

باز می‌گشتند که می‌توان ادعا کرد منزل جدید خود را در روشنائی روز ندیده بودند. نهار شامل ساندویچ‌های همبرگر بسیار چربی بود که «مارلا» از مغازه اغذیه فروشی روبروی ساختمان خریداری می‌کرد. شیر کاکائو، بستنی و نوشابه‌های مجانی فراهم شده از طرف شرکت به حد کافی گلوکز داشت که بچه‌ها را برای کار کردن سرپا نگهدارد. به نظر می‌آمد که ناحیه شمال غرب انتخاب مناسبی بوده باشد.

نوع تجارت هنوز همان بود که در گذشته وجود داشت: فروش زبان رایانه برای ریز پردازنده‌ها. مایکروسافت در ماه مارس با داشتن چهل و هشت مشتری از میان سازندگان سخت‌افزار که نرم‌افزار تراشه ۸۰۸۰ را به کار می‌گرفتند و بیست و نه مشتری دیگر برای برنامه‌فورتران، به خود می‌بالید و افتخار می‌کرد که در ظرف کمتر از یکسال شمار مشتریان به بیش از دو برابر افزایش یافته است. برنامه جدید کوبول نیز حدود یک دوجین خریدار داشت. بیشتر خریداران را سازندگان ریز رایانه تشکیل می‌دادند لیکن پیوسته بر شمار خریداران از میان سازندگان تراشه، تولید کنندگان پایانه و حتی سازندگان ابزار و ادوات مجهز به ریز پردازنده و نیز دستگاه‌های ذوب آلومینیوم، افزوده می‌شد. دفتر کار واقع در گوشه دیگر به مدیر بازاریابی به نام «استیو اسمیت» اختصاص داده شده بود. او که دارای درجه فوق لیسانس در مدیریت بود قبل از ملحق شدن به مایکروسافت در شرکت «تکترونیکس» واقع در پورتلند کار می‌کرد و مسئولیت هماهنگی پروژه تهیه یک برنامه نرم‌افزار مفسر پاسکال را توسط مایکروسافت به عهده داشت. «اسمیت» در اولین سرکشی خود به مایکروسافت با تعجب بسیار متوجه شد که هنوز کاری روی نرم‌افزار پاسکال انجام نشده است. او می‌گوید: «زمانی که از تکترونیکس به آنجا رفتم متوجه شدم که مایکروسافت نه تنها نرم‌افزار پاسکال را ندارد، بلکه حتی برنامه‌ای برای تدوین آن نیز در دستور کار قرار نگرفته است. در اینجا بود که من اولین تجربه خود را در رابطه با فروش «ویپرویر» (کالای ذهنی غیر ملموس) - عبارتی که در رابطه با نرم‌افزار مایکروسافت تحت مدیریت بیل گیتس داشت بر سر زبان‌ها می‌افتاد - کسب کردم. خود من نیز ناگهان مبدل به فروشنده‌ای برای این نوع کالا به کارفرمای سابق خود، که به تازگی مرا اخراج کرده بود شدم.»

«اسمیت» به زودی این نکته را فرا گرفت که آنچه گیتس عرضه می‌کند در

فصل ۱۰

دوره شکوفائی

«بلوو»^۱ یکی از شهرک‌های حاشیه‌ای سریعاً در حال رشد واقع در شرق سیاتل و مشرف به دریاچه یک مایلی «واشنگتن» بود که مایکروسافت در آنجا در طبقه هشتم ساختمان نسبتاً تازه‌ساز «بانک ناسیونال قدیم» در فضائی به مراتب وسیع‌تر از دفتر قبلی (در آلبوکرک) مستقر شد. «میریام لوباو» به منظور زنده نگهداشتن یاد و خاطرات ایام در آلبوکرک عدد ۸۱۹ را به عنوان شماره پلاک رسمی دفتر انتخاب کرد. در یک حرکت نمایشی دیگر بیل گیتس تلفن شماره ۸۰۸۰-۴۹۹ را از مخابرات درخواست نمود تا چهار رقم سمت راست آن یادآور تراشه ۸۰۸۰ به عنوان سمبل موفقیت‌های اولیه مایکروسافت باشد. خود گیتس نیز اطاق واقع در گوشه آپارتمان را با چشم‌انداز زیبای دریاچه و کوه‌های اطراف به عنوان دفتر انتخاب کرد.

شهرک «بلوو» در آن روزها در مرحله انتقال از دامداری به شهرک صنعتی قرار داشت، اما محیط آرام و فاقد تنش آن نتوانست در «سربازان مهاجر» نرم‌افزاری از آلبوکرک تغییری ایجاد کند. دقیقاً پس از پایان مراسم جشن «خوش آمدگویی به شمال غرب» که از طرف والدین بیل بر پا شده بود، کار سخت و مداوم دوباره آغاز شد. همه کارکنان به تبعیت از بیل که گاه در دفتر کار خود روی یک کاناپه چرتی می‌زد، با استفاده از سیستم دی.ئی.سی. ۲۰۲۰ که تازه خریداری شده و به خود آنان تعلق داشت به طور مستمر کار می‌کردند. زوج جوان «مارلا و استیو وود» صبح‌ها آنقدر زود سرکار آمده و شبها آنقدر دیر

ابتدا غیر ملموس است و ممکن است وجود خارجی نداشته باشد. وی می‌گوید: «ما می‌توانستیم قول خود را بفروشیم» و در قبال دیگران مسئولیت‌هایی به عهده بگیریم، زیرا پول و برنامه‌نویسان زرنگ و با هوش و توان اجرایی داشتیم. در واقع هر آنچه ما قبلاً فروخته بودیم در ابتدا حالت یک فرآورده غیر ملموس را داشت. ما خود را متعهد به تولید یک نرم‌افزار می‌کنیم و این تعهد ما است که قابل فروش است.»

مایکروسافت تعهدات گوناگونی را به گردن گرفته و روی آن‌ها کار می‌کرد: مک‌دونالد روی «ماکرواسمبلر» به کار مشغول بود؛ لتوین انجام برنامه‌مفسر بیسیک را به عهده داشت؛ والاس کار روی برنامه‌پاسکال را آغاز کرده بود. عمده‌ترین مشتری مایکروسافت از طریق «کی‌نیشی» شرکت «ریکو» بود. این شرکت با استفاده از تراشه «زد - ۸۰» به ساخت یک ریز رایانه جهت انجام محاسبات تجاری برای عرضه در ژاپن پرداخته و تمامی تولیدات مایکروسافت را شامل بیسیک، فورتران و کوپول به مبلغ ۱۲۰,۰۰۰ دلار خریداری کرد. در تاریخ چهارم آوریل برای بار اول به طور رسمی از طرف دست‌اندرکاران صنعت از مایکروسافت قدردانی به عمل آمد و جایزه یک میلیون دلاری مؤسسه «برنامه‌های رایانه‌ای بین‌المللی» یا «آی.سی.پی» برای تدوین و تکمیل برنامه نرم‌افزار بیسیک ریز رایانه‌ای به آن پرداخت شد.

«اسمیت» اهمیت سازندگان سخت‌افزار رایانه‌ای را به عنوان چشم و گوش شرکت درک کرده و می‌گفت: «ما در واقع کار جمع‌آوری اطلاعات را که سازندگان سخت‌افزار در اختیارمان قرار می‌دهند انجام داده و سعی خواهیم کرد تا وجوه اشتراک را در اطلاعات داده شده بیابیم و راه حل واحدی را بدون در جریان قرار دادن منابع اخذ اطلاعات، ارائه نمائیم. در نهایت ما بیش از هر کس دیگر و بیش از منابع، اطلاعات در اختیار خواهیم داشت.»

سال ۱۹۷۹ برای مایکروسافت به سال گسترش نفوذ در بازار ژاپن تبدیل شد. اولین مشتری که از طرف «نیشی» معرفی شد «کازویا واتانابه» نماینده شرکت عظیم ژاپنی «نیپون الکتریک» یا «ان.ئی.سی» (NEC) بود. «واتانابه» زمانی که شرکت هنوز در آلبوکرک مستقر بود به آنجا رسید و گیتس و لارسون برای استقبال از وی با اتومبیل پورشه گیتس به فرودگاه رفتند. گیتس و آلن در افتتاح «واتانابه» برای عقد قرارداد خرید از مایکروسافت به موفقیت دست

یافتند. «واتانابه» بعدها راجع به مایکروسافت چنین می‌گفت: «من همیشه بر این باور بودم که فقط افراد جوان می‌توانند نرم‌افزار برای رایانه بنویسند؛ افرادی که کراوات نمی‌زنند و با همبرگر و نوشابه‌ای مانند کوکاکولا می‌سازند. فقط چنین افرادی می‌توانند ریز رایانه شخصی را قابل استفاده برای دیگر جوانان کنند.»

مایکروسافت در قرارداد با «ان.ئی.سی» نه تنها مسئولیت تهیه نرم‌افزار را به عهده گرفت، بلکه در طراحی سخت‌افزار نیز اجازه دخالت و اظهار نظر یافت. یکی از کارکنان مایکروسافت می‌گفت: «کی‌نیشی» علاقه وافری داشت که در طراحی رایانه مشتری درگیر شود و پیشنهادات متعدد خود را ارائه دهد. وی در واقع عامل اصلی شرکت دادن ما در طراحی دستگاه‌های سخت‌افزار همراه با شرکت‌های سازنده می‌باشد.

دستگاه ریز رایانه مدل «پی.سی. ۸۰۰۱» ساخت شرکت «ان.ئی.سی» در ژاپن معادل با ترکیب و تلفیقی از دستگاه‌های کمودور «پی.ئی.تی»، «اپل ۲» و «تی.آر.اس ۸۰» به نظر می‌آمد. در حالیکه سازندگان ریز رایانه‌های مزبور در ایالات متحده با چنگ و دندان کوشش می‌کردند سهم بیشتری از بازار مصرف را از آن خود سازند، «ان.ئی.سی» به سادگی بر بازار ژاپن تسلط یافت و ۵۰ درصد فروش را به خود اختصاص داد.

رویه جدید ارتباط تجارتي با ژاپن که شرح آن گذشت در مایکروسافت به سنت تبدیل شد و در ارتباط با شرکت فوق‌بزرگ سازنده سخت‌افزار در ایالات متحده - آی.بی.ام - اعمال شد:

ژاپنی‌ها همواره شنونده‌های بهتری نسبت به شرکت‌های آمریکائی بودند. اگر ما مثلاً پیشنهاد می‌کردیم که بهتر است چند فرمان گرافیکی در برنامه باشد، آن‌ها می‌پذیرفتند. حال اگر چنین پیشنهاداتی به شرکت‌های آمریکائی داده می‌شد در جواب می‌گفتند: خیلی دیر شده است؛ و یا: گران تمام می‌شود. بنابراین شرکت‌های آمریکائی ما را تحت فشار قرار می‌دادند تا نرم‌افزاری برای سخت‌افزار آن‌ها تدوین کنیم. اما در مورد شرکت‌های ژاپنی ما حقیقتاً حتی در طراحی بعضی از اجزاء سخت‌افزار درگیر می‌شدیم.

شرکت‌های دیگر ژاپنی نیز به زودی وارد صحنه شدند و با مایکروسافت تماس گرفتند. در نتیجه قیمت‌ها آنقدر بالا رفت که حتی پس از کسر کمیسیون «نیشی» درآمد نهائی حاصله هنوز بیش از آن بود که از شرکت‌های آمریکائی به

دست می آمد.

اگر «نیشی» و ژاپن و بازار مصرف جهانی موجب کسب درآمد بیشتر برای مایکروسافت شدند، یک برنامه نرم افزاری بیسیک که با قالب خاص برای ریز رایانه «اپل ۲» نوشته شده بود از آن نیز فراتر رفت. ماجرا از این قرار بود که یک نرم افزار نویس به نام «وایری» همراه با یک دانشجوی دوره مدیریت در هاروارد به نام «دان بریکلین» و شخصی دیگر به نام «باب فرانکستون» با تشکیل یک شرکت تحت عنوان «هنرهای نرم افزاری» در زیر زمین یک ساختمان، برنامه ای تدوین کرده بودند که در ابتدا آن را «کالکولجر» - متشکل از چند حرف اول کلمات [انگلیسی] «محاسبه» و «حسابداری» - می خواندند. وقتی که این برنامه در نمایشگاه «رایانه ای ساحل غربی» در معرض دید عموم قرار گرفت اسم آن را به «ویزی کالک» تغییر داده بودند. گرچه در گذشته برنامه ای مشابه با «ویزی کالک» توسط رایانه های بزرگ با جهد و کوشش بسیار تهیه و نمایش داده می شد، لیکن این برنامه اولین صفحه گسترده واقعی بوده و بزرگترین ابداع در زمینه نرم افزار ریز رایانه به شمار می آمد.

گرچه عکس العمل های اولیه نسبت به «ویزی کالک» تا حدی حاکی از بی تفاوتی نسبی بود، اما این برنامه حتی قبل از عرضه، طرفداران و شیفتگانی داشت. هیچکس تا آن لحظه برنامه ای مشابه با آن ندیده بود و «ورن رابورن» پس از مشاهده مسحور آن شد و ماجرا را به بیل گیتس اطلاع داد. شرکت «جی.آر.تی» که حتی با عایدی ماهیانه ۵۰,۰۰۰ دلاری حاصل از فروش نرم افزار توسط «رابورن» نتوانسته بود از ورشکستگی نجات یابد سبب پناه بردن «رابورن» به گیتس شد. رابورن که اکنون بیکار شده بود در صدد برآمد تا بیل را تشویق به ورود به بازار مصرف به طور مستقیم ساخته و با تملک شرکت «پرسنال سافت ویر» او را مسئول مدیریت و اداره آن سازد. شرکت نامبرده که توسط شخصی به نام «دان فیلسترا» به ثبت رسیده بود، به عرضه نرم افزار مرتبط با بازی شطرنج اشتغال داشت و حق انحصاری توزیع و فروش «ویزی کالک» نیز به آن تعلق داشت. نتیجه کوشش های «رابورن» بالاخره منجر به شروع مذاکرات جدی میان گیتس و «فیلسترا» شد. این مذاکرات در آخرین دقایق با عدم توافق پایان یافت.

گیتس طی یک بخشنامه داخلی سیاست های شرکت را چنین اعلام

داشت: «ما تحت هیچ شرایطی با مصرف کننده نهائی نرم افزار گفتگو نخواهیم کرد.» مصرف کننده نهائی هیچ گاه برای بیل واجد اهمیت نبود. به نظر وی چنین مصرف کننده ای باعث تلف شدن وقت در اثر طرح سئوالات «احمقانه» می شود و نهایتاً نرم افزار را به سرقت می برد. سیاست مایکروسافت در معامله مستقیم و بی واسطه با سازندگان سخت افزار خطرات ناشی از سرقت را توسط مصرف کنندگان نهائی به حداقل کاهش داده بود و گیتس ترجیح می داد که مستقیماً با سازنده در ارتباط بوده و آن ها را در چگونگی کنار آمدن با مصرف کننده به حال خود گذارد.

با وجود موارد فوق «رابورن» هنوز بر این اعتقاد خود که وی و مایکروسافت می توانند با فروش مستقیم به مصرف کننده نهائی درآمد خوبی کسب کنند، پای می فشرد. وی در تعطیلات آخر هفته به ملاقات بیل در خانه مادر بزرگش رفت و طرحی را برای تکثیر و ارائه نرم افزار توسط مایکروسافت عرضه کرد. مذاکرات منتج به این شد که رابورن به عنوان مدیر عامل، یک شرکت وابسته به مایکروسافت را با نام «شرکت فرآورده های مصرفی مایکروسافت» تشکیل و اداره نماید. طرح اولیه بر این مبنی بود که شرکت مزبور یک شرکت کاملاً متکی به خود با علامت مشخص و دفتر کار مختص به خود، به منظور جلوگیری از درگیری با سازندگان سخت افزار که مشتریان اصلی مایکروسافت را تشکیل می دادند باشد. و در این راستا یک قرارداد اجاره دفتر در سانتا کلارا واقع در مرکز «دره سیلیکان» نزدیک به محل سکونت رابورن به امضاء رسید. در آغاز کار پس از تهیه آرم مخصوص بیل ناگهان به مخالفت با طرح پرداخت و چنین استدلال کرد که نمی تواند کنترل مؤسسه ای را در فاصله ۸۰۰ مایلی به عهده داشته باشد. بنابراین، قرارداد اجاره لغو و شرکت «فرآورده های مصرفی مایکروسافت» در «بلوو» مستقر شد. آرم مشخص و متفاوت با آرم مایکروسافت، دفتر کار جداگانه و حسابداری جداگانه تنها چیزهایی بودند که تفکیک اولیه قدرت را یادآوری می کردند. از آن زمان تا به امروز عملاً تمامی فرآورده های مایکروسافت تحت نظارت و زیر نظر تیزبین رئیس - رئیس که نسبت به از دست دادن کنترل خود بر فرآورده های شرکتش حساسیت بسیار دارد - در سیاتل تولید می شوند.

اولین فرآورده شرکت «فرآورده های مصرفی مایکروسافت» که در دسامبر

۱۹۷۹ عرضه شد، مشتمل بر نرم افزار بیسیک مایکروسافت برای ریز رایانه «تی.آر.اس. ۸۰» و یک برنامه نرم افزاری دیگر به نام «خودآموز تایپ» بود. برنامه اخیر را رابورن مستقلاً تدارک دیده بود. بیل گیتس برخلاف بسیاری دیگر از مؤسسين مراکز و تشکيلات بازرگانی، نسبت به خریداری یا صدور مجوز برای فرآورده‌ای که خود قادر به تولید آن نبود اعتراض نمی کرد؛ مهمترین سؤال در اینگونه موارد برای وی تعیین قیمت فرآورده بود.

برنامه دیگر عرضه شده تحت نام «ماجرا» یک بازی کامپیوتری بود که طی آن عبور از یک مسیر پیچ در پیچ توسط فرامینی مانند «به طرف شمال» یا «طلاها را رها کن» یا «بزن» میسر می شد. این برنامه روی ریز رایانه‌های استانفورد در دهه ۶۰ طراحی شده و از آن زمان به بعد به کار برده می شد. «گوردون لتوین»، سرآمد برنامه نویسان مایکروسافت که به برنامه نویسی جادوگر شهرت داشت، پس از اتمام پروژه بیسیک به کار روی پاسکال پرداخته بود. وی قبلاً طی روزهایی که در شرکت «هیث» کار می کرد، با نرم افزار «ماجرا» آشنا شده بود. در این اوضاع و احوال پل آلن اتومبیل جدیدی خریداری کرد. این موضوع باعث گله و شکایت «لتوین» شد و آلن از روی ناچاری به او پیشنهاد داد تا برای کسب درآمد بیشتر در وقت آزاد خود گونه‌ای از نرم افزار «ماجرا» را تدوین و عرضه نماید.

پرداخت حق الزحمه برای کار در وقت آزاد بر خلاف رویه‌های معمول در مایکروسافت بوده و تصور می رفت که گیتس نیز که از مصرف قوای فکری و با ارزش کارکنان در صورت اشتغال به کارهای غیر مرتبط با مایکروسافت در وقت آزاد خود بیم داشت، با آن مخالف باشد. علیرغم تمامی اختلاف نظرها، نرم افزار «ماجرا» بالاخره با علامت شرکت وابسته به مایکروسافت یعنی شرکت «ام.سی.پی» تحت مدیریت رابورن به بازار عرضه شد و لتوین موفق به دریافت حق الامتیاز در ازاء فروش هر نسخه آن شد. تقبل پرداختی از این نوع که طی آن بیل گیتس برای یکی از کارکنان خود در برابر تولید یک فرآورده در ساعات فراغت شخصی امتیازاتی قائل شد، اولین و آخرین در تاریخ ثبت شده شرکت مایکروسافت به شمار می رود. ادامه این سیاست می توانست احساس ناخوش آیندی در میان دیگر کارکنان ایجاد کند.

در اینجا بی مناسبت نیست به روابط لتوین و رابورن اشاره شود. آن دو از

همان برخورد اول از یکدیگر خوششان نیامده بود و استقرار آنان در ساختمان شماره ۴۰۰ در فاصله نزدیک با دفاتر مرکزی مایکروسافت موجب ایجاد برخوردهائی شد. لتوین که خود یک مهندس حرفه‌ای و مجرب بود، رابورن را یک «خود فروخته» غیر فنی می پنداشت و با هر آنچه وی انجام می داد، از خرید مبلمان گرانقیمت برای دفتر کار گرفته تا فرستادن اتوبیوگرافی شخصی به این طرف و آن طرف، مخالفت می ورزید. آنچه لتوین را بسیار آزرده خاطر ساخت کوشش رابورن برای اختصاص فضائی کوچکتر در دفتر کار به وی بود. لتوین به شدت مخالفت کرد و نظر خود را دایر بر تغییر مکان دیواره کاذب بین دو دفتر به هزینه خود، به کرسی نشاند.

گیتس به این واقعیت پی برده بود که افراد فنی تنها کسانی نیستند که قادر به ایفای نقش در افزایش درآمد شرکت باشند. رابورن در پروژه تجهیز رایانه «اپل ۲» به نرم افزار کوپول و فورتران و تراشه کمتر شناخته شده ۶۵۰۲ نقش محوری ایفا کرد. رابورن خود در این باره می گوید: «من تنها کسی در شرکت بودم که از رایانه «اپل ۲» استفاده می کردم. برداشت غالب در مایکروسافت این بود که فقط دستگاه‌های ریز رایانه مجهز به «سی.پی.ام/ام» رایانه‌های واقعی بوده و دیگر دستگاه‌ها، مثلاً «تی.آر.اس. ۸۰» یک اسباب بازی نسبتاً جالب و «اپل ۲» به معنای واقعی کلمه یک اسباب بازی می باشند». رابورن پس از اولین ملاقات با گیتس، حتی قبل از اینکه رسماً به استخدام در آید، وی و آلن را برای تطبیق و تجهیز «اپل ۲» با نرم افزارهای فورتران و کوپول تحت فشار قرار داد. وی می گوید: «بیل و پل همواره به من می گفتند که تهیه یک نرم افزار مفسر برای تراشه ۶۵۰۲ بسیار مشکل است و من مدام جواب می دادم: بله درست است، ولی این کار باید انجام شود».

پل آلن یک روز در حالیکه با بیل و رابورن عازم یک رستوران برای صرف ناهار بود، راه حلی به نظرش رسید که در استفاده از سخت افزار خلاصه می شد. وی پیشنهاد کرد که یک مدار قابل نصب روی «اپل ۲» طراحی و ساخته شود که برنامه‌های فورتران و کوپول موجود در مایکروسافت را روی تراشه «زد - ۸۰» با تراشه ۶۵۰۲ سازگار سازد. رابورن به نقل قول از آلن می گوید: «... من معتقدم که با طرح و ساخت یک ریز پردازنده واسطه که بتواند با سیستم عامل «اپل ۲» ارتباط یابد ما می توانیم کارکرد «زد - ۸۰» را روی اپل ۲ امکان پذیر سازیم».

رابورن می افزاید: «من گفتم این به نظر من منطقی است.»

آلن طی فرآیند سعی و کوشش برای درک یک زبان پیچیده دیگر که از دنیای ریز رایانه حادث شده بود، به راه حلی دست یافت که نهایتاً شکل یک فرآورده نوین به خود گرفت. این فرآورده که به «سافت کارت» شهرت یافت، اولین فرآورده‌ای بود که از تولیدات قبلی استخراج نمی شد. «سافت کارت» در واقع روشی دیگر برای جلوگیری از دوباره کاری و به این معنی بود که به جای دوباره نویسی برنامه مفسر، شرکت نوعی سخت افزار در اختیار مشتری قرار می داد تا بوسیله آن امکان کار کردن با نرم افزار فراهم شود.

سافت کارت یکی از ابداعات نادر و نشأت گرفته از شرکت مایکروسافت تلقی می شود. بیل گیتس بعدها از اینکه این فرآورده را به عنوان اختراع به ثبت نرساندند تأسف می خورد. «سافت کارت» دو مزیت عمده برای مایکروسافت به ارمغان آورد: اول اینکه از اتلاف وقت گرانیها جلوگیری می کرد و دوم اینکه به یک منبع درآمد جدید تبدیل شد.

حایدهات حاصله از «سافت کارت» در آینده متحقق شد. و اما بررسی بیشتر نشان داد که ساخت «سافت کارت» کار ساده‌ای نبوده و مستلزم به کارگیری خدمات مهندسين سخت افزاری که مایکروسافت در استخدام نداشت، می باشد. چند تن از کارکنان و برنامه نویسان یک مهندس سخت افزار ساز را می شناختند که توانسته بود کارت هائی بسازد و گاه نیز برای اخذ اطلاعات نرم افزاری به دفاتر شرکت سر می زد.

این مهندس جوانی به نام «تیم پاترسون» از فارغ التحصیلان دانشگاه واشنگتن بود که در فروشنگاهی از نوع فروشگاه های خانوادگی به نام «فروشگاه تولیدات رایانه ای سیاتل» متعلق به «راد بروک» کار می کرد و کارش به گونه ای با تخصص های موجود در مایکروسافت گره خورده بود. در این فروشگاه بیشتر مدارات چاپی حافظه برای ریز رایانه هائی که بر مبنای استاندارد «اس-۱۰۰» دارای گذرگاه اتصال کارتی بودند، عرضه می شد.

در اواخر سال ۱۹۷۸ یک فروشنده سیار تولیدات ایستل خبر تشکیل سمیناری را در رابطه با تراشه ۸۰۸۶ به اطلاع «بروک» رساند. «بروک» پس از شرکت در این سمینار تصمیم گرفت که «پاترسون» را به کار برای ساخت یک کارت یا مدار چاپی «سی.پی.یو» (ریز پردازنده مرکزی اطلاعات) بر مبنای

استاندارد «اس-۱۰۰» بگمارد. هدف وی این بود که تراشه های گندتر هشت «بیتی» ۸۰۸۰ یا ریز پردازنده «زد-۸۰» توسط استفاده کنندگان آنها دور ریخته شده! و با ریز پردازنده سریع العمل و جدید ساخت «فروشگاه تولیدات رایانه ای سیاتل» متعلق به آقای «بروک» جایگزین شوند. «پاترسون» پس از طراحی و ساخت یک واحد دو کارتی متوجه شد که نرم افزار لازم را برای راه اندازی آنها در اختیار ندارد.

«پاترسون» به ناچار با مایکروسافت تماس گرفت. هیچکس تا به حال در مایکروسافت تراشه ۸۰۸۶ را ندیده بود. لیکن تعهد برای تدوین نرم افزار برای آن همراه با برنامه شبیه ساز «دی.ئی.سی.» آن و یک گونه برنامه بیسیک که «باب اوریر» از نرم افزار تراشه ۸۰۸۰ استخراج کرده بود، وجود داشت. «پاترسون» سپس ریز رایانه «کرومکو مدل اس-۲» را که محتوی جعبه اتصال «اس-۱۰۰» بود و احتمالاً در آن زمان تنها دستگاه مجهز به ریز پردازنده مرکزی بر مبنای تراشه ۸۰۸۶ بوده است، روی صندلی عقب اتومبیل خود قرار داد و پس از عبور از کنار دریاچه واشنگتن به دفتر شرکت مایکروسافت رفت.

در دفتر مرکزی مایکروسافت «اوریر»، «پاترسون» را پذیرفته و برنامه بیسیک ۸۰۸۶ خود را به دیسک ۸ اینچی حافظه ریز رایانه «کرومکو» منتقل ساخت و بعد آن را برای بار اول راه اندازی کرد. گرچه وجود چند ایراد که در واقع ناشی از اشتباه شرکت «ایستل» در مدارک تشریحی اختلافات تراشه های ۸۰۸۰ یا ۸۰۸۶ بوده در ابتدا مانع کارکرد برنامه شد، اما با کمک دستگاه عیب یاب ساخته خود «پاترسون»، آن دو توانستند پیش از غروب آفتاب معایب را بر طرف کرده و کارکرد نرم افزار بیسیک مایکروسافت را روی تراشه ۸۰۸۶ امکان پذیر سازند. این موفقیت موجب دعوت از «پاترسون» برای شرکت در «کنفرانس ملی رایانه» در ماه ژوئن در نیویورک شد.

در کنوانسیون سال ۱۹۷۹ مایکروسافت غرفه مشترکی با شرکت «لایف بوت» که بزرگترین تأمین کننده نرم افزار برای «سی.پی.ام» به شمار می رفت داشت. اما نرم افزار «سی.پی.ام»، علیرغم تمامی ادعاها در رابطه با استاندارد بودن، تنها چیزی که نداشت برخورداری از موازین یک استاندارد بود: دستگاه های مجهز به این نرم افزار ناسازگار بودند؛ پایانه ها متفاوت بودند، قالب بندی حافظه دیسک ها متفاوت بودند؛ چاپگرها با هم اختلاف داشتند؛

صفحات فرامین همخوانی و یکدستی نداشتند. لازمه سامان دادن به این وضعیت نابهنجار تدوین برنامه‌های جدیدی برای سازگارسازی بود. مایکروسافت نیز که انواعی از نرم‌افزارهای خود را در قالب «سی.پی.ام/ام» عرضه می‌کرد با همکاری سازندگان سخت‌افزار مشتری خود، کار سازگارسازی را شروع کرده بود؛ لیکن تمامی انواع دستگاه‌های ساخته شده زیر پوشش آن قرار نداشتند. «لایف بوت» به ناچار با مایکروسافت کنار آمد و تحت مجوز، کار شاق سازگارسازی را برای دستگاه‌های فاقد پوشش مایکروسافت به انجام رساند.

و اما تعجب برانگیز این بود که در غرفه «لایف بوت» در سال ۱۹۷۹ فرآورده متعلق به آینده هیچ ارتباطی با نرم‌افزار «سی.پی.ام/ام» نداشت و به نظر می‌رسید که آینده متعلق به برنامه نرم‌افزار بیسیک مایکروسافت روی ریز پردازنده مرکزی (سی.پی.یو) ساخت «تیم پاترسون» برای فروشگاه تولیدات رایانه‌ای سیاتل باشد. دومین نمونه ساخته شده که هنرمندسی به کار رفته در آن به خوبی مشهود بود، روی یک میز به معرض نمایش گذاشته شده بود. این نمونه هنوز خوب کار نمی‌کرد و نمونه اول علیرغم کارکرد مطلوب به دلیل سیم‌کشی نامناسب و وجود مجموعه کابل‌های نامرتب که منظره ناخوش‌آیندی داشت زیر میز، به دور از انتظار قرار داده شده بود. نمایش این فرآورده جالب بود، اما به دلیل استخراج برنامه برای تراشه ۱۶ بیتی از تراشه ۸ بیتی، آن چنان سرعتهی نداشت که چشم‌گیر باشد.

کنفرانس مزبور از نقطه نظر برپائی یک میهمانی از طرف مدیران مایکروسافت قابل توجه بود و با پرتاب بطری‌های خالی از پنجره‌های هتل پلازا تکمیل شد! «کی نیشی» نیز با جمعی از میهمانان ژاپنی که توانسته بودند در هتل‌های دیگر شهر اطاق خالی بیابند فرا رسید و کریس لارسون، مسئول موقت پذیرائی از میهمانان مجبور شد که هفت تختخواب تاشو فراهم سازد. این تختخواب‌ها را خدمتکارانی که از سیر حوادث آنچنانی، به علت عدم وجود پیشینه ذهنی گیج شده بودند، به اطاق‌ها برده و هر کدام ده دلار انعام از لارسون دریافت داشتند. تأمین جا برای ژاپنی‌ها جز برای یکی از آنان که ۲۰,۰۰۰ دلار پول نقد همراه داشت و اصرار می‌کرد که در داخل جالباسی اطاق بخوابد به خوبی انجام شد. گیتس و دیگر شرکاء پس از حصول اطمینان از تأمین

محل برای میهمانان ژاپنی خود نیز سری به کلوب «پلی بوی» در آن طرف خیابان زدند. در اینجا بود که غفلت و خست و ی برای تمدید کارت عضویت اثر سوء خود را نشان داد، زیرا نگهبان درب ورودی متوجه شد که تاریخ اعتبار کارت منقضی شده و تذکرات لازم را به بیل داد.

در ضمن برگزاری کنفرانس، پاترسون «مارک مک دونالد» را در یک بار ملاقات کرد و از جریان کار وی روی پروژه سیستم عامل «میداس» با خبر شد. از آنجا که «میداس» برای رایانه‌های دارای تراشه ۸ بیتی تدوین می‌شد، پاترسون نمی‌توانست آن را در سیستم ریز پردازنده مرکزی خود با توان ۱۶ بیت به کار گیرد. اما «میداس» مشخصه‌های بسیار جالب توجه و از جمله سیستم مکان‌یابی مشابه با سیستم طراحی شده از سوی مک‌دونالد در نرم‌افزار «اف.ا.تی» را داشت که پاترسون نمی‌توانست نسبت به آن بی‌تفاوت باشد. دلیل علاقه پاترسون در این بود که وی پیش‌بینی می‌کرد که در آینده برای راه‌اندازی مدارات مورد نظر خود به یک سیستم عامل مشابه با میداس نیاز پیدا خواهد کرد. پاترسون در این رابطه با شرکت «دیجیتال ریسرچ» تماس گرفت و به وی گفته شد که گونه «سی.پی.ام/ام» سازگار با تراشه ۸۰۸۶ در ماه دسامبر آماده خواهد شد.

پاترسون در مدت زمانی که انتظار آماده شدن سیستم ۱۶ بیتی را می‌کشید و وقت آزاد نیز داشت دعوت پل آلن را برای مشاوره در طراحی و ساخت فرآورده جدید سخت‌افزاری مایکروسافت برای ریز رایانه «اپل ۲» که بعدها کارت «زد-۸۰» نامیده شد پذیرفت. در ابتدا قرار بر این بود که کارت مزبور انواع نرم‌افزار «زد-۸۰» مختص مشتریان مختلف را به کار اندازد، و نرم‌افزار ۶۵۰۲ رایانه «اپل ۲» بقیه کار را انجام دهد. اما با روشن شدن محدودیت‌های سیستم عامل ابتدائی «اپل»، «رابورن» پیشنهاد بهتری ارائه داد بدین صورت که «زد-۸۰» به برنامه «سی.پی.ام/ام» اختصاص داده شود.

با وجود تمهیدات فوق، شروع پروژه گاه همراه با وقوع اشتباهات مضحک بود. رابورن می‌گفت: «ما شاید بیش از ۱۷۸ بار برنامه را بازنویسی کردیم و باز نتوانستیم آن را راه‌اندازی کنیم. پس از چهار نوبت دیگر بازنویسی تازه فهمیدیم که تراشه ۶۵۰۲ یک ابزار دینامیک می‌باشد، یعنی اینکه این تراشه بدون وجود علائم محرک دائمی قادر به نگهداری محتویات حافظه نخواهد بود... تیم» این

موضوع را نمی دانست و لذا هر بار که کلید فرمان از تراشه ۶۵۰۲ به «زد» منتقل می شد، ۶۵۰۲ در واقع «به خواب» می رفت و با بازگشت به آن مشاهده می کردیم که سیستم دیگر کار نمی کند. برای آلن که علاقه خاص به سخت افزار داشت تجربه اخیر یادآور تجربیات تلخ گذشته و تأخیرات مکرر در ساخت دستگاه «ترافو-دیتا» بود.

