

در تمام عمر آرزوی انجام آن‌ها را داشته‌ام. در میان این کارها: «می‌توانم به جمع‌آوری آثار هنری، ماهیگیری در خلیج مکزیکو، مسافرت با همسرم «ماری» و گردش با کشتی‌های تفریحی پردازم».

شرلی می‌گفت: «ما می‌بایستی زمان مساعد را برای اعلام تصمیم انتخاب می‌کردیم». آشکار است که «هنوز همه چیز برای بیل زود بود»، زیرا وی از این که افراد خوب را از دست بدهد نفرت داشت. شرلی هم بر این امر واقف بود که وظیفه خود را به خوبی انجام داده است: «شرکت اکنون بیش از یک میلیارد دلار ارزش دارد و هزاران نفر برای آن کار می‌کنند... واقعاً افراد خوبی را گرد هم آورده‌ایم که دارای استعدادهای مناسبی می‌باشند و زمینه‌ای بحرانی در پیش نیست... برای من منطقی بود که در چنین لحظاتی خود را از صحنه خارج سازم و فرد دیگری را به جای خود بگذارم». گیتس و مارکارت به سختی کوشیدند تا شرلی را متقاعد سازند که یک سال دیگر در پست خود باقی مانده، سپس رسماً بازنشستگی خود را اعلام کرده و آنگاه به مدت شش ماه دیگر جانشین خود را آموزش داده و از آن پس نیز به عنوان عضو هیئت مدیره در شرکت انجام وظیفه نماید.

یافتن جایگزین برای شرلی کار آسانی نبود. تعداد مدیران درجه یک با توانایی رهبری و سازماندهی در حد شرلی اندک بود. «استوارت آلסوپ» در باره شرلی چنین اظهار نظر می‌کرد: «وی مدیری بسیار لایق بود، بدون این که تمایلی به ابراز وجود داشته باشد». به گفته «آلסوپ» یافتن یک جایگزین مترادف با یافتن کسی بود که بتواند به اندازه شرلی بیل گیتس را بشناسد.

مارکارت می‌گوید: «ما هر آن کسی را که در شرکت می‌توانست مناسب باشد مورد ارزیابی قرار دادیم و از خود سؤال می‌کردیم «آیا کسی یافت می‌شود که حاضر به قبول این مسئولیت باشد؟». فقط یک کاندید وجود داشت و آن «جرمی بوتلر» سرپرست فروش بین‌المللی سازندگان سخت‌افزار بود که وی نیز اظهار عدم تمایل نمود. نامبرده نیز در فوریه ۱۹۹۱ بعد از انجام وظیفه شاق افزایش فروش بین‌المللی مایکروسافت از ۵۰ میلیون دلار به ۵۰۰ میلیون دلار در سال - که بیش از نیمی از کل فروش شرکت را تشکیل می‌داد - درخواست بازنشستگی کرد و گفت: «می‌خواهم دیگر کار نکنم و از گلهای رز لذت ببرم».

زمان جستجو برای یافتن یک مدیر دیگر با استفاده از همان روشی که در مورد جیم تاون به کار گرفته شده بود، فرا رسید. این بار در نظر بود دقت بیشتری اعمال شود. مارکارت در این باره چنین می‌گوید: «ما بررسی‌های گسترده‌ای انجام دادیم. بیل تقریباً همه را در صنعت می‌شناسد و ما با مرور بر لیست اسامی افراد واجد شرایط کسی را نیافتیم که آمادگی لازم را داشته و واجد شرایط لازم باشد».

بنابراین، مسئولیت جستجو، به قول شرلی، به گردن وی افتاد. وی معتقد بود که جوانب خرده فروشی فرآورده‌ها در مایکروسافت جا افتاده و حال شخصی مورد نیاز است که مسلط بر جوانب مختلف کار با شرکت‌های بزرگ باشد و چنین تخصصی در مایکروسافت وجود نداشت.

به نظر شرلی شخصی به درد کار مدیریت در مایکروسافت می‌خورد که مثلاً در حد «مایک هالمن»، کارمند سابق آی.بی.ام باشد که حال مسئولیت خدمات رایانه‌ای را در شرکت هواپیما سازی بوئینگ به عهده داشت. «هالمن» در آوریل ۱۹۹۰ به مایکروسافت پیوست. وی مردی بلند قد، درشت هیکل، متواضع و ملایم بود که علاوه بر تفاوت‌های فیزیکی با بیل، خلق و خوی تهاجمی وی را نداشت. هالمن متفکری بود که با ده سال سن بیشتر از گیتس از روش‌های سنتی مدیریت شامل جلب رضایت پیروی کرده و رویه مجادله و بحث و داد و فریاد در مایکروسافت را نمی‌پسندید. این رویه را هالمن طی بیست سال کار در آی.بی.ام به کار گرفته و توانسته بود از رده یک بازاریاب معمولی به سطح مدیریت فروش آی.بی.ام در ناحیه شمال غرب کشور، که تقریباً نیمی از کل فروش داخلی آی.بی.ام در آنجا صورت می‌گرفت، ارتقاء یابد. وی طی سه سال کار در بوئینگ همین روش را آزموده و با سرپرستی «بخش خدمات رایانه‌ای بوئینگ» فروش آن را ۵۰ درصد افزایش داده و به سطح ۱/۵ میلیارد دلار رسانده بود. گیتس و شرلی بر این باور بودند که روش «هالمن» در شرایط فعلی مایکروسافت را سود خواهد رساند، زیرا زمان حضور در شرکت‌های بزرگ در آمریکا فرا رسیده است.

مسئولیت هالمن در نفوذ در شرکت‌های بزرگ و اداره امور روزمره خلاصه شد. گرچه اسماً هالمن پرزیدنت خوانده می‌شد، وی خود را سرپرست ارشد امور اجرایی می‌نامید. هالمن متوجه شده بود که گیتس نماد شرکت، خالق

فرآورده‌ها و سخنگوی آتشین آن بوده و ساختن ساختمان‌های بزرگ و حکمرانی بر تعداد زیادی کارمند، مثلاً ۵۰۰۰ نفر، برای وی جذابیتی نداشته و از گفتگو با سازندگان آبر رایانه‌ها لذتی نمی‌برد. گیتس اعتقادی به سیستم‌های بزرگ و پیچیده نداشت و در آن وادی نمی‌توانست پیشرفت کند. وی حتی یک بار در یک همایش از مهندسین نرم‌افزار برای سیستم‌های پیچیده و بزرگ، به آنان بی‌حرمتی روا داشته و گفته بود که چرا باید خود را اسیر آبر رایانه‌ها نگاه دارند در حالی که رایانه شخصی تا این حد پیشرفت داشته است.

بالعکس، هالمن، هم راه گفتگو و هم جواب سئوالات را در آن زمینه می‌دانست. وی می‌دانست که طراحی هواپیما به کمک رایانه به ظرفیتی قریب به دو تا سه تیرا بایت گد - یعنی ۲ تا ۳ تریلیون حرف و عدد - نیاز دارد. هالمن در اشاره به واقعیت فوق می‌گفت: «ما نمی‌توانیم توان فوق را میان بیش از ۲۰۰۰ مهندس با رایانه‌های روی میزشان تقسیم کرده و منتظر بمانیم تا کار خود را ارائه داده و آن‌ها را با هم تلفیق نمایند. این کار عملی نیست.»

شرکت‌های بزرگ به خدمات پس از فروش توجه زیاد مبذول می‌داشتند و این در مایکروسافت به طور سنتی مورد توجه قرار نگرفته بود. به قول هالمن: «در بسیاری از شرکت‌های بزرگ موضوع این نیست که مثلاً مشخصه شماره ۸۶ اکسل جالب باشد و یا فلان مطلب در ویندوز جای داده شود. مهم این است که چگونه برنامه‌ها در طی تعطیلات آخر هفته روی ۵۰۰ دستگاه نصب و راه‌اندازی می‌شوند. مهم این است که برنامه‌ها به طور مستمر مورد استفاده کاربران قرار داشته و در دسترس ساز نباشند». هالمن در شرکت بوئینگ یک بررسی انجام داده و به این نتیجه رسیده بود که هزینه آموزش، کمک و خدمات پس از فروش تقریباً دو برابر هزینه اولیه خریداری نرم‌افزار می‌باشد.

نکات و واقعیات فوق شخصی چون بیل را نمی‌توانست تحت تأثیر قرار دهد که چند سال پیش گفته بود «ما کاری به کاربر نهایی نباید داشته باشیم» و یک بار نیز یکی از برنامه‌نویسان خود را مورد نکوهش قرار داده و گفته بود «مگر پرومیت داز فعلی عیبی دارد؟». به نقل قول از «ورن رابورن»: گیتس «دنیا را هنوز از دریچه بیسیک نگاه کرده و دیدگاه یک برنامه‌نویس را نسبت به دنیا و مافیها حفظ کرده» است. برای گیتس، به عنوان یک تکنولوژیست، درک این نکته که دنیای واقعی پیچیده‌تر از روی هم گذاشتن چند خط کد بوده و موفقیت

رقبائی چون «ورد پرفکت» و «ناول» نه در نتیجه فن‌آوری بلکه در نتیجه خدمات پس از فروش بوده است، مشکل بود. بیل حتی اگر واقعیات فوق را درک می‌کرد، باز برای اختصاص بودجه به پدیده خدمات پس از فروش دچار مشکل می‌شد.

کوشش‌هایی چند در زمینه خدمات به عمل آمده بود که از جمله آن‌ها می‌توان به «دانشگاه مایکروسافت» اشاره کرد که پس از گله و شکایت بسیار از سوی کاربران برنامه‌های پیچیده و مشکلی مانند ویندوز و پی.ام، برنامه‌هایی آموزشی برای مشتریان فراهم می‌آورد. نشریه جورنال سیستم‌های مایکروسافت نیز مجله‌ای آموزشی برای برنامه‌نویسان سخت‌کوش به حساب می‌آمد. جز موارد مورد اشاره فوق، تأمین خدمات پس از فروش برای مشتریان، یک مفهوم ناشناخته در مایکروسافت باقی مانده بود.

هالمن سخت کوشید تا «سیستم اطلاع‌رسانی به مدیریت» را به صورت یک الگو از نظر بازدیدکنندگان مشتری مایکروسافت در آورده و آن را به «معبداطلاعات» - آن گونه که یکی از مشتریان به استهزاء به آن اشاره می‌کرد - تبدیل کند. هالمن با هدف نشان دادن مزایای «سیستم اطلاع‌رسانی به مدیریت»، به مدیران ارشد دستور داد تا ارقام بزرگ حساب‌ها را در بخش زیر نظر خود کنترل نمایند. اما بیل اهمیتی برای این مطلب قائل نبود و به هالمن می‌گفت که «هفته اطلاعات»، نشریه مرتبط با «سیستم‌های اطلاع‌رسانی به مدیریت»، بزرگترین «مجموعه از آشغال است زیرا فاقد هر گونه اطلاعات فنی و تکنولوژیکی می‌باشد». هالمن نیز با صبر و حوصله فراوان به تشریح مزایای اطلاع‌رسانی پرداخته و دلائل نیاز مدیران به آن را توضیح می‌داد. اما رفتار ملایم و فاقد هرگونه خشونت هالمن بالاخره نتوانست موجباتی فراهم سازد تا وی از طرف بیل در «اتحادیه افراد زرنگ» جای داده شود و دایره فکری بیل نسبت به پذیرش پیشنهاد نصب یک آبر رایانه ساخت آی.بی.ام در شرکتش، که به نظر وی بدون آن هم به خوبی کار می‌کرد، بلا نفوذ باقی ماند.

به طور کلی در رد موند، روند انجام گرفتن کارها بدون حضور آی.بی.ام در شرف جا افتادن به عنوان یک روند دلپذیر بود. بیل مدیران آی.بی.ام و علی‌الخصوص مدیری را که در رأس پروژه در حال نابودی او.اس/۲ بود، «زرنگ» قلمداد نمی‌کرد.

وی در این رابطه چنین می‌گفت:

مهمترین تغییر در روابط ما یا آی.بی.ام با آمدن جیم کانائینو تحقق پذیرفت. در دوره تصدی کانائینو هر کاری امکان‌پذیر بود. جیم همه چیز را راه می‌انداخت. هر کاری قابل انجام شدن بود و مسئله‌ای وجود نداشت وی در یکی دو سال آینده در آی.بی.ام در رأس خواهد ماند و ما با خط قرمز پیش روی خود مواجه نخواهیم شد. او مردی است که نمی‌گذارد چند صد هزار خط نوشته از کُند مانعی در برابرش ایجاد کند.

کانائینو یک بار زبان به شکایت گشود و مایکروسافت را غیر جدی توصیف کرد: او اس/۲ هزاران خط کُند نوشته شده و صدها برنامه دیگر داشت و کانائینو این را یک امتیاز می‌پنداشت. اما گیتس نظر مخالف داشت. وی با شنیدن این شایعه که بحث و گفتگوی مجدد بر سر حق‌الامتیاز بایستی از سر گرفته شود، عصبانی شد و به کانائینو تذکر داد که: «مسئله در حق‌الامتیاز نیست، بلکه در ساختار سازمانی آی.بی.ام است. هدف باید به کار گماردن تعداد کمتری برنامه‌نویس برای نوشتن تعداد کمتری خط کُند باشد تا راندمان افزایش یابد.»

بالمر چنین به یاد می‌آورد: «بیل از مشارکت با شریکی که تولید کننده نرم‌افزار به قیمت بالا بود دچار نگرانی می‌شد.» وی نقطه نظر گیتس را در «عدم امکان دستیابی به سود» در صورت «ادامه تمایل آی.بی.ام به پرداخت هزینه‌ها برای کار با راندمان پائین» بیان می‌داشت.

در اواخر سال ۱۹۸۹ بالمر به طور مرتب کانائینو و هانراهان را ملاقات می‌کرد. وی می‌گوید: «ما روند تشکیل جلسات متعدد و مکرر را شروع کردیم و در طی این جلسات من به اختصاص منابع لازم اشاره می‌کردم و حتی دستورات را می‌نوشتیم. من اصرار داشتم که آن‌ها تعداد برنامه‌نویسان درگیر را کاهش داده، برنامه‌ریزی را ساده‌تر کرده و پروژه را به صورت یک پارچه اجرا نمایند.» بالمر به آی.بی.ام می‌گفت که «نباید برنامه‌نویسان را در سر تا سر جهان با هواپیما پرواز داد تا فقط به بررسی نواقص بپردازند». کانائینو متقاعد شده بود، اما نگارش 3.0 ویندوز وارد صحنه شد.

در ماه مه ۱۹۹۰، دو هفته قبل از مراسم مجلل و پر هزینه معرفی نگارش 3.0 ویندوز در مرکز شهر نیویورک، گیتس به بوستون رفته بود تا در دومین «گرد

هم‌آئی سالانه رایانه» برای مقایسه دست‌آوردهای شرق در مقایسه با غرب آمریکا شرکت کند. گیتس موضوع (مقایسه) را جدی گرفت و به قول مسافری که همراه وی به بوستون می‌رفت «تعداد زیادی مدارک و کتاب و پرونده با خود به داخل هواپیما» آورد و در ارزیابی خود از غرب در مقایسه با شرق به نتیجه ۳۰۰ امتیاز در برابر ۲۹۰ امتیاز رسید. گیتس در این گرد هم‌آئی بالاترین تعداد امتیاز را کسب کرد و از جان اسکالی به عنوان مدیری که بیشترین مقدار حقوق را در صنعت می‌گیرد نام برده شد. از دو رایانه نیز به عنوان «شکست خورده‌هایی که سکوی پرش» دیگر رایانه‌ها شده بودند - «پی.دی.پی - ۵» و «لیزای شرکت اپل» - یاد شد. مادر گیتس که از طریق تلویزیون ماهواره‌ای نمایشات را در بوستون نگاه می‌کرد، از این که «پسرش بیشتر خود را نشان نداده» دل‌سرد شده بود. وی می‌گفت که «بیل به عنوان فردی که به بازی بسیار علاقمند است بایستی بهتر می‌درخشید».

گیتس که راضی به نظر می‌رسید تعدادی از دست‌اندرکاران شرکت لوتوس را برای صرف مشروب به یک بار دعوت نمود. وی در حالی که میهمانانش به حرف‌هایش گوش فرا داده بودند به مدت چهار ساعت حرف زد. یک هفته بعد یکی از کارمندان شرکت لوتوس به نام «جورج گیلبرت» یک گزارش شش صفحه‌ای تحت عنوان «یک کنوانسیون دیگر با بیل گیتس» از جلسه فوق تهیه دید و آن را برای سرپرست مستقیم خود فرستاد. گزارش در نهایت از دفتر «مانزی» سر در آورد و به نحوی از انحاء به مطبوعات راه یافت.

نتیجه فوری این بود که اگر لوتوس کوچکترین شکی نسبت به ویندوز داشت با یادداشت‌های موجود در گزارش بر طرف شد: گیتس به هیچ عنوان نمی‌خواست ویندوز را محدود سازد؛ بالعکس وی اهداف جاه طلبانه‌تری را دنبال می‌کرد. در گزارش از بیل نقل قول شده بود که «شش ماه بعد از تحویل نگارش 3.0 ویندوز سهم آن از بازار بسیار بیشتر از پی.ام خواهد شد و برنامه‌های کاربردی او.اس/۲ شانس نخواهند داشت». وی جهت حصول اطمینان (از موفقیت ویندوز) حتی «زیر پای پی.ام را نیز خالی کرده بود» و اذعان داشت که «مایکروسافت کار روی او.اس/۲ را به دلیل وجود ایرادات بسیار بطلی ساخته است» و می‌پرسید: با چه انگیزه‌ای مایکروسافت آن را قبل از ویندوز 3.0 عرضه کند؟

بیل به طور ضمنی این را می‌خواست القاء کند که «حال اوضاع تغییر کرده و این آی.بی.ام است که محتاج مایکروسافت می‌باشد». به علاوه از قول بیل نوشته بودند که «آی.بی.ام در ظرف هفت سال آینده باید کاسه کوزه‌های خود را جمع کند»، گرچه این اتفاق ممکن است در صورت انجام بعضی اصلاحات «تا دوازده سال دیگر به تعویق افتد». به عبارت دیگر «در طی دو دهه آینده دستگاه‌هایی ساخته خواهند شد که در تدوین نرم‌افزار، بهتر از انسان بوده و موج رایانه‌ها فرو خواهد نشست».

در گزارش آمده بود: این تصور برای ما ایجاد شد که در آی.بی.ام بدون اطلاع بیل اتفاقی رخ نمی‌دهد... و وی از آنچه در اهل رخ می‌دهد آگاه است». نویسنده گزارش اظهار نظر کرده بود که «گیتس همواره می‌ترسد و از اظهار رضایت کامل پرهیز می‌کند». از وی نقل قول شده بود که «فرآورده‌ای مانند لوتوس ۱-۲-۳ برنامه‌نویسانش را سست کرده بود به طوری که وی ناچار آنان را از توانائی‌های رقیب به هراس انداخته و تشویق به تهیه نرم‌افزار بدون ایراد و سریع‌تر کرده بود». گیتس به علاوه اعتراف کرده بود که توانائی او برای مانور در بخش‌های دیگر بازار مبتنی بر توان مالی ایجاد شده در اثر فروش فرآورده‌های پر مصرفی چون داز، نرم‌افزار پی.سی، ورد، و برنامه‌های کاربردی مک بوده است. گیتس این ادعا را نیز مطرح کرده بود که عدم موفقیت لوتوس برای تهیه یک سیستم مشابه با ویندوز وی را قادر ساخت تا برای رفع اشکالات نگارش 2.0 و تعبیه مضامین مورد علاقه کاربران مک در پی.سی اقدام عاجل به عمل آورد.

در ارتباط با استخدام افراد، بیل اظهاراتی بیان داشته بود که در گزارش به صورت زیر خلاصه شده بود: «گیتس شرایطی اساسی چون جاه‌طلبی، بهره هوشی (I.Q) بالا، مهارت حرفه‌ای و بینش تجارتي را مد نظر قرار می‌دهد. به گفته وی هیچ جایگزینی برای بهره هوشی وجود ندارد. وی معترف است که جاه‌طلبی شخصی و انگیزش از تضادهای درونی سرچشمه می‌گیرند. علم و اطلاع وی از مفاهیم مزبور بسیار عمیق نیست».

به هر حال مضامینی مهمتر پیش روی گیتس قرار داشت تا بتواند به افتخار دیگران بپردازد. با نزدیک‌تر شدن موعد مقرر برای معرفی نگارش 3.0 ویندوز در ۲۲ ماه مه ۱۹۹۰، مذاکرات با آی.بی.ام به شدت دنبال شده و مایکروسافت

حالتی تهاجمی به خود گرفت. در اواخر ماه ژانویه گیتس در یک گرد هم آئی گفت «ما افراد بسیار صبوریم». وی پیش‌بینی کرد که او.اس/۲ در سه یا چهار سال آینده در زمینه فروش از داز پیش نخواهد افتاد. هفته بعد نوبت به بالمر رسید تا بگوید: «او.اس/۲» قرار بود رقیبی برای یونیکس باشد نه داز و ما مصمم هستیم نگارش‌های ۵، 6 و 7 داز و نگارش‌های 3، 4 و 5 ویندوز را تدوین و عرضه کنیم.

سه هفته قبل از عرضه ویندوز 3.0 مایکروسافت اعلام داشت که نگارش 2.0 برنامه او.اس/۲ تا مارس ۱۹۹۲ آماده تحویل نخواهد بود و حتی در صورت تحویل «به زحمت توانائی راه‌اندازی برنامه‌های کاربردی ویندوز را خواهد داشت». «پیتر نوپرت» از مایکروسافت «او.اس/۲» را نوعی... ویندوز به اضافه توصیف کرد. عرصه هر لحظه بر کاناوینو تنگ‌تر می‌شد و با این اوصاف گیتس می‌خواست وی در مراسم معرفی ویندوز در نیویورک حضور یابد.

گیتس می‌گفت: «ما آن قدر به توافقی نهائی نزدیک بودیم... تقریباً قرارداد داشت امضاء می‌شد». اختلاف بر سر تعیین حق الامتیاز بود. و آن دو نتوانستند روی تقسیم سهم فروش ویندوز و او.اس/۲ به توافق برسند. مسئله به قول بالمر این بود که: «چگونه دو شرکت مستقل می‌توانند یک فرآورده را در دو بسته‌بندی متفاوت بفروشند و درآمد نیز کسب کنند؟... خریدار بالقوه چگونه می‌تواند تصمیم بگیرد که از مایکروسافت خرید کند یا از آی.بی.ام؟ به احتمال قوی مشتری بسته ارزان قیمت‌تر را بر خواهد گزید». قبل از این که راه حلی یافت شود، وقت و فرصت از دست رفت.

کاناوینو در مراسم معرفی ویندوز 3.0 حضور نیافت. اما بقیه، حتی «فرانک کینگ» از لوتوس که برنامه ویدیویی تحقیرآمیز «شش‌سوی پنجره (ویندوز)» را طراحی کرده بود در آنجا بودند. «جیم مانزی» از لوتوس بدون این که خود بداند و یا بخواهد با اظهارات سال قبل خویش ویندوز را دارای ابعاد جهانی ساخت. وی در کم‌دکس پائیزی سال قبل پس از انتشار اعلامیه مشترک کاناوینو و گیتس گفته بود که «ویندوز بی‌اثر شده است» و این مطلب رئیس روابط عمومی مایکروسافت، «مارتی توچر» را آزرده خاطر ساخت به طوری تصمیم گرفت مراسم را هر چه با شکوهرتر برگزار نماید. «توچر» می‌گوید: «ما گرد هم آمده و به موضوع برگزاری با شکوه مراسم فکر کردیم و بالاخره به این نتیجه

رسیدیم که آن را به گرد هم آئی همه دست‌اندرکاران در صنعت تبدیل کنیم...
سوال این بود که چگونه می‌توان تعداد بیشتری را گرد هم آورد؟»

جواب در «شل کردن سرکیسه‌ها» بود. «توچر» بودجه‌ای برابر با ۱/۲ میلیون دلار برای برگزاری مراسم تعیین کرد که قرار بود شامل موارد زیر باشد: محل نمایشات نیویورک؛ معرفی فرآورده‌های کاربردی یکصد نرم‌افزار ساز مستقل، مشارکت دادن پنجاه سازنده سخت‌افزار که برنامه‌های آینده خود را برای تحویل ویندوز ارائه دهند، درگیر ساختن ۳۵۰۰ نفر در هشت شهر مختلف شامل نمایندگان مطبوعات، فروشندگان در صنعت رایانه‌سازی و علاقمندان دیگر. «توچر» از طریق ٹی - میل به شرلی پیشنهاد داد که به منظور کاهش هزینه‌ها می‌تواند تعداد شهرها را کمتر کند. و شرلی یک یادداشت برای وی ارسال داشت که در آن اهمیت واقعه را برای شرکت متذکر شده و دستور داد «هیچ چیزی را نباید تغییر دهی» «توچر» تاثیر مرکز شهر را اجاره کرد و دعوت‌نامه‌های متعدد به اطراف و اکناف دنیای رایانه سازی ارسال داشت. وی کیت‌های تبلیغاتی فراهم ساخت، ایستگاه‌های متعددی برای نمایشات تشکیل داد و حتی نسخه‌هایی مجانی از ویندوز را برای هدیه به شرکت کنندگان آماده نمود.

شاید روز مراسم، به قول ماری گیتس، «بهترین روز زندگی بیل» بوده باشد. به نظر می‌آمد که مایکروسافت بر آی.بی.ام چیره شده است. گیتس اعلام داشت که مایکروسافت در ظرف شش ماه آینده ۱۰ میلیون دلار صرف تبلیغات برای ویندوز 3.0 خواهد کرد. از طرف دیگر مایکروسافت فروش ۳۸۰,۰۰۰ نسخه از ویندوز را در مدت پنج هفته که معادل با فروش روزانه‌ای برابر با ۱۱,۰۰۰ نسخه بود اعلام نمود. هیچ جای‌آفرین‌کننده‌ای از افراط و تفریط این مراسم در امان نماند.

هیچ شهر و شهرکی آن قدر کوچک به نظر نمی‌آمد که پیغام ویندوز 3.0 را دریافت نکنند. گیتس جهت هر چه گزافه‌گویی بیشتر در باره ویندوز در یک سلسله مصاحبه‌های تلویزیونی شرکت کرد که در یکی از آن‌ها در برابر دوربین تلویزیون در شهری به نام «اسپارتان برگ» به گشت و گذار پرداخت تا فروشگاه رایانه‌ای آن‌جا را پیدا کند. «بام دستورم» از قبل ترتیباتی فراهم ساخته بود تا از اطاق بازرگانی آن شهر کارتی با مضمون «ما ویندوز را دوست داریم» برای بیل

فرستاده شود.

البته همه چیز بر وفق مراد پیش نرفت. در ماه ژوئن در حالی که گیتس سوار بر اسب مراد به پیش می‌تاخت، به وی اطلاع دادند که «کمیسیون تجارت فدرال» FTC تحقیقاتی را در باره عدول مایکروسافت از قوانین ضد انحصار آغاز کرده است. گرچه مایکروسافت در تحقیقات مربوطه که آی.بی.ام نیز در آن درگیر بود، به FTC کمک رساند، اما سعی کرد موضوع را مخفی نگهدارد. ۹ ماه بعد موضوع انجام تحقیقات به اطلاع عموم رسید.

با وجود این، هیچ عاملی حتی تحقیقات دولت که سال‌ها به طول می‌انجامید - نتوانست موفقیت‌های ویندوز 3.0 را از نظر دور نگاه دارد. در ظرف مدت دو هفته مایکروسافت یک خط تلفن مخصوص به شماره WIN 3800 دایر ساخت تا متقاضیان از طریق آن و کارت اعتباری خود، نسخ جدید ویندوز را سفارش دهند و یا حتی از فرصت‌های شغلی در مایکروسافت آگاه شوند. در پاسخ به این سوال که آیا دنبال کار می‌گردید؟ جواب داده می‌شد: «شرکت مایکروسافت نیاز فوری به مهندسين در بخش خدمات ویندوز دارد». در ماه اوت مایکروسافت در آخرین دور رقابت و ستیز با فیلیپ کان، معاون وی «براد سیلور برگ» را استخدام کرد و وی را در پست معاونت سیستم‌ها به کار گمارد تا بر امور مرتبط با داز و ویندوز نظارت عالیه اعمال نماید.

بعد از فرو نشستن امواج هیجانات اولیه، کاربران وجود ایرادات متعددی را در ویندوز گزارش دادند. باز هم آزمایشات مایکروسافت نتوانسته بود تمامی اشکالات را کشف و بر طرف نماید. از جمله اشکالات گزارش شده می‌توان به مشکلات در تجهیز بعضی از انواع دستگاه‌ها به نرم‌افزار، ایرادات شبکه‌ای، کار نکردن ماوس، محو شدن اطلاعات ذخیره شده در صورت استفاده از بعضی انواع نرم‌افزار روی دیسک تهیه شده توسط تشکیلات و افراد ثالث و بالاخره مواردی از اشتباهات در تنظیم اسناد و اطلاعات اشاره کرد.

گرچه بعد از گذشت آن همه سال، ویندوز هنوز کامل نشده و هنوز نکات ظریفی در حد برنامه او.اس/۲ را نداشت، ولی قابل قبول به نظر می‌آمد و کاربر را با نکات تازه به خود مشغول می‌داشت. کاربر می‌توانست شخصاً رایانه رومیزی خود را به دلخواه خود آرایش داده و با رنگها و شکلک‌ها مدت‌ها خود را مشغول دارد. علاوه بر این کاربران در اثر راه حل کشف شده توسط «وینز» و

«وود» برای به کارگیری حالت حفاظت شده، از تمامی دغدغه‌های ناشی از محدودیت ۶۴۰ کیلو بایتی رهائی یافته بودند.

«ورن رابورن» گفته بود که «مایکروسافت به جز چند مورد استثنائی همیشه نرم‌افزار نامطلوب و ناقص عرضه داشته... که در نهایت به فرآورده‌ای کامل تبدیل شده‌اند». در صنعت به استهزاء گفته می‌شد که فرآورده‌های مایکروسافت تا به بازار آمدن نگارش سوم غیر قابل استفاده هستند. «آن وینبلاد» این قضیه را به مثابه یک «سلاح مخفی» تصویر می‌کرد و می‌گفت: «بگذار راجع به تمایل برای پذیرش خطر صحبت کنیم. شرکت، نگارش اول یک فرآورده را به بازار عرضه می‌کند، سپس اجازه می‌دهد تا فرآورده برگشت داده شود. آنگاه فرآورده را ارزیابی کرده تا درجه و حدود معیوب بودن آن را تعیین کند و آنگاه تازه به دنبال رفع معایب و تکمیل آن می‌رود».

یک مورد قابل ذکر که اخیراً اتفاق افتاد عرضه گونه‌ای از نرم‌افزار «ورد» (پردازش کلمات و ویرایش متون) در نگارش 1.0 ویندوز، پس از آن همه ماجراها و اتفاقات تحت اسامی گوناگون چون «کشمیر» و «اپاس»، در دسامبر ۱۹۸۹ بود. این برنامه آن قدر ایراد داشت که به فوریت نگارش 1.01 آن تولید و عرضه شد که این نیز مشکلات عدیده داشت. این دو برنامه بعدها توسط «جیمز گلیک» «صاحب‌نظر در ناآرامی‌های اجتماعی»، در مجله نیویورک تایمز به شدت مورد انتقاد و نکوهش قرار گرفتند. عرضه نگارش 2.0 این فرآورده در سال ۱۹۹۲ که سومین بازنویسی به شمار می‌رفت، با این که ایراداتی داشت، قابل قبول اعلام شد و توانست تسلط بلامنازع «ورد پرفکت» را زیر سؤال برده و در مقابل آن قد علم نماید. چنین به نظر می‌رسید که عدد «سه» برای مایکروسافت خیر و برکت به همراه داشت.

آنچه بیش از هر عامل دیگری ویندوز و برنامه‌های کاربردی مرتبط با آن را کمک رساند، این بود که در این برهه از زمان عقب ماندگی سخت‌افزار از نرم‌افزار جبران شده بود. قانون «مور» به صحنه باز آمده و بار دیگر دسترسی به حافظه بیشتر از ران تمام می‌شد و هر مگابایت حافظه یکصد دلار بیشتر هزینه بر نمی‌داشت و این رقم در حال کاهش مدام نیز بود. تراشه ۳۸۶ ارزان‌تر شده و این مطلب ویندوز را فایده بسیار رسانده بود. نکته‌ای که در ارتباط با تراشه ۳۸۶ جلب توجه می‌کرد این بود که ویندوز در آن می‌توانست «داز چند برنامه‌ای» را

به جای «او.اس/۲» که تک برنامه‌ای بود، راه‌اندازی کرده و به خوبی کار کند. البته «دسک ویو» از سال‌ها پیش از عهده انجام این کار بر می‌آمده، اما ایراد آن در تجملی نبودنش بود. به طور کلی ویندوز جدید آن قدر ارزش داشت که شخص با پرداخت ۸۰ دلار برای آن، دستگاه بی‌سی خود را «به روز» کرده و آن را هم سطح مک سازد و مایکروسافت در یک دوره سه ماهه‌ی بی‌سابقه در تاریخ خود ۳۳۷ میلیون دلار فروش داشته باشد.

وضع ایجاد شده آی.بی.ام را عصبانی ساخته بود. روابط بین دو شرکت در تمامی طول تابستان هر لحظه بیشتر به وخامت گرائید و آی.بی.ام گاه «تیر بارش را به سوی مایکروسافت نشانه می‌رفت». آی.بی.ام ابتداء فونِت «تروتایپ» مایکروسافت را با فونِت «مدیر تایپ» شرکت «آدوب» جایگزین کرد؛ سپس تکنولوژی مبتنی بر «مداد ویندوز» را کنار گذاشت و به جای آن تکنولوژی مشابه شرکت «گوکوپ» را انتخاب کرد و بالاخره با اعلام تشکیل «اتحادیه میهن پرستان» همکاری خود را با شرکت «سیستم‌های کامپیوتری متافور» برای طرح و تدوین نسل بعدی سیستم عامل اعلام کرد. به نظر می‌رسید که غول آبی مصمم است همه را به رقص دعوت کند «جز آن که خود او را از اول به رقص واداشته بود».

مایکروسافت ساکت مانده بود و هیچ اقدامی به عمل نمی‌آورد. اطلاعیه مشترک مطبوعاتی گیتس - کاناوینو حال پاره شده و به دور انداخته شده بود: بیل قول داده بود که بعد از اواسط سال ۱۹۹۰، نگارش‌های گرافیکی پی.ام.را قبل از ویندوز ارائه دهد، لیکن واقعیت چیز دیگری بود: ویندوز آن همه سر و صدا کرد ولی از پی.ام خبری نبود. قول دیگر بیل این بود که ویندوز روی سیستم‌هایی با دو مگابایت حافظه و کمتر به کار برده خواهد شد. اما باز واقعیت از زمین تا آسمان با قول و قرار فاصله داشت و نگارش 3.0 ویندوز با کمتر از سه مگابایت حافظه کار نمی‌کرد. باز یک تعهد دیگر: ویندوز هیچ گاه بعضی از مشخصه‌های پیشرفته او.اس/۲ را نخواهد داشت. اما واقعیت این بود که تیم کاری «کاتلر» مشغول به کار بود تا تمامی مشخصه‌های او.اس/۲ و حتی چیزهایی فراتر از آن را در ویندوز جای دهد.

در اوائل سپتامبر با اعلام یک موافقتنامه با مایکروسافت، که صنعت را تکان داد، آی.بی.ام مسئولیت تکمیل و گسترش نگارش‌های 1.x و 2.0 برنامه

او.اس/۲ را به تنهایی به عهده گرفت. مایکروسافت موافقت نمود که نگارش ۲ مگابایتی و هنوز بر طرفدار 1.3 برنامه او.اس/۲ را در اختیار آی.بی.ام قرار داده و خود صرفاً مسئولیت نگارش 3.0 را که موقتاً عنوان «او.اس/۲ ی پویا» به آن داده شده بود، بر عهده داشته باشد. این نگارش در همین لحظات جزئی از پروژه زیر نظر «کاتلر» بوده و تحت تدوین و انطباق با تراشه اینتل قرار داشت. متعاقباً (در نتیجه موافقت‌های اخیر با آی.بی.ام) در تغییرات دیوانه‌وار سازمانی دیگری، از آن نوع که مایکروسافتی‌ها به آن خو گرفته بودند، گروه اجرایی او.اس/۲ در ردموند مواجه با تحولاتی آنی شد. به افرادی که مدتی طولانی از عمر کاری خود را روی او.اس/۲ صرف کرده بودند گفته شد که انجام پروژه به آی.بی.ام واگذار خواهد شد. یکی از مایکروسافتی‌ها از «قتل عام سپتامبر» چنین یاد می‌کند:

ظرف مدت دو هفته همه چیز وارزون شد. به ما گفتند که کار را ادامه نداده و به کار دیگری پردازیم زیرا پروژه او.اس/۲ به آی.بی.ام داده خواهد شد. آن‌ها به اراده‌ی استدلال نیز پرداختند، لیکن در واقع سرنوشت ده‌ها نفر که در پروژه درگیر بودند تحت تأثیر قرار گرفته بود... آن‌ها از نقطه نظر القاء این اندیشه که افراد فوق و کاری که انجام داده‌اند ارزش دارند، موفق نبودند.

