

# 3

## تطوير برمجيات قابلة للبيع

- تنظيم (البحث والتطوير) لدى المجموعات المتفانية التي تركز على الأهداف الواضحة
- جعل الكثير من المراهنات التكنولوجية تحسن من فرص النجاح
- لماذا يجب أن تستهدف التقنية أعلى الغايات الممكنة
- جعل منتجك هو الأفضل والأكثر نفعاً والأرخص سعراً
- مواصلة الاستبدال الدائم للمنتجات الجيدة بمنتجات أفضل
- استخدام التكنولوجيا لإحراز موقع يحفظ حق الملكية ويحافظ عليه
- ترجمة الأبحاث العظيمة إلى منتجات قابلة للتسويق.

لا تتوافر التكنولوجيا من أجل ذاتها، بل من أجل ما يمكن أن تقدّمه . فعند (مايكروسوفت) توضع الفعالية ضمن لب المقصود من مساعي البحث والتطوير والتي يقوم بتنظيمها مجموعات مكرّسة لذلك ممن يركّزون على أهداف واضحة المعالم . فأنت لا تبحث عن اختراقات مع أنك ستنتهز هذه الاختراقات بنشاط واندفاع حينما تظهر . إنك توجّه جهودك نحو إحراز تقدم كبير في خطط العمل التكنولوجي الموجودة (وخطط العاملين) وذلك لتحقيق غايات تجارية . وستضمن أن تتوافر كل النظم الضرورية لك ، والأفضل توافرها ضمن الشركة .

وهذا ما يفسّر مثلاً لماذا استأجرت (مايكروسوفت) «علماء فيزياء إحصائيين» ، في سنة 1997 : وهم عبارة عن زوجين وزوجتين . ويُنْتَجَلَة (فورتشن) أنهم كانوا يحاولون أن يفتشوا عن «اشتقاق السلوكات الملحوظة للغازات والسوائل والمواد الصلبة وحالات المادة الأخرى من عوالم الجزيئات والذرات والإلكترونيات المجهرية الأساسية» . ويتضمن عملهم دراسة الظواهر بدءاً «بالتقطير (أو الترشيح) المستقل «المرتبط» بتوزع النفط بطريقة المسامات إلى توزع المادة في المجرة» .

### الاستثمار في الأبحاث

إن معظم البحث والتطوير في عالم الكمبيوتر الشخصي هو في واقعه تطويرٌ : فالبحث كان نادراً كما كان الحال في (مايكروسوفت) حتى أواخر التسعينيات . ثم بدأ (غيتس) مع «ضابط التقنية الرئيسي» لديه وهو (نathan مايرفولد) في إقامة سلسلة



### إيجاد مختبر للأبحاث

يلتقي منا (غيثس) مع نائب مدير الجامعة البروفسور (الك برووزن) والبروفسور (روجر ثيدهام) من كلية سانت جون في كامبردج، بعد استثمار 50 مليون دولار على مركز أبحاث الكمبيوتر في الجامعة.

من 645 باحثاً متواجدين في خمسة مراكز حول العالم، بما فيها مقر (مايكروسوفت) في (ردموند) بواشنطن في الولايات المتحدة وجامعة مدينة (كامبردج) المشهورة في إنكلترا.

بعض هذه الأدمغة المجمعّة معروفة جداً في عالم الإلكترونيات الصفريّة، ومنهم (غوردون بل) الذي أوجد عمله في خط (فاكس) للكمبيوتر الصفري لصالح شركة (المعدات الرقمية) أول خط للكمبيوترات القادرة على أن تتواصل بسهولة ويُسر مع بعضها البعض. وكان (بل) في الواقع قد عمل مع (مايكروسوفت)

بضع سنين قبل أن يقرّر (غيتس) تشكيل «مختبر الأبحاث الكبير التالي». وكان يعتقد بأن استثمار 100 مليون دولار في السنة يعتبر استثماراً ضئيلاً نسبياً على عمل يمكنه في يوم من الأيام أن يكون مجزياً بشكل جميل. وكان (غيتس) حريصاً على أن يأتي (الترانزستور) من الأبحاث الجارية في (مختبرات بل) التي كانت تملكها شركة (أي تي أند تي) العملاقة في عالم الاتصالات السلكية واللاسلكية.

والأوثق من ذلك بهذا الموضوع هو أن الكمبيوتر الشخصي في أيامنا هذه بما فيه «وجه الكمبيوتر ذي الإيقونات للتعامل مع البرامج» والذي يَسَّر استخدام (ويندوز) ونظام (ماكينتوش) للتشغيل قد طُوِّر أساساً في مركز أبحاث (پالو آلتو) الذي أسَّسته ومولته مؤسسة (زيروكس). ومن الواضح أن مثل هذه الاختراقات التقنية نادرة في تاريخ التكنولوجيا. ناهيك عن أي شركة أخرى. لكن (غيتس) يؤمن بوضع رهانات بأكبر قدر ممكن، على أساس نظريته السلبية القائلة بأن ذلك سيزيد من فرص نجاح أحدها نجاحاً هائلاً. والرهانات على كل حال مضبوطة بعناية وعلى أساس مبادئ بسيطة أيضاً.

## توجيه الأبحاث بعناية

من أجل تحديد منطقة الأبحاث يتوجب عليك أن تعرّف وتحدّد الهدف الذي تراهن عليه. لقد كان أحد أهداف (مايكروسوفت) المُعلنة هو إلغاء لوحة المفاتيح وذلك بتمكين

الكمبيوتر الشخصي (بي سي) من فهم الكلام والاستجابة بكلام. وهذا ما أدى بالباحثين إلى عدد من النظم: معالجة اللغة الطبيعية وتقنية الكلام والوجه ذي الإيقونات والتطبيقات المتاحة من قبل اللغة. وبما أن المشروع ذو قيمة كبيرة ومتطلبات علمية واسعة فقد خُصص له عدد استثنائي كبير من الباحثين في أواخر سنة 1997 وهو 58 باحثاً، في مقابل ستة فقط يحاولون أن يوجِدوا تشفيراً أفضل لجعل التجارة الإلكترونية آمنة.