در ارتباط با نرم افزار نیز مسائل و مشکلاتی وجود داشت که ناشی از عدم آشنائی کارکنان مایکروسافت با دستگاه رایانه «اپل» بود. در اینجا ابتکارات یک نوجوان دبیرستانی به نام «نیل کانزن» که عمیقاً به رموز کار با رایانه «اپل» پی برده و یک نرم افزار ویرایشگر برای آن تدوین کرده بود، به دادشان رسید. وی نرم افزار مزبور را از حدود دو ماه قبل از طریق پست به دیگران عرضه داشته و می فروخت. زمانی که «نیل کانزن» خبر نقل مکان شرکت مایکروسافت، بزعم وی خالق نرم افزار تحسین برانگیز بیسیک را به زادگاه خود در «بلوو» در نشریه بایت دید به فوریت سوار دوچرخه اش شد و به دفتر شرکت رفت.

«نیل کانزن» در مایکروسافت به «مایک کورتنی»، شخصی که نظر بیل گیتس را به نرم افزار «آپی. ال» معطوف داشته و حال در استخدام مایکروسافت بود معرفی شد. «کانزن» توضیح داد که چگونه طی کار روی نرم افزار بیسیک مایکروسافت گدها را بازیابی کرده است. این کار مشابهت تام با باز کردن تمامی قطعات یک ساعت مچی جهت پی بردن به نحوه کارکرد آن داشت. «کانزن» اصرار بر این داشت که برای تسریع و تسهیل در جریان کار پروژه اش نیاز به دانستن گد منبع برنامه دارد. «کورتنی» پس از شنیدن حرف های فوق به فوریت «کانزن» را به حضور پل آلن، ریک ویلند و بیل گیتس برد.

«کانزن» نوجوانی عجیب به نظر می رسید، ولی دقیقاً می دانست راجع به چه چیز صحبت می کند. اما منبع برای مایکروسافت حکم جواهرات خانوادگی را داشت. بیل بالاخره موافقت کرد که لیست گد رمز منبع را مشروط بر اینکه «کانزن» سوگند بخورد که آن را در اختیار هیچکس نخواهد گذاشت، به وی نشان دهند. بعد از ظهر آن روز «کانزن» با خوشحالی به خانه بازگشت. وی بعدها می گفت: «تاکنون هیچکس به این گدها دسترسی نداشته است... از آن پس نیز من بارها با توسل به بهانه های مختلف به آنجا رفتم و گدها را عمیق تر بررسی کردم».

کانزن و گیتس بالاخره به خوبی با هم کنار آمدند. وی حتی با کشف یک ایراد در نرم افزار بیسیک رایانه «تی. آر. اس-۸۰» بیل را عمیقاً تحت تأثیر قرار داد و به این ترتیب یک نوجوان دبیرستانی با گروه پا به سن گذاشته ترا شرکت و رهبر آن همدم شد. از این لحظه به بعد «کانزن» بیل را بهتر شناخت و به رفتار و خلق و خوی وی بهتر پی برد. بیل گاه در حالیکه در راهرو قدم می زد و یا در خلال یک جلسه زمانی که مباحثات به بن بست می رسید، طوری بالا و پائین می پرید که امکان داشت سرش به سقف بخورد. یکبار «کانزن» و یکی دیگر از دوستانش به بیل گوشزد کردند که مواظب باشد تا سرش به سقف نخورد. بیل در جواب گفته بود: «من اگر بخواهم سرم را به سقف می کوبم؛ این شرکت مال من است».

کانزن به رفت و آمد به شرکت ادامه داد. وی بالاخره به صورت نیمه وقت به استخدام درآمد تا در کنار پل آلن روی جوانب نرم افزاری پروژه ساخت سخت افزار کار کند. اما از آنجا که پروژه مزبور هنوز ناتمام مانده بود، کانزن وقت خود را روی کارهای متفاوت دیگری می گذراند. هنگامی که در اواخر سال، سخت افزار مورد نظر حداقل گاهی می توانست کار کند، کانزن کار اصلی خود را برای افزودن ابداعاتی چند به اسکلت اصلی برنامه «بیسیک - سی. پی. ام» آغاز کرد. وی امکانات گرافیکی رنگ پذیر به برنامه افزود تا آن را قابل مقایسه و رقابت با نرم افزار بیسیک «اپل» سازد. در عین حال کانزن در کار دیگر برنامه نویسان نیز دخالت می کرد. وی می گوید: «به عنوان یک تازه کار من بیشتر از آنان ایراد می گرفتم تا آنان از من».

بالاخره «سافت کارت» «زد-۸۰» در غرفه مایکروسافت در نمایشگاه ساحل غربی در مارس سال ۱۹۸۰ به معرض نمایش گذاشته شد. کارکرد نامناسب فرآورده باعث شد که شرکت سازنده «زد-۸۰» (زیلوگ)، از مایکروسافت بخواهد که علامت مشخصه و آرم شرکت را از روی فرآورده پاک کند. با وجود این، تعداد بازدید کنندگان از غرفه، علیرغم ناکامی های مکرر و آشکار فرآورده در انجام کار متوقعه، بسیار زیاد بود. رابورن می گوید: «برای تبلیغ و بازاریابی ما فقط یک بروشور تهیه دیده و یک پوستر با عبارت «سی. پی. ام برای اپل» روی دیوار الصاق کرده بودیم. این گونه از نرم افزار تا حدود یک ساعت کار می کرد و سپس متوقف می شد و ما دلیل توقف را

نمی دانستیم. من واقعاً دلسرد شده بودم و فکر نمی کردم که اصلاً بتوانیم آن را راه اندازی کنیم.»

رابورن قبل از شروع نمایشگاه یک متخصص سخت افزار کالیفرنیا به نام «دان برتیس» را به کار گرفته بود تا روی طرح کارت اظهار نظر کند. رابورن می گوید: «برتیس» پس از دیدن فرآورده سخت افزاری برگشت و به ما گفت که این بدترین و زشت ترین چیزی است که می تواند وجود داشته باشد. بعد از شنیدن این اظهار نظر من و پل در حالیکه ناظر و شاهد رفت و آمد صدها بازدید کننده از غرفه بودیم، با وی به گفتگو پرداخته و از وی خواستیم که یک طرح کاملاً جدید و متفاوت عرضه کند.»

مسأله دیگری که هنوز حل نشده بود، اخذ مجوز استفاده از «سی.پی.ام» از شرکت «دیجیتال ریسرچ» متعلق به «کیلدال» بود. به گفته رابورن مسئولیت اخذ مجوز بر عهده بیل بود و از آنجا که این کار هنوز انجام نگرفته بود، بیل در ضمن برگزاری نمایشگاه به دنبال «کیلدال» به راه افتاد تا با وی به توافق برسد. گیتس پیشنهاد پرداخت حق الامتیاز به کیلدال داد که وی پذیرفت و در عوض درخواست دریافت ۷۵,۰۰۰ دلار به صورت قسطی و یا ۵۰,۰۰۰ دلار نقد کرد. گیتس درخواست پرداخت نقدی را پذیرفت که در این مورد خاص به ضرر «دیجیتال ریسرچ» تمام شد زیرا تعداد نسخ فروخته شده «سافت کارت» بعد از عرضه در سال ۱۹۸۰ به یکصد هزار واحد بالغ شد. یکی از مسئولیت های مایکروسافت بر مبنای قرارداد منعقد شده با «دیجیتال ریسرچ» فرستادن لیست اسامی خریداران بود. اما به گفته رابورن: «آنان همواره منتظر دریافت لیست بودند تا راهی برای بر هم زدن قرارداد بیابند.»

پروژه «سافت کارت» تنها پروژه ای نبود که مایکروسافت به آن اشتغال داشته باشد. در سال ۱۹۷۹ نیروی کار شرکت به دو برابر افزایش یافته و بیل گیتس نیز چنان برنامه سنگینی در دست اجرا داشت که فقط از عهده یک دستگاه محرکه مستمر برمی آمد: کار روی دستگاه «کی نیشی» با برنامه نویسی؛ مسافرت؛ تبلیغات فروش؛ بازاریابی؛ فروش و پیش فروش. بیل حتی گاه به «ترافو-دیتا» نیز می پرداخت که حال علیرغم استفاده از یک ریز رایانه و نرم افزار ساخت کریس لارسون، نفس های آخر را می کشید. در ماه مه پل گیلبرت مکاتباتی با مشتریان پیشین «ترافو-دیتا» انجام داد، لیکن بالاخره آن مشارکت

به دلیل عدم وجود تجارت مداوم و مسائل مرتبط با غیر قابل اعتماد بودن دستگاه از هم پاشید. گیتس گرچه بعدها گاه ادعا می کرد که درآمد حاصله به بیست تا سی هزار دلار می رسیده است، اما رقم واقعی احتمالاً هیچگاه از ده هزار دلار برای تمامی مدت زمان فعالیت «ترافو-دیتا» تجاوز نکرد.

شکست بیل گیتس در دنیای کنترل ترافیک شهری با جلب توجه دیگران در دنیای تجارت جبران شد. یکی از مشتریان قدیمی بیل در اوائل ماه ژوئن برای نوعی ادغام اظهار تمایل کرد و در اواخر همان ماه مذاکرات مشابهی برای ادغام با شرکت های دیگری مانند «مایکرو پرو» به سرپرستی «سیمور روبنشتاین» انجام پذیرفت. این شرکت اخیراً یک برنامه نرم افزاری «سی.پی.ام» برای پردازش کلمات تحت عنوان «ورد استار» عرضه کرده بود که زمینه های کاربردی آن روز به روز در حال افزایش بود.

گیتس در ماه اوت به دالاس رفت تا در دفاتر مرکزی شرکت خدمات کامپیوتری عظیم «الکترونیک دیتا سیستمز» متعلق به «راس پرو» که گاه سلطان نرم افزار رایانه های بزرگ نامیده می شد و اکنون علائقی از خود نسبت به صنعت نوپای ریز رایانه و پیشگامان آن نشان می داد مذاکراتی انجام دهد. «راس پرو» یکسال قبل نماینده ای به نام «جو گلوور» را به آلبوکرک به منظور انجام یک رشته تحقیقات اعزام کرده بود. به دنبال این تحقیقات بود که شرکت «الکترونیک دیتا سیستمز» موضوع خریداری مایکروسافت را با بیل در میان گذاشت.

مادر بیل می گوید: «وی به دالاس رفت و در فرودگاه سرو صورت خود را اصلاح کرد و بعد به ملاقات گردانندگان شرکت رفت. بیل با پیشنهاد خرید شرکتش مواجه شد که برایش بسیار تعجب آور بود.»

گیتس ابتدا آقای «گلوور» و پرزیدنت شرکت «مورت میرسون» را که با شروع از کار در قسمت فنی تا بالاترین سطح مدیریت ارتقاء پیدا کرده بود ملاقات کرد. گیتس در باره ملاقات با آن دو می گوید: «من فکر می کردم که این افراد می توانند چیزهای کوچکی مثل «مایکرو» را به شرکت های بزرگ تبدیل کنند... نسبت به بزرگی و عظمت شرکت آن ها احساس ناخوش آیندی داشتم. اما وقتی که راجع به فرآورده های آینده صحبت کردیم، با تعجب متوجه شدم که آنان تصور بسیار محدودی دارند.» گیتس آن چنان علاقه ای از خود نشان نداد. «میرسون» می گوید: «از نظر من، در آن مرحله از کار توقع بیل بسیار بالا

بود و ما هم اعتقاد کامل به توفیق در آینده نداشتیم. هیچکس نمی توانست تصور کند به کجا خواهیم رسید.»

ساعاتی بعد در همان روز بیل با پرو ملاقات داشت. وی درباره این ملاقات می گوید: «... دفتر بسیار بزرگی در بالای ساختمان داشت. در گوشه ای از این دفتر اشیاء بسیار جالبی مانند مجسمه عقاب آمریکا، پرچم کشور و نقاشی های مشهوری قرار داده شده بودند. سپس «پرو» از طریق آسانسور مخصوص وارد شد. وی شخصی ریز اندام بود. اولین سؤال اش از من این بود که آیا خرید این شرکت می تواند برای من سودآور باشد؟ چرا شما می خواهی شرکت خود را بفروشی؟

«پرو» سال ها بعد در باره ملاقات خود با گیتس چنین گفت: «ما اتفاق نظر داشتیم و علاقه مند به خرید مایکروسافت بودیم. همه نیز اعتقاد داشتیم که او شرکت بزرگی برپا خواهد کرد و قطعاً در مسیر درستی گام بر می داشت.» اختلاف «پرو» و بیل بر سر تعیین مبلغ بود: بیل رقمی بین ۴۰ تا ۶۰ میلیون دلار طلب می کرد. اما خود بیل رقم فوق را ۶ تا ۱۵ میلیون دلار ذکر کرده است.

«پرو» بعدها خود را همواره سرزنش می کرد که چرا به بیل نگفته است «بسیار خوب بیل، تو خود قیمت را تعیین کن و من می پذیرم.» «پرو» می افزاید: «من باید آن معامله را انجام می دادم و همیشه از اینکه در آن مورد کوتاهی کردم احساس پشیمانی می کنم. شاید این بزرگترین اشتباه در زندگی تجاری من بوده است. البته گیتس هیچگاه اشتباه مرا به من گوشزد نکرد، ولی شاید اگر قضیه بر عکس بود من او را به ریشخند می گرفتم.»

مادر بیل در باره احساس وی از مذاکره با «پرو» می گوید: «بیل هیچگاه موضوع را جدی نگرفت. ولی من در باره آن بسیار فکر کردم و سعی داشتم باز موضوع صحبت را با بیل در آن جهت سوق دهم.»

بیل بالاخره تصمیم خود را گرفت و یک نامه «نه» برای آن ها فرستاد.

بیل و پل در آخر آن ماه برای یک مسافرت دو هفته ای به ژاپن رفتند. در ژاپن «نیشی» پذیرائی گرمی از آنان به عمل آورد و علاوه بر انجام معاملات بسیار آن دو را در مراسم معرفی ریز رایانه ساخت «ان.ئی.سی.» با شماره مدل «پی.سی. ۸۰۰۱» که مجهز به نرم افزار بیسیک مایکروسافت بود شرکت داد. پل آلن ملاقات با «جان لتون» و «یوکو اونو» را در آسانسور هتل «اوکورا» و نیز پرش

بیل گیتس از سکوی پرش استخر مدرسه دخترانه متعلق به والدین «نیشی» را از جمله خاطرات شیرین آن سفر می داند.

بیل گیتس پیش از سفر به ژاپن، خود را درگیر دو پروژه غیر معمول در تاریخ مایکروسافت کرده که تحت نفوذ و هدایت متناوب یک شخصیت غیر عادی به نام «بلیر نیومن» پا گرفته بودند. این شخصیت پر تحرک با موهای مجعد و دیگر خصوصیات فقط می توانست در کالیفرنیا به دنیا آمده باشد. او در ابتدا در کار عرضه کاغذ طلاکوب در فروشگاه خود به نام «آمورفیا» موفقیت هایی به دست آورده و سود حاصل از این کار را در راه قانونی کردن خرید و فروش ماری جوانا مصرف می کرد. وی پس از اینکه از دانشکده مدیریت هاروارد اخراج شد به کار در شرکت «شوکارا و شرکا» پرداخت که تولید کننده دیسک ۵ و یک چهارم اینچی بود که می توانست ریز رایانه ها را از حالت یک اسباب بازی صرف خارج سازد. سر و کله این شخصیت پس از چندی در شرکت «اِپل کامپیوتر» پیدا شد. نظر عام در هر دو شرکت مزبور در باره «نیومن» این بود که او دارای اندیشه های بزرگ و بدیع اما فاقد توانائی لازم برای عملی ساختن آن ها می باشد. یکی از دوستان وی درباره اش گفته است: «او یکی از بی ثبات ترین اشخاصی بود که من تا آن وقت دیده بودم. وی هیچگاه نمی توانست حتی برای لحظاتی کوتاه فکر خود را روی یک موضوع متمرکز کند.» «نیومن» مصرف کننده مواد مخدر و به قول یکی از هم اطاقی های قبلی اش «مهاجم و اهل مبارزه» بود.

مقرله هایی مانند مواد مخدر، مبارزه جوئی و یا رقابت برای بیل گیتس نا آشنا نبودند. بیل و نیومن در یکی از کنفرانس های بشماره که آن روزها توسط شرکت های بزرگ آمریکائی برپا می شدند تا راه های دستیابی به چند دلار درآمد بیشتر را از طریق یافتن واقعیات مرتبط با انقلاب در حال شکوفائی ریز رایانه ها کشف کنند، آشنا شدند. گیتس در آن کنفرانس با مشکل تهیه مطلب برای سخنرانی خود روبرو شد؛ اما نیومن به او کمک کرد و مشکلش را گشود و نتیجتاً آن دو به سرعت با هم دوست شدند.

نیومن در صنعت ریز رایانه اثراتی عمیق از خود به جای نهاد. بنا به قول خودش همه را می شناخت. او قطعاً در شکل دادن به ادراک و تصورات بیل از رایانه که امروز در هر منزلی یافت می شود، مؤثر بوده است. نیومن در نقش یک

ماشین نویس ادعا داشت که چگونگی وقوع این رخداد را در تصور خود دارد. هنگامی که وی در «شوگارت» کار می کرد اطلاع پیدا کرد که یک مخترع در کانزاس سیتی اختراعاتی را در ارتباط با صفحه کلیدها و قسمت چاپگر یک دستگاه تایپ به ثبت رسانده است. نیومن در نظر داشت تمامی یافته های تکنولوژیکی جدید را در یک دستگاه با نام «مایکروتایپ» به کار گیرد؛ یک دستگاه مجتمع شامل ماشین تایپ الکترونیکی، رایانه و چاپگر که با گنجاندن توانائی ها و اضافاتی دیگر می توانست به عنوان یک ریز رایانه همه کاره عرضه شود. در روزهایی که حق انتخاب محدود به چاپگر از نوع نقطه گذار (سوزنی) به قیمت ۷۵۰ دلار که نوشته های بسیار زشت و بدترکیبی که بیشتر شباهت به فرو کردن تعداد زیادی پرچ روی یک صفحه را داشت، تولید می کرد و نیز چاپگرهای ۳۰۰۰ دلاری تویی که نوشتاری با کیفیت بسیار بالا و سرعت برابر با یک تیربار مسلسل را داشت، پیشنهاد دستگاه ترکیبی «مایکروتایپ» ۲۵۰ دلاری نیومن آنقدر به نظر گیتس جالب آمد که ۲۵۰۰۰ دلار وجه نقد مایکروسافت را برای تحقیق به آن اختصاص داد.

شرکت بزرگ ژاپنی «ماتسوشیتا» پس از بررسی طرح مایکروتایپ ابتدا ۲۰۰۰۰ دلار و سپس در برابر کسب حق انحصاری مذاکره برای آن ۶۰۰۰۰ دلار دیگر به آن اختصاص داد. از آنجا که اختصاص تمامی اقلام بودجه فوق هنوز برای تکمیل مایکروتایپ کافی به نظر نمی آمد، مایکروسافت باز ۲۵۰۰۰ دلار برای آن در نظر گرفت و یک وام یکصد هزار دلاری نیز در اختیار شخص «نیشی» قرار داد تا بتواند روی آن سرمایه گذاری کند. متأسفانه اختراعات جداگانه به ثبت رسیده که برای به کارگیری در پروژه مایکروتایپ در نظر گرفته شده بودند، در عمل بسیار ناموفق از آب در آمدند و احتمال به فراموشی سپرده شدن پروژه قوت گرفت.

مایکرو تایپ فقط یکی از اندیشه های بزرگ و غیرعادی نیومن بود. وی افکار دیگری نیز از جمله «پایانه خانگی» را در سر می پروراند. اساس این اندیشه طبق یکی از مدارک موجود از این قرار بود که: طبق پیش بینی متخصصین، ریز پردازنده ها در اواخر دهه ۸۰ یکی از اجزاء تشکیل دهنده وسایل الکتریکی قابل استفاده عموم که قیمت آن بالای ۲۰ دلار باشد خواهد بود. با تعمیم منطقی این پیش بینی که بعدها صحت آن به اثبات رسید، ادعا

می شد که ریز پردازنده ها را می توان طوری طراحی کرد که قادر به برقراری ارتباط با هم باشند و لذا استقرار نوعی شبکه هوشمند ریز رایانه ای خانگی در آینده امکان پذیر خواهد بود.

سایه نمایشگاه بین المللی ۱۹۶۲ در سیاتل در این پیش بینی به چشم می خورد؛ صرفه جوئی در مصرف انرژی؛ ایمنی بیشتر شخص؛ آرامش و راحتی بیشتر در زندگی. فرد با در اختیار داشتن پایانه خانگی می توانست از راه دور هر پدیده ای را از کار مخلوط کن گرفته تا آب گرم حمام در منزل کنترل کند. و سپس تصورات دیگر! در مخیله نیومن: تشکیل اتحادیه «پایانه های خانگی نیومن» که همگام با تحقیقات انجام شده توسط مؤسسه «اس. آر. آی» جهانی به تدوین یک استاندارد واحد قابل پذیرش همگان خواهد پرداخت و در اینجا سازندگان تراشه ها و سخت افزارهای رایانه ای شادمانه وارد گود می شوند. بیل گیتس یکی از اعضای اولیه هیئت امنای سه نفره اتحادیه خواهد بود!

شرکت جنرال الکتریک برای طراحی پایانه خانگی مورد نظر خود تشکیلاتی به نام «تری کام» را تحت مدیریت «رابرت متکاف» مخترع شبکه رایانه ای ابتدائی «اترنت» برای شرکت زیراکس، برگزیده بود. در نظر بود که شرکت جنرال الکتریک خود ریز رایانه لازم را تحت نام «هومر» تولید کند به طوری که قادر به کنترل کلیه تجهیزات خانگی ساخت «جی.ئی.» مانند توستر، ماشین لباسشویی، ماشین ظرفشویی و دیگر دستگاه های مشابه موجود در خانه باشد. «متکاف» پس از مشورت با نیومن ترتیب ملاقاتی را میان مدیران رده بالای شرکت «جی.ئی.» و بیل گیتس در فرودگاه سانفرانسیسکو فراهم ساخت. در طی این ملاقات گیتس آنچه را که مایکروسافت در این ارتباط برای ژاپنی ها انجام داده بود تشریح کرد و قول داد که طراحی های لازم را برای سیستم «جی.ئی.» نیز انجام دهد. این پروژه در نهایت سرانجامی نداشت و در نطفه خفه شد.

تداوم فعالیت های فوق منتهی به ملاقات و گفتگو با مدیران رده بالای فروشگاه های زنجیره ای «سیرس اندرویاک» در اواسط سال ۱۹۸۰ گردید. در این ملاقات نیومن تصویری از آینده ارائه داد که بر مبنای تأسیس غرفه هایی به نام «مرکز تکنولوژی سیرس» قرار داشت که مجهز به آنتن های بشقابی روی سقف باشند تا آمریکاییان بتوانند از میان تولیدات تکنولوژیکی مدرن مانند

تلویزیون ماهواره‌ای، مایکروتایپ و ریز رایانه یک یا هر سه فرآورده را خریداری کنند. در این گفتگوها بیل گیتس و کی‌نیشی نیز حضور داشتند. این دو نیز طرحی ارائه دادند که مطابق آن سیرس می‌توانست مارک خود را روی یکی از دستگاه‌های ریز رایانه‌ای ژاپنی شناخته شده و معروف الصاق کند. منتقد و صاحب‌نظر مشهور «پوریتا ایساکسون» به تشریح تصورات خاص خود از آینده پرداخت و «باب متکاف» پایانه‌های خانگی را توصیف کرد.

در خاتمه نیشی برای نتیجه‌گیری چنین گفت: «همه این گفتگوها به این ختم می‌شود که باید سریعاً اقدام کرد و مرتکب اشتباه هم نشد.» تمامی مدیران سیرس قلم‌های خود را در اینجا از جیب در آورده و نتیجه‌گیری فوق را یادداشت کردند. لیکن همین مدیران در جلسه متعاقب میان خود پیشنهادات ارائه شده را رد کردند و فقط تمایل خود را برای خرده‌فروشی ریز رایانه در فروشگاه‌های خود اعلام داشته و در ضمن نوعی همکاری با بیل گیتس را بی‌فایده ندانستند.

دستگاهی که نیومن نویدش را می‌داد شاید همان «آی.اف.۸۰۰» ژاپنی بوده که بیل گیتس و دوستانش نیز مجذوب آن شده بودند. این دستگاه نتیجه همکاری و همفکری نیشی و گیتس بود و مهندسین درگیر در طراحی جزئیات آن دقت زیادی به خرج داده بودند. دستگاه نه تنها شامل صفحه نمایش رنگی با تفکیک و وضوح بالا بود بلکه یک چاپگر را نیز به صورت مجتمع در خود داشت که می‌توانست هر آنچه را که روی صفحه بود در رنگ‌های سیاه و سفید به دقت کپی کند. نرم‌افزاری که نام «اوکی بیسیک» روی آن گذاشته بودند از سوی بیل گیتس و یک برنامه‌نویس دیگر به نام «مارک ویلسون» در مایکروسافت تدوین شده و فرامین بدیع و نویسی مانند «رنگ‌کن»، «ترسیم‌کن»، «دایره‌بکش» و شیوه‌های گرافیکی خاص دیگری که از «سیمور» تقلید شده بودند در خود داشت. نیومن سعی می‌کرد دیگران را متقاعد سازد که دستگاه فوق را در بازار آمریکای شمالی تحت نام «مایکروسول» عرضه کنند. پیشنهاد نیومن گرچه هیچ‌گاه از مرحله طرح فراتر نرفت و دستگاه «آی.اف.۸۰۰» «اوکی» هیچ‌گاه به آمریکا صادر نشده اما ابداعات به کار رفته در آن، دنیای ریز رایانه‌های شخصی را به شدت تحت تأثیر قرار دادند و ماندگار شدند.

نیومن در یک رخداد پر اهمیت در شرکت مایکروسافت که به استخدام

«استیو بالمر» رفیق قدیمی و هم‌مسلك بیل در دانشگاه هاروارد مربوط می‌شود درگیر بود. بالمر پس از فراغت از تحصیل قصد داشت دوره فوق لیسانس را در دانشکده مدیریت استنفورد بگذراند، اما به عللی تصمیم گرفت ادامه تحصیل را به مدت یک تا دو سال به تعویق انداخته و در عوض به استخدام «پروکتور و گمبل» در «سین سیناتی» در آید. او در حالیکه به ارزیابی بازار فروش یک فرآورده جدید در بازارهای مصرف دالاس و دنور پرداخته بود در پائیز سال ۱۹۷۸ به طور غیر مترقبه به ملاقات با گیتس در آلبوکرک رفت. بالمر بعدها به بازاریابی برای شکلات‌های خاص «دونکن هاینز» و تولیدات ترکیبی جدید آن پرداخت. موقعیت بالمر در شرکت اخیر به گونه‌ای بود که وی را ارضاء نمی‌کرد، زیرا جز اموری ساده چون چیدن بسته‌های شکلات به صورت عمودی یا افقی برای دستیابی به فضای بیشتر روی قفسه‌ها که یک کار بزرگ قلمداد می‌شد، کار دیگری وجود نداشت.

در اوائل سال ۱۹۷۹ بالمر به بررسی بازار و تجارت فیلمسازی پرداخت. کارهای او در این زمینه شامل یک پروژه هولوگرام در استودیوی شرکت یونیورسال، و ارزیابی متون برای «ان.بی.سی» بود که به هر صورت صرف چند ماه وقت وی را متقاعد ساخت که با شروع از سرآغاز نمی‌تواند در این بازار توفیقی به دست آورد. لذا شتابان به استنفورد رفت و جانی برای سکونت اجاره کرد و بعد به ملاقات گیتس در منزل ۱۶۶,۰۰۰ دلاری‌اش در ناحیه «لسشی» و مشرف بر دریاچه واشنگتن با مناظر بدیع ترافیک روی سد مشهور شناور «بلوو» رفت. در این محل بود که بیل سنت پا بر جای زندگی خود یعنی استخدام مستخدمه‌های تمام وقت برای انجام کارهای خرید و خانه‌داری را شروع کرده و حداقل در یک مورد یک دوره پر هیجان رومانتیکی را نیز پشت سر گذاشته باشد.

بیل سعی فراوان کرد تا بالمر را متقاعد به پذیرش یک شغل مدیریت در مایکروسافت کند. نیاز برای وجود چنین مدیری به شدت احساس می‌شد. یک نگرش به چارت سازمانی که با بی‌دقتی ترسیم شده بود، نشان می‌داد که در واقع تمامی بیست و شش کارمند شرکت مستقیماً به بیل گزارش می‌دهند. مدیران رده میانی در این چارت دیده نمی‌شدند. حساب و کتاب‌های این شرکت چند میلیون دلاری و درگیر در تکنولوژی پیشرفته زمان، نه با یک

سیستم رایانه‌ای پیشگام بلکه در دفاتر معمولی به صورت دست نوشته کنترل می‌شد. و مایکروسافت هنوز همان شرکت دو نفره‌ای بود که بر مبنای سند امضاء شده در سال ۱۹۷۷ تشکیل شده و اداره می‌شد.

بالمر در اوائل سال ۱۹۸۰ نسبت به کار تابستانی خود نگران شده بود، زیرا با پشت سر گذاشتن دو دوره کارآموزی تحت شرایط به شدت رقابت آمیز، نمی‌توانست امید به طی یک دوره دیگر داشته باشد. در این شرایط بود که گیتس به وی تلفن زد و گفت: که نیاز مبرمی به یک مدیر بازرگانی دارد و از او پرسید که آیا مایل است به سیاتل بیاید یا نه. بالمر در جواب گفت: که فقط در طی تابستان می‌تواند حضور بهم رساند. گیتس با تأسف گفته بود که مایکروسافت به یک نفر به صورت تمام وقت نیاز دارد.

بالمر چند روز بعد به منظور پیگیری موضوع به دفتر بیل تلفن کرد، اما بیل حضور نداشت و پل آلن گوشی را برداشت. پل از بالمر پرسید که چه موقع برای شروع کار به سیاتل خواهد آمد و چون فکر می‌کرد بیل ممکن است در منزل باشد از وی خواست تا با آنجا تماس بگیرد. تماس بالمر با منزل بیل منتهی به مذاکره تلفنی با کی‌نیشی شد که در آنجا حضور داشت. نیشی گفت: «شما دارید به مایکروسافت می‌آئید؟ درست است؟». بالمر بالاخره موافقت خود را برای بازدید از سیاتل اعلام داشت.

گیتس راجع به آمدن بالمر به سیاتل می‌گوید: «برنامه‌ای برای ملاقات با او داشتم. فکر می‌کردم به او بگویم که چون جوان باهوشی است و من نیز به کمک احتیاج دارم بهتر است در سیاتل بماند. بعد از مذاکرات اولیه او را همراه با پدر و مادرم به شام دعوت کردم. والدین من از او پرسیدند که چکار می‌خواهد در زندگی بکند. بعد از شام او را به گردش در اطراف شهر بردیم و مفصلاً صحبت کردیم.» در نهایت بیل رسماً به بالمر پیشنهاد استخدام داد و او نیز پذیرفت. بعد بالمر همراه با سه زوج دیگر از میهمانان مایکروسافت شامل آقا و خانم کی‌نیشی، آقا و خانم «دان تورن» از همکاران نیومن، و بالاخره آقای نیومن و رفیق‌هاش به هزینه شرکت عازم جزایر «ویرجین» شد تا چند روزی را پس از سال‌ها کار، در مرخصی واقعی به سر ببرد.

آخرین دور مذاکرات میان بیل و بالمر با تلفن موجود در کشتی تفریحی صورت گرفت و بالمر بالاخره با دریافت حقوق و مزایائی برابر با ۵۰,۰۰۰ دلار

در سال به استخدام مایکروسافت در آمد.

بالمر در ماه ژوئن هنگامی که استیو وود مایکروسافت را ترک گفت تا به شرکت «دیتا پوینت» ملحق شود، کار خود را شروع کرد. بالمر با پذیرفتن کار در مایکروسافت در واقع خود را وارد یک میدان مین کرد؛ مشاغل در شرکت طبقه‌بندی نشده و حدود مسئولیت‌های افراد مشخص نبود. بنابراین امکان تداخل در کارهای یکی توسط دیگری وجود داشت. از طرف دیگر اگر بیل تندخو بود، بالمر به مراتب از او تندخوتر بوده و این عادت نامطلوب را نیز داشت که برخلاف بیل، به موضوعات مورد مباحثه جنبه شخصی می‌داد. بعلاوه به نظر دیگر کارکنان، بالمر جوان باهوشی بود اما برخلاف وود، فنی نبوده و برنامه‌نویسی نمی‌دانست و این در حالی بود که تبحر و مهارت در برنامه‌نویسی در مایکروسافت نشانه اعتبار و پرستیژ به شمار می‌آمد. بدتر اینکه دیگر کارکنان از خود می‌پرسیدند: مگر بالمر پس از یکسال کار و تحصیل در استانفورد چقدر تجربه اندوخته است؟ و نتیجه می‌گرفتند که استخدامش صرفاً رفیق‌بازی بوده است.

موضوعی که به تشدید وخامت اوضاع کمک کرد این بود که نامه بیل در رابطه با پذیرش بالمر به دست یک کارمند ناراضی افتاد و فتوکپی آن به تابلوی اعلانات الصاق شد. نامه فوق افشاگر این نیز بود که بالمر علاوه بر حقوق و مزایای بالا، پنج تا ده درصد دیگر از مابه‌التفاوت افزایش درآمد سالیانه نیز دریافت خواهد داشت. این مطلب باعث ایجاد نارضایتی عمیق در افرادی شد که از روزهای آغازین در آلبوکرک منتهای سعی و کوشش خود را برای مایکروسافت به عمل آورده ولی از دریافت بخشی از سود حاصله بی‌نصیب مانده بودند.

گیتس در مورد کارمندان دفتری غیر فنی حتی خست بیشتری به خرج می‌داد و قوانین موجود را مراعات نمی‌کرد. اضافه کاری در مایکروسافت همیشه مسأله‌ساز بود، زیرا پرداخت برای آن بر مبنای حقوق و مزایای ثابت محاسبه می‌شد. اگر این گونه پرداخت در رابطه با برنامه‌نویسان قابل بحث می‌توانست باشد، قوانین موجود در رابطه با کارمندان دفتری صراحت داشتند و جایی برای سؤال باقی نمی‌گذاشتند. خانم «مارلا وود» قوانین کار موجود را مطالعه کرد و متوجه شد که پرداخت برای اضافه کار بر اساس ۱/۵ برابر کار

انجام شده با عطف به ماسبق باید صورت گیرد. استیوود وجود قوانین و محتویات آنها را به اطلاع گیتس رساند و گیتس نیز موافقت کرد که در آینده طبق قانون عمل شود، اما از پرداخت برای کار انجام شده در گذشته خودداری ورزید و تهدید کرد که: اگر می خواهند، می توانند شکایت کنند. کارمندان دفتری بالاخره به طرح شکایت خود از بابت اضافه کاری گذشته پرداختند و مقامات مسئول ایالتی به گیتس دستور دادند که پرداخت های معوقه را انجام دهد. مارلا وود اولین کسی بود که از جریان اطلاع یافت. وی در این باره چنین گفت:

بیل با عصبانیت وارد اتاق من شد و فریاد زنان گفت که: آنها تلفن زده اند... اعتبار و شهرتش به خطر افتاده، زیرا این انگ برای همیشه در پرونده شخصی او باقی می ماند.