نشریه اینفوورلد در شماره ۱۷ سپتامبر خود گزارشی را در صفحه اول به چاپ رساند و نوشت که «جدائی بین آی.بی.ام و مایکروسافت منتج به این شده است که شرکت اخیر از تکمیل و گسترش او.اس/۲ دست بردارد». البته بالمر به نویسنده مقاله تذکر داد که: «هر آنچه می‌خواهید بنویسید لیکن کلمه «جدائی» را به کار نبرید». و طبعاً تمامی نشریات کشور از همان یک کلمه برای تشریح قضایا استفاده کردند. بالمر اصرار داشت که نظر مطبوعات صحیح نیست و می‌گفت: «هر نوع رابطه‌ای که در گذشته بین ما و آی.بی.ام وجود داشته، و این که این رابطه «ازدواج» بوده و یا چیزی دیگر، با توافق اخیر بر استحکام آن افزوده شده است». کانائینو نیز با بالمر هم‌صدا شده و می‌گفت «حتی اگر هم مسئولیت‌ها تقسیم شده‌اند، باز «من آن را از نقطه نظر تأثیر بر ارتباط واجد اهمیت نمی‌شمارم».

آیا واقعاً یک «جدائی و طلاق» با آی.بی.ام رخ داده بود؟ کاملاً نه! مانند زوجینی که در دو خانه جدا از هم زندگی می‌کنند. تمامی نگارش‌های داز،

ویندوز و او.اس/۲ از طرف هر دو شرکت و با دریافت حق‌الامتیاز فروخته می‌شدند و این به معنای فروش ویندوز برای اولین بار از طرف آی.بی.ام نیز بود. کانائینو در واقع آنچه را می‌خواست به دست آورده بود: فعال سازی مجدد «موافقتنامه‌ی همکاری» چند سال پیش. وی حتی ممکن است بر این تصور بوده باشد که برنده شده است: یکی از کارکنان آی.بی.ام از وی شنیده بود که گفته است «موافقتنامه‌ی اخیر به مراتب بهتر از موافقتنامه قبلی است». اما نظر عام بر این بود که گیتس با رها شدن از «چنگال پرنده خون‌آشام» او.اس/۲، خوشحال بوده است.

گیتس می‌گفت: «ما از بسیاری از اهرم‌های تحت اختیار خود مانند مالکیت بر کد و غیره دست برداشتیم تا بتوانیم روابطمان را فاقد قید و بند سازیم و با هم به پیش رویم». بالمر نیز با گیتس هم‌عقیده بود و می‌گفت: «ما واقعاً فکر می‌کردیم که به یک مرحله از داشتن روابط مثبت گام نهاده‌ایم. من از صمیم قلب می‌گویم ما به مرحله جدائی نرسیده‌ایم».

موضع رسمی آی.بی.ام در کلام «لی ریز ویگ»، معاونت برنامه‌ریزی سیستم‌های ورودی منعکس بوده است: «من فکر می‌کنم آی.بی.ام و مایکروسافت ویندوز را بمثابة یک فرصت برای همکاری در دراز مدت می‌پندارند». با وجود این، گیتس سعی بر این داشت که «دستش را رو نکند». وی می‌گفت: «مایکروسافت در صورت فروش او.اس/۲ به سازندگان دستگاه‌های غیر آی.بی.ام، درآمد زیادی کسب خواهد کرد». و در صورت فروش آن از طرف آی.بی.ام روی دستگاه‌های ساخت آن شرکت، حق‌الامتیاز خواهد گرفت. آیا این ادعا واقعیت داشت؟ گیتس چنین استدلال می‌کرد: «ما در صورت فروش آن فرآورده درآمد کسب می‌کنیم و هرگاه نیز یک سازنده سخت‌افزار برنامه ویندوز را بفروشد باز به همان اندازه پول خواهیم گرفت». حتی اگر آی.بی.ام، مثلاً، می‌خواست که او.اس/۲ را به رایگان به جای ویندوز در اختیار مشتریان خود قرار دهد، مایکروسافت باز مستحق دریافت حق‌الامتیاز می‌شد.

گیتس از ادامه «رقصیدن با خرس» در موقعیت خوش آیندی قرار نداشت، اما توانست «ناخن خود را در پشت یک سازنده کوچک ماوس فرو کند». در ۷ نوامبر شرکت کوچک «زی - نیکس» شکایتی بر علیه مایکروسافت در دادگاه

ناحیه ای لوس آنجلس مطرح کرد که بر مبنای آن مایکروسافت را متهم به عدول از یک بند از قانون ضد انحصار موسوم به «بند شرمان» می ساخت که بر طبق آن تشکیل اتحادیه های انحصاری ممنوع شمرده می شد و در این مورد مایکروسافت متهم شده بود که از رونق بازار ویندوز استفاده کرده و کنترل خود را بر بازار ماوس گسترش داده است. «زی - نیکس» به علاوه، مایکروسافت را در عدم صدور اجازه برای آن طبق قرارداد منعقد فیما بین، جهت فروش نرم افزار ویندوز همراه با «ماوس های مایکروسافت» خاطی شمرده و ادعای ضرر و زیان به مبلغ ۴/۵ میلیون دلار کرده بود.

سومین طرح ماوس از طرف مایکروسافت که منتج به تولید یک ماوس سفید رنگ و ظریف، مشابه با یک قالب صابون شده و در سپتامبر ۱۹۸۷ عرضه شده بود، یک منبع درآمد و تأمین نقدینگی عظیم شده و میلیون ها واحد از آن به فروش رفته و معادل با ده درصد از کل فروش مایکروسافت شده بود. حقوق به ثبت رسیده ی اختراع مایکروسافت روی «ظاهر و خروجی شماره دار قطعه» هنوز به پایان مهلت قانونی خود نرسیده و تمایلی نیز برای ترغیب رقبا به اقتباس از آنها فرآورده موفق سخت افزاری بعد از «سافت کارت» وجود نداشت.

وکیل مدافع «زی - نیکس»، «تامس تی. چان» اظهار می داشت که: «زمانی استادگی در برابر اعمال دسیسه گرانه و ناجوانمردانه مایکروسافت که در صدد است راه فن آوری و اختراع را در این صنعت ببندد و آن را به بن بست بکشانند فرا رسیده است». یک ترتیب تقویمی از ادعاها و جوابیه ها به شرح زیر است: دسامبر ۱۹۸۹: مایکروسافت با زی نیکس تماس گرفته و مدعی تجاوز به حق اختراع خود در «ماوس سوپر II» آن شرکت می شود. فوریه ۱۹۹۰: مایکروسافت یک پیش نویس برای حصول توافق برای «زی نیکس» می فرستد و زی نیکس با تغییراتی جزئی آن را می پذیرد. مارس ۱۹۹۰: مایکروسافت در جواب به موافقت زی - نیکس دامنه پیشنهادت خود را محدودتر می سازد. ماه ژوئن: زی نیکس تقاضای ثبت اختراع برای «ماوس سوپر II» خود می کند. ماه اوت: مایکروسافت پیشنهاد دریافت ۲۷/۵ دلار حق الامتیاز برای هر نسخه از ویندوز فروخته شده با ماوس سوپر II را مطرح می سازد. زی - نیکس پیشنهاد مایکروسافت را می پذیرد و اقدامات بازاریابی وسیعی را آغاز می کند. اکتبر

۱۹۹۰: مایکروسافت به زی نیکس اطلاع می دهد که فقط در صورتی قرارداد فروش ویندوز با ماوس آن شرکت را امضاء خواهد کرد که موارد اختلاف از حق اختراع مایکروسافت طبق شرایط مندرج در پیشنهاد ثانوی رفع و رجوع شوند. زی - نیکس موافقت می کند. اما مایکروسافت سپس پیش نویس قرارداد جدیدی را برای زی - نیکس ارسال می دارد که طی آن حق الامتیاز را به ۵۵ دلار افزایش داده و شرایطی چون خاتمه مدت قرارداد با عرضه نگارش 3.1 ویندوز، و نیز موافقت با عدم طرح هرگونه ادعا بر علیه مایکروسافت در صورت استفاده از هر کدام از مشخصه های «ماوس سوپر II» را مطرح می سازد.

شکایت «زی - نیکس» بر علیه مایکروسافت که درست قبل از کمدکس پائیزی در اختیار رسانه ها قرار گرفت، تصویری «تروریست گونه» از مایکروسافت، تروریستی مجهز به یک «نارنجک اتمی» ارائه می داد. دست اندرکاران مایکروسافت به طور رسمی اظهار عدم اطلاع کرده، در حالی که به طور غیر رسمی، یکی از آنان بر این باور بوده که «شرکت خیلی خشن عمل کرده» و قیمت گذاری ویندوز برای زی - نیکس غیر معقول بوده است.

به محض افتتاح کنفرانس کمدکس، حصول به توافق و «باز پس گیری تمامی ادعاها» از طرف زی نیکس در ارتباط با «رفتار مایکروسافت» به اطلاع عام رسید. یک سازنده ماوس با ابعاد مالی فروش یک روز مایکروسافت «به چشمان دیکتاتور خودکامه خیره شده» و پیروز شده بود. «چان» نیز به نتایجی دست یافت: «در سرآغاز گیتس از دیگران خواست تا تحت داذ برنامه بنویسند. اما این در مورد ویندوز صدق نمی کرد... مایکروسافت دیگر نیازی به شرکت هائی چون آشتون تیت و یا «ورد پرفکت» ندارد تا در پیشبرد ویندوز به آن کمک کنند». لیکن نفرین «کمیسیون تجارت فدرال» (FTC) به زودی نازل می شد: «اگر آن ها ویندوز را در اختیار دیگران قرار ندهند با پیگیری های قانونی مواجه خواهند شد... ابتدا FTC و سپس قوه قضائیه مداخله خواهند کرد». مایکروسافت با تمام قوا از پخش اخبار مرتبط با تحقیقات FTC که هنوز محرمانه بود جلوگیری می کرد.

«زی - نیکس» هر اندازه که می خواست می توانست داد بزند؛ هیچ عاملی نمی توانست بیل گیتس را از مستند رب النوعی در کمدکس ۹۰ پائین بکشد. در روز افتتاح کنوانسیون نمی بایستی حوادث کمدکس ۸۳ دوباره تکرار شوند که

در آن پدر بیل مجبور شد اسلایدها را با دست روی پروژکتور جابجا کند. این بار تمامی عوامل لازم از قبل برای گیتس آماده شده و وی نیز بر خلاف عرف و عادت همیشگی خود و علیرغم این ادعا که «صحبت‌های من هرگز از قبل نوشته نمی‌شوند»، به تمرین و آماده ساختن خود پرداخته بود. از تمامی ابزار صوتی / تصویری لازم استفاده شده بود تا بیل گیتس بتواند نقش خود را به خوبی بازی کند. تهیه کننده فیلم‌های مغلظه‌آمیز «جونا تان لازاروس» - جوان طلائی حال پا به سن گذاشته - دوازده ساعت فیلم ویدیوئی آماده کرده بود تا با گیتس آن را مرور کند.

سالن گرد هم آئی‌ها در هتل هیلتون لاس وگاس مملو از جمعیت شده بود. بیرون از ساختمان، در فضای باز، جمعیت به دور مانیتورهای تلویزیونی گرد آمده بودند تا بیل گیتس را در حال سخنرانی ببینند و دیر آمدگان حتی این شانس را نیز نداشتند. یکی از برگزار کنندگان کم‌دکس به نام «شلدون آدلسون» می‌گفت: جمعیت آن قدر زیاد است که جای سوزن انداختن نیست و این مرا به یاد الیس پرسلی می‌اندازد.

شمار روز گیتس و مایکروسافت برای دهه ۹۰ «اطلاعات در فاصله سرانگشتان شما» بود. این عبارت مشابه با عبارت «دنیا در فاصله سرانگشتان شما» می‌باشد که در سال‌های ۱۹۸۵ به بعد در جلسات شرکت به کار برده شده و احتمالاً گیتس آن را پس از مطالعه سرمقاله مجله مورد علاقه‌اش اکونومیست در ژانویه ۱۹۸۸ تحت عنوان «دنیا در فاصله سرانگشتان شما»، کلمه «دنیا» را با «اطلاعات» جایگزین کرده بود. در بسط اغراق‌آمیز عبارت فوق گفته می‌شد که: تمامی امور روزمره از طریق یک رایانه رومیزی مجهز به نرم‌افزار ساخت مایکروسافت در دسترس قرار خواهد گرفت؛ ثنی - میل دیگر منحصر به نوشتار نبوده و صدا و تصویر فرستنده پیغام را همراه خواهد داشت و انبوه یادداشت‌های روی برگه‌های زرد رنگ را جایگزین خواهد شد. یک رایانه در هر کامیون حامل نان نصب خواهد شد. دستگاه‌های مجهز به مدادهای الکترونیکی متن دست نوشته‌ها را شناسائی کرده و سفارشات را از طریق شبکه‌های «اتر» ارسال خواهند داشت. دیگر مداد و کتاب وجود نخواهند داشت. هر گونه اطلاعات از تاریخ تولد ناپلئون بناپارت گرفته تا حقوق و مزایای سالیانه مدیران برجسته شرکت‌های درگیر در فن‌آوری نوین در بانک‌های

اطلاعاتی حجیم رایانه‌هایی که از طریق شبکه‌ها به هم پیوسته‌اند، در یک چشم برهم زدن در اختیار قرار خواهد گرفت! بهتر است خونسردی را خود را حفظ کنید!

عبارت «اطلاعات در فاصله سرانگشتان شما» مفهوم جدیدی نبود و گیتس از قبل نوعی از آن را در دفتر خود روی رایانه‌اش داشت و آن را به کار می‌گرفت. «ثنی - میل» گیتس طوری بود که از طریق آن در هر لحظه می‌توانست با هر کدام از تمامی کارکنان خود تماس گرفته و اطلاعات مورد نظرش را کسب کند. از نقطه نظر فن‌آوری نیز «داینابوک» آقای «آلان کی»، که قبلاً شرح آن گذشت، بر همین مبانی قرار داشت. طرح مبالغه‌آمیز پیشگام و منتقد برجسته صنعت «تدنلسون» به نام «زانادو» نیز همین مضامین را توصیف می‌کرد. طرح نمایشی «دانش نورد» آقای جان اسکالی از شرکت اپل نیز پایه و اساس مشابهی داشت. خلاصه کلام، هر «تازه از گرد راه رسیده» و «نیم‌پخته» اگر از کمی قدرت تخیل برخوردار بود، طرحی در زمینه شبکه رایانه‌ای جهانی، به آسانی و پیش پا افتادگی یک «دستگاه برشته کردن نان» ارائه می‌داد تا «ریز پردازنده‌ها در خدمت توده‌ها» قرار گیرند. اما طرح همه جز طرح «جان اسکالی»، که بیل گیتس به آن در قالب یک نرم‌افزار جامه عمل پوشاند، رنگ باخته و ناپدید شدند.

بیل نتیجه‌گیری کرد: «هیچ شرکتی به تنهایی قادر به انجام این کارها نخواهد بود. برای تحقق این اندیشه‌ها همکاری سازندگان سخت‌افزار، سازندگان نرم‌افزار و شرکت‌های رسانه‌ای ضرورت تام دارد». آیا این گفته، شاخه زیتونی از طرف گیتس به کسانی نبود که ادعای گسترش هژمونی شرکت مایکروسافت را داشتند؟ اگر منظور این بوده است قطعاً کسانی پیغام را گرفتند. گیتس خود و نیز بسیاری دیگر، نطق اخیر پنج دقیقه‌ای وی را که «تصویری از آینده» طبق نظر بیل گیتس لقب گرفت، بهترین سخنرانی وی توصیف کرده‌اند. اما به جای این که دست اندرکاران صنعت در اطراف وی گرد آمده و متحد شوند، همه جا صحبت از این بود که چگونه این «رب النوع» را مهار سازند. درست در همان روزی که گیتس نطق فوق را ایراد کرد، مجله پی.سی.ویک سرمقاله‌ای تحت عنوان «مایکروسافت قدرتمند، ترس و حسادت در دیگران آفریده است» چاپ کرد. بدخواهان باز به صحنه آمدند.

آخرین دور بدگوئی‌ها، حتی قبل از مراسم معرفی نگارش 3.0 شروع شده

بود. «باب متکالف» که از سمت مدیر عاملی شرکت 3COM برکنار و بازنشسته شده بود، پیش‌گویی می‌کرد که «مایکروسافت به گسترش ادامه خواهد داد و جنگال‌های مرگ آفرین خود را بیشتر در بدنه صنعت رایانه‌سازی شخصی فرو خواهد برد». جیم مانزی در جواب به درخواست نشریه بیزنس ویک از وی برای گشودن باب مذاکره با بیل گفته بود: «اگر من بخواهم سکوت طولانی را با بیل بشکنم، باید در اطاقی باشم که هیچ‌کس دیگر در آنجا حضور نداشته باشد. من فکر نمی‌کنم ما مطالب زیادی برای گفتن داشته باشیم.» بدترین مورد، داستانی در شماره نوامبر ۱۹۹۰ نشریه بیزنس مانت بود که در آن تصویری از سر بیل گیتس روی بدن یک کشتی‌گیر قوی هیکل به چاپ رسیده و روی آن نوشته بودند: ضعیف‌کشی سلیکان. میچ کاپور، «صنعت نرم‌افزارسازی» را «پادشاهی مردگان» لقب داده بود. یک کارمند ناشناس آی.بی.ام، تمایل شدید خود را برای «فرو کردن یک نیزه یخی در مغز بیل» ابراز داشته بود. اما باز هم شانس با بیل یار بود. نشریه بیزنس مانت پس از شماره مزبور دیگر هرگز به چاپ نرسید.

گیتس حاضر - جواب بود. در جواب به این سؤال که «معجزه گر در صنعت رایانه سازی شخصی کیست» گفت افرادی «معجزه گر هستند که تعصب کمتری از من» دارند. وی توانست خود را نیز کم اهمیت جلوه دهد و چنین گفت: «باید بگویم من اولین شرکت نرم‌افزار سازی برای ریز پردازنده‌ها را بنیان گذاشتم. تجهیز ریز رایانه به زبان بیسیک توسط شخص من قبل از ۱۹۸۰ صورت پذیرفت. اِعمال نفوذ از طرف من باعث شد که پی.سی شرکت آی.بی.ام بر اساس تراشه ۱۶ بیتی ساخته شود. برنامه داز من در بیش از ۵۰ میلیون رایانه شخصی مشغول انجام وظیفه است. من در نوشتن نرم‌افزار برای مک نیز مشارکت داشته‌ام». ادعاهای فوق کم اهمیت نبوده و صرف‌نظر از کمی اگر اندیسمان از طرف گیتس، عمدتاً واجدِ صحت بودند.

آنچه صحت نداشت جواب نقد نشده‌ای به یک سؤال از طرف نماینده نشریه واشنگتن پست بود:

سؤال: امروز با گوش فرا دادن به صحبت‌هایتان شما را فرد مهربان و خوبی یافتیم. اما دیگران می‌گویند که شما در مقابله با رقبای هیچ رحم و شفقتی از خود نشان نمی‌دهید. آیا این دوگانگی نیست؟ جواب: شما حتی می‌توانید بعد از

نیمه‌های شب با من مصاحبه کنید. ما تا کنون کسی را به دادگاه نکشانده‌ایم!

هیچ‌گاه از هیچ‌کس شکایت نکرده‌ایم! مایکروسافت را نمی‌توان اهل شکایت و دعوی محسوب کرد، اما حداقل بر علیه بیست شرکت اقدامات قانونی انجام داده بود. از جمله این‌ها می‌توان به «اکتريکس» و «ووگو» برای عدم پرداخت مطالبات و شرکت‌هایی دیگر چون SCU به اتهاماتی دیگر اشاره کرد. البته تمامی مصاحبه‌کنندگان گیتس را به راحتی رها نمی‌کردند. «جان پری بارلو»، شاعر و سراینده غزل «مرد سپاسگزار» که حال مدافع سرسخت «بنیاد آزادی الکترونیک» شده بود از گیتس پرسید که آیا مایکروسافت در صدد است تا «استاندار اولیه» صنعت محاسبات در قرن بیست و یکم شود؟ گیتس با عصبانیت جواب داد: «این سؤال بسیار بی‌مورد است... من هیچ شباهتی نمی‌بینم. تمامی زمینه‌های تجارت که ما در آن فعال هستیم رقابت پذیر هستند. پردازش کلمات، نرم‌افزار شبکه‌ای، صفحه گسترده، آیا این‌ها را که نام مردم رقابت پذیر نیستند؟»

«بارلو» در جواب گفت: «نظرتان راجع به سیستم‌های عامل چیست؟» گیتس در این جا به تحسین و تقدیر از انتقامجوی سابق خود، شرکت دیجیتال ریسرچ پرداخت و به کارهای «بسیار ابتکاری» آن - کارهایی که گیتس با تمام اعوان و انصارش با آن‌ها رقابت کرده بود - اشاره کرد. برای «بارلو» دلیلی وجود نداشت که بداند گیتس در گذشته به مدیر فروش خود، «مارک اورسینو» گفته بود که اگر شخص آن قدر احمق باشد که در صدد خریداری سیستم عامل «دی.آر» به عنوان «تنها سیستم عامل خود برآید، شما به هر قیمتی که شده سعی کنید وی را منصرف سازید».

منظور گیتس، طبق تفسیر «اورسینو» این بود که: «ما تمامی آتشبارهای بزرگی خود را به سوی آن شخص نشانه رفته و پیرسیم: چگونه می‌شود شما را منصرف کرد؟ هر اتفاقی ممکن بود بیفتد... یکی از دلائلی که ما لیست قیمت‌ها را هیچ‌گاه منتشر نمی‌کردیم در همین نهفته بود.»

کمی به عقب بر می‌گردیم. در سال ۱۹۸۸، اخبار و شایعات نشانگر این بودند که شرکت آتاری در صدد خریداری سیستم عامل «دی.آر» برای دستگاه‌های سازگار خود بود. از «سام ترامیل» آتاری نقل قول شده که گفته بود:

«ما همیشه به دنبال بهترین تلفیق از «قیمت و کارکرد» هستیم. اگر آلترناتیوی... وجود داشته باشد ما حاضر به مذاکره و ارزیابی هستیم». طبق گفته «مک کامن»، مایکروسافت به سرعت وارد صحنه شد تا با قیمت ۶ دلار برای هر دستگاه، آن هم در حالی که دیگر مشتریان با همان حجم مصرف، مبلغ بسیار بالاتری پرداخت می کردند، رقابت نماید. استدلال شد که «هر معامله با معاملات دیگر متفاوت است». و رقابت بر سر قیمت امری کاملاً قانونی است. بدگونی از گیتس از صفحات اول نشریات و سرمقاله ها فراتر رفت. در محافل داخلی صنعت ریز رایانه سازی عبارت «مایکروسلایم» (مترادف با ناجوانمردی) در افواه افتاد و در همه جا به کار گرفته می شد. «ریک بید»، یکی از کارکنان سابق اینتل در این باره چنین می گفت: «احساس غالب این بود که هدف وسیله را در مایکروسافت توجیه می کند».

رابرت کلایپر از مؤسسه «تجزیه و تحلیل» «پایپر جافری و هاپ وود» در دسامبر ۱۹۹۰ گزارش داد که «خشم و نفرت نسبت به جوانان رد موند در حال افزایش است». کم دین های سیاتل یک کارناوال به راه می انداختند که در آن بیل را به شکل یک دلقک زشت روی نشان داده و به استهزا می گفتند که «بیل لقب دوره دبیرستانی خویش را روی شرکت خود گذاشته است». این اندازه ناسزاگوئی و نکوهش پس از ماجرای طرح شکایات ضد انحصاری بر علیه آی.بی.ام از دهه ۷۰ تا آن لحظه بی سابقه بود. در تمامی کنفرانس ها، کنوانسیون ها و دیگر همایشات، موضوع برجسته مورد بحث چاره اندیشی در رابطه با مایکروسافت بود.

به نظر خود مایکروسافتی ها، مایکروسافت آن قدر هم بد نبود، بلکه شرکتی بود متشکل از جوانان پرکارتر، زرتنگ تر، باهوش تر، خشن تر و ستیزه جوتر نسبت به دیگر رقبا. گودت که شیفته بازی بیس بال بود می گفت:

یانکی ها مردمانی بزرگ بودند، اما دیگران از آن ها نفرت داشتند، زیرا آن ها خوب بودند. در واقع در سال های ۱۹۲۷ و ۱۹۲۸ می خواستند آن ها را نابود کنند. ما حال در چنان حالتی قرار گرفته ایم. ما خوب هستیم و دیگران دوست ندارند ما خوب باشیم. آن ها برای ما به خاطر داشتن یک زمینه تجارتي خوب، به خاطر استخدام افراد خوب و تمامی کارهای خوب دیگری که انجام می دهیم، اعتبار قائل نیستند.

آنان ما را فقط خوش شانس می دانند. بیل را فقط یک فرد خوش شانس توصیف می کنند و همه چیز را در شانس می بینند. آن ها این را نمی بینند که افراد ما تا دو شیفت در روز کار می کنند، رویه های تولید و انبارداری را بهتر از هر کس دیگر می فهمند و برنامه ریزی را بهتر از هر کس انجام می دهند. بسیاری صفات دیگر را اصلاً به حساب نمی آورند.

«گای کاوازاکی»، طراح معجزه گر قبلی مکینتاش در اپل در باره بیل چنین اظهار نظر می کرد: «من بر این باور نیستم که بیل فریبکار، کلاهبردار و یا ضد اخلاق و عرف است. من فکر می کنم او بسیار خشن است و بس». «جفری تارتیر» فیلسوف و جامعه شناس هشدار می داد که مایکروسافت «یک ستیزه جوی غارتگر» بوده و می افزود: «آنها واقعاً بر این باورند که دنیا با عدم کثرت، دنیای بهتری خواهد بود». به عبارت دیگر: یک رایانه روی هر میز کار و در هر منزل اما مجهز به نرم افزار مایکروسافت فقط!

و اما در باره دستاوردهای کم دکس ۹۰ برای دنیای متحول پی.سی. به جای او.اس/۲، حتی در مورد کاربردهای حساسی چون سیستم های بزرگ در شرکت های غول آسا که شکنندگی و توقف های غیر قابل توضیح و توجیه ناپذیر ویندوز غیر قابل پذیرش بود، ویندوز (از طرف مایکروسافت) پیش کشیده می شد. به جای «پست اسکرپیت» علیرغم فرباد و فغان طراحان، ماشین نویس ها و دست اندکاران چاپ که دنیا به نوع جدیدی از حروف تایپی استاندارد شده نیاز دارد، «تروتایپ» (مایکروسافت) عرضه می شد. فن آوری جدید «مداد الکترونیکی» ویندوز با یک صفحه و سوزن و یک رایانه قابل حمل دستی، جای دفتر یادداشت را می گرفت. برنامه های اکسل، ورد، پاورپوینت، همه و همه برای ویندوز و لاغیر، همه جا ویندوز و همه چیز برای آن. همه بایستی جمعه فلزی سخت افزار و آی.بی.ام، کمپاک و اپل را فراموش کنند. مایکروسافت با ویندوز خود - همان گونه که سال ها پیش در آلبوکرک ادعا می شد - یک استاندارد ایجاد خواهد کرد!

و علیرغم تمامی شکایات و اشکال تراشی های صنعت، «دار و دسته کاربران» آن را می خریدند و تا کریسمس ۱۹۹۰ تعداد نسخ فروخته شده به ۲ میلیون رسید. ارزش سهام بالا رفت و برای سومین دوره سه ماهه پشت سر هم، پیش بینی شرکت درست از آب در آمد و به بالاترین سطح رسید. ماوس شرکت

زی - نیکس دیگر «حیوانی» آزاردهنده برای مایکروسافت نبود.

زمان جشن و سرور فرا رسید! و در میهمانی سالانه مایکروسافت بیش از ۸۰۰۰ نفر شامل کارکنان و میهمانان در شش طبقه از ساختمان «مرکز اجتماعات سیاتل» گرد آمدند. همه وسائل و ابزار از گروه‌های نوازنده مشهور و بزرگ گرفته تا باندهای موسیقی کوچکتر و سالن‌های رقص‌های تند و رقص‌های کلاسیک آماده شده بودند. برای کودکان نیز محل تفریح و بازی فراهم آمده بود. هزینه این میهمانی بزرگ و مجلل، طبق شایعات سر به یک میلیون دلار زد. یک روزنامه محلی شکایت کرد در حالی که تعدادی دلقک برای ایفای نقش گدایان به جمع‌آوری اعانه پرداخته بودند، در خارج از محل میهمانی، بی‌خانمان‌های سیاتل از سرمای سخت در رنج و عذاب بودند. اما این واقعیت داشت که غذای باقی مانده از میهمانی به یک نوانخانه محلی فرستاده شد.

بیل در حالی که «توکسیدو»ی بسیار شیک سفید رنگ با کمر بند قرمز به تن داشت همراه با والدین خود و رفیق‌اش «ملیندا فرنچ» ظاهر شد. وی اشراف مآبانه به میان میهمانان رفت و به گفتگو و رد و بدل کردن تعارفات معمول پرداخت. بیل در این میهمانی کاملاً سر حال، فاقد اضطراب، با نشاط و اجتماعی بود. نوعی بیل که در شرکت به ندرت دیده می‌شد. وی چنان بر خود مسلط بود که گوئی پشت یک رایانه نشسته و یا در یک گرد هم آئی تجارتنی حضور یافته است. با وجود ادامه قضایای تحقیقات FTC، نزدیک بودن لحظه قطع روابط با آی.بی.ام و شکایت و دعوای ایل، بیل لبخندی بر لب داشت و در طی آن دو ساعت میهمانی آن را کماکان حفظ کرد. وی نگاهی به سالن عظیم و پر از جمعیت که هزاران نفر از کارکنان جوان خودش در آنجا جمع بودند انداخت و گفت: آیا شما هیچ‌گاه این همه جمعیت را در یک میهمانی کریسمس دیده‌اید؟ این میهمانی «ولخرجی» تلقی نمی‌شد زیرا اکثر افراد جمع آمده کارکنان خود مایکروسافت بودند.

و این افراد به وی وابسته بودند. روز بعد که یک روز یکشنبه و تعطیل آخر هفته بود، بیل طبق روال معمول در دفتر کار خود حضور یافت. هنوز از نظر او یک جنگ دیگر وجود داشت و آن جنگ بر سر رایانه‌ی رومیزی بود که وی مصمم بود در آن پیروز شود!

۳۰

جبهه داخلی

و اما در جبهه جنگ داخلی: در اواخر سال ۱۹۸۷ بخش «سی.دی.رام» مایکروسافت درست مانند شرکت انتشارات مایکروسافت در آستانه سقوط قرار گرفت. اندیشه اولیه پیرامون بر پا داشتن بخش «سی.دی.رام» به امید دستیابی به سود در آینده، فراگیری فن، به دست گرفتن رهبری در صنعت مربوطه و تولید فرآورده‌های نفوذی، بدون تخمین هزینه‌های لازم شکل گرفته بود. الگوی تشکیل این بخش مبتنی بر مدلی بود که «ناهوم استیسکین»، بنیانگذار شرکت انتشارات مایکروسافت را غرق کرده و به جایگزینی وی با «مین - سی» که به تازگی از مؤسسه انتشارات باغبانی به نام «آرتو» به مایکروسافت پیوسته بود منتهی گشت.

گیتس به تدریج متوجه شده بود که بخش «سی.دی.رام» که از ابتداء نیز به عنوان یک بخش پول‌ساز مد نظر نبوده، در واقع فقط هزینه روی دست مایکروسافت می‌گذارد و دیسک فشرده «بوک شلف» با وجود این که پر فروش‌ترین «سی.دی.رام» بوده، فقط ۱۲۰۰۰ نسخه در ظرف چهار سال فروش داشته است. «رالی روآرک» با توجه به این واقعیت که فرآورده‌ای مانند ویندوز فقط ۱۲۰۰۰ نسخه در یک روز فروش دارد، تقصیر را به گردن بیل انداخته و می‌گفت: «درست است، ما باید فن‌آوری با ارزش ایجاد کنیم، اما این فن‌آوری باید طوری باشد که در دراز مدت هزینه طرح و توسعه خود را تأمین کرده و به سودآوری برسد».

رئیس بخش «سی.دی.رام» مایکروسافت، «تام لوپز»، سیاستی را که بیل فراروی وی قرار داده بود تعقیب می‌کرد تا احتمالاً مشتری‌های بزرگی که

بانک‌های اطلاعاتی مورد نیاز آن‌ها در حد کتاب‌های قطعات و تعمیر و نگهداری یک تراکتور کاترپیلار یا کاتالوگ راهنمای محصولات شیمیایی دویونت باشد جذب کند. مایکروسافت طبق گفته بیل، با تبعیت از این سیاست می‌توانست به نقطه تعادل برسد و علاوه بر فراگیری روش‌ها، ابزار کاری لازم را به دست آورد. اما بسیاری از مشتریان بالقوه خود از قبل گروه‌هایی کاری تشکیل داده بودند که خدمات لازم را به انجام می‌رساندند و ظاهراً نیازی به دیگران نداشتند.

در این برهه از زمان، بازار رسانه‌های گروهی چند منظوره کماکان پر تنش بود. طرح ویدیوئی «دی.وی.آی» متعلق به شرکت «آر.سی.آی» از نظرها افتاده و شرکت جنرال الکتریک پس از خریداری «آر.سی.آی»، آزمایشگاه‌های «سارنوف» را به SRI اهداء کرده و هیچ اهمیتی برای فن‌آوری آن قائل نبود.

حال بیل گیتس چگونه می‌توانست سونی، فیلیپس و «سی.دی.آی» را با هم تلفیق کند؟ یک راه حل وارد کردن شرکت سازنده لوازم الکترونیکی مصرفی ژاپنی، یعنی شرکت عظیم ماتسوشیتا به صحنه بود. متأسفانه مذاکرات چند جانبه با مشارکت لوتوس، اینتل، مایکروسافت و دشمن سرسخت سونی (آی.بی.ام) به جایی نرسید و مایکروسافت و لوتوس، خود موضوع خریداری فن‌آوری «دی.وی.آی» را به طور مشترک مد نظر قرار دادند، اما در نهایت هر دو آن را کنار گذاشتند.

مایکروسافت در کنفرانس «سی.دی.آی - رام» در سال ۱۹۸۸ کماکان برای این فرآورده تبلیغ می‌کرد. نمایندگان مایکروسافت، لوتوس و اینتل یک استاندارد برای «دی.وی.آی» از نوع بهبود یافته را مورد تأیید قرار دادند و آب سردی روی دست فیلیپس ریختند که «سی.دی.آی» خود را در معرض تماشای عموم قرار داده بود. اما «سی.دی.آی» هنوز قادر نبود که تصویر کامل همراه با حرکت در همه جهات را انجام دهد و از این لحاظ و از نقطه نظر فن‌آوری از آخرین ابداعات به کار رفته در «دی.وی.آی» عقب مانده بود. مایکروسافت دو دیسک فشرده، یکی شامل اطلاعات عمومی کامل و دیگری محتوی اطلاعات آماری دولتی عرضه داشت. بیل در نطق افتتاحیه خود پیش‌بینی کرد که تا پایان سال ۱۹۹۱ یک رایانه مجهز به دیسک «سی.دی.آی - رام» و بر مبنای تراشه ۳۸۶ به بازار خواهد آمد که قیمت آن از ۱۰۰۰ دلار کمتر خواهد بود.

