreto¹⁵⁴. Nonostante sia nata come compendio di consigli in materia d'arte militare, l'opera può tranquillamente essere interpretata in altri ambiti al di fuori della sfera bellica. Non a caso molti autori si sono cimentati nel corso degli anni a fornire una propria versione, con particolare attenzione all'utilizzo di questo trattato nel campo della finanza, dell'economia e del business, ma anche nelle “battaglie” che la vita quotidiana ci pone come ostacoli da superare ogni giorno. Non sempre afferrando l'autentico significato di fondo, l'essenza della filosofia cinese che incolla saldamente tutti i tredici capitoli. Leggere il testo non porta affatto a essere i nuovi Warren Buffet o George Soros, nemmeno una qualsiasi scalata al vertice. Inoltre la brama di aggiungere a ogni costo più zeri possibili al proprio conto in banca è una forma di estremismo, nonché di debolezza, tassativamente bandita dal maestro. Nella cultura popolare d'Occidente, il richiamo al testo è presente in più occasioni, come nel film *Wall Street* di Oliver Stone del 1987, oppure viene menzionato rapidamente nella Serie Tv italiana

¹⁵² Sun Tzu, *The Art of Warfare*, traduzione e cura di R. Ames, New York, Ballantine Books, 1993, pp. 46-47. Tale visione è particolarmente espressa nel rapporto di una divinità cristiana con i suoi rispettivi credenti, ossia il creatore con il creato, colui che muove e coloro che sono mossi, colui che ordina e coloro che sono ordinati, a testimonianza di come la religione abbia da sempre plasmato questa concezione dualistica e separatista.

¹⁵³ “Il meglio del meglio non è vincere cento battaglie su cento, ma bensì sottomettere il nemico senza combattere”. Sun Tzu, *L'arte della guerra*, traduzione e cura di R. Fracasso, Roma, Newton Compton, 2016, p. 41.

¹⁵⁴ Sun Tzu, *The Art of Warfare*, traduzione e cura di R. Ames, New York, Ballantine Books, 1993, pp. 50-51.

1992 del 2015, nata da un'idea di Stefano Accorsi, o, ancora, in una recente intervista, dove l'arbitro internazionale di calcio Nicola Rizzoli lo ha indicato come suo libro prediletto¹⁵⁵.

*L'arte della guerra*¹⁵⁶.

1 – I calcoli strategici (ji 计).

L'esordio del capitolo mette in chiaro fin da subito che ogni Stato si basa su una strategia, la cui cura e attenzione deve essere impeccabile. Sono cinque gli elementi che vanno scrutati per definire la situazione bellica e la vittoria¹⁵⁷: il *Dao*, ossia la maniera migliore per armonizzare gli intenti di superiori e subordinati; la variabilità delle condizioni atmosferiche; la variabilità delle caratteristiche del terreno; il comandante e le sue abilità (intelligenza, sincerità, rettitudine, audacia e severità) e la tattica¹⁵⁸ propriamente detta, caratterizzata da flessibilità, mutevolezza e imprevedibilità, in rispetto di un codice gerarchico che consenta di svolgere al meglio il proprio ruolo e sfrutti pienamente le risorse. La pianificazione necessita dell'inganno¹⁵⁹ per essere messa in atto. Questo espediente serve a creare confusione nell'avversario.

2 – Dare battaglia (zuo zhan 作战).

Sun Zi premette che la guerra va sempre evitata. Bisogna sempre tenere a mente che l'esercito, così come l'economia, rappresenta comunque un peso e un esborso non indifferente sul bilancio di uno Stato. È per questo che si interviene nel minor tempo possibile¹⁶⁰, mirando a sottrarre le risorse avversarie per addizionarle alle proprie. Il fine non è annientare il nemico, ma sottometterlo e usarlo

¹⁵⁵ Si veda: “Rizzoli il falco: per arbitrare metto in pratica l'Arte della guerra”, 15 Maggio 2015, <http://ilmiolibro.kataweb.it/articolo/news/125557/rizzoli-il-falco-per-arbitrare-metto-in-pratica-larte-della-guerra/>.

¹⁵⁶ “Per quanto il senso letterale di *bingfa* 兵法 sia assimilabile a «modello di riferimento per le operazioni belliche», «metodo guerresco», la traduzione più felice resta pur sempre «arte della guerra», perché l'opera eleva lo scontro bellico al rango di disciplina nobile che richiede spiccata perizia e maestria.” Sun Tzu, *L'arte della guerra*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2011, Introduzione, p. XXII.

¹⁵⁷ Sun Tzu, *L'arte della guerra*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 1997, p. 19.

¹⁵⁸ Il termine cinese è *fa* 法, “Regola” (R. Fracasso), “Regulation” (R. Ames). Può tuttavia evincersi un parallelismo con il titolo dell'opera, che presenta lo stesso carattere. Quindi un'altra traduzione può essere “metodo”, “modello” o “disciplina”, come già delucidato nella nota sul titolo.

¹⁵⁹ “Le questioni belliche seguono il Dao dell'inganno”. Sun Tzu, *L'arte della guerra*, traduzione e cura di R. Fracasso, Roma, Newton Compton, 2016, p. 30.

¹⁶⁰ “Sono i rifornimenti alle truppe per le missioni a lungo raggio che causano il depauperamento dello stato: quando ciò avviene, è inevitabile che la popolazione si impoverisca. È un dato di fatto: i prezzi lievitano laddove stazionano eserciti e, in simili condizioni, l'impegno richiesto allo stato per assicurare il necessario alle milizie determina il progressivo esaurimento dei beni a disposizione della popolazione. Di fronte al drenaggio di ricchezza, non resta altro da fare se non imporre nuovi tributi locali e corvée”. Sun Tzu, *L'arte della guerra*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2011, p. 14.

nella propria scacchiera¹⁶¹. A tal proposito, onde evitare vendette e risentimenti, i prigionieri vanno trattati bene.

3 – Pianificazione dell’attacco (*mou gong* 谋攻).

Disintegrare il nemico non ha uso alcuno, farlo arrendere di fronte alla propria forza e impiegarlo per i propri scopi è l’ideale¹⁶². Soffermandosi sulla strategia, il maestro Sun delinea quella vincente, che mira a far fallire la strategia (*mou* 谋, L. V. Arena traduce “piano”, ma significa anche “schema”) nemica. Solo se il tentativo fallisce, si procederà allora con il colpire le sue alleanze e, successivamente, combatterlo. La prospettiva peggiore è l’attacco diretto alle fortezze, che causerà la morte di parte delle truppe¹⁶³. L’abile stratega valuterà attentamente l’equilibrio delle forze in campo in caso di battaglia e saprà considerare tutte le condizioni, interne (anche emotive) ed esterne, per determinare l’eventuale ritirata, avanzata oppure evitare proprio lo scontro¹⁶⁴. Gioca e giocherà sempre un fattore chiave la conoscenza¹⁶⁵.

4 – La configurazione dell’armata (*jun xing* 军形).

A seconda della circostanza, della consistenza degli schieramenti, e delle condizioni esterne, l’abile stratega saprà usare la difesa o l’attacco. L’uso appropriato delle due fasi definisce la vittoria e coincide con l’essenzione da ogni errore, caratteristica dell’eccellenza bellica¹⁶⁶. La configurazione fa riferimento a cinque modelli (*fa* 法), o regole (R. Fracasso), strategici¹⁶⁷, dove il primo origina il

¹⁶¹ *Shi wei sheng di er yi qiang* 是謂勝敵而益強. “Ciò è quel che si dice vincere il nemico accrescendo le proprie forze”. Per il testo in cinese si veda la versione di R. Ames (p. 106), per la traduzione italiana la versione di R. Fracasso (p. 38).

¹⁶² “So to win a hundred victories in a hundred battles is not the highest excellence; the highest excellence is to subdue the enemy’s army without fighting at all” (R. Ames, p. 111).

¹⁶³ Sun Tzu, *L’arte della guerra*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2011, pp. 19-20.

¹⁶⁴ Sun Tzu, *L’arte della guerra*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 1997, pp. 30-31.

¹⁶⁵ *Zhi bi zhi ji, bai zhan bu dai; bu zhi bi er zhi ji, yi sheng yi fu; bu zhi bi, bu zhi ji, mei zhan bi bai* 知彼知己，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼，不知己，每戰必敗. “Conoscendo gli altri e conoscendo se stessi, in cento battaglie non si correranno rischi; non conoscendo gli altri ma conoscendo se stessi, una volta si vincerà e una volta si perderà; non conoscendo né gli altri né se stessi, si sarà inevitabilmente in pericolo in ogni scontro”. Per il testo in cinese si veda la versione di R. Ames (p. 110), per la traduzione italiana la versione di R. Fracasso (p. 44).

¹⁶⁶ L’ottima difesa stabilisce l’invincibilità, mentre l’efficacia dell’attacco determina la possibilità di vittoria e la vulnerabilità dell’avversario. La concezione generale cinese sulla guerra si identifica con l’astuzia nel non commettere alcun errore, che di per sé è già una vittoria. Al tentativo propositivo, tipico occidentale, viene sempre preferita una posizione di maggior sicurezza possibile, volta a facilitare la garanzia del conseguimento del risultato. Immaginabile un riferimento all’importanza di evitare di “perdere la faccia” (*diu mian zi* 丢面子).

¹⁶⁷ *Yi yue du, er yue liang, san yue shu, si yue cheng, wu yue sheng* 一曰度，二曰量，三曰數，四曰稱，五曰勝. Si veda Ames p. 114.

successivo e così via: la misurazione degli spazi (R. Fracasso), ossia la misurazione del terreno in una data circostanza; la quantificazione delle risorse, che consente di effettuare una stima delle forze; il calcolo (*logistics*, R. Ames), ovvero un conteggio numerico; il bilancio (L. V. Arena), che significa calcolare le possibilità di vittoria e di sconfitta del proprio esercito e della fazione avversaria; la vittoria, deducibile dal quarto fattore.

5 – La forza militare (*bing shi* 兵勢).

Il controllo sulle truppe si esercita con la divisione del tutto in piccole unità¹⁶⁸. Gestire il tutto è come gestire una parte, è solo una questione di attenta organizzazione e suddivisione di incarichi e ruoli adeguati. L'imprevedibilità di una manovra (*qi* 奇), tuttavia, è la chiave per la vittoria, perché genera un vortice inarrestabile di infinite combinazioni di attacchi regolari (*zheng* 正). Le correlazioni taoiste tra coppie di opposti sono sempre presenti¹⁶⁹. Essere imprevedibili consente l'acquisizione dello *shi* 勢, “vantaggio strategico” (R. Ames), che si pone in relazione al concetto di *jie* 节, “tempismo” (R. Fracasso). In altre parole, rispettivamente, la capacità di porsi in una posizione di vantaggio e il momento esatto in cui sfruttare efficacemente il vantaggio¹⁷⁰.

6 – Il vuoto e la sostanza (*xu shi* 虚实).

Piena enfasi viene posta sulla tattica *wu xing* 无形, “senza forma”¹⁷¹, come si evince dal significato, impossibile da determinare perché continuamente mutevole in base alla variabilità del nemico e della circostanza. Proprio questa incessante variabilità tattica costituisce il fulcro del capitolo e viene esplicitata dai concetti di *xu* 虚 (vuoto, illusione, inganno) e *shi* 实 (sostanza, fatto, azione). Semplicemente occorre “svuotare” la “sostanza” del nemico¹⁷², annullarla e renderla inutile e impotente. Come esempio viene usata la figura dell'elemento dell'acqua, la cui corrente procede

¹⁶⁸ *Fan zhi zhong ru zhi gua, fen shu shi ye* 凡治眾如治寡，分數是也. “Reggere una moltitudine è come reggere un gruppo sparuto: una questione di suddivisioni”. Per il testo in cinese si veda R. Ames (p. 118), per la traduzione italiana R. Fracasso (p. 51).

¹⁶⁹ “Disorder is born from order, cowardice from courage, weakness from strength. The line between disorder and order lies in logistics (*shu* 数), between cowardice and courage in strategic advantage (*shi* 勢), between weakness and strength in strategic positioning (*xing* 形)”. R. Ames, p. 120.

¹⁷⁰ “La velocità dell'acqua impetuosa giunge a sommuovere i massi. Questo è forza. La fulmineità del falco permette di colpire e dilaniare. Questo è tempismo. L'abile guerriero ha quindi una forza formidabile e agisce in tempi brevi. La forza è paragonabile a una balestra tesa, e il tempismo al momento in cui si scocca il colpo”. Sun Tzu, *L'arte della guerra*, traduzione e cura di R. Fracasso, Roma, Newton Compton, 2016, p. 52.

¹⁷¹ Sun Zi, *L'arte della guerra*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 1997, p. 50.

¹⁷² O infiltrarsi negli spazi (vuoti, debolezze) lasciati aperti dal nemico.

inarrestabile attenendosi alla forma del terreno, adattandosi al cambiamento degli equilibri avversari e alle circostanze senza mutarle¹⁷³. Tale capacità di adattamento viene espressa nel significato del termine *shen* 神, che vuol dire “imperscrutabile” (A. Andreini e R. Ames) o “forza soprannaturale”. È bene ricordare che nulla dura eternamente, così come nemmeno la vittoria è duratura, in quanto può alternarsi a giorni fortunati o meno¹⁷⁴.

7 – La contesa militare (*jun zheng* 军争).

La difficoltà nella manovra militare consiste nel “raddrizzare ciò che è tortuoso” (A. Andreini) e nel “volgere a proprio vantaggio ciò che è causa d’angoscia” (R. Fracasso)¹⁷⁵. Dividere il difficile in piccoli facili, sgretolare il timore in piccole roccaforti di sicurezza¹⁷⁶. Le truppe vanno gestite fisicamente e psichicamente, con il controllo del *qi* 气 (energia vitale, forza interiore)¹⁷⁷ e del *xin* 心 (cuore, lato umano). Il primo termine spiega come le energie siano piene a inizio giornata per scaricarsi a sera, implicando anche la capacità del condottiero di saperle distribuire e conservare, in modo da essere lucidi a fine giornata¹⁷⁸. Il secondo termine è rilevante per la capacità di saper controllare il lato umano delle truppe¹⁷⁹. La gestione psico-fisica è fondamentale e determina anche l’importanza del saper attendere: aspettare che il nemico arrivi o si muova, aspettare che faccia la prima mossa o indurlo a muoversi.

8 – Le nove variabili (*jiu bian* 九变).

¹⁷³ “L’assetto delle truppe deve assomigliare all’acqua, che è fatta in modo tale da rifuggire le altitudini e tendere a scorrere verso il basso. Parimenti, l’assetto dei soldati deve rifuggire i punti di massima concentrazione di forze avversarie e colpire laddove si aprono varchi. L’acqua determina il proprio scorrere adattandosi alla configurazione del terreno, così come i soldati decretano la vittoria sul campo reagendo alle caratteristiche dell’avversario”. A. Andreini (p. 40).

¹⁷⁴ Sun Zi, *L’arte della guerra*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 1997, p. 51.

¹⁷⁵ *Jun zheng zhi nan zhe, yi yu wei zhi, yi huan wei li* 軍爭之難者，以迂為直，以患為利. Si veda Ames (p. 128).

