

## 3

## الطريق التي لم تتبع

### التباطؤ

وضعت شخصية بل جيتس العامة كتكنولوجيا ملهم بصماتها على جدول أعماله الشخصي عندما رحب بالشخصيات المهمة جداً VIPS خلف مستودع كهفي في واجهة سان فرانسيسكو المائية. وفي القسم الأمامي للصالة، احتسى مطورو ويندوز، وموظفو «مايكروسوفت»، ومعسكر وسائل الإعلام نخب الشركة وتبادلوا الشائعات وبطاقات العمل. كان ذلك في أيلول عام ١٩٩٧، وكانت وول ستريت على علاقة حب مع كل ما يتعلق بالإنترنت. كما كان رأسماليو الاستثمارات يوزعون المال تقريباً لكل مبتدئ يملك خطة عمل ويدعي لنفسه الحق بزاوية على الإنترنت. وكان المستودع في «فورت ماسون» - قاعدة الجيش المغلقة التي تحولت إلى مركز للمؤتمرات والفنون في مقاطعة مرفأ المدينة - مليئاً بحجرات العرض. وفي كل منها، كان المسوقون الجدد من أربعين مقدماً لخدمة الإنترنت، وخمسين من صانعي الحواسيب الشخصية، ومثلي شركة جمعتهم «مايكروسوفت» للغداء، يعرضون دعمهم لمستكشف إنترنت ٤,٠ (Internet Explorer).

وقد تضمن البيع جوائز كرحلة سفر بقيمة ٢٥,٠٠٠ دولار، وآلاف الاسطوانات الموسيقية، وأدواراً هامشية في برنامج التلفزيون الشهير «فريندز» (Friends) وبرنامج «إي.آر.» (er)، كتقدمة من شركة «وورنر بروس» (Warner Bros)، والتي أمنت لنفسها إحدى القنوات التي تشبه التلفزيون والتي كانت تظهر على سطح مكتب ويندوز الذي تم تطويره مع المتصفح الجديد. ومع إصدار متصفح الشبكة الأحدث، كانت «مايكروسوفت» تخرج لتعلن قيادتها لثورة الإنترنت.

كان جيتس سيلقي الخطاب الرئيس. كخطيب متميز، يمكن على أي حال أن يعتمد عليه عادة لرسم صورة المستقبل الرقمي المشرق. أما الليلة، فبدلاً من تسريع الخطوة التي كانت الإنترنت تحول فيها صناعة برامج الحاسوب، كان القصد إبطاءها. وكمدرب لكرة السلة في الكلية داعياً لأعبيه للتباطؤ بهدف إضاعة الوقت، كان يحاول تحويل حرب المتصفح إلى سرعة أبطأ تكون «مايكروسوفت» معها مرتاحة. كما كان لدى جيتس سببه للاعتقاد بأنه يملك الصوت الذي يقرر تحديد السرعة التي تغير فيها الإنترنت عمل برامج الحاسوب. وكان يصوت لإبطائها.

كانت إحدى المراحل قد انتهت وكانت أخرى جديدة تبدأ. فقد كانت «مايكروسوفت» قد أتمت أجندة الإنترنت اليومية التي أعلنتها جيتس قبل ذلك بعشرين شهراً. كما أظهرت عروض «مايكروسوفت» بأن الإصدار الجديد من مستكشف إنترنت سوف يدفع حصة سوق الشركة مقابل برنامج (نافيجيتور Navigator لشركة Netscape) أكثر من ٥٠%. وكان كل ما تبقى في واجهة المتصفح هو عملية التظهير.

وكتيجه، كان جيتس قد قرر أن يفك فريق الإنترنت بقيادة «سيلفبرغ» الذي صعد بالشركة إلى حافة النصر. ذلك الفريق الذي كان قد عمل منذ عام ١٩٩٥ بسرعة محمومة «سرعة الإنترنت» بأهدافه، وتسويقه، وبرنامج زمني خاص لإصدارات متلاحقة بسرعة جنونية، سيدمج في فريق «ألتشن» الأكثر حذراً والخاص بويندوز، والذي أطلق إصدارات جديدة كل سنتين فقط.

كما سيسلم «ألتشن» السيطرة على تطوير المتصفح ومعه كل هياكل ويندوز المهمة. ومستكشف إنترنت هو أيضاً هيكل لويندوز. والمتصفح جزء من نظام التشغيل. وهكذا، سلم الفريق لـ «ألتشن». وكان على «سيلفبرغ» فقط أن يعمل مع البرنامج.

لم يكن إقناعه سهلاً. كما صرح جيتس لمساعدين له، «إن شيئاً ما يحصل للرجل عندما تتجاوز قيمته ١٠٠ مليون دولار». لم يكن يفترض بجيتس أن يتعاطى مع «سيلفبرغ» على الإطلاق. حيث كان «ماريتز» مسؤولاً اسماً عن كل هذه الأمور.

ولم يكن «سيلفبرغ» قد أبرز أي إلحاح معين بشأن العودة للعمل. فقد تأجل لقاءه مع «ماريتز» لبحث مسؤولياته الجديدة عدة مرات. ويقول «ماريتز» بأنه أراد عودة «سيلفبرغ»، وكذلك جيتس، ولكن الوقت كان قد حان بالنسبة له ليوافق على ما يفعله الآخرون. وكان الانقسام، إستراتيجياً وشخصياً، بين «سيلفبرغ» و «ألتشن» قد استمر لوقت طويل جداً.

وفي تشرين الأول (أكتوبر) السابق، كان «ماريتز» قد أغلق قسم أدوات وخطة عمل إنترنت بإشراف «سيلفربغ» ولكنه سمح له بالاحتفاظ بالسيطرة على المتصفح طالما أنه أيضاً يتبنى مسؤولية «أوفيس». أما في ذلك الوقت حيث كان مستكشف إنترنت IE ٤,٠ قد أنهى، وسقط الحذاء الآخر. ولم تعد «مايكروسوفت» تريد فريق إنترنت منفصلاً عن ويندوز ومبشراً المطورين برسالة مختلفة عن رسالة ويندوز.

ولكن عندما التقيا، دخل «ماريتز» مباشرة بالموضوع: (المتصفح سوف ينقل إلى «ألتشن»، وأنت تعمل على «أوفيس»).

فأجاب «سيلفربغ» (لا أعتقد أن هناك مكاناً لي في هذه الشركة). لقد اعتبر «سيلفربغ» بأن جهوده التي بذلها من عام ١٩٩٥ وحتى ١٩٩٧ لقيادة الإنترنت في «مايكروسوفت» تحولت لتكون النقطة الأعلى في حياته العملية. ويقول «كانت تلك تجربة ساحرة. فقد كنا أنا والفريق موضوعين في الطاقة الإيجابية للإنترنت».

وخلافاً لذلك، كان «أوفيس» مجموعة برامج سطح المكتب الكبيرة الرائجة والتي كانت مهيمنة تماماً تقريباً وأكثر نفعاً حتى من ويندوز. وكان يعمل «أوفيس» كمشروع يدر مالاً وثيراً للشركة استمر لفترة أطول مما توقع أي شخص في «مايكروسوفت». ولكن في ذلك الوقت كان يحتاج إلى فحص دقيق رئيس. أما «سيلفربغ» فلم يتفق أبداً مع فريق «أوفيس»، فقد كانت السنة التي أمضاها في مراقبة المجموعة أحد أسوأ سنوات عمره. إذ لم يكن مهتماً في مصارعة الأذرع مرة أخرى مع

مخاريبي «أوفيس». إذ إن «أوفيس» لم يسلط الضوء على أي رؤية أكبر، برأي «سيلفربغ». وكان الفريق لا يعمل سوى إضافة ميزة بعد ميزة إلى وورد Word، إكسل Excel، باور بوينت PowerPoint، وآوت لوك Outlook.

ولم تكن هناك حركة أخيرة حقاً في «مايكروسوفت» حتى استنفذت كل المناشطات. وهذا ألقى كل القرارات المهمة تحت قدمي جيتس. ولكن عدم الابتهاج هذا قد يستمر حتى ما بعد الاحتفالات. ولهذا دعا جيتس «سيلفربغ» للطيران معه إلى سياتل على طائرته النفاثة الصغيرة. فقد يكون لديهما فرصة للتحدث.

وبدلاً من إجراء نقاش حماسي مثير فيما يتعلق بإصدار المتصفح، قدم جيتس فحصاً حقيقياً متزناً. فقد كانت تنبؤاته عن نمو الإنترنت مهمة جداً. فقد قال: «هذا اعتقادي، أو تنبؤي، بأنه خلال قرن من الآن، فسوف يكون غالبية الأمريكيان يعيشون بأسلوب حياة الشبكة. وسوف يعودون إلى الشبكة عدة مرات في اليوم للحصول على المعلومات، التسلية والاتصال».

ولكنه قال: «سيستغرق ذلك وقتاً طويلاً لإدراكه بصورته الحقيقية». أما بالنسبة للتوقعات المثيرة حول نمو الشبكة في عام ١٩٩٨ أو ١٩٩٩، قال جيتس: «نحن دائماً نقصر عن بلوغ الهدف». فقد يستغرق ذلك حتى ٢٠٠٧، باعتقاد جيتس، حتى تصل الشبكة إلى «كتلة حرجة»، والتي يعتقد بأنها تتطلب وفرة منتشرة من الاتصالات ذات السرعة العالية، وشاشات الكمبيوتر الكبيرة ذات السماكة الرقيقة، وتمييزاً للصوت،

وحواسيب شخصية تكلف أقل من تلفاز ذي سعر معقول. إن الكثير من الناس يحاولون اكتشاف «ما العمل الذي سيكون قيماً، وما العمل الذي سيكون أقل قيمة مما هي عليه اليوم». ولكنه حذر «من أن الكتلة الحرجة تستغرق وقتاً».

بالنسبة للكثيرين من الجمهور، بدت تنبؤات جيتس مجازة على ضوء منحنيات النمو العمودية تقريباً عبر السنتين الماضيتين لأي شيء ارتبط بالإنترنت. فالاتصالات ذات الحزمة العريضة وشاشات الكمبيوتر ذات السماكة الرقيقة قد تتباطأ في الوصول إلى المنازل بالفعل، ولكن كان العديد من الناس يتصفحون الشبكة ويستخدمون البريد الإلكتروني بخطوط عالية السرعة في مكاتبهم. كما عنت الطلبات المتزايدة، وتدفق الخدمات الجديدة والتسوق المرتكز على الشبكة بأن الإنترنت كانت تنمو بشكل أسرع مما توقع جيتس.

وقد اعترف جيتس، «في بعض الأحيان أشعر وكأن أخذي إطاراً زمنياً لعشرة سنوات لتنبؤي محافظ جداً. وما يجبرني على أن أكون محافظاً هو أنني أعلم بأنني سأكون هنا لعشرة سنوات، وبأن الناس سيكونون قادرين على إخباري فيما لو كنت مخطئاً أو مصيباً بشأن ذلك».

وكان «سيلفربغ» يستمع لجيتس في الضلال عند حافة الصالة. فقد كان يرتدي بنطال الجينز الأزرق غير الرسمي للخروج في الشاطئ الغربي، وكنزته الصوفية، وقد أوحى جسده النحيل ووجهه المسمر باللياقة. وكان خط شعره المتراجع معوضاً بلحيته الممتلئة الخشنة. وللأمانة، فقد كان من الممكن أن يكون في مركز المسرح لإحتفالات

الإصدار. وبشكل رسمي، فقد كان فريقه هو من جهز المتصفح الجديد. ولكن لم تكن لديه الرغبة في أن يكون جزءاً من الحدث الذي خطط له مسبقاً بعناية. وكان من الأفضل بالنسبة له أن يمضي. فقد علم بأنه كان شبحاً. شبحاً هادئاً ساكناً، ولكنه شبح على أي حال.

وكان «سيلفبرغ» قد ميز لهجة جيتس على أنها أكثر من تحذير بسيط. فقد أحب جيتس القول بأنه إذا خرجت «مايكروسوفت» من التجارة فلن يكون السبب عدم تركيزها على الإنترنت، بل بأنها ركزت جداً عليه. وفي ذلك الوقت، على أي حال، كان يضع عرضاً لأسباب قراره بتحويل تطوير خطة العمل الجديدة للإنترنت إلى دفاع لويندوز. كما اعتقد جيتس بأن الشبكة ستستغرق عشر سنوات إلى أن تصل إلى كتلة حرجة. وقد أعطى ذلك «مايكروسوفت» عقداً من الزمن للقيام بالتحول من العمل الحالي المرتكز على الحاسوب الشخصي.

كان ذلك بطيئاً جداً بالنسبة لـ «سيلفبرغ». فقد اعتقد بأن الشركة لطالما كانت بطيئة في استيعاب الإنترنت. وقد فضلوا الاعتقاد بأن موجة الحاسوب الشخصي قد تستمر بالهيمنة على صناعة الحواسيب. حيث قال فيما بعد: (إن الشركة تقوم ببعض الخيارات الخاطئة باتخاذ الطريق البطيء. إن التغيير، وخصوصاً التغيير الذي يؤثر بشكل مباشر على أسس الشركة، صعب جداً. لربما كانت الحياة أسهل بالنسبة «لمايكروسوفت» لو لم يكن العالم قد تغير بسرعة كبيرة. ولكنه فعل. ولم تكن هناك عودة للوراء. ولقد كانت وجهة نظري إما الخروج للمقدمة بسرعة أو التخلف عن الآخرين).

ففي السنوات السبع التي أمضاها «سيلفريغ» في «مايكروسوفت»، كان قد أسس مع جيتس حلف عمل، ولكنهما لم يقتريا من بعضهما بشكل خاص. أما في ذلك الوقت، فقد كان الرجلان أكثر بعداً من قبل. إذ افتقد «سيلفريغ» القوي والحدسي لأسلوب السرعة والعفوية لرفاق جيتس في اللعب. لقد كان بالتأكيد النواة الصلبة في إنجاز مجموعة من القنابل القوية، بدءاً من MS-DOS ٥ و ٦، إلى ويندوز ٣.١ و ٩٥، إلى مستكشف إنترنت. ولكنه أصر على اتقان كامل لميدانه للمعرفة والسيطرة على الاتصالات بإحكام داخل وخارج مجموعاته. كما أمضى وقتاً أطول في محاولة إبقاء جيتس بعيداً عن التوسط في مشاريعه بدلاً من تنمية علاقة جيدة معه.

كما كتب «سيلفريغ» لجيتس في بريد إلكتروني في حزيران ١٩٩٥ (لأكون صادقاً، فأنا قلق بأنك في بعض الأحيان تحصل على صورة محرفة للأشياء. بالنسبة لرجل في القمة، يمكن أن يكون خطراً، كونك تحتاج إلى المعلومات الأفضل الممكنة بحيث تستطيع اتخاذ القرارات الأفضل).

أما «سيلفريغ» فقد كان واثقاً بنسبة ٩٠٪ من أنه لن يعود إلى «مايكروسوفت» عندما غادر في رحلته على الدراجة. فقد قاد دراجته لسبعمئة ميل عبر كولومبيا البريطانية خلال إجازته في صيف عام ١٩٩٧. وقد تطلب ذلك المأً كبيراً لجعل الشركة تدور حول الإنترنت لإجبارهم فقط على معاملته كفرصة لخفض النفقات أكثر من معاملته كتغيير. وقد رفض «سيلفريغ» الافتراض بأن جهوده كانت تقضي على

ويندوز. ومن وجهة نظره فقد كان يحاول حماية ويندوز وإعادة غطاء القيادة «مايكروسوفت»، كما كان يقوم بعمل لائق في هذا.

