

الجزء 2

أساتذة

إستراتيجية الجودة

5

جيف هوكنز ودونا دوبنسكي

إتقان الحركة في عالم كمبيوتر

«كيف يمكن أن تتعلم غوريلا الطيران؟ فقط بالتخلي عن جوهر كونها غوريلا».

- ميثاق بالم

عميقاً في قلب وادي السليكون، لوس ألتوس مجتمع سكني هادئ يفخر بجوه القروي وشوارعه المزدانة بالأشجار. كان أيضاً مكان ولادة ثورة، أطلقتها جيف هوكنز ودونا دوبنسكي من مكتب صغير في مبنى إل كامينو. في ستة أعوام شكّلت بداية انطلاقة عالم كمبيوتر، حول هوكنز ودوبنسكي حلمها بإنتاج أدوات حاسوبية محمولة باليد إلى حقيقة وحققا نجاحاً منقطع النظير. أثناء ذلك، كانا قد أطلقا قطاعاً مع أكثر من 3 مليارات دولار من المبيعات السنوية.

أسس جيف هوكنز بالم في كانون الثاني 1992 بأحلام أكثر تواضعاً. كان هدفه بناء شركة رائدة في تطوير تطبيقات حاسوبية محمولة باليد، أو «لوتس الأدوات الحاسوبية المحمولة باليد». كان هوكنز مقتنعاً أن الأدوات

الحاسوبية المحمولة باليد ستمثل موجة المستقبل. يتذكر أنه فكّر في ذلك الوقت: «سيملك الجميع حاسباً صغيراً محمولاً». وكل حاسب محمول صغير، كما خطط، سيضم تطبيقات طوّرتها بالم.

بحلول أواخر التسعينيات، كانت تلك الرؤية قد تحققت تماماً. لم تكن بالم كمبيوترتغ لوتس فئة الحواسيب المحمولة، وإنما أي-ب-إم، مايكروسوفت، وكومباك - كلها في شركة واحدة. بالرغم من وجود منافسين مخيفين يمتلكون استثمارات هائلة في تلك الفئة تُقدّر بنحو 1 مليار دولار، إلا أن بايلوت Pilot بالم هيمن على سوق المحمول أثناء عام من إطلاقه. في نهاية 1996، كانت بالم تسيطر على 51% من سوق الأدوات الحاسوبية المحمولة. بعد عام، كانت الشركة تسيطر على ثلثي مبيعات المحمول؛ وبحلول نهاية 1998، كانت حصة بالم في السوق قد نمت إلى 79%⁽¹⁾.

أثناء تلك المدة، تفوق نظام تشغيل بالم، بالم أو-إس Palm OS، في الجودة والمبيعات على منافسه الرئيس ويندوز سي-إي Windows CE من مايكروسوفت. حشدت مايكروسوفت أموالاً طائلة، قوى بشرية، وموارد تسويقية خلف ويندوز سي-إي، لكن عاماً بعد آخر، استطاعت بالم البقاء في الصدارة. بالاستفادة من هذا النجاح، طرحت 3-كوم، التي كانت قد اشترت الشركة في 1997، أسهم قسم بالم للاكتتاب العام في آذار 2000. كان ظهور بالم، مثل بايلوت، رائعاً وجمعت رأسمال قدره 53 مليار دولار مع إغلاق السوق في اليوم الأول لتداول أسهمها.

كيف تغلبت بالم على مايكروسوفت لتفوز بإكليل الغار؟ لماذا نجحت في حين فشل كثيرون آخرون؟ يعود الفضل في جزء كبير منه إلى استيعاب الشركة البيهبي لتقنيات إستراتيجية الجودو. أثبت هوكنز ودوبنسكي أنهما أستاذان في تطبيق خدعة الجرو، عزّزا بثبات من موقع شركتهما وتفاديا في الوقت نفسه القيام بخطوات استفزازية ربما تعرّضهما لهجوم فتّاك. تحركا أيضاً بمهارة لتحديد حيّز المنافسة، وبقيتا بعيدين تماماً عن المجال المفضل لخصمهما. وأخيراً، تابعا العمل بسرعة، استفادا من الأفضلية المبدئية التي حققاها مع خطة معدّة بعناية لشن هجوم متواصل.

من زومر Zoomer إلى بايلوت Pilot: 1992 - 1994

وحد جيف هوكنز، مهندس موهوب شغوف بالإبتكار، ودونا دوبنسكي، حاملة درجة الماجستير في إدارة الأعمال من هارفرد النشيطة وطيقة اللسان، جهودهما في منتصف 1992. كان هوكنز، مهندس الإلكترونيات الذي تدرّب في كورنيل، قد عمل في إنتل قبل أن ينتقل إلى غريد GRiD، شركة تتخذ من فيرمونت مقراً لها وتختص بتصنيع الحواسب الشخصية المكتبية والمحمولة، ثم أسس بالم كمبيوترتغ. كانت دوبنسكي قد اكتسبت خبرتها في آبل للحواسب، وانضمت إلى الشركة بعد وقت قصير من طرح أسهمها للاكتتاب العام في 1980. بالرغم من أنهما مختلفان بطرق عديدة، إلا أن دوبنسكي وهوكنز شكّلا فريقاً متجانساً. كان هوكنز صاحب رؤية ومبتكراً منح بالم روحاً، فيما كانت دوبنسكي مديرة حازمة جعلت عجلة الشركة تدور.

خطت بالم في البداية لتطوير تطبيقات للحاسب المحمولة التي تعمل بالأقلام، وهو جيل جديد من الآلات التي ستكون صغيرة، رخيصة، وخفيفة بما يكفي ليستعملها الجميع. كان هوكنز قد دخل هذا المجال أول مرة في منتصف الثمانينيات، عندما غادر غريد لمتابعة شغفه في الابتكار. قال هوكنز، يتذكر قراره التسجيل في برنامج دكتوراه الفيزياء الحيوية في بيركلي: «اعتقدت زوجتي أنني مجنون».

لكن تبين أنه خيار مصيري. شرح هوكنز: «حالمًا سجلت هناك، اكتشفت أن الناس يستعملون شبكات عصبية لوضع أنماط محددة، مثل التعرف إلى كتابة اليد. عندما رأيت شركة تحاول بيع برنامج للتعرف إلى الأنماط مقابل مليون دولار، قلت: (هذا جنون. يمكنني القيام بما هو أفضل من ذلك)».

طوّر هوكنز وسجّل براءة اختراع خوارزمية للتعرف إلى الأنماط وترك الدراسة الأكاديمية بعد عامين. عندما عاد إلى غريد، استعمل تلك التقنية لتطوير غريد-باد GRiDPad، لوحة بحجم قرص صلب «تقرأ» الطباعة. استناداً إلى نجاح غريد-باد بين العمال الميدانيين، مثل ممثلي المبيعات وسائقي التوصيل، أصبح هوكنز مقتنعاً أن هناك سوقاً للأدوات الاستهلاكية المحمولة باليد. حاولت تاندي Tandy، الشركة الأم التي تضم غريد، إقناعه بمتابعة تطوير أفكاره داخلياً، لكن هوكنز كان يفضل إنشاء عمل خاص به. بعد الحصول على 300.000 دولار من تاندي مقابل 10% من شركته الجديدة وبعض حقوق التقنية والتوزيع، جمع هوكنز 1 مليون دولار من رأسمال المشروع، وافتتحت بالم كمبيوترغ أبوابها.

تأثير نيوتن المخيف

كانت بالم تدخل مجالاً مزدحماً عندما انضمت الشركة «الرائعة كثيراً» الأصلية إلى المشاجرة. في كانون الثاني 1992، فيما كان هوكنز مشغولاً بتأسيس بالم، فجّر الرئيس التنفيذي لآبل جون سكولي مفاجأة كبرى في لاس فيغاس أثناء معرض الإلكترونيات الاستهلاكية. في كلمة أصبحت محور الحديث في الصناعة، أعلن سكولي أن الأدوات الحاسوبية والإلكترونيات الاستهلاكية على وشك أن تندمجا، مما سيخلق سوقاً بقيمة 3.5 تريليون دولار لجيل جديد من الأدوات أطلق عليها اسم المُساعدات الرقمية الشخصية بي-دي-إيه PDA⁽²⁾. بكلمات مثيرة، رسم سكولي مستقبلاً ستسمح فيه أدوات بسيطة محمولة باليد للناس بالحصول على المعلومات واستعمالها فوراً، بغض النظر عن مكان وجودهم. واختتم كلمته بالإعلان أن آبل خططت لتصنيع أول بي-دي-إيه خاص بها، والذي اسمته لاحقاً «نيوتن» في 1993.

خططت بالم للدخول في معركة مباشرة مع آبل - وقائمة طويلة ومتنوعة من المنافسين، منهم بيسون Pison، مايكروسوفت، آي-ب-إم، هيولت-باكارد، تكساس انسترومنتس Texas Instruments، إيه-تي وتي، وإن-سي-آر NCR. لكن الشركة الناشئة الصغيرة لم تكن تنوي خوض المعارك بنفسها. كان أول منتجات بالم، زومر، نتاج تحالف عدد من الشركات: صنعت سوني الجهاز، طوّرت جيو-وركس GeoWorks نظام التشغيل، ووضعت بالم التطبيقات الأساسية، وتولّت تاندي التوزيع.

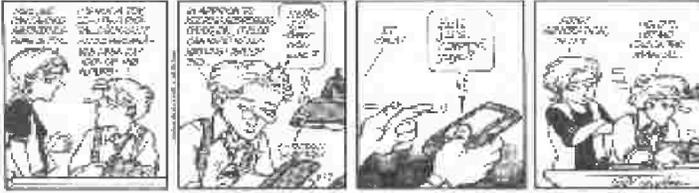
تم إطلاق زومر في تشرين الأول 1993، بعد شهرين من ظهور نيوتن آبل، وكان يوازيه تقريباً في الحجم (أقل من رطل واحد) وبسعر 700 دولار. على الرغم من أن العديد من النقاد امتدحوا تطبيقات زومر، إلا أن الأداة كانت كبيرة، بطيئة، ومكلفة، وكما أقرّ هوكنز، التعرف إلى الكتابة بخط اليد «لم تكن جيدة». لكن حتى إذا كان زومر منتجاً أفضل، كان سيواجه مع ذلك صعوبة في تفادي ما أسماه أحد المحللين «تأثير نيوتن المخيف»⁽³⁾. كانت آبل قد بالغت في تقديم وعود لكنها فشلت في تحقيقها، خاصة عندما كان الأمر يتعلق بالتعرّف إلى الكتابة بخط اليد، وهي نقطة ضعف سخرت منها المجلة الهزلية دونزبوري Doonesbury بشدة. لاحظت دوبنسكي: «كان نيوتن فعلاً عشرة كبيرة لكل العمل. كان فشلاً ذريعاً أرخى ظلاله على المجال كله».

مصاعب ومتاعب

عاد هوكنز إلى لوح الرسم وخرج بتصميم الجيل الثاني الذي أصلح العديد من أخطاء زومر. لكن تأثير نيوتن ضرب مجدداً. تذكرت دوبنسكي: «رفضت كاسيو القيام بذلك. رفضت تاندي القيام بذلك. كان الجميع يقولون: (لن أستثمر المزيد من المال في هذا المنتج - إنه رديء). واجهنا متاعب حقيقية في الحصول على دعم لمنتج ثانٍ، لهذا قمنا بدلاً من ذلك بتصميم كل برنامج الجهاز المحمول». كانت إحدى تلك المشروعات برنامجاً صغيراً ينسق نقل البيانات بين أدوات هيولت-باكارد المحمولة باليد والحواسب الشخصية. كانت أغلبية عملاء زومر قد اشترت برنامجاً مشابهاً، وأعطت بالنتيجة درساً مهماً عما ينبغي أن

تكون عليه الأدوات المحمولة باليد. استنتجت دوبنسكي: «هذه ليست آلات صغيرة مستقلة. إنها إكسسوارات للحواسيب الشخصية».

دونزبوري ... غاري ترودو



المصدر: دونزبوري © 1993 لـ «ج. ب. ترودو».

كان هناك مشروع ثانٍ قال الجميع إنه سيفشل: مقارنة ثورية للتعرف إلى الكتابة بخط اليد ترغم الناس، وليس الحواسيب، على التأقلم معها. استفادت كتابة هوكنز من أبجدية بسيطة تتألف من أحرف غير مركبة - لم يكن حرف إيه مزخرفاً مثلاً - كانت الحواسيب تستطيع «قراءتها» بسهولة أكبر. تذكر هوكنز: «قلنا للناس: (ستعلم الطريقة التي يكتبون بها - ستعلمون أنتم الطريقة التي تريد منكم الكتابة بها). قال الجميع: (يستحيل أن يغير الناس الطريقة التي يكتبون بها). ابتسم وقال: (حسناً، فعل الناس ذلك، عندما تعلموا الطباعة)».

«تعرفان ما ينبغي القيام به»

بالرغم هذه العلامات على إحراز تقدم، إلا أن بالم كانت تخسر الزخم. سردت دوبنسكي: «لم يكن لدينا من العائدات سوى القليل. كنا ملتزمين بمنتجات لم تحقق نجاحاً يذكر - لم تكن لغة الكتابة لمنتج نيوتن

تدر أرباحاً كبيرة». كانت الشركة قد استطاعت تأمين بعض التمويل قبل فشل زومر، لهذا كان لديها مال في المصرف. تذكرت: «لكن لم تكن لدينا طموحات. لم يكن لدينا مستقبل».

كان دوبنسكي وهوكنز عالقيين في مآزق حتى يوم في بداية 1994 عندما دلّهم أحد المستثمرين على طريق الخروج. نظر بروس دونليف، أحد الممولين الذين يدعمون بالم، إلى الشريكين المكتئبين وأطلق تحدياً: «لقد سئمت من شكوكما. تعرفان ما ينبغي القيام به - لماذا لا تفعلانه؟».

شرح هوكنز: «لم أفكر أبداً بالبده من الصفر. لكني أدركت حتمية ذلك في اليوم التالي. قلت: (لابأس، ينبغي أن يتضمن أداة اتصال؛ أن يكون صغيراً بما يكفي لوضعه في جيب قميصك؛ أن تكون تكلفته 299 دولاراً؛ أن يتضمن شكلاً من أشكال الكتابة؛ أن يتضمن مفتاحاً واحداً للتشغيل؛ وأن يكون أسرع وأسهل من استعمال الورق».

البدء من جديد: 1992-1994

بالعمل على قطعة صغيرة من الخشب تساوي تقريباً أبعاد بايلوت بجلته النهائية، شرع هوكنز في ابتكار أداة حلمه. بدأ بسؤال بسيط: ما الذي يحتاجه العميل فعلاً؟ كان هوكنز قد حدّد آنذاك سلم أولوياته للرد على انتقاد دونليف: تشغيل بزر واحد وشكل كتابة في جهاز صغير، سريع، ورخيص. لكن الإصغاء إلى حكمة الصناعة التقليدية كان يهدد بتعقيد مهمته. اشكتك دوبنسكي: «لا يمكنني تحديد عدد الاجتماعات التي قال فيها الناس: (لا يمكن تقديم منتج إلا إن كان يتضمن اتصالاً لاسلكياً؛

لأن لا أحد سيرغب به. لا يمكن تقديم منتج دون جدول حسابات. لا يمكن تقديم منتج ليس فيه مأخذ لبطاقة حاسب شخصي».

سعت المفكرات والمساعدات الشخصية الرقمية المبكرة لأن تكون غنية بالميزات. كان الجميع يعتقدون أن النجاح في تلك الفئة يتطلب تقديم المزيد والمزيد من الميزات والتطبيقات في جهاز صغير - إستراتيجية وصفها ستيف بالمر من مايكروسوفت بأنها «بناء حمام فيه الكثير من الأنابيب دون كراسي مراحيض: سيكون مزعجاً جداً، حتى إذا كان يعمل بشكل رائع». معترفاً بالذنب لأنهم عملوا وفقاً للمقاربة نفسها، أقر بالمر: «كان لدينا الكثير من أعمال السمكرة في إستراتيجيتنا للأدوات المحمولة باليد وليس الكثير من أعمال التجميل».

اختارت بالمر كمبيوترتغ درباً مختلفاً. تذكر هوكنز: «نظرنا إلى تلك القائمة من الأشياء التي قالوا [أشخاص في الصناعة] إنها ينبغي أن تكون لدينا، وقلنا: (معظم المنتجات المتوافرة اليوم تقدم كل تلك الأشياء، وهي فاشلة)». لهذا كان بايلوت، بطرق عديدة، مصمماً ليكون مختلفاً عن المساعد الرقمي الشخصي. لم تكن أداة بالمر الأولى تؤدي الكثير من الوظائف؛ لكنها كانت تقوم ببعض الأشياء المهمة ببساطة، سرعة، وكفاية. كان بايلوت «ذي أداء عالٍ للغاية من وجهة نظر المستخدم»، بكلمات دوينسكي. لم يكن هناك تأخير في التشغيل، ساعة رملية أو مؤشر وقت من أي نوع. إضافة إلى ذلك، قدم بايلوت لصناعة الاتصالات معيار «خمس تسعات»: بكلمات أخرى، كان يعمل 99.999% من الوقت. بالمقابل، كانت برامج الحواسيب الشخصية تتوقف عدّة مرات في اليوم.

بإعادة تحديد أهداف الفئة، فعلت بالم ما هو أكثر من مجرد بناء منتج أفضل. وضع هوكنز ودوينسكي الأساس لأسلوب منافسة يحابي بالم بقوة. لو أن بالم قامت بإنتاج المكافئ الرقمي لسكين الجيش السويسري، المليئة بالأدوات المتخصصة، ستكون المنافسة التي ستخوضها ضد خصومها خاسرة. كانت المنافسة على أساس قوائم الميزات لعبة الشركة الكبيرة. لكن البساطة، سهولة الاستعمال، والأناقة كانت معايير لم يستطع منافسون مثل مايكروسوفت تلبيتها أبداً. منح ذلك بالم كيبوتنغ الصغيرة ميزة تنافسية مهمة.

ميثاق بالم

طوّر روب هيتاني، أحد مهندسي منتجات بالم البارزين، لاحقاً عرضاً وافياً يضم إستراتيجية بالم ويساعد في إيضاح رؤيتها لموظفين آخرين. تحت عنوان «ميثاق بالم»، استعمل هيتاني ثلاث أحاجي ليقدم «درب التنوير». لتحقيق النجاح، كما قال، كان على بالم أن تحل ثلاث أحاجي: «كيف يمكن أن تتعلم غوريلا الطيران؟ كيف يمكنك وضع جبل في كوب شاي؟ وكيف يمكنك منع عظمة من تسلق جرف صخري؟»⁽⁴⁾.

قال هيتاني: «كيف يمكن أن تتعلم غوريلا الطيران؟ فقط بالتخلي عن جوهر كونها غوريلا». باعتناق البساطة، يمكن أن ترغم بالم مايكروسوفت على التخلي عن التكتيك المفضل لديها - إضافة المزيد من الميزات - لكسب المنافسة. الفرق أن عملاق البرمجيات لن يستطيع القيام بهذا العمل المتكلف. من ثم، يقول ميثاق بالم: «لن تسحقنا مايكروسوفت»، طالما بقيت بالم ودية لمنهجها.

كانت إستراتيجية بالم «وضع جبل في كوب شاي» باكتشاف ما يهم فعلاً المستخدممين. نصح ميثاق بالم: «احضر بحثاً عن الماس وضعه في كوب شاي. هل تحتاج فعلاً إلى التراب والصخور؟». كانت الإجابة «لا». تركت بالم تلك المهمة التي لا طائل منها إلى مايكروسوفت وحلفائها بدلاً من ذلك.

أخيراً، من أجل «منع عذارة من تسلق جرف صخري» - أو تفادي خسارة الصدارة - قامت بالم بـ«بتحريك الجرف الصخري» بالاستمرار في إعادة كتابة قواعد المناقشة. لم يكن الابتكار لعبة مرة وحدة. من أجل البقاء في المقدمة، كان ينبغي أن يضمن هوبكنز ودوبنسكي استمرار بالم في وضع القواعد بتحديد كل من التقانات ونماذج العمل التي تهيمن على حيز الأدوات المحمولة باليد.

بهجة من خارج السياق

تضمن إحدى أهم ابتكارات بالم في قرار الشركة تبني نموذج عمل يخالف ما هو سائد بدمج تصميم البرنامج والجهاز تحت سقف واحد. كان دوبنسكي وهوبكنز يعتقدان بقوة أن مفهوماً واحداً ينبغي أن يحكم تصميم كل من البرنامج والجهاز لأن المساحة في الأدوات المحمولة كانت صغيرة جداً. كان زومر قد فشل، ويعزى ذلك في جزء منه، كما شرحت دوبنسكي، إلى أنه قد انبثق من عملية تصميم-من-قبل-لجنة. تذكرت: «لم تكن هناك رؤية شاملة. لم يكن هناك أحد يتولى المسؤولية».

كان بايلوت، بالمقارنة، يتشكل ضمن رؤية واحدة، تضمن أن يكون الجهاز (المفاتيح، القلم، والشاشة) والبرنامج (نظام التشغيل والتطبيقات)

متناسبين تماماً. كان هذا النموذج خارج دائرة خبرة معظم اللاعبين في عالمي المفكرات والأدوات الحاسوبية. (كانت آبل استثناءً، لكن بعد نيوتن، كانت الشركة تعلق جراحها). كان العمالقة اليابانيون مثل كاسيو وشارب ماهرين في بناء أدوات صغيرة، لكن البرامج كانت أشياء غير مألوفة لهم. من ثم، شعر دوبنسكي وهو كنز أن بمقدورهما التغلب عليهم. «شرحت دوبنسكي: «كنا نعرف كيف يفكرون؛ وكيف يعملون. لم يكن بمقدورهم الابتكار، وضع برامج، ولم يكونوا يعرفون شيئاً عن المنصات، لهذا أساساً لم نكن نعتقد إنهم يستطيعون المساس بنا».

كان واضحاً أن مايكروسوفت منافس مخيف، لكنها لم تكن فعالة بما يكفي للتنافس وفقاً لقواعد عالم الجديدة. كانت مايكروسوفت عادة تقدم تراخيص برنامجها لعدد كبير من الشركاء الذين يستعملونه في أجهزة مختلفة. أو كما أوضحت دوبنسكي، كانت مايكروسوفت: «تقوم بذلك النوع من التصميم المرجعي وترمي به من فوق السور إلى شركائها» - مصنّعو الأجهزة مثل كومباك، ديل، وآي-ب-إم. كانت مايكروسوفت قد جنت ثماراً طيبة من هذه الإستراتيجية في سوق الحواسيب الشخصية، لكن مديري عالم كانوا واثقين أنها ستفشل في حقل الحوسبة المحمولة باليد. شرح إد كوليفان، نائب رئيس عالم لشؤون التسويق: «كان نموذج عمل مايكروسوفت خاطئاً فيما يتعلق بهذا المجال. كان هناك كل أولئك الشركاء في سلسلة العمل: مقدّمو أنظمة التشغيل، التطبيقات، الأدوات، والأجهزة. وكان شعورنا بأن «لا»، هذا مختلف. ينبغي أن تكون هناك تجربة من خارج السياق وأن تكون ممتعة للمستهلك».

الحركة في بالم: حدّد حيز المنافسة

التحدّي: تواجه خصوماً أقوياء كانوا قد قضوا سنوات عديدة في تطوير إستراتيجيات وتقنيات ناجحة.

الحل: حدّد حيز المنافسة بطريقة تمنحك أفضلية وتجعل من الصعب على خصومك التنافس معك.

• أعد تحديد معايير المنتج لجعل النجاح يعتمد أقل على الموارد وأكثر على المهارة.

• قم بإنشاء نماذج عمل جديدة تتعارض مع أسلوب لعب منافسيك القائم.

الخروج إلى السوق: 1996

في حين ركز هوبكنز على ابتكار بايلوت، سعت دوبنسكي لجمع أموال إضافية. كانت تلك مهمة شاقة. قالت دوبنسكي: «لم أستطع إقناع أحد باستثمار 1 مليون دولار. كنا في المكان الخاطئ في الزمن الخاطئ». كانت الإنترنت تُقلع؛ الصناعة تشهد فجر حقبة جديدة، وكانت بالم في فئة يقاطعها الجميع. تذكرت دوبنسكي: «كان مليار دولار قد ضاع في هذا المجال. كان مليئاً بالهياكل، التي تركتها جميعها شركات كبيرة ذات سمعة مرموقة: هاتف سيمون من بيل-ساوث BellSouth وآي-ب-إم، إنفوي Envoy من موتورولا، نيوتن، وزومر. كانت القائمة لا تنتهي».

إضافة إلى ذلك، كانت إمكانية التنافس مع مايكروسوفت، التي كانت تطوّر نظام تشغيل خاص بها وأدوات بحجم الجيب، مخيفة لمستثمرين محتملين. شرحت دوينسكي: لم يكن شركاء محتملون مثل كومباك وتوشيبا «سيفعلون أي شيء يمكن أن يزعج مايكروسوفت». حول بالم، أصبح عامل مايكروسوفت معروفاً ب«اتصال بيل»، كما في: «ماذا ستفعلون عندما تتلقون اتصالاً من بيل؟ هل سترفضون عرضه؟». تذكرت دوينسكي أنه في محادثات مع مستثمرين محتملين كانت تلك القضية تظهر دائماً: «كيف يمكنكم التنافس مع مايكروسوفت؟ من سيموّل ذلك؟ لا أحد!».

أخيراً، قرّرت يو-إس ريبوتكس U.S. Robotics، شركة قيمة أصولها 1 مليار دولار ومتخصصة في تصنيع بطاقات الاتصال، خوض المغامرة. بعد تأكيدها لدوينسكي وهو كنز أن بمقدورهما الاستمرار في إدارة بالم كشركة فرعية مستقلة، استحوذت يو-إس ريبوتكس على الشركة في أيلول 1995. بعد عامين، أصبحت بالم وحدة من 3-كوم، الشركة التي تبلغ قيمتها السوقية 5 مليارات دولار وتصنّع منتجات للشبكات، بعد استحواذ 3-كوم على يو-إس ريبوتكس.

000.05 عميل ثري

مع دعم مالي من يو-إس ريبوتكس، أماطت بالم اللثام عن بايلوت في ديمو، المعرض المتخصص بالصناعة، في كانون الثاني 1996. كان الملتقى الذي تم اختياره بالرغم من اعتراض يو-إس ريبوتكس خياراً إستراتيجياً متأنياً. كان مديرون بارزون في شريك بالم الجديد يفضلون بقوة تقديم بايلوت في «معرض الإلكترونيات الاستهلاكية» في لاس فيغاس الشهر

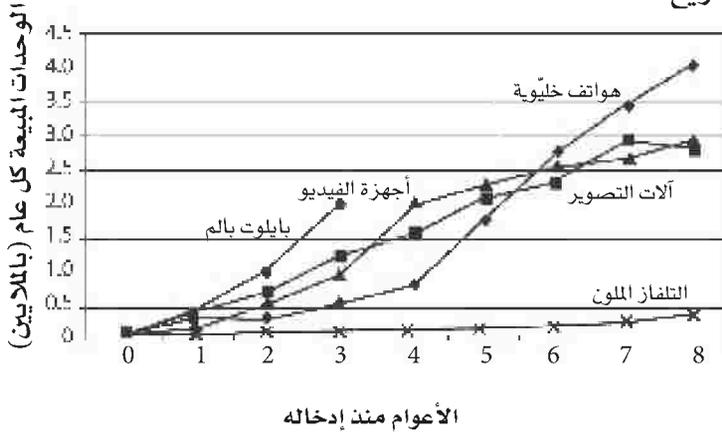
نفسه. في لاس فيغاس، ستحظى بالم بجمهور أكبر مئة ضعف من ديمو. تذكرت دوبنسكي: «لكننا شعرنا أن بايلوت سيضيع في لاس فيغاس». حتى بوصفهم جزء من يو-إس روبوتكس، كانت بالم تفتقر إلى الموارد لتعصف بالسوق. قالت دوبنسكي: «خيارنا الوحيد للنجاح سيكون أن يحبه المستخدمون الأوائل».