¹⁷⁶ La base della guerra, così come di ogni strategia, ha come assunto generale la seguente frase: *Gu bing yi zha li* 故兵以詐立. “La guerra si fonda sull’inganno”. Per il testo cinese si veda R. Ames (p. 128), per la traduzione R. Fracasso (p. 62).

¹⁷⁷ Anche “morale” (R. Ames).

¹⁷⁸ È il momento migliore per il combattimento. Infatti non importa se al mattino un esercito sia pienamente carico, la vera astuzia che rende un generale migliore di un altro, in questo contesto, è saper conservare il massimo delle energie fino a sera, dove il dislivello delle forze determinerà l’esito dello scontro. Al mattino, infatti, siamo tutti carichi.

¹⁷⁹ “Si attenda in buon ordine un nemico confuso e si attenda con calma un nemico vociante. Così si controllano i cuori”. R. Fracasso (p. 64).

Nel saper usare l'armata, una volta ricevuto l'ordine dal sovrano, lo stratega farà attenzione alle nove variabili¹⁸⁰. Esse tengono conto delle caratteristiche della situazione in cui un'armata può trovarsi per consentire al comandante di conoscere vantaggi e svantaggi e adottare la mossa strategica più appropriata¹⁸¹. Siccome l'invincibilità dipende dalla propria forza, l'abile condottiero dovrà fare attenzione a cinque rischi¹⁸², tutti legati da debolezze morali e sentimentali. Per questo motivo la continua coltivazione dell'integrità morale diventa centrale per lo stratega.

9 – Muovere l'armata (*xing jun* 行军).

Nel muovere le truppe verranno sempre preferite postazioni sicure, soleggiate e d'altura¹⁸³. Le insidie terrene, come paludi o torrenti impetuosi, vanno sì scrutate, ma soprattutto evitate e, giacché arrecano difficoltà nell'attraversarle, occorre spingerci contro il nemico. Le avverse condizioni atmosferiche invece sono svantaggio di entrambi gli schieramenti, per cui sarà consono attendere che passino¹⁸⁴. La reattività sensoriale del comandante verso la natura gli permette di carpire possibili imminenti pericoli¹⁸⁵. Così come la sua acuta intelligenza riesce a smascherare le intenzioni nemiche¹⁸⁶. L'organizzazione delle truppe e il loro costante controllo richiedono

¹⁸⁰ Il numero nove non sembra essere una ferma convinzione, in quanto le variabili possono anche essere considerate dieci (R. Ames, nota 172 p. 290). Seppur in ordine differente, quattro variabili compaiono anche nelle listarelle di bambù di Yinqueshan (R. Fracasso, p. 67).

¹⁸¹ Le nove variabili sono: “Non ci si accampa in luoghi sfavorevoli; ci si congiunge con gli alleati dove le rispettive vie si incrociano; non si sosta in luoghi troppo isolati; se la zona è isolata si elaborano trame, di fronte alla morte si combatte; vi sono cammini che non vanno seguiti; vi sono eserciti che non vanno assaliti; vi sono città che non vanno attaccate; vi sono terreni su cui non ci si affronta; vi sono ordini del proprio signore che non vanno eseguiti.” (R. Fracasso, p. 67).

¹⁸² *Bi si ke sha, bi sheng ke lu, fen su ke wu, lian jie ke ru, ai min ke fan* 必死可殺, 必生可虜, 忿速可侮, 廉潔可辱, 愛民可煩 (R. Ames p. 134). “Se, per avventatezza, affronta la morte, sarà ucciso. Se bada alla propria sopravvivenza, sarà catturato. Se è irascibile, sarà facile provocarlo. Se è attento all'onorabilità, patirà l'offesa. Se ama i propri uomini, sarà spesso in apprensione.” (A. Andreini, pp. 50-51). Si noti come il carattere *bi* 必, che generalmente indica un dovere oggettivo, assuma qui un significato che trasmette un'attenzione ossessionale ed estremizzante.

¹⁸³ Sun Zi definisce le modalità da adoperare per assumere una posizione di vantaggio in caso di terreno montuoso, corsi d'acqua, paludi e altipiani. R. Ames, p. 139.

¹⁸⁴ “Quando a monte piove, le acque fluiscono impetuose, costringendo all'attesa le truppe che intendono guadares”. A. Andreini, p. 57.

¹⁸⁵ “Alberi che si muovono indicano un'avanzata...Uccelli che si alzano in volo indicano un'imboscata...animali in fuga indicano un attacco a sorpresa. Alte colonne di polvere indicano l'arrivo di carri”. R. Fracasso, pp. 72-73.

¹⁸⁶ “Parole d'umiltà e susseguirsi di preparativi presagiscono un'avanzata; parole ingannevoli e pressanti attacchi nascondono una ritirata...Chi chiede pace senza gravi motivi sta tramando qualcosa”. R. Fracasso, p. 73.

un'autorevolezza equilibrata del comandante. Se esse sono disciplinate e istruite, sarà merito della capacità del generale¹⁸⁷.

10 – Le conformazioni del terreno (*di xing* 地形).

Il comandante avrà cura del “*Dao* della conoscenza dei terreni” (R. Fracasso), i cui rischi e vantaggi derivano dalle conformazioni del terreno¹⁸⁸. Le accortezze da rispettare per ogni terreno hanno in comune l’anticipo sull’avversario, una maggiore preparazione in base alla conoscenza del terreno, la capacità di far uscir fuori il nemico con l’inganno, l’occupazione degli spazi alti, sicuri e soleggiati e la valutazione se dare o no battaglia. Sempre dipendenti dalle capacità del generale, vi sono i sei tipi di sconfitte di un esercito¹⁸⁹: la fuga, la rilassatezza, la caduta, il crollo, il caos, la rottura¹⁹⁰. I fattori che determinano la sconfitta in queste sei situazioni sono l’insensatezza o irrazionalità nel dare battaglia, la debolezza del generale o delle sue truppe, il carattere istintivo e irascibile del generale o la scarsa conoscenza delle proprie forze e di quelle dell’avversario.

11 – I nove tipi di terreno (*jiu di* 九地).

Il capitolo inizia con l’analizzare i nove tipi di terreno, insieme alle rispettive mosse da intraprendere¹⁹¹. Sul terreno dispersivo non si da battaglia, bensì si tiene l’armata unita verso un unico scopo. in quanto tutti i comandanti combatteranno per il proprio interesse. In un “terreno da prendere alla leggera” (L. V. Arena) le truppe non sono disposte in profondità e sarà bene lavorare sulla loro coesione. Un terreno conteso conferisce un vantaggio se occupato per primi con la retroguardia in avvicinamento. Sul terreno aperto si rimanga compatti e sulla difensiva. L’occupazione del terreno d’intersezione strategica¹⁹² permette di stringere alleanze. Sul terreno

¹⁸⁷ Si noti la complementarità dei caratteri usati per istruire l’esercito con i valori culturali e civili, *wen* 文, e con la disciplina militare, *wu* 武. L’autorità del generale va di pari passo con il suo senso di civiltà nel trattare le truppe ma anche il prigioniero.

¹⁸⁸ *Di xing you tong zhe, you gua zhe, you zhi zhe, you ai zhe, you xian zhe, you yuan zhe* 地形有通者, 有挂者, 有支者, 有隘者, 有險者, 有遠者 (R. Ames, p. 146). Le conformazioni sono sei: terreno transitabile (R. Fracasso), terreno incastrante, terreno svantaggioso (R. Fracasso), terreno angusto, terreno pericoloso (L. V. Arena), terreno troppo esteso (L. V. Arena).

¹⁸⁹ R. Ames traduce con “*guidelines*”, R. Fracasso traduce con “punti”, “eventualità”, A. Andreini con “casi”.

¹⁹⁰ *Gu bing you zou zhe, you chi zhe, you xian zhe, you beng zhe, you luan zhe, you bei zhe* 故兵有走者, 有弛者, 有陷者, 有崩者, 有亂者, 有北者”. Si veda R. Ames, p. 148. R. Fracasso traduce “L’esercito può fuggire, essere insubordinato, cedere, perire, entrare in confusione o essere in rotta” (p. 78).

¹⁹¹ Vi sono evidenti correlazioni tra i nove terreni e le nove variabili (cap. 8), anche a dimostrazione di come ogni circostanza abbia una rilevanza enorme e tiene conto di qualsiasi fattore.

¹⁹² “terreno con snodi di cruciale impatto strategico”, A. Andreini, p. 71. “È d’intersezione un terreno chiuso tra i territori di tre potentati e in grado di assicurare il controllo del *Tianxia* a chi lo occupi per primo”. R. Fracasso, p. 83.

impegnativo l'armata è penetrata a fondo, per cui occorre darsi al saccheggio e agevolare il transito di provviste e risorse. Le insidie naturali renderanno un terreno arduo, non potendo far altro che avanzare senza sosta. Angustia e tortuosità caratterizzano il terreno accerchiato¹⁹³, dove occorre ingegnare uno stratagemma¹⁹⁴. Sul terreno mortale non si ha altra scelta che il combattimento¹⁹⁵. Facilita la conoscenza di un qualsiasi terreno e lo sfruttamento di ogni possibile vantaggio un ampio uso di guide locali¹⁹⁶.

12 – L'attacco a fuoco (*huo gong* 火攻).

L'espedito bellico dell'attacco a fuoco è suddivisibile in cinque tipi: fuoco sul nemico, fuoco sulle provviste, sui mezzi di trasporto, sui depositi e sulle truppe¹⁹⁷. Che ci si trovi in attacco o in difesa, l'adattamento a ogni situazione di fuoco necessita di accorgimenti particolari. In questi casi l'abilità di un generale risalta alla luce quando egli è capace di sfruttare le condizioni atmosferiche¹⁹⁸, sapere cosa fare quando il fuoco divampa dall'esterno o dall'interno¹⁹⁹, saper agire prontamente²⁰⁰ e valutare sempre le mosse nemiche. “Chi appoggia gli attacchi col fuoco dimostra intelligenza, chi li appoggia con l'acqua si dimostra potente”²⁰¹.

13 – L'uso degli agenti segreti (*yong jian* 用间).

¹⁹³ “*Vulnerable to ambush*”, vulnerabile all'imboscata (nemica), R. Ames.

¹⁹⁴ *Wei di ze mou* 圍地則謀. R. Ames, p. 152.

¹⁹⁵ Le traduzioni dei tipi di terreno fanno principalmente riferimento al testo di R. Fracasso.

¹⁹⁶ Sun Zi, *L'arte della guerra*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 1997, p. 87.

¹⁹⁷ *Yi yue huo ren, er yue huo ji, san yue huo zi, si yue huo ku, wu yue huo dui* 一曰火人, 二曰火積, 三曰火輜, 四曰火庫, 五曰火隊. R. Ames, p. 164.

¹⁹⁸ Il vento aiuta il fuoco a divampare, così come le alte temperature e le giornate soleggiate. La notte invece interrompe il soffio del vento.

¹⁹⁹ “Quando il fuoco divampa all'interno dell'accampamento nemico si rende necessaria una pronta azione di supporto militare condotta dall'esterno”, A. Andreini, pp. 81-82.

²⁰⁰ La prontezza, o tempismo (R. Fracasso), è indicata con *shi* 時. La capacità di misurazione del tempo è anche facilmente correlabile con l'abilità intuitiva di saper presagire una certa condizione atmosferica, favorevole o no. In altri termini, le nuvole all'orizzonte non sono certo indice del giorno perfetto per sferrare un attacco a fuoco. Oppure in prossimità del tramonto, il vento, levandosi maggiormente, gioverebbe all'espansione delle fiamme.

²⁰¹ R. Fracasso, p. 96. Il messaggio non è tanto il saper utilizzare l'acqua per spegnere il fuoco, ma possedere quella capacità di interconnettere i due elementi opposti tra loro, saperli gestire e adoperare. La relazione daoista acqua-fuoco è afferrabile in: *Shui ke yi jue, bu ke yi duo* 水可以絕, 不可以奪, R. Ames, p. 164; “L'acqua può isolare, ma non sopraffare”, R. Fracasso, p. 96.

In questo capitolo, il termine preveggenza (R. Fracasso), o precognizione (L. V. Arena) o capacità di previsione (A. Andreini)²⁰², non fa alcun riferimento alla superstizione o alle pratiche divinatorie e soprannaturali, bensì alla capacità delle spie²⁰³ di annotare informazioni e portarle alla base. Esse sono cinque²⁰⁴: spie native (dei paesi nemici); infiltrati interni (R. Fracasso), ovvero ufficiali del nemico; spie del controspionaggio (L. V. Arena)²⁰⁵, ovvero spie del nemico utilizzate caparbiamente a proprio vantaggio, corrompendole sapientemente; spie sacrificabili, usate per far recapitare al nemico false informazioni cadendo nelle sue mani; spie non sacrificabili²⁰⁶, cioè quelle che devono ritornare in patria per stilare un rapporto.

Sun Zi e Mao Zedong²⁰⁷.

Mao Zedong è stato fortemente influenzato dal pensiero di Sun Zi, particolarmente evidente nelle sue opere, nelle sue campagne e nel suo disegno delle truppe. Ottimo collante per saldare il pensiero di Sun Zi fu la sua notevole base culturale e la sua passione per le ribellioni. Per intuire i primordi della strategia di Mao occorre osservare le vicissitudini del 1930. In tutto il mese di Agosto di quell'anno, infatti, l'Armata Rossa fu oggetto di continui attacchi e sanguinose perdite per mano dei nazionalisti, dando vita al periodo più critico e cruciale della storia del Partito. Il leader del Comitato Centrale Li Lisan insistette ostinatamente per una contromossa bellica immediata. Fino ad allora, Mao era stato sempre subordinato alle direttive del Comitato Centrale del Partito Comunista Cinese e, quindi, è lecito attribuire le colpe maggiori della disfatta proprio a Li Lisan. Ora, però, egli si trovava di fronte a divergenze tali che lo spinsero a effettuare una scissione all'interno dell'Armata Rossa e optare per una resa momentanea, anziché sferrare un attacco guidato dall'ira e dall'istinto. Uno dei motivi di questa divisione fu il trattamento e le condizioni in cui i volontari dell'Armata riversavano. Essi erano per la gran parte ignoranti, scarsamente addestrati, nutriti male e pagati irregolarmente. Oltre a ciò, si aggiungeva un nepotismo rampante, o

²⁰² *Zhi* 知.

²⁰³ Il termine cinese per indicare le spie è *jian* 间. Il carattere definisce uno spazio/tempo intermedio, relazionabile metaforicamente al varco, alla debolezza e all'apertura che si crea nella "sostanza", già spiegato nel capitolo 6. Le spie fanno proprio questo: si infiltrano negli spazi liberi. Si veda R. Fracasso, p. 97.

²⁰⁴ *You xiang jian, you nei jian, you fan jian, you si jian, you sheng jian* 有鄉間、有內間、有反間、有死間、有生間. R. Ames, p. 168.

²⁰⁵ A. Andreini e R. Fracasso traducono con "doppiogiochisti". In effetti, il termine alla lettera, *fan* 反, delinea proprio quella capacità di saper capovolgere un qualcosa, come una situazione o, appunto, una spia nemica.

²⁰⁶ "...expendable spies, and unexpendable spies". R. Ames, p.169.

