



معضلة المحتكر

تحت الرادار

لم تكن مايكروسوفت على الأرجح لتتحظى بفرصة ثانية لتتصدر تاريخ الإنترنت لو لم يكن «آدم بوسوورث» غاضباً إلى درجة الاستسلام.

كان المبرمج المحنك مغتاضاً لحسن حظ الشركة.

في ربيع ١٩٩٧، كان قد انتزع منه فريق عمله، ومسؤولياته، وسلطته. ولم يكن «بوسوورث» ليقبل أن يفقد مكانته بسبب شخص لم يكن هو يحترمه، يعمل من وراء ظهره، يقول لفريقه الخاص أن يتجاهل قراراته. لقد قرر الخروج، وباع كل حصة من أسهم مايكروسوفت كان يمتلكها واللجنة على ضريبة النجاح .

حاول مدير بوسوورث القديم «دايفيد فاسكيفيتش» أن يجبره على البقاء. فتحدث الصديقان إلى وقت متأخر من الليل عندما كان المدير العام لمشاريع الحوسبة «فاسكيفيتش» يحشد فرقاً من أجل انقضاء مايكروسوفت على السوق المتحد المثمر الخاضع لسيطرة IBM ، «أوراكل»، و «صن».

استدعت (رؤياه الفاسكية) كما كانت تعرف خطته حول مايكروسوفت، بناءً معقداً بشكل مذهل، يتسع لكل شيء من القوالب الأساسية لصناعة البرمجيات إلى الخادم المتطور. لقد كان «فاسكيفيتش» بحاجة إلى «بوسورث».

كان «بوسورث» يُعدُّ واحداً من (المطورين) الحقيقيين في مايكروسوفت.

كان يفضل مصطلح (رجل أعمال الإنترنت)، ولكن المصطلحين يتميزان عن (المسوّق) أي صاحب النفوذ التنظيمي والتحريضي والذي يستطيع توجيه مشروع برنامج ضخم نحو الاكتمال.

يستطيع أفضل المسوّقين أن يحشدوا القوة الوحشية اللازمة لإنهاء المشاريع. ولكن المطورين ورجال أعمال «الإنترنت» هم اللازمون للبدء بالمشاريع الصحيحة.

لم يجادل «بوسورث» كونه واجه الصعوبات في تسلم القيادة. واعتبر التسبب بالقلق بفضل فعالية صراحته اللامتناهية تعويضاً هندسياً. في نفس الوقت كان سريع الغضب، متكبراً، وعلى ما يبدو سهل الاستفزاز بشكل دائم. وتخيل «فاسكيفيتش» أنه وحده القادر على تدبر أمر طفل صعب المراس مثل «بوسورث».

على الرغم من كل نقاط ضعفه، كان «بوسورث» ينجز العمل المطلوب. كان منطقته عادة سليماً، ومبدوّه جيداً، وفرقه مفعمة بالحماس. كونه قائداً جعله أكثر أهمية عند «فاسكيفيتش» الرابط

الجأش، المستقل، والذي كان قد اجتذب عدداً قليلاً من الأتباع المخلصين على الرغم من نفوذه الكبير. ما المطلوب لجعل «بوسوورث» يبقى ؟ يحب «بوسوورث» تجريد الآخرين من أسلحتهم، بواسطة تقديمه لنفسه مع غمزة كفتى ريفي بسيط من فيرمونت. في الحقيقة لقد ترعرع في الشارع السابع والثمانين بين أمستردام وكولومبوس في القسم الغربي الراقى من مانهاتن. فيرمونت كانت للصيف ورحلات التزلج على الثلج في منزل عائلته الريفي. لقد كان أستاذاً، مثقفاً، ذكياً، وضيعاً بطريقة تفكير «مايكروسوفت» فعرف تماماً ماذا يطلب.

أخبر «بوسوورث» «فاسكيفيتش» أن ثمة طريقة لجعل «مايكروسوفت» تسترد ثقته. لقد أراد انطلاقة داخلية ممولة بشكل كامل وحرية تامة لمتابعة أي اتجاه تقني من اختياره. وثلاثين شخصاً على أهبة الاستعداد مع حرية التصرف وتعويضات مالية لمدة ثلاث سنوات. تقدر الكلفة على «مايكروسوفت» بحوالي ٦ ملايين دولار في السنة أو ١٨ مليون دولار. كانت النقود أقل ما في الأمر.

أراد «بوسوورث» حصانة تامة من أي وكل تدخل من أي كان. سوف يغادر بكل تأكيد عند أول خرق للاتفاق.

أخذ «فاسكيفيتش» العرض إلى «غاييس». صفقة مضمونة.

هناك فقط أمر آخر: قال: «بوسوورث». يجب أن يوافق «بل» على الصفقة وجهاً لوجه.

كان اجتماعاً مطولاً. أصر «غاييس» على أنه لم يكن يعلم تفاصيل

النزاع حول سطح المكتب التفاعلي الذي أدى إلى مغادرة «بوسوورث» لمسى «الإنترنت اكسبلورر ٤». ففي تلك اللحظة، كان «غايتس» مهتماً أكثر بتهدئة غضب «بوسوورث».

لظالما أكسب «بوسوورث» أداؤه مجموعاً عالياً على مقياس «بل»، وهو التقدير غير المتلفظ به لمكانة ونفوذ شخص ما عند «غايتس».

منذ اللحظة التي التحق فيها بالشركة، أصر «بوسوورث» على حضور اجتماعاته مع «بل» بمفرده، دون أي من نواب مدرائه الوسطاء. من وجهة نظر «بوسوورث»، فإن سلسلة الأوامر هي مجرد عقبة. تزلف الوسطاء إلى «غايتس» وأكدوا على أفكاره السيئة أكثر من اعتراضهم عليها. ولكن «بوسوورث» اكتشف أنه إذا تعاملت معه بطريقة صحيحة، فإن «غايتس» أحب فعلاً أن يخسر النقاشات. إذا غلبته و تمكنت من تغيير رأيه، فسوف يستمع إليك باهتمام أكبر في المرة المقبلة.

مما يجعل الآخرين يستمعون إليك أكثر، ويقود إليك مزيداً من الموارد والحريات والحسابات الرئيسة والاهتمام.

ألزم «غايتس» نفسه بخطة «بوسوورث» المؤلفة من فريقين يضم كل منهما خمسة عشر شخصاً ممولين بشكل كامل، لمدة ثلاث سنوات. حمل «غايتس» حيناً إلى أيام برمجيات الكمبيوتر الشخصي القديمة، حين كان الفريق الجيد مقتصرراً على عدد يتلائم مع شاشة «فولكسفاغن». ولكنه أراد أيضاً أن يحتفظ «بوسوورث». فوافق على التمهيد بعدم التدخل.

أراد «بوسوورث» الاتفاقية مكتوبة بلغة انكليزية مبسطة، فأرسل «فاسكيفيتش» له بريداً إلكترونياً يقول فيه: (يستطيع «آدم بوسوورث» أن يحصل على ثلاثين شخصاً ليعملوا أي شيء يريده، لمدة ثلاث سنوات.) فأعطاه «بوسوورث» لمهامه للحفاظ.

تحت أي ظروف أخرى، كانت التقنية التي طورها فريق «بوسوورث» على الأرجح لتقتل في مهدها. فلو كان «غايتس» و «فاسكيفيتش» على دراية تامة بما كان «بوسوورث» يعتزم عمله في السنوات الثلاثة التالية، لكان من المرجح أن ينقضا الاتفاق. لأن التقنية التي أراد «بوسوورث» متابعتها تشكل خطراً واضحاً على طريقة «مايكروسوفت» القديمة في العمل. وتضعف سيطرة كل الطرق الثقيلة، المقترنة ببعضها بشدة، والتي كانت تشكل قلب الرؤيا «الفاسكية». ولا تمنح «ويندوز» أفضلية تنافسية. بل تعد بجعل الاحتياطي المالي يتضاءل باستمرار. أحب «غايتس» التقنية المعقدة، ولكن ما أراد «بوسوورث» كان بسيطاً. أحب «مايكروسوفت» أن تتبوأ مركزاً احتكارياً، و «بوسوورث» كان يؤسس كل شيء على معمارية مفتوحة. أحب «مايكروسوفت» أن تعمل برمجياتها بشكل أفضل مع «ويندوز»، وما كان «بوسوورث» يفعل هو برنامج معاكس بطبيعته. أحب «غايتس» أن يقفل على الزبائن في شباك «مايكروسوفت»، أما «بوسوورث» فكان يعمل على تجنيد أكبر منافسيها مبرهنأ أنها تنبذ أي احتكار.

يقول «بوسوورث»: (لو كانت «مايكروسوفت» تملك السيطرة، لما

XML أو لغة الترميز القابلة للمد هي قريبة من HTML أو لغة الترميز القياسية لصفحات الشبكة. فكلما اتسعت شعبية الشبكة، كلما قهرت HTML معظم الطرق الاحتكارية التي طالما استخدمها المطورون لمعالجة النص والصور. أما XML فوعدت بمزيد من الوسائل المتطورة. ليس فقط للبرمجيات ولكن للتجارة نفسها. كانت HTML مقتصرة على النص والصور. أما XML فزودت البرامج بطريقة عامة لمعالجة البيانات أيضاً. سمات بسيطة مشابهة لتلك المستخدمة في HTML، لم تكتف XML بتحويل الشبكة إلى قاعدة بيانات هائلة ولكنها أيضاً مكنت التطبيقات البرمجية من العمل معاً، بغض النظر عن بنيتها التحتية.

برر «بوسورث» السنتين الأساسيتين المنطقيتين سابقاً في (البيان الرسمي لتطبيقات الإنترنت) الخاص به، والذي برهن فيه على أن كل ما كانت «مايكروسوفت» تفعله آنذاك لبناء تطبيقات برمجية كان خاطئاً. لقد فسرت هذه المذكرة مقاييس الشبكة الأربعة، البسيطة، المرنة، متغايرة الخواص، والمرتبطة بغير إحكام، والتي أنجزت ما كلفها «بوسورث» به. بسيطة: النص أبسط من الرمز. مرنة: لا تتعطل العملية برمتها إذا نقص منها جزء صغير. متغايرة الخواص: لم تكثرث سواء كانت تعمل على «ويندوز» أو على أي نظام تشغيل آخر. مرتبطة بغير إحكام: كمتصفح الشبكة ومخدمها وعلى غير عادة البرمجيات التقليدية تستطيع عناصر النظام التطور كل على حدة.

برهان «بوسورث» على حاجة «مايكروسوفت» لبناء كل برمجياتها على نظام علني مفتوح كان تجارة صعبة ضمن الشركة. ذلك لأن رزمة

البرمجيات التي باعها «مايكروسوفت» وبقية الصناعة للشركات أو أكثر الزبائن إنفاقاً على البرمجيات كانت أنظمة مقترنة ببعضها بشدة. وأي تغيير في برمجيات المخدم يتطلب تغييراً في برمجيات الزبون. فعندما تريد شركة ما تطوير قاعدة بيانات برمجيات مخدمها، يجب عليها أيضاً أن تطلق برمجيات جديدة للزبائن من أجل آلاف أسطح المكاتب للكمبيوترات الشخصية. جعلت الحاجة لتطوير دوري الزبائن يخصصون لها دفعات رسمية منتظمة.

إن نظام التعامل بين الزبون والمخدم كان سرياً، احتكاريًا، وفخاً وقع فيه الزبائن. «أوراكل»، IBM، و «مايكروسوفت» كانوا جميعاً كارهين للمشاركة بالأنظمة من أجل تبادل البيانات. الموضوع برمته يتعلق بالسيطرة.

حكم الخروج عن السيطرة الشبكة. فلم يتوقع أحد أن يضع متصفحاً جديداً في كل مرة تغير فيها «أمازون» موقعها على الشبكة. وكانت نوعية السيطرة المتأتية عن الأنظمة الاحتكارية تتحول إلى مسؤولية قانونية، لامية. أما «ويندوز» فبدأت على نحو متزايد غير مشتركة في عالم لاتعمل فيه البرمجيات على الكمبيوترات الشخصية فقط، بل تعمل على جميع أنواع الأجهزة من المحمولة بالغة الصغر منها إلى مخدمات قواعد البيانات الهائلة. لم يبد على أي شركة أنها ستريح مائة في المائة من السوق لذلك بدأت تصبح قابلية المعالجة الداخلية بين الأنظمة المتنوعة مطلباً أساسياً لدى الزبائن. فالشركة التي تؤكد أن كل الأشياء تعمل معاً سوف تحصل على ميزة تنافسية أساسية. إذاً لقد تغيرت القوانين.

