

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
-------------------	---

ЧАСТЬ I

ОТ РОЖДЕНИЯ ДО ОБРЕТЕНИЯ ИДЕНТИЧНОСТИ: ИВМ В ЕЕ РАННИЕ ГОДЫ — ОТ 1880-х ДО 1945-го

ГЛАВА 1. ИСТОКИ: ОТ 1880-х ДО 1914-го	17
ГЛАВА 2. ТОМАС ДЖ. УОТСОН-СТАРШИЙ И СОЗДАНИЕ ИВМ: 1914—1924	34
ГЛАВА 3. ПОЯВЛЕНИЕ ИВМ И КУЛЬТУРЫ «ДУМАЙ»	57
ГЛАВА 4. ИВМ И ВЕЛИКАЯ ДЕПРЕССИЯ	78
ГЛАВА 5. ИВМ ВО ВТОРУЮ МИРОВУЮ ВОЙНУ, 1939—1945	99

ЧАСТЬ II

ИВМ — КОМПЬЮТЕРНЫЙ ГИГАНТ, 1945—1985

ГЛАВА 6. ИВМ ИДЕТ В КОМПЬЮТЕРНЫЙ БИЗНЕС	116
ГЛАВА 7. КАК ЭВОЛЮЦИОНИРОВАЛИ КЛИЕНТЫ, ИВМ И НОВАЯ ИНДУСТРИЯ, 1945—1964	137
ГЛАВА 8. SYSTEM 360: ОДИН ИЗ САМЫХ ВЫДАЮЩИХСЯ ПРОДУКТОВ В ИСТОРИИ?	156
ГЛАВА 9. «МЕТОДЫ ИВМ»: КАК ЭТО РАБОТАЛО, 1964—1993	176
ГЛАВА 10. «МЕТОДЫ ИВМ»: ЧТО ВИДЕЛ МИР, 1964—1993	193
ГЛАВА 11. ИВМ НА ГЛОБАЛЬНОЙ АРЕНЕ	212
ГЛАВА 12. ДВА ДЕСЯТИЛЕТИЯ АНТИМОНОПОЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ, 1960—1980-е	243
ГЛАВА 13. КОММУНИСТИЧЕСКИЕ ЭВМ	264
ГЛАВА 14. «ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ НОВЫХ ВРЕМЕН»: ИВМ И ПЕРСОНАЛЬНЫЙ КОМПЬЮТЕР	283

**ЧАСТЬ III
ПЕРИОД КРИЗИСА,
1985—1994**

ГЛАВА 15. БУРИ, КРИЗИС И КРАЙ ГИБЕЛИ, 1985—1993	312
ГЛАВА 16. ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ РЕАКЦИЯ ИВМ, 1985—1993	325
ГЛАВА 17. КАК БЫЛА СПАСЕНА ИВМ, 1993—1994	348

**ЧАСТЬ IV
ИВМ В НОВОМ СТОЛЕТИИ**

ГЛАВА 18. НОВАЯ ИВМ, 1995—2012	369
ГЛАВА 19. СНОВА ТРУДНЫЕ ВРЕМЕНА И ЕЩЕ ОДНА ТРАНСФОРМАЦИЯ ...	401
ГЛАВА 20. ДУМАЙ: ИВМ СЕГОДНЯ И ЕЕ ЗНАЧЕНИЕ	424
ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА: В ДУХЕ ТРАНСПАРЕНТНОСТИ	453
БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЙ ОЧЕРК	456
ПРИМЕЧАНИЯ	462
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	507

*Айбизмовцам, клиентам и историкам,
которые научили меня тому, что я знаю об ИВМ*

Предисловие

Никого еще не уволили за то, что он порекомендовал
купить продукцию ИВМ.

(Народная мудрость компьютерщиков)

Начиная со Второй мировой войны ни одна другая компания не оказывала такого влияния на подход современного мира к бизнесу, как ИВМ. Крупные корпорации и правительства начали использовать продукцию ИВМ еще до 1900 года. Ее вычислительные машины десятки лет были средствами осуществления вычислений во всем мире еще до того, как общество «открыло» Интернет в 1990-е. Множество компьютеров производства ИВМ были составной частью Интернета с начала 1970-х и частью более старых сетей начиная с 1960-х. Для переписи населения, проведенной в США в 1890 году, впервые в мире использовались инструменты автоматизации — перфокарты, которые тоже были придуманы на предприятии, являющемся прародителем ИВМ. В течение длительного времени компания занимала центральное положение во многом из того, что обеспечивает функционирование современного общества.

