4

المواطن «جيتس»

«كين»: لو لم أكن رجلاً ثرياً، لكنت حقاً رجلاً عظيماً.

«ثاتشر»: ألا تعتقد بأنك كذلك، سيد «كين» ؟

«كين»: أعتقد أنني عملت بشكل جيد برغم الظروف.

«ثاتشر»: ماذا كنت تحب أن تكون؟

«كين»: كل شيء تكرهه.

- المواطن «كين»

اللعبة العنيفة

قبل أسبوعين من اللقاء المتوتر مع «سيلفربرغ» و «ألتشن» في كانون الأول ١٩٩٧، قام «جيتس» برحلة ليومين إلى الصين. كانت فترة استراحة موجزة من المشكلات الداخلية والخارجية التي واجهتها «مايكروسوفت» في الوطن. فهوجم «جيتس» من قبل بضعة أولاد وهو في طريقه لإلقاء خطاب في مؤتمر للشركات الصينية المطورة لويندوز. كان أيضاً عرضة لسخرية طلاب من جامعة «كينغوا» في اليوم التالي. وقد صرح موظف حكومي بأن «جيتس» يعتبر تقريباً قدوة لجيل من

الشباب الصيني». إذ أن الرأسمالي القيادي للعالم كان نجماً مميزاً في الصين الشيوعية.

كانت هذه زيارته الخامسة للصين خلال ثلاث سنوات. وكان يعامل وكأنه رئيس فعلي لدولة، ملتقياً للمرة الثانية بزعيم الحزب الشيوعي «جيانغ زيمان». وقد تجول «جيتس» وزوجته «ميليندا»، برفقة مليونيرات زملاء لهما «وورن وسوزن بافيت» وزوجين آخرين، حول ذلك البلد بالقطار في ١٩٩٥. وكان كتابه: The Road Ahead «الطريق إلى الأمام» الكتاب الرائج الأهم. ولقد صرح زعماء صينيون بأن «ويندوز ٩٥» هو «نظام التشغيل الرسمي» للبلاد.

ولأجل طويل، لم يكن الاستثمار في الصين يحمل أفكاراً تعبر عن الذكاء، متعقباً الرهان الحتمي لـ «مايكروسوفت». وبالرغم من أن الهند كان لها البداية الرئيسة في تدريب مهندسي برامج الحاسوب، يؤكد «جيتس» لصحفيين محليين بأن «النقص العالمي لمهارات الحاسوب سوف يجعل الناس يأتون للصين للبحث عن الكفاءات».

وقد جعلت الفرصة الطويلة الأمد «جيتس» راغباً في التحدث عالياً (ويلوح بعصى صغيرة) حول قرصنة برامج الحاسوب المتفشية في الصين. إذ استخدم أكثر من ٩٠ بالمئة من مستخدمي «ويندوز» و«أوفيس» في الصين بشكل غير قانوني برامج مزيفة منسوخة للحاسوب. وقدرت «مايكروسوفت» قيمة المبيعات المسروقة بملايين الدولارات من العائدات المفقودة سنوياً. وبرغم ذلك، فقد حددت حملة «مايكروسوفت» العالمية ضد برامج الحاسوب المسروقة بحذر حقائق سوق مفترضة. ولم تكن سوق الصين «ناضجة» تماماً للمواجهة.

ووفقاً لكتاب «مايكروسوفت» التجاري للمبيعات العالمية، فإن مبيعات PC السنوية للصين جعلتها السوق الكبرى الثانية في آسيا، فقط بعد اليابان. لكن مقدار الدولارات كسعر لكل كومبيوتر في الصين كانت قليلة جداً، حتى بمقارنتها مع البلدان النامية مثل الهند والبرازيل. وكان التطور الاقتصادي وانبثاق «عمال المعرفة» عوامل أهم بكثير من القرصنة. وكانت المبيعات الجارية، حتى لو دفع بالفعل كل مستخدمي «ويندوز» الحاليين تماماً، فقط جزءاً صغيراً من عائدات المستقبل. وكانت حصة السوق، حتى لبرامج الحاسوب المسروقة، أولوية أعلى من التجمع المباشر. وفي القرصنة كما في برامج الإنترنت، قدرت «مايكروسوفت» حجم وحصة السوق فوق المكاسب. وكبرامج الإنترنت المجانية، كان «ويندوز» المسطو عليه عبارة عن «سلعة تباع بخسارة لاجتذاب الزبائن».

«نمو الصين يجب أن يكون مهماً بالنسبة لنا، ويستحق تماماً ما نفعله،» هكذا قال: «جيتس».

واقتطعت زيارة «جيتس» المنتصرة إلى الصين بمكالمة هاتفية من محامي «مايكروسوفت» المقاوم للتروستات في البلاد، «ديفيد هيينر». ونقل إليه أخباراً بأن قاضي محكمة البداية الأمريكية «توماس بينفيلد «جاكسون» كان قد وقف إلى جانب الحكومة وأمر «مايكروسوفت» بإيقاف ربط برنامج المتصفح لمستكشف إنترنت إلى «ويندوز». وفي مؤتمر صحفي في الصين، رفض «جيتس» التعليق على القضية. وأسرع بالعودة إلى الوطن.

أما بالنسبة لمدراء «مايكروسوفت» التنفيذيين، كانت المعاني المتضمنة في الأمر ضبابية كطقس سياتل بعد ظهر يوم الثلاثاء ذاك في كانون الأول ١٩٩٧. وكانت الأخبار الجيدة بأن «جاكسون» استنكر طلب الحكومة لاستدعاء ازدراء. وقال بأن القرار القضائي بالإجماع وسلوك «مايكروسوفت»، كان كلاهما غامضين للغاية لدعم مثل هذا الحكم.

بأي حال ، انتقل «جاكسون» لينفذ القرار القضائي بالإجماع في ١٩٩٥ الذي تفاوضت به «مايكروسوفت» مع وزارة العدل وسلطات أوروبية مقاومة للتروستات. وتركز موضوع النقاش حول منع القرار القضائي «مايكروسوفت» من إجبار صناع PC على أخذ «منتج آخر» - وهو في هذه القضية، إعطاء المتصفح - كشرط لإجازة «ويندوز». فبالنسبة للاحتكارات، يعد هذا النوع من «الربط» شيئاً محظوراً. إذ يعتبر مقاوماً للمنافسة بشكل ملازم. فإذا أراد الزبائن حقاً المنتج الآخر، لن يكون هناك حاجة لإجبارهم، لكن لو لم يريدونه، فلا ينبغي إجبارهم على أخذه بغية الحصول على المنتج الذي يحتاجونه.

وكان أي التباس في الشرط الذي تم التفاوض عليه في القرار القضائي بالإجماع في ١٩٩٥ كفكرة تخطر في البال بعد فوات الأوان. فقد أصبح الشرط الآن محور الموضوع. فبند القرار القضائي بالإجماع المعارض للربط، أوضح الشرط، «لن يفسر لمنع «مايكروسوفت» من تطوير منتجات مندمجة». فقد بدا تنفيذ القرار وكأنه مخرج لـ«مايكروسوفت».

كان «جيتس» بذاته الذي ألح في المفاوضات لساعة متأخرة من الليل في ١٩٩٤ مع «آن بينجامان» الذي سبق «جون كلين» في تولي الوظيفة كرئيس مقاوم للتروستات لـ «كلينتون Clinton». ففي المحادثات، اقترح محامو «مايكروسوفت» في البداية شرطاً أكثر تحديداً للبند المقاوم للربط: لن تمنع «مايكروسوفت» من تطوير منتجات مندمجة «تقدم فوائد تكنولوجية». لكن هذا القيد كان غير مقبولٍ بالنسبة لـ «جيتس»، الذي رفض إعطاء الموظفين الحكوميين أي سلطة للإقرار فيما إذا كانت التغييرات التي تطرأ على «ويندوز» تعطي مثل هذه الفوائد. ووجه محاميه لإزالة الكلمات الأربع الأخيرة. وشدد «جيتس» بأن «مايكروسوفت» لن تقبل أي تقييدات على حقوقها بتصميم منتجاتها كما تراه مناسباً. ووقعت «مايكروسوفت» القرار القضائي بالإجماع، كما قال محاموها: فقط بعد أن ضمنت «حقها غير المقيد بدمج ميزات جديدة في أنظمتها للتشغيل،» وفقاً لتصريح من قبل مستشار «مايكروسوفت» القانوني الخارجي، «ريتشارد يوروسكي» في «سوليفان آند كروميل Sullivan & Cromwell».

وفي اللحظة الأخيرة، وافق المفاوضون على إسقاط عبارة أخرى من الشرط، إذ كانت الصياغة الأصلية». لن يفسر لمنع «مايكروسوفت» من تطوير منتجات مندمجة ولا بالضرورة السماح لها بذلك». وشرح المفاوضون فيما بعد هذا التفكير كمايلي: كانوا ببساطة يؤجلون أي تعريف لـ «مندمجة» حتى يوم متأخر، بدون إعادة كتابة قانون مقاوم للتروستات. برغم ذلك، اعتقد «جيتس» بوضوح أنه قد فاق بحيله الحكومة.

وطوال الصيف والخريف في ١٩٩٧، أصر محامو «مايكروسوفت» في سلسلة اللقاءات مع محامي وزارة العدل بأن يعطي شرط «المنتجات المندمجة « «مايكروسوفت» طريقاً حراً لإضافة مستكشف إنترنت إلى «ويندوز». ورحبت الحكومة بتجربة حظها بقضية منفتحة تماماً مقاومة للتروستات لقانون «شيرمان»، على حد قولهم. لكن بالنسبة للشرط، قد يتوقف «كلين» أيضاً عن أي تفكير بانتصار سريع بقضية صعبة بفعل القرار القضائي بالإجماع، هكذا قال محامو «مايكروسوفت». «لا تضع وقتك بقرار قضائي بالإجماع. انظر إلى اللغة». هذا ما أخبره «بل نيوكوم»، وهو المستشار العام الأنيق المظهر لـ «مايكروسوفت»، إلى المحامي «كلين».

بالنسبة لـ «مايكروسوفت»، يصون الشرط حق الشركة في إضافة أي ميزات تختارها إلى نظام التشغيل، تماماً كما كانت تفعل الشركة لست عشرة سنة. عرفت «مايكروسوفت» «المندمجة» بالطريقة التي عرفها القاموس الدولي الجديد الثالث «لويبستر «Webster . «مجتمعة»، «متحدة»، «مندمجة في». تحت تعريف الشركة، يتم دمج المنتج ببساطة لأن «مايكروسوفت» تقول ذلك. وفي مناقشاتهم مع الحكومة، برهن محامو «مايكروسوفت» بشكل ممتاز، فإذا لم يكن الأمر من أجل نقص في طلب السوق، فالشركة حرة في ربط «سندوتش همبرغر» في «ويندوز».

وقد كانت ثقة قاضي المحكمة الفيدرالية في «مايكروسوفت» عندها مهتزة. إذ تتوقف «الحرية غير المقيدة» لـ «مايكروسوفت» لفرض

فكرتها بما هو «مندمج» في أنظمة التشغيل على الأقل عند حد ما قد ينتهك القانون المؤسس المقاوم للتروستات،» كما كتب «جاكسون». ولتأكيد النقطة، أصدر إنذار قضائي تمهيدي يأمر «مايكروسوفت» بإسقاط مطلبها بدخول صناع PC أولاً متصفح الإنترنت لـ«مايكروسوفت» كشرط لإجازة «ويندوز». والأهم، شمل أمر القاضي خلفاء «ويندوز ٩٥» . وكانت هذه المرة الأولى التي يقحم فيها «ويندوز ٩٨» شكلياً بمشكلات الشركة المقاومة للتروستات. إذ كان لـ«مايكروسوفت» حتى خطط أكبر لاستخدام قوة السوق لـ «ويندوز ٩٨» لتعزيز مستكشف إنترنت.

ولم يكن أحد ليعتقد بأن الأمر قد يصل إلى هذا الحد. «فقرته الأخيرة كانت واضحة وشاملة جداً، مما أذهلنا،» يتذكر «ألتشن».

قال: «مارتيز»، «كان هناك الكثير من الأشياء التي وجدتها شخصياً مربكة».

وقد واجهت قيادة الشركة العالية عطلة طويلة عن العمل. كان «نيوكوم» اسمياً مسؤولاً عن إستراتيجية الشركة القانونية. بينما كان «ديفيد هيينر» حصان العمل الذي يعمل كمدير مشروع للتعامل مع وزارة العدل وكحكم لموظفي «مايكروسوفت» التنفيذيين المتحدثين بسرعة وبصوت عالٍ. وتولى «هيينر» تولى أمر غرفة اجتماع مجلس الإدارة عبر الردهة من مكتب «جيتس» في المبنى ٨، وحولها إلى غرفة حرب من أجل جمع المعلومات المدخلة ووضع الإستراتيجية.

بالنسبة لأولئك الذين اجتمعوا في غرفة اجتماع مجلس الإدارة، كانت المناقشة القانونية اختباراً لقدرتهم على التصنيف، مهارة ضرورية ومقدرة عالية في «مايكروسوفت». وكان صراع التكنولوجيا العنيف بين «ألتشن» و «سيلفربرغ» والوضع القانوني المعقد مع الحكومة يجريان بتوازٍ. حيث استخدمت الجبهتان نفس المجموعة من المواضيع: العلاقة بين الطور الجديد لتطور التكنولوجيا المرتكز على الإنترنت، والطور القديم المركز حول «ويندوز».

طوال الخريف، اشترك العديد من الناس أنفسهم - «مارتيز»، «ألتشن»، «تشيز»، «كول»، وبالطبع «جيتس» - قد اشتركوا بعمق في كلتا المجموعتين من المناقشات. وكان «سيلفربرغ»، الذي بقي بصورة رسمية في إجازة، متغيباً عن المناقشات القانونية.

وهكذا فقد درست المجموعة الحكم باهتمام. وفي غياب «جيتس»، أزعج «ستيف بولمر» «هيينر» بالكثير من الأسئلة. كانت هناك مشكلات إجرائية في أوامر «جاكسون»، كما أوضح المحامون. وعندما طرح «جاكسون» بالقوة طلب الازدراء، كان يجب أن تكون تلك النهاية. لكن «جاكسون» تحرك بمفرده ليصدر إنذاراً قضائياً تمهيدياً. وكان قد عين «أستاذاً خاصاً»، وهو أستاذ قانون من هارفارد يدعى «لورانس ليسيغ»، ليساعد على تصنيف القضايا بما قد يتحول إلى محاكمة صغيرة من الممكن أن تقود إلى علاجات دائمة. وكان ليسيغ على وشك أن يصنع لنفسه اسماً بتخصيص مبادئ دستورية لجدالات سياسة عالم الكمبيوتر. وبدا ذلك كخبر سيئ بالنسبة لـ «مايكروسوفت».

ولكن كل هذا يمكن أن يزول فيما بعد. طلب الإنذار القضائي التمهيدي استجابة مباشرة. أرسلت المجموعة بسرعة مع المعاني المتضمنة من أجل « ويندوز ٩٨» بإقرار تجاهلها. كان هناك متسع من الوقت لتحديها في الأشهر الستة أو أكثر، قبل الإصدار المتوقع لنظام التشغيل الجديد. «أجرينا نقاشاً يقضي بأننا تحديداً لم نكن لنفكر بذلك،» هذا ما أخبره «ألتشن» فيما بعد لمحامي الحكومة. «نحن لا نفكر بذلك. أكمل. في عملنا نستطيع تعطيل الكثير من الناس من أجل لا شيء في وضع يمر فيه الوقت علينا».

لم يكن من السهل رفض المعاني المتضمنة بالنسبة لـ « ويندوز ٩٥». أقرت المجموعة عدداً من الطرق لإبطال مفعول مستكشف إنترنت بسهولة. وتفاخرت المواقع الشبكية الخاصة لـ «مايكروسوفت» بإمكانية «تعطيل IE بسهولة». ربما يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تقدم لصناع PC إصدار لـ « ويندوز ٩٥» مع أيقونة لمستكشف إنترنت مستبعدة من سطح المكتب وقوائم برامج أخرى. أو تستطيع السماح لصناع PC باستخدام برنامج «الإدخال» الخاص لـ «ويندوز» لإزالة برنامج متصفح إنترنت بنفس الطريقة التي قد يقوم بها الزبون. وهذا، في النهاية، ما كان يبحث عنه صناع PC منذ البداية.

ولقد كانت مقدرة «بولمر» الأولى على اتخاذ موقف متواضع ومحاولة تجنب المواجهة المباشرة مع الحكومة. وفضل «تشيز»، أيضاً، أخذ السبيل الأكثر سهولة على أمل الكسب بالتدريج من خصومات الشركة، وما كان متأكداً منه هو مصداقية حجج «مايكروسوفت». وكان يتوقع

موظفو وزارة العدل لقاء محامي «مايكروسوفت» خلال بضعة أيام للاتفاق على طريقة لدعم الأمر. فربما تحل مشكلة ما.

ولقد تميز جواب الشركة باعتداله. إذ نقل مدافع عن «مايكروسوفت»، «آدم سون»، ذو الخبرة في السيطرة على الضرر الناتج من حملة كلينتون الرئاسية في عام ١٩٩٢، أخباراً جيدة للصحفيين. «نعتقد بأنه قرار متوازن جداً ونحن ممتنون»، هكذا قال:.

ويمثل البيان الصحفي لـ «مايكروسوفت» الحقيقة. إذ كانت الشركة «مسرورة» لأن «جاكسون» لم يجد الشركة في وضع ازدراء. وكان ذلك «تطلعاً بشوق» لتقديم دليل أكبر. وكانت الشركة واثقة من «انتصارها». رفض البيان الصحفي الأمر بأن تقدم «مايكروسوفت» متصفح إنترنت مجاناً في «ويندوز» باعتبارها مسألة صغيرة. إذ يمكن أن تستمر «مايكروسوفت» في ترخيص « ويندوز ٩٥»، كما أكد البيان، طالما يملك كل صانع PC «الخيار بإدخال الجزء من « ويندوز ٩٥» الذي لا يتضمن ملفات مستكشف إنترنت ٣,١ و ٤,٣» خلال نهاية الأسبوع، أخبر أحد الناطقين باسم «مايكروسوفت» صحيفة «وول ستريت» بأن الشركة تتوقع أن تجد طرقاً للسماح لصناع PC بإلغاء ملفات مستكشف إنترنت ٣,١ و ٤,١ واستمرار السماح لـ «ويندوز» بالعمل.