تصویر ارائه شده از آینده حتی به تقریب با واقعیات سرد هماهنگ نبود و رایانه یک هزار دلاری مجهز به «سی.دی.آی - رام» آقای گیتس تا اواخر سال ۱۹۹۲ به بازار نیامد. در اواسط سال ۱۹۸۸ تحولاتی وسیع ناشی از اعتراض کارکنان در بخش «سی.دی.آی - رام» مایکروسافت صورت پذیرفته بود. «روآرک» در این باره چنین می‌گوید: «این نقطه نظر که شما فرآورده‌ای بسازید که در دراز مدت منافعی به بار آورد و ضمناً خود هزینه‌های لازم را تأمین کند، ابلهانه بود». اعتراضات گسترش یافت، اما «لوپز» که هیچ‌گاه نتوانسته بود «سلاح کارآمد» در مایکروسافت را شناسائی کند، باز به خود نیامد. در نتیجه، کارکنان بخش، تحت رهبری «کارل استورک» جوان، فعال و جاه طلب - که قیافه‌اش شبیه به بیل بود - به راه افتاده و در دفتر بیل تمامی موارد گله و شکایت خود را بیان کردند. چند هفته نگذشت که «لوپز» ناچار شد مایکروسافت را ترک گوید. بخش تحت سرپرستی وی کلاً از میان رفت.

گرچه بخش مزبور به صورت غیر متمرکز اداره می‌شد، باز دوباره به صورتی دیگر و با خریداری تکنولوژی «دی.وی.آی» از طرف اینتل به راه افتاد و کارکنان آن با انتقال به اینتل بالاخره جای ثابتی برای استقرار خود یافتند. مایکروسافت به صورتی دو جانبه به کار روی رسانه‌های چند کاره ادامه داد و هنگامی که فیلیپس و سونی در اواخر سال ۱۹۸۸ عرضه نوعی استاندارد جدید «سی.دی.آی - رام» به نام «CD-ROMXA» را اعلام داشتند، هم مایکروسافت و هم آقای «لوپز» در آن دست داشتند.

استاندار «سی.دی.آی - رام» جدید XA که توسط مهندس شرکت سونی به نام «توشی دوآ» طرح شده و به کمک «روآرک» از شرکت مایکروسافت پیاده شده بود، تلفیقی از اودیو و گرافیک بود که ساخت نوعی دیسک «سی.دی.آی - رام» را امکان‌پذیر می‌ساخت که روی هر نوع دستگاه «داز» مناسب و نیز روی دستگاه‌های به کارگیرنده دیسک‌های CD-I راه می‌افتاد. اندیشه پشت سر این استاندارد به نظر بسیار هوشمندانه می‌آمد: هر سازنده نرم‌افزار دیسک‌های «سی.دی.آی - رام» احتمالاً تمایل می‌یافت تا هزینه طرح و توسعه نوعی دیسک واسطه را پذیرا باشد که با هر دو نوع دیسک کار کند. بنابراین، با وجود این که مایکروسافت در CD-I نقشی نداشت، اما با این طرح زیرکانه می‌توانست حداقل بعضی از عناوین موجود آن را به کار گیرد. «روآرک» در این باره می‌گوید:

«طرح در واقع به معنای الحاقِ نیمی از CD-I به دنیای رایانه‌های شخصی بود. در برابر تعجب و حیرت دست اندرکاران چنین به نظر آمد که مایکروسافت شکست مفتضحانه خود در زمینه CD-I را حداقل به یک پیروزی نسبی تبدیل کرده است.

اما قیمت هنوز هم بالا بود بنابراین دیسک گردان‌ها هنوز ارزان به دست نمی‌آمدند. تراشه XA ساختِ سونی نیز باز مقداری هزینه اضافی دیگر به قیمت هر واحد می‌افزود. از آنجا که بخش سیستم‌ها در مایکروسافت، تحت سرپرستی بالمر، به شدت درگیر موضوعاتی چون «او.اس/۲» و ویندوز بود، پروژه «سی.دی.رام» کم اهمیت تلقی شده و در نتیجه نرم‌افزار مربوط به آن، کند و پر حجم از آب در آمده و در سطح محدودی توزیع شد. شرکت انتشارات مایکروسافت در سال ۱۹۸۸ مجموعه‌ای از کتاب‌های مرجع را در دیسک تحت عنوان کتابخانه برنامه‌نویسان عرضه کرد که می‌توانست برای کاربران «او.اس/۲» مفید واقع شود. اما هیچ کس در قسمت سیستم‌ها به خود زحمت نداده بود تا امکان به کارگیری «سی.دی.رام» را در سیستم عامل آینده بگنجانند. تا کاربران و برنامه‌نویسان «او.اس/۲» بتوانند از چنین دیسک‌هایی استفاده کنند. مایکروسافت چندی بعد، بار دیگر به سازماندهی مجدد فعالیت‌هایش در زمینه «سی.دی.رام» پرداخت و عنوان «چند رسانه‌ای» (یا «مالتی مدیا») را برای آن برگزید تا این عبارت ذهن پرکن و جا افتاده در صنعت را که همه چیز از نوشتار و صوت و عکاسی گرفته تا فیلم‌های ویدیویی را شامل بود، مورد استفاده قرار داده باشد. «راب گلیزر» یکی از کارکنان باهوش از بخش در حال نزع نرم‌افزارهای شبکه‌ای به سرپرستی آن منصوب شد که پس از برچیدن هر گونه فعالیت پیرامون XA، تجهیز ویندوز با برنامه‌های چند رسانه‌ای را در کانون توجه قرار داد.

در این مقطع از زمان، شعبه «لنزینگستون» آی.بی.ام واقع در ایالت کنتاکی همراه با مایکروسافت روی پروژه‌ای کار می‌کرد که یکی از دست اندرکاران آن را «حیرت انگیزترین دستگاه ممکن» توصیف می‌کرد. دستگاه‌های اولیه که قرار بود «مدل PS/1» نامیده شوند، در این ایام «بلوگراس» خوانده می‌شدند. مدل دیگری ملقب به «بهترین بلوگراس» همان مدل همه کاره مبتنی بر «سی.دی.رام» و واجد توانایی‌های چند رسانه‌ای بود که قیمت اولیه‌ای برابر با

۳۰۰۰ دلار برای هر واحد برایش تعیین کرده بودند.

«بهترین» به زودی زیر نظر گروه مرگ آفرینان «پی.اس/۲» در بوکا قرار گرفت که برنامه کار را یک سال و نیم به عقب انداخته و قیمت تمام شده تخمینی را به دو برابر افزایش داد. پیشنهاد مایکروسافت برای دستگاه این بود: «بگذارید مجموعه‌ای از تکنولوژی‌ها را در این دستگاه به کار گیریم و یک تعریف از آن به دست دهیم. همه افراد باید بتوانند از این دستگاه‌ها استفاده کنند». مایکروسافت سپس کنسرسیومی غیر متعارف متشکل از شرکت‌های تلگراف و تلفن آمریکا، «کامپواد»، ان.ئی.سی، آلیوتی، تندی، زنیت، و در برابر حیرت و تعجب همگان، فیلیپس را تشکیل داد تا یک استاندارد برای «پی.سی. مالتی مدیا» (یا رایانه شخصی چند رسانه‌ای) تدوین نمایند. اندیشه پایه‌ای این بود که سیستمی چون ویدیوی VHS یا MSX مایکروسافت حاصل آید. چنین دستگاهی در تئوری می‌توانست هر دیسکی را راه اندازد. قرار شد تا مایکروسافت زواندی برای به کارگیری ویندوز و نیز «کیب مخصوص برای برنامه نویسان» را تهیه نماید.

دستگاه «پی.سی. مالتی مدیا» یا MPC بالاخره در پائیز سال ۱۹۹۱ وارد بازار شد، لیکن استقبالی از آن به عمل نیامد. این دستگاه‌ها در اثر همان عواملی شکست خوردند که دستگاه‌های «سی.دی.رام» را شکست داده بودند: قیمت بسیار بالا و تعداد محدود و محدود برنامه‌های نرم‌افزاری. آی.بی.ام با دستگاه خاص خود به نام «آلتی مدیا» که مشتق از همان «بهترین» بود با قیمتی برابر با ۶۰۰۰ دلار وارد بازار شد.

مایکروسافت کماکان به تهیه و توزیع نرم‌افزار روی «سی.دی.رام» ادامه داد و بعضی از عناوین قبلاً موجود روی مکینتاش مانند «بتهون در مالتی مدیا» را روی دیسک عرضه داشت. برنامه «ورک» نیز روی «سی.دی.رام» پیاده شد که دستورالعمل‌هایی آموزشی نیز داشت. گرچه سعی و کوشش شرکت انتشارات مایکروسافت برای نفوذ در بازار چاپ و تهیه کتب غیر فنی روی دیسک با شکست روبرو شده بود، ۲۶ درصد از سهام بنگاه انتشاراتی «دورلینگ کندرسل» در انگلستان که شهرت به سزائی در چاپ و نشر کتاب‌های همراه با عکس و تصویر داشت و سری مسلسل «چگونگی کار بدیده‌ها و اشیاء» را تدوین کرده بود، توسط مایکروسافت خریداری شد تا به

قول گیتس «دنیائی غنی از اطلاعات که می تواند موضوع ارزشمندی برای مالتی مدیا باشد» در اختیار قرار گیرد.

در روزهای آخر سال ۱۹۹۱، فرآورده کم فروش و ناموفق «بوک شلف» از حالت یک نوشتار بی روح در آمد و در مالتی مدیا به صورتی جذاب و آینده نگر چاپ شد: فرهنگ لغات حاصله می توانست لغات را تلفظ کند؛ دایرة المعارف مربوطه چند برنامه تصویری متحرک (انیمیشن) در خود داشت؛ صدای رئیس جمهور فقید، جان اف. کندی نیز در صورت به کارگیری مناسب دستگاه، شنیده می شد که به آمریکائیان می گفت «نرسید وطن شما برای شما چه کرده است». شخص با اطمینان می توانست ادعا کند که مالتی مدیا در مدت ۵ سال راه درازی را پیموده است.

اگر رایانه هنوز نتوانسته بود به خانه ها راه پیدا کند، خانه بیل گیتس در شرف ورود به داخل رایانه بود. بیل تصمیم داشت که منزل مسکونی «خسته کننده اش» را که در ملک متعلق به وی بر پا بود از میان بردارد. به پیشنهاد خانم ماری گیتس، که از تبعات منفی تخریب یک منزل یک میلیون دلاری در حالی که بی خانمان های بسیاری شب ها را در پارک های سیاتل به سر می بردند، در هراس بود منزل به مبلغ یکصد هزار دلار فروخته شد تا با جرثقیل به مکان جدیدی انتقال داده شود. بیل گیتس برای ساختمان سازی در ملک خود طرح های بسیاری در سر داشت.

پل آلن تحت رهنمودها و مشاوره یک مؤسسه معماری به نام «مایکل دوس» منزل مسکونی خود را طوری بازسازی کرده بود که یک کتابخانه برای مادرش و یک زمین بازی بسکتبال داشته باشد. «دوس» پس از معرفی شدن از طرف آلن به گیتس، مأموریت یافت تا یک مناقصه بین المللی برای ارائه مناسب ترین طرح برگزار نماید. بیست و سه شرکت از فرانسه تا ژاپن در این مناقصه شرکت کردند و سه برنده مناقصه هر کدام چند بار با بیل ملاقات کردند تا راجع به جزئیات طرح گفتگو کنند.

دو برنده نهائی مناقصه قطعاً نمی توانستند طرح هائی با تفاوت های بسیار عرضه کنند: و هر کدام طرحی خیره کننده با ظاهری که نشان دهنده موضع ملوکانه گیتس بوده و چیرگی طراح را بر موانع و موقعیت محل احداث بنا در قالب کاری فوق مدرن اثبات می کرد ارائه دادند.

برنده نهائی که طرحش با رؤیاهای بیل مطابقت بیشتری داشت، ادغامی از یک شرکت به نام «بوهلین پاور»، طراح انستیتوی مهندسی نرم افزار برای دانشگاه «کارنگی ملون» در پیتسبورگ، و یک مهندس معمار ناشناخته اهل و ساکن سیاتل به نام «جیمز کاتلر» بود که با مؤسس شرکت نامبرده کار کرده و تحصیلات خود را در دانشگاه پنسیلوانیا زیر نظر استاد مجرب و معروف معماری «لوئیزکان» به پایان رسانده بود. ذوق و خلاقیت «کاتلر» در زیر آسمان ابری شمال غرب به بار نشسته و وی انواعی از منازل مسکونی از چوب در هماهنگی با طبیعت ناحیه و برخوردار از موازین مدرن معماری و ساختمان سازی طراحی و ساخته بود.

طرح برنده حاکی از عدم نظاهرات خود بزرگ بینانه مالک ساختمان بوده و بیست درصد بودجه صرف محوطه سازی می شد. سایمونای تجمل پرست که صاحب خانه ای اشرافی با سبک معماری «مکتب جدید بوهائوس آلمانی» بود، طرح را فاقد «دکور و نمای» خارجی توصیف کرده و می گفت: «هیچ کس باور نمی کند که اینجا منزل بیل، همان بیل گیتس مشهور باشد، زیرا بنا از بیرون نمائی چشمگیر ندارد». یک قایقران از روی آب دریاچه فقط پنج ساختمان بزرگ و جدا از هم می دید که نشانی از ظواهر جلب کننده نداشتند و با بالکن های کشیده شده به داخل انبوه درختان اطراف، در میان آنها محو می شدند. ساختمان ها که در طرح «پاویون» خوانده شده بودند از طریق راهروهای زیرزمینی به هم اتصال پیدا می کردند. یکی از پاویون ها سالن بزرگ ورودی را تشکیل می داد. پاویون دوم مشتمل بر اطاق خواب های میهمانان، یک کتابخانه و یک نهارخوری بیست نفره بود. ساختمان سوم یک سالن پذیرائی داشت که می توانست ۱۲۰ نفر را در خود جای دهد و این برای میهمانی های معمولی گیتس کفایت می کرد. چهارمین ساختمان، پاویون ساحلی شامل استخر شنا، استخر آب گرم و لنگرگاه کنار دریاچه بود. محوطه وسیع در نظر گرفته شده برای پارکینگ زیرزمینی بیست اتومبیل را در خود جای می داد و با پارک کردن فشرده تر و استفاده از پیچ و خم های موجود، حتی تعداد بیشتری اتومبیل در آن جای می گرفت. یک واحد مسکونی مجهز و شکیل برای سرایدار در نظر گرفته شده بود.

در بالای تپه رزیدانس اختصاصی بیل قرار می گرفت که از دیگر

ساختمان‌ها جدا بوده و بر آن‌ها مشرف بود. این ساختمان طوری بود که بر فراز آن «ارباب خانه می‌توانست اوضاع را زیر نظر داشته و اطمینان یابد که به میهمانانش خوش می‌گذرد». «کاتلر» بر این باور بود که «میهمانان بیل در عین حال که محل سکونت بیل را لمس می‌کنند، نباید از چند و چون آن سر در آورند».

با حساسیتی که «کاتلر» نسبت به مضامین زیست محیطی داشت، راهی متفاوت برگزید و در یک زمینه مبتکرانه از «بازایی»، چوب مورد نیاز ساختمان‌ها را از یک آسیاب بزرگ چوبی از کار افتاده در یکصد مایلی جنوب واقع در «لانگ ویو» تأمین کرده و پس از بازسازی قطعات در یک کارگاه واقع در یکصد مایلی شمالی منطقه، در «بلینگهام» آن‌ها را به کار می‌گرفت. و باز در یک مورد دیگر از حفاظت محیط زیست، یک درخت آفری در محل ساختمان‌سازی، جایی که افراد چون قارچ می‌رویند و رشد می‌کنند، با صرف هزینه‌ای بالغ بر ۱۵۰۰۰ دلار، از قطع شدن نجات داده می‌شد. یک سوم از آب نمای ساختمان‌ها نیز با تخته سنگ پوشانده می‌شد.

و اما در داخل ساختمان‌ها با زیر بنایی بیش از ۳۰،۰۰۰ فوت مربع (۳۳۰۰ متر مربع)، نرم‌افزار تسلط کامل داشته و در همه جا در طرح به نوعی گنجانده شده بود. به نظر می‌آمد که بیل راهی برای تبدیل خانه‌اش به محلی برای انجام تجربیات بازرگانی یافته است.

همانند «همشهری کین» که کلیساهای اروپا را در جستجو برای «زانادو»ی خویش غارت کرد و در مشابهت با «ویلیام راندولف هرست» (سلطان مطبوعات آمریکا تا سال ۱۹۵۱) که نیمی از میراث دنیای قدیم را به خاطر تزئین «قلعه»ی خویش واقع در «سان سیمون» خریداری کرد و به آمریکا انتقال داد، گیتس این سلطان نرم‌افزار ایام اخیر نیز در صدد بر آمده بود تا در میان گنجینه‌های هنری اعصار و قرون به جستجوی دقیق و کامل پرداخته تا قلمرو تحت تسلط خویش را بیاراید. فرقی بیل با پیشینیان همتای خود در این بود که وی نمی‌خواست خود را نگران خرید اقامت هنری مورد نظر سازد. وی صرفاً به دنبال این بود که آن‌ها را به تصاویر الکترونیکی تبدیل کند تا با تماس یک انگشت دست، این «آثار هنری مجازی» روی صفحات نمایش متعدد که در گوشه و کنار در نقاط استراتژیک به طرزی ماهرانه کار گذاشته می‌شدند، در

معرض نمایش قرار گیرند. بدین ترتیب دیگر احتیاجی به آثار اصیل اولیه نبوده و ملاحظات در دسر ساز همراه آن‌ها چون حفاظت و نگهداری و نهایتاً یکنواختی خسته کننده ضرورتی نمی‌یافتند. خانه گیتس را می‌توان «موزه مجازی از آثار نیاکان ابناء بشر» پنداشت.

اندیشه اولیه (پیرامون موزه مجازی) ابتداء در مایکروسافت شکل گرفته بود. کار طرح و تدوین در پروژه «بوک شلف» مستلزم انجام پذیرفتن اموری چون اخذ مجوز از ناشرین کتاب‌های مرجع مانند اطلس جهان و دایرة المعارف کلمبیا در جهت ثبت چنین آثاری روی دیسک‌های الکترونیکی بود. گیتس فکر می‌کرد که با داشتن حقوقی روی آثار مکتوب می‌تواند آن را به یک زمینه تجارتي درآمدا تبدیل کند. وی از خود می‌پرسید: «کدام کتب مرجع طرفداران زیاد دارند و نادر نیز هستند؟ مایکروسافت چگونه و کجا می‌تواند یک نوع مالکیت بلامنازع برای خود دست و پا کند؟».

نقشه‌های جغرافیائی مناسب نبودند زیرا تحت مالکیت دولت قرار داشتند. موسیقی نیز به کار نمی‌آمد، زیرا صنعت مربوطه طرح‌های خاص حقوق تصنیف، تولید، نشر و توزیع را داشت. فیلم‌های سینمایی نیز کارساز نبودند، زیرا صنعت فیلم‌سازی وضع پیچیده‌ای داشت و هزینه‌ها ارقامی نجومی را تشکیل می‌دادند. اطلاعات بازرگانی در نظر اول مناسب جلوه می‌کرد، لیکن مؤسسات انتشاراتی غول آسا چون «مک گرو هیل» در این زمینه اختیارات تام را از قبل به دست گرفته بودند. دایرة المعارف هم گاه جلب توجه می‌کرد. اما کتاب دنیا از انتشارات «وارن بافت» و دایرة المعارف بریتانیکا غیر قابل خریداری بودند. دیگر رقبا در دو زمینه اخیر همگی بازنده بوده و طرفدار نداشتند.

موضوعی که به نظر بیل، می‌توانست زمینه ساز یک تجارت باشد «ساختن یک بانک اطلاعاتی بزرگ از تصاویر ثابت» بود. گیتس در تعقیب این اندیشه در سپتامبر ۱۹۸۹ شرکت مستقل خود تحت عنوان «سیستم‌های کامپیوتری برای منازل» را تشکیل داد و به ثبت رساند. وی اسم این شرکت را چندی بعد به «سیستم‌های دو سویه خانگی» (IHS) تغییر داد. یک تیم کوچک چهار نفره مرکب از یکی از اعضای پیشین «سی. دی. رام» مأموریت یافت تا اندیشه «بانک اطلاعاتی تصاویر» را بررسی کرده و در زمینه‌هایی چون مطالعه موزه‌ها،

مشاهده و ارزیابی سخت افزار و نرم افزار موجود، تعیین مالکین اصلی حق و حقوق الکترونیکی در صنعت عکاسی تحقیق به عمل آورده و پیشنهاد خریداری بعضی را مطرح نماید.

در اواسط سال ۱۹۹۰ بیل دامنه تصورات خود را در زمینه موضوع فوق محدودتر ساخت و آن را منحصر به حیطه منازل نمود. در نتیجه آنچه حاصل آمد یک «روبات در پشت صحنه» بود که می توانست دیسک های فشرده، دیسک های ویدیویی و نوارهای ویدیویی را به کار اندازد. البته که دایرة المعارف به صورت دو سویه و نوشتارها و اقلام و دیگر عجایب مالتی مدیا همگی با فشار نوک انگشت در دسترس قرار داشتند.

آنچه در خود صحنه وجود داشت، صفحه های نمایشی بزرگ پروژکتوری پشت سری با وضوح بسیار بالا بودند که می بایستی هنرمندانه و ماهرانه در اکثر محل های گردهم آئی و خصوصی و در نقاطی خاص تعبیه شوند. صفحات نمایشی که از یک بانک اطلاعاتی ۳۰۰,۰۰۰ تصویری تغذیه می شدند قادر به یادآوری تصاویر دیده شده لحظه ای پیش بوده و از تکرار صحنه های قبلی جلوگیری کرده و یا تحت ابزار کنترل از راه دور، صحنه های جدیدی را ظاهر می ساختند. راهروهای زیرزمینی که در همه جای آن ها صفحات نمایش نصب می شدند، به طور مداوم تصاویر جدیدی عرضه می داشتند که در طی یک دوره تکراری نبودند. و اطاقی «آرکاد» اطاقی بود که سقف و دیوارهای آن را صفحات نمایش ویدیویی می پوشاند تا در آن مناظر بدیع ۳۶۰ درجه ای نقاطی چون قلعه اورست در رنگ ها و درجات متغیر نور از ملایم تا شدید، به تماشا در آیند. در جایی دیگر پروژکتورهای رویاتیک با ۳۶۰ درجه چرخش، تصاویری از دهکده های ایتالیائی را با صحنه های قصر در کنار دریاچه در هم می آمیختند. همه جا حقیقت مجازی، هنر مجازی، گشت و گذار مجازی و بالاخره زندگی مجازی! در آستانه قرن بیست و یکم نمایان بود.

نمایشات فوق با وجود مجازی بودن می توانستند لذت بخش بوده و حقیقتی را نشان دهند. از یک نظر، جهت جلوگیری از تسلط صفحه نمایش بر جو اطاق، همان گونه که در یک مغازه پیاله فروشی می نشان معمول است، تلویزیون های دارای وضوح بسیار توسط حساسه های کنترل می شدند تا تعادلی میان نور اطاق با نورپراکنی صفحه نمایش ایجاد شود. یک «اشاره گر» نیز

در دسترش قرار داشت که با استفاده از آن درجه نورپراکنی صفحه به فوریت افزایش می یافت. سیستم های نصب شده، قابلیت تغییر داشتند. با ظهور صفحات نمایش LCD - که بزرگترین آنها در آن ایام هنوز یک فوت در یک فوت بود - نصب آن ها کاری ساده بود زیرا ساختمان ها به کانال های قابل دسترسی مجهز می شدند تا تمامی اجزاء ارتباطی سیستم های برقی و مکانیکی در داخل آن ها تعبیه شوند.

اما فرصت های تجارتي ایجاد شده بالقوه، ناشی از فن آوری های فوق نامشخص بودند. زمانی که گیتس یک برنامه توجیه اقتصادی برای پروژه تهیه دید و آن را به هیئت مدیره عرضه داشت، تمامی اعضا به اتفاق آن را رد کرده و گفتند: «نه! بهتر است خودت آن را انجام دهی». بیل با طعنه و کنایه جواب داد: «من این را برای خودم مثبت می دانم».

جان شرلی، عضو هیئت مدیره، می گفت: «در این برهه از زمان کاملاً روشن است که موضوع مورد بحث دارای پتانسیل بالای اقتصادی نیست. اما این امکان وجود دارد که اگر در آینده هیئت مدیره احساس کند که مستقل بودن تشکیلات به نفع مایکروسافت نیست، از بیل بخواهد تا آن را در شرکت ادغام کند». در عین حال چون ممکن بود بعضی از سهامداران، در آن مرحله، چنین تصور کنند که سرمایه شرکت در خدمت ساخت و ساز قصر رئیس قرار داده شده، رد پیشنهاد بیل از طرف هیئت مدیره قطعاً موجبات آرامش خاطر آن ها را فراهم می ساخت.

گیتس پروژه مورد نظر را سالی یک بار در جلسه هیئت مدیره به بحث می گذاشت تا آنها خود مشاهده کنند که «هنوز پیشرفت قابل توجهی صورت نگرفته است». برداشت ها از دیدگاه های مختلف می توانست متفاوت باشد. در سال ۱۹۹۲ بیست و پنج نفر در پروژه IHS شامل سرپرست آن «استیو آرنولد» که از شرکت «لوکاس فیلم» به آنجا آمده بود، به کار مشغول بودند. شاید آن ها می توانستند سیستمی به دست دهند که در آینده فقط میلیونرها قادر به ابتیاع و نصب آن در منازلشان باشند و این سیستم سپس با استفاده از تکنولوژی ارزان تر و بانک های اطلاعاتی پیش افتاده متشکل از بازی پوکر قماربازان حرفه ای و رقاصه های نیمه لخت بارهای پائین شهر به سطح قابلیت استفاده حتی در خانه های قابل جابجائی توسط یدک کش برسد! اما چنین وضعی بسیار بعید

جلوه می‌کرد.

زمینه‌ای دیگر از فعالیت که حداقل در تئوری پول‌ساز به نظر می‌رسید، ایجاد بانک عظیم اطلاعات تصویری شامل تصاویر الکترونیکی میراث عظیم هنری انسان در سر تا سر کره زمین بود و مدیران موزه‌ها در این مورد از خود علاقه نشان داده بودند. عوامل گیتس از قبل دور دنیا به راه افتاده و به بستن قراردادهایی برای کسب اجازه تصویر برداری الکترونیکی از آثار مهم هنری بر مبنای «غیر انحصاری»، پرداخته بودند. این کار به نفعی می‌توانست پایه و اساس یک تجارت بزرگ یعنی تجارت فروش تصاویر ثابت الکترونیکی از آثار هنری باشد زیرا کسانی که می‌خواستند یک دیسک مالتی مدیا حاوی یک مورد خاص از این آثار بسازند، به جای صرف هزینه هنگفت مسافرت و رفت و آمد به موزه‌ها و استفاده از خدمات نقاشان و عکاسان حرفه‌ای، به سادگی به IHS مراجعه کرده و اطلاعات مورد نیاز خود را خریداری می‌کردند. این نیز از همان نوع «خرید اقلام مورد نیاز» در طی یک توقف بود که برای بار اول توسط «بلیر نیومن» مرحوم پیشنهاد شده بود. وی در ماه مه ۱۹۹۰ ابتدا با محو تمامی آثار نوشتاری خویش شامل اشعار و غزل و پیام‌هایش ابتداء «خودکشی مجازی» کرده و سه هفته بعد با خوردن نیترواکسید در سن ۴۳ سالگی خودکشی واقعی کرده و به زندگی خود پایان داده بود.

امکانات دیگری نیز در این راستا وجود داشتند: برای مثال می‌توان به «سامان‌دهی مجموعه‌های بزرگ تصاویر» در شرکتی چون تولیدات والت دیسنی که در آن مجموعه عظیمی از تصاویر ثابت به وجود آمده و نیاز به مدیریت داشت، اشاره کرد. گیتس تأکید می‌کرد که بازار داخلی ایالات متحده یک روز بزرگترین بازار جهان برای این نوع فرآورده خواهد شد. وی می‌گفت: «ما یک شرکت جا افتاده هستیم و مدیرعامل با استعداد و باهوشی داریم که می‌تواند زمینه‌های درآمد زائی را تشخیص دهد. اما در ارتباط با اصل موضوع باید اذعان داشت که هیچکدام از بازارهای مصرف موجود مانند مجموعه‌های تصاویر یا خدمات موزه‌ای آن قدر بزرگ نیستند که حجم سرمایه‌گذاری لازم مورد نظر ما را توجیه‌پذیر سازند. بنابراین بهتر است به فکر بازارهای جدیدی باشیم. اگر سازندگان دستگاه‌های لازم برای تماشای این تصاویر واضح و روشن بتوانند قیمت فرآورده خود را سریعاً کاهش دهند و مردم (کوچه و بازار) نیز

خواهان انواع و اقسام تصاویر کم اهمیت‌تر شوند بازار رونق خواهد گرفت. در غیر این صورت ما ممکن است متحمل ضرر و زیان هنگفتی شویم».

کسی چه می‌دانست؟ شاید آینده طبق گفته فوق شکل گیرد و سیستم هنری گیتس، حیطه‌های مطالعاتی کاملاً جدیدی را بگشاید؛ مثلاً شخص بتواند ظرف چند ثانیه یک «شو» تحت عنوان «هنر لختی‌گری» با عکس و اسلاید راه اندازد و یا مثلاً راجع به گاو و گوساله سخنرانی کند! و باز در این رابطه، با توجه به این که یکی از کارکنان IHS وزن هنرپیشگان سینما را در بانک اطلاعاتی قرار می‌داد، یک محقق! بتواند تصاویر و اوزان را مورد مطالعه و تحقیق قرار داده و گزارشی در باره «تأثیر عوامل فرهنگی و روانشناسی روی مفهوم تلقی چاقی به عنوان یک پارامتر در زیبایی» تهیه و ارائه نماید!

البته مخالفینی نیز وجود داشتند. عکاسان نگران این بودند که واگذاری حق و حقوق ممکن است آنان را از فروش مجدد تصاویر برای انواع و اقسام استفاده‌های دیگر منع نموده و آن‌ها را «از تأمین نان خوردن بیندازد». مدیران و محافظین موزه‌ها نیز نگرانی‌هایی نسبت به حفاظت و امنیت آثار تحت سلطه خود داشتند.

اما بیل گیتس پیشگویی می‌کرد که نباید نگران این بود که مشابه خانه و نمایشگاه وی هیچ‌گاه ساخته نخواهد شد، زیرا اوضاع در آینده بر وفق مراد خواهد بود. برنامه خانه‌سازی گیتس عقب افتاده و هزینه‌ها از ارقام پیش‌بینی شده بسیار فراتر رفته بودند. «کاتلر» این وضع را به عاملی نسبت می‌داد که خود آن را «فاکتور گیتس» می‌نامید و می‌گفت: «من در پانزده سال گذشته ساختمان‌های مسکونی زیادی ساختم، اما اطلاعاتی که در زمینه تخمین قیمت تمام شده کسب کرده‌ام در این مورد خاص بی‌فایده هستند. مثل این است که چون آلیس در سرزمین عجایب گرفتار آمده باشم».

بخشی از «فاکتور گیتس» ناشی از غرور منبعث از درک این واقعیت بود که گیتس پروژه را نماد شغل و حرفه‌ی خود ساخته خویش می‌پنداشت که ارزش زحمت و مجاهدت و صرف پول را دارد تا مطلقاً درست از آب در آید. بخشی دیگر ناشی از ترس همراه با کمی زیاده‌طلبی بود: مهندسین طراح و محاسب از معیارهای بسیار محافظه‌کارانه‌ای سود می‌جستند؛ مقاطعه‌کاران برای دستیابی به کیفیت بالاتر، مواد و مصالح بیشتر و پر هزینه‌تری به کار می‌بردند؛ هیچ‌کدام

از افراد درگیر مایل نبودند که در یک دعوای حقوقی در آینده‌ای حتی دور گرفتار شوند که مثلاً ناشی از نشت آب و یا گاز در یک پایون و یا غلطی در یک ساختمان در سرایشی تند تپه و یا فرو ریختن بناها در اثر زمین لرزه ۹ ریشتری ویرانگر آینده در سیاتل، که تمامی زلزله شناسان روی وقوع آن در یکی دو قرن آینده اتفاق نظر داشتند، بوده باشد. «کاتلر» زبان به شکایت گشوده و می‌گفت: «هزینه‌ها از کنترل خارج شده و سر به آسمان زده‌اند».

علیرغم تمامی مشکلات، کار ساختمان‌سازی ادامه یافت. سرایشی تپه پشت سر تقویت شد؛ در مفهوم پایون تغییرات عدیده‌ای داده شد تا ساختمان از هماهنگی نمای بهتری برخوردار باشد. در سال ۱۹۹۲ پارکینگ زیرزمینی که ساختار گنبدی شکل جالبی داشت، همراه با طاق ورودی بزرگ تکمیل شد. ساختمان مخصوص سرایدار نیز که از شیشه و سنگ ساخته شده و ستون‌ها و سقف آن سبک معماری مشرق زمین را داشت آماده شد و گیتس بعضی از شب‌ها را در آن جا به سر می‌برد.

مهارت حرفه‌ای و خلاقیت معمار «کاتلر» در هر دو بخش، هم گاراژهای زیرزمینی و هم ساختمان سرایدار، به نمایش در آمده بود. در تمامی اجزای پروژه اثری از این تفکر بدیع که «بعضی از عناصر سازه‌ای از قبل در محل وجود داشته و آن‌ها را یافته‌اند» دیده می‌شد. بر این اساس ساختار «چوب نما»ی سقف گاراژها را با چکش کوبی به نحوی آرایش دادند که از خلال لایه‌های «تو - در - تو» یک فضای باز، نشان‌دهنده نوعی فن‌آوری در جای دادن لوله‌ها و کابل‌های سیستم‌های الکتریکی و مکانیکی دیده می‌شد. در اطاق نشیمن ساختمان سرایدار یک دیوار بتونی به نوعی آرایش داده شده بود که نشان دهنده صخره پشت سر آن باشد. قسمت‌هایی از یک دیوار مخروبه در باغ طوری در نقاط مختلف محوطه جای داده شدند که گویی خرابه‌هایی آنی می‌باشند. در این مجموعه جوانب متضاد شخصیتی بیل گیتس، یعنی پوچ‌گرایی و سازندگی در کنار هم دیده می‌شدند: از یک طرف «ما هم موجوداتی فانی هستیم و تمامی این بناها یک روز به گرد و خاک تبدیل می‌شوند» و از طرف دیگر «ما می‌توانیم به آنچه در پیش روی ما قرار می‌گیرد بیفزاییم و بسازیم».

پروژه فوق نیز احتمالاً از اثرات آن جوانب متضاد در امان نمی‌ماند. گرچه تاریخ تکمیل ساخت و ساز تابستان ۱۹۹۵ تعیین شده بود، اخذ مجوزهای لازم

از شهرداری شهر «مدینا» تا اواسط سال ۱۹۹۲ هنوز به پایان نرسیده بود. گیتس در طی جلسات ماهیانه سعی می‌کرد تا پروژه را با سلائق شخصی خویش هماهنگ‌تر سازد: «من می‌خواهم مقدار سیمان را کمتر کرده، در عوض بر کمیت چوب (در هر شکلی) اضافه کنم».

ظاهراً تجهیز هر خانه مسکونی با یک رایانه رضایت کامل ایجاد نمی‌کرد و «یک رایانه روی هر میز» نیز محدودیت داشت. پس چرا نباید به سراغ مقوله یک رایانه در هر انسان رفت؟ اما این یکی احتمالاً به نرم‌افزارهایی بهتر از بیسیک و مدت زمانی بیش از یک هفته نیاز پیدا می‌کرد. در سال ۱۹۹۰ گیتس به شرکت تازه تشکیل شده و قدرتمند «آیکو» که در زمینه بیوتکنولوژی فعالیت می‌کرد علاقمند شد. واژه «آیکو» از کلمه «آیکوزا هدرن» به معنی شکل بیست ضلعی از ویروس مشتق شده بود. گیتس در یک میهمانی شام در منزل «کریس هنری» بنیانگذار و مدیر تحقیقات علمی شرکت «ایمپونکس بایوتک» با گردانندگان اصلی «آیکو» آشنا شد. «جورج راتمن» مدیرعامل شرکت آیکو و بنیانگذار «آمگن»، یکی از شرکت‌های موفق در زمینه بیوتکنولوژی، برداشت خود را از گیتس به صورت زیر بیان داشته است: «وی به دنبال چیزهای بسیاری بود. برای وی فرق نمی‌کرد که ما واقعیت داشته باشیم، یا صادق و صمیمی باشیم، یا متعهد به انجام وظیفه بوده و انسان‌هایی شریف و بی‌غل و غش باشیم، یا این که هدف ما بر پا داشتن یک شرکت درجه یک باشد». وی در ادامه می‌گفت: «گیتس با این که در صحبت پیرامون برنامه‌های علمی «آیکو» حد خود را نگهداشت، به عقیده من وی به دنبال این نبود که دانش ما را درجه‌بندی کند وی در واقع خود ما را با معیارهای خود می‌سنجید تا بداند ما انسان‌هایی درجه یک یا دو یا سه هستیم».

