

7

مربوط بشكل حر

التفكير مثل «بل»

سقط واحد وبقي اثنان One down. Two to go

العمل. والتسلية. والاتصال. ثلاث فئات واسعة للنشاط البشري يتم توسطها جميعها بشكل متزايد من قبل برامج الحاسوب. فخلال السنوات العشرين التالية، عندما يشغل التحول الرقمي للاقتصاد العالمي منطقه الذي لا يرحم، فإن الأسطح البيئية للعمل، والتسلية، والاتصال، سيكون لها قيمة تفوق الخيال.

وكما يرى «بل جيتس»، فإن «مايكروسوفت» الآن هي المقدم القائد لسطح برامج الحاسوب البيئي للعمل. أما الأسطح البيئية للتسلية والاتصال فهي لا تزال متوفرة لمن يطلبها.

أخبرني «جيتس» عندما رأته في مكتبه في ريدموند في أيلول ٢٠٠٠ «مواد القراءة والجلسة، والتفكير أين تذهب هذه المواد، إنها غالباً من صميم عملي. ولكن لا تؤثر أي من هذه القرارات الأسبوع التالي، أو الشهر التالي، أو حتى السنة التالية، على حد قول «جيتس». فقد كان يفكر في ١٨ إلى ٢٤ شهر إلى الأمام، وحتى عام ٢٠٠٥ وما وراءه.

كان «جيتس» مرتاحاً فقد كان واحداً من بضعة أناس يعملون في حرم «مايكروسوفت» في يوم الجمعة قبل عطلة عيد العمال الطويلة. وعندما أصبح الفصل خريفاً، كان جو الأزمة لبضعة أشهر السابقة قد استبدل بفترة استراحة ممددة في أقصى الشمال الغربي، حيث أيام الصيف طويلة ولياليها قصيرة. أما بقرب الاعتدال الربيعي أو الخريفي، يكون الضوء والظلمة متوازنين بشكل محسوس، بانتظار فصل الشتاء.

إن عمل فرق محامي الحكومة الذين كانوا قد أمضوا الربيع يصممون انقسام «مايكروسوفت» كان مؤجلاً أيضاً، منتظراً الاستئناف. إذ يمكن أن ينتظر عمل «مايكروسوفت» المهم أيضاً، على الأقل حتى تمضي إجازة «جيتس» في أستراليا، حيث خطط لرؤية بعض الألعاب الأولمبية في مدينة سدني.

وقد عكست سخريته للعلامة التجارية، كما بدا لي، تسلية أكثر من الاستياء. فقد كان في الماضي يقبل التعابير الساخرة من خلال عدسة الرؤية على أن «مايكروسوفت» هي شركة عادية. ومن أحد الاتجاهات، توصف «مايكروسوفت» على أنها محتر سلب خطير جداً ويمكن لقوتها أن تكبح فقط بتقييد منتجاتها كالمجرمين، ووضع «ويندوز» في خلية مغلقة، ومراقبة الموجودات الأخرى أثناء فترة اختبار مطولة.

ومن اتجاه آخر، يتم السخرية من الشركة باعتبارها كديناصور PC مشؤوم لا بد أن ينقرض.

ومن الحكايتين، فإن «جيتس» كان دائماً حزيناً بمحور الرواية التي تقول بأن «مايكروسوفت» هي «خبز محمص»، والتي يعتقد بتردد بأنها

سوف تصبح في أحد الأيام حقيقة، أكثر مما كان حزيناً بقصة («مايكروسوفت»، الإله الذي لا يمكن وقفه)، والتي لم يكن يعتقد بها أبداً. والقصة الحقيقية بالطبع لم تصل بعد إلى النهاية. فداخل «مايكروسوفت» استمرت النزاعات، إعادة التنظيم تذهب وتأتي، يغادر ذوو الخبرة ويتم توظيف أشخاص جدد، وتتبع الفرص وتتراجع، وتجري الخطط الثلاثية ومن ثم تعدل، وتقل النتائج في حينها في كل فصل. أما خارج «مايكروسوفت»، تصبح الأقسام أكثر قوة، يصعد المنافسون ويسقطون، وترد الدعاوى القضائية وتستأنف.

فقد قال «جيتس»: «في كل أسبوع، أنت تقوم بعروض تجارية: وهذا يترافق مع المجموعة. اتخذ هذا القرار بهذا النحو. ومن ثم تحدث أشياء جديدة في السوق وتتخذ القرار باتجاه آخر».

«مايكروسوفت» هي تنظيم من الممتلكات والعلاقات والناس، تكيف وتقود بيئتها، أم لا، من خلال الآلاف، أو الملايين من القرارات المصغرة. وليس هناك إستراتيجية مفردة تدوم للأبد، في كل الظروف. وليست هناك طريقة واحدة لنقرر ما نتبع من الجديد، وما نتخلى عنه من القديم. فالتوقيت هو كل شيء».

أياً كان، لا بد أن تحتل الإستراتيجية الكلية حيزاً في دماغه. إذ توقف «جيتس» عن السيطرة اليومية، لكن لا يزال مخططه العقلي على المدى الطويل يستخدم لتركيب كل المعلومات الجديدة. فهو نقطة «مايكروسوفت» الوحيدة للدمج. كما تبقى «مايكروسوفت»، بشكل منقطع النظير، إسقاطاً «بل جيتس».

بالنسبة للعامة، فهو في آن واحد متواجد كلياً وغامض أيضاً. فهو الأيقونة العالمية رفيعة الشأن للعصر الرقمي الأول، والرجل الأغنى في العالم. فلا يزال يظهر في أغلفة المجلات وشاشات الفيديو في واجهة صالات المؤتمرات المليئة. إن بسمته المتكلفة وصوته الخفيف سرعان ما يميزان. كما أنه موضوع مئات المقالات، والكثير من الكتب، والعديد من الأفلام. لكنه يبقى غير شفاف. إذ نسمع أنه يتحدث، وقبل أن نتصل، يطفو بعيداً في فقاعته الحامية ويختفي.

أما داخل «مايكروسوفت»، فهو أكثر وضوحاً. فالثناس الذي يعملون لديه يطورون ويصفون مخططاتهم المفصلة الخاصة وفق تفكيره، فالأفضل هو «التفكير مثل بل». أما بالنسبة للأغلبية، فقد قام هؤلاء بحماية مخططاتهم الخاصة، منفصلين عن مخطط «مايكروسوفت» الرسمي لبل «جيتس». لكن صدمة السنوات الحالية قد هزت الأجزاء الحرة بالحقيقة الأكثر دقة، عندما تصبح غيغابايت البريد الإلكتروني أكثر شيوعاً وشعبية ويبدأ مدراء التنفيذ والموظفون السابقون بإخبار أجزاءهم الخاصة من القصة. وعندما يبوح «بل جيتس» بنفسه شيئاً فشيئاً بما لديه.

وفي صيف عام ٢٠٠٠، استخلصت مخططي العقلي الخاص مرة أخرى من الناس الذين كانوا قد أحاطوا ب «بل جيتس» عندما كان يقود «مايكروسوفت» خلال فترتها الأصعب.

«نathan ميهر فولد» الذين يسعى وراء مصالحه المهنية والشخصية من مستودع رحب موضوع بين محلات السيارات في شارع خلفي

لبيلفيو Bellevue ، في غرفة انتظار في «مجازفات ميهروفولد الفكرية Myhrovold Intellectual Ventures» هناك عظم الساق الأكبر لأباتوسوراس Apatosaurus (شيء ما يدعى بدقة حيوان منقرض من فصيلة الديناصور برونوسوراس Brontosaurus)، الحيوان النباتي الذي يزن ٣٠ طن في فترة العصر الجوراسي. وفي الرواق هناك أشياء من صنع الإنسان من مجموعة «ميهروفولد» الأخرى . مسلط فلكي، والآلة الكاتبة القديمة، وفي الخلف رأس كبير لملك الديناصور تيرانوسوراس ريكس Tyrannosaurus rex، نجم فيلم «العالم الضائع The Lost World». كما كان «ناثان» قد حمل عظم ديناصور آخر في صورة فوتوغرافية لغلاف مجلة «فوربيس» تحت عنوان «الفن في الثراء» . «The Art of Being Rich».

فقد أخبرني «ما يزعم بل» هو مغادرة العديد من الناس يغادرون أو إهمالهم الواجب مثلي».

كما يرى «ميهروفولد»، إن قصة «مايكروسوفت»، والتكنولوجيا بشكل عام، تشبه فيلم «راشومون Rashomon». أناس مختلفون بمراكز مختلفة، آفاق زمنية مختلفة، وأحاسيس مختلفة يرونها بشكل مختلف. ومن الخنادق، يبدو الصراع فوضي. حريق هنا، وزحف هناك، محاولة النجاة. ومن الجو، على أي حال، فإن الإستراتيجية واضحة، مثل هجوم من الجناح الأيسر بينما تندفع كتيبة أخرى نحو اليمين.

ومن وجهة نظر «جيتس» الهوائية، فقد تكون لصناعة الإنترنت عناصر جديدة، على حد قوله، «لكنها أيضاً قابلة للتنبؤ بشكل كامل».

ففي مملكة السمك، تبدو الأسماك عشوائية تماماً. لكن راقبها لفترة طويلة من الزمن وسيتضح بأنهم يفعلون ذلك كل مساء عندما يهاجرون من فم الخليج إلى المياه العميقة.

كما أن للمدراء والمبرمجين الذي كانوا يخوضون حرب المتصفح أو يقودون التعادل المعقد على «جافا» أو يحبكون المؤامرة لتعزيز «إكس.إم.إل»، نظرة بمستوى الخندق. فهم غالباً ما توقفوا عند «ميهروفولد» في إحباط، «أنتم المتمرسون، لا تحصلون عليه» وذلك بعد نقاش انفعالي حول المبادرات والفشل في الحصول على الدعم.

كانت إجابته «نعم أنا متمرس، ولهذا أحظى بالدعم»

حتى «جيتس» يحصل عليه أفضل، على حد قوله. فمن وجهة نظره الهوائية، فهو يمتلك ويكون التهديدات المنبثقة والفرص في إستراتيجية قد تبدو في بعض الأحيان مخطئة من الخنادق.

على سبيل المثال، كانت «مايكروسوفت» في وضع ضعيف لتدافع عن إستراتيجية خطة عمل الإنترنت في عام ١٩٩٧. فقد افتقدت إلى نظام خادم عالي الأداء وموثوق، ونالت فقط حصنة صغيرة من سوق المتصفح. وفي منتصف عام ٢٠٠٠، منحها «ويندوز ٢٠٠٠» أخيراً الموثوقية في تكنولوجيا الخادم. ووصلت حصنة «مايكروسوفت» في سوق المتصفح إلى ٨٦٪. واستطاع «جيتس» بسهولة أن يقوي خطط معمارية كان قد سخر منها منذ عدة سنوات.

وخلال عامي ١٩٩٨ و١٩٩٩، كان «جيتس» قد وظف «المربط Stall». فالقوة بالتحكم في سير الابتكار هي مصلحة منافسة على الأقل مهمة

تماماً مثل القدرة على الابتكار ذاتها. فالابتكار القاسي قد يسمح لك بالكاد بالبقاء في مطحنة بمجلة زائدة. كما أن القدرة على إبطاء الابتكار تسمح لك بترتيب حفل اللعب لمصلحتك الخاصة.

بعض كرات الثلج تنزلق عبر التل وبسرعة هائلة. وأخرى تنزلق إلى الأشجار. وتكمن الحيلة في معرفة الاختلاف بين الاثنين. ففي لقاء حيث طالب «جيتس» بالاختيار بين اقتراحين لمشاريع متناقضة، وصل مؤيدون لكلا الجانبين يحملون نسخاً من كتاب «كريستيان» «ورطة المبتكر The Innovators Dilemma». فالقدرة على تمييز الوضع الثابت من النزعة، على حد قول «ميهروفولد» «هي ما تميز الرجال عن الصبية».

وفي لقائنا، أخطأ «جيتس» بسهولة في دوره العام المفضل كعراق رقمي رئيس. حيث قال: بأنه في عام ٢٠٠٥ «سيتحول السوق».

إن رهان «مايكروسوفت» الأكبر والأخير في إستراتيجيتها للاستيلاء على السطح البيني للتسلية هو «يو. بوكس Ubox» «الصندوق السيني»، لوحة مفاتيح معقدة، ملساء، قوية تماماً ك PC ذات نهاية عالية، مع معالج بينتيوم ٣ السريع، رصيد ذاكرة كبير، وقرص صلب متسع. يعطي «يو. بوكس» «جيتس» فرصة أخرى ليكسب حق الدخول في غرف المعيشة للأمة، التي كان يسعى وراءها لسنوات. وستكون الخطوط ذات الشد السريع، والتصميم العالي ما يدخل «مايكروسوفت» في السوق مقابل «بلي ستيشن ٢» لـ «سوني». لكن المكان الأمتع الحقيقي بالنسبة لـ «مايكروسوفت» هو صناعة الألعاب ذات اللاعبين المتعددين للملايين من المشتركين الجدد في شبكة الإنترنت ذات السرعة العالية. وهذا

هدف لكل ممتلكات «مايكروسوفت» الشبكية، بدءاً من خدمة «إم. إس. إن» إلى خدمة تلفزيون الشبكة «WebTV» على الخط إلى رفوف خادمي «ويندوز ٢٠٠٠» التي تتصل عن بعد بملايين من زبائن «إكس. بوكس Xbox».

كما أن جزءاً كبيراً من الخمسمئة مليون التي تخطط الشركة لصرفها بهدف إطلاق «إكس. بوكس» هي إعانات مالية للأجهزة. والباقي سوف يعين الصناع الخارجيين للألعاب نفسها ويدعم البائعين بالتجزئة بالتسويق والإعلان. وإن ذروة المكاسب التي ستجنيها لـ «مايكروسوفت» إن وجدت فهي في الألعاب نفسها. فإذا انطلقت فكل عنوان يمكن أن يجني مالاً تماماً كفيلم ضارب. وسوف تصنع «مايكروسوفت» بعض الألعاب بنفسها وتلقى حقوق اختراع من المطورين الخارجيين الذين يريدون الوصول إلى مستخدمي «إكس. بوكس». فبعض الاستثمارات هي استثمارات دفاعية، إذ تحاول «مايكروسوفت» أن تتكر هيمنة صراع خطة عمل تسلية المستهلك لـ «سوني» أو «إي.أو.إل».

ومن أجل السطح البيني للاتصالات، فإن عامل الشكل الأولي الذي يدفعه «جيتس» ليس الهواتف الخلوية، أو حتى الكمبيوتر الشخصي للجيب، منافس «مايكروسوفت» لـ «بالم». وبدلاً من ذلك، فقد تنبأ بالرابح الذي سيمنح «مايكروسوفت» «الزبون الثري بقدر عالي» والذي تود بأن يكون وافداً جديداً، وهو «الكمبيوتر الشخصي بشكل قرص». ففي نظر «جيتس»، الناس سوف يأخذون touchpad لاسلكية تميز الكلام وكتابة اليد معهم أينما ذهبوا لتعمل كهاتف، ومتفحص، ودفتر

ملاحظات. حيث قال: «ما تراه بمراسلة فورية مع الأطفال هو بداية ذلك. إذ يستطيع الناس أن يتكلمون معك، ويشاركوك، ويدخلون لعشر دقائق، ويفعلون هذه الأشياء الحقيقية».

كما أن الأجهزة الهجينة المختلفة المخططة من قبل «سوني»، «هاني ويل»، و «سيمنس»، و «إنتل»، و «مايكروسوفت» لن تنطلق حتى عام ٢٠٠٢ كحد أدنى.

وفي خمسة سنوات، سوف تصبح «مايكروسوفت» في المركز. وسيؤدي ما يسميه «جيتس» «برامج الحاسوب الساحرة» إلى حدوث كل الأشياء الصحيحة، كما أكد لي، في الأجهزة الرقمية الأكثر والأوسع والتي تتكاثر في «سحابة» الخدمات الشبكية الأكثر فائدة. أما بالنسبة للعوائق المعقدة اليوم والعروض التجارية المحبطة، فإن الإجابة المدركة ستكون «بالطبع فقد حلت المشكلة»، كما قال: «كل تلك المواد نحن - الصناعة - سوف تكون قادرة على القيام بعمل أفضل وبشكل مثير».

