

Руслан Богатырев

## Черный четверг Borland

Вечером в четверг 7 июля, когда в Москве была глубокая ночь, из Америки поступило известие, потрясшее многих: после оглашения финансовых результатов второго квартала Дейл Фуллер (Dale L. Fuller), президент и глава (CEO) компании Borland Software, был немедленно отправлен в отставку. Его обязанности временно переданы вице-президенту Скотту Арнольду (Scott Arnold). Совет директоров сформировал специальный комитет по подбору нового руководителя компании. Сам Фуллер сохранил место в Совете директоров.

Уильям Хупер (William Hooper), председатель Совета директоров Borland Software, скупко прокомментировал отставку: "Я хотел бы поблагодарить Дейла за те шесть лет работы и его руководства на начальных этапах реформирования Borland". Финансовые результаты разочаровали, но не столь уж они катастрофичны для таких оргвыводов. Ожидался оборот в размере 70-73 млн. долл., а на проверку вышло 65-67 млн. долл. Более того, по состоянию на 31 марта 2005 г. Borland располагала наличностью в размере 230 млн. долл., что позволяет говорить о достаточной финансовой устойчивости компании.

Казалось бы, очередная отставка в очередной компании... Если бы все было так просто. Да простят коллеги такую фразу, высказанную мной в одном из интернет-форумов в мае этого года, "Фуллеры приходят и уходят, а Интерсимоне остается". Давид Интерсимоне (David Intersimone) — главный мотор Borland со времен ее расцвета. Тогда как теперь уже бывший президент Borland Дейл Фуллер, пришедший из Apple и NEC в апреле 1999 г., по сути вел политику соглашательства, почти полностью подчинив Borland интересам Microsoft.

Ходят слухи, что внутри Borland очень популярен лозунг "Интерсимоне в президенты!". Видятся, как минимум, четыре варианта развития событий: (1) сохранение курса на максимальную лояльность с Microsoft, (2) размежевание с Microsoft и полностью самостоятельная политика, (3) замена Microsoft на другую "ракету-носитель", (4) продажа Borland (с возможной потерей бренда). В случае прихода к власти вице-президента Интерсимоне, последнего из могикан старого доброго Borland, варианты (1) и (4) наименее вероятны. В любом случае становится неопределенной судьба проекта DeXter (Delphi 2006) — выпуск в ноябре-декабре 2005 г. компиляторов C++, C# и Delphi под единой IDE-средой. Самое неприятное, что произошло это в год 35-летия Паскаля и 10-летия инструментария Delphi, который наряду с Turbo Pascal и Borland Pascal принес заслуженную славу американской компании и на протяжении последних лет неизменно занимает верхнюю строчку в конкурсе "Лучший продукт года" журнала "Мир ПК" (когда я сообщил об этом факте Дэвиду Интерсимоне во время его визита в Москву осенью 2003 г., тот был приятно поражен).

### Эпоха Фуллера

В 1997 г. после приобретения компании Visigenic Software Делберт Йокам (Del Yocam), бывший тогда главой Borland, настоял на смене вывески для Borland International: было утверждено новое название компании — Inprise (от Integrated Enterprise, "интегрированное предприятие"). Корабль Borland развернулся на 180 градусов, сделав ставку на промежуточное ПО для корпоративного рынка и повернувшись спиной к преданной армии разработчиков. Ситуация внутри компании накалялась. Такую революцию не принимали не старожилы Borland, ни многие клиенты компании. Если бы еще бизнес пошел удачно, а тут начались сплошные неприятности. Ребрендинг отнял немало сил и средств и в итоге не принес ожидаемого эффекта. Inprise не знал почти никто, а Borland знали миллионы. Этот бренд был эталоном качества и стоил едва ли не 500 млн. долл.

Компания полтора года назад отказалась от своего основного клиента — от разработчика. Они говорили: «Нам больше никто не нужен, мы ориентируемся на предприятие». И название сменили с Borland на Inprise. Кто знает, что такое Inprise? Но если вы спросите, что такое Borland, то откликнутся многие.