«راتمن» که به دنبال شخصی در هیئت مدیره می‌گشت که تجربه تشکیل یک شرکت را از سر گذرانده و آن را به یک شرکت موفق و بزرگ تبدیل کرده که پویا و قدرتمند نیز باقی مانده باشد، از گیتس درخواست کرد که بی‌ارتباط با این که در آن شرکت سرمایه‌گذاری کند یا خیر، عضویت در هیئت مدیره آن را بپذیرد. گیتس تصمیم دیگری گرفت و ۵ میلیون دلار در آیکو سرمایه‌گذاری کرد که تا آن را که یک شرکت کوچک ۳۳ میلیون دلاری بود یاری رسانده و به قوی‌ترین شرکت تازه کار از نقطه نظر مالی در زمینه بیوتکنولوژی تبدیل نماید.

به نظر گیتس شرکت آیکو را «جوانان طلانی» در بیوتکنولوژی تشکیل داده بودند. علاوه بر این، سه نفر بنیانگذار آن از اعتبارات کمی برای فروش ابزار و ادوات پزشکی در زمینه آنمیا و سرطان و وسایل آزمایشگاهی و تشخیص طبی برای ایدز و بیماری لژیونرها برخوردار بودند. یکی دیگر از اعضا هیئت مدیره آیکو «فرانک کاری»، رئیس کلی سابق آی.بی.ام بود که اولین دستگاه رایانه شخصی آی.بی.ام را در ده سال پیش به نتیجه رسانده بود.

آیکو با اخذ مجوز از دانشگاه‌های واشنگتن و آزمایشگاه «گولداسپرینگ هاربر» متعهد شده بود که ابزار معالجه و معاینه امراضی چون روماتیسم، مالتیپل اسکلروسیس و آسم را بسازد. تمامی عناصر لازم برای توفیق آماده بودند: هیئت مدیره‌ای دانا و توانا، تکنولوژی پیشرفته، حمایت بی دریغ مالی و پول فراوان. «راتمن» پیش‌بینی می‌کرد که نرخ سودآوری به طور متوسط ۴۰ درصد خواهد بود و این از نظر بیل مناسب به نظر می‌رسید. برای بیل و ۵ میلیون دلار سرمایه‌گذاری او در آیکو، سهامش در مایکروسافت در حد ناچیز ۱۴ سنت هر سهم تحت تأثیر قرار می‌گرفت.

«راتمن» می‌گفت: «نکته جالب برای من آن بعد از قضیه است که فن آوری نوین تبدیل به فرآورده‌هایی ملموس و با ارزش شود تا یک شرکت بتواند بر مبنای آن به راه افتد. گیتس این جنبه از قضیه را جالب دیده و آن را دوست دارد». اما گیتس بعدها به یکی از دوستان نزدیک خود گفته بود که دلیل اصلی سرمایه‌گذاری وی در آیکو این بوده که فرصت ملاقات با «دو یا سه بیولوژیست واقعاً متبحر و باهوش را هر ماه یک بار داشته باشد و از آن‌ها چیزهایی راجع به بیوتکنولوژی یاد بگیرد».

در بهار سال ۱۹۹۱ پس از یک برنامه کاری نفس‌گیر، آیکو در شرف عرضه سهام در بازار بورس قرار گرفت و این سریع‌ترین گردش سرمایه توسط یک شرکت نوپا در بیوتکنولوژی را نشان می‌داد. یک نوشته حاکی از ناباوری در نشریه فودچن چهل درصد نرخ سودآوری را مترادف با دستیابی به یک ارزش افزوده یک میلیارد دلاری در سال ۱۹۷۷ شمرده و آن را پدیده‌ای استثنائی توصیف کرده بود که فقط برای دو شرکت از میان ۶۰۰ شرکت درگیر در کار بیوتکنولوژی در ظرف بیست سال گذشته امکان‌پذیر بوده است. این نشریه، در ادامه، آب پاکی روی دست علاقمندان ریخته و به اخراج رئیس اولیه شرکت

«استفان اوانز - فرک» توسط «پاین ویر» به دلیل ابراز عقیده دال بر غیر معقول بودن ارزش تعیین شده برای سهام و لذا خودداری از عرضه سهام از طریق یک واسطه معتبر اشاره کرده بود.

این گونه اظهارنظرها اهمیتی نداشتند، چه باز دست گیتس طلا می‌آفرید. در ماه ژوئن آیکو ۴/۵ میلیون سهم شرکت را به قیمت هر سهم ۸ دلار به فروش رساند و این در حالی بود که گردانندگان آن انتظار ۹ دلار برای هر سهم را داشتند. با وجود این، سرمایه‌گذاران توانستند ارزش افزوده‌ای برابر با ۱۶۶ درصد به دست آورند. پس از مرحله اول عرضه سهام در مرحله بعد ارزش آن تا ۱۸ دلار بالا رفت و موجی از سرمایه‌گذاری و خرید و فروش در زمینه سهام شرکت‌های درگیر در کار بیوتکنولوژی در سال ۱۹۹۱ ایجاد شد. در پایان سال ارزش هر سهم در حد ۱۱ دلار تثبیت شد.

در همین اوضاع و احوال، گیتس به یک اقدام بی‌سابقه دیگر در بیوتکنولوژی دست زد! در ماه اکتبر ۱۹۹۱ وی اهدای ۱۲ میلیون دلار وجه نقد به دانشگاه واشنگتن را اعلام داشت که بیشترین مبلغ اهدائی به مؤسسه تا آن لحظه بوده و شاید نوعی «رقابت» با پل آلن بوده است که سه سال قبل مبلغ ده میلیون دلار برای احداث یک کتابخانه جدید به یاد پدر مرحوم خویش «کنت» معاون پیشین مدیر کتابخانه دانشگاه واشنگتن اهدا کرده بود. هدف از کمک مالی گیتس «بر پا داشتن دانشکده‌ای برای بیولوژی مولکولی تحت سرپرستی «لروی هود» از دانشگاه کالتک اعلام شد.

در تکرار واقعه استخدام «دیوید مارکارت» در یک دهه قبل، یک روز گیتس در حالی که برای تماشای بازی فوتبال به دانشگاه واشنگتن رفته بود، با «الی هانترومن» مدیر مرکز مهندسی بیولوژی همراه شد. «هانترومن» با استفاده از فرصت، «هود» یکی از ستارگان دنیای بیوتکنولوژی را به گیتس معرفی کرد. «هود» اندیشه‌های بزرگی برای پیشبرد درک علمی انسان از طریق کاربرد رایانه، در سر داشت. وی یکی از فعالان کلیدی در پروژه سه بیلیون دلاری «ترسیم ژن انسان» زیر نظر دولت به شمار می‌رفت که هدف از آن ترسیم اجزاء ژن انسانی و ایجاد امکان تفسیر و تشریح آن توسط دانشمندان بود که می‌توانست در نهایت منتهی به تصحیح عواملی در ژن در جهت کاهش صدمه‌پذیر بودن انسان در برابر امراض شود. یک عامل اصلی در پروژه فوق شتاب دادن به کامپیوتری

کردن فرآیند تحقیق بود تا پروژه‌ای که با معیارهای سال ۱۹۹۱ می‌توانست صدها سال به طول انجامد، در ظرف ۱۵ سال به پایان رسد. این قضیه نیاز به سخت‌افزار و نرم‌افزار آن چنان سریعی داشت که ابعاد آن در فکر انسان نمی‌گنجید.

گیتس که کسی نبود که بدون تحقیق و بررسی به سرمایه‌گذاری شخصی تن در دهد، در سه جلسه از جلسات سخنرانی «هود» در سیاتل حضور یافت. این دو سپس برای صرف ناهار و مذاکره عازم دفتر گیتس شده و پس از سه ساعت گفتگو به نتیجه رسیدند. «هود» با موی سفید، ۱۷ سال سن بیشتر از گیتس، ظاهری خوش‌آیند و خشن داشته و در زمینه مورد نظر یک نابغه و از آن نوع اشخاصی بود که نظر گیتس را به خود جلب می‌کردند. وی باهوش، فعال، پر تحرک، کنجکاو، متعهد و وظیفه‌شناس بود و تمام زندگیش را یک تصویر مجرد تشکیل می‌داد. وی کسی بود که پس از یک روز پر زحمت شامل کوهنوردی و کوهپیمائی در کوهستان‌های «بریتیش کلمبیا»، همراهان خسته خویش را خطاب قرار داده و با صدای بلند می‌پرسید: «خوب، بچه‌ها، برنامه فردا چیست؟» و این بازتابی از تمایل به درک «حادثه بعدی» بود که «وینبلاد» آن را در گیتس می‌دید. و اما گیتس از نظر «هود» همان شخص مورد نظر به حساب آمد. وی گیتس را دارای «ترکیبی از استعدادهای غیرعادی شامل تجارت پیشگی از یک طرف و توانائی محاسباتی و درک ریاضی از طرف دیگر» توصیف کرده و وی را واجد «مغزی جستجوگر و کنجکاو که به هر پدیده نوینی علاقه دارد» می‌دانست و می‌گفت: «من فکر می‌کنم بیل یکی از جالب‌ترین افرادی است که تا به حال دیده‌ام». بیل و هود در زمینه نگرش نسبت به رایانه‌ها بینش مشترکی داشتند: «من بر این عقیده هستم که وی چنین می‌اندیشد که دو عامل در قرن بیست و یکم، که هر دو با اطلاعات ارتباط دارند، تحولات شگرفی خواهند آفرید. یکی از دو عامل رایانه است و دیگری بیوتکنولوژی می‌باشد و بیوتکنولوژی به ابزاری کارآمد برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بیولوژیکی نیازمند است».

در یک تقارن بی‌سابقه، در حالی که از گیتس در «فوربز ۴۰۰» به عنوان دومین فرد ثروتمند آمریکا با ثروتی برابر با ۴/۸ بیلیون دلار، نام برده شده بود، اعانه‌اهدائی گیتس به دانشگاه واشنگتن در کاهش اثر شایعاتی پیرامون محافظه‌کاری بیل و شرکتش در اعطای کمک‌های خیرخواهانه مؤثر واقع شد.

همزمانی دو اتفاق فوق، به قول خانم گیتس، «کاملاً اتفاقی بوده است». خانم ماری گیتس در ارتباط با تقارن فوق خوشحال نبود و می‌گفت: «من احساس می‌کردم که رخداد دو اتفاق فوق در یک لحظه از زمان بسیار بد بوده است، زیرا مردم ممکن بود فکر کنند که مبلغ اهدائی فقط درصد بسیار کوچکی از ثروت اصلی وی را تشکیل می‌داده است. بنابراین دو راه برای نگرش به موضوع وجود داشت: اول «لیوان نیمه‌خالی» و دوم «لیوان نیمه‌پُر». و من از دید اول قضایا را می‌دیدم». ظاهراً بیل از نقطه نظر ژنتیکی، خصوصیت فوق را از مادر خویش به ارث برده بود.

۸۹ تماماً به عنوان مشخصه‌های پیشرفته‌ی خاص «او.اس/۲» ذکر شده بودند. تغییر استراتژی مایکروسافت آشکار بود: ویندوز باید موضوع روز شود. «زاکاری» نویسنده نشریه جورنال پیس در دفاع از اقدام مایکروسافت نوشت: «عمل، برتر از حرف است. آن‌ها دلائلی برای کتمان دارند اما من نتیجه کار آن‌ها را احساس می‌کنم.»

حتی گیتس که بر امیدواری خود نسبت به آینده «او.اس/۲» تأکید می‌ورزید، بعدها اذعان کرد که «علائمی دال بر سست شدن روابط در ژانویه، از خلال اظهارات آنان (آی.بی.ام) خود را نشان دادند. آنان علاقه‌ای به ادامه گفتگو با ما ندارند». پیشنهاد تشکیل یک همایش با مشتری‌ها از طرف گیتس و بالمر مطرح شد و به دیگر انحاء مختلف سعی در گشودن باب مذاکره مجدد با آی.بی.ام به عمل آمد، اما نتیجه‌ای در بر نداشت. گیتس می‌گوید که «کاناوینو» و «ریزویک» حتی «جواب تلفن‌های ما را نمی‌دادند، با ما صحبت نمی‌کنند، نامه برای ما نمی‌فرستند و این واقعاً عجیب است». بالمر موضوع را کمی دوستانه‌تر می‌نگریست و می‌گفت: «من فکر نمی‌کنم هیچ کس در آی.بی.ام بر این باور باشد که باید آن‌ها به ما اعتماد داشته باشند. حتی «زاکاری» که معتقد است که ما او.اس/۲ را رها کرده‌ایم و نه آی.بی.ام را، به ما اعتماد نمی‌کند. ما نمی‌خواستیم چنین شود.»

موضوع تحقیقات «کمیسیون تجارت فدرال» (FTC) در اول ماه مارس فاش شد و همه از آن آگاهی یافتند. «دریک شرلوند» تحلیل‌گر مؤسسه «گولدمن ساکس» نوشت: «تعداد زیادی از مؤسسات صنعتی اخیراً اظهار داشته‌اند که از طرف FTC در رابطه با مایکروسافت مورد پرس و جو قرار گرفته‌اند». مایکروسافت به آنچه «پرس و جوی FTC» خواند اشاره کرد و گیتس نیز «پرس و جو» را بر این متمرکز دانست که «ببیند آیا مایکروسافت سعی کرده است تا توانائی‌ها و کارکرد ویندوز» را نسبت به آنچه در مصاحبه مطبوعاتی مشترک گیتس - کاناوینو در کم‌دکس ۸۹ گفته شد «محدودتر ساخته یا خیر». گیتس که کسی نبود که از بحث و گفتگوی حقوقی شرمسار باشد در ادامه گفت که وی سعی کرده است تا FTC را قانع سازد که موضوع بررسی‌ها یک موضوع «خیالی» و موهوم است و از جدیت مایکروسافت برای تکمیل و بهبود ویندوز 3.1 ناشی شده است. با وجود این دیگران عقیده داشتند که تحقیقات دامنه

بی‌نهایت پول

جنگ بر سر رایانه‌های رومیزی هم چنان ادامه داشت. در ۲۸ ژانویه سال ۱۹۹۱، در بحبوحه برگزاری سمیناری برای تشریح استراتژی مایکروسافت برای تحلیل‌گران و نمایندگان مطبوعات، نشریه وال استریت جورنال مقاله‌ای تحت عنوان «مایکروسافت او.اس/۲ را کنار گذاشته و به بهبود ویندوز پرداخته است»، درج کرد. این مقاله روی موضوعی انگشت گذاشته بود که بسیاری بر آن واقف بودند، لیکن فقط معدودی آن را به زبان می‌آوردند و لذا باز در رسانه‌ها جنجال بر پا شد. مایکروسافت موضوع را تکذیب کرد و ریاست کل، آقای بیل گیتس اظهار داشت: «برای مشتریانی که نیاز به توانائی‌های بالا در حد کاربردهای «او.اس/۲» دارند ما آن را عرضه می‌کنیم. ما در جهت بهبود این برنامه نیز گام بر می‌داریم و آن را قادر به بکارگیری برنامه‌های کاربردی ویندوز خواهیم ساخت.»

بالمر، روز بعد در سمینار اظهار داشت که «برعکس آنچه ممکن است در تصور شما باشد من هنوز سر جای خود هستم و کنار گذاشته نشده‌ام و این در مورد «او.اس/۲» نیز صدق می‌کند». اما چند لحظه بعد بالمر «ویندوز 3.2» را از آستین خارج ساخت (و در باره آن به سخنرانی پرداخت). این نرم‌افزار که وارد شدن ویندوز را به قلمرو تراشه 32 بیتی، با یک تغییر ساده در برنامه معمولی، نوید می‌داد، واقعیتی ملموس و نه قول و تعهد برای آینده جلوه داده شد. ویندوز 3.2 مکان حافظه گسترده در اختیار برنامه‌نویسان قرار داده و توانائی‌هایی چون انجام چند کار مختلف، ورود به شبکه به صورت مجتمع، برقراری ارتباط در طی قرآیند و بسیاری امکانات دیگر داشت که در کم‌دکس

وسیع‌تری خواهد یافت.

در حالی که FTC سکوت کرده بود، گیتس می‌کوشید تحقیقات را کم‌اهمیت جلوه دهد. وی مدعی بود که «آنچه آنان می‌گویند فاقد صحت است» و پیش‌گویی کرد که این ماجرا نیز «بدون هیچ عواقبی برای مایکروسافت پایان خواهد یافت». اما از بعضی لحاظ چنین به نظر می‌رسد که وی نگرانی‌هایی داشته است. گیتس در مصاحبه با نشریه یواس‌ای‌تودی گفت: «هرگاه از من سؤال می‌کنند تا درباره این قضیه اظهار نظر کنم می‌گویم که کسی را نام ببرند حاضر باشد اسم خود را زیر این دروغ پردازی‌ها بنویسد، اینها کذب محض هستند. شخص می‌تواند پنهانی کارهای ناشایست بسیار انجام دهد اما این بار همه از موضوع با اطلاع هستند و ذکر اسامی دروغ پردازان باعث گرفتاری آنان خواهد شد.»

منتقدین و تحلیل‌گران در همه جا عدم ادراک خود را از این که «گیتس این بار در زمینی هموار به بازی مشغول است یا نه» پنهان نمی‌ساختند. سهامداران ظاهراً اهمیتی به موضوع نمی‌دادند: قیمت سهام بعد از ۳/۵ دلار کاهش اولیه در رسیدن به رقم ۹۵/۷۵ دلار باز صعود کرد و به ۱۰۰ دلار رسید. سهامدار شماره یک و عمده، نگران نبود و می‌گفت: «من بی‌نهایت پول دارم و اگر ارزش سهام سقوط کند، من هنوز هم خواهم توانست همین همبرگر را سفارش دهم.» دو ماه نگذشته بود که مایکروسافت برای بار سوم افزایش سرمایه شرکت را، این بار به نسبت سه به دو، اعلام داشت.

یک ماه پس از علنی شدن تحقیقات، FTC به مایکروسافت اعلام کرد که بررسی‌ها را گسترش خواهد داد: «هدف از بسط دامنه بررسی‌ها یافتن حقایق در ارتباط با اتهامات مایکروسافت در زمینه انحصاری کردن و یا سعی در ایجاد مونوپولی بازار سیستم‌های عامل، محیط‌های عامل نرم‌افزارهای رایانه‌ای و ابزار جنبی برای رایانه‌های شخصی خواهد بود.»

مونوپولی! این اولین رویارویی ناخوش‌آیند و جدی گیتس با کلمه مونوپولی پس از برگزاری سمینار «روزین» سال‌ها پیش در سال ۱۹۸۱، بود که وی در آن از عبارت فوق استفاده نموده بود. شامل بودن ابزار جنبی رایانه‌های شخصی در لیست تحقیقات، با توجه به قضیه «زی - نیکس» نشان از یک توطئه در خود داشت. در صنعت ریز رایانه سازی این شایعه قوت گرفت که احتمال چند

بارچه شدن مایکروسافت جدی است و دولت ممکن است از الگوی به کار گرفته در مورد شرکت «یونایتد اند ترانسپورت» سود جوید. مؤسسه عظیم فوق واقع در شمال غرب کشور در سال ۱۹۳۴ به سه شرکت تقسیم شده بود: شرکت هواپیمائی یونایتد، شرکت یونایتد تکنولوژی و شرکت هواپیما سازی بوئینگ.

گیتس بر این واقعیت وقوف کامل داشت که تحقیقات FTC سال‌ها به طول خواهد انجامید. اما مطبوعات مهلت نداده و «محاكمات» را شروع کردند. نرم‌افزار سازان مستقل عقده‌های سرکوب شده خود را آشکار ساختند و تصویری از مایکروسافت به عنوان شرکتی که کارهای دسیسه آمیز، ناجوانمردانه و ضد اخلاق انجام داده است ساخته شد.

بر طبق ادعاها، نرم‌افزار سازان مستقل اغلب در طی فرآیند معامله با مایکروسافت، فن‌آوری و طرح‌های بازرگانی ابتکاری خود را برای آن رو کرده و مایکروسافت از این اطلاعات به طور یک جانبه و به نفع خود استفاده می‌کرده است. در این رابطه ماجرای شرکت «گو» بیش از همه مورد کد و کاو قرار گرفت. داستان از این قرار بود که شرکت تازه پا گرفته‌ی واقع در دره سیلیکان، متعلق به «جری کاپلان»، مهندس سابق شرکت لوتوس و «رابرت کار» مصنف نرم‌افزار برای رایانه‌های بزرگ، تکنولوژی «مداد الکترونیکی» خود را به مایکروسافت نشان داده بودند تا برای آن برنامه‌های کاربردی تدوین نماید. مایکروسافت به جای این کار، چندی بعد اعلام داشت که پروژه‌ای برای سازگار سازی تکنولوژی مداد الکترونیکی با ویندوز را در دست اقدام دارد و همان مهندس ارشدی را که برای مشاهده یافته‌های شرکت «گو» و ارزیابی فن‌آوری آن به دره سیلیکان اعزام کرده بود، به عنوان سرپرست پروژه معرفی کرد.

«دان بریکلین» که در اختراع «ویزی کالک» مشارکت داشته و حال معاون مدیرعامل در شرکتی به نام «اسلیت» بود که به کار توسعه نرم‌افزار به صورت مستقل اشتغال داشت که هم با مایکروسافت و هم با «گو» همکاری می‌کرد، راجع به مایکروسافت می‌گفت: «آنها چنان وانمود می‌کردند که به اندازه «گو» روی موضوع کار کرده‌اند.»

«ورن رابون» که حال در رأس شرکت «اسلیت» قرار داشت در این باره

چنین اظهار نظر می کرد: «تنها کاری که شرکت «گو» کرده است، ایجاد یک زمینه فکری برای مایکروسافت بوده است. آیا مایکروسافت چیزی را به سرقت برده است؟ مطلقاً خیر. آن‌ها فقط به این فکر افتادند که اگر از مداد الکترونیکی استفاده شود چه پیش خواهد آمد؟».

مایکروسافت نیز با عقیده فوق موافق بود. سرقت کُد در اینجا مطرح نبوده بلکه فقط در اثر مشاهده سیستم‌های دیگران این تمایل در طرز تلقی ایجاد می شده که «این ممکن است بهتر کار کند». «دیوید ویز» در مورد یک فرآورده ساخت «مایکروگرافکس» به نام «آینده» وضع مشابهی دیده بود: «آن‌ها کُد تدوینی خود را بسیار خوب می پنداشتند و این در حالی بود که ما نسبت به آن نظر مساعد نداشتیم. ما آن را سرقت نکردیم، بلکه فقط بهبود بخشیدیم».

یک مورد اتهام دیگر علیه مایکروسافت این بود که گویا این شرکت با استفاده از سیستم عامل خویش به عنوان یک اهرم، بازار نرم افزارهای کاربردی را قبضه کرده است. «داز» روی ۱۴ میلیون رایانه نصب بود، در حالی که سهم «اواس/۲» سیصد هزار، یونیکس چهارصد هزار و مک دو میلیون بود و ویندوز به تاخت به پیش می رفت. گیتس در مارس ۱۹۹۱ به نیویورک تایمز گفت: «ما در واقع به عقب خم می شویم تا اطمینان حاصل نمائیم که از امتیازات خاص خویش برخوردار نخواهیم شد».

نرم افزار سازان مستقل گفته بیل را نفی کرده و به نقل و انتقال پرسنل بین دو بخش کاربردی و سیستم‌ها در مایکروسافت اشاره می کردند. مایکروسافت در پایان ماه آوریل تا حدودی از مواضع قبلی خود عقب نشست و یک سخنگوی شرکت اظهار داشت: «بخش‌های مختلف مایکروسافت در ساختمان‌های مختلف مستقر هستند و هر کدام دارای ساختار سازمانی خاص و سیستم گزارش دهی مخصوصشان هستند. لیکن هیچ کوششی در جهت جداسازی بخش‌ها از نقطه نظر مبادله اطلاعات به عمل نیامده و نخواهد آمد».

یکی دیگر از موارد اعتراض به مایکروسافت سیستم OLE^۱ (سیستم ارتباط و جای دادن شیئی) بود که مثلاً اجازه می داد یک جدول در برنامه «ورد» به فوریت و به طور خودکار، در صورت وارد آمدن تغییراتی در آن، در یک

برنامه دیگر مثلاً در صفحه گسترده نیز بازنویسی شود. سیستم OLE در تابستان ۱۹۹۰ در برنامه «پاور پوینت» گنجانده شده و در ژانویه ۱۹۹۱ نیز به اکسل اضافه شده بود. «پل گریسون» سه ماه بعد هم هنوز OLE را دریافت نکرده بود و می گفت: «ما هنوز منتظر مایکروسافت هستیم تا رابط کاربردی برنامه (API) و مشخصات نهائی OLE را در اختیار نرم افزار سازان مستقل قرار دهد». در آن روزها فقط بازیگران بزرگتر چون لوتوس و آلدس موفق به دریافت OLE برای تجهیز نرم افزارهای خود به آن شده و آن‌ها هم نگارشی ابتدائی دریافت کرده بودند.

یکی از مفاهیم نشأت گرفته از قانون ضد انحصار که علیه مایکروسافت مطرح شده بود، استفاده آن شرکت از «ارتباط دادن فروش یک فرآورده با فرآورده دیگر» بود. مثلاً مایکروسافت از سازندگان سخت افزار خواسته بود تا «داز» را همراه با ویندوز خریداری کنند و یا این که فروش برنامه‌های کاربردی را منوط به فروش سیستم می ساخت. پدیده «ارتباط دادن» در مورد شرکت عظیم تلگراف و تلفن آمریکا نقش ایفا کرده و موجبات تقسیم آن را به چند شرکت کوچک تر - بر مبنای توسل به این استدلال که شرکت مزبور ممکن بود از کنترل خود بر ارتباطات محلی از ایجاد رقابت در زمینه ارتباطات از راه دور سوء استفاده به عمل آورد - فراهم ساخته بود. پایه و اساس شکایت «زی - نیکس» بر علیه مایکروسافت بر اساس پدیده فوق قرار داشت. اتهام مشابهی نیز در رابطه با نرم افزار مجتمع «آلفا و رکس» که تعداد قابل توجهی طرفدار داشت و «هایوندای» بزرگترین خریدار آن، به عنوان یک سازنده سخت افزار، به شمار می رفت، نیز مطرح بود و ادعا می شد که شرکت هایوندای جهت دستیابی به شرایط مطلوب در خریداری «داز» وادار به خرید برنامه «مایکروسافت ورکس» به جای آن شده است.

موضوع معرفی فرآورده موهوم قبل از تولید نیز یکی دیگر از موارد مطرح شده علیه مایکروسافت بود که با استناد به آن، اتهام جلوگیری از رقابت به مایکروسافت وارد می شد. مدرک موجود در این زمینه لیست قیمت‌های داخلی شرکت بود که نشان می داد نگارش 4.0 داز یعنی «داز همه کاره» از سال ۱۹۸۴ در این لیست وجود داشته، در حالی که عرضه واقعی آن در اواخر سال ۱۹۸۶ صورت گرفته و مایکروسافت بدین ترتیب با «دیسک وینو» و «داز» شرکت

1. OLE = Object Linking and Embedding

دی. آر» مستقیماً رقابت کرده است. در این زمینه باز به ویندوز اشاره می‌شد که در طی دو سال عدم موجود بودن واقعی، آن را در برابر تمامی فرآورده‌های مشابه در بازار رایانه‌های شخصی سازگار حَلَم کردند و برنامه‌های رقیب بالقوه چون «ویزی آن» و GEM به شدت صدمه دیدند.

جدیدترین موارد از نوع فوق به سیستم عامل جدید شرکت دی. آر به نام «دی. آر. داز 5.0» مربوط می‌شد که در لیست اتهامات قرار داشت. در آوریل سال ۱۹۹۰، یک ماه قبل از تحویل فرآورده از طرف دی. آر این شایعه در صنعت قوت گرفت که مایکروسافت در صدد بازنویسی «ام. اس. داز» خود در طی «سال جاری» می‌باشد تا «نیاز آن به ظرفیت حافظه بالا را به شدت کاهش دهد» و نقطه قوت فرآورده دی. آر در همین عدم نیاز به ظرفیت حافظه‌ی بالا نهفته بود. با وجود این که فرآورده ادعائی مایکروسافت تا ماه ژوئن ۱۹۹۱ به بازار نیامد، باز یک جریان مداوم تبلیغاتی برای فرآورده در نشریات مرتبط با صنعت دنبال می‌شد. «پل. ام. شرر» در نشریه پی. سی. ویک نوشت: «مایکروسافت در یک تغییر آشکار در سیاست خود مبنی بر عدم اظهار نظر در باره فرآورده‌های تولید نشده، پیش از تولید، جزئیات قابل توجهی از خصوصیات نگارش 5.0 ام. اس. داز را فاش ساخته است». بر طبق ادعای سختگوی رسمی «مایکروسافت سیاست عدم اظهار نظر درباره فرآورده‌های هنوز آماده نشده برای تحویل را تغییر داده، زیرا بر این باور است که تظاهر به عدم وجود برنامه‌ای چون داز 5.0، آن هم در حالی که همه می‌دانند واقعیت ندارد، بی‌فایده می‌باشد». مدیرعامل شرکت دی. آر عقیده دیگری داشت: «اگر ما محصول داز 5.0 خود را عرضه نمی‌کردیم، مایکروسافت تحت هیچ شرایطی حاضر نمی‌شد پول و منابع انسانی را به داز خود اختصاص دهد. آن‌ها به جای رقابت با فرآورده واقعی به رقابت در زمینه ایجاد «ترس، عدم اطمینان و شک و تردید» می‌پردازند». هر سه عامل نامبرده به طور سنتی از عوامل مورد استفاده در آی. بی. ام بودند.

یک جنبه دیگر از سیاست‌های مایکروسافت نیز زیر سؤال رفته بود و آن فروش «داز بر اساس یک نسخه روی هر رایانه» بود. یک سازنده سخت‌افزار در حالی که برای هر دستگاه رایانه‌ی به فروش رفته خود یک حق‌الامتياز به مایکروسافت پرداخت می‌کرد، علاقه‌ای نمی‌توانست داشته باشد تا مثلاً

«داز. دی. آر» را خریداری کند. شایعه‌پردازان چنین شایع کرده بودند که گویا مایکروسافت سازندگان رایانه‌ها را تهدید کرده که اگر «داز شرکت دی. آر» را خریداری کنند «ام. اس. داز» به آن‌ها نخواهد داد. این شایعه در خارج از ایالات متحده که قانون ضد انحصار کاربرد نداشت، می‌توانست مؤثر واقع شود. اما صحبت چنین شایعاتی هیچ‌گاه به اثبات نرسید.

سوالی که به ذهن خطور می‌کرد این بود که اگر مایکروسافت قانون شکنی کرده و از شیوه‌های توطئه‌گرانه و ناجوانمردانه سود جسته، پس چرا رسماً شکایاتی بر علیه آن مطرح نمی‌شوند؟ از میان تمامی گله‌مندان و شاکیان ادعائی، تنها شرکت «زی - نیکس» مبادرت به طرح شکایت علیه مایکروسافت بر مبنای مفاد قانون ضد انحصار نموده بود. یکی از نرم‌افزار سازان مستقل می‌گفت: «اگر شما فقط تهدید کنید، این کارائی نخواهد داشت. لیکن اگر سنگی به دست گرفته و در ملاء عام تهدید به زدن کنید، آنگاه سر و کله مایکروسافتی‌ها پیدا خواهد شد». «زی - نیکس» با توسل به چنین اقدامی مایکروسافت را وادار کرد تا به یک سازش تن در دهد.

اما در «ردموند» مشاور حقوقی مایکروسافت «بیل نوکوم» خونسردی خود را حفظ کرده بود: «تا این لحظه هیچ ادعائی به اثبات نرسیده و مدرکی در رابطه با انجام گرفتن خلافکاری ارائه نشده است. تحقیقاتی از این دست، در بسیاری موارد راه به جایی نمی‌برند». بررسی‌های FTC در پنهانی‌ترین شکل ممکن صورت می‌پذیرفتند. بیل از طریق ثی - میل به همکاران اطلاع داد: «ما روی اظهارات قبلی خود تأکید می‌کنیم... ما هیچ کار خلاف قانون یا غیر اخلاقی انجام نداده‌ایم». و کارشناسانی که «ادعای خلافکاری دارند، بر مبنای شایعات، بدون اطلاع از حقایق و قانون» سخن گفته‌اند. گیتس بسیاری از ادعاها را ناشی از «حسادت صرف» می‌دانست و می‌گفت: «دیگران شرکتی تا به این حد موفق مانند شرکت ما را دوست ندارند».

کسی نمی‌توانست منکر موفقیت‌های اعجاب‌انگیز مایکروسافت شود. درآمد مایکروسافت در سال تقویمی ۱۹۹۰ به ۱/۴۷ میلیارد دلار بالغ شده و به تنهایی از مجموع درآمد شرکت‌های لوتوس و ناول بیشتر بود. دو شرکت مزبور چندی پیش در صدد برآمده بودند تا در هم ادغام شوند، لیکن این اندیشه متحقق نشده بود. نکته مهمتر این بود که سهم مایکروسافت از فروش مرتب

افزایش می یافت.

به ناگاه باز نشریات مرتبط با صنعت از بدگوئی در باره بیل دست بر داشتند. تقریباً تمامی نشریات مهم حداقل یک مقاله راجع به تحقیقات FTC در مورد مایکروسافت نوشته و یا خوانندگان خود را با تکرار مطالب خسته کرده بودند. فوربز در شماره آوریل داستان دیگری نگاشته بود که عنوان «آیا کسی می تواند او را متوقف سازد؟» را روی جلد داشت.

جواب ظاهراً منفی بود! با این که FTC به تحقیقات ادامه داده و درخواست ارسال مدرک و سند داشت، اما در باور کسی نمی گنجید که یک دولت جمهوری خواه به اقدام علیه شرکتی دست بزند که عایداتش در خارج از کشور بیشتر از داخل کشور می باشد. این نکته برای همه روشن شده بود که مایکروسافت از طریق مراجع قانونی و ادار به توبه از گناهان واقعی و یا ناکرده و موهوم نخواهد شد و اگر هم چنین اتفاقی رخ دهد آن قدر دیر هنگام خواهد بود که دیگر اهمیتی نخواهد داشت.

نتیجه ای که حاصل آمد این بود که دست اندرکاران صنعت تصمیم گرفتند خود رأساً اقداماتی علیه بیل گیتس انجام دهند. آنان به یکدیگر می گفتند: اندیشه های خود را با مایکروسافت در میان نگذارید؛ فرآورده های نوین خود را به آنان نشان ندهید؛ گیتس را راه ندهید. آی. بی. ام تنها در تعقیب اندیشه ی «متوقف ساختن گیتس و شرکتش» نبود. «دیوید رید» دانشمند ارشد در شرکت لوتوس می گفت: «ما فرآورده ای تحت تدوین، به طور مشترک با آنها نداریم. چرا ریسک کنیم؟». «جری کابلان» از شرکت «گو» ترس و واهمه در دیگران ایجاد می کرد و می گفت: «نشان دادن فرآورده های نو و محرمانه به مایکروسافت با پذیرش ریسک همراه است». فیلیپ کان نیز فیلسوفانه اظهار نظر می کرد که: زمانی که با گیتس معامله می کنی، مثل این است که مورد تجاوز قرار گرفته باشی.

در تمامی طول سال ۱۹۹۱، پیغام دست اندرکاران صنعت به یکدیگر پیرامون اتحاد، همگامی و تشریک مساعی - بدون درگیر کردن مایکروسافت - بود. در اوایل فوریه پس از بیان اظهاراتی از طرف بالمر راجع به او. اس. ۲/، آی. بی. ام ضربه کاری دیگری به مایکروسافت وارد ساخت و انعقاد قراردادی را با ناول - رقیب مایکروسافت در زمینه برنامه های شبکه ای - اعلام داشت.

پیغام آی. بی. ام، با توجه به استراتژی متخذه از طرف آن شرکت واضح بود: برای آی. بی. ام سیاست کاری جدید بر مبنای کار با هر کسی غیر از مایکروسافت قرار داشت. ظاهراً خرس در صدد یافتن «پای دیگری برای ادامه رقص» بود.

