

Глава 1



Война — это логистика

Ваша армия не станет великой, если не будет хорошего обеспечения.

Фридрих II. Инструкция, или Воинское наставление короля Прусского его генералитету. 1747

О военной логистике западный мир заговорил в начале девяностых, когда США, Великобритания и два с лишним десятка их союзников рвались к победе в молниеносной войне, известной под названием «Буря в пустыне», — войне за освобождение Кувейта от иракской оккупации. Средства массовой информации, уловив намек командующего войсками коалиции генерала Нормана Шварцкопфа, сосредоточили внимание на блестящей логистике победившей стороны — области, прежде современной прессе неведомой.

Телеканалы всего мира наглядно демонстрировали невероятную мощь армии, которая собралась в Саудовской Аравии, — около 670 тысяч человек из 28 стран, газеты возбужденно рассказывали об огромном количестве войск и техники, там сосредоточенных. Оно и понятно — операция готовилась шесть месяцев, и все это время писать, кроме как о логистике, было не о чем.

Впрочем, куда существеннее было то, что усилия по подготовке «Бури в пустыне» принесли свои плоды: 150 тысяч американских солдат 7-го и 17-го корпусов вместе с техникой и боеприпасами сумели каким-то неведомым образом преодолеть 150 миль¹ неприступной Аравийской пустыни. На самом

1 1 миля равна 1,61 км. — Прим. ред.



(34) деле большая часть необходимого снаряжения ждала войска в пункте назначения! А одновременно с этим 82-я воздушно-десантная дивизия ВВС США сумела беспрепятственно пролететь 250 миль над Ираком. Как им это удалось?

По мнению Шварцкопфа, нет ничего проще. «Все дело в логистике», — заявил он.

И на своих знаменитых пресс-конференциях, и в мемуарах «Норман-ураган» называл «Бурю в пустыне» «войной логистов» и утверждал, что своей молниеносной победой коалиция во многом обязана ее главному логисту, или генералу квартирмейстерской службы, как бы его называли в XIX веке, генерал-лейтенанту Гасу Пагонису. По словам Шварцкопфа, «Пагонис — настоящий Эйнштейн, он может все». Что, собственно, Пагонис и сделал в «Буре в пустыне».

Лучшие журналисты мира, начиная с Джона Ченселлора из NBC, также приписывали логистам лавры успеха в войне.

Так что же такое логистика и какое отношение она имеет к военным действиям?

Разумеется, самое прямое. Как вы сами убедитесь, война и есть логистика, и умение управлять цепями поставок пришло прямо из военного опыта.

Этим и объясняется, почему генерал-лейтенант Гас Пагонис, чародей логистики, по словам своего начальника Нормана Шварцкопфа, сумел так легко приспособить стратегии и тактики, разработанные им для американской армии, для нужд Sears, Roebuck. В эту компанию его пригласили сразу после «Бури в пустыне» в 1991 году. Он стал вице-президентом и отвечает именно за логистику.

Хотя Пагонис уже более десяти лет занимает гражданскую должность, его любимым героем по-прежнему остается Александр Македонский. И именно он вдохновил Пагониса на его самое впечатляющее изобретение — мобильную базу дан-



ных по логистике. В беседах со мной он признавался, что почитает и таких умелых логистов, как генералы Улисс Грант и Джордж Паттон.

(35)

Почему? Чему могут логисты наших дней научиться у этих героев далекого прошлого? Многому, и вы сами скоро в этом убедитесь.



Что же, собственно, такое логистика?

Определения можно найти разные. В своем авторитетном труде по военной логистике «Снабжая войну» военный историк Мартин ван Кревельд пишет, что логистика — это «практическое умение перемещать войска и хорошо их обеспечивать». В «Словаре военных терминов» Джейна логистику называют «искусством планировать и осуществлять перемещение и снабжение войск». Оба определения верны.

Как и справедливо мнение Пагониса в его поучительных мемуарах о Войне в Заливе «Двигая горы». Бывший начальник матобеспечения 22-й армии США считает, что военная логистика подразумевает «транспортировку, поставки, складирование, обслуживание, снабжение, аутсорсинг и автоматизацию как единый [sic] процесс, каждая часть которого направлена на осуществление конкретного плана, задачи или задания».