وعندما عاد «جيتس» من الصين، بدل المجموعة وغير النبرة الاسترضائية. فبالنسبة له يضع جواب «ميلكتوست « «مايكروسوفت» في منحدر شديد للإفلاس. إذ كانت دعوة الحكومة هجوماً على قدرة الشركة على إضافة ميزات في «ويندوز». ولم يكن فقط مبدأ أساسياً،

بل كان إستراتيجية العمل الرئيسة التي كانت قد تابعتها «مايكروسوفت» منذ أن أجازت نظام تشغيلها الأول قبل ست عشرة سنة. وإذا استطاع صناع PC أن ينتقوا ويختاروا أي أجزاء من «ويندوز» سيقدمون وأي ميزات سيضعون على شاشة سطح المكتب، يمكنهم أن يعقدوا صفقات مع منافسي «مايكروسوفت» لاستبدال «ويندوز» تدريجياً.

كان ذلك سبب اندفاعه بجد في المفاوضات على القرار القضائي بالإجماع في ١٩٩٥ ليحمي الاستثناء بالنسبة للمنتجات المندمجة في المقام الأول. الآن حان الوقت للاستفادة من بصيرته.

وكان الرهان على جميع خطط «مايكروسوفت» بالنسبة لـ «ويندوز» في كل مكان. ولم يكن الأمر فقط فيما يتعلق بحرب متصفح الإنترنت، حيث تبدلت مصلحة «مايكروسوفت» إلى حد أن الشركة ربما تسمح لصناع PC بإلغاء أيقونة مستكشف الإنترنت، أو حتى متصفح الإنترنت نفسه، بدون إحداث ضرر كبير. لكن ماذا عن « » ويندوز» ميديا بلييير (Windows Media Player)» ، الذي نافس «فيديو بلييير (Video Player)» لـ «ريل نيتوورك Real Networks» ؟ أو «فويس ريكوغنيشن (Voice Recognition)»، مصدر قوة «آي.بي.إم » ؟ أو بعض التكنولوجيات الأخرى في المستقبل؟». ولقد قال «جيتس» فيما بعد: «إنهم يريدون عرقلة كل شيء رئيس فعلناه، أو كل شيء رئيس نخطط للقيام به».

فكر «جيتس» ملياً بالبدائل. وفي نهاية تقريره المؤلف من ست عشرة صفحة، كان أمر «جاكسون» في إحدى الفقرات غامضاً بشأن ما يطلب

من «مايكروسوفت» فعله بالتحديد. كل ما قاله: هو أن «مايكروسوفت» يجب أن توقف تطبيقها لإجازة «ويندوز» بشرط أن يرخص ويدخل صناع PC «أي برامج حاسوب من «مايكروسوفت» متصفحة للإنترنت».

وأشار «جاكسون»، في تقريره الأطول، وإن كان في أمر آخر، إلى «شيفرة برامج الحاسوب التي توزعها «مايكروسوفت» بانفراد بمقادير قليلة مثل مستكشف إنترنت ٣,١» . كما أشار مدعو الحكومة أيضاً إلى المنتج القليل في طلبهم للعمل. وتكررت طرح مسألة عدم دقة الحكومة في تحديد ما تعنيه بالضبط بـ «متصفح إنترنت» في القضية. إذ كان «ديفيد كول» قد صدق خطياً على الحقيقة بأن «مستكشف إنترنت٣» و«ويندوز ٩٥» يشتركان في عدد من الملفات الضرورية لنظام التشغيل حتى لتحضيره للتشغيل، أو ليبدأ، بشكل صحيح. وإن إزالة كل ملفات «IE3» قد تعطل «ويندوز»، على حد قوله.

أراد «جيتس» أن يعلم ماذا يمكن أن يحدث لو تبنت «مايكروسوفت» القراءة الحرفية الأشد للأمر؟ ماذا لو كانت الشركة ستمتثل لأمر «جاكسون» بتقديمها إصدار «ويندوز» لصناع PC مجرداً من كل خط شيفرة ظهر أيضاً في مستكشف إنترنت؟ فقد يملك صناع PC الخيار بإدخال إصدار معطل لـ «ويندوز ٩٥» ، حر من مستكشف الإنترنت. وهكذا يمكن أن تمتثل «مايكروسوفت» للمعنى الحرفي للأمر وتظهر بالأدلة عدم عقلانية موقف الحكومة في الوقت نفسه.

كان «جيتس»، وهو ابن محامٍ، مؤذياً في المجادلات القانونية. وكان محامو «مايكروسوفت» يحتاجون كل ثقتهم بأنفسهم وخبرتهم القانونية

بغية مجاراة قدرته على الفهم المباشر واستعمال القانون. حيث كانت مناقشات «مايكروسوفت» الداخلية نموذجياً سريعة، وصاخبة، و «بكمية بيانات كبيرة». وهو تعبير أخذ من الاتصالات عن بعد التي تحمل تقديراً عالياً لحجم المعلومات التي يمكن تبادلها بسرعة.

لا يمكن أن يكون الأسلوب الرسمي المتحذلق «لريتشارد أوروسكي»، مستشار «مايكروسوفت» الخارجي، مختلفاً كثيراً، لكن «جيتس» كان لديه احترام كبير لقدراته القانونية. ففي غرفة الاجتماعات، كان صوت «أوروسكي» القوي جداً يزيد على مكبر الصوت المنبعث من واشنطن دي.سي.

«بِل» كان هناك توقف طويل. «بِل» توقف آخر. «هذا ريتشارد». وكانت إعاقة العلامة التجارية «لأوروسكي» واحدة من بضع الطرق المفيدة لإبطاء إحدى اللغات المنمقة السريعة جداً لـ «جيتس». ولقد عملت الحيلة بشكل رائع، إذ أسكتت «جيتس» وجعلته يبتسم في الوقت نفسه.

واتفق محامو «مايكروسوفت» على أنه وفق تفسير «جاكسون» الأكثر صرامة للحكم، يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تبرهن على أنها مطالبة بتقديم إصدار لـ «ويندوز» مجرد من أي من الرموز المستخدمة أيضاً في الإصدار القليل لمستكشف إنترنت ٣,١. إذ يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تبرهن بِأنَّ الطريقة الأبسط «لإزالة» IE كانت ممنوعة وفق الإنذار القضائي - أي ببساطة السماح لصناع PC بإزالة أيقونة مستكشف إنترنت، أو استخدام ميزة «عدم الإدخال»، لأن كلتا الطريقتين تترك الكثير من الرموز الأساسية. فإذا كان غرض دفاع «مايكروسوفت»

حماية المبدأ بأن «مايكروسوفت» تستطيع دمج وظيفة جديدة في «ويندوز»، لماذا تقدم بدائل قد لا تمتثل لأمر القاضي ولكن يمكن أن تضع قيوداً على قدرة «مايكروسوفت» غير المقيدة على الدمج؟

كما أدركت المجموعة أيضاً بأن إعطاء صناع PC خياراً بين الوضع الحالي كما هو ومنتج لا قيمة له تجارياً قد لا يكون تماماً ما يأخذه القاضي «جاكسون» في اعتباره. وإن إغضاب قاضٍ فيدرالي ليس أبداً فكرة جيدة.

وقد استقر الاقتراح على طاولة الاجتماع، مثل قنبلة جاهزة للانفجار.

«سنكون في مأزق، سنكون في مأزق، سنكون في مأزق». حذر بعض الناس في الغرفة، كما أخبرنا «بولمر» فيما بعد. «لقد كنت من بين هؤلاء الذين أدركوا بأننا لن نكون بخير». وكان لا زال «بولمر» يتعافى من الغبار الذي لحق بغضبه «لاستكار جين رينو» في حدث مبيعات قبل شهر. يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تتبنى أمراً وتعتبره أساسياً، لكن «بولمر» أراد أن يعرف، ما الحصيلة؟ وما الضرر الجانبي؟ واعترف «بولمر»، «نحن نتعذب بسبب هذا، سنبدو مستائين».

بالفعل، فقد كان مفهوم «ويندوز» المعطل بعيداً عن الإدراك العام للأمر. فالإنذار القضائي كان ببساطة أمر «كف وتوقف عن»، بانتظار أن تتمكن المحكمة من أن تحدد نهائياً فيما إذا كان مستكشف الإنترنت منتج مستقل وتبعاً لهذا فقد شمل بالقرار القضائي. وأتى التحليل الأعمق للمأزق كله من «ليسنغ»، أستاذ القانون الذكي في هارفارد.

فقبل أن يلغى تعيين «ليسنغ» كأستاذ خاص لـ «جاكسون» من قبل محكمة الاستئناف لأسس فنية، قدم رأيه الأولي في رسالة بإحدى عشرة صفحة إلى محامي الجانبين.

وجد «ليسنغ» أن تعابير القرار القضائي الأصلي كانت المرشد الحقيقي إلى ما سمح به وما لم يسمح به. حيث كان إنذار «جاكسون» يؤكد ببساطة الأمر القضائي. وكان المعنى الصريح للقرار القضائي بالإجماع في إعطاء صناع PC «نطاقاً من الاستقلال» عن «مايكروسوفت»، حمايةً لحريتهم باختيار المنتجات المتنافسة. لذلك، يمكن أن تكون «مايكروسوفت» قد واجهت نطاق فحص الاستقلال، كتب «ليسنغ»، مبطلة التدبيرات التي قيدت حرية صناع PC لإزالة أو تعطيل الشيفرة التي تمكن استخدام وظيفة متصفح الإنترنت. «إذا قال: «مايكروسوفت» ببساطة، فيما يتعلق بمستكشف الإنترنت، أنتم أحرار، فستكون «مايكروسوفت» قد رضخت».

بالعكس، فلم يفعل موقف الكل أو لا شيء الذي تبنته لـ«مايكروسوفت» شيئاً لجعل صناع PC أحراراً. وقد فسرت «مايكروسوفت» الإنذار القضائي بأن صناع PC لا يمكن أن يجبروا على أخذ كل مستكشف الإنترنت، كما يعني أنه لا يمكنهم أخذ أي شيء منه، حتى الأجزاء المطلوبة لجعل «ويندوز» يعمل. وكان المطلب بأن يأخذ صناع PC إما حزمة «ويندوز ٩٥» /مستكشف الإنترنت كلها أو إزالة كل جزء أخير من الشيفرة لا يترك صناع PC «أحراراً للاختيار بين مجموعة المنتجات التي يقدمونها إلى الزبائن»، وهو المعنى الصريح للقرار القضائي بالإجماع، كما كتب «ليسنغ».

إلا أن إعطاء الحرية لصناع PC كان آخر ما تريد «مايكروسوفت» فعله. فلقد نمت صناعة PC «المطابقة لآي.بي.إم» حول الدور المركزي لـ«مايكروسوفت» في تحديد خطة نظام التشغيل. ولم تتعامل «مايكروسوفت» مع صناع PC كشركاء بل كموزعين لـ «ويندوز». وأراد صناع PC أن يعيدوا التوازن إلى العلاقات مع «مايكروسوفت»، يروجون لماركاتهم كماركات استثنائية، ويستفيدون من علاقاتهم مع الزبائن لتوسيع هوامش المكاسب القليلة لهم. فقد تصبح «مايكروسوفت» تماماً أحد المزودين العديدين للأجزاء لصناع PC.

ووفق مفهوم «مايكروسوفت»، فأي علاقة جديدة قد تسمح لصناع PC بالاستقلال قد تضعف سيطرة «مايكروسوفت» على مطوري برامج الحاسوب، الذين يكتبون برامج لأجل «ويندوز» واسع لإدخالها. وأخبرني فيما بعد المدير التنفيذي الثاني للمبيعات، «ريكز»: «اللحظة التي نوقف فيها الارتباطات التعاقدية، سوف نجزء الخطة ونفقد قيمة الخطة الموحدة».

ربما كانت هناك غرفة للتسوية. فعندما مضى الأسبوع، تسرع «مارتيز» وآخرون بتفضيل الاعتدال. فربما لا تكون النواة الصلبة الطريقة الصحيحة في هذه الحالةعلى حد قولهم. إنه قاضٍ فيدرالي، وليس منافساً على برامج الحاسوب. قد تصبح الأمور أسوأ، أسوأ بكثير. وكانت الشركة في الحد الأدنى تتطلع إلى علاقات عامة مشؤومة. ألا نستطيع فقط أن ننهي ذلك؟ هكذا احتج بعض المدراء التنفيذيين.

«كان الأمر صعباً بشكل لا يصدق، فليس هناك مجال للفوز،» يتذكر «تشيز».

استمر «جيتس» في مناقشة ردة الفعل الخطرة. إذا كان «ويندوز» ومستكشف الإنترنت «مندمجين»، سيصلان الزبائن بشكل حر. بالنسبة له، لم يكن هناك طريقة أفضل للإثبات بأن «ويندوز» هو منتج مندمج سوى إظهار أنه يتعطل عندما يزال مستكشف الإنترنت.

«يجب أن نصر على الحق المطلق في تصميم برامج حاسوب بالشكل الذي نراه مناسباً»، احتج. كانت هذه طريقة عظيمة لنثير الموضوع في البلاد.

وقد حصل مشروع «جيتس» على مؤيدين، ومنهم «ألتشن». بينما أصر «بولمر» فيما بعد على أن وجهة نظر «جيتس» لم تكن «مختلفة حقيقةً» عن بقية المجموعة. ولم يحتج أحد بأن طريقة تعطيل «ويندوز» لم تكن خطرة. فكل شخص يعلم أن الشركة سوف تنجح في مجال العلاقات العامة.

مع ذلك، قال: «جيتس»، أردت أن أمضي في ذلك». الأمر الحاسم في مناقشته: إذا اتبعت «مايكروسوفت» حرفية الحكم، فهذا سيساعد قضيتها في الاستئناف.

«كلنا اتفقنا مع «بِل» ودعمنا أنفسنا للغبار المتساقط»، قال: أحد المشاركين.

في صباح الإثنين، قدمت «مايكروسوفت» إصداراً مجرداً من «ويندوز». ولتليين موقفها، وافقت الشركة على توفير إصدار منذ سنتين لـ «ويندوز ٩٥» الذي كان قد صدر بمفرده قبل أن يضاف مستكشف

الإنتـرنت إلى المنتج. بينمـا لن يعطى صناع PC أي مـرونة جـديدة لاستخدام طرق عادية أكثر لإزالة وظائف متصفح الإنترنت أو الأيقونة.

الغبار المتساقط كان فورياً. فقد سماه «دان جيلمان»، في عموده في «سان جوس ميركوري نيوز San Jose Mercury News»، «رضوخاً مع رفع الإصبع الوسطى». وزعمت وزارة العدل أن الجواب صنع «مهزلة حقيقية» للإنذار القضائي التمهيدي وعادت إلى المحكمة لتلتمس ثانية استدعاء الازدراء. وكان موظفو «مايكروسوفت» الذين زاروا منازلهم في العطل مجبرين فجأة على الدفاع عن الوحدة التي كانت دائماً أحد الشركات الأكثر احتراماً في البلد. «من المؤلم جداً عندما تعود إلى المنزل ويسألك ابنك: أبي لماذا تقاضي الحكومة «مايكروسوفت» ؟» هكذا قال: «أنتوني بي»، أحد المدراء المتوسطين الذي كان يخدم في ورشة مختبر كهربائي.

اعترف «بولمر» بالضرر. «أصبحنا في وضع حيث الكثير من الناس يسألون شركتنا، فيما إذا كانت شركة أخلاقية، شركة حقيقية، وشركة محترمة». لقد كان الشعور السلبي للزبائن وآخرين حول الصناعة واضحاً «ولم يكن بالتأكيد مفقوداً من أي منا،» على حد قوله. فدعت الشركة مجموعات النشاط إلى اجتماع ووجدت تحولاً سلبياً ملحوظاً. «كان عدد الناس المتحمسين لشركتنا، وللمنتجات التي كانوا يزكونها، أو يبتاعونها، بوضوح بانخفاض شديد. ليس كارثياً، لكنه واضح».

كما أضر الجواب أيضاً بمصداقية الشركة مع القاضي «جاكسون». كان قد أمر «مايكروسوفت» بأن «توقف وتكف عن» ممارستها الخاصة

بالشركة. لم يحدد تفاصيل تعابير الترخيص الجديدة التي يجب أن تتبناها الشركة. فيما بعد قال: أنه يعتبر جواب «مايكروسوفت » «غير جدير بالثقة» وأنه صبغ نظرته للشركة للسنتين التاليتين.

«أجد رضوخهم أقل من كونه حقيقياً».

«كان «كول» جاهزاً ليتلقى غضب «جاكسون». وفي المحكمة بعد بضعة أسابيع، سأل «جاكسون» بشك، «هل بدا بالتأكيد واضحاً لكم بأنني وضعت قراراً يطلب منكم توزيع منتج لا يعمل؟ هل هذا ما تخبرونني به؟».

كان «كول» جندياً جيداً. «بإنكليزية واضحة، نعم أخبر «كول» «جاكسون». «اتبعنا ذلك الأمر. لم تكن وظيفتي أن أفكر في نتائج ذلك».

أصر «جيتس» على أنه لم يكن لديه خيار إلا إزالة كل خط من الشيفرة الذي يبدو أيضاً في الإصدار المنفرد لمتصفح الإنترنت. ووجدت محكمة الاستئناف فيما بعد أن تفسير «مايكروسوفت» كان معقولاً بالفعل.

«عملنا تماماً ما نص عليه الأمر. لم يكن يتحدث عن الحرية أو المرونة،» قال: «جيتس» في حدث شعبي بعد شهر من الحادثة. «ماذا قال: الناس عن ذلك؟ كيف تمت معاملتنا على ذلك؟ بقسوة، فقط بقسوة».