كان «بوسوورث» وفريقه الصغير على وشك أن يقدموا «مايكروسوفت» ما تحتاجه، سواء أرادت الشركة ذلك أم لا .

تسبب التغيير الذي لاح في الخطة التقنية بالأذى للكثيرين داخل وخارج «مايكروسوفت». فبالنسبة إلى صديق «بوسوورث» القديم «فاسكيفيتش» كانت XML في أحسن الأحوال إلهاءً عن العمل الجدي لبناء مشاريع أنظمة الحوسبة. فالنص البسيط لا يمكن أن يكون قوياً أو فاعلاً بما فيه الكفاية للسوق المتحد الذي كان يستهدفه .

أما بالنسبة إلى «غايتس» فقد هددت التقنية بوضع «مايكروسوفت» على أرض ملعب مستوية من دون قفلها المحكم على الزبائن .

ولكن بحلول شهر حزيران عام ٢٠٠٠ كانت «مايكروسوفت» قد احتضنت XML وجعلتها واسطة أرضيتها الجديدة «للإنترنت». لقد كانت نتاجاً لموهبة في الاكتشاف وخطة داخلية خارجية أنجزتها خلصة فرقة «بوسوورث» الصغيرة المفعمة بالحماس. يقول «جان باولي» أحد مساعدي «بوسوورث» الأساسيين في هذا المسعى: لقد كانت مؤامرة (تأمراً من أجل قابلية المعالجة الداخلية).

لقد وجد المتآمرون ملجأً آمناً تحت ضمان عدم التدخل الذي كسبه «بوسوورث» بصعوبة. لقد ربحوا القوة في حين كان المسعى البديل، مشروع تطوير شبه سري تحت إمرة «فاسكيفيتش»، انهار بطريقة دراماتيكية. استخدم فريق XML الكذب، الإصرار، والإقناع لكسب «مارتيز» أولاً ثم «بالمر» وأخيراً «غايتس»، وكل ذلك من أجل حاجة «مايكروسوفت» لإصلاح طريقة بناء البرمجيات برمتها .

لولا المؤامرة لاتخذت «مايكروسوفت» على الأرجح طريقة مختلفة لبرمجة «الإنترنت». فالرمية التي كانت تعمل بأفضل ما يمكن مع «غاييس» كانت (يمكنك أن تحصل على كل شيء.) ولم يكن جاهزاً بعد للجملة البديلة الخاصة بالعهد الجديد (يجب أن تضحي بالقليل لتريح الكثير.) ولكن النقطة التي كانت في صالحه أنه لم يقدأ بيقاف العمل في مسعى XML. وهكذا احتضنت «مايكروسوفت» رغم أنها تقنية مدمرة، تشق طريقها نحو مايمكن أن يكون الأمل الوحيد للتغلب على معضلة المحتر.

على كل حال عندما بدأت «مايكروسوفت» بالنجاح كان «بوسورث» قد ذهب، وهو واحد من كثيرين قرروا مواصلة ابتكاراتهم بشكل مستقل عن «مايكروسوفت».

أحب «جان باولي» المعلومات شبه المنظمة وهي فكرة أوروبية. وبالعامل مع باحثين آخرين فرنسيين، تمكن من رعاية جذور ما يمكن أن يصبح XML لمدة خمسة عشر عاماً قبل وصوله إلى «مايكروسوفت». فمنذ بداية الثمانينيات وجدت اللغة السابقة SGML أو لغة الترميز المعممة القياسية فوائد كبيرة في التعامل مع زبائن ذوي احتياجات وثائقية هائلة مثل علماء الذرة، ومصممي الطائرات، وأصحاب المصانع، والناشرين، وبعض الوكالات الحكومية التي تتوزع في أرجاء القارة.

ولكن SGML كانت معقدة جداً إلى درجة أن نظام التشغيل لا يمكن أن يتهرب من البيئة الملائمة لها. إلى أن أتى «تيم بيرنرزلي» وهو موظف صغير يعمل في أصغر فرع من CERN في سويسرا، وجردها

إلى العظم ثم أعاد تسمية إعداداته البديلة HTML. أطلق «بيرنرزلي» HTML مع بقية برنامجه ليتشارك في البحث أصغر العلماء حول الكرة الأرضية. على شكل مجموعة من الأنظمة أسماها شبكة العنكبوت العالمية.

شعر أبطال SGML بالحسد من نجاح HTML. فلم تقم أي شركة كبيرة بتبني SGML بعد. ومع ذلك بحلول عام ١٩٩٥ قدمت كل لوحة إعلانية وكل إعلان تلفزيوني عنواناً على الشبكة. لقد رحبت البساطة وخسر التعقيد.

ولكن كما هو معلوم حتى بالنسبة إلى «بيرنرزلي» فقد حكمت الشبكة المبكرة حدود قاسية. كانت HTML جيدة لتقديم النص والصور ولكنها كانت أشبه بأداة عرض، يستطيع المستخدمون النظر إليها ولكن بدون لمس أي معالجة للبيانات. كان من الأسهل التنقل عبر مواقع الشبكة أكثر من بنائها. أي كانت الشبكة المبكرة فاعلة للقراءة فقط. عندما قابلت «بيرنرزلي» عام ١٩٩٥، أخبرني أن أكبر غلطة ارتكبها هي عدم تصميم فاعلية داخلية كاملة ذات اتجاهين في البنية الأساسية للوسيلة الجديدة.

انتقل «بيرنرزلي» إلى MIT أي معهد ماساشوستس للتقنية ليطلق جمعية شبكة العنكبوت العالمية أو W3C، وهي مجموعة من الإعدادات القياسية الصناعية لحماية وتوسيع قابلية المعالجة الداخلية للشبكة المبكرة. تعلق «مايكروسوفت» بالهيكل الأساس كما يتعلق الفريق بأداة إنقاذ. كانت إحدى الطرق لإبطاء «نيتسكايب» استخدام الضغط

الصناعي ليووجههم نحو عملية الإعدادات القياسية المطولة. لقد كانت خطة تقليدية للهجوم من الخلف. كما استطاعت «مايكروسوفت» أن تكسب نقاطاً لدى الصحافة عن طريق تغطية نفسها بغلاف من المقاييس المفتوحة. كان «توماس ريردون»، وهو لاعب ماهر من فريق «سيلفربيرغ للإنترنت»، واحداً من القلائل في «مايكروسوفت» الذين يستطيعون السيطرة على الفن الماكر للعب بالمقاييس مستخدماً عمليات الهياكل القياسية الصناعية كجزء من دار «مايكروسوفت» المنافسة الصناعية.

كان «ريردون» يبحث عن طرف في حرب السمات التي اندلعت بين «مايكروسوفت» و «نيتسكايب». وكان الطرفان يقدمان ويعززان نطاقهم المتخصص لدى HTML لتمكين مزيد من صفحات الشبكة المعقدة. أراد الاثنان جعل W3C تصادق على مميزاتهم الجديدة. أو على الأقل لاتمنعها. قابل «باولي» «ريردون» في أحد مؤتمرات جمعية شبكة العنكبوت العالمية في بوسطن عام ١٩٩٥. وتحدث الاثنان لمدة تزيد عن ثلاث ساعات. ادعى «باولي» أن لديه طريقة لتطويق مشكلة السمات غير القانونية برمتها والسماح «لمايكروسوفت» بإضافة كل السمات التي تحتاجها قانونياً. مكنت SGML أي ناشر من اختراع سماته الخاصة ونشر الخطة الجديدة، عندها يتمكن أي ناشر آخر من صنع ترجمته الخاصة ببساطة. تحمس «ريردون» وأرسل «باولي» لمقابلة «بوسورث».

التقى الاثنان في استراحة في مطار سان فرانسيسكو. وكان «وسورث» على اقتناع مسبق بأن قدر الشركة هو إجراء تطبيقات عملية، وليس فقط تقديم محتويات على صفحات عرض ساكنة. وهذا تطلب طريقة لنقل البيانات إلى تلك التطبيقات العملية.

(أعرف كيف تتقل البيانات). أخبره «باولي»، فتم تعيينه.

أطرب «باولي» «بوسوورث» بالبصيرة البسيطة الفاعلة في نفس الوقت في قلب XML. نص بسيط مقروء من قبل أي إنسان، هي الطريقة التي يمكن بواسطتها أن تتبادل برامج الكمبيوتر البيانات فيما بينها. كل الخطط الأخرى لحياسة البرمجيات معاً برمز مزدوج معقد أصبحت قديمة. لقد قدمت خطوة بعيداً عن التعقيد.

حولت سمات XML النص البسيط إلى معلومات شبه منظمة بدلاً من مجرد عرضها للأرقام. وعرفت الرقم كتاريخ، أو سعر، أو فاتورة رقمية، أو رقم نموذج، أو قياس. فبهذه الطريقة يمكن لأنواع مماثلة من البيانات أن تنسجم وتتشارك بغض النظر عن البرمجية التي صنعت فيها. كل صناعة ابتداءً بالعناية الصحية وانتهاءً بالسيارات، يمكن أن تعرف مجموعة سمات خاصة بها، أو مخطط لفئات محددة من المعلومات الخاصة بها. يمكن لأي برمجية مزودة ب XML أن تقرأ السمات وتستخدم البيانات بطريقتها الخاصة.

بعد انضمامه إلى «مايكروسوفت» بأربعة أسابيع، أصبح «باولي» ممثلاً للشركة في مجموعة عمل مهمتها تبسيط SGML بشكل جوهري. قاد المجموعة «جون بوزاك» من «صن مايكروسيستمز» منافس «مايكروسوفت» الشرس. استخدم «بوزاك» SGML للفرض الأساس منها وهو تنظيم الاحتياجات الوثائقية الهائلة لأنظمة الكمبيوتر الضخمة. تساءل أصدقاء «باولي» القداماء من جماعة SGML عما كان يفعل في عمله لصالح «مايكروسوفت»، التي اعتبروها الفارس الأسود

في الأشكال المغلقة. وبسبب إدراكه لافتقار «مايكروسوفت» إلى المصدقية في عالم المقاييس المفتوحة، فقد أثر باولي الاختفاء عن الأنظار. فحتى لو كانت «مايكروسوفت» تقوم بعمل الصواب فإن بقية عالم الصناعة سيفترض بأنها تقترف خطأ. فيما بعد شعر «بوزاك» أنه مجبر على بدء تقديمه بالإنكار: (إن XML مؤامرة ولكن «مايكروسوفت» ليست كذلك).

اعتنق «بوسورث» XML، حتى طالت أعماله المنبوذة عشرين من رجاله الثلاثين. في ربيع عام ١٩٩٧ قام مع «باولي» ومهندس آخر «أندروليمان» بزيارة للإخوة «ليمان» في وولستريت، «جنرال موتورز» في آن آربور، ميتشيغان، و «إنتل» في سيليكون فالي، (ثلاثون شركة بشكل إجمالي) وأصبح مقتنعاً بأن XML قامت بحل بعض المشاكل الملحة. عاد «بوسورث» إلى بيته وكتب كلمة عن XML. وهي عبارة عن بحث برمجي صغير لقراءة سمات XML. لقد أطلقها على الشبكة، كاملة مع الرمز المتاح لنسخة «جافا». كان هذا شيئاً غير تقليدي في حضارة «مايكروسوفت» ولكن «بوسورث» كان يستغل اتفاقية عدم التدخل التي عقدها مع «غاييس».

بدأ المتآمرون بتوليد الدعم الأساسي للتقنية الجديدة داخل «مايكروسوفت». فعلى سبيل المثال احتاج فريق «الإنترنت اكسبلورر» إلى طريقة لعمل القنوات على غرار التلفزيونات والتي كانت ستصبح عامل الجذب الرئيس لسطح المكتب في IE 4. . ولتمكين القنوات من دفع المحتوى إلى سطح المكتب، لابد من وجود طريقة لتعيين متى حدثت

مواقع الشبكة وتسليم المادة الجديدة. كانت XML هي الأنسب لهذا الدور. اختصر باولي وقت عمله في مسعى XML إلى النصف وأمضى بقية وقته في العمل على تجهيز محرك XML لفريق المتصفحات. كانت القنوات على غرار التلفزيونات إخفاقاً أما التقنية التحتية فلم تكن كذلك. كان شكل التعريف الحزمي الجديد أول تطبيق تجاري لـ XML. كما يمكن استخدام محرك XML في IE4 لتطبيقات أخرى أيضاً. وهكذا حصلت XML للمرة الأولى على توزيع السوق الجماعية. كثر الشكاكون. و «نيتسكايب» التي كانت قد قدمت مواصفاتها الخاصة لقنوات الدفع استبعدت أشكال «مايكروسوفت». ازدري «أندريسين» XML واعتبرها تهديداً محتملاً غير ضروري على HTML. لقد تحولت دودة الاختراع وأصبحت التقنية المتمردة لعام ١٩٩٥ HTML المسؤول الدفاعي بعد سنوات قليلة.

