

РОЗДІЛ 2

Уроки лідерства

Бачу хмару за нашими вікнами

Я одержимий крикетом. Хай би де я перебував, ця чудова гра завжди в моїх думках. Радість, спогади, драматичні миті, труднощі та проблеми, злети і падіння — безмежне поле можливостей.

Для тих, хто не знайомий із крикетом, скажу — це інтернаціональний вид спорту, яким займаються на великому зеленому полі овальної форми влітку та на початку осені. Крикет найбільш популярний серед теперішніх і колишніх країн-членів Британської Співдружності націй. Як і в бейсболі, у крикеті гравець, отримавши кручений м'яч, намагається відбити його і заробити якомога більше ранів (перебіжок). Пітчер⁴ — це боулер, беттер⁵ — це бетсмен, головною ціллю якого є ворітця, а філдери⁶ намагаються вивести бетсмена з гри. Так, іноді трапляється, що матчі розтягуються на кілька днів, проте і в бейсболі

⁴ Пітчер — гравець, що подає м'яч у бейсболі; боулер виконує ту саму функцію у крикеті.

⁵ Беттер — у бейсболі гравець нападу з битою; у крикеті цю функцію виконує бетсмен.

⁶ Філдер — у крикеті гравець, який ловить м'яч.

команди змагаються до виграшу в серіях із 3, 5 і навіть 7 геймів. Обидва види спорту є надзвичайно складними, тож наразі достатньо сказати, що виграє та команда, яка набирає більшу кількість ранів. Ця книжка зовсім не про крикет, і все ж в ній неможливо обійтися без метафоричного порівняння крикету та бізнесу.

Як і більшість вихідців з Південної Азії, я чомусь закохався в цю чисто англійську гру, в яку грають на вкритих пилом майданчиках на плоскогір'ї Декан у Південній Індії.

Там, на цих полях, я багато чого дізнався про себе — досягаючи перемог і зазнаючи поразок як боулер, бетсмен та філдер. Навіть сьогодні я ловлю себе на тому, що розмірковую про нюанси правил гри у крикет і про те, як гарно виглядає команда з одинадцяти гравців, що діють як єдине ціле.

У мої дитячі роки, коли батьківська робота на державній службі закидала нас в адміністративні центри округів штату Андхра-Прадеш чи на пагорби Массурі, який нині належить до штату Уттаракханд, крикет не був таким популярним, як тепер. Це сьогодні Індійська прем'єр-ліга продає десятирічні права за телетрансляцію матчів за мільярдні суми. А в ті дні, коли ми щойно переїхали до Гайдарабада, знайомство з цією грою стало для мене, восьмирічного хлопчиська, справжнім відкриттям.

Ми поселилися в орендованому будинку в районі Сомаджигуда. Нашим домовласником був пан Алі, привітний і дещо пихатий уродженець Гайдарабада, який під час роботи в автомайстерні завжди надівав крикетну кепку Османського університету. Він знав безліч історій про видатних крикетистів Гайдарабада 1960-х років. Якось він узяв мене на матч між командами Гайдарабада і Бомбея (зараз це місто Мумбаї). Я вперше потрапив на великий крикетний стадіон «Фатех Майдан» — і з

того дня крикет назавжди запав мені в душу. Моїми героями стали М. Л. Джесімха, Аббас Алі Бейг, Абід Алі, Мумтаз Гуссейн. За Бомбей грали такі зірки, як Суніл Гаваскер та Ашок Манкад, проте я не пам'ятаю, щоб хтось із них справив на мене враження, хоча того дня вони обіграли Гайдарабад. Я був зачарований присутністю на полі М. Л. Джайсімхи — з його модно піднятим комірцем та виразною ходою. Пам'ятаю, як тоді пан Алі описував мені «чарівні м'ячі» Мумтаза Гуссейна, а я дивився, як Абід Алі неквапно виставляє хвіртку.

Невдовзі батька знову перевели на інше місце роботи, і я пішов до школи у Делі. Там я побачив свій перший тестовий матч на стадіоні «Фероз Шах Котла». Грали збірні Індії та Англії. Матч справив на мене незабутнє враження. Пам'ятаю, як англійський бетсмен Деніс Емісс і боулер Джон Левер удвох розгромили Індію за один іннінгз⁷, — я тоді кілька тижнів не міг прийти до тями. Емісс зробив дві сотні ранів, а Левер, який грав у першому в своїй кар'єрі тестовому матчі, увесь день подавав такі кручені м'ячі, яких я ніколи раніше не бачив. Раптом усі індійські гравці опинилися поза грою.

