

# BILL GATES

JAMES WALLACE & JIM ERICKSON

THAM VỌNG  
LỚN LAO  
& QUÁ TRÌNH  
HÌNH THÀNH  
ĐỂ CHẾ  
MICROSOFT



# Table of Contents

[Lời giới thiệu](#)

[Chương 1. Thời niên thiếu](#)

[Chương 2. “Thời cơ đang đến”](#)

[Chương 3. Những chàng trai Microsoft](#)

[Chương 4. Làm ăn với “Anh cả”](#)

[Chương 5. Lớn mạnh](#)

[Chương 6. Vua một cõi](#)

James Wallace - Jim Erickson

# **Bill Gates - Tham vọng lớn lao và quá trình hình thành đế chế Microsoft**

# Lời giới thiệu

## Những kỷ niệm với Bill Gates

Trước năm 1988 tôi chẳng biết là Bill Gates là ai? Microsoft là gì? Bây giờ tôi vẫn chưa một lần gặp Bill. Nhưng để chế phần mềm nhỏ (micro and soft) do ông gây dựng nên đã để lại những dấu vết không phai mờ trong hơn 20 năm làm phần mềm của tôi.

- Năm 1989, tôi tham gia viết chương trình xử lý văn bản cho Windows 2.0, khi đó còn chưa có ai dùng ở Việt Nam. Đây là dự án phần mềm đầu tiên của tôi, là nơi tôi học lập trình C, học khái niệm đồ họa của Windows, các hàm như BitBlt.
- Năm 1995, lần đầu tiên chúng tôi, nhóm phần mềm của FPT tổ chức một buổi liên hoan nhỏ đánh dấu sự ra mắt của Win95, giao diện mới với trời xanh mây trắng quá đẹp đã hút hồn những thanh niên trẻ ham mê công nghệ.
- Năm 1996, cuốn The road ahead của Bill mà tôi mua ở sân bay Hongkong đã chỉ cho tôi cách phổ cập mạng trong cộng đồng. Cuối năm 1996, mạng Trí tuệ Việt Nam của chúng tôi đã có 10.000 người sử dụng.
- Năm 1998, cuốn Barbarians led by Bill Gates đã dạy cho chúng tôi biết lập trình là một quá trình chặt chẽ như kỷ luật quân đội. “Daily build” trở thành một thực tế trong nhóm chúng tôi.
- Năm 1999, Michael David, nguyên giám đốc Microsoft Việt Nam, đã nhường cho nhóm xuất khẩu phần mềm của FPT một PM và kèm theo đó là khách hàng đầu tiên từ nước ngoài.
- Năm 2004, Microsoft Malaysia gửi công văn cho Petronas, cam kết trong toàn khu vực, FPT là đơn vị tốt nhất để thực hiện dự án NextGeneration của họ. Dự án này đã đưa tên tuổi của FPT đến Redmond.
- Năm 2007, Bill Gates đến Việt Nam và tuyên bố: “Chúng tôi đã và sẽ tiếp tục hợp tác với FPT”.
- Năm 2010, tôi với tư cách TGD của FPT có vinh dự được cùng Steve Balmer ký kết biên bản hợp tác và ra thông báo chung về Điện toán đám mây, một kỷ nguyên mới của CNTT bắt đầu.

Vậy đó, Microsoft đã làm cho những khái niệm lập trình trở nên đơn giản nhất cho các thanh niên Việt Nam, mang máy tính cá nhân đến mọi mái nhà trên dải đất hình chữ S. Nhưng cũng trở trêu thay, chính hình tượng Bill Gates luôn đam mê khát khao thay đổi trong công nghệ và cực kỳ thành công trong kinh doanh đã làm thui chột rất nhiều thể hệ tài năng của ngành CNTT non trẻ ở nước ta.

Cho đến gần đây, rất nhiều người vẫn tin tưởng cách duy nhất để thành công và làm giàu trong lĩnh vực phần mềm là sản xuất ra được các sản phẩm như Windows, bán ra toàn thế giới với hàng triệu, hàng chục triệu bản. Chúng ta miệt mài ngồi code, mà quên mất nhìn ra thế giới.

Chúng ta không biết rằng Bill Gates là một hiện tượng độc nhất vô nhị trong lịch sử nhân loại. Trong lịch sử thương mại thế giới, chưa từng có tiền lệ một sản phẩm chiếm đến 90% thị phần như Windows. Chúng ta không biết rằng Bill, Steve, Larry... là những nhân vật chỉ có thể nảy sinh ở Mỹ, một xã hội đang ở giai đoạn phát triển cao nhất của nhân loại. Tựa như cây nho rất ngon, chỉ có thể mọc được trên những cánh đồng đất Pháp.

Chúng ta không biết rằng đâu đó ở Ấn Độ, Trung Quốc có những con người như bác Murthy, như Dr. Liu, đã tạo cơ hội cho những thanh niên nghèo nhưng ham mê công nghệ của các nước thuộc thế giới thứ ba được chung tay xây dựng nên những đế chế CNTT, tuy có thể chưa hoành tráng như Microsoft, nhưng thực sự đã mang lại sự đổi mới và danh dự cho đất nước họ.

Dù gì đi chăng nữa, xin được vô cùng cảm ơn Bill và những đồng nghiệp của ông. Không có Microsoft, chắc FPT và cá nhân tôi đã rất khác.

Vì thế cá nhân tôi hy vọng BẠN sẽ mở lòng đón nhận cuốn sách này, cuốn Bill Gates – Tham vọng lớn lao và quá trình hình thành đế chế Microsoft, để có thể hiểu thêm về Bill, về một hiện tượng “độc nhất vô nhị” trong lịch sử nhân loại.

Cảm ơn Công ty cổ phần sách Alpha đã lựa chọn Bill Gates thành một mảng ghép không thể thiếu của bộ sách “Trí tuệ xuất chúng – Thiên tài kinh doanh”.

Trân trọng giới thiệu cùng BẠN.

NGUYỄN THÀNH NAM

Chủ tịch HĐQT FPT Software

# Chương 1. Thời niên thiếu

Mặt đất tụt xuống xa dần và thành phố hiện ra dưới chân cậu bé 11 tuổi có mái tóc màu vàng cát khi chiếc thang máy lao vút lên cao trong nắng chiều cuối một ngày thu. Các cửa sổ kính của những toà nhà cao nhất thành phố đón lấy những tia nắng của mặt trời và phản chiếu sắc vàng rực rỡ. Xa xa bên dưới về phía Tây, một con tàu trôi theo vịnh Elliot với bóng dãy núi Olympics nằm xa xa.

Mặc dù trên dòng sông Sound đang có gió mạnh, nhìn từ độ cao lạnh giá này dòng nước sẫm màu ấy giống như tấm kính bị ám khói và dấu hiệu duy nhất cho thấy con tàu đang chuyển động là vệt nước xanh nhạt đang rẽ ra sau nó.

Cậu bé gầy ốm và nhút nhát len lỏi qua chân những người lớn và những đứa trẻ khác xung quanh cho đến khi cậu đứng đối mặt với khung cửa kính của thang máy để nhìn cho rõ hơn.

“Kính chào quý khách đến tham quan tháp Space Needle”, giọng người điều hành thang máy vang lên. “Quý khách đang ở trong thang máy phía Tây di chuyển với tốc độ mười dặm một giờ, hay 800 feet/1 phút. Space Needle được xây dựng như một công trình thuộc Hội chợ Thế giới 1962, được xem là Triển lãm thế kỷ XXI...”

Nhưng Bill Gates chẳng nghe thấy những lời này. Đầu óc cậu đang chu du cách đó 3.000 dặm, từ mũi Canaveral cậu phóng đi trong một tên lửa do cậu tưởng tượng, được nạp nhiên liệu bằng những câu chuyện của Edgar Rice Burroughs và Isaac Asimo cùng cả chục tác giả khoa học viễn tưởng khác đã từng đưa cậu vào nhiều chuyến thám hiểm và du hành tưởng tượng.

Sau bốn mươi giây vận hành, phong cảnh và ánh sáng mặt trời khuất dần khi chiếc thang trôi vào khoang của nó tại nhà hàng Space Needle ở độ cao 200m trên thành phố Seattle. Bữa ăn tối ở Space Needle là phần thết đãi của mục sư Dale Turner dành cho tất cả những ai đã nhận lời và vượt qua thử thách hàng năm của ông – Và năm 1966, người đạt kết quả tốt hơn hết là Trey, tên gọi của Bill Gates lúc ấy.

Bữa ăn tối này là một truyền thống có từ những ngày mục sư Turner giảng dạy ở trường Đại học Kansas, Lawrence. Vào đầu mỗi năm học, ông thường thách thức các sinh viên học thuộc chương 5, 6 và 7 của sách Matthew, thường được gọi là bài Bài giảng trên núi. Turner đã rời Lawrence năm 1958 và hiện đang cai quản Thánh đường Giáo đoàn đại học tại Quận đại học Seattle, đối diện với Đại học Washington. Được xây dựng chín năm trước khi bước sang thế kỷ này, đây là một trong những nhà thờ cổ nhất của thành phố.

Gia đình Gates là những con chiên ngoan đạo của giáo đoàn, Bill Gates đã ghi danh vào học lớp tín đồ của mục sư Turner. Một buổi sáng chủ nhật, Turner đưa ra lời thách đố hàng năm cho cả lớp – ông sẽ đãi bữa ăn tối ở nhà hàng Space Needle cho bất kỳ ai thuộc được bài thuyết giảng trên núi. Đó cũng là thách đố ông đưa ra cho cả nhóm.

Bài thuyết giảng trên núi là những lời khó thuộc. Từ ngữ không ăn vắn, cấu trúc câu rời rạc và rất dài – tương đương gần 4 cột báo in thông thường.

25 năm sau, Turner vẫn còn nhớ buổi trưa ông ngồi với Gates trong phòng khách nhà Gates để nghe cậu đọc bài kinh.

“Vả, Jesus thấy quần chúng”, cậu bé cất giọng, “Ngài bèn lên núi. Khi Ngài ngồi thì môn đồ đến cùng Ngài và Ngài dạy họ rằng:

“Phước cho kẻ nghèo khó...”

“Phước cho kẻ nhu mì...”

“Phước cho kẻ nhân từ...”

Lắng nghe Gates, Turner cảm thấy kinh ngạc. Chưa một ai, trong tất cả những năm ông làm mục sư, lại đọc toàn bộ kinh mà không hề vấp vại từ hay vại dòng. Thế mà Gates đã đọc bài kinh một mạch từ đầu đến cuối, không hề sót một dòng.”

“Tôi đã đến nhà cậu ngày hôm ấy để biết rằng cậu bé là một hiện tượng đặc biệt”, Turner sau này đã nhớ lại. “Tôi không thể hình dung nổi làm thế nào một cậu bé 11 tuổi lại có được một trí nhớ tuyệt vời như thế. Và cuộc chất vấn sau đó của tôi đối với cậu đã cho thấy cậu hiểu sâu sắc về bài thuyết giảng.”

31 người khác thuộc thánh đường Giáo đoàn đại học năm ấy cũng gắng gượng thuộc được bài kinh và đến mùa thu, mục sư Turner đã đưa 32 môn đệ của mình đến nhà hàng xoay tráng lệ trên đỉnh tháp Space Needle.

Trong bữa ăn tối hôm đó, “Trey” Gates đã được ngắm thỏa thích vùng đất mà sau này cậu sẽ vang danh. Về phía Đông Bắc là trường đại học Washington bên cạnh khu nhà ở quận Laurelhurst, nơi gia đình Gates sinh sống, dọc theo hồ Washington. Về phía Nam, thác Seattle đổ xuống dòng sông Sound, với những con tàu, cầu tàu, nhà hàng đặc sản và các cửa hiệu đồ cổ. Về phía Đông Nam sừng sững những toà nhà chọc trời của thành phố, với ngọn núi Rainier cao 4.800m ẩn hiện như người lính gác xa xa. Về hướng Đông, nổi trên nền rặng núi Cascade ở

đường chân trời là vùng ngoại ô Bellevue và Redmond, nơi 13 năm sau Gates sẽ xây dựng cơ nghiệp phần mềm máy tính của mình.

Tối hôm đó, khi Gates ngắm nhìn thành phố, vùng ngoại ô, núi non và dòng sông Sound, cậu đã không biết đến định mệnh đang xoay chuyển con người mình. Mặc dù đã thuộc bài kinh và được chiêu đãi bữa tối tại Space Needle, cậu bé sẽ không bao giờ trở thành một con chiên ngoan đạo của nhà thờ. Chẳng bao lâu nữa cậu sẽ dành tất cả thời gian rảnh rỗi của mình để chìm đắm trong thế giới máy tính mới mẻ, kỳ thú. Tuy vậy, Gates và mục sư Turner vẫn giữ tình bạn mãi về sau.

“Anh ta thích thử thách”, Turner nói, khi nhớ về con chiên thông minh của mình. “Mặc dù một bữa ăn tại Space Needle lúc ấy rất hấp dẫn, rất nhiều đứa trẻ khi nghe tôi thách đố đã chẳng dám thử tài. Trey thì dám.”

Hôm ấy tại nhà mình, Gates đã nói với mục sư: “Con có thể làm bất cứ điều gì mà con đã để tâm vào đó.”

\* \* \*

Nếu dòng dõi gia đình là một dấu hiệu của sự thành đạt trong tương lai thì Bill Gates được sinh ra trong cái nôi dồi dào tiềm năng.

Ông cố J. W. Maxwell về phía mẹ cậu, là một chủ ngân hàng nổi tiếng khắp cả nước. Sinh ra trong một nông trang ở Iowa vào thế kỷ XIX, ông đã quyết định thử thời vận của mình sau khung cửa ngân hàng chứ không cam chịu với kiếp lam lũ đằng sau luống cày. Ông đã bỏ quê nhà tìm đến Lincoln, bang Nebraska lúc 19 tuổi – cùng độ tuổi mà gần một thế kỷ sau cháu cố ông sẽ sáng lập Microsoft – để khởi đầu con đường công danh trong ngành ngân hàng. Ở Lincoln, ông kết bạn thân tình với William Jennings Bryan, nhà hùng biện, chính khách và John J. Pershing, người sẽ chỉ huy quân đội quốc gia trong Chiến tranh Thế giới thứ Nhất.

Năm 1892, do lời khuyên của chủ bút kiêm nhà lãnh đạo chính trị Horace Greeley, Maxwell đã cùng vợ thẳng hướng Tây tìm đến thành phố South Bend ở bang Washington. Ở đó, ông tiếp tục theo nghề ngân hàng của mình và được bầu làm thị trưởng, đương nhiệm trong cơ quan lập pháp của tiểu bang. Gia đình ông dời về Seattle năm 1906, nơi ông lập nên ngân hàng National City Bank và giành được uy tín trong ngành ngân hàng toàn quốc.

Con trai Maxwell, James Williard Maxwell, bắt đầu theo ngành ngân hàng năm 1925 với tư cách thông tín viên cho ngân hàng của cha mình sau khi tốt nghiệp Đại học Washington. Tại trường



anh đã gặp người vợ tương lai của mình, Adelle Thompson, một phụ nữ thông minh, sôi nổi và say mê thể thao trước sống ở Enumclaw, một ngôi làng nằm dưới chân dãy núi Cascade phía Đông Nam Seattle. Cô gái là một tiền vệ ngôi sao của đội bóng rổ nữ trường trung học và là một đại biểu sinh viên đọc diễn văn tốt nghiệp.

Vợ chồng nhà Maxwell là những gia đình danh giá nhất của Seattle, có chân trong nhiều tổ chức cộng đồng, trong đó có tổ chức United Good Neighbors, tiền thân của United Way. Williard Maxwell đạt được cả sự giàu có và quyền thế ở Seattle, cuối cùng trở thành phó chủ tịch Pacific National Bank (về sau trở thành First Interstate, ngân hàng lớn thứ chín của Mỹ). Nhiều thập niên sau, họ để lại cho cháu nội một triệu đô-la ngân quỹ. Mặc dù giàu có, vợ chồng Maxwell không tỏ thái độ phô trương, một tính cách đã được họ truyền qua nhiều thế hệ.

Mary, con gái họ, sinh ở Seattle năm 1929. Cô gái trẻ đẹp và hoạt bát này xuất thân từ một trong những dòng họ danh tiếng nhất miền Tây Bắc. Cũng như mẹ cô ngày trước, khi đang học ở Đại học Washington, Mary Maxwell đã quen người chồng tương lai của mình, một sinh viên dự bị luật cao ráo khoẻ mạnh tên Bill Gates Jr.. Là một hoạt náo viên của trường, Mary cởi mở và thích giao du bao nhiêu thì Bill lại nhút nhát và kín đáo bấy nhiêu. Một người bạn của hai người – Brock Adams – đã giới thiệu họ với nhau khi anh là chủ tịch hội sinh viên và Mary là một thành viên trong hiệp hội sinh viên chính phủ. (Adams tiếp tục theo đuổi sự nghiệp chính trị, đảm nhiệm chức vụ trợ lý giao thông dưới thời tổng thống Jimmy Carter. Ông hiện là một thượng nghị sĩ của bang Washington và vẫn là bạn thân của gia đình Gates).

Bill Gates Jr. không có của cải và danh tiếng gia thế như vợ mình nhưng anh cũng có lòng quyết tâm và tham vọng không kém. Anh sinh ra ở Bremerton, bang Washington, cách Seattle một giờ đi tàu thủy, nơi cha anh làm chủ một cửa hiệu đồ gỗ. Sau khi tốt nghiệp trung học năm 1943, Gates gia nhập vào quân đội. Đến cuối Chiến tranh Thế giới thứ Hai, hai năm sau đó, anh đã ghi tên theo học trường huấn luyện sĩ quan ở Fort Benning, bang Georgia. Giải ngũ năm 1946 với quân hàm trung úy, anh ghi danh vào Đại học Washington và trở thành người đầu tiên của dòng họ tốt nghiệp đại học.

Sau khi lấy được mảnh bằng luật của trường đại học năm 1950, Gates trở về Bremerton làm trợ lý luật sư. Mary Maxwell, học sau anh vài năm trong trường đại học, tốt nghiệp năm 1952 và họ cưới nhau một thời gian ngắn sau đó. Nhưng một thành phố cảng như Bremerton, với nhan nhản thủy thủ, nhà hàng thức ăn nhanh và nhà trọ, không phải là nơi để tiến thân về địa vị xã hội và trong ngành luật pháp nên đôi vợ chồng đã dọn đến Seattle, nơi Mary đi dạy học và Gates vào nghề luật sư tư nhân để cuối cùng trở thành một cổ đông trong công ty Shidler,

Năm 1954, Mary Gates sinh con gái, Kristi. Một năm sau cô lại sinh thêm một cậu con trai.

\* \* \*

William Henry Gates III sinh ngày 28/10/1955 ngay sau 9 giờ tối. Bố mẹ cậu đặt biệt danh cho cậu là “Trey”, để ám chỉ chữ III sau tên cậu. Thế là chết tên – không ai trong nhà gọi cậu bằng tên khác nữa. Cậu sinh ra cầm tinh Hồ cạp và những tính cách gán cho tinh đầu này tỏ ra chính xác đến mức kỳ bí: xông xáo và nhạy bén với những thách thức; có khuynh hướng thay đổi trạng thái nhanh chóng; một nhân cách có khả năng lãnh đạo xuất sắc. Những người Hồ cạp được xem là những người được kính trọng, yêu mến (theo nhận xét của sách Bách khoa Toàn thư Thế giới). Trey Gates đã đọc hết cuốn sách ấy khi mới lên bảy, lên tám.

Ngay từ lúc còn sơ sinh, Trey là một đứa trẻ năng động khác thường, cậu đã tìm cách làm cho chiếc nôi tự đu đưa và mỗi lần có thể hàng giờ đồng hồ. Khi đã lớn hơn, bố mẹ mua cho cậu một con ngựa gỗ, một món quà tạo thú vui cho những đứa trẻ hiếu động. Thậm chí ngày nay, thói quen đu đưa của Gates đã trở thành giai thoại trong ngành máy tính, chẳng khác nào cử chỉ xốc quần của danh thủ Arnold Palmer khi anh đi bóng hay cử chỉ thè lưỡi của Michael Jordan khi anh tung bóng vào rổ. Nó đã trở thành một điệu bộ quen thuộc mà các lập trình viên ở Microsoft ưa bắt chước theo phong cách vị chủ tịch của họ. Gates thường đu đưa trên ghế, khuỷu tay tì lên đầu gối để tập trung suy nghĩ, nhất là khi nói chuyện về máy tính; không có gì lạ khi bước vào một căn phòng của các nhà quản lý Microsoft bạn bắt gặp hầu hết họ đều đang lắc lư theo nhịp trong một cuộc họp quan trọng.

Trey Gates đã có một thời thơ ấu khá điển hình. Sau khi sinh con trai, Mary Gates nghỉ dạy để ở nhà chăm sóc gia đình trong khi chồng bà lập văn phòng luật sư. Thay cho công việc dạy học, bà đã theo gương mẹ mình và trở thành một người làm công tác cộng đồng. Một trong các công tác tình nguyện của bà, phục vụ cho viện bảo tàng lịch sử và phát triển Seattle, là đến các trường học trong vùng để diễn thuyết ngắn về văn hoá và lịch sử của vùng này. Trey, khi ấy mới ba, bốn tuổi, thường theo mẹ và ngồi trên bàn trước lớp trong khi bà giới thiệu về các hiện vật bảo tàng cho học sinh.

Trong một cuốn sách gần đây, Công cuộc tạo dựng Microsoft của Daniel, Ichbiah và Susan Knepper, các tác giả đã nói đến thời thơ ấu của Gates đầy êm ả ngoài việc miêu tả rằng cậu là một cậu bé trầm tư, mặc cảm, sống hướng nội. Gates chắc chắn là một chú bé trầm tư nhưng không phải như một thầy tu. Cũng không hẳn là Gates có thể quen với việc ngồi lâu trong

phòng mình – một căn phòng thường trong trạng thái bừa bộn. Bố mẹ cậu không dạy cậu thu dọn quần áo. Cuối cùng họ phải dọn dẹp quần áo của cậu. Khi cách ấy cũng không xong, họ đành chịu thua, chỉ yêu cầu cậu nhớ đóng cửa phòng để đừng ai nhìn thấy đồ đạc hỗn độn.

Mary Gates, khi kể về con trai mình, đã cho biết cậu bé hầu như đã quyết tâm làm những chuyện mình muốn từ lúc lên tám. Bạn thân nhất thời thơ ấu của Trey là Carl Edmark, người bạn Gates quen lúc học lớp 4. Edmark kể về cậu: “Từ lúc ấy cậu ta đã rất lập dị”. Hai người cùng học chung bậc tiểu học, cùng tốt nghiệp trung học và tiếp tục là bạn thân nhiều năm sau. Gia đình họ cũng thân với nhau; cha của Edmark là nhà phẫu thuật tim nổi tiếng ở Seattle, người đã chế tạo ra một dụng cụ để hiệu chỉnh nhịp tim bất thường trong khi giải phẫu.

Từ lúc còn bé Gates đã bị ám ảnh và thôi thúc bởi nhu cầu phải trở thành nhân vật số một. “Bất cứ bài vở nào ở trường, dù là chơi nhạc hay soạn bài, anh ta đều có thể thực hiện bất cứ lúc nào trong ngày”, lời Edmark. Tuy nhiên, điều có vẻ khác lạ đối với những học sinh lớp 4 chính là tinh thần tranh đua cao độ của cậu. Một trong những bài tập đầu tiên khi cậu lên lớp 4 là viết một bài dài bốn đến năm trang về một bộ phận đặc biệt của cơ thể người. Gates đã viết hơn 30 trang. Sau đó, cả lớp được giáo viên bảo viết một truyện ngắn không quá hai trang. Truyện ngắn của Trey dài gấp năm lần mức đó.

“Bất cứ điều gì Bill làm, anh ta đều làm hết mình”, Edmark nói. “Những gì anh ta làm luôn luôn đạt kết quả tốt, hơn tất cả mọi người.”

Những đứa trẻ thần đồng – những đứa trẻ có chỉ số thông minh gần bằng hay trên mức thiên tài – đôi khi lớn lên trở nên thụ động về mặt xã hội do những hạn chế về quan hệ và kinh nghiệm thời thơ ấu. Bill và Mary Gates đã quyết tâm không để điều đó xảy ra với con trai mình. Họ tìm cách tạo cho cậu thật nhiều cơ hội và kinh nghiệm. Khi cậu đã đủ lớn, cậu được khuyến khích gia nhập Đoàn Hướng đạo 186. Cha cậu thời trẻ từng là một hướng đạo sinh Chim ó và hiểu được giá trị của các hoạt động và tình bằng hữu hướng đạo. Đoàn này hội họp tại một ngôi trường tiểu học không xa nhà Gates. Trey đến với hướng đạo không phải chỉ vì thích hoạt động dã ngoại mà còn vì luôn mong muốn trở thành một hướng đạo sinh.

“Cha cậu là một luật sư và rất bận rộn, còn Bill thì cần có tình bạn mà cậu đã tìm thấy ở những cậu bé khác”, huynh trưởng hướng đạo Don Van Wieringen đã kể lại.

Một năm kia trong một cuộc liên hoan hướng đạo – dịp các hướng đạo sinh khắp tiểu bang tụ tập để biểu diễn kỹ năng thắt nút dây và đốt lửa trại – Gates và một người bạn đã tìm kiếm thiết bị máy tính và trình diễn những khả năng của máy tính. Bấy giờ, một vài cậu bé thậm chí

vẫn còn chưa nghe nói đến máy tính chứ đừng nói sử dụng. Ngày nay, phần nào nhờ có các hệ phần mềm của Gates, máy tính đã giúp ích cho hướng đạo sinh rất nhiều.

Không như một số đoàn hướng đạo khác quan tâm nhiều đến việc bán bóng đèn và bánh kẹo trong mùa Giáng sinh, đoàn 186 quanh năm chỉ đi dã ngoại và cắm trại trong rừng.

Trong một dịp đi dã ngoại 50 dặm, Gates đã bộc lộ phẩm chất kiên định và gan lì, một tính cách nổi bật của cậu trong cuộc đời sau này. Gates tham gia chuyến đi dã ngoại dài một tuần lễ này bằng một đôi giày ống mới không thích hợp cho việc đi bộ tám giờ mỗi ngày. Đến cuối ngày đầu tiên, gót chân cậu đã bị trầy và các ngón chân phồng rộp rất đau. Một bác sĩ tham gia chuyến đi, đã cho cậu uống thuốc giảm đau. Ngày hôm sau một số hướng đạo sinh khác mang giùm đồ đạc của cậu và Trey vẫn tiếp tục bám theo cho đến khi đến được điểm hẹn nửa chặng đường vào ngày thứ tư, nơi có thể tìm được phương tiện cấp cứu. Lúc ấy cậu không còn đi được nữa. Mọi người phải gọi điện cho mẹ cậu ở Seattle đến đón cậu. Một người lớn trong chuyến đi còn nhớ rằng khi mẹ cậu đến bà đã không vui. Ông kể: “Bà bận bịu với công tác xã hội và cứ tưởng Bill được chăm lo suốt cả tuần.”

Niềm đam mê dạy học của Mary thôi thúc bà đi dạy trở lại, nhưng dự kiến của bà bị thay đổi do sự ra đời của đứa con gái thứ hai, Libby, kém Trey chín tuổi. Đổi lại, bà tiếp tục đảm nhiệm công tác cộng đồng, điều giúp bà có chân trong hội đồng của nhiều công ty lớn nhất vùng Tây Bắc, trong đó có First Interstate Bank và Pacific Northwest Bell. Mary Gates là một người nhạy bén với ý chí mạnh mẽ, thông minh sắc sảo và năng khiếu kinh doanh tốt.

Một người bạn đã nhận định: “Động lực trong gia đình lúc nào cũng là Mary Gates. Bà ấy chăm lo mọi công việc cho gia đình. Mary là một người khéo léo, Bill Jr. là một người kín đáo.”

Bất chấp các công tác tình nguyện khiến bà luôn bận bịu, Mary Gates vẫn tỏ ra là người mẹ tận tâm, bà cũng thích giao lưu, thường xuyên cùng chồng mở tiệc đãi bạn bè, trong số đó có những nhân vật giàu có và thế lực nhất ở Seattle. Tuy là nữ chủ nhân duyên dáng, thanh lịch, nhiệt tình và cởi mở, bà cũng là một con người quyết đoán với cái nhìn kiên nghị và cách bắt tay mạnh mẽ.

Một người bạn cho biết: “Bà ấy chính là người có thể đánh giá bạn qua cái nhìn, nói chuyện một cách chóng vánh và chủ động rồi từ biệt bạn một cách lịch sự nhưng kiên quyết.”

Trong khi Mary Gates hoạt bát thành công trong cộng đồng Seattle thì Bill Jr. trầm lặng cũng trở thành một nhân vật đáng nể. Sự nghiệp luật sư của ông đã thăng tiến thông qua các mối quan hệ từ cuộc hôn nhân với nhà Maxwell. Ông là người tích cực trong hội luật sư, sau cùng

trở thành chủ tịch Hội luật sư tiểu bang Washington và điều hành nhiều uỷ ban của Hiệp hội luật sư Hoa Kỳ. Năm 1966, ông trở thành thành viên cao cấp trong công ty luật Shidler, McBroom, Gates & Lucas – một công ty mang chính kiến của Đảng Cộng hoà.

“Tôi có cảm giác Bill Jr. luôn muốn nắm quyền điều hành thâm lặng trong công ty luật, còn Mary thì có khuynh hướng lãnh đạo số đông và quyết đoán”, lời của một luật sư Seattle quen biết gia đình này.

Cả Mary và Bill Jr. đều tích cực trong giới chính khách Cộng hoà, mặc dù họ giấu mình đằng sau chính trường và không lộ diện trước công chúng. Năm 1973, thống đốc Evans, một người bạn của gia đình, đã thâm lặng cổ động cho Gates ứng cử vào chức vụ chánh án liên bang ở Seattle. Nhưng hai thượng nghị sĩ của tiểu bang lúc ấy, Henry Jackson và Warren Magnuson, đều là người của Đảng Dân chủ, muốn tìm một luật sư địa phương có quan điểm trung lập hơn để đảm nhiệm chức vụ này của liên bang.

Trong chính giới địa phương, Bill Jr. từ chối không ra ứng cử hay thực hiện bất cứ điều gì có thể lôi kéo công chúng chú ý đến quan điểm chính trị của ông. Tuy nhiên, ông có quan điểm chính trị vào loại kiên định. Khi một luật sư muốn tái cử vào cơ quan lập pháp tiểu bang với tư cách người của Đảng Dân chủ nhờ ông ủng hộ chiến dịch tranh cử và đóng góp tài chính, ông đã đáp lại: “Lạy Chúa! Trong đời tôi chưa bao giờ đưa tiền cho một người nào của Đảng Dân chủ.”

Bill Jr. là một tấm gương nổi bật cho các con mình. “Tôi luôn thắc mắc không biết Trey làm thế nào cho bố cậu hài lòng”, một luật sư Seattle cùng làm việc với Bill Jr. cho biết: “Ông ấy là một người cứng rắn, khó tính và đòi hỏi cao”. Con trai ông cũng không khác.

\* \* \*

Mặc dù đều có ý chí mạnh mẽ, Trey và bố cậu vẫn rất hợp nhau và mối quan hệ của hai cha con đã ảnh hưởng quan trọng đến thời thơ ấu của cậu. Gia tộc Gates có mối quan hệ gia đình mật thiết. Bà ngoại của Trey Gates, Adelle Maxwell, cũng có ảnh hưởng lớn đến cậu, đã khuyến khích cậu đọc sách thật nhiều, cổ vũ cậu đạt được kết quả vượt bậc trong mọi công việc, thách đố cậu vận dụng trí óc. Hai bà cháu thường đánh bài với nhau, nhất là những loại bài đòi hỏi trí óc nhạy bén. Gates vẫn gần gũi với bà ngoại cho đến khi bà qua đời năm 1987.

“Gia đình lúc nào cũng là một yếu tố rất quan trọng của anh ấy”, lời nhận xét của Paul Allen, người đồng sáng lập Microsoft và một trong những người bạn thân thiết nhất của Bill. “Điều đó chưa bao giờ lay chuyển, kể từ lúc chúng tôi quen nhau khi còn bé”. Bữa ăn tối nào cũng là dịp để tranh luận sôi nổi. Khi lớn lên Gates và các chị em gái của mình thường hỏi han bố mẹ về

công việc của hai người khi ngồi vào bàn ăn. “Đó là một môi trường bổ ích để học hỏi”, Gates đã nói về thời thơ ấu của mình.

Thời thơ ấu ấy cũng đầy tính tranh đua một cách khác thường. Dòng máu tranh đua của cậu được kích thích từ bé và được nuôi dưỡng bằng những trò chơi thời thơ ấu, những môn thể thao và tham vọng đầy nỗ lực của bố mẹ. Dù đua tài với chị gái trong trò xếp hình 300 mảnh, chơi bóng trong kỳ đua tài hàng năm của gia đình hay bơi thi với bạn bè ở câu lạc bộ bơi lội, Gates đều thích tranh đua – và chiến thắng. Điều không kém quan trọng là cậu ghét sự thất bại. Cậu thích thú tranh tài những khi tham gia một hoạt động nào đó mà cậu am tường và tận dụng mọi cơ hội để chứng tỏ chính mình, cả về mặt thể lực lẫn trí tuệ.

Một người bạn quen Gates từ lúc lên mười tuổi đã nói: “Bill thích chơi bóng và rất có tinh thần tranh đua. Anh ta thích chơi quần vợt và rất có tinh thần tranh đua. Anh ta thích chơi trượt nước và rất có tinh thần tranh đua. Mọi việc anh ta làm, anh ta đều làm với tinh thần tranh đua chứ không đơn thuần để giải trí. Anh ta là một con người có rất nhiều động lực.”

Gia đình cậu nhiều lần bay đến California để dự giải Rose Bowl, một dịp để Mary và Bill Jr. giao lưu và thăm viếng bạn bè. Trey đã dành hàng giờ ở công viên giải trí gần đó để chơi lái ô tô đung. Dù còn bé đến độ chưa điều khiển được tay lái, cậu đặc biệt thích thú khi lao vào xe những người lớn.

Một địa điểm tranh tài cậu ưa thích trong những trò giải trí lúc nhỏ là trại hè, một nơi trên kênh Hood mang tên là Cheerio. Khu trại gồm có sân quần vợt và hàng chục căn chòi mộc mạc gần con kênh. Hàng năm vào tháng Bảy, gia đình Gates lại lên xe đi về Cheerio và nghỉ lại đó hai tuần với cả chục gia đình khác. Đó là những con người thành đạt và đầy tinh thần cầu tiến, trong đó có những luật sư, các nhà lãnh đạo kinh doanh và chính khách.

Bill Jr. lúc nào cũng được bầu làm “thị trưởng”. Các gia đình bày trò “Thế vận hội Olympic” bao gồm những tiết mục như ném trứng và chạy tiếp sức. Trey đặt biệt chơi giỏi trò “Cướp cờ”, một trò chơi đòi hỏi kỹ năng và sự nhanh nhẹn cũng như thể lực. Nhóm của cậu hầu như luôn chiến thắng.

“Anh ta không phải là loại trẻ em chậm chạp hay ngớ ngẩn mà bạn không muốn cho tham gia vào nhóm của mình”, một người bạn ở Cheeriod đã nhớ lại. “Chúng tôi đều biết Bill khéo léo hơn chúng tôi. Ngay từ lúc ấy, khi mới lên chín, lên mười, anh ta đã nói chuyện như một người lớn và có thể trình bày theo một phong cách mà chẳng ai trong chúng tôi hiểu được. Khi chúng ta còn bé, nếu ai giỏi toán thì người đó sẽ nổi bật. Chúng tôi đều biết anh ta rất giỏi toán.”

Trey cũng đã học trượt nước và chơi quần vợt lần đầu ở Cheerio. Cả gia đình đều chơi quần vợt – chị Kristi của Trey đã thắng nhiều giải quần vợt Cheerio dành cho các thiếu nữ. Chính Brock Adams đã dạy Trey chơi quần vợt ở Cheerio và chẳng bao lâu cậu ta trở thành một tay chơi ngoại hạng.

Mary Gates đã góp phần tổ chức nhiều hoạt động ở Cheerio. Lúc nào cũng chu đáo quá mức, mỗi tuần bà có cả một kế hoạch ăn mặc cho Trey trong cả năm, định ra cách phối hợp màu sắc quần áo của cậu mỗi ngày cho phù hợp giữa sơ mi, quần tây và vớ. Ngày thứ hai có thể cậu đến trường với quần áo màu xanh lá, thứ ba màu be... thứ tư màu xanh... rồi đen... Khi cả gia đình đến nhà ông bà ngoại ở kênh Hood với bạn bè, Mary thường chuẩn bị thực đơn bữa ăn phù hợp phù hợp với giờ giấc. Mọi thứ đều theo lịch trình.

Đó là một tính cách mà bà đã truyền lại cho con trai mình, một người đã không bỏ phí một giây phút nào khi làm việc hay vui chơi.

\* \* \*

Nếu không vì một quyết định hệ trọng của bố mẹ cậu vào năm 1967 thì Bill Gates có lẽ đã trở thành một nhà toán học hay giáo sư đại học. Lúc 11 tuổi, cậu đã vượt xa những bạn đồng trang lứa về toán học và khoa học và cần có những thách thức trí tuệ mới. Bố mẹ cậu đã quyết định cậu không nên học ở trường công như chị mình nữa mà cần ghi danh vào Lakeside mùa thu đến, một trường tư thục nam sinh nổi tiếng là môi trường học vấn khắc nghiệt. Đó là ngôi trường với học phí đắt nhất Seattle, nơi quy tụ con cái những người giàu có và thế lực. Có khoảng 300 học sinh theo học tại Lakeside, với mức học phí lúc ấy là gần 5.000 đô-la. Gates sẽ có cơ hội đối đầu với những người cừ khôi và thông minh nhất của thế hệ những người lãnh đạo tương lai của Seattle.

Lakeside là một chiếc lò đã thổi bùng ngọn lửa tài năng sáng tạo đến mức mà cha mẹ cậu cũng không ngờ. Chính nơi đây những tố chất cần thiết hun đúc nên ngọn lửa của Gates đã được quy tụ: sức lực, trí thông minh, nhiệt huyết, tinh thần tranh đua, niềm đam mê, động lực, tham vọng, trực giác kinh doanh, khả năng lãnh đạo và sự may mắn. Cậu sẽ thực hiện những thương vụ đầu tiên và lập nên công ty kinh doanh đầu tiên của mình ở Lakeside. Cậu sẽ gây dựng tình bằng hữu dài lâu với một số bạn trẻ đam mê máy tính ở Lakeside, những người đầu tiên sát cánh cùng cậu trong cuộc trường kỳ tạo dựng một đế chế phần mềm.

Năm 1967, các học sinh lớp 7 và 8 học ở khối Sơ cấp. Khối Cao cấp gồm các học sinh lớp 9 đến lớp 12. Những ai vào học từ lớp 7 và vượt qua được áp lực học tập ở Lakeside cho đến khi tốt

nghiệp được mệnh danh là “tù chung thân”. Trey Gates là một người như thế.

Cho đến những năm 1960, Lakeside là một trường tư thục có bề dày truyền thống. Các nam sinh mặc áo khoác, thắt nơ và mang giày Tây. Các học sinh sắp thi tốt nghiệp có một số đặc quyền – chẳng hạn, chỉ có những người sắp thi tốt nghiệp mới được ra vào bằng cửa chính và hút thuốc.

Nhưng chiến tranh Việt Nam đã gây nên phong trào phản chiến và sự thay đổi. Áo khoác và nơ bị dẹp đi, tóc để dài hơn và nhiều nam sinh bắt đầu để râu, mặc quần jean và áo khoác lính.

“Thế hệ những năm 1960 đã nói lỏng các quy định của một trường nam sinh mẫu mực”, lời hồi tưởng của Robert Fulghum, tác giả sách bán chạy mang tựa đề Mọi điều thật sự cần biết tôi đã được học ở nhà trẻ, một giáo viên nghệ thuật ở Lakeside. Fulghum tiêu biểu cho phía đối lập ở Lakeside. Ông thuộc dạng giáo viên có cá tính bước vào lớp học trong bộ đồ khi đột để minh họa cho một ý tưởng nào đó và có thể ra đề thi với những câu hỏi như: “Giả sử tất cả con người đều có đuôi. Hãy miêu tả đuôi của bạn.” Fulghum biết khá rõ về Gates mặc dù cậu không hề dự các giờ học nghệ thuật của ông.

Lakeside luôn gợi đến những tổ chức bề thế của thành phố. Nhiều chàng trai từng học ở trường này bao năm đã trở thành những nhân vật tầm cỡ trong cộng đồng. Đó là một môi trường mang tính tranh đua quyết liệt ở mọi cấp độ. “Ngay cả những anh chàng ù lì cũng thông minh”, một người cùng khóa tốt nghiệp với Gates năm 1973 phát biểu. Trong số những học sinh ở Lakeside có anh em nhà McCaw, những người sáng lập nên một đại công ty điện thoại di động hàng tỷ đô-la.

Mặc dù nhà trường có khen thưởng những học sinh ngoan, những học sinh thật sự được chú ý lại là những học sinh vượt trội về mặt nào đó. Những cậu bé này được hội đồng quản trị và nhà trường giúp đỡ và khuyến khích rất nhiều.

“Nếu đánh giá Lakeside một cách hơi hợt, bạn sẽ nghĩ đây là một ngôi trường hàng đầu với những đòi hỏi cao độ và chú trọng mạnh mẽ đến việc chuẩn bị cho bậc đại học”, Fulghum nói. Thật ra, nhà trường có khuynh hướng hết sức quan tâm đến từng cá nhân học sinh, nhất là những học sinh có điểm khác thường và nhà trường thường tạo rất nhiều quyền lợi và điều kiện để các em thực hiện ý tưởng, cho dù nó vượt xa khỏi giới hạn thông thường của nhà trường.

Về mặt này, Lakeside quả là đặc sắc: trường cho phép học sinh theo đuổi những mối quan tâm riêng và Gates đã nhanh chóng thể hiện điều đó.



Sau này, sẽ đến lúc mọi học sinh trong trường đều biết cậu là học sinh giỏi nhất Lakeside. Nhưng điểm đáng chú ý duy nhất ở Bill Gates khi bắt đầu vào học lớp 7 là đôi bàn chân to tướng của cậu. Mặc dù là cậu bé nhỏ nhắn nhất khối bảy, Gates lại mang giày cỡ 13. Một bạn cùng lớp kể lại: “Tất cả chúng tôi đều thắc mắc không biết đôi bàn chân anh ta còn lớn nữa hay không.”

Trong tất cả các mối quan hệ bạn bè ở Lakeside, không có ai gần bó và thân thiết với Gates bằng Kent Evans. Hai cậu bé gần bó với nhau kể từ lớp 7. Cả hai đều có năng khiếu, cùng say mê toán học và chẳng bao lâu cả hai lại cùng say mê máy tính dữ dội hơn nữa.

Gates và Evans có tính cách rất khác biệt nhau. Trong khi Gates lãnh đạm và cách biệt như cha cậu, Kent lại nồng nhiệt và cởi mở. Là con của một bộ trưởng, với chiếc môi sứt và mái tóc đen dày, Evans rất hoà đồng. Các học sinh Lakeside thường gọi cậu là “anh bạn tốt tính nhất trường”.

Mùa xuân 1968, gần cuối năm đầu tiên của Gates tại Lakeside, nhà trường đã có một quyết định hệ trọng đối với tương lai của Bill Gates. Nước Mỹ đang chuẩn bị đưa các phi hành gia lên mặt trăng, một thành tựu kỹ thuật nhờ vào sự phát triển của máy tính. Lakeside đã quyết định giới thiệu cho các học sinh của mình thế giới máy tính mới mẻ và kỳ thú. Vấn đề là làm thế nào mua một chiếc máy tính bằng ngân sách của trường, cho dù là một trường tư thục khá giả. Những máy tính lớn (main frame) lúc ấy trị giá hàng triệu đô-la và nằm ngoài tầm tay của tất cả, ngoại trừ chính phủ, các trường đại học và các công ty lớn. Digital Equipment Corporation, hay còn gọi là DEC, vừa bắt đầu tiếp thị một máy tính mini, nhưng ngay cả chiếc máy tính cỡ chiếc tủ lạnh này cũng nằm ngoài tầm ngân sách của Lakeside. Vì thế nhà trường mua về một máy teletype khá rẻ. Với chi phí nhỏ, người sử dụng có thể đánh lệnh lên máy teletype và liên lạc qua đường điện thoại với một máy tính mini PDP-10 ở trung tâm thành phố Seattle (PDP viết tắt từ Program Data Processor – Máy xử lý dữ liệu chương trình). Máy PDP-10, một trong những loạt máy tính rất nổi tiếng do Digital Equipment Corporation chế tạo, sẽ đóng một vai trò quan trọng trong quá trình phát triển trở thành nhà lập trình máy tính của Gates. Máy PDP-10 Lakeside sử dụng thuộc quyền sở hữu của General Electric. Công ty này tính tiền với Lakeside theo “giờ máy” các học sinh sử dụng và giờ máy lúc ấy rất đắt.

Một nhóm các bà mẹ, Hội các bà mẹ Lakeside, đã tổ chức một cuộc bán các vật dụng linh tinh để có tiền trả giờ máy và đã quyên góp được khoảng 3.000 đô-la, với hy vọng khoản tiền ấy sẽ

đủ chỉ đến cuối năm học. Điều họ không hình dung được là cô nàng Máy tính có sức quyến rũ như thế nào đối với mấy cậu bé sớm tinh khôn và say mê toán học cùng khoa học. Bill Gates và Evans sắp sửa rơi vào một cơn nghiện ngập rất tốn kém.

\* \* \*

Lakeside trở thành một trong những trường đầu tiên trong cả nước sử dụng máy tính làm phương tiện dạy học. Phòng máy tính nhanh chóng trở thành một điểm thu hút mạnh mẽ đối với nhiều học sinh thông minh nhất của Lakeside, đặc biệt là Gates. Chẳng mấy chốc, máy teletype đã trở thành mối dây liên lạc của cậu với một thế giới mới và kỳ thú.

Gates quan sát phòng máy tính lần đầu tiên trong giờ toán của thầy Paul Stocklin. Một ngày mùa xuân, Stocklin đã đưa cả lớp toán của mình đến khối cao cấp để xem máy. Theo sự hướng dẫn của Stocklin, Gates đã đánh một vài lệnh và quan sát một cách ngạc nhiên khi thấy máy teletype, sau khi giao tiếp với PDP-10 cách xa hàng dặm, câu trả lời hiện trở lại. Điều đó còn thú vị hơn cả chuyện khoa học viễn tưởng.

Gates lập tức bị lôi cuốn. Mỗi khi có thời giờ rảnh rỗi, cậu lại chạy đến khối cao cấp để tìm hiểu thêm về hệ thống. Nhưng Gates không phải là cậu bé duy nhất say mê máy tính ở Lakeside. Cậu nhận thấy mình phải tranh giành giờ máy với một đám các học sinh khác cũng bị hút đến căn phòng này như thể có một lực hấp dẫn mạnh mẽ. Trong số đó có một học sinh khối cao cấp nói năng nhỏ nhẹ tên là Paul Allen, lớn hơn Gates hai tuổi.

Bảy năm sau, hai người bạn học này sẽ tạo dựng Microsoft, công ty thành công nhất trong lịch sử kinh doanh nước Mỹ.

\* \* \*

Khi Albert Einstein bốn, năm tuổi và bị bệnh nằm trên giường, cha cậu đã cho cậu một chiếc la bàn từ máy tính bỏ túi. Trong cuốn Tự thuật được viết 60 năm sau, Einstein đã mô tả chiếc la bàn ấy là một “kỳ quan”. Có lẽ nó đã định hướng cho cuộc đời cậu bé trở thành một nhà vật lý lý thuyết. “Việc chiếc kim ấy tuân theo cách của riêng nó là một sự kiện khác thường”, ông viết: “Tôi vẫn còn nhớ – ít ra tôi tin rằng tôi vẫn còn nhớ – điều này đã gây cho tôi một ấn tượng sâu sắc và khó phai.”

Bill Gates chắc chắn không thể lý giải được thái độ của cậu đối với “kỳ quan” của mình, chiếc máy tính. Nhưng nó đã khơi dậy trong cậu một niềm đam mê mạnh mẽ, một nỗi ám ảnh. Kể từ ngày đầu tiên trong căn phòng máy tính nhỏ ở Lakeside, sức hút của nó đối với cậu là không gì

lay chuyển nổi.

Gates đọc ngẫu nhiên mọi thứ cậu kiếm được liên quan đến máy tính và cách thức giao tiếp với chúng. Nhà trường chẳng biết gì về máy tính. Gates và các cậu bé khác tụ tập suốt cả ngày đêm ở phòng máy tính và tự mày mò.

“Chúng tôi tự cô lập trong thế giới của chúng tôi”, Gates về sau nhớ lại: “Chẳng có ai hoàn toàn hiểu được chiếc máy tính ngoài chúng tôi. Tôi muốn tìm hiểu chính xác khả năng của nó.”

Niềm đam mê vô hạn này đối với máy tính thật đắt giá. Trong vòng vài tuần, 3.000 đô-la Hội các bà mẹ Lakeside quyên góp đã gần hết sạch. Cuối cùng, các bậc cha mẹ được gửi yêu cầu giúp thanh toán số hoá đơn đang nợ do General Electric gửi đến.

Chương trình máy tính đầu tiên của Gates, một chuỗi mệnh lệnh cho máy tính, là một trò chơi tick-tack-toe. Sau đó cậu đã viết một chương trình trò chơi đổ bộ mặt trăng đòi hỏi người chơi phải hạ cánh xuống mặt trăng nhẹ nhàng trước khi dùng hết nhiên liệu trong phi thuyền và rơi xuống bề mặt mặt trăng. (Trò chơi này không ngờ lại mang tính tiên tri. Tàu Apollo 11 đổ bộ xuống mặt trăng mang theo Neil Amrstrong và Buzz Aldrin chỉ còn vài giây nhiên liệu khi hạ cánh xuống mặt biển im lặng ngày 20/7/1969). Khi kỹ năng lập trình đã được nâng cao, Gates đã điều khiển máy tính chơi cờ triệu phú, ra lệnh cho máy tính chơi hàng nghìn ván để nghiên cứu các chiến lược giành chiến thắng.

Những chương trình máy tính thuở ban đầu này được viết bằng một ngôn ngữ máy tính gọi là BASIC (Beginner's All Purpose Symbolic Instruction Code). Nó được hai giáo sư Đại học Dartmouth năm 1964 viết theo tài trợ của viện khoa học quốc gia nhằm dạy sinh viên một phương pháp sử dụng máy tính đơn giản hơn. Gates đặc biệt quan tâm đến các nền tảng toán học của khoa học máy tính, cái thế giới nhị phân mới mẻ mà con người giao tiếp với máy tính chỉ dùng hai số – thường được gán là 0 và 1. Gates nói về mối quan hệ này giữa máy tính và toán học trong cuốn Công việc của nhà lập trình của tác giả Susan Lammers:

“Hầu hết các nhà lập trình giỏi đều có nền tảng toán học, vì nó giúp nghiên cứu tính thuần khiết trong việc chứng minh các định lý, khi mà bạn không được đưa ra những nhận định mơ hồ mà chỉ được đưa ra những nhận định chính xác. Trong toán học, bạn phải phát triển trọn vẹn vấn đề và phải kết hợp các định lý theo những phương cách mới mẻ. Bạn thường phải chứng minh một vấn đề có thể được giải quyết nhanh chóng hơn. Toán học liên quan rất trực tiếp đến việc lập trình, có lẽ theo quan niệm của tôi, nó còn quan trọng hơn theo quan điểm của mọi người, bởi vì tôi nhìn vấn đề theo góc cạnh đó. Tôi nghĩ có một mối quan hệ rất tự

nhiên giữa hai lĩnh vực.”

Gates rất giỏi toán. Thực chất anh có năng khiếu. Trong kỳ thi giành danh hiệu toán Lakeside tổ chức cho sinh viên, Gates là sinh viên số một của trường. Về sau anh đã đạt điểm tối đa 800 về phần toán trong kỳ thi vào đại học.

Trong thời gian học ở Lakeside, anh đã dự các học phần toán cao cấp tại Đại học Washington. “Vì đọc trước môn toán nên thật sự tôi không mất nhiều thời gian cho môn học toán ở trường. Thậm chí tôi có thể bị điểm xấu các môn khác, nhưng tôi vẫn luôn học tốt môn toán.”

Fred Wright, chủ nhiệm bộ môn toán tại Lakeside đã nói về Gates: “Anh ta có thể tìm ra cách vắn tắt để giải quyết một bài toán đại số hay một bài toán máy tính. Anh ta có thể tìm ra cách đơn giản nhất để giải quyết vấn đề trong toán học. Anh ta là một nhà toán học phân tích giỏi nhất mà tôi đã gặp suốt bao nhiêu năm giảng dạy. Nhưng thực chất Bill giỏi về mọi mặt chứ không chỉ về toán học. Anh có khả năng bao quát. Đó là một trong những điều khác thường ở anh.”

Wright phụ trách phòng máy tính ở khối Cao cấp và được ghi nhận rất có công trong việc vun trồng thế hệ nhân tài máy tính đầu tiên của Lakeside vào mùa xuân 1968. Ông đã nuôi dưỡng, khích lệ và giúp đỡ không chỉ Gates và Allen mà còn nhiều học sinh khác, trong đó có Marc McDonald, Richard Weiland và Chris Larson, ba nhà lập trình đầu tiên được tuyển dụng làm việc cho Microsoft.

Sau khi Lakeside có chiếc máy ấy, Bill và Kent liên tục gặp rắc rối với nhà trường. Một số ghi chép của Kent đã thể hiện việc này. Mọi thứ đều bê trễ – bài vở môn hoá bê trễ, bài vở môn lý bê trễ, sử và văn chương cũng chệnh mảng.

\* \* \*

Mặc dù Gates chỉ mới học ở khối sơ cấp, chẳng bao lâu sau các anh chàng lớp lớn đã phải nhờ đến cậu về máy tính. Trong số đó có Paul Allen, người thường thúc ép và thách thức Gates giải quyết các vấn đề hóc búa.

“Paul cứ cho rằng tôi hiểu hết mọi thứ”, Gates kể. “Cho nên khi bị bí anh ta thường nói: ‘Này tớ thách cậu gỡ được cú này đấy!’ Anh ta thường thách thức tôi... và vấn đề thường khó nuốt.”

Đến phòng máy tính với nhau ngày càng nhiều, Gates và Allen đã trở thành bạn bè. Một hôm, Gates đến nhà Allen và sững sốt trước bộ sưu tập sách khoa học viễn tưởng của Allen.

“Allen đọc nhiều gấp bốn lần tôi”, Gates nhớ lại. “Và anh ta còn đủ thứ sách giảng giải mọi điều. Nên tôi thường hỏi anh ta: ‘Súng hoạt động ra sao? Lò phản ứng hạt nhân hoạt động thế nào?’ Paul giải thích mọi thứ rất tài. Về sau, chúng tôi cùng học toán và lý với nhau. Chúng tôi đã trở thành bạn bè như thế đấy.”

Paul Allen đọc sách nhiều cũng chẳng có gì lạ. Hơn 20 năm, cha của cậu, Keneth Allen, làm giám đốc các thư viện cho trường Đại học Washington.

Mặc dù Allen cũng hăng say và có máu tranh đua y như Gates, anh lại nói năng nhỏ nhẹ đến mức không ngờ, với cách bắt tay cũng nhẹ nhàng không kém. Allen nói chuyện nhỏ nhẹ đến độ khi các phóng viên phỏng vấn anh, giọng của anh đôi lúc không kích hoạt được máy ghi âm của họ.

Những anh chàng khác ở Lakeside đều mến Paul Allen. Đối với nhiều bạn học, dường như anh ta là người đáng mến hơn cả. Người ta dễ có cảm tình với một anh chàng tóc vàng để ria, mang kính râm phi công và có thói quen xách cặp. Allen chẳng hề tự phụ, hoàn toàn không có thái độ ta đây thông minh hơn người.

“Paul là người điềm đạm”, một bạn học không nằm trong số những người đến phòng máy nhận xét. “Anh ta là một con mọt sách nhưng không giống mọt sách. Bao giờ cũng dễ gần và thân thiện hơn Bill... Có khi bạn chạm mặt anh ta trong hành lang và anh ta sẽ chặn bạn lại để nói chuyện.”

Allen và Gates không chỉ dành nhiều thời gian làm việc với nhau trong phòng máy tính mà còn dành nhiều thời gian nói chuyện về tương lai của ngành công nghệ máy tính.

“Cả hai chúng tôi đều bị cuốn hút bởi những khả năng đa dạng mà bạn có thể ứng dụng máy tính”, Allen nói. “Đó là một lĩnh vực tri thức bao la mà chúng tôi đã cố gắng lĩnh hội... Bill và tôi luôn luôn có những giấc mơ lớn về việc ứng dụng máy tính.”

Trong khi Allen thích đọc các tạp chí như Điện tử Phổ thông, Gates lại đọc những tạp chí kinh doanh thường có trong nhà mình. Như một khúc dạo đầu chuẩn bị cho chuyện làm ăn thực thụ, Gates và Allen đã thành lập nhóm lập trình viên Lakeside cùng với hai người bạn, Richard Weiland và Kent Evans. Weiland và Allen đang học lớp 10, còn Gates và Evans đang học lớp 8. Nhóm lập trình viên Lakeside nhắm đến chuyện tìm kiếm những cơ hội sinh lợi nhuận để ứng dụng máy tính vào thực tế.

“Tôi là người đề xuất”, Gates nói. “Tôi là người lên tiếng: ‘Ta hãy chào mời giới làm ăn và tìm

cách bán thứ gì đó.”

Nhưng rồi chính giới làm ăn lại gọi họ trước. Và thật là một cuộc giao dịch tuyệt vời – họ có được tất cả máy miễn phí theo ý muốn.

\* \* \*

Được thành lập bởi bốn chuyên gia máy tính Đại học Washington vào mùa thu 1968 với sự tài trợ của các nhà đầu tư Seattle, Computer Center Corporation là một công ty tư nhân ở Seattle quy tụ tiềm năng máy tính lớn nhất Bờ Tây. Công ty này (mà Gates gọi là “C-Cubed”) đã thuê nhiều máy tính từ Digital Equipment Corporation, trong đó có một máy PDP-10 giống như máy mà Gates và các học sinh khác ở Lakeside đã sử dụng.

Computer Center Corporation có ý đồ bán dịch vụ của mình cho các doanh nghiệp khoa học và kỹ thuật trong vùng – hay bất cứ khách hàng nào cần đến máy tính với giá cả phải chăng.

Một trong những người sáng lập công ty và là trưởng nhóm lập trình khoa học, Monique Rona, có một con trai học lớp 8 ở Lakeside – cùng trang lứa với Gates. Bà đã biết về chiếc máy teletype của trường và hợp đồng mua giờ máy của trường với General Electric. Một vị đại diện của công ty bà đã tiếp xúc với Lakeside để tìm hiểu xem trường có muốn thu xếp một thỏa thuận tương tự với Computer Center Corporation không. Các học sinh sẽ có cơ hội nhiều hơn để học hỏi về máy tính, vị đại diện đã trình bày như thế.

Trường Lakeside tán thành và một lần nữa yêu cầu các bậc cha mẹ giúp đỡ trang trải giờ máy con em họ sử dụng.

Gates và các cậu bé khác lại nhanh chóng khám phá tất cả những chương trình “tinh xảo” ẩn trong phần mềm của C-Cubed PDP-10 – những chương trình họ chưa gặp trong máy tính của General Electric. Một mẹo mà các cậu bé học được là ngắt máy mà chương trình vẫn chạy. Cách này nghĩa là mặc dù đã ngắt ra khỏi hệ thống, máy vẫn chạy chương trình của họ... và ghi lại thời gian sử dụng. Hoá đơn máy tính chẳng mấy chốc lên đến hàng trăm đô-la.

“Những anh chàng này rất thèm thuồng giờ máy”, Dick Wilkinson, một trong những người tổ chức Computer Center Corporation nhớ lại. “Mỗi lần chúng tôi có được một phiên bản phần mềm mới, chúng thường sục sạo khắp trong hệ thống và chúng tôi thường phải bỏ qua một số hoá đơn vì chúng hay chạy những chương trình không được phép. Chúng tìm được cò vua trên hệ thống mà lẽ ra không được phép. Chúng thường chơi nửa ván cò và rời khỏi máy trạm ở Lakeside để trở về lớp hay làm gì đó. Chúng không hề hiểu rằng chúng đang sử dụng giờ máy

một cách quá mức.”

Cuối cùng thì trò tình nghịch vượt ngoài tầm kiểm soát. Gates và vài chàng trai khác đã phá hệ thống bảo mật của PDP-10 và nắm quyền truy cập vào các hồ sơ kế toán của công ty. Các cậu đã tìm thấy tài khoản cá nhân của mình và làm giảm đi số thời gian máy tính họ đã sử dụng. Họ rất tự hào về trò này – cho đến khi bị phát giác.

Wilkinson đã lái xe đến Lakeside để nói chuyện với Fred Wright, giáo viên toán phụ trách dự án máy tính của nhà trường. Như những đứa trẻ hư nết, Gates và các bạn khác phải kéo nhau vào phòng hiệu trưởng.

“Chúng tôi thông báo là các cậu bị cúp máy sáu tuần lễ”, Wilkinson kể, “và nếu chúng tôi phát hiện việc này trên máy một lần nữa chúng tôi sẽ gọi cảnh sát, bởi vì chuyện các cậu làm là bất hợp pháp. Các cậu rất hối lỗi. Từ đó trở đi các cậu là những học sinh rất ngoan.”

Sau đó không lâu Gates lại gây ra một chuyện vô cùng rắc rối cho Computer Center Corporation. Chương trình BASIC đầu tiên mà Gates viết bằng máy PDP-10 ở C-Cubed được gọi là “Bill”. Thế nhưng lần tiếp theo khi cậu nối kết máy tính và tìm cách nạp chương trình thì hệ thống lại bị treo.

Ngày hôm sau Gates thử lại. “Chương trình mới hay cũ?”

Máy tính lại hỏi: “Tên chương trình cũ?”

Gates đánh câu trả lời: “Tên chương trình cũ là Bill.”

Bùm! Cứ thế, hệ thống lại treo. Gates đã cố nạp chương trình của mình nhiều lần trong vòng mấy ngày tiếp theo và lần nào máy tính của C-Cubed cũng treo.

Đây là một chuyện không vui đối với Computer Center Corporation, công ty đang chịu chi phí, tìm cách thu hút khách hàng mới và giữ khách hàng cũ. Mỗi khi máy tính trục trặc, những khách hàng trả tiền khác cũng bị tách ra khỏi hệ thống. Tệ hơn nữa, máy tính mất tất cả những dữ liệu đang làm việc – một dạng Alzheimer điện tử. Khi máy tính phục hồi trở lại, bộ nhớ trống rỗng.

Những người lập trình đang bó tay ở C-Cubed cuối cùng đã hình dung được sai sót của Gates. Khi máy tính hỏi cậu tên của chương trình, lẽ ra cậu chỉ đánh một từ “Bill”. Chuỗi ký tự cậu đánh vào, “Tên chương trình cũ là Bill”, quá dài đối với máy, một nguyên nhân khiến nó bị treo.

Gates có cảm giác hồ hởi khi biết rằng cậu có thể một thân một mình làm trực trực cỗ máy tính khổng lồ bằng cách đánh một chuỗi ký tự. Không lâu sau cậu biết rằng làm trực trực PDP-10 không khó khăn gì cả.

Phần mềm mà Digital Equipment Corporation cung cấp với PDP-10 thuộc loại dễ hỏng hóc. Hôm nào may mắn thì hệ thống của C-Cubed hoạt động được bốn giờ trước khi trực trực. Hôm nào xui xẻo, có nhiều khách hàng sử dụng, trong vòng nửa giờ nó đã bắt đầu trực trực. Nếu muốn tiếp tục hoạt động, hiển nhiên công ty này phải có biện pháp gì đó.

“Chúng tôi biết mình gặp rắc rối về độ tin cậy”, lời kể của Steve Russell, một trong những lập trình viên làm việc cho C-Cubed. “Chúng tôi biết làm thế nào để chống trực trực... đơn giản bằng cách cho nhiều người sử dụng hoặc ngăn không cho nhiều người sử dụng. Cái mà chúng tôi muốn làm là quy tụ một nhóm bạn bè thân thiện sử dụng mà chúng tôi có thể mở cho họ để kiểm tra hệ thống và tắt cho họ khi chúng tôi muốn hệ thống được an toàn – bởi vì có nhiều khách hàng sử dụng máy đem lại cho chúng tôi nhiều lợi nhuận.”

Vì thế công ty đã thuê một nhóm người sử dụng và họ trở thành nhóm “ca đêm” không chính thức. C-Cubed đề nghị Gates và các chàng trai mê máy tính ở Lakeside một cơ hội thử làm trực trực máy tính. Đổi lại, các cậu sẽ có tất cả giờ máy miễn phí theo ý muốn. Họ chỉ việc đến C-Cubed buổi tối vào dịp cuối tuần, sau khi các khách hàng trả tiền đã ra khỏi máy tính, ghi nhật ký vào hệ thống và chơi các trò chơi. Yêu cầu duy nhất là các cậu phải cẩn thận ghi chép từng lỗi mà các cậu phát hiện đã làm ngưng hệ thống.

Những lỗi máy tính được gọi là “bọ”. Tháng Tám năm 1945, trong khi làm việc trên một máy tính thử nghiệm mang tên Mark 1 ở Đại học Harvard, một mạch điện trực trực và người trợ lý nghiên cứu đã tìm kiếm nguyên nhân trong đèn chân không và hệ thống dây điện. Ông đã tìm ra vấn đề và gỡ nó ra bằng một cái kẹp – đó là một con côn trùng (bướm đêm) dài 5 cm.

“Kể từ đó”, Grace Hopper, một thành viên của nhóm nghiên cứu Mark 1, kể với tạp chí Time năm 1984, “khi máy tính gặp bất cứ trực trực gì, chúng tôi đều nói nó có ‘bọ’”. (Con côn trùng (bướm đêm) nổi tiếng ấy được bảo quản tại Trung tâm Vũ khí Hải quân ở Dahlgren, bang Virginia).

Tìm kiếm “bọ” trong hệ thống máy tính của C-Cubed quả là một lĩnh vực khảo sát phong phú cho Gates và các chàng trai khác. Các cậu được giao cho một thứ gọi là “sổ báo cáo tình hình” dùng để ghi lại những khám phá và khảo sát của mình. Sáu tháng sau, sổ “bọ” đã lên đến hơn 300 trang. Hầu hết các mục đều được ghi bởi hai anh chàng Bill Gates và Paul Allen.



Computer Center Corporation tọa lạc ở Quận đại học của thành phố, trong một toà nhà của Buick. Sau giờ học, Gates thường phóng về nhà ở Laurelhurst để ăn tối rồi chạy đến bệnh viện nhi đồng gần đó đón chuyển xe bus số 30 đi đến C-Cubed cách đó không xa.

Thường qua nửa đêm các chàng trai mới xong việc. Đôi khi một trong các ông bố bà mẹ ghé qua và chở tất cả về nhà.

“Chỉ đến khi có giờ máy miễn phí ở C-Cubed, chúng tôi mới thực sự lao vào máy tính”, Gates kể. “Lúc ấy tôi đã trở thành một người chủ chốt. Cả ngày lẫn đêm.”

Lúc này Gates 13 tuổi và đang hoàn tất chương trình lớp 8.

“Chúng tôi thức suốt đêm... Thời gian ấy thật vui”, Allen nhớ lại.

Gates và Allen không chỉ tìm kiếm bọ mà còn tìm kiếm những thông tin có thể giúp các cậu tìm hiểu thêm về máy tính, các hệ điều hành và phần mềm. Allen thường cùng Gates sục sạo các thùng rác để tìm kiếm những thông tin quan trọng còn sót lại của “ca ngày”.

“Tôi đã tìm được những tờ ghi chép dính cà phê để nghiên cứu các hệ điều hành”, Gates kể.

Kent Evans thường ở đó suốt đêm với Gates và Allen, cũng như Rick Weiland. Sau bốn, năm giờ làm việc trước máy tính, các cậu thường kéo nhau đi ăn pizza và uống Coke. Đó là thiên đường của những tay hacker.

Thỉnh thoảng, một người cao, trầm lặng có râu mang tên Gary Kildall ghé qua vào buổi tối để sử dụng máy tính và trò chuyện với các lập trình viên. Kildall đang hoàn tất công trình tiến sĩ khoa học máy tính của mình ở Đại học Washington. Mười năm sau, anh sẽ có dịp tiếp cận với những cơ hội làm ăn lớn nhất trong cuộc cách mạng máy tính và góp phần làm cho Bill trở nên một người vô cùng giàu có.

Nội quy do C-Cubed đặt ra cho ca đêm khá đơn giản. Các chàng trai có thể sử dụng hệ thống máy tính bao lâu cũng được. Các cậu được khuyến khích làm trực trặc hệ thống và khi nó bị đình trệ, các cậu phải báo cho C-Cubed những gì các cậu đã nhập vào khi nó trực trặc. Các cậu có thể tìm thấy “bọ” một lần nào đó và cũng chỉ một lần. C-Cubed sau đó thường khử lỗi phần đó của chương trình.

“Thỉnh thoảng chúng tôi phải khiển trách các cậu ấy vì đã vi phạm nội quy, tức là sử dụng con bọ ấy nhiều lần trước khi chúng tôi điều chỉnh”, lời kể của Steve Russell. “Vì được chúng tôi cung cấp miễn phí giờ máy, các cậu rất hăng hái cộng tác với chúng tôi.”

Russell, khi ấy ngoài 30, đã ở đó vào ban đêm để trông coi các chàng trai, kể rằng:

“Thông thường, khi tôi để mắt đến công việc của các cậu, các cậu thường hỏi tôi một mạch bốn, năm câu và tôi thường trả lời các câu hỏi khá dài. Các anh chàng rút ra những thông tin bổ ích từ đó.”

Steve Russell là một nhà lập trình máy tính nổi tiếng và bọn trẻ quần lấy anh để tìm hiểu. Russell vào đại học ở Dartmouth nhưng nghỉ học năm 1958 để làm lập trình viên tại học viện Kỹ thuật Massachusetts, nơi giáo sư John McCarthy, một vị giáo sư đáng trí và là một bậc thầy toán học, đã nghĩ ra thuật ngữ “trí tuệ nhân tạo” hay AI (Artificial Intelligence). Về sau ông chuyển sang trung tâm nghiên cứu AI của Stanford ở Bờ Tây và Russell đi theo ông.

Năm 1961, khi sử dụng máy PDP-1, chiếc máy tính đầu tiên trong loạt máy tính PDP của Digital, Russell đã viết ra trò chơi video đầu tiên trên máy tính tên là “chiến tranh không gian”. Máy PDP-1 có một màn hình CRT hay ống tia âm cực. Russell đã làm việc nhiều giờ đồng hồ để tạo ra một chấm sáng trên màn hình mà người ta có thể điều khiển nó đổi hướng và tăng tốc bằng cách gạt các công tắc ở phía trước máy tính. Cuối cùng, trò chơi của anh thành hình – một cuộc giao chiến trong không gian giữa hai hoả tiễn, mỗi chiếc có 31 đạn pháo. (Russel cũng là một người say mê khoa học viễn tưởng). Những chấm sáng ngẫu nhiên trên màn hình thể hiện các vì sao. Một chương trình về sau đã biến các ngôi sao thành các chòm sao. Một số tay hacker khác đã cải tiến trò chơi của anh. Người chơi có thể nhảy vào tầng không gian bên trên bằng cách gạt công tắc.

“Chiến tranh không gian” đã trở thành thuỷ tổ của tất cả những trò chơi máy tính. Chẳng bao lâu, một thế hệ trò chơi mới nổi bước ra đời.

Ở Stanford, Russell làm việc trên các hệ thống máy tính nhiều người sử dụng, dùng máy PDP-6 của DEC. C-Cubed được thành lập để vận hành phiên bản kế tiếp của hệ thống này, máy PDP-10 và khai thác kinh doanh dịch vụ trên máy ấy. Russel được công ty C-Cubed tuyển dụng từ Trung tâm Nghiên cứu Trí tuệ Nhân tạo của Stanford vào cuối năm 1961 vì anh có kinh nghiệm với các hệ thống máy tính nhiều người sử dụng.

Đôi khi Russel đưa cho Gates và Allen các cassette máy tính và dặn dò trả lại vào sáng hôm sau. Thay vì về nhà, các cậu ở lại C-Cubed suốt đêm để đọc.

Gates và Allen nổi bật hơn so với những anh chàng khác ở lòng say mê, Russel nhớ như thế. “Các cậu ấy cũng rất thích thú trong việc đột phá hệ thống so với các bạn khác.”

Gates nổi tiếng ở C-Cubed là một chuyên gia về nghệ thuật đột phá hệ thống bảo mật máy tính. Đặc biệt cậu có tài trong việc tìm ra một “con bọ” tên là “một dòng”. Đây là một chuỗi ký tự bệnh lý có thể đánh vào trên một dòng, cho phép Gates kiểm soát hệ thống hoặc khiến nó trục trặc. Người ta đồn rằng Gates đã bị khiển trách nặng nề tại C-Cubed vì đã đột phá vào các hệ thống bảo mật. Tuy nhiên, ngoại trừ lần duy nhất sửa đổi tài khoản từ Lakeside, những chuyện như thế không được rõ. Công ty này khuyến khích Gates và các chàng trai tìm cách xâm nhập vào những hồ sơ mà các cậu không thể vào được. C-Cubed phải biết được lỗi bảo mật thì mới mong sửa được lỗi. Digital đã cung cấp một hệ thống bảo mật công phu cho máy PDP-10 mà các nhân viên ở C-Cubed đã bổ sung thêm bằng những biện pháp của riêng họ. Họ muốn biết xem có ai có thể đột phá được hệ thống bảo mật hay không và họ rất muốn Gates thử làm chuyện này. Cậu làm chuyện ấy với sự theo dõi và cho phép của họ.

“Chúng tôi muốn biết về những con bọ này để có thể khử chúng”, Russell kể.

Một lập trình viên khác ở C-Cubed, Dick Gruen, kể lại: “Tôi không gọi đó là đột phá mà tôi nói: ‘Xem thử các cậu có cách nào vào được không.’ Tôi bảo mọi người xem thử hệ thống bảo mật có hoạt động tốt hay không. Điều đặc biệt là các cậu ấy không đánh cắp gì của chúng tôi cả, và các cậu làm chuyện đó không những được sự chấp thuận của chúng tôi mà còn làm lợi cho chúng tôi. Chúng tôi muốn các cậu báo cho chúng tôi biết về những lỗi tìm thấy.”

Mặc dù có sự đóng góp của Gates, Allen và các anh chàng khác ở Lakeside, DEC vẫn tiếp tục gặp trục trặc với phần mềm nhiều người sử dụng của công ty. Muốn khử hết tất cả các lỗi, phải mất bảy năm nữa. Nhưng lúc ấy, C-Cubed không còn nữa, còn Gates và Allen thì nổi tiếng hơn nhiều so với Steve Russell.

Trung tâm máy tính bắt đầu chật vật vào cuối năm 1969 đến tháng 3/1970 công ty này phá sản.

Gates đang hoàn tất năm học lớp 9 thì C-Cubed phá sản. Lúc ấy, cậu đã thực hiện một việc khởi đầu cho nhiều vụ mua bán khôn ngoan và có lợi trong thời gian học ở Lakeside. Cậu đã chứng tỏ rằng khi bước vào chuyện làm ăn, cậu không cho phép một điều gì cản trở mình, kể cả tình bạn.

Không cần bàn bạc vấn đề với Allen và Weiland, những người cùng trong nhóm lập trình viên Lakeside, Gates và Evans đã thương lượng mua lại từ C-Cubed những cuộn băng từ có giá trị của DEC với giá thanh lý. Các cậu giấu những cuộn băng này trong máy teletype ở Lakeside. Khi tìm ra và nổi giận, Allen giữ lấy những cuộn băng. Gates và Evans đe dọa kiện tụng dù các

cậu chỉ mới ở tuổi thiếu niên.

“Lúc ấy chuyện quả là có phần căng thẳng”, Allen kể, “nhưng rồi cũng thu xếp được”. Gates và Evans cuối cùng đã bán được những cuộn băng và kiếm lời hậu hĩnh.

Mary và Bill Jr. không hài lòng với những trò bịp bợm như thế. Họ càng quan tâm hơn đến con trai mình. Họ cảm thấy dường như máy tính có một sức hút mãnh liệt đối với cậu bé. Mặc dù mới học lớp 9, cậu đã bị ám ảnh bởi máy tính, không còn biết gì khác, thức suốt cả đêm. Gates đang trở thành loại nhân vật mà giáo sư MIT Joseph Weizenbaum, trong cuốn sách Sức mạnh máy tính và lý trí con người của ông, đã mô tả:

“Những chàng trai trẻ bộ dạng nhếch nhác, đôi mắt sáng hõm sâu, ngồi trước màn hình máy tính, đôi cánh tay duỗi thẳng, những ngón tay lúc nào cũng chực chờ gõ vào những chiếc nút và phím mà sự chú tâm của họ dồn vào đó như con bạc tập trung vào xúc xắc đang lăn. Những khi không căng thẳng như thế, họ thường ngồi bàn với những bản in máy tính vung vãi mà họ nghiền ngẫm như những môn sinh bị ám ảnh bởi thần chú. Họ làm việc cho đến khi gần ngã gục, một mạch hai mươi, ba mươi giờ đồng hồ. Thức ăn, nếu họ gọi, được mang đến: cà phê, coke, bánh mì. Nếu được họ ngủ ngay trên ghế gần máy in. Quần áo nhàu nát, gương mặt không cạo không rửa và tóc tai bù xù chứng thực rằng họ đã quên mất thân thể mình và cả thế giới mà họ đang sống. Đây là những dân nghiện máy tính, những kẻ lập trình ép xác...”

Weizenbaum miêu tả những chàng trai ở MIT vào cuối thập niên 1960, ở phòng thí nghiệm trí tuệ nhân tạo. Đoạn văn trong sách của ông đã bị phản đối trên các tạp chí máy tính. Những tay hacker cho rằng nó vô căn cứ và có ý xấu. Họ xem máy tính là công cụ cách mạng có thể làm thay đổi thế giới. Nhưng Weizenbaum lại cho rằng nó làm mất đi tính người. Những chàng trai nghiện máy tính không còn biết đâu là giới hạn, ông nhận định. Họ chìm trong mê cung, không còn nhìn ra thế giới thật nữa.

Mary và Bill Jr. bắt đầu quan sát thấy thái độ máy móc và mê muội ở con trai mình. Mặc dù trước đó chưa bao giờ họ thúc ép con một điều gì, giờ đây họ đã phải làm như vậy. Họ buộc cậu bé phải bỏ máy tính, ít ra cũng một thời gian.

Gates phân trần: “Mọi người nhìn thấy sự việc và nghĩ rằng bọn trẻ chúng tôi đã lú lẫn, nghĩ rằng chúng tôi chẳng còn thiết gì đến chuyện khác nữa và một tình trạng như thế quả thật là không ổn. Cho nên bố mẹ tôi bảo: ‘Con dẹp cái trò này đi.’ Thế là tôi dẹp.

Chẳng có gì là ghê gớm. Tôi dẹp nó đi và học những môn khác như khoa học, toán. Có bao nhiêu là thời gian để đọc sách. Ít nhất có đến chín tháng tôi không hề đụng đến máy tính.”

Cậu đã đọc sách, cũng say mê như đối với máy tính. Cậu đọc một số sách tự thuật – trong đó có sách của Franklin Roosevelt và Napoléon – để hiểu tư tưởng của những vĩ nhân. Những cuốn cậu yêu thích là Bắt trẻ đồng xanh và Hòa bình riêng rẽ. Về sau cậu trích những đoạn dài trong hai cuốn sách này gửi cho các bạn gái. Holden Caulfield, nhân vật chính trong cuốn Bắt trẻ đồng xanh, đã trở thành một trong những anh hùng của cậu.

Và thế là Bill Gates, tay máy tính lão luyện nhất của phòng máy tính Lakeside đã từ bỏ máy tính gần một năm, từ cuối năm lớp 9 đến giữa năm lớp 10.

“Tôi đã cố gắng hết mức để sống bình thường”, anh nói.

\* \* \*

Trong thời gian theo học tại trường Lakeside, Bill Gates luôn nổi bật so với những cậu bé khác. Động lực, sự đam mê, thái độ và trí thông minh của cậu khiến cậu nổi bật trong đám. Thực chất, Bill Gates chẳng có điều gì bình thường. Gates thường bị trêu chọc ở Lakeside vì cậu ta quá thông minh so với những học sinh khác. Thậm chí trong một môi trường như Lakeside, nơi mà trẻ thông minh chẳng phải là nổi bật, Gates thông minh đến mức những học sinh khác phải trêu chọc. Trên xe bus đến trường, Gates, nhỏ tuổi và nhỏ con hơn những anh chàng khác, luôn luôn ngồi ở cuối xe và thường bị gạt ra ngoài những cuộc chuyện trò. Thỉnh thoảng, cậu cũng được các bạn tán đồng khi kể một chuyện đùa.

Sau chín tháng gián đoạn, Gates khôi phục lại niềm đam mê máy tính. Chẳng mấy chốc những học sinh khác nhận thấy cũng những anh chàng ấy lại tụ tập đến phòng máy tính của Lakeside. Sàn nhà thường vương vãi những thẻ đục lỗ bị gấp nếp, cắt xén và những đoạn băng bị ngắt ra. Máy teletype lại thường xuyên hoạt động. Gates và bạn bè thường ngồi ở chiếc bàn dài, uống những chai Coke hai lít và chơi cờ vua hay đánh cờ vây của Trung Quốc trong khi máy tính hoàn tất công việc đang thực hiện. Sau thời gian ngồi ở phòng máy, Gates trở thành bậc thầy về đánh cờ vây và có thể hạ bất cứ học sinh nào trong trường.

“Gates hầu như luôn đi với những anh chàng trong phòng máy tính”, một bạn học nay là kiến trúc sư danh tiếng ở Seattle và là nhà lãnh đạo cộng đồng đã nhớ lại. “Anh ta thụ động về mặt giao tiếp và không thích quây quần với những học sinh khác. Anh chàng hoàn toàn bị ám ảnh bởi mối quan tâm về máy tính... Có khi người ta thấy anh ta chơi quần vợt nhưng ngoài ra không thấy gì khác. Thoạt đầu, tôi nể sợ Gates và những anh chàng khác trong phòng ấy. Thậm chí phần nào tôi đã thần tượng hoá những bạn ấy. Nhưng rồi tôi thấy họ là những con mọt sách mà tôi chẳng muốn giống. Chính họ là một phần lý do mà tôi từ bỏ máy tính... Họ đã trưởng

thành rất hạn hẹp về mặt xã hội và họ lại kiêu căng ngạo mạn, còn tôi thì không muốn trở nên người như thế...”

Đến năm lớp 11, Gates được xem như một đàn anh về máy tính đối với những tay tìm hiểu máy tính nhỏ tuổi ở Lakeside. Cậu thường diễn thuyết hàng giờ đồng hồ trong phòng máy tính, nói chuyện chuyên môn và kể chuyện về những tay hacker trong ngành và những tay đạo chích điện thoại như đại úy Crunch, người nổi tiếng khắp cả nước vì đã chế tạo những cái gọi là hộp xanh cho phép người sử dụng gọi điện thoại đường dài không tốn tiền. Một trong những đàn em đến để nghe Gates nói chuyện là Brad Augustine, học sau cậu bốn năm.

“Anh ta sống và thở với máy tính đến độ quên cả cắt móng tay”, Augustine nhớ lại. “Móng tay anh ta thường dài đến cả phân. Về mặt ấy thì anh ta cầu thả, chỉ mải quan tâm đến những gì đang làm.”

“Kỷ yếu thường niên vào năm Gates tốt nghiệp Lakeside có một bức ảnh cậu đang nằm trên bàn trong phòng máy tính, điện thoại áp vào tai, nón trượt tuyết đội xùm xụp trên đầu. Dòng chú thích ghi: Anh chàng nào đây?”

“Bill là người nổi bật”, một bạn học cũ nay là một doanh nhân thành đạt kể lại. “Mọi người đều biết Bill Gates. Tôi nghĩ rằng không có ai trong trường lại không biết anh ấy. Có những anh chàng một sách chẳng ai thèm để ý và có những anh chàng một sách ai cũng biết. Bill thuộc dạng thứ hai. Trông anh ta như một cậu bé. Trông anh ta trẻ hơn tuổi tác. Anh ta cũng là người đặc biệt vô cùng. Anh ta được đánh giá là học sinh thông minh nhất trường. Nếu bạn hỏi ai đó ở Lakeside: “Ai là thần đồng nổi bật trong các thần đồng?”, mọi người sẽ nói: “Bill Gates”. Anh ta đặc biệt, anh ta tự tin, anh ta thông minh đến mức đáng gờm. Nhắc đến Bill người ta thường nghĩ anh chàng này sẽ giật được giải Nobel. Nhưng anh ta lại không có sự lịch duyệt. Anh ta không phải là loại người đáng mến. Anh ta là loại người biết rằng mình thông minh hơn mọi người và biết rằng lúc nào mình cũng đúng...”

Anh ta thể hiện phong cách đối chọi ngay cả với các giáo viên – một phong cách được chú ý của anh ngày nay. Nhiệt tình của anh đôi khi biến thành một thứ cảm xúc thô kệch, mạnh mẽ và thỉnh thoảng trở thành cơn nóng giận đầy tính trẻ con. Nhiều bạn học cũ vẫn còn nhớ như in cuộc tranh luận sôi nổi giữa Gates và giáo viên vật lý Gary Maestretti hồi lớp 10. Hai thầy trò tranh cãi với nhau dữ dội, lời qua tiếng lại, ngay trên bục giảng trước lớp. Gates hét toáng lên, vung vẩy ngón tay, chỉ trỏ liên hồi vào Maestretti, bảo rằng thầy đã sai một ý về vật lý... và Gates đã cãi thắng.

Maestretti, nay là chủ nhiệm ngành khoa học của trường, không nhớ gì về cuộc tranh luận, nhưng ông nhớ Gates và bạn thân nhất của cậu là Kent Evans.

“Bài viết của Bill thường không trau chuốt nhiều”, Maestretti cho biết. “Kent Evans thường đi sâu cặn kẽ vào vấn đề. Bill là dạng người không viết dài”. Có lúc Maestretti đã khuyến khích Bill vận dụng bàn tay cũng như trí óc. Trong một bài thực nghiệm, Maestretti đã yêu cầu cậu lắp ráp một bộ linh kiện điện tử Radio Shack sao cho nó hoạt động.

Tôi còn nhớ cậu ta mang đến cho tôi và nói: ‘Xong rồi, em đã hoàn thành bài thực tập.’ Và mỗi hàn chì chảy khắp phía sau... Dĩ nhiên, nó không hoạt động được. Rõ ràng cậu ta thiên về trí óc hơn là thực nghiệm...”

Chỗ cho cậu tranh đua không phải là phòng thực tập mà chính là lớp học, một nơi giao tranh về trí tuệ, nơi mà cậu có thể dốc sức để giành điểm kiểm tra cao nhất hay tranh tài toán hay lý nhanh hơn mọi người. Cậu nổi tiếng trong lớp về việc trả lời chính xác những câu hỏi lắt léo – lúc nào cậu ta cũng nhìn thấy ý nghĩa ẩn giấu trong mỗi câu hỏi của giáo viên.

“Anh ta lúc nào cũng đi trước một bước”, Carl Edmark, bạn thời thơ ấu kể lại. “Bạn không thể lừa được anh ta.”

Gates rất bực bội với những ai không nhanh trí như cậu, kể cả các giáo viên. Giáo viên môn khoa học của cậu, William Dougal, đã có lần nhận xét: “Nếu một giáo viên tỏ ra chậm chạp, Bill ắt sẽ buột miệng: ‘Hiển nhiên là thế.’”

Thái độ hợm hĩnh của cậu đã gây ra va chạm với các bạn học. Colby Atwood, người học trước Gates một năm, ngồi trước Gates trong lớp luật của luật sư Gary Little. Lúc này Gates đang là học sinh lớp 11. Một hôm, Gates cười một học sinh chậm chạp trong việc trả lời câu hỏi thầy Little đặt ra. Khi Atwood, người không thân với Gates, nghe thấy anh ta cười bạn mình, anh ta đã quay lại, túm áo Gates và đuổi ra. Thầy Little phải can và giảng hoà.

“Phản ứng đó không chỉ vì chuyện hôm ấy mà vì thái độ của Gates trước đó nhiều lần trong lớp”, Atwood cho biết. Atwood đã gặp lại Gates trên máy bay 20 năm sau, khi Gates lên khoang vào phút chót.

“Trông anh ta lệch thẹo... mặt mũi... tóc tai bù xù... hết như bộ dạng ngày đi học.”

Trong khi một số bạn bè nhớ rằng Gates ứng xử vụng về và hoàn toàn mải mê với thế giới của máy tính Lakeside thì với những người bạn thân cậu lại không phải là người cách biệt như thoát tượng. Cậu có khiếu hài hước và phiêu lưu. Cậu lại là người chịu đùa, thích đùa và vui vẻ

với bạn bè. Cậu có vốn kiến thức và hiểu biết rộng lớn và có thể nói chuyện say sưa về nhiều đề tài.

“Ai cho rằng anh ta là một con mọt sách thì hoặc là không chơi thân với anh ta hoặc đã lầm”, lời Paul Carson, người đam mê chính trị chứ không phải máy tính.

Khi 16 tuổi, Gates mua một chiếc Mustang 1970 mới tinh màu đỏ mà cậu và các bạn thường nghỉ học buổi chiều để rong chơi.

Ngoài Kent Evans, hầu như không ai gần gũi Gates thời trung học hơn Carl Edmark, bạn của cậu từ lớp 4. Suốt thời trung học, Gates và Edmark làm gì cũng chung với nhau – đi xem phim, lái xe Mustang, đi ăn hamburger và chơi máy bắn bi. Vào dịp cuối tuần trong những tháng hè, hai cậu đi trượt nước ở kênh Canal. Hai cậu cũng học trượt điêu trên kênh Canal, để cho một chiếc xuồng cao tốc kéo con điêu rộng 5m với dây kéo dài hơn 300m.

“Chúng tôi chơi đủ mọi trò bình thường, hấp dẫn mà mọi thiếu niên vẫn chơi”, Edmark kể. “Bill... thật là bình thường... chúng tôi thường nói về công nghệ CD. Cả hai đứa đều quan tâm đến những vấn đề kỹ thuật... Nhưng chúng tôi chẳng bao giờ nói ‘Tớ sẽ trở thành ông này’ hay ‘Tớ sẽ trở thành ông kia’. Thật sự chúng tôi chẳng biết mình sẽ ra sao.”

Khi họ học năm cuối cấp, Edmark làm công việc mùa hè ở một ngân hàng Seattle. Một hôm, một phụ nữ có tuổi bước vào gửi nhiều hối phiếu một nghìn đô-la vào tài khoản của bà. Trước đó Edmark chưa bao giờ nhìn thấy tờ hối phiếu một nghìn đô-la. Tối đó, cậu kể cho Gates. “Thế thì ta sẽ tìm một tờ”, Gates nói. Ngày hôm sau, cậu đưa cho Edmark một nắm hối phiếu hai mươi đô-la và Edmark đem số tiền ấy đến một nhà quản lý ngân hàng để đổi lấy hối phiếu một nghìn đô-la.

Tối đó, Edmark và Gates đến tiệm Dick, một quán hamburger nổi tiếng có món gà rán béo nhất thành phố. Hai anh chàng gọi cheeseburger và gà rán. Khi hoá đơn đưa ra, Gates hứng hờ mở ví và đưa cho người thu ngân hối phiếu một nghìn đô-la mới tinh. Cô ta nhìn tờ hối phiếu rồi nhìn Gates, nhìn tới nhìn lui nhiều lần. Cuối cùng cô ta đi tìm người quản lý.

“Có tờ nào nhỏ hơn không?” viên quản lý bước ra hỏi một cách nghiêm túc. Gates, nhìn trẻ hơn năm tuổi so với tuổi thật của mình, lắc đầu một cách trịnh trọng. “Không, không còn tờ nào cả”, cậu đã quyết định diễn hết màn kịch xem đến đâu.

“Sau bữa ăn trưa chúng tôi mới đổi được. Bây giờ thì không thể”, người quản lý đáp.

Gates và Edmark phá lên cười. Cuối cùng, họ trả tiền thức ăn bằng vài đô-la và leo lên chiếc



Mustang lẫn vào màn đêm.

Mặc dù Gates chưa biết cậu sẽ làm gì trong thời gian học trung học nhưng dường như cậu tin rằng bất cứ điều gì cậu làm đều đem lại cho cậu nhiều tiền. Cậu đã nhiều lần nói trước như thế về tương lai mình với các học sinh khác và giáo viên ở Lakeside. Năm lớp 11, Gates nói với Paul Carson bạn mình rằng cậu sẽ là triệu phú trước năm 30 tuổi.

“Điều đó nghe có vẻ ngạo mạn”, Carlson kể. “Một số người nói ra điều đó vì khoác lác. Một số người nói ra điều đó vì họ đánh giá được chính họ. Bill thuộc loại thứ hai.”

Gates trở lại với máy tính vào cuối năm 1970, cậu bắt đầu tìm những phương cách mới để kiếm tiền. Trong khi Gates thu xếp chuyện sách vở suốt chín tháng, Paul Allen lo tìm kiếm máy tính để chạy ở Đại học Washington, nơi cha cậu làm việc tại thư viện của trường. Allen biết nhiều chỗ. Cậu tìm thấy một máy tính PDP-10 ở khoa vật lý và một máy PDP-11 ở bệnh viện trường đại học. Cậu phát hiện các máy tính khác ở khoa kỹ thuật. Đến lúc Gates trở lại, nhóm lập trình viên Lakeside đã chuyển hoạt động sang trường đại học, nơi các cậu thức suốt đêm.

“Chúng tôi mò mẫm khắp các máy đó”, Gates kể. “Chúng tôi lùng khắp trường đại học tìm xem máy nào có thể sử dụng được. Từ khi C-Cubed phá sản, lúc nào cũng phải tìm kiếm giờ máy.”

Có tin đồn rằng Gates đã phá hỏng Cybernet, một mạng máy tính quốc gia do Control Data Corporation điều hành, bằng cách mò vào hệ thống bằng một máy của CDC tại trường đại học. Hai cuốn sách, Lửa trong thung lũng và Công cuộc tạo dựng Microsoft, đã ghi lại rằng Gates đã bị khiển trách nặng nề bởi các kỹ sư CDC lần theo dấu vết cậu.

Nhưng cũng như chuyện nghịch phá ở C-Cubed, chuyện này có vẻ huyền hoặc chứ không thực tế. Control Data Corporation là một trong những công ty được mệnh danh là Bảy chú lùn sản xuất máy tính lớn vào những năm 1960 dưới bóng Người khổng lồ IBM. Đại học Washington thật sự có một máy tính CDC mà Gates đã truy cập. Nhưng nó không được nối với mạng Cybernet cho nên Gates không có cách nào phá được mạng, theo lời một lập trình viên hệ thống đã lắp đặt máy CDC tại trường đại học năm 1968.

Gates nói về chuyện này: “Chúng tôi tìm hiểu về các bộ xử lý ngoại vi trên máy CDC tại trường đại học. Nhưng tôi không liên can đến việc phá hỏng Cybernet... mặc dù tôi biết một số người tự xưng họ đã làm.”

Nhóm Lập trình viên Lakeside nhận được một cơ hội làm ăn quan trọng vào đầu năm 1971. Information Sciences Inc., một công ty máy tính phân thời gian (time sharing) ở Portland,

bang Oregon giống như C-Cubed, đã tiếp xúc với nhóm về việc viết một chương trình bảng lương cho một trong số các khách hàng của họ. ISI có một máy PDP-10 và chủ tịch công ty, Tom McLain, biết rằng các anh chàng này có nhiều kinh nghiệm viết các chương trình trên máy. Dick Wilkinson, một trong những người tổ chức C-Cubed, đã bán hệ thống máy tính PDP-10 cho ISI trong thời gian ông làm giám đốc kinh doanh khu vực cho Digital Equipment Corporation. Allen và Richard Weiland đã quyết định không cần đến những đồng nghiệp đàn em và mời Gates cùng Evans rút lui khỏi dự án ISI.

Gates nhớ lại: “Paul và Rick thấy rằng không có nhiều công việc nên họ bảo chúng tôi: ‘Bọn tớ không cần đến các cậu’. Nhưng sau đó họ gặp trục trặc. Thậm chí họ chưa kịp bắt tay vào viết chương trình bảng lương. Thế là họ yêu cầu tôi trở lại và nói với họ: ‘Được thôi, các cậu muốn tớ trở lại thì tớ sẽ ra tay...’ kết cục là tôi và Kent viết gần hết chương trình tính lương, một chương trình COBOL. Chúng tôi có giờ máy miễn phí để làm việc và được trả thù lao bằng mấy giờ máy miễn phí. Mọi người đều có lợi.”

Dự án “bảng lương” quả thật “khá nhàm chán”, theo lời Gates. “Chúng tôi phải nắm được mức thuế của tiểu bang, mức chiết giảm lương... và những thứ đại loại như vậy.”

Chuyện làm ăn với ISI cho thấy nhóm lập trình viên Lakeside phải có danh nghĩa chính thức. Cha của Gates đã giúp các thủ tục pháp lý và hỗ trợ hợp đồng với ISI. Ông đã trở thành cố vấn pháp lý chính thức của nhóm. Gates và Evans mới 15 tuổi. Evans ghi chép về dự án ISI và cho thấy một sự hiểu biết sâu sắc của các cậu bé mà khi bước vào làm ăn đã tỏ ra khôn ngoan hơn tuổi tác. Evans viết trong một mục: “Chúng tôi đang viết một chương trình bảng lương rất phức tạp. Ngày 16/3 là thời hạn chót. Vụ làm ăn này rất bổ ích vì chúng tôi đã tìm hiểu được rất nhiều khi làm việc trong môi trường kinh doanh và làm việc với các cơ quan chính phủ. Suốt mấy tuần qua, chúng tôi đang cố gắng hết sức để hoàn thành. Thứ ba, chúng tôi đi Portland để giao chương trình và như họ đã nói: ‘Hãy nghĩ ra hợp đồng sắp tới.’ Mọi thứ từ trước đến nay đều làm vì mục đích học hỏi và để có được những giờ máy đắt tiền. Giờ đây chúng tôi cũng muốn kiếm lợi nhuận bằng tiền nữa.”

Gates, Allen, Evans và Weiland đáp xe bus đến Portland khi chương trình đã làm xong để gặp các nhà kinh doanh của ISI. Sau cuộc gặp, Kent viết: “...tất cả chúng tôi được trao giấy để viết lý lịch tóm tắt giúp cho họ tuyển dụng chúng tôi... tiền bạc chưa được đề cập. Paul, Bill và tôi không muốn lĩnh lương theo giờ nên chúng tôi bàn đến mức thanh toán cho các sản phẩm lập trình và thỏa thuận về bản quyền. Vấn đề bản quyền tỏ ra đồ sộ. Chúng tôi được khoảng 10% khoản tiền ISI nhận được từ một trong các chương trình của chúng tôi – Về lâu dài, chúng tôi sẽ

có nhiều hơn và công ty không cần lệ thuộc bất kỳ đồng vốn nào của ISI.”

Không rõ cả nhóm kiếm được bao nhiêu tiền bản quyền từ dự án bảng lương, nhưng ISI đã cho các cậu giờ máy miễn phí trị giá khoảng 10.000 đô-la.

“Nếu ai muốn biết vì sao Bill được như ngày nay, theo đánh giá của tôi đó là do sớm có kinh nghiệm trong làm ăn”, lời Marvin Evans, cha của Kent.

Allen tốt nghiệp trường Lakeside năm 1971 và mùa thu năm ấy ghi danh vào trường đại học tiểu bang Washington, theo chuyên ngành khoa học máy tính. Nhưng anh và Gates đã thực hiện một chương trình kinh doanh khác bằng công ty của chính họ mà họ đặt tên là Traf-O-Data.

Ý tưởng lập công ty của họ thật là tài tình. Hầu hết mỗi đô thị đều dùng những hộp kim loại nối với những ống cao su trải ngang đường để đếm xe. Những hộp giao thông này chứa băng giấy 16 kênh (rộng gấp hai lần băng 8 kênh dùng trong các máy teletype cũ) và mỗi lần một chiếc xe hơi vượt qua ống cao su, máy lại bấm lên băng giấy với các số nhị phân 0 và 1. Các con số thể hiện giờ giấc và số lượng. Chính quyền các thành phố thuê những công ty tư nhân chuyển dịch dữ liệu thô này thành thông tin mà các kỹ sư đô thị có thể sử dụng – chẳng hạn – để xác định xem đèn giao thông cần đỏ hay xanh trong thời gian bao nhiêu lâu cho xe cộ lưu thông tối ưu.

Nhưng các công ty cung cấp dịch vụ này lại chậm chạp và đòi hỏi giá cao. Gates và Allen nghĩ rằng họ có thể lập trình máy tính phân tích các băng giấy đếm xe cộ rồi bán thông tin cho các chính quyền đô thị nhanh hơn và rẻ hơn các đối thủ. Gates thuê các học sinh lớp 7 và 8 ở Lakeside chuyển đổi số liệu trên các băng giao thông vào thẻ máy tính để cậu đưa vào máy tính CDC ở Đại học Washington. Chương trình phần mềm của cậu biến đổi dữ liệu thành các sơ đồ lưu lượng giao thông dễ đọc.

Chris Larson, học sau Gates bốn năm, là một trong số những học sinh được thuê với chi phí thấp để chuyển đổi số liệu từ băng giao thông thành thẻ máy tính. Em họ của cậu, Brad Augustine, cũng được thuê làm việc cho Traf-O-Data. Nhiều học sinh khác, kể cả một vài bà mẹ cũng tham gia khi bọn trẻ quá bận bịu làm bài tập.

Khi Traf-O-Data đã đi vào hoạt động, Allen quyết định cậu và Gates cần phải chế tạo máy tính riêng để phân tích trực tiếp các băng giao thông, khỏi cần đến thao tác bằng tay nữa. Đó là một công việc khó khăn. Các cậu đã thuê một kỹ sư của Boeing giúp thiết kế phần cứng. Gates góp 360 đô-la và cậu cùng Allen mua một vi mạch xử lý 8008 mới của Intel, một trong những vi

mạch đầu tiên bán qua một nhà phân phối khắp cả nước. Họ nối kết một bộ đọc băng giấy 16 kênh vào “máy tính” của mình và đưa các băng giấy giao thông vào thẳng trong máy.

Tuy không sánh được về công năng như máy vi tính ra đời về sau, máy tính của Traf-O-Data đã hoạt động được – hầu như mọi lúc. Mary Gates nhớ có lần con trai bà đã giới thiệu máy giao thông của cậu cho một viên chức chính quyền thành phố trong phòng ăn của bà. Khi máy gặp trục trặc, viên quan chức này mất hứng. Bill đã năn nỉ mẹ: “Mẹ bảo ông ấy đi, mẹ bảo ông ấy máy chạy được mà!”

Gates và Allen thu được tổng cộng 20.000 đô-la từ Traf-O-Data. Nhưng doanh nghiệp này chưa bao giờ thành công lớn cả và cuối cùng nó bị xếp xó khi Gates vào đại học.

Năm lớp 11 tại Lakeside, trong khi tìm kiếm mối làm ăn cho Traf-O-Data, Gates có được những kế hoạch kiếm tiền khác. Cậu và Evans thành lập một nhóm máy tính khác, gọi là Logic Simulation Company và các cậu tung ra các tờ bướm quảng cáo công việc và nhân lực giá rẻ.

Một bức thư các cậu gửi cho học sinh Lakeside ghi rằng: “LPG và LSC là hai tổ chức máy tính hướng đến một số dự án thu lợi nhuận. Trong số này có việc lập trình học, thực hiện nghiên cứu dữ liệu giao thông, làm sách dạy nấu ăn... Chúng tôi muốn phát triển nhân lực, hiện nay có năm thành viên của Lakeside. Tổ chức này không chỉ đơn thuần làm việc về máy tính. Chúng tôi cần những người có thể đánh máy, vẽ phác thảo và thực hiện bản vẽ kiến trúc. Nếu bạn quan tâm, hãy gặp Kent Evans, Bill Gates hay Chris Larson.”

Lá thư đề cập đến “cơ hội bình đẳng cho nam và nữ” và đính kèm một biểu mẫu cho những học sinh quan tâm điền vào các chi tiết như có thể làm việc bao nhiêu giờ, thời gian rỗi trong mùa hè và kinh nghiệm về máy tính.

Vào tháng 5/1972, gần cuối năm lớp 11. Gates và Evans được ban giám hiệu Lakeside tiếp xúc với ý định điện toán hoá thời gian biểu lớp học cho gần 400 học sinh. Việc sắp xếp hệ thống thời khoá biểu từ lâu nay là một công việc rất mất thời gian. Lakeside muốn chương trình máy tính mới phải hoàn thành cho đầu năm học 1972 - 1973, vào mùa thu. Một cựu kỹ sư Boeing được tuyển dụng làm giáo viên toán ở Lakeside đang thực hiện chương trình này nhưng ông đã chết trong một vụ tai nạn máy bay. Công việc được chuyển sang cho Gates và Evans.

Đau buồn thay, chưa đầy một tuần sau, ngày 28/5, kỳ cuối tuần dịp lễ Chiến sĩ vong trận, Kent Evans đã chết trong một tai nạn leo núi. Vài tháng sau khi Evans chết, trường mới biết rằng cậu nằm trong số 11 ứng viên bán kết của kỳ Trắc nghiệm Học bổng Tài năng Quốc gia. Gates cũng có trong danh sách (năm sau cậu vào đến chung kết). Sau khi Evans chết, chàng Gates

bằng hoàng đến nhờ Allen giúp mình trong dự án thời khoá biểu. Các cậu đã thỏa thuận thực hiện vào mùa hè đó khi Allen từ Đại học Washington trở về.

(Năm 1986, Gates và Allen đã tặng Lakeside 2,2 triệu đô-la để xây dựng một trung tâm khoa học và toán học mang tên họ, với giảng đường mang tên Evans).

Đầu mùa hè ấy, để tưởng nhớ Evans, người say mê chính trị chẳng kém máy tính, Gates đã đến Washington, D.C., phụ việc trong Hạ nghị viện. Bố mẹ cậu đã kiếm được cho cậu công việc này thông qua Brock Adams, hiện nay là một dân biểu. Gates nhanh chóng tỏ rõ năng khiếu thương mại của mình. Cậu đã mua 5.000 huy hiệu McGovern-Eagleton với giá 5 xu mỗi cái – tổng cộng 20 đô-la. Khi George McGovern đánh bại Thomas Eagleton khỏi danh sách ứng cử tổng thống, Gates đã bán những chiếc huy hiệu hiếm hoi như món đồ sưu tập với giá 15 đô-la mỗi chiếc, thu lợi hàng nghìn đô-la.

Khi quốc hội ngưng họp trong mùa hè, Gates quay về Lakeside để giúp Allen thực hiện dự án thời khoá biểu. Các cậu đã viết chương trình bằng giờ máy miễn phí tích lũy được ở Information Sciences Inc. Lakeside cũng thanh toán giờ máy này cho các cậu và các cậu kiếm được vài nghìn đô-la. Chương trình thời khoá biểu do họ thiết kế vẫn còn được sử dụng tại Lakeside dù đã qua cải tiến nhiều năm.

Chương trình này tỏ ra là một thành tựu đối với các học sinh mùa thu năm đó, nhất là đối với những học sinh năm cuối cấp, những người – nhờ có Gates và thời khoá biểu đầy sáng tạo – không phải đến lớp vào chiều thứ ba. Nhóm các sinh viên năm cuối đã mặc áo thun với dòng chữ “Câu lạc bộ Thứ ba” in trên nền hình một kết bia.

Các nữ sinh đã được nhận vào Lakeside từ đầu năm lớp 11 của Gates, khi Lakeside sáp nhập với St. Nicholas, một trường nữ sinh. Gates đăng ký học giờ kịch nghệ trong năm cuối chung với một số nữ sinh đầu tiên vào học ở Lakeside. Kết quả là Gates được nhận những vai chính trong hai vở kịch của nhà trường Đêm Sập Giường của James Thurber và Bi Hải Kịch của nhà biên kịch Peter Shaffer. Vở kịch của Thurber đòi hỏi Gates phải thuộc một đoạn độc thoại dài ba trang. Gates, với một trí nhớ gần như máy, chỉ liếc qua mấy trang giấy trong chốc lát là đã thuộc.

“Tôi tự nhủ”, Anne Stephens, người đã đạo diễn cả hai vở kịch của Gates, nhớ lại: “Không biết cậu bé nhút nhát này làm ăn ra sao? Vở này rất khô khan. Thế mà cậu đã diễn hào hứng. Trông cậu thật có duyên.”

Với sự thành công của dự án thời khoá biểu, Gates tiếp tục tìm kiếm những cơ hội làm ăn khác

trong năm cuối cấp. Cậu gửi thư đến các trường trong vùng, đề nghị điện toán hoá thời khoá biểu của họ. Cậu giới thiệu hệ thống của mình chống trùng lặp đến 95%.

