

## إلى {ليونور}

التي علمتني

دائماً أن أؤمن وألاً أندم

\* \* \*

ضحكت الغيمة من قوس قزح

قائلة بأنه لأشيء

مبهرج وفارغ

رد قوس قزح بهدوء:

{ أنا حتماً حقيقي كالشمس نفسها }

**رايند راناث طاغور**



كانت معظم الرسائل الإلكترونية لـ «مايكروسوفت» قد جمعت قبل أن تبدأ مقتطفات منها في الظهور في الصحافة. ولكن حتى بعد أن أدركوا العواقب المحتملة، تابع موظفو «مايكروسوفت» حواراتهم كتابةً. وأصبح جمع الرسائل الإلكترونية جزءاً من الضجيج اليومي في «مايكروسوفت» وكان قد نسي بسهولة. وكذلك كانت التحذيرات الأولية للدائرة القانونية التي تنصح بعدم استخدام اللغة المثيرة في الاتصالات المكتوبة. واستمر محامو الدفاع «لمايكروسوفت» القيام بواجبهم بتسليم نسخ الحوارات بين موظفي «مايكروسوفت»، مقدمين لخصوصهم القانونيين بعض أكثر الأدلة قيمة لديهم.

ووراء القصاصات المعلنة المؤذية، قدم سجل الاتصالات الداخلية لمحة لم يسبق لها مثيل عن النزاعات الإستراتيجية وعمليات اتخاذ القرارات الداخلية لشركة كانت قد منعت لوقت طويل الدخول لبيئتها الشركائية المعزولة. وكان قائد عصر المعلومات الآخذ بالتشكل قد انقلب رأساً على عقب بواسطة أداة قوية لذلك العصر الجديد، وهي البريد الإلكتروني.

وتبين أن الموضوع قد غطي بإحدى الاستدعاءات الكثيرة للحضور إلى المحكمة و «طلبات التحقيق المدنية» التي طرحت في الأعمال القانونية ضد «مايكروسوفت»، فقد كانت الوثائق قد سحبت من أجل مراجعة إضافية من قبل المحامين. ويفعل الأوامر القانونية، حوّل محامو «مايكروسوفت» بعد ذلك المادة ذات الصلة للمدعين من قسم مكافحة التروستات في وزارة العدل الأمريكية، أو لمحامي صن ميكروسيستمز Sun Microsystems أو الشركات الأخرى التي ترفع دعاوى قانونية

خاصة ضد «مايكروسوفت». وبتقديم البريد الإلكتروني كدليل في قاعة المحكمة، فقد جعلت الأطراف المعارضة الوثائق علنية، ونشرتها فيما بعد على مواقع على شبكة الإنترنت. وبمقياس أصغر، فقد جرى عمل مماثل لدى منافسي «مايكروسوفت»، صن SUN، أوراكل Oracle، نيتسكيب Netscape، آي.بي.ام IBM، وإي.أو.ال AOL، استجابة للمطالب القانونية من قبل الحكومة و «مايكروسوفت».

في خريف عام ١٩٩٨، سلم مراسل ثلاثة صناديق ثقيلة مليئة بالأوراق لمكاتب صحيفة وول ستريت في مركز المدينة في سان فرانسيسكو، حيث كنت الصحفي المعين لتغطية قضية «مايكروسوفت». وقد أقتع أحد الجهود القانونية -الذي قامت به صحيفة «سان خوزيه ميركوري نيوز San Jose Mercury News» ومطبوعات تجارية عديدة- القاضي بفتح معظم الأدلة في الدعوى المدنية الفيدرالية ضد «مايكروسوفت» من قبل «صن ميكروسيستمز»، والتي تمت أرشفتها في عام ١٩٩٧، والتي اتهمت فيها «صن» «مايكروسوفت» بانتهاك بنود ترخيصها لاستخدام تكنولوجيا برمجيات «جافا» العائدة لـ «صن».

وقد استوليت مع زميل لي هو «دون كلارك Don Clark»، على قاعة مؤتمرات وبدأت بتأشير وتصنيف النسخ المصورة للرسائل الإلكترونية ووثائق أخرى. ولم تكن الأجزاء الأكثر إثارة بالنسبة لنا، متعلقة كثيراً بتفاصيل القضايا القانونية. فقد قرأنا التهديد في كل بريد إلكتروني من البداية، وحاولنا فهم المناقشات التقنية السرية. وقد تطلب اكتشاف اللاعبين والخطط جهداً كبيراً. ولكن وبتنظيم

الوثائق وفق ترتيب زمني وبناء خارطة تنظيمية، بدأنا بتجميع صورة نزاعات «مايكروسوفت» الداخلية وتناقضاتها الشخصية. وظهرت لنا مجموعة من الشخصيات التي عرفت بأسمائها الحركية الموجودة على البريد الإلكتروني، والذين لعبوا دوراً ضمن «أوبرا» ضخمة منذ الأيام المبكرة المثيرة للثورة الرقمية.