«لم أكن جالساً هناك بنشاط، ها. ها. سأفعل ما أريد. كنت جالساً هناك بنشاط، هذا أسوأ ما حصل لي. متى سأعاود التركيز على تطوير برامج الحاسوب؟ ومن ثم تأتي الصحافة لتقول، أنت تعرف ما قاله، هذا مزعج».

أفكار أخرى

لم يكن فصل العطلة في «مايكروسوفت» في عام ١٩٩٧ ممتعاً، حتى في وقت الإنترنت، فقد كانت سرعة الحياة قد تباطأت وازداد المزاج انعكاساً مع الأيام القصيرة والاحتفالات العديدة بعيد الميلاد. لقد كانت معظم إدارة الشركة الراشدة قد كرست سنواتها العشرين والكثير من سنواتها الثلاثين للشركة، الآن، وهم يبدؤون بسن الأربعين، يبدو أولادهم وحياتهم الزوجية وصحتهم أكثر أهمية بالنسبة لهم. لكن عندما يبدأ الوقت بالتحول داخلياً يصبح الجحيم كله طليقاً.

وقد كانت وجهة نظر «ألتشن» بأن المأزق القانوني عكس حيرة «مايكروسوفت» الأكبر في الإستراتيجية التكنولوجيا. فقد دافعت الشركة علناً وبإخلاص عن الفكرة بأنه ليس هناك اختلاف ذو معنى بين «ويندوز» ومتصفح الإنترنت. ولكن الجدالات الإستراتيجية والتنافسات الحزبية داخل «مايكروسوفت» ناقضت ذلك الادعاء.

كما فكر المدعوون ملياً فيما إذا كانوا سيعقدون اتفاقاً كبيراً بعيداً عن المسائل التي طرحها التنظيم الداخلي لـ «مايكروسوفت». فقد حفظت صياغة العبارة الرئيسة في القرار القضائي بالإجماع، في النهاية، فقط حق «مايكروسوفت» بتطوير منتجات مندمجة. ولكن منذ صيف عام ١٩٩٥، حدث تطوير متصفح الإنترنت بقيادة «سيلفربرغ»، وتطوير «ويندوز» بقيادة «ألتشن»، في منظمات منفصلة. فقد ناضل كل من «سيلفربرغ» و «ألتشن» لسنتين ونصف للتحكم في تطوير خطة عمل الكمبيوتر الأساسية لـ «مايكروسوفت». كما أشار «ألتشن» بإلحاح في

رسائله بالبريد الإلكتروني، بأن الجهدين كانا غير منسقين إلى حد أدنى، وغالباً متعارضين ومتنافسين أيضاً. واشتكى بأن الانقسام التنظيمي يعني تنفيذ عمل أقل لدمج «مستكشف الإنترنت ٤» وويندوز ٩٨.

كما بارك «جيتس» بالاتفاق على ترك المتصفح و «ويندوز» في فريقين منفصلين مع تفويضات إستراتيجية منفصلة. ولذلك ففي الوقت نفسه كانت «مايكروسوفت» تبرهن في واشنطن دي.سي، بأن «مستكشف الإنترنت «٤ وويندوز كانا عبارة عن منتج منفرد، وبالعودة إلى ريدموند كان «جيتس» يثبت بأن الشيفرة المنفصلة والتطور المنفصل هما الإستراتيجية الأفضل لـ «مايكروسوفت». كما كان «جيتس» في وقت قريب بعد قراره الذي أثار الجدل بمعاندة الإنذار القضائي التمهيدي، قد نقل حكمه آخذاً بعين الاعتبار مستقبل فريق المتصفح في اللقاء مع «مارتيز»، «سيلفربرغ» و «ألتشن». حيث قرر بقاء «ويندوز» ومستكشف الإنترنت منفصلين.

وكانت التناقضات أصعب. ففي اليوم الذي تلا اللقاء، عادت «مايكروسوفت» إلى المحكمة، وكانت ستبرهن للمرة الثانية أن «ويندوز» ومستكشف الإنترنت غير قابلين للفصل. كما كان الدمج الفني بوضوح الادعاء القانوني الأساس للشركة، لكن كان آنذاك معارضاً بشكل متزايد من قبل إدارة الشركة. وبدا قرار «جيتس» بإبقاء رموز المتصفح وفريق التطوير منفصلين تماماً عن تنظيم «ويندوز» وكأنه يرمي إستراتيجية الشركة القانونية في الحضيض.

فمن وجهة نظر «ألتشن» يمكن أن تساعد إستراتيجية «النصف داخلاً والنصف خارجاً» المدعين على إقناع قاضٍ فيدرالي، على الأقل مؤقتاً، بأن التكنولوجيتين كانتا منفصلتين. وكانت المحاكمة قد صعبت تفكيره حول أهمية إجراء تغيير تنظيمي.

بالفعل فقد قال مدعو الحكومة فيما بعد بأنه لو اتبعت «مايكروسوفت» إستراتيجية «ألتشن» في الدمج منذ البداية ولم تسوق أبداً المتصفح بشكل مستقل، لكانت غير قادرة على رد الدعوى بناء على القرار القضائي بالإجماع. وحتى بناءً على القوانين الأشمل المقاومة للتروستات، فقد يكون إثبات الانتهاكات أصعب بكثير. لكن إذا كان المتصفح بالفعل قد أظهر منفصلاً عن «ويندوز»، فعندئذ تكون وسائل «مايكروسوفت» للتسويق على أسس قانونية غير رصينة.

وكانت الشركة قد مضت بربط تطبيق منفصل بتجرد، أي ربط المتصفح إلى نظام التشغيل. أو بالأحرى ربطت خطتها الجديدة، مستكشف الإنترنت، بخطته القديمة، «ويندوز». ولم يكن المنافسون الجدد لـ «ويندوز» عبارة عن برامج تشغيل أخرى بل أي هيكل مثل المتصفح يمكن أن يشغل تطبيقات برامج الحاسوب الجديدة التي تكتب - وهذا ما يسمى، بالمواقع الشبكية. وكان المتصفح بوضوح هيكل الجيل الثاني لنظام التشغيل. حتى إنه يضاهي هيكل «مايكروسوفت» أو ينتصر في المنافسة، ولا يستطيع أي منافس أن يسحب «ويندوز» على «ويندوز». وكانت الطريقة لتفعيل احتكار نظام التشغيل القديم في احتكار نظام التشغيل الجديد - قانونياً- من أجل الميزات الجديدة حتى تكون جزءاً من «ويندوز» وليست منتجاً مستقلاً.

لا يثير «ألتشن» - ولا يستطيع - أن يثير اعتبارات مقاومة للتروستات مع «جيتس». ففي «مايكروسوفت»، كانت إستراتيجية التكنولوجيا وإستراتيجية قاعة المحكمة «متوازيتين» في التصميم، وهو تعبير هندسي يصف خطين لا يتقاطعان أبداً. فبالنسبة لأي مدير في «مايكروسوفت»، كان لعب الورقة المقاومة للتروستات الطريقة الأسرع لتجنب مناقشة تكنولوجية مع «جيتس». وقد أوضح «جيتس» أن السماح للاعتبارات بقيادة قرارات العمل كانت الطريقة الأوثق للوقوع فريسة «لمرض شركة IBM»، العجز والتردد الذي أمسك بإحكام عملاق الكمبيوتر في السبعينيات والثمانينيات عندما واجهت كابوسها الخاص المقاوم للتروستات. وعلى الأرجح أن «جيتس»، الاختصاصي القانوني بالمنطق الرمزي، يرفض أي نصيحة تملي عليه إستراتيجية التكنولوجيا. وكان ذلك موضوع إخلاص كون «بِل جيتس» النواة الصلبة تقنياً في «مايكروسوفت»، لا يخفق أبداً في عمل الصواب من أجل المظاهر القانونية.

وتحت تعريف «مايكروسوفت» لكلمة «مدمجة» لا يهم أي مجموعة جزئية طورت برامج الحاسوب، فقد كانت كلها «مايكروسوفت». إذ يمكن لـ «جيتس» أن يضع الكثير من التحسينات على «ويندوز» أتت من مجموعة «أوفيس» أو من مكان آخر وكانت فيما بعد متبناة ومدمجة في الخطة. فكان «ويندوز» ما تقرره «مايكروسوفت». وبذلك المفهوم، كان «جيتس» حراً بأن يدمج الفرق كما تتطلب الأوضاع.

فإن أمكن لـ «جيتس» نفسه أن يتجاهل الاعتبارات القانونية، فإن محامي «مايكروسوفت» لا يمكنهم ذلك. ففي اليوم التالي بعد اللقاء،

كان محامو «مايكروسوفت» مرة أخرى في المحكمة الفيدرالية في واشنطن، في يوم آخر سيئ أمام القاضي «جاكسون»، في حجرته، وقد وصف مساعد القاضي طريقة سهلة لعدم إدخال مستكشف الإنترنت في أقل من ٩٠ ثانية. وهذه الطريقة كانت تترك بعض الشيفرة الأساسية سليمة، لكن «جاكسون» لم يكن مهتماً بالفوارق الدقيقة. فبالنسبة له التقى إنذاره القضائي التمهيدي باختبار الشعور العام.

تلك الليلة، أرسل «ألتشن» بريداً إلكترونياً إلى النواب الستة لرئيس «مايكروسوفت»، معبراً عن خيبة أمله بلقاء اليوم السابق مع «جيتس». تحدث البريد الإلكتروني عن النقاشات التي كان يجريها «ألتشن» خلال السنة. وهذه المرة، على أي حال، ربط «ألتشن» بحذر السياسات الداخلية لـ «مايكروسوفت» مع الهجوم المصعد الخارجي. وكان «ألتشن» قلقاً بأن اقتراحه قد يفسر على أنه معد لجعل إستراتيجية «مايكروسوفت» تبدو أفضل في المحكمة. ففي البريد الذي أرسله، ذكر «القضية الشديدة لدوج DOJ» لكنه ألح بسرعة بأن يتم تجاهلها تماماً. إذ أراد «ألتشن» أن يعرفوا بأن تبريره كان عملياً وليس قانونياً.

كتب «ألتشن»: «كانت الخطة التي نوقشت هي بقاء مستكشف الإنترنت مع برادسي» تقريباً لمدة سنة. «أنا شخصياً لا أوافق على هذه الإستراتيجية». واحتج بأن «مايكروسوفت» تحتاج تعاوناً فنياً. «كيف نحصل على سطح بيني لمستخدم غير مقيد إذ قسمت الأشياء؟»

وفي حماسها للتنافس مع «نيتسكيب»، وضعت «مايكروسوفت» على نحو خاطئ المتصفح في السوق مستقلاً عن «ويندوز». فاحتج «ألتشن»

أن الوسم حتى كان منفصلاً حيث تظهر علامة «e» لمستكشف الإنترنت أكثر من إشارة «ويندوز» في زاوية المتصفح اليمنى العليا. كما تصدر الصحافة قياسات معلنة منفصلة للنجاح - فبالنسبة للمتصفح كان الهدف أسهم السوق أكثر من مبيعات «ويندوز». وأصرت «مايكروسوفت» على اتفاقيات ترخيص منفصلة لمستكشف الإنترنت ولـ «ويندو». وكان جهد المتصفح بإستراتيجية منفصلة: فقد كان متوفراً ليس فقط لحواسب «يونيكس» و «ماكينتوش» بل لإصدارات أقدم من «ويندوز»، كما لا يزال الملايين يستخدمون «ويندوز ٣,١» . ومن وجهة نظر «ألتشن»، فإن منح المتصفح كتعزيز لإصدارات «ويندوز» التي اشتراها الزبائن مسبقاً يضعف الحوافز بالنسبة للزبائن - زبائن الدفع - الذي يرتقون إلى الإصدار التالي من «ويندوز».

وكما كان يرى «ألتشن»، فقد جعلت الأشياء البسيطة مثل الوصف الموجز لمستكشف إنترنت في «ويندوز ٩٨» بذاتها المتصفح يبدو كمنتج منفصل. أو حقيقة أن مستكشف الإنترنت هو كأي منتجات أخرى لـ«مايكروسوفت» لديه موقعه الخاص على موقع «مايكروسوفت.كوم Microsoft.com»، وهو الموقع الشبكي المشترك والمزدحم بشدة للشركة. فَلِمَ لَمْ يكن فرع لصفحة «ويندوز»، مثل ميزات «ويندوز» الأخرى؟ وقد أخبر زملاءه بأن إستراتيجية «سيلفربرغ» كانت تقدم ذخيرة لنقاد «مايكروسوفت».

وقد استنتج بأن «مايكروسوفت» تحتاج لدمج أكثر، ليس أقل، مع «ويندوز»، بالتعابير التسويقية والفنية. «أرى ذلك أمراً حاسماً. فهذا

توازن صعب، لكنني أشعر بأننا نحتاج لتوجيه الأشياء تجاه «ويندوز» أكثر، بينما لا نزال ننجز الهدف الآخر ضد «نيتسكيب». كما قال بأن التنظيم المقسم الذي وافق عليه «جيتس» سيكون قاسياً عند شرحه لجماعاته. «أعتقد بأنهم سيهزؤون بالإدارة ثانية لعدم إنجازها العمل الجيد».

كما حث «ألتشن» في بريده الإلكتروني أي شخص يتفق معه حول مصير المتصفح على إرسال بريد إلكتروني إلى «جيتس» و «مارتيز». فقد أجبر الفريق الفني الكبير على اختيار جوانب بدت كحسم نهائي. وكان يهدد «سيلفربرغ» بترك العمل إن لم يتم العمل بموجب طريقته. وقد أخبر الأصدقاء «ألتشن» بأن يضع الرهانات أيضاً.

وخلال عطلة عيد الميلاد وقف «مولجيا» إلى جانب «ألتشن». فكان لديه إحساس باتجاه رياح «مايكروسوفت» السياسية. وقد أثر على «مارتيز» بشأن ربط المتصفح بـ «ويندوز». وكان القرار امتحاناً لـ«مارتيز» كمدير، على حد قول «مولجيا». فهل كان سيُنْشِئُ تنظيماً حول الشخصيات أم المنطق؟ الشخصيات جانباً، فقد كانت المسألة بسيطة: كان فريق المتصفح ينجز السطح البيني للمستخدم الجديد لـ «ويندوز»، ولذلك يجب أن يكون جزءاً من تنظيم «ويندوز». فهل كان سيخضع لـ«سيلفربرغ» أم سيعمل ما ينبغي عمله؟.

تفهم «مارتيز» الأمر وغير رأيه في عام ١٩٩٠، وكان قد حاول أن يبرر علاقة «مايكروسوفت» السيئة مع «آي.بي.إم». فكانت الشركتان تطوران بشكل مشترك «أو.اس/٢ OS/٢» ، وهو برنامج تشغيل خليفة لـ«دوز». وكان تنظيم المشروع عبارة عن فوضى إذ كان الفريقان ببنية

إدارتين تجتمعان فقط عند قمة الشركتين. وكان هذا الأسلوب عرضة للخطر وغير فاعل لإنشاء برامج حاسوب لم تكن بنظر «مارتيز» تعمل بشكل جيد بالنسبة لكل من الشركتين. وقد دفع ذلك «مايكروسوفت» للعمل بأسلوبها الخاص.

وقد كان الدرس المستخلص من تجربة «آي.بي.إم» ما يمكن أن يدعى معتقدات «مارتيز»: فبدون بنى لإدارة عملية وأهداف عمل واضحة، فلن ينجح العمل. إذ إن تطوير برامج الحاسوب معقد جداً. وقد روع «مارتيز»، متجنب النزاع، مشهد التوسط في دورة أخرى لصراع مميت. «حان الوقت حيث يجب عليك أن تدرك حقاً بأنك سمحت بتعقيد الأمور للغاية وبجعلها غير عملية».

وقد وضعت مسائل التنظيم الداخلي على أي حال قيد الدراسة لشهور. وما استجد كانت المناقشة حول المظهر الخارجي الذي قد تأخذه خارطة «مايكروسوفت» التنظيمية في محكمة القاضي «جاكسون». فقد يكون «جيتس» قادراً على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الحرة من النواحي القانونية، لكن «مارتيز» لا يملك الك. فقد كان من الواضح أن المظاهر الخارجية كانت مهمة بشكل كبير. فأي محامٍ أسدى النصيحة الآتية: قم بتسوية البنية التنظيمية لشركتكم قبل أن تقفوا أمام القاضي. وقد تكون «مايكروسوفت» بحال أفضل إذا ما دعمت «الحقائق على أرض الواقع» قصتها في المحكمة.

وبين عيد الميلاد ورأس السنة، كان لدى «مارتيز» أفكار ثانية عن السؤال الحرج عمن يجب أن يحكم فريق المتصفح، والذي حل في صالح

«سيلفربرغ» في لقاء ٢٢ كانون الثاني. إذ أخبر «جيتس» أنه كان قد غَيَّر رأيه. وهو يعتقد بأن الفرق وأنظمة برامج الحاسوب يجب أن تسلم لـ«مارتين»، وليس لـ «سيلفربرغ». وأخبرني فيما بعد بأن الإنذار القضائي التمهيدي لم يكن السبب الرئيس لتبدله. وبدلاً من ذلك، قال: «مارتيز» أنه شعر بأنه من الأهم التحام المجموعات مع بعضها بمستوى منخفض في التنظيم أكثر من التحامها بمستوى عالٍ. ومهما تكن أسبابه، فقد كانت جيدة كفاية لتفوق أهمية النتائج التي لا يمكن اجتنابها: إذ سيترك «سيلفربرغ» العمل. وقد تساءل «مارتيز» فيما لو كان قد قام بما ينبغي.

وشحنت خطة إبقاء «سيلفربرغ» بأكثر من الولاء المجرد إذ كان موضوع الخادم الضخم مهماً بالنسبة لـ «جيتس». كما كان «سيلفربرغ» بعدوانيته وتركيزه على المنافسة الفتى المناسب ليرأس المبادرة. وإذا خسرته «مايكروسوفت»، فسيكون قيماً جداً لأي منافس يبحث عن تحدي «مايكروسوفت».