رَّحِب رُوَاد الصناعة البالغ عددهم 600 في ديمو ببائلوت بحرارة. لكن حتى مع ذلك لم يكن دوبنسكي وهوكنز يعرفان بالضبط ما ستكون عليه الحال عندما يتم وضع المنتج على رفوف باعة التجزئة في ربيع 1996. تذكرت دوبنسكي: «كان هدف العام الأول بيع 100.000 وحدة، وكنا نعرف جميعاً أن ذلك خطأ. لم تكن نعرف إن كان الرقم كبيراً أم صغيراً. لهذا حبسنا أنفسنا».

أثناء خمسة الشهور الأولى، كانت المبيعات قد استقرت عند نحو 10.000 وحدة في الشهر. لكن تبين أن الـ 50.000 مستخدم هؤلاء يساوون وزنهم ذهباً. بدخل يبلغ أكثر من 100.000 دولار سنوياً، كانوا خبراء في تقويم الحواسيب، معظمهم تقريباً بين الخامسة والثلاثين والخامسة والأربعين من العمر، و95% منهم ذكور. قالت دوبنسكي بتأثر: «دعونا هم العملاء الأثرياء. أصبح الـ 50.000 رجل هؤلاء فريق مبيعاتنا. كانوا يخرجون ويخبرون كل زملائهم وجيرانهم وأصدقائهم عن المنتج. كانوا يشترونه من أجل أصدقائهم وزملائهم في عيد الميلاد، وكانت تلك هي الطريقة التي أفلح بها بايلوت». (انظر شكل 5-1).

شكل 1-5: بايلوت يصبح أحد أسرع الأدوات الاستهلاكية نمواً في

التاريخ



المصدر: دونا دوبنسكي، وثيقة غير منشورة ترشح جيفري سي. هوكنز لنيل الوسام الوطني للتقانة، كانون الأول 1998.

تطبيق خدعة الجرو

كان دوبنسكي وهوكنز عاقدَي العزم على رؤية بايلوت ينجح. لكن في الوقت نفسه، أدركا أن نمواً سريعاً يمكن أن يسلك أحد طريقتين. كان المنتج سيدفع بالم بقوة في السوق، ويشكل قاعدة قوية لها. لكنه سيجذب أيضاً اهتماماً غير مرحب به من منافسين مثل مايكروسوفت، التي ربما سترغب بالقضاء على الشركة الوافدة الجديدة قبل أن تصبح قوية للغاية.

من أجل التخفيف من هذا الخطر، وضع قادة بالم الشركة بحذر على الدائرة الخارجية لعالم الحواسيب الشخصية. بدلاً من تقديم كل إمكانيات بايلوت، صوّره دوبنسكي وهوكنز على أنه منتج يلبي غاية محدودة.

تذكرت دوبنسكي: «لم تكن ندعوه حاسباً؛ أو بي-دي-إي (مساعد رقمي شخصي). قلنا: (هذه مجرد مفكرة صغيرة يمكن وصلها بحاسبك الشخصي)». عند أحد المستويات، كانت الرسالة موجهة للمستهلكين، الذين كانت توقعاتهم قد ارتفعت ثم هوت إلى الحضيض من أداء نيوتن وأجهزة أخرى محمولة باليد. تذكرت دوبنسكي: «كانت هناك الكثير من الوعود التي لم يتحقق منها الكثير، وكان علينا الانتقال إلى الطرف الآخر». لكن منافسي بالم كانوا جمهوراً آخر تريد الشركة الوصول إليه. بتوصيف بايلوت على أنه «رفيق للحاسب الشخصي، وليس بديلاً عنه»، بكلمات هوكنز، كانت بالم تقول لوافدين محتملين إلى السوق: «لا تقلقوا بشأننا. هذا ليس بالأمر المهم».

لحسن الحظ، عندما بدأت بالم صعودها الصاروخي، كان سوق المفكرات أمراً ثانوياً لكبار عالم الحواسيب الشخصية منافسون مثل مايكروسوفت، كومباك، وآي-ب-إم. لاحظت دوبنسكي: «لم يكن ذلك ذا شأن كبير فيما يخصهم». في ظل الإنترنت، كان من السهل إغفال عمل بالم. كانت الشركات نفسها التي أنفقت مئات ملايين الدولارات على الأدوات المحمولة باليد قبل بضعة أعوام فقط مشغولة آنذاك بالإنترنت. كان ذلك ينطبق تماماً على مايكروسوفت، التي كانت تركز نيرانها آنذاك على نيتسكيب. فيما يخص دوبنسكي، كانت تلك ضربة حظ كبيرة. تذكرت: «غمرنا الفرحة عندما أدركنا أن الإنترنت تشغلهم. قلنا: (آه، سيصرف ذلك انتباه غيتس وقتاً طويلاً). لطالما شعرنا أن المسؤولين عن الأدوات المحمولة في مايكروسوفت هم لاعبو الصف الثاني. لم يحظ ذلك الموضوع أبداً باهتمام إستراتيجي. لم يكن أبداً على قائمة اهتمامات

غيتس. كانت الإنترنت تهيمن فعلاً على الاتجاه الجديد للشركة - وكان ذلك مبرراً».

لكن بالتم لم تعد إهمال مايكروسوفت المتعمد من المسلمات. بقي دوينسكي وهوكنز حذرين عندما كان عليهما تحديد موقع بايلوت، وبقيا بعيدين عن المناطق التي كانت مايكروسوفت حساسة جداً لها. كانت نيتسكيب قد وجّهت ضربة إلى الوريد بتقديم نافيجيتر كمنصة بديلة مع إمكانية أن يحل محل ويندوز، أساس قوة مايكروسوفت. لكن بالتم، بالمقارنة، لم تعد بايلوت منصة، وإنما أداة. (في الواقع، كما أدركت الشركة منذ البداية، كان جهازها يضم كلا الأمرين). قالت دوينسكي: «قلنا دائماً: (اسمعوا، إذا كانت لدى مايكروسوفت منصة ملائمة، سنتمدها. نحن أولاً وقبل كل شيء شركة تنتج أدوات)». أضافت: «بالطبع، لم تكن لديهم منصة ملائمة، لهذا كان ذلك موضوعاً للنقاش نوعاً ما».

لم تكن تلك الخطوات كبيرة أو ساحرة، لكنها أثمرت. وفقاً لستيف بالمر من مايكروسوفت، لم تكن بالتم قد لفتت انتباهه بوصفها منافساً مهماً حتى بعد عامين من ظهور بايلوت أول مرة. قال: «لا بد أنهم كانوا على شاشة راداري بحلول بداية 1998، لكن ليس في أعلى شاشة الرادار». يعود ذلك في جزء منه إلى الاهتمام بالإنترنت، لكن عدم انطلاق إنذار مايكروسوفت يعود في جزء منه أيضاً إلى نجاح بالتم في تصوير سوق الأدوات المحمولة باليد على أنه قطاع مسالم. لاحظ بالمر، ملخصاً حسابات مايكروسوفت: «لنقل إن السوق تضاعف أربع مرات، من الواضح أننا نحصل على 400 مليون دولار من أرباح التشغيل المحتملة لكل اللاعبين. لا تزال هناك حصة ستحتلها بها بالتم، وعندها سأقتسم الباقي مع مصنعي المعدات الأصلية».

في النهاية، لا تثير الأرباح الإجمالية لهذا العمل معظم مصنعي المعدات الأصلية أو مايكروسوفت».

بالمقابل، لو أن بالم قدمت بايلوت على أنه بديل للحاسب الشخصي، ونظام تشغيل بالم كتهديد مباشر لويندوز، ربما كان بالمرقد وجد أمراً مثيراً ينبغي الاهتمام به. وكانت بالم ستواجه وضعاً تزداد فيه مخاوفها بالتأكيد.

الحركة في بالم: خدعة الجرو

التحدي: عندما تبني موقعاً في السوق، تخاطر بلفت انتباه منافسين أقوى.

الحل: حاول أن تبدو مسالماً لتفادي هجوم شامل.

● قم ببناء موقع أولي بالتودد إلى قادة الفكر ومستخدمين أوائل، بدلاً من مهاجمة الشركة الرائدة في السوق.

● ضع منتجك إلى جانب منتجات منافسيك بعرض إمكانية تعايشها معاً.

● تفادي تهديد صلب عمل منافسيك قبل أن تصبح قوياً بما يكفي للنزال.

البقاء في المقدمة: 1996-1997

بحلول نهاية 1996، كانت بالم قد احتلت المركز الأول في فئة الأدوات

الحاسوبية المحمولة باليد، وحظيت بنسبة 51% من السوق بعد بيع

360.000 جهاز بايلوت في تسعة شهور. حلت رائدة السوق سابقاً هيوليت-باكارد ثانياً، مع أجهزة تعمل بنظام تشغيل جيو-وركس نفسه الذي كان مستعملاً مع زومر. وبنسبة 9% من السوق، كان نيوتن آبل قد تراجع إلى المركز الثالث⁽⁵⁾.

لكن منافسة أفسى كانت تنتظر الشركة. بعد محاولتين فاشلتين في خمسة أعوام، عادت مايكروسوفت إلى سوق الأدوات المحمولة باليد في تشرين الثاني 1996 مع نظام تشغيلها الثالث بحجم الجيب، ويندوز سي-إي. مصمماً لاستعماله بشكل أساسي مع لوحة مفاتيح، كان ويندوز سي-إي يقود واجهة عرض ويندوز المألوفة والقدرة على تشغيل نسخ منقّحة من تطبيقات مايكروسوفت الأساسية مثل ورد (محرر النصوص)، وإكسل (برنامج الجداول). إضافة إلى ذلك، كان نظام تشغيل مايكروسوفت الأخير يحظى بتحالف قوي إلى جانبه، يضم مصنّعي حواسيب رئيسيين، بمن فيهم كومباك، هيوليت-باكارد، وإن-إي-سي NEC، التي وحدت جهودها لإنتاج أدوات تعتمد على ويندوز سي-إي.

لم تكن أدوات سي-إي في البداية تكافئ بايلوت في البساطة والأناقة، لكن نظراً لتاريخ مايكروسوفت، كان دوبنسكي وهوكنز يعرفان أنها ستطور في نهاية المطاف.

التسابق لدخول السوق

من أجل الاستمرار في التقدم على مايكروسوفت، حولت بالم نفسها إلى هدف متحرك، وقدمت جيلاً من المنتجات الجديدة مرة واحدة على

الأقل كل عام. جاء بالم-بايلوت، نسخة أكثر تطوراً، مع تطبيقات جديدة وإضاءة خلفية، بعد بايلوت الأصلي بأحد عشر شهراً. كان مهندسو بالم قد بدؤوا آنذاك العمل على بالم 3، 5، 7، على مسارات متوازية (انظر جدول 1-5). بالرغم من التحدّيات الإدارية التي ينطوي عليها ذلك، كان قرار العمل على ثلاثة مشروعات بالتوازي مع بعضها قد انبثق من اقتناع بأن هذه الإستراتيجية ستسمح لبالم بـ«التقدم قفزات على المنافسين»، كما بيّنت دوينسكي.

جدول 1-5: التسابق لدخول السوق

تاريخ الإطلاق	جيل المنتج
نيسان 1996	بايلوت
آذار 1997	بالم-بايلوت (النسختان الاحترافية والشخصية)
آذار 1998	بالم 3
شباط 1999	بالم 3 × وبالم 5
أيار 1999	بالم 7
المصدر: نشرات الشركة الصحفية	

على الرغم من أن بالم 3 كان منتجاً لاحقاً ثورياً، إلا أن نسختي 5 و7 عكستا جهداً أكثر طموحاً لإعادة التفكير بالمنتج والاستمرار بإعادة تحديد حيّز المنافسة. لاحظ هوبكنز: «كانت ميزة بالم 5 جمال التصميم، ولم تكن تلك إحدى قلاع مايكروسوفت. ومع بالم 7، قدّمنا جهازاً مدمجاً وميزة الاتصال اللاسلكي، وكان في ذلك مجدداً إعادة كتابة للقواعد. لم يكن أحد قد فعل ذلك من قبل. قلت لنفسي: (لا تستطيع مايكروسوفت القيام بذلك). وهذا صحيح. لا يمكنهم ذلك».

حدّد مايك غالوتشي، الذي ترأس سوقيات التصنيع في بالم، ثلاثة أشياء ساعدت الشركة في تطوير أفكار هوكنز ودخول السوق بمستوى عالمي. كانت أول تلك الأمور فلسفة التصميم التي حرّكت العملية كلها. قال هوكنز: «لم نتحمّل مخاطر التقانة». تفادى مهندسو بالم علم الصواريخ وقوائم التّمني الطويلة التي يمكن أن تؤخر إطلاق منتجهم عدة شهور أو حتى أعوام. أضاف غالوتشي: «لم نحاول تحقيق اكتشاف علمي. ما فعلناه كان البساطة في أكثر أشكالها أناقة». نتيجة لذلك، تفادت الشركة التأخير المتعلق بالتقانة الذي أبطأ العديد من الشركات الناشئة الطموحة.

انعكست مقاربة أقدام-على-الأرض تلك أيضاً في اعتماد بالم على الهندسة المتزامنة. انكشفت المقاربة التقليدية في تطوير المنتج بشكل متسلسل، كما شرح غالوتشي: «يعمل المهندسون ويصممون المنتج ثم يسلمونه للتصنيع، ثم يحاول التصنيع اكتشاف طريقة إنتاجه ويجد الكثير من المشكلات». بالمقارنة، ركّزت بالم على التنفيذ سلفاً. تذكر غالوتشي: «منذ اللحظة التي استيقظ بها هوكنز من نومه في منتصف الليل مرتدياً لباساً خفيفاً وقال: (وجدتها! لدي الفكرة الرائعة الآتية لمنتج!)، شكّلنا فرقاً من أقسام مختلفة تضم التصنيع، وقد كنا هناك منذ اليوم الأول نقدم المدخلات ونشكل جزءاً من فريق التصميم ذاك لضمان أن يكون المنتج قابلاً للتصنيع».

أخيراً، تحولت بالم إلى شركاء خارجيين لإنجاز مهمات غير جوهرية، بدلاً من قضاء وقت وإنفاق موارد نادرة في تطوير تلك القدرات داخلياً. قالت دوبنسكي: «لم يكن لدينا الكثير من الأشخاص في الأيام الأولى -

خمسة وعشرون أو ثمانية وعشرون». لهذا، استعانت الشركة بكل شيء تقريباً: الهندسة الكهربائية، الهندسة الميكانيكية، التصميم الصناعي، والتصنيع. على الرغم من أن رؤية هوبكنز قادت الشركة إلى تطوير كل مكونات بالم، إلا أن مهندسي بالم لم يطوروا سوى البرنامج الأساسي (نظام التشغيل والتطبيقات الرئيسية - المفكرة، دفتر العناوين، قائمة ما ينبغي إنجازه، ولوحة التذكير) وحدهم.

في البداية، كانت إستراتيجية بالم نتاج الضرورة والتصميم في آن معاً. لكن حتى بعد أن حصلت الشركة على موارد من يو-إس ريبوتكس، ولاحقاً 3 كوم، كان مديرو بالم يفضلون الاعتماد على شركاء لإنجاز العديد من المهمات. كانت فلسفة الشركة، كما بين غالوتشي، تركز على اختصاصاتها الأساسية. قال: «نحن شركة تطوّر وتسوّق حواسيب محمولة باليد. لا نقوم بالتصنيع؛ لأن ذلك ليس اختصاصنا». لكن بالعمل مع شركاء في مجالات مثل التصنيع، كانت بالم تستفيد من خبرة شركات تتفوق فعلاً في تلك الحقول.

أصبحت تلك الإستراتيجية موضع خلاف بين بالم والشركات الأم، لأن كلاً من يو-إس ريبوتكس و3 كوم كانت لديهما قدرة على التصنيع. في حين كانت يو-إس ريبوتكس و3 كوم ترغبان بالاستفادة من قدرات جديدة في العمل، كانت دوبنسكي تعتقد أن التصنيع الخارجي سيكون أسرع وأفضل في تلبية احتياجات بالم. في النهاية، توصل الطرفان إلى تسوية على إستراتيجية تعهد ببعض العمل لأطراف خارجية في حين يتم إنجاز الباقي داخلياً.

التسابق لنيل حصة من السوق

خدمت جهود بالم للتسابق لدخول السوق هدفاً أكبر: نيل حصة من السوق والحفاظ عليها بمواجهة منافسة متنامية. بالتحرك أولاً والدفاع عن حيز المنافسة، كان هوكنز ودوبنسكي قد حظيا لنفسيهما بنافذة ثمينة للفرص. لكنهما كانا يعرفان أن عليهما جعل كل دقيقة مهمة. كان لمايكروسوفت تاريخ من التعثر عندما ينطلق مسدس البداية. كانت النسختان الأولى والثانية من منتجاتها تفشل غالباً. لكن في معظم الحالات، كانت مايكروسوفت تقوم بالأمر على أكمل وجه في النهاية. من ثم، كان الضغط كبيراً على بالم لتشكيل قاعدة ثابتة كبيرة قبل أن تستطيع مايكروسوفت تقديم منتج مماثل وتدفع بتسويقه إلى مستويات عالية.

تحركت بالم بقوة للوصول إلى قطاع واسع بطرح أسعار منخفضة (300 دولار مقابل 500 دولار لجهاز ويندوز سي-إي تقليدي)، وتخفيضها كل عام. كانت أهمية البدء من نقطة انطلاق صحيحة درساً تعلمه هوكنز في سنوات عمله في غريد. بعد أن حددت الشركة سعر أول منتجاتها المحمولة باليد بأكثر من 8000 دولار، «أخذ الناس يفكرون بغريد دائماً على أنها الشركة التي تصنع حواسيب مكلفة، بغض النظر عما حاولت القيام به لتغيير تلك الصورة»، كما يتذكر هوكنز.

غالباً ما كان مديرو بالم يجدون أنفسهم يدافعون عن إستراتيجيتهم أمام الحلقات العليا في يو-إس ريبوتكس و3 كوم. يتذكر إد كوليفان مدير التسويق أن إيريك بينهامو [الرئيس التنفيذي ل3 كوم] كان يقول باستمرار: (لماذا تخفضون الأسعار؟ أنتم تملكون هذا السوق). وكنا

نقول باستمرار: (لأننا نستطيع ويمكننا ونرغب أن نعمل بجد - وينبغي أن نراقب السوق باستمرار. سنبقى مجدين في عملنا حتى لا تبقى هناك مساحة يمكن لأحد الدخول منها). «أضافت دوينسكي، تتذكر النقاشات الحادة: (لم يكن هناك شك في ذلك الوقت أن ذلك العمل مثل نجم في السماء. وكان شعوري أنك عندما تكون في الموقع رقم واحد في سوق جديدة واسعة، ترمي بكل ثقلك فيها، وتحصل على استثمارات شركات أخرى. بدلاً من ذلك، ما كنت أحصل عليه كل ربع (عام) كان: (ينبغي خفض النفقات. ينبغي جني المزيد من الأرباح). في كل مرة كنت أضع فيها خفض الأسعار على جدول أعمالنا، كنت ألتقى بربداً إلكترونياً مزعجاً من أصحاب القرار».

على تلك الحال، لم تُمنَ بالم سوى بخسائر بسيطة في أول عامين ونصف، وشكلت 10% فقط من مبلغ المبيعات الذي وصل إلى 122 مليون دولار، وحققت الشركة أرباحاً في 1998. بحلول وقت طرح أسهمها للاكتتاب العام، كانت قد جنت 48 مليون دولار من مبيعات بلغت 563 مليون دولار⁽⁶⁾. لكن 3 كوم كانت تريد المزيد دائماً. بالرغم من الضغط، كان رد دوينسكي نفسه كل مرة: «تعرفون أنكم ستكونون مجانيين إذا ركزتم على ربحية شركتي اليوم». كان يمكن لبالم جني أرباح إذا كانت هناك ضرورة لذلك، كما جادلت، لكن التحول إلى شركة كبيرة سيؤذي بالم فيما بعد. كانت بالم قد ربحت معركة، وبقي عليها أن تريح الحرب. قادت عدّة حسابات قرار دوينسكي بالحصول على حصة من السوق قبل التفكير بجني أرباح في تلك المرحلة من اللعبة. بإبقاء أسعارها

منخفضة، حصلت بالتم على حصة من منافسين آخرين وجذبت مشترين جدد إلى السوق. نتيجة لذلك، تحركت الشركة بسرعة إلى الأمام، مما جعل من الصعب على أي وافدين آخرين التنافس معها. لكن الحجة الأكثر إقناعاً خلف إستراتيجية بالتم انبثقت من حقيقة أن منتج الشركة كان منصة لتطبيقات طرف ثالث، إضافة إلى كونه أداة بحد ذاته. لاحظت دوبنسكي: «الفكرة في بداية عمل المنصة هي الحصول على حصة كبيرة من السوق وإقامة قاعدة لجذب أكبر عدد ممكن من المطورين. ثم تظهر تأثيرات الشبكة». عندما ستبدأ حصة بالتم من السوق بالنمو، ستبدأ شركات أخرى تطوير وبيع تطبيقات ستجعل بايلوت أداة أكثر فائدة. سيدفع ذلك المزيد من الناس لشراء بايلوت، وسيقود مطورين لابتكار تطبيقات أخرى أيضاً، وهلمَّ جرّاً، حتى تحظى بالتم بقاعدة متينة. في تلك المرحلة، شرحت دوبنسكي: «يمكننا إقامة خط إنتاج يدعم منتجات تحقق هامش ربح أعلى، وسنكون محميين من المنافسة».

كان بمقدور بالتم دفع هذه العملية قدماً بالتواصل مع المنتجين. لكن الشركة لم تستطع شن هجوم واسع النطاق دون التخلي عن خدعة الجرو. بدلاً من ذلك، أطلقت الشركة بهدوء أدوات لتطوير البرنامج، مع بايلوت، في بداية 1996. إضافة إلى ذلك، لجعل ابتكار برنامج جديد لبايلوت أسهل على المبرمجين، أقدم هوكنز على خطوة غير معتادة بنشر الشيفرة الأساسية لتطبيقات بالتم الرئيسة قبل عامين من انطلاق حركة المصادر المفتوحة. لكن أكبر إغراء استطاعت الشركة تقديمه لمبرمجين آخرين كان وجود سوق مؤكد لسلعهم. ومن ثم، بعد أن وصلت بالتم إلى 1 مليون

مستخدم، بدأت الشركة تحشد المبرمجين بكل ما أوتيت من قوة، وعقدت أول مؤتمر لهم في تشرين الأول 1997.

منحت تلك الإستراتيجية بالم سلاحاً حاسماً في المعركة مع مايكروسوفت للفوز بقلوب وعقول المبرمجين⁽⁷⁾. كانت مايكروسوفت تستطيع تزويد شركات برمجيات أخرى بموارد لا يمكن لبالم تقديمها. شرح كوليفان: «كانوا سيعرضون تمويل البرمجة الأولية. كانوا يمتلكون كل أدوات التطوير. كانوا يقدمون دائماً عرض كلب-وفرس، وقد قمنا بما يجب علينا». الأكثر من ذلك أن سمعة مايكروسوفت المخيفة كان لها وقع كبير. عند إطلاق ويندوز سي-إي، «اضطر الناس للقول: (آه، هل ستقضي مايكروسوفت على بالم؟) كما يتذكر كوليفان. «وأثناء وقت قصير، بدأ كثير من الناس استعمال منتج مايكروسوفت». لكن بالم استطاعت استعادة الكثير من هؤلاء بحجة بسيطة: لدى بالم مشرتين أكثر في جعبتها. بحلول نهاية 1997، كانت بالم تسيطر على ثلثي السوق، فيما تراجعت المنتجات التي تعتمد على ويندوز سي-إي إلى أقل من 20%⁽⁸⁾.

الحركة في بالم: متابعة العمل بسرعة

التحدي: كنت قد تقدمت أشواطاً على المنافسين: ماذا بعد؟

الحل: استعمل نافذة الفرصة تلك لتأمين أقوى موقع ممكن.

- نسّق العمليات الداخلية للاستمرار في تطوير منتجاتك أو خدماتك بخطوات سريعة.

- لا تكن جشعاً، خاصة في صناعات تؤدي فيها تأثيرات الشبكة دوراً مهماً. اعتمد أسعاراً منافسة من أجل الفوز بحصة في السوق وبناء قاعدة ثابتة كبيرة.

مواصلة التركيز: 1997-1998

أثناء تلك المدة، كانت بالم قد حظيت بفرص عديدة لتوسيع نطاق علامتها التجارية. تذكرت دوبنسكي: «كان هناك أشخاص يقرعون على بابنا لترخيص هذا الشيء أو ذلك للقيام بذلك الشيء أو ذلك، سواء كانت أدوات حاسوبية أو هواتف بشاشات كبيرة. كنا نتعرض باستمرار لتوتر ناجم عن محاولة الاستفادة من هذه الفرصة التي حظينا بها، التي كانت تبدو دون قيود وواسعة جداً، ومحاولة البقاء شركة صغيرة، تركز على عملها وتجزه على أكمل وجه».

في بضع حالات، قررت بالم انتهاز الفرصة. في أيلول 1997، فاوضت دوبنسكي على شراكة مع آي-ب-إم لبيع بايلوت، بعد إعادة تسميته آي-ب-إم ورك-باد WorkPad، في سوق الشركات. إضافة إلى ذلك، وافقت آي-ب-إم على تولي تسويق ومبيعات بالم في اليابان. بعد شهر، أعلنت بالم وسمبول Symbol للتقانات تحالفهما لتقديم منتجات تعتمد برنامج بايلوت لأسواق أخرى بما في ذلك تجارة التجزئة، التوصيل، والتصنيع. وفي شباط 1998، وقعت كوالكوم Qualcomm عقداً لدمج نظام تشغيل بايلوت في هواتفها الخليوية.

في معظم الحالات، بأي حال، ردّت بالم طالبي ودّها خائبين. علّق إد كوليفان: «لم نكن نستطيع القيام بكل شيء مرة واحدة، لهذا كان علينا

أن نختار». حتى عندما ارتفعت المبيعات بشكل كبير، كانت بالم حاجة لتوجيه مواردها نحو تحقيق هدف واحد فقط: بناء وبيع أفضل أداة محمولة باليد في العالم. لو أن الشركة نمت بشكل مفرط، لكانت ترنحت وشكل ذلك فرصة للمنافسين. شرحت دوبنسكي: «من ثم رفضنا معظم فرص منح تراخيص لأننا شعرنا أن الأمر ليس مناسباً ولهذا سيكون العمل لجعل منتجنا ملائماً لما في أذهانهم خروجاً عن السياق المحدد - الكثير من الجهود لشيء ليس من صلب عملنا».

لجعل نظام تشغيل بايلوت يعمل على هاتف بشاشة كبيرة، مثلاً، كان على مبرمجي بالم إضافة ميزة عرض أكبر. حالما تم القيام بذلك وتشغيله، سيكون حل مشكلة النوافذ المتداخلة طلباً طبيعياً. ثم من النوافذ المتداخلة، ستكون أنماط الخط الخطوة المنطقية التالية. لاحظت دوبنسكي: «بدأ تعقيد ذلك يزداد كثيراً».

لهذا بالرغم من أنها كانت تبدو طريقة رائعة لنشر برنامج التشغيل والمعايير المرتبطة به في كل مكان، إلا أن ذلك كان نجاحاً زائفاً. سيكون ثمنه بضعة دولارات للوحدة في قطعة صغيرة جداً من أي جهاز. لم تكن هواتف بشاشات واضحة تبدو منطقية أبداً. وكان ذلك يعني الكثير من العمل الشاق من قبل أشخاص محوريين يمكنهم تصنيع الجيل التالي من منتج بالم.

استنتجت: «من الصعب جداً قول لا، لكن تلك، كما أعتقد، كانت قرارات كنا نجيد تماماً اتخاذها. سأقول إن لدينا انضباطاً أكثر من معظم الشركات الأخرى بمعيار قول: (هذا ما سنفعله، وهذا ما سنمتنع عن القيام به)».

الحركة في بالم: تابع العمل بسرعة

التحدّي: عندما تحقق نجاحاً أكبر، تواجه إجراءات متواصلة لتوسيع منتجاتك وعلامتك التجارية.

الحل: تابع التركيز على ما تقوم به. إنهاك مواردك طريق سريع لإبطاء النمو.

- في البداية، اختر فقط مشروعات تكميلية لا ترهق مواردك.
- وسّع بعناية نطاق عملك مع توسع موارد الشركة وفريق إدارتها.