كانت الرحلة على الدراجة قد بدلته. فقبل أن يظهر، كان قد أصبح صديقاً لـ «لانس آرمسترونغ»، وهو متسابق دراجات على مستوى عالمي والذي كان عندها يخضع لعلاج كيميائي بسبب سرطان انتشر من إحدى خصيتيه إلى رئتيه ودماعه. وكان «سيلفبرغ» قد قرأ عن آرمسترونغ في مجلة خاصة لركوب الدراجات، وكان الاثنان قد اتصالاتكراً بالبريد الإلكتروني والهاتف. وقد ساعدت قصة آرمسترونغ على إبقاء النزاعات في «مايكروسوفت» حيز الإدراك.

كتب آرمسترونغ فيما بعد في مذكراته «لقد كان مرضي وضيعاً وشديداً، وقد أجبرني على النظر إلى الحياة بأعين لاتعرف التسامح. كان علي أن أسأل نفسي فيما إذا كنت حقاً أعيش وما كنت أنوي أن أكون؟ فوجدت بأن لدى الكثير لأفعله كرجل».

ساعد «سيلفبرغ» في دعم مؤسسة «آرمسترونغ» لمرض السرطان، وقد أرسل له آرمسترونغ زوج من النسيج الصوفي المخصص للسباق، والذي ارتداه لإلهامه خلال عبور الجبال القاسي والطويل.

وفي حزيران، كان «سيلفبرغ» قد بدأ من أرلينغتون Arlington، خارج سياتل. فقاد دراجته باتجاه الشرق عبر طريق ولاية واشنطن ٢٠، وهو أحد الطرق الأجمل في العالم، مخترقاً منتزه الشلالات الوطني الجنوبي. كما اجتاز أراضي «ايداهو» Idaho وزاوية من «مونتانا» وعبر إلى كندا عبر الحديقة الوطنية الجليدية. وقد قاد دراجته بأسلوب

هادئ، أكثر أمناً من سرعة «مايكروسوفت» الجنونية الخطيرة. وخلال أسبوعين في الرحلة، عبر طريق كروسنيست بارتفاع ٤,٥٨٠ قدم من الشرق إلى الغرب، إلى بلدة فيرني Fernie، ومن ثم اتصل بالمنزل. فأعلمته رسالة المجيب الصوتي بأن زوجته قد ذهبت إلى ألمانيا لتكون مع ابنهم «داني» البالغ من العمر إحدى عشرة سنة، والذي اقتطع صيفه في أوروبا ببقائه في المستشفى لحالة طارئة لاستئصال الزائدة الدودية. فذهب إليهم «سيلفريغ» حالما استطاع.

وفي نهاية آب، استأنف «سيلفريغ» رحلته، ولكن بالاتجاه المعاكس هذه المرة. مبتدئاً من الغرب من بحيرة «لويز» Louise، وعبر بطريق العودة إلى كولومبيا البريطانية. وهكذا تراجعت إحباطات السنة الماضية في «مايكروسوفت». وكان حله بتغيير التوازن في حياته، ليكون أباً وزوجاً أفضل. ثم عاد للشمال إلى جولدن Golden وقاد دراجته عبر روجيرس، وريفليستوك، وناكوسب، واينسوورث، وكرانبروك، عائداً إلى فيرني، وأخيراً إلى الحديقة الوطنية الجليدية مرة أخرى، حيث التقت به عائلته للعودة إلى المنزل.

وبعد شهر من نهاية رحلة الدراجة، كان أكثر ثقة بأنه لن يعود إلى «مايكروسوفت». إذ كان ينبغي أن يكون صادقاً مع نفسه وقد أصبح في الثالثة والأربعين من عمره وأثرى مما كان يتخيل. فقد يعود فقط لأجل شيء ما يؤمن به أو يشعر بالحماس نحوه. وكان ينبغي أن يكون ممتعاً بالنسبة له مثل حريته التي كانت تعني له الكثير، وهذا كثير جداً. وإلا، فقد يفكر، لم العودة؟

كان إصدار مستكشف إنترنت ظهوره الأول العلني منذ أن عاد. فقد دعى «سيلفريغ» «غريغ مافي» وسلمه ورقة نقدية من فئة العشرين دولاراً. وقد علم «مافي» أي رهان كان قد ربح. فقبل مغادرته، كان «سيلفريغ» قد راهن على أن «مافي» لن يستطيع عقد صفقة مع شركة «آبل Apple» قبل عودته. وخلال ربيع عام ١٩٩٧، كان «سيلفريغ» يعمل على Apple أيضاً، محاولاً جعلهم يلتزمون بمستكشف إنترنت بينما يحاول في نفس الوقت إبطال دعوى انتهاك براءة اختراع قضائية، كانت Apple تطلب ١,٢ بليون دولار لتسويتها. وقد حاول «سيلفريغ» لجذب اهتمام «جيل أميليو»، وهو المدير التنفيذي للشركة، إلى مشهد الوقوف على المسرح مع بل جيتس، يداً بيد، معلنين الشراكة الإستراتيجية بين العدوين القديمين. إن عقد تحالف (مايكروسوفت - آبل) تطلب ضرباً من الجرأة كذهاب «نيكسون» إلى الصين. تردد إميليو. وعندما استقال تولى ستيف جوبز مهام المدير التنفيذي، وقام «مافي» بالصفقة. وقد قرأ «سيلفريغ» عنها في الصحف أثناء توقفه للاستراحة في رحلته.

لم يكن من الصعب تفهم ميل جيتس لعصر الحاسوب الشخصي. فقد كانت تلك أفضل أوقات الشركة. وقام براد «تشييس»، وهو نائب رئيس تسويق لـ «سيلفريغ»، بتصميم الطلب في مذكرة تخطيط في نيسان عام ١٩٩٧ بعنوان «الحفاظ على جنة سطح المكتب». وكتب «تشييس»، لدينا الفرصة لإعادة كسب القيادة الكلية خلال سنة ونجتاز نسبة حصة السوق ٥١% مع IE ٤,٠. فإذا قمنا بذلك، فسوف نتمتع بوضع مريح للقيادة التي حققناها في معظم أعمالنا».

وقد أدرك جيف ريكس حالة الشركة بشكل تام في فيديو موسيقي  
بارع أنتجه لاجتماع المبيعات السنوية. كان قد اقتبس عن أغنية  
«Gangstas paradise» للمغني كوليو Coolio:

وبدأ «بكوننا نعمل أكثر أيام حياتنا لنصل إلى جنة ويندوز». لبس  
مدراء مايكروسوفت التنفيذيون كالملاك الحارس وانتشروا عبر الغابة  
الإسمنتية في وسط المدينة.

كلارك وأندرسون،

ليس هناك من مفر من الشبكة،

كان ذلك ممتعاً طالما استمر،

نتمتع بالطريق،

ونحن الآن عائدون،

الأفضل أن نهرب ونختبئ

سوف نربح هذه الحرب للحفاظ على جنة ويندوز.

وقد تعمق إحساس «سيلفريغ» بالانفصال عندما حول «جيتس»  
منصة الفوز إلى «تشيس»، وهو مسوق منتج «مايكروسوفت» الأعلى.  
فقد كان إلى جانب «سيلفريغ» بالنسبة للنجاح الرائع لويندوز ٩٥،  
وكانا زملاء يداً بيد خلال الأيام الأولى من حرب المتصفح. وكذلك كان  
«تشيس» أحد الناس في «مايكروسوفت» الذين شعر «سيلفريغ» بأنهم  
أكثر قرباً منه. وكان كلاهما مميزين عن قرب بأنهما كانا معروفين

للناس، وكذلك للصحفيين، بأنهما «الرجلين برادز» أو في بعض الأحيان، «براد الصغير وبراد الكبير».

كما كانت خطط مستكشف إنترنت IE ، ٤ ، ٠ مثيرة للغاية حتى إن صحيفة New York Times في عام ١٩٩٦ أعلنت في صفحتها الأولى بأن «مايكروسوفت» كانت «تحضر لإطلاق برامج حاسوب جديدة قد تؤدي إلى تغيير أساس أكثر للحواسيب الشخصية منذ أن ابتكرت الآلات في السبعينيات».

وبما أن مستكشف إنترنت IE ، ٤ ، ٠ قد أنجز، بدأ بالكاد يؤكد مثل هذه الإدعاءات. وبدلاً من استبدال شاشة ويندوز التي مضى عليها عقد من الزمن، بأيقوناتها وملفاتها والقوائم المنسدلة، بالشعور الانسيابي الأكثر مرونة لمتصفح الشبكة، قامت «مايكروسوفت» بفعل العكس: الحفاظ على سطح المكتب الكلاسيكي القديم وترتيبه بشكل فوضوي أكثر «بالقنوات» لمواقع شبكية مبتكرة بشكل خاص من شركات وسائل إعلام رئيسة.

كما كتب «تشييس» في خطة تسويق عالمية في نيسان ١٩٩٧، «هذه السنة سنراهن على القنوات. كما نشعر بقوة بأن القنوات هي الجاذب الوحيد الأكثر إقناعاً للمستخدمين وهي الميزة الأهم التي سوف نرقبها أكثر».

وكان هدف «مايكروسوفت» إقناع منتجي الشبكة بابتكار مواقع تعمل بشكل أفضل، أو فقط، مع برنامجها للتصفح. وفي مذكرة الإستراتيجية في عام ١٩٩٦، كتب «تشييس» «الطريقة الأفضل لجعل الناس يبدلون

برامج التصفح هي التأكيد من أن عليهم ذلك بغية الحصول على المحتويات الأفضل».

إن كسب أي نوع من المعاملة المميزة لـ «مايكروسوفت» كان اقتراحاً صعباً عندما كانت حصة سوق مستكشف إنترنت تافهة مقارنة مع حصة سوق نافيجيتر Navigator. ولكن الآن ، ومع «سطح المكتب الفعال» استطاع جيتس أن يفري شركات وسائل الإعلام لإنتاج مواقع شبكية مخصصة لمستكشف إنترنت عن طريق استخدام قوة ويندوز. وبدلاً من تقديم مجرد بقعة على المتصفح، قدم «تشييس» زراً، أو قناة، على سطح المكتب المعروف لويندوز لمئة مليون حاسوب شخصي جديد كل سنة تقريباً. وقام «تشييس» بتقديم عرضه بشجاعة. (خذوا سطح المكتب كلياً وابتكروا صفحة HTML). «عدلوا سطح المكتب حسب المعلومات التي تريدهم»، «آخر الأخبار وآخر نتائج الأحداث الرياضية». وعندما رأى «سيلفبرغ» العروض واستمع إلى الخطابات، لم يستطع أن يتخلص من الشعور بأن مستكشف إنترنت IE ، ٤ ، ٠ كان قد انحرف عن خطه على نحو سيئ. حيث أخبر محامي الحكومة فيما بعد، «أنا ببساطة لم أحبه». وكان مجبراً على الشرح «أنا فقط لست سعيداً بما آلت إليه الأمور. ولم أكن سعيداً أثناء تطوير مستكشف إنترنت IE ، ٤ ، ٠. وفريقي يعلم بذلك».

## الدمج

عكست مشكلات «مايكروسوفت» التنظيمية والتقنية التحدي القانوني الذي كانوا على وشك مواجهته. إذ كان لجميعهم جذور في

السؤال الأساس نفسه: كيف يتم ربط متصفح مستكشف إنترنت ونظام تشغيل ويندوز معاً بإحكام.

وأرادت «مايكروسوفت» كالعادة الاثين معاً: الشبكة وويندوز، الجديد والقديم، الهجوم والدفاع. كما أرادت الشركة أن تبتكر خطة عمل الجيل التالي للإنترنت بينما كانت في نفس الوقت تدافع عن هيمنة ويندوز. وقد كان لكل إستراتيجية ميزات بشكل منفصل. لكن المشي على الحبلين معاً هو ما عقد الأمور.

وقد أثنى فريق المتصفح بقيادة «سيلفريغ» على نظام الشركة بأن مستكشف إنترنت كان دائماً «جزءاً من ويندوز». لكن لمدة سنتين ونصف كانت الشركة قد أبطت على تطوير كل من ويندوز وإنترنت منفصلاً، بفرص مستقلة، وبرامج زمنية مستقلة للإصدار، ومبادرات تكنولوجية مستقلة كانت في بعض الأحيان متنافسة بشكل مباشر ومقاييس منفصلة للنجاح.

وليكون منافساً لنتسكيب Netscape فإن «سيلفريغ» قد ناضل بنجاح، لفصل جدول فريق المتصفح عن جدول إصدار ويندوز، والذي كان برأيه بطيئاً ومعوفاً بمتطلبات فحص نظام تشغيل ضخم مقابل آلاف المجموعات من الأجهزة والبرامج. ولأن المتصفح كان «أخف»، ولم يكن عليه القيام بكل شيء، فقد كان من الممكن تحريكه بسرعة أكبر من ويندوز.

لكن ذلك لم يمنعه، بالطبع، من استخدام نفوذ تسويق ويندوز لتعزيز توزيع المتصفح. إذ حصل مقدمو خدمة الإنترنت الذين تبنوا

مستكشف إنترنت، على سبيل المثال، على موقع في مجلد مقدمي خدمات الإنترنت على سطح مكتب ويندوز. كما حصل مقدمو المحتويات الذين روجوا لمستكشف إنترنت على مكان على «شريط القنوات Chan- nel Bar» الجديد على سطح مكتب ويندوز. وحصل مصنعو الحواسيب الشخصية الذين حزموا متصفح «مايكروسوفت» مع أجهزتهم على سعر مخفض من أجل ويندوز.

ولكن الآن فإن تكنولوجيا الإنترنت في «مايكروسوفت» وزخم السوق قد تطورت كفاية بحيث شعر العديد من أعضاء الفريق بأنهم على استعداد لإطلاق سراحهم من قيود ويندوز. وبدأ هؤلاء يستأوون من التلميحات بأنهم يحتاجون لويندوز للتغلب على Netscape.

ومن الطرف الآخر، ناقش «ألتشن» مسألة بأنه لم يكن يتوجب على الشركة أن تمنح مستكشف إنترنت حياة خاصة. إذ كان المتصفح ببساطة وظيفة لويندوز. وعلى IE4 أن يكون ببساطة الإصدار التالي من ويندوز، في نفس النظام المسمى «ميمفيس» والذي أصدر فيما بعد باسم ويندوز ٩٨.

وهكذا فقد أعاق الانقسام الإستراتيجي جهد التطوير منذ البداية. ففي شباط عام ١٩٩٧، كان «ألتشن» قد كتب لجيتس «بطريقتنا الحالية، سوف لن يكون مستكشف إنترنت IE ٤ مدمجاً جداً بويندوز. وفريق مستكشف إنترنت لايركز على هذه المشكلة». كما اشتكى «ألتشن» لـ «ماريتز» بأن الجودة الضعيفة والحجم المنتفخ لبرنامج مستكشف إنترنت IE ٤ كان يعرقل جهوده في ويندوز. إذ كتب إن كلاً من فريقتي

«ميمفيس» و NT مضطربين تماماً بوضع IE4. ويقولون بأنك تعهدت بأنهم سيفعلون الصواب ولم يفعلوا. فإما أن تجبرهم أو تمنحنا السلطة على الأجزاء التي نحتاجها.» كما كانت مجموعة ويندوز ممنوعة حتى من استكشاف عن الشيفرة الأحدث من المخدم Server المركزي لفريق مستكشف إنترنت IE ، ٤ «لقد كانوا يخبرونهم بأنهم لا يستطيعون لأن مستكشف إنترنت يحاول الحصول على نسخة تجريبية... إلخ. وهنا يتوقف التقدم. فالأهداف الموضوعية مختلفة تماماً».

وقد تم إعلام جيتس بذلك. ففي مراجعته لجهود «ميمفيس» في آذار ١٩٩٧، صرح جيتس إن مستكشف إنترنت و «ميمفيس» يلتقيان في الوسط».