В четвертой главе мы более подробно коснемся личности Пагониса, который блистательно продолжил свою карьеру в роли вице-президента по логистике компании Sears, Roebuck. Кроме того, мы вспомним его исторические достижения в Кувейте, а также побеседуем с ним о том, насколько тесно связаны военная и коммерческая логистика.

Как мы убедимся на примере Пагониса и тех военных логистов, которые после Второй мировой войны стали исполь-



- (36) зовать свои знания и навыки на ниве бизнеса, коммерческая логистика вышла из военной. Поэтому стоит остановиться на истории военной логистики, тем более что она увлекательна и поучительна сама по себе. И в самых известных книгах о противостояниях народов рассказывается о том, что война — это не только стратегия и тактика. Пресса, широкая публика, да и большинство армейцев, наконец-то, поняли это на примере Кувейта. Война, как напомнил Америке генерал Шварцкопф, это еще и логистика.



При анализе военной истории может пригодиться и еще одно определение. Успешная военная логистика — это и умение всей страны или же инфраструктуры и производственной базы страны поддерживать вооруженные силы, как это было в Америке во времена Второй мировой, когда американская промышленность откликнулась на призыв президента Рузвельта сделать страну «арсеналом демократии».

В этом смысле величайшим, с точки зрения логистики, героем Второй мировой войны был Генри Кайзер, промышленник с Западного побережья, который произвел революцию в судостроении. Роль Кайзера в победе бесконечно велика, и все благодаря чрезвычайно успешной постановке массового производства на конвейер.

Как пишет выдающийся военный историк Джон Киган в своей знаменитой книге «История ведения войн»: «Немцев и японцев подавила американская промышленность, хотя бы потому, что американские верфи поставляли транспорт для ее развития».

Всего с 1941 по 1945 год на американских верфях было построено судов общим водоизмещением более 51 миллиона



тонн, в том числе около 10 тысяч грузовых класса «Либерти» и «Виктори», а также танкеров Т-2. Почти треть из них была изготовлена в империи Кайзера в Калифорнии и Орегоне, причем в рекордно короткие сроки. Когда Кайзер, будучи человеком сугубо сухопутным и до войны занимавшимся плотинами и шоссейными дорогами (нос корабля он называл не иначе как «передом»), взялся за судостроительство, на «Либерти» уходило около 150 дней. Это стало достойным ответом союзников удачливым и коварным подлодкам адмирала Деница, которые к тому времени уже отправили на дно множество кораблей альянса. (37)

К концу 1942 года армия инженеров-судостроителей Кайзера сумела сократить время сборки до четырех с половиной дней, с его верфей сходило по судну в день, этот фантастический темп Кайзер сохранял до конца войны, и в победе в решающей битве за Атлантику есть и его немалая лепта. Четыре года неутомимый строитель Кайзер — на его заводах выпускались также легкие грузовики — был олицетворением арсенала демократии и логистического потенциала Америки.

Короче говоря, военная логистика, особенно современная, — приоритет не только людей в погонах. Генерал Пагонис был настоящим героем логистики во время Войны в Заливе, но героями были и тыловики, производившие на родине все то, что Пагонис и его команда поставляли на поле битвы.



Можно давать какие угодно определения логистике, но ее значение в войне трудно переоценить. Логистика ведает тем, что использует армия, она определяет этапы военных действий, намечает тактические цели. Все очень просто: без логистики нельзя обеспечить, а следовательно, и осуществить военные действия.



- (38) Да, конечно, логистика в войне — это еще не все. Как писал Джон Киган все в той же «Истории ведения войн»: «Как бы ни была совершенна логистика, только благодаря ей победы над упорным противником не одержать». Так, армия Союза, которую в 1862 году во время провальной кампании на полуострове возглавлял злополучный генерал МакКлеллан, была обеспечена много лучше своих противников-конфедератов. Однако у конфедератов были отличные командиры и куда более серьезная мотивация, поэтому в конце года МакКлеллана заменили.