كانت ردة فعل «غايتس» تجاه XML مختلطة. (أهذا نص؟) سأل «غايتس» مشككاً عندما قدم «باولي» له الشرح في صيف ١٩٩٧. (هذا غباء. إنه ضخّم جداً.)

ترعرع «غايتس» في عهد كانت فيه القدرة على معالجة الكمبيوترات نادرة. ومازال اتجاهه يعكس عقلية القلة تلك. صحيح أن النص كان ضخماً وهي مسألة حجم أقل كفاءة من الرمز المزدوج الذي تمت زيادة فاعليته لألة محددة. ولكن ميزات قابلية المعالجة الداخلية تغلبت على أي عيوب فاعلية. عنت مسيرة قانون «مور» أن الكمبيوترات قد حصلت على أوامر كثيرة للحجم بشكل أسرع. كان هناك الكثير من السعة الزائدة متاحة لتولي أمر طريقة النص الأقل فاعلية.

تغلب فضول «غاييس» على شكوكه تدريجياً. وبدأ يتتبع عمل فريق XML بشدة أكبر. ربما أكثر من أي مدير تنفيذي رئيس آخر في «مايكروسوفت». أجاد «غاييس» الأسرار التقنية لـ XML، الشيء الذي لا يعرفه إلا الملمون بدقائق التقنية الحقيقية، وكان مرتاحاً لمصطلح المخططات والرسم التفصيلي ولشتقات حساء الألفباء الخاص بـ XML مثل DOM و XSL و XDR SOAP.

ولكن نموذج العمل الذي فرضته XML هو الذي أزعجه. فبوجود مقاييس مفتوحة يمكن لشركات أخرى استخدام XML لإنجاز نفس العمل. إذاً ما حدود «مايكروسوفت»؟ تابع «غاييس» الضغط على «بوسورث» ليحصل على إجابة لهذا السؤال: كيف نستطيع الحصول على ميزة تنافسية؟

وأصر «بوسورث» على نفس الجواب: ستريح «مايكروسوفت» كونها الأولى والأفضل، وبينما يحاول الآخرون فهم XML ستكون هي قد سوقت أفضل التطبيقات. ستكون الشركة رائدة في قابلية المعالجة الداخلية. وهي مطلب الزبائن الملح بشكل متزايد. أحرزت قابلية المعالجة الداخلية نتائج «لمايكروسوفت» من قبل. فمخدماتها الشبكية عملت جيداً مع تلك الخاصة بـ «نوفيل»، ومخدماتها الوسيطة عملت جيداً مع تلك الخاصة بـ IBM، والآن، مع قدرة XML على جعل كل الأشياء تعمل معاً، تستطيع تقنية «مايكروسوفت» أن تحقق كل شيء. تقديم أحدث وأدق التقنيات سيجعل برمجيات «مايكروسوفت» خارقة وبهذه الطريقة ستمتص مساهمات الشركات الأخرى. كانت الفكرة جعل

الأمر سهلاً حتى على الزبائن الذين يستخدمون أنظمة تشغيل أخرى وهكذا تصبح تقنية «مايكروسوفت» مشتراهم الجديد .

فهم «غايتس» قيمة قابلية المعالجة الداخلية، ولكنه أراد قفلاً طويلاً الأمد . كان يبحث عن طريقة لجعل XML تعمل بشكل أفضل مع «ويندوز» أكثر من بقية أنظمة التشغيل .

لا يشعر «غايتس» بضرورة ملحة إلا تجاه المبادرات التي تساعد على الربح . وفي حال وجدت سيضع رهانه ويمضي قدماً . وعندما لا يرى أي فائدة على المدى البعيد سيبقي بعض الأحصنة في السباق وينتظر ليرى ما ستؤول إليه الأمور . فبدون الارتباط بـ «ويندوز» لم يجد ضرورة لدفع XML إلى الأمام . وعلى سبيل المثال لم يكن هناك سبب ملح لتأخير الإصدار القادم من مخدم SQL، وهي برمجية قاعدة بيانات «مايكروسوفت» ، من أجل دعم XML .

لقد عرف «بوسورث» أن أسرع طريقة لجعل «مايكروسوفت» تتبنى شيئاً جديداً هي جعلها تعتقد أن المنافسين سيصلون إليه قبلها . فشن حملة دعائية لجلب أعداء «مايكروسوفت» الرئيسيين IBM، «أوراكل»، و«سن» إلى حزب XML . في شباط ١٩٩٨ ، دعا إلى اجتماع تحت رعاية «جيم غراي» ، وهو علم من أعلام الصناعة، مفكر مخلص ضليع بمشاكل قواعد البيانات الهائلة الموزعة . وكجزء من بحث «مايكروسوفت» تم عزله عن النزاع التنافسي لتطوير المنتجات . كان مكتب «غراي» في مركز أبحاث «مايكروسوفت» في منطقة الخليج الواقع وسط سان فرانسيسكو، أقرب شيء إلى منطقة محايدة تصلح لاجتماع «مايكروسوفت» مع مدراء تنفيذيين من IBM، «أوراكل»، و «سن» .

وفي الاجتماع ألقى «بوسوورث» خطابه الجذال : ستلعب البساطة والمرونة الورقة الرابحة للوصول إلى الكمال والقوة في عالم مفتاحه الاتصالات. فكل صناعة ستؤسس طريقة يلتقي عندها البائع والمشتري، حتى لو كانت الشركات تستخدم أنظمة برمجية مختلفة كلياً. كان العمل من أجل العمل، أو التجارة الإلكترونية، أو B2B بلغة الشبكة، تطبيقاً مثالياً لـ XML. ولجعل XML الطريقة القياسية لخلق تطبيقات «الإنترنت» أرادت «مايكروسوفت» أن تنضم إلى المنافسين في جهود الإعدادات القياسية في W3C، وهكذا سيعمل نظام XML مع كل برمجيات أنظمة التشغيل. لقد قال: «هناك فرصة بترليون دولار، علينا أن نبني إطار العمل معاً لنزيد حجم الفطيرة، ثم نتنافس بشراسة على اقتسامها.

رسالته الواضحة الصريحة كانت: «مايكروسوفت» تقفز باتجاه زمن الـ XML، ومن الأفضل لبقية الشركات أن تسرع والإلا ستتخلف عن الركب. بالطبع لم تقدم «مايكروسوفت» أي التزام بالنسبة لـ XML ولكن نجحت خدعة «بوسوورث». فبظرف عام واحد تبنت IBM و «أوراكل» XML أيضاً، تأخرت «صن»، ولكن حصل «بوسوورث» على ما يريد. بوجود منافسي «مايكروسوفت» في السباق، سيرغب «غايتس» في البقاء متقدماً.

لقد أخبر «بوسوورث» «غايتس» من قبل في ردموند أن اثنين من أكبر منافسي «مايكروسوفت» يريدان تبني XML. وفي نفس الوقت الذي كانت فيه «مايكروسوفت» تواجه دعوى مضادة للاحتكار رفعها ضدها المجلس الشرس لشركات IBM، «أوراكل»، و «صن»، كان

«بوسورث» يدعو الشركات عينها لضم جهودها للحاق بقيادة «مايكروسوفت» ل XML.

سأل «غايتس» بسخرية: أعلى أن أكون سعيداً بهذا؟

كثير من بقية «مايكروسوفت» وبعكس سمعتها الذكية كبداية، قد انغمس في مزيد من الديموقراطية. ازدهرت اللجان والعروض. وكانت الشركة في حالة إعادة تنظيم مستمرة.

وكان «ماريتز» وهو أعلى التقنيين التنفيذيين رتبة في «مايكروسوفت» منشغلاً بالتحضير للمحاكمة ضد الاحتكار. لقد أنهى جدول عمله الاعتيادي في آب ١٩٩٨ ليعمل بوقت كامل استعداداً للمحاكمة. وعندما بدأت المحاكمة، انشغل كلياً بدراسة خطة قانونية لـ «مايكروسوفت»، عاقداً مجلس حرب يومي حول طاولة اجتماعاته، لتلقي مخابرة «دايفيد هاينر» الهاتفية بعد انتهاء اليوم في محكمة واشنطن. كانت مهمته التأكد من حصول محامي «مايكروسوفت» على التفسيرات التقنية وغيرها من المصادر التي يحتاجونها للعودة إلى المحكمة وبدء يوم آخر من المناوشات. وأصبح تقرير «هاينر» كما كان معروفاً إصداراً يومياً بينما مضت القضية قدماً. أما تقارير «ماريتز» الجافة فكانت مناسبة جداً للدعابة حول تحضير المشنقة.

بصفته قائداً للموظفين كان من واجب «ماريتز» أن يحمي جيوشه بكل قوته من المشكلات الحاصلة في المكاتب الرئاسية. كما أصبح من واجبه أيضاً أن يحمي رؤساءه. فعندما رفض «غايتس» اعتلاء منصة الشهود كان «ماريتز» أعلى مدير تنفيذي في «مايكروسوفت» يشهد في

المحاكمة ضد الاحتكار، وقد راق له الدفاع عن استجابة «مايكروسوفت» للتهديدات القاعدية التي تعرضت لها من قبل «إنتل»، «أبل»، و«نيتسكايب». بما فيها الادعاء الذي وصف خطة «مايكروسوفت» لـ «نيتسكايب» في اجتماع مع مدراء تنفيذيين من «إنتل» بالقول: (سنقطع عنهم الهواء). وأنكر «ماريتز» إدلاءه بهذا التصريح.

كانت المهمة القانونية من أكثر الأعمال التي لم تلق الشكر في مسيرته المهنية، كما عانى من أذى متوسط الشدة تحت الاستجواب الحاد من قبل «بويس» الذي حقق أكثر أهدافه المسرحية على حساب المدراء التنفيذيين الآخرين. ولكن تنفيذه لخطة قانونية ليست من تصميمه جعله محبوباً، فقد كان ليقوم بالعمل بطريقة مختلفة كما قال لي لاحقاً، ولكن تأخر الوقت على تغيير الأحصنة.

كان «ماريتز» سعيداً جداً بتركه موضوع تسوية الانتهاكات التقنية لـ «فاسكيفيتش»، ووضعه في مركز قيادة فاعلة لقسم «مايكروسوفت» للتطوير، والذي يوجه تطوير أرضية «مايكروسوفت» الأساسية. لذلك تحمل «فاسكيفيتش» كثيراً من المسؤولية ليمهد طريق «مايكروسوفت» نحو «الإنترنت».

تناقض أسلوب «فاسكيفيتش» المترف مع فن «مايكروسوفت» البسيط. وبناء على روح الجماعة والمساواة التي سادت منذ بدايات الشركة، يحصل كل موظف على مكتب بقياس ١٢×٩. كل نائب رئيس على مكتب بضعف المساحة حتى تتوفر المساحة اللازمة لوضع طاولة اجتماعات. أما مكتب «فاسكيفيتش» فهو أكبر حتى من مكتب ضعف

المساحة، وهو مفروش بسخاء على نفقته الخاصة بأعمال خشبية يدوية ومفروشات أنيقة.

وعموماً لم تشاركه «مايكروسوفت» الاعتبار الكبير الذي يقيمه لنفسه. ولم يكن سرّاً أن المرؤوسين اعتبروه جنراً نظرياً لا يوحى بالطاعة. فكان جوابه: (لو استطاع كل الجنرالات النظريين القيام بنفس الأعمال التي قمت بها، وفي الوقت المحدد، فنحن إذاً بحاجة إلى المزيد من الجنرالات النظريين.)

كان «فاسكيفيتش» مصمماً رئيساً لأكثر أنظمة «مايكروسوفت» المقترنة بشدة. وقد شارك «غايّس» حبه للتعقيد. كانت خطابه معروفة باستخدامها لعروض «الباوربوينت»، والتي تضرب الرقم القياسي لأكثر العناصر الزاخرة بالجدول والمحتشدة على شريحة واحدة. وقد قيل أنه يستطيع أن يحتفظ في رأسه برسوم بيانية لقرار ذي ست عشرة طريقة. وركزت أنظمة برمجيات «فاسكيفيتش» على الكفاءة، والغنى، والتكامل. أي عكس البساطة، المرونة، تغاير الخواص، والارتباط بغير إحكام.

لم يتقبل «فاسكيفيتش» تغيير قوانين اللعبة بسهولة في الوقت الذي كان يحاول فيه جعل «مايكروسوفت» منافساً جدياً في الحوسبة المتحدّة. وتابع الضغط على «غايّس» بخطة كبيرة تهدف إلى تكامل كل خيوط «مايكروسوفت» في جديلة متماسكة تمثل أرضية الشركة المتكاملة.

