مقدِّمة

"هذا هو الواقع يا صديقي، تعلَّمتَ درسَك،
سلبوك أحلامك على غفلةٍ منك".
"فاتنة" (Gorgeous)، للمغنِّي كانييه ويست (Kanye West)

في كلِّ مرَّةٍ أقرأ فيها كتابًا عن الإدارة أو عن المساعدة الذاتيَّة، أجد نفسي أقول: "هذا جيِّدٌ، لكنَّ هذا لم يكن الأمرَ الصعبَ بشأن الحالة". ليس الأمرُ الصعبُ هو وَضْعَ هدفٍ كبيرٍ وصعب وجريء، بل هو إنهاء خدمات الناس عندما لا تحقِّق الهدف الكبير. ليس الأمر الصعب هو توظيفَ الأشخاص العظماء، بل هو عندما ينمو لدى هؤلاء "الأشخاص العظماء" شعورٌ بالاستحقاق ويبدأون يطالبون بأمورٍ غير معقولة. ليس الأمر الصعب هو وضعَ مخطَّطٍ تنظيميٍّ، بل هو جَعْلُ الناس يتواصلون ضمن المنظَّمة التي أسَّستَها لتوِّك. ليس الأمر الصعب هو أن تكونَ لديك أحلامٌ كبيرة، بل هو الاستيقاظ في منتصف الليل والعرقُ البارد يتصبَّب منك عندما يصيرُ الحلم كابوسًا.

مشكلةُ هذه الكتب هي أنَّها تحاول تقديم وصفةٍ للتحدِّيات التي ليس لها وصفات. لا توجد في الواقع وصفةٌ للحالات المعقَّدة والديناميكيَّة. وليست هناك وصفةٌ لبناء شركة تتمتَّع بتكنولوجيا عالية، ولا وصفةٌ لإخراج الناس من المصاعب، ولا أخرى لتأليف سلسلةٍ من الأغاني الناجحة، كما لا توجد وصفةٌ لِلَعبِ دَورٍ مهمٍّ كدَورِ الظهيرِ الربعيِّ في لعبة كرة القدم الأميركيَّة، وليست هناك وصفةٌ للترشُّح للرئاسة، ولا لتحفيز الفرَقِ عندما يصل عملك التجاريُّ إلى مرحلةِ التدهوُر. هذا هو الأمر الصعب: ليست هناك أيَّة صيغةٍ للتعامل مع الأمور الصعبة.

ومع ذلك، هناك الكثير من النصائح والخبرات يمكنها المساعدة على التَّعامُل مع الأمور الصعبة.

لا أحاولُ أن أقدِّم صيغةً في هذا الكتاب، بل أنا أستعرضُ قصَّتي والصعوبات التي واجهْتُها. وبوصفي رياديًّا ومديرًا تنفيذيًّا والآن مستثمرًا في مشاريعَ ناشئة، فلا أزال أجدُ هذه الدروس مفيدةً، لا سيَّما عندما أعمل مع جيلٍ جديدٍ من المؤسِّسين، والمديرين التنفيذيِّين. إنَّ بناء شركةٍ ما غالبًا ما يؤدِّي إلى أوقاتٍ عصيبة، وقد واجهتُ ذلك الأمر ومارستُه أيضًا. ورغم أنَّ الأوضاعَ تختلف، فإنَّ صدى النماذج والدروس العميقة لا يزال يتردَّد في أُذني.

على مدى عدَّة سنواتٍ سابقة، لخَّصتُ هذه الدروس في سلسلةٍ من مواقع المدوَّنات الإلكترونيَّة قرأها ملايين الأشخاص. وقد اتَّصل بي العديد من هؤلاء لرغبتهم في معرفة القصص خلف هذه الدروس. ويسردُ هذا الكتاب هذه القصص للمرَّة الأولى، ويتضمَّن الدروس ذات الصلة من المدوَّنة. لقد ألهَمَني الكثيرُ من الأصدقاء والمرشدين وأفراد العائلة الذين ساعدوني طوال مسيرتي، كما ألهَمَتْني موسيقا الهيپ-هوپ/الراپ. ولأنَّ فنَّاني الهيپ هوپ يطمحون لأن يكونوا عَظَماء وناجحين على حدٍّ سواء، ويرَون أنفسهم رياديِّين، فإنَّ كثيرًا من المواضيع- التنافس وجَنْي الأموال وإساءة الفَهم- تقدِّم رؤية ثاقبة لفَهْم الأمور الصعبة. أنا أشارك تجاربي آملًا أن تقدِّم حلولًا وإلهامًا للآخرين الذين يجدون أنفسَهم في صراعٍ لبناء شيءٍ ما من لا شيء.

الفصل ١

من شيوعيٍّ إلى مستثمرٍ في مشروعٍ ناشئ

"أتحدَّث عن زوجتي وأطفالي وأسلوب حياتي، في الليل أصلِّي لإلهي إذ كان هذا هو التصرُّف الصائب. عشتُ اللحظات الإيجابيَّة والسلبيَّة، انتكستُ وتعثَّرتُ، عشتُ التجاربَ والمحن التي امتحنَتْ شغفي وشجاعتي".

"مَن نكون" (Who We Be)، للمغنِّي دي. أم. إكس (DMX)

منذ بضعة أيَّامٍ أقمتُ حفلَ شواءٍ كبيرًا في بيتي، ودَعَوتُ مئةً من أصدقائي المقرَّبين. إنَّ هذا النوع من اللقاءات هو أمرٌ اعتياديّ. كنتُ أنا وصهري كارثو (Cartheu) نقدِّم الشواء لسنواتٍ عديدةٍ، فأكسبتني مهاراتي لقبًا أطلقَه عليَّ أصدقائي الأفارقة الأميركيِّين وهو "جاكي روبنسون للَّحم المشويّ" (The Jackie Robinson of Barbecue). وهكذا تخطَّيتُ الحاجز العِرْقيّ.

في تلك المناسبة، انتقلَ الحديث وصولًا إلى مغنِّي الراپ الشهير ناس (Nas). وعلَّق بفخرٍ صديقي تريستان ووكر (Tristan Walker)، وهو رياديٌّ أميركيٌّ شابٌّ من أصلٍ أفريقيّ، قائلًا إنَّ ناس كان من بلدته في نيويورك، كوينزبريدج (Queensbridge) ذات مشروع التطوير الحضَريّ، وهي أحد أكبر مشاريع الإسكان العامِّ في الولايات المتَّحدة، وأكثرها فقرًا وجريمةً. عندئذٍ تدخَّل والدي البالغ من العمر ٧٣ عامًا قائلًا: "أنا ذهبتُ إلى كوينزبريدج". فقال تريستان وهو مقتنعٌ بأنَّه لا يمكن أن يكون والدي الأبيضُ المسنُّ قد ذهبَ إلى كوينزبريدج:

"لا بدَّ أنَّك تعني كوينز (Queens). إنَّ كوينزبريدج هي مشروعُ إسكانٍ عامٍّ في منطقةٍ عنيفةٍ جدًّا". لكنَّ والدي أصرَّ على قوله: "كلَّا بل كانت كوينزبريدج".

أشَرتُ إلى تريستان بأنَّ والدي نشأ في كوينز، لذا لا يمكن أن يخلطَ ما بين المكانَين. ثمَّ سألتُ: "ماذا كنتَ تفعلُ يا أبي في كوينزبريدج؟" فأجاب: "كنتُ أوزِّع منشوراتٍ شيوعيَّة عندما كنتُ في الحادية عشرة من عمري. أتذكَّر ذلك جيِّدًا لأنَّ والدتي استاءت كثيرًا لأنَّ الحزبَ الشيوعيَّ أرسلني إلى مناطق الإسكان العامِّ العنيفة، واعتَقَدَتْ أنَّ ذلك خطرٌ بالغٌ على طفلٍ صغير".