Ему на смену пришел Улисс Грант, блестящий военачальник и тактик, к тому же превосходный логист. Позже, когда ход Гражданской войны был переломлен — во многом благодаря жесткой, выверенной стратегии Гранта, — силы Юга пришли в плачевное состояние, хотя южане порой еще оказывали сопротивление и даже иногда выигрывали сражения. Однако из-за полного провала с логистикой, краха экономики и истощения военного арсенала южан их окончательное поражение было лишь делом времени.



Что отличает проницательного и успешного полководца, умеющего мыслить логистически?

Англичанин П.Д. Фокстон, профессиональный военный логист, автор книги «Искусство ведения войны: современная логистика в сухопутных войсках», выделяет следующие принципы: предусмотрительность, то есть умение планировать и доставлять на поле боя необходимое количество ресурсов и транспорта, а также умение противодействовать логистике противника; гибкость, то есть умение приспособливать логистические планы к условиям войны; экономность — умение рачительно и эффективно использовать имеющиеся средства



и ресурсы, в том числе и подручные; простота — способность или талант разрабатывать максимально простые планы и сотрудничество — умение обеспечить содействие союзников при выполнении общей задачи. Большинство этих критериев можно применить к деятельности великих полководцев прошлого, если оценивать их логистические навыки.

Нет ничего удивительного в том, что многие, если не все крупные полководцы, которых знает история, были еще и гениальными или, по крайней мере, талантливыми логистами. Иначе нельзя победить. Насколько они преуспели в этом деле — другой вопрос.

И еще один критерий талантливой логистики — изобретательность. Оказывается, по этим же параметрам можно оценить и способности логистов бизнеса, определить, насколько успешно они справляются со своими задачами.

Для начала я предлагаю отправиться на две тысячи лет назад и рассмотреть эти критерии применительно к величайшему полководцу, Александру Македонскому.



В напряженные часы перед переходом операции «Щит пустыни» в «Бурю в пустыне» Норман Шварцкопф спросил своего главного логиста, на чем основан его план. Слова Гаса Пагониса обескуражили Шварцкопфа. «Идею мне подсказал один грек, — невозмутимо ответил генерал, — Александр Македонский».

Шварцкопфа, неплохо знавшего военную историю, вряд ли должны были удивить легкомысленные, на первый взгляд, слова Пагониса.

Действительно, сын Филиппа II Александр Македонский был не только первым в истории выдающимся полководцем,



(40) но и первым логистом. До IV века до н.э., когда он появился на мировой арене и бросил свои безжалостные фаланги на ближневосточных и азиатских соседей, военачальники мало заботились о том, как обеспечивать свои небольшие армии, обычно воевавшие недалеко от дома. Если не хватало провианта, который везли вслед за войсками на обозах, воины грабили окрестные селения. О логистике, то есть о снабжении и транспорте, полководцы обычно не задумывались.

Однако благодаря своим имперским амбициям, Александр оказался в другой лиге — и в смысле стратегии, и в смысле логистики. Блестящий, неукротимый, до некоторой степени безумный грек (впрочем, ничуть не больше других известных нам личностей, страдавших манией величия) в буквальном смысле желал завоевать весь мир и обладал тем логистическим талантом, благодаря которому и мог реализовать свои амбиции.

Как убедительно показывает в своей книге «Александр Македонский и логистика Македонской войны» (1977) Дональд Энгельс (именно эту монографию и цитирует Пагонис), на логистике и основывались стратегия и тактика Александра, когда он предпринял самый длинный в истории переход — 4 тысячи миль от Египта через Персию в Индию.

Энгельс справедливо отмечает, что немногие полководцы уделяли такое внимание снабжению и транспорту, как Александр. Он с самого начала понимал, что успех его армии может обеспечить, прежде всего, ее мобильность. Поэтому воины должны передвигаться налегке. Опыт предшественников, чьи армии были отягощены обозами, женщинами, скотом, ему не годился. Александру нужна была армия подвижная и сильная, и он ее создал.

Римский историк Фронтиний с неподдельным восхищением писал: «Когда Александр создавал свою первую армию,



он запретил использовать повозки. Каждому коннику было дозволено иметь по оруженосцу, а для пехотинцев он разрешил на десять человек по одному сопровождающему, который нес походную амуницию».