ولكن التعاون بين الفرق كان ضعيفاً من جديد. فقد نبه «جوناثان روبرتس»، المسؤول عن تسويق ويندوز، على فريق «سيلفريغ» بأن يهتم أكثر بويندوز. وكتب «أعتقد بأن طريقنا الحالي حيث الأولوية هي الثالثة أو الرابعة هو خارج الإستراتيجية».

وقد نقل «كارل ستورك» الذي كان يرأس جهد ويندوز ٩٨ في ذلك الوقت إلى «ألتشن» بعد بضعة أيام (إن مستكشف إنترنت لم يطور على أساس أنه يلتقي مع «ميمفيس» في الوسط. في الوقت الحاضر فإن «ميمفيس» هو فكرة خطرت في البال بعد أن فات الأوان). ولم يكن فريق المتصفح يستخدم «ميمفيس» لفحص نظامه حتى وكان ينصح فريق ويندوز بإصداره كإصدار «تجربي» أولي -عندما يفترض أن تكون أغلب الميزات الأخيرة في مكانها- مع الهيكل القديم.

وقرر فريق ويندوز ٩٨ أن يستخدم الهيكل القديم ولكن مع الاحتفاظ بسر التغيير. حيث كتب «موشيه دوني»، وهو نائب «ألتشن»، (لاستطيع أن نفضح إمكانية شحن «ميمفيس» بدون مستكشف إنترنت ٤. فالخطة الآن هي أن يكون مستكشف إنترنت ٤ متضمناً).

وكانت التحديات التي تواجه مستكشف إنترنت ٤ قد أصبحت جلية قبل بضعة أشهر في معرض «كومديكس» في لاس فيغاس في تشرين الثاني ١٩٩٦. ففي مجموعة نيتسكيب في لاس فيغاس هيلتون، أراني «مايك ماكيو» - وهو أحد المطورين الكبار لنيتسكيب - كيف تستطيع برامج Constellation لنيتسكيب أن تطوق ويندوز وتقدم للمستخدمين الدخول لكل من الإنترنت ومحتوياتهم الخاصة لسواقة القرص الصلب. وكان على وشك إتمام الصفقات مع صناع الحاسوب الشخصي الرئيسيين لحزم Constellation مع أجهزتهم. لقد كان لديها كل شيء ما عدا مزودي المحتوى الذين كانوا متحمسين لدفع المعلومات إلى سطح مكتب Constellation. وقد أكد لي «ماكيو» بأن نيتسكيب عقدت اتفاقاً مع «بوينت كاست»، الشركة الرائدة في تسليم أخبار ومعلومات الأعمال إلى سطح المكتب. وكانت نيتسكيب تكسب انسحاباً مقابل جهدها لطرده ويندوز من سطح مكتب الحاسوب الشخصي كله.

إن هيكلاً منافساً لويندوز كان تماماً ما خشيت منه «مايكروسوفت» طويلاً. فإذا ما أصبح شعبياً، فقد يبدأ مطورو برامج حاسوب آخرون بتفصيل تطبيقاتهم للهيكل الجديد بدلاً من ويندوز. وقد يتحول توازن القوى. وقد يصبح الزعيم هو التابع. فقد كانت «مايكروسوفت» تعلم

كيف تلعب هذه اللعبة: فقد عملت الشيء نفسه بالتحول من «دوس DOS» إلى «ويندوز».

وحتى قبل أن يذهب «ماكيو» إلى لاس فيغاس، فقد علم بأن «مايكروسوفت» كانت قد قامت بخطوات للدفاع عن امتياز سطح المكتب. وفي أيلول، أخبر مدير تنفيذي في آي. بي. إم «ماكيو» بأن «مايكروسوفت» كانت قد ابتكرت تقييدات أخرى على ترخيصها لويندوز ٩٥ لحماية «تجربة ويندوز» عن طريق منع صناع الحاسوب الشخصي من تعديل هيكل ويندوز. فقد كتب «ماكيو» إلى زملاء له في نيتسكيب بأن هذا يقيد بشكل فعال صناع الحاسوب الشخصي بمستكشف إنترنت، ويسد الطريق أمام أي هياكل بديلة، مثل Constellation.

وتضع التقييدات الجديدة لمنح الرخصة قيوداً على علاقات «مايكروسوفت» مع صناع الحاسوب الشخصي. فقد طور بعض الصناع هياكل خاصة بهم لمساعدة المستخدمين الجدد. وتمنى آخرون لو يبيعون ممتلكاتهم على سطح مكتبهم القيم في مزاد علني للمزايدين الأعلى. وقد منع التقييد الجديد بشكل فاعل صناع الحاسوب الشخصي من إدخال أي برامج حاسوب تمنع الحاسوب الشخصي من عرض شاشة ويندوز عندما يشغل الحاسوب الجديد للمرة الأولى.

وقد غضب المدراء التنفيذيون في «جيتوي Gateway»، في مذكرة داخلية في تحضير للقاء مع «بولر»، بمعاملتهم كمجرد موزعين، بدلاً من شركاء، من قبل «مايكروسوفت». فقد كان وضع «مايكروسوفت» - وفقاً لمدير تنفيذ في «جيتوي» - «عدم المرونة» فيما يتعلق بجهود «جيتوي»

للترحيب بمستهلكيه الخاصين و (تحديد أداء «جيتوي» وخبرتها). وكتب «جون رومانو» من قسم الحاسوب الشخصي لهيوليت - باكارد رسالة قاسية إلى «مايكروسوفت» معارضاً البنود الجديدة، التي تجبرهم على إزالة برامج الحاسوب الترحيبية التي خصصها قسمهم لمشتري الكمبيوتر للمرة الأولى. حيث يقول: «لو كان لدينا خياراً لمزود آخر، أؤكد لكم بأنكم لن تكونوا خيارنا كمزود».

ويمكن للتقييدات العقدية أن تؤجل الانحرافات لوقت معين فقط. فقد كان على «مايكروسوفت» أن تقدم شيئاً مقنعاً حقاً. فإذا أمكن لمتصفح نيتسكيب أن يصبح هيكلأً جديداً لويندوز، فقد تزيد «مايكروسوفت» جهودها لاستخدام متصفحها الجديد لتغليب ويندوز بهيكل جديد. ومع سطح المكتب الفاعل يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تلعب الورقة الرابعة لعرض نيتسكيب للترويج لشركاء وسائل الإعلام في متصفحها. ويمكن لـ «مايكروسوفت» أن تطرح عرضها في ويندوز ذاته. فعلى سبيل المثال، بوينت كاست، رمت نيتسكيب سريعاً واشتركت مع «مايكروسوفت» كأول شريك بارز. وعرضت «مايكروسوفت» أن تعطي كل صانعي الحاسوب الشخصي قناة خاصة بهم.

وكان تخيل مستكشف إنترنت ٤ كمفهوم بأنه ترقية بسيطة للمتصفح. ولكن بعد عروض نيتسكيب في كومديكس، كان فريق المتصفح قد أعطي مهمة جديدة لابتكار هيكل لويندوز بأكمله. وكان سطح المكتب الفاعل على وشك أن يصبح الحافلة لنقل قنوات «تشييس» المصانة.

وقال «إدام بوسوورث» - الذي وجد نفسه في أوائل عام ١٩٩٧ في موقع قيادي مشترك لتطوير مستكشف إنترنت ٤-: «كان ذلك مفاجئاً بالنسبة لي. وقد بدأ الناس عندها بالتفكير بأن ذلك لم يعد متصفحاً فقط، بل هو هيكل كامل. فهو يقوم بكل شيء».

ولكن «بوسوورث» كان غير مطمئن بشأن سطح المكتب الفاعل. فقد كان قد اشترك في جهد مستكشف إنترنت ٤ عندما تم تبني «ترايدنت Trident»، وهو محرك لزيادة سرعة عرض صفحات الشبكة والتحرير، كنواة للإصدار الجديد من المتصفح. وقد كان «ترايدنت» المحرك لكل شيء داخل الإطار. طريقة العرض على الشاشة، الحيوية، الأشكال، والتطبيقات. كان سطح المكتب الفاعل سيزود إطار المتصفح - أزرار الأمام والخلف، وقائمة المفضلة، والقوائم المنسدلة، والميزات الأخرى كافة للمتصفح عدا صفحات الشبكة ذاتها.

لكن فريق ترايدنت وسطح المكتب الفاعل لم ينسجما جيداً. حيث كان سطح المكتب الفاعل متخلفاً عن الجدول الزمني، معوقاً بذلك بقية أعمال المتصفح. وهذا الأمر أضعف المعنويات تبعاً لبقية الفريق. ولكن كانت هناك مشكلة أكثر خطورة. لقد كانت الشيفرة بطيئة وغير مستقرة. وكان ينبغي أن يكون أي هيكل لويندوز موثقاً بشدة لأنه الطريق الذي يوصل المستخدمين إلى المصادر الضمنية للحاسوب. فإذا انهار الهيكل، فسوف يكون على المستخدم أن يعيد إقلاع الحاسوب من جديد. فقد كان جعل سطح المكتب الفاعل المهتز يشغل محرك ترايدنت غير المجرب أيضاً خطيراً جداً بالنسبة لمنتج رئيس من برامج الحاسوب.

وقد أراد بوسوورث أن يلغي سطح المكتب الفاعل ويعزله عن المتصفح. فلم يكن ينبغي على فريق المتصفح أن يقوم بعمل هيكل ويندوز على الإطلاق، على حد قوله. وقد اعتقد بأن سطح المكتب الفاعل - وهي الميزة التي كان جيتس يعرضها كإنجاز لتعهد «مايكروسوفت» بدمج ويندوز والشبكة - لم تف ببساطة حاجات المستخدمين.

ولم يكن الوحيد. فقد وجد أحد الاحصاءات عن المستخدمين بأن الناس لم يكن لديهم اهتمام كبير بهذه الميزة. وكانوا حتى مضطربين بكيفية استخدام الفأرة. فهل عليهم أن يقوموا بالنقر عليها مرة واحدة، مثل صفحة الشبكة؟ أو نقرتين، مثل ويندوز؟ وهذا السؤال معقد أكثر مما يبدو. فكيف يستطيع مستخدم الحاسوب الشخصي أن يسحب أيقونة عبر الشاشة إذا تم تفعيلها بنقرة واحدة؟.

وقد استتجت إحدى مذكرات التخطيط: «إن مفهوم توحيد سطح مكتب المستخدم وتجربة الشبكة يبدو جيداً ومعقولاً، ولكنه من غير الواضح بأن هذا ما يريده المستخدمون وبالتأكيد ليس ما يتوقعونه».

وأخيراً، تحرك بوسوورث لقتل مشروع سطح المكتب الفاعل.

وفي ثورة تمرد، ذهب عدة أعضاء من فريق الهيكل مباشرة إلى لودفيغ وأخبروه بأنه «إما أن يذهب بوسوورث أو نذهب نحن». فأخبرهم بمتابعة العمل على سطح المكتب الفاعل.

وعندما سمع بوسوورث بذلك، ذهب إلى مكتب «سيلفريغ» غاضباً وقال: «لقد جعلتني في موقع مسؤولية. فإما أن تبعد عن طريقي أو

أبعدني عن المشروع. فهذا النوع من الإدارة الصغيرة التي يقوم بها جون لودفيغ لا يطاق».

فدعى «سيلفبرغ» إلى اجتماع مع «تشييس»، «لودفيغ»، و«بوسوورث». ولكنه انتهى دون حل. ومع ذلك، وفي غضون أسبوعين، تلقى بوسوورث بريداً إلكترونياً من لودفيغ أخبره فيه بأنه لم يعد يعمل على مستكشف إنترنت. كان بوسوورث غاضباً وكان قاب قوسين أو أدنى من ترك الشركة. وتبين بأنه لم يكن له أهمية كبيرة بالنسبة لـ «مايكروسوفت» بعد سنتين.

في النهاية، فصل «سيلفبرغ» الخلاف على سطح المكتب الفاعل. وفي الوقت الذي أصدر فيه متصفح إنترنت الجديد، كانت الميزة الجديدة لانزال في المنتج، ولكنها كانت قد جعلت غير مشغلة بشكل طبيعي حتى يتم تشغيلها بشكل مخصوص من قبل المستخدم. فقد كان ذلك أشبه بمبدأ خيار (يمكنك أخذ كعكتك، ويمكنك أن تأكلها أيضاً). كان يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تبقى تدعي التقدم في دمج ويندوز والشبكة، والذي تعهدت به في عام ١٩٩٥، ولكن مع عدم تشغيل سطح المكتب الفاعل، يستطيع المتصفح أن يحقق أداء مقبولاً.

وقع «تشييس» عقوداً مع شركاء وسائل الإعلام، بما فيهم «تايم وورنر»، و «شركة والت ديزني»، و «داو جونز آند كومباني»، ناشرو صحيفة «وول ستريت جورنال». وفي المفاوضات، عرض «تشييس» وفريقه بأن يقدموا ترويجاً كبيراً، ولكنه أصر ليس فقط على أن تستغل القنوات الجديدة ميزات التكنولوجيا الجديدة لـ «مايكروسوفت» بل أن

تحجم شركات الإعلام هذه عن دفع الرسوم لنيتسكيب التي كانت تسعى لتضمينها في عرضها المماثل. وقد سببت بنود العقد فيما بعد اضطراباً سياسياً وقانونياً لـ «مايكروسوفت».

وكانت المشكلة الفورية هي عدم الاهتمام الشعبي بميزة «القناة» نهائياً. فمع عدم تشغيل سطح المكتب الفاعل، لم تخلق القنوات تقريباً أي حركة مرور إلى مواقع شركاء وسائل الإعلام. والعزاء الوحيد كان هو أن نيتسكيب التي حاولت أيضاً تحقيق شيء ما مع قنوات وسائل الإعلام الرئيسية وعروض «دفع المعلومات» الأخرى، نفذت ذلك على نحو أكثر بؤساً. ومات مفهوم قنوات سطح المكتب في مهده.

وعلى الرغم من ذلك فقد استمر «جيتس» في اعتبار دمج الشبكة مع ويندوز كنعمة للزبائن. وقد أصبحت دعامة أساسية لدفاع «مايكروسوفت» القانوني. حيث كانت أفعال الشركة مبررة لأنها كانت تستجيب ببساطة لطلب الزبون وتوقعاته المبهجة. فمنذ بداية قضية المحكمة، ناقش جيتس بطريقة أن الزبائن هم من يقررون ما ينبغي أن تكون الميزات في ويندوز.

وفي أواخر كانون الأول عام ١٩٩٨، استشهد بسطح المكتب الفاعل على أنه ابتكار «مايكروسوفت» الرئيس في مستكشف إنترنت ٤. (أخذ أفضل ما في الهيكل، وهي الملاحاة الشجرية وأفضل ما في المتصفح، مع قائمة المحفوظات، وقوائم الأمام والخلف، وجمعها مع بعضها، والسماح لك بشكل مستمر بالتحرك ما بين الوصلات في نظام الملفات

ونظام التشغيل وفي الإنترنت - هذا كله بالنسبة لي يعد ابتكاراً، وبالتأكيد، فإن المستخدمين يحبون ذلك).

وفيما بعد، ناقض جيتس نفسه عفوياً دون أن ينظر إلى الوراء. فقد أخبرني بأن سطح المكتب الفاعل كان يرفض بشدة من قبل متطرفي الإنترنت. فقد كان الأداء فظيلاً مع أنه تحسن في الإصدارات التالية. وأخبرني «هذه هي القضية حيث أن شباب المتصفح لديهم إيمان بالإنترنت، ولكنهم دفعوه بعيداً جداً عن مفهوم خبرة المستخدم العملية. الشكر لله أننا قمنا بإيقافه».

