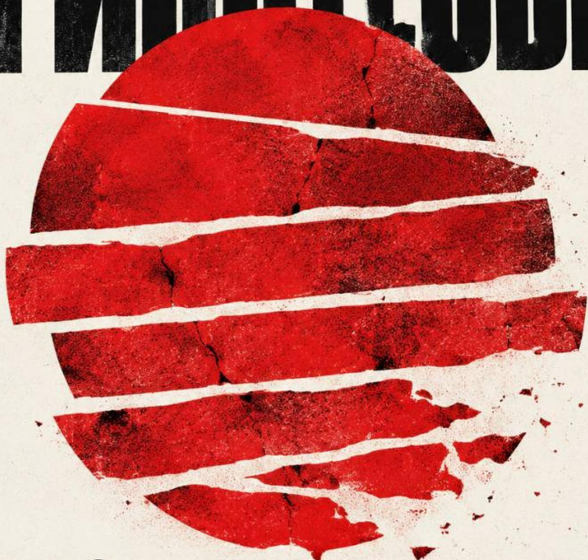


КРИЗИС **И** ГИПОТЕЗЫ



**Семь этапов краха
Китайской
Республики**

И Т О Н Б Л Е Й К

Итон Блейк

Кризис и гипотезы.

Семь этапов краха

Китайской Республики

<https://litres.ru/74585212>

SelfPub; 2026

Аннотация

Китай 1944 года крах по слоям: решения Чан Кайши, конфликт со Стиллуэллом, японскую операцию, развал обороны, голод, мораль солдат, снабжение, отношение населения и провалы разведки. Но главное здесь не хроника войны. Автор превращает историю в рентген системной неудачи: где личная ошибка становится проблемой взаимодействия, а затем превращается в дефект всей организации. В финале исторический материал переходит в инструменты кризисного управления. Если хотите научиться замечать запах разрушения до того, как здание падает, эту книгу лучше читать до собственного «1944 года». При подготовке текста использовался Claude как вспомогательный инструмент.

Содержание

Предисловие: От личного провала к краху системы	5
Предисловие: Весна 1944 года — все считали, что победа уже близка	10
1. В том году все считали, что «победа уже близка»	10
2. Дело не в том, что кто-то один ошибся — дело в том, что вся система дала сбой	21
3. Крах на трёх уровнях	25
Глава 1. «Трехлинейный» тупик Чан Кайши	27
1. Чан Кайши в 1944 году	28
2. Первая ошибочная оценка: операция № 1 — «наступательная операция с целью дезорганизации противника»	33
3. Вторая ошибка в оценке ситуации: политика превалирует над военным делом	39
4. Стилль принятия решений Чан Кайши	43
5. Почему произошло поражение	45
6. Моделирование — другой вариант развития событий	49
7. Оценка потомков и дополнительные размышления	56
8. Уроки для управления и рекомендации к	60

действию	
9. Подведение итогов данной главы	66
Глава 2. Стилуэлл и Чан Кайши — «война в войне»	69
1. Вступление: 19 октября 1944 года, аэропорт Чунцина	69
2. Предпосылки	71
3. Основная линия повествования: 31 месяц внутренних противоречий	81
4. Почему произошло поражение	86
5. Другой вариант — гипотетический сценарий	90
6. Оценка потомков и дополнительные размышления	98
7. Уроки для управления и рекомендации к действию	102
Конец ознакомительного фрагмента.	106

Итон Блейк

Кризис и гипотезы. Семь этапов краха Китайской Республики

Предисловие: От личного провала к краху системы

Закончив работу над книгой «Поражение и „если бы“», я думал, что уже рассказал всё о неудачах.

В той книге речь шла о четырёх людях и четырёх случаях неудач. Институциональная неудача Сюй Шучжэна, неудача Чжан Хэляна, связанная с ошибочной оценкой ситуации, неудача Сун Чжэюаня, связанная с просчётом, и неудача Тан Шэнчжи, связанная с неэффективным исполнением — четыре вида неудач, произошедших на четырёх разных звеньях цепочки принятия решений.

Я думал, что, подробно описав эти четыре вида неудач, я исчерпал тему «неудачи».

Затем я написал книгу «Шахматная партия и „если бы“».

В этой книге речь шла о шести людях и одной великой битве за Центральные равнины. Радикальная неудача Чан

Кайши, импульсивная неудача Фэн Юйсяна, спекулятивная неудача Янь Сишаня, выжидательная неудача Чжан Хэляна — дело не в том, что кто-то один ошибся, а в том, что «оптимальные решения» всех участников, сложившись вместе, привели к «наихудшему результату» в целом.

Закончив эту книгу, я думал, что наконец-то понял, что такое «поражение».

Пока не начал исследовать масштабное поражение 1944 года в Хэнани, Хунани и Гуанси.

Я обнаружил, что в двух предыдущих книгах я рассказал недостаточно.

В первых двух книгах речь шла о «человеческом провале» — будь то один человек или группа людей, субъектом провала всегда был человек. Можно сказать: «Этот человек сделал неверный выбор» или «Эта группа людей неправильно расставила свои приоритеты».

Но разгром 1944 года — это другое дело.

Нельзя сказать: «Чан Кайши сделал неверный выбор» — ведь Чан Кайши действительно ошибся, но если бы на его месте был кто-то другой, результат был бы не намного лучше.

Нельзя сказать: «Тан Энбю был некомпетентен» — ведь Тан Энбю действительно был некомпетентен, но если бы на его место встал другой полководец и пробыл в таких условиях в Хэнане восемь лет, результат был бы примерно таким же.

Нельзя сказать: «Стилуэлл был высокомерен» — Стилуэлл действительно отличался высокомерием, но проблемы китайско-американского военного сотрудничества далеко выходили за рамки личного конфликта двух людей.

Поражение 1944 года было системным провалом.

Когда одновременно возникают проблемы на всех семи уровнях системы — стратегическое принятие решений, взаимодействие союзников, тактическое исполнение, система призыва, материально-техническое обеспечение, поддержка со стороны населения и разведывательная информация — усилия отдельных лиц не могут изменить исход событий.

Это как здание, у которого фундамент перекосялся, колонны растрескались, балки сломались, а в стены просачивается вода — нельзя сказать: «Дело в одном кирпиче». Проблема в том, что конструкция всего здания разрушена.

Именно поэтому я и написал эту книгу.

Книга «Поражение и „если бы“» рассказывает об **ограниченности индивидуального восприятия** — о человеке, который стоит на перепутье и выбирает неверную дорогу.

Книга «Шахматная партия и „если бы“» посвящена **просчётам во многосторонней игре**: группа людей сидит за одним столом, каждый преследует собственные интересы, а в итоге возникает результат, которого не хотел никто.

«Крушение и „если бы“» — о системном **коллапсе**: когда проблемы возникают на каждом уровне самой системы, индивидуальных усилий уже недостаточно.

Три книги, три измерения: индивид, группа, система.

Неудача одного человека — возможно, это его собственная проблема.

Группа людей терпит неудачу — возможно, ошибка в игре.

Неудача всех одновременно — это сбой системы.

Вместе эти три книги образуют единую аналитическую схему. Столкнувшись с любой неудачей, сначала задайте себе три вопроса: проблема в человеке, во взаимодействии людей или в самой системе?

В подавляющем большинстве случаев в неудаче виноваты все три составляющие.

Но именно системные проблемы чаще всего упускаются из виду.

Ведь система невидима. Вы можете увидеть ошибку конкретного человека, вы можете увидеть просчет в какой-то игре, но вы не видите «систему» — она скрыта в каждом процессе, в каждом правиле, в привычках каждого человека, в каждом исходном допущении.

Только когда система рушится, вы вдруг обнаруживаете: оказывается, она уже давно была неисправна.

Так было в Китае в 1944 году.

Все знали, что «есть какие-то проблемы», но никто не знал, насколько они серьезны. Только когда 510 тысяч японских солдат переправились через Желтую реку и за 37 дней захватили 38 городов, все вдруг осознали: оказывается, это

здание уже давно было пустым.

Эта книга призвана показать вам, как это здание постепенно опустело.

Её не съёл кто-то конкретно. Просто каждый этаж, каждая деталь, каждое звено тихо гнили. А потом однажды подул ветер — и здание рухнуло.

Надеюсь, эта книга поможет вам почувствовать запах гниения ещё до того, как наступит ваш собственный «1944-й».

Предисловие: Весна 1944 года — все считали, что победа уже близка

1. В том году все считали, что «победа уже близка»

Март 1944 года, резиденция на горе Хуаншань в Чунцине.

Чан Кайши стоял у окна и смотрел на туман над рекой. Начальник канцелярии Чэнь Булей стоял в нескольких шагах за его спиной, держа в руках только что доставленную разведывательную информацию. Чэнь Булей долго колебался, прежде чем заговорить: «Председатель, из Хэнаня поступили известия... Японские войска сосредотачиваются».

Чан Кайши не обернулся. Он спросил: «А что говорит Военно-командный штаб?»

Чэнь Булей ответил: «По оценке Управления военных операций, это, вероятно, смена гарнизона».

Чан Кайши произнес «м-м» и больше не задавал вопросов.

Это «м-м» стало первым роковым решением, принятым Китаем в 1944 году.

Весной 1944 года в Чунцине царила необычная атмосфера оптимизма. В чайных, ресторанах, на пристанях — по-

всюду люди обсуждали одно и то же: «Скорая победа».

Эти настроения не были безосновательными. В 1942–1943 годах на китайском театре военных действий было проведено несколько сражений, поднявших боевой дух.

На бирманском театре военных действий 38-я дивизия Сунь Лижэня спасла в Енанъяуне 7000 британских солдат; позднее британская пресса называла этот эпизод «азиатским Дюнкерком». Масштаб был несопоставим с Дюнкерком, но в 1942 году, на фоне общего отступления союзников, это был редкий пример успешной спасательной операции в Азии. 200-я дивизия Дай Аньланя двенадцать дней вела тяжёлые бои у Таунгу, сдерживая превосходящие силы японцев. В 1943 году 11-я дивизия Ху Ляня выдержала ожесточённое наступление под Шипаем; позднее эту битву называли «Восточным Сталинградом». Сравнение было чрезмерно драматичным, но сражение действительно стало одной из крупнейших оборонительных операций на китайском театре военных действий в 1943 году. Китайский экспедиционный корпус на севере Бирмы приобрёл репутацию одной из лучших китайских армейских группировок, а американские наблюдатели отмечали в отчётах, что китайские солдаты способны соперничать с любой армией мира.

На внутреннем фронте битва за Чандэ в ноябре 1943 года стала одним из самых кровопролитных городских сражений за всю Войну сопротивления Японии. Из более чем 8000 бойцов 57-й дивизии, оборонявших город, с позиций смогли

выйти живыми менее 300. Японцам понадобился почти месяц, чтобы взять Чандэ, но уже через шесть дней после оккупации они были вынуждены отступить: наступающие части понесли слишком большие потери и не могли удерживать город. Сражение показало две вещи. Во-первых, китайская армия сохраняла боеспособность и даже в крайних условиях могла вести упорные бои. Во-вторых, наступательный потенциал японской армии действительно снижался — прежней неудержимости, характерной для периода до 1941 года, уже не было.

На дипломатическом поле Каирская конференция в ноябре 1943 года впервые позволила Китаю по-настоящему войти в «клуб великих держав». Чан Кайши сидел на одном уровне с Рузвельтом и Черчиллем, а в Каирской декларации было четко указано, что «территории, похищенные Японией у Китая, такие как Маньчжурия, Тайвань, архипелаг Пэнху и другие, должны быть возвращены Китаю». В ходе переговоров Рузвельт лично сказал Чан Кайши: японский флот потерпел полное поражение, и США окончательно разгромят Японию до 1945 года. Он также заявил, что после войны Китай станет одной из «четырёх великих держав».

На Тихоокеанском театре военных действий в феврале 1944 года американские войска захватили Маршалловы острова, а в июне — остров Сайпан, с которого бомбардировщики В-29 могли напрямую наносить удары по Токио. В Марианском сражении Объединенный флот Японии потерял три

авианосца и почти 600 палубных самолетов, фактически перестав существовать. На европейском театре военных действий союзники уже вторглись в Италию, а Красная Армия оттесняла немецкие войска на запад.

В марте 1944 года японские войска начали наступление в направлении Индии в районе Импала. Когда эта новость дошла до Чунцина, большинство людей считало, что японцы предпринимают последнюю отчаянную попытку — на Тихоокеанском театре военных действий они терпели одно поражение за другим, и японцы просто хотели сделать последнюю ставку в направлении Индии. Средства массовой информации в Чунцине повсеместно прогнозировали: «Японские войска не продержатся до конца этого года».

Даже самые пессимистичные наблюдатели признавали: Япония уже находится на спаде. Один американский журналист, находившийся в Чунцине, писал в своём дневнике: «Этот город ждёт победы, как будто ждёт поезд, который уже виден. Можно даже услышать, как вибрируют рельсы — хотя поезд ещё не вошёл в станцию».

В Чунцине в официальных пропагандистских газетах за период с января по март 1944 года фраза «победа близка» встречалась в три раза чаще, чем за тот же период предыдущего года. Календарь был заполнен всевозможными митингами, шествиями и благотворительными акциями, посвящёнными «празднованию победы». Цены в Чунцине во второй половине 1943 года даже на короткое время стабилизи-

ровались — спекулянты тоже начали верить, что «война скоро закончится».

Это была самая опасная весна за семь лет китайской войны сопротивления — не потому, что не было надежды, а потому, что все чувствовали, что надежда уже в их руках.

Но была небольшая группа людей, которые молчали.

Хэ Инцинъ, министр по военным и политическим делам Национального правительства, был одним из них.

