

بازسازی مایکروسافت

ردموند پس از گیتس؛ آغاز عصر اوزی

منبع: وایرد
ترجمه: احمد شریف پور

اشاره

بیل گیتس در حال خروج از سیستم مدیریت مایکروسافت است. اکنون دیگر وظیفه ری اوزی است که این غول خسته و متزلزل را دوباره احیا کند و آن را برای دوره پست-دسکتاپ آماده کند.

در مایکروسافت قضیه‌ای وجود دارد که به سادگی «بازنگری بیل» نامیده می‌شود. در بعضی از مراحل اولیه راه‌اندازی هر سرویس یا محصول بزرگ و مهم، ثروتمندترین فرد دنیا در مقام قضاوت قرار می‌گیرد و روند کاری یک تیم را ارزیابی می‌کند و تصمیم می‌گیرد که آیا پروژه هنوز می‌تواند از سوی شرکت پشتیبانی شود (ادامه یابد) یا خیر. مهندسان و مدیران روزهای زیادی را صرف آماده شدن برای این جلسه می‌کنند؛ کار سختی که می‌تواند عامل یا مانع پیشرفت و ارتقای شغلیشان باشد.

این نگرانی کاملاً بجاست. مدیر ارشد شرکت (و بعدها معمار ارشد نرم‌افزار) تمامی هوش بالا و بی‌رحمی خود را به کار می‌بندد و به هیچ‌عنوان ساده لوحی و سادگی را تحمل نمی‌کند. در دهه ۱۹۹۰ شمردن تعداد دفعاتی که گیتس سرش را تکان می‌داد و غرولند می‌کرد به معیاری برای محاسبه اشکالات کار تبدیل شده بود. جوئل اسپولسکی، برنامه‌نویس سابق مایکروسافت، جلسه ارائه‌ای را به یاد می‌آورد که در آن فقط چهار بار کلمه لعنتی به کار رفت. دوست اسپولسکی گفته بود: «اوه، این کمترین تعدادی که من به یاد می‌آرم.» و البته به زعم او «بیل گیتس در سنین بالاتر مهربان‌تر می‌شود.»

کتاب و کار تکنولوژیک

در این شماره:

۱۵۴/ بازسازی مایکروسافت - ردموند پس از گیتس؛

آغاز عصر اوزی

۱۵۹/ وقایع نگاری یک غول صنعتی - نگاهی به

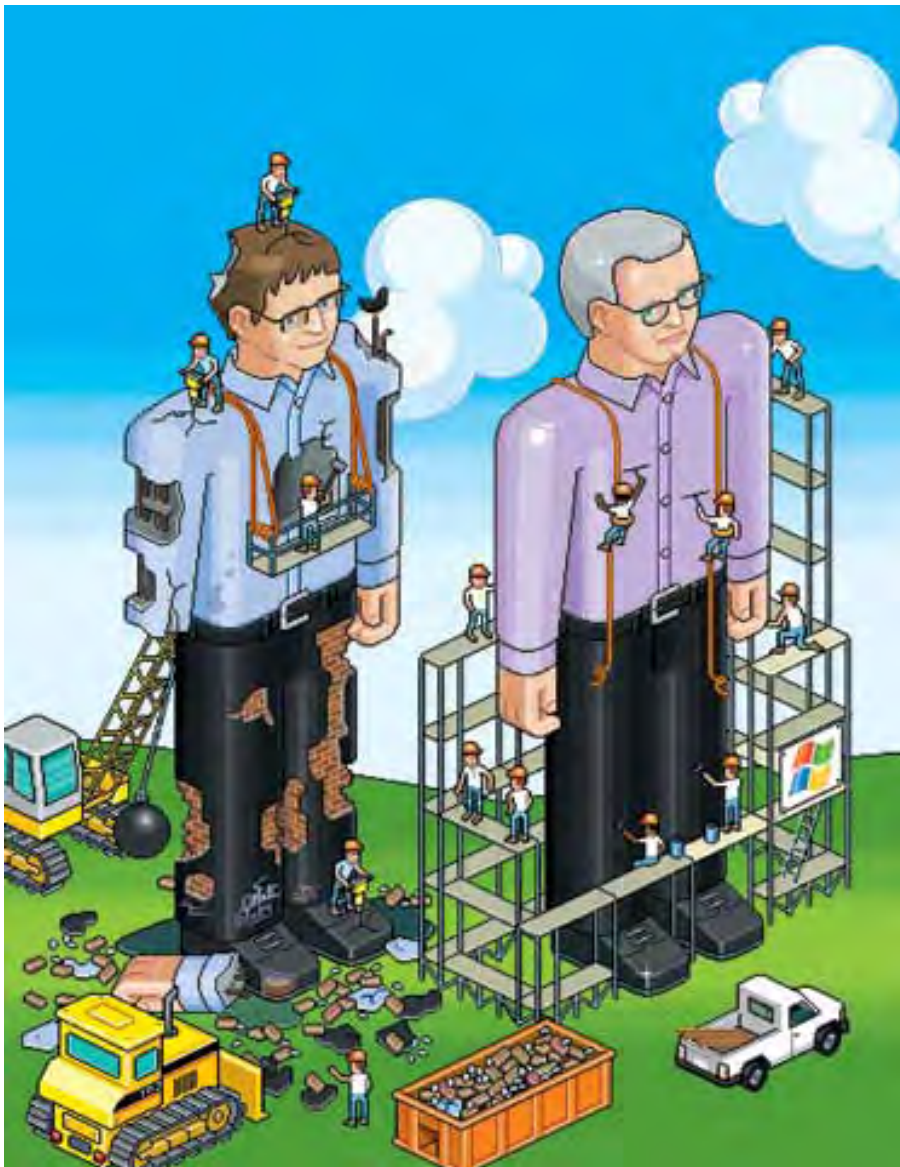
کسب و کار شرکت نینتندو

۱۶۴/ فرمت قرار دادهای طراحی

سایت و برنامه نویسی وب

مطالبی در حوزه مدیریت و اقتصاد ICT

۱۵۴ شتاب • اسفند ۱۳۸۵



حالا دیگر دوران «بازنگری بیل» به اتمام رسیده است. در ماه ژوئن بیل گیتس از سمت معمار ارشد نرم افزار استعفا داد. البته او هنوز ریاست شرکت را در اختیار دارد. او طی دو سال آینده به تدریج میزان فعالیتش را در شرکتی که ۲۱ سال پیش تأسیس کرده است کاهش می دهد و حجم عظیمی از وقت خود را صرف فعالیت های بشر دوستانه خواهد کرد. جانشین منتخب او ری اوزی اصلاً دوست ندارد که بدویبراه بگوید؛ البته حداقل نه در ملاقات ها و جلسات!! در واقع اوزی در خیلی موارد نقطه مقابل گیتس است: مؤدب، آرام، با صدای ملایم و همانند یک استاد دانشگاه در دسترس!