ولكن لم يكن من المستحيل الاستغناء عن أي كان. وكان لـ «جيتس» سلطة تفوق سلطة «مارتيز». ولا يستطيع جعله نموذجاً.

وفي اليوم الأول لعودته للمكتب بعد رأس السنة، اتصل «مارتيز» بنواب «سيلفربرغ» في غيابه، وهما «لودويغ» و «كول»، قبل إخبار «سيلفربرغ» بذاته. وقرابة الساعة الخامسة، بعد الغروب في شتاء الشمال الغربي المعتم، ذهب «كول» ليرى «سيلفربرغ». وسأله: «هل تحدثت إلى «مارتيز» اليوم؟»

لا. قال: «سيلفربرغ». كان لديه لقاء في الصباح.

فقال: «كول». يجب أن نذهب لرؤيته.

لم يرد «سيلفربرغ» أن يسأل «مارتيز» عما كان يجري. فقد عرف مباشرة السبب.

وتلقى «جيتس» بريداً إلكترونياً من «سيلفربرغ» تلك الليلة. فقد رأى «سيلفربرغ» بأن «جيتس» نكث عهده.

وفي اليوم التالي ذهب «سيلفربرغ» إلى مكتب «مارتيز»، وأكد له «مارتيز» أنه قد غير رأيه بشأن قضية المتصفح. ربما يعتقد «سيلفربرغ» أن فريق المتصفح كان مهماً بالنسبة للدور الجديد الذي يقوم به، أما «مارتيز» فلم ير ذلك.

وقال: «سيلفربرغ « «هذه أحد الأمور الأكثر خزياً التي رأيتها في حياتي. نحن نتفق في ذلك. وأنت تعلم أنه اتفاقنا. فلديك متسع من الوقت لحل الأمور وحالما تتوصل إلى اتفاق فعليك أن تستقر عليه».

فأجاب «مارتيز « «هذا ما أعتقده وأتمنى أن تستمر معنا.

فوجه «سيلفربرغ» إليه الشتائم ومن ثم خرج. وهكذا فلم يتحدث الاثنان مع بعضهما لثمانية عشر شهراً.

وعندما رأى «سيلفربرغ « «جيتس»، كان الأخير قد وقف إلى جانب «مارتيز». وأخبر «سيلفربرغ» أنه يعتقد بأن هذا العمل هو الصواب. وأن عليه أن يقوم بالعمل الصحيح وهذا هو الصحيح. وكان «ألتشن» قد أضاع بعض الوقت في تقوية النظام الجديد، حيث كان المتصفح في

ذلك الحين تحت سيطرته. وطالب بتوسيع الموقع الشبكي لمستكشف الإنترنت، إذ يقول: «هنا نؤكد أن من الواضح بأن مستكشف الإنترنت هو أحد مقدرات «ويندوز».

وكتب إلى يوسف مهدي، الذي نقل مع خروج «سيلفربرغ» إلى مجموعته «إنني قلق جداً بشأن كيفية تقديم مستكشف الإنترنت في «ويندوز ٩٨» . حتى الأشياء البسيطة .. تجعله يبدو منفصلاً. كما أعتقد أنه من المحرج أن يقوم أحدهم بجولة شاملة باحثاً عن أماكن في السطح البيني للمستخدم يمكن أن تكون مصححة (آملين النص فقط) بسهولة قبل شحن «ويندوز ٩٨». لقد كان يوسف مهدي الرجل المتفائل المتمهل، أحد المؤيدين الأقوياء لعودة «سيلفربرغ». لكن بما أنه قد خرج من الشركة، كان مهدي متلهفاً جداً للاشتراك في البرنامج الجديد. حيث قام «سيلفربرغ» و «لودويغ» بتشجيعه على العمل الجديد. فأخبراه «إنه شاب ذكي، وسوف تتعلم الكثير منه».

وهكذا أجاب مهدي بسرعة على رسالة «ألتشن». حيث وضعت نظرة عامة بالنسبة لفريق «ويندوز ٩٨» «سنؤكد نحن وأحد الموظفين القانونيين بأن مستكشف الإنترنت قدم بشكل صحيح».

وكان مدير مهدي، «براد تشيز»، الذي تحالف مع «سيلفربرغ» لوقت طويل، قد وافق على العمل تحت إشراف «ألتشن»، مفاجئاً العديد من الناس داخل «مايكروسوفت». حيث أن «تشيز»، الموالي للشركة، كان قد سلم بالحقيقة التي تقضي بأن على إستراتيجية برنامج عمل مستكشف الإنترنت الانتظار».

إذ قال: «لم ننجح بعد بإقناع عدد كاف من الناس».

خارج السيطرة

لم يكن على «جيتس» أن يتخذ قرارات معقدة. فهو يرى كل الظلال رمادية، لا شيء أبداً أبيض أو أسود. حيث يدمج بلا حدود، البرمجة وإعادة البرمجة مقابل أي معلومات جديدة لإحداث ترابط ديناميكي. حيث أن كل المناقشات وكل المعاني المتضمنة لأحداث المستقبل كانت قد أسقطت من الاعتبار حتى ذلك الوقت. فهو يكره العروض التجارية. وبدلاً من عملها، هو يفضل أن يبقي القرارات مفتوحة، وأن يجمع بيانات أكثر، ومن ثم يتأكد من أنه ليس على خطأ. كما أنه يحاول التهرب قدر المستطاع.

لكنه كان مجبراً عندها على الاختيار. فالضرورة القانونية كانت قد دفعته للتأكيد على وحدة «ويندوز» والمتصفح. ولهذا فهو الآن غير قادر على جعل المتصفح وفريق الإنترنت مستقلين لتشكيل الأساس لبرنامج عمل الإنترنت الجديد الذي كان بشكل واضح مستقبل البرمجة.

وعلى الرغم من أن أحداً من موظفي «مايكروسوفت» الإداريين لا يثبت أن المظاهر القانونية كانت السبب للتراجع عن خطة عام ١٩٩٧ لبناء برنامج عمل الإنترنت الجديد، فإن لدى العديد من الناس المعتادين على المناقشات الداخلية شك في ذلك.

وقد بدا موقف «مايكروسوفت» الصلب وكأن لديها الحق القانوني الأكيد بملاحقة الإستراتيجية الخاطئة.

وكان «جيتس» قد حمل مستقبل الإنترنت على عاتقه آخذاً بعين الاعتبار الاختيار بين الفرصة والخوف. ولاتخاذ الفرصة، فعليه أن يثق

بأنه قادر على الاحتفاظ بولاء المطورين الذين كانوا يتمتعون بالحرية للتحول إلى عروض منافسة حالما تطلق «مايكروسوفت» القيود التي تربط مطوري برامج الحاسوب والمستخدمين بـ «ويندوز». وكذلك عليه أن يثق بأن فريق تطوير «مايكروسوفت» هو بالفعل الأفضل في العالم وبإمكانه بناء برامج حاسوب أفضل والمنافسة اعتماداً على مزايا الجودة والسعر. وأيضاً الثقة بأن الحجم المتزايد، مرة أخرى، سوف يعوض عن الهبوط في سهم السوق واحتياطيات الربح في عالم برامج الحاسوب المتغاير والمنفتح.

ويتباهي «جيتس» بأنه لم يضع ثانية واحدة من وقته قلقاً بشأن قيمة حملة الأسهم. حيث يؤكد أنه من الأهم أن يقوموا باستثمارات طويلة الأمد قد لا تحقق مردوداً لخمس أو عشر سنوات أو أكثر. ويقول: «عليك أن تكون مستعداً لتلقي الانتقادات، أو تخفض التقييم لتلك الفترة من الزمن».

ولكنه عندما أجبر على الاختيار، اختار الخوف. فهو على الرغم من تظاهره بالشجاعة، إلا أنه لم يكن قادراً على الرهان على الشركة.

ففي لحظة الفرصة الأعظم، اختار «جيتس» خفض النفقات. فبدلاً من أن يرتفع إلى مستوى تحديات نموذج الإنترنت الجديد، فقد اختار أن يقاومها. وبدل أن يعانق الموجة الجديدة من الابتكار، بحث عن إبطائها بغية المحافظة على هيمنة «مايكروسوفت» القديمة.

وكان الخط قد اعترض وكانت الأسباب الدقيقة للانعكاس أقل أهمية مما يمثله انشقاق فريق المتصفح ضمن الشركة. فقد يضعف

التنافر بين الإدراك الذاتي للشركة وواقعها الجديد معنويات حتى أولئك الذين ما زالوا يكنون ولاءً للشركة. إذ كانت «مايكروسوفت» قد أربكت. ولم يكن ذلك نتيجة للمهاجمات القانونية ذاتها، بل بسبب استجابة الشركة، التي أضعفت ببطء قوة «مايكروسوفت».

فقد قال «تيد نلسون»: «لقد توقفنا وأصبحنا في فوضى مشوشة. لم تكن تلك رسالة واضحة لـ «مايكروسوفت». ولم نعقد أبداً رهاناً على النموذج الجديد. فقد عم الاضطراب».

وانهالت الانقسامات الداخلية والمهاجمات الخارجية على «جيتس» نفسه. وانهارت هيئة الشركة التنفيذية المؤلفة من ثمانية أعضاء تاركة تقريباً كل شيء على عاتق «جيتس». إذ كان مستمراً في برنامج سفره المنهك، وفي إلقاء الخطب الرئيسة، والالتقاء بمدراء تنفيذيين زملاء لزبائن رئيسيين، واستضافة سياسيين زوار، ومراجعة مجموعات الإنتاج، وكذلك مناشدته لتحسين صورته العامة المزعجة. ففي أواخر كانون الثاني، وافق بلهفة على طلب قديم لمقابلة تلفزيونية مع «باربرة وولترز من إي. بي. سي ABC».

لم يكن «جيتس» أبداً جيداً كـ «بولمر» في تنظيم وقته. إذ كانت المسائل القانونية عندئذ تؤكد جزءاً كبيراً من تقويمه الزمني المحجوز مسبقاً».

حيث كان «جيتس» منشغلاً بأمور أخرى ولم يكن يدير الشركة، على حد قول «ديفيد ماركواردت»، وهو رأسمالي مضارب كان في لجنة «مايكروسوفت» منذ أن بدأ استثماره الأصلي في عام ١٩٨١.

لم يجرب استقلال لجنة مديري «مايكروسوفت» بشكل جدي لأن «مايكروسوفت» لطالما كانت شركة «جيتس». وإن المسؤولية المبدئية لأي لجنة هي أن تقرر متى يحين الوقت ليبدأ المدير التنفيذي بالعمل، أما بالنسبة لـ «مايكروسوفت» فكان ذلك مستحيلاً للغاية. فمنذ البداية كان «جيتس» هو «مايكروسوفت». وكان أي شخص آخر يستخدم الضمير (نحن) عندما يناقشون «مايكروسوفت». وهكذا فإن «جيتس» يستخدم الشخص الأول قائلاً: «أنا فعلت ذلك، وهذه هي إستراتيجيتي».

ولذلك فقد كان أعضاء اللجنة يترددون في مواجهة «جيتس». ونادراً ما نجحت التحديات المباشرة إذ كانت دائماً مؤلمة بالنسبة لهم. لأن التعامل معه كان يفرض تعارضاً صعباً . فهو يدعو إلى التحديات، ومع ذلك فلا تستطيع كسب احترامه إلا بتحديه. وهكذا فلم يكن لدى العديد من أعضاء اللجنة القدرة على تحمل المعاملة القاسية التي يقابلهم بها «جيتس».

كان مدير «مايكروسوفت» السابق، «جون شيرلي»، قد ساعد على عقلنة عمليات الشركة في أيامها الأولى ورفع عائدات الشركة من ٥٠ مليون دولار في السنة الأولى إلى البليون. لكن «شيرلي» كان فتى أرقام، ولم يكن فتى إستراتيجية أو منتجات. وكانت «مايكروسوفت» منذ وقت طويل قد انتقلت إلى حقل أدرك فيه «شيرلي» أنه لا يمكلك خبرة كبيرة. وكذلك تحدى «بول ألين»، وهو أحد مؤسسي «مايكروسوفت» الذي كان خارج وداخل اللجنة منذ أن تخلى عن دوره العملي في الشركة، تفكير «جيتس» حول الإستراتيجية ذات المستوى العالي، ومع

ذلك فإن «جيتس» كان يعلم بتحركات «ألين» بشكل ودي. وكان رده على ذلك بأن يتعمق أكثر في التفاصيل حتى لم يعد باستطاعة «ألين» متابعته. وأيضاً «ريتشارد هاكبورن» الذي كان مديراً تنفيذياً قديماً لـ«هيوليت - باكارد» Hewlett-Packard، والذي كان يكره الصراع ولم يؤسس أبداً علاقة سهلة مع «جيتس». وبقية أعضاء اللجنة هم «بِل باراد»، الذي أصبح فيما بعد مديراً تنفيذياً محصناً لـ «ماتل Mattle»، و«ويليام ج. ريد»، المدير التنفيذي لصناعة الأخشاب في سياتل. وهكذا فلم ينشئ «جيتس» أي علاقات حميمة مع أعضاء اللجنة.

لقد حاول «ماركواردت» أن يثير القضايا الصعبة بحس مرهف. حيث قال: «عليك أن تخترق ما هو مخبأ، ومن ثم تتراجع وتجعله يفسد».

كان «ماركواردت» قد أمضى مع أعضاء آخرين في اللجنة أياماً في «ريدموند» في أواخر عام ١٩٩٧ وأوائل عام ١٩٩٨ يتحدثون إلى أشخاص أساسيين في الشركة. حيث حاولوا فهم الخطأ وكيف يمكنهم تقديم المساعدة.

فمنذ تأسيس «مايكروسوفت»، كان «جيتس» نقطتها الوحيدة للدمج. حيث وجدت عندها اللجنة بأنه أصبح النقطة الوحيدة للإخفاق. فقد كان «جيتس» يفقد سيطرته على «مايكروسوفت». وكان جهد «ويندوز» ٢٠٠٠ في خطر الانهيار تحت وطأة وزن التعقيد المذهل له. وفي نفس الوقت تأخرت منتجات أخرى أيضاً، ولم تكن تعرف بسرعة. مما أدى إلى وصول «الشبكة الحقيقية Real Network» إلى مستوى المرشد الآمر في سير التكنولوجيا. وكان لـ «بالم Palm» حصن من المساعدين

الرقميين الشخصيين. وسمحت الشركة بتحول علاقتها المستمرة مع «سان» إلى «جافا». وبالرغم من أنه كان على «مايكروسوفت» أن تقاضي «سان» لإخلالها بالعقد، فبدل ذلك، أضربت «سان» عن العمل أولاً وردت الدعوى ضد «مايكروسوفت». وبينما كان المستثمرون يحتشدون على الإنترنت، كانت «مايكروسوفت» تبشر بـ «ويندوز»، و «ويندوز»، و«ويندوز».

فبالنسبة لـ «جيتس» لم تكن السيطرة فقط أمراً يتعلق بالمركز أو بالغرور. بل كانت أكثر من ذلك - أي كالتنفس - مهمة جداً لأداء عمله. فمنذ غزواته الأولى في التجارة كمراهن، أخبر شركاءَه بأنه من الأسهل التعامل معه إذا كان في موقع مسؤولية. أما عندها فلم تعد البنية المتمركزة تجدي نفعاً. فقد سبب انحراف الشركة في نوع من الغموض، مؤجلاً الأسئلة الإستراتيجية الصعبة. بينما كانت شركات أخرى تدير الوحدات متأخرة لتجعل من نفسها أكثر ذكاء. حيث حظيت شركتان للملكية مرتبطتان بشكل حر بالاستحسان في وول ستريت. وهكذا بقيت «مايكروسوفت» مندمجة بإحكام، مع كل قرارات «جيتس».

وفي لقاءات عدة متتابعة لِلَّجْنَة، بدا «جيتس» مستنزفاً ومنهكاً بشكل مثير للعاطفة. وأصبح مزاجه غامضاً في الأسابيع التي تلت حسم النزاع مع الحكومة والذي استقر على أن تسمح «مايكروسوفت» لصناع PC بإخفاء أيقونة المتصفح على سطح مكتب «ويندوز»، هذا التنازل الذي سعى بتصلب شديد لاجتنابه.

وفي لقاء اللجنة الفصلي في كانون الثاني عام ١٩٩٨، وبعد إنجاز بنود جدول الأعمال الروتينية، انطلق «جيتس» في محاضرة هائمة،

هاجياً نقاده بكلمات حادة منتهياً إلى رحمة للذات. فقال: بأنه كان يغرق. وبأنه كان يجد صعوبة في النوم، وكانت معدته تؤلمه. ولقد كانت «ميليندا» قلقة بشأن صحته. إذ كان حجم التوقعات، والمشاكل التي هولت الأمور عليه من داخل الشركة وخارجها تسحقه. ولذلك فقد رصانته.

وقال «ماركواردت»: «كان ذلك حجة للمساعدة». فقد ذهل وأعضاء اللجنة الآخرون إذ لم يروا «جيتس» في هذه الحالة أبداً من قبل. حتى أنه لم يكن يطلب المساعدة، معتبراً ذلك علامة ضعف. وكان يبدو دائماً مسيطراً على نفسه.

تذمر العديد من مدراء «مايكروسوفت» عندما علموا السبب الأساس لإحالة «جيتس» مسؤوليات العمل إلى «بولمر» إذ أراد أن يقضي وقتاً أطول مع مجموعات الإنتاج. حيث كان ذلك بالنسبة لهم الاتجاه الخاطئ لأن دوره الجديد قد يمنحه وقتاً أطول للصراخ وتعطيل فرقهم.

وكان الوافدون الجدد الذين يعملون في أماكن مهمة يتبعون الأحكام الرئيسة «لإدارة بِل» غالباً حالما يتعلمون اجتياز الكثير من المباني في حرم «مايكروسوفت». كما كان إبعاد «بِل» بقدر المستطاع عن مشاريعهم جزءاً أساسياً من النصيحة.