وكان بعض اللاعبين مألوفين بالنسبة لنا. فـ «Bradsi» هو «براد سيلفبرغ Brad Silverberg»، نائب الرئيس الأعلى الذي كان قد أنجز ويندوز ٣,١ وويندوز ٩٥ قبل تشكيل قسم «مايكروسوفت» للإنترنت لشن «حرب المتصفح» ضد نيتسكيب الحديثة النشأة. و «Jimall» هو «جيم ألتشن Jim Allchin»، وهو الآن رئيس قسم ويندوز في الشركة وبطل نظام تشغيلها الجديد «ويندوز ٢٠٠٠». «Paulma» هو «بول ماريتز Paul Maritz»، وهو المدير التنفيذي الثالث رتبة في الشركة والذي يقدم له كل من ألتشن وسيلفبرغ التقارير. أما «Steveb» فهو «ستيف بولر Steve Ballmer»، رئيس قوة المبيعات لـ «مايكروسوفت» وفيما بعد رئيسها التنفيذي CEO. وفي الكثير من الرسائل ذكر «billg» وهو «بل جيتس»، رئيس مجلس إدارة «مايكروسوفت» ومؤسسها المشترك، والذي أنشأ شركة تعكس شخصيته بشكل استثنائي.

بعض رسائل البريد الإلكتروني جاءت من قبل رتب من المبرمجين الذين نادراً ما تعرض لهم الصحفيون. ففي شباط ١٩٩٧ كانت هناك رسالة، على سبيل المثال، من «أندرو ليمان Andrew Layman»، وهو عضو في فريق «جافا» الخاص بـ «مايكروسوفت»، والذي استنتج «أن

هناك تعارضاً بين ما يقول «بل» أن علينا فعله وما نفعله في الواقع». وكانت الإجابة من زميل له «روس أرون Russ Arun»: «أجل، هنالك انقطاع في الاتصال بيننا وبين بل».

كنت قد أخذت بعض التلميحات عن مثل هذا الصراع. ففي مقابلة في أوائل ١٩٩٨، انتقد ألتشن تبني «جافا» من قبل آخرين في «مايكروسوفت». فقد اعتبر «جافا» تكنولوجيا متصدعة أعطت أفضلية لسن. فقد أخبرني بأنه «حتى في «مايكروسوفت»، كان هناك بعض الناس الذين يهتمون بجافا بشكل كبير». وبشكل منفصل، وفي جلسة عشاء في سياتل، وصف مدير برتبة متوسطة في «مايكروسوفت» ما أسماه اجتماع «تعال إلى بل come to Bill» في ربيع عام ١٩٩٧. فقد برز اللقاء حتى بين مراجعات «مايكروسوفت» القائلة والطويلة: فقد كان «جيتس» بلارحمة في انتقاد فريق جافا بسبب إخفاقهم في الاهتمام بشكل كاف بحماية ويندوز، «جوهرة التاج» في «مايكروسوفت».

فقد أخبرني أحد المصادر أن «جيتس» صرخ فيهم: «لماذا لا تتنازلون عن خياراتكم وتلتحقوا بقوات حفظ السلام؟ ألم يسمع أحد هنا عن ويندوز؟ ويندوز هو ما تقوم عليه شركتنا؟».

والآن وبينما كنت أنتقي الوثائق في دعوى جافا القضائية، وجدت سلسلة من الرسائل الإلكترونية من شهر آذار عام ١٩٩٧ والتي تشير لذلك الاجتماع الداخلي المشؤوم. فقد كان رئيس فريق جافا، «بن سليفكا Ben Slivka» أو «Bens»، يرد على زميل له كان يحاول مواساته عن التعنيف الشديد الذي تلقاه من «جيتس».

فقد كتب «سليفكا»: «إنه من المخيب للأمل جداً أن «جيتس» اختار أن يثور هكذا دون إعطائي فرصة للتفسير. فهو على قناعة بأن مجموعتي تحاول القضاء على ويندوز، ومن الواضح أيضاً بأنني لم أقل الأشياء المناسبة لأثبت له عكس ذلك».