²⁰⁷ La relazione tra Mao Zedong e Sun Zi qui spiegata è presa e sintetizzata da un paragrafo della versione di S. Griffith. Si veda: Sun Tzu, *The Art of War*, a cura di S. Griffith, Oxford, Oxford University Press, 1963, pp. 45-56.

comunque sia favoritismi iniqui, e le attrezzature mediche mancavano quasi completamente. Tutti questi fattori non fecero altro che provocare malumori all'interno dei contadini-soldati. Mao, sin da quando fu eletto comandante dell'Armata Rossa dopo la Rivolta di Nanchang nell'Agosto del 1927, si pose l'obiettivo di intervenire interiormente sulle truppe, insistendo su valori come la giustizia e l'uguaglianza tra i volontari, ma soprattutto sull'importanza di indottrinarle e fornir loro una cultura²⁰⁸.

In una delle sue opere, *Scritti Scelti*, Mao sottolinea alcuni principi e aforismi di Sun Zi, enfatizzandone l'importanza all'interno della conduzione di una battaglia: Innanzitutto descrive l'utilizzo determinante che ha la conoscenza di sé stessi così come dell'avversario in ogni circostanza al fine di vincere il nemico²⁰⁹, successivamente, con un'analisi taoista, definisce l'importanza sia dell'offensiva che della difensiva, evidenziando come entrambe le fasi siano necessarie e come l'adozione di un atteggiamento statico e di una sola posizione sia folle e fallimentare nella conduzione dell'armata e della battaglia. Il continuo movimento e la continua trasformazione della strategia²¹⁰ sono riflessi anche nei quattro slogan coniatati sui monti Jinggang, i quali furono fonte di ispirazione per il successo nella seconda guerra sino-giapponese: "Quando il nemico avanza, noi ci ritiriamo! Quando si ferma, noi lo provochiamo! Quando cerca di evitare lo scontro, noi lo attacchiamo! Quando si ritira, noi lo inseguiamo!". Nella stessa opera, Mao riprende un altro principio fondamentale sia ne *I trentasei stratagemmi* che in Sun Zi, ovvero l'uso dell'inganno²¹¹. L'azione segreta, rapida e insospettata delle truppe, infatti, deve seguire degli stratagemmi ingegnosi, come far rumore nei pressi di un lato del nemico per attaccarne l'altro, colpirlo in segreto e dileguarsi istantaneamente o apparire in più punti per disorientare l'avversario. La dispersione, la concentrazione e il continuo movimento devono essere caratterizzati dalla flessibilità²¹², la quale soltanto il saggio condottiero sa adoperare a seconda delle situazioni. Basandosi sulla precisa situazione in cui un esercito si trova immerso, occorre, secondo Mao, ma anche Sun Zi, elaborare un dettagliato piano strategico, volto a individuare la "forma" dell'avversario e plasmare le mosse più opportune a seconda del terreno, del clima e di tutti i fattori che possono caratterizzare una determinata circostanza. Bisogna però tener presente che la variabile

²⁰⁸ "Se le truppe sono angustiate e dubbiose, i problemi creati dai feudatari vicini giungeranno al culmine", R. Fracasso, p. 42. "Un esercito privo di rifornimenti, cibo e depositi andrà distrutto". R. Fracasso, p. 61.

²⁰⁹ "Conoscendo gli altri e conoscendo se stessi, in cento battaglie non si correranno rischi". R. Fracasso, p. 44.

²¹⁰ Lo schema tattico "senza forma", *wu xing* 无形.

²¹¹ "La guerra si fonda sull'inganno". R. Fracasso, p. 62.

²¹² *Yin* 因.

del cambiamento è sempre dietro l'angolo e pronta a ridisegnare questi fattori. È per questo motivo che nell'escogitazione del piano è fondamentale essere preparati a qualsiasi evenienza. Quando le condizioni lo prevedono, è opportuno invece ritirarsi, senza ostinarsi a esaurire le proprie forze in maniera testarda, meglio invece recuperare per avere una nuova chance futura. L'inganno e la sorpresa non sono e non saranno mai sufficienti. Queste due parole chiave sono strettamente correlate con il concetto di iniziativa, in quanto è fondamentale fuorviare la strategia dell'avversario, inducendolo ad avere convinzioni errate e a compiere azioni non inerenti al contesto. Tutto ciò porta a una posizione di vantaggio²¹³, la quale annulla la superiorità e l'iniziativa del nemico, abbassandone parallelamente il morale. Come è possibile osservare, nell'arte della guerra le armi non sono decisive. O almeno non lo sono quanto la saggezza, il coraggio e l'ingegno di un generale.

²¹³ *Shi* 勢.

4. I TRENTASEI STRATAGEMMI

Una parentesi storica.

Tra la fine della dinastia Ming (1368 – 1644) e l’inizio di quella Qing (1644 – 1911) videro la luce *I trentasei stratagemmi*²¹⁴, una raccolta di astuzie belliche in forma estremamente sintetica usate e da usare prevalentemente in guerra, politica e nella vita sociale. Il testo fu casualmente scoperto nel 1941 in un mercatino di Chengdu, provincia del Sichuan, da un uomo di nome Shu He e in una nota si evince che il testo si basa su un manoscritto di 138 caratteri rinvenuto nello stesso anno a Binzhou, nello Shaanxi²¹⁵. Mao Zedong ne fu avidamente attratto, talmente tanto da nascondere al pubblico la preziosità dei suoi contenuti fino al 1961, anno in cui il testo fu rivisto e successivamente pubblicato con note esplicative dal Partito Comunista Cinese sul quotidiano *Guangming Daily* il 16 Settembre. L’origine storica di gran parte degli stratagemmi risale alle vicissitudini verificatesi in Cina nel Periodo delle primavere e degli autunni (770 – 495 a.C.), in quello degli Stati Combattenti (453 – 221 a.C.) e in quello dei Tre Regni (220 – 265 d.C.). Vengono attribuiti a Sun Zi o a Zhuge Liang (Periodo dei Tre Regni), ma l’opinione più verosimile sostiene che l’opera sia frutto di un lavoro di più autori, molto probabilmente monaci guerrieri, tramandato nel corso dei secoli²¹⁶. Una prima menzione degli stratagemmi apparve nel *Libro dei Qi*²¹⁷, più precisamente in una biografia della figura politica di Wang Jingze²¹⁸. Il numero 36 deriva dal

²¹⁴ *San shi liu ji* 三十六计. *Ji* 计 intende un piano, un calcolo, un conto o i verbi calcolare e contare. Il carattere si scompone in *yan* 言 e *shi* 十, rispettivamente “parola” (o “parlare”) e “dieci”. Il piano, allora, implica una capacità di saper contare fino a dieci, oppure allude alle dieci parole cinesi usate per contare (*yi er san si wu liu qi ba jiu shi* 一 二 三 四 五 六 七 八 九 十), esattamente i numeri che vanno da 1 a 10. Da queste due teorie illustrative paleografiche, proprie rispettivamente di Harro von Senger e Bernhard Karlgren, è facilmente deducibile che per pianificare occorre una conoscenza di base (i dieci numeri), ossia quel punto di partenza da cui far combinare poi un intreccio di passaggi che portano alla soluzione, al traguardo e al raggiungimento di un determinato obiettivo.

²¹⁵ Von Senger Harro, *The book of stratagems: tactics for triumph and survival*, a cura di Myron B. Gubitz, Harmondsworth (England), Penguin Books, 1993, p. 8.

²¹⁶ *36 stratagemmi*, a cura di M. Faccia, Roma, Edizioni Mediterranee, 2006, p. 9. Harro von Senger, tuttavia, fa risalire la prima edizione pubblica del testo al 1979 a Jilin (Harro von Senger, p.8).

²¹⁷ *Nan Qi shu* 南齐书 narra la storia della Dinastia Qi meridionale (479 – 502 d.C.) ed è attribuito a Xiao Zixian (489 – 537 d.C.)

²¹⁸ “Wang was a general who had served Southern Qi since the first Emperor Gao of the dynasty. When Emperor Ming came to power and executed many members of the court and royal family for fear that they would threaten his reign, Wang believed that he would be targeted next and rebelled. As Wang received news that Xiao Baojuan, son and crown prince of Emperor Ming, had escaped in haste after learning of the rebellion, he commented that "of the thirtysix stratagems of Lord Tan, retreat was his best, you father and son should run for sure". Lord Tan here refers to general

concetto dell'interazione degli opposti espressa negli esagrammi del *Libro dei mutamenti* o *Yi Jing*, risalente alla Dinastia Zhou Occidentale (1045 – 771 a.C.), con la nozione di *yin* e *yang*, le due categorie complementari dell'universo, alle quali appartiene ogni singola cosa esistente. *Yin* è l'elemento femminile associato alle tenebre, all'oscurità e anche agli ingannevoli artifici della strategia militare. Tra le sue manifestazioni vi è anche la terra, il cui esagramma nell' *Yi Jing* è composto da sei linee spezzate e le due colonne formate dai doppi segmenti delle linee danno come prodotto il numero 36²¹⁹. Da ideale compendio di strategie e arte belliche per ogni militarista, *I trentasei stratagemmi* hanno trovato applicazione nell'epoca moderna anche in contesti apparentemente lontani tra loro, come i rapporti interpersonali, la finanza, l'economia, il marketing, la psicologia, le arti marziali e il *management*²²⁰. Gli stratagemmi sono qui divisi in sei raggruppamenti da sei stratagemmi ognuno, che descrivono il preciso contesto e la strategia opportuna da utilizzare.

I trentasei stratagemmi.

Piani per le battaglie già vinte (*sheng zhan ji* 胜战计).

1 – Attraversare il mare ingannando il cielo (*man tian guo hai* 瞒天过海).

Lo stratagemma illustra un'azione in totale spensieratezza alla luce del sole. Utilizzando una situazione di normalità e agendo apertamente, risulta possibile raggiungere l'obiettivo prefissato senza destare il minimo sospetto o nascondere le proprie intenzioni.

2 – Assediare Wei per salvare Zhao (*wei Wei jiu Zhao* 围魏救赵)²²¹.

La sottomissione del nemico può avvenire per vie indirette, approfittando delle debolezze²²² di una circostanza in bilico tra due contendenti.

Tan Daoji of the Liu Song Dynasty, who was forced to retreat after his failed attack on Northern Wei, and Wang mentioned his name in contempt as an example of cowardice". Si veda: <http://cn.hujiang.com/new/p535369/>.

²¹⁹ *36 stratagemmi*, a cura di M. Faccia, Roma, Edizioni Mediterranee, 2006, pp. 9-10.

²²⁰ A testimonianza delle varie interpretazioni, un esempio è l'articolo della rivista *Forbes* di Temin Davia, "Ancient Wisdom For The New Year: The 36 Chinese Stratagems For Psychological Warfare". Si veda: <https://www.forbes.com/sites/daviatemin/2017/01/02/ancient-wisdom-for-the-new-year-the-36-chinese-stratagems-for-psychological-warfare-in-business-politics-war/#5080928b2779>.

²²¹ Lo stratagemma fa riferimento a un evento nel Periodo degli Stati Combattenti, quando lo Stato di Wei attaccò Zhao, assediandone la capitale Handan. Allorché Zhao chiese aiuto allo Stato di Qi e al suo generale Sun Bin, ma questi, intuendo la follia nell'attaccare direttamente lo Stato di Wei, ne assalì invece la capitale Daliang, perché priva della gran parte delle truppe già impegnate a Handan (M. Faccia, pp. 23-25).

3 – Uccidere con un coltello preso in prestito (*jie dao sha ren* 借刀杀人)²²³.

In evidente inferiorità, sarà utile la capacità persuasiva di convincere una parte terza a schierarsi al proprio fianco contro il nemico.

4 – Attendere riposati il nemico che esaurisce le forze (*yi yi dai lao* 以逸待劳).

L'abilità di far muovere il nemico, forzandolo ad agire e affaticarsi, causerà la perdita delle sue energie²²⁴.

5 – Approfittare dell'incendio per saccheggiare (*chen huo da jie*. 趁火打劫)²²⁵.

In ogni situazione sfavorevole al nemico, soprattutto in quelle più avverse, è necessario il talento di saper cogliere e sfruttare ogni opportunità.

6 – Rumore a Oriente, attacco a Occidente (*sheng dong ji xi* 声东击西)²²⁶.

Fingendo un attacco preciso, fornendo false informazioni, si disorienterà il nemico sulle proprie reali intenzioni di attacco.

Il quarto stratagemma fu adoperato dai russi quando i nazisti tentarono di invadere l'Unione Sovietica. La strategia dei russi fu semplicemente quella di approfittare delle circostanze: infatti piuttosto che mirare allo scontro a viso aperto in campo aperto, i sovietici si ritirarono in fase d'attesa verso le gelide montagne e all'interno di Stalingrado. I tedeschi realizzarono che le tecniche di *blitzkrieg* (guerra lampo) non avevano alcun utilizzo sulle montagne, mentre le avanzate verso Stalingrado furono fermate dai combattimenti per le strade. Dopo che i nazisti ebbero perso più di un quarto di milione di soldati, l'Unione Sovietica sancì l'inizio della disfatta tedesca²²⁷.

²²² Si noti il capitolo 6 sul vuoto e la sostanza di Sun Zi, in particolare il verso “Se voglio ingaggiare battaglia, il nemico, benché difeso da alti terrapieni e profondi fossati, non potrà rifiutare lo scontro; attaccherò infatti postazioni che sia costretto a mantenere” (R. Fracasso, pp. 55-56).

²²³ Un “coltello preso in prestito” fu un artificio usato anche da Confucio. Quando lo Stato di Qi era in procinto di attaccare lo Stato di Confucio, Lu, il maestro inviò il suo discepolo Zigong presso Qi nel tentativo di persuaderlo ad attaccare altri Stati, come Wu e Jin. In tal modo preservò il suo Stato grazie ai “prestiti” di altri Stati. (Harro von Senger, p. 51).

²²⁴ Anche Sun Zi insiste molto sull'importanza di far muovere il nemico e far esaurire le sue energie.

²²⁵ Il fuoco è un tornaconto utile anche in Sun Zi. Si confronti “Se la forza dell'incendio è all'apice e c'è possibilità di attacco, si attacchi;” (R. Fracasso, p. 96).

²²⁶ Altresì generalizzabile con gli attacchi dove non c'è difesa, o indurre il nemico, tramite l'inganno, a coprire un lato per attaccarlo sul lato opposto.

²²⁷ L'esempio è tratto da: Wragg David, *Da Pearl Harbor alla Guerra del Golfo*, Roma, Newton Compton, 2001, p. 86.

Nel suo tentativo di invasione dell'Inghilterra, Napoleone Bonaparte adottò il sesto stratagemma attirando gran parte della Royal Navy verso l'Egitto tramite manovre marittime. Il suo vero obiettivo non era certo impadronirsi dell'Egitto, ma controllare i maggiori porti europei, nel tentativo di assicurarsi basi in cui raccogliere una flotta multinazionale. Mentre la Royal Navy era distratta in Egitto, Napoleone riuscì rapidamente a inviare una flotta di piccole navi attraverso la Manica²²⁸.

Piani per le battaglie in bilico (*di zhan ji* 敌战计).

7 – Creare qualcosa dal nulla (*wu zhong sheng you* 无中生有)²²⁹.