Коли мені виповнилося десять, я повернувся до Гайдарабада. Впродовж наступних шести років я був закоханий у крикет як член команди Гайдарабадської державної школи. Разом зі мною до школи ходили двоє дітей Джесімхи, тож ми жили в оточенні слави, традицій і одержимості крикетом. Тоді всі тільки й говорили про двох гравців з нашої шкільної команди. Одного з них звали Саад Бен Янг (це був племінник видатного індійського гравця у крикет, капітана команди «Тайгер Патауді»). Ще навчаючись у школі, він примудрився заробити сотню

⁷ Іннінгз (*англ.* *innings* — подача) — частина матчу, в якій одна команда подає м'яч, а інша відбиває.

ранів у матчі за збірну Південної зони (яка представляла наш регіон — Південну Індію) проти команди із Західної Індії. Я почав грати у другому складі, а потім перейшов до основного складу команди, що виступала у вищій лізі Гайдарабада. Ми були єдиною шкільною командою у цій лізі, решту команд спонсорували банки та різні компанії. Учасники турніру «Ранджі Трофі» часто з'являлися на іграх ліги, додаючи інтриги в напружене суперництво.

Крикет заворожує мене й досі, попри те що я живу в країні, де в нього не грають (хоча Америка більш як сто років тому час від часу приймала у себе турніри за участі команд з Австралії та Англії). Крикет нагадує мені дивовижний російський роман з багатьма сюжетними лініями, дія яких розгортається впродовж багатьох актів. А наприкінці один блискучий удар чи три майстерно закручених м'ячі повністю змінюють характер гри.

Я маю три історії зі свого нетривалого крикетного минулого. Вони безпосередньо стосуються принципів бізнесу та лідерства, яких я дотримуюся сьогодні як голова компанії.

Перший принцип — палко й завзято боротися до кінця в ситуації невизначеності та страху. Якось влітку в шкільні роки ми грали з командою, у складі якої було кілька австралійських гравців. Під час матчу наш учитель фізкультури, який був водночас головним тренером команди, помітив, що нам подобається, як грають австралійці. До речі, вони неабияк нас налякали, адже ми ніколи не грали з іноземними командами, а крикет в Австралії вважається національним видом спорту. Нині я розумію, що наш вчитель був тоді більше схожим на тренера з американського футболу, адже він поведився надто галасливо та агресивно. Він не мав відчуття захоплення і страху перед суперником і почав закликати нашого капітана бути більш агресивним. Я був

боулером і не надто вправним філдером, а наш тренер поставив мене на лінію нападу, в один ряд із сильними австралійськими бетсменами. Я був би радий стояти десь подалі, а мене кинули просто в гущу подій. Згодом, зосередившись і набувши нової енергії, ми перетворилися на цілком конкурентоспроможну команду. Ця історія навчила мене поважати суперника, але не боятися його. Треба йти і боротись.

З часом я зрозумів, що другий принцип — це вміння ставити на перше місце інтереси команди, а вже потім — власні рейтинги і визнання своїх заслуг. В одній із моїх команд був чудовий швидкий боулер. Його вважали одним із найперспективніших молодих крикетистів країни, і ця репутація остаточно закріпилась за ним після того, як він відвідав майстер-клас для гравців юнацьких команд, що виступали в Південній зоні. Його швидкість і точність у грі були просто блискучими. Я сам був бетсменом на крайніх позиціях, і стояти на воротах проти цього хлопця було справою не з легких. Проте він був схильний до саморуйнування. Під час однієї з ігор наш капітан вирішив замінити його іншим боулером. Невдовзі новий боулер змусив бетсмена протилежної команди відбити м'яч у небо, так що його легко було зловити нашому норавливому товаришу, який тепер розташовувався на середній позиції, приблизно у 23–27 метрах від бетсмена. Замість того щоб взяти цей простий м'яч, він засунув руки глибоко в кишені, пасивно спостерігаючи за тим, як той падає просто перед ним. І це був наш зірковий гравець! Ми дивилися на нього, не вірячи своїм очам. Урок? Один чудовий гравець, який не думає про команду, може легко все зруйнувати.