ИВМ смогла реализовать эти достижения благодаря более чем столетней работе в переговорных залах и центрах обработки данных. В связи с этим лишь немногие из тех, кто не был вхож в эти залы и центры, знали, что именно и как она сделала. Люди просто знали, что она большая, значимая и, как правило, хорошо управляется. То, что они понимали, было по большей части результатом столетней маркетинговой и пиар-кампании, проводимой ИВМ с целью тщательного формирования представлений, возникающих у нас при мыслях об этой фирме. Ее влияние оказалось таким сильным и продолжительным, что, когда в ИВМ возникали проблемы (которые, по-видимому, существовали всегда), они сказывались на всем мире информационных технологий, включая работу крупных предприятий, государственных структур и фондовых рынков, и даже на том, как правительства разных стран готовились к глобальным войнам.

И что же? Мы живем во все более опасном мире, на который глубокое влияние оказывают вычислительные системы, поэтому понимание роли одного из наиболее важных поставщиков подобных технологий является неотложным и ключевым. Перед нами стоят три проблемы: постоянно совершающиеся террористические акты; кибервойна, в которую вовлечены США, Россия и Китай, но которая охватывает и другие страны, попадающие под «перекрестный огонь», свидетельством чего являются, например, кибератаки на участников выборов в Германии, взлом корпоративных сетей китайскими хакерами и влияние, оказанное Россией, например, на выборы президента США в 2016 году; глобальный политический и экономический климат, который становится все более непредсказуемым по мере того, как страны пытаются вводить торговые ограничения и принимают меры по предотвращению переноса производства в другие страны. На фоне всех этих проблем обработка информации играет важнейшую роль, а центром этой роли являются несколько технологических компа-

ний, особенно IBM. Какая компания будет важнее для безопасности страны, подвергшейся кибератаке: IBM или Netflix, IBM или Apple? Коммерческие предприятия и государственные структуры в США и других странах десятилетиями считали IBM национальным достоянием.

Когда Западу потребовались вычислительные технологии для обеспечения государственной обороны, он обратился к IBM. Во время Второй мировой войны IBM поставляла членам антигитлеровской коалиции машины, необходимые для перевода национальных экономик на военные рельсы*; в годы холодной войны она внедрила национальную систему противовоздушной обороны США, содействовала реализации космических полетов и вела разведывательную работу. IBM накопила почти столетний опыт противодействия российским контрразведывательным операциям, так что ей не в новинку сегодняшние хакерские атаки и разведывательная деятельность России.

Мы снова оказались в ситуации, когда многим странам нужен практический опыт, которым, несомненно, давно обладает IBM. Тем не менее это компания, испытывающая хронические проблемы, и при всех попытках исцелиться от этого недуга остаются открытыми вопросы, касающиеся ее выживаемости в долгосрочной перспективе. Понимание возможностей этой компании начинается с анализа ее истории. Такой анализ помогает сотрудникам, гражданам, компаниям, целым отраслям и народам понять, что они могут сделать для того, чтобы IBM оказалась под рукой, когда она им понадобится. Эта компания слишком значима для того, чтобы этого не делать. Именно это и подвигло меня на написание этой книги.

IBM — это компания, которая вот уже сто лет не торопится объяснять, каким образом она взаимодействует с внешним миром. Подобно большинству крупных многонациональных компаний, она стремится контролировать то, что о ней знает общество, включая свой глобальный опыт. Почему, например, несколько лет назад IBM захотела передать Китаю ядро критически важного программного обеспечения в обмен на разрешение торговать в этой стране? Почему она в то же самое время имеет немалый опыт выполнения конфиденциальных работ для разведывательных и военных кругов США? Во время Второй мировой войны, когда она была еще маленькой компанией, ее продукцию использовали страны — члены обеих коалиций: и антифашистской, и гитлеровской. Осталась ли IBM столь же американской компанией, какой она была 30 или 50 лет назад? Учитывая, что примерно 75 % ее сотрудников в настоящее время находятся за пределами Соединенных Штатов, напрашиваются кое-какие непростые вопросы. Подобные вопросы, связанные с интересами национальной безопасности, рассматриваются в этой книге (особенно в последней главе), поскольку эта компания может быть одной из тех, которые слишком важны, чтобы позволить им погибнуть.

