

Проект «ФЕНИКС»

Роман о том, как **DevOps**
меняет бизнес к лучшему

Джин Ким, Кевин Бер, Джордж Спаффорд



ЭКМО
МОСКВА
2015

УДК 65.0:159.9
ББК 65.291.2
К 40

Gene Kim, Kevin Behr & George Spafford
THE PHOENIX PROJECT: A NOVEL ABOUT IT, DEVOPS,
AND HELPING YOUR BUSINESS WIN
Published by arrangement with HarperCollins Publishers

Ким, Джин.

К 40 Проект «Феникс». Роман о том, как DevOps меняет бизнес к лучшему / Джин Ким, Кевин Бер, Джордж Спаффорд. — Москва : Эксмо, 2015. — 384 с. — (Роман в стиле бизнес).

ISBN 978-5-699-77536-1

Билл — IT-менеджер в компании Parts Unlimited. Утро вторника, по дороге в офис его застает врасплох звонок от генерального директора.

Новая IT-инициатива компании под кодовым названием «Проект Феникс» имеет критическое значение для Parts Unlimited, но проект явно выходит за рамки возможностей бюджета и очень сильно не укладывается в сроки. Генеральный директор хочет, чтобы Билл уладил все проблемы за 90 дней, или же весь отдел Билла будет уволен. С помощью перспективного члена команды и своей мистической философии Трех Путей Билл начинает видеть, что работа в IT имеет гораздо больше общего с работой завода, чем он когда-либо мог представить. Часы тикают, и Билл должен наладить связи между разными отделами компании, правильно выстроить работу и эффективно решить бесчисленные проблемы, возникающие в Parts Unlimited.

В легком и развлекательном стиле авторы рассказывают историю, которая знакома всем, кто когда-либо работал в IT. Читатели не только узнают, как использовать методологию DevOps в своих компаниях, они уже никогда не посмотрят на IT прежними глазами.

УДК 65.0:159.9
ББК 65.291.2

ISBN 978-5-699-77536-1

© 2013 Gene Kim, Kevin Behr & George Spafford.
All rights reserved.
© Перевод. Агеев В., 2015
© Иллюстрация. Корнилов Т., 2015
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2015

ОТ ПАРТНЕРА ИЗДАНИЯ

В современном мире информационные технологии стали неотъемлемой частью любого бизнеса. Более того, эффективное их использование в некоторых областях становится определяющим фактором успеха, будь то онлайн-продажи авиабилетов, интернет-торговля или дистанционное банковское обслуживание. Уже сейчас для многих компаний команды разработки и эксплуатации являются главным активом.

Вместе с ростом сложности и разнообразия используемых систем мы все чаще видим конфликт внутри этих команд — разработка ориентирована на частые и быстрые изменения, эксплуатация же — на стабильность и безопасность. Очевидно, что внедрение современных инструментов при сохранении консервативных подходов не позволит решить данную проблему.

Корпоративная культура доверия, сосредоточенная на коммуникации, сотрудничестве и интеграции между ИТ-подразделениями, — вот путь, который предлагает автор книги. Этот подход только начинает проникать в нашу страну, но уже снискал большую популярность на Западе среди таких гигантов, как, например, Amazon и Facebook.

Наша компания с первых дней своего существования является проводником методологии DevOps, которая лежит в основе этой книги. И, конечно, мы очень рады, что теперь она доступна российскому читателю.

ОТ ПАРТНЕРА ИЗДАНИЯ

Ищите новые подходы, становитесь более гибкими, быстрыми и эффективными! Делитесь своими открытиями, используйте мировой опыт и участвуйте в развитии профессионального DevOps-сообщества России — DevOpsRU.com.