لكن المشاكل القانونية كانت أصعب من أن يتم إيقافها. فعند اقتراب يوم انطلاق مستكشف إنترنت ٤ في أيلول ١٩٩٧، تمنى فريق الإنترنت لو يجد محامو «مايكروسوفت» سبيلاً للتفوق بالتعامل مع وزارة العدل. فربما تستطيع «مايكروسوفت» ببساطة أن تسمح لصناع الحاسوب الشخصي بإزالة أيقونة مستكشف إنترنت من سطح مكتب ويندوز. إذ كان ذلك الأمر الذي سبب المشكلة مع كومباك، صانع الحاسوب الشخصي الأكبر، والتي كانت قد لعبت دوراً كبيراً في حث الحكومة على التصرف. وقد هددت «مايكروسوفت» في مذكرة، بإلغاء ترخيص ويندوز الممنوح لكومباك في حال أزال مستكشف إنترنت وأيقونات الشبكة لـ «مايكروسوفت» من شاشات سطح المكتب لأحد خطوط أنظمة الحاسوب.

وفي أحد اللقاءات، لحظ فريق الإنترنت دقيقة من الصمت في دعم فريق «مايكروسوفت» القانوني، الذي يسعى للتسوية. وقد استدعى

«جويل كلاين»، الرئيس المقاوم للتروستات، محامي «مايكروسوفت» إلى واشنطن، للقاء «طقوسي» يعرف بـ «الطقوس الأخيرة». وكان ذلك فرصة نهائية لتقديم تنازلات قبل أن يسأل الفيدراليون قاضي المحكمة بأن يعامل «مايكروسوفت» قانونياً بسبب انتهاكها الحكم القضائي بالإجماع التي كانت «مايكروسوفت» قد وقعت به بغية تجنب محاكمة منفتحة تماماً مقاومة للتروستات.

وقد كرر محامو «مايكروسوفت» اللازمة: كان ويندوز منتجاً مدمجاً. كما كان احتواء المتصفح خطوة داعمة، وخطوة قانونية، لا تختلف عن الكثير من الميزات المتضمنة عبر السنوات. وفي اللقاء، حمل كلاين قرصين مضغوطين، أحدهما يحتوي ويندوز والآخر مستكشف إنترنت، وأخبرهم بأن يحلوا ببساطة هذين المنتجين المنفصلين فيزيائياً. ووفقاً لـ «مايكروسوفت»، فإن إظهار المرونة في الأيقونة وحدها لم يكن كافياً لتجنب العمل القانوني.

وقد اعتبر «جيتس» المعركة القانونية كإزعاج صغير. إذ كانت الشركة قد واجهت قضايا قانونية لسنوات ولم ينتج عنها أي شيء. وفي ١١ تشرين الأول ١٩٩٧، وبعد أسبوعين من حدث الإصدار في سان فرانسيسكو، بدأت وزارة العدل أخيراً الاجراءات القانونية ضد «مايكروسوفت». وكان عمل الحكومة الأول محدوداً، وهو طلب بأن تنتقل محكمة بداية واشنطن العاصمة لمعاملة «مايكروسوفت» قانونياً بسبب انتهاكها للحكم القضائي بالإجماع. وطلب جويل كلاين من المحكمة أن تغرم «مايكروسوفت» بمليون دولار لكل يوم تستمر فيه الشركة بربط متصفح الشبكة وويندوز.

لقد كان العديد من مفكري «مايكروسوفت» الأكثر احتراماً يحاولون أيضاً فصل جهود الشركة بالنسبة للإنترنت عن ويندوز. وكان القسم الذي لا يزال كل موظف في «مايكروسوفت» يكرره بأن المتصفح كان دائماً، وسيستمر في كونه، جزءاً من ويندوز. ولكن كان هناك وفرة من الأسباب لفصل العاملين اللذين لا يتعلقان بالشؤون المقاومة للتروستات. فالسماح لتطوير المتصفح بأن يعمل بشكل مستقل سوف يحرر الابتكار من عبء تحريك إستراتيجية ويندوز وفقه. وكان ويندوز قد أصبح ، في عبارة قد ترعب جيتس - «تراثاً».

وكان المطورون في الخارج يطالبون بشيء جديد. وفي بداية ١٩٩٥، كان من الواضح بأن عمل ويندوز كخطة عمل رفيعة الشأن كان يتلاشى. ولم يعد رأسماليو الاستثمارات والمبتدئون المستنزفون يستهدفون ويندوز. فقد كان مجتمع المطورين يبدأ بالتراجع، ولم يكن هناك سوى القليل مما تستطيع «مايكروسوفت» عمله من أجل ويندوز لإيقافه. ولم تستطع على المدى الطويل أن ترشي المطورين أو تجبرهم على التخلي عن الفرص الجديدة التي رأوها.

كما كانت فرصة الإنترنت أكبر. وهي نموذج عمل جديد كامل، وطريقة جديدة كاملة لتطبيقات المطورين، وسوق جديد كامل متحرر من هيمنة «مايكروسوفت». وكان من الصعب تخيل شركة جديدة كبيرة تتطور اعتماداً على منصة ويندوز. بينما كان من السهل تخيل شركة مثلها معتمدة على منصة الإنترنت.

وناقش حمائ الإنترنت المسألة بأنه لو أرادت «مايكروسوفت» الاستمرار في كونها موزع المنصات الأوحده، فعليها أن تعمل بإصرار

وتتقود الصناعة في اتجاه جديدة، حتى لو كانت خطة عمل الشركة الجديدة ذات أهداف تتقاطع بعدة طرق مع خطة عمل قديمة. وإذا كانت «مايكروسوفت» ستقدم بصدق خدمات الشبكة ذات المستوى الأعلى للإنترنت، فإن ويندوز الكلاسيكي سينزل مستواه إلى سلعة عادية. ولكن ليكن: كان على «مايكروسوفت» أن تفكر أكثر من زبائنها بشأن الفرص الجديدة وتبتكر منصة العمل التي يحتاجونها، وليس المنصة التي تريد «مايكروسوفت» لهم أن يحصلوا عليها. قال «سليفكا»: ( يعتقد جيتس أن بإمكانه أن يرقى طريقته للانتقال من ويندوز إلى الإنترنت. ولأظن أن بإمكانه أن يقوم بذلك أكثر مما قامت به آي بي إم IBM للانتقال من حواسيب النظم الكبيرة Mainframes إلى عمل الحاسوب الشخصي PC).

بينما عارض صقور ويندوز بأنه لو استطاعت «مايكروسوفت» الاستمرار في التقدم وجعلت ويندوز مقنعاً، فلن يقوم أحد بالتحول عنها. ولكن ذلك لم يثبت في النهاية صحته. حيث يقول تود نيلسون (وجدنا بأنه لاجدوى من جعلنا ويندوز أكثر إقناعاً، فقد كانت هناك فرصة أكبر. القدرة على الاتصال، فالناس مستعدون للتضحية بميزات من أجل القدرة على الاتصال. تستطيع فقط أن تعدو بعيداً جداً، ولن يهتم أحد بالميزات فوق ووراء حد معين. فقد استغرق وصولنا لهذا الإدراك وقتاً طويلاً).

وعلاوة على ذلك، فقد كان هناك بالتأكيد الكثير من عمل الإنترنت للقيام به في ويندوز. إذ لم يكن ويندوز بطبيعته مدركاً للإنترنت. فقد

كان موجهاً بذلك الاتجاه، خطوة بخطوة لسنوات عدة. ولكن داخل «مايكروسوفت»، علم الناس بأن هناك الكثير لتففيذه لتكييف ويندوز بشكل كامل مع الإنترنت. وكان ذلك واضحاً جداً لأي شخص كان قد وضع اتصالاً سريعاً جداً للإنترنت في منزله. أو حاول أن يؤمن حاسوبه الذي يشغل ويندوز من هجمات الهكرة. أو حاول أن يحمي البيانات من الفيروسات التي انتشرت عبر البرامج الخاصة بمايكروسوفت. أو حاول أن ينقل اعدادات ويندوز وبرامج الحاسوب من جهاز إلى آخر. أو حاول أن يحصل على دعم المنتج عبر الإنترنت لاكتشاف سبب جمود حاسوبه لدى تشغيل أحد البرامج الجديدة. أو حاول ايجاد وتركيب أحدث برامج القيادة للطابعات والمودمات. ولم تتطلب أيّاً من هذه التحسينات الضرورية متصفحاً ليكون جزءاً من ويندوز.

وأصبح ينظر لويندوز بشكل متزايد على أنه هش وقديم. إذ كان بإمكان مجموعة ويندوز أن تضع العديد من الناس للعمل لوقت طويل جداً قدر الإمكان للاستفادة من الإنترنت لتحسين ويندوز، لإرضاء الزبائن وبيع الكثير من برامج الحاسوب، دون الاقتراب من المتصفح.

وكأمر يتعلق بتصميم الشيفرة، فيمكن لمايكروسوفت أن تنتج شيفرة مرنة وأكثر تجزئة بجعل الإنترنت، وليس ويندوز، النقطة المركزية لتصميمها. كما كانت «مايكروسوفت» قد نجحت مع قابلية التشغيل المتبادل من قبل - حيث كانت خطوة الشركة دائماً بأن يعمل ويندوز مع نظم المينيفريم Mainframe الكبيرة لأي بي.إم، ومع مخدمات ملفات نوفيل Novell، ومع آلاف البرامج الأخرى. والآن كان فريق الإنترنت

يوسع ذلك تماماً حتى إن مستكشف إنترنت كان يعمل مع خطط عمل أخرى، حتى لو أضعف ذلك ببعض الحالات وأفضلية ويندوز.

كان على «مايكروسوفت» أن تتعلم اللعب مع القواعد الجديدة. فقد تطلبت المقاييس العالمية المفتوحة الجديدة للإنترنت بأن تتربص «مايكروسوفت» بموقع البشر، والطليعة، والزعيم، وتبقى دائماً متقدمة في تنفيذ المقاييس نفسها التي كانت متاحة لكل شخص. وكان لا يزال بالإمكان، عن طريق دمج مقاييس كافية، حتى المفتوحة، لابتكار ميزة منافسة قابلة للاستمرارية، ولكن بدون ترك المطورين ومالكي الأسهم قلقين من أن يصبحوا مهددين. كما لم تعد إستراتيجية «مايكروسوفت» القديمة هي الأفضل لخلق قيمة في المرحلة الجديدة. وهكذا كانت المقاييس المفتوحة واقعاً. وعلى «مايكروسوفت» فقط أن تكون أفضل.

وكما وصف توماس ريردون الأمر: «يجب عليكم أن تتخلوا عن القليل لكسب الكثير».

كانت تلك ليلة دافئة أواخر الصيف عندما انتهى حدث إصدار المتصفح في سان فرانسيسكو وظهر «سيلفربغ» أخيراً في حانة مجاورة في مقاطعة مارينا في سان فرانسيسكو. وقد شعر الجميع بأنه قد تكون تلك المرة الأخيرة التي يجتمع فيها فريق الإنترنت بهذا الشكل. ولذلك كان الفريق الذي فاق نيتسكيب في المناورة يقوم بمهمة سرية. وقد حاول «براد تشيس» المتوتر أن يعارض العملية، لكن «سيلفربغ» أعلن الانطلاق. فقد وجدوا سائق شاحنة لينقل شعار «e» بارتفاع أربعين قدماً من المسرح. ووضع شعار «e» أمام مقر إدارة نيتسكيب

وسط شبه جزيرة ماونتن فيو. وقد تلقت نيتسكيب الدعابة بروح رياضية. وعندما وصلت فرق الأخبار لفرصة التقاط الصورة في الصباح التالي، وقف جالب الحظ لنيتسكيب، «موزيلا»، على أعلى «e».

وفي الحانة، كان «سيلفبرغ» ثملاً وانفعالياً. وفي نظره، فقد التف فريق الإنترنت حول الشركة، وأقنعوا العالم باعتبار «مايكروسوفت» كزعيم مرة أخرى، وأصبحت أخيراً تكسب ثقة الصناعة مرة أخرى. فقد اعتقد «سيلفبرغ» أن تقسيمه عملية قتل.

ويذكر ريردون «أعتقد أنه كان خارج الشركة في ذلك الوقت. ولكنه كان سعيداً جداً برؤيته للجميع. فقد فكر بأنه قد يريد العودة».

فقد انتقى «سيلفبرغ» فريقه بعناية عبر السنين. وكانت ذكرياته الأفضل عن «مايكروسوفت» عن «الأناس الأذكياء، الملتزمين، الذين يعملون بجد وحماس»، لجعل رؤى ويندوز، ومن ثم الإنترنت حقيقة، على حد قوله: «لقد كان حقاً شيئاً رائعاً أن أكون جزءاً من تلك البيئة».

وكان الثلاثة الذين برزوا نوابه لوقت طويل: براد تشيس، وديفيد كول، وجون لودفيغ. حيث كان الثلاثي في وضع غير مستقر منذ أن غادر «سيلفبرغ» الشركة. والآن كان قرصنة «سيلفبرغ» الثلاثة حذرين من العمل مع «ألتشن». بينما كانت مجموعة «ألتشن» تعتبر ويندوز ٩٥ ومستكشف إنترنت شيفرة هواة حافلة بالأخطاء.

كما كان «تشيس» متحمساً بشكل خاص لعودة «سيلفبرغ». وإلا، فقد كان سيعود لمجموعة «ألتشن» لانجاز خطة التسويق من أجل ويندوز

٢٠٠٠. حيث تسويق إصدار المنتج المعقد جداً، والمتأخر بشكل مزمن صعباً جداً. كما كانت «مايكروسوفت» تعلن ويندوز ٢٠٠٠ كالمنتج الأهم لها خلال العقد، لكن بعد الإصدار المذهل لويندوز ٩٥، كان من الصعب تجنب شعوره بأنه كان معهم وفعل ذلك. فقد أخبرني «تشييس» فيما بعد (حتى لو لم نستطع أن نكون معاً، فقد كان من الأفضل لو عاد «براد» بدور رئيس. وقد كنت أحاول المساعدة على تسهيل عمل ما هو صائب من أجل الشركة).

لقد كان كول واحداً من شباب «الشحن» الأفضل في «مايكروسوفت». وكان عمله الأول في الشركة، مباشرة بعد الجامعة، في دعم المنتج، مجيباً على أسئلة من الزبائن المشوشين. وقد فات كول المشاركة في عمل مستكشف إنترنت ٣,٠، وهو العصر الذهبي للفريق. وبعد إصدار ويندوز ٩٥، كان قد عين لإنقاذ مشاريع أجهزة المستهلك -المضطربة منذ وقت طويل- من الغرق، مفككاً الكثير من عمل الشركة في التلفاز التفاعلي. وعندما ورط مشروع مستكشف إنترنت ٤ في الصراعات الداخلية بين «سيلفبرغ» و «لودفيغ»، عمل مرة أخرى لتسويقه.

كما زود لودفيغ القوة الفكرية لفريق الإنترنت. إذ كان «سيلفبرغ» يحبه كثيراً. وكانت قدرته على تبسيط التكنولوجيا المعقدة واعتبارات العمل في أهداف واضحة تماماً، قد بدأت منذ أيام التخرج في جامعة كارنيجي ميلون، حيث تلقى شهادة ماجستير مشتركة في التجارة والهندسة الكهربائية. ففي مدرسة التجارة، كان يجتمع مع شبان في مجموعات لقراءة صحيفة وول ستريت جورنال، ويتحدثون عن أمور مثل

قيمة البلاك سكولز، ويحلمون في العمل في «تشييس مانهاتن». وفي وقت متأخر من اليوم، يذهب إلى مدرسة الهندسة، ويعمل خلال الليل على كتابة الشيفرة، محاطاً بهكرة مهووسين إلى حد مرضي بقتل الوحوش من المستوى الثاني عشر في لعبة «Rogue» متعددة اللاعبين.

