

پیشنهاد می‌کرد.

«کلاندر» بالاخره نظر خود را تحمیل کرد. وی می‌گفت: «شخص باید به بحث و جدل ادامه دهد؛ خصوصاً اگر تدوین‌کننده برنامه هم باشد.» «کلاندر» که چگونگی انجام مباحثه با بیل گیتس را فرا گرفته بود، می‌افزود: «بیل در مباحثه خستگی‌ناپذیر است و گاه حتی عفت کلام را مراعات نمی‌کند. اما شخص می‌تواند به وی بفهماند که این اوست که موضوع را درک نمی‌کند و او را وادار به عقب‌نشینی کند. بسیاری دیگر از این گونه برخورد با بیل واهمه دارند، ولی واقعیت در این است که بیل اینگونه برخورد را می‌پسندد و برای آن ارزش قائل است.»

شش ماه وقت برای «کلاندر» تعیین شده بود تا قبل از تابستان ۱۹۸۴ پروژه را به پایان برساند. وی که عملاً تمام مدت را در شرکت به سر می‌برد، می‌گفت: «هر وقت می‌خواستم بخوابم، کرکره را پائین می‌کشیدم و سرم را روی میز گذاشته، چند ساعتی می‌خوابیدم. سپس دوباره بیدار شده و به کار می‌پرداختم.» یکی از خواسته‌های «کلاندر» برای شروع پروژه این بود که یک برنامه‌نویس مجرب در اختیار وی قرار داده شود. اما به این خواسته عمل نشد و برنامه‌نویسی تازه کار و تازه وارد برای کمک به وی گمارده شد. این عمل باعث شد مقداری گندی در پیشبرد امور پدید آید.

در ماه ژانویه «کلاندر» یادداشتی سرنوشت‌ساز توسط «ئی میل» از طرف نگارنده فنی مایکروسافت دریافت داشت که می‌خواست بدانند که «چون اودیس» یک برنامه کاربردی در زمینه «ویندوز» می‌باشد» وی «برای تدوین مدارک فنی چه کار باید بکند؟».

«کلاندر» تا به حال چنین موضوعی (یعنی کاربردی بودن «اودیس» در «ویندوز») را نشنیده بود. وی به دفتر گیتس رفت و خواستار توضیح از طرف وی شد. گیتس از دادن جواب صریح طفره رفت و به «مذاکرات بی‌نتیجه» برای ایجاد «تغییراتی جزئی» در برنامه اشاره کرد و افزود که: «در واقع هنوز تصمیمی گرفته نشده است.» این نوعی مانور از طرف گیتس بود که در بعضی موارد ترجیح می‌داد مجادله را به تعویق اندازد.

در یک جلسه اضطراری که متعاقباً تشکیل شد، پل آلن نیز حضور داشت؛ وی که روزهای آخر کاری خود را در مایکروسافت سپری می‌کرد، سعی کرد

«کلاندر» را قانع کند که «ماوس پدیده آینده‌ساز در دنیای محاسبات است». آلن به سختی می‌توانست صدای خود را بالا برد و این برای مقابله با «کلاندر» که از فریاد زدن ابائی نداشت، کافی به نظر نمی‌آمد. «کلاندر می‌گفت: «این فضاحت آمیز است؛ چرا باید صفحه گسترده به «ماوس» متکی باشد؟».

در پایان جلسه فوق، پروژه «اودیس» روی رایانه شخصی آی.بی.ام و ارتباط دادن آن با «ویندوز» متوقف شد. پروژه حال می‌بایستی «مکیتاش» را نشانه بگیرد. «کلاندر» معتقد بود که مایکروسافت به طور تابخردانه میدان را برای «لوتوس» خالی گذاشته است.

اما گیتس تصمیم خود را گرفته بود و می‌خواست که به هر ترتیبی که شده «لوتوس» را از «مکیتاش» دور نگهدارد؛ اگر «میچ کاپور» صفحه گسترده ۱-۲-۳ را جهت کار روی نرم‌افزار مجتمع «جاز» به حال خود گذاشته، چرا مایکروسافت نباید از موقعیت استفاده کرده، بازار نرم‌افزار مجتمع را به «لوتوس» واگذاشته و خود روی صفحه گسترده تحول آفرین تمرکز نماید؟ گیتس از اوایل سال ۱۹۸۳ همه جا می‌گفت که نرم‌افزار مجتمع، صنعت را به بیراهه می‌برد، زیرا اجزاء تشکیل‌دهنده مجتمع توانائی کمتری در ذات خود خواهند داشت. وی به هر کسی که گوش فرا می‌داد می‌گفت که «نرم‌افزار مجتمع مایکروسافت در سطح سیستم خواهد بود و نه در سطح نرم‌افزارهای مجرد.» وی به این می‌اندیشید که مایکروسافت می‌تواند شانس خود را آزموده و به تدوین صفحه گسترده قدرتمند برای «مک» پرداخته و کار مجتمع‌سازی را به «اپل» واگذار نماید.

«کلاندر» احساس سرخوردگی می‌کرد، زیرا تخصیص سهام به وی در گرو تکمیل برنامه در موعد مقرر بوده و گیتس پس از تغییر عقیده برای جهت دادن به برنامه به سوی «مک» اشاره‌ای به آن نکرده بود. روز بعد از جلسه اضطراری، «کلاندر» در حالیکه ورقه استعفایش را در دست گرفته بود به شرکت آمد.

وی در لحظه ورود به دفتر با بالمر روبرو شد که از او راجع به چگونگی برگذاری جلسه سؤال کرد. «کلاندر» در جواب گفت که دارد استعفا می‌دهد و تقاضای بالمر را برای گفتگو نپذیرفت. «کلاندر» سپس با سایمونای آرام و متین روبرو شد و سعی کرد موضع خود را توضیح دهد.

خبر استعفای «کلاندر» و بی‌نتیجه ماندن گفتگو با وی به اطلاع بیل رسید.

بیل در ساعت هشت بعد از ظهر «کلاندر» را در دفتر به حضور پذیرفت و مدت یک ساعت تمام با وی جزئیات پروژه «اودیسه» را مرور کرد. در پایان، گیتس به «کلاندر» گفت: «این برنامه واقعاً یک مسأله است.» «کلاندر» در جواب گفت: «در اینجا واقعاً دو مسأله وجود دارد.» این جواب گوتی گیتس را بیدار کرده باشد و گفت: «درست است.»

گفتگوی گیتس و «کلاندر» تا ساعت سه بعد از نیمه شب ادامه یافت. گیتس از وی خواست که بماند و پروژه را ادامه دهد. «کلاندر» هر آنچه فکر می کرد بیل باید بداند به وی گفت: «ما آن اندازه که ادعا داشتیم خلاق نبوده ایم. اوضاع به طرف بدتر شدن سوق داده شده و ما بیشتر مجبور به تبعیت از سیاست گزاران در شرکت بوده ایم و کمتر به امور فنی پرداخته ایم. مهمترین موضوع برای ما به تعویق افتادن وعده ها بوده است.»

گیتس بالاخره «کلاندر» را متقاعد ساخت تا به مدت نه ماه دیگر در شرکت باقی بماند. «کلاندر» این پیشنهاد را مشروط به پذیرش شرایطی سخت از طرف گیتس کرد: شرط اول؛ وی دیگر بیش از چهل ساعت در هفته کار نخواهد کرد. شرط دوم؛ وی درباره اختصاص سهام مذاکره کرد و اظهار داشت تحت هیچ شرایطی نباید وی را وادار به تمدید مهلت نه ماهه سازند. پذیرش شرایط مذکور از جانب بیل، بالمر را سخت آشفته خاطر ساخت. «کلاندر» سپس همراه با سایمونای به تهیه مشخصات برنامه مورد نظر پرداخت و آن را در سی و شش صفحه تنظیم کرد. «کلاندر» با وجود اعتراضات «بلومنتال» مشخصه هائی گاه متناقض در برنامه جای می داد. وی، علاوه، در جهت تسهیل کار برنامه نویسی خود، «حافظه چند بخشی» را که مختص رایانه شخصی آی. بی. ام بوده و برنامه نویسان «مک» آن را بسیار مشکل آفرین توصیف می کردند، در برنامه حفظ کرد. «حافظه چند بخشی» بعدها مشکلاتی را برای آن دسته از کاربران «مکینتاش» که رایانه خود را به بیش از یک مگابایت حافظه تجهیز کردند، ایجاد کرد. اما «کلاندر» بر این باور بود که وی برنامه را برای رایانه آی. بی. ام ساخته و دلیلی وجود نداشت که «کد خوب کنار گذاشته شود».

در دنیای پر رقابت نرم افزار بیل گیتس درس مهمی آموخته بود: اولین عرضه کننده باش وگرنه بازنده خواهی بود. مایکروسافت اولین بیسیک را عرضه کرد و پیشگام شد و همانجا باقی ماند. اولین عرضه کننده سیستم عامل

۱۶ بیتی مایکروسافت بود؛ این نرم افزار هنوز هم بزرگترین منبع درآمد به شمار می رفت. علاوه، مایکروسافت اولین عرضه کننده زبان های ۱۶ بیتی بود و در این زمینه هنوز رقیبی نداشت. مایکروسافت در چند کشور خارجی نرم افزار صفحه گسترده را برای اولین بار به زبان محلی عرضه کرد و لذا از رقبا جلو افتاد و در کشورهایی چون آلمان و فرانسه خریداران بسیاری یافت. نرم افزار «ورد» مایکروسافت نیز در حال باز کردن جانی برای خود در اروپا بود. در ارتباط با رایانه «مکینتاش» مایکروسافت اولین برنامه های کاربردی را ارائه و لذا بازار را قبضه کرد. لیکن از آنجا که مایکروسافت در ایالات متحده نتوانسته بود اولین عرضه کننده صفحه گسترده و برنامه پردازش کلمات و ویرایش متون روی رایانه شخصی آی. بی. ام باشد، از رقبا عقب افتاده و بازار را از دست داده بود. در زمینه های دیگری چون بانک های اطلاعاتی، مایکروسافت حتی اگر تولیداتی را تکمیل و عرضه می کرد، با بازار تسخیر شده توسط رقبا روبرو می شد.

بیل هرگاه در یک زمینه در بازار مصرف نفوذ می کرد، آن را از دست نمی داد و بعدها با رقابتی جدی مواجه نمی شد. اما در این اوضاع و احوال یک فرآورده استثنائی از شرکتی بنام «بورلند اینترناشنال» واقع در ناحیه دره «اسکانس» در کالیفرنیا در همسایگی «سانتا کروز»، لنگرگاه و محل سکونت هیپها، به بازار عرضه شد. بنیانگذار این شرکت یک فرانسوی بزرگ جثه، خوش اشتها، متظاهر، علاقه مند به نواختن ساکسی فون و ورزش قایقرانی و یک «خارجی» دارای تیپ مخصوص به خود به نام «فیلیپ کان» بود که شرکتش را به جای «کان اینترناشنال»، «بورلند اینترناشنال» نامیده بود تا به قول خودش «اهمیت بیشتری برایش قائل باشند». فرآورده تولیدی وی دقیقاً بازار سنتی متعلق به مایکروسافت، یعنی بازار زبان ها را هدف گرفته بود. این فرآورده که «توربو پاسکال» نامیده می شد، در اواخر سال ۱۹۸۳ برای اولین بار به بازار عرضه شد و در بسیاری از زمینه ها از جمله فروش، موفقیت هائی کسب کرد.

نکته ای که توجه هر خریدار بالقوه را جلب می کرد قیمت بود: «توربو پاسکال» به قیمت ۴۹/۹۵ دلار عرضه می شد که یک ششم قیمت فرآورده مشابه پاسکال مایکروسافت بود. روشی که «کان» برای بازاریابی و فروش در نظر گرفته بود، ارائه توربو پاسکال از طریق پست و تبلیغ برای آن از

طریق نشریات رایانه‌ای بود. گیتس و مایکروسافت هیچ‌گاه قبلاً از چنین رویه‌ای سود نچسته بودند. از طرف دیگر «شرلی» در «رادیوشک» این را بخوبی آموخته بود که اگر قیمت فرآورده‌ای کاهش داده شود، هرگز دیگر نمی‌توان آن را افزایش داد.

اما قیمت تنها یک جنبه از قضایا بود: توربوپاسکال واقعاً نکات بدیع و ارزشمندی در خود داشت. این نرم‌افزار گرچه تمامی جزئیات «تجملی» زبان مایکروسافت را نداشته و برای نوشتن یک برنامه بازرگانی حجیم مشکلاتی ایجاد می‌کرد، اما علاوه بر «کامپایلر» توانایی دیگری داشت که «محیط برنامه‌نویسی مجتمع» نامیده می‌شد.

برای مقایسه، فرض کنیم یک برنامه‌نویس بخواهد با استفاده از مثلاً کامپایلر مایکروسافت برنامه‌ای بنویسد. وی ناچار است بیشتر وقت خود را صرف نوشتن کد با ویرایشگر متن نماید. سپس برنامه‌نویس آنچه را که نوشته است در حافظه جای می‌دهد و با خارج کردن ویرایشگر از محیط برنامه‌نویسی، آنرا به کامپایلر می‌سپارد. اگر شخص شانس بیاورد و کامپایلر اشتباهات فاحشی کشف نکند، خروجی آن به ارتباط دهنده یا «لینکر» داده می‌شود و در نهایت برنامه‌نویس به آزمایش می‌پردازد. حال اگر برنامه‌نویس با یک نقیصه کوچک روبرو شود - و این اغلب اتفاق می‌افتد - وی باید تمامی مراحل پیشگفته را از نو تکرار کند.

برنامه‌نویسان فکر می‌کردند که باید راه بهتر و کم دردسرتری وجود داشته باشد. توربوپاسکال این راه بهتر و کم دردسرت‌تر را به آنها نشان می‌داد. آنچه در واقع توربوپاسکال ارائه می‌داد این بود که به برنامه‌نویس اجازه می‌داد در همان مرحله ویرایش باقی بماند و ویرایشگر را «خارج» نسازد. لذا برنامه‌نویس پس از نوشتن کدها، از همان نقطه فرمانی برای کار کامپایلر صادر می‌کرد. حال اگر کامپایلر با اشتباه برخورد می‌کرد، برنامه‌نویس یک پیغام مبهم دریافت نمی‌کرد تا مجبور باشد تمامی اجزاء کدها را جستجو کرده و اشتباه را بیابد، بلکه «اشتباه» روی صفحه نمایش به وی نشان داده می‌شد. در اینجا چون برنامه‌نویس هنوز ویرایشگر را در اختیار داشت به تصحیح اشتباه می‌پرداخت. پس از انجام تصحیحات لازم برنامه‌نویس به آزمایش برنامه خود می‌پرداخت که آن هم توسط توربوپاسکال انجام می‌پذیرفت.

برنامه‌نویسان قبلاً هیچ‌گاه چنین امکاناتی ندیده بودند. بعلاوه، حتی باوجود محدودی ایراد فنی چه کسی می‌توانست قیمت را نادیده بگیرد؟ قیمت پائین در واقع در ابتدا شک و تردیدهایی ایجاد کرد و این تصور به وجود آمد که ممکن است ادعاها واقعیت نداشته باشند. یکی دو سال قبل از آن علاقه‌مندان موردی را بیاد می‌آوردند که طی آن برای فرآورده‌ای به نام «پاسکال جی. آر. تی» تبلیغات وسیعی شده و قیمت پائین پیشنهادی توجه بسیاری را به خود جلب کرده بود. اما استفاده کنندگان به زودی متوجه شدند که برنامه کار نمی‌کند. بعضی حتی مظنون به این بودند که توربوپاسکال ممکن است همان «پاسکال جی. آر. تی» در بسته‌بندی جدید باشد. «بورلند» به زدودن شایعات فوق از اذهان پرداخت و در نتیجه توربوپاسکال، بازار را خصوصاً در محیطهای آکادمیک - جایی که زبان بیسیک از چشم افتاده بود - قبضه کرد.

این موضوعی که توربوپاسکال به رقابت رو در رو با پاسکال مایکروسافت پرداخته، از نظر بیل یک فاجعه به حساب می‌آمد. در این شرایط حتی سیاست قیمت‌گذاری مایکروسافت زیر سؤال قرار گرفته بود. گیتس می‌اندیشید که اگر روندی که آغاز شده، ادامه پیدا کند مایکروسافت دیگر نمی‌تواند عایدی هنگفتی از فروش نرم‌افزار کسب کرده و باید با درآمد ناچیز بسازد. مایکروسافت هزینه‌های بالاسری هنگفتی را متحمل می‌شد که در مورد «بورلند» چنین هزینه‌هایی وجود نداشت و لذا «فیلیپ کان» می‌توانست قیمت‌ها را بشکند. گرچه تمامی زمینه‌های فعالیت مایکروسافت غیر از «مؤسسه مطبوعاتی مایکروسافت» سودآور بودند، اما نرخ سود بین یک تا بیست درصد بود.

«کان» با پوشیدن پیراهن‌های گلدار رنگی مخصوص جزائر هاوایی، بسیار شاداب، سرزنده و سرحال بود و درست در نقطه مقابل بیل گیتس خجول و گوشه‌گیر قرار داشت. وی با استفاده از تمامی امکاناتی که می‌توانست در اختیار داشته باشد و با جسارت تمام به تبلیغ برای فرآورده‌های خود می‌پرداخت. در همان حالی که توربوپاسکال جای خود را باز می‌کرد، «بورلند» فرآورده ابتکاری دیگری در رقابت با مایکروسافت روانه بازار ساخت. این فرآورده به نام «ساید کیب» نرم‌افزاری بود که از خصوصیت مهم «داز» به نام «پایان دادن و ماندن» یا بطور خلاصه «تی. اس. آر» بصورت مؤثری استفاده بعمل می‌آورد. هر آنگاه که

کاربر برنامه «تی.اس.آر» را راه می‌انداخت، برنامه در حافظه می‌ماند و در صورت نیاز فقط با فشار یک یا دو تکه باز به کار می‌پرداخت.

قبلاً نیز نرم‌افزارهایی تحت عنوان «تی.اس.آر» عرضه شده بودند، لیکن تا آن لحظه «ساید کیک» جاه طلبانه‌ترین نرم‌افزار از این نوع بود که بصورت نیمه مجتمع عرضه شده و بر فراز برنامه مورد نظر کاربر به کار می‌پرداخت. «ساید کیک» شامل یک محاسب، یک شماره‌گیر تلفن، یک ویرایشگر سازگار با «ورد استار» یک تقویم و اضافات دیگری بود که تماماً یا بعضاً با انتخاب کاربر روی صفحه نمایش ظاهر می‌شدند. این نرم‌افزار علیرغم داشتن نواقص متعدد که نه تنها می‌توانستند خود برنامه و زیر برنامه را ناگهان از میان بردارند، به فوریت جای پائی برای خود باز کرد. «ساید کیک» را در واقع می‌توان اولین «محیط مجتمع واقعی حول «ویندوز» تلقی کرد که با رایانه شخصی آی.بی.ام سازگار بود. این برنامه ابداعی بود که مایکروسافت به سختی می‌توانست ابداع کننده آن باشد.

در مایکروسافت «فیلیپ» تبدیل به دشمنی دیگر شد که با هیکل حجیم! خود می‌توانست بیل را شدیداً آزار دهد. طی سالیان متمادی، کافی بود تا اسمی از «کان» برده شود تا از وی به عنوان «رهبر شیاطین» یاد شده و همگان آماده مقابله شوند. در واحد روابط عمومی مایکروسافت جلساتی تشکیل می‌شد که مطالب مورد بحث در آنها حول محور مبارزه با «بورلند» می‌چرخید. یک نگارش از برنامه بیسیک «سریع» مایکروسافت، اسم مستعار PK یا «فیلیپ کیلر» به معنای «قاتل فیلیپ» را داشت.

در سپتامبر ۱۹۸۵ جنگ میان مایکروسافت و «بورلند» علنی شد. مایکروسافت اعلام داشت که برای خریداران پاسکال مایکروسافت ۴۰ دلار تخفیف قائل خواهد شد. «فیلیپ کان» در مقابله با این اقدام اعلام داشت: «من فکر می‌کنم این یک تعارف است و من آن را تحسین می‌کنم. بیل بدین وسیله توربوپاسکال را بعنوان یک فرآورده قابل اعتماد تأیید کرده است.»

در این اوضاع و احوال «داز» کماکان مهمترین منبع درآمد برای مایکروسافت بود. روزهای قیمت ثابت برای «داز» بسر آمده و مایکروسافت اصرار می‌کرد که فرآورده «ام اس داز» نامیده شود. القابی چون «کمپاک داز» یا «زیت داز» یا چیزهای دیگر از نظر مایکروسافت قابل قبول نبودند. غیر از آن

دسته از سازندگان سخت افزار که در همان روزهای اولیه، «داز» را خریداری کرده و مایکروسافت را وادار ساخته بودند تا نسخ بازنویسی شده را بطور مرتب برایشان ارسال دارد، بقیه خریداران ناچار بودند که مبالغ هنگفتی برای انجام خدمات پس از فروش و بازنویسی پرداخت نمایند.

محدودیت‌ها و شرایط گوناگون در قراردادهای فروش «داز» گنجانده می‌شد تا در صورت انقضای اعتبار، با شرایطی مطلوب‌تر تمدید شوند. یک نمونه قرارداد فقط برای یک نوع دستگاه منعقد می‌شد و فقط یک گونه را شامل بود. حال اگر مثلاً گونه 2.1 برای ماشین مدل «اف» خریداری شده بود، مشتری برای دستیابی به گونه بازنویسی شده 3.0 و یا در صورتی که خود مدل دیگری از دستگاه می‌ساخت، ناچار بود دست به دامن مایکروسافت شده و هزینه‌های جدیدی را متحمل شود.

حجم تجارت بیش از آن بود که مایکروسافت از عهده‌اش برآید. در یک «مقطع از زمان» بقول یکی از کارکنان «تنها راه برای وعده ملاقات گرفتن» از فروشندگان «داز» مایکروسافت توسل به تهدید بود. فقط چهار فروشنده تمامی دنیا را پوشش می‌دادند و این اصلاً کفایت نمی‌کرد. تقاضا بسیار زیاد بود.

یک بار دو نماینده از کشور فنلاند مجبور شدند یک روز تمام از صبح تا عصر در سالن انتظار یک هتل منتظر بمانند تا با یک فروشنده مایکروسافت که با وی قرار ملاقات داشتند، دیدار کنند. آنان روز اول موفق نشدند و باز روز بعد در همان نقطه نشستند و منتظر ماندند، تا این که یکی از اعضای تیم فروشندگان مایکروسافت «دلش به حال آن‌ها سوخت» و آنان را به حضور پذیرفت. آن دو اظهار داشتند که یکی از دوستانشان در یک شرکت سوئدی که موفق به اخذ «داز» از مایکروسافت شده، به آنان گفته بود که: «با نامه درخواست نکنید، تلفن هم نزنید. فقط پول نقد آن هم دلار آمریکا با خود برده و به سیاتل بروید و منتظر بمانید تا یکی از فروشندگان را ملاقات کنید». در هر صورت دستگاه ساخته شده بدون «داز» به هیچ دردی نمی‌خورد!

با اجباری شدن استفاده از «داز»، علیرغم باز بودن دست فروشنده‌ها در شکل دادن به قراردادهای فروش به دلخواه خود، قیمت آن باز سیر صعودی به خود گرفت. به طور کلی، تعهد برای خرید تعداد بیشتر، قیمت نسخه واحد را کاهش می‌داد. در ژانویه ۱۹۸۳ شرکت «تله ویدیو»، یک قرارداد خرید به مبلغ

حداقل ۳۰۰,۰۰۰ دلار طی مدت چهار سال به امضاء رساند و در نتیجه هر نسخه برایش ۱۰ دلار تمام شد. پس از انقضای مدت چهار سال هر نسخه به مبلغ ۵ دلار در اختیار این شرکت قرار داده می‌شد. البته شرکت‌های دیگری که قادر به انعقاد قراردادهای دراز مدت یا پرداخت مبالغ معتنا به نبودند، وضعیتشان فرق می‌کرد. مثلاً برای شرکت «پرونتو» با قراردادی دو ساله و کل مبلغ خرید بالغ بر ۲۰,۰۰۰ دلار، هر نسخه از «داز» ۳۱ دلار و هر نسخه از بیسیک ۴۵ دلار تمام شد.

قیمت بیسیک در ابتدا به مراتب بیشتر از «داز» بود. بیل گیتس در این باره چنین می‌گفت: «اختلاف ناشی از تفاوت در ماهیت است». شرکت «سی‌کوا کامپیوتر» که یکی از سازندگان اولیه رایانه شخصی سازگار با آی.بی.ام به شمار می‌رود، برای خریداری «داز» به طور یکجا طی مدت دو سال مبلغ ۱۰۵,۰۰۰ دلار و برای بیسیک مبلغ ۲۴۰,۰۰۰ دلار پرداخت کرد. نتیجتاً هر نسخه روی هر ماشین برایش ۳۰ دلار تمام شد. شرکت کوچک دیگری به نام «آمکوت» جهت خرید «داز» طی دو سال ۴۰,۰۰۰ دلار و برای بیسیک ۱۲۰,۰۰۰ دلار پرداخت کرد که هر نسخه از هر کدام ۳۰ دلار تمام شد؛ (هر ماشین ۶۰ دلار).

با گسترش روند برنامه‌نویسی در منزل توسط آماتورها، به تدریج از اهمیت بیسیک مایکروسافت کاسته شد و عرضه نرم‌افزارها به صورت «بسته‌بندی یکجا» مقبولیت یافت. مایکروسافت «داز» و بیسیک را همراه با هم می‌فروخت، لیکن از سیاست قیمت‌گذاری بر مبنای کاهش به نسبت تعداد همچنان تبعیت می‌کرد. هدف پیروی از سیاست فوق شاید ترغیب سازندگان دستگاه‌های سخت‌افزاری برای انجام معامله به صورت یکجا بوده باشد. یکی از مدیران «اینتل» به نام «ویلیام داویدو»، در رابطه با رقابت سخت بین سازندگان نوشته بود: «هر کدام از بیست شرکت سخت‌افزار ساز می‌کوشد بیست درصد از سهم فروش بازار را به خود اختصاص دهد و این غیر ممکن است».

رقابتی تا بدان حد سخت موجب شد تا اغلب سازندگان سخت‌افزار زیر بار تعهدات سنگین بروند. حال اگر «داز» باز نویسی می‌شد و یا اینکه بازار یک نوع خاص از رایانه داغ می‌شد، خریدار ناچار بود در حالی برای عقد قرارداد جدید به مایکروسافت روی آورد که تعدادی رایانه به فروش نرفته روی دستش مانده و دهها و شاید صدها هزار دلار از طلب باقیمانده از قرارداد قبلی را

پرداخت نکرده است. گاه اتفاق می‌افتاد که طلب پیشین مایکروسافت با عقد قرارداد جدید کان لم یکن تلقی می‌شد. به هر صورت مایکروسافت علاوه بر اینکه هرگاه یک خریدار، یک رایانه شخصی مجهز به «داز» از سازنده‌ای غیر از آی.بی.ام می‌خرید، مقداری درآمد نصیبش می‌شد، درآمدهای دیگری نیز از قبل دستگاه‌های ذهنی ساخته نشده، یعنی دستگاه‌هایی که مدیران فروش، طرح آن‌ها را به شرکت‌های خود تحمیل کرده و نرم‌افزار برای آن‌ها خریداری می‌کردند، لیکن هیچگاه ساخته نمی‌شدند دریافت می‌داشت.

در آن ایام، تجارت رایانه چه نرم‌افزار و چه سخت‌افزار بسیار داغ بود. در سال ۱۹۸۴ سازندگان سخت‌افزار در داخل کشور ۵ میلیون رایانه شخصی تولید کرده و فروختند و به همین تعداد رایانه نیز در خارج از ایالات متحده به فروش رسید. اکثریت قریب به اتفاق این رایانه‌ها مجهز به «ام.اس.داز» بودند و سهم فروش آن مدام افزایش می‌یافت. در سال مالی ۱۹۸۴ تقریباً نیمی از درآمد ۹۷ میلیون دلاری مایکروسافت از طریق فروش سیستم‌ها - زبان‌های رایانه‌ای و سیستم‌های عامل - حاصل شده بود. در این میان سهم بیسیک ۲۵ میلیون، صفحه گسترده ۱۹ میلیون و «داز» ۹ میلیون دلار بود.

اما تغییراتی در شرف به وقوع پیوستن بودند. دومین «موج» از رایانه‌های سازگار با آی.بی.ام، ساخته شده توسط شرکت‌های «ایگل» و «کورونا» قبل از رسیدن به ساحل درهم شکسته و غرق شدند. شرکت‌های مزبور بر خلاف «کمپاک» راه ساده را برای سازگار سازی برگزیده و صرفاً با کشف کُد رمز نرم‌افزار از طریق تراشه «خروجی / ورودی مبنای» کل برنامه را اقتباس کرده بودند. آی.بی.ام در اوائل سال ۱۹۸۴ این دو شرکت را به دادگاه کشاند و آنان را ناچار ساخت تا توبه کنند!

در ماه مه ۱۹۸۴ یک تشکیلات به نام «نرم‌افزار فنی‌کس» اعلام کرد که با استفاده از یک «برنامه‌ریز با شماره مدل تی.آی. - ۹۹۰۰»، بدون اینکه نیازی به اطلاع از نحوه کار کردن رایانه شخصی آی.بی.ام و تراشه حافظه ثابت آن داشته باشد، سیستم «خروجی / ورودی مبنای» را در جهت معکوس مهندسی کرده و حاضر است آن را در اختیار متقاضیان قرار دهد.

فرآورده‌های مشابه دیگری نیز وجود داشت، لیکن اهتمام «فنی‌کس» برای بازاریابی آن را معتبرتر جلوه داد. این فرآورده در قالب یک تراشه قابل

خریداری که می توانست جایگزین سیستم «ورودی / خروجی مبنا» در حافظه ثابت دستگاه آی.بی.ام شود، باعث شد تا بازار فروش رایانه های سازگار با آی.بی.ام به صورتی حیرت انگیز رونق یابد. حال دیگر ساختن یک رایانه کاملاً سازگار با آی.بی.ام چیزی جز سوار کردن قطعات و تراشه ها روی همدیگر نبود.

قضیه فوق برای مایکروسافت، هم معایب و هم مزایا داشت. افزایش شمار و نوع رایانه های سازگار باعث کاهش قیمت های سخت افزاری شده، لذا تعداد خریداران افزایش یافته و در نتیجه شمار دستگاه های مجهز به «داز» و نرم افزارهای دیگر مایکروسافت افزایش می یافت. از طرف دیگر از این به بعد نیازی نبود که بسته های گوناگون نرم افزار برای انواع مختلف دستگاه در انبار نگهداری شوند. خرده فروشان نیز کافی بود بسته های نرم افزاری آی.بی.ام را نگهداشته و بدین ترتیب فرآیندهای انبارداری، تولید و فروش ساده تر می شدند. عیب قضیه در این بود که اگر آی.بی.ام استاندارد «داز» را با استاندارد دیگری جایگزین می کرد، ممکن بود تمامی دیگر «سازگارها» نیز از آن تبعیت کنند و «سر مایکروسافت بی کلاه بماند».

برداشت فوق در مایکروسافت باعث شد که بیل برنامه تدوین سیستم عامل برای آینده را جهت جایگزینی «داز» مد نظر قرار دهد. مایکروسافت از قبل نمونه جدیدترین دستگاه ساخت آی.بی.ام را در اختیار داشت. این نمونه که بعدها به رایانه «پی.سی.آتی» شهرت یافت در آن هنگام در آی.بی.ام «بیگ تاپ» و در مایکروسافت «سامون» خوانده می شد. نرم افزار شبکه ای برای این رایانه در آی.بی.ام «رینگ ماستر» و در مایکروسافت «اختاپوس» لقب داده شده بود. در این مقطع از زمان علاقه خاصی به اسامی رمزی و القاب در آی.بی.ام وجود داشت. نمونه دستگاه در مایکروسافت در محلی فقل شده که برنامه نویسان «آکواریوم» می خواندند، نگاه داشته می شد.

تراشه رایانه «آتی» به شماره ۸۰۲۸۶ که در حالت کوتاه شده ۲۸۶ خوانده و نوشته می شد، توانائی جدیدی داشت که به آن «حالت حفاظت شده» می گفتند. ظرفیت حافظه این تراشه به سطح اعجاب انگیز ۱۶ مگابایت رسیده بود. چنین ظرفیتی ۱۶ برابر ظرفیت تراشه ۸۰۸۸ و از $۱۶ \times ۱۶ = ۲۵۶$ برابر ظرفیت تراشه های قدیمی ۸ بیتی بود. «حالت حفاظت شده» خاصیتی بود که تا

حدودی از تداخل برنامه های راه اندازی شده بطور همزمان، جلوگیری می کرد. به نظر می آمد که این تراشه درست همان چیزی است که برای دستیابی به توانائی «چند منظوره» بودن لازم می باشد. بعلاوه، این تراشه محدودیت باز دارنده ظرفیت حافظه ۶۴۰ کیلو بایتی را که حداکثر توان رایانه شخصی اولیه آی.بی.ام بود از میان برمی داشت. گرچه بیل گیتس در سال ۱۹۸۱ پیش بینی کرده بود که شانزده برابر شدن ظرفیت حافظه رایانه های شخصی مترادف با حذف محدودیت «مکان آدرس» می باشد، لیکن برنامه های نرم افزاری آنچنان گسترش یافته بودند که به نزدیکی مرزهای محدوده جدید می رسیدند.

همه نکات فوق ممکن بود برای مایکروسافت چندان خوش آیند نیز نباشند: گوشه بالای سمت راست صفحه کلیدهای فرمان رایانه «آتی» که از نو طراحی شده بود، یک کلید با برچسب «SysRq» وجود داشت. این برچسب در دنیای رایانه های شخصی تازه داشت و کاربران از وظائف آن کوچکترین اطلاعی نداشتند. تا آنجا که به مهندسین نرم افزار آی.بی.ام در پروژه «میرمید» یا «پری دریانی» مربوط می شد - و آنان اجازه توضیح داشتند - کلید مزبور وظیفه انتخاب حالتی دیگر غیر از حالت «داز» را انجام می داد. در آن حالت دستگاه در یک سطح بالاتر از «درک» و یا حالت «ماشین مجازی» و یا «دید مافوق» قرار می گرفت و می توانست چند برنامه را همزمان انجام دهد. و البته که این برنامه ها دیگر قرار نبود که همان سیستم عامل «داز» را بکار گیرند و این جنبه بد قضا یا از نظر مایکروسافت بود. نرم افزار جدید پشت سر کلید مزبور که دست آورد داخلی شرکت آی.بی.ام بوده و براساس یک برنامه در دست تدوین در شرکت «دیسجیتال ریسرچ» به نام «پی سی داز سازگار» تهیه شده بود، می توانست برنامه های «داز» یا «سی پی / ام - ۸۶» و یا هر برنامه با هر سیستم عامل دیگر را همزمان و همه را باهم، راه اندازد.