اما این دو مرد در یک مورد مهم درباره گذشته و آینده مایکروسافت شبیه هم هستند: نبوغ تکنولوژیک. ری اوزی پنجاه ساله سازنده و یکی از مدیران اصلی که در دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ ساخت Lotus Notes فعالیت داشت، به عنوان یکی از برترین مغزهای نرم افزار جهان شناخته می شود. Lotus Notes در دوران خود از پرکاربردترین نرم افزارها در ایالات متحده بود. نرم افزاری که به کارمندان امکان می داد به صورت الکترونیکی با هم همکاری کنند. اوزی در سال ۱۹۹۷ شرکت Groove Network را تأسیس کرد که فعالیت اصلی آن تسهیل همکاری الکترونیکی کارکنان شرکت ها بود. مایکروسافت در سال ۲۰۰۵ شرکت Groove را به قیمت ۱۲۰ میلیون دلار خرید و به همراه آن ری اوزی به عنوان یک مدیر رده بالا در ردموند مشغول کار شد.

اما فکر قرار گرفتن در موضع قدرت و کانون توجه عمومی شدن اوزی را ناراحت می کند. او دوست ندارد جلوی جمع ظاهر شود و معمولاً ترس از رفتن روی صحنه او را فلج می کند! او معتقد است اساساً سیستم مدیریت از بالا کارایی ندارد و عقیده دارد مدیریت از بالا تماس شما را با کارمندان قطع می کند و این خود باعث می شود که انجام کارها و هدایت سازمان مشکل تر شود. در مایکروسافت، که بسیاری عقیده دارند به یک مدل تجاری قدیمی چسبیده و رقابتی زیرک و هوشمندی آن را احاطه کرده اند، کارهای زیادی برای انجام دادن وجود دارد.

فقط به توضیحات اوزی در مورد سیستم مدیریتش توجه کنید. او در یکی از پست های سال ۲۰۰۳ وبلاگش نوشته بود: «وقتی به یک Bug برخورد می کنم، ترجیح می دهم برنامه نویس را دعوت کنم تا به صورت رو در رو به حل مشکل بپردازیم. این سیستم نه تنها به من امکان می دهد

مایکروسافت از طریق فروش نرم افزارهایی که روی سیستم های دستکاپ کار می کنند، میلیاردها دلار درآمد داشته است. اکنون با برداشته شدن قدم های اولیه در راستای پروژه LIVE، ری اوزی و شرکت مایکروسافت در حال حرکت به سمت ساخت نرم افزارهایی هستند که روی اینترنت اجرا شود. برخی امکانات جدید این پروژه از این قرار هستند:

● **Windows Live**: مرکز احتمالی کلیه سرویس ها و برنامه های تحت وب نظیر ایمیل، ذخیره سازی آنلاین، تقویم و مدیریت هویت. هدف آن نیز فراهم آوردن امکان دسترسی به داده های کاربران در هر زمان و مکان و با هر دستگاهی است.

● **Office Live**: سرویسی برای دسترسی به یک فضای کاری مشترک و ابزارهای ساخت وب سایت و سایر موارد مشابه. این سیستم بازار تجارت های کوچک را هدف گرفته است و خیلی ها تصور می کنند در واقع این سرویس محل اصلی یک نسخه آنلاین و بر مبنای تبلیغات آفیس باشد.

● **Xbox Live**: سرویس بازی آنلاین مایکروسافت. توسعه یافته ترین و بهترین سرویس شبکه. یکی از برگ های برنده مایکروسافت است. اکنون مایکروسافت باید سایر سرویس هایش را نیز به همین حد و اندازه ارتقا دهد.

بالمهر هر کدام یک بخش جداگانه ساختمان را در اختیار داشتند. آنجا توسط یک مأمور امنیتی بازرسی می شدید و بعد از آن باید به سوالات دو منشی دیگر جواب می دادید تا تازه بتوانید ارائه خود را آغاز کنید.»

وقتی اوزی می خواهد اطلاعات بیشتری درباره یک محصول داشته باشد به سادگی به اتاق کنفرانس مدیر برنامه می رود و از قبل سوالات بسیار خوبی را آماده کرده است که نشان می دهد وی تکالیفش را به خوبی انجام داده است و حتی به عنوان معمار ارشد نرم افزار هم تغییری در این رویه به وجود نیاورده است.

مطمئناً دو دلیل عمده برای رشد و شکوفایی اوزی در مایکروسافت وجود دارد: گیتس و بالمهر. ری اوزی یکی از معدود متخصصان فناوری موجود است که آن ها به او احترام می گذارند. آن ها سال ها تلاش کردند تا توانستند وی را به استخدام شرکت درآورند. اکنون ری اوزی بار سنگین امیدهای آن ها به آینده را به دوش می کشد. ری اوزی باید مایکروسافت را از فروشنده صرف نرم افزارهای دستکاپ به فروشنده نرم افزارهای سریع و قدرتمند آنلاین (از نرم افزارهای بازی گرفته تا صفحات گسترده) تبدیل کند. ریسک این کار بسیار زیاد است. مأموریت وی ایجاد تغییرات اساسی در نحوه فروش سودآورترین نرم افزارهای شرکت است و در واقع وی باید پدیده ناشناخته و عظیم سرویس های تحت وب را دنبال کند. این یعنی تعویض یک منبع درآمد فوق العاده با منبع درآمد فوق العاده دیگری که هنوز در مرحله ارزیابی قرار دارد. مسلماً، مایکروسافت فکر نمی کند که مشتریانش دیگر از پی سی ها و هارد دیسک ها استفاده نخواهند کرد و صرفاً آنلاین به کار خواهند پرداخت، اما

از عملکرد درونی برنامه بیشتر مطلع شوم، بلکه در مدت زمانی که منتظرم فایل های Debug کپی شود یا ... از سر و کله زدن با برنامه نویس مطالب زیادی را متوجه می شوم. مسائل و مشکلات برنامه نویسی، فعالیت های جانبی که افراد انجام می دهند، مطالبی در مورد شرکت، شایعات و ... از جمله این مسائل هستند.» وی همچنین می افزاید: «راه رفتن در راهروها و نظارت کردن، به جزئی از سیستم کلاسیک مدیریت تبدیل شده است، ولی همان طور که گفتم بدون این برخوردهای غیررسمی (خودمانی) من تماسم را با سازمان از دست خواهم داد و افراد و کارمندان متوجه این قضیه خواهند شد و احترام کمتری برای من قایل خواهند شد.»

