

1

تعقب النتيجة الحتمية

آخر حفلة بيجاما The Last Pajama Party

لو كنا تحت المراقبة، لم نكن لنُدري. فقد انسلنا بجانب المنزل الرئيس، عبر مدخل السيارات المستدير، عابرين بجانب غرفة الأمن الخالية، وحول ساحات التمس. وشققنا طريقنا بين الأكواخ على المسلك الخشبي باتجاه الماء، حيث وجدنا أنفسنا تحت الشرفة المغطاة لكوخ مضيفنا. وسمعنا دمدمة محادثته مع مساعديه. لم نكن نريد استراق السمع - ولا حتى أن يكشف أمرنا ونحن نفعل ذلك - فهرعنا إلى الرصيف. وقفنا بهدوء حيث تزامن صوت صفق المياه للأوتاد مع صرير ألواح الخشب ورفعنا بصرنا إلى سماء تلك المنطقة من الشمال الغربي الأمريكي المتلألئة بالنجوم.

وقبل ساعة، بعد تناول النبيذ، القريدس والكافيار، مع سمك السلمون المشوي، والمزيد من النبيذ ثم الحلوى، سمحنا لمضيفينا أن يأووا إلى الفراش. فمضى كل اثنين تشاركاً في غرفة واحدة إلى النوم بعد سحب الأسماء بالقرعة من قبعة. ولكنني لم أنم مطلقاً. إذ كان من المستحيل أن أوي إلى الفراش قبل أن أستكشف الممتلكات. ووافق

رفيقي في الغرفة على ذلك. فمن يعلم متى سنتمكن من التجوال في أراضي «جيت أوي Gateway؟ ومن كان يعلم فيم إذا كنا سنكون في ضيافة «بل جيتس» ليلية كاملة مرة أخرى؟

ففي آب عام ١٩٩٧، دعى «جيتس»، رئيس مجلس إدارة شركة «مايكروسوفت»، وصديقه المفضل ورقم اثنين في الشركة «ستيف بولر»، واثنى عشر صحفياً ومحرباً للتكنولوجيا والأعمال لتمضية ليلة في ضيافة مجمع عائلة «جيتس» في هود كانال Hood Canal في الجنوب الغربي من سياتل. وبدايةً في عام ١٩٩٦، كان «حفلات البيجاما» تتحول إلى حدث سنوي، في محاولة لإرضاء الطلبات المتواصلة للصحفيين للوصول إلى «جيتس». وكما اتضح فيما بعد فإن التقليد استمر لسنتين فقط. وبعد عام ١٩٩٧، لم يكن «جيتس» في مزاج جيد للعب دور المضيف لصحفيين صعبى المراس لايمكن التحكم بهم.

بعد ظهر ذلك اليوم، اقلتنا شاحنة صغيرة مغلقة من غرفة الانتظار في البناء رقم ١٨ في مجمع «مايكروسوفت» في ريدموند. وكنا نثرثر بإثارة وكأننا كشافة نتوجه لمعسكر صيفي، في الرحلة القصيرة إلى منزل «جيتس» في ميدينا Medina. لازال «جيتس» يعيش في كيب كود Cape Cod، مع تعريشات جميلة قرب مكان الرسو على الشاطئ الشرقي لبحيرة واشنطن، حيث تصل العبارات من سياتل. فقد اعتبر السكان المحليين المنزل، الذي اشتراه «جيتس» بقيمة ٨ ملايين دولار من «جاك سيكما Jack Sikma»، وهو مركز سابق لما فوق الصوتيات

Supersonics في سياتل، الأجل في البلدة. كما كان قد باعه «لجيرالد جرينستاين Gerald Grinstein»، وهو مدير تنفيذي في إحدى الخطوط الجوية، والذي خطط لإزالته بشكل كلي ومن ثم بناء قصر ريفي إيرلندي. وخلال أسبوعين، كانت عائلة «جيتس» قد انتقلت إلى مقرها الجديد، بقيمة ٥٠ مليون دولار والذي استغرق بناءه خمس سنوات.

انتظرنا في المرج أمام منزل المضيف بجانب البحيرة. وبعد نصف ساعة وصل «جيتس»، مرتدياً سروالاً أخضر وقميصاً بنقش مربع، حاملاً حقيبته الخاصة لليلة واحدة.

كان قد تم استئجار طائرتين مائيتين، من نوع «توربو بيفرز» وقفنا على رصيف الرسو. وراوغت لأكون في مجموعة «جيتس» بينما استقل «بولمر» الطائرة الأخرى. وكان الطيار قد وزع سدادات للأذن عندما تسلقنا إلى كابين الطائرة المصنوع من الألواح المعدنية ذي المقاعد المستخدمة في الحافلات المدرسية. وفي عصر طائرات الجلف ستريم جي ٥ Gulfstream G5، تبدو الطائرات المائية التي تحدث ضجيجاً وهي تتحرك بتناقل كخيار متواضع. ولكن في الشمال الغربي المائي، من الأفضل استخدام طائرة مائية بدلاً من طائرة نفاثة. إذ كانت آخر طائرة من طراز ديهافيلاند بيفر Dehavilland Beaver قد غادرت خط التجميع في عام ١٩٦٧، لكن الطائرة لاتزال حسان العمل الموثوق بالنسبة لشركة طيران كينمور إير Kenmore Air، لتقديم خدمة الرحلات الجوية المؤجرة. وقد استبدلت محركات المكبس برات آند ويتي Pratt & Whitney الأصلية ذات قدرة ٤٥٠ حصان بالتوربينات،

وهي تعمل بشكل رائع. ومع تلك الأجنحة التخينة للرفع والعوامات ذات الحجم الكبير جداً التي تحولها إلى مركب في الماء فإن «بيفرز» تعد آمنة حقاً. ومع ذلك، لم أستطع منع نفسي من التفكير بأن بقاينا لن تكون أكثر من مجرد ذكرى صغيرة على الصفحات الأولى من الصحف فيما إذا كانت إحدى الطائرتين ستسقط.

حلقتنا فوق طرق سياتل السريعة المزدحمة وعبر السماء المتألقة. وكانت شمس ما بعد الظهر قد بعثرت ضباب الصباح وكان المنظر واضحاً حتى Olympic Range. جلس «جيتس» في الخلف. ولم نستطع إجراء محادثات بسبب ضجيج المحرك، الأمر الذي أراح «جيتس» من معظم التزاماته بالتحدث إلينا قليلاً. وعندما انحدرت باتجاه الغرب، أرانا رافعات البناء التي كانت لاتزال تعلقو بناء اكسانادو Xanadu العالي التقنية الخاص به، والقصور لأثرياء سياتل الجدد على شاطئ البحيرة. كما أشار إلى المنزل العصري الأبيض لتشارلز سيموني si-monyi، وهو نجم سابق في «مايكروسوفت». وبعدما غادرنا سياتل، أرانا «جيتس» قمم جبال Hurricane المكلفة بالثلوج وطريق الشحن من المحيط الهادئ، عبر مضيق Juan de Fuca، إلى Admiralty Inlet، عبر الجنوب الغربي إلى Hood Canal، حيث أمضى «جيتس» مواسم الصيف منذ أن كان طفلاً.

ثم هبطنا على المياه بعد حوالي أربعين دقيقة. وكانت البيئة حولنا وادعة، مع طيور «مالك الحزين» التي تنقض للأسفل. كان «جيتس» يعرف Hood Canal جيداً. فخلال مراحل طفولته، استأجرت عائلته

أكواخاً صيفية في تشيريو Cheerio، وهو منتج ريفي في الجوار. وفي أيام «مايكروسوفت» الأولى، كان يمضي «أسابيع التفكير» في منزل جدته في القنال. وبعد وفاتها، بنى جيت أوي Gateway. ولمدة سنوات بعد عرض «مايكروسوفت» الأولى لبيع أسهمها للعموم في عام ١٩٨٦، استضاف «جيتس» أصدقاءه وموظفيه في Hood Canal لألعاب الكومبيوتر السنوية، مكرراً المباريات الصيفية التي اعتاد عليها في شبابه في تشيريو. إن هذا الشاطئ الهادئ المنعزل يعج بالمنتجعات الخاصة بالطبقة الثرية من سياتل. وكان من بين الناس الذين يعيشون في الجوار أعضاء من عائلة متاجر نوردستروم Nordstrom و «جيف ريكس»، أحد مدراء «مايكروسوفت» التنفيذيين الأعلى. وبلغت الاقتصاد، فربما يكون «ريكس» قد اتخذ الخيار المناسب بمغادرة مزرعة العائلة في «نبراسكا» من أجل صناعة برامج الحاسوب.

كان هناك أربعة أكواخ - منازل - في الأراضي التي تبلغ مساحتها ٣,٥ فدان. وقبل وفاة «ماري جيتس»، والدة بل، في عام ١٩٩٤، كانت عائلة «جيتس» قد خرجت معاً إلى Hood Canal كثيراً. أما الآن فيعتبر المكان منتجعاً لشركة «مايكروسوفت»، وهو يبدو كذلك حقاً. ولكن عندما تقوم شقيقتي «جيتس» ليبي وكريستي وعائلاتهم بزيارته، فإن لكل منهن كوخها الخاص. وهناك كوخ آخر لـ «جيتس»، وزوجته ميليندا، وابنتهما «جينيفر» وابنها «روري»، المولود في عام ١٩٩٩. أما المنزل الأكبر، مع مطبخ رئيس وغرفة معيشة خشبية كبيرة مع موقد مهيب، فهو لوالد «جيتس»، المعروف بجيتس سينيور، وزوجته الثانية، «ميمي جاردرنر جيتس»، مديرة متحف سياتل للفنون.

وفي القرعة، اخترت إحدى غرف النوم في كوخ شقيقة «جيتس» ليبي ووضعت حقيبتي. حيث تبدو الأبنية المصبوغة بلون أسمر باهت ضارب إلى الصفرة، أشبه بشقة في الضاحية بدلاً من كونه منزل استجمام للصيد. وفي الحمامات، وضعت إطارات بلاستيكية تحمل تعليمات مطبوعة حول التخلص من المناشف المستعملة وتكلفة المكالمات الهاتفية بعيدة المسافة. ربما كانت تلك البيئة الدافئة التي تعيشها عائلة «جيتس» قد انتهت وأصبحت خالية في انتظار وصولنا. وربما، بعد عدة أجيال، سيعد «جيت أوي» كاستراحة صيفية لأجداد إحدى أعظم العائلات الأمريكية، والمكافئ الشمالي الغربي لميناء هيانيز Hyannis Port أو ميناء كينيانك Kennebunkport. ولكن من الصعب تخيل الأمر.

لقد تم إخبارنا بأن «جيتس» يفكر بشكل أفضل في هذا المكان. فقد كانت «أسابيع التفكير» أجزاء رئيسية من أسطورة «مايكروسوفت». واستعداداً لهذه الأسابيع، يجمع مساعدو «جيتس» مذكرات طويلة من مطوري «مايكروسوفت» حول برامج الحاسوب الجديدة من «مايكروسوفت» ومنافسيها. ويعمل «جيتس» على ثلاثة صناديق كرتونية تتضمن مواد العمل، بعيداً عن الاجتماعات والظهور العام والبريد الإلكتروني. وهكذا كانت المذكرات الإستراتيجية مثل: «المعلومات عند أطراف أصابعك»، و «موجة الإنترنت المدية»، وأيضاً كتابه الأول «الطريق إلى الأمام»، كلها قد ابتكرت أو تم إكمالها في Hood Canal.

في جلسته الأولى من بعد ظهيرة ذلك اليوم، دون صحفيو المجالات التجارية ملاحظات سريعة عندما قدم «بولر» و «جيتس» تفاصيل ثانوية

عن ميزات برامج الحاسوب الجديدة وتواريخ الإصدار المحتملة للمنتجات. ولكن تلك كانت أمور عادية لشركة في قمة قوتها في الصناعة الأكثر ديناميكية في العالم. وفي حفل البيجاما الأول في عام ١٩٩٦، كان «جيتس» يشعر بالارتياح حول كيفية سحقه لمنافسة «بورلاند»، والتي كانت وقتها منافساً قوياً. أما هذه المرة، فقد راقب «جيتس» طريقة كلامه. وفي خريف عام ١٩٩٧، كان هناك الكثير من الأمور التي يجازف بها «جيتس» بمناقشته للتحديات الحقيقية التي يواجهها بشكل منفتح.

وبعد أقل من سنة من تغطيتي لقضية «مايكروسوفت» كمراسل لصحيفة وول ستريت جورنال، كنت لأزال أناضل لفهم قصة «مايكروسوفت» حتى ذلك الحين. ففي عام ١٩٨٦، كانت «مايكروسوفت» عبارة عن شركة مبتدئة وأعدة تم إعلانها. وفي عام ١٩٩٢، كانت تشق طريقها في مجموعة صناعات برامج الحاسوب، ولكنها كانت لاتزال صغيرة مقارنة مع عمالقة صناعة التكنولوجيا. وفي عام ١٩٩٥، نعى العديد من الناس «مايكروسوفت» عندما بدا أن الشركة غفلت عن تحول التكنولوجيا نحو الإنترنت. والآن، تحولت حلقة الإعلام مرة أخرى. وأصبحت «مايكروسوفت» ٩٧ قوة عارمة وتهديداً في ذلك المجال.

كانت أرقام الشركة مذهلة. وكان كلاً من «ويندوز» و «أوفيس» منتجات برامج الحاسوب الأكثر مبيعاً في التاريخ. فقد كان امتلاك الاثنين معاً في نفس الوقت أشبه باستوديو سينمائي لصناعة الأفلام مع وجود أكبر فيلمين رائجين في جميع الأوقات، بقدوم سنة وانتهاء

أخرى. ومثل فيلم ضارب، فإن لبرامج الحاسوب الأفضل مبيعاً ربحاً عالياً جداً. فحالما تسترد تكاليف التطوير الأولية، فإن كل وحدة إضافية تباع هي عبارة عن ربح صافٍ تقريباً. حيث يبتهج منتجو الأفلام بالأفلام التي تنتج ربحاً إجمالياً بحدود ١٠٠ أو ١٥٠ مليون دولار. في حزيران عام ١٩٩٨، حصلت منصة ويندوز لسطح المكتب على عائدات سنوية بمقدار ٥ بليون دولار تقريباً، وأنتجت تطبيقات أوفيس لسطح المكتب أكثر من ٦ بليون دولار. وكان الحظ العاثر المزدوج لمايكروسوفت عبارة عن آلة نقد: فقد ازدادت أرباح التشغيل بشكل مثير لأكثر من خمسين سنتاً لكل دولار من العائدات. وكانت الشركة تكس النقود بأسرع مما كانت تستطيع إنفاقها. وفي عام ١٩٩٧، كان سهم «مايكروسوفت» قد ارتفع ١٨٠ مرة منذ عرض «مايكروسوفت» العام الأولي. ومنح ذلك الشركة قيمة سوق أعلى من جنرال موتورز General Motors، إكسون Exxon، آي.بي.ام، وكوكا كولا، وفي المركز الثاني بعد جنرال إلكتريك General Electric. كل ذلك لشركة لم تنتج سوى صفوفاً أثرية من الواحدات والأصفار (النظام الثنائي) والذي ستصبح قديمة خلال أقل من ثلاث سنوات بأحسن الأحوال.

وبعد ظهر يوم صيفي مضمّن، كان من السهل التخيل بأن نجاح «مايكروسوفت» سيكون نهائياً. إذ كان وضع الشركة الإستراتيجي أقوى من أي وقت مضى. وكانت الشركة قد حصلت على كل شيء من ربح حرب المتصفح مع نيتسكيب وبدت بأنها تحتوي التهديد من إستراتيجية جافا لصن ميكروسيستمز. كما كانت الشركة تعتمد على الإصدار الجديد من نظام تشغيل ويندوز إن.تي NT الأكثر فاعلية ليكون المرحلة

التالية من صاروخ نمو «مايكروسوفت». وبعد إنجاز منافساتها على الحواسيب الشخصية PC كانت الشركة مستعدة أخيراً لتولي المنافسين الأكبر في صناعة الحاسوب: آي.بي.ام، أوراكل، وصن ميكروسيستمز.