وكما هو الحال فقد سبقت شركاتٌ أخرى (مايكروسوفت) في مشروع تمييز الكلام ومنها (آي بي إم) و(أنظمة دراغون) و(كورزفيل) حيث كانت منتجاتها تُباع في حين كانت (مايكروسوفت) لا تزال تُجري أبحاثاً لها. وهذا ليس بالأمر الجديد على (مايكروسوفت). فلم يكن سجل الأبحاث والتطوير لديها بالسجل الحافل بالمفاجآت التقنية البارزة ولكنه كان سجل اللحاق بالآخرين وذلك باستغلال التقنية المتوافرة بشكل أكثر جدوى من الآخرين وبخلق قوة تسويقية أكبر تستطيع أن تتحملها. وكانت (مايكروسوفت) في سنة 1992 تنقاد بسهولة من قِبَل شركة (لوتس) في معالجة الجداول ذات الورقة المفتوحة وفي برنامج (وورد برفيكت) في معالجة النصوص. وقد واصلت الأنظمة المقابلة لها في (مايكروسوفت) مثل (إكسيل) و(وورد) تفوقها عليها ثم تجاوزتها بأموال عديدة.

إن ربط الأبحاث بهدف تجاري أمر حاسم بحسب وجهة نظر (غيتس). فلقد استوعب تماماً الدرس من الإخفاق الصاعق

لشركة (زيروكس) في تسويق الـ (بي سي) الذي طُوّر في مركز أبحاث (يالو آلتو). وكما يقول (غيتس): «كانت الأبحاث في المركز منفصلة عن تصميم الإنتاج»: لم تستطع تقنية الـ (بي سي) أن تجد لها راعياً أو كفيلاً تجارياً. أما في (أبحاث مايكروسوفت) فإن الصلة والارتباط الوثيقين مع مديري الإنتاج كانت من المتطلبات الأساسية. وكمثال على ذلك تستشهد مجلة (فورتشن) بالباحث المستقل الذي طُوّر في سنة 1995 برنامجاً حوّل فيه المحادثة على الإنترنت إلى مسلسل فكاهي متفاعل. وقد سمعت مجموعة الإنتاج لدى (مايكروسوفت) بالفكرة فأطبقت قبضتها على كلٍّ من البحث والباحث وأوجدت برنامج (محادثة مايكروسوفت تو. أو).

ويُطلب قدرٌ عالٍ من التوجيه والتنظيم من قِبَل عملية التطوير والأبحاث ذات الحجم الكبير عند (مايكروسوفت): وهذا ما يصل بصورة طبيعية إلى (غيتس). ومنذ الأيام الأولى لـ (مايكروسوفت) دعا (غيتس) إلى ضرورة استخدام موارد أكثر مما يجب في القوة البشرية وفي التمويل (وعلى قدم المساواة) وذلك لحل المشاكل التقنية ودعم حاجات الإنتاج. وقد كان لديه في سنة 1996 مثلاً 4600 عالم تقني يعملون في «مجموعة منصات التشغيل» ويُفضّلون نظامي (ويندوز) و(إكسلورر) وتطبيقات (الإنترنت) الأخرى. وكان 1800 آخرون يعملون في تطبيقات سطح المكتب التي ولّدت أعلى الأرباح.

وقد كلّفت منصات التشغيل الخاصة بالأنظمة شركة

(مايكروسوفت) ما ينوف على بليون دولار في ذلك العام . وكلفت تطبيقات سطح المكتب 400 مليون دولار . وذهبت 500 مليون دولار إلى المشاريع التي يعمل فيها 2000 من التقنيين ؛ وهي مشاريع لم يكن يُتوقع لها أن تسهم إسهاماً مالياً كاملاً حتى الألف الثالثة القادمة . وقد كانت هذه المشاريع متعلقة بوسائل التفاعل البينية مثل الألعاب ومراجع الأعمال المسماة (سي دي - روم) ، ومثل محتويات الشبكة المركزية للكمبيوترات ، ثم كان هناك تكنولوجيا وأبحاث متقدمة أنفقت عليها (مايكروسوفت) 25 مليون دولار على 100 عامل باهظي الثمن ممن كانوا منهمكين في بحث طويل الأمد يمكن ألا يسد نفقاته أبداً . لاحظ الاختراق والسبق في توزيع العاملين : 75٪ على المشاريع والمنتجات التي تجلب أرباحاً طائلة ، 24٪ على بنود يُتوقع أن تظهر عطاءاتها في المستقبل القريب ، و1٪ على المشاريع الأقل قيمة .

وكان التفاوت في التمويل صاعقاً كذلك : أنفق على الوسائل التفاعلية 20 مثلاً أكثر مما أنفق على تحليل الكلام والتعرف عليه والمشاريع البحثية الأخرى طويلة الأمد . وقد صُمم

إن التوجه لدى الشركات الناجحة المتمثل في فشلها في التجديد والإبداع هو هكذا: أي مجرد مِيل وتوجُّه. إنك إذا كنت شديد التركيز على عملك الراهن فسيكون من الصعب عليك أن تنظر إلى الأمام....»

(الطريق الذي أمامنا)

مقدار الجهد الكلي كي يكون كاسحاً وغامراً. وعندما أصبح لدى (غيتس) الدافع الكافي في هجومه المضاد على (نت سكيب) كان عدد العاملين في التطوير والأبحاث في (مايكروسوفت) سبعة أمثال مجمل قابضي الرواتب لدى متحديه، وارتفع الإنفاق إلى ما يقارب سبعة أضعاف مجمل عائدات (نت سكيب).

### الشراكة اليافعة الطموحة

قد لا يؤمن (غيتس) بأن النجاح في استخدام التكنولوجيا هو في جوهره حشد الرجال والنساء والمال، مع أن تصرفاته تدعم هذا التفسير حتماً. وقد توصله خبرته الخاصة به إلى استنتاج مختلف: النوعية تساوي وتعادل أكثر من الكمية. كان هو وصيدق له من أيام الدراسة واسمه (بول آلن) في أوائل العشرينيات من عمرهما قد أنماً تكوين شراكة سُميت (مايكرو - سوفت) عندما قرأ (آلن) عن أول معالج صُفري لشركة (إت تل) واسمه 4004. وبحسب رأي (غيتس) فإن شريكه هو الذي اكتشف الأهمية العظمى للاختراع وإنه لأمر ذو مغزى بأن هذا الاختراع لشركة (إت تل) كان منتجاً ثانوياً لم يكن مخططاً له وغير مرتبط بالعمل وذلك لصالح زبون ياباني.

وعندما تبين صحة ما ذهب إليه (آلن) من أن الـ 4004 لم يكن سوى بداية قفزات كبيرة إلى الأمام في عالم تكنولوجيا الرقائق الصفيرية اشترى الشريكان رقاقة 8008 المحسنة بشكل كبير واستخدمها في أول مشروع عمل لهما وهو (تراف أو داتا):

البرنامج الذي صُمم لضبط حركة المرور في مدينة (سياتل). ولم يكن هذا المشروع ناجحاً.