Si tratta di fornire una falsa idea al nemico, in modo da indurlo ingannevolmente ad assumerla per vera e in modo da apparire forti e sicuri al suo cospetto²³⁰.

8 – Attraversare Chengcang per un sentiero segreto (*an du Chengcang* 暗渡陈仓)²³¹.

L'inganno qui si cela nell'accedere in territorio nemico di nascosto, deviando l'attenzione delle forze avversarie verso un fronte bellico preparato vistosamente in precedenza.

9 – Guardare l'incendio dalla riva opposta del fiume (*ge an guan huo* 隔岸观火)²³².

Quando il nemico è alle prese con delle grosse difficoltà interne, sarà sufficiente attendere che le sue energie si consumino nel tentativo di placare i suoi dissidi interni.

10 – Nascondere un pugnale dietro un sorriso (*xiao li cang dao* 笑里藏刀)²³³.

²²⁸ L'esempio è tratto da: Davis Paul K., *Le 100 battaglie che hanno cambiato la storia*, Roma, Newton Compton, 2003, p. 336.

²²⁹ Si noti l'affinità con il passaggio del capitolo 40 del *Daodejing*: *Tian xia wan wu sheng yu you, you sheng yu wu* 天下萬物生於有，有生於無. “Tutto ciò che è sotto il Cielo è insito nell'esistenza, la quale è insita nella non-esistenza”. Il senso è che ogni cosa, prima di esistere, appartiene alla non-esistenza, così come l'apparenza ingannevole di una forza da ideare seguendo lo stratagemma numero 7. Si veda: <http://ctext.org/dao-de-jing>.

²³⁰ Si confronti con il comune detto popolare “Ripeti mille volte una bugia ed essa diventa realtà” e con il proverbio cinese risalente al Periodo degli Stati Combattenti *san ren cheng hu* 三人成虎, tre uomini fanno una tigre, ovvero la ripetizione di falsità fuorvierà la convinzione di una persona. L'espedito è descritto in Von Senger Harro, *The book of stratagems: tactics for triumph and survival*, a cura di Myron B. Gubitz, Harmondsworth (England), Penguin Books, 1993, p. 107.

²³¹ Harro von Senger menziona anche una versione alternativa dello stratagemma, composta da otto caratteri: *ming xiu zhan dao, an du Chengcang* 明修栈道，暗渡陈仓 (Harro von Senger, p. 109). Ossia: allestire apertamente un sentiero montuoso, per attraversare Chengcang tramite un sentiero segreto.

²³² Si noti l'idioma risalente al periodo del Sovrano Hui (337 a. C. – 311 a. C.) di Qin: *zuo shan guan hu dou* 坐山观虎斗 (Harro von Senger, p. 130). Il significato è quello di restare in attesa che i contendenti si esauriscano a vicenda in combattimento per poi raccogliere il bottino.

Un progressivo processo di acquisizione della fiducia del nemico renderà quest'ultimo ignaro di ogni immaginabile tentativo di assalto.

11 – Sacrificare il pruno per salvare il pesco (*li dai tao jiang* 李代桃僵)²³⁴.

A volte fare un passo indietro, sacrificando un interesse parziale e di poco conto, consente di accrescere l'interesse generale in ottica di un obiettivo più importante.

12 – Portar via la pecora che capita sotto mano (*shun shou qian yang* 顺手牵羊).

Per quanto piccola e minima possa apparire un'opportunità o un vantaggio che si presenta lungo il percorso, vanno comunque sfruttati a proprio favore nel momento giusto.

Proprio all'inizio della politica di apertura cinese, nel 1979, il concetto di piccolo sacrificio in vista di un traguardo più grande fu caldamente favorito. Un commentario apparso sul *Southern Daily* nel Luglio del 1979 giustificava, infatti, i profitti degli investitori stranieri in Cina, descrivendoli come necessari nell'ordine di acquisire quella forza economica al passo con i tempi²³⁵.

Piani per attaccare in battaglia (*gong zhan ji* 攻战计).

13 – Scuotere l'erba per spaventare il serpente (*da cao jing she* 打草惊蛇)²³⁶.

Per far venire allo scoperto un avversario imprevedibile servirà una mossa intenta a spronarlo e provocarlo.

14 – Prendere in prestito un cadavere per resuscitarne lo spirito (*jie shi huan hun* 借尸还魂)²³⁷.

²³³ Harro von Senger aggiunge un'altra parte ai quattro caratteri dello stratagemma (Harro von Senger, p. 135): *kou mi fu jian* 口蜜腹剑, miele in bocca e una spada all'addome. Come per la prima parte è evidente la capacità di essere maliziosamente gentili e cortesi, di usare parole al miele, celando un'arma per colpire l'avversario. Una moderna traduzione dello stratagemma, contestualizzata in Occidente, è "il bacio di Giuda".

²³⁴ Un parallelismo può essere fatto con le dieci regole del gioco cinese *wei qi* 围棋, una variante degli scacchi ma più complessa, elencate da Wang Jixin in epoca Tang (618 d. C. – 907 d. C.). Si confronti alcune delle regole: *she xiao jiu da* 舍小就大 (abbandona il piccolo per salvare il grande), *qi zi zheng xian* 弃子争先 (abbandona una pezza per ottenere una priorità). Si veda: <http://senseis.xmp.net/?TheTenGoldenRulesList>.

²³⁵ Von Senger Harro, *The book of stratagems: tactics for triumph and survival*, a cura di Myron B. Gubitz, Harmondsworth (England), Penguin Books, 1993, p. 169.

²³⁶ La capacità di saper provocare l'avversario, di saper tediare a mostrarsi ha un'utilità importante anche per il maestro Sun. "Ciò che fa muovere il nemico di sua iniziativa è la prospettiva di un vantaggio" (R. Fracasso, p. 55).

Tutto ciò che è caduto in disuso e non serve più apparentemente, può essere rispolverato come mezzo per raggiungere nuovi scopi.

15 – Costringere la tigre a lasciare le sue montagne (*diao hu li shan* 调虎离山)²³⁸.

Quando il nemico è solido e forte nel suo territorio, occorre stanarlo sapientemente costringendolo ad abbandonare la sua roccaforte.

16 – Allentare le redini per stringerle meglio (*yu qin gu zong* 欲擒故纵)²³⁹.

Per catturare il nemico è più saggio lasciargli un po' di spazio anziché non dargli via d'uscita se non quella del combattimento.

17 – Lasciare un mattone per attirare una giada (*pao zhuan yin yu* 抛砖引玉)²⁴⁰.

Sacrificare una piccola esca da consegnare al nemico per ottenere qualcosa dal valore più grande.

18 – Catturare il capo per sconfiggere i nemici (*qin zei qin wang* 擒贼擒王).

Quando un nemico è numeroso, coeso e forte, sarà d'aiuto colpirne dapprima il capo, l'artefice della sua forza.

Un esempio abbastanza recente di smantellamento di una forza di notevole portata e coesione viene dalla campagna *Shock and Awe* (Colpisci e terrorizza) da parte delle forze alleate anti-Islam del marzo 2003. Lo scopo era bombardare precisi centri di potere e catturare il leader iracheno Saddam Hussein, proprio in linea con la direttiva dello stratagemma numero 18²⁴¹.

Piani per le battaglie confuse dai molteplici scenari (*hun zhan ji* 混战计).

²³⁷ Harro von Senger lo definisce anche come lo stratagemma della fenice, ovvero quell'uccello con la capacità di rinascere dalle proprie ceneri (p. 215).

²³⁸ È da folli pensare, infatti, di combattere il nemico nel suo fortino. l'esatto contrario dello stratagemma è racchiuso nel detto popolare cinese *wei hu fu yi* 为虎傅翼, ossia aiutare ancor più il nemico, renderlo ancora più forte di quanto lo è già (Harro von Senger, p. 236).

²³⁹ Si noti l'affinità con il verso *qi yi qi fang* 欺以其方, *Mencius, Wan Zhang I*. Il significato assume che si può ingannare una persona usando le sue stesse convinzioni erronee, lasciarlo dunque nella sua illusione. Quest'ultima resta però un nostro vantaggio finché non si contraddirà l'altra persona (Harro von Senger, p. 284). Si veda: <http://ctext.org/mengzi/wan-zhang-i>.

²⁴⁰ Si confronti il verso *jiang yu duo zhi, bi gu yu zhi* 將欲奪之, 必固與之, *Daodejing, cap. 36*. Colui che desidera ottenere, deve prima dare. Si veda: <http://ctext.org/dao-de-jing>.

²⁴¹ *36 stratagemmi*, a cura di M. Faccia, Roma, Edizioni Mediterranee, 2006, p. 115.

19 – Rimuovere la legna da sotto il calderone (*fu di chou xin* 釜底抽薪)²⁴².

Nell'impossibilità di un confronto diretto con l'avversario, si tenterà una mossa che colpisca la sua fonte di forza.

20 – Intorpidire l'acqua per catturare i pesci (*hun shui mo yu* 混水摸鱼).

Nella confusione generale, la capacità di approfittare della situazione porterà alla superiorità a proprio vantaggio.

21 – La cicala dorata abbandona il suo guscio (*jin chan tuo qiao* 金蝉脱壳)²⁴³.

Il guscio della cicala, lasciato in un determinato luogo, illuderà circa la reale presenza della cicala stessa.

22 – Chiudere le porte per catturare il ladro (*guan men zhao zei* 关门捉贼)²⁴⁴.

Al fine di catturare il nemico sarà sufficiente non lasciare che si allontani con il bottino, lasciandolo in trappola.

23 – Allearsi con i lontani per attaccare i vicini (*yuan jiao jin gong* 远交近攻)²⁴⁵.

La minaccia di un nemico vicino può essere sedata tramite un'alleanza con una terza parte più distante.

24 – Ottenere un passaggio sicuro per conquistare Guo (*jia dao fa Guo* 假道伐虢)²⁴⁶.

Contro un nemico comune, l'alleato consentirà l'uso delle sue risorse ed energie proprio per eliminare il nemico comune.

²⁴² Ci sono somiglianze evidenti con lo stratagemma 18, in quanto ciò che si colpisce è ciò che genera la forza del nemico: il capo, per quanto riguarda lo stratagemma 18, e la fonte (come il morale delle truppe, per esempio), per quanto riguarda lo stratagemma 19.

²⁴³ Si insiste ancora una volta, così come in molti degli stratagemmi o come in Sun Zi, sull'utilità dell'inganno e dell'illusione, espediente essenziale per ottenere il vantaggio.

²⁴⁴ Oltre all'insistenza con cui Sun Zi spiega che bisogna far muovere il nemico, si confronti anche il verso dell'esagramma 23 dell'*Yi Jing*: *bu li you you wang* 不利有攸往 "laddove non c'è profitto non muoversi in alcun luogo". Si veda: <http://ctext.org/book-of-changes>.

²⁴⁵ Si confronti il verso dell'esagramma 38 dell'*Yi Jing*: *wan wu kui, er qi shi lei ye* 萬物睽, 而其事類也 "c'è contrapposizione tra tutte le cose viventi, ma c'è unità di intenti tra le loro esplicazioni". Si veda: <http://ctext.org/book-of-changes>.

²⁴⁶ In questo caso si verifica l'opposto dello stratagemma 23: se nel precedente stratagemma l'aiuto viene da lontano, qui l'aiuto è fornito nelle vicinanze.

Le grandi rivoluzioni della storia hanno sempre poggiato il loro successo sullo stratagemma 20, come quella cinese, in un panorama generale impantanato nelle guerre continue, o quella bolscevica, quando corruzione e malaffare incancrenirono il regime zarista. Effettivamente, ogni situazione di disordine possiede un innegabile valore positivo, poiché proprio in tempi travagliati è più probabile l'emersione di un talento, una forza, un potere o un'innovazione²⁴⁷. In uno dei più noti aforismi di Mao Zedong è espresso tale concetto: “Grande è la confusione sotto il cielo, la situazione è eccellente”.

Piani per guadagnare terreno (*bing zhan ji* 并战计).

25 – Rubare le travi e cambiare le colonne (*tou liang huan zhu* 偷梁换柱)²⁴⁸.

Una rara capacità è quella di saper coinvolgere un elemento del nemico per utilizzarlo ai propri scopi.

26 – Indicare il gelso per condannare la *sophora* (*zhi sang ma huai* 指桑骂槐)²⁴⁹.

Tramite vie indirette si può comunque lanciare un messaggio, laddove la comunicazione non avrebbe utilità.

27 – Fingersi stolti senza essere pazzi (*jia chi bu dian* 假痴不癫).

Fingendosi stupidi, ignoranti, ubriachi, senza svelare le proprie intenzioni, il nemico abbasserà la guardia.

28 – Far salire il nemico sul tetto togliendo la scala (*shang wu chou ti* 上屋抽梯)²⁵⁰.

Con l'esca e l'inganno si condurrà il nemico in un luogo senza via d'uscita, come una trappola adempita appositamente.

29 – Far spuntare i fiori finti sull'albero (*shu shang kai hua* 树上开花)²⁵¹.

²⁴⁷ 36 *stratagemmi*, a cura di M. Faccia, Roma, Edizioni Mediterranee, 2006, p. 126.

²⁴⁸ Si noti l'affinità con gli infiltrati interni, ovvero ufficiali nemici, analizzati da Sun Zi nell'ultimo capitolo de *L'arte della guerra*. Per l'approfondimento si veda la traduzione di R. Fracasso, p. 100.

²⁴⁹ Si confronti il detto cinese *sha ji hai hou* 杀鸡骇猴 “uccidere la gallina per spaventare la scimmia” (anche *sha ji gei hou kan* 杀鸡给猴看 “uccidere la gallina affinché la scimmia guardi”) e l'aforisma di Mao Zedong *sha yi jing bai* 杀一警百 “ucciderne uno per educarne cento”. Il carattere *huai* 槐 indica la *sophora japonica*.

²⁵⁰ Similmente allo stratagemma 22, Sun Zi raccomanda comunque prudenza, perché “se si pongono gli uomini in una posizione priva di vie d'uscita, essi non fuggiranno nemmeno di fronte alla morte”, o ancora “se il pericolo è estremo, le truppe non sentono la paura” (R. Fracasso, p. 84).

È un altro modo per adoperare l'inganno della falsa apparenza. Infatti legare fiori finti a un albero morto dà l'impressione che esso sia ancora in salute.

30 – Scambiarsi da ospite in padrone di casa (*fan ke wei zhu* 反客为主)²⁵².

Lo stratagemma consiste nell'impossessarsi del comando di una situazione, nonostante il ruolo iniziale da subordinato.

Dopo il lancio della bomba atomica su Hiroshima e Nagasaki, il Giappone non ebbe un comportamento aggressivo o di rivalse verso gli U.S.A., ma ritenne invece opportuno mantenere un basso profilo, di accettazione della sconfitta, esattamente come recita lo stratagemma numero 27. Fu anche per questa qualità che riuscì nel corso degli anni a ottenere lo *status* di superpotenza economica, costruendo un impero industriale e tecnologico senza svelarne i piani²⁵³.

Piani per le battaglie in fase di sconfitta (*bai zhan ji* 败战计).

31 – Il piano della bella donna (*mei ren ji* 美人计)²⁵⁴.

L'uso del fascino femminile e del suo potere di seduzione lascia cadere in tentazione le debolezze del nemico.

32 – Il piano della città vuota (*kong cheng ji* 空城计)²⁵⁵.