كان يملك إذن الإمبراطور، وفي الأعوام السابقة قضى ساعات كثيرة مع «غايّس» أكثر من أي شخص آخر عدا «بولمار». وقد تعود «غايّس»

على إخبار زملاءه بأن مستقبل «مايكروسوفت» سيبنى على أفكار «فاسكيفيتش».

كانت إحدى أكبر أفكار «فاسكيفيتش» أن ميزة «مايكروسوفت» التنافسية في مشاريع الحوسبة ستكون طريقها للسيطرة على مقاييس قوالب البناء الأساسي للبرمجيات، المعروفة باسم العناصر، والعناصر هي مجموعات من الرموز القابلة للاستخدام أكثر من مرة والتي يمكن أن تجمع معاً كقطع الليغو. عرفت طريقة «مايكروسوفت» لتكوين العناصر بنموذج العنصر المكون أو COM. دعم منافسو «مايكروسوفت» وخصوصاً «سن» COBRA وهي طريقة بديلة لتكوين عناصر البرمجية. يبدو هذا كلفز، ولكن COM ضد COBRA كانت المناوشة الأساسية في حرب السيطرة على القاعدة الرقمية للقرن الحادي والعشرين.

لقد ساعد «فاسكيفيتش» في إقناع «غايتس» بأن نجاح COM ومايلها كان أساسياً لخطة «مايكروسوفت» طويلة الأمد وهي «ويندوز» الشاملة. إذا أصبحت COM هي المقياس فستحصل «مايكروسوفت» على ميزة هائلة في بناء البنية التحتية لبرمجية الشبكة الأساسية. ويتعريف الطريقة التي تندمج فيها العناصر معاً، تستطيع «مايكروسوفت» أن تجعل COM تعمل بشكل أفضل مع «ويندوز ٢٠٠٠» ومخدم SQL، مانحة إياها الغلبة في تحديها لسيطرة «أوراكل» على قاعدة البيانات.

المشكلة الوحيدة هي أن COM لم تعمل جيداً على «الإنترنت»، ولهذا السبب لم يتمكن أي منهما من المنافسة. كان كلُّ منهما مايزال عبداً

لقوانين الأنظمة المقترنة بشدة القديمة. وما زالت أنظمة مشاريع الحوسبة تستخدم طريقة ما قبل الشبكة لتبادل مجموعة الرموز بين الخدمات والزبائن. في العالم القديم كان التعقيد هو الهدف وليس المشكلة.

لقد أيد «غايّس» طريقة «فاسكيفيتش» العلمية البارزة التي تهدف إلى توحيد ضخّم لجميع رموز «مايكروسوفت» في مذكرة للخطة في أيلول ١٩٩٨ سميت (العهد الجديد). لقد كانت الخلفية الشفافة لخطة «ويندوز» الشاملة، ثقيلة الوزن، والمقترنة بشدة.

تلك كانت مذكرة «غايّس» الأولى التي احتوت خطة رئيسة منذ موجة مد «الإنترنت» عام ١٩٩٥ والتي سجلت محاولته الأولى لتحويل «مايكروسوفت» نحو «الإنترنت». سرب مدراء العلاقات العامة في «مايكروسوفت» المذكرة بإرادتهم بشرط ألا يتم اقتباسها بشكل مباشر. ومع اقتراب بدء المحاكمة وبعد أشهر قليلة من تسليمه مسؤولياته اليومية لـ «بولر». شعروا بأهمية ظهوره وكأنه ما يزال منشغلاً بعمله.

كان «غايّس» في بداية المذكرة عنيداً على نحو مميز. فـ «مايكروسوفت» كانت الشركة الرائدة في الصناعة الرائدة ولم يكن موقفاً أقوى في أي وقت مضى، كما قال. ولكنه وبسرعة انتقل إلى نقل الأخبار السيئة، مقيماً بشكل واضح وصريح نقاط ضعف الشركة. كانت إدارة الحواسيب الشخصية صعبة جداً. وإدارة الشبكات في حالة فوضى. ولم يرد الزبائن التطوير. وكان تعقيد واجهة الشبكة يؤدي «مايكروسوفت» مع مطوري البرمجيات معاً.

كانت المذكرة عبارة عن لائحة غسيل بالمشكلات والمشاريع. وإذا كانت ثمة فكرة رئيسية مهيمنة فهي فوضى التعقيد. لم يعد بإمكان الشركة المتابعة بإضافة أسطر من الرموز في معدلها التاريخي كما قال «غايتس». كانت قاعدة الرموز كبيرة جداً في ذلك الحين. وخلقت إضافة المميزات عدم توافق في خط الإنتاج. ولم يكن لدى «مايكروسوفت» حتى نموذج واضح لكتابة التطبيقات لـ «ويندوز». بل نصبت التطبيقات نفسها بإلقاء الملفات على كل النظام، محدثة المكونات والسجلات، وخالقة تغييرات أخرى من غير الممكن تعقبها. فلم يكن من المفاجئ كون برامج إلغاء التصيب ضمن منتجات برمجيات الكمبيوتر الشخصي الأكثر مبيعاً.

ولم تكن التعقيدات التنظيمية أقل تحدياً، كما قال «غايتس». فقد تطورت «مايكروسوفت» من شركة تسوّق العديد من المنتجات المستقلة نسبياً إلى شركة تبني أرضية موحدة. وكانت المجموعات معتمدة على مجموعات أخرى. وقد علم «غايتس» أن إجبار الفرق على التعاون والاعتماد على بعضها سيكون تغييراً صعباً.

لكن جوابه على التعقيدات كان تعقيدات أكثر. وقد بقي مؤمناً حقيقياً بالتكامل الأعمق. وتضمنت خطته لتكامل الكمبيوتر الشخصي الصوت، الكتابة اليدوية، والصور، والموسيقى الرقمية، والهاتف، بالإضافة إلى خدمات مثل الرسائل، الجدولة، والمحاسبة. لقد أوصل تكامل «ويندوز» أنظمة التشغيل إلى كل الأجهزة الحديثة، من المساعد الشخصي المحمول إلى الكتب الإلكترونية وإلى الكمبيوترات الشخصية الأوتوماتيكية. دمجت الإشارة الصوتية لـ «ويندوز» أو «وينتون» دعم

«مايكروسوفت» التقني مع خدمات التطوير مقابل أجرة اشتراك. هذا كله سيكون «ويندوز» المستقبل.

قامت الخطة الموحدة الكبرى بإطلاق حملة ضخمة. مفادها أن Forms + ستصبح الطريقة الشائعة الوحيدة لعرض ونقل البيانات، Storage + ستصبح الطريقة الشائعة الوحيدة لتخزين واستعادة أي شيء، و COM + ستصبح الطريقة الشائعة الوحيدة لدمج مكعبات الليغو للعناصر الموزعة. وكانت مظلة التسويق فوق كل الجهود «ويندوز» «DNA أرضية «ويندوز» الجديدة بناء على كلام «غايتس».

لقد أبدى احترامه لمقترح الطريقة المقترنة بغير قوة. وقرب نهاية المذكورة ذات الأربع عشرة صفحة، خصص ثلاثة مقاطع للتحدث عن XML. لقد قال: ستجعل مشاركة البيانات بسهولة الشبكة قاعدة بيانات هائلة، ويجب أن تكون أرضية «مايكروسوفت» أفضل طريقة لإضافة المعلومات لقاعدة البيانات وبناء التطبيقات التي تستخدمها. لقد أظهر «غايتس» ولرة ثانية فهمه لقيمة التقنية. لكنه لم يكن بعد جاهزاً للتوقيع على نموذج العمل الجديد.

وبينما كان «ماريتز» مشغولاً. انتقل «فاسكيفيتش» لإصلاح الانتهاكات الشخصية والدينية لخطة «مايكروسوفت» عن طريق توحيد المجموعات المتحاربة في دافع واحد مدعو مشروع ٤٢ .

جاء هذا الاسم من القصة الأدبية (دليل المسافرين تطفلاً إلى المجرة). وفي الكتاب يريد أعضاء حضارة على كوكب بعيد معرفة جواب السؤال الكبير (الحياة، والكون وكل شيء). فيخترعون كمبيوتراً ضخماً

وهو الفكر العميق، والذي يمضي سنوات في العمل على هذه المشكلة. ويصل أخيراً إلى الجواب النهائي للحياة، الكون وكل شيء: ٤٢. هذا كل شيء: ٤٢. وتصاب المجموعة بخيبة أمل. فالمشكلة التي شخصها الكمبيوتر هي أنهم لم يكونوا أصلاً يعرفون السؤال. وللوصول إلى السؤال صمم الكمبيوتر كمبيوتراً أكبر. وهذا كما جاء في القصة هو أصل كوكب الأرض.

لقد كان درساً ملائماً. ويبدو أن رد «مايكروسوفت» على التحديات الإستراتيجية قد وضع الجميع في مجموعة واحدة، بلا رؤية تقنية وبلا سؤال واضح للإجابة عليه.

في البداية، كان لمشروع ٤٢ بعض المصادقية. وترأس المشروع «جايمس أالرد» أحد رواد «إنترنت» الأساسيين في «مايكروسوفت». وقد مجد تبني «مايكروسوفت» لـ TCP/IP، وهو النظام الأساسي «للإنترنت»، وقدم أول مخدم شبكة لـ «مايكروسوفت» بينما كان فريق «إنترنت إكسبلورر» يقدم المتصفحات الأولية. كان «أالرد» متحدثاً مقنعاً يملك القدرة والقوة والموهبة اللازمة لترتيب جداول الأعمال المتعارضة. وسمعته لذكائه وفهمه في الإنترنت عادلت طريقة «فاسكفيتش» في الحوسبة المتحدة.

ولكن مشروع ٤٢ والذي نما ليشمل أكثر من ألف وخمسمائة شخص، سرعان ما فشل. وأصبح مسرحاً للتفيس عن الشكوك المتخلفة والرفض والتي تفجرت في «مايكروسوفت».

الشروح القديمة بين صقور «ويندوز» وحمادات «الإنترنت» تحولت إلى عشرات من المعارك الضارية. وقد فضل الصقور سلسلات متتابعة من تحسينات «الوندوز» المقترنة بشدة والتي ستعمل كخطافات لربط الزبائن بأرضية «ويندوز»، بينما جعل الحمادات قابلية المعالجة الداخلية كنقطة تصميم مركزية. وكانت «مايكروسوفت» تحاول أن توحد وتعتقل جهودها المتعددة والتي كانت تعني أنه ستوضع نهاية لكثير من المشاريع. وكانت الفرق خائفة ورافضة.

وكان الهدف الرئيس للمشروع ٤٢ إيجاد طريقة لتعكس تقنية «جافا» الخاصة بشركة «صن» وبشكل عام كانت «مايكروسوفت» مهددة من قبل الاتجاه نحو التطبيقات ذات القاعدة الشبكية والتي تعمل على متصفح بسيط، مقللة بذلك أهمية «ويندوز». كانت «مايكروسوفت» المدافع القوي عن «الزبون الغني» والذي يملك جهاز كمبيوتر شخصياً بالميزات كافة ويستخدم مجموعة برمجيات «مايكروسوفت الكاملة».

وأبطأت حرب «مايكروسوفت» القاعدية ضد «جافا» تقدم «صن» مع الزبائن. وغير منافسو «مايكروسوفت» خططهم ببساطة. وقد استخدمت IBM مبرمجين أكثر في مسعى «جافا» أكثر مما فعلت «صن» ببساطة برمجة «جافا» ساعدتها على السيطرة على حوسبة الشركة. حيث تحتاج الشركات طريقة سهلة لربط أنظمة الكمبيوتر غير المتطابقة معاً.

عين «جان باولي» نصف فريقه في مشروع ٤٢. وأكدوا في كل مؤتمر وجمعية على قضية XML وأصر فريق باولي على أن هزيمة «جافا»

ممكنة فقط بالنص البسيط، وليس بالرموز المعقدة. وقد حان الوقت لـ «مايكروسوفت» لتلعب دور المهاجم وليس المدافع. وكان على «مايكروسوفت» أن تقفز إلى المقاييس المفتوحة لتكشف أن «جافا» مسيطر عليها كلياً من قبل «سن»، على الأقل بنفس القوة التي تسيطر فيها «مايكروسوفت» على «ويندوز». كانت «سن» تحاول أن تقلل من قيمة قفل «مايكروسوفت» فقط لتستبدله بقفلها الخاص. ومثل «ويندوز» كانت «جافا» ثقيلة الوزن ومقترنة بشدة. ولم تغير النموذج بأي طريقة جذرية. وفي النهاية كان الجدل الفائز لفريق XML أن XML كانت مؤذية لـ «جافا» كما لـ «ويندوز».