أما الغيمة السوداء الوحيدة في الأفق فكانت وزارة العدل الأمريكية المزعجة، والتي كانت تتطفل مرة أخرى على «مايكروسوفت» وأرشيف البريد الإلكتروني لديها. وكانت الشركة تخضع للتحقيقات خلال عقد من الزمن. ففي عام ١٩٩٥، تجنبت «مايكروسوفت» محاكمة مقاومة للتروستات فيما يتعلق بممارساتها لتسويق ويندوز عن طريق تسوية تم التفاوض عليها. أما الآن، فقد كان تركيز التحقيقات الجديدة على تكتيك الشركة في حرب المتصفح. فبينما كنا في «هود كانال» تسربت أنباء بأن الفيدراليين كانوا يوسعون تحقيقاتهم. لكن محامو «مايكروسوفت» كانوا على ثقة بأنه في النهاية سيعود محامو وزارة العدل إلى وعيهم ويتراجعون. كما شرح محامو «مايكروسوفت» وضع الشركة للمحققين مراراً وتكراراً: إن ربط متصفح الشبكة «مستكشف إنترنت» مع ويندوز لا يختلف عما كانت الشركة تفعله مدة ست عشرة سنة، بدمج ميزات إضافية في نظام التشغيل.

ويطرح الموضوع بهذه الصيغة، فقد بدا ذلك جيداً بما يكفي. ولكن لم يكن أحد داخل «مايكروسوفت» مشوشاً بشأن الممارسة: فأى منتج خارجي يستخدم من قبل نصف مستخدمي ويندوز كان مرشحاً أكيداً لدمجه في الإصدار التالي من نظام التشغيل ذاته. وأي منتج بهذه الشهرة يمثل تهديداً محتملاً لمنصة ويندوز لأنه يمكن أن يتحول إلى

منصة بحد ذاته. وهكذا كان الدمج سلاح «مايكروسوفت» لمنع التهديدات ضد ويندوز. وكان ذلك ببساطة كيفية أداء «مايكروسوفت» لعملها.

وعندما حل المساء، نقلت طائرتي هليوكوبتر ستة من مدرء التنفيذ الأعلى لاحتساء المشروبات وتناول طعام العشاء. كان الحديث المثير عن اتفاق «مايكروسوفت» مع «آبل» كومبيوتر، الذي تمت تغطيته بشكل كبير كتقارب تاريخي بين الرابع في صراع (حوسبة سطح المكتب) في بداية التسعينيات ومنافسه المهزوم. حيث كان «غريغ مافي Greg Maffei» رجل الساعة، وهو صديق «جيتس» المقرب حديثاً. فقد أحدث «مافي» الاتفاق مع «ستيف جوبز»، وهو المدير التنفيذي الأعلى في «آبل» تقريباً، عندما مشى «جوبز» حافي القدمين عبر شوارع بالو ألتو. كما كان «مافي» هو من وضع خطة المحادثة الهاتفية بين «جوبز» و «جيتس» عشية إعلان الاتفاق. حيث أخبر «جوبز» «جيتس»: «أنت تجعل العالم مكاناً أفضل». وظهر قوله هذا على غلاف مجلة تايم. فقد تدبر «جوبز» - وهو محترف في إدارة أمور الصورة - وجود مراسل صحفي يقف في الجوار.

وكمتخصص في الدين من دارتماوث Dartmouth، اعتقد «مافي» بأنه قد يصبح محامياً أو صحافياً. وبدلاً من ذلك، فقد درس في كلية هارفارد للأعمال. وساهم في إنجاز كل مفهوم لأعمال «مايكروسوفت»، بدقة وراحة وجرأة، كما كان قاسياً لايلين على طاولة المفاوضات. وقد جلب «مافي» ذكاء وول ستريت إلى «مايكروسوفت» لأول مرة، عندما أذهل «جيتس» بآليات مالية معقدة مثل وضع التأمينات وعروض الأسهم المفضلة التي اصطادت بلايين «مايكروسوفت». وحفزت

المكاسب هوى «جيتس» للمقامرة. فقد شجعه «مافي» على وضع رهانات أكبر، مناقشاً بأنهم كانوا يجازفون فقط بالأموال الخاصة. كما ساعد «مافي» «جيتس» على النظر إلى «وول ستريت» كمعادلة ضخمة يجب حلها وإلى ورقة ميزانية «مايكروسوفت» كأفضلية إستراتيجية استثنائية. وكان مكتبه في البناء رقم ٨ على بعد مئة قدم من جناح «جيتس»، مما منحه وصولاً سهلاً إليه لمناقشة الاتفاقيات وعقد الصفقات.

لقد تحدثت السياسة المتبعة لإتمام صفقة «آبل» حتى «جيتس» و«مافي». لفرض قرار، حددت «مايكروسوفت» بإيقاف مجموعة برامج أوفيس لحواسيب آبل ماكينتوش، وهي ضربة قد تكون قاتلة ضمناً بالنسبة لآبل، والتي كانت قد فقدت سلفاً العديد من مطوري برامج الحاسوب الخارجيين. وفي النهاية، استثمرت «مايكروسوفت» ١٥٠ مليون دولار ودفعت ١٠٠ مليون أخرى للتغلب على تهديد «آبل» بدعوى انتهاك براءة الاختراع الرئيسية. ووافقت «آبل» على تبني متصفح «مستكشف إنترنت» من مايكروسوفت. وبعد يومين من تركنا في «هود كانال»، أخبر «جيتس» أولئك الذين حضروا اجتماع المدراء التنفيذيين في «مايكروسوفت» بأن هدفه الحقيقي كان إبقاء «آبل» منفصلة عن «صن»، وخاصة فيما يتعلق بتقنية «جافا». حيث نقل أحد الأشخاص في الاجتماع بأن «جيتس» «لم يكن يهتم كثيراً بأن يتحالف مع «آبل». ولكنه يريد فقط فصلهم عن حلفاء آخرين محتملين».

لم يكن «مافي» المدير التنفيذي الوحيد الذي كان يمتلك قوة كبيرة. فقد كان «بوب موجليا Bob Muglia» - وهو نائب رئيس طموح ودمث

- فظاً بشكل ملحوظ في أثناء التفاوض مع «ريل نيتووركس - Real Net works»، وهي شركة مبتدئة في مجال الفيديو على الإنترنت. وكما تم وصفه في مذكرة من قبل «بروس جاكوبسين Bruce Jacobsen»، بأن رئيس «ريل» وأحد الخبراء في «مايكروسوفت»، بأن «موجليا» قال بأن «مايكروسوفت» لم تكن تعتبر برامج التصفح فقط جزءاً من نظام التشغيل بل حتى الكلمات والأرقام. وكان الفيديو بالتأكيد مجرد ميزة لويندوز. وكان على «مايكروسوفت» أن تتحكم بذلك الامتياز، على حد قول «جاكوبسين» كما أخبره «موجليا». فقد خسر كل من ينافس منصة «مايكروسوفت». وقد أزال «مايكروسوفت» كل شركة لديها هذا التوجه. بينما كانت الاستثناءات الوحيدة «صن» و «أوراكل»، كما نقل جاكوبسين عن «موجليا»، وكانوا هم التاليين.

وكان مدراء تنفيذيون آخرون واثقين أيضاً بإستراتيجياتهم الطموحة. فقد قام «براد تشيس»، مدير التسويق في «مايكروسوفت» والذي تولى قيادة حصة سوق المتصفح، بوضع «نيتسكيب» في وضع حرج. فقد خطط لزيادة السرعة لتنهيار الشركة الحديثة النشأة منهكة. كما كان لدى «بيت هيغينز»، المدير الطفولي المظهر لشبكة «مايكروسوفت» وباقي قسم وسائل الإعلام التفاعلية، مئات الملايين من الدولارات لإحراقها في سبيل الاستيلاء على أمريكا أونلاين (America Online). بينما كانت خدمة إم.اس.ان MSN متخلفة جداً عنها، ولكن «هيغينز» كان خبيراً في عمل «أوفيس»، حيث تبعت «مايكروسوفت» ذات مرة منافسيها مثل «وورد بيرفيكت WordPerfect» و «لوتس Lotus»

بطريقة أسوأ. إذ لحقت بهم «مايكروسوفت» وتركتهن بسرعة غارقين في المشكلات.

أما «كريغ موندي Craig Mundie»، فقد كان إلى حد ما أكبر، ومتمرساً أكثر في المعارك من المدراء التنفيذيين الآخرين في «مايكروسوفت»، كما كان رأس الحربة بالنسبة «لجيتس» في التلغز التفاعلي. فقد أتى من صناعة الميني كومبيوتر، وشهد الهجوم المتزايد للحواسيب الشخصية الأرخص والأكثر قوة. وكان الدرس الذي تعلمه: بأنه في صناعة الحاسوب، فإن التهديد يأتي دائماً من الأسفل، من شيء أصغر، أبسط، وأرخص. وكان «موندي» عندها يعمل بناء على هذا الدرس ليقفل من حدة التهديد للحواسيب الشخصية نفسها. فقد كانت بلايين «مايكروسوفت» تحت تصرفه ليدفع بإصدار مصغر لنظام تشغيل «ويندوز»، وهو «ويندوز سي.إي.سي»، لأجهزة تلفزيون السيت توب Set-top boxes، الحواسيب الكفية، وأجهزة إلكترونية أخرى. وكانت الترنيمة التي ينشدها كل مدير تنفيذي في «مايكروسوفت» نفسها: «نحن نعلم كيف نربح».

وقد وضعهم نجاحهم الهائل رهناً لعبادة الشخصية. ليس فقط شخصية «جيتس»، بل شخصية «مايكروسوفت» وشخصياتهم الخاصة. فكانت هناك شركة كبيرة، حيث يحكم أناس أذكاء. ولم تكن الهرمية وتسلسل القيادة ذات أهمية. وكان العدوان العلني ينمى بدل أن يروض. وكان أي مدير بمستوى متوسط حراً لإخبار نائب مدير أعلى بأن أفكاره كانت غبية. ولم يستطع بعض الوافدين الجدد الاحتمال، وكالعضو

المزروع الذي يرفض من قبل المضيف، سرعان ما تم استبعادهم. ولكن بالنسبة لأولئك الذين استطاعوا الاستمرار في اللعبة، فقد كان حكم الأفضل فكرة مثيرة. لقد وظفت الشركة الأشخاص الأكثر ذكاءً وسمحت للأفكار الأفضل بأن تطفو إلى السطح. وطفا معها الأشخاص الأفضل في الشركة. هؤلاء المدراء التنفيذيون وصلوا إلى القمة، وبالتعريف فقد كانوا الأفضل والأذكي.

كان معظمهم من الذكور، واقترب من الأربعين من عمره أو كان قد أتمها فعلاً. فقد التحقوا بالجامعة في السبعينيات. وكان ذلك الوقت مبشراً بالنجاح بالنسبة لهم. فقد ساعدتهم سنهم الصغير آنذاك على عدم التأثر بشكل كبير بالحروب السياسية والاجتماعية في الستينيات ولكنهم كانوا بعمر كافٍ لدمج إحساسهم كأطفال منطلقين مع طاقتهم الكامنة غير المحدودة. ووفقاً لمنظرين من جيلهم، فقد كانت الأيديولوجية تنتهي، بينما ينشأ مجتمع ما بعد التصنيع، وتظهر «طبقة جديدة». وقد تدفقت قوة النخبة المثقفة الجديدة من معالجة اللغة والرموز. وكانت برامج الحاسوب لعبة صرفة وحقلاً، حيث يتمكن من يُعتبرون أشخاصاً معقدين من تحقيق ثروة لم يُسمع بها من قبل.

لقد غطت صفقة «آبل» سلسلة مذهلة من الاستثمارات. فقد اشترت «مايكروسوفت» (ويب تي في WebTV) بقيمة ٤٢٥ مليون دولار واستثمرت بليون دولار في كومكاست Comcast، وهي شركة مهمة تعمل في مجال «الكيبل». وفي يوم واحد، اشترت «مايكروسوفت» أسهماً في شركات «الإعلام المتدفق streaming-media» الثلاث، ومن

بينها «ريل نيتووركس Real Networks». وطرح تعاقب الصفقات هذا سؤالاً أساسياً: ماذا يريد «بل جيتس»؟

كان الجواب الواضح: كل شيء. حيث يقول «مايكل إيزنر Michael Eisner» من والت ديزني «إن الحكمة الشائعة هي أن الشخص الذي ينبغي أن نقلق بشأنه أكثر الآن هو «بل جيتس». كما قال «روبيرت مردوخ Rupert Murdoch» أن كل شخص في مجال عمل الاتصالات مرتاب من «مايكروسوفت»، بما فيهم أنا». وصرح «باري ديلر Barry Diller»: «احذروا بل جيتس».

ونجح «جيتس» في تحقيق خدعة جيدة. مبعداً الأضواء عن ثلاث صناعات رئيسية في شهر نيسان بالذات من عام ١٩٩٧. وفي مؤتمر الاتحاد الوطني للصحف في شيكاغو، نصح «جيتس» دور النشر بآلا يرتابوا أكثر مما ينبغي بشأن طموحات «مايكروسوفت» في مجال الأخبار». لكن الوقت كان قد فات. وكان «بوب إنجل Bob Ingle» من دار «نايت ريدر Knight Ridder» يدعو «مايكروسوفت» «سيدة تقنية الكذبة الكبيرة» بعد أن أخبر «جيتس» الناشرين بأن «مايكروسوفت» لم تكن تسعى وراء إعلانات الصحف المبوبة بينما كانت ببساطة تفعل ذلك.

كما أغضبت خطط «جيتس» أيضاً مدراء تنفيذ التلفزيون الإذاعي في الاتحاد الوطني للمذيعين في لاس فيغاس. فقد كانت «مايكروسوفت»، تماشياً مع «انتل» و«كومباك»، تدفع بمقاييس التقنية بحيث تفضل الحواسيب الشخصية على أجهزة التلفاز عندما تحولت صناعة البث التلفزيوني إلى البث الرقمي.

وعندما تناول رؤساء جميع أنظمة تلفزيون الكيبل الرئيسة في البلاد طعام العشاء مع «بل جيتس» في ريدموند، عرض عليهم ضمانة الكثير من برامج الحاسوب لأنظمتهم الرقمية الجديدة. فكل ما يريده بالمقابل هو اقتطاع من الأعمال الجديدة التي قد تنتج من وضع الخدمات الرقمية، التي تعمل على ويندوز، في غرف معيشة لـ ٦٥ مليون عائلة سلكية. لقد طمع وطمع هؤلاء بالمال لكنهم كانوا محترسين من إعطاء «جيتس» قيماً على مستقبل أعمالهم، وشكوا في أنه قد يكون لديه رؤية أوضح منهم عن حجم تيارات العائدات المستقبلية. ولكن «جيتس» لم يكن لديه من يأخذ منه، لولا برين روبرتز من شركة كومكاست، والذي قبل استثمار بليون دولار ولكنه رفض القيام بأي تعهدات. ويدعو جيرالد ليفن من تايم وورنر مشروع «بل جيتس» السلكي «تجاوزاً». وأتقن جون مالون، من تيلي كوميونيكيشن Tele-Communication، فن إحضار منافسي «مايكروسوفت» بصراحة لإبقاء العملاق على الخط.

وكانت المواضيع الثلاثة فقط التي أقلقته شركات الأعمال السلكية، على حد قول مونداي، الأنظمة الاقتصادية، التنفيذ، والسيطرة. وكان لـ «مايكروسوفت» قصة مقنعة في الأولى والثانية، ولكنها لم تستطع تخطي الحاجز الثالث. ويقول «لماذا يحب الناس إزعاج «بل جيتس» و«مايكروسوفت». فالأمر كله يتعلق بالسيطرة».

عندما اختلطنا بمدراء تنفيذ «مايكروسوفت» خارجاً على ظهر السفينة، بدأت أدرك بأن طموحات «مايكروسوفت» كانت حميدة

وجريئة أكثر مما تم إدراكها بشكل عام. فقد كانت «مايكروسوفت» تحتال عن طريق الخوف لقيادة طلب برامج الحاسوب. ومثل السيد بيج في مضرب حماية، كانت «مايكروسوفت» تحمي ثقب واحد-اثنين لقيادة الطلب. وعن طريق التهديد بدخول الأسواق الجديدة، زادت «مايكروسوفت» خطأها لصرف التكنولوجيا في صناعة بعد صناعة. ومن ثم، تجمع كمزود برامج حاسوب مهيمن حصة كبيرة من الصرف الزائد.

«إخافة الناس لا بأس بها إذا حثهم على الاستثمار»، هذا ما شرجه تشارلز ستيفين، نائب رئيس في «مايكروسوفت» قام بتعيين الفرق لاستهداف كل صناعة رئيسة، من المرافق إلى العناية الصحية. «نقول، هناك فرصة عظيمة. وإذا لم يغتمها أحد، فسوف نفعل.