و باز کلید فرمان دیگری با برچسب «تاپ ویو» وجود داشت که گیتس درباره آن می گفت: «هدف از این کلید بیرون راندن ما از صحنه است». چندی پیش آی.بی.ام از بیل خواسته بود تا به «بوکا» رفته و راجع به کلید «تاپ ویو» و نحوه ارتباط آن با «داز» اظهار نظر نماید. گرچه گیتس کمتر «دوپهلو» حرف می زد، در این مورد خاص گفت: «این به هیچ دردی نمی خورد». مهندسین آی.بی.ام به او گفتند: «ما فقط می خواهیم بدانیم که شما جداً راجع به این کلید

چه نظری دارید؟»

«تاپ ویو» همانند دیگر فرامین نرم‌افزاری ساخت آی.بی.ام گند بود؛ لیکن نشانه‌کوشش آی.بی.ام برای دوری‌گزینی از مایکروسافت به شمار می‌رفت. نرم‌افزار «تاپ ویو» قرار بود برنامه‌هایی چون «ویندوز» و برنامه «چند کاره» خاص آی.بی.ام را نیز ارائه نموده و توانائی راه‌اندازی چند برنامه همزمان را نیز داشته باشد و مثلاً، همزمان با انجام محاسبات مجدد یک صفحه گسترده، یک متن را نیز روی چاپگر به چاپ رساند. نرم‌افزار فوق در کلیت خود محدودیتهائی اساسی از جمله نیاز به ظرفیت حافظه بسیار بزرگ داشت.

اما به قول بیل، آی.بی.ام شرکت عظیمی بود. این شرکت پشت سر «تاپ ویو» تعداد انبوهی از سیستم‌های عامل با نام‌هایی غیر مرتبط چون «نینا»، «بتتا» و «ساتا ماریا» در دست تدوین داشت. معلوم نبود که سیستم‌های فوق برای چه رایانه‌ای در نظر گرفته شده‌اند. علاوه بر نرم‌افزارهای فوق یک نوع فن‌آوری «ویندوز» از نیویورک و یک فن‌آوری نمایش روی صفحه نمایش رایانه‌های شخصی از انگلیس تحت بررسی قرار داشتند.

اسامی و القاب متعدد و گوناگون فوق برای گیتس تبدیل به یک کابوس وحشتناک شده بودند بطوری‌که وی خود را در حال غرق شدن احساس می‌کرد. وی به فکر افتاد که به «بوکا» برود و سؤال کند: «چرا داز» خوب و قدیمی و نیز ویندوز را در لیست بررسی‌ها قرار نمی‌دهید؟ وی متعاقباً راهی «بوکا» شد تا نسل جدید نرم‌افزارهای در دست توسعه در مایکروسافت را وارد «گود» سازد. و ضمناً از اظهار این واقعیت که نرم‌افزارهایش هنوز به اندازه آن «پری دریائی» ملموس هستند، پرهیز کند!

بیل در «بوکا» ادعاهای بسیار مطرح کرد: اول «داز» 4.0 به بازار خواهد آمد که یک سیستم عامل چند کاره است و روی تمامی رایانه‌های شخصی نسل قدیمی تر کار خواهد کرد. در مرحله بعد «داز» 5.0 عرضه می‌شود که توانائی بهره‌گیری از «حالت حفاظت شده» تراشه ۲۸۶ را خواهد داشت. و سپس سیستم عامل واقعی، سیستمی که همه در انتظارش هستند، یعنی «داز» 6.0 با قابلیت ارتباط با «یونیکس» خواهد آمد. «داز» 6.0 از خود یونیکس بهتر خواهد بود و نه تنها تمامی مشخصات «داز» را خواهد داشت، بلکه از آنجا که از سرآغاز دوباره از نو نوشته شده است، نیاز به پرداخت آن همه حق‌الامتیاز به

شرکت تلگراف و تلفن آمریکا (ATT) نخواهد بود. و اینها همه به رابط گرافیکی نیاز خواهند داشت؛ لذا «ویندوز» روی همه نصب شده و با همه کار خواهد کرد. آیا از این بهتر می‌شود توقع داشت؟

طرح آن همه ادعا فایده‌ای در بر نداشت و به بیل گفته شد که بعداً با وی تماس خواهند گرفت. اما آی.بی.ام تحت شرایطی که حاکم بود، بی‌میل نبود که «داز» 3.0 را در اختیار داشته باشد. لذا قرار گذاشته شد که نرم‌افزار نویسان آی.بی.ام تمامی برنامه‌های مورد نیاز سخت‌افزار شبکه‌ای را که قادر به ارتباط دادن آن با «داز» باشد نوشته و مایکروسافت «داز» 3.0 شبکه‌ای را در اواخر ماه مه ۱۹۸۴ تحویل دهد.

برای انجام آنچه آی.بی.ام خواسته بود «مارک زییکوفسکی» و «رینولدز»، «داز» را در واقع شکافته و آن را به چندین بخش تقسیم کردند، لیکن تا اواخر نوامبر ۸۳ نتوانستند اجزاء را بار دیگر در کنار هم ردیف کنند. لذا مشخص بود که برنامه در موعد مقرر آماده تحویل نخواهد بود. «زییکوفسکی» می‌گوید: «طرف‌های ما در آی.بی.ام از اینکه هنوز چیزی دریافت نکرده بودند به شدت نگران و عصبانی بودند». در اوائل سال ۱۹۸۴ یک روز در حالی که گیتس، بالمر و «استیو اسنایدر» - حسابدار مایکروسافت - کارکنان مسئول تدوین «داز» را تحت پرس و جو قرار داده بودند، «زییکوفسکی» تصمیمی سرفروشت‌ساز گرفت. وی تلفن را برداشت و به آی.بی.ام در «بوکا» زنگ زد و به گروهی که دور تلفن بلندگودار آنجا جمع شده بودند، اعلام داشت که سیستم مورد نظر تا شش ماه دیگر آماده برای تحویل نخواهد شد. برای مدت ۱۵ دقیقه سکوت برقرار شد، گوئی تلفن قطع شده بود. علت آن سکوت طولانی به تعویق افتادن معرفی رایانه «آ.تی» بود که برای آی.بی.ام گران تمام می‌شد.

«زییکوفسکی» معترف بود که افراد تیم پنج نفره در ابتدا فکر می‌کردند تمامی جوانب تطبیق «داز» را برای کاربرد شبکه‌ای می‌دانند، اما آنان با گذشت زمان به این واقعیت پی بردند که هنوز مسأله از نقطه نظر سازگار شدن و یا عامل بودن ناشناخته مانده است. افزودن امکانات شبکه‌ای به «داز» در نهایت آنچنان پیچیده از آب در آمد که مایکروسافت حتی پس از تعویق چند ماهه اولیه نتوانست فرآورده را تکمیل کند.

نتیجتاً رایانه «پی.سی.آ.تی» در اوت ۱۹۸۴ در حالی معرفی شد که صرفاً به

«داز-3.0» مجهز بوده و امکانات شبکه‌ای را نداشت. البته «داز» بازسازی شده محتوی مقادیر انبوهی از گندهای لازم برای انجام کارهای شبکه‌ای بود، اما به علت وجود نقائص فراوان، نمی‌توانست کاری انجام دهد. «زییکوفسکی» می‌گفت: «از نظر ما، فرآورده اصلاً قابل تحویل دادن نبود، اما وقتی که آن‌ها آن را به همان صورت می‌خواستند، ما چاره‌ای جز موافقت نداشتیم.»

مسائل پیش آمده حول و حوش قضیه امکانات شبکه‌ای، «زییکوفسکی» و «رینولدز» را وادار کرد تا در فصل زمستان، یکی دو بار به فلوریدای آفتابی سر بزنند. «زییکوفسکی» مدت چند هفته را به طور منقطع در فلوریدا به سر برد تا مسائل را حل نماید. یکبار وی از مسافرت‌های برنامه‌ریزی نشده از قبل و رفت و آمدهای طولانی و خسته‌کننده، نزد بیل گله و شکایت سر داد. بیل به او گفت: «ما هر آنچه لازم است باید انجام دهیم تا مشتری از ما راضی باشد.»

آنچه مشتری را ارضا می‌کرد فقط نرم‌افزار بود و لاغیر. اما در عین حال کار کردن با تیم کاری آی.بی.ام آسان نبود. برنامه‌نویسان آی.بی.ام مجاز نبودند که کُد مرجع برنامه شبکه را در اختیار افراد مایکروسافت قرار دهند. عیب‌یابی گاه بستگی به روابط شخصی افراد پیدا می‌کرد. «زییکوفسکی» همراه با یکی از برنامه‌نویسان آی.بی.ام، یک بار با مسأله پیچیده‌ای برخورد کردند که بدون دسترسی به کُد مرجع، امکان بررسی آن وجود نداشت. وی می‌گوید: «ما هر دو مستأصل شده بودیم و سر خود را به در و دیوار می‌کوبیدیم تا بالاخره برنامه‌نویس آی.بی.ام مرا به دفتر خود برد و در را از پشت قفل کرد. سپس گدها را از کشوی میز در آورد و ما آنقدر با آن ور رفتیم تا توانستیم راه حل را بیابیم.» بالاخره در بهار ۱۹۸۵، «داز» گونه «3.1» که امکانات شبکه‌ای را دارا بود

تحت عنوان «شبکه رایانه‌ای شخصی آی.بی.ام» به بازار عرضه شد. نرم‌افزار مشابه نیز تحت عنوان «ام.اس.نت» یا «برنامه شبکه‌ای مایکروسافت» تقریباً به طور همزمان در اختیار دیگر سازندگان سخت‌افزار قرار داده شد. تنها اختلاف ما بین دو برنامه شبکه‌ای فوق در این بود که برنامه مایکروسافت می‌بایستی در ابتدا روی یک دستگاه دیگر که برای انجام کار شبکه‌ای آماده شده بود راه‌اندازی شود، در حالی که برنامه آی.بی.ام با یک خزش روی همان دستگاه، کاربر را وارد شبکه می‌ساخت. گرچه مشتریان غیر از آی.بی.ام و مایکروسافت، شبکه مایکروسافت را تحت عناوین و اسامی گوناگون دیگر عرضه کردند، اما

به طور کلی این نرم‌افزار حالت ابتدائی داشت. گیتس در این اوضاع و احوال از کارهای انجام شده توسط یک شرکت کوچک واقع در ایالت «یوتا» به نام «ناول» غافل مانده بود. نرم‌افزار شبکه‌ای این شرکت که با بسیاری از شبکه‌های مستقل اشخاص ثالث کار می‌کرد، توانست به زودی بازار را قبضه کند. گیتس سال‌ها بعد در اشاره به «بزرگترین اشتباهات مایکروسافت» می‌گفت: «ما به حد کافی روی نرم‌افزار شبکه‌ای جدی نبودیم.»

و حال ماجراهای گذشته را پی می‌گیریم: گیتس روز ۱۴ اوت ۱۹۸۴ یک نامه تشویق‌آمیز برای تک تک ۶۰۰ نفر کارمند مایکروسافت فرستاد: «رایانه شخصی A.T. آی.بی.ام که بر اساس تراشه ۸۰۲۸۶ اینتل ساخته شده بالاخره عرضه شد.» گیتس عرضه A.T. را مهم‌ترین واقعه در صنعت رایانه‌های شخصی پس از معرفی رایانه شخصی آی.بی.ام در سه سال پیش برشمرد. به نظر می‌آمد که گیتس عالماً و عامداً نمی‌خواهد به «مکینتاش» اشاره کند.

در نامه گیتس، علاوه بر معرفی و تحویل «داز-3.0» خبرهای خوب دیگری نیز وجود داشت: «رایانه A.T.، زینکس ۲۸۶ را راه خواهد انداخت.» نرم‌افزار «زینکس ۲۸۶» که راه حلی فراموش شده برای بحران تراشه ۱۶ بیتی در مایکروسافت بود، در آخرین لحظات توقف گیتس در «بوکا»، زمانی که افراد آی.بی.ام متوجه شدند برای به نمایش گذاشتن «حالت حفاظت شده» تراشه ۸۰۲۸۶ هیچ کاری انجام نداده‌اند، به آی.بی.ام فروخته شد. «رایانه A.T. گرافیک جدید «ئی.جی.آ» یا «گرافیک گسترده» خواهد داشت که در نتیجه مشاوره با مایکروسافت حاصل آمده و «ویندوز» را به طریقه رنگی راه‌اندازی خواهد کرد. گذرگاه اطلاعاتی رایانه A.T. ۱۶ بیتی بوده و لذا پردازش اطلاعات سریع‌تر انجام خواهد پذیرفت.

اما گیتس در اشاره به پدیده «تاب ویو» زحمت زیادی کشیده بود تا آن را در نامه خود کمرنگ جلوه دهد: بعضی‌ها این نرم‌افزار ساخت آی.بی.ام را رقیبی برای نرم‌افزار «ویندوز» ما می‌پندارند. «تاب ویو» تفاوت فاحشی با «ویندوز» دارد و آن اینکه نمی‌تواند ارتباط گرافیکی کاربر با رایانه را تأمین کند. نکته‌ای که گیتس به آن اشاره نکرده بود، موارد شباهت دو برنامه با هم از نقطه نظر گندی و کم‌قدرتی بود. اما در یک نامه خطاب به کارکنان چرا باید به جزئیات فنی پرداخت؟

آی.بی.ام به شدت سعی داشت «تاپ ویو» را به فروش رساند. آی.بی.ام سازندگان نرم افزار را به سوئی سوق می داد تا «داز» و «ویندوز» را فراموش کرده و در عوض مستقیماً به نوشتن تحت «تاپ ویو» و «ای.پی.آی» به معنی «رابط برنامه های کاربردی» پردازند. برای «ای.پی.آی» چنین تبلیغ می شد که مثلاً اگر یک کاربر بخواهد یک دایره یا مستطیل روی صفحه نمایش داشته باشد به جای نوشتن یک جمله دستورالعمل، از طریق «ای.پی.آی» می تواند با یک اشاره آن را به دست آورد.

اما از آنجا که «ای.پی.آی» همانند سیستم های عامل دارای ناسازگاری هائی بود، این مسأله اهمیت فراوان داشت که نرم افزار نویس ثالث بدانند برای کدام مورد خاص برنامه تهیه می کند. از طرف دیگر تعداد دستگاه های مجهز به «داز» از تعداد دستگاه های مجهز به «تاپ ویو» چند میلیون واحد بیشتر بود. با وجود این، آی.بی.ام از «تاپ ویو» حمایت می کرد و نه از «داز» یا «ویندوز» بنابراین نرم افزارنویسان مستقل ناچار بودند حداقل در ابتدا به «نصایح» «غول آبی» گوش فرادهند. قضیه فوق اولین تیری بود که در جنگ میان «ویندوز» مایکروسافت و «ای.پی.آی» متعلق به آی.بی.ام شلیک شد، جنگی که سالیان دراز ادامه یافت.

«تاپ ویو» که در اوت ۱۹۸۴ معرفی شد و تا فوریه ۱۹۸۵ آماده برای تحویل به مشتری نبود، اثرات خنثی کننده ای روی بازار «ویندوز» گذاشت. عرضه «تاپ ویو» همراه با این ادعا بود که: «مهمترین فرآورده نرم افزاری استراتژیک ساخت آی.بی.ام عرضه می شود». مدیر عامل شرکت «کوآتردک» سازنده «دسک» می گفت: «با اطلاعیه فوق از طرف آی.بی.ام فروش ما متوقف شد. ما عملاً ورشکست شدیم».

با بودن «تاپ ویو» در صحنه دیگر امیدی به اخذ تأییدیه از «غول آبی» برای «ویندوز» وجود نداشت. «مایک میپلز» یکی از دست اندرکاران با سابقه آی.بی.ام بود که بیل گیتس ملاقات ها با او بعمل آورده و نسخه هائی از «ویندوز» را برایش ارسال داشته بود. مایکروسافت بطور مستمر نسخه هائی از نرم افزار هنوز آماده نشده «ویندوز» را برای هر کسی که در آی.بی.ام ممکن بود مؤثر واقع شود می فرستاد. گیتس یک بار طی ملاقات با «میپلز»، برنامه «ویندوز» را روی رایانه کم قدرت «پی سی جونیور» نمایش داد. عکس العمل «میپلز» منفی

بود. وی می گفت: «ما فکر می کردیم برنامه بیشتر ذهنی است تا عینی». «جان شرلی» می گوید: «در آن اوائل، از دست دادن فرصت ها برای بیل به مثابه یک فاجعه تلقی می شد. من بیل را در حالتی در این گونه موارد دیده ام که وضعیت وی بسیار تأسف انگیز بوده است». شرلی در ادامه می گوید: «در هر حال سال ۱۹۸۴ بود و ماجرای یک سیستم عامل. گرچه در ابتدا وضع فاجعه آمیز جلوه می کرد، اما واقعاً آنقدرها هم اهمیت نداشت. تظاهرات، فقط یک عکس العمل بودند».

جهنم واقعی برای مایکروسافت

در پایان سال ۱۹۸۴ مایکروسافت دومین نرخ رشد را در ایالت واشنگتن بعد از شرکت «ویدروین ویندو» - که هیچ ارتباطی از نقطه نظر کار با آن نداشت - به خود اختصاص داده بود. از وقتی که شرکت به ساختمان «نورثاب» نقل مکان کرد تا ماه ژوئیه به شش برابر توسعه پیدا کرده و در ساختمان‌های شماره ۲، ۳ و ۴ در امتداد بزرگراه «برگماستر» مستقر شده بود. «شرلی» در ۱۴ اوت بخشنامه‌ای صادر کرد که در آن نسبت به ایجاد حس استقرار دائم در مکان‌های فعلی به کارکنان هشدار می‌داد. وی می‌دانست که طی یک سال آینده، مایکروسافت به فضای کاری وسیع‌تری نیاز خواهد داشت و تمهیداتی نیز در این ارتباط اندیشیده بود.

مایکروسافت آنقدر گسترده شده بود که با اولین پدیده منفی مختص عصر رایانه یعنی ضرورت تحدید ثنی - میل روبرو شد. «گوردون لتوین» بر این عقیده بود که «معتادان به ثنی - میل بهتر است از استفاده افراطی از این وسیله که باعث هدر رفتن منابع شرکت می‌شود، پرهیز کنند و قبل از فرستادن پیام، آن را از نظر انتشار در سطح وسیع در شرکت بسنجند.» پیام‌ها در سطح بین‌المللی توسط ۵۰۰ گیرنده دریافت می‌شدند و این «هزینه‌ای برابر با یک نفر - روز در روز بر هزینه‌های بالاسر شرکت می‌افزود.» زمان سر و سامان دادن به ثنی - میل فرا رسیده بود: در ماه سپتامبر ثنی - میل به تمامی شعب شرکت در سطح جهان گسترش داده می‌شد و حتی پیام‌هایی چون اعلام مراسم محلی و یا آگهی فروش اتومبیل دست دوم متعلق به افراد در سطح جهان منتشر می‌شد. در نتیجه ارسال پیام در سطح بین‌المللی به مدیران رده بالا محدود شد.

در سال مالی منتهی به ژوئیه ۱۹۸۴ مایکروسافت کل فروش سالانه خود را یکصد میلیون دلار اعلام داشته و ادعا کرد که اولین شرکت سازنده نرم‌افزار می‌باشد که توانسته است به چنین رقمی از فروش دست پیدا کند. این حجم از فروش در مدتی کمتر، کمی بیش از نصف مدتی که بیل پیش‌بینی کرده بود، حاصل آمده بود که علت آن را بایستی در رشد بی‌سابقه صنعت رایانه‌های شخصی جستجو کرد.

با وجود این، هنگامی که سال بعد رقم فروش با استفاده از روشی دیگر محاسبه شد، عدد ۹۷/۵ میلیون دلار به دست آمد. این نشانگر واقعیتی بود که جوانب مالی تجارت در مایکروسافت مالا مال از مشکلاتی بودند که غالباً مورد اغماض قرار می‌گرفتند. «جان شرلی» مشکل را درک کرده و در صدد استخدام یک مدیر امور مالی بر آمده بود. وی در ماه سپتامبر کاندید مورد نظر خود را که یک سرباز قدیمی در جنگ کره و یک کاتولیک متعصب ایرلندی تبار بود یافت. «فرانک گودت» که در کوچه و خیابان‌های «آستوریا - کوینز» در نیویورک بزرگ شده و هنوز به لهجه محلی خاص آنجا صحبت می‌کرد، در سن ۴۹ سالگی آنقدر مسن بود که پدر بیل به حساب آید. وی شاید در نظر اول برای کار در محیطی پر از کارکنان مغرور، پر مدعا و اغلب دانشگاه دیده، مناسب به نظر نمی‌آمد.

در محافل خصوصی مایکروسافت بحث‌های داغی روی این موضوع که چگونه یک فرد برخاسته از محلات پائین شهر نیویورک می‌تواند خود را در میان دانشگاهیان ممتاز مایکروسافت جای دهد، جریان داشت. لیکن «گودت» یک امتیاز داشت و آن تجربیات ارزشمند در زمینه سهامی ساختن شرکت‌ها و معرفی آنان در بازار بورس بود. وی چندی پیش چنین کاری را در مورد یک شرکت طرف معامله با نیروهای مسلح به صورتی موفقیت آمیز به انجام رسانده بود. «گودت» مقاله نایم را راجع به بیل خوانده و انتظار داشت با یک جوان عصبی روبرو شود. اما پس از اولین ملاقات، وی را در کمال تعجب «مسلط بر جوانب مالی قضایا» یافت و به قول «گودت» «شرکتی را که من در آن کار می‌کردم» بخوبی می‌شناخت. «گودت» درک عمیق بیل را از ریزه کاری‌های بازاریابی و موازین رقابتی و نیز اطلاعات وی راجع به افراد متبحر در این زمینه‌ها را ستود. «گودت» ظرف چند روز به استخدام در آمد و مسئولیت وی به

قول خودش «تحت کنترل در آوردن هرج و مرج در امور مالی» و ارتقاء آن از سطح یک شرکت خانوادگی به سطح یک شرکت بازرگانی درجه یک و برخوردار از ابزار مالی مناسب تعیین شد. یکی از ابزار مورد نیاز رایانه بود.

«جان شرلی» تا این برهه از زمان به درک عمیق‌تری از مکانیزم انجام کار در شرکت نائل آمده و بار دیگر آن را سازماندهی کرد. وی، این بار زمینه‌هایی از فعالیت چون طرح و توسعه، بازاریابی، آموزش کاربران و آزمون فرآورده‌ها را به دو بخش تقسیم کرد: نرم‌افزارهای سیستم تحت مدیریت بالمر و نرم‌افزارهای کاربردی تحت مدیریت بیل گیتس، تا زمان یافتن یک جایگزین مناسب برای بیل. «شرلی» در بخشنامه داخلی، تقسیمات جدید را چنین توضیح داد: «به محض یافتن یک کاندید مناسب، بیل به صورت تمام وقت فقط وظایف ریاست هیئت مدیره را حفظ کرده و در این سمت نماینده تام‌الاختیار شرکت بوده و کار ارتباط با مشتریان مهم را بعهده خواهد داشت. بعلاوه، وی وظیفه تعیین استراتژی‌ها، ارائه رهنمود و بررسی طرح‌های جدید را انجام داده و مضامین مرتبط با طراحی سیستم‌ها را بررسی کرده و اظهار نظر خواهند نمود».

اما بالمر که به مدیریت سیستم‌ها منصوب شده بود، اطلاعات فنی عمیقی نداشت و کارکنان باهوش مایکروسافت از این متعجب بودند که چگونه شخصی با اطلاعات ناقص فنی می‌تواند چنین مسئولیت خطیری را به عهده داشته باشد. بالمر در ایجاد انگیزه علیرغم ایجاد درگیری لفظی در بعضی موارد، بسیار توانا بوده و از این نقطه نظر شهرتی برای خود کسب کرده بود. با وجود این، برخوردی نهائی میان بالمر و «مک گرگور» که هر دو روی اعتقادات اصولی خود سخت پافشاری می‌کردند، قابل پیش‌بینی و اجتناب ناپذیر بود.

«مک گرگور» که یک دانشگاهی سخندان بود، نمی‌توانست به آسانی با بالمر که انسانی ساده مسلک و متواضع بود کنار آید. از نظر «مک گرگور» بیل گیتس یک آدم «فنی و آینده‌نگر» و بالمر «رهبر دلقک‌ها» محسوب می‌شد. تنها خصوصیتی که بالمر و «مک گرگور» از آن مشترکاً برخوردار بودند ریزش موی سر و طاسی زود هنگام بود.

بالمر برای به حرکت در آوردن سربازان تحت امر خود به تشکیل یک جلسه همت گماشت و آنگاه «ویندوز» را «یک فرآورده مافوق» خواند. در رویارویی با عکس‌العمل استهزاء آمیز برنامه‌نویسان، وی پرسید: «مگر شما

چنین اعتقادی ندارید؟». همه به اتفاق جواب دادند: «نه». از این جا به بعد بود که درگیری میان بالمر و «مک گرگور» شروع شد و شدت یافت.

«نیل کانزن» به طور ناخواسته و ناخود آگاه در وسط دعوا بر سر «ویندوز» وارد معرکه شده بود. بیل چندی پیش از وی خواسته بود که امکان وارد کردن صفحه گسترده «مالتی پلان» را از «مک» به «ویندوز» بررسی نماید. «کانزن» تا آن لحظه آنقدر روی موضوع کار کرده بود که می‌توانست گداه را از حفظ بازگو کند! وی برنامه ناقص و مملو از اشتباه قبلی را دوبار از نو نوشته بود.

گیتس تنها مدیری نبود که مهارت‌ها و استعداد «کانزن» را تحسین می‌کرد. «جایز» نیز وی را می‌شناخت و چندی پیش از وی خواسته بود تا به «اپل» ملحق شود. اما «کانزن» که می‌دانست «دزدان دریائی» خسته و درمانده «جایز» در مواجهه با احساس «قدر ناشناسی وی» در حال بیرون پریدن از «کشتی» بوده و خود «جایز» نیز، بر اساس یک شایعه، «با چشمان بسته روی الوار راه می‌رفت و هر لحظه ممکن بود به داخل آب بیفتد» این دعوت را نادیده گرفت.

لحظه ورود «کانزن» به داخل صحنه نزاع «ویندوز» لحظه چندان مناسبی نبود. وی «ویندوز» را یک «مفلوک درمانده» یافت که احتیاج به کمک و دستگیری داشت. پروژه «ویندوز» به یک جهنم واقعی مبدل شده بود. سردهسته برنامه‌نویسان یعنی «مک گرگور» با تدوین کنندگان نرم‌افزار ارتباطی حسنه نداشت و آنان در مجموع با همدیگر همکاری مطلوبی نداشتند. گدهای نوشته شده موجود نیز عملاً ارزشی نداشتند.

«نیل کانزن» سیاست تملق و ریا را نمی‌ستود. گرچه وی احساس می‌کرد که «موضوع غیر قابل درک از این نظر است که با اینکه پروژه «ویندوز» مدت‌ها قبل از عرضه «مک» شروع شده و علی‌الاصول می‌بایستی مقدار زیادی اطلاعات کسب شده از طریق «مک» در تکمیل آن مورد استفاده قرار می‌گرفت»، لیکن این کار انجام نشده بود و لذا وی تصمیم گرفت تمامی برنامه را از نو از هم باز گشوده و آن را بررسی کند. مسئولیت وی که گنجانیدن «مالتی پلان» در «ویندوز» بود، مبدل به «انتقاد و عیب‌جویی تمسخر آمیز از ویندوز شد» و وی که تعصب خاصی نسبت به رایانه «مک» داشت، چگونگی تغییرات کلی در برنامه را در جهت هماهنگی با آن با صدای بلند و در حالی که بالا و پائین می‌پرید، توضیح می‌داد.

«کانزن» در عمل صالح‌ترین فرد در مایکروسافت برای تعیین چگونگی کار رابط گرافیکی کاربر با رایانه بود. وی مقدار زیادی وقت را صرف بر طرف ساختن کاستی‌های «ویندوز» برای انطباق با «مک» کرد. از طرف دیگر «کانزن» می‌دانست که بیل بسیار دلوپس قضایای «ویندوز» بوده و همواره همه را در جهت انطباق آن با «مک» تحت فشار قرار می‌داد و ضمناً نیز نمی‌خواست که هر کسی که از راه می‌رسد تغییراتی در رابط کاربر ایجاد کند. کانزن می‌گفت: «ما تازه آموخته بودیم که کار چه اندازه مشکل است».

بدین ترتیب بالمر بالاخره «کانزن» را به داخل تیم «ویندوز» کشیده و در اولین فرصت جلسه‌ای در اطاق کنفرانس جدید تشکیل داد. در این جلسه گیتس به سخنان «کانزن» گوش فرا داد که می‌گفت: «بیل این کاری است که می‌خواهم انجام دهم و فکر می‌کنم باید به این صورت عمل کنیم...» آنچه «کانزن» می‌گفت در خلاف جهت فکری «مک گرگور» بود، لیکن گیتس جانب «کانزن» را گرفت. از این به بعد نوبت بالمر بود تا با استفاده از روش‌های ایجاد انگیزش خویش کار را به پیش برد. وی به «کانزن» گفت: «من فقط روی تو حساب می‌کنم. تو تنها کسی هستی که می‌توانی این کار را انجام دهی پیش قدم شو و کار را تمام کن.» «کانزن» در یک دوره زمانی شش هفته‌ای بیشتر گداهای «ویندوز» را دوباره از اول باز نویسی کرد و آن را از «مدل فشاری» به «مدل کشیدن» همانند «مک» تبدیل نمود و نیز گداهای جدیدی برای آرایش دادن پنجره‌ها و چگونگی استفاده از حافظه بر آن افزود. «کانزن» می‌گوید: «کار بسیار سختی بود و با نفعی که «مک گرگور» از من پیدا کرده بود، کار باز هم مشکل‌تر می‌شد. من چون بیست سال داشتم و از آن‌ها جوان‌تر بودم زیاد تحقیر می‌شدم. آنان مرتب به من طعنه می‌زدند و مرا مسخره می‌کردند.» در هر صورت، در اینجا برخورد بین یک نوجوان بیست ساله خود آموخته با یک مهندس نرم‌افزاری مجرب از تأسیسات پارک زیراکس، اجتناب ناپذیر می‌نمود.

در مجادله برای انتخاب «پنجره کاشیکاری شده» یا «پنجره‌های توی هم»، نظر «مک گرگور» به کرسی نشانده شد. «کانزن» می‌گوید: «تمامی برنامه ویندوز در آن ایام یک فاجعه بود. ما کارهای انجام نشده زیادی داشتیم و آنچه نیز انجام شده بود، چیزی جز یک مجموعه در هم ریخته نبود. ما پس از آن همه کار فقط فهمیده بودیم که گنجانیدن برنامه‌های کاربردی در ویندوز بسیار مشکل است».

با وجود درگیری‌ها و اختلاف سلیقه‌ها، نشان «کانزن» در همه جای «ویندوز» به جای ماند و این از طرف کاربران و طرفداران رایانه «مک» به آسانی قابل تشخیص بود. «باب بلویل»، یکی از کارکنان قبلی تأسیسات پارک زیراکس و از طرفداران پر و پا قرص «مک» که از روز اول به جرگه کاربران «ویندوز» به صورت داوطلبانه پیوسته بود، می‌گفت: «معماری داخلی ویندوز مستقیماً از طرف نیل کانزن طراحی شد. علیرغم داستان پردازی‌ها، ویندوز یک اشتقاق روشنفکرانه از نرم‌افزارهای مک می‌باشد و همان معماری داخلی آن را دارا است... در واقع بعضی از همان نواقصی که در مک وجود داشتند به ویندوز نیز انتقال داده شده‌اند».

در هم آمیختن «سیاسی - کاری» با طرح و تدوین نرم‌افزار «ویندوز» اثرات زبان بار خود را در تعویق‌های مکرر نشان می‌داد و باعث قوت گرفتن القابی چون «نرم‌افزار ذهنی» که «وینبلاد» بر سر زبانها انداخته بود می‌شد. در ژوئن ۱۹۸۴ «جان شرلی» اظهار داشت که مایکروسافت تمام سعی خود را به عمل آورده است که «ویندوز» در ظاهر «کاملاً با آنچه «مکینتاش» دارد مشابه باشد، تا نرم‌افزارسازان مستقل بتوانند برنامه‌هایی کاربردی برای دستگاه «اپل» بنویسند که قابل استفاده در محیط «مایکروسافت ویندوز» و بالعکس، با کمترین تغییرات در دستورالعمل‌ها باشند».

و حال نوبت «نیکورا» فرا رسیده بود تا مدام عذرخواهی کند. ۲۳ اکتبر: «ما اهدافی را پیش روی خود قرار دادیم که با توجه به توانایی‌های تراشه ۸۰۸۸، بسیار جاه طلبانه بودند.» ۱۶ نوامبر: «ویندوز را می‌توان پیروزی یک فرآورده خوب و محیرالعقول بر تعجیل تصور کرد.» ۱۹ نوامبر: «ما برنامه را به این دلیل در ماه نوامبر سال گذشته معرفی کردیم که می‌دانستیم ویندوز به عنوان گسترش دهنده سیستم‌های عامل به زمانی طولانی برای تکمیل نیاز خواهد داشت».

نشریه اینفو ورد در سرمقاله شماره ۱۹ نوامبر ۱۹۸۴ خود تحت عنوان «باز هم تکرار مکررات» به قلم «استوارت السوپ»، از مایکروسافت به شدت انتقاد کرده بود: «به نظر می‌رسد که مایکروسافت در مورد ویندوز دچار عادت ناپسندی شده باشد: اعلام آماده بودن نرم‌افزار، برگزاری یک نمایش، تعیین یک تاریخ برای تحویل و بعد تأخیر و تعویق و باز تکرار قضایا...» در «بلوو» یک تصویر کارتونی روی تابلو اعلانات الصاق شده بود که یک تروریست مسلح را

در برابر جمعیتی به صف کرده و پشت به دیوار نشان می داد. این تروریست که اسم «بالمِر» را روی آن نوشته بودند، افراد به صف کرده را تک تک با تیر می زد. در «کمدکس» پائیز ۱۹۸۴، در حالیکه تمامی دست اندرکاران و کاربران در سطح جهان موضوع «ویندوز» را زیر سؤال برده بودند، مایکروسافت یک استراتژی تدافعی اتخاذ کرد: هیچ تاریخی برای تحویل «ویندوز» ذکر نشود. زمان تذرحواهی و به گردن گرفتن تقصیرها فرارسیده بود. مدیر جدید روابط عمومی مایکروسافت، خانم «مارتی توچر» که به جانشینی «دستورم» منصوب شده بود، می گفت: «ما سعی کردیم بهترین روش ممکن را برای جلوگیری از آبروریزی برگزینیم. ما معترف بودیم که اشتباه کرده و در تخمین زمان لازم برای انجام کار به خطا رفته ایم.»

مایکروسافت در «کمدکس» از یک تاکتیک انحرافی دیگر برای تأثیر بر اذهان سود جست: در یک سالن نمایشی تئاتر مانند برنامه های کاربردی مایکروسافت روی رایانه «مک» به معرض تماشا گذاشته شدند که توجه هزاران بازدیدکننده را به خود جلب کرد. در اینجا به پرس و جوگران در باره «ویندوز» گفته می شد که «مایکروسافت قادر به تکمیل «ویندوز» می باشد، اما نه روی رایانه شخصی نسل فعلی.

اعضای تیم «ویندوز» از «بیماری ویندوز مایکروسافت» در امان نماندند. «مک گرگور» که به شدت از بالمِر دلخور بود، باز هوس اقامت در کالیفرنیا همیشه آفتابی را در سر پرورانده و با توجه به استراتژی شدیداً فزاینده ضد مایکروسافتی آی.بی.ام تصمیم داشت به «پالو - آلتو» باز گردد، و نه در شرکت زیراکس، بلکه در شرکت «دی.ئی.سی» به کار مشغول شود. «نیکورا» نیز که از شیوه های تهاجمی مایکروسافت در رنج بود و دیگر نمی توانست به ایفای نقش «مقصر» ادامه دهد، تصمیم به ترک شرکت گرفت. بدین ترتیب، کسانی که یک وقت «نجات دهندگان بزرگ» فرارسیده از شرکت زیراکس خوانده می شدند، باقلبی شکسته تک تک مایکروسافت را ترک می گفتند.