وبرغم ذلك فرضت الخيانة والشجار الوحشي ضريبة على مشروع ٤٢. وقد اكتفى الراجح والخاسر من هذا الشجار. ولم تعد مايكروسوفت مسلية، وكما قال «سيلفيريغ» كانت الشركة ملتفة بنقائصها.

كانت حشود «ماريتز» ثائرة افتراضاً على قيادة «فاسكيفيتش» وعندما كان «ماريتز» موجوداً كان يعوض عن ضعف «فاسكيفيتش» كمدير. ولكن ومع غياب «ماريتز» الدائم أصبحت الحالة غير محتملة. عدة من المدراء المرموقين هددوا بترك العمل في حال بقي «فاسكيفيتش» مسؤولاً. وقد تشاجر حتى «فاسكيفيتش» و «آلارد». وحصل «آلارد» على إجازة ممتدة ووافق على العودة إلى الشركة فقط في حال حصوله على قيادة مستقلة للجهود التطويرية لـ XBOS، وهي لعبه فيديو لمايكروسوفت ستنافس «سوني بلاي ستيشن».

وقد اعترف «فاسكيفيتش» أن أسلوبه يجعله وفي معظم الأوقات غير محبوب. ولم يكن كغيره من مدراء مايكروسوفت التنفيذيين الذين يكسبون مكافآتهم من تسويق النسخ الجديدة من المشاريع القائمة. ومن خلال دفع «مايكروسوفت» إلى مناطق إنتاج جديدة، كما قال كثيراً ما واجه مقاومة من المطورين ذوي الرؤية الضيقة للمشكلة. لقد قال لي: (أنا الوحيد الذي يرى كل المنتجات وكيف تتلائم معاً. وبعض الناس لا يتقبلني لأنني الوحيد الذي يصر على ضرورة التفكير بالنوابض والكابجات والمحركات والناقلات).

دافع «ماريتز» عن رؤية «فاسكيفيتش»، وإلهامه وقدرته على بناء الفرق التقنية. لكنه أقر بأن «فاسكيفيتش» لم يكن مديراً طبيعياً للموظفين. لم يكن القائد الذي يمنح الموظفين الثقة أو الدعم كما أنه لم يكن من النوع الذي يدفع الحشود الى الأمام.

قال «ماريتز»: (لا يوجد منا شخص مثالي ولا نملك كل الخاصيات التي تحتاجها).

أوقف مشروع ٤٢ عن العمل في أيار ١٩٩٩. نفذت أفكار «ماريتز» كما نفذ صبره. كان مستعداً لترك «مايكروسوفت» وبالكاد شكره «جيتز» على جهوده في المحاكمة. لكن الحالة المأساوية لفرق الشركة التقنية هي التي سببت له أكثر الأسى. لقد شعر بالإحباط لأن الشركة لم يكن لديها اتفاق جماعي على ما ستفعله.

كان لدى «ماريتز» إحساساً متزايداً بأن التقنية تمر بمرحلة تغيير عميقة للجيل. لقد علم أن هناك قوى أساسية للعمل ضمن البيئة. لكنه

لم يتمكن من تشكيل ما سيبدو عليه العالم الجديد. و «مايكروسوفت» كغيرها من المنظمات كانت مرتاحة بما كانت تعرفه. وقد كانت تعرف كيف تصنع الربح من «ويندوز» و «أوفيس». اكتشف «ماريتز» أنه يجب تغيير نموذج العمل والتقنية، لكن كان من الصعب عليه تغيير المنظمة ما لم ير بشكل واضح المناسب التي ستوضح ما يجب عمله. لم يكن واضحاً ما ستبدو عليه الممتلكات المهنية المستقبلية. ومن جهة أخرى، لم يكن باستطاعة «مايكروسوفت» أن تنتظر حتى يتم اكتشاف كل شيء لتبدأ العمل، فوقتها سيكون قد فات الأوان.

وقد بدأ «ماريتز» يعتقد أنه لا يملك الشجاعة ليقاقل. فقد كان له اهتمامات أخرى: زوجة وثلاثة اطفال ومنزل قيمته ثلاثة ملايين ونصف دولار أميركي في بيليفيو وبيت عطلة في جزيرة كامانو شمال سيبيل. وقد قدرت مجلة «فوربس» ثروته بـ ٦٥٠ مليون دولار. والمشروع الذي حرك العواطف أكثر كان مشروعه ذو الـ ٤٢٠٠٠ أكر الممتدة على شاطئ نهر لوانغا شرق زامبيا.

لقد نشأ في الغابات الافريقية وكان يزداد انجذاباً للعودة إليها. كان والده يزرع التبغ وهو «أفريقي» أي أفريقي من أصل أوروبي، يتحدث الإنكليزية، واشترى لاحقاً مزرعة للقطعان في روديسيا التي كان يحكمها البيض. ونشأت والدته الإنكليزية في كينيا، وعندما أعلنت روديسيا استقلالها عن بريطانيا العظمى بعد ثورة «إيان سميث» عام ١٩٦٥، نقل والد «ماريتز» العائلة إلى جنوب أفريقيا. قال: «ماريتز»: (لم يكن والدي متفائلاً في كلتا الحالتين سواء استولت الأغلبية السوداء

على الحكم أو حافظت الأقلية البيضاء عليها). وقد شجع أبناءه على النظر إلى التعليم كجوازات سفر إلى بقية أنحاء العالم.

ولكن «ماريتز» كان منجذباً للعودة. إن مزرعة «نديغو» هي مكان بري. وجعل عدم الاستقرار في الكونغو AK-٤٧ متوفراً بسعر خمسة دولارات للقطعة. وخلال إحدى زيارته أصيب بالمalaria. كما لدغت أفعى كوبرا زوجته في عينها خلال زيارتها الأولى.

كان «ماريتز» يأمل الحفاظ على الحياة البرية. فقسم كبير منها يتأرجح على حافة الانقراض. وهو يعلم أنه إذا ما رغب في الحفاظ على الحياة البرية في ممتلكاته فعليه أن يساهم في التطور الاقتصادي للمنطقة، ليعطي السكان بديلاً عن انتهاك أراضي الآخرين كوسيلة لكسب الرزق، والذي كان المصدر الأساس للدخل في المجتمع المحلي. إنه يعيد بناء مدرستين وعيادة وقد وظف عدداً كبيراً من المنتهكين السابقين لمساعدته في إدارة ممتلكاته. كما يريد شراء قطعة من الأرض ملاصقة لأرضه ليديرها المحليون بالاشتراك مع مشروعه. وقبل اجتماع حدث مؤخراً لمناقشة المشروع أرسل الزعيم المحلي ملاحظة يذكره فيها بإحضار مشروبه المفضل من الويسكي. يقول «ماريتز»: (إن الزعيم يحاول أن يكون عادلاً مع شعبه. لكنه يحب المشروب لذلك عليك أن تذهب لملاقاته قبل الساعة الثانية تقريباً).

لدى العودة من الرحلة إلى أفريقيا صيف ١٩٩٩ أخبر «ماريتز» «غاييس» أنه يخطط لترك العمل في نهاية العام. ولم يكن «غاييس» سعيداً لسماع هذا الخبر. وتذمر من الضغط الثقيل الذي كان يشعر به

من عدة جهات. عندما سأل الأصدقاء «ماريتز» لاحقاً عن سبب بقائه أجاب بكلمة واحدة: الشعور بالذنب.

كان «ماريتز» يشعر بالمسؤولية تجاه منظمة «مايكروسوفت» لتطوير البرمجيات والتي تولى إدارتها لأعوام طويلة خلال التسعينيات. ولم يتأكد أبداً ما إذا كان قد قام بالخطوة الصحيحة في أواخر عام ١٩٩٧ عندما تخلى عن جانب الدفاع عن «ويندوز» في المكاسرة بين «ألشين» و«سيلفريغ» على قدر فريق المتصفحات. ولكنه علم بأن الأمور لم تعد تجري بشكل جيد منذ ذلك الوقت. فكان من الجلي أن المطورين كانوا يبتعدون وبشكل متزايد عن رسالة «مايكروسوفت» وأن التفنيات التي قضت الشركة فترة التسعينيات في تطويرها لم تعد وثيقة الصلة باحتياجاتهم. وفشلت محاولته لحل المشكلة.

لقد استجمع قواه لحملة أخيرة وشرع بتخليص نفسه من الخطيئة. يتطلب الأمر تجربة عاطفية مطهرة كما أخبرني «ماريتز» لاحقاً قبل أن تتقبل «مايكروسوفت» وبشكل كامل أن عليها أن تترك جنة «ويندوز» أو تبقى هي نفسها في الخلف. لقد أصبح أقوى محام للدفاع عن الجدل القائل أن «مايكروسوفت» عليها أن تترك كثيراً من تراثها خلفها إذا أرادت الوصول إلى مركز قيادي في المجموعة الجديدة.

لظالما عرف أن المشكلة كانت أكبر من Win32، كما قال. لكنه استطاع الآن توضيح الرسالة. الاختلاف كما قال لاحقاً كان XML. بدأت «الإنترنت» تصبح أكثر من مجرد بديل للأطراف الصامتة في فترة الحاسب الالكتروني. بل من الممكن أن تكون بنية تحتية حقيقية

للحوسبة. كما يمكن للمصادر على الشبكة أن تتعاون عن طريق تبادل المعلومات خالقة حاولة معلومات حقيقية قابلة للبرمجة. أما «مايكروسوفت» فتستطيع أن تتبنى قاعدة جديدة لإيصال الخدمات على الشبكة. وبحلول الصيف قرر «ماريتز» أن الشركة ستغير البنية التحتية الأساسية حول XML.

لقد قال: لي: (هذا ماستكون عليه الشركة).

هذا يحتاج إلى بعض العمل. وقد حصل عليه «بولر» أولاً. إن تجربته المختصرة في تشغيل MSN وخصائص «الإنترنت» لـ «مايكروسوفت» نبهته إلى التحول في صناعة البرمجة بعيداً عن المنتجات المغلفة ونحو نموذج توصيل الخدمة. هذا ما كان AOL، و «ياهو»، يقومون بعمله بشكل متزايد.

أما الآخرون مثل «أوراكل» وIBM فكان من الممكن أن يحاولوا السيطرة على قاعدة جديدة لخدمات «الإنترنت». وحتى مفعلو الشبكة مثل ATNT حصلوا على دور. فجأة، عادت «مايكروسوفت» إلى ساحة المعركة. وفهم «بولر» أن «مايكروسوفت» بحاجة إلى تسليم بعض من هذه الخدمات وخلق أدوات لشركاء لتسليم خدمات غيرها.

ظل «بولر» متشككاً حول الخطة الجديدة، حتى عندما كان يلقي خطبته في انطلاقة الطريقة الجديدة في سان فرانسيسكو. وعندما بدأ بإلقاء خطابه تعطل نظام الصوت في الفندق وجعله صوته المدوي مستعداً للمتابعة دون «مايكروفون». ولكن عندها عادت مكبرات الصوت للعمل بخطاب الاجتماع السنوي لجمعية الصياغ الذين كانوا يجتمعون

في الغرفة المجاورة. وقف «بولر» غاضباً. وبعد استراحة لمدة عشرين دقيقة تم إصلاح نظام الصوت وتابع «بولر».

قال: إما أن نتجاوز نقطة التحول بمجموعة قوية، أو نوضع في موقف صعب. فوجئ فريق «ماريتز» بعد ثلاثة أيام بتبني «بولر» للخطة من كل قلبه كدينه الجديد، أمام صيحات خمسة عشر ألف موظف «مايكروسوفت» في اجتماع الشركة السنوي في مملكة سييتل، وهو آخر اجتماع قبل أن يتم نسف المدرج بالديناميت. لقد انفجر فوق خشبة المسرح على أنغام موسيقى فيلم «ديزني» طرزان. هذا ما ستكون الشركة عليه. قال «بولر».

بالطبع، لقد حمى رهاناته أيضاً. وقال: إن هوية «ويندوز» القديمة «it» لا تختفي، وسوف نكون شركة ذات هويتين لفترة من الزمن.