“Chúng tôi sử dụng một chương trình lập thời khoá biểu độc nhất vô nhị do Lakeside thiết kế”, thư của cậu viết. “Chúng tôi cũng mong muốn cung cấp chương trình lập thời khoá biểu này cho quý trường. Một chương trình tốt với giá phải chăng – 2 đô-la đến 2,50 đô-la cho mỗi học sinh. Chúng tôi rất hân hạnh được dịp thảo luận về việc này với quý trường.”

Gates đã giành được công việc viết chương trình máy tính đầu tiên phục vụ việc ghi danh môn học ở trường Cao đẳng Thực nghiệm thuộc Đại học Washington. Trường này do các sinh viên Đại học Washington điều hành và giảng dạy các chương trình tương đương với chi phí thấp. Trường không do phía đại học điều hành mà do hiệp hội sinh viên đại học chính phủ điều hành.

Gates được hiệp hội thuê làm công việc lập trình. Tuy nhiên, có một vấn đề phát sinh không liên quan đến chương trình do cậu viết. Chị gái Kristi của cậu, sinh viên Đại học Washington lúc bấy giờ, là một thành viên của hiệp hội sinh viên chính phủ. Khi nhà trường biết em của cô có được hợp đồng lập thời khoá biểu, họ đã lên án hiệp hội về thái độ gia đình trị. Kết cục, Gates kiếm được không bao nhiêu từ dự án này – chỉ khoảng 500 đô-la.

Khi bước vào học kỳ hai của năm cuối, Gates vẫn tìm kiếm cơ hội kiếm tiền bằng kinh nghiệm máy tính của mình. Cậu không phải chờ lâu.

Một hôm, Gates nhận được một cú điện thoại của một người đàn ông ở TRW, nhà thầu khổng lồ về quốc phòng. Ngay sau đó, Gates đã gọi điện đến Đại học Washington ở Pullman để tìm cách báo tin cho Paul Allen.

TRW, Gates hỏi hả giải thích cho Allen, muốn cả hai đến Vancouver để phỏng vấn càng sớm càng tốt. “Paul, đây là cơ hội để bọn mình kiếm tiền thực sự! Phải đi thôi.”

Paul Allen chẳng đợi phải nài ép. Mặc dù mới năm học thứ hai ở đại học tiểu bang Washington, Allen đã chán đời sống đại học và cảm thấy bức rứt. Anh muốn lao vào thực tế, ứng dụng những hiểu biết sâu sắc về máy tính để kiếm tiền. Có lẽ anh và Bill sẽ thành lập công ty phần mềm của riêng họ. Họ đã bàn về chuyện ấy nhiều lần.

Cho đến bấy giờ thì thù lao cho công việc của họ phần lớn vẫn là những giờ máy miễn phí, ban đầu ở C-Cubed và sau đó ở Information Sciences. Nhưng TRW đã đề nghị một công việc toàn thời gian có lương.

Nhà thầu quốc phòng khổng lồ này của chính phủ đang gặp rắc rối. TRW đang thực hiện một dự án điện toán hoá mạng lưới điện vùng Tây Bắc cho Ban quản trị điện lực Bonneville. Máy tính sẽ phân tích nhu cầu điện lực của khu vực và kiểm soát lượng điện phát ra từ các đập thủy điện trên sông Columbia. TRW đã thành lập các văn phòng ở Vancouver, đối diện với sông Columbia qua Portland. Hệ thống điều độ điện sử dụng các máy tính PDP-10 và TRW phải ứng dụng cho các máy tính hoạt động. Nhưng dự án này chẳng mấy chốc bị chậm trễ. Như thường lệ, phần mềm PDP-10 bị nhiễm bọ. Hợp đồng đòi hỏi có một hệ thống điều khiển thời gian thực với độ tin cậy 99,9%, nếu TRW không sửa chữa được phần mềm một cách nhanh chóng, công ty này sẽ phải bồi thường hợp đồng khá tốn kém.

Đã đến lúc phải gọi những tay chuyên diệt bọ.

Ban lãnh đạo TRW ở Cleveland đã yêu cầu khẩn cấp tìm kiếm những chuyên gia săn tìm bọ cho phần mềm PDP-10. Lần theo manh mối từ Digital Equipment Corporation, một kỹ thuật viên của TRW đã phát hiện ra “Sổ báo cáo tình hình” ở Computer Center Corporation đã phá sản tại Seattle. Tên của hai thợ săn bọ xuất hiện hầu như trên từng trang – Bill Gates và Paul Allen. TRW đã tiếp xúc với Gates qua điện thoại tại nhà, đề nghị cậu và Allen đến Vancouver để dự phỏng vấn.

“Bill và tôi diện bánh nhất để đến đó”, Allen kể.

Mặc dù còn nhỏ tuổi, Gates và Allen đã được đề nghị vào làm việc với mức lương 165 đô-la một tuần.

“Chúng tôi sướng run lên”, Allen kể. “Cho đến lúc ấy, chúng tôi vẫn chưa hề kiếm được tiền một cách nghiêm túc bằng công việc về máy tính... kiếm được tiền bằng công việc mình yêu thích... chúng tôi thấy thật tuyệt vời.”

Thay vì làm trực trực máy PDP-10 như các cậu đã từng làm ở C-Cubed, các cậu được tuyển dụng vào để phục hồi hệ thống mỗi khi nó trực trực.

Gates được phép của trường Lakeside bảo lưu học kỳ hai của năm cuối để làm việc toàn thời gian tại TRW. Allen bỏ học ở đại học tiểu bang Washington và hai cậu tìm được một căn hộ ở Vancouver, cách Seattle 160 dặm.

Chính tại TRW, Gates bắt đầu phát triển thành một nhà lập trình thực thụ. Lập trình máy tính là công việc thiên về nghệ thuật hơn là khoa học. Những lập trình viên giỏi nhất đều có một phong cách riêng giống như nét cọ của các danh họa. Gates ước mơ làm một lập trình viên bậc

thầy, tuy rằng hiện giờ anh đã thôi không viết mã nhiều năm do bận rộn điều hành công ty của mình.

Có nhiều nhà lập trình gạo cội tham gia dự án TRW. Một trong những người đó là John Norton. Ông thích viết chú thích tràn giang đại hải về mã lệnh của người lập trình. Đó là lần đầu tiên Gates thấy có người làm như thế và cậu rất ấn tượng. Ngày nay, Gates nhận xét về mã lệnh của các lập trình viên của mình bằng cách gửi tin điện tử cho họ. Lời nhận xét thường mang tính chỉ trích và châm biếm. Không ít lần các lập trình viên xui xẻo của Microsoft đã nhận được thư điện tử lúc 2 giờ sáng mở đầu bằng câu: “Đây là đoạn lệnh ngớ ngẩn nhất trên đời.”

Norton thích Gates và trở thành một người thầy giúp đỡ cậu thiếu niên hăng say ưa học hỏi về các kỹ năng lập trình. Mỗi khi Gates phạm lỗi hay làm việc luộm thuộm, Norton thường xem lại mã và giảng giải cậu đã sai những gì và làm sao để cải tiến cho có hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, lại còn vấn đề tốt nghiệp trung học. Mùa xuân 1973, sau khi được chấp nhận vào học ở Harvard vào mùa thu, Gates trở về Seattle để hoàn thành học kỳ cuối tại Lakeside. Mặc dù lỡ mất ba tháng học tập, cậu đã nhanh chóng đuổi kịp. Với môn toán, cậu là người thi cuối cùng và đã đạt điểm cao nhất. Tuy nhiên, toàn môn học cậu bị xếp loại B vì giáo viên cho rằng Gates không đi học nên không đánh giá được tinh thần học tập.

Gates bao giờ cũng đầy tự tin. Bill Hucks, cũng là bạn học năm 1973 ở Lakeside, nhớ lại một trận bóng chày ở phòng thể dục nhà trường khi sắp sửa tốt nghiệp vào tháng Sáu. Sau trận bóng mà Gates thắng, Hucks đã hỏi cậu: “Sao chuyện thế nào rồi? Cậu tính làm gì tiếp?”

Gates đã bảo cậu sẽ đến Harvard vào mùa thu. Rồi cậu nói tiếp bằng giọng nghiêm túc: “Tôi sẽ kiếm được một triệu trước lúc 25 tuổi”. Cậu nói đó không phải là lời khoác lác, cũng không phải là lời tiên đoán. Cậu đã nói về tương lai của mình như thể thành công của cậu là tiền định, một sự đã rồi, một điều hiển nhiên như thể một với một là hai.

“Tôi còn nhớ tôi đã không ngạc nhiên”, lời Hucks, người về sau theo ngành báo chí và hiện nay kinh doanh thiết bị y tế ở vùng Seattle. “Chẳng có gì lạ khi anh chàng Gates này tỏ ra đầy tham vọng và sẽ làm giàu. Mọi người trong trường đều biết thành tích của anh ta.”

Sau khi tốt nghiệp, Gates trở lại Vancouver để tiếp tục công việc với Allen về dự án TRW. Nhưng mùa hè của cậu hoàn toàn không chỉ là những con số nhị phân không và một, hay những bữa ăn pizza và coke đêm khuya trước máy tính. Cậu dùng một phần tiền lương của mình để mua một chiếc xe đạp cao tốc và cùng các bạn trượt nước ở những chiếc hồ kế cận ở Oregon và Washington khi rảnh rỗi vào cuối tuần.



Mùa hè dần trôi qua và đến lúc Gates phải rời Vancouver để vào đại học, cậu và Allen bắt đầu nói chuyện nghiêm túc về việc thành lập công ty phần mềm của riêng họ. Cho đến bây giờ, các cậu đã cùng chung một tầm nhìn, rằng một ngày nào đó, máy tính sẽ phổ biến trong gia đình như máy truyền hình và những chiếc máy tính đó sẽ cần đến phần mềm – phần mềm của họ.

“Chúng tôi luôn có những giấc mơ lớn”, Allen kể.

# Chương 2. “Thời cơ đang đến”

Bill Gates nói với một người bạn rằng anh đến Harvard để học hỏi những người thông minh hơn mình... và anh đã ra đi với tâm trạng thất vọng.

Anh đến Cambridge vào mùa thu năm 1973 trong lúc chưa hề có một ý tưởng mình sẽ làm gì trong đời. Mặc dù đã đăng ký môn học chính là dự bị luật học, anh lại không mấy quan tâm đến chuyện trở thành luật sư như cha mình. Cả bố mẹ anh cũng không mấy hy vọng anh sẽ theo đuổi nghề này. Gia đình không hề ép buộc anh phải thế này hay thế khác. Bố mẹ chỉ đòi hỏi anh phải vào đại học và hoà nhập cùng các sinh viên khác. Thế thì còn môi trường đại học nào tốt cho con trai họ bằng Harvard, trung tâm đào tạo bậc cao lâu đời nhất nước Mỹ? Nơi này gắn liền với cả một huyền thoại. Nó gợi cho mọi người liên tưởng đến hình ảnh sự thành đạt, địa vị và thế lực... đỉnh cao. Những vị chánh án toà án tối cao đều từng học ở Harvard. Các tổng thống cũng thế.

Giờ đây con trai họ đã bước vào môi trường trí tuệ này. Mọi ý tưởng anh ấp ủ về việc thành lập một công ty phần mềm với Paul Allen phải gác lại, bố mẹ anh đã yêu cầu như thế.

“Lúc nào tôi cũng mơ hồ không biết mình sẽ làm gì, còn bố mẹ tôi thì muốn tôi vào đại học”, Gates kể. “Bố mẹ tôi không muốn tôi lập công ty và cũng không hẳn muốn tôi hoàn tất chương trình đại học. Ông bà không hề có một ý hướng cụ thể trong đầu mà chỉ nghĩ rằng tôi cần phải sống với các sinh viên khác, theo học chương trình đại học bình thường... và tôi đã làm như thế.”

Ở Harvard, hầu hết sinh viên năm đầu đều sống ở ký túc xá nằm cạnh khu Yard, kề với Quảng trường Harvard ở Cambridge. Yard là trung tâm của trường đại học thuở ban đầu, thành lập vào năm 1636, chỉ 16 năm sau khi những di dân đặt chân đến Plymouth. Vào cuối năm thứ nhất, các sinh viên có thể đăng ký sống trong 12 khu nội trú.

Năm thứ nhất, Gates được xếp vào một trong các ký túc xá và ở cùng phòng với hai sinh viên khác, Sam Znamier và Jim Jenkins. Họ đã được xếp cùng phòng một cách tình cờ. Họ không hề quen biết nhau. Cả ba xuất thân từ những hoàn cảnh và những nền văn hoá vô cùng khác biệt nhau – đúng là dạng môi trường mà bố mẹ Gates đã kỳ vọng. Gates là một chàng da trắng, giàu có, người Seattle. Znamier là một chàng Do thái nghèo đến từ Canada mà bố mẹ đã di cư sang Montreal sau cuộc tàn sát. Anh vào Harvard bằng một học bổng, theo ngành hoá. Jenkins là chàng da đen từng lớp trung lưu người vùng Chattanooga bang Tennessee, có cha trong quân

đội.

“Tôi thấy Bill có nét độc đáo”, hồi tưởng của Znaimer, hiện nay đang là nhà đầu tư ở Vancouver, British Columbia. “Trước đó tôi không quen biết nhiều những người da trắng giàu có gốc Anglo-Saxon theo đạo Tin lành. Ở Montreal, tôi không quen biết những người như thế. Bill là một người xuất thân từ một gia đình khá giả và đã học trường tư. Anh ta thường kể một vị giám đốc nào đó của bang Washington hay lui tới với ông nội anh như thế nào... một thế giới không quen thuộc với tôi. Nhưng ngược lại, Bill rất hoà đồng. Anh chẳng khoác lác hay huênh hoang. Tất cả bọn tôi đều sống như nhau. Chúng tôi cùng ăn, cùng làm việc và chúng tôi đều quan tâm đến khoa học, kỹ thuật và những thứ khác đại loại như vậy. Chúng tôi say mê khoa học viễn tưởng.”

Khi ghi danh vào Harvard, Gates được phép tham dự cả chương trình đại học và cao học. Điều đó cũng không lạ đối với những sinh viên có năng khiếu. Điều khác lạ là anh đã được phép gác lại những học phần đại học về toán, lý, khoa học máy tính để đăng ký những tín chỉ cho chương trình cao học về sau. “Khoảng hai phần ba các học phần của tôi nhắm vào bằng đại học và khoảng một phần ba dành cho bằng cao học, mặc dù giờ đây tất cả đều vô nghĩa vì tôi đã không hoàn tất được chương trình nào cả”, Gates kể.

Năm đầu tiên anh tham dự những học phần khó nhất của Harvard, gọi là “Toán 55”. Hầu hết mọi người trong lớp đều từng đạt mức điểm hoàn hảo 800 về toán trong kỳ trắc nghiệm SAT. Gates học giỏi phần này nhưng anh không phải là người giỏi nhất. Hai sinh viên khác đã vượt trên anh, trong đó có Andy Braiterman, người sống cùng ký túc xá với Gates. Braiterman vào Harvard với tư cách sinh viên năm thứ hai. Anh ta và Gates đã trở thành bạn thân và về sau ở cùng phòng.

Gates đã theo những phần học điển hình của chương trình đại học như kinh tế học, lịch sử, văn học và tâm lý học. Thái độ học tập của anh cũng giống như ở Lakeside. Anh học chăm và đạt kết quả tốt ở những môn mà anh quan tâm. Anh không chăm với những môn học không làm anh quan tâm. Tuy nhiên, anh vẫn đạt kết quả tốt vì anh quá thông minh. Ở môn văn chương Hy Lạp năm thứ nhất, Gates đã ngủ gục trong kỳ thi cuối khoá nhưng vẫn kiếm được điểm “B” môn này. “Anh ta rất tự hào về điều đó”, Braiterman nhớ lại. “Đó là một câu chuyện anh ta thường kể về mình.”

Chuyện Gates ngủ gục trong lớp không có gì là ngạc nhiên. Anh sống rất căng thẳng. Anh làm việc ba ngày không ngủ là chuyện bình thường. “Làm sao anh ta chịu được sự thiếu ngủ, tôi không hình dung nổi”, Znaimer kể. “Tôi gần như gục sau 18 hay 24 tiếng, nhưng thói quen của

anh ta là làm việc 36 tiếng hay hơn nữa, nằm gục 10 tiếng rồi ra ngoài, ăn pizza và lại làm việc. Và nếu như anh ta lại bắt đầu làm việc lúc 3 giờ sáng thì cũng chẳng có gì lạ.”

Giờ giấc nghỉ ngơi của anh thật kỳ dị. Gates không bao giờ ngủ đệm. Anh thường nằm xuống chiếc giường chưa trải dọn của mình, trùm chăn điện lên đầu và ngủ ngay tức khắc trong tiếng gáy, bất kể giờ giấc và những gì diễn ra trong phòng. (Hiện nay Gates vẫn ngủ rất nhanh. Khi đi trong máy bay, anh thường trùm chăn lên đầu và ngủ suốt chuyến bay).

“Anh ta chẳng mấy chú ý đến những thứ mà anh ta không quan tâm, dù là quần áo hay giấc ngủ”, Znaimer cho biết.

Đối với bạn bè cùng phòng và nhóm nhỏ sinh viên mà anh cùng sinh hoạt, Gates là một nhân vật rất sôi nổi. Anh thường rơi vào trạng thái bùng nổ năng lượng và đùng đưa tới lui, hai tay ôm đầu trong khi nói chuyện, khi đọc hay khi tập trung vào một vấn đề tư duy. Đôi lúc, anh vung tay mạnh mẽ để thể hiện quan điểm khi nói chuyện.

Phần lớn năng lượng này được dồn vào máy tính, như lúc ở Lakeside. Dù Gates chưa định hướng cuộc đời khi vào Harvard nhưng đối với những người quen biết anh, chẳng ai lạ gì niềm đam mê thật sự của anh. Trong năm đầu tiên, anh đã bỏ nhiều tuần lễ cho một chương trình BASIC chơi bóng chày trên máy tính mà nó đòi hỏi anh phải hình dung ra những giải thuật phức tạp để thể hiện hình trên máy tính về đánh bóng, ném bóng và bắt bóng. Ngay cả những lúc say giấc dưới chiếc chăn điện, Gates cũng mơ đến máy tính. Một lần vào khoảng 3 giờ sáng, Gates bắt đầu nói mê trong lúc ngủ, lặp đi lặp lại mãi: “Một dấu phẩy, một dấu phẩy, một dấu phẩy, một dấu phẩy...”

Trong năm ấy, anh đã dành nhiều đêm thức ở trung tâm máy tính Aiken của Harvard, nơi cũng có một máy PDP-10. Znaimer đôi khi ghé qua toà nhà máy tính này và bắt gặp Gates đang ngồi mày mò trên một chiếc máy tính. Có nhiều trò chơi trên máy tính, trong số đó có “chiến tranh không gian” của Steve Russell và Gates cùng Znaimer thường chơi trò này đến rạng sáng.

Để thư giãn, Gates, Znaimer và Braiterman thường đi xem phim ở Cambridge hay chơi máy bắn bi ở đại sảnh tầng trên ký túc xá của họ. Đại sảnh này cũng có một phiên bản cũ của trò chơi video “Pong”. (Trò chơi này đã được thiết kế bởi Nolan Bushnell và khiến anh trở nên giàu có và nổi tiếng. Anh đã bán trò chơi này thông qua công ty do mình thành lập, Atari).

Thông thường, khi nói đến trò chơi thì chàng Gates đầy máu ăn thua hầu như lúc nào cũng chiến thắng. Anh trở thành một tay chơi ngoại hạng ở cả hai trò máy bắn bi và “Pong”.

“Ngoài chơi máy bắn bi và đi xem phim lu bù”, Znaimer nói, “chúng tôi còn cùng chung những hoạt động khác như chuyện yêu đương và âm nhạc... có điều bọn chúng tôi bị thôi thúc bởi lửa lòng nhiều hơn Bill. Tôi nhớ anh ta chẳng hề sẵn đuối bất cứ phụ nữ nào trong khi đã có rất nhiều cơ hội.”

Không một ai quen biết Gates ở Harvard thấy anh hẹn hò với ai khi còn học ở đó. Thỉnh thoảng anh có đến thăm một cô gái vào những dịp về nhà trong kỳ nghỉ nhưng giữa họ không có quan hệ yêu đương. Cô ấy là Karen Gloyd, sinh viên năm thứ nhất trường Đại học Whitman ở bang Washington. Gloyd trẻ hơn Gates vài tuổi, đã vào đại học sớm ở độ tuổi 16. Họ biết nhau qua các bậc cha mẹ. Cha dượng của cô cũng có chân trong hội đồng quản trị hiệp hội luật sư tiểu bang, giống như cha Gates. Gates không gây mấy ấn tượng sâu sắc cho Gloyd. Anh thiếu vẻ sang trọng mà một cô gái trẻ thường hình dung về một chàng trai Harvard. Gloyd cũng thấy rõ Gates ít quan hệ với phụ nữ. Điều đầu tiên mà anh muốn biết khi họ gặp nhau là điểm số cô đạt được trong kỳ thi SAT vào đại học.

“Lúc ấy tôi cũng không mấy quan tâm đến chuyện kết thân”, Gloyd, giờ đã lập gia đình, hồi tưởng lại. “Nghĩ lại thật buồn cười, nhưng lúc ấy thật tình tôi chẳng thấy buồn cười. Tôi cứ ngỡ mình nghe lầm anh ta.” Thế rồi Gates tiếp tục giảng giải cho Gloyd rằng anh đã dự kỳ thi SAT hai lần để đạt điểm số hoàn hảo là 1.600. (Điểm số toán và ngôn ngữ mỗi thứ đạt 800 là tối đa). Gates bảo cô rằng khi anh thi lần đầu, anh làm một mạch phần toán nhưng một lỗi vớ vẩn làm anh rốt cuộc được có 790 điểm. Thi lần thứ hai anh được điểm tối đa là 800. “Lúc nói chuyện đến đó”, Gloyd kể, “tôi đã nghĩ rằng chúng tôi chẳng có mấy điểm hợp nhau.”

Họ còn gặp nhau vài lần nữa. Một lần, khi cả hai từ trường về nhà, họ đã tháp tùng cùng các ông bố trong chuyến du lịch của hội luật sư đến cảng Friday ở quần đảo thắng cảnh San Juan. Buổi tối, Gloyd và những người bạn trẻ khác trong chuyến đi đã lấy xe của các ông bố lái vào thành phố để khiêu vũ và ăn uống. Còn Gates thì ngồi lại đánh bài poker với những người lớn.

“Bill và tôi có chơi quần vợt với nhau vài lần nữa, nhưng thật sự chúng tôi không mấy hợp nhau”, Gloyd kể. “Lúc nào tôi cũng nghĩ anh ấy tốt tính, nhưng thuộc loại người chuyên đèn sách, còn tôi thì thích hội hè, bạn bè và những chuyện khác. Bill quả thật bền lễn. Lúc ấy tôi có ấn tượng rằng anh không có nhiều kinh nghiệm trong chuyện hẹn hò các cô gái cũng như đi chơi và tham gia các hoạt động ngoài xã hội. Tôi nghĩ anh ta không muốn mất thời gian cho những chuyện mà anh không mấy quan tâm.”

Dù Gates có lẽ không giao du nhiều với các cô gái, đó là điều khiến anh khác biệt với nhiều bạn bè ở Harvard. Anh đã bước chân vào “chốn làm ăn”. Anh có công ty riêng của mình, Traf-O-

Data.

“Đó là một trong những điều đáng chú ý về Bill”, Znaimer kể. “So với những người còn lại trong chúng tôi, anh ta có nền tảng vững chắc hơn. Bạn có thể tìm thấy những nhà toán học hay vật lý học khác thật sự tài giỏi. Nhưng Bill có nhiều kinh nghiệm thực tế. Anh ta đã từng đi làm việc trong nhiều môi trường khác nhau, như TRW.”

Znaimer nhớ rằng Gates đã bỏ ra nhiều đêm trong căn phòng ký túc xá vào đầu năm 1974 để tính thuế cho doanh nghiệp Traf-O-Data của mình. “Tôi chẳng biết gì về biểu mẫu thuế. Đó là chuyện của bố mẹ tôi”, Znaimer kể. “Nhưng Bill lại biết.”

Trong khi Bill đang hoàn tất năm thứ nhất ở Harvard, Paul Allen ở Washington cố tìm kiếm thương vụ làm ăn mới cho Traf-O-Data. Anh đã thương thuyết các thương vụ với chính quyền nhiều tiểu bang cũng như Canada. Nhưng doanh nghiệp của họ bị ép giá thầu bởi chính phủ liên bang, người quyết định hỗ trợ các thành phố và các quận hạt phân tích số liệu giao thông.

Ngoài chính phủ, chẳng có ai trả tiền cho Gates và Allen để thực hiện dịch vụ này. Những hợp đồng của họ ở Canada không đủ để duy trì doanh nghiệp. Có lúc thậm chí họ đã tính đến chuyện bán các máy móc của Traf-O-Data cho một công ty Brazil, nhưng việc không thành. Với tình hình tuột dốc của công ty, Gates và Allen bắt đầu có những cuộc điện đàm đường dài bàn tính xem họ phải làm gì. Allen quyết định sẽ phối hợp với bạn mình sau khi Gates hoàn tất năm thứ nhất. Họ sẽ cùng làm việc với nhau và vắt óc suy nghĩ ra các kế hoạch tương lai. Bố mẹ Gates rất nản lòng khi Gates nghĩ đến việc từ bỏ Harvard. Anh và Allen rất chí thú về việc lập công ty máy tính của riêng họ, anh đã nói chuyện với bố mẹ. Mùa hè năm 1974 ấy, Gates đi phỏng vấn xin việc nhiều nơi ở Boston, kể cả Honeywell, một trong Bảy chú lùn chế tạo máy tính lớn dưới bóng Nàng Bạch Tuyết – IBM hùng mạnh. Một nhà quản lý ở Honeywell sau khi phỏng vấn Gates đã gọi điện cho Allen ở Seattle.

“Tôi vừa gặp anh bạn của anh, và anh ta thật sự gây ấn tượng cho tôi về khả năng của anh ta”, người này đã bảo Allen. “Chúng tôi cũng muốn đề nghị với anh một chỗ làm. Hãy đến Boston và chúng ta sẽ ngã ngũ công việc.”

Allen đóng gói vào chiếc Chrysler New Yorker và nhắm hướng Đông lên đường, vượt qua nhiều vùng đất nước trong ba ngày trời để đến chỗ Gates. Nhưng khi đến Boston, Allen bị bất ngờ. Anh đến Honeywell trong bộ đồ trịnh trọng nhất để nói chuyện với nhà quản lý đã gọi điện cho anh ở Seattle. “Cuộc trò chuyện qua điện thoại ấy thật là thú vị”, người này bảo Allen, “nhưng thật ra chúng tôi đã không đề nghị với anh một chỗ làm.” Họ đã thương thuyết khá căng thẳng

nhưng Allen kiếm được việc. Anh và Gates làm việc chung với nhau ở Honeywell suốt những ngày hè còn lại.

Gates và Allen nhất trí rằng ngành máy tính sắp đạt đến mức độ bùng nổ và khi ấy nó sẽ đưa đường cho một cuộc cách mạng kỹ thuật ở tầm vóc trọng đại. Họ đang ở ngưỡng cửa của những giây phút mà khi ấy lịch sử cũng phải nín thở... và nhảy căng lên, như trước đây khi con người chế tạo xe hơi và máy bay. Quyền năng của máy tính đã sắp hội tụ. Tầm nhìn của họ về một chiếc máy tính ở từng nhà đã không còn là giấc mơ hoang đường nữa. “Sắp rồi”, Allen cứ bảo bạn như thế. Và hoặc họ sẽ là người đi đầu cuộc cách mạng đó hoặc bị nó cuốn đi. Allen còn háo hức muốn thành lập công ty hơn cả Gates, người đang lo âu về phản ứng của gia đình nếu bỏ học.

“Paul cứ nói lập công ty đi, làm đi”, Gates nhớ lại. “Paul đã nhìn thấy vị trí của ngành này.” “Anh ta cứ nói: ‘Sẽ muộn mất. Chúng ta sẽ lỡ dịp mất.’”

Có lúc họ đã định chế tạo máy tính riêng cho mình. Allen quan tâm đến phần cứng máy tính nhiều hơn, Gates chỉ quan tâm đến phần mềm – linh hồn của cỗ máy. Lúc còn bé, Allen đã đọc các tạp chí điện tử và tự ráp radio cùng các bộ máy sóng ngắn. Anh đã từng đụng đến đèn chân không, transistor và cuối cùng là mạch tích hợp khi anh góp phần thiết kế máy Traf-O-Data. Những kinh nghiệm ấy cũng giúp anh biết thiết kế máy tính. Nhưng anh và Gates đã sớm bỏ ý định ấy. Họ quyết định theo đuổi thứ mà họ thạo nhất – phần mềm. Chế tạo máy tính là việc quá liều lĩnh.

“Chúng tôi thấy phần cứng là một nghệ thuật bí hiểm”, Allen nói. “Đó không phải là chuyên môn của chúng tôi. Thế mạnh của chúng tôi là phần mềm.”

Hè 1974, Gates đã quyết định vẫn ở lại trường. Chưa đến lúc để họ lập công ty. Allen ở lại Honeywell trong khi Gates trở về Harvard để bắt đầu năm thứ hai.

Gates dời đến toà nhà Currier House, nơi anh sống cùng phòng với anh bạn Andy Braiterman. Những toà nhà nội trú ở Harvard đều có phòng ăn riêng, được thiết kế theo mẫu của các trường đại học nội trú Oxford và Cambridge. Anh bạn cùng phòng trước đây của Gates, Znaimer, ngụ ở North House, cách Currier House khoảng 100m.

Rõ ràng Gates băn khoăn về con đường học vấn của mình. Về sau anh thường kể rằng anh đã bỏ nhiều giờ ngồi trong phòng mình “như một gã triết gia chán chường, cố hình dung mình sẽ làm gì trong đời.” Anh bắt đầu chơi bài poker và chơi rất nhiều. Trò cờ bạc hấp dẫn của dân đồ đen và các tổng thống Mỹ đã chiếm lĩnh tâm trí Gates hết như máy tính. Anh bỏ hết đầu óc vào

việc chơi bài poker cũng như làm bất cứ một chuyện quan trọng nào khác. Thoạt mới chơi bài poker, Gates chơi rất tệ. Nhưng anh ta rất có quyết tâm và cuối cùng đã trở nên một tay chơi rất khá. “Bill có phẩm chất suy nghĩ độc lập”, Braiterman, bạn cùng phòng của anh kể. “Anh ta đã chú tâm vào việc gì thì theo đuổi đến cùng. Anh ta quyết tâm nắm vững lĩnh vực mà mình đang làm. Có lẽ so sánh bài poker với Microsoft thì hơi khập khiễng, nhưng trong từng trường hợp, Bill đều xác định mục tiêu để đặt tâm trí vào và vứt bỏ mọi thứ còn lại.”

Các chàng trai này chơi poker ra trò hăn hoi chứ không phải chơi ăn tiền xu cho vui như trong gia đình. Các tay chơi được thua vài trăm đô-la một đêm là chuyện thường. Có những lần thua đến 2.000 đô-la.

Họ chơi trò này hàng đêm tại Currier House trong một căn phòng bỏ không. Nó được gọi là “phòng poker.” Thường có mặt tại căn phòng là một số tay chơi giỏi nhất của Currier House, trong đó có Tom Wolf, Greg Nelson, Scott Drill và Brad Leithauser. Braiterman cũng chơi, dù không nhiều như anh bạn cùng phòng của mình. Ngoài Gates, không có tay chơi nào trong đám chơi poker trở thành tỷ phú, nhưng họ cũng không tệ. Wolf, được gọi là “trùm” của trò này, là một giáo sư toán ở Học viện kỹ thuật California ở Pasadena. Nelson làm việc với trung tâm nghiên cứu của công ty Digital Equipment Corporation ở Palo Alto. Drill là chủ tịch Varitronics Systems, một công ty máy văn phòng ở Minneapolis. Leithauser là một nhà thơ, tác giả và người góp mặt thường kỳ cho tờ The New Yorker. Anh giảng dạy tại Đại học Mt. Holyoke. Braiterman là một luật sư thuế hàng đầu ở Phố Wall.

“Tôi chơi khá”, Gates kể. “Nhưng khi chúng tôi bắt đầu chơi, các anh chàng ở trường kinh doanh và trường y chơi không giỏi lắm thường nhập bọn vào. Thế nên chúng tôi tăng tiền lên và những người này thường cháy túi và rút lui. Tàn cuộc chơi poker ở Harvard thường chỉ còn lại những tay chơi triền miên như chúng tôi. Tôi có đủ khả năng cầm cự đến phút cuối.”

Có vài canh bạc kéo dài 24 tiếng. Để dứt cơn nghiện đỏ đen, Gates có lần giao cho Allen giữ sổ ngân phiếu của mình. Nhưng rồi anh ta lại đòi lại.

“Cảm nhận của tôi và của rất nhiều người về phong cách sống của Bill là anh ta chỉ bỏ thời gian để đánh bài poker hoặc ngồi trong phòng máy tính”, Drill nhớ lại.

Một sinh viên ở Currier House đã được nghe hết những ngón cờ bạc của Gates là Steve Ballmer, sống ngay dưới đại sảnh. Sau một đêm dài cờ bạc, đôi lúc Gates thường ghé qua phòng Ballmer để thuật lại những nước phiêu lưu của mình trong canh bạc. Ballmer thường lúc nào cũng thức. Anh ta cũng có khả năng nhin ngủ tài tình như Gates. Họ đều có nhiệt huyết như



nhau, có nguồn sinh lực vô hạn như nhau. Họ hợp gu với nhau. Hai anh chàng thường tranh luận với nhau sôi nổi, trao đổi những thông tin với cường độ cao như thể hai chiếc máy tính kết nối qua modem. Khi bắt đầu mở miệng, phút chốc cả hai đã bắt đầu dùng đũa người và thì nhau nói cùng lúc mà vẫn nghe được lẫn nhau.

Nhiều năm sau, Gates đã đề nghị Ballmer cùng mình điều hành Microsoft. Anh đã trở thành người có ảnh hưởng lớn thứ hai trong công ty, sau chủ tịch Bill.

Ballmer hoạt bát hơn Gates nhiều. Anh ta dường như quen biết hết mọi người ở Harvard. Anh đã thuyết phục Gates gia nhập Câu lạc bộ nam giới ở Currier House. Theo nghi thức kết nạp, Gates bị bịt mắt, vận trang phục tuxedo và lời đến bàn ăn, nơi anh ta buộc phải thuyết trình về máy tính.

Cũng như Gates từng muốn hội nhập với bạn bè lúc ở trường Lakeside tại Seattle, anh cũng muốn hội nhập ở Harvard để tham gia cộng đồng sinh viên. Nhưng bản chất của anh không hợp điều đó. Mặc dù đã kết giao với anh chàng Ballmer hoạt bát, Gates vẫn là một người rất đơn độc chỉ giao du với một nhóm nhỏ bạn bè. Sự nhút nhát của anh gây nên thái độ sống tách biệt.

“Bill và Steve là hai thái cực”, Braiterman kể. “Bill thực sự không phải dạng người bắt thiệp. Anh ta không phải dạng người giao du rộng rãi. Tôi không có ý nói anh ta không bắt thiệp theo nghĩa không thân thiện với mọi người hay gì khác. Có điều anh ta rất kém hoạt bát. Steve thì hoạt bát.”

Ballmer không có quá trình đam mê máy tính hay kỹ thuật như Gates nhưng anh cũng say mê toán. Ballmer đang lấy bằng đại học về toán ứng dụng. Có lúc khi còn học trung học, Gates đã nghĩ đến chuyện trở thành một nhà toán học. Đó là một trong nhiều khả năng nghề nghiệp. Giờ đây, tại Harvard, anh đang suy nghĩ lại điều đó khi đánh giá những đối thủ của mình. Nhưng anh vẫn tiếp tục theo đuổi học phần toán đại học trong năm thứ hai.

Bill thường ngồi trong lớp, không một mảnh giấy, hai tay chống cằm”, lời kể của Henry Leitner, người học cùng môn toán với Gates trong phần Lý thuyết tính. “Trông anh ta chán nản, thế rồi sau nửa giờ nghiền ngẫm phần chứng minh trên bảng, Bill bỗng giơ tay và buột miệng: ‘Thầy đã sai, em sẽ chỉ cho thầy’. Rồi anh ta chỉ ra chỗ sai. Anh ta thường thách thức giảng viên. Dường như anh ta thích thú điều đó.” Leitner, nay là một giảng viên cao cấp về khoa học máy tính tại Harvard, lúc ấy đang là sinh viên đại học. Anh và Gates thường ngồi cạnh nhau trong lớp và cộng tác giải các bài tập nhà. Nhưng Leitner không sao thuyết phục được anh chàng

Gates nhỏ tuổi giải những bài tập mà anh ta cho rằng phí thời gian. Gates chỉ thích đương đầu với những bài toán khó nhất. “Tôi thường thắc mắc không biết mình làm sao học chung với anh chàng này”, Leitner kể. “Anh ta thường chỉ làm khoảng 20% bài tập. Nhưng chúng đáng để làm. Chỉ cần vài phút qua điện thoại, anh ta đã chỉ ra cho tôi cách giải đối với một bài toán phức tạp. Anh ta thật là một tài năng.”

Ở Lakeside, Gates đã từng là học sinh giỏi nhất trường về môn toán. Ngay cả ở Harvard, anh vẫn là một trong những sinh viên giỏi toán. Nhưng anh không phải là người giỏi nhất. Anh đã gặp nhiều sinh viên giỏi toán hơn mình, trong đó có Fred Commoner, con trai của văn sĩ – khoa học gia Barry Commoner. Cuối cùng Gates từ bỏ ý định trở thành một nhà toán học. Nếu anh không thể trở thành người giỏi nhất thì việc gì phải đâm đầu vào?

“Tôi đã gặp nhiều người ở khoa toán giỏi hơn tôi rất nhiều về toán”, Gates kể. “Điều đó đã làm thay đổi quan niệm của tôi về việc đi vào lĩnh vực toán. Ta vẫn có thể kiên trì trong lĩnh vực toán để thực hiện những cú đột phá bất ngờ, nhưng có lẽ tôi đã ngã lòng. Phải mất rất lâu tôi mới có thể làm được điều gì đó mang tầm cỡ thế giới. Tôi buộc phải suy nghĩ nghiêm túc về chuyện ấy: Này nhé, tôi sẽ phải ngồi trong phòng, nhìn bức tường suốt năm năm và cho dù tôi nghĩ ra điều gì đó, có ai hay biết. Chuyện ấy đã khiến tôi suy nghĩ liệu toán học có phải là thứ tôi muốn đi vào hay không. Trong khi lại có quá nhiều sự lựa chọn. Đầu óc tôi khá mở mang. Tôi nghĩ luật cũng hay... tôi nghĩ tâm lý sinh lý học – nghiên cứu về não – cũng hay... tôi nghĩ làm về trí tuệ nhân tạo cũng hay... tôi nghĩ khoa học lý thuyết máy tính cũng hay... tôi thực sự chưa nhắm vào một lĩnh vực nào cả...”

Gates đã có một đóng góp nhỏ đáng ghi nhận về toán học khi học ở Harvard nhưng không được nhiều người biết, ngoại trừ vài giáo sư của anh. Anh đã góp phần đề xuất lời giải cho một bài toán đã được đặt ra đã lâu. Chưa có ai nghĩ ra được một cách giải dứt khoát.

Đây là bài toán, theo như đã trình bày trong nhiều tạp chí toán học: “Đầu bếp chỗ chúng tôi là người tùy tiện và khi ông ta làm một chồng bánh rán thì bánh có đủ kích cỡ. Vì thế, khi tôi dọn bánh cho một khách hàng, trên đường ra đến bàn ăn tôi sắp xếp lại (để cho cái nhỏ nhất nằm lật mặt trên cùng và cứ thế, cho đến cái lớn nhất nằm dưới cùng) bằng cách cầm nhiều bánh trên cùng lật lại, lặp đi lặp lại như vậy (thay đổi số lượng bánh được lật) thật nhiều lần cho đến khi hoàn tất. Nếu có ‘n’ bánh rán, tôi có thể sẽ phải lật tối đa bao nhiêu lần để sắp xếp lại chúng?”

Gates giải bài toán này dưới sự giúp đỡ của giáo sư Christos Papadimitriou của Harvard lúc ấy, người dạy môn khoa học máy tính. Gates nhận thấy bài toán rất giống với loại thách đố mà anh

gặp phải khi làm việc với một chương trình máy tính phức tạp mà anh phải thiết kế thuật giải để giải quyết một vấn đề cụ thể.

“Đây là một bài toán đơn giản nhưng tỏ ra rất hóc búa”, Papadimitriou kể. “Bill đã tuyên bố có một cách giải hay hơn mọi người và tôi đã kiên nhẫn nghe lời giải thích dài và khéo léo của anh ta.” Sau đó, Papadimitriou đã quyết định công bố cách giải của Bill, nó đã được đăng tải năm 1979 trong tạp chí Chuyên toán. Cú đột phá của Gates về bài toán này đã tồn tại chơi vui trong ngành này suốt mười mấy năm qua, theo lời Papadimitriou, hiện giảng dạy tại Đại học California ở San Diego. Vị giáo sư này thỉnh thoảng lại đưa bài toán cho một số sinh viên của mình và bảo họ rằng nếu họ giải được, ông sẽ nghỉ việc để làm việc cho họ. “Đúng ra tôi đã làm việc với Bill”, ông nói.

Gates có lẽ chẳng phải là sinh viên toán giỏi nhất ở Harvard nhưng anh không có đối thủ trong lĩnh vực khoa học điện toán. Các giáo sư của anh có ấn tượng không chỉ bởi trí thông minh mà cả bởi nguồn sức lực to lớn của anh. “Trong những người đi vào khoa học điện toán sẽ có một người mà bạn biết ngay từ lúc anh ta xuất hiện ở bậc cửa rằng anh ta sẽ hết sức giỏi”, lời của giáo sư Tom Cheatham, giám đốc trung tâm nghiên cứu và công nghệ tính toán tại Harvard. “Chắc chắn, anh ta sẽ làm nên chuyện.” Mặc dù Gates học nhiều giờ khoa học điện toán của Cheatham, hai người lại không thích nhau. “Gates có một tính cách tồi và một trí óc giỏi.” Cheatham nhớ lại. “Trong một môi trường như Harvard, nơi có rất nhiều bạn trẻ thông minh, khi người ta giỏi hơn những người khác, một số tỏ ra tốt tính còn một số tỏ ra đáng ghét. Anh ta thuộc dạng sau.”

Khi Gates không chơi bài poker buổi tối, anh thường làm việc ở trung tâm điện toán Aiken. Đó là lúc các máy tính ít được sử dụng nhất. Đôi khi, chàng Gates kiệt sức thường ngủ gục trên bàn làm việc chứ không quay về phòng ở Currier House. “Có nhiều buổi sáng tôi bắt gặp anh ta ngủ như chết trên bàn”, lời kể của Leitner, chàng sinh viên toán cũng quan tâm đến máy tính. “Tôi còn nhớ anh ta không màng gì cả. Trông anh ta giống như một tay hacker, một tay mọt sách. Tôi biết anh ta thông minh nhưng khi bạn mang cặp kính ấy, có gàu trên tóc và ngủ trên bàn thì bạn cũng gây ấn tượng như thế. Chắc hẳn tôi đã không nhìn thấy tương lai thối nát như anh ta.”

Nhưng Paul Allen đã nhìn thấy tương lai. Có lẽ anh ta đã nhìn thấy nó còn rõ rệt hơn cả Gates.

Vào một ngày mùa đông lạnh giá tháng 12/1974, trong khi cuộc bộ qua Quảng trường Harvard ở Cambridge để đến thăm Gates, Allen dừng chân bên một quầy bán báo và nhận ra số tháng Giêng của tờ Điện tử phổ thông, một tờ tạp chí mà anh đọc thường xuyên từ bé. Thế nhưng số

báo này lại khiến anh hồi hộp. Trên bìa là ảnh của Altair 8080, một chiếc máy kim loại hình chữ nhật với các công tắc và đèn nằm phía trước. “Kiểu máy vi tính đầu tiên trên thế giới được trang bị để cạnh tranh trên thị trường”, dòng tiêu đề chính của tạp chí đập vào mắt anh.

“Tôi mua một số, đọc và chạy về ký túc xá của Bill để nói cho anh ta biết”, lời kể của Allen, lúc bấy giờ vẫn đang làm việc cho Honeywell gần Boston. “Tôi bảo Bill: Đây là cơ hội tốt cho chúng ta làm một thứ gì đó với BASIC.”

Anh đã thuyết phục anh bạn trẻ của mình ngưng chơi bài poker để dành thời gian làm một việc gì đó với ngành công nghệ mới này. Allen, một môn đệ của Shakespeare, nhớ đến những gì Bard đã viết, trong tác phẩm Julius Caesar: “Có một ngọn thủy triều trong nhân gian, nó trào dâng và đưa đẩy vận mệnh. Quên nó đi, tất cả những cuộc hành trình của đời người chỉ còn là hư vô và đau khổ. Chúng ta đang trôi nổi trên biển cả mênh mông ấy và ta phải đón lấy con nước, nếu không sẽ mất cả cơ nghiệp.”

Gates biết Allen nói đúng – đã đến lúc – Phép màu về máy tính cá nhân sắp sửa xảy đến.

\* \* \*

Nó được đặt tên theo một vì sao và có bộ nhớ chỉ đủ để lưu một đoạn thông tin. Nhưng máy Altair, bước đi đầu tiên của con người vào thế giới máy tính mới mẻ và rực rỡ, là thành quả của chặng đường gần 150 năm phát triển và sáng tạo kỹ thuật.

Mặc dù cái mà chúng ta gọi là máy tính hiện đại đã ra đời khoảng 30 năm trước Altair, trong thập niên 1940 của Chiến tranh Thế giới thứ Hai, khái niệm về một cỗ máy như thế xuất phát từ ý tưởng của một thiên tài toán học lập dị ở thế kỷ XIX tên là Charles Babbage, người đã đưa ra bảng dự đoán tuổi thọ đáng tin cậy đầu tiên. Năm 1834, sau khi sáng chế ra đồng hồ đo vận tốc và bộ phận gạt chướng ngại ở đầu máy xe lửa, Babbage bỏ hết tâm huyết sáng tạo vào việc thiết kế một cỗ máy hơi nước mà ông gọi là “máy phân tích”. Thất vọng trước sự thiếu chính xác của các bảng toán đương thời, Babbage muốn chế tạo một cỗ máy giải các phương trình toán học. Trên giấy, máy phân tích của ông gồm hàng nghìn bánh răng vận hành bằng hơi nước và một trung tâm luận lý mà ông gọi là “cối xay”. Mẫu thiết kế của ông khiến cỗ máy có kích thước bằng một sân bóng đá. Công trình ấy cũng đòi hỏi kinh phí khổng lồ, và khi chính phủ ngưng ủng hộ dự án, Babbage được tài trợ bởi Augusta Ada, nữ bá tước xứ Lovelace và là con gái của thi hào Lord Byron. Vị nữ bá tước xinh đẹp và có đầu óc khoa học này cũng là một nhà toán học tài giỏi và ngày nay được xem là nhà lập trình máy tính đầu tiên. Nữ bá tước định dùng thẻ đục lỗ để chỉ thị cho máy giải tích công việc phải làm. Bà đã lấy ý tưởng từ những tấm

thẻ đục trên máy dệt Jacquard để định mẫu vải. “Máy phân tích dệt những mẫu đại số cũng như máy dệt Jacquard dệt hoa lá”, bà viết.

Mặc dù Babbage đã cống hiến gần 40 năm đời mình cho dự án, máy phân tích của ông chẳng bao giờ hoàn tất. Trình độ kỹ thuật lúc ấy chưa đủ để biến nó thành hiện thực.

Tuy nhiên, đến cuối thế kỷ, thẻ đục lỗ được sử dụng thử nghiệm để góp phần lập bảng những thông tin trong cuộc điều tra dân số năm 1890. Chiếc máy lập bảng điện tử được sử dụng trong cuộc thử nghiệm này được thiết kế bởi một kỹ sư trẻ tuổi tên Herman Hollerith. Chẳng bao lâu, thẻ đục lỗ đã được sử dụng rộng rãi trong mọi loại máy văn phòng, và công ty của Hollerith được sát nhập vào một công ty tại New York mà sau này sẽ trở thành cái tên lớn nhất trong ngành máy tính – International Business Machines (IBM).

Trong thập niên 1930, IBM đã thỏa thuận tài trợ cho việc chế tạo một máy tính lớn. Công ty này đã cung cấp cho Howard Aiken, một giáo sư Harvard mà về sau tên ông đã được đặt cho trung tâm máy tính của trường đại học này, 500.000 đô-la để chế tạo máy Mark 1. Khi hoàn tất vào năm 1944, máy Mark 1 có thể nhân 2 con số 23 chữ số trong vòng năm giây. Nhưng đó là một máy tính điện từ, tức là có hàng nghìn rơ-le ồn ào đóng vai trò chuyển mạch, đóng mở khi máy thực hiện các phép tính.

Đèn chân không chẳng bao lâu sau thay thế cho các bộ rơ-le ngắt mạch và cho ra đời ENIAC, máy tính điện tử số đầu tiên của Mỹ. Nó xuất hiện lần đầu tiên năm 1946 tại Đại học Pennsylvania. Được chế tạo để tính toán tọa độ pháo binh cho quân đội, ENIAC (viết tắt từ Electronic Numerical Integrator and Calculator) cân nặng 30 tấn và chứa 18.000 bóng đèn chân không, 70.000 điện trở và 10.000 tụ điện. Nó choán chỗ hơn cả hai cái garage thông thường. Máy ENIAC chế tạo tốn kém hết nửa triệu đô-la và có thể xử lý khoảng 5.000 phép cộng và phép trừ mỗi giây. Ngày nay, bất cứ một chiếc máy tính gia đình rẻ tiền nào cũng ăn đứt ENIAC. Cổ máy này có độ tin cậy không cao lắm. Các bóng đèn cứ khoảng 7 phút lại trục trặc một chiếc. Thế nhưng nó đã được dùng trong giai đoạn cuối hoàn tất các phép tính toán học cho các nhà vật lý ở Los Alamos đang chế tạo bom nguyên tử đầu tiên.

Bước đột phá lớn trong công nghệ máy tính diễn ra hai ngày trước lễ Giáng sinh năm 1947, khi ba nhà khoa học đang làm việc tại Bell Labs thử nghiệm một linh kiện tinh thể gọi là transistor, viết tắt của “transfer resistance”. (Họ đã giành được giải Nobel về phát minh đó). Những linh kiện tí hon này, hay người ta còn gọi là linh kiện bán dẫn, đóng vai trò các bộ chuyển mạch, kiểm soát dòng điện trong mạch. Linh kiện bán dẫn đã thay thế đèn chân không. Chúng nhỏ hơn và đáng tin cậy hơn. Chúng không toả ra nhiều nhiệt như đèn chân không cho nên chúng

có thể xếp gần nhau. Chúng không có những phần rời nên ít khi trục trặc hơn. Và có lẽ quan trọng hơn hết là linh kiện bán dẫn chế tạo rẻ tiền. Những linh kiện bán dẫn đầu tiên được chế tạo từ tinh thể germanium. Về sau, silicon phổ biến hơn.

William Shockley, một trong những nhà phát minh transistor, đã nghỉ việc ở Bell Labs để về nhà tại Palo Alto ở thung lũng Santa Clara, bang California, thành lập công ty riêng của mình tại trung tâm của nơi được gọi là Silicon Valley. Các công ty khác chẳng mấy chốc đã cuốn mất các nhà khoa học ngôi sao của Bell Labs để sản xuất chất bán dẫn, trong đó có Texas Instruments.

Một cú nhảy vọt về kỹ thuật nữa diễn ra vào cuối thập niên 1950, khi các mạng transistor được gắn trên một mảnh silicon mỏng và nối bằng những mối nối kim loại mảnh. Những mạch tích hợp này, hay vi mạch, đã trở thành nền tảng của tất cả máy móc điện tử hiện đại.

Máy tính trở nên nhỏ hơn, nhanh hơn và mạnh hơn. IBM chiếm ưu thế trong ngành vào thập niên 1950. Các cây viết thương trường đã gọi những nhà sản xuất lớn khác chuyên chế tạo máy tính lớn là Bảy chú lùn – RCA, General Electric, Honeywell, Burroughs, NCR, Sperry Univac và Control Data Corporation. Những máy tính khổng lồ do các công ty này sản xuất đều kèn còi và đắt giá. Chúng có thể chiếm nhiều diện tích và giá trị hàng trăm nghìn đô-la.

Cần có một người giám sát kỹ thuật để trông coi chúng. Máy tính cần phải có máy điều hòa không khí. Việc truy cập thường tiến hành qua những người trung gian. Các nhà khoa học và các kỹ sư muốn có một chiếc máy tính mà họ có thể tự vận hành, một chiếc máy nhỏ hơn, rẻ hơn và dễ sử dụng hơn. Sự phát triển của chất bán dẫn đã giúp cho việc chế tạo chiếc máy như vậy có thể trở thành hiện thực – máy tính mini. Khi IBM quyết định không đặt chân vào thị trường mới này, họ đã bỏ mất một lãnh địa màu mỡ cho các công ty máy tính khác như Digital Equipment Corporation, một công ty chẳng mấy chốc đã trở thành chim đầu đàn. DEC đã thiết lập thị trường máy tính mini vào năm 1965 khi đưa ra máy PDP-8 (viết tắt của Program Data Processor – Máy xử lý Dữ liệu Chương trình), trị giá 18.500 đô-la. Với giá này có cả một máy teletype. Digital gọi máy tính của mình là “máy tính nhỏ”. Giới báo chí muốn chọn một cái tên hấp dẫn hơn nên đã gọi là “máy tính mini”, phỏng theo váy mini đang là thời trang. “Máy tính mini” là một máy tính có tương tác cao. Thay vì đưa thẻ đục lỗ vào máy, người sử dụng giao tiếp với máy thông qua bàn phím – một ý tưởng lạ thường bấy giờ.

Khi các kỹ sư làm việc ở một công ty tại Santa Clara tên là Intel chế tạo được các bộ vi xử lý vào năm 1971, người ta biết tất yếu sẽ diễn ra một bước tiến vũ bão về máy tính kích thước nhỏ. Vi mạch này cho phép toàn bộ bộ xử lý trung tâm của máy tính có thể mã hoá vào một mạch silicon không lớn hơn chiếc móng tay. Nhưng bước tiến này lại không được đón nhận bởi

những công ty như DEC hay IBM vốn giàu tiền của và ưu thế. Thay vào đó, nó lại được đón nhận bởi những tay hăng máu làm ăn và những tay chơi nghiệp dư vốn hay mơ tưởng đến một ngày được làm chủ một chiếc máy tính. Một máy tính cá nhân. Một ý tưởng khá cấp tiến.

Một trong những tay chơi này là một người to như gấu mang tên Ed Roberts. Anh cao 1,9m và nặng 135kg. Roberts có sức lực khủng khiếp, đòi hỏi không ngừng chuyện ăn uống và cả thông tin. Nếu có đề tài nào đó mà anh ta quan tâm thì đó là nhiếp ảnh và nuôi ong. Roberts có thể đọc mọi thứ anh tìm thấy trong thư viện đề tài này.

Roberts thuộc tuýp người ưa táy máy. Anh thích lắp ráp các phần cứng điện tử. Anh đã gia nhập quân đội để học hỏi thêm về điện tử và cuối cùng đóng quân tại trường Kirtland ở ngoại vi Albuquerque. Nơi đây anh thành lập một công ty tên là Model Instrumentation & Telemetry Systems. (Về sau, chữ “Model” chuyển thành “Micro”).

Ban đầu, Roberts biến garage của mình thành trụ sở MITS, bán các thiết bị mô hình tên lửa theo đơn đặt hàng. Anh cũng bán cả những bộ phát sóng radio cho các mô hình máy bay. Sau khi rời quân đội, Roberts bắt đầu bán các thiết bị điện tử. Năm 1969, anh chuyển MITS ra khỏi garage đến một nhà hàng cũ ở Albuquerque tên là “Hiệu bánh đăm mê”. Roberts dốc hết vốn công ty vào thị trường máy tính thương mại. MITS là công ty đầu tiên ở Mỹ chế tạo các bộ máy tính. Công ty phát đạt. MITS nhanh chóng lớn mạnh với hơn 100 nhân viên. Thế rồi mọi chuyện gay go. Đầu thập niên 1970, Texas Instruments bước vào thị trường máy tính. Các công ty bán dẫn khác cũng theo chân. Tiếp đến là những cuộc chiến tranh giá cả. MITS không cạnh tranh được nữa.

Đến 1974, MITS đã lỗ hơn một phần tư triệu đô-la. Nhằm cứu vãn sự thua lỗ của công ty mình, Roberts đã quyết định khai thác các bộ vi xử lý mới để chế tạo các bộ máy tính cho dân chơi lắp ráp. Roberts biết rằng mạch 8008 của Intel quá chậm. Anh trông chờ thế hệ mạch kế tiếp, gọi là 8080. Nó ra đời vào đầu năm 1974. Mạch 8080 là một hậu duệ đáng mặt. Nó nhanh hơn và có công suất mạnh hơn 8008 nhiều. Mạch mới này hẳn có thể làm nền cho một máy tính nhỏ. Roberts đã tin là thế.

Anh quyết định sẽ bán máy của mình với giá 397 đô-la. Đây là một con số đáng ngại và Roberts cũng biết điều đó. Dù gì thì riêng mạch 8080 của Intel cũng đã bán với giá 350 đô-la. Nhưng Roberts đã ép được Intel bán mạch số lượng lớn cho anh với giá 75 đô-la mỗi chiếc.

Mặt dù đã có giá, máy này vẫn chưa có tên. David Bunnell, một cây viết kỹ thuật của MITS, đã đề nghị chữ “Little Brother” (Chú em). Roberts không thích cái tên này. Dù chưa có tên,

Roberts và nhóm kỹ sư ít ỏi của anh vẫn bắt tay chế tạo một chiếc máy mẫu. Không lâu sau, Les Solomon, biên tập viên kỹ thuật của tờ Điện tử Phổ thông đã tiếp xúc với anh. Solomo đang sẵn một câu chuyện hay ho về máy tính để đưa lên trang bìa. Anh biết Roberts và đã nghe nói về kế hoạch chế tạo bộ máy tính tự lắp ráp của anh. Solomo đã bay đến Albuquerque để nói chuyện với Roberts. Liệu Roberts có xong được chiếc máy mẫu trước cuối năm không? Roberts cam đoan với Solomo là được.

Sau khi trở về New York, Solomon gãi chiếc đầu hói của mình suốt nhiều ngày để nặn ra một cái tên cho chiếc máy tính. Một đêm, anh đã hỏi ý đứa con gái 12 tuổi của mình đang xem phim “Star Trek” trên TV. Sao không gọi là “Altair”, cô bé đáp. Đó là nơi mà phi thuyền Enterprise đang đi đến.

Roberts cũng là một người hâm mộ khoa học viễn tưởng. Altair cũng là tên của hành tinh được tàu không gian đến viếng thăm trong bộ phim khoa học viễn tưởng cũ mang tựa đề Hành trình cấm kỵ.

Mặc dù con gái Solomo là người nghĩ ra tên của máy tính, chính Roberts đã nghĩ ra thuật ngữ “máy tính cá nhân” để đưa vào chiến dịch quảng cáo cho Altair. “Tôi muốn giới thiệu với các bạn một chiếc máy nhỏ để mua, không phải là đồ chơi”, anh nói.

Trước khi Điện tử Phổ thông đăng bài về Altair, Solomo cần nhìn thấy máy mẫu đã được kiểm nghiệm để đảm bảo nó hoạt động đúng như quảng cáo. Roberts đã gửi mô hình duy nhất hoạt động được của mình đến New York City bằng đường hỏa xa. Món hàng ra đi đã không bao giờ đến. Chiếc máy tính gia dụng đầu tiên của thế giới đã bị thất lạc trên đường vận chuyển – Solomo muốn phát điên. Không còn kịp sửa lại bìa dự trù cho số báo tháng 1/1975 nữa. Và cũng không còn đủ thời gian để làm chiếc máy khác. Các kỹ sư MITS đã nhanh tay ráp một chiếc vỏ kim loại với các công tắc và đèn nằm bắt mắt phía trước rồi gửi chiếc máy rỗng ruột đến New York. Và đó là những gì xuất hiện trên trang bìa của tờ tạp chí. Gần nửa triệu độc giả mê điện tử của tờ báo không hề biết – mặc dù sau đó không bao lâu họ cũng biết rằng không phải lúc nào mọi chuyện cũng trôi chảy.

Bài báo về Altair giải thích rằng máy tính chỉ có 256 byte bộ nhớ, mặc dù có 18 khe cắm để mở rộng mạch nhớ bổ sung lên đến khoảng 4K, hay 4.096 byte. Không có màn hình hay bàn phím. Bởi vì chưa có ai chế tạo ngôn ngữ cấp cao cho vi mạch 8080 nên Altair chỉ có thể được lập trình bằng ngôn ngữ máy 8080 phức tạp. Công việc này được thực hiện một cách vất vả bằng cách gạt các công tắc ở mặt trước. Một lần gạt công tắc tương đương với một bit thông tin. (Một chuỗi 8 bit tương đương với 1 byte, hay một ký tự của ngôn ngữ thông thường). Máy



Altair đáp lại bằng cách nháy đèn đỏ ở mặt trước.

Lúc Altair ra đời đã có khoảng một chục ngôn ngữ phần mềm cấp cao cho các máy tính lớn và máy tính mini. Mỗi ngôn ngữ này được thiết kế cho từng loại ứng dụng khác nhau. Ngôn ngữ được phổ biến rộng rãi đầu tiên là FORTRAN. Được chế tạo bởi nhóm kỹ sư của IBM năm 1956, FORTRAN được sử dụng rộng rãi trong giới khoa học và trong công tác lập trình phức tạp. Một ngôn ngữ khác là COBOL, hay ngôn ngữ thông dụng cho mục đích thương mại. Nó được dùng phần lớn cho việc lập trình trên các máy tính lớn. Ngôn ngữ này cũng khó sử dụng. Nhưng BASIC lại dễ học. Thậm chí nó còn được dạy trong một số trường tiểu học. John Kemeny, một trong hai giáo sư Dartmouth viết ngôn ngữ này, đã trình bày: “Qua nhiều năm kinh nghiệm với FORTRAN, chúng tôi đã thiết kế một ngôn ngữ mới đặc biệt dễ sử dụng cho người thường”. “BASIC”, ông giải thích tiếp, “tạo điều kiện dễ dàng cho việc giao tiếp giữa người và máy.”

Mùa hè năm 1974, Roberts đã quyết định BASIC sẽ là ngôn ngữ của Altair, máy tính của mọi người. Nhưng Intel không hề hình dung rằng mạch 8080 lại được sử dụng cho máy vi tính. Một số kỹ sư đã bảo Roberts rằng họ không tin có thể thực hiện được một BASIC cho mạch này.

Ở Harvard, hai chàng trai trẻ đang bắt tay vào việc để chứng minh những chuyên gia này sai lầm.

\* \* \*

Trong nỗi hào hứng và mất ngủ, Gates và Allen đã gọi điện thoại đường dài đến MITS ở Albuquerque từ căn phòng của Gates tại Currier House. Mới chỉ vài ngày kể từ lúc anh và Allen đọc bài báo của Điện tử Phổ thông viết về Altair. Cho đến lúc ấy họ chỉ nói chuyện chứ chưa làm gì nhiều.

Một giọng đàn ông trầm và cốc lốc vang lên bên kia đầu dây. “Alô, có phải Ed Roberts không ạ?” Gates hỏi bằng chất giọng cao như trẻ con của mình. Khi biết đã đúng, Gates tiếp tục trình bày, với giọng điệu hào hùng, rằng anh và bạn anh đã chế tạo được một ngôn ngữ BASIC có thể thích ứng cho máy tính Altair.

Thực chất, họ chưa có chương trình nào cả và Roberts rất hoài nghi. Anh đã từng nghe những lời khoát lác như thế. “Chúng tôi đã gặp 50 người đến bảo chúng tôi rằng họ có BASIC”, Roberts nhớ lại. “Chúng tôi nói với từng người, kể cả những anh chàng này, ai mang BASIC hoạt động được đến trước thì người đó sẽ có hợp đồng.”

Sau cú điện thoại, Gates và Allen gửi tiếp một lá thư cho Roberts, lặp lại rằng họ thực sự có một

BASIC làm việc với mạch 8080 Intel. Họ đề nghị một thỏa thuận theo đó họ sẽ cho phép MITS bán phần mềm của họ cùng máy Altair cho những người mua máy. Họ gửi lá thư bằng giấy có tiêu đề của Traf-O-Data. Khi Roberts nhận được lá thư và gọi điện đến số ghi trên thư, anh nhận ra mình đang gọi điện cho một trường tư thục ở Seattle. Chẳng ai ở Lakeside biết gì về BASIC cho máy Altair. Altair là cái gì, người ta muốn biết. “Thật là kỳ quặc”, Roberts nghĩ bụng. “Mấy anh chàng này là ai? Phải chăng là những chàng trung học ưa nghịch phá?”

Trong khi đó ở Harvard, Gates và Allen đang vui đầu trong Trung tâm Máy tính Aiken. Như hai cậu học trò bị phát hiện nói dối, họ hối hả tìm cách che giấu lỗi lầm. Họ đã bảo Roberts rằng họ có một ngôn ngữ BASIC và giờ đây họ phải chế tạo ra – trước tất cả những đối thủ cạnh tranh kia, những người chắc chắn cũng đang cố sức hoàn thành những lời tuyên bố huyênh hoang của họ.

Suốt tám tuần lễ, hai chàng làm việc suốt ngày đêm trong phòng máy tính, nỗ lực thực hiện điều mà những chuyên gia ở Intel nói rằng không thể – hình thành một ngôn ngữ máy tính cấp cao cho mạch 8080. Gates không chỉ bỏ học tất cả các môn mà còn bỏ cả trò cờ bạc poker yêu thích của mình. Những người bạn cờ bạc của anh biết rằng có chuyện gì đó. “Ngay khi Bill bắt đầu bỏ đánh bạc, chắc chắn anh ta đang theo đuổi điều gì đó, nhưng không ai trong chúng tôi biết đó là thứ gì”, lời Greg Nelson, một trong những tay thường chơi đánh bạc.

Gates và Allen không có máy Altair nên công việc của họ rất khó khăn. Roberts chỉ có một chiếc máy Altair duy nhất. Và anh ta lại ở New Mexico. Tạp chí Điện tử Phổ thông có đăng sơ đồ của Altair, giúp ích phần nào. Nhưng cái mà họ thực sự cần là thông tin chi tiết về mạch 8080. Thế là họ đến một cửa hiệu điện tử ở Cambridge và mua một cẩm nang về 8080 do Adam Osborne trình bày, một kỹ sư Intel có nhiệm vụ viết cẩm nang kỹ thuật cho những mạch máy tính mới của công ty. Osborne, một người Anh oai vệ sinh ra tại Thái Lan, không lâu sau sẽ trở thành một nhân vật rất nổi tiếng trong cuộc cách mạng mới này. Anh ta sẽ phát đạt nhờ ấn hành những cuốn sách vi tính đầu tiên trước khi tự chế tạo một kiểu máy Altair của riêng mình.

Trong khi Gates tập trung công sức vào việc viết mã lệnh cho BASIC, Allen nghiên cứu những công việc chuyên sâu với máy tính PDP-10 ở Trung tâm Máy tính Aiken.

Họ đã sáng tạo BASIC bằng một sáng kiến thông minh. Vì không có máy Altair, Allen phải làm cho máy PDP-10 bắt chước mạch 8080. Việc này đòi hỏi tất cả tri thức kỹ thuật và kỹ năng của anh. Nhưng anh đã hăm hở đương đầu với thách thức đó. Tất cả những ngày ở phòng máy Lakeside... tất cả những đêm thức trắng ở C-Cubed... sục sạo máy tính ở Đại học Washington... chế tạo máy Traf-O-Data... tìm hiểu mạch 8080... tất cả những kinh nghiệm trước đây về máy

tính đã chuẩn bị cho Allen đương đầu với công việc anh và Gates hiện đang đối mặt. “Chúng tôi đã ở đúng nơi và đúng lúc”, Allen về sau phát biểu. “Do có kinh nghiệm từ trước, Bill và tôi đã có đủ sức để khai thác tình thế mới mẻ này.”

Gates gặp những khó khăn khác với Allen. Anh phải viết những lệnh khéo léo, chặt chẽ và làm cho nó vừa vặn với bộ nhớ tối đa 4K của Altair. Điều đó giống như thể cố nhét bàn chân cỡ 13 của anh vào chiếc giày cỡ 8. Thật ra, còn hơn thế nữa. BASIC của họ không những phải vừa với không gian nhớ hạn hẹp mà còn phải chừa ra một khoảng để chạy các chương trình. Nếu sử dụng BASIC mà không còn lại bộ nhớ để làm gì khác thì có nghĩa lý gì?

“Vấn đề không phải là tôi có thể viết được chương trình hay không”, Gates nói, “mà vấn đề là tôi có thể nhồi nhét nó vào trong 4K và làm cho nó chạy thật nhanh hay không.”

Anh đã làm được. Sau này Gates đã nói rằng trong tất cả những mã lệnh mà anh từng viết, anh tự hào nhất về chương trình BASIC hình thành trong 8 tuần lễ ở Harvard. “Đó là chương trình tuyệt nhất tôi đã từng viết”, Gates nói.

Chưa có ai từng viết một ngôn ngữ BASIC cho máy vi tính. Về mặt này, Gates và Allen đã mở đường cho các nhà làm phần mềm tương lai và định ra tiêu chuẩn công nghiệp. Chính họ, chứ không phải thị trường, là người quyết định các tính năng tối thiểu mà BASIC của họ cần đến. Hai người làm việc với một tốc độ điên cuồng trong phòng máy, liên tục suốt nhiều ngày mà chỉ ngủ một hai tiếng. Khi đã kiệt sức không còn lập trình nổi nữa, Gates nằm xuống dưới máy PDP-10 để chợp mắt. Thỉnh thoảng anh gục đầu xuống bàn phím, rồi giật mình choàng dậy và lại gõ tiếp ngay lập tức.

Anh và Allen dành cho việc ăn uống một lượng thời gian cũng không hơn để ngủ. Một hôm, trong một bữa ăn nhanh ở nhà ăn của Currier House, họ bàn về một phần mềm toán cần cho vào BASIC. Đây là một chương trình còn gọi là “thường trình dấu phẩy động” nhằm thao tác số trong máy tính. Thường trình này gồm các phép tính cơ bản như cộng, trừ, nhân, chia. Cả Gates và Allen đều biết cách viết chương trình con này nhưng chẳng ai muốn bỏ thời gian ra viết.

Ngồi chung bàn với họ và nghe lóm được câu chuyện về thường trình dấu phẩy động là một sinh viên khác, Monte Davidoff. Câu chuyện lọt vào tai anh vì trước kia anh đã từng lập trình đại loại như thế. Davidoff lên tiếng.

“Tôi biết cách”, anh nói.

Gates và Allen muốn biết thêm. Sau khi nói chuyện với Davidoff một lúc, họ kể cho anh về dự án Altair mà họ đang thực hiện. Davidoff cho biết mình muốn giúp. Nhiều ngày sau, họ trả lời cho anh – anh sẽ tham gia. Nhưng thù lao cho công việc của anh không được bàn đến. “Chúng tôi chỉ có một thỏa thuận miệng”, lời kể của Davidoff, hiện đang làm việc cho một công ty máy tính và điện tử ở Cupertino, bang California. “Họ không biết việc này có đem lại tiền bạc hay không. Họ cảm thấy có khả năng kiếm được tiền và nếu họ kiếm được tiền, họ sẽ trả cho tôi... Thế là tôi tin tưởng ở họ và không bàn đến.”

Cũng như Gates, Davidoff chảnh mắng chuyện học hành để dành hết thời gian cho dự án. Anh là một nhân vật bị lãng quên của ngôn ngữ BASIC. Nhiều năm sau, khi Gates bắt đầu xuất hiện trên trang bìa của các tạp chí quốc gia và các phóng viên viết những câu chuyện về việc anh chàng bỏ học Harvard và người bạn Allen đã hình thành ngôn ngữ BASIC đầu tiên trong ngành ra sao và trở nên giàu có như thế nào, chẳng ai nhắc đến Monte Davidoff một lời. Anh có được nhắc đến một lần, chỉ vắn tắt, trong cuốn Lửa trong thung lũng. Nhưng ngay cả lần ấy, tên anh cũng bị ghi sai thành “Marty”.

“Lần đầu tiên nhìn thấy Bill trên bìa tạp chí Time và tờ báo đã nêu anh ta và Paul đã viết ngôn ngữ này và không nhắc đến tôi, tôi hơi buồn”, Davidoff nói. “Nhưng rồi tôi cũng quên đi.”

Gates và Allen thực hiện dự án được bốn tuần thì Davidoff cũng tham gia. Họ đã nói chuyện nhiều lần với các kỹ sư MITS ở Albuquerque để tìm kiếm thông tin về Altair không tìm thấy trong bài báo của tờ Điện tử Phổ thông. Roberts muốn biết chừng nào các anh có thể đến Albuquerque để trình diễn BASIC. Ban đầu Gates bảo Roberts rằng anh có thể trao BASIC cho anh ta trong ba, bốn tuần. Đây không phải lần cuối cùng anh ước lượng sai nghiêm trọng về thời gian thực hiện sản phẩm. Gates đã viết chương trình ban đầu trong khoảng ba tuần nhưng anh mất thêm bốn tuần nữa để gọt giũa mọi thứ cho đến khi nó gọn ghẽ và nhanh như ý. Nhưng do họ không có máy Altair nên họ không tài nào biết được nó thực sự hoạt động ra sao.

Đến cuối tháng hai họ cảm thấy đã xong. Allen là người bay đến MITS. Vào đêm hôm trước ngày Allen hẹn gặp với Roberts, Gates đã bảo bạn mình về nhà ngủ để ngày sau được tỉnh táo. Gates vẫn ngồi trong phòng máy tính để hiệu chỉnh chương trình vào giờ chót. Anh chỉ vừa hoàn tất cho Allen kịp giờ đáp chuyến bay sáng sớm đi khỏi phi trường Logan International của Boston.

Khi máy bay đang trên đường đến Albuquerque, đột nhiên Allen giật mình. “Ồ, trời đất!” anh buột miệng lớn tiếng, làm hành khách kế bên phải giật mình. Anh và Gates đã quên không viết cái gọi là “chương trình mời” – một chương trình hướng dẫn máy Altair cách nạp BASIC. Soạn

vào một tờ giấy bằng ngôn ngữ máy 8080 phức tạp, Allen hoàn tất chương trình vừa lúc bánh xe máy bay chạm xuống đường băng phi trường Albuquerque. (Về sau, Allen và chàng Gates vốn luôn có máu tranh đua đã tổ chức một cuộc thi xem ai viết được chương trình nạp ngắn nhất, Gates đã thắng).

Ed Roberts đón Allen ở sân bay. Anh ta lái một chiếc xe tải cũ kỹ. Allen không hề biết trước mọi chuyện ra sao khi anh đến Albuquerque. Chắc chắn anh không ngờ một người khổng lồ đã đón anh. Nhưng anh còn kinh ngạc hơn khi Roberts đưa anh đến MITS.

Micro Instrumentation & Telemetry Systems Inc. tọa lạc gần đường 66, một nơi từng là dãy cửa hiệu khu phố trung tâm. Một bên là tiệm massage, một bên là tiệm giặt ủi. Roberts bảo Allen rằng anh muốn chờ đến sáng để thử BASIC nên sau một cuộc dạo chơi ngắn, anh ta lái xe đưa Allen đến khách sạn sang nhất thành phố. Nhà tỷ phú tương lai không đủ tiền trả tiền phòng khách sạn. Anh phải mượn thêm tiền của Roberts.

Đêm đó, Allen gọi điện cho Gates đang nóng ruột chờ ở Cambridge. Anh kể với bạn mình về anh chàng đã ra đón mình bằng chiếc xe cà tàng, kể về doanh nghiệp quèn mà anh đã nhìn thấy chiều hôm đó. Cả hai đều thất vọng... và lo âu. Thế mà họ cứ tưởng đang làm ăn với một công ty đồ sộ và thành công. Liệu những nỗ lực của họ có uổng phí không?

Sáng hôm sau, Roberts đến đón Allen và quay lại MITS. Đã đến lúc kiểm nghiệm BASIC. Mã lệnh nằm trên một băng giấy. Không như những bộ máy Altair bán cho công chúng, chiếc máy của MITS có nhiều điểm có ở các kiểu máy đại trà. Máy Altair này chạy trên 7K bộ nhớ. Và nó được nối với máy teletype. Allen không cần phải đọc đèn nhấp nháy mới hiểu được kết xuất của Altair. Nhưng hay nhất là máy Altair này được nối với một máy đọc băng giấy. Allen có thể nạp băng giấy của mình trực tiếp vào máy. Nếu không, điều đó có nghĩa là phải gạt các công tắc ở mặt trước máy Altair khoảng 30.000 lần theo đúng thứ tự. Thứ duy nhất mà Allen phải gõ vào máy là chương trình nạp.

Allen bẻ ngón tay. Đây là lần đầu tiên anh chạm vào máy Altair. Bất cứ một lỗi nào trong suốt quá trình của anh và Gates, dù trong khi thiết kế bộ giả lập 8080 hay khi viết lệnh cho chính BASIC giờ đây đều sẽ dẫn đến thất bại.

Bỗng nhiên, máy Altair bừng sống. Nó hiện ra. “Memory size?” Allen đánh vào “7K”. Máy đã sẵn sàng nhận lệnh đầu tiên. Allen đánh vào “print 2 + 2”. Máy Altair hiện ra câu trả lời chính xác: “4”.

“Mọi người thật sự sửng sốt khi thấy máy tính của họ hoạt động”, Allen kể. “Đây là một công ty

máy tính nhỏ. Chính tôi cũng khá kinh ngạc thấy nó hoạt động ngay lần đầu tiên. Nhưng tôi cố tỏ ra không quá ngạc nhiên.”

Roberts kể lại phút giây trọng đại ấy khi máy của anh biến thành một chiếc máy hữu ích: “Tôi sững sờ. Thật là đầy ấn tượng. Máy Altair là một hệ thống phức tạp, và họ chưa hề nhìn thấy nó trước đó. Những gì mà họ làm được vượt xa mong đợi. Tôi đã lẫn lộn với việc viết chương trình cho máy tính một thời gian dài và tôi rất bàng hoàng về những gì đạt được ngày hôm ấy.”

Rồi trong buổi sáng ấy, Allen tìm thấy một cuốn sách 101 trò chơi máy tính và đã chạy một chương trình “Đổ bộ Mặt trăng” trên máy Altair. Đó là một chương trình rất giống chương trình Gates đã viết ở Lakeside khi niềm đam mê máy tính lần đầu tiên đến với cậu bé qua chiếc máy tính teletype trong phòng máy tính nhà trường. Trò chơi đòi hỏi người chơi phải đáp nhẹ nhàng xuống mặt trăng trước khi hết nhiên liệu trên phi thuyền. Đó là phần mềm đầu tiên chạy trên cái sẽ được gọi là Microsoft BASIC.

Cuộc cách mạng máy tính cá nhân đã bắt đầu bằng một trò chơi chạy trên một chiếc hộp nhỏ màu xanh có đèn nhấp nháy được đặt tên theo vì sao sáng nhất trong chòm sao Aquila. Ba mươi năm trước, dân chúng Albuquerque đã chứng kiến mặt trời mọc lên ở phương nam khi quả bom nguyên tử đầu tiên trên thế giới nổ trong bóng tối trước rạng đông gần Alamogordo cách xa một trăm dặm báo hiệu thời đại hạt nhân. Giờ đây, một thời đại mới đã ló rạng ở Albuquerque. Nó khởi sự từ một công ty quèn nằm cạnh một tiệm massage. Những nhà tiên tri của thời đại này là hai anh bạn trẻ chưa đủ tuổi uống rượu. Phần mềm máy tính của họ chẳng mấy chốc sẽ khiến cho các nhà kinh doanh mặc đại phục từ khắp cả nước đổ về thành phố xa lộ sa mạc này để tiến hành những hợp đồng hàng triệu đô-la với những anh chàng quần jean áo thun. Gates và Allen đã chiêm ngời cho cuộc cách mạng kỹ thuật sẽ lan nhanh như lửa, từ những vườn cây ăn trái của thung lũng Santa Clara, nơi mà những giấc mơ sẽ đâm chồi thành một vùng phát triển rộng lớn gọi là Silicon Valley. Gates rồi sẽ trở thành nhà tỷ phú trẻ nhất trong lịch sử nước Mỹ.

\* \* \*

Khi Allen trở về Boston, anh và Gates ăn mừng bằng cách đi ăn kem và uống nước ngọt. Gates dùng nước Shirley Temple quen thuộc.

“Cả hai chúng tôi đều thật sự vô cùng phấn khởi”, Allen kể.

Họ bàn xem sẽ thảo luận bản quyền như thế nào với Roberts về BASIC của mình. Họ đã làm việc 20 giờ mỗi ngày, có khi hơn, suốt tám tuần. Giờ là lúc để hái tiền.

Trong khi ngồi ăn kem và uống Shirley Temple ngày hôm ấy ở Cambridge, Gates biết rằng còn rất nhiều việc để làm trước khi tung BASIC ra thị trường. Phải tìm ra lỗi và khử lỗi. Phải tinh chỉnh và cải tiến. Gates trở về Trung tâm Máy tính Aiken, còn Allen trở lại làm việc tại Honeywell. Nhưng Gates gặp ngay một vấn đề mà anh không thể giải quyết bằng tài lập trình của mình. Các viên chức Harvard phát hiện anh và Allen đã khai thác mạnh mẽ máy PDP-10 của trường đại học để soạn sản phẩm thương mại. Các viên chức này không hài lòng.

Máy PDP-10 mà Gates và Allen đã sử dụng để soạn BASIC có một lịch sử thú vị. Năm 1969, nó đã được chuẩn bị để đưa sang Việt Nam thì giáo sư Cheatham nhận được một cú điện thoại hỏi xem Harvard có muốn máy đó không. Vì máy PDP-10 trị giá hàng trăm nghìn đô-la và trường đại học này chưa có nên đương nhiên Cheatham gật đầu. Nhưng làm sao đưa được máy vào trường mà không gây ra một cuộc nổi dậy? Máy tính này được cho vào thùng và chuyển đi trên xe tải hai tấn rưỡi của quân đội. Lúc bấy giờ là cao điểm của chiến tranh Việt Nam. Quân đội bị phản đối trong trường đại học. Ở Harvard, các cửa sổ kính được thay bằng plastic sau nhiều cuộc biểu tình phản chiến. Hội đồng quản trị Harvard không muốn nhìn thấy xe tải quân đội lăn bánh vào khu này. Vì thế xe tải phải lên đến buổi sáng chủ nhật, khoảng 4 giờ sáng. Nó dừng lại trước Trung tâm Máy tính Aiken, dỡ hàng và chuẩn bị trước khi sinh viên nhìn thấy tia nắng mặt trời đầu tiên.

Cho dù Harvard đã làm chủ máy PDP-10, mối quan hệ với quân đội vẫn chưa cắt đứt. Máy tính này được tài trợ bởi Bộ quốc phòng thông qua Cơ quan Nghiên cứu Dự án Quốc phòng Cao cấp, viết tắt là DARPA. Cơ quan ít người biết này được thành lập vào năm 1958 để tìm kiếm những ứng dụng quân sự dài hạn từ những dự án nghiên cứu dân sự. Từ “Quốc phòng” về sau được Quốc hội bổ sung để nhấn mạnh nhiệm vụ quân sự của nó. Nhiều vũ khí kỹ thuật cao của quân đội đã xuất phát từ cuộc nghiên cứu về máy tính được tài trợ của DARPA, trong đó có máy bay chiến đấu tàng hình Stealth và những thứ được gọi là vũ khí thông minh sử dụng trong chiến tranh Vùng Vịnh.

Mặc dù DARPA tài trợ cho máy PDP-10 ở Harvard, chẳng có văn bản nào nói về việc sử dụng.

“Vấn đề ở đây là các chàng trai có thể sử dụng máy tính vào mục đích riêng”, Cheatham nói. “Nhưng sau vụ của Gates, đã có một quy định nghiêm ngặt hơn.”

Không rõ Gates đã gặp rắc rối đến mức nào về việc sử dụng máy tính cho mục đích cá nhân, hay về việc đã để Allen, một người bên ngoài không liên quan gì đến Harvard, sử dụng máy tính. Cheatham đã từ chối kể về chuyện này. Nhưng một giáo sư khác cho biết Gates đã bị khiển trách và đe dọa đuổi học. Thế nhưng Gates lại bác bỏ điều này.

“Chẳng có khiển trách gì nghiêm trọng cả, chỉ bị nhắc nhở về việc thường xuyên đưa Paul vào”, Gates kể. Sau đó anh đã viết một lá thư cho hội đồng quản trị đại học phản nản về việc thiếu hướng dẫn. Tại sao các giáo sư có thể sử dụng thư viện Harvard để nghiên cứu những cuốn sách mang đến cho họ tiền bản quyền mà sinh viên lại không được sử dụng máy tính để làm thương mại? Gates đã hỏi trong thư. Năm sau, một quy định được đưa ra: nếu sinh viên sử dụng máy tính để làm sản phẩm thương mại, Harvard phải được chia phần lợi nhuận phát sinh.

Sau vụ việc này, Gates và Allen mua giờ máy của một dịch vụ ở Boston để hoàn tất BASIC của họ.

Allen liên lạc chặt chẽ với Roberts từ lúc bay đến Albuquerque để thử BASIC. Ngay sau chuyến đi, Roberts đã hỏi Allen có muốn đến làm việc cho MITS hay không. Vào mùa xuân 1975, Roberts đã đề nghị Allen làm giám đốc phần mềm của MITS. Allen nhận lời và đến Albuquerque. Gates trở lại chơi poker với những chàng trai và hơn bao giờ hết suy nghĩ nghiêm túc về tương lai của mình.



# Chương 3. Những chàng trai Microsoft

Khách sạn Sundowner ở Albuquerque, bang New Mexico nằm ở một khu nhếch nhác của thành phố nổi tiếng về nạn mại dâm và những quán cà phê mở cửa suốt đêm hơn các công ty kỹ thuật cao. Nó nằm cạnh Đại lộ Trung tâm, tên gọi của đường số 66 khi nó đi xuyên qua thành phố sa mạc nóng như thiêu như đốt này của vùng Rio Grande. Khi Paul Allen đến khách sạn này vào mùa xuân 1975, anh bảo người quản lý rằng anh không biết chắc chắn mình sẽ ở lại bao lâu, nhưng có lẽ cho đến lúc người bạn ở Harvard tìm đến sau vài tháng nữa. Allen chẳng màng chỗ ở rẻ tiền hay khung cảnh buồn bã quanh khách sạn. Điều quan trọng là anh đang ở cách MITS, nơi anh sẽ dành hầu hết thời gian để soạn BASIC cho máy Altair, chỉ có năm phút đi bộ. Phải tìm kiếm và khử các lỗi của ngôn ngữ này trước khi tung nó ra thị trường.

So với công việc của anh ở Honeywell, Allen gặp phải tình trạng hỗn độn náo nhiệt ở MITS. Mặc dù chức danh của anh là giám đốc phần mềm của MITS, thực chất cả bộ phận phần mềm chính là anh. Những người khác do công ty tuyển dụng đang làm việc hối hả về phần cứng của Altair. Bài báo trên tờ Điện tử Phổ thông là một sự kiện gần như trọng đại. Nó kích thích trí tưởng tượng của những tay chơi điện tử và những tay mày mò máy tính khắp trong nước đã từng mơ đến một ngày được làm chủ một chiếc máy tính. Giờ đây họ đã toại nguyện, với cái giá rất hợp túi tiền là 397 đô-la.

“Bạn phải biết rằng ngày ấy, ý tưởng làm chủ một chiếc máy tính, một chiếc máy tính của riêng mình, cũng kinh khủng chẳng kém gì ý tưởng ngày nay bạn làm chủ một chiếc tàu ngầm hạt nhân. Nó vượt quá sức tưởng tượng”, lời Eddie Curry, người gia nhập MITS trong vai trò phó chủ tịch ngay sau khi Allen đến. Họ nhanh chóng trở thành bạn bè. “Máy tính là những thứ được đặt trong các toà nhà lớn và chiếm nhiều tầng lầu cũng như cần có đội ngũ bảo trì và người trông nom chúng. Phần lớn sự thành công của Altair và máy tính sau đó là do mọi người ước muốn được làm chủ một chiếc máy. Chuyện họ có làm gì được với máy tính ấy hay không là điều không quan trọng. Ai cũng biết chúng ta có thể làm gì đó với máy tính nhưng không ai biết đó là việc gì. Chỉ riêng việc có một chiếc máy tính cũng đã đủ oai rồi.”

Curry, một người bạn thời thơ ấu của Roberts, đang học đại học thì Roberts bàn với anh ý tưởng về một chiếc máy tính nhỏ dành cho đại chúng. Họ đã nói chuyện rất nhiều qua điện thoại, tốn kém cả trăm đô-la hàng tháng. Mặc dù thay phiên nhau thanh toán, Curry không kham nổi khoản tốn kém quá mức trong khi còn đi học, cho nên anh ta và Roberts bắt đầu trao đổi bằng tờ, hoá ra chúng lại là những sản phẩm dày công sáng tạo, gồm có cả hiệu ứng âm

thanh, nhạc nền, thơ trào phúng và những bài đọc truyền cảm.

“Chúng tôi trao đổi về công việc qua hình thức này”, Curry cho biết, “và tôi hỏi anh ấy qua băng đầu là mục tiêu của ta đối với MITS và anh ta muốn gì ở MITS. Anh ta đã bảo tôi rằng giấc mơ của anh ta là chế tạo một chiếc máy tính để ai cũng có thể sở hữu được một chiếc máy tính”. Anh ta và Roberts đã thảo luận về chi tiết kỹ thuật, thậm chí đến cả giá cả mà Roberts sẽ bán ra đối với Altair.

Do MITS gần phá sản, Roberts đã đánh liều mọi thứ với Altair. Anh ta đã vay được một khoản 65.000 đô-la trước đó bằng cách trấn an các chủ ngân hàng ở Albuquerque rằng có một thị trường hàng trăm máy tính. Thực tế, MITS được nhiều người hỏi mua Altair trong vòng vài ngày sau khi số báo Điện tử Phổ thông đăng tải về Altair được ấn hành. Trong vòng vài tuần lễ, hơn 4000 đơn đặt hàng máy tính này đã đổ về. Hầu như chỉ trong một đêm, mức tiền mặt của công ty từ thâm hụt 300.000 đô-la đã thặng dư 250.000 đô-la. Cơ hội sở hữu một chiếc máy tính có sức cuốn hút đến độ hàng nghìn người đã gửi ngân phiếu đến một công ty họ chưa từng nghe nói đến. Một số tay hăng máu còn bay đến Albuquerque bằng máy bay riêng, hy vọng khi đích thân tìm đến sẽ có được máy trước những người khác.

Les Solomon, nhà biên tập kỹ thuật thấp người, đầu hói của tờ Điện tử Phổ thông, người in hình chiếc máy Altair giả lên bìa, đã kể lại những phản ứng diễn ra sau kỳ ấn hành ấy trong cuốn Hacker của tác giả Steven Levy:

“Chỉ có một từ duy nhất có thể nói sự kiện này là thần kỳ... Hầu như người ta chẳng ai chịu phí 15 xu để gọi điện vô bổ cho một công ty, bạn có đồng ý không? Khoảng 2.000 người, không hề thấy mặt, đã gửi ngân phiếu, chi phiếu, ba, bốn, năm trăm đô-la mỗi đơn đặt hàng, đến một công ty nhỏ ở một thành phố ít biết đến, thuộc một tiểu bang chẳng có tiếng tăm gì về kỹ thuật. Những người này hoàn toàn không biết nhau. Họ là những kẻ phiêu lưu trong một vùng đất mới. Họ giống như những kẻ phiêu lưu trong một vùng đất mới. Họ giống như những người đến miền Tây vào thuở sơ khai của nước Mỹ. Có trời biết họ sẽ đến California, Oregon hay đi đâu.”

Trong phần quảng cáo của mình, MITS hứa hẹn giao máy tính trong vòng hai tháng. Nhưng công ty chưa chuẩn bị cho số lượng đơn đặt hàng nhiều đến mức choáng váng mà họ nhận được. Khách hàng nôn nóng đã gửi tiền đặt mua Altair cứ gọi điện đến tìm hiểu vì lý do gì mà họ chưa nhận được máy tính như đã hứa. Họ được cho biết MITS có hồ sơ đặt hàng rất lớn và họ phải chờ đợi. Một tay hacker nôn nóng đã lái xe xuyên quốc gia đến ở nhiều tuần lễ trong một chiếc rơ moóc đậu gần MITS, chờ nhận máy Altair của mình.

Với 397 đô-la bỏ ra, những người phiêu lưu này không thu được nhiều nhận gì. Họ nhận được máy Altair dưới dạng một bộ linh kiện. Khách hàng phải hình dung cách lắp ráp chúng lại với nhau, một công việc mất nhiều giờ đồng hồ và không đơn giản. Hầu hết các bộ linh kiện đều không lắp ráp, máy tính này cũng chẳng làm được gì nhiều lắm. Nhưng chiếc máy đầu tiên được bán đầu năm 1975 không có mạch giao tiếp cho phép kết nối với máy teletype. Mạch mở rộng bộ nhớ cũng chưa có, cho nên máy Altair chỉ là một chiếc máy không có não, với chỉ 256 byte bộ nhớ. Các chương trình thô sơ bằng thứ ngôn ngữ nhị phân phức tạp của máy chỉ có thể nhập vào máy bằng cách gạt các công tắc trên bảng điều khiển hàng trăm lần theo đúng trình tự. Chỉ một lần sai sót là người sử dụng phải làm lại toàn bộ từ đầu.

Ngôn ngữ máy tính BASIC 8080 mà Gates và Allen đang tạo lập ở Harvard vẫn chưa hoàn tất khi những bộ linh kiện Altair được chuyển giao. Cho dù phần mềm đã có sẵn, MITS vẫn chưa thiết kế các mạch nhớ nhằm cho phép người sở hữu có đủ bộ nhớ bổ sung để chạy BASIC. Trách nhiệm của Paul Allen trong vai trò giám đốc phần mềm của MITS năm 1975 là tiếp tục nâng cao BASIC và hoàn chỉnh để chuyển giao. Anh ta và Gates nói chuyện điện thoại liên tục về các vấn đề kỹ thuật nảy sinh. Cả hai đều nhận thức một thị trường phần mềm mới đã ra đời cùng với Altair, và họ hy vọng kiếm được bộn tiền nhờ bán BASIC của mình. Yếu tố mà giờ đây họ cần đến là một pháp nhân chính thức.

\* \* \*

Có lúc, Gates đã cố gắng mào đầu với bố mẹ mình về việc cuối cùng anh sẽ bỏ học Harvard để lập một doanh nghiệp máy tính với Allen. Nhưng tin mới nhất đã làm bố mẹ anh bất ngờ. Anh muốn lập một công ty không phải tại Seattle, quê nhà, nơi anh có thể sống gần gia đình, mà lại ở Albuquerque, khuất nẻo giữa những sa mạc của bang New Mexico.

Dưới mắt Mary Gates, cậu con trai 19 tuổi của bà sắp sửa làm một chuyện chẳng khác nào tự kết liễu con đường học vấn. Bà cực lực phản đối chuyện con trai bỏ học trước khi tốt nghiệp. Dan Evans, thống đốc bang Washington và là một người bạn thân của gia đình, vừa đề cử Mary Gates làm thành viên Hội đồng Quản trị đại học Washington, một trong những địa vị chính trị có uy tín nhất của tiểu bang. Giờ đây, con trai bà bỏ học ở Harvard thì bà chẳng biết sự thể ra sao nữa. Cha của Gates cũng phản đối mạnh mẽ chuyện anh lập công ty trước khi ra trường. Nhưng mặc dù cả ông và Mary đều thúc ép con tiếp tục học, cả hai cũng nhận thấy mình không có đủ hiểu biết chuyên môn để phân tích lý lẽ của việc thành lập một công ty phần mềm.

Vì thế, Mary Gates đã nhờ đến một người bạn mới, Samuel Stroum, một nhà lãnh đạo kinh doanh đáng kính và có thanh thế mà bà đã gặp trong một chiến dịch của tổ chức United Way,

giúp đỡ về việc con bà. Bà đã thu xếp cho Bill nói chuyện với Stroum, với hy vọng Stroum sẽ thuyết phục cậu con trai từ bỏ ý định lập một công ty, ít ra cũng trong giai đoạn hiện tại, để tiếp tục việc học ở Harvard.

Là một nhà triệu phú tự lập, một người nhân ái và một nhà lãnh đạo quần chúng, Samuel Stroum thường được mọi người xin ý kiến, thậm chí ngay cả những người cầm trịch có thể lực nhất trong vùng. Cũng như Mary Gates, Stroum là một thành viên của Hội đồng Quản trị Đại học Washington, Stroum chưa bao giờ học đại học. Sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, ông thành lập một công ty phân phối hàng điện tử ở Seattle và sau đó tích lũy được một cơ nghiệp từ việc kinh doanh Shuck's Auto Supply, đầu mối phụ tùng xe hơi danh tiếng nhất miền Tây Bắc. Vào thời điểm 1975, ông là một trong số vài người trong cộng đồng doanh nghiệp Seattle không am hiểu về công nghệ máy tính nhưng có tầm nhìn thấu đáo về tương lai của ngành này.

Khi Gates từ Harvard về nhà vào kỳ nghỉ, Stroum đưa anh đi ăn trưa ở Câu lạc bộ Rainier, trung tâm quyền lực và kinh doanh của thành phố. Sáng lập năm 1888 và có bề dày truyền thống, câu lạc bộ tư nhân này được xem là nơi ăn trưa trong giới chính khách, các nhà môi giới chính trị và các vị chức sắc các công ty. “Rõ ràng tôi đã bị thuyết giáo”, Stroum hồi tưởng mấy giờ đồng hồ mà ông đã ngồi khai thác suy nghĩ của Gates. “Anh chàng đã giảng giải cho tôi nghe anh đang làm gì, anh ta hy vọng sẽ làm gì. Tôi đã từng bước chân vào ngành từ lúc còn trẻ. Anh chàng chỉ cần nói về những gì anh ta đang làm... bất cứ ai biết chút ít về điện tử đều thấy rằng vấn đề rất hứng thú và một kỷ nguyên mới đang mở ra.”

Gates đã nói về tầm nhìn của anh và Paul Allen. Cuộc cách mạng máy tính cá nhân chỉ mới đang bắt đầu, anh nói với Stroum. Rồi sẽ đến lúc tất cả mọi người đều có một chiếc máy tính. Hãy tưởng tượng đến những khả năng thu lợi nhuận... vô số máy đều chạy phần mềm của anh.

Stroum không những không thuyết phục cậu từ bỏ kế hoạch lập một doanh nghiệp mà sau khi lắng nghe chàng thanh niên tâm huyết này ông còn khuyến khích Gates thực hiện. “Mary và tôi đã đùa về chuyện ấy suốt bao nhiêu năm”, lời kể của Stroum, nay đã 70 tuổi. “Tôi bảo bà ấy tôi đã phạm một sai lầm khủng khiếp – tôi đã không đưa cho anh chàng một ngân phiếu trống để điền vào. Người ta đánh giá tôi là một nhà đầu tư khôn ngoan, nhưng quả là tôi đã không nhận ra vụ này.”

Khi Gates học hết năm thứ hai ở Harvard, anh cùng tham gia với Paul Allen ở Albuquerque, dù anh vẫn chưa quyết định về chuyện bỏ học. Đó là một quyết định mà một năm rưỡi sau đó anh mới thực hiện.

Microsoft – viết tắt từ Microcomputer Software (phần mềm máy vi tính) – ra đời vào mùa hè năm 1975. (Tên ban đầu là “Micro-Soft”, dấu nối được bỏ đi sau đó không lâu). Một số nguồn tin cho rằng Gates và Allen lập nên Microsoft từ Traf-O-Data đơn giản bằng cách đổi tên. Không phải như thế. Hai công ty này lúc nào cũng có tỷ lệ ăn chia riêng biệt. Thỏa thuận ăn chia ban đầu của Microsoft quy ước là 60/40 nghiêng về phía Gates, vì anh cho rằng anh đã bỏ công nhiều hơn trong giai đoạn đầu phát triển BASIC. Tỷ lệ này về sau được đổi thành 64/36. (Vào lúc Microsoft phát hành cổ phiếu ra công chúng vào năm 1986, Gates sở hữu hơn 11 triệu cổ phần công ty còn Allen hơn 6 triệu cổ phần).

Mặc dù Gates giàu có nhờ bố mẹ và di chúc ông ngoại để lại cho anh, anh quyết tâm phải tự kiếm tiền và không dựa vào số tiền đó để tài trợ cho doanh nghiệp của anh và Allen. Bố mẹ và ông bà anh đã dạy anh rằng phải thận trọng về tài chính và đó là cách mà anh muốn điều hành công ty của mình. Người ta không hề thấy Microsoft có những khoản chi tiêu nào phung phí. Khi Gates đến Albuquerque, anh và Allen ở cùng phòng tại Motel Sand & Sage, chỉ khá hơn Sundowner chút ít. Sau đó, họ chuyển đến một căn hộ rẻ tiền dưới phố.

Đầu mùa hè ấy, MITS tổ chức một chuyến đi quảng cáo cổ động Altair. Nhiều kỹ sư phần cứng của công ty đã dồn vào căn nhà di động màu xanh của Roberts và đi xuyên nước Mỹ. Nhà di động MITS, hay “Ngõng xanh”, như người ta nhanh chóng đặt biệt danh cho nó, mang theo một chiếc Altair hoàn chỉnh với cả những thứ không có trong những bộ máy tính đã bán cho người sử dụng. Máy Altair này được kết nối với máy teletype và máy đọc băng giấy, chạy phiên bản BASIC 4K do Gates và Allen soạn. Đó là một chuyến đi vận động tạo mối quan hệ. Bất cứ nơi đâu nhà di động MITS dừng lại, cuộc trình diễn Altair liền được dựng lên. Các hội thảo được tổ chức trong phòng motel. Những người hâm mộ máy tính rủ nhau thành lập các câu lạc bộ máy tính trong các nhà để xe, tầng hầm và bất cứ nơi đâu họ có thể gặp gỡ để trao đổi thông tin không biết chán về máy tính và chia sẻ niềm đam mê đối với cuộc cách mạng mới mẻ này và những tiềm năng của nó. Đoàn lữ hành MITS cũng đóng vai trò đoàn bác sĩ phẫu thuật lưu động. Các chuyên gia phần cứng sửa chữa kỹ thuật cho những sở hữu chủ Altair có máy gặp trục trặc không hoạt động được. Chính Gates cũng tham gia chuyến đi trong nhà di động MITS vào mùa hè đầu tiên anh đến Albuquerque. Anh thấy đó cũng là một chiến lược tiếp thị tốt để quảng cáo cho tên tuổi của BASIC.

Nhà di động MITS không phải là chiến thuật tiếp thị duy nhất Roberts áp dụng để cổ vũ cho Altair. Anh và David Bunnell, cây viết kỹ thuật của công ty, đã thành lập một câu lạc bộ toàn quốc với quyền hội viên miễn phí dành cho những người sở hữu Altair. Bunnell cũng bắt đầu ấn hành một bản tin gọi là Bản tin Máy tính. Roberts viết một mục thường kỳ cho bản tin và

Gates cùng Allen trở thành những cây viết thường xuyên có bài về phân tích phần mềm của họ. Bunnell, người đã bỏ công việc dạy học ở vùng đất bảo tồn của người da đỏ tại South Dakota để gia nhập MITS năm 1972, đã trở thành bạn thân của Gates. Bunnell đã thiết kế biểu tượng và tiêu đề đầu tiên cho Microsoft. Anh sẽ trở thành một trong những nhà xuất bản hàng đầu về tạp chí máy tính cá nhân.

Gates, khi không lên đường với nhà di động MITS thì thức suốt đêm với Allen để tiếp tục cải tiến BASIC. Đến giữa mùa hè, họ đã có một phiên bản BASIC 8K đi với phiên bản 4K và họ đang thực hiện một phiên bản BASIC “mở rộng” đòi hỏi 12K hay 16K bộ nhớ. Ngày 22/7/1975, họ ký một thỏa thuận bản quyền chính thức với Ed Roberts về các quyền lợi đối với BASIC của họ dành cho mạch máy tính 8080. Bản thỏa thuận này, do Gates soạn với sự giúp đỡ của bố và một luật sư của Albuquerque, là một bước đột phá mới. Gates, mới chỉ 19 tuổi, không chỉ am hiểu kỹ thuật phức tạp mà còn nắm được khía cạnh pháp lý của việc bảo hộ phần mềm. Bản thỏa thuận, có giá trị mười năm, cho phép MITS độc quyền trên toàn thế giới trong việc sử dụng và cấp giấy phép BASIC, trong đó có quyền cấp giấy phép cho bên thứ ba. MITS thỏa thuận không cấp giấy phép cho bên thứ ba nào trước hết không chịu cam kết bảo mật BASIC. Điều khoản về sau tỏ ra là phần quan trọng nhất trong thỏa thuận có đoạn ghi: “Công ty (MITS) thỏa thuận nỗ lực tối đa để cấp giấy phép, cổ động và thương mại hoá chương trình (BASIC). Việc Công ty không chịu nỗ lực hết mức... sẽ là cơ sở và nguyên do hữu hiệu để chấm dứt thỏa thuận...” Bản hợp đồng với MITS đóng vai trò mô hình cho những bản thỏa thuận bản quyền phần mềm trong tương lai của ngành máy vi tính và nó đã góp phần thiết lập những tiêu chuẩn của ngành này.

Gates và Allen nhận được 3.000 đô-la từ MITS khi đăng ký thỏa thuận. Bản thỏa thuận quy định cả quyền lợi từ việc cấp giấy phép BASIC, cho dù có hay không có việc bán kèm theo phần cứng của MITS. Microsoft nhận được 30 đô-la mỗi phiên bản 4K của BASIC do MITS bán kèm theo phần cứng, 35 nghìn đô-la cho mỗi phiên bản 8K, và 60 đô-la cho mỗi phiên bản “mở rộng”. Khi MITS bán bất cứ phiên bản BASIC nào không có phần cứng, Gates và Allen nhận được 50% giá bán. Họ cũng nhận được 50% số tiền có được từ việc nhượng bản quyền của mã nguồn BASIC. Mã nguồn này cho phép các công ty có bản quyền có thể sửa đổi nó theo nhu cầu của họ và phát triển những phần mềm ứng dụng để chạy bên trên ngôn ngữ cấp cao này.

Thỏa thuận bản quyền là một thành công của Microsoft nhưng nó chẳng hề làm cho Gates và Allen trở nên giàu có. Họ chỉ có thể kiếm được tối đa 180.000 đô-la tiền bản quyền theo các điều khoản của hợp đồng. Nhưng hiện tại, họ cần MITS giúp tiếp thị BASIC với máy Altair.

Khi Microsoft phát triển, Gates đã tìm kiếm những người bạn đáng tin cậy để đi cùng mình trong cuộc hành trình. Cuộc tìm kiếm của anh thường lần đến trường Lakeside ở Seattle và những người bạn cũ trong phòng máy ấy.

Mùa hè đầu tiên năm ấy ở Albuquerque, khi thấy rõ anh và Allen không thể tự cáng đáng hết công việc lập trình đối với BASIC, Gates đã liên lạc với Chris Larson, một đàn em ở Lakeside. Larson mới chỉ là học sinh năm cuối nhưng cũng có nhiệt tình, niềm đam mê và chí hướng hết như bậc đàn anh của mình. Trong hai năm từ khi Gates rời Lakeside vào Harvard, Larson đã đảm nhiệm chương trình thời khoá biểu điện toán hoá của Lakeside. Cậu ta cũng chăm nom cho em gái Libby của Bill đang theo học ở Lakeside. Larson học trên Libby bốn lớp, đã lo chọn lớp cho cô bé. Larson và các bạn của mình cũng chọn được lớp như ý. Larson kể lại: “Tôi cho rằng có một sự hiểu biết bất thành văn giữa chúng tôi và nhà trường rằng chúng tôi không được lợi dụng quá đáng, nếu không nhà trường sẽ ngưng công việc của chúng tôi.”

Gates tuyển dụng Larson làm công việc mùa hè và tìm được một lập trình viên thứ hai cho mùa hè từ Harvard – Monte Davidoff, người đã phát triển phần toán của BASIC. Khi Larson và Davidoff đến Albuquerque, họ ở chung với Gates và Allen, thường ngủ trên sàn phòng khách. Cả bốn đều thức khuya, và quen mặt với các tiệm pizza và cà phê bán khuya quanh đó. Văn phòng phần mềm MITS nơi các nhân viên Microsoft làm việc được tách rời văn phòng điều hành chính của công ty, nằm cạnh một cửa hiệu máy hút bụi. Trong khi các kỹ sư phần cứng MITS chế tạo các mạch nhớ và hiệu chỉnh Altair, Gates và nhóm của anh lo về BASIC và các chương trình phần mềm khác cho phép sử dụng Altair với máy teletype, máy in và máy đọc băng giấy.