كان جدِّي وجَدَّتي في الواقع أعضاءً مُسَجَّلين بوصفهم شيوعيِّين. ولأنَّ جدِّي فيل هورويتز (Phil Horowitz) عضوٌ ناشطٌ في الحزب الشيوعيّ، فإنَّه فقَدَ وظيفةَ مدرِّسٍ في أثناء حقبة ماكارثي (McCarthy). وكان والدي طفلًا لوالدَين شيوعيَّين ونما وهو متَشرِّبٌ فلسفة اليسار. وفي عام ١٩٦٨م، انتقل بعائلتنا غربًا إلى بيركلي (Berkeley) في كاليفورنيا، وصار محرِّرًا في مجلَّة اليسار الجديد المشهورة "رامپارتز" (Ramparts)، [وتعني المتاريس].

نتيجةً لذلك، ترعرعتُ في المدينة التي كان ساكنوها يُطلِقون عليها تحبُّبًا اسم "جمهوريَّة بيركلي الشعبيَّة". كنتُ في طفولتي خجولًا جدًّا، وكنتُ أرتعبُ من البالغين. وعندما تركتني والدتي في الحضانة للمرَّة الأولى، رحتُ أبكي. وطلبَتِ المدرِّسة من والدتي المغادرة وهي تؤكِّد لها أنَّ البكاء أمرٌ شائعٌ بين أطفال الحضانة. لكنْ عندما رجعَتْ إليسا هورويتز (Elissa Horowitz) بعد ثلاث ساعات، وجدَتْني مبلَّلًا ولا أزال أبكي. شرحَتْ لها المدرِّسة أنِّي لم أتوقَّف عن البكاء، وأنَّ ثيابي الآن صارت مُشبَّعة بالدُّموع، وطُرِدتُ من الحضانة في ذلك اليوم. لو لم تكن والدتي الشخص الأكثر صبرًا في العالم، لما ذهبتُ إلى المدرسة بتاتًا. وعندما أوصاها جميع من حولها بالعلاج النفسيّ، كانت صبورةً وعلى استعدادٍ للانتظار إلى أن بتُّ أطمئنُّ للناس، بغضِّ النظر عمَّا تطلَّب الأمر من وقت.

عندما كنتُ في الخامسة من عمري، انتقلنا من بيتٍ يتضمَّن غرفةَ نومٍ واحدة في شارع غلين (Glen)، والذي صار صغيرًا جدًّا على عائلةٍ من ستَّة أفراد، إلى بيتٍ أكبر

في شارع بونيتا (Bonita). كان شارع بونيتا للطبقة الوسطى في بيركلي، وعنى ذلك أنَّه مختلفٌ بعض الشيء عمَّا قد يجده المرء في معظم أحياء الطبقة الوسطى. كان يقطن المربَّع السكنيُّ مجموعةً من الأشخاص الرافضين للنُّظُم الاجتماعيَّة (الهيپيِّين) والأشخاص المجانين، وأفراد الطبقة الدُّنيا الذين يعملون جاهدًا للصُّعود إلى طبقةٍ أعلى، وأفراد الطبقة العُليا الذين كانوا يتعاطَون المخدِّرات نزلوا إلى طبقةٍ أدنى. في أحد الأيَّام، أتى إلى بيتنا أحد أصدقاء أخي الكبير جوناثان (Jonathan)، واسمه روجر (Roger) [ليس هذا اسمه الحقيقيّ]. أشار روجر إلى طفلٍ أفريقيٍّ أميركيٍّ في نهاية الشارع يركب عربةً حمراء. تحدَّاني روجر قائلًا: "اذهبْ إلى نهاية الشارع، واطلُب من ذلك الطفل أن يعطيَك عربتَه. وإن تفوَّه بأيَّة كلمة، ابصقْ في وجهه وقل له: «زنجيّ»".

هناك بعض الأمور تتطلَّب توضيحًا هنا. أوَّلًا، كنَّا في بيركلي، لذا لم تكن تلك الكلمة جزءًا من اللغة الشائعة. ولم يسبق لي أن سمعتُ قطُّ كلمة "زنجيّ" من قبل، ولم أعرف ما كانت تعنيه رغم أنِّي خمَّنتُ أنَّها لم تكن كلمة مديح. ثانيًا، لم يكن روجر عنصريًّا ولم يكن قد نشأ في منزلٍ سيِّئ. كان والده أستاذًا جامعيًّا في بيركلي، وكان من أفضل الناس في العالم، لكنِ اتَّضحَ لنا في وقتٍ لاحقٍ أنَّ روجر كان يعاني انفصامًا في الشخصيَّة، وكان جانبُه المظلِم يرغبُ في القتال.

وضعني الأمر الذي أصدره روجر في موقفٍ صعب. كنتُ أرتعبُ من روجر، واعتقدتُ أنَّه سيضربني ضربًا مبرِّحًا إنْ لم أُنفِّذْ تعليماته. ومن الناحية الأُخرى، كان طلَبُ العربةِ يُرعبني. تبًّا! شعرتُ بالرُّعب من كلِّ شيء. كان خوفي الشديد من روجر أكبر من أن يجعلني أبقى حيث كنت، لذا بدأتُ أسير إلى نهاية الشارع باتِّجاه الولد الآخر. كانت المسافة تقريبًا ثلاثين ياردة (نحو ٢٧ مترًا)، لكنِّي شعرتُ بأنَّها كانت ثلاثين ميلًا. عندما وصلتُ إلى هناك أخيرًا، كنتُ بالكاد أستطيع الحراك. لم أعرف ما كان عليَّ قَوله، لذا فتحت فمي فقط وبدأتُ بالكلام. وما خرج من فمي كان "هل أستطيع أن أركب في عربتك؟" قال جويل كلارك الابن (Joel Clark Jr.)، "بالتَّأكيد". عندما التفتُّ لأرى ما سيفعله روجر، وجدتُ أنَّه كان قد غادرَ المكان. من الواضح أنَّ جانبَه المشرق طغى في تلك

اللحظة، فانتقلَ للقيام بعملٍ آخر. تابعتُ اللَّعب مع جويل طَوال ذلك اليوم، وصِرْنا أفضل الأصدقاء منذ ذلك الحين. بعد ثماني عشرة سنة من ذلك، صار إشبيني يوم عرسي.

لم يسبق لي حتَّى الآن أن رَوَيتُ هذه القصَّة لأحد، لكنَّها شكَّلت حياتي. لقد علَّمتني أنَّ شعوري بالخوف لا يعني أنِّي جبان. لقد كان ما فعلتُه مهمًّا، وكان سيقرِّر ما إذا كنتُ سأكون بطلًا أم جبانًا. كثيرًا ما فكَّرتُ في ما حدث في ذلك اليوم، وأدركتُ أنِّي لو كنتُ قد فعلتُ ما طلبه منِّي روجر، لما قابلتُ صديقي الأقرب.

علَّمتني تلك التجرِبة أيضًا ألَّا أحكمَ على الأمور من ظاهرها. وما لم تبذل جَهدًا لتتعرَّفَ إلى شخصٍ ما أو شيءٍ ما، فلن تعرف شيئًا. ليسَتْ هناك طرقٌ سريعةٌ وسهلةٌ تؤدِّي إلى المعرفة، لا سيَّما المعرفة المكتسَبة من تجرِبةٍ شخصيَّة. إنَّ اتِّباع الحكمة التقليديَّة، والاعتماد على طرقٍ سريعةٍ وسهلة قد يكون أسوأ من عدم معرفة أيِّ شيء.