وفوق ذلك فإنه لم يستغل الطاقة الهائلة للمعالج الصُفري التي كان يرى (ألن) أنها تنبئ بتكاليف أقل بكثير من الإلكترونيات التقليدية. واستخلص الشريكان بأن خطأهما كان يكمن في التركيز على «منطقة ضيقة جداً وعالية التحدي». وقررا أن يستخدما التقنية الجديدة في المستقبل لإصابة أكبر عدد ممكن من الأهداف. بعدها وضعوا نصب عينيهما أن يستحوذا على ما لا يقل عن كامل السوق الذي تحتله (آي بي إم) وشركة (ديجيتال إكويمنت أو: المعدات الرقمية).

#### المؤسس المشارك منذ أيام الدراسة

منه كمنزل (غيتس) فقد كان (بول آلن) واحداً من مجموعة المهوسين باستعمال الكمبيوتر في مدرسة (ليك سايد). وفي سنة 1975 تحالف مع صديقه القديم في الدراسة ليشكلا شركة أسمياها (مايكرو - سوفت).



## رؤية الفرصة وانتهازها

قد يبدو ذلك طموحاً مثيراً. ولكن وجود نسبة مئوية ضئيلة في سوق ضخمة يمكن أن تعني دخلاً هائلاً بمعايير البدايات الأولى. وعند النظر إلى التكلفة المنخفضة والقوة المتنامية للمعالج الصفري «بدا أن (آي بي إم) و(دي إي سي) كانتا ثُمَلَتَيْن. واعتقدنا أنهما قد تكونان ثُمَلَتَيْن غداً. وكنا نقول: يا إلهي! كيف تسنى لهاتين الشركتين ألا تفقدنا صوابهما؟ لماذا لم يُصَبهما الذهول أو الهلع؟». لقد كان في وسع كلا الدولتين الوصول إلى التكنولوجيا وكانت ظروفهما في ذلك أكبر بكثير من (آلن) و(غيتس)، ولكن العملاقين كانا يستخدمان التكنولوجيا الخاصة بهما لتوجيهها نحو مقصدٍ ومبتغىٍ مختلف، فقد كانا يخدمان زبائن شركتيهما الحاليين عن طريق منتجاتهما الحالية وذات النوعية المحسّنة باستمرار.

ونجم عن ذلك أن أضاعت الشركتان أسلاف (وأجداد) الكمبيوترات الشخصية من أمثال معالجات النصوص الإلكترونية المتخصصة والتي جعلت من شركة (وانغ) غنية. ولم ترَ (وانغ) بدورها [كما كان يرى (غيتس) و(آلن)] أن الكمبيوترات المتعددة الغايات يمكن أن تعالج كلاً ما (أي نصوصاً) بل وأكثر من ذلك. ولم يكن لدى أحدٍ في شركة (آي بي إم) أو (دي إي سي) ولا حتى (وانغ) نفسه سببٌ وجيهٌ يجعله يولي انتباهه نحو الـ (ميتس آتير 8800): «وهو أول عملية كمبيوتر صغير في العالم ينافس النماذج التجارية». وقد ألهم العنوان الكبير في مجلة

(الإلكترونيات الرائجة) والذي ظهر في كانون الثاني/يناير سنة 1975 كلاً من (غيتس) و(آلن) أن يؤلفا نسخة عن لغة (بيزك) للكمبيوتر المشهور من أجل هذه الآلة كي تستمر في العمل. ثم أقنعا شركة (ميتس) وهي شركة صغيرة في مدينة (ألباكرك) بأن تشتري منهما نسختها هذه.

وتصف التقارير المغلوطة اللاحقة (غيتس) بأنه هو من اخترع (بيزك)، ولكنه في الواقع لم يفعل شيئاً سوى تبني هذه اللغة. وهذا نموذج عن استخدام (غيتس) للتكنولوجيا: «ابحث عن تقنية مثيرة ثم استخدمها في هدف تجاري جديد. وكبدل ذلك، أوجد هدفاً تجارياً جديداً ثم ابحث عن التقنية التي يمكنها إنجازه».

وأصبح الدرب الثاني هذا هو الأسلوب المهيمن بالنسبة إلى (مايكروسوفت). فقد دفعت شركة (ريكوه) اليابانية مثلاً إلى (مايكروسوفت) 180,000 دولار للسماح لها باستعمال كل لغة كمبيوتر كانت بحوزة الشريكين - ثم عادت لتطلب المزيد. والأمر المُخرج هذا أنه لم يكن هناك المزيد. ويتذكر (غيتس) أنه سألهم: «ماذا يمكننا أن نطور لكم؟» فردّت (ريكوه) بقائمة من الحاجات البرمجية ووعدت (مايكروسوفت) الشركة بمجموعة من المنتجات بما فيها معالج للنصوص وقاعدة معلومات. والحقيقة المرة أن الشركة اليافعة لم تكن تستطيع تسليم هذه المنتجات. «وكان عليهم أن يذهبوا لشرائها من شخص آخر» وحتى عندما فعلوا ذلك جاء التسليم متأخراً بما ينذر بالخطر.

## الغريزة التنافسية

«بِغِ الْآنَ وَصُنْعَ فِيمَا بَعْدَ» أصبح نموذج وأسلوب (مايكروسوفت) الراسخ. وقد بلغت الأمور ذروتها عندما جاء إداريان من شركة (آي بي إم) ليتحادثا في أمر شراء (بيزك) الخاص بـ (مايكروسوفت) لصالح أوّل (بي سي) تنتجه الشركة. ولم يكتفيا بأخذ (بيزك) بل أخذوا معه لغتين أخريين للكمبيوتر. «بدا وكأن (ريكوه) عادت من جديد» حسب قول (غيتس). «كنا قد قلنا لـ (آي بي إم): (حسناً يمكننا الحصول على كل ما نصنّعه) مع أننا لم نكن قد صنّعنا شيئاً بعد». وألزم الشريكان نفسيهما بتزويد (آي بي إم) بنظام تشغيل قبل يومين من شراء التكنولوجيا الضرورية من شركة أخرى في (سياتل).

عند هذا الحد أصبح عنصر مهم في أعمال (مايكروسوفت) الناجحة حساساً وحرّجاً: التنافسية. ومعتقدات (غيتس) تقول إن كونك الأول أقل أهمية من كونك الأفضل وذلك إذا كان تعريف (الأفضل) هو تقديم «خبطة كبيرة مقابل كل دولار» للزبون ولنفسك.