Những người làm việc cho MITS và Microsoft đều là những tay đam mê máy tính trẻ tuổi, những kẻ cuồng tín tôn sùng thần máy tính. “Đó là một dạng công việc giống như một nhà truyền giáo, ở chỗ, chúng tôi tạo ra điều gì cho một người nào đó mà họ không bao giờ nghĩ họ có thể có được”, Eddie Curry nhớ lại. “Có một thứ quan hệ mà bạn không thể nào tìm thấy ở một doanh nghiệp bình thường giữa không chỉ những người trong công ty mà cả với khách hàng. Mọi người thường làm việc từ sáng sớm đến chiều tối. Rồi họ chạy về nhà ăn uống, rồi quay trở lại làm việc đến khuya. Nói chung, lúc nào ở MITS cũng có người suốt 24 giờ trong ngày, 7 ngày trong tuần.”

Một hôm, Curry gặp một nhà kinh doanh nói rằng ông ta đã mất một tuần tìm cách gặp Gates hay Allen. Nhà kinh doanh này cảm thấy hứng thú như thể khám phá được một bí mật nhỏ của

nghe này – dân phần mềm chỉ ra vào ban đêm. Đôi lúc Gates ngủ tại văn phòng Microsoft, như anh đã từng nhiều lúc ngủ tại phòng máy tính của Harvard thay vì về phòng mình ở Currier House. Một hôm, trong khi Ed Roberts đang đưa một đoàn khách đi tham quan vòng quanh MITS, anh bước qua một thân người ở khu vực phần mềm. Đó là Gates, nằm co trên sàn nhà, ngáy khò khò.

“Bill và Paul cực kỳ hăng say”, Curry kể. “Họ hiểu rõ công việc họ đang làm và họ nhìn thấy nó sẽ đi đến đâu. Không chỉ đơn thuần họ đang phát triển BASIC. Tôi nghĩ hầu hết mọi người đều không thực sự nhìn ra điều này, còn Bill, hiển nhiên, từ lúc tôi gặp, anh ta luôn nhìn thấy sứ mạng của Microsoft là cung cấp tất cả các phần mềm cho các máy tính.”

Gates, Allen và các lập trình viên khác hợp với Curry, nhưng đáng ngạc nhiên – lại không hợp với Roberts. Các nhân viên Microsoft để tóc dài và sinh hoạt giờ giấc thất thường. Họ nghe nhạc rock n’roll còn Roberts thích nhạc êm dịu. “Ngay khi Roberts đi khỏi”, David Bunnell nhớ lại, “họ thường nhún nhảy nhạc rock’n’roll. Tôi không hiểu nổi tại sao họ làm việc được với tiếng nhạc rock inh ỏi mọi lúc, cả ngày lẫn đêm.”

Roberts đánh giá Gates thuộc dạng thông minh. Cả hai đều đọc sách nhiều khủng khiếp và thường tranh luận về những đề tài chẳng liên quan đến máy tính. Liệu nước Mỹ có cần phải thả bom nguyên tử xuống Nhật Bản không? Không cần biết Gates theo quan điểm nào, Roberts luôn giữ quan điểm ngược lại... dường như do đối địch với nhau chứ không hẳn do lý lẽ. Đám thanh niên rõ ràng cũng không hợp với Roberts. Không thể tránh khỏi chuyện hai bên va chạm với nhau về những chuyện quan trọng hơn, và thực tế đã xảy ra như vậy, thường xuyên và dữ dội. Chàng Roberts lực lưỡng có tính cáu kỉnh, độc đoán và ưa dọa dẫm thường khăng khăng một mực. Không ai ở MITS hoàn toàn hợp với Roberts. Các nhân viên hoặc làm theo ý anh ta, hoặc là gặp phải xung đột nảy lửa. Còn Gates thì không hề nhượng bộ bất chấp Roberts làm dữ đến mức nào.

Mặc dù chưa đủ độ tuổi để gọi bia một cách hợp pháp, anh chàng Gates cao 1m76 không ngại đương đầu với Roberts, đấu khẩu với gã khổng lồ thô lỗ nặng 135kg, cao 1m90, lớn hơn mình 13 tuổi. “Bill ngang tàng, rất thông minh và hăng máu”, Bunnell nhớ lại. “Trước lúc gặp Gates, tôi chưa thấy ai dám đối đầu với Ed.”

Theo quan điểm của Gates, tất cả những ý tưởng hay ở MITS đều chỉ được thực hiện nửa vời và anh đã không ngần ngại nói cho Roberts biết ý nghĩ của mình. “MITS đang hoạt động theo một phong cách rất kỳ cục”, anh nói, “và mỗi người ở đó đều cảm thấy không ổn... Tất cả chúng tôi đều nghĩ rằng công ty này đang trong tình trạng hỗn loạn. Nó thiếu người lãnh đạo. Thật tình



nó không bình thường. Mặc dù tôi không hề chính thức là một nhân viên hay gì cả – tôi chỉ làm công việc phần mềm của tôi – tôi đã có một suy nghĩ về đường lối hoạt động của nó, thế là chúng tôi thường ngồi lại và bàn luận và mọi người thường thúc giục tôi đứng lên nói với Ed. Lúc nào chúng tôi cũng thấy có thể làm được chuyện gì đó để cải tiến các hoạt động.”

Tình trạng trì trệ của công ty làm cho chàng Gates nặng đầu óc kinh doanh gặp tình trạng bế tắc, nhất là vấn đề MITS đang gặp phải về các mạch nhớ động cho máy Altair. Những mạch công nghệ cao này cung cấp cho Altair đủ sức mạnh để chạy BASIC và rất cần thiết cho việc kinh doanh BASIC, một thứ đòi hỏi tối thiểu 4K bộ nhớ. Nhưng các mạch này hiếm khi hoạt động được. Gates đã viết một chương trình kiểm tra các mạch này và không thấy mạch nào hoạt động được như quảng cáo. “Chuyện này dễ gây nổi cáu và bẽ mặt cho mọi người, trong đó có chúng tôi”, Curry kể. Chuyện này đúng là bẽ mặt bởi vì nhiều mạch bị lỗi đã được giao cho khách hàng Altair vốn đã bức dọc vì chờ đợi máy tính quá lâu. Các công ty phần cứng khác, nhìn thấy triển vọng trong lĩnh vực máy vi tính, đã nhanh chóng chế tạo và giao những mạch nhớ hoạt động được. Chuyện này làm Roberts bẽ mặt và nổi cáu dữ dội. Gates đã nói với Roberts về vấn đề anh nhận thấy. Anh và Allen cần tiền quay vòng để thúc đẩy công ty phát triển. Họ làm sao trông mong được ở về lợi nhuận bản quyền từ thỏa thuận của họ với MITS khi mọi chuyện ở MITS đều lộn xộn?

Mặc dù Roberts nể năng lực kỹ thuật của Gates, anh ta lại không thích phong cách đối đầu của Gates. “Chúng tôi biết nên thậm chí đã không mời anh ta đến họp khi chúng tôi định đề ra một phương hướng phần mềm mới hay gì đó vì không thể bàn bạc với anh ta được”, Roberts nhớ lại. “Anh ta là một anh chàng phá rối. Anh ta đúng là một anh chàng phá rối, vấn đề là như thế. Paul Allen có tính sáng tạo hơn Bill rất nhiều. Bill chỉ phí thời gian tranh cãi chứ không đưa ra được giải pháp gì. Paul thì hoàn toàn ngược lại.”

Cuối mùa hè đầu tiên ở Albuquerque, Larson trở về trường Lakeside và Davidoff trở về trường Harvard. Cả Gates cũng quyết định trở về Harvard mùa thu đó. Anh vẫn còn trăn trở với tương lai của mình và bố mẹ anh tiếp tục gây áp lực buộc anh phải hoàn tất việc học. Suốt một năm rưỡi tiếp đó, Gates chia thời gian của mình ra để học, đánh bài poker ở Harvard và soạn phần mềm, thương lượng làm ăn cho doanh nghiệp mới của mình ở Albuquerque.

Do Gates, Larson và Davidoff về trường, Allen bị bỏ rơi một mình làm việc với Roberts và MITS. MITS là công ty đầu tiên chiếm lĩnh thị trường bằng máy vi tính giá phải chăng nhưng các công ty khác nhanh chóng theo chân. Một vài công ty mới ra lò đang chế tạo máy vi tính sử dụng vi mạch MC 68000 mới của Motorola thay cho mạch 8080 của Intel – bộ não của Altair.

Roberts muốn MITS chế tạo một Altair mới dùng mạch của Motorola. Allen phản đối. Điều đó có nghĩa là phải viết lại phần mềm BASIC và so kè với các sản phẩm phần cứng cạnh tranh trên thương trường. Nhưng Roberts, như thường lệ, vẫn kiên quyết giữ nguyên ý kiến của mình. Allen kéo thêm Richard Weiland, một trong các thành viên sáng lập nhóm Lập trình viên Lakeside, để viết phiên bản BASIC 68000. MITS sau đó đã sản xuất một máy Altair tên là 680b, mặc dù đúng như Allen đã tiên đoán, nó không thành công lắm.

Cuối năm 1975, MITS quyết định tung ra một hệ thống bộ lưu trữ đĩa mềm cho Altair 8800. Kết quả là Allen, với vai trò giám đốc phần mềm, được yêu cầu phát triển nhanh một BASIC đĩa. Đĩa từ lưu trữ dữ liệu đã được sử dụng từ nhiều năm cho các máy tính lớn và máy tính mini, nhưng chỉ đến khi Altair chiếm lĩnh thị trường thì đĩa mềm mới được thiết kế cho máy vi tính. Đĩa mềm là một phương tiện lưu trữ dữ liệu hữu hiệu hơn băng giấy rất nhiều.

Thậm chí trước khi MITS loan báo ý đồ đưa ra thị trường một phiên bản Altair BASIC trên đĩa, Allen, tiên đoán được nhu cầu đối với một sản phẩm như thế, đã bảo Gates viết mã phần mềm mới. Nhưng Gates bận rộn với các dự án khác và gác lại yêu cầu ấy. Giờ đây, Gates không còn thoái thác được nữa. Khi học kỳ mùa thu kết thúc, Gates bay đến Albuquerque và nghỉ ở khách sạn Hilton với một chồng giấy. Năm ngày sau anh xuất hiện trở lại, chồng giấy đầy mã lệnh cho phiên bản BASIC mới. Rồi Gates đến phòng máy của MITS để phiêi thai BASIC mới, dặn dò mọi người đừng quấy rầy mình. Năm ngày sau, Gates đã có cái gọi là DISK BASIC chạy trên Altair. Ít ra, đó chính là một kỳ công “chính thức” của chủ tịch Bill, theo lời tựa trong kỷ yếu của công ty, cuốn Bách khoa toàn thư MS-DOS. Mặc dù Gates thường được xem là cha đẻ của Microsoft BASIC, một ngôn ngữ đã trở thành tiêu chuẩn công nghiệp và là nền tảng phát triển của công ty anh, có những người trong ngành cho rằng Allen ít ra cũng có công lao y như Gates và có thể hơn. Theo họ, huyền thoại Gates đôi khi đã làm nhoà mất thực tế. Ed Curry, một trong số đó, cho rằng Allen chưa bao giờ được ghi nhận đúng mức công lao của anh đối với BASIC.

“Những gì được trao cho chúng tôi lúc ban đầu ấy ở Albuquerque”, Curry kể, “là cái được gọi là phiên bản 4K, nó không có chức năng quản lý tập tin và rất hạn chế, chỉ là một phần mềm của BASIC và cũng được gọi là BASIC. Chính Paul Allen đã triển khai nó...” Khi bạn đọc thấy người ta viết rằng Bill viết BASIC chẳng hạn, đối với tôi, chuyện ấy hơi ngộ nghĩnh. Anh ta là một người trong nhóm. Nếu bạn quay trở lại nhìn BASIC ba, bốn năm sau và hỏi: “Thế ai đóng góp phần quan trọng?” Tôi nghĩ chính xác phải nói đó chính là Paul Allen. Bước đầu là một phần rất quan trọng, nhưng... Tôi không muốn đưa ra chuyện này để nói rằng Bill đã không viết BASIC. Tôi không nói như thế. Bill là một phần nỗ lực của nhóm. Anh ta đã góp phần quan trọng. Nhưng nếu phải chọn một người làm tác giả của BASIC, tôi nghĩ đó là Paul. Nếu bạn hỏi ai là động lực

đăng sau BASIC, đó là Bill và Paul. Nếu bạn hỏi ai đã giải quyết những vấn đề học búa, đó là Bill và Paul. Nhưng nếu nói ai đã ngồi và thực hiện công trình BASIC như chúng ta biết ngày nay, chính Paul là người có công lớn.”

\* \* \*

Những người đủ kiên nhẫn để nhận được bộ máy Altair, đủ khéo léo để lắp ráp các bộ phận và đủ may mắn để cho máy hoạt động được có lẽ chẳng mấy quan tâm ai là tác giả BASIC. Họ chỉ muốn sử dụng nó và khi không có được, họ bèn “đánh cắp” phần mềm đáng giá này để có được sức mạnh lập trình biến những bộ phận điện tử và mạch Intel 8080 trị giá 397 đô-la thành một chiếc máy tính hữu dụng mà khả năng của nó không ngoài việc làm cho nhấp nháy hai hàng đèn LED màu đỏ.

Những tay hacker máy tính này là những “đạo chích phần mềm” đầu tiên, một cụm từ có phần mỹ miều miêu tả những tay du thủ du thực kỹ thuật cao tung hoành trên màn hình máy tính như Errol Flynn. Nhưng theo Bill Gates, đó là những tay đạo chích bất lương. Và anh đã gọi những kẻ ấy như thế trong một lá thư công kích đăng trên bản tin Altair, được in lại trên các tạp chí khác.

Gates viết bài đả kích vào đầu tháng 2/1976 nhưng vấn đề đánh cắp này và những biện pháp cần thiết đã làm anh trần trở mấy tháng trời, sau khi anh biết được những bản sao trái phép của BASIC đã được chuyển tay nhau như vé xổ số miễn phí ở các cuộc họp mặt câu lạc bộ máy tính khắp toàn quốc. Những gì diễn ra trong một đêm ở Câu lạc bộ máy tính Homebrew tại Bắc California là một trường hợp điển hình.

Các câu lạc bộ máy tính đã thổi bùng cuộc cách mạng khởi sự từ Albuquerque với máy Altair và lan đi khắp các quốc gia như ngọn lửa cháy không thể kiềm chế. Các câu lạc bộ là những hội nhóm kỹ thuật của những người yêu thích máy tính. Chính Gates đã đi lưu động trong đoàn của MITS để cổ vũ thành lập một số câu lạc bộ. Và nhiều câu lạc bộ đã thành lập: trong garage, nhà kho, nhà ở, nhà trường, văn phòng... bất cứ nơi nào các hội viên có thể gặp gỡ và nói chuyện về máy tính. Các câu lạc bộ được tổ chức bởi các kỹ sư, kỹ thuật viên, các tay chơi nghiệp dư, hacker, dân điện tử... những người nhiệt tình bị cuốn hút bởi các khả năng dường như vô tận của máy vi tính. Có lẽ không có câu lạc bộ nào trong nước giàu tinh thần hơn Homebrew. Từ hàng ngũ của nó sẽ xuất hiện rất nhiều nhân vật tiên phong công nghiệp mở đường vào Silicon Valley và khai phá một ngành công nghiệp hàng tỷ đô-la.

Tháng 6/1975, đoàn lữ hành MITS tới Bờ Tây để dự Hội nghị Máy tính Quốc gia. Một trong

những điểm dừng chân là Hyatt House của Rickey ở Palo Alto. Lúc bấy giờ, một số thành viên của Homebrew đã đặt mua máy Altair. Khi nhà lưu động MITS đến, khoảng 200 người đã chen chúc vào phòng Edwards của Hyatt để xem Altair. Họ phát hiện ra chiếc máy Altair có những tính năng không có trên các máy họ đã đặt. Nó được nối với máy teletype và máy đọc băng giấy và chạy phiên bản BASIC 4K của Gates và Allen. Vào thời điểm này, chưa có ai ở Homebrew đặt mua Altair mà nhận được một bản BASIC cả, mặc dù họ đã gửi tiền cho MITS để mua chương trình. Theo một người kể, có ai đó ở Homebrew đã nhận được băng giấy đục lỗ chứa BASIC nằm trên sàn nhà gần máy Altair. Một người khác sau đó đã sao ra nhiều bản và trong cuộc họp mặt lần sau của Homebrew, một chiếc hộp lớn đựng băng giấy được chuyển đi cho những ai muốn lấy. Dần dần, theo cấp số mũ, BASIC lan truyền từ câu lạc bộ máy tính này sang câu lạc bộ máy tính khác. Và chẳng ai trả tiền cả.

Khi Gates biết chuyện, anh không kiềm chế được. Thảo nào anh và Allen chỉ nhận được chút ít tiền từ bản thỏa thuận bản quyền với MITS, anh nghĩ bụng. Một hôm, anh đã xộc vào văn phòng Roberts và dứ nắm đấm mà nhiều người ở MITS đã quen nhìn. “Tôi còn nhớ như in cuộc nói chuyện ấy”, Roberts kể, “anh ta vào văn phòng tôi và la hét khản cổ rằng mọi người đang đánh cắp phần mềm của anh ta, và anh ta chẳng kiếm được đồng nào, và anh ta chẳng làm gì nữa nếu chúng tôi không trả tiền lương cho anh ta.”

Roberts đã đưa Gates vào danh sách lương của công ty gần một năm và trả cho anh ta 10 đô-la một giờ. Tuy nhiên, về sau Gates tuyên bố anh chưa hề làm việc cho MITS. Xét kỹ ra, anh ta nói đúng. Theo David Bunnell, tiền lương mà Gates nhận được cho thời gian anh làm việc để cải tiến BASIC thực chất là khoản ứng trước tiền bản quyền. Anh ta chẳng hề nằm trong danh sách nhân viên của MITS.

Cuối cùng, Gates đã biết rằng BASIC bán không chạy lắm vì quá nhiều người đã kiếm được bản sao mà không mất tiền mua. Có lúc, bức bối và mất tinh thần, Gates đã đề nghị bán cho Roberts tất cả bản quyền BASIC với giá khoảng 6.500 đô-la. Suýt nữa đây là vụ mua bán đại dột nhất thế kỷ. “Rõ ràng, suýt nữa Bill đã đi đến một quyết định tồi tệ, bởi vì nếu quyết định được thực hiện ngày nay sẽ chẳng có Microsoft nữa”, Eddie Curry nói. Nhưng Roberts đã quyết định từ chối lời đề nghị của Gates. Về sau Roberts đã tâm sự với Curry rằng anh thích cả Gates và Allen và không muốn lợi dụng họ vì họ còn quá trẻ. Thật ra, Roberts thấy rằng tốt hơn nên tiếp tục trả tiền bản quyền cho cả hai và có được những cải tiến mà họ đang thực hiện với BASIC. Nếu Allen từ bỏ chức giám đốc phần mềm, một điều mà hầu như chắc chắn anh sẽ làm nếu anh và Gates không còn quan tâm đến lợi ích tài chính của BASIC, thì chẳng còn ai lo việc nâng cấp vô cùng cần thiết cho ngôn ngữ ấy. “Nhìn lại sự việc”, Curry nói, “mọi chuyện đã diễn ra theo một

chiều hướng mà ngày nay tôi không nghĩ rằng Ed hài lòng, nhưng bây giờ quyết định đúng đắn ấy được dựa trên những gì mọi người đều biết.”

Gates đã quyết định biện pháp tốt nhất mà anh có thể làm để ngăn chặn mọi người đánh cắp phần mềm là công kích công khai những kẻ đánh cắp. Anh yêu cầu Bunnell đăng một lá thư trên bản tin Altair, Tin tức Máy tính. Với nhan đề “Lá thư ngỏ gửi những người hâm mộ”, Gates đã nhấn mạnh rằng điều hạn chế quan trọng nhất đối với dân chơi là sự thiếu thốn phần mềm tốt.

“Gần một năm trước, Paul Allen và tôi, hy vọng thị trường giới hâm mộ phát triển, đã tuyển mộ Monte Davidoff và hình thành Altair BASIC. Mặc dù công việc ban đầu chỉ mất hai tháng, cả ba chúng tôi đã dành gần trọn năm ngoái để soạn tài liệu, cải tiến và bổ sung các tính năng cho BASIC. Giờ đây chúng tôi đã có BASIC dạng 4K, 8K, mở rộng, ROM và DISK. Giá trị giờ máy chúng tôi đã sử dụng vượt trên 40.000 đô-la.”

Gates nêu rằng mặc dù những người hâm mộ phản hồi tích cực, anh vẫn nhận thấy hai điểm:

1. Hầu hết những “người sử dụng” này không hề mua BASIC (chưa đến 10% tất cả những người sở hữu Altair mua BASIC).
2. Số tiền bản quyền chúng tôi nhận được từ việc bán cho những người hâm mộ khiến cho giờ công dành cho Altair BASIC trị giá chưa đến 2 đô-la một giờ.

Thế rồi anh lên án những người hâm mộ đã đánh cắp chương trình phần mềm. “Điều này có tốt không? Khi đánh cắp phần mềm các bạn sẽ không thể tìm đến MITS mỗi khi gặp trục trặc. MITS không kiếm được tiền qua việc bán phần mềm. Tiền bản quyền trả cho chúng tôi, tài liệu, băng từ và chi phí khiến đây là một công việc kinh doanh. Các bạn đã góp phần gây trở ngại việc viết ra những phần mềm tốt. Ai lại chấp nhận làm công việc chuyên môn không công? Vấn đề là, không có ai ngoài chúng tôi đã đầu tư rất nhiều tiền cho phần mềm... thế mà lại không có mấy động lực khiến phần mềm này đến được với những người hâm mộ.”

Anh tiếp tục nói thêm rằng những người bán lại phần mềm BASIC “làm ô danh giới hâm mộ và cần phải tổng ra khỏi những cuộc họp mặt câu lạc bộ khi họ xuất hiện.”

“Tôi rất hân hạnh được nhận những lá thư từ bất cứ ai muốn thanh toán tiền, hoặc có một đề nghị hay nhận xét... Tôi không thích gì hơn là có thể tuyển dụng mười lập trình viên để tung ra thị trường nhiều phần mềm tốt.” Lá thư được đăng vào ngày 3/2/1976. Bunnell không chỉ in lá thư chỉ trích trên bản tin Altair mà còn cho đăng trên hầu hết các ấn phẩm lớn trong ngành, trong đó có bản tin của Câu lạc bộ Máy tính Homebrew.

Lá thư của Gates đã gây tác động thật sự. Hội máy tính Nam California mà đoàn lưu động MITS đã đến thăm vào đầu năm 1975 và hiện đang có hàng nghìn hội viên, đã đe dọa kiện anh ta. “Họ bất bình về việc Gates đã gọi họ là kẻ cắp”, Bunnell kể. “Không phải tất cả họ là kẻ cắp... mà chỉ đa số thôi.” Chỉ một ít người đang làm chủ những bản BASIC đánh cắp gửi tiền đến cho Gates như anh đã yêu cầu họ trong lá thư. Một số giận dữ viết thư đáp lại. Họ nói làm sao phân biệt được giữa việc thực hiện các bản sao BASIC và thu âm nhạc sống thay vì mua nhạc đã thu của nhạc sĩ? Một số khác tranh luận bằng quan điểm chủ nghĩa vị tha rằng BASIC thuộc về đại chúng, một quan điểm có lý phần nào vì Gates và Allen đã từng sáng tạo BASIC bằng máy PDP-10 tại Harvard, một máy tính được tài trợ của Cơ quan Nghiên cứu Các dự án Quốc phòng Cao cấp. Nói cách khác, những người này cãi lại rằng giờ máy mà họ sử dụng đã được trang trải bằng tiền của những người nộp thuế.

Bất chấp những lý lẽ biện minh mà giới hâm mộ đưa ra để biện luận cho việc họ không trả tiền mua BASIC, có một điều chính đáng: MITS phần nào có lỗi trong việc đưa ra một chính sách giá cả khiến tất cả những người sở hữu Altair, ngoại trừ những người đã được bảo đảm, đều cố gắng tránh trả tiền mua BASIC. Chẳng ai muốn mua những mạch nhớ mà MITS đưa ra. Nhưng ai cũng muốn có BASIC. Thế nên ngay từ đầu công ty đã quyết định tính giá riêng BASIC là 500 đô-la, cao hơn giá của Altair khoảng 100 đô-la. Nhưng chỉ cần 150 đô-la, khách hàng có thể có cả mạch nhớ và BASIC. Dĩ nhiên, người ta nhanh miệng đồn rằng hầu hết các mạch nhớ đều không hoạt động được và MITS biết điều này, đó là lý do công ty đã nâng giá BASIC vượt quá tầm tay của người hâm mộ. MITS đã ép buộc khách hàng muốn có BASIC phải mua thêm những mạch điện tời.

Gates không ngưng chiến dịch chống nạn đánh cắp bằng thư của mình. Vào cuối tháng Ba, anh lên tiếng về vấn đề đánh cắp tại Hội nghị Máy tính Altair Thế giới tại Albuquerque trong bài diễn văn nghề nghiệp đầu tiên của mình. Hội nghị này, hội nghị đầu tiên của máy vi tính, là ý tưởng của Roberts và Bunnell. Cho đến lúc ấy, MITS có doanh số hàng năm vượt trên một triệu đô-la và Roberts muốn ra mắt công ty bằng một hội nghị quy tụ các nhân vật chủ chốt trong ngành. Bunnell đã tổ chức và cổ động hội nghị, diễn ra vào 26-28/3/1976, tại một khách sạn gần phi trường Albuquerque. Hàng trăm người đã đến dự, trong đó có một vài đối thủ không mời mà đến đã phá rối bữa tiệc. Một trong các đối thủ này là Processor Technology, một công ty phần cứng mới ra đời chuyên sản xuất các mạch nhớ 4K có thể dùng với Altair. Công ty này muốn mở một quầy trưng bày ở hội nghị nhưng Roberts, người ngày càng bị ám ảnh bởi các đối thủ, đã từ chối yêu cầu của họ. Các mạch nhớ của Processor Technology không ngừng hoạt động tốt mà còn bán rất chạy, chạy hơn nhiều so với những mạch có lỗi do MITS thiết kế. Lý do

duy nhất mà khách hàng mua mạch của MITS là để có một phiên bản BASIC với giá 150 đô-la trọn bộ.

Khi Roberts nói với Bob Marsh, người sáng lập Processor Technology, anh ta không thể dựng gian hàng trưng bày tại một hội nghị Altair do MITS bảo trợ được, Marsh đã thuê dãy nhà phụ của khách sạn và treo những bảng hiệu viết tay hướng dẫn những người dự hội nghị tìm đến gian hàng của anh. Về sau, Roberts đã đăng bài đả kích của mình trên bản tin của Altair, gọi Processor Technology và các công ty khác dám sản xuất mạch nhớ cho máy tính của anh là “đồ ký sinh.” Rốt cuộc, anh ta chỉ càng làm tổn hại cho chính mình trong ngành.

Hội nghị ba ngày này, trong đó có một chuyến thăm quan MITS, thiên về một hội nghị hơn là một cuộc trưng bày. Chẳng có phần cứng nào được triển lãm, ngoại trừ gian nhà phụ. Hầu hết các hội thảo đều diễn ra trong một căn phòng lớn của khách sạn. Những người tham dự lắng nghe các cuộc thuyết trình và bàn luận về máy tính. Khi Gates phát biểu, anh lại lên tiếng tấn công những người hâm mộ mà anh cho rằng đã “đánh thố” phần mềm của anh. Lúc bấy giờ, Gates khá vô danh trong ngành. Người ta biết anh là tác giả của bức thư gay gắt trên tờ Tin tức Máy tính nhiều hơn là tác giả BASIC. Giờ đây đã hai mươi tuổi đời, trông anh cứ như mười bốn. Đầu óc bù xù không chải, cặp kính quá khổ dày cộm càng làm cho anh có vẻ trẻ con. Giọng nói cao của anh cũng làm tăng nét trẻ. Nhưng Gates có khả năng gây lòng tin. Lời nói của anh vang lên với bề dày của một người lớn tuổi và khôn ngoan hơn. Sau cuộc thuyết trình, mọi người vây quanh anh để đặt câu hỏi. Mặc dù tỏ ra ngang tàng và ngạo mạn với nhiều người, Gates vẫn có những người ủng hộ. “Tôi rất cảm thông với thái độ của anh ta”, lời kể của Winkless, biên tập viên tạp chí Personal Computing. “Làm sao lấy lại được những gì đã đầu tư?”

Roberts sau đó đã nhờ Eddie Curry nói chuyện với Gates và thuyết phục anh ta viết một lá thư thứ hai nhằm khôi phục phần nào những tổn hại về quan hệ với công chúng. Roberts đã nổi cơn thịnh nộ với Gates về lá thư thứ nhất vì nó đã được viết bằng giấy của MITS. “Cứ như thể chúng tôi đang lên án tất cả khách hàng về tội gian lận... tôi rất bất bình”, Roberts cho biết.

Gates nhìn nhận anh đã phạm sai lầm khi sử dụng mẫu giấy viết thư của MITS và anh đồng ý làm việc với Curry về một lá thư thứ hai phù hợp hơn. “Về sau mới thấy lên án mọi người là những kẻ ăn cắp chẳng được gì cả”, Curry nói. “Mọi chuyện chỉ có hại cho Bill. Anh ta không thấy mình đã làm một chuyện tồi tệ, nhưng rồi khi bình tâm anh ta hiểu mình đã làm một chuyện vô cùng thiếu khôn ngoan.”

Lá thư sau của Gates, nhan đề “Lá thư thứ hai và cuối cùng”, đăng trên bản tin Altair tháng Tư.

“Kể từ lúc gửi lá thư gửi những người hâm mộ vào ngày 3/2, tôi đã nhận được nhiều hồi âm và có một dịp nói chuyện trực tiếp với những người hâm mộ, biên tập viên và các nhân viên của MITS tại Hội nghị Máy tính Altair Thế giới của MITS, tổ chức ngày 26-28/3”, Gates viết. “Tôi ngạc nhiên về sự quan tâm rộng rãi đến lá thư và tôi hy vọng điều đó có nghĩa là mọi người đang quan tâm nghiêm túc đến vấn đề tương lai của sự phát triển và phân phối phần mềm đến tay những người hâm mộ...”

Gates viết tiếp: “Tiếc thay, một số ý kiến tranh luận do bức thư của tôi đẩy lên lại tập trung vào cá nhân tôi và vô lý hơn nữa là vào MITS. Tôi không phải là nhân viên của MITS và có lẽ mọi người ở MITS cũng nhất trí như vậy, nhưng tôi cho rằng tất cả mọi người đều vui khi thấy vấn đề tôi nêu ra đã được quan tâm. Tôi nhận được ba lá thư phản đối việc tôi nêu rằng một tỷ lệ lớn những người hâm mộ máy tính đã đánh cắp phần mềm làm của riêng. Ý đồ của tôi là đề cập đến việc một số đáng kể các bản sao BASIC hiện được sử dụng đã không được mua hợp pháp chứ không định buộc tội tất cả những người hâm mộ máy tính. Ngược lại, tôi thấy phần đông mọi người đều là những người sáng suốt và trung thực, đã cùng chia sẻ mối quan tâm của tôi đối với tương lai của sự phát triển phần mềm... có lẽ vấn đề hiện nay là do nhiều người chưa nhận thức được rằng Microsoft hay bất cứ ai khác cũng không thể phát triển phần mềm công phu mà không được bù đắp thỏa đáng về khoản đầu tư thời gian khổng lồ cần thiết.”

Gates kết thúc bằng cách nói rằng anh xem vấn đề nạn đánh cắp đã kết thúc. Anh tiên đoán rằng BASIC sẽ trở thành nền tảng cho sự phát triển của các chương trình ứng dụng lý thú mới mẻ dành cho máy vi tính.

BASIC mà Gates và Allen đã viết trong 8 tuần lễ tại Harvard một năm trước đó hiện đã tràn lan khắp cả nước, phần lớn là nhờ chính những hành vi công kích gay gắt của Gates. BASIC đã trở thành một tiêu chuẩn không chính thức trong ngành máy tính non trẻ. Khi các công ty máy tính mới gia nhập vào cuộc cách mạng và cần ngôn ngữ BASIC, họ đến Albuquerque và làm việc với Gates và Microsoft. Và khi đi họ đem theo đầy túi tiền.

\* \* \*

Một phần nguyên nhân khiến Microsoft thành công trong giai đoạn sơ khai là nhóm lập trình viên mà Gates và Allen đã quy tụ. Người ta gọi là Microkid – những chàng trai Microsoft – những kẻ có chỉ số thông minh cao và hay bị mất ngủ, muốn dự phần nào vào cuộc hành trình của máy tính cá nhân, những bạn trẻ có một niềm say mê máy tính giúp họ phát huy tối đa năng lực và sức mạnh.



Chris Larson, người đầu tiên trong số các lập trình viên, vẫn còn học trung học và chỉ có thể làm việc mùa hè. Richard Weiland đến và ra đi luôn sau vài năm. Còn Marc McDonald là người được Microsoft tuyển dụng làm lập trình viên thường trực đầu tiên, và trở thành Microkid đầu tiên. McDona, đến Albuquerque vào tháng Tư, là một người tốt nghiệp từ phòng máy tính của Lakeside. Anh và Gates đã biết nhau từ những ngày ở C-Cubeb máy mò phá hỏng hệ thống PDP-10. Do Microsoft chưa có văn phòng riêng, McDona làm việc trên một máy trạm ở căn hộ anh sống cùng Allen hoặc anh dùng các máy trạm tại MITS. Không lâu sau khi McDona gia nhập nhóm, Weiland trở lại. Anh đã đi trước đó nhiều tháng sau khi phát triển BASIC cho mạch 6800. Weiland, dọn đến với Allen và McDona, và đảm nhiệm vai trò tổng giám đốc của Microsoft. Sau cùng anh được Gates và Allen đề nghị một số cổ phần trong công ty để thuyết phục anh ở lại nhưng anh đã quyết định theo học kinh doanh tại trường Đại học Stanford.

Hai lập trình viên nữa đến vào cuối mùa thu năm 1976. Steve Wood và Albert Chu. Wood lớn lên ở Seattle, nhưng đi học trường công và không biết Gates và Allen. Anh đã hoàn tất bằng cao học tại Đại học Stanford chuyên ngành kỹ thuật điện và đang tìm kiếm việc làm thì thấy thông báo tuyển dụng của Microsoft dán ở văn phòng Stanford Linear Accelerator Center, nơi anh làm trợ lý nghiên cứu. Trung tâm này là một trong những cơ sở trong cả nước có phòng máy vi tính; nó cũng là nơi họp mặt thường kỳ của Câu lạc bộ Máy tính Homebrew.

Không như những người khác từng làm việc cho Microsoft, Wood đã có vợ. Anh trẻ hơn Allen và Weiland một tuổi. Sau khi Wood phỏng vấn xin việc và trở về với một đề nghị, anh và vợ chất đồ đạc vào một chiếc xe U-Haul nhỏ và đi thẳng đến Albuquerque. Microsoft vừa mới thuê trụ sở đầu tiên trên tầng tám một toà nhà ngân hàng gần phi trường. Địa chỉ này, Two Park Central Tower, sẽ là bản doanh của Microsoft trong hai năm rưỡi sắp tới.

Mặc dù Microsoft giờ đây đã có văn phòng, họ vẫn chưa có máy tính riêng. Công ty hợp đồng giờ máy với các trường ở Albuquerque sử dụng hệ thống DEC PDP-10. Các nhà lập trình của Microsoft làm việc tại một trạm ảo không có máy in và mỗi ngày một ai đó phải đến trường để thu thập các bản in.

Gates và Allen đã quyết định rằng FORTRAN sẽ là ngôn ngữ cấp cao kế tiếp được phát triển khi Microsoft gia tăng các sản phẩm; khi Wood và Chu đến, ngay lập tức họ bắt tay vào viết mã FORTRAN, có lẽ là ngôn ngữ máy tính phổ biến thứ hai sau BASIC. Chiến lược dự đoán thị trường và đi đầu trong việc tung ra sản phẩm mới này là một đặc tính cạnh tranh mà Microsoft đã không ngừng áp dụng trong những năm về sau. Allen, còn hơn cả Gates, có khả năng hình dung xu hướng của ngành trước ba, bốn năm. Công ty non trẻ này lúc nào cũng đứng trước câu

hỏi liệu Microsoft có nên đầu tư vào sản phẩm này hay sản phẩm kia không, những tính năng phần mềm này hay những tính năng phần mềm kia hay không. Gates và Allen phải xác định thị trường sẽ đi về đâu, công nghệ sẽ ra sao. “Microsoft rõ ràng có một tầm nhìn về hướng đi. Nó bao quát hơn so với một số công ty chỉ tập trung hạn hẹp vào chỉ một sản phẩm”, Allen về sau cho biết. “Có thể thấy điều này vào thời Bill và tôi thực hiện các ngôn ngữ mới của Albuquerque. Mỗi lần có một ngôn ngữ mới mà chúng tôi nghĩ rằng sẽ phổ biến, chúng tôi lại xem đó là một thị trường khả dĩ cho công nghệ phần mềm của chúng tôi.”

Cuối năm 1976, Microsoft gặp được hai khách hàng lớn nhất và béo bở nhất của mình từ trước đến giờ, National Cash Register (NCR) và General Electric. Cả hai đều muốn có BASIC. General Electric chỉ muốn mua mã nguồn. Nhưng NCR cần có BASIC dạng Digital Cassette làm việc với hệ thống hồ sơ 8080 của họ. Công việc ấy được giao cho Marc McDonald, người sau đó đã cho ra đời thứ gọi là Stand-alone DISK BASIC cho NCR. Đó là một trong những sản phẩm phần mềm thành công và quan trọng nhất cho đến lúc bấy giờ, mặc dù tiếng tăm thuộc về Gates chứ không phải Marc McDonald.

Allen vẫn giữ chức vụ giám đốc phần mềm của MITS cho đến tháng 11 thì anh nghỉ để làm việc toàn thời gian cho Microsoft. Công ty phát triển nhanh. Doanh thu trong cả năm đầu tiên là hơn 100.000 đô-la. Con số này dự định sẽ tăng gấp ba trong năm sau. Mọi chuyện diễn ra đúng như Allen và Gates đã hình dung vào mùa hè năm nào tại TRW, Vancouver khi họ bàn về một tương lai làm chủ một công ty phần mềm.

Tháng 1/1977, hai tháng sau khi Allen nghỉ việc tại MITS, Gates bỏ học ở Harvard, lần này thì bỏ hẳn. Sam Znamier, người sống cùng phòng với Gates khi họ còn là sinh viên năm thứ nhất, nhớ rằng Gates đã bảo anh ngay trước lúc bỏ học rằng anh đến Harvard bởi vì anh muốn tìm kiếm những con người thông minh hơn mình. “Anh ta bảo tôi rằng anh ta không tìm thấy”, Znamier kể, “Tôi nghĩ Bill đã chán.” Nhưng Andy Braiterman, người sống cùng phòng với Gates lúc sau cùng, nói rằng Gates nhận thấy chính mình cũng có những hạn chế. “Bill đang có quá nhiều thứ. Thật tình anh cũng thấy rằng mọi thứ đang rối. Anh không có thời gian vừa làm vừa học, chưa nói đến chuyện đánh bài poker. Cuối cùng, anh ta đã thực sự mệt mỏi... Nếu anh ta ở lại trường, đó sẽ là một sai lầm khủng khiếp.”

Bởi vì Braiterman vào Harvard với tư cách sinh viên năm thứ hai, anh tốt nghiệp cùng lúc khi Gates bỏ học. Trong học kỳ cuối cùng sống với nhau, họ thường bàn về máy tính và tương lai. “Bill là người đầu tiên tôi biết đã có ý nghĩ về việc phổ cập máy tính khắp nơi”, Braiterman kể. “Anh ta nhìn thấy đó là tương lai. Tôi không dám chắc anh ta có thực sự nhìn thấy mọi chuyện

đúng như chúng đã diễn ra hay không. Anh nhìn thấy máy tính cá nhân có mặt khắp mọi nhà cũng như ở văn phòng. Nhưng rõ ràng anh ta đã suy nghĩ đúng hướng. Anh ta cũng nói với tôi về ý tưởng mọi người không cần đến sổ sách giấy tờ mà cứ truy cập mọi thứ mình muốn qua máy tính – giao tiếp hoàn toàn bằng máy tính.”

Ở Seattle, bố mẹ Gates choáng váng đón nhận tin anh ta bỏ học ở Harvard để làm việc toàn thời gian cho Microsoft. “Họ rất mất tinh thần”, mục sư Dale Turner nhớ lại. Tuy nhiên, họ cảm thấy an ủi phần nào khi biết hồ sơ chính thức ở Harvard đã ghi con trai họ bỏ học “với vị trí cao”. Thực ra, nhà trường vẫn xem như anh vắng mặt có xin phép. Harvard dường như không muốn giữ lại những ai đã bỏ học mà không có ý định một ngày nào đó quay trở lại để tốt nghiệp.

\* \* \*

Sau khi rời Harvard, Bill Gates tập trung tất cả năng lực vào Microsoft. Không còn điều gì lôi kéo sự chú ý của anh ra khỏi công ty nữa. Thực tế là trong năm năm sau đó, anh chỉ có hai lần đi nghỉ vài ngày.

Vấn đề căng thẳng nhất ở Microsoft khi Gates đến Albuquerque vào tháng 1/1977 là mối quan hệ làm ăn càng ngày càng thất vọng với MITS. Lẽ ra họ kiếm được rất nhiều tiền, anh thấy như thế, nếu không vì chuyện Microsoft vẫn phụ thuộc tài chính về mặt pháp lý đối với MITS. Hình ảnh Ed Roberts đã phủ chiếu bóng khổng lồ xuống tương lai tươi sáng của Microsoft.

Bản thỏa thuận bản quyền với MITS ngăn cản không cho Microsoft bán 8080 BASIC cho các công ty mà không được sự chấp thuận của MITS. Roberts nói rằng anh ta sẽ không ngăn cản việc bán hàng nếu không bán cho đối thủ. Thoạt đầu đây không phải là vấn đề bởi vì Altair không có đối thủ. Nhưng trong vòng hai năm sau bài báo trên tờ Điện tử Phổ thông, hàng chục công ty phần cứng máy tính đã tham gia cuộc cách mạng. Đầu năm 1977, Commodore tung ra thị trường máy tính PET của mình. Còn ở Texas, công ty Tandy khổng lồ đang chạy thử một máy vi tính mang tên ra TRS-80 mà chẳng bao lâu sẽ có mặt trên thị trường. Ở Silicon Valley tại California, một công ty mới thành lập từ một garage đang chuẩn bị tung ra thành quả lao động của mình – máy Apple II. Ngành này đang phát triển nhanh, và một công ty ngôn ngữ như Microsoft cho phép người sử dụng khai thác máy của họ hữu hiệu hơn sẽ bội thu lợi nhuận.

Trong khi Gates nhìn những công ty máy tính này và thấy thị trường mới cho sản phẩm của Microsoft thì Roberts lại xem chúng là mối đe dọa. Hiển nhiên, anh và Gates xung đột với nhau. Mặc dù hai người đã tranh cãi, la hét và quát tháo vào mặt nhau từ ngày đầu gặp gỡ cách đó hai

năm, Roberts nhận thấy anh phụ thuộc vào Gates. Nếu nhà sáng tạo phần mềm này rời bỏ MITS và lời Allen theo, MITS sẽ gặp rắc rối nghiêm trọng, nhất là khi Microsoft liên minh với một công ty phần cứng mới. Thế nên Roberts giới hạn không tranh cãi quá nhiều với Gates. Ngược lại, Gates biết Roberts không phải là đối thủ của anh khi nói về chuyện am hiểu phần mềm. Một phần vấn đề giữa Roberts và Gates là Gates biết mình giỏi và đôi lúc anh ta tỏ ra khó ưa. Anh ta không ngần ngại gọi người khác là “ngu” hay “khờ”, trong đó có Roberts.

Một cuộc đụng độ nảy lửa giữa hai người đã diễn ra năm 1976, khi một công ty tên là Intelligent Systems Corporation tiếp xúc với MITS về bản quyền BASIC. Roberts xem công ty này là một đối thủ và hét giá BASIC quá cao khiến thương vụ thất bại. Sau đó trong năm, Microsoft thương lượng kinh doanh về BASIC với nhiều công ty khác, trong đó có Zilog và Rydacom. Zilog vừa mới cho ra vi mạch Z80, một mạch thuộc họ Intel 8080. Nhưng một lần nữa, Roberts lại can thiệp, từ chối ký thỏa thuận bản quyền BASIC cho một số công ty máy tính, trong đó có ADDS, Delta Data, Courier, Control Data, Lexar, Astro, Rand, Lawrence Livermore, Isyx và Magnavox. Microsoft và MITS mỗi bên kiếm được hơn 100.000 đô-la. Nhưng Roberts lại một lần nữa từ chối không chịu ký các thỏa thuận. Một lá thư Roberts gửi cho ADDS (Applied Digital Data Systems) nêu lên quan điểm của anh.

“Trong cuộc thảo luận gần đây về triển vọng cấp cho ADDS giấy phép tung ra thị trường BASIC mở rộng của MITS, chúng tôi đã gặp khó khăn trong việc thiết lập các điều khoản thỏa mãn song phương về mục tiêu tiếp thị lâu dài của cả hai công ty. Sau khi nghiên cứu kỹ vấn đề, chúng tôi cảm thấy tốt nhất cả ADDS và MITS nên chấm dứt những cố gắng để đi đến một thỏa thuận bản quyền.” Roberts tiếp tục ghi rằng ADDS “nên biết rằng MITS giữ độc quyền đối với các chương trình phần mềm được phát triển bởi Gates và các đồng sự, và bất cứ một cam kết nào về quyền lợi đối với chương trình BASIC, hay các phiên bản hay các bộ phận đã hiệu chỉnh của nó, không do người của MITS thực hiện, đều không hợp pháp.”

Roberts cũng tổng thư cho Microsoft, báo cho Gates và Allen rằng anh đã thông báo với ADDS và Delta Data rằng MITS không nhượng giấy phép BASIC cho họ vì “những tranh chấp thị trường”. Roberts còn ghi thêm trong thư: “Mọi giao dịch với các bên thứ ba, thí dụ, Intel, Motorola, v.v... dường như đều ngừng lại vì nhiều lý do. Tôi xin nhắc lại là tôi mong các anh không liên lạc trực tiếp với các bên khách hàng thứ ba mà không có sự chấp thuận và làm việc của chúng tôi.”

Microsoft gặp một vấn đề còn nghiêm trọng hơn. Roberts đang tính đến chuyện bán MITS và chuyển đến Georgia để mua một trang trại. Người mua công ty chuyên về ổ đĩa và băng cho

máy vi tính và máy tính lớn, đã nêu rõ rằng bản thỏa thuận bản quyền với Microsoft cũng nằm trong vụ mua bán. MITS đạt doanh thu tổng cộng 13 triệu đô-la trong năm 1976, nhưng Altair, từng là một siêu sao, giờ đây đang ngắc ngoải. Không có bản thỏa thuận, MITS chẳng còn mấy giá trị. BASIC là con bò sữa của MITS chứ không phải Altair.

Khi Gates hay biết về vụ mua bán chưa ngã ngũ, anh biết rằng anh và Allen phải làm mọi cách để lấy lại BASIC. Từ lúc ký bản thỏa thuận với MITS, Gates và Allen đã nhận được gần 180.000 đô-la tiền bản quyền, trong đó có gần 105.000 đô-la cho việc bán kèm BASIC với phần cứng của MITS; 10.000 đô-la từ việc bán BASIC không kèm phần cứng; và 55.000 đô-la từ việc bán mã nguồn BASIC. Do bản thỏa thuận quy định mức tiền bản quyền tối đa 180.000 đô-la, MS không thể kiếm thêm được tiền từ BASIC trừ phi họ dứt khỏi MITS. Ngày 20/4/1977, sau khi tham vấn cha Gates tại Seattle và thuê một luật sư ở Albuquerque, Gates và Allen báo cho Roberts bằng thư rằng họ đang chấm dứt hợp đồng bản quyền về BASIC, có hiệu lực trong mười ngày nữa. Họ viện nhiều lý do: MITS đã thất thu hàng trăm đô-la tiền thanh toán bản quyền, không cố gắng “hết mức” để cổ động và thương mại hoá BASIC và không bảo vệ bí mật khi nhượng giấy phép cho một số bên thứ ba mà phần lớn là dân hâm mộ.

Bản thỏa thuận bản quyền yêu cầu mọi tranh chấp phát sinh phải được giải quyết bằng trọng tài. Nhưng vài tuần sau khi nhận được thư của MS, Roberts đã nộp hồ sơ xin trì hoãn tại toà án hạt Bernalillo ở Albuquerque. Một chánh án chấp nhận đề nghị của anh ta: Cho đến lúc vụ tranh tụng bản quyền được giải quyết xong, MS không được phép cấp giấy phép BASIC cho Texas Instruments, công ty sắp sửa tung ra máy tính của riêng họ. Texas Instruments, dĩ nhiên, đã dự phần tranh chấp giành thị trường từ khi MITS còn là một công ty đang bươn chải bán các bộ máy tính cơ điện.

Phải mất nhiều tháng mới giải quyết được vấn đề và đây là lần duy nhất trong lịch sử công ty. Microsoft đã gặp phải khó khăn về tiền bạc.

“Mùa xuân và mùa hè năm ấy quả là gay go”, Steve Wood nhớ lại. “Chẳng có đồng bạc lợi tức nào. Chúng tôi thu được một ít từ FORTRAN mà chúng tôi bắt đầu chuyển giao và chúng tôi có một ít từ các phiên bản BASIC 6800 và 6502. Nhưng đó không phải là nguồn thu lớn.”

Ngày 22/5/1977, Roberts bán MITS cho Pertec. Thực chất đó là vụ trao đổi cổ phần – Roberts ra đi với hàng triệu đô-la giá trị cổ phần của Pertec.

Khi luật sư chính của Pertec đến Albuquerque để đánh giá tình hình và nói chuyện với Gates, thoát nhìn anh chàng tóc dài, gầy gò, 21 tuổi ông đã nghĩ vụ kiện cáo với Microsoft sẽ dễ dàng

thu xếp. Roberts đã báo trước cho Pertec rằng nên dè chừng với Gates, nhưng không ai nghe anh. “Pertec cứ bảo tôi vô lý và nói họ có thể lo liệu với anh chàng này”, Roberts kể. “Cứ như là Roosevelt đang bảo Churchill rằng ông ta có thể thu xếp với Stalin.”

Eddie Curry thuyết phục Gates gặp gỡ Roberts và luật sư của Pertec. Họ tề tựu trong một phòng họp tại MITS, trong khi đó Curry chờ bên ngoài. Sau vài phút, anh nghe thấy cả ba la hét và quát tháo. Curry cứ lo rằng Gates sẽ ẩu đả thật sự. Anh ta hoảng hốt gọi về Microsoft cho Allen, bảo anh gọi cho Gates và nói rằng họ cần thảo luận một chuyện làm ăn khẩn cấp. Đó là một mẹo để lôi Gates ra khỏi phòng. Allen gọi điện và nhào đến MITS để chờ Gates ra ngoài. Curry nhớ lại khi Gates xuất hiện, “Bill lớn tiếng kể với Paul đại ý: ‘Mấy tay này cứ tưởng tôi dễ bị lừa, nhưng còn khuya’. Thế rồi anh ta quay vào ngay. Sau đó tôi không còn lo cho anh ta nữa.”

Rõ ràng cuộc nói chuyện ấy sẽ không giải quyết được điều gì. Vụ kiện cáo cuối cùng phải nhờ đến trọng tài. Ngoài việc đánh giá thấp Gates, Pertec lại phạm một sai lầm nữa. Công ty này đã gửi một lá thư với lời lẽ rất dứt khoát cho Microsoft, tuyên bố rằng họ sẽ không tiếp tục tiếp thị BASIC hoặc cấp bản quyền nữa vì họ cho rằng tất cả các công ty phần cứng khác đều là đối thủ. Lá thư trở thành bằng chứng quan trọng tại phiên hoà giải ở chỗ nó hoàn toàn đi ngược lại điều khoản “nỗ lực hết mức” trong bản thỏa thuận bản quyền. “Nó đã làm bên kia yếu thế”, Wood nhận định. “Họ vào cuộc một cách rất ngạo mạn, nhất là lại nói: ‘Chúng tôi là công ty khổng lồ trị giá hàng triệu đô-la còn các anh chỉ là mấy tay thanh niên và chúng tôi sẽ chẳng xem các anh là quan trọng’. Và đó là một sai lầm lớn.”

Cuộc chất vấn diễn ra trong ba tuần, từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều mỗi ngày. “Cứ như thể công ty khổng lồ Pertec này đang chĩa mũi vào công việc của những anh chàng 19, 20 và tìm cách đánh cắp công trình cả đời của các cậu”, Roberts kể. “Họ đã làm như thế và làm rất dữ... Tôi đã bảo Pertec rằng họ cần thận trọng với Gates. Nhưng họ không làm. Đó là một sai lầm kinh khủng. Hoá ra anh ta thắng tất.”

Đó là một vụ phức tạp và khá chuyên sâu. Nếu trọng tài phải quyết định vụ kiện bằng cách dựa vào hiểu biết của ông ta về công nghệ thì Microsoft sẽ phải chờ đợi phán quyết. “Tôi không nghĩ rằng ông ta hiểu được những gì ai đó nói ra”, Curry kể. Thay vào đó, trọng tài phán quyết dựa vào lý lẽ pháp lý. Microsoft, ông quyết định, được hưởng các quyền đối với BASIC và có thể tiếp thị sản phẩm theo ý mình.

“Nếu Pertec thắng kiện, có lẽ đã không có Microsoft ngày nay”, David Bunnell nói. “Dù Gates đúng hay sai, việc anh thắng kiện đã có lợi cho ngành PC.”

Sau khi Pertec thua kiện và lượng khách hàng chờ đợi BASIC được giải quyết, Microsoft chẳng bao giờ còn phải lo lắng về tiền bạc nữa.

Ed Roberts ở lại với Pertec vài năm rồi trở về quê ngoại ở vùng trung tâm Georgia thanh bình, nơi anh dùng một phần của cải mới nhất của mình mua một trang trại. Vài năm sau, anh bán trang trại và vào trường y – lúc nào anh cũng muốn trở thành bác sĩ. Ngày nay, anh là một bác sĩ gia đình ở Cochran, một thị trấn 5.000 dân phía nam Macon. Ít người dân thị trấn biết rằng anh đã từng chế tạo một máy tính tí hon tên là Altair toả sáng như ngôi sao Giáng sinh trên bầu trời đêm của những ngày đầu cuộc cách mạng máy tính cá nhân. Mười mấy năm sau khi ánh sao đã tắt và Roberts rời Albuquerque, anh vẫn còn cay cú khi nói về Gates, có lẽ vì Gates đã tiếp bước đi đến thành công to lớn như thế, trong khi Roberts lại trở thành một người như Roberts Goddard, khoa học gia đã đặt nền móng cho ngành tên lửa hiện đại để rồi bị lịch sử lãng quên. Thế giới sẽ chẳng bao giờ đề cao những gì Ed Roberts đã thực hiện cho ngành máy tính, theo lời người bạn Eddie Curry của anh.

Roberts vẫn cho rằng MITS là chủ nhân hợp pháp của ngôn ngữ BASIC đã giúp Gates trở thành tỷ phú. Anh không tranh cãi về việc Gates và Allen là tác giả. Nhưng MITS, anh nói, đã chi trả chi phí phát triển để biến BASIC thành một sản phẩm thương mại dành cho máy vi tính. Anh ước tính Gates và Allen đã sử dụng giờ máy trị giá hàng trăm nghìn đô-la trong khi thực hiện BASIC tại MITS. “Tôi quả là ngờ nghệch”, Roberts nói. “Bill mới 19 còn Allen thì hơn vài tuổi, nhưng họ già dặn hơn tôi nhiều – Bill thì hiển nhiên rồi. Paul thì là một anh chàng hoàn toàn đáng nể.”

\* \* \*

Những gì Ed Roberts hiểu ra và Pertec phải trả giá đắt để học chính là diện mạo của Bill đã đánh lừa người khác. Mặc dù trông giống một anh chàng cạo giấy văn phòng hơn là một nhà quản lý công ty, Gates đã chứng tỏ mình là một doanh nhân ghê gớm. Ở độ tuổi 20, anh có thể ung dung ngồi trong văn phòng thương thảo những vụ làm ăn gay go với các doanh gia mặc đại phục già dặn hơn nhiều hoặc ngồi lập trình thâu đêm trước máy tính, vừa ăn pizza lạnh vừa nốc Coke.

Anh chàng khảnh khiu với gàu bám trên mái tóc không chải này không chỉ hiểu biết phần mềm như một số ít người trong ngành mà còn am hiểu chuyện kinh doanh và tiếp thị để điều hành một công ty siêu lợi nhuận trong một môi trường cạnh tranh gay gắt. Anh hiểu được những yếu tố tiềm ẩn trong thương lượng và tin rằng anh có thể giải quyết ổn thoả. Với động lực vô cùng mạnh mẽ, lòng quyết tâm vượt qua trở ngại và ý chí thực hiện mọi thứ để vươn lên thị trường phần mềm, sự kết hợp hiếm hoi giữa tài năng kỹ thuật cùng sự nhạy bén về quản lý là

một sự kết hợp vượt bậc.

Steve Wood còn nhớ những nhà kinh doanh đã đến Albuquerque và bị khuấy phục bởi những anh chàng Microsoft tóc dài. “Phản ứng của họ là: Mấy anh chàng này là ai? Sếp của họ là ai? Thế rồi Bill phụ trách cuộc họp và trong vòng 10 phút và không ai còn thắc mắc nữa.” Thông thường, những cuộc họp làm ăn này được tổ chức với những người đàn ông ở độ tuổi ba mươi và bốn mươi trong trang phục kinh doanh trịnh trọng. Đối với những vị khách quan trọng, một số lập trình viên Microsoft sẽ mặc quần tây thay cho quần jean và bảo Marc McDonald mang giày thay vì sandal. Những nỗ lực của họ để hoà hợp với nghi thức kinh doanh nghiêm túc cũng chỉ đến thế.

“Giờ đây nhìn lại, chúng tôi quả là khá buồn cười”, Wood nói, “nhưng lúc bấy giờ chúng tôi hầu như chẳng để ý. Thậm chí chúng tôi cũng chẳng nghĩ đến điều đó. Chúng tôi có sản phẩm những người này cần. Chúng tôi cho rằng chúng tôi nắm được những gì họ cần về chiến lược phát triển sản phẩm và phần cứng. Và chúng tôi cảm thấy mình nắm được vấn đề còn thiếu sót hơn hầu hết họ, và chúng tôi đã bảo họ chúng tôi muốn họ nên lắng nghe và lưu ý. Và phần lớn họ đã nghe theo.”

Mặc dù vụ kiện tụng với MITS và Pertec diễn ra gần hết năm 1977, nhịp độ làm việc tại Microsoft không hề chậm lại. Công ty thực hiện các ngôn ngữ mới, như COBOL, và tiếp tục tiếp thị FORTRAN cũng như BASIC cho các vi mạch khác ngoài 8080.

Gates dành nhiều thời gian khai phá thị trường OEM. Một OEM, hay nhà sản xuất nguyên gốc, là nhãn hiệu mà theo đó sản phẩm được bán ra. Khi một người mua xe hơi mua một chiếc xe General Motor với vỏ xe Goodyear, General Motors là OEM vì họ mua vỏ xe để sử dụng cho thiết bị mà họ bán ra. Trong trường hợp ngành máy tính, một OEM sẽ mua máy tính của nhà sản xuất khác, chế tạo thành thiết bị của mình rồi bán lại bộ máy tính đã sẵn sàng chạy. Chẳng hạn, nhiều OEM chế tạo các thiết bị kỹ thuật cao cho bệnh viện như các hệ thống quét ảnh. Một số khác chuyên về đồ hoạ hay người máy. Nhưng tất cả họ đều cần có một ngôn ngữ cấp cao như BASIC hay FORTRAN cho máy móc của họ. Đó là một thị trường rất béo bở và một phần đáng kể lợi tức ban đầu Microsoft thu được là từ các hợp đồng với các OEM.

Trong khi Gates lo các hợp đồng, Allen tập trung vào việc lập trình và hình dung công việc sắp tới. Đó là một quan hệ đồng tâm hiệp lực.

“Lúc nào tôi cũng chú tâm đến các ý tưởng mới và việc sáng tạo công nghệ mới”, Allen nói. “Bill thỉnh thoảng lại nhảy vào nhưng lúc nào anh ta cũng tập trung vào việc kinh doanh, bị lôi cuốn



bởi khía cạnh kinh doanh nhiều hơn.”

Ở Harvard, Gates đã nghiền ngấu những cuốn sách kinh doanh giống như những anh chàng khác đọc tạp chí Playboy vậy. Anh muốn biết mọi thứ mình có thể làm để điều hành một công ty, từ việc quản lý nhân sự cho đến tiếp thị sản phẩm. Thậm chí anh còn mượn sách về luật công ty. Anh đã ứng dụng tốt những nghiên cứu của mình tại Microsoft. Anh không chỉ thương lượng các thương vụ mà còn thảo hợp đồng như một hôm Wood đã thấy khi anh tìm Gates để thảo luận về một thỏa thuận bản quyền chặt chẽ cho FORTRAN mà Wood đã viết mã. Gates nhanh nhẹn thảo bản thỏa thuận. Theo Wood, Gates dường như hiểu biết hơn cả luật sư. Gates không chỉ hiểu cần phải làm gì mà anh còn có thể tự soạn rất nhiều hợp đồng, tiết kiệm cho Microsoft khoản chi phí thuê các chuyên gia pháp lý tốn kém.

“Bill làm tất”, một lập trình viên nói. “Anh là người bán hàng, người lãnh đạo kỹ thuật, luật sư, nhà doanh nghiệp... Bạn cứ việc kể tiếp.” Gates có nhờ trợ giúp về pháp lý đối với một số hợp đồng lớn của công ty. Một trong những hợp đồng như thế là hợp đồng Gates ký với Tandy. Quanh vùng Fort Worth ở Texas, Tandy Corporation được mệnh danh là “McDonald của thế giới điện tử.” Được thành lập như một doanh nghiệp ngành da năm 1927, đến năm 1962, nó có cửa hàng khắp trong nước khi mua lại dây chuyền bao gồm chín cửa hiệu điện tử bán theo thu đặt hàng mang tên Radio Shack. Đến năm 1975, khi Radio Shack đã có hàng trăm cửa hàng trên toàn quốc. Sau khi Altair tham gia thị trường, Radio Shack thuê một vài kỹ sư để chế tạo máy vi tính. Máy TRS-80, ráp bằng mạch Z80 của Zilog, ra mắt lần đầu vào tháng 8/1977 tại khách sạn Warwick ở New York City. Nó có giá 399 đô-la và được phân phối qua các cửa hàng Radio Shack trên khắp nước Mỹ. Trong tháng đầu tiên, 10.000 máy tính đã được bán ra. Máy vừa lắp ráp xong đã được tiêu thụ như hamburger. Máy TRS-80 không thuộc dạng bộ linh kiện như Altair mà được ráp sẵn để chạy.

Khi thương lượng với Tandy về việc cung cấp BASIC cho máy TRS-80, Gates đã gặp Jonh Roach, bấy giờ là phó chủ tịch phụ trách tiếp thị. Anh và Gates cũng giống nhau. Roach gần như một bậc thầy của Gates, dạy bảo chàng môn sinh trẻ tuổi và háo hức của mình về chiến lược kinh doanh và tiếp thị. Trong vòng bốn năm, Roach đã trở thành chủ tịch Tandy.

Microsoft không chỉ liên kết với Tandy trong năm 1977 mà còn nhượng bản quyền BASIC 6502 cho công ty Apple để đưa vào máy Apple II. Microsoft bắt đầu định ra tiêu chuẩn công nghiệp với phần mềm của mình. Và đó chính là ý muốn của Gates, điều mà anh muốn đạt đến trong các cuộc họp bàn với nhóm lập trình của mình. “Chúng ta tạo ra tiêu chuẩn” trở thành phương châm của công ty tại Albuquerque. Nó thể hiện triết lý kinh doanh cơ bản của Gates. Dĩ nhiên,

việc cố gắng trở thành người tiên phong với sản phẩm phần mềm mới nhằm tạo ra một tiêu chuẩn công nghiệp đôi khi cũng gây ra rắc rối. Gates rất thường xuyên định ra những mục tiêu không thực tế cho việc phát triển sản phẩm. Thời hạn bị trễ, sản phẩm được thiết kế không tốt và các hợp đồng phải xem xét lại do những trở ngại hay những trì hoãn không tiên liệu trước.

“Đường lối của Bill, và bạn cũng có thể thấy điều đó hiện nay trong những thứ như Windows, là luôn luôn tạo ra một tiêu chuẩn để chiếm lĩnh thị trường”, Wood cho biết. “Anh ta ghét lùi bước. Nếu như phải hạ giá để cạnh tranh thì anh ta thường rất sẵn lòng thuyết phục chúng tôi làm điều đó...”

“Ở Albuquerque, mỗi khi có cuộc thảo luận hay tranh cãi về giá cả, cách thức của chúng tôi là ngồi lại và bàn bạc, này nhé: Họ yêu cầu điều gì? Chúng ta cần bao lâu để thực hiện điều đó? Dĩ nhiên, thường lúc nào chúng tôi cũng đánh giá thời hạn đó. Thế rồi chúng tôi lại ngồi xuống bàn, này nhé, mọi người nghĩ những anh chàng này sẽ trả bao nhiêu? Chúng ta có thể kiếm được bao nhiêu tiền ở họ? Họ trả bao nhiêu là phải chăng? Chúng ta cần thương vụ này đến mức nào? Bill lúc nào cũng tranh luận để đạt được một giá thấp hơn và một thời hạn đáng gờm. ‘Ồ, chúng ta có thể thực hiện việc này trong ba tháng. Ta hãy tính họ 50 nghìn vì sự thật chúng ta cần hợp đồng ấy’. Paul thường tranh luận để đạt giá cao hơn, viện lẽ rằng: ‘Ta hãy thử đòi thêm tiền những người này’. Rốt cuộc chúng tôi thường ngã ngũ ở giữa các mức giá này.”

Mặc dù Gates dành hầu hết thời gian của mình để lo liệu công việc kinh doanh, anh vẫn tham gia vào một số công việc kỹ thuật của Microsoft. Anh say mê lập trình và thường tranh tài với các nhân viên của mình, thỉnh thoảng lại tham gia vào những cuộc thi không chính thức mà các anh chàng Microsoft tổ chức xem ai viết được chương trình ngắn nhất.

Trong cuốn Công tác lập trình của Gates, có đoạn viết: “Trong bốn năm đầu tiên của công ty, không có một chương trình nào của Microsoft mà tôi không thực sự tham gia viết và thiết kế. Trong tất cả các sản phẩm ban đầu, cho dù là BASIC hay FORTRAN, BASIC 6800 hay BASIC 6502, không một lệnh nào mà tôi không xem qua.”

Gates nhìn nhận phong cách của anh đã gây khó khăn cho các lập trình viên. “Đôi khi quả là phức tạp khi người nào khác tham gia vào dự án. Họ chẳng bao giờ viết chính xác như ý bạn. Tôi còn nhớ khi chúng tôi thực hiện BASIC, tôi phải trở lại viết lại mã của một số người mà không sửa đổi quá nhiều. Mọi người phiền lòng khi bạn xen vào và làm như thế nhưng đôi khi bạn cảm thấy phải làm thế.”

Thật là tệ khi Gates phải viết lại mã của các lập trình viên khác. Nhưng ít nhất có một lần anh

đã giành công lao làm việc của họ. Khi Microsoft ấn hành Bách khoa toàn thư MS-DOS, lời giới thiệu của cuốn cẩm nang kỹ thuật khổng lồ này đã ghi công Gates trong việc phát triển Stand-alone DISK BASIC. Thực tế, chương trình này được phát triển bởi Marc McDonald cho National Cash Register năm 1977. Thời điểm ấy McDonald đã rời công ty, nhưng khi đọc lời giới thiệu, anh đã viết một lá thư với lời lẽ chua cay cho Gates. “Khi tôi đọc thấy điều đó trong cuốn Bách khoa toàn thư MS-DOS”, McDonald nhớ lại, “tôi tự nhủ: ‘Cái quái gì thế này?’ Bill thừa biết tôi đã thực hiện nó.” DISK BASIC do McDonald phát triển đã sử dụng một kỹ thuật quản lý tập tin mang tính chất cách mạng gọi là FAT, hay bảng định vị tập tin. Theo McDonald, Gates đã không hề viết một dòng nào cho Stand-alone DISK BASIC. Nó nhanh hơn và hiệu quả hơn nhiều so với DISK BASIC mà Gates viết cho Altair khi thu mình năm ngày trời trong khách sạn Hilton ở Albuquerque.

“Bill có một trí nhớ rất tốt”, McDonald nói về Gates. Những lần ấn bản sau của cuốn bách khoa toàn thư đã ghi công McDonald đối với Stand-alone DISK BASIC chứ không phải Gates. Trước khi rời Microsoft, McDonald cũng đã giúp phát triển một phiên bản Stand-alone DISK BASIC sử dụng rộng rãi trên các máy tính Nhật.

Gates bắt đầu xông xáo nhắm vào thị trường Nhật Bản từ năm 1977 và có ưu thế mạnh so với các đối thủ. “Tôi đến Nhật chỉ hai năm sau khi thành lập Microsoft vì biết được thông qua làm việc với các công ty phần cứng rằng đó là một thị trường béo bở”, anh nói. “Rất nhiều cuộc nghiên cứu lớn đang tiến hành ở đó. Và đồng thời, đó có thể là một nguồn cạnh tranh ngoài nước Mỹ. Tôi không muốn bỏ mặc thị trường ấy để các công ty lớn mạnh bằng thị trường nội địa và sau đó trở nên quá mạnh đến nỗi cạnh tranh với chúng tôi trên phạm vi thế giới.” (Ngày nay, Nhật Bản cũng là thị trường lớn thứ hai của Microsoft, sau Mỹ).

Nhân vật chủ chốt trong việc Microsoft xâm nhập nước Nhật và Viễn Đông là Kuzuhiko Nishi, một doanh nhân có tài hùng biện và là một anh chàng đam mê máy tính cực kỳ năng động cùng tuổi với Gates. Mặc dù thấp người và mập mạp, Nishi thông minh và khoa trương. Anh sẽ được biết đến như “Bill Gates của nước Nhật”. Có một thời gian anh và Gates thân nhau như anh em.

Hoàn cảnh gia đình của họ cũng khá giống nhau, và họ đã đi trên những hướng đi song song ở hai bán cầu trái đất cho đến khi diễn ra cuộc gặp gỡ định mệnh tại Dallas, bang Texas vào năm 1977. Cả hai đều xuất thân từ những gia đình giàu có, sớm say mê máy tính và bỏ học để thành lập công ty riêng. Nishi lớn lên ở thành phố cảng Kobe của Nhật, nơi gia đình anh mở một trường tư thục nữ sinh. Lên 9 tuổi, anh thường lén vào chỗ bố mình làm việc khuya và nghịch ngợm máy tính Wang cũ kỹ. Đến lúc vào Đại học Waseda danh tiếng, anh đã mê mẩn với máy

tính như Gates. Anh bỏ học sau hai năm để thành lập một tạp chí máy tính, nhưng anh đã bán lại tạp chí sau một vụ kiện cáo với nhà xuất bản. Sau đó anh lập một nhà xuất bản khác, ASCII, trở thành công ty phần mềm lớn nhất của Nhật.

Tình bằng hữu với Gates và quan hệ làm ăn với Microsoft của anh bắt đầu từ đầu năm 1977, khi Nishi bay từ Nhật đến New Mexico để nói chuyện với “những người thiết kế BASIC”. Nhiều công ty ở Nhật đang tính đến chuyện xâm nhập lĩnh vực vi tính và Nishi muốn góp phần thiết kế máy tính cho họ và cung cấp phần mềm. Anh và Gates nói chuyện với nhau một lúc thì Nishi mời anh một vé hạng nhất để bay sang Nhật bàn công việc. Gates phân trần rằng anh không thể bỏ đi, nhưng họ thỏa thuận gặp nhau một tiếng đồng hồ tại Hội nghị Máy tính Quốc gia sắp diễn ra tại Dallas, bang Texas. Khi gặp nhau, họ đã nói chuyện tám tiếng. Gates đã tìm thấy một tâm hồn tri kỷ về máy tính, cùng chia sẻ với anh một tầm nhìn về máy tính cá nhân và cũng cùng quyết tâm và nhiệt tình. Sau đó, họ ký bản thỏa thuận một trang giấy sẽ làm ăn với nhau, và Nishi trở thành đại lý Viễn Đông đầu tiên của Microsoft. Bản thỏa thuận ấy không lâu sau đã đem lại hàng triệu đô cho cả Nishi và Microsoft.

Hội nghị Máy tính Quốc gia 1977 có đồng chủ tịch là Portis Isaacson (người mà năm sau sẽ gia nhập hội đồng giám đốc của Microsoft). Bà đã ép buộc các nhà tổ chức hội nghị trưng bày máy vi tính tại triển lãm Dallas cùng với các máy tính “thực thụ”. Các quầy trưng bày máy vi tính được đặt ở tầng dưới, trong một hội trường không có cửa sổ, nóng bức và tồi tàn, trong khi các máy tính “thực thụ” được đặt trong một hội trường có máy điều hoà ở tầng trên. Thế mà hầu hết những người tham dự tụ tập ở tầng dưới trong hội trường chật hẹp ấy.

“Thật là thú vị”, Nelson Winkless nói. “Cuối cùng mọi người đã thay đổi quan điểm về máy tính để nhìn nhận đây là những máy tính thực thụ.”

Khi buổi triển lãm kết thúc, một số người trong ngành đã đi cùng chuyến bay đến Albuquerque để làm việc với MITS hoặc Microsoft. Chuyến bay trễ hai giờ nên nhóm chuyên gia máy vi tính, trong đó có Gates, đã giết thời gian trên sân ga phi trường bằng một trò chơi xúc xắc tên là “Petals around the rose” (Những cánh hoa xung quanh bông hồng). Trước đó Gates chưa hề chơi trò này nhưng anh rất muốn so tài. Trò chơi được nghĩ ra bởi các sinh viên Đại học California. Năm hạt xúc xắc được ném ra và người chơi được cho biết ba điều: tên của trò chơi là “Petals around the rose”, số giải đáp luôn luôn chẵn và có một số giải đáp chính xác cho mỗi lần ném xúc xắc. Người chơi không được cho biết gì thêm. Nếu ai đó trả lời đúng năm lần liên tiếp, đó là bằng chứng họ hiểu trò chơi và phải hứa giữ bí mật.

Đó là một trò chơi khó. Có người nắm được chỉ sau vài lần ném xúc xắc, có người mất hàng

tuần và một số ít chẳng bao giờ hiểu được. Loại người chơi thất vọng trong nhóm cuối cùng này thường tìm cách chạy mô phỏng bằng máy tính. Gates là người không hình dung được trò chơi. Anh đã trả lời đúng năm lần liên tiếp nhưng không phải vì anh hiểu cách chơi. Thực tế anh chẳng có một manh mối nào. Nhưng với trí nhớ như máy của mình, Gates có thể nhớ được từng câu trả lời chính xác trong lần ném trước của người khác. Với năm xúc xắc, việc ghi nhớ này là một kỳ tài.

Nelson Winkless nhận ra Gates đã chơi giả vờ khi anh nhặt được mảnh giấy Gates sơ ý bỏ rơi trên sàn máy bay gần chỗ anh. Trên đó Gates viết “Peddle around the rose” (Đi quanh hoa hồng). Nhớ được tên chính xác của trò chơi là rất quan trọng trong việc giải bài toán. Việc anh ta ghi sai chứng tỏ anh ta không nắm được.

Các hội chợ và triển lãm thương mại máy tính rất quan trọng đối với các công ty non trẻ như Microsoft. Đó là cơ hội tìm hiểu tình hình trong ngành, trao đổi thông tin, cổ động sản phẩm mới, gặp gỡ trực tiếp mọi người và tạo một số quan hệ có giá trị. Những dịp đó cũng rất vui. Tại một triển lãm thương mại ở Las Vegas năm 1977 mà anh tham dự với David Bunnell và Ricard Weiland, Gates đã dành buổi tối chơi trò xúc xắc. Khoảng bốn giờ sáng, khi Gates đã thua vài nghìn đô-la. Bunnell và Weiland quyết định trở về khách sạn. Tuy nhiên, Gates đã khoá cửa và bỏ quên chìa khoá trong chiếc xe thuê. Họ phải mời thợ khoá đến đục một lỗ trên thân xe, một điều mà những người ở hãng cho thuê xe đã không vừa lòng và họ đã tính thêm với Gates 300

đô-la. “Anh ta cảm thấy chuyện đó rất vui”, Bunnell kể.

Họ thuê một máy bay tư nhân trở về Albuquerque. Weiland bay, Bunnell dẫn hướng còn Gates co mình trên ghế sau, trùm chăn lên đầu và ngủ.

\* \* \*

Phong cách của Microsoft ngày nay không hẳn khác với phong cách công ty trước đây ở phòng 819 tại Two Park Central Tower ở Albuquerque năm 1977. Phong cách của công ty phản ánh rất nhiều phong cách của vị lãnh đạo trẻ tuổi. Mặc dù công ty đã lớn mạnh từ những năm trưởng thành, lẽ lối công ty vẫn như cũ: thái độ làm việc, nhiệt tình, tâm huyết, sức sáng tạo, sự trung thực và thân mật đã dệt nên tinh thần Microsoft từ ngày đầu. Mọi người ăn mặc theo sở thích khi làm việc, tự định giờ giấc cho mình và có nhiều mối quan tâm khác ngoài lề. Nhưng họ là một phần của một tập thể, một gia đình. Họ cùng chung mục tiêu và mục đích – làm việc chăm chỉ, tạo ra sản phẩm tốt hơn và giành chiến thắng.

“Chúng tôi cứ vui chơi và làm việc chăm chỉ”, lời kể của Steve Wood, người đảm nhiệm chức vụ tổng giám đốc vào mùa thu khi Rick Weiland ra đi. “Khi nghĩ lại chuyện đó, tôi thấy kinh ngạc. Cứ nghĩ lại lúc ấy xem, chúng tôi chỉ có năm, sáu người. Giờ đây Microsoft là một công ty có thu nhập hàng tỷ đô-la một năm.”

Trong năm đầu tiên, như đã đề cập, Microsoft thu được khoảng 100.000 đô-la. Đến cuối năm 1976, lợi tức đã tăng hơn gấp đôi. Mặc dù biện pháp khống chế của toà án do Ed Roberts và Pertec gây ra đã ngăn cản Microsoft cấp bản quyền BASIC 8080 nổi tiếng của mình trong hầu hết năm 1977, công ty vẫn kiếm được đủ tiền thuê mướn thêm nhiều người, trong đó có một lập trình viên toàn thời gian, Bob Greenberg, người có bố là chủ tịch Coleco Industries, một công ty trò chơi và đồ điện tử ở miền Đông vừa mới bước vào lĩnh vực máy vi tính. Cùng tham gia nhóm Microsoft trong năm 1977 là Andrea Lewis, người đã giúp David Bunnell điều hành tờ Tin tức Máy tính ở MITS. Cô được Microsoft tuyển viết cẩm nang kỹ thuật cho các sản phẩm phần mềm của công ty. Chris Larson và Monte Davidoff cũng trở lại làm việc vào mùa hè.

Một trong những vụ tuyển người thú vị nhất của Microsoft trong năm 1977 là Miriam Lubow, người không biết gì về máy tính và chưa bao giờ nghe nói đến phần mềm. Lubow là một bà mẹ 42 tuổi có bốn con đã nhìn thấy mẫu quảng cáo “tuyển người” trên tờ báo địa phương tìm người làm công việc thư ký tại Microsoft. Chị trở thành “nhũ mẫu” của văn phòng, người lo liệu mọi chuyện và chăm sóc cho các lập trình viên trẻ tuổi gần như chỉ phân nửa tuổi mình. Công việc của chị gồm: đánh máy, lưu hồ sơ, kế toán, mua sắm và trả lương.

Vì Gates đi vắng vì công việc nên Lubow phỏng vấn xin việc với Wood. Một buổi sáng, sau vài ngày làm việc, Lubow chạy ào vào văn phòng Wood báo rằng có một “cậu bé” nào đó vừa đi qua bàn chị để vào văn phòng “Ông Gates” và đang bật máy vi tính. Cậu bé đó, Wood bảo chị, là Gates. Vài phút sau, Lubow quay lại gặp Wood.

“Cậu ta bao nhiêu tuổi, Steve?”

“Hai mươi mốt”, Wood đáp.

Lubow đặc biệt mến Gates. Chị trở thành bà mẹ thứ hai của anh, nhắc nhở anh đi cắt tóc và xem lại tóc tai cho anh khi có khách hàng quan trọng. Lo lắng về chuyện anh ít ăn uống, chị đã mang cho anh thức ăn anh ưa thích, hamburger, để ăn trưa. Chị cũng lo liệu cho anh đến kịp giờ tại phi trường Albuquerque trong các chuyến công tác.

Thời gian ấy Gates đi rất nhiều, giao dịch với các khách hàng OEM khắp cả nước. Thói quen của anh là rời văn phòng đến phi trường, nằm cách đó vài dặm, thật sát giờ khởi hành – không bao

giờ hơn mười phút và thường chỉ khoảng năm phút. Anh thường ra kịp máy bay khi nhân viên phi hành đang đóng cửa. Anh thích chơi trò đó và hiện nay vẫn thế. Gates thích đẩy mọi thứ đến giới hạn. “Đó là cách hầu như bạn hoạt động hiệu quả nhất”, có lần anh nói. “Tôi không thích lãng phí thời gian. Tôi có thời gian biểu rất kín và tôi đi lại nhiều nên phải dành bao nhiêu thời gian để đến phi trường kịp giờ lên máy bay. Tôi không phải là loại người đến trước chuyến bay một giờ đồng hồ, có thể nói như vậy. Như thế quả là lãng phí thời gian.” Đó cũng là sự thách đố trong việc chạy đua với chiếc đồng hồ. Và Gates luôn chiến thắng. Lubow bắt đầu thông báo với Gates thời điểm khởi hành chuyến bay của anh sớm hơn 15 phút so với thực tế để khỏi lo lắng cho anh.

Gates thường đi vắng hai, ba ngày để thương lượng giao dịch và bán phần mềm của công ty. Sau đó anh trở về Albuquerque, làm việc suốt đêm và họp vào sáng hôm sau. Lubow đôi khi bắt gặp anh nằm ngủ trên sàn nhà văn phòng khi chị đến làm việc.

“Anh ta có thể hồi phục rất nhanh”, một trong các anh chàng Microsoft nhớ lại. “Chỉ cần một tách cà phê hay gì đó là anh ta có thể tham gia bất cứ cuộc họp gì.”

Bầu không khí ở Microsoft cực kỳ xuề xòa trừ những bộ com-lê đi công tác đối với những cuộc gặp quan trọng. Tất cả nhân viên, kể cả Lubow, thường cởi giày và đi lại bằng chân đất. Các chàng trai mặc quần jean và áo thể thao. Có một máy đựng Coca-Cola miễn phí, một truyền thống vẫn duy trì ở Microsoft ngày nay (Công ty cung cấp nước ngọt, sữa và nước trái cây miễn phí cho hơn 8.000 nhân viên). Có đủ các loại máy tính cá nhân khắp văn phòng và các thùng hộp lãn lóc khắp nơi – những công ty gửi phần cứng của họ đến Microsoft để kết nối với phần mềm và sau đó phần cứng được gửi trả lại cũng trong thùng ấy. Các lập trình viên thường đến làm việc trễ vào buổi sáng. Do hệ thống máy tính phân thời gian quá chậm, họ viết mã trên giấy mà kiểm tra chúng cẩn thận trước khi đưa vào máy trạm. Chỉ có bốn trạm được nối với máy PDP-10 ở trường học mà công ty chia thời gian sử dụng máy nên mọi người không thể làm việc cùng một lúc. Mỗi ngày một, hai lần, một nhân viên đến trường học để lấy các bản in. Mọi công việc khử lỗi chương trình đều được tiến hành trực tiếp trên máy PDP-10 và một khi chương trình hoạt động chính xác, nó sẽ được tải xuống các máy tính tại Microsoft.

Mặc dù không khí văn phòng xuề xòa nhưng nó không kém tính đối đầu. Gates đòi hỏi rất cao và công việc trở nên căng thẳng.

“Bill lúc nào cũng hối thúc”, một lập trình viên cho biết. “Chúng tôi thực hiện được điều gì đó mà chúng tôi nghĩ là rất hay, thế rồi anh ta bảo: ‘Tại sao lại làm thế này, tại sao anh không làm chuyện đó cách đây hai hôm?’ Đôi lúc điều đó cũng gây bực mình.”

Nhưng các chàng trai Microsoft thích thách đố. Và họ muốn được thách đố Gates. Thực chất, Gates muốn họ cùng tranh luận với anh. Phong cách quản lý đối đầu của anh đã giúp Microsoft duy trì được ưu thế, tinh thần dẻo dai. Nó khiến cho những ai làm việc với anh phải suy nghĩ đến nơi đến chốn. Đây là những phẩm chất ngày nay vẫn khiến Microsoft nổi bật – đó là một môi trường không bao giờ tạo điều kiện cho nhân viên thỏa mãn bởi vì mỗi khi họ thỏa mãn lại có người khác thách thức họ. Gates không ngại thay đổi ý kiến của mình khi ai đó đưa ra luận điểm thích hợp, một tính cách mà Steve Wood vô cùng mến phục. “Bill không giáo điều về mọi việc. Anh ta rất thực dụng”, Wood nói. “Anh ta có thể cực kỳ hùng hổ thuyết phục theo hướng này và một ngày sau anh nói mình đã sai và hãy theo hướng kia. Không dễ gì có những người có động lực, nhiệt tình, phẩm chất lãnh đạo và thành công đến thế mà lại có khả năng dẹp bỏ cái tôi của mình. Đó là một tính cách hiếm.”

Máy tính của trường Albuquerque bận rộn vào buổi chiều và thời gian đáp ứng vô cùng tệ nên hầu hết các chàng trai Microsoft làm việc đến khuya. Tinh thần làm việc tại Microsoft không xuất phát từ Gates – nó mang tính tự giác. Có một giao ước bất thành văn rằng mọi người phải làm đến khi xong việc.

“Có những lần, không phải là hiếm, tôi về nhà để chớp mắt vài tiếng vào lúc Marla (vợ Wood) đang thức dậy”, Wood nhớ lại. “Chúng tôi thường ở đó 24 tiếng một ngày để cố gắng làm kịp thời hạn cho một OEM hay cho sản phẩm kịp tung ra. Chúng tôi biết giờ giấc trễ nải nhưng không cảm thấy nặng nề. Điều đó lại vui. Chúng tôi làm việc như thế vì có người nào đó đang đứng trên chúng tôi cầm roi và nói: ‘Các anh phải làm’. Chúng tôi làm việc như thế vì chúng tôi có nhiều việc phải hoàn tất.” Nhưng không ai có thể ngồi suốt đêm trước máy tính mà không nghỉ. Gates và Allen trở thành những tay nghiện phim ban đêm. Albuquerque không phải là thánh địa Mecca về văn hoá nhưng vẫn có các rạp chiếu bóng, thực chất tính trên đầu người lại cao hơn bất kỳ một thành phố nào khác trong cả nước. Gates và Allen xem hết từng phim rồi mới ra. Họ thích nhất thể loại phim hình sự bí hiểm và họ thách nhau xem ai đoán ra “thủ phạm trước.”

“Chúng tôi thường đi xem phim rồi quay về làm việc tiếp”, Allen kể.

Đêm khuya cũng là thời gian để Gates lượn trên đường phố Albuquerque bằng chiếc Porsche 911 màu xanh mà anh mua bằng tiền lời từ Microsoft. Gates thích chạy nhanh, thử nghiệm giới hạn của chính mình và máy móc. Đó là cách anh thư giãn hay nghĩ ra vấn đề. Paul Allen thư giãn bằng cách chơi guitar.

Chiếc Mustang của Gates hồi trung học có hộp số tự động. Gates và Allen đều biết chạy xe số



tay khi mới đến Albuquerque. Họ tập trong một bãi đậu xe, sau khi Allen đến một đại lý Chevy mua một chiếc Monza. Cả hai dành trọn buổi chiều tập sang số mà không để Monza chồm tới hay chết máy. “Thật là vui”, Allen kể.

Không lâu sau khi mua chiếc Porsche 911, Gates mang trả lại cho đại lý Albuquerque và than phiền rằng nó chỉ chạy được 125 dặm một giờ – nhanh không thấm gì so với cảm nang đã hứa hẹn. Gates rất hăng máu. Miriam Lubow cứ lo lắng có ngày sáng ra cầm báo lên và thấy Gates bị bắt vì chạy quá tốc độ chưa nộp phạt. Chị liên tục thấy vé phạt của anh được gửi qua bưu điện.

Gates kể với một người bạn rằng anh đã bị tổng giam một lần sau khi bị chặn vì chạy quá tốc độ ở Albuquerque. Allen là một khán giả trên chiếc Porsche và anh cùng Gates nhảy ra khỏi xe và tìm cách làm cho cảnh sát bối rối không biết ai thực sự cầm lái. Do Gates là chủ xe, anh bị tổng giam và phải đóng tiền bảo lãnh là 1.000 đô-la. Chuyện này xảy ra quá thường xuyên đến độ Gates mang theo thừa tiền để nộp bảo lãnh cho mình ngay lập tức. Nhiều ngày sau đó, cảnh sát đã theo dõi Gates khắp thành phố, cứ nghi rằng anh buôn ma túy. Họ không thể tin được một người trẻ như Gates lại có thể chạy xe Porsche, túi đầy tiền mặt và lại có doanh nghiệp hợp pháp.

Những người quen biết Gates ở Albuquerque ít nhất một lần dựng tóc gáy khi ngồi trên chiếc Porsche yêu dấu của anh ta. “Đi xe với Bill là một chuyện kinh hoàng”, Eddie Curry nhớ lại. “Anh ta không bao giờ chịu chạy dưới 80 dặm một giờ.” Curry có một chiếc xe thùng ì ạch và một hôm đã chạy theo sau Gates đến một cuộc gặp ngoài thành phố. “Anh ta rú ga và tôi cũng rú ga phía sau, thế rồi đột nhiên tôi thấy mình đang lái chiếc Chevrolet cũ kỹ qua giữa giao lộ, còn anh ta thì lao vút đi trên chiếc Porsche.”

David Bunnell đã từng có một chuyến đi kinh hoàng đến phi trường Albuquerque với Gates. “Chúng tôi đang đi trên đường nơi tốc độ giới hạn là 35 dặm một giờ trong khi chúng tôi đang đi với vận tốc hơn 80.”

Một hôm, Gates đón một khách người Nhật quan trọng tại phi trường và chở anh ta vào thành phố đến văn phòng của Microsoft. “Anh ta trắng bệch, cứ trắng bệch ra”, Allen kể. “Anh ta hỏi tôi: ‘Anh chàng Gates, lúc nào anh ta cũng chạy nhanh như thế à?’”

Với Gates, mọi thứ đều biến thành một hình thức tranh đua và kể cả tài lái xe của anh. Anh và Allen thường thi thố xem ai đến trước tại một đích đến ở Albuquerque. Vì Allen lái chiếc Monza, một chiếc xe chậm hơn nhiều, nên anh rất giỏi tìm đường tắt trong thành phố. “Khi Bill

lái xe, anh ta thật sự thích thử giới hạn xe có thể đạt”, Allen nói. “Nhưng anh ta là một tài xế tuyệt vời”, Allen nói. “Anh ta thường đẩy mọi thứ đến sát giới hạn nhưng luôn kiểm soát được.”

Mùa hè 1977, Gates thường ra ngoài lúc 3 giờ sáng sau những giờ lập trình và chạy loanh quanh với anh bạn Chris Larson. Một trong những đường phố anh thích nhất là một xa lộ hẹp, hai làn xe cách thành phố vài dặm về hướng Đông rẽ từ xa lộ Liên bang số 40 đi đến một xưởng xi măng bỏ hoang. Nơi đây, động cơ được tu chỉnh hoàn hảo của chiếc Porsche màu xanh thường rít lên giữa màn đêm sa mạc khi Gates lượn hết khúc quanh này đến khúc quanh khác theo từng nhịp sang số. Tuy nhiên, trong một chuyến đi đêm mùa hè này với Larson, Gates không giữ được tay lái. Anh văng ra ngoài, còn xe thì lao vào một đê đất. “Theo Chris miêu tả lại”, Steve Wood kể, “họ đang lao đi với vận tốc khoảng 120 dặm một giờ và thế rồi họ văng 120 dặm sang bên hông.” Cả Gates và Larson đều không bị thương, còn xe thì chỉ hư hại nhẹ.

Larson lại là bạn đồng hành đêm khuya với Gates trong những vụ phá phách tại một công trường giao thông phía đông Albuquerque ở chân đồi Sandia, nơi những công nhân vô tư để lại chìa khoá các thiết bị hạng nặng khi về nhà. Gates và Larson thường lên vào công trường và thử tập vận hành các máy móc phức tạp và chạy loanh quanh trong công trường. Một lần chỉ còn một chút nữa là Gates đã ủi lật nhào vào chiếc Porsche của mình bằng máy ủi. Sau khi đã biết cách sử dụng máy móc, họ thường thi tài với nhau. Một đêm, Gates và Larson tổ chức một cuộc đua máy ủi để xem máy nào nhanh hơn. Động cơ gầm rú, ống xả phun khói đen kịt. Chẳng ai thắng cuộc cả. Cuộc đua máy ủi đã đi vào truyền thuyết của Microsoft.

“Tôi cứ nghĩ thế nào cũng có hôm sáng ra chúng tôi nhận được điện thoại và phải đến bảo lãnh anh ta ra khỏi nhà đá”, Wood kể.

Sa mạc New Mexico quanh Albuquerque có lẽ là một nơi lý tưởng cho các tài xế đêm khuya thích chạy nhanh, nhưng là một nơi không thích hợp cho một công ty phần mềm phát triển nhanh như Microsoft. Đến cuối năm 1977, Gates, Allen và Wood, hiện là tổng giám đốc, đã bàn đến chuyện dời công ty. Vấn đề là: ở đâu? Silicon Valley, phía nam San Francisco, nơi đã sản sinh ra ngành công nghiệp bán dẫn, là một sự lựa chọn hiển nhiên. Hiện nó là trung tâm của ngành vi tính mới mẻ, thủ đô của thế giới công nghệ cao, đồng nghĩa với những ý tưởng sáng giá, những nhà triệu phú một đêm và những công ty giỏi mới phát lên như Apple. Không có tuần nào không có một công ty máy tính khai trương làm ăn ở Silicon Valley hay phát hành cổ phiếu tới công chúng.

“Chúng tôi đã bàn nhiều xem có nên dời đến khu vực Vịnh hay không”, Wood nhớ lại. “Chẳng mấy ai bàn cãi về việc chúng tôi có nên dời đi hay không. Chúng tôi biết mình sẽ dời đi. Khó mà

lôi kéo mọi người đến Albuquerque khi tuyển dụng. Chuyện đi lại quả là bất tiện. Nơi này không thích hợp.”

Allen muốn trở lại quê nhà ở Seattle. “Sau khi ở sa mạc, bạn sẽ muốn nhìn lại cây cối và sông nước”, anh nói, Allen nhớ nhà, Gates cũng thế. Seattle là quê nhà họ, cội rễ của họ. Họ sẽ không phải gặp rắc rối khi tuyển dụng nhân tài đến miền Đông Bắc làm việc cho Microsoft, Allen biện luận. Seattle là một nơi sinh sống tuyệt vời. Ngoài ra, trời mưa là môi trường lý tưởng cho các nhà lập trình sáng tạo phải làm việc trong nhà. Biết rằng Gates rất gần gũi với gia đình, Allen đã nhờ Mary và Bill Jr. bàn với con trai họ và động viên anh ta rời Microsoft đến Seattle “Chúng tôi đã bàn nhiều tháng xem liệu khu vực Vịnh hay Seattle là nơi tốt nhất để đi”, Wood kể.

Gates không quan tâm Microsoft sẽ chuyển đến Washington hay California, miễn sao đảm bảo được sự phát triển của công ty. Cả hai địa điểm trên đối với anh đều tốt. Cuối cùng Gates ngã về phía Allen – họ sẽ về Seattle vào cuối năm 1978. Còn gần một năm nữa, nhưng phải tính toán trước rất nhiều.

Một người có lợi trong việc Microsoft quyết định chuyển đến Seattle là Bob Wallace. Cuối năm 1977, Wallace đang làm việc tại một cửa hàng máy tính tại Seattle thì đọc được một tờ giấy quảng cáo tuyển dụng cho Microsoft do Paul Allen đăng tải trong lần về thăm Seattle gần đó.

“Tôi cho rằng tất cả lập trình viên trên thế giới đều muốn làm việc cho Microsoft, bởi vì thế nào họ cũng thống lĩnh cả thế giới, lúc ấy tôi nghĩ như thế”, lời Wallace.

Mặc dù Wallace, người đã hoàn tất chương trình cao học về khoa học máy tính tại Đại học Washington, rất muốn làm việc cho Microsoft, anh lại không muốn rời Seattle để đến Albuquerque. Khi Allen bảo anh công ty sắp rời về Seattle trong vòng một năm nữa, Wallace lấy làm mừng và Allen cũng mừng cho Wallace. Wallace đã ký hợp đồng thỏa thuận khởi sự làm việc cho Microsoft vào cuối năm với mức lương khoảng 20.000 đô-la. Trước khi Wallace đến Albuquerque, một lập trình viên khác, Bob O'Rear, đã gia nhập nhóm. Chàng O'Rear 35 tuổi đã từng làm việc tại Texas cho công ty Texometric mà anh thành lập cùng một người bạn. Công ty này chế tạo máy móc tự động theo đơn đặt hàng; dự án lớn nhất của nó là một chiếc máy lắp ráp nút chai polyurethane. Máy này sử dụng thiết bị quang học và máy tính để đảm bảo các nút chai được lắp ráp chính xác. Đó là bộ máy siêu đẳng và O'Rear là bậc thầy phần mềm của công ty. Nhưng Texometric đang xuống dốc vào thời điểm O'Rear phỏng vấn với Microsoft. “Chúng tôi là những kỹ sư giỏi và là những nhà tài chính tồi”, anh nói. Khi O'Rear gia nhập Microsoft vào tháng 1/1978. Anh được giao nhiệm vụ giải quyết một số vấn đề tồn đọng với BASIC và TRS-80 của Radio Shack. Hầu hết công việc đã hoàn tất, chỉ còn vấn đề với các tường trình dấu

phẩy động.

O'Rear không thích làm việc ban đêm. Lớn hơn 10 tuổi so với nhân viên lớn thứ hai trong công ty, anh có vợ, hai con chó, một con mèo và thích đi làm sớm. Anh thường đến văn phòng một lúc lâu thì Miriam Lubow mới đến.

“Tôi là người thích đến thật sớm và làm xong công việc rồi ra về đúng giờ”, O'Rear cho biết. “Tôi nhớ có những dịp tôi có quá nhiều việc và tôi thường đến sớm cỡ 4 giờ sáng và đôi lúc tôi gặp những anh chàng kia đang ra về, bởi vì họ đã làm việc suốt đêm. Tôi hơi khác người một chút.”

Wallace đến vào tháng Năm và bắt tay thực hiện BASIC cho Texas Instruments. Một lập trình viên khác cũng được tuyển vào. Khi vụ rắc rối Pertec giải quyết xong và Microsoft được toàn quyền cấp bản quyền BASIC tiền bạc đổ vào ào ạt từ các công ty như Commodore, Apple, Radio Shack, NCR, General Electric, Taxes Instruments, Intel và các khách hàng OEM khác.

“Một phiên bản như DISK BASIC có giá 50.000 đô-la và chúng tôi có thể thực hiện trong vài giờ”, Marc McDonald kể lại.

Cứ vài tháng, tài khoản ngân hàng của Microsoft lại tăng thêm 150.000 đô-la hay hơn nữa và Wood thường mua chứng chỉ ký thác. Microsoft cất giữ tất cả tiền ban đầu của mình dưới dạng chứng chỉ ký thác. Ngoài ra, thị trường Nhật sắp sửa mở ra. Từ lúc ký bản thỏa thuận một trang giấy với Gates vào năm trước, Nishi đã làm công việc tuyên truyền tại Nhật cho chính mình và Microsoft. Vụ bán hàng lớn nhất của anh diễn ra khi anh thuyết phục được Yakuza Wanatabe, một nhà quản lý của hãng điện tử khổng lồ NEC, chế tạo máy tính cá nhân đầu tiên của Nhật. Sau đó anh thuyết phục được Watanabe bay đến Albuquerque năm 1978 để nói chuyện với Gates và Allen về phần mềm cho máy tính.

Gates gặp ông ta tại phi trường trong chiếc Porsche của mình. Chuyến viếng thăm ngắn ngủi nhưng Watanabe có ấn tượng về những gì Gates, Allen cùng công ty Microsoft đã làm để hình thành các ngôn ngữ cho các máy tính Mỹ. Khi trở về Tokyo, ông thuyết trình cho các nhà quản lý NEC khác về việc sản xuất máy vi tính đầu tiên của quốc gia và thuyết phục họ thuê Microsoft cung cấp phần mềm. Máy NEC PC 8001 ra mắt năm sau đó. Trong vòng ba năm, hầu như mỗi nhãn hiệu máy tính Nhật đều có phần mềm Microsoft thuộc dạng này hay dạng khác chạy trong đó.

“Microsoft đã đóng vai trò lớn trong quyết định của chúng tôi”, Wallace về sau đã thổ lộ trên tạp chí Wall Street Journal. “Lúc nào tôi cũng cảm thấy chỉ có những người trẻ tuổi mới có thể

hình thành phần mềm cho máy tính cá nhân – những người không thất cà vạt, làm việc với nước Coke và hamburger – chỉ có những người như thế mới khiến chiếc máy tính cá nhân trở nên xứng đáng cho những người trẻ tuổi khác.”

Và điều đó đã miêu tả khá đúng bầu không khí Watanabe đã gặp tại Microsoft. Nhìn lại thời ấy sau 14 năm, Wood đã cố giải thích thành công vang dội ban đầu của Microsoft: “Điều quan trọng là con người chứ không phải là một thời cơ đặc biệt nào. Một trong những chìa khoá chính, và điều này luôn luôn đúng với Microsoft, là chúng tôi đã tiên đoán được thị trường khá hữu hiệu... Chúng tôi luôn đi trước một, hai năm so với nhu cầu thực sự. Nhưng chúng tôi thường phán đoán chính xác. Phần lớn là do Bill và Paul có khả năng nhận định tình hình. Rất nhiều người cũng nhận định được như thế, nhưng chúng tôi lại có nhiệt tình, động lực và tham vọng mạnh mẽ. Không có việc gì chúng tôi không làm được. Chưa có ai làm được điều này cho máy tính cá nhân. Chúng tôi làm được và thậm chí cũng chẳng ai nghĩ xem những việc chúng tôi làm có khả thi hay không. Chúng tôi chỉ nói chúng tôi làm được. Chúng tôi đã quá tự tin. Chúng tôi đã trễ cả thời hạn. Chúng tôi liên tục đánh giá thấp thời lượng cần để thực hiện một dự án, và chúng tôi kham quá nhiều dự án cùng lúc. Nhưng bao giờ chúng tôi cũng làm xong và thường khá thành công.”

Với thành công đó, Gates chẳng bao giờ phải sử dụng của cải hay vốn liếng của gia đình để vận hành công ty. Microsoft đã có sức bật ngay từ đầu. Vào thời điểm Gates bắt đầu tìm kiếm một địa điểm mới cho công ty ở Seattle vào mùa hè năm 1978, doanh số của Microsoft trong năm đã gần đến mức một triệu đô-la.

“Chúng tôi làm việc hết sức”, O'Rear nói. “Nhưng chúng tôi cũng chơi hết sức” trước khi kết thúc mùa hè, mùa hè cuối cùng của họ ở Albuquerque, toàn thể Microsoft dành thời gian thực hiện một chuyến du lịch cắm trại và trượt nước đến hồ chứa Elephant Butte tại Rio Grande phía nam Albuquerque gần với Truth hay Consequences. Cần phải nghỉ ngơi. Việc di chuyển đến Seattle sắp tới sẽ đòi hỏi rất nhiều ở mọi người. Ngay trước chuyến đi picnic, Gates đã thuê văn phòng mới tại toà nhà Cựu Ngân hàng Quốc gia ở Bellevue, từ Seattle đi vòng qua hồ Washington. Microsoft lại nằm trên tầng 8 – phòng 819. Số điện thoại mới rất dễ nhớ – 8080, con số của vi mạch Intel đã biến tất cả mọi thứ trở thành hiện thực bốn năm về trước. Việc kiếm được số điện thoại ấy ở công ty điện thoại một cách dễ dàng là nhờ Mary Gates có chân trong hội đồng quản trị của hãng Pacific Northwest Bell.

Mọi người làm việc cho Microsoft ở Albuquerque đều dự tính chuyển đến Bellevue ngoại trừ Miriam Lubow, người đã quyết định ở lại vì công việc của chồng. Vợ của Steve Wood, Marla, đã

làm việc tại Microsoft từ mùa xuân với vai trò thư ký và chị sẽ thế chỗ Lubow. Marla không có nghiệp vụ thư ký và cũng không biết gì về kế toán. Lúc gần chuyển đến Bellevue, chị đã “đánh mất” một trong số các chứng chỉ ký thác một trăm nghìn đô-la.

“Chúng tôi hơi hoảng vì không biết nó nằm đâu”, chị nhớ lại. “Nó nằm đâu đó, có điều chúng tôi không tìm ra.”

Một lập trình viên nữa được tuyển vào trước khi dời trụ sở – Gordon Letwin, người được đích thân Gates tuyển mộ. Letwin đã thiết kế một BASIC cho Health-kit, và trong một cuộc trình diễn của Gates trong một phòng đầy các nhà quản lý Health-kit, Letwin đã ngang nhiên nói rằng BASIC của mình tốt hơn. Thế là Letwin đã có chuyện để làm với Microsoft, và sau đó Gates nhiệt tình đề nghị. Cuối cùng, khi Health-kit có được bản quyền BASIC từ Gates, Letwin đã chuyển sang Microsoft. Nhiều năm sau, anh sẽ trở thành người kiến tạo hệ điều hành Microsoft OS/2.

Vài tuần trước cuộc di dời, Bob Greenberg quyết định Microsoft cần có một bức chân dung công ty. Mọi người trả cho thợ ảnh thêm 50 xu để có hình. Bức ảnh 11 người Microsoft chụp ảnh ngày ấy về sau đã trở nên nổi tiếng, xuất hiện trên các tạp chí danh tiếng như People, Time, Newsweek, Fortune, Money và các tạp chí khắp cả nước. Ngoại trừ Gates, nhìn cứ như sinh viên năm thứ nhất, chín chàng trai còn lại trông như đang tham gia một cuộc tuần hành hoà bình thập niên 1960 hơn là nhân viên của một công ty phần mềm máy tính.

Cuộc di chuyển đến Seattle diễn ra vào tháng 12 và tháng Giêng. Steve Wood giám sát việc lắp đặt một máy tính mới tại văn phòng Seattle – cuối cùng Microsoft đã có được hệ thống máy tính riêng, trị giá một phần tư triệu đô-la, máy cao cấp DEC 20. Microsoft phải đổi tiền mặt từ một số chứng chỉ ký thác để trả tiền máy tính mới vì Digital không gia hạn nợ cho công ty. Microsoft là một công ty quá mới mẻ đến nỗi chẳng có tài sản gì, theo ý Digital.

Khi máy tính đã được lắp đặt, nhiều lập trình viên, trong đó có McDonald và Allen, xúc tiến cho hệ thống hoạt động. Gates và những người khác ở lại Albuquerque để duy trì công việc còn lại. Cuối cùng, vào tháng Giêng, đến lượt họ cũng ra đi. Một trong những nhân viên cuối cùng ra đi, Bob Wallace, trong khi lái xe dọc đường 66 về hướng Seattle trong chiếc xe Honda Civic, đã nhìn thấy một chấm xanh trong kính chiếu hậu của mình. Ít giây sau, nó vọt qua anh với tốc độ trên một trăm dặm một giờ. Đó là Bill Gates trên chiếc Porsche.

“Anh ta rất nôn nóng khi đi” Wallace nhớ lại. “Chuyện lái xe chỉ là lãng phí thời gian. Bạn không thể lập trình được.”

Gates đã dừng hai lần ngoài dự định trên chặng đường 1.400 dặm trở về quê nhà Seattle. Anh đã bị chặn xe hai lần vì chạy quá tốc độ, cả hai lần đều bị bắt bởi cùng một chiếc máy bay phía trên xa lộ, một chiếc bầy vô hình trên trời mà máy dò radar trên xe của Gates vô tác dụng. Nhưng một, hai vé phạt chẳng ăn thua gì với anh. Microsoft đang tiến nhanh, như chiếc Porche và Gates không để cho bất cứ điều gì làm giảm tốc độ của anh.

# Chương 4. Làm ăn với “Anh cả”

Có thể nói đó là cuộc gặp mặt làm ăn quan trọng nhất trong sự nghiệp của Bill và anh không có cà vạt.

Anh đã thức trắng đêm trên chuyến bay từ Seattle đến Miami để ghi nhớ những thông tin kinh doanh và kỹ thuật cho cuộc gặp của anh với IBM. Anh, Steve Ballmer và Bob O'Rear được hẹn gặp các nhà kinh doanh của IBM tại cơ sở của họ ở Boca Raton. Gates mang theo báo cáo cuối cùng về cách thức các lập trình viên chuyên mặc quần jean và mang giày tennis của Microsoft sẽ làm việc với những người chuyên mặc sơ mi trắng và mang giày tây của IBM về Dự án Cờ vua, mật danh kế hoạch tối mật của IBM về chế tạo một máy tính cá nhân.