Иван Евтухович
Александр Титов
Никита Борзых
Управляющие партнеры «Express 42»
express42.com
+7 499 918-67-34



Александр Титов



Иван Евтухович



Никита Борзых

СОДЕРЖАНИЕ

СОТРУДНИКИ PARTS UNLIMITED.....	7
Для немедленного распространения.....	8

ЧАСТЬ 1 ИСПЫТАНИЕ НА ПРОЧНОСТЬ

ГЛАВА 1. ШАГ В БЕЗДНУ.....	10
ГЛАВА 2. ТРУДНО БЫТЬ ЛИДЕРОМ.....	22
ГЛАВА 3. ХРУПКАЯ СИСТЕМА.....	35
ГЛАВА 4. НЕОЖИДАННЫЕ ПРОБЛЕМЫ.....	49
ГЛАВА 5. ПОСТРОИТЬ ЗАНОВО.....	66
ГЛАВА 6. БЕСКОНЕЧНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ.....	80
ГЛАВА 7. ВСТРЕЧА С НАСТАВНИКОМ.....	92
ГЛАВА 8. ДУШЕВНЫЙ ПОДЪЕМ.....	103
ГЛАВА 9. НОВЫЙ ВИД РАБОТЫ.....	114
ГЛАВА 10. НЕХВАТКА РЕСУРСОВ.....	122
ГЛАВА 11. РАБОЧИЙ МОМЕНТ.....	131
ГЛАВА 12. ПОЛЁТ «ФЕНИКСА».....	137
ГЛАВА 13. КАТАСТРОФА.....	151
ГЛАВА 14. БЕЗ ВИНЫ ВИНОВАТЫЕ.....	160
ГЛАВА 15. ТУШЕНИЕ ПОЖАРОВ.....	168
ГЛАВА 16. ОСВОБОЖДЕНИЕ.....	181

СОДЕРЖАНИЕ

ЧАСТЬ 2 ВОССТАНОВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ

ГЛАВА 17. ГЛАВНЫЕ ЦЕННОСТИ.....	190
ГЛАВА 18. ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ.....	195
ГЛАВА 19. БУДЕМ ОТКРОВЕННЫ.....	202
ГЛАВА 20. ПЕРВЫЕ УСПЕХИ.....	221
ГЛАВА 21. СОВЕРИСЬ, ДЖОН.....	236
ГЛАВА 22. СИСТЕМА КАНБАН.....	245
ГЛАВА 23. ПО-ПРЕЖНЕМУ НЕ УСПЕВАЕМ.....	257
ГЛАВА 24. ХОРОШИЙ ДЕНЬ, БЕСПОКОЙНЫЙ ВЕЧЕР.....	262
ГЛАВА 25. РАЗГОВОР В КАБИНЕТЕ ДИРЕКТОРА.....	271
ГЛАВА 26. ЕЩЕ ДВЕ ВСТРЕЧИ.....	281
ГЛАВА 27. СКВОЗЬ ВОЛШЕБНЫЕ ОЧКИ.....	293
ГЛАВА 28. САРА, И СНОВА САРА.....	303
ГЛАВА 29. ТОЛЬКО ВПЕРЕД.....	313

ЧАСТЬ 3 ВОЗРОЖДЕНИЕ КОМПАНИИ

ГЛАВА 30. МЫСЛИТЬ ШИРЕ, ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ.....	321
ГЛАВА 31. ОТ НЕВЕРОЯТНОГО К ВОЗМОЖНОМУ.....	329
ГЛАВА 32. ПРОЕКТ «ЕДИНОРОГ».....	337
ГЛАВА 33. ПОКАЗАТЕЛИ РАСТУТ.....	345
ГЛАВА 34. НОВЫЕ ТРУДНОСТИ И НОВЫЕ ПОБЕДЫ.....	353
ГЛАВА 35. ВЕЧЕРИНКА У СТИВА.....	361
БЛАГОДАРНОСТИ.....	375

СОТРУДНИКИ PARTS UNLIMITED

РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ

Стив Мастерс, генеральный директор, и.о. директора по информационным технологиям

Дик Лэндри, финансовый директор

Сара Молтон, старший вице-президент по розничным продажам

Мэгги Ли, старший директор по управлению розничными продажами

Билл Палмер, вице-президент отдела IT-поддержки, бывший руководитель отдела внутренних технических операций

Вэс Дэвис, директор по внешним техническим операциям

Брент Геллер, ведущий инженер

Патти МакКи, директор отдела техподдержки

Джон Пеш, начальник управления информационной безопасностью

Крис Аллерс, вице-президент отдела разработок

ЧЛЕНЫ ПРАВЛЕНИЯ

Боб Штраусс, исполнительный директор, бывший председатель правления, бывший генеральный директор

Эрик Рид, кандидат на должность генерального директора

Нэнси Мэйлер, руководитель внутреннего аудита

ДЛЯ НЕМЕДЛЕННОГО РАСПРОСТРАНЕНИЯ

29 августа, пятница
Компания: Parts Unlimited (PAUD)
Рейтинг: ниже рынка
Цена за акцию: \$8 (текущая \$13)

Сообщаю, что после восьми лет службы генеральный директор компании Parts Unlimited Стив Мастерс уходит с должности председателя правления. Председатель и член правления Боб Штраусс который занимал должность генерального директора двадцать лет назад, возвращается на эту должность.