تصور این که فردی با چنین خصوصیات اخلاقی چطور می تواند در سیستم بسته، سلسله مراتبی و فوق رقابتی مایکروسافت به کار خود ادامه دهد، بسیار مشکل است. ردموند شهرت زیادی در جذب افراد خارج از شرکت، گماردن آن ها در رده های مدیریتی و بلافاصله عزل آن ها دارد. اما ستاره اوزی، از حدود دو سال پیش که وارد ردموند شد، همواره درخشان تر شده است. او به عنوان یک مدیر رده بالای تکنیکی استخدام شد و کمتر از دو ماه پس از ورود به مایکروسافت، هدایت جلسات سری استراتژی مبارزه با رقبا (نظیر گوگل) را بر عهده گرفت. در نوامبر سال ۲۰۰۶ معمار و طراح اصلی استراتژی توسعه نرم افزار کل شرکت بود و در ماه ژوئن همان سال به اوچ رسید: بیل گیتس اعلام کرد که کم کم در حال بازنشسته شدن است و ری اوزی را به عنوان سکان دار تکنولوژیک شرکت معرفی کرد.

«در زمان گیتس همه چیز خیلی رسمی بود.» این سخن یکی از مدیران برنامه مایکروسافت است که می خواهد نامش فاش نشود. او می افزاید: «باید به ساختمان ۴۳ می رفتید. جایی که بیل گیتس و استیو

دوران پی‌سی‌ها به انتها نزدیک می‌شود و این یعنی اجبار به انجام ریسکی که شاید چندان خوشایند نباشد.

تغییر وضعیت

مایکروسافت از سال ۲۰۰۳ در تب و تاب بوده است. مشکلات و ناراحتی‌های شرکت می‌تواند در مدرسه (دانشکده) اقتصاد هاروارد به عنوان موضوع مطالعه موردی درباره مسئله نوآوران انتخاب شود. شرکت مایکروسافت از فروش نرم‌افزارهای دستکاپ، غالباً ویندوز و آفیس، میلیاردها دلار به دست آورده و می‌آورد، اما مرکز ثقل بازار عوض شده است و داغی موضوع نرم‌افزارهای دستکاپ کاهش یافته است. در عوض نرم‌افزارهای تحت وب در حال رشد و شکوفایی هستند و دستگاه‌هایی غیر از پی‌سی‌ها نظیر تلفن هوشمند، آی‌پاد، دوربین‌های دیجیتال، بازاری در حال رشد برای نرم‌افزارها نشان می‌دهند. در همین زمان مدل‌های جدید تجاری نظیر تبلیغات بر اساس جست‌وجو و اشتراک نرم‌افزار با هزینه کم، پول فراوانی را جذب می‌کنند.

هیچ‌کدام از این موارد در ردموند تازگی ندارد. در یادداشتی که در سال ۱۹۹۵ با عنوان موج عظیم اینترنت در تمام شرکت منتشر شد، گیتس مشخصاً از شبکه به عنوان یک سونامی افسارگسیخته و بنیان‌کن صحبت کرده بود و از سال ۲۰۰۰ سعی می‌کرد با سخنرانی‌هایش در مورد سرویس‌های وی‌بی‌ئیروهایش را برای تغییر بزرگ دیگری آماده کند. حتی در همان زمان هم گیتس دنیایی را ترسیم می‌کرد که در آن نرم‌افزارهای دستکاپ در کنار برنامه‌های پرسرعت بر مبنای اینترنت به فعالیت خواهند پرداخت. وی از بین فواید چنین سیستمی به این نکته اشاره می‌کند که: «نباید مجبور شوید اطلاعات واحدی را چندین بار وارد کنید.»

اما به رغم تمام این اظهارات رؤیایی مایکروسافت در این میدان به کلی عقب مانده است. اپل با استفاده از آی‌پاد بر بازار موسیقی آنلاین کنترل کامل دارد. (در ماه جولای ۲۰۰۶ مایکروسافت در جهت رقابت با اپل، همکاری با تولیدکنندگان سخت‌افزار را به شدت کم کرد و به برنامه‌ریزی جهت ساخت دستگاه پخش موسیقی مخصوص خود به اسم Zune پرداخت.) امروزه موبایل‌ها، تلفن‌های BlackBerry و PDAها اولین وسایلی هستند که برای چک کردن ایمیل به کار می‌روند و مایکروسافت تاکنون در حال تولید نرم‌افزار برای این دستگاه‌ها است.

کنسول بازی مایکروسافت Xbox 360 نقطه عطفی در بازار کنسول‌های بازی بود، ولی لزوم رقابت با پلی‌استیشن ۲ سونی باعث کاهش قیمت‌ها و در نتیجه کاهش سود شرکت شد. زمانی هم که به بحث جست‌وجوی اینترنتی می‌رسیم، یعنی یکی دیگر از فعالیت‌های عظیمی که روی یک پی‌سی به تنهایی اجرا نمی‌شود (در شبکه انجام می‌شود)، گوگل از ردموند پیشی گرفته است و با استفاده از مدل‌های تبلیغاتی جدید به سودهای میلیارد دلاری دسترسی پیدا می‌کند. گوگل هم در حال آزمایش یک سری برنامه‌های تحت وب شامل نقشه‌ها، ویدیو، پردازش کلمه و صفحه گسترده آنلاین است؛ در همین حین مایکروسافت هنوز درگیر مسائلی است که به لحاظ تاریخی به خوبی از عهده آن بر آمده است؛ یعنی تولید بسته‌های نرم‌افزاری بزرگ و مجتمع. ویستا سیستم‌عامل جدید مایکروسافت که اخیراً عرضه شده، مهم‌ترین نمونه چنین محصولاتی است.