وبدلاً من «ويندوز» فقد استخدم «جيتس» التعبير التقني اللطيف «الزيون الثري». كما يلاحظ مدراء التنفيذ في «مايكروسوفت» بأن كلمة «ثري» هي أحد كلمات «جيتس» المفضلة. وهنا تعني برامج حاسوب متطورة تعمل على معالجة محلية على آلات قوية في أيدي المستخدمين النهائيين. وبالنسبة للطلبات على رسوم وفيديو معالج، صوت وكتابة مميزة، وإدارة لسلسلة من الأجهزة الرقمية الأصغر تعني معالجة كمبيوتر محلية، فسيحافظ «ويندوز» على أهميته. إذ قال: «جيتس» «بصرف النظر عن أي شيء يتعلق بـ «مايكروسوفت»، فسوف يكون هناك زبائن أثرياء بعد عشر سنوات من الآن، أو ٢٠ سنة من الآن».

فبالنسبة لـ «جيتس»، فلا تزال «مايكروسوفت» شركة «ويندوز». وفي عام ١٩٩٧، ثار غضبه في عرض لإستراتيجية «جافا» لـ «مايكروسوفت» «ألم يسمع أحد هنا عن «ويندوز»؟ «ويندوز» هو موضوع هذه الشركة!». وفي عام ٢٠٠٠، كانت الإستراتيجية نفسها مع أن الرسالة كانت قد وسعت بصراحة لتتضمن أجهزة غير الكمبيوتر الشخصي، وبشكل متزايد خدمات برامج الحاسوب المنقولة عبر الإنترنت. إذ لم يعد «جيتس» يحلم بإنجاز «الفردية»، حيث كانت المنطقة المظلمة من «ويندوز» تمتص العالم الرقمي الكلي، فهو لا يزال يسعى وراء إعادة تكرار لإستراتيجيته المستمرة لـ «ويندوز في كل مكان».

إن إفراغ أسهم التكنولوجيا في تحول القرن أثبت فقط ما يفكر به «جيتس». فليس هناك زبائن كفاية لدعم كل التطوير المضاعف المستهدف في أسواق متواضعة نسبياً. وفي أواخر التسعينيات، خلقت إرادة وول ستريت ورأسالمالو المجازفة لزيادة الاستثمار، انفجار البحث والتطوير، والفكرة المنتشرة بأن كل تكنولوجيا جديدة وشركة منطلقة بحرارة سوف تغير العالم، وهو ما يسميه «جيتس» «الهيكل غير العادي». لكن في المدى الطويل، ستعكس أسعار الحصص بأن «الحل المدمج يحمل قيمة».

إن الحياة الرقمية لمعظم الناس تتحول بقدر ما كانت هناك أجهزة رقمية قيد الاستخدام، فهناك سبب أكبر لوجود شركة مدمجة مثل «مايكروسوفت»، على حد قوله. إذ إن بضع شركات فقط قادرة بالمثل على إجراء رهانات تطوير وبحث كبيرة، وجمع فرق هندسية كبيرة،

والكتابة، والاختبار، وتصحيح ملايين من خطوط النظام، وربطها في مجموعات محزومة، وقيادة التوزيع حول العالم.

كما سيكون الدمج عبر أجهزة رقمية مختلفة قوياً كما كان الدمج عبر نماذج مختلفة من أجهزة الحاسوب للحاسب الشخصية، وهذا ما يعتقده «جيتس». فقد بدأ «ويندوز» ومن قبله «دوز» مبيعات PC العالية وحول الكمبيوتر الشخصي المتواضع إلى خطة عمل لأجل كل مهمة لعمل الحاسب. وبالمثل، ففي إلكترونيات واتصالات المستهلك، يعتقد أن خطة عمل برامج الحاسوب المهيمنة سوف تظهر في النهاية كطبقة برامج شائعة عبر أنواع عديدة من أجهزة الحاسوب، مانحة مطوري تطبيقات برامج الحاسوب خطة العمل الشائعة التي يحتاجونها لتحقيق كتلة حرجة.

كما بقيت القدرة على دمج النظام بعمق بذاتها تكتيك «مايكروسوفت» الأقوى. ومن وجهة نظر «جيتس»، فإن «ويندوز ٩٥» و«أوفس» ساعدا على قيادة دورة تبين ناجحة بشكل مدهش. من ثم ساعد دمج «ويندوز» ومستكشف إنترنت «مايكروسوفت» في ربح حرب المتصفح.

وفي الدورة التالية، تماماً عندما دمج «ويندوز» الكلاسيكي ميزات أي تطبيق كان مستخدماً من قبل نسبة كبيرة من مستخدمي PC، لذلك فإن خطة عمل الشبكة، سوف تدمج أي من الخدمات التي تستخدم من قبل نسبة كبيرة من المشتركين في الإنترنت.

وعندما تطور «مايكروسوفت» خدماتها الخاصة لخطة عمل الشبكة، فإن المدراء التنفيذيين سيقومون للمرة الثانية بإنجاز عروض تجارية بين

«العمل في كل مكان»، و «ويندوز» فقط. كما وقع اختيار «مايكروسوفت» على وضع متوسط - «Works Beston Windows» - الذي يقدم خدمة رئيسة كمرشد للخسارة لكنه يدخل تقييدات ليعيد الزبائن ثانية إلى «ويندوز». ويؤيد «جيتس» مثل هذه التقييدات في التخطيط لمبادرة الشبكة. حيث أخبرني «لقد قلت في الكثير من اللقاءات مع هؤلاء الشبان - لنسميها وجهة نظر «ويندوز» - «هيا نحتاج إلى هذه الميزات من أجل الزبون الثري. لدينا بعض منها في الإصدار الأول، لكن المادة الجيدة حقاً هي في الإصدار الثاني».

تماماً مثلما يعالج «ويندوز» الكلاسيكي وظائف رئيسة مثل «الطباعة»، فإن «ويندوز» الجديد، بوساطة الخدمات الكبيرة جداً سوف يعالج «الحفظ» و «البحث» و «الشراء». فعل سبيل المثال، يخدم «باسبورت Passport» كبطاقة تعريف من أجل الاشتراك الأوتوماتيكي ليس فقط لمواقع «ويندوز» بل لمواقع شبكية أخرى أيضاً. وبالرغم من أن البعض من متصفح الشبكة يذهبون إلى هناك مباشرة، لكن «باسبورت» هو أحد المواقع الأكثر ازدحاماً على الإنترنت.

وهناك خدمات أخرى مثلها قيد التطوير، بعضها تحت مبادرة تلقب العاصفة الماطرة Hailstorm. كما ستتعب خدمة «الدليل Directory» الناس والآلات والمصادر. وستقدم خدمة «الملتقى Rendezvous» تنسيقاً حقيقياً للآلات تماماً كالناس. بينما تعمل خدمة أخرى كغرفة مقاصة لإدارة الحقوق الرقمية للموسيقى، والأفلام، والملكية الفكرية لجميع الأنواع.

وبالنسبة لكل الخدمات، فإن البرمجة من أجل الزبون الثري - «ويندوز» - يجب ألا تكون مختلفة عن البرمجة من أجل الخادم - وهو أيضاً «ويندوز». كما يريد «جيتس» طريقة واحدة يمكن أن تستخدم من قبل كل منتجاته، تحقق كتلة حرجة، وتعمل أفضل مع «ويندوز». أما من أجل بناء أسطح بينية للمستخدم، فهو يريد تكنولوجيا أشكال «مايكروسوفت» الموحدة لتعمل بشكل مماثل على الزبائن الأثرياء وبرامج الخادم القوية. بينما يريد من أجل حفظ واسترجاع البيانات من الأقراص الصلبة المحلية أو مخابئ الشبكة السرية، تكنولوجيا موحدة للخرن في «مايكروسوفت». أما من أجل تبادل أهداف برامج الحاسوب، فهو لا يزال يفضل استخدام تكنولوجيا كوم COM المربوطة بإحكام عند الإمكان.

والأهم من ذلك، أن «جيتس» يريد قاعدة نظام موحدة من أجل «ويندوز». وقبل أن تقلع حلقة المردود الإيجابي الكبير حقاً، تضطر «مايكروسوفت» لجمع «ويندوز إن.تي» الذي يزود «ويندوز ٢٠٠٠» بالطاقة مع النظام الأقدم الذي يمتد من «ويندوز ميلينيوم اديشن Windows Millennium Edition» حتى «ويندوز ٩٨، ٩٥، ١٠٣»، وحتى «إم.إس-دوز». ولم تكن الشركة قادرة بعد على جعل «ويندوز إن.تي» متلائماً بشكل كاف مع التطبيقات الأقدم والأجهزة الملحقة لتقدمه للمستهلكين في المنزل. حيث أن سعيه لمدة قرن من أجل «ويندوز في كل مكان» كان قد أجل. وعادت «مايكروسوفت» إلى جداولها التي لم تنته بعد حالما ربحت حرب المتصفح. فقال «جيتس»: «قلنا لـ «ويندوز» أن هدفك هو الوصول إلى قاعدة النظام الجديدة هذه». لقد ربط جهد توحيد النظام مصادر مهمة يمكن أن تكون قد

انتشرت في مكان آخر. لكن «جيتس» علم أن قاعدة النظام القديمة لم تكن لتؤدي بالشركة إلى حيث ينبغي. فقد تعرفلت «مايكروسوفت» بامتلاك خطتي عمل، ساريتي المفعول، مرتبطتين ببعضهما بشكل سيئ. وقد جعل الانقسام كل مبادرة أخرى أكثر تعقيداً.

أما بالنسبة لألتشن، فالفشل في توصيل قاعدة نظام «ويندوز» موحدة كان تفككاً مزعجاً وتخلفاً عن جهد «ويندوز ٢٠٠٠» الهائل، وهو على أي حال صميم مهنته، ومساهمته في التكنولوجيا. ثم عاد ليعمل في «ويندوز إكس بي XP»، في وقت كان يسمى فيه سرياً «ويستلر Whistler»، وهو نظام تشغيل يرتكز على «ويندوز ٢٠٠٠» الذي يمكن أن يُعدَّ في النهاية بسيطاً وملائماً كفاية ليسوق للمستهلكين المنزليين.

وقبل بضعة أشهر من رؤيتي لـ «جيتس»، دعاني ألتشن إلى العشاء في منزله. فقد كان سيغادر مع زوجته «كاثرين» وابنه الذي يبلغ من العمر سنة واحدة، تقريباً في إجازة استراحة لمدة أربعة أشهر، ليمضيها في الإبحار في البحر المتوسط. فقد كان المنزل الحجري الباروني في المنحدر فوق البحيرة بين مشهد لبقعة دائمة الخضرة عبر بحيرة واشنطن، في الطريق إلى «مايكروسوفت». حيث بالكاد تسمع ضجيج حركة المرور. وفي الصيف تحمل النسمة السائدة الصوت جنوباً.

لقد أراد الزوجان «ألتشن» أن يعيشا في جهة سياتل بدلاً من الجماعات المائية الأرحب في جهة الشرق من البحيرة. وقد أحببت «كاثرين» الشوارع المتعرجة في «لوريلهورست Laurelhurst»، نفس المكان الذي ترعرع فيه «جيتس»، حيث يمشي الناس بعد الغداء ويلعب

الأطفال في الخارج. أما بالنسبة لـ «التشن» فقد كان الولع بالموسيقى،
جهة سياتل، أقرب إلى النوادي والإطلالة المائية، وأمتع تماماً.

وبعيداً جداً عن الكوخ الموحد في فلوريدا الذي ترعرع فيه «ألتشن».
فقد كان منزلهم الذي بني في عام ١٩٢٥، يحمل ملمساً أوروبياً بسيطاً
بأروقة طويلة بأراض رخامية وأسقف عالية. لكن غرفة «ألتشن» المفضلة
هي الأصغر والأكثر ذعراً، وهي استديو الموسيقى الذي يواجه المياه.

كان «ألتشن» يعزف على البوق في أسطوانات عدة في شبابه. وهو
الآن يحلم بإنتاج أسطوانة من عمله على الغيتار. واختار الغيتار الجديد
المفضل من مجموعة الغيتارات الكهربائية، من صناعة «بول ريد سميث»
مع تنين أم اللؤلؤ مرصع ينطوي حول العنق. وكان قد صنع من أجل
«سانتانا»، أسطورة الروك، التي منحته لـ «جيتس» في حفل في سان
فرانسيسكو عشية انطلاق «ويندوز ٢٠٠٠». حيث أقامت «سانتانا»
حفاً موسيقياً للمعونات المالية برعاية «مايكروسوفت». لكن «جيتس» لا
يجيد العزف على الغيتار ولذلك قدمه لـ «التشن» الذي كان يعلم ما
يفعل به.

وعندما زرته كان «ألتشن» يعمل على أغنية «آيدان» من أجل ولده.
وعندما بدأ نغمه القصير الممدد، أغلق عينيه وأراح جسده وكأنه
يتخلص من توتره. وكان «ألتشن» مبتعداً. كما يرجع العديد من مبرمجي
برامج الحاسوب للموسيقى، والموسيقين لبرامج الحاسوب، ويمتلك
كلاهما أسساً ضمنية في الحساب والمنطق. ولكن «ألتشن» لم يكن له
صلة بذلك.

فقد قال: «أنا لا أفكر فيه بلغة الحساب والمنطق أو شيء من هذا. فهو فقط طريقة للتعبير عن نفسك بأسلوب مختلف».

لقد شعر بالخجل في الفترة التي خطط فيها لبقائه في «مايكروسوفت». فقد تعهد على الأقل بإنجاز «ويندوز إكس. بي». وفي النزاعات داخل «مايكروسوفت»، كان لا يزال يلعب دوره كصقر «ويندوز»، مع أنه عندها كان نوعاً ما متعباً. فلقد كره بأن تأخذ المناقشة شكل «ويندوز» مقابل الإنترنت. فقد كان أحد المدافعين الأولين في «مايكروسوفت» عن «تي. سي. بي/آي. بي»، البروتوكول الأساسي لاختبار «ويندوز». ولم يكن أبداً عاشقاً لـ «ويندوز»، بحد ذاته، طالما أن أي شيء جيد يفكك «ويندوز» يصنع من أجل العائدات التي كان يتوقعها المساهمون. فقد أخبرني «الأمر يتعلق بامتلاك عمل حيوي من أجل وهبه. فهذه إستراتيجية كاملة».

وعندما انتهى النزاع الدهري بالتخطيط لمبادرة الشبكة، اعترف «ألتشن» بأن «مايكروسوفت» كانت قد وقعت في مأزقها القديم. فقال: «لقد أصبحت الأمور مضطربة تماماً في الداخل. وقد أرفع يدي وأقول: (هل يمكنني أن أتحدث عن العائدات لدقيقة؟)». لقد كان العرض في منتدى عام ٢٠٠٠، على حد قوله، عاماً جداً أو نظرياً حتى استطاع الناس أن يقرؤوا فيه ما أرادوا رؤيته».

أراد «ألتشن» ببساطة أن تحسن «مايكروسوفت» أحد امتيازات المنتجات العظيمة في التاريخ، «ويندوز»، عن طريق حفظ الابتكارات من أجل إصدار تالٍ للمنتج. وكانت الطريقة الوحيدة لتجاوز مقاومة الزبائن

للارتقاء - كما قال - هي بجعل الإصدار التالي حقاً أكثر إقناعاً من الإصدار القديم. فإذا اقترضت الابتكار من الإصدار التالي وقدمته لمستخدمي الإصدارات السابقة مجاناً، فسوف تقضي على الحافز للارتقاء.

وعلى سبيل المثال، إن الفريق الذي يبني «ويندوز إكس بي» كان يضيف تكنولوجيا من أجل كفاءات الصوت والفيديو المحسنة. وقد اقترح بعض المدراء بأن يقدم نظام الزبون أيضاً من أجل إصدارات سابقة لـ «ويندوز»، القاعدة المدخلة من المستخدمين. وناقشوا بأن التوزيع المجاني قد ينتج شعبية مميزة جديدة بتمكين ملايين المستخدمين بسرعة من الاستفادة من تلك الميزة.

وقد أخبر «ألتشن» المحامين الذين يأيدون مجانية البرامج «لا تأتوا حتى إلى الاجتماع. فإذا قدمنا برامج الحاسوب بشكل مجاني وشغلنا الخدمة مجاناً، فكم سنجني من المال؟ هذه ليست أمور عويصة؟».

لم يكن لدى «ألتشن» استخدام من أجل ملحقات مجانية. فقد عارض فتح خدمة دليل «دوت نيت (Net.)» الجديدة للمستخدمين، لنقل، لـ «لينوكس» أو حتى إصدارات سابقة من «ويندوز» بدون الحصول على مقابل. وبذلك سيصبح تشغيل الخدمات مكلفاً. فقد أراد أن يوضح للمستخدمين بأن عليهم أن يرتقوا إلى «ويندوز إكس بي» قبل أن يتمكنوا من الاستفادة من الخدمات الجديدة المطورة.