Певна річ, із крикету можна винести багато уроків, та для мене третій пріоритетний принцип — це ключова роль

лідерства. Озираючись назад, я згадую матч, у якому суперник легко відбивав мої кручені подачі. Я подавав не надто майстерно, і тут капітан нашої команди на власному прикладі показав мені, що таке справжнє лідерство. Коли мій овер закінчився (тобто коли я кинув шість м'ячів), капітан став на моє місце, хоча й був кращим бетсменом, ніж боулером. Він швидко збив ворітця — бетсмен із команди суперників вибув із гри. За такої ефективної гри капітан мав би й надалі залишатися на подачі. Однак замість цього він одразу ж перекинув м'яча мені, і я самостійно взяв ще сім хвірток. Чому він так вчинив? Гадаю, він хотів, аби я знову повірив у себе. Сезон щойно розпочався, і йому треба було, щоб я ефективно грав упродовж усього року. Він був лідером, здатним поділяти переживання інших, і добре розумів, що якщо я втрачу впевненість у собі, повернути її буде вкрай важко. Оце і є лідерство. Суть його полягає в тому, щоб виявити в кожного члена команди найкращі якості. Це був важливий урок лідерства від людини, яка знає, коли необхідно втрутитись, а коли треба посилити впевненість команди та окремих її членів у власних силах. Гадаю, що, мабуть, найголовніше, що мають робити лідери, — це допомагати людям, якими вони керують, зміцнювати впевненість у собі. Той капітан команди ще багато років брав участь у престижних змаганнях «Ранджі Трофі». Він дав мені цінний урок.

Ці ранні уроки, засвоєні завдяки грі у крикет, сформували мій стиль лідерства, як і мій досвід чоловіка, батька, молодого інженера *Microsoft*, натхненного можливістю бути частиною компанії у період її злету. Згодом до цього додався досвід керівника, якому доручили будувати новий бізнес. Мій підхід полягає в тому, щоб ніколи не дотримуватися стандартних правил ведення бізнесу. Натомість я зосереджуюсь на культурі та на

уявленні про межі можливого. А квінтесенція отриманого досвіду лягла в основу перетворень, якими ми наразі займаємось, — так формувався набір принципів, що ґрунтуються на алхімічному злитті цілей, інновацій та емпатії.

Народження сина Зейна у серпні 1996 року стало переламним моментом на нашому з Ану життєвому шляху. Перенесена ним внутришньоутробна асфіксія повністю змінила наше життя. Ми почали розуміти, що життєві проблеми не завжди можна вирішити так, як нам хочеться. Натомість ми мали навчитися покорі.

Ану відразу це зрозуміла, щойно ми привезли Зейна додому з відділення інтенсивної терапії. Хлопчику щодня потрібно було робити різні процедури, не кажучи вже про кілька хірургічних операцій і подальше виснажливе лікування. Усе це Ану робила з любов'ю: саджала сина в дитяче автокрісло і возила його до лікарів — день у день, від самого ранку до пізнього вечора. Крім того, вони регулярно навідувалися до відділення інтенсивної терапії дитячої лікарні Сіетла. Ця лікарня стала для нашої сім'ї другим домом, а медична картка Зейна розбухла і стала завтовшки з цеглину. І нині, і завжди ми в невідплатному боргу перед персоналом дитячої лікарні, де Зейна любили і дбали про нього від самого народження до повноліття.

Під час одного такого візиту до відділення інтенсивної терапії (це було вже після мого призначення на пост головного виконавчого директора) я, зазирнувши в палату сина, де гули та попискували медичні прилади, побачив усе в іншому світлі. Мені впало у вічі, як багато апаратури працює на Windows

і що дедалі більше приладів використовують хмарні технології. Я звернув увагу на мережевий накопичувач масивів даних і на обчислювальні потужності — на всі ті базові технологічні можливості, які ми сьогодні сприймаємо як належне. Це було наочним нагадуванням того, що наша робота в *Microsoft* вийшла за межі самого лише бізнесу. Сьогодні вона подарувала життя кволому маленькому хлопчику. Крім того, ця ситуація зайвий раз підтвердила важливість нашої роботи з оновлення хмарних технологій і Windows 10. Пам'ятаю, як я тоді подумав, що ми йдемо правильним курсом.

Стан мого сина змушує мене постійно плекати у собі відданість новим ідеям і почуття співпереживання, які я успадкував від батьків. Я роблю це і вдома, і на роботі. Зустрічаючись з людьми в Латинській Америці, на Близькому Сході чи в якомусь містечку в американській глибинці, я завжди намагаюся зрозуміти їхні думки, почуття і переживання. Я як чуйний батько, постійно підтримую у собі бажання дізнатися, що у кожного на душі. Це дає мені змогу бути кращим лідером.