وكانت الحكمة التقليدية أنه عندما يتم إشراك «جيتس» أكثر في المشروع، فمن المحتمل أكثر أن يفشل ذلك المشروع. ولكن بالنسبة للمهندسين العقلانيين، كان الدليل هو الأهم. إذ لاحظ هؤلاء العلاقة العكسية بين مشاريع برامج الحاسوب التي يهتم بها «جيتس» شخصياً وبين النجاح. وفي أعلى القائمة كان مشروع «ألتشن « «كايرو»، وهو

عبارة عن نظام تشغيل طموح من الجيل التالي والذي كان مسرفاً بشكل كبير ومن ثم ألقي بهدوء. وكذلك كان في قائمة الإخفاقات معظم عمل «ميهروفولد» الأولي في التلفاز التفاعلي، وجهود «إم.إس.إن MSN» الأولية، محاولة «ويندوز» في «وورك Work» لتعديل نظام تشغيل آلات النسخ والفاكس، وأيضاً بالطبع «بوب Bob»، «السطح البيني الاجتماعي» الذي يساعد مستخدمي الكمبيوتر المبتدئين، والذي مازال «جيتس» يصر على أن وقته سيأتي. وعلى العكس، فإن تدخل «جيتس» كان قليلاً نسبياً في «ويندوز ٩٥» ، «أوفيس»، وحتى «ويندوز إن.تي».

كان «جيتس» قد فقد التقدير الفني لمعظم مدراء «مايكروسوفت» الرئيسيين. حتى إن المؤيدين يعترفون بأن «القيمة المضافة» المباشرة إلى عصر الإنترنت لم تكن تقريباً عالية كما في عصر PC. وهكذا كان «جيتس» مهمشاً ببطء في الحكومة الفاضلة التي أنشأها. ولم يكن «جيتس» لخمس سنوات أو أكثر على علاقة بمعظم ما يحدث في «مايكروسوفت» بشكل كبير. بل كان ببساطة مستبعداً جداً عن ذلك.

ولكن حتى في ذلك الوقت كان «جيتس» لا زال معتاداً على مراقبة كل شيء بسرعة في مراجعاته النظامية للمنتجات، طارحاً سلسلة معتادة من الأسئلة القاطعة، مصدراً أوامره الملزمة، ومن ثم ينتقل إلى الموعد التالي في تقويمه الكامل. ومع ذلك فلم تعد طريقته تلك تجدي نفعاً كما كانت من قبل.

وكما أخبرني «مارتيز»، «كان يمكنه فهم المشكلة من البداية للنهاية وإعطاؤك رداً فورياً». لكن المجموعة الجديدة من المشكلات كانت تحتاج

تفكيراً أكثر حذراً. حتى بالنسبة لشخص بذكاء «جيتس»، كما يقول «مارتيز»: «هناك تفكير جيد، لكن عليك أن تستوعب الأمر بكامله قبل أن تتعهد بحله».

كما كان هؤلاء الأكثر خبرة في التعامل مع «جيتس» قادرين على تجاهل اقتراحاته دون التسبب بإغضابه. حيث يقول نائب مدير سابق كان يعتبر سيداً للفن وبقي اسمه بعيداً عن الصحافة: «كل المدراء الكبار يعرفون كيفية التعامل مع «جيتس». والمفتاح الأساس هو بمقاومة اقتراحاته أو بوضعها في إطار مضمون لأنواع العروض التجارية التي يكره «جيتس» عملها. والخطوط المقترحة للدفاع: هي الاحتجاج بأن الزبائن لا يريدونها. وسوف تجعل البرنامج بطيئاً. ولا يمكن إنجازها في الوقت المتبقي قبل الشحن. وليس لدينا أناس مختصون بهذه المشكلة. أما إذا كانت فكرة «جيتس» جيدة عليك أن توافق على وضعها في الإصدار التالي، أو أضف مكاناً كموافقة مع اتجاه «جيتس».

كما قدمت عملية التخطيط الثلاثية (كل ثلاث سنوات) لـ«مايكروسوفت» طريقة مناسبة أخرى لتبرز ضمن أولويات «جيتس» المفضلة بشكل دقيق. إذ تستغرق الأهداف المحددة في السنة الأولى للخطة ثمانية أشهر لإتمامها. وقبل أن يحين الوقت لتنفيذ الأهداف الموضوعية للسنة الثالثة، يكون الوقت قد حان لوضع خطة أخرى.

وهكذا فقد ازدادت المشكلات سوءاً، بينما كان «جيتس» يعاني من ضغط متزايد. فلقد أحس المدراء بضعف سلطتهم بسبب سلوك «جيتس» التعسفي. «فهو قد يجادلك ويحطمك أمام جميع من يعمل

لديك،» هذا ما قاله: نائب المدير السابق. «فبعد أن يحصل ذلك عشرة مرات، فسوف تقول عندما تحصل على مال أكثر مما يمكن أن تنفق، «أعتقد أنني سأنتقل إلى المرحلة القادمة».

وأكد «جيتس» على نحو غير قابل للتغيير الأمر ذاته «كن إستراتيجياً أكثر». لقد طلب قيوداً لتقييد المستهلكين. وكان هدفه من ذلك أن يقود التبعية المتبادلة بين منتجات «مايكروسوفت» المتعددة وهكذا يجعل التحول إلى أي منافس لأي ميزة استثنائية مؤلماً أكثر بالنسبة للزبائن.

كما كان «جيتس» قلقاً بشأن الشعبية السريعة الزوال لـ«مايكروسوفت». حيث شعر مدراؤه بأنه لا يعتقد بأنه يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تربح فقط بإنتاج برامج حاسوب جيدة. ولم يكن يريد إنتاج عمل بدون إستراتيجية تقييد. فإذا كانت حالة المنافسة تتمفصل على منتج «أفضل»، فإن «جيتس» يخشى بألا يكون هناك ما يمنع الزبائن من تبني المنتج الآخر الأفضل. وكان العبء الذي يعود في «مايكروسوفت» إلى «ضريبة الإستراتيجية»، أو في بعض الأحيان «ضريبة ويندوز» بشكل متأصل يضعف المعنويات، حيث كانت الفرق تفضل الربح بناء على المزايا.

وقد اعترف المطلعون في «مايكروسوفت» بأن هناك أصلاً من الحقيقة للانتقاد الموجه من قبل المنافسين بأن «مايكروسوفت» تنتهك بشكل روتيني «الحائط الصيني» الذي يزعمه مدراء التنفيذ، وقد فصلت المطورين لتطبيقات برامج الحاسوب كـ «أوفيس»، عن نظام تشغيل «ويندوز»، أو جانب خطة العمل. لكن النقاد عادوا إلى الماضي،

فالأهمية لا تأتي من المعلومات الداخلية عن ميزات سرية. بل من الذكاء الأفضل حول الجزء الذي يمكن تجاهله من البضاعة من أجزاء أخرى للشركة، والأفكار البالية، ومتى تسوق الأشياء بشكل واقعي. كما يضع المنافسون، حتى بعد أن يهزموا بشكل متكرر، بشكل ثابت أسهماً كثيرة في إعلانات «مايكروسوفت» العامة.

وقد أجل مدراء عدة بشكل فاعل مراجعات «جيتس» للمنتجات، وتعلم آخرون ألا يسمحوا لمراقبيهم بالاشتراك بمراجعات «جيتس» لمنعهم من الإصرار على التغييرات لإرضاء همومه بغية إبعاد طموحاتهم الخاصة.

وكان لـ «جيتس» تلميح بسيط إلى أنه يتم متجاهلاً في بعض الأحيان، «هذا يحدث غالباً داخل «مايكروسوفت»، فلو سألت سؤالاً، فستتلقى جواباً، هل هذا عدل، سيدي؟» هذا ما سأله محامو الحكومة لـ «جيتس» في شهادته أمام المحكمة.

فأجاب: «كلا ليس عدلاً، هناك الكثير من الأسئلة التي أسألها ولا أحصل على أجوبة عليها. بل أحصل على أجوبة أكثر من ٥٠٪».

«عندما تقول بأن هناك الكثير من الأسئلة التي تطرحها للعاملين في «مايكروسوفت» ولا تحصل على أجوبة عليها، فهل تقصد بأنك لا تحصل على جواب على الإطلاق، وبأنهم يتجاهلون سؤالك؟»

«هذا يحصل،» أجاب «جيتس».

كان «جيتس» يفقد السيطرة على الوضع القانوني أيضاً. فعندما كان الخبير المالي «تجي.بي. مورجان» يواجه دعواه المقاومة للتروستات في

أوائل القرن العشرين، شعر بثقة كافية ليأمر بارتجال الرئيس «تيدي روزفلت»، «أرسل رجلك إلى رجلي وبإمكانهما أن يصلحا الأمر». لكن «جيتس» لم يمتلك مثل هذه القدرة على تصفية مشاكله القانونية. فخلال عامي ١٩٩٧ و١٩٩٨، شنت حملة قانونية وذات طاقة عالية لكسب التأييد ممولة من قبل المنافسين في «نيتسكيب»، «سان»، «أوراكل» وآخرون فاقت «مايكروسوفت» براعة على نحو سيئ.

تحرك المنافسون بمعارضة واضحة. ففي عالم التجارة، صرحوا عالياً بأن «مايكروسوفت» كانت مشؤومة، وبأنها ضحية تغير البرمجة التي أبطلت استعمال PC. وقد سمى المدير الزئبقي لـ «أوراكل»، «لاري اليسون»، PC «الجهاز السخيف». وسخر مدير سان سكوت «مكنيلي» من «أوفيس» إذ نعته «بكرة شعر».

وفي المحكمة، على أي حال، وبدون أثر للسخرية، وصفوا «مايكروسوفت» بأنها لا تقهر، وبأنها عائق مستمر للمنافسة العادلة.

في الحقيقة، كان الهجوم على «مايكروسوفت» ببساطة واجهة أخرى للصراع الجغرافي السياسي للصناعة من أجل الهيمنة. فقد نشرت مذكرة الإستراتيجية الداخلية لـ «آي.بي.إم» في تموز عام ١٩٩٨ «بأن الصناعة الداخلية يجب أن تسلك كمنافس فردي مركز ضد «مايكروسوفت».

كما كان منافسو «مايكروسوفت» يتحدثون بشكل مماثل في جهودهم لكسب التأييد. ففي عام ١٩٩٧، منعت «مايكروسوفت» بشكل مؤثر من الاشتراك في تأسيس تكنولوجيا «نيتوورك»، أو «تيك نيت»، وهي

جماعات ضغط صناعية متحزبة. وخدمت «تيك نيت» كآلة جمع أموال، لبزل يبنوع مال التكنولوجيا وتعزيز نفوذ الصناعة في واشنطن. وكان قد وضع من قبل «جون ديور»، الشريك الأكثر بروزاً في الشركة الرأسمالية المغامرة الأبرز في «سيليكون فالي». والتقت المنظمة الجديدة المشكلة من جهود مجموعة من رؤساء التنفيذ التي التقت بنائب الرئيس «آل غور» ثمانية مرات منذ كانون الثاني حتى حزيران في عام ١٩٩٧، بالرئيس كلينتون لمدة خمس وسبعين دقيقة في منزل سان فرانسيسكو لصاحب بنك للاستثمار يدعى «ساندي روبيرتسون». كانت إدارة كلينتون متلهفة لإعادة بناء العلاقات مع «سيليكون فالي»، التي أصبحت فاترة خلال حملة عام ١٩٩٢. وفي عام ١٩٩٥، هدأ التودد تماماً مع نقض الرئيس كلينتون، الذي تم تجاوزه فيما بعد، للفحص الدقيق لمقاضاة الضمان المطالب به من قبل الصناعة لتحديد قضايا حملة الأسهم.

فقد كان «دوور» مؤيداً للنظام الجمهوري، لكنه أصبح مقرباً جداً لـ«غور» وكان نجماً مميزاً في «الاقتصاد الجديد»، حتى شاع الحديث لفترة في فالي عن «غور» و «دوور». بينما كان المؤيد الأكثر تقليداً للحزب الجمهوري «جيم باركزديل» لرئيس تنفيذ «نيتسكيب»، كرئيس مشترك لـ «تيك نيت».

وقد أصر «دوور» على أنه لا يكن أي عداوة لـ «مايكروسوفت»، مقدماً دليلاً على ذلك أسهمه الكبيرة الخاصة في الشركة. ومع ذلك فقد كان الموجه في جمع معارضة من الشركات، بقيادة «نيتسكيب»،

التي شكلت النفوذ المعارض الوحيد الفاعل لهيمنة «مايكروسوفت» المتزايدة على المقاييس التكنولوجية. كما كان موقف «دوور» العام ببقاء «تيك نيت» بعيدة عن مقاومة التروستات واتباعها مسائل اجتماعية كإصلاح التقاضي.

وهكذا، فأين كان «بِل جيتس». لا بد أنه كان بالتأكيد سيصبح جزءاً من «تيك نيت» كما أخبرني «دوور». فلا يوجد من هو أكثر تأثيراً في الاقتصاد الجديد من «بِل جيتس»، على حد قول «دوور». وقد أوضح «دوور» بأنه سيتصل بـ «جيتس» حالاً. وبعد أسبوعين سألت «دوور» مرة أخرى، ولم يكن قد اتصل به حتى ذلك الحين، ولكنه كان سيفعل قريباً جداً. وبعد ستة أسابيع أخبرني «جيتس» أنه لم يتلق بعد اتصالاً من «دوور». (وبعد ذلك بعشرة أشهر، شاركت «مايكروسوفت» «تيك نيت»).

وكان لنفوذ «تيك نيت» في جمع الأموال تأثيراً على الأعضاء الذي استغلوا أحداث جمع الأموال للمجموعة في توضيح اهتمامهم بالعمل ضد «مايكروسوفت»، حتى بالرغم من أن المسألة لم تكن في جدول أعمال المجموعة الرسمي. وفي محادثة خاصة، حاول المدراء التنفيذيون إعادة الجدل المقاوم للتروستات، ليس كهجوم على نجاح «مايكروسوفت»، بل كموضوع اقتصادي للحفاظ على المنافسة المفتوحة. وقد ساهم شريك آخر في شركة «كلينر بيركين كوفيلد أند بيرز»، يدعى «فلويد كفامي»، المحافظين المجندين في جهدهم للحصول على «مايكروسوفت». ففي كانون الثاني عام ١٩٧٧، كتب إلى «جاك كيمب»، عضو في لجنة مدراء «أوراكل»، سائلاً إياه أن «يأخذ بعين الاعتبار

المحافظين المشتركين الذين ينظرون إلى ذلك كمسألة جدية لصحة الاقتصاد المستند إلى التجارة».

وقد حشد منافسو «مايكروسوفت» صفاً قاتلاً من المحافظين: زعيم سابق في مجلس الشيوخ والمرشح الرئاسي «بوب دول»، السيناتور «اورين هاتش»، جمهوري من اوتوا ورئيس جمعية الهيئة القضائية لمجلس الشيوخ، و «روبرت بورك»، المرشح الخاسر «ريغان» للمحكمة العليا، زعيم مفكر «لمدرسة شيكاغو» للسوق الحر للسياسة المقاومة للتروستات، وكاتب من الكلاسيكية القانونية المحافظة «المفارقة المقاومة للتروستات The Antitrust Paradox». وكان «بورك»، الذي كان عندها فرد من جماعة الضغط، ومستشاراً، قد وظف من قبل «نيتسكيب». فكان السماح لـ «مايكروسوفت» بالتطويق على نحو سيئ بالجانب اليميني للطيف السياسي غلطة «جيتس» التكتيكية الأكبر. وقد أنكر المنافسون بدقة حجة «مايكروسوفت» الأسهل: بأن الفحص الدقيق المقاوم للتروستات هو اقتحام غير مباح للمنظمات الحكومية الكبرى.

وقد أصبح «دول»، من مستشار في شركة قانون واشنطن «لفيرنر»، «ليبفيرت»، «برنهارد»، «مكفيرسون وهاند»، بعد أن احتفظت «نيتسكيب» بموظف آخر فاعل في واشنطن يدعى «مايك بيتيت»، «دول الموظف السابق». وكتب «دول» رسائل يغري فيها الشركات بعضوية مقابل ٢٥٠,٠٠٠ دولار في الاتحاد المعارض لـ «مايكروسوفت». وقد أصدرت «مايكروسوفت» بسبب تهوره فيلماً فكاهياً عن خطاب «جيتس» في «كومديكس» الذي سخر فيه من ظهور «دول» في تصديق تجاري

على الفياغرا في التلفاز. فقد وصف الممثل «ليسلي نيلسون» الذي لعب دور «دول» بشكل رائع إحباط (الاختلال الوظيفي للقرص الصلب).

حيث قال: «نيلسون» «لا يوجد شيء أكثر إحباطاً من تحضير كمبيوترك للتشغيل وتجمد قرصك الصلب، إذا كنت تعلم ما أعني. فقد تعلمت أن التشغيل الصحيح للقرص الصلب مهم بالنسبة لنا كلنا».

وقد أتت فرصة «هاتش» الأولى الكبيرة ليساعد على فتح بوابات تبرعات حملة المال التكنولوجي في حزيران ١٩٩٧، عندما وجه تأكيداً لإشاعات لتسمية «كلين» كرئيس مقاوم للتروستات. فقد كان «هاتش» فاعلاً في إقناع زملائه الجمهوريين بعدم عرقلة «كلين ـ كوكيل» لـ«بنجامان»، وكان يعتقد بأن «كلين» هو منفذ ضعيف مقاوم للتروستات، اعتماداً على دوره في السماح لأدوات دمج الاتصالات الكبيرة عن بعد أن تنتشر بسهولة. حيث كسبت «مايكروسوفت»، بشكل ثابت، التأييد لصالح تسمية «كلين»، بينما عملت «نيتسكيب» ضده. كما كان يتوقع أنه من الأرجح أن يشترك بسهولة في عملاق برامج الحاسوب. وقد أنتج الاتحاد المعارض لـ «مايكروسوفت» مئات الرسائل للشكوى حول تكتيك «مايكروسوفت» إلى سيناتور مونتانا «كونراد بورنز»، وهو عضو جمهوري في جمعية الهيئة القضائية. ولكن «بورنز» بدل رأيه في التسمية فقط بعد تعهد «كلين» بتحقيق عدواني عن «مايكروسوفت».