در ژانویه ۱۹۸۵ مسئولیت پروژه «ویندوز» به عهده «تندی تراور» گذاشته شد. وی به خود چنین می گفت: «آنها شاید به این جهت مرا مسئول این پروژه لعنتی کرده اند که از عهده آن بر نیایم و سپس عذرم را بخواهند.» «ویندوز» گرچه در اوائل، پروژه مطلوب و مورد علاقه «جوانان طلائی» تازه از راه رسیده

به شمار می رفت، اینک حالت «آخرین ایستگاه قبل از جهنم» را پیدا کرده و همه از آن واهمه داشتند.

تا آن برهه از زمان اکثر سازندگان سخت افزار از «ویندوز» زده شده و آن را رها ساخته بودند. آی.بی.ام نیز کمترین علاقه ای از خود نشان نمی داد. «تراور» می گفت: «نکته مهم در همین بود که هیچ کس «ویندوز» را نمی خواست. پروژه ویندوز پروژه مرده ای بود.»

در اکتبر سال ۱۹۸۴، «استیو جابز» و بازاریاب های شرکت «اپل» باز همانند سال پیش به برپائی یک اجلاس بازاریابی و فروش در هاوایی پرداختند. آنها همچنان از روحیه خوبی برخوردار بودند. آگهی تلویزیونی سال ۱۹۸۵ برای رایانه جدید، چندان چشمگیر نبود و بسیار کمتر از آگهی قبلی برای «مکینتاش» مورد توجه قرار گرفت. این آگهی که با تمسخر آی.بی.ام را هدف قرار داده بود، چند مدیر را در لباس آبی نشان می داد که کورمال کورمال از یک صخره بالا می رفتند. در همین حال «اپل» دفتر «مکینتاش» خود را می گشود که در آن یک مجموعه کامل از رایانه های نسل جدید ۵۱۲ کیلو بایتی ملقب به «فت مک» یا «مک سنگین وزن» قرار داشت. رایانه «فت مک» در حالی نشان داده می شد که با چند رایانه دیگر در یک شبکه ارتباطی قرار داشته و یک چاپگر لیزری توسط همه رایانه ها به کار گرفته می شد. این مجموعه شباهت تام به «زیراکس استار» داشت، لیکن از آن بسیار ارزان تر بود. در کنفرانس «اپل» از بیان این حقیقت خودداری ورزیدند که در فقدان نرم افزارهای کاربردی مناسب، «مک» جدید با استقبال چندانی روبرو نخواهد شد. در ابتدای عرضه این رایانه، ماهیانه تقریباً ۲۰,۰۰۰ واحد به فروش می رسید، اما گردانندگان «اپل» اطمینان به تغییر و بهبود وضع داشتند.

بیل گیتس در کنفرانس اخیر در موقعیت چندان مناسبی قرار نداشت. استراتژی او برای رایانه «مکینتاش» تازه پس از پشت سر گذاشتن دریائی از زحمت و مشقت و تحمل رنج های بسیار، نتایجی اندک به بار آورده بود. «اودیسه» قبل از پایان مهلت نه ماهه تعیین شده توسط «دوگ کلاندر» قطعاً به پایان نمی رسید و در زمینه آموزش یک جانشین برای «کلاندر» کاری انجام نشده بود. پیشرفت پروژه «مک فایل» آن قدر نومیدکننده بود که «جف هاربرز» به ناچار به کار شبانه روزی پرداخته و شب ها در دفتر خود در داخل کیسه

خوابی به مدت چند ساعت می خوابید، در توالی مردانه استحمام می کرد و با صرف غذای کنسرو شده می ساخت، تا بتواند کار را حداقل قابل ارائه نماید. چارلز سایمونای به منظور بر طرف کردن مشکلات متعدد پروژه های «چارت» و «ورد»، اطاق جنگ بر پا داشته بود. این «مجارستانی دیوانه» در داخل دفتر، روی در و دیوار یادداشت هائی محتوی گدهای مختلف و نوشته هائی حاکی از اهداف مرحله ای برنامه چسبانده و هرگاه که بر مشکلی فایق می آمد در یک شیپور بادی می دمید و صدای گوش خراشی ایجاد می کرد که دیگران را به شدت می آزرده!

با توسل به تمهیدات فوق، کارکنان مایکروسافت بالاخره توانستند «چارت» را آماده تحویل و برنامه های «فایل» و «ورد» را آماده برای نمایش در اجلاس بازاریابی «اپل» سازند. لیکن «لوتوس» در اجلاس هاوانی، نگارشی از «جاز» را رو کرد که علیرغم آماده تحویل نبودن به مصرف کننده نهائی، آه از نهاد بیل گیتس بر آورد و وی با تعجب گفت: «لعتی ها! این واقعاً خوب است.»

«جایز» نیز با بیل هم عقیده بود. وی با توسل به حربه «نان به نرخ روز خوردن» بیل را مخاطب قرار می داد که «اگر مایکروسافت نمی تواند این کار را به اتمام برساند، لوتوس نجات دهنده خواهد بود». گرچه «جایز»، «اسکالی» و بازاریاب های جوان «اپل» در سوق دادن توجهات به سوی «لوتوس» زیاده روی کردند، ولی هدف اصلی آنها سرزنش بیل بود. در این راستا گاه گفته می شد که همان اندازه که ۱-۲-۳ برای «پی.سی» مفید واقع شد، «جاز» نیز، می تواند برای «مک» مفید واقع شود.

«مایک اسلید»، رئیس بازاریابی فرآورده های نرم افزاری مایکروسافت برای «مکیتاش» که فارغ التحصیل استنفورد در رشته مدیریت بازرگانی بوده و فردی بسیار جدی به شمار می رفت، در باره وقایع اجلاس هاوانی می گوید: «ما واقعاً وحشت زده به معنای واقعی کلمه شده بودیم». وی و بیل در ساحل دریا نزدیک به هتل هیلتون هاوانی در پیاده روی طولانی به صحبت و تبادل نظر پرداختند تا اقدامات بعدی مایکروسافت را ارزیابی کنند. ترکیبی از نرم افزارهای «اودیسه» و «ورد» به عنوان یک راه حل، که بتواند حداقل نیمی از بازار را به خود اختصاص دهد، جلوه می کرد. بیل در این پیاده روی مدام می گفت: «خدایا، این که بسیار بد است؛ ما واقعاً بد آورده ایم.»

بیل در نهایت تصمیم کاملاً متفاوتی گرفت: «جف هاربرز» شنیده بود که «اندی هرتز فیلد» یکی از «دزدان دریائی» اولیه «اپل»، شرکت را ترک گفته و روی پروژه ای به نام «سویچر» مشغول شده است. اگر رایانه «مک» به حد کافی ظرفیت حافظه داشته باشد - که این در مورد «مک» ۵۱۲ کیلو بایتی صدق می کرد - «سویچر» می توانست این امکان را ایجاد کند که چند برنامه نرم افزاری به طور همزمان روی آن نصب شده و قابلیت انتخاب، با فشار یک تکه، تحت اختیار کاربر قرار گیرد. از آنجا که هر کدام از برنامه های نرم افزاری کاربردی مایکروسافت به ظرفیتی برابر با ۱۲۸ کیلو بایت نیاز داشتند، تمامی برنامه ها در ۵۱۲ کیلو بایت جای گرفته و این تقریباً می توانست با «جاز» رقابت نماید.

«هرتز فیلد» می گوید: «بیل و من دیداری با هم داشتیم تا موضوع خرید «سویچر» را مورد بحث قرار دهیم. من احساس کردم بیل طوری رفتار می کند که گویی من هیچ اطلاعی از اصول و رویه های بازرگانی ندارم. وی می خواست من با گرفتن مقدار ناچیزی پول نقد آنچه را که انجام داده بودم در اختیار مایکروسافت قرار دهم. بیل به «هرتز فیلد» گفته بود: «شما یک برنامه نویس خوب هستید؛ این طور نیست؟ و یک برنامه نویس خوب می تواند چنین برنامه ای را در مدت کوتاهی تدوین کند.» هرتز فیلد در ادامه می گوید: «بیل می خواست با استفاده از غرور حرفه ای مرا تحت تأثیر قرار دهد. وی رقم ۴۰۰۰۰ را به صورت یکجا پیشنهاد داد.» این مبلغ «هرتز فیلد» را راضی نکرد و او در نهایت فرآورده خود را به مبلغ ۱۵۰۰۰۰ دلار به «اپل» فروخت.

لذا بیل توانست برنامه «سویچر» را از آن خود کند، لیکن اندیشیدن روی آن راهی برای مقابله با «جاز» پیش روی بیل قرار داد و آن استفاده از نرم افزار «اودیسه» بود. نام «اودیسه» اخیراً به اسم غیر شاعرانه «اکسل» تغییر یافته بود. نامگذاری مجدد همراه با مشارکت بسیاری از کارکنان مایکروسافت صورت پذیرفت که هر کدام اسامی مختلفی پیشنهاد کردند. لیکن در نهایت «اکسل» به پیشنهاد یکی از مدیران شعب پذیرفته شد.

مایکروسافت به محض اعلام نام «اکسل»، از طرف شرکتی به نام «هانور تراست» که نوعی خدمات بانکی تحت این نام ارائه می داد تحت تعقیب جزائی قرار گرفت. مایکروسافت بالاخره با شرکت مزبور به توافق رسید و شرط توافق این بود از که فرآورده مایکروسافت به صورت «مایکروسافت اکسل» نام برده

شود.

در ژانویه ۱۹۸۵ گیتس همراه با «اسلید» و یک گروه متشکل از تعداد زیادی از کارکنان، یک نگارش اولیه از برنامه را به «کوپرتینو» بردند. این نگارش هنوز فاصله زیادی تا کامل بودن در پیش داشت و با اینکه «اسلید» صبح روز عزیمت تا ساعت ۴ بعد از نیمه شب کار کرده بود تا عوامل توقف نرم افزار را در ضمن نمایش به حداقل کاهش دهد، «جایز» آن را نپسندید و جانبداری دوباره خود را از «جاز» اعلام داشت.

در این اوضاع و احوال، «دوگ کلاندر» در برابر تعجب همگان همچنان بر رفتن اصرار می ورزید و مایکروسافت نیز باز در برابر تعجب همگان، هیچ کوششی برای منصرف کردن وی به عمل نمی آورد. این مقوله برای «کلاندر» تعجب برانگیز بود. «دوگ» در ژانویه ۱۹۸۵، حدوداً پس از بیست ساعت کار یک نوار ویدیویی تهیه کرد که محتوی توضیحاتی در ارتباط با سازه نرم افزار در دست تدوین و گدهای اختصاصی وی بود. این کار از نظر «اسلید» ضروری تلقی می شد، چه در غیر این صورت کسی نمی دانست «کلاندر» با برنامه چه کرده است.

«کلاندر» سپس خدا حافظی کرد و رفت. وی در این لحظات می گفت: «من احساس خستگی مطلق می کنم. فکر می کنم تکنولوژی فرد را نابود می کند. من هیچ چیز جز یک کوله پشتی با خود نخواهم برد. بعد به کالیفرنیا می روم و سعی خواهم کرد در یک مزرعه یا باغ به کار کشاورزی بپردازم.» کلاندر با این برداشت از زندگی که تمایل وی را به گوشه گیری نشان می داد در «آکسنارد» کاری برای خود دست و پا کرد و با برداشت و چیدن کاهو به گذران زندگی پرداخت. وی خود می گوید: «من در واقع بیش از چند روز کار نکردم، اما از آن جا که خودم چادرم را بر پا کردم هزینه زندگی برایم بسیار پائین تمام می شد و می توانستم زنده بمانم. لیکن بعد از شش هفته پس از اینکه وسائل شخصی من به سرقت رفت، عملاً چیزی جز لباس مندرسی که بر تن داشتم، برایم باقی نماند. در این جا بود که احساس کردم دارم نابود می شوم بنابراین فکر کردم که باید کاری پیدا کنم و پولی به دست آورم. چیزی به نظرم نرسید جز اینکه به مایکروسافت زنگ بزنم.»

«کلاندر» با مایکروسافت تماس گرفت و هزینه مراجعت وی به سیاتل

تأمین شد. وی می گوید: «هدف من این بود که چند هفته کار کنم و بعد با مقداری پول برگردم. لیکن درگیر تحویل اکسل شدم.»

با الهام از تجربه «کلاندر»، در مورد نرم افزار سازانی که به طور موقت دچار مالیخولیا شده و هوس دوری گزینی از جمع، گوشه گیری و امیال عارفانه در آنان ظاهر می شد که در تبعیت از آن یک روز شرکت را ترک گفته و یک روز دیگر باز می گشتند، عبارت «رفتن برای چیدن کاهو» در مایکروسافت ساخته شد که مفهوم خاصی را بیان می کرد.

مایکروسافت برای از میدان به در کردن «جاز» یک کنفرانس مطبوعاتی در پارک مرکزی نیویورک در ماه مه ۱۹۸۵ تشکیل داد. شب قبل از کنفرانس در جریان تمرین ها در اطاق هتل، نرم افزار «اکسل» مرتباً متوقف می شد که این به قول «بلومنتال» واقعاً «بیل» را آزرده خاطر ساخت. پس از چند بار داد زدن کار به جایی رسید که «بلومنتال» بیل را مخاطب قرار داد و گفت: «لطفاً خفه شوید.» بالاخره پس از آزمون و خطای مکرر و چند بار تلفن به «کلاندر» در سیاتل، برنامه در ساعت ۲ بعد از نیمه شب شرایط مطلوب را یافت. روز بعد در طی نمایش، گیتس در ضمن سخنرانی خود، گاه صدایش را پائین می آورد، زیرا انتظار داشت که ممکن است برنامه در آنجا متوقف شود. اما، نتیجه نمایش رضایت بخش از آب در آمد.

«جایز» سپس به محل سخنرانی رفته و «اکسل» را «سریع ترین و بزرگترین صفحه گسترده جامع شرایط» توصیف کرد که «البته تا اواخر سپتامبر آماده تحویل نخواهد بود». جابر سپس گفت: «در اینجا یک جنگ رقابت بین مایکروسافت و لوتوس در گرفته است.» وی این گفته را با هدف درگیر کردن دو نرم افزار ساز عنوان کرد و گیتس را که در یک قدمی دستیابی به نتیجه قرار داشت به شدت آزرده خاطر ساخت. «مایک مورای» معتقد بود که: «چنین اظهاراتی موجبات رقابت ستیزه جویانه را فراهم خواهد ساخت.»

«جایز» هنوز هم نگران بود که مبادا بیل «مک» را رها سازد. وی در سفر به ژاپن، پس از عرضه «مک» به بازار، یک برنامه «رنگ زنی» را روی رایانه «ان.ئی.سی» که شباهت کامل با برنامه «مک» داشت دید و به شدت عصبانی شد. «جایز» پس از مراجعت از ژاپن بلافاصله با گیتس تماس گرفت و وی را متهم به فروش برنامه به «ان.ئی.سی» کرد. «بلویل» که در سفر به ژاپن «جابر» را

همراهی می‌کرد، می‌گوید:

استیو در حالی که به شدت عصبانی بود با بیل تماس گرفت و گفت: «می‌خواهم که شما و جان شرلی هر چه سریع‌تر به اینجا بیایید. بیل و جان به زودی آمدند و ما سپس دور یک میز گرد کنفرانس نشستیم. «جایزه» بار دیگر عواقب قانونی ترمزد از حقوق مؤلفین و مصنفین را بر شمرد و سپس شروع به داد زدن و بد و بیراه گفتن کرد. آن دو فقط گوش می‌دادند. خصوصاً «جان شرلی» در حالی که لبخندی بر لب داشت سراپا گوش بود. آن‌ها در پایان عذرخواهی کردند و رفتند و این پایان ماجرا بود. به نظر می‌آمد که آن دو می‌دانند چگونه «جایزه» را آرام کنند: به وی اجازه می‌دادند تا دلش می‌خواهد برقصد! تا پایان بهتری حاصل شود.

عبارت «فروش اسب» در مواردی به کار برده می‌شد که «اسب مورد حمایت بیل» یعنی «نرم‌افزار بیسیک مایکروسافت» مورد معامله قرار گیرد. رایانه «اپل ۲» برخلاف دیگر رایانه‌های اولیه هنوز خریداران بسیار داشته و از بازار فروش خوبی برخوردار بود. اشتقاقیات بعدی این رایانه مانند «اپل 2c» و «اپل 2e» هنوز منبع عمده درآمد شرکت بوده و بازار مصرف در زمینه‌های آموزشی را قبضه کرده بودند. اما زمان استفاده از مجوز نرم‌افزار «اپل سافت» که قرارداد آن در سال ۱۹۷۷ منعقد شده بود به زودی به سر می‌آمد. از آنجا که نرم‌افزار «اپل سافت» جزء لاینفک دستگاه برای قابل فروش بودن محسوب می‌شد، بیل گیتس «برکرسی مراد» سوار بود و زمان انجام معاملاتی پر سود را پیش روی خود می‌دید.

آنچه «اپل» می‌خواست صرفاً تمدید قرارداد قبلی «اپل سافت» بود. اما آنچه بیل می‌خواست - و یا فکر می‌کرد بخواهد - نابود کردن برنامه بیسیک «دنمن» بود که هنوز بعد از گذشت سالیان دراز، بر تعداد طرفداران آن افزوده می‌شد. «مک بیسیک دنمن» حتی در زمان تدوین، طرفداران نامرئی بسیار یافت زیرا به منظور آزمایش در سطحی وسیع توزیع شد و به نحوی سر از کالج «دارتموث» یعنی زادگاه بیسیک نیز در آورد. از این لحظه به بعد از برنامه «مک بیسیک» حتی از یک نگارش ابتدائی آن، برای تدریس در برنامه نویسی ابتدائی استفاده به عمل آمد و این روش به سرعت از طرق مختلف به دیگر دانشگاه‌ها راه یافت. بنابراین حتی قبل از عرضه رسمی «مک بیسیک» نوعی اعتقاد

پیرامون آن ایجاد شده و چندین کتاب آموزشی روی آن نوشته شد. «دنمن» از آن نوع افراد معتقد به «تغییر دادن دنیا و داشتن سهمی در آن» بود. وی برای کمال بخشیدن به نرم‌افزار خود کوشش فراوان به عمل می‌آورد و این در حالی بود که بیل طرح نابودی آن را در سر می‌پروراند.

بیل گیتس خواهان تغییر دنیا نبود، بلکه وی می‌خواست بر آن مسلط شود. اما «جایزه» چاره‌ای جز تسلیم محض در این مورد نداشت؛ وی در برابر تمذیب قرارداد «اپل سافت»، نرم‌افزار «مک بیسیک» را در اختیار مایکروسافت قرار داد. مایکروسافت بعدها تعدادی از گندهای بدیع «دنمن» را در بیسیک خود جای داد. هیچ‌کس حتی «جایزه» نتوانست این خبر ناخوش آیند را به «دنمن» برساند. در تکرار واقعه‌ای شبیه به آنچه بر سر «کلاندر» و نرم‌افزار «اودیسه» آمد، در اینجا نیز تدوین‌کننده کتابچه آموزشی برای «مک بیسیک» به «دنمن» خبر داد که ناچار است کار روی کتابچه را متوقف سازد، زیرا دیگر نرم‌افزاری برای تحویل به خریدار، همراه با آن، وجود نخواهد داشت. «دنمن» احساس کرد که فرزند دوساله‌اش را از وی به زور گرفته‌اند و دیوانه‌وار سوار بر موتورسیکلت خود شد و سر به کوه و صحرا نهاد. هنگام بازگشت در یک چرخش سریع، موتور و موتور سوار هر دو زمین خوردند و صدمه دیدند؛ آنچه واقعاً صدمه دید غرور «دنمن» بود.

معامله انجام شده روی مک بیسیک دیگر اعضای گروه را نیز چون «دنمن» به شدت به خشم آورد. آنان به نرم‌افزار خود امید فراوان داشتند و می‌خواستند کنترل آن را در دست خود نگهدارند. علیرغم موضع‌گیری‌های فوق، بعضی دیگر از دست‌اندرکاران در «اپل» بر این اعتقاد بودند که معامله به نفع «اپل» بوده و در برابر هیچ‌گونه پرداخت نقدی، «اپل سافت» را دوباره به دست آورده است. بیسیک مایکروسافت برای رایانه «اپل ۲» ضرورت حتمی داشت، در حالیکه برای «مکینتاش» وضع متفاوت بود و بیسیک در آن یک بازی سرگرم‌کننده به حساب می‌آمد. یکی از مدیران سابق اپل، «گای کاوازاکی» در این باره چنین اظهار عقیده کرده است: «اگر از من بپرسید، صریحاً می‌گویم که بیل در اینجا بازنده بوده است». بیل خود نیز بعدها به این باخت اذعان داشت و می‌گفت: «یکی از احمقانه‌ترین معاملاتی که تا به حال انجام داده‌ام».

در واقع فقط شهرت و اعتبار گیتس می‌توانست صدمات و خسارات ناشی

از معامله فوق را جذب کرده و آن را ناچیز جلوه دهد. هیچ‌گونه اطلاعیه رسمی در باره معامله فوق منتشر نشد، لیکن شایعات حاکی از این بودند که گیتس با توسل به تهدید کار را به انجام رسانده است. گیتس به صورتی مبهم اظهاراتی عنوان کرده بود که بعدها در نشریات به طرق مختلف تفسیر و تعبیر شدند. وی می‌گوید: «در روزنامه وال استریت جورنال نوشته بودند که من تهدید کردم اگر مثلاً آبونمان یک نشریه پرداخت نشود، نشریه تحویل نخواهد شد و من هم در مورد بیسیک همین را گفتم».

جورج حاکم در «اپل» به طور کلی علیه گیتس برانگیخته شد. در یکی از ادارات این شرکت هرگاه اسمی از وی برده می‌شد عباراتی چون «بیرحم»، «باج‌گیر» و «ستیزه‌جو» آن را همراهی می‌کرد. «بیل آتکینسون»، مغز متفکر رایانه «اپل مکینتاش» به وال استریت جورنال گفته بود: «وی اصرار می‌کرد که اپل از حمایت یک فرآورده استثنائی دست بردارد. وی تفنگش را رو به ما نشانه گرفته بود». به هر حال، به حق یا به ناحق، گیتس و مایکروسافت اینک در محافل شرکت «اپل» دشمن محسوب می‌شدند.

در ۱۷ سپتامبر «استیو جابز» نیز خود به یک دشمن تبدیل شد. وی در آن روز استعفایش را تسلیم هیئت مدیره «اپل» کرد و پنج نفر از بهترین افراد «اپل» را با خود بیرون برد تا تشکیلاتی جدید پایه‌گذاری کند. شش روز بعد شرکت «اپل» دادخواستی بر علیه «جابز» تسلیم مقامات قضائی کرد. بیل گیتس اتفاقات را در شرکت اپل ناخوش آیند توصیف کرد و آن را «به فال بد» گرفت.

«ویندوز» با تانی جاباز می‌کند

آی. بی. ام. بالاخره بار دیگر با گیتس تماس گرفت. سردمداران آی. بی. ام. در «بوکا» که از تأخیر در تحویل «داز 3.0» و نرم‌افزار شبکه‌ئی خاطره خوشی نداشتند، نسبت به آزمودن نگارش‌های جدید «داز»، علی‌الخصوص آن‌هایی که بتوانند توانائی‌های رایانه‌های جدید ساخت آی. بی. ام. را بهتر به رخ بکشند، چندان بی‌میل نبودند. در پایان سال ۱۹۸۴، گروه کاری آی. بی. ام. زیر نظر «باب مارکل»، معاون مدیر عامل و مسئول تولیدات نرم‌افزاری و مخابراتی در بخش سیستم‌های وارداتی، تمامی داوطلب‌های نرم‌افزار ساز بالقوه را وارد گود رقابت کرد تا انتخاب نهائی را انجام دهد. از میان تولیدات تازه به صحنه آمده ابتدا «داز 6.0» و «زینکس» مایکروسافت کنار گذاشته شد زیرا به درستی چنین استدلال می‌شد که این فرآورده بیشتر «ذهنی» و غیر واقعی است. «زینکس» نیز کنار گذاشته شد، زیرا در مورد آن شک و تردید وجود داشت. تصمیم بر این بود که «زینکس» فقط عرضه شود و تعهدی برای توسعه و تکمیل آن به گردن گرفته نشود.

گیتس با تصمیمات فوق موافق بود زیرا «زینکس» علاوه بر اینکه در بازار مصرف با استقبال مواجه نشده بود، همانند «داز» به نیروی کار برنامه‌نویسی بسیار زیادی برای تکمیل نیاز داشت. از این بدتر «زینکس» بار سنگین دیگری را بر دوش مایکروسافت می‌گذاشت که از نظر بیل گناه کبیره محسوب می‌شد و آن پرداخت حق‌الامتیاز فروش برای هر نسخه به شرکت «تلفن و تلگراف آمریکا» بود.

شرکت «تلفن و تلگراف آمریکا» پس از سازماندهی و تقسیمات جدید،

خود رأساً به فروش گونه‌هایی جدید از «زنیکس» پرداخته و به نقل قول از گیتس «سیاست قیمت‌گذاری جدیدی را با هدف رقابت با مایکروسافت» پیاده کرده بود. مایکروسافت در یک عقب‌نشینی آشکار در سال ۱۹۸۴، «زنیکس» را در اختیار یک تشکیلات کالیفرنایی به نام «عملیات ساتناکروز» قرار داد. در مایکروسافت همه روی این مطلب که «زنیکس» فرآورده‌ای نیست که «بتواند مایکروسافت را به سوی آینده هول دهد» متفق‌القول بودند.

از آن به بعد، متخصص «زنیکس» در مایکروسافت، «گوردون لتوین» به کار روی چند منظوره کردن «داز» پرداخت. «داز» در آن ایام در مرحله «نگارش 4.0» زیر نظر «مارک مک دونالد» قرار داشت که از اوایل سال ۱۹۸۳ کار را شروع کرده بود. تحت کنترل در آوردن تمامی زیر برنامه‌های مشکل‌آفرینی که در «داز» به صورت ناخواسته عمل می‌کردند کار آسانی نبود؛ با وجود این «مک دونالد» توانسته بود یک نمونه از «داز» - 4.0 را تا پایان سال آماده بهره‌برداری کند. «لتوین» جهت دیگری به پروژه داد که بی‌شبهت به برنامه «پیتا»ی آی.بی.ام نبود؛ تدوین یک سیستم عامل کاملاً جدید که توانایی بهره‌برداری از «حالت حفاظت شده» تراشه ۲۸۶ را داشته و لذا از نقاط برنامه‌های مختلف و ایجاد تداخل ناخواسته جلوگیری کند. با به کارگیری چند شیوه ماهرانه و بدیع که بعدها توسط مایکروسافت به عنوان ابداع به ثبت رسیدند، سیستم عامل تدوین شده می‌توانست در حالتی قرار داده شود که قادر باشد دستگاه‌های قدیمی‌تر مجهز به تراشه‌های گندتر ۸۰۸۸ و ۸۰۸۶ را نیز راه‌اندازی کند. از خصوصیت فوق به عنوان یک حربه تبلیغاتی استفاده به عمل آمد؛ سیستم عامل جدید که از پایه دگرگون شده، با برنامه‌هایی که با «داز» قدیمی‌تر راه‌اندازی می‌شوند کار نخواهد کرد مگر اینکه کاربر با استفاده از چند دستورالعمل ساده عمل سازگارسازی را خود انجام دهد و لذا مشتریان می‌توانند به دلخواه خود یا گونه‌های قبلی 1.0، 2.0 و 3.0 سیستم عامل را انتخاب کنند و یا اینکه سیستم عامل چند منظوره جدید را خریداری نمایند.

آی.بی.ام هنوز به کار روی سیستم عامل خاص خود یعنی «سی.پی. - داز» مشغول بود. اما چنانچه «یاکو بوسکی» سرپرست گروه طراحی «داز» گفته بود «گرچه گروه بزرگی در آی.بی.ام معتقد به کنار گذاشتن مایکروسافت بودند»، اما در نهایت سردمداران «بوکا» تصمیم گرفتند نوعی تلفیق از نرم‌افزار چند

منظوره «لتوین» با اندیشه‌های نوین در «سی.پی. - داز» را به عنوان راه حل پیشنهاد نمایند. نتیجتاً «لتوین» و یکی از همکارانش به نام «آنتونی شورت» به زودی خود را در «بوکا» و در داخل یک اتاق کنفرانس بزرگ یافتند که چهل نفر از کسارشناسان آی.بی.ام آن‌ها را دوره کرده و به طرح سئوالاتی از کوچک‌ترین جزئیات نرم‌افزار گرفته تا شکل نهایی کتابچه دستورالعمل پرداختند. «یاکو بوسکی» که به تازه‌گی از گروه منحل شده پروژه زنیکس در سمت جدید به کار مشغول شده بود، دستوری صادر کرد که بر طبق آن فقط چهار نفر شرکت‌کننده از هر طرف حق داشتند در جلسات حضور به هم رسانند. و بدین ترتیب جلسات کوچک‌تر در طی چند ماه آینده به کرات تشکیل شد تا امکان تلفیق و توجیه فنی بررسی شود. نتیجه جلسات مثبت بود، لیکن یک نکته بی‌اهمیت در آخرین لحظات خودنمایی کرد و آن اصرار آی.بی.ام بر «سی.پی. - داز» خواندن نرم‌افزار حاصله بود.

از طرف دیگر گیتس نیز روی دو موضوع دیگر اصرار می‌ورزید: جای دادن امکانات شبکه‌ای به صورت مجتمع در نرم‌افزار که در این زمینه مایکروسافت تجربیات اندکی داشت، و ملحوظ داشتن «ویندوز» که مایکروسافتی‌ها در آن به حد کافی تجربه اندوخته بودند. آی.بی.ام به صورتی مبهم نمایلاتی نسبت به امکانات شبکه‌ای از خود نشان داد، اما نسبت به برنامه‌ای که هنوز به وجود نیامده بود شک و تردید فراوان داشت.

«پروژه مرده» «ویندوز» این روزها علائمی از بازگشت مجدد به حیات از خود نشان می‌داد و بیل گیتس و استیو بالمر رئیس پروژه، «تندی تراور» را تحت فشار قرار داده و با تأکید بر جالب توجه بودن پروژه می‌گفتند: «تمام مهارت‌های خود را به کار گیرید و سعی کنید تا فرآورده را در بازار خرده‌فروشی - حال که سازندگان سخت‌افزار از آن روی گردان شده‌اند - به فروش برسانید».

موضوعی که در آغاز شروع به کار روی پروژه نظر «تراور» را به خود مشغول داشت تغییر دادن مجدد سیستم از «بنجره کاشیکاری شده» به «بنجره‌های نیمه روی هم» بود. اما به وی گفته شد که نگران موضوع نبوده و فقط به فکر تکمیل نرم‌افزار تا پایان سال جاری باشد.

عدم وجود نرم‌افزار کاربردی منطبق با «ویندوز» به عنوان یک مشکل

خودنمایی می‌کرد. این در حالی بود که با هر دستگاه «مک» نرم‌افزارهای کاربردی خاص شامل «پردازش کلمات و ویرایش متون مک رایت»، «مک‌پینت»، «بازی کامپیوتری»، «ساعت» و یک برنامه کمکی به نام «صفحه کنترل» به صورت یکجا در یک بسته تحویل داده می‌شد. «تراور» با توجه به آنچه «مک» داشت تصمیم گرفت که نوعی برنامه «پردازش کلمات و ویرایش متون» ابتدائی از «مک ورد» استخراج کند. چنین برنامه‌ای در ابتدا در نظر بود به صورت جداگانه عرضه شود، لیکن «تراور» کنترل آن را در اختیار گرفت تا تلفیقی از آن با «ویندوز» تولید کند. کار مشابهی نیز با برنامه «رنگ آمیزی» انجام گرفت تا یک برنامه خالص گرافیکی حاصل شود. و بعد از همه این کارها نوعی «ساعت» و «تقویم» و صفحه کنترل ابتدائی نیز به مجموعه اضافه شد. و بدین ترتیب انطباق با نقطه نظر بیل که همواره اصرار داشت تا «برنامه‌های «مک» روی «پی.سی. آی.بی.ام» پیاده شوند حاصل آمد.

رایانه «مک» فاقد کلید برای حرکت دادن فلش مکان‌یاب بود. «جایز» در تبعیت از خوی افراط و تفریط خود در هر زمینه می‌گفت: «اگر شخص بخواهد که فلش مکان‌یاب را حرکت دهد بهتر است با حرکت دادن «ماوس» کار را انجام دهد». اما بیل که اهل عمل بود می‌کوشید تا روی صفحه کلیدها فرمان‌هایی برای جابجائی مکان‌یاب نصب شود. وی استدلال می‌کرد که ممکن است تحت شرایطی غیرعادی مثلاً در داخل یک کارخانه و یا در میدان جنگ استفاده از «ماوس» عملی نباشد. به علاوه بعضی از مشتریان مانند «دی.ئی.سی» کلاً با «ماوس» مخالف بوده و این «حیوان» را «متعلق به آینده در صنعت رایانه‌سازی» نمی‌دیدند. از طرف دیگر گیتس متوجه شده بود که «ماوس» با استقبال روبرو نشده است.

«کانزن» می‌گوید: «بیل همچنان اصرار داشت که ما رابطی با مکان‌یاب روی صفحه کلیدهای فرمان قرار دهیم و ما همچنان مخالفت می‌کردیم. من همراه با بسیاری دیگر از بچه‌ها شیفته مک بودیم و لذا نمی‌توانستیم چیزی غیر از آنچه مک دارد در ذهن داشته باشیم». اما بیل آن قدر پافشاری کرد تا بالاخره نظر خود را به کرسی نشاند. البته این پافشاری بیل موجبات تأخیر و تعویق بیشتری را در یک پروژه که از قبل با تأخیر زیاد مواجه شده بود فراهم ساخت. «کانزن» بعدها اذعان داشت که «واقعاً حق با بیل بوده است».

نکته آزار دهنده دیگر راه‌اندازی کاربردهای مرتبط با «داز» بود که خود مشکلات عدیده‌ای در برداشت. در اینجا مایکروسافت از پدیده‌ئی به نام «پرونده‌های اطلاعاتی برنامه» که توسط آی.بی.ام ابداع شده و به کار گرفته شده بود استفاده کرد. این پدیده را آی.بی.ام برای نرم‌افزار «تاپ ویو» خود تدوین کرده بود تا از این طریق ابهامات «داز» برای برنامه قابل درک باشند. استفاده از این پدیده توسط مایکروسافت مدت‌ها بعد از محور کامل «تاپ ویو» ادامه یافت.

علاوه بر موارد فوق مسائل بسیاری دیگری نیز وجود داشتند. گیتس که خود علیرغم مسئولیت‌های عدیده در سمت ریاست کل، از نزدیک ماجراها را زیر نظر داشته و اغلب خود روی مسائل کار می‌کرد گفته است:

کارهایی چون کنترل پنجاه و نه محرک در چاپگر که توسط یک سازنده در ماساچوست ساخته شده بود، کار ساده‌ای نبود. ما سعی کردیم با تعبیه یک سیستم کار را انجام دهیم و لذا ناچار بودیم مرتباً با سازنده در تماس باشیم... و باز مسأله جای دادن تمامی خصوصیات که می‌خواستند در پردازش کنند کلمات جای دهند. آیا باید نگارش «کانجی» را در همان گونه اول قرار دهیم؟ و در رابطه با سخت‌افزار در حالی که سازگاری با آی.بی.ام مقبولیت عام یافته بود چه کار باید می‌کردیم؟ در باره تفاوت‌های موجود میان انواع اشکال حروف و اعداد چه باید کرد؟ هر کدام از سازندگان نوعی حروف و اعداد به کار می‌بردند و مثلاً «دی.ئی.سی» در این مورد با آی.بی.ام و هر دو با ANSI اختلاف داشتند. واقعاً مشکل بود و ما باید چه می‌کردیم؟ آیا ما باید از رویه «ایل» تبعیت کنیم که روش متریک را به کار گرفته که با این که روش احمقانه‌ای می‌باشد اما بعضی آن را پسندیده بودند؟ کارکنان درگیر ناچار بودند به بحث و جدل ادامه دهند. در حقیقت بحث و جدل معنی نداشت زیرا آنچه وجود داشت تعدد آراء بود.