В армии Александра у каждого солдата уже была своя роль, и, кроме кавалерии и пехоты, создавались специально обученные отряды интендантов и инженеров. Они-то и сыграли решающую роль при первых осадах, предпринятых Александром, — в Галикарнасе, Тире, Газе. Его опытные интенданты использовали лучшую по тем временам систему логистики, которая оказалась весьма кстати и в XX веке. Именно она и вдохновляла современных логистов, в том числе Гаса Пагониса.

Пагонис поставил на одно из главных изобретений Александра, который впервые в истории стал отправлять своих интендантов впереди войска — закупать провиант и фураж или брать их в долг с тем, чтобы расплатиться после победы. На полевых складах оставляли гарнизоны — для охраны. Таким образом, воины, вступая на вражескую территорию, уже были обеспечены всем необходимым.

Сфера деятельности этих снабженцев была весьма обширной. Если жители тех земель, которые Александр собирался пройти или завоевать, сопротивлялись интендантским службам, он приказывал брать заложников. Можно сказать, он принуждал к сотрудничеству, но эта тактика срабатывала.

Благодаря этим мерам, войска Александра могли налегке перемещаться от одного склада к другому, с одной завоеванной территории на другую. Смекалистый грек также старался подойти к новым воделенным землям во время сбора урожая. Вот это и есть предусмотрительность. Вот это и есть логистика.

В своих походах экономически грамотный полководец никогда не полагался на запасы провианта на складах и часто предпринимал марш-броски, чтобы сохранить свои припасы.



(42) Александр, как и все великие полководцы, понимал, что хорошее обеспечение — существенная, если не главная, предпосылка победы на поле боя.

Александр также первым из военачальников просчитал, каковы ресурсы у огромной армии, ведущей завоевательные войны. Не обошлось без ошибок. Но, в конце концов, Александр и его инженеры поняли, что для сохранения боеспособности войска склады должны располагаться друг от друга на расстоянии не более, чем восемь дней ходу.

Огромные территории, оказавшиеся во власти армии Александра, и размах его операций до сих пор поражают воображение. Так, для предпринятого в 326 году до н.э. самого продолжительного похода, когда войска преодолели 300 миль от реки Инд до Маркана в Белуджистане, Александр и его интенданты сумели добыть, хитростью или силой, не менее 52 тысяч тонн провизии. Таким образом, 87 тысяч пехотинцев и 52 тысячи человек obsługi были полностью обеспечены на целых четыре месяца, пока шли бои.

Тягловый скот при обозе тоже нужно было бы кормить, а воины съели бы свои личные запасы — по 30 фунтов на каждого — задолго до конца перехода, поэтому он рассчитывал на снабжение при поддержке флота, когда армия будет двигаться берегом Индийского океана.

Александр также надеялся, что в период муссонов реки станут более полноводными, и солдаты не будут испытывать недостатка в воде. Но на этот раз планы Александра не оправдались. В тот роковой год (326 г. до н.э.) ветры в Азии дули в другом направлении. Муссон не помог, а помешал: из-за него корабли не могли выйти из устья Инда, и воины умирали от голода и жажды. Погибли три четверти армии. Каким бы он не был предусмотрительным, поддержкой богов Александр заручиться не сумел.



Спустя 22 века, в Нормандии ветер точно так же помешал армии союзников под предводительством генерала Дуайта Эйзенхауэра: сообщение с Англией, откуда поступали припасы, было нарушено, и войска оказались лишенными провианта и боеприпасов. Последствия были не столь роковыми, как 2 тысячи лет назад, однако войска Эйзенхауэра и Монтгомери, оказавшись без топлива и боеприпасов, не могли продвигаться вперед, что сказалось на действиях всех армий союзников.

К счастью, сообразительные логисты Эйзенхауэра нашли выход: пустили по дороге Red Ball Express 6 тысяч грузовиков, и союзники смогли продолжить операцию.

Интенданты Александра Македонского были не менее изобретательны. Но у них, увы, не было грузовиков. Так что победу одержали боги погоды. Однако это нисколько не умаляет полководческого гения Александра, равно как и его роли первого в истории логиста.