وبعد عدة أشهر خاض «مايك هيرشلاند»، معاون «هاتش»، في دليل معارض لـ «مايكروسوفت» مقدم من قبل منافسيها. وكمساعد سابق في عدالة «أنتون كينيدي» في المحكمة العليا للولايات المتحدة، تفحص

«هيرشلاند» الدليل على تعاملات «مايكروسوفت» الظالمة مع صناع PC، وتذكر رسالة في كتاب «بورك»، الكتاب المقدس الجمهوري المقاوم للتروستات ، واصفاً الظروف النادرة التي تدعو فيها «التعامل الخاص» لعمل مقاوم للتروستات.

وكان «كلين» الذي عمل سابقاً لدى الرئيس «بل كلينتون» كمحام وكيل للبيت الأبيض، يقدر أهمية الشواذ لربح قضية كاملة مقاومة للتروستات ضد «مايكروسوفت». فالخلاف داخل وزارة العدل يتأرجح بين المحافظين والمجازفين. وكان محامو الهيئة واثقين من أن لديهم قضية رابحة، ولكن النزاع يحتاج إلى تشكيل صحيح. فإذا كانت «مايكروسوفت» كسهم سوق رابح شعبياً مع تكنولوجيا أفضل وأسعار أقل، عندها ستكون الحكومة هي الخاسرة. وبشكل دقيق أكثر، فإن الحكومة ستخسر أيضاً فيما لو رأى الشعب بأنها تعاقب «مايكروسوفت» لأنها تهدد تيارات الربح للمحتكرين القلة الرئيسيين المساهمين في الحملة، تماماً مثل عمال المقاسم السلكية، والمذيعين، والخطوط الجوية، والبنوك.

ولكن إذا أمكن اتهام «مايكروسوفت» باحتكار الإنترنت، فيمكن للحكومة أن تكون الرابحة.

نظم «هاتش» جلسة تحقيق أولي لشهر آذار عام ١٩٩٨ بشأن المنافسة في صناعة برامج الحاسوب. وكان الهدف فحص النزعات السياسية وإرسال إشارة بأن الجمهوريين الرئيسيين لن يوسعوا إدارة «كلينتون» ضرباً باستيلائها على الأيقونة الأكبر للتكنولوجيا المتطورة.

وبعد شهر من الإشاعة، التقى «جيتس» صدفة بـ «هاتش» في «دايفوس»، وهي مدينة في جبال الألب السويسرية تستضيف نخبة من التجار والسياسيين الذين يجتمعون كل عام في دعوى المنتدى الاقتصادي العالمي لمناقشة المواضيع الأهم للعولمة والتغير التكنولوجي.

فسأله «هاتش» بسرور: «مرحباً بِل، كيف حالك؟ «

فعبس بِل مجيباً: «لست جيداً جداً، شكراً لك».

فعندما كان «جيتس» يلعب البريدج أو حتى المونوبولي، كان يعلم كل شيء عن القوانين، فالأفضل أن تدفعها تماماً إلى حدودها. وفي صناعة برامج الحاسوب، علم «جيتس» كيفية لعب اللعبة أكثر من أي شخص آخر. فقد كانت قوانين اللعبة عندئذ، والأسوأ أنها دائمة التغير.

وقبل الموافقة على الظهور في جلسة مجلس الشيوخ، طلب «جيتس» أن يضع «هاتش» على خشبة الشهادة بعض حلفاء صناعة الكمبيوتر لموازنة «باركسديل» لـ «نيتسكيب « «Netscapes Barksdale» و«ماكنيلي لـ «سان» «Suns McNealy». وقد كان الخيار الأوضح مديراً تنفيذياً من «كومباك». وعلى الرغم من تطويقها لأيقونة المتصفح في عام ١٩٩٦، فقد كانت «كومباك» الشريك الأقرب لـ «مايكروسوفت» في PC.

فقد التقت الشركتان وعقدتا اتفاقاً على أن تضمن لـ «كومباك» الأسعار الأخفض للصناعة من أجل «ويندوز». حتى أن التوفير في الكلفة لبضعة دولارات، في عقلية «مايكروسوفت»، يمنح «كومباك» أفضلية مستمرة على صناع PC الآخرين. ولكن إدارة «كومباك» الأعلى

كانت في اضطراب خاص. وبين صناع PC آخرين رئيسيين، لم تكن لـ«مايكروسوفت» علاقات جيدة مع «آي بي إم» و«جيت أوي»، فهاتان الشركتان تدفعان أسعاراً أعلى للحصول على «ويندوز».

كما عاد «جيتس» إلى «مايكل ديل»، المليونير الطفولي المؤسس لشركة «ديل كومبيوتر». وكان دور «ديل» المحدد في الجلسة أن يشهد على منافع نظام التشغيل ذي النموذج الصناعي مثل «ويندوز» بالنسبة لصناع PC. وككل صناع PC، كانت اهتمامات «ديل» الأساسية الانقسام. وفيما بعد، قد يستفيد «ديل» من الحرية المتزايدة التي يكتسبها صناع PC كنتيجة لمأزق الشركة القانوني، ولذلك ربما لم يكن مفاجئاً بأن ظهور «جيتس» ذكر في الجلسة بشخصية «مارلين ديتريش» في فيلم عام ١٩٥٧ بعنوان «شهادة لصالح جهة الإدعاء Witness For The Prosecution». التي شهدت بشكل مثير ضد زوجها. حيث ادعى «ديل» في شهادته أن شركته وزعت بشكل حر متصفح «نيتسكيب» تماماً كمتصفح «مايكروسوفت». بينما كان لدى «هيرشلاند» دليل على عكس ذلك. وكان قد استخدم رقم ٨٠٠ الذي وضعه «ديل» لمحاولة طلب PC مع متصفح «نيتسكيب». وفي استجوابه، سرد «هاتش» الخلافات مع ممثلي «ديل» لخدمة الزبائن «جورج، وبراد، وجاسون، وبوبي، وجيف». ولم يكن أحد منهم ليوافق على تشكيل PC مع برامج «نيتسكيب» للحاسوب.

كانت جلسات «هاتش» اختباراً لـ «جيتس» على خشبة الشهادة. ولم تكن الإجراءات عبارة عن محاكمة، ولكن «جيتس» كان بشكل واضح «في هيئة المضارب على صعود البورصة» كما وصفه السيناتور «إدوارد م.

كينيدي»، وهو السيناتور الديمقراطي العالي المقام في الهيئة. كما اعتقد «هاتش» أن لديه أدلة على عقود «مايكروسوفت» مع مؤسسي الإنترنت الذين يريدون مكاناً على سطح مكتب «ويندوز». ومن بين الصحفيين، نادراً ما ذهبت التحديات لـ «جيتس» وراء انطلاقة مفتوحة وربما سؤال متابعة. وقد مضى «هاتش» في خمس جولات مع البطل الحاكم. وكان رئيساً لهيئة مجلس الشيوخ في واشنطن، ولهذا الموقع قوة أكبر من لقب الرجل الأغنى في العالم.

ومن وجهة نظر «ألتشن»، فإن معاملة «مايكروسوفت» المتشددة مع صناع PC كانت أهم قانونياً من عقود التسويق المقيدة. فقد كان أثر «مايكروسوفت» على ما باعته أو لم تبعه شركات PC المستقلة ظاهرياً لبرامج الحاسوب، يعود مباشرة إلى قلب المبدأ الأساسي المقاوم للتروستات على الصفقات الخاصة. بينما عارض الناس الذين لديهم معرفة مباشرة في مثل هذه الصفقات بإخلاص الشهادة بشكل عام. كما كانت عقود التكتيك في الصياغة عكس التكتيك المستعمل ضد صناع PC.

وأكد «هاتش»: سيد «جيتس»، لقد كنت إلى حد ما صارماً في الإجابة بدقة على سؤال محدد جداً. وكنت أكتفي فقط في أن تجيب بنعم أو لا، لو استطعت. فهل تقيد «مايكروسوفت» قدرة مزودي المحتوى الذين تتعامل معهم على الإعلان أو الترويج لـ «نيتسكيب؟».

فأجاب «جيتس» باختصار «كل مزود محتوى إنترنت له علاقة عمل مع «مايكروسوفت» يعتبر حراً في تطوير المحتوى الذي يستخدم نماذج وبرامج عمل المنافسين».

فتابع «هاتش» مؤكداً «لكن سؤالي هو هل تضعون أي تقييدات على مزودي المحتوى؟».

مرة أخرى انحرف «جيتس» في إجابته. حيث قال: بأن «نيتسكيب» تعاقدت مع مؤسسي الشبكة أيضاً.

«ماذا عن «مايكروسوفت»: هل تضعون أي قيود أو تقييدات على الناس لمنعهم من الإعلان أو الترويج لشركة «نيتسكيب» ؟

«أنا لا أعلم بأي تقييد قد يمنعهم من وضع المحتوى الذي يروج لنيتسكيب»

«هل تستخدمون نظاماً خاصاً مع الشركات؟ ـ هل تستخدمون ذلك كقاعدة لوقفهم عن الإعلان أو الترويج لـ «نيتسكيب» ؟

فتعثر «جيتس» مجيباً «لا. لا نفعل».

وأخيراً بعد محاولة أخرى من «هاتش»، أثبت «جيتس» تقييداً صغيراً على المؤسسين لكنه أهمل ذكره لـ «هاتش» فيما بعد، وهو أن عقود «مايكروسوفت» تقيد بالفعل مؤسسي المحتوى من الدفع لـ «نيتسكيب» من أجل الحصول على موقع على المتصفح الرائد في السوق لديها، أي إغلاق أي مصدر محتمل للربح من منافس لا يدعم من قبل رسوم الترخيص لـ «ويندوز».

كما أصر «براد تشيس» بشكل مماثل علناً بأن تعامل «مايكروسوفت» مع مؤسسي الشبكة من أجل الحصول على موقع على سطح مكتب «ويندوز» الفاعل لم يكن خاصاً بها. لكنه رفض أن يكشف عن البنود.

وعندما أصبحت العقود فيما بعد علنية في إجراءات المحاكمة، ظهرت الشروط التي تحاذي ذلك الخط. فعلى سبيل المثال، وافقت «بوينتكاست Pointcast» على أنها لن تسوق أو تروج أو توزع أو ترخص من أجل التوزيع بشكل مباشر أو غير مباشر لمحتواها الشبكي لأي شركة تنتج برامج تصفح أخرى. فقد ألزمت «مايكروسوفت» «بوينتكاست» بعشرة ملايين دولار كل سنة للحصول على موقع على سطح المكتب الفاعل، وتدينها بعشرة ملايين دولار، من بينها أربعة ملايين دولار لتكييف محتواها لاستعمال ميزات مستكشف إنترنت وستة ملايين دولار للترويج لمتصفح «مايكروسوفت».

كما يمنع عقد «مايكروسوفت» مع «ديزني» الشركة بشكل مباشر من الدفع لـ «نيتسكيب». ويحدد أيضاً العقد الترويج لـ «نيتسكيب» بحيث لا يزيد عن ربع مواقع ديزني على الشبكة. كما يتطلب العقد أيضاً ألا تكون قائمة شريط المهام لـ «ديزني» على قناة «نيتسكيب» أكثر من قائمة نص فقط، خالية من أي شعارات مميزة لأحد مواصفات «ديزني».

فقد كانت «مايكروسوفت» خطيرة. وفي تشرين الأول عام ١٩٩٧، هدد ممثل لـ «مايكروسوفت» بسحب «ديزني» من شريط مهام «مايكروسوفت» لأن قائمتها على «نيتسكيب» نقلت مع مستند العلاقة التجارية لـ «ديزني» أكثر منه كنص عام، وذلك وفقاً لمدير تنفيذي في «ديزني». إذ يحتج المدير التنفيذي لزملاء له بأنه لا يحب أن يكون مكبلاً، لكنه يخشى أن تخسر «ديزني» قيمة مادية بقطع أي صلة لها في «ويندوز». حيث كتب «نحن نهاجم من قبل وحش الصناعة».

وكان «جيتس» مهتماً بشكل عميق بتفاصيل إستراتيجية التسويق لـ«مايكروسوفت». ففي مساء يوم السبت قبل أسبوعين من ذهابه إلى واشنطن ليدلي بشهادته أمام هيئة «هاتش»، أخذ «جيتس» وقتاً من عطلته ليرسل بريداً إلكترونياً إلى تسعة من مدراء التنفيذ الأعلى في «مايكروسوفت»، ومن بينهم «بولمر»، و«مارتيز»، و«ألتشن»، و «تشيز». فقد أشار «جيتس» إلى أهمية قيادة زبائن PC من «ويندوز ٩٨» الوشيك إلى متصفح «مايكروسوفت»، والبريد الإلكتروني والخدمات على الإنترنت.

فكتب «أتمنى أن يوافق كُلٌّ على مسائل التسجيل/الاشتراك/الهوت ميل Hotmail/ وإم.إس.إن MSN (خدمة «مايكروسوفت» على الإنترنت). فهذه هي المواقع التي سنعرض المنتج فيها حتى يكون لدينا خطة واضحة تدعم أهدافنا».

وقد نقلت «لورا جينينغ» التي كانت تتولى إدارة «ام.اس.ان»، لـ«جيتس» أن الفرق كانت حقاً تسعى وراء تحقيق هذه الأهداف. حيث طلبت «مايكروسوفت» التي تعمل في منطقة ضبابية بين التعامل الخاص والاختيار الحر، خدمات إنترنت تريد تضمينها لميزات الاشتراك في «ويندوز» لتبرر استخدام ٧٥٪ من المشتركين لمتصفح الإنترنت. كما كانت الخطط أيضاً جارية لربط «ابدأ»، وهو جواب «مايكروسوفت» الأخير في موقع ياهو Yahoo!، بخدمة الاشتراك.

لكن «لورا» أعربت لـ «جيتس» عن قلقها بشأن الغضب القانوني والعام المحتمل من ربط المدخل، «أو على الأقل قد تكون مسألة وقت ترتبط بظهورك في جلسات السيناتور «هاتش» ؟ وكانت الخطة قد أسقطت.

«اعتقدت مجموعات العلاقات العامة بأن الأمر قد يكون مثيراً للجدل، ونحن لا نرى منافع تستحق ذلك الخلاف» هذا ما قاله: «جيتس» مؤخراً. وقد أصبحت تفاصيل الصفقات بسرعة غير مرتبطة بالموضوع، فلم يخلق «شريط مهام « «ويندوز» أبداً أي اهتمام وكان قد أسقط بسرعة. كما تشكلت خطط من أجل «ابداً» حالاً في الدور التالي من إستراتيجية «إم.إس.إن». وبسبب ضعف الرهانات من أجل «مايكروسوفت» للغاية، كان ذلك بالضبط ما جعل حديث «جيتس» مع «هاتش» مهماً. إذ لم يكن «جيتس» قادراً على التحرك من خلال حق «مايكروسوفت» في قيادة صفقات خدمة ذاتية بشكل مكشوف. حتى تلك التي سخر منها فيما بعد على أنها لا تستحق العناء. ومن وجهة النظر العامة الكاملة، «جيتس» يوحي بأنه شخص حرفي بشكل بغيض، إذ لم يكن في الواقع منافقاً، حتى في النقاط التي يمكنه بسهولة أن يرضخ لها.

وقد تحسنت حالة «جيتس» قليلاً عندما سافر ثانية إلى واشنطن بعد شهر ليحاول شخصياً جعل «كلين» ووزارة العدل يتراجعان. وفي اللقاء، في مكاتب شركة واشنطن القانونية، «سوليفان آند كرومويل Sullivan & Cromwell»، جرب «جيتس» السحر، والغضب، والدعابة، والحزم، ولكنه لم يفلح كثيراً. حيث قال: «ديفيد بويز»، وهو المتقاضي الشهير الذي عينته الحكومة لمناقشة القضية في المحكمة، «لم أعمل لدى شخص بثراء «جيتس» أبداً. لكني عملت مع بعض المليونيرات. والشيء الذي يشترك به هؤلاء هو أنهم يعتقدون بأنهم لو تدخلوا في الأمر شخصياً، فإن بإمكانهم إقناع أي شخص بأي شيء».

اعتبر «بويز» أنه من الأرجح أن أحد الأسباب التي وظفه «كلين» لأجلها هو أن «مايكروسوفت» لم تستطع. وجاهد «بويز» في النهاية مدافعاً عن «آي.بي.إم» ضد اتهامات الحكومة المقاومة للتروستات. كما جمع شهرة أكثر في هزيمة دعوى تشهير ضد «سي.بي.إس CBS» المقدمة من قبل جنرال متقاعد يدعى «ويليام ويستمورلاند»، وضغط الخبير المالي بالأوراق المالية التي لا قيمة لها «ميشيل ميلكين» بتحديد مليون دولار للمساعدة على التخلص من كارثة القرض والتوفير. وبعد وقت طويل، قاد جهود نائب الرئيس آل غور للإجبار على إعادة حساب يدوي للانتخابات الرئاسية التي تم التصويت عليها في فلوريدا لعام ٢٠٠٠.

وفي اللقاء، تابع «جيتس» في إصراره على أن «مايكروسوفت» لم تكن محتكرة. حيث قال: «بويز» «لقد كان في صراع. وهذه الحالة خطيرة».

وقد كان غياب الإستراتيجية القانونية المبدعة في جانب «مايكروسوفت» يدعو للدهشة، بالتوازي مع إبداع الشركة في إستراتيجيات العمل. وقد سلم محامو «مايكروسوفت» لصراع طويل من الإنهاك. وبدأ «نيوكوم»، بشعره الأشيب وربطة عنقه، النغمة المهذبة. وهو مستشار الشركة العام الذي كان قد أتى من شركة والد «جيتس» القانونية والذي تمتع بثروة هائلة.