«كن قائداً وابق قائداً»

أظهرت بالم انضباطاً مشابهاً في ردها على أخطر التحدّيات التي واجهتها. في كانون الثاني 1998، صعدت مايكروسوفت من حملتها في سوق الأدوات المحمولة باليد بإدخال نسخة جديدة من نظام تشغيلها، ويندوز سي-إي 2.0، وجهاز جديد اسمته حاسب بالم الشخصي. بخلاف نسخ سابقة، كانت تزن قرابة رطلين وتضم لوحة مفاتيح، لم يكن ممكناً تمييز حاسب بالم الشخصي عن أداة بالم المحمولة باليد بالحجم والتصميم، إضافة إلى الاسم⁽⁹⁾.

فيما يخص دوبنسكي وهوكنز، كان إطلاق حاسب بالم الشخصي يشير إلى بداية حرب شاملة. لم تكن مايكروسوفت قد قلّدت بالم بالمظهر والتصميم فقط، وإنما أنهت عرضاً قدّمته لمبرمجين بإظهار هدف يبدو بابلوت في وسطه. كان واضحاً أن أي محاولة لتغيير موقع المنتج لن تضيد

في تنادي هجوم شامل. بمواجهة نجاح بالم، كانت مصداقيتها كجرو مسالم قد تلاشت.

إضافة إلى ذلك، شكل حاسب بالم الشخصي تهديداً أكبر بكثير من منتجات أبكر تعمل بنظام ويندوز سي-إي. كانت مايكروسوفت قد فعلت ما هو أكثر من تعديل عامل الشكل ليصبح الحجم مقبولاً. بالتعاون مع شركائها، كانت مايكروسوفت قد خفضت معدل سعر جهازها الجديد إلى نحو 400 دولار، ويعادل سعر بالم 3، الذي تم إطلاقه في الوقت نفسه تقريباً. إضافة إلى ذلك، كان حاسب بالم الشخصي يتضمن عدّة ميزات جديدة، منها مسجلة صوت، القدرة على الاهتزاز عند استلام صفحات، ضوء إلكتروني يومض لتنبه المستخدم إلى المواعيد، وشاشة كبيرة.

واجهت بالم ضغطاً كبيراً لمحاكاة خطوات مايكروسوفت الأخيرة. تذكر هوكنز: «كان الصحفيون يأتون ويقولون: (منتجات سي-إي تتمتع بميزات أكثر من بالم؛ وسوف تسحق بالم)، وكان الناس يؤمنون بذلك، حتى داخل الشركة». لكن هوكنز ودوبنسكي كانا مقتنعين أن الانجرار للرد على مايكروسوفت سيكون خطأ فادحاً. كانت بالم قد بنت نجاحها بتحديد القواعد والخطأ التي ينبغي على الصناعة أن تتبعها. بالسماح لنفسها بالتراجع إلى الدفاع، ستتخلى بالم عن هذا الدور لمنافس قوي. وقد يكون ذلك أول خطوة على طريق الهزيمة النهائية.

كما حذر ميثاق بالم، كانت أكبر المخاطر التي تواجهها الشركة تكمن في محاكاة مايكروسوفت. كان العرض يقول: «بصراحة، أكبر بواعث قلقي هو أن نحاول لعب لعبتهم. مفر أن ننظر النسور إلى الغوريلا وتفكر: (مهلاً، تلك الكائنات لها يدين. ينبغي أن نحصل على يدين. وأصابع

إبهام متعارضة! فكروا فيما يمكن أن نفعله بها). الشيء التالي الذي يحدث هو أن تصبح النسور بدينة، بطيئة، وبشعة».

بدلاً من محاكاة المنافسين، كان على بالم أن تتولى القيادة وتحافظ عليها. تذكرت دوبنسكي: «كان واضحاً أننا القائد بكل المقاييس هناك. كان شعوري أن علينا التصرف مثل قائد بوضع جدول الأعمال وقيادة الصناعة». كان على بالم، وليس مايكروسوفت، الاستمرار في تحديد الأشياء المهمة في الأدوات الحاسوبية المحمولة باليد. من ثم، اتخذ هوكنز ودوبنسكي قراراً واعياً بعدم الانجرار إلى تقليد ميزات معينة في ويندوز سي-إي إن لم تكن مقنعة تماماً.

وجد العديد ضمن الشركة هذه الإستراتيجية عصية على الفهم. تذكر هوكنز أحاديث متكررة، تتمحور دائماً حول الشيء نفسه: «سيأتي فريق المبيعات ويسأل كيف ستكون ردة فعلنا على بعض الميزات الجديدة في ويندوز سي-إي. سأقول: (ثقوا بي، سننتج شيئاً مختلفاً تماماً). لكن هذا الرد كان يجعل الجميع يشعرون بعدم الارتياح».

بالرغم من ذلك، تشبث هوكنز ودوبنسكي بموقفهما، ورفضاً، مثلاً، تقليد ميزة التسجيل في ويندوز سي-إي. في المقام الأول، كما قالت دوبنسكي، كان المنتج فظيلاً. ضحكت: «كان صوتك يبدو كما لو أنك تتكلم في بالون». إضافة إلى ذلك، أظهر بحث بالم أن معظم المستهلكين غير مهتمين كثيراً بهذه الميزة. لكن الأكثر أهمية ربما هو أن تحفظ بالم جسّد مقاربة الشركة الأساسية في الرد على المنافسين. تذكر مايك غالوتشي: «لم نسمح لأنفسنا إطلاقاً بالتراجع إلى الدفاع. كان موقفنا: نتولى القيادة، ونعرف ما نقوم به. لا تشعروا بأن عليكم أن تردوا».

التوازن في بالم: تفاعلي ضربة-ضربة

التحدي: بالرغم من أفضل جهودك حتى لا تُصاب بالأذى، يشن منافسك هجوماً مباشراً ضدك.

الحل: تفاعلي الانتقال إلى الدفاع بمحاولة الرد على كل خطوات منافسك.

- تابع الهجوم بالاستمرار في تحديد حيز المنافسة.
- العب لعبتك (لا لعبته) وحافظ على موقعك كقائد.
- قوِّم بعناية مبادرات منافسك وقُدِّ فقط أكثر الأفكار إقناعاً.

الخاتمة: من بالم إلى هاندسبرنغ

بحلول نهاية 1998، كانت ثمار إستراتيجية بالم واضحة. كانت أدوات بالم تشكل 79% من سوق الأدوات المحمولة، وتركت معسكر ويندوز سي-إي خلفها بنسبة 15%⁽¹⁰⁾. سرت شائعة بأن مايكروسوفت تستعد لرفع الراية البيضاء بالاستحواذ على بالم. لكن دوبنسكي وهوكنز لم يكونا في وارد إشراك أحد بنجاح بالم. بعد الفشل في إقناع إدارة 3 كوم بفصل قسم بالم عنها، اختار الثنائي مغادرة الشركة وبدء مشروع جديد في تموز 1998.

بالم بعد هوكنز ودوبنسكي

واجهت بالم في البداية وقتاً عصيباً في محاولة استعادة توازنها بعد مغادرة دوبنسكي وهوكنز. استغرق الأمر من الشركة ثمانية عشر شهراً

للعثور على رئيس تنفيذي كفي بشخص كارل يانكوفسكي، الرئيس السابق لسوني للإلكترونيات. أثناء ذلك، تباطأت وتيرة الابتكار في بالم. كان قد تم تصميم كلا منتجي الشركة الرئيسيين اللذين ظهرا في 1999 -بالم 5 وبالم 7 الأنيقين، مع ميزة مدمجة للاتصال اللاسلكي- وفقاً لرؤية هوكنز. بعد مغادرته، أضافت بالم شاشات ملونة إلى خط إنتاجها، لكن لم تكن هناك منتجات استثنائية.

هوكنز ودوبنسكي بعد بالم

بالمقارنة، كانت هاندسبرنج، الشركة الناشئة التي أسسها هوكنز ودوبنسكي في تشرين الثاني 1998، تدفع منصة بالم قدماً إلى الأمام. مثل بالم، كان قد تم تأسيس هاندسبرنج لتحقيق هدف بسيط: أن تتولى زمام «القيادة في سوق الأدوات الحاسوبية المحمولة باليد وتصبح علامة تجارية مرموقة»، بكلمات دوبنسكي.

من حيث المبدأ، كان بمقدور الشركة الدخول في منافسة مباشرة مع بالم ببناء منتج جديد بالكامل، بنظام تشغيل خاص به، من العدم. بالرغم من نموه السريع، إلا أن سوق الأدوات الحاسوبية المحمولة باليد كان لا يزال في مراحل الأولى، مع توقع إمكانية بيع مئات ملايين الوحدات أثناء الأعوام العشرة التالية. في سوق بذلك الحجم، كان هناك مجال لظهور عدة منتجات وشركات. لكن البناء من الصفر سيكون مكلفاً ويستغرق وقتاً طويلاً. إضافة إلى ذلك، سيرغم ذلك دوبنسكي وهوكنز على الكفاح ضد تأثيرات الشبكة التي كانا قد وضعوا أسسها في بالم. من ثم، قررا الدفع عند التعرض لسحب. حصلت هاندسبرنج على ترخيص

باستعمال نظام تشغيل بالم للاستفادة من الزخم الذي يرافقه وتوسيعه لتحقيق ميزة تنافسية خاصة به.

عند تقديمه في أيلول 1999، كان أول منتجات هاندسبرنغ، فايسور Visor، يشبه بالم 3 تماماً بقاعدة شفافة ملونة. لكنه كان يضم أيضاً ابتكاراً مهماً: شق لإدخال قرص يتصل بلوح سبرنغ، الذي يحول فايسور إلى أداة قابلة للتعديل بشكل غير محدود. كان بالم 3 أساساً منظماً يدوياً، يضم مفكرة، دفتر عناوين، ومساحة لتسجيل ملاحظات. بالمقارنة، كان يمكن لفايسور أن يصبح أي شيء يمكن لخيال مبرمج أن يصل إليه. بتضمينه قرصاً قابلاً للتوسيع - يمكن استبداله ببساطة مثل قرص غيم-بوي GameBoy - يمكن للمستخدمين تحويل فايسور إلى أي شيء من آلة تصوير رقمية إلى مشغل ملفات موسيقية إلى هاتف خلوي.

كان لدمج ابتكار هاندسبرنغ مع تسعير منافس أثر كبير في زيادة المبيعات. على الرغم من أن مبيع فايسور كان يتم في البداية فقط عبر موقع هاندسبرنغ الإلكتروني، إلا أنه أصبح أكثر بي-دي-إي مبيعاً حالما دخل شبكات توزيع التجزئة في ربيع 2000. في الأسابيع الأولى من وجوده على رفوف متاجر التجزئة، حصلت النسخة الفاخرة من فايسور على 27% من السوق، تبعها بالم 3 بنسبة 15%⁽¹¹⁾. بقوة نتائجها الأولى، تم طرح أسهم هاندسبرنغ للاكتتاب العام في حزيران 2000، وحصلت على تقويم في يومها الأول بمبلغ 3.4 مليار دولار، رغم انكفاء سوق الأسهم.

بحلول ذلك الوقت كانت 3 كوم قد غيرت رأيها، وفصلت بالم عنها في آذار 2000. (سرقت 3 كوم بعض الأعضاء من هاندسبرنغ بإعلانها عن هذا

القرار قبل يوم واحد من ظهور فايسور). كانت الشركة الجديدة تتعد عن المؤسسة الأم فيما يتعلق بمبيعات الأجهزة بمنح تراخيص نظام تشغيلها لشركات مثل نوكيا Nokia وسوني. لكن على المدى القصير على الأقل، بقي بناء وبيع أدوات جزءاً أساسياً من عملها، مما جعل بالم أكبر منافسي هانديسبرنغ (والعكس صحيح). اشتدّ وطيس هذه المنافسة عندما قدّمت بالم نماذج رخيصة تنافس فايسور مباشرة وأعلنت خطأً لاستعمال تقانة قرص توسيع بديلة في أدواتها. بالرغم من المنافسة الشرسة، شاهدت كل من هانديسبرنغ وبالم مبيعاتهما تزداد (انظر الشكل 5-2).

شكل 5-2: عائدات بالم وهانديسبرنغ، السنة المالية 2000



ملاحظة: السنة المالية انتهت في 2 حزيران 2000 لبالم؛ 30 حزيران 2000 لهانديسبرنغ.

المصدر: تقارير الشركتين.

عزّز هذا النجاح موقع كلتا الشركتين في صراعهما ضد منافس مشترك: مايكروسوفت، التي قدّمت نسختها الثالثة من سي-إي في نيسان 2000.

أعدت تسميته حاسب الجيب الشخصي، كانت نسخة مايكروسوفت الأخيرة في سوق الأدوات الحاسوبية المحمولة باليد جديدة بالكامل مع واجهة عرض بسيطة جداً وتطوير لميزتي البريد الإلكتروني وتصفح المواقع. إضافة إلى ذلك، كان شركاء مايكروسوفت الذين يقومون بتصنيع أجهزة، ويضمون لاعبين كباراً مثل كومباك، هيوليت-باكارد، وكاسيو، لا يزالون يعملون بجد على تصميمات أفضل تضاهي بالم 5.

بقيت مايكروسوفت مصممة على الفوز بمعركة الأدوات الحاسوبية المحمولة باليد، مما كان يعني بقاء المنافسة شرسة وطويلة الأمد. شرح بالم: «لا يمكننا التفاوضي عن ذلك. لا يمكننا أن نتحمل خسارة جزء مهم من منصتنا الأساسية». لكن فيما لا يمكن التقليل من شأن مايكروسوفت أبداً، إلا أن مشروع هوبكنز ودوبنسكي الناجحين المتعاقبين كانا قد قبضا على الصدارة بين 1996 و2001. بإتقان الحركة إضافة إلى التوازن، قاد الشريكان بالم بمهارة إلى المركز الأول. وفي هاندسبرغ، أنشأ الشركة الوحيدة التي كانت قد نجحت حتى هذا اليوم في الحصول على حصة مهمة من بالم.

6

روب غلاسر

الحفاظ على التوازن في ريل للشبكات

اجعل أصدقاءك قريبين منك وأعداءك أقرب.

- روب غلاسر، الرئيس التنفيذي، ريل للشبكات،

اقتباساً من العراب

كان الموقع الإلكتروني في مرحله الأولى مكاناً ساكناً، صامتاً. تنقر كيف تشاء، ولن تعثر على الأرجح على أي شيء عدا الصور المعتادة وصفحات مطبوعة لا تنتهي. لإحياء صفحات مواقعهم، تحول المصممون إلى الألوان، الصور، وأنماط الخط الغريبة. لكن النتيجة النهائية كانت لا تزال النص - أصبحت قراءته أصعب آنذاك. المفارقة أنه بينما كانت موجات البث في العالم تزدحم بالموسيقى، التلفاز، وأحاديث محضة، هيمن على الإنترنت -التقانة المميزة في أواخر القرن العشرين- الكلمة المكتوبة.

تغير كل ذلك في 1995. فجأة، حصل الموقع الإلكتروني على صوت - صوت خشن متقطع، لكنه صوت بالرغم من ذلك يمكنه حمل تعليمات، تقديم ترفيه، وأحياناً التسبب بإزعاج. ولم يكن ذلك كل شيء. ظهر الفيديو

بعد عدّة شهور، وأصبح بمقدور الموقع الإلكتروني أن يقفز ويتحرك. كانت مقاطع الفيديو الأولى بحجم بضع بوصات، والصور تتحرك بسلاسة مثل كتاب يتم تقليبيه. لكن للمرة الأولى، بدا أن الاندماج -الذي تم التبشير به كثيراً بين الحواسيب، الإلكترونيات الاستهلاكية، والترفيه- في طريقه لأن يصبح حقيقة واقعة.

كان روب غلاسر وشركته، ريل للشبكات، مسؤولين مثل أي طرف آخر عن نقل الصوت والحركة إلى الموقع الإلكتروني. لم يكونا دائماً أول من يدخل سوقاً، لكنهما كانا الأكثر فاعلية بجعل المستهلكين ومزوّدَي المحتوى يتقبّلون التسجيلات الصوتية والمرئية -صوت وصورة حسب الطلب- في شركاتهم وحياتهم. في ستة أعوام، بنى غلاسر شركة تساوي أكثر من 12 مليار دولار في ذروة السوق. استمر برنامج ريل في تقديم ما يزيد عن 85% من محتوى كل التسجيلات الصوتية والمرئية بعد خمسة أعوام من ظهوره. وأصبحت بوابة ريل للتسجيلات الصوتية والمرئية إحدى أشهر المقاصد على الإنترنت.

لكن الأرقام وحدها لا تشكل مقياساً حقيقياً لنجاح غلاسر؛ لأن ريل للشبكات لم تحصل على ذلك السوق دون منافسة. في أواخر 1996، بدأت مايكروسوفت التنافس مع ريل مباشرة. وحتى قبل ذلك، كان غلاسر -عمل سابقاً في مايكروسوفت- قلقاً من أن عملاق ريدموند يشكل تهديداً قد يكون قاتلاً على المدى الطويل. كان ذلك يعني أن السرعة والابتكار ينبغي أن يكونا عاملين حاسمين في إستراتيجية غلاسر منذ اليوم الأول. قال لاحقاً: «أفضل طريقة للبقاء في الصدارة هي الحفاظ عليها».

إضافة إلى ذلك، ساعد مزيج من تقنيات التوازن غلاسر على البقاء واقفاً على قدميه والتمسك بالصدارة. عندما واجهت ريل مايكروسوفت، أحكم غلاسر قبضته على خصمه، بهدف تقوية موقعه على حساب الشركة الأقوى. تعلّم غلاسر أيضاً الدفع عندما يتم سحبه واستعمال زخم التقانات المنافسة لمصلحته. أخيراً، بتطوير نموذج عمل متعدد الوجوه، استطاع غلاسر تفادي ضربة-بضربة. بدلاً من الانجرار إلى معركة خاسرة حول السعر، واصلت ريل هجومها ضد مايكروسوفت، واختارت أسلحتها وموقع المعركة. تستمر المنافسة بين ريل للشبكات ومايكروسوفت حتى كتابة هذه السطور، ونهاية القصة ليست معروفة بعد. لكن إتقان ريل لتقنيات التوازن ساعدها في الحفاظ على موقع ريادي لأكثر من خمسة أعوام. لم يستطع سوى قلة من منافسي مايكروسوفت القيام بذلك.

إنشاء ريل: 1994-1995

«نشيطة» و«حيوية» هما أول كلمتين تتبادران إلى الذهن عند رؤية روب غلاسر. مرتدياً الأسود من نظارته بنصف إطار إلى حدائه، يبتسم بسرعة قبل أن يعود إلى مزاج العمل. لدى سؤاله عن ريل للشبكات، لا يتكلم غلاسر فقط - إنه يتدفق. تتساقط الكلمات والأفكار بسياق مستمر، وتتشكل الجمل، الفقرات، وصفحات بأكملها أثناء ذلك. مركزاً على ما يشرحه، يحدّق على طاولة أمامه فيما يستعيد صوته الأجرش قوته، وينتظر حتى اللحظة الأخيرة لتوضيح موقفه. غلاسر لا يصرخ - بالرغم من أنه يتمتع بسمعة أنه كان يصيح فيما مضى. لا يتلملأ أو يومئ كثيراً لإيضاح

حججه. لكن مماشاة لسمعته بوصفه منافساً شرساً، يتحلى بتصميم شديد على تحقيق الفوز.

انضم غلاسر إلى مايكروسوفت بعد تخرّجه في يل في 1983. كان اختراق الشركة الأهم قد حصل قبل عامين من ذلك، مع إطلاق أول حواسب آي-ب-إم الشخصية، التي كانت تعمل بنظام تشغيل الأقراص (إم-إس دوس MS-DOS) من مايكروسوفت. بحلول الوقت الذي أصبح فيه غلاسر عضواً في مجلس الإدارة، كان لدى مايكروسوفت نحو 250 موظفاً وتحقق مبيعات بنحو 50 مليون دولار سنوياً. لكن بالرغم من حجمها، كانت الشركة لا تزال تحافظ على بيئة المؤسسة الصغيرة الناشئة التي يفضلها غلاسر.

نما غلاسر ومايكروسوفت معاً أثناء الأعوام العشرة الآتية. في حين ارتفعت مبيعات الشركة من 50 مليوناً إلى 3.8 مليار دولار، ارتقى غلاسر السلم بثبات. بعد إدارة إنتاج برنامج ورد بنجاح، أمضى عامين في مجموعة شبكات مايكروسوفت قبل أن ينتقل إلى قسم حوسبة الوسائط المتعددة في 1989. بعد أربعة أعوام، في حين كانت الذكرى العاشرة لانضمام غلاسر إلى الشركة تقترب، كان قد أضحى نائب الرئيس لشؤون الوسائط المتعددة وأنظمة المستهلكين، شريكاً في فريق سياتل مارينز لكرة القاعدة، ومليونيراً، بفضل عرض أسهم مايكروسوفت للاكتتاب العام في 1986. لكن رضاه عن عمله، كما تذكر لاحقاً، «كان قد انخفض من 90% إلى 70%»⁽¹⁾. كانت مايكروسوفت قد أصبحت شركة عملاقة، وكان غلاسر يفضل دور المظلوم. إضافة إلى ذلك، كان يُعتقد على نطاق واسع

أنه كان على خلاف مع ناتان ميرفولد، الفيزيائي خريج برنستون والذي كان قد أصبح مؤتمناً على أسرار بيل غيتس الشخصية.

غادر غلاسر مايكروسوفت في بداية 1993 وأمضى عدة شهور يسافر عبر ألمانيا، اليونان، ومصر. انضم أيضاً إلى هيئات غير ربحية، وأصبح عضواً في مجلس إدارة خمس منظمات، ضمنها «مؤسسة الحدود الإلكترونية» و«مؤسسة التقدم الوطني»، المجموعة التي تنشر الأم جونز Mother Jones. لكن تلك الراحة النسبية لم تكن شيئاً طبيعياً فيما يخص غلاسر. سرعان ما شعر بضرورة العودة إلى ما يجيد القيام به.

«هذه الظاهرة الرائعة تدعى الإنترنت»

بحلول ذلك الوقت، كان مفهوم فضاء 500-قناة قد بدأ يثير الفضول. كانت تايم ورنر Time Warner تنفق عشرات ملايين الدولارات في اختبار لتقديم فيديو حسب الطلب في أورلاندو، فلوريدا. كانت تي-سي-آي TCI، أكبر شركة خدمة كابل في البلاد، قد أعلنت خطأً لشراء 1.8 مليون صندوق رقمي لتقديم برنامج تفاعلي. وحتى لا تتخلف عن الركب، كان عدد من شركات تشغيل بيل Bell الإقليمية تفكر بشأن إطلاق برامج تجريبية خاصة بها.

انجذب غلاسر إلى الرؤية التي يقدمها عالم 500-قناة، لكن كانت لديه شكوك جدية بشأن مشغلي خدمة الكابل وقدرة شركات الهاتف على بناء ذلك العالم. بعد سبر أغوار الصناعة، سرعان ما استنتج غلاسر أن تلك المقاربة تعاني خللين قاتلين. أولاً، ليست هناك «مرجعية تقنية» - كان

يتم ابتكار كل تقانات التلفزة التفاعلية من الصفر. ثانياً، كان اقتصاد العمل متسارعاً نتيجة لذلك. نظراً إلى أن التكاليف الثابتة المرتبطة بإطلاق تلفازي تفاعلي كانت عالية جداً، كان على أي شركة أن تجني 1000 دولار على الأقل قيمة حضور الشبكة من كل أسرة من أجل أن يكون استثمارها مجدياً.

قال غلاسر: «أثناء ذلك، كانت هناك تلك الظاهرة الرائعة التي تدعى الإنترنت». أثناء عمله مع «مؤسسة الحدود الإلكترونية»، كان غلاسر قد تعرّف إلى بعض رواد الإنترنت. وعبر هؤلاء المعارف، اكتشف متصفح المواقع موزاييك Mosaic في تموز 1993. كان موزاييك يقدم الفرصة التي كان غلاسر ينتظرها. حالما تصفح الموقع، «أصبح واضحاً تماماً فيما يتعلق بي أن اللعبة قد انتهت، وأن ذلك هو المكان الذي سيتم فيه بناء المستقبل»، كما قال. لم تكن المواقع الإلكترونية مبتلية بالمشكلات التي رافقت التلفزة التفاعلية. كانت هناك مرجعية تقنية تتمثل بأنظمة الهاتف، التي لم تكن رائعة، لكنها «جيدة بما يكفي لجعل الكرة تتدحرج». وكان هناك مرجعية للعمل على شكل متصفح، الذي كان يقدم إطار عمل مسانداً لتقانات وشركات جديدة مثل تلك التي كان غلاسر يخطط لإنشائها.

كان قد تم تأسيس بروغريسيف للشبكات Progressive، كما أُطلق على ريل للشبكات أصلاً، في شباط 1994 بهدف تطوير برمجيات لبث التسجيلات الصوتية على الإنترنت⁽²⁾. كان العالم السلكي لا يزال يافعاً. كانت معظم الاتصالات تتم بسرعة 14.4 كيلوبت بالثانية - قناة صغيرة

لنص وصور، فضلاً عن الصوت والصورة. لهذا على الإنترنت، كان على ريل للشبكات أن تتعلم المشي قبل الجري.

كان التسجيلات الصوتية سوقاً مهمة بحد ذاتها. لاحظ غلاس: «حتى في عصر التلفاز هذا، يقضي الأمريكي العادي خمس عشرة ساعة [كل أسبوع] يصغي إلى تسجيلات من أنواع مختلفة مقابل عشرين أو اثنتين وعشرين ساعة في مشاهدة الفيديو». لكن الأكثر أهمية، كانت التسجيلات الصوتية ستعمل كمرجعية تقنية لمنتجات أخرى على طول الطريق. كما قصّ غلاس: «اكتشفنا أنه بدلاً من القيام بعمل فظيع بمحاولة فعل كل شيء مرة واحدة، لنقم بعمل لائق بإنتاج تسجيلات فيديو وصوت بالبدء مع الصوت ثم الانتقال إلى الفيديو بعد أن تتطور الحزمة العريضة وقوة معالجة الحواسيب».

أحجام كبيرة، قنوات صغيرة

في 1994، عندما انطلق مبرمجو ريل للعمل، كان ينبغي تحميل ملف صوت بأكمله قبل تشغيله. كانت شركات الخدمات الإلكترونية المبكرة، مثل بروديغي Prodigy، كمبيو-سيرف، وأمريكة-أونلاين، تحتفظ بمكتبات صوتية يمكن تحميلها ليتمكن المشتركون من استخدامها. لكن الكمية الهائلة من البيانات المستخدمة - 1378 كيلوبت لكل ثانية من الصوت بجودة قرص مدمج - كانت تعني أنه مع مودم بقوة 14.4 كيلوبت، نسبة التحميل إلى وقت الاستماع تقترب من 100 إلى 1. حتى مع معايير جودة أقل، كان تحميل مقطع من خمس دقائق يتطلب خمساً وعشرين دقيقة إلى أكثر من ساعة.

كان ابتكار ريل للشبكات -التسجيلات الصوتية والمرئية المجزأة- يتعلق بخفض مدة الانتظار، مما سمح لمصفحي المواقع الإلكترونية بتحميل والإصغاء إلى التسجيلات في الوقت نفسه. شكّلت ثلاثة أجزاء نظام ريل-أوديو RealAudio الأصلي: ستوديو ريل-أوديو، التي تسمح لمقدمي المحتوى بإنتاج ملفات صوتية؛ مخدّم ريل-أوديو، الذي ينقل الملفات؛ ومشغّل ريل-أوديو، هو برنامج صغير للعمل يتولى إعادة الاستماع إلى التسجيل.

باستعمال مشغّل ريل-أوديو (أعيدت تسميته ريل-بلاير RealPlayer)، يمكنك النقر على ملف -لنقل، أخبار اليوم على إن-بي-آر NPR- والاستماع إليه كاملاً. لم يكن هناك شيء يمكن تخزينه على قرصك الصلب؛ ومن أجل إعادة تشغيل الملف، كان ينبغي عليك العودة إلى الموقع الإلكتروني والنقر عليه مجدداً.

كانت كوديكس Codecs -الخوارزمية التي تضغط وتفك ضغط البيانات- تقع في قلب تقانة التسجيلات الصوتية والمرئية. طوّرت ريل للشبكات كوديكس خاصاً بها لتشكيل ملفات الصوت، ولاحقاً الفيديو. إضافة إلى ذلك، طوّر مبرمجو الشركة عدداً من التقانات للتغلب على مشكلات مرتبطة بالإنترنت، مثل البطء (التأخر في النقل) وإمكانية خسارة حزم معلومات أثناء ذلك.