Хэ Инцинъ — человек, чья роль в истории была неверно истолкована. В большинстве исторических описаний он представлен как «вечно соглашающийся» и послушный чиновник из окружения Чан Кайши. Однако весной 1944 года Хэ Инцинъ на самом деле был одним из немногих, кто осмелится высказать инакомыслие на военном совещании.

На заседании Военного комитета в марте 1944 года Хо Инцинъ предъявил сводку разведывательных данных из Северного Китая и доложил Чан Кайши: «Японские войска проводят необычные переброски войск в направлении Хэнаня и Шаньдуна, и их масштабы весьма значительны».

В зале на несколько секунд воцарилась тишина.

«Возможно, это ротация войск», — заметил офицер, ответственный за разведку.

Это суждение не было выдуманно на пустом месте. С конца 1942 года японская армия на китайском театре военных действий действительно находилась в оборонительных позициях. За исключением Чандеской битвы в ноябре 1943 года,

которая длилась всего месяц, японцы не проводили ни одного серьезного наступления. Поэтому предположение о «смене гарнизонов» — в рамках логики того времени — было вполне обоснованным.

Но Хо Эньцин так не считал. Он воевал более двадцати лет — от Северного похода до Великой войны в Центральном Китае и битвы за Шанхай — и его интуиция на поле боя редко подводила. Цифры в представленной разведданных вызывали у него беспокойство: номеров передислоцируемых частей было слишком много, а масштабы накопления материальных средств — слишком велики. Это не походило на смену гарнизона.

Хэ Инцин вновь взял слово: «Согласно разведанным из Северного Китая, японские войска не только сосредотачиваются в направлении Хэнаня, но и в направлении Шаньдуна наблюдается перемещение значительных сил. Японские войска в районе Ухани ведут массовое накопление боеприпасов и продовольствия. Кроме того, были обнаружены номера подразделений Квантунской армии, которые ранее никогда не появлялись в Северном Китае. По предположениям, речь может идти о формировании численностью более 200 тысяч человек».

Чан Кайши не ответил сразу. Он бросил взгляд на начальника Управления военных приказов Сюй Юнчана.

Сюй Юнчан сказал: «Можно продолжить наблюдение».

«Продолжать наблю» — эти четыре слова были стандарт-

ным ответом данной системы весной 1944 года.

Хэ Инцинь больше не произнёс ни слова. Он проработал с Чан Кайши двадцать лет и знал, когда нужно говорить, а когда — молчать. Если бы он продолжал настаивать, его обвинили бы в «поколеблении боевого духа» — в Чунцине в марте 1944 года «поколебление боевого духа» было преступлением, за которое можно было предстать перед военным трибуналом.

Поэтому Хо Инцинь предпочёл промолчать.

В тот вечер Хо Йинцинь вернулся в свою резиденцию в Чунцине и долго сидел один в кабинете. У него не было доказательств. Он не мог четко объяснить, «почему» это не была ротация войск — у него было лишь предчувствие. Это предчувствие исходило из интуиции, закаленной многолетними походами и сражениями, но интуиция на военном совещании была бесполезна. Управлению военных операций требовались точные цифры, четкие источники разведданных, убедительные аналитические отчеты — а у Хо Йинциня не было ничего из этого.

Его предчувствие подтвердилось через 37 дней.

Но было уже слишком поздно.

Ночь 17 апреля 1944 года, Чжунму, провинция Хэнань.

Инженерные подразделения японской армии в темноте соорудили плавучий мост. На рассвете пехота одной дивизии бесшумно переправилась через Желтую реку. К рассвету передовые отряды уже продвинулись к окраинам Чжэнчжоу.

Часовые китайских войск даже не успели выстрелить ни разу.

Это был первый выстрел «Операции № 1».

До этого японская армия уже два года не проводила крупномасштабных наступлений в Китае. Поэтому, когда 510 тысяч японских солдат завершили сосредоточение в направлении Центрального Китая, китайское командование по-прежнему считало это «наступательной операцией с целью дезорганизации противника».

Они ошиблись.

Цена этой ошибки: за восемь месяцев национальная армия потеряла 146 городов, 7 авиабаз и 36 аэродромов. Около 400 тысяч китайских солдат погибли, были ранены, пропали без вести или попали в плен. Практически вся территория трёх провинций — Хэнань, Хунань и Гуанси — оказалась оккупирована: в Хэнане за 37 дней было утрачено 38 городов, в Хунане произошло полное отступление по всей линии от Чанши до Хэняна, а в Гуанси за месяц были потеряны три важнейших города — Гуйлинь, Лючжоу и Наньнин. Из Душаня в провинции Гуйчжоу поступили тревожные сообщения, в Чунцине на время воцарилась паника, а правительственные органы уже начали готовиться к эвакуации материальных ценностей и архивов.

Японская армия разделила наступление на китайском театре военных действий на два этапа: «Сражение в Центральном Китае» и «Сражение в провинциях Сян и Гуй». На пер-

вом этапе (с апреля по май) была прорвана железнодорожная линия Пинхань, на втором этапе (с июня по ноябрь) — прорвана вся сухопутная транспортная линия от Ухани до Вьетнама. Между этими двумя этапами практически не было перерыва — японская армия, словно пожирающая людей машина, поглотив Хэнань, немедленно развернулась и двинулась на юг.

Расправьте карту театра военных действий и посмотрите на траекторию этих восьми месяцев: в апреле — прорыв через Желтую реку, в мае — захват Сюйчана и Лояна, в июне — взятие Чанши, в августе — захват Хэняна, в ноябре — захват Гуйлиня, Лючжоу и Наньнина. Средняя скорость продвижения японской армии составляла от 5 до 8 километров в день — в горной местности провинции Хунань это была поразительная скорость. Линии обороны национальной армии прорывались одна за другой, словно бумажные. Самым вопиющим случаем стал Гуанси — Лючжоу пал без боя, гарнизон города сбежал за два дня до прибытия японцев, а городской арсенал был оставлен японцам в полном виде. Когда в штаб-квартиру в Чунцине поступила телеграмма о падении Лючжоу, почти одновременно пришла вторая — передовые отряды японской армии уже появились в Душане, менее чем в 200 километрах от Гуйяна.

Паника в Чунцине была не без оснований. В конце ноября 1944 года правительство Чунцина уже разработало план эвакуации: министерства и ведомства Административного

совета должны были перебазироваться в Сичан (провинция Сычуань), а Военный совет — в Куньмин (провинция Юньнань). Пристани Чунцина были переполнены людьми, ожидающими посадки на корабли. Посольство США уже приступило к уничтожению части секретных архивов.

Это было не просто обычное поражение. Это был системный коллапс.

Оптимизм, царивший весной 1944 года в чайных Чунцина, напоминал коллективную иллюзию. Никто — включая самых опытных аналитиков разведки — не знал, что Япония в этот момент бросит на китайский фронт целых 510 тысяч человек, 100 тысяч лошадей и 1500 орудий. Переброска этих войск и материальных средств началась ещё в период с января по март 1944 года — японская армия ежедневно отправляла по железнодорожной сети Северного Китая более 30 военных поездов, но всё равно на завершение сосредоточения сил ушло целых три месяца.

Это был не «последний удар» — это был последний удар, нанесённый японцами на смертном одре, когда они бросили в бой все, что у них осталось.

В том году все внимание было приковано к Тихому океану — там американские войска стремительно продвигались вперёд.

Никто не обращал внимания на Хэнань — там японские войска готовили крупнейшее в истории наступление.

В самые критические моменты дело часто заключается не

в том, что было сделано неправильно, а в том, что не было сказано.

2. Дело не в том, что кто-то один ошибся — дело в том, что вся система дала сбой

Чан Кайши — разве не так? Он был неправ. Но возложение всей ответственности на одного человека не объясняет, почему в четырех провинциях — Хэнань, Хунань, Гуанси и Гуйчжоу — разгром национальной армии происходил по одинаковой схеме: сначала бежали офицеры, за ними — солдаты, а местное население просто стояло на обочине и смотрело, как они бегут. Если бы дело было только в одном командире, схема разгрома не была бы столь одинаковой по всей стране.

Цифры не лгут: за 37 дней кампании в Хэнане было потеряно 38 городов, то есть в среднем более одного города в день. В ходе кампании в Хунане от Чанши до Хэняна национальная армия задействовала более 400 тысяч солдат, но, столкнувшись с наступающими японскими войсками численностью менее 200 тысяч, всё равно потерпела полное поражение по всей линии фронта. Ещё более плачевно сложилась ситуация в Гуанси: 131-я дивизия, оборонявшая Гуйлинь, была практически полностью уничтожена, а Лючжоу пал без боя. Когда пал Душань в Гуйчжоу, Чунцин находился менее чем в 300 километрах от линии фронта.

Это нельзя объяснить «тактическими ошибками». Это системный коллапс.

Неужели Тан Энбо не был виноват? Он был виноват. Его войска заслужили в Хэнане печальную славу «наводнения, засухи и саранчи» — простой народ ставил наводнения, засухи и саранчу в один ряд с Тан Энбо, что свидетельствует о глубине народного недовольства. Но даже если бы на его место встал кто-то другой и пробыл восемь лет в тех крайне неблагоприятных военно-политических условиях Хэнаня, результат вряд ли был бы лучше. То, что в 1944 году жители Хэнаня указывали путь японским войскам и подставляли подножки Национальной армии, — все это было следствием краха всей системы управления Национальной армии, и эту проблему нельзя было решить простой сменой командующего. В мае 1944 года японские войска в Сючане (провинция Хэнань) захватили внутренний документ Национальной армии, в котором подробно описывались случаи принудительного изъятия продовольствия и принудительного привлечения к труду местного населения подразделениями Тан Энбо — масштабы, описанные в этом документе, удивили даже японцев.

Неужели Стилуэлл не был виноват? Он был виноват. Его высокомерие и презрение к китайской бюрократии завели сотрудничество между Китаем и США в тупик. Но даже если бы сотрудничество между Китаем и США шло гладко, что бы изменилось, если бы американские бомбардировщи-

ки взлетали из Гуйлиня, чтобы бомбить Токио? Ведь сам Гуйлинь был потерян менее чем через год. После того как Стилуэлл был отозван в США в октябре 1944 года, помощь США Китаю не только не увеличилась, но и была значительно сокращена — ведь Вашингтон уже пришёл к выводу, что никакая помощь не изменит ситуацию на китайском фронте.

В 1944 году в Национальной армии не заржавела одна шестерня — заржавели сразу шесть шестерен.

Стратегическое принятие решений и тактическое исполнение — приказы высшего руководства, доходя до низов, искажались;

тыловое обеспечение и система призыва — солдаты не только не наедались, но и не пользовались уважением;

разведывательная система и настроения населения — главнокомандование не видит ни врага, ни своих.

Дело не в том, что в какой-то отдельной части произошел сбой — проблема заключалась в одновременном выходе из строя всех частей всей системы. Это не было случайностью, а результатом накопления за последние десять лет последствий системы военных диктаторов, местного сепаратизма и бюрократической коррупции, которые взорвались все вместе в самый неподходящий момент.

Если бы кампания в провинциях Хэнань, Хунань и Гуйчжоу длилась всего два месяца, последствия не были бы столь значительными. Но она продолжалась восемь месяцев.

Если бы Национальная армия просто потерпела пораже-

ние, но организованно отступила, последствия не были бы столь значительными. Но это было полное разгромное поражение — без линий обороны, без плана отступления, без позиций второй линии. Чжан Факуй писал в своих мемуарах: «Разгром в Хэнане, разгром в Хунане, разгром в Гуанси — поражение следовало за поражением, и ни одна линия обороны не смогла действительно устоять».

Если бы крупное поражение произошло только в Хэнане, его можно было бы объяснить «некомпетентностью Тан Эньбо». Но за Хэнаном последовал Хунань, за Хунанем — Гуанси, а за Гуанси — Гуйчжоу — одно за другим, без исключений.

Восемь месяцев, четыре провинции, 146 городов, 200 тысяч погибших и раненых — это самое тяжелое поражение в истории китайской войны сопротивления.

Эта книга отличается от «Поражения и „если бы“» и «Шахматная партия и „если бы“». В первых двух речь шла о том, что «кто-то стоял на перепутье и выбрал не тот путь». А в этой книге речь идет о целой дороге — от насыпи до дорожного покрытия и ограждений — которая обрушилась одновременно.

3. Крах на трёх уровнях

Первый уровень (главы 1–3) — уровень стратегического принятия решений: «дилемма трёх фронтов» Чан Кайши — борьба с Японией, противодействие коммунистам, противостояние США — ведение боевых действий на трёх фронтах одновременно. Это похоже на человека, одновременно поднимающего три железные плиты — если упадет любая из них, она ударит по ноге, но в результате поднятия всех трёх он не сможет удержать ни одну из них.

Второй уровень (главы 4–6) — уровень исполнительного управления: Хэнань под командованием Тан Эньбо, Хэнян под командованием Фан Сяньцзюэ, Гуанси под командованием Чжан Факуя — три театра военных действий, три модели разгрома. В Хэнане причиной стали недовольство населения и межфракционные распри, в Хэняне — изолированность войск без поддержки, а в Гуанси — неудержимый поток бежавших солдат. Интересно, что это три совершенно разных типа коллапса — это показывает, что проблема заключается не в каком-то конкретном звене, а в том, что вся система под каждым видом давления разрушается по-своему.

Третий уровень — главы с седьмой по десятую — посвящён фундаменту системы: почему солдаты больше не хотели сражаться, как развалилось тыловое снабжение, почему на-

селение потеряло доверие к армии и почему перестала работать разведка. Корни проблем стратегического и оперативного управления лежали именно здесь. Пороки системы воинской повинности лишали солдат мотивации, провалы тылового обеспечения заставляли фронтовиков воевать голодными, утрата поддержки населения в Хэнани подрывала положение армии, а сбои разведки оставляли командование практически вслепую.