Д. Фуллер  
(из интервью Computerworld, 2000)

Borland и Microsoft связывает многое. Если Borland 1980-х годов была прямым конкурентом Microsoft, то Borland 1990-х стала уже почти нейтральным, а Borland образца 2000-х годов – по сути фарм-клубом Microsoft. Borland являлась кузницей кадров, которые перекупал и переманивал Microsoft. Они уходили десятками. За 'голову' автора Turbo Pascal и главного архитектора Delphi Андерса Хейльсберга (Anders Hejlsberg) была заплачена кругленькая сумма в несколько миллионов долларов. Менее известен факт перехода в Microsoft вице-президента Borland по исследованиям и развитию Бреда Сильверберга (Bred Silverberg). В Microsoft он возглавлял весь бизнес, связанный с Windows (курировал выпуск Windows 95), а затем и Microsoft Office. Проработав в Microsoft 9 лет, он покинул компанию в ранге главного вице-президента.

В период правления Йокама компания Borland умудрилась пустить своего извечного конкурента в собственный бизнес. В 1997 г. Йокам инициировал иск к Microsoft о незаконных методах конкурентной борьбы, т.е. о переманивании ею из Borland в 1996 г. лучших специалистов, наиболее известным из которых был Андерс Хейльсберг (Anders Hejlsberg) — автор Turbo Pascal и главный архитектор Delphi. В сентябре 1997 г. в рамках внесудебного урегулирования Microsoft заплатила 100 млн. долл. за урегулирование патентных проблем (кросс-лицензирование). За головы 'перевербованных' ведущих сотрудников Borland, как утверждают некоторые эксперты ИТ-рынка, были выплачены компенсационные суммы с 6-ю нулями. Microsoft же повторила трюк с Apple — приобрела за 25 млн. долл. 10%-долю Borland. Так Borland сделала первый роковой шаг к краю пропасти.

Финансовые результаты первого квартала 1999 г. были, мягко говоря, неутешительными — убытки в размере 25,6 млн. долл. при обороте в 43,4 млн. долл. 31 марта 1999 г. Совет директоров Inprise отправил Делберта Йокама в отставку.

Дейл Фуллер пришел в Inprise с поста главы компании WhoWhere, которую успешно продал Lycos. До этого он поработал вице-президентом и генеральным директором отделения корпорации Apple Computer, занимавшегося выпуском PowerBook, а также генеральным директором подразделения NEC Technologies по портативным системам.

Когда я пришел в компанию, я сказал себе: «О Господи, вот это зоопарк!» Я поговорил со своими коллегами, и они рассказали мне, что здесь давно не наводили порядок. До моего появления здесь сменилось пять директоров. Основателем компании был Филип Кан. Он провидец. Он великолепный, фантастический человек и воистину харизматическая личность. Но между ним и мной здесь побывало по крайней мере пятеро. И все они были либо финансистами, либо производственниками. Они не знали, как включить компьютер.

Д. Фуллер  
(из интервью Computerworld, 2000)

Как отмечает Марк Драйвер (Mark Driver), аналитик Gartner Inc., Фуллера брали в компанию с целью подготовки ее к продаже. Тонущую компанию предполагалось разделить на две части: Inprise (разработка корпоративного ПО) и borland.com (поставщик услуг и инструментария). Однако по итогам анализа приглашенной фирмы Hambrecht & Quist, было принято решение от дробления отказаться.

В течение первых месяцев я занимался тем, что пытался сплотить, внутренне укрепить компанию. Я понимал, что мне даже не нужно выходить за пределы компании и объяснять кому-либо что-либо, если я не могу выпустить продукт. Поэтому необходимо было разрешить тактические проблемы. Теперь мы обретаем опору и начинаем делать первые шаги. Вместо гигантских прыжков мы возвращаемся назад, чтобы проделать колоссальную работу, которая не была сделана раньше.

Д. Фуллер  
(из интервью Computerworld, 2000)

В феврале 2000 г. сорвалась крупнейшая сделка в 2,44 млрд. долл. Речь шла о поглощении компании Inprise со стороны Corel. Президентом и генеральным директором новой компании Corel должен был стать Майкл Коупленд. Фуллеру посулили пост председателя Совета директоров. Ключевой платформой объединенной компании должен был стать Corel Linux. Именно к тем временам относится выпуск Delphi для Linux, получивший название Kylix и ныне из-за смены приоритетов почти полностью брошенный на произвол судьбы.

