

## Пролог

# Дверь в Бостоне

Однажды холодным и ветреным, хотя и солнечным ноябрьским днем я заблудился. Предусмотрительно распечатанная схема проезда не помогала. Дорога, которая выглядела такой простой на экране компьютера, в реальности оказалась немыслимым узлом бостонских коровьих троп и противоречивых указателей. Понимая, что назначенное время встречи уже прошло, о чем свидетельствовали часы на приборной панели, я решил идти пешком. Припарковав машину напротив высокой зеленой стены стадиона Фенуэй Парк\*, я вышел из машины и спросил дорогу у прохожего. Он указал на соседнюю улицу, и вскоре я нашел нужное место: неказистое серое здание в конце усыпанного мусором переулка.

По крайней мере, я попал туда, куда хотел. Мне нужна была компания под названием VeriCenter, однако на здании не было никаких табличек — лишь небольшой потертый номер дома над тяжелой стальной дверью. Я перепроверил адрес: все совпадало, поэтому я открыл дверь и вошел в самый негостеприимный в мире подъезд. Ни мебели, ни окон, ни списка компаний — ничего. Только черный телефон без клавиатуры на стене рядом с другой тяжелой стальной дверью.

---

\* Фенуэй Парк — бейсбольный стадион возле Кенмор-сквера в Бостоне, Массачусетс. На этом стадионе с 1912 года проводит свои домашние матчи команда «Бостон Ред Сокс». Отличительная особенность стадиона — высокая (11,3 метра) стена, известная как «Зеленый монстр». *Здесь и далее прим. перев. Прим. ред. и прим. авт. отмечены особо.*

Я поднял трубку телефона и услышал мужской голос. Сообщил свое имя и имя человека, с которым должен был встретиться, после чего открылась дверь в следующее помещение, почти столь же пустынное, как и первое. За металлическим столом сидел охранник. Он пропустил мое водительское удостоверение через крошечный сканер, распечатал пропуск с размытым изображением моего лица и предложил подождать в кресле рядом с лифтом, пока за мной придут.

Я уже начал жалеть, что не отменил встречу. Парень из отдела по связям с общественностью VeriCenter в течение некоторого времени присылал мне электронные письма, которые я старательно удалял. Однако когда ему удалось дозвониться до меня, я сдался и согласился на встречу. И вот в пятницу, накануне Дня благодарения 2004 года, я сидел на неудобном стуле в каком-то здании, похожем на полуразрушенный завод.

Честно говоря, мне казалось довольно странным, что сотрудники VeriCenter так настаивали на этой встрече. О компании я знал только то, что она была основана в конце бума доткомов\*, а ее штаб-квартира находилась в Хьюстоне. Эта компания специализировалась на информационных технологиях, а большинство людей в этой сфере старались держаться от меня подальше. Я считал, что «ИТ не имеет значения» — именно под таким заголовком вышла в мае 2003-го моя статья в журнале Harvard Business Review. В ней я утверждал, что, несмотря на многочисленные громкие заявления о мощи корпоративных компьютерных систем, они не оказывали столь уж заметного влияния на успех компании. Они были необходимы, без них вы не смогли бы работать, но конкурентных преимуществ большинство распространенных вычислительных систем не обеспечивало. Всякий раз, когда кто-то придумывал в этой сфере что-то новое, остальные быстро следовали его примеру. С точки зрения стратегии информационные технологии стали инертными, попросту превратившись в дополнительную статью затрат при ведении бизнеса.

Один журналист назвал эту статью «словесным эквивалентом 50-мегатонной бомбы». В течение многих месяцев после выхода статьи сильные мира технологий нападали на мою еретическую идею. Стив Балмер\*\*, исполнительный директор корпорации Microsoft, назвал

---

\* Бум доткомов — экономический пузырь, существовавший приблизительно с 1995 по 2001 год. Предпосылками для него стали взлет акций интернет-компаний (преимущественно американских), а также появление большого количества новых интернет-компаний и переориентировка старых компаний на интернет-бизнес в конце XX века. Бум завершился биржевым крахом в марте 2000 года.

\*\* Стивен Энтони Балмер — исполнительный директор, а с января 2008 года — CEO Microsoft. В 2012 году журнал Forbes отвел Балмеру первое место в рейтинге «худших CEO публичных компаний США».

ее «пустой болтовней». Карли Фиорина\*, в то время глава компании Hewlett-Packard, сказала, что я был «абсолютно не прав». Выступая на крупной технологической конференции, CEO\*\* Intel Крейг Барретт\*\*\* прокричал: «ИТ имеет огромное значение!» Споры продолжались даже в популярной прессе. Журнал Newsweek назвал меня «главным врагом мира технологий». Когда издательство Гарвардской школы бизнеса выпустило расширенную версию статьи отдельной книгой, отрасль снова забила в истерику.