كما أن الفائدة بالنسبة للمستخدمين هي دمج أكثر استمراراً. ولكنه لا يعني ببساطة كلمة «متضمنة معها» كما يفسر بعض الناس وضع «مايكروسوفت» بل يعني مفاهيم أقل، وخطوطاً أقل للنظام، وأبسط.

يَعُدُّ «ألتشن» الخدمات الجديدة ببساطة جزءاً من «ويندوز» في نفس الإحساس الذي عُدَّ فيه متصفح الشبكة قبل ثلاث سنوات ببساطة جزءاً من «ويندوز» كذلك.

فقد ظلَّ مقتنعاً بأن إستراتيجية الدمج العميقة، عندئذ كما كانت في عام ١٩٩٧، هي الطريقة الأفضل للاحتفاظ بعائدات «ويندوز» ويمكنه الدفاع عنها أكثر قانونياً.

ولكن «ألتشن» ما يزال حزيناً بسبب المحاكمة. فقد تمت «مايكروسوفت» أن يقنع انفعاله الواضح وشدته الصلبة القاضي «جاكسون» بأن أفعال «مايكروسوفت» كانت تادية لوظيفة سليمة لشركة منافسة. كما كان «بوز» أيضاً قلقاً بشأن ذلك.

وبعد اليوم الأول لـ «ألتشن» في الشهادة، وجد بوز تناقضات في عرض الشريط المسجل لـ «ألتشن». ولمدة يومين، كان قد علق الدليل المشتبه به حول عنق «ألتشن». وعندما خرج «التشن» من الشهادة، كان متعباً وشاحب اللون. وبعد عدة أشهر، كان «ألتشن» لا يزال غاضباً لأن أغلبية الضربات العائدة من بحث الشبكة تحت كلمة «ألتشن» خصت الشريط المسجل الفاسد.

لقد كانت الكارثة فقط تشويشاً للابتعاد عن التناقض الحقيقي الذي عرقل مصداقية «ألتشن». فلم يكن قادراً على شرح إستراتيجيته ووضعه القانوني علناً بدون التعريض بالنزاعات على السلطة داخل «مايكروسوفت» وأعماق اضطرابها الداخلي. ولأسبابهم الخاصة، فقد كان مدعوو الحكومة بشكل مماثل مشمئزين من اكتشاف معنى الانقسام

بين فريقى الإنترنت و «ويندوز». فقد خشوا بأنهم قد يضعفوا قيمة الدليل على رسائل «ألتشن» الملتهبة بالبريد الإلكتروني. وقد منع هذا التواطؤ الذاتي والشاذ بين المدعى عليه والمدعى أحد التهديدات الأكثر أهمية لقصة «مايكروسوفت» من أن يتم الإعراب عنها في المحكمة.

لم يعتذر «ألتشن» أبداً بعمله في عام ١٩٩٦ و١٩٩٧ على إجبار «جيتس» على صنع خيار بين إستراتيجيات «مايكروسوفت» الداخلية المتناقضة. ولمدة سنتين كان «جيتس» قد اتبع «الاثنتين». لكن الوقت كان قد حان «للاختيار بين إحداهما». كما اعتقد «ألتشن» بأن التهديد المنافس لـ «ويندوز»، لم يأت من نيتسكيب أو «جافا» فقط لكن أيضاً من فريق الإنترنت الخاص لـ «مايكروسوفت». فقد كان مهندسو «مايكروسوفت» جيدين حتى ربما يكونون رابحين. لكن نجاحهم في بناء خطة عمل للإنترنت بدون روابط محكمة لـ «ويندوز» قد يكون قد أضعف مصدر العائدات والفوائد التي تستند عليها بقية «مايكروسوفت».

كما يتمنى «ألتشن» فقط لو كانت «مايكروسوفت» قد تبنت إستراتيجيته بشأن المتصفح «ويندوز فقط» منذ البداية. كما أذعن مسؤولو وزارة العدل أنه ربما كان بالإمكان أن تجعل المقاضاة أكثر صعوبة. فإن مثل هذه الإستراتيجية قد تكون لا زالت حتى ذلك الحين تثير مواضيع مقاومة للتروستات، لكن ربما كان إثبات الانتهاكات حتى أكثر صعوبة، على حد قولهم.

وقال: «ألتشن» «الحقيقة هي أنني اعتقدت دائماً بأننا لا نحتاج أن نتبنى أو نقوم ببعض الأدوار التي فعلناها. ربما كانت إستراتيجيتي مختلفة تماماً».

أما عندها، فقد ترقبت الشركة على الأقل إرجاءً جزئياً لتنفيذ الحكم من محكمة استئناف الولايات المتحدة لمقاطعة كولومبيا. ففي قضية الحكم القاضي بالإجماع السابقة، كانت محكمة الاستئناف ذاتها قد وجدت لصالح «مايكروسوفت»، حكماً بأن دمجها لمستكشف إنترنت و«ويندوز» يلتقي بالعبء القانوني لتقديم «منافع معقولة» من أجل الزبائن. وخلال يومين من المناقشات الشفهية في شباط ٢٠٠٠، عبر فريق محكمة الاستئناف المؤلف من سبعة قضاة عن ارتياب عميق بقضية الحكومة. وانتقد القضاة القاضي «جاكسون» إذ تكلم بصوت مرتفع للصحفيين قائلاً بأنه كان قد أوحى بانحياز واضح ضد «مايكروسوفت».

لقد كان «ريتشارد أوروسكاي»، أحد محامي «مايكروسوفت»، واثقاً للغاية بنتيجة الإجراءات حتى أنه تخلى ذات مرة عن وقته المخصص ليدفع باكتشافات «جاكسون» بأن الشركة كانت قد حاولت احتكار سوق متصفح الإنترنت. وقد بدا عرض الاتهام بأن «مايكروسوفت» تصرفت للحفاظ على احتكارها لنظام التشغيل الأكثر احتمالاً. فإذا لم تقدم محكمة الاستئناف برهاناً كاملاً، سيكون لـ «مايكروسوفت» فرصة للمفاوضة على استقرار مؤيد مع إدارة بوش الجديدة، بالرغم من أن الولايات التسع عشرة التي تقف في جانب الادعاء مع وزارة العدل لاتزال تحسن استعمال قوة مهمة لعرقلة أي اتفاق.

لكن حتى لو أثبت قرار «جيتس» في النهاية إمكانية الدفاع عنه قانونياً، فإن الأذى قد أصاب «مايكروسوفت»، على حد قوله. فمهما كانت نتيجة الاستئناف، كما أخبرني، فقد أذت المحنة معنويات موظفي «مايكروسوفت»، تركيز مدرائها التنفيذيين، وعلاقتها مع باقي الصناعة.

وقال: بأسى «كان بإمكاننا أن نفضل الأمور بشكل أفضل. هل كنا حقاً مضطرين لوضع أنفسنا في هذا المأزق».

الانصراف Letting Go

وإن بدت «مايكروسوفت» بين عامي ١٩٩٧ و ٢٠٠٠، تحاصر نفسها، فإن الإدراك المتأخر قد يوجي تماماً بالعكس: وهو أن تلك الفترة كانت عندما بدأت «مايكروسوفت» ما يسميه مارتيز «التجربة العاطفية المريحة لاستلها عميق بأننا يجب أن نتقدم في ذلك».

من «سيلفريغ» و «سليفكا»، إلى «بوسورث» و «باولي»، إلى «مارتيز» و «بولر»، وأيضاً إلى «جويل كلين» و «ديفيد بويز». فهذا كله تعاقب من الأشخاص الذين ناضلوا لتحرير الحبال المتشابكة التي أربكت «مايكروسوفت». وقد كانت بعض النزاعات قد ربحت وخسر بعضها الآخر، لكن عبر الوقت تم الإفراج عن «مايكروسوفت».

إن قيد «مايكروسوفت» في البنية التحتية الرقمية، فيما لو كان لديها شيء من هذا، كان قد كسر. وربما تعزز «مايكروسوفت» أيضاً جموداً قانونياً وشفاء لأعمالها. لكن الصناعة كانت قد تقدمت.

وكما اقترح مدعو الحكومة، فإن العلامة الأولى لتآكل احتكار «مايكروسوفت» تظهر من انخفاض احتياطات ربحها. ففي نهاية ٢٠٠٠، كانت الأرباح لا تزال مذهلة، لكنها بدأت تتخفّف. وكان ذلك كفيلاً بإقناع وول ستريت بأن مناعة «مايكروسوفت» كانت قد اخترقت. وكان الهبوط في سعر أسهم الشركة يسبق هبوط السوق الأوسع ويعكس، على الأقل جزئياً، خسارة الاحتكار التي كان السوق قد فرضها سابقاً.

ولقد استفاد حلفاء «مايكروسوفت» حتى في صناعة الكمبيوتر من نطاقهم الأوسع. فبدون علاقات رسمية، خدمت المحاكمة المقاومة للتروستات كاختبار لقوة احتكار «مايكروسوفت»، مقيدة أيدي الشركة بينما أسس المنافسون، وبشكل عام، برامج حاسوب ذات مقاييس ومصادر مفتوحة جذوراً عميقة. كما كان التمرد خلف الكواليس من قبل صناع PC الذين كانوا قد اشتكوا للحكومة عن تكتيك «مايكروسوفت» العنيف لكنهم رفضوا أن يشهدوا، أفضل مثال على ذلك. حيث إن لـ «جيت أوي Getaway» الآن علاقات أساسية مع «إي.أو.إل». وقد استثمر شركاء «مايكروسوفت» الأقرب ومن بينهم «ديل» و «إنتل»، في شركات تشغيل مرتكزة على «لينوكس»، وقدم العديد من صناع PC بعض حواسيبهم مزودة بنظام تشغيل «لينوكس». وقد يقول بولر عن استثمارات «لينوكس» فقط «أنها ليست مفيدة». كما تظهر دراسات «مايكروسوفت» الخاصة المتعقبة بأنها ستستمر في خسارة إخلاص المطورين، الذين دعموا برامج حاسوب ذات مقاييس مفتوحة وحتى ذات مصدر مفتوح. وحتى «جافا»، التهديد الذي كبحته «مايكروسوفت» تقريباً في عام ١٩٩٧، يبدو وكأنه وصل إلى كتلة حرجة كبيئة برمجة مقصورة من أجل تطبيقات الشبكة المرتكزة على الخادم.

لقد حرر نجاح «ويندوز» الكبير صناعة برامج الحاسوب من الحاجة لخطة عمل ضخمة واحدة. فقد أصبحت الحواسيب الشخصية جزءاً أصغر من عالم أكبر من ملايين الأجهزة الرقمية وكلها موصولة بشبكة كلية

بواسطة مقياس صناعي جديد، وهو بروتوكول الإنترنت الذي لا تسيطر عليه أي شركة. وأصبحت «مايكروسوفت» نجماً لامعاً لكنه متلاشٍ في كوكبة أكبر، ولم يعد بعد مركز الجاذبية لعالم برامج الحاسوب.

وربما يمكن أن يعذر «جيتس» بسبب تمسكه بأفكاره الأصلية، لتطوير برامج حاسوب منخفضة السعر وعالية الحجم منفصلة عن أجهزة الحاسوب. لكن تماماً مثلما قدمت طريقة «هنري فورد» «أي لون ما دام اللون الأسود» للسيارات سبيلاً لاستراتيجيات انقسام السوق لـ «ألفريد سلون» صاحب شركة «جنرال موتور»، فإن طريقة جبتز «حجم واحد يناسب الكل» دامت أكثر من عدم فائدها الطبيعية.

وهكذا أصبحت قابلية التشغيل المتبادل الإستراتيجية الرابحة بدلاً من التقييد.

كما كان «جيتس» قد استخف بمقدار السرعة التي تعاد فيها صياغة الأحكام المتعلقة ببرامج الحاسوب من قبل الأوامر الرسمية الجديدة التي تصدر عن الاتصال العالمي للشبكة. لكنه حالما «حصل عليها»، بدأ يتخذ خطوات تصفية تجاه هذه المبادئ الأربعة الرئيسة. بسيطة، ومرنة، ومتغايرة الخواص، ومربوطة بشكل حر.

هذه الأوامر الرسمية ستكون مفتاحاً رئيساً لنجاح مبادرة «مايكروسوفت» الجديدة «دوت نيت (Net.)». إذ يدعم «جيتس» الأشياء الجديدة. حيث لـ «ويندوز إكس بي» سطح بيني جديد للمستخدم بدأ أخيراً بترك سطح مكتب «ويندوز» وراءه، ومع «اكس.إم.إل»، سيكون أسلوب بناء جديد مربوطاً بشكل حر لقابلية التشغيل المتبادل. إذ إن

الانتقال: إلى سطح بيني جديد للمستخدم يمكن أن يترك «مايكروسوفت» غير حصينة لعروض بديلة من المنافسين. كما أن اختيار طريقة النص البسيطة لـ «إكس.إم.إل» لوصول الحواسيب تضعف العديد من الاستراتيجيات التي تبناها «جيتس» مؤخراً في عامي ١٩٩٩ و١٩٩٨ لإرشاد الزبائن إلى بيئة كلية لـ «مايكروسوفت».

أما بالنسبة لـ «جيتس»، فقد كان الانفتاح كل ما يتعلق بالتوقيت. كما كانت قابلية التشغيل المتبادل بين الحواسيب التي ليس لديها علاقة مؤسسة مع بعضها والتي لا تشترك ببرامج حاسوب مشتركة - جوهر مرتبط بشكل حر - ولا تزال مصدر لعلم الحاسوب الأكاديمي لسنوات. وأخبرني «جيتس» في مقابلتنا «لكن السوق لم يكن بحاجة إليها. إلى أن حصلت على «إكس.إم.إل» كمقياس، وإلى أن وصل الإنترنت، باستخدام لغة البرمجة HTML من أجل العرض، إلى كتلة حرجة، وإلى أن حصلت على هذا الشكل الجديد من التجارة الإلكترونية، فلم يحتاجها الناس بالفعل. أما الآن فهم بحاجة إليها».

وستعمل النزعة تجاه قابلية التشغيل المتبادل في صالح «مايكروسوفت» على حد قوله. كما أن قابلية التشغيل المتبادل هذه تحطم الجدران بين أنظمة الكمبيوتر. ولذلك يصبح الربح هو المزود الذي يقدم الأداء الأعلى مقابل كل دولار. كما تسمح إستراتيجية السعر المنخفض والحجم العالي لـ «مايكروسوفت» بعرض أداء/سعر أفضل من بائعي الحاسبة الإلكترونية الضخمة مثل «آي.بي.إم» وباعة «يونيكس» مثل «سان»، كما قال «جيتس». كما أن برامج الحاسوب الحرة مثل

«يونيكس» التي تعمل في أجهزة الكمبيوترات الشخصية رخيصة الثمن، قد تعرض سعراً أقل من «مايكروسوفت»، لكن بوضع ذلك جانباً، قال «جيتس» «نحن الرباحين عندما تتجح قابلية التشغيل المتبادل. إذ أن قابلية التشغيل المتبادل ستنجح لأن العالم حصل على «إكس.إم.إل» والأدوات. وكان من الطبيعي أن يحدث ذلك على أي حال. لكنه يفضلنا حقاً عندما تتطلق قابلية التشغيل المتبادل».

كان كل شيء يتعلق بالتوقيت. فبدلاً من جعل سطح المكتب القديم الطراز بشكل أقراص ببساطة، على سبيل المثال، كانت «مايكروسوفت» في عام ٢٠٠١ مستعدة لتقديم سطح المستخدم البيئي الجديد وتشجيع المطورين على استخدامه بدلاً من هيكل «مايكروسوفت» القديم. كما عمل «جيتس» بنفسه على قوة مهمة «دوت نيت» التي اجتمعت أسبوعياً لإعادة الاستثمار «للهيكل» الذي كان الجائزة المبتغاة في العديد من تنافسات «مايكروسوفت» الداخلية. ولقد كان استبدال سطح مكتب «ويندوز» البالي لأمد طويل هوى العديد من الناس في «مايكروسوفت». كما سادت الشبكة بجزء كبير لأنها قدمت سطحاً بينياً للمستخدم أكثر ذكاءً وسهولة. وفهم الناس بسرعة قيمة أزرار «العودة إلى الوراء Back» و «الصفحة الرئيسية Home»، بين ميزات المتصفح الأخرى، وكانت «مايكروسوفت» قد حاولت ولكنها أخفقت بشكل كبير في نقل مهمات سطح المكتب القديمة - تطبيقات الفتح، وملفات الإدارة - إلى سطح بيئي جديد للشبكة. وقد رفض المستخدمون ذوو الخبرة أي تغيير ببساطة لأنه كان غير مألوفٍ. ومرة ثانية، قلصت «مايكروسوفت» بخدمة قاعدة

زيائتها الموجودة، قدرتها على الابتكار. وحافظت الشركة على سطح مكتب «ويندوز» القديم أطول بكثير من حياتها المفيدة.