گیتس نیز البته بیکار ننشسته بود. وی یک هفته بعد به اتحادیه شرکت های سازنده سخت افزار یعنی رقبای سرسخت آی. بی. ام در زمینه ساخت ایستگاههای کاری، شامل MIPS، کمپاک، دی. ئی. سی، سیلیکان گرافیکس، زیمنس و SCO پیوست تا تشریک مساعی جمعی را جهت طراحی و ساخت ایستگاه کاری جدید براساس تراشه داغ روز یعنی تراشه R4000 شرکت MIPS و ادامه پروژه NT اعلام نمایند. تراشه R4000 از سال ۱۹۸۸ در آزمایشگاه مایکروسافت، زیر نظر «دیوید کاتلر» تحت بررسی و ارزیابی قرار داشت.

در ماه مارس ۱۹۹۱ اتفاقی حیرت انگیز به وقوع پیوست و «لی ریزویک» همراه با سه نفر دیگر از سردمداران آی. بی. ام برای ملاقات با بیل و بالمر به رد موند آمدند. موضوع بحث مورد نظر آنان این بود: ویندوز با او. اس. ۲/ طوری تلفیق می شود که بدون جلب توجه کار کرده و بدین ترتیب این امکان در اختیار کاربران قرار داده خواهد شد تا فقط با یک بسته نرم افزاری تمامی برنامه های کاربردی سازگار با پی. سی را به کار گیرند. بالمر، به روال معمول، از کوره در رفت و گفت: این کار را نخواهد کرد! وی در اثبات ادعای خویش قول داد که اگر آی. بی. ام تا پایان سال در این کار توفیق حاصل نماید «یک دیسک فلاپی خواهد بلعید». خود بالمر می گوید: «فکر می کنم چیزهای دیگری نیز راجع به کارهایی که خواهم کرد گفتم. مثلاً گفتم اگر این کار تحقق یابد من چهار دست و پا، سراپا لخت در راهروهای شرکت راه خواهم رفت».

دو هفته بعد بالمر باز با «لی ریزویک» به گفتگو نشست و باز استراتژی آی. بی. ام برای بازگرداندن او. اس. ۲/ به رایانه های رومیزی مطرح شد تا از طریق طرح شعارهایی تکان دهنده چون «دازی بهتر از خود داز» و «یک ویندوز بهتر از خود ویندوز» نظر کاربران شرکتهای بزرگ جلب شده و قلب آنان تسخیر شود. عبارات فوق قبلاً توسط خود مایکروسافت ساخته شده بودند. آی. بی. ام، به علاوه، می خواست «نگارش گسترده» را نیز در اختیار اشخاص ثالث قرار دهد تا مباحث مرتبط با «حق انحصاری» آی. بی. ام بر آن منتفی شوند. بالمر می گفت:

«من می دانستم که به پایان خط رسیده ایم». برای شخصی که مَصْرانه ادعا کرده بود که جدائی با آی.بی.ام در میان نبوده و او.اس ۲/ هنوز زنده است و نیز وفاداری خود را طی سالیان دراز نسبت به آی.بی.ام به اثبات رسانده بود، اتخاذ سیاستهای عنوان شده ضربه ای سنگین به شمار می رفت.

پایان ماجرا با عذاب و شکنجه همراه بود. آی.بی.ام سلسله سمینارهایی تشکیل داد که در آنها «لی ریزویک»، نانجوکار آبی پوش به وارد آوردن ضربات کاری بر پیکر ویندوز پرداخت و نقاط ضعف آن را به رخ کشید. وی در سمینارهای مزبور نشان می داد که چگونه برنامه «او.اس ۲/ نگارش 2.0» می تواند برنامه های کاربردی داز و ویندوز را به صورتی موفقیت آمیز راه اندازد. «ریزویک»، به علاوه، ثابت می کرد که ظواهر تصویری / احساسی حاصله از به کارگیری «او.اس ۲/» در رایانه رومیزی بسیار به مک نزدیک است. قیمت های اولیه کاهش فاحشی داده شدند: ۳۴۰ دلار قیمت نگارش 1.3 به ۱۵۰ دلار و ۸۳۰ دلار قیمت نگارش گسترده به ۶۹۰ دلار کاهش داده شدند.

با توجه به اوضاع و احوال فوق، رئیس کل مایکروسافت به این نتیجه رسید که زمان قطع تمامی ارتباطات با آی.بی.ام برای همیشه، فرا رسیده است. بیل این گونه از اوضاع یاد می کند: «آنان آن نمایشات را به راه انداخته و عمداً ویندوز را ضعیف و ناتوان جلوه داده و جملاتی اهانت آمیز در باره آن در افواه شایع کردند». در همایش «کامپیوتر باول» سال ۱۹۹۱، در حالی که بیل نقش ارزیاب را داشت، تیم ساحل شرقی از وی سؤال کرد که «حالات سه گانه ویندوز کدام هستند؟». یک مزاحم در میان حضار داد زد: حالات گند، گندتر و گندترین!

مایکروسافت تنها مسئله ای نبود که در برابر آی.بی.ام خودنمایی کند: در اواخر ماه مه «جان ایگر» رئیس هیئت مدیره و مدیر اجرایی آی.بی.ام - که ریاست هیئت امنای راه اتحاد را که بیل نیز عضو آن بود، بر عهده داشت - بخشنامه ای در سطح شرکت صادر کرد و در آن کارکنان آی.بی.ام را به ریشخند و استهزاء گرفت و نوشت که «آنان در زیر کولرهای آبی منتظرند تا کسی به آنها بگوید چه کار کنند». در این بخشنامه ی آتشین، از طرف ریاست کل، آمده بود که: در حالی که من مطمئن هستم که بسیاری از کارکنان آی.بی.ام این روزها بیش از پیش کار می کنند، اما در عین حال بسیاری دیگر هنوز درک نکرده اند که سهم

بسرزائی در کاهش فروش و منافع شرکت داشته اند. به نظر «ایگرز» زمان مجاهدت و پرکاری برای ۳۷۰,۰۰۰ کارمند شرکت آی.بی.ام فرا رسیده بود. بخشنامه فوق در محافل داخلی موجبات خشم و غضب عده ای را فراهم آورد که نسبت به افزایش حقوق رئیس کل به سطح ۲/۶ میلیون دلار در سال، شامل پرداخت نقدی و سهام، معترض بودند. این رقم تقریباً ده برابر حقوق و مزایای اسمی رئیس کل مایکروسافت، آقای ویلیام هنری گیتس بود!

جنگ نامه و بخشنامه آغاز شده بود. کمی پیش از فاش شدن بخشنامه تکان دهنده «ایگرز»، بیل گیتس با هدف یک هفته «استراحت و اندیشیدن» در مجموعه تفریحی «گیت اوی» خود اطراق کرده بود. وی چنین سستی را از روزهای کار در آلبوکرک دنبال می کرد و در آن زمان یک هفته مرخصی گرفته و در کنار مادر بزرگش «کام» در مجتمع تفریحی «کانال هود» به استراحت می پرداخت. وی در طی این یک هفته استراحت به خط و نشان کشیدن، مطالعه و بازی با نرم افزارهای ساخت رقبا می پرداخت و نامه های بسیار می نوشت.

در ژوئن ۱۹۹۱ یک چنین نامه ای از طرف گیتس خطاب به عده ای از مدیران اجرایی سر از دفاتر نشریه سان خوزه مرکوری نیوز در آورد که به قول بعضی، این کار عمداً توسط خود مایکروسافت صورت گرفته بود. این نامه شش صفحه ای نشان دهنده ی نگرانیهای رئیس کل بود که به صورت کابوسی در برابر چشمان پُف کرده ی ناشی از بی خوابی و کم خوابی او ظاهر می شد.

گیتس در نامه اخیر خود از گزارش ۴۴ صفحه ای ادیبانه و در عین حال پر از پرخاش «جان واکر» از شرکت «اتودسک» تحت عنوان «روزهای آخر» به تاریخ اول آوریل ۱۹۹۱ الگو برداری کرده بود. «واکر» در گزارش خود در حالی که نسبت به سرنوشت شرکتی که تأسیس کرده و فرآورده ای چون «اتوكد» (نرم افزار طراحی مهندسی) تولید نموده است نگران بوده و آن را در حال سقوط به ورطه ی بی هدفی می دیده به ترسیم یک «سناریوی کابوس مانند» پرداخته بود که در آن «رئیس نوجوان دنیای نرم افزار» از پنجره دفتر خود در سیاتل در بامداد یک روز ابری نگاهی به بیرون انداخته و به خود می گوید: «آنچه من نیاز دارم پول بیشتر است». در این لحظات اعداد مربوط به کارآئی اقتصادی «اتودسک» - ۲۴ درصد سود خالص پس از کسر مالیات، ۶۰ درصد سهم بازار و ۲۰۰ میلیون دلار فروش - به نظر رئیس جالب می آیند که می گوید:

«خوب، این‌ها که چیزی تحت ویندوز نساخته‌اند». و سپس بیل وارد میدان می‌شود، افرادی را به کار می‌گمارد و برای فرآورده‌ی حاصله به تبلیغ و بازاریابی می‌پردازد و در مدت یکسال ۵۰ درصد از سهم فروش را به دست می‌آورد.

اما نامه خود بیل حاکی از آن بود که چنان اتفاقی رخ نخواهد داد. وی صریحاً ابراز عقیده کرد که تدوین یک برنامه طراحی - مهندسی (CAD) مایکروسافت را آسیب‌پذیر خواهد ساخت. وی در ارتباط با کابوسهای خود و ترس و وحشتش نسبت به آینده مایکروسافت چنین نوشته بود: «کابوس ما: تهاجم آی.بی.ام در زمینه نرم‌افزار سیستم، شکست ما در برابر «ناول» در زمینه نرم‌افزارهای شبکه‌ای، روبروئی با برنامه‌های پر تحرک‌تر، ارزان‌تر و منطبق بر نیازهای مشتری در زمینه‌های کاربردی و ساختن برنامه ویندوز از طرف رقبا به صورت مشترک، یک سناریو نیست بلکه واقعیت دارد».

بیل در چادر خود در «کانال هود» احساس راحتی نمی‌کرد. جریان دادرسی‌های مرتبط با اپل «بسیار جدی» بوده و می‌توانست فاجعه‌آمیز باشد. دادرسی بسیار به درازا کشیده و سومین قاضی در حال بررسی پرونده بود تا با جزئیات امر آشنا شود. زخم چرکین تحقیقات FTC هنوز بهبود نیافته بود و گیتس اعتقاد داشت که: «من مطمئن هستم این بررسیها مقدار بیشتری از وقت مدیران را در مقایسه با پرونده اپل به خود اختصاص خواهد داد... من بر این باور نیز هستم که امتیاز غیرعادلانه‌ای در هیچ یک از بازارهای فروش به دست نخواهیم آورد». گیتس بر این امید بود که مدیران وی بتوانند به سرعت FTC را با زمینه‌های تخصصی کار شرکت آشنا سازند.

سپس نوبت به آی.بی.ام رسید گیتس در این باره چنین نوشت: «غیر از جوانب کاربردی، ما باید به ویندوز اولویت دهیم تا آن را بهترین سیستم عامل سازیم. اگر ما موفق شویم، مضامینی چون گد ضعیف، طراحی نامناسب، فرآیند نامطمئن و دیگر عوامل بالاسری که ارثیه غول آبی در دنیای پی.سی هستند از میان خواهند رفت». وی افزود: «در نهایت ما می‌توانیم در شکلی یک شرکت قوی‌تر و بهتر ظاهر شویم به طوری که دیگر مردم نگویند که ما به دلیل روی آوردن به سوی آی.بی.ام اعتبار یافته‌ایم». زمان چاپلوسی و تملق نسبت به آی.بی.ام ظاهراً به سر آمده بود.

گیتس در نامه خود به موضوع «نفرت از مایکروسافت» نیز اشاره کرد و تأکید داشت که «برنامه‌های کاربردی ما در اثر ماهیت خود برتری یافته‌اند و نه در اثر در اختیار داشتن اطلاعات غیرعادلانه از نرم‌افزار سیستمها». راه حل پیشنهادی بیل «گشودن درها به روی همگان» بود تا به گفته وی: «ما باید ترتیباتی فراهم سازیم تا همگان امکان اظهار نظر یافته و در تعیین جهت حرکت ما در آینده مشمر ثمر واقع شوند».

بیل این را درک می‌کرد که آی.بی.ام «به هر صورت مقداری از نفوذ خود را در آینده حفظ خواهد کرد» و این برای مایکروسافت نقطه «پر خطر خواهد بود». وی هم چنین متوجه شده بود که بخشی از مسائل ناشی از سوابق نامطلوب مایکروسافت در زمینه‌ی ارائه خدمات پس از فروش می‌باشد. وی نوشته بود: «ما در زمینه پشتیبانی واقعاً از خود ضعف نشان داده‌ایم. جای تأسف است که مشتریان ما باید مدت‌ها پشت خط منتظر بمانند تا مشکلاتشان را در باره ارتباط با فرآورده ما به ما خاطر نشان سازند. شمار افرادی که از این بابت از ما گلّه و شکایت دارند باید در سراسر دنیا سر به میلیون‌ها بزنند». گیتس خود را کتباً متعهد ساخت تا «تمامی اقدامات لازم معمول شوند» تا بهترین پشتیبانی از مشتری به عمل آید.

به نظر گیتس، مسئله‌ی واقعی بهبود در قابلیت استفاده از فرآورده‌ها و کاهش نیاز مشتری برای درخواست کمک بود. وی در اینجا خود را متعهد به پرداخت نوعی هزینه در شکلی یک تشکلی آزمایشگاهی «برای تعیین درجه قابلیت استفاده از محصول» ساخته بود تا بیشتر مشکلات کاربران در مرحله طراحی حل شوند. وی نوشته بود: «قابلیت استفاده معیار با ارزشی است که اگر در طراحی اولیه در نظر گرفته شود، باعث کاهش هزینه و افزایش سهم فروش خواهد بود. و علاوه بر این که مشتری را راضی و خوشحال می‌سازد، وی را علاقه‌مند به خرید فرآورده‌های گران‌قیمت‌تر ما می‌سازد».

صحبت در باره «فرآورده‌های گران‌قیمت‌تر» در حالی که فیلیپ هنوز در صحنه حضور داشت چندان منطقی به نظر نمی‌رسید. گیتس به یاد می‌آورد که مایکروسافت «داز را طوری قیمت‌گذاری کرد تا جای پائی برای آن بیابد. من در عجبم که آیا امروز نیز می‌توانیم چون آن روزها بی‌محایا باشیم». وی می‌پرسید «چرا بعضی تشکیلات کوچک نباید قادر باشند تا فرآورده خود را به قیمت

گرافی برای تمامی مدت تولید عرضه کنند؟». سیاست قیمت‌گذاری پائین در روزهای اولیه عرضه داز و بیسیک در جهت ارتقاء آن‌ها به سطح یک استاندارد بین‌المللی حال می‌توانست بر علیه خود او به کار برده شود.

بیل اعتراف کرده بود که در زمینه نرم‌افزار شبکه‌ای کار سختی پیش روی خود داشته است: «ما می‌دانستیم که کار آسانی در پیش نداریم، اما مشکل‌تر از آن دستیابی به موضع مناسب در آن زمینه بود. شما ممکن است در بعضی موارد عقب‌نشینی مشاهده کنید، اما شک نکنید که ما خود را مقید به انجام تجارت در این زمینه می‌بینیم. سیاست ما بر این است که امکانات شبکه‌ای را وارد سیستم عامل سازیم». با توسل به سیاست مزبور، مایکروسافت می‌توانست ناول را قربانی سازد و از طریق سیستم‌های افزودنی به پولسازی بپردازد. در این رابطه می‌توان به ارتباطی - میل با سایر سیستم‌های ارتباطی و یا سیستم‌های نرم‌افزاری تعمیر و نگهداری اشاره کرد. این جنگجو در این مرحله حاضر نبود تا به مفهوم عبارت «همکاری و ستیز»، ساخته و پرداخته‌ی شرکت ناول بپردازد.

قرار بود که امکانات شبکه‌ای در ویندوز NT قرار داده شوند و این می‌توانست یکی از دلایل موفقیت ویندوز باشد. علاوه بر این موارد بسیار دیگری نیز وجود داشتند. «ناتان مایرولد» وکی نیسی (قبل از وی) اظهار نظر کرده بودند که با تحول ابزار آلات الکترونیکی مصرفی به نوع دیجیتال، زمینه‌های بسیاری برای بکارگیری نرم‌افزار، از صفحه نمایش فعال شده در اثر تماس انگشتان گرفته تا تلویزیونهای هوشمند ایجاد خواهد شد. بعضی حتی ادعا می‌کردند که مایکروسافت فقط دومین شرکت نرم‌افزاری بزرگ در رد موند به حساب خواهد آمد اگر «نایتندو» نیز در این طبقه‌بندی قرار داده شود. زمان نفوذ به سایر حیطه‌های فعالیت و گسترش محیط‌های محاسباتی به خارج از قلمرو کاربردهای سنتی فرا رسیده بود و گیتس، چنانچه در مورد CD - I دیدیم، قصد داشت آن جاها را تحت کنترل خود در آورد. وی در نامه‌اش در این باره نوشته بود: «پیشنهاد ما این است که تمامی مشخصه‌های هیجان برانگیز و جالب جدید به عنوان ضما می در پی سی جای داده شوند. بعضی بر این عقیده‌اند که بهتر است این کارها را از اول شروع کرد تا نتایج روشن‌تر و بهتری به دست آید... برای این که در این زمینه‌ها برنده باشیم باید به سرعت و قبل از

این که کارهای زیادی توسط سازندگان ادوات و ابزار ناسازگار انجام پذیرد، وارد صحنه شویم».

اما طبق معمول، این «ناپلئون روزهای اخیر» طرحی برای عقب‌نشینی مبتنی بر تاریخ داشت: «نکته کلیدی در استراتژی مک ما درک این واقعیت بود که ریز پردازنده و سیستم گرافیکی پی سی توانایی رسیدن به پای مک را نداشته و قادر به رقابت با آن نخواهد بود. لذا ما به پشتیبانی از مک پرداختیم». و گرچه مایکروسافت در مواردی کنترل خود را از دست داد، اما باز توانست درآمد قابل توجهی کسب کند. بیل متمایل بود که به این نکته اشاره کند که: «ما درآمد بیشتری روی هر دستگاه مک که به فروش می‌رسد، در مقایسه با پی سی، کسب می‌کنیم».

در نامه گیتس، بر خلاف روال معمول، اشاره‌ای به فرآورده تشکیل دهنده پایه و اساس شرکت و زمینه ساز توفیق آن یعنی زبانها نشده بود. مایکروسافت در این زمینه عقب مانده بود. مایکروسافت، با وجود تدوین اولین زبان برای ریز پردازنده‌ها و مدتهای مدید در صدر بودن، حال در این بخش از بازار فروش در رده سوم، پشت سر شرکت «نالج ویر»، سازنده زبانهای تخصصی مهندسی رایانه و شرکت «مایکرو فوکوس» سازنده زبان کوپول استاندارد صنعت قرار داشت. برای مایکروسافت آزار دهنده‌تر این بود که بورلند با این که در رده چهارم قرار داشت، به سرعت در حال جبران عقب ماندگی خود بوده و به پیش می‌تاخت. سهم فروش مایکروسافت در بازار زبانها به سطح پائینی سقوط کرده و در سال ۱۹۹۰ به ۷۹ میلیون دلار رسیده بود. اما حتی اندیشه عقب افتادن در این بازار برای گیتس عذاب آور بود.

زمان سعی و کوشش فرا رسیده بود و حتی باهوش‌ترین و زیرک‌ترین افراد می‌بایستی حداکثر سعی خود را اعمال کنند. گیتس در نامه‌اش نومیدانه نوشته بود که «دیگر این امکان برای یک فرد به تنهایی، حتی برای آرشیکت‌ها، وجود ندارد که به درک عوامل نائل آیند... نقش من این است که جهت حرکت را درک کرده و آن را نشان دهم». وی نگاهی به آینده از موضع گذشته انداخته و نوشته‌اش را چنین ادامه داده بود: «اخیراً یکی از همکاران قدیمی به من یادآوری می‌کرد که ما این روزها مسائل و گرفتاریهای بسیار پیچیده‌تری نسبت به گذشته داریم. من گرچه با وی موافق هستم ولی با اطمینان می‌گویم که ما

همواره در تمام مدت ۱۵ سال گذشته چنین وضعی داشته ایم». گیتس از مدیران خویش نیز تقدیر کرد و نوشت: «من عاشق کار کردن با افرادی تا این حد توانا می باشم. آن‌ها نه تنها کارشان را به خوبی انجام می دهند، بلکه مرا نیز و می دارند تا به سعی و کوشش خود ادامه دهم. من همچنان نسبت به شرکت متعهد باقی خواهم ماند».

رئوس استراتژی در نامه گیتس؟ «ویندوز - یک ساختار متحول با یک یا دو اجرا و تعداد زیادی برنامه های کاربردی از خود مایکروسافت یا دیگران» و برای خارج از کشور «... برنامه ای مشتق از ویندوز و مشابه با آن، یک ساختار متحول، با انتخاب آزاد سخت افزار برای تمامی کاربران و حق انتخاب برنامه های کاربردی از میان مجموعه برنامه ها».

عبارت «انتخاب آزاد سخت افزار» به معنای عدم وابستگی به ابزار آلات محسوب می شد. چنین برداشتی از یک طرف می تواند جعبه فلزی سخت افزاری را نامرتبط جلوه داده، از آن یک ماشین یا صرفاً یک کالا حول محور ویندوز در ذهن بسازد. از طرف دیگر مقوله آزادی در انتخاب سخت افزار می توانست سازندگان دستگاهها را به تکاپو وادارد تا هم چون روزهای اولیه به رقابت پرداخته و دستگاههایی با آثار دیداری بهتر و گذرگاههای سریع تر ساخته و خود را مقید به تبعیت از یک استاندارد «من - در - آوردی» سازند. آیا ویندوز می تواند به عنوان استاندارد جایگزین برنامه های پی.سی بشود؟ و آیا ویندوز گونه ای از SAAی مختص مایکروسافت نبود؟ با فروش ۱۰،۰۰۰ تا ۱۲،۰۰۰ نسخه از ویندوز در روز، به نظر می رسید که بازار در جهت پذیرش نظریه مایکروسافت گام بر می دارد. بازار ویندوز داغ بود.

بر عکس، بازار سخت افزار رونقی نداشت و سودآوری آن به حداقل رسیده بود. گرچه رکود اقتصادی حاکم بر ایالات متحده عامل اصلی به شمار می رفت، سازندگان سخت افزاری اثرات رکود را با تحمل زیان هنگفت و اقدام به اخراج جمعی کارکنان در پائیز آن سال خنثی می کردند. کمپاک اولین ضرر یک دوره سه ماهه منتهی به ۳۰ سپتامبر را که بالغ بر ۷۰ میلیون دلار بود متحمل شده و اقدام به اخراج ۱۷۰۰ نفر از ۱۲۰۰۰ نفر کارکنان خود نمود. در میان اخراج شدگان «رادکانیون» یکی از بنیانگذاران شرکت و پیشگام استراتژی ساخت اولین دستگاههای سازگار با استفاده از روش مهندسی معکوس، قرار

داشت. آی.بی.ام نیز با مشکل روبرو بود. این شرکت در حالی اقدام به اخراج ۲۹۰۰۰ نفر از میان ۳۴۴۰۰۰ کارمند خود در سراسر دنیا نمود که به سوی تحمل ضرر سالیانه ای برابر با ۴/۲۳ بیلیون دلار، و اولین ضرر از سال ۱۹۴۶ تا آن لحظه گام بر می داشت. بعضی از شرکتهای بسیار موفق در طی سالیان گذشته، مانند «نورث گیت» و «ژئس» دچار مشکلات خاصی شده بودند در حالی که بعضی دیگر مانند «دل» و «گیت وی» هنوز به نقطه بحران نرسیده بودند.

در سراسر مدت باقی مانده از سال، بازیهای ادغام، تشکیل اتحادیه و «خوردن ماهی کوچک از طرف ماهیهای بزرگتر» ادامه یافت. «فیلیپ کان» فعال شده بود و به همه جا سر می زد و قرار و مدارهایی با شرکتهای می گذاشت. وی در ژوئیه شرکت «آشتون تیت» را به مبلغ ۴۴۰ میلیون دلار خریداری کرد و بدین ترتیب کنترل ۸۰ درصد از بازار فروش بانک اطلاعاتی پی.سی را به دست آورد. شرکت ناول، پس از بی نتیجه ماندن مذاکرات ادغام با لوتوس اقدام به خریداری «دی.آر» نمود و این فرصتی در اختیار آن دسته از کاربران که گریزان از ام.اس.داز و منتقر از بیل گیتس بودند قرار می داد تا بتوانند برنامه های کاربردی داز در شبکه ها را به کار گیرند.

در آوریل ۱۹۹۱ اتحادیه بزرگی به نام ACE^۱، متشکل از شرکتهای میس، کمپاک، دی.ئی.سی، SCO و مایکروسافت همراه با تعدادی دیگر شرکت که جمعاً شمارشان به ۲۱ می رسید، با هدف قرار دادن ویندوز روی سیستم مبتنی بر تراشه RISC اعلام موجودیت کرد. بیل گیتس تشکیل این اتحادیه را ستود و آن را «مهم ترین واقعه پس از پاگرفتن صنعت رایانه های شخصی» توصیف کرد. اما این اتحادیه در اواسط سال ۱۹۹۲ مفتضحانه شکست خورد به طوری که «فراریانان از آن هر کدام برای نجات جان خویشان شتابان به سوئی می گریختند». به دنبال اعلام تشکیل ACE شایعه تشکیل اتحادیه رقیب، مادر تمام اتحادیه های استراتژیک، یعنی اتحادیه متشکل از آی.بی.ام و اپل به گوش می رسید. این دو شرکت غول آسا هم چون دو زره پوش در صحرای عاری «از وجوه اشتراک» به راه افتاده گاه مذاکره و گاه قهر می کردند تا این که در ماه ژوئیه

(محیط محاسباتی پیشرفته) 1. Advanced Computing Environment = AVEL

رسماً به درج یک اطلاعیه در جراید همت گماشته و در ماه اکتبر جزئیات طرح اتحاد را به اطلاع عموم رساندند. کاشف به عمل آمد که این دو شرکت، علیرغم داشتن دو فرهنگ کاملاً متفاوت و ناهمگن در سطح مدیریت، وجوه اشتراک فراوانی نیز داشتند: از جمله، هر دو شرکت از طریق حفظ حق مالکیت بر سخت‌افزارهای ساخت خود به جمع‌آوری دلار معتاد شده بودند و هر دو نیز از اندیشه تولید سیستم عامل ژنریک و قابل دسترسی توسط اشخاص ثالث، مشابه با آنچه بیل می‌فروخت، بیزار بودند. همین «بیزاری» باعث شده بود که «جان اسکالی» از دادن مجوز مک، علیرغم پافشاری بیل، به وی خودداری کرده و دیوان سالاران آی.بی.ام نیز اجازه ورود به صحنه بازی «نگارش گسترده او.اس/۲» به بیل ندهند.

بر اساس طرح اتحاد، دو سازنده غول‌آسای سخت‌افزار تصمیم داشتند دو شرکت وابسته به منظور تدوین و ارائه نرم‌افزار در اواسط سال ۱۹۹۰ تشکیل دهند: اولی شرکتی به نام «تالی جنت» برای تولید یک «سیستم عامل شیئی‌گرا»^۱ بر مبنای نرم‌افزاری به نام «پینک» که توسط اپل از قبل تحت تدوین قرار داشت و دومی شرکتی به نام «کالیدا» جهت نرم‌افزارهای چند رسانه‌ای و شبکه‌ای. هر دو شرکت موظف بودند بیل‌گیتس را تحت فشار از صحنه‌ی رایانه‌های رومیزی و خانه‌های آمریکا بیرون اندازند!

اما در مورد نرم‌افزارهای رسانه‌ای (مالتی مدیا) چه کسی بیشتر از بیل‌گیتس روی آن کار کرده بود؟ آی.بی.ام در واقع از اواخر سال ۱۹۷۰ با سرمایه‌گذاری در پروژه «دیسک‌ویرژن»، جهت تولید دیسک‌های ویدیویی تجاری در این زمینه کسب کرده و اپل نیز گرچه یک تازه وارد به حساب می‌آمد، با آخرین نرم‌افزار «مالتی مدیا»ی خود برای مک، تولیدات مشابه مایکروسافت را ناتوان جلوه داده بود.

در این جا بی‌مناسبت نیست که ابتداء به توضیح پیرامون مفهوم «شیئی‌گرایی» پردازیم. گیتس در این مورد التقاطی عمل کرده و سرد و گرم را با هم می‌آمیخت، در حالی که شیئی‌گرایی امری ساده نبود. از نظر برنامه‌نویسان اندیشه‌ی پایه‌ای عبارت از تشکیل مجموعه‌ای هماهنگ از سلسله

دستورالعملها و اطلاعات تحت نام «شیئی» یا جسم بوده که می‌توانسته‌اند به صورتی اسرارآمیز در چهارچوب آن «شیئی» یا «جسم» عمل و عکس‌العمل روی هم اعمال نمایند. از نظر کاربران اندیشه‌ی پایه‌ای را می‌توان با تجسم «بلوک‌های آجری یا سیمانی در ساختمان سازی»، مشابه با مدل اسباب‌بازی «لگو» توضیح داد. یک کاربر ممکن است، مثلاً، سیستم حسابداری مورد نظر خود را با افزودن یا برداشتن بعضی از دستورالعملها و توابع موجود در مجموعه‌ی هماهنگ، بسازد و مایل نباشد که وادار به خریداری یک «مجموعه عظیم‌الجثه» و محتوی اطلاعات بسیار و بعضاً غیر ضروری از نظر وی، شود.

«آلان کی» که شهرت بسیار در ارتباط با «داینابوک» و «رابط گرافیکی کاربر با رایانه» دارد، یکی از موعظه‌گران اولیه و مدافع شیئی‌گرایی به شمار می‌رود. تقریباً تمامی افراد «آینده‌نگر» در دنیای رایانه‌سازی مفهوم شیئی‌گرایی را به عنوان مرحله هیجان برانگیز بعدی در حیطه اقتدار رایانه‌های رومیزی دانسته و علیرغم عطف توجه بیشتر نسبت به مزایای آن برای برنامه‌نویسان تا برای کاربران، آن را ستوده‌اند. لیکن در میان صاحب‌نظران و در محافل داخلی صنعت اختلاف عقیده بسیار روی ارائه تعریفی دقیق از مفهوم آن و حتی توصیف «شیئی» در این واژه وجود داشت.

بعضی بر این عقیده بودند که کلمه «شیئی» در عبارت «شیئی‌گرایی» به معنی «پوشه» اطلاعاتی است و به طرح OLE مایکروسافت (سیستم ارتباط و جای دادن شیئی) به عنوان یک مثال اشاره می‌کردند. شاید منظور این افراد اشاره به ارتباط محتویات پوشه اطلاعاتی با شکلی کوچکی که روی صفحه نمایش ظاهر می‌شده، بوده است. این مضمون در ارتباط با سیستم «OOUI» آی.بی.ام (به معنی «سیستم ارتباط با کاربر شیئی‌گرا» که به عنوان بخشی از SAA برای آن تبلیغ می‌شد نیز صدق می‌کرده است. بیل‌گیتس واژه را زمانی که به نظر واجد توانایی بالقوه پولسازی می‌آمد، چسبید. اما به محض این که متوجه شد دیگران آن را کنار گذاشته‌اند، وی نیز همین کار را کرد. «استوارت آل‌سوپ» متوجه وجود تناقض در گفته‌های بیل در باره «شیئی‌گرایی» شد و وی را در خبرنامه خویش به خاطر طرح پیشنهاد «سیستم شیئی‌گرا در فایل‌های اطلاعاتی» که به نظر بسیاری از کارشناسان دارای تضاد در ماهیت بود و خود خوشتن را نفی می‌کرد - به شدت مورد انتقاد قرار داد. وی می‌گوید: «در خبرنامه‌ام اساساً

نوشتیم «بیل چرت و پرت می گوید» و «دستش را به علامت تأیید از این جهت تکان می دهد که نمی داند آن را چگونه انجام دهد».

در همایش «استردایسون» سال ۱۹۹۱، گیتس «آلسوپ» را یافت، صحبت های خود را با چند نفر دیگر قطع کرد و شتابان به سوی او شتافت و گفت: «جای شرمساری است که شما ۴۲۹ دلار برای هر نسخه از خبرنامه ات پول می گیری، اما نمی دانی راجع به چه چیزی صحبت می کنی». گیتس همچنان به مدت یک دقیقه تمام بی وقفه به صحبت های خود با عصبانیت ادامه داد. آلسوپ بعدها اظهار داشت: «فکر می کنم انگشت روی نقطه حساسی گذاشته بودم».

ابا وجود واقعیات فوق [«تالی جنت» قرار بود «شیئی گرا» باشد. و از آنجا که مایکروسافت تا آن لحظه کاری در زمینه شیئی گرایی انجام نداده بود، شرایط برای اعلام نقطه نظرات مختلف فراهم آمد. «ریک شرلوند» از مؤسسه «گولدمن ساکس» می گفت: «فرصتی پیش آمده تا کنترل سیستم عامل از دست مایکروسافت خارج شود. شرکت های نرم افزار ساز بیخاسته و در حالی که آی.بی.ام و اپل را تحسین می کنند، قول می دهند که سیستم عامل آنان را، هر چه باشد و هر موقع آماده شود، مورد پشتیبانی قرار دهند». فیلیپ کان نیز که با عرضه کامپایلر برای «زبان شیئی گرای ++C» مایکروسافت را دچار حیرت و تعجب ساخته، طلبها را برای جلب توجه به سوی مفهوم «شیئی گرایی» به صدا در آورده و زبانهای چون بیسیک را متعلق به دوره «ماقبل تاریخ» و مکروه و منفور در حد «عادت به کشیدن سیگار» توصیف می کرد.

بیل گیتس در این شرایط مفهوم «شیئی گرایی» را مهم و در واقع آن قدر مهم می دانست که «حتی یک روز قابل وارد ساختن به داخل ویندوز باشد» توصیف کرد، اما تبلیغات گسترده پیرامون آن را «گرد و خاک بر پا کردن» خوانده و معتقد بود که هیچ کس تا آن لحظه، چیزی حتی به تقریب، نزدیک به «شیئی گرایی» به دست نداده است. اما، چون ممکن بود در آینده افرادی مصرانه خواهان «شیئی گرایی» باشند، مایکروسافت مهندس استثنائی و فوق العاده باهوش خود «جیمز آلچین»، طراح شبکه «بانیان» را به کار روی نگارش 4.0 ویندوز «شیئی گرا» تحت نام مستعار «کایرو» گمارده بود.

حال اگر «تالی جنت» موعود از میان گرد و خاک سر در می آورد، چه کاری

انجام می داد؟ «تالی جنت» بر این مبتنی بود که سیستم های دیگری چون مک و او.اس/۲ را به عنوان «اشیاء» راه اندازد. گیتس در این باره می گفت: «چیزی تا این حد نادرست و معیوب در تصور نمی گنجد. برنامه ای که پنج نرم افزار یعنی داز، ویندوز، او.اس/۲، مک و خود تالی جنت را در خود داشته باشد، مترادف با داشتن پنج سیستم رابط است و این یعنی پنج روش مختلف با ضمانت متفاوت و با گرداننده های متفاوت... هیچ کس قطعاً نمی خواهد با چنین نرم افزاری کار کند!».

البته این امکان وجود داشت که بعضی مستقیماً تحت «تالی جنت» برنامه تدوین کنند و از دیگر برنامه ها صرف نظر نمایند. حال سؤال این بود که آیا مایکروسافت نیز تحت آن برنامه می نوشت؟ گیتس چنین پاسخ می داد: «خیر، من شک دارم مایکروسافت برای آن برنامه ای تهیه کند. لیکن در این لحظه دادن جواب قطعی ممکن نیست، زیرا اطلاعات زیاد و کافی هنوز در اختیار کسی گذاشته نشده است». جواب گیتس دو پهلو بود: خیر؛ شاید؛ کسی چه می داند؟ فرض کنیم که سیستم عامل موعود اپل/آی.بی.ام دارای خصوصیتی بی نظیر، صدائی واضح و روشن و سیستم پیشرفته متعلق به آینده باشد. اما کاربران در حال حاضر به کدام مرجع باید مراجعه کنند تا نیازهای خود را در زمینه فن آوری پیشرفته برآورده سازند؟ آی.بی.ام سیستم عامل او.اس/۲ را پیشنهاد می داد، اما این برنامه یک برنامه موقتی تا زمان به نتیجه رسیدن «تالی جنت» به حساب می آمد. و پیام اپل به نرم افزار سازان مستقل این بود که برنامه های مک در شکل فعلی خود آینده ای روشن ندارند. مکیتاشهای فروخته شده، حال با نرم افزار سیستم 7 تجهیز شده بودند، اما «آلسوپ» پیشگویی کرده و به کرات گفته بود که «سیستم ۸» به وجود نخواهد آمد.