---

الذهول في المراحل الأولى لثورة الكمبيوتر الشخصي وكأنه فرصة العمر، وقد انتهزناها..»

(الطريق الممتد أمامنا)

## وضع معيار في الصناعة

قلة هم الذين يعلمون أنه قد أوجد لشركة (آي بي إم) نظاماً تشغيل آخرين من أجل كمبيوترها الشخصي: أحدهما من شركة (ديجيتال ريسرتش أي الأبحاث الرقمية) وكانت عندئذ المنتج الرائد لبرامج الكمبيوتر الصفري، والآخر من شركة (يو سي إس دي لأنظمة باسكال). وقد تغلب (غيتس) على هذه المعارضة بخطة ذات ثلاث نقاط وهي مشروع عمل بسيط للغاية وقوي حتماً للنجاح:

\* إجعل منتجك هو الأفضل.

\* إجعل منتجك هو الأكثر نفعاً.

\* إجعل منتجك هو الأرخص.

وقد حصل النفع الأكبر بمساعدة شركات البرمجيات الأخرى بأن تؤلف تطبيقات يمكنها أن تعمل على منصة تشغيل (إم إس - دوس). وجاء الرخص من تقاضي (آي بي إم) مبلغ 80,000 دولار فقط في مقابل الحق الأبدي المعفى من جعالة مؤلف البرنامج (أي حصته من بيع كل نسخة) باستعمال (إم إس - دوس). وكان ذلك يعني أن (آي بي إم) كانت ستتناقض من الزبائن 60 دولاراً أو نحو ذلك فقط في مقابل الـ (إم إس - دوس) بالمقارنة مع 460 دولاراً لشركة (يو سي إس دي لأنظمة باسكال) وحوالي 175 دولاراً لمنتجة (ديجيتال). ولم يكن هناك مجالاً للمناقشة أبداً. ومع ازدياد عدد الكمبيوترات الشخصية

وازدیاد التطبيقات عليها استطاع شريكا (مايكروسوفت) أن يُنجزا هدفهما التجاري . وأصبح الـ (بي سي) الخاص بـ (آي بي إم) والذي يستخدم نظامهما في التشغيل أصبح هو المعيار في الصناعة .

وإذا ما أصبحت التقنية الخاصة بك هي المعيار والمقياس فأنت بحسب هذا الوصف رائد الصناعة . وعندما يرى (غيتس) أن إحدى منتجات شركة من الشركات تحتل مركزاً قيادياً فإن ردة فعله الفورية هي البحث عن اغتصاب هذا الدور وانتزاعه منها . ولم يكن هذا الأسلوب ناجحاً على الدوام . فقد جرى (غيتس) وراء سوق الشبكات التي كانت تقودها شركة (نوڤل) بشركته المسماة (شبكة مايكروسوفت) وفشل . وعندما حدث الأمر نفسه في برمجيات التمويل الشخصي حيث لم يستطع (غيتس) بشركته (تمويل مايكروسوفت) أن يصل إلى أي شيء بالمقارنة مع شركة (إن تويت) عندها بحث (وأخفق) في شراء هذه الشركة (إن تويت) . وبقي الدافع التنافسي لديه هو قوة دفعه الهائلة . وهو نادراً ما يستسلم . وعندما أصبحت شركة (بورصة مايكروسوفت) منافساً حقيقياً لشركة (لوتس نوٲس) في عالم البرامج الجماعية كان ذلك قد استغرق خمس سنوات كاملة .

وعندما تكون القضية مسألة حياة أو موت فإن (غيتس) يُظهر قوة التركيز التكنولوجي في أقوى صورها . وكان أحدث مثال حاد

هو إطلاق اكسبلورر: أي (المستكشف) من أجل متصفح الإنترنت) لينافس شركة (نت سكيب) الخطرة والحصينة. وفي أقل من سنة: من 7 كانون الأول / ديسمبر 1995 حتى خريف سنة 1996، استطاع (غيتس) أن يفرض تطوير إحدى منتجاته وكانت جيدة كجودة منتجة (نت سكيب) على أقل تقدير. بعدها ابتعد عن المتصفح للشبكة، تماماً كما فعل مع الـ (بي سي) الخاص بـ (آي بي إم)، حينما استخدم سعر المنتجة كي يحدث اختراقاً في السوق، وكان منطقته في ذلك أنك إن تمتلك السوق فإنك ستمتلك الأرباح بالنتيجة.

### توسيع قاعدة القوة والسيطرة

يعطي نظام التشغيل (غيتس) ميزة لا تُقدَّر بثمن على منافسيه. وهي عندما تربط ما بين تطبيقات (مايكروسوفت) وبرنامج التشغيل لتجعلهما متداخلين فإن (مايكروسوفت) تستطيع بالنتيجة أن تقفل السوق في وجه المنافسين. ولا تستطيع (مايكروسوفت) أن تفعل ذلك بدون تعاون من صانعي الـ (بي سي). وتتطور حركة دائرية حسنة المردود على (غيتس) وسيئة المردود على المنافسين: فكلما أصبح برنامج (غيتس) أكثر رواجاً وشعبية كلما تعاضم الحافز لدى مصنعي الـ (بي سي) كي يضموا برامج التطبيق إلى حزمة بيعهم (أي الأجهزة + البرنامج).

والإغراء بتعزيز هذا الحافز عن طريق ضغط تجاري غير عادل أمر واضح. والاتهامات ضد منع الاحتكار التي وُجّهت ضد (مايكروسوفت) في سنة 1998 كانت تتمحور في جُلّها حول ما إذا كان هذا الإغراء قد جرت مقاومته مقاومةً كافية. وعلى كل حال فإن استخدام نظام التشغيل كأساس أصبح نموذجاً في ممارسة استخدام التكنولوجيا. وقد عزّز ودعّم (غيتس) هذا النموذج باستغلاله للتحسينات التقنية.

لم يكن لدى أي شركة صناعية أخرى الآلة التقنية التي تجعل الأرباح تتدفق في عالم الإلكترونيات الصفرية. وهذه الآلة هي البديل الدائم لمنتجٍ جيدة تماماً بمنتجٍ أحسن وأفضل منها. حاول منتجو السيارات الأمريكيون في سنة 1960 أن يخرجوا بنفس النتيجة الناجمة عن «الإهمال المخطط» وذلك بالتحديث والأسلوب. ولكن صناعات أجهزة الـ (بي سي) وبرمجياته تطبّق نفس المبدأ على الوسيلة الأكثر قوة بكثير ألا وهي الوصول إلى وظيفة (أو فعالية) أعلى. وبدءاً من المعالجات الصفرية عن طريق الكمبيوترات الشخصية (بي سي) وانتهاءً بالبرمجيات يندفع الزبائن نحو تحسين أداء مشترياتهم بطريقة لا تنتهي كما يبدو.