كما قال: «ستيف كابلز»، وهو لاجئٌ من شركة «آبل كومبيوتر الذي عمل على السطح البيني الناجح المذهل لـ «ماكينتوش» كما عمل على الكمبيوتر المحمول الفاشل لـ «نيوتن Newton»، «لقد مضت أيامها». فقد دافع عن ترك سطح مكتب «ويندوز» في الوقت المناسب من أجل «مليينوم إديشن Millennium Edition» (الذي يدعى أيضاً «ويندوز مي Windows Me) وهو خليفة لـ «ويندوز ٩٨». لكن هذا لم يحصل. فقد قال: «إنها الشركة الأكثر نجاحاً في التاريخ التي تقوم بالشطب. ولذلك هناك ميل للاستمرار في الشطب. ومن ثم يأتي شخص فظ مثلي يتدخل ويقول: عليكم أن تغيروا كل شيء. فيجيبون: أنت صنعت «نيوتن»، عار عليك).

كان الطريق للخروج من الورطة الربط الحر مرة أخرى. فقد استطاع هيكل «ويندوز» القديم أن يستمر في إنجاز مهام نموذج «ويندوز». وقد يعالج السطح البيني الجديد للمستخدم الاستخدمات الجديدة للكمبيوتر. البريد الإلكتروني، والمراسلة، والصور، والموسيقى، وما شابه. وقال لي «بل»: «هذه حركة نموذجية جذرية. من المهم أن تعمل على منتج مثل هذا، لأنك تحصل على غطاء فارغ من الورق. لكنه مروع لأنك تعلم بأن تاريخ الشحن سيأتي بعد سنوات وتساءل فيما إذا كان هذا سيصل إلى كتلة حرجة».

في الوقت الذي كان فيه «جيتس» مستعداً للرهان على شيء ما جديد، على أي حال، كان العديد من الناس الذين كان يعتمد عليهم لإنجازه سابقاً قد قرروا أن يتركوا الشركة تناضل من دونهم من أجل ذلك.

ومثل المفهوم القديم لبرامج الحاسوب، فإن النموذج التنظيمي المربط بإحكام لـ «مايكروسوفت» ذاتها لم يستطع أن يحقق أهمية بالغة.

كما سماهما «مارتيز» متعادلين في خريف ٢٠٠٠. وكانت زوجته عالمة النفس قد شخصت بأن «مارتيز»: «ممكّن» لبعض العادات الأسوأ لكل من «جيتس» و «بولر». وبالنسبة لكل منهما، فكل فكرة كانت الشيء المبتذل الذي لم يسمعا به أبداً. بينما كان عمل «مارتيز» أن يختار أحد الأشياء المبتذلة ويجعلها تعمل. وقد تحول الخوف على سلامة الشركة إلى إنذار بخطر كاذب على إحساس «مارتيز» المضاعف بالفناء. فقد بدأت مكافحة صناعات أوامر «مايكروسوفت» المتناقضة في إستراتيجية متماسكة فجأة أقل إكراهاً.

وفي أيلول ٢٠٠٠، بعد ثلاثة أشهر من العرض العام لإستراتيجية «دوت نيت» في حدث منتدى عام ٢٠٠٠، تابع خطة المغادرة التي بدأها أولاً قبل أكثر من سنة. وكان مستعداً لإمضاء وقته في مزرعته في زامبيا مع عائلته.

لقد حذر «مايك ماربليز»، الذي كان قد تقاعد من «مايكروسوفت» قبل ذلك بعدة سنوات، «مارتيز» بأنَّ يُلطف توقعات زوجته. فكان عليه أن يوضح، كما قال «ماربليز»: بأنَّ مغادرة «مايكروسوفت» لم تكن تعني بأنهم سوف يذهبون إلى فلورنسا للجلوس ومشاهدة غروب الشمس.

فخلال بضعة أسابيع من مغادرته، كان «مارتيز» وزوجته بالفعل في فلورنسا، لا يعلمان شيئاً سوى مشاهدة غروب الشمس الرائع بسعادة. واستمرت «مايكروسوفت» بتسمية «مارتيز» مستشاراً لكنه في الواقع بمجرد مغادرته، كان يعامل على هذا الأساس.

كان «مارتيز» متفائلاً بحذر بمساعدته على إدخال «مايكروسوفت» في الاضطراب الذي شلها. وكانت المناقشات عندها حول كيفية التنفيذ أكثر من التفكير بما يفعلون. «ليس هناك مخطط واضح هنا لاتباعه» كما أخبرني بعد بضعة أسابيع قبل أن يعلن مغادرته. «لقد أخطأنا حقاً معاً ونسعى للإصلاح».

وكانت أسباب «بوسوورث» لترك «مايكروسوفت» أقل أيديولوجية وإستراتيجية من كونها أسباب مزاجية. فلم يكن فريقه لـ «إكس.إم.إل» المعارض للأخطاء الشديدة فقط قد حمى التكنولوجيا داخل «مايكروسوفت» بل روجها أيضاً. وكان لا يزال هناك سنة في اتفاهه على الحرية المضمونة لمدة ثلاث سنوات، لكنه كان مرة أخرى مستعداً للتقدم. فلم يعد مستمتعاً في العمل. والتمس «جيتس» من «بوسوورث» تقريباً في نهاية عام ١٩٩٩: «لا تغادر الآن، نحن نراهن تماماً على أسلوبك في البناء».

علم «بوسوورث» بأن ذلك يعني أن أحد تحركات «مايكروسوفت» الشديدة ستجري غالباً مجراها. فقد كانت «مايكروسوفت» تجهز جهد «إكس.إم.إل» ليتضمن أكثر من ٢٠٠٠ شخص. وقد فضل «بوسوورث» أن يقود فرقاً تضم الكثير من الناس، ولكن ليس المئات أو الآلاف. فقد

علم أنه لا ينجح في إدارة فرق كبيرة. ولن يكون سعيداً «كمهندس معماري» ببساطة يتطفل من الخطوط الجانبية.

ومرة أخرى كان لدى «بوسوورث» بديلاً في ذهنه. فقد أخبر «جيتس» و «بولمر» ما قد يستغرق إقناعه لتعقب أفكاره داخل الشركة. فقد أراد أن يحول مبادرته لـ «إكس.إم.إل» إلى خدمة تعالج كل التعقيد خلف الكواليس ليسمح للشركات بالاستفادة من «إكس.إم.إل». فقد اقترح بأن تمضي «مايكروسوفت» معه مناصفةً في شركة تشغيل داخلية.

كما كانت الشركات الأخرى تجرب «الاستثمار»، أو تمويل رأس المال المجازف الداخلي. فقد خدم تمويل مجازفات جديدة من قبل الموظفين الغرض المشترك لكسب حق الوصول المبكر للتكنولوجيات المبتكرة وفي نفس الوقت الحفاظ على بعض الموظفين الأكثر التزاماً دون المغادرة كلهم مع بعضهم. ومثل العديد من ملتزمي «مايكروسوفت» الضجرين، فلم يصرح «بوسوورث» عن أي رغبة بإيذاء «مايكروسوفت»، التي تعاملت معهم بشكل جيد جداً. لكنه يقول بأنه كان يفضل لو أنه بقي في «مايكروسوفت»، بدافع الولاء والعاطفة.

لكن كان هناك ما حطم للاتفاق. لقد أصر على الحرية الكاملة لاستخدام التكنولوجيا التي يعتقد بأنها الأنسب، حتى لو كان ذلك يعني، لنقل، تجاوز «ويندوز ٢٠٠٠» أو قاعدة بيانات خادم «إس.كيو.إل SQL» لـ «مايكروسوفت» لمصلحة خادمي «سان»، أو نظام تشغيل «لينوكس»، أو قواعد بيانات شركة «أوراكل».

لكن «جيتس» رفض. فلم يكن هناك من سبيل ليقبل بمثل هذا الشرط. ولم يكن «بوسوورث» المطور الأول الذي يأتي إليه مقترحاً «إعطاء الحرية» لتعقب طريقة تبدأ من الصفر متعارضة مع باقي خط منتجات الشركة.

ولهذا سأل «جيتس» في مقابلتنا «إلى أي نهاية. قد يكون ذلك ممتعاً؟ أو إلى أي نهاية علينا فعل الصواب من أجل المستخدم النهائي. فلا تستطيع شحن منتج بسطح بيني مختلف للمستخدم. لقد أراد أن يكون لـ «إكس إم إل» تنظيم خاص به وأمور خاصة ولهذا يجب أن تتعلم السطح البيني المختلف للمستخدم. ولا أحد يهتم بهذا».

وكان لا يزال العمل الذي يريد «بل جيتس» بأن يفرض دمج خط منتج «مايكروسوفت». فلم تكن «مايكروسوفت» تكتألاً أو شركة ملكية تكون فيها الأجزاء غير متصلة ببعضها. ولم تكن حتى كعملية تصنيع، حيث يمكن للأجزاء والتجمعات الفرعية أن تتبع من مزودين آخرين.

كما قال: «يمكن أن يكون ذلك جيداً للغاية، لكن بلغة السطح البيني للمستخدم، فإن الإدارة، والضمان، والدمج الذي تجتمع فيه كل الأمور، هي أمور تتعلق بتقنية حديثة جداً. أنت لا تبني ذلك إلا بوجود الكثير من الناس الأذكياء جداً هنا الذين يريدون أن يشتركوا في صناعة برامج حاسوب بحجم عالٍ جداً».

وبدأ المطورون يرحلون فجأة بشكل انفرادي وجماعي. قد تكون «مايكروسوفت» قد أسهمت مالياً في التوسعات من قبل موظفين سابقين، معتمدة على الألفة التي كانت لدى الخريجين مع تكنولوجيات

واستراتيجيات عمل «مايكروسوفت» لإنشاء شبكة من الاتحادات المرتكزة على خطة عملها. وربما أعطى ذلك لـ «مايكروسوفت» مصلحة في القيمة الجديدة التي يتم خلقها. وبدلاً من ذلك، وفي استثناءات نادرة، فقد عاملت «مايكروسوفت» المرتدين بعداوة. كما اختارت «مايكروسوفت» الطريقة الثقيلة الوطأة لجهد «بوسورث» الجديد. إذ أن «بوسورث» و «رود تشافيز»، الذين كانا قد عملا مع بعضهما في مشروع «تريدنت» ومشاريع أخرى، أسسا شركتهما الجديدة خلف سوق تسوق في ريدموند، على بعد أقل من ميلين عن حرم شركة «مايكروسوفت». لقد ساعدت سمعة «بوسورث» الشركة الجديدة، «كروس جين Cross Gain»، على جذب أكثر من عشرين مهندساً آخر ومديراً من «مايكروسوفت». وأصرت «مايكروسوفت» التي كانت قد أحبطت بما اعتبرته اصطلياداً محظوراً للموظفين من قبل «كروس جين»، على أن البداية تتطلب من أي موظف يبحث عن عمل هناك أن يخبر المشرف عليه بأنه كان يبحث عن «فرص خارج الشركة».

كما كان المرتد الأكثر بروزاً إلى «كروس جين» رئيسها التنفيذي الجديد، «تود نيلسون». فقد بدا «نيلسون»، الذي لديه خبرة عمل ٢٠ سنة في «مايكروسوفت»، الموظف الأكثر ثقافة وصدقاً في الشركة. إنه صبي محلي من بوثيل، واشنطن، وهو شخص اجتماعي وحسن المظهر وكان قد كيف نفسه كأحد زعماء الشركة الأبرز. وكنايب مدير لعلاقات المطورين، كان مبشراً بجهود «خطة عمل» «مايكروسوفت». كما كان قد أطلع نفسه على أعمال الشركة، وكان يلعب الغولف مع «جيتس» ويتطوع لمهمة تدوم لأشهر في المحاكمة المقاومة للتروستات في واشنطن، حيث

عمل كعيني «جيتس» وأذنيه. كما ساعد كأحد نواب «مارتيز» الأعلى على التخطيط لانطلاق مبادرة «دوت نيت في» منتدى ٢٠٠٠. وقبل بضعة أسابيع من الانطلاق، الذي أجل عدة مرات، أعلن «نيلسون» أنه كان سيغادر «مايكروسوفت» ليفكر في العديد من عروض العمل. ومن ثم ظهر في شركة «كروس جين».

وأصبحت العلاقات مع «مايكروسوفت» أكثر توتراً عندما أعلنت «كروس جين» أن جزءاً من العشرة ملايين دولار في تمويل المجازفة أتت من شركة استثمار يمتلكها «جيم باكسدیل»، رئيس التنفيذ السابق لشركة «نيتسكيب»، والتي كانت قد شهدت مع الحكومة ضد «مايكروسوفت» في المحاكمة المقاومة للتروستات.

وكانت النقطة الحاسمة الحقيقية تبني «كروس جين» لتكنولوجيا «أوراكل»، «سان» و «لينوكس»، بدلاً من «ويندوز ٢٠٠٠» لـ «مايكروسوفت» وقاعدة بيانات خادم «إس.كيو.ال»، كخطة عمل لعروض منتجاتها، لجعل وصل تطبيقات برامج الحاسوب على الشبكة أسهل بالنسبة للمطورين. كما كانت حرية اختيار خطة عمل مختلفة طلب «بوسورث» المحطم للاتفاق بالنسبة لـ «جيتس». وعندئذ لم تخفي «كروس جين» خيارات التكنولوجيا لديها: فقد أعلن موقعها الإلكتروني فرصاً ملائمة للعمل لمبرمجي «أوراكل» و «لينوكس». كما كان التشغيل يختار التكنولوجيا التي تساعده على إصدار منتجاته بشكل أسرع. أما بالنسبة لـ «مايكروسوفت»، فقد كان ذلك توقفاً محرراً. لقد تكرر «بوسورث»، مهندس «إكس.إم.ال»، و «نيلسون»، المبرمج «ويندوز»، لخطة عمل الشركة وعانقا خطة عمل منافسيها حالما ألغى اسميهما من بيان الأجور.

لقد حافظت «مايكروسوفت» على النفوذ القوي على موظفيها السابقين، فقد منع كل منهم بموجب العقد الذي وقعه من منافسة الشركة لمدة سنة بعد مغادرتها. ولقد أظهر محامو «مايكروسوفت» ومدراؤها التنفيذيون استعدادهم لفرض شروط عدم المنافسة ضد المرتدين إلى «كروس جين». وفي لقاء مع رؤساء «كروس جين»، عرف «بول فليسنر»، نائب الرئيس الأعلى لـ «مايكروسوفت» المسؤول عن خادم «إس.كيو.إل»، المنافسة بالتعايير الأوسع الممكنة. وعلى ورقة على طاولة غرفة المؤتمرات، رسم دائرة واحدة، كرمز إلى الشركة «أ»، ودائرة أخرى ترمز إلى الشركة «ب». فأى برنامج سمح للشركة «أ» بتبادل البيانات مع «ب» ينافس «مايكروسوفت»، على حد قوله، حتى لو لم تكن لـ «مايكروسوفت» تكنولوجيا مع الميزات التي كانت «كروس جين» تعرضها. ووفقاً للمصادر المقربة من «كروس جين»، فقد قدم «فليسنر» سبيلاً للخروج من النزاع إذ كانت «مايكروسوفت» مستعدة لإزالة الشروط بعدم المنافسة في حال وافقت «كروس جين» على تبني وعرض خادم «إس.كيو.إل»، وليس «أوراكل»، كخطة عمل التكنولوجيا الخاصة بها. وأصر «فليسنر» على استخدام «كروس جين» تكنولوجيا «مايكروسوفت» بشكل خاص. لقد بدأ مهندسو «كروس جين» مراجعة فنية لتحديد جدوى الانتقال: إلى خطة عمل ثنائية. وقبل أن يصاغ الاتفاق بصورة نهائية، راجع «بولر» البنود. وكان مصراً على أن تكون «مايكروسوفت» صارمة في الحفاظ على شروط عدم المنافسة. وأخبر «فليسنر» «كروس جين» بأن موقعه السابق حساس جداً. وكانت الطريقة التي فهم بها

مدراء «كروس» التنفيذيون البنود الجديدة، بأنه كان ينبغي عليهم أن يلقوا خطة عمل «أوراكل» ويتبنوا «مايكروسوفت». واعتبر «بوسورث» و«نيلسون» بأن التحول قد يتطلب إعادة هندسة شاملة ويتطلب أشهراً حرجة من «كروس جين». ولم تكن التكنولوجيا التي تحث عليها «مايكروسوفت» قد وجدت بعد. ولم يكن هناك من سبيل لتقبل «كروس جين» للبنود.