با همه اینها «ویندوز» علیرغم امحاء «ویزی آن» به عنوان یک رقیب باز هم تنها سیستم «رابط گرافیکی کاربر با رایانه» در بازار نبود. شرکت «دیجیتال ریسرچ» (دی‌آر)، دشمن دیرینه مایکروسافت بالاخره نرم‌افزار «جی.ئی.ام»^۱ خود را آماده تحویل ساخته بود. این نرم‌افزار که برای رایانه «مکینتاش» ساخته شده بود دیر به میدان آمد. «لی لورنزن» متخصص سیستم‌های گرافیکی در

1. Graphics Environment Manager = G.E.M

تأسیسات پارک زیراکس که به طور موقت در «دی. آر» به کار اشتغال داشت، به منظور رقابت با سیستم‌های رابط گرافیکی در دست تدوین مانند «ویندوز» و «ویزی آن»، «جی. ئی. ام» را طراحی کرده بود. اما با عرضه «مک» جنگ و ستیز بر سر رابط‌های گرافیکی خاتمه یافت. یکی از مسئولین «دی. آر» در این رابطه چنین گفته است: «پس از عرضه مک، من همسرم را با خود به تماشای آن بردم. همسرم که چیزی را جمع به رایانه نمی‌دانست. پس از مشاهده، آن را حیرت‌انگیز و زیبا توصیف کرد. من فکر می‌کردم که اگر مکیتاش بتواند چنین عکس‌العملی را در یک فرد معمولی ایجاد کند باید واقعاً آن را افسون‌کننده تلقی کرد». این مسئول روز بعد به «لورنزن» گفت که از «مک» اقتباس کند و این کاری بود که «دی. آر» انجام داد.

«دی. آر» فقط می‌توانست که ظواهر نرم‌افزار را اقتباس کند. البته در ابتدا آنان بی‌میل نبودند که سازه داخلی را نیز گشوده و اقتباس کنند، لیکن با توجه به امضاء تعهدنامه «عدم افشاء» توسط یکی از مسئولین «دی. آر» این کار می‌توانست عواقب قانونی در پی داشته باشد. لذا «دی. آر» فقط به اقتباس ظاهر قضایا اکتفا کرد.

در طی برگزاری «کمدکس پائیزی» سال ۱۹۸۴، «جایز» و «اسکالی» نمونه «جی. ئی. ام» را دیدند و «جایز» در این باره به «میلر» گفت: «شما کار بسیار جالبی انجام داده‌اید. من فکر نمی‌کنم این برنامه روی فلاپی باشد». «دی. آر» با تعداد نسبتاً زیادی از سازندگان سخت‌افزار قرارداد منعقد نمود. بعلاوه ارائه یک فهرست دیگر از سازندگان مستقل نرم‌افزار که آماده برای تهیه برنامه‌هایی تحت «جی. ئی. ام» بودند، از طرف «دی. آر» نشانگر این واقعیت بود که این شرکت برخلاف مایکروسافت برنامه‌های کاربردی خاص خود را عرضه نخواهد کرد.

«دی. آر» نرم‌افزار دیگری نیز در دست تدوین داشت که ظاهراً هدف از تهیه آن مقابله با «سی. پی. - داز» بود. این نرم‌افزار تحت عنوان «داز سازگار و همه‌کاره» قرار بود یک سیستم عامل چندکاره با توانایی کاربرد روی دستگاه‌های ساخته شده بر پایه تراشه ۲۸۶ باشد. وجود نواقص فراوان در تراشه‌های اولیه ۲۸۶ سیستم عامل چندکاره فوق را درست همانند نرم‌افزارهای عامل «پری دریائی» آی. بی. ام دچار سستی و رخوت در پایه و

اساس ساخت. با وجود این در محافل داخلی آی. بی. ام شایع بود که قریباً قراردادهائی برای خرید سیستم عامل پیشرفته و رابط گرافیکی با این شرکت امضاء خواهد شد.

مایکروسافت نیز بیکار نمانده بود. منابع آگاه در صنعت در انتظار عرضه قریب‌الوقوع سیستم عامل چند منظوره «داز ۴.۱» بودند. در ماه ژوئیه یک بسته نرم‌افزاری نمونه تحت عنوان «ویندوز اولیه» یا «ویندوز نمونه آزمایشی» برای سازندگان مستقل نرم‌افزار، مشتریان سخت‌افزار ساز و دفاتر نشریات رایانه‌ای فرستاده شد تا حداقل آنان چیزی برای «ور» رفتن داشته و مایکروسافت نیز مدعی تحویل چیزی تحت نام «ویندوز» شده باشد. «نیل کانزن» خاضعانه می‌گفت: «آنچه ما فرستادیم فقط یک بسته به نام نرم‌افزار بود. هدف این بود که حداقل به مردم نشان دهیم که چیزی برای عرضه داریم... ما بعداً می‌توانستیم نرم‌افزار اصلی و کارآمد را در ظرف چند ماه آماده سازیم».

در پاسیفیک گرو کیلدال و شرکاء موضوع را این گونه تعبیر می‌کردند: «سی. پی. ام. / ۸۶» قربانی «ام. اس. - داز» شد و سیستم عامل «داز همه‌کاره» در شرف قربانی شدن به پای «داز ۴.۱» قرار دارد و حال رابط گرافیکی «جی. ئی. ام» نیز باید قربانی «ویندوز» شود.

لیکن یک اتفاق حیرت‌آور ناگهان الماس «جی. ئی. ام» را به ذغال سنگ تبدیل کرد. در تابستان ۱۹۸۵ «اپل» در ارتباط با «جی. ئی. ام» به «دی. آر» هشدار داد که «شباهت‌های بسیار در اجزاء آن با نرم‌افزار مک وجود دارد». و لذا تا ماه سپتامبر تغییرات متعدد و آشکاری در نرم‌افزار داده شد. در میان تغییرات داده شده جزئیاتی چون «شکلک‌ها و سطل اشغال» بسیار آشکار بود ولی تغییرات در دستورالعمل‌ها کمتر خودنمایی می‌کردند. با همه اینها «جی. ئی. ام» باز مواردی از شباهت با «مک» داشت. اما «اپل» با هشدار خود منظور نهائی خود را اعلام داشته بود: بالاخره یک روز «دی. آر» را به دادگاه خواهد کشاند و همین کار را نیز با دوستان خوب آن در «بلووی واشنگتن خواهد کرد».

در آی. بی. ام در تریبالات کلی قضایا حول پرونده رایانه شخصی تغییرات عمده‌ای صورت داده شد که در رأس آنها جایگزینی «دان استریج» و انتصاب مجدد «بیل لاو» قرار داشت. «بیل لاو» یک وابسته ابدی به آی. بی. ام بود که هم از نظر قیافه ظاهری و هم در طرز صحبت کردن به «والتر ماندیل» شباهت

داشت. «استریج» به طرزی قابل تحسین عرضه اولین رایانه شخصی و مدل کاملتر پشت سر آن را مدیریت کرد، لیکن دو اشتباه عمده مرتکب شد: اول عرضه «پی.سی. جونیور» بود که به یک قضیه افتضاح آمیز منتهی شد و دوم بروز اشکال عمده‌ای در دیسک‌های رایانه شخصی «آ.تی» بود. در آی.بی.ام تکرار اشتباه آن هم توسط یک مهندس مجرب که در صنعت و در محافل داخلی شرکت نوعی شهرت و اعتبار در حد گیتس در زمینه نرم افزار کسب کرده، گناهی نابخشودنی محسوب می‌شد. در ماه مارس «استریج» در جانی دیگر به عنوان معاونت تولید به کار گمارده شد. وی در حادثه مرگبار سقوط هواپیمای شرکت دلتا در ماه اوت در دالاس جان باخت.

هنگامی که «بیل لاو» بار دیگر در مسند قدرت نشست، وضعیت را بسیار نابسامان یافت: به غیر از سیستم سست بنیاد «زینکس» هنوز هم هیچ سیستم عامل دیگری که توانایی نشان دادن حالت حفاظت شده تراشه به کار گرفته شده در «آ.تی» را داشته باشد و از توان حافظه بسیار بالای آن بهره گیرد وجود نداشت و تحقیقات مشترک آی.بی.ام و مایکروسافت در این زمینه هنوز به جانی نرسیده بود.

با این که عرضه «تاپ ویو» از طرف مایکروسافت با عدم استقبال مواجه شده بود، مایکروسافت آن را باز یک تهدید به حساب می‌آورد. در شماره ماه مه نشریه اینفو ورد کارتونی به چاپ رسیده بود که در آن «بیل لاو» در شکل یک هفت تیر کش طپانچه‌ای به نام «تاپ ویو» را به سوی گیتس در لباس «کابوی» نشانه گرفته بود. بیل گیتس حتی از این مزاح مطبوعاتی نیز سود جست و آن را در آغاز جلسه خود با «لاو» به وی نشان داد و پایه‌های قرارداد فروش «داز» جدید را محکم‌تر ساخت.

آی.بی.ام هنوز از محدودیت‌های تحمیل شده طبق قرارداد اولیه برای خرید «داز» در عذاب بود زیرا در صورت دستیابی اشخاص ثالث به گد منبع آن، می‌بایستی تمامی ضرر و زیان وارده را جبران سازد. بالمر می‌گفت: «آنها این موضوع را می‌دانستند و این برایشان ناخوش آیند بود. آی.بی.ام نمی‌خواست که ما مثلاً یک ادعای خسارت پنجاه میلیون دلاری در برابر آنها قرار دهیم.»

«لاو» نیز می‌گفت: «حجم عظیمی از تجارت پی.سی ما بستگی به سیستم عاملی داشت که از لحاظ قانونی حق روی گد منبع آن نداشتیم و این ما را آزار

می‌داد.»

به منظور تصمیم‌گیری در رابطه با متن قرارداد جدید تحت عنوان «موافقتنامه برای طرح و توسعه به طور مشترک»، گیتس، بالمر و شرلی جلسه‌ای به اتفاق «بیل لاو»، «دیک هانراهان» معاونت برنامه‌ریزی و شرکت کنندگانی دیگر از آی.بی.ام تشکیل دادند. موافقتنامه در ۱۰ ژوئن امضاء شد لیکن جزئیات آن تا ۲۲ اوت افشاء نشد. گیتس دلیل تأخیر در اعلام توافق با آی.بی.ام را «بررسی نحوه اعلام جزئیات حساس» توصیف کرد که «می‌توانست دیگر مشتریان را برنجاند». گیتس با اعلام این که «داز» جدید - که حال «داز - ۵» خوانده می‌شد - درست همانند «داز» قدیم در اختیار همگان قرار داده خواهد شد، توانست از عهده اقناع دیگر مشتریان خود به سهولت بر آید. وی تأکید می‌کرد که روش اتخاذ شده در مورد «داز» اولیه باز هم به کار گرفته خواهد شد: اول فرآورده را به آی.بی.ام بفروش و سپس همان را به دیگران عرضه کن.

موافقتنامه اخیر آی.بی.ام - مایکروسافت برای یک دوره دو ساله قابل تمدید در صورت موافقت طرفین منعقد شد و نگرانی‌های آی.بی.ام را در ارتباط با گد منبع از بین برد. این موافقتنامه همه جانبه بود و روابط بین دو شرکت را تحت شرایط گوناگون پوشش می‌داد: هر کدام از طرفین قرارداد می‌توانستند نرم افزار خاص خود را داشته و در عین حال به تدوین نرم افزار به طور مشترک اقدام نمایند. نحوه فروش نرم افزار در هر یک از موارد فوق فرق می‌کرد. سئوالاتی دیگر مانند این که آیا آی.بی.ام می‌تواند ابزار نرم افزارسازی مایکروسافت مانند «کامپایلر» و «اسمبلر» را به فروش برساند و یا این که آیا مایکروسافت هم می‌تواند عمل عکس را انجام داده و «کامپایلر» آی.بی.ام را عرضه کند، تماماً در موافقتنامه مشخص شده بودند.

با وجود این که موافقتنامه شامل و کامل به نظر می‌آمد، عده‌ای از مایکروسافتی‌ها آن را صرفاً یک «سند» تلقی می‌کردند. هر مورد خاص از توافق در الحاقیه‌هایی با تیر «فاز اول» یا «فاز دوم» به سند اصلی پیوست می‌شد. مثلاً در «فاز دوم» سند شماره ۱ جزئیات موضوع «داز چند منظوره» آورده شده بود. این بار نیز دریافت حق الامتیاز و دریافت پیش پرداخت‌های معتابه پیش‌بینی شده بود. بیل گیتس می‌گفت: «این بزرگترین قراردادی است که ما تا این لحظه منعقد ساخته‌ایم.»

در زمینه «رابط گرافیکی کاربر با رایانه»، مایکروسافت «ویندوز» را عرضه کرد لیکن آی.بی.ام آن را نپذیرفت. «باب مارکل» می‌گوید: «بیل یک انسان مصمم است. من هیچ برخورد و جلسه‌ای با وی را به یاد ندارم که در آن از تکرار داستان ویندوز خودداری ورزیده باشد». «مارکل» فکر می‌کرد که «ویندوز» بالاخره تکمیل می‌شود. وی گناه عدم موفقیت «تاپ ویو» را به گردن گرفته و یک بار به بیل گفت: «من چرا باید باز سنگین یک شکست دیگر را به دوش بکشم».

خبر انعقاد قرارداد همکاری آی.بی.ام - مایکروسافت تمامی شایعات حاکی از وجود اختلاف میان دو شرکت را خنثی کرد. در این روزها که کارهایی در ارتباط با عرضه عام سهام شرکت مایکروسافت در حال صورت پذیرفتن بود و مجادلات و مباحثات داغی در داخل شرکت روی این موضوع جریان داشت، داشتن نوعی تأییدیه از طرف مشتری شماره یک می‌توانست سودمند واقع شود.

مشکلی که در ایجاد روابط بهتر با آی.بی.ام وجود داشت مسأله ویندوز بود که حتی میهمانی‌های شام مجلل و پرهزینه در رستوران‌های معروف نتوانسته بود کارکنان آبی‌پوش را ترغیب به پذیرش آن نماید. پیش‌کسوتان نرم‌افزار ساز شرکت آی.بی.ام که همگی سران تحت تأثیر تفکراتی منبعث از کار در حیطه کامپیوترهای بزرگ^۱ (Main Frame) قرار داشتند، ارزش زیادی برای رابط گرافیکی قائل نبودند. استدلال آنان به این نحو بود که کاربران سال‌ها با صفحات نمایش به رنگ متمایل به سبز و اعداد و حروف فاصله‌دار ساخته و دم برنیاورده‌اند و حال چرا باید توسعه و پیشرفت را فدای «چیزهای گرافیکی» کرد؟

«تاپ ویو» عملاً هیچ توفیقی به دست نیاورد. آی.بی.ام نسخه‌های مجانی برنامه را در پائیز همراه با رایانه‌های مجهز به دیسک سخت خود به خریداران می‌داد. این نرم‌افزار جز در چند محفل داخلی شرکت آی.بی.ام که خود آنها سیستم‌های خاصی با «تاپ ویو» راه‌اندازی می‌کردند، غیر قابل قبول محسوب می‌شد.

۱. این رایانه به عنوان معادل فارسی پیشنهاد می‌شود. - مترجم.

از طرف دیگر مایکروسافت نیز توانسته بود طرفداران جدیدی برای برنامه ویندوز خود دست و پا کند. میچ کاپور می‌گفت که «درگیری در یک رقابت با بیل گیتس مانند این است که شخص سر خود را در یک گیره فلزی قرار داده و شروع به سفت کردن پیچ آن نماید». وی در ادامه تشریح نقطه نظر خود راجع به گیتس می‌افزود: «بیل جواب منفی را قبول ندارد و باز به دفعات مراجعه کرده و درخواست خود را تکرار می‌کند». میچ کاپور که اندیشه «جدی نبودن فرآورده ویندوز» تدریجاً در ذهنش قوت می‌گرفت دلیل تأیید اولیه خود را «قرار گرفتن تحت تأثیر شخصیت هیپنوتیزم کننده بیل» ذکر کرده و «عدم توان خود را در بستن در بر روی او» مزید بر علت می‌شمرد. شکایت‌های دیگری نیز از گوشه و کنار از دست ستیزه جویان «بلوو» به گوش می‌رسید که حاکی از استفاده افراطی از اهرم‌های فشار تحت اختیارشان برای تحمیل ویندوز بود. مایکروسافت در واقع به بعضی از نرم‌افزارسازان مستقل نیز هشدار داده بود که در صورت ندادن اطلاعات شامل برنامه‌های زمان‌بندی شده، سیاست‌های قیمت‌گذاری و تاریخ توزیع و تحویل فرآورده‌های مرتبط با ویندوز از حمایت‌های مایکروسافت محروم خواهند شد.

بالمر چند سال پیش در سال ۱۹۸۳ اظهار داشته بود که: «ما در گذشته به وضوح نشان داده‌ایم که خط فاصلی کاملاً مشخصی بین تجارت سیستم عامل ما با تجارت نرم‌افزارهای کاربردی ما وجود دارد. این خط فاصلی مانند جدائی کلیسا از دولت است. اگر کسی در تشخیص این فاصله به راه خطا رود، نمی‌تواند انتظار انجام معامله با ما را داشته باشد». البته چنین اظهاراتی برای دیگران غیرقابل پذیرش بودند. جداسازی واقعی نرم‌افزارهای سیستم عامل و نرم‌افزارهای کاربردی تا اواسط سال ۱۹۸۴ انجام نشده بود. در نیمه دوم سال بود که مایکروسافت دارای دو بخش جداگانه، یکی بخش نرم‌افزارهای کاربردی تحت سرپرستی خود بیل گیتس و دیگری بخش سیستم‌ها زیر نظر بالمر شد.

مایکروسافت مدام در حال انجام دادن تغییراتی اساسی در ویندوز بود. یکی از نرم‌افزارسازان مستقل به نام «جورج گریسون» در این باره چنین گفته است: «ما از روز اول با این مسأله مواجه بودیم: تشکیلاتی مانند لوتوس و افرادی دیگر که تصمیم داشتند برنامه‌هایی برای کار تحت ویندوز تدوین کنند

به ناگاه در وسط کار نامه‌ای از مایکروسافت دریافت می‌داشتند که پس از عذرخواهی اشاره به تغییر مجدد برنامه داشت. لذا ما هر چه تهیه کرده بودیم بایستی دور می‌ریختیم و کار را از نو شروع می‌کردیم.

با ادامه وضع فوق کار به جایی رسید که دیگر کسی برای تدوین نرم‌افزار در ارتباط با ویندوز پیشقدم نمی‌شد. تنها یک تشکیلات در تکزاس به نام «مایکروگرافیکس» که نرم‌افزاری به نام «نقشه‌کشی با پی.سی» ساخته و می‌فروخت طرفدار پر و پا قرص ویندوز باقی ماند. در خلال یکی از گردهمایی‌های برگزار شده در مرکز شهر سیاتل در سال ۱۹۸۴ با شرکت نرم‌افزارنویسان برای ویندوز، گردانندگان «مایکروگرافیکس»، برادران «پل و جورج گریسون» بیل گیتس را به کناری کشیده از وی قول گرفتند که از انجام کاری مشابه با نرم‌افزار نقشه‌کشی در دست تدوین آنان خودداری ورزد. گیتس که خود در فکر تدوین یک برنامه نرم‌افزاری برای نقاشی به صورت آزاد بود سعی کرد برادران «گریسون» را راضی به انجام چنین کاری کند ولی موفق نشد. در نهایت گیتس اظهار داشت: «موافقم؛ در صورتی که شما بتوانید یک نرم‌افزار نقشه‌کشی مناسب تهیه کنید، مایکروسافت این کار را نخواهد کرد. ما خود نرم‌افزار نقاشی را طرح و تدوین خواهیم کرد». برادران «گریسون» پس از بازگشت به دالاس در یک کلوب شبانه با یک برنامه‌نویس محلی به نام «لایل کریفین» آشنا شده و وی را برای همکاری با خود برگزیدند. این شخص بعدها اولین برنامه‌نویس نرم‌افزار تحت ویندوز به صورت مستقل و خارج از مایکروسافت شد.

اما از نقطه نظر رابط گرافیکی کاربر با رایانه علاقه چندانی در دنیای رایانه شخصی دیده نمی‌شد زیرا در هر صورت، رایانه مکینتاش بسیاری از نیازها را برآورده می‌ساخت. مشکل اصلی و فوری که همه نگران آن بودند مشکل حافظه بود. نرم‌افزارهای بزرگ و حجیمی که گیتس در روزهای اولیه طرح و توسعه پی.سی.آی.بی.ام در فکر پروراندن بود حال عینیت یافته و به مرزهای محدوده ۶۴۰ کیلو بایتی ظرفیت حافظه موجود رسیده بودند. برای رفع این نقیصه «اینتل» راه حلی یافته بود که آن را در ابتدا «بورد فوقانی» می‌نامید که بعدها «ظرفیت حافظه گسترده» یا «ٹی.ام.اس» لقب گرفت. راه حل اینتل یک پدیده در دسر ساز و در حقیقت فقط یک راه حل موقتی به شمار می‌رفت.

نمونه‌های اولیه تنها قادر بودند که مثلاً یک صفحه گسترده ۱-۲-۳ را با ابعاد بزرگتر به دست دهند که این به حد کافی برای لوتوس جالب بود و اقدام به خریداری آن نمود. گیتس پس از مدتی کلنجار رفتن با «ٹی.ام.اس» آن را «آشغال» توصیف کرد. معذک افزوده: «... ما آن را به کار خواهیم گرفت». همین اظهار نظر از طرف گیتس برای حمایت از پدیده «ٹی.ام.اس» کافی بود. «ٹی.ام.اس» در آینده در غالب آمدن بر برخی از کاستی‌های ناشی از کمبود ظرفیت حافظه در پروژه ویندوز بسیار مفید واقع شد.

رایانه مکینتاش پس از موفقیت‌های خیره‌کننده اولیه به حال و روز بدی دچار آمده و در طی سال ۱۹۸۵ ماهیانه بیش از ۲۰,۰۰۰ دستگاه از آن به فروش نرفته بود. این مقدار فروش به طرزی وحشتناک زیر پیش‌بینی‌های اولیه ایل قرار داشت. بیل گیتس یک راه حل برای ایل داشت. وی کتباً به «اسکالی» و بازاریاب کم‌نظیر و قدرتمند «ایل»، «جان لوئی گامه» پیشنهاد کرد که اگر ایل مجوز ساخت رایانه مکینتاش را به سازندگانی دیگر اعطاء نماید مایکروسافت اهم سعی و کوشش خود را به عمل خواهد آورد تا آنان را از محسنات کار آگاه سازد. گیتس شرکت‌های عظیم سازنده کامپیوتر مانند شرکت «تلگراف و تلفن آمریکا»، «سونی»، «کایوسرا»، «تکزاس اینسرومنت»، «دی.ٹی.سی» و «هیولت پکارد» (همه بزرگترین‌ها جز آی.بی.ام) را مد نظر داشت. از آنجا که همه سازندگان فوق از نرم‌افزارهای ساخت مایکروسافت استفاده می‌کردند، این شرکت قطعاً می‌توانست در راستای همکاری هر کدام از آنها با ایل کارساز واقع شود.

گیتس یک ماه بعد، در پیگیری پیشنهاد خود به «اسکالی» نامه دیگری به وی نوشت و در آن به سه کاندید مناسب اشاره کرد: «نورثرن تله کام» یک شرکت معتبر کانادایی؛ موتورآلا، سازنده تراشه برای رایانه مکینتاش که در وضعیت بسیار خوبی قرار ندارد، زیرا با اینکه نیروی فروش آن بد نیست اما از عهده بازار خرده فروشی بر نمی‌آید؛ شرکت «تلفن و تلگراف آمریکا» که ریزرایانه مبتنی بر تراشه ۶۸۰۰۰ آن به نام «یونیکس پی.سی» فروش خوبی نداشته است. گیتس در نامه اخیر خود حتی اندرزهای دوستانه‌ای نیز به «اسکالی» داد: «شرکت تلفن و تلگراف آمریکا احتمالاً سعی خواهد کرد که موضوعات مختلف را وارد مذاکرات کرده و یونیکس خود را مطرح سازد».

نامه گیتس در پایان اشاره‌ای به «داز» داشت: «ما اخیراً اقدام به فرستادن «کریس لارسون» به شرکت شما کردیم تا سازگار سازی دیسک 3.5 اینچ شما را با «ام.اس.داز» مورد بحث قرار دهد. متأسفانه مسئولان شرکت شما در رابطه با این امر مهم با ما همکاری نکردند». وی سپس با اشاره به این مطلب که آی.بی.ام نیز «خاستگاه فرشتگان» نمی‌باشد افزوده بود: «اغلب آی.بی.ام را به غلط یک نوآور در تکنولوژی می‌پندارند. چنین برداشتی ناشی از ترس و وحشت سازندگان سازگارها از به کارگیری ابداعات فراوان و لذا دور شدن از استاندارد می‌باشد».

گیتس این بار ظاهراً به صورت بسیار آشکاری قصد داشت با یک تیر چند نشان بزند. در صورتی که سیستم رابط گرافیکی مک تحت مجوز در اختیار دیگر سازندگان رایانه قرار می‌گرفت گیتس قطعاً می‌توانست نرم‌افزارهای کاربردی موفق خود را روی دستگاه‌های آنها نیز به فروش برساند. اگر کاربر می‌توانست دیسک‌های «داز» را روی «مک» مورد استفاده قرار دهد - و این اتفاقی است که بعداً به وقوع پیوست - گیتس می‌توانست بعدها اطلاعات را بین برنامه‌های کاربردی «مک» و نگارش‌های گوناگونی که برای ویندوز تدوین می‌شوند، مبادله نماید. قضایا یک جنبه روشن دیگر برای گیتس در ارتباط با «جی.ئی.ام» نیز داشت. بعلاوه اگر اپل مجوز ساخت رایانه مکینتاش را به دیگران در سراسر جهان عرضه می‌کرد، مایکروسافت نیز می‌توانست جزو متقاضیان باشد.

نامه نگاری‌های فوق و نصایح خیرخواهانه! بیل گیتس مؤثر واقع نشد زیرا مشاوران حقوقی اپل فکر دیگری در سر داشته و قصد داشتند «ماهی بزرگ» «پوگت ساوند» را شکار کنند. موضوعی که در سرتاسر برنامه ویندوز به وضوح به چشم می‌خورد، خودنمایی تفکرات «نیل کانزن» بود. این برنامه‌نویس خودرأی در تمامی مراحل طرح و توسعه نرم‌افزارهای کاربردی برای «مک» دست داشت. بسیاری از کارهای «کانزن» صرفاً با یک نگاه به صفحه نمایش تشخیص داده می‌شد. حال دیگر از برنامه «کریه‌المنظر» «مالتی تول» بعنوان رابط گرافیکی همراه با دستورالعمل‌های روی صفحه «منوها» خبری نبود و به جای آنها، درست مانند «مک»، در بالای صفحه با استفاده از یک خط تیره اقلام مورد نظر قابل انتخاب کردن بودند. علاوه بر اینها مضامین دیگری را نیز

«تراور» به برنامه افزوده بود که شامل «محاسب» مشابه با «مک»، صفحه کنترل مشابه با «مک» و باز شکلک‌های مشابه با «مک» بودند. تنها چیزی که در ویندوز وجود نداشت «سطل آشغال» مشابه با «مک» بود.

وکلاي مدافع «اپل» وضعیت را به این صورت ارزیابی کردند که وجود آن همه موارد اشتراک در دو برنامه اتفاقی نبوده و لذا از توافق طرفین که در زمان تصدی «جایز» هنوز مدت اعتبار آن پایان نیافته بود تخطی شده است. رئیس مایکروسافت استدلال اپل را نمی‌پذیرفت و می‌گفت که «مگر در پائیز سال قبل در «کوپر تینو» و «ویندوز» در معرض تماشای آنان قرار ندادیم؟». گیتس ادعا می‌کرد که او خود بر طرح و توسعه ویندوز نظارت داشته و همواره سعی کرده که مایکروسافت فقط آثار و ظواهری را روی صفحه نمایش نمایان سازد که «خود آنها را آفریده و یا حق استفاده از آن را دارا بوده است». اپل نیز در گذشته هیچ‌گاه به وی «هشدار» در ارتباط با تجاوز به حقوق خویش و اقتباس از تکنولوژی تصویری برای استفاده در ویندوز نداده بود. گیتس در جلسه‌ای در اواسط ماه اکتبر به وکلای اپل، «آل آیزنستات» و «جک براون» گفت: «شرکت وی هیچ‌گاه به گد منبع مک دسترسی نداشته و این ادعاها برای وی تازگی دارد». گیتس چنین به یاد می‌آورد که گویا «جک براون» به وی گفته بود که: «من موارد عدیده‌ای از دعاوی حقوقی در رابطه با تخطی از قانون حفظ اسرار شرکت‌های تجاری را در این کشور تا به حال به دادگاه کشانده‌ام و فقط در معدود مواردی بازنده شده‌ام».

با اینکه هنوز مدت زمان زیادی از تغییر شغل «اسکالی» سپری نشده بود اوضاع در «اپل» نسبت به دوران مدیریت «جایز» فرق کرده بود. «اسکالی» این مدیر سابق شرکت پستی کولا از جانی آمده بود که در آن ترکیبات شیمیایی نوشابه‌ها سرّی تلقی شده و مانند یک جواهر ارزشمند از آن حفاظت بعمل می‌آمد. «جان شرلی» مایکروسافت نیز که خود دست کمی از «اسکالی» نداشت، در ملا عام ادعا کرده بود که ویندوز جدید شباهت‌های تامی با برنامه‌های «مک» دارد. پیامی که «اپل» از طرف وکلای مدافع خود به مایکروسافت رساند همان پیامی بود که چندی پیش به «دی آر» داده بودند: یا برنامه‌ها را تغییر دهید و یا در دادگاه از خود دفاع کنید.

گیتس پس از پایان جلسه مذاکره با «براون و آیزنستات» با «اسکالی» تماس

گرفت و از وی توضیح خواست. مایکروسافت در صدد بود که اولین گونه ویندوز را تحت شماره نگارش 1.01 در ظرف چند هفته و درست دو سال پس از آن همه تبلیغات و برپائی مراسم بر طمطراق در هتل پلازای نیویورک عرضه نماید. گیتس از «اسکالی» خواست که اگر اهل مصمم است بر علیه مایکروسافت اقامه دعوی نماید بهتر است قبل از معرفی فرآورده نظر خود را اعلام نماید. «اسکالی» در جواب به گیتس به وجود «مسائلی چند» در رابطه با ویندوز اشاره کرده و اظهار داشت که شرکت وی مصمم به حفاظت از فن آوری خویش با توسل به هر گونه اقدام می باشد. و گیتس در پایان به اسکالی گفت که «بهتر است ایل سگهای رها شده خود را به زنجیر بکشد و گرنه از برنامه تدوین نرم افزار برای مکینتاش جلوگیری خواهد شد».

گیتس با تأکید بر اهمیت مکینتاش برای مایکروسافت به اسکالی گفت که «امیدوارم راهی برای توافق بر سر این مسأله بیابیم». منتهی ایل تسلیم نمی شد و بر حفاظت از فن آوری خود تأکید می ورزید. این دو به ناچار به تشکیل یک جلسه در «کوپرتینو» - درست چهار روز قبل از برگزاری جشن تولد سی سالگی بیل گیتس تن در دادند.

اسکالی از دیدگاه فنی تسلط چندانی بر قضایا نداشت، لیکن ریزه کاری های بازاریابی را به خوبی می دانست. وی کسی بود که در مقام ریاست شرکت پیسی کولا آن سریال تلویزیونی - تبلیغاتی مشهور تحت عنوان «پیام پیسی» را به راه انداخت که در اثر آن «آمریکائی گمراه در نیمه راه متوجه شد که پیسی بهتر از کولا است». وی می دانست که مردم در صورتی به خرید مکینتاش ادامه خواهند داد که به بهتر بودن آن اعتقاد داشته باشند و اگر ویندوز یا هر برنامه رابط گرافیکی دیگر مشابه با برنامه های «مک» عرضه شود، مردم عادی قادر به درک تفاوتها نبوده و مک چیزی همانند بقیه تصور خواهد شد.

«اسکالی» قبل از ملاقات با گیتس جلسه ای مشورتی با حضور صاحبان اندیشه در ایل تشکیل داد. نظر اکثریت بر این بود که بایستی در مقابل گیتس ایستاد و از حیثیت شرکت دفاع کرد. گفته شد که «مایکروسافت با در دست داشتن ابزار لازم به سهولت بر بازار نرم افزار کاربردی «مک» مسلط شده و به آسانی دست بر نخواهد داشت. گیتس در این مرافعه دست بالا را دارد زیرا می تواند بدون ایل با شرایط بسازد، ولی این که ایل بتواند بدون مایکروسافت

شرایط را به نفع خود تغییر جهت دهد چندان مشخص نیست».

«اسکالی» در پایان جلسه قول داد که از «منافع ایل به بهترین وجه ممکن دفاع کند»، لیکن در همین حال هشدار داد که «حاضر نیست خون بپا کند». تنها «خونریزی» به حیطه آبریزان محدود ماند! برای ناهار در طی جلسه با گیتس، حدود سی پرس غذای ماهی گران قیمت سفارش داده شده بود و این در حالی بود که فقط دو نفر از مایکروسافت در جلسه حاضر شدند. از نظر گیتس «تلف کردن» آن همه غذا گناه بزرگی بود. وی می گفت: «در آن اطاق بزرگ کنفرانس غذای زیادی چیده شده بود لیکن کسی نبود که آن ها را بخورد». اطاق کنفرانس مجلل و غذای بلا مصرف مانده از نظر گیتس نشانه های تباهی به شمار می رفتند و در ردیف مسافرت افراد ایل با هواپیما قرار می گرفتند که همواره از بلیط درجه یک استفاده می شد و این در حالی بود که مایکروسافتی ها برخورد سخت گرفته و از این کار پرهیز می کردند.

«اسکالی» سر آشتی داشت. گیتس می گوید که اسکالی به وی گفت که «آنچه من می خواهم حفظ روابط حسنه است». اظهارات «اسکالی» این معنی را داشت که مایکروسافت از عرضه «اکسل» در چارچوب ویندوز برای مدتی خودداری ورزیده و فرصتی برای جا افتادن «مک» در حوزه های بازرگانی به ایل بدهد. اسکالی سپس اجازه استفاده از برنامه های اقتباس شده را صادر می کرد. وی همراه با وکلای مدافع و گیتس به نوعی مصالحه دست یافتند که به مایکروسافت اجازه می داد از تکنولوژی «مک» در قالب ویندوز استفاده کند. جزئیات این مصالحه در توافقنامه رسمی که بعداً تدوین می شد انعکاس می یافت. گیتس شادمانه وارد سی و یکمین سال زندگی خود شد.