У специалистов по истории бизнеса, экономистов и преподавателей в области управления бизнесом тоже есть вопросы. Ученые и журналисты изучали IBM десятки лет. Историки интересовало то, как функционируют крупные корпорации, почему они существуют десятилетиями, как они воздействуют на национальные экономики и какое влияние оказывают на свои собственные отрасли. Ключевой вопрос, вытекающий из опыта IBM, — это вопрос о том, как она стала культовой компанией, хотя переживала в своем бизнесе тяжелые кризисные периоды, которые едва ее не погубили. На протяжении всей истории IBM ее успехам сопутствовали почти фатальные проблемы. Как это могло быть? Какие уроки могут извлечь

* Известно также, что IBM поставляла свои машины и технологии по обработке данных гитлеровскому режиму. В частности, речь шла о документообороте в нацистских лагерях смерти, где данные об узниках заносились на перфокарты от IBM. Это происходило прежде всего через немецкое подразделение компании, Deutsche Hollerith Maschinen Gesellschaft. Журналист-расследователь Эдвин Блэк в книге *IBM and the Holocaust* показывает, как сделки IBM с нацистским режимом проводились через штаб-квартиру корпорации в Нью-Йорке и через ее польский филиал. — *Здесь и далее прим. ред.*

из истории IBM другие фирмы? Какие сведения могут использовать ученые и менеджеры в своих исследованиях процветания, гибели или трудностей других фирм? Попытка ответа на эти вопросы лежит в основе этой книги.

Влияние IBM на наши жизни весьма велико, но значимость компании мало осознается. Иногда мы слышим о ней — например, когда стоимость ее ценных бумаг повышается или понижается, когда в 1980-е она предложила миру термин «персональный компьютер» и в процессе сделала его пригодным для корпораций, а не только для гиков и художников-дизайнеров. А известно ли вам, что продажа компьютеров сейчас является самой маленькой частью бизнеса IBM? Знали ли вы, что это самая большая в мире фирма — разработчик программного обеспечения и что она ведет деятельность в 178 странах? Знали ли вы, что несколько раз она едва не закрывалась, причем в последний раз это произошло совсем недавно — в 1993 году? Или что, пока эта книга писалась в 2017 году, наблюдатели полагали, что IBM медленно угасает, хотя она при этом все еще ежегодно приносила миллиарды долларов прибыли? Пришло время приподнять завесу и посмотреть, каким образом этой интереснейшей и могущественной компании удавалось более ста лет добиваться успеха, в то время как ее одновременно и уважали, и недолюбливали, а также понять, в чем главным образом состояло положительное влияние на мир, которое она оказывала, проявляя при этом жесткость по отношению к своим врагам и твердость в непрерывной борьбе за свое выживание и процветание.

Сегодня над IBM сгустились тяжелые грозовые тучи — пусть дружественный этой компании блогер пояснит, что я имею в виду: «Вероятно, International Business Machines — самая легендарная компания во всей многотриллионной технологической отрасли. Десятки лет ее название было синонимом технологии — настолько, что аббревиатура «IBM» была практически нарицательной для компьютерного аппаратного обеспечения. Так как ее история насчитывает более ста лет, она, возможно, является самой старой технологической компанией в мире, где техно-титаны возникают и исчезают каждые несколько лет. Кроме того, это одна из самых крупных технологических компаний в мире, уступающая лишь горстке других компаний в глобальных рейтингах рыночной капитализации». А вот и заключительный вывод: «Но в обозримом будущем она, по-видимому, обречена стать худшей технологической компанией по стоимости акций в промышленном индексе Доу-Джонса. Высокие финансовые результаты не являются обязательным условием для того, чтобы оставаться в Доу, но если IBM не исправит ситуацию с отсутствием роста своих доходов, это может в итоге заставить тех, кто зарабатывает на Доу, сделать немислимую вещь: заменить ее более подходящей компанией»¹. Что же происходит?

