

## 5

## حلقة مفرغة

### تصرفات ودودة

لقد كان بعض المدراء التنفيذيين لشركات أمريكية رئيسة مرتاحين للتعاطف الذي أظهره تجاه «جيتس». لكن لم ينجح سوى القليلين منهم لكسب أصدقاء مخلصين مثل «ستيف بالمر».

في أواخر ١٩٩٧، لم يكن «جيتس» عازماً على التخلي عن زمام الأمور في وقت قريب. فقد توقع أن يرأس «مايكروسوفت» لعشر سنوات أخرى على الأقل. وعندما يفكر بالتخلي، فلن يكون من المحتمل أن يعهد بالسلطة لـ «بالمر». فبالنسبة لـ «جيتس» كانت «مايكروسوفت» بحاجة إلى شخص بمعرفة تقنية عميقة لإدارتها. ولكن «بالمر» ليس مؤهلاً لذلك. وفي معظم الشركات الأخرى، قد يعتبر «بالمر» خبيراً فنياً، لكن في بيئة «مايكروسوفت» المضطربة، فهو سيبقى دائماً «فتى أعمال». لقد كان ذلك قبل «جيتس»، عندما أساء التعامل مع الأزمات الكثيرة الأعظم التي طالما واجهتها الشركة على الرغم من عبقريته.

كما كانت «مايكروسوفت» تؤدي خدماتها على نحو هزيل بسبب تصلب «جيتس» في وجه التحديات القانونية للشركة. ولكن كان عدم

قدرته على تجنب مجزرة قاعة المحكمة فقط جزءاً من فشله الملاحظ. كما كان عنيداً أيضاً في وجه تحول النموذج الصناعي. فعندما تصادمت المملكتان، بدت «مايكروسوفت» وكأنها تسعى وراء الخسارة دائماً، غارقة في لهب قاعة محكمة القاضي «جاكسون» في دفاع عن إستراتيجية تكنولوجية عتيقة الطراز.

ولكن ذلك لا يعني أنه كان من المستحيل إدارة عمل ناجح مع قيود سياسة قائمة مقاومة للتروستات. فعملاقا التكنولوجيا الآخران اللذان احتلا مرتبة عالية في قائمة «ناسداك Nasdaq» كقادة قيمين للسوق في التسعينيات، كانا قد برعا في مناوشاتهما مع السلطات المقاومة للتروستات.

حيث كانت شركة «إنتل Intel» تقاضى من قبل لجنة التجارة الفيدرالية متهمة بأنها استخدمت قوى احتكارها لتحصل على إجازات براءة اختراع من شركات أخرى. وكانت القضية مستقرة قبل أن تذهب إلى المحاكمة، وذلك دون الاعتراف بذنبها. فقد وافقت إنتل بأنها لن تقوم بعد ذلك بقطع تجهيزات القطع للشركات التي لديها معها براءة اختراع أو أي قضايا قانونية أخرى.

كما كان لشركة «سيسكو سيستمز Cisco Systems» التي تسيطر على السوق في وسائل الشبكة تقريباً تماماً مثل سيطرة «مايكروسوفت» بالنسبة لأنظمة التشغيل PC، مناوشات عديدة مع الحكومة، ومع ذلك ففي كل مرة تتجنب فيها الشركة عملاً تنفيذياً جاداً. فقد كان شأن «جون تشامبرز» الرئيس التنفيذي للشركة الثرثرة بدل المعادة لـ «جون

كلين»، وهو الرئيس المقاوم للتروستات غب وزارة العدل للرئيس كلينتون، وكذلك لمنفذين آخرين مقاومين للتروستات. فقد دربت «سيسكو» موظفيها على تجنب اللهجة المثيرة مثل «قتل المنافسة» و «الهيمنة على السوق»، وخصوصاً في البريد الإلكتروني. وقد استشهد بشريط فيديو مسجل مدته اثنتا عشرة دقيقة في عرض لموقع «سيسكو» الداخلي الإلكتروني. كمثال عما لا يجوز فعله. بتحفيز «التشن» ل «مايكروسوفت» في بريد إلكتروني في ١٩٩٦ على «جعل ويندوز أكثر نفوذاً». وبينما تتحكم «مايكروسوفت» لوحدها بمعظم مواصفات الأسطح البنائية التي تسمح للبرامج بالعمل مع «ويندوز»، فإن «سيسكو» تلتزم ببعض الاستثناءات لمقاييس مفتوحة مؤسسة من قبل مجموعات الصناعة التي تحدد تحويل برامج الإنترنت الحديثة إلى بعضها.

من بين الشركات الثلاث، فقط «مايكروسوفت» أخطأت في حربها مع مدعي الحكومة. وبعد شهرين من رد الدعوى المقاومة للتروستات في أيار ١٩٩٨، توقف «جيتس» عن معظم مسؤولياته اليومية في إدارة «مايكروسوفت». وكان «بالمر» قد عين رئيساً. وخلال الثمانية عشرة شهراً التالية كان قد انتزع السيطرة على «مايكروسوفت» من «جيتس» بلطف وثبات وفعالية. وفي تشرين الثاني ١٩٩٩، وعندما وصف القاضي «جاكسون» «مايكروسوفت» (بالمحتكر المفترض)، أخبرني «بالمر» بأنه كان يدير الشركة تلك الأيام.

ولم تترك اكتشافات القاضي «جاكسون» القاسية للحقيقة خلال محاكمة دامت سبعين يوماً شكاً بأنه يُعدُّ «جيتس» مسؤولاً شخصياً عن

سلوك «مايكروسوفت» المضاد للمنافسة. وفي استنتاجاته في تقرير مؤلف من ٢٠٧ صفحات استشهد جاكسون برسائل البريد الإلكتروني من «جيتس» نفسه ليظهر بأنه كان يوجه شخصياً وبشكل فاعل التكتيك العنيف ليس فقط ضد شركة «نيتسكيب Netscape» بل أيضاً ضد شركاء «مايكروسوفت» المفترضين مثل «إنتل»، «آي بي إم»، و «آبل». إذ كانت اكتشافات القاضي «جاكسون» توبيخاً مباشراً لأسلوب «جيتس» في العمل.

على سبيل المثال، وجد «جاكسون» بأن هناك إثارة لحملة شخصية لثلاثة أشهر لإقناع رئيس تنفيذ «إنتل»، ويدعى «أندي جروف»، بإبطال عمل «انتل» على برامج الحاسوب «إن إس بي NSP» المطورة من قبل «إنتل» لتحسين عرض الوسائط المتعددة للإنترنت.

حيث اعتبرت «مايكروسوفت» «NSP» تهديداً لـ «ويندوز» لأن المطورين الذين يتبنون التكنولوجيا يستطيعون بسهولة تكييف برامجهم مع أنظمة تشغيل أخرى. إذ نقل «جيتس» بأنه حاول إقناع «جروف» «بأن لا يشحن NSP أساساً». وبشكل عام، ضغط على «جروف» لخفض عدد الأشخاص الذين يعملون في برامج الحاسوب لدى «إنتل».

وبعد شهرين في ٢/آب/١٩٩٥، ذهب «جيتس» لرؤية «جروف» في مكاتب «إنتل» في سانتا كلارا Santa Clara، مع بديل ضمني يقضي بأنه طالما استمرت «إنتل» في تطوير برامج الحاسوب بمستوى خطة عمل تهدد «ويندوز»، فإن «إنتل» لن تكون قادرة على الاعتماد على دعم «مايكروسوفت» في الجيل الجديد من المعالجات المصغرة. وكتب

القاضي، لذلك علم مدراء تنفيذ «إنتل» بأن الشركة ستعاني من مشكلة في بيع القطع إذا أخبرت «مايكروسوفت» صناع PC بأنها توقفت عن دعمهم. ورفض «جيتس» أيضاً عمل «إنتل» مع شركة «صن Sun» من أجل برامج «جافا Java»، التي تضعف التعاون بين «إنتل» و«مايكروسوفت». لكن المشكلة الأساسية، كما أخبرني «جروف»، هي أن «إنتل» كانت تستخدم عائدات المعالجات الصغيرة لتمويل تطوير برامج الحاسوب بمستوى خطة عمل تنافس «مايكروسوفت». وهذا يعكس صورة الشكوى الرئيسية التي وجهت فيما بعد ضد «مايكروسوفت» بأنها تستخدم أرباح احتكار «ويندوز» لتمويل برامج حاسوب مجانية لتضعف معنويات المنافسين.

وهكذا تراجعت «إنتل». وفي تشرين الأول ١٩٩٥، نقل «جيتس» بأن «إنتل» شعرت بأن «مايكروسوفت» أجبرت صناع PC على الموافقة على تجميد «NSP». ومع ذلك، فقد أراد من مدير تنفيذ «مايكروسوفت» أن يبقى حذراً. فقد كتب: (إذا لم تكن «إنتل» ملتزمة بشكل كامل بدورها في الاتفاق، فعليك إعلامي).

وجد القاضي «جاكسون» بأن «جيتس» كان قد وجه أيضاً الحملة لإيصال «IBM» إلى الجحيم. ففي تموز ١٩٩٥، اتصل «جيتس» بمدير تنفيذي في قسم IBM للحاسب الشخصي ليوبخه على بيانات شركته العامة التي تقلل من شأن «ويندوز». إذ قامت IBM قبل شهر بعقد صفقة لشراء «لوتس ديفيلوبمينت Lotus Development» وأعلنت أنها كانت تدخل مجموعة «لوتس Smart-Suite» بدلاً من «مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office» في بعض PCS سطح المكتب. وكجزء من

نفس الحملة المسماة «IBM أولاً». كما قامت «بيج بلو Big Blue» أيضاً بمحاولة أخيرة لتسويق «أو إس ٢/OS ٢» وهو نظام تشغيل PC الخاص بها. ومع ذلك، ولتحافظ على منافستها، فقد احتاجت إجازة لـ «ويندوز ٩٥»، والذي كان قد حان إطلاقه في انطلاقة قوية في بضعة أسابيع.

بعد مكالمة «جيتس»، ذكر القاضي «جاكسون» بشكل مشؤوم بأنه «مايكروسوفت» بدأت تنتقم بشكل جاد من شركات «IBM PC». وتضمن الانتقام تعليق المفاوضات بشأن «ويندوز ٩٥» من أجل محاولة لتوجيه تدقيق مطول للالتزامات «IBM» الضريبية السابقة.

أخبر مدراء «مايكروسوفت» التنفيذيون مفاوضي «IBM» بأنهم يستطيعون المساعدة في إزالة التدقيق بتقديم تنازل مقبول لـ «جيتس»، مثل تعليق إدخال «سمارت سوت Smart Suite»، وفي النهاية، لم تمنح «مايكروسوفت» «IBM» رخصة «ويندوز ٩٥» حتى قبل ١٥ دقيقة من حدث انطلاق المنتج في ٢٤ آب ١٩٩٥.

وجد القاضي «جاكسون»، أنه بعد سنتين عاد «جيتس» ثانية كرئيس تنفيذي في «مايكروسوفت»، وهذه المرة ضد شركة «Apple». في حزيران ١٩٩٧، أخبر «جيتس» مدراء تنفيذ «مايكروسوفت» في بريد إلكتروني بأن المفاوضات مع «Apple» لم تسر على نحو جيد إطلاقاً. كان «جيتس» يسعى لإقناع «Apple» بتبني متصفح «مايكروسوفت» وبإسقاط تهديداتها بإثارة دعوى براءة اختراع. وكان التهديد الأكبر بإلغاء تطوير «ماك أوفيس Mac Office»، وهو إصدار «Apple» لمجموعة من برامج سطح المكتب لـ «مايكروسوفت». وقد يعني إلغاء

«Mac Office» موتاً حتمياً تقريباً بالنسبة لشركة «Macintosh»، التي كانت قد خسرت معظم دعمها من مطوري برامج الحاسوب. وكتب «جيتس» أنه اتصل بـ «جيل أميليو» الذي كان عندها الرئيس التنفيذي لشركة «Apple» ليسأله «كيف ينبغي أن نعلن إلغاء Mac Office». وعندما تولى «ستيف جوبز» «Apple» في ١٩٩٧ حصلت «مايكروسوفت» على عرضها.

وبعد أسبوع من حكم القاضي في تشرين الثاني ١٩٩٩، مشى «جيتس» على مسرح قاعة احتفالات لاس فيغاس Las Vegas إلى لازمة «أمجدك» لـ «فاتبوي سليم». وكان هناك لينقل ملاحظاته السنوية الرئيسة في عرض شركة «Comdex» للكمبيوتر. ربما تكون تلك لحظة خرقاء بالنسبة له بالوقوف أمام عدد من لاعبي صناعة الكمبيوتر بكون «مايكروسوفت» مدانة بالإكراه. وصف «جاكسون» «مايكروسوفت» بحاكم مطلق قوي في الصناعة الذي يكافئ أصدقاءه ويعاقب أعداءه. وكان قد وجد، على سبيل المثال، بأن صناع PC مثل «IBM» و«Gateway»، والذين قاوموا «مايكروسوفت» دفعت أكثر للحصول على «ويندوز». أما الشركات الصديقة لـ «مايكروسوفت»، مثل «Compaq»، «Pell»، و«Hewlett-Packard»، فقد دفعت أقل. لكن «جيتس» تجنب حقيقة الاكتشافات بمجملها وأعلن موقفه بغضب لطيف قائلاً «أنا كلنا شركاء في ذلك». كما كان اعترافه الوحيد بالفشل القانوني ملاحظته الساخرة في بداية حديثه، «هل سمع أحدكم مؤخراً عن أي محامٍ جيد يجيد قول النكت».

على الرغم من ذلك، خلال شهرين من إصدار اكتشافات القاضي «جاكسون»، سقط الحذاء الآخر». ففي كانون الثاني عام ٢٠٠٠، انقلب إلى «المِر»، اللقب الإضافي لرئيس التنفيذ.

من البداية، كانت إدارة «مايكروسوفت» للتغطية الإعلامية لتخلي «جيتس» بالتدرج عن السلطة بارعة. فقد جهز فريق العلاقات العامة موظفي «مايكروسوفت» الذين نظمت لهم لقاءات مع مراسلي نيويورك في «كين أوليتا» Ken Auletta في آذار ١٩٩٩ للإجابة على الأسئلة «كيف تعتقد بأن المحاكمة قد أثرت على «بل»؟ هل ضعفت معنوياته؟ أم أنه محبط؟».

وكانت الإجابة المقترحة «لقد كان واضحاً أن «بل» لا زال مركزاً على دوره في إدارة الشركة وتوجيه التكنولوجيا إلى الأمام. هذا هو هواه. وسبب مجيئه إلى العمل كل يوم. ولم يتغير شيء من هذا». ولكن عدم تغير «جيتس» كان جزءاً من المشكلة.

خلال ثلاث سنوات من العمل القانوني، لم يعترف «جيتس» علناً بلحظة شك بنفسه حول أفعاله الخاصة أو ممارسات الشركة. لقد شدد على أنه ليس هناك من شيء، بالتأكيد لا شيء، قد يعود به إلى الوراء ويقوم به بشكل مختلف. وقال: «جاكسون» فيما بعد أن تصلب «جيتس» أثر في قراره لتحطيم الشركة.

لكن عندما استلم «المِر» القيادة، كان أقل قلقاً بشأن انحلال «مايكروسوفت» في المحكمة مما كان قلقاً بشأن انحلالها داخل الوطن. إذ قال: «المِر» فيما بعد «لم يكن لـ «جيتس» مقدرة شخصية مذهلة

على رؤية الكثير من الأشياء بل أيضاً كان له القدرة على حفظ الكثير منها في عقله». «أنا لست سيئاً ولكني لست كـ «بل». ولا أعتقد بأنني أنا و «جيتس» نتعلق بهذه الشركة في هذه النقطة، وفي هذا المقياس. فليس هناك شعور بعدم الاحترام»..

وقد كان «وارين بوفيت» أحد أصدقاء «بل» المتشوقين لعرض دلائهم على مراقبة «بل» لـ «مايكروسوفت». إلى جانب «المر» و «جيتس»، كان «بوفيت» و «جيتس» أحد يقضيان أجمل أوقات الأصدقاء الأغنياء في التاريخ، وهي سلسلة مستمرة من لعب البريدج Bridge»، والرحلات بالقطار، والحفلات الموسيقية.

فقد قال: «بوفيت» للقاضي: «كنا نلعب لعبة البريدج على الإنترنت. وكنت أنظف ساعته الجدارية كما أفعل دائماً. وهذه الحيلة الصغيرة فصلت الكهرباء عن حاسوبه لتفادي الخسارة».

لم يكن «بوفيت» قد راقب تماماً نقاط الحديث المقترحة من قبل مجموعة العلاقات العامة، بأن «جيتس» كان سيعمل بجد كما كان دائماً في عمله الجديد، وبأن معاملته القاسية على يد مدعي الحكومة لم تلعب أي دور في قراره للتحدي.

وقال: «بوفيت»: «بل هو الأسعد والأكثر إنجازاً، ويمكن أن أخبركم من خلال الحديث معه، متى يكون خارجاً في أسبوع التفكير Think Week. لذلك أعتقد أنه أدرك بأن هذا ما يستمتع به وأنه أفضل في ذلك. ولكن لماذا لا يحول أسبوع التفكير إلى عمل بوقت كامل». «أنا أعلم أن موضوع الحكومة لم يكن ممتعاً. عندما لا يكون هناك شيئاً

ممتعاً جداً، فقد يبحث عن أشياء أكثر متعة. وقد يحصل ذلك بدون الحكومة، لكن موضوع الحكومة ركز على هذا الأمر».