مراسم جشن تولد گیتس در سال ۱۹۸۵ جالب توجه بود: ویندوز دو ساله شده و شرکت در دهمین سالگرد تشکیل در شرف عرضه سهام در بازار بورس قرار داشت. بیل نیز سی سال را پشت سر گذاشته و مالتی میلیاردر شده بود. گرچه وکلای مدافع ایل هنوز تهدیدی برای وی به شمار می رفتند، اما جای نگرانی نبوده و بهتر بود که به جشن و سرور پردازند. کارکنان برای این منظور در تأسیسات انبار شرکت گرد هم آمدند تا از «گیتس طلانی» تقدیر به عمل آورده و مجسمه ای را که در آن بیل جای نشان مایکروسافت را گرفته و جمله «مایکروسافت نگارش 30.0 گیتس را عرضه می کند» روی آن حک شده بود

به‌وی اهدا نمایند. بیل در جایگاه سخنرانی حضور یافت و پیامی را که حاوی نکات مثبتی بود خطاب به کارکنان ایراد کرد: «من باید اعتراف کنم که رسیدن به سی سالگی برایم از این لحاظ جالب بوده که شانس کار کردن با افرادی را که در اینجا حضور دارند داشته‌ام و توانسته‌ام تا آنچه را که می‌خواستم به انجام برسانم». زمینه‌های ماهیتی نگرش منفی باز بر گیتس غلبه کرد و گفت: «من امیدوارم به حال و روز «جانبز» دچار نشوم - که از طرف اپل تحت پیگرد قضائی قرار گرفته است». مراسم جشن و سرور سپس در سالن اسکی روی یخ در «بلوو» ادامه یافت.

دو هفته بعد «ایروین راپاپورت»، سرپرست دفتر حقوقی اپل، پیش‌نویس یک موافقتنامه را برای مایکروسافت ارسال داشت که در آن حق استفاده غیرانحصاری و غیر قابل انتقال در سراسر دنیا از تکنولوژی «مک» برای بکارگیری در ویندوز به مایکروسافت داده می‌شد مشروط بر این که چند تغییر جزئی در جهت کاهش درجه شباهت دو برنامه داده شده و ضمناً یک اعلان با مضمون «حق چاپ برای اپل محفوظ است ۱۹۸۵-۱۹۸۱» روی تمامی نسخ عرضه شده اولیه ویندوز و فرآورده‌های ساخته شده تحت مجوز نوشته شود. این در واقع به معنی تبلیغ برای «مک» توسط دستگاه‌های مجهز به ویندوز که علی‌الاصول رقیب آن به شمار می‌آمد بوده و این اندیشه را نیز القاء می‌کرد که مایکروسافت برخلاف ادعاهایش یک شرکت نوآور نیست. طبق بند دیگری از پیش‌نویس مایکروسافت در صورت انجام تغییرات می‌توانست بعد از اول نوامبر سال ۱۹۸۶ نرم‌افزارهای کاربردی جدیدی برای ویندوز تدوین کند، لیکن «تحت هیچ شرایطی» حق نداشت «ظواهر تصویری - حسی و یا کارکردی» دیگر را غیر از آنچه بعد از انجام تغییرات در برنامه ویندوز وجود خواهد داشت اقتباس کند.

گیتس متن پیش‌نویس را غیر قابل قبول توصیف کرد و آن را به دلیل «طرح ادعای مشابه بودن نتیجه فعالیت‌های مایکروسافت به آن صورت که در ویندوز متجلی است» با خصوصیات برنامه‌های «مک» رد کرد.

گیتس همراه با «نوکوم» در مدتی کمتر از یک هفته پیش‌نویس جدیدی تهیه کرد که در آن بجای «اعلان حق چاپ محفوظ» پیشنهاد شده بود که مایکروسافت به طور خصوصی این را خواهد پذیرفت که نرم‌افزارهای

کاربردی «مک» (پلان، چارت، فایل، اکسل و ورد) و برنامه ویندوز «اشتقاقاتی از نمایشات تصویری تولید شده در رایانه‌های ساخت اپل «لیزا و مکینتاش» می‌باشند. گیتس بعلاوه موافقت خود را با تغییر اجزائی چون برنامه رنگ‌آمیزی و پایانه‌ای تا تاریخ ۳۱ اوت ۱۹۸۶ اعلام داشته و عرضه «اکسل» را به اول اکتبر ۱۹۸۶ موکول می‌کرد. نگارش جدیدی نیز از برنامه «ورد» تا تاریخ ۳۱ ژوئیه ۸۶ تدوین می‌شد.

در اینجا دور دوم بازی «حقوقی» خاتمه یافت. در «کوپرتینو» «راپاپورت» اصرار داشت که چند عبارت بی‌اهمیت - که به زعم وی در این مرحله حداقل، بی‌اهمیت جلوه می‌کردند - به پیش‌نویس اضافه نماید. وی طی یک نامه به وکیل مدافع دیگر اپل، «ادوین تیلور» نوشت که «آنچه در پیشنهاد مایکروسافت نوشته شده گسترده‌تر از خواسته‌های ما است. هدف ما این است که فقط نگارش جاری ویندوز آنها تحت مجوز ما باشد». «تیلور» ذکر کلمه ویندوز را در موارد مختلف حذف کرد و آن را به «ویندوز نگارش 1.0» محدود ساخت. وی سپس به «نوکوم» گفت که مایل نمی‌باشد مایکروسافت نگارش‌های آینده ویندوز را طوری تغییر دهد که شباهت بیشتری از حد فعلی به مکینتاش بیابند. «نوکوم» بعدها در باره درخواست «تیلور» چنین اظهار نظر کرد: «خواسته وی چیزی نبود که ما بتوانیم برآورده سازیم و یا با آن موافق باشیم».

«نوکوم» در بیستم نوامبر به «کوپرتینو» رفت تا با «آیزنستات» متن پیشنهادی را مرور نماید. مایکروسافت در همان روز در گردهمایی «کمدکس» اعلام کرد که ویندوز را از طریق توزیع کنندگان عمده عرضه خواهد کرد. یک اطلاعیه مطبوعاتی نیز منتشر شد که حاکی از اخذ مجوز استفاده از آثار و ظواهر تصویری «مک» در ویندوز بود.

«اسکالی» و گیتس دو روز بعد موافقتنامه سه صفحه‌ای نهائی را امضاء کردند که به موجب آن مایکروسافت «مجوز غیر انحصاری، غیر قابل انتقال و دائمی استفاده از مشتقات برنامه‌های نرم‌افزاری را در سر تا سر جهان بدون پرداخت حق الامتیاز» به دست می‌آورد. بر طبق این موافقتنامه تغییراتی دیگر در برنامه ویندوز خواسته نشده بود.

گیتس که اعتیاد به کار زیاد داشت در روز یکشنبه ۲۴ نوامبر ۱۹۸۵ در ساعت ۵:۳۷ بعد از ظهر پشت رایانه دفتر خود نشست و یک پیام از طریق

ئی - میل ارسال داشت. بر طبق این پیام که گیتس آن را برای یازده نفر مدیر ردهٔ اول فرستاد «اپل از ادعاهای خود نسبت به امکان عدول مایکروسافت از حق تألیف در ارتباط با تمامی نرم افزارها شامل ویندوز منصرف شده است». گیتس در پیام خود افزوده بود که: «مایکروسافت حق استفاده از کاربردهای خاص «مک» را نخواهد داشت. لذا ما باید دقت فراوان مبذول داریم تا در طی فرآیند بهبود و تکمیل برنامه های خود از نمایشات مک دیگر چیزی اقتباس نکنیم. باوجود این انجام هر کار در حال حاضر بلامانع است».

بر طبق توافق، موارد موافقت فوق می بایستی محرمانه نگهداشته شده و مطبوعات نمی بایست از آن سوئی ببرند. پیام گیتس نکات دیگری نیز دربرداشت: «ما گرچه وقت زیادی صرف کردیم تا این موافقتنامه به امضاء برسد، به دلیل موقعیت مستحکمی که از نظر قانونی داشتیم خطری ما را تهدید نمی کرد. این کلاً به نفع ما است که در معرض تهدید قرار نداشته باشیم». در این لحظات با وجود این که «جایز» در صحنه حضور نداشت، «تحریف واقعیات» کماکان به کار گرفته شده بود.

گرچه در ظاهر چنین به نظر می آمد که گیتس باز موقعیت عمده دیگری به دست آورده و اپل کلیدهای طلانی «شاه نشین» خود را به وی تقدیم کرده است اما واقعیت چیز دیگری بود. آنچه گیتس به دست آورد عبارت بودند از تأخیر در عرضه «اکسل»، بهبود نرم افزار «ورد» با تغییر دادن آن، و اعتراف به این که نرم افزار ویندوز و تمامی کاربردهای مرتبط با آن از نظر ظواهر دیداری اقتباسی از مکینتاش می باشند. در مورد بهبود کیفیت «ورد» مایکروسافت در هر صورت آن را به انجام می رساند زیرا این نرم افزار مقبولیت یافته و در حال عقب راندن برنامه رقیب یعنی «مک رایت» بود. از طرف دیگر گیتس اطمینان داشت که «اکسل» تحت ویندوز تا قبل از روز توافق شده، اول اکتبر سال ۱۹۸۶ آماده نخواهد شد. وی در ئی - میل خود خطاب به مدیران نوشت: «تاریخ تعیین شده اکتبر برای ما مسأله ئی ایجاد نخواهد کرد زیرا می توانیم «آمادگی آزمایشی» اعلام کرده و فرآورده را برای تعداد معدودی مشتری بفرستیم». در واقع مشکلی هم ایجاد نمی شد زیرا آن فرآورده در هر صورت قبل از تاریخ ذکر شده آماده تحویل به مشتری نمی شد. گیتس بر این نکته تأکید می کرد که «باید اهم سعی و کوشش خود را اعمال کنیم تا بتوانیم فرآورده را در موعد مقرر در

اکتبر ۸۶ آماده داشته باشیم و من معتقدم از عهده انجام این کار برخوایم آمد». آنچه اتفاق افتاد تحویل «اکسل» درست یکسال بعد از تاریخ تعیین شده در اواخر اکتبر سال ۱۹۸۷ بود، لذا گیتس با امضای موافقتنامه چیزی از دست نداد. اما «اسکالی» بر اعتقاد خود پای می فشرد که موافقتنامه با مایکروسافت «موجب حفاظت از تکنولوژی مکینتاش در حالی شده که اگر اپل اقدام به طرح شکایت علیه مهمترین طرف قرارداد نرم افزار ساز خود می کرد، مشتریان دیگر آن را اقدامی ابلهانه توصیف می کردند». «اکسل» می توانست یک فرآورده نرم افزاری خطرناک برای مکینتاش در اوضاع و احوالی باشد که «اسکالی» مصمم بود این رایانه را در بازارهای حساس مصرف مطرح سازد. زمانی که چندی بعد «اسکالی» طرح «۵۰-۵۰-۵۰» خود شامل فروش ۵۰,۰۰۰ دستگاه در ماه، ۵۰ درصد افزایش درآمد و ۵۰ دلار افزایش ارزش سهام را به اطلاع گیتس رساند وی با خنده اظهار داشت: «فکر می کنم طرح عملی باشد».

امضاء موافقتنامه با اپل تنها واقعه شادی آفرین در نمایشگاه لاس وگاس برای مایکروسافت نبود. یکی از مستقدان صنعت در سرمقاله یک نشریه رایانه ای به استهزاء نوشته بود که «ویندوز زمانی به بازار خواهد آمد که خوکها بال در آورده باشند». برنامه نویسان درگیر در پروژه ویندوز با الهام از این نوشته مجسمه هایی کوچک از خوک را در آخرین لحظات در غرفه های خود از سقف آویزان کردند. مایکروسافت در این نمایشگاه بالاخره ویندوز را در لیست اقلام خرده فروشی به قیمت ۹۹ دلار هر نسخه آورده بود تا آمادگی آن را به رخ دیگران بکشد. در تبلیغ برای ویندوز گاه از عبارت «گند سوختن» استفاده می شد تا این معنی را تداعی نماید که ویندوز پس از عرضه «آتش بپا نخواهد کرد».

در مراسمی که برای معرفی ویندوز بر پا شد مایکروسافت به ولخرجی پرداخت. نمایندگان مطبوعات و «شکل دهندگان به افکار» در صنعت به مراسم دعوت شدند تا شاید گناه دو سال تأخیر در عرضه فرآورده را بر مایکروسافت ببخشایند. در این مراسم از یکی دیگر از شگردهای تبلیغاتی «اداستورم و شرکاء» استفاده به عمل آمد: برای پیشگیری از مورد تمسخر قرار گرفتن، خود ابتداء به تمسخر خود پرداز.

روی میز غذاخوری ظرف هایی محتوی یخ خشک قرار داده شده بود تا از

خود «بخار» متصاعد ساخته و قضیه «وهم آلود بودن و ذهنی بودن» نرم افزار شبیه سازی شده باشد. گیتس و بالمر در کنار هم به شوخی و مزاح پرداختند. «استوارت آل سوپ» منتقد مشهور صنعت رایانه سازی، جایزه ای تحت عنوان «جایزه ذهنی» به گیتس اهدا نمود. سرمقاله نویسنده صنعت «جان سی. دوراک» که توسط مایکروسافت به مراسم دعوت شده بود تا فی البداهه جوک بسازد و حضار را سرگرم نماید به بالمر اشاره کرد و گفت: «زمانی که کار روی پروژه ویندوز آغاز شد وی هنوز همه موهایش را از دست نداده بود». گیتس نیز به شوخی گفت که یک بار بالمر به وی پیشنهاد داد تا ویندوز «مایکروسافت ویندوز» نامیده شود و «شاید اگر این کار را می کردیم ویندوز خیلی زودتر آماده می شد».

بالمر در سخنان خود به این اشاره کرد که برنامه ای که فقط در یک دیسک جای می گرفت و تهیه آن «شش نفر - سال» وقت برده بود، اکنون آن قدر حجیم شده که پنج دیسک فلاپی را اشغال کرده و «هشتاد نفر - سال» کار برده است. بالمر به سخنان خود چنین ادامه داد: «در یک برهه از زمان گیتس باز یک تقیصه دیگر در برنامه کشف نمود و مرا تهدید به اخراج کرد. من گفتم بیل شما نباید چند کلید فرمان را همزمان فشار دهی. وی تهدید کرد و گفت اگر قبل از شروع بارش برف کار را تمام نکنی اخراج خواهی شد. لیکن در «بلوو» برف به ندرت می بارد...».

جسای خالی رئیس فروش نرم افزار به سازندگان سخت افزار «جیم هاریس» احساس می شد. وی اخیراً بالمر را تحت فشار قرار داده بود و به وی مرتباً تذکر می داد که قراردادهای منعقد برای ویندوز حتی قبل از تحویل فرآورده به مشتری منقضی شده اند. اما این موضوع دیگر اهمیتی نداشت زیرا، جریان معرفی ویندوز با عکس العمل مساعد و افراط گونه مطبوعات روبرو شده بود؛ اینفو وورد در شیپورها دمید و ویندوز را مؤثر توصیف کرد و نسبت قیمت به کارائی آن را منطقی شمرد و نوشت که پس از انجام آزمون های عملی قضاوت منطقی تری نسبت به نرم افزار بعمل خواهد آمد. اینفو وورد آن را در این مرحله «ضعیف» ارزیابی کرده و سرمقاله نویسنده آن نوشت که «ویندوز از ده امتیاز ممکن فقط ۴/۵ امتیاز بدست می آورد». این سرمقاله نویسنده به این نیز اشاره کرده بود که «مسئول خدمات بعد از فروش مایکروسافت از کاستی ها و

نواقص برنامه آگاه است». چند ماه بعد مایکروسافت رسماً نواقص برنامه را به طور ضمنی با عرضه یک مدار چاپی به نام «ماخ ۱۰» برای افزایش سرعت، مورد تأیید قرار داد. حتی این مدار نیز شست تر از آن بود که بتواند «روحی تازه» در کالبد ویندوز بدمد.

ویندوز مشکلی دیگر نیز داشت: حتی اگر سرعت آن به حد مورد نظر کاربر نیز می رسید نرم افزاری برای راه اندازی با آن وجود نداشت. برنامه های خود مایکروسافت مانند «اکسل»، «کشمیر» و یک بانک اطلاعاتی به نام «امگا» هنوز راه درازی در پیش داشتند تا تکمیل شوند. غیر از چند برنامه کاربردی کوچک که همراه با ویندوز عرضه می شدند، یک برنامه طراحی حرفه ای به نام «ا - ویزن» ساخت برادران «گریسون» که مدتها قبل از عرضه ویندوز آماده شده بود، نیز همراه با آن در یک بسته به مشتری داده می شد.

در مورد «ا - ویزن»، بالمر به برادران «گریسون» گفت که بیل گیتس نسبت به آنان آزرده خاطر است زیرا قرار بوده یک برنامه نقشه کشی آماده شود و نه این برنامه. برادران «گریسون» در جواب گفتند «خریداران هنوز برای خود ویندوز به صف نشده اند تا تقاضای یک برنامه کاربردی پیشرفته را داشته باشند». بالمر موافق نبود و فکر می کرد که یک نرم افزار نقشه کشی بازار خوبی خواهد داشت. «گریسون» می گوید که به بالمر گفت: «موافقم، لیکن ما هر چه داشتیم صرف «ا - ویزن» کردیم. اگر شما برنامه دیگری می خواهید باید به ما کمک کنید». استیو بالمر سپس قول داد که ۴۰۰۰ نسخه از برنامه را خواهد خرید. و مایکروسافت نیز ۱۰۰,۰۰۰ دلار وام با شرایط مناسب در اختیار آنها قرار داد تا هزینه های بازاریابی را پرداخت کنند. مایکروسافت، به علاوه، متعهد شد که برای برنامه به مدت سه سال در خارج از آمریکا تبلیغ کرده و آن را بفروش رساند و این کار را به نحو موفقیت آمیزی انجام داد.

گیتس می دانست که تقاضا برای برنامه های کاربردی افزایش خواهد یافت و ویندوز نیز تکامل پیدا خواهد کرد. آنچه در این مرحله نیاز به آن شدیداً احساس می شد جلب نظر مساعد بزرگترین بازیگر صحنه رایانه ای یعنی آی. بی. ام بود. در اواسط مراسم پر هیجان معرفی و عرضه ویندوز اتفاق دیگری رخ داد و آن احضار «نیل کانزن» و «استیو وود» (این شخص غیر از «استیو وودی» بود که در آلبوکرک با مایکروسافت کار می کرد) برای ملاقات با فرستادگان

آی. بی. ام بود: آی. بی. ام به ویندوز علاقه پیدا کرده بود، خصوصاً اگر مایکروسافت آن را با «تاپ ویو» تلفیق می‌کرد. ذکر کلمه «تاپ ویو» باعث شد تا لبخند برنامه‌نویسان «بلوو» از لبانشان محو شود.

تنها تشکیلاتی که اطلاعاتی راجع به سازگرمایی با «تاپ ویو» داشت شرکت کوچکی «کوارتردک» در سانتا مونیقای کالیفرنیا بود که در ظرف چند سال گذشته بارها و بارها تغییراتی به خود دیده بود. این شرکت برای مقابله با ورشکستگی محتوم عجولانه برنامه «دسک» خود را طوری بازنویسی کرد که با «تاپ ویو» سازگار باشد و اسم جدید «دسک ویو» را روی آن گذاشت.

در این اوضاع و احوال گیتس و بالمر به قصد خریداری شرکت «کوارتردک» و در واقع خریداری مهندسی آگاه و مسلط آن بر نرم‌افزار «تاپ ویو» از راه رسیدند. رئیس «کوارتردک»، «تیرز مایرز» در باره این ماجرا چنین گفته است: «آنها تمامی افراد تیم فنی را ملاقات کردند. آنها در واقع در صدد خریداری افراد بودند نه فرآورده.»

رقم پیشنهادی سه میلیون دلار برای خرید شرکت مورد توافق طرفین قرار گرفت. «استاتون کی»، مدیر بازاریابی شرکت که قبلاً در زمینه ساخت فیلم تجاری اندوخته و سپس به حیطه تجارت نرم‌افزار روی آورده بود از طرفین خواست تا ذیل یک ورقه موافقت کتبی یا قولنامه را امضاء کنند. یکی از شرایط ذکر شده در قولنامه این بود که اگر به هر دلیلی خطایی در اجرا پیش آید، مایکروسافت بایستی از استخدام کارکنان شرکت «کوارتردک» اجتناب ورزد. با پایان گرفتن مذاکرات، «کی» میهمانان واشنگتنی خود را به مراسم جشن کریسمس که در شرکت در حال برگزار شدن بود دعوت کرد. در این مراسم بیل بسیار رقصید و تفریح بسیار کرد.

صبح روز بعد خبر بدی به «مایرز» داده شد و آن این که بیل و بالمر اظهار داشتند که قیمت بالا بوده است. «مایرز» از فروش شرکتش به قیمت پائین‌تر خودداری ورزید و به گیتس و بالمر گفت که در جایی دیگر به دنبال اطلاعات در رابطه با «تاپ ویو» باشند. اما علیرغم عدم تمایل از آنجا که موضوع به آی. بی. ام ارتباط پیدا می‌کرد، مایکروسافت نمی‌توانست از معامله چشم‌پوشد.

عرضه سهام در بازار بورس

(جنون کوسه ماهی‌ها)

یکی از دست‌اندرکاران صنعت رایانه‌سازی در باره بیل گیتس چنین می‌گفت: «وی پشت‌از رهروان به صف شده است زیرا جهت حرکت را می‌بیند و خود را در جلو صف قرار می‌دهد». بیل گیتس در پیشاپیش یکی از همین صف‌ها مدت‌های مدید راه پیموده و به جایی نرسیده بود: مبارزه بر علیه، پدیده سرقت نرم‌افزار. گیتس با یادآوری خاطرات تلخ سرقت نرم‌افزار بیسیک نمی‌توانست تکرار آن‌ها را تحمل نماید. در بازار مصرف تولیدات سازندگان سخت‌افزار معاملات بیشتر به صورت فروش یکجا و یا فروش بر حسب تعداد دستگاه صورت می‌گرفت و تکثیر غیرمجاز نرم‌افزار چندان مسأله ساز نبود. لیکن در بازار مصرف خرده‌فروشی، گیتس مشکلات عدیده پیش روی خود می‌دید.

با ظهور رایانه‌های بیشتر روی میزهای کار تعداد افراد متقاضی نرم‌افزار نیز افزایش یافت و به تبع آن کار تکثیر غیرمجاز رونق بیشتری گرفت. ناگفته نماند که کار کپی کردن از روی یک دیسک به مراتب آسان‌تر از کپی کردن یک نوار ویدئویی یا اودیوئی بود. بیشتر سازندگان و فروشندگان نرم‌افزار به موضوع سرقت از دیدگاهی دیگر نگریسته و چنین استدلال می‌کردند که مردم در هر صورت از خرید نرم‌افزار خودداری ورزیده و در عوض به کپی کردن روی می‌آورند. اما این کار خود نوعی تبلیغ برای فرآورده و گسترش آن در جهت استاندارد کردن بوده و کپی برداران در هر صورت در آینده برای دستیابی به نگارش‌های جدید چاره‌ای جز اقدام به خرید ندارند.

با وجود برداشت‌های متضاد فوق، حمایت از حقوق ناشر در تجارت رایانه‌ای از طرف همگان پذیرفته شده بود. طرح اولیه «گوردون لتوین» برای حفظ و حمایت از نرم‌افزار «ماجرا» از نقطه نظر پیچیدگی بر طرح‌های دیگر برتری داشت. زمانی که آی.بی.ام متوجه شد که کپی کردن این نرم‌افزار به بیست دقیقه وقت نیاز دارد از مایکروسافت خواست تا طرح را تغییر دهد. اما از طرف دیگر، بازیگران جوان صحنه نرم‌افزارسازی، صنعت خانگی جدیدی را پایه‌گذاری کرده و وسعت دادند که در آن با استفاده از نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای خاص دست به شکستن و کشف کد رمز نرم‌افزارهای تحت حمایت می‌زدند.

در دنیای تجارت برخلاف صنعت رایانه‌سازی، حمایت از حقوق ناشرین عمومیت نداشت و شاید هم سودمند واقع نمی‌شد. مرعی داشتن موازین حفاظتی در صنعت رایانه و نرم‌افزار مشکلات متعددی را ایجاد می‌کرد. از جمله این‌ها می‌توان به ایجاد پیچیدگی در فرآیند تولید نسخه‌های امن مورد نظر، رنجش خاطر استفاده‌کنندگان از دیسک‌های سخت و نیز آزریدن شهروندان شرافتمند که خود را در معرض افترا و تهمت سرقت می‌دیدند اشاره کرد. با وجود این، شرکت‌های نرم‌افزار ساز مانند مایکروسافت، لوتوس و ویزی کورپ روش‌های مختلفی را برای حفظ فرآورده خود معمول می‌داشتند که در بیشتر موارد شامل تغییر دادن دیسک‌های اولیه به نحوی بود که استفاده کنندگان معمولی - و نه برنامه‌نویسان باهوش را از کپی کردن باز می‌داشت.

گیتس در زمینه حمایت از حقوق ناشرین در ماه مه سال ۱۹۸۴ با میچ کاپور هم‌آوا شد که به اتفاق تبلیغات دامنه‌دار و دو جانبه‌ای را علیه سارقین نرم‌افزار شروع کردند. آن‌ها قضایا را طوری برای عامه مردم تعبیر کردند که کپی کردن نرم‌افزار همان‌گونه که بیل در سال ۱۹۷۶ بر آن اصرار می‌ورزید یک سرقت به معنای واقعی کلمه تلقی شود. از طرف دیگر بیل راه حل مسأله را در متقاعد ساختن سازندگان سخت‌افزارها برای افزودن یک وسیله که شامل یک عدد شماره سریال الکترونیکی باشد می‌دید. بیل از این لحاظ اطمینان کامل به همکاری سازندگان نداشت زیرا آنان همواره با توسل به حربه جلوگیری از افزایش قیمت فرآورده می‌پرسیدند: «چرا ما باید حتی ۵ سنت به قیمت تمام شده اضافه کنیم؟ تبلیغات فوق تا حدودی مؤثر واقع شد؛ فقط معدودی از

سازندگان سخت‌افزار از همکاری طفره رفتند.

با این اوصاف حمایت از حقوق تولید کنندگان نرم‌افزار در دیسک، علیرغم آزاده‌گی خاطر کاربران، بوسیله مایکروسافت جا انداخته شد. مایکروسافت حتی به این نیز قانع نبود: در اواخر سال ۱۹۸۵ «شلدون ریچمن» در گزارشی در واشنگتن تایمز نوشت که نسخه جدید نرم‌افزار ساخته شده توسط مایکروسافت حاوی پیغامی به شرح زیر بوده است: «ثمره عدول از حدود حفاظتی تعیین شده؛ درخت کار ناشایست، میوه‌های تلخ به بار می‌آورد؛ جنایت نتیجه‌اش مجازات است؛ سایه‌ها می‌دانند».

استفاده کنندگان از فرآورده‌های مایکروسافت به ناگاه شروع به جستجو در برنامه‌های کاربردی آن شرکت کرده و پیام‌های مشابهی یافتند که بدون تأخیر آن‌ها را در اختیار نشریات قرار دادند. «جان دوراک» در نشریه اینفو ورد نوشت: «چگونه شرکت ۷۰ میلیون دلاری مایکروسافت می‌تواند این‌گونه بلاهت را بپذیرد؟». «جف هاربرز» سال‌ها بعد اعتراف کرد که طراح پیام‌های «بی‌ضرر لیکن بازدارنده» فوق با هدف حمایت از حقوق مؤلفین و ناشرین بوده است. متن پیام را یک دانشجوی کارآموز از دانشگاه «کالتک» در دوره کارآموزی در تابستان ساخته بود.

مایکروسافت در مواجهه با حملات گسترده بر علیه «حمایت از حقوق مؤلفین و ناشرین» به صورت عام و نحوه عملکرد مایکروسافت به صورت خاص، از تعبیه چنین پیام‌هایی در نرم‌افزارهای مورد استفاده در داخل کشور خودداری ورزید. در ماه نوامبر «ریکس» اعلام کرد که نرم‌افزارهای «چارت» و «اکسس» دیگر تحت حمایت نخواهند بود. فقط یک برنامه تا اواسط سال ۱۹۸۶ زیر پوشش‌های حمایتی باقی ماند و آن برنامه «شبه‌ساز پرواز» بود. این برنامه نیز بعداً مشمول مقررات مشابه با دیگر برنامه‌ها شد. نرم‌افزارهای تولیدی مایکروسافت از آن تاریخ به بعد فقط در کشورهای دیگر یعنی جایی که سرقت نرم‌افزار همچنان با شدت ادامه داشت، تحت حفاظت‌های قانونی قرار داده می‌شد. مایکروسافت هنوز نیروی محرکه اصلی در «اتحادیه ناشرین نرم‌افزار» به حساب می‌آید که نقش محوری در کلیه اقدامات بر علیه سارقین نرم‌افزار داشته و حتی گاه حملاتی را به محل‌های مشکوک به تولید فرآورده‌های غیر مجاز سازماندهی می‌کرد.

نرم افزارهای کاربردی مایکروسافت، تحت حمایت و یا بدون آن، از افزایش فروش چشمگیری برخوردار شدند. تمامی رایانه‌های مکینتاش فروخته شده در نهایت، عملاً به نرم افزارهای «اکسل» یا «ورد» و یا هر دو مجهز شدند. «مالتی پلان» در خارج از کشور بدون رقیب باقی مانده و برنامه پردازش کلمات و ویرایش متون یعنی «پی.سی. ورد» که از همان ابتدای عرضه خود یک عامل حمایتی از چاپگرهای لیزری به شمار می آمد در اثر انعقاد یک معاهده استراتژیک همکاری با شرکت «هیولت پکارد» که چنین چاپگرهایی را با قیمتی نسبتاً نازل در اختیار استفاده کنندگان معمولی قرار می داد، بازار فروش قابل توجهی یافت. البته نمی توان تمامی فرآورده های ساخت مایکروسافت را موفق تلقی کرد: همراه با فرآورده های موفق، نرم افزارهایی چون «اکسس» نیز وجود داشتند که یک نرم افزار ارتباطی ساخته شده در خارج از تأسیسات مایکروسافت بوده و از بعضی از خصوصیات خاص مایکروسافت یعنی توانایی های بی شمار لیکن همراه با گنبدی غیر قابل قبول برخوردار بود. پروژه های «ویندوز»، «کشمیر» و «امگا» همچنان در مرحله «تکامل نیافتگی» قرار داشتند.

در فوریه سال ۱۹۸۵ خانم «ایداکول» در رأس بخش نرم افزارهای کاربردی مایکروسافت، به جای خود بیل قرار گرفت و اولین معاون مؤنث در تاریخ مایکروسافت شد که در یک سمت با اهمیت روزافزون و تأثیر سرنوشت ساز در حرکت به سوی فروش ۵۰ میلیون دلار در سال به کارگمارده می شد. «ایداکول» که دارای شخصیتی نافذ بود در زمانی که بیل در شرکت «سی کیوب» با دستگاه تله تایپ تمرین می کرد، یک برنامه نویسی رایانه ای حرفه ای به شمار می رفت. وی اکنون پنج سال تجربه در زمینه مدیریت در شرکت اپل را پشت سر گذاشته و با طراحی آگهی تلویزیونی تکان دهنده معرفی مکینتاش و «تی - شیرت» های «مک» شهرتی به هم زده بود. «ایداکول» تحت شرایطی اپل را ترک گفت که شرکت در یکی از دوره های نقاهت ادواری خود به سر می برد.

«کول» مایکروسافت را یک شرکت «مستغرق در فرهنگ پرکاری» در شمال غرب کشور توصیف می کرد که کارکنانش «از آن در لحظات خوب بودن هوا نفرت پیدا کرده و حاضر به کار دوازده یا شانزده ساعته در روز نمی شدند». کارکنان ملقب به «دزدان دریائی» در شرکت اپل نیز همانند مایکروسافتی ها

ساعت های طولانی در روز به کار می پرداختند، اما به نظر «کول» یک تفاوت اساسی در اینجا وجود داشت و آن این بود که «در مایکروسافت همه کار می کردند ولی از زندگی لذت نمی بردند». وی می گوید:

بیل بسیار مراقب است و رویه وی برای ایجاد انگیزه، تحقیر کارکنانش می باشد. منظور من این است که ما همگی برای جلوگیری از شرمگین شدن تا حدی انگیزه داریم. بعضی برای این کار حتی به تمرین های سخت دست می زنند.

آری، این مقوله انگیزش ایجاد می کند اما نه در همه جا و برای همه و مطلب اصلی در همین نهفته است.

رفتار نا متعارف بیل بیشتر تظاهر بود و به عمل منتهی نمی شد. تمامی داد زدن ها و تظاهرات آمیخته با عصبانیت شدید هیچ گاه به تنبیه و مجازات ختم نمی شد تا «وضعیت تغییر کند و موجبات عصبی شدن از میان برود». گیتس علاقه خاص و روابط دوستانه ای با کارکنانش داشت و با توجه به صداقت و وفاداری آن ها به اعمال خشونت آمیز دست نمی زد. «ایداکول» که «سنش بالاتر از آن بود که مجیز رئیس را بگوید» هیچ گاه نتوانست علائق خاص بیل را تغییر دهد. یک بار وی سه نفر کارمند را تهدید به اخراج کرد، لیکن آنان با ادامه روابط شخصی با بیل، علیرغم عدم انجام امور محوله، همچنان در شرکت باقی ماندند.

در مایکروسافت برقراری ارتباط شخصی با کارکنان، سنتی بود که از بالا دیکنه می شد. گیتس در روزهای تعطیلات آخر هفته در راهروهای شرکت پرسه می زد و با مدیران عالیرتبه در منازلشان تماس گرفته و می گفت: «موضوع چیست؟ چرا تازگی ها شما را نمی بینم؟». اما سرعت توسعه شرکت آن قدر بالا بود که دیگر جایی برای اعمال رویه های سنتی مدیریت باقی نمی گذاشت. قانون دیرینه گیتس دال بر «شناختن یا غرق شو» همچنان کاربرد داشت: به افراد گفته می شد: «از شما توقع داشتیم که کار را آموخته و آن را انجام دهی. اگر نمی توانی برو و برای خود کاری دیگر دست و پا کن».

چارلز سایمونای در آوریل سال ۱۹۸۵ در یک تی - میل چنین نوشت: در آخرین جلسه مدیران «ایداکول» با صراحت اعلام کرد که مدیریت نمی تواند کسی را وادار به کار طولانی سازد. شما فقط با تصمیم شخصی می توانید به

انجام این کار تن در دهید. و راستی چرا کارکنان باهوش ما به طور شبانه‌روزی در شرکت حضور دارند و حتی تعطیلات آخر هفته خود را در اینجا به سر می‌برند؟ جواب دو جنبه دارد: اول انتخاب شخصی و دوم دریافت پاداش. ما در واقع مشارکت بی دریغ همکاران را بدون پاسخ نمی‌گذاریم و برای آن پاداش در نظر می‌گیریم. آسان‌ترین روش برای تشریک مساعی بیشتر، البته، اختصاص ساعات بیشتر برای کار می‌باشد. نی - میل فوق سپس چنین ادامه می‌یافت:

ما در یک دنیای پر از ستیز و در یک میدان منازعه با چشم‌اندازی از اجساد مبارزان نابود شده به سر می‌بریم. آیا شما معتقدید که طول مدت در نظر گرفته شده برای انجام کارها کافی نیست؟ و یا اینکه تعداد عوامل ناشناخته در طرح‌ها بسیار زیاد هستند؟ رقبا ما از شنیدن چنین سخنانی خوشحال خواهند شد. اگر آن‌ها به طور شبانه‌روزی کار می‌کنند و حتی در دفاتر خود در زیر میزهای کارشان می‌خوانند، ما نیز باید چنین کنیم. من به عنوان یک عضو در مایکروسافت نمی‌خواهم بازنده باشم. من بازنده شدن را نه به دلیل جریحه دار شدن غرور شخصی بلکه به دلیل زجرآور بودن آن نمی‌پسندم.