من هنا إلى كل مكان

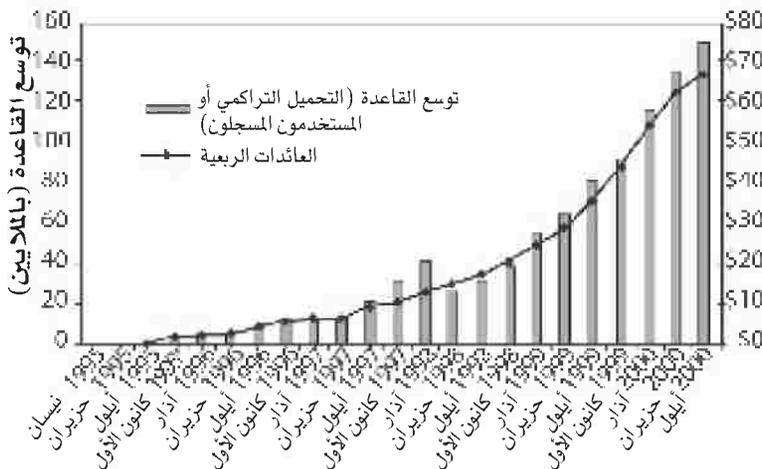
بحلول تموز 1994، كان النموذج الأولي لريل-أوديو فيما دعاه غلاسر مرحلة «واتسون، تعال إلى هنا؛ أحتاج إليك» - «حيث أثبتنا لأنفسنا أنه

يمكن أن يعمل فعلاً». بعد تسعة شهور، أطلق غلاس ريل-أوديو في مؤتمر النقابة الوطنية لمقدمي خدمة البث في لاس فيغاس. كان ريل-أوديو 1.0 يستعمل ثمانية كيلوبت من البيانات لتمثّل ثمانية واحدة من الصوت. كان يمكن للموجات الناجمة عن ذلك أن تنتقل عبر مودم 14.4 كيلوبت، لكن جودة الصوت كانت رديئة. كان «يمكن معرفتها» هو أفضل ما استطاع أحد الصحفيين قوله عن الموسيقى التي تم تشغيلها عبر ريل-أوديو، فيما كان الصوت يبدو كما قال: «موجة إيه-إم AM متوسطة الجودة باستقبال عادي»⁽³⁾. بالرغم من مشكلة الجودة، إلا أن ريل-أوديو 1.0 سرعان ما انطلق. أثناء بضعة شهور، كانت الشركة قد وُزعت قرابة 230.000 نسخة من برنامج إعادة التشغيل الذي طوّرتّه.

كان أحد أسباب شعبيته سريعة النمو بسيطاً: كان يمكن تحميل مشغل ريل-أوديو مجاناً من موقع الشركة. (حصلت الشركة على عائدات من مخدّمات وأدوات فك التشفير). كما شرح غلاس، كان إقضاء السعر عن الصورة عنصراً مركزياً من إستراتيجيته منذ البداية. تذكر: «كان واضحاً لي أنه حالما تصبح تلك الفكرة موضع التطبيق، سيكون هناك سباق، ولم نكن نرغب بأن يكون لدى أحد إستراتيجية أقوى أو أنقى نحو الجميع منا.

لهذا كان ذلك عنصراً مهماً في طريقة تأسيسنا للعمل: ستكون لدينا منتجات مجانية. فكّرنا أنه بمرور الوقت يمكن أن تكون لدينا أيضاً منتجات استهلاكية نستطيع بيعها، لكننا عقدنا العزم على الالتزام بـ«وجهة نظر الطوربيد»، توزيع منتجات مخصصة للجميع في كل مكان، ثم بمرور الوقت الحصول على عائدات من ذلك». (انظر شكل 1-6).

شكل 6-1: تقدم ريل: توسع القاعدة والعائدات الربعية، 1995-2000



* تمثل عائدات اثني عشر شهراً ماضية.

ملاحظة: في ربيع 1998، تحولت ريل للشبكات من حساب التحميل التراكمي إلى المستخدمين المسجلين.

المصدر: نشرات الشركة الصحفية، تقديرات المؤلفين.

مع الكثير على المحك، لم تعتمد ريل للشبكات فقط على أشخاص يعثرون على موقعها على الإنترنت. فاوضت الشركة أيضاً لتوقيع اتفاقيات توزيع مع مايكروسوفت ونيتسكيب، إضافة إلى شركات برمجيات إنترنت أصغر مثل سبايغلاس Spyglass وسبراي Spry. لم يكن مشغل ريل-أوديو المنتج الوحيد الذي يتوافق مع متصفح الإنترنت إكسبلورير من مايكروسوفت، الذي تم إطلاقه مع ويندوز 95 في آب 1995، ووجهت شبكة مايكروسوفت حركة الروابط إلى ريل-أوديو بالدلالة على موقعه. وزّعت نيتسكيب أيضاً

مشغل ريل-أوديو، لكن ليس مجاناً. من أجل الحصول على ريل-أوديو من الشركة، كان على المستهلكين أن يدفعوا لشراء حزمة تشغيل نيتسكيب، وهي مجموعة من التطبيقات الإضافية لنافيغيتر بقيمة 55 دولاراً⁽⁴⁾.

إضافة إلى تنظيم توزيع على نطاق واسع، عمل غلاس ريل لبناء قاعدة جمهور لريل-أوديو بإقتناع مقدّمي المحتوى منح التقانة فرصة بتجربتها. لم تكن هناك فائدة من وجود مشغل ريل-أوديو، بالمحصلة، إذا لم يكن هناك شيء لتشغيله. كان المحتوى المثير سيدفع المزيد من الناس لتجريب المشغل، يشجع مقدّمي المحتوى على إنشاء ملفّات ريل-أوديو، مما يقود بالمقابل إلى نسب عالية من اقتناء المشغل، إلى أن يصل إلى كل مكان. كانت تلك العملية، التي كان موظفون ريل يشيرون إليها بـ«الدائرة الفاضلة»، مثلاً تقليدياً عن فاعلية تأثيرات الشبكة.

كانت الإذاعة العامة الوطنية وإيه-ب-سي ABC أول شريكين يوقعان عقوداً مع غلاس. قدمت كلتا الشركتين مقاطع إخبارية على موقع ريل-أوديو في نيسان 1995، في حين بدأ ناشرون آخرون يدمجون ريل-أوديو في مواقعهم الإلكترونية. بحلول الخريف، كان لدى ريل ما يكفي من المستخدمين لإغراء الشركات الكبيرة على تجربة ريل-أوديو على نطاق واسع. بثّ القسم الرياضي في إي-إس-بي نيت ESPN مباراة مارينز-يانكيز مباشرة من نيويورك في أيلول 1995، وبعد عدّة أيام، افتتحت شبكة إذاعة إيه-ب-سي بثاً حياً للأخبار، بشكل ربما ينذر بالشؤم، مع تغطية لمحاكمة أو. ج. سمسون.

المواجهة: 1995-1997

أعلنت ريل للشبكات أول تطوير لبرنامجها، ريل-أوديو 2.0، في تشرين الأول 1995. بحلول ذلك الوقت، كان العملاء قد حملوا ما لا يقل عن 450.000 نسخة من مشغل ريل-أوديو، وكانت أكثر من 130 موقفاً تعرض محتوى يمكن تشغيله باستعمال البرنامج. لكن ريل كانت تواجه منافسة للمرة الأولى. أطلقت زينغ للتقانة، شركة ناشئة في كاليفورنية، نظام تشغيل صوت وفيديو في آب 1995. كشفت في-دي-أو نيت VDOnet، شركة ناشئة أخرى، عن تقانتها لتشغيل ملفات فيديو في اليوم نفسه لظهور ريل-أوديو 2.0. وفي تموز 1996، دخلت ماكروميديا Macromedia السوق مع نسخة جديدة من شكوييف Shockwave، مشغل الوسائط المتعددة الشهير، الذي يقدم صوتاً بجودة قرص مدمج.

تركزت إستراتيجية غلاسر للتعامل مع منافسين صغيرين نسبياً على السرعة. «بدا فيما يتعلق بنا أننا سنواجه موجتين من المنافسين»، وشرح قائلاً:

إحدهما ستكون شركات ابتكار التقانة الصغيرة، التي كنا واحدة منها، التي ليس لديها ميزات بنيوية بمعايير امتلاك رأسمال كبير أو شبكة توزيع واسعة. ستحاول التفوق علينا في الابتكار، ولا نرغب بالتأكيد بحصول ذلك. لهذا اندفعنا للعمل لتكون خطوات ابتكارنا سريعة جداً. في خمسة أعوام منذ تقديمنا للنسخة الأولى من ريل-أوديو، استطعنا تقديم سبع نسخ رئيسية من نظامنا، وقد حافظنا على سرعة ابتكار ثابتة، وقدّمنا نسخاً جديدة مهمة ربما كل ستة إلى اثني عشر شهراً.

إضافة إلى ذلك، سعى غلاس لقطع الطريق على المنافسين بالتحرك بسرعة لتأمين قاعدة مستخدمي واسعة. لم توسّع ريل للشبكات شبكتها فقط؛ وإنما ذهبت عميقاً، وأقامت علاقات مباشرة مع عملائها. بخلاف نيتسكيب، التي كانت رائدة التحميل المجاني كإستراتيجية توزيع تجاري، كانت ريل تستطيع التواصل مع معظم الناس الذين يقومون بتحميل مشغل ريل-أوديو من موقعها. قبل التحميل، كان مطلوباً من المستخدمين تقديم عنوان بريد إلكتروني، وهذا شيء مألوف الآن لكنه كان محل خلاف في ذلك الوقت. كان إفساد العملية سهلاً. كان أي شخص يستطيع تقديم عنوان مزيف، طالما أنه يبدو متناسباً مع السياق الأساسي. إذا اختار المستخدمون ألا يتم الاتصال بهم، كانت ريل تحترم تلك الرغبات. لكن ذلك لم يكن يحدث سوى في 10% من الحالات، مما سمح للشركة بالبقاء على اتصال مع معظم قاعدة عملائها. أينعت الثمرة الحقيقة لهذه الإستراتيجية بعد عامين، عندما بدأت الشركة عملية تجديد آلي لبرنامجها. سمحت تلك الميزة لريل بإصدار تحديثات لعملائها مع إطلاق نسخ جديدة من برنامجها، مما جعل زحزحة ريل-أوديو عن مكانه أمراً في غاية الصعوبة على المنافسين.

الحركة في ريل للشبكات:

تابع العمل بسرعة

التحدّي: أنت أول من يدخل سوقاً، لكن المنافسين يجدون خلفك.
الحل: استند إلى أقصى حد من ميزة كونك الأول ببناء و، إذا كان ممكناً، تأمين قاعدة واسعة لك.

- اجعل حصة السوق، وليس العائد، هدفك المباشر - خاصة في صناعات حيث تؤدي تأثيرات الشبكة دوراً مهماً.
- استثمر في العمليات، مثل التحديث الآلي، التي تقربك من قاعدة عملائك.
- ابتكر باستمرار - لا تنبهر بمنافس يستفيد من آخر تقانة.

«كنا نعرف دائماً أن لدينا نافذة»

منذ البداية، أدرك غلاسر أن «منافسين محليين» كما اسمهم، لن يكونوا على الأرجح أكبر عقبة تواجه ريل. كانت تلوح في الأفق إمكانية نشوب مواجهة ضد مايكروسوفت ومديره القديم، بيل غيتس. وفقاً لغلاسر، حالما يستوعب غيتس إمكانيات السوق، يصبح احتمال نشوب نزاع في ذلك المجال -والحاجة إلى توخي الحذر- واضحاً. نتيجة ذلك، توارت الشركة عن الأنظار في البداية، واعتمدت أشكالاً مختلفة من خدعة الجرو. تذكر غلاسر: «كان مرجحاً أن يتلاقى درباننا، وربما ندخل في نزاع -وربما لا- مع مايكروسوفت. لهذا كنا حريصين للغاية في انتقاء الأشخاص الذين نقول لهم ما نقوم به وأولئك الذين لا نخبرهم شيئاً».

تذكر ميتش كابور، أول مستثمر من خارج ريل للشبكات وعضو في مجلس إدارتها، بشكل مشابه أنه فكّر: «لم تكتشف مايكروسوفت هذا بعد، لكنها ستفعل بالتأكيد»⁽⁵⁾. أخيراً، سوف يستوعب عملاق البرمجيات أهمية أولاً الإنترنت ثم خدمة التسجيلات الصوتية والمرئية. لن تكون هناك بعد ذلك سوى خطوة قصيرة نحو اتخاذ قرار لدمج تقانة التسجيلات

الصوتية والمرئية في نظام تشغيل ويندوز. قال كابور: «كنا نعرف دائماً إن لدينا نافذة وقت». كان السؤال، إلى متى؟ كان يعتقد: «ربما ثمانية عشر شهراً إلى عامين. تلك هي أقصى مدة ممكنة».

مجدداً، كانت السرعة هي السلاح الرئيس في سعي ريل للاستفادة من ميزة كونها الأولى قبل أن تدخل مايكروسوفت السوق. لكن غلاس لم يعتمد على السرعة وحدها. بطموح أكبر، كان يهدف إلى الإمساك بإحكام بمايكروسوفت واستعمال قوة خصمه المستقبلي لمصلحته - مهمة، كان يأمل، بأن تكون أسهل نتيجة حرب مايكروسوفت المستعرة مع نيتسكيب. كما شرح جيم برير، أحد زملاء ميتش كابور في شركة آكسل Accel ومدير في ريل: «كان واضحاً جداً أن مايكروسوفت ونيتسكيب ستخوضان قتالاً شرساً لبعض الوقت. لهذا، شعرنا أن هناك فرصة لتوقيع اتفاقية شراكة مع إحدى الشركتين على الأقل وتحقيق أفضلية طويلة الأمد». بشكل خاص، كان برير يعتقد أن فرص التعاون مع مايكروسوفت، في المدى المنظور على الأقل، جيدة. لاحظ: «لم تكن التسجيلات الصوتية والمرئية في 1996، وحتى في 1997، قد ارتفعت إلى مستوى عالٍ من الرؤية الإستراتيجية».

كان جزء من رهاننا أن مايكروسوفت ستستمر بخوض معارك إستراتيجية شرسة مع شركات مثل نيتسكيب وأوراكل في مجالات كانت فيها مليارات الدولارات على المحك. لم يكن سوق التسجيلات الصوتية والمرئية سيصبح بعدة مليارات من الدولارات بين ليلة وضحاها. ولهذا شعرنا بأن لدينا وقتاً للاستمرار في العمل مع مايكروسوفت بشكل بناء في مجالات معينة».

كان اتفاق التعاون الذي وقعته ريل مع مايكروسوفت المثال الأول عن تطبيق هذه الإستراتيجية. بدلاً من الابتعاد عن طريق بيل غيتس، وفقاً لخطة خدعة الجرو، استفاد غلاسر من شبكة توزيع مايكروسوفت واستعملها لدفع ريل-أوديو عميقاً في السوق. وُزعت مايكروسوفت لا يقل عن 40 مليون نسخة من متصفح الإنترنت إكسبلورير في عامه الأول، وكانت كل منها تضم نسخة مجانية من مشغل ريل-أوديو.

وضع المعايير

في الوقت نفسه، اتخذت ريل للشبكات خطوات للعمل مع كل من مايكروسوفت ونيستكيب في تحديد معايير لتقانة التسجيلات الصوتية والمرئية. تذكر برير: «شعرنا أننا في مدة تتراوح من ثمانية عشر إلى أربعة وعشرين شهراً سيكون وضع المعايير فيها حاسماً، ودون إحدى شركتي تصفح الإنترنت الرئيسيتين، لن نستطيع التأثير على تلك المعايير كما ينبغي» - أو بطريقة ستحفظ قدرة ريل على المنافسة.

في آذار 1996، تعهّدت ريل للشبكات بدعم صيغة ملفات مايكروسوفت الجديدة للتسجيلات الصوتية والمرئية والمعروفة اختصاراً بإيه-إس-إف ASF (صيغة التسجيل الفعّال). إضافة إلى إنتاج نسخ مستقبلية من ريل-أوديو تتوافق مع إي-إس-إف، وافقت ريل على الترويج للتقانة الجديدة لتكون مقياساً للصناعة. في النهاية، لم ينتج شيء عن تلك الاتفاقية الخاصة. لكن على المدى القصير، حقق غلاسر هدفاً تكتيكياً مهماً بإبقاء مايكروسوفت إلى جانبه.

في الوقت نفسه، عملت ريل عن كثب مع منافسة مايكروسوفت الرئيسة نيتسكيب. في خريف 1996، قادت الشركتان تحالفاً من أربعين عضواً أعلن عن دعم بروتوكول تسجيلات ريل، وهي مواصفة سيتم الترويج لها بين منتجات من باعة مختلفين. كان داعمو بروتوكول تسجيلات ريل يشكلون نخبة اقتصاد الإنترنت الناشئ - أدوب Adobe، آبل، آي-ب-إم، ماكروميديا، نيتسكيب، ريل للشبكات، وصن - باستثناء مايكروسوفت، التي قال مسؤولوها إنهم سمعوا بالمعيار المقترح أول مرة قبل وقت قصير من الإعلان عنه.

لم تقض جهود ريل في التعاون مع شركات أخرى على خطر المنافسة. أطلقت كل من مايكروسوفت ونيتسكيب منتجاتهما الخاصة بالتسجيلات الصوتية والمرئية في أواخر 1996. لكن ريل نجحت في تقوية موقعها التنافسي بالعمل مع منافسيها المستقبليين بدلاً من الابتعاد عن طريقهما. ساعدت عقود التوزيع مع نيتسكيب ومايكروسوفت ريل على الإمساك بقوة بالصدارة. وبعرض التعاون في تطوير تقانات رئيسة، ضمن غلاسر أنه عندما يحين وقت وضع المعايير، لن تكون ريل للشبكات خارج دائرة اتخاذ القرار.

التوازن في ريل للشبكات:

أمسك خصمك بإحكام

التحدّي: كنت قد حظيت بموقع أولي قوي، لكن منافسين أقوياء يلوحون في الأفق.

الحل: بناء علاقات تُضعف مواقع منافسيك وتقوّي موقعك.

• أمسك بمنافسيك باستعمالهم كقناة توزيع وحول عملائهم إلى عملاء لك.

• أمسك بمنافسيك بالعمل معهم على معايير تقنية مشتركة -التي ستحد من هامش مناورتهم إذا قرّروا شن هجوم ضدك.

بحلول صيف 1996، كانت لدى غلاسر ثقة كافية بموقع ريل في السوق ليبدأ فرض رسم على نسخة ممتازة من برنامج مشغّل التسجيلات. بقيت النسخة الأساسية من مشغّل ريل-أوديو مجانية. لكن ابتداءً من آب 1996، كان لدى المستهلكين خيار دفع 29.99 دولاراً لمشغّل ريل-أوديو بلس Plus، وهي نسخة ممتازة تقدم بثاً مخصصاً، مسجلاً سريعاً لمحطات إذاعة الإنترنت، ومفاتيح يمكن برمجتها على مواقع مفضّلة. ضمن الشركة، كان مشغّل ريل-أوديو بلس خطوة مثيرة للجدل. شكك كثيرون بأن يرغب المستخدمون في دفع أموال لشيء يمكنهم الحصول عليه أساساً بشكل مجاني. لكن بحلول منتصف 2000، كانت النسخ الممتازة من المشغّل قد جنت 75 مليون دولار من العائدات، وأثبتت أن تلك الشكوك خاطئة.

بعد وقت قصير من تقديم مشغّل ريل-أوتو بلس، أدخلت ريل للشبكات أيضاً إصداراً من الجيل القادم، ريل-أوديو 3.0، الذي يقدم صوتاً عالي الجودة. تبع ذلك في شباط، 1997 إطلاق ريل-فيديو، الذي تميّز بإمكانية عرض أفلام مدتها خمس دقائق احتفالاً بسبايك لي (مخرج). بسرعة 100 كيلوبت وأكثر، كان ريل-فيديو ينقل ما يقرب من خمسة عشر إطاراً كل ثانية، ويقدم ما دعته الشركة «جودة بث شبيهة بالتلفاز».

كان عملاء يمتلكون مودم 28.8 كيلوبت هم الوحيدون، بأي حال، الذين يتلقون من خمسة إلى عشرة أطر بالثانية، ونجم عن ذلك صورة ذُكرت متفجراً واحداً على الأقل بالصور المتقطعة لنيل أرمسترونغ التي تم بثها من القمر⁽⁶⁾. متوقعين خيبة أمل المستهلكين، حاول مديرو ريل التقليل من حجم التفاؤل. بسرعة اتصال هاتفي، كان واضحاً أن مشاهدة مقاطع فيديو لا تشكل تجربة ممتعة - على الأقل، حتى ذلك الوقت. لكن ريل للشبكات لم تكن لتتحمل الخروج من السوق في حين شركات أخرى تقبض على الصدارة. كانت في-دي-أو نيت، التي كانت مملوكة جزئياً لمايكروسوفت، قد ورّعت آنذاك 4.5 مليون نسخة على الأقل من مشغل الفيديو الخاص بها، وكان الإصدار التالي من نظام التسجيلات الصوتية والمرئية نيت-شو NetShow من مايكروسوفت في طريقه للظهور في حزيران⁽⁷⁾.

مايكروسوفت تدخل الحلبة

في تلك المرحلة، لم تكن مايكروسوفت قد أصبحت تشكل تهديداً خطيراً بعد. وفقاً لما تذكره لين جوردان، التي ترأست قسم أنظمة التسجيلات الصوتية والمرئية في ريل: «كنا قد بدأنا المنافسة قليلاً مع مايكروسوفت، لكنهم لم يكونوا يأخذون سوق التسجيلات الصوتية والمرئية على محمل الجد بمعايير استثمار أموال ضخمة. لم يكن استعمالها واسع النطاق، ولم يكن هناك الكثير من المحتوى الذي يعمل وفقاً لصيغ تسجيلاتهم». بتقديرات ريل، كان ريل-أوديو يشكّل نحو 85% من ملفات التسجيلات الصوتية على الإنترنت.

لكن علامات على حدوث مشكلة في علاقة ريل مع مايكروسوفت كانت قد بدأت تتبثق. أشارت كليي جو مكارثر، التي أصبح المستشار القانوني العام لريل في 1996، إلى اتفاقية التعاون كأول نقاط النزاع. بعد إصدار ريل-أوديو 3.0، استمرت مايكروسوفت في استعمال نسخ أقدم من المشغل، كما شرحت، مما أعطى انطباعاً بأن تقانة ريل عتيقة الطراز.

ثم، في أحد أيام حزيران 1997، رفع مدير في ريل للشبكات سماعة هاتفه وسمع صوتاً غير مألوف. قال الصوت المجهول: «قل لروب غلاسر إن مايكروسوفت على وشك شراء في-إكستريم VXtreme». كانت في-إكستريم شركة ناشئة عمرها عامان تتمتع بسمعة طيبة في تقانة تسجيلات الفيديو. كشف اهتمام مايكروسوفت أن الشركة على وشك إيلاء اهتمام أكبر للتسجيلات الصوتية والمرئية. وكانت ستفعل ذلك بطريقة تضع ريل للشبكات ضد مايكروسوفت في مواجهة مباشرة.

كانت التسجيلات الصوتية والمرئية تتحرك بسرعة على سلم أولويات مايكروسوفت طوال عدة شهور. في خطوة مهمة، وضعت عملية إعادة تنظيم داخلية في الشركة التسجيلات الصوتية والمرئية تحت سلطة أنطوني باي، المدير العام لخدمات الإنترنت، وبوب موغليا، نائب الرئيس لتطبيقات الخدمات، في نيسان 1997. سرعان ما قدم فريق التسجيلات الصوتية والمرئية لباي وموغليا تقويماً للوضع الراهن. بعد مراجعة أخطار السماح لعمل ريل بالتقدم دون تفحص، أوصيا باعتماد «إستراتيجية أساسية جديدة» للحصول على 50% من السوق بحلول نهاية العام⁽⁸⁾. كانت إحدى الخيارات التي فكروا بها شراء ريل و«التخلص من الإدارة المثيرة للمتعاب» - على رأسها غلاسر. في النهاية، بأي حال، رفض

الفريق هذا الخيار لصالح شراء عدّة شركات منافسة لريل وابتكار تقانة جديدة متطورة.

بعد إعادة تحديد هدف السنة الأولى ليصبح أكثر واقعية بالاستحواذ على نسبة 20% من السوق، قدّم باي وموغليا أساساً القضية نفسها إلى بيل غيتس. كما تذكر باي: «ذهبنا إلى بيل وقلنا: (لديك عدّة خيارات... إما أن نقرر استمرار روب في مقعد السائق في التسجيلات الصوتية والمرئية)، ولا نهتم للأمر؛ أو أن نقرر أنه سيكون في مقعد السائق ونحاول عقد اتفاقية شراكة معه من نوع ما، والاعتراف أساساً بتفوق شركته؛ أو سيكون علينا بشكل أساسي منافسته. يجب أن تختار)». اختار غيتس، بشكل لم يكن مفاجئاً، أن ينافس - بالرغم من أنه أبقى «الباب مفتوحاً على التعاون مع ريل»، وفقاً لما كان باي يعتقد.

على الرغم من أن غلاس لم يكن مطلعاً على مناقشات مايكروسوفت، إلا أنه كانت لديه شكوكه بشأن خطط الشركة. بعد تنبيهه إلى المحادثات مع في-إكستريم، بذل جهوداً كبيرة لإيقاف مايكروسوفت قبل أن تسلك بشكل نهائي درباً منفصلاً. كانت أكثر أولويات ريل إلحاحاً وضع عصا في عجلات خطط مايكروسوفت فيما يتعلق بفي-إكستريم. كما شرح ميتش كابور، كان التفكير المسيطر على أعضاء مجلس الإدارة: «محاولة وضع قدم في الباب لفعل شيء حتى لا يتم استعمال هذا الترتيب الجديد ضدنا». في تقديمها لوجهة نظر الإدارة، توسّعت كيلي جو مكارثر في الموضوع نفسه:

كانت إحدى الأشياء التي نأمل ألا يفعلوها هي أخذ تقانتهم الناشئة، دمجها مع تقانة في-إكستريم، وإيجاد شرح في الدرب- بديل لريل-أوديو

وريل-فيديو يسمح بترميز ما يكفي من المحتوى بالصيغ والمحتوى الذي يقدمونه في تسجيلاتهم وتوسيع نطاق توزيع مشغلهم بطريقة ستجعلنا على الهامش.

أثناء ساعات من الحصول على المعلومة بشأن في-إكستريم، اتصل غلاسر مع بول ماريتز، نائب رئيس مجموعة مايكروسوفت للمنصات والتطبيقات، وطلب منه عقد اجتماع مع ريل للشبكات. تذكر غلاسر: «في اليوم الآتي عقدنا اجتماعاً، وبعد أربعة أيام توصلنا إلى اتفاق». في الاتفاقية التي أُجرت على عجل - «إنها شنيعة»، كما قالت مكارثر بترفع مهني- اقترنت ريل للشبكات ومايكروسوفت بزواج مصلحة. دفعت مايكروسوفت 30 مليون دولار للحصول على ترخيص ريل-أوديو وريل-فيديو 4.0، اللذين تم إطلاقهما في حزيران. بالمقابل، وافقت ريل للشبكات على اعتماد عدة تقانات مايكروسوفت والعمل مع مايكروسوفت على نشر صيغة ملفاتها، إيه-إف-إس، لتكون معياراً للصناعة. أعلنت كلتا الشركتين أنهما ستعملان لضمان التوافق بين منتجاتهما، وأضافت مايكروسوفت أنها ستستمر في توزيع نسخ أساسية من مشغل ومخدّمات ريل للشبكات حتى يتم تحقيق التوافق. وأخيراً، حصلت مايكروسوفت على حصة 10% دون أن تمتع بحق التصويت في ريل للشبكات مقابل 30 مليون دولار إضافية.

عكس تعقيد الاتفاقية أربعة أيام من المفاوضات المكثفة التي انبثقت عنها. أثناء الساعات الست والتسعين تلك، كافح غلاسر وزملاؤه لإحكام قبضتهم على مايكروسوفت وجني أفضل ثمار ممكنة من أي علاقة

مستقبلية، فيما تحرك نظراؤهم في مايكروسوفت بفاعلية في محاولة لإحكام قبضتهم على ريل. كانت كلتا الشركتين تكافحان للاعتراف بها قوة مهيمنة في سوق برمجيات التسجيلات الصوتية والمرئية، على أمل إبعاد الخاسر ليؤدي دوراً ثانوياً.