ويتجلى وضع «مايكروسوفت» الرسمي في أنها تفرض بسهولة شروطاً لعدم المنافسة والتي كانت مقياساً في الصناعة. فقد كوفئ «تود»، «آدم»، وموظفون سابقون آخرون ممن تركوا «مايكروسوفت» وذهبوا إلى «كروس جين» عن عملهم في «مايكروسوفت»، هذا ما قاله أحد الموظفين «وكان تود وآدم على وجه الخصوص مدراء تنفيذ كبار اشتركوا بحميمية في إستراتيجية عمل «مايكروسوفت»، مع اطلاق كامل ومعرفة بخصوصية «مايكروسوفت» الفكرية. وعندما تركا «مايكروسوفت»، أسسا «كروس جين». وهي شركة نافست مباشرة منتجات «مايكروسوفت» في الحاضر والمستقبل». وقال: بأن «مايكروسوفت» لم تصر على تسويات خاصة وأعطت «كروس جين» «كل فرصة» لحل النزاع.

وأراد أعضاء عدة من لجنة مدراء «كروس جين» أن يكشفوا خدعة «مايكروسوفت» ويثيرونها في المحكمة. فقد تتراجع «مايكروسوفت» لتجنب المشهد المريب للظهور لسحق جهد قليل الخبرة من بعض الموظفين السابقين الأبرز. ولقد برهن لأعضاء آخرين في اللجنة بأن أي

انتصار على «مايكروسوفت» سيكون انتصاراً واهناً. وكان على شركة صغيرة مثل «كروس جين» أن تركز على شحن برامج الحاسوب، وليس على الصراع في الدعاوى القانونية. وبدلاً من محاربتها في المحكمة، في كانون الثاني عام ٢٠٠٠، انتقلت «مايكروسوفت» لتستحوذ على نفوذ «مايكروسوفت» القانوني. وفي لقاء عاطفي للشركة، طرد «نيلسون» كل الموظفين الذي قدموا من «مايكروسوفت»، وهم أكثر من ربع فريق العمل في «كروس جين». واستقال: كل من «نيلسون»، «بوسورث» و «تشافيز»، لكن كان الجميع يستطيعون العودة للعمل عند انتهاء شروط عدم المنافسة لمدة سنة، وبالنسبة لمعظمهم امتدت هذه الفترة بضعة أسابيع أو أشهر. وفي ذلك الوقت، كان على «كروس جين» أن تعمل من دونهم. لكن الشركة ستكون حرة في صنع خياراتها التكنولوجية الخاصة.

ذهب «بوسورث» إلى جزيرة تاسمانيا الأسترالية ليمضي رحلة شاقة للتخلص من إحباطه. وخضع «نيلسون» إلى درس لتعليم الغولف وأمضى الوقت في مراقبة بناء منزل للعطلة في بالم سيرينغز Palm Strings، كاليفورنيا، وهو ملجأ مشمس من ولاية سياتل الغزيرة الأمطار. إذ لا زال يعتبر نفسه خريجاً مفتخراً من «مايكروسوفت»، لكنه كان مهزوزاً بعمق بتكتيك الشركة العنيف. وبعد الدفاع عن الشركة في محنتها لسنوات، رأى نفسه الجانب الأكثر ظلمة من «مايكروسوفت». فلم تتبع «مايكروسوفت» أي فرص لشراكة لا تقاوم أمام «كروس جين»، إذ كانت قد حاولت ببساطة أن تطغى على التشغيل الصغير. كما نقل «نيلسون» الوضع في بريد إلكتروني للجنة من المدراء. ولقد كان أحد المدراء ويدعى «ميشيل كيرتزمان»، الرئيس التنفيذي لـ «لايبريت

تكنولوجيا Liberate Technologies، صانع برامج الحاسوب للتلفزيون التفاعلي، قد تشابك مع «مايكروسوفت» عدة مرات وتعرف على سلوكها. فأرسل إلى «نيلسون» جواباً بليغاً: «الآن أنت تعرف».

ففي صناعة برامج الحاسوب الممزقة حديثاً، تثور سنة أو أكثر من صراعات خطة العمل الشاملة في الأسواق الرئيسية. فقد حلت الوفرة محل القلة كنموذج سائد في عالم الكمبيوتر: في قوة المعالجة، واستثمارات رأس المال المجازف، ومدى الترابط، حيث لم تعد المشكلة على الأقل في شبكات الطريق الطويل نقضاً في الفائض. فحتى في الأسواق التي كانت ملائمة في وقت ما، كان الحجم قد وصل إلى كتلة حرجية ضرورية لإنتاج حلقات مردود إيجابية قوية. وهذا يعطي المنافسين القدرة على اختراق أوضاع يمكنهم الدفاع عنها، إذا استمروا بنفس السرعة والذكاء. والنتيجة هي أن الحصص التي يحصل عليها الراج لصناعة PC الأولية كانت قد أعطت سبيلاً لدفعات «الفوز Win»، «الموقع Place»، و «العرض Show» للاقتصاد الشبكي.

إن النموذج الأميز في قائمة تنافسات خطة العمل الجديدة هو أن «مايكروسوفت» في وضع المتحدي وليس القائد. فقد حافظت «مايكروسوفت» على الهيمنة في الأسواق بالنسبة لأنظمة التشغيل لـ PC، ومع «أوفس»، بالنسبة لمجموعات التطبيق الإنتاجية. وفي الأسواق الأخرى، ظهر «توأم» «مايكروسوفت» الجيد» ليلعب دور المبتكر محطماً الأسعار وموافقاً على الاقتراح بأن أسواق برامج الحاسوب تعمل بشكل أفضل عندما تكون «مايكروسوفت» المتمرد، وليست صاحب المنصب.

وفي الخدمات المرتكزة على الشبكة، فإن «إي.أو.إل» هي الأعلى، ويأتي «ياهو!» في المرتبة الثانية، و«إم.إس.إن» تحتل المركز الثالث. وكل منها لها طريقة مختلفة للمحافظة على شدة المنافسة. وفي برامج قاعدة البيانات، فإن «أوراكل» هي صاحبة المنصب، مهيمنة على النهاية العليا للسوق، وتحافظ «آي.بي.إم» على حصة كبيرة، ولكن ابتعد بعض المنافسين التاريخيين بشكل كبير تاركين خادم «إس.كيو.إل» لـ «مايكروسوفت» المتحدي الأكبر. وفي الكمبيوترات المحمولة، بقيت حصة سوق «بالم» سليمة. إذ كان المقيمون على نظام «بالم» قد تجنبوا الفخ الذي وقعت فيه «آبيل»، فقد حرروا برامج الحاسوب من ارتباطه المحكم مع عروض أجهزة برامج الحاسوب الخاصة لـ «بالم». وكنتيجة لذلك، فإن خطة عمل «بالم» تنمو بأجهزة منتجة من قبل «سوني»، «هاندسبرينج Handspring»، وغيرها. كما يعد برنامج الكمبيوتر الشخصي للجيب Pocket PC المتحدي، بقيادة التحسينات في الميزات مثل الرسوم التخطيطية والوصلات اللاسلكية.

وفي تكنولوجيا الإعلام الرائجة، حافظت «ريل نيتورك Real Net-works» على قيادة أساسية، بالرغم من دمج «مايكروسوفت» لبرنامجها الخاص «ميديا بلير MediaPlayer» في مستكشف إنترنت وكذلك في «ويندوز». ولكن الشكل القيادي للموسيقى الرقمية ليس «مايكروسوفت» أو حتى «ريل نيتورك»، بل «إم.بي.٣ MP3»، وهو مقياس صناعة مفتوح. كما أن «كوديك Codic» (وهو مختصر للضغط Compression وإزالة الضغط، والذي يولد الخوف في قلوب مديري تنفيذ الصناعة القياسية، لا يمنح أي فائدة إستراتيجية لأي صانع برامج أو أجهزة حاسوب.

كما أن هناك منافسين أقوياء مؤسسين في الأسواق الحديثة الناشئة لبرامج الحاسوب للتلفزيون الفاعل والهواتف المحمولة الممكنة بوساطة الشبكة، وعمال أسلاك رئيسيين عدة. منهم من استقبل استثمارات عديدة من «مايكروسوفت» واختاروا برامج «لايبريت»، وهو منتج ثانوي من «أوراكل». كما أن هناك صناع هواتف خلوية رئيسيين، تقودهم «نوكيا»، يستثمرون في الشراكة لإنتاج نظام تشغيل لخدمات الشبكة المتقلة. كما تعد «بالم» أيضاً لاعب في السوق.

وفي مجال برنامج الخادم، كانت القصة قبل عدة سنوات بسيطة: فقد أدركت أنظمة «ويندوز» التي تعمل في مجال الكمبيوتر الشخصي «إنتل» حزم البرامج/الأجهزة الأعلى ثمناً من باعة «يونيكس» مثل «سان» و «آي.بي.إم»، «هيوليت - باكارد». أما الآن، فشركة «سان» هي الرابع البارز بين باعة «يونيكس»، وقد أوقف نمو «ويندوز»، كما أن القوة الدافعة الحقيقية في حوزة «يونيكس» هي أحد نجاحات الإمضاء لينبثق من المآزق الأول لترابط الإنترنت العالمي. كما لا يعد «لينوكس» النجاح الوحيد المفتوح المصدر. وفي سوق خادم واحد محدد، تولت برامج خادم الشبكة، ومشروع برامج الحاسوب المفتوحة المصدر لـ «أبيل» طويلاً قيادة حصة السوق.

وكمتحدٍ، تؤكد «مايكروسوفت» بأنها قوة الانفتاح. فهو أمر يتعلق بالإستراتيجية، وليس بالأخلاق. وذلك على سبيل المثال كما في المراسلة الفورية، التكنولوجيا الرئيسية للاتصالات اللاسلكية وعلى الإنترنت. كما أن خطوة «مايكروسوفت» بسيطة. إذ ينبغي أن يكون جميع

مستخدمي المراسلة الفورية قادرين على إرسال واستقبال رسائل لكل المستخدمين الآخرين. كما يحظى «إي.أو.إل» مع اثنين من الخدمات الموجهة للمراسلة الفورية، بمعظم الزبائن حول العالم. وكصاحبة منصب فقد أقحمت «إي.أو.إل» نفسها في وعود لجعل تكنولوجياتها قابلة للتشغيل المتبادل. إلا أن «مايكروسوفت»، بشكل مخالف لزعمها بأن فتح نظامها الخاص بلغ «مصادرة لم يسبق لها مثيل للملكية الشركة الفكرية»، دفعت منظمي الحكومة إلى إجبار «إي.أو.إل» على فتح نظامها للمراسلة الفورية كشرط لقبول اكتساب «تايم وورنر Time Warner». فرحب مسؤولو الحكومة بموقف «مايكروسوفت» المعادي كاختبار أفضل للأمد الطويل للمطامح الاحتكارية الخاصة لـ «AOL Time Warner». كما أخبر أحد مسؤولي هيئة الاتصالات الفيدرالية في الولايات المتحدة صحيفة «وول ستريت» «بأن هناك فقط لاعباً واحداً يمكنه أن ينتصر وهو «مايكروسوفت».

سمح صعود «بولر» إلى منصب رئيس تنفيذي بارتباط حر بين «جيتس» وبقية الشركة. حيث تحرر «جيتس» من سيطرته المحكمة، بالرغم من أنه لا يعي ذلك دائماً.

وبشكل منفرد يتذمر «جيتس» من وضع الشركة المالي الضعيف. فقد أدت الممتلكات المالية عرضياً إلى توترات بين الرجلين في المطلق. وفي أحد جلسات مراجعة المنتجات في خريف عام ٢٠٠٠، طلب أحد قادة الفرق زيادة في الميزانية لتوظيف أناس أكثر من أجل مشروع رئيس. فقبل «جيتس» طلبه منسجماً في دوره القديم.

فاعترضه «بولر» بسرعة وعلناً: «أنا أدير الشركة الآن. لا نستطيع أن نستمر في صرف الأموال دون أي أرباح».

انفجر «جيتس» واتهم «بولر» بإضعاف مبيعات الشركة والإخفاق في عمل استثمارات طويلة الأمد. وكان قد شهد مدراء تنفيذيون كبار انفجاراً بين الصديقين الحميمين القديمين في لقاءات أصغر، لكنها لم تكن أبداً أمام العديد من الموظفين ذوي المرتبة المنخفضة.

وقال «ديفيد ماركوردت»، وهو عضو في لجنة «مايكروسوفت»: «سيجد «بل» دائماً من الصعب التنحي. وسوف ينتزع ستيف السيطرة من بين يديه».

وتولى «بولر» مهمة صعبة للغاية فقد راهن على توليه مبادرة الشبكة. ولكن الإجابة الأولية كانت محبطة. إذ هز إجراء التصفية في سهم «مايكروسوفت» من قمته في كانون الأول ١٩٩٩ ثقة الشركة، وفريق تخطيط الشبكة. وطمح لارتفاع سعر كبير حتى يتجاوز المقاومة الداخلية للعراقيل التنظيمية الحتمية. فإذا ارتفع السعر إلى أكثر من ثمانية دولارات للحصة، فإن المبادرة ستكون حيوية، وهذا ما أخبرني به قبل الحديث. «ففي الستينيات كانت هناك كارثة». وفي الأشهر التالية بعد منتدى ٢٠٠٠، انخفض سعر حصص «مايكروسوفت» تحت الأربعين دولاراً. وكانت كل خيارات السهم الجديدة التي كانت قد ساهمت فيما سبق في دعم المعنويات وزيادة الاستبقاء، مغمورة. ففي حدث الغداء الخاص بالشبكة، أوقفني نائب رئيس «مايكروسوفت» للاتصالات المتحدة ويدعى «مايك ماثوس»، في الردهة وباختصار خطط للنتائج

الثلاثة الممكنة للشركة. «يمكننا أن نتقدم بهذا ونزدهر» على حد قوله «أو يمكننا أن نصبح مثل شركة «آي.بي.إم»، مع صنع تراث جيد، أو يمكننا أن نخفق في كليهما».

لقد كان لعبارة «نصبح مثل آي.بي.إم» رجع صدى في معناها. إذ إن «مايكروسوفت» مسؤولة أكثر من أي شركة أخرى، عن نزع شركة «آي.بي.إم» للكمبيوتر (Big Blue) عن مركز عالم الكمبيوتر، وهو المكان الجيد الذي يجمع فيه الربح حصة غير متكافئة من المكافآت. وكانت العقيدة السائدة في «مايكروسوفت» بأنها لن تنتهي مطلقاً ك:آي.بي.إم»، تصدر المنتجات، تخدم حسابات الزبائن، وتولد عائدات مقدر، بينما تتخلى عن المركز الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات.

كانت «مايكروسوفت» إشارة لإبطاء الاقتصاد العالمي والهبوط في أسعار الأسهم التي لحقت باقي قطاع التكنولوجيا في نهاية عام ٢٠٠٠. فقد اجتمع تباطؤ مبيعات PC، وإضعاف عائدات الإعلان، والإشباع في أسواق «مايكروسوفت» الرئيسية كلها لإجبار الشركة على إصدار إعلان منقطع النظير بأنها قد تقصر عن بلوغ توقعات وول ستريت لكل من الفصل والسنة المالية التي تنتهي في حزيران عام ٢٠٠١. ولهذا أمر «بولر» باقتطاع التكلفة وخفض الوظائف الشاغرة. ولإحباط أي موجة جديدة من المغادرات، فقد وعد بزيادات أخرى في الأجر لكل الموظفين المستحقين.