خذ مستحقَّاتك وارحل

بمرور السنين، عملتُ بجدٍّ لأتجنَّب تأثير الانطباعات الأوَّليَّة فيَّ والتقيُّد الأعمى بالأمور التقليديَّة. نشأتُ في بيركلي، وكنتُ تلميذًا متفوِّقًا في بلدةٍ اتَّخذَتْ موقفًا سلبيًّا من كرة القدم، وحسبتْها نهجًا عسكريًّا. لم يكن متوقَّعًا منِّي أن ألتحق بفريق كرة القدم في المدرسة الثانويَّة في بيركلي، لكنَّ ذلك هو ما فعلتُه. كانت تلك خطوة كبيرة لي. لم ألعب كرة القدم في أيٍّ من بطولات دوري كرة القدم للهواة، فكانت تلك المواجهةَ الأولى بيني وبين تلك الرياضة. ومع ذلك، فقد ساعدتني تلك الدروس الأوَّليَّة على التعامل مع الخوف بصورة ممتازة. في رياضة كرة القدم في المدرسة الثانويَّة، تشكِّل القدرة على التعامل مع الخوف ٧٥٪ من اللعبة.

لن أنسى بتاتًا الاجتماع الأوَّل للفريق مع المدرِّب تشيكو مندوزا (Chico Mendoza). كان المدرِّب مندوزا رجلًا صارمًا كبير السنِّ، وسبقَ له أن لعبَ مع فريق كرة القدم الجامعيِّ في جامعة تكساس، وهي مقرُّ فريق هورند فروغز (Horned Fogs) عظيم الشأن. بدأ المدرِّب ميندوزا كلمته الافتتاحيَّة بالقول: "بعضُكم يا أولاد سيأتي إلى هنا دون جِدِّيَّة. سيأتي

ويقذفَ الكرة بسخافة ويتحدَّث بسخافات تافهة، لا يلعب بجدٍّ بل يرغب فقط في الظُّهور بمظهرٍ حسنٍ بِلباسِ كرة القدم. إذا فعلتَ هذا، أتعرف ما سيحدث؟ خذ مستحقَّاتك وارحل". ثمَّ تابع كلامَه ليشرحَ بالتفصيل الأمور غير المقبولة: "إذا حضرتَ متأخِّرًا إلى التدريب، فخُذ مستحقَّاتك وارحل. وإذا لم ترغب في قذف الكرة، فخُذ مستحقَّاتك وارحل. وإذا سِرتَ على العشب، فخُذ مستحقَّاتك وارحل. وإذا نادَيتَني تشيكو، فخُذ مستحقَّاتك وارحل".

كان ذلك أحدَ أكثر الخطابات شدَّةً وشاعريَّةً ومدعاةً للضَّحك سمعتُه في حياتي، غير أنِّي أحببتُه. لم أُطِقِ الانتظار لأعودَ إلى البيت لأُخبر أمِّي، والتي أرعبَها ما سمعَتْه، ورغم ذلك فقد أحبَبْتُه. بالنظر إلى ما مضى، كان ذلك درسي الأوَّل في القيادة. قال وزير الخارجيَّة الأسبق كولن پاول (Colin Powell) إنَّ القيادة هي القدرة على جَعْلِ شخصٍ ما يتبعُك ولو بدافع الفضول. كنتُ بكلِّ تأكيدٍ أشعر بفضولٍ لمعرفة ما سيقوله المدرِّب مندوزا بعد ذلك.

كنتُ الوحيدَ في فريق كرة القدم الذي يحملُ سجلًّا أكاديميًّا مميَّزًا في مادَّة الرياضيَّات، لذا لم نكن أنا وزملائي في الفريق نرى بعضُنا بعضًا في العديد من الفصول. فانتهى بي الأمر، نتيجةً لذلك، وأنا أتحرَّك في دوائر اجتماعيَّة متعدِّدة، وأرافقُ أولادًا لديهم تصوُّراتٌ عن العالم تختلفُ جدًّا عنِّي. كنتُ أشعرُ بالحَيرة من فكرةِ كيف كان منظورٌ متنوِّعٌ يغيِّر تمامًا معنى كلِّ حدثٍ مهمٍّ في العالم. مثلًا، عندما صدر ألبوم فرقة "رن- دي. أم. سي" (Run-D.M.C) بعنوان هاردتايمز (Hard Times) [ويعني الاسم "أوقات عصيبة"]، بصوت آلة الدرمز الصاخب العميق، أحدثَ زلزالًا في فريق كرة القدم، لكنَّه لم يُحدِث حتَّى أدنى اهتزازٍ في صفِّ الرياضيَّات الذي أحضره. وكذلك كانت تُعدُّ مبادرةُ الدفاع الاستراتيجيَّة لرونالد ريغان (Ronald Reagan) ثورةَ غضبٍ ما بين العلماء بسبب أساسها التقنيِّ المريب، لكنَّ هذه الجوانب مرَّت دون أن يلاحظَها أحدٌ في فريق كرة القدم.

إنَّ النظر إلى العالم عبر "نظَّارات" مختلفة كهذه ساعدَني على التفريق ما بين الحقائق والإدراك الحسِّيّ. كانت تلك المقدرة ستساعدني في وقتٍ لاحقٍ إلى درجةٍ لا

تُصَدَّق عندما أصير رياديًّا ومديرًا تنفيذيًّا. في أحوالٍ مُلحَّة، لا سيَّما عندما كان يبدو أنَّ "الحقائق" تفرضُ نتائجَ معيَّنة، تعلَّمتُ أن أبحثَ عن قصصٍ وتفسيراتٍ بديلةٍ صادرةٍ عن وجهات نظرٍ مختلفة جدًّا لتعزيز وجهةِ نَظَري. إنَّ مجرَّد وجود سيناريو بديل معقول يكون غالبًا كلَّ ما هو مطلوب لإبقاء الأمل حيًّا في قلوب قوَّة عاملة تشعرُ بالقلق.

موعدٌ دون معرفة مسبَّقة

في صيف عام ١٩٨٦م، كنتُ قد أنهيتُ سنَتي الثانية في جامعة كولومبيا، وكنتُ أُقيم مع والدي في لوس أنجلوس (حينها). كان صديقي وزميلي في فريق كرة القدم كلود شو (Claude Shaw) قد رتَّب لي موعدًا دون سابق معرفة. أعددنا أنفسنا للموعد المزدوَج مع صديقته جاكي وليَمز (Jackie Williams) وفيليسيا وايلي (Felicia Wiley) الفتاة التي رُتِّبَ أن تكونَ صديقتي، وذلك بحضور عشاءٍ مُعَدٍّ بعنايةٍ وإتقان. خطَّطنا بدقَّةٍ شديدةٍ وطَهَونا طَوال اليوم، وأعددنا الوجبة الكاملة، بما في ذلك أربع شرائح لحمٍ كبيرة مقدَّمة بصورةٍ مثاليَّة، فكان كلُّ شيءٍ مهيَّأً عند السابعة مساءً، وهو الوقت المحدَّد للموعد. غير أنَّ الفتاتَين لم تَحضُرا. مضَتْ ساعة، لكنَّنا لم ننزعج كثيرًا. كانت جاكي معروفةً بتأخُّرها في الحضور، فلم نقلَقْ. ثمَّ مَضَتْ ساعتان، فاتَّصل كلود للتحقُّق من الوضع. أصغيتُ وأنا أشعر بالصدمة بينما كنتُ أنظرُ إلى وجبة الطعام الشهيَّة التي أعددناها والتي صارتْ باردة عندئذٍ. قرَّرَت رفيقة موعدي، فيليسيا، أنَّها كانت تشعر بتعبٍ شديدٍ يمنعها من الحضور. واو. يا له من عُذرٍ بغيض!