في البداية، لم يكن واضحاً من نجاح في أن تكون له اليد العليا. عند الإعلان عن الاتفاق، عدّه العديد من المراقبين انتصاراً لمايكروسوفت، وركّزوا على موافقة ريل الظاهرة على اعتماد صيغة إيه-إف-إس. ظهر عنوان في ريد هيرنج «انتصار تسجيلات مايكروسوفت»، ثم أورد المقال نصيحة «هل تراقبون عن كثب تسجيلات الفيديو؟ اذهبوا إلى منازلكم يا قوم؛ لقد انتهى العرض». عند التفكير بما جرى، بأي حال، يبدو واضحاً أن غلاس قد تفوق في المفاوضات على رب عمله السابق. كانت الاتفاقية التي توصل إليها الجانبان أخيراً لمصلحة ريل حتى إذا توقفت جهود العمل معاً. كان هناك أشخاص في مايكروسوفت، في الواقع، يعتقدون أن غلاس لم يكن ينوي أبداً وضع الاتفاق موضع التطبيق. تذكر أنطوني باي، الذي عارض بقوة الاتفاقية: «جادلنا: (ريل تحاول خداعنا)». لكن بيل غيتس، كما قال، اتخذ القرار لمنح الأمر فرصة، وحصّن موقعه بالمضي قدماً في عملية الاستحواذ على في-إكستريم.

ادّعى غلاس أن تلك الشبهات لا أساس لها من الصحة. قال: «تم تنظيم الاتفاق بطريقة تجعلهم متأكدين تماماً أن نجاحنا لا يستهدفهم إذا كانوا قد اختاروا النظر إلى الأمر بتلك الطريقة». قال غلاس عن الاتفاقية إنها تمهد الطريق أمام ريل للشبكات لتصبح على المدى الطويل

مورّد تقانة مايكروسوفت في حيّز التسجيلات الصوتية والمرئية. إضافة إلى ذلك، كما قال، ستحظى مايكروسوفت بفرصة الاستفادة مادياً مع نموريل للشبكات. شرح غلاسر: «أعتقد بصدق أننا سنفوز، وأنه سيكون منطقياً فيما يخصهم الحصول على حصة 20% من النصر بدلاً من حصة صفر بالمئة»⁽⁹⁾.

ربما كان ذلك التفاؤل يبدو مفاجئاً، نظراً لمعرفة غلاسر المباشرة بألية عمل مايكروسوفت - وإصرار مايكروسوفت التقليدي على السيطرة على التقانات الرئيسة. لكن غلاسر كان مستعداً أيضاً لسيناريو مختلف. أوضح: «وضعنا إستراتيجياتنا على أساس أنه حتى إذا تبين أنها [الشراكة] غير مجدية، ستكون لدينا القدرة على المنافسة بنجاح». من ناحية، طالما بقيت قائمة، ستضمن اتفاقية 1997 انتشار مشغّل ريل للشبكات في كل مكان بإبقاء مايكروسوفت شريك توزيع لها.

إضافة إلى ذلك، قدم الاتفاق فرصة لغلاسر لتحويل كفة القتال لمصلحته. عند النظر إلى الخلف بعد ثلاثة أعوام، استشهد بتشبيهه شهير لشرح طريقة تفكيره: «كما قال دون كورليون: (اجعل أصدقاءك قريبين منك وأعداءك أقرب). كنا نعرف في صيف 1997، أن من المرجح أن ترغب مايكروسوفت بالمنافسة في هذا المجال، وفكرنا: (حسناً، هل سيكون من الأفضل فيما يخصنا إذا نافسوا بطريقة لا علاقة لها مع تقانتنا؟ أم سيكون من الأفضل أن ينافسوا وفقاً لتقانتنا؟)».

بعينيه، كانت الأجابة واضحة. ستكون ريل في موقع أفضل للتغلب على مايكروسوفت إذا حدّدت تقانتها حيّز المنافسة - على الرغم من أن

غلاسر كان قد منح مايكروسوفت خيار شراء منتجين آخرين من منتجات ريل للشبكات. شرح غلاسر: «فعلنا ذلك لأننا كنا نرغب فعلاً بالاحتفاظ بفرصة للبقاء في جو المنافسة». أضاف: «لكن تصوّرنا أنهم إذا كانوا سيشتون حرباً ضدنا، لن تكون تلك المنتجات على الأرجح ذات قيمة كبيرة لأنهم لن يجعلوا الناس يستعملونها فقط لأنهم هم من أنتجها». إضافة إلى ذلك، كما لاحظ غلاسر، إذا أضحت العلاقة سيئة، «نتمتع بمرونة تحوّلنا عدم الترخيص لهم لنسخ لاحقة من تقانتنا». بكلمات أخرى، حالما ترتبط مايكروسوفت بمنتجات ريل للشبكات، ستكون لغلاسر اليد العليا؛ لأنه يستطيع وقت يشاء التخلي عن منافسه.

التوازن في ريل للشبكات: أمسك خصمك بإحكام

التحدّي: يخبرك مصدرك أن أكبر منافسيك يستعد للدخول في منافسة مباشرة معك.

الحل: اجعل خصمك قريباً منك للتخفيف من حافزه على الهجوم (وضع مثالي) وخفف من القوة التي يمكن أن يوجه بها ضربته (على الأقل).

- تعاون مع خصمك، إذا كان ذلك ممكناً، بمنحه حصة في نجاحك.
- قلّل من هامش مناورة خصمك بجعله يعتمد على شيء يمكنك أنت فقط تقديمه.
- ابق خياراتك مفتوحة واحتفظ بحرية الحركة.

بسرعة كبيرة، أصبح واضحاً أن الاندفاع لتوقيع الاتفاقية قد ترك ريل ومايكروسوفت يتنازعان بشأن معنى الاتفاق الذي وقعتا عليه. في حين كان غلاسر ينوي استعادة موقعه في مجال برمجيات التسجيلات الصوتية والمرئية، كان مديرو مايكروسوفت يعتقدون أن ريل وافقت على التخلي عن موقعها في صدارة التقانة والارتقاء في سلسلة القيمة لتقديم خدمات مرتبطة بتلك التسجيلات. ظهر سوء الفهم في اجتماع خاص بين بيل غيتس وروب غلاسر في بداية تموز. تذكر غلاسر: «كان أول شيء قاله: (إذاً، ماذا ستفعل الآن بعد خروجك من عمل برمجيات التسجيلات الصوتية والمرئية؟)».

تبع ذلك المزيد من الأخبار السيئة. سرعان ما انفرط عقد الجهد المشترك لوضع معيار لمفات إيه-إس-إف، وسط اتهامات متبادلة من كلا الطرفين. وفي خطوة لا تزال تثير ردود أفعال عنيفة من غلاسر وفريقه، أطلقت مايكروسوفت نسخاً مجانية من مخدمات ريل-أوديو وريل-فيديو - دون أن تشير لعملاء محتملين أن البرنامجين المجانيين لا يدعمان سوى تسجيلات ستين بت.

وفقاً لأنطوني باي من مايكروسوفت، لم يكن لدى ريل للشبكات أي سبب لتتفاجأ من هذا القرار. كما تذكر: «دفعنا 30 مليون دولار مقابل حقوق تعادل الملكية، وما قلناه كان: (سنوزّع هذا على الأساس نفسه الذي وزّعنا به برمجياتنا [الخاصة بالتسجيلات])» - أو بكلمات أخرى، مجاناً أو مرفقاً مع ويندوز إن-تي. على الرغم من ذلك، قال غلاسر إن خطوة مايكروسوفت جاءت بمنزلة «إطلاق سهم من القوس» - هجوم مباشر

وغير متوقع على قلب نموذج عائدات ريل للشبكات، التي كانت تمنح تراخيص مخدّمات للتسجيلات الصوتية والمرئية. تذكر: «أساساً في ذلك اليوم، أعتقد أننا عقدنا اجتماعاً في قاعة الحرب، وقررنا: (مهلاً، لتتخلص من ذلك الوضع بأسرع ما يمكن)».

الاتفاق مع مايكروسوفت وفقاً لرؤية لاحقة

لنختر دربياً آخر. لنعمل وفقاً لما قاله مارك أندرسن، «سنحوّل ويندوز إلى مجموعة من محركات الأدوات المتوسطة الجودة»، ونعلن أنفسنا منافساً مباشراً لويندوز. لنقل إننا سنسلك ذلك الطريق. لا أعتقد أن ذلك سيؤدي نفعاً. ربما نصبح أكثر شهرة كشركة لأن إستراتيجية مواجهة من وجهة نظر علاقات عامة تمثّل قصة مثيرة. لكن كل تلك القوى المتنافسة بشكل طبيعي كانت ستصبح جزءاً من ذلك ...

في ذلك الوقت، كنا نكسب نحو 7 ملايين دولار كل ربع (عام). كنت أعتقد أن الشيء الصحيح الذي ينبغي علينا القيام به هو البناء على المدى الطويل. الآن، لدينا 115 مليون مستخدم مسجل. وفي نهاية 99، كان لدينا 95 مليوناً. في نهاية 98، كان لدينا 42 مليوناً. في نهاية 97، كان لدينا 17 مليوناً. لدينا الآن مستخدمون أكثر بعشرة أضعاف مما كان موجوداً في ذلك الوقت. لهذا كان واضحاً أن الشيء الذي ينبغي القيام به هو محاولة منع اندلاع معركة مباشرة إلى أن يحين وقت نشعر فيه بأننا سنخرج منتصرين منها، حتى بمواجهة منافسة مباشرة.

- روب غلاس

المضي قدماً: 1997-2000

سرّع مبرمجو ريل العمل مباشرة على ريل-سيستم 5.0 RealSystem، الذي تم إطلاقه في ذلك الخريف. تميّز ريل-سيستم بعدة ابتكارات، بما في ذلك ميزة صور أكثر نقاءً، جودة صوت وفيديو أفضل للاتصال الهاتفي، وفيديو بشاشة كاملة للاتصال بسرعات عالية. إضافة إلى ذلك، كما شرح غلاسر: «كان يتمتع بميزة تفوق ما كانت مايكروسوفت قد حصلت على ترخيصه منا ويجعله عتيق الطراز نوعاً ما». وفقاً لما كان ممارسة شائعة، كان ريل-سيستم 5.0 يشغل كل النسخ السابقة من ملفات ريل-أوديو وريل-فيديو، لكن مخدّمات ومشغّلات سابقة لم تكن تستطيع التعامل مع البرنامج الجديد المتطور.

كان لدى مايكروسوفت فرصة للحصول على ترخيص البرنامج الجديد مقابل 25 مليون دولار، لكنها اختارت عدم القيام بذلك. شرح ويل بول، الذي خلف أنطوني باي كرئيس لقسم التسجيلات الصوتية والمرئية في مايكروسوفت في شباط 2000: «هدرت الـ30 مليوناً الأولى بسرعة. كان طعم ذلك مريراً في أفواهنا».

في الوقت نفسه، قرر غلاسر وزملاؤه أعضاء مجلس الإدارة طرح الشركة للاكتتاب العام لإقامة صندوق حرب من أجل المعركة القادمة مع مايكروسوفت. كان ذلك قراراً رفضه وقتاً طويلاً، مستشهداً بحالة مايكروسوفت التي بقيت شركة خاصة أحد عشر عاماً. لكن غلاسر قدّر إن احتمال المنافسة الشرسة قد ارتفع من نحو 60% في حزيران إلى 90% أو حتى 95% بحلول الخريف، لهذا كان «التوسع والوصول إلى مستوى عالٍ من الانتشار والقوة عاملاً مهماً»، كما شرح. بناءً على ذلك، في أواخر أيلول

قدّمت الشركة طلباً لطرح أسهمها للاكتتاب العام. بعد شهرين، ظهرت ريل للشبكات في ناسداك، وباعت 43% من أسهمها في يومها الأول.

السعي لزيادة الفاعلية

في الشهور التي تلت ذلك، استعملت ريل للشبكات مزيجاً من تقنيات الجودو في مسعى من الشركة ليكون لها القول الفصل. كانت الاستفادة من منافسي خصومه، مثلاً، مجالاً أظهر غلاسر مهارة خاصة فيه. في مرحلة مبكرة، كان ذلك يعني على نطاق واسع وضع مايكروسوفت ونيتسكيب ضد بعضهما، وفقاً لما قاله مدير مشروع سابق في ريل: «كنا حريصين للغاية في اجتماعات عديدة على مستويات عديدة مع مايكروسوفت على التأكيد أننا «من مايكروسوفت سابقاً» ومع نيتسكيب على أننا «من مايكروسوفت سابقاً»⁽¹⁰⁾.

بالمحافظة على سياق هذه المقاربة، بدأت ريل التفاوض مع منافس مايكروسوفت صن مايكروسيستيمز في أواخر 1997. في كانون الثاني 1998، أماطت الشركتان اللثام عن اتفاقية لدمج برنامج ريل في سولاريز صن، وهو نظام تشغيل من العيار الثقيل كان ينافس ويندوز إن-تي. أظهر ذلك الاتفاق قدرة ريل على تعزيز عملها ضد مايكروسوفت بتطوير برنامج لمنصات غير الويندوز.

«نحن فعلاً في عمل التسجيلات الصوتية والمرئية»

لكن الدفع بالتقانة قدماً إلى الأمام بقي في صلب خطة ريل الإستراتيجية. في نيسان 1998، قدّمت الشركة ريل-سيستم جي2، جهداً

«مثمراً» لإعادة بناء برنامج ريل من الصفر. قدّم ريل-سيستم جي2 صيغتين جديدتين، ريل-تكست Real-Text وريل-بكس RealPix، اللتان تدمجان النص مع صور ساكنة في عروض الوسائط المتعددة. إضافة إلى ذلك، كانت تدعم تقانات غير-ريل، مثل صيغة الملف الصوتي وaf WAV الذي طوّرتة مايكروسوفت. لكن ريل غلّقت كل تلك التقانات بطبقة ابتكار لا يستطيع سوى جي2 تقديمها. كانت برامج من عدد من الباعة تستطيع تشغيل الأنواع نفسها من الملفات، لكن ريل-بلاير كان يتمتع بميزات أكثر للمستهلكين، مثل قنوات مدمجة وبحث عن الملفات الصوتية والمرئية. زوّد ريل-سيرفر RealServer مقدّمي المحتوى بميزات فريدة مثل التشغيل باستمرار والإيقاف، اللتين تم إدخالهما في أيار 1999. وكان على كل من المستهلكين ومقدّمي المحتوى استعمال منتجات ريل من أجل الحصول على فوائد ميزات مثل شور-ستريم SureStream، وهي تقانة تحسّن ألياً جودة النقل مع تغيير ظروف الشبكة.

بإضافة قيمة إلى كل عملية التسجيلات، كان غلاسر يأمل برفع مستوى التقانة -صيغ الملفات- حيث كانت مايكروسوفت قد ركّزت هجومها. إضافة إلى ذلك، كانت هذه الإستراتيجية مصممة لتحسين ريل من هجوم لاحق بالتأكيد على أن تقوم الشركة بتقديم نظام مدمج معقد، بدلاً من عنصر فقط -مثل متصفح أو مشغل- يمكن استبداله بسهولة. شرح غلاسر: «لأن عملنا يتضمن برمجيات ظاهرة تماماً، يعتقد الناس أننا نعمل وحيدين في مجال البرمجيات الاستهلاكية، بينما نعمل في الواقع في مجال تقديم خدمة التسجيلات الصوتية والمرئية»، وأضاف: «لن أكون وحيداً فيما يتعلق بالعملاء ضد مايكروسوفت. هناك بعض

الألعاب التي لمواردهم المالية وتوزيع نظام تشغيلهم تأثير كبير عليها إن لم يكن مهيمناً. كانت إستراتيجيتنا ألا نكون طرفاً في تلك الألعاب».

بالرغم من حرص غلاس، إلا أنه كان ينجر أحياناً إلى ألعاب خاسرة. في صيف 1998، مثلاً، بدأ غلاس يسمع تقارير أن ويندوز ميديا-بلاير Media Player يحل ألياً محل النسخة الأخيرة من ريل-بلاير جي2 أو يضعفه - مما يجعل مستحيلاً التعامل مع النسخ الأخيرة من ملفات ريل-أوديو وريل-فيديو. في تموز، استجابة لدعوة من عضو مجلس النواب أورين هاتش، أطلق هذا الاتهام علانية، وأعلن في شهادة أمام لجنة العدل في مجلس النواب أن مايكروسوفت «تحطم» منتجات ريل. ردّت مايكروسوفت بهجوم مضاد، وجادلت بأن خلافاً في برنامج ريل كان السبب في المشكلات التي وصفها غلاس. دفع الخلاف الذي نجم عن ذلك، مترافقاً مع الواقع الأليم بأن ريل ومايكروسوفت، ليستا، بالمحصلة، على الجانب نفسه، أسهم ريل للانخفاض 35% أثناء الأيام القليلة الآتية. إضافة إلى ذلك، استنتج محللون مستقلون في نهاية المطاف أن ريل تتحمل معظم مسؤولية المشكلة، على الرغم من أن اللوم كان يقع على الجميع⁽¹¹⁾.

ظهور إم-بي3 MP3

في حين كانت علاقة ريل مع مايكروسوفت تنحدر إلى مستوى جديد، واجهت الشركة تحدياً على جبهة جديدة. كان غلاس قد قاد شركته لتتبوأ موقع الصدارة دون منازع في سوق التسجيلات الصوتية والمرئية.

لكن تلك السوق كانت تفسح المجال لتبدل ينمو بسرعة بحلول صيف 1998. كان التحميل-و- اللعب يعود بقوة، مدفوعاً بتقنية ضغط غامضة تدعى إم-بي3. إم-بي3 (أو إم-بي-إي-جي1 طبقة الصوت 3) تقانة لخفض حجم ملف إلى عُشر أو جزء من اثني عشر حجمه الأصلي والحفاظ في الوقت نفسه على صوت بجودة ما يأتي على قرص مدمج. بالرغم من أنه يمكن تشغيل ملفات إم-بي3 أيضاً، إلا أن ميزتها الرئيسية أنه يمكن تحميل وتخزين الموسيقى على الحواسيب وأدوات التسجيل المحمولة وتشغيلها دون اتصال بالإنترنت.

ظهرت إم-بي3 منذ 1992، لكن أثناء عدّة سنوات منعته حدود الحزمة العريضة وانخفاض قوة الحواسيب من دخول مجال التسجيلات الصوتية والمرئية. في 1996، لم يكن سوى قلة من المهتمين قد سمعوا ببرنامج إم-بي3. في 1997، أصبحت حركة سرية، تكتسح حرم الجامعات من الساحل إلى الساحل. بحلول 1998، كان إم-بي3 قد حظي بما يكفي من الزخم ليصبح ساحة معركة قانونية، عندما كافحت صناعة التسجيلات لإغلاق القطاع الوليد. كان واضحاً أن عدداً من ملفات إم-بي3 المتوافرة على الإنترنت قانونية - أغانٍ، مثلاً، كانت فرق غير مرخصة تطلقها عبر إم-بي3. كوم MP3.com. كانت الأغلبية، بأي حال، «مأخوذة» من أقراص مدمجة تجارية، مرسلة عبر البريد الإلكتروني، منشورة على الإنترنت، أو متبادلة عبر شبكات الند-لند مثل نابستر Napster و غنوتيلّا Gnutella.

كانت صناعة الموسيقى بأمس الحاجة لإنهاء حركة الروابط تلك. في محاولة لدعم العلامات التجارية، دخل عدد من الشركات السوق

بتقانات تحميل مضمونة تهاجم إم-بي3 مباشرة. بين 1997 و1999، طوّر أربعة لاعبين كبار على الأقل -إيه-تي وتي، أي-ب-إم، سوني، ومايكروسوفت- صيغ تحميل رقمية تحفظ حقوق النشر التي كان يتم تقديمها بدائل لبرنامج إم-بي3 - على الرغم من أن مايكروسوفت دعمت أيضاً البرنامج المتمرد.

قبول إم-بي3

في منتصف 1998، قرّر غلاس أن على ريل للشبكات قبول إم-بي3. تذكر ألكس ألبن، نائب الرئيس للشؤون الحكومية: «في ذلك الصيف، وصل إم-بي3 إلى مرحلة جديدة وأصبح ظاهرة. كنا نعرف أن إم-بي3 سيصبح مقياساً رائداً بعض الوقت، وكان على منتجات ريل للشبكات أن تدعم ترميز وفك شيفرة إم-بي3 إذا كنا سنقدم للمستهلكين ما يرغبون به». في الوقت نفسه، بأي حال، بقي غلاس متنبهاً لمخاوف صناعة الموسيقى. كانت العلامات التجارية الرئيسة، بالمحصلة، عملاء ومقدمي محتوى مهمين لريل.

كانت النتيجة إستراتيجية مزدوجة تحفظ خيارات الشركة المستقبلية وتستفيد من الزخم الذي يرافق إم-بي3. دعمت ريل جهود صناعة التسجيلات لتطوير معايير تحميل تحمي حقوق نشر المالكين. إضافة إلى ذلك، عقدت الشركة اتفاقيات شراكة مع عدد من الأطراف التي تطوّر أنظمة إدارة الحقوق الرقمية، بما فيها إيه-تي وتي وأي-ب-إم. كان اهتمام ريل الرئيس ينصبّ على تطوير ريل-جوكبوكس RealJukebox 1.0، منتج تحميل رقمي ظهر أول مرة في أيار 1999. كان ريل-جوكبوكس

يسجل (تفادت ريل كلمة «يأخذ») الصوت بصيغتين: ريل-أوديو جي2، الذي كان الخيار الرئيس، وإم-بي3. للتحميل والتشغيل، كان يدعم عدداً كبيراً من الصيغ المنافسة. إضافة إلى ذلك، كان أحدث برامج ريل يسمح للمستهلكين بإنشاء وإدارة مكتبات موسيقية شخصية بتنظيم التسجيلات في قاعدة بيانات وإنشاء قوائم تسجيل يمكن نقلها إلى أجهزة تشغيل محمولة باليد.

كان ريل-جوكبوكس وافداً جديداً على السوق. كانت منتجات أخرى - ويناب Winamp، الذي استحوذت عليه في نهاية المطاف أمريكة- أونلاين، وميوزيك-ماتش MusicMatch، الذي كانت قد أنتجته شركة ناشئة في سان دييغو - قد دخلت السوق قبل عام من ذلك. إضافة إلى ذلك، وفقاً لصحفي التقانة المعروف والت موسبرغ، كان ريل-جوكبوكس أدنى جودة من ميوزيك-ماتش، وكانت تلك نسخة 4.1⁽¹²⁾. لكن ريل سرعان ما استولت على الصدارة، مدعومة بقاعدة مستخدمي ريل-بلاير الذين يبلغ عددهم ستين مليون شخص. تم تحميل مليون ريل-جوكبوكس في الأيام العشرة الأولى. بعد ثلاثة شهور، كما أفادت ميديا متريكس، كان ريل-جوكبوكس يحظى بنصف السوق، مع 2.2 مليون مستخدم في حزيران 1999.

بحلول ربيع 2000، عندما ظهر ريل-جوكبوكس2، كان لدى الشركة أكثر من 34 مليون مستخدم وتقانة داعمة من سبع شركات أخرى -بما فيها صيغة ميديا Media الصوتية من ويندوز مايكروسوفت- إضافة إلى إم-بي3 وصيغ الملفات الخاصة بها. شرح غلاسرو: «نحن نجعل ريل-

جوكبوكس منتجاً عالمياً، كان هدفه جعل ريل-جوكبوكس الخيار الرئيس للمستهلكين الذين لا يبهون بنوع الملفات التي تأتي موسيقاهم منها، طالما أنها تعمل. لكن دعم كل الصيغ المعروفة كان جزءاً واحداً فقط من رهان ريل على الوجود في كل مكان في التحميل الإلكتروني. بعد النموذج الذي كانت قد أرسته في سوق التسجيلات الصوتية والمرئية، استوعبت ريل أيضاً كل التقانات الأخرى في مجموعة من ميزات القيمة-المضافة. امتدح حتى موسبرغ الصعب الإرضاء واجهة العرض، الرسوم البيانية المرئية، والميزات الغنية بالمعلومات التي تمت إضافتها إلى ريل-جوكبوكس2.

بدمج إم-بي3 في منتج قيمة-مضافة متميز، قامت ريل بقبول وتطوير المعيار. أصبح ذلك أكثر وضوحاً عندما بدأت ريل تقرض رسماً للحصول على ريل-جوكبوكس بلس، الذي ظهر في آب 1999. بالمقارنة، استمرت مايكروسوفت، التي دمجت ريل-جوكبوكس في مشغل ميديا ويندوز في نيسان 2000، عرض برنامجها مجاناً.

التوازن في ريل للشبكات:

ادفع عندما يتم سحبك

التحدي: إضافة إلى هجمات من منافسين أكبر، تواجه باستمرار تحديات من تقانات جديدة وشركات ناشئة.

الحل: اقبل التقانات البديلة واستفد من زخمها لمصلحتك.

● استنبط تقانات جديدة واجعل ميزات قيمة-مضافة مميزة أساس المنافسة.

• كن شمولياً بدلاً من أن تكون حصرياً، واجعل منتجك الخيار الأساسي.

بناء بيئة مناسبة

من أجل بناء قاعدة جمهور لريل-جوكبوكس، سعت ريل مرة أخرى لعقد اتفاقات مع شركاء لزيادة الطلب. عقدت الشركة شركات تسويق مع ورنر ميوزيك Warner Music وسوني، ووافقت على تضمين صيغ تحميل آمنة تدعمها سوني ويونيفرسال ميوزيك Universal Music لتشغيل قوائم أغانيهما. من طرف الأجهزة، حشدت الشركة أكثر من عشرين مُصنَّع أدوات التي أعلنت دعمها لريل-جوكبوكس².

بتشكيلها لتحالف واسع من الشركاء، كانت ريل تطبِّق أحد المبادئ الإستراتيجية التي كانت قد وجَّهت الشركة منذ ظهورها. كان غلاسر يعتقد منذ وقت طويل أن بناء بيئة مناسبة مزدهرة -شبكة من الشركات التي تدخل في شركات مفيدة متبادلة مع ريل- سيكون حاسماً لنجاحه بعيد الأمد. إضافة إلى زيادة شعبية ريل، ستزيد تلك البيئة من الصعوبات أمام محاولات المنافسين محاكاة إنجازات ريل.

من ثمّ، سعى غلاسر للعمل مع طيف واسع من الشركات، تتضمن مقدّمي محتوى وخدمات إلكترونية مثل أمريكة-أونلاين ومطوّري برامج مستقلين ومصنّعي أجهزة وشركات تقانة أخرى، مثل مزوّد خدمة الحزمة العريضة كوفاد Covad للاتصالات ومصنّع الرقاقات إنتل. وعلى الرغم من أن النقاد اتهموا ريل بحصولها على ميزات غير متكافئة من بعض تلك الشركات، إلا أن أهميتها لإستراتيجية الشركة تبقى أكيدة.

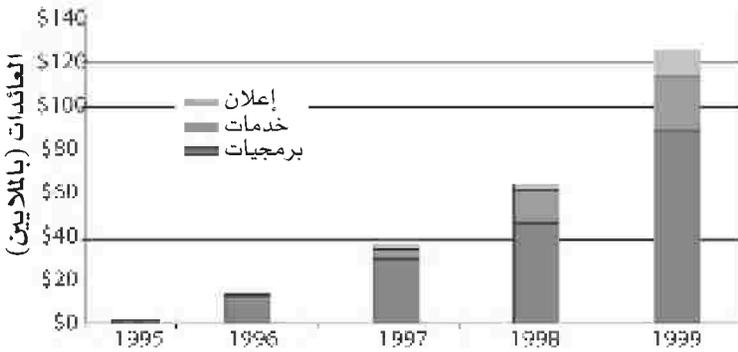
كان دور ريل ضمن بيئتها في البداية محصوراً بتقديم التقانة. بمرور الوقت، بأي حال، أصبح نموذج عمل الشركة أكثر تعقيداً. جاءت أول خطوة رئيسة لريل خارج عمل التقانة مع إطلاق «شبكة بث ريل» في آب 1997. بالتعاون مع إم-سي-آي MCI، كانت الشبكة تقدّم خدمات رئيسة لشركات ترغب بإدارة إذاعات عبر الإنترنت أو الشبكات المحلية لكنها لا تعرف من أين تبدأ. كان الشبكة تقوم بكل شيء: تطوير وترويج المحتوى، تقديم الأجهزة والبرامج، تقديم التسجيلات الصوتية، مباشرة أو حسب الطلب، من مئات المواقع عبر البلاد. كانت إذاعة إيه-ب-سي ABC، خدمة الفيديو حسب الطلب من رولينغ ستون Rolling Stone، وبرنامج جيرى لويس التلفزيوني عملاء مبكرين لهذه الخدمة، إلى جانب سي-إن-إن، التي استعملت الشبكة لبث شهادة الرئيس كلينتون في قضية ليونسكي في أيلول 1998.