## حماية الموقع والمركز

دخل تحسين الأداء بُعداً جديداً عندما قرّر (غيتس) غداة تدشين (ويندوز) في سنة 1985 أن يضيف الوجه ذي الأيقونات

إلى الـ (بي سي) الخاص بشركة (آي بي إم) والقابل لاستقبال الملون بالأبيض والأسود. ومرة أخرى لم تتوَلد التكنولوجيا من لدن (مايكروسوفت). وكما بيّنا فإن وجه الكمبيوتر ذي الأيقونات قد طورته شركة (زيروكس) في مركز أبحاث (پالو آلتو) واستغلته شركة (آبل) للمرة الأولى في سنة 1984 بنظام تشغيلها المسمّى (ماكنتوش). ونظاما (وورد) و(إكسل) اللذان أصبحا أكثر تطبيقات (مايكروسوفت) ذات الأرباح الهائلة كانا قد طُورا في الأصل من أجل نظام الـ (ماك). وقد ساعد تعامل (مايكروسوفت) مع شركة (آبل) حول التطبيقات - هذا الأمر ساعد (غيتس) في العثور على مَهْرَب رائع من إنتاج مشترك مع (آي بي إم) وهو (أو إس - تو): نظام التشغيل الذي كان يُراد له أن يحل محل (إم إس - دوس).

وفي حين كانت (مايكروسوفت) لا تزال متورطة في شراكات لا تحصى، فقد كانت تقنيتها تُستخدم للحفاظ على موقع الملكية المحفوظ أي: ما تبيعه هو ما تملكه. وهذا الأمر لم يكن لينطبق على الـ (أو إس - تو) وهو النظام الجديد الذي كان يُراد له أن يحمي ويرفع من قيمة حقوق الملكية لـ (آي بي إم). ويدّعي (غيتس) أن (آي بي إم) لم يدخل يوماً مزاجه وذلك على مدى استراتيجية العمل معها. ولكن استراتيجية (ويندوز) كما تبين فيما بعد كانت أكثر نفعاً وفائدة لـ (غيتس) من تحالفه الأصلي مع (آي بي إم). ومرة أخرى كان العناد والتشبُّث

مطلوبين، ويعترف (غيتس): «كان نجاح (ويندوز) قادماً منذ زمن طويل».

وكان مردّ التأخر إلى مزوّدِي التطبيقات بقدر ما كان مردّه الزبائن. وبما أن (ويندوز) قد حاز على القبول فإن تطبيقات (مايكروسوفت) مثل (وورد) و(إكسل) بعدما تطوّراً ليتماشياً مع (ويندوز) قد لحقاً بركب المنتجات التي لم تتماش معه. وقد علّق (غيتس) بدقة تامة وهو يتأمّل ذلك، ويتأمّل خبرات أخرى بأن «ترجمة البحوث الكبرى إلى منتجات قابلة للبيع ما تزال هي المشكلة الكبرى أمام كثير من الشركات». والترجمة في حالة (غيتس) هي التي كانت حاسمة وليست عظيمة الأبحاث لوحدها.

### أفكار للتنفيذ

- \* اجمع أفضل الأدمغة التي يمكن العثور عليها من أجل تطوير الإنتاج.
- \* ركّز المال والعاملين حول الأهداف الواعدة للتطوير والبحث.
- \* حاول العثور على تقنيات جديدة واستخدمها في أهداف جديدة.
- \* حاول العثور على أهداف جديدة وابحث عن التقنية الملائمة لإحراز هذه الأهداف.

\* ليكن هدفك أن تمنح الزبون «أكبر خبطة مقابل كل دولار يدفعه» أي أكبر مردود.

\* ابحث عن الطرق التي تجعل من إنتاجك لا يُستغنى عنه من قبل المشترين.

\* ثابر وبشكل عنيد مع المنتجات الجديدة حتى تصبح جيدة وصالحة.

## جغل ال (إم إس - دوس) مركزياً في كمبيوتر (آي بي إم)

تتفوق قصة نجاح (غيتس) و(مايكروسوفت) على كل مثيلاتها من القصص البطولية التي تتحدث عن البدايات الناجحة. وجاءت اللحظة الحبوية في سنة 1980 عندما وصل مبعوثان من (آي بي إم) إلى (سياتل) لامتحان المؤسسة الباقعة في برمجياتها.

وعلى تصميم ال (بي سي) أيضاً. وحسب رأي (غيتس) وعلى الرغم من أنهما كانا يعملان مع مهندسي (آي بي إم) فإنهما في النهاية هما اللذان قررا كل صغيرة وكبيرة في الكمبيوتر: مظهر لوحه المفاتيح وكيف تعمل فتحة (الكاسيت) وكيف تعمل فتحة الصوت وكيف تعمل فتحة الرسوم.

وقد نجحاً أيضاً وبشكل دقيق في القفز من فوق منافسة شركة (آبل) وشجعاً (آي بي إم) على استخدام الرقاقة الأقوى من بطاقة (16 بت). ومع أنهما قد حصلا على مبلغ 186000 دولار على إسهامتهما فإنهما لم يُدعيا بمناسبة التدشين الرسمي لما كان يُعتبر أكبر قنابل الموسم في تاريخ الكمترة في ذلك الوقت، وهو ما كانت تعتبره (آي بي إم) مفاجئتها في السوق وإن لم يكن كذلك بالنسبة إلى (غيتس).

### القوة المركزية

كان لدى (غيتس) منظور أقوى بكثير من منظور (آي بي إم) حول هذا التاريخ (تاريخ الكمترة). فقد كان ال (بي سي) بالنسبة إلى شركة (آي بي إم) هو السلعة التي كانت بمثابة «المدخل» الذي سيربُز سبب وجوده عندما يقود المبيعات باتجاه كمبيوترات أكبر. أما بالنسبة إلى (غيتس) فقد كان مولد عالم جديد تماماً. «لقد كنا نرى أن (آي بي إم) بسمعتها وتصميمها على استخدام التصميم المنفتح التي ستستسخه

وانطلقا بدايةً للحديث حول شراء نسخة (مايكروسوفت) من لغة (بيزك) من أجل مشروع الكمبيوتر الشخصي الذي كان لا يزال سراً. ولكن رجلا (آي بي إم) بدأ يتحدثان عن لغتين أخريين، هنا قال لهما (غيتس) «حسناً! يمكنكما أن تحصلا على كل ما نصلعه». وكان الموضوع الأساسي بالنسبة إلى الشريكين هو ما إذا كانا سيعرضان على (آي بي إم) نظاماً للتشغيل أيضاً. ومع أن (غيتس) كان قليل الكلام فقد قال «لقد قررنا. لم لا؟».