طلبتُ من كلود أن يعطيَني الهاتف. عرَّفت بنفسي: "مرحبًا، أنا بِن، صديقك في هذا الموعد".

فيليسيا: "أنا آسفة لكنِّي أشعر بالتَّعب والوقت متأخِّر".

"حسنًا، الوقت متأخِّر لأنَّكِ تأخَّرتِ".

"أعلم هذا، لكنِّي مُتعَبة جدًّا لأحضر إليكما".

عند هذه المرحلة قرَّرت مناشَدة شعورِها بالتَّعاطُف.

"نعم أفهم موقفك، لكنْ كان ينبغي إيصال هذه الرسالة إلينا قبل أن نُمضي طَوالَ اليوم في تحضير وجبة العشاء. إنَّ أيَّ شيءٍ الآن غير الركوب في سيَّارتك وقيادتها إلى هنا على الفور سيكون عملًا فظًّا، ويترك انطباعًا سيِّئًا دائمًا".

لو كانت فيليسيا أنانيَّة (كما بدا أنَّها كذلك)، لما كان لتوَسُّلي أيُّ تأثير، ولكنتُ أفضل حالًا دون هذا الموعد. من جهةٍ أخرى، إذا لم تكن ترغب في لقائي بهذه الطريقة، فقد يعني هذا أنَّ لدينا مستقبلًا معًا.

"حسنًا، سآتي".

وصَلتْ بعد تسعين دقيقة وهي تلبس بنطالًا قصيرًا أبيضَ، وبدت في أجمل صورةٍ يمكن أن تكونَ عليها. في كلِّ تركيزي وتوقُّعي عن الموعد، نسيت تمامًا عراك الأيدي الذي حدث في اليوم السابق. ففي أثناء لعبِ كرة السلَّة في وادي سان فيرناندو (San Fernando)، قذف أحدُ اللاعبين الكرة نحو أخي، وكان طول ذلك اللاعب ١٨٥سم، وهو ذو شعرٍ قصيرٍ ويلبس بنطالًا ضيِّقًا ويبدو من الشباب الذين ينتمون إلى إحدى الأخويَّات. كان أخي جوناثان موسيقيًّا، وكان طويل الشعر، وكان يَزِنُ نحو ٦٥كغم حينها. وأنا كنتُ معتادًا العراكَ في كرة القدم الأميركيَّة، فكنتُ مستعدًّا للمعركة. حكمتُ على الوضع انطلاقًا من انطباعي الأوَّل، وهجمتُ على ذلك الولد فوقعَ شِجار. لكمتُه عدَّة لكماتٍ قويَّة، لكنِّي تلقَّيتُ ضربةً من يده اليمنى تحت عيني اليسرى، فتورَّم مكان اللَّكمة. ربَّما كان ذلك اللاعب ببساطةٍ غاضبًا بشأن مخالفةٍ في أثناء اللعب، وليس ساعيًا إلى إرهاب أخي، غير أنَّ ذلك كان ثمنَ عدم التمهُّل لفهم الموضوع. لا يمكنُني الآن أن أعرفَ الحقيقة.

على أيَّة حالٍ، عندما فتحتُ البابَ لاستقبال الفتاتَين، ثبَّتتْ فيليسيا عينَيها الخضراوَين الرائعتَين مباشرةً على النتوء تحت عيني. كان انطباعها الأوَّل (كما أخبرَتْني بعد سنوات): "هذا الرجل بلطجيّ. إنَّ المجيءَ إلى هنا كان غلطةً فادحة".

لحسن الحظّ، لم يعتمدْ أيٌّ منَّا على الانطباعات الأوَّليَّة. لقد مضى على زواجنا السعيد خمسٌ وعشرون سنة تقريبًا ولدينا ثلاثة أطفال رائعين.

وادي السيليكون (Silicon Valley)

في أحد فصول الصيف وأنا في الجامعة، حصلتُ على عملٍ في وظيفة مهندسٍ لدى شركةٍ تدعى "سيليكون غرافيكس" (SGI)، وقد أثَّرت فيَّ تلك الخبرة تأثيرًا بالغًا. كانت الشركةُ قد اخترعت رسومات حاسوب حديثة، واخترعت نوعًا جديدًا من التطبيقات تتراوح بين فيلم "تيرمينيتر ٢" (Terminator 2) وأجهزة محاكاة الطيران المذهلة. كان جميع العاملين فيها أذكياء جدًّا، والأشياء التي أنتجوها كانت ممتازة، لذا أردتُ أن أعمل لدى سيليكون غرافيكس بقيَّة عمري.

بعد تخرُّجي في الجامعة وإنهائي الدراسات العليا في علوم الحاسوب، رجعتُ لأعمل لدى سيليكون غرافيكس. كان وجودي في هذه الشركة حلمًا قد تحقَّق، وأحببتُ عملي هناك. بعد مرور سنة على وجودي فيها، قابلتُ مديرةً سابقةً للتَّسويق في الشركة اسمها روزيلي باوناورو (Roselie Buonauro) كان لديها مشروعٌ ناشئ. سمعَت روزيلي عنِّي من ابنتها التي كانت تعمل أيضًا معي في سيليكون غرافيكس، وبذَلَت جهدًا حثيثًا لاستقطابي. وأخيرًا أقنعتني، فذهبتُ لأعملَ لديها في ناتلابس (NatLabs).

كان الانضمام إلى ناتلابس قرارًا مريعًا لي، فقد كان أندريه شواغَر (Andre Schwager) يُدير الشركة، وكان مسؤولًا إداريًّا سابقًا في شركة هيوليت پاكارد (Hewlett-Packard)، والأهمُّ من ذلك هو أنَّه كان زوج روزيلي. كان المستثمرون في المشاريع الناشئة قد أحضروا أندريه وروزيلي ليكونا "فريق الإدارة". غير أنَّهما لم يكونا يفهمان الكثير في المنتَجات أو التكنولوجيا، وذهبا بالشركة إلى عدَّة اتِّجاهاتٍ حمقاء، وكانت تلك المرَّة الأولى التي بدأتُ فيها أفهمُ أهمِّيَّة إدارة مؤسِّسي الشركة لشركاتهم.

وما زادَ الطِّينَ بِلَّة، شُخِّصتْ إصابةُ ابنتي الوسطى بالتوحُّد، ممَّا جعل العمل في مشروعٍ ناشئٍ عبئًا رهيبًا لعائلتنا حيث كان عليَّ أن أمضي وقتًا أطول في البيت.

في أحد الأيَّام الحارَّة جدًّا، أتى والدي لزيارتنا. لم نستطع تركيبَ مكيِّف الهواء، وكان أطفالنا الثلاثة يبكون بينما كنَّا أنا ووالدي جالسَين نتصبَّبُ عرقًا في درجة حرارة بلغت ٤٠° مئويَّة.

التفتَ إليَّ والدي وقال: "يا بنيَّ، أتعرفُ الشيءَ الرخيص؟"

ولمَّا لم تكنْ لديَّ أدنى فكرةٍ عمَّا كان يتحدَّث بشأنه، أجبتُ، "كلَّا، ماذا يكون؟"

"الزهور. الزهور رخيصةٌ حقًّا. لكنْ أتعرف الشيءَ الباهظَ الثمن؟"

مرَّةً أخرى أجبت، "كلَّا، ماذا يكون؟"

قال: "الطلاق".