Следующим великим логистом древности был грозный карфагенский военачальник Ганнибал. Когда в 218 году до н.э. разразилась 2-я Пуническая война между Карфагеном и Римом, этот отважный, дерзкий и изобретательный полководец решил, что биться нужно в Италии. Он перебросил свои войска и доставил припасы на Средиземное море с помощью боевых слонов.

Преодолевая всевозможные трудности, Ганнибал провел свою 60-тысячную армию и 37 слонов через испанские Пиренеи, затем его войско форсировало Рону – впервые в истории по понтонным мостам, причем мосты выдержали вес слонов. Далее армия Ганнибала двинулась через проход Малый Сен-Бернар в Италию, где одержала над римлянами три победы подряд – во многом благодаря логистике.



(44) Слоновье войско Ганнибала не только перевозило грузы и людей. Слоны оказали на римлян и психологическое воздействие — суровые легионеры насмерть их перепугались. Правда, и сами слоны в ходе битвы обезумели от страха.

В конце концов, шальная логистика Ганнибала его же и подвела. Карфагенянам не хватало свежих сил, оружия, провианта, армия слабела с каждым днем, и римляне, как только пришли в себя, собрали лучшие войска и сами напали на Карфаген. В 204 году до н.э. Ганнибал был отозван на родину, а в 202 году римский полководец Сципион Африканский (который и сам был талантливым командиром) разгромил войска Ганнибала при Заме.

Под давлением римлян карфагеняне изгнали Ганнибала, и опозоренный полководец бежал на Крит. Но разъяренные римляне настигли его на острове. Ганнибал покончил с собой, не желая стать их пленником.

Однако переход Ганнибала со слонами через Альпы и по сей день вызывает неподдельное восхищение.

Римлянам понадобилось около 100 лет, чтобы понять, насколько важны в управлении огромной империей хорошее обеспечение и транспорт. Всем известно, что Юлий Цезарь был великим правителем. Но мало кто осознает, что он был искусным и талантливым логистом, как, впрочем, и его предшественники Александр Македонский и Ганнибал.

Цезарь сказал однажды, что предпочитает побеждать голодом, а не железом. Свои логистические способности он продемонстрировал во время гражданской войны с Помпеем, когда хитроумные сторонники Помпея пошли на логистически грамотный ход: желая лишить армию Цезаря продовольствия, они подожгли соседние поля, дабы вынудить противника покинуть выгодную позицию вблизи города Илерды. Так впервые была применена тактика выжженной земли.



Но Цезарь был готов к подобному повороту событий и позаботился о запасах продовольствия заранее. И голодать пришлось войскам Помпея. Такая, можно сказать, контрлогистика.

Вегеций, один из первых в истории военных теоретиков, уделял огромное внимание логистике и в одном из своих трактатов писал, что «молодых солдат надо заставлять носить грузы до 60 фунтов весом, поскольку в долгих походах им придется нести не только оружие, но и провиант».

Римляне, знавшие толк в логистике, определили для себя, что оптимальный вес поклажи для пехотинца — 70 фунтов¹, причем половина выделялась на оружие и одежду и половина — на продовольствие. Ежедневная норма продуктов составляла 3 фунта в день, поэтому армия могла осуществлять переходы продолжительностью до 12 дней, а затем нужно было пополнять запасы на складах, которые мудрый римский сенат приказал обустраивать через каждые 16 миль.

Разумеется, помимо умелого командования и фортуны, сопутствовавшей римлянам, своей мощью Рим обязан, прежде всего, армии, первым в мире элитным войскам, чья дисциплина и великолепное вооружение вызывали зависть противников. Легионы были преданы своим генералам, и эта поддержка и обеспечивала неуязвимость Цезаря.

Противники завидовали не только исключительной дисциплине, боевому духу и оснащенной римлян: у солдат непобедимой армии была в арсенале еще и сеть мощных дорог протяженностью 10 тысяч миль. Джон Киган пишет, что «эффективным орудием имперской власти римские войска стали благодаря дорогам, которые сами и построили».