«نقتحم ويبدأ الفتية الكبار بمراجعة أنفسهم ويقولون: «أنا من أحمل موجودات الزبون. لدي محتوى وإعلان أكثر. لدي نظام توزيع كامل. ولا أريد أن أنافس «مايكروسوفت» على الأدوات والبنية التحتية. علي استخدام التكنولوجيا التي لديهم...»

«لقد جعلنا الصحف، البنوك، والشركات السلكية تعمل بناء على خطة عملنا»، كما تتبأ.

والفرصة الحقيقية، كما علم «جيتس»، ذهبت بعيداً وراء مبيعات المنتج المجردة للشركات الفردية. فقد وضع فن الإستراتيجية بمستوى الصناعة، بالبحث عن طريق لصيانة حصة لـ «مايكروسوفت». كما أملت الشركة بالحصول على «حصتها العادلة»، كما وضعها مدراء تنفيذ «مايكروسوفت» في لحظة، من العائدات الجديدة بينما أعادت

الصناعات الرئيسية بناء نفسها بسبب عصر المعلومات. وفي كل قطاع، كانت «مايكروسوفت» تتطلع لانتقاء «شريك إستراتيجي» رئيس لترسيخ أقدامها بثبات فيه. ولم يضطر «جيتس» لامتلاكها كلها طالما كانت «مايكروسوفت» مدمجة، مقتحمة، ومشاركة فيها كلها. فحالما تكون «مايكروسوفت» مترسخة في التنظيم الاقتصادي، فسوف تتدفق العائدات.

وعندما صعد مدراء التنفيذ طائرات الهليكوبتر للعودة إلى «مايكروسوفت»، كان «جيتس» يراقب بشكل مقصود من كرسيه على ظهر السفينة، ليختم الأسئلة حول الطاولة عندما أدار الطيارون محركاتهم. وبعد أن أقلعت من رصيف المرفأ أعاد «جيتس» انتباهه.

وبعد تناول طعام العشاء، حول «جيتس» المحادثة إلى الداخل. فوقف أمام المدفأة الحجرية الضخمة متابعاً لمدة ساعتين. ولكني كنت مشدوهاً بهدوئه. فقد اكتشف نموذجاً ملائماً تماماً لقيادة جميع النزعات الرئيسية في التكنولوجيا والاقتصاد. وكانت «مايكروسوفت» تماماً مشروع عادل علمي عملاق، ولذلك استطاع «جيتس» إثبات أنه على صواب. وعندما غادر «جيتس» أخيراً، غادر جميعنا.

وبعد نصف ساعة، أكملت مع جون ماركوف من صحيفة نيويورك تايمز تقريباً إبحارنا السري في ممتلكات «جيتس». فوقفنا نتحدث في نهاية المرفأ فوق المياه المعتمة المسطحة. وعندما نظرنا إلى الخلف، رأينا «جيتس» في كوخه، مضاء فقط بمصباح.

كان من الصعب بالنسبة لي أن أرى عندئذ بأن بذور «مايكروسوفت» التي وقعت في الخبيثة في السنوات الثلاثة التالية، كانت تزرع مرة أخرى. وفي الأشهر اللاحقة لليلة التي أمضيها في «هود كانال»، اتخذ «جيتس» سلسلة من القرارات الحاسمة والتي وضعت «مايكروسوفت» على طريق مختلف جداً عن الطريق الذي بدا ملائماً أكثر بالنسبة لي عندها. ولكنني لم أعلم أعماق الانقسامات الشخصية والأيدولوجية التي قسمت «مايكروسوفت». ولم أعلم مدى الصعوبات التي كانت تواجهها «مايكروسوفت» في إنجاز منتجاتها الرئيسية واختراق الأسواق المهمة. كما لم أتوقع بالتأكيد الأذى الذي هاجمت به حكومة الولايات المتحدة الشركة الأمر الذي بدا وكأنه يقود ولادة الاقتصاد الأمريكي من جديد. والأهم من ذلك، فلم أفهم كيف تحولت نقاط القوة التي خدمت «بل جيتس» كثيراً إلى نقاط ضعفه الأعظم، وكيف أصبحت الأخطاء التي حاول كثيراً تجنبها أكثر من فعله في النهاية.

قصة ما قبل النوم Bedtime Story

ربما يكون ويليام هنري «جيتس» الثالث قد قص على نفسه قصة مطمئنة عندما استعد للنوم تلك الليلة. فقد كان لغلام فكرة جيدة جداً. وتأتي الحقيقة المهمة حول «مايكروسوفت» من فكرة «جيتس» الكبيرة، تبصر فريد، وقوي جداً حتى أنه استمر لعشرين سنة. فمن وجهة نظر «جيتس»، ربما يستغرق ذلك عشرين سنة أخرى قبل أن تنتهي الفكرة تماماً.

أحياناً، كما أحب «جيتس» أن يقول، لا يتعقب الناس النتيجة الحتمية.

وعندما اقترب «جيتس» من منتصف العمر، أصبح مولعاً بشكل متزايد بالعودة إلى رؤيا التأسيس لطمأنة نفسه بأنه استمر في المسار التاريخي الصحيح. فكان دائماً حذراً من إعطاء الفضل لشريكه الأولي بنسبة ٢٦٪، ولكنه عندما يبدأ بخطابه أو محادثاته مع عبارات مثل عندما أسسنا بول آلن وأنا «مايكروسوفت». فكانت تلك فكرته الأصلية الخاصة التي كانت حقاً يتحدث عنها. فقد قاد «جيتس» «مايكروسوفت» طوال حياتها، فالشركة هي بشكل فردي إسقاط له. وفكرته الخاصة.

فيما بعد، عندما هوجمت «مايكروسوفت» من قبل وزارة العدل، قد يقول «جيتس» بأن ندمه الكبير كان بسبب عدم إخباره قصته بشكل مؤثر أكثر. إذ يقول (من الواضح بأن كامل القصة عن «مايكروسوفت»، كامل القصة عن الحواسيب الشخصية كانت قد فقدت هنا).

«كل ذلك يعود لبادئ التأسيس للشركة»، هذا ما شرحه لي في تبادل الرسائل عن طريق البريد الإلكتروني بعد بضعة أسابيع من (حفل البيجاما). كلها تصل إلى فكرة واحدة: عندما تصبح أجهزة الحاسوب أرخص، تصبح برامج الحاسوب قيمة. فبرامج الحاسوب هي نقطة الازدحام. وسوف تكون برامج الحاسوب في عجز دائماً لأن ما يريد الناس فعله بواسطة الحواسيب يتزايد بشكل دائم.

«لقد أظهرنا منذ ٢٣ سنة مضت بأن:

١- برامج الحاسوب هي المفتاح الرئيس للتحسين الاسمي غير المقيد في قوة الحواسيب.

٢- يجب أن تفصل برامج الحاسوب عن أجهزة الحاسوب لأن الطريقة التي تدير وتجذب فيها أناس عظماء مختلفة.

٣- يجب فصل برامج الحاسوب عن أجهزة الحاسوب لأنك ستسمح للزبائن باختيار الجهاز الأفضل بالنسبة لهم.

٤ - ستجعل برامج الحاسوب في النهاية الحاسوب طبيعياً وسهل كليا التعامل معه.

٥ - يسمح بيع برامج الحاسوب في الحجم بأسعار منخفضة حتى عندما تصرف مبالغ متزايدة في البحث والتطوير.

«لأرى أي تغيير يجعلني أفكر بأن هناك أي خطأ في هذه المبادئ».

يمكن تحديد رؤيا «مايكروسوفت» التأسيسية بأربع كلمات: فصل البرامج عن الأجهزة. فقد أراد بول آلن، في أيام «مايكروسوفت» الأولى، أن تبني الشركة أجهزة الحاسوب تماماً مثل البرامج، ولكن «جيتس» أصر على تبني إستراتيجية البرامج فقط. فقد ثبتت الحكمة التقليدية بابتكار البرامج منفصلة عن الأجهزة بشكل رائع في النهاية. ويتضمن قانون «مور»، الذي نسب إلى «جوردون مور» المؤسس المشترك لانتل، بأن رقم أجهزة الترانزستور (أداة إلكترونية أصغر من صمام الراديو بكثير تستخدم في أجهزة الراديو المستقبلية) التي يمكن أن تستخرج في قرص، يتضاعف تقريباً كل ثمانية عشر شهراً، وينزل السعر إلى النصف. وتبدو الملاحظة وكأنها تنبؤ بأعمال تطوير أجهزة الحاسوب، مرشداً قوياً بمقدار قوة الحاسوب بسعر محدد سيكون متوفراً عبر الوقت.

وعندما تزداد قوة القطعة لكل دولار اسماً، تنخفض أسعار أجهزة الحاسوب بسرعة. ويصبح المزودون تقريباً منجزين قابلين للتبادل للقوة المعالجة. وتصبح إم.آي.بي.اس MIPS أي ملايين التعليمات في كل ثانية، بضائع مثل معدات التخزين ومكاييل الذرة. وتتماهاً كما يواجه المزارعون انخفاضاً في الأسعار عندما يكون لديهم موسم حصاد وافر، على صناع القطع الانسجام مع محاصيل وافرة من قوة الكومبيوتر. وهكذا انخفض سعر المعالجة مليون - طية في السنوات العشرين الماضية وقد ينخفض أيضاً مليون - طية في السنوات العشرين التالية.

ولقد بقت شركات الحاسوب تاريخياً بعيدة عن الأسعار المنخفض عن طريق بيع زبائنها آلات أكثر فاعلية. فكانت شركات الحاسوب عبارة عن منظمات «مدمجة عمودياً». فقد كان يأتي كل شيء بدءاً من القطع إلى نظام التشغيل إلى التطبيقات إلى الخدمات من بائع واحد. وكانت معظم شركات الحاسوب منظمة على نفس النحو، سواء أكانت الشركة مصنعة للحاسبة الإلكترونية الكبيرة مثل أي.بي.إم، أم شركات الحاسوب المصغر مثل شركة ديجيتال إكويمينت Digital Equipment Corporation (شركة المعدات الرقمية)، التي تحدث أولاً أي.بي.إم. أو الموجة الجديدة من صناع محطة العمل (حاسوب جانبي يتفرع من حاسوب رئيس في العمل)، مثل سان ميكروسيستمز، والتي ارتكزت عروضها على نظام تشغيل يونيكس، أو حتى «آبل» كومبيوتر، التي طورت نظام تشغيل ماكينتوش المحبب أكثر لتمييز حواسبها عن الحواسيب الشخصية PC ذات السعر الأخفض. كما ربط صناع أجهزة

الحاسوب برامج الحاسوب مع حواسيبهم. لكن هدف برامج الحاسوب كان تعزيز مبيعات الأجهزة، المصدر الحقيقي لعائدات الشركات. ولأن برامج الحاسوب الخصوصية لم تستطع العمل على أجهزة منافسة، قيدت الشركات بشكل فعال زبائنها، مبتكرة حسابات أجهزة مريحة ومريحة حصلت عليها الشركات لسنوات.

كما ساعد مفهوم إستراتيجية برامج الحاسوب فقط لشركة «مايكروسوفت» على حل ذلك القيد. فعن طريق ابتكار خطة عمل برامج مشتركة عملت على الأجهزة من مزودين منافسين عدة، ساعدت «مايكروسوفت» على تحرير الزبائن من قبضة صناع أجهزة الحاسوب الخصوصية. وكان ظهور «نموذج الحاسوب الشخصي» التغيير الوحيد الأكبر في صناعة الحاسوب قبل حلول الإنترنت.

ولم تكن الخطوة الحقيقية في اتفاق عام ١٩٨١، التي اختلفت من أجلها «جيتس»، والين، وبولر مع آي.بي.إم، بأنهم منحوا رخصة نظام تشغيل الأسطوانة التي لم يمتلكوها بعد لآي.بي.إم ليتم استخدامها في الحاسوب الشخصي الأول. بل كانت بند العقد الذي ترك لـ «مايكروسوفت» الحق بمنح رخصة دوز لمنافسي آي.بي.إم. وكانت تلك اللحظة التي تحررت فيها برامج الحاسوب من الأجهزة، واللحظة التي أصبح فيها انتصار نموذج النموذج الشخصي حتمياً.

لقد أخبرني «جيتس» «عندما كنا نقوم بالعمل الثوري في أطوال سابقة، علمنا شيئاً لم يكن يعرفه أحد. وكانت الرؤيا دائماً أصل استثنائي. فقد أدركنا أن نموذج الحاسوب الشخصي سوف ينجح وأن

الناس سوف يستخفون بتقدير قيمة الحاسوب الشخصي والأداة وأين قد يؤدي ذلك. فالرؤيا بمفردها وضعتنا خارجاً في المقدمة».

مات الملك، يعيش الملك. عن طريق منح رخصة برامج أنظمة التشغيل الخاصة بها للعديد من صناع أجهزة الحاسوب، وضعت «مايكروسوفت» يدها على الموقع الرئيس في الصناعة المنظمة. وإذ لم تعد أجهزة الحاسوب الحارس، أصبح «نظام دوس DOS» أولاً وويندوز فيما بعد النقطة الأهم. وفي أحد جوانبها، تنافس صناع الأجهزة بقوة لزيادة الميزات أو خفض الأسعار للحواسيب التي تعمل كلها على برامج حاسوب مطابقة من «مايكروسوفت». ومن جانب آخر، استهدف مبتكرو برامج التطبيقات منتجاتهم في خطة عمل «مايكروسوفت»، وليس المنتجات الخاصة لصناع أجهزة الحاسوب.

فقد أعاد تأسيس دوز ومن بعده ويندوز، كخطة عمل مشتركة لبرامج الحاسوب التي عملت على صناعات عدة من أجهزة الحاسوب، بناء صناعة الحاسوب جذرياً. إذ لم تضطر «مايكروسوفت» لإنتاج حواسيب لتحصل تماماً على ما أرادته: آلات أكثر وأقوى، وكلها تقريباً تركز على خطة عمل «مايكروسوفت». وقد خلقت المنافسة القوية ابتكارات في برامج الحاسوب أسرع بكثير مما استطاعت «مايكروسوفت» تحقيقه بمفردها. وبدلاً من الشركات العمودية التي قدمت أنظمة كاملة، أعادت الصناعة تشكيل عناصرها الأفقية. القطع، السواقات الصلبة، أنظمة التشغيل، برامج التطبيقات، خدمات الاستشارة، وما إلى ذلك، مع شركات مختلفة تهيمن على كل منها. وفي

نموذج الحاسوب الشخصي الجديد، صنعت شركة إنتل وبضعة منافسين القطع، بينما أخرجتها شركات مثل ديل وكومباك وهيلويت-باكارد بشكل مؤذٍ في أسواق منافسة لتجميع وتوزيع الحواسيب الشخصية بأنفسهم. كما زودت «مايكروسوفت» نظام التشغيل. وفيما بعد، هيمنت «مايكروسوفت» على تطبيقات الإنتاجية الأساسية، مثل معالج الكلمة، الجدول الشامل، برنامج التقديم، وأخيراً المتصفح والبريد الإلكتروني وبرامج التقويم.

يمكن لـ «جيتس» أن يدعي قياساً كبيراً لحساب الحواسيب الشخصية الرخيصة. حيث يعد نموذج الحاسوب الشخصي مسؤولاً عن ربط قانون مور بالعالم الحقيقي لبيع الحواسيب، لحل المنافسة والاستثمار المؤذي. كما تستطيع «مايكروسوفت» أن تدعي حصة كبيرة من الحساب لأي منافع اجتماعية كانت قد جلبت. وتشحن الصناعة أكثر من ١٠٠ مليون وحدة كل سنة بأسعار انخفضت أحياناً كثيراً إلى ٣٩٩ دولاراً. كما يكون «جيتس» على صواب عندما يدعي بأن الطبيعة المفعمة بالحياة للسعر لنموذج الحاسوب الشخصي هي سبب كراهية المنافسين الذين يعتمدون على الأسعار العالية والحجم المنخفض لـ «مايكروسوفت». فارتفاع السعر حتى لجهاز كمبيوتر شخصي إلى ٢,٠٠٠ دولار هو جزء صغير مقارنة مع الأرباح الهائلة التي تمتعت بها شركات الحاسوب في الحواسيب الإلكترونية الكبيرة التي بلغت قيمتها مليون دولار والخادمين (سيرفرز) بالنهاية العليا.