Интерес Corel к лежащей в развалинах Borland был далеко не случаен. Лакомый кусочек стоил не слишком много, при этом давал почти мгновенный доступ к огромной клиентской базе (совместная база насчитывала примерно 55 млн. пользователей). Да и если вспомнить историю, Corel к тому моменту владела бывшей интеллектуальной собственностью Borland. В период жесткого противостояния с Microsoft в области офисных приложений компания Borland International приобрела компанию WordPerfect, однако в конце 1990-х годов вынуждена была продать этот бизнес вместе со своим знаменитым продуктом Quattro Pro (электронные таблицы) компании Novell, а та переуступила их корпорации Corel. Как тут не вспомнить, что в противостоянии с Microsoft компания Borland похоронила два других знаменитых продукта: СУБД Paradox (1987 г., поглощение компании Ansa-Software) и СУБД dBase (1991 г., поглощение Aston-Tate).

Если вы присмотритесь повнимательнее, то поймете, что у этой компании огромное наследство. Это действительно прекрасная основа, прекрасная архитектура. Но почему компания потеряла представление о том, кто на самом деле является ее потребителями? Этого я объяснить не могу. Я не знаю, почему. Я мог бы сказать, что люди, занимавшие ранее мое кресло, просто оказались близорукими.

Д. Фуллер  
(из интервью Computerworld, 2000)

И этот самородок Фуллер хотел продать! Судьба распорядилась иначе и дала Borland шанс не повторить печальный путь в небытие корпораций DEC и Compaq.

Borland стала одним из наиболее ярких индикаторов положения дел в программной отрасли в целом. Сейчас компания — один из немногих «лучей света» в технологическом секторе, и это высокое достижение, учитывая ее прежнее положение. Ведь когда я возглавил Borland в первом квартале 1999 года, мы входили в тройку высокотехнологичных компаний, которые, по всеобщему ожиданию, должны были прекратить свое существование до начала нового тысячелетия. Нас уже полностью списали со счетов. Сейчас же многие компании, бывшие на высоте в то время, находятся на грани банкротства.

Д. Фуллер  
(из интервью IDG News, 2001)

Borland была одной из тех, кто совершал революцию в компьютерной отрасли. У нее есть золотой самородок — великолепный инструментарий. Вокруг него сейчас много мусора. У нас есть 3 млн. пользователей, которые работают с Delphi. У нас огромное число пользователей, и они любят нас. У нас всегда было огромное количество сторонников, начиная с Microsoft, которая применяет продукты Borland. Это первая из причин, по которой я согласился. А вторая причина... Конечно, было трудно, ужасно трудно решить: могу ли я пойти и помочь этой компании? открыть новые перспективы для людей, для себя и помочь компании развиваться? Это было бы здорово.

Д. Фуллер  
(из интервью Computerworld, 2000)

Сделка сорвалась, и Фуллер вынужден был вырывать из непростой ситуации. Он принимает весьма разумное решение — возвращает компании старое имя: она сменила вывеску с Inprise на Inprise/Borland, а в январе 2001 г. стала называться Borland Software.

Если вы посмотрите на мою визитку, то убедитесь, что мы вернули имя Borland. Так что теперь наша компания называется Inprise/Borland. Это ключевой момент. Мы хотим вернуться к тому, ради чего была основана наша компания — к созданию прекрасных инструментальных средств для разработчиков.

Д. Фуллер  
(из интервью Computerworld, 2000)

Фуллер начинает претворять в жизнь политику внешнего нейтралитета при неафишируемом союзе с Microsoft.

Мы — Швейцария, которая готова приютить всех. На самом деле перед нами открываются прекрасные возможности, поскольку мы можем сотрудничать со всеми. И вот почему Microsoft, Sun, IBM, HP работают с нами. Мы им нужны, потому что они не могут нормально разговаривать друг с другом. Они ненавидят друг друга. Мы же и есть то, что их связывает.

Д. Фуллер  
(из интервью Computerworld, 2000)

Borland переходит к поставке 'вооружений' на оба фронта — Java (Sun + IBM) и .NET (Microsoft), причем наибольших успехов добивается на рынке Java, создав флагманский продукт JBuilder, который начинает приносить заметные дивиденды и теснить конкурентов.