نتیجه؟ سهام مایکروسافت که از دهه ۱۹۹۰ تا کنون سود سالانه‌ای بیش از پنجاه درصد را عاید دارندگان خود کرده‌اند، طی پنج سال گذشته هیچ تغییری نکرده است. دلگرمی و اشتیاق به کار در مایکروسافت که زمانی موجب رشک و حسد رقبا بود، اکنون به کمترین حد خود در طی تاریخ شرکت رسیده است. کارمندان شرکت از سیستم کاغذبازی شبیه آی‌بی‌ام که باعث خفه‌شدن خلاقیت و نوآوری در نطفه می‌گردد شکایت می‌کنند و رقابت‌های خرد اعتباری در مایکروسافت شایع شده است: به لطف قیمت راکد سهام این روزها عده کمی در مایکروسافت پولدار می‌شوند. نیمی از کارمندان، آن‌هایی که در اوایل دهه ۱۹۹۰ به شرکت پیوسته‌اند، از طریق سهام میلیون‌ها دلار به دست آورده‌اند. در حالی که نیم دیگر که بعد از سال ۲۰۰۰ استخدام شده‌اند، بسیار کمتر ذینفع بوده‌اند.

شاید بدتر از همه این باشد که پنج سال بعد از فرار مایکروسافت از تجزیه و سایر تبعات دادگاه ضدانحصار دیگر به سختی می‌توان کسی را یافت که از مایکروسافت هراسی داشته باشد. دورانی را به یاد آورید که رقابت با ردموند به معنی پایان کار یک شرکت بود. اکنون گوگل هر روز به شماتت و تمسخر مایکروسافت می‌پردازد. گوگل حدود صد نفر از کارمندان سابق مایکروسافت را به خدمت گرفته است که نیمی از آن‌ها در یک مرکز ماهواره‌ای در چند مایلی دفتر مرکزی مایکروسافت کار می‌کنند. اپل به سهم خود چنان‌به استقبال سیستم‌عامل OS X

خود و نرم‌افزارهایی نظیر iPhoto و GarageBand از سوی مشتریان مطمئن شده است که به کاربرانش امکان می‌دهد ویندوز را روی ماشین‌هایشان اجرا کنند. گزارش‌های اولیه حاکی از عملکرد عالی این استراتژی است. فروش لپ‌تاپ‌های مک به شدت بالا رفته و سهام بازار اپل در ایالات متحده در این حوزه را دوازده درصد افزایش داده است؛ یعنی در شش ماه دو برابر.

اگرچه به رغم تمام این رقابت‌ها، مایکروسافت به شدت سرپاست، و حتی جنرال موتورز عاشق داشتن چنین مصائب شیرینی است: شرکت از اواخر دهه ۱۹۹۰ تاکنون تجارتی مطمئن در زمینه سروورها را توسعه داده است و امپراتوری ویندوز و آفیس هنوز ماهانه ۱/۵ میلیارد دلار درآمد عاید شرکت می‌کند. به علاوه، شرکت سپرده‌ای ۲۵ میلیارد دلاری نزد بانک دارد.

اما مدیران اجرایی مایکروسافت به اندازه‌ای باهوش هستند که نگران اوضاع باشند. آن‌ها به شدت نگران اتفاقی شبیه داستان آی‌بی‌ام در دهه ۱۹۷۰ هستند. آی‌بی‌ام در آن زمان قدرتمندترین شرکت جهان بود. به حدی قدرتمند که دولت از آی‌بی‌ام به واسطه نقض قوانین ضدانحصار شکایت کرد. پانزده سال بعد آی‌بی‌ام زمین خورد. در آن دوره مایکروسافت فوق‌ستاره‌ای جوان بود (وضعیتی شبیه وضعیت فعلی گوگل) و همین امر به سقوط آی‌بی‌ام از جایگاه رفیعش کمک کرد. مایکروسافت دوست ندارد تکرار تاریخ را ببیند. برنامه‌اوزی را که پاییز گذشته در یادداشتی پنج هزار کلمه‌ای به مدیران شرکت ابلاغ شد و در ماه جولای ۲۰۰۶ در یک سخنرانی به اطلاع تحلیلگران وال‌استریت رسید، به سختی می‌توان خوشبینانه دانست. در عوض توضیحات وی بی‌پرده‌ترین و رک‌ترین ارزیابی است که تاکنون از سوی مدیران شرکت، حتی گیتس و بالمر، انجام گرفته است. اوزی معتقد است برای جلوگیری از به حاشیه رانده شدن مایکروسافت، شرکت باید به سرعت حرکت کند و تمرکز خود را به دنیای سرویس‌های نرم‌افزاری معطوف کند و این یعنی پیدا کردن راه حلی برای به دست آوردن ایده‌های جدید از لابراتوارها و ارائه سریع‌تر آن‌ها به بازار، بازنگری روشی که شرکت بر اساس آن نرم‌افزارهایش را تولید می‌کند و به فروش می‌رساند و صرف میلیاردها دلار در زیر ساخت‌هایی نظیر سرور فارم‌ها برای نیرو بخشیدن به این تغییرات. نصیحت اوزی به شرکتی که تاکنون عظیم‌ترین و پیچیده‌ترین سیستم‌عامل‌ها را تولید کرده چنین است:

جاهایی که مایکروسافت می خواهد برود.
شش بازاری که مایکروسافت هنوز فتح نکرده است.

حوزه	رهبر بازار	حربه مایکروسافت
تلفن های هوشمند	BlackBerry	Windows Mobile
پخش کننده موسیقی	iPod	Zune
مدیریت تصویر	Picasa,iPhoto,PhotoShop	Digital Image Suit
پورتال	Yahoo	MSN
ویدیو	YouTube	MSN
جست و جو	Google	MSN

«برای مثال پاور پوینت را در نظر بگیرید. عالی خواهد بود اگر بتوانید پس از اتمام یک پروژه کلید F5 را بزنید و پی سی شما فایل را به صورت خودکار به یک آدرس اینترنتی آپلود کند؟ در چنین شرایطی افرادی که از پشت تلفن به صحبت های شما گوش می دهند می توانند همزمان به بررسی اسلایدهای شما بپردازند.»

برنامه های اوزی شرکت را

«پیچیدگی کشنده است. نیروی برنامه نویسان را تحلیل می برد، برنامه ریزی، تولید و تست نرم افزار را مشکل می کند، چالش های امنیتی را پدید می آورد و باعث ناامیدی و دردسر مدیران و کاربران می شود.» و نهایتاً این که: «به دنبال تکنیک های کاهش پیچیدگی باشید و آن ها را مورد استفاده قرار دهید.»