كانا قد تحدثنا طويلاً مع شركة محلية وهي (منتجات سياتل للكمبيوترات) حول نظام (كيو - دوس) أي: نظام التشغيل القدر والسريع، وهو نظام ظناً أنه «من المحتمل» أن يعدل فيصبح ملائماً لأهداف (آي بي إم). وكى يُقياً سعر (كيو - دوس) من شركة (منتجات سياتل للكمبيوتر) على سعره المتدني وهو 50000 دولار فقد أبقيا اهتمام (آي بي إم) بالموضوع سراً لا يطلأه البائع [بل وسرقا الطريدة منه وهو كبير مهندسيه (تيم باترسون)]. ثم عرض الشريكان على (آي بي إم) حق استخدام جهاز التشغيل إلى الأبد وبدون جعلات (أي بدون حصة مؤلف الجهاز على كل مبيع) مقابل 80000 دولار.

وبعدما أنهيا الصفقتين، بدأ الشريكان بالعمل ليل نهار على البرنامج الذي أعادا تسميته بـ (إم إس - دوس) أو (نظام مايكروسوفت للتشغيل القرصي) فحسب بل

«لقد أعطينا البرنامج إلى (آي بي إم) عملياً. إن منح برنامج ما بهدف خلق قيمة استراتيجية قد أصبح منذ ذلك الحين أسلوباً راسخاً للتسويق في هذه الصناعة، ولكنه لم يكن شائعاً في ذلك الوقت».

(الطريق الممتد أمامنا)

بقية الشركات ستتهياً أمامها فرصة حقيقية لخلق معيار جديد واسع في الكمبيوترات الشخصية». وبدون هذا المعيار سيتأخر ولمدة طويلة تحقيق حلم (غيتس) في إيجاد كمبيوتر على كل مكتب وفي كل بيت. أما مع وجود هذا المعيار فإن كل طموحاته الخاصة بـ (مايكروسوفت) وبشورة الكمبيوتر الشخصي تصبح ممكنة التحقيق.

وما هي إلا سنة واحدة حتى تمكنت (مايكروسوفت) من إخراج نظامين آخرين للتشغيل مخصصان في الأصل للكمبيوتر الشخصي (آي بي إم). ويفند (غيتس) وجهة النظر الراسخة الانتشار من أن (مايكروسوفت) «قد حصلت على أفضل ما يمكنها من (آي بي إم) إلى حد ما»، وأنه كان على (آي بي إم) أن تحوز على الملكية التامة لنظام (إم إس - دوس). وهو يجادل في أن الصفقة التي أعطت (مايكروسوفت) الحرية في التوريد للمنافسين قد مكنت (آي بي إم) من أن تصبح «القوة المركزية في صناعة الكمبيوترات الشخصية». إنه في قوله هذا غير صريح ولا مخلص. فقد ثبت أن القوة المركزية قد أصبحت (مايكروسوفت) نفسها.



### الهيمنة على الأعمال

«تعلّمنا سيرة حياة (غيترس) المهنية دروساً لا مراء فيها في إدارة الأعمال. وعلى الرغم من أنه قد بنى ثروته على المنتجات عالية التقنية فإن هيمنته على الأعمال تُعدُّ أهم بكثير من مهاراته التقنية. وتستطيع أن تحاكي نجاح (مايكروسوفت) في شركتك وفي نفسك إذا استخدمت استراتيجيته الأساسية».

#### نافس بهدف النجاح

أياً كان نوع العمل الذي تمارسه فإن مبادئ إحراز السيطرة على السوق تبقى هي نفسها. كُن السيد في سوقك الخاصة بك وذلك باستخدام الاستراتيجية التنافسية ذات الستة أجزاء:

استراتيجية الأجزاء الستة
1 ركز جهودك على سوق ذي احتمالات كبيرة ومانسين قليلين.
2 ادخل في وقت مبكر وبشكل كبير.
3 أسس لنفسك موقفاً تكون فيه حقوق ملكيتك محفوظة.
4 صُن هذا الموقع بكل الطرق الممكنة.
5 اجعل هدفك هو الوصول إلى الحد الأعلى لمجمل الأرباح.
6 قدّم لزيائتك عروضاً لا يستطيعون رفضها.

لقد بُني نجاح (غيترس) وشريكه (بول آلن) - ذلك النجاح الناجم عن طموح عالٍ - جذوره في الواقع على هذه الاستراتيجية. ويمكن تطبيقها على كل شيء بدءاً من منتجات التقنية العالية إلى التناقق ما دامت هذه التناقق من النوع الجديد والقابل للتقليد والمحاكاة. استخدم التقدّمات التقنية للوصول إلى أهداف تجارية لا تقنية.

#### ضع خططك بشكل استراتيجي

تهدف أفضل الاستراتيجيات إلى إعطائك موقفاً ذي «ميزة تنافسية» كتلك التي يتمتع بها (غيترس). استخدم الجدول ذا الخانات هنا كي تحلّل استراتيجيتك الخاصة بك. أيُّ منتجاتك تتناسب مع أيٍّ من المربعات؟ «مختلف وأفضل» هو الأفضل حتماً.

مختلف	مختلف
وأفضل	وأسوأ
متشابه	متشابه
وأفضل	وأسوأ

## توجّه نحو الأفضل

أن يكون (غيتس) هو الأفضل أمراً حسناً في رأيه من أن يكون هو الأول. والزبائن تريد «أكبر خبطة مقابل كل دولار» وهم عادة يدفعون بسخاء مقابل ما يُحسّون أنه الأفضل. ويؤمن (غيتس) بأن عليك أن تستمر وبشكل متواصل بعض الموارد على البحث والتطوير كي تحصل على الأفضل من المنتجات، وعليك كذلك أن تطوّر منتجاتك وخدماتك كي تجد طرقاً يمكن بها إدخال التحسينات عليها وباستمرار.

وبينما نجد أن منتجات (مايكروسوفت) لم تحرز كلها مكان الريادة والزعامة في السوق، فقد كان يُنظر إليها على أنها مختلفة وفعالة بما يكفي لدعم الاحتكار شبه الكامل الذي فازت به الشركة من خلال علاقتها وارتباطها بشركة (آي بي إم).