لم تكن الخدمات الإضافية الوحيدة إلى حقيقية ريل. كان تقديم المحتوى مجالاً آخر للنشاط زادت أهميته بمرور الوقت. بدأت عروض ريل لتقديم المحتوى بشكل متواضع في نيسان 1995 مع موقع يشير إلى عدد من الشركات التي تستعمل ريل-أوديو 1.0. بعد خمسة أعوام، كان لدى ريل.كوم Real.com قرابة 13 مليون زائر كل شهر، مما جعلها تحتل المركز الحادي عشر على قائمة أكثر المواقع ازدحاماً على الإنترنت. كان ريل-غايد RealGuide، بوابة التسجيلات الحية في ريل.كوم، تعرض لآخر الأفلام، الموسيقى، محطات إذاعة الإنترنت، الرياضات، الألعاب، والأخبار. إضافة إلى ذلك، كان ريل-غايد يوجّه المستخدمين إلى أكثر من 100 شريك محتوى من إيه-ب-سي الأخبار ABCNews إلى تلفاز زد-تي ZDTV.

كانت ريل تقدم أيضاً محتوى عبر المشغل مباشرة، وأضافت مفاتيح توجيه مبرمجة لريل-بلاير 4.0 في 1997. بعد عام وجيلين، تضمن ريل-بلاير جي2 محرك بحث عن محتوى ريل-أوديو وريل-فيديو، إضافة إلى أكثر من سبعين قناة مخصصة تعرض محتوى من شركاء مثل صحيفة ول-ستريت واي-إس-بي-إن. لكن أكثر خطوات ريل طموحاً في عالم البرمجة كان تيك5 Take5، خدمة أطلقتها في تشرين الثاني 1999. يضم إمكانية عرض نص، صوت، فيديو، وروابط في واجهة عرض أنيقة، كان تيك5 يقدم يوماً أفضل الإصدارات حصراً لمستخدمي ريل-بلاير7، الذي ظهر أول مرة في الوقت نفسه.

كانت عروض المحتوى تهدف أساساً إلى بناء قاعدة لريل والحفاظ عليها، و«التبشير بالمنصة»، كما شرح توم فرانك مدير ريل الإداري. في الوقت نفسه، بأي حال، شكّل ذلك فرصاً إضافية للاستفادة مادياً من حركة الروابط التي تدفقت عبر ريل-بلاير، ريل-جوكبوكس، وريل. كوم. إضافة إلى الإعلان والرعاية، بدأت ريل تباع مساحات في قنوات ريل-بلاير في بداية 1999. استمرت الشركة في تقديم شركاء أساسيين مجاناً - «إذا أردنا فعلاً محتوهم أو أرسلوا لنا الكثير من الناس أو حركة التحميل»، كما شرحت شيلي موريسون، نائب الرئيس لمبيعات الإعلان والتوزيع. لكنّ عدداً متزايداً من الشركات بدأ يدفع مقابل حركة الروابط التي كانت شبكات ريل ترسلها إليهم. (للحصول على تحليل للعائدات وفقاً لمصدرها، انظر الشكل 6-2).

الشكل 6-2: عائدات ريل: العائدات وفقاً لمصدرها، 1995-1999



ملاحظة: الأموال دفعتها مايكروسوفت للحصول على تراخيص البرامج كانت تشكل 13% من العائدات الصافية في 1997، 15% في 1998، و8% في 1999.

كان لنموذج عمل ريل المتطور مخاطر. مع توسع الشركة نحو تقديم خدمات ومحتوى، كان احتمال نشوب نزاع مع عملاء مثل ياهو! للبث، الرائدة في تقديم التسجيلات الصوتية والمرئية، يزداد. لكن هذه الإستراتيجية قدّمت أيضاً أفضلية مهمة على المدى القصير: بتطوير أصول فريدة والحفاظ على تفوق تقانتها، يمكن للشركة مقاومة هجوم مايكروسوفت في السوق دون مبادلة ضربة-بضربة.

كان فريق مبيعات ريل يعمل من الخنادق كل يوم، ينافس ضد مايكروسوفت للحصول على عملاء التسجيلات الصوتية والمرئية. في تلك المعارك، كان السعر هو السلاح الذي اختارته مايكروسوفت. جاء مخدّم التسجيلات من مايكروسوفت مدمجاً في ويندوز 2000، في حين كان سعر ريل يبدأ من 1995 دولاراً لبرنامج يدعم ستين نظام تسجيل. (كانت ريل-سيرفر RealServer الأساسي الذي يضم خمسة وعشرين نظاماً

مجانياً). إضافة إلى ذلك، عرضت مايكروسوفت مكافآت مادية، مثل مذكرات لاستضافة مواقع بشكل مجاني، لعملاء يختارون ويندوز ميديا بدلاً من ريل.

قاومت ريل الضغط لخفض أسعار منتجاتها التي ترتزق منها. أكدت كيلى جو مكارثر: «لم نقابلهم بالمثل أبداً. لقد تابعنا دائماً البيع. لقد تابعنا بيع مخدمات تساوي تقانتها من عدة آلاف دولار إلى ملايين الدولارات. ووفقاً لما نعرفه فقد قدّموا معظم تلك المنتجات مجاناً». لكن الإقرار بصحة ارتفاع أسعارها لم يكن يعني أن ريل تتسحب من اللعبة. بدلاً من ذلك، ردّت الشركة عادة على هدايا مايكروسوفت بحزمة منتجات -برامج لمنصات مختلفة، استضافة مواقع، ترويج، وتوزيع- لم تكن مايكروسوفت تستطيع مجاراتها فيها.

التوازن في ريل للشبكات: تبادى ضربة-بضربة

التحدّي: يعرض أكبر منافسيك كل المنتجات التي تبيعها مجاناً.
الحل: بدلاً من الرد بالطريقة نفسها، غير شروط المنافسة لتكون لمصلحتك.

- احتواء هجوم منافسك بمحاكاة أكثر خطواته إقناعاً التي يمكن تحييدها بسهولة - تقديم منتجات كهدايا إلى المستهلك النهائي في السوق، مثلاً.
- إنشاء واستعمال أصول، مثل آليات تقديم محتوى فريدة، يفترق إليها خصمك.

خاتمة

في خمسة أعوام، أنجز روب غلاس ما لم يحققه سوى قلة من رؤساء الشركات التنفيذيين: خاض ضد مايكروسوفت معركة شرسة -معركة أثارت انتباه بيل غيتس (وغيظه)- وخرج منها منتصراً. بالرغم من ذلك، لا تزال ريل للشبكات في حالة حرجة. تستمر تقانة التسجيلات الصوتية والمرئية في التطور بسرعة، وتبقى مايكروسوفت منافساً شرساً وعاقد العزم.

أكثر من ذلك، واجهت ريل خطر أن يؤدي اقتصاد الإنترنت في نهاية المطاف إلى تحطيم صلب عملها. مع نضج سوق التسجيلات الصوتية والمرئية، سيقاوم الكثير من العملاء دفع رسوم ترخيص «لكل تسجيل» - خاصة إذا نجحت مايكروسوفت في جسر فجوة التقانة. نتيجة لذلك، ربما يتوقف أكبر مصادر دخل ريل عن النمو أو حتى يتراجع. يمكن أن تساعد مصادر عائدات بديلة من تقديم محتوى، إعلان، استضافة مواقع، وتقديم استشارات في سد النقص. لكن مع ابتعاد ريل عن اعتمادها على مبيعات البرامج، فإن التداخل بين عملها وعمل عملاء أقوى مثل ياهو! وأمريكة- أونلاين سيزداد على الأرجح. ربما تقرر بعض تلك الشركات التعامل مع جهات أخرى - حتى إذا كانت ريل مستعدة لتقديم برامجها مجاناً.

بأي حال، سيكون من الخطأ التقليل من شأن شبكات ريل ومؤسسها. كما أقر أحد أشد منتقدي روب غلاس، أنطوني باي: «روب ذكي للغاية، وهو منافس شرس. بصراحة، كان كثير من الأشخاص الأقل موهبة سيتخلون عن كل شيء قبل وقت طويل». بدلاً من ذلك، كان روب غلاس قد انضم إلى سكوت كوك من إنتيوت، دونا دوبنسكي من بالم كمبيوترغ،

وحفنة من أشخاص آخرين في نادٍ للنخبة: أولئك الذين تحدّوا بنجاح جالوت (عملاق) صناعة البرمجيات واستطاعوا بالرغم من ذلك الاحتفاظ بالصدارة بعد أكثر من خمسة أعوام.

هالسي ماينور وشيلبي بوني

تعزيز الفاعلية في سي-نيت للشبكات

أي شركة تحمل أمتعة عملها الحالي تنحو إلى التفكير باحترام بنماذج عملها القديمة... ليس لدينا إرث مهما يكن.

- شيلبي بوني، الرئيس التنفيذي، سي-نيت للشبكات.

استطاع هالسي ماينور وشيلبي بوني قضاء عقد التسعينيات بوصفهما عضوين في نخبة ول ستريت. كان كلا الرجلين مولوداً في مزرعة ماينور، حفيد ابن أحد المتبرعين الأوائل لجامعة فيرجينيا، وبوني المنحدر من عشيرة وينثورب الاستعمارية في بوسطن⁽¹⁾. ومع بداية العقد، كان كل من ماينور وبوني في طريقهما لتحقيق مسيرة مهنية وأعدة.

لكن في بداية 1994 حزما أمتعتهما وانتقلا إلى الغرب، وتبعاً درب أجيال أبكر من الرواد. كان ذلك قبل أن تتلع الإنترنت التجارية، مما جعل القرار بالبدء من جديد خطوة جريئة وتطوي على مخاطرة. بالرغم من ذلك، كان ماينور وبوني مقتنعين بأنهما، بتقديم ما في حساباتهما المصرفية لمبدعي وادي السليكون، يمكن أن يصبحا ثريين. كانت خطة الشريكين منح وسائل إعلان التقانة منصة تستحق موضوعها بـ«النشر»

على التلفاز والكترونياً. لكن في سعيهما لتحقيق هذه الرؤية، فعلا ما هو أكثر من استغلال قناة جديدة للمعلومات - أعادا على نطاق واسع كتابة قواعد لعبة نشر التقانة. جعلت سي-نيت CNET للشبكات، الشركة التي أسسها ماينور في 1992، الصناعة ديمقراطية بوضع التقانة الجديدة في متناول يد الجميع، ليس فقط الخبراء والرؤساء التنفيذيين⁽²⁾. إضافة إلى ذلك، بنى ماينور وبوني نموذجاً جديداً وناجحاً للتجارة الإلكترونية بتحدّي توازن القوة التقليدي بين المعلنين والمستهلكين.

لم يكن نجاح سي-نيت مؤكداً. في كل مرحلة من صعودها، كان على الشركة خوض معارك مع ركائز من مؤسسة وسائل إعلان التقانة التي تبلغ قيمة أصولها 2 ملياري دولار. لكن بقيادة ماينور وبوني، سادت سي-نيت باكتشاف الضعف المخفي في مواطن قوة منافسيها. أرغم ماينور وبوني خصومهما - شركات أصولها مليارات الدولارات مثل زيف-ديفيز Ziff-Davis للنشر ومجموعة البيانات الدولية (IDG) International Data Group - على مواجهة احتمال التلاشي بالاستفادة بمهارة من أصولها، شركائها، ومنافسيها. نتيجة لذلك، استطاعت سي-نيت التقدم بثبات وإبقاء عمالقة الصناعة بعيدين عنها. بحلول 2001، سيطرت الشركة على أكبر إمبراطورية لوسائل إعلان التقانة على الإنترنت، وكان بمقدور هالسي ماينور وشيلبي بوني أن يعدّا نفسيهما عضوين عاملين في نخبة الإنترنت الجديدة.

مغامرة هالسي وشيلبي الرائعة

بدأت سي-نيت في صيف 1992 كفكرة خطرت على البال. كانت لهالسي ماينور العديد من الأفكار النيرة في سني عمره السبع والعشرين:

نسخة ثلاثية الأبعاد من المرقاب عندما كان في التاسعة، خدمة العثور على شقق بمساعدة الحاسب أطلقها عندما كان في جامعة فيرجينيا، و«غلوبال للنشر»، شركة تقدم حلولاً بشبكات داخلية كان ماينور قد أنشأها في ميريل لينش⁽³⁾. كان ماينور وجيف بيزوس، أحد مؤسسي أمازون. كوم لاحقاً، قد تعاونوا لوضع خطة عمل لابتكار ناسوخ (جهاز فاكس) أخبار شخصي لمن يعملون في المهن المالية. لكن ذلك كان شيئاً مختلفاً، شيئاً ليس له مثيل، شيئاً كبيراً حقاً. فيما يتعلق ببرنامجه الأخير، خطط ماينور لإنشاء أكبر شركة إعلانية في العالم مخصصة للصناعة الأسرع نمواً في العالم: التقانة.

حالما بدأ ماينور العمل على تفاصيل مشروعه الجديد، عرفه زميل دراسة سابق إلى شيلبي بوني، الذي أصبح العضو الثاني في فريق سي-نيت. خريج يو-في-إيه UVA، كان بوني يعمل في تايفر Tiger، وهي مجموعة تمويل كبيرة أسسها المستثمر الشهير جوليان روبرتسون. أحب بوني فكرة ماينور وساعده في إعداد خطة عمل.

أصبح أيضاً من أوائل مستثمري سي-نيت، حوّل 25.000 دولار من الكاريبي استجابة لمناشدة عاجلة طلباً للمال⁽⁴⁾. (أخيراً، استثمر بوني أكثر من 1.5 مليون دولار، وحصل على حصة جعلته يحل سابعاً متقدماً على ماينور على قائمة فورتن لأغنى أربعين أمريكياً تحت سن الأربعين في 1999).

هادئ ومتزن، كان بوني مكبح سرعة ماينور. أقر بوني: «لست مثابراً أو طليق اللسان أو صريحاً مثل هالسي، لهذا أنا مكبح لطيف». في حين ماينور قاس ومتحمس، بوني مؤدب ومتحفّظ. بينما الكلمات تتساب كالسيل من

ماينور، فكرة تلاحق الأخرى، ينسق بوني أفكاره ويختار كلماته بعناية. في حين يتجول ماينور في أنحاء البلاد، يتبع بوني خطاه، يعالج أي مشكلة ربما تكون قد ظهرت أثناء ذلك. قال أحد المعجبين بكلا الرجلين: «ترغب بالاستثمار في شركة يديرها هالسي، وتزويج ابنتك لشييلي»⁽⁵⁾.

من على -الهواء إلى على- الموقع

رأى الشريكان في البداية سي-نيت «الخطوة الآتية في التلفاز»⁽⁶⁾. ادّعت خطة العمل الأصلية للشركة: «مهمة سي-نيت هي إعادة تعريف التلفاز في عصر وسائل الإعلام التفاعلية». ابتداءً من ساعتها برامج في الأسبوع، على شبكة أحد الرعاة، ستتطور «سي-نيت: شبكة الحواسيب» إلى قناة مستقلة تعرض أخبار وخصائص وميزات التقانة أربعاً وعشرين ساعة في اليوم⁽⁷⁾. إضافة إلى ذلك، ستشكّل سي-نيت مجتمعاً من المشاهدين وتقدم برامج تفاعلية على الإنترنت. تذكر بوني: «كنا نتعامل مع موضوع غني جداً بالمعلومات في بيئة ضحلة، لهذا كانت الفكرة إنشاء خدمة إلكترونية مكّلة يمكن أن تشكل العمق لاتساع التلفاز». سوف يستطيع كل من يستخدم موقعاً إلكترونياً الفوص عميقاً في المادة التي قد تكون تمت معالجتها سطحياً فقط على التلفاز و، ليس مفاجئاً، ستكون لديه الفرصة لشراء برنامج ومنتجات أخرى يتم تقديمها على-الهواء.

دون خبرة في تقديم البرامج سواء على-الهواء أو على- الإنترنت، كافح ماينور وبوني للعثور على مستثمرين لدعم رؤيتهما وشركاء لعرض برامجهما. لم يخرج بحثهما بشيء طوال شهور، وكان على بوني الحضر عميقاً في جيوبه لإبقاء سي-نيت على قيد الحياة. لكن البحث أثمر أخيراً

في خريف 1994، عندما استثمر بول ألان، المؤسس الثانوي لمايكروسوفت، 5 ملايين دولار في المشروع منحه حصة 22% منه.

حالما أصبح ألان في مجلس الإدارة، سرعان ما تم توقيع اتفاق توزيع. وافقت شبكتان شقيقتان، شبكة يو-إس-إيه USA وقناة الخيال العلمي Sci-Fi، على استضافة سنترال سي-نيت، أول برنامج للشركة مقابل ضمانات بالحصول على 5% من الأسهم⁽⁸⁾. ظهر سنترال، الذي وصفه أحد مديري سي-نيت بأنه نسخة تكنولوجية من الترفيه الليلية Entertainment Tonight، أول مرة في 1 نيسان 1995. بعد اثني عشر أسبوعاً، أطلقت سي-نيت موقعاً إلكترونياً مرافقاً، والذي سرعان ما أصبح النواة الحقيقية لعمل الشركة.

مجال مزدحم

بحلول ذلك الوقت، كان على سي-نيت أن تتحرك بسرعة للوصول إلى الواجهة. واجه المشروع الوليد منافسة شرسة في كل من التلفاز وعلى الإنترنت. على جانب البث، واجه سي-نيت منافسة من شبكة جونز Jones للحواسيب، قسم من ثامن أكبر شركة كابل في البلاد، التي أطلقت برامج على مدار الساعة في خريف 1994. أثناء ذلك، كانت وسائل إعلان التقانة من الوزن الثقيل تهيمن تماماً على الفضاء الإلكتروني. سيطرت ثلاث شركات على المجال المتنامي للنشر المتعلق بالتقانة، التي جمعت قرابة 2.2 مليار دولار من الإعلان في 1995⁽⁹⁾. (انظر الجدول 7-1). تصدرت زيف-ديفيز القائمة بنسبة 29% من سوق الولايات المتحدة، تبعها سي-إم-بي CMP للنشر وأي-دي-جي IDG بنسبة 18% لكل منهما.

جدول 7-1: سوق وسائل إعلان التقنية، 1995

عائدات الإعلان (بملايين الدولارات)	صفحات الإعلان	الناشر	الاسم
\$ 214	7359	زيف-ديفيز	مجلة بي-سي PC
\$ 129	1473	داو جونز	صحيفة ول-ستريت Wall Street
\$ 118	7049	زيف-ديفيز	بي-سي ويك PC Week
\$ 103	8159	زيف-ديفيز	كمبيوتر شوبر Computer Shopper
\$ 87	4668	آي-دي-جي	كمبيوتر-ورك Computerworld
\$ 86	2912	آي-دي-جي	بي-سي ورك PC World
\$ 80	7420	سي-إم-دي	كمبيوتر ريسيلر نيوز Computer Reseller News
\$ 80	4550	آي-دي-جي	إنفو-ورك InfoWorld
\$ 75	1612	مكغرو-هيل	بزنس ويك Business Week
\$ 70	3056	زيف-ديفيز	بي-سي كمبيوترغ PC Computing

المصدر: بيانات من أد-سكوب AdScope، مقتبسة في «الشركات الكبرى متفائلة بعد سنة مالية مزدهرة»، نشرة صناعة وسائل الإعلان، 29 كانون الأول 1996.

تأسست في 1927، كانت زيف-ديفيز رائدة في حقل المجالات المتخصصة، أصدرت صحفاً مثل كار أند درايفر Car & Driver، بويولار فوتوغراف في Popular Photography، ومودرن برايد Modern Bride. في منتصف الثمانينيات، باعت الشركة التي تديرها العائلة معظم إصداراتها وأعدت التركيز على مجلات الحاسب. كانت النجمة في جعبتها مجلة

بي-سي، التي ظهرت أول مرة في 1981. لم تكن مجلة بي-سي الإصدار الأفضل في هذا المجال فقط، وإنما تضمنت صفحات إعلانية أكثر من أي مجلة أخرى في البلاد وحلّت سادسة بمعايير العائدات في 1995⁽¹⁰⁾.

ضمن الصناعة، كانت زيف-ديفيز معروفة بأسلوب إدارتها الصارم. قال ماينور: «كان بيل زيف [الابن] عبقرياً. كان يوظف أشخاصاً رائعين ويرمي النقود عليهم - وأعني ذلك بطريقة إيجابية. كان كل شيء مرتبطاً بالجودة. كانوا نخبة الصناعة». تنحى زيف جانباً في أواخر 1993، وتغيرت ملكيتها مرتين من فورستمان ليتل Forstmann Little التي اشترت كل الأسهم، إلى سوفتبانك Softbank موزّع البرمجيات (وشركة الإنترنت الناشئة) في نهاية 1995. لكن تغير الملكية عجل فقط في نمو زيف-ديفيز.

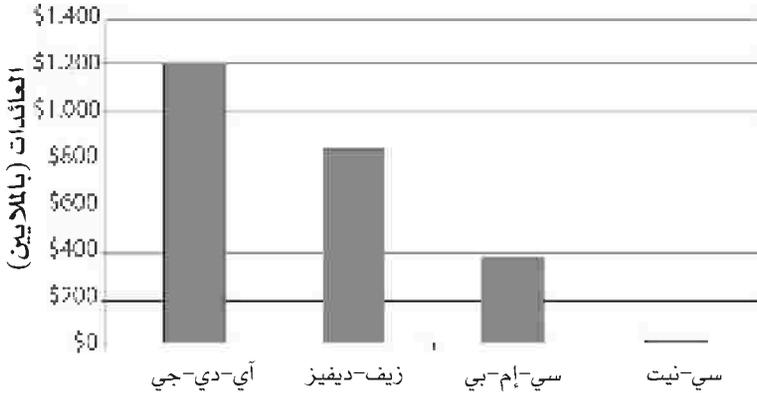
بقيادة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي إيرك هيبو، سرعان ما توسعت إمبراطورية زيف-ديفيز لتضم قرابة 100 إصدار، وحدة أبحاث سوق، جامعة افتراضية، وشركة تنظيم معارض تجارية (أدارت كومديكس Comdex)، التي ساعدت جميعها في إيصال المبيعات إلى 1 مليار دولار بحلول 1997⁽¹¹⁾. إضافة إلى ذلك، أنشأت العديد من إصدارات زيف-ديفيز مواقع إلكترونية خاصة بها، التي تم دمجها لاحقاً في موقع زد-نيت.كوم ZDNet.com.

مع عائدات بلغت 1.4 مليار دولار بحلول 1996، سبقت آي-دي-جي زيف-ديفيز في أنحاء العالم لكن تخلّفت عنها في الولايات المتحدة⁽¹²⁾.

منذ تأسيسها من قبل بات مكغوفرن في 1964، كانت إصدارات آي-دي-جي قد ازدادت إلى نحو 275 مجلة. مثل زيف-ديفيز، امتلكت آي-دي-جي أيضاً مؤسسة لأبحاث السوق ومجموعة لتنظيم المعارض، إضافة إلى إصدار مجموعة «مميزة» من الكتب التي لاقت نجاحاً كبيراً. لكن عندما كان الأمر يتعلق بالبنية والإستراتيجية، كانت الشركتان بعيدتين تماماً عن بعضهما. بالرغم من امتلاك مكغوفرن لأغلبية أسهمها، إلا أن آي-دي-جي كانت لا مركزية بشكل كبير، وتعمل أساساً كاتحاد شركات مستقلة. انعكست هذه المقاربة في إستراتيجية إنترنت الشركة، التي كانت تتمحور حول إصدارات ومجتمعات بعينها. شرحت كيلي كونلن، الرئيس التنفيذي لآي-دي-جي: «لم يكن يبدو منطقياً لنا وجود موقع إلكتروني واحد أو بوابة واحدة مثلما هي الحال مع وجود إصدار واحد خاص بالحواسب».

كانت سي-إم-بي CMP، اللاعب الرئيس الثالث في النشر المتعلق بالتقانة، الأولى بين الثلاث التي تثبت وجودها على الإنترنت، وكانت قد أطلقت تيك-ويب TechWeb ليكون موقعاً رئيساً لكل مجلاتها في أواخر 1994. جنت إصدارات الشركة الاثنا عشر عائدات تبلغ نحو 390 مليون دولار في العام الآتي، مما أبقاها متقدمة قليلاً على آي-دي-جي في سوق الولايات المتحدة. لكن الشركة تعثرت في أواسط التسعينيات، هدرت ملايين في دليل إنترنت غير ناجح ولم تحقق الهدف المرجو بعد طرح أسهمها للاكتتاب العام في 1997. نتيجة لذلك، لم تكن سي-إم-بي تُعدّ خصماً بارزاً في حسابات سي-نيت. (انظر الشكل 7-1).

الشكل 7-1: تقدير حجم المنافسين، 1995



المصدر: فيليس فورمان، «الابن المفضل لدى زيف»، نيويورك بزنس، 5 آب 1996؛ تقديرات المؤلفين؛ تقارير الشركات...

بغض النظر عن مواطن الضعف التي كانت تعانيها الشركات الثلاث الكبيرة، لم يقترف ماينور وشيلبي خطأ التقليل من شأن المنافسة. تذكر بوني: «كان لديها الكثير من المحتوى والمعلومات. كانت لديها علاقات مع معلنين وباعة، وكانت تمتلك الكثير من المال، وهو ما كنا نفتقر له». لكن كان هناك أيضاً بقعة ضوء وسط كل تلك العتمة. لم تكن سوى قلة من الشركات تستطيع نقل علامات تجارية عبر وسائل الإعلان. من ثم، كانت سي-نيت مستعدة للمراهنة أنه بالتركيز، يمكنها القيام بعمل أفضل.

إطلاق سي-نيت إلكترونياً

ظهر موقع سي-نيت.كوم أول مرة في حزيران 1995، وعرض لطيف واسع من الموارد، بما في ذلك أخبار التقانة، خصائص المنتجات، منتديات

المستخدمين، و«مكتبة» برامج مجانية توجه المستخدمين إلى مصادر لتحميل البرامج في كل أنحاء العالم. مع ازدياد الاهتمام بالحواسب والإنترنت، حظيت الخدمة بسرعة بدفعة قوية. سجل أكثر من 100.000 مستخدم إلكترونياً في الأسابيع العشرة الأولى، وسرعان ما كانت سي-نيت تخدم ما يصل إلى 1.4 مليون مشاهد لصفحاتها كل أسبوع - ضعف منافستها زد-نيت. بحلول الخريف، كان موقع سي-نيت الإلكتروني يوظف خمسة وستين شخصاً، في حين استمر أربعون بالعمل في سنترال⁽¹³⁾.

لعبت برامج سي-نيت التلفزيونية دوراً مهماً في الترويج لجهود الشركة إلكترونياً، لكن سي-نيت اعتمدت بشكل مكثف أيضاً على الإنترنت لدفع حركة الروابط إلى موقعها. في تشرين الأول 1995، أعلنت الشركة عن الحملة الإعلانية الإلكترونية الأكثر طموحاً حتى ذلك الوقت، وأنفقت 1 مليون دولار على الإعلان الإلكتروني من كانون الأول 1995 حتى حزيران 1996. تذكر ماينور: «كان إنفاقي أكبر من إيه تي وتي، مايكروسوفت، أي-ب-إم، وأكثر خمسة معلنين إنفاقاً مجتمعين. وضعنا الكثير من الإعلانات على ليكوس Lycos وعندما أجروا مسحاً لمستخدميهم، كان الشيء الذي يميّزونه بشدة هو وجود الكثير من إعلانات سي-نيت».