به عبارت دیگر، به جای صرف سال ها وقت برای کار روی یک بسته نرم افزاری عظیم و کاملاً یکپارچه، و انجام یک توزیع عظیم، مایکروسافت باید بیشتر شبیه گوگل و سایر شرکت های نسل جدید اینترنتی فکر کند. یعنی طراحی و انتشار سریع تر نرم افزارهای قابل ارتباط با یکدیگر در بسته های کوچک تر و سپس کمک گرفتن از بازخوردهای استفاده کنندگان آنلاین جهت بهبود نرم افزار.

هدفی که این پروژه دنبال می کند، بسیار افراطی و پر خطر است: پذیرفتن مدل های مختلف کسب درآمد (شامل اشتراک ماهانه و تبلیغات آنلاین) برای افزایش قابلیت رقابت، اما دیدگاه پشت این برنامه بسیار ساده به نظر می رسد: «فراهم ساختن این امکان برای کاربران که بتوانند به داده ها و برنامه هایشان در هر مکانی که هستند و صرف نظر از دستگاهی که از آن استفاده می کنند (لپ تاپ در محل کار، پی سی در خانه، موبایل، تلویزیون و هر دستگاه دیگری) دسترسی داشته باشند.» اوزی می گوید: «همه این ها باید به صورتی یکسان عمل کنند.»

او همچنین بلافاصله اشاره کرد که مایکروسافت تا مدت زیادی به فروش نرم افزارهای دستکتاپ ادامه خواهد داد. به ویژه مشتریان تجاری هنوز در نرم افزارهای مورد استفاده خود به درجه ای بالاتر از پایداری و قابلیت پیش بینی احتیاج دارند و بنابراین بسیاری از آن ها مدل قدیمی انتشار نرم افزار را ترجیح خواهند داد. این کاربران همچنین مدت زیادی صبر خواهند کرد و سپس به مایکروسافت - یا هر شرکت دیگری - اجازه خواهند داد سرورهایشان را راه اندازی کنند. اوزی معتقد است پیشی گرفتن شدید از این کاربران، روش تجاری چندان خوبی نخواهد بود.

ایده های اوزی

اما او راه های فراوانی را برای بهره گیری از وب برای کامل کردن ویندوز و آفیس فرا روی مایکروسافت می بیند. راه هایی که خود مایکروسافت به ندرت متوجه آن شده است. او در مهمانی ماه جولای مایکروسافت به دسته ای از تحلیلگران که در اطراف او جمع شده بودند، گفت:

ماندی، مسئول بخش تحقیقات مایکروسافت را قانع کند که تبعیت از وی برای آن ها سود اقتصادی به ارمغان خواهد آورد.

این مسائل اکنون مشکل به نظر نمی رسد. شهرت اوزی و داشتن پشتیبانی همه جانبه از سوی گیتس و بالمر و این واقعیت که برنامه اوزی هنوز هیچ یک از خطوط قرمز مایکروسافت را تهدید نمی کند، باعث شده اند که او بتواند در مدت کوتاهی حجم عظیمی از کار را به انجام برساند. یک سال پیش در جلسه ای در سان فرانسیسکو او شکل گیری دو گروه را اعلام کرد. Windows Live و Office Live که در کنار Xbox Live سه ساله، رهبری فعالیت های مایکروسافت در زمینه اینترنت را به عهده خواهند داشت. این گروه ها تاکنون تقریباً سه دوجین محصول و خدمات عرضه کرده اند. بسیاری از خدماتی که آن ها ارائه می کنند را قبلاً در یاهو و گوگل دیده ایم. مواردی نظیر صفحه های خانگی قابل شخصی سازی که تمام اطلاعات مورد نظر شما، نظیر ایمیل، تقویم، دفتر تماس ها و اخبار و ... را در یک جا جمع می کنند، اما در همین حین نوآوری های تازه و بسیار جالبی هم در میان آن ها وجود دارد. مثلاً Windows Live Writer که عملیات مشکل اضافه کردن مطالب غیرمتنی به یک وبلاگ را ساده می کند.

در همین حین Office Live بر اساس این ایده قدیمی شکل گرفته است که به کاربران اجازه دهد یک سری دامین و ایمیل را راه اندازی کنند. با قیمتی معادل سی دلار در ماه مایکروسافت ابزار همکاری و ارتباط بین کاربران را نیز فراهم می کند. شما می توانید روی یک پروژه کار کنید و سپس آن را روی یکی از دیتاسنترهای عظیمی که مایکروسافت راه اندازی کرده است، ذخیره نمایید و به همکاران اجازه دهید همزمان یا بعداً روی آن کار کنند. ابزارهایی نظیر این، جزئی از نرم افزارهای سرور گران قیمتی است که مایکروسافت به شرکت های بزرگ می فروشد، اما تاکنون این امکانات برای کاربران خانگی یا

به مسیر صحیح هدایت خواهد کرد. سؤال این است که این برنامه چه روندی را طی خواهد کرد؟ مایکروسافت شرکتی عظیم با بیش از هفتاد هزار کارمند است و اوزی در واقع به تمام آن ها می گوید که باید طرز تفکرشان را نسبت به کارشان تغییر دهند. این یکی از سخت ترین کارهایی است که مایکروسافت تا کنون به آن دست زده است.

تصور کنید که مکانیک یک شرکت هواپیمایی هستید. سیستم معمول شما این است که منتظر شوید تا هواپیما برای تعمیر وارد آشپخانه شود. یک روز، یک نفر به شما می گوید که از امروز باید در حالی که هواپیما در حال پرواز است، به تعمیر آن بپردازید. این وضعیتی است که مایکروسافت با آن روبه رو است. تا مدت مدیدی هواپیماهای ویندوز و آفیس برای تعمیر و بهسازی به آشپخانه منتقل می شدند، اما اکنون شرکت باید نرم افزارهایی بنویسد که به صورتی بسیار ساده تر و در حال اجرا بتوان آن ها را ارتقا داد و نگهداری کرد. یکی از کارکنان قدیمی مایکروسافت می گوید: «وقتی شما سرویسی را راه اندازی می کنید - مثلاً یک واژه پرداز آنلاین - این برنامه برای همیشه در حال اجرا خواهد بود و هیچ گاه متوقف نخواهد شد. بنابراین وقتی می خواهید قابلیت را به آن اضافه نمایید یا قسمتی را اصلاح کنید، باید این کار را در حالی که نرم افزار در حال اجرا است، انجام دهید. این قضیه دید شما را نسبت به این که چه چیزی ممکن و چه چیزی غیرممکن است، عوض خواهد کرد.»