Мы больше похожи на мосты между островами. Острова в данном случае — это мир Microsoft и остальные. Одновременно мы играем роль транспортных магистралей и между отдельными частями мира J2EE. Одни из них принадлежат IBM, другие — Sun, третьи — прочим платформам. Мы объединяем их друг с другом и позволяем клиенту перебраться на платформу Microsoft с тем, чтобы все используемые им программные компоненты можно было связать в единое целое. Это реальный, по-настоящему действенный механизм, который многие представители противоборствующих компаний попросту не используют. Они не смотрят друг на друга, не создают связующих технологий, которые мы пытаемся встраивать в свои продукты. Таким образом, в мире программного обеспечения нам отводится роль Швейцарии — Borland не собирается переходить на ту или иную сторону.

Д. Фуллер  
(из интервью InfoWorld, 2004)

Microsoft, разумеется, не возражала. В области Windows и .NET компанию Borland связывали с Microsoft жесткие обязательства (поддержка COM+ и DNA, поставка библиотеки MFC с C++ Builder, необходимость встраивать SDK Microsoft в собственные средства разработки и др.). Delphi перестал быть ключевым продуктом. Центр тяжести сместился в сторону Java и веб-служб.

Продукты, которые, по нашим наблюдениям, приносят успех компании, можно разделить на несколько групп. Одна из них касается Web-служб... Мы также обращаем внимание на использование технологий Java, которые сегодня очень важны, поскольку являются фактическим стандартом разработки технологий корпоративных сетей. Мы располагаем наибольшей долей рынка средств разработки на языке Java, равно как и рынка средств разработки Web-служб.

Д. Фуллер  
(из интервью IDG News, 2001)

Будущее компании ее рулевому виделось в розовом свете.

Приведу одну фразу еще со времен моей работы в Apple: «Будущее настолько ярко, что впору одевать солнцезащитные очки». Возможности, открывающиеся перед нами, представляются мне просто неисчерпаемыми. Я очень хочу, чтобы через пять или десять лет годовой оборот компании составил миллиард долларов.

Д. Фуллер  
(из интервью IDG News, 2001)

Но так не считал другой конкурент, на чью территорию с подачи Microsoft вторглась Borland. Как только Borland развернула свои войска в направлении ALM — систем поддержки жизненного цикла ПО, она столкнулась лицом к лицу с корпорацией IBM, которая после поглощения Rational заняла командные высоты в этом стратегически важном секторе рынка. Вторжения Borland Голубой гигант, едва начавший восстанавливаться после кризиса 1990-х годов, спокойно выносить не мог. И он нанес хорошо продуманный удар в самое сердце обновленной Borland — по инструментарию JBuilder.

Мы постоянно стремимся к технологическому совершенству, которое необходимо нашим клиентам. Сегодня из нескольких миллионов Java-программистов более 40% пользуются нашими продуктами. Но это не значит, что так будет продолжаться всегда. И если завтра появится какое-либо лучшее решение, они не преминут им воспользоваться.

Д. Фуллер  
(из интервью IDG News, 2001)

"Убийцей" флагманского продукта JBuilder стал OpenSource-проект Eclipse, инициированный в 2001 г. корпорацией IBM (подробнее об этом см. заметки "В мире программирования" — "Мир ПК". 2005. №7). Фирма Borland понесла огромные потери на рынке Java-инструментария, при этом своим альянсом с Microsoft поставлена перед необходимостью сворачивать работы по развитию Delphi. Java стала для Borland еще одним шагом к пропасти.

Беда, как известно, никогда не приходит одна. Borland в своей игре сделала ставку на Microsoft и, похоже, прогадала.

Когда я разъяснял ситуацию, то сказал: «Послушайте, между нами нет войны. Microsoft безусловно является лидером рынка. Мы должны с ней сотрудничать». С другой стороны, Microsoft оказалась достаточно мудрой, чтобы сказать: «Эти парни создают довольно приличные продукты. Мы должны сотрудничать и совместно работать».

Д. Фуллер  
(из интервью еженедельнику Computerworld, 2000)

Нельзя сказать, что когда я пришел в Borland, нас с Microsoft связывали такие уж крепкие узы. Microsoft и Borland объявили друг другу войну. Я пришел и просто сказал: "Все, война окончена. Мы проиграли". Мы проиграли эту войну... Теперь мы имеем с ними очень тесные связи. Мы поддерживаем .NET. Мы выпустили Delphi for .NET.