فيما يخص شركة بحجم سي-نيت، كان الإنفاق على ذلك النطاق يمثّل مخاطرة كبيرة. لكن ماينور قدّر أنه بالاستثمار باكراً، ستحصل سي-نيت على عائد أكبر من استثمارها. تذكر: «تم إنفاق مليون دولار بتلك الطريقة». إضافة إلى ذلك، كان الإعلان الإلكتروني أكثر فاعلية في ذلك الوقت؛ لأن مستخدمي المواقع الإلكترونية الأوائل كانوا أقل تحفظاً

وأكثر تقبلاً للإعلان. مع انطلاق العملية، حصلت سي-نيت على معدلات مذهلة لحركة روابط إعلاناتها تتراوح بين 12 و25%، مقارنة بأقل من 1% كما كان معتاداً في 2000.

لم تكن معدلات حركة الروابط هي وحدها التي اختلفت بشأن بيئة الموقع الإلكتروني في 1995. كجزء من حملتها الإعلانية، وقعت سي-نيت عقداً مع ياهو! يمنع أي منافس لسي-نيت من الإعلان على الموقع ثمانية عشر شهراً. لكن عندما أرادت ياهو! عرض رابط إلى زيف-ديفيز، التي كانت قد اشترت آنذاك حصة صغيرة في الشركة، ترك ماينور رئيس ياهو! جيرري يانغ يمضي قدماً في الاتفاق. علّق: «كانت بيئة جماعية تلك الأيام». هل سيفعل الشيء نفسه اليوم؟ لاحظ ماينور بمرارة: «لا، إنه عقد. إنه عقد قانوني».

الحركة في سي-نيت: تابع العمل بسرعة

التحدّي: يهيمن منافسوك على العمل - كيف تصبح معروفاً؟

الحل: استثمر بكثافة في قنوات جديدة (ورخيصة) سيتجاهلها خصومك على الأرجح.

- اعتمد على قنوات التوزيع الصغيرة للغاية أو التي تحمل مخاطر كبيرة لمنافسيك.
- اعقد مع شركاء اتفاقيات حصرية قبل أن تنتهز شركات أخرى فرصة الرد.

تسليط الضوء على التحميل: 1995-1996

لم يكن استعمال الإنترنت قناة رئيسة لتسويقها سوى مثال واحد فقط عن قدرة سي-نيت على الاستفادة إلى أقصى حد من البيئة الجديدة. وضعت الشركة أيضاً إستراتيجية لبناء علامتها التجارية والاستحواذ على عملاء كانت مناسبة بشكل خاص لهذا العالم الجديد الرائع. بدأ كل شيء مع «مكتبة البرمجيات الافتراضية»، خدمة التحميل الشهيرة من سي-نيت، التي جذبت نصف حركة الروابط إلى موقع الشركة الإلكتروني بحلول خريف 1995. في تلك المرحلة، قررت سي-نيت إعادة تصميم الخدمة وتقديمها عبر عنوان إلكتروني جديد، شيروير. كوم. Shareware.com. كانت ردود الأفعال مثيرة، كما تذكر ماثيو بارزون: الموظف رقم أربعة في سي-نيت والذي أصبح لاحقاً رئيس قسم الإستراتيجية: «كان لدينا 150.000 زائر ضمن موقعنا القديم، وكان ذلك قائماً بحد ذاته، وجذب موقع شيروير. كوم 150.000 زائر جديد. ضاعفنا حركة الروابط بتوظيف المزيد من الناس هناك».

لاحق أفكار جديدة في ذلك الوقت. مدركاً بشكل بديهي أن أسماء نطاق معروفة يمكن أن تصبح أصولاً حاسمة، جعل بارزون مهمته تعقب وشراء «أسماء نطاق سهلة الفهم، سهلة التهجئة لما كنا نعتقد أن المستخدمين يريدونه»، وتضمنت تلك نيوز.كوم News.com، سيرش.كوم Search.com، وكمبيوترز.كوم Computers.com. تابع بارزون القول: «داونلود. كوم Download.com اسم رائع فعلاً. اشتريناه مقابل 20.000 دولار. حصلنا على سيرش.كوم مقابل 7000 دولار. حصلنا على الكثير من الأسماء الجيدة فعلاً مبكراً. ولم نكن نتصرف مثل شركة مخيفة كبيرة.

كان الأمر مثل: (نحن شركة صغيرة، لهذا سنرسل لكم بعض القمصان ونكتب لكم شيكاً. ليس لدينا الكثير من المال؛ سنفعل ما بوسعنا)».

زوّدت تلك الإستراتيجية سي-نيت بدرع حربي من أسماء النطاق الشفافة للغاية في وقت كانت فيه معدلات الزيارة منخفضة⁽¹⁴⁾. إضافة إلى ذلك، زاد استعمال أسماء النطاق العامة لتوسيع مداها من قوة سي-نيت بشكل غير معروف نسبياً. في حين كانت زيف-ديفيز وأي-دي-جي مترددتين في التخلي عن علامات تجارية، مثل مجلة بي-سي، التي كانت قد كلفت كل منهما ملايين الدولارات لإنشائها، استطاعت سي-نيت إنشاء نفسها في الاقتصاد الإلكتروني من العدم. بإخفاء هويتها خلف أسماء نطاق مثل كمبيوترز.كوم، وضعت سي-نيت نفسها في موقع مثالي للفوز بمبتدئين يتصفحون الإنترنت.

فهمت زيف-ديفيز أخيراً إستراتيجية سي-نيت وردت بتقليد أعمى. قال ماينور: «يوماً ما، استفاق شخص في زيف ونظر إلى كل أسمائنا. بعد أسبوع، اكتشفنا أن زيف حصلت على (تشات-ناو) ChatNow، (إيفنتس-ناو) EventsNow، (نيوز-ناو) NewsNow، الخ. لقد أخذوا ما كان لدينا وأضافوا (ناو) (الآن)». في نهاية المطاف، لم ينتج شيء عن ذلك الجهد، وقررت زيف الالتزام بعلاماتها التجارية المعروفة. ردّت سي-نيت، بأي حال، على طريقته. قال ماينور، ضاحكاً: «بدأنا الحصول على أسماء مثل كميونتي.كوم Community.com وكميونتي-ناو.كوم CommunityNow.com، وكل (ناو) في شركة تدعى زد-ناو.كوم ZDNow.com - هي الآن فرع من شركتنا».

الفاعلية في سي-نيت: استفد من أصول خصمك

التحدّي: لدى منافسيك بعض من أشهر العلامات التجارية في الصناعة - كيف ستنافس؟

الحل: ابتكر علامات جديدة تزيد بشكل فريد من فاعلية البيئة الجديدة وواجه منافسيك بمعضلة:

إما تجاهل خطوتك أو مجاراتها والتقليل من شأن علاماتهم الموجودة أصلاً.

عدم تطبيق خدعة الجرو

توضح خبرة سي-نيت بالتحميل أفضلية أكبر تتمتع بها الشركة. كان بوني يحب أن يقول: «ليس لدينا إرث مهما يكن». من ثمّ، تستطيع سي-نيت استغلال مجالات محددة مثل التحميل التي ستقوم شركات تركز على الإصدارات المطبوعة بتجاهلها على الأرجح. بالمقارنة، كان بوني يعتقد أن قادة وسائل إعلان التقانة حبيسو نجاحهم. لاحظ: «أي شركة تحمل أمتعة عملها الحالي تتحوّل للتفكير باحترام بنماذجها القديمة».

كان ماينور، أول رئيس تنفيذي لسي-نيت، أبعد ما يكون عن الخجل عندما يتعلق الأمر بعرض أفضليات مقارنة الشركة. منذ البداية، اختار مقارنة المواجهة المباشرة مع المنافسين. قال لفوريس في منتصف 1996:

«مجلات الحواسب الشخصية هي السمّة المميّزة للتسعينيات. سنجعلها تتلاشى... بحلول عام 2000، إما بي-سي ويك أو إنفو-ورلد ستكون قد اختفت»⁽¹⁵⁾.

بعد مدة، وصف ماينور موقعه بأنه اختيار واعٍ. كانت تصريحاته الاستفزازية، كما شرح، محسوبة لجعل منافسي سي-نيت يعملون نيابة عنه. قال: «حاولت جعل زيف-ديفيز أكبر مسوّق لدي. كنت دائماً مثيراً للمتاعب ولهذا كانوا يتكلمون عني. أخذت كل ضعف رأيتة في نموذج عملهم وبدأت استغلاله علانية». وعندما اتهمه نقّاد بأنه يتصرف مثل نيتسكيب، كان لدى ماينور جواب سريع في جعبته: «قلت: (لا، عندما تكون لديك حصة 100% من السوق، لا تخرج وتثير المنافسين. عندما تكون حصتك صفرًا بالمئة من السوق، عندها ينبغي أن تزعج المنافسين».

كانت الإستراتيجية، وليس العجرفة، هي التي تدفع ماينور إلى ذلك السلوك، كما ادّعى. قال ماينور: «كانت زيف-ديفيز شركة جيدة كما ستجد في سوق وسائل الإعلان. لم استخف بها أبداً. كان هناك هدف خلف كل تعليقاتي، ألا وهو حمل هؤلاء الناس على اللجوء إلى الدفاع. كانوا فظيعين في الدفاع. إنهم رائعون في الهجوم، لهذا ينبغي أن تجعلهم يدافعون». ما كان ينبغي بزيف-ديفيز القيام به، كما جادل ماينور، هو تجاهل خصمها المزعج لكن الهزيل. لكن ماينور كان مصمماً على إرغام منافسه الرئيس على الرد. شرح: «كان الأمر مثل قيام لاعب في مباراة لكرة القدم بالسخرية من لاعب آخر، ثم يقترف اللاعب الآخر خطأ ويتم إخراجه من المباراة. هذا ما فعلناه لهم».

كإثبات على نجاح تلك الإستراتيجية، أشار ماينور إلى إعلان نشرته زيف-ديفيز في عدّة إصدارات، تدّعي فيه أن زد-نيت أكبر من تايم ورنر، ديزني، وموقع سي-نيت الإلكتروني. لم يكن ذلك صحيحاً، كما قال ماينور، لكن تلك كانت مجرد موارد. كان الشيء الرئيس أن زيف-ديفيز قد أشارت إلى سي-نيت بوصفه لاعباً أساسياً. تهلل ماينور: «تايم ورنر، ديزني، سي-نيت. كوم. لم أكن أستطيع كتابة إعلان أفضل من ذلك بنفسى».

لكن كان لإستراتيجية سي-نيت جانب سلبي أيضاً، كما أشار دان روزنفيغ الذي أصبح رئيس زد-نيت في 1997. لاحظ: «كنا محظوظين للغاية لأنهم ركّزوا كثيراً علينا. جعلنا ذلك مشهورين. كنا منافساً قوياً، وتلك حلبتنا. لم نكن سنتخلى عنها، ولم نفعّل، بالرغم من أنني فكرت أنهم تقدموا علينا بعامين أو ثلاثة بادئ الأمر». دون سخرية ماينور المتواصلة، كما كان روزنفيغ يعتقد، ربما كانت زيف-ديفيز استمرت في عدم الاكتراث بالإنترنت. إضافة إلى ذلك، لقّنت سي-نيت زد-نيت دروساً مهمة بشأن طريقة المنافسة في العالم الافتراضي. شرح روزنفيغ: «لو أنني لم أركز عليهم، كنت سأبقى عالقاً في الوحل مثل اللاعبين التقليديين الآخرين. بدلاً من ذلك، قاموا بتسليط الضوء على كل ما يفعلونه. جعل ذلك الأمور أسهل». وافق بوني: «جعلنا زيف ترغي وتزبد وعندما توقفنا عن اللعب قليلاً، استطاعوا في الواقع حشد مواردهم وشق طريق عودتهم».

ملاحظة على خدعة الجرو

هناك استثناء واحد لقاعدة أن السلامة تكمن في اعتماد خدعة الجرو. إذا كنت قد عززت فاعليتك وليس لديك الكثير لتخسره، ربما تتفوق أفضليات شن هجوم مباشر على المخاطر المرتبطة بذلك. ربما تمنحك مقاربة فجّة الاهتمام والمصداقية عندما تكون بأمس الحاجة لهما، في حين تصعب فاعلية عملك على منافسيك الرد. لكن تذكر أن السخرية من منافسيك ستستفزهم في نهاية المطاف للقيام بعمل ما، كما اكتشفت سي-نيت. لهذا احتفظ بالهجمات المباشرة لأوضاع تكون فيها فاعليتك قوية بما يكفي لمنحك الصدارة لعام أو اثنين.

لكن في بداية 1996، لم تكن عودة زد-نيت تبدو قريبة. كانت اللحظة ملك سي-نيت، التي كانت تجمع مشاهدين ومعلنين بأسرع ما يمكن. بحلول نيسان 1996، كانت مواقع الشركة الإلكترونية تجذب أكثر من 1.3 مليون زائر كل يوم، بالمتوسط، في حين كانت تقديرات جمهور التلفاز لحظة سنترال قد وصلت إلى 1.1 مليون مشاهد كل أسبوع. في العام الأول من التشغيل، شكلت الإعلانات التلفزيونية قرابة 90% من عائدات سي-نيت التي بلغت 3.5 مليون دولار، لكن بحلول بداية 1996، كان الجانب الافتراضي من العمل ينمو بسرعة. في الربع الأول من العام، جمعت سي-نيت كوم ومواقعها الفرعية أكثر من 1 مليون دولار من عائدات الإعلان، مما جعلها خامس أكبر كينونة تقدم خدمة إعلانية على الإنترنت⁽¹⁶⁾. بعد ثلاثة شهور، طرح ماينور وبوني الشركة للاكتتاب العام، وجمعا ما يصل إلى 40 مليون دولار في تموز 1996⁽¹⁷⁾.

تسليط الضوء على الأخبار: 1996-1997

سرعان ما تم استثمار معظم الأموال التي جاءت من طرح الشركة للاكتتاب العام في مشروعات مثل نيوز.كوم. كانت سي-نيت قد قدمت الأخبار منذ انطلاقتها، لكن عروضها الأولى كانت محدودة. بافتقارها للموارد التي تمتلكها زيف-ديفيز أو أي-دي-جي، كانت سي-نيت تحصل على الأخبار من مصادر أخرى وتقوم بإجراء عدد صغير من التحليلات، معظمها عن مشغلات الأقراص المدمجة أو الحواسيب الشخصية.

في منتصف 1996، غادر جاي سنغ إنفو-ورلد من أي-دي-جي لمتابعة مشروعه الصغير الخاص، أو كما قال: «السعي خلف رجال التجارة وتناول طعامهم». انطلق نيوز.كوم في أيلول 1996 بإستراتيجية بسيطة: تقديم معظم وأسرع أخبار التقانة المتوافرة على الإنترنت. في حين كانت زد-نيت تستطيع نشر أربع أو خمس قصص في اليوم، كانت سي-نيت تقدم ثلاثين إلى أربعين قصة في الوقت نفسه. عكس ذلك في جزء كبير منه الفروق في الموارد التي تسخرها كلتا الشركتين لموقعيهما. كانت موارد زيف-ديفيز تفوق ما لدى سي-نيت بالمجمل، لكن الشركة الأكبر لم يكن لديها سوى حفنة من الأشخاص الذين يكتبون أخباراً إلكترونية -خمسة أو ستة، بتقدير سنغ- في حين كانت نيوز.كوم توظف عشرين إلى خمسة وعشرين شخصاً.

منح الاستثمار الإضافي سي-نيت جائزة كبيرة في كانون الأول 1996، عندما وضع والتر موسبرغ من ول-ستريت نيوز.كوم على الخريطة بالإشارة إلى الموقع على أنه «لا بد من قراءته لكل شخص مهتم بأخبار

التقانة»⁽¹⁸⁾. على وجه الخصوص، امتدح موسبرغ قدرة سي-نيت على نشر رزمة من القصص عن استحواذ آبل على نيكست NeXT للبرمجيات بعد أقل من ثلاث ساعات على الإعلان عن الصفقة: في 7:15 مساءً يوم الجمعة قبل عيد الميلاد. مقارنة بسي-نيت، كانت التغطية الإلكترونية في بي-سي ويك وإنفو-ورلد «أقل دسماً وأبطأ»، كما قال صحفي التقانة الواسع النفوذ.

النشر في زمن الإنترنت

كانت التغطية المباشرة مصدراً مهماً لتعزيز فاعلية سي-نيت. ربما كان إصدار أسبوعي مثل إنفو-ورلد يذهب للطباعة يوم الخميس ويخرج يوم الإثنين. كان ذلك يعني أنه إذا ظهرت قصة كبيرة، ربما لا تستطيع إنفو-ورلد نشرها في مدة بين أربعة إلى عشرة أيام. منح ذلك متحدثين مثل نيوز.كوم فرصة مهمة. قال بوني: «لسنا مضطرين لأن نكون حتى أفضل منهم [المنافسين]. يمكن أن نكون أسوأ لأن لدينا أربعة أيام على الأقل للحاق بهم».

كان موقع نيوز.كوم يستطيع نقل القصص عملياً أثناء وقوعها ثم تحديثها بعد أن تجمع التقارير المزيد من المعلومات أثناء اليوم. بالرغم من أن النسخة الأولى من القصة ربما كانت تفتقر للعمق، إلا أن صحفيي سي-نيت كانوا يتابعونها حتى تصبح الأكثر اكتمالاً وحدثة. سمحت تلك الإستراتيجية لسي-نيت بالاستفادة إلى أقصى حد ممكن من قوة الإنترنت كبيئة، وتغلبت على الكثير من العقبات التي كانت تعترض عملية النشر

وتزويد القراء بأخبار حسب الطلب. بالمقارنة، لخص سنغ إستراتيجية منافسيه الإلكترونية بكلمتين: «محتوى مسخّن». شرح: «كان يتم الاحتفاظ بالأهم للإصدار المطبوع».

تُعزى أفضلية سي-نيت، في جزء منها، إلى الاختلافات في الثقافة والتدريب. جادل سنغ: «ما كنا نحاول ابتكاره هو هجين لا يشبه أي شيء آخر، مع بث فوري وعمق تحليل صحيفة. كان تدريب المرسلين والمحررين على التفكير بتلك الطريقة صعباً جداً». عندما تم إطلاق نيوز.كوم، كان سنغ يطلب من مراسليه كتابة ثلاث قصص في اليوم، مقابل واحدة أو اثنتين لكل إصدار من مجلة أسبوعية. إضافة إلى ذلك، كان على فريق نيوز.كوم أن يتعلم الكتابة على مدار الساعة، بدلاً من تحديد موعد نهائي لكل يوم. كان قبول تلك التغييرات صعباً في أي بيئة، لكن نسبة القبول كانت عالية خاصة في أي-دي-جي وزيغ-ديفيز، حيث كان متوقفاً من العديد من الصحفيين القيام بعمل مضاعف بالكتابة لنسختي الإصدار المطبوع والإلكتروني في الوقت نفسه. لاحظ سنغ: «كانوا يطلبون من موظفيهم العمل مع رئيسين. لم يكن ذلك ممكناً».

لكن لم تكن قضايا إدارة الكادر هي فقط التي جعلت من الصعب على زيغ-ديفيز وأي-دي-جي مجارة سي-نيت عندما كان الأمر يتعلق بالإطار الزمني للمحتوى الإلكتروني. كانت كلتا الشركتين قلقتين من ابتعاد الجمهور عن مجلاتهما إذا رفعتا الحظر الذي فرضته على نشر المواد إلكترونياً. لذا، بالمحصلة، سيشتري قارئ إصداراً مطبوعاً من بي-سي وورد أو مجلة بي-سي إذا كان يستطيع الحصول على المعلومات

نفسها بسرعة أكبر من الموقع الإلكتروني مجاناً؟ ولماذا سيقضي ناشر على إصداراته المطبوعة، التي تدرّ عليه عشرات ملايين الدولارات كل عام، من أجل بناء حركة روابط إلكترونية، حيث الأرباح شحيحة وغير مستدامة؟ قال سنغ، يصف نشر التقانة التقليدي: «كان ذلك جحيماً للعمل. عندما كنت في إنفو-ورلد، كانت أرباحنا نحو 15 مليون دولار من عائدات تصل إلى 75 أو 78 مليون دولار. كانت بي-سي ويك ومجلة بي-سي تجنيان أكثر من 200 مليون دولار. كيف يمكنك القول: «حسناً، لننشرهما على الإنترنت مجاناً؟».

كما تبين، لم تستطع أي-دي-جي وزيف-ديفيز-ولم ترغبوا- بالتخلي عن ذلك المحتوى حتى أرغمهما التهديد المتصاعد من سي-نيت على ذلك. قالت كونلن من أي-دي-جي في ربيع 2000: «لم نسمع أبداً أي نقاش آخر بشأن قضاء الموقع الإلكتروني على المنتج المطبوع. لم يكن ذلك يؤخذ بالحسبان. لكن، وفقاً للسوق، كان ذلك تحولاً استغرق عدّة شهور إلى أكثر من عام».

إعادة تعريف السوق

استفادت سي-نيت أيضاً من افتقارها لإرث عندما تعلق الأمر بتحديد سوق وعلامة الشركة التجارية. بخلاف منافساتها، بدأت سي-نيت بسجل نظيف: لا افتراضات معدة سلفاً بشأن هوية جمهورها، لا أحكام معدة سلفاً بشأن ما تريده إلكترونياً. شرح ماشيو بارزون: «قلنا فقط: (حسناً، ما المميز في الموقع الإلكتروني، وكيف يمكنه جعل الحياة أفضل لأشخاص مهتمين بالحواسب؟)».

منح ذلك الموقف سي-نيت شعوراً مميّزاً فيما يتعلق بالمستهلكين. قدّمت سي-نيت التقانة بطريقة لطيفة محببة للمستخدم، وشكلت عامل جذب لمتصفح الإنترنت الذين كانوا يكتشفون اهتماماً بالموضوع أول مرة. عمل محررو ومنتجو الشركة بجد لجعل عمل التقانة في متناول يد المديرين الذين كانوا يتعلمون الطباعة، وقدموا أيضاً محتوى موجه لمراهقين مثابرين يبحثون عن آخر الألعاب. منحت تلك الإستراتيجية موضوعاً غريباً فتنه كبيرة وحوّلت سي-نيت إلى واحدة من أشهر المقاصد على الإنترنت، مع أكثر من 8 ملايين مستخدم كل شهر بحلول بداية 1998.

شرح سنغ: «أردنا الوصول إلى شريحة واسعة من القراء؛ لأن جمهور أنظمة المعلومات وتقانة المعلومات، بناءً على الرأي الذي تعتمده، يشكل نحو مليون شخص في الولايات المتحدة». كانت تلك المقاربة تبدو منطقية لشركة ناشئة، لكن اللاعبين الكبار كانوا مترددين باتباع خطأ سي-نيت نظراً لقوة قاعدة قرائهم. كانت كل من زيف-ديفيز وآي-دي-جي قد بنتا نجاحهما بالسيطرة التامة على التوزيع وتزويد المعلنين بجمهور مترف منتقى بعناية. سمحت تلك الصيغة للناشرين بالحصول على رسوم أعلى للإعلان. من ثمّ، إذا اعتمدت إنفو-ورلد أو مجلة بي-سي مقارنة السوق الواسعة، فإنهما ستخاطران برؤية هوامش ربحهما اللذين تحُسدان عليهما يتراجعان. كما شرحت كيلي كونلن: «يمكن أن تكون مجلة توزّع 100.000 نسخة مع جمهور منتقى بعناية، مع نسبة تكلفة [لكل ألف مشاهد] أعلى، وامتياز معلومات قوي، يتضمن مؤتمراً ومعرضاً وموقعاً

إلكترونياً، أكثر ربحية من مجلة توزّع 1.000.000 نسخة ولا يمكنها الحفاظ على قاعدتها».

ربما كانت مقارنة «أدوات وأجهزة» نافعة لسي-نيت، كما قال، لكن معلني آي-دي-جي كانوا يبحثون عن شيء آخر. كانوا يتوقعون أن تزوّد آي-دي-جي عملاء منتقنين بقوة شراء تقانة مهمة: هؤلاء هم مديرو التقانة والرؤساء التنفيذيون. وسيتوقع هؤلاء الناس، بالمقابل، تجربة مختلفة عن مشتري التقانة العاديين.

إضافة إلى ذلك، حتى إذا أراد ناشر توسيع علامته التجارية، قد تجعل المنافسة من إصدارات شقيقة هذا الأمر صعب التحقيق. في زيف-ديفيدز، مثلاً، كانت كل مجلة تحافظ على هوية مستقلة خاصة بها. شرح ريتشارد مارينو، الذي شغل مناصب رفيعة المستوى في كل من زيف-ديفيدز وآي-دي-جي قبل أن يصبح رئيس سي-نيت في 1999: «لتزويدك بمثال افتراضي، لو أنني كنت في بي-سي كمبيوتنج، وأردت القيام بشيء بشكل مختلف، كان ينبغي أن أتأكد أن ذلك لا يتعارض أو يتداخل مع امتياز مجلة بي-سي أو إنترنت-لايف Internet Life من ياهو!». لهذا تكون محاصراً من الناحية الإستراتيجية».

منح هذا التقسيم سي-نيت مصدراً آخر لتعزيز فاعليتها. نظراً إلى تركيز كل مجلة على فضائها الخاص بها، لم يقدر أي ناشر أو محرر الخطر الذي تمثله سي-نيت ككل. لاحظ مارينو: «كنا جميعاً ننظر إلى قطاعات معينة فقط من سي-نيت. لم ننظر إليها أبداً في الواقع بوصفها كينونة متكاملة لأننا كنا جميعاً نركز على ما ننظر إليه في حيزنا التنافسي».

إعادة تحديد القواعد

ضمن تلك القيود، حاول بعض الناشرين المنافسين فعلاً الرد بقوة على خطوات سي-نيت. لكن مرة أخرى، كان عبء المحافظة على الأرباح يقيد أيديهم. كان ذلك صحيحاً بشكل خاص في أي-دي-جي، حيث كانت كل مجلة تشكّل وحدة عمل مستقلة. (في زيف-ديفيز، بالمقارنة، كانت مسؤولية التوزيع والعمليات خارج المكاتب مركزية، وكان الناشر يعمّلون أساساً بوصفهم مديري مبيعات). كان كل ناشر في أي-دي-جي يتلقى رقم أرباح ورقم عائداً كل عام، وكانت مهمته تحقيق أو تخطي تلك الأرقام.

في عالم الطباعة، كان الحفاظ على نمو الأرباح يمثل آنذاك تحدياً. مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف تطوير عمل إلكتروني، تبدو العقبة أكبر. لم تكن الاستثمارات الإلكترونية، التي كانت عادة عرضة لخسائر تشغيل في الأعوام الخمسة الأولى، تزيد النتيجة سوءاً فقط، وإنما تجعل من الصعب على عمل الطباعة تحقيق أرقامه التي تواجه خطر تراجع المبيعات أيضاً. نتيجة لذلك، على الرغم من أن كل إصدارات أي-دي-جي أنشأت مواقع إلكترونية لها، إلا أن المديرين لم تكن لديهم حوافز كبيرة لجعلها تنمو. بدلاً من ذلك، غالباً ما كان الناشر يتعاملون مع عملياتهم الإلكترونية على أنها إضافة، شيء آخر ينبغي رميّه في السلة عند بيع إعلانات مطبوعة. جعلت هذه المقاربة، بالطبع، تبرير استثمار موارد إضافية على الإنترنت أمراً في غاية الصعوبة.

كان لدى سي-نيت، بالمقابل، هامش أوسع للمناورة من منافسيها التقليديين. قال دان روزنفيغ من زد-نيت: «كانت سي-نيت محض لعبة.

كان لديهم الكثير من المال، ولم يكن لديهم التزامات أو مسؤوليات، وكانوا بحاجة لجني القليل من العائدات للحصول على نقود تسمح لهم بالتطور والنمو». من ثم، كانت زد-نيت هي التي تعاني كل مواطن الخلل، كما قال روزنفيغ. قال: «كان لدينا إرث. كان علينا التعامل مع قضية العلامة التجارية. لم تكن لدينا أموال يمكننا إنفاقها. كان علينا أن نحقق أرباحاً بعد أن توليت مهام عملي بستة شهور. وكان علينا أن ننافس واحداً من أذكي الخصوم في السوق».

الفاعلية في سي-نيت: استفد من أصول خصمك

التحدّي: لدى منافسيك تدفق عائدات وأرباح تفوق بكثير ما لديك.

الحل: صمم إستراتيجية تحول رغبة منافسيك بالحفاظ على أرباحهم إلى مكبح على قدرتهم على الرد.