چالش دیگر اوزی، راضی کردن کل شرکت به تبعیت از خود است. او ممکن است عنوان گیتس را تصاحب کند، اما هرکسی در مایکروسافت می داند که او هیچ گاه به روش گیتس رفتار نخواهد کرد و بدون داشتن مسئولیت مستقیم در مورد بخش های تجاری مایکروسافت، باید رابی یک، کوین جانسون، جفرایکز مسئولان سه بخش عمده تجاری و کریگ

شرکت های کوچک تجاری روی پلتفرم پی سی در دسترس نبوده است.

مدیران شرکت توانسته اند Xbox Live یا سرویس بازی آنلاین مایکروسافت با قیمت سالانه هفتاد دلار را از یک امکان اضافی به یک بخش الزامی از تجربه Xbox تبدیل کنند. در دو سال اول راه اندازی این سرویس، فقط ده درصد خریداران Xbox از سرویس آنلاین استفاده کرده اند، اما با انجام یک ارتقای اساسی در این سرویس و ارائه Xbox 360 در سال گذشته، شصت درصد خریداران این کنسول اکنون به صورت آنلاین بازی می کنند. گیتس می گوید: «مایکروسافت در حال برنامه ریزی برای فروش ده میلیون دستگاه Xbox 360 تا ماه نوامبر (یعنی زمانی که سونی، پلی استیشن 3 را به بازار ارائه خواهد کرد) است.

برنامه نویسان می گویند از بین تمام نرم افزارهای فریبده ای که در دوران تصدی اوزی تولید شده است، یکی از آن ها مستقیماً توسط خود وی و تیم برنامه نویسی شش نفره اش به وجود آمده است. نام این برنامه Live Clip Board است و به شما اجازه می دهد به سادگی عناصری را بین سرویس های مختلف آنلاین cut و paste کنید. مثلاً عکسی از یک سایت اشتراک عکس را به Picasa یا یکی از تماس ها را از تقویم آنلاین یا یک صفحه وب دلخواه به Outlook منتقل کنید.

اوزی این برنامه ساده و عالی را که در ماه مارس سال گذشته معرفی کرده بود، به روشی بسیار غیرمایکروسافتی و تحت مجوز Common Creative منتشر کرد. به عبارت دیگر، برنامه نویسان و توسعه دهندگان می توانند به صورت مجانی از این برنامه استفاده کنند و آن را بهبود بخشند. او این برنامه را هدیه ای کوچک به وب نامیده است و علاوه بر آن بسیاری از اعضای جامعه توسعه دهندگان و مایکروسافتی های شکاک و بدگمان به کار وی اعتقاد پیدا کرده اند. آکس هوپمن، یکی از مدیران و توسعه دهندگانی که ده سال در مایکروسافت کار کرده بود و حدود دو سال پیش برای تأسیس یک شرکت از مایکروسافت جدا شد، می گوید: «وقتی من آن برنامه رو دیدم گفتم: وای این یک نوآوری عظیمه و خیلی عالی به این سرعت منتشرش کنن. قبلاً وضع این جور بود که شاید به نفر یک ایده جدید مثل این ارائه می داد و این ایده تا دو سال بعد و مثلاً زمان انتشار نسخه بعدی برنامه خاک می خورد.»

تست واقعی این روند زمانی انجام خواهد شد که مایکروسافت نشان دهد که واقعاً آماده فدا

و بگویم که ما همیشه کارهای نوآورانه ای را که باید انجام دهیم انجام نمی دهیم. ما باید در این زمینه پیشرفت کنیم.»

این نکته که فلیک به رغم چنین اظهارنظرهایی می تواند آزادانه در مایکروسافت فعالیت کند، یکی از بزرگ ترین نشانه های تغییر در مایکروسافت است. به طور سنتی گیتس و شرکا زمانی که قابلیت نوآریشان زیر سؤال می رفت، واکنشی خشن و جدی از خود نشان می دادند، اما اکنون ردموند پذیرفته که ماشین نوآوری آن ها در هم شکسته است.

بازسازی

در واقع این Lotus Notes بود که چنین شهرت و اعتباری را برای اوزی فراهم کرد و توجه رؤسای مایکروسافت را به او جلب نمود. یکی از مدیران اسبق مایکروسافت می گوید: «بیل و استیو احساس کردند که خودشان باید Notes را به وجود می آوردند. این را حق مادر زادیشان می دانستند و این که ری اوزی پیش از آن ها این کار را کرده بود، چنین احترام شدید و دائمی را برایش به ارمغان آورد.»

در واقع گیتس، بالمر و سایر اعضای تیم اجرایی مایکروسافت راه درازی را پیمودند تا بتوانند اوزی را در موقعیتی قرار دهند که بتواند در نقش جدیدش موفق عمل کند. سال گذشته آن ها ساختار شرکت مایکروسافت را ساده تر کردند. هفت واحد تجاری شرکت در سه واحد خلاصه شد. همچنین سیستم ارزشیابی و تشویق مدیران رده بالای هر یک از بخش ها را نیز تغییر دادند به این امید که بتوانند از ایجاد اصطکاک بین بخش ها جلوگیری کنند. به صورت سنتی شرکت به گونه ای برنامه ریزی شده بود که هر واحد را تشویق می کرد برنامه زمانی خود را دنبال کند، حتی اگر به ضرر سایر قسمت ها تمام می شد. اکنون مدیران رده بالای شرکت باید درجه ای از همکاری درون شرکتی را به نمایش بگذارند تا بتوانند امتیاز بالایی را به خود اختصاص دهند.