من با به صدا در آمدن زنگ تلفن از معرکه خلاصی پیدا کردم. شخصی از خارج از کشور می خواست با بیل صحبت کند و او گوشی تلفن را در اتاق من به دست گرفت بعد من به سرعت خودم را به اتاق استیو رساندم و گفتم: «دیگر تحمل نمی توانم بکنم» من استعفا می دهم. استیو گفت: «ایراد ندارد» من هم فردا به سراغ کاریاب خواهم رفت.

اما مارلا قبل از ترک مایکروسافت طلب خود را دریافت کرد. گرچه کل مبلغ معوقه برایش یکصد دلار و برای بقیه حدود بیست دلار شد، اما آنها خوشحال بودند زیرا: حرف خود را به کرسی نشانده و احقاق حق کرده بودند. موضوع اضافه کاری برای بیل و معاون جدیدش بالمر به صورت کابوسی دهشتناک همچنان باقی ماند. از یک طرف نیاز به اضافه کاری برنامه نویسان در شرکتی که نیروی کارش بسیار کمتر از حد لازم بود، به شدت احساس می شد؛ و از طرف دیگر، کل پرداختی شرکت به برنامه نویسان حتی با در نظر گرفتن نرخ معمولی سر به آسمان می زد. طولی نکشید که طرح جدیدی به تصویب مدیریت رسید: حذف اضافه کاری و جایگزینی آن با حقوق به اضافه پرداخت ۱۵ درصد پاداش در پایان سال. برای پیاده کردن طرح و پیشگیری از اعتراض، افزایش حقوق سخاوتمندانه ای نیز برای برنامه نویسان در نظر گرفته شد.

اما برنامه نویسان متبحر در ریاضیات را با ۱۵ درصد پاداش سالیانه نمی شد گول زد: این پاداش فقط معادل با شش ساعت اضافه کار در هفته و در

حالی بود که بعضی از آنها فقط در یک روز این مقدار اضافه کاری را می کردند. طرح جدید علاوه بر لغو پرداخت بابت اضافه کاری، پرداخت بیشتر از متوسط در صنعت را که از روزهای شروع کار شرکت در آلبوکرک به صورت سنت در آمده بود، متوقف ساخت. بدین ترتیب فقط در صورت در نظر گرفتن پاداش سالیانه، حقوق پرداختی بالاتر از رقم متوسط در صنعت می شد.

یکی از کارکنان مهاجر از آلبوکرک می گفت: «من مستأصل شده و به نقطه اوج نوپیدی رسیده بودم.» دیگران نیز در عکس العمل به طرح جدید در داخل راهروها با هم نجوا کرده و به گله و شکایت می پرداختند. یکی دیگر از ۱۱ مهاجر آلبوکرکی می گفت: «هیچ گاه با صراحت به ما نگفتند که مبنای طرح چیست و پاداش سالیانه بر چه اساسی قرار دارد.»

بالمر حتی در صورت عدم درگیری در موضوع اضافه کاری، کارهای بسیار دیگری پیش روی خود داشت. سعی و کوشش وی برای ایجاد نظم و ترتیب در کارها با عکس العمل مخالف برنامه نویسانی که به استقلال فکر و رأی خو گرفته بودند روبرو می شد و از اینکه وی گاه به نقل قول از یک برنامه نویس «خرامان ظاهر می شد و دستور می داد که فلان فورم باید در سه نسخه تهیه شود» دلخور بودند. نحوه مدیریت بالمر که از نوع «مدیریت در بحران» بود مقبولیت نیافت. علیرغم وجود موارد منفی فوق این را نمی توان نادیده گرفت که مایکروسافت با وجود بالمر بالاخره کسی را داشت که عملیاتی مانند امور پرسنلی، امور حقوقی و مالی شرکت را منظم انجام دهد. گیتس به یک نفر که به وی اعتماد کند نیاز داشت و این استیو بالمر بود.

علیرغم ابراز مخالفت های اولیه نسبت به ورود بالمر به صحنه و نیز کاهش درجه صمیمیت و صفای برادرانه ای که در شرکت از هنگام نقل مکان به «بلوو» همراه با رشد و توسعه آن وجود داشت، باز مجموعه تشکل خود را حفظ کرد و کماکان نیز به گرد همائی های تفریحی غیر رسمی در بعد از ظهرهای روز جمعه - که گیتس به طور نامنظم در آن شرکت می کرد - ادامه داد. بیل این روزها بیشتر در میهمانی های رسمی تر حضور می یافت. «آلان بوید» یکی از مدیران قدیمی مایکروسافت یک میهمانی را به خاطر می آورد که در آن گیتس با پای برهنه روی سنگ ریزه و شن چنان تند می رقصید که پایش خونی شد و این در حالی بود که دیگران به دلیل اینکه خود با همان شدت در حال دور کردن تنش های

کاری از مخیله خود بودند، توجهی به او نداشتند. در میهمانی دیگری که به مناسبت نقل مکان پل آلن به خانه جدیدش برپا شده بود، گیتس مستانه از پله‌ها پائین پرید و کفش‌های یکی از میهمانان را به بیرون پرتاب کرد. این حرکت تعجب یک فرد جدیدالاستخدام را برانگیخت که گفت: «خدای من! این رفتار رئیس شرکت است؟» تمامی این رفتارهای عجیب و غریب به بهانه رهایی از تنش‌های ناشی از کار طولانی و مستمر شصت تا هشتاد ساعت در هفته صورت می‌گرفت، و صبح روز دوشنبه دوباره کار از سر گرفته می‌شد.

مدتی چند نیز در منزل شخصی بیل که به تازگی به استخر آب گرم نیز مجهز شده بود، یک میهمانی سالیانه برگزار می‌شد که در تبعیت از سنت پایداری برنامه نویسان رایانه‌ای در صرفه‌جویی در مصرف «بایت‌ها» آن را با جشن تولد بیل در ۲۸ اکتبر در هم می‌آمیختند. در یکی از این جشن‌ها بیل لباسی به عنوان هدیه تولد دریافت داشت که از روی البسه مخصوص دلچک‌ها تقلید شده و روی آن کلمات «آقای بیل» - همانگونه که مشتریان ژاپنی اغلب به بیل خطاب می‌کردند - دوخته شده بود. و در یک میهمانی دیگر از همین نوع، بیل خود را به شکل کارتون «میکو ماوس» در آورده و ظاهر شد.

باز یک یا دو سال بعد گیتس در جشن تولدش خود را به شکل ناپلئون آراست. ناپلئون بناپارت از روزهای نوجوانی مورد علاقه‌اش قرار گرفته بود و او امیدها، جاه طلبی‌ها و آرزوهایش را با این شخصیت تاریخی وفق می‌داد. بیل می‌گفت: «چگونه یک نوجوان زشت‌روی ریزاندام که حتی فرانسوی هم نمی‌باشد، می‌تواند مدارج ترقی را چنان طی کند که به اوج رسیده و قوانین اروپا را بازنویسی کند، قوانینی که امروزه نیز همچنان معتبر مانده‌اند؟ بعلاوه برخورد تحسین برانگیز ناپلئون با پیشگامان علم و دانش و هنر واقعاً بیسابقه بوده است.» با این وجود گیتس جوانب منفی زندگی ناپلئون را نیز از نظر دور نمی‌داشت. می‌گفت: «در مقطعی از تاریخ، زمانی که فرصت اعمال رهبری در جامعه از بین رفت و رهبران بالقوه یا سرنگون شدند و یا به قتل رسیدند، وی (ناپلئون) خود را رهبر جا زد و لذا دستیافته‌های قبلی خود را نابود کرد. نکته عجیب در باره زندگی او این است که وی در سال‌های آخر عمر از یک جزیره دور افتاده به دیکنه کردن و تحمیل افکار خود پرداخت. او شخص باهوش و زرنگی بود.» در کلام گیتس، جمله آخر مهمترین جمله و برای ادای احترام به کار گرفته می‌شد.

در میان شرکت کنندگان در میهمانی‌های گیتس یک زوج جوان به نام «اندی ایوانز» و «آن لولین» وجود داشت که به خرید و فروش اوراق سهام در بازار بورس اشتغال داشتند. گیتس زمانی با «ایوانز» آشنا شد که او مشغول مبادله اوراق سهام به قول ایوانز «متعلق به یک شرکت ضعیف» به نام «سالیید استیت تکنولوژی» که مجوز نرم‌افزار مایکروسافت را در اختیار داشت، بود. شرکت مزبور که یک ریز رایانه مجهز به یک چاپگر را عرضه می‌کرد، در صدد بود گیتس را متقاعد سازد که به جای پول نقد اوراق سهام شرکت را بپذیرد و در این راستا «ایوانز» را وادار به مداخله کرد تا گیتس را نسبت به عاقلانه بودن معامله به صورت فوق آگاه سازد. گیتس نپذیرفت و در نهایت وجه نقد دریافت داشت. این دو بالاخره شرکت «سالیید استیت تکنولوژی» را تنها گذاشته و با هم کنار آمدند و عایدات خوبی نیز به دست آوردند.

«ایوانز» در مقوله مسابقات اتومبیل رانی وارد بود و شخصاً به «سرعت در رانندگی» و «زندگی در خط سبقت» اعتقاد داشت، لذا توانست سریعاً گیتس را شیفته خود سازد. «ایوانز» علناً شعار «جرئت داشته باش و هیچ‌گاه به مرگ فکر نکن. هیچ‌گاه ناامید نشو» را سر می‌داد. چنین شخصی همانند امستيو بالمر، کسی بود که مورد تحسین و علاقه بیل گیتس قرار می‌گرفت.

«ایوانز» که در دوره دبیرستان با «استيو جابز» همکلاس بود، به تأسیس یک دفتر فروش در اطاقی که مایکروسافت به وی اجاره داد، همت گماشت. وی که اغلب پشت تلفن عصبانی می‌شد و تلفن‌ها را به میز یا زمین می‌کوبید، به دلیل شکستن دستگاه‌های بی‌شمار تلفن از نظر کارکنان مایکروسافت شهرتی! به هم زد. بعضی افراد از جمله بیل گیتس به انجام معاملات در بورس سهام از طریق ایوانز پرداختند و در ظرف مدت دو سال سرمایه خود را تا شش برابر افزایش دادند.

گیتس در طی یک مصاحبه در سال ۱۹۸۷ مفرورانه می‌گفت: «زمانی که من در بازار بورس سرمایه‌گذاری می‌کردم، تقریباً احساس این را داشتم که چه موقع کدام سهام ارزش افزوده پیدا خواهند کرد. در مورد سهام شرکت «ویزی کورپ» من اطلاعات زیادی داشتم و از ارتباط خوب با هنر نرم‌افزار سازی آگاه بودم. وقتی که اعداد ۱-۲-۳ را مشاهده کردم فهمیدم نظاره گر چه چیزی هستم. این چیزها برای من ناآشنا نیستند. در شرکت‌هایی که من سرمایه‌گذاری کردم و

اوراق سهام خریدم، اطلاعاتم عمیق نبود، اما می دانستم آن‌ها در زمینه تکنولوژی پیشرفته فعالیت دارند. گیتس بعدها موضوع در دست داشتن اطلاعاتی راجع به شرکت «سالیس استیت تکنولوژی» را رد کرد و گفت: «هر کس باید این را می دانست که آن‌ها در وضع نامناسبی قرار داشتند.»

مایکروسافت حال و روز بسیار خوبی داشت و اگر بیل گیتس بنا به ادعای خودش آنقدر زرنگ و باهوش بود که می توانست زودتر به درک مزایای بالقوه تراشه‌های ۱۶ بیتی نایل آید، مایکروسافت حتی سریع‌تر رشد می کرد. مسأله مهم در اینجا انتخاب تراشه از میان تراشه‌های ۱۶ بیتی سازندگان مختلف بود. تراشه ۸۰۸۶ تا به حال فقط به عقد یک قرارداد با شرکت کوچک «تولیدات رایانه‌ای سیاتل» منجر شده بود و تراشه «زیلوگ زده-۸۰۰۰» نیز فروش چندانی نداشت. فروش تراشه ۶۸۰۰۰ موتورآلا همچنان سیر نزولی داشت و تراشه ۱۶،۰۰۰ ناسیونال در وضع مشابهی گرفتار آمده بود. در رقابت بین تراشه‌ها، برنده قابل پیش‌بینی نبود و حتی گمان می رفت که ممکن است برنده‌ای وجود نداشته باشد.

بیل گیتس بالاخره به آزمودن شانس خود روی پدیده‌ای که «یونیکس» خوانده می شد دست زده «یونیکس» یک سیستم عامل بود که در بازار مصرف تراشه‌های ۱۶ بیتی می توانست مترادف با آن «سیستم عامل استاندارد» مورد نظر بیل در سال ۱۹۷۷ بشمار آید که وی در باره‌اش نوشته بود که: «مؤسسات نرم افزار ساز برنامه‌های خود را بر مبنای چنین استانداردی خواهند نوشت. و راجع به تنوع گونه‌ها نگرانی نخواهند داشت.» اگر «یونیکس» موفق از آب در می آمد نه تنها زمان لازم برای تدوین برنامه‌ها کاهش می یافت، بلکه مایکروسافت می توانست برنامه‌های نرم افزاری خود را تحت یونیکس نوشته و مقید به تراشه نباشد و حتی فقط از طریق فروش سیستم عامل درآمد کافی کسب کند.

«یونیکس» در سال ۱۹۶۹ در آزمایشگاه‌های «بل» متعلق به شرکت تلفن و تلگراف آمریکا با زبانی به نام «سی» تدوین شده بود. فرق یونیکس با دیگر برنامه‌ها در قابلیت انتقال آن بود، به این ترتیب که برخلاف دیگر برنامه‌ها که فقط روی یک نوع دستگاه کار می کردند، این برنامه سیستم عامل حداقل در تئوری، می توانست روی هر نوع ماشین کار کند. از آنجا که شرکت مخابرات این

برنامه را رایگان در اختیار استفاده کننده قرار می داد، یونیکس به زودی حالت یک استاندارد را در محیط‌های دانشگاهی سراسر دنیا به خود گرفت و طرفداران فراوانی یافت.

اما به تدریج برنامه‌های صدور مجوز شرکت مخابرات محدودتر شد تا اینکه در سال ۱۹۸۰ برای آن قیمتی تعیین گردید که نسبت معکوس با کمیت داشت. هر قدر تعداد نسخ خریداری شده بیشتر می شد، قیمت بیشتر کاهش می یافت. این معیار خریدهای گذشته را نیز مد نظر قرار می داد و لذا اگر یک خریدار مثلاً دو میلیون دلار سابقه خرید داشت، می توانست پائین‌ترین قیمت خرید را داشته و در همان حد باقی بماند.

یک خرید دو میلیون دلاری از نقطه نظر هر خریدار مترادف با تعداد متنابهی یونیکس بود؛ اما بیل گیتس از زاویه دیگری به موضوع می نگریست: او فکر می کرد که با تغییر یونیکس به صورت قابل استفاده برای مشتریان مختلف، می تواند با عرضه تعداد کمتر، قیمت‌های بالاتر را طبق جدول و معیار شرکت مخابرات اخذ کرده و سود خوبی به دست آورد.

در این حالت مسأله‌ای که وجود داشت سیستم عامل تولید شده توسط مایکروسافت بود که دیگر نمی توانست یونیکس نامیده شود، زیرا شرکت مخابرات با آن مخالفت می کرد. بالاخره پس از مباحثات طولانی برای یافتن راه حل مسأله، کلمه «زینکس» به عنوان نام فرآورده جدید مشتق از یونیکس، برگزیده شد و نشریه مایکروسافت کوارترلی، که به منظور استفاده سازندگان سخت افزار به چاپ می رسید مزایائی برای آن بر شمرد: «این سیستم قابلیت سازگار سازی با هر نوع کاربردی را دارا می باشد. به علاوه، به دلیل آنکه سیستم به زبان «سی» نوشته شده، قابل انتقال به هر نوع رایانه می باشد.» مقاله نشریه افزوده بود که: «انعطاف ماهوی سیستم عامل زینکس همگام با تضمین‌های شرکت مایکروسافت، آن را به سیستم عامل استاندارد آینده برای رایانه‌های دهه ۸۰ تبدیل خواهد کرد.» در خاتمه ادعا شده بود که: «مایکروسافت با خوشحالی اعلام می دارد که دیگر بحرانی به نام بحران نرم افزاری ۱۶ بیتی به وقوع نخواهد پیوست.»

ادعای اخیر درست از آب در نیامد: زینکس به خوک پرخوری تشبیه می شد که به فضای بسیار زیادی از حافظه گرانهای دیسک نیاز داشت. علاوه

بر این، مایکروسافت به شدت درگیر در پروژه‌هائی متعدد برای سازگار سازی نرم‌افزار بیسیک خود با دستگاه‌هائی که مدام وارد عرصه می‌شدند - علی‌الخصوص از ژاپن - بود و لذا به سختی می‌توانست وقت ارزشمند شرکت را به پروژه زینکس اختصاص دهد. تیم متشکله برای کار روی این پروژه در ابتدا شامل «باب گرینبرگ» و «گوردون لثون» بود که در نظر داشت اولین گونه نرم‌افزار را تا نوامبر ۱۹۸۰ برای دستگاه‌های «پی.دی.پی - ۱۱» ساخت «دی.ئی.ئی.سی» آماده سازد. از آنجا که برنامه یونیکس نیز روی چنین دستگاهی تدوین شده بود، به نظر نمی‌رسید که کار تطابق مشکل آفرین باشد. به علاوه، تطبیق و سازگار سازی و راه اندازی روی دیگر انواع رایانه، که البته می‌توانست با مشکلاتی قرین باشد، به آینده موکول می‌شد.

کار بالاخره انجام پذیرفت، اما زینکس نتوانست در نهایت به عنوان سیستم عامل استاندارد تراشه‌های ۱۶ بیتی جایی بیابد. آنچه در این میان برنده شد و محاسن علمی برنامه استخراج شده از یونیکس را کاملاً تحت الشعاع قرار داد، یک سیستم عامل بسیار ابتدائی و محدود اما آماده بود که نه تنها چند منظوره نبود، بلکه حتی یک دهم از توانائی‌های نرم‌افزاری زینکس را به دست نمی‌داد و در واقع از نقطه نظر متخصصین فن رایانه، حتی نمی‌توانست یک سیستم عامل خوانده شود. این برنده! سیستم عاملی بود که از طرف تدوین‌کننده‌اش «کیوداز» لقب گرفته بود که از کلمات تشکیل دهنده آن معنی «سیستم عامل سریع و زشت» نیز مستفاد می‌شد. هیچ‌کس حتی بیل گیتس از وجود این برنامه با خبر نبود و به جرئت می‌توان ادعا کرد که زمانی که کار روی پروژه زینکس در مایکروسافت آغاز شد، تعداد افرادی که روی «سیستم عامل سریع و زشت» در یک تشکیلات دیگر کار می‌کردند، از تعداد انگشتان یک دست تجاوز نمی‌کرد.

پروژه ریز رایانه شرکت

آی.بی.ام: بازی شطرنج

در اوائل سال ۱۹۸۰ بازار تجارت ریز رایانه یا کامپیوتر شخصی (پی.سی) تبدیل به واقعیتی ملموس و انکار ناپذیر با توان دو برابر شدن حجم فروش در سال شده بود و آگاهان پیش‌بینی می‌کردند که در سال ۱۹۸۰ رقم فروش به مرز یک بیلیون دلار خواهد رسید. «رادیوشک» با در دست داشتن ۴۰ درصد بازار فروش پیش‌شاز بشمار می‌رفت و ریز رایانه «تی.آر.اس-۸۰» خود را در اندازه‌ها و انواع گوناگون به قیمت ۸۰۰۰ دلار برای یک سیستم اداری کامل و ۵۰۰ دلار برای ساده‌ترین نوع آن عرضه می‌کرد. در ردیف دوم بعد از «رادیوشک» شرکت اپل کامپیوتر قرار داشت که با فرآورده «اپل ۲» خود به قیمت‌های ۱۰۰۰ تا ۳۰۰۰ دلار، فروش سال ۱۹۸۰ خود را به ۱۱۷ میلیون دلار با سودی برابر با ۱۱۷ میلیون دلار رسانده بود. جای سوم متعلق به کمودور بود که انواع و اقسام دستگاه با قیمت مناسب در ایالات متحده و قیمت‌های پائین‌تر در اروپا، عرضه می‌کرد. باقیمانده، به تمامی سازنده‌های سخت‌افزاری تعلق داشت که مجهز به نرم‌افزار سی.بی.ام شرکت دیجیتال ریسرچ آقای کیلدال بودند.

ظهور دستگاه‌های دیگر در پایان سال که با قیمت‌هائی بسیار پائین‌تر از قبل عرضه می‌شدند، جهت حرکت بازار و اگر را مشخص می‌کرد. ریز رایانه مدل «وی.آی.سی-۲۰» کمودور و ریز رایانه رنگی ساخت «رادیوشک» که به قیمت ۳۹۹ دلار عرضه می‌شد، در واقع فقط صفحه کلیدهای فرمانی بودند که یک ریز رایانه چهار کیلو بایتی را در خود داشتند. خریدار چنین دستگاهی آن را با

سیم رابط به تلویزیون منزل وصل می‌کرد و بعد به کارا با آن که عمدتاً محدود به بازی‌های رایانه‌ای بود می‌پرداخت. با ورود «آتاری» و «تکراس اینسترومنت» به بازار سرگرمی‌های رایانه‌ای خانگی، سایر رقبا به زودی در یک جنگ تمام عیار کاهش قیمت، مشابه با جنگ معروف ماشین‌های حساب، با آنان درگیر شدند. این جنگ ویرانگر از نقطه نظر شرکتی که فرآورده‌اش در تمامی دستگاه‌های شرکت‌های درگیر به صورت استاندارد واحد مورد استفاده قرار داشت فاقد اهمیت بود. فرآورده مزبور نرم‌افزار بیسیک در اشکال گوناگون خود برای سخت افزار سازان مختلف بود.

در طرف دیگر طیف، ریز رایانه تجاری «اپل ۳» که به قیمت حداقل ۲۵۰۰ دلار عرضه می‌شد قرار داشت، که مجهز به سیستم محرکه دیسک فلاپی به صورت مجتمع و ظرفیت حافظه بسیار بالای ۹۶ کیلو بایت با قابلیت افزایش تا حد ۱۲۸ کیلو بایت بود. این بخش از بازار مصرف کاربردهائی چون انجام عملیات ریاضی با اعداد تا پردازش کلمات را داشت که نظر سازندگان سستی و با سابقه سخت‌افزار را به خود معطوف داشته و از نظر آنان پنهان مانده بود. شرکت «هیولت پکارد» به عنوان پیشگام در ساخت دستگاه‌های تحقیقاتی علمی و «وانگ» پیشرو در زمینه پردازش کلمات و زیراکس به عنوان شرکت شماره یک در میان سازندگان دستگاه‌های فتوکپی - و ابداعات به فراموشی سپرده شده رایانه‌ای - و نیز شرکت «دیجیتال اکریپمنت» که زمانی جلوتر از همه سازندگان ریز رایانه قرار داشت، همه به طور عام، پروژه‌هائی در زمینه ساخت ریز رایانه در اواسط سال ۱۹۸۰ داشتند. «آی. بی. ام» نیز پروژه خاص خود را در برنامه کار قرار داده بود.

در طی سالهای ۱۹۷۸ و ۱۹۷۹ در آزمایشگاه‌های «بوکارتون» شرکت آی. بی. ام واقع در آتلانتای شمالی، مطالعاتی سری روی ریز رایانه‌های آلتر، کمودور و اپل در حال انجام بود. طرح‌های خاص خود شرکت تا حد ساخت نمونه که بیشتر به درد بازی بچه‌ها می‌خورد پیش رفته بود. آنچه در آی. بی. ام باقی بود، تغییر و تکمیل نمونه‌ها تا سطح یک دستگاه واقعی قابل استفاده برای کاربردهای تجاری بود.

حدوداً در تاریخ چهارم ژوئیه ۱۹۸۰ آقای «بیل لاول»، مدیر آزمایشگاه‌های «بوکارتون» شرکت آی. بی. ام پیشنهادی از شرکت آتاری، سلطان بی‌رقیب

بازی‌های ویدیویی خانگی دریافت کرد. ریز رایانه مدل ۸۰۰ این شرکت در شرف باز کردن جایی برای خود در بازار مصرف ریز رایانه‌های خانگی بود. آتاری پیشنهاد داده بود که آی. بی. ام دستگاه مدل ۸۰۰ را با الصاق علامت خود به بازار عرضه کند.

پیشنهاد آتاری با تغییراتی توسط «بیل لاول» و رئیس او «جک روجرز» در اواسط ژوئیه در جلسه هیئت مدیره آی. بی. ام که حکم نهائی شروع یا توقف پروژه‌ها از سوی آن صادر می‌شد مطرح شد. رئیس هیئت مدیره آی. بی. ام «فرانک کاری» به فوریت پروژه را غیر قابل طرح اعلام کرد. وی اظهار داشت که می‌خواهد بداند چرا و چگونه بزرگترین شرکت رایانه‌ای جهان از طراحی و ساخت و فروش یک دستگاه ریز رایانه شخصی عاجز مانده است؟

سؤال فوق یک سؤال بی‌مورد نبود. پروژه «دیتا ماستر» آی. بی. ام از دو سال قبل موجب مصرف شدن مقادیر معتنابهی بودجه و تخصیص منابع شده و نه تنها فرآورده‌ای از آن حاصل نیامده، بلکه همچنان بی‌نتیجه به نظر می‌رسید. و آنگاه که «کاری» به بی‌نتیجه بودن کار ۳۰۰ نفر در طی ۳ سال در آن پروژه اشاره کرد، «لاول» دستش را به علامت اعتراض بالا برد و گفت: «نه، آقا، شما اشتباه می‌کنید. ما می‌توانیم چنین پروژه‌ای را در یک سال به سرانجام برسانیم». «لاول» متعاقباً خود را درگیر در برپایی تیم مطالعاتی برای ارزیابی جوانب گوناگون پروژه رایانه شخصی آی. بی. ام. یافت. وی ظرف مدت یک ماه گزارش خود را به هیئت مدیره ارائه داد.

«لاول» سپس به بوکا برگشت و حدود ده دوازده مهندس قابل اعتماد خود را که همگی به نوعی در پروژه دیتا ماستر دخالت داشتند گرد هم آورد. بیشتر این افراد مهندسی خود-رأی و برخوردار از استقلال در اندیشیدن بودند که در مجامع داخلی آی. بی. ام (پس از سخنرانی رئیس هیئت مدیره وقت در سال ۱۹۶۳ و به کارگیری عبارت «اردک‌های وحشی» برای توصیف چنین افرادی از طرف وی) اردک وحشی خوانده می‌شدند. آنچه در جلسه تیمی آخر هفته به عنوان نتیجه مورد توافق قرار گرفت این بود که به منظور رسیدن به هدف در مدت زمان یکساله تعیین شده از طرف «لاول»، بایستی از اقلام سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موجود استفاده به عمل آید.

گروه متشکله برای کار روی پروژه به طور غیر رسمی «گروه اجرایی پروژه

مانهاتان» نامیده شد. سرپرستی بخش نرم‌افزاری به عهده «جک سامز» پنجاه و یکساله از اهالی جنوب با سابقه بیست و یکسال کار در آی.بی.ام. که تجربیات با ارزشی در زمینه کار با سیستم‌های عامل داشت گذاشته شد. سامز اطلاعات وسیعی درباره برنامه نرم‌افزار بیسیک مایکروسافت داشت و ماه‌ها قبل پیشنهاد کرده بود که آی.بی.ام این نرم‌افزار را برای پروژه دیتا ماستر خریداری نماید. مدیریت پروژه، به جای پذیرش پیشنهاد «سامز»، چند نفر از برنامه‌نویسان خود شرکت را به کار گمارد و با افزایش بیش از حد انتظار هزینه به سطحی بسیار بالاتر از آنچه احتمالاً مایکروسافت اخذ می‌کرد روبرو شد. این تجربه در شرکت آی.بی.ام و تجربیات قبلی دیگران، منبعت از ساده‌اندیشی و خوش بینی افراطی داخل سازمانی بود که گیتس از آن بی‌اطلاع نبوده و لذا از سیاست قیمت‌گذاری پائین تبعیت می‌کرد.

روز دوشنبه ۲۱ ژوئیه ۱۹۸۰ سامز تلفنی با مایکروسافت تماس گرفت. وی می‌خواست سریعاً با بیل ملاقاتی داشته باشد. بیل پیشنهاد هفته بعد را مطرح کرد اما سامز اصرار داشت قرار برای روز بعد گذاشته شود. بیل بالاخره موافقت کرد، ولی این موافقت به قیمت تغییر قرار ملاقات قبلی با «ری کاسار»، رئیس شرکت آتاری و یکی از معدود شرکت‌هایی که تا آن لحظه خود را مقید به استفاده از یکی از انواع نرم‌افزارهای مایکروسافت نساخته بود تمام شد.

جک سامز همراه با «پت هارینگتون» مسئول قراردادهای شرکت آی.بی.ام، در حالیکه ملبس به لباس رسمی تیره رنگ، پیراهن سفید یقه آهاری مشهور «اراو» و کراوات بودند، روز ۲۲ ژوئیه وارد دفتر مایکروسافت در سیاتل شدند. در دفتر، مرد جوانی که لباس نامرتبی بر تن داشت به استقبال آن دو آمد. سامز می‌گوید: «وقتی که وی از دفتر بیرون آمد، ما اول فکر کردیم که او پیشخدمت دفتر است.» لیکن گیتس فوراً خود را معرفی کرد و آنان را از تعجب در آورد. سامز بعدها در باره بیل می‌گفت: «او آشکارا کنترل را در دست داشت؛ وی یکی از زیرک‌ترین اشخاصی است که من تا به حال دیده‌ام.» در جلسه‌ای که متعاقباً تشکیل شد، گیتس بالمر را - شاید به این دلیل که لباس مرتبی به تن داشت - به همراه آورد. اولین مطلب عنوان شده در جلسه درخواست آی.بی.ام از مایکروسافت برای امضاء سند دو صفحه‌ای «تعهد به عدم افشاء» و محرمانه ماندن موضوعات مورد بحث بود که بر طبق آن هیچکدام از طرفین حق نداشتند

اطلاعات سری طرف دیگر را فاش ساخته و یا موضوعات مورد بحث در جلسه را با دیگران در میان گذارند. همچنین: «آی.بی.ام اعلام می‌دارد که تشکیل جلسه اول تضمینی برای ادامه فعالیت در زمینه‌های مورد بحث نیست.» بالمر بعدها در این باره می‌گفت: «ما بچه نبودیم؛ ما می‌توانستیم خود تصمیم بگیریم، چه نکاتی را به آن‌ها بگوئیم و از گفتن کدام نکته پرهیز کنیم. به علاوه موضوع خاصی که ما نمی‌خواستیم به آن‌ها بگوئیم وجود نداشت.» بالمر و گیتس بدون اینکه شکمی به دل راه دهند سند فوق را امضاء کردند.

سپس سامز به صورتی ابهام آمیز به علل درخواست برای ملاقات پرداخت و توضیح داد که آی.بی.ام در صدد شروع یک پروژه آزمایشی است تا احتمالاً نوعی ریز رایانه با قابلیت افزودن مدارات چاپی مشابه با سافت کارت بسازد که استفاده کننده بتواند نرم‌افزار ۸ بیتی سی.پی.ام و بیسیک را روی صفحه نمایش نوشتار خاص^۱ و سیستم پردازنده کلمات ۱۶ بیتی از قبل ساخته شده بر اساس تراشه ۸۰۸۶ توسط آی.بی.ام، مورد استفاده قرار دهد. «سامز» تأکید می‌کرد که اکثر پروژه‌های پیشنهادی‌اش به عنوان یک «طراح برنامه» تاکنون عملی نشده‌اند، اما این پروژه اگر مورد تصویب قرار گیرد، از آن پروژه‌هایی خواهد بود که باید خیلی سریع به پایان برسد.

سامز از قبل اطلاعاتی راجع به مایکروسافت داشت و با بررسی چند نرم‌افزار این شرکت از کیفیت فرآورده‌ها آگاه بود. وی اکنون نیاز به حصول اطمینان داشت از اینکه: آیا این افراد می‌توانند برنامه‌های زمان‌بندی شده را مراعات نمایند؟ آیا این شرکت نیروی انسانی کافی در اختیار دارد؟ آیا تجهیزات آن قادر به بر آوردن استانداردهای حفاظتی آی.بی.ام می‌باشد؟ مایکروسافت در اکثر موارد از نظر آی.بی.ام مناسب ارزیابی شد. سامز قبل از سفر فکر می‌کرد که با یک شرکت کوچک ۱۵ نفره واقع در محدوده یک دفتر محقر با تجهیزات زهوار در رفته طرف است. لیکن مشاهده پنجاه تا شصت نفر کارمند در دفاتر کار شیک و مجهز، نظر وی را عوض کرد. از نقطه نظر تحویل به موقع فرآورده، گیتس لیست بلند بالائی از مشتریان را که شمارشان به بیش از صد می‌رسید، در برابر «سامز» قرار داد؛ تمامی آنان نرم‌افزار خود را کم و بیش

۱. Displaywriter and word processing system

در موعد مقرر دریافت داشته و رضایت خاطر نیز داشتند.

از نقطه نظر استانداردهای حفاظتی موضوع فرق می‌کرد. در مجاورت دفتر بیل، در فضائی باز، تعداد زیادی دستگاه هنوز عرضه نشده که بیشتر ساخت ژاپن بودند قرار داشت. به نظر نمایندگان آی.بی.ام، گیتس و دیگر کارکنان نگران این نبودند که دستگاه‌ها را از نظرهای مخفی نگهدارند. هیچ چیز مانع از آن نبود که یک غریبه یک یا چند مشخصه آن دستگاه‌ها را به خاطر نسپارد و یا حتی یک طرح کامل را اقتباس نکند. برای آی.بی.ام که در این موارد حساسیت غیر واقع بینانه‌ای نسبت به موازین ایمنی - حفاظتی از خود نشان می‌داد، قطعاً مایکروسافت می‌بایست چاره‌ای دیگر بیندیشد.

از طرف دیگر، زمانی که «کی نیشی» به شرکت کنندگان در جلسه پیوست تا دستگاه تحسین برانگیزی را که دارای امکانات گرافیکی رنگ‌پذیر بود نمایش دهد، نمایندگان آی.بی.ام متوجه شدند که گیتس و همکارانش دارای اطلاعات وسیعی در رابطه با طراحی سخت‌افزار می‌باشند. سامز در حالیکه فقط نظر بیل را در باره سخت‌افزار مناسب جویا شده بود، با کلی پیشنهاد از طرف وی مواجه شد. گیتس بر گنجاندن گرافیک رنگی و تراشه دارای شماره مسلسل با هدف کاهش امکان سرقت نرم‌افزار و بالاتر از هر چیز دیگر، استفاده از تراشه ۱۶ بیتی به جای ۸ بیتی اصرار می‌ورزید.

«سامز» و «هارینگتون» هر دو عمیقاً تحت تأثیر قرار گرفتند. آن دو در لباس‌های تیره خود با این برداشت مایکروسافت را ترک گفتند که بخشی از دنیای نو را در این شرکت کوچک نوپا که کارکنانش با لباس‌های نامرتب و سر و صورت تراشیده و موهای ژولیده مغایر با معیارهای آی.بی.ام ظاهر می‌شدند، نظاره‌گر بوده‌اند. «سامز» از صراحت، شهامت و علاقه بیل به آی.بی.ام خوشش آمده بود و چنین می‌اندیشید که شرکت عظیم آی.بی.ام قطعاً می‌تواند با این جوانان پر تحرک کار کند.