سن متوسط کارکنان در مایکروسافت قریب به بیست و شش سال بود. «کول» اعتقاد داشت که «مایکروسافت یک اردوگاه متشکل از نوجوانان، بدون سرپرستی بزرگترها» می‌باشد که در آن «مدیران دارای اطلاعات فنی از شیوه‌های مدیریت اطلاعی نداشته و مدیران مسلط بر فنون مدیریت به خاطر عدم احاطه بر فنون نرم‌افزاری مورد تحقیر و اهانت قرار می‌گیرند». به کارمندان دفتری در مایکروسافت هیچ‌گونه آموزشی داده نمی‌شد. یکی از کارکنان سابق مایکروسافت معتقد بود که «تبعیت از سیاست شناکن یا غرق شو در مورد یک نابغه برنامه‌نویسی مسأله‌نی به شمار نمی‌رود، اما اگر شخص یک فرد عادی باشد وضع برایش بغرنج می‌شود». در مایکروسافت از رویه‌ها و مقررات خبری نبود و «سلیقه‌نی» عمل می‌شد. یک بار یکی از کارمندان نزد همکار خود از دست رئیسش زبان به گله و شکایت گشود و در ضمن از وی خواست تا موضوع محرمانه تلقی شود. متأسفانه موضوع لو رفت و کارمند شاکی که باردار نیز بود اخراج شد. پرداخت جبرانی در نظر گرفته شده برای این کارمند معادل با سه ماه مرخصی بارداری و هزینه‌های بیمارستانی بود. در ضمن به وی تذکر داده شد که در صورت طرح شکایت بر علیه شرکت، مبالغ

فوق پرداخت نخواهند شد.

«تندی تراور» می‌گفت: «یک قانون نوشته نشده در مایکروسافت وجود داشت که به موجب آن شخص حق نداشت در سر کار به بازی و شوخی بپردازد، زیرا بیل از این گونه کارها به شدت نفرت داشت». با وجود این گاه بعضی از کارکنان به کارهای ناشایستی دست می‌زدند.

یک بار زمانی که بالمر در مأموریت به سر می‌برد، چند مایکروسافتی یک دیواره کاذب پشت درب دفتر وی ساخته و فاصله دیواره و درب را با توپ‌های جهنده پلاستیکی پر کردند. بالمر پس از مراجعت از سفر هنگامی که درب دفتر خود را باز کرد با تعداد بسیار زیادی توپ مواجه شد که به این سو و آن سو می‌پریدند. عکس‌العمل وی داد زدن بود و صدایش در فاصله چند صد یاردی شنیده می‌شد.

مطلبی که بالمر و بیل از آن وحشت داشتند طرح و تدوین نرم‌افزار به طور مستقل از طرف کارکنان بود. یکی از برنامه‌نویسان که در اوقات فراغت یک برنامه کاربردی برای ویندوز تهیه دیده و آن را مستقلاً به فروش رسانده بود از طرف واحد حقوقی مایکروسافت مورد مؤاخذه قرار گرفت. در سالیان بعد فروشگاه داخلی مایکروسافت انواع و اقسام فرآورده‌های نرم‌افزاری را به قیمت زیر ۳۵ دلار در اختیار کارکنان قرار می‌داد، اما خرید «کیت تهیه نرم‌افزار» حتی برای کارکنان احتیاج به اخذ مجوز مخصوص داشت. به طور کلی مایکروسافت ترجیح می‌داد که کارکنان خود را از کار روی پروژه‌های شخصی باز دارد.

گیتس گاه به مرخصی می‌رفت، اما مدت مرخصی هیچگاه از یک هفته تجاوز نمی‌کرد. با توجه به این، دیگران چگونه می‌توانستند توقع مرخصی بیشتری داشته باشند؟ به کارکنان پس از کسب سه ساله تجربه دو هفته و پس از آن سه هفته مرخصی در سال تعلق می‌گرفت. مدت و شرایط مرخصی استعلاجی در جانی مشخص نشده بود.

ساعت‌های کار طولانی، مرخصی کوتاه مدت و حقوق و مزایای ناچیز مجموعه عواملی بودند که فقط به مذاق نوجوانان جاه طلب و متأثر از بینش تسلط بر جهان بیل گیتس، خوش می‌آمد. گرفتار آمدن در چنگال «بیماری مسری مایکروسافت» نسخه فوق را می‌طلبید. و چنین نسخه‌ای اغلب باعث

می شد که بدن «دارو» را پذیرا نشده و آن را رد کند! ریاست کل، آقای بیل گیتس اغلب در مریدان خود انگیزه، تعهد، تحرک و پرکاری که خود ذاتاً داشت ایجاد می کرد. اما عاملی را که نمی توانست به دیگران نیز انتقال دهد «خستگی ناپذیری» بود. لذا در پروژه هائی چون کشمیر و امگا، هم برنامه نویسان و هم مدیران درگیر در اثر خستگی از پا در آمده و خود را خورد شده می دیدند. در شرکتی که کمبود نیروی کار همواره وجود داشت، رویه های انتخاب، صبر و شکیبائی و وفاداری افراد، توسل به حربه اخراج را به ندرت الزامی می ساخت. «مایک اسلید» یکی از مدیران سابق مایکروسافت می گوید: «هیچکس اخراج نمی شد. افراد فقط در صورتی اخراج می شدند که واقعاً از هر نظر فاقد صلاحیت باشند».

یک بخشنامه اداری در مه ۱۹۸۵ مطالبی را فهرست وار به عنوان «رهنمود» در ارتباط با ارزیابی و خاتمه خدمت ارائه داد. در این بخشنامه آمده بود: «ما گرچه این حق را برای خود محفوظ می داریم که به خدمت هر کارمندی در صورت مشاهده کارائی ضعیف و سوء رفتار خاتمه دهیم، توصیه می کنیم که مسئول مربوطه مسائل کارمند خود را بررسی کرده و قبل از تصمیم گیری راه حل های دیگری را در یک مدت زمان معقول بیازماید». روش پیشنهاد شده در بخشنامه عبارت بود از: در میان گذاشتن مسأله با مستخدم و ارائه راه حل ها و در صورت عدم حصول توافق، صدور حکم اخراج بدون تجدید نظر. در بخشنامه، هیچ گونه پرداختی به کارمند خاطی در نظر گرفته نشده بود.

در غیاب موجبات فراوان برای دلخوشی، موضوع عرضه سهام در بازار بورس به موضوع مورد علاقه کارکنان تبدیل شد. سهام شرکت می بایستی هر چه زودتر در بازار بورس اوراق بهادار قابلیت خرید و فروش یافته و این امر اجتناب ناپذیر می نمود. مطبوعات از سال ۱۹۸۱ به بعد همواره مطالبی راجع به سهام مایکروسافت می نوشتند، لیکن گیتس در یک اظهار نظر زود هنگام گفته بود: «اگر پول و من می خواستیم سریعاً پولدار شویم حتماً مقداری از سهام شرکت را می فروختیم. لیکن هدف واقعی ما پیشبرد هنر نرم افزار سازی است و در نظر داریم قبل از پولدار شدن به آن بپردازیم». در ماه مه ۱۹۸۶ به نظر می آمد که جهت جلوگیری از ایجاد و گسترش اعتراض در کارکنان، ورود به بازار بورس الزامی شده باشد. پل آلن قبلاً به نشریه سیاتل تایمز گفته بود که

مایکروسافت در سال ۱۹۸۶ وارد بازار بورس خواهد شد زیرا «کارکنان سهامدار شرکت در آن برهه از زمان می خواهند ارزش سهام خود را لمس کنند».

گیتس عرضه سهام را نوعی ایجاد مزاحمت می پنداشت. هنوز فرآورده هائی مانند «اکسل»، «ویندوز» و سیستم های عامل جدید تکمیل نشده بودند؛ ارتباط با آی.بی.ام حساسیت خاص خود را داشت و به علاوه بیل از زیر سؤال رفتن توسط تحلیل گران بازار بورس وحشت داشت.

علاوه بر موارد فوق تنها چیزی که مایکروسافت به آن احتیاج نداشت پول نقد بود. سود ناخالص قبل از کسر مالیات ۳۴ درصد بوده و این فقط در نیمه اول سال ۱۹۸۵ معادل با ۳۰ میلیون دلار می شد. شرکت بدهی دراز مدت نداشته و موجودی نقدی آن در بانک ۳۸ میلیون دلار بود. بیل خطر دیگری را نیز پیش بینی می کرد و آن این بود که در صورت قابل فروش بودن سهام در بازار بورس امکان داشت بهترین کارکنان شرکت را ترک گویند.

با افزایش تعداد سهامدار در میان کارمندان و عدم امکان تبدیل سهام به پول نقد، روز به روز شمار کارمندان ناراضی افزایش می یافت. یکی از برنامه نویسان مایکروسافت به نام «رالی روارک» در یک مجله مهندسی مطلبی را در رابطه با وضع مهندسی سهامدار در شرکت ها خوانده بود که دلالت بر این داشت که فقط ۵ درصد از این گونه افراد از سهام خود بهره مند می شوند زیرا یا شرکت ها ورشکست می شوند، یا فرد سهامدار سهام خود را به همکاران دیگرش واگذار می سازد، در هر صورت در اکثر موارد سودی عاید نمی شود. «روارک» با تبعیت از نوشته فوق تصمیم داشت که سهام خود را در برابر دریافت معادل یک سال حقوق به «لتوین» بفروشد، لیکن بیل پا در میانی کرد و «لتوین» را از معامله بر حذر داشت.

سیر قضایا نشان می داد که با ادامه روند واگذاری سهام به کارکنان شرکت، تعداد سهامداران در سال ۱۹۸۷ حدوداً ۵۰۰ نفر خواهد شد و از نقطه نظر قانون وجود این تعداد سهامدار عرضه سهام را به طور رسمی در بازار بورس الزامی می ساخت. جان شرلی معتقد بود که «اگر شخص ناچار باشد این کار را در جهت اجرای موازین قانونی انجام دهد بهتر است خود اقدام کند تا کنترل امور از دستش خارج نشود». وی می افزود: «هدف ما این بود که با اراده خود و

به دور از التزام قانونی کار را انجام دهیم.»

یک معاون مؤسسه «گولدمن ساکس» به نام «گولدمن» به گیتس و همکارانش می‌گفت که مایکروسافت می‌تواند «فقط در سال ۱۹۸۶ سودآورترین و بهترین فرصت برای عرضه سهام به بازار بورس را داشته باشد و لا غیر». این اظهار نظر واقعیت مجازی داشت. جادوگران روابط عمومی مایکروسافت از قبل موضوع را درک کرده و به اقداماتی برای تأثیرگذاری بر افکار عمومی پرداخته بودند. آنان به یک توافق با مجله فورچن برای درج سلسله مقالاتی در طی دوره سه ماهه بعد از عرضه سهام رسیده بودند. «فرانک گودت» می‌گوید: «ما در واقع خیلی بیشتر از موضوع عرضه سهام وقت صرف تهیه نوشتار کردیم». فورچن گزارشگر خود «پرو ناتال» را به کار گذاشت تا داستانی تحت عنوان «ماجرای پشت پرده و چگونگی دستیابی بیل به ۳۵۰,۰۰۰,۰۰۰ دلار» تهیه نماید. این داستان با نگاهی اجمالی به درون فرآیند استثنائی مورد نظر، خواننده مجله را مجذوب کرده و باعث ایجاد شهرت و اعتبار بیشتر برای گیتس و شرکت مایکروسافت شد.

«ناتال» با دقت تمام وضعیت را موشکافی کرد و نکته محوری در آن را دریافت و داستان را بر مبنای آن تهیه دید: مایکروسافت به جای وابسته کردن خود به کارگزاران بورس در بازار «وال استریت» خود از همان سرآغاز سر نخ قضایا را در دست نگهداشت. به نظر می‌آید که مایکروسافت در این مورد نیز همانند موارد دیگر، چون معامله با آی.بی.ام و دیگر مشتریان خود، از موضع قدرت عمل کرد.

«گودت» که از قبل تجاربی در رابطه با عرضه سهام در بازار بورس کسب کرده بود می‌گفت: «شرکت‌های دیگر اغلب با خواهش و تمنا دست به سوی دیگران دراز کرده و خواستار فروش سهام خود می‌شدند». وی کارگزاران بورس را «دیکتاتورهای» توصیف می‌کرد که «فاسد شده و به فساد نیز خو گرفته‌اند». «گودت» با استفاده از تجربیات خود کارها را به صورت دیگری انجام داد و باعث شد که کارگزاران به دنبال وی راه بیفتند و با عجز و لابه خواستار انجام امر عرضه سهام شوند.

ارزیابی حسابرسان، تحلیل‌گران و مشاوران حقوقی که در شرف انجام پذیرفتن بود موجب وحشت بیل شده و نسبت به نتیجه چندان خوشبین نبود.

بالمر نیز که با بیل هم عقیده بود، چندی بعد به طعنه اظهار داشت:

کار روی ویندوز با کندی پیش می‌رفت. «ناول» قرار بود امتیاز بیاورد. فیلیپ هم ما را از صحنه زبان‌ها بیرون رانده و دیگر رقبا به جان ما افتاده بودند.

در زمینه نرم‌افزارهای کاربردی «ورد» توانسته بود سهمی در بازار به دست آورد. «اکسل» روی پی.سی کارآئی نشان نداده و مکی‌تاش در آستانه فراموشی قرار گرفته بود. وضع ما این بود. ما زمین خورده بودیم.

بیل نگران موضوعی دیگر نیز بود: عرضه سهام به همگان مترادف با لزوم جوابگو بودن در برابر نه تنها سهامداران کارمند بلکه تمامی سهامداران در خارج از حدود و ثغور شرکت بود. «وینبلاد» که بر دوگانگی شخصیت بیل واقف بود می‌گفت: «توانائی بیل در پذیرفتن خطر هم از نظر حرفه‌ئی و هم از نظر ذاتی بالا است... اما من فکر می‌کنم بیل به شدت نگران است... و احساس مسئولیت و تعهد می‌کند؛ خصوصاً در برابر آنچه خود خلق کرده و آن را بزرگتر و بزرگتر ساخته است و می‌داند که به همین نسبت توقع دیگران نیز بالا رفته است.»

ترازنامه مالی تهیه شده در رابطه با عرضه سهام که محافظه کارانه و با دقت و وسواس فراوان تهیه شد نشانگر قدرت مالی شرکت و نیز نکاتی برای نگرانی بود. اولین نکته نگران‌کننده پرداخت نوعی مالیات بود که به شرکت‌های صد در صد خصوصی تعلق می‌گرفت و در این مورد می‌توانست به رقم ۳۰ میلیون دلار رسیده و به عبارتی برابر با تمامی موجودی نقدی شرکت شود. این نوع مالیات در نهایت در نتیجه سعی و کوشش فراوان شرکت‌های درگیر در فن‌آوری نولغو شد و موجبات نگرانی مایکروسافت بر طرف گردید.

موضوع دیگری که نگرانی ایجاد می‌کرد ارتباط با آی.بی.ام بود. گردانندگان مایکروسافت می‌اندیشیدند که: «هر گونه تصمیم‌گیری از طرف آی.بی.ام دال بر عدم ارائه «ام.اس - داز» و یا اظهار تمایل برای استفاده از یک سیستم عامل دیگر روی رایانه‌های شخصی فعلی و یا نسل بعدی ریز رایانه ساخت آن شرکت اثرات سوئی روی درآمد مایکروسافت خواهد گذاشت... و روابط مایکروسافت را با مشتریان کلاً دگرگون خواهد کرد». علیرغم وجود

موافقتنامه طرح و توسعه نرم افزار به طور مشترک، این نگرانی بی پایه نبوده و فراتر از یک خیال پردازی آزار دهنده به شمار می رفت.

به علاوه موضوع دیگری برای ایجاد نگرانی وجود داشت و آن پدیده‌ئی به نام «سناریوی فلیپ کان» بود. «به نظر مدیریت این احتمال وجود داشت که... طی سالیان آینده رقابت برای کاهش قیمت‌ها شدت گرفته و موجبات کاهش فوق‌العاده درآمد شود.» این پدیده برای سالیان متمادی چون کابوسی در برابر بیل خودنمایی می کرد.

از طرف دیگر وضعیت بازار ژاپن که حدود ۱۲ درصد از درآمد خالص مایکروسافت از آنجا تأمین می شد، تغییر کرده و یک اختلاف عقیده تبدیل به یک شکاف بزرگ شده بود. نیشی همواره به بیل فشار می آورد تا در زمینه طراحی تراشه فعالیت‌هایی آغاز کند، لیکن گیتس مخالفت می ورزید. نیشی با وجود مخالفت گیتس کار روی ساخت تراشه‌ای برای MSX توسط شرکت یاماها را شروع کرده و مایکروسافت را ناخواسته در پروژه‌ای بدفرجام برای ساختن یک تراشه کامل‌تر برای برنامه گرافیکی آی. بی. ام، یعنی «ئی. جی. ا.» درگیر کرده بود.

نیشی در یک مصاحبه به مخبر وال استریت جورنال گفت: «تلفن به حیث شنوائی انسان کمک کرده و تلویزیون توانائی‌های بصری وی را وسعت بخشیده است. اما در جهت کمک به توانائی‌های مغزی انسان می توان به رایانه و MSX اشاره کرد. من می خواهم MSX را به عامل مشترک موجود در تمامی رایانه‌های خانگی تبدیل کنم.» نیشی حتی می خواست MSX را به کنترل کننده آنچه «لوازم خانگی هوشمند» می خوانند تبدیل کند. در نمایشگاه «الکترونیک برای مصرف کننده» در ژانویه ۱۹۸۵ نیشی ادعا کرد که در ژاپن حدود نیم میلیون دستگاه مجهز به MSX و در اروپا چند صد هزار فروخته است. این، البته بد نبود لیکن چنگی هم به دل نمی زد.

آنچه در نهایت باعث در هم ریختگی اوضاع شد، سرمایه گذاری نیشی در یک ماجرای بد عاقبت بود. نیشی که قبلاً یکصد هزار دلار پول مایکروسافت را روی دستگاه مایکروتایپ ساخته ذهن آقای «بلیر نیومن» بر باد داده بود باز در سال ۱۹۸۳ مبلغ ۲۷۵,۰۰۰ دلار وام اخذ کرده و سهام «اسپکترا ویدیو» را که در نظر داشت یک نوع MSX برای بازار مصرف ایالات متحده بسازد خریداری

کرد. با افزایش ارزش سهام «اسپکترا ویدیو» بیل مدام به نیشی تذکر می داد که سهام خود را بفروشد و نیشی مدام مخالفت می کرد. وی سهام خود را در تمام مدتی که سیر صعودی داشت حفظ کرد و در نهایت شاهد سقوط ارزش آن شد. با در نظر گرفتن ۱۲ درصد بهره در سال، بدهکاری نیشی به مایکروسافت به ۵۰۰,۰۰۰ دلار رسید. و مایکروسافت تصمیم داشت از آن بگذرد.

نیشی در یک طرح دیگر شامل یک روبات دایناسور در محله «شین جوکو» ی توکیو مبلغ نیم میلیون دلار سرمایه گذاری کرد. این طرح شامل خواب دیدن یک پسر بچه بود که در آن سعی می کرد به کمک یک دستگاه مجهز به MSX روبات طراحی کرده و بسازد. با این سرمایه گذاری تمامی سود حاصله از فروش MSX به یک باره نابود شد.

گیتس و سرپرست امور بین‌المللی مایکروسافت بر این عقیده بودند که نیشی «دمدمی مزاج» به جوانب دیگر کار غیر از منافع مایکروسافت، توجه بیش از حد معمول می دارد. با اینکه «اوکی» گیتس را تحت فشار قرار داده بود تا تصمیمی بر علیه نیشی بگیرد، روابط شخصی و وفاداری گیتس وی را از انجام چنین کاری باز می داشت. «اوکی» می گفت: «وضع بی شباهت به یک صفحه گرامافون شکسته نیست. کارها به خوبی انجام داده نمی شوند و دیگر نمی شود کارها را از طریق شرکت ژاپنی نیشی به سهولت انجام داد. روابط شخصی بیل و نیشی بر من ارجحیت داده می شود و شاید آنها راجع به من می گویند: این دیگر کیست که می خواهد دوستی ما به هم بخورد؟»

«اوکی» به پافشاری ادامه داده و حتی یک طرح ارائه داد. وی می گوید: «من می دانستم که با جلب نظر بعضی از کارکنان کلیدی شرکت ژاپنی نیشی قادر خواهیم بود که یک شرکت اقماری واقعی در ژاپن تشکیل دهیم و بیل این طرح را پذیرفت.» گیتس سپس شرکت ژاپنی قبلی را منحل اعلام کرده و یک شرکت با صد در صد سهام متعلق به مایکروسافت بنام «کی. کی. مایکروسافت» جهت پوشش دادن به فعالیت‌های بازرگانی در ژاپن تشکیل داد. نیشی خود را در موقعیت بسیار بدی یافت و زمانی که مشاهده کرد بسیاری از بهترین کارکنان شرکت قبلی او را تنها گذاشته و به شرکت تازه تشکیل شده پیوسته‌اند و یار نزدیکش «سوسو موفوره کاوا» سرپرستی آن را پذیرفته است، بسیار آزرده خاطر شد.

نیشی با اندوه بسیار می گفت: «ما در اینجا نمونه رفتار یک شرکت خارجی را شاهد هستیم که چگونه به بازار ژاپن نفوذ کرده و سپس طرف های ژاپنی خود را رها می سازد. آن ها ابتدا شرکای ژاپنی برای خود دست و پا کرده و از آنان می خواهند هر چه بیشتر فروخته و سود بیشتری بدست آورند. موقعی که متوجه می شوند ژاپن جزیره گنج است روابط خود را با شریکی ژاپنی قطع کرده و خود به تنهایی به فعالیت می پردازند.»

در طوفان حوادث «جزیره دیگری زیر امواج غرق شد» که گیتس دارای علائقی در آن بود. «شرکت مهندسی نرم افزار انسان» با هدف محوری توزیع نرم افزار جهت استفاده روی ریز رایانه «کمودور ۶۴» تشکیل شده و مایکروسافت در اثر پافشاری دیوید مارکارت مبلغ ۱/۵ میلیون دلار در آن سرمایه گذاری کرده بود. پس از شش ماه کار، بیلان شرکت منفی شد و به قول مارکارت «وضعیت فاجعه آمیزی پیدا کرد» به طوری که به ناچار آن را منحل کرده و تمامی سرمایه و اموال منقول و غیر منقول آن صرف پرداخت بدهی ها شد.

در گزارش تهیه شده توسط مؤسسه IPO در بخش مربوط به «عوامل خاص» روی یک عامل تحت عنوان «قابلیت اعتماد سرپرست کلیدی» تأکید فراوان شده بود:

ویلیام اچ. گیتس سوم... نقش مهمی در توسعه فنی و مدیریت شرکت بر عهده دارد. آقای گیتس فعالانه در تصمیم گیری های مهم شرکت کرده، اجرای تصمیمات استراتژیک را رهبری نموده و وظیفه ملاقات و گفتگو با مشتریان سازنده سخت افزار را بعهده دارد. بعلاوه آقای گیتس نظارت کلی بر کارهای توسعه و تحقیق دارد. عدم انجام اموری که اکنون توسط وی به انجام می رسند می تواند اثرات نامطلوب و ملموسی بر موقعیت شرکت در صنعت نرم افزار سازی برای ریز رایانه ها و نیز در طرح و توسعه نرم افزارهای جدید داشته باشد. میان آقای گیتس و شرکت مایکروسافت قرارداد استخدامی منعقد نشده است.»

گیتس برای انجام خدمات ارزشمند فوق حقوقی ناچیزی اخذ می کرد که بالغ بر ۱۳۳,۰۰۰ دلار در سال بوده و بسیار پائین تر از حقوق ۲۸۸,۰۰۰ دلاری در نظر گرفته شده برای «جان شرلی» بود. گیتس در مورد مطالب مرتبط با پول نخست به خرج می داد. وی رقم پائین تری را نسبت به رقم پیشنهادی کارگزاران

برای فروش سهام در نظر گرفته بود تا از یک طرف، فروش به خوبی پیش رفته و تصور عام از یک شرکت موفق همچنان در اذهان باقی بماند و از طرف دیگر بر خوف و وحشت و شک و تردید خود از این که ارزش شرکتش واقعاً حول و حوش نیم میلیارد دلار می باشد یا خیر، فائق آید.

گیتس مدت ها قبل از ورود کارگزاران به صحنه، در باره رقم نیم میلیارد دلاری برای شرکت از یک دیدگاه متفاوت گفتگوئی با «آن وینبلاد» انجام داده بود: «من فکر می کنم می توانم فروش شرکت را به مرز نیم میلیارد دلار در سال برسانم و همه برای رسیدن به این هدف روی من حساب می کنند. حال اگر به آن رقم برسیم، دیگران انتظار افزایش فروش را خواهند داشت و من دیگر نمی دانم چگونه فروش را از آن هم بالاتر ببرم.»

گیتس در اظهارات خود در ملاء عام وضع را به گونه ئی دیگر جلوه می داد. وی در ژانویه ۱۹۸۴ پیش بینی کرده بود که «این امکان وجود دارد که ما یک شرکت یک میلیارد دلاری بشویم و این به پنج تا شش سال وقت نیاز خواهد داشت.» با وجود این گیتس در محافل دوستانه و خصوصی نظر متفاوتی ابراز می داشت. دیوید مارکارت در ارتباط با محافظه کاری بیل می گوید:

شرکت را به آن صورتی که من برای بار اول دیدم، فروش سالیانه برابر با ۳/۵ میلیون دلار در سال داشت. ما پیش بینی می کردیم که در پنج تا شش سال آینده رقم فروش به پانزده میلیون دلار برسد. من به یاد دارم که بیل می گفت: شما نمی توانید یک شرکت نرم افزار سازی بنا کنید که فروش آن از مرز ده میلیون دلار بالاتر رود؛ این کار غیر ممکن است؛ بازار مصرف بزرگی در این زمینه وجود ندارد؛ به علاوه گرد هم آوردن تعداد زیادی برنامه نویس روی یک پروژه کار مشکلی است؛ بطور کلی یک شرکت نرم افزار ساز نمی تواند توقع وجود بازاری بالاتر از ده میلیون دلار داشته باشد....»

اما وقتی که آی. بی. ام به عنوان مشتری به صحنه وارد شد، نظر بیل عوض شد و گفت: شما می توانید یک شرکت نرم افزار سازی بنا کنید که فروش سالیانه آن به یکصد میلیون دلار برسد. فروش چنین شرکتی هیچ گاه از مرز یکصد میلیون دلار فراتر نخواهد رفت و من حاضرم این را به اثبات برسانم.

بیل اینک می بایستی قضیه دیگری را به اثبات برساند؛ سفر مطالعاتی کارگزاران با شروع از فینیکس آغاز شد و طبق یک برنامه فشرده قرار بود در مدت ده روز، مراسمی در هشت شهر برگزار شود. با این که هزینه سفر را

کارگزاران تأمین می کردند، گیتس باز طبق عادت معمول از مسافرت در قسمت درجه یک هواپیما خودداری می ورزید: اما کارگزاران با تأکید بر این که وی باید پس از رسیدن به مقصد خسته نبوده و از آمادگی کامل برخوردار باشد، او را متقاعد ساختند از عادت همیشگی خود دست بردارد.

با نزدیکتر شدن موعد عرضه رسمی سهام، بازار داغتر شد و لذا افزایش ارزش یک ضرورت به حساب آمد. بر اساس یک تخمین ارزش سهام ۲۵ دلار تعیین شده بود، و این در حالی بود که «گولدمن» رقم ۲۰ الی ۲۱ دلار را برای هر سهم پیشنهاد می کرد. گیتس معتقد بود که وی و شرکتش در اینجا ممکن است مورد سوء استفاده قرار گیرند وی می گفت: «کسانی که روابط خوبی با گولدمن دارند به محض عرضه سهام ۴ دلار روی هر سهم سود خواهند برد. چرا ما باید میلیون ها دلار ارزش افزوده شرکت را مجانی در اختیار رفقا و شرکا گولدمن قرار دهیم؟»

«گودت» با استفاده از تجارب خویش وضعیت را تغییر داد و چیزی بیش از «خرده ریز» روی میز باقی نگذاشت. از آنجا که تجربه عرضه سهام ضرری در بر نداشت زیرا گیتس و مایکروسافت به پول نیازی نداشتند و چیزی از دست نمی دادند، «گودت» گولدمن را وادار ساخت تا رقم ۲۱ دلار به عنوان رقم پایه بدون سقف در نظر گرفته شود.

گیتس بقیه کار عرضه سهام را به عهده گودت، شرلی و مارکارت گذاشته و خود راهی استرالیا شد تا هم به کارهای بازرگانی در آنجا رسیدگی کرده و هم به گشت و گذار بپردازد. گودت در ۱۲ مارس ۱۹۸۶ در دفتر گولدمن در نیویورک جزئیات نهائی را شکل داد. تنها یک مسأله باقی ماند و آن توافق روی حق الزحمه کارگزاران بود. گودت سعی داشت تا با تکیه روی جوانب تکنولوژی پیشرفته در مایکروسافت پائین ترین رقم ممکن را پرداخت نماید و به این هدف نیز نزدیک شد. وی در این رابطه حتی روی سه سنت برای هر سهم - در مجموع معادل با ۹۳۰۰۰ دلار در یک حق الزحمه چهار میلیون دلاری - پافشاری کرده و تهدید کرد که جلسه را ترک خواهد گفت.

گودت می گوید: «من بنا نداشتم که زیر فشار تسلیم شوم و گفتم باید برای دیدار از مادرم به آستوریا بروم و لذا باید جلسه را ترک گویم. آن ها باور نمی کردند که مادر من در آستوریا زندگی می کند... آن ها قبلاً همواره با فشار و

زور در حالی که برگ برنده را در دست داشتند کار را به پیش برده بودند. اما این بار برگ برنده در دست ما بود.» گودت بالاخره شرلی را در یک رستوران یافت و تلفنی اجازه گرفت از یک سنت صرف نظر کند. گولدمن نیز از دو سنت صرف نظر کرد. این موفقیت توسط گودت با اهدای یک لوحه تقدیر از طرف شرکت به وی در یادها ماندگار شد.

صبح روز بعد عرضه رسمی سهام انجام پذیرفت. گودت می گوید: «آنچه به دنبال آمد بی شباهت به جنون کوسه ماهی ها نبود. تعداد افرادی که تلفنی درخواست خرید داشتند آن قدر زیاد بود که سابقه نداشت.» ارزش سهم به فوریت به ۲۵/۷۵ دلار رسید. در غروب همان روز ارزش هر سهم به ۲۷/۷۵ دلار رسید و ۲/۵ میلیون سهم به فروش رفت.

با در نظر گرفتن قیمت اولیه هر سهم که ۲۱ دلار تعیین شده بود، گیتس ۱/۷ میلیون دلار بابت فروش بخشی از سهام خود دریافت کرد و باقیمانده سهام ۴۵ درصدی وی ارزشی برابر با ۳۱۱ میلیون دلار پیدا کرد. بیل این موفقیت را جشن گرفت و همراه با چهار کارمند دیگر مایکروسافت به یک مرخصی چهار روزه رفت و به قایقرانی پرداخت.

جان شرلی در دور اول فروش سهام ۱/۲ میلیون دلار نقد دریافت کرد و معادل ۷ میلیون دلار سهم برای خود نگهداشت. استیو بالمر ۳۶۰۰۰۰ دلار از سهام خود را فروخت و معادل ۳۵ میلیون دلار بقیه را نگهداشت. مارکارت که پنج سال قبل یک میلیون دلار سرمایه گذاری کرده و درصدی از سهام را خریده بود، در روز اول عرضه سهام ثروتی برابر با ۲۳ میلیون دلار کسب کرد. دیگر برنامه نویسان از جمله کسانی چون سایمونای و لتوین نیز بی بهره نماندند و هر کدام معادل ۶ میلیون دلار سهم به دست آوردند.

در میان باقیمانده افراد در مایکروسافت نیز موجباتی برای سرور و شادی وجود داشت. برنامه نویسانی که در سرآغاز ۲۵۰۰ سهم دریافت داشته بودند - سهامی که قبل از فرآیند واگذاری عملاً فاقد ارزش بودند - حال خود را صاحب یکصد هزار دلار تقدینگی می دیدند که به زودی به یکصد و پنجاه هزار دلار افزایش می یافت و این مقدار پول برای پیش پرداخت خرید یک واحد مسکونی کفایت می کرد. هر برنامه نویسی که سهام خود را تا اوائل سال ۱۹۹۳ نگاه داشت، می توانست یک منزل بزرگ به ارزش چهار میلیون دلار خریداری کند.

در محیط آزاد و فاقد قید و بند مایکروسافت که پوشیدن هر نوع لباس و گفتگو راجع به هر موضوعی آزاد بود، قضیه سهم و سهام به موضوع داغ روز تبدیل شد. زمانی که «ریچارد برودی»، جوانی طلائی سابق در اواسط ژوئن ۱۹۸۶ شرکت را ترک گفت این شایعه قوت گرفته بود که وی سهام خود را قبلاً فروخته است. «برودی»، حال، معیاری برای سنجش شد: افرادی مثل «برودی» سهام خود را قبلاً فروخته و متضرر شده بودند؛ در طرف مقابل افرادی قرار داشتند که مرتکب اشتباه نشده و سهام خود را نگاه داشته بودند.

مایکروسافت در این اوضاع و احوال، با یک حرکت برنامه ریزی شده دقیق که بی شباهت به مانور نیروهای نظامی نبود، در زمانی کوتاه به ساختمان جدید در «ردموند» نقل مکان یافت و پس از تکمیل کار در مدت ۵ روز به ۷۰۰ کارمند خود یک روز مرخصی اعطاء کرد. از کارکنان نیز خواسته شد که از مرخصی استحقاقی خود نیز استفاده کنند. لیکن این مطلب مورد اعتراض قرار گرفت و تعدادی از کارکنان از طریق «میل جان شرلی» را مورد انتقاد و استهزاء قرار دادند و وی را وادار ساختند از تصمیم خود صرف نظر کند. «جان شرلی» خود یکی از مدافعان سرسختی - میل بود و آن را «عامل مهم دموکراتیزه کردن ساختار مدیریت» توصیف می کرد. وی در این رابطه می گفت: «به نظر من عبارتی که بیش از هر چیز دیگر فرهنگ را در مایکروسافت به طور خلاصه بیان می کند «میل» است. پست الکترونیکی یا «ئی - میل» یک سازمان را به طور سطح گسترده ساخته و آن را افقی تر می سازد... دیگر نیازی به وجود منشی و رئیس دفتر و یک ساختار عمودی وجود ندارد. هر فردی می تواند با هر فرد دیگری ارتباط برقرار کند و همه شماره ئی - میل همدیگر را می دانند». در مایکروسافت از ئی - میل حتی به عنوان جانشین برای گفتگو استفاده می شد.