Эти три уровня, в свою очередь, можно разделить на семь подсистем: стратегическое принятие решений, сотрудничество с союзниками, тактическое исполнение, система воинской службы, материально-техническое обеспечение, отношение населения к власти и разведывательная информация. Три уровня и семь измерений составляют целостную систему ведения войны. В заключительной главе все эти элементы объединяются, чтобы ответить на ключевой вопрос: были ли эти восемь месяцев разгромов просто «невезением» или же «неизбежным исходом»?

Глава 1. «Трехлинейный» тупик Чан Кайши

Тот, кто ведёт боевые действия одновременно на трёх фронтах, не воюет — он просто отбивается от стены.

1. Чан Кайши в 1944 году

Поздно ночью в январе 1944 года начальник Управления военной разведки Дай Ли, имея при себе зашифрованный доклад, лично прибыл в резиденцию Хуаншань в Чунцине. Из этого доклада следовало, что 11-я и 12-я армии японской армии в Северном Китае собираются в направлении провинций Хэнань и Шаньдун в необычайно больших масштабах. Указанные в докладе номера подразделений, количество вновь прибывших войск, запасы боеприпасов и продовольствия превышали обычные потребности для смены гарнизонов.

Дай Ли стоял в кабинете Чан Кайши и устно изложил основные моменты доклада.

Цзян Цзешу, выслушав его, помолчал несколько секунд, а затем спросил: «Источник надежный?»

«Это доклад нашего агента на станции в Хэнане, а также информация от агента, перешедшего на нашу сторону из рядов японской армии. Должно быть, достоверная», — ответил Дай Ли.

Чан Кайши спросил: «А что говорят в Управлении военных приказов?»

Дай Ли не ответил прямо. Официальное заключение Второго отдела Управления военных приказов гласило: «Возможно, это ротация войск». Между «Цюньтун» и Управле-

нием военных приказов никогда не было настоящего обмена информацией. Он даже подозревал, что штабные офицеры Управления военных приказов вообще не вникали в эти разведданные.

Чан Кайши посмотрел на Дай Ли и не стал больше настаивать. Он дал Дай Ли неоднозначное указание: «Продолжайте внимательно следить за ситуацией».

Когда Дай Ли выходил из резиденции, он ясно понимал: Чан Кайши не отнёсся к этой разведданной всерьёз.

Почему он не отнёсся к ней серьёзно? Потому что в системе суждений Чан Кайши существовала своя собственная логика: Япония уже по уши в проблемах на Тихом океане, как она может иметь ещё силы для крупномасштабного наступления в Китае? Эта логика проистекала из новости о полном разгроме японского флота, о которой ему сообщил Рузвельт на Каирской конференции. Поэтому любая разведданная о том, что «японская армия собирается начать крупномасштабное наступление», подсознательно отсеивалась им.

В психологии это называется «ошибкой подтверждения» — человек готов верить только той информации, которая соответствует его существующим суждениям, и игнорирует ту, которая с ними противоречит.

В начале 1944 года Чан Кайши располагал четырехмиллионной армией и номинально контролировал две трети территории Китая. Однако он не чувствовал себя спокойно. Ес-

ли развернуть карту на его рабочем столе, то можно увидеть удушающую картину — стрелки с трех сторон одновременно давили на него.

На востоке: японские войска, «затихшие» на два года, начали сосредотачиваться в провинции Хэнань. Разведданные свидетельствовали о значительных масштабах этого сосредоточения, но Чан Кайши считал это «локальной операцией» — ведь Япония уже близка к поражению на Тихом океане, как она может начать крупномасштабное наступление в Китае?

На севере: в 1943–1944 годах коммунисты расширяли свои позиции с поразительной скоростью. После нескольких лет развития к началу 1944 года общая численность «Восьмой армии» и «Новой Четвёртой армии» достигла примерно 700 тысяч человек. Три крупнейших антияпонских базы в Северном Китае — «Цзинь-Ча-Цзи», «Цзинь-Цзи-Лу-Ю» и «Шаньдун» — уже слились в единое целое. В начале 1944 года ЦК КПК дал указание всем базам «накапливать силы и готовиться к контрнаступлению». Чан Кайши ни на минуту не ослаблял свою настороженность по отношению к коммунистам — он даже считал, что по окончании этой войны его настоящим противником будет не Япония, а Коммунистическая партия Китая.

На западе: «давление» со стороны американцев. Стилуэлл прибыл в Китай в 1942 году, и за три года его отношения с Чан Кайши ухудшились с «неплохих» до состояния

полной вражды. В 1944 году противоречия полностью вылились в открытый конфликт — Стилуэлл потребовал получить полное командование над Национальной армией. Рузвельт направил телеграмму с жесткими формулировками, намекая, что в случае неподчинения Чан Кайши американская помощь может быть приостановлена.

Эти три направления не были независимыми друг от друга. Они были тесно переплетены.

Если направлять больше ресурсов на борьбу с врагом в Хэнане, то в Восточном Китае останется меньше сил для защиты от коммунистов, а давление со стороны американцев усилится. Если пойти на компромисс с американцами, то внутри страны его обругают как предателя, а различные военные диктаторы тем более не будут подчиняться приказам. Если сосредоточиться на защите от коммунистов, то японцы воспользуются моментом и вторгнутся в страну.

Это «невозможный треугольник»: если бросить все силы на борьбу с Японией, коммунистическая армия будет расширяться в тылу, и после войны Китай может стать «красным». Если сосредоточиться на защите от коммунистов, японская армия прорвется вглубь страны, и после войны Китай может стать колонией Японии. Если наладить отношения с США и передать им право командования, после войны Китай может стать вассалом США.

Три варианта, ни один из которых не был хорош. Но проблема Чан Кайши заключалась в том, что он сделал выбор

«ни одного из трех» — пытаясь учесть все стороны, он в итоге не учел ни одну. Ему нужно было одновременно сопротивляться Японии, сдерживать коммунистов и ладить с американцами. В результате он оказался на трех фронтах, ни на одном из которых не добился успеха.

В этом и заключается суть «дилеммы трёх линий»: дело не в том, что вариантов не было, а в том, что каждый из них вел к исходу, неприемлемому для Чан Кайши.

2. Первая ошибочная оценка: операция № 1 — «наступательная операция с целью дезорганизации противника»

В начале 1944 года китайское верховное командование не было полностью не в курсе того, что японская армия проводила сосредоточение сил. Разведданные показывали: японские войска в Северном Китае перебросили из Маньчжурии значительные силы; японские войска в районе Ухани накапливали припасы; в направлении Хэнаня появились некоторые ранее неизвестные подразделения Квантунской армии — например, 27-я и 37-я дивизии, входившие в состав Квантунской армии.

Однако в оценке ситуации произошла ошибка. Чан Кай-ши и Военное министерство единодушно считали, что силы японской армии в Китае уже на пределе своих возможностей и не способны провести крупномасштабное наступление. Они дали этому сосредоточению войск определение — «нападение с целью дезорганизации».

В этом суждении была своя логика. С 1942 года японская армия в Китае действительно перешла к оборонительным действиям и не проводила ни одной серьезной наступательной операции. Хотя Чандеская битва 1943 года и бы-

ла немалого масштаба, японцы провели в ней всего месяц, после чего отступили. Поэтому штабные офицеры Военного командования пришли к выводу: Япония близка к поражению на Тихоокеанском театре военных действий, так где же у неё остались силы для проведения крупномасштабных операций в Китае? Американский военный атташе, находившийся в Чунцине, придерживался того же мнения — в одном из докладов, отправленных в Вашингтон, было написано: «Японская армия не обладает способностью начать крупномасштабное наступление в Китае».

Это суждение звучит разумно, но оно основано на предпосылке, что «противник действует рационально».

Проблема заключалась в том, что они недооценили безумие японцев.

План японской «Операции № 1» был разработан ещё в декабре 1943 года. Это не была внезапная прихоть какого-то радикального штабного офицера — это было стратегическое решение, принятое Главным штабом в Токио после полугодового анализа. Логика этого решения заключалась в следующем: как только американские войска полностью перережут морские транспортные линии в Тихом океане, связь между Японией и оккупированными территориями Юго-Восточной Азии будет зависеть исключительно от «континентальной транспортной линии» — железнодорожной магистрали, проходящей через Маньчжурию, Северный, Центральный и Южный Китай до Вьетнама. Чтобы открыть

и сохранить эту линию, необходимо было одним махом уничтожить основные силы китайской армии.

Для этого Япония не пощадила ни средств, ни сил: из Квантунской армии были выделены 5 элитных дивизий, а из внутренних районов и с Тихоокеанского театра военных действий — другие подразделения, в результате чего было собрано в общей сложности 510 тысяч человек, 100 тысяч лошадей и 1500 орудий.

Что это означает? 510 тысяч человек — это более половины всех японских войск, находившихся в то время на китайском театре военных действий. Масштабы мобилизации превзошли любые другие сражения в истории Японии — включая Фентянскую битву во время Русско-японской войны. Для перевозки этих войск и материальных средств японская армия задействовала более 100 тысяч грузовиков и несколько тысяч поездов. Вся железнодорожная транспортная система Маньчжурии в течение определенного времени была практически полностью задействована для обеспечения операции № 1 — до такой степени, что даже тыловое снабжение самой Квантунской армии было значительно сокращено.

Чжэнчжоу — столица провинции Хэнань — пал 18 апреля 1944 года; 85-я армия, оборонявшая город, разбежалась в горы Фуню, где в течение трёх дней подвергалась преследованию со стороны японских войск и понесла потери более чем в половину личного состава.

Луоян — древняя столица, которая никогда в истории Китая не была взята штурмом, пала 25 мая 1944 года. Город обороняла 15-я армия под командованием У Тинлиня: 12 000 солдат отчаянно сражались в течение 21 дня, и в конце концов прорвать окружение удалось менее чем 3 000 человек.

Чанша — место, где Сюэ Юэ прославился в ходе Третьей Чаншской битвы; город пал 18 июня 1944 года. Промежуток между первой и четвертой битвами за город составил менее трех лет.

Хэньян — 10-я армия под командованием Фан Сяньцзюэ отстаивала город в течение 47 дней; он пал 8 августа 1944 года. Это была самая героическая страница в истории Хэ-Сян-Гуйской кампании, а также единственная битва, в которой японская армия понесла значительные потери — чтобы захватить Хэньян, японцы потеряли 19 000 человек убитыми и ранеными.

Гуйлинь — пал 10 ноября 1944 года. 131-я дивизия, защищавшая город, была разгромлена в уличных боях, а командир дивизии Кан Вэйюн покончил с собой, отдав жизнь за родину.

Лючжоу — пал 11 ноября 1944 года. Оборонительные войска покинули город за два дня до этого, что равносильно тому, что они полностью сдали город японцам.

Наньнин — пал 24 ноября 1944 года. При наступлении на Наньнин японцы практически не встретили серьезного со-

противления.

Падение этих шести городов, простирающихся от берегов Желтой реки до южной границы, образовало линию разгрома протяженностью 2000 километров. На этой линии единственным случаем эффективного сопротивления национальной армии был Хэнян — но в конечном итоге и Хэнян был потерян.

Это не было «назойливыми набегами» — это был «последний шанс», от которого зависела судьба страны.

17 апреля 1944 года японские войска форсировали Желтую реку в Чжунмоу, провинция Хэнань. За 37 дней японцы захватили 38 городов. Продвигаясь на юг, в мае они захватили Сюйчан и Лоян, в августе — Хэнян, а в ноябре — Гуйлинь и Лючжоу. Наступление продолжалось целых восемь месяцев.

Штаб в Чунцине осознал, что это не «набеги», только в конце апреля — но к тому времени Хэнань уже был утрачен.

Ошибочная оценка Чан Кайши операции № 1 имела глубокую причину: разведывательная система не обеспечивала его точной и сводной информацией. Разведслужбы находились под контролем разных групп: «Чжунтун», «Цзюньтун» и Второй отдел Управления военных операций действовали независимо и плохо обменивались сведениями. «Чжунтун» занимался прежде всего политической разведкой, «Цзюньтун» — оперативной, Второй отдел — военной. Регулярного совместного анализа у этих структур практически не было.

Ещё более серьёзной проблемой было то, что уровень секретности японской операции «№ 1» достиг беспрецедентного уровня в истории японской армии. Командиры дивизий, участвовавшие в операции, узнавали конкретные цели лишь за три недели до наступления. Даже подразделения, переброшенные из Квантунской армии, не знали, где находится конечный пункт назначения, пока поезд не доехал до места. Японцы даже намеренно распространяли ложную информацию о «смене гарнизона», чтобы ввести китайских разведчиков в заблуждение.

Однако другая сторона этой проблемы заключалась в следующем: даже если бы разведданные были доставлены точно, поверил бы им Чан Кайши? В январе 1944 года отделение «Цзюньтун» в провинции Хэнань уже передало точные разведданные о сосредоточении японских войск. Чан Кайши ознакомился с ними, а затем сказал: «Продолжайте внимательно следить за ситуацией». Дело не в том, что разведданные не были доставлены — дело в том, что лицо, принимающее решения, выборочно отказывалось им верить.

Убедительная предвзятость гораздо опаснее, чем сбой разведки.

3. Вторая ошибка в оценке ситуации: политика превалирует над военным делом

В апреле 1944 года началась Хэнаньская кампания. За 37 дней японцы захватили 38 городов, а 300-тысячная армия Тан Эньбо разбежалась при первом же столкновении. Когда весть об этом дошла до Чунцина, первой реакцией Чан Кайши было не «объявить тотальную войну», а «заткнуть рот коммунистам».