وفي رسالة إلى الموظفين، حاول «بولر» أن يجمعهم بهدف تحمل «مايكروسوفت» معاً. إذ كان موظفو «مايكروسوفت» يخبرونه بأن الشركة تبدو أكثر تعقيداً مما اعتادوا عليه. فسألهم «بولر» ببلاغة «هل

هناك فقط أمر واحد يحتاج الناس لإنجازه على نحو جيد؟». «هل هذا فقط يتعلق بالشبكة، وتحويل برامج الحاسوب إلى خدمات؟ أو هل نحن عبارة عن كتل من عدة أعمال مستقلة بشكل كبير؟»

وكان جواب «بولمر»: كلاهما. فقد كان مقدماً قوياً لاقتراح التركيز الشديد، لكنه عندئذ خطط الأعمال السبعة الرئيسية بالنسبة لـ «مايكروسوفت»، الأولويتان بالنسبة لكل الموظفين، والأمور الثلاثة التي ينبغي على الشركة عملها بشكل جيد. حيث كانت الأعمال السبعة هي: خطة عمل «ويندوز»، خطة عمل الشبكة، مجموعة تطبيقات «أوفس»، الأدوات وخادمي الشبكات المتحدة، جهود «إم.إس.إن» على الخط، برامج الحاسوب للأجهزة عدا PC مثل الحواسيب المحمولة باليد والهواتف الخلوية، وتطبيقات العمل للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. أما الأولويتان فهما بالنسبة لكل الموظفين: الحفاظ على تركيزهم على خدمة زبائنهم المحددين وفي نفس الوقت المساعدة على توصيل خطة العمل المشتركة الجديدة. «هذا المفهوم الذي يقضي بأن (الكل أكبر من مجموع الأجزاء) كان قد ميز نجاحنا لعدة سنوات» على حد قول «بولمر». وفيما يتعلق بالمهمات الثلاث للشركة فقد كانت تنفيذ الأولويتين، والتخلص من التكاليف غير الضرورية، والتركيز على أشخاص الشركة. كما كانت لجنة المدراء قد فكرت ملياً ورفضت تراجعاً من أجزاء من تلك المائة الشطائرية من الأهداف. وكتب «بولمر»، «نعتقد أنا و «بل» واللجنة بأننا لو قمنا باغتنام هذه الفرص، فإنه من خلال قوتنا ستزداد الأرباح بشكل مثير خلال السنوات الخمس القادمة».

يحب «بولر» الأمور التافهة الرياضية، وهذه بعضاً منها: في عام ١٩٢٨، لمس فريق «شيكاجو بيرز» الكرة ٥٦ مرة، وهو رقم قياسي لاستعمال اليدين لم يتم تجاوزه أبداً. لكن فريق «دا بيرز» كان فريقاً واسع الحيلة. فقد حملوا الرقم القياسي لكل الوقت لاسترداد أخطائهم الخاصة، بـ ٣٧. وبإضافة الأخطاء الأربعين التي حصلت لها مخالفتهم تلك السنة، يعد فريق «بيرس» لعام ١٩٢٨ هو الثاني في القائمة لكل الوقت للأخطاء الأكثر المستردة في موسم واحد.

وكذلك لـ «مايكروسوفت» خبرة في استعادة قواها. فقد أدخل «بولر» فيلقاً من فتيان «ستيف» الجيدين في أعلى كل عمل من أعمال «مايكروسوفت» الأساسية. حيث أن خبرة «بلوزو» في إجارة أعمال كبيرة في شركة «هيوليت-باكارد» ساعدته على تقديم «رقابة راشدة» لجهود مستهلك «مايكروسوفت». إذ كان تحت إشرافه متمرسين في حرب المتصفح، ومن بينهم «ديفيد كول»، «براد تشي»، و «يوسف مهدي»، والذين حولوا أخيراً «إم.إس.إن» إلى برنامج متجدد لـ «إي.أو.إل». وفي شباط عام ٢٠٠١، رقى «بولر» «بلوزو» ليصبح رئيس «مايكروسوفت» وموظف تشغيل رئيس. إذ أراد «بولر»، مثل «جيتس»، أن يتخلى عن بعض المسؤوليات اليومية ليمنح نفسه وقتاً أكبر للتركيز على الإستراتيجية. وبمغادرة «مارتيز»، احتل «موجليا»، وهو رجل الشركة المكتمل، سلطة فعالة على جهود خطة عمل الشبكة. وانتقل «ريكز» من عملية المبيعات ليتولى مجموعة «أوفس» التي كان يتولاها «موجليا»، مكملاً حلقة كاملة بعودته إلى عمل التطبيقات، الذي كان قد بدأ فيه عمله عندما أتى إلى الشركة.

وكان أحد فتیان «بل» الباقین الأكثر تأثیراً، وهو «دیفید فاسکی فیتش»، قد اختفى عن الأضواء. ففي حدث منتدى ٢٠٠٠، وقف بمفرده على هامش الازدحام بينما كان مدراء «مايكروسوفت» يقفون مع المحللين والمراسلين الصحفيين، ويعرضون مبادرة الشبكة الجديدة. وعقب المشروع ٤٢، كان «فاسكي فيتش» قد حصل على مهمة جديدة، وهي تحريك «مايكروسوفت» في السوق بالنسبة للتطبيقات الشبكية للأعمال. وكان ذلك انعكاساً بالنسبة لـ «مايكروسوفت»، والذي كان قد جند شركاء برامج الحاسوب لا لتأكيد على أنها، خلافاً لـ «أوراكل»، كانت تزودهم بخطة عمل حيادية بدون أي مقاصد للحصول على زبائنهم، لكن «فاسكي فيتش» علم بأن التطبيقات كانت ما يقود تبني أي خطة عمل جديدة، تماماً مثلما سير «أوفس» «ويندوز» في عهد سابق.

وكتب «فاسكي فيتش» أثناء تبادلنا الرسائل بالبريد الإلكتروني بعد ذلك ببضعة أسابيع: «في النهاية، فإن «مايكروسوفت» دائماً كانت ولا تزال تعمل بشكل جيد مع تحولات خطة العمل. لكن الأمور في البداية طالما بدت وكأننا لم نفعل ذلك. وستستغرق تحولات خطة العمل وقتاً طويلاً، ونحن نعلم كيف نستغلها. إذ يصبح السبيل واضحاً بمرور الوقت».

التحدي والاستجابة:

يستطيع «جيتس» أن يرى بوضوح الخطوات الرئيسية لمخطط العمل الجديد. لعمل شخص آخر. وفي عام ٢٠٠٠، بدأ التحول في الصناعة الدوائية العالمية، وذلك من خلال مؤسسته الخيرية.

ولإمضاء عطلته الصيفية كان «جيتس» يأخذ صندوقاً مليئاً بالكتب ليقضي نوعاً من أسبوع التفكير الأسترالي في قراء مواضيع تخص الصحة العالمية. لقد كان دائماً مهتماً بالبيوتكنولوجيا (وهي تقنية استخدام العمليات الحيوية في الصناعة)، لكنه كان يتعمق في أصل نسب معدل وفيات الأطفال وتوقعات الحياة، وعلم حساب الأوبئة، وتوزيع الثروة. فقد انكب على قراءة كتب «تطور الأمراض المعدية» لـ «بول أوالد»، و «الكارثة الوشيكة» لـ «موري جاريت»، ومجموعة كبيرة من التقارير الطويلة والمحملة بالرسوم البيانية من منظمة الصحة العالمية.

وعندما قرأ أكثر وأكثر وعمل على الأرقام، كان «جيتس» مذهولاً. فقد وجد أن ثمانية مليون طفل يموت بسبب عدم امتلاك البلد، الذي شاء القدر وولد فيه، عناية صحية متوفرة رخيصة وأساسية. وأن ٩٠٪ من بحث العالم الطبي يستهدف مشكلات يعاني منها فقط ١٠٪ من الناس في العالم، بينما تخصص نسبة ١٠٪ فقط لمشكلات التسعين بالمئة. إذ يقتل مرض الملاريا كل سنة مليون طفل. وهكذا فقد ضاعف مبلغ الخمسون مليون دولار الذي ساهمت به مؤسسة «جيتس» الخيرية من أجل تطوير لقاح لمرض الملاريا تقريباً ميزانية العالم السنوية للبحث في هذا المرض.

حيث قال: «أعني، أن الجريمة الأكبر هي ألا تصرف أموال أكثر على أدوية مثل تلك».

كان ذلك فشلاً للسوق. إذ رفضت شركات الأدوية الاستثمار في البحث من أجل الأمراض التي أصابت فقط البلدان الفقيرة بسبب عدم

وجود سوق بلد غني فيها حيث تم تعويض تكاليف التطوير الأولي. فإذا كانت الأسعار العالية في أوروبا والولايات المتحدة تستطيع تغطية تكاليف البحث والتطوير، فإن البلدان المطورة تحتاج ببساطة تغطية التكلفة الهامشية للإنتاج المنخفضة جداً. كما كانت النجاحات المعتدلة لصناع الأدوية الذين يتحدثون بلهجة عنيفة لخفض الأسعار للبلدان المطورة ممكنة فقط بالنسبة لأدوية الأمراض التي يوجد لها علاج على الأقل.

أما بالنسبة للأمراض التي تصيب البلدان الفقيرة ببطء، فلم تتطور العلاجات واللقاحات في المقام الأول. وتعلم شركات الأدوية بأن الضغط سوف يكون هائلاً لجعل اللقاحات الفعالة، حالما يتم التوصل إلى إيجادها، متوفرة بشكل واسع بتكلفة منخفضة. ولذلك فهم يفضلون إيجادها في المقام الأول. ولهذا فقد أسس السوق لمنع الابتكار، حتى الابتكار الذي يتعلق بالحياة أو الموت.

إن كراهية الشركات الدوائية للمجازفة لم تكن مفاجئة. إذ تتطلب الأدوية استثمارات هائلة في علم أساسي وهندسة عملية. وقد تصل تكاليف التطوير الأولية مئات أو ملايين، أو حتى بلايين الدولارات. وقد ميز «جيتس» مخطط العمل. فبالنسبة له، كان مفهوم صناعة الأدوية مفهوم شركات الكمبيوتر للحاسبة الإلكترونية القديمة. أي حجم منخفض، وسعر عالي.

كما يمكن أن يكون تطوير الأدوية، مثل صناعة برامج الحاسوب، مدفوعاً تجاه مخطط الحجم العالي والسعر المنخفض. فبعد عمل التصميم الغالي الثمن، فإن التكلفة الهامشية لجرعة من اللقاح هي

عبارة عن بنسات، تماماً مثل التكلفة الهامشية لنسخة من برامج الحاسوب. وهذا يجعلها مناسبة بشكل غير متساو للتوزيع عالي الحجم. فقد قال «جيتس»: «هناك على الأغلب منتجات كالمعجزة. يمكن توفرها بكلفة منخفضة جداً للعالم ككل بصورة عامة».

لقد امتلك «جيتس» المال ليبتدأ تحول الصناعة. لنسميه الاعتماد المقاوم للتروستات. قبل عام ١٩٩٨، كان «جيتس» قد منح فقط بضعة مئات الملايين من الدولارات للأعمال الخيرية. وفي عام ١٩٩٩ و ٢٠٠٠، كانت هناك مقادير كبيرة الحجم من حصص «مايكروسوفت» حولها «جيتس» لمؤسسة خيرية مذهلة. ففي يوم ميلاده الثاني والأربعين في تشرين الأول عام ١٩٩٨، تبرع بـ ٣ بليون دولار. وبعد ثلاثة أشهر، في كانون الثاني عام ١٩٩٩، وهب ٣,٢ بليون دولار. كما كانت منحة الخمسة بلايين دولار في حزيران عام ١٩٩٩ الأكبر من قبل متبرع لا زال على قيد الحياة حتى شهر آب عندما منح «جيتس» ستة بلايين دولار أخرى. وعندما خصص خمسة بلايين في كانون الثاني ٢٠٠٠، أصبحت مؤسسة «جيتس» أكبر مؤسسة خيرية في العالم. وهكذا بمنح ٢٢ بليون دولار، ألزمت المؤسسة تحت قانون الضرائب تقديم هبات تبلغ أكثر من بليون دولار كل سنة. وفجأة، وباحتياطي ضخم، كان رجل الإحسان الأكثر كرمًا في كل الأوقات. وكان «جيتس» قد أخبر أحد المقابليين بأنه سوف يتنازل بسرور عن ثروته لحل المشكلة المقاومة للتروستات.

مهما كانت الدوافع الأصلية، فقد انشغل «جيتس» في مواضيع الصحة العالمية بعمق، فقد ساهم مع الدكتور «جوردون بيركين»، وهو

أخصائي توليد وعالم بأمراض النساء، يعمل بدون ربح في سياتل ووجد طرقاً لإنجاز نوع من الأدوات العملية، البسيطة، والرخيصة الضرورية في العالم المتطور. وهكذا أصبح «بيركين» مرشد «جيتس» في قضايا الصحة العالمية. وكان «بيركين» قد عمل لدى منظمة الصحة العالمية في تايلاند، المكسيك، البرازيل وغانا. وطورت منظمته بديلاً بسيطاً لفحص الحمل لتشخيص السرطان العنقي، وصنفاً لزجاجات اللقاح التي تظهر عندما لا تعود الجرعة قابلة للاستعمال، مقلصة التبديد، وإبرة للحقن الفردي رخيصة تكسر بعد استعمالها، بحيث لا يعيد عمال الصحة استعمال إبر الحقن.

وتناولت لجنة مدراء المنظمة الطعام مع «جيتس» في الطابق العلوي من فندق سياتل في وسط المدينة. وكان «بيركين» قد جعل «جيتس» يجرب توصيل اللقاحات عن طريق استخدام إبرة الحقن «يونيجيكت Uniject» لحقن محلول مالح في وجبة عشاء. وقد مول «جيتس» جهود «بيركين»، الذي سأل عندها منظمته الصغيرة تقديم منحة ١٠٠ مليون دولار أولية لتوفير لقاحات مشتركة لسن الطفولة بشكل أكبر. وقد توصل جهد التلقيح العالمي القوي في السبعينيات إلى ٧٠٪ من أطفال العالم، لكن انقطاع التمويل، العجز السياسي، والخسارة الجلية، أوقفت الجهد قبل أن يصل إلى البلدان الأفقر.

وعندما تعمق «جيتس» في هذه القضايا، أدرك أنه كان ساذجاً بشكل مثير للإحباط. إذ كان قد قلق، على سبيل المثال، بأن العناية الصحية المحسنة قد تقود إلى نمو سكاني، محدثة مجموعة إضافية من

المشكلات بالنسبة للبلدان الفقيرة. وأقنعه الأدب بالحقيقة المعارضة للحدس: ففي بلد بعد الآخر، تقود سنوات سبع أو ثمان من الأوضاع الصحية المحسنة ومعدل وفيات الأطفال المنخفض إلى نمو سكاني أقل. إن إمكانيات الصحة المحسنة تُطمئن الأمهات بأنهن لا يحتجن لإنجاب خمسة أولاد أو ستة بغية تربية اثنين أو ثلاثة منهم حتى سن الرشد. ومع الوقت، فقد انخفض معدل حجم الأسرة.

ولقد لاحظ «جيتس» حلقة مردود إيجابية. وقال: «إنها حقاً علاقة مستقيمة ولقد تم إدراكها تماماً».

وفي عام ٢٠٠٠، خصصت مؤسسة «جيتس» ٧٥٠ مليون دولار خلال خمس سنوات لشراء لقاحات من أجل ٢٥ مليون طفل في البلدان السبعين الأفقر. وكان ذلك التبرع الكبير الأول باتجاه تمويل لتوزيع لقاحات موجودة وضمن سوق كبير للقاحات جديدة للأمراض القاتلة الرئيسية التي كانت تدخل خط أنابيب الإنتاج. كما كانت تلك انطلاقة كلاسيكية. فقد يخلق التمويل نفوذاً للسوق. وقد يقدم التمويل الإضافي لأبحاث اللقاحات وتطويرها دفعاً أيضاً.

«إن الطريقة الوحيدة لاكتشاف لقاحات عظيمة هي بالعمل مع الصناعة الدوائية وتشجيعها على المجازفة أكثر، علماً بأن الحكومة وفاعلي الخير سوف يعملون معها للتأكد من وجود سوق لذلك»، هذا ما أخبرني به «جيتس» في بريد إلكتروني.

وربما يستغرق إدراك «جيتس» بأن احتكار «مايكروسوفت» لـ «ويندوز» هو بمثابة نموذج الخاسر عن إخفاق السوق وقتاً أطول.