وتراجع الباعة المدمجون عمودياً ذو النموذج القديم إلى أساس أعلى، بدفع حواسيب أكثر فاعلية استطاعت أن تسيطر على الأسعار

العالية. ومن وجهة نظر «جيتس» فقد كان من المتوقع مهاجمتهم بشكل لا يمكن تفاديه. وبالنسبة لـ «مايكروسوفت» فقد انقلب الوضع. فعندما أصبحت القطع أقوى واستثمر «مايكروسوفت» أكثر في برامج الحاسوب، فقد شقت البرامج الشخصية طريقها لأعلى سلسلة عمل الحاسوب.

وما اقتطعه نموذج الحواسيب الشخصية في احتياطات الربح، عوضته بشكل أكبر في الحجم الكلي. فالحجم العالي، وليست الأسعار العالية، هي المفتاح الرئيس لأرباح «مايكروسوفت» العالية. فلا يضاها أي منتج آخر برامج الحاسوب عندما تصل إلى ما يسمى نفوذ التشغيل. فقد تصل تكلفة النسخة الأولى من برنامج جديد إلى مئات الملايين أو البلايين من الدولارات. ولكن تكلفة النسخة الثانية تبلغ بنسب، فالحجم هو ما مكن «مايكروسوفت» من صرف الكثير بتطوير ويندوز ٢٠٠٠ كما فعلت بوينغ Boeing من أجل تطوير ٧٤٧ ومع ذلك باعت المنتج بأقل من ١٥٠ دولار.

فالحجم لا يحدث تماماً. فقد هاجمت «مايكروسوفت» المشكلات التي لم يعرف سببها عن طريق الاستثمار بشبكة من الشركاء، والموزعين، والمستشارين، وبرامج التدريب، والتعليم التقني، ودعم المطورين. فقد وضعت «مايكروسوفت» نفسها في المركز. ولم يتوجب على «جيتس» أن يكون شجاعاً. فكل مرة يقوم فيها أي من شركاء «مايكروسوفت» بالحصول على زبون، فإنهم يدفعون خطة العمل إلى الأمام. فقد تلقت «مايكروسوفت» حصتها المقتطعة. إذ تخلق حصة صغيرة ونامية من فطيرة كبيرة نامية حصة كبيرة من فطيرة متقلصة

في أي يوم. وقد حققت «مايكروسوفت» أرباحاً كبيرة ليس باستهداف الأرباح بل باستهداف حصة السوق.

فمع صيانة سوق نظام التشغيل للحواسيب الشخصية في أواخر الثمانينيات، بدأت «مايكروسوفت» بصياغة إستراتيجية أكثر طموحاً لتصبح الجهاز المهيمن لخطة العمل للبنية التحتية الكلية للمعلومات. وستحول الثورة الرقمية حجم الاقتصاد العالمي، مقدمة ربما الفرص التجارية الأعظم في التاريخ. ولاغتنام الفرصة، كانت خطة «جيتس» «ويندوز في كل مكان».

حيث قال في تبادل الرسائل الإلكترونية بيننا في عام ١٩٩٧، «كل ما أفعله هو للمدى الطويل، محسن إلى أبعد قدر ممكن لامتلاك الشركة الأفضل لبرامج الحاسوب بعد عشر سنوات أو عشرين سنة من الآن».

وفي نموذج منح، صورت إستراتيجية ويندوز في كل مكان في شعار استمر لوقت طويل «مايكروسوفت»، «كمبيوتر على كل مكتب وفي كل منزل». وكانت الرؤيا الموسعة، التي أنشدها الموظفون. الجدد في جلسات التكيف التي قادها خبراء «مايكروسوفت»، حتى أكثر ملائمة «حاسوب على كل مكتب وفي كل منزل، يعمل على برامج مايكروسوفت». (وكان الاعتقاد التقليدي بأنه حتى قبل مشكلات «مايكروسوفت» القانونية، كان محامو الشركة قد اعترضوا بسبب موضوع مكافحة التروستات). وحتى مدراء التنفيذ الأعلى كرروا الترنيمة الحقيقية شخصياً: (حاسوب على كل مكتب وفي كل منزل، وكلها تعمل على برامج «مايكروسوفت» بالذات).

لم تكن الهيمنة العالمية الكلية، كما فسرها موظفو «مايكروسوفت» وضع مهمة الشركة بسخرية، مؤامرة شريرة. فمن وجهة نظر «مايكروسوفت»، كانت الهيمنة من قبل شركة واحدة ببساطة النتيجة الحتمية لحلقات المردود الإيجابية التي تعد جزءاً من القوى المحركة الاقتصادية الأساسية لبرامج الحاسوب.

كما كانت خطة ويندوز في كل مكان، المعروفة رسمياً بأسلوب بناء ويندوز القابل للتسلق، لتمديد الأوضاع الاقتصادية لبرامج الحاسوب ذات الحجم العالي للأعلى والأسفل من سوق الحواسيب الشخصية الرئيس «مايكروسوفت». وقد يصبح ويندوز أسلوب بناء البرامج الوحيد لكل شيء من الأجهزة المحمولة الأصغر إلى الأنظمة المغامرة المتحددة التي لديها طلب أكبر. وقد تعطي هيمنة «مايكروسوفت» على سطح المكتب دفعاً للشركة في الأسواق الجديدة. كما قد يعاد ابتكار نفس الدائرة التي عملت بشكل جيد جداً في الحواسيب الشخصية ومن أجل ميدان يشمل كل شيء من قواعد البيانات الكبيرة التي تستخدم لتوصيل الحاسوب إلى الشبكة الرئيسة إلى العالم الواسع من التسلية.

لقد كان التبصر أساساً جيداً، حتى إن «مايكروسوفت» كانت حقاً شريانا لتتفنيها فقط. حيث قال «جيتس»: «لم ينجح نموذج الحاسوب الشخصي فقط، بل نجح الحاسوب الشخصي بالذات. تستطيع «مايكروسوفت» أن تتركب جميع الأخطاء وتختفي ولا يزال نموذج الحاسوب الشخصي مهيمناً على قمة الهرم بالنسبة للعمل في مجال الحاسوب. وهذا سوف يحدث. إنه مضمون الحدوث. وعلى الشركات

أن تتماشى مع تلك الحقيقة، أو لاتباشى معها، لكنها سوف تقيم بناء على ذلك».

كما قال: «في بعض الأحيان، يبدو الأمر وكأن الناس لا يتعقبون النتيجة الحتمية».

كان مفتاح النجاح أسر القلوب والعقول لمطوري برامج الحاسوب. فقد دفعت الأنظمة الاقتصادية البسيطة معظم المطورين باتجاه مخرج ذي حجم أعلى بالنسبة لتطبيقاتهم. ومثل «مايكروسوفت»، فقد اعتمد مطورو برامج الحاسوب الآخرون على الحجم العالي لنشر تكاليفهم الصريحة على وحدات أكثر. وعن طريق إستراتيجية ويندوز في كل مكان، قد تقدم «مايكروسوفت» خطة العمل ذات الحجم الأعلى في التاريخ بالسماح للمطورين باستخدام نفس المجموعة من الأدوات، واستهداف نفس الأسطح البيئية لبرامج الحاسوب للأجهزة الجيبية، وأجهزة السيت توب التلفزيونية، وأجهزة سطح المكتب، ومحطات العمل الفعالة (حاسوب جانبي يتفرع من حاسوب رئيس في العمل أو خادم (سيرفر) كبير لشبكات متحدة). كما قد تخفي «مايكروسوفت» الاختلاف في الأعمال الداخلية لكل جهاز خلف مجموعة متسقة من الأسطح البيئية المبرمجة. وعندما يعلم المطور كيفية ابتكار برامج من أجل الحواسيب الشخصية لويندوز، فقد علم كيفية ابتكار برامج لأنظمة متحدة كبيرة أو أجهزة محمولة صغيرة جداً.

وعندها لن تعمل «خطة عمل» «مايكروسوفت» فقط كسطح بيني مهم بين صناع أجهزة الحواسيب الشخصية ومطوري برامج هذه الحواسيب، ولكن بين جميع أجهزة الحاسوب وجميع برامج الحاسوب.

وكان ناثن ميهروفولد من أوحد انفعال «جيتس» تجاه إستراتيجية ويندوز في كل مكان، وهو المفكر الكهربائي الكبير الذي كان خلال فترة طويلة من أوائل التسعينيات صديق «جيتس» التقني المفضل. كما كان بولمر، بالطبع، صديق «جيتس» المفضل بدون جدل، فهو الدعامة الموثوقة التي أبقت «جيتس» راسخاً ومنتظماً، واستطاع دائماً أن يحظى بثقته ليفعل ما يراه الأفضل بالنسبة له وللشركة. كما كان «جيتس» وبولمر كزوجين. لكن ميهروفولد قدم مرحاً أكثر مجازفة.

وانسجم «جيتس» وميهروفولد بسرعة في عام ١٩٨٦، بعد شراء «مايكروسوفت» لأبحاث الأنظمة الديناميكية (Dynamical Systems Research)، وهي شركة بيركلي Berkeley المبتدئة التي أسسها «جيتس» مع زميل له من جامعة برنستون يعمل كبروفسور في العلوم الطبيعية. وقد حظي اكتشاف ميهروفولد في أواخر الثمانينيات باحترام «جيتس». كما كانت مذكراته الداخلية تعريفاً للنوع الأدبي، حتى إن أي هجوم طويل ولاذع يطرح للمناقشة كان يعرف بكناية «نتاج ناثن»: فقد أقنعت مذكرة ميهروفولد الطويلة التي أرسلها لـ «جيتس» حول التهديدات لنظام (إم.إس دوس MS-DOS) بأنه يحتاج إلى «قاتل يونيكس»، المفهوم الذي تطور في ويندوز إن.تي. وكصير لويندوز في كل مكان ساعد ميهروفولد على أن تبدأ «مايكروسوفت» العمل على ويندوز المعزول للأجهزة المحمولة والهواتف الخلوية. وقال «جيتس» عن الناس الذين أحب التشاور معهم حول التكنولوجيا «ناثن هو إلى حد ما الأكثر أهمية على تلك القائمة».

فقد أحب «جيتس» قدرة ميهروفولد على إثبات حقائق قانون الطبيعة في المحادثة، حتى لو كانت تبين أن أفكاره غير مدروسة، أو مبالغ فيها، أو سابقة لأوانها، أو أنها عبارة عن خطأ واضح. كما كان ميهروفولد نصيراً لجهود التلفاز التفاعلي لـ «مايكروسوفت» في أوج الإسراف في التقارب الرقمي لأوائل التسعينيات، كما أنقذت بعض التكنولوجيات من أجل منتجات الإنترنت. وقد ساعد ميهروفولد «جيتس» في كتابه «الطريق إلى الأمام». فقد أراحه من الأسى بسبب الحقيقة بأن طبعة الأول، الذي ظهر في عام ١٩٩٥، بالكاد ذكر الإنترنت، وهي الميزة الأهم جدياً في الطريق من أجل التقدم إلى الأمام.

كما كان ميهروفولد أيضاً مدافعاً عن سعي «مايكروسوفت» غير الناجح لجباية رسم تعامل، أو كما يسميه ميهروفولد «نشاط»، لشراء كل بطاقة مصرفية على الإنترنت. وهذا النشاط، هو رسم يجمعه ناشرو الكتب لجمع المراهنين معاً.

كان سعي «مايكروسوفت» لاقتطاع جزء من التعاملات التجارية الهندسية عاملاً مستخفاً بتقديره في لقاء حزيران عام ١٩٩٥ مع نيتسكيب التي ظهرت بشكل بارز في مشكلات «مايكروسوفت» القانونية فيما بعد. فقبل عدة أشهر من اللقاء، نقل براب فوكس، عضو في فريق ميهروفولد: «حصلنا على صفقة التعامل التي أردناها من فيزا Visa». كما كانت نيتسكيب تبحث عن صفقة مشابهة من ماستر كارد Master-Card. وفي اللقاء، حاول فوكس وآخرون «أن يفرضوا بالقوة» اتحادات بطاقات مصرفية عن طريق منح شركات برامج الحاسوب اقتطاع نسبة

لكل تعامل على الإنترنت. فقد كتب توماس ريردوم «يبدو هذا كالكأس المقدسة التي نتوق إليها جميعاً». وفي النهاية، لم تتماشَ نيتسكيب ولا اتحادات البطاقات المصرفية مع خطة «مايكروسوفت». وبعد أن أدرك نقاد «مايكروسوفت» سعي الشركة لوضع «نشاط» على تعاملات الإنترنت كدليل على طموحاتها الفرضية للسلب، تراجع ميهروفولد عن العبارة وقال أنه يشك في قدرة أي منجز لبرامج الحاسوب على جمع مثل هذه الرسوم بشكل واسع.

وكان من السهل رؤية السبب الذي دعا «جيتس» ليجعل ميهروفولد مسلياً. وعندما وطأ المراسلون الصحفيون - وكنت من بينهم - الطريق المبتذل إلى مكتب ميهروفولد، كنا عرضة للتشويش بأنومالكاريس -Ano-malcaris، وهو مخلوق شبيه بسرطان البحر بضم شعاعي، وكان الحيوان المفترس الأكبر في الحقبة الكمبرية Cambrian Period، قبل خمسمائة مليون سنة مضت تقريباً. أو بوصف ميهروفولد للعلاقة الجنسية بين الديناصورات أو عن صفه للطبخ الفرنسي أو عمله مع عالم الفيزياء ستيفين هوكينغ. وقد انزلت «مايكروسوفت» في دور الراوي العلمي، مقدمةً ملاحظات بارعة ومتحدثة بجنون. وفيما بعد، تظاهر بالإحباط، إذ تم تجاهل محاولاته لإبداء رأيه بمواضيع أكثر خطورة بشكل عام، على حد قوله.

ولم يكن ميهروفولد يشعر بالخجل بادعاء الفضل لإستراتيجية ويندوز في كل مكان، حيث تباهى في مقابلة في عام ١٩٩٨، «كانت لدي تلك الفكرة الجوهرية في ١٩٨٦ و ١٩٨٧ بأنك تستطيع أن تمتلك نظام

برامج حاسوب قابلة للتسلق من أجل حواسيب محمولة صغيرة ...
 وبعض برامج الخادم (السيرفر). ولم تكن تلك الفكرة قد خطرت في
 بال أحدهم مطلقاً. وقد حققنا ٥٠ بليون دولار في قيمة السوق اعتماداً
 على تلك الفكرة. وقد تمسكنا بها. وهذه الفكرة تستحق ٥٠ بليون دولار
 أو ١٠٠ بليون دولار أخرى قبل أن تصل إلى أوجها».

وبسبب إحباطه بأن «مايكروسوفت» لم تكن تفسر بشكل فعال القوى
 المحركة لنجاحها، فقد أمضى عطلة الصيف في عام ١٩٩٣ ليكتب
 مقالة بعنوان «إخبارها كما هي». واقترح أن تصدر المقالة تحت اسم
 «جيتس» إلى مطبوعات مثل هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business
 Review. ولتفسير قوة المقاييس التكنولوجية، أعاد ميهورفولد سرد
 النزاع بين في.إتش.إس VHS (مسجل الصور التلفزيونية للاستعمال
 المنزلي) وأحجام بيتاماكس Betamax لمسجلات أشرطة الفيديو. إذ كان
 لـ في.إتش.إس جودة أقل، ولكن لأسباب عدة - قدم في.إتش.إس
 ساعتين من التسجيل لكل شريط، وهي كافية لتسجيل فيلم كامل،
 مقابل ساعة واحدة لسوني Sony. وقدمت شركة فيكتور اليابانية Ja-
 pan Victor Company رخصة لحجم في.إتش.إس لصناع متعددين،
 بينما لم تسمح سوني بأي استتساخ لبيتاماكس. وهكذا كانت
 في.إتش.إس هي السبّاقة. وعنى ذلك سوقاً أكبر لأشرطة فيديو
 (في.إتش.إس) في محلات الفيديو. وكانت وفرة العناوين قد زادت
 الطلب من أجل الفيديوهات (VCRS مسجل الصور التلفزيونية)
 المرتكزة على في.إتش.إس، والذي أدى إلى زيادة السوق من أجل

العناوين. واختفى بيتاماكس تماماً. وبالنسبة لميهروفولد، فقد كانت هذه الحلقة مثلاً كلاسيكياً عن حلقة المردود الإيجابية.