Le porte aperte di una città vuota incutono dubbi e timori all'avversario, disorientandolo senza sapere cosa aspettarsi.

33 – Il piano della spia nemica che semina discordia nel proprio campo (*fan jian ji* 反间计)²⁵⁶.

²⁵¹ Si confronti il verso dell'esagramma 53 dell'*Yi Jing*: *hong jian yu mu, huo de qi jue* 鴻漸于木，或得其桷 “l'oca di avvicina gradualmente all'albero, si potrebbe prendere le sue penne”. Si veda: <http://ctext.org/book-of-changes>.

²⁵² Così come fecero gli inglesi con i cinesi con la Guerra dell'Oppio nel diciannovesimo secolo. Tramite le droghe resero i cinesi dipendenti non solo dall'oppio ma anche dal commercio con la Gran Bretagna. Si veda *I 36 stratagemmi*, a cura di M. Faccia, Roma, Edizioni Mediterranee, 2006, p. 182.

²⁵³ *36 stratagemmi*, a cura di M. Faccia, Roma, Edizioni Mediterranee, 2006, p. 163.

²⁵⁴ Per sfuggire alle debolezze occorre l'integrità morale tanto raccomandata da Sun Zi. “Il compito del generale è quello di restare sereno e impenetrabile, conservando l'ordine con la correttezza” (R. Fracasso, p. 88).

²⁵⁵ Di fronte a una situazione spiazzante del genere, è facile pensare a una ritirata strategica, temendo un'imboscata. Si confronti un verso dell'esagramma 40 dell'*Yi Jing*: *jun zi you jie, xiao ren tui ye* 君子有解，小人退也 “dove l'uomo nobile ha una soluzione, l'uomo piccolo fugge via”. Si veda: <http://ctext.org/book-of-changes>.

²⁵⁶ Dopo lo stratagemma 25, torna l'importanza dello spionaggio, a cui Sun Zi ha dedicato un capitolo. “È necessario individuare gli agenti che il nemico ha inviato a spiare, corrompendoli con offerte vantaggiose, istruendoli e alloggiandoli convenientemente” (R. Fracasso, p. 100).

La capacità di saper volgere a proprio uso le spie del nemico spiazzerà il nemico al momento dell'attacco.

34 – Il piano della sofferenza fisica (*ku rou ji* 苦肉计)²⁵⁷.

L'autolesionismo viene praticato anche in funzione di rendersi credibili verso il nemico, fingendo di essere stati colpiti.

35 – Il piano degli anelli incatenati (*lian huan ji* 连环计)²⁵⁸.

Di fronte a una netta superiorità del nemico è più opportuno escogitare una serie inanellata di strategie, anziché una soltanto.

36 – Fuggire oggi per combattere domani (*zou wei shang* 走为上)²⁵⁹.

La resa garantisce comunque una futura possibilità di combattere di nuovo. In riferimento a quest'ultimo stratagemma, un detto di Mao Zedong recita quanto segue: “Se la battaglia può essere vinta, allora combattila, se non può essere vinta, allora ritirati”.

²⁵⁷ Il consiglio contro lo stratagemma è espresso implicitamente in un verso dell'esagramma 4 dell'*Yi Jing*: *li yong yu kou* 利用禦寇 “il vantaggio consiste nella resistenza all'invasore”. Si veda: <http://ctext.org/book-of-changes>.

²⁵⁸ Si denota una certa similarità con il concetto di organizzazione di Sun Zi, secondo cui la gestione dell'unità non è altro che la gestione di piccole suddivisioni. Gestendo bene quest'ultime si avrà la piena organizzazione ottimale dell'unità (R. Fracasso, p. 51).

²⁵⁹ Anche un verso dell'esagramma 7 dell'*Yi Jing* conferma la correttezza della scelta di ritirarsi: *zuo ci wu jiu* 左次无咎 “l'ospite si ritira, nessun problema”. Si veda (anche per la traduzione): <http://ctext.org/book-of-changes/shi>.

5. TAO ZHUGONG E I DODICI PRINCIPI DEL BUSINESS

Fan Li.

In origine noto con il nome di Fan Li 范蠡, Tao Zhugong 陶朱公 nacque intorno al 530 a.C. e morì nel 450 a.C. circa²⁶⁰. Egli fu uno stratega militare e un uomo d'affari. Consigliere del re dello Stato di Yue, Gou Jian, riuscì ad adottare una strategia vincente per sconfiggere il sovrano dello Stato di Wu, Fu Chai, intorno al 500 a.C.²⁶¹ Infatti, conscio della debolezza di Fu Chai per le belle donne, Tao Zhugong elaborò una strategia che vide la bellissima Xi Shi inviata nello Stato di Wu come concubina imperiale. Oltre a svolgere tale funzione, ella agì anche e soprattutto come spia per lo Stato di Yue, seminando discordia tra il re Fu Chai e il suo generale. Quest'ultimo incontrò presto la morte una volta che la bellezza di Xi Shi offuscò totalmente il nemico, guadagnandone la piena fiducia. L'espedito sancì dunque la vittoria di Gou Jian e la conquista dello Stato di Wu²⁶². La vittoria fu resa possibile grazie alla profonda conoscenza e giudizio che Tao Zhugong aveva del suo nemico. Gli fu chiaro fin dall'inizio sia il rapporto stretto tra Fu Chai e il suo generale, sia la morbosa passione per le donne dell'imperatore²⁶³. Tuttavia ci vollero alcuni anni affinché la concubina fosse perfettamente addestrata al doppio ruolo che la attendeva, a dimostrazione che lo stratega fu anche un ottimo paziente pianificatore. Proprio la sua profonda conoscenza delle personalità umane, gli permise di riconoscere la forte leadership di Gou Jian, ma non la capacità di garantire pace e prosperità al suo regno, motivo per cui rassegnò le dimissioni e iniziò a viaggiare per la Cina. Fu in questo periodo che intraprese il sentiero per diventare un uomo d'affari di successo e decise di cambiare il suo nome da Fan Li in Tao Zhugong. Molto di questa scelta risiede nella sua capacità di intravedere la personalità di un essere umano, vantaggio che, usato

²⁶⁰ 公元前 536 年 – 公元前 448 年. Per questa datazione si veda: <http://www.lishi.com/renwu/735.html>.

²⁶¹ Dapprima conquistò la capitale di Wu nel 482 a.C. circa, per poi anettere lo Stato nel 473 a.C. Si veda: https://www.asiapacbooks.com/pdf/12rules_preview.pdf, p. 2.

²⁶² L'espedito è descritto in Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, pp. 5-6.

²⁶³ Si noti l'affinità con lo stratagemma 31 *mei ji ren* 美人计, lo stratagemma della bellezza.

correttamente, permette di guadagnare la fiducia altrui. Tao Zhugong è comunemente identificato come il primo miliardario cinese, calcolando in proporzione la sua eredità in termini attuali²⁶⁴.

I dodici principi del business di Tao Zhugong.

(Tao Zhugong shang xun shi er ze 陶朱公商训十二则).

I dodici principi del business di Tao Zhugong sono scritti in cinese classico e contengono undici caratteri ciascuno, di cui i primi tre esplicitano il significato puro del principio, la sua essenza, mentre i restanti otto costituiscono una parte amplificativa. Inoltre, la convinzione generale è che Tao Zhugong abbia scritto i primi tre caratteri, mentre, per quanto riguarda i successivi otto, c'è il sospetto che siano stati aggiunti da studiosi nel corso del tempo²⁶⁵.

1 – Conoscere le persone (*Neng shi ren: zhi ren shan e, zhang mu bu fu* 能识人: 知人善恶, 账目不负).

La conoscenza dei lati positivi e negativi, dei punti forti e deboli delle persone influirà positivamente sugli affari. La conoscenza e la comprensione devono essere profonde e a tutto tondo: carattere, personalità, lati buoni e cattivi, punti di forza e punti deboli, atteggiamento, comportamento, le capacità sotto pressione, la storia, lo stile di vita e il background. Solo in questo modo si avrà una posizione di vantaggio²⁶⁶ e si condurrà un affare a buon fine. Molto importante è il concetto cinese delle *guanxi* 关系 nell'ambito delle conoscenze²⁶⁷. Esso indica le relazioni, i rapporti umani e le interconnessioni tra gli individui e ha una valenza tradizionale molto importante in Cina, non solo nel business. Sebbene implichi un processo conoscitivo che possa sembrare lento, tuttavia, è il solo modo davvero efficace per crearsi un nome e dei contatti. Difficile essere introdotti in un ambiente cinese con un altro metodo, nemmeno conoscendo tutte le informazioni possibili. Infatti, quello che rende davvero funzionale questo principio, e le *guanxi*, è la capacità di saper stabilire un contatto con una determinata persona. È il solo modo per effettuare un'analisi introspettiva sull'individuo e osservarlo davvero, proprio come una lastra di una radiografia. Tao Zhugong non definisce il tipo di persone che si dovrebbe conoscere, né un numero indicativo,

²⁶⁴ Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, pp. 6-7.

²⁶⁵ Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, p. 8.

²⁶⁶ *Shi* 势; si tratta della capacità di mettersi in una posizione di vantaggio (R. Fracasso) o vantaggio strategico (R. Ames) già analizzato nel Sun Zi.

²⁶⁷ *Guan* 关 significa "chiudere", mentre *xi* 系 intende un sistema, ma anche la famiglia. Chiaro come un circuito di persone ben legate tra loro sia di difficile accesso.

perché ciò dipende dalla posizione e dalla circostanza. Proprio come la filosofia militare di Sun Zi, anche Tao Zhugong afferma che le forze e le debolezze dipendono anche dal nemico o dai competitor²⁶⁸.

2 – Trattare le persone (*Neng jie na: li wen xiang dai, jiao guan zhe zhong* 能接纳：礼文相待，交关者众).

Trattare rispettosamente e cordialmente le persone, seguendo i riti, porta a essere largamente accettati in un determinato pubblico, influenzando positivamente sugli affari. L'importanza della cordialità e del rispetto è direttamente proporzionale alla proibizione dell'atteggiamento collerico, irascibile e istintivo²⁶⁹. Ma nel caso, come negli affari, in cui accettare ogni tipo di cliente è la prassi, occorre saper gestire bene qualsiasi tipo di personalità. Facile il riferimento, anche in questo principio, all'importanza delle *guanxi* 关系, con l'aggiunta del valore che tiene stretto un legame: *zhong* 忠, ovvero la fedeltà, la lealtà, la devozione²⁷⁰.

In Cina la gestione delle relazioni con politici, ufficiali di governo e burocrati ha un rilievo particolare, in quanto molte transazioni devono avere a che fare con il governo. Per questa ragione, molte società coltivano connessioni con gli alti ranghi governativi e molti amministratori delegati, partecipano e forniscono aiuto gratuito a molti comitati politici e amministrativi, al fine di avvicinarsi al centro del potere e influenzarne le decisioni²⁷¹. In aggiunta, sebbene ci siano leggi e regolamenti ben definiti, la loro interpretazione, a volte, dipende dalla debolezza e corruttibilità degli ufficiali in carica²⁷².

3 – Concentrarsi su un business (*Neng an ye: yan gu xi xin, shang gu da bing* 能安业：厌故喜新，商贾大病).

²⁶⁸ *Zhi bi zhi ji, bai zhan bu dai* 知彼知己，百战不殆. Conoscendo gli altri e se stessi, in cento battaglie non si correranno rischi. Sun Tzu, *The Art of Warfare*, traduzione e cura di R. Ames, New York, Ballantine Books, 1993, p. 110.

²⁶⁹ Questo tipo di emozioni sono bandite anche in Liu An, Sun Zi e nei 36 stratagemmi.

²⁷⁰ Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, p. 56.

²⁷¹ Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, p. 60.

²⁷² È uno dei motivi che ha portato all'allargamento della corruzione in Cina. Infatti nei tempi recenti un modo per mantenere solida una *guanxi* è l'uso di regali per condizionare un determinato affare. Si veda: <http://www.china-files.com/it/link/48635/sinologie-la-corruzione-nella-cina-contemporanea-tendenze-general-e-analisi-politica>.

Adattare, contestualizzare, concentrarsi su un business richiede l'abbandono del vecchio per aprirsi al nuovo. In tal senso conta la calma e la razionalità per valutare le proprie risorse e farle confluire nella direzione più consona a esse, mantenendo una prospettiva lungimirante e analizzando non solo le persone in gioco, ma anche le tangibili opportunità e le circostanze a disposizione²⁷³.

Questi sforzi, questa concentrazione in un affare in particolare rimanda alla concentrazione che Sun Zi richiede in guerra²⁷⁴. Che l'avversario sia forte o debole, tramite la conoscenza accurata, si può sempre evitare la sua forza e distruggere la sua debolezza. Sun Zi dice: “Nel scoprire la forma del nemico, pur restando invisibili, sarà possibile concentrare le proprie forze mentre il nemico sarà costretto a dividersi”²⁷⁵. Un esempio per evitare la forza dell'avversario è addentrarsi in aree a esso sconosciute o comunque sia insondate. Così facendo si può anche creare le risorse per attaccare allo stesso tempo i suoi punti deboli.

4 – Essere organizzati (*Neng zheng dun: huo wu zheng qi, duo ren xin mu* 能整顿: 货物整齐, 夺人心目).

Le merci ben esposte e ordinate attireranno l'attenzione dei clienti. Il contesto militare di Tao Zhugong gli permise di apprendere l'importanza dell'organizzazione, che dipende dalla disciplina e dalla pianificazione²⁷⁶. Inoltre, anche per Sun Zi l'efficacia di un'armata dipende da quanto e come sia organizzata (*zhi luan, shu ye* 治乱, 数也). Questo discorso vale anche nel mondo aziendale, a prescindere se il business sia di grandi o di piccole dimensioni. Non è la vastità o l'allargamento degli affari che ne determina l'efficienza, bensì la struttura e l'ottima organizzazione²⁷⁷. L'errore più comune tra i businessmen cinesi consiste nell'arruolare parenti, sempre per via delle *guanxi* 关

²⁷³ *Zhi bi zhi ji, sheng nai bu dai, zhi tian zhi di, sheng nai ke quan* 知彼知己, 勝乃不殆; 知天知地, 勝乃可全. Si veda: Sun Tzu, *The Art of Warfare*, traduzione e cura di R. Ames, New York, Ballantine Books, 1993, p. 148. “Conoscendo sia gli altri che se stessi la vittoria non viene messa a repentaglio, e che conoscendo i fattori celesti e terrestri essa possa essere completa” (trad. R. Fracasso).

²⁷⁴ *Bing fei duo yi, wei wu wu jin, zou yi bing li, liao di, qu ren er yi* 兵非多益, 惟無武進, 足以併力, 料敵, 取人而已. Si veda: Sun Tzu, *The Art of Warfare*, traduzione e cura di R. Ames, New York, Ballantine Books, 1993, p. 140. “La guerra non è una mera questione di vantaggi numerici o di attacchi militari; è invece sufficiente concentrare le proprie forze, valutare quelle nemiche e catturarle”. (Trad. Fracasso).

²⁷⁵ *Gu xing ren er wo wu xing, ze wo zhuan er di fen* 故形人而我無形, 則我專而敵分. Sun Tzu, *The Art of Warfare*, traduzione e cura di R. Ames, New York, Ballantine Books, 1993, p. 122.