إن منح «جيتس» وقتاً أطول لإدارة إستراتيجية الشركة التقنية كان السبب العام لإراحته من معظم مسؤوليات عمله. ولكن لم يكن هذا صحيحاً تماماً. فقد احتاج «المر» لمنح «جيتس» وقتاً كافياً ليتحى بحيث يستطيع الآخرون تغيير إستراتيجية «مايكروسوفت».

إن رؤية «جيتس» التكنولوجية المتحدة بإحكام كانت قد أربكت «مايكروسوفت». وقد سبب ارتباطه العنيد بإستراتيجية «ويندوز في كل مكان» إضاعة «مايكروسوفت» للكثير من فرص الإنترنت. فقد توصل أعضاء اللجنة إلى نظرية موحدة لربط العالم الرقمي الداخلي تحت راية «مايكروسوفت». فقد كان مسوقو «مايكروسوفت» شديدي الحاجة لرسالة يمكن أن يبيعونها للمطورين المتعطشين لاستغلال الإنترنت. «أخبرهم أن يكتبوا لـ «وين ٣٢ Win32» هذا ما كان يصرخ به «جيتس» حتى عام ١٩٩٩.

قال: بمرح: «ماذا فعلوا!»

عندما تعمق «المر» في مهامه الجديدة، كان الدليل الذي حصل عليه لحقيقة مزعجة تقضي بأن «جيتس» كان قد قاد الشركة إلى طريق خاطئ.

وقد كانت مشكلات الإدارة التي حثت اللجنة على الموافقة على تحرير «جيتس» من مسؤولياته اليومية في أيار عام ١٩٩٨ تزداد سوءاً. فقد كانت الشركة بغير هدف كما لو أنها كدست الأرباح والمكاسب القياسية.

فقد استبدلت «مايكروسوفت» المتمرد الثائر بـ «مايكروسوفت» الملتزم المدافع. وقد أعطى الابتكار طريقاً للسياسات الداخلية، ولفرق العمل للصراع الوظيفي. إذ كان اتجاه «جيتس» التقني وأسلوبه الإداري أصل المشكلة.

لقد كان «المر» الحامي ومخفف الصدمة على «جيتس» منذ أن التقيا للمرة الأولى أثناء سنتهم الثانية في «كوربير هاوس» في هارفارد. وقال: «ليجند» بأن «المر» المسؤول كان يغلق الباب والنوافذ بعد أن يترك «المر» الشارد الذهن غرفته في سكن الطلاب مفتوحة للأمطار عندما يذهب إلى منزله في عطلة الميلاد. وبعد السنة الأولى لـ «المر» في مدرسة ستانفورد للعمل، سأله «جيتس» أن يأتي إلى «مايكروسوفت» ويساعده في إدارة العمل النامي، حيث كان فيها ثلاثون موظفاً آنذاك. ويحب «جيتس» و «المر» إخبار قصتهم عن مفاوضات الراتب. حيث كان «جيتس» عندها في الرابعة والعشرين من عمره، وبينما كان يمضي عطلته في «كاريبين» خارج «دو واب دو واب»، نادى «المر» عبر مذياع قوي. كان الاتفاق على خمسين ألف دولار كراتب وسبعة بالمائة من الشركة حتى مع أسعار أسهم «مايكروسوفت» المنخفضة، فإن حصته ٥.٤% عندها كانت تساوي تقريباً ١٢ بليون دولار في كانون الثاني عام ٢٠٠٠. جايلة منه أحد أغنى الرجال في العالم.

وهكذا كان بينهما رابطة استتدت على اختلافاتهما مثلما استتدت على أوجه الشبه بينهما. فقد كان «جيتس» انطوائياً يحب الناس بشكل أساس من أجل الحوافز الفكرية التي يقدمونها. ولم يكن يحب التواضع

كثيراً. بينما كان «بالمر» منفتحاً يستمتع بملذات المشاركة في النشاطات الاجتماعية من أجل غرضه الخاص. ويبدو واضحاً بأنه لإدارة شركة توظف ٢٥ ألف شخص، فإن حب الناس يساعد على ذلك.

كان «بالمر» أقوى من النواة الصلبة في كل لحظات «مايكروسوفت» الأخطر. فقد كان «بالمر» من قاد «مايكروسوفت» أثناء أزمته الرئيسية الأولى في انفصالها عن شركة «آي.بي.إم» في ١٩٩٠-١٩٩١ التي قادت إلى نجاح «ويندوز» وزوال «أو.إس/٢». وهذا الانعكاس الإستراتيجي هو جزء من المعرفة المكتسبة لصناعة الكمبيوتر. فقد وضع الانفصال «مايكروسوفت» الصغيرة جداً وبرامج «ويندوز» غير المحنكة في منافسة مباشرة مع «آي.بي.إم»، شريكها السابقة، والشركة الأكبر للكمبيوترات في العالم.

وقد لعب «بالمر» دوراً صغيراً لكنه رئيساً في تركيز رد فعل الشركة على الأزمة الثانية الرئيسية وهي الإنترنت. فقد كان زبائنه وبخاصة حكومة الولايات المتحدة يطالبون بما يسمى «تي.سي.بي/آي.بي/TCP/IP». لم يعرف «بالمر» ماذا كان يعني هذا بالضبط، لكنه عزم على إعطائه للزبائن ومطالبة مبرمجي «مايكروسوفت» بتضمين ما كان بالفعل بروتوكولات الإنترنت الأساسية في برامج الشركة للحاسوب.

يبدأ يوم «بالمر» في الساعة السادسة صباحاً، بالركض. فقد كان نادي الصحة مع انتقال:ات من مواقف سيارات «مايكروسوفت»، بشكل فعال يسهل لياقة الشركة. وقد استمرت لعبة كرة السلة السريعة أسبوعياً لعدة سنوات، وهي منافسة دائمة بين الجنرالات والأحصنة المدربة. ولقد كان «بالمر» دائماً أحد الأحصنة.

وعندما يكون في البلدة، فإنه يصطحب ابنه الأكبر إلى المدرسة في الصباح. فهو يقطع عمله عند الساعة ٥,٣٠ أو السادسة بعد الظهر، بحيث يستطيع تناول العشاء مع زوجته «كوني» وأولاده الثلاثة. وخلال شهر في عام ١٩٩٧، كان والدا «بالمر» قد أصيبا بسرطان الرئة. توفيت والدته بسرعة، بينما كان يزور والده لمدة ثلاث سنوات كل ليلة حتى توفي هو الآخر في عام ٢٠٠٠.

أثناء العمل اليومي لم يكن أبداً يرفع انتباهه. فقد كان يومه مقسماً إلى مجموعات من نصف ساعة. فهو ينتقل بشكل مستمر من اللقاء الأول، لنقل مع مصمم ميزة «طاولة المحور» في برنامج جداول «إكسل» الشاملة، إلى موعد الغداء مع رؤساء التنفيذ لشركة «فورتشن ٥٠٠» المهتمين بالشراكة معهم، حتى مراجعته الأخيرة للخطة الثلاثية للعمل لنائب الرئيس. وبعض اللقاءات تدوم أقل من دقيقتين.

كان «بالمر» يحفظ عن ظهر قلب المجلد المنزوع الأوراق الذي يحمل الملخص التجاري بصفحة واحدة للأداء والخطط لـ «مايكروسوفت» أكثر من أسماء شركات تابعة أجنبية مملوكة بكاملها. فإذا لم يكن المدير التنفيذي قد دون أسئلته، فلا يضيع «بالمر» وقته بجعل مرؤوسه يبدو أفضل. «عد عندما تكون مستعداً فمن الواضح أنك لم تجهز بعد».

خلال الأسابيع الثمانية أو التسعة التي يكون فيها على الطريق، يشعر بأنه شخص أخرج. ففي رحلة أوروبية لمراجعة عمليات البيع، زعم أنه قضى ١٣٠ ساعة من العمل من أصل ١٦٨ ساعة على أرض الواقع.

ولم تتم ترقية «جيتس» إلى لقب رئيس في عام ١٩٩٢ لأن لجنة مدراء «مايكروسوفت» شعرت بأنه لم يكن خبيراً كفاية للعمل. فطاقته الهائلة وأسلوبه العدواني عادة يمكناه من إنجاز العمل لكنه في بعض الأحيان يؤدي إلى إلحاق الأذى مقابل ذلك. حيث قال: «بريان فالنتاين»، وهو موالٍ لـ «بالمر» وهو الآن مدير لـ «ويندوز» «يمكنه أن يكون مباشراً جداً. يمكنه أن يعطيك رأيه أولاً. وقد يكون من الصعب إقامة جدال معه، لتلطيف الوضع».

وحتى عند ارتكاب خطئه الأكبر فقد كان هذا عادة زيادة في الحماس، وليس مكرراً. حتى أن تعليقه في استنكاره لـ «جانيت رينو» لم يبد شيئاً جيداً في مضمونه. في مؤتمر لأصحاب الأعمال الصغيرة الذي التزم فيه «بالمر» بأن تسلم «مايكروسوفت» لهؤلاء الزبائن الغافلين عنهم غالباً، بلا مبالاة بما فعلت الحكومة.

وإذا خسرت «مايكروسوفت» صفقة، قد يرفع «بالمر» سماعة الهاتف ويصرخ «أنت إما صديق أو عدو! وأنت الآن عدونا». فقد كان هذا تهديده لـ «ديفيد دورمان»، الذي كان عندها الرئيس التنفيذي لـ «باسيفيك بل Pacific Bell» ومن ثم رئيساً لـ «إي.تي. أند تي AT&T»، عندما عقدت شركة «باسيفيك بل» اتفاقاً لتوزيع متصفح «نيتسكيب» بدلاً من متصفح «مايكروسوفت». ومن ثم تراجع «بالمر» بعد أن ذكره «دورمان» بأن «باسيفيك بل» كان لديها ٢٤ ألف PCs سطح مكتب تشغل «ويندوز» ووبخه «كيف يمكنك أن تدعو زبوناً متحداً عدواً؟» وحالماً غير «بالمر» لهجته وسأل كيف يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تعمل بشكل أفضل في المرة القادمة.

فقد بدت دماثة «بالمر» السهلة وطريقته المتقلبة بفهم العمل تماماً ما تحتاجه «مايكروسوفت»، أي النقيض التام لعزلة «جيتس» الغامضة.

عندما تم تجاوزه في عام ١٩٩٢، كان «بالمر» موعوداً بترقية أخرى في العمل إذا تبنى التحدي لتحديث عمليات التسويق والمبيعات العالمية لـ «مايكروسوفت». ووفقاً لمعظم الآراء، كان التسويق والمبيعات أقسام الشركة التي بقيت في شكلها الأفضل في التسعينيات. أما بالنسبة لمجمل الحديث بأن «مايكروسوفت» كانت بيئة من المهندسين، فقد كانت قوة مبيعات «بالمر» العالمية لديها روح الجماعة الأفضل.

وحالما سمي رئيساً، تعمق «بالمر» في المشاكل بكل تركيزه ومقدرته الخيالية على التحمل.

وكانت فرق المنتج التي صممت وبنيت وفحصت برامج الحاسوب لـ «مايكروسوفت» في فوضى كبرى. فقد منع «بالمر» ٥٠ ساعة ونظم مقابلات مباشرة مع مئة أو أكثر من مبرمجين ومدراء يعملون على «ويندوز»، «أوفيس»، و «إم.إس.إن». «أين الخطأ في الشركة باعتقادكم؟» فقد أراد أن يعرف كيف يمكن إصلاحه.

كان «بالمر» مصدوماً بما سمع. فسأل زملاءه «أين كنت؟ كيف سمحت للأمور بأن تسوء هكذا؟»

كانت الفرق في فوضى، وقد ضعفت معنوياتها من المنافسة والعجز. وكان الأشخاص الذين يقومون بالشحن والمختصون في تسويق المنتجات، قد استأؤوا من الحاملين الذين كانوا دائماً يمتلكون أفكار

خيالية لميزات جديدة. وبشكل مماثل، فقد استاء المفاوضون الذين يبحثون عن الاستفادة من الحاجات المباشرة للسوق من المماريين الذين ركزوا على صروح ضخمة ربطت العديد من مبادرات «مايكروسوفت» مع بعضها. وقد أخبرني «بالمر» فيما بعد «بعض الناس اعتقدوا أن الأمور كانت تسير على ما يرام. واعتقد آخرون أننا بحاجة إلى استرجاع المسار الصحيح».

كما أن العديد من العمليات التي نجحت بينما كانت «مايكروسوفت» صغيرة لم تكن عندها على قدر من الأهمية عندما كبرت الشركة. فقد كان نصف الموظفين الأربعين ألف تقريباً قد وظيفوا أثناء السنوات الخمس السابقة. وكانت مواضيع داخلية تستهلك أكثر وأكثر. واشتكى الناس من الحاجة للاستجابة إلى مئات الرسائل البريدية كل يوم، للتكيف مع إعادة تنظيم أخرى. وقد طلب العديد من الموظفين من «بالمر» ألا يستخدم أناساً جدد. وبألا يجعل الشركة أكبر من ذلك وإلا سوف يغادرون.

كان الواقدون الجدد والمتمرسون محبطين بالحجم المتزايد للسياسات الداخلية. فقد بدت الشركة بطيئة في الاستجابة إلى حاجات السوق الجديدة ومقاومة التغيير. ولم تكن تتخذ قرارات أو تضع أولويات، حتى أن تغييرات بسيطة، مثل تحويل فريق صغير إلى مجموعة جديدة، كانت تستغرق تقريباً تسعة أشهر. وشعر بعض الموظفين بأن «مايكروسوفت» كانت تصم عن حاجات الزبائن، واعتقد آخرون أنها كانت سريعة الاستجابة، واعدة بأنظمة تشغيل مدمجة تماماً تتطلب برامج إصدار متزامنة مما جعل فرق المنتجات في إرباك كبير.

وجد «المِر» بأن بضعة أناس فهموا إستراتيجية «مايكروسوفت» الكلية. واستنتج أنه إذا لم يفهم الموظفون الرئيسيون خارطة الطريق، فربما لن يفعل أحد. حيث قال: «يريد الناس إحساساً واضحاً بالرؤية والأولويات».

وكان هناك حاجة للتغيير وقد أخبر العديدون «المِر» بأنَّ الشركة تحتاج إلى وضع يدها على المبادرة، أي مبادرة كانت. فقد لاحظ الجميع بأن «مايكروسوفت» كانت قد فقدت هيمنتها الساحقة. فهي لا تزال تهيمن على PC، لكن PC كان جزءاً صغيراً من الكل. كما علم «المِر» أن سلامة «مايكروسوفت» على الأمد الطويل تعتمد على أكثر من مجرد بيع نسخ من «ويندوز»، إذا اعتمدت على تقديم خطة عمل يستهدفها مطورو برامج الحاسوب لتطبيقات جديدة أو موجودة. وفي خضم هذا، كان «ويندوز» يزول بشكل ملحوظ. وبالطبع كان لا يزال هناك تطبيقات لـ «ويندوز»، ولكن أين الصدى؟ النمو؟ كان في الشبكة مجموعة جديدة من الأجهزة مثل الخدمات اللاسلكية «كامز بالمبايلوت Coms PalmPilot»، أو «إن.تي.تي. دو.كو.موز NTTDOCOMOS»، والتي كانت آخر موضة في اليابان. وفي سوق بعد الآخر، كانت «مايكروسوفت» قد استطلعت المنافسين وهم يتوصلون إلى مراكز قيادية كبيرة. وعندما أصبحت «مايكروسوفت» متوازنة لتهيمن، كانت الشركات متحمسة لتبقى على مقربة منها. وعندما ضعف نفوذها عندئذ، كانوا يشعرون بالسعادة لتركها تتخبط. حيث كانت «مايكروسوفت» تعاني من انهزامات مهمة وتجني القليل من المكاسب. وهكذا كان عالم تكنولوجيا المعلومات يتخلص من خوفه.

وفي الأسبوع الأول من كانون الأول عام ١٩٩٨، دق «المِر» ناقوس الخطر. فقد نظم لقاء لمدرء التنفيذ الأعلى البالغ عددهم أربعين، والذين يسمون «المستوى الرابع عشر»، وهم المدرء العامون ونواب الرؤساء. (وقد قام «المِر» فيما بعد بزيادة عدد الدرجات في مقياس الدفع لـ «مايكروسوفت» لإعطاء الشركة مرونة أكبر في إجراء الترقيات. وهكذا فقد عرفت مثل هذه اللقاءات عندئذ للموظفين الأعلى «المستوى الثامن والستين»).

لقد كان تقرير «المِر» مكشوفاً بوجود «جيتس» إلى جانبه. فقد كانت منتجات الشركة صعبة الاستعمال، بميزات لا تلبى حاجات الزبائن، لأن معالم «ويندوز» لم تكن واقعية بل مستحيلة التصديق، ولا أحد يستطيع الاعتماد عليها. كما كانت الممارسة القديمة لتنافس فرق التطوير ضد بعضها بمثابة إخفاق، على حد قول «المِر»، خالقة صراع ومصادر مشتتة لسنا بحاجة إليها. فعلى «مايكروسوفت» أن تحدد الأولويات. وينبغي عمل العروض التجارية.

فبدون إعادة تنظيم كبيرة، فإن اندفاع الموظفين للمغادرة سوف يسرع، على حد قول «المِر». ولن يكون الناس قادرين على تأسيس منتجات عظيمة، ولن يستمتعوا بالعمل. «سوف نقتحم وسأدعو إلى حلقة منحدره مفرغة».