همچنین در ماه می گذشته مایکروسافت روند ارزشیابی و رده بندی کارمندان را نیز تغییر داد. روندی که به نظر می رسید باعث ضعف شرکت در روبه رو شدن با مخاطرات شده است. قبلاً وضع بدین منوال بود که امتیاز هر کس بر اساس موقعیتش در منحنی کارایی گروه تعیین می شد. بدین معنی که به ازای هر کارمند پر کار و فعال و با امتیاز بالا یک نفر با امتیاز پایین وجود داشت. این سیستم زمانی که مایکروسافت کوچک تر بود به خوبی کار می کرد، اما با رشد مایکروسافت این روند باعث تشویق تنبلی و سستی در کار می شد. افراد

کردن قسمتی از درآمد حاصل از ویندوز و آفیس است. آیا ممکن است روزی بتوانیم از بخش هایی از آفیس مثلاً Excel، Word و PowerPoint به عنوان نرم افزارهای آنلاین مجانی با پشتیبانی تبلیغات که به جای ذخیره در هارد دیسک از طریق مرورگر وب اجرا می شوند استفاده کنیم؟ آیا ممکن است بتوانیم یک صفحه گسترده Excel را انتخاب کنیم و در وبلاگمان بچسبانیم؟ راجع به این مسائل قبلاً بحث شده است. فقط روی دیدن آن ها در آینده نزدیک حساب نکنید. این عقیده دست اندرکاران مایکروسافت است.

یکی دیگر از موضوعات مورد بحث فروش نسخه های ارزان و قابلیت های کاسته شده آفیس برای پوشش بازارهای مختلف است. مایکروسافت در سرهای زیادی را از بابت فروش نرم افزارهای گران قیمت تک حالت همه منظوره تحمل می کند. استفاده کنندگان معمولاً از امکانات ویژه و خاص آن ها استفاده نمی کنند (یا حتی از آن متنفرند؛ مثلاً AutoCorrect در Word). به همین دلیل، برخی از مدیران رده میانی شرکت در این فکرند که چرا این امکان را برای مشتریان فراهم نکنیم که بتوانند به نسخه های ارزان قیمت نرم افزار با قابلیت های کمتر، ولی دقیقاً مطابق نیازشان دسترسی پیدا کنند؟ این ایده برای شرکتی که سالانه دوازده میلیارد دلار از فروش آفیس سود می برد، پر مخاطره به نظر می رسد، اما در واقع اوزی خود نیز پیشنهاد چنین تغییراتی را مطرح می کند.

برای مشاهده عمق تغییری که اوزی از آن صحبت می کند، کافی است چند ساعتی را با گری فلیک سپری کنید؛ کسی که لقب بسیار رشک برانگیز مرد فناوری را از آن خود کرده است. او سال گذشته پس از یک سال و نیم فعالیت به عنوان رئیس تحقیق و توسعه یاهو به مایکروسافت پیوست. او نیز به وضوح با مهندسان دیگر مایکروسافت متفاوت است. او به برتری ویندوز و به ایده نرم افزارهای دستکاپ اعتقادی ندارد و بسیار مغرورانه به شما می گوید که تا کنون حدود ده هزار خط کد متن باز نوشته است؛ تناقضی آشکار با تجارت سنتی مایکروسافت.

او همچنین به سادگی توانایی ایجاد نوآوری در مایکروسافت را زیر سؤال می برد که شاید چند سال قبل گزافه گویی خطرناکی تلقی می شد. او که به عنوان رئیس صد مهندس در گروه لابراتوارهای Live فعالیت می کند و مسئول ایجاد پیشرفت های سریع مایکروسافت در بازار است می گوید: «علاوه بر گفتن این که درست است ما کارهایی نوآورانه و خلاقانه انجام می دهیم و به خاطر آن ها پولی دریافت نمی کنیم من می خواهم از این هم فراتر بروم

این‌گونه قضاوت می‌کردند که وقتی این کار به معنی رفتن از محدوده بالای متوسط به محدوده زیر متوسط در منحنی امتیازات خواهد بود، چرا به یک گروه با تعدادی مهندس فوق ستاره ملحق شویم؟ الان هر کارمند بر اساس اهداف شخصی و بدون توجه به دیگران ارزشیابی می‌شود و امتیاز دریافت می‌کند. این اهداف شخصی تقریباً هر یک ماه یک بار تغییر می‌کنند تا مهندسان را تشویق به تولید تعداد زیادی ماجول نرم‌افزاری و انتشار و بررسی آنلاین آن‌ها کند نه این‌که یک سال تمام را صرف انتشار یک بسته بزرگ نرم‌افزار کنند.

گیتس و بالمر نشان داده‌اند که برای نگهداشتن کارمندان ارزشمندشان به ویژه آن‌هایی که گوگل به آن‌ها پیشنهاد کار داده است، دست به هر کاری خواهند زد. شاید شکایت اخیر مایکروسافت که سال گذشته به واسطه نقض موافقتنامه عدم رقابت روی متخصص جست‌وجو، کای فولی، که به تازگی به گوگل رفته بود مطرح شد گیتس را دست و پا بسته و ناتوان جلوه داده باشد، اما در عین حال حاوی پیامی برای سایر افرادی است که شرکت را ترک می‌کنند. زمانی که گوگل مدیر عالی رتبه بازاریابی مایکروسافت یعنی ویک گوندوترا را به خدمت گرفت وی موافقت کرد که به قرارداد خود با مایکروسافت احترام گذارد و تا مدت یک سال از فعالیت خودداری کند و گرنه شرکت از او شکایت خواهد کرد. شرکت همین‌طور غذاهای کافه‌تریای خود را زیاد کرده است. (تسهیلات بیشتری را برای کارمندان فراهم کرده است). تسهیلاتی نظیر توزیع خوار و بار میان کارمندان و شاید از همه مهم‌تر، سه برابر کردن میزان سهامی که کارمندان می‌توانند به عنوان پاداش سالانه دریافت کنند. یکی از کارمندان می‌گوید: زمانی که گوگل تلاش می‌کرد یکی از دوستان وی را که حدود بیست سال سن داشت استخدام کند، مایکروسافت به وی پیشنهاد ۲۵۰ هزار دلار از سهام شرکت را داد تا در ردموند باقی بماند. البته او نهایتاً شرکت را ترک کرد، ولی این داستان نشان‌دهنده شدت مبارزه مایکروسافت است.

مدیریت ارشد مایکروسافت همچنین مجبور شده است اشل حقوقی و رتبه‌بندی افراد را شفاف‌تر و علنی‌تر سازد. به عنوان مثال، در بخش آفیس پرداخت‌ها دقیقاً بر اساس عنوان شغلی انجام می‌گیرد و بنابراین کارمندان می‌دانند که هر یک از همکارانشان در کجای این اکوسیستم قرار دارند.