وكتب ميهروفولد «إن قوانين الأنظمة الاقتصادية للمردود الإيجابي تملي بأنه يمكن أن يكون هناك رابح واحد فقط».

وبشكل مماثل، فقد شرح بأن شركة برامج الحاسوب التي نجحت في وضع المقاييس وتأسيس خطة العمل المهيمنة قد تحصد مكافآت أكبر من المألوف، نسبة مئوية من الأرباح عالية جداً حتى بالنسبة لحصتها المئوية في السوق.

كما شرح ميهروفولد «الوضع التاريخي هو أن حصة السوق التي يحصل عليها القائد في برامج أنظمة الحاسوب هي حوالي ٩٠ بالمائة أو أكثر من السوق، بينما من يتوضع في المرتبة الثانية يحصل على ٩٠ بالمائة من مجمل المتبقي، وهكذا».

وقد استغلت «مايكروسوفت» المردود الإيجابي بمهارة في سوق أنظمة تشغيل الحاسوب الشخصي. فكلما ازداد عدد المستخدمين لخطة العمل، كلما أصبحت خطة العمل أكثر جاذبية بالنسبة لمبرمجي برامج الحاسوب في الخارج، والذين يبتكرون برامج أكثر لخطة العمل، وتباعاً تزداد جاذبية خطة العمل، مبتدئة دورة جديدة من حلقة المردود الإيجابي.

ولذلك كانت كل دورة من اللعبة الكل أو لا شيء. فقد كتب ميهروفولد «لا يمكن لنفوذ المردود الإيجابي الذي لا يرحم أن يسمح بوضع حيث هناك العديد من المنافسين المتكافئين المتعددين الذي

يشتركون في بريق الشهرة. باستثناء اللحظة الموجزة حيث يجتاز الوافد الجديد في طريقه للقمّة بطلاً سابقاً في طريقه للقاعدة».

كما آمن «جيتس» أيضاً «بالفردية». فمثل حفرة مظلمة في الفضاء الخارجي، يجذب التنفيذ الفاعل لإستراتيجية المردود الإيجابي كل شيء إلى المركز. ولايستطيع صاحب المنصب أن يتوانى بشأن الابتكار أو أن يكون جشعاً في السعر، فقد نجحت حلقة المردود الإيجابي بالنسبة للمتحمدين تماماً كما فعلت بالنسبة لأصحاب المناصب. ولكن إذا استمر الربح بتوسيع ميدانه، فسيصعب على المنافسين إعلان تحدٍ خطير.

تعقب النتيجة الحتمية

من وجهة نظر «جيتس»، كان من المحتم بأن خطة العمل المشتركة لبرامج الحاسوب سوف تبدأ بالرسوخ في أجهزة التلفاز، الأجهزة المحمولة، وأدوات إلكترونية أخرى للمستهلك. وقد يفصل النموذج الأفقي صناع أجهزة الحاسوب عن منجزى برامج الحاسوب، تماماً كما فعل في عمل الحاسوب الشخصي. وقد تملي حلقة المردود الإيجابي بأنه قد يكون هناك رابع وحيد.

وإذا نجحت «مايكروسوفت» بإستراتيجية ويندوز في كل مكان، فسيكون هذا إنجازاً لم يسبق له مثيل. إذ لم تكن أنظمة تشغيل برامج الحاسوب تاريخياً قابلة للامتزاج. وقبل قرن مضى، كان من الصعب تبادل الوثائق والجداول الشاملة بين الحواسيب المرتكزة على ويندوز وحواسيب ماكينتوش. وكان من الصعب أيضاً التفكير بكيفية تمكن نظام التشغيل نفسه بالعمل على جهاز محمول وكمبيوتر شخصي، أو كيف

يوذي وظيفته كنظام تشغيل للشبكة والذي وزع الوثائق المخزنة في أنظمة ملفات مركزية أو كمحتويات لجهاز سيات توب لتلفاز تفاعلي. ومع ويندوز في كل مكان، قد تبدو كلها وتشعر بالمثل، بالنسبة للمستخدمين والمطورين في آن واحد. وكذلك فقد يصغر الحجم الكلي سوق الحواسيب الشخصية، وقد يجعل الدمج بين جميع الأجزاء وضع «مايكروسوفت» منيعاً بالفعل.

وقد بدت إستراتيجية ويندوز في كل مكان كالرابع. ففي سوق الحواسيب الشخصية، كانت خطة عمل ويندوز الرابع بدون جدال. وبدءاً من عام ١٩٩٥، قاد ويندوز ٩٥ حلقة مردد إيجابية كبيرة لـ «مايكروسوفت». وقد استفادت «مايكروسوفت» من تحول صناعة الحواسيب الشخصية من أقراص ١٦ بت ١٦-bit (عدد ثنائي) إلى معالجات أكثر فاعلية بـ ٣٢ بت ٣٢-bit (عدد ثنائي) إلى أن وضعت أخيراً خبرة مستخدم «مايكروسوفت» تقريباً في حالة تعادل مع ماكينتوش لشركة «آبل». وعرفت خطة عمل ويندوز الجديدة بـ ٣٢ بت بوين Win ٣٢.

وفي ذلك الوقت، كانت «مايكروسوفت» تستعمل نموذج الحاسوب الشخصي بحجم عالي وسعر منخفض للسوق من أجل الحواسيب الأكثر فاعلية التي أدت وظيفتها كخادم (سيرفر) للشبكات المتحدة. وكان ويندوز إن.تي يرتقي لمنزلة أعلى من سان ميكروسيستمز، هيوليت - باكارد، وأي.بي.إم، والتي تشبثت بالنموذج القديم المدمج عمودياً، ببيع أنظمتها المتحدة الخاصة مع أجهزة الحاسوب ذات السعر الأعلى.

وفي خدمات المستهلك، بدأ ويندوز سي.إي Windows CE بداية بطيئة. ولكن «جيتس» اعتقد أن الزبائن، مثل الشركات العاملة في مجال التلفزيون السلبي، قد يعودون إلى وعيهم، حتى بدون استثمارات «مايكروسوفت» ببلايين الدولارات. فإذا كانت الشركات السلبيّة ستشتر ملايين الوحدات ذات التكلفة المنخفضة بشكل إستراتيجي للتلفاز الرقمي والخدمات التفاعلية، فستدرك بأنها بحاجة إلى طبقة برامج حاسوب مشتركة، تماماً مثلما فعل صناع الحواسيب الشخصية PC. إذ أخبرني «جيتس» «قد يستغرق حدوث ذلك خمس أو ست سنوات، ولكنه سوف يحدث».

كما كان الأمر الذي حملته الفكرة واستحوذ على مخيلة «جيتس» قوياً جداً حتى أنه أضع تقريباً فرصة الإنترنت. وحتى قبل أن تنتهي الضجة الإعلامية لويندوز ٩٥، كان منتج آخر لبرامج الحاسوب ينتج حلقة مردود إيجابية أكثر فاعلية حتى من ويندوز. ففي وقت قريب بعد التعريف بها في عام ١٩٩٤، بلغ متصفح الشبكة نافي «جيتس» لنيتسكيب Netscape ش s Navigator ٨٠٪ من حصة السوق. وكان جيشان نيتسكيب مضخماً بواسطة جافا، وهي تكنولوجيا من سان ميكروسيستمز وعدت بأن تصبح طبقة برامج الحاسوب المشتركة، متوضعة فوق ويندوز وأيضاً أنظمة التشغيل الأخرى. وفعلت شركات نيتسكيب وسان لـ «مايكروسوفت» ما كان يفعله ويندوز ودوز لصناع أجهزة الحاسوب القدماء. فإذا استطاعت نيتسكيب وسان تأسيس خطة العمل الخاصة بهما كنقطة الصناعة المهمة الجديدة، فسوف

تتخفف قيمة ويندوز، كما يظهر في العبارة الشهيرة للمؤسس المشترك لنيتسكيب مارك اندرسن، «إلى مجموعة منقحة جزئياً من سواقات الجهاز».

وقد أرق التحدي «جيتس» إذ لم يستطع النوم ليلاً. وفي الساعة الثالثة قبل الظهر في يوم الإثنين الممطر في نيسان عام ١٩٩٥، صرح «جيتس» في بريد إلكتروني لوكيله الأعلى بأن «الإنترنت يحطم وضعنا كواضع للمقاييس». فكان «جيتس» قلقاً بأن الإنترنت كان يضعف حملة الشركة لتزويد برامج ويندوز للشركات العاملة في التلفزيون السلكي لما كان يسمى في ذلك الوقت «قناة المعلومات الرئيسة - Information Superhighway». «أعترف بأنه من الصعب تركيز الكثير من المصادر على المحاكمات (التقنية) والأمور بينما يأخذ الإنترنت قوتنا كل يوم وسوف تجعلها تتآكل بحيث لا يمكن استرجاعها في وقت ينتشر فيه نطاق التردد الواسع في الميدان الذي لازلنا فيه حتى الآن».

وفي مذكرته بعنوان «موجة الإنترنت المدية» بعد شهر، لاحظ «جيتس» في الإنترنت ظاهرة كان قد رآها من قبل. فقد كان الإنترنت ينطلق في مسار منحنى لتكاليف الاتصالات عن بعد المنخفضة تماماً كما كان الحاسوب الشخصي قد سار في منحنى لتكاليف المعالجة المنخفضة. كما كان الإنترنت ينتج حلقات مردود إيجابية، تماماً مثل الحاسوب الشخصي. فكلما جذب الإنترنت المستخدمين أكثر، كلما كان منتج المحتوى يعلنون في الإنترنت، بجذب عدد أكبر من المستخدمين.

فقد كتب «جيتس» «كنت قد مررت بأطوار عديدة من زيادة وجهات نظري عن أهمية الإنترنت. والآن أضع الإنترنت في المستوى الأعلى من الأهمية».

لقد أضفى «جيتس» طابعاً شخصياً على تهديده لنيتسكيب، «منافس جديد ولد على الإنترنت». فقد أعطت حصة نيتسكيب الرائعة في السوق الشركة القوة لإملاء تطور مقاييس الإنترنت. فقد عملت هذه المقاييس على أنظمة تشغيل عديدة مختلفة. وعندما أصبحت مقاييس نيتسكيب أكثر أهمية من مقاييس ويندوز، كتب «جيتس»، بأن متصفح نيتسكيب قد «يحول نظام التشغيل الضمني إلى سلعة».

وخلال السنة التالية، أصبح التهديد أكثر خطورة. ففي أيلول عام ١٩٩٦، وضع أدام بوسوورث، وهو مطور خبير وضع «جيتس» ثقة معتبرة به، الهدف الكامل لتهديد جافا في مذكرة «أسبوع تفكير» طويلة قام بإرسالها لـ «جيتس».

وكتب «جيتس» بعد قراءة تحليل بوسوورث «هذا لا يخيفني. فلم يتضح لي جيداً بعد ماذا سيقدم (نظام التشغيل) لدينا (لبرامج) جافا مما يجعلها استثنائية كفاية للحفاظ على وضع السوق لدينا».

وفي صيف عام ١٩٩٧، بدت «مايكروسوفت» وقد ردت التحديات المتشابهة بنجاح. ففي كتابه الثاني «العمل في سرعة التفكير Business at The Speed of Thought»، كتب «جيتس» «كقرار قيادة، ابتكرت إحساساً بالأزمة حول الإنترنت في عام ١٩٩٤ و١٩٩٥». فقد نجح تمرين التعامل مع الحريق. وفي السنتين منذ ٧/كانون الأول عام ١٩٩٥،

كان «جيتس» قد أعاد الصراع إلى حلبة «مايكروسوفت» الخاصة . نظام تشغيل الحاسوب الشخصي PC. وبإدخال الإنترنت إلى ويندوز، نجحت «مايكروسوفت» في إبطاء سرعة الابتكار. وكان مجمل الحديث عن قوة الإنترنت التي فاقت حتى «مايكروسوفت» مجرد هراء.

وفي «مايكروسوفت»، ابتكر «جيتس» تنظيفاً متكيفاً صمم لاحتواء تهديدات جديدة باستمرار وتحويلها لمصلحة «مايكروسوفت» الخاصة. فكل شخص من ديناصورات أجهزة الحاسوب إلى متمردي الحاسوب المصغر إلى المتظاهرين باللفظ لبرامج الحاسوب الشخصي لبرامج الحاسوب إلى وميض-في-الأوعية دوت-كوم (-dot-com flash-in-the-pans) إلى لاعبي تيليكوم - مع - التسلية - مع - نطاق التردد الواسع (telecom-cum-entertainment-cum-broadband). كلهم أرادوا ما أرادته «جيتس»: حسابات زبون طويلة الأمد مع عائدات نامية ومرتجة، والأهم من ذلك، موانع قوية جداً وقابلة للدفاع عنها للدخول والذي أبقى الأسعار مرتفعة. وقد ينتقد النقاد الجودة المقلدة لبرامج الحاسوب للشركة، ولكن كان من الواضح بشك متزايد بأن «مايكروسوفت» ذاتها كانت ابتكاراً استثنائياً.

وكانت «مايكروسوفت» مرة أخرى تقود حلقة مردود إيجابية لم يسبق لها مثيل: حصة نامية في السوق في برامج الحاسوب، حصة نامية في سوق برامج الحاسوب حيث تحول العالم إلى عمل المعرفة والتسلية الرقمية، واقتصاد معرفة يولد نمواً أسرع بكثير مما كان ممكناً في

السابق. وزاد النمو الأسرع الاستثمار الكبير في الأنظمة الرقمية الجديدة وشبكات الاقتصاد العالمي، وهكذا يزيد الطلب على برامج الحاسوب.

لقد أخبرني بروفيسور فخري في تاريخ العمل في جامعة هارفارد ويدعى ألفرد تشاندلر، في وقت قريب بعد حفل الباجاما، (لأعتقد بأن أي شخص كان في هذا الوضع القوي في الاقتصاد العالمي منذ بداية العالم. ففي عصر المعلومات، وهو برامج الحاسوب، عليك أن تجتاز خبرة «بل جيتس»).

وهكذا استطاع «بل جيتس» النوم جيداً في تلك الليلة في آب عام ١٩٩٧. فقد اعتقد بأن نموذج الحاسوب الشخصي PC كان لا يزال الحدث الأكبر في صناعة الحاسوب.

دولارات لكل سطح مكتب Dollars Per Desktop

في اليوم التالي لحفل الباجاما، استيقظنا لشرب العصير وتناول الفطائر الدنمركية، وكانت هناك تعليمات من بولر تعرض رحلة معتبرة عملية أكثر لما سماه «خريطة فرص» «مايكروسوفت». لقد كانت الفرق بين الحديث عن عمل برامج الحاسوب مع بولر ومع «جيتس» أشبه بالفرق بين الذهاب إلى لعبة كرة المضرب كطفل مع والدك أو والدتك. نفس ميدان اللعب ونفس اللعبة. ولكن هناك احتمال لرؤية وتعلم أشياء مختلفة.

لم يخف «جيتس» اعتباره لبولر واضح إستراتيجية تكنولوجية ضعيف فقد أخبر معاونيه بأن هناك فرصة صغيرة ليصبح بولر رئيساً

تفويضاً لـ «مايكروسوفت». فقد تطلب دور رئيس التنفيذ في شركة كبيرة لبرامج الحاسوب ببساطة شخصاً لديه معرفة تقنية أعمق، على حد قوله. ولكن لم يكن هناك شك بقوى بولر العملية والتنظيمية. ومنذ أن التحق بـ «مايكروسوفت» عام ١٩٨٠، كان يعمل باستمرار بغير براعة على خارطة «مايكروسوفت» التنظيمية لوضع الشخص المناسب للعمل في المكان المناسب.

وكنايب رئيس التنفيذ للمبيعات والتسويق، قاد بولر أحد عشر ألف موظف أغلقوا الصفقات وحققوا الأرقام التي زادت نمو «مايكروسوفت». وقبل خمس سنوات، وافق بتردد على تولي تنظيم تسويق ومبيعات «مايكروسوفت». وكان الهدف الحصول على معرفة أكثر حول إستراتيجية المنتج في «مايكروسوفت» في فريق المبيعات، ولكنه كان قلقاً بشأن فقدان الاتصال مع إستراتيجية التكنولوجيا، وهي روح وقلب الشركة. فذهب إلى جون شيرلي، وكان لا يزال عضواً في اللجنة بعد تقاعده كرئيس لـ «مايكروسوفت». فأخبره شيرلي «إذا كنت تريد أن تكون رئيساً يوماً ما، فعليك أن تعمل في مجال المبيعات».