Это не преувеличение.

Наступление японской армии в Хэнане велось по трем направлениям: центральное направление шло прямо на Суйчан, южное — на железнодорожную линию Пинхань, а северное — сдерживало Лоян. Когда основные силы Тан Эньбо были разгромлены японскими обходными частями на окраинах Суйчана, Чан Кайши направил телеграмму командующему Первым военным округом Цзян Динвэню, и первое, о чём он поинтересовался, было не положение дел на фронте в Хэнане, а «движения коммунистической армии».

Во время Хэнаньской кампании Чан Кайши лично отдал приказ, чтобы элитные войска 13-й армии Тан Эньбо не вступали в бои на главном фронте в Хэнане, а оставались в тылу для «наблюдения за коммунистической армией». В

мае 1944 года, когда боевые действия в Хэнане достигли наибольшей остроты, Чан Кайши развернул в окрестностях Лояна целых 10 дивизий — не для борьбы с японцами, а для защиты от Восьмой армии.

Ещё более абсурдным является то, что из этих 10 дивизий три были элитными подразделениями, вооружёнными американским оружием — их изначально планировалось отправить в Бирму для прохождения обучения под руководством американских войск, но Чан Кайши удержал их, чтобы использовать для защиты от противника, который на тот момент вообще не обладал способностью наносить удары.

В то же время отношение к Стилуэллу также отражало эту ориентацию на политические приоритеты. В июле 1944 года Рузвельт направил Чан Кайши телеграмму с чрезвычайно резкими формулировками, в которой требовал передать командование Национальной армией Стилуэллу. В последней строке телеграммы было написано: «Если вы откажетесь, мы будем вынуждены пересмотреть план помощи Китаю».

Чан Кайши ответил: «Если США настаивают на этом, я предпочту отказаться от помощи и сражаться самостоятельно».

Это заявление принесло ему в стране славу «национального героя». Но ценой этого стало то, что военное сотрудничество между США и Китаем опустилось до нулевой отметки, а поддержка наземных операций со стороны 14-й воздушной армии США практически прекратилась. В решаю-

ший момент битвы за Гуйлинь американские ВВС из-за отсутствия координации практически не выслали ни одного самолета на помощь наземным войскам. Ченнард писал в своих мемуарах: «Осенью 1944 года я и мои пилоты сидели на аэродроме в Гуйлине и наблюдали, как японские войска приближаются к городу, а мы могли только взлетать, чтобы бомбить какие-то второстепенные цели — потому что между нами и наземными войсками не было никакой эффективной связи».

Стратегическую логику Чан Кайши можно резюмировать следующим образом: Япония — это «временная болезнь», а Коммунистическая партия Китая — «будущая болезнь».

Вся его система принятия решений была построена на этой логике — но в ней была одна фатальная уязвимость: если не лечить «временную болезнь» всерьёз, то «будущая болезнь» ещё не наступит, а больной уже умрёт.

Когда в августе 1944 года в Чунцин дошла весть о падении Хэняна, премьер-министр Японии Хидеки Тодзио на заседании кабинета министров сказал: «Как только будут проложены транспортные линии на материке, режим в Чунцине рухнет в течение шести месяцев».

Тодзи ошибся — режим в Чунцине не рухнул в течение шести месяцев. Но в его логике суждений и в логике суждений Чан Кайши есть одно общее: оба они поставили политическую логику выше военной.

Проблема Японии заключалась в том, что политическая

логика преобладала над военной — ради престижа и для поддержания транспортных линий между метрополией и Южной армией была развернута кампания, выходящая за пределы возможностей страны.

Проблема Чан Кайши также заключалась в том, что политическая логика преобладала над военной — ради борьбы с коммунистами, ради суверенитета и ради своего политического имиджа внутри страны он отказался от оптимального военного решения.

Два соперника совершили одну и ту же ошибку.

4. Стил ь принятия решений Чан Кайши

Прежде чем приступить к анализу «почему произошло поражение», необходимо сначала понять стиль принятия решений Чан Кайши — это поможет нам понять, почему тупиковая ситуация на третьей линии была для него «неразрешимой».

Чан Кайши был профессиональным военным и в молодости учился в японской военной школе «Синбу». На него глубоко повлияло учение Ван Янмина о «единстве знания и действия». Приняв решение, Чан Кайши менял его с большим трудом: отказаться от решения означало бы признать ошибочность исходного понимания ситуации, которое он считал результатом тщательного исследования.

Ван Янмин придавал ему уверенности, но не дал гибкости, необходимой для «корректировки суждений в любой момент».

Стил ь принятия решений Чан Кайши можно охарактеризовать пятью чертами: преобладание военного мышления над политическим, приоритет «лояльности» над «способностями», сильная «избирательность» в отношении разведывательной информации, философия управления «разделяй и властвуй», а также преобладание «сохранения лица» над «существом дела».

Эти пять черт привели к тому, что в 1944 году, оказавшись в «тупике третьей линии», Чан Кайши принял ряд решений, «обречённых на поражение». Наиболее фатальной из них была третья черта — «избирательное восприятие» разведывательной информации. Этот момент мы подробнее рассмотрим в десятой главе, посвящённой разведывательной системе.

5. Почему произошло поражение

Первая причина: отсутствие стратегических приоритетов.

Проблема Чан Кайши заключалась не в том, «что он выбрал», а в том, что «он ничего не выбрал». Борьба с Японией, противодействие коммунистам, противостояние США — он хотел удержать все три направления, но в результате не смог удержать ни одного. В условиях ограниченных ресурсов отказ от некоторых вариантов — это не слабость, а стратегия. Однако он так и не определил реальных приоритетов, из-за чего вся система Национальной армии лишилась единого направления. Когда руководитель системы не говорит своим подчинённым, «что важнее всего», подчинённые сами ищут ответ — генералы из разных фракций выбирают «сохранение сил», офицеры низшего звена — «протягивание времени», а солдаты — «дезертирство».

Второй пункт: фрагментация разведывательной системы.

«Чжунтун», «Цзюньтун» и Управление военных приказов действовали независимо друг от друга и не доверяли друг другу. Получив разведданные, Дай Ли сначала показывал их только Цзяну, а не передавал одновременно в Управление военных приказов — потому что не доверял штабным офицерам этого ведомства. Анализируя разведданные, Управление военных приказов также никогда не обращалось за мнением к «Цзюньтуну» — поскольку считало его «шпион-

ской организацией, не разбирающейся в военном деле». Точная разведывательная информация, проходя через «эстафету» этих трёх ведомств, превращалась в «возможно, может быть, неопределённо». Такая потеря информации не позволяла высшему руководству всегда видеть полную картину положения на поле боя.

Третье: «односторонний клапан» в механизме принятия решений.

Система принятия решений Чан Кайши превратилась в «односторонний клапан» — информация может поступать внутрь, но противоположные мнения не могут выйти наружу. В дневнике за март 1944 года Чэнь Булей записал ключевую фразу: «В этом вопросе господин Цзяй, похоже, слишком доверяет собственному суждению. Никто не может опровергнуть его».

«Никто не может опровергнуть его» — эти шесть иероглифов являются признаком застоя в системе принятия решений. В любой организации, если никто не осмеливается сказать «нет» высшему руководству, эта организация уже мертва. Она, возможно, все еще функционирует, но все её решения будут склоняться в одном направлении — в неправильном направлении.

Пункт четвёртый: фракционная политика подрывает боевую эффективность.

Стратегия Чан Кайши «разделяй и властвуй» заставляла командующих разных группировок ставить сохранение соб-

ственных сил во главу угла. На поле боя это означало, что подкрепления вечно находились «в пути», а согласованность действий оставалась низкой. В Хэнаньской кампании Цзян Динвэнь и Тан Эньбо перекладывали ответственность друг на друга, в Хунаньской подкрепление Ван Яову так и не прибыло, а в Гуансиской Чжан Факуй мог в полной мере распоряжаться лишь своими частями. Фракционная политика превращала численное превосходство армии в цифру на бумаге. В 1944 году координация между четырьмя крупнейшими группировками — Центральной армией, армией Гуанси, армией Сычуани и армией Юньнани — была даже хуже, чем до 1941 года: все видели приближение конца войны и не хотели в последний момент истощать собственные силы.

Пятый пункт: недооценка противника дошла до уровня высокомерия.

С точки зрения привычной военной логики Япония, приближавшаяся к поражению, не должна была начинать крупное наступление. Однако её история уже знала рискованные решения в неблагоприятных обстоятельствах — от Японо-китайской войны 1894–1895 годов и Русско-японской войны до Перл-Харбора. Операция «Ити-го» стала ещё одной такой ставкой. На этот раз стратегический итог оказался для Японии неудачным, но само наступление застало противника врасплох. Ошибка Чан Кайши и его штаба состояла не просто в излишнем оптимизме: они оценивали противника слишком шаблонно и не учли, что сторона, оказавшаяся

в безвыходном положении, может действовать вопреки привычной логике.

6. Моделирование — другой вариант развития событий

Сценарий 1: Полная боевая готовность в конце 1943 года

Если бы в декабре 1943 года китайское командование на основе разведывательных данных, полученных из различных источников, пришло к выводу, что Япония собирается начать крупномасштабную наступательную операцию, Чан Кайши отдал бы приказ: «Полная боевая готовность».

Что включала бы в себя «всеобщая боевая готовность»?

На направлении Хэнань 10 дивизий, изначально предназначенных для «наблюдения за коммунистической армией», были переброшены на передовую для усиления обороны. На ключевых позициях в Лояне, Чжэнчжоу и Сючане были заранее сооружены оборонительные укрепления в глубину. 13-я армия выступала бы в качестве мобильного резерва, а не была бы привязана к тылу для «наблюдения за коммунистической армией». По крайней мере, с точки зрения численности войск не возникло бы абсурдной ситуации, при которой две японские дивизии разгромили бы восемь армий национальной армии.

На направлении Хунань заранее были сооружены три оборонительные линии вдоль реки Сянцзын. Городские укрепления в Чанше и Хэняне были укреплены на полгода раньше.

10-я армия заняла позиции в Хэняне на два месяца раньше, а не спешно выстраивала оборону только тогда, когда японцы подошли к городу.

На направлении Гуанси: пещеры Гуйлина, горные массивы, природные преграды реки Ли — если бы на укрепление этих естественных барьеров было отведено полгода, японцы ни за что не смогли бы прорваться в Гуанси за месяц. Если бы оборонительная линия Душань была укреплена заранее, Гуйчжоу не пал бы так легко.

Что касается сотрудничества между Китаем и США, то если бы Чан Кайши заранее сообщил американской стороне разведданные о масштабном наступлении японской армии и обратился с просьбой о совместной обороне, то даже такой высокомерный человек, как Стивей, не стал бы стоять в стороне. Если бы 14-я авиационная группа Ченнада заранее получила план боевых действий, она смогла бы эффективно перерезать линии снабжения японской армии.

С политической точки зрения это также позволило бы избежать самого серьезного последствия операции «№ 1» — полной потери элиты Национальной армии, расширения территории Коммунистической партии Китая, воспользовавшейся ситуацией, и полного переворота соотношения сил между Гоминьданом и Коммунистической партией Китая после войны. Если бы Национальная армия не потерпела разгромное поражение в 1944 году, отправная точка гражданской войны между Гоминьданом и Коммунистической

партией Китая была бы совершенно иной.

[Ключевая неопределённость]



Могла ли разведывательная система уже в конце 1943 года точно определить намерения японской армии? Реальность такова, что межфракционная борьба в «Чжунтун», «Цзюньтун» и Втором отделе Управления военных операций была настолько запущенной, что способность к интеграции информации была крайне слабой. Дело не в том, что Чан Кайши не хотел знать — он действительно не знал.



Даже если бы он знал, можно ли было бы решить системные проблемы Национальной армии за полгода? Система воинской службы, материально-техническое обеспечение, коррупция среди офицеров — все это не решается за полгода.



Японский план операции № 1 хранился в тайне до уровня командиров дивизий, и даже при полной боевой готовности Китай не обязательно смог бы точно определить конкретные маршруты наступления японской армии.

[Ещё худший сценарий]

Раннее начало подготовки к войне может быть замечено японцами, и они скорректируют время и направление наступления, выбрав для прорыва наиболее уязвимый участок обороны Национальной армии. Более ранняя мобилизация означает более раннее истощение ресурсов — запасы мате-

риальных средств у Национальной армии и без того невелики, и если их начать расходовать на два месяца раньше, то к моменту официального наступления японской армии боеприпасы и продовольствие, возможно, уже будут исчерпаны.

Сценарий № 2: отказаться от борьбы с коммунистами и сосредоточить все силы на сопротивлении японцам

Если бы в начале 1944 года Чан Кайши принял трудное, но чёткое решение — временно отказаться от мер по сдерживанию Коммунистической партии Китая и направить все элитные войска на фронт в Хэнане.

[Результаты моделирования]

На фронте в Хэнане появилось бы от 15 до 20 дополнительных дивизий, что дало бы, по крайней мере, надежду удержать японскую армию на линии Лоян—Сюйчан не менее месяца. Когда японцы прорвутся через Хэнань в Хунань, на фронте в Хунане не возникло бы отчаяния из-за того, что «подкрепление в пути» — ведь все войска шли бы вперед со всей мощью. Оборона Хэняна, возможно, перестала бы быть 47-дневной одинокой и отчаянной обороной, а превратилась бы в наступление с двух сторон.