## اتباع المبادئ

لاحظ الطريقة التي فاز بواسطتها (غيتس) و(آلن) بالعقد. لقد طُبّق هذان المغامران التجاريان الوثاقان واليافعان بشكل مضحك استراتيجية الأجزاء الستة الملحقة في الصفحة المقابلة:

- \* فقد جربا وراء سوق هائلة الاحتمالات [مبنية على كمبيوتر (آي بي إم) ومبيعاته] ولم يواجها فيها سوى منافسين اثنين.
- \* لقد دخلا السوق أولاً، مع أنهما لم يكونا يملكان إنتاجاً له أصلاً.
- \* احتفظا بحق الملكية الذي يسمح لهما بالبيع لأي إنسان ولكل إنسان.
- \* حافظا على موقعهما في شركة (آي بي إم) عندما تقاضيا أدنى سعر ممكن لإنتاجهما.
- \* فازا بأكبر حدّ إجمالي للربح يمكن لطرف ثالث أن يفوز به.
- \* قدّما عرضاً على (آي بي إم) لم تكن تستطيع رفضه وهو: حق الاستخدام الأبدي لنظام (إم إس - دوس) وبدون جعلات المؤلفين.

### التفوق على دعاء (آي بي إم)

لقد فاز (غيتس) و(آلن) بمنفعة وفائدة بل و ميزة هائلة عندما مشيا في أعقاب (آي بي إم) مما يسهل لهما بشكل كبير أمر اتباع الاستراتيجية ذات الست نقاط.

وكانا في وقت سابق قد أدركا أن الكمبيوتر الصفري سيصبح قوياً جداً بحيث سيحدّي (آي بي إم). وقد تفانيا لضمان نجاح كمبيوتر (آي بي إم) لمعرفتهما الثامنة أنه «سيكون هناك استنساخات عنه». وقد «صاغوا ذلك العقد الأصلي كي يسمح لهم بذلك. فقد ذلك العقد الأصلي كي يسمح لهم بذلك. فقد كان نقطة مهم في المفاوضات».

وعندما سعت (آي بي إم) في مهاجمة الاستنساخات كمبيوترات شخصية وبرامج جديدة [لأنه كان على (غيتس) أن يستمر مع (آي بي إم)].

«أغرق (غيتس) مئات الملايين من الدولارات «وساعات» عمل لا حصر لها في المشروع المشترك (أو إس يو). وقد أخفق هذا إخفاقاً تاماً، ولكن كان لدى (غيتس) متسع من الوقت لتطوير (ويندوز). وأصبح كل منتج من (أو إس تو) هو (ويندوز إن تي)

## 1 وضع الاستراتيجية موضع التطبيق

ومنذ البداية كان وضع (مايكروسوفت) وضعاً مؤاتياً بشكل استثنائي. فقد دخلت الشركة ووطئت أرض صناعة ذات نمو لا يفتر، وعملت مع عملاق كان يعتمد اعتماداً كلياً على الغرباء من أمثال (غيتس) و(آلن) كي يجعل كمبيوتره الشخصي الساحق ينجح.

### تدشين العمل

قد لا تتمكن من جمع ثروتك بمثل السهولة التي جمع بها (غيتس) و(آلن) ثروتهما، ولكنك تستطيع أن تنقذ نفسك من خسارة ثروتك إذا ما سألت نفسك نفس الأسئلة التي أجابت عليها (مايكروسوفت)، فهل:

- \* سيكون لديك سوق كبير بشكل كافٍ - الآن وفي المستقبل المتوقع؟
- \* ستفوز بنصيب كافٍ في السوق يمكنك أن تحدث تأثيراً كبيراً على عملك؟
- \* ستدخل في وقت مبكر بما يكفي؟
- \* ستكون قادراً على الاستمرار ومواصلة الجهود بشكل كافٍ؟
- \* ستؤسس لنفسك موقفاً يحافظ على حق ملكيتك... مبنياً على كونك مختلفاً وأفضل؟
- \* ستتمكن من حماية هذا الموقع من التحدي؟
- \* سننال حداً أعلى في إجمالي الربح بأسعار تمنح قيمة وفائدة لأموالك؟
- \* ستعرض على الزبائن صفقة فريدة؟

تقيم كثير من الأعمال والمشاريع دون التوقف عند هذه الأسئلة، ناهيك عن الإجابة عليها. ويتوجب عليك أن تجيب بكلمة (نعم) على مجمل الأسئلة الثمانية. قد لا يكون ذلك ممكناً فوراً - ففي البداية لم يكن (غيتس) ولا (آلن) يعلمان فيما إذا كانت المنتجة المشتراة ستنجح نجاحاً كافياً في تلبية أغراض (آي بي إم). ولكن المرور على هذه الأسئلة وتغيير خططك عند الضرورة ممارسة لا تقدّر بثمن. حاول أن تفعل ذلك بروح واقعية ومتفائلة: إنك لا تحاول اغتيال أفكارك ولكنك تعمل على إنجاحها.

### إبقى في المقدمة

واصل طرح الأسئلة المرة تلو المرة وذلك مع تغيير الأسواق ومع وصول منافسين جدد وتقنيات جديدة. ويعرض (غيتس) علينا شواهد ونصوص في كيفية إعادة توضع استراتيجيتك حسب تبدل الظروف مثل قطع الجبل السري مع (آي بي إم) أو على مواقفه من (الإنترنت). إيالك أن تسمح للنجاحات السابقة أن تدغدغ أعصابك فتشعرك بالأمن. ويصعب أن تبرع في هذا الدرس ولكنه درس لا يصعب تذكره، «إذا نجحت في البداية فعلاً فحاول وحاول مرة أخرى».

## 2 بناء علامة تجارية مميزة

أي عمل من الأعمال يُعتبر «علامة تجارية»: وهي المحصلة الإجمالية لأحاسيس وإدراكات كل الزبائن والمستخدمين والموردين إلخ... إعمل على الوصول إلى تفوق في العلامة التجارية لشركتك و«العلامة التجارية» لشخصك أيضاً.

### ركز على الأداء

وللوصول إلى التفوق في العلامة التجارية فإن الأداء يكون أهم بكثير من الدعاية. ولقد نال (غيست) بنظام (ويندوز) هذه العلامة التجارية عندما التقط فكرة عن شركة (آبل) وعمل بموجبها. ويمكنك أن تحذو حذوه.