إن دور «جيتس» المفضل هو المتمرّد. فهو يرى نفسه كذلك. ولذلك فهو يستخدم كلمة «نائر» بحرية ليصف أفكاره ودور «مايكروسوفت». وهكذا كان قد أصبح ما تعهد دائماً بتجنبه. وهو صاحب المنصب المدافع. خالفاً خلافاً لم يكن قد تمكن بعد من حله وفق ما ظهر في حديثي إليه.

كما أخبرني أيضاً: «إن جميع الأشياء التي تتعلق بكونك ثورياً بلغة المفهوم الجديد متأصلة في كل جزء جديد من برامج الحاسوب. فهذا مجال إن لم تقم فيه بأشياء ثورية عليا، ستستبعد بسرعة. ولحسن الحظ فلقد افترضنا عند تأسيس الشركة بأن الأجهزة سوف تتحسن بدرجة تسمح لنا بالقيام بأشياء ثورية».

بدا أن لـ «بولر» وجهة نظر ذات أساس أقوى فيما يتعلق مسار «مايكروسوفت» التاريخي. حيث أخبرني في عام ١٩٩٩، «لا يمكنك أن تكون متمرّداً طوال حياتك. إلا إذا كنت فاشلاً».

ولم يقع عبء التكاليف النفسية لتقلص «مايكروسوفت» على عاتق «جيتس» بمفرده. فقد أضعفت «ضريبة الإستراتيجية» التي فرضتها «مايكروسوفت» لضمان حماية امتيازات «ويندوز» و «أوفس»، معنويات فرق التطوير لديه. إذ شعروا بأن بإمكانهم أن ينتصروا، ببناء منتجات برامج حاسوب أسرع، أفضل، وحتى أكثر شعبية من فريق الحواسيب. كما كانوا يشعرون بالضيق بسبب افتراضات «جيتس» الصريحة والضمنية بعدم تمكن «مايكروسوفت» من المنافسة بناء على استحقاقاتها في مجال عمل ذي مستوى».

«المنافسة بناء على استحقاقاتها». إن هذه العبارة تحمل إغراءً بالإدراك الحسي. لكن «جيتس» كان يعلم بأنه من الضروري أن يكونوا أفضل ولكنه ليس كافياً. وكذلك الأمر بالنسبة لسرعتهم، أو حتى شعبيتهم الأكبر. ولكن لا يكفي كونهم الشركة الأرخص حتى. إذ بدون ميزة تقييد الزبائن، فلن يكون هناك ما يمنعهم من الانتقال: إلى منافس آخر حالما يجدون بديلاً أفضل وأسرع. وقد يكون الأمر روتيناً مضجراً ومتعباً. فقد كان من الأسهل عليه أن يعيش «حياة مريحة كقائد»، والتي وعد بها «براد تشيز» في مذكرته «حماية جنة سطح المكتب» في أيار ١٩٩٧.

ولم يكن «جيتس» قد وضع قوانين اللعبة بعد. فهو يجيد لعبها فقط أفضل من أي شخص آخر. ولقد انتقد منافسوه خططه بينما تمنوا لو يستطيعون تنفيذ نصفها بشكل جيد كما يفعل. وفي شهادته، كان «جيتس» قد عبر عن إتقانه للفوارق الجيدة بين الحمایات التجارية والقانونية المتنوعة من أجل الأسطح البيئية الامتلاكية. كما كان قد تحكم ببساطة بالقواعد لتأسيس أفضلية منافسة متينة في العالم الزائل لبرامج الحاسوب. وكان يقول مراراً أثناء فترة المحاكمة بأن القوانين واضحة جداً. إذ يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تدمج، وإن عملية الدمج جيدة للزبائن. وإن كانت القوانين قد تغيرت، فكان على أحد ما إخباره.

ولكن الأحكام كانت قد تغيرت بالفعل.

ففي صراع الولايات المتحدة ضد «مايكروسوفت»، بدأت المحاكم الفيدرالية بمساعدة كبيرة من وزارة العدل وجيش «مايكروسوفت» الخاص من المحامين والمستشارين، تدرك الاختلاف الرئيس لمستقبل

المنافسة بالنسبة لبرامج الحاسوب بين الدمج لمصلحة الزبون والدمج للفائدة الإستراتيجية لمجهز برامج الحاسوب.

ففي البداية، بدت المحاكم الملتقى المناسب لتحديد مثل هذه الفوارق. ومع ذلك، فإن الأداء القانوني كان ولا زال أقل من ممتاز. وفي عام ٢٠٠١، كانت تفاصيل ممارسات «مايكروسوفت» تتقهر مع التاريخ عندما اقتربت القضية التي بدأت برد دعوى أولى في تشرين الأول عام ١٩٩٧ من ذكرها الرابعة. كما تعامل منافسو «مايكروسوفت» مع قاعة المحكمة في واشنطن وكأنها ببساطة جبهة أخرى في الصراع الجيوسياسي من أجل الهيمنة على السوق. بينما بدت القضية، التي خلقت ضجيجاً مدوياً، وكأنها ستنتهي بأين ولكن دون أن تقدم دروساً واضحة.

ومع ذلك، فقد بدا واضحاً فقط منذ عام ١٩٩٧ بأن القرارات الفردية التي تقرر مخطط البنية التحتية الرقمية هي من الشأن العام. حيث أن هناك نزاعات رئيسة للسياسة العامة بشأن المسؤوليات الاجتماعية لبرنامج «نפט كبير، صحة كبيرة، وسائط إعلام كبيرة»، وكذلك فهي أيضاً ملائمة للحكم على برنامج «برامج الحاسوب الكبيرة» الموجهة ضد النفع العام.

وقد أشار «لورنس ليسينغ»، وهو بروفيسور في القانون في ستانفورد، والذي لعب دوراً بسيطاً ولكنه على قدر من الأهمية في القضية المقاومة للتروستات، إلى أن نظام برامج الحاسوب هو القانون. إذ يصف المملكة الرقمية بأنها «مجموعة من التعليمات المكتوبة في نظام قمنا نحن، أو بدقة أكثر، كاتب النظام، بتأليفه. ويضع هذا النظام

قوانين هذا العالم، وينظم السلوك في هذا العالم، كما يقرر ما يمكن وما لا يمكن فعله هنا».

لننسى برامج المتصفح. ولنفكر بدلاً من ذلك بالمعاني المتضمنة في خطط «مايكروسوفت» المعلنة، الملقبة بـ «العاصفة الماطرة»، لتدمج في «ويندوز» خدماتها الخاصة على الشبكة لمعالجة الخصوصية، والضمان، وحقوق الطبع والنشر، وتوثيق الهوية، والاتصالات في الأوقات الفعلية، والدفعات، والجدولة، وتوزيع برامج الحاسوب، وخزن الملفات. كما أنه ليس من الصعب تخيل الإمكانيات غير الطبيعية عندما يظهر احتكار سري حقوقاً غير مقيدة لتحديد أسلوب بناء مناطق مهمة لفضائنا العالمي المشترك.

كنا قد ألقينا نظرات خاطفة على العواقب غير المتوقعة، والانتهاكات للأمن العالمي مثل فيروس مسمى «حشرة الحب Love Bug» في أيار ٢٠٠٠ والذي استغل خللاً في برنامج البريد الإلكتروني لـ «أوت لوك Outlook» لشركة «مايكروسوفت». كما أن هناك أيضاً نتائج معتمدة، مثل التوازن بين الحقوق المطلقة لحملة الخصية الفكرية والاهتمام العام بالتعبير الحر عن الأفكار. حيث تدمج «مايكروسوفت» خطة عمل «إدارة حقوقها الرقمية» في «ويندوز». وهذا يعطي حملة حقوق الطبع والنشر، مثل شركات برامج الحاسوب والأسطوانات الفوتوغرافية، القدرة على تحديد الشروط الدقيقة التي يمكن استعمال ملكيتهم الفكرية أو التعامل بها أو نسخها بناء عليها.

كما قال «ويل بول»، نائب رئيس قسم الوسائط الرقمية: «نحن نبني نظام تشغيل من أجل توزيع المحتوى». كما يعترف بوجود صراع محتمل

للمصلحة، إذ أن «مايكروسوفت» هي بذاتها حامل رئيس لحقوق الطبع والنشر. وهي منفذ عدواني لما يسمى «الرخص المغلفة بمادة قابلة للتقلص». والتي يوافق عليها المستخدمون بالنقر على الفأرة لديهم (الماوس)، موافقين على شروط أكثر تقييداً من تلك المنصوص عليها في قانون الطبع والنشر نفسه. كما قال بول، «إن حجم الأموال التي نفقدها من السرقة الأدبية هائل. ونريد أن نستثمر في تكنولوجيا تصون حقوق الطبع والنشر».

وتعد المنافسة الفحص الأكثر فعالية لصراعات المصلحة هذه، حيث تكون كل ميزة عرضة لمقارنة شديدة مع ميزات بديلة أخرى. وإن مطلب «مايكروسوفت» للدمج المستمر قد يكون نقطة بيع فعالة، ولكن قد يختار المستهلكون الآخرون والجمهور ككل، لنقل، ضماناً صلباً كالصخر، أو حمايات للخصوصية أكثر شفافية، أو برامج حقوق رقمية بمفهوم أشمل «للاستخدام العادل» لمادة حقوق الطبع والنشر. ولا تطرح إستراتيجية «جيتس» «التي تقضي بالعمل بشكل أفضل مع «ويندوز» أي مشكلات طالما يستطيع مستخدمو «ويندوز» بسهولة أيضاً اختيار خدمات شبكية تنافس أيضاً خدمات «مايكروسوفت» الخاصة.

ولحسن الحظ، فهذا هو الاتجاه الذي يتحرك فيه العالم ككل.

إن الاعتماد التاريخي لـ «مايكروسوفت» وغيرها من ذوي الخبرة في برامج الحاسوب على أسطح بينية مربوطة بإحكام وامتلاكية، يمثل مخططاً مهماً بشكل متزايد لابتكار وتوزيع برامج الحاسوب. كما يتم استبدال المخطط «الأقوي» لصناعة PC، والذي كان قد حل محل المخطط

«العمودي» لصناعة الحاسبة الإلكترونية الكبيرة، أيضاً بمخطط «ضيق» يستهدف بدقة فرصاً لمنتجات جديدة ومتطورة بسرعة.

وفي أوائل عام ١٩٩٨، وقبل أن يصدر القاضي جاكسون قراره بتقسيم «مايكروسوفت»، تعقبت «إس.آر.آي للاستشارة-SRI Consult ing» تطور العصر الجديد في سيناريو من أجل مستقبل «مايكروسوفت» التالي. وتأمل التقرير المتعمق في تقسيم «مايكروسوفت» الكارثي إلى خمس شركات مستقلة في عام ٢٠٠٣. ولكن السبب المباشر لم يكن قرار المحكمة، بل انخفاض سعر السهم الذي أجبر الشركة على تسليم الموظفين حتى هبات أكثر لخيارات الأسهم حتى لم يعد هناك أسهمٌ أخرى لمنحها.

ففي سيناريو «إس.آر.آي»، لم يفتح زوال «مايكروسوفت» السبيل فقط لهيمنة لاعب آخر كبير، بل لشبكة مربوطة بشكل حر لمنتجاتي برامج الحاسوب المحدودة. وبدلاً من برامج الحاسوب ذات الحجم العالي والقياس الذي يناسب الجميع لمصلحة مزود برامج حاسوب مهيمن، كانت نقطة البداية الجديدة الحاجات المعينة للزبائن الفرديين. فقد تشكلت تعاونيات برامج الحاسوب لجمع مكاتب من العناصر لإعادة استعمالها وبيعها ثانية. حيث انتزعت العناصر المعيارية، التي أنتجت من قبل فرق مشكلة ومفككة بشكل حر من المبرمجين، كلها مع الأسطح البيئية التي تقيدت ببروتوكولات بسيطة عامة.

فقد أثار التقرير الحماسة إذ تضمن: «كما تندفع الثدييات كالسهم بين الزواحف التي تمشي ببطء، فإن المنتجين المحدودين، لكلا الشركات

الحقيقية والافتراضية، يتشكلون بسرعة لإنتاج منتجات جديدة مجزأة. إذ كانت الصناعة السريعة الاستجابة المؤهلة لاحتياجات الزبون الدقيقة قيد الإنجاز».

وقد جاء التطور الحقيقي الخارق في تطوير سوق للأسطح البيئية ذاتها. فقد مضى الوقت بالنسبة «للسطح البيئي للمستخدم» الوحيد أو لمجموعة «من الأسطح المبرمجة للتطبيقات» المسيطر عليها من قبل شركة واحدة. وأنتجت اليد الخفية للسوق، أكثر من اليد القوية للسيطرة أو التحكم المتمركز، فورة من الابتكار في الأسطح البيئية للمستخدم ذات الاستجابة البشرية، من الحديث و٣ دي D٣ إلى واقع افتراضي كامل. كما نقلت أسطح أخرى قدرات جديدة لأنظمة التشغيل، قواعد البيانات، بروتوكولات العمل الشبكي، واتصالات وتعاون في الوقت الفعلي.

وقد حددت SRI المعتقدات التوأمية لـ «المعيارية المترقبة» و «الدمج المرن». فقد تنطلق عناصر برامج الحاسوب منفصلة، لكن إذا أمكن عمل اثنين أو ثلاثة منها مع بعضها، فيمكن بسهولة أن يوصلا، وربما بوحدة من خدمات الدمج العديدة على الخط».

وتعمل مثل هذه النزعات حتى بدون تقسيم الشركة. إذ تتحول القوة في تكنولوجيا المعلومات بشكل متزايد من المزودين إلى الزبائن. وبهذه القوة، يندفع الزبائن بشكل متزايد للحفاظ على قدرتهم على تبادل العناصر والتخلص من التقييدات غير الضرورية. وعلى المدى الطويل، على الأرجح أن تقدم مطالب عالم التجارة لمئات الملايين من الزبائن

لحماية مثل هذا التنوع بشكل أكثر فاعلية من القوة المقاومة للتروستات. ففي سوق منافس، تعاقب أي محاولة لتقييد الخيار بشكل رسمي من خلال أعمال متضاربة غير قابلة للامتزاج أو تقييدات تعاقدية، «كضريبة» سوف يقاوم الزبائن بدفعها.

ويهدف تحدي السياسة للحفاظ على قدرة المنافسين على لعب ذلك الدور. ولحماية الخيار، وتسريع الابتكار، وتخفيض الأسعار، وزيادة قابلية التشغيل المتبادل، وتوسيع الاحتواء الاجتماعي، فالمطلوب ليس قوة مقاومة للتروستات رجعية ومولعة باستعادة الماضي ضد منافس وحيد، بل سياسة عامة مترقبة تشمل جميع المنافسين وتعزز بصراحة خيار الزبون. إذ يحتاج الزبائن، ومن بينهم صناع أجهزة الحاسوب الذين يرخصون لبرامج الحاسوب لبيعها ثانية، إلى الحق والقدرة على تبادل العناصر من مزود مهيمن واستبدال واحدة من منافس بكل مستوى للبنية التحتية الرقمية. وبالنسبة للمنافسين بناء على استحقاقاتهم للنمو بقوة، ينبغي أن تكون الأسطح البينية مفتوحة وتبقى كذلك بين العديد من العناصر الفردية للبنية التحتية الرقمية بقدر الإمكان.

وقد أصر «جيتس» على مثل هذا الالتزام، مستكراً حتى ما يسمى قيود السلوك في أمر القاضي «جاكسون» بما يتعلق بعلاجات للانتهاكات المقاومة للتروستات. كما يطلق «جيتس» قوى الترويج للسلع في صناعة أجهزة الحاسوب للكمبيوتر وليس للخضوع بشكل طوعي لنفس القوة المحركة بنفسه. فالإنترنت هو بالفعل قوة مدمرة. فمنذ الوقت الذي وصل فيه إلى كتلة حرجة، كان الإنترنت مصدراً مديناً

عظيماً وكارثة عمل متدفقة، تمتص احتياطات الربح من البيع بالتجزئة، ومن ثم الموسيقى، ومن ثم برامج الحاسوب نفسها.

ومع ذلك، فإن الطلب على المنافسة بناء على استحقاقاتها وعلى نظام شائع من الأسطح البيئية المفتوحة ليس جوهرياً كما يبدو. فهو سبب دفاع «مايكروسوفت» بذاتها عن نظام المراسلة الفورية لـ «إي.أو.إل». وسبب تعهدا لنفسها باستخدامها لـ «إكس.إم.إل XML» ذي المقياس الصناعي في مبادراتها «دوت.نيت (Net.)». فهي الإستراتيجية الأفضل لـ «مايكروسوفت» ولكل شركة في الأسواق لم تهيمن عليها «مايكروسوفت» بعد. وهذه الطريقة التي يلعب فيها «التوأم الجيد» لـ «مايكروسوفت» اللعبة. فقد يكون نظاماً شائعاً للأسطح البيئية المفتوحة الخيار الثاني لكل منافس، ولكنه الخيار الأول للمجتمع.