شيءٌ ما عن تلك النكتة التي لم تكن في الواقع مزاحًا، جعلَني أُدرك أنَّ الوقت قد نفدَ منِّي. حتَّى تلك اللحظة لم أكن في الواقع قد اتَّخذتُ أيَّ خيارٍ جِدِّيّ. كنتُ أشعرُ بأنَّ لديَّ نطاقًا تردُّديًّا غير محدود، وأنِّي كنتُ أستطيع أن أفعلَ أيَّ شيءٍ في الحياة كنتُ أرغبُ فيه في آنٍ واحد. إلَّا أنَّ نكتَتَه أوضحَتْ لي أنِّي قد أفقدُ عائلتي إذا ما استمررتُ في الطريق الذي أنا فيه. بقيامي بكلِّ شيء، سأفشل في تحقيق أهمِّ شيء.كانت تلك هي المرَّة الأولى التي أُرغِمُ فيها نفسي على النظر إلى العالم عبر أولويَّاتٍ لم تكن فعليًّا أولويَّاتي الحقيقيَّة. اعتقدتُ أنِّي أستطيع متابعةَ مسيرتي المهنيَّة واهتماماتي كلِّها وبناء عائلتي. والأهمُّ من ذلك، كنتُ دائمًا أفكِّر في نفسي أوَّلًا. عندما تكون جزءًا من عائلةٍ أو من مجموعة، فإنَّ هذا النوع من التفكير يمكن أن يوقِعَك في المتاعب، وكنتُ أنا في ورطةٍ كبرى. في اعتقادي، كنتُ واثقًا بأنِّي كنتُ شخصًا صالحًا وليس أنانيًّا، غير أنَّ أفعالي كانت تقول عكس ذلك. كان عليَّ أن أتوقَّف عن كوني صبيًّا وأصير رجلًا، ووجبَ عليَّ أن أضعَ الأمور الأهمَّ في الصدارة، وأن أهتمَّ بالناس الذين كنت أهتمُّ بهم أكثر من أيِّ شخصٍ آخر قبل أن أفكِّرَ في نفسي.

قرَّرتُ أن أتركَ العملَ لدى ناتلابس في اليوم التالي. وجدتُ عملًا في شركة لوتس (Lotus) للتنمية، ممَّا سمح لي بإعادة ترتيب حياتي المنزليَّة. توقَّفتُ عن التفكير في نفسي،

وركَّزت على ما هو أفضل لعائلتي. بدأتُ أصيرُ الشخص الذي كنتُ أرغبُ أن أكونَه.

نيتسكيب (NETSCAPE)

في أحد الأيَّام بينما كنتُ أعمل في شركة لوتس، أراني أحد زملائي في العمل مُنتجًا جديدًا اسمه "موازييك" (Mosaic) [ويعني فسيفساء]، وكان قد طوَّره بعضُ الطلبة في جامعة إلينوي (Illinois). كان موزاييك من أوائل برامج تصفُّح الإنترنت، وهو نوعٌ من التكنولوجيا اقتصر استخدامُها على العلماء والباحثين حتَّى ذلك الوقت. لقد أذهلني، وكان من الواضح أنَّه هو المستقبل، وكنتُ أنا بكلِّ وضوحٍ أضيع وقتي في العمل في أيِّ شيءٍ ما عدا الإنترنت.

بعد بضعة أشهر، قرأتُ عن شركةٍ تدعى نيتسكيب كانت قد تأسَّست على يد مؤسِّس سيليكون غرافيكس، جيم كلارك (Jim Clark)، ومخترع موزاييك مارك أندريسن (Mark Andreesen). قرَّرت على الفور أنَّه ينبغي أن أُجريَ مقابلةً للحصول على عملٍ هناك. اتَّصلتُ بصديقٍ لي كان يعمل لدى نيتسكيب وسألته ما إذا كان في وُسعه أن يرتِّبَ لي مقابلةً مع الشركة. فأسدى لي تلك الخدمة وذهبتُ إلى المقابلة.

في أثناء المقابلات الأولى، قابلتُ الجميعَ في فريق إدارة المنتجات. واعتقدتُ أنَّ الاجتماعات سارت حسنًا، لكنْ عندما وصلتُ إلى البيت، كانت زوجتي فيليسيا تبكي. كان مدير التوظيف في نيتسكيب قد اتَّصل بي ليُعطيَني بعض النصائح، وردَّت فيليسيا على اتِّصاله (كان ذلك قبل زمن الانتشار السريع للهواتف النقَّالة). أخبرها المدير أنَّه من غير المحتمل أن أنالَ الوظيفة؛ لأنَّ المجموعة كانت تريد مرشَّحين يحملون شهادة ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ستانفورد (Stanford) أو هارڤرد (Harvard). أشارت فيليسيا إلى أنِّي قد أتمكَّن من العودة إلى الدراسة. لكنْ بالنظر إلى وجود ثلاثة أولاد، فقد كانت تعرف أنَّ ذلك غير واقعيّ، لذا راحت تذرفُ الدُّموع. شرحتُ لها أنَّ مديري التوظيف لم يكونوا يوظِّفون مديرين، وأنَّ الشركة قد تقبَلُني على الرغم من عدم حصولي على الشهادة المطلوبة في إدارة الأعمال.

في اليوم التالي، اتَّصل مدير التوظيف ليخبرَني بأنَّهم يريدون أن أُجريَ مقابلةً مع المؤسِّس المشارك والمدير الفنِّيِّ مارك أندريسن، وقد كان عمره اثنتين وعشرين سنة في ذلك الوقت.

بينما أنظر إلى الماضي، من السهل التفكير في أنَّ الإنترنت ومتصفِّح الشبكة كانا أمرَين لا مفرَّ منهما. لكن لولا عمل مارك، لأمكنَ أن نعيش في عالمٍ مختلف. في ذلك الوقت كان معظم الناس يعتقدون أنَّ العلماء والباحثين فقط هم مَن يستخدمون الإنترنت. وكان يُعتَقد أنَّ الإنترنت كانت غامضة لا يفهمها إلَّا بعض الناس، وأنَّها غير آمنة وبطيئة لتلبِّي احتياجات الأعمال التجاريَّة. حتَّى بعد تقديم موزاييك، الذي هو أوَّل متصفِّح للإنترنت في العالم، لم يكن أحدٌ تقريبًا يعتقد أنَّ شبكة الإنترنت ستكون مهمَّة خارج المجتمع العلميّ، وأقلُّهم إيمانًا بذلك كان قادة الصناعة التكنولوجيَّة الذين كانوا منشغلين في بناء بدائل خاصَّة بالمالكين.[1] كانت التكنولوجيا المتوقَّع لها أن تسيطر على السباق هي ما يُسمَّى "الشبكات الإلكترونيَّة لنقل المعلومات"، وهي تقنيات خاصَّة تملكها أكبر شركات المالكين المنافِسة مثل أوراكل (Oracle) ومايكروسوفت. أسرَتْ قصصُهم مخيِّلة صحافة الأعمال التجاريَّة، ولم يكن ذلك بعيدًا جدًّا عن المنطق؛ لأنَّ معظم الشركات لم تستخدم حتَّى TCP/IP (وهو أساس شبكة الإنترنت)، بل استخدمت بروتوكولات خاصَّة مثل AppleTalk, NetBIOS, SNA. في أواخر تشرين الثاني/نوفمبر عام ١٩٩٥م، ألَّفَ بِل غيتس (Bill Gates) كتابًا بعنوان "**الطريق إلى الأمام**" *(The Road Ahead)*، تنبَّأ فيه أنَّ الشبكات الإلكترونيَّة لنقل المعلومات- شبكة تربط جميع الأعمال التجاريَّة والمستهلكين في عالم التجارة الإلكترونيَّة- ستكون الخَلَف المنطقيَّ للإنترنت، وستحكم المستقبل. عاد غيتس بعد ذلك وغيَّر المراجع من الشبكات الإلكترونيَّة لنقل المعلومات إلى الإنترنت، لكنَّ تلك لم تكن رؤيته الأصليَّة.