Однак неможливо бути лідером, здатним до емпатії, якщо цілий день сидіти в кабінеті, втупившись у монітор комп'ютера. Чуйний лідер має виходити у світ, зустрічатися зі звичайними людьми, бачити, як вони живуть і як створені нами технології впливають на їхню повсякденну діяльність. Багато людей в усьому світі сьогодні залежать від мобільних і хмарних технологій, не усвідомлюючи цього. Лікарні, школи, підприємства, наукові організації використовують так звану публічну хмару — систему обчислювальних ресурсів та інформаційних послуг, що мають захист конфіденційності та доступні через відкриту мережу. Хмарні обчислення, які дають змогу оперувати величезними масивами даних, дозволяють виконувати

аналітичну й інтелектуальну обробку інформації і перетворювати припущення та гіпотези на обґрунтовані прогнози. Хмарні технології здатні змінювати долі людей, компаній і цілих суспільств.

Подорожуючи світом як керівник компанії, я бачив багато прикладів взаємовпливу між емпатією і технологіями.

У тій державі, де я народився, і в тій, де я нині живу, школи використовують потужність хмарних обчислень для обробки великих обсягів даних і отримання аналітичних висновків, що дають змогу знизити показники відсіву учнів. І в індійському штаті Андхра-Прадеш, і в місті Такома в американському штаті Вашингтон багато дітей залишають школу. І стається це через відсутність можливості, а зовсім не через брак бажання. Хмарні технології допомагають насамперед дітям і їхнім сім'ям, оскільки інтелектуальна обробка даних у хмарі дає змогу передбачити, які учні, найімовірніше, кинуть школу, і спрямувати ресурси на надання допомоги, якої вони потребують.

Завдяки мобільним і хмарним технологіям стартап у Кенії створив акумулятор сонячної енергії. Тепер люди, що живуть менш ніж на два долари в день, можуть взяти в оренду безпечні та недорогі світильники й економні кухонні плити, замінивши ними небезпечні гасниці, які до того ж забруднюють довкілля. Це винахідливий план, позаяк такий стартап може водночас забезпечити кенійським клієнтам кредитний рейтинг, який вперше надасть їм доступ до капіталу. Інноваційна система платежів з мобільних телефонів дає можливість мешканцям великих кенійських нетрів платити по 40 центів на день за сонячну енергію. Це, у свою чергу, генерує дані для кредитної історії, що дасть змогу цим людям профінансувати інші свої потреби.

Один грецький університет, використовуючи хмарні дані, співпрацює з пожежними службами своєї країни задля прогнозування та запобігання лісовим пожежам. В одній із таких пожеж у 2007 році загинуло 84 людини і вигоріло 268 000 гектарів лісу. Тепер пожежники озброєні аналітичними даними щодо швидкості поширення пожежі, її інтенсивності, зміщення периметра, близькості до джерел водопостачання, а також мікрокліматичними прогнозами, складеними з огляду на сигнали віддалених датчиків. Це дає змогу ліквідувати пожежі на ранній стадії, рятуючи життя людей та їхнє майно.

У Швеції дослідники використовують хмарні технології для проведення у дітей більш ранньої та точної діагностики дислексії — порушення здатності до читання та письма. Дані про рухливість очей теперішніх школярів можна порівняти з набором даних тих, у кого діагностували дислексію тридцять років тому. Точність діагностичних показників зросла із 70 до 95%, а час для отримання діагнозу скоротився від 3 років до 3 хвилин. Це означає, що учні, їхні батьки та школи будуть попереджені про небезпеку раніше, а відтак із нею буде легше боротись.

У Японії дані, отримані шляхом краудсорсингу із сотень датчиків, розміщених по всій країні, допомогли громадськості моніторити радіаційне забруднення, спричинене аварією на атомній електростанції Фукусіма, задля зниження ризиків щодо якості харчових продуктів. Близько 13 мільйонів вимірювань, зібраних із п'яти сотень віддалених датчиків, дали змогу створити теплову карту, яка попереджала владу про загрози такого забруднення на місцях, що могло вплинути на виробництво рису.

А в Непалі після руйнівного землетрусу в квітні 2015 року працівники служби з ліквідації наслідків стихійного лиха, що діяла з ініціативи Організації Об'єднаних Націй, використовували

громадську хмару для збору та аналізу величезної кількості даних про школи, лікарні та будівлі, щоб прискорити доступ до компенсаційних виплат, гуманітарної та іншої допомоги.