Один из важных, слабо понимаемых факторов, описанных в этой книге, — глубокое влияние произошедших в прошлом событий на то, чем занимается компания сегодня. Некоторые из ее ветеранов — руководителей высшего звена знают, например, о том, что наши бабушки и дедушки получали социальные выплаты благодаря IBM, так как в то время никто больше не мог рассчитывать эти выплаты и печатать чеки быстро и в достаточном количестве, исчислявшемся миллионами; таким образом, компания постоянно помогала миллионам пожилых американцев спастись от нищеты. Многим известно, что IBM смогла определить путь, по которому стала развиваться компьютерная индустрия, чтобы они делали то, что от них требовалось, благодаря решению, принятому в 1960-е годы, когда выживание всей компании было поставлено на кон*. Это привело к тому, что большинство крупнейших организаций в мире начали в итоге использовать компьютеры. Сотрудники IBM писали программы и обе-

* Речь идет о запуске в апреле 1964 года революционного компьютера System/360 — машины, которая, вопреки мнению маркетологов, впервые применяла программы и периферийное оборудование, которые могли быть использованы не для решения одной конкретной задачи, как раньше, а для решения разных задач.

спечивали их внедрение настолько успешно, что люди впервые в истории смогли отправиться на Луну и благополучно вернуться на Землю. Известно, что именно появление персональных компьютеров производства IBM в 1981 году (а не выпуск устройств Macintosh компанией Apple) привело к тому, что сотни миллионов человек в мире стали в итоге пользоваться компьютерами. Это компания, которая претворила в жизнь обещания, выполнения которых ждали от искусственного интеллекта, так что теперь он может делать то, что не под силу человеку, — например, консультировать врачей, основываясь на всех знаниях, накопленных человечеством по данному заболеванию, или выполнять вычисления для более точного прогнозирования погоды. Это происходит в настоящее время, и IBM зарабатывает миллионы долларов, предоставляя подобные возможности. Мы не знаем, будет ли IBM существовать через 20 или 100 лет, но нам известно, что это крупная компания с развитой технологической мускулатурой, которая находится в эпицентре всего, что происходит с информационно-вычислительными системами. Поколения менеджеров, экономистов и технических специалистов, а также десятки миллионов клиентов знали о роли этой компании в течение двадцатого века. Теперь об этом должны узнать и все остальные.

Цель этой книги состоит в том, чтобы показать новому поколению роль IBM, рассказав о ее долгой истории, культуре и ценностях, а также, что наиболее важно, объяснив, как она помогала формировать мир, в котором мы живем (этот процесс все еще продолжается). Я утверждаю, что очень важно понимать ее корпоративную культуру, которую, по мнению ученых и журналистов, трудно, но крайне необходимо описать. Опубликованные материалы об IBM не дают достаточного представления о компании. IBM является многонациональной компанией, работающей в разных странах, поэтому нам необходимо понимать ее роль в международных дискуссиях. Это до сих пор американская корпорация или она уже настолько глобализировалась, что только ее топ-менеджеры являются гражданами США? Что это означает для России, Китая, Германии, США, Нидерландов, Саудовской Аравии, Тайваня, Австралии и многих других стран?

IBM сделали канонической компанией ее технологические достижения, связанный с ними большой коммерческий успех, широкая популярность и сотни тысяч агрессивных, умных и амбициозных мужчин и женщин, привыкших к успеху и постоянно опасующихся неудачи. Таков был «путь IBM». Более полувека гуляет поговорка: «Никого еще не уволили за то, что он порекомендовал своей фирме купить продукцию IBM», потому что эти изделия обычно работали. Айбиземовцы заставляли их работать, и «все», по-видимому, считали, что IBM — одна из наиболее организованных фирм в мире. Шутки, ходившие о ее сотрудниках, основывались на том, что они слишком серьезны, сосредоточены, обладают отточенной манерой изложения и отлично разбираются во всех видах технологий. Конкуренты их боялись и ненавидели; клиенты относились к ним как к беспроницательному варианту.

Таким образом, из-за канонической роли IBM сами айбиземовцы, их клиенты и общественность в десятках стран оказались застигнутыми врасплох, когда компания в начале 1990-х оказалась на грани гибели. Ее уволенный CEO, Джон Ф. Акерс, практически ушел в подполье — до конца своих дней он никогда не говорил об IBM на публике. Его преемник, Луис Герстнер-младший, был знаком с культурой IBM со стороны (как клиент); теперь ему пришлось взаимодействовать с подавленными, но боевыми кадрами. Он работал в Nabisco в качестве лидера, выполняющего санацию этой компании, и, прийдя в IBM, стал объектом шуток, связанных с «куки» («печеньками», которые производила Nabisco). Однако он надеялся, что ему удастся спасти фирму. И он вернул компании ее канонический статус. Впоследствии он говорил, что самой большой проблемой, с которой он столкнулся, была культура IBM, изобретенная Томасом Уотсоном-старшим и его сыном Томасом Уотсоном-

младшим, отчасти воспроизведенная персонажем Чарли Чаплина («Маленький бродяга») и раскритикованная сотнями конкурентов, включая Стива Джобса в Apple. Любому сотруднику IBM компания всегда казалась небольшой, потому что в ней было множество личностей — это было скорее собрание фантастических индивидуальностей, нежели безликая корпорация; экосистема с собственной культурой.