«نحن في وضع مهم من أجل سلامة ونجاح «مايكروسوفت» للأمد الطويل. فإذا لم نعمل الصواب، فلن نكون في مكان عظيم لثلاث أو أربع سنوات من الآن؟»

## الانقلاب

في قمة إدارة الشركة، هناك «رجال بل» وهناك «رجال ستيف». ومثل «جيتس»، فإن رجال «بل» يرغبون بإنجاز كل شيء بدون عروض تجارية. وك «المر»، فإن رجال «ستيف» يعتقدون أنهم يعلمون كيف يحددون الأولويات بدون رحمة ويضحون بما هو غير ضروري. كما يعتقد رجال «بل» بأن الريج يتعلق أكثر بالإستراتيجية. بينما يركز رجال «ستيف» أكثر على التنفيذ العملي. ويميل المفضلون لدى «جيتس» نحو التبعية التقنية. بينما من الأرجح أن يكون الموالون لـ «المر» أكثر فهماً للعائدات، التسويق وشؤون الزبائن.

وهناك فرق آخر: فقد كان «المر» فتي مؤيداً لبيان الدخل، مهتماً أكثر بخلق مصادر جديدة لنمو العائدات. بينما كان «جيتس» فتي مهتماً بورقة الميزانية، متيماً أكثر ببطاقات تسجيل موجودات ومسؤوليات الشركة القانونية التي عكست ممتلكاتها النقدية، حقيبة استثمارها، وبشكل عام أكثر، قدرتها على عقد الاتفاقات مع مقدم الاتصالات عن بعد والاتصالات السلوكية.

لقد كان «جريج مافي»، منفذ الصفقات الأعلى لـ «مايكروسوفت» وموظفاً مالياً رئيساً، والذي لم تكن لديه خلفية تكنولوجية قبل التحاقه بالشركة، نموذجاً جديداً من فتيان «بل». فقد ساعد «مايكروسوفت» للمرة الأولى لتصبح لاعب كبير في هوس «وول ستريت» بعقد الصفقات المحفز بالتقارب الرقمي للاتصالات عن بعد، والتسلية، والكمبيوترات. كما كانت ورقة الميزانية كنز «مايكروسوفت» أثناء المأزق: فلا دين أكثر من ٢٠ بليون دولار في النقد، وهناك حقيبة منتفخة من ممتلكات سوق الأسهم.

لكن فتیان «ستيف» كانوا في صعود. فقد اعتبر «بالر» هوس الصفقات ابتعاداً عن الحاجة لبناء أعمال جديدة قادت الأرباح إلى الخط الأدنى. وعلى عكس «جيتس»، فقد استمتع بمناقشات حول تسعير وتسويق المنتج، أو رقم المبيعات الذي احتاجه ممثلو «مايكروسوفت» للاستفادة من فرص جديدة، مثلما في سوق الاتصالات عن بعد أو بين معلمي الشبكة عالمياً.

كان «جيف ريكس» فتى «بل» عندما التحق بـ «مايكروسوفت» من شركة «آبيل» للكمبيوتر في عام ١٩٨١. وكان قد ذهب إلى ستانفورد لدراسة الاقتصاد الزراعي. وخطط للبقاء عشر سنوات في وزارة الزراعة، والشعور بالاحباط حول قدرته على تغيير العالم من خلال سياسة زراعية، ثم العودة إلى مزرعة عائلته قرب لينكولن، نبراسكا. وبدلاً من ذلك، فقد أذهلته برامج الحاسوب. وكون زراعة الذرة لا تجلب لعائلته أكثر من تكلفة الإنتاج، فإن برامج الحاسوب لا تزال الرهان الأفضل.

لقد قاد فريق «ميكرو وورد» في الثمانينيات، أثناء انتصاره بالتقدم في سوق برامج معالجة الكلمات. ولإثبات هواه بالمنافسة، كان يتذكر أسماء وتواريخ ميلاد كل الأولاد في «وورد بيرفيكت الأرشيفي». فهو لا يزال يستطيع سردها. وكان ادعاؤه الآخر بشهرة «مايكروسوفت» زوجته «تريسيا»، وهي مديرة تسويق أنشأت الشعار المتحد الذي لا تزال الشركة تستخدمه، وكانا الثنائي الأول الذي يتزوج في «مايكروسوفت».

كانت نظارات «ريكس» الطبية مثل نظارات «جيتس»، وكان منزل عطلته على مسافة قريبة من منزل «جيتس» في قناة الهود. لكن في عام ١٩٩٣، لحق «ريكس» «بالمر» إلى جهة المبيعات. وأصبح رئيساً للمبيعات العالمية وكان قد رقي إلى رئيس. وبعد أن عين «بالمر» رئيساً تنفيذياً، سألت «ريكس» فيما إذا كان فتى «جيتس» أو فتى «ستيف»؟ فوجه إلي ابتسامة مآكرة قائلاً: «أنا متقلب الميول».

سخر محللو وول ستريت من سباق الغولف المؤشر فيما إذا «مايكروسوفت» قد حققت أهداف المبيعات الفصلية لها. و «ريكس» هو واحد من لاعبي الغولف الأفضل في «مايكروسوفت»، محرراً نقاطاً تصل أعلى السبعينيات أو أدنى الثمانينيات. ولكن عندما ينخفض رصيد نقاطه، يستتج المحللون بأنه كان في الخارج يبيع برامج الحاسوب. وسوف يكون الربع المالي جيداً. أما عندما يرتفع رصيد نقاطه، فيستتجون بأنه كان يمضي وقتاً طويلاً في ملعب الغولف ويبدوون بالقلق.

وفي عام ١٩٩٢، شارك «ريكس» مجموعة من المليونيرات المحللين ممن ساعدوا «نينتندو Nintendo» على شراء فريق بيسبول سياتل «مارينرز»، للحد من الخلاف على شركة يابانية تشتري جزءاً من «ناشيونال باستايم National Pastime». وكانت حصة «ريكس» البالغة ٢٪ في ارتباط بـ ٢٪ من خسارات التشغيل المستمر للفريق، والتي وصلت إلى ١٥٠ مليون دولار في أقصاها. وكان يدعو استثماره في «مارينرز» «شكل غير مألوف من المساهمات الخيرية بدون ضريبة قابلة للخصم للجماعة».

لكن هناك فوائد، خصوصاً منذ افتتاح «سافيكو فيلد Safeco Field» ألعاب «مارينرز بوفيت Mariners Buffet» المنزلية، المكان الذي يمكن رؤيته في مجتمع سياتل. كان البوفيه في صندوق الملاك: شرائح سمك السلمون مع التوابل الطازجة، الأرز البري والهلين المشوي، الباذنجان والفلفل مع جبنة إيطالية لزجة طازجة. أما الحلوى فكانت: كعك جبن وزيزفون رئيس وفتيرة التفاح بالكرميل. وبالتأكيد نقانق ساخنة مع كسارة الجوز. ويشير «ريكس» إلى أن صندوق الملاك هو المكان الثاني الأفضل لمشاهدة اللعبة، بمقاعد النظامية خلف دائرة «مارينرز» على ظهر السفينة، على بعد ٥٨ ميلاً من علامة البدء والانهاء في اللعبة. حيث قال: «هذا أقرب حتى من تلة الرامي».

يعلم «ريكس» أرقامه. فعندما التقيته في حزيران عام ٢٠٠٠، أخبره PC الجيب الذي يحمله دائماً أنه يومه رقم ٦,٧٧٩ في «مايكروسوفت». من ثم أعطى أرقاماً أخرى: ٣٥٠ بليون PC يستخدم حول العالم. وأكثر من ٥٠٪ من عائدات «مايكروسوفت» تأتي من خارج الولايات المتحدة. وحوالي ١,٤ مليون خادم PC بيعت سنوياً، تقريباً ثلثها تشغل برامج «ويندوز إن تي». وأبدع «بالمر» قياس «الدولارات لكل سطح مكتب». وكان «ريكس» قد مضى بها إلى الخطوة التالية «دولارات لكل خادم»، مع كل إدخال لـ «ويندوز إن تي» يعمل كأساس لبيع قاعدة بيانات خادم «إس.كيو.إل» وبرامج حاسوب أخرى. وقد سخر بأنه حصل على معلومات سرية للإدارة من «لوبينيلا»، مدير «مارينرز»، الذي يعطي المفاتيح الثلاثة الرئيسة للربح في لعبة البيسبول وهي القذف، والقذف،

والقذف. وقد كانت أهداف «ريكس» العليا كما أخبرني ذات مرة هي الوصول إلى «أوراكل» و«أوراكل» و«أوراكل».

وفي عام ٢٠٠٠، عندما تولى «ريكس» مهمة أخرى من «بالم»، عائدًا إلى جهة المنتج لإدارة مجموعة «أوفيس»، جامع المال الأوثق لـ «مايكروسوفت»، نقل عصا قيادة المبيعات إلى فتى آخر من فتیان «ستيف».

كان «أولاندو أيالو»، كولومبياً صعب التكيف، قد وُظف في عام ١٩٩١ لبدء فرع «مايكروسوفت» في أمريكا اللاتينية. وقد أجبر «أيالو» الشركة على أخذ نظرة أكثر عالمية. كانت «مايكروسوفت» قد وجدت نجاحاً مبكراً ما وراء البحار عن طريق تكرير ممارساتها للعمل في أمريكا الشمالية حول العالم. على سبيل المثال، أصدرت الشركة نظاماً للتوزيع بثلاثة فئات تباع فيه الشركة إلى موزعين رئيسيين لبرامج الحاسوب، والذين خدموا تبعاً لحسابات زبائن فرديين. فعندما لا يوجد مثل هذا النظام للتوزيع في بلد معين، فإن «مايكروسوفت» تساعد على تأسيسه. لكن «أيالو» رأى أن العديد من الأفكار الأفضل للبيع كانت تأتي من اتجاه آخر، وأجبر الشركة على تبني ممارسات الولايات المتحدة التي ابتدعت من قبل الشركات الدولية التابعة لـ «مايكروسوفت». ففي البرازيل على سبيل المثال، ساعدت «مايكروسوفت» قروض الضمان لأعمال صغيرة من أجل صفقات شراء برامج الحاسوب.

وعندما عانت تايلاند وأندونيسيا والمكسيك من أزمات مالية، أصر «أيالو» على أن تزيد «مايكروسوفت» بدل أن تقطع استثماراتها في هذه

البلدان، توسع فرعه ليغطي كل الأسواق المتطورة، وتضاعفت عائداته كل سنتين. وفي عام ١٩٩٥، قضى «أيالو» خمسة أسابيع في الهند للحصول على فهم مباشر للقوى المحركة للسوق. وقاد «مايكروسوفت» إلى فتح مكاتب بيع في أربع مدن إضافية. وازداد عدد موظفيها من ٤٠ إلى ألفين.

وعندما عين «أيالو» ليرأس مبيعات الولايات المتحدة، في طريقته لإدارة عالية للمبيعات العالمية الداخلية، وكان توليه مخلداً في أحد أشرطة الفيديو لـ «ريكس» للقاءات كلاسيكية متعلقة بالمبيعات، «أورو والحملات السبع Orro and the Seven Crusades» وهو انطلاق في فيلم «زورو»، يفتح برواية طنانة «في أرض حيث يتم تهديد برامج الحاسوب العظيمة من قبل رجل شرير، فإن مدافعاً لا يهاب الموت سوف يبرز»...

قال: «أيالو» منحنياً على ركبتيه وهو على وشك البكاء «سيدي، كيف يفترض بي أن أخوض المنافسة مع «دوج» التي تشد الخناق على عنقي».

«بهذا»، قال: «ريكس» رافعاً قناعاً أسود.

في النهاية قال: «ريكس» «لقد علمتك جيداً».

فأجاب «أيالو» «سيدي، أنا مستعد لطرد بعض الحمقى».

احتاج «المُر» فتيان «ستيف» في جهة تطوير المنتج. ومرة بعد مرة في مقابلاته، سمع «المُر» بأن العائق الأساس للتقدم في أي مكان في الشركة كان «ويندوز ٢٠٠٠». إذ كان المشروع معلناً كجهد البرامج

الأكبر في التاريخ والمنتج الأكثر أهمية بالنسبة لـ «مايكروسوفت». وكان «ويندوز» أخيراً سينجز لتحقيق هدف «جيتس» الرئيس في توحيد السلسلتين من «ويندوز»، القديمة المثبتة في «إم.إس-دوس» و «ويندوز ٩٥» والجديدة المستندة على «إن.تي».

لكن المشروع كان قد تطور مثل التجربة العلمية لشريط سينمائي من الدرجة الثانية، مهدداً بإبادة «مايكروسوفت» كلها. وقد كانت قرارات إستراتيجية حاسمة تدرس لإخراج المشروع الضخم. فاستهلك «ويندوز» أكبر قدر من المصادر الإنسانية لـ «مايكروسوفت»، أي أكثر من ثلثي قوة التفكير المبتكرة للنظام في الشركة.

وقد جاءت النقطة الدنيا في منتصف عام ١٩٩٨، عندما كان هناك تنبؤات مبكرة بأن تكون برامج الحاسوب جاهزة تقريباً للإصدار. وبدلاً من ذلك، كان هناك خوف متزايد بأنها قد لا تجهز أبداً. وقد اجتمع افتقار متزايد للانضباط بين واضعي الأنظمة والطلبات المتكررة لميزات جديدة ليرتفع إلى ٤٠ مليون سطر من البرمجة، ثم لينخفض إلى ٢٩ مليوناً. وكان عدد الأخطاء في البرامج يتضخم، أكثر مما يتقلص. ففي لغة «مايكروسوفت» غير المفهومة، لم يكن المنتج يتوجه نحو نقطة واحدة. «ربي، كم هي عميقة تلك الحفرة؟» تساءل «ألشن». كما كان يقول بأنه يفكر في تنظيم «ويندوز» في ربيع ١٩٩٨ ولكنه تراجع.

وعندما واجه «بالمر» الوضع في كانون الأول ١٩٩٨، وجد أنه لا يمكن التأجيل أكثر من ذلك. فقد سببت الأجيالات المتكررة في «ويندوز ٢٠٠٠» ذعراً في المبيعات القديمة ومجموعة التسويق، حيث كان

المنافسون مثل «صن»، «هيوليت-باكارد»، و «آي.بي.إم» ينتزعون الخادم المتطور بينما كانت «مايكروسوفت» تتحى جانباً.

لقد سخر «ألتشن» علناً من «لينوكس» المميز «كرجل يستخدم لأداء عدة أعمال» اشترك في إتمام كل النواقص لقاعدة نظام «يونيكس» الذي مضى عليه ثلاثون عاماً. لكنه كان قلقاً كفاية ليفرض تحليلاً داخلياً اقترح بأن على «مايكروسوفت» أن تأخذ «لينوكس» وبرامج الحاسوب ذات المصدر المفتوح بشكل عام، بالفعل على محمل الجد. وكانت قد حضرت مذكرتان لتقديمهما إلى «ماريتز» في آب ١٩٩٨ من قبل مهندس شاب يدعى «فينود فالوبيليل». إذ ذكرت المذكرة الأولى «بأن برامج الحاسوب ذات المصدر المفتوح تطرح تهديداً مباشراً لخطة العمل والعائدات قصيرة المدى لـ «مايكروسوفت»، وخصوصاً في حيز الخادم».

واعترف التقرير بأن «لينوكس» بدأ لديه ما كانت «مايكروسوفت» تناضل لإنجازه، وهو موثوقية صلبة كالصخر. فبالتوقف عن عرض نظام المصدر، استفاد «لينوكس» من بصيرة الآلاف من المطورين لتصحيح أخطاء برامج الحاسوب باستمرار. حيث قال «فالوبيليل»: «يمكن أن تتجز الجودة التجارية أو يتم تجاوزها بوساطة مشاريع برامج مفتوحة المصدر».

والأهم من ذلك، فقد أوضحت الوثائق بأن «لينوكس»، والبرامج ذات المصدر المفتوح بشكل عام، كانت ثقافية تماماً وتشكل تهديداً اقتصادياً لـ «مايكروسوفت». وقد استتج «فالوبيليل»: «ببساطة فإن قدرة عملية برامج الحاسوب المفتوحة المصدر على جمع واستخدام معامل الذكاء

الجماعي لآلاف الأفراد عبر الإنترنت، ومنذ أن لم يكن المال غالباً الحافز الأساس وراء البرامج المفتوحة المصدر، فإن فهم طبيعة التهديد المطروح تتطلب فهماً عميقاً لمحفز فرق تطوير المصدر المفتوح. وبمعنى آخر، فإنه لفهم كيفية منافسة برامج الحاسوب المفتوحة المصدر، علينا أن نستهدف العملية بدلاً من الشركة».

كما وجد التقرير التحليلي الصريح بأن عملية المصدر المفتوح كانت متكيفة بعدة طرق بشكل أفضل تجاه القوى المحركة الجديدة لسوق برامج الحاسوب منه لبنية «مايكروسوفت» المتمركزة الخاصة. إذ تستقطب مشاريع المصدر المفتوح المواهب من كل مكان في العالم، على حد قول «فالوييليل»، فهي توظف ما هي بحاجة إليه، وتسرح تماماً من لا جدوى منه».

ولقد أخبرني «بالمر» «في كل يوم لا تقوم فيه بالشحن، فقد يشتري الناس شيئاً آخر».

ولم يكن المنافس الأسرع نمواً لـ «ويندوز ٢٠٠٠» عبارة عن شركة مؤسسة مطلقاً، بل كان «لينوكس»، الشكل المختلف لنظام تشغيل «يونيكس» الذي كان قد طور وصححت أخطأؤه بواسطة جيش عالمي من الخبراء المتطوعين في أنظمة الكمبيوتر، يعملون على نظام المصدر المفتوح لبرامج الحاسوب تحت إشراف القيادة اللطيفة لمبرمج مولود في فنلندا يدعى «لينوس تورفالدز».