[Ключевая неопределённость]



Не нанесет ли КПК «удар в спину» в тот момент, когда национальная армия будет всеми силами сопротивляться японцам? Судя по последующему ходу истории, стратегия

КПК в 1944 году заключалась в «расширении территории, пользуясь благоприятным моментом» — создании опорных пунктов в районах, где национальная армия потерпела поражение. Если бы национальная армия не потерпела поражения, пространство для экспансии КПК было бы гораздо меньше.



Однако настороженность Чан Кайши по отношению к КПК была обусловлена разрывом доверия между сторонами после инцидента в южной части провинции Аньхой. Ожидать, что политик полностью откажется от настороженности по отношению к противнику, само по себе нереалистично.

[Ещё худший сценарий]

Полная концентрация сил на борьбе с японцами и ослабление мер по противодействию КПК могли привести к еще более стремительной экспансии КПК в тылу. Если бы японские войска, задержанные в Хэнане и Хунане, изменили стратегию и заключили с КПК некое молчаливое соглашение — в 1937 году действительно имели место некоторые косвенные контакты между японскими войсками и КПК — национальная армия могла бы оказаться в ситуации, когда враг атакует с двух сторон. Ещё худший сценарий: Чан Кайши из-за «отказа от противодействия коммунистам» лишится внутренней политической поддержки и подвергнется совместному давлению со стороны фракций «ЦЗ» и «Хуанпу» в Гоминьдане.

Сценарий 3: Принятие условий США и всестороннее сотрудничество

Если бы в начале 1944 года Чан Кайши принял требования Рузвельта и передал командование Национальной армией Стилуэлл.

[Результаты моделирования]

Американское военное снаряжение было бы распределено по подразделениям быстрее и более равномерно. Воздушная поддержка со стороны американских ВВС стала бы более систематизированной. Совместная китайско-американская разведывательная система за несколько месяцев до срока обнаружила бы масштабы и направления сосредоточения японских войск. В плане тылового обеспечения американские инженеры смогли бы заранее отремонтировать автодороги и аэродромы на юго-западе, обеспечив своевременную доставку грузов на фронт. В политическом плане США увеличили бы свое участие в китайском театре военных действий и, возможно, даже направили бы на фронт наземные войска.

[Ключевые факторы неопределённости]



Сможет ли Стилуэлл действительно эффективно командовать китайской армией? Судя по его действиям в Бирме, он не является выдающимся полевым командиром. Рельеф местности, культурные и языковые барьеры на китайском театре военных действий могут значительно снизить эффек-

тивность его командования. И что ещё важнее: будут ли китайские солдаты подчиняться приказам иностранца?



Примут ли Конгресс и население США тот факт, что «американский генерал командует китайской армией»? Если внутри страны возникнет негативная реакция общественности, Рузвельт может быть вынужден отменить своё решение.



Если после передачи командования войска всё равно потерпят поражение, последствия будут гораздо серьёзнее, чем в случае отказа от передачи.

[Ещё худший вариант]

Если после передачи полномочий китайская армия под командованием Стиллуэлла всё равно потерпит поражение, это приведёт к тому, что отношения между США и Китаем из «сотрудничества» превратятся в «взаимные обвинения». США, возможно, возложат всю ответственность за поражение на китайскую армию и коррумпированную систему Китая и полностью откажутся от поддержки китайского театра военных действий. После войны международный авторитет Китая не только не укрепитя, но и станет предметом насмешек из-за того, что «даже с помощью США он не смог победить».

7. Оценка потомков и дополнительные размышления

Поведение Чан Кайши в 1944 году является одной из самых спорных тем в истории Китайской Республики.

Официальная версия Гоминьдана: подчеркивает «трудные условия», в которых находился Чан Кайши. Он одновременно сталкивался с тройным давлением со стороны японской армии, коммунистической армии и США, и любой выбор был сопряжен с огромными издержками. Разгром в провинциях Хэнь, Сян и Гуй был неизбежным результатом «недостаточной государственной мощи», а не личной неудачей Чан Кайши. Проблема этой версии заключается в том, что она возлагает всю ответственность на «объективные условия», уходя от признания ошибок в принятии решений самого Чан Кайши.

Версия Коммунистической партии: акцент делается на «пассивном сопротивлении японцам и активном противодействии коммунистам» со стороны Чан Кайши. Считается, что Чан Кайши сосредоточил основные силы на борьбе с коммунистами, что привело к нехватке войск на фронте против Японии и в конечном итоге вызвало крупное разгромное поражение. В этой версии есть доля правды — значительная часть войск Тан Энбо действительно использовалась для «наблюдения за коммунистическими войсками», —

но она упрощает проблему. Меры Чан Кайши по противодействию коммунистам были продиктованы не только «антикоммунистической» идеологией, но и реальными соображениями безопасности своей власти.

Американская точка зрения: акцент делается на «некомпетентности» и «коррупции» Чан Кайши. В докладе Рузвельту Стилуэлл полностью возложил вину за поражение в провинциях Хэбей, Хунань и Гуйчжоу на некомпетентность Чан Кайши в управлении войсками и коррупцию режима Гоминьдана. Американские наблюдатели в целом считали: если бы Чан Кайши передал полномочия по командованию Стилуэлл, если бы режим Гоминьдана был более честным и эффективным, поражение на китайском театре военных действий не было бы столь сокрушительным. Проблема этой точки зрения заключается в том, что она недооценивает сложность ситуации на китайском театре военных действий и переоценивает роль американского командования.

Японская точка зрения: акцент на «надежде на удачу» Чан Кайши. В своих послевоенных выводах японские военные считали, что Чан Кайши неправильно оценил операцию «№ 1» из-за того, что надеялся на удачу — он полагал, что Япония уже близка к поражению и не станет больше проводить крупномасштабных наступлений. В этом суждении есть доля правды, но оно упускает один факт: не только Чан Кайши, но и почти все недооценили последнюю отчаянную попытку Японии.

Сегодня, оглядываясь назад, можно сказать, что поражение Чан Кайши было ни просто «некомпетентностью», ни просто «ограничениями объективных условий».

Его настоящая проблема заключалась в том, что он был хорошим военачальником, но не был достойным лидером страны.

Как военный диктатор он был выдающимся — он умел поддерживать баланс между различными силами, удерживать свои позиции в раздираемом фракционными противоречиями Гоминьдане и удерживать ситуацию под контролем в крайне сложных условиях.

Но как государственный лидер он не соответствовал требованиям — он не был способен создать современную систему принятия решений, не мог объединить ресурсы всей страны и не смог перейти от «мышления военного диктатора» к «мышлению государственного деятеля».

«Три линии» — это, по сути, неизбежный тупик, в который попадает военный диктатор, сталкиваясь с вызовами на государственном уровне.

Рассмотрим следующий вопрос: если бы в 1944 году лидером Китая был не Чан Кайши, а кто-то другой — например, Мао Цзэдун, Ван Цзинвэй или Ли Цзунжэнь — изменился бы результат?

Ответ, возможно, таков: результат был бы иным, но не намного лучше.

Потому что проблема заключалась не в конкретном чело-

веке. Проблема заключалась во всей системе.

Современное государство нуждается в современной системе принятия решений, современной армии, современном тыле и современной разведывательной системе. Всего этого в Китае 1944 года не было.

Смена лидера, возможно, позволила бы принять более удачные решения в отдельных случаях, но не изменила бы исхода — «коллапса системы».

Именно поэтому поражение 1944 года можно назвать системным провалом.

* * *

8. Уроки для управления и рекомендации к действию

Какие уроки из «дилеммы трех фронтов» Чан Кайши можно извлечь для современных руководителей?

Урок первый: при ведении боевых действий на нескольких фронтах необходимо четко определять приоритеты.

Самая большая проблема Чан Кайши заключалась не в том, «что он выбрал», а в том, что «он ничего не выбрал».

Борьба с Японией, противодействие коммунистам, противостояние США — все три направления важны, и ни одно из них нельзя игнорировать. Но ресурсы ограничены. Невозможно одновременно выделить достаточные ресурсы на все три направления.

Результат: ни на одном из направлений дело не было доведено до конца.

То же самое происходит и в современных компаниях. Многие компании увлекаются «диверсификацией», «полным производственным циклом» и «экосистемной стратегией» — это звучит впечатляюще, но на самом деле означает «ведение боевых действий по нескольким направлениям без установления приоритетов».

Результат стремления заниматься всем понемногу — ничего не делается как следует.

Рекомендации к действию:



Составьте список всех ваших текущих «направлений» (бизнес-направления, проекты, цели)



Оцените каждый из них: важность (1–10 баллов), срочность (1–10 баллов), затраты ресурсов (1–10 баллов)



Выявите те направления, которые «мало важны, но требуют больших ресурсов» — рассмотрите возможность их закрытия или сокращения вложений



Убедитесь, что ваш приоритет № 1 получает более 50 % ресурсов

Вывод № 2: не позволяйте «политической корректности» преобладать над «оценкой фактов».

Почему Чан Кайши неправильно оценил операцию № 1?

Во многом из-за «политической корректности» — «Япония скоро проиграет» было тогда доминирующим нарративом, это было политически корректно. Если вы говорили, что «Япония ещё способна начать крупномасштабное наступление», вас обвиняли в «подрыве боевого духа» и «пессимизме».

В среде, где «политическая корректность» превалирует над всем остальным, достоверная информация не доходит до руководства, а правильные решения не принимаются.

То же самое происходит и в современных компаниях. Во многих компаниях существует система «политически корректных» высказываний — «мы обязательно победим», «рост неизбежен», «конкуренты не выдержат ни одного удара».

В такой обстановке никто не осмеливается сказать: «Возможно, мы проиграем», «Рост может остановиться», «Конкуренты очень сильны».

Когда проблема всплывает на поверхность, уже слишком поздно.

Рекомендации к действию:



Создайте в своей команде механизм «высказывания противоположного мнения» — при каждом важном решении назначайте одного человека, специально ответственного за «поиск недостатков».



Регулярно проводите «прогоны худшего сценария» — что мы будем делать, если произойдет худшее?



Поощряйте принцип «плохие новости в первую очередь» — плохие новости важнее хороших, и они должны быстро доходить до руководства

Урок третий: никогда не недооценивайте «безумные варианты» соперника.

Еще одной ошибкой Чан Кайши было то, что он оценивал

Японию с позиций «рационального человека».

С рациональной точки зрения Япония уже была близка к поражению и не должна была начинать крупномасштабное наступление. Это «нормальная» логика.

Но Япония не была «нормальной» страной — её милитаристская система предназначала, что она пойдёт на риск именно тогда, когда этого делать не следовало.

То же самое касается и современной деловой конкуренции. Нельзя оценивать всех соперников с позиций «рационального человека».

Некоторые соперники могут принимать совершенно непредсказуемые «безумные» решения — снижать цены, работая в убыток ради привлечения внимания, ставить «все на кон» в направлении, которое вы не считаете перспективным, или конкурировать способами, которые вам кажутся «невозможными».

Если вы будете оценивать их исключительно через призму «рациональности», вас ждет большой сюрприз.

Рекомендации к действию:



Анализируя своих конкурентов, не ограничивайтесь «рациональными решениями», учитывайте также «безумные решения».



Задайте себе вопрос: если соперник будет действовать совершенно не по правилам, каким будет его самый безумный

шаг?



Будьте готовы к «сумасшедшим вариантам» — даже если вам кажется, что вероятность их реализации очень низкая.

Вывод № 4: Система принятия решений важнее самого лица, принимающего решение.

На первый взгляд, поражение Чан Кайши было результатом его личной ошибки в оценке ситуации.

Но если взглянуть глубже, это провал системы принятия решений.

Как устроена его система принятия решений?



Разведывательная система: «Цзюньтун», «Чжунтун» и Управление военных приказов действовали независимо друг от друга, не обмениваясь информацией



Штабная система: не было профессионального штаба, решения принимались Чан Кайши единолично, по собственному усмотрению



Система обратной связи: подчинённые не осмеливались говорить правду, сообщая только о хорошем, а не о плохом

В такой системе принятия решений даже замена руководителя на «более умного» не привела бы к значительному улучшению результатов.

То же самое происходит и в современных компаниях.

Многие руководители любят говорить: «Я принял неверное решение», но на самом деле проблема может заключаться в системе принятия решений.

Если в вашей системе принятия решений решения принимаются исключительно вами на основе личных догадок, если ваши каналы получения информации ограничиваются несколькими «своими людьми», если ваша команда не осмеливается говорить правду — то, каким бы умным вы ни были, рано или поздно вы примете неправильное решение.

Рекомендации к действию:



Оцените свою систему принятия решений: разнообразны ли источники информации? Есть ли в ней разные мнения? Прозрачен ли процесс принятия решений?

Создайте механизм «интеграции информации» — объединяйте информацию из разных каналов, а не действуйте каждый по-своему



Создайте механизм «анализа решений» — каждое важное решение необходимо анализировать задним числом: какая информация была в тот момент? На чем основывалось суждение? Где была допущена ошибка?

* * *

9. Подведение итогов данной главы

Тип провала: отсутствие стратегических приоритетов

«Западня трех линий» Чан Кайши не была вызвана каким-то одним ошибочным решением. Суть заключалась в том, что каждое решение на первый взгляд казалось разумным, но в совокупности они привели к катастрофе.

Увидев сосредоточение японских войск, они посчитали это диверсионным наступлением — это подтверждалось разведданными, но суждение оказалось ошибочным.

Увидев экспансию коммунистической армии, он направил основные силы на защиту от коммунистов — с стратегической точки зрения это действительно было необходимо.

Увидев давление со стороны США, предпочли сохранить суверенитет, даже отказавшись от помощи — национальное достоинство действительно важно.

Если рассматривать эти три пункта по отдельности, каждый из них имеет свои основания. Но вместе они превращаются в замкнутый круг — каждый шаг оправдан, но каждый шаг толкает ситуацию в ещё худшее русло.