خود گیتس هم سعی دارد بازتر برخورد کند. امسال او نسخه الکترونیک کاغذهایی که در

تعطیلات سالانه‌اش با عنوان هفته تفکر به همراه داشت، را در اختیار تمام افراد شرکت قرار داده است. در گذشته آنچه که گیتس در طول این مدت انجام می‌داد یا بررسی می‌کرد، تقریباً مانند یک راز مخفی نگه داشته می‌شد.

تأثیر و دگرگونی‌ها

آیا هیچ یک از این موارد مایکروسافت را از این هراس نجات خواهد داد؟ به شرکت کمک خواهد کرد تا بهتر با گوگل رقابت کند یا سلطه و نفوذ سابق را به شرکت باز خواهد گرداند؟

مطمئناً دلایلی وجود دارد که بر اساس آن‌ها می‌توان پذیرفت که چنین مسائلی امکان‌پذیر است. هر کس که در دنیای فناوری فعال باشد، درک می‌کند که مایکروسافت زمانی به حاشیه رانده شده است که در اوج قدرت خود قرار دارد و بنابراین نمایش ری اوزی باید توجه دره سلیکون را جلب کند؛ و می‌کند. هنگامی که زمان جایگزینی سیستم‌های دستکاپ به عنوان پلتفرم پردازش کامپیوتری فرا برسد، گوگل سر بلند خواهد کرد، ولی همان‌گونه که تیم اوریلی، خالق مفهوم وب ۲ و بنیان‌گذار انتشارات کتاب‌های کامپیوتر O'Reilly، می‌گوید: «اگر به این توجه کنید که مایکروسافت چگونه در حال تثبیت موقعیت Live است، به وضوح متوجه می‌شوید که مایکروسافت دنیای جدید را می‌شناسد.» علاوه بر بازنگری در فرآیند نوآوری و سرعت بخشیدن به چرخه‌های تولید محصول، شرکت در نظر دارد که سال آینده مبلغی حدود دو میلیارد دلار بیشتر از حالت عادی سرمایه‌گذاری کند. هنوز توضیح و دلیلی برای این مطلب ارائه نشده است، اما صاحب‌نظران معتقدند که این مبلغ به گسترش سرویس‌های وبی و احداث سرورفارم‌ها در تمام دنیا برای پشتیبانی از زیرساخت جدید آنلاین شرکت اختصاص داده شده است. هیچ شرکت دیگری در دنیا نمی‌تواند یکباره چنین مبلغ هنگفتی را هزینه کند.

هر کس هرچه می‌خواهد در مورد تهاجم رقبای احتمالی نظیر گوگل، اپل و لینوکس بگوید، اما هنوز برنامه‌های مایکروسافت از بیشترین زمان بازبینی توسط بیشترین تعداد افراد ممکن نسبت به تمامی محصولات تکنولوژیک دیگر برخوردارند. حتی هنوز هم پس از همه‌سر و صداها و شایعات راجع به محصولات نرم‌افزاری بسیار مجهز گوگل، اگر مدیریت مایکروسافت بتواند جزء به جزء با گوگل رقابت کند (مثلاً با یک برنامه جست‌وجوی دستکاپ و یک برنامه مدیریت تصاویر در ویستا) ردموند می‌تواند به رغم شروع‌های اشتباهی که داشته است، بر غول جست‌وجو فائق آید.

اما تناقضات زیادند و تاریخ قضاوتی بر ضد مایکروسافت دارد. به هر حال مایکروسافت تنها یک شرکت است، اما شرکتی قدیمی با بیش از هفتاد هزار کارمند که آموختن شیوه‌های جدید برای تک‌تک آن‌ها مشکل خواهد بود. مایکروسافت تقریباً از همه بهتر عمل کرده است؛ چه در زمینه ویندوز، چه در زمینه آفیس و چه اکنون در مورد تجارت سرورها. اما همچنان از ده سال پیش که MSN را راه‌اندازی کرد، مدام تلاش می‌کند بیشتر اینترنت محور شود و به استثنای اینترنت اکسپلورر، شرکت نتایج ناهمگونی به دست آورده است. ده سال پیش دنیا قانع شده بود که مایکروسافت از MSN برای کنترل اینترنت استفاده خواهد کرد. همان‌گونه که دنیای دستکاپ را کنترل می‌کرد: گرفتن عوارض، بلوکه کردن رقبای، تنظیم این‌که مرورکنندگان وب به چه سایت‌هایی دسترسی خواهند داشت. در همان زمان تمام دنیا نگران شده بود که مایکروسافت ممکن است سکان تجارت سرگرمی را نیز به دست بگیرد و با استفاده از ذخایر مالی خود بهترین برنامه‌ها و موسیقی‌ها را خریداری کند و با استفاده از نرم‌افزارهایش در تلویزیون‌های کابلی و سایر دستگاه‌ها، حتی آنچه را که می‌بینیم به تسخیر خود درآورد. هیچ کدام از این‌ها به حقیقت نپیوست. در عوض، رقبای سریع‌تر و بروزتری نظیر اپل، گوگل و ... به سرعت در حال پیشی گرفتن از مایکروسافت هستند.

اوزی معتقد است که به لطف آنچه که هم اکنون انقلاب ارزانی خوانده می‌شود، اوضاع این بار متفاوت خواهد بود. چون باند پهن، قدرت پردازش و ذخیره‌سازی چنان ارزان و در دسترس است که به گفته وی دورنما و آینده دنیای فناوری بیش از هر زمان دیگری پذیرای دانه‌هایی خواهد بود که مایکروسافت در حال کشت آن‌ها است. او همچنین معتقد است که زمان موعود فرا رسیده است؛ زیرا مدل تجاری جدیدی برای حمایت از برنامه‌های آنلاین (تبلیغات) وجود دارد که در گذشته وجود نداشته است. او معتقد است که هر شرکت نوپای اینترنتی می‌تواند از این فرصت بهره‌مند شود، اما مایکروسافت ابزاری را در اختیار دارد که می‌تواند در مقیاس وسیع بر تمام آن‌ها چیره شود.

بهتر است که اوزی اشتباه نکرده باشد. در سال ۱۹۹۵ بیل گیتس موج آینده اینترنت را دید و شرکتش را به سوی هماهنگی با آن هدایت کرد. در آن زمان این کار بسیار جلوتر از زمان خود بود. امروز ری اوزی در حال انجام همان کار است؛ با این تفاوت که این بار مسئله مرگ و زندگی است. 