لم تكن الجماعة غير المستقيمة من المطورين الذين وضحوا صوت نظام التشغيل هي ما أقلقت «مايكروسوفت»، بل كان أكثر من أثار قلقها

استفادة «لينوكس» من «نموذج PC» الذي أبدعته «مايكروسوفت». فقد استمر «لينوكس» مثل «ويندوز ٢٠٠٠» في صناعة PC الرخيصة المرتكزة على «إنتل»، بدلاً من الأجهزة الامتلاكية الغالية الثمن التي باعها «صن»، و«آي.بي.إم»، و«إتش-بي» مع برامج الحاسوب لخدم «يونيكس» قبل «لينوكس». وكان مزودي «يونيكس» دائماً معتادين على احتياطات الربح من مبيعات أجهزتهم. وهذا ما أعدم قدرتهم على ابتكار خطة عمل موحدة لمزاحمة «ويندوز». وبقيادة «صن»، ميزوا بشكل متعمد برامج الحاسوب لديهم، مجزأين «يونيكس» إلى «صفات مميزة» متعددة غير قابلة للامتزاج وحطموا عهدهم المبكر بقابلية التشغيل المتبادل.

لقد خشيت «مايكروسوفت» لسنوات من أن يحقق سوق «يونيكس» الموحد حجم اقتصاد صناعة PC، أو بشكل بديل قد يقود حجم الاقتصاد لأجهزة PC لإزالة أفضلية سعر «مايكروسوفت». أما عندئذ فقد كانت هناك نية حسنة، إذا فعل منافس غير تقليدي لنظام التشغيل فقط ذلك. ولأن «لينوكس»، مثل «مايكروسوفت»، لم تكن تسحب عمل أجهزة أي شخص، فقد تجنب الصراع المتلازم للمصلحة الذي عرقل منافسي «مايكروسوفت» التقليديين.

وفي الوقت الذي كانت فيه «مايكروسوفت» تتجهز لمهاجمة «صن» و«آي.بي.إم» ببدل أرخص لكمبيوترات خادم الشبكة، كان «لينوكس» يهدد نظام «جيم التشن» «ويندوز ٢٠٠٠» من حيث لا يدري.

إن الاختلاف الأكبر بين النموذج المفتوح المصدر ونموذج «مايكروسوفت» هو في شفافية نظام البرمجة الضمني، كما كتب

«فالويليل». إذ لا يمكن للمطورين في الخارج والعديد من المبرمجين الخاصين لـ «مايكروسوفت»، النظر إلى الطريقة التي تكتب فيها «مايكروسوفت» نظام مصدرها. إذ تزود الشركة - مثل معظم وليس كل شركات برامج الحاسوب التجارية - فقط الأجزاء المترجمة المشفرة بصيغة واحداث وأصفار. ولا بد للملايين التي تصرفها «مايكروسوفت» من التبشير بخطة عملها جزئياً لأن المطورين الذين يعتمدون على واجهات «مايكروسوفت» البينية ليس لديهم خيارات سوى وضع ثقتهم الكاملة بـ «مايكروسوفت». والمعلومات الوحيدة المتوفرة هي كتيب عام والمواصفات الفنية للأسطح البينية، وليست النظام بذاته. فهو مقفل في جهاز معقد.

ومع نظام ذي مصدر مفتوح، يمكن لأي مطور أن يعزز قابلية التشغيل المتبادل بوضع نظام المصدر في أقراص خاصة، وإشراك تحسيناتها مع الآخرين. ولقد لخص «فالويليل» النقطة في حديث كامل لـ «مايكروسوفت»: «التوازن الجوهرى وتبادل الأفكار الحر في برامج مفتوحة المصدر له منافع غير قابلة للتكرار مع نموذجنا المرخص الحالي ولذلك فإن إحضار مطور للأمد الطويل يشترك مع الفكرة من الناحية العقلية».

إن الحماسة المعديّة لتمرّد «لينوكس» تتعارض بحدّة مع الضجر الذي لحق بمطوري «ويندوز ٢٠٠٠». فقد كان «بالمر» مصدوماً بعدد الناس الذين طلبوا منه إجراء لقاء أو الجلوس في مختبر بناء ليوم واحد. إن طريقة فهم قوة «مايكروسوفت» العنيفة لابتكار برامج الحاسوب

ببساطة لا تتناسب مع الزيادة الأسية في تعقيد أتى مع النمو. فقبل عشر سنوات، كان لدى فرق الإنتاج الأكبر فقط أكثر من ١٠٠ مهندس. وقبل خمس سنوات، وظفت مجموعات الإنتاج الكبيرة ٧٠٠ أو ٨٠٠ مهندس. أما الآن تستخدم مجموعة «ويندوز ٢٠٠٠» أكثر من ستة آلاف مهندس. ولكن في الواقع فإن واحداً فقط من كل ثمانية موظفين يكتب نظاماً يضعه في المنتج النهائي. أما البقية فهم مختبرون، أو مصححو أخطاء، أو مدراء. وتعد إدارة التسويات، والتغييرات، والإصدارات، ومراقبة نوعية المنتجات تحدياً كبيراً ببساطة.

انشغل «المر» بإيجاز بالفكرة لفتح بعض أنظمة المصدر لـ «ويندوز»، لكن أهمية الانتقال: جعلت ذلك الطريق مستحيلاً. وبدلاً من ذلك، فقد قام بإحضار أحد الأشخاص كان بإمكانه أن يدمر الطريقة النموذجية القديمة.

واستدعى شهادة قديمة من «براين فالنتاين»، أحد «الشاحنين» الأفضل للشركة وبين المدراء المساهمين الذين قد يحالفهم الحظ أو لا يحالفهم في تعيين مشاريع «مايكروسوفت» الأهم والأكثر إرباكاً.

التحق فالنتاين في «مايكروسوفت» في جهد «إنتل» في عام ١٩٨٧، باقتطاع أجر ٧,٠٠٠ دولار في السنة وبخسارة منزله في بورتلاند. في السنوات الأولى، أخبرته زوجته التي كانت تجلس في المنزل مع أولادها بينما يعمل «فالنتاين» حتى ساعة متأخرة من الليل، بأنه كان الرجل الأبكم في العالم. وهكذا طلب «فالنتاين» من «المر» زيادة في الأجر.

فقال: «ستيف، ليس لدي ما أقوله. سأعمل تماماً الساعات التي أعملها، وأريد على الأقل أن أكون قادراً على منح أولادي أرجوحة يلعبون بها بينما أنا في العمل».

وحصل على زيادة، وبقي «بالمر» يسخر من «فالتناين» بشأن ذلك. «كم يبلغ حجم الأرجوحة التي يملكها أولادك الآن»

قال: «فالتناين»، والذي كان صديقاً لابن صانع القبور في مسقط رأسه في سينتراليا، واشنطن، بأن رثاءه الخاص على ضريحه سوف يكون: «الحقيقة انتهت أكبر من أحلامه العظيمة».

كما يعرف «فالتناين»، لاعب الهوكي ذو البنية المتينة، بخشونته وفكاهته. فذات مرة، بينما كان يصطاد في عطلة في بوتسوانا، أمسك باثنين من حيوانات اللعب الخمس الكبيرة، جاموس ونمر. وها هنا يأتي الثالث، فيل ضخمة يبلغ من العمر ٥٠ سنة قريب جداً حتى أمكن لـ «فالتناين» سماع خفقات أذنيه. وقد أخبره كشاف اللعبة، «إذا علم أننا هنا، فسوف يقترب فكن مستعداً».

«ماذا تقصد بأن أكون مستعداً؟» أراد «فالتناين» أن يعرف.

طلقة على جسده لن توقفه، كما شرح الكشاف. ينبغي أن تكون طلقة في الدماغ. فانتظر حتى يصبح على بعد عشرة أقدام ويخفض رأسه. فكر «فالتناين» أن احتمال الانتظار حتى يقترب الثور ٣٥ ميلاً في الساعة كان أقل من ٣٠ قدم. همس كشاف لآخر، فقط لا تبقي أي ذخيرة في مسدسك».

خلع حذائه وطارد الفيل بفرشاة ثخينة حتى يصبح لديه مسار رمي. وأطلق عليه رصاصتين، واحدة في القلب والأخرى في الدماغ، حتى بدون أن يقترب.

ولكن هذا لم يمنعه من زخرفة الحكاية في خطاب لمجموعة من مطوري برامج الحاسوب. حيث قال: بأن التجربة ستكون مفيدة في التعامل مع «جيتس». وكانت تلك المرة الثانية التي يلتقي فيها مع «جيتس» ويؤنبه، إذ يقول: «بل، عليك أن تعمل على إكراهك بالتهديد. كنت مهذباً بفيل متهور. وقد اختلف الأمر».

ظهر «فالتاين» في لقائه الأول مع فريق «ويندوز ٢٠٠٠» في «هارلي». كان بملابس جلدية كاملة، ثم نزعها ليظهر زي أبيض مثل «ألفيس» لينقل خطابه التحفيزي. لم يكن أبداً بحاجة إلى ذلك. فإن فرق مشروع برامج الحاسوب تنطلق بسرعة تجاه تاريخ الانطلاق، كما قال - فيما بعد - إنه أشبه بدخول بيت متحرك مليء بأولاد مهملين يعيشون ببؤس. ولم يَنْهَرْ فريق «ويندوز» بعد، ولكنه قد يقوم بذلك «وعندئذ فإنك ستفقد» قال «فالتاين»: «وتبدأ مواهبك بالانصراف».

كان سؤال «فالتاين» الأول عن الهجوم: كيف تعلم أنك انتهيت؟ وقال «فالتاين»: «لم أستطع الحصول على إجابة»، ثم بعث أحد النواب ليناقد المشروع ويؤسس مقاييس مفصلة. ثم تحدث عن تشذيب أي مشروع مهم لا يمكن الاستغناء عنه. فقال: «لقد أغلقت العديد من المواضيع المفتوحة».

كان المشروع الأكبر المحبب الذي أغلقه «لجيتس» هو توحيد قاعدة نظام «ويندوز ٩٥» و «إن.تي». وقد تنازل «فالتتاين» عن خطة تسويق «ويندوز ٢٠٠٠» إلى المستهلكين كنظام تشغيل ثانٍ للحواسيب المنزلية. إذ لم يكن من الممكن ببساطة جعل «ويندوز ٢٠٠٠» يعمل بشكل موثوق مع كل برامج «ويندوز» و «دوس» القديمة ومعدات خارجية، مثل الطابعات، التي لا يزال يستعملها المستهلكون في المنزل. وكان من الصعب جعل «ويندوز ٢٠٠٠» يعمل مع تطبيقات العمل الأكثر رواجاً من إصدار «إن.تي» السابق.

قد يكون توحيد قواعد نظام «ويندوز» مهماً بالنسبة لإستراتيجية «جيتس» لـ «ويندوز في كل مكان»، لكنه أصبح عائقاً لإنجاز أي شيء آخر، فوافق «بالمر» على رميته.

انتقل «بالمر» بسرعة متساوية بالنسبة للجهات الأخرى. فقد ساعدته مقابلاته الشاملة على قياس درجة تحفيز فرقته. إذ يحب «بالمر» الكنايات الرياضية، «فقد حان الوقت لكل منا ليقدم لعبته. فهل أنتم متحمسون؟ إن لم يكن لديكم الحماس، حان الوقت لتخرجوا، فلا ينبغي على الجميع الالتزام بزحف «بالمر» الإيجابي. وخلال بضعة أشهر من تولي «بالمر» السلطة، كان كل مؤيدي «مايكروسوفت» لوقت طويل يجدون المخرج.

كان «ناثان ميرفولد»، فتى «بل» المثالي، أحد من استلموا الرسالة. وكان «جيتس» قد نقل صديقه الفني الأفضل خارج تطوير المنتج، ومنحه لقب موظف تكنولوجيا رئيس، مع دفتر شيكات لتأسيس بحث «مايكروسوفت» كخليفة لمختبرات بحث متحدة عظيمة ما بعد الحرب،

مثل لمختبرات «إي.تي.تي.بل ATTS Bell» ومركز بحث «آي.بي.إم. ووتسان IBMS Watson». وقد أغرى ميرفولد مواهب أعلى طبقات المجتمع من تلك الأماكن ومن جامعات البحث الممتازة. لكنه لم يستطع هز سمعة الشركة. فهذا غير عادل، كما أصر. بأن الإنترنت قد فاته. فبالنسبة لشاحن ربما قد يكون معذوراً، أما بالنسبة لشخص حالم فهذا لا يعذر.

وقد كتب «جون دي فان»، الذي كان عندها رئيساً لفريق «أوفيس» في بريد إلكتروني «إذا نظرت إلى ظاهرة الإنترنت، فلن أناقش فرق البحث التي ساعدتنا هناك. وبشكل عام، كان الإنترنت تكنولوجيا متدنية ومتقطعة، ولذلك فالعديد من الناس هنا لا يعتقدون أنه سيقدم الكثير (كما استنتجت أنا نفسي). فقد فقدنا قيمة الزبون العالمية... لأننا كنا نركز على مواطن ضعف التكنولوجيا. وأعتقد أنه سيكون لفرقة البحث دائماً نفس الانحياز».

ورفع «جيتس» حمايته عن «ميرفولد». وفي شهادته في ١٩٩٨، سأل محامي الحكومة: «هل كان أحد مدراء التنفيذ الأعلى لديك؟»

أجاب «جيتس»: «لقد كان مديراً تنفيذياً. لست متأكداً ماذا تعني بمدير تنفيذي أعلى؟. ألم يُدرِ أيّاً من المنتجات الكبيرة التي نقدمها؟».

(هل كان أحد المفكرين الإستراتيجيين المقيمين في «مايكروسوفت»؟).

«لا». «هل كنت تقدر نصيحته؟». «ليس أكثر من نصيحة الأشخاص

المسؤولين عن أعمالهم بشكل مباشر أكثر». أجاب «جيتس».

لم يعترض «بالمر» عندما قرر «ميرفولد» أن يغادر لأمد طويل، ليصطاد بقايا الديناصور. حيث أخبرني «بالمر» «إذا أراد فتى أن يدرس الطبيعيات القديمة، فهذا ما ينبغي أن يفعله».

كان «بالمر» مدير الشركة من «ريدويست»، ويدعوه بعضهم «ريد إنك»، مكاتب الأقمار الصناعية للشركة غرب حرم ريدموند الرئيس. ويضم «ريدويست» «إم.إس.إن» وبقية مجموعة «مايكروسوفت» للإنترنت والعمليات الإعلامية. وفي تشرين الثاني ١٩٩٨، ساعد «بالمر» «بيت هيجينز»، المحنك الدمث الذي لديه خبرة ١٥ عام، والذي أخفق في تحويل جهود الإنترنت، فقرر أنه كان قد حان الوقت للذهاب. لم يكن السبب خسارات «Active Media» فقط، والذي جمع مئات الملايين من الدولارات سنوياً. ولم يكن السبب فقط إخفاق محاولات «مايكروسوفت» لمنافسة «إي.أو.إل» (بينما وصلت قاعدة زبائن «إي.أو.إل» إلى ١٤ مليون، وانخفض عدد مشتركى الدفع لـ «إم.إس.إن» إلى ما دون مليونين، عند الحد الذي أوقفت عنده «مايكروسوفت» نقل الأرقام علناً).

بل كان السبب عدم معرفة أحد لما كانت «مايكروسوفت» تقوم به.

ولم تكن جهود الشركة الإعلامية موفقة منذ البداية، مضطربة بين تراث «مايكروسوفت» كشركة لبرامج الحاسوب والقوى المحركة المختلفة للعمل الإعلامي. وفي ١٩٩٥، ربطت «مايكروسوفت» برامج «إم.إس.إن» مع كل نسخة من «ويندوز ٩٥»، مقدره بأنها ستكسب بسرعة ٩ ملايين مستخدم ولكن هذا لم يحدث أبداً.

وعلى العكس، ترنحت «إم.إس.إن» خلال سلسلة من الانعكاسات الإستراتيجية والمشكلات التنفيذية. فعندما انطلقت في عام ١٩٩٥، كانت الخدمة على الخط عبارة عن سوق تجاري، مثل «إي.أو.إل» في ذلك الوقت. وخلال سنة أسقطت «إم.اس.ان» شكلها التجاري من أجل الشبكة. وفي عام ١٩٩٧، كانت «إم.إس.إن» قد أطلقت مرة أخرى بسخاء مع عروض تسلية واسعة بأسلوب تلفزيوني. ولم يكن أحد منها مجهزاً لفترة الازدحام. وفي عام ١٩٩٨، كانت «مايكروسوفت» تركز على خدمات التسوق، تماماً مثل خدمة «إكسبيديا Expedia» للسفر و«كاربوينت CarPoint» المنتج الأتوماتيكي، وأيضاً شراكة أخبار «إم.إس.إن.بي.سي MSNBC» السلكية وعلى الإنترنت مع «إن.بي.سي NBC».

وبدون استبدال «هيجنز»، تولى «بالمر» عمليات «إم.إس.إن» المتشابكة بنفسه. ووضع جانباً كلامه الأجوف الاعتيادي لتعليم نفسه عن عمل الإنترنت، الذي اعترف بحرية أنه لا يعلم الكثير عنه. وكانت تلك الشبكة ١٠١.

لم يكن أبداً متيماً بغزوات «مايكروسوفت» فيما تسميه صناعة «محتوى» الإنترنت. ولم يبد عمل الإعلام متناسباً مع قوى «مايكروسوفت». وقد خلقت الغزوات في التجارة الإلكترونية إدراك للحقيقة بأن «مايكروسوفت» كانت تتنافس مع زبائن برامج الحاسوب التقليدية. فصرخ «بالمر» بدوره كرئيس مبيعات «لسنا مصرفاً! لسنا مصرفاً! بل نود أن نبيعك بعضاً من خادمي إن.تي.إ.».