اما بیل از اظهار علاقه آی.بی.ام نسبت به خودش متعجب شده و آن را تحسین می‌کرد. آی.بی.ام آن مشتری آرمانی بود که هر معامله در شرف انجام با آن از نوعی به شمار می‌رفت که یک شرکت کوچک نرم‌افزاری فقط می‌توانست رویای آن را داشته باشد. گیتس شیفته سیاست‌های آی.بی.ام شده بود. این در نتیجه زیرکی‌های «سامز» حاصل شده بود. گیتس می‌گوید: «ما همه «جک

سامز» را دوست داشتیم. او خونسرد بود و با همه با مهربانی رفتار می‌کرد. او همانند یک معلم نکاتی را به ما یاد می‌داد... در روزهای نخست کار با آی.بی.ام، وی قبل از شروع جلسات ما را در جریان موضوعات مورد بحث قرار می‌داد و شرکت کنندگان را به ما معرفی می‌کرد. او برای ما یک دوست بود.»

بقیه اعضای تیم در آی.بی.ام نیز برای تهیه قطعات سخت‌افزار سازندگانی را یافتند. جلسه تصمیم‌گیری بار دیگر در بوکا تشکیل شد و بر مبنای یافته‌ها تصمیم گرفته شد که اساس کار روی ساختار باز باشد. پروژه‌های قبلی آی.بی.ام به این دلیل با عدم موفقیت روبرو شده بودند که کسی برای آن نرم‌افزار تهیه نمی‌دید و امکان افزودن قطعات سخت‌افزاری بدون دستکاری جدی، از قبل در دستگاه ایجاد نمی‌شد. با طراحی دستگاه حول سازه سخت‌افزار باز، که بی‌شباهت به طرح آلتیر یا ابل ۲ نبود، آی.بی.ام می‌توانست مشخصات دستگاه را در اختیار عام قرار دهد تا بدینوسیله اشخاص ثالث را تشویق به افزودن قطعات برای انجام کارهای دیگری کرده و لذا ارزش دستگاه افزایش یابد. علاوه بر این، در صورت قرار داشتن مشخصات نرم‌افزار در اختیار عام، محققان غیر مرتبط با آی.بی.ام هم احتمالاً می‌توانستند کاربردهای جدیدی برای سیستم بیابند. در روزهای شهرت آلتیر «اشخاص ثالث» را پارازیت می‌خواندند، اما اکنون روشن شده بود که برداشت فوق خلاف واقع بوده و محققین و علاقمندان ثالث، نقش محوری در موفقیت اینگونه دستگاه‌ها ایفا کرده‌اند.

«لاو» برای تسلیم گزارش در جلسه ششم اوت هیئت مدیره حضور یافت و مشخصات دستگاه را به شرح زیر ارائه داد: ۳۲ کیلو بایت حافظه ثابت،^۱ ۱۶ کیلو بایت حافظه قابل دسترسی،^۲ یک پایانه اتصال با شش شیار (هر شیار برای یک مدار یا کارت) و امکانات دیگر شامل امکان افزایش حافظه کمکی تا ۲۵۶ کیلو بایت، یک اداپتور برای اتصال چاپگر، امکان انتخاب صفحه نمایش رنگی یا سیاه و سفید، سیستم محرکه دیسک ۸ اینچ، امکان نصب ریزپردازنده کمکی

۱. حافظه ثابت یا Read only memory به طور خلاصه ROM در آی.بی.ام ROS یا Read only storage خوانده می‌شد.

۲. حافظه قابل دسترسی یا Random Access Memory یا RAM به طور خلاصه، در جاهای دیگری در این کتاب به صورت «حافظه رام» نیز آورده شده است.

برای افزایش سرعت پردازش فرمول‌های ریاضی پیچیده و یک دسته بازی، تعداد شیارهای پایانه نهایتاً از شش به پنج کاهش داده شد و دیسک ۸ اینچی به ۵ و یک چهارم تغییر یافت؛ از نقطه نظر دیگر مشخصات مشابهت تامی با رایانه شخصی شرکت آی.بی.ام که بعداً عرضه شد وجود داشت. در گزارش «لاو» مدعی بود که آی.بی.ام می‌تواند بین سال‌های ۸۱ تا ۸۴ حدود ۲۲۱,۰۰۰ رایانه شخصی در بازارهای مصرف تجارتي، خانگی و سرگرمی‌های رایانه‌ای به فروش برساند. رقم ذکر شده بیشتر بر مبنای حدس و گمان به دست آمده بود و هدف از ذکر آن تقویت موضع آقای «لاو» بود.

سیستم پیشنهادی فوق بر اساس تراشه ۸۰۸۸ اینتل که از تراشه ۸۰۸۶ مشتق شده بود قرار داشت. ساختمان داخلی هر دو تراشه و نرم‌افزار مورد نیاز یکسان بوده، لیکن تراشه ۸۰۸۸ از طریق یک مسیر ۸ بیتی با دنیای خارج ارتباط داده می‌شد که این به معنی صرفه‌جویی در هزینه‌های مهندسی در برابر کاهش در کارائی بود. تراشه ۸۰۸۸ در مقایسه با دیگر تراشه‌های ۱۶ بیتی بدترین بود و کارائی آن نسبت به تراشه ۸ بیتی «زد» ۸۰ کمی افزایش نشان می‌داد. بدتر اینکه اینتل در تراشه‌های ۱۶ بیتی خود نوعی سیستم جستجوگر حافظه حلقوی پیچیده به نام «نظام چند پارچه» قرار داده بود که به کارگیری روش‌های ریاضی پیچیده و خسته‌کننده‌ای را از جانب برنامه‌نویسان الزامی می‌ساخت و این امر آنان را به زودی از کار بیزار می‌ساخت. با وجود این، تراشه ۸۰۸۸ قادر بود که مستقیماً معادل یک میلیون بایت اطلاعات را آدرس‌دهی کرده که این برابر با محتویات یک کتاب و شانزده برابر بزرگتر از توان حافظه‌ای ۶۴۰۰۰ بایتی تراشه‌های ۸ بیتی بود.

در سال‌های بعد، گیتس و مایکروسافت مدعی بودند که طرح اولیه آی.بی.ام بر مبنای تراشه ۸ بیتی قرار داشته و انتخاب تراشه مناسب از سوی آنان صورت گرفته است. این ادعا قابل درک اما فاقد صحت بود. «سامز» و «هارینگتون» در اولین نشست خود با اعضای مایکروسافت، متت‌های سعی و کوشش خود را به عمل آوردند تا صرفاً شمه‌ای اطلاعات کلی در اختیار طرف مقابل قرار دهند. هدف آنان از اشاره به تراشه ۸ بیتی همراه کردن مایکروسافت بود. در آن جلسه گیتس البته از آی.بی.ام خواست که طرح بر مبنای تراشه ۱۶ بیتی باشد. سامز می‌گوید که آنان در پاسخ به طرح موضوع فوق از طرف گیتس

فقط سرشان را تکان داده و گفته بودند: «۱۶ بیت زیاد است.» از طرف دیگر، مهندسین آی.بی.ام اطلاعات جامعی از معایب آزاردهنده تراشه ۸ بیتی داشتند که از تجربه آنان در ساخت ریز رایانه آزمایشی و عرضه نشده پروژه «دیتا ماستر» به دست آمده بود و قطعاً تمایلی نداشتند بار دیگر آزموده را دوباره آزمایش کنند.

بنابر دلایل فوق، ادعای بیل که می‌گفت «ما طرح را ۱۶ بیتی کردیم» به دور از واقعیت بود. در گزارش «بیل لاو» به هیئت مدیره در ششم اوت، ذکر تراشه ۸۰۸۸ به وضوح دیده می‌شد. گرچه نمونه‌ای که برای مشاهده اعضای هیئت مدیره در آن جلسه به صورت محرمانه و سری فراهم آورده شده بود، یک تراشه ۸۰۸۵ هشت بیتی بود که کار هم نکرد، معهداً پیشنهاد ۸۰۸۸ پذیرفته شد و اجازه افزایش تعداد افراد تیم به ۳۵ نفر صادر گشت. چارت‌ها و نقشه‌هایی که توسط «اگیرشت» مسئول طراحی بخش اعظم سخت‌افزار تهیه شده، تاریخ دهم اوت را داشته و به صراحت به تراشه ۸۰۸۸ اشاره دارند.

جک سامز به گیتس گفته بود که نسبت به معامله با آی.بی.ام زیاد خوش‌بین نباشد زیرا آی.بی.ام ممکن است روش دیگری در پیش بگیرد و یا اینکه اصلاً اتفاقی نیفتد و پروژه متوقف شود. با وجود این در اوائل اوت «یک اتفاق رخ داد» و آن تقاضای آی.بی.ام برای تشکیل یک جلسه در سیاتل در تاریخ ۲۱ اوت بود. این بار نیز در ابتدای جلسه سندی رسمی در سه صفحه تحت عنوان «تعهد به عدم افشاء» و محرمانه ماندن مذاکرات در برابر نمایندگان مایکروسافت قرار داده شد. سند حاوی بندهائی بود مانند: «اطلاعات طبقه‌بندی شده و محرمانه که آشکارا نشان داده می‌شوند، ممکن است طی جلسه و یا متعاقب آن مورد بحث و گفتگو قرار گیرند. در این صورت مایکروسافت مجاز نیست آن‌ها را به اطلاع اشخاص ثالث برساند. در صورتی که اینگونه اطلاعات به صورت مکتوب در اختیار مایکروسافت قرار داده شوند، مکاتبات مربوطه باید در کشورهائی قفل دار نگهداری شوند»، و نیز «آی.بی.ام مایل نیست که به اطلاعات محرمانه شرکت طرف قرارداد دسترسی داشته باشد. هرگونه اطلاعاتی که به تشخیص فروشنده - مایکروسافت - در اختیار آی.بی.ام قرار می‌گیرد، محرمانه تلقی نخواهد شد.» و باز «آی.بی.ام این حق را برای خود محفوظ می‌دارد که در هر لحظه که لازم بداند از تأسیسات فروشنده جهت حصول اطمینان از اجرای

مفاد این سند، بازدید کند. علیرغم یکجانبه بودن مواد و بندهای سند، رئیس مایکروسافت آن را بدون هیچ تغییری پذیرفت و امضاء کرد. گیتس در رویارویی با «غول آبی» از سیاست «توسل به هر وسیله و موکول ساختن جزئیات به بعد» تبعیت می کرد.

در جلسه اخیر چهار نفر از آی.بی.ام شرکت داشتند: علاوه بر «سامز» و «هارینگتون»، متخصص ارتباطات تجاری «فیل بیلی» و مشاور حقوقی «تام گالوین» حضور بهم رسانده بودند. جهت حفظ تعادل چهار نفر از مایکروسافت نیز در جلسه حضور یافتند: گیتس، بالمر، «مارک اورسینو»، مسئول فروش نرم افزار به سازندگان سخت افزار و مشاور حقوقی «دیل راوندی» خارج از شرکت. در ابتدای جلسه نماینده آی.بی.ام شرح دقیق تری از طرح و برنامه شرکت ارائه داد و به شرح کلیاتی در باره دستگاه مورد نظر پرداخت. وی سپس اعلام داشت که مایکروسافت به عنوان اولین انتخاب برای تأمین نرم افزارهای لازم، نه تنها بیسیک، بلکه تمامی تولیدات دیگر شامل کوبول، فورتران، پاسکال و مترجم بیسیک برگزیده شده است.

به دنبال توافق با شرکت «کانور جنت تکنولوژی» که آغازگری بلند پرواز در زمینه ساخت قطعات سخت افزاری برای شرکت های سازنده ریزرایانه بر مبنای تراشه ۸۰۸۶ بود، کوشش های به عمل آمده توسط مایکروسافت برای تدوین زود هنگام نرم افزار مربوط به این تراشه در شرف به بار نشستن بود. بعد از دو سال کار به نظر می رسید که بیل در شرط بندی بر سر تراشه ۸۰۸۶ واقعاً در حال برنده شدن می باشد. «اورسینو» می گفت: «ما دور خود می چرخیدیم زیرا که فکر می کردیم آنچه صورت گرفته رؤیا است نه واقعیت. ما در واقع در یک معامله سریع ۶۰۰,۰۰۰ دلار نرم افزار فروخته بودیم.» در تاریخ ۲۶ اوت «بالمر» جهت پیگیری موضوع، قیمت های اقلام نرم افزاری مربوط به تراشه ۱۶ بیتی را طی یک نامه به آی.بی.ام اعلام داشت. این نامه دلیل انکار ناپذیر برقرار داشتن طرح روی تراشه ۸۰۸۸ از همان اولین جلسه می باشد.

یک مسأله هنوز لاینحل باقی مانده بود و آن نیاز آی.بی.ام به یک سیستم عامل مناسب بود. سامز در ادامه جلسه از بیل پرسید که آیا امکان صدور مجوز برای نرم افزار سی.پی.ام به کار رفته در سافت کارت وجود دارد یا نه. جواب منفی بود و مایکروسافت نمی توانست چنین مجوزی را صادر کند. زیرا

سی.پی.ام مزبور به یک تشکیلات دیگر تعلق داشت. یک دلیل دیگر نیز وجود داشت و آن این بود که سیستم عامل فوق به هر صورت روی تراشه ۱۶ بیتی ۸۰۸۸ کار نمی کرد. گیتس در توضیحات خود افزود که سی.پی.ام مزبور یک سیستم عامل ۸ بیتی می باشد. در اینجا امکان آماده بودن سیستم عامل سی.پی.ام/۸۶ شرکت دیجیتال ریسرچ که از مدت ها قبل روی آن کار می کردند مطرح شد که با توجه به روابط خوب دو شرکت، بیل اظهار تمایل کرد تا با دوستان خود در «پاسیفیک گرو» تماس گرفته و آخرین اطلاعات را کسب کند. به هر حال، بدون وجود یک سیستم عامل مناسب تمامی کوشش های مایکروسافت نقش بر آب می شد.

در ابتدای شروع مکالمه تلفنی، «فیل نلسون» نماینده خدمات فنی پس از فروش شرکت «دیجیتال ریسرچ» گوشی را برداشت. وقتی که بیل پرسید که آیا سی.پی.ام/۸۶ به زودی آماده خواهد شد، نلسون جواب همیشگی و استاندارد را تحویل داد و گفت: «طی سال آینده». گیتس گفت: «این اصلاً به درد من نمی خورد». وی سپس خواست با خود «کیلدال» صحبت کند.

گیتس به کیلدال گفت که یک مشتری بسیار مهم در سیاتل مهمان اوست و این مشتری نیاز به یک سیستم عامل دارد. وی سپس پرسید که آیا این مشتری می تواند وی را در «پاسیفیک گرو» ملاقات کند؟ کیلدال موافقت خود را اعلام داشت. سپس میهمانان بیل مذاکرات خود را در مایکروسافت پایان بخشیده و عازم کالیفرنیا شدند.

اتفاقات روز بعد در تاریخ ریز رایانه، یکی از بحث برانگیزترین وقایع بوده است. بیل گیتس بعدها در توصیف وقایع آن روز شادمانه می گفت: «گاری کیلدال به پرواز در آمد». کیلدال خود توصیف دیگری از ماجرا دارد که با گفته های شاهدان عینی متفاوت است. به احتمال قریب به یقین آنچه اتفاق افتاد به شرح زیر بوده است:

چهار مرد ملبس به لباس رسمی تیره رنگ، با پیراهن سفید و کراوات در حالیکه کفش های چرمی براق به پا داشتند در مقابل منزل عصر ویکتوریائی خیابان «لایت هاوس استریت» که محل استقرار مرکزی شرکت دیجیتال ریسرچ بود، از یک اتومبیل شورلت «میدان» سیاه رنگ پیاده شدند. آنان از دیدگاه کارکنان خوش برخورد دیجیتال ریسرچ که شلوار جین بر تن داشته و

شکل و قیافه‌ای شبیه به هیپی‌ها داشتند، بی‌شبهت به مأموران متفور اف.بی.آی نبودند.

از کیلدال خبری نبود. او یا هواپیمای خود برای پیگیری کارهای تجارتي به جانی پرواز کرده بود. می‌گفتند که وی از هر فرصتی برای پرواز استفاده می‌کرده و آن روز نیز به جانی نامعلوم در ناحیه خلیج با قرار قبلی جهت شرکت در یک جلسه رفته است. از نظر کیلدال آی.بی.ام نیز صرفاً یک مشتری دیگر! بود آنهم از آن نوع مشتری‌ها که «همه چیز را به هم می‌ریزد، همانگونه که در اولین پروژه خود برای ورود به بازار رایانه‌های شخصی با مدل ۵۱۰۰ اقتضای به بار آورده بود».

و باز گفته می‌شد که کیلدال فقط جوانب فنی کارها را می‌پایید و با امور تجاری کاری نداشت. همسر کیلدال «دوروتی مک‌اون» در پست معاونت کل به اینگونه امور می‌پرداخت و تجربیات زیادی علی‌الخصوص در زمینه کار با شرکت‌های بزرگ - که به نظر کیلدال هیچکدام کار قابل توجهی در ارتباط با رایانه‌های شخصی انجام نداده بودند - اندوخته بود. به علاوه، وجود تعداد زیادی برنامه‌نویس در دفتر شرکت جوابگوی هر گونه سؤال افراد آی.بی.ام می‌توانست باشد و لذا حضور کیلدال از نقطه نظر وی الزامی تلقی نمی‌شد. علیهذا، «دوروتی مک‌اون» و «فیل نلسون» کسانی بودند که گروه آی.بی.ام را به طرف اطاق کنفرانس، که قبلاً اطاق ناهارخوری بود هدایت کردند. سپس همگی دور یک میز بزرگی ساخته شده از چوب درخت کاج نشستند.

ابتداء مشاور حقوقی آی.بی.ام یک نسخه از قرارداد «تعهد به عدم افشاء» که گیتس در همان لحظات اول جلسه خود با گروه امضاء کرده بود در مقابل خانم «مک‌اون» گذاشت. «مک‌اون» که در اینگونه موارد تجربیاتی داشت، پس از قرائت محتویات سند آن را «مفتضحانه یکجانبه» توصیف کرد. در جانی در سند اشاره شده بود که: «این گفتگوها مانع از آن نخواهد بود که هر کدام از طرفین قرارداد اقدام به ساخت و خرید یا فروش فرآورده یا خدماتی که در آینده ممکن است مشابه و رقیب فرآورده یا خدمات مضمون مباحثات باشند، ننمایند.» مک‌اون معنی جمله فوق را معادل با این می‌دید که: ما می‌توانیم به شما بگوئیم که چه فرآورده‌ای می‌سازیم و شما می‌توانید از جلسه خارج شده و سپس به ساخت آن بپردازید، بدون اینکه ما حق اعتراض داشته باشیم. «اون»

سند را غیر قابل قبول خواند و سپس به «نلسون» اجازه داد جلسه را ترک گوید، زیرا به نظر وی تا بعد از حل و فصل شدن مسائل حقوقی، موردی برای مجادلات و مباحثات فنی وجود نداشت.

آی.بی.ام در انجام معامله با یک شرکت بسیار کوچک هیپی مسلک که تصادفاً پیشگام منحصر به فرد در زمینه تدوین نرم‌افزار سیستم عامل بود تجربه‌ای نداشت. بنابراین علیرغم سعی و کوشش «سامز» و دیگران، «مک‌اون» متقاعد نشد و ایستادگی نشان داد. بالاخره مشاور حقوقی شرکت دیجیتال ریسرچ «جی جرویس دیویس» به جلسه فرا خوانده شد. وی جمله مورد اعتراض را به نحوی دیگر شکل داد، لیکن ترکیب جدید مورد پذیرش مشاور حقوقی آی.بی.ام قرار نگرفت. نتیجتاً جو جلسه به شدت متشنج شد.

شرکت کنندگان در جلسه به اتفاق جهت خروج از بن‌بست، برای صرف ناهار تنفس اعلام کردند. «مک‌اون» بعد به دفتر «دیویس» رفت تا به اتفاق او سعی کند جملاتی قابل پذیرش بیابد. پس از تشکیل مجدد جلسه، مشاور حقوقی آی.بی.ام با تکرار درخواست اولیه خود مبنی بر تأیید سند از طرف «مک‌اون»، نه تنها نتوانست جلسه را از بن‌بست خارج سازد، بلکه عرصه را بر طرفین تنگ‌تر کرد. گروه آی.بی.ام که تحت هیچ شرایطی تغییر در متن را نمی‌پذیرفت سعی به عمل آورد با اظهاراتی تعارف‌گونه چون «وجود حسن نیت در متن» و اینکه «امضاء آن به نفع دیجیتال ریسرچ تمام خواهد شد» «مک‌اون» را راضی به امضاء سازد؛ لیکن وی زیر بار نرفت.

بالاخره یکی از اعضای گروه آی.بی.ام راه حلی یافت: شرکت دیجیتال ریسرچ موافقت کند که برای مدت ۳ سال موضوع ملاقات با نمایندگان آی.بی.ام را فاش نکند. «مک‌اون» این را پذیرفت و سند را امضاء کرد. «نلسون» و دیگر افرادی که نمایندگان آی.بی.ام را ملاقات کرده و یا در جلسه شرکت کرده بودند، سند را امضاء کردند. در نتیجه مذاکرات ادامه یافت و در نهایت آی.بی.ام شمه‌ای اطلاعات مکتوب و چند کتابچه دستورالعمل برای مطالعه دریافت داشت که مهور به مهر محرمانه شرکت دیجیتال ریسرچ بودند و به زودی رجعت داده شدند.

«سامز» پس از خاتمه جلسه در ساعات بعدازظهر نظر گیتس را راجع به اقدامات بعدی جويا شد و از وی خواست تا با کیلدال تماس گرفته و

هماهنگی های لازم را انجام دهد. گیتس پس از تماس با کیلدال به سامز گفت که انجام معامله امکان پذیر و قابل بررسی است. اما زمانی که «سامز» بالاخره توانست با خود کیلدال تلفنی صحبت کند توانست رقم دقیق قیمت مورد نظر دیجیتال ریسرچ یا تاریخ تحویل نرم افزار سی.پی.ام/۸۶ و یا حتی تعهد به اجرای سند تعهد به عدم افشاء را از وی بگیرد.

سند چند صفحه ای امضاء شده توسط بیل گیتس فقط یک جنبه از جوانب قضایا بود. اما آنچه باعث شد که کیلدال در انعقاد قرارداد با آی.بی.ام موفق نباشد، عدم حضور وی در اولین جلسه نبوده بلکه دیرکرد در عرضه برنامه سی.پی.ام/۸۶ بود. اگر برنامه به موقع آماده می شد، آی.بی.ام می توانست قطعاً آن را مورد استفاده قرار دهد. از طرف دیگر کیلدال احساس می کرد که عقد قرارداد وی با آی.بی.ام و قرارداد بیل گیتس با آی.بی.ام متفاوت بوده و منافع یکسانی در بر ندارد: گیتس یک مجموعه کامل نرم افزار برای عرضه داشت در حالیکه وی صرفاً دارای یک سیستم عامل و گونه ای زبان «برنامه نویسی» بود. به علاوه کیلدال با اطلاع از شیوه های عقد قرارداد آی.بی.ام با دیگر شرکت ها، اطمینان داشت که آن شرکت با تبحر در بازنویسی و تغییرات در گدها به زودی مشتقات خاص خود را تهیه دیده و این به معنای از دست دادن تنها فرآورده، به قیمت ثابت ناچیزی بود. کیلدال تنها کسی نبود که با آی.بی.ام کنار نیامد؛ بلکه «سایمور روبنشتاین» هم از شرکت «مایکروپرو»، قبل از کیلدال از انعقاد قرارداد با آی.بی.ام برای صدور مجوز استفاده از «وردستار» خودداری ورزیده بود.

روز پنجشنبه مورخه ۲۸ اوت جلسه ای در شرکت مایکروسافت با حضور «جک سامز»، «لیو اگبرشت» متخصص طراحی سخت افزار و عده ای دیگر از کارکنان آی.بی.ام تشکیل شد. گیتس با لحن مبالغه آمیز معمول خود، در باره این جلسه چنین گفته است:

آنها گفتند که کارهای زیادی برای انجام دادن در پیش است که بهتر است به صورت همزمان انجام شوند. پیشنهاد آنان این بود که گروه حقوقی آنها با گروه حقوقی ما، تدارکات آنها با تدارکات ما و گروه فنی آنها با گروه فنی ما تشکیل جلسه دهند تا زودتر نتیجه حاصل شود. من گفتم: اما این من هستم که باید در همه موارد تصمیم بگیرم و شرکت من در آن واحد در چندین جلسه ممکن نیست.

در این جلسه بیل گیتس به یک توافق دیگر با آی.بی.ام دست یافت که بر مبنای آن مایکروسافت ماهیانه ۱۵,۰۰۰ دلار بابت خدمات مشورتی در تعیین مشخصات دقیق تر نرم افزار مورد نیاز دریافت می کرد. و آی.بی.ام بالاخره ناچار شد برای اولین بار تمام جزئیات پروژه خود را در اختیار مایکروسافت قرار دهد.

یکی از اصول پایه ای طرح یعنی استفاده از تراشه ۱۶ بیتی، در این مرحله از کار زیر سؤال رفته بود: اگر یک سیستم عامل مناسب یافت نمی شد، آی.بی.ام چگونه می توانست امیدی به طرح و ساخت سخت افزار ۱۶ بیتی خود داشته باشد؟ سامز می خواست نظر بیل را در این رابطه بداند و گیتس سیستم «زینکس» را در آمستین داشت. اما مشکلی وجود داشت و آن عدم قابلیت راه اندازی سیستم «زینکس» روی دستگاه هایی با ظرفیت و توان مورد نظر آی.بی.ام بود. باز شانس به یاری گیتس و یا بهتر بگوئیم آلن آمد. آلن مهندسی را می شناخت که به همان اندازه آی.بی.ام از دست دیجیتال ریسرچ گله داشت و تمامی کوشش های وی در راه اندازی یک دستگاه ۱۶ بیتی که خود ساخته بود به دلیل عدم وجود یک سیستم عامل برای آن، بی نتیجه مانده بود. این مهندس همان «تیم پاترسون» بود که در تشکیلات خانوادگی فروشگاه رایانه ای سیاتل کار می کرد.

پس از اینکه معلوم شد که تشکیلات رایانه ای سیاتل در تجارت سافت کارت بازنده شده است، «پاترسون» دوباره کار روی دستگاه ۱۶ بیتی خود را آغاز کرد. در ماه آوریل از موعد تحویل برنامه سیستم عامل شرکت دیجیتال ریسرچ مدت ها سپری شده و از آن خبری نبود. تنها یک نرم افزار باقی بود که می توانست روی دستگاه کار کند و آن نرم افزار بیسیک قائم به ذات مایکروسافت یا سیستم عامل ابتدائی موجود در آن بود. از آنجا که چنین سیستم عاملی محدودیت های بسیار داشت، پاترسون تصمیم گرفت خود به کار پردازد و سی.پی.ام خاص خود را تدوین نماید. در نتیجه این کوشش های پاترسون بود که سیستم عامل «کیوداز» Q DOS مترادف با «سیستم عامل سریع وزشت» به وجود آمد.

«کیوداز» یک سیستم کاملاً نزدیک به سی.پی.ام نبود. مذاکرات «پاترسون» با «مارک مک دونالد» در کنفرانس نیویورک درباره جدول های

مکانیابی پرونده‌های اطلاعاتی در سیستم عامل گسترده ۸ بیتی «میداس»، وی را متقاعد ساخته بود که چنین سیستمی برای پردازش اطلاعات بهتر از سی.پی.ام می‌باشد. «پاترسون» سپس تغییراتی چند در جهت بهبود کارکرد در آن به عمل آورد. در حالیکه کپی کردن یک پرونده اطلاعاتی با استفاده از سی.پی.ام مستلزم تجزیه و تحلیل مفصل و پرحجمی بود که جزئیات آن را کیلدال از سیستم‌های «دی.ئی.سی» تقلید کرده بود، سیستم «پاترسون» موضوع را ساده‌تر می‌ساخت. به علاوه «پاترسون» چند فرمان را تغییر شکل داد، ویرایشگر خطی را از «داز» شرکت «نورث استار» اقتباس کرد و چند عنصر از «سی داز» شرکت «کرومکو» را نیز که نوعی سیستم عامل به‌شمار می‌رفت به کار گرفت.

«کیوداز» تمامی فرامین داخلی سی.پی.ام را همراه با جنبه‌های تکنیکی آن در جهت تسهیل کار برنامه‌نویسان در برداشت و در واقع تا آن اندازه به سی.پی.ام نزدیک بود که کتابچه دستورالعمل اولیه، آن را تحت تیترا «کیوداز - ۸۶» (به جای سی.پی.ام ۸۶ معرفی کرده و در جهت رفع هرگونه سوء تفاهم ناشی از یکی دانستن آن دو برنامه، اختطاریه‌ای با مضمون زیر داشت:

توجه: کیوداز - ۸۶ ارتباطی با نرم‌افزار سی.پی.ام - ۸۶ یا سیستم عامل شرکت دیجیتال ریسرچ ندارد. فورمات دیسک و چگونگی تخصیص فضا با هم تفاوت داشته و سازگاری بین این دو برنامه وجود ندارد. با وجود این کیوداز - ۸۶ یک فرمان دارد که می‌تواند اطلاعات را از دیسک سی.پی.ام به دیسک‌های «داز - ۸۶» منتقل نماید. به علاوه فرمان‌های فراخوانی سیستم و پاسخ‌های سیستم به فراخوانی چنان ترتیب داده شده‌اند که امکان ترجمه برنامه‌های سیستم عامل «داز - ۸۶» به برنامه‌های قابل استفاده تراشه ۸۰۸۶ تحت «داز - ۸۶» وجود دارد.

در واقع ترجمه نرم‌افزارهای پیشین و یا دوباره نویسی آن‌ها از سرآغاز تنها راههائی بودند که برای راه‌اندازی آن‌ها با برنامه محدود «پاترسون» وجود داشتند.

در اوائل اوت «پاترسون» به «باب اوریر» خبر داد که نرم‌افزار بیسیک مایکروسافت را با سیستم عامل خود تطبیق داده است. سپس «راد بروک»، که قبلاً در سمت‌های بازاریاب همیشه در حال مسافرت شرکت بوئینگ، ادیتور

روزنامه و دلال معاملات املاک، تجاربی به دست آورده بود، حال در موقعیت مدیرکل شرکت «سیاتل کامپیوتر» نامه‌ای به پاول آلن نوشت و طی آن پیشنهاد مبادله مجوز بین دو شرکت را مطرح ساخت. پیشنهاد «سیاتل کامپیوتر» بر مبنای دادن مجوز فروش برنامه «داز - ۸۶» خود به مایکروسافت در برابر دریافت اجازه فروش مجوز برنامه‌های آن شرکت قرار داشت. در نتیجه، زمانی که نمایندگان آی.بی.ام در جلسه ۲۸ اوت خود راجع به سیستم عامل تراشه ۱۶ بیتی مشاوال کردند، بیل گیتس اعلام داشت که برنامه‌ای را در جانی سراغ دارد که ممکن است به زودی آماده شود.

چند هفته بعد طی جلساتی که به طور مرتب با نمایندگان آی.بی.ام، علی‌الخصوص «اگبرشت» تشکیل شد، شرکت کنندگان از طرف مایکروسافت، بیشتر اوقات «گیتس»، «نیشی» و «اوریر»، دیدگاه‌های خود را در ارتباط با ترکیب و مختصات ماشین به کرسی نشاندند. نیشی، همراه با نوعی تظاهر به تسلط بر موضوع، می‌خواست که هر چیز ممکن در دستگاه گنجانده شود: ظرفیت حافظه بیشتر، تعداد رنگ‌های بیشتر روی صفحه نمایش و تعداد بیشتری کلید روی صفحه فرمان. گیتس بیشتر روی یک نوع ریز رایانه مشابه با دستگاه زاپنی «اوکی» منتهی بر مبنای تراشه ۱۶ بیتی، بدون چاپگر و با توانائی محدود تولید اصوات تأکید می‌کرد.

گاه نیز بیل سمی می‌کرد که تراشه سریع‌تر ۸۰۸۶ و یا تراشه ۶۸۰۰۰ موتورآلا را که ظرفیت حافظه بیشتری داشت مطرح ساخته و به نصب محرکه دیسک فلاپی و نصب اجزاء ضد سرقت به عنوان مشخصه استاندارد نیز اشاره می‌کرد. اما «اگبرشت» که مسئولیت عدم تجاوز از حدود بودجه مقرر با وی بود، با توسل به همین حربه اغلب پیشنهادات را رد می‌کرد. با وجود این، یکی از نمایندگان آی.بی.ام درباره این جلسات گفته است: «هرگاه با بیل مذاکره می‌کردم این تأثیر در من ایجاد می‌شد که وی ما را مهم‌ترین مشتری خود می‌داند. وی حتی خدمات مشاوره مجانی در اختیار ما می‌گذاشت.»

خدمات مشاوره‌ای مجانی! گیتس و نیشی با رضایت کامل چنین خدماتی را ارائه می‌دادند. به نظر آنان حتی دستگاه‌های ۴۸ کیلو بایتی برای اهداف تجارتي مناسب نبودند، تا چه رسد به یک دستگاه با ۱۶ کیلو ظرفیت؟ و در شرایطی که سیستم دیسک گردان عملاً به صورت استاندارد در آمده بود -

گرچه دستگاه اهل ۲ فاقد آن بود - دستگاه آی.بی.ام نیز بایستی به آن مجهز گردد، نه اینکه نصب آن مشروط به انتخاب مشتری باشد. نصب خروجی کاست برای ارتباط دادن دستگاه با ضبط کاستی - به نظر آنان بسیار مسخره می آمد.

«اگیرشت» از توافقی‌های حاصله زیاد راضی نبود. وی مدام موضوع عرضه یک دستگاه بدون دیسک با قیمتی بسیار مناسب را به گیتس و نیشی یادآوری می کرد. «اگیرشت» بالاخره با توسل به استدلال «من پنجاه سنت سخت افزار اضافه می کنم؛ شما هم حداقل پنجاه سنت نرم افزار به سیستم اضافه کنید» نق زدن های بیل را متوقف ساخت.

گیتس و نیشی اصرار داشتند که صفحه فرامین را تغییر دهند، اما توجه به اصل بنیادین استفاده از قطعات موجود تا سر حد امکان و به کارگیری فرآورده های در حال تولید آی.بی.ام، مانع آنان بود. یک کمیته تصمیم گیری در آی.بی.ام در خط مشی خود سه مشخصه برای صفحه فرمان بر شمرده بود: برنامه نویسی، پردازش و صفحه گسترده. با وجود این بسیاری از پیشنهادات مایکروسافت در طرح پیاده شدند. در نتیجه، علیرغم وجود چند مورد ایراد طرح حاصله از تمامی طرح های موجود بهتر بود. مثلاً ماشین «اپل ۲» آن روز فاقد فرمان مکان یاب بود، در حالیکه طرح آی.بی.ام آن را داشت. نیشی و گیتس برای بهبود کیفیت گرافیکی دستگاه سعی بسیار به عمل آوردند و نقطه نظرهايشان را تا حدودی به کرسی نشاندند: «اگیرشت» بالاخره با افزودن یک تراشه برای تعویض پالت های رنگی موافقت کرد. با اینکه نرم افزار بسپیک آی.بی.ام تماماً بر مبنای نمونه نرم افزار «اوکی» ژاپنی قرار داشت، توان گرافیکی آن تا حدی پائین تر بود و نمایان شدن روی صفحات نمایش ارزان قیمت تکرنگ به سختی صورت می گرفت. طرح آی.بی.ام، بر عکس دستگاه اپل ۲، قادر به نمایش خطوطی با ۸۰ حرف یا عدد بود که حروف الفبای بزرگ یا کوچک و علامات و اشکال دیگری را که ساخته و پرداخته نیشی و گیتس بودند، شامل می شد. این دو نفر که شیفته سیستم پردازش کلمات «وانگ» بودند برای جای دادن امکانات جابجائی پاراگراف ها یا بخش هایی از نوشتارهایی مانند اسناد رسمی و تعدادی بُردارِ سرّی سخت کوشیدند و بالاخره موفق شدند.