Корпоративная культура IBM — важнейший фактор для понимания того, что представляет собой «Голубой гигант». Это также ключ к ответу на главный вопрос, касающийся IBM: как получилось, что у компании, десятилетиями считающейся такой стабильной и надежной, было так много взлетов и падений за ее 130-летнюю историю? История компании от ее истоков, сложившихся в 1880-е, до 1970-х была, в сущности, историей повторяющихся успехов, несмотря на громадные трудности. Однако к концу 1970-х компания вступила в новую эру: теперь она была большой, сложной в управлении и неповоротливой в принятии решений и выполнении своевременных действий, вследствие чего ее последующая история перешла в совершенно иную тональность. Она продолжала расти, сжиматься, реорганизовываться, снова расти и приносить крупные суммы прибыли, одновременно увольняя десятки тысяч сотрудников, причем общественность практически ничего об этом не знала. Как такое возможно? Аналитики предсказывали ее распад начиная с середины 1960-х; они очень громко заявляли об этом в начале 1990-х, а потом — после 2012 года. Тем не менее она удерживалась на плаву, когда эта книга готовилась к печати: окровавленная, анемичная, тяжелая на подъем, с сединой на висках своей корпоративной культуры, но при этом жизнеспособная, набравшая множество молодых сотрудников в разных странах и одновременно избавившаяся от десятков тысяч более пожилых работников, финансово устойчивая и продолжающая оставаться крупнейшим игроком в одной из самых важных отраслей в мире. Опять-таки — как такое возможно? Наша цель — ответить на этот вопрос.

Обзор книги

Я привожу здесь историю IBM от ее истоков до настоящего времени. Я описываю ее продвижение, маркетинг, разработку продуктов и их производство, а также то, как компания эволюционировала от своих чисто американских корней до глобального предприятия. История IBM отличается от ее предыдущих версий по ряду аспектов. Хотя IBM по большей части процветала, история, которую я излагаю, характеризуется сильнейшей неуверенностью в ее успехе. Компании постоянно приходилось иметь дело с конкурентами, меняющимися технологиями, судебными исками со стороны правительства, национальной экономической политикой, войнами и теми, кто враждебно относится к «большому бизнесу». Это рассказ о постоянном стрессе и напряжении. Будущее IBM никогда не было определенным; ее длительное выживание — неожиданность, так как оно никогда не было неизбежным. Моя история помещает в более широкий контекст такие темы, как инновации в сфере продуктов и методы управления. Она рассказывает о людях, которые внесли огромный вклад в успехи и неудачи фирмы, ее отрасли и ее клиентов. Я показываю, что IBM вовсе не была какой-то безликой монолитной структурой. Она была и остается экосистемой, состоящей из сообществ, подобно тому, как среднего размера город состоит из районов и политических и общественных фракций. Главы IBM зачастую напоминали мэров — им нужно было убеждать внутренние фракции выполнять их распоряжения. Они тоже могли быть авторитарными и всегда были требовательными. Хотя историки отошли от прошлых представлений о том, что личность оказывает глубокое влияние на историю (идея о великом человеке верхом на коне), эта кни-

га показывает, что они, возможно, перегибают палку. В IBM личности имели существенное значение — авторитарные СЕО в особенности, но также и прочие, оказавшиеся в ситуации, которая позволяла максимально использовать их опыт, авторитет и влияние для воздействия на эффективность компании и ее клиентов. Меня также увлекает растущий интерес к функционированию крупных компаний как экосистем и сообществ.