В общем, вас не должно удивлять, что я редко получал приглашения на обед от компьютерных компаний.

Двери лифта открылись, и из него вышла хорошо одетая Дженнифер Лозие, директор по маркетингу компании VeriCenter. Она проводила меня в конференц-зал и познакомила с несколькими своими коллегами, в том числе с одним из основателей VeriCenter Майком Салливаном. Будучи прирожденным предпринимателем, Салливан с трудом сдерживал свой энтузиазм. В руках он держал экземпляр моей книги, из которой торчали многочисленные листочки с заметками. «Когда я прочитал это, — сказал он, — я понял, что мне нужно с вами познакомиться. Мы делаем именно то, о чем вы пишете, — он постучал по обложке книги. — В этом заключается наш бизнес».

Я был озадачен. Почему ИТ-компания согласилась с тем, что ИТ не имеет значения?

Салливан в 1999 году покинул пост CEO Microsoft ради участия в запуске VeriCenter, ибо хотел стать первооткрывателем совершенно нового способа предоставления ИТ-услуг. Он был убежден, что в будущем компаниям не потребуются собственные компьютеры и программное обеспечение, которые нужно содержать и обслуживать. Достаточно будет подключиться к интернету и за умеренную абонентскую плату получить все необходимые услуги по обработке данных от внешних поставщиков. В своей книге я сравнил информационные технологии с электричеством. Компания VeriCenter, как сказал Салливан, делала следующий логический шаг: она предлагала поставлять ИТ-услуги как электричество — через розетку в стене.

---

\* Карли Фиорина — CEO (1999–2005) компании Hewlett-Packard. После резкого падения капитализации компании она была вынуждена покинуть руководящий пост. Когда стало известно, что Фиорина подает в отставку, акции HP выросли в цене на 6,9%.

\*\* Chief Executive Officer — генеральный директор. *Прим. ред.*

\*\*\* Крейг Барретт — председатель совета директоров и бывший президент Intel. В начале 2009 года покинул Intel. С 2010 года — сопредседатель совета фонда «Сколково».

После обеда и обязательной мультимедийной презентации Салливан предложил мне экскурсию по «центру обработки данных». Мы спустились по лестнице через коридор к двери, сделанной из стальной сетки. Охранник старательно проверил наши пропуска, а затем открыл дверь с помощью карточки-ключа, прицепленной к поясу. Он сопроводил нас внутрь помещения.

Пройдя через эту дверь, мы попали в совершенно другой мир. Снаружи здание, возможно, и походило на старый завод, однако внутри скрывалось нечто совсем иное, принадлежащее не индустриальному прошлому, а цифровому будущему. Передо мной тянулась комната размером с городской квартал, залитая стерильным ровным светом тысяч люминесцентных ламп и наполненная длинными рядами больших компьютеров с логотипами IBM, Sun Microsystems, Dell и HP. Там, казалось, не было людей — только машины с гудящими вентиляторами и красными и зелеными светодиодами, мигающими при обработке миллиардов битов данных. Сверху одни большие вентиляторы вытягивали тепло, а другие закачивали в помещение прохладный отфильтрованный воздух.

Салливан провел меня к двум комнатам, в каждой из которых находился огромный дизель-генератор Caterpillar, способный вырабатывать два мегаватта электроэнергии. По словам Салливана, в случае отключения питания запаса топлива хватило бы на поддержание работы центра в течение трех дней. Он также показал мне комнату, от пола до потолка забитую промышленными аккумуляторами, приготовленными на случай непродолжительных отключений. Затем мы дошли до торчащей из стены толстой трубы, в которой находились оптоволоконные кабели, обеспечивающие интернет-соединение с десятками компаний, использующих этот центр обработки данных. Эти компании больше не нуждались в размещении и эксплуатации собственного оборудования и в настройке собственного программного обеспечения. Им было достаточно просто подключить через интернет свои офисы к компьютерам в этой комнате. Обо всем остальном заботилась компания VeriCenter.

Разглядывая центр обработки данных, я чувствовал себя персонажем мультфильма, который бегал с большой лампочкой, горящей над головой. Я видел перед собой прототип одной из вычислительных станций совершенно нового типа, которые будут питать наш информационный век так же, как огромные электростанции питали индустриальную эпоху. Будучи подключенными к интернету, эти современные динамо-машины станут поставлять в наши жилые дома и в компании огромные объемы цифровой информации и вычислительных мощностей. Они будут управ-

лять сложными программами, которые мы раньше устанавливали на свои небольшие компьютеры. И так же, как электростанции по сравнению с ранними электрическими генераторами, они будут несравненно более эффективными. Это превратит вычислительные технологии в дешевый универсальный товар.

«Это, по сути, коммунальная услуга», — сказал я Салливану.

Он кивнул, усмехнувшись: «Это будущее».