طرح سرّی مزبور برای دستگاه آی.بی.ام که مشابه با سیستم پردازش

کلمات «وانگ» بود، یک مورد دیگر از استفاده گیتس از سخت افزار در جهت پیشبرد اهداف نرم افزاری به شمار می رود. با وجود این، گیتس در اواخر سال، به یک سیستم پردازش کلمات از نوعی دیگر علاقه پیدا کرد و «وانگ» را به فراموشی سپرد. عرضه موفقیت آمیز سیستم هایی که اشکال متفاوتی روی صفحه نمایش ظاهر می ساخت و گیتس نیز خود آن ها را قبلاً پیشنهاد کرده، لیکن پی نگرفته بود، دلیل تغییر علاقه وی می باشد. زمان تصمیم گیری نهائی برای انتخاب سیستم عامل به پایان خود نزدیک شده بود و مایکروسافت می بایستی در اواخر سپتامبر پیشنهاد رسمی خود را در «بوکارتون» ارائه نماید. جک سامز که پسری هم سن و سال بیل داشت، به نظر بیل همانند یک پدر، یک واسطه برای آشنائی با رویه ها و مقررات بی پایان آی.بی.ام و با شخصیت ها و سیاست های آن - سیاست هایی که قریباً عذر سامز و رئیس وی «جان وینستون» را می خواست و ادامه کار روی پروژه را به دیگری می سپرد - جلوه می کرد. سامز که از تعلل و عدم توانائی شرکت دیجیتال ریسرچ در تعیین تاریخ تحویل نرم افزار و امضای سند تعهد به عدم افشاء به تنگ آمده بود، بیل را قویاً ترغیب کرد که در پیشنهاد نهائی خود، تأمین سیستم عامل برای تراشه ۱۶ بیتی را نیز منظور نماید.

لیکن، دیر هنگام در غروب روز یکشنبه ۲۱ سپتامبر، آلن، گیتس، بالمر و نیشی به ناگاه متوجه شدند که مایکروسافت آنقدر کار برای خود دست و پا کرده است که از عهده انجام آن ها بر نمی آید. تعداد برنامه نویسان به دو برابر افزایش یافته بود و عده زیادی مهندس و تکنیسین از شرکت های ژاپنی فرا رسیده بودند که در راهروهای دفتر شرکت می خوابیدند و با ابر اسفنجی در توالت های مردانه استحمام کرده و جعبه های نوشابه را به سرعت سر می کشیدند. در میان دستگاه های وارداتی از ژاپن، ریز رایانه ای وجود داشت که نام «گو» روی آن گذاشته بودند. این ریز رایانه از نوع ۸ بیتی ساخت شرکت ماتسوشیتا بود که یکی دیگر از گروه های کاری در آی.بی.ام قصد داشت آن را تحت مجوز با الصاق آرم به عنوان فرآورده ساخت شرکت عرضه نماید.

تمامی کوشش های پراکنده دیگر در مایکروسافت در مقایسه با حجم پروژه «بوکارتون» آی.بی.ام که برای آن تعداد بسیار زیادی «گد» طی یک برنامه وسیع کاری در نظر گرفته بود، کوچک به نظر می رسید. اما اگر شخص (پذیرش

و تدوین سیستم عامل ۱۶ بیتی برای آی.بی.ام) را تدوین یک سیستم عامل توسط یک تشکیلات دیگر و عرضه آن به وسیله مایکروسافت می‌دید قضیه چندان مهم جلوه نمی‌کرد، زیرا در این صورت، موضوع در افزودن چند گد به مجموعه گدهای قبلی خلاصه می‌شد. به علاوه امکان کنترل پروژه در تمامیت آن بهتر فراهم شده و وابستگی به یک شرکت ناآشنای دیگر که احتمالاً برنامه را در موعد مقرر نیز تحویل نمی‌داد از میان می‌رفت. بالاتر از هر چیز دیگر این بود که تأمین سیستم عامل می‌توانست به معنی انجام پذیرفتن معامله با آی.بی.ام در کلیت آن باشد. کی‌نشی، با توسل به استدلال فوق، شادمانه فریاد می‌زد: باید آن را انجام دهیم؛ ما باید آن را انجام دهیم.

صبح روز بعد، پاول آلن با «راد بروک» تماس گرفت و گفت که یک مشتری برای خرید مجوز استفاده از سیستم «داز» شرکت «سیاتل کامپیوتر» پیدا شده لیکن وی به دلیل وجود قراردادی برای محرمانه نگهداشتن موضوع، از افشای نام آن شرکت معذور است. روز بعد «بروک» و آلن به یک توافق شفاهی دست یافتند و همان روز نیز «بالمر» پیشنهاد کتبی مایکروسافت را مبنی بر تمایل شرکت برای تأمین یک سیستم عامل همراه با جزئیات برنامه نرم‌افزار بیسیک و دیگر زبان‌ها به «سامز» تسلیم کرد.

یک روز بعد نیز «بروک» جزئیات پیشنهاد مورد نظر خود را اعلام داشت: مایکروسافت در ازای ۱۰,۰۰۰ دلار پیش پرداخت می‌توانست سیستم عامل «داز-۸۶» را در اختیار هر تعداد مشتری که خود بخواهد قرار دهد. در برابر پرداخت ده هزار دلار دیگر و یا ۱۵,۰۰۰ دلار در صورت دریافت گد منبع، مایکروسافت می‌توانست برنامه را در اختیار سازندگان سخت‌افزار قرار دهد. «سیاتل کامپیوتر» تمایل داشت که توافق غیر انحصاری بوده و قادر به فروش نرم‌افزار به دیگران نیز باشد. در مقابل این شرکت تعهد می‌نمود که: «... به کار برای بهبود برنامه داز-۸۶ به نحو احسن در طی یکسال آینده ادامه داده و منتهای سعی و کوشش خود را در طی هفته‌های آینده در این راستا اعمال خواهد کرد». حال، آنچه باقی می‌ماند تدوین مفاد قرارداد طی شصت روز آینده بود.

دستیابی به توافق فوق که بوسیله پاول آلن به سرانجام رسید، کار بزرگی بود که حتی بیل گیتس نیز آن را تحسین می‌کرد. مایکروسافت هنوز کتباً تعهدی

نسپرده بود، لذا اگر به هر دلیلی آی.بی.ام پس از جلسه هفته آینده هیئت مدیره در «بوکارتون»، تأمین سیستم عامل را نمی‌پذیرفت، بیل گیتس به آسانی بدون پرداخت حتی یک سنت از چنگ «سیاتل کامپیوتر» خلاص می‌شد. باز اگر آی.بی.ام مدتی بعد منصرف می‌شد - که امکان انصراف وجود داشت زیرا گفته می‌شد که آی.بی.ام راه‌های دیگری را نیز تحت بررسی و ارزیابی دارد - مایکروسافت فقط ده هزار دلار از دست می‌داد. اما اگر پروژه در شکل مورد نظر تأیید می‌شد، بیل گیتس قطعاً به آی.بی.ام اجازه نمی‌داد که با پرداخت فقط ۱۵,۰۰۰ دلار، یک سیستم عامل را در اختیار خود بگیرد.

جلسه هیئت مدیره قرار بود روز ۳۰ سپتامبر تشکیل شود. شب پیش از آن «باب اوربر» در تبعیت از سنت دیر پا در مایکروسافت، دیر هنگام آخرین اجزاء مورد درخواست «جک سامز» را در پیشنهاد نهائی گنجانده و آن را با استفاده از سیستم پردازش کلمات «وانگ» تایپ کرده و سپس با بیل سوار بر پورشه شده و به سرعت به طرف فرودگاه رفتند تا در آنجا درست در هنگام طلوع آفتاب به «استیو بالمر» ملحق شوند.

این سه نفر سپس به میامی پرواز کردند و در فرودگاه با عجله وارد یک توالی مردانه شدند تا لباس‌هایشان را عوض کنند. در اینجا معلوم شد که بیل کراوات به همراه ندارد، لذا در طی رانندگی به طرف شمال برای شرکت در جلسه ساعت ۱۰، موضوع مهم مورد بحث آن سه یافتن کراوات برای بیل بود. کراوات! نزدیک بود آنان را از رسیدن در رأس ساعت مقرر به جلسه باز دارد. بالاخره آن‌ها خود را به یک فروشگاه رسانده و یک کراوات برای رئیس تهیه کردند.

تهیه کراوات شاید واقعاً ضرورتی نداشت. در شروع جلسه، شرکت کنندگان از طرف آی.بی.ام با دیدن یک «رئیس» کم سن و سال جا خوردند. به نظر مهندس نرم‌افزار «اد کایزر»، بیل همانند «پسر بچه‌ای بود که کسی را در کوچه دنبال کرده و لباسش را در آورده و خود پوشیده باشد». لباسی که بیل به تن داشت برایش بزرگ بود؛ یقه پیراهنش بالا رفته و وی بیشتر شباهت به یک «پانک» داشت. «کایزر» می‌گوید: «من از خود پرسیدم این دیگر کیست؟». «سامز» و «اگبرشت» از میان شرکت کنندگان طرف مایکروسافت را داشتند. بیل بالاخره به آرامی با اظهارات مبتنی بر واقعیات خود و پاسخ سریع به تمامی

پرسش‌هایی که مطرح می‌شدند بر جلسه مسلط شد. در این وسط «کایزر» بیش از همه ایراد می‌گرفت و مشکل آفرینی می‌کرد. وی به عنوان یک استفاده‌کننده از نرم‌افزار مایکروسافت از طریق کاربرد ریزرایانه ساخت «رادیوشک»، نسبت به پای‌بند بودن مایکروسافت به کیفیت، تردید داشت. وی به گیتس گفت: «اگر سعی دارید که این «آشغال» را که «رابط» می‌نامید به آی.بی.ام بفروشید باید از روی تن مرده من عبور کنید.»

یکی از مهندسين خود رأی و لاقید آی.بی.ام به نام «فیلیپ.دی. استریج» که در دفاتر کار چکمه‌کابوئی به پا می‌کرد، حتی قبل از جلسه به بیل گیتس می‌اندیشید. وی به تازگی به سمت سرپرست پروژه آی.بی.ام با اسم رسمی «بازی شطرنج» انتخاب شده بود. «استریج» آن روز هنگام صرف ناهار به دوستانش گفت: «یکی از گردانندگان رده بالای آی.بی.ام از بیل گیتس حمایت می‌کند.»

چندی قبل «استریج» طی یک گفتگو با «جان اپل»، پرزیدنت آی.بی.ام از مایکروسافت نام برده و گفته بود که: آی.بی.ام در حال مذاکره در «بلوو» در ایالت واشنگتن با یک شرکت کوچک نرم‌افزاری می‌باشد. «اپل» نیز گفته بود: «آن شرکت توسط بیل، پسر ماری گیتس اداره می‌شود». وی مادر بیل را از روزهای کار در هیئت امنای انجمن «راه اتحاد» می‌شناخت. «استریج» در طی جلسه با خنده به بیل گفته بود: «گمان می‌کنم تو پرنده‌ات را هر جا که بتوانی شکار می‌کنی.»

نمایندگان مایکروسافت پس از صرف ناهار با «سامز»، بدون دستیابی به نتیجه، به طرف سیاتل پرواز کردند. مذاکرات مجدداً چند روز بعد، از سر گرفته شد. اما این بار هیئت اعزامی از طرف آی.بی.ام متشکل از مشاور حقوقی «گالوین» و مهندس فیلادلفیائی «سندی مید» بود که به تازگی به جای «سامز» برای سرپرستی بخش نرم‌افزاری پروژه انتخاب شده بود.

در جلسات تشکیل شده در بوکا، گیتس و «بالمر» اعلام داشتند که قیمت‌های اعلام شده قبلی دیگر اعتبار نداشته و از آنجا که آی.بی.ام خواستار استفاده از برنامه روی انواع گوناگونی دستگاه در آینده بوده است، بایستی علاوه بر افزایش پرداخت‌ها، حق‌الامتیاز نیز برای مایکروسافت در نظر گرفته شود. «مید» در اینجا از گستاخی مایکروسافت سخت متعجب شد، زیرا

شرکت‌های نرم‌افزاری دیگر را که وی با آنان طرف بود، بسیار انعطاف پذیر یافته بود. «مید» درباره مایکروسافت می‌گفت: «من این احساس را داشتم که آنان به پول ما احتیاجی ندارند.» نتیجتاً «مید» به حربه «استمرار روابط تجارتي دراز مدت و امکان معاملات بزرگ و پر سود در آینده» متوسل شد.

از آنجا که قرارداد مابین مایکروسافت و آی.بی.ام بعدها در جریان رسیدگی به یک دعوی حقوقی به دادگاه برده شد، لذا شرایط توافق، علنی شده و در دسترس عام قرار گرفت. متأسفانه اعداد و ارقام مورد توافق از نسخ قرار گرفته در اختیار عام، حذف شده بودند، لیکن منابع نزدیک به مایکروسافت می‌گویند که این شرکت ۱۰۰,۰۰۰ دلار پیش پرداخت و ۵۰ دلار حق‌الامتیاز برای هر نسخه به فروش رفته از برنامه‌های چهار زبان فورتران، پاسکال، کوپول و بیسیک دریافت داشت. به علاوه مبلغ ۲۰۰,۰۰۰ دلار نیز برای سازگار سازی نرم‌افزارها با سخت‌افزار به مایکروسافت پرداخت شد. پیش پرداخت دریافت شده برای «داز» و مفسر بیسیک ۴۰۰,۰۰۰ دلار و حق‌الامتیاز قابل دریافت برای هر نسخه ۱ دلار (یا ۱۰ دلار یا ۱۵ دلار بسته به نوع گد منبع) تعیین شد.

بر طبق یکی از مواد قرارداد، تا مادامی که نرم‌افزار در حافظه ثابت دستگاه اولیه و مشتقات آن باقی می‌ماند، حق‌الامتیاز به برنامه بیسیک و «داز» تعلق نمی‌گرفت و این به معنی تبدیل شدن بیسیک مایکروسافت به استاندارد برای آی.بی.ام بود. برای انجام تغییرات و اضافات، با حفظ برنامه در حافظه ثابت، مایکروسافت می‌توانست وجوهائی دریافت دارد. مطلبی که روشن نیست تغییرات بعدی در بعضی از مواد قرارداد و پیوست کردن الحاقیه‌هایی به آن می‌باشد، لیکن مشخصاً تا به امروز تمام رایانه‌های شخصی ساخت آی.بی.ام، که در نظر بود همراه با یک ضبط کاست کار کنند (این اجزاء اتصال دیگر حتی برای انتخاب در صورت تمایل خریدار عرضه نمی‌شوند). کماکان همان نرم‌افزار بیسیک اولیه را در حافظه ثابت خود دارند.

در جای دیگری با زیرکی خاص شرایطی در قرارداد گنجانده شده بود که بر طبق آن‌ها آی.بی.ام فقط می‌توانست نسخ نرم‌افزار را به اشخاص ثالث بفروشد و اجازه تکثیر و توزیع برنامه‌ها را برای مدت هفت سال از تاریخ امضای قرارداد نداشت. علاوه بر این، عواقب تخطی از شرایط فوق برای آی.بی.ام خطیر و مسئولیت‌های نامحدود ذکر شده بود. از شرایط فوق این

برداشت حاصل می شود که آی. بی. ام نمی توانست مجوز استفاده از برنامه های مایکروسافت را برای اشخاص ثالث صادر کند، لیکن چون قرارداد غیر انحصاری بود، مایکروسافت می توانست برنامه های خاص آی. بی. ام را در اختیار دیگران قرار دهد و چنین نیز کرد.

در پایان قرارداد، برنامه زمان بندی شده ای به آن پیوست شده بود که فوق العاده سخت و غیر قابل اجرا جلوه می کرد: آی. بی. ام باید یک دستگاه نمونه را تا اول دسامبر آماده کند؛ برنامه «داز» و بیسیک باید ظرف مدت ۹۶ روز از تاریخ تحویل دستگاه نمونه در «بلوو» آماده بهره برداری شوند؛ تاریخ تحویل دیگر برنامه ها مانند پاسکال و فورتران ۱۴۵ روز تا ۲۵۷ روز ذکر شده بودند. در برنامه زمان بندی شده فوق کار شاقی قرار دادن برنامه ها در حافظه ثابت، تفکیک شده بود و بجز بیسیک که بر عهده مایکروسافت قرار داشت، بقیه را آی. بی. ام می بایست انجام دهد.

«مید» به رویه های غیر متعارف بیل در مجادلات بر سر مواد و متن قرارداد اشاراتی داشت و گفت: «گیتس در ساعت ۱۰/۳۰ شب در دفترش روی زمین دراز کشیده و به خود می گفت: چکار کنیم؟ آیا اگر جمله آنطور باشد خوب است؟ وی دوباره با بالمر خلوت کرده و مشورت می کرد.» «مید» نیز همواره «ادامه روابط خوب با آی. بی. ام برای سالیانتمادی» را یادآوری می کرد و روی نقطه نظر خویش پای می فشرد.

متن نهائی قرارداد به صورت قابل قبول برای آی. بی. ام همراه با دو نرم افزارنویس آن شرکت، «کایزر» و «گلن دار دیک» به میائل فرستاده شد تا پس از مذاکره با گیتس و بالمر، آخرین تغییرات را در آن انجام دهند. تماس با ادارات حقوقی آی. بی. ام برای کسب تأییدیه های لازم، در آن روزها که هنوز فکس وجود نداشت، از طریق دفتر محلی آی. بی. ام در طرف مقابل دریاچه واشنگتن صورت می گرفت. بالاخره روز ششم نوامبر ۱۹۸۰ در حالیکه بالمر لباس رسمی به تن داشت، گیتس بلوزی چرکی پوشیده و صورت خود را اصلاح نکرده بود، قرارداد امضاء شد.

آخرین مباحثات را گیتس بیشتر از روی صندلی دفتر خود انجام داد. وی پس از آماده شدن متن نهائی، از پشت میز برخاست و با قرض گرفتن خودنویس «مید»، که علامت آی. بی. ام روی آن حک شده بود، آن را امضاء کرد. تنها

امتیازی که وی برای آی. بی. ام قائل شد، نوشتن کلمه همکار! زیر اسمش به جای کلمه «پرزیدنت» بود.

بیل پس از امضاء قرارداد، خودنویس را به «مید» پس داده و به «بالمر» گفت: «خوب استیو، حال می توانیم برویم و کمی کار کنیم.»

روز امضای قرارداد آی. بی. ام مایکروسافت، مصادف با پیروزی رونالد ریگان بر جیمی کارتر در انتخابات ریاست جمهوری گشت که آغازگر یک دوره محافظه کاری در سطح ملی بود، حال آنکه امضای قرارداد فوق، عصر نوینی را در عرصه نرم افزار و ریزرایانه گشود. «کایزر» در این باره می گفت: «من این احساس را داشتم که می بایستی جشنی بر پا می داشتیم، اما به سادگی دست همدیگر را فشرده و خدا حافظی کرده و رفتیم.»

سلطه سیستم عامل «داز»

بورس بازان در صدد برآمده بودند که مایکروسافت را شکار کنند. گرچه مایکروسافت پس از رهایی از چنگال «پرتک» هیچگاه دچار بی پولی نشده بود، اما به شدت از فقدان تجربه رنج می برد و فقط در نتیجه کاربرد شیوه های خاص بازاریابی گیتس بود که این کمبود تا حدی جبران می شد. بیل گیتس به دلیل داغ بودن بازار فروش نرم افزار، از طرف بورس بازان تحت فشار قرار گرفته بود تا سهام شرکت را در بازار بورس عرضه داشته و از این طریق ثروتمند شود. بورس بازاها راه درستی را برای نفوذ در بیل اتخاذ نکرده بودند؛ بیل از قبل ثروتمند بود و دستیابی به پول بیشتر انگیزه چندانی در او ایجاد نمی کرد. گیتس خود را یک سازنده، یک رهبر، یک محرک و پیشواز در ایجاد تحول و موفق ترین فرد در میان افراد زیرک و هوشمند می پنداشت. شرکتش زائیده تفکرات او بود، و این تنها او بود که می توانست آن را به پیش هدایت کند. به نظر گیتس دلیلی وجود نداشت و عجله ای در کار نبود که شرکت مایکروسافت در میان کاربران نهائی تقسیم شود.

در اکتبر سال ۱۹۸۰ یکی از بورس بازان به نام «دیوید مارکارت» راهی دیگر برای تقریب به بیل، تحت رهنمودهای «بلیر نیومن» برگزید. «مارکارت» یک مهندس مکانیک مبتکر، با شهامت و خلاق بود که در بازار بورس نیز فعالیت می کرد. وی در یک روز سرد پائیزی در خلال یک مسابقه فوتبال در دانشگاه واشنگتن، وارد غرفه مخصوص گیتس و اعضای خانواده او شد. گیتس آن روز یادش رفته بود که لباس مناسب بپوشد و تنها یک پیراهن تنیس به تن داشت. از آنجا که سردی هوا بیل را به شدت آزار می داد، «مارکارت» با قرض

دادن بلوز خود به بیل یک امتیاز به دست آورد! او امتیاز مثبت دیگری نیز در نتیجه صحبت نکردن راجع به ارائه سهام مایکروسافت در بازار بورس، برای خود کسب کرد. «مارکارت» می گوید: «ما در واقع مسابقه فوتبال را تماشا نمی کردیم، بلکه چگونگی معماری یک نظام مفسر نرم افزاری، محور موضوع مورد بحث ما بود... بیل گیتس استراتژی خود را در طی این مسابقه آشکار ساخت.» و «مارکارت» موضوع را فهمید.

«مارکارت» که یک بورس باز زرنگ و باهوش بود توانست نظر گیتس را به خود معطوف دارد. گیتس از او دعوت کرد تا در ماه نوامبر شرکایش را برای ارائه یک طرح توجیهی به سیاتل بیاورد. بیل پس از مشاهده طرح متقاعد شد و پیشنهاد یک دوره آزمایشی شش ماهه را مطرح ساخت و گفت: «فرض را بر این قرار دهید که بخشی از سهام شرکت ما در اختیار شماست. حال نشان دهید چگونه ارزش آن را بالا می برید.» «مارکارت» و شرکایش در چگونگی افزایش ارزش سهام تخصص داشتند و کار را در «دره سیلیکان» انجام دادند. «استیو بالمر» از «مارکارت» خوشش آمده بود و استعدادهای خاص وی را می ستود. «مارکارت» در نهایت در نقش یک مشاور قابل اعتماد، بالمر را در فرآیند تبدیل مایکروسافت به یک شرکت سهامی و عرضه سهام آن در بازار بورس یاری رساند.

قریب به دو هفته قبل از امضای قرارداد با آی.بی.ام، فردی به نام «چارلز سایمونای» وارد دفاتر مرکزی مایکروسافت شد. وی یک مجارستانی بلند قد بود که به گواهی عکس های موجود، چهره ای شبیه چهره دوران جوانی ناپلئون داشت. «سایمونای» با هفت سال سن بیشتر از گیتس و همان اندازه سخت کوشی و پرکاری، از قبل جای محکمی برای خود در دنیای ریز رایانه های رومیزی باز کرده بود. «سایمونای» تجارب کامپیوتری خود را در زمان نوجوانی، در سال های دهه ۶۰ با کار روی رایانه روسی کهنه و منسوخ شده ای به نام «اورال ۲» که با لامپ الکترونی ساخته شده بود به دست آورد. در مرحله بعدی وی به کار روی یک رایانه ساخت کشور دانمارک پرداخت که در آن به جای لامپ الکترونی از ترانزیستور استفاده شده بود. «سایمونای» به کمک تعمیرکار دانمارکی همین رایانه از مجارستان گریخت و به دانمارک پناهنده شد. وی پس از پایان تحصیلات دانشگاهی در دانمارک، سر از برکلی و

استانفورد در آورد و بالاخره در شرکت زیراکس در مرکز تحقیقاتی «پالو آلتو» مشغول به کار شد. تأسیسات مرکز تحقیقاتی «پالو آلتو»ی شرکت زیراکس که به صورت خلاصه «پارک» خوانده می‌شد، روی تپه‌های طلانی در نزدیکی دانشگاه استانفورد واقع بود و محل تولد اندیشه‌های نوین و آزمون عملی ذهنیات و تربیت متبحرین حال و آینده در زمینه نرم‌افزار کامپیوتری به شمار می‌رفت. تأسیسات «پارک» شباهت به آن پروفیسور فراموشکار داشت که هیچگاه نتوانست از اختراعات متعدّدش حتی یک سنت درآمد برای خود کسب کند! هنوز هم عده‌ای بر این عقیده‌اند که رایانه «آلتو»ی ساخته شده در تأسیسات «پارک» که در سال ۱۹۷۳ برای اولین بار به معرض تماشا گذاشته شد، اولین رایانه شخصی واقعی بوده است؛ گزافه‌گویی نخواهد بود اگر «آلتو» - که هیچگاه در مقیاس تجارّتی عرضه نشد - مهمترین فرآورده رایانه‌ای معرفی نشده سال‌های ۱۹۷۰ خوانده شود!

«چارلز سایمونای» خود شخصاً نوعی نرم‌افزار نوشتاری موسوم به «براو» برای «آلتو» تدوین کرده بود که اولین پردازش‌کننده کلمات، روی صفحه نمایش رایانه به شمار می‌رود. صفحه نمایش $11 \times 8/5$ اینچی سیاه و سفید «آلتو»، قادر به نمایش یک صفحه کامل نوشتار متشکل از حروف الفبائی کاملاً مشابه با حروف تایپ شده متون روی یک صفحه کاغذ بود. تکنیک به کار گرفته برای انجام این کار، «ترسیم به وسیله بیت» نامیده می‌شد که از طریق خاموش یا روشن کردن تک تک $489,648$ نقطه ریز روی صفحه به نام «پیکسل» عمل می‌کرد و نتیجه حاصله می‌توانست تایپ و ظاهر سازی متون یا ترسیم نقشه‌های مهندسی و یا حتی تصویر باشد.

این فقط شمه کوچکی از کل ماجرا بود: «آلتو» حتی یک «ماوس» داشت؛ «دیسک کارتریجی» آن $2/5$ مگا بایت ظرفیت حافظه داشت. به علاوه، «آلتو» توانائی برقراری ارتباط با دیگر «آلتو»ها و استفاده از یک چاپگر لیزری به طور مشترک با آن‌ها از طریق یک شبکه که آن را «اترنت» نامیده بودند، نیز داشت. رایانه «آلتو»ی ساخته شده در سال ۱۹۷۳ دستگاهی بود که مشخصات آن با مشخصات رایانه‌های شخصی سال ۱۹۹۰ برابری می‌کرد. با وجود این، فقط ۱۲۰۰ دستگاه از آن به فروش رسید. دلیل عمده عدم موفقیت «آلتو» قیمت بسیار بالای آن در حد ۱۵,۰۰۰ دلار برای هر دستگاه، غیر از هزینه تعمیر و

نگهداری آن بود که نیاز به تعمیرکار آموزش دیده داشت.

سردسته اندیشمندان تأسیسات «پارک» زیراکس، «آلان کی» بود که «آلتو» را سیستمی مربوط به دوره انتقال و پرکننده خلاء موجود تا تحقق رؤیای خود می‌دانست. رؤیای «آلان کی» همان «داینابوک» بود که در قالب یک صفحه فرامین و نمایش به شکل مکعب مستطیل در حجم و اندازه یک کتابچه یسارداشت معمولی تصویر می‌شد. وضوح در صفحه نمایش «داینابوک» می‌بایستی بهتر از حد وضوح نوشتار در روزنامه بوده و توان تحرک اشکال (انیمیشن) در آن به خوبی فیلم‌های سینمایی با امکانات شنیداری (اودیو) باشد. و باز، «داینابوک» می‌بایست نرم‌افزار مفید داشته و دسترسی به حجم وسیعی از اطلاعات را امکان‌پذیر سازد. «داینابوک» در واقع همان رایانه خیالی همه‌کاره و همه فن حریف بود.

اما تحقق آنچه به عنوان «داینابوک» در ذهن آقای «کی» وجود داشت، از عهده سخت‌افزارهای آن روز خارج بوده و لذا چاره‌ای جز پذیرش «آلتو» و یا «زیراکس ستار» باقی نمی‌ماند. «زیراکس ستار» اولین رایانه مختص بازار مصرف همگانی شرکت زیراکس به حساب می‌آید که سیستم گرافیکی به صورت مجتمع داشته و تکنولوژی «ماوس» و «ریندوز» با استفاده از فن «ترسیم به وسیله بیت» در آن به کار گرفته شده بود. «زیراکس ستار» در واقع یک «آلتو»ی بزرگتر و بهتر به شمار می‌رفت که میزان وضوح و آشکارسازی روی صفحه نمایش آن نسبت به «آلتو» بهبود یافته و لرزش کمتری داشت. «دیسک درایو» ده مگا بایتی، دیسک‌های فلاپی ۸ اینچی و ظرفیت حافظه برابر با ۱۹۲ کیلو بایت از جمله اجزاء «زیراکس ستار» بودند. این رایانه نیز قابلیت ارتباط و سازگاری با شبکه «اترنت» را داشته و می‌توانست با یک چاپگر لیزری نیز کار کند. «سایمونای» اطلاعات دقیق و کاملی راجع به هر دو رایانه فوق داشت.

به علاوه، «چارلز سایمونای» می‌دانست که رایانه‌های فوق در صورت عرضه، قیمت بسیار بالائی خواهند داشت. پروژه خصوصی و محرمانه‌ای که «چارلز» را دچار هیجان می‌کرد، به کارگیری یک تراشه ۸۰۸۶ کنار گذاشته شده، توسط «باب بلویل»، مهندس محافظه کار سخت‌افزار در تأسیسات «پارک» زیراکس، برای ساختن یک رایانه به نام «کاب» در یک گاراژ بود. «کاب»

دارای صفحه نمایش «ترسیم به وسیله بیت»، «ماوس» و توانایی های صوتی بود و در واقع می توانست «آلتو» و «زیراکس ستار» تحت پوشش تراشه «ایتل» به حساب آید.

«سایمونای» به «باب» گفته بود: «بیا با هم وارد کار تجارت شویم. تو دستگاه را بساز و من یک نرم افزار ویراستار کننده برای آن تهیه می کنم.»

«باب بلویل» در جواب گفته بود: «هیچکدام از ما دو نفر عرضه تشکیل یک شرکت را نداریم.»

در سال ۱۹۸۰، چهار سال از انتقال «سایمونای» از «پارک» به واحد «اس.دی.ئی» زیراکس که فعالیت ها در آنجا روی تولید متمرکز بود می گذشت. او در این چهار سال به عنوان یک مهندس دارای استقلال رأی و اندیشه، برای خود شهرت و اعتبار کسب کرده بود. وی یک گونه خاص از نرم افزار «براوو» را نیز تهیه دیده بود که به شوخی آن را «بات» (به معنی قله) لقب داده بودند، زیرا به نظر می آمد که زبان مورد توجه و رسمی زیراکس به نام «مسا» (به معنی تپه فاقد قله) به زودی تحت الشعاع آن قرار خواهد گرفت. «سایمونای» بر این باور بود که علیرغم انجام دادن کارهای بزرگ در زیراکس «کسی قدر وی را ندانسته و کار او شبیه به عصیان یک فرد تنها و بدون حامی بوده است.»

«باب متکالف»، دوست «سایمونای» اطلاعاتی راجع به «آن مرد دیوانه» در سیاتل به وی داده و تأکید کرده بود که آن دو ملاقاتی با یکدیگر داشته باشند. در نتیجه، «سایمونای» طی یک مسافرت به سیاتل در پائیز سال ۱۹۸۰ جهت بازرسی و تعمیر چند دستگاه «آلتو»ی موجود در شرکت بوئینگ، از فرصت استفاده کرد و سری به مایکروسافت زد تا شمه ای از کارهای تحقیقاتی خود را در شرکت زیراکس که تا آن لحظه همه از آن بی اطلاع مانده بودند ارائه دهد.

در لحظه ورود «سایمونای» به دفتر شرکت مایکروسافت، گیتس مشغول مذاکره با مشتریان ژاپنی خود بود. لذا وی به سمت دفتر بالمر هدایت شد. پس از سپری شدن ده دقیقه از گفتگو با «سایمونای»، بالمر از روی صندلی خود بلند شد و فریاد زنان گفت: «این را گیتس باید ببیند!». گیتس جلسه مذاکره با ژاپنی ها را ناتمام گذاشته و به ارزیابی کارهای «سایمونای» پرداخت. سپس «سایمونای» را شخصاً به فرودگاه «سی - تاک» سیاتل رساند تا در مسیر فرودگاه بتواند اطلاعات بیشتری کسب کند. این یکی از آن موارد نادر بود که گیتس ترجیح داد

وقت ارزشمند خود را صرف رساندن یک ویزیتور به فرودگاه کند.

بیل و «چارلز» از همان اول خود را برخوردار از مشترکات فکری فراوان دیدند:

ما هر دو مقولات مختلف را همزمان با هم مورد اشاره قرار می دادیم. من گفتم در نظر داریم برنامه «سی» و چاپگر لیزری و دیگر کاربردها را پیاده کنیم. وی نیز همین را می گفت. او بسیار پر انرژی بود و مرا به شدت تحت تأثیر قرار داد. او آینده را به وضوح می دید.

اگر «سایمونای» هنوز در انتخاب شق مطلوب برای آینده شغلی خود شک و تردید داشت، تماس تلفنی یکی از دست اندرکاران سطح بالای شرکت زیراکس به او یاری رساند. وی می گوید: «من پس از این تماس تلفنی متوجه شدم آنان چیزی نمی دانند. بر عکس، آن جوان دیوانه در سیاتل همه چیز را می دانست.» برای «چارلز»، زیراکس یک انتخاب بالفعل و بی دردسر اما تحدید شده، ولی مایکروسافت یک انتخاب مخاطره آمیز با امکانات بالقوه بیشتر بود. «چارلز» می افزاید: «برداشت من این بود که می بایستی از میان یک تابع خطی بزرگ و یک تابع لگاریتمی کوچک یکی را انتخاب کنم.»

«سایمونای» در اواسط نوامبر بار دیگر به «بلوو» رفت تا جزئیات یک طرح همکاری را در ارتباط با آخرین گونه نرم افزار پردازش کلمات خود تحت عنوان «براوو X» عرضه کند. طرح پیشنهادی وی روی دو طرف یک برگه استاندارد تایپ شده بود و درست مانند یک نامه اداری به نظر می رسید. متن نوشتار روی برگه، حاوی فوتهای بسیار زیبا و جالب توجه بود که در روزهای کمیابی چاپگر لیزری، حقیقتاً ارزشمند به حساب می آمد. متن و محتویات نوشتار خود به اندازه فوتهای جالب بوده و طرحی را برای تسلط بر بازار مصرف کاربری نرم افزار در تمامی جهان تحت نام مایکروسافت دربرداشت.