كان تحدي «ماريتز» الكبير هو «غائتس» نفسه. وكإسهام نهائي للشركة، التقط «ماريتز» معطف محامي الشبكة الذين حاولوا ولفترة طويلة جعل «غائتس» يقود بدلاً من أن يقاوم النقلة الكبيرة التالية في التقنية. إذا استطاع أن يغير «غائتس»، سيتمكن «ماريتز» من ترك الشركة في حال أفضل من الحال الذي وجدها عليه. لم يكن «غائتس» معادياً للتطور. فمنذ عام ١٩٩٧ قام هو نفسه بالدعاية لمبادرة مخدم «ميغا» لحفظ وتزامن بيانات المستخدمين على الشبكة، وذلك لجعلها متوفرة على أي كمبيوتر. تشكلت الرؤية مع الوقت أولاً نحو خدمات «ميغا»، ثم نحو خدمات «ويب»، وأخيراً نحو عاصفة واعدة.

يستطيع «غايتس» أن يدعي الفضل لكونه من الأوائل في «مايكروسوفت» الذين وضحو نقلة البرمجيات من منتجات معلبة إلى خدمات اشترك.

لكن «غايتس» كان يتصارع مع كيفية تحويل هذا التجديد إلى عمل قابل للنمو. وكانت القضية، كالعادة، هي: كيف نقفل على الزبائن بعدما تجتذبهم المزايا الجديدة. ما ميزتنا الاحتكارية؟ مازال يريد أن يعرف. وكان اهتمامه بقيام «مايكروسوفت» بما هو أفضل للشبكة أقل من اهتمامه بقيامها بالأفضل لإبقاء «ويندوز» متصلاً بالشبكة.

(إنك تضعنا في ساحة لعب مستوية) صاح على «ماريتز»: (سوف تقتل الشركة).

لقد كانت مشكلة صعبة. أداء عال وسعر قليل هو أمر، أداء عال من دون سعر على الإطلاق هو أمر آخر. وعلى المدى البعيد ظهرت الشبكة كنجم الموت بالنسبة لـ «مايكروسوفت». فقد كان الكثير من خدمات الشبكة مجانياً. وكل الأداء في العالم لايعوض عن سعر الصفر. لم يكن هناك ضمان لاسترداد المال أبداً.

وكما رأى «غايتس»، فإن «مايكروسوفت» تستطيع أن تتابع كسب المال بطريقة عملها التقليدية إذا تطلبت خدمات الشبكة الجديدة استخدام «ويندوز». وفي الاجتماعات الطويلة التي عقدت للتحدث عن الرسالة الجديدة، تبني «غايتس» من دون ارتباك وجهة نظر «ويندوز» كما سماها. لقد قاوم الاقتراحات التي دعت «مايكروسوفت» للبدء بالتخلي

عن «ويندوز» من أجل تبني فرصة الشبكة الجديدة. وحاول أن يبرهن: حقاً، إن «ويندوز» هي المفتاح لتلك الفرص.

بالنسبة له، كان من الطبيعي حث الزبائن على العودة إلى المنتجات التي عادت بالريح على «مايكروسوفت» وهي «ويندوز وأوفيس». وعنى هذا التحقق من أن الخدمات على الشبكة تستغل مميزات «ويندوز» المستخدم في الكمبيوترات الشخصية المستقلة. أصر «غايتس» على مزايا طويلة الأمد للزبون الغني، أي: كمبيوتر شخصي مزود بـ «ويندوز»، أكثر من البدائل الأبسط من متصفحات الشبكة إلى الكمبيوترات المجردة المحمولة باليد، وغيرها من آليات المعلومات. لقد كره «غايتس» أن يبريد «ياهو» الإلكتروني وحتى «هوت ميل مايكروسوفت» الخاص كانا يبدوان بنفس الجودة سواء على طرف شبكة مجرد أو كمبيوتر محدث.

لم يكن خلق خدمات تعمل بشكل جيد على كل أرضية عرض عمل ممتع. أين الدخل؟ لقد حددت طريقة الأرضية المتصالبة الخدمات بالمقام الأقل شعبية للمميزات التي تعمل في كل مكان، دون الاستفادة من «ويندوز» بشكل خاص. ومن جهة أخرى لم تكن «ويندوز» مشتركة في السوق التي تطلبت درجة من قابلية المعالجة الداخلية. كانت الشبكة عالماً أكبر من «ويندوز». وإذا حددت «مايكروسوفت» نفسها بـ «ويندوز» فقط، فسيغلبها أحدهم بخطة شبكية شاملة.

جند فريق «ماريتز» المطورين، الزبائن، وغيرهم لإقناع «غايتس» بأن «مايكروسوفت» ليس لها خيار إلا التغيير. تابع «غايتس» إصراره على

أن المطورين يجب أن يكونوا مستعدين لكتابة تطبيقاتهم بـ HTML ببساطة ثم إعادة كتابتها ليستفيدوا من مزايا «ويندوز» الخاصة. وفي مؤتمر المطورين المحترفين في سان دييغو عام ١٩٩٨، نظموا جلسات مدة كل منها نصف ساعة ليلتقي «غايتس» بالمطورين. وسمحوا له حتى باختيارهم لثلا يستطيع القول بأنهم منحازون أو مختارون مسبقاً. وقد أخبر المطورون «غايتس» أنه من المكلف جداً المحافظة على قاعدتين للرموز. وإذا ما أجبروا على الاختيار، سيضطرون لاختيار الشبكة. انتهى سير «ويندوز» في المقدمة.

أصبح هذا واضحاً لفريق القيادة التقني أو TLT، بديل BLT. أو فريق قيادة العمل الذي كان كبيراً على نوع النقاشات الإستراتيجية الحاسمة المطلوبة. لأشهر عدة، عقد فريق TLT الأصغر (المكون من «غايتس»، «بولر»، «ماريتز»، «موغليا»، و «بيلوزو» وهو الرئيس الجديد لقسم الزبائن)، اجتماعات لمدة أربع ساعات بعد الظهر، تقريباً كل يوم. يتناقشون فيها حول التوازن بين حماية الممتلكات القديمة وبناء أخرى جديدة.

وبشكل عام مضى «غايتس» مع النظرية التي تقول أن «مايكروسوفت» عليها أن تقفز، ولكن كان لديه لحظات من التراجع. تعاملت بقرية المجموعة مع «غايتس» بواسطة قفزات جلدية. فقد كان مهتماً وسريع الغضب، لأن «ويندوز» ماتزال طفله المدلل، ولشعوره بأن الحكومة تضايقه. من بين مدراء «مايكروسوفت» التنفيذيين الرئيسيين كان «موغليا» معروفاً لامتلاكه نموذجاً عقلياً مطابقاً لعقل «غايتس»، مما مكنه من

بسط نفوذه بسهولة. لقد كان مالياً قوياً للشركة، شق طريقه عبر أهم أعمال «مايكروسوفت». ساعد «موغليا» «ماريتز» في نقاشه حول القفزة. الكمبيوترات تستخدم بشكل متزايد للاتصالات، كما قال.

قال: «موغليا» أهمية «ويندوز» قليلة في هذا العالم.

تدير «موغليا» أمر إعضاء «أوفيس» من أعبائه، وهو جامع مال «مايكروسوفت» الأكبر والمجازفة الكبرى في نفس الوقت لأن استخدام الناس للكمبيوتر بدأ يتغير. وعلى سبيل المثال، فإن «هوت ميل» وهي خدمة البريد الإلكتروني المجاني على الشبكة، لم تكن تقارن ببرنامج بريد «أوتلوك» الإلكتروني الكامل المميزات الذي تضمنه «أوفيس». ولكن على المدى الطويل، ستحرز خدمات الشبكة تقدماً على الأرجح، وستصبح جيدة بما فيه الكفاية لكثير من المستخدمين.

لقد أخبرني «موغليا»: «مالم نتبنى هذا ونصبح مستعدين للتقدم وتعزيز عملنا، فسوف ننتهي. من المحتمل أن يحقق العمل الجديد مقداراً أقل من الربح، ولكن إذا دافعت عن الربح باتباع زبائنك الحاليين بدلاً من مطاردة زبائن جدد، فسوف تموت في النهاية. لطالما كانت «ويندوز» أساساً لكثير من نجاح «مايكروسوفت» لدرجة أن التخلي عنها سيكون صعباً جداً. ثم برهن: إن تحول الأرضيات عمل محفوف بالمخاطر، ولكن التخلف عن ركبها أخطر.

في تشرين الأول عام ١٩٩٩، نظم «ماريتز» موجزاً في يومين لـ «غايتس» وبقية المدراء التنفيذيين الرئيسيين. وقد سلط عرضه الضوء على منافسين جدد يحرقون أرضية «ويب» لأنظمة البرمجيات،

لصالح التحول إلى العمل عالي الأداء. لقد كانت «مايكروسوفت» منهمكة جداً بوضع اللمسات الأخيرة على آخر جيل من التقنية لدرجة أنها كانت تقوت على نفسها ما يلي ذلك. لقد انبثقت شركات مثل «ويب ميثودز» وBEA، مع «أوراكل» كرواد في تزويد برمجيات الشبكة وأنظمة التجارة الإلكترونية. وركز الحصاد الجديد للبدايات على البقعة الجذابة في السوق أي قابلية المعالجة الداخلية. أرادت الشركات القدرة على الوصول إلى شركات أخرى سريعاً وبطريقة آمنة دون القلق بشأن أمور التطابق المعقدة. وقادت الانطلاقة الجديدة «مايكروسوفت» في السوق الجديد لتجارة العمل من أجل العمل.

كان «غايتس» مجبراً على الاعتراف بأنه حتى لو لم يكن قادراً على فهم كل متطلبات النقلة مباشرة، فلن يستطيع منعها ببساطة. بل عليه أن يساعد على تحقيقها.

الكشف عن الأوراق:

بحلول ربيع عام ٢٠٠٠، كانت سطور القصة المزدوجة، التقنية والقانونية، والتي سيطرت على وجود «مايكروسوفت» لمدة ثلاث سنوات، قد جدلت بشكل كامل.

لقد أرسلت الحقائق القاسية التي توصل إليها القاضي «جاكسون» في تشرين الثاني عام ١٩٩٩ إشارة واضحة تدل على استعداد لإطلاق حكم نهائي قاس، مالم توافق «مايكروسوفت» على خطة تسوية. وارتفعت آمال «مايكروسوفت» عندما طلب «جاكسون» من القاضي «ريتشارد بوسنر» من محكمة الاستئناف أن يحاول التوسط للوصول إلى

تسوية. اجتمع «غايتس» و «بولر»، مع «ماريتز»، «ألشين»، «موغليا»، والمحامين، حول مكبرات الصوت في غرفة الاجتماعات طوال أشهر مباحثات التسوية.

أمضى المدراء التنفيذيون أنفسهم تقريباً كل يوم بعد الظهر واضعين قبعات TLT، محاولين التوصل إلى نتيجة بمتضمنات العمل للخطة الشركة الجديدة «للإنترنت».

وبوجود «بوسنر» كوسيط، كانت هناك عشرات من مسودات التسوية التي تم تداولها. حتى إن «غايتس» وقع واحدة منها ليظهر حسن نواياه. وفي النهاية رفضت من قبل الحكومة لعدم كفايتها. وأعلن «بوسنر» الفشل.

في نيسان عام ٢٠٠٠. حكم «جاكسون» بأن «مايكروسوفت» قد انتهكت الفقرة ١ و ٢ من قانون «شيرمن» ضد الاحتكار. لقد وجد أن «مايكروسوفت» وبشكل غير قانوني، قد ربطت متصفحها الشبكي ب «ويندوز». ولكنه رفض تهمة الحكومة القائلة أن عقود «مايكروسوفت» مع المزودين وISP، قد أعاققت قدرة «نيتسكايب» على الوصول إلى زبائننا. وفعلاً، أقر «جاكسون» في استنتاجاته القانونية بأن «نيتسكايب» كانت قادرة على توزيع ١٦٠ مليون نسخة من متصفحها «نافيغيتور». وأن قاعدتها المنصبة قد نمت من ١٥ مليون مستخدم إلى ٣٠ مليون، حتى عندما كانت حصتها النسبية في السوق قد هبطت. تلك النقاط، والتي لم تكن مشمولة ضمن نتائج التحقيق القضائي، لم تظهر أن الشركة قد أعيقت عن إمكانية توزيع منتجها.

وقبل أن تتمكن «مايكروسوفت» من المتابعة باستئنافها، كان على «جاكسون» أن يقرر أمراً آخر: الحلول الملائمة للتخفيف من حدة سلوك «مايكروسوفت» المعادي للمنافسة.

وفي نفس الوقت كان المدراء التنفيذيون في «مايكروسوفت» يحاولون التوصل إلى طريقة للإبقاء على شركتهم ضمن المنافسة. وفي كانون الثاني وفي خطوته الأولى بصفته CEO، أعلن «بولر» عن حدث ضخم: منتدى ٢٠٠٠ في الربيع. وهو عبارة عن محاضرة تستمر طوال اليوم، ستقوم الشركة من خلالها بتقديم التفاصيل حول ما تسميه الجيل القادم من خدمات «ويندوز». ولم يكن مهماً أن هذه التفاصيل ما تزال غير واضحة. فقد أحب «بولر» أن يجدول الأحداث الكبيرة ليخلق مواعيد نهائية، ويركز طاقت «مايكروسوفت»، ويجبر الجدالات الداخلية على الانتهاء.