²⁷⁶ Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, p. 94.

²⁷⁷ *Fan zhi zhong ru zhi gua* 凡治众如治寡. “In general, it is organization that makes managing many soldiers the same as managing a few”. Sun Tzu, *The Art of Warfare*, traduzione e cura di R. Ames, New York, Ballantine Books, 1993, pp. 118-119.

系, anziché professionisti. Di conseguenza, tale incapacità provocherà intoppi e ostacoli al lavoro dei professionisti, sbarrando la strada per una crescita aziendale²⁷⁸. Una più precisa e definita organizzazione, allora, eviterà l'inefficienza e servirà anche a proiettare la giusta immagine di forza, benessere e sicurezza.

5 – Essere flessibili (*Neng min jie: you yi bu jue, zhong gui wu cheng* 能敏捷: 犹疑不决, 终归无成).

I dubbi e l'incapacità di prendere decisioni, alla fine, non porteranno ad alcun risultato. Quest'ultimi, al contrario, saranno conseguiti solo con quella capacità di flessibilità e adattamento e con la capacità di farsi trovare sempre pronti e svegli. In contesto aziendale, così come in guerra, le condizioni degli affari possono cambiare rapidamente e radicalmente, come la svalutazione del Baht thailandese nel 1997. Gli investitori e speculatori stranieri non ebbero un secondo di esitazione nel trasferire ingenti somme di denaro in Asia, così come le aziende straniere che si precipitarono in Oriente per espandere i loro business e costruire più infrastrutture. Tutti scommisero sull'Asia. Tuttavia la svalutazione divenne una crisi continentale in breve tempo, sia a livello economico, sia a livello politico, e molti governi collassarono. Gli investimenti stranieri si tirarono immediatamente indietro, tornando solo dopo che le acque si placarono a inizio 2000²⁷⁹. Questo dimostra l'imprevedibilità di qualsiasi evento su qualsiasi scala d'importanza. Tornando al principio, per flessibilità e prontezza si intende soprattutto che una compagnia o un'organizzazione deve avere spirito d'adattamento e intraprendenza. L'adattamento consiste nel conformarsi alla circostanza, reagendo e sfruttando le occasioni fornite dalla circostanza stessa. E questa facoltà di cambiare in base alle variazioni esterne è simile al concetto espresso da Sun Zi, secondo cui l'armata deve essere come l'acqua, che ha la forza passiva di vincere su tutto²⁸⁰. L'intraprendenza, invece, è intesa come la capacità di rischiare e saper essere lungimiranti.

6 – Sollecitare un pagamento (*Neng tao zhang: qin jin bu dai, qu tao zi duo* 能讨账: 勤谨不怠, 取讨自多).

²⁷⁸ Si confronti il detto cinese *fu bu guo san dai* 富不过三代, "la ricchezza non oltrepasserà la terza generazione", oppure "Il padre la crea, il figlio la porta avanti, il nipote la distrugge".

²⁷⁹ Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, p. 112.

²⁸⁰ "Come l'acqua, nel suo movimento, scende dall'alto e si raccoglie in basso, così le truppe devono evitare i punti di forza e concentrarsi sui vuoti. Come l'acqua regola il suo scorrere in base al terreno, così l'esercito deve costruire la vittoria adattandosi al nemico. Gli eserciti non hanno equilibri di forze costanti, così come l'acqua non ha forma costante". Sun Tzu, *L'arte della guerra*, traduzione e cura di R. Fracasso, Roma, Newton Compton, 2016, p. 58.

Nell'abilità di sollecitazione di un pagamento, la prudenza e la diligenza saranno sempre consigliate. Questa capacità è direttamente collegata alla gestione delle finanze e delle risorse o, per usare un glossario economico e manageriale, all'attenzione per il bilancio, entrate e uscite. Infatti, in altri termini, se si pretende un pagamento dovuto, occorrerà mostrare di essere in regola con i saldi e di aver rispettato le scadenze²⁸¹. Altro link può essere elaborato in relazione alle *guanxi* 关系 e al valore etico di *zhong* 忠. Entrambi i concetti, grazie alla solidità e all'importanza che hanno all'interno del panorama cinese, sono una forma di garanzia, un passepartout. Tuttavia, nei casi in cui il sollecitamento deve essere forzato in qualche modo, è bene tenere a mente l'importanza per i cinesi di non perdere, o far perdere, la faccia (*diu mianzi* 丢面子). L'umiliazione cela un profondo senso di sconfitta, motivo per cui i cinesi preferiscono un confronto indiretto onde evitare forti imbarazzi²⁸².

7 – Impiegare le persone (*Neng yong ren: yin cai qi shi, ren shi you lai* 能用人: 因材施教, 任事有赖).

I motivi e le qualità per cui una persona viene utilizzata garantiscono l'affidabilità della stessa persona per quella posizione. Collocando la giusta persona nel lavoro più appropriato a essa, in cui esplicherà al meglio le sue capacità e competenze, non solo non ci saranno problemi, ma verranno ottimizzate l'efficienza, il senso di responsabilità e la motivazione della persona stessa²⁸³. In quest'ottica, non basterà dunque il primo principio di Tao Zhugong: conoscere le persone è il primo passo, saperle impiegare ottimamente è quello successivo che garantisce la riuscita del compito²⁸⁴.

Un esempio è l'istituzione dell'ufficio risorse umane praticamente in ogni azienda. Lo staff di questo settore ricerca e analizza al dettaglio i profili più consoni per un ruolo particolare aperto in azienda e da colmare con la più adeguata risorsa.

8 – Saper discutere (*Neng bian lun: zuo cai you dao, chan fa yu meng* 能辩论: 坐财有道, 阐发愚蒙).

²⁸¹ Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, pp. 131-132.

²⁸² Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, p. 133.

²⁸³ Il saper collocare e usare i talenti è un principio già affrontato in Liu An.

²⁸⁴ Cfr. *Yong zhi ze xing, she zhi ze cang*. 用之则行, 舍之则藏. *Lunyu*, 7, 述而. Se chiamati a svolgere un compito, occorre procedere da responsabili; Se invece non si è chiamati, occorre restare abbandonati nell'oscurità.

Coloro i quali sono ricchi di saggezza, sapienza e cultura indottrineranno gli ignoranti. Questa spiegazione sembra proprio alludere all'immagine tradizionale del saggio filosofo al centro tra i suoi discepoli. L'abilità di saper discutere ed essere eloquenti è un'arte rara, che accresce la credibilità e l'importanza di una persona. Sbalzi di umore e personalità emotive non avranno, ovviamente, una posizione vincente in una discussione²⁸⁵. Infatti, è sempre consigliato adottare un profilo pacato, rassicurante e dalle buone maniere, ma allo stesso tempo persuasivo, chiaro e capace di convincere gli altri a fare cose che non vorrebbero fare. Fondamentale sarà inoltre accumulare più informazioni possibili²⁸⁶, sapendo scindere la verità dalle analisi e opinioni, per poi organizzare un'analisi convincente, dimostrativa e creativa con brillanti competenze dialettiche comunicative. Queste competenze sono un punto di forza in qualsiasi settore, dalla politica, alle campagne elettorali, dalle richieste di investimenti a qualsiasi tipo di negoziazione. Ritorna anche per questo principio il concetto di *diu mianzi* 丢面子, perdere la faccia, altamente sconsigliato in qualsiasi situazione pubblica. I sentimenti, infatti, sono molto cari ai cinesi. Esiste un detto in Cina: *Shi ke sha, bu ke ru* 士可杀, 不可辱. Ovvero, un gentiluomo può essere ucciso ma non umiliato²⁸⁷.

Curioso espediente è il tipo diverso di approccio tra Cina e Occidente. Infatti, gli orientali, i cinesi in particolare, sono fin troppo rispettosi e, quando ricevono un ospite, iniziano il discorso facendo delle umili scuse. Tuttavia, questo apparente segno di debolezza significa che i cinesi tengono molto a trattare bene il visitatore, elogiando lui e il contesto da cui proviene, come la sua azienda. In Occidente, invece, l'approccio è più diretto per mettersi sullo stesso piano dell'ospite, usando simpatici espedienti per mettere entrambi a proprio agio e per rompere il ghiaccio. In generale, in Occidente, le conversazioni private è un atteggiamento da evitare. A discapito di ciò, i cinesi, in una negoziazione, tendono spesso a conversare privatamente in cinese per non farsi ascoltare dalla controparte occidentale, magari con la scusa di interloquire con l'interprete²⁸⁸.

9 – Saper acquistare (*Neng ban huo: zhi huo bu ke, shi ben bian jing* 能办货：置货不苛，蚀本便经).

²⁸⁵ Si veda il parallelismo con il controllo del lato umano in Liu An ma anche in Sun Zi.

²⁸⁶ La conoscenza, già analizzata in una sua forma nel Principio 1, viene qui rispolverata e vista in ottica Sun Zi, sottoforma di informazioni da sapere non solo su un tema particolare, ma anche sulla controparte.

²⁸⁷ Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, p. 188.

²⁸⁸ Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, p. 175.

Acquistare senza essere esigenti una merce, guardando soltanto al risparmio, porterà ad avere delle perdite di capitale. In altre parole, è meglio spendere un po' di più per un prodotto qualitativamente superiore, perché proprio questa sua qualità non lo renderà un acquisto sprecato e il capitale non subirà perdite irreparabili. Chi, invece, compra per rivendere dovrà essere in grado di saper scrutare e conoscere tutte le caratteristiche positive del prodotto, per essere sicuro di acquistarlo, oltre a saper contrattare bene il prezzo. Infatti un'attenta analisi saprà distinguere un prodotto che genera un volume d'affari consistente da un altro che non ha grossa vendibilità²⁸⁹.

Anche un semplice prodotto che non ha subito grosse variazioni nel tempo può comunque moltiplicare le vendite se abbinato a una buona strategia di marketing. Si prendano gli hamburger di McDonald's come esempio. Essi infatti sono rimasti praticamente identici negli anni, ma l'introduzione di piccoli giocattoli in omaggio ha avvicinato molti bambini, i quali hanno spinto la propria famiglia a consumare un pasto in uno dei fast-food per ottenere il giocattolo²⁹⁰.

10 – Cogliere le opportunità (*Neng zhi ji: shou zhu sui shi, ke cheng ming zhe* 能知机：售贮随时，可称明哲).

Saper vendere e immagazzinare al momento giusto, ovvero saper capitalizzare le opportunità, è un'abilità propria della persona saggia e attenta. Tale capacità viene espressa in un contesto di cambiamenti in qualsiasi ambiente competitivo²⁹¹. È per questo che il principio viene definito un'abilità, proprio per saper individuare e cogliere un'opportunità nella variabilità di ogni situazione. Contemporaneamente, non basta soltanto saper sfruttare le opportunità, sarà necessario anche saper schivare le minacce e i rischi.

Eccellere e capitalizzare nel mondo degli affari sono due azioni che implicano dei rischi in ogni caso. Il termine cinese per intendere la crisi è *weiji* 危机 e i singoli significati dei due caratteri che lo compongono definiscono chiaramente la correlazione successo-rischio. Il primo carattere significa “pericolo, danno”, mentre il secondo vuol dire “occasione, opportunità”. Ogni crisi, infatti, colpisce chi non è in grado di schivare i danni e cogliere le opportunità, mentre favorisce chi è abile a fare il contrario, risultando vincitore. Il rischio non è certamente una strada da percorrere

²⁸⁹ Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, p. 197.

²⁹⁰ Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, p. 203.

²⁹¹ In simili contesti, è importante saper distaccarsi dalle emozioni negative come ansie e paure, gestendo ottimamente il proprio lato umano.

ciecamente speranzosi, bensì una strategia con il giusto calcolo e giudizio. L'opportunità, infatti, nasce da un'attenta analisi della situazione in cui versiamo e solo allora va sfruttata con rapidità²⁹².

Un esempio di grandi opportunità colte al tempo giusto e in circostanze giuste è la Dell Computers. Negli anni '90, Michael Dell, il fondatore dell'azienda, non aveva soldi per investire nei grandi canali di distribuzione per i suoi computer. Notò comunque che l'economia girava bene e che tutti avevano una conoscenza basilare di un computer e possedevano una carta di credito. Egli allora bypassò la grande distribuzione per una distribuzione strategica diretta al cliente. I competitor avevano già investito nella grande distribuzione, per cui non poterono reagire. Quando la Dell decise di spostarsi nel mercato asiatico verso la fine degli anni '90, osservò che gli asiatici erano nuovi a questa forma di distribuzione diretta. Fu così che l'azienda statunitense investì pesantemente su una campagna pubblicitaria di informazione sui prodotti Dell e sulle modalità di ordine e pagamento. Non solo gli asiatici furono ben istruiti sulle modalità di pagamento, ma la Dell riuscì anche a cogliere il momento giusto della ripresa economica asiatica dopo la crisi del 1997²⁹³.

11 – Porsi come esempio²⁹⁴ (*Neng chang lu: gong xing yi lu, qin gan zi sheng* 能倡率：躬行以律，亲感自生).

Agire disciplinatamente secondo le regole svilupperà nelle persone intorno a noi un senso di confidenza, di fiducia e di vicinanza verso noi stessi. Il comportamento del leader, dunque, si rifletterà su tutti componenti dell'organizzazione, sia essa un'azienda, un movimento o un'armata. È una lampante spiegazione il detto cinese: *bing xiong xiong yi ge, jiang xiong xiong yi wo* 兵熊熊一个，将熊熊一窝. Ossia: il comportamento di un soldato colpisce soltanto se stesso, quello di un generale colpisce tutta l'armata²⁹⁵. Siccome la condotta e la morale del leader influiscono su tutto il

²⁹² Si noti l'importanza, così come per Sun Zi, del tempismo (*jie* 节). “La forza è paragonabile a una balestra tesa, il tempismo al momento in cui si scocca il colpo”. Sun Tzu, *L'arte della guerra*, traduzione e cura di R. Fracasso, Roma, Newton Compton, 2016, p. 52.

²⁹³ L'esempio della Dell Computers è tratto da: Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, pp. 236-237.

²⁹⁴ L'importanza delle qualità del leader sono presenti sia in Liu An e Sun Zi, ma anche in Confucio, *Lunyu*, cap. 14. Cfr. *Ren zhe bu you, zhi zhe bu huo, yong zhe bu ju* 仁者不憂，知者不惑，勇者不懼. Il benevolente non avrà preoccupazioni, il sapiente non avrà perplessità e il coraggioso non avrà paura. Si veda: <http://ctext.org/analects/xianwen>.

²⁹⁵ Cfr. *Gu bing you zou zhe, you chi zhe, you xian zhe, you beng zhe, you luan zhe, you bei zhe; fan ci liu zhe, fei tian di zhi zai, jiang zhi guo ye*. 故兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有亂者，有北者；凡此六者，非天地之災，將之過也. Sun Tzu, *The Art of Warfare*, traduzione e cura di R. Ames, New York, Ballantine Books, 1993, p. 146. “In guerra possono verificarsi casi in cui l'esercito è costretto alla fuga, è insubordinato, cade, collassa, è gettato nello scompiglio, è in rotta. Ognuno di questi sei casi non rappresenta una sventura che proviene dal Cielo, bensì deriva da errori commessi dal comandante.” Trad. A. Andreini.

resto, anche le responsabilità saranno attribuite soltanto a lui. In Cina al leader viene collegata la caratteristica dell'essere illuminato, *ming* 明²⁹⁶. Il carattere si scompone in una prima parte, che significa il sole, e una seconda, che significa la luna. Il chiaro sfondo taoista del termine implica l'interazione di una coppia di opposti, ovvero il sole e la luna, la luce e il buio, lo *yang* e lo *yin*. È infatti il saggio a saper usare l'uno o il suo opposto²⁹⁷.