در طرح، تصویری از آینده به صورت زیر نشان داده می شد: مایکروسافت «ویزی کالک» را عرضه خواهد کرد، البته نه آن «ویزی کالک» قبلی بلکه برنامه ای مشابه با آن همراه با گرافیک و پایانه اطلاعاتی؛ مایکروسافت «براوو» را خواهد داشت، البته نه «براوو»ی تمام عیار، بلکه برنامه ای متناسب با محدودیت های سخت افزاری آن روز؛ مایکروسافت نرم افزار بانک اطلاعات

ارائه خواهد داد؛ نرم افزار پست الکترونیکی، نرم افزار طراحی مهندسی با رایانه، نرم افزار برای روبات ها، نرم افزار برای تشخیص اصوات، صفحات نمایشی ترسیم به وسیله «بیت»، همه و همه از آن مایکروسافت خواهند بود. مایکروسافت نرم افزارهایی خواهد ساخت که از تسهیلات سخت افزار جدید بهره خواهند برد: دیسک های سخت، مکان نمای «ماوس»، پرده های سینما و شبکه ها. «سایمونای» به این نیز اشاره داشت که بعضی از ملزومات سخت افزاری در ریزرایانه هائی مانند «اپل ۵» (در آن زمان «اپل ۲» در بازار عرضه می شد) موجودیت خواهند یافت.

گیتس مسحور و مفتون شده بود: «سایمونای» چیزی کمتر از همه گیر شدن و تسلط بی چون و چرای استراتژی کلاسیک مایکروسافت را بر سرتاسر گیتی بیان نمی کرد. وی فقط می گفت که: نرم افزارهای مورد استفاده در جاهای دیگر را با دیگر کاربری ها سازگار کنید. طرح کاربری تجارتی فوق، گسترش طبیعی طرح بیل در رابطه با عرضه برنامه های نرم افزار قبلی او بود.

«چارلز سایمونای» بعدها خود را «ویروس واگیردار پارک زیراکس» می خواند. وی طی هفته بعد، برنامه ای برای بازدید بیل از «پارک» فراهم ساخت و شخصاً دستگاه های «آلتو» و نرم افزار «براوو x» را در حضور بیل آزمایش کرد. گرچه این اولین باری بود که بیل سخت افزار و نرم افزار مزبور را لمس می کرد، «سایمونای» برداشت خود را اینگونه توصیف کرده است: «وی تمامی جزئیات را می دانست. عکس العمل بیل به این صورت بود که شخص برج ایفل را ببیند و آن را درست همانند عکس هائی که از قبل دیده یابد. بیل چندان تحت تأثیر قرار نگرفت.»

اما بیل به شدت تحت تأثیر آن مجارستانی دیوانه! قرار گرفته بود. در اوایل فوریه سال ۱۹۸۱ گیتس پیوستن «سایمونای» به مایکروسافت را به عنوان «مدیر طرح و توسعه فرآورده های پیشرفته» خوش آمد گفت و دستگاه ویژه آی.بی.ام را به وی نشان داد. «سایمونای» با دیدن دستگاه، فقط سر خود را به علامت انزجار تکان داد: وی به مایکروسافت نیامده بود تا وقت خود را صرف بازی ها و سرگرمی های بچگانه سازد، لذا به بیل گفت: «بیل لطفاً به حرف من گوش کن. موضوع، یک مسأله تجاری جدی است. ریز رایانه پروژه، تبعیت از یک تب موقت همه گیر است. ما باید آینده تگر باشیم.»

در ماه های بعد از اولین بازدید «سایمونای» از مایکروسافت تغییرات زیادی صورت گرفته بود. آی.بی.ام بر خلاف دیگر شرکت های سازنده سخت افزار، فرآورده های نرم افزاری را قبل از تحویل آزمایش می کرد و فرآیند رفع ایرادات نیز با جدیت پیگیری می شد و نتیجتاً عرصه چنان بر مایکروسافت تنگ شده بود که همه به اضافه کاری طولانی تن داده بودند. گیتس که همواره نسبت به قضایا دیدگاهی منفی داشت، از چرخش دیوانه وار کار خسته شده و در ارتباط با پایان گرفتن موفقیت آمیز پروژه دچار شک و تردید شده بود.

پاول آلن نسبت به پروژه آی.بی.ام خوش بین تر از بیل بود. وی در صدد بود یک برنامه نویس جدید به نیروی کار شاغل روی پروژه آی.بی.ام اضافه نماید، لیکن با مخالفت بیل روبرو شد. صحبت نقطه نظر آلن در این رابطه بعدها به اثبات رسید.

یکی از کارکنان مایکروسافت می گفت: «آی.بی.ام به شدت پای بند برنامه های زمان بندی بوده و بنده آن هاست.» دستگاه های نمونه طبق برنامه زمان بندی شده منضم به قرارداد، می بایستی در تاریخ اول دسامبر ۱۹۸۰ به مایکروسافت تحویل داده شوند. آی.بی.ام به تعهد خود طبق برنامه عمل کرد و یکی از مهندسين آن به نام «دیو برادلی» درست روز ۳۰ نوامبر، طی تعطیلات روزهای شکرگزاری، ۹ جعبه بزرگ محتوی سخت افزار را در داخل یک هواپیما قرار داد و به طرف غرب پرواز کرد تا جعبه ها را در سیاتل به مایکروسافت تحویل دهد. با فرا رسیدن روز اول دسامبر، «برادلی» کار نوشتن نرم افزار رابط سیستم خروجی / ورودی مبنا، بین سخت افزار آی.بی.ام و نرم افزار مایکروسافت را شروع کرد.

از آنجا که موازین حفاظتی آی.بی.ام با سهل انگاری در مایکروسافت همخوانی نداشت، مایکروسافت ناچار شد که سخت افزارهای تحویلی را در یک اتاقک کوچک بدون پنجره در انتهای راهرو نصب کرده و در قفلداری برای آن تعبیه نماید. طبق دستور آی.بی.ام، این اتاقک می بایستی همیشه، چه کسی در داخل آن باشد و چه نباشد، قفل بوده و فقط افراد مشخصی به کلید آن دسترسی داشته باشند. مشکلی در اینجا وجود داشت و آن گرم شدن سریع اتاقک در اثر گرمای تولید شده توسط رایانه ها و کارکنان بود؛ بادبزن بزرگی که برای خنک کردن دستگاه ها نصب شده بود، صرفاً هوای گرم را جابجا می کرد.

برای رفع این مشکل، تصمیم گرفته شد که در اطاقک باز نگه داشته شده و فقط در صورت حضور افراد آی.بی.ام بسته شود. گاه پیش می آمد که افرادی سرزده از آی.بی.ام فرا می رسیدند. در این گونه موارد بالمر از ته راهرو فریاد می زد: بچه ها مواظب باشید آمدند.»

با نزدیکی پایان سال، یک مسأله غیر فنی باقی مانده بود که می بایستی حل و فصل شود و آن عقد قرارداد نهائی با شرکت «سیاتل کامپیوتر» متعلق به آقای «بروک» بود. وی که هنوز نمی دانست مشتری اصلی کیست، پیشنهاد خود را در تاریخ ۷ نوامبر، یک روز بعد از امضاء قرارداد تأمین سیستم عامل توسط مایکروسافت، ارائه داد. قرارداد رسمی و نهائی مابین «سیاتل کامپیوتر» و مایکروسافت، حتی با پایان گرفتن مهلت ۶۰ روزه تعیین شده، هنوز امضاء نشده بود و «بروک» و بالمر روی مواردی چند چانه می زدند. بالاخره با انجام تغییراتی، قرارداد در اوائل ژانویه سال جدید امضاء شد. در این قرارداد، گیتس بار دیگر، زیر اسم خود از کلمه «پرزیدنت» استفاده کرد.

پس از امضای قرارداد، «تیم پاترسون» از جایگاه نسبتاً آرام شرکت «سیاتل کامپیوتر» به رفع ایرادات متعدد و متنوع «داز» پرداخت و «باب اوریر» نیز در مایکروسافت کار سازگار سازی «داز-۸۶» را با دستگاه رایانه ای شرکت آی.بی.ام شروع کرد. «باب» به محض دریافت گداهای جدید از «پاترسون» آنها را از طریق سه دستگاه واسطه و با استفاده از یک فرآیند چند مرحله ای شامل جابجائی از یک طرف ساختمان به طرف مقابل، به دستگاه نمونه آی.بی.ام منتقل می ساخت. دستگاه نمونه، یک ماه پس از تحویل و در اوائل سال ۱۹۸۱، به صورت قابل اعتمادی کار نمی کرد. در گرمای طاقت فرسای اطاقکی که دستگاه ها در آن قرار داشتند، گاهی سیم های برق قطع می شدند و مشکلاتی به وجود می آوردند. «باب اوریر» یک بار به آی.بی.ام نوشت: «گاه تشخیص این که ایراد از سخت افزار است یا نرم افزار، چند روز طول می کشد.» کارت های رنگی سیستم ویدئو کار نمی کردند و گاه بعضی از قطعات قبل از اینکه بسوزند و از کار بیفتند، نور افشانی می کردند.

خطوط تلفنی رابط بین «بلوو» و «بوکا»، به دلیل طولانی شدن مکالمات تلفنی از جمله طرح سئوالات بی پایان، مذاکره برای یافتن راه حل و اجرای آنها اغلب از کار می افتادند. عدم امکان اجرای برنامه زمان بندی شده اولیه به تدریج

برای همه آشکار شد. «باب اوریر» با تحمل مشقات فراوان، بالاخره توانست برنامه های «داز» و بیسیک را در اواخر ماه ژانویه روی دستگاه نمونه راه اندازی کند. وی روز دوم فوریه از آی.بی.ام خواست تا آزمون بخشی از نرم افزار را به منظور مراعات برنامه زمان بندی شده تا سر حد امکان شروع کند.

تاریخ «اختیار فسخ» قرارداد در اول مارس به سر رسید و لذا مایکروسافت اطمینان یافت که آی.بی.ام به اجرای کامل قرارداد پای بند می باشد. در تاریخ ۱۲ مارس با وجود سعی و کوشش بی وقفه کارکنان مأمور از طرف آی.بی.ام برای رفع معایب، هنوز کارهای بسیاری در پیش بود، بالمر «هارینگتون» را در جریان گذاشت و او را از انقضای مدت زمان شصت روزه در نظر گرفته شده برای راه اندازی دستگاه نمونه مطلع کرد. ضمناً بالمر از وی خواست که به بازنگری برنامه زمان بندی شده تحویل نرم افزار تن در دهد.

یکی از عواملی که سبب پیروزی مایکروسافت در پروژه آی.بی.ام شد، وجود نرم افزار از قبل آماده شده ای مانند برنامه شبیه ساز ۸۰۸۶ بود که در «آلبوکرک» تدوین و تکمیل شده بود. برنامه نویسان با استفاده از چنان ابزاری می توانستند از سخت افزار کوچک «دی.ئی.سی» بهره جسته و به آزمایش نرم افزار خود پرداخته و منتظر رفع معایب سخت افزار از دستگاه نمونه نشوند. استفاده از نرم افزار برای شبیه سازی سخت افزار، رویه ای بود که از روزهای کار با شرکت میتس همواره مورد استفاده مایکروسافت در شرایط بحرانی قرار می گرفت.

در برنامه های نرم افزار تقریباً هر روز تغییراتی داده می شد. لذا هر روز یکی از کارکنان مایکروسافت در ساعت ۵ بعد از ظهر مسیر آزاد راه را به طرف فرودگاه «سی-تک» با اتومبیل طی می کرد تا جعبه محتوی دیسک های جدید را تحویل سرویس پستی «داش سرویس» داده تا برای آی.بی.ام ارسال شود. در نهایت سیستم «مودم» برای تسریع در نقل و انتقال نرم افزار از طریق تلفن بر پا شد. جنبه دیگر قضیه رفت و آمدهای افراد بود. بیل و دیگر کارکنان مأمور، به کرات در طلوع آفتاب سفر از ساحل غرب به شرق کشور و بالعکس را که با دقیق ترین برنامه ریزی، بیست و چهار ساعت به طول می انجامید آغاز می کردند. تعدادی از کارکنان آی.بی.ام نیز همین سفر را در جهت عکس از ساحل شرقی به غرب کشور انجام می دادند.

آی.بی.ام موضوع تکمیل حافظه ثابت ROM دستگاه را در اولویت قرار داده بود، زیرا تثبیت این حافظه در سخت افزار قبل از شروع تولید انبوه اهمیت فراوان داشت. «مایک کورتنی» که در نرم افزار «ایپی رال» تخصص داشت، با اضافه کاری و در واقع کار مداوم در تلاش بود تا برنامه را آماده سازد و این در حالی بود که آلن بر جریانات تکمیل برنامه ها روی دیسک اهتمام می ورزید. گیتس خود نیز هر جا که می توانست دیگران را یاری می داد. در یکی از سفرهای غرب به شرق کشور، در حالی که انتظار می رفت بیل جدیدترین گونه برنامه را با خود به همراه آورده باشد، برنامه نویس آی.بی.ام، آقای «برادلی» بیل را در ساعت پنج و نیم صبح در حال تصحیح و تغییر برنامه یافت. با اینکه گیتس در نظر داشت «آویز» هائی در نرم افزار قرار دهد که در مشابهت با «آویز» های ریز رایانه «تی.آر.اس-۸۰» در آینده مفید واقع شوند، هیچ گاه فرصت کافی به دست نیاورد. مسئولیت کار قرار دادن «آویز» بالاخره به عهده «مایک کورتنی» گذاشته شد که تصادفاً در اثر عجله برای تحویل به موقع برنامه در اواسط مارس، مرتکب یک اشتباه شد. این اشتباه در حافظه ثابت ROM، تنها اشتباهی نبود که لاعلاج باقی ماند، بلکه اشتباهات دیگری نیز از این قبیل به فراوانی به وجود آمدند و ماندگار شدند.

در آخرین هفته پیش از فرا رسیدن موعد آزمایش قبل از تحویل نرم افزار بیسیک در حافظه ثابت ROM، «کورتنی» متوجه شد که کارکنان آی.بی.ام به شدت کار می کنند. وی می گوید:

تا جایی که من به خاطر می آورم، این اولین باری بود که افراد آی.بی.ام را در حال کار کردن نه تنها در طی روز بلکه تمامی روز و شب و حتی در خلال تعطیلات آخر هفته می دیدم. در آی.بی.ام کارکنان از «کنفرانس تلفنی» خوششان می آمد و صدای مذاکرات تلفنی از هر گوشه ای بلند بود. من یک بار پرسیدم: چه خبر است؟ در جواب گفتند: ما پیترا سفارش داده ایم. و بعد آن ها را در حالی مشاهده کردم که بدون باز کردن کراوات هایشان سر پا به خوردن و کار کردن مشغول بودند.

به محض تکمیل برنامه بیسیک از طرف «کورتنی» و برنامه «نرم افزار رابط سیستم خروجی / ورودی مبنا» از طرف «برادلی»، دیگر کارکنان آی.بی.ام نرم افزارها را در حافظه تثبیت کردند و اولین نمونه از نوع تولید انبوه دستگاه را برای آزمایش به مایکروسافت تحویل دادند. در ماه آوریل حداقل بیست و پنج

نفر از شصت کارمند مایکروسافت همگی به صورت تمام وقت و یا نیمه وقت در پروژه آی.بی.ام درگیر شده بودند.

بیل، افزون بر وظیفه حفظ روابط حسنه با آی.بی.ام، از لحاظ علاقه شخصی که به برنامه بیسیک داشت، خود را با دستگاه نمونه درگیر ساخته و برنامه را از جهات مختلف بازنویسی کرده یا بهبود می بخشید و در عین حال چگونگی قرار دادن علامت شرکت آی.بی.ام را به «نیل کانزن» یاد می داد.

یکی از قدیمی ترین برنامه ها در رایانه شخصی آی.بی.ام برنامه ای به نام «دراز گوش» است که در آن ایام از سوی گیتس و «کانزن» ساخته شد. در این برنامه، راننده اتومبیلی سعی می کند تا از برخورد با حیواناتی چند در یک جاده پرهیز کند. بیل گیتس چنین تجربه ای را که می تواند در زندگی واقعی وجود داشته باشد تجربه نکرده بود. «کانزن» می گوید: «بعد از ظهر روز یکشنبه من و بیل در آن اطاقک گرم و مرطوب به آزمایش برنامه و بازی با آن پرداختیم. گاه به جای گاو یا دراز گوش یک گوساله کوچک نمایان می شد که راننده بایستی سعی کند با آن برخورد نکند. در صورت برخورد اتومبیل با حیوان، بلندگوی دستگاه اعلام می کرد: دراز گوش باخت!».

در آن سوی کشور «اردک های وحشی» در آی.بی.ام (اشاره به بعضی از مهندسين خود رأی در آن شرکت) نیز برنامه نرم افزار را روی دیسک «داز» قرار دادند. آی.بی.ام چندان توجهی به نوع و محتویات برنامه ای که در اختیار اولین مشتریان خود قرار می داد، نداشت و در نهایت یک برنامه ابتدائی و پر استاری را که توسط «تیم پاترسون» در روزهای درگیری و کار روی «سیستم عامل سریع و زشت» فراهم شده بود و به درد ارائه به عموم نمی خورد، همراه با «داز» روانه بازار ساخت. این برنامه ده سال دوام آورد.

در آی.بی.ام دو نوع طرز تفکر نسبت به مایکروسافت وجود داشت: در تفکر نوع اول، باند قانون ستیز مایکروسافت از اصول اولیه حفاظتی و حراستی عدول کرده و مأموران مخفی آی.بی.ام از قبل نسبت به نصب یک سقف کاذب در محل رایانه های تحت آزمایش، مشکوک بوده اند! بر اساس دستور این مأموران یک توری فلزی برای جلوگیری از دستبرد، روی سقف کاذب نصب شد.

یک بازدید غیر مترقبه از طرف مأموران حفاظتی آی.بی.ام در نهم آوریل

موارد دیگری از کوتاهی های مایکروسافت را بر ملا ساخت! آحادی چند از دستگاه های نمونه در بیرون از اطاقک لاک و مهر شده یافت شدند و برنامه نویسان با بی قیدی اطلاعات محرمانه مکتوب آی. بی. ام را از این سو به آن سو می بردند و درب های دفاتر فاقد قفل های قابل اعتماد بودند.

پلیس آی. بی. ام نکات! فوق را یافت، اما در واقع همگان در مایکروسافت از وجود دستگاه سری آی. بی. ام اطلاع داشتند و نوجوانانی مانند «کانزن» حتی دوستان دختر خود را برای بازدید از محرمات آی. بی. ام به آنجا می آوردند. در یک مورد، زمانی که «اگیرشت» به سیاتل آمد تا کارهایی روی دستگاه ها انجام دهد، یک رایانه با تأخیری بیسابقه در اختیارش قرار گرفت. به ظن وی، احتمال می رفت که بیل دستگاه را به منزل برده باشد.

در طی همان روز در آوریل، بالمر نامه ای دیگر برای آی. بی. ام فرستاد و برنامه های نرم افزاری بیشتری چون «خودآموز ماشین نویسی»، «برنامه ریزی وقت» و «مسابقات ورزشی» عرضه کرد. برنامه های مزبور همگی از سوی افراد یا شرکت های دیگر تهیه شده بودند، اما شرکت اقماری «تولیدات رایانه ای مایکروسافت» آن ها را برای دستگاه های دیگر تکثیر و توزیع می کرد. یک نرم افزار دیگر که می توانست حروف الفبای ژاپنی را همراه با حروف انگلیسی نشان دهد و هنوز ساخته نشده بود، جزو لیست پیشنهادات بالمر قرار داشت. برنامه دیگر عرضه شده نوعی «ویزی کالک» بود که آن را «کاغذ الکترونیکی» لقب داده بودند و در آن زمان این برنامه نیز هنوز از حیطة میز نقشه کشی فراتر نرفته بود.

رقم پیشنهادی بالمر برای فرآورده های نوین ۳ تا ۵ دلار حق الامتیاز برای هر نسخه و ۹۰۰۰ تا ۳۰،۰۰۰ دلار هزینه سازگار سازی بود. وی برای «کاغذ الکترونیکی» ارقام بالاتری متشکل از ۲۰ دلار حق الامتیاز برای هر نسخه، حداقل یک میلیون دلار فروش طی ۲ سال و ۵۰،۰۰۰ دلار هزینه سازگار سازی، در نظر گرفته بود. ارقام و اعداد فوق مربوط به فرآورده هایی بودند که وجود خارجی نداشته و در مرحله نمونه سازی قرار داشتند.

در این اوضاع و احوال «تیم پاترسون» در مخالفت با سیاست های بازاریابی «راد بروک» شرکت «سیاتل کامپیوتر» را ترک گفت و سر از مایکروسافت در آورد. «باب والاس» همکار قدیمی و قبلی «پاترسون» در فروشگاه رایانه ای

سیاتل و متخصص بی رقیب فعلی «پاسکال» در مایکروسافت در درب ورودی دفتر به وی خوش آمد گفته و فرم «تعهد به حفظ اسرار» استاندارد مایکروسافت را برای امضاء در برابر وی قرار داد. «پاترسون» سپس به انتهای راهرو و به داخل اطاقک داغ و مرطوب هدایت شد. در اینجا بود که «پاترسون» برای نخستین بار دستگاهی را دید که از ماه ها پیش برای تکمیل سیستم عامل آن کار کرده و زحمات فراوانی را متحمل شده بود. در واقع بسیاری از جزئیات مدارک و دستورالعمل های فنی نرم افزار «داز - آی. بی. ام» مستقیماً از روی نسخه کتابچه های تهیه شده توسط «پاترسون» برای سیستم عامل «داز - ۸۶» متعلق به شرکت «سیاتل کامپیوتر» کپی شده بودند.

در آی. بی. ام، اکنون که دستگاه رایانه شکل گرفته بود، ملاحظات بازاریابی اولویت یافته و ملاحظات فنی را تحت الشعاع قرار داده بود. گروهی می خواستند اسم رایانه را «آزادی» بگذارند، لیکن اسم ساده و بی پیرایه «رایانه شخصی آی. بی. ام» نظر موافق اکثریت را به خود جلب کرد. این دستگاه اولین رایانه شرکت آی. بی. ام بود که عدد یا رقمی را یدک نمی کشید. فقط در پشت دستگاه عدد «۵۱۵۰» حک شده بود.

رایانه شخصی آی. بی. ام به زودی در فروشگاه های زنجیره ای «سیرز» در غرفه هایی تحت عنوان «مراکز تجارتنی» عرضه شد و در میان رایانه های موجود، انگشت نما گردید.

شایعه وجود رایانه شخصی آی. بی. ام بر سر زبان ها افتاد و حتی تغییر اسم پروژه از «بازی شطرنج» به «آکورن» نیز نتوانست از گسترش شایعه جلوگیری کند. در مایکروسافت دستگاه را به تقلید از رایانه فیلم تخیلی «۲۰۰۱» «هال» می خواندند.

بیل در ماه مه طی یک نامه خطاب به آقای «استریج» پس از مقدمه چینی در رابطه با علاقه خاص خود به پروژه آی. بی. ام، دو تقاضا مطرح ساخته بود. اول اینکه از وی و پاول آلن برای شرکت در مراسم معرفی و عرضه رایانه دعوت به عمل آید، که این تقاضا مورد پذیرش قرار نگرفت. دوم اینکه در خرید تعدادی از رایانه ها به وی تخفیف ویژه داده شود که ظاهراً این را هم آی. بی. ام نپذیرفت.

با گسترش بیشتر اخبار و شایعات در رابطه با رایانه شخصی آی. بی. ام،

ترس و واهمه گیتس و بالمر را فرا گرفت، زیرا این احتمال وجود داشت که آی.بی.ام «نشت» اخبار را به موازین حفاظتی و حراستی نه چندان جدی در مایکروسافت نسبت دهد. جالب اینجا است که این دو از قبل، خبر را خود به اطلاع مشاور مورد اعتمادشان «دیوید مارکارت» بورس باز رسانده بودند و واضح بود که وی تنها کسی نبود که از این طریق با خبر شده باشد. نشریه دنیای اطلاعات در ماه ژوئن دستگاه را با دقت و صحت کافی تشریح نمود. مجله الکترونیکس از آن نیز فراتر رفت و به درستی نوشت که: «سیستم عامل رایانه شخصی آی.بی.ام را شرکت مایکروسافت واقع در «بلوو» ایالت واشنگتن تدوین کرده که شبیه به سی.پی.ام می باشد. این سیستم عامل در رایانه شخصی آی.بی.ام «داز» نامیده خواهد شد». گزارش مزبور واقعیت داشت و آی.بی.ام برنامه عامل را در تطابق با سلیقه حاکم بر شرکت از «داز-۸۶» تغییر می داد. گرچه اسم «سیستم عامل دیسکی رایانه شخصی آی.بی.ام» به صورت «پی سی-داز» (PC-DOS) عرضه شده، اما نه آی.بی.ام و نه مایکروسافت هیچگاه «پی سی-داز» را در مذاکرات و مکاتبات رسمی به کار نگرفتند.

سیستم «داز» مرموز و سری آی.بی.ام به طور ناگهانی توجه بسیاری را به خود جلب کرد. مشتریانی از ژاپن، مایکروسافت را در ارتباط با امکان اخذ مجوز، مورد پرس و جو قرار دادند و این کاری بود که بر اساس شرایط قرارداد منعقد شده با شرکت «سیاتل کامپیوتر» از آن ممانعت به عمل نیامده بود. «راد بروک» نیز خود پیشنهاداتی دریافت داشت: «ادی کوری» از شرکت «لایف بوت» که یک توزیع کننده مستقل نرم افزار «سی پی.ام» بود به «راد بروک» پیشنهاد داد که حاضر است برنامه «داز-۸۶» وی را به صورت استاندارد برای تراشه «۱۶ بیتی» شرکت «لایف بوت» جا انداخته و تا دوست هزار دلار پیش پرداخت نیز بپردازد.

خبر پیشنهاد «لایف بوت» به بیل رسید و وی به یکباره عمق فاجعه ای را که در پیش بود دریافت. وی قبلاً «برنامه کوچک و بی اهمیت»! سیستم عامل را راهی دیگر برای فروش نرم افزارهای خود می پنداشت. اما اکنون، همان «برنامه کوچک و بی اهمیت» به ابزاری برای حمایت از تجارت نوپای کاربرد نرم افزارهای مایکروسافت تبدیل شده بود. بیل می اندیشید که اگر بتواند اشارات ژاپنی ها را جدی بگیرد، همان «برنامه کوچک و بی اهمیت» می تواند

یک منبع درآمد و منفعت باشد.

تحقق اندیشه فوق به طور قطع باعث رنجش خاطر «گاری کیلدال» می شد که حدود یکسال از وقت خود را بیهوده صرف تدوین برنامه مورد علاقه اش - پی.ال.ئی - کرده بود. در اینجا مطلبی به نظر بیل رسید و آن این بود که موضوع فوق می توانست مغایر با موافقت غیر رسمی و نوشته نشده ای باشد که بر مبنای آن قرار بوده که مایکروسافت صرفاً به تدوین زبان پرداخته و شرکت دیجیتال ریسرچ روی سیستم های عامل کار کند. چنین موافقتی را مایکروسافت خود، مدت ها پیش با تدوین سیستم «زنیکس» زیر پا گذاشته بود. بیل می پنداشت که در هر صورت موافقت مزبور اکنون شامل مرور زمان شده و فاقد اعتبار می باشد. بیل توجه دیگری نیز یافت و آن شایعه خریداری شرکت متعلق به «گوردون اوینکس» از سوی «کیلدال» بود که فرآورده مهم آن برنامه «سی بیسیک» بود. اگر «کیلدال» به حیطه زبان بیسیک، مختص و متعلق به گیتس تجاوز نماید! قطعاً با عکس العمل وی مواجه شده و وی در تلافی، به تهیه و عرضه سیستم های عامل خواهد پرداخت.

بیل گیتس سپس به تجسس پرداخت و متوجه شد که علیرغم اینکه برنامه سیستم عامل «سی پی.ام-۸۶» هنوز آماده نشده، «کیلدال» باز شکست را نپذیرفته است. از طرف دیگر، «کیلدال» نیز بیکار ننشسته و پس از کسب خبر تدوین و عرضه سیستم عامل «داز» توسط مایکروسافت و بررسی یک نسخه از آن، همراه با مشاور حقوقی خود، دپارتمان حقوقی شرکت آی.بی.ام را هدف حملات قرار داد. وی قصد داشت که «دان استریچ» یا کسی دیگر را در واحد حقوقی وادار کند که به حرف هایش گوش فرا داده و شباهت های بسیار «داز» و «سی پی.ام» وی را که از حد و مرز قانونی بودن فراتر رفته بود، مشاهده کند.

در گذشته نه چندان دور، شرکت دیجیتال ریسرچ تحت شرایطی مشابه توانسته بود برنامه سیستم عامل شرکت «کرومکو» را، مشتق شده از سیستم عامل خود معرفی کرده و حق الامتیاز دریافت کند. شرکت آی.بی.ام که از درگیر شدن در دعاوی حقوقی چندان راضی نبود، در این مورد خاص احساس کرد که ممکن است درگیری حقوقی با «کیلدال» منجر به تأخیر در عرضه رایانه شخصی شرکت شود. لذا به حرف های «کیلدال» گوش فرا داد!

از طرف دیگر کیلدال نیز از درگیری با دپارتمان حقوقی آی.بی.ام که

احتمالاً حقوق کارکنان شاغل در آن از کل پرداختی دیجیتال ریسرچ بالاتر بود و اهمه داشت. با وجود عوامل فوق، زمانی که «کیلدال» همراه با مشاور حقوقی خود در دفتر «دان استریج» حضور یافت، با تظاهر وی به عدم درک وضعیت روبرو شد. سؤال «دان» این بود که آن‌ها در واقع چه می‌خواهند؟

«کیلدال» در جواب گفت که می‌خواهد سیستم عامل «سی پی / ام-۸۶» متعلق به شرکت دیجیتال ریسرچ روی رایانه شخصی آی. بی. ام عرضه شود. «استریج» این را مشروط به عدم طرح هر گونه دعوی حقوق پذیرفت. بیل گیتس اکنون خود را با رقیبی رو در رو دید که فکر می‌کرد از صحنه محو شده است. بیل بعدها ادعا کرد که: «آی. بی. ام در اثر تهدید و ارباب تن به خریداری سیستم عامل کیلدال داده است.»

در ۲۵ ژوئن زمان بالا زدن آستین‌ها فرا رسیده بود و پاول آلن اولین قدم را برای خریداری یکجای «داز-۸۶» از «سیاتل کامپیوتر» برداشت. وی طی نامه‌ای، به «رادبروک» اعلام داشت که مایکروسافت حاضر است تمامی حق و حقوق برنامه را در برابر مبلغ ۳۰,۰۰۰ دلار نقد همراه با مجوز فروش رایگان نرم‌افزار ۸۰۸۶ از «سیاتل کامپیوتر» خریداری نماید. به علاوه مایکروسافت مسئولیت بازنویسی و بهبود کیفی برنامه را به عهده گرفته و تمامی تغییرات از این قبیل را مجانی در اختیار «سیاتل کامپیوتر» قرار خواهد داد. آلن افزود: «بدین ترتیب شما از مسئولیت خدمات پس از فروش رهائی یافته و پول نقد اضافی برای گسترش کارهای تولیدی سخت‌افزار خود به دست خواهید آورد. ما نیز به رقابت با «سی پی / ام-۸۶» آقای «کیلدال» پرداخته و آن را ادامه خواهیم داد.»

«بروک» در دهم ژوئیه، دو روز پس از دریافت ۱۵۰۰۰ دلار پولی که بابت صدور مجوز فروش سیستم عامل «داز-۸۶» از طریق مایکروسافت به یک مشتری ناشناس! طلبکار بود، پیشنهاد جدیدی در پاسخ به نامه آلن برای وی ارسال داشت. «بروک» چنین نوشته بود: «آقای تونی گولد از شرکت لایف بوت آماده است پیش پرداختی قابل توجه و تضمین چندین نوبت پرداخت حق الامتیاز ۲۰,۰۰۰ دلاری در برابر کسب مجوز فروش داز-۸۶ بپردازد. دلیل بالا بودن قیمت، دستیابی به حق انحصاری فروش فرآورده می‌باشد.» «بروک» تقاضای ۱۵۰,۰۰۰ دلار پیش پرداخت و کسب مجوز فروش نرم‌افزارهای مایکروسافت با در نظر گرفتن تخفیف برای خود داشت و در مقابل، امتیاز

انحصاری «داز-۸۶» و فروش آن را به تمامی سازندگان سخت‌افزار، جز خریداران سخت‌افزارهای ساخت «سیاتل کامپیوتر»، در اختیار مایکروسافت قرار می‌داد.

گیتس، بالمر و آلن برای بررسی پیشنهاد «بروک» جلسه‌ای تشکیل دادند. آنان در این که مبلغ ۱۵۰,۰۰۰ دلار غیر قابل قبول است، اتفاق نظر داشتند. بیل شرکت «لایف بوت» را از کنترل خارج شده و مقصر قلمداد می‌کرد و می‌گفت: «۱۵۰,۰۰۰ دلار ما را ورشکست خواهد کرد.» چنین اظهاراتی از طرف بیل آن هم در سالی که شرکت یک میلیون دلار سود کسب کرده و فقط پانصد هزار دلار مالیات پرداخته بود توجیه ناپذیر است.

پرداخت ۵۰,۰۰۰ دلار به جای ۱۵۰,۰۰۰ دلار مورد توافق قرار گرفت. لیکن بیل اصرار داشت که معامله در شکل صدور مجوز نبوده، بلکه تمامی حق و حقوق فرآورده را شامل شود. وی در دسره‌های پیشین قرارداد با شرکت میتس را به آلن یادآوری کرد و اظهار داشت که معامله به صورت در برگیری کامل فرآورده و برای همیشه، به نفع شرکت می‌باشد.

بالمر می‌گوید: «در این مرحله از بازی ما سعی کردیم که معامله را طوری انجام دهیم که بتوانیم طرح‌های خود را در رابطه با «داز» برای آی. بی. ام و دیگر مشتریان بالقوه، با خیال راحت پیاده کنیم. پیشنهاد بیل دال بر اینکه فرآورده به صورت کامل در اختیار ما قرار گیرد تا انعطاف لازم را برای انجام هر آنچه می‌خواستیم داشته باشیم، منطقی و معقول بود.»

گیتس احساس می‌کرد که توافق باید هر چه سریع‌تر عملی شود. اکنون دیگر رایانه شخصی آی. بی. ام از حالت سرّی خارج شده و «بروک» قطعاً اسم مشتری ناشناخته «داز» خود را حدس زده بوده است. با وجود این «بروک» دستگاه را ندیده بود و احتمالاً نیز اهمیت آتی آن را درک نمی‌کرد. بالمر پیشنهاد مایکروسافت را شخصاً به دفتر «سیاتل کامپیوتر» برد. وی در این رابطه چنین گفته است: «من شخصاً نامه را به آنجا بردم تا قرارداد را هر چه سریع‌تر به امضاء برسانم. بیل مرا تحت فشار قرار داده بود... ما از رایانه شخصی آی. بی. ام و برنامه «ام. اس-داز» آگاهی داشتیم و می‌دانستیم که از «داز-۸۶» اسمی برده نخواهد شد و به جای آن در آینده نزدیک از عبارت «ام. اس-داز» استفاده خواهد شد. لذا تصمیم داشتم به هر ترتیبی که شده، قبل از معرفی و عرضه

دستگاه آی.بی.ام، قرارداد را با «بروک» منعقد نمایم».