لم تكن الآثار المترتِّبة على رؤية نظام التقنيات الخاصَّة هذه جيِّدةً للأعمال التجاريَّة

---

١) المقصود هنا تكنولوجيا خاصَّة بشركات معيَّنة (Proprietary Technologies)، وهي عكس "التكنولوجيا المعياريَّة" (Standards Technology)، أي التكنولوجيا التي تتَّفق الشركات جماعيًّا على استخدامها (الناشر).

أو للمستهلكين. في عقول المتبصِّرين مثل بِل غيتس ولاري إليسون (Larry Ellison)، كانت الشركات التي امتلكت الشبكات الإلكترونيَّة لنَقْل المعلومات، ستفرض ضريبةً على كلِّ صفقةٍ بالمطالبة "بفائدة مفرطة"، كما أشار إلى ذلك مدير التكنولوجيا في مايكروسوفت في ذلك الوقت، ناثان مايرڤولد (Nathan Myhrvold).

من الصعب المغالاة في الزَّخَم الذي أوجدته الشبكات الإلكترونيَّة لنقل المعلومات للمالكين (Proprietary Information Superhighway). فبعد موزاييك، حتَّى مارك أندريسن والمؤسِّس المشارك معه جيم كلارك خطَّطا أصلًا لتوزيع أفلام الڤيديو عبر خدمات الشبكات الإلكترونيَّة لنقل المعلومات للمالكين، بدل خدمات الإنترنت. وبعد أن قطعا أشواطًا في التخطيط، قرَّرا أنَّهما يستطيعان أن يجعلا الإنترنت شبكة المستقبل، وذلك بتحسين برنامج متصفِّح الشبكة لجعله آمنًا وأكثر وظيفيَّة وأسهلَ للاستعمال، وتلك صارت مهمَّةَ نيتسكيپ- مهمَّةً كانا سيحقِّقانها بكلِّ مجد.

لم تكن المقابلة التي أجريتُها مع مارك تشبه أيَّة مقابلةِ عملٍ أُخرى أجريتُها؛ إذ لم تكن هناك أسئلة عن سيرتي الذاتيَّة وتقدُّمي الوظيفيِّ وعادات عملي، فقد استبدَل بها استفسارٌ مدَوِّخٌ عن تاريخ الرسائل الإلكترونيَّة والتعاون مع البرمجيَّات، وما يمكن أن يخبِّئه المستقبل. كنتُ خبيرًا في هذا الموضوع لأنِّي كنتُ قد أمضيت السنوات الأخيرة عاملًا على المنتجات الرئيسيَّة في هذا الصنف، لكنْ أذهلَني كَمُّ المعلومات الكبير الذي كان شابٌّ في الثانية والعشرين من عمره يعرفه عن تاريخ تجارة الحواسيب. كنتُ قد قابلت العديد من الشباب الأذكياء حقًّا في مهنتي، لكنِّي لم أقابل بتاتًا مؤرِّخًا شابًّا في التكنولوجيا. أدهشني جدًّا ذكاء مارك أندريسن ومقدراته الطبيعيَّة، وما هو أبعد من معرفة مارك التاريخيَّة، كانت رُؤاه ثاقبةً وصحيحةً حول التقنيات، مثل النَّسخ المتماثل (Replication Technologies). بعد المقابلة اتَّصلتُ هاتفيًّا بأخي وأخبرته بأنِّي أجريتُ لتوِّي مقابلةً مع مارك أندريسن، وشاركتُه باعتقادي أنَّه قد يكون أذكى إنسانٍ قابلتُه في حياتي.

بعد أسبوعٍ نلتُ الوظيفة. شعرتُ بسعادةٍ غامرة ولم أهتمَّ بالراتب المعروض. كنتُ أعلم أنَّ مارك أندريسن ونيتسكيپ سيغيِّران العالم، وأردتُ أن أكونَ جزءًا من هذا التغيير. كنتُ على أحرَّ من الجمر لأبدأ العمل.

بمجرَّد التحاقي بشركة نيتسكيپ، عُيِّنتُ مسؤولًا عن خادم الشبكة الخاصِّ بخطِّ الإنتاج (Enterprise Web Server Product Line). كان الخطُّ يتألَّف من منتَجَين: خادم الشبكة العاديِّ الذي كان معروضًا بسعر ١٢٠٠ دولار، وخادم الشبكة الآمن (وهو خادم شبكة كان يضمُّ البروتوكول الجديد للأمن الذي اخترعته نيتسكيپ تحت اسم "Secure Sockets Layers, SSL") بسعرٍ يبلغ ٥,٠٠٠ دولار. في الوقت الذي التحقتُ فيه بالشركة، كان هناك مهندسان يعملان على خوادم الشبكة: روب ماكول (Rob McCool) الذي اخترع خادم الشبكة "NCSA"، وشقيقه التوأم مايك ماكول (Mike McCool).

منذ انضمامي وحتَّى دخول الشركة سوق الأسهم العام في آب/أغسطس ١٩٩٥م، كان فريقُ خادم الشبكة قد كبُرَ ليضمَّ تسعة مهندسين. كان الاكتتاب العامُّ لشركة نيتسكيپ مذهلًا وتاريخيًّا. كان سعر الطرح الأوَّليِّ ١٤ دولارًا للسَّهم، لكنَّ قرار الدقيقة الأخيرة ضاعفَ الطرح الأوَّليَّ ليصلَ إلى ٢٨ دولارًا للسَّهم. ثمَّ ارتفع إلى ٧٥ دولارًا، وهذا أحد الأرقام القياسيَّة لدى الكلام عن أرباح اليوم الأوَّل، وأُقفِل على ٥٨ دولارًا، لتبلغ قيمة نيتسكيپ السوقيَّة ٣ مليارات دولار تقريبًا في اليوم الأوَّل من عمليَّة الاكتتاب. وما زادَ الأمرَ أهمِّيَّة هو أنَّ عمليَّة الاكتتاب العامِّ كانت أشبَهَ بزلزالٍ في عالم الأعمال. وكما قال صديقي المصرفيُّ المستثمر فرانك كاترون (Frank Quattrone) في ذلك الوقت: "ما من أحدٍ كان يرغب في أن يقولَ لأحفاده إنَّه فوَّتَ عليه هذه الفرصة".

غيَّرت هذه الصفقة كلَّ شيء. فمثلًا كانت مايكروسوفت تمارس الأعمال التجاريَّة لأكثر من عقدٍ من الزمان قبل طرح أسهمها للاكتتاب العامّ، ونحن مضى على تقدُّمنا في عملنا مدَّة ستَّة عشر شهرًا، ومن هناك صارت الشركات تُحدِّدُ على أنَّها "اقتصادٌ جديد" أو "اقتصادٌ قديم"، وكان الاقتصاد الجديد هو الرابح. وحينذاك أطلقت صحيفة نيويورك تايمز على الاكتتاب العامِّ تسمية "زلزلة العالم".