Первый урок управления принятием решений: при ведении боевых действий на трёх фронтах необходимо установить чёткие приоритеты. Проблема Чан Кайши заключалась не в том, «что он выбрал», а в том, что «он ничего не вы-

брал». В условиях ограниченных ресурсов отказ от некоторых вариантов — это не слабость, а стратегия.

Второй урок управления принятием решений: разведданные не даются просто так — их нужно добывать. Ошибочная оценка «Операции № 1» как диверсионного наступления коренилась в неэффективности разведывательной системы. В эпоху, когда информация определяет судьбу, соотношение затрат и результатов в сфере разведки является самым высоким. Однако разведывательная система Национальной армии до 1944 года по-прежнему характеризовалась множеством фракций, действующих независимо друг от друга.

Третий урок управления принятием решений: никогда не стоит недооценивать «нестандартные действия» противника. С точки зрения обычной логики Япония, находящаяся на грани поражения, не могла бы начать крупномасштабное наступление. Однако одно из того, в чём японцы исторически преуспевали больше всего, — это идти на риск в ситуациях, казавшихся безнадёжными. Четвёртый такой риск — операция «№ 1» — хотя в конечном итоге и закончился поражением, но его ход развития оказался неожиданным для всех.

Исторический вопрос: если бы вы оказались в начале 1944 года и должны были установить четкую приоритетность между борьбой с Японией, противодействием коммунистам и противостоянием США — что бы вы выбрали? Каждая из этих трех опций сопряжена с чрезвычайно тяжелыми последствиями. Но цена «отказа от выбора» — самая высокая

ИЗ ВСЕХ ВОЗМОЖНЫХ.

Глава 2. Стилзуэлл и Чан Кайши — «война в войне»

1. Вступление: 19 октября 1944 года, аэропорт Чунцина

19 октября 1944 года, аэропорт Байши-И в Чунцине.

Двигатели транспортного самолёта С-47 уже запущены. Джозеф Стилзуэлл стоял у трапа, не оборачиваясь. Вещи, накопленные им за три года пребывания в Китае, поместились всего в два чемодана.

Провожających было немного. Несколько американских офицеров стояли вдали, с неоднозначным выражением лиц. Китайских чиновников на месте не было.

Чан Кайши не пришёл. Сунь Мэйлин не пришла. Хо Ин-цинцнь тоже не пришёл.

Это не походило на сцену прощания с уходящим с поста верховным командующим театра военных действий. Это больше походило на «изгнание» человека.

Прямо перед тем, как он ступил на трап, ему вручили письмо — личное письмо от Чан Кайши. Стилзуэлл взял его, не открывая, и сразу же сунул в карман.

В дневнике он записал свои ощущения в тот момент:

«Они прогнали меня. Но каждое моё слово было верно».
[Примечание: дневник Стилуэлла, 19 октября 1944 года]

После того как самолёт Стилуэлла скрылся в облаках, чиновники в Чунцине вздохнули с облегчением. «Проблема Стилуэлла», которая мучила китайско-американские отношения целых три года, наконец-то была решена.

Но какой ценой?

С 1942 по 1944 год противоречия между Стилуэллом и Чан Кайши поглотили самое ценное время, самые скудные ресурсы и самое хрупкое стратегическое доверие на китайском театре военных действий. В то время как 510 тысяч японских солдат наступали одновременно с трёх направлений, высшие военные представители двух великих союзников — Китая и США — обменивались одной за другой телеграммами с угрозами: «Передайте командование над войсками мне», иначе «я предпочту отказаться от помощи и сражаться самостоятельно».

Это не было совместной борьбой — это было как если бы две лошади тянули одну повозку в разные стороны.

2. Предпосылки

Два одинаково упрямых человека

Джозеф Стилуэлл родился в 1883 году в Паратке, штат Флорида, США. Выпускник Вест-Пойнта 1904 года, он участвовал в Первой мировой войне и в совершенстве владел несколькими языками, в том числе китайским.

В 1920-е годы он занимал должность военного атташе США в Пекине. За те годы он объездил весь Северный Китай — от Великой китайской стены до бассейна Желтой реки, от Пекина до Тайюаня, от Сианя до Ланьчжуня. Он собственными глазами видел межвоенные столкновения, разорение крестьян и повсеместные массовые голодные смерти. Эти переживания сформировали у него глубоко укоренившееся мнение о Китае — стране нужен «сильный лидер», чтобы преобразовать её. Но Чан Кайши не был тем сильным лидером, которого он имел в виду.

Стилуэлл неоднократно выражал в своих дневниках презрение к Чан Кайши. Он прозвал Чан Кайши «Peanut» (арахис). В одном из докладов, адресованных Министерству армии США, он писал: «Чан Кайши вовсе не является достойным полководцем. Китайских солдат должны обучать американцы, иначе они никогда не смогут победить». [Примечание: доклад Стилуэлл Маршаллу, февраль 1942 г.]

Чан Кайши родился в 1887 году в Фэнхуа, провинция Чж-

эцзян. Он окончил Баодинскую военную академию, а также учился в Японской военной академии, где специализировался на артиллерии. Пройдя путь от рядового офицера до председателя Военного совета Национального правительства, он более десяти лет сражался на китайских полях битв — от Северного похода до Великой войны в Центральном Китае, от Сунху до Нанкина, от Ухани до Чанши.

Первое впечатление, которое Стилуэлл произвёл на Чан Кайши, также было не самым лучшим. В марте 1942 года, когда Стилуэлл только что прибыл в Чунцин, Чан Кайши лично принял его. Они беседовали два часа. По окончании встречи Чан Кайши сказал своим соратникам: «Этот человек не слишком хорошо разбирается в Китае».

Интуиция обоих оказалась верной. Стилуэлл действительно не понимал Китай — но и не считал, что ему это нужно.

У Стилуэлл было не одно должностное звание. Он имел четыре титула: генерал-майор армии США, начальник штаба верховного главнокомандующего Китайским театром военных действий, главнокомандующий Китайской экспедиционной армией и специальный посланник президента США. Последнее звание давало ему власть, сравнимую с ядерным оружием — он мог напрямую отправлять телеграммы президенту Рузвельту, полностью минуя Чан Кайши.

Это означало, что в Китае Стилуэлл, внешне являясь начальником штаба Чан Кайши, на самом деле был «надзира-

телем», направленным из Вашингтона. Он приехал не для того, чтобы помогать Чан Кайши, а в некоторой степени — чтобы им командовать.

А Чан Кайши был человеком, который никогда не уступал. Начиная с Северного похода, когда он боролся с различными военными диктаторами, и заканчивая шестилетней войной с японцами в ходе Соппротивления — он никогда не передавал командование никому и не собирался делать исключения.

Два человека, не понимающих друг друга, оказались на должностях, где им приходилось сотрудничать. В этом и заключался весь фон американо-китайских отношений в период с 1942 по 1944 год.

* * *

Истоки противоречий: борьба за право командования

Первой точкой кипения в конфликте между Стиллуэллом и Чан Кайши стала Бирманская кампания 1942 года.

В марте 1942 года японские войска начали наступление на Бирму. Чан Кайши направил в Бирму 100 тысяч солдат Китайской экспедиционной армии. Согласно договоренности, Стиллуэлл занимал должность главнокомандующего экспедиционной армией, но фактическая власть принадлежала Чан Кайши. Однако Стиллуэлл понимал, что слова «главнокомандующий» означают, что решать будет именно он.

Битка за Бирму обернулась катастрофой. В апреле 1942 года наступление японских войск оказалось совершенно

неожиданным. Они одновременно прорвали оборону на двух направлениях — в Ренанцяне и Лашу (эта тактика впоследствии получила название «клещевое наступление») — и экспедиционные войска пошли в полный разгром по всей линии фронта. Самым возмутительным было то, что британские войска, отступая, даже не предупредили об этом и просто бросили фланг китайской армии.

Стилуэлл отказался от эвакуации на самолете. Вместе со 114 сопровождающими он пешком пересек джунгли Мьянмы и бежал в Индию. Путь занял 22 дня, он заразился малярией, похудел на 15 килограммов и пролежал целых две недели в американском военном госпитале в Индии, прежде чем пришел в себя.

Этот случай оказал на Стилуэлла решающее влияние. За те 22 дня, что он провёл в джунглях, голодая и укрываясь от японских патрулей, он пришёл к выводу: без коренной «американизации» китайская армия никогда не сможет выиграть современную войну.

Вернувшись из Индии, Стилуэлл представил «План реорганизации китайской армии». В нём содержалось лишь одно основное требование: американские офицеры должны контролировать командование китайской армией.

Ответ Чан Кайши был: «Невозможно».

Обоснование Чан Кайши было простым — ему потребовалось десять лет, чтобы номинально объединить все армии страны под флагом Национального правительства. Если бы в

1942 году командные полномочия были переданы американцам, различные военные лидеры сразу же спросили бы: «Если армия председателя Чан Кайши находится под контролем американцев, зачем нам тогда подчиняться ему?» Как только этот сигнал распространился бы, политические устои, над которыми Чан Кайши трудился десять лет, рухнули бы в течение нескольких месяцев.

Стилуэлл хотел «эффективности». Чан Кайши хотел «контроля». Эти две потребности неоднократно сталкивались в период с 1942 по 1944 год, и ни разу не было достигнуто согласия.

Между ними существовали три ключевых противоречия:

Во-первых, право распределения американской гуманитарной помощи. Стилуэлл настаивал на том, чтобы распределением занимались непосредственно американские офицеры, мотивируя это тем, что «китайские офицеры будут коррумпированы». Чан Кайши категорически возражал — ведь право распределения помощи равносильно контролю над армией. Кто раздает оружие, тому и подчиняются солдаты.

Во-вторых, отношение к Коммунистической партии Китая. Стилуэлл выступал за включение войск КПК в программу американской помощи. В докладе Рузвельту он отмечал: «Коммунисты более активно сражаются с японцами». Ответ Чан Кайши — цитируя его собственные слова: «Коммунистические бандиты опаснее японцев». Это разногласие до-

стигло пика в 1944 году — Стилуэлл даже предложил вооружить Восьмую армию американским оружием. Это была красная черта, которую Чан Кайши ни за что не мог переступить.

В-третьих, система командования Экспедиционными войсками. Стилуэлл требовал, чтобы проходящие подготовку в Индии войска (подразделение X) и Экспедиционные войска в Юньнани (подразделение Y) полностью находились под командованием американских офицеров. Чан Кайши согласился лишь на «прием американских военных советников».

Каждый из этих трех вопросов затрагивал проблему суверенитета. Однако, по мнению Стилуэлла, во всех случаях «китайцы тормозили процесс».

С 1942 по 1943 год отношения между ними день за днём ухудшались на фоне постоянных споров. Каналы связи были полностью перекрыты. Сунь Мэйлин пыталась выступить посредником — в конце 1942 года она неоднократно передавала сообщения между Чан Кайши и Стилуэллом, — но после визита в США в конце 1943 года она тоже отказалась от этой идеи.

* * *

1944 год: полный разрыв отношений

1944 год должен был стать «годом урожая» для сотрудничества между Китаем и США. Китайские войска в Индии и Экспедиционные войска завершили реорганизацию под ру-

ководством американских инструкторов. В составе «Х-группы» Стилуэлла насчитывалось 3 дивизии (Новая 1-я армия), а в «У-группе» — 12 дивизий, что в сумме составляло 15 дивизий, вооружённых американским оружием. Если бы Китай и США смогли объединить усилия именно в этот момент, ситуация на фронтах в Южном Китае и на границе Китая и Бирмы сложилась бы совершенно иначе.

Однако 17 апреля 1944 года Япония начала «Операцию № 1».

С военной точки зрения это был момент, когда китайско-му театру военных действий больше всего требовалось единство Китая и США.

С политической точки зрения это был как раз момент, когда противоречия между Стилуэллом и Чан Кайши достигли наибольшей остроты.

В мае 1944 года японские войска в провинции Хэнань продвигались как нож через масло. Чан Кайши в течение нескольких дней подряд не получал от Стилуэлла никаких сообщений — информация о положении Экспедиционного корпуса, распределении американской гуманитарной помощи, планах взаимодействия с ВВС США — всё это пропало без вести. Чан Кайши записал в своём дневнике: «Стилуэлл по-прежнему высокомерен, он почти не обращает на меня внимания».

В июне пал Чанша. В июле Хэнань оказался в окружении. Именно в самый критический момент Стилуэлл отправил

Рузвельту решающую телеграмму.

В телеграмме говорилось: «Китайский фронт рушится. Единственной причиной этого является отказ Чан Кайши передать полномочия по командованию».

Рузвельт был взволнован. Он только что добился переизбрания и не хотел, чтобы китайский фронт рухнул в течение его срока полномочий. 7 июля 1944 года — как раз в седьмую годовщину инцидента на Лугоуцзяо — Рузвельт направил Чан Кайши телеграмму, сформулированную в крайне резких выражениях.

Суть телеграммы заключалась в следующем: немедленно передать право командования китайскими войсками Стилуэлл, включая войска Коммунистической партии Китая. В противном случае вся помощь будет прекращена.

Реакция Чан Кайши на получение телеграммы вошла в историю — он тут же поручил Сунь Мэйлин составить ответную телеграмму, содержание которой было столь же жестким: «Право командования китайскими войсками является частью суверенитета Китая и не допускает вмешательства со стороны посторонних». В своем дневнике он написал одну строку: «Американская сторона доходит до крайности в своих притязаниях».

Однако ситуация 1944 года не давала Чан Кайши особых оснований для самоуверенности. В августе пал Хэнян. В сентябре японские войска приблизились к Гуйлиню. Из Чунцина поступали одно за другим сообщения о поражениях.