Я утверждаю, что функционирование IBM, ее престиж, успехи, проблемы и неудачи отражали поведение крупных предприятий двадцатого века, появившихся в США и Западной Европе. IBM стала каноническим примером того, как развивались и эволюционировали подобные предприятия, носившие сильный американский отпечаток, но также являвшиеся международными. Поскольку историки, журналисты и экономисты уделяли недостаточно внимания влиянию корпоративной культуры на эволюцию IBM, я описываю и саму компанию, и ее методы ведения бизнеса во всем мире. Я настаиваю на том, что одним из слагаемых значимости IBM было то, что она быстро стала центром большой экосистемы предпринимательства. Более 130 лет IBM сотрудничала с десятками тысяч компаний и сотнями государственных структур. В ее (нашу) экосистему обработки данных входили обмен информацией, сотрудники и методы ведения бизнеса. В этой книге клиентам IBM и представителям органов власти отводится более важная роль, чем в более ранних материалах, так как эволюция и достижения IBM определялись тем, как они взаимодействовали с этой компанией. Успехи и неудачи IBM были публичными, несмотря на стремление компании скрывать свою деятельность.

Я акцентирую внимание на значимости управленческих, стратегических и деловых аспектов. Я включаю сюда дискуссии, касающиеся технологий и продуктов. Ученые, экономисты и журналисты недостаточно исследовали методы продаж и маркетинга, использующиеся в IBM; я не пренебрегаю ни этими методами, ни той существенной ролью, которую играли клиенты в успехе фирмы. Я рассматриваю сочетание различных частей IBM, ее клиентов, представителей властных органов и СМИ как составную часть большой — точнее, огромной — бизнес-экосистемы, окутывающей IBM. Такой подход, возможно, изменит наш взгляд на роль крупных предприятий. Я завершаю книгу обсуждением того, что означает нынешний сохраняющийся глобальный статус IBM.

В соответствии со сложившейся традицией IBM эта книга пестрит описаниями различных индивидов — от часовщиков из северной части штата Нью-Йорк до девятнадцатилетних программистов из Индии, от первой женщины-руководительницы до людей с именами вроде «Бак» и «Т.В.», от гениев, получивших Нобелевские премии, до тех людей, которые быстро собрали первые персональные компьютеры, на долгие годы захватившие рынок. В книге описывается то, как эти люди жили и работали — от воздержания от употребления алкоголя до подкупа чиновников в Латинской Америке несколькими сотрудниками компании, от 100-часовых рабочих недель до изумительно организованных отпусков для одного процента выдающихся передовиков. Это история более чем миллиона сотрудников этой компании.

Я называю IBM «иконой» не случайно. Хотя это слово используется чрезвычайно вольно, глубокоуважаемый редактор Гарольд Эванс недавно напомнил читателям, что слово «икона» «стало означать соответствие эталону добродетели»². Я хочу, чтобы это слово воспринималось здесь именно так, поскольку IBM считалась хорошо управляемой, этичной компанией. Как историк и бывший сотрудник компании с 38-летним стажем я утверждаю, что та роль иконы, которую играет IBM, в значительной мере объясняет ее многолетние успехи, однако я также показываю, что этот канонический статус не гарантирует вечного процветания.

Несколько важных выводов

IBM во многом была и остается похожей на другие крупные глобализированные корпорации, поэтому из истории этой компании можно извлечь определенные уроки. Вот вкратце некоторые из них.

Прежде всего, как раньше, так и сейчас, корпоративная культура определяет успехи и неудачи предприятия. Единственной ключевой причиной, по которой IBM выживала более ста лет, причем, как правило, добиваясь успехов, была корпоративная культура, побуждавшая сотрудников к полной самоотдаче ради успеха фирмы и ее клиентов. Как только у вас появляется культура, вы должны подпитывать, защищать и совершенствовать ее как основной инструмент, в состав которого входят руководящие принципы управления и поведения сотрудников. Когда айбизмовцы отходили от своих принципов, они сбивались с пути.

Во-вторых, по крайней мере, в случае IBM, когда компания уважала и заботилась о своих специалистах по продажам и своей культуре продаж, она была успешной и продуктивной. Это утверждение может выглядеть невероятно очевидным. Когда ценности компании имели приоритетное значение, она преуспевала. Но с наступлением второго тысячелетия эти ценности не всегда были приоритетом. В последнее время IBM, как и многие другие корпорации, все больше полагалась на так называемый «финансовый инжиниринг» с целью повышения результативности. Этого никогда не было достаточно для обеспечения успеха.

В-третьих, следует помнить, что оплачивает счета и определяет будущее компании клиент. Почти с самого основания IBM клиент был для нее королем. Это не означало, что он получал то, что хотел, — скорее он получал то, в чем действительно нуждался. Айбизмовцы демонстрировали фантастическое умение осуществлять поддержку клиентов и создавать огромные доходы для IBM — более триллиона долларов за все время существования фирмы.