لكن كان هناك صدْعٌ في درعنا؛ إذ أعلنت مايكروسوفت أنَّها ستقدِّمُ مجَّانًا مُتصفِّحها إنترنت إكسپلورَر (Internet Explorer) في حزمةٍ واحدة مع إطلاق نظام تشغيلها المقبل المفاجئ، ويندوز ٩٥ (Windows 95). كان هذا الأمر مشكلةً ضخمةً لشركة نيتسكيپ؛ لأنَّ جميع إيراداتنا تقريبًا جاءت من مبيعات المتصفِّح، وكانت مايكروسوفت تسيطر على أكثر من ٩٠٪ من أنظمة التشغيل. فكان جوابنا للمستثمرين: سنجني أموالنا من خوادم الشبكة.

بعد ذلك بشهرين، حصلنا على إطلاقٍ مبكِّر من خادم شبكة مايكروسوفت التالي، وهو خادم معلومات الإنترنت (Internet Information Server - IIS)، وعندما حللناه وجدنا أنَّ فيه كلَّ الميِّزات التي كانت لدينا، بما في ذلك نظام الأمن في منتجنا الأكثر تطوُّرًا، وكان أسرعَ من مُنتَجنا بخمس مرَّات. لقد حسبتُ أنَّه كان أمامنا نحو خمسة أشهرٍ قبل أن تطلقَ مايكروسوفت خادم معلومات الإنترنت، فعلينا أن نحلَّ المشكلة في غضون ذلك، وإلَّا فسنقع في ورطةٍ عويصة، حيث كانت دورات المنتَج في "الاقتصاد القديم" تحتاج إلى ثمانية عشر شهرًا لإكمالها، لذا كان خمسة أشهر إطارًا زمنيًّا قصيرًا جدًّا حتَّى في "الاقتصاد الجديد". فذهبتُ لمقابلة مدير دائرتنا، مايك هومر (Mike Homer).

باستثناء مارك أندريسن، كان مايك هومر القوَّة المُبدعة الأهمَّ وراء وجود نيتسكيپ. والأهمُّ من ذلك، كلَّما صارت الحالة أسوأ، صار مايك أقوى. وفي أثناء الهجمات التنافسيَّة القاسية جدًّا، كان معظم المسؤولين الإداريِّين يتجنَّبون الصحافة. لكنَّ مايك هومر، كان دائمًا في الواجهة وفي المركَز. وعندما كشفَت مايكروسوفت عن استراتيجيَّتها المشهورة "اغتنِم وامتَدّ" (Embrace and Extend)[٢]- وهو محور دراماتيكيٌّ لمهاجمة نيتسكيپ- كان مايك يردُّ على كلِّ مكالمةٍ هاتفيَّة، وأحيانًا كان يتحدَّث حتَّى إلى مراسلَين في الوقت عينه حاملًا هاتفًا في كلِّ يد. كان هو المحارب المطلَق.

أمضيتُ أنا ومايك الأشهر التالية في تطوير حلٍّ شاملٍ لمواجَهة تهديد مايكروسوفت.

٢) هي سياسة مايكروسوفت للتنافس مع البروتوكولات التي لا تملكها، مثل الإنترنت، فكانت تتَّبعها ثمَّ تضيف إليها أجزاء تعمل فقط في برامجها (الناشر).

إذا كانوا بصدد الهجوم على منتجاتنا للإنترنت، فكنَّا سنهاجمهم ونقدِّم بديلًا رخيصًا لخادم مايكروسوفت مرتفع الثمن (Microsoft BackOffice). وللقيام بذلك، استحوذنا على شركتَين قدَّمتا إلينا بديلًا منافسًا لبرنامج "Microsoft Exchange". بعد ذلك عقدنا اتِّفاقًا بالغ الأهمِّيَّة مع شركة قواعد البيانات إنفورميكس (Informix) لتقدِّم إلينا وصولًا غير محدود إلى قاعدة بياناتٍ بالإنترنت بقيمة ٥٠ دولارًا لكلِّ نسخة، وكان هذا حرفيًّا أقلَّ بمئات المرَّات ممَّا كانت تطلبُه مايكروسوفت. وعندما انتهينا من تجميع الحزمة الكاملة، أطلق عليها مايك اسم "Netscape SuitSpot"، حيث ستكون "الجناح" الذي سيحلُّ مكان "Microsoft BackOffice". أعددنا كلَّ شيءٍ لعمليَّة الإطلاق الرئيسيِّ في ٥ آذار/مارس ١٩٩٦م في نيويورك.

ثمَّ قبل أسبوعَين فقط من الإطلاق، كشف مارك أندريسن، دون أن يخبرَني أو يخبرَ مايك، عن الاستراتيجيَّة بكاملها لنشرة القناة الإخباريَّة المتعلِّقة بتجارة الحواسيب "Computer Reseller News". شعرتُ بغضبٍ شديد، وأرسلتُ إليه على الفور رسالةً إلكترونيَّة قصيرة:

إلى: مارك أندريسن
نسخة إلى: مايك هومر
المرسل: بن هورويتز
الموضوع: الإطلاق
يبدو أنَّنا لن ننتظر حتَّى الخامس من الشهر لإطلاق الاستراتيجيَّة.

بن

خلال خمس عشرة دقيقة تلقَّيتُ الجواب التالي.

إلى: بن هورويتز
نسخة إلى: مايك هومر، جيم باركزديل (Jim Barksdale) [الرئيس التنفيذيّ]، جيم كلارك (Jim Clark) [رئيس مجلس الإدارة]

الموضوع: [رد] الإطلاق

من الواضح أنَّك لا تدرك خطورة الوضع. نحنُ نُقتَل نُقتَل هنا. إنَّ مُنتجَنا الحاليَّ لا يستطيعُ المنافسة بتاتًا. لم يكن لدينا أيُّ شيءٍ نقوله مدَّة أشهر. نتيجة لذلك، خسرنا أكثر من ٣ بلايين دولار من قيمة الشركة الإجماليَّة في السوق، وبِتنا نواجه خطرَ خسارة الشركة كلِّها، وكلُّ هذا هو خطأ خادم شبكة إدارة الإنتاج. في المرَّة المقبلة، عليك أن تُجريَ المقابلة بنفسك.

تبًّا لك– مارك

وصلني هذا البريد الإلكترونيُّ في اليوم نفسه الذي ظهر فيه مارك على غلاف مجلَّة تايم (Time Magazine) عاريَ القدمَين وجالسًا على عرشٍ. وعندما رأيتُ الغلاف للمرَّة الأولى، شعرتُ بسعادةٍ غامرة؛ إذ لم يسبقْ لي أن قابلتُ أحدًا في حياتي كان قد ظهر على غلاف مجلَّة تايم، غير أنِّي شعرتُ بعدها بالغثيان. أخذتُ المجلَّة ورسالة البريد الإلكترونيِّ إلى البيت إلى فيليسيا للحصول على رأيٍ آخر. كنت قلقًا جدًّا، حيث كنتُ في التاسعة والعشرين من عمري ولديَّ ثلاثة أطفال، فكنتُ أحتاجُ حقًّا إلى وظيفتي. نظرَت فيليسيا إلى الرسالة والمجلَّة وقالت: "عليك أن تبدأ في البحث عن وظيفةٍ على الفور".