ساختمان های ادارات مرکزی مایکروسافت در «ردموند» که رسماً در فوریه ۱۹۸۶ مورد بهره برداری قرار گرفت، در یک محوطه سرسبز ۲۰ هکتاری پوشیده از درخت در منطقه «جنگل های شروود» قرار داشت. این محل که از مراکز خرید نسبتاً دور بود تا موجبات تحریک برای مردان با نشاط بیل در ساعات کار برای سر زدن به آنجا فراهم نشود، فاصله چندانی نیز با بزرگراه روی دریاچه نداشت تا مراجعین و کارمندان وقت زیادی را صرف ایاب و ذهاب نکنند. اگر موقعیت جنگلی محل جدید برای نوع کار و مشغله در

مایکروسافت مناسب تصور شود، ساختمان های موجود بهترین تبیین کننده فیزیکی فرهنگ «کار مداوم و مستمر» به شمار می آمدند.

چهار ساختمان کوتاه دو طبقه به شکل X با نمائی زیبا و براق و تعداد زیادی پنجره کارکنان مایکروسافت را در خود جای می دادند. معماری بنا آگاهانه برای تلقین اندیشه مساوات در میان انسانها طراحی شده بود. در اینجا هم هر کارمند صاحب دفتر جداگانه همراه با چشم اندازی از جنگل شد. تمامی دفترها یک اندازه داشته و فقط دفاتر گیتس و شرلی کمی بزرگتر - آن هم نه زیاد - بودند. در هنگام ساختمان سازی تا سر حد امکان از قطع درختان خودداری شده بود و لذا تمامی دفاتر از چشم انداز جنگل و درخت بهره مند بودند. با آشنا شدن با راهروهای یک ساختمان، شخص می توانست در دیگر ساختمان ها نیز راه خود را بیابد. حالت رئیس و مرئوس در ساختمان ها دیده نمی شد و جایی برای دعوا بر سر دستیابی به دفتر بهتر وجود نداشت. شخص می توانست دفتر خود را به هر شکلی تزیین کند و لذا دفاتر اکثراً شباهت به خوابگاههای دانشجویی پیدا کرده بودند. با توجه به گسترش مداوم شرکت که نیاز به تغییر مکان افراد و گروههایی را ظرف هر سه تا شش ماه الزامی می ساخت، جابجائی مسئله عمده ئی به حساب نمی آمد. به شوخی گفته می شد: «دفتر شما شبیه به هوای سیاتل است. اگر آن را دوست نداری کمی صبر کن تا تغییر آن را ببینی.» ضرورت تحرک و تغییر مداوم دفاتر، تفریحات خاص خود را به همراه داشت: گاه درب ورودی یک دفتر گج گرفته می شد تا نشان داده شود که دفتر مزبور دیگر وجود ندارد. گاه نیز با خرده های چمن به جای مانده توسط باغبانها کف یک اطاق با چمن پوشانده می شد. یک بار نیز زمانی که یکی از مدیران از فرا رسیدن دیر هنگام فصل بهار گله کرد، چند روز بعد دفتر خود را مزین به گل و گیاه فراوان و یک زمین بازی گلف مینیاتوری دید. یکی از کارکنان می گفت: ما همه در مایکروسافت جوانان در شرف بلوغ هستیم.

در واقع باید گفت: جوانان در شرف بلوغ اما بسیار پر کار. ساختمان های براق شرکت در «ردموند» از فولاد و شیشه ساخته شده و کف آن با موکت صنعتی پوشانده شده بود. روشنائی از طریق نور غیر مستقیم چراغها تأمین می شد. روی دیوارهای داخلی ساعت دیواری نصب نکرده بودند تا روحیه «کار بر اساس کارت کار کرد» ایجاد نشود. دفاتر در دو طرف راهروهای باریک

ساختمان واقع بوده و لوازم اداری شامل کاغذ، دستگاه فتوکپی و نوشت افزار به آسانی در دسترس قرار داشت. آبدارخانه‌های متعدد، انواع نوشابه‌های غیر الکلی شامل آب معدنی و آب میوه طبیعی را در خود جای داده و در هر آبدارخانه دو خنک کننده نوشابه، یکی از طرف شرکت پرسی کولا و دیگری از طرف کوکاکولا نصب شده بودند. کیک و ساندویچ نیز موجود بود و با قیمت نازل در دسترس قرار داده می شدند. به منظور جلوگیری از اتلاف وقت در آبدارخانه‌ها جایی برای نشستن وجود نداشت و فقط تابلوی اعلانات و محلی برای ایستاده خواندن آگهی‌ها اختصاص داده شده بود. موازین حفاظتی به شدت مراعات شده و از ورود غریبه‌ها جلوگیری به عمل می آمد. محل پارکینگ اتومبیل‌ها فاقد شماره بوده و لذا هر کسی زودتر سرکار حاضر می شد می توانست بدون معطلی اتومبیل خود را پارک کند. گیتس که بر اثر شب زنده داری صبح‌ها اغلب دیر سرکار حاضر می شد ناچار بود در محل مخصوص معلولین پارک کند. این موضوع در یک جلسه مورد بحث قرار گرفت و در نهایت به دلائل حفاظتی و امنیتی محل خاصی برای پارکینگ اتومبیل وی در نظر گرفته شد.

ملزومات راحتی لیکن بدون تجمل در ساختمان‌های جدید برای کارکنان فراهم بود. مایکروسافت در یک مورد دست و دلبازی فراوان به خرج می داد و آن انتخاب صندلی و مبلمان داخل دفاتر بود که از نقطه نظر زیبایی و موازین حفظ سلامتی از منابعی مانند «هرمان میلر» سفارش داده می شدند. در هر صورت صندلی وسیله‌ای بود که بسیار از آن استفاده شده و به کار می آمد. اما میز مخصوص رایانه: نرم افزار سازان «نخبه» نوع تجملی آن را داشته و گاه حتی بیش از یک جایگاه مخصوص به آنان اختصاص داده می شد. در محیط کاری مایکروسافت حداقل نیمی از رؤیای بیل تحقق یافته و روی هر میز یک و گاه حتی دو و یا سه رایانه وجود داشت. و در نتیجه کوشش‌های بی دریغ «جان شرلی» که شرکت را تحت فشار قرار داده بود تا به جای نرم افزار «وانگ»، برای پردازش کلمات و ویرایش متون از نرم افزار «ورد» استفاده شود، اکثر رایانه‌های شرکت مجهز به نرم افزارهای ساخت خود مایکروسافت شده بودند. همزمان با نقل مکان به ساختمان‌های چهارگانه، کار ساخت و ساز روی ساختمان شماره پنج شروع شده بود. به علاوه سالن‌های غذاخوری جدیدی به

تأسیسات اضافه شدند که غذای گرم و ارزان قیمت از نوع غذاهای مکزیکی، تایلندی و ایتالیائی که باب طبع کارکنان پرکار و جوان بودند عرضه می کردند. بنابراین نیازی برای خروج از محوطه شرکت برای صرف ناهار و لذا تلف کردن وقت ارزشمند وجود نداشت. همه چیز جز جایی برای نشستن در داخل فراهم بود. یکی از کارکنان می گفت: «من نمی دانم که آیا ترتیبات در طرح اولیه به همین صورت بوده است یا نه؟ لیکن جای نشستن واقعاً کوچک است. بنابراین شخص چه باید بکند؟ آیا غذائی را که خریده است پس بدهد یا به دفتر خود رفته و در آنجا به صرف غذا بپردازد؟»

وقتی که هوا آفتابی بود کارکنان در فضای باز ناهار خود را صرف می کردند. چند زمین ورزشی برای بسکتبال، فوتبال و سافت بال نیز در تأسیسات ایجاد شده بودند. در روزهای نادر آفتابی، محوطه شرکت وضع عجیبی پیدا می کرد: بعضی گیتار می نواختند و بعضی دیگر ضبط صوت روشن کرده یا فلوت می زدند. نرم افزار سازها از این طرف به آن طرف رفته، بعضی به ورزش پرداخته و بعضی دیگر روی تک چرخ‌ها پا می زدند. گاه گروه‌هایی از برنامه‌نویسان روی چمن‌ها نشسته و به غیبت دیگران می پرداختند و دیگر کارکنان خسته روی چمن‌ها دراز می کشیدند تا خستگی را از تن به در کنند. فضای سبز و جنگلی برای بیل یادآور گذشته بود: فضای سرسبز «بونه ویل» و ایستگاه تولید برق آن؛ سرگرمی‌های ورزشی دوران کودکی بیل همراه با والدینش؛ و یا مدرسه لیک‌ساید که کار ساخت و ساز یک ساختمان جدید با بودجه ۲/۲ میلیون دلار فراهم شده توسط مایکروسافت در آن شروع شده و قرار بود که «ساختمان آلن گیتس» نامیده شود.

در نهایت آنچه واقعاً اهمیت می یافت گرد هم آمدن تعداد زیادی از جوانان باهوش و با استعداد زیر یک سقف بود. بسیاری از جوانان ملحق شده به مایکروسافت محیط شرکت را با حال و هوای دانشگاه یکسان می پنداشتند. در نزدیکی همان منطقه‌ای که مایکروسافت در آن به آن همه موفقیت دست یافته بود، شرکت دیگری قرار داشت که با انواع مشکلات دست به گریبان بود. شرکت «فرآورده‌های کامپیوتری» متعلق به آقای «رادبروک» روزگار سختی را می گذراند. گرچه مدارات چاپی چند منظوره افزودنی به رایانه شخصی آی.بی.ام ساخت این شرکت که توسط مبدع و طراح «داز»، تیم

پاترسون ساخته می شد در ابتدا با موفقیت روبرو شد، ولی در سال ۱۹۸۵ در برابر رقیب تایوانی خود که همین مدارات را با قیمتی بسیار ارزان تر عرضه می کرد، تاب مقاومت نیاورد. به علاوه، دستگاه رایانه شخصی ساخت این شرکت به نام «گازل» قربانی حرکت به سوی سازگار سازی با آی. بی. ام شده و به دستگاهی تبدیل شده بود که «هیچ برنامه نرم افزاری موجود در بازار روی آن کار نمی کرد». در سال ۱۹۸۴ نیز آتش سوزی مهیبی دفاتر مرکزی شرکت را به کلی تخریب کرد و از این به بعد بود که «رادبروک» به فکر انحلال و تصفیه شرکت افتاد.

یکی از سرمایه های با ارزش شرکت «سیاتل کامپیوتر» امتیاز استفاده رایگان از «ام. اس. - داز» و تمامی نگارش های نو و گونه های بهبود یافته آن در دستگاه های سخت افزاری فروخته شده توسط شرکت بود. این امتیاز برای هر سازنده رایانه مترادف با ارزان تر تمام شدن فرآورده سخت افزاری به شمار می رفت زیرا نیازی برای در نظر گرفتن قیمت سیستم عامل «ام. اس. - داز» از مایکروسافت وجود نداشت. اما یک مشکل در مقابل استفاده از چنین امتیازی خود نمائی می کرد و آن امکان خودداری مایکروسافت از فروش نرم افزارهای بیسیک، ویندوز و نگارش های نوین و «تجملاتی» «داز» بود. با توجه به جمیع شرایط «بروک» امتیاز استفاده از «داز» را به معرض فروش گذاشت، لیکن خریداری برای آن پیدا نشد.

قرارداد منعقد شده میان «بروک» و مایکروسافت مجوز استفاده رایگان را به «یک نسخه» برای هر «دستگاه پردازش دهنده مرکزی» محدود می ساخت. «دستگاه پردازش دهنده مرکزی» یا «سی. پی. یو» در صنعت رایانه سازی می توانست مترادف با یک کامپیوتر تمام عیار - مثلاً رایانه شخصی آی. بی. ام - تلقی شده و یا مترادف با تراشه ای که چنان دستگاهی را راه اندازی می کرد در نظر گرفته شود. «بروک» در این اوضاع و احوال نومیدانه دست به طراحی و ساخت یک مدار چاپی زد که شامل یک تراشه ۸۰۸۸ - یعنی یک «سی. پی. یو» - بود که استفاده کننده را قادر می ساخت تا از میان چند بانک اطلاعاتی دست به انتخاب بزند. از آنجا که این مدار در واقع دویله مدار موجود در دستگاه رایانه مورد استفاده کاربران بوده و یک مجموعه نرم افزاری برای استفاده به همراه نداشت، آن را چیزی جز یک سخت افزار برای تجهیز با یک گونه ارزان قیمت از

«داز» نمی شد تلقی کرد. «بروک» می گوید که: «مایکروسافت از آن خوشش نیامد».

در اینجا بود که «بروک» به مایکروسافت پیشنهاد داد تا «سیاتل کامپیوتر» را خریداری نماید. در چهارم اوت ۱۹۸۵ «بروک» طی یک نامه خطاب به «جان شرلی» پیشنهاد فروش را مطرح کرده و قیمتی برابر با ۲۰ میلیون دلار برای امتیاز استفاده از «ام. اس. - داز» را ذکر کرد. نشریه اطلاعات هفته نیز طی یک گزارش علاقه «بروک» را به فروش امتیاز شرکتش به اطلاع عام رساند. «شرلی» دو هفته بعد مخالفت خود را با پیشنهاد «بروک» اعلام کرد و نوشت: «ما از تعبیر «سیاتل کامپیوتر» از حق و حقوق خود طبق قرارداد منعقد شده با مایکروسافت و علی الخصوص از مبلغ پیشنهادی شما که به صورتی افراط گونه غیر واقعی است به شدت متعجب شدیم». به نظر مایکروسافت مجوز استفاده فقط محدود به دستگاه های ساخته شده توسط «سیاتل کامپیوتر» حول تراشه ۸۰۸۶ بوده و علاوه بر این که اجازه استفاده از اسم تجارتمی «ام. اس. - داز» را نمی داد، غیر قابل انتقال نیز بود.

مضمون فوق شامل برداشت مایکروسافت بوده و قرارداد اصلی میان «سیاتل کامپیوتر» و مایکروسافت در هیچ یک از بندها و تبصره ها اشاره ای به تراشه ۸۰۸۶ و یا عبارت «غیر قابل انتقال به غیر» نداشت. به علاوه «سیاتل کامپیوتر» اولین شرکتی به شمار می رفت که برای سیستم عامل مورد نظر تحت عنوان «ام. اس. - داز» تبلیغ کرده و با اعتراض از طرف مایکروسافت مواجه نشده بود.

مذاکرات دو شرکت نتیجه ای به بار نیاورد. بیل معتقد بود که وی از قبل فرآورده را خریده و قصد خریداری دوباره آن را نداشت. نتیجتاً «سیاتل کامپیوتر» در اوایل فوریه ۱۹۸۶ دادخواستی را در بخش قضائی «کینگ» در ایالت واشنگتن مطرح ساخت که بر طبق آن از مایکروسافت می خواست تا حق انتقال امتیاز «ام. اس. - داز» به غیر را پذیرفته و یا بیشتر درآمد ناشی از فروش «داز» را به آن برگردانده و قرارداد را کان لم یکن تلقی نماید. رقم ضرر و زیان در دادخواست ۲۰ میلیون دلار ذکر شده و امکان سه برابر شدن آن نیز مطرح شده بود. «زیان و کلمات» در قراردادها در اینجا گریبانگیر بیل گیتس شده بودند.

طرح شکایت بر علیه مایکروسافت در این برهه از زمان از حساسیت

خاصی برخوردار بود زیرا اشاره به آن در جریان عرضه رسمی سهام ضرورت حتمی داشت. در محافل داخلی مایکروسافت گفته می شد که «شرکت مصمم است که از حقوق حق خود دفاع نماید زیرا موضوع «سیاتل کامپیوتر» برحق نبوده و تعبیر و تفسیر آن از مفاد قرارداد صحت ندارد».

علاوه بر مجوز بدون حق الامتیاز شرکت «سیاتل کامپیوتر» یک مجوز مشابه دیگر نیز وجود داشت که آن هم می توانست صدمه و خسارت زیادی به امپراطوری مایکروسافت وارد سازد. وجود این مجوز از چشمان کارگزاران مخفی نگه داشته شده بود. پنج روز قبل از ارائه سهام به عموم - که همگان بی صبرانه در انتظار آن بودند - بیل گیتس مذاکراتی با صاحبان مجوز انجام داده بود. این مجوز پس از مذاکرات مفصل توسط پل آلن در دسامبر سال ۱۹۸۳، در مارس سال بعد توسط بیل گیتس در اختیار تشکیلاتی به نام «فالکن تکنولوژی» قرار داده شده بود.

«فالکن تکنولوژی» در واقع به «پاترسون» تعلق داشت که آن را جهت ساخت و عرضه دیسکهای سخت و بعضی دیگر از ابزار و ملزومات جنبی برپا داشته بود. شرکت فوق در اوائل سال ۱۹۸۶ وضع مالی نامناسبی پیدا کرده و بدهی های آن به بیش از ۷۰۰,۰۰۰ دلار رسیده بود. با وجود این «فالکن تکنولوژی» دو امتیاز داشت: اول طرح یک کنترل کننده دیسک سخت و دوم سخت افزار «ورودی / خروجی بانکی اطلاعاتی» در حافظه ثابت ROM. به علاوه این شرکت یک مجوز بسیار با ارزش برای «داز» نیز داشت.

قرارداد منعقد با «فالکن تکنولوژی» بخشی از حق و حقوق قابل پرداخت به «تیم پاترسون» را در برابر طراحی سیستم عامل برای MSX تشکیل می داد. این قرارداد «داز - ۲.۰»، «داز - ۳.۰»، «داز چند منظوره»، نرم افزار شبکه‌ای مایکروسافت و کلیه نگارش های آنها را تا دسامبر ۱۹۸۵ شامل می شد. مجوزهای اعطائی تحت قرارداد فوق با صراحت کامل تجهیز هر سخت افزاری را که بر اساس تراشه های هم خانواده و سازگار با تراشه ۸۰۸۶ اینتل ساخته شوند مجاز دانسته و قابلیت انتقال به هر «خریداری که بخش عمده فرآورده های تولیدی شرکت را خریداری نماید» بلامانع دانسته بود. با توجه به تمهیدات فوق، یک شرکت تایوانی با بیل تماس گرفت.

بیل در طی تماس تلفنی فوق جواب رضایت بخشی ارائه نداد و لذا

«پاترسون» در ۱۷ مارس نامه ای برای بیل فرستاد و در آن تمایل خود را برای فروش «داز»، طبق قرارداد، و نیز فروش تعدادی از کنترل کننده های دیسک ابراز داشت. این نامه باعث شد تا مایکروسافت موضوع را جدی بگیرد. «بیل نوکوم» مشاور شرکت یک هفته بعد «پاترسون» را ملاقات کرده و برداشت وی را از قرارداد زیر سؤال برد. و متعاقباً مایکروسافت در نامه ای که جملات و کلمات آن با دقت زیاد انتخاب شده بودند، تمایل خود را برای حصول به یک توافق «مرضی الطرفین» اعلام داشت. اتخاذ چنین روشی درست در خلاف جهت با برخورد تهاجمی آن شرکت با «سیاتل کامپیوتر» و آقای «بروک» بود.

گیتس و آلن در اواخر ماه آوریل «پاترسون» را ملاقات کردند. گیتس با استناد به یک موافقتنامه برای «داز MSX» که توسط بالمر به امضاء رسیده بود، به «پاترسون» یادآوری کرد که حداقل قیمت سخت افزار همراه با هر نسخه از «داز» ۳۰۰ دلار بوده است. «پاترسون» می گوید: «بیل گیتس در ابتدا بسیار عصبانی بود و گفت که ۳۰۰ دلار ارزش حداقل هنوز به قوت خود باقی است». «پاترسون» این را منتفی دانست و به بیل یادآوری کرد که یک متمم قرارداد با صراحت تمام «تمامی موارد قبلی را کانلم یکن کرده است».

بیل با این که نمی توانست نتیجه را پیش بینی کند از موضع رت پیشنهاد داد که «فالکن تکنولوژی» برنامه «داز» با سخت افزار «ورودی / خروجی مبنا» روی ROM را به خریدار بالقوه تحویل دهد. «پاترسون» بر این اساس که در قرارداد تراشه ROM پیش بینی نشده با پیشنهاد بیل مخالفت کرد و افزود: «ورودی / خروجی مبنا یک نرم افزار است و دیسک ROM فقط ابزار حمل این نرم افزار می باشد. سعی من بر این است که داز را روی فرآورده های سخت افزاری واقعی بفروشم. اما قیمت کنترل کننده های دیسک فلاپی فقط ۱۷ دلار می باشد».

بدین ترتیب پاترسون بر بیل غلبه یافت. مایکروسافت با خرید مایملک فالکن تکنولوژی به قیمت تقریبی یک میلیون دلار موافقت کرد و «پاترسون» با انعقاد یک قرارداد استخدام نیمه وقت به مدت دو سال با دریافت ۵۰,۰۰۰ دلار در سال به کار برای مایکروسافت پرداخت و ده درصد از سهام شرکت تشکیل شده جدید به نام «فالکن بین المللی» که بعدها به «آزمایشگاه پاترسون» تغییر نام داده شد به وی تعلق گرفت. شرکت جدید با اخذ یک وام ۵۰۰,۰۰۰ دلاری از

مایکروسافت با شرایط مساعد، مالک نرم افزار «ورودی/خروجی مبنا» و طرح های کنترل کننده دیسک شده و مجوز استفاده از «داز» را نیز کسب کرد. این شرکت بعدها به مبلغ ده میلیون دلار به شرکت نرم افزار سازی «فینیکس» فروخته شد.

ماجرای فوق برای گیتس به معنی الغاء یک مجوز به شمار می رفت. اما موضوع مجوز شرکت «سیاتل کامپیوتر» کماکان در دادگاه ها مطرح بوده و در ابتداء به نظر می رسید که موضع مایکروسافت مستحکم می باشد. اولین قاضی که پرونده را تحت بررسی قرار داد شخصی به نام «گاری لیتل» بود که در مدرسه لیک ساید، زمانی که بیل هنوز دانش آموز بود، درس حقوق تدریس می کرد و به محافل خانوادگی گیتس رفت و آمد داشت. وی درباره بیل می گفت: «بیل یکی از بهترین دانش آموزان کلاس درس من بود». گرچه آشنائی شخصی آقای «لیتل» با گیتس موجب نشد تا وی رسیدگی به پرونده را به دیگری بسپارد، اما «کلی کور» وکیل مدافع «سیاتل کامپیوتر» بدون اطلاع از ارتباط شخصی قاضی با خانواده گیتس، تقاضای تغییر قاضی را مطرح کرد و با آن موافقت به عمل آمد. با این که مایکروسافت در درگیری حقوقی با شرکت «فالکن تکنولوژی» سختگیری زیادی به عمل نیاورده بود، در مورد «سیاتل کامپیوتر» هیچ گونه انعطافی نشان نمی داد. دادخواست های مکرر، اظهارنامه و جوابیه به دفعات رد و بدل شده و به نظر می رسید که پایانی برای ادامه روند دادرسی وجود ندارد. گیتس در پاسخ به سئوالات «کلی کور»، که از نقطه نظر فنی فاقد اطلاعات کافی بود حالت نگرش «عاقل اندر سفیه» به خود می گرفت.

زمانی که از گیتس سؤال شد چرا از کلمه سخت افزار در قرارداد استفاده نشده است، با عصبانیت جواب داد: «منظور شما این است که بقیه جمله ارزش ندارد؟ منظورتان را متوجه نمی شوم».

«کور» در جواب گفت: «شما می توانید از کلمات «مدار» و یا عباراتی مشابه چون «تقویت کننده حافظه» استفاده کنید».

بیل با حالت استهزاء آمیز گفت: «ما می دانستیم سخت افزار آن ها چیست». موضوع فوق در دادگاه اهمیت فوق العاده ای یافت. حکم اولیه قاضی «جرارد شلون» دال بر این بود که قرارداد فقط در مورد سخت افزارهای اولیه ساخت «سیاتل کامپیوتر» که مدت ها پیش از رده خارج شده بودند، اعتبار دارد.

«تیم پاترسون» چنین می گوید: «تدوین کنندگان قرارداد چنین مطلبی را در آغاز مد نظر نداشتند. لذا من از سیاتل کامپیوتر خواستم نظر مرا کتباً جویا شوند. آن ها این کار را کردند، لیکن وکیل مدافع مایکروسافت با استناد به این که من در استخدام مایکروسافت می باشم نظر مرا صائب ندانست... وکیل مایکروسافت می دانست نظر من به ضرر موکلش تمام می شود». در اینجا باید گفت که جلب «پاترسون» برای بار دیگر به طرف مایکروسافت، فوایدی بیش از آنچه گیتس فکر می کرد در بر داشت.

علیرغم صدور حکم اولیه، مایکروسافت باز درگیر در قضیه ماند. زمانی که بالاخره در اواخر نوامبر جلسه ای دیگر برای رسیدگی تشکیل شد، یک سؤال در برابر هیئت منصفه خودنمایی می کرد: آیا نگارش های جدید «داز» گونه هائی دیگر و یا نوع اصلاح شده ای از همان نرم افزار اولیه ساخته شده توسط «پاترسون» هستند یا خیر؟

بسیاری از شهود به سؤال فوق جواب مثبت دادند و بعضی نیز آن را خلاف واقع دانستند. اما در مجموع به نظر می رسید که قضیه به نفع «سیاتل کامپیوتر» تمام می شود. «کور» توانسته بود یک مثال ملموس برای درک هیئت منصفه از جریان بیابد. وی چنین می گفت: «مایکروسافت در برابر سیاتل کامپیوتر متعهد شده بود که هرگاه سگ «داز» توله بیاورد، یکی را به آن شرکت بدهد. لیکن حال، مایکروسافت مدعی است که توله هائی جدیداً متولد شده از «داز» سگ نبوده بلکه حیوانی دیگر هستند». از آن به بعد هرگاه وکیل مدافع مایکروسافت و یا یکی از اعضاء هیئت منصفه به موضوع «تحت پوشش قرار نداشتن گونه های بعدی «داز» در قرارداد اشاره می کرد، «کور» بدون این که کلمه ای بر زبان بیاورد مجسمه گچی یک سگ توله را که در زیر میز نگهداری می کرد به هیئت منصفه نشان می داد.

در اینجا بود که مایکروسافت به دست و پا افتاد. هر روز که می گذشت مقدار پول پیشنهادی به «سیاتل کامپیوتر» افزایش می افت. اما «راد بروک» یک رقم در ذهن خود داشت و آن «یک میلیون دلار» بود. شایعات بر این اشاره داشتند که بیل نیز چنان رقمی را در نظر گرفته بود.

در آخرین جلسه رسیدگی گیتس در جایگاه شهود قرار گرفت و آماده جوابگویی به سئوالات شد. وقتی «کور» به عبارت «شرکت شما» اشاره کرد

گیتس پرسید که آیا منظور وی مایکروسافت است یا خیر؟
«کور» پرسید: مگر شما مالک قریب به نیمی از سهام شرکت نیستید؟
گیتس گفت: ۴۰ درصد سهام،
«کور»: شما حدود یازده میلیون سهم شرکت را مالک هستید.
گیتس: بله،

«کور»: آخرین باری که من قیمت سهام را دیدم هر سهم شرکت ۵۰ دلار ارزش داشت. درست است؟
گیتس: من نمی دانم.

«کور»: واقعاً داشتن چنین ثروت هنگفتی جالب است.

به نظر می رسد که هیئت منصفه پیام «کور» را درک کرده باشد.

هیئت منصفه در روز ۱۲ دسامبر رأی خود را صادر کرد. رقم پیشنهادی مایکروسافت همچنان افزایش یافت تا روی ۹۲۵,۰۰۰ دلار توافق به عمل آمد و «بروک» رضایت داد. وی نیز بلوف گیتس را خوانده بود و موفق شد.

از هیئت منصفه تشکر به عمل آمد و قضیه خاتمه یافت. «سیاتل کامپیوتر» دیگر مشکلی در برابر مایکروسافت نبود و با به پایان آمدن سال ۱۹۸۶ مایکروسافت بالاخره سرنوشت «ام.اس. داز» و تمامی حق و حقوق مرتبط با آن را، جز در مورد آی.بی.ام، برای همیشه در دست گرفت.

بعد از پایان دادرسی ها «کلی کور» به خرید و فروش سهام مایکروسافت پرداخت.

۲۲

سرنوشت «داز»، جدید

روز ۱۶ آوریل ۱۹۸۶ گیتس در حالی که تازه از سفر به استرالیا بازگشته و کار فروش رسمی سهام در بازار بورس به پایان رسیده بود، دوباره همراه با بالمر سوار بر هواپیما راهی «بوکا» شد تا اوضاع شرکت آی.بی.ام را از نزدیک ارزیابی کند. این دو به آبی پوشان آی.بی.ام پیشنهاد دادند که «ویندوز» را به عنوان «رابط گرافیکی کاربر با رایانه» استاندارد پذیرفته و آن را همراه با برنامه های «داز» جدید - یا «سی.پی. داز» برای آی.بی.ام و «داز ۲۸۶» یا «داز ۵» برای مایکروسافت - به عموم عرضه نمایند.

پس از امضای قرارداد همکاری بین مایکروسافت و آی.بی.ام در چند ماه پیش، کار روی «سی.پی. داز»، علیرغم وجود ناهماهنگی، به سرعت پیش رفته بود. «گوردون لتوین» به عنوان مسئول پروژه از طرف مایکروسافت، اهمیت چندانی برای کاربران نهائی قائل نبوده و در زمینه مدیریت نیز تبحر چندانی نداشت. وی معتقد بود که کار مهندسی «زد و بند و سیاست بازی بر نمی دارد» و می گفت: «در امور سیاسی هدف شخص این است که طرف مقابل را به هر ترتیب قانع سازد که حق با اوست. لیکن در مهندسی هدف این است که به هر ترقیبی که شده حقیقت ناب معلوم شود.»

لتوین بیشتر کارهای طراحی نرم افزارهائی را که بعداً «داز ۴» و «داز ۵» نامیده شدند، حتی قبل از امضای قرارداد همکاری به انجام رسانده و گدهای لازم را نوشته بود. وی مدتی بعد از امضای قرارداد بود که به حقایق دیگر در ارتباط با سیستم عاملی که آن را از آن خود می پنداشت پی برد. وی می گفت: «آنچه بیل و بالمر به من نگفته بودند این بود که کنترل امور در دست آی.بی.ام

است.»

در یک جلسه با کارکنان آی.بی.ام در بوکا مباحثه بر سر موضوعی جریان داشت که من با آن مخالفت داشتم و تأکید می‌کردم که آن کار نباید انجام شود. آنان بر عکس بر انجام آن اصرار می‌ورزیدند. در نهایت در برابر ادامه مخالفت از طرف من، به صراحت اعلام شد که تصمیم‌گیری نهایی از وظائف آی.بی.ام است و نه مایکروسافت.

من با شرکت تماس گرفتم... آنچه به من گفته شد مرا زیاد خوشحال ساخت. استیو بالمر مدعی بود که بیل دوست ندارد ما خود را در چنان موضوعاتی درگیر سازیم. بیل حتی از موضوع طفره می‌رفت و متوقع بود که با دفع‌الوقت مسائل خود به خود حل شوند. من موضع مایکروسافت را غیر منطقی می‌دانستم و معتقد بودم که بیل نباید اشتباهی تا بدین حد ابلهانه مرتکب شود.»

لتوین به زودی متوجه شد که آی.بی.ام و مایکروسافت روش‌های کاری بسیار متفاوتی دارند. به گفته وی، در مایکروسافت «یک برنامه‌نویس به کار مشغول شده و هر دو کار یعنی طراحی و کد نویسی را مستقلاً انجام می‌دهد» در حالی که در آی.بی.ام «دو گروه طراح و تدوین‌کننده جدا از هم عمل می‌کنند، یعنی طراح رئوس برنامه نرم‌افزاری را تعیین کرده و کار نوشتن کدها را به عهده گروه بعدی می‌گذارد.» لتوین در ادامه می‌گفت:

اگر کار کد نویسی اشکال پیدا می‌کرد، برنامه‌نویس می‌گفت این به وی مربوط نیست. لذا در اینجا باید به طراح مراجعه می‌کردیم که وی نیز اغلب می‌گفت: این مشکل به ما مربوط نمی‌شود و نویسنده کد خود باید آن را حل کند. این طرز برخورد ما را واقعاً متأسف کرده بود. من نمی‌دانستم که آن‌ها بالاخره پس از بارها پاس دادن کار به سوی مثنی میمون آموزش دیده دیگر با آن چه می‌کنند. آن‌ها هیچ اهمیتی برای کار جز ارائه چند خط کد قاتل نبودند.»

خط پشت سر خط از کد: این در واقع پدیده‌ای بود که در آی.بی.ام به انجام می‌رسید. «راد یا کو بوکسی»، رئیس بخش طراحی آی.بی.ام می‌گفت: «در آی.بی.ام کارکنان خوب وجود داشتند. در مقابل افرادی نیز داشتیم که چندان خوب نبودند. مدل آی.بی.ام با مایکروسافت فرق دارد. در مایکروسافت اگر شخص خوب کار نکند نمی‌تواند بماند و باید برود. ما در آی.بی.ام با

برنامه‌نویسی به صورت انبوه، اما بی‌فایده، بیگانه نیستیم.»

در اوائل سال ۱۹۸۶ زمانی که سیستم عامل جدید در ابتدائی‌ترین شکل خود آزمایش می‌شد، تعداد نرم‌افزارنویسان در «بوکا» از بیست به هفتاد نفر رسید. «یاکو بوکسی» می‌گوید: «به نظر می‌آمد که آی.بی.ام هر کسی را که بیابد استخدام می‌کند.»

نرم‌افزارنویسان ما بسیار کم تجربه بودند و این مشکل آفرین بود زیرا ما برنامه‌های کاری بسیار خوب و جالبی تهیه می‌دیدیم لیکن در رابطه با پیاده کردن آن‌ها با اشکال مواجه می‌شدیم... از نظر مایکروسافت آنچه دیده می‌شد انبوهی نرم‌افزار نویس بود که مرتب بر تعداد آن‌ها اضافه می‌شد. این رویه با فرهنگ موجود در مایکروسافت که فقط معدودی نرم‌افزارساز هوشمند را به خدمت می‌گرفت در تضاد بود... بنابراین ما در انجام کارها با ناهماهنگی فلج‌کننده‌ای دست به گریبان بودیم.»

به عقیده «یاکو بوکسی» نرم‌افزارنویسان مایکروسافت «خود را کم و بیش هنرمند می‌دانستند» و این برداشت با مفهوم عبارت «کنترل خلاق» که توسط لتوین به کار برده می‌شد هم‌خوانی دارد. آی.بی.ام از مفهوم «ابزار بزرگ برای توسعه» تبعیت کرده و روش معمول در مایکروسافت را برای ثبت و کنترل تغییرات در برنامه‌های نرم‌افزاری، «به طرز مایوس‌کننده‌ای ابتدائی» توصیف می‌کرد. علاوه بر این، در آی.بی.ام از سیستم مدیریتی «قابلیت اعتماد» موجود بودن، کارآئی، پیروی می‌شد که بر مبنای آن «باید توانائی تدوین اسناد و مدارک و کتابچه‌های دستورالعمل برای هر فرآورده، به موازات پیشرفت امور طراحی و تولیدی وجود داشته باشد تا بخش خدمات پس از فروش از عهده مشکلات اجتناب ناپذیر» برآیند. مایکروسافت بر خلاف آی.بی.ام، در قراردادهای فروش خویش تضمینی به مشتریان نمی‌داد تا در صورت بروز مشکلات به فوریت اقدام به رفع آن‌ها نماید و لذا، نیاز به پیروی از رویه‌های معمول برای ارائه خدمات پس از فروش احساس نمی‌شد. گوردون لتوین از این که در آی.بی.ام این اعتقاد وجود دارد که «هر منشی در هر دفتر در آمریکا ممکن است یک روز به خدمات یک تکنیسین آی.بی.ام نیاز پیدا کند» بسیار متعجب بود.