«مستقلها» در مواجهه با واقعیت ملموس وجود هفت میلیون رایانه مکیتاش در مقابل بیش از ده میلیون رایانه مجهز به ویندوز (احتمالاً در شکل غیر فعال) دومی را بر می گزیدند. در جهت تسهیل کار «مستقلها»، مایکروسافت «برنامه بیسیک دیداری» را - زبانی که پایه های امپراطوری مایکروسافت را استحکام بخشیده بود - به عنوان اولین به کارگیری زبان برنامه نویسی تحت ویندوز عرضه کرد. اپل در سال ۱۹۹۲ تصمیم خود را دال بر تمایل برای نصب نرم افزارهای مکیتاش در ویندوز، علی الخصوص نرم افزارهای پیشرفته چون

مالتی مدیا، تصویر سازی، و سیستمهای تشخیص خط و گفتار اعلام داشت. و مدیرعامل اپل در یک سمینار گفت که «مکیتاش نمرده است» و سپس رو به حاضرین کرد و پرسید: سئوال کننده کی بود؟

اما زندهترین سیستم عامل کماکان همان «داز خوب و قدیمی» بود. چند سال پیش در سال ۱۹۸۶، در دوره پرتب و تاب سرکوپ «او.اس/۲»، آی.بی.ام توسعه و تکمیل داز را زیر نظر خویش گرفته بود. نرم افزار اولیه حاصل آمده که روی PS/2 عرضه شد، نگارش 3.3 نام گرفته و تعدادی مشخصه اضافی داشته و عاری از معایب قبلی بود. این نرم افزار به قیمت ناچیزی که یکی از آگاهان آن را «درصد ناچیزی از قیمت تمام شده» ارزیابی کرد، به مایکروسافت فروخته شد. آی.بی.ام باز به کار توسعه داز ادامه داد و در اوت ۱۹۸۸ نگارش 4.0 آن را عرضه کرد که با نگارشهای پیشین سازگار نبوده و ایرادات فراوانی داشت. غیر قابل اطمینان بودن نگارش 4.0 موجب ایجاد شهرت و اعتبار بیشتر برای نگارش 3.3 شد که حال در اختیار مایکروسافت قرار داشت. بدین ترتیب همین نگارش تا سالیان سال استاندارد قابل اطمینان باقی ماند.

از آنجا که بیل گیتس نیز نمی توانست اجازه دهد که همکار قبلی «گاو پر شیر» و تأمین کننده نقدینگی او را تحت حفاظت و نظارت خود نگهدارد، بار دیگر مسئولیت توسعه و تکمیل داز را بعهده گرفت. در این مرحله از کار، مایکروسافت کاری را که قبلاً هرگز انجام نداده بود آغاز کرد و آن فروختن داز در سطح خرده فروشی بود. نگارش 5.0 داز در ۱۱ ژوئن ۱۹۹۱ همراه با اجرای مراسمی پر هزینه در نیویورک معرفی شد. بخش جالب مراسم نمایش یک فیلم ویدیویی با مشارکت بالمر «اصلاح ناپذیر» در لباس و قیافه یک دلقک با ماسک بزرگی روی دماغش بود که در «خیابانهای مایکروسافت» به گشت و گذار مشغول بوده و در همه جا به کاربران می گفت: «داز 5.0 هیچ رایانه شخصی نباید بدون داز 5.0 باشد». سپس مدعوین برای صرف شام به داخلی کشتی تفریحی که نام آن را «قایق داز» گذاشته بودند هدایت شده و روی خلیج «هودسون» در حالی که ارکستر «دیوید برویک»، آهنگساز مشهور جاز، برنامه اجرا می کرد، به تفریح پرداختند.

در مبحث پیش، از سیستم عاملی صحبت شد که با تمامی موازین و معیارهای اصولی می بایستی اکنون به داخل کپه انبوه قراضه ها انداخته شده

باشد. لیکن چنانچه گیتس متوجه شده بود، همین سیستم عامل در طی سالی که جاری بود، روی ۱۸ میلیون رایانه شخصی نصب می شد. بسته نرم افزاری داز شامل تواناییهایی چون تغییر کاربری، استفاده بهینه از حافظه و امکانات جانبی دیگر بود که آن را هم ردیف «داز شرکتی دی. آر» قرار می داد و قیمت بسیار پائین ۲۹ تا ۳۹ دلاری تعیین شده برای آن، ارتقاء نرم افزار داز را برای کاربر مقرون به صرفه می ساخت. علاوه بر مزایای فوق گفته می شد که «ویندوز با نگارش 5.0 داز بهتر کار خواهد کرد». لذا اگر شخص در صدد بر می آمد تا برنامه ویندوز نگارش بالاتر را خریداری کند، احتمالاً داز 5.0 نیز می خرید.

این یک ضربه دیگر از طرف مایکروسافت به رقبای بود. داز 5.0 علیرغم این که یک نرم افزار معمولی بوده و هیچ جنبه خارق العاده ای نداشت، طوفانی بر پا کرد و در ظرف همان شش هفته اول یک میلیون نسخه از آن به فروش رسید. با فروش ۸ میلیون نسخه تا پایان سال ۱۹۹۱ «داز 5.0» پر فروش ترین فرآورده نرم افزاری مایکروسافت در کوتاهترین مدت زمان ممکن شد. به منظور جلوگیری از ایجاد اختلاف نظر با سازندگان سخت افزار، نسخ عرضه شده در سطح خرده فروشی فقط به درد «به - روز» کردن می خوردند، یعنی خریدار در صورتی می توانست از نگارش جدید استفاده کند که یکی از نگارشهای قبلی را با دستگاه خریداری کرده باشد. در غیر این صورت برنامه داز جدید راه نمی افتاد. استراتژی عرضه محصول در سطح خرده فروشی، با این که نرخ سود حاصله را کمی کاهش می داد، اما کارآئی بسیار بالائی را به منصفه ظهور رساند: فروش در سطح خرده فروشی برای کاربران به این معنی بود که آنان دیگر مجبور نبودند تا برای خرید نسخه «به - روز» شده به چند عمده فروش سر زده و پس از چانه زدن بسیار فرآورده را احتمالاً با قیمتی غیر عادلانه دریافت کنند. به علاوه، فروش در سطح خرده فروشی فرصتی استثنائی برای مایکروسافت فراهم می ساخت تا با قرار دادن اقلام تبلیغی - مثلاً یک کوپن برای دریافت یک فرآورده دیگر به صورت رایگان یا با تخفیف - در بسته نرم افزاری، به تبلیغ و فروش دیگر محصولات خود بپردازد. و بالاخره، اقدام به عرضه فرآورده در سطح خرده فروشی موجب گشوده شدن بازار عظیمی به روی مایکروسافت شد که حتی تصورش را هم نمی کردند: و آن بازار دستگاههای پی.سی ساخته شده توسط خود شرکت آی.بی.ام بود (که حال دارندگان آنها نسخه داز 5.0

مورد نیاز خود را از خرده فروشی می خریدند و نه از آی.بی.ام).

آی.بی.ام نیز خود مستقلاً به فروش داز 5.0 پرداخته بود. این شرکت قبل از برگزاری مراسم پر سر و صدای معرفی داز 5.0 برنامه هائی برای فروش فرآورده به قیمتی ارزان تر از مایکروسافت، استقرار خط تلفن رایگان جهت ارائه خدمات به خریدار و نیز طرحی برای ایجاد انگیزه بیشتر در فروشندگان داشت تا مایکروسافت را عقب بزنند. اما آی.بی.ام هیچگاه در سطح خرده فروشی موفقیتی چشمگیر کسب نکرده و این در حالی بود که بازاریابها و فروشندگان مایکروسافت در آن زمینه به شناخت کاملی دست یافته بودند.

فروش یک فرآورده از طرف دو شرکت مشکل «تضاد مسیر» را پیش آورد که بالمرقبلاً در ارتباط با ویندوز به آن اشاره کرده بود: عرضه یک محصول در دو بسته بندی با مارکهای مختلف به معنای این می تواند باشد که دو رقیب بر سر کاهش قیمت به نقطه ای برسند که سودی کسب نکنند. گیتس می گفت: «لاو متوجه شده بود که اگر آی.بی.ام سهم کمتری از بازار «داز» را در اختیار داشته باشد، مایکروسافت منتفع خواهد شد. آنها بهترین قرارداد خرید داز را داشتند. بنابراین در اینجا ما با آی.بی.ام تضاد منافع داشتیم». در مورد «او.اس/۲» قرارداد طوری منعقد شده بود که مایکروسافت می بایستی برای هر نسخه فروخته شده توسط هر کدام از طرفین قرارداد، ده دلار به عنوان تخفیف در اختیار آی.بی.ام قرار دهد. اما زمانی که بازار سازگارها برای او.اس/۲ متحقق نشد، آی.بی.ام حقیقت تلخ را دریافت و متوجه شد که طرف کوتاه اهرم را در اختیار دارد. قرارداد مزبور در نهایت مورد بازنگری قرار گرفت.

در مورد داز 5.0 وضع متفاوت بود و هر شرکت می توانست به طور جداگانه اقدام به فروش فرآورده نماید تا «جنگجوی برتر برنده شود». گیتس می گفت که «ما تصمیم گرفتیم با تضاد مسیر بسازیم». اما گیتس سلاح مخفی خود را هنوز رو نکرده بود و آن اسلحه ای بود که کُد RUP نامیده می شد. گیتس کُد RUP را برای خود نگهداشته، آن را در اختیار آی.بی.ام قرار نداده و در قرارداد هم اسمی از آن برده نشده بود. کُد RUP^۱ به معنی «بسته نرم افزاری برای به - روز سازی در سطح خرده فروشی» به طور اتوماتیک وضعیت

1. Retail Upgrade Package = RUP

پارامترهای قبل از به - روز شدن را حفظ کرده و با شبکه ها نیز کار می کرد. اما فرآورده داز تولید داخلی آی.بی.ام روی دستگاه های ساخت دیگران آزمایش نشده و به راه نمی افتاد و حتی راه اندازی آن روی دستگاه های ساخت خود آی.بی.ام گاه با مشکل برخورد می کرد. در نتیجه در اینجا مایکروسافت در رسانه ها و در فروشگاهها برنده اعلام شد و گیتس وضع را این گونه توضیح داد: «ما کُد RUP را برای خود نگهداشتیم و برنده شدیم. حال مطمئن بودیم که اسم مایکروسافت دارای اعتبار بیشتری شده است».

اعتراف بیل را نباید نشانی از فروتنی به حساب آورد؛ وی حقیقت را بیان داشته بود. چهار سال تمام از لحظه ای که «او.اس/۲» به عنوان جانشین بر حق «داز» معرفی شد گذشته بود، اما تمامی نیرو و پتانسیل به کار گرفته در آن در راه خطا مصرف شده و آی.بی.ام نیز به صورتی ملالت بار در کوششهای خود برای تدوین نرم افزارهای کاربردی به بن بست رسیده بود: واحد جدیدی که آی.بی.ام در اواخر سال ۱۹۸۸ تحت عنوان «واحد نرم افزاری رایانه های رومیزی» تشکیل داد در ظرف کمتر از سه سال بسته شد و تعهد برای تدوین سلسله برنامه های کاربردی سازگار با SAA در سال ۱۹۸۹، در سال ۱۹۹۲ منتفی اعلام شد. مایکروسافت بدین ترتیب در حال افزایش سهم فروش خود در هر دو بازار سیستمها و کاربردها بود.

آی.بی.ام و مایکروسافت در نیمه دوم سال ۱۹۹۱ باز در جنگ برای تسخیر بازار رایانه های رومیزی درگیر شدند: ضربه آی.بی.ام؛ آی.بی.ام می گوید که نگارش 2.0 او.اس/۲ را از طریق اشخاص ثالث خواهد فروخت، اگر مایکروسافت این مسئولیت را نپذیرد. ضد ضربه از طرف مایکروسافت؛ گیتس می نویسد که نگارش 2.0 او.اس/۲ یک فرآورده ضعیف با توان پائین در بکارگیری ویندوز می باشد. و باز ضربه؛ آی.بی.ام تأیید لوتوس و بورلند را برای عرضه او.اس/۲ می گیرد. ضد ضربه؛ مایکروسافت متعهد می شود که تواناییهای استثنائی او.اس/۲ را در داز 6.0 ارائه دهد. ضربه؛ آی.بی.ام تشکیل اتحادیه با اپل را اعلام می دارد. ضد ضربه؛ مایکروسافت نیز در تلافی، همسوئی با دی.ئی.سی را منتفی نمی داند. ضربه؛ آی.بی.ام مذاکراتی را با شرکت دی.آر.جهت اخذ مجوز «دی.آر.داز» شروع می کند. و ضد ضربه؛ گیتس قول می دهد که «ام.اس.داز» را مستقیماً در اختیار مشتریان آی.بی.ام قرار

خواهد داد تا عایدی هنگفتی کسب کند.

دهمین سالگرد معرفی و عرضه رایانه شخصی آی.بی.ام «بی.سی» در ماه اوت در بحبوحه دشمنی‌ها، بدون سر و صدا برگزار شد. در حالی که آی.بی.ام و مایکروسافت می‌توانستند در کنار هم مراسم شادی و سرور برپا کنند، به مثابه دشمنان خونی یکدیگر عمل کردند. «کاناوینو» در برنامه «امروز» حضور یافت و گیتس در برنامه رادیوئی «صبح بخیر آمریکا» شرکت کرد، اما در روشن کردن «دیسکمن سونی» ناتوان ماند تا یکی از حاضرین وی را یاری رساند. البته بیل هیچگاه تظاهر به این نکرده بود که در سخت‌افزار تبخری دارد! زمانی که تعدادی میهمان برای شرکت در مراسم جشن فرا رسیدند، متوجه شدند که درجه حرارت آب گرم منزل گیتس تا 105 درجه بالا رفته است. گیتس به عذرخواهی پرداخت و گفت که «کسی باید مرتکب اشتباهی شده باشد» و سپس اعتراف کرد که نمی‌دانسته ترموستات در کجا قرار دارد.

«مایک میپلز» در حال داغ کردن بازار نرم‌افزارهای کاربردی مایکروسافت بود. وی در سمیناری که در تأسیسات ردموند مایکروسافت در اوائل نوامبر برگزار شد به گروهی از تحلیل‌گران و نمایندگان مطبوعات گفت: «اگر کسی فکر می‌کند که ما به دنبال لوتوس، ورد پرفکت و بورلند نیستیم، اشتباه می‌کند. وظیفه من این است که سهم عادلانه‌ای از بازار مصرف نرم‌افزارهای کاربردی را به دست آورم و به نظر من این سهم صد در صد می‌باشد». وی اظهار داشت که شرکت «متوقع است تا ۹۰ درصد از بازار را در مدت یک سال به دست آورد». و این در حالی بود که آمار منتشره در سطح صنعت نشان می‌داد که مایکروسافت فقط یک چهارم از سهم بازار فرآورده‌های کاربردی را در اختیار دارد. با وجود این که مطبوعات این موقعیت ضعیف مایکروسافت را بارها به FTC نشان دادند، هیچ اظهار نظری از طرف مسئولین FTC شنیده نشد. با وجود این مقامات FTC تحقیقات خود را ادامه داده و یک هفته قبل از برگزاری سمینار مایکروسافت، مدیر عامل شرکت «ورد پرفکت»، «آلان آشتون» را مورد پرس و جو قرار داده بودند.

اگر «میپلز» با اظهارات فوق قصد شوخی نداشته، پس از درک واقعیات عاجز بوده است. شرکت‌های «ورد پرفکت» و «لوتوس» به رقابتی شدید برخاسته و نگارش‌های جدیدی از محصولات اختصاصی خود را تحت ویندوز ارائه

می‌دادند و در جنگ کاهش قیمت‌ها برای دستیابی به سهم بیشتری از بازار، قیمت‌ها را تا سطح ۹۹ دلار برای نصب آخرین نگارش، جهت جایگزینی فرآورده رقیب پائین آورده بودند. اگر یک خریدار، لوتوس ۳-۲-۱ را تحت ویندوز می‌خرید برنامه پردازش کلمات لوتوس نیز همراه با آن به طور رایگان به وی داده می‌شد. بعضی از تولیدکنندگان محصولات نرم‌افزاری خود را عملاً بدون دریافت وجهی بابت آن در اختیار کاربران قرار می‌دادند.

یک فرآورده دیگر مایکروسافت، برنامه «پردازش کلمات و ویرایش متون ورد» برای نگارش 2.0 ویندوز، راه خود را به سوی بازار باز کرد. در این فرآورده مفهوم «نرم‌افزار نرمتر» به طرز بدیعی به کار گرفته شده و به صورت یک آدرس دهنده‌ی خودکار عمل می‌کرد که از تغییر دادن و بهینه‌سازی یک مشخصه مشابه در برنامه پردازش کلمات و ویرایش متون مکینتاش به نام «نایسوس» حاصل آمده بود. تولیدات دیگری نیز تحت ویندوز شامل «ورکس»، «نشر» و «پول» در پائیز با هدف تسخیر بازار مصرف نوآموزان، همگی تحت عنوان «بسته نرم‌افزاری راه حل» به فروشگاه‌ها سرازیر شدند. مایکروسافت تنها یک کارخانه تولید نرم‌افزار نبود، بلکه ماشینی بود که «درخت رقبا را از ریشه می‌کند و به جای آن درخت جدیدی می‌کاشت» که آرم مایکروسافت را روی خود داشت. فروشندگان جوان و شیک‌پوش مایکروسافت که در ایجاد هیجان و انگیزه خرید سرآمد همگان بودند، اندیشه برتری و قابل اطمینان بودن تولیدات کاربردی مایکروسافت را به طور پنهانی در کاربران نوپا به وجود می‌آوردند. صرفنظر از دیگر جوانب امر، بالاخره ممکن بود محصولات دیگران کاملاً با ویندوز مایکروسافت سازگار نباشد!

در کم‌دکس پائیزی سال ۱۹۹۱ گیتس یک نصف روز تمام در غرفه‌ی آی.بی.ام به تماشای برنامه او.اس/۲ پرداخت. مهندسین سیستم آی.بی.ام قرار بود تا پایان سال کار تکمیل گونه‌ای از برنامه «او.اس/۲ نگارش 2.0» را تحت شماره 6.177H به پایان رسانده و آن را جهت عرضه به معدودی از مشتریان تحویل دهند. اما از آنجا که فرآورده نهائی تا سه ماه بعد از تاریخ ذکر شده (سه ماهه اول سال ۱۹۹۲) آمیاده نمی‌شد، تعهد آقای بالمر برای بلعیدن یک دیسکت در صورت حاضر شدن این برنامه از طرف آی.بی.ام تا پایان سال - که به نحوی خبر آن به مطبوعات درز کرده بود - منتفی می‌شد و وی از دردسر

خوردن دواى هضم دیسکت رهائی می یافت!

مدیرعامل مایکروسافت، «مایک هالمن» در اوائل سال ۱۹۹۲ از کارکناناره گرفت. علائمی حاکی از عدم رضایت از مدت‌ها قبل در وی دیده می شد. «هالمن» از ۲۳ تا ۲۹ اکتبر ۱۹۹۱ اکثر سهام متعلق به خود را که از روزهای اول استخدام در اختیارش قرار داده شده بود، فروخت و از مجموع ۱۷۵۰۰۰ سهم فقط ۱۲۵۰۰ سهم برای خود باقی گذاشت. از تابستان سال ۱۹۹۱ به بعد، شک و تردید در ارتباط با «هالمن» موجب رد و بدل شدن شایعات گنج‌کننده‌ای در میان مایکروسافتی‌ها شده بود. یک کارمند سابق مایکروسافت در اواخر بهار سال بعد گفته بود: «کسی نمی‌دانست وی چه کار می‌کرد... رفتار متکبرانه‌ای داشت؛ منظور من این است که لباسهای شیک می‌پوشید و در همایشها نطق و خطابه ایراد می‌کرد... دیدیم چه مدت دوام آورد». زمانی که در ژانویه ۱۹۹۲ از دیوید مارکارت راجع به «هالمن» سؤال کردند گفت: «هیئت منصفه هنوز رأی صادر نکرده است». اما دو هفته بعد رأی صادر شد.

دلایل رد «هالمن» در این بودند که وی بیش از حد مهربان و خونگرم، در حد «جیم تاون» بود. گیتس از مقایسه «تاون» و «هالمن» ابا داشت و می‌گفت: «تاون با ما جور در نمی‌آمد... ولی هالمن کارهای مفید و مؤثر بسیاری صورت داد». اما در محیط کار مایکروسافت جانی برای فردی با خلق و خوئی مهربان مانند هالمن وجود نداشت. یکی از مدیران وی را مدیری که «به حد کافی خشن نبود» توصیف کرده و می‌افزود: «مایک هالمن یک انسان واقعی بود».

در مراسم تودیع قدردانی شایسته‌ای از هالمن به عمل آمد. وی اعلام کرد که به کار مشاوره برای مایکروسافت ادامه می‌دهد و در عین حال شرکتش را در آفریقای جنوبی بعد از شش سال فعال می‌کند. هالمن درباره روزهای آخر می‌گفت: «من با شروع بخش شایعات به بیل گتم صبر و حوصله من سر آمده و تنها کاری که می‌توانم بکنم این است که مرحله انتقالی را به خوبی برگزار کنم». به جای انتخاب جایگزین برای هالمن، دفتری به نام «دفتر مدیریت عامل» ایجاد شد که سه نفر از زبردست‌ترین مدیران اجرایی مایکروسافت مسئولیتها را به شرح زیر میان خود تقسیم کردند: بالمر در رأس فروش بین‌المللی، میپلز در رأس سیستمها و نرم‌افزارهای کاربردی و گودت در رأس همه امور دیگر، شامل امور مالی، منابع انسانی، تولید و توزیع. تغییرات جزئی دیگری نیز

صورت داده شد، اما به نظر «خودی»ها تمامی آنچه صورت پذیرفت «شکل دادن به یک واقعیت بود»: یک محفل داخلی غیر رسمی (متشکل از سه نفر) که گرداننده اصلی شرکت بوده و هالمن هیچگاه نتوانست به داخل آن نفوذ کند، حال رسماً موجودیت خود را اعلام داشته است.

یکسال و نیم بعد از جلسه خصوصی گیتس با چند نفر از کارکنان شرکت لوتوس (فصل ۲۹، مه ۱۹۹۰)، که در آن به سقوط آی.بی.ام در هفت سال آینده اشاره شده بود، غول آبی این روزها به «خانه‌ای که در حال خراب شدن باشد» شباهت داشت. فروش کل چهار میلیارد دلار کاهش یافته و ارزش سهام ۷ دلار تنزل کرده بود. مؤسسه ارزیابی «مودی» آی.بی.ام را برای اولین بار پس از سال ۱۹۷۹ در عداد شرکتهای «کم‌امتیاز» به حساب آورد. در مدت دو هفته ارزش سهام آن باز کاهش بیشتری یافت و به پائین‌ترین سطح خود پس از پنجاه و دو هفته کاهش متوالی، رسید. حقوق و مزایای پنج نفر از مدیران کل کاهش داده شد و سه نفر از آنان به زودی شرکت را ترک گفتند. (به ناچار) ساختار سازمانی شرکت تغییر داده شده و بخشهای مستقلی ایجاد شدند که هر کدام حساب و کتاب جداگانه خود را داشتند. در این اوضاع و احوال نایسامان برای آی.بی.ام، مجله INC شرکت تازه پا گرفته و نوییاد «گیت وی ۲۰۰۰»، واقع در نیمه غربی کشور را که سازنده دستگاههای سازگار بود به عنوان شرکتی که دارای بالاترین سرعت رشد در آمریکا می‌باشد معرفی کرده و نرخ رشد آن را در فاصله سالهای ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۰ «بیست و شش هزار درصد» ذکر کرد.

واژه‌هائی چون تنش زدائی و همگرایی مجدد گاه در ارتباط با بهبود روابط آی.بی.ام با مایکروسافت به گوش می‌رسید، اما به ندرت مورد استقبال گیتس قرار می‌گرفت. گرچه جیم کاناوینو و گیتس در کنفرانس «استرادیسون» در ماه مارس در کار هم نشسته و با هم دست دادند، اما، به قول گیتس «اواز من ویندوز خریداری نکرد و من نیز علاقه‌ای به «اواس/۲»ی وی نشان ندادم». گیتس می‌افزود: «من در آن لحظه و در آن سالن رابطه دوستی حس نکردم».

بالمر امید بیشتری داشت و می‌گفت: «آی.بی.ام به ما و ما به آی.بی.ام نیاز داریم و این یک واقعیت است. ویندوز باید روی PS/2 راه‌اندازی شود و باید بتواند نظر مساعد کارکنان آی.بی.ام را متوجه خود سازد. هر دو شرکت روی این نقطه اتفاق نظر دارند. آب شدن یخها در اینجا و آنجا مشاهده می‌شود و این

را من به فال نیک می گیرم».

گیتس هنگام صحبت کردن راجع به آی.بی.ام نمی توانست اشتیاق خود را پنهان سازد:

ما به هر کاری دست زدیم تا روابطمان را با آی.بی.ام بهبود بخشیم. بعضی بر این عقیده بودند که روابط ما با هم بایستی زودتر قطع می شد. اما من فکر می کنم داشتن روابط حسنه به نفع همه است. و ما سخت کوشیدیم. اما برنامه نویسان ما دیگر نمی خواستند کار را (با آی.بی.ام) ادامه دهند و ادامه کار از نقطه نظر تجارتي نیز خوب نبود. با وجود این ما باز سعی کردیم و اگر کاناوینو آن مطالب غیر منطقی را راجع به ویندوز نگفته بود، شاید موفق هم می شدیم.

یکی از آگاهان معتبر و مشهور صنعت که شناخت عمیقی از آی.بی.ام داشت اصرار می کرد که جدائی به نفع بیل گیتس بوده است:

بیل گیتس به این نیاز ندارد که زیر چتر حمایتی یک شرکت عظیم و غول آما قرار داشته باشد که مانع خلاقیت و نوآوری در کارکنان شرکتش شود.

و آی.بی.ام هنوز یک شرکت مقید به تبعیت از «برنامه های زمان بندی شده» بود. در تکرار واقعه بسیج تمامی امکانات و منابع برای تحویل پی.ام.در موعده مقرر، این بار آی.بی.ام بدون مشارکت مایکروسافت، نگارش 2.0 برنامه او.اس/۲ را درست در آخرین دقائق قبل از فرا رسیدن موعد مقرر یعنی ۳۱ مارس ۱۹۹۲ عرضه کرد. تحویل نسخه های آماده شده به خرده فروشان شش هفته بعد، در تعداد محدود، صورت گرفت. آی.بی.ام بالاخره به مزایای استراتژی عرضه به قیمت پائین مایکروسافت پی برده و او.اس/۲ را به قیمت ۴۹ دلار برای کاربران ویندوز، ۹۹ دلار برای کاربران داز و ۱۳۹ دلار برای سایر کاربران عرضه می کرد. ناظران صنعت و مطبوعات به تغییر سیاست قیمت گذاری و روشهای بازاریابی از طرف آی.بی.ام پی برده و حتی متوجه شده بودند که این شرکت شورتهای تنیس مصور به آرم خود را نیز ارائه می دهد! در به کارگیری یک روش که بعضی آن را نشان ضعیف و بعضی قوت پنداشتند، آی.بی.ام تمامی کارکنان خود را نمایندگان فروش خوانده و به همه و به هر کس که موفق به فروش فرآورده می شد، پاداش اعطاء می کرد. گرچه این بار او.اس/۲ به خاطر برتریهای تکنولوژیکی با عکس العمل مساعد روبرو شد،

اما باز آی.بی.ام نتوانست تمامی تعهدات خود را برآورده سازد و تحویل گرداننده های ابزار برای نمایشات تصویری ساخته خود شرکت، تحت عناوین 8514 و XGA را به آینده موکول کرد. مجله نیویورک تایمز آی.بی.ام را «بازنده غیر محتمل» توصیف کرد.

در ماه ژانویه ارزش سهام مایکروسافت در طی یک دوره نه روز به رقم بی سابقه ۱۲۵ دلار هر سهم رسید. از نظر سرمایه گذاری این رقم نشانگر ۲۱/۹ بیلیون دلار ثروت مایکروسافت بوده و از این لحاظ از بوئینگ و جنرال موتورز جلو افتاده بود. یک تحلیل گر شمار میلیونرهای مایکروسافت را به ۲۰۰۰ نفر تخمین می زد. بعضی از این میلیونرها پول خود را دریافت داشته و فرار را بر قرار ترجیح می دادند، لیکن بعضی دیگر در جای خود میخکوب شده و می ماندند. «جیم هاریس» در سال ۱۹۸۷، «ایداکول» در سال ۱۹۹۰ و «جرمی بوتلر» در سال ۱۹۹۱ مایکروسافت را ترک گفتند. «مین بی» به دلایل پزشکی بخش کم درآمد انتشارات را ترک گفت و «اسکات اوکی» در سال ۱۹۹۲ از پست معاونت ارشد فروش و بازاریابی استعفا داد تا کار جدید خود را در زمینه تولید و فروش پتوی نوزاد شروع کند. بسیاری دیگر نیز به فعالیتهای دیگری پرداختند: یک تعاونی تحت سرپرستی کریس لارسون و عضویت راب گلیزر، کارل استورک، جف ریکس و رئیس ارشد پرسنلی قبلی مایکروسافت، «کریگ واتجن»، بیش از ۲۰ میلیون دلار به خرید بخشی جزئی از سهام شرکت «سیاتل مارینز»، از شرکتهای وابسته به «نایتندو» اختصاص داد. در حالی که بعضی از مایکروسافتی ها در انتظار فرا رسیدن لحظه قابلیت فروش سهام خود ثانیه شماری می کردند، بسیاری دیگر از میلیونرها و میلیونرهای بالقوه همچنان در شرکت مانده و به کار ادامه می دادند.

بسیاری دیگر نیز از راه می رسیدند. سعی و کوشش مایکروسافت در زمینه بانکهای اطلاعاتی مبدل به چاه ویلی برای منابع انسانی شده بود، لیکن در ماه مارس ۱۹۹۲ در حالی که برنامه «سایروس»، وارث برنامه ی کنار گذاشته شده ی بانک اطلاعاتی تحت ویندوز، یعنی «امگا» هنوز به اتمام نرسیده بود، یکی از بهترین شرکتهای رقیب و تدوین کننده بانکهای اطلاعاتی به نام «نرم افزارهای فاکس» واقع در اوهایو به مبلغ معادل ۱۷۵ میلیون دلار از سهام قابل فروش مایکروسافت توسط مایکروسافت خریداری شد. دو سال پیش

زمانی که دو شرکت مذاکرات بی نتیجه خود را به پایان رسانده بودند مبلغ فوق به صورت غیر قابل قبولی بالا به نظر می رسید. «دیوید فولتون» از شرکت «فاکس» می گفت که «تفاوت در این بود که ما این بار روی یک رقم به توافق رسیدیم».

گیتس به بعضی از نزدیکان خود گفته بود که دلیل پرهیز وی از خریداری شرکت «آشتون تیت» این بوده که «احساس می کرده باید تعداد زیادی از کارکنان فعلی را اخراج کند» و وی از این کار نفرت داشته و قادر به انجام آن نبوده است. بیل این موضوع را با جان شرلی در میان گذاشته که گفته بود: «بیل من یک طولانی در اخراج افراد دارم. شما چه طور؟». و زمانی که بورلند «آشتون تیت» را خرید تقریباً نیمی از نیروی کار آن، حدود ۱۳۰۰ نفر، بیکار شدند. یک دلیل دیگر برای توجیه اقدام گیتس در عدم خریداری «آشتون تیت» شاید قیمت بسیار بالای آن بوده باشد. اما در مورد خریداری «فاکس» بیل در ارتباط با اخراج تعدادی بیش از ۲۵۰ کارمند جز برنامه نویسان بسیار باهوش و مجرب، شک و تردید به خود راه نداد!

در تئاتر «بانک اطلاعاتی» فیلیپ نقش شاه را ایفا کرده و گیتس به صورتی غیر قابل انتظار در نقش گدا ظاهر می شد. «فاکس» چیزی بیش از ده درصد از سهم بازار را در اختیار نداشت، اما گیتس بر این اصرار می ورزید که وی «بسیار ناامید خواهد شد اگر سهمش حدود ۱۰ درصد باشد». و می افزود: «ما وارد این بازار می شویم به امید این که پیشرو و یا در حد پیشرو باشیم». هر کس که گیتس را خوب می شناخت، انتظاری کمتر از این نداشت.

در اوائل آوریل ۱۹۹۲ گیتس آخرین سناریوی مایکروسافت را همراه با ویندوز 3.1 در کنفرانس جهانی ویندوز در شیکاگو به نمایش گذاشت. ویندوز جدید، از نقطه نظر کاربر، چیزی اضافی به جز همراه داشتن «ترو تایپ»، نداشت و فرق چندانی با برنامه قبلی نمی کرد. نکته جدید و مهم نهفته در آن پیام «مقیاس پذیری» بود. «مقیاس پذیری» به زبان ساده به معنای وجود ویندوز در همه جا بود: از جداول کوچک برای نوشتن با توانائی ترجمه دست خط تندنویسی شده و تبدیل آن به حروف و اعداد رایانه ای از طریق برنامه ی «ویندوز برای مداد الکترونیکی» گرفته تا به کارگیری بانکهای اطلاعاتی حجیم موجود در مینی کامپیوترهایی به اندازه یک جالباسی، در شبکه رایانه های

شخصی مرتبط به هم تحت عنوان «ویندوز NT».

موضوع فوق می توانست رقابت نرم افزار با سخت افزار پنداشته شود. به گفته «ناتان مایرولد» ساختار «ویندوز مقیاس پذیر» کوششی در جهت انجام کاری بود که نرم افزارهای رایانه های بزرگ چون سیستم 365 آی. بی. ام و VAX شرکت دی.ئی.ئی. سی با سخت افزار انجام می دادند و آن عبارت از یک «رابط مجرد» بود که می توانست چندین کارکرد داشته باشد. گیتس در نامه ۱۹۹۱ خود به موضوع فوق اشاره کرده بود. البته قبلاً یک بار دیگر سعی شده بود تا با سیستم ضعیف SAA کار مشابهی انجام پذیرد، اما گیتس مطمئن بود که روند امور این بار بهتر پیش خواهد رفت. آری، ویندوز می بایستی در همه جا از رایانه کوچک دستی گرفته تا رایانه رومیزی تا رایانه روی کوه! ظاهر خویش را، ظاهری که اغلب تیره و غبار آلود بوده و نیاز به تغییر مداوم داشت، به پیش ببرد. «سام فرووکاوا»، سرپرست مایکروسافت در ژاپن به صراحت می گفت که شرکت «به دنبال فرصتهای تجارتي بیشتر است و این فرصتها در بسیاری از زمینه ها وجود دارند». تراشه ها به بسیاری از مصنوعات راه پیدا کرده بودند: ماشینهای فکس، دستگاههای تلویزیون، تلویزیونهای کابلی، دستگاههای تولید اتوماتیک، اتومبیل ها، همه دارای تراشه بودند و تراشه نیاز به نرم افزار داشت. آیا نباید ویندوز در این ها جای داده شود؟

همواره فرآورده های جدیدی از راه می رسیدند. «اسکات اوکی» قبل از بازنشستگی، تصویری غیرعادی از «نرم افزار تولید شده از طرف یک تولید کننده» - احتمالاً مایکروسافت - ارائه داد که در هر جایی که شخص بتواند تصور کند، به «حد و فور، همانند باطری های کوچک و یا فیلم عکاسی» به معرض فروش گذاشته شده باشد و یا چون «نرم افزار رژیم لاغری روی یک ریز رایانه در کف دست تعبیه شود. در حالی که قانون خوب و قدیمی «مور» همچنان موانع را از میان بر می داشت و پیش می رفت، تراشه ها روز به روز ارزان تر شده و احتمالاً به زودی به قیمت کاغذ عرضه می شدند. در بعضی از زمینه ها از قبل چنین اتفاقی به وقوع پیوسته بود.