Cuộc họp được hoạch định sẽ bắt đầu lúc 10 giờ sáng hôm đó và lần này mọi người sẽ xác định dứt khoát liệu IBM và Microsoft có làm ăn với nhau hay không? Suốt hai tháng, hai công ty đã tiến hành nhiều cuộc hội đàm bí mật chưa từng có. Trước đó chưa bao giờ Big Blue, tức IBM, lại tính đến chuyện để cho một kẻ bên ngoài đóng một vai trò hệ trọng như thế trong việc chế tạo máy tính của mình. Bây giờ là lúc Gates đưa ra báo cáo tham vấn mà các viên chức IBM mong đợi. Thời gian gấp rút. Máy tính cá nhân mà IBM chế tạo phải ra đời trong 10 tháng nữa. Liệu một công ty ngôn ngữ nhỏ như Microsoft có đáp ứng được một yêu cầu về thời hạn như thế không?

Gates phải đương đầu hai ngày với cuộc chất vấn gay go của nhóm thực hiện phía IBM. Ở tuổi 24, anh phải chống chọi với những nhà kinh doanh cao tuổi và lão luyện hơn nhiều. Ballmer, bạn học của anh ở Harvard, người thường nghe anh tường thuật sau những đêm chơi bài poker khuya khoắt, đã đi cùng để giúp đỡ cùng với O'Rear, “lão già” trong số các lập trình viên Microsoft. Mặc dù mới gia nhập đội ngũ Microsoft chỉ vài tháng và không có bề dày kỹ thuật về máy tính, Ballmer lại có trực giác làm ăn lỗi đời. Anh cũng là người Gates có thể tin tưởng.

Trên chuyến bay đêm không nghỉ đến Miami, ba người bạn hào hứng và mất ngủ đã liếc qua bản báo cáo cuối cùng, xem lại và sửa chữa vào phút chót. Một phần báo cáo đã được soạn bởi Kay Nishi và giấy tờ của anh cần phải sửa chữa rất nhiều. Nó được viết bằng thứ mà ở Microsoft mọi người gọi đùa là “tiếng Anh của Nishi”. Không có thời gian trau chuốt tài liệu trước khi rời Seattle. “Chúng tôi đã làm việc cả một, hai ngày về đề xuất”, O'Rear nhớ lại. “Chúng tôi gần như giật lấy bản đề xuất từ máy in và phóng đến phi trường, rồi sau đó xem lại trên chuyến bay.” Bản báo cáo đề xuất Microsoft cung cấp bốn ngôn ngữ cấp cao – BASIC,



FORTRAN, COBOL và Pascal – cho máy vi tính mới của IBM. Quan trọng hơn nữa, nó đề xuất Microsoft hình thành hệ điều hành đĩa cho máy tính, tức DOS.

Máy bay của họ đáp xuống phi trường quốc tế Miami khoảng tám giờ sáng. Sau khi nhận hành lý, Gates, Ballmer và O'Rear vào nhà vệ sinh của phi trường và nhanh chóng thay com-lê. Đến lúc ấy Gates mới phát hiện ra mình quên mang cà vạt. Nhưng họ gần như không còn kịp thời gian đến cuộc họp chứ đừng nói đến chuyện đi mua sắm.

Bình thường, Gates không quan tâm đến chuyện ăn mặc nghiêm chỉnh. Nhưng dù sao thì đây cũng là IBM. Gates biết mình sẽ gặp phải những câu hỏi dồn dập của các doanh nhân chờ đợi anh ở Boca Raton và anh sẽ bị đánh giá không chỉ ở những câu trả lời mà cả diện mạo và phong cách của mình. Anh phải có một chiếc cà vạt, cho dù có đến trễ cuộc họp. Anh có thể nói máy bay bị trễ. Nhưng đối với những người mặc áo sơ mi trắng và com-lê xanh, không có lý do gì để biện minh cho việc xuất hiện mà thiếu cà vạt.

Trên đường chiếc xe thuê của họ lao về hướng Bắc dọc theo Xa lộ Liên bang số 94 từ phi trường Miami về Boca Raton, chàng Gates đầy âu lo đã dừng ở một cửa hiệu bách hoá nhỏ và chờ nó mở cửa để mua một chiếc cà vạt. Cửa hiệu nhỏ đến mười giờ mới mở cửa và mấy phút sau Gates đã đứng trước quầy trang phục nam giới để mua một chiếc cà vạt nghiêm trang. Sau đó anh trở ra xe và lao về hướng Boca Raton để dự cuộc họp lẽ ra đã bắt đầu.

Ở ghế sau, Bob O'Rear ngắm nhìn phong cảnh Florida lướt qua. Với tư cách người phụ trách thiết kế hệ điều hành đề xuất cho máy tính mới của IBM, bụng anh quặn đau lại vì sự căng thẳng của mấy giờ bay háo hức trên máy bay. Mọi việc đang diễn ra nhanh quá, như cảnh vật mờ nhoè bên ngoài cửa sổ xe hơi, anh tự nhủ. Mới có một năm rưỡi từ ngày anh chuyển gia đình từ Albuquerque đến Seattle. Giờ đây Microsoft, một công ty với 7 triệu đô-la doanh số hàng năm và gần 40 nhân viên, sắp sửa làm ăn với IBM, một công ty quốc tế khổng lồ với doanh số gần 30 tỷ đô-la một năm và nhân lực đông hơn một nửa dân số Seattle.

\* \* \*

Việc Bill Gates phóng xe dọc theo bờ biển Florida đến cuộc hẹn định mệnh vào buổi sáng mùa thu năm 1980 có thể coi là chuyện may mắn hơn là một kế hoạch thông minh, nhiều nhà bình luận công nghiệp về sau đã bình luận như vậy. Thậm chí Gates đã nhìn nhận nếu không có cơ hội này, mọi chuyện có khi đã khác đi rất nhiều. Nhưng trong chuyện này không chỉ có may mắn mà thôi. Anh và Paul Allen đã đem lại cho Microsoft một vị trí chiến lược đúng chỗ và đúng lúc khi IBM phá lệ đi tìm một hãng bán phần mềm để giúp mình bước vào thị trường máy

tính cá nhân.

Họ đã thực hiện một trong những bước đi chiến lược này vào đầu năm 1979, ngay sau khi Microsoft đặt văn phòng tại tầng tám của toà nhà Cựu Ngân hàng Quốc gia ở Bellevue. Intel vừa tung ra một vi mạch mới mang tên 8086 và mặc dù một số người trong giới báo chí đã cho rằng nó chẳng bao giờ trở thành một tiêu chuẩn công nghiệp như vi mạch 8080, Gates và Allen tin vào điều ngược lại. Họ tin chắc rằng vi mạch mới này sẽ trở thành động cơ cho thế hệ máy tính cá nhân kế tiếp. Kết quả là họ đã yêu cầu Bob O'Rear bắt đầu thực hiện ngay BASIC cho 8086.

Đã bốn năm kể từ khi Altair xuất hiện trên bìa tạp chí Điện tử Phổ thông, vi mạch 8080 đã thực sự trở thành một tiêu chuẩn công nghiệp và ngành công nghiệp này đã đầu tư mạnh mẽ vào các chương trình chạy trên vi mạch đó. Nhưng người ta đã không có ý đồ buộc nó cung cấp tiềm năng cho các nhu cầu tiên tiến của máy vi tính. Những người chế tạo nó tại Intel chỉ hình dung nó vào những công việc như điều khiển đèn giao thông. Tuy nhiên, với vi mạch 8086 có kiến trúc 16 bit, thay vì 8 bit như vi mạch 8080 bị giới hạn với 64.000 ký tự. Vi mạch mới của Intel có thể chạy nhanh gấp trăm lần vi mạch cũ. Vi mạch mới không những chạy nhanh hơn mà còn có thể chạy những chương trình phần mềm phức tạp hơn.

Khi O'Rear bắt đầu hình thành BASIC 8086 cho Microsoft, chưa ai trong ngành chế tạo máy tính bằng vi mạch mới này. O'Rear mượn một phần mềm từ công trình của Gates và Allen ở phòng máy tính Aiken tại Harvard khi họ hình thành BASIC 8080 mà không có Altair. O'Rear đã giả lập vi mạch 8086 trên một máy tính DEC. Vài tháng sau, mùa xuân năm 1979, O'Rear đã cho BASIC giả lập của anh chạy thử. Tuy nhiên, anh vẫn chưa có một máy tính 8086.

Trên xa lộ ở Tukwila, bang Washington, tại một doanh nghiệp máy tính mang tên Seattle Computer Products, một người đàn ông có máy tính 8086 – Tim Paterson. Là một dân chơi điện tử từ lúc đi học, chàng Paterson gầy gò, râu ria và nói chuyện liến thoắng là một tay mê lập trình và thích quần jean bạc màu. Anh ta đã mày mò trên chiếc máy vi tính đầu tiên của mình tại Đại học Washington vào năm 1976, khi anh bạn cùng phòng mua một máy IMSAI 8080 với 4K bộ nhớ. Cũng như máy Altair mà nó bắt chước, IMSAI hầu như chỉ thích hợp để giải trí và chơi game. Cùng năm ấy, Paterson thấy một mẫu quảng cáo trong phòng máy tính nhà trường ghi cửa hàng Retail Computer ở Seattle đang tìm một người bán hàng. Paterson xin việc và được nhận. Anh sớm trở thành bạn bè với Rob Brock, một khách hàng quen làm chủ Seattle Computer Products, công ty chuyên chế tạo mạch nhớ cho máy tính, nhưng sau khi Paterson tham dự một cuộc hội thảo địa phương cuối mùa hè 1978 về vi mạch 8086 vừa ra đời

của Intel, anh đã thuyết phục Brock rằng công ty nên thiết kế một bộ xử lý trung tâm, hay CPU, giống vi mạch mới này. CPU là trái tim của máy tính. Paterson đã có mẫu mạch CPU 8086 hoạt động từ tháng 5/1979 và anh mang “máy tính” của mình đến Microsoft. “Chúng tôi giúp họ bởi Seattle Computer cần BASIC 8086 mà Microsoft đang thực hiện”, Paterson kể lại. “Thật là một sự trùng hợp khi chúng tôi có phần cứng hoạt động cùng lúc họ có trình giả lập BASIC. Nhưng họ không biết BASIC của họ có chạy hay không nên chúng tôi đã mang máy tính thực sự đến để thử nghiệm.”

Khác với BASIC 8080 chạy ngay lần đầu Allen nạp vào trong Altair tại MITS ở Albuquerque, BASIC 8086 không hoạt động trong lần đầu tiên nạp vào máy của Paterson. Nhưng một vài lỗi nhỏ đã được khử và trước cuối tháng Năm Microsoft đã có một BASIC 8086 hoạt động tốt – vừa kịp trưng bày tại Hội nghị Máy tính Quốc gia ở New York City, hội chợ ngành máy tính hàng năm. Một công ty phân phối phần mềm tên LifeBoat Associates đã mời Microsoft cùng đứng chung gian hàng rộng mỗi bề 3 mét của họ tại hội chợ, và Paul Allen đã mời Paterson đi cùng để trình diễn BASIC 8086 của Microsoft chạy trên một máy tính của Seattle Computer.

“Máy của chúng tôi trưng bày trông thật tuyệt”, Paterson kể. “Chúng tôi có một máy trạm có BASIC 8086 hoạt động và bạn có thể nhập dữ liệu và bắt nó làm bất cứ điều gì bạn muốn.”

Như thường lệ khi đến những buổi quy tụ nhộn nhịp như Hội nghị Máy tính Quốc gia, Microsoft lại nổi đình nổi đám. Gates và Allen có mặt ở đó, cả O'Rear, Kay Nishi, Steve Wood và Marla vợ anh. Chris Larson cũng đến. Anh đang theo học tại trường Princeton những làm việc mùa hè tại Microsoft.

Paterson thuê một văn phòng khách sạn rẻ tiền ở cuối thành phố, còn Gates đưa nhóm của mình vào khách sạn Park Plaza lộng lẫy, nơi các vị vua và tổng thống thường nghỉ lại khi họ đến thành phố. Gates và Allen ở hai phòng tiếp giáp nhau mà họ nhanh chóng biến nó trở thành “phòng khánh tiết” đầu tiên của công ty.

“Đó là một chuyện mà giới công nghiệp lúc ấy ít ai làm”, Wood nhớ lại. “Chúng tôi đã quyết định mở tiệc cocktail trong phòng khách sạn.”

Khuya hôm đó, khoảng 2 giờ, Wood kể, “Khi không ai trong chúng tôi thấy mệt mỏi và khách khứa đã về hết”, các chàng trai Microsoft lấy ra một túi pháo thăng thiên mà Larson đã mang theo, tìm một chai rượu không, mở cửa sổ trong phòng khách và làm một chiếc bệ phóng. Suốt một tiếng đồng hồ sau, họ bắn pháo thăng thiên ra khắp Công viên Trung tâm cạnh đó.

Trong khi Gates và Allen tiếp khách tại phòng khánh tiết trong thời gian hội nghị, Kay Nishi đi

loanh quanh tìm kiếm các quan hệ làm ăn từ phía Nhật. Một đêm nọ trong thời gian hội nghị, Nishi xuất hiện tại khách sạn Plaza với khoảng một chục doanh nhân từ các công ty phần cứng Nhật quan tâm đến việc làm ăn với Microsoft. “Họ không có chỗ để nghỉ nên chúng tôi bảo họ có thể nghỉ đêm tại phòng lớn”, Wood kể. “Chúng tôi gọi người phục vụ và bảo họ đem lên khoảng 10 chiếc giường xếp”

\* \* \*

BASIC 8086 của Microsoft được chú ý nhiều tại Hội nghị Máy tính Quốc gia tổ chức tại New York City tháng 6/1979 nhưng không bằng một chương trình bảng tính điện tử được tung ra bởi Apple II Computer. Là đứa con tinh thần của anh chàng Dan Bricklin 26 tuổi, VisiCalc được trình diễn lần đầu tại hội nghị, mặc dù nhiều tháng sau mới được bày bán trên thị trường.

VisiCalc, viết tắt của “Visible Calculator – máy tính hiển thị”, là một chương trình phần mềm giải quyết các vấn đề hoạch định tài chính phức tạp bằng cách thiết lập quan hệ toán học giữa các số liệu. Khi giá trị của một con số thay đổi, chương trình tính toán có sự tác động, nếu có, trên các con số khác. Khả năng của những chương trình ứng dụng như thế là vô tận. Bạn có thể sử dụng VisiCalc để xác định, chẳng hạn – lợi tức doanh nghiệp nhỏ của bạn sẽ bị tác động thế nào nếu giá nhân công tăng hay nhiều sản phẩm hơn được ra đời, hoặc một thay đổi nhỏ về giá cổ phiếu tác động đến giá trị danh mục đầu tư thế nào.

Bricklin đã hình thành ý tưởng về một bảng tính điện tử năm 1978, năm đầu tiên của anh tại trường Kinh doanh Harvard. Khi Bricklin tiếp xúc với một trong số các giáo sư của anh để xin lời khuyên về ý tưởng cho chương trình bảng tính của mình, vị giáo sư đã đề nghị anh nói chuyện với một sinh viên cũ của ông, Dan Fylstra, người vừa thành lập một công ty tiếp thị phần mềm nhỏ tên là Personal Software. Fylstra thích ý tưởng của Bricklin và cho anh mượn một máy tính Apple II để thực hiện dự án. Bricklin khi ấy đã kêu gọi sự trợ giúp của Bob Frankston, một lập trình viên mà anh đã kết bạn khi còn học ở MIT. Họ dành mùa đông năm 1978 để phát triển chương trình mang tên VisiCalc và vào tháng 1/1979 Bricklin thành lập công ty riêng, Software Arts, trong một xưởng chocolate tân trang ở Boston ngoại ô Wellesley. Anh và Frankston sau đó ký hợp đồng với Personal Software để tiếp thị VisiCalc. Mặc dù doanh số ban đầu ỉ ạch, VisiCalc rất cuộc đã bùng nổ và trở thành một trong những sản phẩm phần mềm bán chạy nhất trong lịch sử máy tính cá nhân.

Khoảng cùng thời gian VisiCalc tham gia thị trường, vào mùa thu 1979, một công ty tên MicroPro bắt đầu bán một chương trình xử lý văn bản tên là WordStar. Các sản phẩm ứng dụng như VisiCalc và WordStar cho thấy một thị trường mới to lớn và béo bở đối với các nhà phát

triển phần mềm, một cơ hội mà Bill Gates không bỏ qua. Microsoft đang lo về ngôn ngữ thì Gates – lần đầu tiên nhìn thấy VisiCalc trong hội chợ máy tính ở New York City. Anh biết rằng các chương trình ứng dụng hữu hiệu có thể khiến cho công chúng chú ý đến máy tính như thể Altair đã thu hút sự chú ý của giới hâm mộ. Các chương trình ứng dụng là sản phẩm dành cho người tiêu dùng, xem như khách hàng cuối trong ngành công nghiệp máy tính cá nhân đang phát triển nhanh.

Vài tháng sau khi Gates và các nhân viên Microsoft khác bắn pháo thăng thiên chai từ cửa sổ khách sạn Plaza, Microsoft tuyên bố thành lập bộ phận sản phẩm tiêu dùng. Gates chọn một người bạn – Vern Raburn – đứng đầu bộ phận này.

Gates và Raburn gặp nhau lần đầu khi Microsoft toạ lạc ở Albuquerque. Năm 1978, Raburn và một đối tác thành lập một công ty phần mềm nhỏ và bắt đầu bán một phiên bản BASIC cho máy vi tính cho đến một ngày họ nhận được một lá thư từ luật sư đại diện cho Microsoft. Microsoft cho biết Raburn và đối tác của anh đang cần bán BASIC một cách bất hợp pháp. “Lá thư kêu gọi chấm dứt nếu không sẽ bị kiện”, lời kể của Raburn, người đã đáp chuyến bay đến Albuquerque để giải quyết trực tiếp với Gates. “Tôi gặp Bill và hỏi: ‘Thế này là thế nào?’ Anh ta giải thích cho tôi. Tôi nói: ‘Anh nói đúng đấy’. Thế là Raburn làm việc cho một công ty tên là GRT ở Sunnyvale, ngay trung tâm Silicon Valley.

“Ấn tượng của tôi khi gặp Gates lần đầu”, Raburn nhớ lại, “là anh ta chỉ là một anh chàng dân máy tính như mấy tay khác. Nhưng chúng tôi có những điểm giống nhau. Chúng tôi đều thích lái xe nhanh.”

Họ chẳng mấy chốc trở thành bạn bè. Khi Gates đi làm ăn ở California, anh và Raburn đã cùng đua xe ngựa tại giải Malibu Grand. Raburn đã nhanh chóng nhận ra ý chí tranh đua trong con người Gates qua cuộc đua.

Raburn gia nhập Microsoft một thời gian ngắn sau khi VisiCalc xuất hiện. Khi tuyển dụng Raburn đứng đầu bộ phận sản phẩm tiêu dùng của công ty, Gates đã chọn được người anh muốn góp phần tổ chức hướng đi cho Microsoft nhắm vào các phần mềm ứng dụng như VisiCalc. Gates đã đặt nền móng thứ hai cho sự phát triển tương lai của công ty.

Cho đến lúc này, Microsoft vẫn chỉ sản xuất các ngôn ngữ. Ở bộ phận sản phẩm tiêu dùng, Raburn chủ trì việc đưa ra thị trường những phần mềm ứng dụng bán chạy nhất của Microsoft như Typing Tutor và một trò chơi mang tên Adventure.

“Chúng tôi thật sự muốn giành chiến thắng, và khi bạn có nhiều sản phẩm, bạn có nhiều cơ

may hơn để chiến thắng”, lời Steve Smith, giám đốc tiếp thị đầu tiên của Microsoft và là một nhà quản lý kinh doanh đích thực. Smith gia nhập Microsoft vào tháng 7/1979, một thời gian ngắn trước Raburn. “Để tôi kể cho bạn nghe về tình hình đối với Bill: Chúng tôi tung ra nhiều sản phẩm (ngôn ngữ), chúng tôi bán chúng và chúng tôi thấy không thể trở thành một công ty lớn hơn so với Digital Research hay MicroPro... Điều chúng tôi nhận thấy lúc bấy giờ là chúng tôi có nhiều sản phẩm, chúng tôi thống lĩnh về ngôn ngữ nhưng sản phẩm duy nhất thực sự đem lại cho chúng tôi nhiều tiền là BASIC. Đó là do bạn phải có một phiên bản BASIC trên mỗi máy tính để chạy các ứng dụng. Chúng tôi nhận thấy WordStar và MicroPro là một công ty phần mềm. Rồi chúng tôi lại thấy VisiCalc. Giờ đây chúng tôi không có ý định trở thành một công ty ngôn ngữ. Điều chúng tôi nhận thấy là cần phải tham gia vào thị trường ấy.”

Smith có bằng cử nhân về khoa học tiếp thị và bằng cao học về quản trị kinh doanh ngành tài chính. Trong thời gian còn tại ngũ anh đã dạy điện tử tại Colorada gần 10 năm. Tháng 1/1977, Smith đến làm việc cho Tektronix, một công ty trị giá 1,2 tỷ đô-la ở bang Oregon chuyên sản xuất thiết bị kỹ thuật. Smith được tuyển dụng để giúp công ty thành lập một nhóm phát triển máy vi tính. Khi nhóm Tektronix cần đến các phần mềm ngôn ngữ máy tính, cố vấn Adam Osborne đã đề xuất Gates và Microsoft. Smith bay đến Albuquerque để thương lượng giấy phép cho FORTRAN mà Steve Wood đang phát triển. Sau đó, Smith thương lượng với Microsoft để họ cung cấp cho Tektronix ngôn ngữ Pascal (được đặt theo tên nhà toán học và triết học Blaise Pascal, Pascal xử lý các chương trình phức tạp nhanh hơn BASIC và thường là ngôn ngữ máy tính được chọn cho các nhà lập trình thương mại).

Tại Tektronix, Smith được xem như một người lạc lõng. Cuối năm 1978, Smith bảo Wood sáu tháng nữa anh sẽ sẵn sàng rời Tektronix. Microsoft, Smith nói, là loại công ty mà anh muốn vào làm việc.

Smith nhận thấy Microsoft là một công ty đầy các tài năng kinh doanh. Anh đã xác định rằng nếu một chuyên gia kinh doanh như anh gia nhập công ty, Microsoft sẽ còn thành công hơn nữa. “Theo quan điểm của tôi”, anh nói, “họ chỉ may mắn mà thôi, và nếu tôi tham gia, chúng tôi sẽ bổ sung vào đó một số kỷ luật về phương diện kinh doanh. Chẳng phải rất lâu sau tôi mới nhận thấy họ thực sự không phải chỉ may mắn. Gates thật sự hiểu được việc mình làm.”

Nhận thức ấy đến với Smith không lâu sau khi anh bắt đầu làm việc cho Microsoft, khi một hôm Gates bước vào văn phòng Smith và quát anh: “Tại sao anh lại mất quá nhiều thời gian cho hợp đồng này như vậy? Hoàn tất đi chứ!”

Smith nhớ lại cuộc làm việc ngắn ngủi nhưng bổ ích ấy với anh sắp trẻ tuổi hơn nhiều của

mình: “Tôi nghĩ rằng tôi cần tập trung bắt hợp đồng với khách hàng. Ban đầu tôi làm việc nhiều vấn đề quản lý nhưng sau vài lần làm việc tôi nhận thấy hiệu suất cá nhân mới là vấn đề.”

\* \* \*

Khi tuyển dụng Smith, Gates hy vọng mang đến cho Microsoft nhiều uy tín hơn trên bàn thương lượng. Ở độ tuổi 34, Smith lớn hơn 10 tuổi so với hầu hết những người làm việc cho công ty, ngoại trừ Bob O'Rear. Gates chỉ mới 23 và trông cứ như 17, một yếu tố anh nhận thấy là trở ngại trong nhiều tình huống làm ăn. Gates bảo Smith trong khi phỏng vấn xin việc rằng anh đang tìm một người trông già dặn hơn.

Smith là nhân vật phi kỹ thuật đầu tiên của công ty thực hiện các cuộc kinh doanh OEM mà phần lớn từ trước đến nay đều do Gates đảm nhiệm. Smith vào làm việc chỉ vài tuần thì anh kiểm tra sổ sách ngân hàng của Microsoft và tìm ra 10 chứng chỉ ký thác loại một trăm nghìn đô-la. Sau lần đó, anh chẳng bao giờ lo ngại về ngân sách tiếp thị của mình.

Nói đến giao dịch cho Microsoft, những gì Gates thiếu về tuổi tác và kinh nghiệm đã được anh bù đắp bằng sự tự tin và trực giác kinh doanh. Thông thường, khi các khách hàng OEM đến Microsoft, họ được đưa vào văn phòng Smith. Gates thường mặc bất cứ thứ gì anh vẫn mặc ngày hôm trước sau một đêm thức trắng trong văn phòng. “Họ lúc nào cũng tưởng anh ta là một trong các anh chàng phụ trách kỹ thuật của tôi, cho đến khi tôi giới thiệu về anh ta”, Smith kể. “Tôi cho rằng họ có ấn tượng về sự trẻ trung và kiến thức kỹ thuật của anh, và thật tình khi anh ta bắt đầu nói thì lộ rõ sự đáng tin cậy. Sự đáng tin cậy bắt đầu lộ ra khi anh khởi sự bàn về khả năng của Microsoft, khả năng của BASIC.”

Mùa thu 1979, Gates và Smith đi một chuyến đến một bộ phận của Xerox Corp ở Dallas, bang Texas, để thương lượng về thỏa thuận bản quyền cho Stand-alone DISK BASIC. BASIC này thực hiện nhiều chức năng thường được xử lý bởi hệ điều hành máy tính và đó là thứ mà Xerox đang tìm kiếm. Lúc ấy, Xerox đang thực hiện dự án Surf, một liên doanh với công ty mang tên Convergent Technologies, để phát triển một máy tính cá nhân. Đó là một vụ làm ăn lớn, vụ lớn nhất mà Microsoft chưa từng tham gia. Khi Gates bước vào phòng nghỉ của Xerox, anh sửng sốt vì đám người uy nghi xung quanh. Ngồi quanh chiếc bàn khổng lồ là hơn một chục nhà lãnh đạo công ty và giới kỹ thuật ăn vận những bộ com-lê và cà vạt đắt tiền. Gates nghiêng người về phía Smith và nói khẽ: “Đây là cái bàn họp lớn nhất mà tôi từng thấy.” Smith khẽ đáp lại rằng ở Tektronix có cái bàn họp còn to hơn.

Cuộc họp là một cuộc khám phá nhỏ của Gates. Trước giờ, nhiều công ty máy tính anh giao

dịch đều là những công ty mới thành lập, điều hành bởi những người lạ lẫm như chính bản thân Gates. Giờ đây, Gates đang làm việc với một trong những công ty lớn nhất nước Mỹ.

Nhưng liệu điều đó có làm tim anh đập mạnh không thì chẳng ai trong phòng mình biết được. Khi anh bắt đầu lên tiếng trình bày phần của mình, Gates đã thu hút được sự chú ý của phòng, bộc lộ kiến thức về sản phẩm và sự am tường công việc. Nhiều năm sau, một người đã tham dự cuộc họp với tư cách nhà quản lý của Xerox đã mô tả Gates là “rất bình tĩnh.” “Tôi nghĩ rằng ngày nào anh ta cũng làm công việc như thế.”

Hoá ra đó lại là một thương vụ trôi chảy, mặc dù dự án Suft không thể sản xuất được một máy tính nào có thể đưa ra tiếp thị. Trong ngày, Microsoft và Xerox đã ký một hợp đồng 150.000 đô-la – gần gấp đôi tầm cỡ hợp đồng lớn nhất trước đó của Microsoft.

Gates không muốn để mất các mối làm ăn. Anh bảo Smith rằng khi ta mất một mối làm ăn, ta thiệt hại đến hai lần – ta không kiếm được tiền và một công ty khác lại kiếm được. Nếu thương vụ trị giá 50.000 đô-la thì ta đã thiệt hại thực chất 100.000 đô-la bởi vì đó là khoản chênh lệch giữa mức mà lẽ ra ta có so với mức mà người khác đạt được. “Chúng tôi có một nguyên tắc mà cả hai đều nhất trí”, Smith nhớ lại. “Chúng tôi không bao giờ được để mất mối làm ăn.”

Với trực giác của mình, Gates cũng tỏ ra thiếu kinh nghiệm trong nghệ thuật giao dịch. Kiểu cách của Gates là đe dọa khách hàng cho đến khi họ nản chí và ưng thuận. Nhưng quá hăng hái trong thương lượng nên anh thường thúc ép quá mạnh và gây nguy cơ cho thương vụ. Một cựu doanh nhân của Microsoft nói rằng Gates có thái độ hăng hái đến mức “gần như dữ dằn” khi cố tìm cách giành lấy thương vụ từ khách hàng. “Tôi đã chứng kiến Gates bị mất mối trong khi thương lượng vì điều đó”, một doanh nhân nói. “Hầu hết những tay bán hàng đều tể nhị. Anh ta lại nổi nóng với khách hàng.”

Sau thời gian làm việc với nhau, Gates và Smith hình thành một chiến lược thương lượng để khắc phục những nhược điểm của họ. Gates đóng vai là người khó tính, có quyền quyết định trong việc thỏa thuận mua bán. Chàng Smith dày dặn hơn đóng vai người hoà nhã, người thực sự đứng ra thương lượng. Anh sẽ ngon ngọt moi tiền của khách hàng và nếu gặp trục trặc, anh sẽ viện lẽ rằng mình không có quyền, anh chỉ có thể đề xuất như thế – Gates là người quyết định sau cùng.

Chiến thuật này, và thái độ Gates không muốn để tuột mất hợp đồng, tỏ ra hữu hiệu. Nhưng cũng có những cạm bẫy. Gates và Smith có lần đã để lỡ mất một thương vụ quan trọng với chi nhánh Intel sau khi Gates không kiềm chế được thái độ của mình. Smith và Gates, ở những văn



phòng khác biệt tại trụ sở Microsoft, đã hội đàm với Intel qua điện thoại. Trong lúc nói chuyện, Gates bất bình về lời nhận xét xấu của một bộ phận khác thuộc Intel – về việc Microsoft giao hàng trễ. Thông thường, Smith sẽ can thiệp vào cuộc nói chuyện và xoa dịu trước khi mọi chuyện đi quá xa.

Tuy nhiên, Smith bị gọi ra ngoài mà Gates không hay biết và trước khi anh ta kịp xen vào, nhà đại diện của Intel đã bị Gates công kích ào ạt. Sau vụ lớn tiếng đó, công ty đã quyết định mua phần mềm từ những nguồn khác. Đó hẳn là một bài học đắt giá nếu như chi nhánh Intel cuối cùng không nổi lại quan hệ sáu tháng sau và Microsoft giành được hợp đồng. Microsoft rất cuộc đã cấp phép tất cả các ngôn ngữ của mình cho Intel.

Mặc dù tính khí ưa thịnh nộ, Gates là một người bán hàng tuyệt vời. Microsoft đã quá tự tin và đặt ra những thời hạn không thực tế, nhưng theo Gates thì điều quan trọng hơn là cứ giành được thương vụ rồi sau đó hãy lo nghĩ đến hậu quả. Và Gates rất tự tin rằng anh có thể giải quyết những hậu quả ấy.

Hoạt động của các lập trình viên Microsoft không ổn định trong những năm đầu. Thời hạn thường bị trễ, sản phẩm không phải lúc nào cũng được thiết kế tốt và các hợp đồng thường phải xét lại do những trở ngại hay trì trệ không dự liệu được trước. Điều cứu vãn được công ty không phải là khả năng viết chương trình của Gates. Gates cứu vãn được Microsoft nhờ tài bán hàng không mệt mỏi. Suốt nhiều năm, một mình anh gọi điện làm quen và trao đổi, thuyết phục, dọa nạt và kêu gọi các nhà sản xuất phần cứng của ngành máy tính cá nhân mới phát lên, thuyết phục họ mua dịch vụ và sản phẩm của Microsoft.

Anh là người bán hàng giỏi nhất: anh biết sản phẩm và tin tưởng ở nó. Hơn nữa, anh đến với khách hàng bằng niềm tin cao độ của một người cuồng tín từ lúc nghĩ đến tương lai của Microsoft: “Một chiếc máy tính trên bàn làm việc và phần mềm Microsoft trong mỗi máy tính.”

Các doanh nhân của các nhà sản xuất máy tính Nhật và châu Âu thường đến thăm văn phòng của Microsoft ở Bellevue, Washington, với ý định dọa nạt Gates vì các lập trình viên của anh hay trễ nải nghiêm trọng trong việc giao các hợp đồng. Những người đàn ông tóc bạc bệ vệ đến với bộ com-lê đầy uy quyền và những người tùy tùng sẵn sàng giở luật pháp ra. Đón tiếp họ thường là Gates, cứ trông như 17 tuổi, mặc áo thun vấy bẩn bánh pizza từ ngày hôm trước, bụi đóng mờ cặp kính, râu ria chưa cạo sau một đêm thức trắng ở văn phòng.

Trước lúc họ kịp nhận ra toàn bộ diện mạo của anh chàng mà trước đó không lâu họ đã tin cậy với cả một phần tương lai vào công ty, trước khi chủ đề vi phạm hợp đồng được nhắc đến,

Gates đã mở một cuộc phản công.

“Bill thường tô vẽ bức tranh tình hình Microsoft cùng tầm quan trọng của các vấn đề hiện thời và sau đó chuyển sang nói về tình hình đó sẽ dẫn đến những bước phát triển mới thế nào”, một cựu lập trình viên của Microsoft kể. “Anh ta thường nói: ‘Chúng tôi rất áy náy về sự trễ nải và những gì chưa làm xong và đây là những gì chúng tôi có thể làm cho các ông’, rồi anh vẽ nên một bức tranh hoành tráng về khả năng của Microsoft, viễn cảnh của Gates.”

Điều quan trọng là bán cho họ nhiều hơn nữa. “Chúng tôi xin lỗi đã không hoàn thành xong đợt giao hàng này, những đây này, chúng tôi sẽ đưa các ông đến viễn cảnh to lớn này của chúng tôi, và điều đó sẽ đem lại cho các ông một vị thế tốt đẹp hơn nữa”. Lời phàn nàn về một thương vụ nhỏ thường biến thành một hợp đồng mua bán lớn hơn nhiều. Anh ta tự tin, đôi khi còn tỏ mặt dạn mày dày. Anh ta chỉ có thể gây ấn tượng chứ không thể bị lúng túng.

\* \* \*

Trong khi Microsoft tiến vào thập niên 1980, các công cụ phát triển phần mềm như BASIC là miếng mồi ngon của công ty. Cứ vài tuần, Kay Nishi lại bay vé hạng nhất từ Tokyo đến Seattle mang đến thêm chuyện làm ăn. Gates, người thường bay vé hạng thường, đặc biệt không thích chi phí vé tốn kém mà Nishi tính với Microsoft, nhưng thói quen tiêu xài xa xỉ của Nishi so ra không quan trọng.

“Chúng tôi bán BASIC cho Nhật đắt như tôm tươi”, Marc McDonald kể. “Chúng tôi bán DISK BASIC cho các máy Nhật và khoản đó mang về cho chúng tôi từ 150.000 đến 200.000 đô-la mỗi đợt.”

Microsoft kết toán năm 1979 với khoảng 4 triệu đô-la doanh số trong năm, phần lớn từ BASIC. Nhưng BASIC chỉ là một phần mềm thiết yếu cần có trên mỗi máy tính cá nhân. Trên cùng là các chương trình ứng dụng như xử lý văn bản, có khả năng biến máy tính thành chiếc máy hữu dụng cho mọi người. Các ngôn ngữ như BASIC là lớp giữa, cung cấp cho người lập trình công cụ họ cần đến để hình thành phần mềm. Lớp phần mềm dưới cùng mà không có nó thì máy tính thực sự vô dụng là hệ điều hành. Đây là một ngôn ngữ cấp thấp thật sự vận hành máy tính, thực hiện các thao tác cơ bản nhất cần đến bộ vi xử lý trong thế giới ngôn ngữ máy bí hiểm. Nếu người sử dụng muốn ghi lại dữ liệu trên đĩa, chẳng hạn, hệ điều hành sẽ kiểm chỗ trống trên đĩa.

Trong những năm đầu của cuộc cách mạng máy tính cá nhân, không có tiêu chuẩn nào cho hệ điều hành. Hầu hết mọi máy tính mới tung ra thị trường đều dùng một hệ khác nhau để điều

khởi bộ vi xử lý. Nhưng dần dần một hệ điều hành được gọi là Chương trình Điều khiển Máy vi tính, hay CP/M, đã trở thành một thứ như tiêu chuẩn công nghiệp vào năm 1979. Nó được phát triển bởi Gary Kildall thuộc Digital Research.

Tháng 2/1980, Microsoft cũng bước vào thị trường hệ điều hành. Gates thương lượng với AT&T và có được giấy phép cho một phiên bản tiêu chuẩn của hệ điều hành UNIX, bán dưới cái tên XENIX của Microsoft. Hệ điều hành được nhiều người sử dụng này đã trở lên phổ biến vào thập niên 1960 khi Bell Labs đưa vào hệ thống máy tính các trường đại học. Microsoft sửa đổi phiên bản của mình cho các máy vi tính 16 bit mới. “Thật ra chúng tôi đã giới thiệu XENIX trong khi vẫn còn đang thương lượng hợp đồng với AT&T”, một nhà quản lý Microsoft nhớ lại. “Nhưng chúng tôi tin chắc rằng chúng tôi sẽ giành được hợp đồng.”

Mỗi máy tính đều cần các ứng dụng, một ngôn ngữ cấp cao như BASIC và một hệ điều hành. Microsoft giờ đây đã chạm tay đến cả ba lớp của chiếc bánh phần mềm máy tính cá nhân. Chỉ có các ngôn ngữ của công ty đã trở thành tiêu chuẩn công nghiệp, nhưng Gates hy vọng cả XENIX. Hoá ra về sau, hệ điều hành của Microsoft sẽ trở thành một tiêu chuẩn công nghiệp nhưng hệ này không phải là XENIX.

Khi giành giấy phép để phân phối UNIX, Microsoft đã đụng đến một hệ điều hành mà người khác đã bỏ tiền ra để hình thành. Bất cứ công ty máy tính nào cũng có thể xin giấy phép UNIX từ AT&T và rất nhiều công ty đã làm thế. Nhưng Microsoft là công ty đầu tiên chú trọng đến máy vi tính và xin thỏa thuận phân phối lớn. Gates được AT&T giảm giá để Microsoft có thể thu lại tiền bản quyền của tất cả các công ty mà nó cấp phép XENIX. Microsoft đã không bỏ chút thời gian hay tiền bạc nào để sửa đổi XENIX cho các máy tính khác. Họ thuê một công ty nhỏ ở California tên là Santa Cruz Operation làm việc đó. Công ty này phụ trách phần lớn công việc kỹ thuật và Microsoft chỉ việc chia lại một phần tiền bản quyền. Đó là một thương vụ có lợi cho Santa Cruz, có lợi hơn nữa cho AT&T và hơi nhất cho Microsoft. Công ty giờ đây đã có một hệ điều hành và đang thu lợi tức mà không phải bỏ ra nhiều vốn liếng.

Một trong các khách hàng đầu tiên của Microsoft về XENIX là một công ty phần mềm tên là 3Com Corporation, được thành lập năm 1979 bởi Bob Metcalfe ở Santa Clara, bang California. Metcalfe muốn sử dụng XENIX cho sản phẩm đầu tay của mình, một phần mềm mang tên là TCP/IP để liên kết các máy tính cá nhân.

Gates và Metcalfe đã gặp nhau lần đầu ở Chicago năm 1979, một thời gian ngắn trước khi họ làm ăn với nhau, trong dịp họ xuất hiện tại một dạ hội trong ngành để thuyết trình về tương lai của máy tính cá nhân trước các nhà kinh doanh của Sears Roebuck & Company. Dịp này được

tổ chức bởi một nhân vật trong ngành tên là Blair Newman mà Gates đã biết từ lúc ở Harvard.

Trong cuộc nói chuyện của mình hôm ấy tại Chicago, Newman đề nghị Sears thiết lập các cửa hàng kỹ thuật cao khắp trong nước để bán các thiết bị gia dụng điện toán hoá được kiểm soát toàn bộ bằng một tuyến “bus chủ”. (Trong trường hợp này, “bus” có nghĩa là một tuyến mà thông tin số được truyền đi giữa bộ xử lý của máy tính và phần cứng). Newman tiếp tục đề cao ý tưởng bus chủ của mình tại triển lãm Hàng điện tử Tiêu dùng tại Las Vegas vào tháng 1/1980.

Newman thông minh nhưng thiếu kiên nhẫn và kiên định. Anh đã sống buồn thảm, chật vật và nghiện ngập cho đến khi tự tử năm 1990. Anh đã vào trường Kinh doanh Harvard năm 1975 ở tuổi 28 với điểm trắc nghiệm cao nhất trong số những người được tuyển vào. Khi Gates không được phép dùng máy PDP-10 của nhà trường để cải tiến BASIC cho máy Altair thì Newman sử dụng máy tính để nghiên cứu trong một khách sạn tại Las Vegas do Hughes làm chủ một dự án và về sau đã đem lại cho anh việc làm với công ty bất động sản của Hughes, Summa Corporation. Năm 1979, sau khi làm cố vấn cho Apple Computer, Newman thành lập Microtype, một công ty dự định sản xuất các máy đánh chữ điện tử. Newman thuyết phục Gates và những người khác đầu tư khoảng một phần tư triệu đô-la vào việc này. Gates và Steve gia nhập hội đồng quản trị cũng như Metcalfe. Nhưng Microtype, hoạt động ngay trên cùng con đường với 3Com của Metcalfe, chẳng bao lâu thì chết. Ngay trước khi công ty phá sản, Ballmer đã gọi điện cho Metcalfe và báo rằng họ phải từ chức khỏi hội đồng ngay lập tức. Tại sao? Metcalfe hỏi. Bởi vì, Ballmer giải thích, Newman vừa bảo anh rằng bỏ tiền ra mua cocain là một kiểu kinh doanh chấp nhận được.

“Chúng ta rút ra thôi, trước khi vỡ lở mọi chuyện, và công ty tan tành”, Metcalfe nhớ lại.

Sau khi Microsoft cấp phép XEMIX cho 3Com, Metcalfe trở thành một cố vấn cho General Electric và thu xếp một cuộc gặp bí mật giữa Gates cùng một trong các nhà lãnh đạo cao cấp của công ty để thảo luận về khả năng General Electric tham gia vào thị trường máy tính cá nhân. Mặc dù GE đã có BASIC hợp pháp của Microsoft từ 1976, công ty không có máy tính cá nhân song lại dự định sử dụng ngôn ngữ này trên máy tính mini. Cuộc gặp giữa Gates và nhà lãnh đạo GE diễn ra tại một căn phòng Metcalfe đặt trước ở phi trường San Francisco. Gates từ Bellevue bay xuống. Nhà đại diện General Electric kỳ cựu bay đến từ Stamford, bang Connecticut. Họ gặp nhau chưa đầy hai giờ và mỗi người lại lên máy bay trở về.

“Gates thật sự không cảm thấy GE có hứng thú về máy tính cá nhân, và anh ấy đã đúng”, Metcalfe nói. “GE thấy Bill xoàng xĩnh. Anh ta trông như 17 tuổi, và anh ta cũng không mặc

com-lê kể sọc như họ. Cứ như dầu với nước lã.”

Trong khi Gates đi vắng để chào bán sản phẩm Microsoft cho AT&T, Xerox và các công ty tương tự, cũng như đi thuyết trình vài nơi, Paul Allen thầm lặng tuyển mộ các lập trình viên và chỉ đạo công tác kỹ thuật của công ty. Đầu năm 1980, Allen đưa ra một gợi ý sẽ trở thành một bước đẩy mạnh về tài chính cho Microsoft như các thương vụ mà Gates đang thu nhập. Doanh số Apple II đã tăng vọt, nhất là từ khi nó là máy tính duy nhất cấp bản quyền để chạy chương trình ứng dụng VisiCalc cực kỳ phổ biến. Máy Apple II, tuy nhiên, có vi mạch riêng, mạch 6502, và một hệ điều hành độc quyền. Apple không muốn bất cứ ai khác “nhái” máy tính của mình. Microsoft đứng trước một vấn đề nan giải. Hầu hết các chương trình ngôn ngữ của công ty, gồm hơn một phần tư triệu byte mã lệnh, đã được phát triển cho mạch Intel 8080 và hệ điều hành CP/Microsoft của Digital Research. Các chương trình và ứng dụng viết cho CP/M, hệ điều hành đã trở thành một tiêu chuẩn công nghiệp, không chạy được trên hệ điều hành Apple. Các công ty phần mềm khác với các sản phẩm CP/Microsoft cũng cùng chung số phận như Microsoft.

Gates rất muốn chiếm một phần thị trường phần mềm mà Apple đang phát triển rất nhanh. Nhưng quả là kỳ công khi chuyển dịch tất cả mã 8080 của Microsoft sang mã 6502. Một hôm, trong lúc ngồi sau xe tải nhẹ trong bãi đậu xe của công ty, Allen đang cùng Gates vắt óc về vấn đề Apple thì nghĩ ra một ý tưởng. Tại sao không dùng giải pháp phần cứng cho vấn đề phần mềm? Đề xuất thông minh của anh là thiết kế một mạch mở rộng có thể gắn vào máy Apple để chạy các chương trình và ứng dụng được viết cho CP/M. Với mạch này, người sử dụng Apple II có thể chạy bất kỳ chương trình nào của Microsoft viết cho vi mạch 8080 và hệ điều hành của Gary Kildall.

Allen yêu cầu Tim Paterson của Seattle Computer Products thử chế tạo thứ mà Microsoft quyết định đặt tên là SoftCard. Paterson làm ra một mẫu, nhưng anh không làm cho nó chạy chính xác được. Allen kiếm thêm một lập trình viên nữa và trả lương của Microsoft để giúp hoàn thành dự án. SoftCard được tung ra vào mùa hè 1980. Allen hy vọng Microsoft có thể bán được 5.000 mạch. Công ty đã bán được chừng ấy trong vài tháng. Đến cuối năm, hơn 25.000 mạch đã về tay những người sở hữu Apple II. Tổng cộng, hơn 100.000 mạch đã bán ra. SoftCard, với mạch vi xử lý Z80 của Zilog (một mạch nhái nhanh hơn của 8080), đã phối hợp với CP/Microsoft, hệ điều hành mà Microsoft có bản quyền từ Digital Research và Microsoft BASIC.

SoftCard là sản phẩm phần cứng đầu tiên của Microsoft, sản xuất bởi bộ phận sản phẩm tiêu

dùng mới của công ty do Vern Raburn đứng đầu.

“Cho đến khi máy Apple II ra đời, mọi người mới nhận thức được thị trường phần mềm có tiềm năng to lớn đến thế nào”, Allen nói.

Trong khi Gates đóng vai trò đối ngoại, giao tế và quản lý Microsoft, Allen hài lòng với việc phía sau hậu trường, thực hiện những cải tiến kỹ thuật như SoftCard. Nhưng các khả năng và tính cách của họ dường như bù đắp cho nhau và cho công ty.

Steve Wood, người rời khỏi Microsoft để làm việc nơi khác vào khoảng thời gian SoftCard ra đời, giải thích sự khác biệt và tương đồng anh nhìn thấy ở hai người: “Bill cực kỳ hăng hái, rất nồng nhiệt, rất nôn nóng, và về mặt quan hệ cá nhân, anh tỏ ra rất thách thức. Anh cũng tỏ ra hết sức đối kháng. Nhiều người thấy khó làm việc với anh lâu dài cũng vì điểm đó. Bạn phải rất tự tin. Nhưng điều mà nhiều người không hiểu được đó là Paul, về mặt nào đó, cũng có những tính cách như vậy. Chúng chỉ biểu hiện khác đi mà thôi. Anh ta cũng rất tham vọng và tranh đua. Nhưng Paul có vẻ kiên nhẫn hơn nhiều trong vấn đề SoftCard với Bill. Điều đó luôn luôn là một điểm đối lập hay ho.”

Allen cũng có nhiều mối quan tâm ngoài công việc. Anh thích xem bóng rổ ở Seattle SuperSonics với bố, mẹ, em gái và chơi nhạc cùng các nhạc công Microsoft khác tại nhà mình. Anh và một vài lập trình viên mới của công ty thậm chí còn lập một ban nhạc. Gates, ngược lại, chú trọng vào công việc nhiều hơn. Anh ít có hoạt động xã hội nào ngoài Microsoft. “Bill là một người khác thường hơn Paul nhiều”, một lập trình viên đến làm việc ở Microsoft đầu năm 1980 cho biết. “Anh ta làm việc nhiều hơn. Nếu bạn muốn gần Gates, hãy làm việc với anh ta.”

Nhưng Gates thỉnh thoảng cũng xuất hiện tại các bữa tiệc của Microsoft được tổ chức khá thường xuyên, thường tại nhà hay căn hộ của ai đó vào đêm cuối tuần. Những bữa tiệc này là một dịp nghỉ ngơi thân mật và cũng là dịp để vui chơi. Một trò chơi đặc biệt được chơi hầu như mỗi lần công ty tổ chức tiệc ấy là trò “giành miếng”. Trò này kết hợp giữa đánh bài và giành giật những chiếc miếng. Cũng như poker, thâu cáy là phần vui nhất của trò chơi.

“Trong tất cả những lần chơi trò ấy, khoảng vài lần mỗi tháng, tôi chưa bao giờ thấy Bill thất bại”, lời kể của Michael Orr, một nhà quản lý dự án phát triển ngôn ngữ COBOL của Microsoft được tuyển dụng vào cuối năm 1979.

Tinh thần cạnh tranh cao độ đó đã thấm vào bản chất của công ty và thể hiện cả trong vui chơi lẫn công việc. Gates và những lập trình viên cao cấp của mình, những người thường công ty việc ngoài thành phố với các khách hàng OEM, đã thi xem ai rời văn phòng Bellevue gần giờ

bay nhất mà vẫn bắt kịp chuyến bay ở phi trường Seattle Tacoma International Airport, cách đó khoảng 18 dặm. Gates giữ kỷ lục khoảng 12 phút, một thành tích nổi bật cho dù không có xe nào khác trên đường. Và đường phố quanh Seattle, nhất là đường đến sân bay, lúc nào cũng chật chội.

Đẩy mọi việc đến giới hạn là phong cách của Gates. Tinh thần làm việc ở Microsoft đã được đẩy mạnh từ lúc chuyển về Bellevue. Thực tế có một điều bí ẩn về những giờ làm việc dài dằng dặc của nhân viên ở Microsoft. Có một quy định bất thành văn trong công việc rằng các nhân viên phải ở lại văn phòng trễ đến tối và vào kỳ cuối tuần, bất kể họ đã làm việc bao lâu trong ngày. Không ai muốn là người đầu tiên ra về.

“Lúc nào chúng tôi cũng bị đẩy đến giới hạn”, một lập trình viên nói.

\* \* \*

Giờ giấc làm việc quá độ và phong cách đòi hỏi của Gates cuối cùng phải lụy đến Marla Wood, người giữ sổ sách của công ty và giúp việc văn phòng sau lần dời đi khỏi Albuquerque. Chị thường phải lấy hamburger và sữa bên kia đường mỗi ngày cho các lập trình viên, những người không bao giờ rời văn phòng đi ăn trưa.

Một thời gian, Marla là nhân viên văn phòng, nhưng dần dần công ty tuyển một thư ký, một tiếp tân và nhiều người khác làm công việc thư ký. Thế rồi Gates bắt đầu hẹn hò với thư ký của Microsoft, gây xì xào trong văn phòng. Cô gái trẻ này bắt đầu đi trễ về sớm – không đúng với kiểu cách của người làm việc cho Microsoft chút nào.

Gates thường có thái độ kẻ cả với năm, sáu người phụ nữ trong văn phòng những người không hiểu biết gì về kỹ thuật. Gates cũng thường nổi tam bành, một điều gây sững sốt cho những nhân viên không quen với phong cách của anh.

“Paul dễ làm việc hơn nhiều”, Marla nói. “Anh ta cũng nổi cơn, nhưng năm phút sau lại như thể không có gì xảy ra... trong hai con người, tôi thà làm việc với Paul hơn là Bill. Họ là những nhân cách rất khác nhau... Chúng tôi bao giờ cũng thấy thoải mái khi anh ta ra khỏi thành phố.”

Năm 1980, Steve và Marla Wood đã mua một căn nhà mới và tìm cách trang trí lại khu vườn và sửa sang nhà cửa. Nhưng do giờ giấc làm việc quá độ ở Microsoft, họ chẳng bao giờ về nhà trước khi trời tối mịt. Họ ngủ vài tiếng, hôm sau thức dậy và lại lao đến văn phòng. Họ chỉ có thể dành thời gian chăm sóc nhà cửa vào mỗi dịp cuối tuần và thậm chí những lúc ấy Steve cũng không rảnh rỗi.

“Tôi rất bức mình về mọi chuyện”, Marla nhớ lại. “Thật là quá đáng.”

Giọt nước cuối cùng làm tràn ly xảy ra vào một hôm trong lúc làm việc, chị đến gặp Steve, người không chỉ là chồng mà còn là sếp của chị, để thông báo cho anh rằng các nhân viên nữ trong văn phòng muốn được trả lương cho tất cả những giờ phụ trội họ làm. Ngoài ra, họ còn muốn nhận mọi khoản truy lĩnh mà họ được hưởng. Không như nam giới được trả lương tháng, các phụ nữ phải được trả lương theo giờ.

Steve Wood trình bày lời phàn nàn của họ với Gates. Anh đồng ý bắt đầu trả công giờ phụ trội nhưng từ chối các khoản truy lĩnh.

Marla đã cảnh báo Steve rằng các nhân viên nữ có thể nộp hồ sơ khiếu nại lương bổng lên Bộ Nhân dụng và Công nghiệp nếu yêu cầu của họ không được đáp ứng. “Mặc họ”, Gates bảo Steve, “tôi không sợ”. Thế là các nhân viên nữ đã hành động.

“Bill xộc vào phòng tôi, mặt tím lại và quát tháo rất dữ”, Marla nhớ lại. “Anh ta nói chúng tôi đã làm tổn hại thanh danh công ty của anh ta.” Chị đã vào văn phòng Steve, khóc và nói rằng không thể chịu đựng được nữa. Lúc ấy, Steve bảo chị rằng anh có một cuộc hẹn với một vị “sân đầu người” cho công ty vào ngày hôm sau. Lần đầu tiên, Marla hiểu được rằng chồng mình, tổng giám đốc của Microsoft, cũng muốn ra đi.

Khoản thanh toán bù giờ phụ trội của Gates chỉ lên đến vài trăm đô-la. Cuối cùng thì các nhân viên nữ đã thắng.

Khi Marla Wood nghỉ việc, Microsoft tuyển một kế toán chuyên nghiệp. Người kế toán này sửng sốt khi thấy một công ty có doanh số 8 triệu đô-la một năm lại theo dõi tiền bạc bằng những cuốn sổ viết tay. Microsoft đã nhanh chóng điện toán hóa công việc kế toán, mặc dù chỉ sử dụng một máy Radio Shack TRS-80 nhỏ.

Steve Wood rời công ty để gia nhập một hãng kinh doanh trẻ tuổi ở Texas tên là Datapoint. Khác với vợ mình, không phải gánh nặng công việc đã khiến anh ra đi. Microsoft là sự kết hợp giữa Gates và Allen và không có bất cứ phần hùn của ai khác, công ty cũng không có kế hoạch cổ phần cho nhân viên. Đối với anh, Microsoft không mấy hấp dẫn về tài chính để ở lại và làm việc cật lực. Đồng thời Wood tin rằng Datapoint đang ở đỉnh cao của công nghệ máy tính, sở hữu những thành tựu siêu đẳng về tự động hoá văn phòng, xử lý văn bản và thư tín điện tử.

Do Wood sắp sửa ra đi, Gates lại mời một người bạn vào đảm nhiệm vị trí quản lý then chốt trong công ty. Tháng 6/1980, anh đưa Steve Ballmer vào làm trợ lý chủ tịch.



Về sau Gates có nói trong một cuộc phỏng vấn: “Khi chúng tôi có 30 (nhân viên), cũng chỉ có tôi, một thư ký và 28 lập trình viên. Tôi viết tất cả ngân phiếu, trả lời thư, gọi điện thoại – đó là một nhóm nghiên cứu và phát triển, không còn gì khác. Thế rồi tôi mời Steve Ballmer đến, người biết rất nhiều về kinh doanh và không rành về máy tính.”

Là con của những di dân người Thụy Sĩ, Ballmer lớn lên ở Detroit, nơi cha anh làm việc cho công ty Ford Motor. Sau khi lấy được bằng toán ứng dụng ở Harvard, Ballmer làm việc vài năm với chức vụ giám đốc sản phẩm tại Procter & Gamble trước khi theo học tại trường kinh doanh Stanford. Anh đã học ở đó trong một năm thì Gates gọi tới.

Ở Procter & Gamble, Ballmer đã nổi tiếng về việc thiết kế hộp bánh Duncan Hines cho công ty để xếp nó nằm ngang trên kệ thay vì nằm dọc nhằm tiết kiệm không gian kệ. Ballmer về sau nói rằng đó là điều anh muốn làm tại Microsoft – giúp Gates chen chân trong cuộc cạnh tranh.

Sẽ có ngày Ballmer được mệnh danh bằng nhiều cái tên, từ con người thứ hai của Gates, người lãnh xướng số một của Microsoft cho đến chuyên gia tiếp thị số một của thế giới. Bất chấp độ chính xác của những danh hiệu này, tầm quan trọng của anh đối với công ty – và đối với Gates – là không thể phủ nhận.

“Nếu bạn định viết về Bill”, lời kể của một trong những nhà lãnh đạo cao cấp nhất của Microsoft, “bạn phải chú ý đúng mức đến Steve Ballmer. Anh ta đóng một vai trò quan trọng hơn cả những ý tưởng của chính anh. Anh ta quá thông minh, quá hăng hái. Anh ta không đơn giản là một người giúp đỡ cho Bill. Giữa hai người có một tần số thông hiểu và tin tưởng nhau. Họ tin cậy ở trí thông minh của nhau. Họ đều có nhiệt huyết như nhau.”

Phải sau một thời gian Ballmer mới tìm được vị trí của mình tại Microsoft. Trước lúc đó, anh làm những việc thuộc về chức năng trợ lý chủ tịch. Và anh sẵn sàng cống hiến. Trong năm thứ hai tại Harvard, anh từng là nhà quản lý dụng cụ của đội bóng đá.

“Steve thường nói về tầm quan trọng của kinh nghiệm với đội bóng lúc trước”, cũng chính nhà lãnh đạo cao cấp ấy cho biết. “Tôi thấy anh ta không chỉ là một trong số các cầu thủ, mà còn là người lo sẵn nước uống để đội bóng có thể giành chiến thắng. Bill là tiền vệ, còn Steve là người lo mọi thứ để công việc hoàn thành.”

Ballmer không phải chờ đợi lâu khi gia nhập Microsoft để trở thành trợ thủ đắc lực cho Gates. Tháng 7/1980, Gates đang bận rộn giúp phát triển một BASIC cho Altair. Công ty trò chơi điện tử này đang thử thời vận với máy tính cá nhân, và Gates đã có nhiều cuộc gặp với chủ tịch Ray Kassar.

Một buổi sáng tháng Bảy, trong khi Gates đang chuẩn bị một cuộc gặp với Kassar, anh nhận được một cú điện thoại của một người đàn ông tự giới thiệu là Jack Sams của IBM. Sams bảo Gates rằng anh muốn bay đến Seattle để nói chuyện. Anh chưa định thời gian cụ thể. Gates nhìn vào lịch để bàn của mình. “Tuần tới được không?” Anh hỏi. Sams đáp, “Ngày mai được không?” Khi Gates gác điện thoại, anh gọi cho Kassar, khi đó đang ở California, để khất cuộc gặp ngày hôm sau của họ. Thế rồi Gates đi vào phòng Ballmer. “IBM sắp đến”, anh bảo bạn mình. “Hãy lấy com-lê ra đi”, Ballmer nói.

\* \* \*

Họ là hai công ty khác thường ở hai đầu quốc gia. Ý tưởng về việc một Microsoft phóng khoáng lại cùng chung chẵn gối với một hãng huênh hoang như IBM quả là phi lý, chẳng khác nào sự kiện công ty máy tính lớn nhất thế giới bị loại ra khỏi thị trường máy tính để bàn năm 1980.

Trong năm năm kể từ khi Altair rực sáng ngấn ngủi trên bầu trời đêm ở Albuquerque, soi đường cho các nhà kinh doanh trẻ tuổi có tài năng và tầm nhìn, gần 200 nhãn hiệu máy tính khác nhau đã thâm nhập vào thị trường kỹ thuật cao này, còn những người mang danh IBM lại thầm lặng rút lui trong xấu hổ. Ngài Thomas J. Watson, St., chắc hẳn sẽ trở mình dưới mồ nếu biết rằng tháng 7/1980 các lãnh đạo cao cấp trong công ty đã đề nghị IBM đi mua máy tính cá nhân của hãng khác như Atari và dán nhãn hiệu của mình lên.

Năm 1924, Watson đã đổi tên Công ty Computing – Tabulating – Recording thành International Business Machines và chế tạo một máy kế toán độc quyền. Từ đó, công ty trải qua một lịch sử thành công lâu dài. Trong thập niên 1950, cho dù UNIVAC IBM của Sperry-Rand là máy tính thương mại đầu tiên, IBM đã nhanh chóng nắm bắt 90% thị trường bằng các máy “Đại não” dùng thẻ đục lỗ của mình. Sêri máy tính lớn 360 của hãng ra mắt năm 1964 đã chiếm 70% thị phần và định ra một tiêu chuẩn cho máy tính vẫn còn được duy trì cho đến nay. IBM là một trong những công ty thành công và đáng nể nhất thế giới, đáng giá nhất trong thế giới đầu tư, cổ phần của hãng là một thứ được ưa chuộng tại Phố Wall. Nhưng công ty khổng lồ này cũng trì trệ và bảo thủ, một doanh nghiệp quan liêu có khuynh hướng bóp nghẹt cá tính, sức sáng tạo và làm tê liệt hoạt động. Đã nhiều năm, có một quy định bất thành văn về trang phục rằng các nhà kinh doanh chỉ mặc áo sơ mi trắng và com-lê xanh kiểu cũ, do đó mà có biệt danh Big Blue – Chàng khổng lồ xanh. Các nhân viên dán bảng hiệu “HÃY SUY NGHĨ” trong văn phòng họ và hát bài hát công ty, “Hoan hô IBM”, kết thúc bằng lời hứa hẹn “chúc cái tên ấy sống mãi” – IBM.

Nhưng chính quyền Liên bang không muốn IBM sống mãi, ít ra cũng trong tình trạng hiện thời

của nó. Tháng 1/1969, chính quyền Johnson, trong ngày làm việc cuối cùng, đã phát đơn kiện IBM về việc giữ độc quyền ngành công nghiệp máy tính. Ba chính phủ sau đó đã tranh luận rằng sự thống lĩnh thị trường của IBM phải được xoá bỏ. Tính mạng của chính công ty đang bị đe dọa. Khi chính quyền Reagan rút cuộc bác bỏ vụ kiện chống độc quyền vào tháng 1/1982, thủ tục toà án đã lên đến hơn 200.000 trang và người ta đã lập cả một công ty luật để tìm cách cứu vãn IBM.

Vụ kiện treo lơ lửng trên đầu công ty như lưỡi gươm Damocles vào năm 1975 khi Paul Allen nạp BASIC vào máy Altair và đánh chữ “Ready”, báo hiệu khởi đầu cuộc cách mạng máy vi tính. Một phần do tâm lý phòng thủ phát sinh từ vụ kiện mà IBM đã dần dần mất chân trong thị trường máy tính. Đến năm 1980, thị phần của công ty sụt xuống còn 40% và toàn bộ lợi nhuận đều từ việc bán máy tính lớn và máy tính mini. IBM gần như chết chìm với nỗ lực đầu tiên thăm dò thị trường máy tính nhỏ bằng loạt máy 5100 cuối thập niên 1970. Những máy này đã bị loại khỏi thị trường.

Những nỗ lực của công ty nhằm sản xuất một sản phẩm thương mại giá thấp được tập trung tại xưởng ở Boca Raton, bang Florida, gọi là bộ phận Hệ thống sơ cấp. Nơi đó, nhiều dự án đang được thực hiện. Một nhóm kỹ sư đứng đầu là Bill Sydnes đang thực hiện Sydnes 23 Datamaster, hậu duệ của loạt máy 5100 xấu số. Máy Sydnes 23 sử dụng hỗn hợp các linh kiện IBM và không phải của IBM. Một nhóm cạnh tranh tại Boca đang tính đến một máy tính nhỏ dùng hoàn toàn linh kiện bên ngoài IBM – nói cách khác, mua máy của công ty khác.

Hầu hết những người đang làm việc ở Boca Raton đều không tin rằng IBM có thể chế tạo thành công máy tính cá nhân của riêng mình, với cơ cấu và tình hình hiện thời của công ty. Máy tính cá nhân được ra đời từ tinh thần táo bạo không hiện hữu ở IBM. Những nhà thiết kế máy tính cá nhân là những tay hacker và những tay chơi, những tay nghịch phá trẻ tuổi để tóc dài, mặc quần jean và nghe nhạc rock n’ roll âm ỉ. Nơi chào đời của máy tính cá nhân hàng đầu lúc ấy, máy Apple, là một garage, chứ không phải một công ty khổng lồ không khắc phục nổi sự trì trệ, quan liêu của mình.

Tháng 7/1980, Bill Lowe đã lên tiếng với các nhà lãnh đạo của mình tại trụ sở chính IBM ở Armonk, bang New York, khoảng một giờ đi xe hướng về hướng Bắc New York City ở thung lũng Hudson. Trong cuộc gặp với Ủy ban Quản trị Công ty (CMC), Lowe đã đề xuất IBM đi mua máy tính của Altair.

Lowe, giám đốc phòng thí nghiệm Boca Raton, nhận được câu trả lời rằng đây là một ý kiến báng bố, “điều ngớ ngẩn nhất mà chúng tôi từng nghe thấy.” Anh được cho trở về Florida với

chỉ thị phải làm mọi giá để chế tạo máy tính riêng của IBM. Anh ta phải tổ chức một lực lượng và mang đến “Apple” của IBM trong 30 ngày!

Trong tác phẩm Điều kỳ diệu màu xanh, một cái nhìn hấp dẫn về công cuộc phát triển IBM PC, các tác giả James Chposky và Ted Leonsis cho biết Lowe đã cẩn thận dự trù chiến lược này, biết rằng CMC chẳng bao giờ chấp nhận đề xuất của anh và họ sẽ bảo anh sản xuất sản phẩm riêng của công ty, bất chấp cơ cấu hiện thời.

Lowe trở về Boca Raton và quy tụ nhóm của mình, 13 kỹ sư không theo truyền thống áo xanh của IBM – hơn một chục cái đầu phóng khoáng.

“Nếu bạn phải cạnh tranh với những người khởi sự từ garage, bạn phải khởi sự từ garage”, lời Don Estridge, người được Lowe chọn làm giám đốc dự án và người lãnh đạo nhóm. Trong tất cả những người tham gia dự án PC, Estridge về sau có tiếng tăm nhất.

Nhóm công tác này nhất trí rằng máy tính mới phải là một hệ “kiến trúc mở”. Nói cách khác, những bộ phận trọng yếu của máy tính, như bộ vi xử lý, phải xuất phát từ công nghệ hiện hành trên thị trường và không được theo dạng độc quyền như các bộ phận của Apple. Chuyên gia bậc thầy Adam Osborne nói rằng ông là một trong hai cố vấn ngoài công ty đã tư vấn cho IBM chế tạo kiến trúc mở. Người kia là Portia Isaacson. Osborne nhớ lại: “Lúc ấy tôi không biết rằng cả hai chúng tôi đều đang bảo IBM: ‘Đừng tự chế tạo phần cứng và phần mềm của riêng các anh.’”

Bước đột phá vượt khỏi truyền thống của Chàng Khổng lồ Xanh hoá ra lại là quyết định quan trọng khiến cho IBM PC trở thành một tiêu chuẩn công nghiệp. Nhưng nó đã diễn ra không phải vì nhu cầu mà vì tiết kiệm thời gian.

Họ đã quyết định phần mềm của máy, kể cả hệ điều hành thiết yếu, cũng sẽ lấy từ nhà cung cấp bên ngoài. Trách nhiệm bảo đảm phần mềm thuộc về thành viên Jack Sams của nhóm cộng tác và cuối tháng 7/1980 anh đã gọi điện đến Microsoft ở Bellevue, bang Washington yêu cầu được nói chuyện với Bill Gates.

Sams không phải hoàn toàn xa lạ với Microsoft. Là một thành viên kỳ cựu trong nhóm phát triển IBM, từng sản xuất loạt máy tính lớn 360 nổi tiếng, Sams là một chuyên gia phần mềm và hệ điều hành. Trước đó, anh đã bắt tay với Bill Sydnes thực hiện dự án System 23 ở Boca Raton. Thực ra, Sams đã đề xuất với Lowe rằng IBM nên hợp đồng với Microsoft để triển khai BASIC cho dự án đó, nhưng đề xuất của anh đã bị từ chối. IBM tạo ra phần mềm riêng cho máy System 23. “Điều đó chỉ khiến chúng tôi tốn kém hơn về thời gian và tiền bạc”, Sams nói.

Tháng Bảy, khi Sams gọi cho Gates, nhóm công tác còn chưa đầy một tháng để đưa ra máy mẫu và thu nhập thông tin Lowe cần đến để lập báo cáo cho CMC vào tháng Tám. Công ty vẫn chưa chấp thuận dự án PC. Nhiệm vụ của Sams khi viếng thăm Microsoft chỉ là quan sát và báo cáo lại cho nhóm công tác. Gates không được biết gì về kế hoạch của IBM. Họ chỉ được anh ta giải đáp những câu hỏi chung chung. Dự án này bí mật ngay cả trong IBM, và bất cứ điều gì bàn tại cuộc họp vẫn còn là bí mật.

“Trong cuộc họp đầu tiên đó, chúng tôi chỉ thăm dò. Chúng tôi muốn xác định xem họ có khả năng giao hàng đúng theo lịch mà chúng tôi sẽ phải đáp ứng hay không”, Sams kể. “Nếu chúng tôi đến nơi và thấy họ chỉ có vài ba người thì chúng tôi sẽ phải xem xét thật kỹ liệu họ có thể hoàn thành công việc hay không.”

Sams đến Microsoft cùng với hai người khác của IBM, một nhà quản lý bên bộ phận thu mua và một người về đối ngoại. Họ đi theo cũng chỉ làm “nhân chứng” không hơn không kém, Sams kể. IBM cẩn trọng quá mức về việc bảo mật. Khi họ bước ra khỏi thang máy trên tầng tám của toà nhà Cựu Ngân hàng Quốc gia ở Bellevue, tiếp tân viên báo cho Gates đang ở trong văn phòng.

“Tôi biết Bill còn trẻ, nhưng tôi chưa gặp anh ta bao giờ.” Sams kể. “Khi có người đến đưa tôi vào văn phòng anh ta, tôi cứ nghĩ rằng anh chàng ấy là nhân viên văn phòng. Hóa ra đó là Bill. Tôi sẽ bảo bạn hay bất cứ ai khác và tôi sẽ bảo các nhà quản lý IBM vào tuần sau rằng khi bạn gặp Bill 15 phút, bạn không còn nghĩ đến việc anh ta bao nhiêu tuổi hay trông anh ta thế nào nữa. Anh ta có bộ óc thông minh nhất trong số những người tôi đã từng làm việc.”

Gates về sau nói rằng nhóm IBM đã hỏi anh “rất nhiều câu hỏi ngớ ngẩn” trong cuộc gặp đầu tiên ấy. Ngày hôm sau, Steve Ballmer viết một lá thư cho Gates ký, cảm ơn IBM về chuyến viếng thăm.

Khi Sams trở về Boca Raton, anh báo cáo một cách thân thiện về Microsoft và vị chủ tịch trẻ tuổi. “Tôi đề xuất chúng tôi đặt kế hoạch của mình trên cơ sở khai thác công ty họ”, Sams kể. “Chúng tôi kết thúc cuộc gặp đầu tiên ấy với và cảm thấy họ có thể đáp ứng yêu cầu của chúng tôi. Tôi thấy họ trả lời cởi mở và tôi nghĩ họ nói đúng.”

Vài tuần sau, trong những ngày tháng Tám, Bill Lowe bay trở lại Armonk. Đi cùng với anh là Bill Sydnes, Lewis Eggebretch và chiếc máy mẫu sau này sẽ trở thành IBM PC. Sydnes là giám đốc kỹ thuật của dự án. Eggebretch, một kỹ sư, đã cùng anh thực hiện máy mẫu. Sau khi xem trình diễn máy mẫu và nghe báo cáo của Lowe, CMC quyết định xúc tiến. Dự án sẽ có bí danh là “Cờ vua” và Lowe có đúng một năm để đưa máy ra thị trường.

Nhóm kỹ thuật được quy tụ ở Boca Raton và làm việc với tư cách đơn vị kinh doanh Độc lập, hay còn gọi là IBU. Cựu chủ tịch Frank Cary của IBM, trong một câu quen miệng, đã nhận xét IBU là “lời đáp của IBM cho câu hỏi: ‘Làm thế nào cho con voi nhảy múa?’”

Đây là đơn vị đặc nhiệm mũ nổi xanh kỹ thuật, một tá người này chẳng bao lâu sẽ lên đến hàng trăm người.

\* \* \*

Cuộc gặp thứ hai giữa Microsoft và IBM được tổ chức vào cuối tháng Tám, không lâu sau khi Dự án Cờ vua nhận được lời chúc mừng từ ban lãnh đạo công ty tại Armonk. Sams thông báo với Gates qua điện thoại rằng anh sẽ đưa theo bốn người khác của IBM, trong đó có một luật sư. Khi năm “bộ com-lê” đến Microsoft. Cùng với Gates có Allen, Ballmer, Nishi và một luật sư ở công ty luật của cha anh.

Một lần nữa, Gates và nhóm của mình được yêu cầu ký kết thỏa thuận không tiết lộ bí mật và sau thủ tục này họ được xác nhận điều họ đã nghi ngờ: IBM đang thực hiện một dự án tuyệt mật để phát triển một máy tính cá nhân.

Nhiều bài báo trong nhiều năm qua đã nói rằng chính Gates, sau khi nghe về dự án này, đã nói với nhóm IBM rằng máy vi tính của họ nên chế tạo với vi mạch Intel 16 bit chứ đừng dùng vi mạch 8080 8 bit cũ. Gates biết rằng vi mạch tiên tiến hơn sẽ cho phép Microsoft viết các chương trình mạnh hơn cho máy vi tính mới. Phần giới thiệu trong cuốn Bách khoa toàn thư MS-DOS của Microsoft đã ghi rằng Gates và Microsoft đã thuyết phục IBM lấy nền tảng máy của mình trên vi mạch mới nhất và nhanh nhất. “Tuy nhiên, IBM lại không vững về công nghệ vi tính và thị trường vi tính...”, lời giới thiệu viết. “Một trong các giải pháp của IBM – do nhóm Sams vạch ra – là đặt nền tảng máy mới trên sản phẩm của các nhà sản xuất khác. Tất cả phần cứng cần thiết đều có sẵn, nhưng phần mềm thì lại khác. Vì thế mà có chuyến đi đến Microsoft với câu hỏi: Với tiêu chuẩn kỹ thuật của máy tính 8 bit, Microsoft có thể viết một ROM BASIC (cho IBM) trước tháng Tư năm sau không? Microsoft đáp lời một cách tích cực, nhưng đưa ra câu hỏi riêng của họ: Tại sao lại là máy tính 8 bit? Tại sao không tung ra một máy tính 16 bit dựa trên vi mạch 8086 của Intel? Cuối cuộc họp này – lần đầu tiên trong nhiều cuộc họp – Sams và nhóm của mình trở về Boca Raton với một đề xuất chế tạo một trạm làm việc thương mại 16 bit giá thấp. Kế hoạch này mang tên là Dự án Cờ vua.”

Tuy nhiên, sách giới thiệu của Microsoft đã quá lời, theo các thành viên chủ chốt của nhóm công tác Dự án Cờ vua. Tất cả đều xác nhận rằng các kỹ sư IBM ở Boca Raton đã quyết định áp

dụng kiến trúc 16 bit từ lâu trước khi Gates được biết về chiếc máy. Bill Sydes, giám đốc kỹ thuật của dự án và là người đầu tiên được Lowe chọn làm thành viên thứ 13 của nhóm công tác, đã nói về lời tuyên bố của Microsoft:

“Thật là cũ kỹ. Hoàn toàn cũ kỹ. Chúng tôi đã thực hiện System 23 với kiến trúc 8 bit cùng phần cứng đã hoàn tất để sẵn sàng chuyển giao và hệ điều hành đã có từ một năm nay hay một năm rưỡi khi chúng tôi khởi sự chương trình PC. Thế nên khi chuyển hướng chúng tôi đã quả quyết rằng đó phải là kiến trúc 16 bit vì chúng tôi biết theo thời gian máy móc sẽ ra sao.”

Nhiều vi mạch đã được cân nhắc cho máy tính cá nhân của IBM, theo Sydes, trong đó còn cả Motorola 68000. Nhưng vi mạch 32 bit này có một số khuyết điểm kỹ thuật. “Về cơ bản, Motorola chưa sẵn sàng”, Sydes cho biết. “Họ còn phải mất từ sáu đến chín tháng nữa mới đạt được mức mà chúng tôi cần.” Nhóm công tác cuối cùng đã sử dụng vi mạch 8088 của Intel thay vì 8086. Mạch 8088 là một vi mạch 16 bit với một số đặc tính của công nghệ 8 bit. Lý do chính để sử dụng mạch này là nó không quá nhanh như 8086, điều mà Sydes cho rằng hơi quá sức với chiếc máy viễn cảnh của họ, bằng cách sử dụng mạch 8088, các kỹ sư có thể dễ dàng nâng cấp thành 8086 khi cần. Sams xác nhận rằng nhóm Boca Raton đã quyết định sử dụng mạch 16 bit trước khi tiếp xúc với Gates. Nhưng Gates đã không biết điều này trong cuộc gặp thứ hai, do chính sách bảo mật của IBM, nên Gates cứ chắc chắn mình đã đưa ra một đề xuất được IBM chấp thuận.

“Chúng tôi đã chọn 8088 vì các lý do riêng, nhưng chúng tôi không nói điều đó với Bill”, Sams kể. “Chúng tôi đã yêu cầu anh ta đưa ra kiến nghị và trong số đó có mục đề xuất chúng tôi hãy dùng kiến trúc 16 bit. Tôi dám chắc anh ta tin rằng anh ta đã đề nghị điều đó với chúng tôi. Nhưng rõ ràng chúng tôi không hề có ý định sử dụng lại CPU 8 bit.”

Gates cũng đề nghị rằng máy tính IBM nên có màu, Sams kể, và anh ta đã đề xuất nhiều điều về bàn phím.

IBM muốn Microsoft cung cấp các công cụ triển khai phần mềm như BASIC cho máy tính cá nhân của mình và Gates thỏa thuận hợp tác khi gặp Sams lần thứ hai vào cuối tháng 8/1980. Don Estridge, người lãnh đạo nhóm Dự án Cờ vua, về sau đã giải thích với tạp chí Byte tại sao IBM không dùng BASIC của riêng mình: “IBM có một BASIC tuyệt hảo – nó đã được đón nhận nồng nhiệt, chạy nhanh trên các máy tính lớn và có nhiều công năng hơn các BASIC của máy vi tính hiện có năm 1980. Nhưng lượng người sử dụng rất nhỏ so với số người sử dụng Microsoft BASIC. Microsoft BASIC có hàng trăm nghìn người sử dụng trên thế giới. Làm sao phủ nhận điều đó?”

Khi còn ở Albuquerque, khẩu hiệu của Microsoft đã là “Chúng ta tạo ra tiêu chuẩn.” Tầm nhìn ấy giờ đây sắp mang lại kết quả.

Do không đủ thời gian để triển khai phần mềm riêng cho Dự án Cờ vua, IBM không những cần mua BASIC mà quan trọng hơn là có một hệ điều hành máy vi tính. Và hệ điều hành phổ biến nhất lúc bấy giờ là CP/Microsoft, hệ điều hành triển khai bởi Gary Kildall của Digital Research. Sams cho biết anh đã tưởng rằng Microsoft có thẩm quyền đối với mã nguồn của CP/M khi anh tiếp xúc với Gates lần đầu vào tháng Bảy. Microsoft vừa tung ra SoftCard, cho phép các sản phẩm viết cho CP/M chạy trên Apple II. “Thị trường mục tiêu của chúng tôi là phần mềm Apple”, Sams cho biết. “Mọi người đang mua máy Apple để sử dụng cho các mục đích thương mại và chúng tôi biết sản phẩm sẽ bán được. Nhiều sản phẩm trong số này dựa trên CP/M, cho nên rõ ràng chúng tôi cần một máy tương thích CP/M. Đề xuất của chúng tôi, đề xuất mà ban đầu chúng tôi đã bàn với Microsoft, là dùng mã nguồn của SoftCard mà họ đang tiếp thị cho máy Apple... Tôi cứ tưởng họ có thể đề xuất với chúng tôi một phiên bản hệ điều hành 16 bit. Nhưng đến lần gặp thứ hai hay thứ ba chúng tôi mới phát hiện ra điều đó không thể được, bởi vì trong lần gặp đầu tiên chúng tôi đã không hỏi những câu hỏi chi tiết có liên quan.”

Microsoft không những không có quyền bán và cấp phép mã nguồn CP/M cho IBM mà cả Digital Research, công ty hiện sở hữu CP/M, cũng chưa triển khai phiên bản 16 bit cho phần mềm này. Rõ ràng Sams và nhóm IBM không nắm bắt được tình hình của ngành công nghiệp mới mẻ này.

Sams bay nhiều lần đến Bellevue để gặp Gates trong tháng Chín. Trong lần gặp thứ ba hay thứ tư kể từ lần gặp đầu tiên, họ đã bàn nhiều về hệ điều hành cho máy PC mới. IBM muốn Microsoft cung cấp không chỉ BASIC mà cả những ngôn ngữ như FORTRAN, COBOL và PASCAL.

Stand-alone BASIC có thể hoạt động không cần hệ điều hành nhưng các ngôn ngữ khác của Microsoft thì không. IBM cần phải quyết định dứt khoát về hệ điều hành, Gates nói. Thời gian gấp rút. “Bill bảo chúng tôi muốn CP/M 16 bit thì nên làm việc với Kildall”, Sams kể. “Chúng tôi thật tình chỉ muốn làm việc với một người. Nhưng giờ đây chúng tôi phải làm việc với Kildall. Tôi hỏi Bill liệu anh có thể dàn xếp một cuộc gặp cho chúng tôi không.”

Gates nhắc điện thoại trong văn phòng và gọi Kildall ở Digital Research. Gates bảo Kildall rằng sắp đưa đến cho anh ta một số khách hàng quan trọng, “cho nên hãy tiếp đãi họ đúng mực.” Rồi sau đó anh ta trao điện thoại cho Sams, người đã thu xếp cuộc hẹn cho nhóm của mình đến gặp Kildall ngày hôm sau.



Gary Kildall và Bill Gates đã biết nhau từ lâu, hồi còn ở Computer Center Corporation, khi Gates là một trong những cậu bé say mê vi tính ở Lakeside được tuyển mộ để phá hỏng máy tính của C-Cubed.

Gates không ngờ những năm về sau lại gặp Kildall thường xuyên, người thỉnh thoảng đến thăm những tay lập trình viên trẻ tuổi tại C-Cubed vào buổi tối, và mối quan hệ sau này lại mật thiết như vậy. Là một người gốc Seattle có cha là chủ một trường hàng không, Kildall đã ghi danh theo học Đại học Washington với ý tưởng trở thành một giáo viên toán trung học cho đến khi một người bạn cho anh xem một chương trình máy tính viết bằng FORTRAN. Ngay lập tức, anh mê mẩn. Sau đó anh đã thiết kế một chương trình giúp cha mình tính toán lịch thủy triều, một công việc mà trước đó do một công ty in ấn địa phương đảm trách.

Sau khi lấy được bằng đại học về khoa học máy tính năm 1972, Kildall dời đến thành phố biển Pacific Grove của bang California tại bán đảo Monterey, nơi anh dạy khoa học máy tính cho trường Cao học Hải quân gần đó. Kildall mua một trong những vi mạch xử lý 4004 đầu tiên của Intel và viết một ngôn ngữ lập trình đơn giản cho nó, một công việc đã đem lại cho anh chỗ làm tại Intel ở Silicon Valley với tư cách cố vấn mỗi tuần một ngày. Khi Intel tung ra mạch 8008 8 bit, mạch mà Gates và Allen đang sử dụng để chế tạo máy Traf-O'Rear-Data tại Seattle, Kildall cũng triển khai một ngôn ngữ lập trình cho nó. Để trả công cho công việc tham vấn của anh, Intel tặng cho anh một máy tính nhỏ mà anh đặt trong lớp học của mình tại trường Cao học Hải quân. Kildall, người không có chuyên môn về phần cứng, đã nhờ John Torode, một người bạn ở Đại học Washington, triển khai một ổ đĩa cho chiếc máy tính đã được nâng cấp với mạch Intel 8080. Đồng thời Kildall cũng thực hiện một hệ điều hành đơn giản mang tên Chương trình Điều khiển cho Máy vi tính (CP/M) để lưu trữ thông tin vào đĩa máy tính của Torode. Đến năm 1974, họ đã có một máy vi tính thô sơ với một hệ điều hành, và họ đã bán hai máy cho một công ty máy tính thuộc khu vực Vịnh. Sự kiện này diễn ra nhiều tháng trước khi Altair xuất hiện trên bìa tạp chí Điện tử Phổ thông. Lúc này, Kildall bắt đầu bán phần mềm của mình và hệ điều hành CP/M cho các nhà sản xuất thông qua Intergalactic Digital Research, một công ty do anh thành lập cùng vợ, Dorothy McEwen. Họ nhanh chóng rút ngắn cái tên thành Digital Research. Năm 1977, Seymour Rubinstein, giám đốc tiếp thị của INSAI Manufacturing tại San Leandro, bang California, đã trả Kildall 25.000 đô-la cho quyền chạy CP/M trên các máy tính IMSAI 8080. IMSAI được thành lập không lâu sau khi Altair trình làng năm 1975 và nhanh chóng dẫn đầu về doanh số máy vi tính.

Cùng lúc ở Albuquerque, Gates đang làm mọi thứ trong tầm tay để giúp biến CP/M thành một tiêu chuẩn công nghiệp.

Đối với một công ty ngôn ngữ như Microsoft, hỗ trợ cho các hệ điều hành máy vi tính khác nhau là một công việc đầy ác mộng. Mỗi hệ điều hành có các cách làm việc riêng, như cách quản lý bộ nhớ và hệ thống tập tin. Nếu các lập trình viên Microsoft được viết phần mềm cho hệ điều hành giống nhau trên từng máy vi tính, họ chỉ việc sửa đổi chút ít mã lệnh cho từng thiết bị cụ thể của máy tính khách hàng.

“Khi chúng tôi nói chuyện với một OEM khác, một khách hàng phần cứng muốn chạy bất cứ sản phẩm nào của chúng tôi, khoảng năm 1977 hay 1978 chúng tôi luôn luôn thuyết phục họ đến Digital trước tiên và lấy CP/M bởi vì nó sẽ giúp cho công việc của chúng tôi dễ dàng hơn nhiều”, Steve Wood nhớ lại. “Khi chúng tôi thực hiện những thứ đặc biệt như phiên bản NCR của General Electric, vấn đề rất rắc rối. Mọi chuyện sẽ dễ dàng cho chúng tôi rất nhiều nếu ai đó xin giấy phép CP/M và nạp vào máy của họ, phần mềm của chúng tôi sẽ chạy tốt. Và Gary cũng làm tương tự. Nếu ai đó đến chỗ anh xin bản quyền CP/M và đang tìm kiếm các ngôn ngữ, họ thường được giới thiệu đến Microsoft. Quả là sự phối hợp ăn ý.”

Thực tế, có một thỏa thuận bất thành văn giữa Gates và Kildall rằng Microsoft sẽ đứng ngoài lĩnh vực hệ điều hành và Kildall sẽ không thâm nhập vào các ngôn ngữ máy tính, theo các nguồn tin công nghiệp.

Không phải Microsoft không muốn bước vào thị trường này. “Trước đó ở New Mexico chúng tôi đã bàn đến chuyện triển khai một hệ điều hành”, Wood kể. “Chúng tôi tự hỏi có nên nhường lĩnh vực này cho Gary không. Câu trả lời luôn luôn là: Chúng tôi cần phải tham gia vào lĩnh vực này.”

Có lúc, hình như cuối năm 1978, Gates đã tính đến chuyện sát nhập với Digital, một điều hẳn sẽ làm thay đổi bộ mặt ngành công nghiệp này. Gates bay đến Monterey và bàn về vấn đề khả dĩ đó trong bữa ăn tối tại nhà Kildall. “Đó là một cuộc bàn luận khá nghiêm túc”, Kildall kể. “Lúc ấy, Microsoft đang tính chuyện dời đi nhưng họ chưa biết đi đâu, hoặc về Seattle hoặc đến bờ Tây... Tôi cho rằng đó là một ý tưởng hay (vụ sát nhập), nhưng chúng tôi không đi đến được thỏa thuận cuối cùng nào. Tôi không biết làm thế nào dung hoà tính cách của chúng tôi. Tôi có thể làm việc với anh ta ổn thỏa nhưng chúng tôi phải tìm hiểu kỹ hơn nữa...”

Microsoft không phải là công ty duy nhất cố gắng cố động CP/M thành một tiêu chuẩn công nghiệp. LifeBoat Associates, một nhà phân phối phần mềm New York đã thành lập một câu lạc

bộ cho những người sử dụng CP/M, cũng cố động cho nó, in ấn catalog về phần mềm của Digital Research. Microsoft cũng bán các ngôn ngữ dựa trên CP/M của mình như FORTRAN qua catalog này. Các khách hàng OEM thường xin phép CP/M từ Digital rồi nhờ LifeBoat nhằm cố gắng biến CP/M thành một tiêu chuẩn. “Họ đã nỗ lực hết mình để khiến tất cả các nhà sản xuất máy tính hỗ trợ hệ điều hành đó và cả các ngôn ngữ của Microsoft”, lời một lập trình viên Microsoft. “Bill và Tony Gold của LifeBoat Associates đã vận động hăng say. Tình trạng lúc đó của ngành công nghiệp máy vi tính là tất cả những nhà sản xuất phần cứng không thực sự nắm được tình hình của cả ngành và họ được vận động rất mạnh mẽ để hỗ trợ cho một hệ điều hành nhất quán để có thể có được một thị trường cho các ứng dụng.”

Nhưng cuối năm 1979, quan hệ hợp tác giữa Microsoft và Kildall bắt đầu rạn nứt sau khi Kildall đóng bộ hệ điều hành của mình với một BASIC được triển khai bởi Gordon Eubanks, một trong các sinh viên của anh ở trường Cao học Hải quân. CBASIC của Eubanks đã tham gia thị trường gần hai năm và nó là bản thay thế duy nhất và đích thực đối với BASIC của Microsoft.

“Đó không phải là một đối thủ thực sự ghê gớm nhưng lại là một đối thủ”, Wood nói về CBASIC. “Khi Digital bắt đầu tiếp thị nó, mọi việc hơi gây bất bình. Điều đó lại càng tiếp thêm động lực cho cuộc bàn bạc nội bộ của chúng tôi về việc có nên bước vào các hệ điều hành không. Có một thị trường lớn về lĩnh vực đó. CP/M không phải là quá tinh vi. Chúng tôi có nên thử làm một thứ của riêng mình không?”

Kildall nói rằng về phần mình chưa hề có một hứa hẹn sẽ đứng ngoài lĩnh vực ngôn ngữ. Digital Research, thực tế, đã triển khai nhiều ngôn ngữ, như BASIC và FORTRAN, mà công ty đã đưa vào thị trường thương mại. “Có một thỏa thuận về nguyên tắc rằng Microsoft sẽ thực hiện ngôn ngữ còn chúng tôi thực hiện hệ điều hành. Nhưng chỉ vì lúc bấy giờ chúng tôi đang thực hiện các hệ điều hành và họ đang thực hiện các ngôn ngữ. Không phải chúng tôi đã phân chia thị trường. Chuyên môn của tôi là các ngôn ngữ, cho nên chắc chắn tôi sẽ không bỏ lĩnh vực đó.”

CBASIC không là mối đe dọa thị trường đối với Microsoft, Kildall cho biết. Dù có là một mối đe dọa thực sự đi chăng nữa, lúc ấy Gates đã đáp lại bằng cách đến AT&T và xin giấy phép cho hệ điều hành UNIX của họ mà Microsoft bán giảm giá với cái tên XENIX. “Bill không hài lòng”, lời kể của Steve Smith, vị giám đốc tiếp thị của Microsoft gia nhập công ty năm 1979. “Digital giờ đây đang bước vào lĩnh vực ngôn ngữ của chúng tôi và không đầy một, hai tháng sau chúng tôi đã đưa ra XENIX. Đơn giản thế thôi. Khi họ bước vào thị trường của họ... Chúng tôi biết rằng

cuối cùng sẽ phải cạnh tranh với tất cả các công ty phần mềm. Nhưng khi họ là những người chủ động chiếm thị trường của chúng tôi, chúng tôi sẽ phản ứng trả đũa.”

Kildall nói rằng anh không hề bận tâm khi biết Gates đã được cấp phép một hệ điều hành. “XENIX không đặc sắc lắm”, Kildall nói. “Nó chẳng làm tôi bận tâm chút nào. Chẳng có gì khác biệt. UNIX không xâm phạm vào thị trường của chúng tôi. Nó được dùng hầu hết cho các trạm làm việc khoa học như ngày nay. Nó không bao giờ là mối đe dọa với thị trường thương mại của chúng tôi.”

Đó là tình hình quan hệ giữa Microsoft và Digital Research vào tháng 9/1980 khi Gates gọi điện thoại cho Kildall. Một lần nữa, anh sắp đem mối làm ăn đến cho một người giờ đây anh xem là đối thủ, nhưng anh không có cách nào khác. IBM muốn CP/M là hệ điều hành cho máy tính cá nhân đầu tiên của họ.

\* \* \*

Những gì diễn ra vào ngày IBM đến đặt quan hệ với Digital Research ở Pacific Grove, bang California, gần xa lộ số 1 đầy thẳng cánh, đã đi vào lịch sử của ngành máy tính cá nhân, một câu chuyện được người ta kể đi kể lại mỗi khi có dịp chuyện trò tại các hội nghị công nghiệp hay dạ tiệc đề cập đến Microsoft và sản phẩm hốt bạc độc quyền của hãng, DOS. Gary Kildall đã bỏ lỡ cơ hội của thế kỷ, người ta sẽ nói thế. Câu chuyện kể rằng Kildall đã bay đi trên chiếc máy bay hai động cơ của anh như thế nào trong khi những người áo xanh của IBM đang chờ anh dưới đất.

Mười mấy năm sau cái ngày định mệnh đó, nhiều lời kể đã xuất hiện trên sách, tạp chí, báo và các chuyên san nhà nghề. Nhưng ít có lời tường thuật nào chính xác tuyệt đối. Các chi tiết thường khác nhau không ít thì nhiều.

Hai nhân vật chính trong câu chuyện, Gary Kildall và Jack Sams, cũng nhớ những sự kiện ngày hôm đó một cách khác nhau. Sams kể rằng nhóm của anh, gồm có anh và hai, ba người khác của IBM, bay từ Seattle xuống để nói chuyện với Kildall như đã dự trù sau hôm Gates gọi điện từ văn phòng của anh. Họ được đón tiếp bởi vợ Kildall, Dorothy McEwen, người thực sự điều hành doanh nghiệp trong lúc Gary lo liệu công tác kỹ thuật. Một luật sư của Digital Research cũng có mặt. Nhưng Gary lại không có ở đó.

“Cuộc gặp là một thất bại”, Sams nhớ lại.

Trước khi Sams lên tiếng về lý do anh đến, McEwen và vị luật sư được yêu cầu phải đồng ý ký

một bản thỏa thuận bảo mật thông thường của IBM, như Gates đã ký. Họ không chịu làm thế. Đối với những người ngoài không biết đến thủ tục của IBM với các nhà cung cấp, bản thỏa thuận này có phần dọa dẫm, nhưng nó giúp cho IBM tránh được các vụ kiện. Nó quy định rằng người cung cấp, trong trường hợp này là Digital, không được phép nói cho IBM bất cứ điều gì bí mật trong cuộc gặp và nếu có điều gì bị lộ ra, họ không được kiện IBM vì đã hành động theo thông tin ấy. Ngược lại, nếu Digital tiết lộ hay hành động dựa vào những gì bí mật nghe được từ IBM trong cuộc gặp, họ sẽ bị kiện.”

“Chúng tôi cố gắng thông qua bước ký kết thỏa thuận bảo mật này để nói về chuyện mà chúng tôi đến để bàn thảo”, Sams kể. “Đến ba giờ chiều, rốt cuộc họ thoái thác việc ký bản thỏa thuận với nội dung chúng tôi đã đến và họ không tiết lộ điều đó. Tôi hoàn toàn thất vọng. Chúng tôi trở về Seattle ngày hôm sau và tôi bảo Bill chúng tôi đã không thành công trong giao dịch với Gary và anh ta xem có cách nào tự lo liệu một hệ điều hành 16 bit.”

Sams kể rằng Gary không hề xuất hiện cho đến khi anh và nhóm của anh rời Digital Research. Bill Sydnes, giám đốc kỹ thuật của Dự án Cờ vua, xác nhận rằng Sams sau đó đã tuyên bố với nhóm công tác rằng Kildall đừng bao giờ gặp anh.

Một người bạn trong ngành của Kildall, người không muốn nêu tên vì tình bạn, đã nói rằng anh có lần nói chuyện với một thành viên trong nhóm của Sams đến gặp Dorothy McEwen và luật sư của Digital ngày hôm đó. “Một thành viên IBM nói với tôi rằng họ chưa bao giờ thấy ai (McEwen và vị luật sư) lại khiếm nhã và ngạo mạn như thế trong đời.”

Kildall xác nhận rằng anh đang lái máy bay của mình vào thời điểm cuộc gặp diễn ra, nhưng anh nói rằng anh đang đi công việc đến khu vực Vịnh. “Tôi đang bay đi vì công việc, cũng như người khác lái xe đi công tác. Tôi biết người của IBM đang đến”, Kildall tuyên bố anh đã quay về Digital vào đầu buổi trưa, thừa thời gian gặp nhóm IBM.

“Vợ tôi đã lo lắng trước khi tôi về đến nơi, chắc chắn là thế. Nếu anh ký thỏa thuận này, nó ghi rằng họ có thể lấy bất cứ ý gì của anh và sử dụng theo ý họ. Khá là đáng sợ. Vợ tôi trước đó chưa hề gặp chuyện như thế. Tôi giảng giải rằng đây không phải là những người xấu, họ chỉ muốn tự bảo vệ họ tránh những vụ kiện trong tương lai. Tôi chẳng ngại gì bản thỏa thuận bảo mật.”

Kildall kể rằng khi cuộc gặp kết thúc, anh cảm thấy rằng Digital sẽ cung cấp hệ điều hành CP/M cho IBM. Đêm đó, Kildall kể tiếp, anh và vợ tình cờ đi cùng chuyến bay từ San Francisco đến Miami với nhóm nhân viên IBM, và họ còn bàn thêm một ít nữa. Vợ chồng Kildall đang trên

đường đi nghỉ ở Caribe, chuyển đi mà họ hàng mong đợi. Kildall kể rằng họ khuyên anh nên liên lạc với Sams khi đi nghỉ trở về, “nhưng tôi không làm được điều đó. Anh ta đã rời khỏi IBM. Cứ như anh ta biến mất khỏi trái đất.” Điều tiếp theo anh biết, Kildall kể, là Microsoft và IBM đang làm ăn với nhau về một hệ điều hành.

Sams kể rằng có thể một thành viên trong nhóm anh đến Digital Research hôm đó đã bay về Boca Raton chứ không cùng anh trở về Seattle. Anh nói anh không nhớ được. Nhưng Sams nói rằng anh hoàn toàn không muốn gặp lại Kildall. “Trừ phi anh ta đến với tư cách là một con người khác.”

Sams sau đó bị tách ra khỏi Dự án Cờ vua và được giao nhiệm vụ khác. Nhưng chuyện này diễn ra cuối tháng 10, hơn một tháng sau.

Kildall kể rằng chính Gates, trong một cuộc phỏng vấn với báo London Times sau khi IBM PC ra mắt thế giới vào tháng 8/1981, là người đầu tiên kể lại câu chuyện việc Kildall bay đi trên máy bay khi IBM muốn làm ăn với anh ta. “Đó là phiên bản của Microsoft”, Kildall kể. “Nó đã trở thành huyền thoại. Và lời người thắng cuộc, chứ không phải người thua cuộc, sẽ được ghi nhớ.” Kildall đã thẩm thía chuyện này suốt mười mấy năm sau. Rõ ràng anh nhạy cảm với lời phê bình rằng anh đã đánh giá chuyện làm ăn kém cỏi để Gates tiến tới thỏa thuận sản xuất hệ điều hành cho IBM.

John Torode, bạn của Kildall, người đã thiết kế hệ đĩa cho máy vi tính của họ, hiện đang điều hành một công ty máy tính ở Seattle đã kể lại. “Nhưng Digital đã chuẩn bị đến đâu? Họ có biết IBM đến không? Họ có thời gian sửa soạn một chiến lược không? Họ có đi đến kết luận rằng cần khôn ngoan khuyên IBM rút lui, hay diễn ra chỉ vì tính cách của những con người có mặt lúc ấy? Tôi không hề bàn chuyện đó với Gary. Tôi chẳng bao giờ muốn trách anh ta về chuyện đó.”

Dù chuyện gì xảy ra ngày hôm đó đi nữa, hầu hết những người trong ngành máy tính đều tin rằng hành động của Kildall đã góp phần khiến Microsoft trở thành công ty phần mềm khổng lồ như ngày hôm nay.

Sams kể rằng anh đã gọi điện cho Kildall sau chuyến đi không mấy tốt đẹp đến Digital Research. “Tôi nói với anh ta rằng chúng tôi nghiêm túc, chúng tôi thật sự muốn nói chuyện với anh ta. Tôi cứ coi như phớt lờ khúc dạo đầu không vui và cho rằng anh ta không cố ý từ chối làm ăn với chúng tôi mà có lý do nào đó. Anh ta nói: ‘Không, không, không, chúng tôi thật sự muốn làm ăn với các anh.’”

Nhưng Sams kể rằng anh ta và các thành viên còn lại của IBM không thuyết phục được Kildall đồng ý bỏ tiền triển khai một phiên bản CP/M 16 bit trong khoảng thời gian eo hẹp mà IBM đòi hỏi. “Chúng tôi đã cố gắng thuyết phục Gary rất nhiều”, Sams kể. “Khi không được, cuối cùng tôi bảo anh ta: ‘Thôi, chúng tôi không xúc tiến được với anh. Chúng tôi có thời hạn. Chúng tôi sẽ lấy sản phẩm của Gates.’”

Trong một loạt cuộc gặp với Microsoft sau lần bị Digital Research cự tuyệt, Sams đã quảng vấn đề hệ điều hành cho Gates. “Đây là chiến thuật thương lượng chúng tôi đã tiến hành với họ”, Sams kể. “Chúng tôi muốn điều này trở thành vấn đề của họ, họ phải tìm ra cho chúng tôi một hệ điều hành thích hợp, một hệ mà chúng tôi có thể tích hợp thành công với lịch trình của chúng tôi.”

May mắn lại một lần nữa đến với Bill Gates. Một hệ điều hành cho vi mạch Intel 16 bit vừa được triển khai bởi Tim Paterson tại Seattle Computer Products, cách Microsoft không quá 20 phút lái xe.

\* \* \*

Tim Paterson lúc nào cũng muốn thiết kế một hệ điều hành cho máy vi tính. Nhưng nếu “cha đẻ của DOS” biết rằng mình sẽ gây ra nhiều rắc rối thì có lẽ anh đã chẳng rời những chiếc xe đua, thứ mà anh say mê không kém gì lập trình.

Sau khi trưng bày CPU 8086 tại Hội nghị Máy tính Quốc gia vào mùa xuân 1979, Paterson trở về Seattle hoàn thiện các mạch này để đưa chúng ra thương trường. Trong thời gian này, anh được Digital Research tiếp xúc, công ty muốn mua một trong các mạch CPU này để triển khai phiên bản CP/M 16 bit. Nhưng Seattle Computer không có mạch nào dư. Paterson đã hỏi khi nào Digital dự trù sẽ có phiên bản CP/M mới hoàn thiện. Trước tháng 12, anh được cho biết.

Seattle Computer bắt đầu giao những mạch CPU 8086 đầu tiên của mình cho khách hàng vào tháng 11/1979. Stand-alone BASIC của Microsoft được chào bán kèm. Những khách hàng đầu tiên này hầu hết là các nhà triển khai phần mềm. Đến tháng 4/1980, Digital Research vẫn chưa thiết kế CP/M-86. Paterson quyết định không chờ đợi nữa; anh sẽ triển khai hệ điều hành của riêng mình.

“Ở đây chúng tôi có thứ chạy được, thế mà chúng tôi hết chờ lại chờ Digital đưa ra hệ điều hành mới cho 8086”, Rod Brock, chủ nhân Seattle Computer Products, dẫn lời. “Họ cứ bảo chúng tôi sắp có ngay. Sự trì hoãn này thực sự làm thiệt hại doanh số chúng tôi. Chúng tôi có lẽ bán được 5 đến 10 mạch mỗi tháng, nhưng phải hình dung rằng có thể bán hơn thế rất nhiều.

Chúng tôi cần một hệ điều hành.”

Năm tháng sau, vào tháng Chín, khoảng thời gian Jack Sams bị Dorothy McEwen và vị luật sư ở Digital Research dồn vào thế bí, Paterson đã hoàn tất hệ điều hành của mình và cho chạy thử lần đầu. Anh ta gọi nó là 86-QDOS, viết tắt từ chữ “Quick and Dirty Operating System”.

Seattle Computer bắt đầu giao QDOS-86 của Paterson cho khách hàng. “Đây là một sản phẩm thực sự”, lời Paterson.

“Mọi người cứ nghĩ IBM là công ty đầu tiên làm ra hệ điều hành. Không phải thế. Chúng tôi đã giao nó trước họ một năm. Nó được sử dụng trên máy tính của chúng tôi. Chúng tôi đang bán một máy tính nhanh gấp đôi SoftCard với máy IBM sắp đưa ra.” (Nguyên nhân của sự chênh lệch về tốc độ này là IBM PC dùng mạch 8088 chậm hơn).

Gary Kildall hẳn phải suy nghĩ nhiều năm về chuyện đã để lỡ việc làm ăn với IBM vì mãi bay trên trời, Paterson thì suy nghĩ về chuyện anh đã đánh thó CP/M thế nào trong việc triển khai một hệ điều hành trở thành tiêu chuẩn công nghiệp. Điển hình là lời nhận xét sau đây của một nhân viên ẩn danh của Digital trích đăng trong một bài báo của Business Month, miêu tả Gates như một kẻ lưu manh trong ngành: “Chúng tôi không hề tìm cách đăng ký bản quyền sáng chế CP/M. Lúc bấy giờ, chẳng ai đăng ký bản quyền sáng chế phần mềm cả; điều đó gần như trái với bình thường. Nhưng nếu chúng tôi làm thế thì Microsoft đã không thể triển khai được MS-DOS vì một phần mã nguồn trông rất giống của CP/M. Làm thế nào Paterson và Gates có thể đưa ra một hệ điều hành mới tuyệt diệu ấy trong phút chốc?”

Có lần, Kildall gọi điện cho Paterson và lên án anh đã “chôm” CP/M.

“Lúc ấy”, Paterson kể, “tôi bảo anh ta tôi chẳng sao chép gì cả. Tôi chỉ xem tài liệu của anh ta và làm ra một thứ hoạt động tương tự. Điều đó chẳng hề vi phạm bất cứ luật sở hữu trí tuệ nào. Ghi công thức vào sách không hề vi phạm bản quyền của công thức. Tôi rất sẵn sàng tranh luận vấn đề này trước bất kỳ ai hay bất kỳ quan tòa nào.”

Mặc dù bắt chước một số chức năng CP/Microsoft, song hệ điều hành của Paterson lại có những bước cải tiến đầy ý nghĩa. QDOS lưu trữ dữ liệu trên đĩa theo một cách thức hoàn toàn khác với CP/M và nó cũng tổ chức hệ thống tập tin theo cách khác. Mục tiêu của Paterson là tạo điều kiện dễ dàng hết mức cho các nhà triển khai phần mềm chuyển dịch số lượng phần mềm 8080 khổng lồ chạy phổ biến trên CP/M sang chạy trên hệ điều hành của anh. Trước tiên anh thu thập cẩm nang của Intel về mạch 8086 có ghi nguyên tắc chi tiết về việc chuyển đổi các lệnh 8080 thành các lệnh 8086. Paterson viết một chương trình chuyển đổi theo hướng dẫn



của Intel. Sau đó anh thu thập cảm nang CP/M của Digital và ứng với từng chức năng 8080 anh viết một chức năng 8086 tương ứng.