لقد كان هذا جهاداً، كما قيل لنا. ومع «ويندوز ٢٠٠٠» جاهزاً للتسويق أخيراً، كانت «مايكروسوفت» ترفع رأسها من جديد فوق الأفق لترى الفرص والتهديدات أمامها، تماماً كما فعلت في كانون الثاني عام ١٩٩٥، بعد أربعة أشهر من إطلاق «ويندوز ٩٥»، عندما أعلنت خطتها الشبكية الأولى.

كانت صيحة المعركة الجديدة: البرمجيات كخدمة. وعمل «مايكروسوفت» القديم في بيع البرمجيات المعلبة والتطويرات المستمرة من خلال الموزعين والبائعين كان في طور النهاية. وكبديل عنه ستصبح البرمجيات مثل خدمة الهاتف. أي ستوفر «مايكروسوفت» إشارة صوتية

مبدئية «وينتون» وبالإضافة إلى ذلك بعض الخدمات الأكثر قيمة. مثل شركات الهاتف التي تقدم البريد الصوتي، وتوجيه المخابرات، والمشاركة بالمخابرات على رأس الخدمات الهاتفية الأساسية.

وحالما اقتنع «غايتس» بترك إصراره على جعل «ويندوز» جزءاً من الاسم، وطدت الشركة مظلة بسيطة فوق أجزاء المسعى الجديد. ستعرف هذه المبادرة باسم DOT NET، ويمكن أن تضاف Net. الملحقة إلى أي منتج من منتجات «مايكروسوفت»، مثل Office.Net، MSN.Net. مشيرة إلى الاثنين: جاهزية الشبكة ومركزية «مايكروسوفت». الآن، أصبحت مبادرة Net. القطعة الأساسية في حجة «مايكروسوفت» على أن الشركة يجب ألا تجزأ.

وظل مدراء «مايكروسوفت» التنفيذيون يرفضون التصديق بأن الحكومة ستطلب منهم تجزئة الشركة حقاً. إلى أن حدث ذلك فعلاً. فخلال مباحثات الشركة، أصبحوا متأكدين من أن خطة تجزئة الشركة قد رفعت عن الطاولة. لكن «جويل كلاين» وهو رئيس القسم القضائي المضاد للاحتكار، استنتج أن الحلول المقترحة الأخرى غير ناجحة، وأن الحل البنيوي ضروري لعزل «ويندوز» عن بقية نشاطات «مايكروسوفت». ربما كان السبب تعليق «بولمر» الذي جاء في غير وقته بأن الشركة (لم تقترف أي خطأ)، وربما كان رد «غايتس» الجريء على الإنذار القضائي الأولي الأصلي. وهكذا توصل مطاردو الاحتكار إلى نتيجة أن الشركة غير النادمة لا يمكن أن تكون موضع ثقة للالتزام بقيود محددة على طريقة تصرفها.

حافظ «غايتس» وبصلاية على موقفه بأن تجزئة الشركة غير واردة على الإطلاق. فلم تكن «مايكروسوفت» أجزاء مختلفة من أقسام تعمل بشكل مستقل، بل كانت كلاً واحداً يدعم كل قسم فيه الباقين ويعتمد عليهم، وأي تلميح بدعم فكرة التجزئة كان يعتبر بدعة.

لقد ساعد الهجوم القانوني على إسكات كل المناقشات داخل «مايكروسوفت» حول كون «مايكروسوفت» المرتبطة بغير إحكام في مصلحة الشركة حقاً. لقد رأى الدعاة الداخليون إلى «مايكروسوفت» مرتبطة بغير إحكام في السابق تحرراً في مواهب الشركة وطاقاتها. وبضربات واضحة كانت الحكومة تدفع «مايكروسوفت» بعنف في نفس الاتجاه الذي يدفعها إليه بلطف المدراء التنفيذيين داخل الشركة. نحو مستقبل ما بعد «ويندوز» أو ربما تجزئة للشركة. لكن الشروط التأديبية لعلاج الحكومة أضعفت المصلحين الداخليين. فعلى كل مدير أن يوقع نموذجاً يؤكد فيه أنه (أو أنها) يعرف أن انتهاك الأوامر هو فعل إجرامي، ولأكثر من عشرة سنوات ستعيش الشركة تحت نظام أمني مشدد. لقد عوملت «ويندوز» نفسها كمجرم خطير.

شركة «ويندوز» كما تمكن رؤيتها من خلال الخطة، ستكون مقيدة للحد من فاعليتها في الأسواق المتاخمة. أما شركة APPS متضمنة امتيازات «أوفيس» و «إنترنت إكسبلورر» بالإضافة إلى ممتلكات «مايكروسوفت» الأخرى ستصبح أكثر حرية فعلياً. وكانت خطة الحكومة أن تخلق منافسة حادة بين شركتي البرمجيات الناشئتين من «مايكروسوفت» القديمة. فسيصبح «أوفيس» منافساً لـ «ويندوز» في

الأرضية. كما كان سيفعل «نافيغيتير» متصفح «نيتسكايب» لو لم تهدده «مايكروسوفت». الآن وقد أصبحت الشركة المستقلة الجديدة التي سيطرت على امتياز «أوفيس» حرة لتتابع مصالحها الإستراتيجية الخاصة، فمن المرجح أن توفر نسخاً لأنظمة تشغيل أخرى، مثل «لينوكس». وستكون البرمجيات من شركة APPS حسبما قال: مصدر حكومي مصممة لترضي حاجات المستخدمين، بدلاً من حماية احتكار «ويندوز».

وفي مذكرة قضائية ملحقة، قدم «روبرت غرينهيل» وهو رجل استثمارات مصرفية محك موكل من قبل «كلاين» لوضع علامة موافقة «وولستريت» على اقتراح التجزئة، حجته لصالح التأجيل. سيسمح الانفصال لفرق الإدارة بالتركيز على عملياتهم الرئيسية. وستحصل الأعمال المنفصلة على فرص أكبر للنمو بدون الضغوط المفروضة على الوحدات في المنظمات الكبرى. ولن تكون الخطط والدوافع المشتركة مجبرة على تقديم التنازلات اللازمة لحماية الممتلكات الأخرى. وسيكون لدى الموظفين حس أوضح بأهدافهم الإستراتيجية وحوافزهم التعويضية. كلا الوجودين سيحصل على فرصة أكبر ليتطور لمصلحة المستهلكين، كما كتب «غرينهيل» وكلاهما سيتصرف بفضة أكبر على أرض المنافسة. وماوراء التجزئة، فقد هدفت شروط الأمر المقترح إلى إضعاف قبضة «مايكروسوفت» على باقي صناعة الكمبيوتر. وستقضي مساحة القيود على قدرة «مايكروسوفت» على إبرام الصفقات الحصرية، الثأر من برمجيات أو شركات إنترنت أخرى، تهيئة منتجاتها لتسوية، أو تعطيل البرمجيات المنافسة. وبشكل خاص ستمنع «مايكروسوفت» من

معاقبة صانعي الكمبيوتر الذين يروجون لعروض منافسة لها وستجبر على السماح لهم بتعديل «ويندوز» بطرق أساسية.

تضمن اقتراح الحكومة حلوياً معذبة أخرى عكست مدى صعوبة التنفيذ. فعلى سبيل المثال، لطالما كان قلب مزايا «مايكروسوفت» قدرتها على تقديم أي منتج مكونات متوسطة مجاناً، والذي يمكن أن يتطور إلى تهديد، حارماً المنافسين بشكل فاعل من العوائد اللازمة للحفاظ على التهديد.

إن المكونات المتوسطة هي لغة غير مفهومة بالنسبة لأي برمجة تعطي نظام تشغيل لكن تحمل بعض خصائص الأرضية نفسها. وهذه الفئة غير الواضحة لا تتضمن متصفحات الشبكة فقط، بل تتضمن أيضاً العارض السمعي البصري، برمجيات البريد الإلكتروني، مزايا المراسل الفوري، مركبات مثل آلة «جافا» الافتراضية. لأن برمجيات كهذه تعمل عادة على مجموعة متنوعة من البنى التحتية لأنظمة التشغيل وتقدم سطوح برمجية لغيرها من مطورات البرمجيات. إن لبرامج المكونات المتوسطة قابلية للتطور إلى أرضيات كاملة ناضجة مستقلة أي: منافسة لـ «ويندوز».

أرادت الحكومة لصانعي الكمبيوتر الشخصي وزبائن آخرين أن يتمكنوا من الحصول على ترخيص «ويندوز» دون الاضطرار إلى أخذ عروض «مايكروسوفت» للمكونات المتوسطة. ولجعل الاختيار ذا معنى في السوق ذهبت الحكومة إلى ما هو أبعد من ذلك. فتوجب على سعر «ويندوز» المجرد أن يكون أقل من سعر النسخة المحملة الكاملة. وإلا فلن

يكون هناك سبب لعدم شراء المجموعة كاملة. كيف يمكن تقدير الحسم؟ عن طريق حساب نسبة البايتس في الرمز المزدوج في منتج المكونات المتوسطة إلى البايتس في «ويندوز» نفسها واقتطاع مبلغ تناسبي من السعر. هذه الطريقة البدائية عاملت البرمجية كسلعة يمكن أن تباع وتشتري بالكيال، مثل الذرة والقمح.

وطلب من «مايكروسوفت» أن تكشف وبطريقة آمنة، أمام الممثلين المفوضين فقط لاصانعي الكمبيوترات وشركات البرمجيات الأخرى، الرمز الأصلي بالغ السرية لـ «ويندوز». وذلك لهدف وحيد وهو تمكين بضائعهم من العمل بشكل فاعل مع برمجيات أرضية «مايكروسوفت».

وفي مؤتمر صحفي كان «غايتس» مهتاجاً وقد وصف اقتراح التجزئة بقوله: مزعج جداً، لم يسبق إلى مثله، متطرف، مفتت، خارج عن القيود. فلطالما عملت الشركة كشركة مستقلة متكاملة كما قال: لم تكن «مايكروسوفت» لتتمكن أبداً من تطوير «ويندوز» دون القدرة على دمج مميزات جديدة. هذه الاقتراحات ستمنعنا من القيام بأعمال إنتاجية جديدة. فحتى لو كانت «مايكروسوفت» قادرة على الابتكار، فلن يكون لها دافع، لأنه وكما رأى «غايتس» فإن الطلب من «مايكروسوفت» توفير المدخل إلى الرمز الأساسي لـ «ويندوز» يعني أن «مايكروسوفت» يجب أن تتخلى عن ممتلكاتها الفكرية لشركات أخرى. لاحقاً وفي إعلان من صفحة كاملة في جريدة «وولستريت» ومطبوعات أخرى، دعا «غايتس» و«بولر» الاتفاقية بمصادرة لم يسبق لها مثيل لممتلكات الشركة الفكرية.

وبالتحديد، ادعت «مايكروسوفت» أن الأمر سيعيق المبادرة الجديدة Net. لقد كانت المحافظة على قدرتها لتنفيذ المبادرة هي هدف «مايكروسوفت» الأساس من رفض كثير من اقتراحات التسوية المحدودة التي قدمها القسم القضائي. إن مبادرة «الإنترنت»، والتي هي أكثر كلفة من تطوير «بوينغ» لطائرات ٧٤٧ أو رحلة «ناسا» الأولى إلى القمر، أصبحت حجة «مايكروسوفت» الأساسية لعدم تجزئة الشركة. وكانت أرضية «الإنترنت» رهان الشركة الأكبر منذ «ويندوز» نفسها، وسبب وجود «مايكروسوفت» الأهم، أو كما أحب «بولر» أن يصيغها: «مايكروسوفت» «it» الجديدة. سوف تتطلب المبادرة كل مصادر الشركة لجعلها تتجح.

سيعاني المستهلكون إذا لم تعد «مايكروسوفت» تملك القدرة على استلام مشاريع طموحة مثل Net، تجادل المحامون في جلسة. كما قالوا: تعد المبادرة بتغيير الطريقة التي يستخدم بها المستهلكون «الإنترنت» وهذا لمصلحة الاقتصاد بكامله.

لقد توقعت «مايكروسوفت» أن تكون قادرة على محاربة خطة التجزئة في نوع من المحاكمات الصغيرة، الزاخرة بالاكشافات، والدلائل المادية، وشهادات الخبراء. ولكن كان للقاضي «جاكسون» أفكار أخرى، وفي نهاية أيار عام ٢٠٠٠، أنهى المحكمة بتصريح قضائي: لقد تم تقديم القضية.