وكان لودفيغ قد اختبر تفكيره الإستراتيجي خلال عمله لمدة أربع سنوات مع «بوز ألين آند هاميلتون». فقد عمل كمستشار إداري مع مدراء لكل شيء من قطع السيارات وأنايبب الفولاذ إلى الاتصالات عن بعد والمستشفيات. وقد طبق الدرس الذي تعلمه بعد التحاقه ب«مايكروسوفت» في عام ١٩٨٨: التخطيط الإستراتيجي ليس ما تقوم به كل ثلاث سنوات. بل ما تقوم به كل يوم، في صنع كل قرار للعمل. لذا عليك أن تسأل نفسك، ما هدفنا في العمل؟ ولماذا نعمل ما نفعله؟ وكيف يميزنا هذا بشكل منافس؟.

فقد قدم لودفيغ الوصف الأفضل عن الخيار الذي يواجهه «مايكروسوفت». حيث سأل (عندما تدخل طوراً جديداً من العمل، ما أولوياتك؟ الحصول على الفريق الأفضل مع البيئة الأفضل في العمل، أو السيطرة على بعض الملكية الفكرية الخصوصية؟. وعندما يبرز الإنترنت كتحد، هل تستغني عن فريق عظيم بيئة عظيمة لتتوجه إلى تلك الفرصة دون أن تقلق بشأن السيطرة على الملكية الفكرية الخصوصية، مفترضاً أنه عبر الوقت سيطور الفريق عملاً عظيماً وبأن تلك الملكية الفكرية الخصوصية ستثمر؟ أو هل تركز أولاً على السيطرة على الملكية الفكرية، والتأكد بأن لديك شيئاً خصوصياً تتحكم به، ومن

ثم تبني حول هذه الملكية الفكرية؟ إذا كان فريقاً ما مذهلاً مع الزبائن، مطوراً الحصة من الصفر إلى نسبة ٣٠٪، مرضياً المطورين، فهل تغلق المشروع بسبب النقص في الوضع الخصوصي؟ أو هل تهنتهم على نجاحهم، وتشجعهم على الاستمرار، وتعلم بأنهم بإرضاء الزبائن عبر الوقت، سوف تثمر وضعية قوية؟ وهذه تماماً مفاهيم مختلفة للعمل).

ولم يكن السبب بأن مدراء تنفيذ «مايكروسوفت» الأعلى لم يستطيعوا رؤية حدوث التغيير. فكان من الواضح للجميع بأن الدعم بين المطورين كان يتراجع. لكن «مايكروسوفت» لم تستطع في وقت أقرب أن تبتكر خطة العمل الخاصة بها من أجل الإنترنت أكثر من السماح لـ «نيتسكيب» و «سن SUN» بالنجاح. فكلاهما قد يكون له نفس التأثير، إن كسر قيود «ويندوز» عن طريق جذب مطورين إلى مشروع مختلف تماماً. مقاييس مفتوحة، منصات مشتركة، وبرامج مرتكزة على الخادم Server-based software بشكل كبير.

لم يكن لدى «سيلفريغ» خطة معتمدة للعمل من أجل استبدال العائدات التي قد تخسرها «مايكروسوفت». ففي الأيام الأولى لـ «مايكروسوفت»، لم يكن أحد أبداً يذكر العائدات في نقاش حول التكنولوجيا. أما الآن فقد كان هناك وحش لا بد من إشباعه للحفاظ على مكاسب عالية وإرضاء المساهمين.

وعلى الرغم من ذلك، فقد بدأ يتحمس لفكرة إحياء فريقه الممتاز ليبنى أخيراً خطة عمل الإنترنت التي طالما تطلع إليها.

وفي طائرته في اليوم التالي، أكد جيتس بأن فريق المتصفح سوف ينقل تحت قيادة «ألتشن». وقد حاول أن يضع البصمة الأفضل في النظام العالمي الجديد. فأخبر «سيلفبرغ» أنهم بحاجة إليه. إذ تحتاج مجموعة «أوفيس» للقيام بأعمال الإنترنت. و«سيلفبرغ» هو الشخص المناسب.

رفض «سيلفبرغ». لكن رؤية الفريق ثانية أقتعته على الأقل بترك الباب مفتوحاً. وبدلاً من ترك العمل، اقترح تمديد مغادرته لثلاثة أشهر أخرى. فالبنديول يتأرجح ويعود دائماً. وفي أثناء ذلك، قد يمنح خيارات أسهم أخرى.

### رقصة رد الفعل اللاإرادي

لم تكن المشاكل المعنوية مقتصرة على فريق المتصفح. فقد كانت «مايكروسوفت» في قمة النجاح. وارتفعت أسعار الأسهم بشكل سريع جداً. فلم كان الجميع تعساء؟

حتى قادة «مايكروسوفت» الأكثر ولاء كانوا محبطين. فقد ترقى «جون دي فان»، الجاد والخجول جداً، في مجموعة «أوفيس» إلى نائب رئيس ومن ثم نائب رئيس أعلى. وكان مخلصاً مقاوماً بعناد، ولكن في تراجع لمدير تنفيذي، مقابل آخر، أخبر بولمر «أنا نائب رئيس أعلى. ومضى لي في الشركة ست عشرة سنة. وقد أسست عملاً يساوي بلايين عديدة من الدولارات. ولكني أتساءل فقط، إلى أي مستوى علي أن أرتقي لأكون قادراً على الموافقة على موظف إضافي واحد بنفسني».

كان الإدراك الواسع للحقيقة داخل «مايكروسوفت» بأن الشركة ضحت بالابتكار من أجل «الإستراتيجية»، وهي المجموعة المعقدة من

القيود والالتزامات التي يصر جيتس بشكل ثابت عليها لقيادة الزبائن باتجاه خط إنتاج نهاية - نهاية لـ «مايكروسوفت» وإبعادهم عن إمكانية التحول لمنتجات منافسة أخرى - والتي يملكها الزبائن لنفس السبب.

أما بالنسبة للمطورين المقتنعين بأن منتجهم كان كافياً لينجح بمفرده، بدت بيئة «مايكروسوفت» دفاعية ومحتضرة بشكل متزايد. وأخبرني بوسوورث «لقد استاء الكثيرون منا من هذا الأمر».

وقال أيضاً: «قبل عام ١٩٩٦، سيطر رجال الأعمال الجدد في «مايكروسوفت». لقد كانت جنة. وكانت ثورة. كما كنا جميعاً سعداء جداً هناك». فقد كان منتجه، أكسس Access، مظلوماً متحاملاً على بورلاند وأشتون - تيت، اللذين كانا عندها زعماء سوق قاعدة بيانات سطح المكتب. (وكانت «مايكروسوفت» مليئةً بأناس كان عليهم أن ينافسوا ضد منافسين أقوياء ويربحوا. كما كان العديد من الناس سعداء جداً للخروج والمنافسة. وهذا ما أسست الشركة لأجله).

أما الآن، فقد أصبحت «مايكروسوفت» تجتر نجاحاتها بينما يتم تجاهل التحديات الإستراتيجية. وأصبح صنع القرار مرهقاً وبطيئاً. وهكذا كانت «مايكروسوفت» مقيدة بإحكام مثل شيفرتها.

يمكن «لضريبة الإستراتيجية» أن تؤثر على أخلاقيات العمل بشكل كبير. فقد راقب «أنتوني باي»، الخبير في «آبل كمبيوتر»، انهيار مشروعته ودماره على موضة «مايكروسوفت». وكان خادمه للبريد الإلكتروني والنشر على الشبكة «نورماندي» قد اجتاز الاختبارات التجريبية. ولكن خادم الإنترنت ذا التكلفة المنخفضة تنافس مع خادم

«إكستشينج Exchange» ذي السعر الأعلى. وهكذا فقد قضت «مايكروسوفت» على «نورماندي» تماماً.

لقد كانت طرق الإدارة في بعض الأحيان بكل بساطة ثقيلة الوطأة وغير حساسة. إذ كان «بن سليفكا» لا يزال يتألم من الإهانة التي تعرض لها بإعادة تنظيم فريق جافا الذي كان تحت إشرافه، وإبعاده عنه بدون أي لفت نظر من الشركة. وكان قد عين مهمة غير محموددة لإدارة جزء من إستراتيجية «مايكروسوفت» لمنافسة إعصار جافا الموجه من «صن SUN». وكان يمكن أن يتحمل المعاملة القاسية التي تلقاها من «جيتس» في ربيع عام ١٩٩٧. ولكن قبل أسبوع من عودته من إجازته الصيفية، اتصل به أحد زملائه هاتفياً ونصحه بشكل غير رسمي بأن يأتي إلى معسكر الشركة: فقد دعا «ماريتز» إلى اجتماع كبير. وعندما ظهر فقط علم بأن فريقه المؤلف من ١١٦ شخص قد نقل تحت إشراف مجموعة «ألتشن». وكان الفريق فقط يغير موقعه ولكن ليس «سليفكا».

وكان أولئك المدراء المتوسطون هم المفاتيح التي اعتمدت عليها «مايكروسوفت» في قيادة الفرق في الصراع ضد منافسيها. وكانت تدمراتهم عندئذ بسبب عدم الرضا قد أصبحت عالية إلى حد لا يمكن تجاهلها. وقد سمعت «ناتالي يونت» - وهي مدير في قسم المصادر البشرية في «مايكروسوفت» - أشياء جيدة عن «باري أوشري»، وهو مستشار متميز من بوسطن كان يدير لمدة ٢٥ سنة مختبراً للطاقة في «كيب كود» لفهم القوى المحركة الدقيقة للحياة التنظيمية. فاختارت «يونت» عينة من أربعة عشر مديراً ممن سيصبحون قياديين من الجيل التالي في

«مايكروسوفت»، وفرقاً قيادية مؤلفة من ستين إلى أربعمئة شخص. وكانوا كلهم مرشحين ليكونوا من أسباب نجاحات «مايكروسوفت».

بالإضافة إلى «ديفان»، نائب الرئيس في قسم «أوفيس»، و «باي»، القائد في مشروع «نورماندي»، كما ضمت المجموعة «كريس بيترز»، الذي قاد الاستحواذ على برنامج « فرونتبيج FrontPage» للقفز قدماً بجهود الشبكة لمجموعة «أوفيس». و «هاريل كوديش»، المسؤول عن اختصار ويندوز في الحواسيب الكفية والهواتف الخليوية. و «كاميرون ميرفولد» شقيق «ناثان» الذي خاض صراعاً منهكاً لجعل مزودي خدمة الإنترنت يتبنون تكنولوجيا «مايكروسوفت». و «ريك تومبسون»، الذي كان يبتكر قسماً لعتاد الحاسوب داخل شركة برامج حاسوب لبيع لوحات مفاتيح وفئران الحاسوب. كما ضمت «روبي باتش»، الذي كان فيما بعد مسؤولاً عن «إكس بوكس Xbox»، وهي مشغل ألعاب الفيديو الجديد من «مايكروسوفت». وكذلك «سليفكا»، الذي أنجز برامج تصفح الإنترنت الأولى لـ «مايكروسوفت» ومن ثم حاول القضاء على التهديد من جافا.

وقبل ذهابهم للشرق، كان المدراء الأربعة عشر قد قسموا إلى ثلاث «فئات»، حسب بنية الدرجات الثلاث الشائعة في معظم المجتمعات، ومعظم الشركات فعلياً. وفي مختبر الطاقة، تسيطر النخبة، أو الأعلى، على الثروة والمؤسسات. بينما يدير المدراء، أو المتوسطون، المؤسسات نيابة عن النخبة. أما المهاجرون، أو الأدنى، فسوف يدخلون المجتمع بدون أي موارد مالية، أو مصادر، أو حتى قوة.

ولدة أسبوع، أصبح المدراء أعضاء مجتمع مؤقت في قرية صغيرة يبلغ عمرها ١٣٠ عاماً على منحدر فوق نانتوكيت ساوند (Nantucket Sound) قرب هيانيس (Hyannis). ووسط الأكوخ الريفية ومهاجع اللنوم، أقيمت قاعة المحكمة، والصحيفة، ومخزن الشركة، ومركز التوظيف، والحانة والمسرح لهذا المجتمع. وبدأ «أوشري» وفريقه السيناريو، وتوزيع الأدوار ثم أمسكوا دفاتر ملاحظاتهم كمتخصصين في علم الإنثروبولوجي (علم الإنسان) وبدأوا تدوين ملاحظاتهم بينما تتكشف لهم حقائق هذه الدراما.

وصل الثلاثة النخبة أولاً، وتبعهم المدراء الثلاثة والمهاجرون الثمانية. وفي صباح يوم الإثنين، أخذ المهاجرون إلى مركز المؤتمر، حيث أخبروا بأن يتفحصوا كل شيء المحافظ، الهواتف الخليوية، الحواسيب، المفاتيح، المعاطف. ومن ثم أعطي كل منهم حقيبة ورقية بنية اللون لحمل قطعة واحدة من الملابس الداخلية.

يقدم «أوشري» أساساً أو اتجاهاً بسيطاً في ورشة عمل مختبر الطاقة. ولكن القوى المحركة والبنية الاجتماعية والأنظمة التنظيمية تنتهي بطرق صغيرة أو كبيرة. وقد استمتع النخبة، أو الأعلى بوجبات الكركند والشراب التي أحضرت إلى منازلهم المريحة، لكنها غالباً ما تكون على امتدادات كبيرة. أما المهاجرون، أو الأدنى، فيتذمرون من المساكن ووجبات الغداء من الفاصولياء، لكن عند التفكير بالبدائل فإنهم يستسلمون غالباً لتفكير الجماعة. بينما يتشارك المدراء، أو المتوسطون، منزلاً واحداً ويتناولون الطعام على مائدة واحدة، ولكنهم

يتمثلون بشكل كبير بالنخبة المحترمة ويجدون من الصعب التعاون كمجموعة متماسكة. فالفرق التي تبدو منذ البداية مفعمة بالأمل تتدهور إلى عدم الاتصال والذوبان.

وكمعظم الفرق، فقد تمثلت «مايكروسوفت المصغرة» بسرعة في نموذج مختبر الطاقة الشائع. والذي يسميه «أوشري» رقصة رد الفعل اللإرادي. ويشعر الثلاثة الأعلى - المسؤولون عن النجاح في بيئة غامضة وغير قابلة للتنبؤ - بأنهم متعبون بسبب التعقيد غير القابل للإدارة. أما الثمانية الأدنى فيشعرون بأنهم غير مرئيين ومضطهدون بسبب اللامبالاة من قبل الأعلى، ويرون أنفسهم ضحايا لإعادة التنظيم، واقتطاع الأجور، والاندماج، والخطط المتغيرة بشكل مستمر. بينما يشعر الثلاثة المتوسطون بأنهم ممزقون، ضعفاء، ومضطربون، ويستأوون من إجبارهم على الذهاب للآخرين ليحصلوا على ما يحتاجون فعله كما أخبروهم. ونادراً ما يستطيع اللاعبون رؤية جزئهم الكامل في ابتكار الحل.

وأثناء العودة على متن الطائرة، أرسل «سليفكا» عن طريق حاسوبه النقال بريداً إلكترونياً إلى «ماريتز»، المدير التنفيذي الذي ربما يكون الأكثر اطلاعاً على الأزمة بين فرق المنتجات. فعندما كبرت «مايكروسوفت»، كانت المشكلات قد ساءت أكثر. فنصف الموظفين مع الشركة كانوا يعملون لديها منذ أقل من خمس سنوات. وكانت الثقافة السابقة تتلاشى. تماماً مثل الثلاثة المتوسطين في المحاكاة، كان المتوسطون في «مايكروسوفت» غير مندمجين، ومتباعدين عن بعضهم، وغير قادرين على العمل بشكل فاعل عبر خطوط الإنتاج. وبين المهندس الذي كتب

الشيفرة وجيتس وبولر، اللذَّينِ خططا للإستراتيجية الواسعة النطاق، فإن معظم أفكار الشركة المبدعة لم تر الضوء.