Д. Фуллер  
(из интервью еженедельнику eWeek, ноябрь 2003 г.)

Когда Филипп Кана (Philippe Kahn), основателя Borland International, осенью 2003 г., в дни пышных торжеств по случаю 20-летия компании, попросили прокомментировать новый поворот в политике Borland Software (ставку на партнерство с Microsoft), он ответил лаконично: "Borland уже вырос из детского возраста, и пусть они сами за себя отвечают. С моей стороны было бы неправильно говорить за Borland. Я ведь как отец не могу говорить за своих 40-летних сына и дочь. Теперь меня интересует только компания LightSurf Technologies..."

Мавр (Borland Software) сделал свое дело и нервы IBM изрядно потрепал. Теперь сильный независимый конкурент на платформе .NET (а куда еще идти Borland?) корпорации Microsoft не нужен. Нельзя исключать варианта, когда она попросту поглотит Borland, чтобы пополнить хорошо выстроенную линейку продуктов в противовес той, что есть у IBM Rational.

И все же надежда на разрешение нынешнего кризиса остается. Вот каким два года назад виделось будущее Borland главному гуру компании — Дэвиду Интерсимоне:

Если говорить о краткосрочной стратегии Borland, то это интеграция всего воедино. А в долгосрочной перспективе мы стремимся к созданию такой среды разработки, которая адаптировалась бы к вашему стилю работы. Мы рассчитываем, что через несколько лет появится живая, адаптивная среда программирования, способная реагировать на ваши потребности, адаптироваться к вашему стилю, вашим методам работы, к процессам, которые вы предпочитаете использовать, или к элементам процессов, которые вы выбираете. И если вы захотите, то инструментальные средства в такой среде смогут даже провести вас по всему процессу программирования, направляя ваши действия. Или наоборот, вы будете идти в выбранном вами направлении, а средства разработки будут следовать за вами, отслеживать, что вы делаете, оптимизироваться под ваши действия и иногда что-то рекомендовать. В любом случае вы будете работать так, как вам удобнее. Кроме того, вы сможете поддерживать выработанные в вашей компании стандарты работы в группе и общекорпоративные стандарты разработки.

Д. Интерсимоне  
(из интервью журналу "Открытые системы", 2003)

В будущем мы будем обеспечивать все более высокий уровень повторного использования наработанных кодов. Я думаю, у нас появится архитектура уровня обслуживания, которая позволит находить оптимальные пути, чтобы поддерживать тысячи пользователей, одновременно работающих с одним и тем же кодом, и поможет использовать повторно те коды, которые разрабатывались в рамках расширенного предприятия. Но это все задачи на более дальнюю перспективу. А в течение ближайших двух лет мы сосредоточим свои усилия на интеграции продуктов, обеспечении полного контроля над процессом разработки и реализации возможностей просмотра всего этого процесса в зависимости от той роли, которую вы как программист выполняете.

Д. Интерсимоне  
(из интервью журналу "Открытые системы", 2003)

Что теперь ждать от Borland? Ситуация весьма тревожная даже не столько для Borland, сколько для ее знаменитого инструментария Delphi. Если будет прекращен его выпуск, то огромная армия Паскаль-программистов может остаться без конкурентоспособного оружия и вынуждена будет мигрировать в языки Си-семейства: C++, C#, Java. А сам Паскаль и его диалекты могут вслед за этим просто исчезнуть с лица Земли.

Таблица. Хронология выпусков Delphi

Год	Дата	Выпуск	Кодовое название проекта
1995	14 февраля	Borland Delphi 1	Delphi95, Wasabi, Mango, AppBuilder
1996	10 февраля	Borland Delphi 2	Polaris
1997	5 августа	Borland Delphi 3	Ivory
1998	17 июня	Borland Delphi 4	Allegro
1999	10 августа	Borland Delphi 5	Argus
2001	21 мая	Borland Delphi 6	Illiad
2002	9 августа	Borland Delphi 7	Aurora
2003	22 декабря	Borland Delphi 8 for .NET	Morpheus, Octane
2004	12 октября	Borland Delphi 2005	Diamondback

Borland Software сейчас находится если не на краю пропасти, то на перепутье. Куда ей дальше идти и с кем? Ведь второго крутого разворота компании за каких-то пять лет ее преданные сторонники могут не пережить.