“Một khi đã chuyển đổi những chương trình này, hệ điều hành của tôi sẽ nhận ra chức năng CP/M sau khi chuyển đổi và nó sẽ đáp ứng như cũ”, lời Paterson. “Để làm điều này không cần phải có CP/M. Chỉ cần lấy cảm nang của Digital và viết hệ điều hành của tôi. Và tôi đã làm đúng như thế. Tôi chẳng bao giờ xem mã của Kildall, mà chỉ xem cảm nang của anh ta.”

Khi Paterson đã có QDOS-86 hoạt động, anh tiếp xúc với Paul Allen và hỏi anh ta xem Microsoft có muốn chuyển đổi phần mềm nào của họ cho hệ điều hành mới của Seattle Computer không. “Đó là lúc họ biết chúng tôi có nó”, Paterson cho biết.

Cho đến lúc ấy, Microsoft vẫn chưa biết chắc sẽ làm gì để có một hệ điều hành. Digital Research nằm ngoài tầm tay. IBM không có thời gian để triển khai một hệ điều hành trong vòng thời hạn 12 tháng như ban lãnh đạo công ty đề ra. Microsoft cũng vậy, ít ra nếu phải bắt đầu tất cả từ đầu. Không có hệ điều hành, toàn bộ dự án PC sẽ đứng trước nguy cơ bị sụp đổ. “Chúng tôi cảm thấy nếu không giải quyết được chuyện đó, dự án không thể xúc tiến được”, lời Bob O'Rear, nhà lập trình của Microsoft sắp được giao trách nhiệm kỹ thuật về hệ điều hành. “Chúng tôi chẳng có ngôn ngữ nào để bán trên IBM PC. Việc đề ra đáp số cho phương trình hệ điều hành mang tầm vóc hết sức quan trọng... Chúng tôi phải làm gì đó để dự án này có thể xúc tiến.”

Cuối tháng Chín, Allen tiếp xúc với Rod Brock và thông báo rằng Microsoft có một khách hàng OEM triển vọng có thể quan tâm đến hệ điều hành mới của Seattle Computer. Allen, người không được tiết lộ tung tích khách hàng, muốn biết liệu Microsoft có thể được cấp phép như đại lý hay không. Brock trả lời là có thể.

Gates về sau đã nói rằng việc có được hệ điều hành của Seattle Computer đã giúp Microsoft tiết kiệm được một năm lao động.

IBM đã thông báo Gates rằng họ muốn có đề xuất tài chính cuối cùng từ Microsoft vào tháng 10 và thời gian đang cạn dần.

Gates đứng trước một quyết định sinh tử. Liệu Microsoft có giao các ngôn ngữ và hệ điều hành đáp ứng kịp thời hạn mà IBM đã ấn định để máy tính sẵn sàng tham gia thị trường trong vòng một năm không? Phần mềm phải hoàn tất trước thời hạn đó, có lẽ khoảng 6, 7 tháng. Bốn ngôn ngữ mà IBM muốn – BASIC, COBOL, FORTRAN và Pascal – đòi hỏi khoảng 40.000 byte lệnh. Một hệ điều hành thì chỉ khoảng 2.000 byte lệnh. Theo Microsoft, vào đêm chủ nhật ngày

28/9/1980, Gates, Allen và Nishi đã ngồi ở văn phòng Gates góc tầng 8 toà nhà ngân hàng để vắt óc suy nghĩ về vấn đề hệ điều hành. Họ có nên nhận lời không? Đột nhiên, Nishi nhảy dựng lên, vung tay lên không và hét: “Làm đi! Làm đi!”

Đó là lúc Gates thấy rõ ràng 2.000 byte mã lệnh cho hệ điều hành chẳng là ghê gớm. Dĩ nhiên, họ phải thực hiện. “Kay là loại người khoa trương, và khi tin ở điều gì, anh ta tin tưởng rất mạnh mẽ”, về sau Gates thường nói. “Anh ta đứng lên, trình bày lý lẽ và chúng tôi chỉ việc đáp: ‘Ừ!’”

Không lâu sau đó, Gates đi lại nôn nóng trong văn phòng mình đêm khuya, sốt ruột chờ đợi những trang giấy cuối cùng của bản in máy tính dài lê thê. Khi chiếc máy ngắt mạch hoạt động, anh chụp ngay chồng giấy vừa in ra, nhét vào cặp và lao ra khỏi toà nhà cùng Ballmer và O'Rear tiến về phi trường. Bản báo cáo cuối cùng của Microsoft gửi cho IBM đã xong. Bây giờ là lúc bắt tay đàm phán phần cốt lõi với những tay áo xanh ở Boca Raton.

Những tài liệu in ấn trước đây về cuộc gặp hệ trọng này giữa Microsoft và IBM, trong đó có cuốn Điều kỳ diệu màu xanh, Lửa trong thung lũng và Công cuộc tạo dựng Microsoft đều tường thuật rằng Paul Allen đi đến Boca Raton cùng với Gates và Ballmer. Nhưng thực tế không phải như vậy. “Chính Bill, Steve và tôi”, lời O'Rear. “Tôi không biết tại sao Paul không đi, bởi vì rõ ràng anh ta có liên quan rất nhiều. Có lẽ anh ta bận rộn với dự án khác tối đó. Chúng tôi hoàn tất bản đề xuất cho IBM, giật tập tài liệu ra khỏi máy, lao đến phi trường, vừa kịp chuyến bay, bay suốt đêm, đến nơi, mua một chiếc cà vạt cho Bill và lao vào”

Bản báo cáo Gates mang theo đề cập hàng trăm vấn đề kỹ thuật liên quan đến cả những đề xuất phần cứng và phần mềm cho PC. Nó cũng đề cập chi tiết các vấn đề tài chính. Trước đó, Sams đã bàn với Gates về một giá cố định cho vô số các bản sao bất cứ phần mềm nào Microsoft cấp phép cho IBM. Càng nghĩ về đề xuất này, Gates càng thấy nó không có lợi. Microsoft sẽ đầu tư tài chính khổng lồ vào dự án này, và một khoản thanh toán tính gộp của IBM sẽ không tạo điều kiện cho công ty trẻ tuổi này thu lợi lâu dài từ khoản đầu tư của họ. Khi Gates lên chuyến bay Delta không nghỉ đến Miami, anh đã quyết định đòi thỏa thuận bản quyền với IBM.

Sams đã nói rõ từ những cuộc gặp đầu tiên của anh với Gates rằng Microsoft vẫn là chủ sở hữu của bất cứ phần mềm nào họ triển khai. Thực tế, IBM không hề định can thiệp vào mà chỉ đề nghị từ bên ngoài. Đã có rất nhiều suy đoán về nguyên nhân tại sao chúng tôi lại để Microsoft độc quyền như thế”, Sams giải thích. “Nguyên nhân thuộc về nội bộ. Chúng tôi gặp vấn đề rắc rối nghiêm trọng vì bị kiện bởi những người quy kết chúng tôi đã đánh cắp sản phẩm của họ. Sẽ phải trả giá rất đắt nếu các lập trình viên của chúng tôi nhìn vào mã của ai khác bởi vì họ

thường quay lại bảo chúng tôi đánh cắp và làm tiền. Chúng tôi đã thua một loạt vụ kiện như vậy nên chúng tôi không muốn có một sản phẩm rõ ràng là của người khác được thực hiện tiếp bởi người của IBM. Chúng tôi đến Microsoft với đề xuất rằng chúng tôi muốn đây là sản phẩm của họ... Tôi luôn nghĩ đó là quyết định đúng đắn.”

\* \* \*

Khi chiếc xe thuê chở Gates, Ballmer và O'Rear dừng trước bộ phận Hệ thống sơ cấp của IBM tại Boca Raton, đồng hồ chỉ hơn mười giờ rưỡi sáng. Họ đã trễ 30 phút. Nhưng Gates có chiếc cà vạt mới và anh bước đầy tự tin vào phòng họp lớn nơi bảy, tám nhân viên IBM đang chờ anh, trong đó có vài luật sư.

Gates dự định lời lẽ trình bày. Ballmer và O'Rear có mặt để bổ sung ý kiến nếu cần và trả lời các câu hỏi. “Bill đang nằm trong tầm đạn”, lời Ballmer sau đó.

Nếu Gates hồi hộp thì anh cũng không để lộ ra. Như thường lệ, anh hoàn toàn làm chủ chính mình và khán giả. Những nhà lãnh đạo lớn tuổi hơn nhiều hỏi liên tục hết câu này sang câu khác, vừa nhận xét về các bản ghi vừa thay phiên nhau đi quanh bàn. Nhiều câu hỏi đề cập đến hệ điều hành mà Microsoft đề nghị cung cấp cho IBM. Gates trả lời một cách tự tin và chắc chắn, thường xuyên dùng đưa tới lui vì sự nhiệt tình của tính cách. Vì quyền lợi của cả hai bên mà mọi người ra sức giải quyết mọi bất đồng trong cuộc họp này. Lần đầu tiên trong lịch sử công ty, IBM sắp sửa liên kết với một nhà cung cấp bên ngoài. Microsoft sẽ cung cấp cho máy PC mới hệ điều hành thiết yếu, nói cách khác chính là linh hồn của máy.

“Chúng tôi có rất nhiều gợi ý từ những người của IBM, họ thật sự muốn thực hiện công việc”, lời O'Rear. “Chúng tôi nói với họ chúng tôi muốn làm gì và làm như thế nào và họ đề nghị chúng tôi nên làm thế này, thế kia... Mọi người đều tìm kiếm một giải pháp. Mọi người trong phòng đều muốn thực hiện dự án. Họ chỉ muốn khảo sát tất cả mọi khía cạnh.”

Tối hôm đó, Gates, Ballmer và O'Rear ăn tối với Jack Sams, người ở trong nhóm IBM đã chất vấn họ suốt buổi sáng và chiều. Trong bữa tối, Sams đã gợi ý Gates cách thức hiệu chỉnh một số phần trong bản đề xuất của anh để nó được thích hợp hơn. Sau đó, ba nhân viên Microsoft mệt lử về phòng ở khách sạn Holiday Inn gần đó. Đã hai ngày rồi họ mới được ngủ.

Khi cuộc họp kết thúc ngày hôm sau, Gates và Ballmer ngay lập tức bay về Seattle. O'Rear ở lại Miami hai ngày để thăm bạn bè. Đó là lần cuối cùng anh được nghỉ liên tục mấy ngày trong 10 tháng sắp tới.

Cuộc đối thoại diễn tiến tốt đẹp ở Boca Raton. Gates cùng nhóm của anh đã gây ấn tượng tốt. Trong cuộc gặp mặt hai ngày, Gates đã có dịp quen biết với Don Estridge, nhà lãnh đạo thông minh và khác người của nhóm Dự án Cờ vua. Mặc dù Estridge hơn Gates gần 20 tuổi, họ đã trở thành những người bạn thân tình với nhau. Khi nói đến máy tính, họ là những tâm hồn đồng điệu chia sẻ chung một tầm nhìn. Estridge nói với Gates rằng tổng giám đốc John Opel của IBM, người được cả công ty gọi là “Não bộ” đã nhắc với anh rằng ông biết Mary Gates, đã cùng có chân với bà trong hội đồng quốc gia của United Way. (Trước khi gia nhập hội đồng quốc gia mà thành viên của nó, như Opel, hầu hết là nhà lãnh đạo của các công ty Fortune 500, Mary Gates từng là nữ chủ tịch đầu tiên của United Way ở Seattle). Mối liên hệ này với United Way có giúp Microsoft bắt được quan hệ với IBM hay không vẫn còn là điều bí ẩn. Opel, nay đã nghỉ hưu, không hề nhắc tới chuyện đó. Sams kể Estridge cũng đề cập như vậy với anh về Gates vì ông biết mẹ anh ta. Xét cho cùng, Gates mới 24 tuổi còn IBM thì đang đặt cược uy tín của công ty vào Gates và Microsoft.

Không lâu sau cuộc gặp ở Florida giữa Microsoft và IBM thì Estridge thay thế Sams trong nhóm Dự án Cờ vua. Nhưng Sams, người sẽ tiếp tục gặp gỡ Gates trong những năm sau đó, đã có một ấn tượng khó phai về người đồng sáng lập trẻ tuổi của Microsoft. “Anh ta là một người hết sức quyết liệt”, lời Sams. “Hơn bất cứ ai khác mà tôi đã biết, Bill khép mình vào ý tưởng chuẩn bị cho những gì trong tương lai từ trước khi nó diễn ra. Anh ta sẵn sàng đầu tư vào tiềm năng anh thấy sẽ diễn ra hai hay ba năm sau... Tôi chưa bao giờ làm việc với một người có ấn tượng như thế.”

Đầu tháng 11/1980, hai công ty chính thức ký hợp đồng. Microsoft sẽ triển khai phần mềm cho máy tính cá nhân đầu tiên của IBM và cung cấp hệ điều hành đĩa quan trọng, hay DOS. Các thời hạn được ấn định, nhiều lịch trình công tác được thiết lập, các cam kết và hứa hẹn được đưa ra. Lịch làm việc thật kinh khủng. IBM muốn có phiên bản ban đầu của hệ điều hành và BASIC vào trước giữa tháng Giêng. “Họ khiến chúng tôi chưa bắt đầu đã thấy mình trễ 3 tháng”, Gates nhớ lại.

Vào những tối chủ nhật, Gates thường nghỉ việc dành thời gian đến nhà bố mẹ ăn tối. Nhưng giờ đây anh bảo mẹ mình rằng sáu tháng nữa bà mới gặp lại anh.

\* \* \*

Vài ngày sau lễ tạ ơn, hai mẫu Acorn tối mật được giao đến Microsoft, trao tay bởi Dave Bradley, một kỹ sư IBM thuộc dự án PC ở Boca Raton. “Acorn” là biệt danh mà các nhà lãnh đạo công ty ở Armonk đã đặt cho sản phẩm mà họ hy vọng sẽ là thành viên mới nhất và nhỏ nhất

của gia đình máy tính IBM. Toàn bộ dự án vẫn được gọi là “Cờ vua”. Chàng khổng lồ xanh rất thích biệt danh và sự bí mật. Vào buổi sáng khi Bradley hạ cánh với những chiếc máy Acorn tại phi trường Seattle Tacoma International, anh thuê một xe thùng để lái đến Bellevue. Đó là cách duy nhất để đưa tất cả chín thùng phụ kiện đến Microsoft.

Anh được Steve Ballmer đón tiếp tại văn phòng Microsoft, đưa vào một căn phòng phía sau bộ phận giao hàng. Những túi và thùng nhựa vương vãi trên sàn. Những mẫu máy quý giá của IBM sẽ được cất ở đây, Ballmer nói, cùng với tất cả hồ sơ về dự án bí mật.

Các nhà quản lý IBM đã nói rõ với Gates tại cuộc gặp hai ngày ở Boca Raton rằng họ xem vấn đề bí mật là ưu tiên hàng đầu. Thế giới bên ngoài không được biết gì về Acorn. Bức màn bí mật không được vén lên cho đến dịp tuyên bố chính thức khi máy tính ra mắt báo giới và công chúng – một sự kiện được dự trù ấn định vào khoảng mùa hè 1981. Bất cứ một hành động tiết lộ bí mật nào cũng có thể đe dọa dự án, họ nhấn mạnh. Máy tính phải đặt trong phòng mọi lúc. Tất cả cẩm nang và tài liệu cũng phải để trong phòng, cất trong các tủ hồ sơ và kết sắt. IBM gửi đến Microsoft những ổ khoá hồ sơ đặc biệt. Họ cũng cử người lắp ráp khoá. Nhưng khi IBM đòi Microsoft lắp ráp các đường dây trên trần nhà để bảo vệ căn phòng trước sự tấn công từ bên trên, Gates sau cùng đã bảo quá đủ và gạt đi.

Tất cả công việc về máy tính ấy phải được thực hiện trong căn phòng không được thông gió và không có cửa sổ mà kích thước chỉ có 3m và 1m8. Sức nóng tỏa ra từ máy tính và các thiết bị điện tử khác nhanh chóng tích lại trong căn phòng tí hon, bùng bít này. Nhiệt độ, thường lên đến gần 38o, không chỉ gây nên một môi trường làm việc khó chịu mà còn khiến phát sinh nhiều vấn đề cho phần cứng. Các lập trình viên thường phải mất hàng giờ để khắc phục trục trặc mà họ tưởng là lỗi phần mềm, để rồi phát hiện ra vấn đề là phần cứng không ổn định.

Thỉnh thoảng, IBM cử những thám tử đến Microsoft để thăm dò xung quanh và kiểm tra bảo mật. Trong một chuyến đến thăm, nhân viên an ninh của IBM nhìn thấy một phần máy tính của công ty nằm trong hành lang bên ngoài căn phòng ấy. Và cánh cửa đã được hé ra để đón chút không khí cho những lập trình viên nhể nhại bên trong. Ballmer bị IBM gọi điện rầy la. “Sau lần đó chúng tôi phải cắt cử người canh chừng”, Gates kể.

Một lập trình viên Microsoft còn nhớ một hôm Ballmer chạy dọc hành lang hét lên: “Đóng cửa lại và khoá tủ sắt! Bọn họ đến kìa!” Hoá ra Ballmer nghe điện của một nhân viên IBM, và khi anh hỏi thời tiết ở Boca Raton thế nào, anh chàng IBM bảo không biết. Anh ta đang ở Bellevue và sẽ nhanh chóng đến nơi.

Một hệ thống thông tin công phu được thiết lập giữa Microsoft và đơn vị Hệ thống sơ cấp ở Boca Raton. Thư tín điện tử cho phép các thông điệp được truyền đi tức khắc giữa các máy tính ở hai công ty. Các bưu kiện và phần cứng được giao bằng Delta Dash, một dịch vụ hỏa tốc của hãng Delta Air Lines. Gates thường xuyên bay đêm đến Boca Raton để họp khẩn và quay về Seattle trong ngày.

Không có hai thành phố Mỹ nào trong 48 bang trên lục địa lại cách xa nhau như Seattle và Miami, nằm hai đầu quốc gia, và có lẽ không ai ở Microsoft và IBM lại thường xuyên đi đi về về 4.000 dặm nhiều bằng Bradley, người đã mang các máy PC mẫu đến Microsoft. Vai trò của anh trong dự án là triển khai BIOS, bộ xuất nhập cơ bản của hệ thống máy tính mà Microsoft đang giúp IBM viết. Mỗi lần Bradley đến Seattle, trời lại mưa. Gates, có văn phòng trong góc nhìn ra quang cảnh Cascade, thường bảo Bradley mỗi lần anh đến – rằng nếu trời không có mây anh ta sẽ thấy được ngọn núi Rainier. Nhưng Bradley chẳng bao giờ nhìn thấy ngọn núi. Vài năm, Bradley đã đi nghỉ mát ở Seattle để tận mắt nhìn thấy thật sự có một ngọn núi Rainier.

Vào khoảng thời gian các máy Acorn được chuyển đến Microsoft, Miriam Lubow cũng đến đó. Chị thư ký và bảo mẫu từ những ngày ở Albuquerque đã chuyển gia đình đến Bellevue để có thể làm việc lại cho Microsoft và tiếp tục chăm sóc chàng chủ tịch trẻ tuổi. Một buổi sáng, không lâu sau khi Lubow trở lại làm việc, chị ngạc nhiên thấy Gates đến văn phòng trong bộ com-lê. Một lúc sau, ba người lạ mặt đến mang theo các va li và mặc quần jean, mang giày tennis và áo sơ MITS thường. Những người này làm Lubow sửng sốt khi nói rằng họ đến từ IBM đưa mắt nhìn chàng Gates ăn diện bánh bao và anh nhìn lại họ, thế rồi mọi người bật cười.

Những kỹ sư phần cứng và phần mềm ở Boca Raton rất giống với các nhân viên Microsoft chứ không giống những nhà quản lý mà họ làm việc ở IBM. “Rất nhiều người trong nhóm không theo phong cách của IBM”, lời Bill Sydnes, giám đốc kỹ thuật của Dự án Cờ vua. “Chúng tôi không tuyển mộ mẫu người áo xanh điển hình của IBM để thực hiện chương trình PC. Họ đều là những nhân vật khác thường.”

Một tình bạn đặc biệt nảy sinh giữa hai nhóm IBM và Microsoft làm việc cho dự án. Những bức thư điện tử riêng tư, chẳng liên quan đến kỹ thuật được gửi đi mỗi ngày và hai nhóm hoà nhã với nhau khi có một nhóm trễ thời hạn, chuyện thường xảy ra. Trong một cuộc phỏng vấn với PC Magazine sau khi dự án hoàn thành, Gates đã nói về tình bạn này:

“Dự án IBM này là một dự án siêu hào hứng, vui nhộn. Chúng tôi, dù là một công ty nhỏ, đã được rộng quyền sửa đổi phương pháp thực hiện trong quá trình tiến hành dự án... Và chúng tôi thật sự giao lưu thân thiện với phía khách hàng (IBM), cho dù họ ở xa vô cùng... Chúng tôi

thích đùa với họ về chuyện bảo mật – chúng tôi phải dùng khoá, các biển báo như thế nào, dùng biệt danh hay những thứ đại loại... Tôi rất có ấn tượng về nhóm người họ quy tụ... Thậm chí gần đến lúc tuyên bố, hầu hết các nhà thương mại cũng không hay biết gì về tầm vóc và tình hình nói chung. Vì thế chúng tôi đã thích thú có chung một mối quan hệ có một không hai.”

Gates miêu tả quang cảnh ở Microsoft trong thời gian diễn ra dự án dài một năm rất giống với những gì Tracy Kidder đề cập trong cuốn sách của ông, Linh hồn chiếc máy mới, về một nhóm bạn trẻ say mê máy tính ở Data General đã cố gắng hết sức mình để chế tạo một loại máy tính mới.

Ưu tiên hàng đầu của Microsoft là hình thành hệ điều hành và chạy trên Acorn. Trách nhiệm này thuộc về Bob O'Rear.

Các phần mềm khác được triển khai cho PC phải chạy trên hệ điều hành và nếu O'Rear không chuyển đổi được 86-DOS của Seattle Computer để thích ứng với máy mẫu, cả dự án sẽ tiêu tan.

“Mở mắt ra là tôi lại nghĩ đến dự án”, lời O'Rear, người làm việc suốt cả tháng 12 mà không nghỉ Giáng sinh hay Lễ mừng năm mới như nhiều người khác tại Microsoft cùng tham gia dự án.

Mặc dù Seattle Computer đã trang bị cho Microsoft một bản 86-DOS hồi tháng Chín, khi Microsoft báo cho công ty rằng họ có một khách hàng OEM triển vọng về hệ điều hành, chưa có thỏa thuận giấy phép nào được ký cho đến cuối năm 1980. Điều đó dường như chẳng làm cho mọi người bận tâm. “Chúng tôi không ngần ngại cho họ thử nghiệm”, lời Tim Paterson. Bước sang năm mới sáu ngày, Microsoft và Seattle Computer cuối cùng đã ký một thỏa thuận trao cho Microsoft quyền không độc nhất được tiếp thị 86-DOS. Điều này có nghĩa là Seattle Computer có thể tiếp tục cấp phép hệ điều hành của họ cho các khách hàng khác. Cuộc thương lượng được đảm trách bởi Paul Allen và Rod Brock, chủ nhân của Seattle Computer. Mặc dù bản thỏa thuận được ký bởi Gates, anh và Brock không hề gặp hay bàn với nhau. Với mỗi giấy phép con của 86-DOS, Microsoft thỏa thuận trả cho Seattle Computer 10.000 đô-la, cộng thêm 5.000 đô-la nếu có cả mã nguồn. Seattle Computer cũng nhận được 10.000 đô-la từ việc ký thỏa thuận.

“Chúng tôi đi đến thỏa thuận khá dễ dàng”, lời Paterson, phó chủ tịch của Seattle Computer. “Chúng tôi thậm chí còn gọi Digital Research để biết họ bán sản phẩm ra sao. Chúng tôi cảm nhận được mức giá cả.”

Dĩ nhiên, không ai ở Seattle Computer biết rằng khách hàng vô danh của Microsoft đi mua hệ

điều hành là IBM, với doanh số gần 30 tỷ đô-la.

Một điều khoản quan trọng trong hợp đồng ghi rằng: “Không có điều gì trong thỏa thuận giấy phép này buộc Microsoft phải xác định khách hàng với Seattle Computer Products.”

Brock nhớ lại: “Điều đó có vẻ bất thường đối với chúng tôi, nhưng chúng tôi đồng ý.”

Microsoft cuối cùng trả cho Seattle Computer tổng cộng 25.000 đô-la theo các điều khoản hợp đồng, bởi vì họ chỉ cấp phép lại 86-DOS và mã nguồn cho một khách hàng duy nhất, IBM.

Một nguồn tin ở Microsoft nắm được bí mật cuộc thương lượng với IBM về hệ điều hành kể rằng – Microsoft đã cấp phép phiên bản DOS đầu tiên cho Chàng Khổng lồ Xanh chỉ có 15.000 đô-la. Microsoft cũng nhận được tiền chủ quyền trong việc cấp giấy phép, mặc dù thỏa thuận chủ quyền lúc nào cũng là một bí mật được gìn giữ cẩn mật tại IBM và Microsoft. “Chúng tôi là một công ty năng động”, một nhân viên Microsoft cho biết. “Chiến lược của chúng tôi là, kiếm tiền bằng các ngôn ngữ. Nên nhớ, chúng tôi đã làm ăn với tất cả các ngôn ngữ, và Digital Research thì làm ăn với CP/M. Và khi gặp nguy cơ mất mối lợi ngôn ngữ vì IBM không có hệ điều hành, chúng tôi đương nhiên sẽ giải quyết vấn đề. Và chúng tôi giải quyết vấn đề đó với giá khoảng 15.000 đô-la. Nhưng tôi dám chắc với bạn rằng chúng tôi kiếm tiền nhờ BASIC. Chúng tôi kiếm tiền từ các giấy phép đã có và chúng tôi phải giành được vụ hệ điều hành. Không phải để kiếm tiền, không phải để ấn định tiêu chuẩn thế giới, mà đơn giản chỉ vì chúng tôi không thể bắt mỗi làm ăn về ngôn ngữ mà không có nó.”

Có lúc O'Rear thắc mắc không biết anh có chạy được 86-DOS trên phần cứng đang sử dụng trong căn phòng nhỏ, chật chội và không cửa sổ này tại Microsoft hay không. Các vấn đề kỹ thuật về phần mềm và phần cứng dường như vô tận. Các máy mẫu giao đến cho Microsoft ngay sau lễ Tạ ơn chỉ là mẫu phác thảo thô sơ. Chúng chạy không tốt lắm. O'Rear liên tục gửi thư cho những đối tác của anh tại Boca Raton về các vấn đề thiết bị và phàn nàn về khó khăn trong việc đáp ứng thời hạn giao hàng 12/1 của DOS và BASIC do các trục trặc trong phần cứng IBM cung cấp.

Microsoft không kịp thời hạn 12/1. Mãi cho đến tháng Hai, O'Rear cuối cùng mới cho 86-DOS chạy được trên máy mẫu. Anh vẫn còn nhớ như in khoảng khắc ấy: “Hình như lúc ấy khoảng nửa đêm. Đó là một trong những khoảnh khắc vui sướng nhất đời tôi, cuối cùng sau bao nhiêu sự chuẩn bị, làm việc và đi lại, hệ điều hành ấy khởi động lên và báo rằng nó đã sẵn sàng nhận lệnh. Đó là một phút giây kỳ thú.”

Nhóm IBM ở Boca Raton muốn thực hiện nhiều sửa đổi trong hệ điều hành và Allen nhờ



Paterson giúp việc này. Các thay đổi đều khá nhỏ nhất. Chẳng hạn, IBM đã muốn có một tính năng vẫn còn trên DOS ngày nay – nhãn ngày giờ. Một thay đổi khác liên quan đến cái gọi là dấu nhắc DOS để lại trên màn hình sau khi hệ thống đã khởi động. Dấu nhắc mà Paterson thiết kế cho 86-DOS là một chữ cái theo sau là dấu hai chấm. Gọn và đơn giản. Nhưng IBM muốn dấu nhắc của CP/Microsoft, là chữ cái theo sau là dấu hai chấm phải được theo sau tiếp tục bằng dấu “lớn hơn” dùng trong toán học.

“Điều đó làm tôi muốn dẹp quách mọi thứ”, Paterson nói đến yêu cầu về dấu của CP/M. Nhưng anh đã chấp thuận. Paterson đã không hay biết gì khi anh thực hiện các sửa đổi theo yêu cầu. Anh không có máy mẫu. Anh cũng chẳng hề biết nó tồn tại.

Seattle hơi nghi ngờ khách hàng vô danh của Microsoft có thể là IBM. Một ngày đầu xuân 1981, Brock nhận được một cú điện thoại của một người thông báo rằng anh ta làm việc với IBM và anh ta đặt một câu hỏi về hệ điều hành. Brock biết công ty mình chưa cấp phép 86-DOS cho IBM nên anh hỏi người gọi xem anh ta ở đâu. Người ta gọi ngay lập tức cúp máy. Sau đó Brock có đề cập với một đại diện kinh doanh thỉnh thoảng gọi đến Seattle Computer rằng Microsoft đang làm ăn với một OEM bí mật và họ không muốn cho biết tên. Vì đại diện kinh doanh máy tính nói với Brock rằng anh ta cũng nghe câu chuyện tương tự từ một người bạn ở Intel. Nhà sản xuất vi mạch cũng có một thỏa thuận với một OEM giấu tên.

Theo như phạm vi của dự án PC và số lượng người của IBM hoặc đang thực hiện máy tính hoặc viết về nó thì tin tức về công việc có lẽ lộ ra ở Microsoft hoặc đơn vị Hệ thống sơ cấp ở Boca Raton. Nhưng ngoài những tin đồn, các chi tiết cụ thể không lọt ra, ít nhất cho đến phút cuối.

Nhóm kỹ sư 13 người ban đầu được giao cho Dự án Cờ vua nhanh chóng đông lên thành mấy trăm người. Các lập trình viên ở Microsoft đùa rằng đây là dự án nhỏ nhất của IBM và lớn nhất của Microsoft, IBM có số người viết yêu cầu cho máy tính nhiều hơn số người của Microsoft viết mã. O'Rear thường bị chìm trong biển người mà anh giao dịch tại Boca Raton. Anh có quyền đồng ý với bất cứ điều gì mà nhóm IBM yêu cầu ở anh. Nhưng chỉ có Gates được phép từ chối.

“Nếu họ bảo chúng tôi phải thế này hay thế khác, có thể chấp thuận ngay lập tức”, O'Rear kể. “Nhưng nếu không thì phải thông qua Bill. Tôi làm việc với rất nhiều người. IBM có một chương trình để vạch kế hoạch từng thời điểm nhỏ và từng cuộc nói chuyện. Tôi thường nhận được điện của mọi người ở tất cả các khâu, từ ban quản trị hợp đồng đến khâu xem xét các chi tiết kỹ thuật, cho đến đánh giá tiến độ của chúng tôi trong việc viết tài liệu. Tất cả những cuộc gọi này có thể từ những người khác nhau. Tôi cố gắng viết tất cả những thứ này cho chạy trên

PC. Cứ gọi điện ba, bốn cuộc mỗi ngày và làm hết những chuyện này, rồi theo dõi những cuộc điện thoại, xem xét từng khía cạnh nhỏ, hay cố gắng hướng dẫn họ về dự án, rất nhiều việc, rất căng thẳng.”

Những người tham gia dự án tại Microsoft đều căng thẳng không thể tưởng tượng. Từng ngày qua, các thời hạn cho các giai đoạn khác nhau của dự án bị trễ nải do các vấn đề kỹ thuật. Hầu hết các lập trình viên viết mã cho PC làm việc bảy ngày một tuần, thường xuyên thức suốt đêm. Gates không rời văn phòng nhiều ngày liền, trừ khi anh có việc ở Boca Raton để bàn về việc thiết kế máy tính với Estridge hay những người khác.

Mặc dù không viết nhiều mã, nhưng Gates là người xem lại hầu hết mã phần mềm do các lập trình viên của anh viết cho PC. Và anh cũng giúp đỡ các vấn đề kỹ thuật như Allen. Cả hai đề nghị hay ra lệnh sửa đổi về mã khi họ tìm thấy chỗ họ không thích hay nghĩ rằng có thể cải tiến.

Bradley, kỹ sư phần mềm của IBM, còn nhớ một chuyến đi đến Microsoft để mang bộ nguồn mới cho một máy mẫu bị hỏng. Trục trặc được sửa chữa vào ngày thứ bảy nhưng Bradley được văn phòng mình thông báo ở lại Bellevue đến thứ hai để nhận phiên bản BASIC mới mà lúc ấy Microsoft dự trù sẽ làm xong. Nhưng đến thứ hai, Gates bảo Bradley rằng nó chưa xong và thứ ba quay lại. Khoảng đầu giờ sáng hôm sau, Bradley ra khỏi thang máy văn phòng Microsoft, đi dọc hành lang và thấy Gates nằm bò trên sàn văn phòng phía sau xem xét một bản in máy tính khổng lồ với một cây bút đỏ và sửa đổi theo ý anh. Anh đã thức suốt đêm để khử lỗi BASIC.

Mặc dù nhịp độ công việc không ngơi nghỉ trong suốt mùa xuân 1981, Allen và một vài lập trình viên đã nghỉ ngắn ngày và bay đến Florida vào giữa tháng Tư để xem phóng tàu con thoi lần đầu. “Đây là lần đầu tiên và rất quan trọng”, lời Charles Simonyi, người đã thuyết phục anh chàng Allen một lữ cùng đi. Nhưng suýt nữa họ không đi được. Gates đã lên kế hoạch một cuộc họp công ty vào thứ sáu ngày 11/4, ngày tàu Columbia dự trù sẽ phóng lên. Nhưng một lỗi phần mềm của NASA đã làm hoãn chuyến bay đến chủ nhật nên Simonyi, Allen và Marc McDonald bay đi vào thứ bảy. Họ thuê một chiếc xe ở Miami và lái suốt đêm dọc theo bờ biển Florida đến Mũi Kennedy. Tàu Crippen, phóng lên quỹ đạo lúc bảy giờ sáng. Ba anh chàng nhiệt tình của Microsoft sau đó lái xe về Miami và bay về nhà.

Simonyi không làm việc cho Dự án Cờ vua. Anh vừa được tuyển để đảm trách triển khai các ứng dụng của Microsoft. Mặc dù tập trung phần lớn vào dự án IBM, Microsoft không thể lãng quên chuyện làm ăn khác. Các mối làm ăn với khách hàng OEM ở trong nước và ở Nhật vẫn tiếp diễn. Các lập trình viên như Simonyi thực hiện nhiều ứng dụng. Trong giao dịch với khách

hàng khác, Microsoft tận dụng sự hiểu biết bí mật của mình về việc IBM sắp tung ra máy tính cá nhân của riêng họ dựa trên mạch Intel 8088, theo lời một nhà quản lý đang làm việc cho Microsoft lúc ấy. “Chúng tôi thường cố gắng khuyên một số khách hàng chọn bộ xử lý 16 bit”, anh nói. “Không ai biết rằng chúng tôi đang thực hiện hợp đồng IBM.”

Ngày 1/5, Tim Paterson đến làm việc ở Microsoft, nơi anh được biết lần đầu khách hàng mua hệ điều hành của mình là ai. Anh đã hỏi Allen về một chỗ làm trước đó vài tuần. Paterson quyết định rời Seattle Computer vì Bradley không quyết định được nên bán sản phẩm của công ty thông qua thư đặt hàng còn Paterson không muốn làm việc theo kiểu đó, công việc mà anh cho là giống như chăm sóc trẻ nhỏ. Ở Microsoft, Paterson phối hợp với O'Rear về hệ điều hành. Đến cuối tháng sau, DOS đã hoàn thành khá nhiều.

Công ty lớn mạnh nhanh, một phần do quá nhiều người được tuyển vào để góp phần thực hiện dự án IBM. Đến tháng Sáu, số nhân viên Microsoft đã gấp đôi năm trước khoảng 70 người.

Một lập trình viên được tuyển vào tháng Sáu, Richard Leeds, cứ tưởng anh gia nhập Microsoft để thực hiện chuyện gì khác cho đến khi anh đến làm việc buổi sáng đầu tiên, ký bản thỏa thuận bảo mật và được cho biết anh sẽ tham gia Dự án Cờ vua. Mỗi nhân viên Microsoft tham gia dự án đều phải ký văn bản này. Leeds ngạc nhiên khi nhìn thấy máy PC lần đầu. Nó có bàn phím nhựa trong và anh có thể nhìn xuyên qua các phím để thấy cơ cấu bên dưới. “Chúng tôi gọi IBM là công ty máy đánh chữ”, anh kể. “Nhưng điều ngộ nghĩnh ở đây là một công ty máy đánh chữ không nghĩ ra được bàn phím hữu dụng.”

Leeds được cử làm giám đốc dự án về COBOL, một trong các ngôn ngữ mà Microsoft dự trù giao cho IBM. Công việc của anh là chuyển đổi phiên bản COBOL 8 bit của Microsoft thành một phiên bản chạy trên mạch 16 bit.

“Công việc ở đây rất sôi nổi”, Leeds nhớ lại. “Mọi người thật sự hăng say, thật sự tự hào được tham gia thực hiện máy tương lai của IBM... Công việc không ngừng nghỉ. Tôi làm việc hơn 65 giờ mỗi tuần. Tôi có một người bạn gái và tôi đã bị phàn nàn là làm việc chưa đủ nhiều. Họ muốn con số đó là 80 giờ mỗi tuần. Có những lúc tôi đã làm việc tới 80 giờ.”

Khi dự án COBOL hoàn tất, Leeds chỉ được hưởng 14% thay vì 15% như đã hứa.

Leeds có thói quen thu nhập những cây bút đã bị Gates nhai. Trong vòng vài tháng, bộ sưu tập đã rất lớn. Gates không ngót lo âu về dự án. Anh biết rằng IBM có thói quen tung rất nhiều tiền vào các dự án nghiên cứu để rồi không đi đến đích. IBM thường cho ra sản phẩm không thể tiếp thị được và sau cùng chôn vùi nó vĩnh viễn trong hệ thống quan liêu khổng lồ của mình. Mãi

cho đến những ngày cuối cùng trước khi PC được công bố, Gates vẫn bị ám ảnh bởi ý nghĩ IBM sẽ huỷ dự án. Nếu cơn ác mộng này biến thành sự thật, Microsoft sẽ bị thương tổn nghiêm trọng bởi vì Gates đã đầu tư quá nhiều nguồn lực công ty vào dự án.

“Lúc nào mọi người cũng sợ IBM sẽ quyết định không công bố máy này, sợ ai đó lên tiếng: ‘Khá lắm các bạn, nhưng chúng tôi không muốn đi vào lĩnh vực máy tính cá nhân này’”, O'Rear nhớ lại.

Gates đặc biệt hốt hoảng khi chuyên san công nghiệp InfoWorld, trong số ra ngày 8/5, tường thuật một cách vô cùng chi tiết về dự án PC ở Boca Raton. Gates lo rằng những câu chuyện như thế sẽ làm lộ bí mật của IBM và khiến họ huỷ bỏ công việc.

Bài báo trên InfoWorld được đặt tựa là “IBM nhảy vào thị trường Micro.” Nó được ghi ở Boca Raton. “Một nguồn tin đáng tin cậy trong nhóm Hệ thống sơ cấp của IBM ở Boca Raton đã cung cấp cho InfoWorld các chi tiết độc nhất về máy tính cá nhân mới của IBM”, bài báo viết. “Hệ thống được dự trù công bố ở New York vào giữa tháng 7/1981. Bộ xử lý trung tâm cho hệ thống mới này sẽ là Intel 8088 16 bit.”

Bài báo đề cập tiếp về kích thước bộ nhớ máy tính, màn hình và bàn phím. Bài báo thậm chí còn nói đến hệ điều hành. “IBM đã toan tính chuyển sử dụng CP/M làm hệ điều hành đĩa cho máy tính cá nhân, nhưng điều này sẽ là một bước phá lệ không ngờ SoftCard với chiến lược triển khai sản phẩm của IBM”, InfoWorld đăng. “Thay vào đó, hệ điều hành cho máy tính mới này sẽ tương tự như CP/M về nhiều phương diện. Các nhà thiết kế không nhắm đến sự tương thích mà chỉ tương đồng.”

Bài báo kết thúc bằng lời phản bác mạnh mẽ của phát ngôn viên IBM. “Chúng tôi hỏi Harry Smith thuộc nhóm Hệ thống sơ cấp xem anh ta có thể cho chúng tôi biết thông tin về phần mềm ứng dụng dự trù cho máy tính không. Anh ta đáp: ‘Theo tôi biết, chúng tôi không định đưa ra bất cứ sản phẩm nào như thế’.”

Gates rất khó chịu với câu chuyện của InfoWorld đến mức ngay lập tức gọi điện cho các biên tập viên với tư cách một nhà phát ngôn viên công nghiệp và sỉ vả họ về việc đã đăng tin đồn. Thực tế, điều duy nhất bài báo ghi sai là thời điểm công bố chính thức. IBM công bố một máy mới vào tháng Bảy nhưng đó là máy System 23 Datamaster mà Bill Sydnes và những người khác của Dự án Cờ vua đã từng thực hiện PC. Máy Datamaster là một máy tính thương mại nhỏ trị giá 9.830 đô-la được thiết kế để cạnh tranh với các kiểu tương tự của Data General và DEC.

Việc công bố System 23 hiển nhiên làm cho giới báo chí thương mại mất cảnh giác. Họ đã tin

vào tin đồn IBM đang thực hiện một máy tính cá nhân. Tạp chí Business Week đăng một bài ngắn về buổi lễ công bố Datamaster ngày 28/7. “Khả năng của International Business Machines Corp làm ngạc nhiên các đối thủ và những người quan sát IBM vẫn không hề suy suyển”, tạp chí viết. “IBM đã định đưa ra một máy tính cá nhân giá thấp để cạnh tranh với các mẫu phổ biến của Apple Computer Inc và Radio Shack Division của Tandy Corp.”

Một ngày trước IBM khôn ngoan đánh lạc hướng báo chí về máy PC mới của họ bằng cuộc công bố Datamaster, Gates đã ký bản thỏa thuận tài chính chính thức giúp anh trở thành một tỷ phú và nhiều người làm việc cho anh trở thành triệu phú.

Với chỉ 50.000 đô-la, Gates mua tất cả bản quyền đối với 86-DOS trước đó thuộc sở hữu của Seattle Computer Products. Đó là một cuộc mặc cả thế kỷ. Một lần nữa, Gates lại chứng tỏ anh là một doanh nhân bậc thầy.

Chuyện Gates đi đến thương vụ này khởi sự từ một người bạn cũ từ thuở Gates còn ở MITS, Eddie Curry.

Sau khi Pertec mua đứt MITS vào năm 1977, Curry làm việc với Pertec gần bốn năm, chờ đợi được trao toàn bộ các chế độ cổ phần anh nhận được từ công ty. Tháng 6/1981, anh gia nhập LifeBoat Associates, nhà phân phối phần mềm. LifeBoat vừa mới được Datapoint đến tiếp xúc ( Steve Wood hiện đang làm việc cho công ty này) để tìm hiểu xem LifeBoat có kiếm được CP/M chạy trên máy tính mới 16 bit của họ không. Nhiệm vụ đầu tiên của Curry ở LifeBoat là đến Digital Research và thương lượng về giấy phép phiên bản CP/M 16 bit có thể sử dụng trên máy của Datapoint. Khi không đạt được thỏa thuận, Curry tìm đến Seattle Computer ở bờ Tây mà anh biết đang tiếp thị một hệ điều hành 16 bit tên là 86-DOS. Curry đề nghị với Brock mức giá 25 triệu đô-la để đổi lấy các quyền với DOS. Trong thời gian ở Seattle, Curry đến thăm một nơi khác, đó là Microsoft. Anh nói cho Gates biết lý do anh đến thành phố ấy.

“Chẳng có lý do gì không nói với anh ấy bởi vì tôi không làm ăn được với Brock và để anh ấy tìm hiểu xem sao”, Curry nói. “LifeBoat có các quan hệ kinh doanh với Bill và tôi nên nói cho anh ta biết chuyện gì đó không ổn. Hơn nữa, tôi có quan hệ cá nhân với Bill. Cho nên tôi nói với anh về lời đề nghị.”

Allen, người làm việc với Seattle Computer trước kia, đã viết cho Brock một lá thư đề nghị trao cho Microsoft giấy phép độc quyền bán 86-DOS. Allen nói Microsoft muốn cạnh tranh trực tiếp với Digital Research.

“Tôi cảm nhận Paul đang cầm điện thoại và chúng tôi đã đi được nửa đường đến thỏa thuận

nghiêm chỉnh, tôi cứ nghĩ thế”, Brock kể. “Họ định trả giá 50.000 đô-la và cho chúng tôi các điều khoản ưu đãi về việc mua tất cả các ngôn ngữ cao cấp do Microsoft đưa ra.”

Nhưng khi Brock nhận được thỏa thuận do luật sư của Microsoft thảo ra, khác với những gì Allen nói với anh qua điện thoại. Giờ đây nó là thỏa thuận bán hàng. Microsoft muốn mua đứt hệ điều hành. Sau đó họ sẽ cấp phép ngược lại cho Seattle Computer.

Vị luật sư, người nhìn thấy bản thỏa thuận ban đầu này, kể rằng Gates đích thân xem qua văn bản này và tự tay sửa đổi những quan điểm chính thành một vụ mua bán DOS thay vì một vụ cấp phép độc quyền. “Quả là một quyết định sáng suốt”, vị luật sư nói. “Microsoft, chứ không phải Seattle Computer, sẽ nắm quyền sở hữu DOS.”

Brock nhớ lại: “Tôi gọi cho Paul về việc đó. Anh nói luật sư của Microsoft cho rằng như thế tốt hơn. Tôi thấy chưa thuyết phục hoàn toàn, nhưng tôi nghĩ đến 50.000 đô-la và chúng tôi cần vốn vào lúc ấy.”

Brock không chấp nhận đề nghị của Curry gấp năm lần mức đó bởi vì Microsoft thỏa thuận cung cấp cho Seattle Computer các phiên bản nâng cấp của DOS. Brock hình dung điều này sẽ rất có lợi cho Seattle Computer bởi vì Tim Paterson không còn thực hiện hệ điều hành nữa.

“Microsoft hẳn rất nôn nóng”, Brock kể, “vì họ cử Steve Ballmer đến. Anh ta tìm cách hối thúc chúng tôi thỏa thuận hợp đồng và ký kết. Tôi đích thân gặp anh ta. Anh ta nói sơ lược với tôi chuyện ấy có lợi như thế nào, và chẳng có gì thay đổi dù họ sở hữu hay chúng tôi sở hữu. Tôi đoán anh ta thuyết phục tôi bởi vì Paul gọi đến vài ngày sau và bảo đến Bellevue để cùng ký kết.”

Khi Brock đến Microsoft ngày 27/7, Allen gọi Paterson vào khi xem qua bản thỏa thuận. Paterson bảo Brock anh nghĩ rằng lời đề nghị như thế là tốt.

“Chúng tôi không hề biết IBM sắp bán nhiều máy tính này”, Paterson kể. “Họ là kẻ ngoại đạo trong ngành. Về mặt nào đó mọi người dường như cho rằng chúng tôi nghi ngờ sắp có vụ thành công lớn này. Thật tình tôi không biết. Vì thế mua DOS với giá 50.000 đô-la là một canh bạc lớn đối với Microsoft, năm ăn năm thua.”

Trước khi Brock ký kết thỏa thuận, Allen đưa qua cho Gates đang ngồi ở văn phòng khác. Brock nghe thấy Gates và Allen nói chuyện. Nhưng Gates không hề ra chào anh. Vài phút sau, Allen quay lại với bản thỏa thuận và Brock ký chuyển giao quyền sở hữu 86-DOS cho Microsoft.

Brock tình cờ gặp Gates lần đầu vài năm sau, trong một nhà hàng Bellevue nổi tiếng tên “Chàng

xấu số và cá voi”. Cái tên thích hợp. Cá lớn đã nuốt cá bé. Hệ điều hành một thời từng thuộc về Seattle Computer khi ấy đã trở thành một tiêu chuẩn công nghiệp; đến 1991 Microsoft đã thu được 200 triệu đô-la mỗi năm từ doanh số MS-DOS.

\* \* \*

Ngày 12/8/1981, hai tuần và hai ngày sau khi Microsoft giành được quyền sở hữu hệ điều hành từ Seattle Computer, IBM đã hớn hỏ giới thiệu máy tính cá nhân mới của mình với giới báo chí tại khách sạn Waldorf-Astoria ở New York City.

Ngành máy tính đã không còn như trước nữa. Microsoft cũng thế. Lễ công bố của IBM được diễn ra gần một năm sau ngày bộ sậu công ty ở Armonk, bang New York cho phép Bill Lowe xúc tiến Dự án Cờ vua, với chỉ thị phải hoàn tất một chiếc máy để cho ra thị trường trong vòng 12 tháng.

“Công ty International Business Machines đã kiên quyết bước vào thị trường máy tính cá nhân và các nhà chuyên môn tin rằng công ty khổng lồ về máy tính có thể dẫn đầu ngành công nghiệp non trẻ này trong vòng hai năm”, đoạn viết của một phóng viên trên tờ Wall Street Journal, người đã theo dõi bữa tiệc ra mắt PC.

Chiếc máy đơn sơ được giới thiệu ngày ấy chỉ có ổ đĩa, 16 kilobyte bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên và có giá là 1.565 đô-la. Tính thêm các phần tự chọn khác, giá cả sẽ nhanh chóng tăng lên 6.000 đô-la. IBM, cùng hợp tác với Sears Roebuck & Co.. Và ComputerLand Corp. để bán PC, đã chào mời khách hàng một bộ các phần mềm và sản phẩm ứng dụng chạy trên máy của mình. Chẳng có phần mềm nào do IBM chế tạo.

Phần mềm của Microsoft dành cho PC gồm có BASIC và trò chơi Adventure, sản phẩm đầu tiên của công ty không thuộc dạng ngôn ngữ hay hệ điều hành. “Microsoft Adventure đưa người chơi vào thế giới tưởng tượng của các hang động và kho tàng”, phát biểu của IBM với báo chí. Đó là phiên bản máy vi tính của trò chơi đã được các hacker và người hâm mộ chơi nhiều năm trên các máy tính mini. Adventure nguyên thủy được viết trên một lớn tại Viện Kỹ thuật Massachusetts. Người chơi tham gia trò chơi bằng cách gõ những lệnh như WALK NORTH hay OPEN THE DOOR. Trên đường đi, người đi phải giải quyết các bài toán đố, lừa đối thủ và tìm ra kho tàng được chôn giấu.

IBM giới thiệu nhiều chương trình ứng dụng cho PC, trong đó có chương trình bảng tính nổi tiếng VisiCalc và một trình xử lý văn bản tên EasyWriter của Information Unlimited Software. Các ứng dụng này không dính dáng đến IBM, anh chàng Đại úy Crunch đạo chính điện thoại đã

viết EasyWriter, nghe đâu trong thời gian thụ án tù sau khi cảnh sát liên bang bắt quả tang anh gọi điện thoại đường dài không trả tiền bằng dụng cụ của mình. (Đại úy Crunch là một biệt danh được đặt cho anh sau sự kiện anh khám phá cái còi đồ chơi trong các hộp ngũ cốc điểm tâm cùng tên phát ra một âm sắc khiến tổng đài của công ty Máy tính Bell nổi tuyến đường dài cho người gọi).

Mặc dù DOS là hệ điều hành duy nhất dành cho PC khi nó được đưa ra giới thiệu tại New York City, IBM cuối cùng đã đi đến được một thỏa thuận với Gary Kildall về một phiên bản CP/M 16 bit. Nhưng hệ điều hành của Digital phải sáu tháng sau mới hoàn tất và khi tung ra, CP/M có giá cao hơn nhiều so với DOS. Ngoài ra, IBM cũng cho biết họ chỉ hỗ trợ tiếp tục cho DOS.

Chẳng có lẽ lạt gì nhiều ở Microsoft trong ngày trọng đại khi bức màn bí mật được vén lên. Steve Ballmer xé tờ telex của bản tin Dow Jones và dán lên cửa chính. Mọi người cười vui vẻ, bắt tay và vỗ lưng nhau. Nhưng không có tiệc tùng linh đình; không có tiếng champagne nổ. Còn quá nhiều việc để làm. Một phiên bản mới của DOS đã được bắt tay thực hiện.

Không ai thật sự biết phải trông đợi điều gì. “Chúng tôi cho rằng nó sẽ trở nên trọng đại bởi đó là IBM”, lời O'Rear. “Nhưng tôi không hình dung được tầm vóc. Tôi chỉ nghĩ nhiều đến khía cạnh phần cứng. Lúc ấy tôi không nghĩ nhiều đến sự phân rẽ của hệ điều hành và tác động nó sẽ gây ra. Tôi còn nghĩ rất nhiều rằng 86-CP/M sẽ cực kỳ quan trọng và IBM DOS chỉ dành cho PC.”

Từ “clone” (nhái) chưa có trong ngữ vựng của ngành.

Khoảng một tuần sau buổi lễ công bố của IBM, Microsoft nhận được một lá thư của IBM. “Kính gửi nhà cung cấp”, lá thư viết. “Các anh đã thực hiện công việc tốt đẹp.” Đó là một cách xác nhận rất thân tình đối với cuộc hôn nhân. Mặc dù IBM xin lỗi Gates rất nhiều lần về lá thư, đó là dấu hiệu của những chuyện sắp xảy đến. Một công ty hôn phối với IBM, nó thường bị đá ra đường sau khi tuần trăng mật kết thúc.



# Chương 5. Lớn mạnh

Ngày thứ sáu, 13/11/1981, như thường lệ vào thời gian ấy trong năm ở vùng Tây Bắc bên bờ Thái Bình Dương, một cơn mưa nhẹ rơi khắp Seattle. Nhưng cả cơn mưa phùn lạnh lẽo lẫn cái ngày xui xẻo trên lịch cũng không làm mất đi nỗi hào hứng của đám người huyên náo đang tụ tập ở phòng Seahawks của quán Ramada cạnh xa lộ liên bang số 520, đối diện với Seattle ở bên kia hồ Washington. Đôi lúc tiếng hò hét trong căn phòng nghe như một cuộc tụ tập cổ động của các sinh viên đại học trước một trận bóng lớn. Đó là cuộc họp toàn công ty lần thứ hai của Microsoft.

Bầu không khí rất sôi nổi. Bill Gates và người bạn nổi khố Steve Ballmer tung hoành cứ như những hoạt náo viên chứ không phải những nhà lãnh đạo, kích động tinh thần của hơn 100 nhân viên thành một làn sóng phấn khích qua lời trình bày hăng say về tương lai của công ty.

Gates và Ballmer đã thiết lập một truyền thống công ty vào ngày mưa tháng 11 ấy: Cuộc họp các nhân viên Microsoft lúc nào cũng là những sự kiện sống động và thú vị.

Hàng năm, Gates và các nhà lãnh đạo khác đều cố gắng sáng tạo vượt bậc so với những gì đã thực hiện được trước đó để tạo phần chấn cho những nhân viên trung thành đến nghe báo cáo về số liệu lợi tức và doanh số. Năm 1991, chẳng hạn, Gates đến cuộc họp hàng năm trên một chiếc mô tô Harley Davidson, dẫn đầu một đoàn mô tô. Hơn 7.000 nhân viên trung thành đã cổ vũ nhiệt liệt.

Năm 1981, Gates đã không xuất hiện ngoạn mục như thế. Thực tế, anh đã nhường vị trí cho một trong các lập trình viên mới của Microsoft, Charles Simonyi, người đã đưa ra bài thuyết trình đi vào lịch sử công ty với tên gọi “Quả bom Doanh thu Simonyi”.

“Charles là cây đình của cuộc họp”, lời kể của Jeff Raikes, người mới chỉ làm việc với Microsoft vài ngày, được tuyển mộ từ Apple Computer để tiếp thị các sản phẩm phần mềm ứng dụng của Microsoft đang được triển khai.

Anh chàng người gốc Hungary này là lập trình viên nòng cốt phụ trách việc triển khai các ứng dụng Microsoft. Khi đứng trước các nhân viên trong ngày mưa hôm ấy, anh giảng giải rằng công ty sắp sửa đầu tư mạnh mẽ vào các ứng dụng. Thị trường cho máy tính cá nhân vẫn còn rất phân mảnh; máy IBM PC với hệ điều hành mới của Microsoft vẫn chưa trở thành một tiêu chuẩn công nghiệp.

Simonyi nói rằng mục tiêu của anh là làm cho có càng nhiều ứng dụng khác nhau của Microsoft chạy trên càng nhiều nền máy tính khác nhau càng tốt. Anh chỉ vào một biểu đồ lớn mô tả kết quả của chiến lược này. Mỗi dòng biểu đồ, từ doanh thu cho đến nhân lực, khởi đầu khá bằng phẳng và rồi bùng nổ tăng vọt đi lên. Trong 15 năm hay khoảng đó, theo biểu đồ của Simonyi, mọi người trong tiểu bang Washington đều sẽ làm việc cho Microsoft.

Khi nhìn thấy các con số trên biểu đồ, khoảng 100 nhân viên trong phòng Seahawks đã vô cùng phấn khích.

Doanh thu của Microsoft ít nhất tăng gấp đôi hàng năm kể từ khi Gates và Allen thành lập công ty năm 1975. Đến 1981, doanh thu đã lên đến gần 16 triệu đô-la. Nhưng bước phát triển thật sự chỉ mới bắt đầu.

“Thật là hào hứng khi làm việc ở một nơi đang phát triển nhanh đến thế”, lời lập trình viên Bob Wallace. “Có lúc tôi không còn nhớ chúng tôi đã tăng gấp đôi nhân viên và gấp ba doanh số mỗi năm hay ngược lại nữa...”

Không lâu sau khi cuộc di chuyển của Microsoft đến vùng Seattle, Gates bảo một trong các lập trình viên của anh trong một bữa tiệc rằng anh có hai mục tiêu – thiết kế phần mềm khiến cho máy tính tiện ích đến mức mẹ anh cũng dùng được và gây dựng một công ty to lớn hơn công ty luật của bố anh. Đến tháng 11/1981, một trong hai mục tiêu ấy đã biến thành hiện thực. Microsoft có nhiều nhân viên hơn và đang thu lợi nhiều hơn công ty luật Shidler McBroom Gates & Lucas. Thực tế, Microsoft đã phát triển nhanh đến độ vào cuộc họp nhân viên lần thứ hai tháng 11, công ty đã chuyển hết từ toà nhà ngân hàng trung tâm Bellevue đến các văn phòng rộng lớn ở toà nhà Northup, cách vài trăm mét so với quán Ramada cạnh xa lộ liên bang số 520.

Một phía toà nhà Northup đối diện với một nhà hàng ăn nhanh tên là The Burgermaster và thư ký của Gates chẳng mấy chốc đã lưu số điện thoại để có thể nhanh chóng gọi món ăn Gates ưa thích: hamburger, thịt rán và chocolate. Không lâu sau khi họ dời đến toà nhà Northup, Miriam Lubow đến ăn trưa với Gates và những người khác ở một nhà hàng sang trọng của Bellevue. Gates gọi rượu đắt tiền cho bàn ăn và hamburger như thường lệ cho mình.

Không chỉ sự phát triển nhân lực buộc Microsoft phải dời đến văn phòng mới năm 1981 mà còn vì công ty đang tái tổ chức công ty. Gates trở thành chủ tịch hội đồng quản trị, Allen giữ chức giám đốc. Thế rồi, trong một bước tiến được hoạch định cẩn thận và đã được thảo luận kỹ, Chủ tịch Bill đã bán 5% cổ phần của Microsoft, trị giá một triệu đô-la, cho Technology

Venture Investors, một công ty đầu tư vốn ở Menlo Park, California, trung tâm Silicon Valley. David Marquardt, một nhân quan trọng trong TVI, được cử làm giám đốc của hội đồng quản trị mới của Microsoft, Gates đã được giới thiệu với các viên chức TVI một năm trước bởi Blair Newman, một chuyên gia máy tính về sau đã tự tử.

Microsoft không cần vốn liên doanh; Gates thực chất muốn huy động kinh nghiệm chuyên môn của công ty ấy bằng thủ tục liên kết. Anh cũng xác định công ty nên cổ phần hoá đại chúng, như Apple Computer đã làm năm trước, tháng 12/1980. Chính Ballmer đã thuyết phục Gates bán đi một phần công ty như một khoản đầu tư lâu dài trong tương lai.

“Chúng tôi chỉ ném một triệu đô-la ấy vào ngân hàng như tất cả những triệu kia”, lời Steve Smith, giám đốc kinh doanh đầu tiên của Microsoft.

Là một công ty tư nhân, Microsoft giờ đây có thể đề xuất chế độ cổ phần khuyến khích cho nhân viên. Mặc dù đã có lời phàn nàn về việc thiếu chính sách cổ phần công ty, hầu hết những tay nghề kỹ thuật làm việc cho Gates hẳn sẽ vẫn ở lại với Microsoft cho dù không có chính sách. Nhưng chính sách chia cổ phần trong công ty khiến dễ thu hút người giỏi hơn. Các nhân viên có thể mua cổ phiếu khoảng 1 đô-la. Việc sở hữu cổ phần công ty tạo nên tinh thần làm việc tích cực với mức lương thấp. Microsoft trả lương không hậu hĩnh lắm so với các công ty khác trong ngành nhưng rất hào phóng về các chính sách cổ phần. (Khi công ty chào bán cổ phần ra công chúng vào năm 1986, một số nhân viên kỳ cựu đã trở thành triệu phú trên giấy tờ).

“Lương bổng lúc nào cũng tốt, nhưng không bao giờ quá hậu”, một lập trình viên đang làm việc cho Microsoft năm 1981 khi chính sách cổ phần được công bố theo sau việc tái tổ chức nói. “Chẳng ai thật sự làm việc nghiêm chỉnh ở Microsoft cho đến khi bắt đầu có cổ phần. Họ trả lương không hậu, nhất là khi bạn xem xét đến giờ giấc làm việc. Sự đền bù lớn lao đối với hầu hết mọi người là được làm việc ở một nơi mà bạn biết nhiều về tương lai của ngành hơn ở các nơi khác. Mặc dù phải mất một thời gian dài cả thế giới mới nhận thấy điều đó, mọi người ở Microsoft hiểu ý nghĩa của công ty ngay từ trước. Chưa bao giờ tôi có một hoài nghi trong đầu, kể từ lúc tôi được tuyển dụng, về việc Microsoft sẽ trở thành công ty quan trọng nhất trong ngành máy tính cá nhân.”

Gates luôn nhấn mạnh thông điệp đó với các lập trình viên của mình mỗi khi có dịp.

\* \* \*

Một ngày cuối năm 1981, Gates đến gặp Richard Leeds, giám đốc dự án COBOL, một trong các

ngôn ngữ Microsoft giao cho IBM dành cho máy PC, trong một căn phòng của toà nhà Northup bên ngoài văn phòng Leeds. Gates đang cố gắng trình bày về điều mà anh cho là ưu tiên hàng đầu của Microsoft. Và đầu anh đang nghĩ đến chiến lược hệ điều hành của Microsoft. “Chúng ta phải loại Digital Research ra ngoài”, anh nói với Leeds, tay này dấm vào lòng bàn tay kia.

Cùng lúc ấy, MicroPro đang có chương trình xử lý văn bản bán chạy nhất mang tên WordStar. Lotus công bố một chương trình bảng tính tên là 1-2-3 vào cuối năm 1982 nhanh chóng qua mặt VisiCalc.

Rõ ràng Microsoft thắng cuộc cạnh tranh không thôi chưa đủ; Gates muốn loại các đối thủ ra khỏi thị trường. “Bill đã sớm biết luật của trò chơi là huỷ diệt sự cạnh tranh”, lời một nhà quản lý Microsoft làm việc với công ty đầu thập niên 1980. “Sau đó sẽ không có nhiều đối thủ đương đầu với bạn nữa. Theo lý thuyết xác suất, bạn sẽ gia tăng xác suất chiến thắng nếu bạn có ít đối thủ hơn.”

Vào lúc Gates đưa ra lời đe dọa, Digital Research đang thực hiện một phiên bản hệ điều hành CP/M 16 bit cho máy tính cá nhân. Khi CP/M sau cùng được tung ra cho PC vào mùa xuân 1982, nó có giá 240 đô-la, đắt gấp 4 lần DOS. Rốt cuộc Digital phải hạ giá để có tính cạnh tranh hơn với Microsoft.

Gates muốn loại trừ Digital Research trước khi CP/M được bán cho IBM PC và có thể cạnh tranh trực tiếp với DOS. Không lâu sau khi PC của IBM ra mắt, Gates đề nghị với người bạn Eddie Curry thuộc LifeBoat Associates rằng có lẽ Microsoft phải đưa DOS ra công chúng để loại trừ dứt khoát CP/M. Có lẽ Gates chỉ nửa đùa nửa thật, theo lời Curry, nhưng lời nói ấy cho thấy Gates rất mong muốn loại trừ được công ty mà anh cho rằng có thể là đối thủ quan trọng đối với hệ điều hành PC.

“Bill vô cùng quyết tâm loại Digital ra khỏi thị trường”, lời Curry. “Đó là một phần chiến lược của Bill.”

Gates quy tụ quanh mình những cánh tay tin cậy có cùng ý chí sát phạt. Hai trong những người này, Kay Nishi và Steve Ballmer, tham gia vào mỗi bước chiến lược Gates thực hiện vào đầu thập niên 1980, theo một nhà cựu quản lý của Microsoft. “Kay cũng quyết tâm như Bill muốn hạ gục Digital”, anh nói. “Và bạn phải kể cả Ballmer nữa. Ba người này là những kẻ rất hăng hái. Digital là một mục tiêu rất quan trọng đối với tất cả chúng tôi.”

Một phần chiến lược của Gates là huy động thật nhiều lợi thế trong công nghiệp hỗ trợ cho DOS để CP/M trở thành một thứ lỗi thời. Đến lúc này, anh cố gắng thuyết phục các nhà sản xuất

sử dụng DOS trên máy họ. Đôi khi, anh phải áp dụng cả những biện pháp mạnh. Một trong những trường hợp như thế là vụ máy tính Rainbow do Digital Equipment Corporation đưa ra năm 1982. Bấy giờ, DEC thống lĩnh thị trường máy tính mini với loạt máy PDP nổi tiếng. Rainbow là cuộc thử nghiệm đầu tiên của công ty về máy tính cá nhân. Máy Rainbow độc nhất vô nhị ở chỗ nó có hai bộ xử lý cho phép chạy các phần mềm 8 bit và 16 bit. Theo một nguồn tin tình báo kinh tế đáng tin cậy, máy Rainbow ban đầu được dự trù thiết kế chỉ chạy CP/M. Nhưng Gates “thuyết phục” DEC cuối cùng thêm cả khả năng chạy cả DOS. Theo nguồn tin này, DEC muốn đưa được Microsoft Word vào Rainbow. Ứng dụng xử lý văn bản này đang được triển khai tại Microsoft năm 1982, nhưng đến năm sau mới được tung Rainbow chính thức. Mặc dù các phiên bản Word được thiết kế hoạt động hoặc trên máy CP/M hoặc DOS, Gates vẫn đòi thương vụ Word với Digital Equipment phải kèm cả hệ điều hành DOS.

“Tôi còn nhớ họ (các viên chức DEC) bảo tôi họ sẽ không theo chân IBM trong sự vươn dậy của DOS”, nguồn tin cho biết. “Và đó là một cái gai đối với Bill vì nước cờ đầu của anh là giành được thỏa thuận của tất cả các OEM với DOS để Digital bị loại, và quan trọng hơn, để DOS được bảo đảm. Sự kiện DEC chọn một hệ điều hành khác là một trở ngại cho Bill... Nhưng khi suy xét lại, DEC đã đưa DOS vào như một phương án tùy chọn. Tôi chẳng lạ gì về việc Bill bảo họ nếu họ muốn Microsoft Word, ít ra họ phải đề xuất DOS.”

Curry cho rằng sẽ có lợi cho ngành về lâu dài nếu Microsoft đánh bại được Digital để giành quyền kiểm soát hệ điều hành sẽ trở thành tiêu chuẩn máy tính cá nhân.

“Ta không thể tin tưởng ở những người như Gary Kildall”, lời Curry. “Anh ta không có tầm nhìn, sự am hiểu vấn đề... Nếu bạn nói chuyện với Bill về bất cứ công ty phần mềm hay bất cứ công ty phần cứng nào, rất có khả năng anh ta sẽ kể được cho bạn tên người lãnh đạo, doanh số của họ năm ngoái, sản phẩm họ đang thực hiện, sản phẩm họ gặp vấn đề gì. Anh ta hết sức am tường và tự hào về việc nắm vững tình hình trong ngành. Kildall không bao giờ được như thế.”

Rốt cuộc thì Microsoft không phải bận tâm về CP/Microsoft, mặc dù phải mất một thời gian số đông các nhà sản xuất máy tính mới nhất trí hỗ trợ cho DOS. Máy IBM PC là một cú chấn động tức thời và với DOS đóng vai trò hệ điều hành duy nhất của máy trong sáu tháng đầu, Microsoft đã sớm nhảy vào vị trí dẫn đầu, còn CP/M thực sự bị dạt khỏi thị trường IBM PC.

MS-DOS đã trở thành một tiêu chuẩn công nghiệp do đà thành công to lớn của PC cũng như do tác động của vị chủ tịch Microsoft xông xáo, có khả năng cạnh tranh. Trong khi IBM PC dần phổ biến, ngày càng nhiều các lập trình viên tham gia viết phần mềm cho máy tính và hệ điều hành mà Gates đã chiếm hữu.

Trước cuộc công bố PC vào tháng 8/1981, Commodore, Apple và Tandy đã là ba anh cả trong ngành máy tính cá nhân, với 75% thị phần. Không ai trong số họ nghiêm túc nhìn nhận IBM, bởi vì nó chẳng có tính cải tổ. Máy tính này chỉ sử dụng công nghệ và phần mềm hiện có.

Nhưng đó chính là ý đồ của nhóm Boca Raton. “Khi chúng tôi lần đầu nhen nhóm ý tưởng về máy tính cá nhân năm 1980, chúng tôi đã nói đến việc IBM có vị trí đặc biệt để thiết lập các tiêu chuẩn nhưng chúng tôi quyết định không đưa ra các tiêu chuẩn”, nhà lãnh đạo Dự án Cờ vua Don Estridge lý giải trong một cuộc phỏng vấn với tạp chí Byte hai năm sau khi PC được công bố. “Chúng tôi tin tưởng mạnh mẽ rằng làm theo hướng khác biệt là điều sai lầm nhất. Chúng tôi đi đến kết luận đó bởi vì chúng tôi nghĩ rằng ứng dụng máy tính cá nhân sẽ vượt xa giới hạn tầm nhìn của mọi người năm 1980. Chúng tôi nhận định rằng không có một nhà cung cấp phần mềm hay một nhà sản xuất phần cứng đơn lẻ nào có thể cung cấp toàn bộ các chức năng mà khách hàng muốn. Chúng tôi không cho rằng mình đang đưa ra các tiêu chuẩn. Chúng tôi chỉ cố gắng khám phá thị trường và sau đó chế tạo một chiếc máy, một chiến lược tiếp thị và một kế hoạch phân phối phù hợp với những gì đã được tiên phong và thiết lập bởi những người khác về máy móc, phần mềm và các hệ thống tiếp thị.”

Không lâu sau cuộc vén màn bí mật chính thức của PC ở New York City, Apple Computer đã dương dương tự đắc đăng nguyên một trang quảng cáo trong tờ Wall Street Journal. “Chào mừng IBM”, là tiêu đề của bài quảng cáo. “Chào mừng quý vị bước vào thị trường kỳ thú và hệ trọng nhất từ lúc cách mạng máy tính khởi xướng 35 năm về trước. Chúng tôi trông chờ sự cạnh tranh đầy trách nhiệm nhằm nỗ lực vượt bậc phân phối công nghệ Mỹ này ra thế giới.”

Chủ tịch Apple John Sculley về sau phát biểu trên tạp chí Playboy rằng đăng một quảng cáo như thế chẳng khác nào cô bé quàng khăn đỏ mời chó sói vào nhà bà ngoại. “Giữa tự tin và tự phụ là một ranh giới tinh vi”, Sculley nói với người phỏng vấn ông. “Tất cả chúng tôi đã học được rất nhiều.”

IBM PC chẳng mấy chốc đã áp đảo Apple II và mọi máy tính khác trên thị trường, một phần nhờ một chiến dịch quảng cáo truyền hình khiến PC trông như một chiếc máy thân thiện và dễ sử dụng. Thị trường nhắm đến cho PC không phải là gia đình mà là nơi làm việc, nơi mà từ lâu IBM đã thiết lập được tên tuổi. Rốt cuộc, IBM đã đánh giá thấp nhu cầu thị trường. Doanh số so với ban đầu đã tăng đến 800%. Cơ sở Boca Raton không sản xuất kịp PC để đáp ứng nhu cầu thị trường và dẫn đến tồn đọng rất nhiều đơn đặt hàng. Từ tháng 8 đến tháng 12 năm 1981, IBM đã bán 13.533 máy tính cá nhân, với doanh thu lên đến 43 triệu đô-la. Đến cuối năm 1983, hãng đã bán hơn nửa triệu PC.

Cuối năm 1981, Microsoft bắt đầu thực hiện một phiên bản nâng cấp hệ điều hành mới của mình. Tim Paterson lo tất cả việc mã hoá đợt nâng cấp đầu tiên này, được gọi là DOS 1.1. Nó cho phép thông tin được ghi trên hai mặt đĩa, nhờ thế nâng gấp đôi dung lượng đĩa của máy IBM từ 160K lên 320K.

Khi bản nâng cấp DOS 1.1 hoàn tất vào tháng 3/1982, Gates và Peterson lên đường giới thiệu hệ điều hành của Microsoft chạy trên PC. Các cuộc trình diễn với các công ty phần cứng và dân chúng ở hai bên bờ biển thường được tổ chức trong các phòng khách sạn. Nó gợi nhớ đến chuyến đi ngày nào Gates tham gia trong đoàn lưu động MITS năm 1975 để biểu diễn BASIC chạy trên Altair.

Mặc dù chuyến trưng bày lưu động này là một thành công, Paterson nghỉ việc tại Microsoft và trở về làm việc vào cuối tháng Ba với Rod Brock tại Seattle Computer Products. Nhờ thương vụ với Gates cho phép Brock kết hợp DOS và ngôn ngữ lập trình Microsoft với phần cứng của Seattle Computer, Seattle Computer đã thành công rực rỡ trong năm 1982, thu được hơn 1 triệu đô-la lợi tức từ 4 triệu đô-la doanh thu.

Sau đó, Microsoft bắt đầu thực hiện DOS 2.0, phiên bản kế tiếp của hệ điều hành Microsoft cho IBM PC/XT (“XT” viết tắt của Extended Technology – công nghệ mở rộng), máy tính đầu tiên lưu trữ dữ liệu trên đĩa cứng thay vì đĩa mềm, DOS 2.0 là chương trình tinh vi hơn nhiều so với DOS 1.0. Nó có 20.000 dòng lệnh, so với 4.000 dòng lệnh của phiên bản hệ điều hành đầu tiên.

Máy PC/XT được IBM chính thức công bố ở New York City vào tháng 3/1983. Với giá 4.995 đô-la, gồm một đĩa cứng 10 megabyte cũng như ổ đĩa mềm 360K. Máy tính ấy cũng có 128K bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên, tức lớn gấp hai lần máy PC nguyên thủy.

Joe Sarubbi, người phụ trách nhóm IBM PC ở Boca Raton, làm việc chặt chẽ với Gates và Microsoft về dự án gần suốt năm 1982. “Bill ngạo mạn nhưng sắc sảo về chuyên môn”, Sarubbi, hiện nay nghỉ hưu và sống ở Florida, hồi tưởng lại. “Anh ta thích thách nghiệm kiến thức chuyên môn của bạn. Anh ta cũng thường phản đối tôi bởi vì tôi thúc ép dữ dội nhóm anh ta thực hiện các hiệu chỉnh. Anh ta thường nói: ‘Tôi sẽ gặp Don Estridge ngày thứ sáu,’ thế là tôi nói: ‘Bill, tôi chả cần biết anh sẽ gặp ai hay anh định làm gì. Tôi là giám đốc dự án và anh phải hoàn tất công việc thông qua tôi còn không thì không xong đâu.’” Hơn 500 điều chỉnh đã được tiến hành trên DOS 2.0 trước khi nó hoạt động trên PC/XT.

\* \* \*

Trong nỗ lực không ngừng để thống lĩnh ngành phần mềm máy tính cá nhân, kế hoạch cạnh

tranh của Gates lúc nào cũng là cố gắng thiết lập tiêu chuẩn công nghiệp.

“Chúng ta tạo ra tiêu chuẩn” từ lâu đã là phương châm của Microsoft và được Gates rao giảng cho đến khi nó thấm vào linh hồn công ty. Microsoft giành quyền kiểm soát thị trường ngôn ngữ và hệ điều hành bằng cách áp dụng chiến lược ấn định tiêu chuẩn này. Nhưng BASIC và Microsoft – DOS không chỉ trở thành những tiêu chuẩn công nghiệp. Chúng đã trở thành những con bò sữa đem lại lợi nhuận ổn định để tài trợ cho sự phát triển vượt bậc của công ty. Khi Gates cuối cùng hướng sự chú ý đến thị trường bán lẻ phần mềm ứng dụng đang gia tăng vào năm 1982, anh cũng muốn Microsoft trở thành một người ấn định tiêu chuẩn trong lĩnh vực ấy. Anh dự định đánh chiếm thị trường tiêu thụ béo bở ấy bằng một cuộc tấn công ồ ạt chớp nhoáng, nhưng hoá ra đó là một cuộc chiến gay go hơn anh tưởng.

Là một kẻ chân ướt chân ráo trong lĩnh vực ứng dụng, Microsoft đứng trước một cuộc cạnh tranh gay go, chống chọi với những tên tuổi kỳ cựu trong ngành như MicroPro và VisiCorp. Về sau Gates đã nhìn nhận anh “ngớ ngẩn” khi không tham gia vào lĩnh vực ứng dụng sớm hơn.

Năm 1982, VisiCalc, con ngựa già của VisiCorp, vẫn còn là bảng tính bán chạy nhất trên thị trường. Nó đã dẫn đầu nhóm, ngày càng tỏ ra không có đối thủ so với lúc được đưa ra ba năm trước tại Hội nghị Máy tính Quốc gia ở New York City. Gates quyết định VisiCorp sẽ là mục tiêu hàng đầu của Microsoft. Gates đã để mắt đến VisiCorp kể từ lúc anh và Vern Raburn cố gắng bắt thành lại nhằm mua một nửa công ty từ Dan Fylstra năm 1979.

Gates dự định đánh bại VisiCorp bằng sản phẩm ứng dụng đầu tiên của Microsoft, một bảng tính tên là Multiplan. Mùa xuân 1982, trong khi một nhóm lập trình viên tại Microsoft thực hiện DOS 2.0, một nhóm khác, đứng đầu là Charles Simonyi, đang đi đến hoàn tất Multiplan. Được triển khai mất vài năm, Multiplan là ứng dụng đầu tiên trong một tá cái gọi là ứng dụng Multi-Tool (Đa công cụ) mà Gates muốn Simonyi và nhóm của anh ta triển khai trong vòng hai năm sau đó.

Simonyi đã nghỉ việc ở Xerox PARC, một trong những trung tâm nghiên cứu máy tính hàng đầu của quốc gia, để làm việc cho Gates. Họ cùng chung cái nhìn về việc sáng tạo phần mềm khiến cho máy tính dễ dàng sử dụng hơn bao giờ hết. Gates muốn các ứng dụng trở nên quan trọng hơn đối với Microsoft so với hệ điều hành của hãng và Simonyi là thiên tài lập trình anh lựa chọn để thực hiện điều đó. Anh sẽ trở thành một trong những cánh tay trung tín nhất và đáng tin cậy nhất của Gates, một thành viên của giới lãnh đạo Microsoft luôn luôn được chủ tịch lắng nghe ý kiến. Họ rất giống nhau, ngoại trừ hoàn cảnh xuất thân. Charles Simonyi là loại nhân vật có thể bước ra từ trong câu truyện của Horatio Alger , một chàng trai khỏi sự từ tay



không và rốt cuộc có được chiếc phản lực Lear của riêng mình.

Sinh ở Budapest, Hungary, ba năm sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, Simonyi khi còn là một thiếu niên đã nhìn thấy chiếc máy tính đầu tiên, một chiếc máy to cỡ căn phòng, do Nga sản xuất với vài nghìn chiếc bóng đèn điện tử được gọi là Ural II. Cha của Simonyi, một giáo sư kỹ thuật điện tử, đã thu xếp cho con mình làm trợ lý một kỹ sư làm việc với máy tính. Máy Ural II có 4K bộ nhớ, bằng cỡ Altair.

“Sự kỳ thú mà tôi có được với Ural II năm 1964 cũng giống như sự kỳ thú mà Bill có được với Altair năm 1974”, Simonyi đã kể với tác giả Susan Lammers. (Thực ra Gates triển khai BASIC cho Altair năm 1975).

Chương trình máy tính đầu tiên của anh là một ngôn ngữ cao cấp mà anh bán cho nhà nước. Trong một hội chợ ở Budapest, Simonyi trao cho đoàn đại biểu máy tính thương mại Đan Mạch một chương trình mẫu anh đã viết và bảo họ mang chương trình của mình về Đan Mạch và trình bày với những người có quyền quyết định. Họ đã mời Simonyi làm việc. Ở tuổi 13, anh đã từ biệt gia đình bước vào thế giới phương Tây và lãnh địa kỹ thuật cao bao la của máy tính.

Simonyi làm công việc lập trình viên một năm ở Đan Mạch, dành đủ tiền ghi danh vào Đại học California tại Berkeley. Năm 1972, anh được tuyển mộ làm việc tại PARC, trung tâm nghiên cứu máy tính của Xerox mở tại Palo Alto, California, gần Đại học Stanford. Simonyi lấy bằng cao học tại Stanford trong khi làm việc tại PARC và viết luận án tiến sĩ về phương pháp viết mã riêng của anh. (Khi Simonyi đến làm việc tại Microsoft, phong cách lập trình của anh được gọi là “phương pháp Hungary”).

Với tài trợ từ Xerox, PARC nhanh chóng trở thành một cơ sở nghiên cứu và triển khai hàng đầu trong cả nước. Chính PARC đã thiết kế máy tính thử nghiệm Alto – mạnh hơn nhiều lần so với Altair. Công trình huyền hoặc ấy đã gợi cảm hứng cho Steve Jobs triển khai Macintosh cho Apple Computer và Bill Gates triển khai Windows. Các nhà khoa học nghiên cứu tại PARC, phát huy công trình thực nghiệm tại Trung tâm Nghiên cứu Stanford, cũng đã khai phá một công nghệ gọi là GUI, hay giao diện người dùng đồ họa, triển khai một chương trình ngôn ngữ tiên tiến mang tính cách mạng cho máy Alto gọi là SmallTalk, hoạt động như một phiên bản sơ khai của Windows. SmallTalk hiển thị menu trên màn hình và sử dụng công nghệ trỏ-ấn gọi là “chuột” được triển khai bởi Viện Nghiên cứu Stanford.

Năm 1981, Xerox giới thiệu Star, một máy tính chế tạo tại PARC đưa công nghệ phần mềm GUI tiến một bước xa hơn. Để hoàn tất một tác vụ cụ thể, người sử dụng trỏ vào các biểu tượng,

những ký hiệu nhỏ trên màn hình máy tính, thay vì đánh các lệnh phức tạp. Để xóa tập tin, chẳng hạn, chuột được dùng để đặt một con trỏ lên biểu tượng thể hiện sọt rác. Chỉ với một cú nhấp chuột, tập tin biến mất.

Star lẽ ra đã được đưa ra sớm hơn, nhưng Xerox vừa không quan tâm đến tiềm năng thương mại của công trình đang thực hiện tại PARC, vừa phản ứng quá chậm chạp với thị trường. Kết quả là PARC bắt đầu mất đi một số người giỏi nhất của mình vào tay những công ty ít trì trệ hơn như Apple và Microsoft.

“Tôi mất tin tưởng ở khả năng của Xerox”, Simonyi nhớ lại.

Ngay sau khi quyết định bắt đầu tìm kiếm một công việc mới vào cuối năm 1981, Simonyi đã ăn trưa với một cựu đồng nghiệp PARC, Bob Metcalfe, người vừa thành lập công ty phần mềm của riêng mình, 3Com. Metcalfe cho Simonyi một danh sách những người trong giới để tiếp xúc tìm việc. Dẫn đầu danh sách là tên Bill Gates.

“Tôi gọi cho Bill và Steve Ballmer và bảo họ phải chộp lấy cơ hội mà giữ Simonyi”, Metcalfe kể. “Và dĩ nhiên họ đã làm.”

“Chúng tôi có một cuộc gặp mặt tuyệt diệu”, Simonyi nói về chuyến đầu tiên đến Microsoft để dự phỏng vấn với Gates và Ballmer. “Tôi thật là có ấn tượng... Bill thấu đáo về tương lai đến không ngờ. Đó là điều mà tôi không ngờ ở một doanh nghiệp, so với Xerox, chỉ là một hãng đàn em. Chúng tôi như những tay trưởng giả học làm sang ở Xerox. Chúng tôi cứ tưởng Apple II là thứ nhảm nhí.”

Simonyi cũng có ấn tượng về việc Gates biết quá thạo về lập trình. “Mọi người bàn về sự may mắn của Bill, về bố mẹ anh thật tuyệt vời. Nhưng khi đến đây, tôi không quan tâm đến gia đình anh. Tôi trông mong vào khả năng am hiểu kinh doanh và tầm nhìn của anh về tương lai, một cái nhìn tỏ ra sáng suốt.”

Sau khi tuyển mộ Simonyi, Gates bỏ 100.000 đô-la mua một máy Xerox Star và máy in laser, khiến Microsoft trở thành một trong các công ty đầu tiên mua loại máy tính này.

Gates đang đặt nền móng cho cuộc triển khai Windows của Microsoft, cũng như các trình ứng dụng cho máy tính Macintosh của Apple, những thứ tích hợp giao diện đồ họa người sử dụng vào trong thiết kế.

“Star không phải một chiếc máy thực sự phổ biến, nhưng nó được tạo ra để bạn sử dụng nhằm tìm hiểu đôi điều về nguyên lý giao diện người sử dụng”, lập trình viên Bob Wallace kể lại.

Mặc dù Macintosh của Apple đến đầu năm 1984 mới được chính thức công bố, cuộc triển khai bí mật của nó đã được tiến hành ở Cupertino trước 1981. Thực tế, Gates đã được xem qua máy mẫu đầu tiên và khi các mẫu bổ sung hoàn thành đầu năm 1982, Apple đã âm thầm chuyển giao cho Microsoft. Apple muốn Microsoft triển khai phần mềm cho Macintosh và hoàn tất sẵn để giao hàng cùng những máy tính đầu tiên. Microsoft có số người thực hiện phần mềm Macintosh cũng nhiều như Steve Jobs có số người tham gia dự án ấy ở Apple.

Cũng có những máy mẫu từ các công ty khác gửi đến Microsoft, hầu hết được đặt trong những căn phòng có giấy dán lên vách kính để không ai có thể nhìn vào bên trong.

Các nhà sản xuất máy tính thường cung cấp cho Microsoft máy mẫu nhiều tháng trước khi máy tính của họ tung ra để có thể cài đặt phần mềm hệ thống. Mặc dù không khí làm việc ở Microsoft vẫn rất thân mật, các lập trình viên vẫn mặc quần jean và áo thun, nhưng vấn đề an ninh trở nên cẩn mật hơn nhiều so với những ngày đầu ở Albuquerque.

“Trước dạo làm việc nghiêm chỉnh với IBM, mọi thứ đều bày ra, nằm phơi trên bàn”, lời Wallace, người rời Microsoft để thành lập công ty phần mềm riêng của mình vào đầu năm 1983. “Ở Albuquerque, chúng tôi có một cái bàn lớn và bạn có thể thấy chừng 20 máy tính cá nhân khác nhau trên bàn chuẩn bị tung ra vào năm sau. Mọi thứ sẽ diễn ra trong thế giới máy tính đều nằm trên chiếc bàn ấy. Chẳng có gì là bí mật và chẳng ai nghĩ đến chuyện ấy. Nhưng rồi IBM áp đặt rất nhiều về vấn đề bảo mật. Và công việc với Macintosh cũng thế. Đã đến lúc bạn biết sẽ có một cuộc công bố trọng đại trong ngành về máy tính mới... Một số căn phòng được dán giấy bên trong kính để bạn không thể nhìn vào, bạn biết trong đó đang có một dự án bí mật. Thế rồi bạn đọc thấy trên báo rằng một máy tính mới đã được công bố và bạn đi dọc hành lang thấy tất cả giấy đã được gỡ ra khỏi một căn phòng và thế là có một chiếc máy mới.”

Những lập trình viên duy nhất không làm việc theo những yêu cầu bảo mật nghiêm ngặt được áp đặt bởi hoặc Apple, IBM, hoặc các nhà sản xuất máy tính khác là những người đang triển khai Multiplan.

Với Multiplan, Charles Simonyi đã thừa kế một dự án đang được tiến hành hơn một năm. Năm 1980, khi dự án được bắt tay thực hiện, Gates thuê một cố vấn bên ngoài để kiểm tra toàn bộ VisiCalc và lập một báo cáo về việc cải tiến nó ra sao. Gates không thích phương pháp làm việc của VisiCalc và anh dự định cải tiến không chỉ cách hoạt động của nó mà cả hình thức. Một bảng tính gồm nhiều “ô” khác nhau, và trong VisiCalc những “ô” này được tham chiếu bằng tọa độ, chẳng hạn như “A10”. Gates muốn dùng tiếng Anh cho các ô của Multiplan, chẳng hạn như

“Doanh số. Tháng Sáu”. Simonyi cải tiến Multiplan nhiều hơn nữa. Rút ra từ công việc của anh tại PARC, anh đã tích hợp các menu thân thiện – người sử dụng vào sản phẩm.

Multiplan được hoàn tất năm 1981, nhưng cuộc thử nghiệm beta toàn diện đã làm trễ dịp ra mắt của nó. (Trong mỗi lần thử beta, sản phẩm được trao miễn phí cho một số khách hàng chọn lọc để sử dụng một thời gian. Bằng cách này, các lỗi không tìm thấy trong quá trình triển khai có thể được phát hiện và loại trừ trước khi sản phẩm được đưa ra tiếp thị chính thức). Cuộc ra mắt Multiplan cũng bị hoãn lại trong khi Microsoft hoàn thiện các công cụ phần mềm cho phép chuyển đổi dễ dàng bảng tính của mình sang các nền máy tính khác. Mặc dù Microsoft đã triển khai hệ điều hành cho máy tính cá nhân IBM, ngay cả Gates cũng không tin rằng máy ấy hay DOS của anh sẽ trở nên thành công như thực tế, thống lĩnh cả thị trường. Vì thế một mục tiêu then chốt của Microsoft đối với Multiplan là tính tương thích. Multiplan phải là một ứng dụng có thể chạy trên các máy khác nhau và các hệ điều hành khác nhau; rốt cuộc nó đã được hiệu chỉnh để chạy trên hơn 80 nền máy tính khác nhau.

“Mọi người đều phỏng đoán về tương lai của thị trường máy tính cá nhân”, lời Jeff Raikes. “Thật tình chúng tôi đã đoán sai. Chúng tôi cứ tưởng sẽ có hàng chục nền, có lẽ có đến hàng trăm.”

Multiplan được chính thức giới thiệu vào mùa hè 1982 và được chào đón khắp trong ngành. Tờ Software Review (Điểm tin Phần mềm) đã cho biết Multiplan dễ sử dụng và đánh giá nó “xuất sắc” về tất cả các khía cạnh kiểm nghiệm, và còn nói thêm rằng: “Multiplan dường như được thiết kế với mục tiêu độc nhất là chiếm lấy vị trí thủ lĩnh thị trường của VisiCalc”. Lúc ấy, VisiCalc đã bán được gần 400.000 bản kể từ lần ra mắt năm 1979.

Gates tin rằng Microsoft giờ đây đã có bảng tính có thể trở thành tiêu chuẩn công nghiệp. Hoá ra anh đã lầm. VisiCalc cuối cùng cũng bị đánh gục nhưng người hạ nó không phải là Microsoft.

\* \* \*

Những phiên bản Multiplan đầu tiên được tung ra dành cho Apple II và IBM PC. Sau đó là một phiên bản cho các máy chạy trên hệ điều hành CP/M. Multiplan chẳng mấy chốc đã chạy trên hàng chục máy tính khác nhau, từ máy tính mini PDP-11 do DEC chế tạo cho đến Osborne IBM, máy tính nhỏ nhất trong ngành.

Osborne IBM với bán giá 1.795 đô-la là con đẻ của nhà công nghiệp bậc thầy Adam Osborne. Đó là máy tính thương mại xách tay đầu tiên kinh doanh thành công trên thế giới.

Thoạt đầu khi Osborne triển khai máy tính mới của mình, ông xin cấp phép hệ điều hành CP/M từ Gary Kildall và làm việc với Gordon Eubanks và Gates để có ngôn ngữ BASIC của họ. Ông đề xuất với Gates và Kildall cổ phần trong công ty mình. Osborne rất quý nể Gates và ông muốn có nhà lãnh đạo trẻ tuổi này trong hội đồng quản trị của mình. Gates chấp thuận đề xuất cổ phần nhưng không nhận chức vụ ấy.

“Anh ta là một trong số ít người trong ngành có một sự nhạy bén chuyên môn sâu sắc”, Osborne nói về Gates. “Anh ta là nhà nghiệp chủ duy nhất trong ngành biết xem xét mã và đánh giá về chúng. Anh ta có khả năng xem xét và nhận xét người lập trình đúng hay sai.”

Nhưng Osborne, một con người rất đứng đắn, nói giọng Anh chuẩn, đã đặt nghi vấn về cung cách của Gates trong một lĩnh vực không chuyên môn – quan hệ với phụ nữ. Năm 1982, Gates nghe đâu đã có quan hệ với vợ một nhà quản lý ở hải ngoại của Osborne Computer. Người phụ nữ này 40 tuổi và đã lập gia đình nhiều lần.

“Khi ấy Bill quả thật thích những phụ nữ lớn tuổi hơn”, một quản lý khác của Osborne Computer cho biết về mối quan hệ này. Người phụ nữ ấy đã chủ động, theo lời nhà quản lý. “Chị ta đã quyết định sẽ dan díu với Bill Gates.” Khi Osborne phát hiện quan hệ này, ông đã nói chuyện với Gates và yêu cầu Gates chấm dứt; anh ta đang làm tổn hại một cuộc hôn nhân. Gates bảo Osborne đã xen vào chuyện riêng của anh ta.

Cuộc hò hẹn kéo dài không lâu. Và Osborne Computer cũng thế. Năm 1983, công ty tuyên bố phá sản. Trong vòng hai năm, doanh thu đã vọt từ số không lên đến hơn 100 triệu đô-la. Nhưng sự tăng trưởng ấy không được kiểm soát. Công ty sụp đổ do nợ chồng chất từ kết quả của chiến lược có vấn đề.

Osborne bước vào thị trường rộng lớn và béo bở với máy Osborne I. Microsoft cũng thấy tiềm năng đối với máy tính nhỏ. Suốt năm 1982, công ty đã góp phần triển khai cái gọi là Radio Shack Model 100, một máy tính xách tay nhỏ đủ để đặt trên lòng. Máy laptop Model 100 là con đẻ của Kay Nishi, đại diện lưu động thế giới của Microsoft ở Viễn Đông. Ý tưởng của dự án đã khởi nguồn từ cabin hạng nhất của một chiếc Boeing 747 Jumbo Jet, bay ở độ cao gần 11.582m trên Thái Bình Dương.

Nishi đang bay trở về Tokyo sau một cuộc họp thường xuyên của anh với Gates thì phát hiện ra mình đang ngồi cạnh Kazuo Inamori, chủ tịch công ty gốm công nghiệp khổng lồ Kyocera Corporation. Nishi, người có tài làm xiêu lòng cả một căn phòng toàn những người hoài nghi, bắt đầu miêu tả cho Inamori về một máy tính xách tay có màn hình tinh thể lỏng. Nishi bảo

máy tính có thể nhỏ đủ để cất vào cặp.

Anh chàng Nishi say sưa, tóc tai bù xù, gương mặt bùng ra sữa, vận quần tây và áo khoác hần phải trông rất ngộ nghĩnh. Rõ ràng, anh ta không phải doanh nhân Nhật điển hình. Nhưng Nishi nói rất xuôi tai. Inamori nói Kyocera Corporation sẽ rất sẵn sàng sản xuất máy tính ấy.

Chỉ mấy chốc, Nishi đã tìm được những người khác tham gia dự án. Hitachi đồng ý sản xuất số lượng lớn màn hình tinh thể lỏng 8 dòng.

Vài tháng sau, Nishi đáp máy bay đến Fort Worth, bang Texas, để đưa ra một mô hình cho Radio Shack. Gates muốn Radio Shack tiếp thị máy tính ở Mỹ và anh đã thu xếp cho Nishi gặp Jon Shirley, người khi ấy là phó chủ tịch về tiếp thị máy tính cho Tandy Corporation. Nishi trình bày một mẫu đã đăng ký bản quyền của anh và kế hoạch tiếp thị được khởi sự. NEC sau đó đã ký kết bán máy tính ấy tại Nhật.

Radio Shack Model 100 thể hiện ý tưởng của anh về một máy tính lý tưởng.

“Tôi còn nhớ Nishi chạy loanh quanh với chiếc máy tính cỡ máy tính tiền của anh ta, khoe với mọi người: ‘Tương lai là đây, mọi thứ đều tí xíu’, lời Raymond Bily, người gia nhập Microsoft với vai trò nhà triển khai phần mềm năm 1982.”

Mặc dù Model 100 bán hàng không chạy như Tandy dự trù, nó vẫn được xem là một thành công về tiếp thị và kỹ thuật và được hàng nghìn nhà đại diện kinh doanh và phóng viên lưu động sử dụng.

\* \* \*

Cùng với việc đẩy mạnh Microsoft về kinh doanh ứng dụng và bán lẻ, Gates cũng muốn mở rộng thị trường công ty ra ngoài nước Mỹ. Anh đã đến Nhật trước các đối thủ và, với tài kinh doanh xông xáo của Kay Nishi, giành được thị phần lớn của thị trường ngôn ngữ tại đây. Kết quả là hàng triệu đô-la doanh số đổ vào kết của Microsoft, gần bằng những gì công ty thu được từ tất cả các thương vụ ở nước Mỹ. Nhưng châu Âu và các thị trường hải ngoại khác vẫn chưa được động đến.

Đầu năm 1982, Gates quyết định Microsoft cần có một Bộ phận Quốc tế. Anh trao nhiệm vụ cho Scott Oki, một người mới tuyển từ tập đoàn Sequoia chuyên chế tạo hệ máy tính cho các bác sĩ.

Oki sững sốt khi Gates yêu cầu anh tổ chức Bộ phận Quốc tế. Anh chỉ mới đến châu Âu một lần

trong đời. Không lâu sau, Oki báo cho Gates anh đã soạn xong một dự án kinh doanh cho Bộ phận Quốc tế.

“Dự án kinh doanh là gì?” Gates hỏi. Vị chủ tịch Microsoft chưa bao giờ nghe nói tới một trong những công cụ hoạch định kinh doanh cơ bản nhất này.

Dự án của Oki định thời điểm thành lập chính thức của Bộ phận Quốc tế vào tháng 4/1982. Microsoft sẽ thành lập các chi nhánh tại châu Âu và các nơi khác, tìm kiếm các đại lý địa phương để lo công việc. Với Oki, đó là khởi đầu của nhiều năm làm việc thất thường 20 giờ mỗi ngày. “Tôi làm việc hàng tuần với nhịp độ đó”, anh nói.

Thoạt đầu, sự thành công trong công việc thâm nhập các thị trường nước ngoài diễn ra chậm chạp. Đến năm 1983, Digital Research chiếm lĩnh thị trường hệ điều hành ở châu Âu. Phải một thời gian máy IBM PC và các máy tương thích chạy trên Microsoft-DOS mới trở nên phổ biến như ở Mỹ. Tuy nhiên, trong vòng vài năm, Microsoft đã có đầy đủ các chi nhánh ở Ý, Thụy Điển, Úc, Canada, Nhật, Mexico và Hà Lan.

Đó là thời kỳ sung mãn của Microsoft ở cả hai bờ Đại Tây Dương. Một trong các nhà quản lý công ty, nhớ về nhịp độ hoạt động vào cuối mùa hè 1982, đã nói: “Chúng tôi đang giới thiệu các sản phẩm vào nhiều thị trường. Chúng tôi đang lập các văn phòng tại châu Âu. Chúng tôi đang phát huy DOS, ra sức hạ CP/M. Chúng tôi đang ra sức phát triển vị thế của Multiplan. Chúng tôi bắt đầu nói đến Word. Chúng tôi vẫn còn đẩy mạnh XENIX. Chúng tôi đang thực hiện COBOL mới. Quả là khủng khiếp.”

Gates vẫn còn điều hành Microsoft khá đơn thương độc mã. Nhưng các vấn đề về kỹ thuật choán rất nhiều thời gian của anh – anh luôn muốn xem xét lần cuối mọi việc. Allen, ngược lại, lại đang tham gia nhiều hơn vào quản lý. Anh đã đảm đương trách nhiệm về các hệ điều hành và loạt sản phẩm ứng dụng Mulyi-Tool. Steve Ballmer, trong hai năm làm việc, đã chuyển khắp trong công ty, giữ vai trò giải quyết các rắc rối lưu động cho Gates, tổng giám đốc Bộ phận Sản phẩm Tiêu dùng, phó chủ tịch công ty và cuối cùng là giám đốc tài chính. Anh cũng phụ trách việc tuyển dụng và thuê người.

Với việc tuyển mộ những người như Raikes, Oki và Simonyi vào các vị trí quản lý then chốt trong công ty, Microsoft đã nhắm đến giới kỹ thuật có tinh thần cạnh tranh cao hơn là các nhà quản lý lão luyện với bằng MBA Quản trị Kinh doanh. Trọng tâm của việc tuyển dụng là tìm kiếm những nhân viên trẻ tuổi đặc biệt thông minh với lòng hăng say, năng lực kỹ thuật và nhiệt tình mạnh mẽ. Biết viết mã quan trọng hơn biết viết dự án kinh doanh.

Nhưng Ballmer nhận thấy Microsoft cần một nhà quản lý chuyên nghiệp. Công ty đang rơi vào quá trình đa dạng hoá và đứng trước những vấn đề quản lý tất yếu phát sinh do sự phát triển và khuếch trương quá nhanh chóng. Mọi người rất quan tâm vấn đề liệu Microsoft có nhân tài quản lý trụ cột, cũng như có cơ cấu quản lý thích hợp, để tiến vào tất cả những lĩnh vực cạnh tranh dữ dội này ngay hay không. Mùa hè 1982, Ballmer thuyết phục Gates cho phép anh bắt đầu tìm kiếm chủ tịch điều hành đầu tiên bên ngoài công ty, một người có thể đỡ dần một phần gánh nặng cho Gates.

Mặc dù đã có tiếng tăm đáng kể trong ngành, Microsoft vẫn còn là một công ty khá nhỏ, với chưa tới 200 nhân viên. Hầu hết những bước phát triển bùng nổ trong ngành máy tính cá nhân đều diễn ra tại Silicon Valley ở California và khó lòng chiêu dụ các nhà quản lý công nghiệp hàng đầu chuyển đến Oregon hay Washington. Nhiều ứng viên khả dĩ được tiếp xúc đã không còn muốn đến đó. Thất vọng, chuyên viên săn đầu người do Microsoft thuê đã gọi James Towne, một bạn cũ ở trường Kinh doanh Stanford đang làm việc cho Tektronix, một công ty trị giá 1,2 tỷ đô-la chuyên sản xuất thiết bị kỹ thuật.

Ở Tektronix, Towne đang lần bước trên nấc thang địa vị, thăng tiến suốt 12 năm từ một nhân viên cấp thấp lên thành phó chủ tịch phụ trách bộ phận lớn nhất của công ty, với doanh số hàng năm khoảng 700 triệu đô-la và khoảng 7.000 nhân viên khắp thế giới. Nhưng Towne muốn thay đổi. Và Towne là một người gốc Portland-Tektronix nằm ở Beaverton, chỉ cách Seattle 180 dặm về hướng Nam.

Sau cuộc thuyết phục ngắn, Towne đồng ý nhận công việc tại Microsoft.

Towne chẳng phải mẫu người điển hình của một anh chàng Microsoft. Trạc 40, có vợ và hai con, anh lớn hơn 15 tuổi so với tuổi trung bình của một nhân viên Microsoft và không có bề dày kỹ thuật. Yếu tố mà anh có là trí thông minh và sức lực, những phẩm chất mà Ballmer và Gates đòi hỏi ở những người then chốt làm việc cho công ty. Towne là một người hoạt bát, tin tưởng cấp trên và làm việc một cách tế nhị. Anh là một sự tương phản với Gates và Ballmer, những người mà phong cách không hề tế nhị. Bất chấp những thành công tài chính to lớn, Microsoft rất cần một cung cách quản lý thích ứng, điều mà Towne sớm phát hiện. Công tác kế toán của công ty hàng triệu đô-la này vẫn còn được thực hiện trên một máy tính Radio Shack. Những người tiếp thị không hề biết họ có thể bán một sản phẩm với giá bao nhiêu. Không có hệ thống ngân sách hay cơ cấu lương. Chẳng hạn, có sự chênh lệch lớn trong các chính sách cổ phần dành cho những lập trình viên làm việc như nhau. Towne thấy dường như ở Microsoft có một triết lý rằng để trở nên giàu sáng tạo, con người phải quên đi mọi chuyện.



“Đây là thời điểm hệ trọng đối với công ty”, Towne nói trong cuộc phỏng vấn với Softaik, tạp chí chuyên ngành cho người sử dụng máy tính cá nhân IBM. “Công việc của tôi là dẫn dắt công ty đi qua thời kỳ từ 20 triệu đến 60 triệu đô-la doanh số... Tôi không phải dân phần mềm, nhưng tôi thích công ty này... thích giúp họ giải quyết các vấn đề chuyên môn. Tất cả cơ cấu ở các công ty lớn đều khác nhau, nhưng chúng ta phải nhận thấy rằng đối với những người thông minh, lớn thì không đẹp.”

Một trong số các nhà quản lý của Gates đã không chống chọi nổi bước phát triển bùng nổ của công ty. Vern Raburn, chủ tịch Bộ phận Sản phẩm Tiêu dùng, chịu trách nhiệm triển khai các thị trường bán lẻ nơi bán các phần mềm ứng dụng mới của Microsoft. Microsoft ít có kinh nghiệm trong lĩnh vực bán lẻ nhiều rủi ro. Hãng thường làm ăn với các nhà sản xuất máy tính cần đến ngôn ngữ hay hệ điều hành. Việc thâm nhập thị trường bán lẻ tiêu dùng đòi hỏi không chỉ năng lực kỹ thuật. Nó còn đòi hỏi một bộ phận tiếp thị và kinh doanh mạnh.

Ưu thế to lớn của Raburn nằm ở các mối quan hệ với những người đi tiên phong thuở ban đầu trong ngành. Anh biết từng người và anh làm ăn đơn giản bằng cách nhắc điện thoại gọi cho bạn bè. Trước đó ở Microsoft anh đã đạt những kết quả rực rỡ bằng những tình bạn này. Nhưng cách làm ăn của anh không đáp ứng được Microsoft khi công ty lớn mạnh. Cần có một đường lối tiếp thị nghiêm túc và bài bản hơn.

“Chúng tôi cần đạt đến mức độ tinh vi về phân phối”, lời một nhà quản lý Microsoft. “Chúng tôi cần các chiến thuật kinh doanh bao quát hơn và xông xáo hơn áp dụng cho một IBM chứ không phải cho một công ty nhỏ.”

Gates phải cam lòng nhìn nhận rằng Raburn, dù là một người bạn tốt, không phải là người thích hợp để đưa Microsoft đến mức tinh vi đó. Raburn bác bỏ chuyện anh bị sa thải hay yêu cầu từ chức. “Nhiều chuyện đã xảy ra. Nếu tôi không thôi việc chắc hẳn Bill sẽ phải sa thải tôi”, Raburn nói. “Chỗ đó không phải của tôi... Tôi rời Microsoft vì đó không phải là một chỗ thú vị để tôi làm việc. Đó là một môi trường mà tôi đã không hoạt động hữu hiệu. Tôi đang làm tổn hại công ty.”

Tình bạn của anh và Gates vẫn không hề suy suyển, bất chấp cuộc chia tay không dễ chịu. Gates là người hăng hái nhất trong lễ cưới của Raburn nhiều năm sau.

Khi rời Microsoft cuối năm 1982, Raburn lại đảm nhiệm chức vụ tổng giám đốc cho Lotus Development Corporation. Ở Microsoft, Raburn trước nay vẫn ra sức mở thị trường mới cho bảng tính Multiplan, phần mềm ứng dụng đầu tiên của công ty. Khi anh gia nhập Lotus, công ty

này cũng sắp đưa ra bảng điện tử của riêng họ và nó tỏ ra thành công đến độ doanh số rất cuộc đã đẩy vọt Lotus qua mặt Microsoft để trở thành công ty sản xuất phần mềm doanh số cao nhất trong ngành. Phải mất nhiều năm vật lộn gay go Microsoft mới lấy lại vị trí dẫn đầu của mình.