وعندما عاد إلى رديموند، ذهب «سليفكا» مباشرة إلى «جيتس». وفي لقائهما، عبر «جيتس» عن إحباطه بأن «مايكروسوفت» لم تترىص غالباً بقيادة نزعات الصناعة. فقد كان «الابتكار مقابل الإستراتيجية» أحد جدالات «مايكروسوفت» التي استمرت أطول. وبعد لقائهما، أرسل «سليفكا» بريداً إلكترونياً إلى جيتس بعنوان «الخروج إلى المقدمة بمواضيع أكثر مقابل الشيفرة المشتركة والحد من الغزارة». وأعطى «سليفكا» بضعة أمثلة عن كيفية سحق بيئة «مايكروسوفت» السائدة للمبادرات المبدعة. «القوى المحركة الموجودة، التي قد لاتدركها، وهي غير سليمة».

فما كان معقولاً من وجهة نظر جيتس في أعلى الهرم كان ذا أثر قاتل لفكرة جيدة في مهدها في أسفله، على حد قول سليفكا. سرد سليفكا تجربة أحد مطوري ويندوز الذي قدم لـ «ألتشن» أفكاره حول نظام تشغيل بسيط وموثوق ومناسب للمستخدمين في المنازل. وبدلاً من القول «فكرة عظيمة، ابدأ بتنفيذها»، أصر «ألتشن» على أن يكون نظام التشغيل الجديد مرتكزاً على ويندوز إن تي NT. وقد اعترض ذلك المطور بأن نظام التشغيل إن تي الضخم ليس مناسباً للجهاز البسيط الذي كان قد تخيله. وقد تحداه «ألتشن» بأن يضع قائمة بأجزاء ويندوز إن تي التي يمكن أن يتخلص منها.

وأخبر سليفكا جيتس (ولذلك، وعلى الفور تقريباً، خرجنا من رجال الأعمال في المقدمة لنقيد ونبرر كيف يمكن أن يحصل هذا الابتكار).

فمن وجهة نظر سليفكا، كان ذلك سبب عدم قدرة «مايكروسوفت» على ابتكار حاسوب شخصي للمنزل بسيط كفاية بالنسبة لستين بالمئة من الأسر التي لم يتوفر لديها حاسوب حتى الآن. كما شجع جيتس على العودة خطوة إلى الوراء وإعادة التفكير بأسلوب بناء (نظام تشغيلنا) أعتقد أننا نستطيع (وينبغي علينا) أن نتخذ وجهة مختلفة وغير مقيدة».

وكان الحل برأي سليفكا وضع «ابتكاراً غير مقيد» من فرق الإنتاج، وهي ذلك الجزء من «مايكروسوفت» ذو الخبرة العملية والمعرفة العظمى بالزبائن. فأى انتصار بالنتيجة لويندوز، لن يكون مقيداً بالشفيرة الأساسية الموجودة «لمايكروسوفت». كما ينبغي على فرق «مايكروسوفت» أن تحرر بشكل مماثل من قيود الامتيازات التاريخية للشركة.

وكان فظاً عندما قال: «أعتقد بأن تركيزكم على الشيفرة العامة كهدف بحد ذاته قد عمل على إخماد الابتكار».

تماماً مثل أحد الأشخاص النخبة في مختبر الطاقة، تقدم جيتس في رقصة رد الفعل اللاإرادي. فقد علم جيداً المشكلات التي واجهتها «مايكروسوفت». وعلم جيداً أيضاً بأنه لم يكن هناك من سبيل أسهل لحلها. وانفجر. فقد صرخ في إجابته على البريد الإلكتروني (هل يعلم سليفكا كم يجعل اقتراحه عمل «ألتشن» مستحيلًا؟). فالتسيق كان هو المهم! وكذلك كانت سلامة الشركة).

كان جيتس قاسياً جداً في رده حتى إن علم أنه لم يكن عملياً. ولذلك لم يستطع النوم فقد استيقظ في منتصف الليل وأدرك كم كان

رده مؤذياً. وفي اليوم التالي، بعد ظهر يوم أحد الممطر، فعل شيئاً ما نادراً ما قام به.

حيث كتب جيتس «أود أن أعتذر عن رسالتي الأخيرة. فقد كانت شديدة وغير مهذبة (ولم تكن شاحذة للهمم كثيراً). لقد قلت ذلك بأسلوب سيئ حقاً، حتى إنني مستاء كثيراً بسبب ذلك. أنا لا أرتكب مثل هذا الخطأ غالباً، ربما ثلاث مرات في السنة».

وبلامبالاة، أخطأ سليفكا معززاً رسالته في بريد إلكتروني آخر لجيتس «عندما أرى المدراء يخبرون الناس بوضع أداء عال ورائع بشأن اكتشاف المستقبل، أخشى كثيراً بأننا سوف نبعد أنفسنا عن المستقبل الأفضل الممكن».

إذا كان جيتس هو من أبحر بالفعل بمهارة بالشركة في المياه الغادرة، فالأجاء لم يعد واضحاً بالنسبة لطاغم السفينة. وقد اقترح سليفكا بأن يقوم جيتس بعرض وجهة نظره حول تحديات الشركة الحالية للفنيين الخمسين أو المئة الكبار في «مايكروسوفت». فربما يستطيعون حل بعض المشكلات. وقال سليفكا: (كما أراهن بأنك سوف تحصل على ردود دعم حول سبب الضعف في بعض الأماكن. وهناك مشاكل أخرى تفوتك برمتها. هذا الاتصال قد يكون عظيماً... لكنه يبدو منسياً بشكل كامل في الوقت الحاضر. إذ لم أستلم منك أي مذكرة إستراتيجية قدمتها منذ خريف عام ١٩٩٥ عندما قمنا بيوم إستراتيجية الإنترنت).

وأنت إشارة من الأعلى بأن «مايكروسوفت» كانت تعقد رهاناً قاطعاً على الإنترنت قد يحل العديد من النزاعات الداخلية الموهنة والأبدية. وقد تكون الشركة قادرة على التقدم إلى الأمام.

وهكذا جند سليفكا بعض المحنكين من تجربة مختبر الطاقة للاشتراك في رعاية «انسحاب المدراء المتوسطين» لمدة يومين قبل عيد الشكر في ١٩٩٧. ولكن بعض المشاركين ارتعدوا من التسمية - «المدراء المتوسطين» إذ يبدو شركائياً للغاية، وكذلك آي بي إم IBM. ولكنهم استنتجوا بتردد بأن «مايكروسوفت» كانت شركة وبأنه من الأفضل لهم أن يتعلموا كيفية التأقلم مع ذلك. ففي الشركات، يقوم الأشخاص بإدارة الأمور من أجل المدراء الأعلى نزولاً إلى الموظفين الأدنى، ولكنهم نادراً ما يتحدثون لبعضهم عبر الخطوط التنظيمية. و«مايكروسوفت»، التي كانت قد ازدهرت في السابق لأن ذلك لم يكن صحيحاً، قد خضعت في النهاية».

وفي نهاية اليوم الأول من الانسحاب، تواني المشاركون الخمس والأربعون لـ «مايكروسوفت» بعد الغداء في غرفة الحفلات في فندق ساليش لودج Salish Lodge، حيث كانت النواذ العريضة مفتوحة على شلالات «سنوكوالمي فولز Snoqualmie Falls» بارتفاع ٢٦٨ قدم. وكانوا يشعرون بالطموح. كما كانوا متأكدين من أنهم يستطيعون إصلاح «مايكروسوفت». وفي اليوم التالي، انقسموا إلى أربع مجموعات وفكروا بشكل جماعي. أراد المدراء المتوسطين أن يتحركوا وحالما بدؤوا بالحديث، وجدوا بأن الأفكار التي كانوا يخشون من إثارتها في

«مايكروسوفت» كانت هي ما تحتاجه الشركة بالفعل. فعرض أحدهم فكرة «رهان مقاييس الإنترنت المفتوحة». واقترح آخر «لكن ماذا عن قائمة حقوق المستخدمين؟»، للإتاحة للزبائن أن يعلموا ما يمكنهم أن يتوقعوا من برامج الحاسوب التي تنتجها الشركة؟ إن طرح «تقرير رسمي لأهداف العمل»، واصفاً متى وأين قصدت «مايكروسوفت» المنافسة، قد يمضي باتجاه معارضة FUD إف. يو. دي. اللغة العامية التي تستخدمها الصناعة للتعبير عن الخوف، الغموض، والشك Fear Uncertainty, and Doubt. المنتشرة من قبل المنافسين حتى أرادت «مايكروسوفت» أن تمتلك كل شيء. ومع دوس، وويندوز، ومستكشف إنترنت، ومشاريع أخرى عديدة نجحت فيها الشركة في المحاولة الثالثة، ربما تستطيع الشركة ككل أن تتجزه بشكل صحيح في الجيل الثالث. إصدار «مايكروسوفت» ٣,٠!

وفي اليوم التالي انقسموا أيضاً إلى مجموعات ومن ثم تجمعوا ثانية للتصويت على الأولويات العليا. بدا ذلك وكأنه عصيان مسلح، لكن المجموعة كانت حذرة بكتم المظاهر. وكان التقديم معروضاً «كأفكار لدفع الشركة إلى الأمام»، بدلاً من إعادة ابتكار أو إجحاف. كما كانت الفئات الواسعة موضوعة بشكل محدد وإيجابي قدر الإمكان. وضع مهمة جديدة! الزبائن في المركز! المدراء المتوسطون هنا للمساعدة! دفع المسؤولية والسلطة! كل هذه الأفكار الجديدة لم يسمع بها بولمر وجيتس، كما أشار أحدهم. وفي نهاية اليوم، قررت المجموعة أن تعرض أفكارها على جيتس وبولمر وباقي الطاقم التنفيذي.

وبعد ثلاثة أسابيع، احتشد أكثر من مئة من الفنيين الكبار في «مايكروسوفت». والذين يسمون بالمستوى الخامس عشر. في غرفة المؤتمرات. وقد حضر الاجتماع الذي استمر ساعتين بالإضافة إلى جيتس و «ماريتز»، و «سيلفريغ» الذي كان لا يزال مغادراً الشركة، «مايك مابلز»، وهو مدير تنفيذي معروف منذ أيام «مايكروسوفت» الأولى والذي تقاعد بشكل رسمي. ولكن بولر كان غائباً عن الاجتماع.

كان سيلفكا رئيساً للمراسم. وفي بريد إلكتروني قبل الاجتماع قدم «أندرو كواتينيتز»، وهو قائد فريق عام في مجموعة «أوفيس»، فكرة «الزبون في المركز» كطريقة لاختراق ورطة «الإستراتيجية مقابل الابتكار». كما قدم اقتراح المجموعة بأن تتغلغل الشركة ضمن مجموعات المنتجات وتنظم نفسها وفقاً لاحتياجات الزبائن. والطريقة هي، أنه يمكن أن تكون المنتجات والميزات مؤثرة على السيناريوهات المختلفة جداً التي تواجه من قبل أنماط مختلفة من الزبائن. وربما يواجه مدير تكنولوجيا المعلومات في شركة، كابوس نشر برامج حاسوب جديدة لآلاف المستخدمين بشكل إستراتيجي، بينما قد يحتاج المحامي أو المستشار للتعاون مع زملاء آخرين على وثيقة معقدة. والطريقة الأفضل لفهم هؤلاء الزبائن لاتنسجم مع خطوط منتج «مايكروسوفت» المتوفرة، على حد قول «كواتينيتز». فالأسلوب الذي نظمت فيه «مايكروسوفت» حالياً، لم يجعل أحداً في الشركة مهتماً بمعالجة المشكلة.

كما كتب «كواتينيتز» في مساء التقديم «هذا مثير للجدل وسوف يحبط الناس».

والشيء الذي يثير الجدل بشكل أكبر كان التغيير في وضع المهمة. حيث كان شعار الشركة «حاسوب على كل سطح مكتب وفي كل منزل (حتى منذ أن ابتكره بل جيتس في عام ١٩٧٥. وحتى في نهاية عام ١٩٩٧، كان لا يزال مفهوماً متطرفاً القول داخل «مايكروسوفت» بأن الإنترنت قد حلت محل الحاسوب الشخصي في مركز عالم الحاسوب. وقد وافق «يوسف مهدي»، وهو مسوق شاب ناشئ في ويندوز ومستكشف إنترنت، على تقديم ذلك الجزء ضمن العرض. حيث قال: «من الممكن أن يكون كلاً من «بل» و «ستيف» قد فكرا، ما هذا الاجتماع؟ هل هو تمرد تقريباً؟ لقد كان حقاً عرضاً صعباً بالنسبة لي».

ووفقاً للشرائح التي عرضها مهدي، فإن بيان المهمة القديم ترك الموظفين مضطربين ومخفقين في تسوية الصراع بين الشخصيات المتصارعة في المجموعات المختلفة، مثل فريق مستكشف إنترنت وويندوز. كما أهمل الاستثمارات الجديدة التي وضعتها الشركة في التكنولوجيات غير المتعلقة بالحاسوب الشخصي، مثل تلفاز الشبكة . WebTV

أما خارجياً، فقد كان ذلك أسوأ: إذ كتب مهدي (لا التركيز على المستقبل ولا قيادة الصناعة. ادفعوا بالصراع لفهم عرض قيمة زبون «مايكروسوفت»). كما كتب في بريد إلكتروني آخر «إن بيان مهمة جديد، يمكن أن يساعد على عنونة صورة الشركة اليوم كمنافس لا يرحم يركز بشكل أولي على المنافسة».

ولم يكن من الممكن بالنسبة لفتى تسويق حديث العهد أن يقلب إخلاص جيتس للحاسوب الشخصي، ولذلك مشى مهدي على الحبلين،

مقترحاً شعارات ثقيلة الحركة مثل «نحن على وشك وصل كل شخص وعمل مع بعضهما بواسطة الحاسوب الشخصي لدخول العالم الجديد للتفكير والاتصال» أو «تقديم قدرات وإنتاجية الحاسوب الشخصي العالمية لكل فرد».

وفي تلك الأثناء، كان جيتس يجلس في المقدمة، يدون ملاحظات ويطرح أسئلة توضيح عرضية. ولكن جيتس بدا متفاعلاً، على حد قول مهدي: «أظن أنه استوعبها كلها».

لكن «سليفكا» كان أقل تأكيداً. (لقد كان واضحاً بأن بل لم يكن مرتاحاً للأمر بمجمله. ولم يبد وقتها بأنه فهم حقاً ما كنا نقول، كما أخفق بالتأكيد بالعمل بموجبه).

أما «كريس ويليامز»، نائب الرئيس لقسم المصادر البشرية، فقد ندم على تشجيعه للمدراء المتوسطين في «مايكروسوفت» على الاشتراك مع بعضهم في إصلاح الشركة. فقد أخبرني بأن «انسحاب المدراء المتوسطين أثار رغبة كبيرة مكبوتة لإصلاح الكثير من الأشياء التي كان من الصعب إصلاحها. وربما يكون قد سبب انشاقاً أكثر مما أصلح الأمور».

### الصحة

إن اللهجة التي تنجح بشكل أفضل مع «جيتس» هي «يمكنك أن تحصل على كل شيء». فقد كان المدافع الأكثر التزاماً عن نمط الريح الذي خلقته «مايكروسوفت» بمواظبة. وهذا ما وجهه نحو نقاش

«ألتشن» بأن تطوير المتصفح يجب أن يكون متضمناً ضمن ويندوز. ولكنه كان يعلم بأن المتصفح يمكن أن يكون أساساً لشيء ما جديد. ولكنه لم يحب الاقتراح بأن عليه الاختيار بين الاثنين. لقد كان منفتحاً للاقتراحات التي تعد بمنحه كل شيء.