Под влиянием высокой активности на рынке капитал Parts Unlimited за последние 30 дней сократился на 19 %, и на 52 % по сравнению со своими позициями три года назад. Компания продолжает проигрывать своему основному конкуренту, известному своей способностью быстро реагировать на нужды потребителей. Parts Unlimited отстает от конкурентов в росте объемов продаж, обороту запасов и прибыльности.

Долгое время компания обещала, что ее новая программа «Феникс» восстановит уровень прибыли и сократит отставание за счет тесной интеграции ее розничных и интернет-каналов продаж. Но многие ожидают, что во время оглашения своих планов аналитикам в следующем месяце компания в очередной раз отложит запуск программы.

Мы верим, что такие финансовые инвесторы, как Wayne-Yokohama, склонят Боба переформировать правление компании, и это станет первым шагом по коррекции курса их развития. Все большее число инвесторов требует более значительных изменений в правлении и стратегических планах, вплоть до разделения компании.

ДЛЯ НЕМЕДЛЕННОГО РАСПРОСТРАНЕНИЯ

Несмотря на последние достижения Мастерса, которые превратили Parts Unlimited в одного из крупнейших производителей и продавцов автомобильных запчастей, мы уверены, что уже давно пора было разделить должности председателя правления и генерального директора компании. Parts Unlimited нужен свежий подход к лидерству как изнутри, так и вовне компании. Мы уверены, что Сара Молтон, старший вице-президент по розничным продажам и восходящая звезда компании, — это то, что нужно этой организации.

Согласно нашим сведениям, правление дало Штрауссу и Мастерсу шесть месяцев на осуществление значительных улучшений. Если они не справятся, ожидаются куда более значительные перемены и беспокойные времена.

— Келли Лоуренс,
ведущий специалист-аналитик в индустрии,
Nestor Meyers

ЧАСТЬ 1

ИСПЫТАНИЕ НА ПРОЧНОСТЬ

ГЛАВА 1

ШАГ В БЕЗДНУ

Вторник, 2 сентября

«**Б**илл Палмер на проводе», — говорю я, отвечая на звонок после первой же трели. Я опаздываю, поэтому еду на десять миль быстрее разрешенной скорости, а не на свои обычные пять. Я провел утро в поликлинике со своим трехлетним сыном, постоянно отвлекаясь на вибрирующий телефон и пытаюсь удержать других кашляющих малышей как можно дальше от нас.

Проблема дня — периодические сбои в работе сети. Как руководитель отдела внутренних технических операций я несу ответственность за доступность и исправную работу относительно небольшой IT-группы в Parts Unlimited, компании, расположенной на Элкхарт Гроув.

Даже в моем технологическом болотце всегда найдется чем заняться, и я должен крайне внимательно отслеживать сетевые проблемы, а так как любые неполадки задевают сервисы, которыми занимается моя группа, все всегда сваливают на меня.

«Привет, Билл. Это Лора Бек, из отдела кадров». Она определенно не тот человек, с кем я обычно имею дело, но ее имя и голос звучат знакомо... Вот черт. Я еле сдерживаюсь, чтобы не выругаться, когда вспоминаю, кто она такая. Мы пересекаемся на ежемесячных собраниях компании. Она вице-президент HR-отдела. «Доброе утро, Лора, — говорю я с усилием. — Чем могу помочь?» Она отвечает: «Когда ты будешь в офисе? Я бы хотела встретиться как можно скорее».

Я ненавижу, когда требуют встречи, не объясняя причин. Сам я так делаю, только когда собираюсь устроить кому-нибудь разнос. Или уволить.

Так. Лора звонит, потому что кто-то хочет меня уволить? Произошел какой-то сбой, на который я недостаточно быстро отреагировал? В моем отделе сбой, приведший к завершению карьеры, — это шутка, которую мы постоянно друг другу повторяем.