بالاخره در ۲۷ ژوئیه قرارداد به امضاء رسید و بر طبق آن «سیاتل کامپیوتر» در برابر دریافت ۵۰,۰۰۰ وجه اضافی و امتیازاتی دیگر، «داز-۸۶» را در اختیار مایکروسافت قرار داد: «سیاتل کامپیوتر» اجازه یافت که بدون پرداخت حق الامتیاز، نرم افزار مایکروسافت را در اختیار خریداران سخت افزار ساخت خود قرار دهد و گونه های بهبود یافته و «به روز شده» سیستم عامل را دریافت کند. در صورت تهیه و تکمیل «داز» چند منظوره هم «سیاتل کامپیوتر» می توانست با پرداخت نیمی از هزینه طرح و توسعه، آن را مورد استفاده قرار دهد. و باز، مهم تر اینکه طبق قرارداد، مجوز فروش تمامی نرم افزارهای مایکروسافت فقط در برابر پرداخت نصف بهای معمول آنها به «سیاتل کامپیوتر» داده شد.

گرچه گیتس از درگیری های حقوقی با «کیلدال» نگران بود، اما آن را بروز نمی داد. قوانین موجود که هر روز با افزودن الحاقیه و تبصره کامل تر می شدند، بر این دلالت داشتند که کسی حق ندارد بخشی از یک برنامه نرم افزار را کپی کند. این قوانین هنوز «مهندسی معکوس» (یعنی گشودن یا باز کردن کدها) را مدنظر قرار نداده بودند. در رابطه با «داز»، مایکروسافت با اطلاع از قوانین موجود، اطمینان یافت که در صورت طرح شکایت علیه «سیاتل کامپیوتر» از طرف اشخاص ثالثی که ادعا می کردند به حقوقشان تجاوز شده، حداکثر جریمه قابل پرداخت از همان مبلغ ۵۰,۰۰۰ دلار پرداخت شده فراتر نمی رود.

«بروک» بر این عقیده بود که معامله انجام شده منصفانه بوده است. وی در زمینه ساخت سخت افزار فعالیت داشت و حال می توانست جهت کسب نقدینگی، سیستم عامل خود را به دیگری واگذار کند. وی می گفت: «پول نقد برای ما اهمیت حیاتی داشت... به علاوه ما تصور می کردیم که در نتیجه قرارداد با مایکروسافت، در وضعیت مناسب تری نسبت به دیگر سازندگان سخت افزار قرار خواهیم گرفت، زیرا پولی بابت نرم افزار پرداخت نخواهیم کرد.» مطلب با ارزش تر دیگر برای «بروک» این بود که می توانست برنامه های نرم افزار مایکروسافت را به قیمت پائین تری به فروش برساند. «تیم پاترسون» به عنوان سهامدار و مدیر فنی شرکت «سیاتل کامپیوتر» از پروژه آی.بی.ام آگاهی داشت، اما به دلیل تعهد به عدم افشاء، به عنوان یک کارمند فعلی شرکت مایکروسافت

«بروک» را در جریان قرار نداد. وی قرارداد منعقد بین مایکروسافت و «سیاتل کامپیوتر» را مطالعه کرد و آن را منصفانه توصیف کرد.

قرارداد فوق تنها یک قرارداد منصفانه برای مایکروسافت نبود؛ در واقع می توان آن را قرارداد قرن! به حساب آورد. در ازاء پرداخت ۷۵,۰۰۰ دلار - ۲۵,۰۰۰ دلار پیش پرداخت و ۵۰,۰۰۰ دلار در مرحله دوم - سیستم عامل «داز» کلاً در اختیار مایکروسافت قرار گرفت و بیل گیتس «داز» را مبنا قرار داد و یک امپراتوری بر فراز آن بر پا کرد. اما هنوز کارش با «راد بروک» به پایان خود نرسیده بود. (ادامه را در فصول بعد خواهیم دید).

به تدریج گیتس و شرکت مایکروسافت نظر ناظران و آگاهان غیر مرتبط با صنعت رایانه را به خود جلب می کردند. مجله فودچن، شماره ژوئن ۱۹۸۱ در مقاله راجع به «چهره های برجسته صنعت» از گیتس و آلن نام برده و تصاویری از آن دو را به چاپ رسانده بود. در مقاله مزبور از گیتس به عنوان «هنوز یک دانشجوی هاروارد» نام برده شده و نوشته شده بود: «گیتس فکر نمی کند که موفق به بازگشت خواهد شد. وی می گوید سرعت و تحرک در دانشگاه با بیرون از آن، قدری متفاوت است». استیو بالمر نوشته فودچن را مورد استفاده قرار داد و کپی بریده آن را با جمله «گرچه فرآیند پیشرفت کند است، اما به تدریج تأثیرگذاری ما برای دیگران روشن می شود.» در سطح شرکت توزیع کرد.

شرکت مایکروسافت بالاخره در اول ژوئیه ۱۹۸۱ از نوع شرکت با مسئولیت محدود به «سهامی خاص» در ایالت واشنگتن تبدیل شد. سهام اولیه در آغاز در اختیار خودی ها قرار داده شد و گیتس و آلن به ترتیب ۵۳ و ۳۱ درصد سهام را به خود اختصاص دادند. بالمر ۸ درصد، «رابرن» ۴ درصد و «سایمونای» و «لتوین» هر کدام ۱/۵ درصد سهام را صاحب شدند. «مارکارت» در ماه سپتامبر ۵ درصد سهام را به مبلغ یک میلیون دلار برای شرکت «تی.وی.آی» که خود سهامدار آن بود خریداری کرد و بدین ترتیب سهام دیگران قدری کاهش یافت. مایکروسافت مثل همیشه، به پول نقد نیاز نداشت و لذا پول فوق مستقیماً به حساب شرکت در بانک واریز گردید.

بسیاری از کارکنان پیش کسوت در مایکروسافت «سهامی شدن» شرکت را باز نوعی سیلی به صورت خود تلقی کردند. آن ها خود را عامل موفقیت های شرکت و مستحق دریافت سهام می دانستند و تصاحب سهام توسط دوستان و

نزدیکان بیل گیتس مانند «کریس لارسون» را که به تازگی از پرینستون فارغ التحصیل شده و به عنوان «رئیس برنامه ریزی در امور سازندگان سخت افزار» و «سخنگوی شرکت در رابطه با داز» به استخدام در آمده بود، غیر اصولی و غیر منطقی می پنداشتند.

گله و شکایت آنان موجب شد که طرح دیگری به اجرا در آید، اما آن هم به دلیل شامل همگان نشدن چندان موفقیت آمیز از آب در نیامد. طرح نهائی شامل پذیرش سهامدار از میان کارکنان پس از یکسال انتظار و بعد تملک هشت فقره سهام طی چهار سال بود. قیمت اولیه هر سهم ۵۰ سنت تعیین شد. یک برنامه نویسی جدیدالاستخدام می توانست در بدو استخدام ۲۵۰۰ سهم داشته باشد و به دیگر کارکنان نیز به تناسب تجربه سهام بیشتری داده می شد. در اوائل سال ۱۹۹۲ ارزش هر سهم به ۱۵۰۰ دلار رسید. لذا برنامه نویسانی که آینده نگر بوده و کلیه ۲۵۰۰ سهم اولیه را نگهداری کردند، یک «میلیونر» با بیش از چهار میلیون دلار ثروت شدند.

لیکن تا مادامی که شرکت در شکل سهامی خاص باقی می ماند، ارزش واقعی سهام غیر ملموس بود، زیرا سهام را نمی شد در بازار بورس به پول نقد تبدیل کرد. یک برنامه نویسی در این باره می گفت: «مالکیت سهام در خانواده ام یک شوخی تلقی می شد.» یکی دیگر از برنامه نویسان چنین اظهار نظر می کرد: «بدبینی و بدگمانی نسبت به ارزش سهام در مقایسه با ارزش اضافه کاری انجام شده وجود داشت و کارکنان را رنج می داد.»

گیتس دادن سهام شرکت به کارکنان را نوعی پرداخت پاداش با خطر پذیری ناچیز تلقی می کرد. خطر پذیری پائین در آنجا معنی پیدا می کرد که فقط در صورت وجود درآمد، سود سهام به کارکنان پرداخت می شد، لذا مایکروسافت علاوه بر حفظ کنترل روی بودجه پرسنلی، در سال های مالی نامناسب سود و پاداش پرداخت نمی کرد. از طرف دیگر، حق السهم در واقع نوعی دستبند طلائی بود که حتی، در صورت پرداخت حقوق و مزایای ماهیانه زیر متوسط یا در حد متوسط در صنعت، نوعی حس مالکیت در کارکنان القاء می کرد، آنان را وابسته به شرکت می ساخت و از جذب آنها به سوی دیگر شرکت ها جلوگیری می کرد. با وجود این کارمندان هسته مرکزی که همان مهاجران قدیمی از آلبوکرک بودند، احساس ناخوش آیند عدم دریافت حق و

حقوق شایسته خود را داشتند.

هیچ شک و شبهه ای در ارتباط با کمبود پرسنل و کمیت کار طاقت فرسا وجود نداشت. گیتس بالمر را مأمور استخدام کارمند جدید کرد و به او اختیارات فوق العاده داد. بالمر با درک ماهیت کار و چگونگی انجام پذیرفتن آن در مایکروسافت، به وجود مشکل کمبود تعداد کارکنان در برابر حجم عظیم کار پی برده بود و همواره تأکید بر «استخدام، استخدام، استخدام» داشت تا «مشکلات رفع شوند». بالمر گیتس را زیر فشار گذاشت تا اجازه استخدام ۵۰ نفر دیگر را صادر کند.

گیتس می گوید: «من استخدام ۵۰ نفر را مورد تأیید قرار ندادم و بالمر نیز نافرمانی نکرد.»

بالمر، مخالفت گیتس را نتیجه بروز و غلبه جوانب تیره شخصیت وی می دانست و می گفت: «حتی پاول با استخدام افراد بیشتر موافق است. بیل فکر می کند با این کار شرکت ورشکست می شود... وی احتمالاً به خود می گوید که مرا به اینجا آورده است تا کارها سامان یابند، نه اینکه با استخدام افراد بیشتر، موجبات ورشکستگی شرکت را فراهم سازم. چگونه می توانم چنین کنم؟» بالمر به اقدامی سریع دست زد. وی می گفت: «با هر داوطلب استخدام شخصاً مصاحبه می کنم و در صورتی که از او خوشم بیاید، فوراً استخدامش می کنم. حقوق اش را نیز خود تعیین می کنم.»

«مایک اسلید» که فرآیند استخدام در مایکروسافت را به طور موفقیت آمیزی طی کرد، در باره آن چنین اظهار نظر کرده است: «او با داوطلب با هدف تعیین توانائی اش برای انجام کار مصاحبه نمی کرد، بلکه رازداری را ترجیح می داد و می گفت که راجع به کار در هیچ جا نباید صحبت شود. بعد اگر مطمئن می شد، شما را استخدام می کرد.»

بالمر و آلن در اولین دور مراجعه رسمی خود به دانشگاه ها برای استخدام، «دوک کلاندر» را شکار کردند. وی که یک جوان خوش قیافه و ریز اندام با موهای بلند بود، بر اساس اعتقاد شخصی، از رانندگی و همراه داشتن شناسنامه و کارت شناسائی پرهیز می کرد! «کلاندر» علیرغم ظاهر ملایمش، در برنامه نویسی رایانه ای «غوغا» می کرد. وی که به زودی در رشته علوم کامپیوتری از دانشگاه «ام. آی. تی» فارغ التحصیل می شد، به سیاتل دعوت شد تا در

تعطیلات آخر هفته مصاحبه کرده و ضمناً به گشت و گذار در شهر نیز پردازد. «کلاندر» پس از مصاحبه با چند برنامه‌نویس در مایکروسافت، بالاخره خود را در دفتر گیتس یافت و با وی به بحث راجع به آینده «زبان‌های تفسیری» مانند بیسیک پرداخت. او معصومانه تاکتیکی را به کار برد که در مواجهه با بیل گیتس به درد تعداد زیادی از افراد خورده بود: آن تاکتیک، ایستادگی در برابر گیتس و با فشاری روی نقطه نظر خود بود. «کلاندر» بر خلاف گیتس «زبان‌های تفسیری» را مسخره کرده و آن‌ها را «کُند» می‌دانست.

گیتس و بالمر «کلاندر» را برای صرف ناهار روز شنبه به یکی از شعبات محلی «شیکیز پیتزا» بردند. «کلاندر» در باره مایکروسافت چنین اظهار نظر کرد: «به غلط گفته می‌شد که مایکروسافت یک مکان مناسب برای کار می‌باشد... در ظاهر، افراد در انتخاب لباس آزاد بوده و هرگاه که دلشان می‌خواست کار می‌کردند. آنچه من از مصاحبه کوتاه خود دستگیرم شد، شدت حجم کار بود: حجم بسیار زیاد کار و فشار شدید وارده به افراد در اثر آن...».

گرچه حقوق در نظر گرفته شده، حداقل مبلغ مورد نظر «کلاندر» بود، اما به عنوان کارمند شماره ۶۰ به استخدام مایکروسافت در آمد. نظری در ارتباط با «شدت و حجم بسیار زیاد» کار صحیح بود. وی بعدها می‌گفت: «در سطح بالا بیل را می‌دیدیم که سخت کار می‌کرد و از دیگران نیز چنین انتظاری می‌رفت. بسیاری از فشارها ناشی از وجود تعهد برای تحویل فرآورده یا فرآورده‌های نرم‌افزاری به دیگران بود. تعهد به تحویل یک فرآورده، که روی آن کار می‌کردید، شما را تحت فشار قرار می‌داد، و اگر شما به تعهد خود پای‌بند بودید، به طور مداوم کار را ادامه می‌دادید. من به خاطر ندارم که کسی گفته باشد: باید در تعطیلات آخر هفته سر کار حاضر شوید تا پروژه به موقع تمام شود. شما خود این کار را می‌کردید و در تعطیلات به کارتان ادامه می‌دادید. «کلاندر» فقط یکی از جوانان باهوش و خلاق بود که ستون فقرات شرکت مایکروسافت را تشکیل می‌دادند. یکی از مدیران شرکت به درستی می‌گوید: «ما بیل گیتس‌های کوچک را استخدام می‌کردیم.»

«چارلز سایمونای» که بالمر را در استخدام افراد جدید یاری می‌داد، سیاست‌های متخذه را چنین توجیه می‌کرد: «ما، در واقع دنبال افراد فاقد تجربه بودیم، زیرا این گونه افراد رفتاری قابل پیش بینی دارند و استخدام آن‌ها نیز

آسان‌تر می‌باشد... ما می‌توانستیم روی یک جریان خروج و ورود چنین افرادی حساب کنیم... عرضه مناسب بود و ما نیز بهترین‌ها را به دام می‌انداختیم... یک مزیت دیگر نیز پیرامون استخدام افراد کم‌تجربه و فاقد تجربه وجود داشت و آن سهولت ایجاد تحرک و انگیزه در آنان بود.

تزدکترای «سایمونای» عنوان «بهره‌وری یک برنامه‌نویس کامپیوتری» را داشت که در آن سعی کرده بود تا مفهوم «متا- پروگرامر» یا «برنامه‌نویس مافوق» را جا بیاندازد. بر مبنای این تزد، «برنامه‌نویس مافوق» کسی است که مشخصات را تعیین می‌کند تا بر اساس آن «تکنیسین»‌ها بتوانند یک برنامه را بنویسند. اما افراد استثنائی که توسط مایکروسافت استخدام شده بودند، از آن تپیی نبودند که خود را در قالب تکنیسین تصور کنند. این گونه افراد، همان طور که شرکت از ابتدا به آن پی برده بود، فقط با سهام‌دار شدن واجد انگیزه می‌شدند. یکی دیگر از میراث‌های تزدکترای «سایمونای»، نحوه نامگذاری اجزاء برنامه‌ها بود که به افتخار ابداع‌کننده آن «روش مجارستانی» نامیده می‌شود.

علیرغم استخدام افراد جدید و وجود کارکنانی که چهارده ساعت در روز و هفت روز در هفته کار می‌کردند، شرکت مایکروسافت باز کمبود کارمند داشت. تجهیزات ضروری هم کافی نبود. یک بار یک ویزیتور به دلیل عدم وجود پروژکتور در شرکت ناچار شد اسلایدهای خود را جهت نشان دادن به بیل در برابر نور چراغ قرار دهد.

روابط صمیمانه کماکان، میان پاول آلن و بیل گیتس برقرار بود. از طرف دیگر، آلن در میان کارکنان مایکروسافت و نیز آگاهان صنعت، به عنوان مغز متفکر شناخته شده و روز به روز اعتبار بیشتری می‌یافت. «بیسیک»، «سافت کارت»، «داز» - اما نه «آپی‌آل» - همه از نتایج اندیشه‌های آلن بودند. وی در واقع دارای نوعی حس ششم بود. «رابورن» می‌گفت: «وجود حس ششم در پاول عامل بقای روابط دوستانه بیل و آلن بوده است». وی می‌افزود: «پاول دارای قوه درک بسیار قوی می‌باشد... اما توانائی تمیز دادن و تشخیص بیل، اندیشه‌های پاول را به فرآورده‌هایی مقبول تبدیل کرده است.»

گیتس نیز خود اذعان بر واقعیت فوق داشت و می‌گفت: «فکر می‌کنم مرا باید مجری اندیشه‌های پاول بدانید. من با توان رقابت و رویارویی با دیگران در پیشاپیش، کارهای روزمره را انجام می‌دهم و این در حالی است که پاول

در زمینه تحقیق و توسعه کارها را به پیش می برد.

شیوه برخورد تهاجمی گیتس درست در نقطه مقابل ملایمت اندیشمندان پل قرار می گرفت. حتی در شرایط سخت کار در «بلوو» که همه زیر فشار برای تولید قرار داشتند، آلن با ریش بلند، نگاه پر محبت و رفتار ملایم، دیگران را مفتون خود ساخته و به نظر می رسید که وی ارزش بیشتری برای زندگی قائل است. پاول بیشتر از بیل با دیگران محشور می شد، بیشتر در مهمانی ها شرکت می کرد و دیگران را بیشتر به حضور می پذیرفت. از نظر بیل که «اعتیاد به کار» داشت کارهای فوق گناهای نابخشودنی به حساب می آمدند. یک کارمند قبلی چنین اظهار نظر کرده است: «به نظر من، پاول خود را همواره نزدیکتر به زندگی واقعی نگه می دارد، در حالی که بیل خود را در حصار شرکت محصور کرده و در واقع قربانی شرکت شده است. منظورم این است که وی متعلق به شرکت است، نه بالعکس...»

آلن در برابر خوی تهاجمی گیتس مقاومت نشان می داد، لیکن این گونه رفتار اثری سوء در وی بجا می گذاشت. «رابون» در این باره می گوید: «پاول پس از شرکت در جلساتی که به مجادله و جر و بحث می انجامید و داد و فریاد کشیدن ساعت ها ادامه می یافت، به منزل می رفت و گاه تا چند روز از حضور در شرکت خودداری می کرد تا اثرات مخرب آن را به فراموشی سپارد.»

«مایک کورتنی» یک بعد از ظهر دیر وقت را به یاد می آورد که متوجه سروصدای بیل و پاول که بر سر همدیگر فریاد می کشیدند، شد. وی می گوید: «داد و فریاد همچنان در راهرو ادامه یافت و بعد به داخل آسانسور کشیده شد و در محوطه پارکینگ اتومبیل ها به مدت نیم ساعت دیگر ادامه داشت.»

«دیوید مارکارت» معتقد بود که اصطکاک بین آن دو طبیعی بوده و می گوید:

بیل از آن نوع جوان های وحشی و دیوانه ای بود که جرأت دست زدن به هر کاری را دارند. پاول نیز شباهت به جوان دیگری داشت که به اولی دل و جرأت می داد و او را تهیج می کرد و گاه می گفت: «این کار را نکن». اما بیل جواب می داد: «این کار شدنی است و من آن را انجام می دهم». بعد بیل تمام شب را بیدار می ماند تا نظر خود را ثابت کند.

پاول درک عمیقی از شکل آینده شرکت داشت و محرک بیل به شمار

می رفت... وی بیل را به جلو می راند و تحریکش می کرد. بیل گاه عقب نشینی کرده و با پاول به جر و بحث می پرداخت. مجادلات بی پایان آن دو، نتایج بسیار مطلوبی نیز در بر داشته است. در یکی از مجادله ها بیل می گفت: «ما آن را به طور رایگان به همه می دهیم» و پاول در جواب چنین استدلال می کرد: «موافق نیستم، ما باید برای این فرآورده پول بگیریم». بیل ادامه می داد: «نه، ما اگر آن را مجانی عرضه کنیم، بازار را قبضه خواهیم کرد». پاول در جواب می گفت: «و بعد ما برای ادامه کار پولی در بساط نخواهیم داشت». بیل و پاول بحث را ساعت ها ادامه می دادند و من فکر می کنم نتایج خوبی هم عایدشان می شد.

«مارکارت» در ادامه می گفت: «بحث روی موضوع اضافه کاری کارکنان همواره به درازا می کشید و پاول اغلب خسته می شد. لیکن مباحثه گران دیگری نیز در کمین بودند. بالمر گاه با بیل به جر و بحث می پرداخت و گاه من نیز خود بیل را تحت فشار قرار می دادم.»

گیتس در پیرامون خود افراد بسیار دیگری نیز داشت تا با آن ها به مجادله بپردازد. احتمالاً خلق و خوی تهاجمی گیتس ریشه در دوران کودکی اش دارد که وی به عنوان ضعیف الجثه ترین فرد در بازی های خانوادگی، همواره با داد و فریاد از حق خود دفاع می کرده است. «ایدا کول»، معاون قبلی گیتس، در این باره چنین اظهار نظر کرده است:

من بر این باور هستم که: بیل زمانی که نوزده سال داشت به تأسیس یک شرکت همت گماشت، حال تنها راهی که یک نوجوان نوزده ساله برای تنازع بقاء و جدی گرفته شدن از طرف دیگران در پیش رو دارد چیست؟ توسل به تهاجم. این تنها راهی است که با توسل به آن چنان فردی می تواند نقطه نظرهای خود را به کرسی نشاند. در این گونه موارد هوش و ذکاوت کافی نیستند. منظور من این است که شخص در حالی که لوله هفت تیر به سوش نشانه گرفته شده در واقع باید به داد زدن و فریاد کشیدن توسل شود. چون استفاده از این رویه برای بیل نتیجه دربرداشت، به آن ادامه داد.

گیتس مقداری از انرژی و توان خود را صرف رانندگی با سرعت زیاد می کرد. این قهرمان اتومبیل رانی! که نرم افزار نیز می ساخت، پس از پورشه یک اتومبیل مرسدس مدل ۳۰۰ دیزل خریداری کرد تا کمی از سرعت خود در رانندگی بکاهد. اما همراهان بیل در مسیر شهر به فرودگاه به یاد دارند که وی با

رانندن سریع در طرف راست سعی می‌کرد زمان ۲۰ دقیقه‌ای لازم را به ۱۵ دقیقه کاهش دهد. سوابق و برگه‌های جریمه بیل نشان می‌دهند که وی در جاده‌هائی که سرعت مجاز، ۵۰ مایل در ساعت بوده با سرعت ۶۹ مایل در ساعت رانندگی می‌کرده است. شرکت بیل در یک کلاس بازآموزی تعلیم رانندگی باعث شد که بعضی از سوابق سوء رانندگی وی بخشوده شوند.

گیتس در ادامه روش معمول خود، از اتومبیل مرسدس نیز مراقبت چندانی به عمل نمی‌آورد. در طی یک سانحه، مخزن روغن زیر موتور از جا کنده شد و اتومبیل تحت تعمیر قرار گرفت. بیل یک بار نیز اتومبیل پورشه ۹۲۸ متعلق به «اندی ایوانز» را به امانت گرفت. لغزندگی جاده و پیچ تند آن، کنترل اتومبیل را از دست بیل که طبق روال معمول با سرعت زیاد رانندگی می‌کرد، خارج ساخت و موجب شد که اتومبیل با حفاظ سیمانی کنار جاده به شدت برخورد کرده، بعد به دور خود چرخیده و واژگون شود. بیل از این حادثه جان سالم به در برد، اما اتومبیل صدمات بسیاری دید به طوری که برای تعمیر آن مجبور شدند نماینده شرکت سازنده را از سانفرانسیسکو به سیاتل دعوت نمایند. اتومبیل پورشه برای تعمیر ماه‌ها در تعمیرگاه بود.

«گاری کیلدال» نیز از طرفداران و علاقمندان به سرعت بود. در خلال اولین تعطیلی آخر هفته در ماه اوت، هر سال در سیاتل یک نمایشگاه هوایی و هوانوردی برگزار می‌شود. «کیلدال» با هواپیمای جت خود در نمایش‌های آن سال شرکت کرد. در این نمایش‌ها، شرکت کنندگان با ایجاد سر و صدای زیاد مانورهای تماشائی انجام می‌دهند و در پایان، گروه‌های شرکت‌کننده از طرف نیروی دریائی به نمایش عملیات ایروباتیک می‌پردازند. بیل و دیگر دوستانش در روز شروع نمایش‌ها از داخل دفتر خود به تماشا نشستند. چند ساعت بعد، گیتس، بالمر و آلن، «کیلدال» و مدیر فروش شرکت دیجیتال ریسرچ، آقای «جان کاستاروس» را در رستوران دنج و دور افتاده «بلوماکس» در نزدیکی‌های تأسیسات فرودگاهی شرکت بوئینگ ملاقات کرده و به مذاکره روی موضوعات مورد علاقه طرفین پرداختند.

بالمر در باره این ملاقات چنین می‌گوید: «گرچه آن‌ها آی.بی.ام را تهدید کرده بودند و ما آن را می‌دانستیم، هیچ کدام حرفی راجع به آن نزدیم. آن‌ها هم می‌دانستند ما از موضوع آگاه هستیم.» «کاستاروس» می‌گوید: «گیتس از

صحبت‌های «کیلدال» راجع به زبان‌های کامپیوتری خوشش نیامد». هیچ کدام از طرفین به گله و شکایت از یکدیگر نپرداختند و گرچه «کیلدال» از موضوع «داز» آگاهی داشت و گیتس نیز از جریان «سی بیسیک» با خبر بود، باز در باره این موارد نیز صحبتی نشد. موضوع مورد بحث در محدوده سازگار سازی فرمات‌ها باقی ماند.

سه روز بعد، در تاریخ ۲۱ اوت سال ۱۹۸۱، آی.بی.ام ساخت و تکمیل رایانه شخصی خود را به اطلاع عموم رساند. گرچه هیچ کس در آن روز اهمیت موضوع را درک نکرد، ولی این واقعه دنیا را تغییر داد.

تحریف واقعیت

همزمان با عرضه رایانه شخصی آی.بی.ام، دستگاه دیگری در حال تولد بود که توانائی خاص در تغییر جهان به منصه ظهور رساند. دستگاه اخیر ساخته یک سازنده غول آسا در سطح آی.بی.ام نبود بلکه کسانی که دست به ساختن آن زده بودند کار خود را در «دره سیلیکان» از گاراژهای داخل منازلشان شروع کرده و با کسب تدریجی اعتبار و اعتقاد راسخ به تغییر جهان توسط کامپیوتر، در یک تجمع از شیفتگان کامپیوتر به نام «اپل» گرد هم آمده بودند.

در اواخر تابستان سال ۱۹۸۱، پس از معرفی رایانه شخصی آی.بی.ام، «استیو جابز»، رئیس باهوش شرکت «اپل کامپیوتر» با درک عمیقی که از اثرات عکس العمل رسانه‌ها داشت، گروهی را گرد هم آورد تا به همراه وی به ملاقات بیل گیتس بروند. «جابز»، اعجوبه کیمیاگر «دره سیلیکان» به شمار می‌رفت که اغلب با پای برهنه و زیر پیراهنی در انظار ظاهر می‌شد. وی در دسامبر ۱۹۸۰ درست شش سال پس از سفر به هندوستان در جستجوی «خویششن خویش»، نشأت گرفته از اعتقادات عارفانه و مرتاضانه، ثروتی معادل دویست میلیون دلار، در نتیجه سهامی شدن شرکت «اپل» به دست آورد و اسمش در سن بیست و پنج سالگی در لیست «فوربز» ۴۰۰ آورده شد. تصویر وی چند ماه بعد زینت بخش روی جلد مجله تایم شد. رفتار مؤدبانه و ملایم و خوش قیافه‌گی، «جابز» را هر جا که می‌رفت، در کانون توجه قرار می‌داد و در دفاتر مرکزی مایکروسافت هم توجه همگان به سوی او جلب شد.

«جابز» مردی را ملاقات می‌کرد که هنوز در مجامع عمومی ناشناخته مانده بود. شاید یکی از دلایل ناشناخته ماندن گیتس عدم جاذبه طاهری‌اش

بود. با وجود این، بیل از همان زمانی که به درج مقالات در ارتباط با سرقت نرم‌افزار بیسیک «آلتیر» در نشریات پرداخت، برای خود در میان دست‌اندرکاران صنعت شهرتی کسب کرد. اهتمام وی برای تدوین و تکمیل برنامه‌های نرم‌افزاری و نیز رویه تهاجمی وی در بازاریابی بر شهرتش افزوده بود. نگاهی به سوابق نشان می‌دهد که در واقع «جابز» شایسته آن همه توجه از طرف عموم است: کل فروش شرکتش یعنی «اپل» در سال ۱۹۸۰ به رقم ۳۳۲ میلیون دلار رسیده و سودی برابر با ۳۹/۴ میلیون دلار عاید سهامداران کرده بود. اما ارقام مشابه برای شرکت مایکروسافت در همان سال ۱۵ میلیون دلار فروش و ۱/۵ میلیون دلار سود بود و این تفاوت‌ها را آشکار می‌ساخت.

با وجود این، بیل گیتس چند برگ برنده در آستین داشت. به نقل قول از «ایداکول» که برای هر دو شرکت در زمان‌های متفاوت کار کرده بود، مایکروسافت «یک شرکت فن‌آور بود و توسط یک تکنوکرات اداره می‌شد. اپل بیشتر یک شرکت تجاری و بازاریابی بوده و جابز مرد شماره یک شرکت، اطلاعات تکنولوژیکی نداشت».

بیل گیتس بر خلاف «استیو جابز»، در تمامی شرکت‌های سخت‌افزار ساز در هر گوشه دنیا، کسانی را داشت که اطلاعات به وی می‌رساندند. و در نتیجه قادر بود تصویری روشن از آینده در ذهن خود بسازد. یک تفاوت دیگر نیز وجود داشت: بیل حتی پس از سهامی شدن شرکتش در ماه ژوئیه، خود سهامدار عمده شرکت بوده و بخش اعظم باقیمانده سهام متعلق به دوستان نزدیکش چون آلن و بالمر بود. بالعکس «جابز» آلت دست بورسبازان و سرمایه‌گذاران شده بود. گرچه وی بزرگترین تک - سهامدار شرکت به شمار می‌رفت، فقط ۱۵ درصد از سهام شرکتی را که تظاهر به مالکیت آن می‌کرد در اختیار داشت.

زمانی که «جابز» در آن روز از ماه اوت سال ۱۹۸۱ به دیدن بیل گیتس آمد تا آخرین پرداخته‌های ذهن خویش از آینده را ارائه کند فکر می‌کرد که واقعاً آینده متعلق به او است. وی با شور و شوق فراوان به تشریح آخرین «کودتائی» که در دست اجرا داشت پرداخت. درج یک اطلاعیه در روزنامه وال استریت ژورنال تحت عنوان «تقدیری جدی از آی.بی.ام و خوش آمدگونی به رایانه شخصی آن» از طرف «اپل کامپیوتر». «جابز» پیش‌نویس اطلاعیه را که

حاوی لفاظی‌های بسیار بود، در هواپیمائی که با آن عازم سیاتل بودند، شادمانه به افراد گروه همراه نشان داد. «اپل» در این اطلاعیه به تکرار ادعای «اختراع اولین ریز رایانه» توسط خود پرداخته و «افزایش سرمایه ملی در اثر افزایش کارآئی افراد جامعه» را در نتیجه کار با رایانه، گوشزد کرده و در خاتمه افزوده بود: «من امیدوار هستم که با ایجاد زمینه‌های رقابت متعهدانه و سعی و کوشش همگانی، این تکنولوژی آمریکائی در سر تا سر گیتی گسترش یابد».

«زندگی و گیتون»، تدوین کننده نرم افزار «اپل سافت» معتقد بود که «جایز» و همراهان وی متوجه نبودند که با امضای اعلامیه فوق در واقع «حکم مرگ خود را امضاء می کنند». «جایز» تحت تأثیر تنگ نظری‌های خاص خود نمی توانست درک کند دستگاهی که در ته همان راهرو نزدیک به دفتر بیل گیتس پا به عرصه وجود نهاده، تقریباً از حیطة محاسبات شخصی فراتر رفته و به قلمروهای جدیدی در قدرت و شهرت دست خواهد یافت و به آسانی بر «اپل» چیره خواهد شد. «جایز» فقط به کامپیوترهای برخوردار از آخرین یافته‌های تکنولوژیکی خیره کننده «اپل» می اندیشید.

«جایز» در سال ۱۹۷۹ طی یک بازدید از «تأسیسات پارک زیراکس» ابداعات گرافیکی «سایمونای» و همکارانش را دیده بود. این مشاهدات وی را به شدت تحت تأثیر قرار داد و او را شیفته افراطی «جی.یو.آی» یا «رابط گرافیکی کاربر با رایانه»، و دیگر اجزاء و ادوات مربوطه کرد. «جایز» آن را موج آینده تصور کرد و در صدد بر آمد تا بر آن سوار شود.

«زیراکس» اولین شرکتی بود که در اواسط سال ۱۹۸۱ با رایانه «زیراکس استار» خود، یک فرآورده تجارتنی کم نظیر عرضه کرد. این رایانه دارای مجموعه مشخصاتی بود که هیچکدام از رایانه‌های شخصی عرضه شده در ده سال آینده نتوانست واجد تمامی آنها باشد. ایراد مهم «زیراکس استار» قیمت بسیار بالای آن در حد ۱۶,۰۰۰ دلار، بدون چاپگر گران قیمت و دیگر دستگاه‌های جنبی آن بود. به علاوه، این رایانه گند بود و سیستم بسته آن اجازه نمی داد که جز نرم افزار وابسته به آن که فاقد صفحه گسترده بود، از نرم افزارهای دیگر استفاده به عمل آید. از آنجا که راه حلی برای سازگارسازی دیگر نرم افزارها پدید نیامد، این رایانه به سطح یک پردازش کننده گران قیمت کلمات تنزل مقام یافت و محکوم به «مرگ زودرس» شد.