Именно эти первые в истории шоссе помогали римским военачальникам точно рассчитать время перехода от казарм до

1 1 фунт равен 0,454 кг. — Прим. ред.



(46) складов, от одного форпоста бескрайней империи до другого. Например, им было известно, что от Рима до, скажем, Бринди-зи, ровно 15 дней пути, а поход до Антиохии займет 124 дня.

Вот как работала математика в Древнем Риме. Это и была настоящая логистика.

И как только великолепные римские дороги пришли в негодность, стратегическое планирование стало невозможно. Рим на этом и кончился. Можно объяснить упадок великой империи гордыней, а можно и изъянами в логистике.



Как отмечали военные историки, следующие восемь столетий, от упадка Римской империи до эпохи Возрождения, не оказали существенного влияния ни на военное искусство, ни на логистику. Кроме того, в Европе не было выдающихся военачальников, за исключением разве что Карла Великого.

Отсутствие талантливого руководства войсками и развитой системы логистики особенно заметно по многочисленным крестовым походам начала второго тысячелетия. Крестоносцы XI и XII веков, пытавшиеся отвоевать Палестину у сарацин и их исламских собратьев, оказались, с точки зрения логистики, совершенно беспомощными. Для похода на Святую землю одной веры было недостаточно.

Крестоносцы не смогли оценить обратную сторону войны, то есть ее логистику, а вот их менее идеалистически настроенные противники, в особенности турки, в этом преуспели. Используя тактику выжженной земли, турки сорвали Третий крестовый поход 1078 года: они угоняли скот с тех мест, где должны были пройти крестоносцы, сжигали поля и даже целые деревни. К несчастью для христиан, их бесстрашный предводитель, Петр Отшельник, уступал в мудрости Цезарю,



который сумел переиграть войска Помпея, когда те применили тот же прием. На сей раз тактика выжженной земли сработала. Войска крестоносцев превратились в беспомощную толпу оголодавших людей. Этим все и закончилось.

(47)

Отсутствие элементарных представлений о логистике сыграло свою роковую роль и во время Четвертого крестового похода 1096 года. Неугомонным крестоносцам было нечем платить меркантильным венецианцам за корабли, которые могли бы доставить ревнителей веры Христа на Святую землю. Тогда по наущению своих предводителей они разграбили Константинополь, чем вызвали довольно бурное недовольство местного населения.

К сожалению, дорожные чеки American Express еще не были изобретены. А без них крестоносцам лучше было бы сидеть дома.



Тем временем на Востоке появился бесстрашный и свирепый Чингисхан со своей ордой и стал грабить, жечь, покорять все, что встречалось у него на пути.

На первый взгляд, может показаться, что уж Чингисхан-то никакого отношения к логистике не имеет.

На самом деле как раз наоборот. Если взглянуть на Чингисхана беспристрастным взглядом историка, то окажется, что он был не только блистательным тактиком, который предусмотрительно разделял свою конницу на отряды, чтобы одновременно нападать на ошарашенного противника со всех сторон, но еще и весьма талантливым и изобретательным логистом. Прагматичный военачальник, Чингисхан приучил своих воинов не только передвигаться в бою малыми группами, но и довольствоваться малым.



(48) Конники хитроумного монгола отправлялись в поход с тремя лошадьми: одна была верховая, вторая давала молоко, а третью при необходимости можно было съесть: вот вам логистика в действии!

А поскольку он следовал жестокой, но отвечающей его цели стратегии и убивал все боеспособное и к тому же молодое мирное население (то есть уничтожал боевую силу противника в зародыше), можно сказать, что Чингисхан был превосходным логистом.

Чем меньше у противника людей, прикидывал Чингисхан, тем меньше у него армия, тем меньше ресурсов.

Да, это жестоко, но победы, которые в XII веке одержал Чингисхан над народами Европы, говорят сами за себя. И, следовательно, он заслужил место в нашем зале славы среди прочих военных логистов. Чингисхан разработал свою цепочку поставок и управлял ею на свой, хотя и жестокий лад.

Можно сказать, что у Чингисхана была и трехуровневая система, только ему не хватало гуманности. А разве ее всегда хватает нынешним президентам крупных корпораций?