وبالتدريج، تشكلت خطة بدون عقد لإقلاع الشركة وتحريكها للأمام. كما رسم «مهدي» نموذج الأسس لإستراتيجية السوق. ومن وجهة نظره، فإن المتصفح قد أدى بالناس إلى الإنترنت. ومن ثم، فإن العدد المتزايد من مستخدمي الشبكة أحدث انفجاراً من المواقع على الشبكة. وقد كان من الواضح أن مركز الجاذبية لصناعة برامج الحاسوب كان قد تحول عن سطح المكتب وانتقل إلى الإنترنت. ولكن حواسيب سطح المكتب، بأجزائها ذات السرعة الكبيرة والسواقات الصلبة الضخمة، لاتزال تلعب دوراً. كما كانت ميزة «مايكروسوفت» في قدرتها على جلب قوة برامج الزيون إلى الإنترنت. ولم تكن «مايكروسوفت» تحتاج إلى ويندوز أفضل، بل كانت بحاجة لتقدم «تجربة» متكاملة لكل من مستخدمي الشبكة والمطورين. وكان الوضع ناضجاً بالنسبة لشخص ما لجعل الأشياء كلها تعمل مع بعضها ببساطة وسهولة. كما كان دمج مستكشف إنترنت وإم.إس.إن. MSN، خدمة «مايكروسوفت» على الشبكة، ببساطة هو الامتداد التالي المنطقي للمتصفح.

لذا فقد كان «سيلفبرغ» هو الخيار الواضح لقيادة هذا العمل. فقد قام «مهدي» وآخرون، ومن بينهم «شارلز فيتزجيرالد»، وهو مسوق مدرب محترف كالقتلة المأجورين يتولى غالباً أكثر أعمال البيع تحدياً

في الشركة، بالعمل على القضية بكلا الاتجاهين. فقد حاولوا كسب التأييد داخل «مايكروسوفت» لعودة «سيلفريغ» وبحثوا القضية مع «سيلفريغ» نفسه للضغط عليه.

كانت «مايكروسوفت» في أفضل حالاتها عندما استهدفت منافساً واحداً، وخصوصاً من كان متقدماً كثيراً. وهذا قد نجح في حرب المتصفح. إذ راقب الكثيرون في «مايكروسوفت» بسعادة بينما كانت «نيتسكيب» تضيع فرصة العمر عندما فشلت في الاستفادة من حركة المرور التي أحدثها برنامج المتصفح الخاص بها. وفي آذار عام ١٩٩٧، كان موقع «نيتسكيب» على الشبكة لا يزال الموقع الأكثر ازدحاماً في العالم. لكن نيتسكيب تخلت عن مسؤولية برمجة زر البحث «search» وخدمات عامة أخرى إلى ياهو! «Yahoo!» ووافدين جدد آخرين. ازدهروا بسرعة ليصبحوا أكثر قيمة من نيتسكيب نفسها. فقد كانت «ياهو!» المثال الرائد لمواقع الشبكة التي بدأت بتقديم خدمات، مثل البريد الإلكتروني والإدارة المالية المنزلية، والتي بدت كتطبيقات برامج الحاسوب التقليدية ولكنها عملت على خوادم شبكة كبيرة وكانت الوصول إليها سهلاً بواسطة أي متصفح.

لكن «ياهو!» والمنافسين الجدد الآخرين المرتكزين على الشبكة كانوا أكثر إثارة لـ «مايكروسوفت» من شركة اعتبرت منذ وقت طويل على أنها تكنولوجيا من الوزن الخفيف. كما ازدهر موقع أميركا أونلاين AOL America Online AOL، والذي تحدى توقعات متكررة بالزوال الوشيك، ليسيطر على أكثر من نصف حركة المرور على الإنترنت وكان

بوضوح محطة تغذية للتسويق. وفي خريف عام ١٩٩٧، كان من الواضح أن AOL كانت قد أصبحت منافس «مايكروسوفت» الأكبر لجذب انتباه الزبائن.

أرسل «سيلفبرغ» بريداً إلكترونياً لجيتس راسماً الخطوط الأساسية للعمل الجديد. فمن وجهة نظر «سيلفبرغ»، فقد كانت إستراتيجية AOL هي الحلول محل «مايكروسوفت» بالسيطرة أكثر فأكثر على انتباه مستخدمي الحاسوب، مقدمة كل المواد التي يراها المستخدمون ويتفاعلون معها في الحاسوب الشخصي، وهي الخدمات التي يعتمد عليها عشرات الملايين من الناس يومياً. ففي حديث «مايكروسوفت»، كانت AOL تعرف تجربة الإنترنت للمستخدم النهائي. فإذا استطاعوا أن يقحموا أنفسهم بين نظام التشغيل في الخلفية والمستخدم، ويكسبون الولاء، فقد يصبح ويندوز عبارة عن خردة. وهكذا فقد كانت AOL، وليس نيتسكيب، هي التي على الأرجح ستتنجز رهان «أندريسين» لتحويل ويندوز إلى «مجموعة خالية من الأخطاء من برامج قيادة الأجهزة».

وبحلول عام ١٩٩٧، تغيرت قواعد اللعبة. فعندما أصبحت الإنترنت وسطاً كئيباً، قدمت الصراعات التقنية في منتصف التسعينيات سبيلاً للتسابق من أجل ابتكار تجربة المستخدم النهائي الأكثر إقناعاً. فقد تكون قياسات النجاح في هذا العصر الجديد مختلفة جداً عما كانت عليه في عصر الحاسوب الشخصي. ولن تكون الأولوية هي الحصول على آلاف المطورين لتبني تصميم الواجهات البيئية لبرامج الحاسوب الشخصي، ولكن للحصول على عشرات الملايين من المستخدمين الذين

يستخدمون خدماتك كل يوم. كما أن الأمر يتعلق بتطوير علاقة مستمرة مع السوق الضخم للزبائن. كما كانت الشركة التي عرفت بنجاح تجربة مستخدم الإنترنت ستصبح الرابع الكبير التالي في عالم التكنولوجيا. وكانت AOL وهي في طريقها لتسجيل ٣٠ مليون مشترك تقريباً، قد وضعت الأساس لنفوذ هائل.

لقد كان لدى «سيلفبرغ» طريقة بسيطة لتعريف التحدي الجديد: لقد تفوقنا على «أبل». ثم تفوقنا على «نيتكس». والآن حان الوقت لاعتبار AOL المنافس رقم واحد.

خلال التسعينيات، كانت العلاقات بين «مايكروسوفت» وAOL قد تحولت من الحذر إلى العداوة إلى التقارب غير المحتمل ثم عودة إلى الحذر. وفي ١٩٩٣، عندما كانت AOL لاتزال يانعة وبحاجة إلى النقد، التقى المدير التنفيذي الأعلى «ستيف كيس Steve Case» بجيتس في ريدموند وتلقى تحليلاً عن الخيارات بالنسبة للشركتين. فأخبر جيتس «كيس» وفقاً لما كتبه «كارا سويشر»، زميلتي في صحيفة وول ستريت، في كتابها AOL.com، «أستطيع شراء ٢٠٪ من شركتك، أو أستطيع شراءها بكاملها، أو أستطيع أن أمضي في هذا العمل بنفسني وأدفعك».

وفي عام ١٩٩٥، حرضت AOL على أحد المناوشات العديدة لـ«مايكروسوفت» مع السلطات المقاومة للتروستات عندما اشتكت عن خطط لربط شبكة «مايكروسوفت» MSN، - وهي خدمة منافسة على الشبكة- بويندوز ٩٥.

ولكن بحلول عام ١٩٩٦، وفي تراجع مذهل جعل المدير التنفيذي الأعلى لـ AOL «جيم باركسدیل» يتمتم بغضب، بأنه تبنى مستكشف إنترنت كمتصفح للشبكة، مغلماً قضية نجاح «مستكشف إنترنت IE» بضربة واحدة.

وخلال كل هذا، استطاعت AOL بمهارة تجنب أن تكون هدف «مايكروسوفت» الرئيس. وقد فهم «كيس» بأن «مايكروسوفت» كانت معدة على نحو هزيل لتحارب أي شيء على أكثر من جبهة واحدة. فقد كانت شركات أخرى دائماً في أعلى قائمة المطلوبين بالنسبة لـ «مايكروسوفت»: آبل، وبورلاند، ونوفيل، ونيتسكيب، وصن.

وفي عام ١٩٩٥، وفي منتدى الحاسوب الشخصي، وهو تجمع سنوي للشخصيات المهمة في الصناعة، ظهر ممثل AOL «تيد ليونسيس» على المسرح مع «روس سيجلمان»، المسؤول عن MSN بينما كانت «مايكروسوفت» تستعد لإطلاق ويندوز ٩٥، مربوطاً مع MSN. وقد سأل عضو من الجمهور «ليونسيس» عن خطط «مايكروسوفت». فنادى «ليونسيس»: «هل «جون دوير John Doerr» حاضر بين الجمهور؟ جون، اصعد إلى المسرح». كان «دوير»، أحد رأسماليي الاستثمارات الأكثر بروزاً في وادي السيليكون، وكان يعمل في ذلك الوقت كممثل نيتسكيب، التي كانت ممولة بشكل كبير من قبل شركة دوير، «كلينر بيركينز كوفيلد اند بايرز» «Kliener Perkins Caufield and Byers». وعندما صعد دوير إلى المسرح، أمسك به ليونسيس جاعلاً منه درعاً بشرياً ضد «مايكروسوفت»، وصرخ بسيجلمان «اقتله أولاً».

كان «سيلفريغ» مقدماً أساسياً لاقتراح قتل نيتسكيب أولاً، والتي وضعت فريق المتصفح التابع له في صراع مع MSN. وفي عام ١٩٩٦، وقف جيتس إلى جانب «سيلفريغ» وفريق المتصفح عندما وافق على وضع AOL في ويندوز رداً على تبني AOL لمستكشف إنترنت. ولهذا اشتكى سيجلمان الذي كان يطمح باستخدام الدخول إلى ويندوز لصالح MSN، بأن الاتفاق كان «يضع رصاصة في رأس MSN». كما قال: «سيلفريغ» في شهادته «لم يكن جدالاً عقلانياً بشكل خاص - فقد استغرق الأمر فترة حتى وصل إلى مستوى العقلانية».

وتأرجحت MSN بين سلسلة من الإستراتيجيات الخاطئة والحوادث المؤسفة المخجلة: فقد خسرت المشتركين بنفس السرعة التي كسبتهم فيها AOL تقريباً. وكانت الخدمة سيئة للغاية بحيث قام جيتس بدفع عشرات الملايين من الدولارات لحسابات الزبائن التي لم تتم فوترتها بشكل صحيح. وقال: الجميع بأن أعمال الإنترنت في «مايكروسوفت» كانت تخسر مئات الملايين من الدولارات سنوياً. واعتبر جيتس الإصدار المبكر من MSN واحداً من بعض البرامج التي كان خجلاً لأنه أصدرها. وحتى بحلول عام ١٩٩٨، كما أخبرني فيما بعد، «كانت MSN بالفعل ضائعة».

ومع ذلك، فقد رفض جيتس لعدة سنوات بأن يعين المطورين الأعلى لديه لمعالجة المشكلة. والآن، ومع القضاء على نيتسكيب، عكس «سيلفريغ» موقفه الأولي. فقد أراد أن يضع نخبة فريق نجوم متصفحها للاهتمام بالقضية تولي مسألة AOL بشكل مباشر.

كان جيتس بعقلين. فقد كان يعتقد بأن (الحمض الريبي النووي DNA) الشركات لـ AOL قد يقود في النهاية أكثر في اتجاه الإعلام أكثر من التكنولوجيا. حتى بعد استحواذ AOL على نيتسكيب في عام ١٩٩٨، أخبر «جيتس» موظفي «مايكروسوفت» « بأن AOL لا تمتلك القدرة الوراثية على مهاجمتنا في فضاء المنصات.

وفي أوقات أخرى، حذر جيتس من أن AOL كانت منافساً محتملاً لكل برامج إدارة المعلومات التي تنتجها «مايكروسوفت»، بما أن لديها سلفاً قدرة استثنائية على إدارة كميات ضخمة من بيانات الزبائن من خلال خوادمها العملاقة.

وكان هو نفسه يدور حول مفهوم مشابه. ففي الحروب التكنولوجية حيث تتحول المفاهيم إلى اعتقادات مقدسة، كان جيتس قد حاول بشكل عام أن يخلص إلى وضع غير مركزي. فقد فضل الكثير من الحواسيب الشخصية - الزبائن - القوية على الكثير من أسطح المكتب، حيث يستطيع المستخدمون تركيب برامجهم الخاصة والتحكم بإعداداتهم الخاصة. كما كان «جيتس» غالباً ما يقلل من أهمية مبادرات صن، وأوراكل، وشركات أخرى للعودة إلى الحوسبة المركزية التي تعود إلى حقبة نظم المينيفريم Mainframe لأنهم دفعوا معظم المعالجة بعيداً عن الحاسوب الشخصي وسطح المكتب إلى أجهزة وبرامج الخادم Server، حيث يكسبون أموالهم. وبالطبع فقد كسبت «مايكروسوفت» أموالها اعتماداً على - الزبائن - وكان هنالك مقدار من أنانية المصالح الشخصية في كلا الجانبين.

ومع ذلك، قد أدرك جيتس بأن بدع التكنولوجيا تتضمن بذرة لفكرة جيدة. فقد تخيل ابتكار سجل هائل للحياة الرقمية لكل مستخدم حاسوب، متمركزة منطقياً ولكنها موزعة في كل مكان، ويمكن الوصول إليها على أي حاسوب شخصي. وتكمن البيانات والإعدادات في «السحابة»، وهي شبكة البنية التحتية للمعلومات التي لا يضطر المستخدمون للقلق بشأنها، والتي نجحت ببساطة. كما يدعي جيتس بأنه البطل الأول الداخلي لمشروع يمكن فقط أن تتم تسميته من قبل أحدهم: «ميفاسيرفر Megaserfer».

وقد أخفى الاسم المشؤوم طموحات جيتس المبتدلة. فقد كان أحد أهم الأمور التي أوقفت نمو «مايكروسوفت» هو عدم رغبة الزبون في الترقية. وأي مستخدم خبير للكمبيوتر يمكن أن يفهم السبب: فبعد أشهر من العبث بالإعدادات وأزرار التحكم وبرامج القيادة والطابعات وأنظمة الملفات ووصلات الإنترنت، فالقليل هم الذين يريدون الخوض في ذلك من جديد مع نظام تشغيل جديد قد يمحو وقد لايمحو كل شيء. فقد تستهلك الترقية ساعات طويلة بسبب المشاكل الفنية المحبطة التي قد لايمكن التسامح معها في أي منتج آخر للمستهلك.

بالنسبة للشركات، فالمشكلة أكبر بكثير، فكل حاسوب في كل موقع يجب أن يزار، تتم ترقيته، يعاد لنظام عمله المعتاد، ويفحص، وكلها بدون أي تعطيل لإنتاجية ذات قيمة يومية للموظف الذي لاحول له ولاقوة والذي تم قلب بيئته عمله رأساً على عقب. والعديد من الشركات الرائدة، ناهيك عن المستهلكين الفرديين، كانوا بالكاد يحتوون غضبهم بشأن كلفة وتعقيد الحواسيب الشخصية.