В-четвертых, «акционерная стоимость», модное сейчас выражение, становится раковой опухолью. Компании преуспевают, когда продают продукты, нужные клиентам, когда заботятся о своих сотрудниках, поощряют их и обеспечивают их благополучие, а также когда фирма вносит свой вклад в общее благосостояние общества. Все три элемента должны быть задействованы.

В-пятых (и этот урок, возможно, важнее четырех предыдущих), IBM преуспевала, даже фантастически преуспевала, когда поддерживала своих работников. Они создавали стоимость компании даже в большей мере, чем инвесторы, поэтому тоже заслуживали места за столом принятия решений. Сотрудников нужно ценить, защищать, заботиться о них, справедливо оплачивать их труд, а не относиться к ним как к «ресурсам», если воспользоваться этим отвлеченным модным термином. Они и есть компания.

В-шестых — и это имеет важнейшее значение для будущего нашего мира, — IBM научилась преуспевать, более того, сосуществовать в условиях глобализованной экономики, чреватой политическими, военными и экономическими рисками. Ее способность использовать единую корпоративную культуру, адаптированную в соответствии с местными условиями, сделала ее востребованной во множестве стран, а само использование ею корпоративной культуры может многому научить другие международные фирмы.

Таковы шесть наиболее важных уроков, которые можно извлечь из исследования истории IBM и, в более широком смысле, поведения других успешных фирм. Эта книга включает то, чему научилось множество людей более чем за 130 лет.

Как читать эту книгу

Поскольку эта книга предназначена для разнообразной публики, я намеренно писал ее, учитывая это обстоятельство. Вам необязательно читать ее от корки до корки — ее можно читать по кускам. Именно поэтому я разбил ее на четыре части. Это большая книга, но она может быть и маленькой — решать вам. Главы внутри каждой части составляют единое целое, поэтому, если вы прочли какую-то главу, я рекомендую прочесть и остальные главы этой части, чтобы получить полное представление о ее содержании. Одна группа читателей будет включать айбиэмовцев и исследователей отрасли, которые хотят знать, что происходило в IBM недавно и что там происходит сейчас. Этим читателям следует начинать с трех глав в четвертой части, но для ознакомления с перспективой я бы рекомендовал им прочесть и третью часть. Эти главы — аналитические; они ориентированы на управление бизнесом. Читателям, интересующимся историей современного бизнеса и тем, как IBM удалось стать крупнейшей компьютерной компанией, подойдет часть II, где содержатся эти сведения и которую можно читать, пропустив предыдущий текст и не переходя к части III. Наконец, для тех, кто серьезно изучает бизнес, экономику и информационные технологии, в части I содержится описание истоков IBM, развития ее корпоративной культуры, ее роли во Второй мировой войне и так далее. Я написал эту книгу таким образом, чтобы можно было также читать ее с начала до конца, обдумывая события, идеи и даже язык, которые я ввел в первых главах и развивал по мере написания книги. Компания обладает замечательной историей, и аспекты давно ушедшего прошлого продолжают неявно влиять на события, происходящие внутри компании сегодня.

Я писал этот текст, сознательно используя словарь и тон, которые более привычны для специалистов по бизнесу, чем для ученых, но при этом я поднимаю вопросы, интересующие и тех и других. Для исследователей истории бизнеса и технологий я предлагаю два варианта. Во-первых, проработав в компании всю жизнь, я затрагиваю вопросы, касающиеся работников, их клиентов и их отрасли, используя подход, характерный для сотрудников IBM; однако этот подход могут использовать и профессиональные историки. При этом я развиваю тезис, который можно применить к изучению других предприятий, существующих длительное время: корпоративная культура влияет на события, социальная и политическая динамика определяет решения и события внутри фирмы, а информационные экосистемы являются полезными аналитическими инструментами, которые были темой ряда написанных мной книг. То, о чем вы читаете в этом предисловии, на других страницах этой книги, а затем в последней главе, представляет собой взгляд на историю этой крупной многонациональной корпорации.