كان ذلك شرحاً نادراً في الصورة العامة القائمة لـ «مايكروسوفت». وباعتبار الاجتماع المناخي مرتكزاً، أعدت بناء القضية حول جافا ومستقبل ويندوز. فقد تبعثرت جهود جافا في «مايكروسوفت» بناء على الأسس التقنية، لكن سجل البريد الإلكتروني يوحى بانقسام رئيس أكبر بين سيلفربيرغ وألتشن، فقد كان كلاهما أعضاء في اللجنة المؤلفة من ثمانية مدراء تنفيذيين يقودون دفعة إستراتيجية الشركة. وبرز «ألتشن» «كصقر ويندوز» الصلب، والمدافع القوي عن تيار العائدات والنفوذ المنافس الذي حصلت عليه «مايكروسوفت» من خلال ويندوز، ذلك المنتج الذي يعتبر «سفينة قيادة» الشركة. بينما كان سيلفربيرغ قائد «حمائم الإنترنت» في «مايكروسوفت»، يحث الشركة على تطوير منصة جديدة لتطوير برامج الحاسوب بغية اقتناص الفرص الجديدة التي فتحتها الإنترنت.

وانتصر «ألتشن». ففي الوقت الذي ظهرت فيه القصة على الصفحة الأولى في صحيفة «وول ستريت جورنال» في شباط ١٩٩٩، في اليوم الذي شهد فيه «ألتشن» في محاكمة «مايكروسوفت» لمكافحة التروستات، بدا أنه قد تمت تبرئته. إذ أصبح ويندوز أكثر شعبية من أي

وقت مضى، تقوده أسعار الحواسيب الشخصية التي تهبط باستمرار وشعبية الشبكة. وخلال نهاية تلك السنة، توسعت هوامش الربح المذهلة في «مايكروسوفت» وارتفعت قيمة أسهم «مايكروسوفت» في البورصة بشكل أكبر.

لقد كسب كل من «ألتشن» و «جيتس» بعض الوقت لويندوز. وخلال السنتين التاليتين أصبح من الواضح أن انقسامات «مايكروسوفت» الداخلية عكست بشكل كبير ما حدث -حادثة قاعة المحكمة المفاجأة في المحاكمة لمكافحة التروستات، والهجرة الجماعية للعديد من موظفي «مايكروسوفت» الأكثر موهبة، وسقوط «جيتس» من عليائه كقائد شركة وصاحب رؤيا تكنولوجية.

وبحلول ربيع عام ٢٠٠٠، حيث اقتربت المحاكمة ضد التروستات والتي استمرت عامين من نهايتها، كانت دورة الأخذ والرد قد أصبحت حلقة مفرغة. كان محامو «مايكروسوفت» يجمعون، ويراجعون، ويسلمون الرسائل الإلكترونية التي كتبت أثناء فترة المحاكمة. فكشفت الرسائل المرسله حديثاً حالة العلاقات داخل «مايكروسوفت» في أوائل عام ١٩٩٩، ليس بوقت طويل بعد شهادة «ألتشن» ومدراء تنفيذيين آخرين.

كان الماضي يتدارك الحاضر، وهو الأمر الأكثر وضوحاً في تبادل طويل للرسائل الإلكترونية بين سيلفربيرغ وسليفكا والذي تم بعد ظهر يوم أحد غائم وبارد في شباط ١٩٩٩. فقد ذكر سليفكا، -الذي رفض التحدث إليّ ضمن مقالتي التي تتحدث عن التنافس بين صقور ويندوز

وحمائم الإنترنت- لسيلفبريغ أنه قد وافق على حضور عشاء غير رسمي بما أن مقالتي قد نشرت.

فرد سيلفبريغ «هممم، ديفيد بانك. إنه ليس على قائمتي لبطاقات عيد الميلاد الآن». لكن المقالة التي تحدثت عن المعركة السابقة لم تساعد وضعه الحالي داخل الشركة أو مزاجه. فبعد مغادرته وغيابه الطويل، عاد سيلفبريغ إلى الشركة للعمل بوقت جزئي كمستشار لبولر. وكان يفكر في عرض بولر بأن يعود للعمل بوقت كامل للسيطرة على كامل أعمال المستهلك في «مايكروسوفت». واعتقد بأن هذه المسألة قد تجعله يبدو رقيقاً مع «صن»، وهو لم يكن كذلك، وقد يبدو دعمه لمنصة جديدة خيانةً لويندوز. فهو لم يكن يثق بي، على حد قوله. واشتكى سيلفبريغ بأنني لم أقدر التفسيرات التي قدمها في بريد إلكتروني مطول غير رسمي وبأنني خدعت بالتلفيقات البارة التي قدمها لي مدراء تنفيذيون آخرون في «مايكروسوفت». فقد كتب «ما أرسلته له كان صحيحاً. صحيح أنه كان محسناً بعض الشيء، ولكنه كان أكثر صحة بمئة مرة مما حصل عليه من «مايكروسوفت».