- استثمر في نشاطات ترغم منافسيك على استهلاك أصولهم أو نماذج عملهم للرد على خطواتك.

- أعد تعريف السوق بطريقة تطلب من منافسيك الاختيار بين خسارة عملائهم الحاليين (جني-الأرباح) أو خسارة حصتهم كلها.

- على نطاق أوسع، استفد من التوقعات الناجمة عن نقاط قوة خصومك السابقة بإرغامهم على الاختيار بين الأرباح والنمو.

الإشارة إلى المنافسين

مجال ثالث ميّزت فيه سي-نيت نفسها عن المنافسة كان استعدادها لتوجيه القراء إلى قصص المنافسين. فيما يخص العديد من خبراء النشر، كان الترويج للمنافسين عملاً لا يمكن التفكير به إطلاقاً. عندما عرض ماينور وبوني تلك الإستراتيجية، كان رد فعل سنغ، كما تذكر: «على جتتي». لكن الاثنتين أصراً على ذلك، ووافق سنغ على تجربة الأمر. في استعادة لما حدث، كما قال: «كان ذلك أفضل قرار اتخذناه؛ لأنه أربك وحيّر منافسينا في زيف وأي-دي-جي».

وصلنا في الواقع بريد إلكتروني من رئيس تحرير إنفو-ورلد يقول فيه: (حسناً يا رفاق، شكراً، على ما أظن، لإشارتكم لنا). لم يكونوا يعرفون ما يفعلون بذلك».

قلل دان روزنفيغ من زد-نيت من أهمية تلك الخطوة. جادل: «القصة هي أنهم لا يستطيعون تعميق وتوسيع المحتوى الذي يقدمونه. نحن، من ناحية أخرى - من الذي كنا نرغب بأن تتجه روابطهم إلينا ونحن نمتلك كل تلك المعلومات والمحتوى؟ ماذا تريد أكثر من ذلك؟». لكن سنغ أشار إلى أن شيئاً لا يتعلق بالمحتوى هو الذي أبعد زد-نيت وأي-دي-جي عن مجارة سي-نيت في هذه الحالة. نظراً للتنافس طويل الأمد بين الشركتين، وفقاً لوجهة نظره، «لم تكن زيف لتشير إلى أي-دي-جي، ولم تكن أي-دي-جي لتشير إلى زيف». ومنح ذلك سي-نيت فرصة رائعة لإنشاء محطة واحدة لأخبار التقانة على الإنترنت.

الفاعلية في سي-نيت: استفد من منافسي خصمك

التحدّي: تواجه خصوصاً متمركزين جيداً يتنافسون فيما بينهم منذ سنوات طويلة.

الحل: استغل المنافسة بين خصومك بالتعاون مع أحدهم أو جميعهم -حتى من طرف واحد- بطرق تحسّن منتجك أو خدمتك. هذه إستراتيجية لن يقدم متنافسون منذ أمدٍ بعيدٍ على اعتمادها.

تسليط الضوء على التجارة: 1997-1998

على الرغم من أن مديري سي-نيت كانوا يفخرون كثيراً بإنجازات نيوزكوم، إلا أنهم كانوا يعتقدون أن «التحرير الرائع ليس هدفاً بحد ذاته»، كما كتب ماينور في كانون الأول 1997 في بريد إلكتروني أصاب بعض موظفيه بالقلق⁽¹⁹⁾. الهدف الحقيقي، كما كرّر بعد عامين، هو أن «تضع نفسك بين المشتريين والبائعين».

في مرحلة مبكرة، قامت سي-نيت أساساً بأداء وظائف مجلة مطبوعة نفسها. كان القراء يسعون للحصول على معلومات عن المنتجات في صفحاتها، في حين سعى المصنّعون وتجار التجزئة للفوز باهتمام القراء بوضع إعلانات فيها. بأي حال، ضغط ماينور على سي-نيت لفعل المزيد لاستغلال قوة الإنترنت بتطوير سوق إلكتروني لمنتجات لها علاقة

بالحواسب. دمجت الخدمة الجديدة تقريباً المحتوى والتجارة الإلكترونية، سمحت للمستخدمين بقراءة وصف للمنتجات، الحصول على معلومات عن أسعار منتجات مماثلة من باعة الحواسب، ثم تعريفهم على البائعين بنقرة واحدة من الفأرة. إضافة إلى ذلك، كانت سي-نيت رائدة نموذج عائدات يستند إلى فرض رسوم على المعلنين مقابل كل رابط بدلاً من، أو بالتزامن مع، رسوم إعلان ثابتة.

كان المدير المسؤول عن تطبيق رؤية ماينور كيفين مكنزي، الذي تم استقدامه من شبكة تسوق الإنترنت Internet Shopping Network في بداية 1996. اشترك مكنزي مع ماثيو بارزون في تطوير أول «كرّاس كراسات» سي-نيت، كمبيوترز.كوم Computers.com، الذي تم إطلاقه في تشرين الثاني 1997. تذكر: «بدأنا ببساطة فعلاً ورسماً صورة لما يفعله المستخدمون عندما يشترون حاسباً». يبدأ المستهلكون، كما شرح، بالبحث عن معلومات أو كرّاس للمنتج. بالاستفادة من المعلومات التي كانوا قد جمعوها، يقومون بمقارنة منتجات على عدّة مستويات. حالما يتوصلون إلى قرار بشأن المنتج الذي سيشترونه، سيحتاجون لمعرفة المكان الذي يمكنهم شراءه منه. قال مكنزي: «الأمر الأنيق بشأن الإنترنت هو أنها تجعل العملية كلها سلسلة، بخلاف أي مجلة أو العالم الواقعي».

إضافة إلى الإشراف على تطوير البرنامج الذي يشغل كمبيوترز.كوم، ركّز مكنزي على جزأين من الإستراتيجية. كان الأول التأكد من احتواء سوق سي-نيت على أكبر قدر ممكن من المعلومات، السماح للمستخدمين

بالتور ليس على أفضل عشرة منتجات، وإنما أكثر من 150.000 نتيجة. ثانياً، قضى مكنزي معظم وقته يشرح مزايا كمبيوترز. كوم لمصنّعين بارزين، مثل غيتوي ودبل، بعرض كيف يمكن أن تسهم خدمة سي-نيت الجديدة في نموهم.

عندما بدأ كمبيوترز. كوم بناء قاعدة له بين المشتريين والبائعين، وسّعت سي-نيت النموذج، قدّمت خدمة تسوّق تقانة أوسع، شوبر. كوم Shopper.com، في حزيران 1998. بحلول كانون الأول 1998، بعد ثلاثة شهور من نجاح نموذج العمل ذاك، كانت الشركة تحصل على 90.000 رابط كل يوم وما معدله 875.000 دولار من العائدات اليومية لسبعين بائعاً مشتركاً معها. بعد عامين، كان ذلك العمل في طريقه لجني 100 مليون دولار من العائدات لسي-نيت في 2001⁽²⁰⁾.

التفكير مجدداً «الكنيسة والدولة»

أدارت كل من زيف-ديفيز وآي-دي-جي مواقع خدمة تسوّق مشابهة. أطلقت زيف-ديفيز نيت-باير NetBuyer، النسخة الإلكترونية من كمبيوتر شوبر Computer Shopper، في خريف 1996؛ فيما ظهر ويب-شوبر WebShopper من أي-دي-جي أول مرة في الوقت نفسه تقريباً مع كمبيوترز. كوم. لكن خدمات سي-نيت كانت تتمتع بأفضليات عديدة على المنافسين. كانت تضم محتوى تحريراً أكثر تركيزاً على معلومات المنتج، مما يجعل من السهل على المشتريين الانتقاء من تشكيلة محيرة من الخيارات. وجعلت قاعدة بيانات سي-نيت المتطورة من الممكن إجراء مقارنات سعرية

دقيقة، بدلاً من الطلب من المستخدمين مقارنة بالتفاح بالبرتقال. نتيجة لذلك، في شهره الكامل الأول من التشغيل، كان عدد زائري كمبيوتر.كوم أعلى ثلاثة أضعاف مقارنة بزائري نيت-باير أو ويب-شوبر، وفقاً للمؤسسة الأبحاث التسويقية ميديا متريكس Media Metrix⁽²¹⁾.

كانت هناك أسباب عديدة جعلت من الصعب على زيف-ديفيز وأي-دي-جي محاكاة عرض سي-نيت الأخير. كان أبسطها الوقت والجهد المطلوبين لتطوير تقانة تشغيل. سخّرت سي-نيت موارد مهمة لبناء خبرة في البرمجيات وإدارة قواعد البيانات، أولاً داخلياً ثم عبر الاستحواذ. (جنت سي-نيت لاحقاً ثماراً إضافية من هذا الاستثمار بمنح ترخيص قاعدة بياناتها إلى شركات تجارة إلكترونية أخرى). بالمقارنة، لم تقم سواء زيف-ديفيز أو أي-دي-جي-اللتان كانتا تريان نفسيهما ناشرتين وليستا شركتي تقانة بتطوير القدرات نفسها داخلياً.

إضافة إلى ذلك، كان مديرون من عالم النشر مترددين بإزالة الحواجز التقليدية بين المحتوى والتجارة. قالت كونلن من أي-دي-جي، مستشهدة بما جرت عليه العادة في سي-نيت بفرض رسوم ضئيلة كمثال: «هناك الكثير من المحررين الذين لا يشعرون بالارتياح من مقارنة سي-نيت». عندما يطلب مستخدم عرض سعر على موقع سي-نيت، كان الترتيب الذي تظهر به العروض محدداً بما إذا كان المعلنون قد دفعوا تلك الرسوم الإضافية أم لا. علّقت كونلن: «ليست هناك شفافية في تلك الطريقة. نحن، من جهة أخرى، لا نتلاعب بترتيب المنتجات على أساس

إن كان المعلن قد دفع رسماً ترويجياً أم لا؛ لقد وجدنا أن تلك الطريقة ستقوّض استقلاليتنا في التحرير ومصداقيتنا»⁽²²⁾.

لكن بتنحية قضيتي التقانة والثقافة جانباً، جعلت قوة موقفي أي-دي-جي وزييف قيامهما بخطوات للرد على سي-نيت صعباً. كان العديد من المعلنين حذرين من خدمة تجعل من السهل على المستهلكين التفاوضي عن رسائل التسويق والتركيز على مقارنة منتجات متماثلة على أساس السعر.

كان المعلنون التقليديون يسمحون للمصنّعين وباعة التجزئة بتحديد المنتجات التي سيتم تقديمها للعمامة وطريقة ذلك. بالمقارنة، كما شرح ريتشارد مارينو: «مع منتج واحد، نموذج تسعير متعدد، ننزع السيطرة على الشراء من يدي المعلن ونضعه أساساً في يدي المستهلك».

وجدت سي-نيت أن التحرك في هذا الاتجاه أسهل لأنها بدأت أساساً دون إرث يثقل كاهلها. مع بضعة معلنين -ومعظم هؤلاء مصنّعون، وليسوا باعة تجزئة- لم يكن لديها الكثير لتخسره. كانت مخاطر الخروج من السوق لكل من سي-نيت والباعة المشتركين معها منخفضة نسبياً.

لكن فيما يخص شركات راسخة الجذور مثل زييف-ديفيز وأي-دي-جي، كانت تلك قصة مختلفة. لاحظ كيفن مكنزي: «لم يستطيعوا تحمّل تراجع عملهم القائم آنذاك أو إزعاج المعلنين الذين يعملون معهم. كان ذلك الشيء رقم واحد الذي يعمل ضدهم، ويعمل لصالحنا».

الفاعلية في سي-نيت: استفد من شركاء خصمك

- التحدّي: يتمتع منافسوك بعلاقات طويلة الأمد مع شركاء مهمين - كيف تدخل بينهم؟
- الحل: تحدّى الوضع القائم.
- أجب النزاع بين مصالح الأطراف المختلفة التي يحتاج منافسوك للوصول إليها.
 - اعثر على طرق جديدة للعمل مع شركاء تضع نماذج قيم أو عائدات منافسيك الأساسية على المحك.

سناب!

عندما كان العمل على خدمة تسوّق سي-نيت قائماً على قدم وساق، حوّل ماينور اهتمامه إلى هدف جديد: بناء بوابة إنترنت تدعى سناب! Snap! الإلكترونية. تذكر: «تأكدت أن زيف كانت بعيدة جداً خلفنا لهذا كنت أستطيع الاستمتاع بترف الحصول على إجازة والتنافس ضد ليكوس Lycos، إكسايث Excite، ياهو! وباقي الشباب».

بكلفة وصلت إلى 25 مليون دولار واشتراك 40% من موظفي الإنترنت في سي-نيت، أفلعت سناب! في أيلول 1997⁽²³⁾. كان للخدمة عنصران: موقع إلكتروني مع محتوى منظم في ست عشرة قناة ودرس تعليمي على قرص

مدمج مخصص لتوجيه مستخدمين جدد عبر الإنترنت. كانت إستراتيجية ماينور تقديم نسخ معدّلة، متعددة العلامات التجارية من الموقع لمزوّد خدمة الإنترنت وشركات الاتصالات، ومصنّعي الحواسيب كطريقة لإضافة قيمة إلى منتجاتها. بحلول نهاية العام، كانت سي-نيت قد وقعت عقوداً مع أكثر من خمسة وثلاثين شريك توزيع، بمن فيهم إيه تي وتي، ورلد-نيت WorldNet، إيرث-لينك EarthLink، إم-سي-آي MCI، وسبرنت Sprint.

حظي سناب! ببعض الآراء الإيجابية واهتمام المحللين بإعلان مثير على قمصان يقول: «وداعاً أمريكا-أونلاين». لكن الخدمة فشلت في الحصول على قطعة كبيرة من الكعكة من البوابات القائمة مثل ياهو!. بحلول حزيران 1998، كانت سناب! قد خسرت ما يصل إلى 25 مليون دولار، وخفضت سعر سهم سي-نيت. أخيراً، تقدمت إن-ب-سي NBC لإنقاذ البوابة بعرض شراء حصة منها مقابل 5.9 مليون دولار. حظيت إن-ب-سي أيضاً بخيار مضاعفة حصتها ثلاث مرات إلى 60% مقابل 32 مليون دولار، ودفعت في الوقت نفسه 26 مليون دولار للحصول على حصة تبلغ 5% تقريباً في سي-نيت نفسها⁽²⁴⁾. بعد عام واحد، ضمت إن-ب-سي سناب! إلى شركتها الفرعية للإنترنت، إن-ب-سي-آي NBCi.

دروس مستفادة

كانت سناب! حلقة ضعيفة في تاريخ سي-نيت. أوهنت التجربة الجديدة بعدم الفوز في أحد المجالات عزيمة الشركة. أقرّ بوني: «قلّلت من شأن أهمية ذلك. يرغب الناس بالعمل مع الطرف الفائز».

الأكثر أهمية أن سناب! استنزفت بشكل كبير موارد الشركة. طوال نحو عام، تم إيقاف تطوير منتجات جديدة في سي-نيت، بينما ركز بعض من أفضل المهندسين على بناء سناب!. حاول باقي الفريق التعويض عن ذلك بتطوير أدوات منخفضة التكلفة، مثل نشرات معلومات، للحفاظ على حركة الروابط.

بالرغم من ذلك، عانت سي-نيت. كوم بعثرة الموارد، مما منح منافسيها فرصة للحاق بها. أقر ماينور: «كان هناك وقت في منتصف 1998 تصفحت فيه الموقع، وخرجت من مكثبي وقلت: (هل تعرفون أمراً؟ زد-نيت أفضل)». إضافة إلى ذلك، عندما تعلق الأمر بعدد الجمهور، كانت زد-نيت قد تولت الصدارة.

عدّد ماينور الدروس التي تعلّمها من العاميين اللذين استثمرت بهما سي-نيت في سناب!: «اعرف حدودك. لا تدخل سوى أسواق تتمتع بها بأفضلية تنافسية قوية. لا تخاطر أبداً بصلب عملك إلا إذا كنت مضطراً لذلك. الأفكار ليست مهمة، وإنما الإدارة، في نهاية المطاف».

لكن في حين كان ينتقل إلى نهاية القائمة، عاد حماس ماينور الأصلي للظهور مرة أخرى، وقال ضاحكاً: «وعلى الإنترنت، يمكن أن تفشل وتجنّي بالرغم من ذلك 700 مليون دولار من استثمار 20 مليون دولار». مقابل حصة 40% الباقية في سناب! حصلت سي-نيت على ما نسبته 12.7% في إن-ب-سي-آي - استثمار كان يساوي أكثر من 700 مليون دولار في شباط 2000، في ذروة ارتفاع السوق⁽²⁵⁾.

مواصلة التركيز

على الرغم من أن بيع سناب! كان حدثاً غير عادي أبداً، إلا أنها لم تكن المرة الأولى التي يفكك بها ماينور وبوني أصولاً للتركيز على صلب عملهما. أثناء عامين سابقين، كانت سي-نيت قد أغلقت شركة لصناعة برمجيات نشر المحتوى، باعت حصتها في موقع للترفيه، وسمحت لمجموعة إدارة بتولي مسؤولية متجر البرمجيات الخاص بها⁽²⁶⁾.

في حالة واحدة مهمة، حافظت سي-نيت على تركيزها باختيار عدم الدخول في لعبة خاسرة. في أيار 1998، قبلت زيف-ديفيز التحدي بإطلاق تلفاز زد ZDTV، قناة كابل تبث أربعاً وعشرين ساعة ومخصصة للتقانة. نظراً إلى أن ذلك كان هدفهما الأصلي، ربما كان متوقعاً من ماينور وبوني أن يردا بقوة على تلك الخطوة. لكن رؤية سي-نيت كانت قد قطعت شوطاً طويلاً. كانت استوديوهات الشركة لا تزال تنتج أربعة برامج مدة كل منها نصف ساعة، إضافة إلى برامج أخرى متنوعة. لكن بحلول 1997، كانت عائدات الإنترنت أكبر بأربعة أضعاف من عائدات التلفاز. كان واضحاً أن قلب سي-نيت معلق بالإنترنت.

كانت البرامج التلفزيونية على مدار الأربع والعشرين ساعة سوقاً يمكن لسي-نيت أن تترك زيف-ديفيز تحصل عليه⁽²⁷⁾. قال بوني: «كنت أرى تقريراً بعد آخر، وقد استنتجنا أنه لا توجد فائدة عملية حقاً من إطلاق شبكة كابل تعمل على مدار الأربع والعشرين ساعة». أضاف ماينور: «تعثر الكثير من الناس أثناء محاولتهم الرد. كنت أعتقد أن إستراتيجيتنا صحيحة، وهي عدم إنفاق أموال طائلة لا نملكها أصلاً».

التوازن في سي-نيت: تبادى ضربة-بضربة

التحدّي: يوسع خصوم كبار هجومهم بدخول أسواق جديدة قريبة من عملك.

الحل: واصل التركيز على صلب عملك بغياب بديل واضح مهم وواسع النطاق.

• تبادى دفعك «بعيداً عن إستراتيجيتك»، خاصة عندما يهاجم المنافسون في مجال جديد.

• لتكن نشاطاتك متناسبة دائماً مع إستراتيجيتك - وكن مستعداً للتخلص من عمل هامشي لا يعزّز بقوة صلب عملك.

من الجودو إلى السومو: 1999-2000

بعد سناب! ركّزت سي-نيت على بناء صلب عملها - تقديم معلومات وخدمات لربط مشتري التقانة بالبائعين إلكترونياً. شكّل ماينور وبوني الفريق الهندسي من 100 شخص وأكثر، ثم باشرا عملية استحواذ، واشتريا تسع شركات في 1999. (انظر الجدول 7-2).

بدأت سي-نيت أيضاً توسيع تعريفها للتقانة، وانتقلت إلى فئات مثل إلكترونيات المستهلكين وحوسبة الشركات. أخيراً، بعد تثبيت قاعدتها، بدأت سي-نيت دخول أسواق جديدة. في أكبر خطواتها حتى اليوم، استحوذت سي-نيت على ماي-سيمون.كوم MySimon.com، أحد محركات بحث التسوق الرائدة، مقابل ما يصل إلى 740 مليون دولار في شباط 2000. بدمج مدى منتج ماي-سيمون مع خبرة سي-نيت في جمع

العلاء، المحتوى، والتجارة معاً، كان ماينور وبوني يأملان بإنشاء مركز قوي للتجارة الإلكترونية.

الجدول 7-2: عمليات الاستحواذ التي قامت بها سي-نيت حتى حزيران 2000

التاريخ	السعر (بالملايين)	العمل	الشركة
أيار 1998	\$ 21	تسعير ومحرك لشراء منتجات حواسب على الإنترنت	يو-فيجن U.Vision
شباط 1999	\$ 12.5	نظام بناء متاجر إلكترونية	نيت-فينتشرز NetVentures
شباط 1999	\$ 6.5	مزادات إلكترونية لمنتجات الحواسب	أكشن-غيت إنتر أكتيف ActionGate Interactive
شباط 1999	\$ 11.5	خدمة تحميل برامج	ون-فايلز.كوم WinFiles.com
أذار 1999	\$ 47	خدمة تسوق مقارن إلكترونية للحواسب والمنتجات الإلكترونية الاستهلاكية	كيلر-أب KillerApp
نيسان 1999	\$ 30	دليل خدمة الإنترنت	سومو Sumo
تموز 1999	\$ 50	قاعدة بيانات متعددة اللغات والأسواق لمعلومات المنتجات	جي-دي-تي GDT
تموز 1999	\$ 20	مزود معلومات مالية	نوبدي إنتر ناشونال Nobody International
تشرين(1) 99	\$ 22	خدمات البحث	سافي-سيرش SavvySearch

مانجيبيل سوفتوير سيرفسز	برامج مؤتمنة وخدمة تطوير أجهزة	\$ 3	تشرين(2) 99
ديجيتال ميديا سيرفسز	أدوات لترويج خصائص المنتجات	\$ 18	شباط 2000
ماي-سيمون MySimon	خدمة تسوق مقارن إلكترونية	\$ 736	شباط 2000

ملاحظة: إضافة إلى ذلك، استحوذت سي-نيت على محرك بحث لينوكس Linux في 1999. لا تتوافر معلومات أخرى عن هذه الصفقة.
المصدر: تقارير الشركة المالية.

لكن أكثر جهود سي-نيت إثارة كانت أول حملة تسويق للشركة. وقع ماينور في شباط 1999 عقداً مدته عامان ونصف العام يجعل من سي-نيت المورد الحصري لأدلة شراء الحواسيب على أمريكا-أونلاين بتكلفة 14.5 مليون دولار. بعد خمسة شهور، أعلنت سي-نيت خطأً لإنفاق 100 مليون دولار -مبلغ يساوي عائدات الشركة عام 1999- في حملة لبناء علامتها التجارية تمتد ثمانية عشر شهراً.

كان واضحاً أن علامة سي-نيت التجارية بحاجة للعمل عليها. أظهرت أبحاث الشركة أن نسبة من يعرفون علامة سي-نيت التجارية دون مساعدة تبلغ 4% فقط ضمن جمهورها المستهدف⁽²⁸⁾. استنتج بوني: «لم يكن منافسنا في الواقع شركة إنترنت أخرى. كان الجهل»⁽²⁹⁾. لكن يوازي ذلك أهمية أن إدارة سي-نيت رأت فرصة للاستفادة من قوتها المستحدثة للتغلب على المنافسين. شرح ماينور: «أدركنا أن لدينا عملاً رائعاً -كنا قد حققنا أرباحاً في همسة خمسة أرباع (سنوية) متتالية- وقرّرنا أن باقي اللاعبين في الصناعة غير حصينين أبداً، وأن الوقت

مناسب آنذاك. كانت زيف تخسر الكثير من المال. كانوا يبذرون المال على تلفاز زد، ولم يحققوا أرقامهم المستهدفة ثلاثة أرباع متوالية. لهذا لم يكونوا في موقف يمكّنهم من الرد. كان لديهم 30 مليون دولار نقداً في المصرف. كان لدينا نحو 700 مليون دولار نقداً وضمانات ... لهذا قلنا: (حسناً، لنزيد الرهان)». «كانت حملة بـ100 مليون دولار ستضع سي-نيت على حافة الإفلاس، لكن ماينور وبوني كانا مستعدين للمخاطرة. تذكر بوني: «كان موقف هالسي: (إذا أردت أن تكون دياً، كن دياً بانياً)». انخفض سعر سهم سي-نيت أكثر من 10% حالما تم الإعلان عن تلك الخطط. لكن من وجهة نظر تنافسية، بدا أن المغامرة قد أثمرت. قال ماينور: «بعد أسبوعين، تم عرض زيف للبيع، ولاحقاً ذلك العام] ألغت آي-دي-جي خططاً لتخصيص 35 مليون دولار لبناء منافس إنترنت لنا». إضافة إلى ذلك، وفقاً لأرقامها، جنت سي-نيت أكثر من ضعف ما أنفقته على علامتها التجارية أثناء ستة شهور.

خاتمة

بعد خمسة أعوام على انطلاق سي-نيت إلكترونياً، كان بمقدور ماينور وبوني الإشارة إلى بعض دلالات النجاح. مع أكثر من 9 ملايين زائر كل شهر، كانت سي-نيت تسيطر على واحدة من أكبر مواقع الإنترنت. إضافة إلى ذلك، كانت سي-نيت واحدة من حفنة شركات إنترنت ناشئة حققت أرباحاً⁽³⁰⁾. لكن البرهان النهائي على رؤية المؤسسين جاء في تموز 2000، عندما أعلنت سي-نيت أنها ستستحوذ على منافستها الرئيسة زد-نيت مقابل 1.6 مليار دولار⁽³¹⁾. على الرغم من أن ماينور استقال بعد

وقت قصير لمتابعة مشروعات جديدة، إلا أن بوني تابع العمل بوصفه رئيس مجلس إدارة ومديراً تنفيذياً للشركة. أصبح دان روزنفيغ رئيس الشركة، التي أصبحت مباشرة ثامنة أكبر شبكة على الإنترنت مع 16.6 مليون مستخدم كل شهر.

كانت زد-نيت قد ازدهرت منذ تولى روزنفيغ زمام القيادة، وتنافس بشكل مباشر مع سي-نيت عندما كان الأمر يتعلق بالوصول إلى الجمهور. لكن لا يمكن قول الشيء نفسه عن الشركة الأم التي كانت فخورة بنفسها فيما مضى، زيف-ديفيز، التي تم بيعها أجزاءً ابتداءً من 1999. كانت مجموعة أبحاث السوق أول قسم يتم بيعه، تبعه قسم التدريب على تقانة المعلومات، ثم مجلات زيف-ديفيز⁽³²⁾. كانت هناك ترتيبات لإيقاف عمل إقامة المعارض، وتم إعادة هيكلة ما بقي من الشركة لدمجه في زد-نيت عقب توقيع الاتفاق مع سي-نيت.

بقيت أي-دي-جي، بالمقابل، تشكل تهديداً قوياً وزادت عائداتها إلى 2.5 مليار دولار بحلول نهاية العقد. قالت كونلن، مستشهدة بنجاح مشروعات مثل ذا اندستري ستاندرد (The Industry Standard) (معيار الصناعة)، مجلة التجارة الإلكترونية من أي-دي-جي: «جعلنا سي-نيت تنمو داخل أي-دي-جي». كانت صورة الشركة أقل بريقاً على الإنترنت. نظراً لإستراتيجيتها في بناء مجتمع خاص بكل مجلة، بدلاً من موقع رئيس واحد، لم تصل أي من إصدارات أي-دي-جي إلى قائمة أفضل خمسين على مستوى العالم. لكن كونلن بقيت واثقة أن مقاربتها ستؤتي أكلها في نهاية المطاف. على المدى الطويل، كما كانت تعتقد، ستستمر أي-دي-جي

في الاستفادة من توسعها العالمي، نطاق عملياتها الواسع، وقدرتها على تقديم منصات واقعية وافترضية.

لكن سي-نيت لم تكن بحاجة لفشل أي-دي-جي لتحظى بإكليل الغار. ابتداءً من العدم في 1992، كان هالسي ماينور وشيلبي بوني قد بنيا أحد أفضل مواقع الإنترنت الرائدة في العالم، وشركة قيمتها 400 مليون دولار في سوق كان يهيمن عليه منافسون يمتلكون مليارات الدولارات. وبغض النظر عما يحمله المستقبل، لا يستطيع أحد التقليل من أهمية ذلك.