ومع كل قلق «جيتس» المزعوم بشأن الزبائن، كان بولر الشخص الأقرب على اتصال بالناس الذي يستخدمون ويدفعون حقاً من أجل برامج الحاسوب لـ «مايكروسوفت». وهذا أعطى بولر رؤية كاملة حول العمل.

عنى قانون الأرقام الكبيرة أن على «مايكروسوفت» أن تضيف حتى بلايين أكثر في عائدات جديدة كل سنة لتعزيز درجة نموها. وكان «جيتس» يخفي مشاعره وأفكاره الحقيقية تجاه هذا الموضوع، رافضاً

أي فكرة بأن النمو كان يقلقه. فقد كتب في أثناء تبادل الرسائل الإلكترونية بيننا في ١٩٩٧ «لأستيقظ في الصباح وأنا أفكر بالنمو. فالنمو ليس هدفاً لدي وليس هدفاً أقدمه لأي شخص في الشركة».

لكن «جيتس» لم يكن لديه مثل تلك الرفاهية. فقد علم أن الشركة هي آلة بنيت من أجل النمو. فكما تخلق مقاييس برامج الحاسوب «حلقة مستقيمة» لمنتجات الشركة، خلق نمو العائدات والمكاسب حلقة مستقيمة لـ «مايكروسوفت» ذاتها. فقد ساعد سعر الحصة المرتفع «مايكروسوفت» على جذب الأفراد الأكثر مهارة في صناعة الحاسوب، والذين حسنوا أداء «مايكروسوفت». فطالما ارتفع سعر الحصة، تضع خيارات الأسهم مصالح الموظفين الطويلة الأمد مع الشركة. وقد نجحت «مايكروسوفت» في حيلة ذكية في الاشتراك بثروة أكثر مع أناس أكثر من أي شركة أخرى في التاريخ، بينما سمحت لسوق الأسهم أن يأتي بمعظم تكاليف تعويض الموظف في «مايكروسوفت». فقد كانت «مايكروسوفت» أحد المستخدمين الأوائل والأكبر بالتأكد لخيارات السهم، وهي الآلية الجديدة الجوهرية لتمويل الاقتصاد.

كما أحب بولر تفكيك أرقام «مايكروسوفت». فعندما كان طفلاً، شرح والد بولر، الذي لم يذهب مطلقاً إلى الجامعة بينما كان يعمل كمحاسب لثلاثين سنة في شركة فورد موتور، لستيف الصغير التفاصيل اللحظية لألغاز العمل مثل شركات المبيعات الدولية الوطنية، محددات مدخرات الضريبة، وفرصاً أخرى. وبطريقة مماثلة كان بولر يفخر بإتقانه للتفاصيل.

وكانت الفكرة التي استحوذت على تفكير بولمر «دولارات لكل سطح مكتب»، وهي عائدات «مايكروسوفت» السنوية لكل كمبيوتر شخصي مدخل، سواء أكان قديماً أم جديداً، وفي أي مكان في العالم. حيث قال «جيتس» ذات مرة في أحد لقاءاتنا «كل ما أفعله هو عالمي». أدار بولمر عملية مبيعات «مايكروسوفت» بواسطة «السجل التجاري»، وهو مجلد توضع فيه الأوراق بالطريقة التي يشاء مع ورقة لنتائج كل من الشركات الأجنبية التابعة لـ «مايكروسوفت» التي يبلغ عددها أكثر من ٢٤ شركة. ففي عام ١٩٩٤، حققت البرازيل حوالي ٤٠ دولاراً في عائدات «مايكروسوفت» لكل كمبيوتر جديد. وبعد ثلاث سنوات، ازداد إلى ٩٠ دولاراً. أما الهند فكانت بعد سنتين من البرازيل، وارتفع عائدها من ١٧ دولاراً إلى ٣٠ دولاراً تقريباً لكل كمبيوتر شخصي. وفي الولايات المتحدة كان الرقم حوالي ١١٠ دولار، ولكن بعض الأسواق الأجنبية حققت أكثر حتى - فقد كانت مساهمة أستراليا لكل سطح مكتب جديد للكمبيوتر الشخصي ١٣٥ دولاراً.

وكان هدف بولمر: زيادة عائدات «مايكروسوفت» من ٢٥٠ مليون كمبيوتر شخصي قيد الاستخدام حول العالم إلى معدل ٢٠٠ دولار كل سنة. فقد صرح «الوحدات! الأمر يتعلق بالوحدات».

كان الزبائن الوحيدون الذين يعطون «مايكروسوفت» الدولارات لكل سطح مكتب التي كان يهدف إليها بولمر الزبائن المتحدين الأكبر، الذين تعهدوا باشتراكات بقيمة ٢٠٠ دولار لكل كمبيوتر شخصي سنوياً جوهرياً لكل برامج الحاسوب التي أصدرتها «مايكروسوفت». وكانت

هذه الطبقات تزداد لكنها تبلغ في المجمل عشرة آلاف زبون متحد أكبر، مع ٢٣ مليون كمبيوتر شخصي، تنفق ٨٠ أو ٩٠ دولاراً فقط في السنة لكل كمبيوتر شخصي على برامج «مايكروسوفت» للعقل الإلكتروني. بينما بعض الأعمال الصغيرة، مع ٧٠ مليون كمبيوتر، أنفقت معدل ٢٧ دولاراً لكل كمبيوتر شخصي مع «مايكروسوفت». وكان السوق المنزلي الأصعب للتعقب. فقد أنفق المستهلكون المنزليون، الذين يستخدمون ٧٠ مليون كمبيوتر منزلي عالمياً، تحت ١٠ دولارات سنوياً لبرامج الحاسوب لـ «مايكروسوفت» بعد شرائهم الحواسيب الشخصية.

والمشكلة الأساسية: أن «مايكروسوفت» كانت تعمل على ترقية العمل حيث لا يبلى فيه المنتج الأصلي أبداً. ولذا بدا المستهلكون المنزليون، حتى أكثر من قطاع الأعمال، أن ليس لديهم مشكلة في معارضة اقتراحات الشركة من أجل ترقية برامج الحاسوب الدائمة، مفضلين الإبقاء على الإصدارات المتداولة من برامج الحاسوب التي استمرت بالعمل بشكل جيد، بفضل الشركة. وإلى حد أن منتج هذه السنة جيد، فهو أصعب بكثير لإنجاز قضية مقنعة لشرائه في السنة القادمة. كم يحتاج معالج الكلمة ليكون جيداً؟

وهكذا خطت الشركة لتتقدم في ذلك عن طريق توسيع برنامج منح الرخص السنوي لأعمال أكثر ووضع قاعدة لاشتراكات المستهلك لتيار منتظم من الترقية، الإضافات، والخدمات. وبدلاً من أن تكون برامج الحاسوب عبارة عن بضاعة محزونة، لبيعها مرة واستخدامها للأبد، أراد «جيتس» أن يحول برامج الحاسوب إلى منفعة تعلن سنوياً

إن لم يكن شهرياً. وأشار إلى الخدمات على أنها «الصوت المسموع عند الاتصال لويندوز» أو وينتون Wintone. وكان قد أخبر محلي وول ستريت في صيف عام ١٩٩٧، «يتعهد أحدهم لاثني عشر شهراً للحصول على جميع الأجزاء التي نستطيع إرسالها، وكل الدعم الذي نستطيع إرساله. ونرى ذلك مستقبل العمل».

وكانت الإستراتيجية الطويلة الأمد تقضي بجعل برامج الحاسوب من شركة «مايكروسوفت» عالمية كالكهرباء، الماء، وخدمة الهاتف. وقيمة أكثر بكثير منها. فكانت الشركة تضع أساساً «لجهاز عصبي رقمي» مرتكز على ويندوز من أجل الاقتصاد ككل.

خلال الاستراحة في الجلسة في «هود كانال»، اختبرت ما تعلمته عن علم الحساب على بولر. فإذا ضرينا ٢٠٠ دولار للكمبيوتر بـ ٢٥٠ مليون كمبيوتر، فهذا يعني ٥٠ بليون دولار في العائدات. بينما كانت عائدات «مايكروسوفت» في السنة المالية لعام ١٩٩٧ والتي انتهت فقط ٤.١١ بليون دولار. وهنا بينما كنا نتمشى أمسك بولر بكم «جيتس» وهو يمضي في طريقه إلى المنزل: «جيتس»، يعتقد ديفيد بأننا شركة تجني ٥٠ بليون دولار، هه». فابتسم «جيتس» فقط.

ولكني لم أكن الوحيد. فقد افترض سعر الحصة. تخمين السوق الأفضل لعائدات «مايكروسوفت» المستقبلية. درجة نمو لخمسة سنوات والتي ستدفع العائدات إلى أكثر من ٥٠ بليون دولار وتجعل «مايكروسوفت» الشركة الأولى التي تبلغ ١ تريليون دولار في قيمة السوق.

بالطبع، فقد اغتنم بولر كل فرصة لإيقاف الحديد عن سعر الحصة. فقبل ثلاثة أسابيع من ذهابنا لهود كانال، على سبيل المثال، حفظ بولر سهم «مايكروسوفت» ليوم عندما استغرق في حديثه في مقابلة معي بأن السعر العالي لم يكن «سليماً» بالنسبة للمساهمين في «مايكروسوفت».

فقال: «هل هذه الشركة تستحق ١٨٠ بليون؟ هذا يفوق طيف خيالي. فلا أعتقد أنه صحيح... إنها شركة جيدة وتجارة جيدة ونحن نقوم بعمل جيد. ولكننا ربما لانستحق ١٨٠ بليون دولار حتى الآن». وانتشرت القصة في اليوم الذي استضافت فيه «مايكروسوفت» مئات المحللين من وول ستريت في سياتل في انعقاد مؤتمرها السنوي. فانخفض السهم بشكل حاد أثناء الافتتاح، مما جعل المحللين يسرعون لإجراء المكالمات الهاتفية.

بالفعل، كان سعر حصة «مايكروسوفت» المرتفع بشكل سريع مشكلة «مايكروسوفت» الكبرى. فقد كان السوق يرفع قيمة حصص «مايكروسوفت» بشكل أسرع بكثير مما استطاعت الشركة زيادته بشكل معقول في عائداتها أو أرباحها. واستطاع تباطؤ مهم في النمو والذي فجر هبوطاً مطولاً في سعر الحصة أن يحول الحلقة المستقيمة إلى حلقة مفرغة: أدت إلى تباطؤ النمو، وهبوط السهم، وتكاليف تعويض أعلى، ومكاسب أقل، وانزلاقات إضافية في السهم، وصعوبة في التوظيف أو الاحتفاظ بالموظفين، ومنتجات أبطأ وبجودة أقل، وحصة سوق منخفضة. فكانت «مايكروسوفت» أشبه بسمكة قرش عليها أن تستمر في السباحة لتبقى على قيد الحياة، وهكذا كان على «مايكروسوفت» أن تستمر في النمو.

كره «جيتس» الحديث عن مثل هذا. فقد أخبرني مافي «ما يكرهه «جيتس» هو أن يتوجب عليه القول بأن الشيء سينمو في ذلك الوقت، وأن عليك دائماً أن تصل ما فعلته اليوم بالغد. وما يعترض عليه بل هو أن السوق يطالب بذلك وبأننا إن لم نستمر في النمو فسيسقط السهم. وهذا لا يعطيك حيزاً كبيراً للتنفس».

فكلما ارتفع سهم «مايكروسوفت»، كلما ازداد «جيتس» قلقاً. فقد مثلت قيمة سوق الشركة توقعاً للنجاح المستقبل الذي لم يسبق له مثيل حتى أن «جيتس» لم يعد متأكداً أن بإمكانه إنجازه. إذ لم تمنح قيمة السوق «جيتس» أي فضل لما فعله حتى ذلك الحين، فقد اعتمد كل شيء على ما فعله في المستقبل. وكان هناك افتراض في قيمة السوق بأن عائدات «مايكروسوفت» سوف تصل إلى القمر. وبعد كل ما حققه، فلازال الناس يطالبون بالمزيد. فقد حقق ثروة أكبر من أي شخص آخر في تاريخ العالم، ولم يكن ذلك كافياً. فالسوق يسأل دائماً: ماذا ستفعلون من أجلي في السنة القادمة؟ إن قيمة سوق شركة هي استيعاب كل المعارف، والوصول إلى رقم يمثل القمة المتوقعة لمكاسب الشركة في المستقبل، مخصوماً من الحاضر.

ووضع هذا «جيتس» في مطحنة تدور بشكل أسرع وأسرع. فهو لا يستطيع الهرب منها. وعندما أعلن داك ويلش من جنرال إلكتريك General Electric تقاعده، كان مرحباً به كأحد رؤساء التنفيذ الأعظم في التاريخ. فإذا ترأس جنرال إلكتريك رئيس تنفيذ جديد جيفري أميلت وقادها إلى الحضيض، فلن يلوم أحد ويلش. لكن «مايكروسوفت» ستكون دائماً شركة «بل جيتس». فكيف يمكنه أن يغادر الرابع؟

ورطة المبتكر Innovators Dilemma

يواجه زعيم الصناعة الخطر الأعظم وهو في قمة النجاح. سطحياً، يبدو التبصر عميقاً جداً. كانت سيرز Sears «محطة توليد كهربائي للبيع بالتجزئة» تماماً عندما تركها التحول إلى البيع بالتجزئة بالحسم والمراكز المنزلية تترنج. وفي السبعينيات، كانت «مايكروسوفت» الحاكم المطلق المنليثي لعصر المعلومات.

وبالنسبة لقيمتها المثيرة، علم «جيتس» بأن الفكرة هي حشو على أحسن تقدير. فإذا كانت الشركة في قمته، فبالتعريف يكون انزلاقها المتدهور قد بدأ.

وفي لقاء لمدراء التنفيذ، أعلن «جيتس» بشكل مهيب، «لم تعانِ الشركة من ضغط كهذا من قبل، ولم تكن أبداً في مثل هذا الخطر». فغضب ميهروفولد «ومتى لم يكن ذلك صحيحاً».

ففكر «جيتس» للحظة. «أبدأ». وأزال الضحك التوتر في القاعة.

من وجهة نظر «جيتس»، فقد كانت الشركة تقريباً منذ البداية في وقت مستعار. وما كانت الشركة تحاول عمله لم يتم إنجازه أبداً من قبل. بالتأكيد ليس على هذا النحو، فقد كان كله في برامج الحاسوب وملكية فكرية رقمية مجردة. فقد يصدر هذا النوع من الملكية بسهولة بشكل مهارة، أو يسرق بسهولة بشكل نسخ منتحلة. ففي أيام «مايكروسوفت» الأولى، كانت رأسمالي المجازفة النادر الذي أمعن في الاستثمار في شركات برامج حاسوب مجردة. فالنفوذ المالي في برامج

الحاسوب كبير، ولكن المخاطر أيضاً كبيرة. إذ يستطيع منافسك أن يغمر السوق بسهولة تماماً كما تفعل.

بالإضافة إلى ذلك، فقد جعل تعقيد النظام الهندسة تتطلب شيئاً ما وراء هدف كل شيء وجد من قبل. ففي السنوات الأولى، برهنت «مايكروسوفت» بانفعال عدم استطاعة أي شركة برامج حاسوب أن تنمو حتى أكثر من حوالي ١٠ مليون دولار في العائدات السنوية. إذ يمكن أن تكبر الفرق، وقد يزداد التعقيد. ومن ثم كانت ١٠٠ مليون دولار، ومن ثم ١ بليون دولار. وخلال تاريخ «مايكروسوفت»، تنبأ «جيتس» نجاحاً أقل مما حققت «مايكروسوفت» بالفعل. وفي مساء عرض «مايكروسوفت» العام الأولي في وول ستريت، نصح «جيتس» والده ببيع أسهمه في الشركة في إعلان افتتاح سوق الأسهم في صباح اليوم التالي. فأخبره «هؤلاء الفتيان من Goldman Sachs قد بالغوا في تقييم شركتنا بشكل كبير».

لا يتعب «جيتس» إطلاقاً من إخبار الجمهور بأن «مايكروسوفت» لا تحمّل أي ضمانات. فهو يعلم بأن ليس هناك تالٍ لأي اقتراحات مهمة في تاريخ العمل تقود فيها الشركة الأولى في صناعة جديدة تلك الصناعة لعشرين سنة. وعلى الرغم من نجاحه، فقد اعتقد «جيتس» في عام ١٩٩٧ بأن فرص «مايكروسوفت» لتكون شركة برامج الحاسوب القادة لعشرين سنة كانت مناصفة على أحسن تقدير.