فالميفاسيرفر قد يعتني بكل ذلك، بإدارة الحواسيب وتركيب ترقيات برامج «مايكروسوفت»، بدون أي إزعاج للمستخدم. وربما يجعل هذا من الممكن عرض ما يسميه جيتس نغمة ويندوز Windows Tone، أو «وينتون Wintone»، وهو نوع من نغمة الاتصال للحاسوب. إذ إن الزبائن لن يتحكموا بحواسيبهم إطلاقاً. بل تقوم «مايكروسوفت» بتجهيز نسخة احتياطية من البيانات والبرامج وتركب الترقية عن بعد في أجهزة زبائننا. وهكذا يكون الزبائن قادرين على الاعتماد على أجهزة متوفرة وجاهزة للاستعمال، مع التعديلات والبرامج الأحدث. مقابل رسم. وهذا ما جعل الفكرة بشكل خاص تبدو مقنعة لـ «مايكروسوفت» عائدات متوقعة من رسوم تدفع بانتظام.

تيار عائدات مسترد. وكان هذا هو الأسلوب الجديد. فقد كان العديد من الزبائن الشركائين الكبار يدفعون لـ «مايكروسوفت» رسوم ترخيص سنوية من أجل ويندوز، مقدرين قيمة قابلية التنبؤ بفاتورة برامج الحاسوب الخاصة بهم فوق أي قلق من أن يقوم جيتس بإضافة مادية من هنا أو هناك. أضف إلى ذلك كفاءة خدمة بدون متاعب، وربما كانت تلك هي الطريقة أيضاً لاختراق سوق الزبائن الصعب المراس في النهاية.

كما أخبر جيتس المحللين في تموز ١٩٩٧، (فكروا فيها أكثر على أنها مجلة يشترك فيها الشخص لمدة اثني عشر شهراً للحصول على كل «البتات bits» التي نستطيع إرسالها، وكل الدعم الذي نستطيع تقديمه.... نحن نرى ذلك بأنه مستقبل الأعمال).

أما القسم الشيطاني من الفكرة فكان في التفاصيل. فمن أجل أن يكون المستخدمون قادرين على تكرار «وضع» حاسوبهم على أجهزة مختلفة على شبكات مختلفة، كانت هناك حاجة لوجود مخازن موزعة حول الشبكة، كلها متزامنة مع بعضها ومع كل الأجهزة. وإذا كان المستخدمون سيثقون بالفعل بالخدمة، فلربما ينبغي عليهم الصراع مع مشكلات الوثوقية والأمن لأكثر التركيبات صعوبة على الحاسوب.

سأل جيتس «سيلفريغ»: ما رأيك بميفاسيرفر؟. وتحول تبادل الرسائل بالبريد الإلكتروني إلى سيل بين الاثنين. وكان «ماريتز» قد أقحم في المناقشة.

وبدأ «سيلفريغ» يشعر بالبؤس الأولية للإثارة. فقد كان يعلم بأنه كانت هناك طريقة لجعل ذلك ينجح لو أن الناس اشتركوا به فقط. فإذا وضعت الشركة تركيزها عليه، فربما يمكنه تغيير العالم. وسيشعر كل شخص ببداية جديدة.

واعترض «ألتن»: «ليس بهذه السرعة». فقد رأى الميفاسيرفر مرة أخرى خطة عمل منافسة قد تحجب الضوء عن ويندوز. فإذا كان «سيلفريغ» مسؤولاً عن ميفاسيرفر، فمن المحتمل أن يصبح ويندوز بدون روابط. وقد يختار «سيلفريغ» ببساطة أي تكنولوجيا تتجح بشكل أفضل. كما أن ميفاسيرفر قد لا يكون متوافقاً مع معمارية بناء NT. وقد يربك فصل الشيفرة صناع الحاسوب الشخصي بشأن ما يمكن وضعه في أجهزتهم. كما قد يحتاج ميفاسيرفر لكل أنماط الوظائف بمستوى القاعدة، مثل تخزين المعلومات في الحاسوب، وبذلك يمكن

استدعاء المعلومات بسرعة، والتزامن للحفاظ على كل المعلومات محدثة. وهذا ما بدا بالنسبة له كعمل لويندوز. والأخطر، بأن «ألتشن» كان قلقاً من أن يحدث الابتكار في شيفرة «سيلفبرغ».

وقال دوني: وهو نائب رئيس لقسم ويندوز يعمل تحت إشراف «ألتشن»: «لقد اعتقد بأنه لقيادة التعاون الفني والإستراتيجي، فعلى ميغاسيرفر أن يكون ببساطة جزءاً من ويندوز. ولقد كان جيم قلقاً بأنه لو وجد فريق كهذا في مكان آخر، فقد يبتكرون منصة جديدة. ولهذا فقد كان جيم حريصاً على امتلاكه لهذا الفريق».

وأدلى «ماريتز» بدلوه: (سوف تقوم بصناعة ميغاسيرفر. لكن «ألتشن» سيكون المسؤول عن ذلك).

اشتكى «سيلفبرغ» إلى جيتس الذي رفض دعوة «ماريتز». فقد كان «سيلفبرغ» هو المسؤول عن تطوير ميغاسيرفر. وفي كانون الأول ١٩٩٧، أي بعد ثلاثة أشهر من رفضه لعرض العمل السابق لجيتس، عاد إلى «مايكروسوفت» للعمل بوقت جزئي، يضع الخطط ويعيد تجميع فريقه.

لكن كانت هناك ثغرة أخرى. فلابتكار تجربة الإنترنت العظيمة التالية للمستخدم، كان «سيلفبرغ» بحاجة للسيطرة على المتصفح، والذي كان نقطة الارتباط مع المستخدمين النهائيين للكمبيوتر. فالطريقة الوحيدة لبناء تجربة مقنعة كانت بالسيطرة على بيئة المستخدم الكاملة. فقد كان سيحتاج للبريد الإلكتروني والمراسلة الفورية والبحث والوسائط المتعددة، لكن العمل كان سيبدأ مع المتصفح.

كان مقدراً للمتصفح أن يصبح الهيكل والواجهة البينية الرئيسة للشركة. وكان هدف «سيلفريغ» لمتصفح MSN الجديد انتحال العديد من مسؤوليات الهيكل. ويترك هيكل ويندوز مع مهمات ويندوز التقليدية فقط، بينما تكون كل المواد الجديدة الممتعة في المتصفح الجديد. كما يمكن للمتصفح، بجدول زمني أسرع للإصدار وبدون عبء باقي مسؤوليات ويندوز، أن يحل بسرعة محل نظام التشغيل كهدف بالنسبة لمطوري برامج الحاسوب.

ولم يكن لديه مشكلة في تشارك التكنولوجيا الضمنية للإنترنت مع فريق ويندوز، ولكنه لم يستطع الاعتماد على أي شخص آخر فيما يتعلق بهذا البرنامج المصيري. فقد كان ميغاسيرفر مجموعة من الخدمات الموصولة من الحاسوب إلى الشبكة الرئيسة، وكان المتصفح هو برنامج الزبون للوصول إلى هذه الخدمات. فهو إذاً يحتاج إلى سيطرة كاملة.

والأهم من ذلك، أنه كان بحاجة لفريقه. ففريق MSN داخل «مايكروسوفت» لم يكن يتمتع بسمعة جيدة، ومن ثم عرف بأنه لن يستطيع تجنيد المواهب التي يحتاجها منه. ولكنه مع وجود «لودفيغ» و«كول» و«تشييس» في فريقه من جديد، فسوف يتمكن من الوصول إلى كتلة حرجة. وإذا كان «سيلفريغ» سيتولى المسؤولية، فهو بحاجة إلى الحصول على السلطة والموارد بهدف النجاح. وإلا ما كان ليتبنى عملاً مقدراً له الفشل منذ البداية. فقد كان مصير فريق المتصفح القضية المركزية، فهو الذي إما سيجعل الصفقات تنهال أو سيحطمها.

أما «ألتشن» فقد كان يتدمر. فقد مر بهذا الوضع من قبل وكان بإمكانه أن يرى بوضوح كيف ستنتهي الأمور. وهو لم يكن مستعداً، تماماً مثل «سيلفريغ»، للاعتماد على الآخرين فيما يتعلق بعنصر رئيس لمنتجه. ففي برامج الحاسوب، تعتبر القرارات اليومية الصغيرة غالباً أهم من القرارات الإستراتيجية الكبيرة. فقد يأتي اليوم الذي يحتاج فيه فريق المتصفح بإشراف «سيلفريغ» للقيام بتغيير لمواجهة حركة من قبل AOL، في نفس الوقت الذي يحتاج فيه «ألتشن» شيئاً آخر من أجل واجهة المستخدم البينية لويندوز. فمن منهما سيكسب؟

ولذلك حاول «ماريتز» أن يتوسط لاتفاق. حيث اشترك لودفيغ و«تشييس» المؤيدان الثابتان لـ «سيلفريغ»، مع «ألتشن» في اجتماع طاولة مستديرة. وكان المصوت المتأرجح هو «بوب مولجيا»، وهو نجم ناشئ يحظى بعناية خاصة من «ماريتز»، والذي عمل لدى كل من «سيلفريغ» وألتشن. حيث أخبرني مولجيا: «لقد كنت في الوسط. ورأيت الفائدة في كلا الاقتراحين. ولذلك كنت مذبذباً».

وبدأ تشكل اقتراح. إذ يقود «سيلفريغ» ميغاسيرفر ويتولى أجزاء من MSN. بينما يحافظ رئيس MSN الحالي، «بيت هيجينز»، السيطرة على «محتوى» الخدمات على الشبكة، ولكن «سيلفريغ» يوضع في مسؤولية تجربة الإنترنت للمستخدم النهائي التي تتنافس مباشرة مع برامج الحاسوب لـ AOL. كما تواسط «ماريتز» لتسوية أخرى لفصل الخلاف للسماح لـ «سيلفريغ» بالاحتفاظ بالسيطرة على شيفرة مستكشف إنترنت وفريق المتصفح. ويتم تضمين الإستراتيجية الضمنية

لإنترنت في ويندوز، الذي يستمر في تضمين المتصفح ويستطيع حتى الاحتفاظ بالعلامة التجارية لمستكشف إنترنت. وبعد سنة تقريباً، يحول المتصفح أخيراً إلى مجموعة «ألتشن»، والتي كانت منشغلة في إنجاز ويندوز ٢٠٠٠ حتى أنه لم يكن قادراً على تكريس اهتمام أكثر بعمل المتصفح بأي حال. كما يكون لـ «سيلفبرغ» الوقت الكافي لجمع الأدوات والفريق الذي يحتاج إليه، وبالبرهان بأن AOL كان بالفعل المنافس التالي الأكبر.

وقد أخبرني «ماريتز» (لقد عمل كلانا على وضع سناريو بحيث يعود بموجبه إلى العمل).

لكن كان ذلك اتفاقاً، ولكنه كان هشاً. فقد قلق «ماريتز» بشأن عدم التوصل إلى إجماع في الرأي. فقد كان هذا أشبه باتفاق مع تأجيل القرار. فأى شيء أقل قد يؤدي إلى ابتعاد «سيلفبرغ»، وأي شيء أكثر سيؤدي إلى مغادرة «ألتشن». فهذا على الأقل يبقى الجميع للحظة. وهكذا يحصل جيتس على ميغاسيرفر.

ولكن «ماريتز» أراد بصراحة أن يبارك التسوية بحيث لا يعود هناك أي اضطراب.

وفي كانون الأول عام ١٩٩٧، اجتمع «ماريتز» و «ألتشن» و «سيلفبرغ» في غرفة المؤتمرات الصغيرة المعروفة بالرقم «٢٠٥٩» في مجموعة جيتس التنفيذية في البناء رقم ٨. فوضع «ماريتز» السلبيات والإيجابيات. وكان جيتس يتجول حول الغرفة حتى قال الجميع كلمتهم

الأخيرة. لكن «سيلفريغ» كان مقطب الحاجبين وبالكاد شارك في الاجتماع. بينما كان «ألتشن» واثقاً أكثر. إذ لم يوافق على خطة التسوية لأسباب عملية وتقنية معاً.

فقد أراد أن يعلم أي الأجزاء ذهب مع المتصفح وأيها ذهب مع ويندوز؟ فقد لا يكون أوتلوك اكسبريس Outlook Express للبريد الإلكتروني جزءاً أساسياً من نظام التشغيل. ولكن ماذا عن تريدينث Trident، المحرك الأساسي للغة إنش.تي.إم.إل الديناميكية DHTML في مستكشف إنترنت؟ فقد كان فريق تريدينث خارجاً لاستبدال الأجزاء الرئيسية من ويندوز. وبالتأكيد إذاً هي تعود لمجموعة نظام التشغيل.

لكن «ماريتز» شرح بأنه سيكون من الصعب فصل تريدينث عن بقية فريق المتصفح. ولذلك، يجب أن يبقى تحت إشراف «سيلفريغ».

وقال جيتس: «لقد سمعت كل المناقشات. إلى أن يثبت فريق ويندوز بأن تحويل المتصفح سوف يطور مادياً إنجاز NT5، فسيبقى المتصفح مع براد».

كان فريق الإنترنت التابع لـ «سيلفريغ» قد عاد للعمل مع تفويض جديد من بل جيتس: تولوا أمر «أميركا أونلاين AOL» وأسسوا خطة عمل جديدة لخدمات الإنترنت. وهكذا فقد كسب المعركة لإبقاء فريقه الذي انتقاه بنفسه مع بعضه.

وبدلاً من أن يبتهج، شعر بالخوف. فقد استمتع «سيلفريغ» بمغادرته. وقد ذكرته عملية التفاوض بشأن التسوية بكل الأسباب التي جعلته سعيداً بابتعاده عن «مايكروسوفت». ففي أيام عطلته، ذهب إلى

ويستلير، في كولومبيا البريطانية، الملجأ الرئيس للترزج الأقرب إلى سياتل. ولقد مارس هذا المترزج لوقت طويل الترحلق على الجليد بأسلوب نموذجي، عابراً إلى القمم عن طريق طائرات الهليكوبتر لقطع المنحدرات العذراء للأنهار الجليدية. وفي الجبال، تصارع مع مشاعر مختلطة بشأن العودة للشجار في الشركة.

ويقول جيتس أن القرار الذي ينسجم مع «سيلفريغ» هو ببساطة نوع من دعوة روتينية للإستراتيجية يقوم بها طوال الوقت. «ليس الأمر وكأنك تنتخب، حسناً؟ فحيث يصطف الناس ويقولون: «لدي وجهة النظر هذه، ولديك وجهة نظرك تلك»، ويتجادل الناس بشأن ذلك لسته أشهر. وليس الأمر وكأنك تستطيع أن تمتلك حزياً يقول، «حسناً، نحن الأسياد، أو لا نحن الأسياد».

وعندما سألته عن قراره، شرح لي قائلاً «لم يكن هناك مشهد جاهز، حيث دخل الناس الميدان وكان لديهم وجهات نظر مختلفة - إن هذا لم يحصل أبداً. أو يمكنك أن تقول، هذا يحصل كل دقيقة. ففي كل أسبوع، أنت تقوم بمقايضات: وهذا ينطبق على هذه المجموعة. اتخذ هذا القرار بهذا النحو. ومن ثم تحدث أشياء جديدة في السوق وتتخذ القرار على نحو آخر».

وهكذا كان الدور الجلي للمتصفح، على حد قوله، «الاثنين معاً». فقد كان المتصفح «هيكلاً» لويندوز و «ناقلاً» لشبكة «مايكروسوفت». أما كيف سيحدث ذلك عملياً فهو جزء من إدارة هذا العمل. فقد ذكر جيتس تكرار الجميع بأن لديهم خيارات في الشركة نفسها.

«لم يكن هناك سؤال في هذه الشركة عمن يعد مسؤولاً عن الإستراتيجية التقنية. فقد كانت الإستراتيجية التقنية لهذه الشركة توضع من قبلي. ولاتزال كذلك. وكل مقايضة أقوم بها فهي في سبيل كيفية عمل المجموعتين مع بعضهما - ودرجة معينة فقد تم ذلك لأن هناك دماغاً واحداً يجب أن يستوعب هذه المسألة كلها. وهكذا تستطيعون إلقاء كل خطأ على عاتقي».