وعندها فقط بدأ يحزر «مايكروسوفت» من بعض مبادراتها المشوشة، موافقاً على اعتبار خدمة «اكسبيديا» للسفر ثانوية وإحضار «فور»، موظف والده القديم، كمستثمر بنسبة ٢٥٪ في «كاربونت»، وهو موقع للسيارات.

وأجرت «مايكروسوفت» محادثات أيضاً متقطعة حول بيع عمل «إم.اس.ان» الشبكي. وكانت أحد المشكلات تكافؤ «مايكروسوفت». وقاد «بالمر» النقاش إلى قرار: كانت «مايكروسوفت» عبارة عن عمل شبكي للإنترنت وسوف تستثمر بشكل كبير لزيادة الزبائن.

بالرغم من ذلك، فقد أصبحت «إم.اس.ان» الوجهة الثالثة الأكثر ازدحاماً على الشبكة. وكان «بالمر» يرى «إم.اس.ان» من خلال موشور عمل خطة «مايكروسوفت» التقليدية. وكانت السيطرة على الإنترنت في «خدمة المستخدم» في الرهان مع «إم.اس.ان».

إن قياس درجة النجاح لم تكن بعدد الأسطح البينية للبرمجة التي يستخدمها مطورو برامج الحاسوب، كما كانت في الأيام الأولى لـ «مايكروسوفت». أما عندها فكانت تتعلق بما يلفت انتباه الملايين من مستخدمي الكمبيوترات عندما ينجزون مهماتهم اليومية الأكثر شيوعاً. وكان ذلك الصراع الكبير، والفرصة التي أضعفتها «نيتسكيب» والتي استولت عليها «إي.أو.إل».

وعندما تعلم الإنترنت، بدأ «بالمر» يدرك الخطأ الذي ارتكبه «مايكروسوفت» في عام ١٩٩٧ عندما تحولت عن تحدي ابتكار خطط عمل جديدة لخدمة الإنترنت، منفصلة عن «ويندوز».

ولتعويض ذلك، عاد مرة أخرى إلى «سيلفبرغ». فمنذ كارثة أوائل عام ١٩٩٨، كان «سيلفبرغ» في مركز متدنٍ، جامعاً محتجزين من «مايكروسوفت» ساعدوا في ضمان عدم اشتراكه مع منافس لها. وكان قد أعطي مكتباً آخر بجانب مكتب «المر» في ريدويست. ومع تقدير «المر الجديد» لنصيحته، أصبح «المر» فتى «ستيف».

سأل «المر» «سيلفبرغ» أن يعود للعمل بوقت كامل، مع تفويض كبير. وقد يكون مسؤولاً عن كل جهود المستهلكين للشركة. أي «إم.إس.إن» إصدار المستهلك في «ويندوز»، ومستكشف إنترنت. وكان كل ما طلبه «سيلفبرغ» ذات مرة، مواصفات عمل أكثر شمولاً من العمل الذي تفاوض عليه مع «جيتس» و «مارتيز» قبل أن ينقلبوا على أنفسهم قبل سنة.

وقبل «سيلفبرغ» عرض عمل «المر». وبدأ «المر» وكأنه «قد ربح» كما استنتج «سيلفبرغ». لكنه شعر بأن لحظة عودته كانت قد مضت. ففي الأشهر التي عمل فيها كمستشار بوقت جزئي لـ «المر»، قال: «سيلفبرغ» بأنه رأى مواضيع داخلية لا تزال تستهلك ٨٪ كاملة من وقت الشركة. وإذا كان سينجح في منافسته ضد «إي.أو.ال»، فإن فريقه لا بد أن يكون مركزاً بنسبة ٩٥٪ تماماً في الخارج.

وقد ذكر «سيلفبرغ» في بريد إلكتروني إلى «بين سليفكا»، حليفه القديم من صراعات «جافا» والمتصفح، بأن الشركة لا تزال مزودة بقوة تفكير لكنها كانت تحصل على بنسات من الدولارات ولذلك تتم إضاعة الكثير من معامل الذكاء.

والحل الوحيد، كما شعر «سيلفريغ»، كان نوعاً ما من شركة-داخل-شركة، مع مخطط خاص بها واستقلال كامل. وكان ذلك الحل لعجز موحد محدد في «ورطة المبتكر Innovators Dilemma» للبروفسور «كليتون كريستيان» من مدرسة العمل في هارفارد، والتي أصبحت منشوراً سرياً بين موظفي «مايكروسوفت».

فإذا عاد «سيلفريغ» فإن الشركة-داخل-الشركة ستحتاج إلى حرية للسعي وراء إستراتيجياتها الخاصة بدون دفع «ضريبة الإستراتيجية» للتعاون مع بقية خطة الشركة.

وقد كتب «سيلفريغ» في شباط ١٩٩٩ عندما كان يتبادل الرسائل بالبريد الإلكتروني مع «سليفكا» «منذ أن كان الهدف هو امتلاك إصدار معاد ابتكاره كلياً من «ويندوز»، فمن الواضح أنه ينبغي أن يكون الفريق منفصلاً ومستقلاً تماماً عن «ويندوز».

لقد قلق «سيلفريغ» من أن طاقة «المر» الاستثنائية حتى قد لا تكون كافية لتجاوز مشكلات «مايكروسوفت» المتأصلة. فأصل المشكلة هو «بل جيتس». كما خشي «سيلفريغ» أن موالاة «جيتس» لمعتقدات PC التقليدية القديمة، ورؤيته المحدودة لإصدار الإنترنت المبتكر ثانية من «ويندوز»، قد تحبط أي إثارة قد يحققها إصدار الإنترنت المبتكر ثانية من «ويندوز». وكان «جيتس» قد كتب عدة رسائل معبراً عن إحباطه بسبب افتقار «إم.إس.إن» للتركيز والعزم. إذ بدا يفضل رؤية أكثر ضيقاً. تعتبر الخدمة على الخط كخدمة دعم PC والتي قد تحقق نجاحاً أقل من تقديم إصلاحات لإصلاح نظام عرية «مايكروسوفت» أو تقديم أغطية لاختراقات الضمان.

فقد كتب «سيلفربغ» «لا أريد ببساطة إمضاء حياتي في إجراء مقابلات لمحاربة موضوعات داخلية، متلقياً بريداً لا جدوى منه من «بل جيتس». أو أن أستمع لأناس يريدون أن أقوم بأعمال خاسرة وغير طبيعية لحماية ويندوز».

وبالنسبة لـ «سليفكا»، فقد تعاضى من الكدمة التي تعرض لها من قبل «جيتس» وعاد ثانية ليعمل كرئيس داعية في «مايكروسوفت». ففي عام ١٩٩٩، كان موقفه قد يكافئ جيداً من قبل الشركة لإرساله صورة فوتوغرافية في أيار ١٩٩٩ في قصة الغلاف لصحيفة «بيزنز ويك». وفي العنوان، أعلن كجزء من «البارعين الفنيين لدى جيتس».

وقد انسجمت رسائله بالبريد الإلكتروني مع مقياس «سليفكا» الآخر للعار الداخلي، فقد كان الرابع المورث لـ «لعبة دوج يلعب في المنزل»، وهو لعبة صراع ابتكرها «كارلوس فيتزجيرالد»، أحد البارعين في التسويق في «مايكروسوفت»، الذين راقبوا جزءاً من إجراءات المحاكمة. ولاجتياز الساعات في قاعة المحكمة، فقد منح «فيتزجيرالد» نقطة لكل موظف يرد اسمه في شريط «نسخة إلى» لبريد إلكتروني قدم كدليل، كمرسل للرسالة. وكان هناك نقطة إضافية لمن يذكر اسمه في المحكمة وعلاوات لمن كانت رسائلهم بالبريد الإلكتروني خصيصاً تنكر من قبل شاهد. ولم يكن النزاع قريباً جداً.

وعلى الرغم من ذلك فقد كان البريد الإلكتروني لـ «سليفكا» أكثر ما تمت الإشارة إليه. وفي أوائل عام ١٩٩٩، نقل قضية مباشرة إلى «جيتس» و «المر» بأن الإصدار التالي من «ويندوز» ينبغي أن يكون أداة

بسيطة للاتصال بالإنترنت، مستهدفاً بصراحة زبائن «إي.أو.ال»، بدلاً من المستخدمين الحاليين لـ «ويندوز». فقد جعل التهديد الممثل بصفقة شراء «إي.أو.ال» لـ «نيتسكيب» في كانون الأول عام ١٩٩٨، الشيء الأكثر أهمية لإثارة حماسة فريق الإنترنت في «مايكروسوفت» ثانية. فقد أعطت صفقة شراء «نيتسكيب» والاتحاد مع «صن إي.أو.إل» موهبة تطوير برامج الحاسوب لإبداع خطة عمل ملتزمة تماماً.

كان نفسه النزاع القديم: فهل يمكن أن يكون جهد الإنترنت في «مايكروسوفت» حراً ليستمر، وربما ليكسب بمفرده، وهل ينبغي أن يحفز دائماً نظراً لأهمية تراث «ويندوز» لدى «مايكروسوفت» ؟

كما كتب «سليفكا» لـ «جيتس» و «بالمر»: «علينا أن نحل خطط فريق «ويندوز» وما أسميه فريق الإنترنت. أخشى جداً بأن تكون محاولة كسب الإنترنت باستخدام «ويندوز» إستراتيجية خاسرة».

وابتعد «سليفكا» أكثر. وإذا لم يحث كتاب «ورطة المبتكر» على التغيير، فقد قدم «سليفكا» اقتراحاً آخر للقراءة من أجل الرئيس، مقدماً وصلة لصفحة موقع «أمازون.كوم Amazon.com» لكتاب «جيمس أوترباكس»، «قيادة القوى المحركة للابتكار Mastering the Dynamics of Innovation».

يسرد هذا الكتاب مثلاً بعد الآخر قاد فيها الابتكار مباشرة إلى تغيير في قيادة السوق. فهل من الممكن أن يتحول «بل جيتس» إلى «فريدريك تودور» عصري، وهو مواطن غني من بوسطن من القرن التاسع عشر يعرف بـ «ملك الجليد» ؟ كما سرد «أوترباك» الإشاعة بأن

«تودور» قام عن طريق حصد الجليد من برك نيو إنغلاند -New Eng- land، ببناء إمبراطورية دعمت مصانع البيرة، ومعالجة اللحوم، ومصانع الألبان، والمستشفيات حول العالم. فالتحسينات في الحصاد والشحن سمحت له بخفض الأسعار بشكل مذهل. وقد جذب عمل الجليد المزدهر المنافسين الذين يسعون للحلول محل «ملك الجليد»، لكن العمل المتسع وجد للازدهار في العالم. فقد خفضت صناعة الجليد المحصود لنيو إنغلاند كلفة كل طن من ١٥ دولار تقريباً إلى ١٥ سنتاً. وبلغ حصاد الجليد في ١٨٨٦، ٢٥ مليون طن، وهو الأكبر.

وفي منتصف العشرينيات، على أي حال، كانت صناعة الجليد قد تلاشت، مستبدلة بمنتجاتي الجليد الصناعي الذين استفادوا من التبريد بالقوة الكهربائية.

كما كتب «اوترياك» بأن التغييرات الوشيكة معروفة بشكل عام. لكن أصحاب المناصب «في الواقع يقاومون كل الأفعال لفهمها، مفضلين تطوير مناصبهم بالمنتجات القديمة. وهذه النتيجة هي في جيشان: الإنتاجية والأداء الذي قد يأخذ التكنولوجيا القديمة إلى قمم لم يسمع عنها. وفي معظم الحالات، فهي علامة على الزوال الوشيك».

ومن خلال قراءة البريد الإلكتروني الذي أرسله «سليفكا» في ظهيرة يوم أحد غائم، علم «سيلفريغ» بالضبط إلى أين كان يرجع. فقد كان الترتيب المثير للميزات المتضمنة في برامج الحاسوب التقليدية لـ «مايكروسوفت» بالفعل يؤدي بالأداء إلى قمم لم يسمع عنها. لكن ماذا لو كان أحدهم لا يزال مهتماً الإضافات كافة؟ كانت «مايكروسوفت» ستقع في ورطة المبتكر الكلاسيكية.

فكتب «سيلفريغ» رداً على «سليفكا»: «بالأخذ بعين الاعتبار الطريق المتبع من قبل أصحاب المناصب عندما يخدمون حتى طلبات أكثر تعقيداً للزبائن الموجودين، ففي النهاية يخطئ الهدف بالنسبة لحاجات الزبائن المعتدلين: هل تستطيع أن تقول «أوفس»؟ كانت الحلول الجيدة لمعظم الناس وحاجات الجداول الشاملة بالتأكيد ستظهر للعيان، لنقل، «لينوكس»، أو على الشبكة نفسها، على حد قول «سيلفريغ»، وعندما تظهر، عليك أن تحترس.

كان «سليفكا» أكثر صراحة في إجابته الخاصة، مستدعيًا مثلاً عن بطولات «جيتس» في فترة شبابه، وهو المؤسس الأسطوري لـ «Digital Equipment»، التي هزمت حواسيبها الصغيرة صناعة الحاسب الإلكتروني الكبير فقط لتلحق بثورة PC.

كان «بالمر» أمل «مايكروسوفت» الأخير الأفضل. حيث كتب «سليفكا» «إذا لم يفعل «ستيف بالمر» شيئاً جذرياً بإعادة التنظيم، أعتقد أنني سأتوقف لأشهر ومن ثم أبتدئ مجدداً».

كما كان «سيلفريغ» متحمساً بشكل مماثل لإعادة توحيد نواة فريق مستكشف الإنترنت القديم في بداية جديدة. حيث قال: «لا يحتاج «ستيف» لفعل شيء جوهري». لكن كان لديه ثقة أقل بأن «بالمر» يستطيع تجاوز مقاومة «جيتس». كما يتساءل «سيلفريغ» فيما لو كانت محاولات «بالمر» لإعادته حقيقية. إذ إن شكوكه بنوايا «بالمر» كانت حتى أقوى. فقد قال: «مع بل، أعتقد أنه يريدني أن أعود، لكن ليس لشخصي بل كإصدار مني يكون الجندي المطيع ويفعل كل الأمور الخاطئة».

وفي النهاية، رفض عرض «بالمر» للعمل. وكان العديد من خبراء «مايكروسوفت» الأكثر موهبة وخبرة بعمل المتصفح قد غادروا بعد وقت قصير.

وكتب «بالمر» لـ «سليفكا»: «أنا لا أؤمن ببساطة بالطريق الذي تسلكه الشركة في هذا الوقت».

### أنصاف حلول

إن إخلاص «بالمر» غير الراسخ لـ «جيتس» قيده ليصبح فقط كمصلح جزئي. ففي سعيه وراء إعادة خلق «مايكروسوفت»، تحدث بشكل متكرر ضد إطلاق «جيتس» المبكر للشركة. وقد انتقد نظام «مايكروسوفت» القديم فقط في تعليقاته عن الفرص الجديدة والأخطاء السابقة.

على سبيل المثال، عارض «جيتس» سابقاً أي تغيير في الشعار التالي الذي عمل لوضع مهمة لـ «مايكروسوفت» منذ تأسيس الشركة. فقد كانت الحاجة لاستبدال شعار «كمبيوتر على كل مقعد وفي كل منزل» بشكل تجريبي قد ظهرت في كانون الأول ١٩٩٧ بعد انسحاب المدراء المتوسطين. وكان «بالمر» بنفسه يعتقد بأن النداء يبدو مبتذلاً عندما وصل إلى الشركة في عام ١٩٨٠. وفي النهاية عززه كأداة تحفيزية. أما عندها فقد أقتعته مقابلاته التي بلغ عددها المئة بأن هناك أجزاءً كبيرة من عمل الشركة لم يعد الشعار متصلاً بها. فكانت الشبكة مع مجموعة كبيرة من الأجهزة الجديدة، أداة الشحن التي تستخدمها «مايكروسوفت».

وقد قال: «المر» «علينا العودة إلى الوراء والقول بأنه مع كل هذا التدفق، فقد كانت المجازفات الجديدة والتغييرات في السوق الرؤية التي لا تزال مناسبة لـ «مايكروسوفت». وأعتقد أننا قررنا بأنها لم تكن كذلك؟»

وقد اتخذت المهمة الجديدة في ١٩٩٩، وميزت بشكل ضمني الأهمية الخاصة لـ PC: «منح الناس برامج حاسوب عظيمة في أي وقت، وفي أي مكان، وأي جهاز».

كما حاول «المر» أيضاً إعادة تشكيل الشركة بإعادة ابتكار ساحق في آذار ١٩٩٩ سماه «الرؤية ٢٠ Vision20». ورفض أن يسمى تعديله لأقسام «مايكروسوفت» «إعادة تنظيم». وكما اقترح المدراء المتوسطون فإن الأقسام الخمسة يجب أن تصمم بما يناسب احتياجات مجموعات معينة من الزبائن، بدلاً من الاختلافات الاستبدادية في بعض الأحيان بين أجزاء تكنولوجيا «مايكروسوفت» الخاصة. وكانت إعادة التنظيم تعد طريقة لتحرير أقسام «مايكروسوفت» لتخدم الزبائن بدون قلق بشأن الصراعات مع مجموعات أخرى.

وقال «المر»: «علينا أن نتحرك في جهات مختلفة. فقد وضعني التنظيم القديم مع «بل» في مركز أمور كثيرة جداً. ونحن بحاجة إلى ستة أو سبعة شبان لمنافسة الأفضل في العمل».