Сьогодні важко собі уявити пристрої, не під'єднані до хмари. Такі сервіси, як O365, LinkedIn, Uber, а також дані *Facebook* знаходяться у хмарі. У фільмі «Крід» із Сильвестром Сталлоне, останньому із серії «Роккі», є чудова сцена. Чемпіон начеркує на аркуші паперу розклад тренувань для свого протеже, а той швидко робить знімок собі на смартфон. Коли хлопчина збирається йти, Роккі гукає йому: «Гей, а цей папірець тобі не потрібен?»

«Та я вже маю його ось тут, у хмарі», — відповідає хлопець.

Підстаркуватий Роккі дивиться на небо: «Хмара? Яка ще за хмара?» Роккі, можливо, не чув про хмару, натомість мільйони людей покладаються на цю технологію, а *Microsoft* — лідер хмарних технологій, які сьогодні змінюють правила гри. Хоча ще кілька років тому такий результат виглядав вельми сумнівно.

У 2008 році над *Microsoft* почали згущатися реальні хмари. Продажі комп'ютерів, основного фінансового джерела компанії, припинили зростати. Натомість продажі смартфонів і планшетів *Apple* та *Google* йшли вгору, приносячи їхнім виробникам дедалі більші прибутки за рахунок пошукових сервісів та інтернет-реклами — тут *Microsoft* не мала що протиставити. А компанія *Amazon* без зайвого галасу запустила *Amazon Web Services (AWS)*, забезпечивши собі на роки вперед лідерські позиції у прибутковому сегменті хмарних сервісів, що швидко розвивався.

Логіка настання епохи хмарних технологій була простою і переконливою. ПК-революція 1980-х, очолювана *Microsoft*, *Intel*, *Apple* та іншими лідерами, зробила комп'ютери доступними

і вдома, і в офісі — по всьому світу. 1990 роки позначилися настанням ери клієнт-серверної архітектури, що задовольнила потреби мільйонів користувачів, які прагнули обмінюватися даними через мережу, а не за допомогою дискет. Однак зростання витрат на обслуговування серверів у дедалі більшому океані даних, а також поява компаній і сервісів на кшталт *Amazon*, *Office 365*, *Google* і *Facebook* не залишили серверам жодного шансу. Поява хмарних сервісів докорінно змінила економічні засади інформаційних технологій. Вони стандартизували й упорядкували обчислювальні ресурси, а також автоматизували виконання завдань, які раніше виконувалися вручну. З'явилася можливість гнучкого ціноутворення на основі самообслуговування і оплати після одержання. Хмарні провайдери вкладали кошти у величезні дата-центри в усьому світі, а потім здавали їх в оренду користувачам за зниженими цінами. Відбулася хмарна революція.

Amazon однією з перших заробила на сервісі AWS. Вони швидко зрозуміли, що ту саму ж хмарну інфраструктуру, яку вони використовували для продажів книжок, фільмів та інших роздрібних товарів, можна здавати в оренду на тимчасовій основі іншим компаніям і стартапам, яким це обійдеться значно дешевше, ніж створення власної хмари. У червні 2008 року в *Amazon* вже працювали 180 000 розробників, які створювали застосунки та сервіси для хмарної платформи. А в *Microsoft* тоді ще не було комерційно обґрунтованого аналога.

Усе це створило проблеми для *Microsoft*. Ще до Великої рецесії 2008 року наші акції поповзли вниз. Цього ж року Білл Гейтс здійснив давно запланований крок, залишивши компанію, щоб зосередитися на діяльності Фонду Білла та Мелінди Гейтс. Але разом з ним пішли й інші. Один із них — Кевін

Джонсон, який очолював роботу з розвитку системи Windows і онлайн-сервісів, оголосив, що йде з компанії, щоб стати головним виконавчим директором *Juniper Networks*. У щорічному посланні до акціонерів Білл Гейтс і Стів Балмер повідомили, що Рей Оззі, який створив Lotus Notes, стає новим головним програмним архітектором програмного забезпечення (колишній титул Білла), підтверджуючи таким чином, що на арену інтернет-реклами і пошукових технологій виходить нове покоління лідерів.

Хмарні технології того року в посланні не згадувались, однак треба віддати належне Стіву — він уже мав і план гри, і повне уявлення про ігрове поле. Цей зухвалий, сміливий і натхненний лідер зателефонував мені одного дня і сказав, що в нього є ідея: він хотів, аби я став технічним керівником напряму інтернет-пошуку та інтернет-реклами. Пізніше цей продукт отримає назву *Bing*, ставши одним із перших проектів *Microsoft*, народжених у хмарі.