عنى إعلانه أنه لن تعقد أي جلسات استماع لاقتراح التجزئة. ولن يكون هناك فرصة لحضور مسرحي في غرفة المحكمة من قبل

«غايّس» و «بولر» اللذين قررا عدم حضور المحاكمة، ولكنهما عرضا أخيراً الوقوف على منصة الشهود مع أربعة عشر آخرين للدفاع عن وحدة «مايكروسوفت».

لاحقاً، سيقول القاضي «جاكسون» أنه لم ير هناك حاجة على الإطلاق لمتابعة قانونية في مرحلة المعالجة من المحاكمة. «مايكروسوفت» هي الخاسرة، كما قال: هل تمكن اليابانيون من إملاء شروط استسلامهم على الجنرال «ماك آرثر» عام ١٩٤٥؟

لقد أعدت خشبة المسرح بعناية للكشف عن الأوراق. منتدى ٢٠٠٠ الذي أطلق مبادرة Net، والذي تمت جدولته لشهر نيسان، أجل إلى أيار، ثم حزيران. أما سبب التأجيل فهو مناقشات التسوية المتأخرة في قضية الاحتكار، والقنابل المتتالية من استنتاجات «جاكسون» عن الانتهاك، واقتراح الحكومة للتجزئة. لكن السبب الأكبر كان عدم قدرة «مايكروسوفت» على تسوية النقاشات الداخلية حول التفويض القضائي الذي سترك الشركة بموجبه تراث «ويندوز» من أجل فرصة «الإنترنت» الجديدة.

وفي الوقت الذي استعد فيه المراسلون للانقضاض على ردموند لما كانوا يدعون: السيطرة على العالم ٢٠٠٠، أعد «جاكسون» مسودة أمر بالتجزئة لا ينقصها إلا توقيعه.

وترقبت الشركة قراره، الذي كان سيهبط على الأرجح في يوم «مايكروسوفت» الكبير. وقلق المدراء التنفيذيون من أن الصحافة ستكون منشغلة بأمر التجزئة الملوح في الأفق، وسيكون من المستحيل

الحصول على تغطية للمبادرة التقنية نفسها. تأجل منتدى ٢٠٠٠ لأسابيع عدة أخرى.

في ٧ حزيران تبنى «جاكسون»، وبدون تغيير فعلي أمر المحكمة المقترح. وأصدر مباشرة وقفاً لأمر التجزئة. لكن وسائل معالجة التصرف كانت قد وضعت قيد التنفيذ خلال تسعين يوماً. وتتضمن إحداها طلباً من «مايكروسوفت» بعدم اتخاذ إجراء يضعف، أو يقمع، أو يتدخل، أو يعيق التجريد المطلوب من الحكم النهائي. وكانت مبادرة Net. ستفعل هذا تماماً، خالطة خطوط التقسيم التي رسمتها الحكومة، مع إعادة تنظيم وبيع شاملة للشركة حول أرضية جديدة، وخدمات تتضمن «ويندوز»، «أوفيس»، وMSN.

تحول عرض الأوراق بشكل محدود. وقبل يومين من منتدى ٢٠٠٠، أصدر القاضي حكماً مفاجئاً، كجزء من مسعى غير ناجح للمرة لإرسال الحكم مباشرة إلى المحكمة العليا. وضمن الثبات على حكمه بالكامل. لقد تم إيقاف التجزئة مسبقاً، كما أجلت الاجراءات المتخذة إلى أجل غير مسمى أيضاً. وكان الإيقاف أكبر فرصة حصلت حقيقية عليها «مايكروسوفت» منذ بداية المحاكمة. كانت الشركة حرة لتستمر.

وفي صباح يوم الحدث، اختلط «براد» بالمراسلين والمحللين في مركز «مايكروسوفت» الجديد للمؤتمرات. وغنى لهم بسعادة: ألن تبخوا فترة أطول؟ معطياً معنى جديداً لأغنية «موريس ويليامز والزودياك» عام ١٩٦٤.

كان «تشايس» ناجياً ماهراً من معارك «مايكروسوفت» الداخلية. لقد نهض مع «سيلفربيرغ» في أيام (المسمارين) لـ «ويندوز» و «إنترنت إكسبلورر». ومع نجاح «ألشين»، قام بإخفاء ولاءاته الشخصية وانطلق إلى التحدي لتسويق «ويندوز ٢٠٠٠». الآن أصبحت دورة إعادة العمل دائرة كاملة، وأصبح «تشايس» مسيطراً على MSN، وهي طفلة «مايكروسوفت» بالتبني الذي ما يزال قيد الإنجاز، والذي كان فريق «الإنترنت» القديم قد سخر منه واشتهاه تبعاً. كان ثنائي التسويق «تشايس» ويوسف مهدي بداية التحول في المنافسة مع AOL و «ياهو». داعياً لمقارنات مع نصر «مايكروسوفت» في الأيام الأولى لحرب المتصفحات.

افتتح «غايتس» تقديمه في منتدى ٢٠٠٠ بقصة. لقد مضت ستة أشهر على إلقاءه لمسؤولياته اليومية بصفته CEO. وفي قميصه الأزرق المفتوح عند الرقبة، بدا أشبه بطالب مدرسة تم ضبطه وهو يلعب الهوكي، أو كمدير تنفيذي شبه متقاعد تتألف وظيفته الآن من القراءة والتفكير كما أخبرني لاحقاً. بدأ بقوله: لقد عقدنا اجتماعاً منذ شهرين تقريباً حيث جلسنا وقلنا: حسناً ماذا نريد أن نشرح هنا؟ عندما دخلت إلى الاجتماع كانوا يعرضون شريحة تقول: علينا أن نشرح CSA. جلست وفكرت: إلّا ما ترمز CSA؟ ثم فكرت: حسناً، سألعب هنا، يجب أن تصبح هذه واضحة. أنت تعلم أنني أفهم ما يجري هنا.

وفي قصة «غايتس»، لم يعد اللغز واضحاً مع مضي الاجتماع لذلك فكرت: حسناً، أظن أن عليّ أن أجعل من نفسي أضحوكة وأسأل ما هو

CSA، لأنه من الواضح أن هذا الشيء هو ما يجب علينا تفسيره في هذا الحدث. لذلك علي أن أعرف ما هو.

وقد تبين أن CSA ترمز لمصمم برمجيات رئيس، كما قال «غايتس». وكان علي أن أشرح كيف أمضيت الأشهر الستة الأخيرة منذ أصبحت مصمم برمجيات رئيساً.

وكان واضحاً أن «غايتس» كان بعيداً عن كونه مصمم برمجيات رئيس للخطة الجديدة.

قبل خمسة سنوات، وفي يوم «بيرل هاربر» عام ١٩٩٥، أطلقت «مايكروسوفت» خطتها الأولى «للإنترنت»، مكتسبة بذلك الشهرة على أغلفة المجالات لقدرتها على تشغيل انطلاقة جديدة. أما وراء الأضواء فأتى معظم المدراء التنفيذيون في «مايكروسوفت» على وصف حرب المتصفحات، مع أنهم كانوا منتصرين، بحركة سطحية دفاعية ارتكاسية محدودة لدرجة أنها لم تشر إلى عهد جديد للحوسبة.

قال: «غايتس»: تلك كانت مجموعة من الخطوات إلى الأمام مباشرة على مدى ثمانية عشر شهراً، ليست بقضية. وكأنه كان يقول: لا تهتموا.

انتهت تلك الفترة بضربة ضد فريق «الإنترنت» الخاص بـ «مايكروسوفت» وتخفيض في نفقات «ويندوز ٩٧». الآن وبعد ثلاث سنوات عاد «غايتس» إلى الخطوط العريضة للخطة التي كان قد رفضها من قبل.

وخطى «غايّس» رافضاً بعيداً عن «ويندوز». حتى بالاسم كانت مبادرة Net. أوسع من «ويندوز». كان نظام التشغيل جزءاً صغيراً وليس الأكثر أهمية للأرضية الجديدة.

وانفصل مسعى المتصفح مرة ثانية عن «ويندوز». ونقل «دايفيد كول» مسؤول التسويق في «ويندوز» ٩٥ ومشروع IE4، مسعى المتصفح الجديد خارج مجموعة «ألشين» لـ «ويندوز»، ونحو MSN، تماماً كما دعا «سيلفريغ» سابقاً. حتى إن المسعى لم يدعى «إنترنت إكسبلورر» بل «MSN إكسبلورر». تابع «ويندوز» حزم متصفح «إنترنت إكسبلورر» الرئيس، ولكن تركيز «مايكروسوفت» المتزايد لم يكن على الدمج مع «ويندوز»، ولكن على خلق تجربة شبكية كاملة لمنافسة AOL في خدمات الاتصالات والتسليم والتسويق.

و «غايّس» الذي كان في الجولة الأولى رافضاً لمزايا المعايير الصناعية لـ HTML أصبح الآن يدعو لمزايا المعايير الصناعية لـ XML. في حديثه تبنى XML، داعياً إياها (النظام الأساس لهذه الحقبة الجديدة) وهي ستحدث تغييراً أكثر عمقاً من الذي قامت به HTML. لقد جمع جهود «مايكروسوفت» في معطف البروتوكولات المفتوحة. وركزت ورقة بيضاء على XML دعمت من قبل W3C وهي ليست تقنية احتكارية لـ «مايكروسوفت».

صرحت «مايكروسوفت» أن المبادرة الجديدة هي رؤية جديدة متطرفة كما قال «غايّس» نفسه، وهي رهان للشركة. وسرعان ما أصبح واضحاً أنه يحاول أن يجد مكاناً بالقوة لنموذج

العمل التقليدي لـ «مايكروسوفت» في النموذج الجديد.

إن اعتلاء أرضية NET. قمة XML كان بدون ارتباك احتكاراً، أرضية «مايكروسوفت» كأرضية «ويندوز»، كما شرح لاحقاً: لم نقرر أن «مايكروسوفت» هي شركة بدون دخل. كما أخبر مجلة «ريد هيرينغ»: انظر لم يحدث أي تغيير في إطار العمل هنا، كل ما فعله هو أن نأخذ المعايير الصناعية ونقودها الى الأمام وهذا ما فعله مع XML.

شرائح الـ «باوروينت» التي قدمها «غايتس» فصلت طموح الشركة. لقد أعد تناظراً وظيفياً تاريخياً لبنية سوق «ويندوز» حوالي عام ١٩٩٥. في تلك الحقبة، قدمت «مايكروسوفت» الاثني: أرضية في هيئة سطح «ويندوز» للمبرمجين والمستخدمين، والتطبيقات، التي تعمل فوق هذه الأرضية. لقد كان هناك توتر بين «مايكروسوفت» كمزودة لأرضية مفتوحة للخلاقين الخارجيين للبرمجيات التطبيقية، و «مايكروسوفت» كمنافسة في سوق البرامج التطبيقية. وقد تمت إزالة هذا التوتر لصالح «مايكروسوفت» التي ربحت سيطرة شاملة على أهم فئات التطبيقات، تنسيق النصوص، الجداول، قواعد البيانات، برمجيات العرض مجموعة كلها تحت اسم «أوفيس».

ومع Net كانت «مايكروسوفت» مستعدة ثانية لتقديم الاثني أرضية ومجموعة تطبيقات، الفرق الوحيد أن التطبيقات لم تعد مغلفة في علب ولكنها ستقدم كخدمات على الإنترنت. ادعت «مايكروسوفت» أنها تستثمر ٢ بليون دولار خلال ثلاث سنوات لمساعدة الشركاء والمطورين

الخارجيين لبناء وتسويق خدمات Net.

ولا يمكن للشركات التي بنت عملها على توزيع أجزاء من البنية التحتية الأساسية للخدمات ذات القاعدة الشبكية أن تقول أنه لم يتم تحذيرها من طموح «مايكروسوفت». ستكون «مايكروسوفت» طبعاً تبني تطبيقاتها الخاصة بالمنافسة مع باقي الشركاء.

لم يقدم «غايتس» أي ضمان غير التأكيد الغامض أنه (كنسبة مما يتم بناؤه هذا سيكون قسماً صغيراً). وبالكاد يعرف عرضه بوضوح الخدمات السرية التي تعتبرها «مايكروسوفت» أقساماً مدمجة في أرضيتها.

أرادت «مايكروسوفت» الخدمات عالية الأداء لنفسها. من ضمن «قوالب البناء» لـ Net. التي عرفها «غايتس» كانت الهوية والشخصية وكل خدمات الموثوقية، الفوترة، المعلومات الشخصية..