لكن عندما انتهى الوضع العصيب، كان جزءاً صغيراً من الواقع قد تغير. فقد كانت غرائز «المر» صحيحة، لكن في النهاية لم يكن قادراً أكثر من «جيتس» على التنازل عن نفوذ الشركة الهائل. والتقى «سليفكا»

بـ «بالمر» في أوائل عام ١٩٩٩ ليدافع عن الفكرة التي تقضي بتحول برامج الحاسوب من منتج إلى خدمة. إذ قد تقدم برامج الحاسوب المنفصلة سبيلاً لبحر من الخدمات بين الوصلات، وكلها على الخط. وقد برهن «سليفكا» لاستغلال النزعة لـ «بالمر» بأنه على «مايكروسوفت» أن «تربط» ويندوز»، وتربط «أوفيس»، وتوظف مجموعة للانطلاق إلى الخارج وتحقيق عمل ناجح في الإنترنت».

أيد «بالمر» معتقدات «مايكروسوفت» بأنه لا يكفي كونها الشركة الأفضل. فكان النفوذ والتقييدات ضرورية لبناء ملكية مستقرة ومستمرة.

حيث سأل «بالمر» «سليفكا» «أي فائدة سيحصلون عليها؟. سيصبحون فقط مجموعة أخرى من المطورين».

كما اعتقد العديد من مدراء التنفيذ داخل «مايكروسوفت» بأن إعادة التنظيم التي أجراها «بالمر» لم تفلح كثيراً في حل خطط الشركة العديدة. وكان «هاريل كوديش»، وهو مهندس مولود في إسرائيل مسؤولاً عن جهود «مايكروسوفت» في كل الأجهزة غير PC، قد مر تقريباً بعيد ظهور ديني. إذ كان قد ساعد على تطوير «ويندوز سي. إي Windows CE» من أجل «إلكترونيات المستهلك» كالهواتف الخلوية، والأجهزة المحمولة باليد، وأجهزة السيت توب، و «PC الأوتوماتيكي» المجهز بالصوت للوحات إعدادات السيارات. ففي البداية، أيد «كوديش» فكرة «جيتس» بأنه مع PCS، فإن نظام تشغيل موحداً عبر أجهزة إلكترونية عديدة مختلفة قد يجذب مطوري برامج الحاسوب، الذين يهدفون

بشكل عام من جهودهم إلى خطة عمل ذات مستوى أعلى. ولأن «ويندوز سي.إي» يستخدم نفس الأدوات والأسطح البينية لـ «وين ٣٢»، مثل «ويندوز» لـ PC، فإن هيمنة «مايكروسوفت» في سوق PC قد تعطى نفوذاً إضافياً في عالم لا يتعلق بـ PC. وكان «ويندوز سي.إي» عنصراً رئيساً في إستراتيجية «ويندوز في كل مكان».

لكنه لم يعمل على ذلك النحو. فقد بدت «مايكروسوفت» دائماً متخلفة في سوق الأجهزة المحمولة باليد، حيث أسست «الم Palm» كبرامج اختيار من أجل «مساعداً رقمية شخصية». وكانت «مايكروسوفت» مطوقة من قبل اتحاد صناع الهواتف الخلوية، التي تقودها «نوكيا Nokia»، التي أسست شراكة «سيمبيان Symbian»

مع صانع برامج حاسوب بريطاني، «بساين»، لابتكار نظام تشغيل مخصص للهواتف الخلوية المتصلة بالشبكة، وهو سوق ضخم محتمل.

وأدرك «كوديش» أنه و «مايكروسوفت» كانا في طريق خاطئ. فقد تحول نفوذ «ويندوز» الهائل إلى مسؤولية قانونية. والتقى «كوديش» بكتاب «ورطة المبتكر» ويدعى «كليتون كريستيان» في ندوة في هارفارد. ثم عاد إلى ريدموند مع مئة نسخة من الكتاب من أجل مجموعته المؤلفة من ألف شخص. فقد ناقش «كوديش»: «إن استعمال المعلومات كان بالتحديد نوع التكنولوجيا المعطلة التي حذر منها كريستيان. إذ لا بد أن تكون الأجهزة الجديدة أصغر، أرخص، والأهم أن تكون ممتعة».

هذا يعني أن عليهم أن ينسجموا بدقة مع حاجات مستهلكين معينين من أجل استخدامات معينة. ولقد كانت برامج الحاسوب

لـ «مايكروسوفت» مثل حرية الجيش السويسري، ملائمة للعديد من الأشياء، لكنها لا تحسن لشيء. كما كانت البرامج الوحيدة التي يمكنها العمل في الأجهزة المحمولة، والهواتف، وأجهزة السيت توب، لكنها لم تكن البرامج الأفضل لأي من هذه الفئات.

وبالنسبة لـ «كوديش»، كانت مبادرات «مايكروسوفت» تقاد بأجهزة تسجيل لتكنولوجيا الشركة، أكثر من أمنيات المستهلكين. إذ يمكن لسوق إلكترونيات مثل «كاسيو» أن تركز على تقديم منتج مع ميزات مناسبة للمستهلكين. وقد أصرت «مايكروسوفت» على حشد تطبيقات PC مثل «وورد» و «إكسل» في أجهزة الصورة المصغرة.

كان لدى «كوديش» فكرة جوهرية. إذ ينبغي على «مايكروسوفت» الاحتفاظ بـ «ويندوز سي.إي» من أجل الأجهزة المحمولة باليد، لكن أن تبدأ من الصفر بالنسبة لبرامج الحاسوب فيما يتعلق بالهواتف الخلوية وكل الأجهزة الأخرى. كما يجب أن تبدأ من الاتجاه الآخر، سائلة الصناعات ماذا يمكنهم أن يبنوا، لنقل من أجل ٩٩ دولار، وتعرض منحهم برامج حاسوب يحتاجون إليها، بدلاً من برنامج الشركة فقط. وكان الخيار مألوفاً: هل ستعزز «مايكروسوفت» السوق الجديد للأجهزة التي لا تتعلق بـ PC، وتبتكر شركة-داخل-شركة استقلالية لمعالجتها، وهل سينجح شيء مما اتخذته؟ أو هل سوف تقيّد الأجهزة الجديدة بأعمالها التقليدية.

وفي أيلول عام ١٩٩٩، كتب «كوديش» مذكرة إلى «جيتس» و «بالمر» تحت عنوان: (البدء من الصفر) «نحن نحتاج إلى القضاء على «ويندوز

سي.إي» من أجل هذه الفئات، فـ «وين ٣٢» ليس بميزة. فهو ضريبة على تصميم الأجهزة. ويستخدم ليعزز إستراتيجية «مايكروسوفت» ولكن ليس لمساعدة المستهلكين». وبالتوازي مع كل بدائلهم فلن يدفع صناع الإلكترونيات الضريبة. وأراد «كوديش» أن يأخذ مجموعة صغيرة من المطورين ويعمل بشكل منفرد على تطوير برامج الحاسوب الأفضل من أجل تطبيقات المعلومات، التي لا تقف عند حد حاجات باقي الشركة.

لكن «جيتس» رفض الاقتراحات «من المؤسف جداً أن تشعر بذلك. فليس لدينا الوقت لنبدأ من الصفر».

فغادر «كوديش» «مايكروسوفت» بعد ذلك بعدة أشهر.

لم تكن الإضطرابات في السياسة قد حلت عن طريق إعادة التنظيم التي أجراها «بالمر». فقد أراح «بالمر» «جيتس» من بعض العبء الناجم عن اتخاذ القرار، لكنه بدل توزيعه بشكل واسع، أخذه على عاتقه. إذ لا زالت الشركة تعمل بحكم مركزي. إذ يمكن أن يوصف أسلوب إدارة «بالمر» «بالمحور والشعاع»، بوجود «بالمر» في مركز كل موضوع تقريباً. وبدلاً من الوصول إلى اتفاق، فهو يفضل أن يدير الآلاف واحدة تلو الأخرى، ملتقطاً فكرة من أحد اللقاءات ومصفاً إياها من خلال الكثير من المتابعات. لكن أسلوب إدارة مثل هذا يمكن أن يعمل جيداً في منظمة صغيرة، أما في شركة بحجم «مايكروسوفت»، فهو يعرقل عملية اتخاذ القرار.

حتى المدراء الأكثر ضعفاً في «مايكروسوفت» كانوا قد فقدوا الثقة في قدرتهم الخاصة على حل المشكلات. فكلأً من «جيتس» و «بالمر» كانا يديران الشركة اعتماداً على التفاصيل بدلاً من الإستراتيجية الجديدة بالتفويض. كما كان كلأً منهما مهووساً بحاجة عميقة لإثبات مهاراته، والاختبار، وكسب اللعبة. وهذا يقود إلى رسائل غير ثابتة. كما أدى ذلك إلى إضعاف معنويات المدراء الأفضل حتى في «مايكروسوفت».

وفي إعادة التنظيم في آذار ١٩٩٩، اعترف «بالمر» بنفسه بالحاجة لمنح أقسام «مايكروسوفت» استقلالاً كبيراً. فقد كانت شركات من «إي.تي. أند تي» إلى «هيوليت-باكارد» تنتج أعمالاً منفصلة في شركات منفصلة وأكثر مرونة واستجابة للزبون وحتى أكثر إبداعاً. أما عندها فقد كان بعض الاستراتيجيين الأكثر ذكاءً في «مايكروسوفت» يبدوون بالتفكير بما لا يقبله العقل. وقبل سنة على الأقل من حكم القاضي «جاكسون»، والانفصال التام عن الاعتبارات المقاومة للتروستات، وعلى الأقل اثنا عشر مديراً استنتج بأنه ربما يكون من الأفضل لـ «مايكروسوفت» أن تنقسم إلى شركات مستقلة. وعندما أصبحت صعوبات تسيق الكثير من مبادرات «مايكروسوفت» بقدر بالغ من التعقيد، ازداد الدعم من أجل بنية مجتمعة بشكل حر أكثر. وكان لا بد أن تكون المجموعات حرة لخدمة زبائنها ومتابعة إستراتيجياتها المنافسة بدون أن تسلب قوتها بالنظرية المتحددة لـ «ويندوز».

لقد أخبرني «إريك انغ ستورم»، وهو مدير عام سابق وأحد شهود «مايكروسوفت» في المحاكمة المقاومة للتروستات. «الشيء المحزن أكثر

هو أن هناك عدداً كبيراً جداً من الناس داخل وخارج الشركة يقولون: قسموا الشركة إلى وحدات داخلية، وهكذا يستطيعون التنافس مع بعضهم».

كما قال «انغ ستورم»: «الأسواق جيدة في تصنيف الراحين والخاسرين، ولكن «مايكروسوفت» لم تعد تعمل على اقتصاد السوق داخلياً. هناك سيطرة وتحكم شديد. وكانت «مايكروسوفت» قد خسرت الكثير من قواها الخارقة».

كما أخبرني نائب رئيس سابق، «لابد أن تكون «مايكروسوفت» شركة مالكة. كما بالإمكان أن يكون لديها مصلحة كبيرة وأن تكون متحكمة حتى. لكن كل قسم سيكون حراً لمتابعة استراتيجيته الخاصة». قد لا تزال بعض المصادر المشتركة - تماماً كجهد البحث الرئيس - مشتركة في الشركة ككل. لكن موظفي التنفيذ الأعلى الجدد لكل قسم يمتلكون الاستقلال لعقد الصفقات وتبني التكنولوجيا التي يرونها مناسبة».

وابتعد «سليفكا» كثيراً كما لو كان يحول خطته الجديدة للانقسام. فقد أخبرني بعد أن غادر «مايكروسوفت» «سيكون الحل المثالي بالنسبة لـ «بل» السماح لبضعة أزهار أخرى أن تتفتح. كما يستطيع تحقيق رأسمال مجازفة داخلي. لكنه يبدو غير مؤهل لذلك». ولذلك، اقترح «سليفكا» أن يحلل «مايكروسوفت» إلى ست شركات منفصلة وهي: الأنظمة (Systems) مؤلفاً من «ويندوز ٢٠٠٠» وأدوات المطور. والتطبيقات (Applications) وهي غالباً «أوفيس». اللاسلكي (Wireless) مع «ويندوز سي.إي» وخدمات «إم.إس.إن» المتحركة.

و«إم.إس.إن» نفسه (MSN). «هوم» (Home) مع نظام تشغيل «ويندوز» للمستهلك وتطبيقات المستهلك مثل «مايكروسوفت ماني» Microsoft Money. و «الأجهزة» (Software) مع ماوس الكمبيوتر، لوحة المفاتيح، أدوات اللعب، ووحدات ملحقة أخرى. «عليك أن تقنعني بوضع الأجهزة و «هوم» معاً، و «اللاسلكي» و «إم.اس.إن» معاً. لدي «ويندوز ٩٨» و«ويندوز ٢٠٠٠» في شركات منفصلة بسبب اختلاف الزبائن المستهدفين».

أما «جيتس» فقد عارض بتصلب أي انقسام. فقد تطلبت مبادرات «مايكروسوفت» الرئيسة دائماً الطاقات لشركة كاملة. ولم تكن هناك طريقة لسحب كل الأجزاء كما لو أن «مايكروسوفت» كانت ببساطة تكتأ من أعمال غير متصلة. حيث قال «جيتس»: «ليس هناك بالتأكيد أي تقسيم للشركة إلى شركات أصغر قد أجده مقبولاً، ونحن لسنا نفكر إمكانية في ذلك في أي مكان».

لكن هذا كان يحدث في أي مكان. إذ كان لدى «مايكروسوفت» لسنوات أحد مجموعات الإدارة الأكثر تماسكاً في الصناعة. ثم سقطت فجأة. ويشكل التفريق السريع لمجموعة «مايكروسوفت» من قوى التفكير التي كانت مذهلة ذات مرة تصفية بطيئة للشركة وأكثر قسوة من أي تقسيم تأمر به المحكمة».

كانت «مايكروسوفت» معتادة على خسارة الموظفين الذين يتحولون إلى أشخاص أثرياء على استعداد للتقاعد. لكن الفوضى آنذاك كانت السبب الرئيس للهجرة الجماعية، وليس المال. وبدت الشركة وكأنها ستؤدي إلى إبعاد العديد من الأشخاص الأملع والأفضل الذين لا زال

لديهم مساهمات تقنية لإنجازها. وقد كانت الخسارات وراء أي مجموعة معينة للإنتاج. ومن بين المدراء التنفيذيين التسع والثلاثين المصنفين كنواب رؤساء أو أعلى في خطة تنظيمية في شتاء عام ١٩٩٧، غادر أكثر من نصفهم الشركة في نهاية عام ٢٠٠٠. ومن بين المدراء المتوسطين الثلاثة عشر الذين اشتركوا في تقهقر مختبر القوة في خريف عام ١٩٩٧، غادر أكثر من نصفهم من «مايكروسوفت» بعد ثلاث سنوات. ومن بين الأعضاء الثمانية في الهيئة التنفيذية لـ «جيتس» في عام ١٩٩٧، غادر خمسة منهم.

بدأ يدور تقييم «مايكروسوفت» الاجتماعي حول حفلات الوداع، حيث شرح العديد ممن لازالوا في الشركة بشكل دفاعي بأنهم هم أيضاً خططوا للمغادرة أيضاً. وبدا النموذج الأدبي الأكثر شعبية «بريد الوداع»، الرسائل الطويلة المتألمة التي كتبها الموظفون المغادرون لتبرير قراراتهم وشرح مشاكل الشركة. وقد تلقى أعضاء من المجموعة التنفيذية العشرات من الرسائل كل أسبوع. وقد وجد أحدهم رسالة أخرى من «برادون واتسون» الذي أتى إلى الشركة وهو طالب عمره ١٩ عاماً وعاد قبل أن يحصل على ماجستير في إدارة الأعمال MBM.

بدأت رسالته الوداعية، «كان هذا أحد أصعب القرارات التي اتخذتها في حياتي، فعندما وصل في عام ١٩٩٤، رأى شركة ديناميكية بأناس أذكيا يعملون على بعض المشكلات الصعبة جداً». أما عندها فقال: «رأيت بأننا قلقون بشكل أكبر على حماية قاعدتنا المدخلة وتقديم العمل المثير إلى مدراء لا يهتمون بالقدر الكافي بالعمل الذي

ينجزونه». كما تحدى المدراء التنفيذيين بتسمية الجيل التالي للشركة «جهاد» «إذا كنتم تميلون لقول «ويندوز ٢٠٠٠»، أنا أقول حاولوا مجدداً. هذه حرب بأرضية بطيئة الحركة .. إذا استمررنا بالاعتقاد بأن «ويندوز» هو المستقبل الوحيد للشركة، عندها سوف نخسر أناس عديدين، لأننا لن نكون مبدعين بعد ذلك. نعم، «ويندوز» هو مفتاح رئيس لعمل نواة «مايكروسوفت»، لكن المشكلة بأنه كبير جداً، مضطرب جداً، وفات أوانه بشكل كبير وهو الآن يُعدُّ بالياً».

لقد أثرت إحباطات «واتسون» بلا شك في تحليله. فهو يشكو من نظام «مايكروسوفت» الابتدائي للمنحنى، والذي يضعف فيه كل مرة خمس موظفيه باعتبارهم دون المعدل المطلوب كل سنة لمساعدة الشركة على التخلص ممن لا ينجزون عملهم كما ينبغي والمتأصلين فيها. لقد أنشأ النظام حقاً لعبة مهمة: حيث إن بعض الموظفين اختاروا بتأن أن يعملوا في مجموعات أقل تحدياً، حيث يعلمون بأن بإمكانهم المنافسة، وبعض المدراء يحتفظون بشكل مقصود بأشخاص متقاعدسين حتى فترة المراجعة ولا يبالون فيما بعد لو تم التخلص من هؤلاء الموظفين. أما بالنسبة للموظفين فكانت تلك العملية تثير الغضب، «اختياري بواسطة مديري على اعتبار لو كان أحدهم يقوم بالعمل بنسبة ٥/٤، فإن بإمكانهم الحصول على ٣ لأن «عليه أن يتناسب مع المنحنى» وهو تماماً الشيء الأكثر رجعية، إحباطاً، ومناقضة للتحفيز لم أكن أسمع عنه أبداً في حياتي».