В сентябре 1944 года Чан Кайши пошёл на самую большую уступку в своей жизни — согласился, чтобы Стилуэлл «фактически командовал» частью китайских войск, включая Экспедиционный корпус и войска боевых зон. Но с одним условием: войска Коммунистической партии Китая в этот список не входили.

Стилуэлл отказался. Ему нужно было всё — включая право командования войсками КПК.

Стороны зашли в тупик. Рузвельт направил в Чунцин специального посланника Патрика Херли в качестве посредника. Херли устраивал встречи, передавал сообщения и подготовил подробный план урегулирования, но столкнулся с простой реальностью: Чан Кайши и Стилуэлл уже три месяца почти не разговаривали напрямую. Стилуэлл отказывался встречаться с Чан Кайши, а тот — со Стилуэллом; общение шло через посредников и телеграммы.

19 октября 1944 года Рузвельт принял окончательное решение. Он направил Чан Кайши телеграмму: «Правительство США приняло решение отозвать генерала Джозефа Стилуэлла».

Это решение ознаменовало падение китайско-американского военного сотрудничества до самого низкого уровня в самый решающий момент войны против японской агрессии.

На смену Стилуэлл пришёл генерал Вайдмай. Вайдмай изменил стратегию — он перестал стремиться к командованию и сосредоточился на роли «советника» и «координато-

ра». Он по собственной инициативе отправился в резиденцию Чан Кайши и прождал два часа внизу — такой жест стал для Чан Кайши большим сюрпризом. Впоследствии отношения между ними значительно улучшились.

Однако к моменту вступления Вайдмайера в должность кампания в провинциях Хэбей, Хунань и Гуйчжоу уже подходила к концу. Национальная армия потеряла 146 городов и 400 тысяч солдат. Сотрудничество в сфере разведки, воздушная поддержка, диспетчеризация материальных ресурсов — все те изменения, которые должны были произойти в начале 1944 года, задержались целых полгода.

3. Основная линия повествования: 31 месяц внутренних противоречий

С марта 1942 года по октябрь 1944 года противоречия между Стилуэллом и Чан Кайши продолжались 31 месяц. За это время положение на китайском фронте резко ухудшилось, а высшие военные представители Китая и США тратили огромные силы на взаимные споры.

Первым, что было потрачено впустую, было время.

В октябре 1943 года подразделение «Х» Стилуэлла завершило подготовку в Индии, а реорганизация подразделения «У» в Юньнани близилась к завершению. Если бы обе стороны смогли разработать единый план совместных боевых действий, вполне можно было бы в начале 1944 года начать контрнаступление в Бирме — сдерживая 15-ю армию Японии на границе провинции Юньнань и Бирмы, лишив операцию «№ 1» поддержки с фланга в направлении Хэнаня.

Однако противоречия между Стилуэллом и Чан Кайши привели к тому, что совместные действия откладывались снова и снова. Чан Кайши опасался, что Экспедиционный корпус будет переброшен, что ослабит оборонительные силы на территории самого Китая. Стилуэлл считал, что Экспедиционный корпус должен в первую очередь провести контрнаступление в Бирме. Результатом этих разногласий стало то, что Экспедиционный корпус не был эффективно задей-

ствован ни на одном из двух направлений. Подразделение «Х» провело блестящую операцию в долине реки Хукан в Мьянме, но это произошло уже в июне 1944 года — слишком поздно, чтобы повлиять на ход операции № 1.

Второй аспект, пострадавший от этого, — обмен разведданными.

К концу 1943 года разведывательные службы Национальной армии уже сумели по различным каналам составить общее представление об «Операции № 1» — включая номера и численность переброшенных японских дивизий. Однако отношения между Чан Кайши и Стилуэллом ухудшились до такой степени, что они перестали доверять разведанным друг друга. Чан Кайши подозревал, что Стилуэллом «подделаны» американские разведывательные аналитические данные. Стилуэлл, в свою очередь, вообще не доверял разведывательной системе Национальной армии — он считал, что разведчики Национальной армии «наполовину шпионы, а наполовину бездельники».

В результате обе стороны пользовались только своей разведкой. Совместная разведывательная система Китая и США практически не функционировала. 17 апреля 1944 года, когда японские войска переправились через реку в провинции Хэнань, 14-я воздушная армия США совершенно не знала об этом — пилоты Ченнарда поняли, что произошло нечто серьезное, только когда японцы уже дошли до Чжэнчжоу.

Третьим фактором, приведшим к потерям, стала неэффективность доставки американской гуманитарной помощи.

С 1942 по 1944 год США доставили в Китай по воздуху через «Хребетный маршрут» около 650 000 метрических тонн грузов. Эти грузы должны были стать «спасительным продовольствием» для китайского фронта. На самом деле, из-за споров между сторонами о праве распределения, значительная часть грузов застряла на складах в Индии или в Куньмине. По статистике Министерства армии США, в июне 1944 года только в одном Куньмине скопилось около 75 000 метрических тонн грузов — это соответствовало двухмесячной пропускной способности «Хребта». Часть грузов заплесневела из-за задержки. Еще одна часть — после вторжения японских войск в Гуанси — попала в руки японцев.

Четвёртым фактором, который был исчерпан, стал минимальный уровень стратегического доверия.

В 1944 году, во время разгрома в провинциях Хэнань, Хунань и Гуйчжоу, Чан Кайши тайно поручил Управлению военных операций разработать «крайний план» — в случае прекращения американской помощи сократить оборону до четырёх провинций: Сычуань, Юньнань, Гуйчжоу и Кан, заключить с японской армией «условное перемирие» и сосредоточить силы для борьбы с Коммунистической партией Китая. Если бы этот план действительно был реализован, на китайском театре военных действий сложилась бы катастрофическая ситуация: на главном фронте пришлось бы сдать

большую часть территории страны, все авиабазы американских войск на материковом Китае утратили бы своё значение, а темп контрнаступления на Тихоокеанском театре военных действий был бы нарушен.

Этот «последний план» в конечном итоге не был реализован. Однако он раскрыл ужасающий факт: стратегическое доверие между Чан Кайши и США к 1944 году было подорвано до предела.

В начале 1944 года поддержка, которую Китай рассчитывал получать от США — воздушное прикрытие, разведданные, снабжение и стратегическую координацию, — заметно сократилась из-за конфликта между Стилуэллом и Чан Кайши. 14-я воздушная армия США могла бы активнее поддерживать фронт в Хэнани, но из-за слабой координации значительная часть вылетов приходилась на другие задачи. Американская воздушная разведка фиксировала переброски японских войск по железным дорогам Северного Китая, однако прохождение информации от Вашингтона к Стилуэллу и далее в Чунцин занимало несколько дней. На складах в Куньмине тем временем лежало около 75 000 метрических тонн боеприпасов и горючего — по оценке автора, этого хватило бы примерно на два месяца боёв в Хэнани, — но груз не распределяли из-за отсутствия необходимых согласований.

Противоречия между Стилуэллом и Чан Кайши стоили не только отношений между этими двумя людьми — они стоили жизни десяткам тысяч солдат на китайском театре воен-

ных действий.

4. Почему произошло поражение

Конфликт между Стилуэллом и Чан Кайши привёл к исходу, при котором «оба потерпели поражение», и причин этому было несколько. Это был тройной конфликт, в котором переплелись структурные противоречия, личностные особенности и внешнее давление.

Во-первых, структурный конфликт идентичностей.

Четыре должности Стилуэлла — начальник штаба, главнокомандующий Экспедиционными войсками, специальный посланник президента США, генерал-майор армии США — сами по себе были источником противоречий. Ему приходилось одновременно выступать в роли «помощника» и «надзирателя». Отправляя его в Китай, Рузвельт сам не до конца прояснил для себя один вопрос: нужно ли ему помогать Китаю или командовать им? Эта неопределённость полномочий привела к тому, что статус Стилуэлла с самого начала был раздвоенным.

Во-вторых, несовместимость личностных черт.

Стилуэлл был военным, честным до грубости. В своих дневниках он писал «JCS» (Chinese Son-of-a-bitch) — такое обозначение появлялось не только в личных дневниках, но и в публичных выступлениях он нисколько не скрывал своего презрения к Чан Кайши. Один американский дипломат вспоминал, как Стилуэлл на банкете рассказывал анекдоты

о Чан Кайши в присутствии китайских чиновников.

Чан Кайши был политическим лидером с чрезвычайно высоким чувством собственного достоинства. Он не терпел, когда кто-либо оспаривал его авторитет. На протяжении более десяти лет — от Северного похода до войны со Японией — ни один человек не осмеливался говорить с ним громким голосом в его кабинете. Стилуэлл это сделал.

Столкновение крайних черт характера этих двух людей привело к возникновению замкнутого цикла отрицательной обратной связи: чем меньше Стилуэлл уважал Чан Кайши, тем больше тот сопротивлялся сотрудничеству; чем больше Чан Кайши сопротивлялся сотрудничеству, тем сильнее Стилуэлл считал, что «его нужно заставить». Этот замкнутый цикл продолжался 31 месяц, и никто не предпринял шагов, чтобы его разорвать.

В-третьих, противоречие между краткосрочным характером американской стратегии и долгосрочным характером китайской политики.

Американцы смотрели на китайский фронт с точки зрения «победы во Второй мировой войне». Рузвельта больше всего волновало не то, разделится ли Китай, а то, сможет ли Китай удержать миллион японских солдат до окончания войны на Тихом океане. Поэтому стратегия США заключалась в том, чтобы предоставить достаточную помощь и позволить китайской армии просто «продержаться».

Чан Кайши, глядя на китайский фронт, ориентировался

на «послевоенную власть». Ему нужно было не только победить Японию, но и сохранить власть Гоминьдана, не допустить захвата власти Коммунистической партией Китая и отстоять национальное единство. Поэтому он думал не о том, «как дотянуть до конца этой войны», а о том, «кому останется власть после войны».

Расхождение этих двух целей привело к ряду непримиримых разногласий в принятии решений. Стилуэлл хотел, чтобы китайская армия «могла сражаться прямо сейчас», а Чан Кайши — чтобы она «после войны по-прежнему подчинялась его командованию». В условиях крайней нехватки ресурсов достичь обеих целей одновременно было невозможно.

В-четвертых, «дистанционное руководство» Рузвельта усугубило противоречия.

Рузвельт ни разу не побывал в Китае. Его понимание ситуации в Китае полностью основывалось на докладах Стилуэлла и дипломатов, работавших в Китае. В докладах Стилуэлла Чан Кайши часто изображался как «нежелающий сотрудничать диктатор», тогда как доклады дипломатов в Китае склонялись к другой крайности — они называли Чан Кайши «великим лидером китайского народа». Рузвельт не мог понять, что из этого соответствует действительности.

В июле, сентябре и октябре 1944 года Рузвельт отправил Чан Кайши три телеграммы подряд с резкими формулировками. Ни одна из них не дала положительного результата.

Каждая из них только усиливала гнев Чан Кайши и его сопротивление. Рузвельт не знал, что реакцией Чан Кайши на такое открытое давление никогда не было «уступка», а всегда — «лучше отрезать руку, чем склонить голову».

Совокупность всех этих факторов привела к абсурдному результату: крупнейшей «совместной операцией» Китая и США на китайском театре военных действий стала не борьба с японской армией, а борьба с внутренними противоречиями.

5. Другой вариант — гипотетический сценарий

Сценарий 1: если бы Стилзуэлл отказался от требования о передаче ему командования

Предпосылка: во время Каирской конференции 1943 года (22–26 ноября) Стилзуэлл проявил инициативу и пообещал Чан Кайши, что больше не будет требовать права командования китайскими войсками, а сосредоточится на обеспечении воздушной поддержки американских войск в Китае и на подготовке Экспедиционных сил.

Результат сценария: самым непосредственным изменением стало значительное снижение враждебности Чан Кайши по отношению к Стилзуэлл. «Война внутри войны» между ними закончилась раньше срока. В январе 1944 года можно было бы создать совместный китайско-американский штаб и наладить всесторонний обмен разведданными. Когда японские войска начали бы сосредотачиваться в Северном Китае, Чунцин получил бы точные разведданные как минимум на три месяца раньше, чем это произошло в истории.

В апреле 1944 года, когда началась «Операция № 1», развертывание войск на Хэнаньском театре военных действий не застало бы врасплох, как это произошло в реальности. По крайней мере, места и масштабы переправы японских войск были бы известны заранее, и Тан Энбо не выстроил бы на

берегу Желтой реки ту «хрупкую», как бульканье, линию обороны. На направлении Хунань также были бы предприняты более тщательные меры по подготовке подкреплений.

Ещё более важно то, что эффективность поддержки, оказываемой 14-й воздушной армией США на театрах военных действий в провинциях Хэнань и Хунань, значительно повысилась бы. Пилот Ченнада однажды сказал: «Дайте мне всего один день на координацию, и я заставлю японцев «покупаться» у берегов Желтой реки ещё три дня». Это высказывание, возможно, преувеличено, но оно отражает потенциал взаимодействия китайских и американских ВВС. Если бы в апреле–мае 1944 года переправы через Желтую реку ежедневно подвергались бомбардировкам со стороны объединенных китайско-американских ВВС, переправа японских войск была бы задержана как минимум на 1–2 недели.

[Ключевая неопределённость]



После того как Стилзуэллу отказался от требования о передаче полномочий по командованию, поддержит ли его Рузвельт или обвинит? В 1944 году, находясь в состоянии сильного беспокойства, Рузвельт, возможно, обошел бы Стилзуэллу и оказал бы давление непосредственно на Чан Кайши. Если бы телеграмма Рузвельта с давлением все же была отправлена, односторонняя уступка Стилзуэллу могла бы оказаться бессмысленной.