گرچه مراسم معرفی ویندوز نگارش 3.1 در شیکاگو با مراسم معرفی ویندوز 3.0 در نیویورک از نظر تجمل گرایی، دست و دلبازی و موازین دیگر قابل قیاس نبود، مایکروسافت خود را متعهد می دانست که آن را موفق از آب در

آورد، لذا برای اولین بار، تبلیغی تلویزیونی با هزینه‌ای برابر با ۸ میلیون دلار به راه انداخت. «اوکی» از این به عنوان «قبولاندن بسیار پر دردسر یک اندیشه» به رئیس هیئت مدیره یاد می‌کرد، که دستگاه تلویزیونی داخل منزلش برنامه‌های تلویزیونی را دریافت نمی‌کرد.

حتی در دفتر «اون واکر»، قاضی فدرال شهرستان سان‌فرانسیسکو، بخت با مایکروسافت یار بود. در طی یک دوره چهار ساله، وکلای مایکروسافت با به کارگیری استراتژی شکستن ادعای نامشخص و تئوری موهوم «ظواهر تصویری / احساسی» ایل به اجزاء و عناصر قابل تشخیص‌تر و سپس از دور خارج ساختن هر جزء به تنهایی، درست همانند پنهان‌سازی با ولینگ - که مشمول دریافت حق چاپ و نشر نیستند - به مقابله پرداخته بودند. یک نوار ویدیویی شامل سیستم‌های ویندوز متعلق به زیراکس، آپولو و نیز آی.بی.ام - که بعضی از عناصر نمایشی ویندوز را که ایل داعیه مالکیت بر آن‌ها را داشت، به کار می‌گرفتند - به طرزی مؤثر مورد استفاده وکلای مدافع مایکروسافت قرار گرفت. قاضی «واکر» در روز ۱۴ آوریل ۱۹۹۲ حکمی صادر کرد که بر مبنای آن هیچ کدام از ده عنصر باقیمانده‌ی ویندوز 2.03 که طبق ادعای ایل، تجاوز به حدود و ثغور حقوق مک محسوب می‌شدند، تحت قانون حق چاپ و نشر قابل دفاع نبوده و منتفی تلقی می‌شوند. قاضی «واکر» هنوز حکم به برائت کامل صادر نکرده بود و «بیل نوکوم» هشدار می‌داد که «موضوع هنوز به پایان خود نرسیده است». اما دیگر هیچ‌کس روی شانس برنده شدن ایل شرط نمی‌بست. گیتس مدعی بود که تا آن لحظه ۹ میلیون دلار حق‌الوکاله به وکلای مدافع پرداخت کرده است و «سی نفر - سال کار حقوقی مصروف شده است». نشریه وال استریت جورنال خبرهای داغی منتشر کرد و یک روز پس از اعلام نظر قاضی ارزش سهام مایکروسافت ۱۲ دلار افزایش یافت. با این که بسیاری از دست‌اندرکاران صنعت با پایان پذیرفتن ستیز و جدال بین مایکروسافت و ایل نفس راحتی کشیدند، اما هیچ کدام بیل را شایسته قهرمان ملی شدن، هم‌سطح با فورد، ندانستند.

تحقیق و بررسی پس از اعلام نظر قاضی دال بر تأیید حکم صادره در ماه آوریل همچنان ادامه یافت و قاضی خواستار شنیدن آخرین دفاعیات از طرف وکلای مدافع طرفین شد. با این که ایل هنوز به تشکیل جلسه نهائی و یا تقاضای

تجدید نظر دل بسته بود، اما فقط معدودی موضوع را جدی گرفتند که آن‌ها نیز با برگزاری مصاحبه مطبوعاتی بیل و اسکالی و پخش خبر اعلام پشتیبانی مایکروسافت از مک و «پی.سی. قدرتمند» یا «پاور پی.سی» مبتنی بر تراشه RISC که ایل قصد داشت آن را در سال ۱۹۹۳ عرضه کند، از موضع خود عقب نشستند. در مصاحبه مطبوعاتی فوق از کالیدا و تالی جنت صحبتی نشد. گیتس معترف بود که ایل وی را در جریان پیشرفت کار روی آن دو پروژه قرار نداده است، اما در عین حال نگران هم نبود و می‌گفت: «این که صنعت رایانه‌سازی با شروع کار دوباره از سطح صفر روی برنامه‌های نرم‌افزاری چون رابط گرافیکی و کاربردی موافق باشد بسیار بعید است، اما ما باید گوش به زنگ باشیم».

در ژوئن سال ۱۹۹۲ آی.بی.ام و مایکروسافت شروط نهائی خود را برای جدائی رسمی اعلام داشتند: آی.بی.ام از حقوق خود در ویندوز NT صرف‌نظر کرد مشروط بر این که مجاز به استفاده از گلد ویندوز تا سپتامبر ۱۹۹۳ باشد و حق‌الامتیازی برابر با ۲۳ دلار برای هر نسخه او.اس/۲ پرداخت کند. به گفته سخنگوی آی.بی.ام این رقم بالا اما قابل بحث و مذاکره ارزیابی شد. مایکروسافت متقابلاً مبلغ ۲۵ میلیون دلار بابت استفاده از حق اختراعات و ابداعات به آی.بی.ام پرداخت می‌کرد. توافقی فوق به نظر بعضی اعلام جنگ بود و نه یک توافق. بالمر می‌گفت: «ما به رقابت ادامه خواهیم داد».

و آن‌ها جدأ به طرز بی‌سابقه‌ای به رقابت پرداختند. ویندوز به صورت یک بسته نرم‌افزاری آماده استفاده روی ۹ دستگاه از ۱۰ نوع دستگاه مختلف به ده شرکت درجه یک سازنده رایانه، با همان شور و التهاب روزهای «داز» عرضه شد. برنامه‌های کاربردی مایکروسافت نیز اغلب در بسته نرم‌افزاری فوق جای داده می‌شدند. بیل گیتس سیاست فروش به قیمت بسیار پائین که رقبای داز را از میدان خارج ساخته بود از سر گرفت. آی.بی.ام علیرغم ادامه تبلیغ برای او.اس/۲ اعلام کرد که «داز» و ویندوز را روی دستگاههای ارزان قیمت خود عرضه خواهد کرد. و بدین ترتیب ویندوز در مسیر تحول به یک برنامه غیر قابل جایگزینی و بی‌رقیب، چون داز، قرار گرفت.

بسیاری از شرکتهای سخت‌افزار ساز به متحدانی نیاز داشتند و دی.ئی.سی با قرار داشتن در آستانه سقوط، در میان این‌ها از همه بزرگتر بود. در اواخر ماه آوریل در حالی که اتحادیه ACE در حال نزع بود، مایکروسافت

شروع پروژه «ویندوز NT» تحت نام «آلفا» با هدف جایگزینی نرم افزارهای قدیمی روی مینی کامپیوترها را براساس تراشه جدید ۶۴ بیتی RISC، با همکاری شرکت دی.ئی.ئی.سی، در بوستون اعلام کرد. اما در ماه ژوئیه درست چند روز قبل از انتشار خبر ضرر و زیان دی.ئی.ئی.سی که بالغ بر ۲/۸ میلیون دلار - نزدیک به رقم فروش مایکروسافت در سال مالی ۱۹۹۲ - بود، «کن اولسون» بزرگ، تحت فشار وادار به استعفا شد و در ردmond مایکروسافتی ها شایع کردند که نام پروژه آلفا ممکن است، حال، به امگا تغییر یابد.

دامنه تسلط مایکروسافت همچنان در حال گسترش بود. فروش یک دوره سه ماهه مایکروسافت که بالغ بر ۸/۵ میلیون دلار بود از کل رقم فروش سال ۱۹۹۱ لوتوس بیشتر بود. و کل فروش ۲/۸ بلیون دلاری سال ۱۹۹۱ مایکروسافت از کل فروش پنج رقیب درجه اول آن یعنی لوتوس، بورلند، ناول، ورد پرفکت و اتودسک فراتر رفته بود. درآمد خالص شرکت پس از کسر مالیات در آن سال نیز برای دومین سال متوالی ۲۵ درصد شد. یک تحلیل گر به استهزاء می گفت که صنعت در مایکروسافت و «هفت کوتوله» خلاصه شده است.

در ژوئیه سال ۱۹۹۲ گیتس به تحلیل گران صنعت اعلام کرد که «مایکروسافت به سرمایه گذاری خود در آینده قابل پیش بینی، ادامه خواهد داد» و این در دراز مدت به معنی دنبال گرفتن ویندوز و خصوصاً ویندوز NT به شمار می رفت. در کوتاه مدت مایکروسافت در زمینه نرم افزارهای چند رسانه ای به فعالیت خود ادامه می داد. و در این راستا برنامه هایی چون «شبیه سازی بازی گلف» و نیز برنامه ای دیگر تحت عنوان «سینه ماتیا» در دست تدوین بودند. برنامه اخیر که گیتس خود شخصاً آن را تشریح و آزمایش می کرد، محتوی یک بانک اطلاعاتی از ۱۹۰۰۰ فیلم و سه هزار هنرپیشه روی «سی.دی.رام» بود. گیتس که علاقه وافری به فیلمهای سینمایی داشت بخشی از فیلم «فالکن مالنائی» را، یک بار، ظاهر ساخت و با شنیده شدن صدای «هامفری بوگارت» از بلندگوها، لبخندی بر لبانش نقش بست.

زمان تکیه بر پیروزی ها هنوز فرا نرسیده بود. فرانک گودت به تحلیل گران هشدار داد که مبادا انتظار رشد چشمگیر داشته باشند و رشد در سال ۱۹۹۳ فقط نصف نرخ ۵۳ درصدی رشد سال ۱۹۹۲ خواهد بود. در حالی که به نظر می آمد که مایکروسافت در مصاف بر علیه ابل قطعاً برنده می شود، شرکت

کوچک «زی - نیکس» بار دیگر پرچم عدول از قانون ضد انحصار را برافراشت و ادعا کرد که مایکروسافت برنامه «ویندوز ۳.۱» را فقط به کسانی می فروشد که ماوس ساخت «زی - نیکس» را خریداری نکرده باشند. برنامه او.اس/۲ که تعداد نسخ فروخته شده آن تا اواسط سال به یک میلیون رسیده بود، در وضعی بهتر از حدود متوقعه قرار داشت. ابل هم به خاطر اعلام عرضه فرآورده ای به نام «نیوتون»، در آینده، که «یاری رسان دیجیتال شخصی» بوده و شامل یک تقویم، یک وسیله برای ثبت و نگهداری یادداشت و یک رابطی - میل، که همه در داخل یک جعبه کوچک قابل نگهداری در کف دست، جای داده خواهند شد. علاقمندان را به شدت به اندیشیدن واداشت. قیمت اقلام سخت افزاری در این ایام رو به کاهش بود و به تبع آن قیمت فرآورده های نرم افزاری نیز کاهش داده می شد، تا قضیه دوران آلتیر تکرار نشود و مقاومت منفی در مصرف کننده ایجاد نشود. تحقیقات FTC بطنی بود اما همچنان ادامه داشت. اما با هر پیروزی جدید، سراب یک زمینه از فعالیت نوین در افق پدیدار می شد و همین کافی بود تا رئیس هیئت مدیره مایکروسافت با اشاره به سوی آن انگیزش ایجاد کند.

مایکروسافت از نظر بسیاری از ناظران یک صخره عظیم غلطان در سراسیمه، یک بت، یک کارخانه تولید نرم افزار بود که هر چیزی را که در مسیر آن قرار می گرفت در هم شکسته و نابود می کرد. در نیمه دوم سال ۱۹۹۱ مایکروسافت حدود ۲۰۰۰ نفر به پرسنل خود افزوده بود، در حالی که شرکتهائی مانند لوتوس، کمپاک و بعضی دیگر از پیشگامان صنعت در حال کاستن از شمار پرسنل خود بودند. در اواسط سال ۱۹۹۲، فرانک گودت از دفتر «جنگ مجهز به ویندوز» خود، در حالی که تغییرات نسبی ارزش ارزها را در سطح جهان می سنجید، بر شرکتی حکم می راند که تعداد افراد مشغول به کار در آن ۱۱۵۰۰ نفر بوده و رقم سرمایه گذاری آن به ۱/۳ بلیون دلار رسیده و در حال حرکت به سوی یک سال بی سابقه دیگر در تاریخ خود بود.

موفقیت مایکروسافت در زمینه تجارت در سطح بین المللی سهمی برابر با ۱/۵ بلیون دلار در تراز تجارت خارجی دولت ایالات متحده به خود اختصاص داده بود. این شرکت در خارج از کشور با شور و اشتیاق بیشتر «مردمان» را به گرویدن به راه خود دعوت کرده و دفاتر فروش در بیست و پنج کشور بر پا داشته بود که تعدادشان نیز هر دم فزونی می یافت. در توکیو و تایوان تشکیلات

طراحی و تدوین، و در پورتوریکو و ایرلند تأسیسات تولید بر پا داشته بود. یک شبکه ٹی - میل بین المللی مایکروسافتی ها را از نروژ گرفته تا سنگاپور با کارکنان رد موند ارتباط می داد. علیرغم وجود اعتراضاتی در صنعت نسبت به افزایش قدرت مایکروسافت، شرکت کماکان به کار تشکیل اتحادیه و ادغام با دهها شرکت دیگر در سراسر دنیا اشتغال داشت.

با به پایان آمدن سال مالی ۱۹۹۲، در حالی که ماشین آلات ساختمان سازی و میکسرهای بتون مدام ساختمانها و تأسیسات رد موند را گسترش می دادند، بیل گیتس در سن ۳۶ سالگی پولدارترین مرد آمریکا شده بود که ۴۵۰ میلیون دلار دیگر را که وی در کارهایی چون خرید زمین، اتومبیل و معاملاتی از این قبیل که کسی از چند و چون آنها اطلاعی نداشت، به کار گرفته بود شامل نمی شد. در ۲۲ ژوئن در طی مراسمی در «باغ گلهای رز» مدال ملی تکنولوژی از طرف بوش رئیس جمهور وقت آمریکا به بیل گیتس اهدا شد و این مدالی بود که فقط دو نفر، یعنی استیو جابز و استیو ورنیاک در سنی پائین تر (از ۳۶ سالگی) موفق به کسب آن شده بودند. وی در صنعتی که خود آفریده بود به قله صعود کرده و در رأس آن در جایی قرار گرفته بود که نشانگر تحقق رؤیای آمریکائی یعنی دستیابی به «ارزش افزوده خالص» است.

البته از یک جنبه دیگر بیل خود را برنده نمی دانست زیرا هنوز میزهای کار و منازل وجود داشتند که نرم افزار مایکروسافت به آن راه نیافته بود!!

سخن آخر

بیل گیتس: همه چیز در نرم افزار خلاصه می شود

علیرغم موفقیت های خیره کننده، تاریخ شرکت مایکروسافت مشحون از سلسله کشمکش ها و حوادث آزار دهنده ای بود که در همه جا جز «رد موند» به فراموشی سپرده شده بودند. «ترس از سقوط» در کنار تظاهر به قدرتمندی و غرور، محدود به گردانندگان شرکت نبود، بلکه در تمامی سطوح و مراتب وجود داشت. «جف هاربرز» متفکر دوران دیش در این باره چنین می گوید: «ما همیشه در مایکروسافت عقده خود کم بینی داشته ایم و همیشه فکر می کردیم که کارها می توانست بهتر انجام شود... ما بر این باور نیستیم که بهترین افراد هستیم و این تفکر که در جایی دیگر افرادی به مراتب از ما بهتر وجود دارند همواره حکمفرما بوده است.»

ترس از سقوط همیشه در مایکروسافت وجود داشت. در بهار سال ۱۹۹۲ استیو بالمر از دفتر جدید خویش در پست ریاست کل فروش و خدمات، در حالی که با ناباوری به تیر «مایکروسافت در همه زمینه ها پیروز شده است» خیره شده بود، می گفت: «پیروزی در همه زمینه ها؟ ما در زمینه سیستم های عامل موفق هستیم. در زمینه صفحه گسترده نمره ۲ می باشیم. در زمینه پردازش نمره ۲ هستیم، لیکن در نرم افزارهای شبکه ای با نمره ۲ شدن هنوز فاصله زیادی داریم. در پست الکترونیکی نیز نمره ۲ هستیم... شاید در نمایش و ظواهر نمره ۳ باشیم. به نظر من در حد نمره ۲ بودن برای ما مناسب است.»

«برنارد ورگنس» معاون بخش اروپائی مایکروسافت، حرص و آز همیشگی در مایکروسافت را بخشی از فرهنگ آن می دانست:

اگر یک ارزش دیگر غیر از پول در دنیا وجود داشته باشد، آن ارزش سختی کشیدن در به دست آوردن پول می باشد. ما، هر دلار را با کوشش بسیار به دست می آوریم و در خرج کردن آن دقت می کنیم... بیش از ۸۰ تا ۹۰ درصد کارکنان این شرکت که من متوسطشان سی و یک سال می باشد، هیچ جای دیگر کار نکرده اند و سختی نکشیده اند. لذا اگر ما راه نادرستی پیش پای آنان بگذاریم، شرکت لطمه خواهد دید.

گیتس هنوز با اتومبیل های سریع السیر رانندگی می کرد، اما کمی از سرعت خود کاسته بود و در سال ۱۹۸۸ فقط یک بار جریمه شد. گیتس گاه پورشه خود را شب ها دیر هنگام بیرون برده و در بزرگراه شماره ۹۰ شرق سیاتل در سربالائی با شتابی فزاینده بالا می رفت.

بعضی می گفتند که گیتس کندتر شده و این موضوع وی را نگران ساخته بود. در یک روز مساعد وی پرانرژی، فعال و با نشاط لیکن روز بعد خسته و غمگین به نظر می آمد. چارلز سایمونای با اشاره به یکی از مسافرت های اخیر می گفت که بیل «پر مشغله ترین فرد روی زمین است». شرکت در یازده جلسه در پنج روز در چند کشور اروپائی آن هم در حالی که «از هواپیمای اختصاصی استفاده نشود» کار آسانی نیست. گیتس هنوز پرکار بود، لیکن با نزدیک شدن به «سنی چهل» به نظر می رسید که به تدریج از «درجه اعتیادش به کار» کاسته می شد. وی خود این پدیده را به طوری مبهم نفی می کرد:

بسیاری از افراد نظری افراطی راجع به کمیت کار دارند. هشتاد ساعت کار در هفته بسیار مشکل است، اما من هفته های بسیاری را تا هشتاد ساعت کار کرده ام. ولی فکر می کنم متوسط کارکرد من در هفته از این پائین تر است... من به طور متوسط هر دو هفته یک بار در روزهای تعطیلی آخر هفته کار نمی کنم... شاید متوسط کارکرد هفتگی من هفتاد و دو ساعت باشد.

بیل در سال های اخیر، همراه با رفیقه خود به گردش و تفریح در نقاطی چون جمهوری دومینیکن، تایلند، و استرالیا پرداخته بود، اما باز به زحمت می توانست اندیشه تعطیلات سالیانه طولانی تری را بپذیرد. وی می گفت: «ممکن است در سال های آتی من حتی یک ماه به مرخصی بروم، اما تا به حال بیش از یک هفته مرخصی، آن هم با احتساب روزهای تعطیلی آخر هفته، نگرفته ام».

به نظر می رسد که بیل راهی را که شرلی برای دستیابی به آرامش در زندگی برگزیده بود، نمی پسندید تا به لذت بردن از آثار هنری و تفریح پردازد. وی می گفت: «من و شرلی تفاوت سنی زیادی با هم داریم و من نمی دانم شانزده سال دیگر به چه کاری خواهیم پرداخت».

گیتس اصرار می ورزید که کار برایش لذت آور است. یک ناظر می گفت: «وی واقعاً از کارش لذت می برد. وی عاشق تکنولوژی است و از این که در طی روز در باره آن به جز و بحث پردازد، احساس شادی و خوش بختی می کند».

«راس پرو» نظری مشابه راجع به گیتس دارد و می گوید: «صنعتی که بیل در آن به کار اشتغال دارد، تابع سرعت است و شخص هر چه سریع تر کار کند باز ناچار است بر سرعتش بیفزاید. اگر نرم افزار نیز ماهیتی داشت که با ساخت یک نمونه از آن شخص می توانست برای بیست سال بعد کاری برای انجام دادن نداشته و راحت بنشیند، این با خلق و خوی گیتس جور در نمی آمد و وی را خسته می کرد. اما وضع این طور نیست؛ در همان لحظه که یک فرآورده را وارد بازار می سازد، باید به آماده ساختن فرآورده بعدی پردازد. در چنین زمینه هایی از کار و تجارت «نیم عمر» وجود ندارد و شخص در آن فرصت «سرخاراندن» ندارد. چنین کاری، به نظر من در بیل انگیزه ایجاد می کند».

اما «گذر عمر» بعدی به ابعاد زندگی بیل افزود و آن به قول یکی از رفیقه های قبلی اش «ترس از عدم توانائی برای خلق اندیشه ای نوین» بود. به اعتقاد این شخص استیو جابز نیز چنین ترسی داشته و برای فرار از آن به برپائی تشکیلاتی دیگر پرداخته تا ثابت کند که موفقیت های اولیه اش اتفاقی نبوده اند - که البته از بعضی لحاظ اتفاقی بودن قضایا را نمی توان نادیده گرفت.

گیتس بر خلاف جابز و بسیاری دیگر از خالقان اندیشه در دره سیلیکان، هنوز سخت به چرخ های سریعاً در گردش شرکتش چسبیده و با آن همه توفیق و دست آورد در همه زمینه ها، باز هم به دنبال چیز دیگری سرگردان بود. اما چه چیزی؟

آیا بیل قصد داشت ثابت کند که شرکتش فن آور است؟ نکته ای که به کرات درباره مایکروسافت به زبان آورده می شد این بود که خلاقیت در آن جا معنی و مفهوم ندارد و این بیل را به شدت رنج می داد. خلاقیت در مایکروسافت اغلب در ابداعاتی به ظاهر کوچک به منصه ظهور در می آمدند و حالت اختراعاتی

شگفتی آفرین نداشتند. یکی از مدیران مایکروسافت می‌گفت: «ما به دنبال اختراعات انقلابی نیستیم... ما به آن چه موجود است می‌نگریم و ترکیبی از بهترین‌ها را به دست می‌دهیم». تمامی سعی و کوشش بیل، از ابداعات چند رسانه‌ای (مالتی مدیا) داخل منزل جدیدش گرفته تا پروژه‌های IHS همگی حول این محور قرار داشتند که به دنیا ثابت کند که شرکتش یک استراتژی متفاوت با تمهیدات ضربتی ژاپنی‌ها را بعد از جنگ دوم جهانی دنبال می‌کند. «آلان بوید»، یکی از مدیران سابق مایکروسافت موضوع را به صورت زیر جمع‌بندی کرده است:

آیا بیل از قدرت تخیل فوق‌العاده برخوردار است؟ نه. آیا بیل کارها را از راه درست انجام می‌دهد؟ بله. وی با محافظه‌کاری، کارها را به خوبی انجام می‌دهد. منظور من این است که بیل همواره می‌گوید «نه». به همین دلیل، به نظر من، وی نسبت به واژه خلاقیت حساسیت دارد. آیا بیل خلاق است؟ بله. آیا بیل خلاق به نظر می‌رسد؟ نه. بیل قدرت خلاقیت بیشتری نسبت به مایکروسافت، در کلیت آن دارد، اما چنین به نظر نمی‌رسد، زیرا بسیار محافظه‌کارانه عمل می‌کند و چاره‌ای جز این نیز ندارد.

مایکروسافت از بسیاری لحاظ شباهت به آی.بی.ام در دوران «تام واتسون» بزرگ دارد. این شباهت نه تنها در محافظه‌کاری «پدر سالارانه» آن جلوه می‌کند، بلکه در وابستگی آن به یک رهبر قوی و اداره آن توسط چنین رهبری کاملاً مشهود است. اتحادیه‌ها نتوانستند به داخل هیچ کدام از این دو شرکت نفوذ کنند و هر دو شرکت فرهنگ ساخته خوشتن را به اطراف و اکناف جهان صادر کردند. هر دو شرکت نیز به استخدام افراد «معتاد به کار» دست می‌زدند.

مایکروسافت از نظر بسیاری از کارکنان و علی‌الخصوص برنامه‌نویسان تازه از راه رسیده، همان دنیای کوچک خاصی است که کارکنان آی.بی.ام از شرکت خود در تصور داشتند. در مایکروسافت شعار «همیشه به پیش» آی.بی.ام مطرح نبود، اما کیش شخصیت پرستی ترویج می‌شد و مایکروسافتی‌ها دوست داشتند راجع به بیل و عادات و رفتار وی بسیار صحبت کنند.

غیر از موضوع اختصاص سهام، یکی دیگر از دلایلی که مایکروسافتی‌ها را، علیرغم حقوق پائین، در شرکت میخکوب می‌کرد این بود که در خارج از قلمرو مایکروسافت خود را غریبه احساس می‌کردند و کسی برای مهارت‌های

کدنویسی آنان ارزشی قائل نمی‌شد.

در مایکروسافت و آی.بی.ام دوران «واتسون» پیرامون سخت‌کوشی غلو می‌شد و تکیه کلام واتسون که می‌گفت «فکر کن» بی‌شباهت به تکیه کلام «هوشمندانه بیندیش» که گیتس از مادر بزرگ خویش فرا گرفته بود، نبود. «میلز»، کارمند سابق و قدیمی آی.بی.ام، پس از برگزاري یک پیک‌نیک دستجمعی ۲۰۰۰ نفری از مایکروسافتی‌ها محیط را بسیار مشابه با تأسیسات ساخت و تولید «اندیکات» نیویورک متعلق به آی.بی.ام در ۵۰ سال پیش توصیف کرد. به نظر «میلز» گیتس نسل جدید با واتسون ۵۰ سال پیش فرق داشت، زیرا واتسون یک تاجر به معنای واقعی و یک نابغه در خلق یک دستگاه قابل فروختن به دیگران بود، در حالی که بیل خود یک تکنولوژیست است.

گیتس کلمه «قهرمان» را فراگیر می‌دانست و شخصی چون «ریچارد فینمن» فیزیکدان مشهور را «قهرمان» می‌خواند که توانسته بود علت فاجعه فضاپیماي «چالنجر» را در پروژه مانهاتان که ناشی از نشت سوخت از یک حلقه لاستیکی «اورینگ» بود کشف کند و با اصلاح و تجدید نظر در فرضیه مکانیکی کوانتومی برنده جایزه نوبل شود. به نظر گیتس، فینمن از دیدگاه خاص خویش پدیده‌ها را می‌نگریست، متکی به خویش بود و خود راجع به اهمیت یا فقدان اهمیت اشیاء پیرامون تصمیم گرفته و تصاویری تصنعی از واقعیات ارائه نمی‌داد بلکه فقط درک خویش را بیان می‌کرد. زمانی گیتس و «وینبلاد» تصمیم گرفتند با «فینمن» ملاقات کرده و راجع به تکثیر و توزیع نوار سخنرانی‌هایش با وی مذاکره کنند، لیکن مرگ به فینمن فرصت نداد تا این آرزوی گیتس برآورده شود. گیتس می‌گوید: «من فینمن را تحسین می‌کنم. من راجع به وی کتاب‌های بیشتری خوانده‌ام تا راجع به ناپلئون. من بسیاری از افراد دانشمند را می‌شناسم. به نظر من شخص نمی‌تواند از دیدی متفاوت به پدیده‌ها بنگرد، مگر این که یک دانشمند باشد». و این اصل قضیه است! بیل با موفقیت‌های اعجاب‌انگیزش در تجارت و امور مالی ماهیتاً یک تاجرپیشه، یک «تامس کراون»، یک «تامس واتسون»، یک سرمایه‌دار و سرمایه‌گذار بود و نه یک دانشمند. وی بیشتر یک «هنری فورد» بود تا یک «توماس ادیسون».

و این برای گیتس کفایت نمی‌کرد. توماس ادیسون اعتراف کرده بود که «مانند یک اسفنج اندیشه‌های دیگران را به خود جذب می‌کرده، خصوصاً

اندیشه‌هایی که برایش اهمیتی قائل نمی‌شده‌اند. اما بیل گیتس هیچ‌گاه به اندازه ادیسون متواضع نبود که اعتراف کند که «همه چیز را نمی‌دانند». وی از زمان کودکی همواره با «کید می‌گفت که «من به آن‌ها نشان خواهم داد». و دیدیم که «دنیای خودخواهی و تضاد» را نشان داد. جدای از هر نکته دیگر، گیتس می‌دانست که دانشمندان باهوش‌ترین افراد هستند.

از گیتس سؤال کرده بودند که آیا دوست دارد به روزگار گذشته که در آن فقط برنامه‌نویسی می‌کرد باز گردد؟ وی در جواب گفته بود: «آری، قطعاً؛ در آن صورت شما همه چیز را تحت کنترل خود خواهید داشت. نیازی به سازش نخواهد بود. هر خطی که می‌نویسی به خودت تعلق دارد و مثل این خواهد بود که فقط به ریاضیات صرف اشتغال داشته باشی و در ضمن کاری ملموس نیز انجام دهی. من نسبت به همکارانم که فقط مشغله برنامه‌نویسی دارند حسرت می‌خورم.»

یکی از دوستان گیتس در هاروارد می‌گفت: «از نقطه نظر تجربیات شخصی، من گیتس را یکی از معدود مدیران ارشد آمریکا می‌بینم که شخصاً بر زمینه کار مورد مدیریت خود مسلط است. وی نه تنها در مذاکرات شرکت می‌کند بلکه می‌تواند در کار تولید نیز دخالت نماید.» «راس پرو» با نظریه فوق موافق بود: «بسیاری از مدیران ارشد در آمریکا فرآورده تولیدی تحت حیطه مدیریت خود را نمی‌شناسند. آن‌ها یا افراد حقوقی یا مالی / اداری یا از تیپ‌های دیگر هستند. اما بیل فرآورده تولیدی شرکتش را به خوبی می‌شناسد. وی شخصی است که می‌تواند «لباس کار پوشیده» و همپای بهترین برنامه‌نویس خود به کار برنامه‌نویسی بپردازد.»

یکی دیگر از مدیران ارشد که مانند بیل می‌توانست در کار اصلی زمینه مدیریت خویش دخالت مستقیم داشته باشد، فیلیپ کان بود. گیتس زمانی که در نیویورک تایمز مقاله‌ای را خواند که در آن از فیلیپ کان به عنوان «آقای نرم‌افزار» یاد شده بود سخت برآشفته و گفت: «او یک فرد فنی نیست. وی سعی می‌کند چنین تصویری از خود در اذهان ایجاد کند. من بسیار بیشتر از او بر جوانب فنی تسلط دارم. من او را ابداً نمی‌ستایم.»

گیتس به فنی بودن خود و تسلط بر جوانب فنی قضایا افتخار می‌کرد و با توسل به این حربه خود را «تافته جدا بافته» می‌دانست. گیتس در ملاقات با

ژورنالیست‌ها اظهارات خود را با مقدمه «من نمی‌دانم شما تا چه حد جوانب فنی کار را می‌دانید» می‌آراست. حتی «آن وینبلاد» نیز از این مقدمه‌چینی در امان نمانده بود.

با وجود این که گیتس استعداد شگرفی در قرائت و درک سریع مطالب قرائت شده داشت، این امکان را که ممکن است «باهوش‌ترین فرد» نباشد از نظر دور نمی‌داشت و این «باشنه آشیل» وی بود. گیتس قطعاً حافظه خوبی داشت، لیکن آن نبود که در نوشته‌های بعضی از جراید به اغراق می‌نوشتند. با این که باهوش بود اما سابقه طولانی در عدم تکمیل امور داشت. عدم توفیق در رسیدن به درجه سریشاهنگی؛ عدم توفیق در بعضی از دروس در مدرسه لیک ساید؛ ناتمام گذاشتن دوره تحصیلات دانشگاهی در هاروارد؛ عدم تکمیل APL؛ تکمیل نشدن کشمیر، امگا، مالتی مدیا و نگارشهای اولیه ویندوز.

«باهوش‌ترین» و یا «به حد کافی باهوش نبودن» مسأله‌ای بود که گیتس را از آوان تحصیل در هاروارد به خود مشغول می‌داشت. وی سال‌ها پیش به نیل کانزن گفته بود که قصد داشته اثر جاودانه‌ای از خود باقی گذارد و فکر می‌کرده که در ریاضیات قادر به انجام این کار خواهد بود. اما پس از ورود به دانشگاه متوجه شده بود که افراد باهوش‌تری از وی در ریاضیات وجود دارند، لذا به خود گفته: بهتر است راهی دیگر بیابم.

گیتس حتی در دنیای سریع‌گسترش یابنده نرم‌افزاری، آن چنانکه در نامه ۱۹۹۱ خود آورده است، همیشه فکر می‌کرده که بازنده می‌شود. نیل کانزن می‌گوید:

وی افکار مشوشی دارد و چون گذشته عمق فنی پروژه‌ها را درک نمی‌کند. در گذشته وی در جزئیات برنامه‌ها رهنمود ارائه می‌داد، اما اکنون با درگیر شدن در جریانهای تجاری از محدوده توانایی ذاتی خویش خارج شده است.

عشق و علاقه خاص بیل به برنامه‌یسیک را بعضی ناشی از ضعف اطلاعات تکنیکی وی می‌دانستند. اما گیتس معتقد بود که: «این مطلبی است که دیگران راجع به من اظهار می‌دارند. در هر صورت بیسیک تنها چیزی است که من آن را درک می‌کنم.»

گیتس در نتیجه علاقه بسیار که به کتاب و فیلمهای سینمایی داشت، به

سرمایه گذاری روی «الکترونیکی کردن محتویات» پرداخت و IHS را بنیان نهاد. فرستادگان وی از قبل به رفت و آمد به جاهانی چون موزه های هنری سیاتل و گالری های لندن پرداخته بودند تا بانک تصاویر مورد نظر گیتس را تکمیل کنند. اما گیتس از نظر کارشناسان آثار هنری یک «ناوارد» به حساب می آمد که احتمالاً می خواست به شاهکارهای میکلائز از دید «مایکروسافت» بنگرد. یکی از مسئولین موزه ها به مخبر وال استریت جورنال گفته بود «کم نیستند کسانی که در داخل گالری ها قدم می زنند، بدون این که به ارزش آثاری که در معرض دیدشان قرار دارد واقف باشند».

در یک زمینه دیگر از تلفیق الکترونیکس با ابزار رسانه ای، گیتس در سال ۱۹۹۲ با «مایکل اوویتز»، سرپرست آژانس «هنریشگان خلاق» CAA ملاقات کرد. «اوویتز» از قبل مذاکراتی با اسکالی از شرکت اپل انجام داده بود. از آنجا که مالی مدیا به عنوان زمینه بزرگ دیگر برای فعالیت جلو می کرد، احتمال داشت که «هالیوود جدید نرم افزار سازی» با نزدیک تر شدن به «هالیوود قدیم فیلم سازی»، نرم افزار را وارد صفحات نمایش تلویزیون و پرده های سینماها سازد.

گیتس با اعتقاد راسخ به این که دانشمندان باهوش ترین افراد می باشند، گاه به نظرش می رسید که دست به تشکیل یک انستیتوی علمی بزنند. وی این عقیده خود را با «وینبلاد» در میان گذاشته بود. اما این سؤال در برابرش خودنمایی می کرد که آیا در مؤسسات موجود سرمایه گذاری کند یا تأسیساتی نو بر پا دارد. گیتس در این باره می گفت: «این موضوعی است که احتیاج به فکر کردن دارد، اما من متأسفانه فعلاً وقت ندارم».

در سال ۱۹۹۱ گیتس با استخدام چند کارشناس معروف و سرشناس زن و مرد، اقدام به تأسیس «آزمایشگاه های بیل» نمود تا در زمینه کنترل صدا، و تشخیص اصوات و دستور زبان به تحقیق پردازند. گیتس برای این کار از میان گروه محققین زبان شناس آی. بی. ام «جورج هیدرون»، «استیو ریچاردسون» و «کان نیسن» و از دانشگاه کارنگی ملون «ریک رشیو»، مدیر پروژه سیستم عامل ماخ را برگزید.

به علاوه، گیتس به تشکیل هیئت مشاورین عالی متشکل از پنج نفر از معتبرترین و مشهورترین کارشناسان و محققین همت گماشت: «گوردون بیل»

معمار و مهندس طراح رایانه های اولیه «دی. ئی. سی»؛ «جان هنسی» طراح و مهندس تراشه RISC و بنیانگذار سیستم های کامپیوتری میپس؛ «دوگ لِنات» محقق مشهور در هوش مصنوعی؛ دکتر «راج ردی» مدیر علوم روباتیکس در دانشگاه کارنگی ملون و «ادوارد لازوسکا» پروفیسور کامپیوترهای چند پردازنده ای در دانشگاه واشنگتن.