Molti tendono ad assumere una mentalità di massa, lasciandosi trasportare anziché essere alla guida. Infatti, per differire dagli altri e per avere successo, bisogna avere il coraggio di fare le cose in modo diverso e andare contro tendenza. Ma non solo trovare un nuovo modo di fare, anche nuovi *asset*, nuovi modi di pensare e nuovi standard. Ed essere umili allo stesso tempo²⁹⁸. È proprio questo lo scopo dell'undicesimo principio di Tao Zhugong. A volte, andare contro tendenza può significare disobbedire gli ordini di un superiore. Uno scenario apparentemente inammissibile se si guarda in Cina, dove i valori della lealtà, della fedeltà e delle relazioni sono troppo importanti, non solo verso il sovrano e lo Stato, ma anche verso l'organizzazione di cui si fa parte. Basta analizzare il termine cinese *guojia* 国家, con cui si intende la Nazione, lo Stato. Il primo carattere fa riferimento al termine cinese *guotu* 国土, che ovvero il territorio nazionale, mentre il secondo carattere si riferisce al termine *jiating* 家庭, ovvero la famiglia. È facile dedurre, a testimonianza del valore delle relazioni e della lealtà, che per i cinesi la famiglia è il fondamento di uno Stato. Tuttavia, la lealtà, che è comunque reciproca in uno Stato o in un'organizzazione e si guadagna sul campo, è esattamente il motivo per cui non bisogna temere di voler differire e cercare nuovi metodi.

12 – Essere lungimirante (*Neng yuan shu: duo gua kuan jin, zhuo zhong er xing* 能远数: 多寡宽紧, 酌中而行).

Una stima dei fattori positivi e negativi, di ciò che può essere ampliato e ristretto, che influenzeranno una determinata decisione e un determinato processo, sarà calcolata in base alla situazione e alle sue variabili. Ovvio che nella stima e nella previsione sarà determinante essere oggettivi e accantonare il lato emotivo e umano, oltre a essere abili nel capire la visione d'insieme. Questo fattore è la *conditio sine qua non* per formulare un'acuta strategia. In ogni campo è difficile ottenere tutto. Meglio concentrarsi sulle priorità, su dove si riesce meglio e sugli obiettivi più

²⁹⁶ Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, p. 245.

²⁹⁷ Chiaro riferimento anche alla tattica *wu xing* 无形 di Sun Zi.

²⁹⁸ *Bu chi xia wen* 不耻下问. Non c'è vergogna nell'apprendere dai subordinati. Confucio, *Lunyu*, cap.5. Si veda: <http://ctext.org/analects/gong-ye-chang/ens>.

importanti, per utilizzare al meglio le proprie risorse. Anche Sun Zi ha illustrato come prepararsi su ogni fronte equivale a essere deboli ovunque. Sarà più saggio rafforzare un fronte in particolare, come il fianco destro o sinistro, la retroguardia o l'avanguardia, in modo da essere deboli soltanto nel punto opposto²⁹⁹. Così, in base alle risorse e alle circostanze, si demarcherà la strategia appropriata. Oggigiorno, tuttavia, potrebbe non bastare per eccellere davvero. Infatti oltre la strategia occorre valutare quello che potrebbero essere gli scenari futuri, quale trend attirerà la massa di clienti o quale innovazione tecnologica servirà di più in situazioni future. È molto facile supporre che nel periodo di spicco delle vendite dei vecchi cellulari vi fosse già l'idea di creare un dispositivo comprensivo di più funzioni assemblate tra loro, lo smartphone.

²⁹⁹ “Per rafforzare l'avanguardia sguarnirà infatti la retroguardia, e viceversa; per rafforzare l'ala sinistra sguarnirà la destra, e viceversa; se non c'è punto in cui non cerchi di rafforzarsi, non vi sarà punto in cui non sia sguarnito”. Sun Tzu, *L'arte della guerra*, traduzione e cura di R. Fracasso, Roma, Newton Compton, 2016, p. 56.

6. CONCLUSIONI

L'analisi del ramo militare e polemologico della filosofia cinese, con i dovuti e plausibili parallelismi con la filosofia classica di matrice confuciana e taoista, sottolinea due importanti fattori. Innanzitutto, è fondamentale considerare come il contesto storico³⁰⁰ abbia influito sui più grandi pensatori a elaborare teorie filosofiche, strategie e tatticismi volti non solo al conseguimento della vittoria, ma anche al consolidamento interiore del popolo, all'accoglienza dei vinti e al mantenimento di un ordine armonioso e pacifico. In circostanze di guerre continue è quasi naturale dar voce ai propri valori morali e intellettuali per risolvere i conflitti e tutto ciò che ne consegue: paura, fame, morte e squilibrio politico, sociale ed economico. In seconda istanza, la totalità della filosofia cinese di diramazione militare e strategica pone le basi per essere interpretata su più livelli e in più situazioni, in quanto le sue direttive non sono altro che l'astratto, dal quale partire per andare a concretizzare gli insegnamenti filosofici e strategici in un ambito in particolare. La competitività maggiore, in epoca contemporanea, si manifesta nel mondo economico insieme a tutte le sue derivazioni: commercio, finanza, corporazioni, compagnie e aziende. Infatti, il grado di benessere, che sia di uno Stato o di un'azienda, si misura tenendo in grande considerazione lo *status* economico, fonte da cui prelevare le risorse opportune per le mosse politiche o aziendali che siano. In conclusione, la tangibilità che lega questa parte filosofica cinese alla contemporaneità di varia natura è presente in molte occasioni ed è oggetto di studio non solo per affinare le proprie possibilità di vittoria³⁰¹, ma anche per conoscere il modo di pensare di chi adotta, per tradizione o innovazione, gli insegnamenti cinesi dell'arte della strategia.

La filosofia cinese e la sua importanza negli affari.

Per quanto diverse e molteplici possano essere le correnti di pensiero in Cina, il confucianesimo e il taoismo sono le due più importanti. Il confucianesimo, sistema di pensiero dominante nella storia cinese, pone maggiormente l'enfasi sull'ordine e le relazioni sociali³⁰² e sulla vita attiva e la sua rilevanza per la cultura e per la Cina stessa ha posto le basi sul sistema di valori

³⁰⁰ Il Periodo delle primavere e degli autunni (722 a. C. – 481 a. C.) e il Periodo degli Stati combattenti (453 a. C. – 221 a. C.).

³⁰¹ Pur sempre intesa in senso orientale, senza dualismi, ma con un unico scopo pacifico e armonioso.

³⁰² Le già citate e descritte *guanxi* 关系.

politici e sociali per oltre mille anni. Alcune costanti confuciane, infatti, continuano ad avere un impatto significativo anche sulle organizzazioni moderne e contemporanee cinesi, come l'unità familiare, la benevolenza³⁰³, il rispetto della gerarchia³⁰⁴ e la complementarità nelle relazioni³⁰⁵. Lao Zi (604 a.C. – 531 a.C.), contemporaneo di Confucio e tradizionale fondatore del taoismo, si concentrò più sull'aspetto spontaneo e naturale, sulla vita individuale, sull'equilibrio³⁰⁶ e sull'essenza delle cose. Sebbene il taoismo abbia sviluppato una corrente filosofica propria, tuttavia evidenzia alcuni connotati riscontrabili anche nel Confucianesimo. Entrambi approfondiscono infatti tematiche inerenti la politica, la società e la morale, oppure promuovono valori come l'umanità, la rettitudine, l'amore e la fedeltà.

La filosofia cinese sta avendo una grande attenzione nel business moderno e contemporaneo, specialmente nei campi della motivazione, dell'organizzazione e della leadership. L'idea prevalente è quella secondo la quale il crearsi un vantaggio³⁰⁷ non debba necessariamente seguire un percorso in stile occidentale; al contrario sembra sia molto più redditizio adottare un insegnamento della filosofia cinese, anche quando il contesto è strettamente connesso con l'Occidente. Con il vistoso sviluppo economico del continente asiatico e l'apertura al mondo della Cina, l'interesse verso le correnti filosofiche orientali per l'uso e le pratiche manageriali si è alimentato notevolmente. Non è un caso che gli imprenditori orientali si siano avvantaggiati e abbiano preso il pieno controllo del capitale umano, sia esso l'obbedienza familiare, una forza lavoro disciplinata o uno staff di supporto. Alcuni studiosi hanno sottolineato come la filosofia cinese riesca sempre a fornire soluzioni ai problemi più importanti e urgenti, rappresentando dunque il presupposto primario per

³⁰³ *Ren* 仁. Si noti come il carattere si scompone in *ren* 人 e *er* 二, rispettivamente “persona” e “due”. Il significato di fondo sottintende l'importanza della condotta solidale di una persona verso un'altra.

³⁰⁴ Si noti il verso contenuto nel capitolo 4 di *Lunyu*, *Li ren: Zi yue: shi fu mu ji jian. Jian zhi bu cong, you jing bu wei, lao er bu yuan* 子曰：事父母幾諫。見志不從，又敬不違，勞而不怨。 “Il Maestro disse: Nel servire i genitori, un figlio potrebbe anche provare a discutere, seppur in modo gentile. Se egli vede che essi non lo seguono, egli dovrà continuare a rispettarli e obbedirli, sopportando senza lamento”. Si veda: <http://ctext.org/analects/li-ren>.

³⁰⁵ Chien Min-Huei, “*How Chinese philosophy applies in today's business world*”, in “*International Journal of Arts and Commerce*”, Vol. 5 No. 3, April 2016, http://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol._5_No._3/12._102-110.pdf, pp. 103-104.

³⁰⁶ Si notino i versi finali del capitolo 44 del *Daodejing*: “Chi troppo accumula, subirà certo ingenti perdite. Dunque, chi sa contentarsi, mai lo tocca sventura, Chi sa fermarsi al momento giusto, mai cadrà esausto. E a lungo viver potrà”. Si veda: Andreini, Attilio (a cura di), *Laozi, Genesi del Daodejing*, Torino, Einaudi, 2004, p. 15.

³⁰⁷ Il vantaggio strategico (R. Ames), o capacità di porsi in una posizione di vantaggio (R. Fracasso), è un concetto molto ricorrente nella filosofia militare e strategica cinese. Il carattere con il quale si individua questo concetto è il ben noto *shi* 勢.

accedere al mercato cinese³⁰⁸, che spesso segue il filo conduttore della filosofia classica. È da folli credere di poter stringere affari e operare sul mercato con la Cina senza conoscerne la cultura, la lingua o cosa e come pensano i cinesi. Volendo sintetizzare gli insegnamenti culturali della filosofia antica per un approccio al mercato cinese, è possibile stilare una sorta di vademecum per il business³⁰⁹:

- Quanto grandi siano le relazioni sociali è la domanda che i cinesi chiederanno sempre a se stessi negli affari. Infatti esse accompagneranno sempre l'individuo nel successo del business e nella sua personale *escalation* gerarchica. Al fine di rafforzare le relazioni sociali in Cina, i regali sono un utile espediente, nonché una tradizione comune, a differenza dell'Occidente³¹⁰.
- I cinesi non mostrano le loro emozioni, né parlano alla controparte in modo diretto. È difficile, dunque, riuscire a carpire il loro modo di pensare e cosa pensano. Prendersi più tempo e riflettere molto bene è il modo migliore di proteggere se stessi durante un negoziato.
- Per via dell'importanza del “perdere la faccia” (*diu mianzi* 丢面子), i cinesi usano una terza parte per comunicare messaggi duri e spiacevoli. Essi non si ostinano contro situazioni impossibili, per cui concedono sempre qualcosa per salvare il salvabile.
- Secondo il principio dell'armonia, i cinesi adottano sempre un comportamento educato e una estrema cordialità e gentilezza nelle parole con tutti³¹¹.
- In linea col confucianesimo, giudicano sempre gli altri nello stesso modo in cui giudicano se stessi e convincono gli altri con argomenti il più possibile solidi, validi e sensati.
- Nel business, i cinesi adoperano sempre maniere pacifiche prima di ricorrere all'uso della forza³¹².

³⁰⁸ Chien Min-Huei, “*How Chinese philosophy applies in today’s business world*”, in “*International Journal of Arts and Commerce*”, Vol. 5 No. 3, April 2016, http://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol._5_No._3/12._102-110.pdf, p. 106.

³⁰⁹ Chien Min-Huei, “*How Chinese philosophy applies in today’s business world*”, in “*International Journal of Arts and Commerce*”, Vol. 5 No. 3, April 2016, http://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol._5_No._3/12._102-110.pdf, pp. 107-108.

³¹⁰ L'uso del regalo, tuttavia, si è tramutato in un fenomeno sfociato nella corruzione. Per risolvere questo sistema, il Presidente Xi Jinping ha promosso una politica che colpisce aspramente tutti i tentativi di corruzione. Per l'approfondimento si veda l'articolo “*Cina, nel 2015 puniti 300 mila funzionari per corruzione*”, in *La Stampa*, 7 Marzo 2016, <http://www.lastampa.it/2016/03/07/esteri/cina-nel-puniti-mila-funzionari-per-corruzione-CZa4B7ZDHeOI0POT1ggJzL/pagina.html>.

³¹¹ Questo punto mostra chiaramente l'importanza, soprattutto nel Taoismo, di *he* 和, “armonia”, e di virtù confuciane come *zhong* 忠 e *ren* 仁, rispettivamente “fedeltà” e “benevolenza”.

- È necessario, per uno straniero, tenere a mente le possibilità e i bisogni locali cinesi, come la conoscenza della cultura e della lingua.
- La filosofia cinese, tuttavia, non è una disciplina accettata a livello universale.

Huawei: filosofia e strategia.

Come già analizzato, anche molti vertici aziendali, nonostante si muovano in un settore economico e commerciale, si sono avvicinati all'antica filosofia militare cinese, appropriando i concetti chiave e reinterpretandoli in ambienti fuori dal contesto prettamente militare. Uno di questi esponenti è Ren Zhengfei 任正非, fondatore nel 1987 di Huawei³¹³, una multinazionale che domina attualmente il settore delle telecomunicazioni e dei servizi di rete con i suoi *headquarters* localizzati in Shenzhen. Infatti, la sua esperienza nell'Armata Popolare di Liberazione ha influito nel plasmare il suo pensiero strategico con connotati di strategia militarista³¹⁴. Altro fattore che ha contribuito a delineare il pensiero strategico di Ren è la sua ammirazione per la strategia e le opere di Mao Zedong, nata nel periodo della Rivoluzione Culturale in cui era membro del corpo dell'Armata Popolare di Liberazione³¹⁵.