وفي استنتاج له، قال «واتسون»: «سيكون وكلاء التغيير للقرن الواحد والعشرين أناس شبان مثلي، وليسوا مليونيرات بلغوا الأربعين من

عمرهم ضعف مثيرهم للعمل بجد والتفكير بالمشاكل الكبيرة بشكل مثير.... في أي نقطة خسرت عندها «مايكروسوفت» هواها واستمتاعها وأثرها في أعماق فريق القيادة؟

في آب عام ١٩٩٩، كان «سليفكا» العديم الإحساس حتى قد اكتفى من المشكلات. وكان على وشك مغادرة «مايكروسوفت» ليلتحق في «أمازون دوت كوم» Amazon.com. وتحدث عن أسبابه بصدق في بريد إلكتروني طويل أرسله إلى «بالمر».

«المشكلة الأكبر هي أن «بل» لم يكبر كفاية. لا يزال يريد أن يضع الاتجاه التقني ويدير الشركة بالطريقة التي اعتاد عليها. وللأسف، أنت أيضاً تفعل ذلك. لكننا كبرنا كفاية ولدينا العديد من الشبان الذين ينجزون أعمالكم بالطريقة التي اعتدتم عليها. وفي محاولة للاحتفاظ بطريقتكم القديمة، فقد أخرجتم المبتكرين وضمنتم مسؤولية السياسيين والمريحين».

«القصة التي أخبرتها لنفسني (منذ أن لم يكن هناك لرؤية الأمور)، هي أنك ترى ما ينبغي حقاً إنجازه لتحرير الناس في «مايكروسوفت». لكن «بل» لم يفعل، ولم يسمح لك بأن تفعل ما تعلم أنه يجب إنجازه. أنت في حيرة بين «بل» وباقي «مايكروسوفت». وحن الوقت لتقوم بشيء جريء حقاً، وأنت تعلم ما هو. سيكون صعباً وسيكركهك «بل» بسبب ذلك، ولكن إما ذلك أو موت بطيء لـ «مايكروسوفت»، فالبقاء في حيرة ليس بأمر ممتع».

«أنا متأكد تماماً بأن عدم الاعتراف بالمشكلة، أو أخذ مقاييس نصفية، هو طريق حتمي لمستوى دون المتوسط... المشكلة الأكبر هي أن «بل» يريد تحكماً كبيراً، ولذلك يخرج قيادة التفكير وقيادة الناس التي تحتاجها «مايكروسوفت» بشكل بائس».

فكانت إجابة «المر» أقصر ولكنها محزنة «أنا أيضاً ربما أكون جزءاً من المشكلة. من الصعب معرفة ما يجب فعله».

كانت عودة «سيلفربغ» الوشيكة فكرة رئيسة مستمرة في «مايكروسوفت» منذ عام ١٩٩٧. ولكن بما أن «سيلفربغ» قرر عدم العودة أخيراً فإنه بحاجة لأحد لإدارة «إم.إس.إن».

وقد تحدث الأعداء من مكتب سان فرانسيسكو من «هيدريك آند سترافل Heidrick & Struggle»، إلى كل لاعبي الإنترنت المعروفين تجارياً، بمن فيهم «جيف ماليت» من Yahoo!، «جورج بل» من إكسايث Excite، و «جيك فاينبيوم» من ديزني. لم يكن أحد منهم مهتماً في معالجة تحدي بناء علامة تجارية إعلامية جديدة، ودخول شركة برامج حاسوب تقليدية. فكان «المر» على وشك إنزال «مارك بوث»، رئيس شبكة الأقمار الصناعية «بي.سكاي.بي BskyB» في أوروبا، لكن فيما بعد عرض «روبرت موردوتش»، مالك الأسهم الرئيس في الشبكة، رفع «بوث» مع شركته رأسمال المجازفة الخاصة المقدرة بـ ٣٠٠ مليون دولار. كما قلب «بوث» أيضاً «مايكروسوفت» رأساً على عقب.

ولم يكن مدراء تنفيذيون تقليديون لوسائط الإعلام مرتاحين لأسلوب «مايكروسوفت» العنيف وافتقارها لمخصصات الرفاهية. ولم

يكن «بالمر» حقاً مطمئناً معه هؤلاء حتى. وأيضاً لم يكن هناك شخص واحد داخل «مايكروسوفت» يتمتع بالتركيب الصحيح من المهارات - الذكاء الإعلامي، عقد الصفقات، والإكمال والترويج المخلص لـ «مايكروسوفت».

لذلك بدلاً من شخص واحد، اختار «بالمر» ثلاثة. واقترح بأن «مافي»، وهو فتى يعمل في عقد الصفقات، يتقاسم السيطرة على العمليات المتعلقة بالإنترنت مع «براد تشيز»، فتى تسويق، و «جون دي فان»، فتى مختص ببرامج الحاسوب. وقد جلب «تشيز» وهو نائب «جيتس» لوقت طويل، على الأقل القليل من الهالة المميّزة لجهود «ويندوز ٩٨» ومستكشف إنترنت الناجحة، وجلب «دي فان»، المتمكن بشكل كبير ولكنه نائب رئيس أخرق، ومسؤولٌ عن «أوفيس»، خبرة تطوير قوية.

علم «مافي» بأنه يحتاج إلى فرصة لإثبات مهاراته العملية إذا كان لديه أمل بالتقدم نحو قمة «مايكروسوفت».

لكن عرض «بالمر» لم يناسب هدفه. إذ قد يمتلك «مافي» فقط ثلث القوة، وهذا فقط حتى يحضر «بالمر» شخصاً أهم كرئيس للقسم.

فأن تكون واحداً من ثلاثة في جهاز ما، كما تسمي «مايكروسوفت» هذه التسويات، لم يكن نوع من الترقية الذي كان «مافي» يبحث عنه. فلماذا يكون هذا العمل أفضل من كونه موظفاً مالياً أعلى؟ أراد «مافي» أن يعلم.

لأنك إن لم تحصل عليه، كما قال: «بالمر»، سأحضر شخصاً آخر وهذا الشخص سوف يقوم بعمل كل الصفقات التي تقوم بها الآن.

وماذا لو لم يستطع «مافي» أن ينسجم مع الشخص المهم الذي يحضره «بالمر» وغادر الشركة؟ هل سيوافق «بالمر» على تحويل «مافي» كل خيارات الأسهم؟

لن يكون ذلك الشخص لاعباً في فريق، أخبره «بالمر». فرفض «مافي» عرض «بالمر» للعمل.

وفي إعادة تنظيم في آذار عام ١٩٩٩، مضى «بالمر» مع اثنين في جهاز واحد بدلاً من ثلاثة، مقسماً المسؤولية عن عمليات الإنترنت بين «تشييز» و «دي فان».

ثم وظف «بالمر» «ريك بيلوزو»، وهو رئيس تنفيذي لـ «سيليكون غرافيكس Silicon Graphics» المضطربة، منذ أيامه الأولى في «هيوليت-باكارد»، حيث كان قد ساعد في بناء عمل طابعة ببلايين الدولارات. وكان «بيلوزو» قد أثبت إخلاصه لـ «مايكروسوفت» عند فصل «إتش-بي» عن باقي صناعة «يونيكس» ووافق على دعم «ويندوز إن-تي». أما عندها سأل «بالمر» «بيلوزو» فيما إذا كان قادراً على تنظيم لهجة الهجوم ضد «مايكروسوفت» التي سمعها من منافسي الشركة.

«هذا سهل» أكد «بيلوزو» «اتهمني الناس دائماً بأن اسمي يرد في بيان رواتب «مايكروسوفت». الآن سأكون حقاً».

عندما تحول النفوذ إلى «بالمر»، كان «بيلوزو» يرى نجمه وهو يتلاشى. فقد وثق «بالمر» بشبان بخلفية مبيعات عميقة أو ممن قاموا بأعمال مريحة بشكل كبير. ولم يكن «مافي» أياً منهم.

لقد كان «مافي» صبي «مايكروسوفت» الذهبي طالما كان «جيتس» مصدر القوة. قدر «جيتس» ذكاء «مافي» المفعم بالحيوية وقلبه المغامر. وكان «مافي» قد ساعده على الشعور بالراحة مع التسويات المالية المبدعة. إذ يستطيع مال «مايكروسوفت» مساعدة إستراتيجية الشركة، ويستطيع أيضاً صنع المال. ومع بضعة صفقات ناجحة، أصبح «جيتس» على استعداد أكثر للمجازفة. وفي النهاية كان يلعب بمال المنزل. وبعض العائدات كانت مدهشة. فقد تحول الاستثمار بـ ٤ ملايين دولار في «يونيوت UUNet» في ١٩٩٥، بالتوازي مع ١٢ مليون في الضمانات، إلى قيمة تساوي أكثر من ٥٠٠ مليون في أحد الدرجات.

وبين أرباح «مافي» الأخرى: برنامج بيع رخص «موضوعة» لمستثمرين مؤسسائين كبار. حيث تمنح الرخص الملاك ببيع حصص «مايكروسوفت» بأسعار أدنى من سوق السعر الحالي، وكأثر لذلك، كان هناك رهان على أن حصص «مايكروسوفت» سوف تهبط. وفي البداية، كان «جيتس» مستعداً فقط لبيع رخص بعيدة عن المال حيث كانت هناك فرصة صغيرة بإمكانية الاسترداد. لكن عندما اشتم رائحة النجاح، فإن شهيته للمجازفة ازدادت. وفي عام ١٩٩٩، جمعت «مايكروسوفت» أكثر من ٢ بليون من البرنامج.

لقد حقق عرض الأسهم المتطور في كانون الأول ١٩٩٦ نجاحاً أكبر حتى. فقد أصدرت «مايكروسوفت» بليون دولار في حصص مفضلة، تحمل غطاء على تقديرهم. وكان سهم «مايكروسوفت» قد تجاوز تقدير الشركة لحوالي ٣,٥ بليون دولار في وقت كانت فيه الحصص قد استردت.

لكن إذا كان «جيتس» مستعداً للتجربة مع تسويات مالية، فإن «بالمر» لم يكن على استعداد لذلك. فقد اعتبرها كعد الفاصولياء على أحسن تقدير.

وقد يشعر المساعدون بالارتباك حينما يكون «بالمر» و «مافي» في لقاء معاً. إن شكوك «بالمر» بـ «مافي» ازدادت عندما أصبح معروفاً بأن «مافي» كان مهتماً بشكل فاعل في قبول عرض بأن يصبح رئيس تنفيذ «رود رانر» Road Runner، وهي شراكة بين «تايم وورنر» Time Warner و «ميديا ون» Media One لتقديم شبكة إنترنت بسرعة عالية عبر شبكاتهم اللاسلكية. وكانت «مايكروسوفت» تمتلك ١٠٪ من «رود رانر»، وجلس «مافي» في لجنة مدرائها. وكانت عندها بقية اللجنة تبحث عن أحد لتحضير العرض العام الأولي للخدمة في وول ستريت. وكان هناك فقط حيلة واحدة: كجزء من استثمار «مايكروسوفت»، كان قد فاوض «مافي» على بند يمنح الشركة حق النقص في استخدام رئيس تنفيذ أعلى في «رود رانر». وقد استعمل «جيتس» حقه بالنقص. وكان «مافي» بنفسه من كان ينبغي عليه تبليغ قرار «جيتس» لبقية اللجنة.

كان «بالمر» بشكل عام يشك في عقد الصفقات السلوكية التي استهلكت تفكير «جيتس» و «مافي». ولم تنجز الصفقات الكثير في مجال مبيعات برامج الحاسوب، وأثارت ذعراً أدى إلى ابتعاد الشركاء المحتملين.

لكن «بالمر» أيضاً كان مرتدداً إلى الجنون المؤقت الذي أصاب وول ستريت في عام ١٩٩٩. ففي آذار عام ١٩٩٩، قدمت «كومكاسب» لشراء «ميديا ون»، العمليات السلوكية المبنية من قبل «يو.إس. ويست» US West.

كما كانت «إي.تي. أند تي»، العملاق الجديد للصناعة السلكية بعد شرائها لـ «تيلي-كومونيكايشن Tele-Communication»، تسعى للتوسع أكثر، معتمدة على الكابل ليعطيها القدرة على عرض حزمة كاملة من هواتف الخدمات المحلية والمسافة البعيدة، التلفزيونات الرقمية، وشبكة إنترنت بسرعة عالية. ولعب عرض «إي.تي. أند تي» الورقة الرابعة بمقابل عرض «كومكاست» الأصلي. واستعطف «براين روبرتز» رئيس «كومكاست»، «مايكروسوفت» لتصبح في صفه.

كان روبرت، الابن الشاب لمؤسس «كومكاست» قد أقام علاقة جيدة مع «جيتس» و «مافي» عام ١٩٩٧، عندما كانت الشركة السلكية العظيمة الوحيدة، ليقحم «جيتس» في عرضه لتمويل بناء رقمي للصناعة. وكان عندها يحتاج إلى نقود «مايكروسوفت» للعب الورقة الرابعة ضد «إي.تي. أند تي». وفي الحقيقة فهو لا يملك الكثير.

لم تتعهد «مايكروسوفت»، لكن «مافي» وضع نفسه في وسط الموضوع. وخلال لعبة كرة السلة في حديقة ساحة ماديسون، تحرك «مافي» بين مقعده مع «روبرت» وجهاز آخر، حيث كان الموظف الرئيس المالي لـ «إي.تي. أند تي» «دان سوميرز» و «جيني سيكيسمن» في «غولدمان ساتشيز» Goldman Sachs يشاهدان اللعبة. في نفس الوقت، كان مصرفي «مايكروسوفت» الخاص يحل تفاصيل ابتكار سهم متعقب ليحمل الحصة الجديدة في «ميديا ون» وملكيات إعلامية أخرى لـ «مايكروسوفت»، وهي طريقة لتجنب تخفيض مكاسب «مايكروسوفت» الخاصة. كان «جيتس» بنفسه على الهاتف مع «ستيف تشيز» من

«إي.أو.ال»، الذي كانت له مصلحة في تعقيد الأمور على «إي.تي.اند تي». وكان ذلك صراع عظاماء.

كانت «مايكروسوفت» تتمزق في صراع داخلي. فهل تريد الشركة حقاً أن تكون في عمل المشتركين المسيطرين في مجال الكابل؟ كيف ستستجيب الشركات السلوكية الأخرى لمنافسة «مايكروسوفت» عندما تطلبهم «مايكروسوفت» كزبائن؟ وبشكل محدد أكثر، علم «مافي» بأنه لو دعمت «مايكروسوفت» «مافي»، فالأفضل أن تريح، لأن الحركة سوف تبعد بالتأكيد «إي.تي.اند تي»، وهي مشتر رئيس لأجهزة السيت توب.

عندما اقتربت المفاوضات المعقدة من الذروة، غير «بالمر» رأيه. حيث دعى «مافي» لنقاشه بأن «مايكروسوفت» يجب أن تتدخل مع «كومكاست» لعمل عرض بمقابل من أجل «ميديا ون». لكن اللحظة كانت قد فاتت. فبعد يومين، استخدم «مافي» تهديد اتحاد «مايكروسوفت» - «كومكاست» ليجري اتفاقاً مستقراً مع «إي.تي.اند تي». باستثمار ٥ بلايين دولار من «مايكروسوفت» وتعهد «إي.تي.اند تي» باستخدام برامج «مايكروسوفت» على الأقل في خمس ملايين جهاز سيت توب تلفزيوني.

وكان «مافي» قد أخذ بفكرة السهم المتعقب كطريقة لجعل وول ستريت يدرك قيمة ممتلكات «مايكروسوفت» الإعلامية في وقت كانت فيه تقديرات سوق الأسهم خارج الحصة.

ففي «ويندوز» و «أوفيس»، كان لـ «مايكروسوفت» عملٌ حقيقيٌّ، مولدة عائدات متزايدة وضخمة واحتياطات ربح كبيرة في قمة ذلك.

وكانت أعمال الإنترنت تخسر الأموال مؤدية إلى تراجع مكاسب «مايكروسوفت».

وكان ذلك كله بالنسبة إلى الناحية المالية. فقد عكس تعقب الأسهم عمليات قسم من عمل الشركة بدون خلق شركة جديدة بشكل رسمي. إن جمال تعقب الأسهم من وجهة نظر «مافي»، كان بأنه قد يستخرج خسارات الإنترنت من الدخل. وقد تلقت «مايكروسوفت» علاوات مضاعفة. إذ يمكن للسهم المتعقب أن يخلق، ويخلق نموذج اقتصاد جديد، في عائدات الإنترنت غير المربحة. وتم تقييم الشركة الأم بشكل تقليدي أكثر في نمو أرباحها، وقد تكون حتى أكثر جاذبية بدون عمليات الإنترنت التي تسبب خسارة المال. إن امتلاك نقد مستقل قد يسهل أيضاً عقد الصفقات والتوظيف. وبالنسبة للعديد من الموظفين، فإن حصص «مايكروسوفت» لم تعد نداءً لإغراء أثرياء الإنترنت.