در این زمینه ها بیل به طور موقت از دوست و همکار قدیمی خود کمی عقب افتاده بود. بیل آلن در مارس ۱۹۹۲ اقدام به تشکیل مؤسسه تحقیقاتی «اینتروال» در پالو آلتو زیر نظر مهندس پرآوازه پیشین تأسیسات پارک زیراکس نمود تا در زمینه ارتباطات موج بلند از طریق ماهواره و فیبر نوری به تحقیق پردازد. این گونه ابزار در خدمت رسانه های آموزشی، اطلاع رسانی و سرگرمی قرار می گرفتند. آلن می گفت که این کار نیاز به تحقیقات وسیع تری نسبت به طرح و ساخت یک فرآورده برای رقابت با اقلام موجود در بازار دارد.

گیتس البته نمی خواست تا آن حد پیش برود. «ناتان مایرولد» که اخیراً به سمت معاونت در تحقیقات پیشرفته منصوب شده بود، می گفت: «ما خواهان انجام تحقیقات خوب هستیم، لیکن در عین حال می خواهیم نتایج تحقیقات پایه ای را به شکل فرآورده ای مفید در آوریم»، از تجربیات حاصله از بخش های انتشارات و سی. دی - رام این نتیجه به دست آمده بود که گیتس به فن آوری علاقه بسیار دارد، اما علاقه وی به پول و منفعت بیشتر است.

بیل به شدت نسبت به دوستان قدیمی خود وفادار بود. علیرغم زمزمه مخالفت در محافل داخلی مایکروسافت، وی دوستی نزدیک خود را با «اندی اوانز» حفظ کرد و وی را در روزهای گرفتاری کمک رساند. اندی اوانز نیز بسیاری از سرمایه گذاری های گیتس را در دیگر زمینه ها زیر نظر داشت. هر سه فرزند اوانز، گیتس را پدر خوانده خود می نامیدند و به وی نزدیک بودند.

گیتس نسبت به ژاپن، کشوری که در دستیابی به موفقیت های اولیه وی سهم بزرگی داشت، کماکان وفادار مانده بود. وی به کمک «کی نیشی» وارد بازار ژاپن شد و به رده سوم در میان شرکت های فروشنده نرم افزار در آنجا نائل آمد. اطاق های کنفرانس و دفتر هیئت مدیره مایکروسافت مزین به نوشته های زیبای ژاپنی بودند. وی ژاپنی ها را می ستود و می گفت روابط مایکروسافت با ژاپن، علیرغم وجود دو فرهنگ متفاوت هم چنان پا بر جا خواهد ماند. وی در عین

حال این را از نظر دور نمی داشت که دو وجه اشتراک با ژاپن نیز وجود دارد و آن «نگرش به تکنولوژی به عنوان منبع لایزال ابداع و خلاقیت و آینده نگری» می باشد.

بیل اعتقادی راسخ به تجارت آزاد داشت و می گفت: «من معتقد به آزادی بازرگانی هستم و مبادلات آزادانه کالا را در جهت اعتلای سطح زندگی همگانی در سراسر جهان جایز می دانم. من فکر می کنم که اکثر مردم از اقتصاد و تجارت برداشت درستی ندارند و سیاست پیشگان نیز از آن سوء استفاده می کنند.»

آیا بیل به سیاست نیز می اندیشید؟ خود وی می گوید: «من فقط ده سال جلوتر را می بینم و نه یازده سال را.» با وجود این که پدر بیل در انتخابات به نفع جمهوری خواهان فعالانه شرکت می کرد، بیل مستقل عمل کرده و به هر دو طرف کمک مالی می رساند. وی وفاداری شخصی خود را نسبت به سناتور «بروک آدامز» همچنان حفظ کرده بود. به نظر گیتس «گرچه اختلاف بین سیاست های دو حزب بسیار اندک است، ولی من احتمالاً به دمکرات ها نزدیک تر هستم.»

اما راجع به ازدواج: شایعات زیادی پیرامون این موضوع وجود داشت. اعضای خانواده گیتس امیدهایی به ارتباطات ایجاد شده اخیر بسته بودند. گیتس خود می گوید: «من بالاخره یک روز ازدواج خواهم کرد و فرزندانی خواهم داشت.» روانشناسان آماتور در مجلات و روزنامه های «آبکی» می نوشتند که «تا مادامی که مادر گیتس در قید حیات است، بیل تمایلی به ازدواج پیدا نخواهد کرد.» گیتس این روزها در اثر افزایش سن، درست مانند «وینبلاد» دچار نگرانی هایی، نه در ارتباط با زاد و ولد، بلکه در ارتباط با احساس درک نسبت به جنس مخالف، شده بود. گوردون لتوین معتقد بود که بیل بینشی رؤیائی نسبت به ازدواج دارد که با مدل کلاسیک یعنی «ازدواج با همسری جوان از یک خانواده خوب و معتبر و سپس بچه دار شدن (درضمن، حفظ عشق و علاقه به معشوقه های خارج از محدوده خانواده» اختلاف فاحشی دارد.

رفیق و همکار نزدیک بیل، بالمر، به زندگی خانوادگی پناه برده بود و دوستان دیگرش چون «لازاروس» و «گلیرز» ازدواج کرده بودند. هنگامی که در ژوئیه ۱۹۹۲ از «فرنج» پرسیدند که آیا بیل قصد ازدواج دارد یا خیر، جواب «مطلقاً خیر» را از وی شنیدند. اما در آوریل ۱۹۹۳ بعد از یک دوره کوتاه مدت

قهر و جدائی که ظاهراً موجب تشدید علاقه بین گیتس و «فرنج» شد، آن دو رسماً نامزدی خود را اعلام داشتند.

علائمی از تصمیم به ازدواج از قبل در گیتس دیده می شد. وی دیگر به نوزادان اشاره نمی کرد که بگوید «من می ترسم». در عوض علاقه زیادی به خواهرزاده یکماه و نیمه خود نشان می داد. در جشن کریسمس ۱۹۹۱، برای اولین بار «دانی بیل» روابط حسنه ای با خواهرزاده سه ساله دیگرش پیدا کرد. در موقع به دنیا آمدن فرزند پسر بالمر در اوائل ۱۹۹۲، گیتس اولین فرد غیر خویشاوند بود که به دیدن نوزاد رفت و دومین نفر «ملیندا فرنج» بود.

ممکن است که نیازهای بیولوژیکی گیتس توسط عقل و منطق منبعث از هوش و ذکاوت تا حدودی سرکوب شده، آراستنی منزل (به ابزار نرم افزاری) کفایت نکرده و رایانه رومیزی بسیار محدود بوده باشد، اما آیا رایانه موجود در هر انسان راه حلی پیش روی وی قرار نمی داد؟

چرا نه؟ قرن بیست و یکم هنوز فرا نرسیده، دنیا فراتر از آنچه در تخیلات دست اندرکاران نمایشگاه «دفتر آینده» از شرکت جنرال الکتریک در سیاتل سی سال پیش می گنجید، متحول شده بود. رایانه، دستگاه تله فاکس، پست الکترونیکی و شبکه ها اکنون جزو عناصر اجتناب ناپذیر در زندگی روزمره آمریکائی ها بودند. اینک تلویزیون پروژکتوری، دوربین های فیلمبرداری و دیسک های «سی. دی - رام» در دسترس خانواده های طبقه متوسط قرار داشتند. شرکت های مخابراتی و آژانس های خبری و مؤسسات تلویزیون کابلی، حال در هر لحظه حجم عظیمی از اطلاعات را به سوی منازل در سراسر دنیا روانه می ساختند، که در دستگاه های تلویزیونی که به نحو حیرت انگیزی به رایانه ها شباهت پیدا کرده بودند قابل استفاده می شدند.

فقط بیست سال از روزهای گذشته بود که در آن ابر رایانه های دارای توانائی کاربری همزمان، غیر قابل دسترسی به نظر می رسیدند. و هنوز پانزده سال از آن زمان نگذشته بود که آلوکرک مرکز رایانه شخصی به شمار می رفت و هنوز ده سال از لحظات معرفی رایانه شخصی آی. بی. ام، رایانه ای که در اختیار داشتن آن یک رؤیا برای بسیاری بود - سپری نشده بود. اما با افزایش سرعت سخت افزار و ارزان تر و کوچک تر شدن، پیچیده تر شدن و زیباتر شدن و «دست یافتنی تر» شدن آن، این نرم افزار است که هنوز تحت تسلط انسان در

نیامده و کماکان «هل من مبارز» می‌طلبید.

با گذشت بیش از ده سال از شکوفائی رایانه‌های شخصی و همه‌گیر شدن آن‌ها، کارشناسان امور بازرگانی صدای اعتراض سر داده و می‌پرسیدند که چرا کارآئی دفاتر (علیرغم تجهیز به رایانه و دستگاه‌های وابسته) افزایش قابل توجهی نیافته است؟ بیل گیتس بر این عقیده بود که: «اقتصاد دانان و بازرگانان در اندازه‌گیری کارآئی خبره نیستند...» «تولید» یک دفتر تجارتي به تعریف در نیامده و با گذشت زمان هر آن تغییر می‌کند. بنابراین مقایسه (یک کمیّت تعریف نشده) در دو مقطع زمانی اشتباه‌آمیز است. اما آیا یک نامه رسمی اداری که این روزها به طرزی دلنیز با پنج نوع فونت مختلف نوشته می‌شود با یک نامه تایپ شده بی‌روح که صرفاً انباشته از خطوط یک‌نواخت نوشتار است، یکی است؟ در این رابطه حتی نرم‌افزار قادر نیست که جوابی روشن و صریح بدهد. سال‌ها از تسخیر میزهای کار در جامعه‌ی آمریکا توسط رایانه‌های رومیزی سپری شده، اما هنوز کاربران از پیچیدگی برنامه‌های نرم‌افزاری گله و شکایت دارند و این به یک مشکل نرم‌افزاری اشاره دارد. و باز سالها از بسط و توسعه برنامه‌های عدیدهای در رابطه با «مدیریت اطلاعات شخصی» گذشته، لیکن هنوز رئیس دفتر بیل گیتس وعده‌های ملاقات با اشخاص را روی کاغذ یادداشت و سررسید نامه نگاه می‌دارد. این نیز ناشی از یک مشکل نرم‌افزاری است. آشکار است که حل کردن مسائل و مشکلات نرم‌افزاری خود صنعتی است که جای بسیار برای گسترش دارد و در آینده قابل پیش‌بینی به گسترش ادامه خواهد داد.

بزرگترین مشکل نرم‌افزاری را دانشمند رایانه‌ای انسان دوست، «جوزف وایزبنوم» در سال ۱۹۷۴ در کلمات زیر بیان نموده است: «جای تعجب بسیار خواهد بود اگر مشاهدات «لورد آکتون» که «قدرت فساد می‌آفریند»، نباید در محیط‌هایی که قدرت مطلق آسان به دست می‌آید، مصداق پیدا کند. و فساد و تباهی حاصله از قدرت مطلق یک نرم‌افزار ساز خود را به شکلی عبرت‌آمیز در قلمروی به مراتب وسیع‌تر از محدوده پیرامون رایانه نشان می‌دهد.» به عبارت دیگر: نرم‌افزار ساز متقاعد می‌شود که زندگی چیزی نیست جز یک برنامه‌ی نرم‌افزاری که روی یک رایانه عظیم راه اندازی شده و در نهایت تمامی پدیده‌ها، در عبارات و اصطلاحات نرم‌افزاری قابل تبیین خواهند بود.

چنین اندیشه‌ای در افکار بیل گیتس (بیل گیتس تکنولوژیست) به وضوح خودنمایی می‌کند:

جالب‌ترین کار برای من مرتب کردن داده‌ها نیست، بلکه درک برنامه است. برنامه چگونه کار می‌کند؟ تکامل و دستورات برای به وجود آمدن چگونه و از کجا می‌آیند؟ این دستورات وجود دارند و نیازی به صدور فرامین نیست. این‌ها مانند یک برنامه عمل می‌کنند. شما باید منطق موجود در آن را بیابید: نه تنها پارامترهای ثابت، دستورالعمل‌های موجود در پروتئین‌ها، بلکه انشعابات، عوامل تقویتی و عوامل کپی‌برداری. این جالب‌ترین برنامه‌ای است که وجود دارد. این می‌تواند مسائلی را حل کند که ما هنوز قادر به درک آن‌ها نشده‌ایم.

و بیل معتقد بود که «همه چیز در نرم‌افزار خلاصه می‌شود».

محافل داخلی صنعت دیگر بیل را «آن جوانکی معصوم» نمی‌پنداشتند که به دنبال عقد قرارداد باشد، بلکه وی را «سر دسته راهزنانی تصور می‌کردند که حتی اسرای خود را زنده نگاه نمی‌دارد» و تمامی رقبا را با توسل به هر تاختیکی از میدان خارج می‌سازد.

اعلام نامزدی گیتس با «ملیندا فرنچ» وی را بیشتر شهره خاص و عام ساخت و نشریاتی از پپل گرفته تا استار در ارتباط با «جفت و جور» بودن این دو، در شیپورها دمیدند و مطالب فراوان نوشتند. تلویزیون محلی سیاتل در برنامه کم‌دی‌اش تحت عنوان «تقریباً به طور زنده» مدعی شد که گیتس پس از ازدواج به سرعت «نگارش 2.0»ی همسر را عرضه خواهد داشت. مجله پارید در یک نظرخواهی از دانش آموزان پسر نتیجه گرفت که «گیتس در رده سوم بعد از مایکل جوردن و ماریو کیومو قرار می‌گیرد». گیتس، ناگهان در همه جا ظاهر شد!

و این بی‌شبهت به مایکروسافت نبود. عبارت «مایکروسافت در همه جا» به این معنی بود که شرکت از همه‌ی جهات گسترش می‌یابد و از بالا وارد صحنه‌های حساس شرکت‌ها و اتحادیه‌های بزرگ، از پائین وارد ابزار ارتباطی شخصی بی‌سیم، از راست و چپ وارد تلویزیون، فتوکپی، و دستگاه‌های فکس شده و در عین حال کار اصلی خود یعنی کنترل بر رایانه‌های رومیزی را همچنان حفظ می‌کند: و نتیجه‌ی «همگرایی دیجیتالی» یعنی «عطف توجه به سوی مایکروسافت در رد موند».

در دنیای رایانه‌های رومیزی، تولیدات مایکروسافت نظیر «داز»، «ویندوز»، «اکسل»، «ورد» و «فوکس پرو»، همه، جای پای محکمی داشته و حداقل از نقطه نظر حجم فروش در وضعیت رضایت بخشی قرار داشتند. اما آنچه بیل از آن هراس داشت در شرف به وقوع پیوستن بود و قیمت‌ها با کاهش افسار گسیخته و سیر نزولی مداوم رو برو بودند. به علاوه، سرقت نرم‌افزاری کماکان ادامه داشت و به قول «بیل نوکوم»، سرپرست بخش حقوقی و خدمات مدیریت، «بزرگترین رقیب مایکروسافت سرقت بود».

جنگ قیمت‌ها، سرقت و فروش بسته‌های نرم‌افزاری باعث کاهش سطح درآمد مایکروسافت شد. قیمت اقلام آن‌قدر پائین رفت که یک بسته‌ی حاوی مجموعه‌ای از برنامه‌های نرم‌افزاری به قیمتی پائین‌تر از قیمت یکی از اقلام

آخرین اطلاعات

(۱۹۹۳ تا ۱۹۹۶)

«جوزف و ایزنبوم» در کتاب قدرت رایانه و استدلال انسان نوشته است: «... طول مدتی که در آن برنامه‌نویس در اوج غرور و خودخواهی به سر می‌برد بسیار کوتاه است. وی پس از اثبات تسلط خویش بر رایانه و توفیق در انجام کمیتی از کار که به آن نائل آمده، باز فوراً به فکر تعمیق و گسترش دامنه کار می‌افتد و باز به کار می‌پردازد. و بدین ترتیب بار دیگر سیکل از سر گرفته می‌شود.»

در اواسط سال ۱۹۹۳ «سیکلی» دیگر باز دوباره آغاز شده بود که ناشی از تمایل افراطی نرم‌افزارسازان برای تعمیق و گسترش دامنه کار خود به حدود و ثغوری که در تصور می‌گنجید به شمار می‌رفت. سردمداران شرکت‌های عظیم آمریکائی در این سیکل جدید هدف ارتباط دادن رایانه‌های زمخت را با ابزار شکیل الکترونیکی مصرفی در سر می‌پروراندند، هدفی که به زودی لقب «همگرایی دیجیتالی» به آن اطلاق شد. سیاست بیل گیتس در این میان ساده بود و در عبارت «حضور مایکروسافت در همه جا» خلاصه می‌شد.

توسل به این استراتژی طوری بود که بسیاری را خوش نمی‌آمد. لحظاتی بعد از شروع نمایش فیلم «پارک ژوراسیک» روی اکران، طنزنویسان صنعت رایانه‌سازی نوشتند که «تنها فرقی بین بیل گیتس و آن دایناسور قاتل در این است که شخص قربانی مجبور نیست قبل از بلعیده شدن توسط دایناسور یک قرارداد محرمانه همراه با تعهد به عدم افشاء با آن امضاء نماید». شهرت بیل به بی‌رحمی و شقاوت، نکته‌ای بود که هم دوستان و هم دشمنان وی را آزار می‌داد، و راه را به روی تشکیل اتحادیه‌ها و مشارکت‌های جدید می‌بست. در

موجود در آن در چند ماه پیش به فروش می‌رفت. با نزدیک‌تر شدن پایان سال مالی ۱۹۹۳ مدیران به شدت نگران مایکروسافت کلمه «اشباع» را زیر لب زمزمه می‌کردند. «اشباع» یعنی این که اگر روی هر میز یک رایانه وجود داشته، لیکن تعداد زیادی بسته‌ی نرم‌افزاری - بیش از حد نیاز - آن رایانه را احاطه کرده باشد، شرکت‌های نرم‌افزار ساز با خطر سقوط آبی مواجه می‌باشند. پس چه کار باید انجام دهند؟

عرضه «نسخ بهبود یافته» یک راه حل بود. یکی از سرمقاله‌نویسان یک نشریه می‌گفت که مایکروسافت نرم‌افزار نمی‌فروشد، بلکه حق آبونمان می‌گیرد. از طرف دیگر خریداران نسبت به قیمت و بی‌محتوایی نسخ بهبود یافته معترض بودند. داز 6.0، مثلاً، فرق چندانی با داز 5.0 نداشت و اقلام اضافی کم اهمیت آن می‌بایستی با نگارش قبلی عرضه می‌شدند. کارهائی از این قبیل توجه مطبوعات را به خود جلب کرد، به طوری که به قلم‌فرسایی در باره آن پرداختند. نتیجتاً بازار نسخ بهبود یافته نیز از رونق افتاد.

اما اگر یک رایانه روی هر میز کار در آمریکا هنوز وجود نداشت، از مدت‌ها پیش تلفنی روی آن جاخوش کرده بود. آی.بی.ام نیز با دستگاه‌های ارزان قیمت خود چون ماشین تایپ، چاپگر و دستگاه فتوکپی در این قلمرو رخنه کرده و جای پائی برای خود باز کرده بود. بیل گیتس نیز که فکر می‌کرد که این دستگاه‌های کوچک و بی‌پیرایه محل مطمئنی برای نوعی از انواع تولیدات مایکروسافت می‌باشند، به تشویق و ترغیب سازندگان این گونه وسایل پرداخته و توانسته بود که تعدادی از سازندگان صاحب نام چون هیولت پکارد، شارپ، ریکو و زیراکس را به حمایت از آنچه استاندارد MAW می‌نامید وادار سازد. در مراسمی که در یک هتل در نیویورک به منظور معرفی استاندارد MAW [مترادف با مایکروسافت در محیط کار] برگزار شد، گیتس از بیش از ۶۰ شرکت نام برد که پشتیبانی خود را از آن اعلام داشته بودند. گفته شد که MAW با بهره‌گیری از ریز پردازنده‌هایی که در آینده در هر دستگاه تلفن، چاپگر و دستگاه فتوکپی، تله فکس و ماشین تایپ کار گذاشته خواهند شد، می‌تواند تمامی آن‌ها را به یک رایانه شخصی مجهز به نرم‌افزار ویندوز ارتباط داده و همانند یک افسر پلیس «ترافیک اطلاعات را تحت کنترل قرار دهد».

و چون ممکن بود که دستگاه‌های تلفن و فتوکپی و تله فاکس و غیره

مایکروسافت را اقتناع نکند، شایعه نفوذ به داخل لوازم خانگی با یک رابط رایانه‌ای، بر مبنای تصورات «بلیر نیومن» (مرحوم) قوت گرفت. گیتس در گذشته سعی بسیار به عمل آورده بود تا به داخل خانه‌ها راه یابد، اما موفق نشده بود و لذا امکانات دیگر را از نظر دور نمی‌داشت. از جمله این امکانات می‌توان به بازار فروش عناوین ثبت شده در «سی.دی.رام» اشاره کرد که با این که مایکروسافت با عرضه «بوک شلف» و «سینه مانی» رقبا را عقب زده بود، اما حجم فروش در مقایسه با حجم فروش کتابهای اولیه بسیار پائین بود. در این مقطع از زمان تعدادی روزافزون از دستگاه‌های رایانه‌ای شخصی دارای بخش سخت‌افزاری بازخوانی دیسک‌های «سی.دی.رام» بودند، لیکن اندیشه تلفیق مالتی مدیا در پی.سی در حال احتضار به نظر می‌آمد و امکانات صوتی / تصویری اغراق آمیزی که برایش تبلیغ می‌شد، از حدود توانائی اکثر دستگاه‌های موجود و نصب شده، خارج بود.

گیتس توقعات خود را از «بخش فرآورده‌های مصرفی» مایکروسافت پنهان نمی‌ساخت و می‌گفت که این بخش در ظرف پنج سال آینده بزرگترین بخش مایکروسافت خواهد شد. در این زمینه مایکروسافت توجه خود را روی کتب با عناوین آموزشی / خانگی متمرکز ساخته و IHS را با فعالیت وسیع در این رابطه به «کاتینیوم» تغییر نام داده بود. در اوت ۱۹۹۳ گیتس این شرکت را به دو بخش تقسیم کرد و حدوداً نیمی از کارکنان آن را وارد مایکروسافت ساخت تا به «بخش مالتی مدیای پیشرفته» آن ملحق شوند. نیمه دیگر که «نیمی از تکنولوژی خود را از دست داده بود» به کار روی پروژه‌هایی چون آرشیو دیجیتال تصاویر ادامه داد. گیتس در یک کنفرانس مطبوعاتی با تأسف اظهار داشت که در مقوله «نیمه ادغام» شرکت فوق شخصاً متضرر شده است.

اما گیتس برای تبدیل ضرر در کوتاه مدت به منفعت در دراز مدت ید طولانی داشت. پدیده «شاهراه ملی اطلاعات» که حتی «ال گور»، معاون رئیس جمهور نیز به آن اشاره کرده بود، در شرف ظهور بوده و گیتس قصد داشت تا با یک اتحاد استراتژیک با شرکائی چون «جنرال اینسترومنت»، «تایم وارنر» و «تله کام» این شاهراه را به خانه‌های آمریکا ارتباط دهد. یک سؤال برجسته و آشکار که فراروی همه قرار داشت این بود که سهم‌الشراکه مایکروسافت چیست؟ نمایشات عمومی مایکروسافت در زمینه «شاهراه اطلاعاتی» چیزی

بیش از یک رابط کاربر با رایانه‌ای در داخل یک جعبه که از طریق یک کابل با دیگر ادوات ارتباط می‌یافت نبود، و شرکت‌های بزرگ ارتباطاتی محتاطانه عمل می‌کردند تا هم‌چون آی.بی.ام قربانی نشده و مجبور به پرداخت حق‌الامتیاز برای فرآورده‌ای که در بازار به فراوانی موجود است نشوند.

یک کاندید دیگر برای پولسازی پدیده‌ای بود که تکنولوژی «خادم» (server) خوانده می‌شد و شایع بود که مایکروسافت در این زمینه به صورت کاملاً محرمانه‌ای به کار اشتغال دارد. این پدیده جدید نوعی «فن‌آوری» بود که می‌توانست اقلام سینمایی، برنامه‌های سرگرمی رایانه‌ای و یا متون آموزشی را در حافظه ذخیره داشته و آن‌ها را برای متقاضی ارسال داشته و هزینه‌های مربوطه را ثبت نموده و یا صورتحساب برایش بفرستد. رقبای مایکروسافت مدعی بودند که این شرکت در زمینه فن‌آوری «خادم» فاقد تجربه می‌باشد. اما مایکروسافت به تازگی «کریگ موندی»، بنیانگذار و رئیس کل سابق شرکت «آلیانت سوپر کامپیوتر» را استخدام کرده بود تا سرپرستی تیمی را برای تحقیقات پیرامون تلفیق و ترکیب سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای موجود پیشرفته و یا رو به پیشرفت را که می‌توانستند در خدمت فن‌آوری «خادم» قرار گیرند، به عهده بگیرد.

در اوت سال ۱۹۹۳ زمانی که از گیتس راجع به تشکیل یک کارتل متشکل از استودیوهای فیلمسازی هالیوود، شرکت‌های تلفنی ناحیه‌ای و شرکت‌های ملی بزرگ رسانه‌ای کابلی سؤال شد، جواب داد که «هنوز چنین مشارکتی شکل نگرفته است». با وجود این وی تعداد پرسنل زیر نظر «ناتان مایرولد» را که سرگرم تحقیقات در فن‌آوری پیشرفته بود به دو برابر افزایش داده و به ۴۰۰ نفر رسانده بود. گیتس ضمناً به «صرف وقت بسیار در هالیوود» اذعان کرد که طی آن سعی داشته تا «انقلاب آینده دیجیتال را برای مایکل اوویتز و مشتریان سرشناسش» تشریح کند. وی می‌گفت: «شکی نیست که ما می‌توانیم تحولی بزرگ ایجاد کنیم و من از عهده تلف کردن ۵۰ میلیون دلار پول در سال برمی‌آیم».

مایکروسافت کماکان با مشکل تحویل فرآورده در موعد مقرر دست به گریبان بود. از جمله جدیدترین «عهد شکنی‌ها» عدم تحویل به موقع ویندوز NT بود. مایکروسافت چند بار اعلام داشت که این فرآورده را برای ۸ مگابایت

ظرفیت حافظه عرضه خواهد کرد، لیکن برنامه در ژوئن ۱۹۹۳ با ۱۲ مگابایت نیاز ظرفیتی حداقل و ۱۶ مگابایت نیاز واقعی، به مشتری تحویل داده شد. در زمان تحویل NT عوامل عدیده‌ای باعث افزایش قیمت سخت‌افزار حافظه‌ای شده و لذا، علیرغم سرو صدا و تبلیغات بسیار، امید چندانی به رونق بازار NT نمی‌رفت. از طرف دیگر «ناول»، رقیب مایکروسافت در نرم‌افزارهای شبکه‌ای عمداً از پشتیبانی سیستم عامل جدید خودداری کرده و برنامه‌های کاربردی خود مایکروسافت برای NT با تأخیر مواجه بودند. آی.بی.ام در این اوضاع و احوال یک گونه از سیستم عامل او.اس/۲ عرضه کرد که با استقبال شایانی روبرو شد و طرفدارانی یافت. سیستم‌های عامل دیگر رقبا چون «سان» و «Next» (آقای جابز) نیز آماده تحویل شده بودند. باوجود این، گیتس در جلسه‌ی مصاحبه با تحلیل‌گران صنعت در ژوئیه ۱۹۹۳ عالماً و عامداً راجع به NT صحبتی نکرده بلکه به بر شمردن مزایای سیستم جدید به نام «شیکاگو» که قرار بود تلفیقی از داز و ویندوز بوده و در سال ۱۹۹۵ تحویل شود، پرداخت. نگارش جدید NT نیز به نام «کایرو»، بر طبق اظهارات وی، برای تحویل در سال ۱۹۹۶ آماده می‌شد.

شعار «مایکروسافت در همه جا» گرچه از نقطه نظر محافل داخلی شرکت امری تحقق‌یافتنی و ساده بود، اما از نظر ناظران و منتقدان صنعت، مبهم و فاقد مرکزیت بوده و چون «شرط بندی مایکروسافت روی تمامی اعداد چرخ رولت» به حساب می‌آمد. سهام‌داران بورس باز مایکروسافت نیز که ترجیح می‌دادند این شرکت را چون یک صخره سنگی مستحکم و پا برجا با توان تحمل نظریات خود به بازار مصرف بدانند، در برابر تعجب و حیرت صاحب‌نظران، عقیده داشتند که فعالیت‌های مایکروسافت در بسیاری از زمینه‌های ادعائی با سودآوری مناسبی همراه نخواهد بود. فرآورده‌های ارزان قیمت قبلی مایکروسافت از بازار نسبتاً خوبی برخوردار بودند، اما تولیدات شبکه‌ای و برنامه ویندوز وضع اسفباری داشتند. مایکروسافت حتی به نظر نمی‌آمد که در صدد عرضه تولیدات نوینی به بازار باشد، در حالی که لوتوس برنامه «نوتز» را ارائه داده و این برنامه به تدریج در حال باز کردن جای پائی برای خود در برآوردن نیاز شرکت‌های بزرگ برای دسترسی به اطلاعات، بود. در این اوضاع و احوال، شرکت‌هایی که به ظاهر از میدان خارج شده بودند

دوباره باز آمده و در صدد نفوذ به بازار مصرف بودند: «ورد پرفکت» نگارش‌های جدیدی از برنامه‌های خود ارائه داده و لوتوس نیز نگارش 4.0 برنامه ۱-۲-۳ خود را عرضه می‌داشت. در این میان تحلیل‌گران به شرکت «تازه» باز - آمده‌ی کامبریج اشاره می‌کردند که با حضور مجدد در بازار در سال ۱۹۹۳ با افزایش فزاینده ارزش سهام مواجه بود.

در چنین شرایطی، ارزش سهام مایکروسافت سقوط کرد و در طی دو ماه یک چهارم از ارزش خود را از دست داده و به پایین‌ترین سطح در طی ۱۲ ماه کاهش متوالی رسید. در نتیجه، ثروت بیل حدوداً یک و نیم میلیارد دلار کاهش یافت و وی در خطر از دست دادن موقعیت خود به عنوان ثروتمندترین مرد آمریکا قرار گرفت! علیرغم یک میلیارد دلار فروش در سه ماه و امکان حصول سودی نزدیک به یک میلیارد دلار در سال، باز، وال استریت جورنال نسبت به کاهش نرخ رشد مایکروسافت عکس‌العمل نشان داد. فرانک گودت - که در ماه آوریل در اثر سرطان فوت کرد - در گذشته بارها هشدار داده بود که حفظ نرخ رشد ۵۰ درصدی در سال‌های آینده امکان‌پذیر نمی‌باشد، اما بازار مصرف و بورس‌بازان، آن را نادیده می‌گرفت. حال، سود آخرین دوره سه ماهه نسبت به یک سال قبل فقط ۲۶ درصد رشد نشان می‌داد و «مایک براون»، جانشین گودت، هشدار می‌داد که در سال ۱۹۹۴ این نرخ ممکن است «در هر دوره سه ماهه متوالی کاهش مداوم داشته باشد». بالاخره بازار بورس متوجه ماجرا شد و نتایج قضایا خود را در کاهش استخدام جدید و حذف جشن‌های سالیانه ایام کریسمس نشان دادند.

وضعیت مالی مایکروسافت در مقایسه با سخت‌افزارسازان بسیار مساعدتر بود. ارزش سهام اپل پس از اعلام زیان ۱۸۸ میلیون دلاری دوره سه ماهه سوم، و استعفای «جان اسکالی» حدوداً یک چهارم کاهش یافت. به محض اعلام این خبر که اپل ۲۵۰۰ نفر از کارمندان خود را اخراج خواهد کرد، گیتس به فوریت دستور داد تا باهوش‌ترین کارکنان «دره» را به استخدام مایکروسافت در آورند. و اما راجع به آی.بی.ام، پیش‌بینی چند سال قبل گیتس در یک شب‌نشینی با تعدادی از کارکنان لوتوس، مبنی بر این که آی.بی.ام بایستی در مدت ۷ سال آینده بساطش را جمع کند، تا حدودی درست به نظر می‌رسید. و پرداخت ۲۰ میلیون دلار از طرف مایکروسافت به آن شرکت،

جهت حل و فصل اختلافات برای اعلام جدائی رسمی، نتوانست از زیان ۵ میلیارد دلاری در سال ۱۹۹۳ و استعفای متعاقب «ایکروز» جلوگیری کند. آی.بی.ام پس از مشورت با گیتس در رابطه با انتخاب مناسب‌ترین فرد برای جایگزینی «ایکروز» از رئیس کل «نایسکو»، «لونیگز گستر» برای پذیرش مسئولیت دعوت به عمل آورد. گیتس به مشاوره رایگان خود با «آرمونک» ادامه داد و پیشنهادات تقویت بخش آبر رایانه‌سازی، حفظ عناصر کلیدی در دیگر بخش‌ها و بازخرید پرسنل اضافی را مطرح کرد. «گستر» بعد از مراسم معرفی NT ملاقات‌هایی با گیتس داشت، اما مشخص نیست که تا چه حد به اندرزهای وی گوش فرا داد. آی.بی.ام به کاهش تعداد پرسنل و تحدید دامنه فعالیت پرداخت و در عین حال متحمل زیان هنگفت و تکان‌دهنده ۸ میلیارد دلاری در سه دوره سه ماهه سال ۱۹۹۳ شد.

اما راجع به زدودن ابرها از افق جوانب‌درگیری‌های قضائی مایکروسافت، در روز اول ژوئن ۱۹۹۳ قاضی «فون واکر» در قضیه پرونده «ظواهر تصویری - احساسی» به نفع مایکروسافت رأی داد. گرچه ابل تهدید کرد که تقاضای تجدید نظر خواهد کرد، اما احتمال تغییر رأی به نفع آن بسیار بعید به نظر می‌رسید.

از طرف دیگر «کمیسیون تجارت فدرال» FTC پس از این که در فوریه ۱۹۹۳ نتوانست در رابطه با محکوم کردن مایکروسافت در زمینه توسل به اقدامات غیر قانونی در امور بازرگانی، به اتفاق آراء دست یابد، در ۲۱ ژوئیه باز تشکیل جلسه داد تا روی طرح شکایت رسمی علیه مایکروسافت و یا خاتمه دادن به تحقیقات تصمیم‌گیری نماید. با این که در مایکروسافت به صورت غیر علنی اظهار رضایت می‌شد، اما FTC پرونده‌های مربوطه را در اختیار قوه قضائیه قرار داد که با روی کار آمدن دموکراتها و شروع دوره ریاست جمهوری کلینتون و تصدی بخش ضد انحصار از طرف «آن بینکهام» توقع می‌رفت که موضع شدیدتری در مقایسه با مواضع دولت جمهوری خواه پیشین اتخاذ شود. گیتس، علیرغم نفوذ بسیار، باز نگران بود که مبدا این قضیه نیز هم‌چون ماجرای ضد انحصار بر علیه آی.بی.ام مانند «یک خار در پهلوی» سال‌های سال باقی بماند. در ۲۰ اوت، FTC با آراء ۴ بر صفر به نفع مایکروسافت، دستور عدم پیگیری قضیه را صادر کرد. اما پرونده در وزارت دادگستری هم‌چنان

مفتوح باقی مانده است.

در ضمن، کار ساخت و ساز روی منزل کنار دریاچه گیتس همچنان ادامه داشت. گیتس در مواجهه با عدم پیشرفت سریع کار، در بهار آن سال اقدام به خرید منزلی دیگر به مبلغ ۸/۵ میلیون دلار نمود تا از آن به عنوان محل سکونت موقت خود و همسر آینده‌اش استفاده کند. با ادامه کار روی ساختمان منزل بزرگی اصلی، مشاورین آثار هنری گیتس به جمع‌آوری مجموعه‌ای از اشیاء ماقبل تاریخ همت گماشتند تا مکملی برای موزه مجازی با آثار مجازی روی دیوارهای نشأت گرفته از «تکنولوژی نو» فراهم آورند. منابع آگاه می‌گفتند که «ملیندا فرنچ» به دخالت و تصمیم‌گیری در معماری منزل بزرگی گیتس پرداخته تا در غیاب وی کارها را سر و سامان داده و سرعت بخشد.

گرچه گیتس برای اولین بار تا آن لحظه به یک مرخصی طولانی‌تر از نه روز رفت، اما پرکاری افراطی وی کماکان ادامه داشت و این مقوله که «ازدواج ممکن است اعتیاد به کار و پرکاری او را کاهش دهد» نفی می‌شد.