Un primo parallelismo di natura militaristica si manifesta con l'adozione da parte di Ren Zhengfei di una delle virtù caratteristiche degli uomini superiori, analizzate in Sun Zi ma insite anche nel confucianesimo: *ren* 仁, ovvero l'umanità o la benevolenza³¹⁶. Il paragone risulta

³¹² Un approccio basilare degli uomini d'affari cinesi, in stretto rapporto al concetto delicato di perdere la faccia, tende a essere orientato primariamente sull'emotività (*zhongqing* 重情). Soltanto in secondo luogo, in mancanza di un accordo raggiunto, l'approccio si dirigerà sulla logica (*li* 理) e poi sull'uso della legge (*fa* 法). Per l'approfondimento si veda: Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2001, pp. 46-47.

³¹³ Il nome ufficiale è: *Huawei jishu gongsi* 华为技术公司, tradotto con Huawei Technologies Co. Ltd.

³¹⁴ "Still, Huawei can feel a bit like a corporate version of the Chinese Communist Party. Mr Ren is a charismatic leader. He was born in 1944, his parents were teachers and he studied civil engineering before joining the People's Liberation Army (PLA). In 1987, after the PLA disbanded its engineers corps, Mr. Ren started Huawei with 21,000 yuan (then \$4,400) of his own money". "*The long march of the invisible Mr. Ren*", in *The Economist*, 2 Giugno 2011. Si veda: <http://www.economist.com/node/18771640>.

³¹⁵ "Mr Ren's mission is to help China develop its own telecoms technology (Huawei means both "China can" and "splendid act"). To achieve this, he has taken more than one page from Chairman Mao, says Liu Shengjun, deputy director of the China Europe International Business School in Shanghai. "Using the countryside to encircle and finally capture the cities", is one of Mr. Ren's business strategies...Another tactic Mr. Ren copied from Mao is ideological education. In the early years, he had employees sing revolutionary songs. Even today, the thousands of new recruits hired every year undergo a six-month course that includes two weeks of cultural induction on the Shenzhen campus and an internship on the ground, for instance helping to set up base stations". "*The long march of the invisible Mr. Ren*", in *The Economist*, 2 Giugno 2011. Si veda: <http://www.economist.com/node/18771640>.

³¹⁶ Si confronti il verso contenuto nel capitolo 1 de *L'arte della guerra: Jiang zhe, zhi, xin, ren, yong, yan ye* 將者，智，信，仁，勇，嚴也. "Comando indica le virtù dei superiori: conoscenza, sincerità, umanità, coraggio e severità" (R. Fracasso, p. 29). Per il testo cinese si veda R. Ames, p. 102.

evidente quando, analizzando la strutturazione delle quote azionarie della società Huawei, la fetta appartenente al fondatore, differentemente da quanto possa verificarsi in un contesto occidentale, non supera l'1,42% del totale, mentre le quote restanti appartengono a circa 70.000 dipendenti. Ren spiegò questa scelta come segnale di apertura verso le nuove talentuose generazioni a unirsi e contribuire allo sviluppo di Huawei³¹⁷. Ren riuscì e riesce tuttora a mantenere solidissimi rapporti con i propri clienti e fungere da modello per i propri dipendenti grazie rispettivamente all'importanza delle *guanxi* 关系³¹⁸ e a uno stile di vita molto frugale e semplice³¹⁹, il quale ha senz'altro influito sul mantenere le proprie quote azionarie con una percentuale molto bassa³²⁰.

Altri due aspetti derivanti dalla filosofia militare sono *shi* 勢 e *jie* 節. Lo *shi* è costituito dal potere e dalla libertà che le riforme economiche di Deng Xiaoping degli anni '80 lasciavano a chi volesse sviluppare un'attività in conformità alle nuove direttive governative³²¹. A questo va aggiunto un altro "potere delle circostanze"³²² che fu instaurato in quegli stessi anni: la "Special Economic Zone", un'area stabilita per sperimentare e condurre un business con più libertà di mercato³²³. *Jie*, ovvero la tempestività o il tempismo, consisteva, in quell'epoca precisa degli anni '80, nel saper cogliere quel periodo di transizione che si stava manifestando Cina, ma che stava interessando personalmente anche Ren. Infatti, la Cina si stava spostando verso un'ampia e aperta politica economica maggiormente accentuata e favorita dalle istituzioni, la cui novità, tuttavia, poteva rappresentare sia un'opportunità che un rischio. In effetti, ogni periodo di transizione non è solidificato da sufficienti certezze³²⁴. Il periodo di svolta personale di Ren, invece, coincideva con il

³¹⁷ Per l'approfondimento dei dati e delle parole di Ren Zhengfei si veda: Liu Hong, *The Chinese Strategic Mind*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publ., 2015, p. 181.

³¹⁸ Ren dichiarò: "Customers are our parents providing us food and clothes. We should never see our customers as simply buyer-seller relationships..." (Liu Hong, p. 182). Il paragone con il rapporto genitore-figlio è di chiaro stampo confuciano.

³¹⁹ Anche Liu An insiste molto sulla modestia dello stile di vita di un sovrano, proprio per condizionare il popolo ad agire in ugual maniera.

³²⁰ È possibile stabilire una connessione con lo stratagemma 16 "Allentare le redini per stringerle meglio". Infatti Ren sembra che abbia lasciato più quote agli altri per meglio legarli a se stesso e all'azienda, vincolando in qualche modo i talenti e le rispettive qualità professionali e morali. Il talento a servizio dell'azienda è talmente importante che Ren ha istituito la Huawei University a Shenzhen (Liu Hong, p. 182).

³²¹ Liu Hong, p. 183.

³²² È la traduzione che fornisce L. V. Arena dello *shi*.

³²³ Si tratta di aree adibite all'applicazione e sperimentazione delle politiche liberali di Deng anche con il sostenimento di capitali esteri. Una di queste aree si trovava proprio in Shenzhen, sede di Huawei. Per l'approfondimento si veda: "Special Economic Zones", <https://chinese posters.net/themes/special-economic-zones.php>.

³²⁴ La capacità di saper cogliere un vantaggio in una situazione di incertezza è equivalente al significato intrinseco del termine cinese che si usa per intendere la crisi, *weiji* 危机. Il secondo carattere significa "opportunità", mentre il primo

passaggio da una carriera nell'Armata Popolare di Liberazione a una professione incentrata sugli affari e sul commercio, anch'essa senza certezza alcuna³²⁵. Il tempismo, in entrambi i casi, ha saputo definire la fortuna del fondatore di Huawei.

Alibaba: filosofia e strategia.

Altro esempio di applicazione dei principi provenienti dalla filosofia classica cinese, particolarmente dal ramo strategico e militare, è l'azienda Alibaba di Jack Ma³²⁶. Fondata nel 1999 in Hangzhou, la compagnia cinese si occupa prevalentemente di commercio online, instaurando anche un sistema sicuro di pagamento denominato Alipay³²⁷. Un punto chiave del successo di Alibaba risiede nella fiducia che aleggia nel suo ambiente di lavoro, sia di Ma verso il suo team che il contrario. Egli, infatti, ha saputo assumere le persone giuste per uno specifico ruolo³²⁸. La fiducia è sì un concetto confuciano, ma è valido anche nel taoismo con diversi riferimenti³²⁹. Restando sullo stesso livello, in un suo viaggio a Seattle, Jack Ma scoprì per la prima volta internet. Fu allora che iniziò ad avere una visione molto grande dell'uso del mondo virtuale, fino a giungere alla velocizzazione e facilitazione che internet poteva apportare e semplificare al mondo del commercio³³⁰. Sebbene la sua "Grande Immagine"³³¹ non fosse accolta molto bene agli inizi (quando era ancora un insegnante d'inglese), la storia ha in seguito convinto tutti.

Una funzione specifica sul sito di Alibaba garantisce l'uso di una chat per consentire ai venditori e ai clienti di instaurare un rapporto di fiducia in tempo reale³³². Quest'applicazione

indica "pericolo, danno". È infatti vincente la mossa di saper cogliere l'opportunità nei periodi di crisi. Il concetto è espresso anche nel principio 10, "Cogliere le opportunità", di Tao Zhugong.

³²⁵ Liu Hong, p. 183.

³²⁶ Il nome ufficiale è: *Ali Baba jituan* 阿里巴巴集团, tradotto con Alibaba Group. Il nome cinese del fondatore Jack Ma è Ma Yun 马云.

³²⁷ Si tratta di una piattaforma di pagamento lanciata nel 2004, simile alla più nota PayPal, in tutela dei clienti, delle merci e delle transazioni.

³²⁸ Il principio secondo cui un talento deve essere posizionato soltanto nel preciso posto in cui può espletare al meglio le sue capacità è già stato analizzato in Liu An. Per l'approfondimento sulla fiducia in Alibaba si veda: "8 lessons from Jack Ma's favorite book", <https://www.techinasia.com/tk-lessons-jack-mas-favorite-book>.

³²⁹ Si confronti i versi del capitolo 17 del *Daodejing*: "Quando la fiducia (del sovrano nei sudditi) non basta, Allora (anche dai sudditi) fiducia non sarà ricambiata". Si veda: Andreini, Attilio (a cura di), *Laozi, Genesi del Daodejing*, Torino, Einaudi, 2004, p. 123.

³³⁰ Si veda: "8 lessons from Jack Ma's favorite book", <https://www.techinasia.com/tk-lessons-jack-mas-favorite-book>.

³³¹ Si confronti il verso del capitolo 35 del *Daodejing*: "Saldo aggrappati alla Grande Immagine, e il mondo intero accorrerà". Si veda: Andreini, Attilio (a cura di), *Laozi, Genesi del Daodejing*, Torino, Einaudi, 2004, p. 159.

³³² Si veda: *Sunzi Art of War – AliBaba*, https://www.academia.edu/29414507/Sunzi_Art_of_War_-_AliBaba.

dimostra l'importanza, sempre in continuo e costante riferimento, delle relazioni (*guanxi* 关系) di marchio confuciano, ma anche dell'importanza della conoscenza³³³, sia di una funzione occidentale come la chat, sia delle relazioni e della fiducia per i cinesi. E Jack Ma ne ha saputo creare un mix vincente.

Molti dei cinesi stavano appena scoprendo internet quando Alibaba fu lanciato da Jack Ma. Egli, tuttavia, analizzò a lungo i desideri e le necessità dei cinesi e non solo riuscì a cogliere il momento giusto³³⁴ per lanciare un sito internet che si occupasse di acquisti e vendite, ma, nel contempo, si impose così saldamente sul mercato cinese da battere anche colossi come *eBay*³³⁵. La rapidità della “battaglia” ha permesso a Jack Ma di ottenere, dunque, due enormi vittorie³³⁶.

³³³ Si confronti la citazione di Sun Zi: *Zhi bi zhi ji, bai zhan bu dai* 知彼知己，百戰不殆 (R. Ames, p. 110). “Conoscendo gli altri e conoscendo se stessi, in cento battaglie non si correranno rischi” (R. Fracasso, p. 44).

³³⁴ È un altro riferimento all'importanza del saper cogliere le opportunità, illustrata nel principio 10, “Cogliere le opportunità”, di Tao Zhugong.

³³⁵ Si veda: *Sunzi Art of War – AliBaba*, https://www.academia.edu/29414507/Sunzi_Art_of_War_-_AliBaba.

³³⁶ Si confronti la citazione di Sun Zi: *Gu bing gui sheng, bu gui jiu* 故兵貴勝，不貴久 (R. Ames, p. 106). “In guerra si dà importanza alla vittoria e non alla durata delle operazioni” (R. Fracasso, p. 38).

BIBLIOGRAFIA

- Andreini, Attilio (a cura di), *Laozi, Genesi del Daodejing*, Torino, Einaudi, 2004.
- Arena, L.V. (a cura di), *Liu An: L'arte del governo*, Milano, BUR, 2014.
- Casacchia Giorgio, Bai Yukun, *Grande Dizionario Cinese-Italiano*, Roma, ISIAO, 2008.
- Davis Paul K., *Le 100 battaglie che hanno cambiato la storia*, Roma, Newton Compton, 2003.
- Faccia M. (a cura di), *36 stratagemmi*, Roma, Edizioni Mediterranee, 2006.
- Liu Hong, *The Chinese Strategic Mind*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publ., 2015.
- Liou Kia-hway (a cura di), *Zhuangzi*, Milano, Adelphi, 2005 [trad. it. di Carlo Laurenti e Christine Leverd].
- Sawyer Ralph D., *The Seven Military Classics of Ancient China*, New York, Basic Books, 2007.
- Scarpari Maurizio, *Xunzi e il problema del male*, Venezia, Cafoscarina, 1997.
- Sun Tzu, *L'arte della guerra*, a cura di A. Andreini, Torino, Einaudi, 2011.
- Sun Tzu, *L'arte della guerra*, a cura di L. V. Arena, Milano, BUR, 1997.
- Sun Tzu, *L'arte della guerra*, traduzione e cura di R. Fracasso, Roma, Newton Compton, 2016.
- Sun Tzu, *L'arte della guerra nella vita quotidiana*, a cura di B. Ballardini, Milano, Edizioni Piemme, 2013.
- Sun Tzu, *The Art of War*, a cura di S. Griffith, Oxford, Oxford University Press, 1963.
- Sun Tzu, *The Art of Warfare*, traduzione e cura di R. Ames, New York, Ballantine Books, 1993.
- Teng Michael, *Ancient Chinese Wisdom To Transform Your Business: Lessons from Zheng He, Confucius and Sun Zi*, Singapore, Corporate Turnaround Centre, 2014.
- Von Senger Harro, *The book of stratagems: tactics for triumph and survival*, a cura di Myron B. Gubitz, Harmondsworth, Penguin Books, 1993.
- Wee Chow Hou, *The inspirations of Tao Zhugong: Modern business lessons from an ancient past*, Singapore, Prentice Hall-Pearson Education South Asia, 2001.
- Wragg David, *Da Pearl Harbor alla Guerra del Golfo*, Roma, Newton&Company, 2001.
- Yan Xuetong, *Ancient Chinese thought, modern Chinese power*, Princeton, Princeton University Press, 2011.

SITOGRAFIA PRINCIPALE

C. Custer, “8 lessons from Jack Ma’s favorite book”, <https://www.techinasia.com/tk-lessons-jack-mas-favorite-book>.

Chien Min-Huei, “How Chinese philosophy applies in today’s business world”, in “*International Journal of Arts and Commerce*”, Vol. 5 No. 3, April 2016, http://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol._5_No._3/12._102-110.pdf.

Daodejing, testo in cinese, <http://ctext.org/dao-de-jing>.

Huainanzi, cap. 9, *zhu shu xun* 主术训, testo in cinese, <http://ctext.org/huainanzi/zhu-shu-xun/ens>.

Lunyu, testo in cinese, <http://ctext.org/analects/ens>.

Mengzi, testo in cinese, <http://ctext.org/mengzi>.

Mini Fabio, “L’altra strategia: il sistema cinese in evoluzione”, <http://gnosis.aisi.gov.it/sito%5CRivista14.nsf/servnavig/5>.

Scobell Andrew, *China and strategic culture*, Carlisle PA, Strategic Studies Institute Publication Office, 2002, http://www.globalsecurity.org/military/library/report/2002/ssi_scobell.pdf.

Sunzi Art of War – AliBaba, https://www.academia.edu/29414507/Sunzi_Art_of_War_-_AliBaba.

Xunzi, testo in cinese, <http://ctext.org/xunzi>.

Yi Jing, testo in cinese, <http://ctext.org/book-of-changes>.