Предыстория этой книги

Я начал работать в IBM в 1974 году и быстро понял, что попал на культовое предприятие — в то время в рейтингах респектабельности фирм IBM постоянно занимала первое или второе место. Это была Google или Apple Computer того времени. В течение этих лет у меня был доступ к архивам IBM; я использовал эту возможность, когда писал свои первые книги по истории компьютерных систем. Я включил в эту книгу то, что почерпнул из тех исследований. Я также использовал другие архивные материалы из фондов различных научных библиотек. Документы Чарльза Флинта, хранящиеся в Нью-Йоркской публичной библиотеке, обширные массивы документов в Институте Чарльза Бэббиджа при Миннесотском университете, а также в Национальном управлении архивов и документации США обеспечили ответы на непростые вопросы.

Эта книга представляет собой полное открытий погружение в историю IBM, которое заняло сорок лет. Я накопил немало долгов, но некоторым людям я столь сильно обязан, что должен выразить им свою признательность. Первую книгу по истории IBM написал в 1954 году Сол Энгелбург. Боб Собел, написавший вторую современную историю IBM, опубликованную в 1981 году, и Эмерсон Пью, написавший в 1995 году третью, поделились своими наблюдениями, накопленными в течение длительного времени. Прежде чем в 1993 году я написал мою первую книгу «До компьютера», включающую основные сведения об истории IBM, Боб подробно ознакомил меня со многими аспектами, которые, по его мнению, мне следовало изучить. После того как Эмерсон написал свою книгу, я прочитал все написанное им ранее и задал ему вопросы, касающиеся технологий в IBM. В 2011 году Джефф Йост собрал антологию исторически значимых материалов по IBM, которая напомнила мне о богатом пласте мемуаров и других публикаций об этой компании. Все трое были моими друзьями и коллегами и повлияли на формирование моих взглядов на IBM. Покойный Ал Чандлер и весьма живой Уолтер Фридман, историки из Гарвардской школы бизнеса, потратили много часов, помогая мне понять, как рассматривать историю бизнеса, а затем несколько лет поддерживали меня в моей работе и отвечали на мои вопросы. Трое книгоиздателей годами заставляли меня отстаивать значимость IBM: Джек Репчек из Princeton University Press и Герб Аддисон и покойный Терри Вон из Oxford University Press. Они научили меня, как довести мою увлеченность этой компанией до широкой аудитории.

Коллеги и бывшие сотрудники IBM много лет вдохновляли меня на написание этой книги, но меня особенно тронули практические рекомендации и материалы, полученные от давно ушедших на пенсию ветеранов IBM, включая двоих руководителей, возраст которых перевалил за сто лет: Луиса А. Ламассонна, который работал в Латинской Америке, и еще одного, который предпочел сохранить анонимность. Старший вице-президент Чак Маккиттрик, руководитель IBM во втором поколении (ныне пенсионер), едва ли не приказал мне написать эту книгу, после чего прислал материалы, собранные им и его отцом более чем за полвека, и впоследствии терпеливо отвечал на мои многочисленные вопросы. Более сорока лет сотрудники корпоративного архива IBM великодушно разрешали мне изучать архивные материалы компании. В частности, я хотел бы поблагодарить Роберта Покорака, Пола Ласевица, Джейми Мартин и их персонал.

Я благодарен Алу Чандлеру за то, что он сформировал мои начальные представления о том, как нужно писать книгу о бизнесе. Британский историк Мартин Кемпбелл-Келли разжег во мне интерес к истории бизнеса в области компьютерных систем, написав корпоративную биографию ICL, великой британской компьютерной компании, а затем и множество других историй. Он выстроил интеллектуальный мост между масштабной стратегией, мантрой большой книги, характерной для опуса Ала Чандлера, и более тактическим вопросом о том, какой должна быть книга по истории компьютерного бизнеса. Начиная с 1980-х Билл Аспрей, плодовитый автор книг об информационных технологиях, подбадривал меня в моей работе и в рабочем порядке критиковал мои первые наброски. Благодаря ему я стал более квалифицированным историком. Том Миса, которого я считаю образцовым историком технологии и убежденным сторонником скрупулезного подхода к любым видам истории, не уничтожил во мне желание написать менее академическую историю IBM, но настоял на том, чтобы моя логика и фактический материал были тесно взаимосвязаны. Он прочел каждую строчку в этой книге и редко оставлял хоть одно предложение без своих замечаний.

Четверо других исследователей истории IBM также повлияли на мои взгляды, касающиеся этой компании. Ларс Хейде изменил представления историков о том, как технология перфокарт использовалась до Второй мировой войны; он напомнил нам о том, каким сложным