«یاکو بوکسی» می‌گفت: «آی.بی.ام متشکل از گروه‌های کاری جدا از

همدیگر می‌باشد. بوکا زمینه‌های عدیده‌ای برای ارائه خدمت از دستگاه تایپ منشی و ماشین‌نویس دفاتر گرفته تا آبر رایانه‌ها را داشت. بیل گیتس ناچار بود به کرات به بوکا سفر کند تا شاید با «روشنگری‌های خود» «داز» را به سیستم عامل یکه‌تاز در امپراتوری آی.بی.ام مبدل سازد.

در شرایط حاکم، لتوین به شدت مستأصل بود. وی در آی.بی.ام به این نتیجه رسیده بود که «ذهن گرائی و سیاست بازی» واقعیت دارند و آنچه فاقد اهمیت است نرم‌افزار می‌باشد:

اگر ما طوری به اوضاع بنگریم که فقط مسائل را دیده و آن‌ها را حل کنیم، کاری از پیش نخواهیم برد. گاه حجم بودن برنامه و گاه کند بودن آن را نشان می‌دهیم و همیشه با بی‌تفاوتی مواجه می‌شویم. حتی اگر راه حلی در جهت کوچکتر کردن و سریع‌تر کردن برنامه بنویسیم و به آن‌ها ارائه دهیم، توجهی نمی‌کنند و آن را در سطل آشغال می‌اندازند. تصمیم گیرنده نهائی آن‌ها هستند و ما نمی‌توانیم آنان را وادار سازیم تا کاری انجام دهند.

لتوین حتی در صورت فقدان مسائلی ناشی از کار با آی.بی.ام، موارد دیگری برای نگران بودن داشت. پروژه وی کم‌کم تحت تأثیر عاملی که «فرد بروکس»^۱، طراح رایانه ۳۶۰ آی.بی.ام در کتاب خویش تحت عنوان «کمیات افسانه‌ای کار»^۲ آن را «اثرات ثانویه سیستم» نامیده بود قرار می‌گرفت. «بروکس» پس از نقل ضرب‌المثل «قطره قطره جمع گردد وانگهی دریا شود»^۳ نوشته بود که «تمایلی عام و همه گیر برای افزایش پیچیده‌گی‌ها در طرح ثانوی یک سیستم وجود دارد، که همواره تمامی اندیشه‌ها و عواملی که در طراحی اولیه به کناری نهاده شده بودند، در آن به کار گرفته شوند».

لتوین و همفکران وی در آی.بی.ام سعی داشتند که تمام جزئیاتی را که فقط قابل درک برای نرم‌افزارسازان بودند، با توسل به این استدلال که «ممکن است یک روز به درد بخورند» در برنامه بگنجانند. آن‌ها، به علاوه، در نظر داشتند که اجزاء فوق را در بیش از یک سازه از ریز پردازنده‌ها قرار دهند.

در اوائل سال ۱۹۸۶ گروه کاری آی.بی.ام به تدریج به «پیچیده بودن»

1. Fred Brooks

2. Mythical man - Month

3. Add little to little and there will be a big pile

برنامه پی برد و بیل گیتس نیز در سیاتل به نتایج مشابهی دست یافت. در اینجا بود که دستور توقف صادر شد و پروژه‌ای تحت عنوان «ساده سازی همه جانبه» آغاز گردید. لتوین می‌گوید: «وقتی که معلوم شد ما لقمه‌ای بزرگ در دهان گذاشته‌ایم، تشکیل جلسات شروع شد و در نتیجه ما مقدار زیادی از اضافات را حذف کردیم».

بخش «حالت واقعی» یعنی آن قسمت از نرم‌افزار که به کاربر اجازه می‌داد تا سیستم عامل جدید را روی هر یک از میلیون‌ها دستگاه رایانه شخصی نسل قبل به کار گیرد، با توسل به حربه «ساده سازی» حذف شد. به جای حالت فوق یک بخش جایگزین به نام «بسته سازگاری با داز» به برنامه اضافه شد که کاربر را قادر می‌ساخت تا تمامی برنامه‌های کاربردی قبلی منطبق با «داز قدیم» را روی سیستم عامل جدید به کار گیرد. این بخش از برنامه حتی روی دستگاه رایانه مبتنی بر تراشه ۲۸۶ کار سختی به شمار می‌آمد. نتیجتاً می‌توان ادعا کرد که برنامه «ساده سازی» سیستم عامل را آن قدرها هم ساده نکرد.

در صورتی که نرم‌افزار «سی.پی.داز» برای ریز پردازنده شماره ۸۰۳۸۶ که کمی دیرتر از طرف اینتل با شماره «۳۸۶» به بازار معرفی شد، تدوین می‌شد، راه حل مشکلات بسیار آسان‌تر جلوه می‌کردند. تراشه ۲۸۶ که در اوائل دهه ۸۰ ساخته شده بود، مجموعه‌ای از مشکلات طراحی در خود داشت که به قول بالمر آن را می‌بایستی «تراشه با مغز معیوب» نامید. اما اینتل تراشه ۳۸۶ جدید را علی‌الخصوص برای ریز پردازنده‌ها ساخته و در طرح و ساخت آن نقطه نظرات صنعت نرم‌افزار سازی و خصوصاً مایکروسافت و گوردون لتوین را مدنظر قرار داده بود. تراشه ۳۸۶ یک تراشه «۳۲ بیتی» واقعی بود که می‌توانست ظرفیت‌های حافظه‌ئی گیکا بایتی را آدرس‌دهی کند و محدوده «گیگابایت» مترادف با بیلون‌ها حرف و عدد بود که عظمت آن را فقط برنامه‌نویسان رایانه‌ای درک می‌کردند. از مشخصات خاص این تراشه می‌توان «خصوصیت حفاظت از حافظه» و «توانائی پشتیبانی از دستگاه‌های مجازی» را برشمرد که توسط آن شخص می‌توانست سیستم‌های عامل پیشرفته را با چندین نوع «داز» به آسانی تهیه کرده و راه اندازی نماید، برشمرد. به علاوه هر نرم‌افزاری که برای تراشه «۱۶ بیتی» قبلی تهیه شده بود روی ۳۸۶ نیز به آسانی کار می‌کرد.

شرط بندی و سرمایه گذاری روی تراشه ۳۸۶ تحت شرایط حاکم نوعی قمار به شمار می آمد. از یک طرف با توجه به کارنامه سوابق اینتل در ساخت و عرضه تراشه سرپایا ایراد ۲۸۶، باور کردن این ادعا که تراشه ۳۸۶ در موعد مقرر در قالب یک تراشه بدون عیب و نقص و در تعداد انبوه تحویل شود، خودفریبی به حساب می آمد. از طرف دیگر اینتل بر خلاف سنت دیرینه در آن شرکت به هیچ منبع دیگر جز آی.بی.ام اجازه تولید تراشه ۳۸۶ را نداده بود و این به معنی تشکیل یک انحصار و درخواست قیمتی بالا برای تراشه به حساب می آمد. اما در آی.بی.ام این احساس وجود داشت که بایستی به تعهدات عمل شده و یک سیستم عامل مبتنی بر تراشه ۲۸۶ به استفاده کنندگان از رایانه مدل «پی.سی. - ا.تی» عرضه شود. آی.بی.ام که خود نیز تشکیلاتی وسیع در زمینه ساخت تراشه داشته و طرح های مختلفی از جمله طرح تراشه کم مصرف و بسیار سریع ۲۸۶ را در دست اقدام داشت، بر سر دو راهی قرار گرفته بود. بالاخره آی.بی.ام تصمیم گرفت که کاری روی ۲۸۶ را ادامه داده و تراشه ۳۸۶ را به آینده موکول نماید.

زمانی که بیل و بالمر باز به بوکا رفتند تا بار دیگر به موعظه پیرامون برنامه ویندوز بپردازند، کار ساده سازی به اتمام رسیده بود. یکی از مسئولین آی.بی.ام موعد تحویل برنامه را جویا شد. بیل پاسخ داد که مشکلی وجود ندارد و برنامه آماده تحویل شده است. وی افزود که «برنامه در وضع مناسبی است و طولی نخواهد کشید تا با «سی.پی.داز» تلفیق شود. «مارکل» که نظر منفی خود را نسبت به ویندوز حفظ کرده بود باز هم شک داشت و فکر می کرد که «تحویل برنامه در شکل کنونی یک فاجعه به بار خواهد آورد».

یکی دیگر از مسئولان حاضر در جلسه راجع به سازگار بودن ویندوز و «تاپ ویو» سؤال کرد. بالمر درگوشی به همکاران خود گفت: «تاپ ویو مرده است لیکن آی.بی.ام از دفن آن خودداری می کند». «مارکل» معتقد بود که آی.بی.ام نسبت به تاپ ویو تعهداتی دارد و می گفت که: «یک برنامه بزرگ مشترک توسط آی.بی.ام و «مریل لینچ» به نام «ایم نت» روی آن طراحی شده و چند شرکت بزرگ دیگر در «وال استریت» درخواست های مشابهی را مطرح نموده اند». لذا آی.بی.ام نمی توانست به سادگی مشتریان خود را رها ساخته و به آنان بگوید که برنامه های مورد نظرشان با «داز جدید» راه نمی افتند.

از نظر آی.بی.ام قطعاً همیشه «حق با مشتری بود». بالمر و گیتس به ناچار پیشنهاد بازیابی و هماهنگ سازی «تاپ ویو» را با ویندوز پذیرفتند. یکی از اعضای حاضر در جلسه از گروه آی.بی.ام به شوخی اشاره به یک شرکت کوچک در برکلی کرد که چندی پیش به بوکا آمده و یک برنامه «همزاد» با «تاپ ویو» را که فقط یک چهارم اندازه آن را داشته لیکن چهارده برابر سریعتر بوده، به صورت موفقیت آمیزی نشان داده است. وی پیشنهاد کرد مایکروسافت برای خرید آن شرکت کوچک اقدام عاجل به عمل آورد.

بالمر با شرکت مزبور تماس گرفت و سعی کرد که نرم افزار آن را خریداری نماید، لیکن شرکت از فروش فرآورده به تنهایی سر باز زد و در عوض کل شرکت را برای فروش عرضه کرد. مایکروسافت در ظرف مدت دو هفته پیش نویس یک موافقتنامه را برای خرید آن به مبلغ ۱/۵ میلیون دلار به امضاء رساند. اسم شرکت «تحقیقات در سیستم های دینامیکی» و اسم فرآورده آن «موندریان» بود. این فرآورده در واقع یک «تاپ ویو»ی کوچک لیکن سریع بوده و بدین ترتیب مشکل سازگار سازی «تاپ ویو» با ویندوز از میان برداشته می شد.

شرکت «تحقیقات در سیستم های دینامیکی» یا «دی.اس.آر» از شش نفر برنامه نویس فیزیکدان فارغ التحصیل از دانشگاه پرینستون تشکیل شده بود که زیر نظر «ناتان مایرولد» بیست و پنج ساله (از همشاگردی های استفان هاوکنینگ - دانشمند مشهور اختر شناس انگلیسی - در دانشگاه کمبریج) کار می کردند. آنان همگی ظرف مدت هشت هفته در ادارات مرکزی مایکروسافت در رد موند جای داده شدند. کارکنان شرکت «دی.اس.آر» از نقطه نظر جهان بینی و منش با افراد مایکروسافت کاملاً همخوانی داشتند. بیل و «مایرولد» در اولین دیدار به بحث روی معماری تراشه و اثر آن بر سرعت برنامه ها پرداختند. بالمر به هر کسی که گوش فرا می داد می گفت که افراد «دی.اس.آر» «جوانانی شبیه به خود ما» هستند که از عهده نوشتن یک برنامه «تاپ ویو»ی بسیار کم حجم و سریع برآمده اند. یکی از برنامه نویسان «دی.اس.آر» به نام «دیوید ویز» یک نسخه از «ویندوز 1.01» را یک روز قبل از شروع «کمدکس» دیده و راجع به آن می گفت که «چندان چنگی به دل نمی زند».

البته برنامه ویندوز در غیاب یک رایانه همتای «ا.تی» همراه با «ماوس» و

صفحه نمایش دارای درجه وضوح بالا واقعاً چنگی به دل نمی‌زد. به علاوه تا آن لحظه فقط دو برنامه کاربردی برای ویندوز تدوین شده بود: «مایکروگرافیکس» و «بایگانی».

استیو بالمر وظیفه افزایش شمار برنامه‌های کاربردی تحت ویندوز را برعهده داشت. وی در اوایل ژوئن به تشکیل یک سمینار در نیویورک با هدف تشویق نرم‌افزار سازان به نوشتن برنامه‌های کاربردی بیشتر برای ویندوز همت گماشت و در سخنرانی افتتاحیه خود گفت:

قطعاً همه از طریق مطبوعات آگاه شده‌اید که مایکروسافت روی یک نگارش جدید از «داز» برای بهره‌گیری از حالت حفاظت شده تراشه ۲۸۶ کار می‌کند تا تمامی مکان آدرس ۱۶ مگا بایتی آن به کار گرفته شده و توانایی‌های مدیریت حافظه آن در دسترس قرار گیرند. ما خود را متعهد ساخته‌ایم تا اطمینان حاصل نمایم که ویندوز با حالت حفاظت شده سیستم عامل جدید کاملاً سازگار باشد. ما به همه گفته‌ایم و من این را امروز در اینجا تکرار می‌کنم که فرآیند انتقال یک برنامه کاربردی تحت ویندوز که امروز با «داز ۳» کار می‌کند به برنامه ویندوز مجهز به سیستم عامل تدوین شده برای تراشه ۲۸۶ با حالت حفاظت شده، بسیار روشن و ساده خواهد بود.

خلاصه کلام بالمر این بود: نرم‌افزار کاربردی برای ویندوز بنویسید و اطمینان داشته باشید که برنامه‌هایتان به دردت سیستم عامل آینده خواهند خورد. کلمات فوق‌گرفته در هوای بهاری و آفتابی ژوئن ۱۹۸۶ از روی حسنی نیت به زبان آورده شدند، ولی بعدها همانند ارواح خبیثه دامنگیر بالمر و مایکروسافت شدند.

یک ماه بعد در گرمای ژوئیه اثرات کلمات فوق‌رو به پژمردگی نهاد. اولین علامت از طرف آی.بی.ام داده شد: یک برنامه نمایشی توسط «مایرولد» در بوکا در برابر گروهی از افراد درگیر در برنامه «سی.پی.داز» با عکس‌العمل بسیار سردی روبرو شد. به نظر می‌رسید که آی.بی.ام اندیشه دیگری در سر دارد. و چنین نیز بود. با رونق بازار رایانه‌های سازگار با آی.بی.ام، این شرکت برعلیه روی آوردن کاربران برای خرید دستگاه‌های ارزان قیمت و صرف نظر کردن از جعبه‌های گران‌تر آی.بی.ام وقوف کامل داشت. «مارکل» در باره آن

روزها می‌گوید که همگی در آی.بی.ام «به دنبال گلوله نقره‌ای بودند تا به وسیله آن «جانی شیطان صفت را شکار کنند». در این رابطه طراحی یک سلسله دستگاه‌های جدید رایانه‌ای به صورت محرمانه در دست اقدام قرار داشت. اما یک نکته در مورد دستگاه‌های محرمانه جدید برای ایجاد تفاوتی چشمگیر میان دستگاه آی.بی.ام و دیگر دستگاه‌های ارزان قیمت سازگار مد نظر بود که می‌توانست بیل گیتس را درست در لحظه‌ای که «تاپ و بو» و ویندوز را آماده داشت، از پای در آورد. این نکته مرموز و پنهانی هنوز عنوانی نداشت، لیکن بالاخره آن را «اس.ا.ا.»^۱ نامیدند.

این اسم سه حرفی که مخفف کلمات (معادلی) «معماری کاربردی سیستم‌ها» بود آخرین نامگذاری در آی.بی.ام در تبعیت از سنت انتخاب اسامی گنگ و نامفهوم به شمار می‌رفت و مفهومی بسیار گسترده داشت که بعضاً با واقعیت منطبق بوده و از بعضی لحاظ نیز با ذهن گرائی صرف آمیخته بود. آی.بی.ام بالاخره آن را به صورت «یک مجموعه نرم‌افزاری رابط شامل رویه‌ها و پروتکل‌ها و یک چهارچوب مؤثر برای طرح و توسعه برنامه‌های کاربردی همراه با ثبات سرتاسری در سیستم» تشریح کرد. کارکنان مایکروسافت به‌زودی کلمات و عبارات ساده‌تر و فاقد الفاظ اغواگرانه ناآشنا برای «اس.ا.ا.» یافتند و به تشریح و توصیف آن پرداختند.

این مطلب واقعیت داشت که آی.بی.ام به ساخت دستگاه‌های رایانه‌ای کوچکی پرداخت که همگان توانستند آن‌ها را اقتباس کنند، اما کار اصلی آی.بی.ام ساخت دستگاه‌های رایانه‌ای بزرگ و گران قیمت (ابر رایانه) و رایانه‌های کوچکتر و پیچیده‌تری بود که هیچکدام با یکدیگر سازگار نبودند. آی.بی.ام در کار نرم‌افزارسازی نیز دست داشت و هزاران برنامه نرم‌افزارسازی را در اختیار مشتریان خاص خود قرار می‌داد که روی ابر رایانه‌های آن شرکت کارهای متفاوتی چون حسابداری و ثبت اطلاعات سفارش قطعات را انجام می‌دادند. در این رابطه «ارل ویلر»، معاون برنامه‌نویسی تخمین می‌زد که طراحان نرم‌افزار در آی.بی.ام در حال دو برابر کردن حجم کار خود می‌باشند: گفته می‌شد که آنان یک برنامه نرم‌افزاری ثبت سفارش برای دستگاه رایانه‌ای

1. Systems Applications Architecture = SAA

بزرگ «۳۷۰» و برنامه‌ای مشابه نیز برای رایانه کوچکتر «سیستم ۳X» که با «۳۷۰» سازگار نبود، در دست اقدام داشتند. اگر آی.بی.ام می‌توانست نرم‌افزارنویسان خود را وادار سازد تا همگی از یک برنامه «رابط برنامه‌های کاربردی» تبعیت کنند، مقادیر معتنا بهی صرفه‌جویی عاید خود می‌کرد. نرم‌افزارنویسان، علیرغم تفاوت‌های بسیار در سخت‌افزارها، می‌توانستند برنامه‌های قابل راه‌اندازی روی تمامی آن‌ها تهیه کنند. در واقع برنامه‌هایی چون شبیه‌ساز ۸۰۰۸ پل آلن و یا برنامه ویندوز همین کار را با کمی تفاوت در جزئیات انجام می‌دادند. توفیق در این امر مستلزم به کارگیری نوعی نرم‌افزار مشابه از طرف کلیه برنامه‌نویسان بود.

در سال‌های ۱۹۶۰ آی.بی.ام در سیستم رایانه‌ای بسیار موفق ۳۶۰ خود استراتژی مشابهی را در زمینه قطعات سخت‌افزاری به کار گرفته بود، لیکن بعدها خط فکری دیگری را برگزید. شرکت «دی.ئی.ئی.سی» اینک همان راه را برگزیده و برای آن تبلیغ می‌کرد: به کارگیری معماری سخت‌افزاری «وکس VAX» در همه دستگاه‌های تولید شده شرکت. یک فروشنده و بازاریاب «دی.ئی.ئی.سی» با اطمینان کامل می‌توانست به شرکت‌های در حال گسترش بگوید که با انتخاب یک سیستم رایانه‌ئی بزرگتر، مشکلی در ارتباط با نرم‌افزار برایشان پیش نخواهد آمد و علاوه بر این که همان برنامه‌های دستگاه‌های کوچکتر قبلی را می‌توانند به کار گیرند، نیازی برای آموزش مجدد و یا تغییر اطلاعات پایه در پیش روی خود نخواهند داشت. بازاریاب‌های آی.بی.ام نیز با طرح «اس.ا.ا» بار دیگر می‌توانستند ادعائی مشابه با آنچه در رابطه با «دی.ئی.ئی.سی» عنوان شد مطرح سازند.

کار روی «اس.ا.ا» به پیش برده شد. یک استاندارد تحت عنوان «دسترسی یکسان» تعریفی از مشخصات رابط رایانه با کاربر ارائه می‌داد که به موجب آن کلیدهای فرمان و منوها روی طیف وسیعی از برنامه‌ها و دستگاه‌ها یکی شده و این بی‌شبهت به رهنمودهای ارائه شده در رایانه مکیتاش نبود که موجب می‌شوند برنامه‌های جدید آن از نظر کاربر به سرعت جا افتند. برنامه‌های ارتباطی نیز برای «اس.ا.ا» در نظر گرفته شده بود که بر اساس آن دستگاه‌های مختلف می‌توانستند اطلاعات از یکدیگر کسب کنند. با همه اینها «اس.ا.ا» یک برنامه اختصاصی برای آی.بی.ام بوده و قابل استفاده دیگران نبود.

در ژوئیه ۱۹۸۶ طوفان «اس.ا.ا»، در حالی که هنوز اسم سه حرفی آن رسماً اعلام نشده بود، با شدت بیشتری شروع به وزیدن کرد. در یک جلسه در دفتر مرکزی «آرمونک» آی.بی.ام واقع در نیویورک، با شرکت «بیل لاو»، «دیک هانراهان» و «اد کفوری» رئیس سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی، از بیل گیتس و استیو بالمر نیز دعوت به عمل آمده بود تا «طوفان» را خود تجربه کنند.

در شروع جلسه به میهمانان گفته شد که «تاپ ویو» دیگر موضوع مورد بحث نیست؛ «تاپ ویو» جزئی از «اس.ا.ا» نبوده و دیگر هم نخواهد بود و نیازی به بحث بیشتر روی آن وجود ندارد. گیتس و بالمر مات و مبهوت ماندند: آنان در حالی که هنوز معامله خود با شرکت «اس.دی.آر» را کاملاً به پایان نبرده بودند می‌بایستی «تاپ ویو» را به دست تاریخ بسپارند.

به علاوه به قول «لاو» ویندوز نیز سرنوشت مشابهی پیدا می‌کرد، زیرا «اس.ا.ا» همه چیز را بر مبنای یک روش سازگاری واحد می‌پذیرفت. از طرف دیگر به نظر آی.بی.ام برای برقراری ارتباط گرافیکی با رایانه‌های بزرگ یک راه وجود داشت و آن استفاده از یک «اپی.آی» تحت عنوان «مدیریت گرافیکی داده‌ها» با اسم رمز «هورتون» بود که در آزمایشگاه‌های تحقیقاتی آی.بی.ام در انگلیس در حال توسعه بود. نکته منفی دیگر از نظر گیتس این بود که «هورتون» با یک روش کاملاً مغایر با ویندوز به ارائه اطلاعات گرافیکی می‌پرداخت. «لاو» در نهایت به گیتس اعلام داشت که سیستم رابط گرافیکی برای «سی.پی.داز» باید «هورتون» باشد و نه ویندوز. «لاو» می‌خواست گیتس قبل از ملاقات و صرف ناهار با رئیس آی.بی.ام، «جان ایکرز»، از واقعیت‌های فوق آگاه شده باشد.

حال نوبت بیل بود که با استفاده از مهارت‌های بازاریابی خویش وارد گود شود. وی به «لاو» گفت: «مشکلی وجود ندارد؛ سیستم عامل می‌تواند دو برنامه رابط گرافیکی داشته باشد و هم «هورتون» را داشته و هم «ویندوز» را به کار گیرد».

«هانراهان» بر این اصرار می‌ورزید که سیستم با دو رابط گرافیکی کار نخواهد کرد. وی چنین استدلال می‌کرد که اگر دو سیستم رابط گرافیکی، یک سیستم برای رایانه‌های بزرگ و یک سیستم دیگر برای رایانه‌های شخصی

نصب شود، رابط گرافیکی رایانه‌های بزرگ از نظرها محو شده و «اسرار» را با خود از میان خواهد برد.

گیتس در جواب گفت: «انعطاف پذیری ما را امتحان کنید.» برنامه‌نویسان مایکروسافت می‌توانند با کارکنان آی.بی.ام در انگلستان همکاری کرده تا راهی برای تلفیق «هورتون» با «ویندوز» بیابند و بدین ترتیب هر دو طرف راضی خواهند بود. «لاو» در اینجا متعجب بود زیرا پیشنهاد گیتس را یک عقب نشینی و اهتمام برای یافتن راهی برای مصالحه تصور می‌کرد. وی بالاخره با یک مهلت چند هفته‌ای موافقت کرد تا مایکروسافت موضوع همکاری روی رابط گرافیکی را با کارکنان آی.بی.ام در انگلستان دقیقاً بررسی نماید. نهار روز بعد بیل گیتس با ریاست کل آی.بی.ام حالت رسمی و ادای احترام به خود گرفت.

گیتس و بالمر در پرواز به سوی سیاتل احساس می‌کردند آی.بی.ام آن‌ها را غافلگیر کرده، لیکن در هر صورت ناراضی نبودند. آن‌ها در فرودگاه به «اسلید» گفتند که معامله با آی.بی.ام را «از نابودی نجات داده‌اند».

«مایک اسلید» که به تازگی مقاله «فورچن» را راجع به IPO خوانده بود در طی پرواز به سوی سیاتل قصد داشت بیل را از نسبت سهام رؤسای سایر شرکت‌ها مطلع سازد. وی با کمال تعجب متوجه شد که بیل «درصد سهام تمام رؤسا در تمامی شرکت‌های رایانه‌ای و یا شرکت‌های درگیر در کار تکنولوژی پیشرفته را با دقت چند رقم اعشاری می‌داند. «اسلید» از این مطلب خوشش آمد و آن را ناشی از خوی ستیزه‌جویی و رقابت بچگانه تصور کرد.

اما درصد سهام بیل در صورت رفتن فرصت معامله روی ویندوز با آی.بی.ام ارزش کمتری پیدا می‌کرد و معامله مزبور هنوز راه درازی تا متحقق شدن در پیش داشت.

بیل به سرعت دست به کار شد و با یک گروه از کارکنان مایکروسافت همراه با «ناتان مایرولد» راهی بوکا شد تا با «هانراهان» و سرپرست پروژه «هورتون» آقای «کولین پاول» ملاقات نماید. به نقل قول از «مایرولد» وی و بیل موفق شدند تا در ارتباط با «هورتون» آن قدر شک و تردید ایجاد نمایند که وعده ملاقاتی برای آن‌ها با اعضاء تیم کاری در انگلستان گذاشته شود. در انگلستان ملاقات‌های روزانه‌ای برای مدت دو هفته بین تیم شش نفره مایکروسافت و تیم سی نفره آی.بی.ام صورت گرفت. هدفی که مایکروسافت دنبال می‌کرد

متقاعد ساختن تیم آی.بی.ام برای تغییر عقیده نسبت به «هورتون» بود. در پایان جلسات طولانی فوق در جوی سرشار از تفاهم، شروع پروژه جدیدی برای رابط گرافیکی به نام «وینتورن» که ترکیبی از «ویندوز» و «هورتون» بود اعلام گردید. «مایرولد» می‌گوید:

ما فکر می‌کردیم که موفقیت بزرگی به دست آورده‌ایم. ما فرآورده‌ای را از داخل آتش خارج ساخته و آن را در آستانه فروش قرار داده بودیم. ما می‌دانستیم که در بعضی از موارد عقب نشینی‌هایی نیز کرده‌ایم. به علاوه می‌دانستیم که تغییراتی در ویندوز باید داده شود. این را نیز می‌دانستیم که باید لایه GDDM را که به هیچ دردی نمی‌خورد، در برنامه جای دهیم.

«مایرولد» پیش‌بینی می‌کرد که لایه فوق در نهایت حذف خواهد شد:

در یکی از آن جلسات در انگلستان من پیشنهاد کردم که حاضرم تلفن منزل خود را در اختیار دیگران قرار دهم تا هرگاه آن بخش از برنامه مورد استفاده قرار گرفت، با تقبل هزینه مرا مطلع سازند. ما در ابراز نظر منفی خود صراحت داشتیم... و فکر می‌کردیم یک «غده» بی‌خاصیت در داخل برنامه ماندگار شده است.

بدبختانه آن «غده» بدخیم از آب در آمد و به زودی شروع به از بین بردن «رابط ویندوز» کرد. محو شدن تدریجی حروف «وین» در کلمه «وینتورن» آغاز شد و این دال بر عدم صحت ادعای بالمر در رابطه با سازگار بودن «رابط گرافیکی کاربر با رایانه» قبلی با «داز جدید» بود. «وینتورن» بالاخره به «مدیریت نمایش» تغییر نام داده شد. یکی از مایکروسافتی‌ها می‌گفت که «مدیریت نمایش» و «ویندوز» بسیار به هم شبیه هستند و تنها تفاوت آن‌ها در «تمامی اجزاء کاربردی» می‌باشد! در ماه اکتبر بالمر به طور خصوصی اعتراف کرد که «علیرغم تعهد مایکروسافت برنامه ویندوز احتمالاً با «داز ۲۸۶» کار نخواهد کرد و تطبیق آن ممکن است نیاز به بازنویسی مجدد را پیش آورد». حال، اظهارات ماه ژوئن وی زیر سؤال رفته بود و این شاید ناشی از عجله برای سر تسلیم فرود آوردن در برابر آی.بی.ام بود.

در محافل داخلی مایکروسافت این ذهنیت وجود داشت که «داز جدید» همان مسیر موفقیت‌آمیز «داز قدیم» را خواهد پیمود. «مارک مک کامن» که به تازگی استخدام شده و سرپرستی پروژه‌ای که «داز جدید» خوانده می‌شد،

به وی سپرده شده بود مسئولیت طراحی یک برنامه تجاری را نیز برای آن برعهده داشت. نامبرده با داشتن تجارب طولانی در آی.بی.ام و جاهای دیگر، بر این واقعیت وقوف کامل داشت که اقناع شرکت‌های بزرگ برای پذیرفتن فن‌آوری جدید به زمانی طولانی نیاز دارد. نتیجه بررسی‌های وی به صورت زیر اعلام شد: تا سال ۱۹۹۰ «داز جدید» روی ۳۵ درصد از تمامی دستگاه‌های ۲۸۶ و ۳۸۶ نصب خواهد شد. بیل از نتیجه‌گیری فوق‌عصبانی شد و از طریق ٹی. میل به وی گفت که «اگر این نتیجه بالاترین حد از سعی و کوشش شما است، بهتر است شغل خود را عوض کنی». «مک کامن» آن‌چنان ترسید که جمله را عوض کرد و نوشت «تا سال ۱۹۹۰ ما ۱۰۰ درصد بازار را در اختیار خواهیم داشت». و مایکروسافتی‌ها این را قبول داشتند.

اما اگر رابط گرافیکی به سرنوشت بدی گرفتار آمده بود، دیگر جوانب پروژه نیز وضع بهتری نداشتند. بالمر می‌گوید: «آن‌ها مرتباً ما را تهدید می‌کردند و اظهار می‌داشتند که روابط دو شرکت به نقطه پایان خود رسیده است». در داخل شرکت مباحثات و مجادلات داغی روی موضوعی که آن را «تنظیم در جهت دستیابی به بهترین کارائی» می‌خواندند جریان داشت، اما رویه‌ها و مقررات انعطاف‌ناپذیر آی.بی.ام انجام چنین کاری را با مشکل مواجه ساخته بود. بدتر از این، آی.بی.ام در نظر داشت که قرارداد همکاری را مورد تجدید نظر قرار دهد. بالاخره آی.بی.ام در اواسط سال ۱۹۸۶ تصمیم خود را دال بر این که دستگاه‌های آینده آن شرکت قبل از ساخت چه مسیری را خواهند پیمود، گرفت. بالمر می‌گوید: «آن‌ها دیگر نمی‌خواستند با ما مذاکره کنند و خود به تنهایی به کار توسعه پرداختند. ما نیز خود مدتی به تنهایی کار کردیم».

گیتس جریان همکاری با آی.بی.ام را در مدتی که گذشت چنین خلاصه می‌کرد: «وضع آی.بی.ام ناامیدکننده است و ما همه این را می‌دانیم. آنچه ما در دو سال گذشته انجام دادیم شباهت به رفتار یک موش گرفتار آمده در تله داشته است. راه‌های بسیاری را رفتیم و پس از برخورد با بن‌بست به عقب برگشتیم و باز یک راه مشابه دیگر برگزیده و بدون دستیابی به هرگونه موفقیت مراجعت کردیم». واقعیات آینده صحیح اظهارات گیتس را به اثبات رساند، لیکن وی تحت شرایط فعلی مایل نبود از غول آبی فاصله بگیرد.

به زودی معلوم شد آنچه آی.بی.ام به عنوان فرآورده سخت‌افزاری جدید

عرضه خواهد کرد غیر قابل اقتباس و غیرسازگار با دستگاه‌های مشابه ساخت دیگران خواهد بود و بسیاری از رایانه‌های جدید، مجهز به یک گذرگاه به نام «مایکرو چانل» خواهند شد که آی.بی.ام از انواع تأمینات قانونی برای حفاظت از آن استفاده می‌کرد. به جای تراشه «ورودی / خروجی مینا» که مشابه آن به فراوانی «چیپس سیب‌زمینی» در بازار موجود بود، آی.بی.ام می‌خواست از یک تراشه تحت عنوان «تراشه پیشرفته ورودی / خروجی مینا» استفاده کند. نقطه‌نظر یکی از کارکنان سابق آی.بی.ام درباره دستگاه جدید این بود: «موازن حفاظتی جدید فاقد ارزش بوده و با هدف ایجاد سر درگمی تعبیه می‌شوند... فرآیند مشابه‌سازی کمی بیشتر به طول می‌انجامد. در واقع این کارها فرآیند را فقط کندتر می‌کند، و از آن جلوگیری به عمل نمی‌آورد». نظر صاحب‌نظران در «ردموند» این بود: تمامی این فعالیت‌ها برای جا انداختن سیستم عامل جدیدی است که مایکروسافت چیزی را جمع به آن نمی‌داند.

مایکروسافت، طبق برنامه در نظر داشت که «داز جدید» را در ماه دسامبر تحویل دهد. اما با وقفه پیش آمده در روابط با آی.بی.ام، نگارش «سی.پی.داز ۱.۰» به کناری گذاشته شد. بالمر می‌گفت: «پروژه به حال توقف در آمده و کار روی آنچه «سی.پی.داز ۱.۱» خوانده می‌شد، شروع شد تا دستگاه‌های جدید را پوشش دهد». در مایکروسافت نوعی حالت سر درگمی حکم فرما شده بود. مشتریانی چون «زیت» و «کمپاک» که در یک فرآیند همکاری نزدیک با مایکروسافت قصد داشتند دستگاه‌های ساخت خود را با اولین نگارش «سی.پی.داز ۲۸۶» که حال اسم رسمی آن «داز جدید» بود مطابقت داده و همزمان با معرفی دستگاه‌های جدید از طرف آی.بی.ام آن‌ها نیز عقب نمانده و دستگاه‌های خود را عرضه کنند، از تصمیم خود منصرف شده و عقب‌نشینی کردند. عکس‌العمل دیگر سازندگان سخت‌افزار مشتری مایکروسافت نیز ناامید کننده بود.

بالمر هنوز وجود آی.بی.ام را به عنوان «مشتری شماره یک» مایکروسافت، اساسی تلقی می‌کرد. اما بیل گیتس، این برنده همیشگی در شرط بندی‌ها، در اواسط سپتامبر در عکس روی جلد مجله ایس‌فورلد همراه با رؤسای کل «کمپاک»، «بن روزن» و «راد کانیون» ظاهر شد که به اتفاق دستگاه رایانه‌ئی جدید و پیش‌تاز در صنعت به نام «دسک پرو ۳۸۶» را معرفی می‌کردند.