Мы договариваемся встретиться в ее кабинете через полчаса, но так как мне так и не сообщили никаких деталей, самым сладким голосом я спрашиваю: «Лора, а в чем, собственно, дело? Проблемы в моей группе? Или проблемы только у меня?» Я смеюсь так громко, что она, кажется, может услышать этот смех и без телефона.

«Нет, дело совсем не в этом, — отвечает она беззаботно. — Можно даже сказать, у меня хорошие новости. Спасибо, Билл».

Когда она вешает трубку, я пытаюсь представить, какие хорошие новости могут вообще быть в это время. Когда у меня ничего не выходит, я снова включаю радио и сразу же попадаю на рекламу наших самых крупных розничных конкурентов. Они рассказывают о своем уникальном клиентском сервисе и захватывающих новых предложениях, которые позволят людям подгонять под себя машины, которые они хотят приобрести, онлайн вместе со своими друзьями. Реклама великолепна. Я бы в ту же секунду воспользовался их услугами, если бы не был так предан своей компании. Как они умудряются предлагать столько невероятных новых возможностей, пока мы продолжаем топтаться в грязи?

Я выключаю радио. Несмотря на все рабочие дни и ночи, конкуренты продолжают мчаться далеко впереди нас. Когда люди из нашего маркетингового отдела услышат эту рекламу, они просто с ума сойдут. Так как они скорее художники или музыканты и не имеют абсолютно никакого технологического опыта, они публично пообещают невозможное, а уж IT-сотрудники будут разбираться, как это можно выполнить.

С каждым годом это становится все сложнее. Нам нужно делать большее меньшими средствами, постоянно догоняя конкурентов и сокращая затраты. Иногда мне уже кажется, что это просто невозможно. Вероятно, я провел слишком много времени на службе в морском флоте. Там очень хорошо понимаешь, что

ИСПЫТАНИЕ НА ПРОЧНОСТЬ

ты можешь сколько угодно доказывать офицеру свою правоту, но иногда ты все же должен сказать «Да, сэр» и принять его точку зрения.

Я паркуюсь рядом с работой. Три года назад найти свободное местечко на парковке было невозможно. Сейчас, после череды увольнений, с этим редко бывают проблемы.

Когда я захожу в здание № 5, где расположен офис Лоры и весь ее отдел, сразу же бросается в глаза то, как приятно он обставлен. Я чувствую запах новых ковров, и даже стены там обиты классическими деревянными панелями. В этот момент краска и ковры в моем здании кажутся мне устаревшими уже десятилетия назад.

У нашего IT-отдела, конечно, не самые жуткие условия. По крайней мере, мы хоть работаем не в грязном тускло освещенном подвале, как в британском ТВ-шоу «Компьютерщики».

Когда я вхожу в офис Лоры, она встает и улыбается. «Приятно увидеть тебя снова, Билл». Мы пожимаем друг другу руки. «Присаживайся, я посмотрю, свободен ли Стив Мастерс».

Стив Мастерс? Наш генеральный директор?

Пока она набирает номер на телефоне, я сижу, оглядываясь по сторонам. Последний раз, когда я был здесь пару лет назад, HR-отдел оповестил нас, что мы должны отдать один из наших кабинетов под нужды кормящим матерям. Нам и так не хватало пространства для работы и встреч, еще и огромный проект горел по срокам — использовать переговорку в другом здании совсем не хотелось. Вэс, однако, сделал так, что мы выглядели просто как кучка неандертальцев. Вскоре после этого нас обоих вызвали в это самое помещение на корпоративное перевоспитание и тренировку чувствительности, занявших полдня. Спасибо Вэсу.

Лора благодарит человека на другом конце провода и обращается ко мне. «Спасибо, что пришел так скоро. Как семья?» — спрашивает она.

У меня брови на лоб лезут. Если бы я хотел поболтать, то в HR-отделе найдется множество людей, с которыми я предпочел бы это сделать вместо Лоры. Я заставляю себя поддержать беседу о наших семьях и детях, пытаюсь не думать об обстоятельствах, которые меня сюда привели. В конце концов, я говорю без особой грации: «Итак, что я могу для тебя сделать?»