اما اگر شخص، پیرو سرسخت مذهب «جی.یو.آی» باشد، «زیراکس استار» برایش حکم یک معبد را خواهد داشت که زیارت آن واجب می باشد. مایکروسافت ده ها هزار دلار صرف کرد تا یک سیستم کامل از آن را همراه با چاپگر و دیگر تجهیزات مستقر نماید. گیتس دوست داشت که گاه با آن «ور» برود، در غیر این صورت از آن فقط برای تهیه کارت‌های زیبای دعوت به میهمانی استفاده بعمل می آمد. با وجود این، حداقل یکی از مدیران شرکت مایکروسافت قدرت فرآورده‌های چاپی زیبا را در جذب مشتری پیش بینی کرد؛ در یک مورد، زمانی که بیل نسبت به بالا بودن ارقام هزینه، گله و شکایت سرداد، «آلان بوید» با استفاده از فونت‌های زیبای «زیراکس استار» در اندازه‌های مختلف، گزارش بعدی هزینه‌ها را چاپ کرد و به وی ارائه داد. بیل دیگر راجع به هزینه‌ها شکایت نکرد!

و اما رایانه شرکت «اپل» که قرار بود دارای سیستم «جی.یو.آی» باشد - و برای آن اسم «لیزا» را انتخاب کرده بودند - هنوز در مرحله توسعه و تکمیل بود. زمانی، این رایانه به شدت مورد علاقه «جایز» بود و گرچه در ابتدا آن را «اپل ۵» نامیدند، بعداً اسم یک شخص واقعی و در حقیقت اسم دختر بچه بی سرپرستی را که «جایز» ماهیانه مبلغ ۳۸۵ دلار هزینه نگهداری او را می پرداخت، روی آن گذاشتند. طراحی این رایانه را مهندس پیشین «تأسیسات پارک زیراکس» «لاری تزلر» به عهده داشت، لذا «لیزا» روز به روز شباهت بیشتری به «زیراکس استار» پیدا می کرد و در نهایت همان گونه گران قیمت، گند و از نوع سیستم بسته از آب در آمد. «اپل» قصد داشت که این رایانه را همراه با مجموعه‌ای از نرم افزارهای «خودی» عرضه کند بنابراین مایکروسافت و «ویزی کورپ» را وارد ماجرا نکرد. رفتار «جایز» در پروژه «لیزا» چنان عرصه را بر کارکنان مسئول طرح توسعه تنگ کرده بود که «مایک اسکات»، رئیس «اپل» ناچار شد وی را کنار بگذارد. «جایز»، گرچه در ابتدا از این حرکت رئیس گنج شده بود ولی به زودی توجه و وابستگی ناپایدار خود را متوجه دستگاه در حال توسعه دیگری ساخت که به زعم وی می توانست تغییر دهنده دنیا باشد. این دستگاه جدید «مکینتاش» نام داشت.

از آنجا که در ابتدا «جایز» فکر می کرد رایانه قدرتمند «لیزا» دستگاه ناقابل «مکینتاش» (به طور خلاصه «مک») را تحت الشعاع قرار خواهد داد، به مدت

دو سال تمام از روز شروع کار طراحی و ساخت آن توسط «جف راسکین»، متخصص هوش مصنوعی و استاد دانشگاه، با آن مخالفت ورزید. «جف راسکین» می‌گوید: «جایز» پس از بررسی طرح گفت که این گنگ‌ترین چیزی است که تا به حال دیده است. به نظر می‌رسد که «جایز» و بیل گیتس در استفاده از کلمات طعنه‌آمیز با هم قرابت دارند.

«راسکین» خود در سال‌های ۱۹۷۰ در «پارک» زیراکس کار می‌کرد. وی قبل از پایه‌گذاری شرکت «اپل» توسط «جایز» و «وزناک» به طور مشترک، و از زمانی که آن دو در گاراژ خانه‌هایشان کار می‌کردند، سعی کرد تا آنان را از مزایای محاسبات رایانه‌ای از طریق «جی.یو.آی» آگاه سازد. «راسکین» بخش اعظم نقشه‌های ساخت «مک» را تهیه دید، گروه اولیه کاری روی پروژه را گرد هم آورد و اسم مورد علاقه‌اش «مکیتاش» را روی آن گذاشت. با افتادن کنترل پروژه به دست «جایز»، «راسکین» نومیدانه و به تدریج خود را کنار کشید و یاد او در افسانه «مکیتاش» به فراموشی سپرده شد. «راسکین» در بهار ۱۹۸۱ همزمان با تماس‌های اولیه «جایز» با بیل گیتس و درست پیش از عرضه «زیراکس استار» هنوز در پروژه درگیر بود. در اینجا بی‌مناسبت نیست که یک مقایسه به عمل آید: اگر «زیراکس استار» را یک اتومبیل اشرافی و مجلل «رولز رویس» بپنداریم، «مکیتاش» در برابر آن چون یک «فولکس واگن» هزار دلاری جلوه خواهد کرد. اولین تماس گروه «مکیتاش» با بیل گیتس در ۵ ژوئیه، در زمانی که «راسکین» هنوز حضور داشت، صورت گرفت و طی آن دو سؤال مطرح شد: ۱. مایکروسافت کدام برنامه‌های کاربردی را برای رایانه در نظر خواهد گرفت؟ ۲. آیا نرم‌افزار باید مجانی یا دستگاه یا جداگانه با اخذ بهای آن از مشتری عرضه شود؟ تحولی که اخیراً در دنیای رایانه‌های شخصی صورت پذیرفته بود، کم توجهی به برنامه‌های زبان و عطف توجه بیشتر به نرم‌افزارهای کاربردی بود و کاربردهائی چون صفحه گسترده امور مالی و پردازش کلمات طرفداران بسیاری پیدا کرده بودند.

صفحه گسترده برای «جایز»، یادآور خاطره تلخ تبدیل رایانه «اپل ۲» از حالت رایانه سرگرمی‌های کامپیوتری به رایانه مناسب برای کارهای تجاری، به طور یکجانبه توسط «ویزی کالک» بود و اکثر خریداران صرفاً «اپل ۲» را به خاطر وجود نرم‌افزار مزبور خریداری می‌کردند. در ظرف ۲ سال حدود

۲۰۰,۰۰۰ نسخه از برنامه «ویزی کالک» به فروش رفت و آن را به پرفروشترین برنامه کاربردی تبدیل کرد. شرکت «ویزی کورپ» برای نرم‌افزار خود که به صورت یکجا با «اپل ۳» به مشتری عرضه می‌شد، مبلغ ۷۵ دلار حق‌الامتیاز می‌گرفت. «جایز» این مبلغ را غیر منطقی می‌پنداشت، زیرا می‌دانست که گیتس برای برنامه صفحه گسترده تحمیلی خود به آی.بی.ام، به نام «صفحه (یا کاغذ) الکترونیکی»، برای هر نسخه فقط ۲۰ دلار حق‌الامتیاز دریافت می‌کند.

هنگامی که سال‌ها بعد از بیل راجع به بزرگترین اشتباه زندگیش سؤال کردند، وی گفت: «من می‌بایستی تعداد بیشتری برنامه‌نویس استخدام می‌کردم و زودتر وارد تجارت نرم‌افزار در زمینه‌های کاربردی می‌شدم». صفحه یا «کاغذ الکترونیک» تا آمدن «چارلز سایمونای» به مایکروسافت، مدت‌ها به حال خود رها شده بود و این در حالی بود که «ورن رابورن» با علاقه خاصی که به صفحه گسترده «ویزی کالک» داشت، حتی قبل از ملحق شدن به مایکروسافت روی موضوع تهیه نوعی نرم‌افزار شبیه به آن پا فشاری می‌کرد. وی همراه با «باب گرینبرگ» کارهائی در این زمینه انجام دادند که با مخالفت بیل روبرو شده و از ادامه آن منصرف شدند. زمانی که «رابورن»، «ویزی کالک» را به بیل نشان داد، وی با بی‌تفاوتی شانه‌هایش را بالا انداخت و گفت: «با چند تغییر جزئی می‌توانم این را با زبان بیسیک انجام دهم». بیل به هیچ وجه حاضر نبود که وقت گرانبهای برنامه‌نویسان را به زمینه‌های کاربردی، آن هم در حالی اختصاص دهد که حجم عظیمی از کار برنامه‌نویسی ناتمام مانده بود و همچنان بر کمیت آن افزوده می‌شد.

در ماه مه سال ۱۹۸۰، یکی دیگر از ابواب جمعی تأسیسات «پارک زیراکس» به نام «پاول هکل» به همکاری فرا خوانده شد تا برنامه‌ای مشابه با «ویزی کالک»، اما با نحوه ارتباط بهتر برای کاربر، طرح و تهیه نماید. از آنجا که برنامه «ویزی کالک» موجود، بازار خرده فروشی را قبضه کرده بود، «هکل» پیشنهاد کرد که مایکروسافت از طریق سازندگان سخت‌افزار به بازار نفوذ کند. وی می‌گفت: «بهترین استراتژی، همان استراتژی آی.بی.ام است: اولین عرضه کننده یک تکنولوژی نوین نباشید. دومین باشید، ولی از آن پول بسازید». «مارک ماتیوس» نیز در اواخر سال ۱۹۸۰ به کار روی پروژه گمارده شد. وی، همزمان با پیوستن «سایمونای» به مایکروسافت، یک نمونه مناسب آماده کرده

بود.

علیرغم اینکه «سایمونای» - مجارستانی دیوانه - برنامه «ماتیوس» را قابل قیاس با جداول شکیلی که در شرکت زیراکس دیده بود ندانست، لیکن خریداران بالقوه از آن خوششان آمد. در اینجا استراتژی «حق با مشتری است» و «اول مشتری» آقای «هکل» به کار گرفته شد و «سایمونای» به ناچار به بازاریابی پرداخت. عکس العمل مشتریان نسبت به مورد قبول واقع شدن برنامه «ماتیوس» در اعلام آمادگی برای خرید نقدی آن خلاصه می شد. حداقل امتیازی که «صفحه الکترونیکی» مایکروسافت بر «صفحه گسترده» «ویزی کالک» داشت، وجود «منو» یا دستورالعمل روی صفحه نمایش بود با به کارگیری سهل تر آن از سوی کاربر. «سایمونای» بالاخره، به تعویق افتادن تدوین «ویزی کالک» زیبا و شکل مورد نظر خود را پذیرفت، اما برای عقب نماندن از قافله، طرحی دیگر در سر پروراند که خود آن را بعدها «بمب درآمدزا» لقب داد.

«ویزی کالک»، با اینکه برای دستگاه ریز رایانه «اپل ۲» نوشته شده بود، قابلیت کاربری روی انواع دستگاه های دیگر را نیز داشت. «سایمونای» چنین می اندیشید که اگر یک برنامه قابل استفاده روی انواع و اقسام دستگاه های رایانه ای تدوین شود، امکان رقابت با «ویزی کالک» برای مایکروسافت فراهم خواهد شد. تدوین چنین برنامه ای از یک طریق ممکن بود و آن نوشتن نرم افزار مجازی (P-code) روی یک دستگاه سخت افزار رایانه ای مجازی (دستگاهی که توسط نرم افزار شبیه سازی شده باشد) بود که بتواند برنامه صفحه الکترونیکی را به زبان دستگاه واقعی تفسیر نماید. چنین نظریه ای قبلاً توسط پاول آلن ارائه شده و مورد استفاده قرار گرفته بود: استفاده از نرم افزاری که سخت افزار را شبیه سازی کند.

مزیت مهم طرح فوق در این بود که برنامه اصلی فقط یک بار نوشته می شد. سپس، در مورد هر دستگاه خاص، نوشتن یک برنامه مجازی کفایت می کرد و چنین برنامه ای را حتی خود سازنده دستگاه سخت افزار می توانست بر مبنای مشخصات برنامه مفسر ارائه شده توسط سازنده نرم افزار تهیه نماید. «دوک کلاندر»، برنامه نویس جوان مایکروسافت می گفت که صحبت های «سایمونای» در جمع کارکنان شرکت به یک جمله ختم شد که عبارت بود از:

«ما سعی خواهیم کرد که یک برنامه نرم افزار تدوین کنیم. بعد دیگران برای تطبیق آن، به نوشتن برنامه های مفسر دست خواهند زد و ما فقط پول خواهیم گرفت.»

اندیشه «سایمونای» مبتکرانه و عملی بود. برنامه های مجازی «P-code» روی هر نوع دستگاه به کار می آمدند و به دلیل نیاز کمتر به ظرفیت حافظه، روی دستگاه های «۸ بیتی» نیز کارآئی داشتند. «سایمونای» خود، سیستم «رابط با کاربر» را طوری طراحی کرد که انعطاف زیادی داشته باشد. «سیستم رابط با کاربر» «سایمونای» سیستم «مالتی تول» خوانده شد که چنین لقبی، قابل استفاده بودن آن را در هر سیستم از صفحه گسترده گرفته تا «سیستم عامل داز» القاء می کرد. دستورالعمل ها نیز در زیر صفحه گسترده در قالب دستورات تک کلمه ای مانند «کپی» یا «حذف» ظاهر می شدند.

«صفحه الکترونیکی» مایکروسافت پس از عبور از فرآیندهای فوق، «مالتی پلان» نامیده شد و به عنوان برنامه چند کاره به بازار مصرف عرضه شد. این برنامه در اثر پافشاری بیل گیتس که علاقه زیادی به جزئیات زیبا و شکل داشت، در قیاس با برنامه رقیب، واجد مشخصاتی قابل توجه شده بود. «مالتی پلان» بعضی از مقاصد احتمالی کاربر را حدس می زد و تمرکز روی مناطقی از صفحه گسترده را با ارائه «ویندوز» امکان پذیر می ساخت و به علاوه استفاده کننده از آن می توانست در عین حال که سه دفتر جداگانه مالی برای سه واحد از یک شرکت را داشته باشد، هر سه را در صورت لزوم در هم ادغام کند. جداول های کمک به کاربر یا «HELP» برای استفاده کننده ای که سر نخ را از دست می داد، برای اولین بار در یک نرم افزار ایجاد شده بودند. انجام محاسبات مجدد به طور خودکار نیز خصوصیتی بود که در برنامه وجود داشت.

«مالتی پلان» نواقصی نیز داشت که از همه مهم تر گند بودن آن بود. تکنیک P-code کارآئی آن را تا ۵۰ درصد و حتی بیشتر کاهش می داد و با اینکه بر «ویزی کالک» ترجیح داده می شد، فرامین گیج کننده ای داشت. «مالتی پلان» نیز همچون «مکیتاش»، هنوز در مرحله کودکی قرار داشت و «دوک کلاندر» کماکان به بازنویسی و بهبود آن اشتغال داشت. در دنیای محاسبات کامپیوتری، «قول دادن» و تعهد برای بهبود برنامه ها و نرم افزارها، امری عادی به شمار می رفت و همیشه گفته می شد: «آن کودک به سن بلوغ خواهد رسید.»

سازندگان سخت‌افزار پشت سر هم برای امضای قرارداد خرید «مالتی پلان» در دسته‌های انبوه فرا می‌رسیدند. در نهایت، کار به جایی رسید که «مالتی پلان» به میزان معتناهی در اشکال متفاوت عرضه شد و این در مورد هیچکدام از برنامه‌های کاربردی پیش از آن سابقه نداشت. این برنامه ابتدا روی دستگاه‌های «دیتا پوینت» و بعد در برنامه «زنیکس» و بعد از آن، روی رایانه‌های کم‌دور و «تکراس اینسترومنت» که در واقع ریز رایانه اسباب‌بازی برای بچه‌ها بودند، به کار گرفته شد. «سایمونای» می‌گوید: «در یک برهه از زمان، حدوداً یک‌صد سازنده سخت‌افزار، اقدام به خرید «مالتی پلان» کردند و ما تقریباً هر روز یک برنامه تحویل می‌دادیم.»

با تحولات فوق در زمینه «مالتی پلان»، دلیلی نداشت که رایانه شخصی «مکینتاش» نیز از آن بهره نبرد. در تعقیب هدف فوق بود که «جایز» و همکارانش، درست در آستانه معرفی و عرضه رایانه آی.بی.ام، به مایکروسافت آمده بودند. «سایمونای» برنامه را به معرض تماشای گروه گذاشت و درباره مزایای آن چون سهولت کاربری، ثبات ارتباط با کاربر و امکان استفاده از ماوس، بسیار صحبت کرد.

عصر آن روز، گیتس در کلوب تیس میاتل در ساحل دریاچه واشنگتن جلسه‌ای با میهمانان خود تشکیل داد. همراهان «جایز» عبارت بودند از «رندی ریگینون» تدوین‌کننده نرم‌افزار «اپل سافت» که حال، در پروژه «مک» جایگزین «راسکین» شده بود، «اندی هرتر فلد» و «بود ترابیل» که هر دو از متخصصین ماهر نرم‌افزاری به شمار می‌رفتند و «جوانا هافمن»، خالق «سیستم رابط کاربر با رایانه» یا «جی.یو.آی» برای «مکینتاش». بیل علاوه بر آلن و سایمونای، «مارک ماتیوس»، تدوین‌کننده «مالتی پلان»، «جف هاربرز» حسابدار پروژه آی.بی.ام و نیز «نیل کانزن»، نوجوان مسلط بر رایانه «اپل» را به همراه آورده بود. «کانزن» در واقع چند ماه پیش برای کار در پروژه «مک» مراحل استخدامی و مصاحبه شرکت «اپل» را پشت سر گذاشته بود، اما او را به دلیل کمی سن و تجربه نپذیرفته بودند. وی در میان افراد گروه مایکروسافت از همه بیشتر به «مکینتاش» علاقه داشت و تنها کسی بود که آن را دیده بود.

«جایز» در این جلسه شروع به صحبت کرد: وی کارخانه‌ای به پا می‌کند که از یک طرف آن دانه‌های شن (اشاره به ماده مبنای تراشه‌ها) وارد شده و از

طرف دیگر ابزار پردازش اطلاعات (عبارتی که از «راسکین» در یاد مانده بود) خارج شود؛ کار با رایانه جدید به اندازه یک توستر خانگی آسان خواهد بود. «هاربرز» در یک ارزیابی از سخنان «جایز» چنین می‌گفت: «من هیجان زده شده بودم. وی در باره سخت‌افزاری سخن می‌گفت که ما می‌خواستیم. به علاوه او این سخت‌افزار را با قیمت بسیار پائین و در تعداد انبوه عرضه می‌کرد. باور کردنی نبود. این همان دستگاهی بود که انتظارش را می‌کشیدیم.»

«جایز» ادعا داشت که «مکینتاش» ارزش افزوده‌ای به مراتب بالاتر از دستگاه‌های رقیب به دست خواهد داد. وی می‌گفت که: «کار با آن آنقدر ساده خواهد بود که یک بچه از عهده آن بر خواهد آمد. هر نوع نرم‌افزاری را که بخواهید روی آن وجود خواهد داشت. این رایانه در اواخر سال ۱۹۸۲ عرضه خواهد شد.» «هاربرز» می‌گوید: «سخنان جایز طوری در ما اثر گذاشت که فکر می‌کردیم بهتر است در پروژه درگیر شویم. وی ادعا می‌کرد که ۲۵ میلیون دستگاه به فروش خواهد رفت. این اولین برخورد من با استیو جایز و قضیه تحریف واقعیت بود.»

«تحریف واقعیت»! این عبارتی بود که با «جایز» عجین شده بود، زیرا وی قادر بود که افراد واجد قوه استدلال و برهان را نسبت به امکان‌پذیر بودن اندیشه‌های غیرقابل تحقق متقاعد سازد. و اما یکی از نتایج جلسه، سرایت نوعی بدخیم از تب «مکینتاش» به تعدادی از جادوگران نرم‌افزار ساز در شرکت مایکروسافت بود!

برای گیتس که در بازی پوکر مهارت داشت، «مکینتاش» به مثابه یک ریسک حساب شده در برابر وضعیت هنوز نامعلوم رایانه شخصی آی.بی.ام در بازار تلقی می‌شد. با وجود اینکه دستگاه آی.بی.ام توانایی‌های بسیاری داشت، تکنولوژی پیشرفته خاصی در آن به کار گرفته نشده و ممکن بود با استقبال چندانی مواجه نشود و آن هم یک رایانه چون دیگر رایانه‌ها به حساب آید. رایانه آی.بی.ام یک قدم از «اپل ۲» جلوتر رفته بود، اما «مکینتاش» آنطور که «جایز» می‌گفت، با یک پرش بزرگ از هر دو جلوتر می‌افتاد. این امکان وجود داشت که «مکینتاش» نیز موفق از آب در نیاید، اما در صورت موفقیت آن که به عقیده گیتس و سایمونای احتمال بسیار داشت چنین شود، بهتر بود که مایکروسافت با سرمایه‌گذاری قبلی خود در آن حضور داشته باشد.

«جایز» تیم کاربردهای نرم‌افزاری مایکروسافت را در اکتبر به «کوپرتینو» دعوت کرد تا از نزدیک «مکینتاش» را مشاهده و آزمایش کنند. آنان رایانه‌ای دیدند که نه تنها از عهده انجام امور زندگی واقعی بر می‌آمد، بلکه به اندازه یک بازی ویدیویی هیجان می‌آفرید. سخت‌افزار نمونه آزمایشی هنوز کامل نشده بود و برای راه‌اندازی نمایشات در حضور گروه مایکروسافت از محرک دیسک (دیسک درایو) «اپل ۲» استفاده شده بود. با وجود این، مجموعه تصاویر متنوع و متحرک که توسط «هرتز فیلد» ساخته شده و روی صفحه نمایش ظاهر می‌شدند، تعجب و تحسین مأموران مخفی! اعزامی از «بلوو» را برانگیخت.

«مایکروسافتی‌ها» هنوز راه درازی در پیش داشتند تا چگونگی عملکرد کارهای گرافیکی «مک» را درک کنند. خود بیل گیتس نیز راجع به آن اطلاعات دقیقی نداشت و با طرح یک سؤال از «هرتز فیلد» راجع به نحوه عملکرد سخت‌افزار در حرکت دادن مکان‌نما توسط «ماوس»، موجب تعجب وی شد. گیتس فقط می‌دانست که عملکرد فوق از رایانه «زیراکس استار» تقلید شده است.

سخت‌افزار را در اینجا سخت‌افزار مطرح نبود. «هرتز فیلد» در جواب به سؤال گیتس، با غرور تمام، توضیح داد که حرکت مکان‌نما با استفاده از توانائی‌های سحرآمیز نرم‌افزار صورت می‌گیرد. وی بعد خواست توضیحات بیشتری ارائه نماید که با اعتراض «جایز» از ادامه آن خودداری ورزید. به نظر «جایز»، دادن جواهرات خانوادگی به رایگان به دیگران معنی نداشت.

گیتس، «هرتز فیلد» را چندان تحت تأثیر قرار نداده بود. باند «اپل کامپیوتر» پس از عرضه رایانه شخصی آی.بی.ام، به فوریت یک دستگاه خریداری کرده و با برداشتن درپوش آن، اجزاء و قطعاتش را ارزیابی کرده و به استهزاء خندیده بودند؛ نشانی از خلاقیت در آن دیده نمی‌شد؛ توانائی گرافیکی محدودی داشت؛ تقریباً فاقد «سیستم رابط با کاربر» بود؛ «ماوس» نداشت؛ توانائی ارتباط با شبکه را فاقد بود و امکانات صوتی ناقصی داشت. طراحی - مهندسی رایانه هم معایب بسیار داشت: تنها در مدار کنترل محرک دیسک آن، به اندازه تمامی رایانه «مک» تراشه به کار رفته بود.

اما مطلبی که باعث شد همگان بیشتر به تحقیر و استهزاء بپردازند، نرم‌افزار بازی «دراز گوش» روی دیسک «داز» بود. در این بازی، حیوانات وحشی در

اشکال زشت و گرافیک ناخوش آیند، به حرکت در می‌آمدند. صرف وجود چنین برنامه‌ای در «داز» تیم «مکینتاش» را به خنده انداخت. آنان زمانی که متوجه شدند خود بیل چنین نرم‌افزاری را ساخته است باز بیشتر خندیدند و تفریح کردند.

در ژانویه سال ۱۹۸۲، متن قرارداد با شرکت «اپل کامپیوتر» تقریباً کامل شد و ترتیبات امضای آن در «دره سیلیکان» فراهم گشت. از پنج نفر عضو تیم مایکروسافت، سه نفر آنان شامل «ماتیوس»، «آلن» و «هاربرز» به موقع به فرودگاه رسیده و سوار هواپیما شدند، لیکن تا آخرین لحظات از بیل و سایمونای خبری نشد. آن دو طبق معمول دیر به فرودگاه رسیدند. با اینکه درهای هواپیما بسته شده و کار جابجائی آن شروع شده بود، «مایکروسافتی‌ها» با تعجب متوجه شدند که باز تونل انتقال مسافرین به هواپیما وصل شد و پس از باز شدن در، بیل و سایمونای را دیدند که داخل هواپیما شدند.

بیل کارکنان شرکت هواپیمائی را متقاعد ساخته بود که مسافرتش به «دره سیلیکان» برای او حکم مرگ و زندگی را دارد، لذا کارکنان چند دقیقه تأخیر را پذیرفته و آنان را سوار کردند.

آن‌ها در بازگشت از «دره سیلیکان» اولین نمونه دستگاه «مکینتاش» را که مجموعه‌ای از مدارات چاپی بود در یک چمدان قرار داده با خود به سیاتل آوردند. «هاربرز» که به زودی مسئولیت پروژه توسعه و هماهنگی «مک» در مایکروسافت به عهده وی گذاشته می‌شد، می‌گوید: «ما با محموله همراه خود احساس می‌کردیم که چیزی را به سرقت برده‌ایم. ما حال، جزو معدود افرادی بودیم که به زودی بزرگترین فن‌آوری نوین را در جهت تغییر دنیا عرضه می‌کرد. من واقعاً از آنچه به همراه آورده بودیم به وجد می‌آمدم». «هاربرز» دستگاه را در دفاتر مرکزی مایکروسافت در داخل یک اتاق جداگانه نصب کرد و در داخل آن تصویر یک «شن‌پاش» کوچک را روی گوشه دیوار کشید. «هاربرز» برای یادآوری موفقیت «جایز» در شکل دادن به دستگاه، این جمله وی را که گفته بود «کارخانه‌ای بپا می‌کنید که از یک طرف شن وارد شده و از طرف دیگر ابزار پردازش اطلاعات بیرون می‌آید»، ملاک قرار داده و اسم رمز «شن» را در مایکروسافت برای آن انتخاب کرد.

در قرارداد منعقد بین مایکروسافت و «اپل» به تاریخ ۲۲ ژانویه ۱۹۸۲،

«اپل» موافقت کرده بود که چهار دستگاه نمونه «مکینتاش» را برای تهیه و آزمودن نرم افزارهای کاربردی شامل صفحه گسترده، برنامه گرافیکی تجاری و پایگاه اطلاعاتی، در اختیار مایکروسافت قرار دهد. عدم انتخاب نرم افزارهای پردازش کلمات و ویرایش متون و بیسیک ساخت مایکروسافت، موجب تأثر و تأسف فراوان بیل شد. «جایز» خود چنین نرم افزارهایی را در دست تهیه داشت. مطلبی که هنوز روی آن توافق نهائی به عمل نیامده بود، عرضه نرم افزار به صورت یکجا یا جداگانه بود. پیش نویس موافقتنامه دو راه پیش پای «جایز» قرار می داد: یا نرم افزار جزو ماشین به حساب آمده و «اپل» برای هر نسخه از هر برنامه ۵ دلار به مایکروسافت پرداخت نماید (با سقف یک میلیون دلار در سال برای هر برنامه) و یا اینکه نرم افزار، جداگانه فروخته شده و برای هر نسخه مبلغ ده دلار یا ده درصد از قیمت تعیین شده در سطح خرده فروشی، هر کدام «که بیشتر باشد» به مایکروسافت پرداخت شود. «اپل» متعهد شده بود که پس از امضاء، مبلغ ۵۰,۰۰۰ دلار به عنوان پیش پرداخت و ۵۰,۰۰۰ دلار دیگر پس از پذیرش نرم افزارهای کاربردی، به مایکروسافت پرداخت نماید.

«جایز» با هدف جلوگیری از گیتس جهت عدم استفاده از تجارب خود روی دستگاه «مکینتاش» برای تهیه و فروش نرم افزارهای مشابه به رقبای احتمالی، شرطی را در قرارداد گنجانده تا مایکروسافت نتواند «اقدام به فروش، اجاره، صدور مجوز، تکثیر و توزیع... صورت وضعیت های مالی، گرافیکی، تجاری و پایگاه های اطلاعاتی برنامه های نرم افزاری را که با «ماوس» مورد استفاده قرار می گیرند، برای هر نوع رایانه، جز رایانه های ساخته شده توسط شرکت «اپل» نماید. «جایز» با این کار خود قصد داشت تا مایکروسافت را از عرضه نرم افزارهای مشابه، به آی.بی.ام، قبل از عرضه «مکینتاش» باز دارد. «جایز» تحت تأثیر برنامه های غیر عملی و غیر واقع بینانه خود، مدت زمان حق انحصاری «اپل» را روی نرم افزارهای فوق، یکسال «بعد از وقوع یکی از دو واقعه زیر، هر کدام که زودتر اتفاق افتد» ذکر کرد: تاریخ تحویل «مکینتاش» و یا اول ژانویه ۱۹۸۳. و بیل گیتس به زودی از این واقعیت که «جایز» از حیطة «تحریف واقعیت» خود پا را فراتر گذاشته بود، به بهره برداری پرداخت.

در نتیجه اتفاقاتی که ذکر آنها گذشت، گیتس رؤیای سیستم «ارتباط کاربر با رایانه» را با به کارگیری تکنیک «ترسیم بوسیله بیت» در سر می پروراند. وی

که یکی از مخنکویان مشهور و معتبر در گردهم آئی «روزن ریسرچ» روی «رایانه های شخصی» بود، اندیشه مزبور را در محک آزمون قرار داد. گرد هم آیی فوق با شرکت دست اندر کاران سطح بالای صنعت رایانه، در آن سال در «لیک ژنیوا»ی ایالت «ویسکانسین» در مجتمع تفریحی «پلی بوی» تشکیل شده بود تا شاید مردسالاری را در صنعت رایانه به اثبات رسانند!

گیتس قصد داشت که نظر ۳۷۰ نفر شرکت کننده در همایش را به این واقعیت جلب کند که «امروزه نرم افزار است که راه حل ها را تعریف می کند... دلیل اینکه مردم حاضرند ۸۰۰۰ تا ۹۰۰۰ دلار برای خریداری یک دستگاه پردازش کلمات و ویرایش متون «ونگ» پرداخت نمایند، به خاطر نرم افزار موجود در آن می باشد.

یکی از اهداف اعلام شده دال بر اینکه «محور کوشش ها در زمینه نرم افزار، امروز روی ساده تر کردن کار با دستگاه متمرکز است»، هنوز راه درازی تا متحقق شدن در پیش داشت. گفته می شد که: «در زمینه سخت افزار، موارد متعددی از نوآوری تحقق یافته اند... لیکن بهره برداری از آن تکنولوژی های نوین پیشرفته در گرو رفع کاستی های نرم افزاری است.»

گیتس می گفت: «امروز ما در واقع آنچه را که در دنیای رایانه های بزرگ و مینی کامپیوترهای قبلی وجود داشت، به ریز پردازنده ها انتقال داده ایم... وی در ادامه ادعا می کرد که بیشتر افرادی که می شناسد «چیزهایی می خواهند که برای به کارگیری آشنا به نظر آیند. آن ها روش هایی را می پسندند که قادر باشد چگونگی داده پردازی را در عبارات معمول و آشنا تشریح کند. کلمات و عباراتی چون «کشو»، «پرونده»، «پوشه» - یا هر عبارت و کلمه دیگر باید با آنچه کاربر از قبل با آن آشنائی دارد، ارتباط داده شود.»

یک نمونه از «زیراکس استار»؟ اگر کاربر در انتظار انجام یک سلسله عملیات در رایانه باشد، یک شیشه پر از شن، شیشه زمان نما، در گوشه صفحه نمایش ظاهر می شود. مقدار شن باقیمانده در قسمت بالای شیشه، در واقع کمیت پیشبرد کار را نشان می دهد. کاربر دائماً آن را زیر نظر قرار می دهد. با تمام شدن شن در قسمت بالای شیشه زمان نما، عملیات تکمیل شده تلقی می شود. این ظاهراً ممکن است ابتکار خوبی به نظر آید، اما اگر شماری از این نوع ابتکارات در صفحه نمایش به کار گرفته شوند، شخص دیگر یک کاربر کامپیوتر

نبوده، بلکه یک نظاره گر خواهد بود.»

دو سال پیش، در یکی از همین گردهمایی‌ها، گیتس احساسات را کنار گذاشته و به واقعیت‌ها پرداخته بود: «زمان سنج شنی شیشه‌ای روی صفحه نمایش «زیراکس استار» باعث کسب امتیازات منفی برای آن شد، زیرا شخص استفاده کننده، به دلیل سرعت (پائین) دستگاه، ۷۵ درصد از وقت خود را صرف تماشای آن می‌کند». اما تصورات و ذهنیات رؤیا پرداز به رگ زیراکس «پارک» - آلان کی - در تمامی دستگاه‌های مراحل انتقال به چشم می‌خورد. بیل گیتس نیز رؤیاهای «آلان کی» و «داینابوک» وی را خریده و قصد داشت آن‌ها را بفروشد!

گیتس در عرصه رقابت

رسانه‌های گروهی در ارتباط با معرفی و عرضه رایانه شخصی آی.بی.ام عکس‌العمل‌های متفاوتی نشان دادند. کاربران حرفه‌ای آن را یکی دیگر از رایانه‌های شخص کسل کننده تصویر می‌کردند که به «لیست» موجود اضافه شده است. این حرفه‌ای‌ها تراشه «۱۶ بیتی» را تحسین می‌کردند اما می‌دانستند که تراشه ۸۰۸۸ بدترین آن‌هاست. بعضی از منتقدین می‌گفتند آی.بی.ام چگونه به خود اجازه می‌دهد و جرئت می‌کند برای یک رایانه فاقد دیسک درایو و فقط ۱۶ کیلو بایت حافظه و یک نرم افزار بیسیک کمی سریع تر از «اپل ۲»، چنین قیمت بالائی دریافت کند؟

اما آنچه در صنعت در نتیجه معرفی رایانه آی.بی.ام اتفاق افتاد تکانی شدید بود. به شهادت یکی از خبرنگاران نشریه دنیای اطلاعات که برای تهیه گزارش از عکس‌العمل رسمی شرکت‌های رقیب با دفاتر مرکزی آن‌ها تماس گرفت «مدیران سطح بالائی که می‌توانستند نظر رسمی اعلام کنند بدون استثناء به تشکیل جلسات فوری دست زده» و در دسترس نبودند. در یک مقاله در نشریه نیویورک تایمز به قلم «آندرو پولاک»، تحت عنوان «یک رایانه روی هر میز»، به نکته اصلی اشاره شده بود: «ورود آی.بی.ام به صحنه، تمامی شک و تردیدها را در ارتباط با جدی بودن بازار رایانه‌های شخصی به یکباره زدود.»

این موضوع برای دست‌اندرکاران صنعت کاملاً روشن بود که از دستگاه ۱۲۶۵ دلاری آی.بی.ام با ۱۶ کیلو بایت حافظه و فاقد دیسک درایو گرفته تا دستگاه ۲۲۳۵ دلاری ۴۸ کیلو بایتی مجهز به یک محرک دیسک «دیسک درایو»، همه «دانه و دام» برای محک زدن بازار هستند که شباهت به یک