ووعده سليفكا بأن يبقى متيقظاً. حيث قال: «يبدو أنني سأتناول عشاء خجولاً مع السيد بانك».

لكن الحقيقة أن كلاً من سيلفبريغ وسليفا لم يكن متيقظاً في تبادل البريد الإلكتروني هذا بينهما. فقد أوضح حوارهم بأنه خلال السنتين منذ خطبة «جيتس» المسهبة العنيفة في لقاء إستراتيجية جافا، تطورت الانقسامات داخل «مايكروسوفت» وباتت أكثر عمقاً، وأصبحت إزالة الغشاوة عنها عويصة جداً.

وكانت الشرارة هي تحليل سليفكا لإستراتيجية الإنترنت في الشركة، والذي أرسله قبل أيام إلى «جيتس» وبولر وسيلفبريغ. حيث كتب «أخشى كثيراً بأن تكون محاولة كسب الإنترنت باستخدام ويندوز إستراتيجية خاسرة». وكان سليفكا جريئاً جداً في اقتراحه بأن «مايكروسوفت» كانت قد وقعت فيما وصفه البروفسور كليتون كريستنسن في مدرسة رجال الأعمال في هارفارد بعدم قدرة الشركات حتى ذات الإدارة الجيدة منها على تطوير الإبداع الذي يهدد امتيازاتها الناجحة. فقد أصبح كتاب كليتون «ورطة المبتكر - The Innovator Di-lemma»، مرجعاً للعديد من موظفي «مايكروسوفت».

ووافق سيلفبريغ على ذلك. وما حصل بعد ذلك كان مرتجلاً، ولكنه يمثل أحد أكثر الأبحاث النقدية الصريحة حول قيادة «جيتس» لـ «مايكروسوفت». فقد كان النقد قابلاً للتصديق لأنه لم يأت من نقاد الشركة أو المنافسين لها، بل من أحد المدراء التنفيذيين الكبار فيها.

حيث كتب سيلفبريغ لسليفكا «ببساطة، لأريد أن أمضى حياتي في اجتماعات للصراع في القضايا الداخلية، وتلقي الرسائل الإلكترونية المثيرة للغضب من «بيل جيتس»، أو الاستماع لأناس يريدونني أن أقوم بأعمال غير طبيعية وخسارة أشياء لحماية ويندوز».

كان تبادل الرسائل الإلكترونية هذا قد صدر من قبل المدعين في وزارة العدل في أيار ٢٠٠٠، مرفقاً بملخص تم إعداده لمساندة ادعائهم بأن «مايكروسوفت» يمكن بشكل معقول أن تقسم إلى شركتين منفصلتين. وأصر سيلفبريغ على أنه لم يَعْ شيئاً من هذا بكلامه وأنه

كان مرتبكاً بسبب استخدام إحياءاته الشخصية لإيذاء الشركة. ولكن مرة أخرى، كان البريد الإلكتروني أقل إثارة للمعاني القانونية المتضمنة مما أثاره التأكيد على عدم الرضا والانقسام بين رتب المدراء التنفيذيين في «مايكروسوفت» بشأن توجهات الشركة.

وكتب سيلفربيرغ «أنا ببساطة لأؤمن بالطريق الذي تسلكه الشركة حتى الآن. أعتقد بأن ستيف بولر يشعر أنه غارق كلياً الآن. فهو لا يعلم كيف سيحل المشاكل ولا يعلم على من يمكنه الاعتماد».

لم أجد حماساً في «مايكروسوفت» أثناء إعداد هذا الكتاب، من أجل العودة إلى الحديث عن النزاعات الداخلية التي مزقت الشركة بشكل كبير. وكان المشاركون، على حد قولهم، قد مضوا قدماً. على أي حال، ففي السجلات المكتوبة، كانوا قد تركوا خلفهم أجزاءً ملفتة مكنت من إعادة بناء أجزاء قصة «مايكروسوفت» التي كان من الممكن ألا تقص. لقد كانت «مايكروسوفت» نفسها قد قدمت الطريق التي يمكن اتباعها.