كان «جيتس» كالدمية. كما اقترح في أوائل عام ١٩٩٩، فإن الأسهم المتعقبة قد تكون قد شكلت حصة «مايكروسوفت» بقيمة بليون دولار في «كومكاست» واستثماراتها الأخرى في الأنظمة السلكية وملكيته بقيمة ١٠٪ في «رود رانر»، خدمة شبكة الإنترنت ذات السرعة العالية، ومجموعة المواقع التجارية الهندسية، مثل «إكسبيديا» للسفر، «كار بوينت» للسيارات، وفي نفس الوقت، «ترانس بوينت Transpoint»، وهي شراكة لتطوير الفواتير المنزلية على الشبكة. إلا أن خدمة الإنترنت الرئيسية لـ «إم.إس.إن» والتي شعر «جيتس» بأن لها ارتباط مكمل لـ «ويندوز» لم تكن جزءاً من السهم المتعقب.

كان «بالمر» أكثر ممانعة. فلم يكن من العدل زيادة مكافئة بعض الموظفين الذين عملوا في عمليات الإنترنت المسببة للخسارة المالية بينما ندع أولئك الذين دافعوا عن أعمال «مايكروسوفت» التقليدية، كما يعتقد «بالمر».

أصبح الموضوع في مقدمة الأولويات في صيف ١٩٩٩، تماماً قبل مؤتمر الشركة السنوي لمحللي وول ستريت. وفي وقت مسبق للقاء المحللين، نقل عن «مايكروسوفت» بأنها كانت على وشك التقدم مع خطة السهم المتعقب. حيث كان سعر السهم قد تصدر في الأخبار. وكان «جيتس» عندها في عطلة. وعندما عاد جن جنونه في لقاء صغير نافياً الإشاعات حول مشروع السهم المتعقب.

### الذهاب إلى الشمال

كانت مشاكل «مايكروسوفت» المعقدة بشأن التعويض تزداد سوءاً. فقد كانت الشركة قد استندت بشكل كبير على خيارات السهم لتقليل نفقات رواتبها. لكن لم يكن هناك طريقة لأداء سهم الشركة على نحو جيد في السنوات الثلاثة التالية كما فعل في السنوات الثلاثة الماضية. ومع تباطؤ النمو، كانت «مايكروسوفت» تعاني من الضغط لدفع نقداً أكثر في التعويضات ووهب قدر أكبر من الخيارات لتبقى جذابة بالنسبة لكل من الموظفين الحاليين، والجدد. وتسهم كلتا الحركتين في التخفيض المستقبلي للمكاسب، وإضعاف السهم أكثر حتى وزيادة الضغط بشكل أكبر، وهذه بداية الحلقة المفرغة.

وبالرغم من ذلك، بدأ «المزر» يوزع ثروة أكثر من حوله، ففي أيار عام ١٩٩٩، كانت خطته الجديدة للتعويض تدعو لزيادة ١٥٪ في الرواتب النقدية. ولعدة سنوات، حددت «مايكروسوفت» رواتبها بحيث تكون تماماً في مستوى متوسط نسبة إلى وظائف مماثلة في مكان ما في صناعة برامج الحاسوب، ودخلت الشركة حتى في بعض فئات العمل. أما عندها، فقد سددت الشركة قاعدة الدفع إلى القيمة الإحصائية الخامسة والستين لصناعة برامج الحاسوب، وهذا يعني أن الرواتب قد تكون فوق المستوى بثلاثي باقي الشركة.

واستخدمت الشركة خيارات السهم لتكافئ بشكل وافر العديد من الموظفين بدون التأثير بشكل ملحوظ على وضع الدخل في الشركة. فقد منحت الشركة تاريخياً للمبرمجين خيارات لمستوى الدخل تتراوح بين ١٥٠٠-٣٠٠٠ حصة، مع منح خيار سنوي في نفس المستوى. أما فيما يتعلق بالموظفين المكافئين بشكل خاص والذين لا تستطيع «مايكروسوفت» خسارتهم ببساطة، فقد جنت الشركة. وكان معروفاً أن بعضاً من الأشخاص المكافئين يحصلون على خيارات لـ ٢٠٠٠٠ أو ٣٠٠٠٠ أو ٤٠٠٠٠ دولار. وبشكل خاص، نقل بعض الموظفين بأن عروضهم تضمنت ٢-٣-٤ مليون حصة. وبالطبع، إذا انخفضت حصص «مايكروسوفت» تحت السعر المعين للخيارات، فلن تبالي بعدد الخيارات التي يملكها الموظف. إذ ستكون غارقة ولا قيمة لها.

ولقد وجد محللو قسم المصادر البشرية في «مايكروسوفت» الذين تابعوا شكاوى الموظفين ضد سعر حصة الشركة علاقة عكسية تامة.

فإذا كان السهم عالياً وارتفع، تستطيع الشركة أن تطفئ الأنوار ولن يشتكي الناس أبداً. وإذا كان راکداً و انخفض، فعندها سيظهر عدد شكاوى الموظفين ارتفاعاً قابلاً للتنبؤ فيما يتعلق بمواقف السيارات، والتدفئة، وطعام الكافيتريا.

كما حاول أعضاء اللجنة وزملاء آخرون طويلاً إقناع «جيتس» بأن هناك عدداً من موظفي «مايكروسوفت» لا يعملون فيها من أجل المال. فقد أرادوا العمل في مكان مثير، وناجح، كما قالوا. وأرادوا التميز، الشعور بالرضا لرؤية منتجاتهم تستخدم من قبل الملايين، والفخر بعملهم في شركة عظيمة.

ولم يكن لدى «جيتس» أيُّ منها. سيقول جميعهم لك بأنهم لا يعملون من أجل المال، أخبر «جيتس» «ماركواردت»، إنهم جميعاً يكذبون عليك.

إن لدى بالمر سبب معقول للقلق بشأن صحة وضع الدخل في «مايكروسوفت»، فلا أحد يستطيع القول بأن «مايكروسوفت» لم تحذر المستثمرين بأن النمو الأبطأ كان وشيكاً. فقد كررت الشركة كثيراً إدعاءات كاذبة. وكان من السهل رفض الادعاءات بأن «مايكروسوفت» تفقد قدرتها السهلة على تحدي الخطورة. وفي كل فصل، كانت الشركة قد أصدرت تحذيرات لتحبط أي حماسة أكثر من اللازم من قبل المستثمرين والمحللين. وفي كل فصل، تفوقت الشركة بسهولة على التقديرات وكانت الحلقة تبدأ ثانية.

وفي كانون الأول ١٩٩٨، كانت الشركة قد أزالَت ثانية كل التقديرات، ناقلة أرباح تقريباً بحدود ٢ بليون دولار، أي تزيد بنسبة ٧٥٪ عن السنة السابقة. لكن داخل الشركة، كانت الإشارة واضحة.

إن أسواق «مايكروسوفت» الرئيسية كانت مشبعة بشكل زائد. فخلال عامي ١٩٩٥ و١٩٩٦، كانت «مايكروسوفت» قد استفادت من دائرة تحسن كبيرة، قادها تحول الصناعة إلى كل من «ويندوز ٢٠٠٠» و«أوفس ٩٧». أما عندئذ فلم تعد تلك الدائرة موجودة، وكان نمو «مايكروسوفت» مرتبطاً بشكل كبير بالنمو الكلي لمبيعات PC. كما أنتج العمل الراقى عائدات أقل من المبيعات للزبائن الجدد. وتأخرت المنتجات الجديدة ولم يكن من المحتمل أن تعود بالنمو إلى المستويات القديمة. فقد كان النمو العالمي متباطئاً. وكانت صناعة PC قد نضجت. ولم تعد الأيام مفعمة بالحيوية كما كانت. كما تباطأ النمو في دخل العمل في «مايكروسوفت»، والذي وصل إلى ٥٤٪ في عام ١٩٩٩، وإلى ١٠٪ عام ٢٠٠٠ وقدر بـ ٤٪ عام ٢٠٠١.

على العموم، فقد تجاهل وول ستريت علامات التحذير. وعندما تحولت القضية المقاومة للتروستات إلى ماضٍ، كان من السهل الاستمرار في طرح «مايكروسوفت» كألة نقد وربح لا يمكن إيقافها. وكان النقد يكسب إلى أكثر من بليون في الشهر، ووصل تقريباً ٢٧٪ في كانون الأول ٢٠٠٠. كما جعل السوق الصاعد استثمارات «مايكروسوفت» تبدو حتى أكثر ذكاءً. وازدادت القيمة المعلنة لممتلكات أسهم الشركة أكثر من أربعة أضعاف منذ سنتين حتى وصلت إلى ٣, ١٨ بليون دولار.

وصل سهم «مايكروسوفت» إلى قمة ١٢٥, ١١٩ دولار في ٢٧ كانون الأول عام ١٩٩٩، معطياً الشركة قيمة كلية بأكثر من ٦٢٠ بليون دولار. وكان «ويندوز ٢٠٠٠» قد شحن أخيراً، وقررت وول ستريت بشكل جماعي بأن القضية المقاومة للتروستات كانت غطاء قديماً وأنهم يفضلون أيام المجد، عندما كانت «مايكروسوفت» في زحفها تجاه غطاء سوق بقيمة تريليون دولار.

وعندما تعكس الحلقة المستقيمة الاتجاه، تستطيع بسرعة أن تتحول إلى مسار حلزوني متحدر مفرغ. ومع ذلك لم يكن مرئياً حتى ذلك الحين، إلا أنه في أواخر التسعينيات فإن الحلقة المفرغة للعائدات المالية التي رفعت الشركة خلال العقد كانت قد وصلت إلى القمة. ففي اتجاه معاكس، بدأت مربحية الشركة الهائلة تعمل ضدها. منذ أن كان كل دولار من العائدات قد أسهم كثيراً في الخط الأدنى، وكل دولار من العائدات المفقودة يعني ضربة كبيرة مساوية للأرباح.

إن انطلاق أوضاع مكاسب «مايكروسوفت» هي تمرين فصلي للتعامل مع الحريق المندلع بالنسبة لمحللي وول ستريت والصحفيين الماليين. إذ تمتحن أسرار المحاسبة قدرة المترقبين الخبيرين على تتبع المقاييس الحقيقية لأداء الشركة. وفي عام ١٩٩٩، قدم فحص قريب من أرقام «مايكروسوفت» علامات واضحة بأن التفتح كان خارج الزهرة.

ويضيف إلى ذلك القول المأثور القديم: اتبع المال. كان لدى «مايكروسوفت» طرق عدة لتلمع أرقامها الفصلية. فعلى سبيل المثال، كان من بينها الأربعمائة مليون التي ادخرتها «مايكروسوفت» في عام

١٩٩٩ لتغطية قسائم محسنة أعطيت لمشتري مجموعة برامج «أوفس ٩٧». إذ تعد القسائم مفيدة للحصول على نسخة مجانية من «أوفس ٢٠٠٠» عندما يصبح متوفراً، ولم تكن تقنية شائعة لإعادة طمأنة الزبائن بأنهم لا يشترون برامج حاسوب موثوقة فقط عندما يكون الإصدار الجديد وشيكاً. لكن ضربة ٤٠٠ مليون دولار للعائدات قد تخفض المكاسب بحدود تقريباً أربعة سنوات لكل حصة، وهو نقص مهم قد يؤثر على السهم بشدة.

خططت «مايكروسوفت» لتخفيض أرباحها من حقيبة استثمارها. ففي دعوة في أحد المؤتمرات، أخبر «مافي» محلي وول ستريت أن يحفظوا تقديراته تماماً حيث كانت. وبالفعل عندما نقلت «مايكروسوفت» نتائجها بلغت الأرباح من حقيبة استثمارها ٧٢٠ مليون دولار، أي تقريباً ضعف التوقعات التي كانت أعلى من أي وقت مضى. وهكذا كانت «مايكروسوفت» قد فاقت تقديرات وول ستريت بثلاث سنوات للحصة الواحدة.

عندما تدخر «مايكروسوفت» بعض الأموال من أجل أمور مثل ادخار ٤٠٠ مليون دولار من أجل قسائم «أوفيس» المحسنة، تستخدم حساباً على ورقة ميزانيتها يدعى «حساب العائدات غير المكتسبة». وأثر ذلك هو أن تعزز في المستقبل حصة كبيرة من عائدات «مايكروسوفت». وفي نهاية عام ٢٠٠٠، كان حساب العائدات غير المكتسبة قد ازداد تقريباً إلى بليون دولار، أو تقريباً ربع كامل العائدات التي كانت متوفرة لدعم النتائج في الفصول المستقبلية.

عندما شحن «أوفس ٢٠٠٠» بدأت الشركة تنجز القسائم المحسنة. وعندها بدأت تقيد الأربعمئة مليون دولار من حساب العائدات غير مكتسبة إلى وضع الدخل. ولذلك كانت نتائج «مايكروسوفت» في فصل حزيران ١٩٩٩ محشوة بنصف الأربعمئة مليون دولار. وكان ذلك سبباً رئيساً في قدرة الشركة على إزالة تقديرات وول ستريت ثانية. وعندما حطمت نتائج فصل أيلول ١٩٩٩ أيضاً التوقعات، نسب «مافي» المفاجأة إلى طلب PC «المرعب». لكن هناك عامل رئيس في ذلك وهو تحويل آخر لـ ١٥٠ مليون دولار من ادخار قسائم «أوفيس».

كما لمعت نتائج العديد من الشركات بشكل مماثل لتحفظها في النعم الجيدة لوول ستريت. فقد كشفت «مايكروسوفت» تماماً عن التحويلات من أجل حساب العائدات غير المكتسبة. لكن بعضهم اقترح أن هناك تحويلات أخرى لم تكن بنفس الوضوح. ففي حزيران عام ١٩٩٩، كشفت «مايكروسوفت» بأن لجنة التبادل والضمان أطلقت تحقيقاتها بناء على مزاعم تقول بأن «مايكروسوفت» كانت قد استخدمت احتياطات مخبأة لتلطيف مكاسبها الفصلية بشكل زائف. فقد ادعى موظف سابق، يدعى «تشارلز بانزيركويسكي»، في دعوى قضائية بأنه طرد جزائياً لأنه فضح ممارسة «مايكروسوفت» باستخدامها مئات الملايين من الاحتياطات لتلطيف مكاسبها بشكل زائف. كما كتب موظف مالي أعلى يدعى «مايك براون» في بريد إلكتروني في ١٩٩٥ إلى «جيتس» «أعتقد أنه يجب علينا فعل ما بوسعنا لتلطيف مكاسبنا والحفاظ على نموذج مكاسب ثابت» ولكن الشركة أنكرت قيامها بأي أمر غير لائق.

لكن في نهاية عام ١٩٩٩ وطوال عام ٢٠٠٠، كانت «مايكروسوفت» تستخدم بشكل كبير حقيبتها الاستثمارية لتدعم خطها الأدنى. وكانت تظهر كبنك بشكل أكبر وبشكل أقل كشركة تشغيل. وانخفض دخل التشغيل في الواقع سنة بعد سنة في فصلين متتاليين، في حزيران وأيلول ٢٠٠٠. أما بالنسبة لمالية عام ٢٠٠٠، فإن أرباح الاستثمار - التي لم تكن تتعلق بتشغيلات برامج الحاسوب - بلغت ٣,٣ بليون دولار، أي زيادة بنسبة ٧٠٪ عما كانت عليه قبل سنة.

وكانت «مايكروسوفت» لسنوات تزيد بثبات احتياطات أرباح التشغيل. لكنها عندئذ بدأت تتقلص بشكل خفيف. فمن نسبة عليا بلغت ٥١٪ للعائدات في تقويم عام ١٩٩٩، انخفضت احتياطات التشغيل إلى ٤٧٪ في عام ٢٠٠٠ و٤٣٪ في عام ٢٠٠١. وفي كانون الثاني ٢٠٠١، كانت قيمة حصص «مايكروسوفت» في الأربعينيات (بالدولار). حتى بمقاييس هبوط السهم العظيم لعام ٢٠٠٠ كان انخفاض عائدات «مايكروسوفت» مهماً. إذ كانت قد عزلت ٣٦٠ بليون دولار في قيمة السوق قبل أن يبدأ سعر الحصة بالارتداد في عام ٢٠٠١.

ثم أخذ محامو الحكومة عهداً على أنفسهم بأنهم سوف يفرضون علاجاً قد يقطع احتياطات أرباح «مايكروسوفت». وكانت الاحتياطات عندها تهبط حتى قبل نفوذ أي علاج تأمر به المحكمة.

وقت «مافي» مغادرته جيداً. فعندما دنا السهم من قمته في كانون الأول ١٩٩٩، وافق على عرض ليصبح رئيس تنفيذ لشركة اتصالات عن بعد كندية تبني شبكة ألياف بصرية عالمية. وقد أدار الإعلان من مسرح

جامايكا، حيث كان قد أخذ عائلته، بمن فيهم والديه، لعطلة عيد الميلاد. وتهرب من مقابلاته الهاتفية لمشاهدة التقارير على محطة «سي.إن. بي.سي CNBC» التي تصف مغادرته. وأتت حصص «مايكروسوفت» أقل بثلاثة دولارات لكل حصة بعد عدة ساعات.

وبقي «مافي» في «مايكروسوفت» لأسبوعين خلال السنة الجديدة. وفي كانون الثاني عام ٢٠٠٠، التقى بـ «جيتس» في الصالة بعد المؤتمر الصحفي حيث أعلن «جيتس» تنحيه كرئيس تنفيذي.

فقال: «مافي» يا إلهي. «جيتس»، انظر فالسوق في حالة جنون. لقد انخفض السهم ثلاث نقاط عندما غادرت. وقد رفعه «بيانك» دولارين أمريكيين».