وقد اتخذت «مايكروسوفت» خطوات نصفية باتجاه النموذج الجديد. ففي آذار عام ٢٠٠١، أعلنت «مايكروسوفت» بأنه ربما يعطى حوالي ألف زبون متحد حق الدخول إلى نظام مصدر «ويندوز ٢٠٠٠»، وهو جزء من نجاح الحركة المفتوحة المصدر. وكل ما تبقى على «جيتس» فعله هو الاستفادة مما يجهر بأنه صواب وقيادة حركة الصناعة باتجاه أسطح بيئية منفتحة و«منافسة بناء على استحقاقاتها». فمن يستطع أثناء أزماته أن يرفض مثل هذا الرهان؟

وفي ذروة فقاعة «قرن المحيط الهادئ» في الثمانينيات، وصفت «مايكروسوفت» مؤخراً باعتبارها أحد أكثر الشركات اليابانية المؤيدة لشركات أمريكية. وكان «جيتس» رئيس التنفيذ الحالم الذي قام

برهانات كبيرة حققت أفضلية طويلة الأمد بدون أخذ النتائج الفصلية بعين الاعتبار.

وفي وقت فقاعة «الدوت-كوم. com» في نهاية التسعينيات، كان سوق الأسهم محدداً بـ «جيتس» أكثر مما أحب أن يعترف. وعندما ارتفعت قيمة الشركة بشكل سريع، تقلصت حرية «جيتس» للمناورة. ولم يكن دفاع «جيتس» الشاق عن احتكار «ويندوز» محترساً فقط، بل كان أيضاً الخيار العقلاني الوحيد اقتصادياً لرئيس تنفيذ مؤتمن لتعزيز قيمة المساهمين. ولم يكن بإمكانه توقع المجازفة بامتياز حقق تقريباً ١٠ بليون دولار في العائدات سنوياً واحتياطات ربح مذهلة وبشكل قيماً ربما على سوق الشركة الوحيد الأكثر إستراتيجية.

وقيدت قدرة «جيتس» على صنع إشارة مثيرة حقاً من قبل وول ستريت. فقد كان أسيراً للتوقعات. فلم تستطع «مايكروسوفت» تجنب الواقع الذي يتصدى لكل شركة كبيرة تأمل في تغيير مثير، فقد كان تحطماً لوول ستريت.

وبنفس الصفة، يمكن أن يتحول سعر السهم المنخفض إلى بطاقة للحرية. ففي عام ٢٠٠١، كان تقييم «مايكروسوفت»، حتى لو بقي في مستويات منتصف عام ١٩٩٨، قد انخفض دون تقديرات وويل ستريت في الوضع الأسوأ بالنسبة لقيمة أجزاء «مايكروسوفت» بفعل قرار «جاكسون» بالانفصال. وفي أيار ٢٠٠٠، قدر «ديفيد ريديرمان» من «توماس ويبسل بارترز» قيمة انقسام «مايكروسوفت» بخمسين أو خمس وخمسين دولار لكل سهم. وفي كانون الثاني عام ٢٠٠١، كانت

«مايكروسوفت» تتاجر في حدود منتصف الأربعين كقيمة منخفضة لسهمها. وفي نظر المستثمرين، كان ذلك كما لو أن احتكار «مايكروسوفت» قد تحطم، وانهارت قيمتها.

بالطبع، ووفق أي سيناريو تقريباً، فإن لـ «مايكروسوفت» ذيلاً طويلاً جداً من العائدات والنقد الذي سيبقيها بين الشركات الأكثر ربحاً في العالم لسنوات عدة قادمة. ومن المحتمل أن يكون «جيتس» الشخص الأخير غير الراضي عن سعر الحصة المنخفض، والذي يسهل بشكل مادي توظيف مواهب جديدة مع وعود جديدة بقدر عالٍ جديد محتمل لاختياراتهم. لكن في كل مرحلة من القصة، من جزء القصة في قناة الهود في صيف عام ١٩٩٧، خلال رد الدعوى المقاومة للتروستات في أيار عام ١٩٩٨ وقرار الانقسام بعد سنتين، وكل الطريق إلى النمو المتوقف والسهم المتدهور لعام ٢٠٠٠، فقد كانت الحكمة التقليدية، وحكمتي الخاصة، بأن الأمور لا يمكن أبداً أن تصل إلى هذا الحد أو تسوء بهذا الشكل في «مايكروسوفت».

وقد يكون سيناريو الحالة الأسوأ التي تم تجاوزها أفضل ما حدث لـ «جيتس». فقد استطاع التخلص من عبء احتكار «ويندوز» ولوم الحكومة على تعطيل أرباح «مايكروسوفت». كما استطاع أن يجهز المصنع مرة أخرى بالأدوات، وتنظيم «مايكروسوفت» لمنافسة مفتوحة واسعة بناءً على استحقاقاتها لتتولى القيادة بخطة عمل جديدة للإنترنت. واستطاع أن يصنع إشارة عظيمة للقيادة الثورية. وأن ينهي الكابوس القانوني الطويل ويحرر ابتكار «مايكروسوفت» الخاص وهواها.

يعمل كل عضو من دائرة «مايكروسوفت» الضيقة كإسقاط لجزء معين من شخصية «جيتس». وفي الفرق التاريخية الواسعة، كان «براد سيلفربيرغ» الشخص الذي مثل رؤية «مايكروسوفت» المثالية لذاتها. وبالتأكيد، فقد كان يطوق نفسه في غطاء الإنترنت ربما أكثر مما كان مبرراً في التسجيل. وعلى الرغم من ذلك، اقترب كمدافع عن خطة عمل الإنترنت الجديدة والعلاقة المربوطة بشكل حر أكثر بين المتصفح و«ويندوز» بدقة مختصرة بـ «مايكروسوفت» إلى النظام الشائع من الأسطح البيئية المفتوحة.

ف «سيلفربيرغ» هو بطل خارق نموذجياً. بإمكانه أن يكون مزاجياً، متكافئاً، ومغروراً. فقد كان صامتاً بشكل غريب أثناء الإجراءات القانونية. فبحسب المعاني القانونية لقانون «شيرمان» المقاوم للتروستات، إذا وجد «جاكسون» ربط «مايكروسوفت» الفني المحكم لمستكشف إنترنت و «ويندوز» معاً لـ «صيانة الاحتكار»، وهي إستراتيجية «سيلفربيرغ» لاستخدام «ويندوز» بهدف دفع مستكشف إنترنت كخطة زبون جديدة لعصر الإنترنت تمثل شكلاً من «توسيع الاحتكار». فقد كان جيشه في قسم أدوات وخطة عمل إنترنت، في النهاية هو الفريق الذي خاض وكسب حرب المتصفح. وكان فريق التسويق التابع له قد أنجز العقود شبه الخاصة مع مزودي المحتوى وحق الدخول للإنترنت. كما نفذت فرق التطوير تحت إشرافه نفذت الإستراتيجيات لمنع الأسطح البيئية البديلة من «نيتسكيب» و «سان» من الحلول محل الأسطح الخاصة لـ «مايكروسوفت». إذ كانت «مايكروسوفت» قد تجنبت العمل المقاوم للتروستات لو كانت قد تبنت إستراتيجية «سيلفربيرغ». وبالفعل،

فقد أدرك «سيلفربيرغ» حتى بأنه من الممكن أن تكون الاضطرابات القانونية قد ساءت أكثر من ذلك.

ففي كل ملحمة بطولية، ينبغي على البطل أن يفنى، حتى لو مثل الدعوة الأعلى الخاصة بالامبراطورية. فبعد اتفاقه غير المستقر للحفاظ على فريق المتصفح في كانون الثاني عام ١٩٩٨، بقي اسمه يرد في كشف الأجور في «مايكروسوفت» كمستشار يعمل في أوقات جزئية لسنتين تقريباً. وقد استمتع بتجربة التزحلق على الجليد من طائرة الهليكوبتر وقيادة سيارته الجيب فوق ألواح الغرانيت في تلال جبال سيررا. كما أحب تخطيط منزل عطلته في جاكسون هول، ويومينغ. وفي ربيع عام ٢٠٠٠، كان مستعداً للعودة إلى العمل، وإن لم يكن سيعمل كامل الوقت. ومع «جون لودوينغ» وستة خبراء آخرين في «مايكروسوفت»، فقد اشترك عدة خريجين من المجازفات اللاسلكية لـ «كريج مككو Craig McCaw» لتشكيل شركة تشغيل، وهي شركة ملكية لتشغيلات الإنترنت اللاسلكية. من ثم قامت الشركة بتمويل شركات مثل «أفوغادرو Avoga-dro»، وهي شركات تجارية تختص بتشغيلات أجهزة الحاسوب اللاسلكية أسسها «توماس ريردون، وهو الشخص المفعم بالنشاط الذي وظف أكثر من ستة خبراء من جهد الإنترنت في «مايكروسوفت».

وكرجل أعمال، فقد حاول «جيتس» أن يتجنب معاداة الشركة السابقة التي وظفته، حيث يمكن فهم الانتقاد اللبق حتى باعتباره ينم عن عدم الإخلاص. فقد كان لديه عدة أصدقاء لا يزالون في الشركة وحافظ على علاقة جيدة مع «بولر». لكنه لم يستغرق وقتاً طويلاً

للتفكير. وفي كانون الثاني ٢٠٠١، استأجر شريطاً لفيلم جلاديوتر «Gladiator» وفي الفيلم ينزل «ماكسيماس»، الجنرال العام، من قبل الإمبراطور «ماركوس أورليوس» لاسترجاع مجد روما واستعادة الجمهورية. فتجنب «كوموداس»، وهو الابن الحسود للإمبراطور، الذي استأنف السلطة على العرش وأمر بقتل زوجة وولد «ماكسيماس». وكما يقول ملخص الفيلم في الموقع الإلكتروني للفيلم «تعلم ماكسيماس بأنّ القوة الوحيدة الأقوى من قوة الإمبراطور هي إرادة الشعب. فهو يعلم بأنه يستطيع الانتقام عندما يصبح البطل الأعظم في الإمبراطورية بكاملها».

لقد كان لرؤية «ماكسيماس» كمثال أعظم لروما صدى بالنسبة لـ «سيلفبرغ». فعندما انتهى الفيلم أرسل بريداً إلكترونياً متحدثاً بإيجاز عن رحلته الخاصة.

فقد كتب لي «في مسيرتي الصغيرة الخاصة التي حفزتي من خلال «ويندوز ٩٥» ومن ثم الإنترنت كانت هناك رؤية مثالية أعظم لـ «مايكروسوفت». وكان الحافز الكبير لقسم أدوات وخطة عمل الإنترنت فرصة لإعادة ابتكار «مايكروسوفت» لتتولى القيادة بأسلوب أكثر ملائمة للسياسة. إذ تستطيع «مايكروسوفت» الأكثر مثالية الصناعة بأسلوب واثق وأكثر لباقة».

ولقد كان من المحتمل أكثر أن يشهد «جيتس» الارتفاع المذهل والسقوط الشديد الانحدار لـ «مايكروسوفت» كلعبة فيديو، وربما عصر الإمبراطوريات، وهو أحد ألقاب الشركة الأكثر شعبية. وبدأ سيناريو اللعبة: «أنت الروح المرشدة للقبيلة .. هدفك هو بناء قبيلتك الخاصة في حضارة قوية تستطيع المنافسة من أجل الهيمنة العالمية»..

إن حماس «جيتس» لألعاب الإستراتيجية هذه صادق. فهو يحن إلى الأيام الأولى لـ «مايكروسوفت»، عندما عندما كان يعتقد وحده بأن برامج الحاسوب المجردة تستطيع تأسيس قيمة دائمة.

ولقد أخبرني «جيتس» في مقابلتنا «يدعي الناس بأنهم اكتشفوا أنك تستطيع ابتكار خطة عمل لبرامج الحاسوب وقد يحمل هذا قيمة اقتصادية. حسناً، انتظر لحظة. كل ما تفعله هو تدوين ما نفع. هل تعتقد بأنك اكتشفتها. نحن نعلم هذا، وقد قمنا به».

إن فرص الوصول إلى كتلة حرجة وحلقات مردود إيجابية كبيرة، على حد قول «جيتس» بحزن: «قليلة جداً جداً. وعندما تحدث، تكون فرصاً رائعة».

لقد كان رد الفعل السلبي قابلاً للتنبؤ بشكل كامل، على حد قول «جيتس». وكان يعود لكل شركات التكنولوجيا المثيرة للدهشة والتي كانت قد عوقبت مؤخراً من قبل وول ستريت، ولكن كان من الواضح بأنه يعني «مايكروسوفت». «تصرفت الصحافة وكأن كل هذه الشركات قد اكتشفت ينبوع الشباب، وبأن النمو والأرباح والتطورات الخارقة لم تكن لتنتهي». وفي اندفاعهم لفهم ذلك النمو، نسب الصحفيون حكمة عظيمة لقادة التكنولوجيا. ويهزأ «جيتس»، «ربما يعلمون الأجوبة أكثر من تنفيذ التكنولوجيا. وربما يعلمون كل شيء عن الإدارة. وقد كانت تلك طريقة العصر الجديد في التنظيم. انظر إلى شركات التكنولوجيا هذه، لا بد أنهم يعرفون كل شيء. هذه الشركات لا تخطئ أبداً. فهم لا يتخذون خطوات خاطئة. كما يزداد نموهم باستمرار».

«إذا وضعت الشريط عالياً بشكل كاف، فعندها سوف تكون مستعداً لكتابة قصتك التالية. وهي «من يعتقد هؤلاء الشبان أنفسهم. فنقول: كانوا لا يصدقون ولكنهم الآن رائعين».

ولقد كانت المفاجأة بأن بعض الشركات تعامل بالفعل بذكاء كافٍ مع التوقعات الهائلة، قوانين الأرقام الكبيرة التي أبطأت بشكل حتمي نسب النمو على المدى الطويل، والحاجة للحفاظ على بعض الموجودات ورمي موجودات أخرى بغية الحفاظ على تقدم الشركة.

قال: «جيتس» بسخرية شديدة: «ما هذا السقوط الرهيب من اللياقة لتصنع الشركة PCS طاولة. والجيل التالي من الأسطح البينية للمستخدم. وتحسين الإنتاجية لبلليون شخص تقريباً. إنه لأمر مضجر». «ما الذي يصنع حقاً برامج الحاسوب العظيمة؟ أخبرني عن شركة التشغيل التي أنجزت ما ينبغي لصنع برامج حاسوب أفضل مما هي عليه اليوم بشكل مثير».

«هذا يحدث هنا»

لقد كان «جيتس» طالباً في قسم التاريخ. ولقد استنتج «أرنولد توينبي»، عالم التاريخ الانكليزي، في مجلده الثاني عشر عن دراسة في التاريخ، بأن الحضارات حافظت على سيطرتها طالما كانت تتولى قيادتها نخبة مبدعة تستجيب بنجاح للتحديات. وعندما تتضاءل القدرة على الإبداع لدى قادتها، تتحدر الحضارات في حالة جمود، وتعاني من استبداد الأقليات الطاغية. لكن لم يكن من المتعذر القضاء على عنصر الضعف. فقد ينهض القادة مرة ثانية للاستجابة بنجاح للتحديات الجديدة.

وقد انتقد «توينبي» بسبب إعطائه قيمه كبيرة للأساطير والكنيات كما في الحقائق الحقيقية. وفي وضع «جيتس»، فليس هناك حقائق واقعية لكتابة المجلد الأخير بناء عليها. ولم يكن حتى من الواضح فيما لو كان سينهض لتحدي التغيير، أو الدفاع مرة أخرى. فربما يحصل العكس.

كما لم يبع «جيتس» بما في سريرته بشكل عام عن عذابه الخاص عندما يسأم من وزن التوقعات وألم الهجوم الصارم. ولم يكن أيضاً يتخلص من انفعالاته، أو يظهر أي إحساس بما تعلمه، ولا حتى أي دلالة على تحرك أي «جزء هام» لتغيير تفكيره بشكل مادي. كما أنه لم يعترف بأخطائه، حتى أنه لم يرو قصة «مايكروسوفت».

إذا سينبغي على الكناية أن تعمل....

فأنا أقول بأنه تقدم إلى القمر....