До речі, пошукові системи генерують прибуток за рахунок різновиду реклами, відомої як аукціон. Рекламодавці роблять ставки на ключові слова пошуку, що відповідають їхнім продуктам або послугам. Той, хто запропонує найвищу ставку, отримує можливість показати оголошення на сторінці з результатами пошуку. Якщо ви почнете шукати автомобіль, то побачите назви автосалонів, які, найімовірніше, заплатили за відображення на сторінці результатів пошуку.

Забезпечувати належне обслуговування і споживачів, і рекламодавців неабияк складно і витратно у плані обчислень. Поки *Microsoft* боролася за збільшення частки пошукового ринку, Стів інвестував у нього, передбачаючи, що компанії доведеться конкурувати і в інших сегментах, крім Windows і Office,

а тому треба створити велику технологію, в якій він бачив майбутнє нашої індустрії. *Microsoft* довелося витримати потужний тиск з боку дедалі більшого хмарного бізнесу *Amazon*. Саме до цього бізнесу Стів запросив мене приєднатись.

«Ти маєш все обміркувати, — додав Стів. — Можливо, це твоя остання робота в *Microsoft*. Якщо зазнаєш невдачі, парашута не буде. Впадеш разом із літаком». Мені тоді було цікаво, що це — чорний гумор чи цілком недвозначне попередження. Відповіді я не знаю й досі.

Попри застереження, ця пропозиція мене заінтригувала. Я очолив новий напрямок роботи над лінією програмних пропозицій для бізнесу *Microsoft Dynamics*. Справи мені передав Дуг Бергам, який згодом став губернатором Північної Дакоти. Дуг був лідером, що вмів надихати підлеглих, і моїм наставником у справі лідерства. Він думав про бізнес і про роботу як про невід'ємну частину структури суспільства та основу людського життя. Деякі уроки, які дав мені Дуг, і сьогодні багато в чому визначають мою лідерську сутність.

Очолити команду *Dynamics* — про це можна було тільки мріяти. Вперше я отримав можливість керувати справою від початку до кінця. Я готувався до цього майже п'ять років, мав усі потрібні зв'язки, як всередині *Microsoft*, так і поза межами компанії, щоб просувати бізнес *Dynamics*. І все ж пропозиція Стіва змусила мене залишити зону комфорту, адже я ніколи не працював у бізнесі, орієнтованому безпосередньо на взаємодію з клієнтом, не стежив за успіхами *Microsoft* в галузі пошукових систем і за нашими першими спробами побудови хмарної інфраструктури. І ось одного вечора, після довгого дня на роботі, я вирішив проїхатися до будівлі № 88, де група інженерів займалася розробкою інтернет-пошуку. Мені хотілося

походити коридорами і подивитися, хто ці люди. Як іще я міг налагодити взаємини з командою, яку мені запропонували очолити?

Було близько дев'ятої вечора, однак парковка була уся заставлена машинами. Я очікував побачити кілька трудоголіків, що затрималися на роботі, та де там! Команда в повному складі працювала за своїми столами, поїдаючи якусь швидку їжу. Мені тоді ні з ким так і не вдалося поговорити, але те, що я побачив, змусило мене замислитись: що спонукає цих людей так працювати? Напевно, в будівлі № 88 відбувається щось дуже важливе.

Ця команда, прихильність людей та їхня відданість справи поклали край моїм ваганням. Я сказав Стіву: «Гаразд, я згоден». Чи мав я парашут? Ніякого парашута в мене не було. Я вступав у новий світ, і цей мій крок виявився щасливим. Я й не підозрював тоді, що нове призначення стане випробувальним майданчиком для мене особисто як для майбутнього лідера і для майбутнього усієї компанії.

Дуже швидко я зрозумів: щоб створити онлайнний хмарний сервіс, доступ до якого буде можливий переважно з мобільних телефонів, а не з настільних комп'ютерів, нам знадобляться чотири ключових навички.

По-перше, я думав, що знаю багато про розподілені обчислювальні системи, однак виявилось, що мені доведеться повністю переучуватись — і все через хмари. Якщо стисло, то розподілена система — це спосіб комунікації та координування програмного забезпечення в комп'ютерах, об'єднаних у мережу. Уявіть, що сотні тисяч людей одночасно вводять пошукові запити. Якщо всі ці запити розмістити на одному-єдиному сервері десь в офісі на Західному узбережжі, цей сервер не витримає.