كن منفتحاً على الأفكار الجديدة - تطلع نحو الخارج لا نحو الداخل.	توصل إلى التفوق في العلامة التجارية
فلتكن لديك العزيمة والتصميم على المثابرة - وليكن الفشل بالنسبة إليك دافعاً على درب النجاح.	
خلق فوق المبدعين والمجددين وتجاوزهم - اعتبر نجاحهم تشجيعاً لك.	
اجعل من الأفكار أفكاراً خاصة بك - واجعلها جزءاً من هوية علامتك التجارية.	

وأنت بحكم كونك مديراً فمن الواضح أنك يجب أن تُنجز التفوق في العلامة التجارية وأن تدعمه وتعززه بكل طريقة ممكنة، ولكن تذكر أن ذلك لا ينطبق على عملك فحسب بل وعلى «علامتك التجارية» الخاصة بك: أي الأحاسيس التي تملك الآخرين نحوك ونحو أداك. اعتبر نفسك وكأنك شركة (نفسية المحدودة) وطبق على نفسك نفس استراتيجية بناء وتكوين العلامة التجارية. طبق النواحي الاستراتيجية الأربع على نجاحك الشخصي: فهي ذات فعالية كبيرة.

ابحث عن الأفكار الجديدة من أي مصدر متوفر واستخدمها.	لماذا التفوق الشخصي
حلل أسباب النكسات وغير خططك حتى تصبح ناجحة فعلاً.	
انطلق بحيث تكون أنت الأفضل فيما تفعله وأمن بتفوقك	
اجعل لنفسك مظهر من يمتلك معرفة وخبرة استثنائيتين	

### 3 القيادة بشكل حاسم

يعتمد النجاح في العمل في آخر المطاف على القيادة والزعامة. ولكن عليك بصفتك مديراً أن تتمسك بمبدئين متناقضين في الظاهر. أظهر سلطة واضحة ومن القمة ولكن عليك أن تستخدم الجهد الجماعي لكل أفراد شركتك بأقصى ما تستطيع.

#### إشغال العاملين

إنه لمن الأهمية بمكان أن تُشغل الجميع لديك إن كان عملك خاصاً بالتكنولوجيا العالية، لأنك لا تستطيع أن تتفوق في المعرفة التقنية أو أن تقوم بالعمل كله لوحده. ومفتاح ذلك أن تمارس الإدارة «الليّنة» و«القاسية» مع بعضهما.

#### الأسلوب «اللين» في الإدارة

إن الأسلوب اللين في الإدارة الذي أثر على ثقافة (مايكروسوفت) المفتوحة يركّز على الجهد الجماعي. ويجب عليك:

- \* أن تشجّع على جوٍّ حرٍّ وسلس.
- \* أوجد بنية مسطّحة وبسيطة ذات حدٍّ أدنى من الهرمية.
- \* قسّم الشركة إلى مجموعات صغيرة.
- \* أعطِ المجموعات مهام محددة جداً سيكونون مسؤولين عنها مسؤولية كاملة.
- \* شجّع على النقاش والبحث (وخاصة عبر البريد الإلكتروني).
- \* اعترف بنجاحات الأفراد والمجموعات وكافئ عليها.

وإذا لم يكن لدى شركتك مثل هذا الجو فعليك أن تقاوم هذه الصرامة بأقصى ما يمكنك.

#### الأسلوب «القاسي» في الإدارة

إن الممارسة المناسبة للسيطرة من القمة أمرٌ جوهري بالنسبة إلى الإدارة الفعّالة. وعلى كل واحد في الشركة أن يعرف من الذي يمارس السلطة في كل جانب من جوانب التنظيم.

من المسؤول هنا؟
من الذي سيتخذ القرارات؟
من الذي سينفذ القرارات؟
من الذي سيبنى العلامة التجارية؟
من الذين سيكونون الاستراتيجيين؟

اكتشف من يمتلك السلطة وأين

## التفويض بشيء من القيادة

بالنسبة إلى وضع (مايكروسوفت)، فقد كان الجواب الصريح على سؤال حتى ما قبل إعادة الهيكلة في سنة 1999 هو (بيل غيتس). وحسب تعبير (غيتس) فإن على شخص ما أن يكون في مقدوره القيام «بعملية القيادة». ولكن العاملين الآخرين يمكنهم بل ويجب عليهم أن يقدموا إسهاماتهم قبل اتخاذ أي قرار حاسم. والمسألة هي مدى عمق واتساع التفويض الممنوح من القائد ومدى حجم الدور الذي يلعبه قبل أن يعطي الكلمة الأخيرة.

### منح الاستقلالية (الاستقلال الذاتي)

في عملية إعادة هيكلة (مايكروسوفت) جرى تأسيس ثمانية أقسام مستقلة يرعى كل واحد منها مديراً مستقلاً. وكان منح هذه الأقسام السلطة في القيادة موجهاً في أحد وجوهه نحو إيقاف تحمّل (غيتس) للكثير من المسؤوليات، الأمر الذي كان له أثر سلبي على عملية اتخاذ القرارات حتى وصلت حدّ الخطر.

إذا أردت أن تمنح حدوث ذلك معك فعليك أن تتأكد من استخدام الأمور الأساسية الخمسة التالية [وهي أساسية عند (مايكروسوفت)]. إن أتباعك لها سيخلقوا جوّاً يستطيع فيه الجميع أن يسهموا في النجاح؛ وهو جوٌّ يحمّس الجميع ويوسّع من مشاركتهم بمن فيهم أنت.

تطبيق المبادئ الخمسة
1 امنح السلطة للعاملين كي يتحملوا مسؤولية المهام التي هم كفاء لها وحتى ينشئ لك أن تستشف المهام من البداية حتى النهاية.
2 تبني موقفاً تساوي فيه بينه وبين الجميع. وأظهر إصرارك على أن يفعلوا مثل ذلك.
3 أكد تأكيداً غير عادي على الأداء بالتوضيح من البداية وبدقة ما هو متوقع منهم.
4 استخدم البريد الإلكتروني لبث واستقبال الرسائل من وإلى أي شخص. وحافظ على حوار بلاء ومفتوح ومتواصل حول المواضيع ذات الاهتمام أو الأهمية.
5 أفض على العاملين المكافآت على النجاح، ولا تستخدم في ذلك الجوائز المادية فقط بل الجأ إلى المدح والإقرار.

إن كنت لا تعمل في شركة تطبّق المبادئ الخمسة السابقة فعليك أن تفكّر في وضعك. قرّر فيما إذا كنت أنت أو إدارتك وعمالك قادرين على أن يعطوك أفضل ما عندهم. وما إذا كانت جهودك تلقى التقدير والاعتراف. إذا لم يكن الأمر كذلك، فعليك أن تفكّر بأن تنقل شركة (نفسى المحدودة) إلى بيتك.