في نهاية الأمر، لم أُطرَد من العمل، وخلال السنتين التاليتين، نَمت سويت سپوت (SuiteSpot) من لا شيء إلى عملٍ تجاريٍّ بعائدٍ يبلغ ٤٠٠ مليون دولار في السنة. والأغربُ من ذلك، صرنا أنا ومارك أصدقاء في نهاية المطاف، ونحن لا نزال أصدقاء وشركاء أعمال منذ ذلك الحين.

كثيرًا ما يسألني الناس عن كيفيَّة تمكُّننا من العمل بفاعليَّة ضمن ثلاث شركاتٍ على مرِّ ثماني عشرة سنة. إنَّ معظم علاقات العمل إمَّا تصير متوتِّرة جدًّا بحيث لا يمكن تحمُّلها، وإمَّا غير متوتِّرة كثيرًا بحيث تكون قادرة على الإنتاج بعد حين؛ إمَّا أن يتحدَّى الناس بعضهم بعضًا إلى حدِّ الكراهية، وإمَّا يصيرون راضين بعضهم عن أفكار بعضٍ فلا يعودون يستفيدون من العلاقة. ومن جهتي أنا ومارك، فإنَّه لا يزال يضايِقُني كلَّ يومٍ

تقريبًا، حتَّى بعد ثماني عشرة سنة، بالعثور على خطأ ما في تفكيري، وأنا أفعل الشيء ذاته معه. غير أنَّ الأمور تسير على ما يرام.

تأسيس شركة

في نهاية عام ١٩٩٨م؛ وتحت ضغوطٍ هائلة من مايكروسوفت التي استخدَمَت قوَّة احتكار نظام تشغيلها الكاملة لطرح منتَجات مجانيَّة في كلِّ مجال كانت نيتسكيپ تتنافس بشأنه – بعنا شركتنا لشركة أميركا أونلاين [AOL] (America Online). على المدى القصير، كان ذلك انتصارًا كبيرًا لمايكروسوفت؛ حيث إنَّها دفعت بأكبر تهديدٍ لها إلى أحضان منافِسٍ أقلَّ تهديدًا بكثير. لكنْ على المدى الطويل، ألحَقَت نيتسكيپ أضرارًا لا يمكن إصلاحها في مَعقَل مايكروسوفت في صناعة الحواسيب؛ إذ نقلَ عملنا المطوِّرين من منصَّة مايكروسوفت للمالكين "Win32 API" إلى شبكة الإنترنت. لم يعُدِ الشخص الذي يطوِّر برامج حديثة يكتب لمنصَّة مايكروسوفت للمالكين، بل صار يكتبُ للإنترنت والواجهات المعياريَّة (Standard interfaces) للإنترنت. ما إنْ خسرَتْ مايكروسوفت سيطرتَها على المطوِّرين، باتت خسارتها احتكار الأنظمة التشغيليَّة مسألة وقت فقط. وبمرور الوقت، اخترعت نيتسكيپ العديد من التقنيَّات الأساسيَّة للإنترنت، بما في ذلك "JavaScript"، و"SSL"، و"Cookies".

بعد انضمامنا إلى أميركا أونلاين، كُلِّفتُ بإدارة منصَّة التجارة الإلكترونيَّة، وصار مارك المدير المسؤول عن التكنولوجيا. بعد بضعة أشهر، تبيَّن لكلينا أنَّ أميركا أونلاين كانت تحسبُ نفسَها شركة إعلام أكثر منه شركة تكنولوجيا. ومع أنَّ التكنولوجيا كانت تعمل على تمكين مشاريع إعلاميَّة جديدة كبيرة، فإنَّ الاستراتيجيَّة كانت استراتيجيَّة إعلاميَّة، وكان المسؤول الإداريُّ الرئيسيُّ بوب پيتمان (Bob Pittman) مسؤولًا إداريًّا إعلاميًّا عبقريًّا. وكانت شركات الإعلام تركِّز على أمورٍ مثل ابتكار قصصٍ عظيمة، بينما كانت شركات التكنولوجيا تركِّز على إيجاد طريقةٍ أفضل للقيام بالأشياء. بدأنا نفكِّر في أفكارٍ جديدةٍ وفي تأسيس شركةٍ جديدة.

في أثناء تلك العمليَّة، أضفنا إلى المناقشة مؤسِّسَين مشاركَين محتملَين آخرَين. كان الدكتور تيموثي هاوز (Timothy Howes) المخترع المشارك لبرمجيَّات (Lightweight Directory Access Protocol" (LDAP"، وهي تبسيطٌ بارعٌ لسابقتها المعقَّدة "X.500". وقد وظَّفنا تيموثي في عام ١٩٩٦م، وصنعنا معًا بنجاح معيار فهرسة الإنترنت. وحتَّى يومنا هذا، إذا كان برنامجٌ ما مهتمًّا بالحصول على معلوماتٍ عن شخصٍ ما، فإنَّ في وُسعه الحصول على تلك المعلومات بواسطة "LDAP". كان رابع عضوٍ في فريقنا هو إن سيك ري (In Sik Rhee)، الذي كان قد شارك في تأسيس شركة خادم التطبيقات كيڤا سيستمز (Kiva Systems)، التي كانت نيتسكيپ قد استحوذَتْ عليها. كان يشغَل منصب مدير التكنولوجيا في دائرة التجارة الإلكترونيَّة، التي كنتُ أُديرها، وكان يعمل بصورة وثيقةٍ مع شركات شركاء لنا لضمان تمكُّنها من التعامل مع كمِّيَّة الزوار الهائلة في أميركا أونلاين.

عندما ناقشنا الأفكار، شكا إن سيك ري قائلًا إنَّه في كلِّ مرَّة كنَّا نحاول أن نوصل الشريك بمنصَّة التجارة الإلكترونيَّة الخاصَّة بأميركا أونلاين، كان موقع الشريك يتعطَّل كلِّيًّا؛ لأنَّه لم يكن يستطيع التعامل مع أعداد الزوَّار الكبيرة إلى الموقع. إنَّ نشرَ البرمجيَّات للوصول إلى ملايين المستَخدِمين كان يختلف تمامًا عن جعلها تعمل للآلاف. وكانت تلك العمليَّة غاية في التعقيد.

يا لها من فكرة! ينبغي أن تكون هناك شركة تقوم بكلِّ هذه الأعمال لأجلهم.

عندما توسَّعنا في هذه الفكرة، وصلنا إلى مفهوم الحوسبة السحابيَّة. لقد استُخدِمَ تعبير "سحابة" (Cloud) سابقًا في صناعة الاتِّصالات الإلكترونيَّة لوصف السحابة الذكيَّة التي كانت تعالج جميع تعقيدات توجيه الاتصالات، ودفع الفواتير وما شابه ذلك، بحيث يمكن أن يوصِل المرءُ جهازًا غبيًّا بالسحابة الذكيَّة، فيحصل على جميع العمليَّات الذكيَّة مجَّانًا. اعتقدنا أنَّ المفهوم ذاته كان ضروريًّا في الحوسبة، فلا يكون هناك أيُّ داعٍ لشعور مطوِّري البرمجيَّات بالقلق حِيال الأمن والتوسُّع والتعافي. وإذا كان عليك أن تبنيَ سحابة، فيجب أن تكون كبيرةً ومرتفعة الصوت (Loud)، وهكذا وِلِدَت

"لاودكلاود" (Loudcloud). ومِمَّا يُثير الاهتمام أنَّ أشهر ما بقي من لاودكلاود هو الاسم؛ حيث إنَّ كلمة سحابة (Cloud) لم تُستَخدَم سابقًا لوصف منصَّة الحَوسبة.

أسَّسنا الشركة وانطلقنا لجمع الاستثمار بها، وكان ذلك في سنة ١٩٩٩م.