Lotus đưa ra bảng tính 1-2-3 vào tháng 11/1982 tại hội chợ máy tính mùa thu, Comdex, tổ chức tại Trung tâm Hội nghị Las Vegas. Hơn 1.000 công ty máy tính, trong đó có Microsoft, tham dự, trình diễn các sản phẩm mới nhất của họ với hơn 50.000 người háo hức quan tâm. Microsoft đã dự tính đó là một hội nghị thành công. Nhưng khi Charles Simonyi nhìn thấy Lotus 1-2-3 nhai ngấu nghiến số liệu trên một chiếc máy tính IBM PC, anh biết Multiplan vốn chậm chạp hơn nhiều của Microsoft đã gặp nguy nghiêm trọng.

\* \* \*

Đến cuối năm 1982, doanh số ở Microsoft đã tăng hơn gấp đôi, lên đến 34 triệu đô-la, và số nhân viên đã vượt qua 200 người. Nhưng Microsoft không phải công ty máy tính duy nhất đang trải qua bước phát triển bùng nổ. Thực tế, toàn thể ngành máy tính cá nhân đều tăng trưởng.

Tháng 1/1983, các nhà biên tập tạp chí Times phá vỡ 55 năm truyền thống và chọn máy tính cá nhân làm sự kiện “Chiếc máy trong năm”.

Otto Friedrich viết trong báo chuyên đề: “Đôi khi... tác động có ý nghĩa nhất trong một năm không phải là một con người đơn độc mà là một tiến trình, và sự nhận thức sâu rộng của toàn thể xã hội rằng tiến trình này đang làm đổi thay tất cả những tiến trình khác. Đó là lý do tại sao, sau khi cân nhắc những sự kiện trên khắp thế giới... Sự kiện, nhân vật trong năm của tạp chí Times trong năm 1982... lại không phải là người. Đó là một chiếc máy: máy tính.”

Cuộc cách mạng thông tin được tiên đoán từ lâu đã đến và cả nước Mỹ cũng như cả thế giới không bao giờ còn như trước nữa. Một cuộc trưng cầu ý kiến toàn quốc của tạp chí này cho thấy 80% người Mỹ định ninh trong một tương lai rất gần máy tính cá nhân sẽ trở nên quen thuộc trong nhà như truyền hình. Đến cuối thế kỷ, ước tính có đến 80 triệu máy tính cá nhân sẽ được sử dụng khắp thế giới. Đến cuối năm 1991, riêng hệ điều hành của Microsoft đã được sử dụng trên gần 80 triệu máy tính cá nhân IBM và các máy tương thích toàn thế giới.

Bài báo bàn về sự thiếu thốn phần mềm tốt ở các cửa hàng bán lẻ. Alan Kay, chuyên gia nghiên cứu chính của Atari, đã nói: “Phần mềm sẽ trở nên hỗn loạn”.

Gates cũng đã nói gần giống như thế vài tháng trước trong một bài chuyên đề trên tạp chí Money số ra 11/1982. Đó là lần đầu tiên hình ảnh anh xuất hiện trên bìa một tạp chí phát hành toàn quốc, và Gates than phiền với Miriam Lubow rằng bức ảnh làm cho anh trông quá trẻ. Nhà chủ tịch doanh nghiệp 27 tuổi trông cứ như mới 19.

“Không còn kiểm soát được với công nghệ”, Gates nói với Money. “Ở ngoài có vô số phần mềm. Phần lớn đều đáng buồn. Tôi đã mua những chương trình không chạy được, và với một số tôi thậm chí không thể hiểu được cắm nang”. Nhưng Gates nói anh hy vọng phần mềm sẽ tốt hơn. “Hơn hai năm nữa, Curry sẽ có những phần mềm thật sự đáp ứng nhu cầu mọi người... Hiện thời đa số phần mềm đều hoặc tồi hoặc khó sử dụng. Nhưng những trở ngại này sắp bị loại bỏ.”

MITs của Microsoft đương nhiên đáp ứng nhu cầu người tiêu thụ muốn một bảng tính tốt hơn để điện toán hoá công việc kế toán vất vả. Cuối năm 1982, tạp chí InfoWorld đã gọi Multiplan là “phần mềm trong năm”. Tiếc thay cho Microsoft, Lotus 1-2-3 lại tốt hơn. Chỉ vài tháng đầu năm mới, nó đã hoàn toàn qua mặt cả Multiplan và VisiCalc trên thị trường bán lẻ hết sức quan trọng.

“Khi Lotus đưa ra 1-2-3, Bill điên tiết”, lời kể của Jonathan Prusky, một nhà triển khai phần mềm đến làm việc với Microsoft trong năm 1983. “Bill biết những ứng dụng ấy hốt bạc.”

Gates nể phục những gì nhà sáng lập Lotus Mitch Kapor đã làm được với Lotus 1-2-3, mặc dù chuyện thua một đối thủ khiến anh bức tức. Chàng Kapor 32 tuổi, một cựu DJ với sở thích nhạc rock và thiền, đã thành lập Lotus năm 1982 với nhiều triệu đô-la vốn liên doanh, trong đó có vài triệu đô-la của riêng anh. Anh gây dựng gia tài bằng cách viết hai bộ phần mềm tài chính cho VisiCalc (khi ấy mang tên Personal Software) và sau đó bán bản quyền các chương trình.

Chiến lược của Kapor trong việc triển khai bảng tính đối nghịch với chiến lược của Microsoft, Lotus 1-2-3 chỉ chạy trên một máy: IBM PC. Nó khai thác trọn vẹn phiên bản PC mới với 256K bộ nhớ. Multiplan, so ra, đã được thiết kế theo yêu cầu của IBM vừa vận với 64K bộ nhớ của phiên bản PC đầu tiên. Kết quả, đương nhiên là 1-2-3 dễ dàng chạy tốt hơn Multiplan. Lotus chứ không phải Microsoft đã ấn định tiêu chuẩn bảng tính.

Điều góp phần giết chết Multiplan là nó được hình thành để chạy trên mọi nền máy tính. Trong quá trình triển khai, Gates đã làm việc với hàng chục nhà sản xuất máy tính. Mặc dù Microsoft sở hữu hệ điều hành cho IBM PC, họ lại không nhận ra PC sắp trở thành nền máy tính duy nhất có ý nghĩa. Kapor, ngược lại, đã mạo hiểm cho rằng có một thị trường lớn xứng đáng nếu anh tập trung duy nhất vào IBM PC; và anh đã đúng. Multiplan tốt hơn Lotus về nhiều mặt, nhưng

nó chậm. Lotus 1-2-3 chạy nhanh hơn mười lần so với bất cứ bảng tính nào trên thị trường.

“Đây là một thất bại hết sức nặng nề”, lời một nhà quản lý công nghiệp, nói về cú triệt hạ Microsoft của Lotus. “Nó làm đảo lộn không chỉ Multiplan. Nó làm đảo lộn mọi ý tưởng của Bill (các sản phẩm Multi-Tool Microsoft dự trù là bước theo sau Multiplan). Chúng đều được xây dựng quanh quần cùng cấu trúc với Multiplan, và đó không còn là một phương pháp triển khai ứng dụng thích hợp nữa. Lotus rõ ràng làm đảo lộn và đánh dạt Microsoft.”

Nhưng không ai, kể cả Lotus, biết rằng năm 1982 (khi Lotus 1-2-3 được triển khai) IBM PC sẽ trở thành tiêu chuẩn. Theo giám đốc tiếp thị Multiplan Jeff Raikes, Kapor chỉ tình cờ đoán trúng. “Thậm chí tôi không nghĩ rằng họ (Lotus) hiểu được yếu tố chính trong thành công của họ.”

Tuy nhiên, trong một thời gian rất ngắn đầu năm 1983, Multiplan vẫn còn chút ưu thế so với 1-2-3. Microsoft tung ra DOS 2.0 nâng cấp của mình cho IBM PC/XT, gây ra các vấn đề cho 1-2-3 trên hệ điều hành nâng cấp.

Theo một lập trình viên Microsoft, các vấn đề Lotus gặp phải không mang tính bất ngờ. Vài người thực hiện DOS 2.0, cho biết, đã có một câu nói lúc ấy rằng: “DOS vẫn chưa hoàn tất chừng nào Lotus còn chạy.” Họ đã tìm cách mã hóa một vài bộ ẩn vào DOS 2.0 khiến cho Lotus 1-2-3 trục trặc khi được nạp. “Chỉ có 3, 4 người biết được chuyện này”, anh nói. Anh linh cảm rằng anh chàng Gates có máu ăn thua dữ dội chính là người đầu tiêu.

Rồi cũng đến lúc Lotus 1-2-3 đem lại cho IBM PC những gì VisiCalc đã đem lại cho Apple II. Trước đó, nhiều người tiêu dùng đã mua máy tính của Apple vì họ muốn có một bảng tính tốt, và thoát đầu VisiCalc chỉ chạy trên Apple II. Khi Lotus đưa ra 1-2-3, những người tiêu dùng lẽ ra quyết định chọn máy tính khác đã mua IBM PC để có bảng tính Lotus.

Điều góp phần củng cố IBM PC thành một tiêu chuẩn công nghiệp là những máy nhái PC nhan nhản bắt đầu xuất hiện trên thị trường đầu năm 1983. IBM không hề có ý đồ chế tạo một máy tính hết sức dễ dàng bắt chước, nhưng đó chính là điều đã xảy ra khi họ dùng các linh kiện riêng lẻ của các nhà sản xuất khác cho hơn 80% phần cứng của máy tính. IBM quyết định sử dụng “kiến trúc mở” bởi vì họ không có thời gian thiết kế các bộ phận độc quyền của riêng mình để đưa ra PC trong một năm. Đồng thời, giới quản lý IBM đơn thuần không tin rằng đứa bé sơ sinh của gia đình máy tính đủ quan trọng để bảo đảm cuộc đầu tư vào một hệ thống độc quyền. Compaq Computer Corporation, đặt tại Houston, bang Texas, là công ty đầu tiên đưa ra máy tương thích PC vào tháng 1/1983. Trong vòng ba năm từ khi thành lập, Compaq đã len

vào danh sách Fortune 500 các công ty Mỹ hàng đầu, hạ kỷ lục năm năm trước đó của Apple Computer.

Các máy nhái làm hại IBM nhưng có lợi cho Microsoft. “Tính tương thích IBM” có nghĩa là các nhà sản xuất phải xin cấp phép DOS từ Microsoft. Ngoài ra, bất cứ ứng dụng nào triển khai chạy trên PC cũng phải chạy được trên những máy rẻ tiền hơn này. Đến cuối năm 1983, Microsoft đã thu được hơn 10 triệu đô-la riêng từ doanh số MS-DOS.

“Với máy tính Compaq, chúng tôi thấy sức mạnh thật sự của tính tương thích IBM”, lời Raikes thuộc Microsoft. “Mọi người trước đến nay chế tạo máy tính đều nói: ‘Chúng tôi khác với mọi người’. Compaq xuất hiện và nói: ‘Chúng tôi không khác. Chúng tôi có thể chạy bất cứ phần mềm nào bày bán được viết cho máy tính tương thích IBM’. Đó là sự khởi đầu của tính tương thích PC.”

Đó cũng là bước khởi đầu một đổi thay về chiến lược của Microsoft. Những lập trình viên của họ trước nay đã vất vả chuyển đổi phần mềm sang một số máy không tương thích.

“Chúng tôi phí công rất nhiều một cách vô bổ khi IBM PC nổi lên như một tiêu chuẩn và các máy nhái tương thích bắt đầu xuất hiện”, lời Bily, nhà triển khai phần mềm đã gia nhập Microsoft năm 1982 sau khi tốt nghiệp MIT.

Bily được giao phó làm việc với Paul về việc triển khai một BASIC có thể nhanh chóng chuyển đổi cho bất cứ nền máy tính nào chỉ với vài giờ thực hiện. Microsoft cảm thấy dự án này có triển vọng mang lại lợi nhuận kếch xù cho công ty mà ít tốn nguồn lực đầu tư. Dự án đang được kiểm nghiệm beta năm 1983 thì đột nhiên bị huỷ bỏ. Rất nhiều dự án khác tại Microsoft cũng bị xếp xó vì sự thay đổi trong chiến lược nhằm tách rời khuynh hướng đa nền máy tính.

“Bạn bỏ tâm huyết vào một dự án và thế giới đổi thay dưới chân bạn”, lời Bily. “Công nghệ phần mềm không phải là công việc của chúng tôi, nó là một sự ám ảnh... rất nhiều tài nguyên tổn thất vì công nghiệp đổi thay và các kỹ sư không được biết về chuyện đó.”

Không lạ gì các nhà triển khai phần mềm khắp trong Microsoft đều không nhìn thấy tình hình của ngành. Họ thường giam mình trong văn phòng như những thầy tu trong tu viện, chỉ ra để ngủ hay uống bia ban đêm tại quán Mustard Seed ở Bellevue. Đôi khi, họ ngủ cả trong văn phòng. Bily miêu tả khung cảnh năm 1982 và 1983 khi anh đang thực hiện dự án BASIC với Allen: “Tất cả đều trai trẻ... Tôi khởi sự năm 21 tuổi và khoảng một năm sau tôi là anh chàng già nhất trong đám. Mọi người đến đây từ ngoài tiểu bang, và không quen biết ai... Vì thế mọi người chôn vùi mình trong công việc và làm được rất nhiều việc.”

Mỗi đêm thứ năm, nhiều người trong số các lập trình viên trẻ này thường đi uống bia, chơi bắn bóng trong máy của quán rượu và tán chuyện khoa học viễn tưởng trước khi về nhà hay trở lại làm việc. Mặc dù Paul Allen thường nhập bọn với họ đi uống bia, Gates lại không.

Gates quá bận bịu điều hành Microsoft đến độ anh không còn cả thời gian cho người bạn thiếu thời Carl Edmark của mình. Đầu năm 1983, tình bạn của họ bị sút mẻ một cách khó hiểu dường như do một việc nhỏ. Họ đã dự định đi xem bộ phim mới ra “Star 80” dựa trên chuyện có thật của Dorothy Stratton, một người mẫu Playboy và là nữ diễn viên trẻ đang lên bị người bạn trai ghen tuông giết. Nhưng khi đi xem phim Edmark đến nhà Gates trễ. “Từ đó trở đi, mối quan hệ của chúng tôi căng thẳng”, Edmark nhớ lại. “Đó là điều tôi chẳng bao giờ hiểu hết. Cuối cùng chúng tôi hoàn toàn xa cách. Sau đêm đó, anh ấy không còn thời gian cho tình bạn.” Edmark cảm thấy Gates đã tuyệt giao với anh vì anh đã không đủ nghiêm túc về giờ giấc với Gates. Thời gian của vị chủ tịch Microsoft đã trở nên quá hạn hẹp.

\* \* \*

Dự án BASIC Paul Allen thực hiện với Raymond Bily hoá ra là một trong những dự án cuối cùng của anh tại Microsoft. Allen phát hiện ra mình bị bệnh nặng vào cuối năm 1982. Trong khi đi công tác ở Paris với James Towne, Scott Oki và vài người khác của Microsoft, anh đã cáo từ trong một cuộc họp để lui về phòng khách sạn vì sốt. Allen bảo những người kia rằng anh sợ đây là bệnh nghiêm trọng hơn chứ không chỉ là cúm. Sau vài ngày không thấy khoẻ, anh đến khám ở một bác sĩ người Pháp. Nhưng anh không an tâm khi đi xa nhà đến một xứ sở mà anh không hiểu ngôn ngữ. Vẫn còn bị sốt cao, Allen bỏ lại những người kia ở Paris, đáp chuyến bay phản lực siêu âm Concorde ở phi trường Orly bay về Seattle. Cuộc chẩn đoán mất một khoảng thời gian và sau những xét nghiệm kỹ càng các bác sĩ xác định anh mắc bệnh Hodgkin, một dạng ung thư bạch huyết. Để cứu mạng sống, họ bảo, anh cần phải trải qua xạ trị kết hợp với hoá trị – ngay tức khắc.

Các đồng nghiệp nói rằng quan hệ giữa Gates và Allen đã trở nên căng thẳng thậm chí từ trước khi Allen nhuộm bệnh; điều này đã góp phần tác động đến quyết định của anh rời khỏi Microsoft. Chắc chắn có nhiều vấn đề giữa hai người sau quá nhiều năm cùng làm việc với nhau. Họ nhận định rằng rất khó ở gần một người gay gắt như Gates thậm chí dù chỉ trong quãng thời gian ngắn.

“Hầu như rõ ràng khi người ta làm việc quá gần gũi nhau”, lời David Bunnell, cây viết kỹ thuật của MITS quen biết Gates và Allen từ hồi ở Albuquerque, “nó giống như một cuộc hôn nhân.” Là một nhà ấn hành một tạp chí máy tính quốc gia, Bunnell vẫn giữ liên lạc với hai người khi

Microsoft dời đến Bellevue.

“Họ có tính cách rất khác nhau”, Bunnell nói về Gates và Allen. “Paul luôn luôn khiêm nhường hơn nhiều. Ngay từ đầu tôi đã cho rằng Paul muốn tận hưởng thành quả hơn Bill rất nhiều. Bill muốn tiến bước liên tục. Tôi cho rằng Paul quả thật không muốn làm việc quá độ. Tôi biết anh ấy có một ban nhạc rock’n’roll. Anh có rất nhiều thú vui ở đời.

Một nhà quản lý Microsoft đã kể anh thấy rõ ràng vào giữa năm 1982 Allen và Gates đang có vấn đề. “Họ không hoà hợp với nhau... Hơi có phần đối kháng. Chuyện xảy ra từ trước lúc tôi đến đó. Paul thích đọc tiểu thuyết khoa học viễn tưởng, chơi đàn guitar và nghe nhạc hơn là vào công ty.” Thỉnh thoảng anh lại nghỉ vài ngày, một điều Gates không bao giờ làm và đi ngược lại tinh thần làm việc cốt lõi ở Microsoft, nhất là vào một thời điểm mà mọi người đang làm việc 14 giờ một ngày.

Thay vì tranh luận những bất đồng trực tiếp với nhau, Gates và Allen trao đổi chủ yếu qua e-mail, theo lời một nhà quản lý khác. Các nhân viên hầu như không bao giờ thấy Allen trong văn phòng Gates, dù Steve Ballmer vào đó thường xuyên.

Khi được hỏi về sự suy đoán anh và Gates đã bất hoà, Allen đáp: “Chuyện vớ vẩn.” Là một người hết sức tế nhị, Allen dường như rất buồn về việc ai đó ở Microsoft nghĩ rằng anh không muốn làm việc nhiều như mọi người khác. Anh đang trải qua quá trình xạ trị và hoá trị, anh nói rõ, trong khi tiếp tục làm việc, và đây là lý do có những lúc anh nghỉ việc. Một số người trong công ty thậm chí không biết anh mắc bệnh. Allen, mặc dù nói chuyện có duyên, là một người kín đáo và không bao giờ để lộ cảm xúc của mình.

Về mối quan hệ của anh với Gates lúc ấy, Allen nói: “Hiển nhiên có những lúc Bill và tôi có bất đồng. Gay gắt nữa là khác. Chúng tôi không phải lúc nào cũng đồng ý với nhau. Nhưng cuối cùng lúc nào cũng xong việc.” Allen nhìn nhận bệnh tật đã làm thay đổi quan niệm sống của anh, và đó là lý do anh quyết định rời công ty. “Có lúc, tôi chỉ muốn xa lánh công việc... Ta phải cố cân bằng giữa công việc và tận hưởng những thứ khác trong cuộc sống.” Người đồng sáng lập kia của Microsoft không bao giờ nói một câu như thế. Với Gates, công việc là cuộc sống của anh.

Đầu năm 1983, sau tám năm vùi mình làm việc 80 giờ/tuần và hiếm khi có kỳ nghỉ, Allen rời công ty mà anh đã góp phần sáng lập và thoát khỏi căn bệnh ung thư để tận hưởng cuộc sống dường như giờ đây với anh quý giá hơn. Mặc dù từ chức phó chủ tịch điều hành Microsoft, Allen vẫn còn trong hội đồng quản trị với Gates.

Sau khi rời Microsoft, Allen du lịch qua Pháp và dành thời gian cho gia đình với bạn bè. Bệnh ung thư của anh đã lui đến nay. Đó là một năm gian nan với Allen. Vào tháng 11, bố anh qua đời đột ngột sau một cuộc giải phẫu, trong khi chống nạng đi bộ quanh nhà, ông ngất và chết vì tụ máu. Mới 62 tuổi, ông vừa về hưu sau vai trò phó tổng giám đốc các thư viện tại Đại học Washington. Allen và bố rất gần gũi nhau và anh rất buồn trước cái chết của bố.

\* \* \*

Tại hội chợ Comdex mùa xuân ở Atlanta năm 1983, sáu tháng sau khi Lotus công bố bảng tính 1-2-3 tại hội chợ Comdex mùa thu ở Las Vegas, Microsoft tung cú đấm thứ hai vào thị trường bán lẻ. Trên một máy IBM PC tại gian hàng Microsoft, công ty đã trưng bày ứng dụng xử lý văn bản mới của mình tên là Microsoft Word. Charles Simonyi, hãnh diện trình diễn với các khách hàng tò mò những tính năng của chương trình.

Microsoft Word đã được thực hiện trong khoảng một năm, và nó tích hợp nhiều khái niệm giao diện người sử dụng đồ họa (GUI) nhạy bén mà Simonyi đã từng tiếp cận tại Xerox PARC. Điểm chú ý khác thường nhất là một “con chuột” cho phép người sử dụng định vị một con trỏ trên màn hình máy tính bằng cách di chuyển thiết bị trên một bề mặt bằng phẳng. Hầu hết những người xem trình diễn tại Comdex chưa hề nghe nói đến chuột. Ngoài ra, có đến tám văn bản khác nhau có thể xem và soạn thảo cùng lúc trong cái gọi là Windows (các cửa sổ) chia màn hình ra thành từng phần. Word cũng có những tính năng như nhiều kiểu chữ, chữ nghiêng và được thiết kế để làm việc với công nghệ in laser mới nhất.

Simonyi và nhóm của anh đã triển khai Microsoft Word dành riêng cho IBM PC và các máy tương thích. Nhưng nó cũng có thể hoạt động trên các nền máy tính khác. Theo Gates và Simonyi, các khái niệm GUI dùng trong ứng dụng xử lý văn bản đầu tiên của Microsoft tiêu biểu cho thế hệ phần mềm máy tính cá nhân tiếp theo, những khái niệm chẳng mấy chốc trở thành nền tảng của một sản phẩm mới được công bố sau đó trong năm – Windows.

Khi tung ra Multiplan, Gates muốn qua mặt và loại trừ VisiCalc mà lúc bấy giờ đang đưa ra thị trường bảng tính VisiCalc bán chạy nhất. Với Microsoft Word, Gates hiện nay đang nhắm vào MicroPro. Chỉ vài tháng trước đó, anh đã bảo lập trình viên Richard Leeds rằng Microsoft sắp hạ bệ MicroPro.

MicroPro đang thắng thế với WordStar ăn khách nhất của mình, chiếm 50% thị trường xử lý văn bản. WordStar đã nhẹ nhàng lên ngôi từ khi ra mắt lần đầu năm 1979. Doanh số năm 1983 đạt 25 triệu đô-la. Seymour Rubinstein, người sáng lập MicroPro, quá quen biết Gates. Họ làm



ăn lẫn đầu với nhau năm 1978 khi Rubinstein đang làm việc cho IMSAI Manufacturing, công ty đã sản xuất một máy tính cá nhân là đối thủ của Altair. Rubinstein đã thương lượng với Gates về ngôn ngữ FORTRAN của Microsoft cũng như thứ được gọi là “trình soạn thảo overlay” cho phép ngôn ngữ được chia ra thành từng đơn thể có thể đặt vào bộ nhớ theo nhu cầu – một chương trình rất hữu ích với các bộ nhớ hạn hẹp của các máy tính sơ khai. Dĩ nhiên, Gates rất háo hức muốn nắm được hợp đồng với Rubinstein, mặc dù Microsoft chưa bao giờ thực hiện một trình soạn thảo overlay trước đó. Nghi ngờ khả năng giao phần mềm theo thời hạn thỏa thuận của Gates, Rubinstein nhất quyết đòi hợp đồng ấn định khoản phạt trong trường hợp Microsoft trễ hẹn. Quả vậy. “Bill chẳng có phần mềm nào để giao cả”, Rubinstein cho biết. Nhưng IMSAI sớm phá sản và không thể thu các khoản phạt từ Microsoft.

Sau đợt phát hành WordStar từ công ty mới của mình, Rubinstein thỉnh thoảng gặp Gates tại các hội chợ thương mại và tại châu Âu. Lúc này Gates đang trợ giúp thiết lập Bộ phận Quốc tế của công ty và đẩy mạnh MS-DOS. Rubinstein cảm thấy Gates may mắn đã đưa ra được hệ điều hành trên IBM PC.

“Anh đã phát huy được tối đa một loạt các cơ hội tốt và may mắn”, Rubinstein nói. “Anh ta đã vướng rất nhiều sai lầm và khắc phục được. Anh ta ban đầu không tham gia vào các hệ điều hành nhưng do những rắc rối của Gary Kildall, Gary đã mất vị trí đó và IBM lựa chọn Gates. Đó hoàn toàn là may mắn. Không hề có sự tiên liệu, hình dung hay tài thao lược sáng suốt, chỉ là một dịp may kết hợp từ chuyện Digital Research làm rách việc và Seattle Computer Products có một sản phẩm không tốt lắm cần được hiệu chỉnh cho IBM.”

Nhưng Rubinstein nể trọng Gates. Anh biết không sớm thì muộn Microsoft cũng sẽ tung ra chương trình xử lý văn bản của họ để cạnh tranh với WordStar. “Tôi đã nói chuyện với Bill nhiều lần”, Rubinstein nói. “Anh ta rất tham vọng.”

Các công ty của họ trao đổi sản phẩm qua lại. Microsoft cần các trình soạn thảo chương trình do MicroPro thực hiện, và MicroPro cần các ngôn ngữ của Microsoft. Không lâu, trước khi Word được giới thiệu vào năm 1983, Rubinstein đến thăm Gates trong một dịp được xem là một trong những cuộc gặp gỡ làm ăn bất thường nhất mà Rubinstein còn nhớ. Gates có trát đến toà án giao thông và nếu anh không đến hầu, cảnh sát đe dọa tổng giam anh, theo lời Rubinstein. Gates đã rủ Rubinstein đi cùng mình và anh đã đi.

Gates trước nay bị phạt tốc độ rất nhiều lần. Anh đã đổi chiếc Porsche 911 lấy một chiếc Porsche 930 nhanh và mạnh hơn nhiều. Gates có những luật sư giỏi có thể xin miễn trừ một số thẻ phạt vì lý do chuyên môn, nhưng hồ sơ giao thông của anh thì tệ. Anh đang có nguy cơ mất

bằng lái.

Trên đường đến toà án giao thông với Rubinstein, Gates giảng giải rằng anh có một máy dò radar trên xe Porsche của mình. Anh cho rằng cảnh sát phạt anh vì anh ta nhìn thấy thiết bị ấy. Gates sẽ tranh luận với chánh án rằng anh ta có quyền gắn máy dò radar. Rubinstein đã thân tình khuyên Gates:

“Tôi bảo Bill: ‘Anh hoàn toàn có quyền gắn máy dò radar trên chiếc Porsche siêu tốc. Nhưng vấn đề là họ sẽ không thích chuyện đó vì họ nghĩ rằng lý do chính anh làm thế là để qua mặt pháp luật. Tốt nhất anh nên nói với họ là anh sắp vứt máy dò radar đi. Anh thật sự lấy làm tiếc vì chuyện đã làm, và sẽ không phóng quá tốc độ nữa. Nếu không họ sẽ cho anh lãnh đủ.’”

Tại toà án Gates đã làm như Rubinstein đề nghị kết quả là sự việc trót lọt và chỉ phải đóng tiền phạt.

Không lâu sau ngày ra toà giao thông, Gates, sợ rằng sẽ mất bằng lái nếu không chạy chậm lại, đã mua một chiếc Mercedes diesel có mui. Anh nói chiếc xe là một cuộc trải nghiệm tốt đối với kỷ luật tinh thần của anh vì nó quá chậm. Và không còn máy vô tuyến nào làm anh ngắt dòng suy nghĩ. Thực ra, chiếc Mercedes chỉ có một tội là tăng tốc chậm hơn một ít. Gates vẫn chạy bạt mạng và lãnh thêm nhiều giấy phạt nữa, nhưng anh không hề mất bằng lái. Tuy nhiên, chiếc Mercedes nâu đã trở thành đề tài câu chuyện tại cuộc họp mặt học sinh trung học lần thứ mười. Gates đã quên đổ dầu cho Mercedes và làm động cơ bốc cháy.

Chiếc Mercedes được sửa chữa ngay. Tuy nhiên, Gates vẫn tiếp tục sử dụng chiếc Porsche 930 trong những chuyến đi đêm khi có chuyện cần. Jonathan Prusky, người được Microsoft tuyển vào năm 1983 để thực hiện Word, còn nhớ Gates kể với anh rằng anh ta thường đi đêm và lái với tốc độ hợp lệ vào làn xe cao tốc của xa lộ liên bang số 5 (xa lộ liên bang chính đi qua Seattle), thăm dò cảnh sát và rú ga trên đường với vận tốc 150 dặm một giờ nếu bờ biển trống trải.

Chắc chắn Gates mong muốn Microsoft cũng chạy nhanh được như Porsche. Word đang được thử nghiệm bản beta thì công ty thấy chương trình này chạy quá chậm.

Richard Brodie, lập trình viên trưởng của Word cùng với Simonyi, đã làm việc hàng tuần lễ để làm cho nó chạy nhanh hơn, nhưng Gates nhận định nó vẫn chưa đủ tốt. Sau một tuần nữa, bằng mọi cách, Brodie đã làm cho nó nhanh hơn hai đến ba lần, theo lời Prusky. Nhưng nó vẫn chưa thật nhanh.

“Bill thật sự không tham gia vào việc thiết kế sản phẩm, trái ngược với một số tài liệu tôi đã đọc thấy”, lời Brodie. “Tôi thực hiện hầu hết việc mã hoá ban đầu. Bill xem nó sau khi đã hoàn thành căn bản, như anh thường thích làm. Anh gửi lại e-mail với khoảng 17 điều anh không vừa ý. Thế là tôi cứ theo e-mail. Và cứ thế bắt đầu làm theo ý anh ta muốn. Lần kế đó tôi thấy Bill thật sự ngạc nhiên vì rõ ràng đó là lần đầu tiên có người đã phản hồi như thế đối với một bức thư. Mọi người nhận được e-mail của anh ta suốt, nhưng đây là lần đầu tiên có người làm theo ý anh.”

Khi Microsoft Word được tung ra nhiều tháng sau đó tại hội chợ Comdex ở Atlanta, Microsoft thực hiện một chiến dịch đồ sộ trị giá 3,5 triệu đô-la để tiếp thị phần mềm bằng cách gửi kèm đĩa theo tạp chí để khuyến mãi. Microsoft dự trù phân phối 450.000 đĩa mẫu của Word. Công ty ký kết hợp đồng 350.000 đô-la với David Bunnell để đính kèm 100.000 đĩa mềm miễn phí trên một ấn bản tạp chí PCWorld đặc biệt. Các ấn bản khác của tạp chí bày bán có đính phiếu khuyến mãi 14 tuần lễ với đĩa mẫu Microsoft Word. Các đĩa mềm còn lại được phân phối qua nhiều phiếu đăng ký tạp chí.

Chiến dịch khuyến mãi với Word là một phần phương thức kinh doanh tích cực của Rowland Hanson, thành viên mới nhất của nhóm quản lý Microsoft. Trước khi đến Microsoft đầu năm 1983, Hanson là phó chủ tịch tiếp thị của Neutrogena Corporation chuyên sản xuất xà phòng và các sản phẩm khác. Anh cũng từng là giám đốc tiếp thị cho General Mills. Anh đề nghị, tại sao không tiếp thị phần mềm như công nghiệp mỹ phẩm tiếp thị xà phòng và cung cấp một số mẫu miễn phí? Hanson chẳng biết gì về máy tính, nhưng anh biết đôi điều về xà phòng và công việc tiếp thị.

Quyết định đưa một kẻ ngoại đạo vào ngành công nghiệp máy tính thể hiện sự chú trọng ngày càng gia tăng của Gates đối với vấn đề tiếp thị. Microsoft đang ở giai đoạn chuyển tiếp từ một công ty ngôn ngữ và hệ điều hành sang một công ty bán trình ứng dụng vào thị trường bán lẻ. Chỉ triển khai phần mềm tốt không thôi chưa đủ – Microsoft phải làm cho khách hàng muốn mua nó nữa.

Tại Microsoft, chức danh của Hanson là phó chủ tịch truyền thông, phụ trách tất cả việc quảng cáo, giao tế và dịch vụ sản phẩm – mọi thứ liên quan đến đóng gói, giao hàng và tiếp thị các sản phẩm Microsoft.

Word thoát đầu sẽ được tung ra với tư cách Multi-Tool Word, một sự tiếp nối loạt sản phẩm ứng dụng Multi-Tool theo sau Multi-Plan. Hanson đề nghị một chiến lược đặt tên sản phẩm khác. Điều quan trọng là sản phẩm phải nổi bật bởi nhãn hiệu, anh chỉ rõ. Microsoft phải đưa

tên của mình kèm vào sản phẩm, giống như Neutrogena.

Hanson về sau trình bày tỉ mỉ hơn về khái niệm này như sau: “Nếu bạn xem lại một số bài báo cũ viết trong ngành, bạn sẽ thấy từ ‘Multiplan’ nhưng không thấy ‘Microsoft’ đi kèm theo. Nó bắt đầu có ý nghĩa riêng, không dính dáng đến Microsoft, như chữ WordStar. Những người muốn một chương trình xử lý văn bản biết đến tên ‘WordStar’ nhưng họ không thể bảo cho bạn biết MicroPro là công ty làm ra nó.”

Hanson muốn làm cho Microsoft trở thành một Sara Lee trong ngành phần mềm. Mọi người đều biết nhãn hiệu Sara Lee, cho dù họ bán bánh táo hay bánh bột.

“Nhãn hiệu chính là biểu tượng”, Hanson nói. “Mọi người sẽ bắt đầu liên tưởng một số hình ảnh nhất định với nhãn hiệu và điều đó trở nên quan trọng hơn bất cứ sản phẩm đơn độc nào. Điều mà các công ty hàng tiêu dùng nhận thức được từ lâu là sản phẩm đến rồi đi. Bạn có một sản phẩm và nó sẽ lên và xuống. Nhưng nếu bạn tạo ra một hào quang quanh nhãn hiệu và tạo ra giá trị cho nhãn hiệu, khi bạn đưa ra sản phẩm mới dưới hào quang quanh nhãn hiệu ấy nó sẽ dễ dàng có được sức mạnh, ưu thế... Chúng tôi quyết định cần phải làm cho Microsoft trở thành biểu tượng.”

Gates ngay lập tức nhận ra logic trong lý lẽ của Hanson. Từ nỗ lực của Hanson, những cái tên Multi-Tool bị loại đi. Thay vào đó là Microsoft Word, Microsoft Plan, Microsoft Chart và Microsoft File.

Chiến lược ấy đã có tác động đúng như Hanson trù tính. Word được biết đến như một sản phẩm của Microsoft. Tiếc thay, phiên bản Word đầu tiên là một chương trình khá xoàng xĩnh. Word bị chỉ trích rộng rãi là quá chuyên sâu và khó học. Doanh số, dù đủ mạnh để biến Word thành một trong 100 sản phẩm phần mềm bán chạy hàng đầu trên thị trường, nhưng chưa đạt mức trù liệu.

Theo Simonyi, Word đi trước quá xa thời của nó. Một số khái niệm, như chuột, khiến người dùng e ngại. Và Simonyi chịu trách nhiệm về sai lầm trong việc cương quyết áp dụng cho Word khái niệm “folio” của công nghệ ấn loát mà sau này anh cho rằng khiến quá trình khởi động bị chậm.

“Không thể chối cãi rằng phiên bản đầu tiên của Word hay Multiplan không thành công bất ngờ như các chương trình cùng loại khác”, Simonyi nói. “Chúng là những thất vọng về chiến thuật, nhưng tôi cho rằng chúng là những thành công ngoạn mục về chiến lược.”

Microsoft sau cùng đã hoàn chỉnh Word nhưng phải trải qua nhiều đợt sửa đổi lớn. Điều này trở thành một thông lệ với hầu hết các sản phẩm ứng dụng ban đầu của công ty cho IBM PC và các máy tính tương thích. Vern Raburn, cựu chủ tịch Bộ phận Sản phẩm Tiêu dùng của Microsoft, đã bàn về khía cạnh này trên tạp chí Fortune:

“Hầu như chẳng bao giờ họ giao được sản phẩm tốt trong phiên bản đầu tiên. Nhưng họ không bao giờ bỏ cuộc và cuối cùng sẽ hoàn chỉnh được nó.”

Về mặt nào đó, đó là toàn bộ đường lối chính yếu của Gates. Như bậc thầy về chiến lược giao tranh quân sự, tướng George S. Patton, thường nói, một kế hoạch tốt, được thi hành mạnh mẽ ngay bây giờ, tuyệt hơn nhiều một kế hoạch hoàn hảo vào tuần sau.

\* \* \*

Với việc tuyển mộ Rowland Hanson, một người bên ngoài ngành, vào chức vụ quản lý chủ chốt tại Microsoft, Gates đang phần nào mạo hiểm tại thời điểm chuyển tiếp hệ trọng trong quá trình phát triển của công ty. Gates đã đánh liều tương tự với chủ tịch mới của anh, James Towne, và canh bạc vẫn chưa ngã ngũ.

Trong một bài phỏng vấn với Bussiness Week vào tháng 5/1983, Towne bác bỏ tin tức về sự căng thẳng nghiêm trọng giữa anh và Gates: “Chúng tôi đang trải qua tiến trình chuyển tiếp từ một doanh nghiệp cơ cấu tập quyền sang một hình thức mà mọi người nhiều có trách nhiệm hơn.” Nhưng không lâu sau cuộc phỏng vấn ấy, Towne ra đi. Vị chủ tịch đầu tiên của Microsoft chỉ làm việc 11 tháng. Gates về sau nói rằng Towne “thất thường” – một thuật ngữ kỹ thuật được ưa chuộng ở Microsoft, có nghĩa là hành vi lộn xộn và ngẫu nhiên, thường dùng để miêu tả ai đó bạn không thích. Towne đã bác bỏ lời bàn về lý do anh rời Microsoft. Gates cũng nói rất ít. Nhưng dựa trên những cuộc phỏng vấn với các nhà quản lý khác tại Microsoft trong nhiệm kỳ của Towne, người ta hình dung hai người rất ghét nhau. Cuộc chia tay còn kém thân ái hơn nhiều so với những gì được vẽ vờ trên báo chí bởi cả hai bên.

Cốt lõi của vấn đề là Towne chẳng bao giờ chiếm được sự nể trọng của Gates. Anh không đủ trình độ chuyên môn để nói chuyện byte và bit với Gates, người sống trong thế giới kỳ dị của ngôn ngữ máy tính.

“Tôi đến khoảng cùng thời gian với Towne”, lời Raymond Bily kể lại. “Jim xuất phát từ môi trường công ty Tektronix đến để giúp Microsoft trải qua các giai đoạn tăng trưởng và anh cho rằng cần có những nhà quản lý được đào tạo chuyên nghiệp ở vào các vị trí quản lý. Còn Bill thì cho rằng cần các kỹ sư công nghệ quản lý những người làm kỹ thuật. Vấn đề là công ty này sẽ

được điều hành thiên về công nghệ hay quản lý.”

Những người khác nói rằng Towne chỉ muốn đưa phương pháp quản lý truyền thống vào lĩnh vực kinh doanh của công ty, chứ không vào lĩnh vực triển khai phần mềm mà Gates đảm trách. “Bộ phận của công ty cần mang cơ cấu sáng tạo là bộ phận triển khai phần mềm”, một nhà quản lý nói. “Luôn luôn khó quản lý họ. Bộ phận ấy lúc nào cũng nằm dưới trướng Bill. Anh ta kích động được những chàng trai. Nhưng mặt kia của công ty, cơ cấu tài chính, thật sự không cần tính sáng tạo đến thế.”

Tuy nhiên, còn những vấn đề sâu xa hơn chứ không chỉ những bất đồng về triết lý quản lý. Towne chưa bao giờ được mời vào căn phòng quyền lực của Microsoft mà lúc bấy giờ chỉ có Gates và Ballmer. Mặc dù về cơ cấu quản lý, Ballmer chính thức dưới quyền Towne, Towne lại thường bị gạt ra ngoài việc quyết định. Thường hàng tuần lễ sau anh mới hay biết về điều gì đó Gates và Ballmer đã quyết định vào lúc 3 giờ sáng. Một phần vấn đề là do phong cách sống của họ không ăn khớp nhau.

Towne 40 tuổi, có vợ và hai con ở nhà nên dễ hiểu anh muốn dành thời gian cho vợ con. Gates không có những ước muốn và nghĩa vụ như thế. Thường anh càng hăng hái hơn vào buổi tối, lúc mà Towne đang chuẩn bị về nhà.

“Bill thường nói rằng những lúc tuyệt nhất của anh là ngồi trong văn phòng lúc hai giờ sáng”, một nhà quản lý Microsoft làm việc từng với Towne nhớ lại. “Khi ấy Bill cảm thấy hưng phấn hơn bất cứ lúc nào khác, biết rằng công ty của anh đang làm việc. Và phần lớn Towne vắng mặt vào những thời khắc đó. Anh ấy ở bên gia đình.”

Sau khi thức gần trọn đêm, Gates thường trễ các cuộc họp quan trọng buổi sáng, điều làm Towne bức bối. Anh có lần phàn nàn với một đồng nghiệp rằng Gates thiếu chín chắn. Đôi lúc anh cảm thấy như vú em hơn là chủ tịch công ty. Một lần, khi Gates và Towne đi dự một hội chợ chuyên ngành, Gates bảo Towne rằng mình để quên túi xách trong phòng và nhờ Towne đi lấy. Khi Towne vào phòng, anh thấy đồ lót bẩn của Gates trên sàn, quần áo thì vứt tung vãi. Anh phải nhặt đồ lót cùng quần áo và cho vào va li của Gates. Đây không phải là chuyện một vị chủ tịch công ty phải nhúng tay, Towne bảo một người bạn.

“Bill thú nhận rằng rất nhiều lần anh cần phải tỏ ra chín chắn nhưng không biết làm sao”, một nhà lãnh đạo làm việc với công ty khi Towne ra đi nói. “Thành thật mà nói, anh ta cần một người anh hơn là cần một chủ tịch.”

Một thời gian sau, hai người hết sức tránh nhau. Towne cảm thấy các cuộc họp của anh với

những người khác trong công ty diễn ra ổn thỏa hơn nhiều khi không có Gates. Nhưng tình hình như thế rõ ràng không hay. Một buổi sáng thứ sáu, Gates gọi Towne vào văn phòng mình và báo rằng anh có chín tháng để tìm công việc khác. Towne có một chỗ làm mới ở Portland vào ngày thứ hai sau đó. Về sau anh được phong danh hiệu “Nhà lãnh đạo trong năm” của bang Oregon.

Gates lại nắm vai trò chủ tịch công ty một lần nữa sau khi Towne ra đi. Nhưng anh hiểu được sai lầm anh đã mắc phải trong công việc tuyển Towne. Ngay từ đầu đã chẳng hề có một mối quan hệ gì giữa hai người. Gates cần tìm ra người nào đó anh đã quen biết, người anh thích và cảm thấy thoải mái khi tiếp xúc. Điều đó cũng quan trọng không kém gì so với sự nhạy bén về quản lý và kỹ thuật của ứng viên. Với Jon Shirley, một phó chủ tịch của Tandy Corporation ở Texas, Gates đã có cả hai: cả một người bạn và một người am hiểu về ngành.

Không như nhiều nhà lãnh đạo công ty, Gates có khả năng gạt bỏ cái tôi của mình, nhìn mình một cách trung thực và học hỏi từ sai lầm của mình. Anh biết mình đã phạm một sai lầm trong việc tuyển dụng Towne. Khi tuyển dụng Shirley, anh sẽ không phạm sai lầm ấy lần thứ hai.

“Khi bạn quan sát quá trình phát triển của Microsoft, bạn sẽ thấy Gates nhận thức trước đâu là điểm yếu của anh và tìm kiếm đúng người để đảm trách công việc”, Stewart Alsop, một nhà quan sát công nghiệp có uy tín và một người hâm mộ Gates lâu năm, cây bút của một bản tin máy tính quốc gia nhận xét. “Điều này rất hiếm. Trước nay tôi từng theo dõi các công ty mới nổi trong nhiều năm. Tôi thấy điều này hết sức hiếm hoi. Hãy xét trường hợp James Towne. Gates được cho biết, với tư cách người sáng lập công ty, người anh cần là một nhà quản lý, một người tổ chức công ty. Thế nên anh tìm Towne. Nhưng Gates nhanh chóng nhận thấy Towne không xem trọng lịch sử và văn hoá của Microsoft. Anh ta tổ chức Microsoft theo một phương thức cổ điển thay vì theo cách hoạt động của nó. Anh nhận thấy Towne không tồi, nhưng anh, Gates đã phạm một sai lầm và Towne là người không thích hợp với công việc. Thế nên Gates đi tìm và tuyển dụng Jon Shirley. Và anh hoàn toàn đúng đắn... Quá trình nhận ra sai lầm, hình dung vấn đề và khắc phục nhiều điều làm Bill khác biệt. Tôi đã quan sát thấy anh như thế nhiều lần.”

Shirley đến Microsoft vào tháng 8/1983, sau 25 năm làm với Tandy Corporation, nơi anh gây được thanh thế trong vai trò một nhà tổ chức kỳ tài, nổi tiếng về sự bền bỉ và hiệu quả. Anh mới vừa là phó chủ tịch kinh doanh máy tính của Tandy. Anh cũng từng làm việc trong lĩnh vực thương mại, thương vụ quốc tế và sản xuất. Ở tuổi 45, Shirley lớn hơn Towne 5 tuổi nhưng anh và Gates đã biết nhau nhiều năm và từng ngồi vào bàn thương lượng nhiều lần. Hai người đã

làm việc gần gũi trong năm trước về máy tính xách tay Model 100. Họ mến nhau, bất chấp sự việc Shirley, trong một cuộc phỏng vấn vài tháng trước khi anh gia nhập Microsoft, đã nói về Gates: “Anh ta khó làm việc chung”. Gates biết và nể trọng Shirley đủ để tin tưởng giao anh ta điều hành một phần Microsoft mà không cần sự giám sát trực tiếp của Gates. Điều này giúp Gates thoải mái tập trung nhiều hơn vào việc phát triển Microsoft và bớt quan tâm vào các vấn đề quản trị hàng ngày.

Hai người có tính cách rất khác nhau. Gates hăng say và giàu nhiệt huyết, như một con cá mập năng động. Shirley thì ngược lại nghiêm khắc và ưa hút tẩu, trầm lặng và kín đáo, thích lý lẽ lạnh lùng hơn cảm xúc nóng bỏng. Anh có cách làm ăn chính quy.

“Nếu bạn trình bày với Jon điều gì, đừng xen cảm xúc vào”, một trong những nhà quản lý đầu tiên mà Shirley tuyển kể lại. “Rất nhiều người thấy điều đó quá lạnh lùng và không chịu được. Tôi lại thích điều đó.”

Shirley mang đến một phong cách quản lý trầm tĩnh, thuần thực hơn cho Microsoft. Anh là một phần bù đắp hoàn hảo cho chàng Gates hiếu chiến khi anh cần đến kỹ năng ngoại giao. Anh đóng vai trò “hoà giải” với những người khác trong ngành khi quan hệ của Gates trở nên quá căng thẳng.

“Shirley là một người rất dễ làm việc cùng, rất dễ nói chuyện cùng”, lời Raymond Bily. “Anh ta giúp củng cố tập thể. Anh không như Bill hay Steve Ballmer. Anh có bàn tay chiêu dụ. Anh có tài khiến bạn cảm thấy an lòng về một quyết định sai lầm và tái định hướng các nỗ lực của bạn.”

Khi gia nhập Microsoft, Shirley bắt tay làm việc ngay vào vấn đề nhược điểm tổ chức và quản lý của công ty. Anh tái tổ chức lực lượng kinh doanh bán lẻ, đưa Ballmer vào chức phó chủ tịch tiếp thị. Shirley muốn khai thác hơn nữa kinh nghiệm quản lý nhãn hiệu từ những ngày anh này ở Procter & Gamble.

Shirley tìm ra những nhà cung cấp mới và giảm chi phí sản xuất của Microsoft xuống còn 20%. Như Towne đã phát hiện ra trong nhiệm kỳ của mình, những người làm tiếp thị không nắm rõ họ sẽ bán được bao nhiêu sản phẩm. Shirley chỉ thị sản xuất trên cơ sở các dự án 90 ngày thay vì dự án cả năm. Cách này sớm thanh toán một khoản ứ đọng khổng lồ các đơn đặt hàng chưa giải quyết. Và cuối cùng Shirley giải quyết đến hệ thống máy tính thời đồ đá do bộ phận kế toán sử dụng.

\* \* \*



An tâm đã có vị chủ tịch đảm trách, giờ đây Gates có thể quay sang tập trung vào sản phẩm sẽ trở thành nhiệm vụ đầy tham vọng và khó khăn nhất của Microsoft – cuộc triển khai Windows, một chương trình phần mềm mà Gates hy vọng sẽ khiến cho máy tính dễ sử dụng hơn bao giờ hết. Để đến độ mẹ anh thực sự có thể dùng.

Điều mà Gates không tiên liệu được vào năm 1983 là mục tiêu ấy sẽ ngốn mất một lực lượng 30 lập trình viên giỏi nhất của anh trong hai năm kế tiếp, làm việc liên tục để biến ý đồ của Gates trở thành hiện thực. Trước khi phiên bản Windows đầu tiên được hoàn thành, các lập trình viên đó đã bỏ ra tám năm công lao động thiết kế, lập trình và kiểm nghiệm Windows, so với sáu năm công lao động đầu tư ban đầu được Ballmer chấp thuận. Khả năng quản lý của Gates với các chương trình triển khai phức tạp sẽ được thử thách, cũng như quan hệ của anh với các cố vấn thân cận nhất. Nhiều nhà quản lý anh tuyển chọn sẽ ra đi, không chịu đựng được những cơn tam bành của anh và Ballmer khi dự án chậm trễ thảm hại so với kế hoạch. Microsoft tái tổ chức một năm sau khi thực hiện dự án để cải thiện hiệu năng nhưng phải gánh chịu tổn thất uy tín nghiêm trọng đầu tiên với báo giới và công luận. Vài tác giả về máy tính còn mạo muội nói rằng Gates đã sai lầm tệ hại khi lựa chọn lao vào giao diện người sử dụng đồ hoạ. Đến một ngày Gates sẽ chứng tỏ họ sai. Nhưng phải mất một thập kỷ Microsoft biến lời hứa thành hiện thực.

Với Windows, Gates có ý đồ dựa vào công nghệ được triển khai tại Trung tâm Nghiên cứu Palo Alto, nguồn sáng tạo đã cho ra đời các máy tính Alto và Star.

Mùa hè 1981, Steve Jobs đưa Gates xem qua mẫu của máy tính Apple mới đang được triển khai – máy Macintosh – sử dụng khái niệm GUI hình thành ở trung tâm nghiên cứu Xerox. Sau đó trong năm Microsoft chính thức khởi sự một dự án GUI của riêng mình tên là Interface Manager. Gates có ý tưởng riêng về mục đích chương trình. Các chương trình phần mềm ứng dụng phổ biến đều có cách hoạt động riêng trên máy tính. Người sử dụng không dễ gì, chuyển từ WordStar sang VisiCalc, chẳng hạn, bởi vì các lệnh in một tập tin hay dời văn tự khác nhau. Gates muốn Interface Manager là trung gian giữa DOS và các trình ứng dụng. Bằng cách đóng vai trò trình thông dịch cho người sử dụng, Interface Manager sẽ làm cho các chương trình ứng dụng khác nhau trông như nhau và người sử dụng có thể vận hành chúng gần như nhau. Màn hình hiển thị được chia ra làm thành từng “cửa sổ” riêng rẽ để chạy nhiều ứng dụng cùng lúc.

Cuộc triển khai Interface Manager được tiến hành bí mật tại Microsoft cùng với các chương trình khác suốt năm 1982. Đến giữa năm, tuy nhiên, người ta thấy rõ ràng các công ty phần mềm khác cũng đang triển khai các chương trình GUI của riêng họ cho máy tính cá nhân IBM.

Tại hội chợ Comdex mùa thu 1982, VisiCorp công bố họ đang thực hiện một thứ gọi là Vision. Đây là một cú đấm kép với Microsoft. Charles Simonyi đã trông thấy bảng tính Lotus 1-2-3 thần tốc tại hội chợ, giờ mục kích Vision, anh thấy nó có diện mạo rất giống những gì Microsoft cố gắng thực hiện cho Interface Manager. Không lâu sau đó, vào đầu năm 1983, Apple đưa ra Lisa, máy tính cá nhân đầu tiên có giao diện đồ họa và chuột. Nó đã được thực hiện từ năm 1979. Jobs đã tuyển một người trong số các nhà khoa học hàng đầu của PARC để thực hiện Lisa. Máy này đã gây chấn động trên các tạp chí chuyên đề, bất chấp giá của nó là 10.000 đô-la.

Không chấp nhận để VisiCorp qua mặt Microsoft, Gates tiết lộ với báo chí rằng vào tháng 1/1983 Microsoft sẽ tung ra một sản phẩm trước khi VisiCorp có thể đưa Vision ra thị trường. Lời hứa này được phát biểu vài tuần trước khi một mẫu Interface Manager được cho chạy trên máy IBM PC. Đó là lần đầu tiên trong nhiều lần công bố của Microsoft làm chính họ bẽ mặt về sau.

Một giao diện người sử dụng đồ họa là yếu tố then chốt trong chiến lược của Microsoft nhằm qua mặt Lotus về lĩnh vực ứng dụng. Đây là kế hoạch kép. Thông qua việc viết chương trình cho máy Macintosh, vẫn còn đang được triển khai bí mật, Microsoft sẽ đi trước các nhà triển khai phần mềm khác trong việc sáng tạo ứng dụng cho môi trường đồ họa. Và nếu Gates có thể làm cho Interface Manager trở thành tiêu chuẩn công nghiệp cho IBM PC, anh có thể chuyển hàng triệu người sử dụng DOS sang các ứng dụng của mình thay vì các ứng dụng của Lotus. Để thiết lập một tiêu chuẩn giao diện. Anh cũng cần thuyết phục các nhà sản xuất máy tính cá nhân lớn bán Interface Manager của Microsoft cùng với máy của họ.

Với nhiệt tình, Gates đã dành nhiều tháng trình bày với các nhà sản xuất máy tính và triển khai phần mềm ý đồ của anh về GUI. Một nhà lãnh đạo một công ty phần mềm còn nhớ rằng đầu năm 1983, Gates đã trả tiền vé cho ông và một đồng nghiệp bay đến Microsoft. Gates muốn thuyết phục họ viết các công cụ triển khai chương trình cho Interface Manager thay vì làm việc với Lotus để triển khai các công cụ cho 1-2-3. “Anh ta đưa chúng tôi đi khắp Seattle và nói với chúng tôi về dự án lớn này”, nhà lãnh đạo kể. “Anh ta đang thực hiện Multiplan, Multifile và cốt lõi của dự án là giao diện người sử dụng đồ họa này. Anh nói nó sẽ hoàn tất trong một năm nữa.”

Chính Rowland Hanson là người đưa ra cái tên Windows thay cho Interface Manager. Lúc bấy giờ, các bài báo chuyên ngành về giao diện người sử dụng đồ họa miêu tả khái niệm này như một hệ thống “chia cửa sổ”. Thậm chí VisiOn cũng được miêu tả theo cách đó. “Dường như sắp

có nhiều hệ thống như thế này trên thị trường”, Hanson nói. “Chúng tôi muốn cái tên của chúng tôi định nghĩa một cách cơ bản khái niệm chung ấy.”

Nhưng một cái tên thật kêu không giúp Windows giành chiến thắng. Microsoft đang bị tấn công trên nhiều lĩnh vực vì các công ty tiến xa hơn việc triển khai hệ GUI của riêng họ. Tệ hơn nữa, Gates gặp khó khăn trong việc chiêu dụ IBM về sản phẩm ấy. Hơn 20 nhà sản xuất máy tính, trong đó có Compaq và Radio Shack, đã tỏ thiện chí tán thành Windows. Nhưng rõ ràng còn thiếu một cái tên trong danh sách liên minh: Windows – IBM. Gates muốn IBM ủng hộ Windows, nhưng họ từ chối. Các nhà lãnh đạo IBM, những người chưa bao giờ thích chia sẻ doanh thu với công ty khác, muốn nắm cả việc triển khai phần mềm. IBM quyết định thiết kế giao diện người sử dụng đồ họa của riêng mình, gọi là TopView.

Rõ ràng, Microsoft cần nhiều công lực hơn nữa để đối phó với các mối đe dọa đang gia tăng. Như Steve Jobs đã làm trước đó, Gates nhắm vào Xerox PARC để tìm các nhà triển khai phần mềm có kinh nghiệm về GUI nhằm tăng tốc cuộc triển khai Windows. Charles Simonyi là người đầu tiên từ PARC gia nhập Microsoft. Giờ đây, trong mùa hè 1983, Gates tìm được Scott MacGregor.

“Microsoft đang tìm kiếm người trước đã từng làm việc này”, MacGregor nhớ lại. “Họ không muốn tái sáng chế chiếc bánh xe. Đó là lý do họ tìm đến Xerox.”

\* \* \*

Vũ công múa bụng đang uốn lượn mềm mại quanh Bill Gates cũng không thể khiến anh xao nhãng.

Trước đó trong ngày tháng Tám này anh đã bay từ Seattle đến San Francisco để đích thân lo liệu việc tuyển dụng MacGregor vào nhóm Windows. Giờ đây anh đang ngồi tại một nhà hàng Ma Rốc ở Palo Alto, lắng nghe bầu âm thanh siêu thực của âm nhạc Trung Đông và đánh giá người đàn ông ngồi đối diện với anh.

MacGregor, 26 tuổi, là một người bạn của Charles Simonyi. Mấy tuần trước, Simonyi đã đề nghị Gates có thể chiêu dụ MacGregor rời Xerox PARC để tìm đến môi trường dễ chịu hơn. MacGregor, sớm hót đầu với dáng vẻ trí tuệ, đứng đầu một nhóm nhỏ công nghệ lập trình giúp tạo ra hệ chia cửa sổ cho Xerox Star. Khi Simonyi gọi, MacGregor đồng ý một cuộc phỏng vấn sau khi nói chuyện điện thoại với Gates. Mặc dù chỉ biết mập mờ về Microsoft, sự tò mò của anh đã được giải tỏa khi Gates tiết lộ anh ta muốn nói chuyện với anh về một giao diện người sử dụng đồ họa cho máy tính cá nhân.

Cuộc nói chuyện trong bữa ăn tối đó diễn ra trôi chảy, bất chấp sự quấy rầy của người vũ nữ múa bụng. MacGregor nhớ lại: “Có khá ít người trong ngành nhanh chóng nắm được các ý tưởng và một trong những điều tôi thích là có ai đó thực sự thông minh và hiểu được điều bạn đang nói, ta có thể nói nốt ý của lẫn nhau. Ta nói chuyện theo kiểu vắn tắt... Bill và tôi hiểu ý nhau ngay tức khắc. Tôi cho rằng anh ta kết luận tôi nắm được Windows và tôi kết luận anh ta biết về ngành PC và có ý đồ và mục tiêu muốn thực hiện.”

Cả hai thấy họ đều cùng chung nhiệt tình về các triển vọng của một hệ thống chia cửa sổ có thể khiến cho máy tính cá nhân dễ dàng truy cập hơn nhiều với người làm việc văn phòng bình thường và người sử dụng gia đình. Máy Star đã tích hợp tất cả các tính năng cần thiết cho một mô hình môi trường văn phòng điển hình: các biểu tượng, nhiều cửa sổ biểu thị bàn giấy, tủ hồ sơ, điện thoại, các hộp xuất-nhập và sọt rác. Dữ liệu có thể nhập xuất máy tính bằng chuột, và hệ thống được thiết kế để người sử dụng nhìn thấy trên màn hình những gì sẽ được in ra khi được phát lệnh “in”. Tất cả có vẻ rất giống với điều Gates hình dung về Windows.

“Chúng tôi bàn về Windows và cách thức chúng tôi sẽ làm thay đổi thế giới trong khi ngắm nhìn một vũ nữ múa bụng biểu diễn”, MacGregor kể. “Tôi cho rằng Bill về mặt nào đó nhận thức được GUI là thứ quan trọng mà anh phải nhanh chân hoàn tất vì mọi đối thủ của anh đều đang thực hiện nó. Apple đang xông lên dựa vào Macintosh, cũng như một số nhà cạnh tranh khác như VisiCorp và Digital Research. Tôi cho rằng anh ta không hiểu biết hoàn toàn về nó nhưng anh không muốn bị gạt sang lề.”

MacGregor đến thăm Microsoft vài lần trước khi ký kết với lãnh đạo nhóm công nghệ Windows mới. Vào ngày làm việc đầu tiên của MacGregor, anh và Gates bàn về việc đặt tên cho nhóm triển khai. Cuối cùng họ thỏa thuận đặt tên là nhóm Các hệ thống Tương tác.

Cùng thời gian Gates chiêu mộ MacGregor, anh tuyển thêm hai người nữa từ Xerox: một lập trình viên tài năng tên Dan Lipkie, và Leo Nikora, một nhà cựu quản lý dự án Star với 17 năm kinh nghiệm lập trình.

Tìm ra những kẻ đào ngũ trong Xerox không khó. MacGregor và Nikora, cũng như Simonyi trước họ, đã bắt mắt với việc quá nhiều ý tưởng do PARC triển khai nhưng chẳng bao giờ có sản phẩm ở thị trường hoặc có ra cũng thất bại.

“Xerox là hình ảnh thu nhỏ của môi trường công ty”, Nikora nói. “Mọi thứ đều do uỷ ban điều hành và không có nhiều chỗ cho khía cạnh cá nhân – tôi đang nói mặt sáng tạo của Xerox. Microsoft, ngược lại, là một tập hợp những người theo chủ nghĩa cá nhân mà toàn chương

trình được điều hành từng phút bởi Bill Gates. Anh ta tham gia vào mọi quyết định, từ trên xuống dưới.”

Nikora quyết định rời Xerox khi anh nhìn thấy Star trục trặc và phá sản sau nhiều năm phát triển. Anh cảm thấy lỗi lầm không nằm trong việc thiết kế sản phẩm mà ở khâu tiếp thị và quyết định đã đến lúc thay đổi công việc. Người đầu tiên anh gọi điện là Gates, người mà anh còn nhớ từ cuộc trình bày Gates thực hiện cho Xerox cùng với Steve Smith mấy năm trước. Anh đặc biệt có ấn tượng với Gates. Ở Gates, anh khám phá ra, không chỉ là lập trình viên và nhà kỹ thuật sáng giá mà còn là một doanh nhân và nhà tiếp thị ghê gớm.

Khi Nikora tiếp xúc với Gates vào tháng 8/1983 và trao đổi về mối quan tâm của anh muốn chuyển sang tiếp thị, Gates đã đáp lời một cách nhiệt tình: “Tôi thà dạy tiếp thị cho một nhà kỹ thuật chứ không dạy kỹ thuật cho một nhà tiếp thị”. Gates đề nghị Nikora giữ chân giám đốc tiếp thị cho Windows và dạy anh về lĩnh vực tiếp thị trong kinh doanh.

Sau lời đề nghị nhận việc chính thức cùng với nhiều chế độ cổ phần hào phóng, Nikora đã chuyển sang Microsoft. Ngày làm việc đầu tiên, anh được lệnh đáp máy bay đến làm việc với IBM ở Boca Raton. Gates và Ballmer đã có mặt ở đó để dự hội nghị. Khi đến văn phòng IBM, Nikora tháp tùng Gates và Ballmer cùng bước vào cuộc họp mà chẳng biết tí gì về cuộc họp.

“Tôi được giới thiệu là giám đốc tiếp thị của Windows”, Nikora nhớ lại, “và chúng tôi bắt đầu bàn với IBM. Tôi không được biết chuyện gì sẽ diễn ra, tại sao có mặt tôi, tôi phải làm gì và tôi chẳng biết gì về những gì diễn ra hôm đó. Tôi hoàn toàn lạc lõng.”

Cảm giác đó tiếp diễn suốt ngày hôm ấy. Trên chuyến bay trở về, Gates và Ballmer bàn tán về DOS, mặc cho Nikora không hề biết tí gì về những điều họ đang trao đổi. Hai nhà lãnh đạo đang tranh luận một ý về dấu nhắc dòng lệnh trong DOS – “A:>” – báo cho người sử dụng biết ổ đĩa nào đang vận hành, Nikora chẳng hiểu gì khi Gates và Ballmer đề cập đến dấu nhắc “lớn hơn”. “Tôi chưa bao giờ dùng DOS trong đời. Tôi ở Xerox. Chúng tôi ở trong Tháp Ngà. Chúng tôi tự làm lấy mọi thứ. Thế nên tôi chưa bao giờ nhìn thấy DOS.”

Tháng 10/1983, VisiCorp công bố dự định bắt đầu bán VisiOn. Trước đó chín tháng – Gates đã khoe khoang rằng – Microsoft sẽ là người đầu tiên đưa ra thị trường một giao diện người sử dụng đồ họa – đã tan biến như mây khói. Cú hích gây xôn xao dư luận của VisiCorp được nối tiếp bởi một cú ra mắt gây xôn xao từ Quarterdeck, nhà sản xuất phần mềm cũng công bố rằng họ sẽ xây dựng một giao diện người sử dụng đồ họa tên là DESQ. Thị trường ngày càng thu hẹp và Microsoft có nguy cơ trở thành một công ty chẳng có tiếng tăm gì.

Gates giận dữ. Để giành lấy một phần ưu thế từ VisiCorp và Quarterdeck, anh chỉ thị công bố chính thức Windows. Trong vòng hai tuần, MacGregor và Gates bay đến New York.

Gates cảm thấy anh không thể giữ Windows trong vòng bí mật được nữa. Anh hiểu ra rằng một cách để ngăn chặn những khách hàng triển vọng không đổ xô vào sản phẩm của đối thủ là công bố ngay công ty mình đang thực hiện sản phẩm còn tốt hơn. Lối chơi thử-và-đúng của IBM có hiệu quả tốt khi khách hàng trông chờ công ty bạn ấn định tiêu chuẩn; họ thường hài lòng chờ đợi người dẫn dắt thị trường xuất hiện.

Tạp chí InfoWorld về sau đã tạp ra một thuật ngữ mới cho một sản phẩm như thế – “vaporware” (sản phẩm hư ảo).

“Vì tất cả các đối thủ của chúng tôi đều đang công bố sản phẩm ảo, chúng tôi cũng phải làm thế”, một nhà quản lý Microsoft nhớ lại về quyết định công bố Windows.

Gates cũng có những động cơ khác. Anh biết rằng máy Macintosh, vẫn còn trong vòng bí mật, có giao diện người sử dụng đồ họa và chuột sẽ khuấy động ngành này khi nó được tung ra vào đầu năm 1984, và bằng cách công bố Windows hiện giờ Microsoft có thể tung ra một đòn loại trừ trước. Gates muốn trong giới biết rằng Microsoft cũng đang đột phá vào lĩnh vực GUI chứ không chỉ là ngôn ngữ lập trình như trước đây. Lời công bố cũng sẽ góp phần làm vô hiệu không chỉ các nhà sản xuất phần mềm cạnh tranh mà cả IBM. IBM vừa tách rời Microsoft với quyết định ấn hành TopView của mình. Gates đã đánh trả như một lãnh chúa Trung Hoa bằng cách liên minh với 24 nhà sản xuất máy tính thỏa thuận ủng hộ Windows, trong đó có Compaq, Texas Instruments, Hewlett-Packard, Zenith, Burroughs và Digital Equipment Corporation. Các nhà sản xuất máy nhái không muốn IBM loại họ khỏi thị trường bằng cách ấn định tiêu chuẩn cho môi trường Windows nên họ rất hăm hở cùng nhau ủng hộ Microsoft. Sự phục thù của IBM hùng mạnh là không tránh khỏi – công ty này ký kết thỏa thuận với VisiCorp để IBM làm nhà phân phối VisiOn.

Sáng ngày 10/11, tại khách sạn Helmsley Palace ở New York City, Microsoft có một cuộc giới thiệu ra mắt mà cho đến bây giờ là đình đám nhất trong giới, khiến cho cuộc ra mắt 1-2-3 của Lotus Corporation trở nên xoàng xĩnh. Suốt buổi sáng, các nhà kỹ thuật của Microsoft thay nhau lên diễn đàn, giới thiệu chi tiết về mẫu Windows và cho thấy khả năng của sản phẩm khi hoàn tất, ít ra về lý thuyết. Đó không phải là cuộc trình bày lần đầu về sức mạnh của GUI. Nhưng ý tưởng có thể dùng chiếc máy IBM PC để chạy đồ họa được xem là khá bất ngờ.

Trước cử tọa, Gates giảng giải với báo giới rằng Windows sẽ vĩnh viễn chấm dứt vấn đề tính

tương thích của các ứng dụng và nó có khả năng chạy hầu hết phần mềm viết cho DOS. Lời tuyên bố này là một cố gắng nhằm đánh bại những nỗ lực không ngừng gia tăng trong ngành về việc tạo ra phần mềm bao gồm nhiều chức năng, như trình xử lý văn bản và bảng tính. Lotus đã bắt tay thực hiện chương trình tích hợp, Symphony và Microsoft chưa nhắm tới ứng dụng tích hợp nào tương tự. Gates muốn mọi người tin rằng Windows có thể khiến cho phần mềm tích hợp trở nên lỗi thời.

Cuối năm 1984, Gates mạnh dạn tiên đoán Windows sẽ được sử dụng trên hơn 90% tất cả các máy tính tương thích IBM. Đó là một lời tiên tri ngạo nghễ mà Microsoft, và nhất là nhóm triển khai Windows còn non nớt, sẽ phải hối tiếc nhiều.

\* \* \*

Ngày trước hôm công bố Windows tại New York City, Steve Ballmer và Scott MacGregor đến Đại học Carnegie Mellon ở Pittsburgh để tuyển chọn nhân viên.

Ballmer đã là nhà tuyển dụng của Microsoft từ ngày anh được làm trợ lý của Gates, và đó là một nhiệm vụ anh thích thú. Về mặt nào đó, nó giống như những ngày anh làm phụ trách quản lý thiết bị cho đội bóng đá trường Harvard. Một lần nữa, anh đang góp phần giúp cho nhóm mình giành chiến thắng.

Tư duy sắc bén và chỉ số thông minh cao là điều thiết yếu để vào làm công tác kỹ thuật tại Microsoft. Ngoại trừ những trường hợp rất hiếm hoi, Gates muốn tìm những người trẻ tuổi vừa rời trường đại học và có nền tảng khoa học, toán học hay máy tính. Các ứng viên thường được phỏng vấn tại trường đại học và sau đó được mời đến tham quan Microsoft. Mặc dù Microsoft trả lương không hậu, công ty thường vẫn tuyển được người mà họ thật sự cần bằng cách hứa hẹn các chính sách cổ phần hào phóng và cơ hội làm việc trong một môi trường với tinh thần thoải mái.

“Thoạt đầu chúng tôi tìm cách tuyển người từ các công ty khác”, Ingrid Rasch, giám đốc nhân sự đầu tiên của Microsoft nằm trong làn sóng các nhà quản lý mới tuyển trong năm 1983 hồi tưởng. “Nhưng chúng tôi không bao giờ tìm được người có kinh nghiệm như chúng tôi muốn. Chúng tôi buộc phải trở lại các trường đại học và tuyển những bạn trẻ mới.”

Ngoài việc có chỉ số IQ cao, người tuyển mộ còn tìm kiếm người năng động và có sáng kiến. Trong một cuộc thăm dò qua điện thoại, người của Microsoft thường hỏi một loạt câu hỏi bỏ ngỏ: “Chúng tôi thường để cho họ miêu tả một tuần làm việc điển hình, hay một ngày làm việc điển hình của họ. Chúng tôi muốn biết họ thức bao nhiêu giờ đồng hồ, họ làm gì trong thời

gian đó. Chúng tôi trao đổi với họ về những dự án không thực hiện xong. Loại người mà chúng tôi muốn là loại người đáp rằng: ‘Chúa ơi, tôi ghét điều đó!’... Chúng tôi tìm hiểu công việc của họ, sự nhiệt tình trong giọng nói của họ thường cho chúng tôi biết những gì muốn biết. Chúng tôi muốn biết họ có đủ khả năng hoà nhập với chúng tôi tiếp tục phát triển.”

Những địa điểm tuyển mộ ưa thích của Microsoft là Đại học Harvard, Yale, Học viện Kỹ thuật Massachusetts, Carnegie Mellon và một trường đại học nhỏ gần Toronto tên là Đại học Waterloo, chuyên về toán. Rốt cuộc, họ để ý đến 15 trường đại học ở Mỹ, bốn ở Canada và sáu ở Nhật. Những nhà tuyển dụng của Microsoft đích thân đến từng trường để tìm kiếm những sinh viên sáng giá, siêng năng và hăng hái, những người khác biệt với những bạn đồng môn. Nói tóm lại, Microsoft tuyển dụng những bản sao của người lãnh đạo nó, luôn luôn như thế.

Những ứng viên thường được hỏi những câu hỏi khó chẳng liên quan đến lập trình. Ballmer thích nhanh chóng tìm ra mức độ thông minh của người khác và giữa cuộc phỏng vấn anh thường đưa ra một vấn đề lý luận cho nhân viên tương lai nhằm làm cho anh ta rối trí. “Không cần phải là một lập trình viên mới biết ai thông minh”, lời Ballmer.

Ballmer đôi khi hỏi những câu hỏi lý thuyết xác suất. Anh thường hỏi ứng viên một câu hỏi cơ bản và khi câu đó được trả lời anh thường thay đổi các dạng của câu hỏi đó càng lúc càng khó.

“Điều chúng tôi quan tâm không phải chỉ là ai đó có biết trả lời hay không mà họ có biết suy nghĩ hay không”, một lập trình viên cao cấp của Microsoft đã từng thực hiện các chuyến đi tuyển dụng đến các trường đại học năm 1983 kể lại. “Rất nhiều người thông minh không phải lúc nào cũng vượt qua được trong các cuộc phỏng vấn của Microsoft vì họ không giải quyết được sự căng thẳng... người đầu tiên mà phỏng vấn bạn là người quyết định bạn có xin được việc hay không. Nếu bạn không vượt qua, thế là hết.”

Những nhà tuyển dụng của Microsoft thỉnh thoảng phải thay đổi các câu hỏi của họ vì những sinh viên không xin được việc thường mách bạn bè những câu đã hỏi. Và thông tin truyền đi nhanh chóng, từ trường này qua trường khác.

Mặc dù Ballmer phỏng vấn tất cả những nhà triển khai phần mềm được tuyển vào Microsoft, Gates và những nhà kỹ thuật cao cấp khác của công ty thường tháp tùng anh trong những chuyến đi tuyển dụng để hỏi những câu hỏi kỹ thuật hóc búa.

“Chúng tôi phanh phui người ta ra từng mảnh”, lời MacGregor. “Chúng tôi thường hỏi họ những câu hỏi kỹ thuật rất khó, trao cho họ giấy bút và bảo họ giải quyết vấn đề. Chúng tôi có thể đã mất một số người nhưng những người chúng tôi tuyển được rất giỏi trong việc giải



quyết vấn đề khó khăn trong điều kiện căng thẳng.”

Với chặng dừng tại Đại học Carnegie Mellon vào ngày 9/11, Ballmer và MacGregor đang tiến hành nốt chuyển đi tuyển dụng đã được thông báo trước đó nhiều tuần tại trường. Những sinh viên muốn việc làm tại Microsoft đăng ký phỏng vấn và nộp một bản lý lịch tóm tắt. Một sinh viên đã không đăng ký phỏng vấn là Neal Friedman. Anh ta không quan tâm nhiều đến máy tính cá nhân. Anh ta cho rằng tương lai nằm ở những máy tính lớn, như máy mà anh đang làm việc tại trường đại học.

“Tôi hình dung máy PC này chỉ là thứ lặt vặt và chẳng có tương lai”, lời Friedman. “Khi tôi nhìn thấy thông báo rằng Microsoft sắp đến trường đại học, tôi nghĩ bụng: ‘Đây là một thứ công việc bình thường và tôi không quan tâm.’”

Nhưng Microsoft đã gửi thư xin trường đại học cung cấp lý lịch trích ngang của những sinh viên đang tốt nghiệp. Vài ngày trước khi các nhà tuyển dụng của công ty đến trường, Friedman nhận được một bức điện của Steve Ballmer viết rằng Microsoft có ấn tượng về lý lịch của anh và đã dành cho anh một cuộc phỏng vấn. Trước nay chưa bao giờ nhận được một bức điện riêng nên Friedman cũng có ấn tượng. Anh quyết định đi dự phỏng vấn.

Ballmer đảm trách một nhóm sinh viên, MacGregor một nhóm khác. Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài 30 phút. Friedman được MacGregor phỏng vấn, người mặc áo thun và quần jean. Friedman qua được câu hỏi khó đầu tiên của MacGregor, một bài toán số cao-thấp. Đây là một câu hỏi dạng lý thuyết xác suất mà các ứng viên phải đoán một số từ 1 đến 100 mà người phỏng vấn đã chọn. Ứng viên được cho biết lời đoán cao hay thấp và tiếp tục cho đến khi đoán ra con số. Đây là một chiến lược toán học nhằm tìm được con số với ít lần đoán nhất, khoảng bảy lần.

Friedman cũng được hỏi một câu hỏi khó hơn: Làm thế nào thể hiện các con số theo cơ số âm một? (Ngôn ngữ nhị phân của máy tính là hệ đếm cơ số hai). Anh cũng giải quyết được bài toán hóc búa đó.

Khi cuộc phỏng vấn hoàn tất, MacGregor tung ra một tin để lôi cuốn anh ta. Anh bảo Friedman rằng mình đang đến New York City nơi Microsoft dự định công bố một dự án lớn tên là Windows.

Friedman bị lôi cuốn và đồng ý bay đến New York để viếng thăm. Anh đã từng được phỏng vấn trước đó tại IBM.

“Sự khác biệt về tinh thần làm việc biểu hiện rõ ràng khi bạn đến thăm Microsoft và so sánh nó

với các công ty khác”, anh nói. “Không có quy định về trang phục. Ở các công ty khác bạn không thể thấy mọi người mang giày tennis và mặc áo thun. Tôi được cho biết tại IBM nam giới phải thắt cà vạt ít nhất hai lần mỗi tuần. Tại IBM tôi chỉ thấy một người thắt cà vạt màu sắc sặc sỡ. Đó là giới hạn tại IBM. Ở Microsoft bạn không phải thắt cà vạt”. Friedman cuối cùng thu hẹp sự lựa chọn công việc của mình vào Microsoft và Tektronix, công ty kỹ thuật nơi James Towne đã làm việc trước khi gia nhập Microsoft với tư cách chủ tịch đầu tiên được mời từ bên ngoài. Tektronix cũng đề nghị với Friedman một vị trí. Vài tuần sau khi anh đã giới hạn sự lựa chọn, trong khi ngồi ở phòng khách sạn tại Portland chờ cuộc phỏng vấn đầu buổi sáng với người của Tektronix, Friedman mở TV và thấy Jane Pauley đang dẫn chương trình NBC Today giới thiệu về Microsoft. Friedman thấy một cảnh quay hai nhà lập trình trong hành lang độ kiểm nhựa với nhau.

“Tôi tự nhủ khi thấy cảnh đó trên TV: ‘Ôi chào! Đây chính là công ty dành cho mình!’”

Khi được tuyển, Friedman được yêu cầu giữ bí mật với các đồng nghiệp về chế độ cổ phần anh đã được trao. Mỗi nhân viên mới đều được dặn dò như nhau nhưng có chế độ cổ phần khác nhau. Chế độ mua cổ phần trong công ty là một công cụ tuyển dụng mạnh mẽ và triển vọng làm giàu ấy đã thuyết phục không ít các tay lập trình trẻ tuổi vừa ra trường đến làm việc cho Microsoft. Các chế độ này treo trước mắt họ như những chuỗi ngọc cám dỗ.

Ngày đầu tiên đến làm việc, Friedman nhận phòng làm việc có cửa sổ. Một tuần sau anh có dự án lớn đầu tiên – kết nối các văn phòng Microsoft ngoại quốc với trụ sở chính công ty tại Bellevue bằng e-mail. Khi đến IBM trước kia, anh được cho biết hơn một trăm người thường xuyên thực hiện dự án tương tự. Ở Microsoft, anh thực hiện công việc e-mail chủ yếu một mình. Không lâu sau anh đến Paris để kết nối hệ thống tại đó.

“Mọi người đều làm việc quá giờ”, Friedman kể. “Mọi người đều thông minh đúng như hình dung khi tôi được họ phỏng vấn lần đầu. Môi trường thân thiện và cởi mở. Tôi rất tự do về tinh thần, tự do sáng tạo. Chẳng có bất kỳ giới hạn nào về cách thức tôi làm việc. E-mail đến châu Âu phải hoạt động và họ chẳng mấy quan tâm tôi thực hiện ra sao.”

Friedman cảm thấy một không khí thoải mái trong các hành lang của toà nhà Northup nơi các lập trình viên không chỉ đấu gươm với nhau mà còn lăn những quả bóng tennis có nhét những đồng xu vào các lon rỗng như chơi bowling. Những trò đùa chơi khăm diễn ra mọi lúc ngày cũng như đêm. Ballmer là nạn nhân của một trò đùa như thế. Trong một lần đi công tác trở về, anh thấy văn phòng mình đầy ắp những quả bóng cao su nhỏ từ sàn lên đến trần. Ít ra đó cũng là cảnh tượng nhìn từ ngoài văn phòng qua khung cửa kính. Khi anh đi vắng, các nhân viên đã

làm một vách ngăn ván ép phẳng sau lớp kính và đổ đầy bóng vào đó, khiến cho văn phòng trông như chất đầy bóng.

Bóng nỉ đã trở thành một đồ vật quen thuộc trong công ty từ trước vụ Ballmer, mặc dù không rõ điều này bắt đầu thế nào. Một số lập trình viên mang đến và khi các lập trình viên khác đến làm việc họ thường thấy chúng trên bàn phím, tách cà phê hay trên bàn giấy – chúng dường như gia tăng như Tribbe trong một tập phim nổi tiếng của “Star Trek”. Bên ngoài có trò chơi nhặt bóng nỉ còn trong hành lang có trò hockey bóng nỉ. Thậm chí, có người có lần còn đem cả cam để chơi ném bóng. Trò chơi thật là bẩn. Đến một lúc, một thông báo cấm việc tung ném ở hành lang trong giờ làm việc được gửi đi, thế là một nhóm lập trình viên dành riêng một căn phòng đặc biệt chỉ để ném bóng.

Cuối năm 1983, số lập trình viên Microsoft lên đến hơn 100 người trên tổng số 450 nhân viên của công ty, làm việc cật lực và chơi cật lực, hết như một nhóm các đồng nghiệp của họ những năm trước đó ở Albuquerque. Tất cả họ đều do đích thân Gates và Ballmer tuyển chọn. Họ là người được quan tâm đặc biệt và mọi người trong công ty đều biết điều đó. Những kỹ sư lập trình là máu huyết của công ty.

Friedman đặc biệt có ấn tượng về việc Gates không chỉ biết tên và khuôn mặt của từng lập trình viên mà còn nhớ số máy điện thoại của họ. Gates còn biết số xe của từng lập trình viên. Một cựu quản lý Microsoft nhớ có lần đi qua bãi đậu xe của toà nhà Northup cùng Gates vào một buổi sáng năm 1983. Gates nhìn từng bảng số xe và kể tên nhân viên – anh ta nhớ từng người. Vị quản lý không cho rằng Gates đã cố ghi nhớ chúng – “anh ta chỉ chú ý và nhớ chúng.”

Văn phòng của Friedman cách văn phòng Gates năm phòng. Gates là người rất dễ gặp và thường nói chuyện với các lập trình viên trong hành lang vào đêm khuya về các dự án mà họ đang thực hiện. Cơ cấu quản lý về mặt “sáng tạo” của công ty được chủ định sắp xếp rất ngang hàng. Không có cấp quản lý trung gian khi cần tiếp xúc với “Bill”, như mọi người gọi anh.

Lực lượng lập trình viên trẻ tuổi của Microsoft chẳng mang nhiều ý nghĩa nếu thiếu đi tinh thần tận tụy. Gates muốn các lập trình viên làm việc cật lực như mình, có nghĩa là 60 – 80 giờ một tuần. Tiền thưởng chỉ dành cho khoản làm việc ngoài giờ, thứ bảy, chủ nhật và các ngày lễ.

“Quanh bạn là những người hết như nhau và những người điều hành công ty cũng thế, nên bạn chỉ còn cách làm việc và làm việc”, Rasch, giám đốc nhân sự của công ty nhớ lại. “Có những lúc mọi người làm việc nhiều hơn cả ý muốn của chúng tôi và chúng tôi phải tìm cách cản họ. Nhưng đôi khi không thể ngăn được họ. Khi họ gục xuống bàn, bạn chỉ việc đắp mền và tắt máy

tính cho họ. Đôi khi chúng tôi tạm thời khoá cửa không cho họ vào văn phòng.”

Một cựu phó chủ tịch Microsoft nói thêm: “Tôi đã thấy những bạn trẻ làm việc cho Microsoft mấy năm và thật tình tôi không biết họ có thể tiếp tục làm việc được nữa hay không.”

Có một chuyện lưu truyền trong ngành rằng có lúc Gates đã yêu cầu các nhà quản lý của mình đậu xe theo thứ tự khi họ đến làm việc vào buổi sáng. Không ai muốn ra về cho đến khi người đến sớm hơn và đậu xe ở chỗ kế họ một lúc ngồi vào sau tay lái để ra về.

Các viên chức Microsoft nhất quyết cho rằng câu chuyện chỉ mang tính nguy tạo. Nhưng Mark Eisner, chủ tịch Softbridge Microsystem, một công ty phần mềm ở Massachusetts, còn nhớ lần đến thăm Gates năm 1983. “Chúng tôi đang đi ra khỏi toà nhà khoảng 8 giờ tối và một lập trình viên lúc này mới ký giấy ra về. Anh ta nói: ‘Này Bill, tôi ở đây đã 12 tiếng rồi đấy’. Và Bill nhìn anh ta nói: ‘À, lại làm việc cả nửa ngày à?’. Thật buồn cười, nhưng không phải Bill đang đùa.”

Gates thường làm nản lòng người khác không chỉ bằng tính kiên trì mà đôi khi còn bằng sự thiếu khéo léo đến mức đáng kinh ngạc của mình trong giao tiếp. Trong các cuộc bàn luận, anh sử dụng trí tuệ của mình như một công cụ lỗ mãng. Anh có thể tỏ ra thô lỗ và nhạo báng, thậm chí xúc phạm, khi muốn trình bày một ý kiến. Nếu nổi giận, một cựu nhân viên kể, anh ta trở nên “nổi cáu”.

Với nhiều lập trình viên, tham dự một cuộc họp kỹ thuật với Gates giống như trải qua một kỳ sát hạch vấn đáp với một tay sát thủ bằng miệng. Anh ta có khả năng chỉ ra những điểm yếu kém một cách có lý lẽ logic nhất. Một khi đã chỉ được nhược điểm, anh sẽ phanh phui người ta ra, rồi tung những lời lẽ xúc phạm như “ngu ngốc” hay “cẩu thả”.

“Dạo ấy”, một nhà quản lý Microsoft kể, “khi bạn tham dự một cuộc họp với anh ta, anh ta thường đứng dựa trên ghế và đầu gối lắc lư. Tôi đoán rằng sự cử động này là biểu hiện năng lượng bên trong của anh ta. Bạn biết ngay có một nguồn năng lượng bên trong. Bill là một người tư duy rất mạch lạc. Nhưng anh ta có thể bốc đồng... Anh ta thường hăm dọa mọi người. Thái độ áp đảo tinh thần kẻ khác không giúp giành chiến thắng và anh ta không biết điều đó. Lấn át để đưa ra ý kiến của mình là điều không hay. Bill rất giàu có và rất bốc đồng. Anh ta chưa hề chín chắn về mặt cảm xúc.”

\* \* \*

Tiết mục quảng cáo chỉ phát một lần, ngày 22/1/1984 trong khi hàng triệu người đang theo dõi đội Oakland Raiders hạ gục đội Washington Redskins, với tỷ số 38-9, trên sân Super Bowl XVIII.

Apple Computer sắp sửa giới thiệu máy tính Macintosh với thế giới và chương trình quảng cáo được dự trù trở thành một sự kiện lớn. Cảnh quay cho thấy một căn phòng toàn những công

nhân hốc hác, tiêu tụy với cái đầu trọc, vận những bộ pyjama như các tù nhân trại tập trung, đang xem một màn ảnh lớn trong khi Chàng khổng lồ Xanh ngâm nga thành tích của thời đại máy tính. Cảnh vật hoang vu, buồn tẻ với những tảng đá xám. Đột nhiên, một phụ nữ trẻ đẹp vận trang phục đỏ chói lao vào phòng và vung một cái búa tạ vào màn hình làm nó bùng nổ tối đen. Thông điệp xuất hiện: “Ngày 24/1, Apple Computer sẽ giới thiệu máy Macintosh. Và bạn sẽ hiểu tại sao năm 1984 sẽ không phải là năm 1984 nữa.”

Nếu tiết mục quảng cáo trị giá 400.000 đô-la này chưa làm sáng tỏ ngụ ý IBM là một kẻ chuyên quyền thì đã có Steve Jobs làm điều đó khi anh lên diễn đàn trước đông đảo cử tọa tại trụ sở chính của Apple tại Cupertino ở Silicon Valley trong cuộc ra mắt chính thức của Macintosh.

“IBM muốn tất cả và đang nhắm vào trở ngại công nghiệp cuối cùng, Apple. Liệu IBM có thống lĩnh được toàn ngành không?” Jobs hô hào trước đám đông.

“Không!” họ hét lên.

“George Orwell đúng không?”

“Không!” họ lại hét lên.

Macintosh, tên gọi trêu mếu của chiếc máy tính thời thượng trị giá 2.500 đô-la, được quảng cáo là “máy tính cho tất cả mọi người”. Chiếc máy có chuột và đồ họa dễ sử dụng khiến nó khác biệt với IBM PC. Apple đang cổ vũ xu hướng “tương thích”. Hãng hy vọng Macintosh có thể thách thức IBM trên thương trường, nơi IBM đang thống lĩnh.

Bill Gates dẫn đầu một đoàn đại biểu từ Microsoft đến dự tiệc ra mắt Macintosh. Bất chấp quan hệ chiến lược của mình với IBM, Gates đã đánh cược nửa phần cho thành công của máy tính mới của Apple và công nghệ cải tiến của hãng. Các công cụ văn phòng của Macintosh, như đồng hồ báo thức và máy tính cá nhân, đã được triển khai bởi Microsoft. Một nhóm lập trình viên Microsoft, dưới sự chỉ đạo của Charles Simonyi, đã thực hiện các ứng dụng bí mật trên Macintosh từ khi Gates và Jobs ký thỏa thuận làm ăn với nhau ngày 22/1/1982. Giờ đây, sau hai năm, Multiplan cho Macintosh đã sẵn sàng bán kèm với Macintosh, cũng như BASIC. Và nhóm Microsoft vẫn đang thực hiện Word vài ứng dụng khác cho Macintosh.

Gates tiên đoán với một nhóm các nhà triển khai phần mềm tại buổi lễ công bố Macintosh rằng Microsoft sẽ dự trù một nửa doanh thu của hãng thu được từ doanh số phần mềm cho máy tính mới ấy.

Trong một cuộc phỏng vấn với tạp chí Rolling Stone ngay sau buổi công bố, Gates nói với tác

giả Steven Levy rằng các kỹ sư Apple triển khai Macintosh đã “làm được điều kỳ diệu”. Gates bị mê hoặc bởi sự đơn giản của Macintosh từ khi nhìn thấy máy mẫu mùa hè 1981, ngay sau khi IBM công bố PC. Andy Hertzfeld, một trong số các kỹ sư phần mềm Apple tham gia dự án, đã cho Gates xem cuộc trình diễn đầu tiên. Gates không quen với công nghệ chuột sử dụng trong Macintosh và câu đầu tiên anh hỏi Hertzfeld là phần cứng nào được sử dụng để Digital Research chuyển con trỏ quanh màn hình đáp lại sự di chuyển chuột. Thực chất, Apple đã giải quyết vấn đề bằng phần mềm chứ không phải là phần cứng.

“Tôi đã áp dụng hệ thống chuột tương tự trên máy Apple II”

“Hai tuần trước”, Hertzfeld nhớ lại, “khi Gates hỏi câu đó tôi đang định nói, chúng tôi hoàn toàn chẳng có phần cứng nào cho nó cả. Chúng tôi thậm chí còn thực hiện điều đó trên Apple II. Nhưng Steven Jobs quát tôi: ‘Im!’”

Jobs muốn Gates biết càng ít càng tốt về phần mềm giao diện người sử dụng đồ họa.

Microsoft nhận được các máy mẫu Macintosh đầu tiên vào cuối tháng 1/1982. Các lập trình viên cần một máy để có thể thiết kế ứng dụng cho nó.

Khi tạo ra Macintosh, Steven Jobs đã thiết lập mối quan hệ với cả PARC. Anh đã gặp các viên chức của Xerox Corporation năm 1978 và đề xuất một vụ liên doanh vốn mà theo đó Xerox có thể sở hữu một phần Apple nếu Jobs được xem qua công nghệ đang được thực hiện tại Trung tâm Nghiên cứu Palo Alto. Jobs đã nói nguyên văn là “Tôi sẽ để các anh đầu tư một triệu đô-la vào Apple nếu các anh vén áo kimono tại PARC.”

Cả Gates và Jobs hiển nhiên đều nhìn ra cái hay và chiếm hữu tất cả những gì có thể được từ PARC, kể cả những cái đầu giỏi nhất của họ. Sau này khi được hỏi về những điểm tương đồng giữa Windows và giao diện đồ họa dùng trong Macintosh, Gates đã đùa rằng anh và Jobs sống cạnh một gã láng giềng tên là Xerox và khi anh (Gates) đột nhập vào đánh cắp chiếc máy TV, anh phát hiện ra Jobs đã lấy mất trước đó. Ý anh là Windows phát xuất từ công nghệ được triển khai tại Xerox chứ không phải Apple.

Cuộc triển khai Macintosh là một công cuộc bí mật từ đầu, được tách riêng với toàn bộ phần còn lại của công ty trong một toà nhà tên là Texaco Tower vì nó nằm ngay cạnh một nhà ga Texaco. Các kỹ sư, hầu hết đều là ngoài hai mươi, treo một lá cờ cướp biển trên tường, logo Apple bảy màu cầu vồng thay cho những hốc mắt của cái sọ tên cướp biển. Jobs xem máy Mac là con cưng của mình và đã xao nhãng các phần khác của công ty để điều hành công trình này, nhưng thoát đầu anh đã phản đối dự án ấy, theo lời người lãnh đạo nhóm Mac Jeff Raskin.

Raskin đã bí mật gửi một thông báo lên chủ tịch Apple Mike Markkula phàn nàn rằng Jobs là một nhà quản lý hết sức tồi và Apple “nên cho anh ta được đào tạo quản lý trước khi cho phép anh ta quản lý các dự án khác của công ty có liên quan đến công việc sáng tạo”. Khi Jobs nhận được bản sao của thông báo bí mật này, Raskin đã bị sa thải.

Ít ra trước công luận, Gates chỉ có thể nói những điều tốt về Jobs khi máy Macintosh được tung ra. Anh trả lời tờ Rolling Stone rằng: “mọi người tập trung tìm kiếm khuyết điểm của Jobs, nhưng không có Jobs thì nhóm này không thể thực hiện được bất cứ một điều gì trong chuyện này.”

Tuy nhiên, về mặt cá nhân Gates lại có quan điểm khác, theo các đồng nghiệp tại Microsoft. Họ nói Gates không tôn trọng năng lực kỹ thuật của Jobs.

“Gates coi thường Steve Jobs”, lời một nhà quản lý Microsoft trong nhóm thực hiện ứng dụng cho Macintosh. “Tôi nghĩ rằng anh ta cho rằng Jobs là tay giả tạo, anh ta khoác lác và vô tích sự. Tôi nghĩ anh ta cho rằng Jobs không có khả năng tự thiết kế bất cứ thứ gì.”

\* \* \*

Cũng như Steve Jobs, Bill Gates bắt đầu tạo danh tiếng cho mình trên báo chí quốc gia. Anh được mệnh danh là tài năng trong cuộc cách mạng máy tính cá nhân, một Steve Jobs mới. Các phóng viên, những người tìm đến Seattle để viết về nhà lãnh đạo trẻ tuổi thông minh của Microsoft, đã gặp một anh chàng gầy gò nói giọng thanh thanh, đeo kính quá khổ, tóc bù xù và đầy gàu. Phong cách giản dị của Gates là nét tương phản với Steve Jobs.

“Có đường nét của Andy Hint trong nụ cười trẻ con và mái tóc xuề xòa của anh”, tạp chí People viết. Tạp chí này đã tặng Gates danh hiệu một trong 25 người “được quan tâm” nhất trong năm 1983. “Hiện 28 tuổi, Gates đối với phần mềm cũng như Edison đối với bóng đèn – vừa là nhà phát kiến, nghiệp chủ, vừa là doanh nhân và thiên tài.”

Việc so sánh Gates với Thomas Alva Edison là thích đáng. Mặc dù được ghi nhớ công lao phát minh bóng điện, Edison đã sống hầu hết cuộc đời với tư cách là một nhà nghiệp chủ, đem đến cho công chúng tầm nhìn tương lai của mình.

Rất nhiều trong số các bài báo tầm cỡ quốc gia chú trọng đến thói quen làm việc quá mức và tính cách tranh đua của Gates. Một bài báo trong tạp chí Fortune xuất hiện ngay sau bài trên tờ People đã chạy tít “Microsoft quyết tâm thống lĩnh phần mềm”. Bài báo miêu tả Gates như “một phần mềm đặc biệt của chính anh. Đôi lúc anh vụng về như trẻ con, ném đồ đạc khi nổi



giận và ngộ nguậy không yên khi nói chuyện. Nhưng anh là một bậc thầy lập trình thông minh khác thường, am tường về kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực phức tạp của mình. Đồng thời, anh cũng có tinh thần cạnh tranh khùng khiếp.”

Phóng viên các báo và tạp chí đổ xô đến Bellevue để viết bài về Gates và Microsoft đã phải cạnh tranh lẫn nhau trong việc tìm ra những yếu tố góp phần biến Gates thành huyền thoại, như thời điểm đầu thập niên 1980, khi anh biến bất ngờ 40.000 đô-la tiền cược thành một món hời lớn trị giá một triệu đô-la bằng cách đầu tư vào cổ phần dưới giá, trong đó có Apple. Nhưng điểm chung của từng câu chuyện là diện mạo trẻ trung của Gates. Anh không giống với mẫu người lãnh đạo kinh doanh điển hình. Thực tế, trông anh trẻ như chưa đủ tuổi lái xe chứ đừng nói đến việc điều hành công ty phần mềm phát triển nhanh nhất thế giới.

Ngay cả tạp chí Time cũng tham gia bằng một chuyên đề về Gates trong số ra ngày 16/4/1984. “Trông anh như một sinh viên đại học suy dinh dưỡng trong khi ngồi chờ chuyển bay tại phi trường quốc tế Tacoma, Seattle”, đó là lời nhận xét của Time dành cho Gates. Bài báo miêu tả Gates như một tài phiệt trong ngành phần mềm Mỹ với gia sản cá nhân lên đến 100 triệu đô-la. Bài báo ghi nhận rằng năm 1978 Microsoft có 15 nhân viên và hiện giờ con số đó là 510, với doanh số dự trù năm 1984 là 100 triệu đô-la.

Tạp chí Time là tạp chí đầu tiên đề cập đến việc Gates có bạn gái, Jill Bennett, một đại diện kinh doanh máy tính 27 tuổi của hãng Digital Equipment Corporation. Gates bắt đầu hẹn hò với Bennett lần đầu năm 1983. Mặc dù thỉnh thoảng có đi chơi với bạn gái từ khi học trung học, đây là mối quan hệ nghiêm túc đầu tiên của anh. Họ đã gặp nhau trong một bữa tiệc của một bạn học thời trung học của Bennett đang làm việc cho Microsoft. “Một trong những câu đầu tiên tôi hỏi anh ta là tại sao công ty không triển khai phần mềm cho máy tính 32 bit”, lời kể của Bennett, hiện đang sống tại vùng Boston. “Anh ta cười khá nhiều và đặt cho tôi biệt danh là ‘32-bit’” (Chỉ mới gần đây Microsoft mới bắt đầu tham gia thị trường phần mềm 32-bit).

Có người miêu tả Gates là một sự kết hợp giữa Albert Eistein, Woody Allen và John Cougar Mellancamp, ca sĩ nhạc rock quen thuộc. Đối với cô, Gates hội tụ tất cả những tính cách đó. Nhưng hẹn hò với anh không phải dễ vì anh hoàn toàn chú tâm vào công việc. “Cả hai chúng tôi đều gặp phải khó khăn và trở ngại”, cô nói. “Anh thường đến nhà tôi trong tình trạng kiệt sức. Bạn gái rõ ràng chỉ là chuyện bên lề so với mọi thứ.”

Mặc dù có những nền tảng và những mối quan tâm chung, rõ ràng giữa họ cũng có những điểm khác biệt. Gates là người khép mình còn Bennett là người hoạt bát. Gates vô cùng tập trung và không chịu được khi bị quấy rầy. Kết quả là anh ta không có máy truyền hình và tháo radio

trong xe. “Bill là một... con người có cảm xúc và tinh thần cạnh tranh cao độ. Anh cũng là người nhạy cảm và thông cảm. Tuy nhiên, ít người có thể gần Gates đủ để nhìn thấy được sự nhạy cảm ấy”, cô cho biết.

“Mặc dù che giấu kỹ và không chịu nhìn nhận, Bill rất dễ dàng bị tổn thương”, cô kể. “Anh ấy đặc biệt căng thẳng khi những nhân viên chủ chốt rời Microsoft. Bill lúc nào cũng là một người cô đơn.” Câu ngạn ngữ xưa nói đúng: ở đỉnh cao rất cô đơn. Cô nhìn thấy ở Gates sự nhạy cảm dễ tổn thương đến tận tận lòng. “Điều đó khiến tôi muốn bảo vệ anh ấy.” Cô cho rằng Gates đã lớn lên một cách cô đơn và khi đã trưởng thành, cũng vẫn cô đơn.

Tuy nhiên, theo Bennett, việc có mối quan hệ gia đình mật thiết đã giúp Gates giải toả được nỗi cô đơn. Chẳng hạn, đêm Giáng sinh, Gates và hai chị em gái luôn trở về nhà và ngủ trên những chiếc giường lúc nhỏ của họ. Đồ pyjama mới được đem đến cho họ. Buổi sáng, cả nhà thức dậy, cùng nhau mở quà. Sự gần gũi này, trong cái nhìn của Bennett, đã giúp đem lại cho Gates sự cân bằng cảm xúc và tình cảm anh cần. “Anh ấy có được sức mạnh to lớn và nơi nương tựa từ gia đình, và rất yêu thương mọi người, hơn cả những gì họ biết... Anh sẽ không được như ngày nay... nếu không có gia đình... Gia đình anh là một trong những tài sản lớn lao nhất của anh.”

Gates và Bennett thôi đi lại với nhau năm 1984, không lâu sau khi bài báo của Time xuất hiện. “Rất cuộc khó mà duy trì một mối quan hệ với một người hãnh diện khi chỉ nghĩ ‘bảy tiếng’ – có nghĩa là thời gian từ lúc anh rời Microsoft đến lúc trở lại vào sáng hôm sau chỉ có bảy tiếng”. Có lúc trong thời gian còn yêu nhau, khi Gates cảm thấy hết sức quá tải vì công việc, anh nói với Bennett rằng anh mong cô và Steve Ballmer sẽ đến với nhau. Như thế thì cô vẫn gần bên anh và anh vẫn có thể tập trung hơn vào công việc. Đó hoàn toàn không phải là điều Bennett muốn nghe ở Gates.

“Anh ấy rất hăng hái trong việc tạo ra một tấm gương làm việc trong công ty” Bennett kể. “Tôi cho rằng điều này... là siêu thực, quá sức con người và cuối cùng sẽ làm anh gục ngã.”

Gates vẫn là một người bạn trung thành, lời Bennett. “Tôi biết anh ấy vẫn thế và sẽ làm bất cứ điều gì tôi nhờ cậy”. Tuy nhiên, Gates chẳng quá đau khổ vì chia tay với Bennett. Chẳng bao lâu, anh ta gặp một phụ nữ khác, Ann Winblad, một nhà tư bản đầu tư phần mềm làm việc với Hummer/Winblad ở San Francisco.

\* \* \*

Điều ít người nhận thấy là về nhiều mặt, Bill là một đứa con hiếu thảo. Khi đi giao tế với khách

hàng, Gates thường mời mẹ đi cùng. Mary Gates gọi điện cho con nhiều lần trong ngày và thậm chí còn viết thư cho anh, cũng như gửi thiệp, theo lời một nhà cựu quản lý Microsoft. Gates thường giữ các lá thư của mẹ thành chồng trên bàn. “Tôi thấy thật khó hiểu”, nhà quản lý nhớ lại, “bởi vì hai mẹ con vừa mới nói chuyện...”

Anh nhận xét Mary Gates là một người phụ nữ nồng nhiệt, mô phạm và rất khác biệt con trai bà, một người khô khan và “không nồng nhiệt”. “Bà lo lắng về anh và thường nói chuyện với các nhà quản lý chủ chốt về anh.”

Mary Gates thích con trai ở gần mình. Khi Microsoft dời đến Bellevue năm 1979, Gates đã thuê một căn hộ trong nhiều năm. Năm 1983, mẹ anh tìm cho anh một căn nhà ở Laurelhurst, cách nhà gia đình Gates chưa đến một dặm. Một người quen của gia đình còn nhớ Mary muốn chăm sóc con trai mình. Chẳng hạn, bố mẹ Gates và bà ngoại anh dọn đồ ra khỏi căn hộ để chuyển đến nhà mới trong khi anh bận đi công tác xa. Bill tự lo cho mình trong thế giới của anh, còn các nhu cầu và ham muốn thì do gia đình chăm lo.

Căn nhà với ba phòng ngủ này, với giá 889.000 đô-la trên bờ hồ Washington, là căn nhà đầu tiên của Gates. Trong nhiều năm, nhiều bài báo khác nhau về Gates đã tả căn nhà của anh là “khiêm tốn” và quả thực như vậy, so với một số căn nhà tân kỳ hơn trong vùng. Nhưng bên trong nhà có một hồ bơi 10m và một nhà đậu thuyền. Từ sân sau, Gates có thể nhìn ra toàn cảnh ngọn núi Rainier về hướng Đông Nam và Đại học Washington về hướng Tây. Điều đáng ngạc nhiên là chính cha Gates là người thật sự mua căn nhà. Người chủ trước, Joe Diamond, đã lập nghiệp trở thành vua bãi đậu xe ở Seattle. Diamond thương lượng trực tiếp với ngài Gates về căn nhà và hồ sơ toà án cho thấy Bill Gates Con vẫn là chủ nhân hợp pháp và là người đóng thuế nhà, mặc dù lý do của việc này chưa rõ. Cả hai bố con đều không bình luận gì.

Những vị khách đầu tiên đến nhà chủ tịch Bill đều ngạc nhiên khi thấy rằng anh ta không chỉ thiếu máy truyền hình mà còn thiếu đồ đạc phòng khách. Một máy tính được đặt trong phòng và Gates dành hầu hết thời gian tại đó những lúc anh có mặt thất thường ở nhà. Một bản đồ thế giới to tướng được dán lên trần nhà phòng làm việc để anh có thể nhìn lên bản đồ mỗi khi buông máy nghỉ ngơi. Trí não có rất nhiều “tần số không sử dụng”, Gates giải thích, mà ta có thể lấp đầy trong khi mắt ta ngó quanh. Anh đặt một bản đồ châu Phi trên tường garage của mình để mắt anh có thể liếc qua khi đưa xe ra vào.

Văn phòng của Microsoft trong toà nhà Northup bên kia hồ Washington chỉ cách nhà Gates mười phút lái xe. Anh thường đến làm việc vào giữa buổi sáng và đến quá nửa đêm mới về nhà. Sau đó anh dành ít nhất vài giờ trả lời và viết e-mail cho các nhân viên. Máy tính ở nhà

anh được kết nối với các máy tính ở Microsoft. Mary Gates cũng nằm trong hệ thống e-mail và có thể gửi thông điệp cho con trai khi đang làm việc hay ở nhà.

Khi Microsoft lớn mạnh, Gates chủ yếu dựa vào e-mail để giao tiếp với các nhân viên. Anh khuyến khích họ giao tiếp với mình theo cách đó. Anh cố gắng phúc đáp từng thông điệp cá nhân. “Hầu hết mọi người đều thích thư tín điện tử”, lời Ingrid Rasch, giám đốc nhân sự Microsoft năm 1984. “Tôi cho nó là thứ tuyệt vời nhất kể từ khi bánh mì lát ra đời. Thư tín điện tử là thứ khó dứt ra nhất khi tôi rời Microsoft (năm 1987). Mọi người đều được kết nối với nhau...”