وقد توقع «بويز» أن يقوموا بشيء ما على قدر من الجرأة. فلو عمل «بويز» لدى «جيتس»، لكانت «مايكروسوفت» في الولايات المتحدة قد

أخذت منحى مختلفاً تماماً. فبالنسبة للمبتدئين، ربما يتخلى «بويز» عن الجهد لمعارضة تخصيص الاحتكار. وقد كان دحض الدليل الواضح عن قوة السوق عبئاً غير فاعل. حيث يقول «بويز»: «لو كنت قد صنعت قضية «مايكروسوفت»، أحب التفكير في امتلاك ثقة الزبون بتبني تلك الطريقة».

كانت هناك طرق عدة أمكن لـ «مايكروسوفت» أن تضع يدها بواسطتها على المبادرة. ففي جانب المدعي عليك أن تكون قادراً على عمل بضعة أشياء لا تعتقد أنها ستحدث، فقط لطرح الخصم خارج التوازن. فعلى سبيل المثال، كان يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تؤسس سعراً منفصلاً من أجل المتصفح، لنقل ٩٤ دولاراً، وهو نفس السعر الذي طرحته «نيتسكيب» لبرنامجها للتصفح قبل أن تجبر على وصل عرض «مايكروسوفت» له مجاناً. ومثل هذه الحركة قد تسبب سخط الجمهور على الحكومة لإجباره أن يدفع على شيء كان في الماضي يحصل عليه مجاناً. وقد يسبب ذلك انسحاب وزارة العدل خاسرة.

لكن «مايكروسوفت» لم تقدم شيئاً من هذا. ففي أيار عام ١٩٩٨، عندما تم تأجيل الموعد النهائي للحكومة لرد الدعوى لبضعة أيام كمحاولة أخيرة للتوصل إلى اتفاق، تابع «جيتس» إصراره على قيادة شركته إلى الأزمة الأسوأ. ففي مكالمة في ساعة متأخرة من الليل، أظهر «جيتس» مرونة بشأن إزاحة قيود الشاشة الأولى التي تضعها «مايكروسوفت» على صناع PC. وقد حمل «كلين» الرد لاستكمال المفاوضات مع «نيوكوم» في واشنطن. وبعد يومين، تبخرت هذه المرونة.

حيث انتقل «كلين» مباشرة لرد الدعوى، بدون حتى مكالمة نهائية مع «جيتس». وقد أعطى تبدل «جيتس» الغريب في محادثات الدقيقة الأخيرة محامي الحكومة فهماً جيداً لخبرة شركاء «مايكروسوفت» في المفاوضات مع الشركة.

وسواء قصد «جيتس» أم لم يقصد أن يجتاز الخطط إلى ممارسات عمل قد تسقط غضب المدعين المقاومين للتروستات، فليس هناك من شك بأنه دفع «مايكروسوفت» عالياً حتى ذلك الخط. وعندها كان واضحاً بأنه أساء التقدير، ولم يكن قادراً على اتخاذ أي خطوات مهمة للعودة عنه. وقد أضاف المطلعون في «مايكروسوفت» بمرارة الحالة القانونية إلى قائمة المشاريع التي انحرفت بشكل مثير تحت رقابة «جيتس» المباشرة.

كما حاول مدراء «مايكروسوفت» التنفيذيون بشجاعة قبول تفكير «جيتس». حيث أخبرني «ريكز» في ذلك الوقت «بأن «بِل» يركز على ما يفعلون في التكنولوجيا الخاصة بهم. وهكذا فقد كانت دراسة «جيتس» سريعة حتى إن القضية لم تستغرق الكثير من الوقت، وأضاف «نيوكوم»، «بِل هو زعيم الشركة. ولم يسمح لنفسه أو لأي كان أن يرتبك بسبب هذه المقاضاة. الفكرة هي أن يتم إبعاد الشركة عن مهمتها، وهو أمر غير واقعي في بيئتنا».

في الواقع، على أي حال، كان «جيتس» قلقاً بشأن هذه القضية، وقد أخبر مرافقين له أنه كان يفكر بها ست أو سبع مرات في اليوم.

ومع ذلك، فعندما كانت «مايكروسوفت» بحاجة زعيمها للدفاع عنها أكثر، فلم يكن «جيتس» يظهر للعيان.

الفوز، أو المكان، أو العرض

عندما انتهت قضية وزارة العدل ضد «مايكروسوفت»، أعطاني محام للحكومة خطاً رئيساً بسيطاً للحكم فيما إذا كان العمل فاعلاً أم لا. فأخبرني أنه «إذا انخفضت احتياطيات الربح لديكم، فستعلم أننا قمنا بعملنا». تلك العبارة تضمنت الكثير من الإحساس المشترك، لكنها لم تتضمن سوى أسس قانونية بسيطة، ولهذا أصر الموظف الرسمي على ألا يذكر اسمه.

لم يحالف الحظ «مايكروسوفت» بصعود احتياطي الربح لديها بشكل سريع تماماً كما خضعت ممارسات العمل فيها إلى تدقيق قانوني شديد. ففي نيسان عام ١٩٩٨، أظهرت مكاسب الربح الثالثة للشركة أن أرباح التشغيل، بين الأعلى لأي شركة رئيسة في الولايات المتحدة، وصلت فوق العلامة حيث يسقط نصف كل دولار من المبيعات كأرباح قبل الضريبة. ويقول السيناتور «هيرب كول» من «وسكانسن»، وهو عضو في هيئة القضاة في جلسات «هاتش»، «كنت سأتحداك بأن تأتني بأي شركة رئيسة في أي صناعة رئيسة حصلت على هذا القدر من المال».

كان دائماً هناك خلاف شاذ في تحليل «وول ستريت» المالي للأداء المتحد وبين التحليل المقاوم للتروستات لقوة السوق من قبل علماء الاقتصاد ورجال القانون. كما كانت أسعار أجهزة الحاسوب PC دائماً في سقوط حر، ومع ذلك كانت الأسعار التي تلقتها «مايكروسوفت»

لـ «ويندوز» و «أوفيس» ثابتة، إن لم تكن في زيادة. فبالنسبة لـ «وول ستريت»، كان ذلك شيئاً جيداً. فقد كانت قوة سوق «مايكروسوفت» تكافئ بغزارة بتعزيز مساند لسعر أسهمها ـ أي مكافأة الاحتكار.

كما اعتبر علماء الاقتصاد المقاومون للتروستات أيضاً احتياطيات الربح مفيدة كقياس لقوة الاحتكار. إذ إن احتياطيات الربح الضخمة المعززة هي دليل ظاهري على قوة الاحتكار، لأنه بدونها قد يبتعد الوافدون التواقون الجدد بدون شك. ولم تكن احتياطيات ربح «مايكروسوفت» متوافقة مع المنافسة، كما أخبرني «جارث سالونير»، البروفسور في علم الاقتصاد في مدرسة العمل في ستانفورد. فبالنسبة للمنظمات المقاومة للتروستات، يعد ذلك أمراً سيئاً.

وفي مقالة: في صحيفة «وول ستريت» عن تقارير لمكاسب «مايكروسوفت» الربعية، خصصت بشكل عام لتحليل «وول ستريت» لنتائج الشركة. وفي عموده في صحيفة «سان جوس ميركوري نيوزن» أنبني صديقي «دان جليمور» على تكرار مثل هذه القصص، التي صورت فيها الأرباح باعتبارها «تلاقي توقعات المحللين» في تشرين الأول عام ١٩٩٧، وبأنها «قوية بشكل مفاجئ» في كانون الثاني ١٩٩٨، «أعلى مما أجمع عليه المحللون» في نيسان ١٩٩٨، «فاقت تقديرات «وول ستريت» في تموز ١٩٩٨، «تلائم توقعات محللي «وول ستريت» في تشرين الأول ١٩٩٨، «وتنسف إجماع تقديرات وول «ستريت» في كانون الثاني ١٩٩٩.

لكن في نيسان عام ١٩٩٨، اقترحت بأن احتياطيات ربح «مايكروسوفت» «قد تثبت إحباطاً للأغنياء» في سياق عمل مقاوم

للتروستات وشيك الوقوع. وفي جواب استشهدت بـ «مافي»، الموظف المالي الرئيس، الذي يرفض أي علاقة بين النتائج المالية والأعمال المقاومة للتروستات. حيث يقول: «تنتج الأعمال الخاصة الفكرية احتياطيات ربح عالية عندما تنجح. والطريقة لقياسها ليست ضد قيد متجر البقالة: للسيناتور «كول». وعندما قرأ وكيل «مافي»، «جيري ماسترز» المقالة: في صباح اليوم التالي، تمتم إلى مسؤولي العلاقات العامة في «مايكروسوفت» قائلاً: «لقد أزعجتني القصة كثيراً».

فقد تمزق مسألة احتياطيات الربح الأكبر المألوفة لـ «مايكروسوفت» الشركة مرة أخرى أثناء المحاكمة. إذ يريد «بويز» أن يستخدم احتياطيات ربح «مايكروسوفت» كدليل على قوة احتكارها. لكنه لم يستند إلى أساس قانوني مؤكد. وقد نشر عالم الاقتصاد الخبير الخاص بالمحكمة، «فرانكلين فيشر»، مقالاته: مشيراً إلى صعوبات استخدام ذلك التحليل. لكن «فيشر» كان خارج خشبة الشهادة ومن غير المحتمل أن يتم استدعائه.

كما شهد عالم الاقتصاد في «مايكروسوفت»، وهو بروفسور لـ «إم.آي.تي» يدعى «ريتشارد سكمالينسي»، بأن الأرباح لم تكن مؤشراً موثوقاً على قوة الاحتكار أثناء استجوابه الحضوري. وعرض «بويز» مقالة: كتبها قبل ست عشرة سنة في «هارفارد لو ريفيو» قال فيها: «تقدم مقاومة الأرباح المفرطة دلالة جيدة على القوة على المدى الطويل». وعندما تحدى التناقض، فقد عبر «سكمالينسي» عن أحد الخطوط الأكثر بروزاً للمحاكمة: «ما الذي كنت أفكر فيه آنذاك؟» وأضاف بأن المقالة: لم تعد تعكس وجهات نظره الحالية.

وعلى الرغم من ذلك، فقد سمي هذا الشاهد «ما الذي كنت أفكر فيه؟»، على حد قول «بويز» فيما بعد. و«أصبحت قضية «مايكروسوفت» تسمى قضية ما الذي كنت أفكر فيه؟»

ولم تكن «مايكروسوفت» قادرة على إقامة برهان فاعل على أنها غالباً لعبت دورها، ليس بكونها كمحطم أسعار، لا كمبتز للسعر. فإذا عملت «مايكروسوفت الشر» كمحتكر سلب عندما سيطرت على ٩٠٪ من السوق، فإن «توأمها الجيد» يسلك كمتحدٍ لا يتعب عندما يكون لديه أقل من ٣٠٪. كما يضع توأم «مايكروسوفت» الجيد دوائر حول أصحاب المناصب المطوقة ويحطمها في محاولة لفتح حصونهم. وفي سوق برامج قاعدة البيانات، على سبيل المثال، هاجمت «مايكروسوفت» «أوراكل» بإستراتيجية تحطيم الأسعار الكلاسيكية. وحولت برنامجاً باهظ الثمن إلى سلعة سوق هائلة. وبالعمل من خلال الشركاء، قدمت رزماً تبلغ حوالي خمس تكلفة «أوراكل».

وشرح فريق الإنترنت في مذكرته الإستراتيجية لعام ١٩٩٥، بأن ٣٠٪ هو الرقم السحري الضروري للمحافظة على مصداقية أي زعيم للسوق. ويساعد المتحدي الذي يحظى بنسبة ٣٠٪ على إبقاء الأسعار تحت السيطرة، تقوية قابلية التشغيل المتبادل، وتشجيع الابتكار. والأفضل من ذلك، إذا كانت هناك شركات معادية واحدة أو أكثر تحمل تقريباً ١٠٪ مع المنتجات التي يمكن أن تتطور إلى تهديدات رئيسة بالتوازي مع التطورات المهمة في تكنولوجية ونماذج العمل.

وفي عام ١٩٩٥، كان هدف «مايكروسوفت» الأولي في حرب المتصفح الحصول على حصة في السوق بمقدار ٣٠٪ خلال اثني عشر شهراً. وعندما وصلت «مايكروسوفت» إلى ذلك الحد، كان ينبغي على المطورين والناشرين أن يتقيدوا بمقاييس شائعة أو تخفيض حصة كبيرة من العائدات المحتملة. وكمتحد، أبقت «مايكروسوفت» بشكل فعال مقاييس تكنولوجيا المتصفح مفتوحة. وأخفقت الميزات المطورة التي كانت متميزة لكل من إصدارات الشركة للمتصفح على العموم بتعويض ما فاتها.

وفي عام ١٩٩٨، كان السوق قد انقلب. وحددت منافسة «مايكروسوفت» نسبة ٣٠٪ كمقياسها الحاسم الخاص بها. وفي نشرة الإستراتيجية الداخلية، خططت «آي.بي.إم» المساعدة التي كانت تقدمها لـ «نيتسكيب» لتمتلك حصة في السوق على الأقل بنسبة ٣٠٪.

«إذا انخفضت بشكل عام دون هذا المستوى، سيشعر مطورو التطبيقات بضغط أقل لدعم «نافيجيتر» وسوف يتفاءلون ببرنامج عمل مستكشف الإنترنت بالكتابة في أسطح «مايكروسوفت» البينية،» كما حذرت المذكرة. «وعندما يقلل مطورو برامج الحاسوب الدعم أكثر فأكثر، سيبدأ الزبائن بالانتقال: إلى مستكشف الإنترنت وسنخسر الصراع من أجل كسب الزبائن».

وبالنسبة للزعيم تحقق نسبة ٦٠٪ من حصة السوق تجارة ناجحة. وهذا كاف لقيادة المقاييس. فلا زال علماء الاقتصاد بالنسبة لتكاليف التطوير المثبتة وبرامج الحاسوب العالية يعملون بدهشة على احتياطيات الربح الكلية. كما يمكن أن يكافئ مزود برامج الحاسوب

الذي يستجيب لطلب الزبون من أجل دمج أفضل، سهولة استعمال أكبر، وميزات جديدة، على سرعته وأفضليته في المنافسة.

فلن تصبح برامج الحاسوب مجانية، ولن يتباطأ الابتكار حتى يقف.

لكن بوجود مُتَحَدٍّ قوي، ستكون أي محاولة من قبل زعيم السوق لتقييد الزبائن أو استثناء المنافسين عرضة للعقاب من قبل الزبائن. فالسوق ذاته يقدم تحرياً عن السلوك الإجباري. كما تصبح قابلية التشغيل المتبادل تعزيزاً ذاتياً لأي زعيم سوق لا ينقلها وسوف يخسر الزبائن للاعب رقم اثنين أو ثلاثة، الذي سيقدم بالتأكيد ما يريده الزبائن. ولن يكون زعيم السوق قادراً على تأمين قيد دائم على السوق ولن يكون باستطاعته استنزاف أرباح الاحتكار.

وفي يو.إس. في «مايكروسوفت»، بدأ الشعب يتصارع مع التطبيقات التي تمتلكها أعمال خاصة بهدف إغلاق المنافسة في الأسواق الرقمية. وقد كتب «بورك» بأن ذلك الجهد كان قيماً، ولكنه اخترق القانون المقاوم للتروستات الذي وضع لغرض حماية، تحسين، وتعزيز الآليات الاقتصادية القوية التي تجبر الشركات على الاستجابة للمستهلكين. ولكن الأعمال المقاومة للتروستات هي بأثر رجعي للطبيعة، عبارة عن ممارسات رجعية فقط ضد الزيادات الأسوأ المقاومة للمنافسة.

وبمفهوم بديل، لعب «جيتس» ورقة رابحة إذ قدم للمدعين العامين ونقاده طلباً مهماً لسياسة عامة مترقبة لتشجيع المنافسة بهدف تسريع الابتكار، تخفيض الأسعار، زيادة قابلية التشغيل المتبادل، وتوسيع الوصول، وتعزيز احتواء اجتماعي أعظم. وقد يتحدى ذلك الصناعة

الداخلية، وليس فقط «مايكروسوفت» للتلاعب بالقوانين الجديدة للانفتاح. وربما يكون قد أيد مساحة عامة موسعة بشكل ضخم في برامج الحاسوب.

وتمثل المقاييس المفتوحة والبروتوكولات العامة في مركز النجاحات تماماً مثل الإنترنت والشبكة العالمية العريضة، «ملكيات عامة» رقمية. ومفهوم الملكيات العامة قديم، له جذور عميقة في القانون والتاريخ الإنكليزي. وفي بعض الأحيان يرتبط مع المأساة ـ عندما تجتاح المصالح الخاصة الفضاء الذي كان محمياً لاستعمال كل شخص. لكن هناك أيضاً أمثلة للجميع عن الملكيات العامة الناجحة من حولنا. فشوارع المدينة والحدائق هي ملكيات عامة. ولا ينبغي أن نجعل وجود الملكيات العامة الحيوية أقل أهمية من أنشطة السوق الحرة الخاصة. وبالفعل فبقدر ما تكون الملكيات العامة أكثر شيوعاً بقدر ما تكون الفرص الخاصة أكبر.

وفي عالم برامج الحاسوب، يعد مصدر القوة التحكم في الأسطح البينية الرئيسة، بالنسبة لكلا المستخدمين والمطورين. فالاختيار الأول لكل شركة هو التحكم بالسطح البيني الشعبي العريض الذي تعتمد عليه شركات أخرى. لكن إذا لم تكن لديهم مثل هذه السيطرة، فهم يفضلون أن يكون لديهم مقياس مفتوح أكثر من وجود منافس يملكها كلها. وبالنسبة لكل شركة، فإن الحصيلة الأفضل التي تأتي في المرتبة الثانية هي أن تكون الأسطح البينية الرئيسة مفتوحة بقدر الإمكان، مرتكزة على المقاييس المفتوحة أو حتى الأنظمة ذات المصدر المفتوح. وألا تقع تحت سيطرة أي شركة فردية.