«Ну да, конечно. — Она делает паузу, затем говорит: — Начиная с сегодняшнего утра Люк и Дэймон больше не работают в компании. В курсе дела вся верхушка, включая Стива. И он решил, что именно ты должен занять пост вице-президента отдела IT-сопровождения».

Она широко улыбается, снова протягивая руку: «Ты новый вице-президент в компании, Билл. Думаю, тут полагаются некоторые поздравления?» Вот черт. Я онемело жму ее руку.

Нет-нет-нет. Самое последнее, чего я бы хотел, так это «повышения».

Люк был нашим директором по информационным технологиям. Дэймон работал на него и был моим боссом, ответственным за IT-поддержку всей компании. Оба просто вот так ушли.

Я никак не ожидал этого. И никаких сплетен по нашему сарафанному радио! Ничего.

В последние десять лет как по часам новые директора по информационным технологиям СЮ¹ сменялись каждые два года. Они оставались в компании достаточно времени, чтобы запомнить принятые у нас сокращения, где расположены туалеты, внедрить несколько программ и инноваций, а затем уходили.

СЮ — мы расшифровывали как «Career is Over», то есть «карьера закончилась». И вице-президентство в IT-отделе длилось не сильно дольше.

Для себя я решил, что секрет долгой карьеры в управлении IT-отделом состоит в том, чтобы добиться достаточного статуса, позволяющего тебе делать настоящие дела, но держаться при этом не высываясь, чтобы избежать политических баталий, которые делают тебя крайне уязвимым. Меня совершенно не интересовал пост вице-президента, который только и делает, что каждый день выступает перед другими вице-президентами с презентациями.

Пытаясь раздобыть больше информации, я шучу: «Два руководителя уходят одновременно? Они воровали деньги из магазинов по ночам?» Она смеется, но быстро возвращается к своему натренированному неэмоциональному выражению лица: «Они

¹ СЮ — директор по информационным технологиям.

~

СІО —

МЫ РАСШИФРОВЫВАЛИ
КАК «CAREER IS OVER»,
ТО ЕСТЬ «КАРЬЕРА
ЗАКОНЧИЛАСЬ».

И ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТСТВО
В ІТ-ОТДЕЛЕ ДЛИЛОСЬ
НЕ СИЛЬНО ДОЛЬШЕ.

~

оба предпочли следовать собственным интересам. Больше подробностей ты можешь узнать у них самих».

Как говорится, если твой коллега говорит, что он решил уволиться, это происходит по его собственному желанию. Если кто-то другой говорит тебе, что твой коллега решил уволиться, это было по желанию кого-то другого.

Значит, мой босс и его босс просто были биты.

Именно поэтому я не хочу повышения. Я невероятно горд за ту команду, которую сумел создать за последние десять лет. Это не самая большая группа, но мы точно самые организованные и ответственные. Особенно если сравнивать с группой Вэса.

Я невольно вздыхаю, думая о том, как управляет Вэс. Он не руководит командой — он в одном шаге от абсолютно хаотичного движения.

Меня бросает в холодный пот, и в этот момент я точно знаю, что никогда не приму этого повышения.

Все это время Лора продолжала говорить, но я не слышал ни одного слова. «...И поэтому мы, очевидно, должны поговорить о том, как объявить о произошедшем. И Стив хочет видеть тебя как можно скорее».

«Слушай, спасибо за такую возможность. Я очень польщен. Но мне это совсем не нужно. Да зачем это мне? Я люблю свою нынешнюю должность, и в моей работе есть тонна важных вещей, которые мне нужно сделать».

«Я не думаю, что ты можешь выбрать, — говорит она, глядя на меня с сочувствием. — Это прямое указание Стива. Он лично выбрал тебя, так что тебе придется поговорить с ним».

Я встал и решительно повторил: «Нет, серьезно. Спасибо, что подумали обо мне, но у меня уже есть отличная работа. Удачи в поисках кого-нибудь другого».

Минуту спустя Лора ведет меня в здание № 2, самое высокое из всех наших офисных зданий. Я зол сам на себя за то, что влип в это безумие. Если я прямо сейчас сбегу, вряд ли она сможет меня догнать, но что делать потом? Стив пошлет целый отдел кадровиков за мной. Я молчу, определенно больше не желая поддерживать никаких светских бесед.