فقد كتب «جيتس» في كتابه «العمل في سرعة التفكير»، «يوماً ما، سيأخذنا أحدهم على حين غرة. يوماً ما، ستخرجنا شركة حديثة

النشأة متحمسة خارج العمل. وأتمنى ألا يحدث ذلك قبل خمسين سنة من الآن، وليس سنتين أو خمس سنوات».

فالشركة الحديثة النشأة المتحمسة هي القوة القانونية للتغيير في صناعة التكنولوجيا، الـديفيد David الذي يقتل عملاق العصر السابق. والأمر المألوف في صناعة الحاسوب هو القول بأنه ليس هناك مثال بقيت فيه الشركة التي قادت التطير التكنولوجي لعصر واحد في القمة في العصر التالي. وبالنسبة لـ «جيتس»، فجزء الحكمة التقليدية هو أيضاً حشو. إذ يعلن العصر الجديد فقط عندما يحل قائد جديد محل الرابع السابق.

وتستدعي أسطورة الشركة الحديثة المتحمسة بحنين كل تلك الليالي الطويلة التي نسيت، الصداقة الحميمة في الأيام الأولى، حيث كان كل شخص يفعل كل شيء. حتى «جيتس» نفسه يحن لأيام «مايكروسوفت» الأولى. ويتذكر قائلاً «علي أن أراجع كل خط من النظام وأقابل الجميع. وبلغة براعة كل شخص أو نتاج كل شخص، لاتستطيع أن تعيد المرحلة. فأنت تعمل كل شيء».

فإذا كانت هناك شركة حديثة متحمسة من التغطية المركزية، فقد كانت تلك نيتسكيب. ولكن في صيف عام ١٩٩٧، كان صاحب المنصب المطوق قد هزم التهديد. وكانت «مايكروسوفت» قد عطلت تقدم نيتسكيب وحفرت طريقها إلى ٣٠٪ تقريباً من حصة السوق. وكان الأمر في ذلك الوقت يتعلق بالوقت قبل أن ينقلب السوق بشكل حاسم باتجاه «مايكروسوفت». وكانت تلك ضربة عميقة لمرشدي «الاقتصاد الجديد»

الذين يطوفون حول سيلكون فالي، والذين أرادوا بشكل يائس أن يعلنوا ولادة عصر الإنترنت الجديد، وفعلوا بصوت عال.

وكانت «مايكروسوفت» قد هيمنت على العصر المرتكز على الشخصية مع دوز، وكان ويندوز قد أصبح «السطح البيني الفوتوغرافي» المهيمن، وكان مستكشف الإنترنت في طريقه ليصبح متصفح الشبكة المهيمن. كما حققت بضع شركات أخرى نجاحات متكررة. وكانت «مايكروسوفت» قد نجحت في تحقيق تهديد كبير. فقد هيمنت على السطح البيني القيم للعصور الثلاثة، وهكذا فكيف يمكن أن تكون تلك العصور منفصلة حقاً في النهاية؟

كان «جيتس» مصطنعاً جداً في تعاطفه مع ورطة العالم. «عليهم أن يقولوا الآن: «يا إلهي عندما بدأ عصر الإنترنت، كان من المفترض أن يقضي على تلك الشركات جميعها. فلماذا لازالت موجودة؟». وقال: «هذا ليس بالشيء المناسب».

لقد طرحت قدرة «مايكروسوفت» على إيقاد مراحل انطلاق النمو المتعاقبة بدون أخطاء السؤال التالي «هل تعد «مايكروسوفت» المشروع التجاري الأكثر نجاحاً في التاريخ؟» فقبل أن تشوه سمعة «مايكروسوفت» بوصفها بحيوان مفترس، كانت تمجد على نحو واسع بكونها رائدة لنوع جديد من تنظيم العمل كان منسجماً بشكل استثنائي مع عصر المعلومات.

كما أخبرني جون بورتر، وهو شريك مدير في فيديليتي انفيستمنت (Fidelity Investments استثمارات الولاء)، وهي حملة أسهم

«مايكروسوفت» المؤسسية الأكبر، «في بعض الأحيان، عليك القول «انتتهت اللعبة». وقد جعلت هيمنة «مايكروسوفت» التي لم يتم تحديها، ومجال فرصها، وتنفيذها الصحيح، احتمال أن تتظيم «مايكروسوفت» كقصة النجاح الأعظم، على حد قوله في عام ١٩٩٨ - «إن لديهم بالتأكيد التوقيت الأفضل الذي أدركه، بلغة رؤية سوق ودخوله قبل أي شخص آخر».

كما قال جوناثان كوهين - والذي كان عندها محلاً مع ميريل لينش - «لقد كانت «مايكروسوفت» دائماً ناجحة بشكل منفرد وتبدو غالباً متواضعة بشكل تام لمتابعة نجاحها. ولأرى أي شركة أخرى في هذا القرن حققت مربحية بكفاءة في فترة قصيرة من الزمن وهيمنت على سوقها بشكل كبير كـ «مايكروسوفت». كما أنها تهيمن ليس فقط في حصة السوق ولكن بلغة الإستراتيجية، بالأسلوب الذي يؤثر على كل شيء آخر».

وقد ساعد الدليل المقدم في الدعوى المكافحة التروستات بشكل مناقض على إقرار نفوذ «مايكروسوفت». فإذا امتثلت شركات مثل أي بي إم، إنتل، وكومباك لإرادة «مايكروسوفت»، يذهب التفكير، ولا بد من أن يكون للشركة قوة حقيقية.

لم يرد «جيتس» أي جزء من المناقشة المدافعة دائماً. حيث قال: «أنا خجل، متردد، مهما يكن، لأتبنى هذا اللقب وأخصه لـ «مايكروسوفت» بطريقة ما. فهي لعنة لأي شخص يحصل على ذلك اللقب. عندها فكل مقالة في المستقبل ستتناول كيفية جلوس قائدهم وتشمسه في أعلى

المراتب، دون أن تدرك أنه في أعمال منافسة جداً مثل أعمالنا، وبشكل خاص أعمالنا، فلا تدوم أيُّ من المنتجات».

علم «جيتس» جيداً الأمثلة الكلاسيكية التي تظهر هذا النوع من المعتقدات الخرافية. فقد كان كين ألسن، المؤسس الأسطوري لشركة المعدات الرقمية (Digital Equipment Corporation)، إلهاً بعيد القربة لظهور كمبيوتر «جيتس». فقد تصدر ألسن سوق الحاسوب الصغير في الموقع الأول، مبتكراً صناعة الحاسوب المصغر ومؤسساً شركة المعدات الرقمية (التي سميت فيما بعد بشكل شائع «ديجيتال Digital») في بناء مستأجر مثبت في الطريق ١٢٨ Route ١٢٨ في أوج التكنولوجيا في السبعينيات في بوسطن. حيث يسرد «جيتس» في كتابه الطريق إلى الأمام «بدلاً من دفع الملايين التي أرادتها آي.بي.إم (لبيع آيرون Big Iron) الخاص بها، وهو مشترٍ استطاع أن يحصل على أحد بي.دي.بي- واحدات PDP-1's بـ ١٢٠,٠٠٠ دولار». ومع أنه لم يكن فعالاً كالحاسبة الإلكترونية الكبيرة، فقد كان جيداً لمهمات عديدة بشكل كافٍ. ولذا انتظرت آي.بي.إم إحدى عشرة سنة لدخول سوق الحاسوب المصغر.

وبعد عقدين، رفض ألسن بشكل متكرر الحواسيب الشخصية على أنها «بدعة سريعة الزوال». ويكتب «جيتس» «لقد ترنحت رؤية ألسن. فقد كان بارعاً في رؤية الطرق الجديدة لإنجاز الأشياء، ومن ثم - بعد سنوات من كونه مبتكراً - غفل عن انعطاف في الطريق». كما لاحظ «جيتس» السخرية بموافقة ديجيتال في ١٩٩٨ على أن تكون مكتسبة من قبل شركة تعمل في مجال الحواسيب الشخصية، وهي كومباك كومبيوتر.

ولم تكن ديجيتال الوحيدة. فقد لاحظ «جيتس» بأن معظم شركات الحاسوب المعروفة بذكائها في كتاب توماس تجي. بيتر «في البحث عن الامتياز In Search of Excellence»، واجهت مشكلات خطيرة خلال السنوات منذ أن نشر الكتاب في عام ١٩٨٢. فقد عزلت آي. بي. إم على سبيل المثال جهودها لأعمال الحاسوب الشخصي عن الجهود المرهقة لصيغ الأوامر المتحددة لآي. بي. إم ولكنها على الرغم من ذلك لم تكن قادرة على تغيير طبيعتها الأساسية كشركة حصلت على أموالها عن طريق بيع أجهزة الحاسوب.

فقد كانت مشكلة آي. بي. إم، بنظر «جيتس»، بسبب تقسيمها لأجزائها. فلم تستطع أبداً أن تعانق تماماً نموذجاً يجب أن توضع برامج الحاسوب بموجبه حرة لتحويل أجهزة الحاسوب الضمنية إلى سلعة. ولذلك كانت دائماً في خلاف مع القوى المحركة الأساسية لصناعة الحواسيب الشخصية الجديدة المفصلة إلى طبقات بشكل أفقي. ولم تستطع آي. بي. إم المساعدة ولكنها قيدت جهد برامج الحاسوب للكمبيوتر الشخصي عن طريق محاولتها استخدامها لتتماشى مع عمل الحاسبة الإلكترونية الكبيرة الخاص بها. كما استمرت آي. بي. إم لعقدين برؤية الحواسيب الشخصية من خلال عدسات أنظمة الحاسوب الأكبر.

كما كتب «جيتس» «قد لاتعترف آي. بي. إم بالفشل والتراجع. فقد كانت السيطرة الإستراتيجية التي اعتقدوا بأنها قد تمنحهم احتياطات أجهزة حاسوبية مغرية جداً حتى يصعب الاستغناء عنها. وقد حرفت هذه النظرة وأبطأت استجابتها للتحول التكنولوجي الأساس».

ولايأتي أحد الأمثلة الأكثر اتزاناً عن صاحب منصب أخفق في التكيف من الحواسيب بل من أيقونة الصناعة الأمريكية ذاتها، وهو هنري فورد. فقد علق «جيتس» فوق مكتبه صورة موضوعة في إطار وتوقيع مشيراً إلى الشخص الذي سبقه كأغنى رجل في العالم وهو ببساطة هنري فورد. فمع ابتكار نظام التجميع الذي تم تخطيطه، أتقن فورد نموذج الحجم العالي والسعر المخفض في صناعة السيارات. ففي عام ١٩٠٨، أنتجت صناعة السيارات الكلية ٦٥,٠٠٠ سيارة. وفي أوائل العشرينيات، بلغ إنتاج نموذج فورد تي (T) ٢ مليون سيارة كل سنة وانخفضت الأرباح بشكل حاد. ومع أجر عالٍ كحد أدنى والذي أتم طريقته «للسوق الضخم»، كان فورد متعباً كلاسيكياً لحلقته المستقيمة الخاصة. وفي عام ١٩٢٠، حاز فورد على ٩٠٪ من سوق السيارات ذات السعر المنخفض.

بالنسبة لـ «جيتس»، على أي حال، فلم تمثل صورة فورد شخصاً يحمل نفس الميول بل شبحاً لمستقبل «مايكروسوفت». إذ لم يتكيف فورد مع القوى المحركة لصناعة السيارات الحديثة. وكان الكتاب المفضل لدى «جيتس» عن الأعمال «سنواتي مع جنرال موتورز My Years With General Motors» الذي ألفه ألفريد سلون، مدير التنفيذ المتحد الأسطوري الذي التف حول فورد. حيث يشرح سلون أخطاء فورد بدقة لاترحم. ففي عام ١٩٢٥، تواصلت مبيعات فورد، ولكن عندما نمت السوق، انخفضت حصته في السوق من ٥٤٪ إلى ٤٥٪، وهي «علامة خطر، إذا اختار السيد فورد قراءتها»، كما كتب سلون. وفي فترة

العشرينيات، كان التزويد المرتفع للسيارات المستعملة قد عرض سعراً أقل من فورد في النهاية الدنيا. وعرضت تشيفروليت Chevrolet ميزات أكثر بسعر أعلى قليلاً. وقد دفعت خطط المدخلات والدخول المرتفعة الأمريكية ليبحثوا عن جودة أعلى. وابتكر تسويق «سنوات النموذج» ميلاً لتطوير مستمر. وكل ذلك غمر مفهوم فورد عن سيارة المنفقة ذات النموذج الساكن.

وفي الوقت الذي أدرك فيه فورد بأن عليه إجراء ترقية، في عام ١٩٢٧، كان عليه أن يغلق مصنع التجميع العظيم ريفر روج River Rouge لسنة تقريباً لإعادة تجهيزه بالأدوات. وهذا التأجيل أدى إلى تنازله عن السوق إلى تشيفروليت وپليماث Plymouth، والتي كانت عندها شركات حديثة متحمسة.

وكتب سلون «لقد أخفق السيد القديم في قيادة التغيير. ولاتسألني لماذا».

وفي كتاب «العمل في سرعة التفكير»، يستخدم «جيتس» مثال فورد ليبرهن على ابتكار بيئة تنتقل فيها الأنباء السيئة بسرعة ويكون فيها المدراء المتوسطون قادرين على التصرف بسرعة بناء على المعلومات السلبية. حيث كتب «جيتس» «رأى أحد الأشخاص في فورد التغييرات وشيكة في فترة العشرينيات. وقد طرد مهندس ابتكر تصميماً جديداً بسبب طيشه. إذ لم تصغ له القيادة العليا».

ولذلك لم يكن السبب بأن «جيتس» لم يتفهم بعمق الأفكار التي جعلها الأستاذ كليتون كريستيان من مدرسة هارفارد للعمل في متناول

الجمهور في كتابه ورطة المبتكر. إذ يطرح الكتاب السؤال الآتي: لماذا تحدث الأمور السيئة للشركات الجيدة؟ فلاتزال الشركات التي تعمل بشكل صحيح، تبتكر بسرعة، تصغي للزبائن، وتستثمر في المستقبل، تقع فريسة للسوق الأساس والتحويلات التكنولوجية. وكان جوابه: إن ممارسات الإدارة الناجحة بشكل كبير والمقبولة بشكل جيد قدر لها تجنب التهديدات التي تضعها «التكنولوجيا المعطلة» كما سماها. ومثل هذه الإخفاقات، بعيدة عن كونها نتيجة الفرور أو الحماقة، وهي بدلاً من ذلك نتيجة القرارات العقلانية التي يتخذها مدراء التنفيذ الذي يسعون بالفعل لتعزيز المربحية وقيمة حملة الأسهم.

وفي مخطط كريستسان، تبدأ التكنولوجيا المعطلة كمنتج لم يتم اختباره مع نموذج عمل غير معروف أو نموذج يقدم احتياطات ربح أخفض. والأهم من ذلك، يبدو أن بعض الزبائن يريدون الأشياء الجديدة. وأي مدير عقلائي قد يحافظ على الطريقة القديمة ويتجاهل التهديد من منتج يكون مناسباً على أحسن تقدير لأسواق هامشية بلا مضمون. وفي نفس الوقت، تجعلها التحسينات الدائمة في التكنولوجيا التقليدية قيمة أكثر وظاهرياً لاتقهر. مظهرة الحسابات الساكنة لشركة في قمة قوتها. وحالما تتقدم التكنولوجيا المعطلة للاتجاه السائد وتتحدى صاحب المنصب بمنتج «جيد كفاية» بسعر أقل بشكل مثير، يكون عادة قد تأخر الوقت لصاحب المنصب هذا ليستعيد ما فاته.

وينقح كتاب كريستسان موضوعاً كان موضوع نقاشات أساتذة مدرسة العمل لسنوات. إذ يبدو جيمس أوترباك، في كتابه «قيادة القوى

المحرّكة للابتكار «Mastering the Dynamics of Innovation»، متشائماً حقاً حول إمكانيات التغيير، إذ يلاحظ «الانتظام المزعج الذي يتبع فيه القادة الصناعيون تكنولوجياتهم الرئيسة إلى الزوال والظلام». إذ تخفق الشركات التي تقود الابتكار إلى قمم القيادة الصناعية غالباً بالتحول إلى تكنولوجيات أحدث، كما كتب في كتابه.