والمثال الأفضل على هذه الحصيلة «الثانية الأفضل» هو الإنترنت نفسه. فالإنترنت ليس أكثر من مجموعة من البروتوكولات لتبادل رزم البيانات. ولا تملك أي شركة البروتوكولات، ولا ترخيص ضروري لاستعمالها. فما دامت رزم البيانات تلتزم بالخطوات الرئيسة البسيطة، فالكمبيوترات التي تتقيد ببروتوكولات الإنترنت ستقوم بإرسالها عبر الشبكة. ولا علاقة لما يفعله الناس أو الكمبيوترات مع رزم البيانات بالشبكة. والأهم من ذلك هو أن الإنترنت يتطور ويحرز جمهوراً حاسماً عندما يسلب اثنان من المهيمنين الأكثر احتمالاً على شبكات الرزم الرقمية على نطاق الأمة، «أي.بي.إم» و «إي.تي آند تي»، القوة بسبب صراعاتهم المقاومة للتروستات الخاصة المتواصلة.

وفي ذلك الوقت كان لدى «جيتس» فرصة مماثلة لتوسيع الملكيات الشائعة للمرحلة التالية من التطور التكنولوجي. فقد مثلت الأنظمة ذات المصدر المفتوح، المرخصة والمتوفرة علناً للتعديل، التحول التالي تجاه قابلية التشغيل المتبادل الكاملة. كما قدم نجاح نظام التشغيل ذي المصدر المفتوح لـ «لينوكس» دراسة عملية. ولأن العديد من المبرمجين يعملون في برامج «لينوكس» للحاسوب في نفس الوقت، كان النظام قد طور خطوطاً قياسية قابلة للتشغيل المتبادل. كما يستطيع مطورو الميزات الجديدة بسهولة أن يروا كيفية تكييف برامج الحاسوب لديهم لدمجها مع نظام «لينوكس» المتوفر.

والأهم من ذلك، كما شرح «ليسنغ» فيما بعد في ملخص الدعوى للقاضي «جاكسون»، لا يستطيع أي مشروع لمصدر مفتوح انتهاك

الشروط المقاومة للربط للقانون المقاوم للتروستات. حيث كتب «بينما قد يفضل أحدهم كشأن شعبي أسلوباً للتصميم، قلا تجبره القوانين المقاومة للتروستات على ذلك».

وخلال اضطرابات «مايكروسوفت» المقاومة للتروستات توقعت أن يلقي «جيتس» نوع ما من المفاجأة المذهلة للدفاع عن الشركة أمام من يحاول التقليل من شأنها. وفي ساعة متأخرة من أحد الليالي، كتبت لـ «جيتس» رسالة، وبالطبع لم ترسل أبداً». «عزيزي «بِل»، افعل بالضبط ما طلبت منك الحكومة أن تفعل منذ البداية. وافصل نظام تشغيل «ويندوز» عن كل الأجراس والصفارات التي كانت قد أضيفت كجزءٍ من حملة مستكشف الإنترنت. ومن ثم افتح وأطلق نظام المصدر من أجل «ويندوز». واجعله مجزأ تماماً، يعاد استعماله بسهولة وبالتأكيد بشكل حر. فبانقضاض واحد تزيل تماماً هدف الدعوى المقاومة للتروستات».

«أنت تحافظ على السيطرة على الأسطح البينية الحاسمة لبرامج الحاسوب التي ستقود دمج الشبكة والتي تسمى الآن مستكشف الإنترنت. «ويندوز» حر. أنت تلام على العائدات التي كشفت للحكومة. لذا خصص ١٩ دولار في السنة من أجل خدمة مستكشف الإنترنت. فالحجم مرعب».

«إذا قمت حقاً بهذا، فسوف تحدد «مايكروسوفت» ثانية برنامج العمل للعهد الرقمي. وسوف تدرك ببساطة الموجة التالية، بدلاً من أن تغمرك».

«مجرد فكرة. تحياتي الحارة».

حر إلى الأبد

لم يكن «جيتس» مستعداً للقيام بشيء من ذلك. ففي شهادته لمدة عشرين ساعة في ثلاثة أيام في آب ١٩٩٨، استمر في لعب دور التلميذ المتغطرس. ترهل على كرسيه وتجنب التواصل بالنظر. وكان يحاول جعل الأمر لا يبدو مريحاً بقدر الإمكان لمستجوبيه.

وكتكتيك قانوني، فشلت طريقة «جيتس». حيث يزعم محامو الحكومة أنهم يصدقون بأن الشهادة المسجلة على الشريط لن تسمع أبداً في المحكمة. هذا معقول، فقط لأنه من الممكن أن يكونوا قد قدموا الشهادة على نحو أسوأ. وفي غرفة مؤتمر «مايكروسوفت» الملتهب بعنف، سلط «جيتس» الضوء على صورة ضوئية لشخص ذكي للمراوغة. وكان ذلك انتصاراً بالنسبة للحكومة. إذ يعارض الفيديو بشكل فعال شخصية «جيتس» العامة كمتنبئ رقمي رئيس.

وكانت النسخ الأولية تبوح بمستوى أعمق من الحقيقة النفسية حتى أكثر من الفيديو، بمحتوى أبيض وأسود، يبدو «جيتس» بوضوح وكأنه يراقب نفسه، وظهرت عدم قدرته على التحدث عن نجاحه الخاص المدهش، والتي جعلته عاجزاً عن الإدعاء بعظمة «مايكروسوفت» كشيء خاص به.

وسأل «بويز» عن تعهد «جيتس» المعروف تماماً والذي لم يكلف من أجل متصفح شبكة «مايكروسوفت»، «هل تذكر استخدام تلك الكلمات، «حر للأبد» هاتين الكلمتين تحديداً؟ »

«أنا متأكد بأني استعملتهما قبل خمس سنوات» قال «جيتس».

«حقاً؟» سأل «بويز».

فقال: «جيتس» ببرود «حر للأبد. أردت أن أكون حراً للأبد».

حاول «جيتس» تعطيل «بويز». بينما من جهة أخرى كان لديه تذكر سريع لمحاسن ومساوئ كل جدال إستراتيجي منذ بداية «مايكروسوفت»، فقد ادعى في شهادته أنه لا يذكر فيما لو كتب أو تلقى الكثير من الرسائل التي وضعت أمامه أم لا. فأراه «بويز» بريداً إلكترونياً بشأن علاقة «مايكروسوفت» مع شركة «آي.بي.إم». وفي تحوله إلى نقطة مختلفة، أكد بشكل عرضي أن «جيتس» كان قد وضع رمز «هام جداً» في أعلى الرسالة.

«لا لم أفعل ذلك» قال «جيتس»

«من طبع كلمة مهم إذاً؟» سأله «بويز»

«الكمبيوتر»

«الكمبيوتر، ولماذا طبع الكمبيوتر كلمة مهم؟

«هذه صفة مميزة للبريد الإلكتروني»

«ومن وضع هذه الصفة المميزة للبريد الإلكتروني»

«عادة من يرسله يضع هذه الميزة»

(ومن المرسل هنا، سيد «جيتس»)

«في هذه الحالة، يبدو أنني المرسل».

كانت منافسته الصلبة محايدة. فقد وعد «سليفكا» في بريد إلكتروني «جيتس» بأن «مايكروسوفت» «ستحتقر» عرض «جافا» لشركة «سان». فزعم «جيتس» أنه لا يعلم ماذا يقصد «سليفكا» بعبارة «تحتقر».

«هل هذا عدلٌ بالنسبة لي أن أفترض بأن كلمة «تحتقر» ليست رمزاً ما يعني قول أشياء لطيفة عنك؟» سأله «بويز».

وبعد بضعة مناورات، رضخ «جيتس » «في هذه الحالة أعتقد أنها تعني ما اقترحت».

بالتأكيد، كان «بويز» يثيره لإيقاعه. لكن عندما قرر «جيتس» التجاهل الذي تظاهر به، أعطاه «بويز» قسماً كبيراً من الحبل ليشنق به نفسه. وفي نهاية خطاب طويل من قبل «جيتس»، سأله «بويز» «هل يمكن أن أسأل الشاهد عن أي سؤال يجيب؟»

فاستدار «جيتس» إلى كاتب المحكمة «هلا أعدت قراءة السؤال؟»

فأوقفه «بويز» «لا. هل يمكنك أن تخبرني سيد «جيتس» على أي سؤال تدعي الإجابة؟»

قال: «جيتس» «سؤالك الأخير».

«هل تعلم ما هو؟»

«هل يمكنني جعله معقداً كما فعلت؟ لا»

«هل يمكنك إخباري عن أي سؤال تجيب؟»

«يمكنني أن أعيد ما يعقد السؤال؟»

لكن «جيتس» لا «بويز» كان من قرر أنه بدل محاولة إعطاء إجابة شائعة لتفاصيل الدليل، يمكنه ببساطة أن يراوغ.

وعلى الرغم من جهود «جيتس» القصوى، فقد اختفى جزء من الحقيقة. وعندما اعترض على الاختلاف بين «حصة السوق»، «وحصة الاستعمال»، كان يخبر «بويز» شيئاً عن كيفية عمل سوق برامج الحاسوب، حيث يكون ربح الحصة الأعلى من الاستخدام فائدة إستراتيجية طويلة الأمد أكثر قيمة من العائدات القصيرة الأمد. وعندما أصر على الاختلاف بين «لغة» جافا و«فترات اشتغال جافا»، كان يخبر «بويز» شيئاً ما عن إستراتيجية «مايكروسوفت» للاختيار المشترك للأجزاء الجذابة من لغة «جافا» بينما ينكر قدرة «سان» على الحصول على تقييدها الخاص لمطوري برامج الحاسوب.

وعلاوة على كونه مستقلاً وكثير النسيان، كان «جيتس» يشرح أنه كان مطلعاً على العمل بشكل كامل، ويقود شخصياً تكتيك وإستراتيجيات «مايكروسوفت» المنافسة. لكنه لم يرد قول الكثير. ومن بين الجميع، علم «جيتس» بأنه مسؤول قانونياً عن قوله الحقيقة الكاملة.

وبعد إدلائه الشهادة ليومين، طار «جيتس» بعيداً ليدرك الباخرة المسافرة المؤجرة من قبل «بول ألين» مع ٥٠٠ ضيف، كلهم في آلاسكا للترفيه عن «جيتس» وإبعاد تفكيره عن مشاكل الشركة القانونية. ولكن طريقته لم تتغير عندما عاد لليوم الثالث والأخير من الشهادة.

وفي إحدى الخطوات بدت فرصته الوحيدة للتأثير على المحاكمة، كان «جيتس» قد قرر التعتيم أكثر من الوضوح. وكانت مراوغته وكثرة

نسيانه في الشهادة قد قضت بعدم أهليته كشاهد في قاعة المحكمة. وقد يكون الدفاع القوي الذي اختار فيما بعد أن يضعفه بشكل حتمي بافتقاده للمصداقية. ولذلك تخلى «جيتس» بشكل مثير عن فرصته في الدفاع عن إستراتيجية «مايكروسوفت» للتبني الأفضل ببساطة للشكل الجيد من المنافسة في الأسواق ذات التكنولوجيا المتقدمة. وفي جلسة «هاتش» مرة أخرى في الشهادة، لم يكن «جيتس» قادراً، تحت الاستجواب، على شرح ممارسات عمل «مايكروسوفت» بصراحة.

قد يعترف فيما بعد بغلطته بشكل مباشر وفقط بشكل جزئي بعد اكتشافات «جاكسون» وأمره بانقسام الشركة، فقد اعترف «جيتس» أنه كان ينبغي عليه أن يشهد في دفاع «مايكروسوفت». «إذا أعدنا النظر، أعتقد أنه من الواضح أن كامل القصة عن البرمجة الشخصية ـ كيف كانت الأشياء العظيمة قد أنجزت وكيف خلقنا بنية صناعية أكثر منافسة من صناعة الكمبيوتر قبل أن تتطور ـ تلك القصة لم تنته» على حد قول «جيتس» في «جود مورنينج أميركا».

لم يكن الافتقار إلى الوقت هو الذي منع «جيتس» من الشهادة في الدفاع. فكيف يمكنه أن يشرح بأنه كان مقيداً من قبل «وول ستريت» ؟ وأن السوق المطلع وافق وافترض أن «مايكروسوفت» كانت تقوم بالاحتكار؟ وأن قيمة «مايكروسوفت» الفلكية كانت متوقفة بدقة على مكافأة الاحتكار؟ ولماذا تستحق «مايكروسوفت» المكافأة؟ لأن «مايكروسوفت» كانت قد دافعت أكثر من أي شركة أخرى بشكل مؤذي عن «عوائق الدخول» ضد أي منافس آخر. فلم يعد «جيتس» يهتم بالمال. وكان المال

قد أصبح منذ زمن عبئاً عليه أكثر من كونه نعمة. وكانت «وول ستريت» هي التي طالبت بالاحتكار.

فكيف يمكنه أن يخبرهم بأنه لايمكن لأحد الحد من العوائق ـ لا «جول كلين»، ولا «براد سيلفربرغ» ولا حتى «جيتس» نفسه ـ بدون حل كل شيء؟ وأن كل شيء كان قد حل؟ وأن «مايكروسوفت» كانت قد وقعت في الجانب الخاطئ، إذا لم يكن لأي قانون محدد، فهو لنزعة تاريخية طويلة للتكنولوجيا؟

وكيف يمكنه أن يقول بأنه كان كشخصيات الرسوم المتحركة يجد نفسه محلقاً عالياً في الهواء وإذا تجرأ على النظر للأسفل فسيصطدم بالأرض؟

وهكذا ففي الدقيقة الحاسمة، كان قد فشل في مساندة شركته أو مساندة نفسه. وبالنسبة للمؤسس والرئيس التنفيذي للشركة الذي كان أكثر من أي شخص يحدد قواعد الاقتصاد الجديد، كان ذلك تنازلاً مذهلاً عن القيادة.

في إطلاق «ويندوز ٩٨» في تموز ١٩٩٨، عادت «مايكروسوفت» إلى المستودع الكهفي في فونت ماسون في سان فرانسيسكو. هذه المرة كانت الردهة مجهزة في تحية لعالم السيارات. فقد عرضت سيارات كلاسيكية، وكانت خلفية المسرح طريقاً عاماً طويلاً فارغاً، وهو الطريق ٩٨. عندما تجولت عبر الردهة مع مدير تنفيذي عال في «مايكروسوفت»، نظر من حوله ليرى فيما إذا كان أحد يسترق السمع وهمس لي.

«هل تعلم خطوة التسويق الداخلية لـ «ويندوز ٩٨» انحنيت مقترباً منه فهمس «أقل سوءاً».

عقد خطاب «جيتس» مقارنات بين صناعة السيارات المبكرة وصناعة PC، فكلاهما عبارة عن بدع صعبة الاستعمال. في الماضي لم تكن فاعلة مثل أحصنة التشغيل التي استبدلت فيما بعد. كما كانت صناعة PC في عام ١٩٩٨ مشابهة لصناعة السيارات في ١٩٢٠، كما صرح «جيتس».

كانت مقارنة غريبة، فـ «جيتس» يعرف جيداً أنه في عام ١٩٢٠ كان زعيم صناعة السيارات لا يزال «هنري فورد» الذي حكم شركته كأنها ملك إقطاعي شخصي وقاد الحصة المهيمنة لسوق السيارات مع نموذجه المنفرد، طريقة «أي لون ما دام أسودً»، وكانت طريقة «هنري» تعتمد على الحجم العالي، الكلفة المنخفضة، وكان قد تابع مجال الصناعة من الطفولة إلى سن المراهقة.

لكن «ألفرد سلون»، الرئيس التنفيذي الأسطوري لـ «جنرال موتور»، تولى صناعة السيارات حتى سن البلوغ. وكان «سلون» أبا التمايز في المنتج، كما كان أيضاً أبا البنية المتحدة الحديثة التي كان فيها المدراء يتمتعون باستقلال معتبر. وقد خسرت «فورد» الهيمنة على «جنرال موتور» لأن «هنري فورد» رفض التخلي عن إستراتيجيته التي كانت قد صنعت نجاحه، حتى بعد أن عمرت أكثر من قيمتها.

كان «جيتس» قد تعهد بأن يكون مثل «سلون». لكنه كان يتحول إلى «فورد».

وبعد أسبوعين، تخلى عن العديد من مهامه إلى «ستيف بولمر»، الذي كان قد سمي رئيساً للشركة. وبعد سنة ونصف، في كانون الثاني في

عام ٢٠٠٠، كانت لجنة «مايكروسوفت» ستعين «بولمر» رئيساً للتنفيذ للشركة أيضاً.

داخل «مايكروسوفت»، عامل المساعدون «جيتس» وكأنه شخص عانى للتو من انفصال مؤلم. لكن كان من الممكن إبعاده، حتى عندما يتعلق الأمر بمواضيع آمنة. تعلم الغولف. حيث وصف «جيتس» عندما نقل زميلي في صحيفة «وول ستريت»، «جون ويلك»، عن جهوده غير الناجحة في كسب عضوية نادي الغولف الوطني «أوجاستا» الشهير، حيث كان أصدقاء رئيس التنفيذ «وورن بوفيت» و «جاك ويليش» أعضاء فيه.

وقال: أحد المدراء التنفيذيين الذي يعمل بالقرب من «جيتس»: «كان «جيتس» قد ضمن آلة العصر خلال السنتين الأخيرتين. كانت حياته العملية مضطربة جداً».

وفي تقاريره للجنة، استمر «جيتس» بالتأكيد على أن الشركة كان لديها الوضع القانوني الأقوى، وأنه في النهاية ستسود العقلانية. لكنه كان صادقاً بشكل عقلاني ولم يستطع إنكار النتائج المحتملة. وفي كانون الأول، قرر أن يظهر في واشنطن دي.سي فقط من خلال وضع القمر الصناعي على شاشة فيديو كبيرة في نادي الصحافة القومي. فأظهر غضباً شديداً مهماً تجاه «بويز». فقال: «جيتس»: «إنه حقاً يريد أن يدمر «مايكروسوفت». فقد ظهر ليحطم كل الأشياء الجيدة التي قمنا بها - وليجعلنا نبدو سيئين للغاية».