Даже если Стилуэлл пойдет на уступки, будет ли Чан Кайши доверять ему? Три года накопившейся вражды не могут быть стерты одним обещанием. Чан Кайши, напротив, может посчитать Стилуэлл «слабым и легко поддающимся давлению» и еще больше отказаться от сотрудничества.

[Еще худший вариант]

Даже после уступок Стилуэлла ему так и не удалось наладить плодотворное сотрудничество с Чан Кайши. Рузвельт критиковал его за «неустойчивую позицию», а Чан Кайши презирал его за то, что у него «нет того достоинства, которое должно быть у американца». Противоречия между Стилуэллом и Чан Кайши продолжались в иной форме — более скрытой и более длительной, чем прямое противостояние.

* * *

Сценарий 2: если бы Чан Кайши в начале 1943 года принял предложение американской стороны о распределении грузов

Предпосылка: в феврале 1943 года американская сторона предложила план «единого распределения грузов по маршруту «Горбатый путь»». Чан Кайши отказался от своего требования, что «грузы должны передаваться непосредственно в руки китайских вооружённых сил», и согласился на совместное управление со стороны Совместного китайско-американского комитета по тыловому обеспечению.

Результат сценария: это самый простой в реализации из всех сценариев. Он не предполагает передачи полномочий

по командованию, а касается лишь корректировки процедур управления грузами.

Исторически в течение всего 1943 года по «Хребту Гор» в Китай было доставлено около 120 тысяч тонн грузов. Если бы стороны перестали спорить по поводу распределения, эффективность использования грузов повысилась бы как минимум на 30 %. Это означает, что к концу 1943 года Х-я часть китайских войск в Индии смогла бы завершить переоснащение на 3–6 месяцев раньше. К моменту начала операции № 1 в 1944 году 14-я и 50-я дивизии китайских войск в Индии, возможно, уже вернулись бы на поле боя.

Ещё более важно то, что 75 000 метрических тонн материальных средств, скопившихся в Куньмине, не пропали бы зря. Эти материальные средства можно было бы отправить на фронты в Хэнане и Хунане ещё до июня 1944 года. Исходя из тогдашних показателей расхода боеприпасов, 75 000 метрических тонн соответствовали бы трёхмесячному боевому снабжению 300 000 солдат Национальной армии на Хэнаньском фронте — конечно, без учёта потерь от растрат и коррупции.

Однако следует признать: решение проблемы распределения материальных средств могло лишь замедлить темпы разгрома, но не предотвратить его. Национальной армии не хватало не боеприпасов — по крайней мере, не только боеприпасов. Когда солдаты не хотят воевать, офицеры удерживают часть жалованья, а местное население считает армию бед-

ствием, никакое количество американских боеприпасов не спасет ситуацию.

[Ключевая неопределённость]



Минимальным условием для Чан Кайши был «суверенитет». По его логике, право распределения материальных ресурсов равнозначно праву командования. Готов ли он пойти на уступки в этом вопросе? История показывает, что он категорически против этого.



Даже если план распределения материальных ресурсов будет одобрен, удастся ли решить проблему удержания части жалования внутри Национальной армии? Когда Гуйлинь был оставлен, склады с боеприпасами остались нетронутыми — дело не в нехватке боеприпасов, а в плохой организации людей.

[Еще худший сценарий]

После внедрения плана распределения материальных ресурсов американская сторона может использовать право распределения для оказания дополнительного политического давления: «Вы пошлёте войска или нет? Ваши войска не подчиняются нам? Тогда мы сократим поставки». В результате Чан Кайши, возможно, ещё раньше разорвёт отношения с США.

* * *

Сценарий 3: если бы Херли приступил к посредничеству

на полгода раньше

Предпосылка: в марте 1944 года Рузвельт направил Херли в Китай в качестве специального посланника президента для урегулирования конфликта между Стиллуэллом и Чан Кайши — а не откладывал это до сентября 1944 года, после разгрома в провинциях Хэнь, Сян и Гуй.

Результат сценария: Херли был профессиональным политиком, гораздо более опытным, чем Стиллуэлл. По прибытии в Чунцин он не стал бы вступать в прямую конфронтацию с Чан Кайши. Сначала он успокоил бы Чан Кайши — «США ни в коем случае не будут вмешиваться в суверенитет Китая» — а затем постепенно продвигал бы план сотрудничества.

Посредничество, начатое на полгода раньше, позволило бы выиграть решающее время для кампании в провинциях Хэнань, Сян и Гуй: оперативную координацию действий объединенных китайско-американских ВВС. В мае 1944 года операции японских войск по переправе через реку в провинции Хэнань в основном сосредоточились в районе моста через Желтую реку. Если бы китайские и американские ВВС в апреле–мае нанесли интенсивные бомбардировки по переправам через Желтую реку — особенно в направлении Чжунму и Чжэнчжоу — то переправа японских войск была бы задержана как минимум на две недели.

Две недели — это огромная разница для наступательной операции. Первоначальный план японской армии в провин-

ции Хэнань заключался в том, чтобы «за месяц прорвать оборону Центрального Китая»; если бы их с самого начала задержали на две недели, это нарушило бы ритм последующих наступлений в направлениях Хунань и Гуанси. На китайском театре военных действий 1944 года главным преимуществом японской армии была скорость. Как только эту скорость удавалось сдерживать, в самой основе всей «Операции № 1» могли появиться трещины.

[Ключевая неопределённость]



Сможет ли Рузвельт сохранить последовательность в своей позиции после того, как Херли досрочно прибудет в Китай? Если Рузвельт продолжит оказывать давление на Чан Кайши из Вашингтона, стратегия «умиротворения», проводимая Херли, окажется тщетной. Исторически Рузвельт был склонен «ставить на две стороны» — с одной стороны, он посылал Херли для умиротворения, а с другой — продолжал отправлять телеграммы с жесткими требованиями.



Примет ли Стилуэлл посредничество Херли? Характер Стилуэлл говорит о том, что он, скорее всего, этого не сделает. Он может даже посчитать, что Рузвельт послал Херли для «надзора за ходом операции» — что превратит конфликт из «двухуровневого» в «трехуровневый».

[Ещё худший вариант]

После того как Херли досрочно прибыл в Чунцин, проти-

воречия, напротив, обострились. Стилзуэлл считал, что Рузвельт больше не доверяет ему и послал «надзирателя», чтобы лишить его власти. Чан Кайши считал, что Херли прибыл, чтобы «мягко устроить переворот» — внешне проявляя дружелюбие, но на самом деле стремясь захватить власть. Оба не доверяли Херли, и противоречия углубились.

* * *

6. Оценка потомков и дополнительные размышления

Противоречия между Стилзуэлл и Чан Кайши представляют собой одни из самых сложных союзнических отношений Второй мировой войны.

С точки зрения США: Стилзуэлл — «незаслуженно забытый герой». Он видел потенциал китайской армии — при надлежащем оснащении и подготовке китайские солдаты могли бы составить конкуренцию любой армии в мире. Но коррупция, некомпетентность и подозрительность Чан Кайши свели все его усилия на нет. США предоставили столько помощи, но в итоге китайский фронт всё равно потерпел сокрушительное поражение — и во всём этом виноват Чан Кайши. Такая версия событий пользуется большой популярностью в американских военных кругах, и до сих пор многие в неё верят.

Точка зрения Гоминьдана: Стилзуэлл — «высокомерный империалист». Он не понимал китайских реалий, не уважал суверенитет Китая и стремился лишь к тому, чтобы превратить китайскую армию в вассала США. Чан Кайши, чтобы защитить суверенитет страны, был вынужден бороться с ним. В конечном итоге Стилзуэлл был отозван, что стало победой китайского народа в борьбе против иностранного вмешательства. Такая версия событий является официаль-

ной позицией Гоминьдана.

Точка зрения Коммунистической партии: противоречие между Стилуэллом и Чан Кайши представляло собой «внутреннюю борьбу между империализмом и макуммерской буржуазией». США стремились контролировать Китай, а Чан Кайши — удержать свою власть, и противоречие между ними было непримиримым. Коммунистическая партия увидела в этом противоречии шанс — разочарование США в Чан Кайши заложило основу для послевоенного подъема КПК.

Современная точка зрения: ни Стилуэлл, ни Чан Кайши не были правы, и оба были неправы.

Проблема Стилуэлла заключалась в том, что он был отличным военным, но не был квалифицированным дипломатом. Он не разбирался в политике, не понимал Китая и не осознавал важности «лица» в китайской культуре. Он считал: «Я приехал, чтобы помочь вам, поэтому вы должны слушаться меня» — такое отношение обрекало его на провал.

Проблема Чан Кайши заключалась в том, что он ставил «безопасность власти» выше «победы в войне». Он не мог не понимать, что обучение и оснащение, которые предлагал Стилуэлл, могли повысить боеспособность армии, но его больше беспокоило: если армия окажется под контролем Стилуэлла, останется ли его власть в безопасности?

Противоречие между этими двумя людьми по сути было столкновением двух разных целей:

- Цель США: быстро выиграть войну, сократив потери среди американских солдат

- Цель Чан Кайши: одержать победу в войне и при этом сохранить свою власть и господствующее положение Гоминьдана

В 1944 году эти две цели были несовместимы.

Рассмотрим следующий вопрос: если бы Стилуэлл и Чан Кайши смогли лучше сотрудничать, изменилась бы ситуация на китайском фронте?

Ответ: ситуация была бы лучше, но не намного.

Ведь противоречия между Стилуэллом и Чан Кайши составляли лишь один из семи уровней системы. Даже при безупречном сотрудничестве между Китаем и США, даже если бы Стилуэлл командовал всеми китайскими войсками — проблемы с системой воинской повинности, с тылом, с настроениями населения, с разведкой — все эти проблемы остались бы.

Поддержка одного союзника не может предотвратить крах всей системы.

В этом и заключается трагедия союзничества: вы думаете, что, найдя сильного союзника, сможете решить все проблемы, но на самом деле новые проблемы, которые приносит союзник, могут оказаться даже больше, чем те, которые он решает.

* * *

7. Уроки для управления и рекомендации к действию

Какие уроки для современных руководителей можно извлечь из истории Стилуэлла и Чан Кайши?

Урок первый: условием сотрудничества является совпадение целей.

Почему Стилуэлл и Чан Кайши не ладили друг с другом?

Не потому что их характеры не совпадали — хотя они действительно не совпадали.

Не из-за культурных различий — хотя культурные различия действительно существовали.

Самая основная причина заключалась в том, что **их цели не совпадали.**

Цель США заключалась в том, чтобы «быстро выиграть войну», а цель Чан Кайши — «выиграть войну и при этом сохранить власть». Эти две цели во многих случаях противоречили друг другу.

Сотрудничество при несовпадении целей обречено на провал.

То же самое касается и современного корпоративного сотрудничества. Многие компании любят термины «стратегическое сотрудничество», «партнеры по экосистеме», «объединение сильных игроков» — это звучит прекрасно, но если цели не совпадают, в итоге дело обязательно закончится

разрывом отношений.

Рекомендации к действию:



Перед началом любого сотрудничества сначала запишите цели обеих сторон и сопоставьте их пункт за пунктом



Выявите те цели, которые «на первый взгляд кажутся совпадающими, но на самом деле противоречат друг другу» — это наиболее опасно



Если цели противоречат друг другу, сначала устраните противоречия, а уже потом обсуждайте сотрудничество



В процессе сотрудничества регулярно проводите анализ: изменились ли цели обеих сторон? Совпадают ли они по-прежнему?

Вывод № 2: не используйте фразу «Я делаю это для твоего блага», чтобы манипулировать собеседником.

В чём заключалась главная проблема Стилуэлла?

Он искренне считал, что помогает Китаю. Он думал: «Я обучаю вашу армию, я добиваюсь для вас помощи — я делаю всё это ради вашего блага. Почему же вы не слушаетесь меня?»

Такое мышление — «я делаю это для твоего блага» — является главным убийцей сотрудничества.

Ведь то, что вы считаете «хорошим», не обязательно яв-

ляется «хорошим» для другой стороны.

Вы считаете, что «передача командования поможет одержать победу» — это хорошо, но собеседник считает, что «передача командования означает утрату суверенитета» — это плохо.

Вы считаете, что «строгая подготовка повысит боеспособность» — это хорошо, но для другой стороны «строгая подготовка вызовет недовольство офицеров» — это плохо.

То, что вы считаете «хорошим», и то, что считает «хорошим» ваш собеседник, может оказаться совершенно разным.

То же самое происходит и в современном мире бизнеса. Многие руководители любят говорить: «Я делаю это для твоего блага» — я заставляю тебя работать сверхурочно для твоего блага, я заставляю тебя выполнять больше работы для твоего блага, я ругаю тебя для твоего блага.

Но спросили ли вы когда-нибудь у собеседника: то, что вы считаете «хорошим», действительно соответствует тому, что он хочет?

Рекомендации к действию:



Не предполагайте, что знаете, чего хочет собеседник — спросите



Не используйте фразу «Я делаю это для твоего блага», чтобы оправдать свои действия — это самое неубедительное оправдание



Поставьте себя на место другого человека: если бы я был на его месте, что бы я подумал?



Основа сотрудничества — «взаимное уважение», а не «я делаю это для твоего блага»

Вывод третий: у слабых стран нет дипломатии, но у слабых стран есть своя мудрость.

Чан Кайши перед Стилуэллом был слабее.

США были гораздо сильнее Китая — в экономике, военном деле, науке и технике; разрыв был во всех сферах. За Стилуэллом стоял Рузвельт, стояла вся военная машина США.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.