وكتب أوترباك أيضاً «ما الذي يؤخذ بالحسبان لأسلوب الفشل؟ العادات العقلية، الالتزامات والإستراتيجية، أو أنماط سلوك نخبة التنظيم. إن الشركات المؤسسة ذات الأعمال المربحة بشكل كبير هي غالباً بشكل ثابت أكثر مقاومة للتغيير ومعارضة للمجازفة من المنافسين المبتدئين بدون مثل تلك الأعمال».

ولقد أدرك «جيتس» المخاطر. فقد كتب في كتابه الطريق إلى الأمام «يمكن للشركات أن تقيّد في مسار حلزوني سلبي أيضاً. فالشركة في مسار حلزوني إيجابي يكون لديها حالة سائدة من النصيب. بينما تعمل الشركات في مسار حلزوني سلبي في جو من القدر المحتم بالهلاك. وإذا بدأت الشركة بخسارة حصة السوق أو بإنجاز منتج سيئ، فسيتحول الحديث إلى الآتي «لماذا تعلمون هنا؟ لماذا تستثمر في تلك الشركة؟ لا أعتقد أن عليك الشراء منها؟». ويشعر المحللون والصحافة بذلك، ويبدوون بإخبار قصص داخلية حول من يتنازع ومن المسؤول عن سوء الإدارة. ويبدأ الزبائن بالاستفسار فيما إذا كان ينبغي عليهم الاستمرار في شراء منتجات الشركة. وداخل الشركة المضطربة، يصبح كل شيء موضعاً للشك، ومن بينها كل ما تقوم به الشركة بشكل جيد.

ويمكن للإستراتيجية الجيدة، حتى أن ترفض بناء على الحجة «أنتم تدافعون فقط عن الطريقة القديمة. وقد يقود ذلك إلى أخطاء أكثر. تسقط المسارات الحلزونية للشركة».

بالفعل، فقد واجهت «مايكروسوفت» شكلاً خاصاً من ورطة المبتكر. وهو ورطة المحتكر.

وكأي ممثل عقلاني في موقعها، كانت «مايكروسوفت» مجبرة بنيوياً على الدفاع عن النموذج القديم. فهو يستحق غالباً أي حسابات. حتى القيمة النهائية الحالية للاحتكار على الدوام. للدفاع عن الاحتكار. ولهذا يقول علماء الاقتصاد أن الاحتكارات تشوه الاقتصاد وتعيق الابتكار حتى لو كان من الممكن أن تخفض الأسعار على المدى القصير. وعلى المدى الطويل، فهي قوة محافظة ضد الابتكار.

إن مجال هيمنة «مايكروسوفت» وضعها جانباً، كما فعلت بقية أرقام الشركة الأكبر من المؤلف. من أجل الأرباح، الاحتياطات، النمو، والنقد. فقد كانت «مايكروسوفت»، غالباً بمفردها، قادرة على السيطرة على العائدات الأساسية من برامج الحاسوب لسطح المكتب. كما كان لديها امتيازات حقيقية وأساسية، ولم يكن «جيتس» ليسمح بتدميرها.

قبل سنتين، اتفق «جيتس» ومنافسوه، على أن الإنترنت يمثل تهديداً رئيساً لعائدات «مايكروسوفت». وبدا النموذج الجديد لتطير وتوزيع برامج الحاسوب مقررراً لقطع امتيازات «مايكروسوفت» التقليدية ويستبدالها بنموذج يتطلب استثمارات كبيرة، مع التبشير بالأرباح فقط على المدى الطويل، إن لم تكن أبدية. ولم يتوقع منافسو «مايكروسوفت»

أن تكون الشركة قادرة على الاستجابة لاحتياجات الربح الأخفض التي بشرت بها الشبكة. فقد تمت أوراكل، على سبيل المثال، نزع «مايكروسوفت» من أرباح سطح المكتب الخاصة بها مع حواسيب شبكة ذات تكلفة مخفضة. أما بالنسبة لسان، فقد كانت جافا زعيماً خاسراً ساعد على منحها طابعاً مميزاً أو عزز شأن عملها على أجهزة الحاسوب. كما كان متصفح نيتسكيب بشكل فاعل برنامجاً مجانياً للزبون عمد إلى قيادة الطلب المتحد على برامج الخادم الأغلى ثمناً لنيتسكيب.

وقد أخبرني ري لين، الذي كان عندها رئيساً لأوراكل، «إن كانت «مايكروسوفت» ستشن هذه الحرب على سطح المكتب، فسوف يضحون باحتكارهم».

إن كراهية «جيتس» لبرامج الحاسوب المجانية أسطورية. فعندما كان لا يزال طالباً في هارفارد، كتب «رسائلته المفتوحة للهواة» والتي تدمر فيها بأن النسخ المنتحلة من لغة الحاسوب بيسك BASIC التي فيها مع بول ألين للحواسيب الشخصية الأولية، كانت توزع بين المستخدمين. فقد كتب «على الرغم من أن أغلبية الهواة يجب أن يكونوا مدركين، فإن معظمكم يسرق برامجكم للعقل الإلكتروني. فمن يهتم فيما لو دفع للناس الذين عملوا عليها ... ما يمكن أن يضعه الهاوي في ثلاث سنوات من وقته في البرمجة، بإيجاد جميع الأخطاء، توثيق منتجه وتوزيعه مجاناً؟».

وقد أعاد الإنترنت كل ذلك. ففي عام ١٩٩٤، عندما كانت «مايكروسوفت» تتابع مشاريع تجريبية للتلفاز التفاعلي، اقترح ديفيد ماكواردت - وهو عضو في لجنة «مايكروسوفت» أن معظم ما كان «جيتس» يتصوره وجد في شكل تجريبي كالإنترنت. فغضب إنترنت بما قاله ماركواردت وقال «لايستطيع أحد أن يكسب المال اعتماداً على الإنترنت. فكل شيء مجاني».

وكان لايزال يفكر في الأمر في آذار عام ١٩٩٦. وقال «إنه أحد الأسواق الأكثر ندرة مما ظهر حتى الآن، وهي كلها عبارة عن برامج مجانية».

وعلى الرغم من ذلك، فبدلاً من سحق «مايكروسوفت»، فقد زاد الإنترنت الطلب على الحواسيب الشخصية الأرخص كسبيل للحصول على حق الدخول إلى الشبكة. ومنذ أن تضمنت كل من هذه الحواسيب الشخصية تقريباً نسخة من ويندوز، فقد دفع الإنترنت «مايكروسوفت» إلى تدفق نمو لم يكن متوقعاً.

إن التآلق في فن المصارعة اليابانية الذي يتمتع به «جيتس» هو أنه بدا قادراً بشكل خاص على إرجاع نفوذ الإنترنت الذي لايرحم باتجاه ترويج البضائع، الأسعار المنخفضة، والأرباح المختفية. وحتى إنتل، التي نجحت لسنوات عدة في إبقاء أسعار الحواسيب الشخصية ثابتة بحدود ٢,٠٠٠ دولار عن طريق تقديم أداء محسن، كانت مجبرة على التكيف مع السوق الجديد لأسعار الحواسيب الشخصية المتناقصة، أولاً: تحت ١,٠٠٠ دولار وفي إحدى النقاط منخفضة بحدود ٤٠٠ دولار. وخلافاً لذلك، فقد ظهر نجاح «مايكروسوفت» في المطالبة حتى «بدولارات لكل

سطح مكتب» أكثر عن طريق تحويل الزبائن من ويندوز ٩٥ و٩٨، والتي حصلت على حوالي ٥٠ دولاراً لكل نسخة لـ «مايكروسوفت»، إلى ويندوز إن.تي، والذي جلب حوالي ١٠٠ دولار لكل نسخة.

وبقي تسعير برامج الحاسوب فناً مظلماً. فقد قدمت التكاليف الهامشية توجيهاً بسيطاً، ومنذ ذلك الحين مع إعادة الإنتاج الرقمية، فقد اقتربت تلك التكاليف من الصفر. وقد علم «جيتس» بأنه لم يكن هناك تخطيط مباشر بين القيمة والسعر. وبدلاً من ذلك، فقد كان السعر وظيفة للقوى المحركة المنافسة. وأخبرني «لقد كانت صناعة برامج الحاسوب في الماضي، في حالات عدة، قادرة على الاستيلاء على بعض القيمة التي ابتكرتها في النماذج المالية، ولكن لم تكن هناك ضمانات. ولدي اعتقاد أكيد أنه بإنجاز أدوات جيدة، فهناك بعض القيم التي تتابع إلى النهاية. ولكن ليس هناك أي ضمانات».

في كانون الأول عام ١٩٩٧، كتب جوتشيم كيميبن - وهو نائب «مايكروسوفت» الفظ جداً، والمسؤول عن المبيعات لصناع الحواسيب الشخصية - مذكرة صارمة بشكل مذهل تضمنت تهديدات وفرض «مايكروسوفت» «نعتقد بأننا تفادينا الرصاصة لـ ١٥-١٨ شهراً... وبينما رفعنا أسعارنا في السنوات العشر الماضية، انهارت أسعار عناصر أخرى ولاتزال تستمر في انهيارها».

وحدد كيميبن هدفه بوضوح: الحصول على الرسم الأعلى الممكن لكل نسخة من ويندوز، موازناً فقط بالحاجة لمنع صناع الحواسيب الشخصية من تغيير ممارستهم بالإدخال الأولي لنظام التشغيل

في المصنع. وكانت المفاوضات مع كومباك، والتي دفعت وحدها لـ «مايكروسوفت» حوالي ٧٥٠ مليون دولار سنوياً بأجور منح الرخص، تتحول إلى صراع رئيس بسبب طلب كومباك بأن تقدم «مايكروسوفت» اقتطاعاً لسعر الحواسيب الشخصية دون ١٠٠٠ دولار. «فالجواب هنا لا بد أن يكون بالرفض بالنسبة لجميع المتضمنين». أما بالنسبة لأسعار ويندوز، فقد نصح بأنه «طالما نكسب حصة (السوق) فلا ينبغي علينا خفض أسعار ويندوز».

كما قدم كيمبين نصيحة حازمة لـ «جيتس»، بولر، ومارتيز «احموا النموذج الحالي».

كان «جيتس» يحب أن يقدم نفسه على أنه مستقل عن حقائق الشؤون المالية الملحة لـ «مايكروسوفت»، ولكنه كان مدركاً بشكل شخصي جداً لنقاط الضعف التي قد تضعف عائداًتها. فقد كتب في رد على مذكرة كيمبين «تشير هذه الوثيقة بشكل رئيس إلى أن الانتقال إلى ويندوز إن. تي NT وزيادات الحجم هي نقاطنا العليا فقط للمستقبل القريب. ولذا أوافق على أنها الخطة الأفضل للسنتين أو الثلاث سنوات الآتية».

كما وضع «جيتس» قائمة بالتهديدات وهي: «حماس» مطوري برامج الحاسوب في الخارج لجافا، والاستتساخات المحتملة لويندوز، والانفجار في عدد «الأجهزة الأخرى غير الحواسيب الشخصية»، مثل أجهزة المساعدات الرقمية المحمولة مثل بالم بايلوت PalmPilot وجيل جديد من الأجهزة الرقمية للموسيقى، الفيديو، والألعاب. ففي رحلته

الأخيرة إلى اليابان، فوجئ «جيتس» بسرعة رواج تلك الأجهزة. وكتب «جيتس» «إن السعر العالي لويندوز بالنسبة لأجهزة بقيمة ٥٠٠ دولار، جعل هذه الأجهزة (غير الحواسيب الشخصية) أكثر جاذبية. وفي الأفق، وضع «جيتس» محطم أسعار محتمل آخر كان لا يزال بعيداً جداً حتى أنه لا يملك إحساساً بكيفية تهجئته «أنظمة يونيكس Unix ذات التكلفة المنخفضة، وبشكل خاص لينوكس LINUX».

لقد صان «جيتس» ربحية ممتلكات «مايكروسوفت» بحذر استثنائي. وأكد بول ماريتز، وهو المدير التنفيذي من الدرجة الثالثة في «مايكروسوفت»، قبل مغادرته الشركة في أيلول عام ٢٠٠٠، بقوله: «يريد بل دائماً أن يعلم كيف ستصنعون المال؟» من الجيد أن تستمر في طرح هذا السؤال. لأنك إن لم تفعل، فسوف تخرج من ميدان العمل».

ووافق «مافي» على أن «جيتس» يلعب لعبة صعبة. فلم يكن «جيتس» ليضحى بنجاح نموذج عمل «مايكروسوفت» بدون قتال. «قد يكون «جيتس» أول من يقول: «يمكنني أن ألقياها كلها وأنجز برامج حاسوب مجانية بارزة وربما أدمر قيمة أكبر لحملة الأسهم في يوم واحد أكثر مما ابتكرت في عشرين عاماً».

ولم ترد «مايكروسوفت» فقط التحدي من الإنترنت، ولكنها قامت بذلك دون أن تضطر لخفض أسعارها رداً على عطاءات المنافسين المجانية الضخمة.

ولذلك فبالنسبة لـ «جيتس»، لم يكن نصر «مايكروسوفت» في الصراع المعروف الذي أصبح يعرف «بحرب المتصفح العظيمة» في

١٩٩٥-١٩٩٧، نصرأ على نيتسكيب فحسب، بل كان نصرأ على ورطة المبتكر ذاتها.

يعتقد «جيتس» بأن فرضية ورطة المبتكر لكريستتسان هي خطأ جلي. فبالنسبة للمبتدئين، يقول «جيتس»، اختار كريستتسان أن يدرس الصناعة الخاطئة من أجل فرضيته. أما في صناعة جهاز إدارة الأقراص (Disk Drive)، يقول «جيتس»، «كل تطور خارق في جهاز إدارة الأقراص - كل اختراق واحد نجح حقاً - أنجز من قبل آي. بي. إم». وفي عالم الازدهار والانهيال للإنجاز من أجل من أجل احتياجات التخزين الهائلة للأنظمة الرقمية، فقد حافظت آي. بي. إم على الحافة في كل من التكنولوجيا والمربحية. فالفتيان الجدد يدخلون ويخرجون، وتبقى آي. بي. إم القائدة.

كما قال «جيتس»: «لقد نجحت المنظمة الكبيرة، التي تبنت مفهوم الأمد الطويل، والتي عملت D و R في كل مرة».

والمشكلة الأكبر في كتاب ورطة المبتكر، كما يقول «جيتس»، هي أنه لا يتضمن ما يجب أن تفعله الشركات الكبرى. حيث قال «جيتس»: «نعم، تحتاج الشركة لاختيار شيء ثوري والمراهنة على حياتها بناء على هذه الأشياء. وهذا كل ما تحصل عليه من فرضية كريستتسان».

لقد واجهت «مايكروسوفت» تياراً من التكنولوجيات المعطلة كما تمت تسميتها. ولا يسمح اللاعبون الناجحون للأمد الطويل للبدع بتعريفهم. إذ قال «جيتس» «لاستطيع بالكامل. حسناً، لكن في عالم التكنولوجيا،

لا يمكنني حتى التفكير في شيء ما . فكل بدعة لها أصل من الحقيقة.» .
 إذ كانت نزعة دو جور Du Jour دائماً مطروحة كتكنولوجيا معطلة .

«فإذا كانت هناك جملة واحدة » قال «جيتس» في نهاية محادثتنا مؤخراً . أي شخص يخبرك بأن هناك جملة واحدة مثل «إن تجربة الحفاظ على القديم هو عمل سيئ..» وأي شخص يقول بأن هناك جملة واحدة تمثل مرشداً للاختيار بين المشاريع الجديدة المنظمة، أوالمجازفة، أو التخطيط لمشاريع تجريبية، أو وضع جداول العمل، أو دمج المنظمات والتكنولوجيات مع بعضها «من ثم توقف قليلاً واستأنف قائلاً: «أي شخص يقول بأن هناك جملة واحدة تحدد الجواب على هذه الأسئلة، فهو لم يفهم الأمر بعد» .

وقال: «إنه لمن الممتع أن يفكر أحد من الخارج بإمكانية ذلك . فشركة إكس . واي . زد أخفقت بسبب جملة واحدة . لا ، طالما أن هناك جماعة من الأغبياء يديرون الشركة، فهذا ما سيحدث عندئذ» .