Nhưng hệ thống này còn có một tác dụng bí mật. Khởi sự từ năm 1984, các nhà quản lý Microsoft đã bí mật sử dụng hệ thống e-mail để xác định những nhân viên nào làm việc ăn lương theo giờ trong ngày cuối tuần, theo một nguồn tin quản lý hệ thống thông thạo tại Microsoft. Mỗi khi một nhân viên đăng nhập vào e-mail, anh ta để lại một dấu ấn điện tử trên bộ nhớ máy tính. Thông tin này được truy cập và sau đó được công ty sử dụng để xác định tiền phụ trội cho nhân viên. Tiền thưởng phụ trội không phụ thuộc vào hiệu suất làm việc, khối lượng công việc hay tầm quan trọng của dự án cụ thể mà vào số giờ phụ trội nhân viên làm trễ ban đêm hay mỗi buổi cuối tuần. Sau đó, có tin đồn rằng cấp trên đang theo dõi và một số nhân viên bắt đầu đăng nhập vào e-mail của họ bằng modem từ nhà để vờ như họ đã đến. Nhưng cấp quản lý Microsoft cũng tìm ra cách phát hiện trò này, nguồn tin trên cho biết.

Mặc dù hệ thống tiền thưởng hoạt động khá hiệu quả, song nó cũng gây ra bất bình. Vì hầu hết nhân viên làm việc thất thường và không ai ra vào theo đồng hồ nên cấp quản lý khó biết một người làm việc bao lâu. Nhiều nhân viên phàn nàn rằng hệ thống không công bằng.

E-mail còn có một mặt trái nữa – bùng nổ thông tin. Các nhân viên đôi khi phải dành ra hai giờ đầu tiên trong ngày để trả lời đến 100 thông điệp điện tử. Mỗi thông điệp đều được gắn giờ để thấy rõ nó được gửi đi giờ nào và nhiều thông điệp được gửi thật trễ sau giờ làm việc. “Gửi e-mail trễ ban đêm là cách hay”, lời một phụ nữ trẻ được tuyển vào đầu năm 1984 làm biên tập kỹ thuật cho các ứng dụng. “Tôi thường gửi cho cấp trên một thông điệp và nhìn đồng hồ: ‘Ồ! Hay lắm! Anh ta sẽ thấy mình ở đây trễ...’ Không phải bạn sợ về nhà, nhưng điều đó không hay. Thực chất, họ bị vướng vào công việc đến nỗi không ai muốn về nhà nữa.”

Chính Gates cũng gửi e-mail suốt đêm và vào sáng sớm. Không lạ gì chuyện lập trình viên đến làm việc và thấy một thông điệp điện tử của Gates được viết vào sáng sớm, nhận xét về mã họ đã lập trình. Thông điệp của anh có lối nói thẳng thừng và thường nhạo báng. Raymond Bily cho biết hầu hết giao tiếp của anh với Gates là bằng e-mail sau khi anh chuyển từ bộ phận triển

khai phần mềm sang tiếp thị cuối năm 1983. “Tôi thường nhận được những bức e-mail khổng lồ này của anh ta viết vào 2 giờ sáng”, lời Bily. Nhiều thông điệp gửi đến Bily bàn về Borland International và vị chủ tịch của hãng, Philippe Kahn.

Bấy giờ, Borland đã tung ra thành công một loạt các ngôn ngữ máy tính mang tên Turbo Pascal, nhanh hơn nhiều so với bất cứ sản phẩm nào của Microsoft. Turbo Pascal khiến các nhà triển khai phần mềm có thể viết các chương trình ứng dụng cho IBM PC và các máy tương thích nhanh hơn bao giờ hết. Gates tức giận về việc Microsoft, công ty ngôn ngữ máy tính sơ khai, lại bị đánh bại thảm hại bởi một công ty mới phát lên chỉ một năm tuổi.

Scott MacGregor, nhà triển khai phụ trách dự án Windows, cho biết Gates “không thể hiểu tại sao sản phẩm của chúng ta lại quá chậm. Anh thất vọng không ngờ. Anh đã lôi Greg Whitten (giám đốc lập trình các ngôn ngữ Microsoft) vào trong và lớn tiếng với anh ta nửa giờ đồng hồ.”

Gates nhìn thành công của Kahn theo quan điểm rất cá nhân, Bily cho biết. Anh không thể hiểu tại sao Kahn có thể hạ một đối thủ vững vàng như Microsoft.

“Đó là cách nhìn vấn đề của anh ta”, lời Bily. “Khi Turbo Pascal thành công, đó không phải là thành quả của Borland, mà là của Philippe. Vấn đề đối với anh rất cá nhân... Đó là kiểu cách cá nhân hoá của anh. Bill đối đầu với Philippe chứ không phải Microsoft đối đầu với Borland”. Lửa cạnh tranh của Gates lại một lần nữa bốc bùng ngút.

\* \* \*

Trong vài tháng đầu năm 1984, Gates cũng bị một đối thủ cạnh tranh khác qua mặt, Mitch Kapor của Lotus Development Corporation. Đã một năm rưỡi từ khi vị chủ tịch bỏ phiếu đóng cửa Lotus. Tuy nhiên, nó vẫn thống lĩnh thị trường bảng tính.

Kapor thấy bất bình. Số tạp chí Time đăng hình Gates trên bìa đã xem Microsoft là công ty phần mềm số một. Thế mà doanh số chỉ riêng từ 1-2-3 của Lotus đã hơn con số phát sinh từ tất cả các sản phẩm của Microsoft gộp lại. (Với 12 tháng kết thúc vào tháng 6/1985, Lotus báo cáo doanh số là 200 triệu đô-la so với 140 triệu đô-la của Microsoft).

Mặc dù Lotus đã thiết lập tiêu chuẩn bảng tính cho PC, Gates hy vọng phản công bằng Odyssey, mật danh của một bảng tính thần tốc mới đang được triển khai tại Microsoft. Dự án bắt nguồn từ một cuộc kiểm thảo ba ngày vào cuối năm 1983 mà Gates, Jeff Raikes, Charles Simonyi và nhiều lập trình viên khác thảo luận những việc phải làm trước mối đe dọa từ Lotus 1-2-3. Đơn

thuần cải thiện Multiplan chưa đủ. Họ phải đưa ra một sản phẩm mới. Dự án mà họ đưa ra, Odyssey, sẽ tích hợp nhiều tính năng sử dụng trong 1-2-3 nhưng chạy nhanh hơn và đề xuất nhiều cải tiến. Doug Klunder được giao nhiệm vụ lập trình chính. Gates muốn Odyssey hoàn tất trước cuối năm.

“Đây là một sản phẩm rất chiến lược với Bill”, lời một nhà quản lý thực hiện Odyssey. “Ngay từ đầu anh ta biết việc phải làm để đương đầu với Mitch Kapor. Đây là một cuộc chiến thật sự.”

Do Gates dành phần lớn thời gian vào việc triển khai Windows và Odyssey, Jon Shirley tập trung nỗ lực vào các vấn đề ở bộ phận bán lẻ của công ty. Microsoft giờ đây đang bán các ứng dụng cho Macintosh cũng như PC và máy nhái PC, và quan trọng là phải đẩy mạnh lĩnh vực bán lẻ. Nhà quản lý được đưa vào để điều hành bộ phận này năm 1983 sau khi Vern Raburn ra đi đã không làm nên chuyện. Tháng 3/1984, sau một thời gian tìm kiếm cật lực, Microsoft tuyển Jerry Ruttenbur làm phó chủ tịch kinh doanh bán lẻ.

Ruttenbur đã có 13 năm kinh nghiệm trong ngành bán kẹo, điều hành kinh doanh và tiếp thị cho M&M Mars. Anh cũng từng làm giám đốc kinh doanh nội địa cho Atari và phó chủ tịch kinh doanh cho Koala Technologies Corporation, một nhà sản xuất phần cứng và phần mềm cho máy tính. Ruttenbur là một trong một loạt các nhà quản lý có kinh nghiệm mà Shirley đưa vào công ty để chỉnh đốn các vấn đề bê trễ từ lâu.

“Các sản phẩm ứng dụng của Microsoft bắt đầu được tung ra”, Ruttenbur kể, “và quả thật chẳng có ai trong công ty có kinh nghiệm trong lĩnh vực bán lẻ, các hình thức bán hàng khác nhau, tất cả những vấn đề phân phối, xung đột giữa các tuyến, làm thế nào quy tụ nhân lực kinh doanh với nhau và kích động họ. Có rất nhiều vấn đề lúc bấy giờ. Nhưng thách thức lớn nhất ở thời điểm ấy khi họ đang trên đà tiến triển là lĩnh vực phục vụ khách hàng. Đó là một thảm họa... Họ không nhận thức được tầm quan trọng của nó cho đến khi có người xuất hiện và khiến họ hiểu tác động của nó đối với toàn bộ công cuộc kinh doanh.”

Tuần làm việc đầu tiên, Ruttenbur bước vào văn phòng dịch vụ khách hàng và thấy đội ngũ nhân viên gồm hai phụ nữ đang cầm điện thoại trả lời khách hàng muốn một phiên bản nâng cấp của một trong các sản phẩm của công ty, hoặc phàn nàn hay thắc mắc gì đó, Ruttenbur sửng sốt nhìn thấy hai chồng thông điệp điện thoại chưa hồi âm cao vút trên bàn mỗi người. Chẳng có gì cả, hai người phụ nữ bảo anh ta, tay chỉ vào một chiếc bàn khác với hàng trăm thông điệp khác cũng chưa hồi âm.

“Đó là lúc tôi biết mình gặp một thách thức lớn trước mắt”, Ruttenbur kể.

Ruttenbur được trao toàn quyền thực hiện những cải tổ anh thấy cần thiết. Bộ phận Dịch vụ khách hàng chẳng bao lâu lên đến hơn 30 nhân viên, trong khi đội ngũ trợ giúp kỹ thuật tăng gấp ba đến khoảng 60 người. Ruttenbur cũng khuếch trương mạnh mẽ lực lượng bán lẻ của công ty. Chỉ có những cải tổ quan trọng liên quan đến chiến lược công ty mới thông qua Shirley.

“Shirley điều hành công việc hàng ngày ở Microsoft, anh ta giỏi chuyện đó, một anh chàng tỉ mỉ”, Ruttenbur nhận xét. “Anh ta tập trung giải quyết những chuyện vặt vãnh để Bill có thể suy nghĩ sản phẩm và thực hiện chiến lược. Mặc dù rất nhiều người kể về Bill như vậy trong thời gian đó, anh ta cũng tham gia rất nhiều vào mọi việc diễn ra trong công ty. Bill muốn biết mọi việc đang diễn ra. Anh ta muốn biết mọi người đang làm gì và anh ta muốn họ giải thích và biện luận...”

Đến kỳ họp điều hành sản xuất lần thứ hai hay thứ ba, Ruttenbur nhận thấy rằng anh phải đứng lên phát biểu quan điểm nếu vấn đề đã quá rõ ràng. Một số nhà quản lý dường như e ngại Gates, người thường ngồi đung đưa trên ghế, mắt nhìn băng quơ như thể anh không chú ý. Thế rồi đột nhiên, khi anh nghe thấy điều gì anh không thích hoặc đồng ý, anh ngừng đung đưa, bật thẳng dậy và lộ rõ tức giận, đôi khi ném cả bút chì. Anh thường quát tháo hay đấm bàn để trình bày. Thoạt đầu, Ruttenbur cho rằng Gates làm bộ làm tịch. Anh không tin một nhà lãnh đạo công ty lại phản ứng với từng vấn đề một cách đầy cảm xúc như thế. Nhưng anh sớm nhận ra đây không phải là điệu bộ; rõ ràng Gates phản ứng với sự việc ở một mức độ cảm xúc dữ dội.

“Anh ta thường bức dọc nếu chúng tôi thua kém trong cuộc cạnh tranh về bất cứ phương diện gì”, Ruttenbur nói, “có nghĩa là về mặt lĩnh vực sản xuất, phân phối, kế toán, hàng hoá bày biện, tất cả mọi thứ. Chúng tôi hiểu rõ công việc của mình là đảm bảo cho mình ở vị trí số một... Nhưng sau một thời gian tôi biết rằng anh ta tôn trọng những người nào phản đối anh ta. Anh ta không muốn mọi người luôn đồng ý với mình, và đôi khi anh phản đối chỉ để xem ai đó có vững tin đến mức thật sự bênh vực cho quan điểm của họ hay không. Với một số người thích ứng, cách ấy có tác dụng tốt, nhưng với một số người cách ấy kìm hãm sức sáng tạo của họ”. Anh cho rằng nếu Gates biết cách sử dụng sự hùng hổ và giận dữ của mình với những nhân viên cứng cỏi có phản ứng tốt với hình thức kích động ấy và dịu dàng với những người e ngại hình thức ấy, anh sẽ trở thành một nhà quản lý hiệu quả hơn.

Ruttenbur là thành viên của nhóm đã đưa ra cái tên cho dự án bảng tính Odyssey – Excel. Nhưng dự án gặp một bước ngoặt khác thường. Vào giữa năm 1984, Gates hoàn toàn thay đổi chiến lược và quyết định Excel sẽ được triển khai cho Macintosh thay vì chỉ IBM PC và các máy

nhái. Lotus đang triển khai một bảng tính mới tên là Jazz dành cho Apple, và Microsoft không thể để cho Lotus thiết lập chỗ đứng về ứng dụng giao diện người sử dụng đồ hoạ. Đó là tương lai, anh thấy thế. Jazz rõ ràng là một mối đe doạ mới và anh không thể để cho nó tung hoành.

Với Jazz, Lotus dự định cung cấp cho khách hàng thật nhiều tính năng hơn nữa chứ không chỉ một bảng tính như 1-2-3. Phần mềm kết hợp nhiều ứng dụng khác nhau thành một chương trình dễ sử dụng trở thành khuynh hướng sôi động trong cuộc triển khai các ứng dụng. Người sử dụng có thể chuyển đổi từ một bảng tính sang trình xử lý văn bản mà không cần phải nạp các ứng dụng khác. Jazz kết hợp nhiều chức năng, trong đó có một cơ sở dữ liệu, xử lý văn bản và đồ hoạ cũng như bảng tính.

Apple nhiệt tình ủng hộ Jazz. Sự hào hứng ban đầu với Macintosh đã lụi tàn và doanh số đang trì trệ. Điều mà công ty này cần là một ứng dụng nổi bật khiến mọi người đổ xô nhau đi mua Mac như họ đã mua hàng nghìn máy Apple II vì họ muốn có VisiCalc.

“Lúc ấy, Apple gặp gay go. Họ thật sự nghĩ rằng Jazz sẽ là cứu tinh của họ”, lời Ida Cole, người năm 1984 là giám đốc triển khai sản phẩm mới của Apple.

Khi Lotus trình diễn chương trình mẫu của Jazz tại một hội chợ, Gates cử hai lập trình viên của mình đến xem xét nó. Hai người hí hoáy ghi chép khi Mitch Kapor nói về Jazz và trình diễn. Một số tính năng của Jazz về sau đã xuất hiện trong Excel.

Microsoft gặp phải những bất đồng nội bộ khi tiến hành dự án Excel. Mặc dù Gates đã quyết định triển khai Excel cho Mac sau khi bàn với các giám đốc tiếp thị, anh chưa hề thảo luận sự thay đổi chiến lược ấy với Doug Klunder, lập trình viên phụ trách mã hoá Excel cho các máy PC. Bởi vì việc mã hoá Excel cho đến lúc ấy vẫn được thực hiện cho PC, việc chuyển đổi có nghĩa là sự khởi đầu sau nhiều tháng làm việc cật lực. Klunder giận dữ và đe doạ nghỉ việc, điều mà rốt cuộc anh làm vài tháng sau.

“Về mặt quản lý Bill làm đảo lộn mọi thứ. Tôi đang tự sát với Excel”, Klunder về sau phát biểu.

Gates đưa vào một lập trình viên mới từ công ty Wang để đứng đầu dự án, Philip Florence. Trước khi làm việc cho Wang, Florence đã lập nhóm nghiên cứu và phát triển tại Leading Edge, một nhà sản xuất máy nhái PC.

“Không khí như một cái nồi áp suất”, Florence nói về Microsoft. “Tôi làm việc trực tiếp dưới quyền Bill và anh ta quan tâm đặc biệt đến Excel.”

Florence cứ tưởng rằng anh được đưa vào để quản lý dự án. Nhưng không lâu sau Gates bảo



Florence viết cả mã kiểm tra bộ trong chương trình nữa. Dự án ngày càng trễ kế hoạch. Khi Florence bảo Gates anh không thể cùng lúc vừa quản lý dự án vừa viết mã, Gates nổi xung thiên, dấm tay xuống bàn và tiếp tục cơn thịnh nộ. Một trong các nhà quản lý làm việc với Florence, kể lại: “Hãy hình dung một thiên tài triệu phú hết sức thông minh mới 14 tuổi, hăm hực và tính khí thịnh nộ thất thường.”

Rõ ràng Florence không hợp với chuyện làm việc trong một môi trường theo cảm tính và căng thẳng như Microsoft để thực hiện một dự án mà chính Gates hết sức quan tâm. Vài tháng sau khi đến, Florence, người đã làm việc 100 giờ mỗi tuần, bị đau tim. Kết quả là anh phải trải qua phẫu thuật.

Trong thời gian này, Steve Jobs vẫn tìm cách thuyết phục Gates tích hợp các tính năng phần mềm vào Excel tương tự như của Jazz. Nhưng Gates từ chối. Anh cho rằng Lotus đang đi sai hướng. Và lần này, không như chiến lược với Multiplan, Gates đã đúng.

Vì Microsoft chưa có chương trình tích hợp nào, hãng cần một cách đáp trả trực tiếp với tính năng phụ trội này của phần mềm Jazz. Gates khôn khéo nhận ra rằng Microsoft có thể triển khai một phương pháp nhanh chóng chuyển đổi giữa các chương trình nhỏ hơn trên Macintosh, cách đó hiệu quả hơn dùng một chương trình tích hợp khổng lồ như Jazz. Thế là ra đời khái niệm về “trình chuyển hướng” ra đời.

Andy Hertzfeld, người đã rời Apple để làm ăn độc lập, đang thiết kế nửa chừng trình chuyển mạch của mình thì anh nhận được điện của một người bạn ở Microsoft. Bạn anh mời anh đến và nói chuyện về một dự án nóng sốt mà Microsoft đang thực hiện trên Macintosh. Chính Hertzfeld nhiều năm trước đã cho Gates xem cuộc trình diễn đầu tiên của máy mẫu Macintosh tại văn phòng Apple. Khi Hertzfeld đến Microsoft, anh phát hiện ra công ty muốn anh viết một trình chuyển mạch rất giống với chương trình anh đã khởi sự vài tuần trước đó.

Hertzfeld tin rằng thiết kế của anh còn hay hơn. Cuối cuộc gặp với nhiều nhà quản lý Microsoft, anh được gặp riêng Gates. Hertzfeld sắp sửa được xem ông chủ trẻ tuổi trình diễn nghệ thuật làm ăn.

Theo Hertzfeld, Gates cư xử với anh như thể anh là một tay kỹ thuật ngờ nghệch không biết mấy về chuyện làm ăn, một người mà Gates tìm cách lợi dụng qua một cuộc thỏa thuận bất lợi.

Cuộc thương lượng, theo Hertzfeld, diễn ra như sau:

“Anh là một lập trình viên giỏi phải không?” Gates hỏi.

“Vâng... tôi không biết. Chắc là thế”, Hertzfeld đáp, mất cảnh giác và không biết Gates đang có ý gì.

“Thế thì”, Gates nói, “một nhà lập trình thật sự giỏi phải viết được chương trình khá nhanh, đúng không?”

“Vâng, chắc thế... tôi không biết”, Hertzfeld đáp.

“Thế anh nghĩ cần bao lâu?” Gates hỏi.

“Thật sự tôi không biết.”

“Thế thì”, Gates nói, “nếu anh đúng là giỏi, và đúng là anh giỏi thì sẽ không quá lâu.”

Chiến lược của Gates đã nhanh chóng hiện rõ với Hertzfeld. Gates đang cố gắng khích động cái tôi của Hertzfeld, tính tự đắc của anh, để khiến anh ước lượng thật sai về thời gian viết chương trình. Như một kỳ thủ đánh cờ lão luyện, Gates đang trù tính chiến lược thương lượng trước nhiều tháng. Cuối cùng họ thỏa thuận Hertzfeld có thể viết chương trình trong tám tuần.

Sau đó Gates hỏi Hertzfeld anh kiếm được bao nhiêu tiền mỗi tuần. Hertzfeld bảo anh khoảng 5.000 đô-la.

“Thế thì”, Gates nói “anh không định kiếm hơn mức đó đấy chứ? Vậy tám lần 5.000 là 40.000 đô-la.”

Nhận thấy chương trình của mình có tầm quan trọng trong chiến lược với Apple và Microsoft, Hertzfeld phản đối thủ đoạn của Gates và từ chối đề xuất 40.000 đô-la. Nhưng họ vẫn chia tay thân thiện. “Bill bảo cho dù tôi không bán nó cho Microsoft, họ vẫn muốn ủng hộ nó.”

Hertzfeld quay sang bán trình chuyển mạch cho Apple với giá 150.000 đô-la. Nó được đóng gói miễn phí kèm với máy Macintosh và cũng được bán riêng. Trình chuyển mạch cho phép người sử dụng chạy đến bốn trình ứng dụng khác nhau trên Mac cùng lúc, lưu từng chương trình trong bộ nhớ trong khi chuyển đổi giữa chúng bằng một cú bấm chuột.

Khi nhận được bản mẫu của trình chuyển mạch, Gates gửi giấy cho Hertzfeld nói rằng anh thấy chương trình “thật tuyệt”. “Tôi đã trình diễn nó cho mọi người vào văn phòng tôi”. Anh còn nói thêm rằng việc trình chuyển mạch hoạt động tốt là quan trọng đối với Microsoft đến độ anh đang bổ sung các phần vào cẩm nang phần mềm của Microsoft miêu tả cách sử dụng trình chuyển mạch. “Anh đúng là người duy nhất biết mọi ngóc ngách của hệ thống để thực hiện

được điều ấy”, anh ta viết thêm. “Cứ phát huy công việc.”

Lotus chính thức công bố Jazz vào tháng 11/1984. Kapor cho biết đã sẵn sàng bán nó cho khách hàng trong vài tháng nữa. Cả Jobs và chủ tịch Apple mới John Sculley đều không thể hồ hởi tán thưởng chương trình ấy. Nhưng đến tháng 3/1985, Lotus thú nhận Jazz sẽ bị trễ vài tháng. Lúc này Apple đang bực bội. Ngành công nghiệp máy tính cá nhân đang trải qua giai đoạn khó khăn. Kinh doanh xuống dốc và Apple đã sa thải hàng trăm công nhân. Doanh số Macintosh khựng lại đến mức nhỏ giọt. Chỉ có doanh số máy Apple II vẫn nổi tiếng là giữ cho tình hình tại Apple không trở nên trầm trọng hơn.

Microsoft quyết định chính thức công bố Excel ở New York City ngày 2/5/1985, nhiều tuần lễ trước khi Lotus bán những bản Jazz đầu tiên. Một cuộc chào hàng linh đình được lên kế hoạch, với hợp báo và trình diễn khả năng chương trình. Gates mời Steve Jobs tham dự, mặc dù Apple vẫn đang ủng hộ Jazz.

Bộ phận giao tế của Microsoft đăng ký cho Gates và đoàn của anh đến tại Pierre, một khách sạn thanh lịch cạnh Công viên Trung tâm. Buổi công bố Excel sẽ diễn ra tại Quán trên Bãi cỏ gần Công viên Trung tâm. Nhưng khi đến New York ngày 1/5 và thấy chỗ nghỉ, Gates nổi giận. Anh bảo mọi người rằng khách sạn Pierre quá đắt.

“Tôi nghĩ rằng Pierre thật tuyệt”, lời một thành viên trong nhóm Microsoft đến cùng với Gates. “Nhưng Bill không chịu làm điều gì phung phí...”

Không còn thời gian đăng ký phòng ở nơi khác. Gates ngay lập tức bắt tay vào việc cùng nhiều lập trình viên khác chuẩn bị cuộc trình diễn Excel tại Taver on the Green. Một màn ảnh truyền hình lớn được kết nối với trạm máy tính, hiển thị những gì hiện lên màn hình máy tính. Mọi thứ đã hoạt động trôi chảy tại Microsoft. Nhưng đột nhiên Gates và các lập trình viên không thể cho chương trình biểu diễn chạy được. Khi Excel được nạp vào máy tính, máy tính khựng ngay tức khắc. Gates trở nên hốt hoảng, quát tháo các lập trình viên, những người cũng bắt đầu quát lại anh. Có lúc tình hình tưởng như sắp biến thành một vụ bê bối. Cuối cùng, vài giờ sau, họ làm cho chương trình chạy được hai lần liên tiếp.

Sáng hôm sau một chiếc xe limousine ghé đến Pierre đón Gates và vài nhà quản lý cao cấp đến dự cuộc công bố chính thức Excel. Gates, mặt đầy âu lo, trông nhếch nhác. Anh chẳng cạo râu mà cũng chẳng tắm gội và chắc chắn anh không ngủ được nhiều. Tóc anh rối và bóng dầu, và anh rất cần chất khử mùi.

Ít nhất có một nhà quản lý đã phát hoảng. “Rõ ràng đã lâu Bill chưa tắm. Tôi không thể tin nổi.

Đây là cuộc công bố quan trọng nhất của chúng tôi xưa nay. Và Steve Jobs có mặt ở đó để ủng hộ sản phẩm, cũng như rất nhiều người quan trọng khác. Và Bill thế này đây... tôi không thể hình dung, chỉ cần năm phút để tắm.”

Tuy nhiên, nếu báo chí nhận ra thì cũng không ai viết về diện mạo của Bill. Có lẽ họ đã quen trông thấy anh như thế.

Gates nhẹ nhõm, buổi công bố diễn ra không một trục trặc. Bất chấp sự lo sợ của anh, Excel chạy hoàn hảo. John Shirley phát biểu, và cả Jobs, lần đầu tiên công khai ủng hộ Excel.

Excel ra thị trường vào tháng Chín, và được ghi nhận xuất sắc. Lotus chi khoảng 7,5 triệu David Bunnell cho chiến dịch tiếp thị Jazz. Microsoft chi ít hơn 1 triệu đô-la để cổ động Excel cùng những chương trình của Microsoft đánh bại Jazz. Một số ấn phẩm chuyên ngành nhận xét Excel trên Mac chạy tốt hơn 1-2-3 trên PC. Mac giờ đây đã có một chương trình ứng dụng giành chiến thắng và Apple có thể an tâm hơn. Còn Gates một lần nữa lại ấn định tiêu chuẩn. Sẽ đến lúc Microsoft trở thành nhà kinh doanh hàng đầu các phần mềm ứng dụng cho Mac. Lotus hoá ra đã tính toán sai với Jazz và chiến lược phần mềm tích hợp.

Jeff Raikes, giám đốc tiếp thị ứng dụng của Microsoft, phát biểu trên tờ New York Times: “Họ (Lotus) cứ tưởng tất cả những chủ nhân máy Mac đều là những tay nhà giàu mới phát chạy xe BMW. Họ bảo: ‘Ta hãy nhảy múa với Jazz đi nào’. Còn chúng tôi đưa ra thị trường một sản phẩm chứng tỏ bạn có thể làm được nhiều hơn trên máy Mac so với IBM PC.”

Niềm vui với Excel tuy nhiên lại bị lấp đi bởi nỗi thất vọng của Microsoft về Windows. Sau nhiều lần trì hoãn, Windows vẫn chưa được công bố chính thức vào lúc Excel ra mắt, mặc dù dự án đã bước sang năm thứ hai từ lâu.

\* \* \*

Bộ dạng nhếch nhác của Gates khi rời khách sạn Pierre đến dự công bố của Excel không làm ngạc nhiên những người thân cận đã làm việc với anh tại Microsoft. Mặc dù sắp kỷ niệm sinh nhật lần thứ 29, Gates chẳng thay đổi gì nhiều so với những ngày nghịch phá tại phòng máy tính ở Lakeside khi anh còn quên cắt móng tay.

Không phải Gates không hề quan tâm đến diện mạo của mình nhưng anh không có đủ thời gian để vệ sinh cá nhân như thường lệ. Lúc nào cũng có những vấn đề thúc ép hơn nữa cần đến sự chú ý của anh. Khi có được thời gian, anh cạo râu, tắm và thay áo. Nhưng phần việc đó không phải là ưu tiên nhất trong đời sống.

“Khi bạn nhìn thấy Bill, bạn luôn luôn thắc mắc, anh ta ngủ ở đâu đêm qua, trong văn phòng à?”  
lời một phụ nữ trẻ làm việc tại Microsoft từ 1983 đến 1986. “Lúc nào bạn cũng muốn bảo anh ta: ‘Này Bill, tôi không biết anh có tắm mỗi ngày không, nhưng nếu có anh nên gội đầu luôn một thể.’”

Dĩ nhiên, chưa từng có ai nói như thế với Gates, mặc dù có lẽ nhiều nhân viên đã nghĩ thế. Anh nổi tiếng khắp Microsoft về việc không bao giờ lau kính, trông kính lúc nào phủ một lớp dầu và bụi.

Khi Gates bắt đầu xuất hiện trên bìa các tạp chí quốc gia, bắt đầu từ tờ Money cuối 1982, bộ phận giao tế của Microsoft giao cho thư ký của anh nhiệm vụ làm sao cho anh trông tề chỉnh nhất. “Cô phải đến nhà anh ta và tìm kiếm đồ đạc, mang cho anh áo sơ mi sạch”, lời một nhân viên Microsoft.

Vài tuần sau buổi lễ công bố Excel, tờ Wall Street Journal gọi đến Microsoft về việc thu xếp chụp ảnh Gates. Tờ báo đang đăng loạt bài quảng cáo cổ động liên quan đến nhiều nhà lãnh đạo kinh doanh khắp trong nước. Tờ Wall Street Journal bảo Microsoft họ muốn có ảnh chụp Gates cầm tờ báo với dòng chữ, “sau phần mềm của tôi, không có gì thân thiện với người sử dụng bằng tờ Wall Street Journal”. Gates miễn cưỡng đồng ý, miễn là nó không chiếm của anh quá một giờ đồng hồ.

Khi nhóm Wall Street Journal đến Microsoft, họ đưa theo thợ làm tóc. Microsoft chưa bao giờ thuê thợ làm tóc chăm sóc cho Gates khi các tạp chí quốc gia muốn chụp ảnh. “Cuối cùng chúng tôi nghĩ rằng nếu muốn anh ta gội đầu, có lẽ chúng tôi nên nhờ thư ký sắp xếp cho anh ta đi cắt tóc vào ngày chúng tôi cần anh ta bởi vì ít ra phải gội đầu”, lời một nhà quản lý Microsoft.

Nhóm Wall Street Journal tưởng Gates sẽ khoái chí khi được chụp ảnh cho chiến dịch quảng cáo toàn quốc. Thực tế, Gates ghét chụp ảnh. “Anh ta xem chuyện đó là mất thời gian và anh chỉ đồng ý vì ai đó nói rằng có lợi cho Microsoft”, nhà quản lý Microsoft nhớ lại.

Vào ngày chụp ảnh, Gates mặc chiếc áo khoác xanh với biểu tượng Microsoft. Anh được thông báo cụ thể cần ăn mặc bình thường để chụp ảnh trong văn phòng anh. Trong khi văn phòng được bày biện, Gates đi ra, nói với một trong các nhân viên rằng anh không thể đứng nhìn quá nhiều người xúm xít mà chẳng được việc gì. Khoảng một giờ sau, khi mọi thứ đã được bố trí thích hợp, Gates được mời vào. Anh ngồi vào chỗ và cầm báo lên như hướng dẫn. Nhưng có một lỗ thủng rất rõ dưới nách áo khoác của anh. Thay vì bảo Gates có lỗ thủng trên áo khoác,

nhóm phóng viên của Wall Street Journal nói rằng bức ảnh không chụp được ở góc độ đó và họ cần anh nâng tờ báo bằng tay kia. Họ giải thích rằng cần vài phút để chỉnh lại ánh sáng.

“Đến lúc này, Bill hết sức bức dọc. Nhưng anh ngồi lại và nhắc tờ báo bằng tay kia, và, thật là ngộ nghĩnh, có một lỗ còn lớn hơn ở nách áo khoác tay bên kia. Thế là họ nói: ‘Bill, này Bill, cái áo khoác này lên phim quá tối’. Phải chụp mà không mặc áo khoác, mọi người bảo Gates. Thế là anh ta cởi áo khoác ra và cầm báo lên và có một vết dơ khổng lồ xấu xí dưới nách áo sơ mi của anh.”

“Các phóng viên của tờ báo nói với Bill rằng máy ảnh có trục trặc và họ cần hội ý bên ngoài. Lần này thì Bill thật sự bức bối”, nhà quản lý Microsoft nhớ lại. “Mọi người ra hành lang và một phụ nữ bảo tôi: ‘Chúng ta phải thông gió căn phòng đó! Mùi của nó khiến tôi muốn bệnh’. Đối với chúng tôi thì chuyện đó khá bình thường.”

Trước đã từng gặp chuyện như thế này, người phía Microsoft vào văn phòng tìm người cùng cỡ với Gates. Người nhân viên ấy được đưa vào văn phòng Gates và Gates được cho biết màu áo sơ mi của anh không hợp. Anh và nhân viên được yêu cầu đổi áo cho nhau. Cuối cùng, mọi việc được chuẩn bị và việc chụp ảnh bắt đầu. Nhưng sau vài lần chụp, Gates thấy đủ và anh giận dữ đuổi mọi người ra khỏi phòng. Buổi làm việc kết thúc.

Người thợ làm tóc chuyên nghiệp về sau giảng giải với những người của Microsoft rằng họ đã phải hiệu chỉnh đặc biệt một bức ảnh để xóa đi các vết nhờn trên tóc Gates. Nhưng mọi người đều ngại nói ra điều gì làm phật lòng chủ tịch Microsoft.

\* \* \*

Con số ngày càng gia tăng các nhà lãnh đạo cao tuổi hơn và lão luyện hơn được tuyển dụng trong năm 1983 và 1984 nhằm giúp điều hành sự phát triển vượt bậc của Microsoft đều có một điểm chung dễ thấy – tất cả họ đều là nam giới. Mặc dù có vài nữ lập trình viên, hầu hết các phụ nữ làm việc tại Microsoft đều được giao các chức vụ phi kỹ thuật. Chính nam giới cầm trịch tại Microsoft.

Tuy nhiên, tháng 2/1985, công ty dường như đảo ngược xu hướng này khi tuyển dụng hai nữ lãnh đạo đầu tiên, Ida Cole và Jean Richardson. Cả hai đều có kinh nghiệm quản lý đáng nể. Cole, 37 tuổi, đã làm việc bốn năm cho Apple, sau cùng là giám đốc triển khai sản phẩm mới; trước đó chị từng là giám đốc phần mềm ứng dụng và giám đốc triển khai phần mềm ứng dụng tại Apple. Richardson, 48 tuổi, cũng là người của Apple và đã lập nên bộ phận truyền thông của công ty từ lúc trứng nước.

Cole được tuyển dụng trong kế hoạch của Microsoft nhằm tái tổ chức phần ứng dụng và hệ điều hành thành các bộ phận tách biệt. Steve Ballmer được cử làm phó chủ tịch phụ trách hệ điều hành, bao gồm dự án Windows. Cole được cử làm phó chủ tịch truyền thông công ty. (Rowland Hanson, người đứng đầu trước đó, vừa rời công ty)

Phải chăng Gates đã có thái độ mới về phụ nữ? Theo một nguồn tin kỳ cựu tại Microsoft, người có tham gia vào quá trình tuyển dụng, thì không phải thế. Thực chất, cả hai đều được tuyển vào tất yếu từ nỗ lực của Microsoft nhằm giành một hợp đồng béo bở của chính phủ trong việc cung cấp phần mềm máy tính cho không quân. Công ty được cho biết họ chưa có phụ nữ trong các vai trò lãnh đạo cấp cao đủ để đạt được hợp đồng theo nguyên tắc của chính phủ. (Microsoft đã thuê một cố vấn ở Washington D.C để theo dõi các hợp đồng của chính phủ về sản phẩm liên quan đến máy tính.)

Gates và nhiều nhà quản lý của anh nhiều lúc đã thảo luận xem nên tuyển một nam giới hay phụ nữ vào một chức vụ cụ thể, theo lời nguồn tin này. “Họ nói: ‘Nào, ta hãy tuyển hai phụ nữ này vì ta có thể trả lương cho họ một nửa mức ta sẽ trả cho nam giới và ta có thể giao cho họ những việc linh tinh khác bởi vì họ là phụ nữ’. Lời đó chính từ miệng Bill... Tôi ngạc nhiên thấy anh ta không tệ hơn trong vấn đề ấy. Bố mẹ anh ta đều là những nhân vật nòng cốt trong cộng đồng.”

Trên hồ sơ, Ida dường như là sự lựa chọn hoàn hảo để lãnh đạo bộ phận ứng dụng mới của Microsoft. Chị biết lập trình, và có kinh nghiệm quản lý các nhóm lớn từ hồi ở Apple. Chị thậm chí còn am hiểu khía cạnh tiếp thị – lý lịch của từng ghi chức vụ trưởng tiếp thị cho Apple II.

Gates gặp Cole năm 1983 tại lễ cưới Jeff Raikes, người trước từng làm việc với tại Apple. Chị và Gates tiếp tục gặp nhau trong các dịp của ngành và dường như hợp với nhau.

Chưa đầy một tháng sau khi đến Microsoft, Cole được yêu cầu nói chuyện tại cuộc họp toàn công ty Microsoft. Bốn năm trước, Charles Simonyi đã khích động gần 100 nhân viên bằng bài diễn văn quả bom doanh thu nổi tiếng tại Ramada Inn. Đầu năm 1985 gần 900 nhân viên đã tề tựu tại nhà hát Bellevue để tán dương các báo cáo triển vọng về tương lai công ty. Những cuộc tụ họp này phát triển thành những chương trình khá công phu. Quà được trao cho các nhân viên mấy năm qua gồm có từ giày tennis nhãn hiệu nổi tiếng cho đến ghế giám đốc. Các nhân viên thoải mái đặt câu hỏi với Gates và các viên chức khác của công ty.

Cole không biết nói gì với đội ngũ Microsoft, chị mới đến Microsoft vài tuần. Sau vài lời chung chung, chị cảm ơn mọi người đã làm tốt công việc, đã làm việc ngoài giờ và cho ra quá nhiều

sản phẩm.

“Tôi nói với họ, tôi cảm ơn về sự chào đón tôi nồng nhiệt, tôi mong muốn được gặp tất cả họ, và tôi mong muốn có một vị trí thành công tại Microsoft”, Cole phát biểu. “Bài phát biểu rất riêng tư, và chưa từng ai nói chuyện một cách riêng tư với họ trước đó. Ballmer là hoạt náo viên nhưng không gây ấn tượng.”

Cole rời sân khấu trong tiếng vỗ tay nhiệt liệt.

Một số nhà quản lý kỹ thuật kỳ cựu hơn khi lắng nghe lời nhận xét của chị đã cảm thấy ngạc nhiên. Các nhân viên Microsoft chẳng mấy khi nghe thấy những lời tán dương từ miệng các nhà quản lý họ.

“Thật là kỳ lạ”, một nhà quản lý nhóm triển khai Windows nhận xét. “Quả là quá sức uy mị, riêng tư... Chưa ai từng khuyến khích họ quan tâm đến nhau về mặt cá nhân, thế mà Ida lại nói về các giá trị cá nhân và mọi thứ như thế.

Rõ ràng cô ta là một người lạc lõng. Chúng tôi chẳng hiểu tại sao Bill lại chọn người này.”

Không lâu sau cuộc họp, Cole cho nhân viên nghỉ hai tuần để chăm sóc con nhỏ trong khi vợ anh ta tĩnh dưỡng sau khi sinh đứa con thứ ba. Công ty không hề có chính sách nào cho người bố nghỉ, và Gates bảo Cole quyết định ấy là “không khôn ngoan”.

Đến tháng 9/1985, quan hệ của Cole với Gates đang trở nên căng thẳng. Cole, người từng làm việc với một tài năng khác trong ngành, Steve Jobs, rất nể trọng Gates, nhưng chị gặp rắc rối với tính cách đối kháng của anh ta.

Chị nói: “Bill biết chuyện anh đang làm. Anh ta suy nghĩ cặn kẽ. Anh ta đòi hỏi sự tuyệt hảo ở mọi người. Tôi không phàn nàn điều đó vì tôi cũng thế. Nhưng cách làm việc của Bill khiến tôi cảm thấy bị xúc phạm. Bill luôn luôn ở trạng thái đối kháng, cho dù chuyện đó có nghĩa lý hay không. Thỉnh thoảng anh ta gửi cho tôi những bức e-mail quá quắt...”

Đầu tháng Chín, Cole biết mình cần đại phẫu. Nhưng vì bộ phận của chị sửa soạn giao Excel trước cuối tháng, chị hoãn cuộc phẫu thuật và để hoàn tất một loạt chuyến đi trong giới báo chí và các nhiệm vụ khác liên quan đến việc tung ra sản phẩm. Ba tuần sau khi mổ, mà sau đó chị nhận ra là quá sớm, chị đã trở lại làm việc để hoàn tất gần 200 hồ sơ công tác nhân viên phải thực hiện trước cuối tháng 10. Vào ngày thứ ba trở lại làm việc, Cole gặp Gates để bàn về việc cho Philip Florence, giám đốc Excel đã bị đau tim, nghỉ việc. Lúc ấy anh ta đã trở lại làm việc nhưng chưa hoàn tất công việc. Giữa cuộc bàn luận, Gates đột nhiên bắt đầu quát tháo



Cole rằng chị không theo kịp tiến độ trong việc thay đổi lịch trình một sản phẩm.

“Tôi vừa bình phục sau cuộc phẫu thuật... Tôi gặp tình huống khá nguy hiểm đến tính mạng. Họ cho rằng tôi bị ung thư buồng trứng. Tôi đã được cắt bỏ khối u ng dụng lớn. Đó là một chuyện đáng sợ và chẳng vui vẻ gì. Lúc ấy tôi 37 tuổi. Thế mà Bill quát tôi, khiến tôi quyết định: “Tôi sẽ không làm việc nữa.”

Cole đứng dậy và vào nói chuyện với Jon Shirley và bảo: “Tôi không thể đến làm việc hàng ngày mà cứ nghĩ rằng mọi chuyện sẽ như thế mãi.”

Cuối cùng, Cole được chuyển đến Bộ phận Quốc tế, tách xa hẳn các cuộc gặp hàng ngày và đụng độ với Gates. Gates đảm nhiệm việc lãnh đạo bộ phận ứng dụng; hai năm sau anh mới tìm được người thay thế.

Không có nhà quản lý Microsoft dù nam hay nữ nào, thoát khỏi những cơn lớn tiếng và nặng lời của Bill Gates, nhưng không ai gặp phải điều đó nhiều bằng những người thực hiện Windows.

\* \* \*

Dự án này, được công bố trước đó một cách âm ỉ, đã tụt quá xa so với lịch trình đến độ Gates đã tái tổ chức công ty và cử Steve Ballmer phụ trách nhóm triển khai. Ballmer thậm chí còn toát ra nhiều nộ khí hơn cả Gates.

Những tuần đầu tiên sau buổi ra mắt Windows tháng 11/1983 tại New York trở nên sôi nổi. Dự án mang không khí hết sức khẩn trương. Những cuộc họp đầu tiên, tuy nhiên, chủ yếu bàn về việc giải thích cặn kẽ dự án với báo chí hơn là thiết kế mã.

“Thật là nực cười”, Scott MacGregor, nhà quản lý tuyển từ Xerox để hướng dẫn cuộc triển khai Windows, cho biết: “Vì chúng tôi ngồi nói với báo chí về thứ sẽ là phiên bản đầu tiên của Windows trong khi chúng tôi chưa hề thiết kế sản phẩm.”

Sau buổi công bố của công ty ở New York, Windows được trình diễn lần thứ hai vài tuần sau tại hội chợ Comdex ở Las Vegas. Gates, diễn giả chính của chương trình, dành ra một ít thời gian để chuẩn bị. Anh soạn lời trình bày chưa đến một giờ, xuất hiện chỉ mười phút trước giờ lên sân khấu và trông bộ dạng lồi thoi trong bộ com-lê nhàu nát. Bố anh điều khiển máy chiếu slide cho cuộc giới thiệu.

Qua lời hứa hẹn một hệ thống phần mềm với hơn hai chục nhà sản xuất máy tính cũng như hàng trăm nhà phát hành phần mềm, Gates đã khiến cho mọi người kỳ vọng rất nhiều. Nhưng

trong nội bộ Microsoft lại có những người hoài nghi.

“Tôi không nghĩ rằng Bill hiểu được tầm quan trọng của một dự án như Windows”, MacGregor về sau phát biểu về toàn bộ sự việc. “Tất cả những dự án Bill từng thực hiện đều có thể do một, hai người hoàn tất trong một tuần hay một kỳ cuối tuần. Còn đây là một dự án rất khác biệt chứ không chỉ là đơn giản cần nhiều người thực hiện và tốn hơn một năm. Có trên 30 người trong nhóm Windows vào thời điểm chúng tôi quy tụ đông đủ. Với Microsoft đó là dự án lớn nhất họ từng thực hiện.”

Các thách đố về kỹ thuật rất kinh khủng. Về sau họ mới nhận thấy, để vận hành hiệu quả nhất, chương trình cần nhiều bộ nhớ hơn hiện có trên các máy tương thích IBM được sử dụng rộng rãi hiện thời. Những máy ấy, dựa trên vi mạch Intel 8088, chỉ có 256K bộ nhớ. Mục tiêu của Windows là tạo ra một hệ thống có thể dung nạp các ứng dụng rất khác biệt nhau và cho phép chúng chạy đồng thời mà chỉ cần bấm chuột.

Nhưng hầu hết chương trình ứng dụng được viết lúc ấy đều “hết sức thô sơ”, theo MacGregor. “Khi chúng tôi khởi động chúng cho rằng chúng là chương trình duy nhất được chạy và chiếm bộ nhớ nhiều hết mức. Một cuộc trò chuyện điển hình của một sản phẩm như Lotus 1-2-3 với hệ điều hành khi nó khởi động là: ‘Anh có bao nhiêu bộ nhớ?’ Và hệ điều hành trả lời: ‘Bao nhiêu đây’, thế là Lotus nói: ‘Tốt, tôi lấy hết.’”

Thế nên Windows phải tận dụng tốt hơn khả năng bộ nhớ hạn hẹp của các máy tính hiện có trên thị trường thương mại. Một trong những thách thức lớn là viết mã chứa các tính năng tiên tiến có thể chạy nhanh trên vi mạch 8088 và nhồi nhét thật gọn vào bộ nhớ. Các lập trình viên nhóm Windows phải tìm một phương pháp cung cấp cho ứng dụng chỉ một phần bộ nhớ nó cần để chạy, vào chính xác thời điểm nó cần.

Trong nhiều tháng đầu của dự án, chẳng mấy ai cho rằng công việc đó là bất khả thi. Thực tế, chẳng có gì tỏ ra bất khả thi. Không khí thật sôi nổi.

“Không khí hồ hởi, hào hứng và vui nhộn. Chúng tôi đang cạnh tranh với thế giới và chiến thắng”, lời một trong các lập trình viên. “Các công ty khác đã công bố các sản phẩm chia cửa sổ, nhưng chúng tôi thuyết phục được các OEM chờ đợi sản phẩm của chúng tôi. Báo chí vô cùng quan tâm, vô cùng phấn khích về Windows. Năm đầu tiên ấy thật là phấn khởi.”

Nhưng giai đoạn gay go nằm ở phía trước. Dự án Windows chẳng mấy chốc lộ ra một số vấn đề tổ chức và quản lý nghiêm trọng trong nội bộ công ty. Tạp chí Fortune, trong một bài về Microsoft đăng cuối tháng 1/1984, đưa ra một đánh giá tỏ ra rất chính xác về các cơ cấu quản

lý thiếu kinh nghiệm của công ty:

“Rất nhiều công sức đang đổ vào Windows. Nếu nó không thể trở thành tiêu chuẩn công nghiệp, Microsoft có lẽ không còn cơ hội nào khác để gây bão táp trên thị trường người tiêu dùng. Động lực là một phẩm chất chống tàn trong bất cứ doanh nghiệp nào và trong một ngành tiến triển nhanh như phần mềm máy vi tính, nó có thể tan biến trong nháy mắt...”

Như các công ty phát triển ào ạt khác đang chạy đua giành lấy các cơ hội thoáng qua, Microsoft đã bỏ không nhiều thời gian thiết lập chiều sâu quản lý cần thiết để biến những chiến thắng tạm thời thành sự ngự trị lâu dài.

Sự tham gia của MacGregor và Nikora cuối năm 1983 thể hiện nỗ lực muốn đưa thêm trình độ quản lý có kinh nghiệm vào công ty. Microsoft phải cần có thêm các nhà quản lý để giữ cho đội ngũ hoạt động tương đối chỉnh tề. Lúc bấy giờ, trong Microsoft chẳng có mấy chức vụ. Các nhóm triển khai sản phẩm riêng lẻ đều ít người, thường không quá ba người. Simonyi phụ trách triển khai các ứng dụng. MacGregor đứng đầu nhóm Các hệ thống Tương tác hoàn toàn mới, với nhân sự ba người. Có một nhóm triển khai các ngôn ngữ và một nhóm với các hệ điều hành. Mỗi nhóm có một bậc thầy riêng, tài năng thường trực của nhóm. Vì Paul Allen ra đi, việc sáng tạo phần mềm hầu như nằm dưới sự chỉ đạo trực tiếp hàng ngày của Gates.

“Tôi không nghĩ rằng Bill có nhiều kỹ năng quản lý nghiêm túc vào thời điểm ấy”, lời MacGregor. “Anh ta là loại người yếu kém về điều hành con người. Có rất nhiều người lúc ấy chẳng có kỹ năng nhân sự gì cả, họ hoàn toàn thiếu khả năng điều hành nhân viên. Đó là Nguyên tắc Peter: những người rất thành công về kỹ thuật sẽ được đề bạt vào các vai trò quản lý. Bạn đặt 30 người dưới quyền một người không biết cách nói chuyện với hai phần ba nhóm, một chuyện không thể hiểu nổi.”

MacGregor cố thuyết phục công ty gửi các nhà quản lý đi dự chương trình đào tạo ngắn hạn nhưng chuyên sâu do Xerox đề xuất. Anh vấp phải sự phản kháng và có lần còn gặp thái độ thù địch của Gordon Letwin, người phụ trách các hệ điều hành.

Lewin là lập trình viên cuối cùng được Microsoft tuyển trong thời gian đầu tại Albuquerque.

Môi trường làm việc của các lập trình viên tại Microsoft hỗn độn một cách có chủ đích và Letwin thích như thế. Người ta cho rằng với ít cơ cấu bạn sẽ có tinh thần sáng tạo nhiều hơn và cho ra những sản phẩm đầy cải tiến. Một lập trình viên đối thủ đi tham quan công ty năm 1983 nhận thấy công việc quản lý chính thức chẳng có là bao, ít ra trong lĩnh vực triển khai phần mềm.

“Họ có một mô hình theo đó họ hoàn toàn quên đi tính hiệu quả”, anh ta nói. “Chúng tôi thật bất ngờ. Chúng tôi thuộc giới máy tính lớn và chúng tôi đến Microsoft ở đó để quan sát tất cả những công cụ phần mềm này được xây dựng bởi những nhóm hoàn toàn độc lập và chẳng ai bàn với ai, thế mà chúng sẽ hoạt động phối hợp với nhau. Họ chẳng thể sử dụng mã của nhau và họ chẳng chia sẻ thứ gì. Nhưng qua nhiều năm, điều đó hoá ra là một trong những mô hình hiệu quả nhất trong thế giới PC.”

Với kinh nghiệm tại Xerox, MacGregor dường như là sự lựa chọn hoàn hảo để dẫn dắt tiến trình sáng tạo. Kém Gates một tuổi, anh giàu tư duy, trí tuệ và kín đáo. Hai người ấy làm việc nhiều với nhau trong những tuần đầu năm 1984, họ thường ngồi với nhau trong văn phòng vào thứ bảy hay chủ nhật để tranh luận phương thức thích hợp cho cuộc triển khai Windows.

“Bill và tôi thường xuyên gặp gỡ để bàn về thiết kế và nhiều việc cần thiết khác”, MacGregor nhớ lại. “Tôi tin tưởng Bill, anh ấy rất nhanh nhẹn trong việc nắm bắt vấn đề. Nhưng nếu muốn gặp Bill, bạn đừng bao giờ tìm anh ta trong tuần. Lịch làm việc của anh kín hết. Nếu thật lòng muốn nói chuyện lâu bạn hãy đến vào ngày thứ bảy hay chủ nhật. Khi ấy bạn có vài giờ để nói chuyện.”

Họ nói chuyện rất nhiều. Làm thế nào quản lý bộ nhớ? Các cửa sổ trên màn hình có bị chồng lấp hay không, như trên Macintosh, hay cái nọ nằm dưới cái kia như một chồng chén đĩa? Windows có cần chuột không?

MacGregor hiểu cách nói chuyện hung hăng của Gates và khâm phục cách nắm bắt nhanh nhẹn các giải pháp khác nhau của từng vấn đề của anh.

“Nhiều người không thích công việc của mình vì họ không có được phản hồi”, MacGregor nói. “Ở đây thì không. Bạn biết được chính xác Bill nghĩ gì về công việc của bạn. Mục tiêu và động lực đối với nhiều lập trình viên là làm cho Bill thích sản phẩm của mình.”

MacGregor cũng thích Gates ở chỗ không để cái tôi lấn át công việc.

“Nếu anh ta thực sự tin tưởng điều gì, anh ta sẽ hăng hái ủng hộ nó, hô hào chấp nhận nó, bênh vực nó và mỗi khi gặp mọi người thì tán dương nó”, MacGregor nói. “Nhưng nếu điều đó không còn hay ho nữa, anh ta sẽ bỏ mặc và nó bị quên lãng. Nhiều người không dễ gì làm được như thế. Điều đó khiến anh hết sức linh hoạt trong chuyện làm ăn.”

Cuối tháng 2/1984, bốn tháng sau buổi công bố Windows tại New York, khoảng 300 đại diện của các nhà ấn hành phần mềm và sản xuất máy tính đã trả mỗi người 500 đô-la để tham dự

một hội nghị Windows do Microsoft bảo trợ. Hầu hết các công ty từng công khai lên tiếng ủng hộ đều có mặt. Nếu Windows trở thành một tiêu chuẩn công nghiệp mà Gates mong muốn, những nhà triển khai phần mềm này phải viết ứng dụng cho nó. Thế nên điều cấp thiết là Gates phải quy tụ được liên minh ấy.

Trước hội nghị, tin từ ban lãnh đạo Microsoft lọt ra ngoài rằng Windows sẽ có trước tháng Ba. Nhưng những người tham dự hội nghị Windows lại có tin không vui. Microsoft vẫn chưa thể cung cấp chúng cùng với các công ty triển khai để viết các ứng dụng. Thời hạn Windows đã được dời ít lại đến tháng Năm.

Bên trong công ty, rắc rối ngày càng nhiều giữa nhóm Các hệ thống Tương tác của MacGregor và nhóm Các hệ điều hành do Letwin điều hành.

Từ lúc bắt đầu cuộc triển khai Windows, chính nhóm Các hệ điều hành đang thực hiện một phiên bản mới của MS-DOS, là nhóm phải đảm nhiệm lập trình chính một số phần mã phức tạp nhất để giao cho nhóm Các hệ thống Tương tác chuyển đổi cho Windows. Nhưng trải qua nhiều tháng, mã vẫn không được bàn giao nhanh chóng. Thế là MacGregor cho nhóm của anh thực hiện một phần mã. Việc đó khiến Letwin nổi xung lên.

Với các lập trình viên lão luyện và tham vọng, vị trí họ mong muốn ở Microsoft là trong nhóm Các hệ thống Tương tác. Windows đang thu hút tất cả báo chí, gây nên cả một sự phấn chấn. MacGregor thường được các lập trình viên thuộc các nhóm khác tìm gặp, muốn xin tham gia. Điều này càng khiến cho Letwin không hài lòng. Anh chàng Letwin râu rậm là một lập trình viên phi thường và một trong những nhân vật kỳ cựu của Microsoft. Anh ta giành được vị trí lãnh đạo một nhóm công tác vì năng lực kỹ thuật chứ không vì khả năng quản lý. Anh ta thường xung khắc với các lập trình viên cấp dưới và hay làm mặt lạnh với họ mấy ngày, có khi mấy tuần.

“Đó là một trong những vấn đề nảy sinh khi một công ty nhỏ chú trọng cao độ vào kỹ thuật, với một chủ tịch có đầu óc kỹ thuật, đang đi lên”, lời một lập trình viên. “Tất cả những người bạn lập trình của chủ tịch đều trở thành các nhà quản lý cao cấp.”

Gates không can thiệp mà cũng chẳng bênh vực ai. Hệ điều hành rõ ràng vẫn còn là một sản phẩm quan trọng. Sau khi IBM công bố quyết định tiếp tục phân phối VisiOn trong khi tiếp tục triển khai TopView, Gates cho biết Microsoft sẽ trả miếng bằng một phiên bản MS-DOS đa nhiệm, hoàn chỉnh với đồ họa, khả năng điều khiển bằng chuột và chức năng quản lý cửa sổ. Những tính năng GUI này chưa có trong DOS. Nhưng Windows thì có.

“Chúng tôi đã quyết định Windows phải là sản phẩm đầu tiên tung ra, cho nên nó là thứ mà chúng tôi không muốn trì hoãn”, MacGregor nói.

Khi Windows được triển khai, chương trình không còn được xem là lớp vỏ mỏng manh của hệ điều hành nữa. Nó trở nên phức tạp hơn nhiều và tiên tiến về mặt kỹ thuật. Nhưng khi mức độ phức tạp của mã tăng lên, thời gian để viết cũng tăng lên. Các nhà triển khai Windows càng tụt lại phía sau. Thời hạn tháng Năm lại bị trễ và thời hạn mới được thiết lập vào cuối tháng Tám. Các khách hàng OEM đang trở nên nôn nóng. Jon Shirley, trong các buổi phỏng vấn với báo chí, quả quyết rằng Microsoft vẫn cương quyết thực hiện dự án. Mùa hè năm 1984, các viên chức công ty được cử đến các nhà sản xuất máy tính và các nhà ấn hành phần mềm quan trọng nhất để đích thân xin lỗi về sự trễ nải lịch làm việc.

Microsoft chính thức quy trách nhiệm sự chậm trễ cho việc thay đổi cách thức thể hiện hình ảnh trên màn hình, một quyết định dựa trên phản hồi qua quá trình thử nghiệm chương trình chưa hoàn chỉnh. Nhưng rõ ràng vấn đề ngày càng gay go.

Gates cứ thay đổi ý kiến về diện mạo đồ họa của Windows – các cửa sổ riêng biệt hiện ra chồng lấp hay lợp trên màn hình. Anh quyết định bổ sung các tính năng vào sản phẩm hoặc đòi hiệu chỉnh giữa chừng. Và, mặc dù anh tuyển MacGregor và Nikora trông coi dự án, Gates chẳng hề lưu ý đến cấp bậc làm việc. Giao phó quyền quyết định về một dự án quan trọng như thế là điều anh cực kỳ căm ghét, và anh cứ can thiệp vào từng quyết định, cho dù nhỏ nhất đến đâu.

“Hàng ngày, anh ta cứ xuống điều hành chi li từng công việc và lúc nào cũng có chuyện”, một thành viên cũ của nhóm Các hệ thống Tương tác kể lại. “Mọi người cứ làm việc và phát hiện ra, sau lưng chúng tôi, Bill hoàn toàn đảo lộn hướng chúng tôi đi mà chẳng thêm báo một tiếng.”

Đó không phải là một phiền toái nhỏ. Mỗi khi thực hiện một sửa đổi hay phát hiện một lỗi, công ty lại mất thêm thời gian. Những sửa đổi của Gates thường góp phần cải tiến sản phẩm nhưng sự trì hoãn tác động ngày càng xấu đến tinh thần làm việc. MacGregor tranh luận đòi thêm các lập trình viên và thêm thời gian. Anh và Gates thường bất đồng dữ dội và lớn tiếng về thời gian thực hiện dự án.

Khi MacGregor đưa ra lịch trình triển khai sau cùng, anh tính thêm thời gian nghỉ bệnh của nhân viên, sửa các lỗi bất ngờ, kiểm nghiệm thực tế sản phẩm và các khoản phát sinh đột xuất, Gates xem qua toàn bộ lịch trình và gạt bỏ hết những khoảng thời gian đột xuất, bảo rằng anh không hiểu tại sao lại cần chúng.

“Tôi cho rằng Bill nghĩ tôi đe dọa anh ta”, MacGregor kể. “Anh ta cho rằng sửa đổi là việc dễ

dàng. Anh ta từng thực hiện các dự án khá nhỏ và Microsoft khi ấy hầu như không kiểm nghiệm thực tế. Điều Bill không hiểu là khi bạn có các dự án và phức tạp với nhiều văn kiện và nhiều người, một sửa đổi nhỏ cũng tốn nhiều thời gian. Ta phải sửa mã, sửa tài liệu và tái kiểm tra nó, đảm bảo nó chạy được với tất cả những phần chương trình còn lại. Nếu cứ ba tháng ta thay đổi một lần thì chẳng bao giờ giao sản phẩm được... Đây là điểm rất mâu thuẫn của Bill giữa ước muốn cải thiện Windows và mong muốn có một kế hoạch khả thi để thực sự cho ra sản phẩm.”

Một trong những đảo lộn đắt giá nhất xảy ra khi dự án thực hiện được khoảng một năm sau. Lúc bắt đầu, Windows được thiết kế chạy với chuột như Macintosh của Apple. Nhưng hầu hết người sử dụng PC chỉ quen thuộc với việc đánh lệnh trên bàn phím. Người sử dụng ngày càng phản đối phần cứng bổ sung. Đồng thời, Microsoft cũng không muốn liều lĩnh với cơ hội kiếm được hợp đồng béo bở của quân đội.

Như lời MacGregor: “Người ta quan tâm về việc sử dụng chuột trong khi lái xe tăng.”

Bất chấp áp lực gia tăng từ Digital Equipment Corporation, Tandy và Intel về chuyển giao Windows, Gates và MacGregor buộc lòng quyết định rằng Windows cũng cần phải chạy với bàn phím. Đó là một quyết định đáng giá từ ba đến sáu tháng nỗ lực triển khai.

“Quả là thất vọng, bởi vì nếu chúng tôi biết ngay từ đầu chúng tôi đã thiết kế theo hướng đó”, MacGregor kể.

Thế sao anh ta lại thuận theo Gates ?

“Anh ta buộc tôi chấp nhận.”

Khi thời hạn cuối cùng đã hết phải kéo dài sang năm 1984 và áp lực đè nặng lên việc cho ra sản phẩm, lúc nào cũng có những cuộc tranh luận trong văn phòng Gates. “Lúc nào cũng vậy”, lời Nikora, người ở cạnh văn phòng Gates. “Anh ta thường vạch ra khuyết điểm quan trọng (trong lập luận của đối thủ) và phanh phui ra.”

Một số người, trong đó có MacGregor cho rằng thái độ đáng ghét của Gates là cách anh ta kiểm nghiệm ý tưởng của mình cũng như của người khác.

“Phong cách của anh ta là quát nạt rất nhiều. Tôi nghĩ rằng những người hợp với Bill hơn cả những người có thể quát lại anh ta và khiến anh ta thấy dường như họ đúng”, MacGregor nói. “Bill không tụ tập quanh mình những người hay ưng thuận.”

Điều quan trọng là đừng tranh luận về mặt cá nhân. Gates không tranh luận với mọi người, anh ta tranh luận với các tình huống.

“Không phải anh ta cố tìm cách trút bực dọc vào họ”, lời Vern Raburn, người đã từ chức do phải chịu quá nhiều áp lực năm 1982 với tư cách chủ tịch Bộ phận Sản phẩm Tiêu dùng của công ty. “Do tinh thần tranh đua, anh ta dễ nổi nóng với các sự việc, giống như một tên lửa lạc đường – mọi thứ trong tầm công phá của nó đều gặp nguy hiểm.”

MacGregor nói rằng anh có những cuộc tranh luận thường xuyên và căng thẳng với Gates. “Bill chỉ sôi máu với các sự việc... đó là cách anh ta bộc lộ cảm xúc với mọi việc.”

“Chúng tôi lớn tiếng với nhau nhưng khi tranh luận xong chúng tôi lại hỏi nhau: ‘Sao, ăn tối thế nào đây?’”

Nhưng Ruthann Quindlen, người chuyên về các thương vụ phần mềm cho chủ ngân hàng đầu tư Alex Brown và đã quen biết Gates từ đầu thập niên 1980, nói rằng anh ta hoàn toàn không tệ nhị với mọi người. “Do địa vị và tiếng tăm của anh, mọi người có xu hướng thuận theo ý anh ta”, chị nói. “Nhưng Gates không phân biệt được những người không thể tán đồng và những người có thể. Anh ta chẳng hề lưu tâm đến những điều tệ nhị trong giao tiếp. Bạn hay tôi có thể chỉ trích ai đó với giọng điệu dè dặt. Anh ta không hề làm được điều đó.”

Trong dự án Windows, phong cách xung đột này đã làm Nikora mệt mỏi cũng như giờ giấc làm việc quá độ.

“Bill đòi hỏi mọi người cống hiến cả cuộc đời cho Microsoft, như anh ta, và đó là điểm xung đột giữa tôi và anh ta”, lời Nikora, khi ấy trạc ngoài 40. “Tôi còn cuộc sống khác. Tôi có gia đình. Tôi sẵn sàng làm việc 60 giờ một tuần. Nhưng ngày cuối tuần là của tôi, dành cho gia đình tôi... Tôi bị xem là người làm việc chưa chăm chỉ. Tôi thấy anh ta đang động chạm đến tôi và anh ta cho rằng tôi không phục tùng.”

Gates không thích nghe những lời thoái thác. Bất chấp những trọng trách quản lý, anh muốn MacGregor và Nikora thật sự tham gia công việc. Chính vào thời điểm đó anh ta quyết định họ cần bắt tay viết mã Windows.

MacGregor bán tín bán nghi. “Bill”, anh cãi, “đó không phải là việc của tôi. Tôi làm công việc xây dựng đội ngũ, tuyển dụng nhân sự, phân chia công tác... Tôi không xuống dưới đó viết mã.”

Nikora cũng không tán đồng, nhưng vẫn anh chấp hành theo phận sự.



Một nhà cựu quản lý Microsoft miêu tả không khí bên dưới Gates năm 1984 là khủng hoảng quản lý. “Mọi thứ đều khủng hoảng.”

Tháng Tám, Microsoft và Gates đứng trước thực trạng rằng ít ra một phần kiểu cách thất thường đó, thứ đã góp phần đẩy mạnh một nhà sản xuất phần mềm đáng chú ý tuy đôi khi thiếu hiệu quả gần 10 năm, đang gây ra quá nhiều vấn đề quản lý. Chương trình triển khai Windows đã kéo dài gần một năm và vẫn chưa thể thấy bóng dáng sản phẩm. Gates, dưới sự thúc ép mạnh mẽ của Jon Shirley, đồng ý rút ra khỏi các công việc hàng ngày. Anh ta đang giám sát năm loạt sản phẩm và các quyết định then chốt thường trễ nải hoặc chẳng đi đến đâu.

“Đó là một cơ cấu khác thường”, Gates nhìn nhận trong một cuộc phỏng vấn với tờ Business Week sau công cuộc tái tổ chức công ty. “Chúng tôi chẳng bao giờ có thể tập trung đầy đủ vào từng phần riêng biệt của doanh nghiệp.”

Sau khi Microsoft được tái tổ chức thành các bộ phận phần mềm hệ thống và ứng dụng thương mại tách biệt, trách nhiệm của Gates có phần nào giảm bớt quyền hạn hơn. Anh không còn nhân viên trực tiếp dưới quyền mình. Anh cần nghĩ đến tương lai, một chuyện mà anh giỏi từ trước. Anh cũng có nhiều thời gian hơn để trở thành một người phát ngôn chính của Microsoft.

Nhưng có một nguyên nhân khác của việc tách ra thành bộ phận riêng biệt mà báo chí không biết. Có những lời phàn nàn từ các nhà triển khai phần mềm rằng Microsoft có ưu thế cạnh tranh vì nhóm ứng dụng của hãng lấy thông tin nội bộ từ nhóm hệ điều hành, trong đó có nhóm triển khai Windows. Các nhà lập trình thực hiện ứng dụng tại Microsoft để chạy trên Windows. Với thông tin nội bộ này, sản phẩm của Microsoft đương nhiên sẽ tốt hơn. Đồng thời, mỗi sửa đổi nhỏ về phần mềm buộc các công ty này phải gặp Microsoft để đảm bảo sửa đổi ấy chạy với MS-DOS. Điều này cho phép Microsoft, một công ty có các chương trình ứng dụng riêng, nhìn vào bên trong những sản phẩm tốt nhất của đối thủ. Đó là một lợi thế mà không công ty nào trong ngành phần mềm chấp thuận.

Gates quả quyết rằng Microsoft sẽ giữ công bằng bằng cách dựng lên một rào cản giữa nhóm Các hệ thống Tương tác và Bộ phận ứng dụng của họ. Rào cản này được người trong giới gọi là “Bức tường Trung Hoa.”

MacGregor cho biết vào thời điểm tái tổ chức, thông tin được trao đổi tự do giữa các nhà triển khai ứng dụng và các nhà triển khai Windows. Dan Lipkie, cựu lập trình viên Xerox, thực hiện Microsoft Word trước khi được chuyển sang Windows. Và Neil Konzen, một kỹ sư phần mềm

hàng đầu của Microsoft, chuyển từ nhóm ứng dụng sang Windows năm 1984.

“Tất cả bạn bè Kenzon đều ở nhóm ứng dụng và lúc nào họ cũng trò chuyện trong bữa ăn trưa, nên mọi chuyện đúng là như vậy”, MacGregor nói. “Các nhà triển khai ứng dụng tại Microsoft biết nhiều hơn về Windows so với các lập trình viên bên ngoài công ty.”

Hai tháng sau, công cuộc tái tổ chức tháng Tám, Leo Nikora lại phải gọi điện cho báo chí để phân trần về một lần trì hoãn nữa. Windows dự trù hoàn tất vào tháng 11. Nhưng sau một năm triển khai, các viên chức Microsoft đã đi đến kết luận rằng chương trình ngốn quá nhiều bộ nhớ và quá chậm để có thể chạy trên vi mạch 8088 một cách hiệu quả. Các phần chính của chương trình phải được thiết kế lại. Buổi trưng bày sản phẩm tại Comdex mùa thu phải huỷ bỏ và cuộc ra mắt được dời lại mùa xuân 1985.

Tình hình rất đáng thất vọng. Mỗi lần Gates thông báo với nhóm tiếp thị Windows của anh lịch trình bị dời lại, anh đều nói với họ lần này thời hạn ra mắt sẽ được đáp ứng. Và rồi Nikora lại phải đi đến các nhà cung cấp phần mềm độc lập để thông báo với họ rằng mục tiêu lại bị chậm trễ. “Tôi thấy mình như một thằng ngốc sau hai, ba lần như thế”, Nikora kể.

Mọi chuyện chẳng êm xuôi hơn với Gates, đầu tháng 10/1984, anh đã phải viết một lá thư cho một nhà ấn hành phần mềm thiếu kiên nhẫn giải thích về sự cố sau cùng: “Windows là sản phẩm chiến lược nhất mà Microsoft đang thực hiện”, Gates viết. “Chúng tôi muốn nó là môi trường được lựa chọn cho thế hệ ứng dụng đồ hoạ tiếp theo. Để đạt mục đích này, nó phải có tính năng và hiệu suất theo đòi hỏi của thế hệ ứng dụng đồ hoạ mới này. Điều này không đơn giản; đó sẽ là một bước tiến trọng đại về chuyên môn.”

Anh tiếp tục giải thích về thái độ của mình khi chưa có tiến triển đúng mức trong việc cải thiện hiệu suất của sản phẩm và anh bảo nhà triển khai rằng Windows sẽ được hoãn đến 15/4. Báo chí, anh nói, sẽ được thông báo rằng tháng Sáu mới có Windows. Đây là nỗ lực của Gates nhằm làm cho công ty vốn đang bế mặt vì trễ thời hạn tỏ ra có vẻ như đã thực sự vượt mức thời hạn tự đề ra khi ra mắt vào tháng Tư. Gates cũng viết rằng công ty dự định dừng ở tất cả các chặng đường đi để cổ động Windows tại Comdex vào mùa xuân. Microsoft, anh cho biết, sẽ gây “chấn động lớn”.

“Chúng tôi hy vọng các anh cũng kịp thời hạn với các ứng dụng của các anh trước tháng Sáu”, Gates viết: “Chúng tôi sẽ nói chuyện với báo chí từ giờ đến 15/10. Nếu các anh nhận được yêu cầu gì từ báo chí trước lúc ấy, xin giới thiệu họ đến Microsoft; sau đó, xin ủng hộ chúng tôi bằng cách trông cậy vào khung thời gian tháng Sáu.”

Lần này thì không có gì cứu vãn được uy tín của Microsoft. Tin tức về lần trì hoãn cuối cùng gây ra rất nhiều thắc mắc trên các ấn phẩm máy tính về nhu cầu và công dụng của giao diện người sử dụng đồ hoạ. Tạp chí Forbes nhấn mạnh rằng VisiCorp và Quarterdeck đang ngắc ngoải vì những trò mạo hiểm tốn kém và phù phiếm khi người sử dụng PC đổ xô vào các sản phẩm chia cửa sổ này. Một đặc san tiên đoán rằng tất cả những kỳ thú của GUI chỉ là thoáng qua và sẽ tan biến. InfoWord dùng từ “vaporware” (sản phẩm bay hơi) để miêu tả Windows và tất cả những phần mềm khác được quảng cáo ầm ĩ nhưng chẳng bao giờ bày bán.

Trước kia, chiến lược của Gates luôn là trước tiên đưa ra sản phẩm để nắm lấy một phần thị trường và khắc phục các vấn đề sau đó. Với Windows, rõ ràng anh ta đã đi theo hướng ngược lại. Anh không chịu đưa nó ra cho đến khi mọi thứ đều hoàn hảo.

“Phần lớn nguyên nhân Windows không ra được là do Bill cứ liên tục bổ sung các tính năng và thay đổi nguyên tắc”, Nikora nói. “Tất cả những sản phẩm khác tương tự thế này đều đã ra thị trường, tôi nói với anh ta: ‘Này, Bill, anh phải cho ra, cứ thế mà cho ra’. Lúc nào anh cũng có thể hoàn chỉnh nó, sau đó lúc nào cũng có thể cải thiện nó, nhưng cứ cho ra. Quan điểm của Bill là: ‘Không, ta phải cho ra một thứ ăn đứt mọi người. Nó phải là một sản phẩm ra trò.’”

Gates ngày càng hứng chịu búa rìu của giới chuyên môn. Lần đầu tiên, óc đánh giá và sự nhạy bén kinh doanh của anh bị hồ nghi.

Những lần trì hoãn Windows không đem lại niềm khích lệ cho các nhà ấn hành phần mềm triển khai các ứng dụng cho môi trường đồ hoạ PC. VisiOn đã ra thị trường hơn một năm và chiếm được ít người sử dụng mặc dù VisiCorp đã đầu tư ba năm hết 10 triệu đô-la. VisiCorp sắp sửa phá sản và tiêu tùng. Quarterdeck đưa ra sản phẩm định cửa sổ DESQ, nhưng nó cũng thất bại về doanh số. Digital Research có một sản phẩm giao diện người sử dụng đồ hoạ tên GEM sắp ra mắt. Nhưng cuộc chiến, như báo chí trong ngành nhận định, sẽ là giữa Windows và TopView mà IBM dự trù cho ra thị trường đầu năm 1985.

Những ngày đầu năm 1985, Microsoft vướng phải một sự xoay chuyển tình thế chiến lược tiếp thị hệ trọng. Sau nhiều tháng thử nghiệm và chấp vá, Gates phải nhìn nhận Windows không chạy đủ nhanh hoặc khá nhanh trên phần cứng hiện thời. Điều đó kết liễu các kế hoạch đóng gói Windows thành một thành phần trong kiện PC mới sản xuất của Compaq, Tandy và các nhà OEM còn lại đã ủng hộ chương trình ngay từ ban đầu.

Do IBM cổ vũ TopView thay vì Windows, Microsoft chỉ còn một nước cò duy nhất nếu họ muốn chương trình ấy trở thành một tiêu chuẩn. Họ phải bán Windows riêng trên thị trường bán lẻ

và hy vọng người sử dụng mua nhiều.

Trong nội bộ, đồng thời, có thêm rắc rối về dự án, Ballmer không thuận với Nikora. Anh xông vào văn phòng của Nikora hầu như mỗi ngày, nện xuống bàn, gọi Nikora là “ngớ ngẩn” và gọi những ý tưởng của anh ta là “trò đùa”.

“Họ không thích công việc tiếp thị của tôi”, Nikora cho biết. “Họ không cho rằng tôi là một tay tiếp thị đích thực. Và bạn biết không, họ đúng”. Nikora dù gì cũng đã đến công ty trong vai trò nhà lập trình và nhà quản lý tài năng. “Tôi chưa bao giờ làm công việc tiếp thị một ngày nào – và họ chẳng chỉ bảo gì cho tôi.”

Chẳng bao lâu sau khi Nikora nghỉ việc. “Tôi ra đi vì Microsoft chưa ổn định về cấp quản lý trung gian. Tôi cứ tưởng họ đã ổn định nhưng không phải.”

MacGregor cũng gặp vấn đề với Ballmer. Cựu quản lý thiết bị cho đội bóng đá trường Harvard đã trở thành một người cuồng nộ. Anh là bản sao của Gates, nhưng không có bề dày chuyên môn như Gates.

Lời một thành viên trong nhóm Windows: “Chẳng có nhà triển khai nào nể trọng Ballmer vì Bill đã nhận định ra tập tục rằng các nhà quản lý cuộc triển khai đều từng lập trình. Thế mà anh đề cử Steve Ballmer, người chưa từng viết một dòng mã trong đời.”

Gates và Ballmer có phong cách rất khác biệt nhau. Ballmer thiên về hoạt náo hơn. Thay vì làm việc với nhóm lập trình thông qua MacGregor, Ballmer luôn đích thân xen vào, hô hào các kỹ sư làm việc nhanh hơn. Với bản chất của họ, các kỹ sư phần mềm, khi hứng thú với một dự án, luôn luôn đánh giá thấp thời gian cần thực hiện. Thế nhưng khi gặp các kỹ sư, nhìn vào lịch triển khai của họ, Ballmer lớn tiếng và chê bai: “Các anh phải làm nhanh hơn thế chứ!”

Anh ta lớn tiếng trong khi nện nắm đấm xuống bàn.

Ballmer cho rằng lịch trình này là một thứ để “xê dịch” thay vì là một dịp để thử hoạch định chính xác cần bao nhiêu thời gian. “Điều đó có nghĩa là chúng tôi đưa ra những thời điểm với các nhà ấn hành phần mềm viết ứng dụng cho Windows hoàn toàn phi thực tế”, lời MacGregor.

Nhưng lượng khách hàng khiến họ lo ngại ngày càng giảm đi. Theo chủ tịch một công ty ấn hành phần mềm ủng hộ Windows, những sự trể nải lặp lại đã gây nên một cuộc khủng hoảng uy tín trong ngành: “Điều phấn khởi trước đó là Lotus cho đến Ashton-Tate, tất cả mọi người tại hội nghị các nhà triển khai Windows đầu năm 1984 đều lên tiếng ủng hộ Windows. Nhưng đến giữa 1985 họ đều bỏ cuộc. Một phần do họ đã chán Microsoft. Nửa chừng họ lại thay đổi

thiết kế và chúng tôi phải vứt bỏ những gì đã làm và bắt đầu lại từ đầu.”

Một trong những điều gây thất vọng lớn nhất với Microsoft là Lotus quyết định không thực hiện đến cùng một cam kết ủng hộ Windows. Mitch Kapor biết anh không thể để Microsoft ấn định tiêu chuẩn giao diện người sử dụng đồ họa cho PC. Cho phép Windows chạy 1-2-3, bảng tính bán chạy nhất trên thị trường, sẽ tạo điều kiện quá nhiều cho Microsoft. “Nếu Mitch tán thành Windows, đó sẽ là một vụ làm ăn lớn, và anh ta không muốn làm thế”, lời một trong các nhà quản lý Microsoft. Cả Gates và Ballmer đã cố sức lôi kéo Kapor nhưng anh ta từ chối.

Đến mùa xuân 1985, cả MacGregor cũng quyết định ra đi. Tôi thất vọng, muốn chuyển công việc khác”, anh kể. “Nhóm đã khá nản. Cố sức đã quá lâu. Tôi không đồng ý với một số điểm trong chiến lược... Tôi không thấy hứng thú. Tôi nghĩ điều đó rất quan trọng, nếu bạn được lựa chọn công việc, hãy chọn một việc có hứng thú. Nhưng tôi có cảm giác tốt về công ty. Tôi vui đã được làm việc ở đó, được biết mọi người. Nhưng đôi khi ta muốn làm chuyện khác.”

Những bất đồng với Ballmer góp phần khiến MacGregor quyết định ra đi.

“Việc tôi và Steve có những bất đồng có lẽ là một trong những nguyên nhân khiến tôi không ở lại. Tôi cho rằng phong cách trực tiếp xen vào các lập trình viên và theo dõi họ của anh ấy không phải là một kỹ thuật quản lý hay. Có lẽ anh ta cho rằng tôi đang kéo dài dự án và có thể đó là lý lẽ của anh ta.”

Gates làm hết sức để thuyết phục MacGregor ở lại. Trong những tuần trước khi MacGregor ra đi, họ thường đi ăn tối và bàn về công ty. Gates nhìn vấn đề theo quan điểm cá nhân khi MacGregor quyết định nghỉ việc. Anh không hiểu được tại sao mối quan hệ lại không thể khắc phục, theo MacGregor. Một ngày sau khi MacGregor ra đi, Ballmer chuyển đến văn phòng bỏ trống của anh ta.

Một lần sau đó trong mùa xuân, khi một thời hạn chót nữa đang đến, Gates gọi Ballmer vào văn phòng mình một buổi sáng mưa tầm tã. Đêm trước, Gates đã khắc phục một lỗi trong phiên bản chương trình Windows mới nhất. Anh thấy quá đủ. Nhìn chằm chằm Ballmer bằng ánh mắt lạnh lùng, Gates bắt đầu quát anh ta. Nếu Windows không được bày bán trước cuối năm, Gates đe dọa, Ballmer sẽ phải đi tìm chỗ làm khác.

Tối hậu thư ấy khiến Ballmer sững sốt. Anh tụ họp đội ngũ kỹ thuật lại và truyền đi thông điệp: “Chúng tôi phải giao sản phẩm này trước khi tuyết rơi.”

Gabe Newell, một trong những người kiểm nghiệm Windows, người đã làm việc lâu năm và

thành công tại Microsoft, đến văn phòng với một chiếc túi ngủ. Một tháng ròng, anh cắm trại trong văn phòng, làm việc liên tục và chợp mắt khi không thức nổi. Từ lúc đó anh được mọi người gọi là Newell “điên”.

Tuy nhiên, tình trạng gấp rút thỉnh thoảng cũng cần có một cuộc giải khuây. Trong khi chờ đợi mã được biên dịch vào rạng sáng, nhiều lập trình viên tham gia chế tạo bom và hoả tiễn bằng đường và kali nitrat. Những khối thuốc nổ được đưa ra ngoài và khai hoả trong bầu trời đêm ngoại ô yên ả. Trò chơi chấm dứt khi cảnh sát đến cùng với chó dò bom, mặc dù không ai bị bắt.

Một lần định khếch trương sức công phá của thuốc nổ tự tạo, một lập trình viên trẻ tuổi đã nghĩ ra cách nấu chảy đường trong lò vi ba của quầy cafeteris nhằm nén chặt hỗn hợp. Nhiên liệu này phát nổ trong khi điều chế, làm nổ tung lò và bốc khói mù mịt khắp toà nhà.

Cảnh sát lại được báo động vào một lần khác. Lần này, những người mê nhạc, sau khi đã chán với màn mở âm lượng hết cỡ trong hành lang, đã đem ampli của họ lên nóc nhà và dạo guitar điện cho cả vùng xung quanh nghe.

Cảnh sát không nhanh chân bằng; lúc họ đến nơi, các lập trình viên đang cúi mũi vào các trạm máy tính của mình.

Trong Comdex diễn ra tháng Năm năm đó, Microsoft trình diễn một phiên bản Windows tiên tiến. Nhưng không có gì ghê gớm như Gates đã hứa hẹn trong thư với các nhà ấn hành phần mềm bảy tháng trước. Thành tích của công ty tại Comdex hết sức khiêm nhường. Windows chưa xong. Dích mới đã được định vào tháng Sáu. Tháng Sáu đến và trôi qua.

Cuối cùng, đến tháng 11 Windows mới hoàn thành, tại Comdex mùa thu. May cho Ballmer, hiếm khi tuyết rơi ở Seattle trước Giáng sinh. Ballmer giữ được chỗ làm.

“Chúng tôi sẽ không bao giờ có một sự trỗi nở nào khác như Windows”, Ballmer thề thốt với một phóng viên của tờ Business Week.

Không khí hết sức trầm lắng trong buổi công bố sản phẩm cuối cùng Microsoft tiến hành tối 21/11/1985 tại hội chợ mùa thu Comdex. Các phóng viên và biên tập viên các tạp chí PC lớn cũng như đại diện các hệ thống phân phối phần mềm và máy tính đã đến tham dự. Sự kiện này diễn ra kèm với một cuộc phê bình, một dịp cho Gates và Ballmer đóng vai con thiêu thân.

Sau hơn hai năm trì hoãn, thất vọng, bẽ mặt trước công luận với những lời hứa hẹn thối phồng quá đáng, Windows “chính thức” hoàn tất. Trong thời gian đó, Gates và Ballmer đã thúc giục

đội ngũ thực hiện Windows đến hết sức chịu đựng của họ. Họ la hét, quát tháo và mắng mỏ nhân viên thô bạo khi các thời hạn chót nối tiếp nhau trôi qua. Giờ đây là lúc mọi người được bù đắp niềm vui.

Stewart Alsop thuộc InfoWord khai lời an ủi khi anh trao cho Gates Giải Sản phẩm bay hơi Vàng, từ ngữ được tờ báo sáng tác để miêu tả những sản phẩm phần mềm chỉ xuất hiện trên đầu môi, phô trương và vượt ngoài tầm kế hoạch tiếp thị. Một khách diễn giả khác, John Dvorak của tờ PC Magazine, châm biếm dí dỏm rằng khi Windows được tuyên bố vào cuối năm 1983, chàng Ballmer hói vẫn còn một ít tóc. Điều ông không biết là Ballmer may mắn không mất việc.

Cuối cuộc phê bình, Ballmer bắt nhịp cho cử tọa hát và Gates cũng tham gia trong khi một chiếc xe đẩy hàng khổng lồ đầy ắp 500 bộ chương trình Windows tiến vào sân khấu. Đêm đó, khi tiếng cười và tiếng hát vang khắp căn phòng, mọi chuyện dường như đều được bỏ qua. Nhưng cuộc huynh đệ tương tàn về nhân sự đã để một vết thương sâu đậm tại Microsoft, ghi dấu cuộc hành trình triển khai Windows dữ dội và quyết liệt.

Cuộc chuyển giao những sản phẩm Windows đầu tiên là một bước trên đường tiến hoá của PC, cũng như là thành quả một ý đồ Gates đã ấp ủ nhiều năm. Nhưng phiên bản Windows đầu tiên không phải là sự thành công mà Gates kỳ vọng và hứa hẹn. Thực tế, nó là một thất bại. Phải mất hai lần hiệu chỉnh lớn Windows mới ổn thoả. Mãi đến lần ra mắt Windows 3.0 năm 1990 hãng mới đạt được lời hứa.

“Windows là một con lợn”, lời nhận xét của một trong các lập trình viên đã lao lực gần hai năm để triển khai nó. Chương trình quá tham vọng nên không thể chạy hiệu quả trên hầu hết các máy tính cá nhân hiện thời sử dụng. Các máy đều thiếu bộ nhớ và tốc độ để khai thác những tính năng tốt nhất phần mềm đưa ra. Ngoài ra, do sự chậm trễ của Microsoft, ít có ứng dụng chạy trên Windows. Môi trường đồ hoạ, với tất cả nỗ lực của Gates, trông chán ngắt. May thay cho Microsoft, TopView của IBM cũng chẳng thành công, bất chấp kế hoạch tiếp thị rầm rộ của IBM. Windows dường như là một sản phẩm chưa đến thời.

\* \* \*

Xét về mặt nào đó, Bill Gates, nhà lãnh đạo kinh doanh mà Time miêu tả trông như một sinh viên suy dinh dưỡng, đã trở thành một tên tuổi ở Silicon Valley năm 1985, qua mặt những đối thủ cạnh tranh với mình. Apple Computer cũng thấy mình bị Gates cho qua mặt sau nhiều năm rắc rối với Gates về việc triển khai Windows.

Ngày 22/11, một ngày sau buổi phê bình ở Comdex, Microsoft và Apple ký một thỏa thuận mật mà ba năm sau sẽ trở thành mấu chốt của vụ kiện tụng hệ trọng nhất trong lịch sử ngành công nghiệp máy tính cá nhân. Gates đã lôi Apple miễn cưỡng vào bàn thương lượng. Apple cho rằng Windows là một sự đánh cắp công nghệ Macintosh. Như tờ Wall Street Journal viết sau này, Gates dùng “các chiến thuật áp lực mạnh... để vay mượn các ý tưởng Macintosh cho các sản phẩm riêng của Microsoft. Nhưng ý tưởng này gồm có menu kéo-xuống kích hoạt bằng chuột và các cửa sổ chứa các văn tự hiển thị chồng lấp nhau.”

Suốt năm 1985, các viên chức Apple ngày càng quan tâm đến việc Microsoft đang vay mượn các ý tưởng từ Macintosh để dùng trong Windows và các sản phẩm khác xâm phạm đến một thỏa thuận năm 1982 ký kết giữa Gates và Jobs. Theo các điều khoản của thỏa thuận ấy, Microsoft sẽ triển khai các chương trình ứng dụng cho Macintosh. Qua việc cung cấp cho Microsoft các máy Mac mẫu, cũng như các công cụ phần mềm để viết các ứng dụng đó, Apple tin tưởng Microsoft đang triển khai các chương trình giao diện người sử dụng đồ họa duy nhất cho Mac. Thay vì vậy, Microsoft quay lưng và triển khai Windows cho các máy nhái IBM đang cạnh tranh.

Khi Apple đe dọa kiện Microsoft năm 1985 về việc xâm phạm bản quyền, Gates nói rằng anh sẽ ngưng triển khai Excel và Word cho Mac, lúc ấy là những ứng dụng phần mềm hết sức cần mà Apple hy vọng đẩy mạnh doanh số triền trệ của Macintosh. Apple không còn cách nào khác phải rút lại những lời đe dọa kiện cáo. Thay vào đó, họ ký kết một thỏa thuận cấp giấy phép cho Microsoft quyền sử dụng không phải trả tác quyền công nghệ hiển thị đồ họa triển khai cho Macintosh.

“Các bên đã có lịch sử hợp tác lâu dài và mong muốn duy trì quan hệ có lợi song phương”, bản thỏa thuận ghi. “Tuy nhiên, một cuộc tranh chấp đã phát sinh về quyền sở hữu và xâm phạm bản quyền khả dĩ về một số chế độ hiển thị màn hình trong nhiều sản phẩm phần mềm của Microsoft.”

Những sản phẩm đó gồm có Excel, Windows, Multiplan và Word.

“Vì mục đích giải quyết cuộc tranh chấp này và xét đến giấy phép bản quyền cấp bởi Apple”, bản thỏa thuận ghi tiếp, “Microsoft nhìn nhận rằng các màn hình hiển thị (trong Excel, Windows, Word và Multiplan) là các dẫn xuất của màn hình hiển thị phát sinh từ các chương trình giao diện người sử dụng đồ họa của Lisa và Macintosh của Apple.”

Bản thỏa thuận được ký bởi Gates và John Sculley, chủ tịch mới của Apple. Trong một cuộc tái



tổ chức Apple, Sculley vừa ép buộc Steve Jobs ra đi. Sculley và những người khác trong ban lãnh đạo Apple cảm thấy Jobs không phải là một nhà quản lý công ty đủ hiệu quả để đưa công ty vượt qua những giai đoạn khó khăn mà Sculley đã thấy trước.

Apple chẳng nhận lại được bao nhiêu từ việc cấp phép độc quyền cho Microsoft sử dụng công nghệ đồ họa Macintosh. Nhưng lời hứa hẹn sửa chữa các lỗi trong Word, đã được Microsoft đưa ra cho Macintosh cuối năm 1984 với nhiều lỗi. (Gates về sau thú nhận Microsoft đã làm tất quá nhiều để nhanh chóng cho ra sản phẩm).

Cùng lúc Gates đang lôi Sculley đến bàn thương lượng một cách đầy hăm dọa vào năm 1985, anh ta cũng sử dụng thế mạnh của mình để buộc Apple ngưng thực hiện một chương trình Macintosh của riêng họ. Apple đang có kế hoạch cho ra phiên bản MacBASIC của họ, mặc dù Microsoft đã có một sản phẩm tương tự đã bán cùng máy tính. Các kỹ sư Apple tin rằng BASIC của họ tốt hơn. Khi Gates nghe thấy kế hoạch của Apple, anh mất tự chủ. Anh cảm thấy bị lừa vì Microsoft đã bỏ quá nhiều nguồn lực của mình vào việc triển khai các ứng dụng cho Macintosh. Microsoft đã cứu Mac bằng việc giới thiệu Excel. Gates yêu cầu Sculley huỷ bỏ dự án và ký kết về các quyền của Microsoft với cái tên MacBASIC. Để gây áp lực, Gates tuyên bố với Sculley rằng anh sẽ không thương thuyết trở lại về giấy phép cho Apple được sử dụng BASIC của Microsoft trên máy Apple II bán chạy nhất. Lúc bấy giờ, doanh số cho Macintosh đang tụt xuống thảm hại và Apple II là miếng bánh mì của công ty.

“Thực chất, từ khi Microsoft khởi sự với BASIC, họ muốn nắm độc quyền về nó”, lời Andy Hertzfeld, kiến trúc sư phần mềm Apple đã từng thực hiện dự án Macintosh. “Họ cảm thấy bị đe dọa bởi BASIC của Apple, một thứ tốt hơn nhiều so với của họ. Và Bill Gates cảm thấy buộc phải thuyết phục Apple không cho ra sản phẩm mà Donn Denman đã triển khai. Và anh ta đã thành công.”

Denman đã thực hiện MacBASIC trong hai năm tại Apple. Khi Sculley đột nhiên huỷ bỏ dự án, Denman rất buồn. “Tôi cảm thấy như đứa con hai tuổi của tôi bị cướp đi”, anh kể. Mất bình tĩnh sau hai năm làm việc miệt mài, Denman cưỡi mô tô phóng bạt mạng qua các chân đồi vùng Cupertino. Trong khi lượn ở một khúc quanh gắt anh lạc tay lái và gặp tai nạn. Mặc dù trầy chân tay khá nặng, anh không bị thương nghiêm trọng. “Tôi cảm thấy tôi chẳng còn gì đáng để sống lúc bấy giờ”, anh kể. Cuối cùng Denman nghỉ phép ở Apple. Mac bán không chạy lắm, cả ngành đình trệ, nhân viên bị sa thải, còn Steve Jobs vừa bị tống ra khỏi công ty.

“Mọi người đã chán”, Denman kể: “Tôi biết vấn đề được đưa ra nhiều lần trong các cuộc họp công khai. Mọi người hỏi John Sculley: ‘Chuyện gì đã xảy ra với BASIC?’ Tôi đang thực hiện dự

án này và làm sao tôi biết nó sẽ không bị huỷ bỏ như BASIC...? Câu trả lời của Sculley là: ‘Chúng ta phải chịu may rủi. Đó là quyết định đúng đắn cho công ty. Đó là một quyết định kinh doanh.’ Sau cùng, tôi đi đến chấp thuận quan điểm đó. Tôi muốn tạo ra sản phẩm cho mọi người sử dụng và nó đã không được sử dụng. Với tôi đó là một bi kịch lớn. Nhưng đó là con át chủ bài mà Apple đối chác với Microsoft và tôi không có quyền xét đoán chuyện đó tốt hay xấu.”

Có những người khác tại Apple thì mạnh dạn hơn khi nói về chiến thuật của Microsoft. Bill Atkinson, một trong những nhà triển khai phần mềm hàng đầu của công ty, nói về Gates: “Anh ta nhất quyết đòi Apple rút lại một sản phẩm được xem là đặc biệt. Anh ta chĩa súng vào đầu chúng tôi.”

Các công ty khác chẳng mấy chốc cũng có những chuyện tương tự để kể về cách làm ăn của Gates và Microsoft. Điều đặc biệt làm những người trong ngành e sợ là Microsoft vẫn còn là một công ty tư nhân khá nhỏ năm 1985. Nhưng mặc dù đang đối co với Apple, nhà lãnh đạo trông như thiếu niên của Microsoft đã bắt tay vào một loạt công việc đưa công ty ra cổ phần hoá đại chúng. Cổ máy tàn sát Microsoft chỉ mới bắt đầu lấy đà.

# Chương 6. Vua một cõi

Len lỏi giữa những người trượt patin mỗi lúc một nhanh dần, Bill Gates trở tài một cách khéo léo. Trên sàn gỗ cứng của sân trượt, phần lớn hơn 100 nhân viên Microsoft đã đến dự tiệc sinh nhật thứ 30 của Gates và ngạc nhiên trước tài trượt patin của anh. Nhạc nền rock n'roll từ ban nhạc của Allen vang dội. Nhạc càng sôi nổi, Gates càng trượt nhanh, chạy tới chạy lui điều luyện.

Chẳng có mấy thời gian chơi patin suốt mười năm qua từ lúc anh và Allen thành lập Microsoft, nhưng Gates, biết chơi patin từ bé, đã nhanh chóng quen dần trở lại với trò chơi thời thơ ấu.

Trong ngày tháng 10 năm 1985 này, mặc dù nhà lãnh đạo Microsoft tỏ ra vui tươi trong khi uốn lượn trên sân, anh đang có nhiều việc trong đầu. Hội đồng quản trị sẽ họp trong vòng chưa đến 24 giờ nữa để nghe quyết định của anh về việc cổ phần hoá đại chúng Microsoft. Gates đã tránh né hết mức chuyện không thể tránh né, và anh chẳng hề muốn những chuyện sắp diễn ra những tháng sắp tới. Phải sửa soạn giấy cáo bạch pháp lý và sau đó anh phải đi khắp trong nước để chào mời các nhà đầu tư cổ phần công ty, một chuyện sẽ tốn nhiều thời gian quý báu của anh. Và Gates biết rằng cuối cùng, kèm với sự giàu có cá nhân, chắc chắn sẽ đến lúc các nhân viên xao nhãng, các lập trình viên vừa viết mã vừa để mắt lo nhìn giá cổ phần của họ.

Trong vài năm qua, nhiều công ty máy tính mới thành lập đã cổ phần hoá đại chúng, công ty nổi tiếng nhất là Apple. Khi cổ phần của được mua bán công khai lần đầu tháng 12/1980, giá trị của Apple ước tính là 1,8 triệu đô-la, hơn cả Ford Motor Company. Trên giấy tờ, Steve Jobs đột nhiên trị giá hơn 250 triệu đô-la. Năm 1983, hai đối thủ nguy hiểm của Microsoft, Lotus Development Corporation và Ashton-Tate, cũng cổ phần hoá đại chúng, đạt được thành công tài chính to lớn. Nhưng Gates không vội cho Microsoft trải qua chặng đường tương tự. Anh không muốn mở cửa Microsoft cho công chúng. Một lý do là công ty không cần gấp nguồn tiền mặt mà việc đại chúng hoá sẽ đem lại. Họ đang làm ăn phát đạt. Lợi nhuận chưa đóng thuế lên đến 34% doanh thu. Và việc giữ ở mức công ty tư nhân có một số thuận lợi nhất định. Không có những cổ đông để phải chiều lòng họ, không phải thực hiện hồ sơ phiền hà với Ủy ban chứng khoán. Điểm bất lợi duy nhất là các nhân viên và nhà quản lý chủ chốt của Microsoft không có cổ phiếu để mua bán. Trước lúc Gates quyết định cổ phần hoá công ty, không hề có thị trường tiền mặt với cổ phần Microsoft.

Tuy nhiên, dù Gates muốn gì, anh cũng đã rơi vào tình trạng bị thúc ép. Việc Microsoft phải

đưa cổ phần ra công chúng chỉ còn là vấn đề thời gian. Luật chứng khoán 1934 đòi hỏi tất cả công ty đăng ký và công bố báo cáo đại chúng ngay khi cổ phần được phân phối cho 500 nhân viên trở lên. Năm 1983, Gates đã đề xuất Microsoft đạt đến con số đó trước năm 1986 hay 1987. Giờ đây đã đến thời điểm hợp lý để Microsoft làm chủ tương lai mình.

“Chúng tôi quyết định làm khi chúng tôi muốn làm chứ không phải khi chúng tôi phải làm”, Jon Shirley, chủ tịch Microsoft, nói với tờ Fortune.

Đầu năm 1985, Shirley, Gates và David Marquardt, nhà tư bản đầu tư duy nhất vào Microsoft, đã bắt đầu thảo luận nghiêm túc về đợt đầu cổ phần hoá. Nhưng Gates muốn chờ hai sản phẩm lớn nữa, Excel và Windows, được tung ra. Anh đề nghị với hội đồng đến cuối tháng 10.

Buổi tiệc patin được tổ chức ngày chủ nhật 27/10, trước ngày sinh nhật Gates. Khi gặp hội đồng ngày hôm sau, anh quyết định xúc tiến việc chọn những nhà bao tiêu mặc dù vẫn còn rất ngần ngại về toàn bộ quá trình ấy. Sau khi đưa ra quyết định này, Gates lao đến khách sạn Four Seasons ở trung tâm Seattle, nơi mẹ anh đang tổ chức cho anh một bữa tiệc sinh nhật thân mật hơn nhiều.

Người chủ chốt của Microsoft giao dịch với Wall Street là ông Frank Gaudette, 50 tuổi, đứng đầu về tài chính của công ty, đến làm việc vào năm trước. Trước kia ông đã lo liệu việc cổ phần hoá đại chúng ba công ty phần mềm. Nhưng những công ty đó không có thế mạnh của Microsoft và Gaudette không chậm trễ khởi sự thương thuyết với các nhà bao tiêu đã chờ đợi mấy năm trong khi thúc giục Microsoft, cố sức tiếp cận với Gates chờ trông ngày Gates quyết định đưa công ty ra đại chúng. Lần này, Gaudette chứ không phải các chủ ngân hàng đầu tư sẽ ấn định các điều khoản. Gaudette đề xuất Microsoft chọn hai nhà bao tiêu đồng điều hành cuộc đại chúng hoá. Một nhà sẽ là công ty đầu tư hàng đầu của Phố Wall, đóng vai trò nhà bao tiêu chính, quy tụ một nghiệp đoàn các nhà bao tiêu và phân bổ cổ phần trong số họ. Công ty đồng điều hành thứ hai cần phải là một công ty chuyên về cổ phần kỹ thuật. Chọn lựa công ty đặc biệt này đơn giản hơn, vì chỉ có bốn công ty có chuyên ngành mà Microsoft đang tìm kiếm. Tuy nhiên, chọn lựa công ty ở Phố Wall, khó hơn nhiều. Sau cùng, Gaudette giới hạn còn tám công ty và báo cho từng công ty rằng họ sẽ có nửa ngày để thuyết trình với ông. Cuối cùng Gaudette đặc biệt chú ý đến Goldman Sachs. Theo đề xuất của ông, Goldman Sachs đến gặp gỡ các quan chức Microsoft trong bữa ăn tối tại Câu lạc bộ Rainier tại Seattle đêm 11/12.

Cuộc nói chuyện trong bữa ăn tối diễn ra khá lúng túng. Gates, ban đầu không ấn tượng với chuyện cổ phần hoá đại chúng và đã nghe những câu chuyện kinh khủng khiếp về các chủ ngân hàng đầu tư từ miệng các nhà lãnh đạo Lotus Mitch Kapor. Gates mệt mỏi và sắp sửa chán nản

trong bữa ăn. Shirley thì chằm chọc gay gắt, mặc kệ những cố gắng thiết lập quan hệ của Goldman. Cuối buổi, Eff Martin, phó chủ tịch Goldman Sachs, bảo Gates rằng Microsoft có thể trở thành “đột đại chúng hoá nổi bậc nhất năm 1986 – hay ít ra cũng nổi bật nhất từ trước đến nay”. Trong bãi đậu xe của Câu lạc bộ Rainier, Gates bảo Shirley, “Này, họ không làm vãi thức ăn và có vẻ tử tế đấy. Tôi cho rằng mình nên làm với họ.”

Vài ngày sau, công ty Alex. Brown & Sons ở Baltimore, từng săn đuổi Microsoft nhiều năm, được chọn làm chủ ngân hàng đầu tư chuyên ngành.

Còn một vấn đề rắc rối phải giải quyết.

Gates đã ký kết một thỏa thuận với biên tập viên điều hành tờ Fortune cho phép một trong các phóng viên của họ theo dõi suốt cuộc đại chúng hoá. Thực ra, Gates, rất nhiệt tình với ý này. Anh cho rằng các nghiệp chủ khác có thể học hỏi từ kinh nghiệm Microsoft. Công luận cũng chẳng hại gì. Khoảng một năm trước, Fred Gibbons thuộc Software Publishing Corporation đã muốn Fortune viết một bài tương tự khi công ty ông đại chúng hoá, nhưng các nhà bao tiêu và luật sư không chịu. Cổ phần hoá đại chúng là một vấn đề tinh tế đối với các chủ ngân hàng đầu tư và các luật sư; bất cứ thông tin nào tiết lộ trong một bài báo như thế mà không nằm trong cáo bạch của công ty đều có thể sử dụng bởi các cổ đông bất bình làm cơ sở cho một vụ kiện nếu cổ phần không trôi chảy.

Các cuộc thương thuyết giữa Microsoft và Fortune diễn ra hơn một tháng. Bản thỏa thuận được ký kết sau cùng cho phép các luật sư của Microsoft và các nhà bao tiêu đọc bài báo và đề nghị – chứ không chấp thuận – các sửa đổi trước khi ấn hành. Bài báo không được in – chừng nào cuộc đại chúng hoá chưa hoàn tất, khi cổ phần hoá đã ổn định. Phóng viên Bro Uttal của Fortune, chánh văn phòng bờ Tây của tạp chí ở Menlo Park, California, được giao nhiệm vụ ấy.

Khi biết về quan hệ với Fortune, hai nhà bao tiêu chính mà Microsoft lựa chọn chẳng muốn dính đến giới báo chí. Nhưng Gates giữ vững lập trường – nếu họ không đồng ý, anh bảo, Microsoft sẽ chọn các nhà bao tiêu khác để điều hành cuộc đại chúng hoá. Như Gates vạch ra, các công ty đang chầu chực ở cửa muốn được bao nhiêu đô-la chi phí. Hai nhà bao tiêu liền chùn bước.

Đến cuối năm, báo chí quốc gia bắt đầu viết các bài về chương trình cổ phần hoá khả dĩ của Microsoft trong tương lai gần. Mặc dù các cuộc thương lượng chọn nhà bao tiêu đã được tiến hành bí mật, có dấu hiệu rò rỉ thông tin đối với các kế hoạch của công ty. Microsoft vừa tuyên bố William Neukom, cựu đối tác cao cấp của Shidler McBroom Gates & Lucas, đã trở thành phó

chủ tịch pháp lý và đối nội của Microsoft, một chức danh mới đặt ra. Microsoft cũng tuyên bố Portia Isaacson, 43 tuổi, người sáng lập Future Computing và là một nhà dự đoán công nghiệp đáng nể, đã được mời vào hội đồng quản trị. Tăng cường hội đồng quản trị và đưa luật sư vào thường là dấu hiệu chắc chắn rằng một công ty tư nhân như Microsoft chuẩn bị cổ phần hoá đại chúng.

Suốt tháng 1/1986, Neukom soạn thảo cáo bạch cần thiết. Theo luật, cổ phần của Microsoft chỉ có thể đưa ra trên nền tảng thông tin ghi trong cáo bạch. Nếu cổ phần công ty tụt xuống sau khi được mua bán công khai, các nhà đầu tư có thể kiện Microsoft nếu các thông tin chính xác về tình hình công ty không được ghi vào cáo bạch.

Ruthann Quindlen, nhà phân tích chứng khoán cho nhà bao tiêu Alex. Brown, nói rằng Gates rất quan tâm đến một số vấn đề Microsoft gặp phải vào thời điểm chuẩn bị cáo bạch. Công ty đã đầu tư nhiều vào việc viết các ứng dụng cho máy tính Macintosh của Apple nhưng không bán chạy như dự tính. Và Microsoft Windows đang gặp phải nhận định xấu từ báo chí trong ngành. Quindlen nằm trong cuộc khảo sát “cần mẫn” được các nhà bao tiêu và luật sư tiến hành với Gates và Microsoft nhằm tìm kiếm những dấu hiệu bất lợi. Trong khi Alex, Brown & Sons thường làm ăn với các công ty phần mềm và những nhân vật trong ngành máy tính, Goldman Sachs lại không.

Bước cuối cùng trước khi lập hồ sơ với Ủy ban chứng khoán là định giá cổ phần bán cho các nhà đầu tư. Các nhà bảo hiểm đề nghị mức giá từ 17 đô-la đến 20 đô-la một cổ phần. Ban đầu, Gates nhất quyết ấn định mức giá 16 đô-la đến 19 đô-la. Thật kỳ lạ khi một nhà lãnh đạo công ty lại nhất quyết đòi giá thấp hơn. Nhưng Gates cảm thấy bất an. Cái giá 16 đô-la sẽ cho Microsoft một mức lợi tức lớn gấp mười lần mức dự tính, nằm giữa mức của các công ty phần mềm và các công ty máy tính lớn. Với 20 đô-la một cổ phần, trị giá thị trường của Microsoft sẽ lên đến hơn nửa tỷ đô-la. Bill cảm thấy bất an với con số vượt bậc ấy. Đơn giản là anh không hình dung được công ty sẽ xoay xở ra sao.

Microsoft đang cân nhắc con số 40 triệu đô-la. Trong đó, 30 triệu đô-la từ việc bán gần 2 triệu cổ phiếu với giá ước định 16 đô-la một cổ phiếu. Phần 10 triệu đô-la còn lại sẽ thu được việc bán cổ phiếu của các cổ đông trong công ty, những người đã thỏa thuận trước không bán quá 10% số họ có. Nếu các nhà bao tiêu thực hiện thêm 300.000 cổ phần nữa, khoảng 12% cổ phần Microsoft sẽ được mua bán công khai.

Đến cuối tháng Giêng, cáo bạch đã hoàn tất. Ngày 3/3 Microsoft đăng ký với Ủy ban chứng khoán, và các nhà bao tiêu gửi đi 38.000 bản cáo bạch. Lần đầu tiên, phương tiện truyền thông

có một cái nhìn chi tiết vào hoạt động bên trong của Microsoft. Bản cáo bạch là một mỏ vàng cho báo chí, đầy ắp chi tiết trải dài suốt 50 trang.

Các thành viên đồng sáng lập Microsoft, Gates và Allen, sắp trở thành bội lần triệu phú. Gates sở hữu 11.222.000 cổ phần Microsoft, gần 49%. Anh dự định bán 80.000 cổ phần. Allen sở hữu 6.390.000 cổ phần, hay 28%. Anh dự định bán 200.000 cổ phần.

Steve Ballmer, sở hữu 17.100.000 cổ phần, cũng rất giàu có. Jon Shirley sở hữu 400.000 cổ phần. Các cổ đông khác gồm có Charles Simonyi, với 305.667 cổ phần; Gordon Letwin, với 293.850 cổ phần và bố mẹ Gates cùng sở hữu 114.000 cổ phần. Sau Gates, Allen và Ballmer, cổ đông lớn nhất là Technology Venturer Investors, với 1.378.901 cổ phần.

Bản cáo bạch cũng tiết lộ rằng giới lãnh đạo cao cấp công ty được vay lớn để mua các cổ phần trong công ty. Shirley trước đã vay 810.751 đô-la và vẫn còn nợ 600.000 đô-la. Steve Ballmer đã vay 533.711 đô-la và chưa hoàn trả. Scott Oki còn nợ 56.211 đô-la trong số 198.711 đô-la đã vay. Và Frank Gaudette, người đứng đầu về tài chính phụ trách việc đại chúng hoá Microsoft, đã vay 143.000 đô-la của Microsoft.

Lần đầu tiên, mức lương hàng năm của Gates, cũng như của các nhà quản lý hàng đầu, đã được công bố. Shirley là nhà quản lý hưởng lương cao nhất Microsoft, với mức lương năm 1985 là 228.000 đô-la. Gates chỉ được 133.000 đô-la tiền lương, thua xa hầu hết các nhà lãnh đạo kinh doanh của các công ty Mỹ. Ballmer kiếm được 88.000 đô-la năm 1985.

Bản cáo bạch liệt kê ba thành viên hội đồng nữa ngoài Gates: Marquardt, Shirley và Portia Isaacson.

Allen không còn trong hội đồng. Mặc dù không giữ vai trò tích cực trong công ty từ 1983, anh từ chức khỏi hội đồng để thành lập công ty phần mềm riêng của mình, Asymetrix. Hai lập trình viên đầu tiên, Steve Wood và Marc McDonald, đã cùng anh thành lập Asymetrix.

“Tôi đã thuyết phục anh ta nhiều”, Gates nói về Allen sau đó. “Anh ta muốn ra đi và chúng tôi anh ta có thể làm riêng. Tôi đã cố thuyết phục anh ta làm ăn trong khuôn khổ Microsoft, nhưng anh ta quyết định làm một mình.”

Bản cáo bạch cho thấy Microsoft kinh doanh tốt hơn hầu hết những người bên ngoài vẫn tưởng. Tính đến thời điểm 30/6/1984, Microsoft đạt doanh số 140 triệu đô-la. Lợi nhuận tổng cộng là 31,2 triệu đô-la, hay 19% doanh số. Mức đó cao hơn hai đối thủ chính của họ, Ashton-Tate và Lotus. Trong tổng số doanh thu, 75 triệu đô-la từ phần hệ điều hành và 54 triệu đô-la

từ các phần mềm ứng dụng. Phần doanh thu còn lại từ phần cứng, như Microsoft Mouse, và từ các sách về máy tính ấn hành bởi Microsoft Press mà công ty thành lập từ 1983. Bộ phận Quốc tế của Microsoft chiếm đến 34% tổng doanh thu tính đến thời điểm 30/6/1985. Trong đó, 12% là từ Nhật Bản. Không có khách hàng riêng lẻ nào chiếm đến 10% doanh số Microsoft.

Khi thông báo đã được phát đi, Gates và các nhà lãnh đạo khác của Microsoft bị bao vây bởi những cú điện thoại của bạn bè, gia đình và người quen muốn mua cổ phần của công ty. Gates còn nhận được điện thoại từ bác sĩ của anh. Theo tạp chí Fortune, ngoại trừ khoảng trên mười người, trong đó có bà ngoại và cựu quản gia của anh, Gates từ chối hầu hết các yêu cầu.

“Tôi sẽ chẳng chấp nhận những yêu cầu này”, anh nói “Tôi ghét chuyện đó. Tôi chỉ nghĩ và mơ đến việc bán phần mềm chứ không phải cổ phần.”

Nhưng Bill Gates còn một nhiệm vụ nữa phải hoàn tất trước khi trở lại điều hành công ty. Một buổi ra mắt lưu động đã được tổ chức để cổ động cho cổ phần công ty với các thể chế đầu tư. Buổi lễ khởi hành tại Phoenix ngày 18/2. Theo kế hoạch, Gates và công ty sẽ dừng chân tại tám thành phố, trong đó có London, trong vòng mười ngày.

Mọi người rất hào hứng và chờ đợi quanh chiến dịch cổ phần hoá Microsoft và Gates cùng Gaudette đã nói chuyện với cử tọa đông đảo tại mỗi thành phố. Các thể chế đầu tư nói rằng họ sẽ mua tối đa các cổ phần có thể được và buổi ra mắt nhanh chóng mang không khí hội hè. Thậm chí Gates thấy dễ chịu khi nhận ra anh có thể lợi dụng chuyến đi này để cổ động các sản phẩm cũng như cổ phần của Microsoft. Tại London, mọi người ăn mừng bằng cách đi ăn tối tại Annabel's, một câu lạc bộ nổi tiếng mà nam giới Anh hay đưa người tình đến. Sau bữa ăn, Gates và Quindlen, nhà phân tích chứng khoán của Alex. Brown & Sons, khiêu vũ đến khuya.

“Bill thích khiêu vũ”, lời Quidlen, người quen biết Gates từ đầu thập niên 1980. “Khi ra sàn nhảy, anh ta chìm trong một thế giới của riêng mình.”

Trong suốt chuyến đi, Quindlen khám phá ra một khía cạnh của Gates mà ít ai biết: vị chủ tịch trẻ tuổi của Microsoft đang được đánh giá cao trước công chúng và anh ta lo sợ thất bại.

“Anh ta chưa hề thất bại điều gì. Anh ta đã chọn những việc mà anh ta sẽ thắng”, chị cho biết. “Trong mỗi tình huống, dù riêng hay chung, Bill đều cố không thất bại. Đó là động lực mạnh mẽ của anh... Tôi không dám chắc anh ta chịu đựng được thất bại.”

Vì Gates chưa hề biết đến thất bại, theo Quindlen, anh thiếu ta tính nhân bản, và anh chưa thất bại thê thảm trong chuyện gì đó có ý nghĩa to lớn, anh sẽ không bao giờ trở thành một con



người vĩ đại, bất chấp tất cả những thành quả.

Trở về sau chuyến đi cổ động, Gates đột nhiên cảm thấy bức xúc về giá cổ phiếu. Giờ đây anh cảm thấy bị thôi thúc phải giành được giá tốt nhất cho cổ phiếu Microsoft. Đó là những ngày sôi động tại Phố Wall, nơi thị trường đang cuồng nhiệt. Các nhà bao tiêu cho rằng cổ phiếu có thể được mua bán công khai với giá 25 đô-la một cổ phiếu. Giờ đây, Gates muốn định giá cho các thể chế đầu tư ở mức 21 đô-la đến 22 đô-la một cổ phiếu. Anh cảm thấy, tại sao phải trao cho các khách hàng thể chế của Goldman Sachs hàng triệu đô-la tiền của Microsoft – khoản chênh lệch giữa giá cổ phần hoá và giá mà các nhà đầu tư cho rằng cổ phiếu bán được công khai? Sau nhiều ngày thương thuyết căng thẳng với Goldman Sachs, với nhiều lời đe dọa rút lui nếu giá quá cao của các nhà đầu tư, mọi người đồng ý với giá mức giá cuối cùng – 21 đô-la một cổ phiếu.

Đến ngày 12/3, vấn đề duy nhất còn tồn đọng là phí điều hành trang trải cho các nhà bao tiêu. Ban đầu, Microsoft đã nói họ sẽ không trả cho các nhà bao tiêu hơn 6,5% giá bán cổ phiếu. Nhưng trong vài ngày cuối cùng, một công ty máy tính khác, Sun Microsystems, đã thanh toán đến 6,31% phí trong chiến dịch cổ phần hoá đại chúng 64 triệu đô-la của họ, thấp hơn nhiều so với thông thường. Gates nói với Gaudette rằng Microsoft có thể trả ít ra cũng tương tự.

Goldman Sachs từ chối mức thấp đó. Với giá cổ phiếu họ thảo luận, mỗi xu cổ phiếu trị giá 31.000 đô-la phí điều hành. Sau một ngày trời đề nghị mặc cả với Frank Gaudette ở New York, cuối cùng giá tốt nhất Goldman Sachs là 1,33 đô-la một cổ phiếu. Tình hình căng thẳng. Không thuyết phục được Gates, Gaudette đã bỏ đi nghỉ ở nước ngoài vài ngày để tỏ thái độ hoàn toàn không quan tâm đến sự cuốn hút của cuộc cổ phần hoá, buộc không vượt quá 6,13%, tức 1,29 đô-la cổ phần. Họ bắt bẻ nhau từng xu.

Tối 12/3, tức giận vì không gặp được Gates, Gaudette đã tóm lấy Shirley khi anh sắp rời một nhà hàng để mua xe cho con gái mình nhân dịp sinh nhật thứ 16. Gaudette đã ép các nhà bao tiêu chấp nhận mức 1,31 đô-la. Đó là mức thấp nhất họ chấp nhận, ông nói. Shirley chấp thuận và mọi việc hoàn tất.

Anh chàng Gates thịnh nộ sau đó đã nói với các nhà quản lý Microsoft rằng lẽ ra anh nên đình chỉ cuộc cổ phần hoá đại chúng khi anh đi vắng mà các nhà bao tiêu từ chối giá của anh. Và anh hết sức nghiêm túc.

9 giờ 35 sáng ngày 13/3/1986, cổ phiếu Microsoft được bán công khai trên thị trường Chứng khoán New York lần đầu tiên. Nó mở cửa với mức giá 25,75 đô-la một cổ phần. Đến cuối ngày

đầu tiên, 3,6 triệu cổ phiếu đã được trao tay. Nó lên đến cao điểm 29,25 đô-la trước lúc đóng cửa trong ngày với giá 27,75 đô-la.

Theo tạp chí Fortune, Gaudette gọi cho Shirley từ sàn giao dịch. “Khiếp thật!” ông ta hét trên điện thoại. “Tôi chưa bao giờ thấy cảnh tương tự – mọi người ở đây chỉ mua cổ phiếu của Microsoft chứ không gì khác.”

Cuộc mua bán cuồng nhiệt ngoài danh mục làm kinh ngạc cả các nhà báo tiêu. Đến trưa, cổ phiếu đang được trao tay với nhịp độ hàng nghìn cổ phiếu mỗi phút. Nếu bán ở cao điểm, các nhà đầu tư trước đã mua cổ phiếu giá 21 đô-la có thể thu lợi nhuận 40% trong buổi trưa.

Các nhà phân tích cho biết họ không nhớ nổi có một cổ phiếu nào lại có thể bán ra nhiều hơn thế trong ngày đầu tiên.

“Tôi rất vui”, Paul Allen nói với báo Seattle Post-Intelligencer khi thấy giá cổ phiếu cứ tăng lên suốt buổi sáng. “Mọi người tham gia Microsoft từ ngày đầu lâu nay vẫn trông chờ giờ phút này.”

Trong vòng vài tuần, cổ phần đạt đến 35,5 đô-la một cổ phiếu. Mặc dù Gates chỉ thu được 1,6 triệu đô-la từ các cổ phiếu anh bán, 45% còn lại của anh ta trong công ty ước tính 350 triệu đô-la. Một năm sau khi cổ phần hoá đại chúng, tháng 3/1987, cổ phiếu Microsoft đạt đến mức 90,75 đô-la và vẫn còn tăng lên. Ở tuổi 31, Bill Gates chính thức là một tỷ phú. Chưa ai trong lịch sử nước Mỹ, từ những nhà đại tư bản và tài chính của thế kỷ XIX đến các nhà công nghiệp hiện đại, lại kiếm được nhiều tiền ở độ tuổi ít ỏi ấy. Anh chàng mê máy tính từng một thời dường như là một sách giở đây trở thành tỷ phú trẻ nhất nước Mỹ.

\* \* \*

Vào ngày Microsoft cổ phần hoá đại chúng và các nhân viên đang ăn mừng sự thịnh vượng của họ, Bill Gates đang ở ngoài khơi nước Úc trên một chiếc thuyền buồm dài 18m, đọc sách và ngắm nhìn cận cảnh Mũi Great Barrier. Anh đã thuê chiếc thuyền và thủ đoàn trong năm ngày. Đây là một trong những kỳ nghỉ gọi là du lịch đọc sách mà anh dành thời gian một mình đọc ngẫu nhiên thật nhiều sách.

Đó có lẽ là kỳ nghỉ dài nhất của Gates trong nhiều năm nếu anh không rút ngắn nó để về họp với người bạn cũ Kay Nishi một ngày sau cuộc cổ phần hoá của Microsoft.

Quan hệ làm ăn của họ đã tan vỡ trong nhiều tháng, và giờ đây Gates phải quyết định chọn lựa giữa tình bạn và lợi ích cao nhất của công ty. Nishi đã trở nên quá thất thường, quá bốc đồng

và Gates tin rằng Nishi sẽ không bao giờ thay đổi phong cách lãng tử của anh ta. Anh cho rằng Nishi đã không đẩy mạnh đúng mức các sản phẩm của Microsoft, như Multiplan đã làm, mà lại chạy quanh để cổ động các dự án kỹ thuật cao ngẫu hứng của anh ta. Chẳng hạn, Nishi muốn tham gia vào ngành chất bán dẫn. Gates muốn trụ lại trong lĩnh vực phần mềm. Nishi cho rằng các vi mạch phải được thiết kế để đảm nhiệm chức năng của hệ điều hành. Gates xem thường những nỗ lực triển khai vi mạch của công ty của Nishi, ASCII. Hệ điều hành của Microsoft là một tiêu chuẩn, anh nói, và những gì Nishi đưa ra không có ý nghĩa.

Mặc dù có điểm chung là niềm đam mê máy tính, Nishi có một tính cách nồng cuồng mà Gates chưa bao giờ bộc lộ, nhất là trong chuyện làm ăn. “Cả hai đều rất thông minh, hăng say, tham vọng và có động lực”, một nhà lãnh đạo Microsoft làm việc thân cận với hai người nhận xét. “Nhưng Kay lúc nào cũng muốn ra đi và làm chuyện khác. Sự tập trung của anh ta kéo dài không lâu. Anh ta luôn muốn khởi sự chuyện gì mới và anh ta luôn luôn có cả chục ý tưởng cùng lúc, trong đó một nửa thì khá hay và một nửa thì đầy ngẫu hứng. Chẳng ai biết anh ta sẽ làm gì tiếp theo? Vì thế khó kiểm soát được anh ta.”

Nishi gần như đã trở thành một anh hùng dân gian Nhật Bản. Anh xuất hiện trong ấn bản tiếng Nhật của tạp chí Playboy. Và anh ta tiêu tiền như điên, điều khiến chàng Gates vốn cẩn thận trong các vấn đề liên quan đến tiền bạc không hài lòng. Nishi sống trong những phòng khách sạn đắt tiền nhất. Anh đến các cuộc hẹn bằng trực thăng. Một lần, khi tìm cách thu xếp một cuộc hẹn với chủ tịch Fujitsu Ltd. Nishi chờ bên ngoài ngôi nhà của vị lãnh đạo và chặn đường khi ông ta đến. Phong cách này không tạo được lòng tin của các nhà lãnh đạo kinh doanh rất quan trọng ở Nhật.

Giọt nước cuối cùng làm tràn ly là việc Nishi chi 1 triệu đô-la để làm một mô hình khủng long kích cỡ như thật, đầy đủ các hiệu ứng đặc biệt để làm đạo cụ cho một chương trình truyền hình dạy trẻ em về máy tính, cũng như để cổ động cho công ty máy tính riêng Nishi, ASCII. Con khủng long được dựng bên ngoài nhà ga xe lửa Tokyo. Mặc dù câu chuyện truyền hình nói về một cậu bé sử dụng phần mềm Microsoft để tái tạo một con khủng long trên máy tính của mình, Gates đã điên tiết khi biết chuyện chi tiền của Nishi. Có hàng tá cách hay hơn để tiếp thị phần mềm Microsoft, Gates tức giận nói với bạn mình trong một loạt các bức điện tín thịnh nộ gửi đến Tokyo.

Ngay sau khi Microsoft đại chúng hoá, theo Wall Street Journal, Gates nhận thấy anh phải kiểm soát Nishi. Gates đề xuất với anh ta một chỗ làm toàn thời gian tại Microsoft, cũng như một khoản cổ phần hấp dẫn. Mặc dù Nishi là một giám đốc trong công ty và một phó chủ tịch, với tư

cách đại diện Viễn Đông của Microsoft, anh được trả 30% hoa hồng trên doanh số OEM. Anh không được xem là một nhân viên chính thức.

Nishi từ chối lời đề nghị của Microsoft. “Bill Gates đòi hỏi trung thành 100% và đòi hỏi trở thành người dưới quyền anh ta”, Nishi nói. “Tôi rất thích làm việc với Gates, nhưng tôi không muốn bán linh hồn cho anh ta.”

Một ngày sau khi Microsoft cổ phần hoá, mối quan hệ giữa họ tuột dốc, Nishi và Gates gặp lại nhau tại văn phòng Microsoft tại Sydney, Úc. Sau đó họ bay đến Tokyo và dành ba ngày tìm cách giải quyết các bất đồng và cứu vãn quan hệ. “Chúng tôi nói về các ý tưởng và chúng tôi nổi xung thiên với nhau rồi lại xin lỗi”, Gates kể.

Nhưng họ không thể hàn gắn sự việc. Cuộc chia tay phũ phàng làm Gates hết sức khổ sở. Anh và Nishi trước giờ rất thân nhau. “Kay giống tôi hơn bất cứ ai mà tôi từng gặp”, Gates kể. “Nhưng anh ta đã ra đi.”

Vào thời điểm mối quan hệ kết thúc tháng 3/1986, Nishi nợ Microsoft 509.850 đô-la. Vì không muốn khởi kiện, Microsoft không thể thu hồi được nợ. Nishi đã mượn tiền sau một loạt các vụ đầu tư thất bại. Chẳng hạn, vài năm trước Gates đang ở phi trường San Jose chuẩn bị đáp máy bay thì được Nishi nhắn tin. Nishi đã mua 275.000 đô-la cổ phiếu của một công ty Mỹ, và giờ đây người môi giới của anh đòi thanh toán. Nishi không có tiền để trả nợ. Gates cho anh mượn tiền – với mức lãi suất 12% một năm. “Tôi làm gì đây, bạn tốt nhất của tôi lại vào tù vì nợ nần sao?” Về sau Gates kể để giải thích lý do anh bảo lãnh cho Nishi.

Khi mối quan hệ với Nishi kết thúc, Microsoft mở chi nhánh của họ tại Nhật tháng 5/1986 và tuyển hơn một chục nhân viên hàng đầu từ ASCII, điều khiến Nishi tức điên lên. Trong nhiều cuộc phỏng vấn, Nishi gọi Gates bằng đủ thứ tên. Gates cũng trả miếng.

Trong số những nhân viên Gates cử đến Nhật để giúp thiết lập chi nhánh mới của Microsoft có người bạn cũ của anh tại Lakeside, Chris Larson. Gates cuối cùng đã thuyết phục được Larson đến làm việc toàn thời gian cho Microsoft, thay vì tiếp tục học tại Stanford. Gates luôn hứa với Larson rằng ngày càng có nhiều cổ phần hơn nữa trong công ty, cho đến khi lời đề nghị quá hấp dẫn Larson không thể từ chối. Larson là một trong nhiều người tại Microsoft trở thành triệu phú ngay khi Microsoft cổ phần hoá đại chúng.

\* \* \*

Sự phát triển của Microsoft vào thời điểm cổ phần hoá đại chúng tiếp tục bùng nổ vượt biểu

đồ dự trù của công ty, hệt như Charles Simonyi đã tiên đoán trong bài diễn văn “quả bom doanh số” nổi tiếng của anh năm 1981. Gates lo rằng Microsoft sẽ mất tính cạnh tranh nếu nó trở nên quá lớn, nhưng dường như anh chẳng làm được gì.

Không lâu sau lần dời từ Albuquerque đến toà nhà Cựu Ngân hàng Quốc gia ở trung tâm Bellevue, Gates đã nói với một trong các lập trình viên rằng anh ta muốn công ty có hơn vài trăm nhân viên. Nhiều năm sau, tại một bữa tiệc với các nhà quản lý của mình tại toà nhà Northup, Gates một lần nữa nhấn mạnh mong muốn của anh là duy trì cho Microsoft ở quy mô nhỏ bé. “Mọi người bắt đầu lo ngại sự phát triển vượt tầm tay”, lời kể của Leo Nikora, một trong những người ăn pizza hôm ấy trong khi vị chủ tịch bàn về tương lai. “Bill cho biết anh cũng cảm thấy thế. Anh đồng ý sự tăng trưởng là cần thiết nhưng anh nói nó sẽ chậm lại. Anh nói anh không hề muốn công ty lớn hơn 1.000 người.”

“Sự phát triển không chỉ không chậm lại mà còn tăng nhanh. Đến tháng 3/1986, Microsoft đã có gần 1.200 nhân viên. Công ty đã làm quá tải toà nhà Northup và sắp sửa dời đến trụ sở mới cách đó khoảng tám dặm, ở ngoại ô Redmond. Microsoft đã mua 29 mẫu Anh (khoảng 11,745 ha) đất công sở chưa khai thác và nhanh chóng xây nên bốn toà nhà chữ Excel, thiết kế đặc biệt để mọi nhân viên đều có cửa sổ của mình nhìn ra cảnh rừng xung quanh. Các kỹ sư phần mềm được xếp vào hai toà nhà và những người khác được xếp vào hai toà nhà kia. Mỗi toà nhà, được đánh số từ một đến bốn, có một cửa hàng thức ăn nhanh. Tất cả nước uống đều miễn phí. Các nhân viên cũng được trao quyền hội viên một câu lạc bộ thể thao cách đó chưa tới một dặm. Các sân thể thao sau đó được bổ sung vào khuôn viên để mọi người có thể chơi bóng chày, bóng đá và bóng chuyền. Giữa bốn toà nhà là một cái hồ nhân tạo nhỏ được gọi là hồ Bill.

Các kế hoạch đầu tư cải tạo dài hạn đòi hỏi xây dựng thêm không dưới ba toà nhà trụ sở nữa trong vòng 25 năm kế tiếp. Thế nhưng trong năm ấy, toà nhà năm và sáu được bắt đầu xây dựng và chưa hoàn tất đã chật cứng người. Toà nhà số bảy bị huỷ bỏ vì nó được quy hoạch vào vị trí toàn cây cối đẹp đẽ. Đến toà nhà số tám và số chín hoàn tất, Microsoft chiếm vị trí tương đối với một toà nhà chọc trời 60 tầng. Sau cùng, công ty mua toàn bộ khu đất và đổi tên con đường xung quanh thành đường Microsoft. Một năm sau khi dời đến từ toà nhà Northup, trụ sở đã lên đến 22 toà nhà nằm trên 260 mẫu Anh (khoảng trên 105,3 ha).

Từ những ngày đầu, trụ sở mới công ty đã có không khí êm ả của một khu trường đại học. Bầu không khí đó không phải ngẫu nhiên.

“Ý đồ của chúng tôi là nhằm củng cố không khí đại học”, lời Ingrid Rasch, giám đốc nhân sự của Microsoft vào lúc chuyển dời. “Cơ bản mà nói chúng tôi có rất nhiều bạn trẻ, nhiều người chưa

hề xa nhà hay chỉ xa nhà để đến trường đại học, và chúng tôi đưa họ đi suốt nửa chiều dài xứ sở. Làm sao cho họ cảm thấy thoải mái? Không nhất thiết họ là những người có thể giao du và hoà đồng vào không khí xã hội. Họ không nhất thiết phải giao du và kết bạn dễ dàng hay nhanh chóng tham gia tích cực vào mọi chuyện xung quanh, và ngoài ra, chúng tôi cần họ làm việc. Vì thế chúng tôi muốn giữ cho bầu không khí là một môi trường họ quen thuộc, và thứ hai, cũng để đảm bảo cho họ cảm thấy hoà hợp.”

Các nhân viên được khuyến khích trang trí văn phòng họ tùy ý. “Giống như phòng ký túc xá vậy”, lời Rasch.

“Ngoài máy tính, họ muốn bày biện thứ gì trong đó cũng được. Đó là không gian của họ.”

Ngay sau khi chuyển dời, các đồng nghiệp của một lập trình viên đi vắng vài ngày đã chuyển hết đồ đạc văn phòng của anh ta ra hành lang, đổ đất khắp phòng rồi mang bàn ghế vào trở lại cùng với nhiều hoa trong chậu. Khi anh chàng lập trình viên trở về làm việc và bước vào sân cỏ mới của anh ta, một bản nhạc vang lên trên máy nghe nhạc của anh ta.

Do giờ giấc làm việc quá độ và nhịp độ công việc sôi động, có một môi trường làm việc dễ chịu là điều thiết yếu đối với tinh thần làm việc và sức khỏe.

Chẳng có chỗ đậu xe ấn định ở khu trụ sở mới, ngay cả cho chủ tịch Bill. Những chỗ tốt nhất thuộc về những người đến làm việc sớm nhất. Sau khi Microsoft cổ phần hoá, những bãi đậu xe này bắt đầu lác đác những chiếc Porche, Mercedes và thậm chí cả một hai chiếc Ferrari do một số nhân viên đã làm việc đủ lâu năm để mua cổ phần với giá hời và trở thành triệu phú trên giấy tờ hay khá giả về tiền bạc. (Mãi đến năm 1991, Gates mới có chỗ đậu xe ngầm riêng. Lý do, theo Microsoft, là đôi khi anh bị quấy rầy trong khi đi lấy xe bởi những người muốn mượn tiền anh).

Đúng như Gates lo sợ, việc cổ phần hoá đại chúng làm chuyển hướng tập trung của mọi người trong công việc. Các biểu đồ vạch giá của cổ phiếu Microsoft bắt đầu xuất hiện trong các văn phòng.

“Đây có phải là một trò phá đám?” Gates lo âu hỏi một lập trình viên khi người này đem một biểu đồ cổ phiếu bỏ vào trong văn phòng của ông ta. Mấy ngày sau đó các chuyên viên bắt đầu đi làm với chiếc áo khắc hàng chữ FYIV (viết tắt của câu “Fuck you, I’m Fully Vested”).

Gates cảnh cáo các nhân viên đừng mê mẩn với sự giàu có trên giấy tờ. “Thật ngốc nghếch”, anh nói với tạp chí Fortune. “Công ty là một cổ phần kỹ thuật cao và các cổ phần kỹ thuật cao

đều hay thay đổi.”

Về phần mình, Gates sử dụng một phần rất nhỏ gia tài mới cho riêng mình. Tháng 8/1986 anh và Paul Allen đã tặng một khoản tiền cho trường Lakeside, nơi hình thành giấc mơ làm chủ một công ty máy tính mà họ đã phôi thai. Họ trao tặng 2,2 triệu đô-la để xây dựng một trung tâm khoa học và toán học mới mang tên họ. Không quyết định được đặt tên ai trước, họ tung đồng xu. Allen thắng. Toà nhà được gọi là Đại sảnh Allen Gates.

Và Gates còn mua một chiếc xuồng cao tốc. Nhưng cho đến lúc ấy anh vẫn trầm tĩnh trong việc tiêu tiền, theo Vern Raburn, người đi mua sắm với Gates tại một hội chợ thuyền bè vùng Seattle.

“Bill đã nói nhiều năm rằng anh ta muốn có một chiếc thuyền nhưng anh ta không đành lòng tiêu tiền”, lời Raburn. “Tại hội chợ tàu thuyền, chúng tôi đi loanh quanh suốt ngày và anh vẫn không mua. Cuối cùng, nửa giờ trước khi hội chợ đóng cửa, anh mua một chiếc thuyền trượt nước. Chẳng phải là loại cực kỳ ghê gớm, khoảng 12.000 đô-la. Đó là một chiếc thuyền đẹp nhưng không phải chiếc nhanh nhất hay đắt nhất ở đó. Anh ta khổ sở như thể anh ta tiêu mất 50 triệu đô-la khi mua nó.”

Chứng nào tật ấy, chẳng mấy chốc Gates lại bị phạt vì lái thuyền quá tốc độ.

“Bill không phải là một khách hàng phung phí”, Ann Winblad, người cùng đi mua thuyền với Gates. “Báo chí địa phương, họ chú tâm vào những thứ vớ vẩn, như chiếc xe Porsche của anh ta. Mọi người đều biết Bill mua xe Porsche. Sao cứ nhắc lại? Bill Gates không phải là một người giàu có và tiếng tăm. Bill là người yêu công việc của mình.”

Gates và Winblad đã hẹn hò với nhau từ năm 1984. Họ gặp nhau khi thuyết trình tại một hội nghị công nghiệp. Hai nghiệp chủ có rất nhiều điểm giống nhau. Winblad vừa bán công ty phần mềm mới mở của mình tại Minneapolis mà cô thành lập bằng 500 đô-la với giá 15 triệu đô-la. Winblad về sau liên minh với John Hummer, một cựu tuyển thủ bóng rổ Seattle Supersonics để thành lập Hummer/Winblad Venture Partners.

Winblad, lớn hơn Gates 6 tuổi, nhận thấy Gates chẳng giống gì với con người đèn sách mà báo chí vẫn mô tả. “Lúc nào tôi cũng học hỏi được khi tôi ở bên Bill”, Winblad nói. “Anh ta là một người phiêu lưu, một người mạo hiểm sống gần kề giới hạn...”

Winblad còn nhớ một chuyến đi với Gates đến Mexico khi cô vào nhà vệ sinh và quay ra thì thấy Gates đang cho một cặp hippy thuê lại chiếc xe họ đi thuê với giá 10 đô-la một buổi trưa.

Cô đoán chắc Bill không bao giờ còn thấy lại chiếc xe. Bốn giờ sau họ quay trở lại, trông nhếch nhác, nhưng chiếc xe vẫn còn nguyên.

Winblad có một ngôi nhà bãi biển không xa so với Kitty Hawk, trên bờ phía ngoài của bang North Carolina. Một lần, Gates đến chỗ cô để nghỉ ngắn ngày mà không mang vali; cô phải đưa anh đi mua sắm tại cửa hàng Ben Franklin ở Kitty Hawk. Vẫn như xưa, Gates lại phối hợp chọn màu sắc cho quần áo của mình, hết như mẹ anh thường làm cho anh nhiều năm về trước.

Trong một kỳ nghỉ khác, Winblad và Gates lái xe đến một vùng cát tên là dãy Rocky cách không xa Kitty Hawk, nơi anh em nhà Wright đã tập bay. Chàng chủ tịch Bill cũng muốn tập bay ở đó, nên đã ghi danh vào các lớp điều luyện. Lần bay đầu tiên, Gates đâm chúi vào sườn đụn cát ngay sau khi cất cánh, cũng như hầu hết các học viên khác. Lần bay thứ hai, anh làm theo hướng dẫn của người huấn luyện và bay được đến đáy đụn cát dốc đứng. Đến lần bay thứ ba, Gates cảm thấy đã nắm được chỉ dẫn. Anh lao vào cơn gió, bất chấp mệnh lệnh phải vòng lại và bay xa đến hàng trăm mét tận chân đồi cát, cho đến khi vướng vào các bụi mâm xôi.

Gates và Winblad thường định ra các chủ đề cho những kỳ nghỉ ngắn ngủi của họ. Chẳng hạn một kỳ nghỉ mang chủ đề vật lý học – họ đọc thật nhiều sách vật lý và nghe băng các loạt bài giảng của Feynman mà Gates mang theo. Winblad không tin nổi Gates đọc nhiều đến thế; tri thức của anh đôi lúc làm cô choáng ngợp. Có lần chỉ trong một bữa ăn trưa ở Burger King, Gates mang theo bốn cuốn tạp chí để đọc, trong đó có Scientific American và cuốn Economist anh ưa thích. Tuy nhiên, có những lỗ hổng quan trọng trong những gì Gates đọc. Khi một tác giả của tờ New Yorker đến gặp anh để phỏng vấn, Gates lúng túng đáp: “New Yorker nào?”

Chàng Gates luôn hăng máu tranh đua và thích thi thố tri thức của anh với mọi người, nhất là khi có ăn thua gì đó. Cuộc cá cược thường tăng dần đến mức được ăn cả ngã về không. Một lần, Gates cược với một số bạn bè về năm khách sạn MGM ở Las Vegas bị cháy. Để kiểm chứng thời điểm, cả nhóm phải gọi đến MGM. Trò cá cược diễn ra suốt buổi tối và sau cùng, Gates thua khoảng 1.200 đô-la.

Con người anh cũng rất vui tươi, theo Winblad. Gates là một tay kể chuyện mồm mép, thường trích dẫn kịch tuồng để trình bày ý tưởng và kể chuyện trong bữa ăn.

“Nếu anh ta có chuyện để kể thì chẳng cần biết có bốn người hay một nghìn người trong nhà hàng”, cô kể. “Bill bật dậy, đứng đầu đó và bắt đầu diễn lại câu chuyện. Cứ như kịch Hamlet! Thậm chí còn kịch tính hơn cả truyện.”

Theo bạn bè, Gates và Winblad có lúc đã bàn đến hôn nhân. Winblad muốn kết hôn, nhưng



Gates không muốn. Anh cảm thấy không có thời gian dành cho một người vợ. Microsoft là tình yêu của anh. Sau gần ba năm, hai người chia tay.

Chẳng bao lâu, Gates lại đi chơi với những người phụ nữ khác. Nhưng anh với Winblad vẫn là bạn tốt, và ảnh cô vẫn được treo trên tường văn phòng anh tại Microsoft.

\* \* \*

Một ngày mùa đông 1986, Bill Gates có mặt tại toà án Seattle, lắng nghe luật sư so sánh MS-DOS với một con chó tên là Spud. Seattle Computer Products, doanh nghiệp từng sở hữu các độc quyền đối với hệ điều hành đã góp phần giúp cho Microsoft trở thành công ty phần mềm máy tính lớn thứ hai trên thế giới, đang kiện Microsoft đòi 60 triệu đô-la. Kelly Corr, luật sư của Rod Brock, chủ nhân Seattle Computer, đang trình bày vụ kiện với bồi thẩm đoàn. Đó là một vụ án mang tính chuyên môn cao độ mà hồ sơ lên đến tám bộ và hàng trăm trang giấy trong những tháng trước vụ xét xử. Khi bắt đầu lên tiếng, Corr đặt bức tượng một con chó bằng đồng trên bàn để mọi người nhìn thấy.

“Tôi cam đoan quý vị nghĩ đây là một vụ án về máy tính”, Corr cất lời. “Thật ra đây là một vụ về chó. Rod Brock thường gọi nó là Spud và một hôm Bill Gates đến gặp anh ta và nói: ‘Tôi thật tình thích chó, tôi muốn nuôi chó và nếu anh cho tôi con chó Spud này tôi sẽ biến nó thành vô địch và đổi lại tôi sẽ luôn luôn cho anh tùy ý lựa chọn những chú chó con do nó sinh ra.’”

Vụ tranh chấp đã khởi sự nhiều tháng trước khi Brock quyết định bán Seattle Computer Products. Doanh nghiệp này phá sản. Tài sản duy nhất Brock còn lại là giấy phép anh nhận được khi ký chuyển giao quyền sở hữu DOS để lấy 50.000 đô-la ngày ấy trong văn phòng Paul Allen năm 1981. Giấy phép này cho phép Seattle Computer tiếp tục bán DOS với phần cứng máy tính của họ. Và Microsoft cũng đồng ý cung cấp cho Seattle Computer các phiên bản nâng cấp của hệ điều hành. Vì Brock không phải trả bất cứ tiền bản quyền nào cho Microsoft về DOS, nay đã trở thành một tiêu chuẩn công nghiệp, giấy phép vĩnh viễn này có thể có giá hàng triệu đô-la đối với một công ty bán máy tính.

Brock dự định mời chào giấy phép này cho nhà thầu cao giá nhất. Anh nghĩ đến Tandy Corporation. Nhưng trước tiên, anh cho Microsoft cơ hội mua lại giấy phép. Trong một lá thư gửi cho Gates, anh thông báo rằng anh đã quyết định bán Seattle Computer, và rằng vì thỏa thuận của Seattle Computer với Microsoft là tài sản lớn nhất của họ, hẳn nó có “giá trị quan trọng” với các nhà sản xuất máy tính dựa trên hệ điều hành MS-DOS. “Chúng tôi tin rằng giá trị của Seattle Computer vào khoảng 20 triệu đô-la. Trước khi giới thiệu với các khách hàng triển

vọng, chúng tôi muốn biết xem quý vị có quan tâm đến việc mua Seattle Computer hay không.”

Brock không phải chờ phúc đáp lâu. Jon Shirley hồi âm ngay trong ngày anh nhận được thư, cho biết anh sững sốt vì cách “thối phồng quá mức” bản thỏa thuận của Seattle Computer.

Khi Shirley báo cho Brock rằng giấy phép bán DOS của anh ta không chuyển nhượng được, Brock đã quyết định khởi kiện. Brock được đại diện bởi công ty Bogle & Gates (không liên quan), một trong những trụ sở pháp lý lớn nhất và có uy tín nhất Seattle. Chiến dịch phản công trước toà nhà của Microsoft được chỉ đạo bởi David McDonald, một lập trình viên máy tính thông thạo và là cử nhân trường luật Harvard, cùng một đồng sự ở Shidler McBroom Gates & Lucas.

Seattle Computer là công ty duy nhất được giấy phép miễn phí tác quyền của Microsoft để bán sản phẩm DOS. Một bước đi chiến lược trước đó trong năm, Gates đã đòi lại một giấy phép tương tự trao cho Tim Paterson, tác giả của DOS. Sau khi rời Microsoft năm 1982, Paterson đã trở lại làm việc cho Seattle Computer một thời gian ngắn trước khi thành lập công ty máy tính của riêng anh, Falcon Technology. Như một khoản thù lao cho công việc lập trình Paterson làm việc với Microsoft, Paul Allen cho anh giấy phép đóng gói DOS với các sản phẩm phần cứng Falcon. Tuy nhiên, đến năm 1986, Falcon thất bại và Paterson đang xem xét đề nghị của một nhóm doanh nhân nước ngoài muốn mua Falcon chỉ để nắm được giấy phép DOS vô giá. Paterson gặp Gates, Gates nổi giận. Sau khi thương lượng căng thẳng, Microsoft mua tài sản Falcon với giá 1 triệu đô-la, và Paterson trở lại làm việc với Microsoft cho đến nay.

Vụ xét xử với Seattle Computer diễn ra ba tuần lễ. Phần lớn thời gian Gates thường cùng với mẹ ở tại phòng xử. Cả anh và Allen phải làm chứng. Cuối cùng, mọi người đi đến một cuộc dàn xếp bên ngoài trong khi bồi thẩm đoàn nghị án. Microsoft trả cho Seattle Computer 925.000 đô-la và lấy lại giấy phép quan trọng với DOS. Các luật sư của Brock thăm dò bồi thẩm đoàn cho biết họ có thể đổi ý theo số đông nếu cuộc cân nhắc diễn ra lâu hơn. Brock chỉ cần số phiếu biểu quyết 10-2 là thắng kiện.

Họ cũng dàn xếp rằng các luật sư của hai bên thỏa thuận không thảo luận chi tiết các cuộc thương lượng dài mười một giờ nhằm chấm dứt vụ tranh chấp. Nhưng Brock đã dàn xếp từ đầu với giá nửa triệu đô-la. Tuy nhiên Gates từ chối. Anh nói với luật sư Microsoft anh đã trả tiền cho DOS một lần; anh không trả tiền cho nó nữa.

Trong thời gian xét xử, Microsoft có đề nghị Brock 50.000 đô-la để dàn xếp, đề nghị liền bị bác bỏ. Khi bồi thẩm đoàn hội ý, giá đề nghị cứ vài giờ lại tăng lên khoảng 100.000 đô-la. Corr ngạc

nhien thấy Gates không chịu thiệt để nhường bộ giải quyết từ trước vụ xử. “Tôi ngồi đó trong phiên toà và tự hỏi: ‘Tại sao anh chàng này (Gates ) lại ngồi trong toà này phung phí thời gian của anh ta? Thời gian của anh ta quý giá hơn nhiều. Nếu anh ta có thể mua chuộc Brock với giá nửa triệu đô-la, tiền ấy cũng đáng để chi...’ Tôi không chắc anh ta có định tìm cách ăn thua với Brock hay làm gì... Những anh chàng này (Microsoft ) thích mạnh tay. Họ chèn ép mọi người. Điều đó dường như không phải là cách làm ăn hay.”

Nhưng sau vụ xử, Corr thấy nên đi mua một số cổ phiếu Microsoft, đã tăng gần gấp ba giá trị từ khi công ty cổ phần hoá 9 tháng trước đó.

Một số người trong ngành máy tính bắt đầu phàn nàn về cách Microsoft làm ăn với họ đã tiếp xúc với Bogle & Gates khi vụ xử xét kết thúc để hỏi về việc chính họ muốn khởi kiện Microsoft. Không có vụ kiện nào hình thành từ những lần tiếp xúc đó nhưng những lời phàn nàn cho thấy một sự bất bình sâu sắc về thể lực đang lên của Microsoft và cách xử sự của chủ tịch Bill.

Kelly Corr bị trả đũa bởi các luật sư Microsoft không lâu sau vụ dàn xếp Seattle Computer, lần này tại toà án liên bang ở San Francisco về một trong những vụ đánh cắp phần mềm đầu tiên. Các tác giả ở khu vực Vịnh đã tóm được một chiếc tàu chất đầy phần mềm MS-DOS lậu. Một nhóm nghiệp chủ Đài Loan với một doanh nghiệp mang tên VCCP (Very Cheap Computer Products – Các sản phẩm Máy tính cực rẻ) cho biết họ có giấy phép hợp pháp để bán các bản MS-DOS. Microsoft bác bỏ và tiến hành khởi kiện. Mặc dù Corr trước đã được thuê đại diện cho VCCP, ông đã không được trả tiền khi vụ việc dẫn đến những cuộc tranh cãi trước vụ xử. Các khách hàng Đài Loan của ông đôi khi gọi ông vào nửa đêm để hứa hẹn sẽ trả tiền. Họ đã không trả. Cuối cùng, chán nản vì tiến hành công việc pháp lý tốn kém cho công ty ấy mà chẳng được gì, Corr quyết định bỏ sự vụ. Nhưng tại toà liên bang, luật sư phải được giấy phép của chánh án mới được rút lui. Toà phải nghe kiến nghị. Thông thường, luật sư phe đối lập quá vui mừng đồng ý với sự rút lui vì biết cơ may thắng kiện của họ gia tăng đáng kể. Nhưng trong vụ này, Microsoft phản đối sự rút lui của Corr. Khi thấy công ty luật cỡ lớn của Corr tại Seattle mắc kẹt tại toà, không thu được lợi nhuận, họ thấy thích thú vô cùng. Đó là lúc trả đũa cho vụ Seattle Computer trị giá một triệu đô-la.

“Tại sao họ làm thế?” Corr hỏi một cách hùng hồn. “Như tôi đã nói, họ thích mạnh tay.”

\* \* \*

Trong các cuộc thương lượng của vụ dàn xếp trị giá một triệu đô-la với Seattle Computer, các luật sư của Microsoft trong nỗ lực thuyết phục Rod Brock dàn xếp sự việc một cách đỡ tốn kém

nhất, đã cảnh báo anh ta rằng cho dù anh ta có thắng vụ kiện dân sự ấy, cuối cùng anh cũng sẽ thua. Microsoft, họ cho biết, đang thực hiện một hệ điều hành mới mở IBM khiến cho MS-DOS sau cùng trở nên một thứ đồ cổ lỗ sĩ trong ngành máy tính cá nhân.

“Họ cứ nói: ‘Cho dù nếu các anh thắng mọi chuyện, cũng chỉ được hai năm kể từ bây giờ bởi vì mọi người sắp đi theo hệ điều hành mới’”, luật sư Kelly Corr kể lại.

Hệ điều hành Microsoft đề cập đến, vẫn đang được triển khai vào cuối năm 1986, được mang tên bí mật lúc ấy là OS/2. Nó được thiết kế để khai thác sức mạnh của thế hệ máy tính cá nhân thứ hai đang thay thế những chiếc máy PC sơ khai. Khi OS/2 được chính thức công bố vào tháng 4/1987, cả Microsoft và IBM đều tiên đoán nó sẽ trở thành hệ điều hành của thập niên 1990 cho các máy tính cá nhân. Thế nhưng OS/2 hoá ra lại là một thất bại nặng nề. Liên minh giữa Microsoft và IBM cho ra không phải là một chiếc Cadillac mà là một chiếc Edsel. Thất bại của liên doanh làm lung lay ngành máy tính đến tận chân tơ kẽ tóc.

Câu chuyện OS/2 vẫn đang được đề cập. Không ai nói được nó đã kết thúc ra sao, hay cốt truyện sẽ đi đến những bước rẽ bất ngờ nào. Nhưng câu chuyện bắt đầu năm 1984, với một máy tính cá nhân tên là PC/AT.

Sau thành công rực rỡ từ PC của mình, IBM đã nối tiếp bằng một loạt tai hoạ tiếp thị, đáng kể nhất trong số đó là PC Junior trị giá 699 đô-la, với một bàn phím mà một phóng viên miêu tả giống như những miếng chewing-gum “Chiclets”. Không may cho IBM, tiếng xấu đồn xa. Nhưng ngày 14/8/1984, hai năm và hai ngày sau khi máy PC nguyên thuỷ ra mắt tại New York City, IBM giới thiệu máy PC/AT (“AT” viết tắt của chữ Advance Technology), một máy tính xây dựng từ vi mạch mới 286 hùng mạnh của Intel chạy trên DOS 3.0. Máy tính này, khác với PC Junior, có bàn phím theo dạng máy đánh chữ Selectric nổi tiếng của IBM. Don Estridge, nhà lãnh đạo nhóm Dự án Cờ vua ban đầu, với hy vọng PC/AT sẽ bù đắp được niềm thất vọng đối với PC Junior. IBM cần tạo được tiếng vang và mặc dù PC/AT có giá 4.000 đô-la, Estridge tin rằng máy tính mới sẽ thu hút được những các khách hàng muốn khai thác vi mạch 286 mạnh mẽ hơn.

PC/AT được triển khai trong bí mật đúng với phong cách truyền thống của IBM, với mật danh Salmo. Lần này, thậm chí IBM đã buộc được Microsoft cài đặt dây hệ thống báo động vào trong trần nhà ở nơi khoảng một tá máy mẫu được cất giữ. Các lập trình viên Microsoft, những người bận bịu hoàn chỉnh phiên bản thứ ba của DOS để chạy trên máy, đã gọi căn phòng là Bể Cá.

Gates không mấy hứng thú với IBM về mạch 286. Anh miêu tả mạch này là “não tê liệt”, anh

muốn IBM chờ đợi và xây dựng thế hệ máy tính kế tiếp trên một mạch tiên tiến hơn mà Intel đang thực hiện, mạch 80386. Quyết định xúc tiến một chiến lược máy tính cá nhân dựa trên mạch 286 của IBM dường như tỏ ra là một sai lầm lớn.

“Estridge không đếm xỉa đến lời cảnh báo của Bill về 386 và quyết định đưa ra máy 286, và đó là quyết định then chốt gây ra mọi chuyện”, lời Stewart Alsop, nhà biên tập và phát hành của PC Letter và là một tác giả có uy tín về Gates và Microsoft. Estridge biết Gates dự đoán đúng về mạch 286, nhưng Estridge bị áp bức từ cấp trên tại IBM muốn tiếp thị một PC thành công sau thất bại của PC Junior, theo Alsop. Estridge nghĩ rằng máy 286 có thể làm an lòng những nhân vật ở Armonk cho đến khi mạch Intel 386 làm xong, có lẽ đến 1986.

Mặc dù PC/AT được giới thiệu cùng DOS 3.0, Gates nhận thấy hệ điều hành này đã bị đẩy đến giới hạn. Cần một hệ mới – một hệ thay thế DOS. Năm 1985, Gates ký kết một thỏa thuận hợp tác triển khai dài hạn với IBM để tạo ra một hệ điều hành mới, gọi là Advanced DOS. Sau cùng nó mang tên OS/2. IBM coi hệ điều hành mới thuộc về một chiến lược lớn liên kết tất cả máy tính các loại, lớn và nhỏ. IBM muốn một hệ điều hành cho phép máy tính cá nhân kết nối với máy tính lớn.

Nhưng dự án chẳng bao lâu gặp phải nhiều vấn đề kỹ thuật lớn do mạch 286 khiếm khuyết gây khó khăn trong việc xử lý phần mềm cũ viết cho các máy MS-DOS chạy trên hệ điều hành mới. Gates không muốn tiếp tục lãng phí thời gian và tiền bạc triển khai hệ điều hành mới cho mạch 286. Tiếc thay, một nhân vật tại IBM mà Gates có thể thuyết phục được, Estridge, đã tử nạn trong vụ tai nạn máy bay 191 Delta Air Lines tại phi trường Dallas-Forth Worth năm 1985. Mặc dù thường bất đồng, Gates và Estridge hợp nhau một cách khác lạ – có lẽ vì Estridge biết tranh luận với Gates. Họ nể trọng và tin tưởng nhau. Giờ đây Gates phải làm việc với Bill Lowe, người đảm trách Nhóm các hệ thống sơ cấp ở Boca Raton. Mặc dù Lowe trước đã thuyết phục công ty có năng lực kỹ thuật của Estridge. Gates và Lowe tỏ ý tôn trọng lẫn nhau nhưng họ giữ khoảng cách trong quan hệ.

“Giờ đây, phụ trách là một anh chàng chẳng biết gì về máy tính”, Alsop nói về Lowe.

Gates tìm cách chứng tỏ lẽ phải của mình về mạch 286 nhưng Lowe không nghe. Hệ điều hành mới, anh ta nói, phải làm việc trên mạch 286. Mạch đó là tương lai. IBM đã đầu tư quá nhiều vào PC/AT và không thể bỏ mặc các khách hàng đó.

Đầu năm 1986, trong thời gian lui về nhóm triển khai ứng dụng của Microsoft, Gates huênh hoang về điều mà anh gọi là chiến lược “rách việc” của IBM, theo một trong các lập trình viên ở

đó. “Bill nói: ‘Kệ xác những người theo AT; ta cứ làm (hệ điều hành mới) cho 386, để rồi họ nâng cấp.’”

Công việc IBM từ chối đã được Compaq nhận thực hiện. Tháng 9/1986, Compaq đưa ra PC với mạch Intel 386. Các nhà sản xuất máy tính nhái khác vẫn chờ đợi IBM nâng cấp lên mạch 386. Dù gì thì IBM cũng luôn luôn ấn định tiêu chuẩn. Khi Compaq nhảy vào cầm cờ, sự mạo hiểm của họ đã được đền bù xứng đáng. Máy Compaq Deskpro 386 là máy tính cá nhân mạnh nhất trên thị trường. Vào thời điểm Comdex mùa thu diễn ra năm ấy, một số nhà sản xuất máy tính nhái đó đã trưng bày các máy tương thích với Compaq chứ không phải IBM. Theo Alsop, vào thời điểm Compaq giới thiệu máy tính mới của họ, IBM chưa đặt hàng một mạch 386 nào từ Intel. IBM nhận thấy họ đã mắc phải sai lầm nghiêm trọng – và không chỉ ở việc không đếm xỉa đến mạch 386. Macintosh của Apple với giao diện đồ họa thân thiện người dùng cuối cùng đã bắt đầu khởi sắc, và IBM không có một giao diện người sử dụng đồ họa trong hệ điều hành mới họ đang triển khai với Microsoft. Lowe cuối cùng nhận thấy IBM phải có một hệ thống đồ họa cho OS/2 như Gates đã nói với anh từ đầu.

Thế là cuộc gặp gỡ định mệnh giữa Gates và Lowe được diễn ra ở Armonk, bang New York.

Về sau Gates kể với Alsop rằng khi gặp Lowe, anh nghĩ rằng anh chẳng còn cơ hội thuyết phục IBM thuận theo việc triển khai Windows cho OS/2.

“Gates đến đó và nghĩ rằng anh đã mất thời cơ, trong khi anh sắp đạt được mọi thứ anh muốn”, Alsop kể. “Anh đã đeo đuổi quá lâu và quá vất vả để thuyết phục IBM mua Windows và 386 mà chẳng đi đến đâu. Thế nên anh đã nhượng bộ và làm theo bất cứ điều gì Lowe muốn... Đúng lúc ấy Lowe trình bày sự việc.”

Lowe nói với Gates IBM muốn OS/2 chạy trên mạch 386 nhưng anh nhất quyết đòi nó phải chạy trước tiên trên 286. Anh cũng đồng ý xin cấp phép Windows cho hệ điều hành mới nhưng nhất quyết đòi chuyển tên thành Presentation Manager. Quan trọng hơn, anh thuyết phục Gates xem lại giao diện sử dụng đồ họa và tích hợp các khái niệm về một hệ thống đồ họa sử dụng trong các máy tính lớn của IBM. Tuy nhiên, điều này có nghĩa là Windows cho DOS của Microsoft sẽ không tương thích với Windows cho OS/2. Gates muốn Windows chạy với cả hai hệ thống.

Tại sao Gates, nhà thương lượng cứng cổ, lại dễ dàng xiêu lòng khi làm việc với Lowe? Gates nặng trọng một cách khác thường với các nhà lãnh đạo IBM – theo nhiều nhà quản lý Microsoft – Mỗi khi nói chuyện với người ở IBM, anh cư xử cứ như mẹ anh đang ở trong phòng. Gates tỏ ra

rất mực nhã nhặn.

“Bill có hai trạng thái”, Scott MacGregor, nhà quản lý cuộc triển khai Windows mà Gates tuyển từ Xerox PARC nhận xét. “Với tất cả những OEM khác anh ta rất tự tin, quả quyết, và rất thoải mái trong khi bàn công việc với họ. Nhưng khi làm việc với IBM, anh ta dè dặt hơn nhiều, trầm lặng và nhún nhường. Điều đó thật nực cười, và đây là công ty duy nhất mà anh tỏ ra như thế. Trong các cuộc gặp với IBM, Bill thay đổi thái độ một cách đáng ngạc nhiên.”

MacGregor nói rằng anh rời Microsoft một phần vì anh cho rằng công ty đang phạm những sai lầm chiến lược trong việc hợp tác triển khai OS/2 với IBM. “IBM muốn hợp nhất Presentation Manager và OS/2, và có những người trong số chúng tôi (trong nhóm Windows) cảm thấy hướng đi đó không đúng”, MacGregor nói.

Sau cùng, Windows bắt đầu được gác lại trong công ty nhằm thúc đẩy triển khai Presentation Manager. Có lần, sau cuộc gặp giữa Gates và Lowe năm 1986, Steve Ballmer muốn giết chết hoàn toàn Windows nên đã lập luận rằng Microsoft đang phân tán nguồn lực của mình trong việc theo đuổi Windows. Ballmer là một người lính mẫn cán. Anh vẫn chịu trách nhiệm duy trì quan hệ tốt với IBM hầu như suốt từ ngày Jack Sams gọi đến Microsoft lần đầu tiên mùa hè năm 1980.

“Tôi biết qua những cuộc nói chuyện của những người tại Microsoft rằng suýt nữa họ đã giết chết Windows”, lời Alsop. “Ballmer và Gates là người đưa nó ra. Ballmer muốn giết chết Windows. Gates đã ngăn anh ta lại. Gates xem nó như một chiến lược phòng thủ. Cứ trông vào Gates. Mỗi khi làm chuyện gì, anh đều cố thủ thế. Anh cố gắng thực hiện nhiều chuyện cùng một lúc. Anh không muốn hoàn toàn gắn bó với OS/2, phòng khi nó chẳng may thất bại. Và sau này anh đã đúng. Ballmer, vì công việc của anh là duy trì làm ăn với IBM, đã muốn xuôi chiều. Anh muốn chiều lòng IBM.”

Mặc dù theo đuổi Windows, chẳng bao lâu Microsoft chỉ còn một nhóm nhỏ thực hiện dự án, ít hơn nhiều so với 30 lập trình viên làm việc không nghỉ để cho ra phiên bản Windows đầu tiên. Trọng tâm ở Microsoft rõ ràng đã chuyển sang OS/2 và Presentation Manager.

Với các lập trình viên tại Microsoft, làm việc với IBM là một câu đố độ với những phong cách rất khác biệt. So với phong cách Microsoft đầy thoải mái, IBM chán ngắt như một sổ lệnh mà họ muốn tích hợp vào Presentation Manager. IBM khẳng khái đòi Microsoft thay đổi tên một số hiệu lệnh Gates đã sử dụng trong Windows. Chẳng hạn, lệnh “Zoom” và “Icon” để thay đổi kích cỡ không gian làm việc, được đổi thành “Maximize” và “Minimize” trong Presentation

Manager.

IBM điều hành dự án OS/2 thông qua uỷ ban, và mất nhiều thời gian để tiến hành công việc qua các cơ chế rườm rà như thế. Trong khi các lập trình viên Microsoft làm việc theo các nhóm nhỏ, gọn, IBM làm theo hướng ngược lại. Họ có hàng trăm người thực hiện OS/2 ở Boca Raton và tại phòng thí nghiệm IBM ở Winchester, Anh quốc. Các lập trình viên thực hiện dự án OS/2 tại IBM biết quá rõ cơ cấu quan liêu thiếu hiệu quả của công ty. Tờ Wall Street Journal thuật lại một câu chuyện phóng dụ mà các nhà lập trình IBM truyền miệng nhau về việc IBM đã đua thuyền thua Microsoft như thế nào. Nhân lực IBM, nhận thấy Microsoft có tám người chèo và một người lái, trong khi IBM có tám người lái và một người chèo. Chỉ một tay chèo vì thế phải chèo vất vả hơn.

Neil Friedman, lập trình viên trẻ tuổi tham gia Microsoft sau khi nhìn thấy tờ Today đăng bài về Gates trên tờ Today, còn nhớ đã bỏ ra vài ngày ở Boca Raton để giải quyết một số vấn đề kỹ thuật trên OS/2. Anh đi đến đâu đều có một người của IBM đi kèm, ngay cả vào phòng vệ sinh. Một nhà quản lý IBM phải ký giấy cho anh được truy cập máy tính.

“Dự án làm các nhân viên của Microsoft và cả người của IBM hết sức nản lòng”, Friedman kể. “Đó là một cuộc va chạm của hai công ty ở hai thái cực. Ở IBM, mọi chuyện được tiến hành rất trịnh trọng. Không ai tự ý làm bất cứ điều gì. Phải lên cấp rất cao mới tìm được người có thể ra quyết định... Bạn không thể thay đổi việc gì mà không có sự chấp thuận của hội đồng xét duyệt. Sửa chữa một lỗi nhỏ, xin chấp thuận chuyện gì đó cũng mất vài tuần.”

Ngược lại, Microsoft cũng tiếp thu một số phương pháp làm việc của IBM. IBM rất hăng hái trong việc kiểm nghiệm sản phẩm trong các giai đoạn triển khai. Friedman cho biết khi anh gia nhập Microsoft, trung bình có hai nhà kiểm nghiệm cho mỗi 40 lập trình viên. Sau vài năm làm việc với IBM về OS/2, gần như cứ mỗi lập trình viên Microsoft lại có một nhà kiểm nghiệm.

IBM công khai công bố dự án hợp tác OS/2 với Microsoft vào tháng 4/1987. Cùng lúc, IBM cũng giới thiệu sản phẩm mà họ gọi là thế hệ máy tính cá nhân kế tiếp, máy PS/2 (viết tắt từ chữ Personal Systems – Các hệ thống Cá nhân). Những chiếc máy mới ấy nằm trong nỗ lực tích cực của IBM lấy lại ưu thế đã mất. Các nhà sản xuất máy nhái đã quật IBM toi tã trên thị trường trong nhiều năm và IBM đã mất quyền kiểm soát thị trường máy tính cá nhân. Các máy nhái bán đến 30% dưới giá các máy IBM tương tự.

IBM quyết định theo đuổi thị trường máy nhái bằng máy PS/2. Khoảng một nửa công nghệ trong PS/2 được triển khai bởi IBM, khiến nó khó sao chép hơn máy PC nguyên thủy. Nhưng



trong bốn máy PS/2 mới do IBM đưa ra chỉ có một máy dùng mạch 386. Những máy khác dựa trên bộ vi xử lý 286.

“Cuộc triển khai OS/2 sẽ mở ra một chủng loại trình ứng dụng hoàn toàn mới”, Jon Shirley của Microsoft tiên đoán một cách đầy tự tin. Hệ điều hành mới được thiết kế chạy trên bất cứ máy IBM hay máy tương thích IBM nào sử dụng vi mạch 286 hay 386, kể cả các kiểu PS/2. Nhưng OS/2 đến cuối năm 1987 mới tới được tay khách hàng. Và Presentation Manager phải gần một năm sau mới hoàn thành.

Tại Comdex mùa thu năm 1987, IBM trình diễn OS/2 trên loạt máy mới của mình. Đây là tiết mục mà hầu hết 90.000 khách hàng đổ xô đến hội chợ đều muốn xem nhất – xu hướng công nghệ tương lai. Mặc dù đám đông rất nhiệt tình với OS/2 tại Comdex, cũng có những người hoài nghi. Pete Peterson, Phó chủ tịch điều hành WordPerfect Corporation, công ty sản xuất chương trình xử lý văn bản cùng tên bán chạy nhất, tiên đoán rằng nhiều người sử dụng máy tính sẽ không chuyển sang hệ điều hành mới. Tại sao phải chuyển? DOS làm việc đủ tốt rồi. Và anh đặt nghi vấn việc theo đuổi OS/2 của Microsoft. Anh cho rằng Microsoft theo đuổi OS/2 để có thể thuyết phục IBM ủng hộ Windows dưới dạng Presentation Manager.

“Microsoft có một ý tưởng cuồng tín đối với giao diện người sử dụng đồ hoạ”, Peterson nói với một phóng viên tờ San Jose Mercury News. “Nếu Microsoft phải lựa chọn giữa gia tăng lợi tức, sự phát triển và việc đưa giao diện người sử dụng đồ hoạ đến cho thế giới, họ sẽ chọn giao diện người sử dụng đồ hoạ.”

Cuộc triển khai Presentation Manager và OS/2 của Microsoft và IBM đã làm cho những người ở Apple thắc mắc không biết công ty sẽ phản ứng thế nào với mối đe dọa mới mẻ này đối với Macintosh. Nhưng Apple đang hoạch định điều bất ngờ mới của họ.

\* \* \*

Ngày 17/3/1988, Apple Computer, bạn làm ăn và đối thủ lâu năm của Microsoft, một trong những người anh em trong ngành, khởi một đơn kiện 11 trang về tác quyền tại toà liên bang ở San Jose, kết tội Microsoft đánh cắp tính năng hiển thị đồ hoạ của máy tính Macintosh trong phiên bản mới nhất của Windows.

Mới ngày hôm trước, Gates gặp chủ tịch Apple John Sculley về chuyện khác. Sculley chẳng nói gì về vụ kiện hay thậm chí không hề úp mở bất cứ thái độ không vui nào với Microsoft. Khi Gates hay biết vụ kiện, anh lạnh người và tức giận vì Apple đã cung cấp bản sao đơn kiện cho báo chí trước khi thông báo cho Microsoft.

“Anh ta chẳng hề trả lời tôi chuyện đó... không một lời”, Gates nói với tờ San Jose Mercury News về cuộc gặp của anh với Sculley trước hôm Apple thả trái bom. “Vì thế ban đầu tôi nói với mọi người thoát đầu, khi có tin đồn, rằng tin ấy không đúng. Thế rồi chúng tôi phát hiện ra họ đã cung cấp thông tin cho tất cả những phóng viên ấy và gửi cho họ bản sao đơn kiện. Đây là một đòn tấn công tổng lực... Chúng tôi lúng túng. Tôi không đùa. Tôi đã dính vào nhiều vụ kiện và mỗi vụ kiện tôi tự nhủ: ‘Hy vọng ta sẽ ổn’. Nhưng lần này thì không. Bạn đâm ra thắc mắc – nếu họ là những người có lý – họ đang muốn gì... Apple đang lợi dụng báo chí để loan tin. Vụ kiện làm cho mọi người sợ hãi và khiến họ nghĩ rằng Apple nghĩ ra chiêu này chứ không phải Xerox.”

Những người trong ngành nhất trí ý kiến rằng Apple muốn làm tê liệt các kế hoạch triển khai một máy tính cá nhân với các đồ họa dễ sử dụng tương đương với Macintosh của IBM. Vụ kiện, họ nói, chủ yếu nhắm đến Presentation Manager cũng như Windows.

Không chỉ Gates mà toàn thể ngành máy tính cá nhân đều mất cảnh giác trước vụ kiện. Nó giống như một trận động đất trong Silicon Valley, lan truyền chấn động không chỉ dọc bờ Tây đến thung lũng Forest ngoại vi Seattle mà còn khắp trong nước Mỹ. Không ai ngờ Apple phản công với cú đe dọa sau cùng của IBM bằng một vụ kiện. Mặc dù không ngã ngũ ý kiến về kết quả Apple sẽ đạt được trước toà, nói chung mọi người trong giới nhất trí rằng vụ kiện có thể làm tê liệt chiến dịch triển khai phần mềm cho Windows. Microsoft từ trước đến nay đã thúc đẩy thiết lập Windows thành một tiêu chuẩn công nghiệp và cổ động các công ty phần mềm viết các ứng dụng Windows. Giờ đây họ cũng hăng hái chẳng kém với Presentation Manager.

“Mặc dù Apple có quyền bảo vệ các thành quả phát triển và nỗ lực tiếp thị của mình, họ không được cản trở xu hướng tất yếu của ngành”, lời Lawrence Magid, một nhà phân tích công nghiệp máy tính tại Silicon Valley. Anh và những người khác vạch ra, như Gates trước đó, rằng Apple, khi triển khai cách hiển thị Macintosh, đã sử dụng công nghệ được hoàn chỉnh tại Xerox PARC. Những người chỉ trích vụ kiện nói rằng Apple đã đánh mất tinh thần kinh doanh, thứ đã góp phần đưa hãng từ trứng nước trở thành công ty máy tính lớn thứ hai trên thế giới.

“Nói chung, đó là điều khủng khiếp”, Andy Hertzfeld, cựu lập trình viên Apple từng thực hiện Macintosh, nói về vụ kiện. “Apple đang tự làm tổn hại chính mình.”

Dan Bricklin, người triển khai VisiCalc, chương trình bảng tính đầu tiên, cũng có phản ứng tương tự: “Nếu Apple cố gắng làm thật lớn chuyện như toan tính của họ, đây sẽ làm một ngày buồn cho công nghiệp phần mềm Mỹ”. Viết phần mềm, Bricklin nói, không giống như viết sách. Phần mềm được xây dựng trên những gì đã có.

Trong vụ kiện, Apple nói rằng năm 1985 đã cấp cho Microsoft một giấy phép hạn chế để sử dụng các tính năng như của máy Macintosh trong Windows 1.0, nhưng các tính năng trong Windows 2.03 không được quy định trong giấy phép. Apple nói rằng Windows 2.03 vi phạm 13 tác quyền khác nhau. Windows 2.03 là nền tảng của Presentation Manager, vẫn chưa được đưa ra chính thức vào thời điểm diễn ra vụ kiện. Ngoài Microsoft, vụ kiện còn liệt kê tên tuổi Hewlett-Packard như một bị cáo và lên án công ty ở Palo Alto này về các vụ xâm phạm tác quyền trong New Wave, một sản phẩm dựa trên Windows 2.03, New Wave đã được công bố nhưng chưa được bán. Hewlett-Packard hỏi xin Apple giấy phép công nghệ Macintosh, nhưng Apple từ chối, theo đơn kiện. Vì New Wave cần có Windows vận hành, thực chất vụ kiện nhắm đến Windows.

Apple lập luận trong đơn kiện rằng Windows 2.03 và New Wave có “diện mạo và cảm giác” rõ thuộc về cách hiển thị Macintosh. Nhưng có những khác biệt giữa cách hiển thị Macintosh và cách của Windows. Macintosh, chẳng hạn, có thể hiển thị các tập tin như biểu tượng. Macintosh xóa một tập tin bằng cách lôi biểu tượng hay tên tập tin vào một “sọt rác”. Với Windows, chuột được dùng để đánh dấu tập tin và lệnh “xóa” được chọn từ menu.

Đây không phải là lần đầu tiên Apple lên án một đối thủ về việc nhại theo các tính năng hiển thị của Macintosh. Vài năm trước, Apple đã dọa đưa Digital Research ra toà về sản phẩm GEM giống Macintosh của họ. Digital sửa đổi GEM theo ý Apple và tránh được chuyện hầu toà. Có tiền lệ pháp lý đối với vụ kiện của Apple. Năm 1987, một toà án liên bang ở Atlanta đã phán quyết Softklone Corporation vi phạm bản quyền của Digital Communications Associates về cách hiển thị một trong các chương trình của hãng.

Chưa đầy một tháng sau khi Apple khởi kiện, Microsoft phản công bằng một đơn kiện, lên án Apple phá huỷ thỏa thuận giấy phép 1985 và cố tình làm thiệt hại kinh doanh của Microsoft bằng việc tạo dư luận xấu. Microsoft nói rằng Windows 2.03 là “thực chất tương đồng” với Windows 1.0, được bảo hộ trong giấy phép của Apple. Theo Microsoft, Apple viết thư cho công ty của họ năm 1986, nói rằng bản thỏa thuận 1985 giới hạn ở Windows 1.0. Apple không giải thích gì về lá thư, đơn kiện của Microsoft cho biết. Microsoft nói rằng Windows 2.03 phải được bảo hộ theo thỏa thuận năm 1985 đó. Họ cũng lập luận rằng giao diện đồ họa sử dụng trong Macintosh không bắt nguồn từ Apple và không thể được bảo hộ tác quyền.

Như Apple đã làm, Microsoft cũng trình bày với báo chí, fax các bản sao thỏa thuận mật trước đó với Apple trước đó cho các phóng viên, trong đó có bản sao giấy phép 1985 đang tranh tụng.

Kết quả là Apple đâm thêm đơn kiện kết tội Microsoft dùng lời dối trá và đe dọa để phá thỏa thuận giấy phép 1985. Apple nói rằng Microsoft dọa ngưng thực hiện các ứng dụng quan trọng cho Macintosh. Sculley, nhà lãnh đạo Apple đã nói đại loại như thế trong cuốn sách Odyssey của ông được ấn hành ngay trước vụ kiện Apple. Gates phản bác lại cách trình bày sự kiện của Sculley. Anh nói rằng các quan chức Apple năm 1985 đã yêu cầu một cuộc họp tại Microsoft để bàn về Windows 1.0 và mang theo một luật sư để đe dọa về một vụ kiện. Gates nói với Sculley không biết về các thỏa thuận Steve Jobs đã thực hiện với Microsoft năm 1982 để triển khai các ứng dụng cho Macintosh.

“Tôi thông báo cho Sculley về các thỏa thuận”, Gates nói. “Chúng tôi nói: ‘Bình tĩnh nào, hai công ty chúng ta làm thế này không có lợi’. Chẳng có lời đe dọa nào từ phía Microsoft. Chúng tôi chưa bao giờ đến họ và xin giấy phép. Họ là những người khơi chuyện.”

Sau khi vụ kiện được khởi xướng, nhiều cuộc dàn xếp quan trọng trước xử đã được tiến hành. Trước đó một chánh án liên bang hoà giải rằng Microsoft có quyền hợp pháp theo thỏa thuận năm 1985 đối với đa số cách hiển thị trong Windows 2.03. Tuy nhiên, điều gây tranh cãi, thậm chí đến ngày nay, là có phải Microsoft đã nhại khái niệm Windows chồng lấp dùng trong Macintosh. Phải thay đổi một khía cạnh hệ trọng ấy trong Windows có thể coi là một sự nhượng bộ đắt giá của Microsoft. Vị chánh án cũng hướng dẫn rằng Microsoft có thể cố gắng chứng minh tại toà rằng các thành phần của cách hiển thị dùng trong Macintosh được nhại từ Xerox và vì thế không có cơ sở cho một vụ kiện bản quyền.

Các cuộc hoà giải trong vụ kiện Apple thỉnh thoảng làm cho cổ phiếu Microsoft lên xuống thất thường, tùy thuộc vào cách các chuyên gia pháp lý diễn tả về kết quả chung cuộc. Tháng 3/1989, sau khi toà tuyên bố rằng bản thỏa thuận năm 1985 giữa Microsoft và Apple “không phải là một sự biện luận hoàn hảo” cho Microsoft, giá cổ phiếu tụt xuống gần 27%.

Steve Ballmer quyết định lợi dụng cơn bán tháo hốt hoảng của các nhà buôn Phố Wall. Anh nói với các đồng nghiệp tại Microsoft rằng cổ phiếu đã bị nện chí tử bởi tuyên bố bất lợi của toà. Ballmer sau đó đã đi thu mua 935.000 cổ phiếu của Microsoft trên thị trường tự do với giá 46,2 triệu đô-la – lần mua đầu tiên của anh từ khi công ty cổ phần hoá đại chúng năm 1986. Ballmer mua cổ phần với giá trung bình 48,91 đô-la một cổ phiếu. Trong vòng một tháng, cổ phiếu đã tăng lên đến 53,25 đô-la vẫn còn tăng lên.

\* \* \*

Nếu mục tiêu thật sự của vụ kiện bản quyền Apple chống lại Microsoft đích thực là OS/2 như

nhiều người trong ngành nghi ngờ lúc ấy, nhà sản xuất máy tính ở Cupertino có thể đã tiết kiệm cho mình rất nhiều tiền án phí nếu án binh bất động. Hoá ra nỗi lo sợ của họ là vô căn cứ. Sau tất cả những kỳ vọng của giới truyền thông và dự đoán trong ngành, hệ điều hành được quảng cáo rùm beng này là một thất bại.

Đầu 1988, ngay sau khi OS/2 được bán ra lần đầu, IBM và Microsoft dự đoán doanh số sẽ vượt DOS trong vòng hai năm. “Trong 10 năm tới, hàng triệu lập trình viên và người sử dụng sẽ tận dụng hệ thống này”, Bill Gates viết trong lời tựa một cuốn sách kỹ thuật về OS/2 của Gordon Letwin, nhà kiến trúc sư hệ thống của Microsoft.

Nhưng khi đã xem xét OS/2, những người trong ngành có ngay một ý kiến khác. “Thị trường rộng lớn sẽ quay lưng với OS/2”, đó là lời tiên đoán của Jeffrey Tarter, nhà ấn hành chuyên san công nghiệp Softletter, vào tháng 9/1988. Anh nói đúng. Dù có ấn tượng về kỹ thuật, OS/2 không phổ biến được vì nhiều lý do. Với giá 325 đô-la một bản, nó đắt hơn gấp đôi DOS. Để sử dụng hệ thống mới, một số người sử dụng PC phải bỏ ra 2.000 đô-la hay hơn để nâng cấp phần cứng hiện thời của họ. Với các công ty khách hàng lớn, điều này trị giá đến hàng triệu đô-la. Cho dù các khách hàng quyết định chuyển sang hệ thống mới, ít có ứng dụng sẵn để sử dụng nó. Nhưng trở ngại lớn nhất OS/2 gặp phải là từ DOS. Khi OS/2 được đưa ra, DOS được sử dụng trên hơn 20 triệu máy tính cá nhân. Nó chiếm đến 37% doanh thu của Microsoft và gần phân nửa lợi tức trong năm kết thúc vào tháng 6/1987. Gates đã thiết lập một tiêu chuẩn công nghiệp vững chắc với DOS, như anh đã từng nói rõ và các khách hàng trung thành không dễ gì từ bỏ.

Đến 1989, Gates là tiếng nói đơn độc trên hành trình của OS/2. Trong bài báo trên Personal Computing tháng Bảy năm đó, Sandra Reed bình luận: “Một thời từng là thánh chỉ, lời của Gates giờ đây phải chen vai với những tiếng nói cạnh tranh khác trong một thế giới không dễ gì từ bỏ tiêu chuẩn DOS.”

Gates tỏ ý không quan tâm đến sự trầy trật của OS/2 trên thương trường. “Chúng tôi là những người kiên nhẫn”, anh nói với một phóng viên tờ Business Week. “Mọi tiến triển đều diễn ra đúng hướng.”

Tuy nhiên, anh biết rõ hơn ai hết. Trong nội bộ Microsoft, Gates đã bắt đầu chuyển các lập trình viên ra khỏi dự án OS/2 để thực hiện Windows. Năm 1988, Microsoft đã giới thiệu một phiên bản Windows thứ hai thiết kế cho các máy tính có vi mạch công suất mạch 386. Cuối cùng thì Windows bắt đầu tỏ ra có triển vọng. Doanh số tăng dần. Gates sau cùng đã thuyết phục được các nhà triển khai phần mềm viết ứng dụng cho Windows 2.0. Trong khi đó một

phiên bản tiến hơn, Windows 3.0, đang được thực hiện.

Nhưng những gắng gượng tiếp tục của Microsoft với Windows làm căng thẳng quan hệ của họ với IBM, người ủng hộ Presentation Manager. Có những tin đồn trong giới về một sự rạn nứt nghiêm trọng giữa hai công ty về vị trí Windows so với OS/2. Hoá ra các tin đồn là có thật. Cuộc hôn nhân giữa hai công ty đang gặp rắc rối. Gates không còn làm việc với Bill Lowe ở IBM. Sao chiếu mệnh của Lowe đã rơi và anh chuyển sang làm việc với Xerox. Thay anh với tư cách phó chủ tịch bộ phận máy tính để bàn của IBM là Jim Cannavino, một tay kỳ cựu trong bộ phận máy tính lớn của công ty. Mặc dù Cannavino không có kinh nghiệm với máy tính cá nhân, anh thông minh và am hiểu kỹ thuật hơn Lowe rất nhiều. Nhưng Cannavino không tin tưởng Gates. Anh cảm thấy Gates đã dụ dỗ Lowe đến quyết định sai lầm về OS/2 để có lợi cho Microsoft. Thực tế, Lowe không hề nghe theo Gates, và điều này đã gây nên tất cả mọi chuyện. Nhưng Cannavino không biết gì về lịch sử OS/2.

“Jim trở nên rất hoài nghi với Microsoft và quan hệ bắt đầu rạn nứt”, lời Stewart Alsop. “Nếu Lowe nghe Gates thì đã chẳng xảy ra vấn đề gì.”

Tại Comdex mùa thu vào tháng 11/1989, Microsoft và IBM cố tỏ ra hoà hoãn. Trong một bữa ăn tối chủ nhật có Gates và Cannavino tham dự, hai công ty công bố với khoảng 30 nhà đại lý phần mềm rằng họ đang “củng cố” sự nhất trí về OS/2. Một cuộc phối hợp công bố chung với báo chí đã miêu tả OS/2 là “nền tảng của thập kỷ 1990”. Microsoft sẽ giới hạn các tính năng của Windows và bổ sung các tính năng cho OS/2, lời tuyên bố nói. Họ cũng đề nghị sử dụng Windows trên các máy tính yếu hơn và OS/2 trên các máy tính mạnh hơn.

Hai ngày sau buổi chiêu đãi tối, trong một cuộc họp báo tại Comdex, Cannavino miễn cưỡng tán thưởng Windows. Một số nhà triển khai phần mềm coi sự thiếu nhiệt tình này đồng nghĩa với việc Windows sẽ phải hy sinh cho OS/2. Khi Gates đọc một số lời nhận xét về Windows trên báo chí, nhất là lời của Jim Manzi, chủ tịch điều hành Lotus Development Corporation, anh tỏ ra tức giận. Gates trở mặt và làm ngược lại những gì Microsoft đã hứa hẹn trong lời tuyên bố với báo chí. Thay vì rút lui khỏi Windows, anh hùng hổ đẩy mạnh nó bằng phiên bản ba, lấy nhiều lập trình viên hơn nữa từ dự án OS/2.

Microsoft xúc tiến Windows là một bước đi hoàn toàn hợp lý về phương diện kinh doanh, cho dù điều đó gây nguy hiểm cho cuộc hôn nhân béo bở với IBM. Đến cuối năm 1989, OS/2 chiếm chưa đến 1% tất cả các hệ điều hành được bày bán trên toàn thế giới. DOS, trong khi đó, chiếm 66% thị trường. Và Windows 3.0 được thiết kế chạy trên DOS, chứ không trên OS/2. Nó là đúc kết của sáu năm làm việc và hơn 100 triệu đô-la chi phí triển khai. Khoảng ba triệu bản của hai

phiên bản trước đã bán ra, và hầu hết giờ đây đã phủ bụi. Nhưng Gates vẫn gan lì theo đuổi Windows, không chịu từ bỏ ý đồ làm cho PC dễ sử dụng như Macintosh.

Gates hy vọng lần thứ ba sẽ thành công. Windows 3.0 theo ý anh, sẽ là sự bào chữa cho tất cả những chỉ trích mà anh phải gánh từ phiên bản đầu tiên đưa ra năm 1985. Nó sẽ là sản phẩm “độc đáo” anh đã nghĩ ra. Gates đã mạo hiểm thanh danh và tương lai của công ty vào sự thành công của Windows 3.0. Anh dự trù cho bữa tiệc ra mắt một sản phẩm phần mềm đình đám nhất trong lịch sử ngành PC. Và nếu nó chạy tốt, Microsoft sẽ giành được một thị phần lớn của Apple.

\* \* \*

Nụ cười toe toét nở trên mặt, Bill Gates chỉnh đốn trang phục, đẩy đôi kính đã trễ xuống mũi và từ từ tiến ra sân khấu. Anh bước từ tốn, như thể thưởng thức từng decibel tiếng reo hò tán thưởng của hàng trăm người tụ tập ở Center City của New York tại Columbus Circle để nghe nhà tài phiệt ngành phần mềm trình bày về Windows 3.0.

Mẹ anh từ Seattle bay đến để cùng anh dự ngày này. Ngày 22/5/1990 sẽ là một trong những ngày vui nhất và sung sướng nhất trên con đường công danh của Gates. Theo dõi sự kiện tưng bừng này đồng thời trên các máy truyền hình cáp ở sáu thành phố lớn nhất của Mỹ và bảy thành phố khác trên thế giới là ước khoảng 6.000 nhà báo, nhà phân tích công nghiệp, nhà triển khai phần mềm và các chuyên gia nhà nghề khác. Tại London, Paris, Madrid, Singapore, Stockholm, Milan và Mexico City, họ chen nhau quanh các máy truyền hình màn ảnh rộng để xem những hình ảnh từ vệ tinh về một sự kiện truyền thông rầm rộ nhất ngành công nghiệp máy tính cá nhân.

“Đây có lẽ là sản phẩm được trông chờ nhất trong lịch sử thế giới”, lời bình luận của một nhà phân tích của công ty Smith Barney đầy uy tín với một phóng viên tờ USA Today.

Ngay cả nhiều người hoài nghi từng chế giễu Windows cũng trở thành những người ủng hộ. “Hãy tin tôi, tôi chưa hề là người hâm mộ Windows trước đây. Nhưng theo những gì tôi thấy thì đây thực sự là một sản phẩm tài tính”, lời Nancy McSharry, một nhà phân tích công nghiệp của International Data Corporation.

Trên bờ Tây, khoảng 400 người tụ tập tại San Francisco Concourse để xem qua sản phẩm truyền thông đa phương tiện, kết hợp bởi những lời ủng hộ của các nhân vật trong ngành bằng một cuộc băng giống như MTV giới thiệu sản phẩm mới. Phía trên Seattle, tại trụ sở chính của Microsoft, hàng trăm người trong số 5.000 nhân viên chen chúc trong hội trường lớn để nghe

chủ tịch qua vệ tinh. Họ reo hò nhiệt liệt khi Gates đưa lên sân khấu nhóm “Win 3” gồm khoảng hơn hai chục lập trình viên đã dành hai năm triển khai phiên bản mới nhất này của Windows.

Không như năm 1985, khi Windows 1.0 được giới thiệu với ứng dụng vì nó ra thị trường quá trễ, lần này Gates đã quy tụ được mọi tay gao cội trong ngành phần mềm, trong đó có Lotus Development Corporation, công ty đã hết lòng ủng hộ Windows từ một tháng trước cuộc ra mắt tại New York. Cuộn băng cổ động Windows 3.0 có cả Frank King, phó chủ tịch phần mềm của Lotus, ăn vận như một công nhân bảo trì đang lau một cửa sổ lớn bằng giẻ lau. Lotus đã cam kết chi hàng triệu đô-la để sau cùng cho ra một phiên bản đầu tiên cho Windows. Thực tế, họ cũng chẳng rộng đường lựa chọn. Excel của Microsoft dành cho Windows đã chấm dứt cuộc cạnh tranh trên thị trường bảng tính PC.

Cuộc chơi ngông một ngày trời này ngốn đứt của Microsoft hơn 3 triệu đô-la. Gates nói nó là “cuộc ra mắt phần mềm phung phí nhất, rầm rộ nhất và tốn kém nhất xưa nay”. Microsoft, trong năm 1990 là công ty phần mềm máy tính đầu tiên thu được 1 tỷ đô-la doanh thu sẽ chi hơn 10 triệu đô-la nữa trong những tuần sắp tới để cổ động Windows 3.0. Họ dự trù phân phối 400.000 bản trình diễn miễn phí. Chiến dịch quảng cáo “đao to búa lớn” còn được tăng cường bằng việc Gates xuất hiện trên nhiều chương trình TV, trong đó có “Good Morning America”. Như thường lệ với Gates, đó là khoản chi đáng đồng tiền. Windows nhanh chóng trở thành sản phẩm phần mềm máy tính bán chạy nhất từ trước tới giờ. Giá cổ phiếu Microsoft tăng vọt lên mây xanh và Gates lọt vào top đầu danh sách 400 người giàu nhất nước Mỹ của tạp chí Forbes.

Là cổ đông lớn thứ hai của Microsoft, Paul Allen cũng được lên danh sách. Allen đã đến New York không phải để cùng dự với Gates dịp công bố Windows mà công bố sản phẩm của riêng anh. Trước hôm tổ chức chương trình Windows rầm rộ, Allen đứng trong một căn phòng thanh lịch tại Thư viện Đại chúng của New York City để công bố sản phẩm đầu tiên của Asymetric, tên là ToolBook, một ứng dụng trên Windows cho phép những người hâm mộ tạo phần mềm theo ý họ. Việc Allen chọn một thư viện để công bố sản phẩm đầu tiên của anh cũng không có gì ngạc nhiên nếu ta biết bố anh ấy là cựu phó giám đốc các thư viện Đại học Washington.

Chỉ vài tuần trước cuộc công bố ở New York, Allen đã tái gia nhập hội đồng quản trị Microsoft. “Đây là điều mà Bill và tôi đã bàn tính mấy năm”, Allen cho biết lúc ấy. “Bill và tôi đã làm việc cùng nhau trước đây và quan hệ ấy đã cho ra các sản phẩm hữu ích.”

Trong khi lưu lại New York để tiến hành những cuộc ra mắt sản phẩm, hai người bạn cũ đến một quán rượu thể thao ở dưới phố để uống bia và xem trận đấu lượt về giữa Portland và Phoenix thuộc Hiệp hội Bóng rổ Quốc gia. Là một người mê títt môn thể thao này và luôn mang



theo một trái bóng rổ đằng sau xe Porsche của mình, Allen đã mua đội Portland Trail Blazer với giá 70 triệu đô-la năm 1988. Anh dễ dàng làm được điều đó. Năm 1990, Forbes liệt kê tài sản của Allen trị giá 1,2 tỷ đô-la.

Allen không chỉ mua đội bóng; anh còn mua cho đội bóng máy bay riêng, một chiếc phản lực 21 chỗ từng thuộc quyền sở hữu của trùm khách sạn Leona Helmsley. Allen trang bị cho máy bay các phương tiện kỹ thuật cao, như bộ hiển thị số trong cabin để chỉ thị tốc độ và cao độ. Về sau anh mua máy bay phản lực riêng cho mình và thường bay từ nhà đến Portland để xem đội bóng thi đấu. Gates thỉnh thoảng đi cùng anh.

“Làm việc ở Microsoft rất hào hứng, nhưng nếu nói về niềm vui, nó không thể so với hoạt động này”, Allen nói về việc làm chủ một đội bóng rổ chuyên nghiệp.

Trong vòng bốn tháng sau tiệc ra mắt ở New York, Windows 3.0 đã bán được một triệu bản. “Không có sản phẩm nào so sánh được bằng hay gần bằng với sự thành công của sản phẩm này”, Tim Bjarin phó chủ tịch điều hành Creative Strategies Inc., một công ty nghiên cứu và tư vấn nói. “Microsoft đang trên đường đi tới thống lĩnh mọi thứ trong ngành máy tính để bàn liên quan đến phần mềm. Không ai động được đến họ hay làm chậm bước được họ”. Lần đầu tiên, những người sử dụng máy tính có thể chi 150 đô-la cho một bản Windows 3.0 và làm cho một máy PC nhái 2.500 đô-la để sử dụng như máy Macintosh 4.000 đô-la.

Tờ PC Computing viết: “Khi biên niên sử của ngành PC được viết, ngày 22/5/1990 sẽ đánh dấu ngày đầu tiên kỷ nguyên thứ hai của các máy PC tương thích IBM, một chiếc máy đi tập thể bằng một hệ điều hành lỗi thời và các chương trình kiểu thập niên 1970, đã được biến thành một máy tính có thể lao vào một thập niên các môi trường điều hành đồ họa đa nhiệm và các ứng dụng mới mạnh mẽ. Windows 3.0 đã làm đúng những gì những kẻ tiền nhiệm của nó – VisiOn, GEM, các phiên bản Windows trước và OS/2 Presentation Manager – thất bại. Nó hoạt động ổn định, dung nạp được các ứng dụng DOS hiện có và khiến bạn tin rằng nó thuộc về PC.”

Những người duy nhất không tán dương Windows là những người ở Apple. “Windows chỉ đơn thuần là bản sao của những gì chúng tôi đã làm từ đầu đến nay”, lời Jim Davis, giám đốc phần mềm hệ thống tại Apple phản bác. Sử dụng Windows trên PC cũng như đặt một chiếc Rolls Royce trước một chiếc Volkswagen Bug – đẹp đấy, nhưng vẫn không hơn, anh nói.

Với Microsoft, đó chỉ là đòn quen thuộc của Apple. Chủ tịch Bill thực sự đã hót tay trên được miếng hời của Apple. Và miếng ấy quả là ngon.

Nhưng anh cũng đã để lại dấu ấn không hay với IBM và điều đó không tốt cho mối quan hệ sau

này của họ. Trong khi Gates đang tắm mình trong hào quang chiến thắng của Windows, OS/2 héo hon trong bóng tối. Và những người ở Armonk cũng không vui chẳng kém gì những người ở đầu kia xứ sở tại Cupertino.

“Thành công của Windows 3.0 đã khiến OS/2 chấp nhận đi từ sự u ám đến lụi tàn”, InfoWorld nhận định như vậy ba tháng sau khi Windows được giới thiệu. “Các nhà phân tích giờ đây đã dòi lại ước tính của họ về thời điểm OS/2 giành được sự chấp nhận rộng rãi đến cuối thập niên này, một số người tiên đoán rằng cái gọi là thế hệ hệ điều hành kế tiếp đã chết.”

Nhằm đẩy mạnh Windows, Microsoft vạch ra một chiến lược lèo lái mình ngày càng xa dần khỏi IBM. Microsoft đã chứng minh thông qua Windows rằng họ chẳng cần IBM hỗ trợ vẫn tiếp thị thành công sản phẩm mới. Phần mềm, chứ không phải phần cứng, đang định hướng ngành này, và IBM phải lái theo ý Gates. Gates biết điều đó. Đến tháng 9/1990, người ta càng đồn đại và phỏng đoán về rắc rối giữa hai công ty. Mọi giao tiếp giữa đội ngũ kỹ thuật hai công ty nghe đâu đã chấm dứt. Mười năm trước, Bill Gates đã xộc vào một cửa hiệu ở Boca Raton để mua một chiếc cà vạt mới vì anh muốn ra vẻ thật chỉnh tề khi đứng trước IBM để thuyết trình cho Microsoft được triển khai hệ điều hành cho máy tính cá nhân đầu tiên của IBM. Giờ đây, những mối ràng buộc giữa nhà sản xuất máy tính lớn nhất thế giới và nhà sản xuất phần mềm lớn nhất thế giới dường như đã xác xơ như một chiếc quần jean cũ giặt quá nhiều lần. Các nhà lãnh đạo tại Microsoft và IBM che giấu mọi bất đồng. Steve Ballmer phủ nhận các xung đột. “Quý vị có lẽ không hiểu cuộc hôn nhân của chúng tôi”, Ballmer nói với tờ Business Week: “Chúng tôi sẽ không li dị.”

Nhưng các sự kiện dường như cho thấy diễn tiến ngược lại.

Tháng Chín, IBM liên kết với Metaphor Computer Systems trong một liên doanh gọi là Patriot Partners để tạo ra phần mềm cho phép một chương trình in ấn có thể chạy trên một loạt hệ điều hành khác nhau. Vì thế, các lập trình viên sẽ làm việc với công nghệ Metaphor hơn là của Microsoft khi tạo phần mềm mới. Stewart Alsop gọi vụ này là “phát pháo khai hỏa” trong một kế hoạch bảy năm của IBM nhằm giành lại quyền kiểm soát từ Microsoft.

Alsop vừa có một cuộc gặp với Gates khiến anh tin rằng cuộc hôn nhân mười năm với IBM đang lao đao. Gates phải thuyết trình tại một hội nghị các nghiệp chủ phần mềm ở Palo Alto nhưng anh đến trễ sau một cuộc họp nguyên ngày với Jim Cannavino của IBM ở Milwaukee, bang Wisconsin. Gates đến khoảng năm phút trước khi anh phải nói chuyện với khoảng 600 người. Sau đó Gates và Alsop đến một quán rượu ở Il Fornaino tại Palo Alto, cạnh khách sạn Gates ở. Cuộc thuyết trình diễn ra tốt đẹp và Gates thật sự phấn chấn và hài lòng. Alsop, biết

Microsoft và IBM đang trải qua sự căng thẳng nghiêm trọng, đã quyết định đến lúc hỏi chuyện về Cannavino.

“Mỗi khi bạn nói chuyện với anh ta”, Alsop nói về Gates, “nếu bạn khơi dậy bất cứ vấn đề nào về máy tính cá nhân anh ta sẽ chú tâm ngay lập tức, bắt đầu đung đưa tới lui, nhìn thẳng vào mắt bạn, đặt câu hỏi khái quát. Bạn phải nhớ, anh ta thật sự nắm được mọi thứ. Anh ta biết hỏi đích xác để tìm xem bạn có lừa anh ta không. Thế nên tôi hỏi anh ta: ‘Anh nghĩ sao về Jim Cannavino?’ May thay, tôi khơi trúng huyết. Anh ta bắt đầu nói say sưa, hùng hồn về việc Cannavino đã nói thế nào với anh về cách thức điều hành Microsoft.”

“Rõ ràng”, Alsop nói, “Gates phải tự kiểm chế mình để không nói thêm về Jim.”

Ngày 10/9, InfoWorld, tạp san chuyên ngành có uy tín, đổ thêm dầu vào ngọn lửa cuộc tranh luận về sự rạn nứt giữa Microsoft và IBM khi tường thuật rằng Gates đã mời một nhóm các nhà lãnh đạo của Lotus Development Corporation đi ăn tối và sau khi quá chén bắt đầu mạt sát IBM và Cannavino, rằng mười năm giữa IBM sẽ chẳng còn và anh ta, Gates, sẽ thống trị tất cả. Một trong các nhà lãnh đạo Lotus về nhà và viết lại câu chuyện. Cuối cùng, theo một cách nào đó, câu chuyện ấy có mặt trên bàn làm việc Cannavino, theo tờ InfoWorld.

Câu chuyện này, của phóng viên săn tin Robert Cringely thuộc InfoWorld, được báo chí quốc gia trích đăng lại và Microsoft phủ nhận kịch liệt sự việc chủ tịch Bill từng nói những lời như thế về những người bạn tốt tại IBM. Những người thuộc bộ phận đối ngoại đã được một số người trong giới truyền thông tiếp xúc và họ cố gắng bênh vực Gates. “Nếu câu chuyện có thật...”, tờ InfoWorld viết, “nó cho thấy Bill Gates chẳng khéo giao thiệp. Nó cũng cho thấy chiều sâu của những rắc rối trong quan hệ giữa IBM và Microsoft.”

Khi George Gibert đọc câu chuyện trên InfoWorld về việc Gates miệt thị IBM sau khi quá chén, anh sửng sốt và khó chịu. Bài báo trên không chỉ sai lệch mà anh còn không hiểu được tại sao bản ghi chép riêng của anh về buổi tối với Gates, một bản ghi chép mà anh chỉ dành cho cấp trên tại Lotus đọc, lại rơi vào tay Jim Cannavino tại IBM.

Bản memo sáu trang giấy một mặt đã được viết trong sáu tuần đầu của tháng Năm, ngay sau kỳ Computer Bowl thường niên, nơi những người giỏi nhất và thông minh nhất trong ngành tụ họp để xem ai là người am tường máy tính nhất. Đó là một phiên bản của kỳ College Bowl rất nổi tiếng trong thập niên 1960. Năm 1990, Computer Bowl được tổ chức tại World Trade Center ở Boston, không xa Cambridge và trụ sở chính của Lotus Development Corporation.

Gilbert, một giám đốc sản phẩm tại Lotus đã gặp Gates năm trước khi anh thuyết trình tại

Harvard gần đó. Khi họ gặp nhau tại Harvard, Gates đã cho Gilbert gặp gỡ với một số người của anh ở Microsoft bàn về chuyện làm việc tại Microsoft, nhưng sau cuộc phỏng vấn Gilbert anh thấy anh ta chưa muốn rời Lotus hay vùng Boston. Gilbert gặp Gates lần kế tiếp tại Computer Bowl và khi kết thúc anh đến chào Gates. Hai đồng nghiệp trẻ của anh tại Lotus, Mary Fenstermaker và Jenise Ellis, cũng muốn gặp Bill Gates. Cả ba người chưa ai ngấp nghé trở thành “lãnh đạo”, như trong câu chuyện mà InfoWorld miêu tả họ. Gates hỏi ba người có muốn nói chuyện thêm ở khách sạn Boston Harbor chỗ của anh không. Họ gặp nhau trong quán rượu.

Ngược với bài đăng trên InfoWorld, không ai say, theo Gilbert. Quán rượu đóng cửa chưa đầy một giờ sau khi họ đến, và mọi người chỉ uống vài ly. Họ nói chuyện hơn 4 giờ đồng hồ.

Gates trò chuyện cởi mở về mình cho đến lúc mặt trời lên, điều chưa bao giờ xảy ra trong các cuộc phỏng vấn với các nhà báo, khi anh chỉ tập trung về Microsoft hay ngành công nghiệp này. Nhưng đêm đó trong quán rượu ở Boston Harbor, Gates nói về mình nhiều đến nỗi Gilbert và các bạn anh phải lái câu chuyện trở lại các vấn đề nghề nghiệp – họ đang quan tâm đến những vấn đề nội bộ ngành từ miệng phát ngôn hàng đầu của ngành. Mặc dù Gates hoàn toàn hài lòng đêm đó, anh tiếc rằng sự bộc trực của anh lúc ấy về sau đã bị kẻ thù của anh, chủ tịch Lotus Jim Manzi, khai thác để khoét sâu vết nứt giữa Microsoft và IBM.

Đáng ngạc nhiên, Gates bảo ba người rằng việc triển khai phiên bản OS/2 16 bit là một trong những bước đi ngoạn mục nhất mà anh đã thực hiện, bất chấp dư luận cho rằng đó là một sai lầm. Anh cho rằng nó đã giúp gia cố mối quan hệ của Microsoft với IBM; nhưng giờ đây “thế mạnh đã xoay chuyển để IBM cần [Gates] hơn anh cần họ”, như bản memo ghi.

Gates thú nhận Microsoft đã sa lầy vào phiên bản OS/2 kế tiếp, sản phẩm vẫn còn chứa nhiều lỗi. “Động cơ nào khiến Microsoft phải đưa nó ra trước Windows 3.0?” anh hỏi. Anh tiên đoán rằng sáu tháng khi Windows 3.0 được đưa ra, nó sẽ chiếm thị phần lớn hơn Presentation từng chiếm được. “Các ứng dụng OS/2 sẽ không có cơ hội”, Gates nói.

Lúc bấy giờ, Lotus đã đầu tư mạnh vào việc triển khai các ứng dụng chạy trên OS/2 như những công ty khác trong ngành. Những công ty này về sau than phiền rằng họ đã bị Microsoft che mắt để họ trụ lại với OS/2 thật lâu sau khi Microsoft đã bí mật quyết định từ bỏ hệ điều hành mới này và tập trung vào Windows. Theo họ, điều này tạo cho Microsoft một ưu thế lớn khi Windows 3.0 được tung ra, một điều mà Gates cực kỳ phủ nhận.

Theo Gilbert, Gates đã không đề cập đến Cannavino đêm đó như bài báo InfoWord trình bày.

Anh ta cũng chẳng “miệt thị” IBM. Anh chỉ có nói anh cho rằng IBM sẽ “gác kiếm” sau bảy đến mười năm.

Gilbert và các bạn anh ta ngạc nhiên về mức độ hiểu biết của Gates đối với Apple và IBM ở các cấp cao nhất. “Chúng tôi ấn tượng không có chuyện gì xảy ra bên trong IBM mà anh ta không biết”, Gilbert viết trong bản memo. “Chúng tôi cũng có ấn tượng anh ta biết mọi chuyện đang diễn ra tại Apple.”

Gates tiếp tục nói cặn kẽ về môi trường và cơ cấu Microsoft, tại sao họ thành công. Cơ cấu cấp bậc trong công ty không kênh càng, chỉ có vài cấp ở trên cùng, theo Gates, người không tin ở việc có nhiều phó chủ tịch. Quá nhiều công ty, anh nói, trao cho các phó chủ tịch những chức danh phù phiếm. Tại Microsoft, Gates có chín giám đốc bộ phận kinh doanh – tám nam và một nữ. Một số được đào tạo từ các chương trình MBA; một số được đề bạt. Mỗi bộ phận được tổ chức giống nhau, với một giám đốc sản phẩm, giám đốc triển khai, giám đốc chương trình và biên tập viên người sử dụng. Các giám đốc chương trình, Gates giải thích, nắm những công việc quan trọng nhất tại Microsoft, bởi vì họ chịu trách nhiệm về thông số kỹ thuật sản phẩm.

Để bảo đảm các nhóm triển khai duy trì được tính cạnh tranh, công ty trồng cây vào các phương pháp quản lý kiểu Darwin – thích nghi để sinh tồn. Mỗi sáu tháng, các nhà triển khai được các đồng nghiệp đánh giá và những người nằm trong 5% dưới cùng sẽ bị sa thải.

Microsoft đã cố gắng giữ cho các nhóm triển khai của mình nhỏ gọn, thậm chí cả khi công ty đã phát triển, một việc Gates làm lấy tự hào. Anh nói rằng anh chỉ có 18 lập trình viên thực hiện toàn bộ lĩnh vực bảng tính của công ty, và anh muốn con số đó giảm xuống con số 14. Lotus, anh cho biết, có khoảng 120 lập trình viên trong lĩnh vực bảng tính. Quản lý họ sẽ vất vả, Gates nói.

Gates tiếp tục nói về các “kiến trúc sư” của Microsoft, “bảy hiệp sĩ đạo” phần mềm cổ vấn cho Gates và khám phá các công nghệ mới. Bảy người này, trong đó có Charles Simonyi và Gordon Letwin, là những bộ óc siêu việt của công ty, anh nói. (Mỗi lập trình viên được xếp vào sáu loại, từ 10 đến mức 15. Khi một lập trình viên đạt đến 15 và trở thành nhà kiến trúc, anh ta có vị thế giống như đồng sự trong một công ty luật vậy, có các chế độ ưu đãi cổ phần khổng lồ).

Gates cho rằng Microsoft đã thành công vì phẩm chất của những người mà công ty tuyển mộ. Những nhân viên triển vọng, trí thông minh, vốn chuyên môn và đầu óc kinh doanh. Nhưng trí thông minh là quan trọng nhất.

Gates thôi thúc nhân viên của anh một cách mạnh mẽ vì anh muốn họ giỏi hơn. Mỗi ngày, anh

nói, họ phải đến làm việc và nghĩ rằng “tôi muốn chiến thắng”. Họ cũng phải hiểu được sự thay đổi mức độ ưu tiên giữa công việc và gia đình, đôi khi việc ấy đồng nghĩa là phải làm việc vào cuối tuần. Chuyển hướng câu chuyện về mình, Gates cũng miêu tả “căn nhà” mới mà anh đang xây dựng, một căn nhà hơn 10 triệu đô-la với các màn ảnh khổng lồ có độ phân giải cao trên tường của những căn phòng sinh hoạt để hiện thị hình ảnh từ một cơ sở dữ liệu CD máy tính.

Hướng về tương lai của ngành này, Gates tiên đoán cuộc chạy đua phần mềm sẽ kết thúc sau 20 năm. Lúc ấy, anh cho rằng máy tính sẽ tự viết phần mềm tốt hơn con người.

Ngày hôm sau buổi tối tán gẫu với Gates, Gilbert và các bạn đồng hành của mình ở Lotus gặp nhau ở một bãi biển và họ quyết định viết lại thật nhiều những gì nhớ được về cuộc gặp. “Thật là hứng thú không ngờ”, lời Gilbert giải thích vì sao anh muốn ghi lại những ý tưởng của Gates. Ngoài ra, Gates đã nói những điều Gilbert cảm thấy là thông tin quan trọng cần chia sẻ với những người khác ở Lotus. Chẳng hạn, Gates đã hỏi Gilbert tại sao Lotus chưa bao giờ cử những người làm kỹ thuật của họ đến Microsoft nghe ngóng về những chuyện công ty đang làm. Gilbert cho rằng các nhà kỹ thuật cao cấp ở Lotus nên biết Gates thực chất đã ngỏ lời mời họ.

Một trong ba người có mặt tối hôm đó, Mary Fenstermaker, không đồng ý với quyết định viết memo và từ chối đưa tên mình vào. “Tôi chẳng muốn dính vào chút nào”, cô nói. “Ý nghĩ của tôi là Bill Gates không hay biết, mà anh ta cũng không muốn một bản memo từ cuộc nói chuyện của chúng tôi.”

Tuy nhiên, Gilbert cứ tiến hành và gửi bản memo cho bốn người ở Lotus. Một trong số họ, Bruce Johnston, gửi nó cho chủ tịch Lotus Jim Manzi, đặt tựa là “Ghi chép qua cuộc hẹn với Gates”.

Chính Manzi đã bảo cho thư ký riêng của ông gửi một bản sao đến Jim Cannavino tại IBM, theo một nguồn cao cấp ở Lotus. Manzi đã có chuyện bất hòa từ lâu với Gates. Đến năm 1990, họ đã không nói chuyện với nhau ba năm, và vẫn thế từ đó đến nay (mặc dù thỉnh thoảng họ chĩa mũi dùi vào nhau qua phương tiện truyền thông).

Là một cựu nhà báo thăng tiến trong lĩnh vực tiếp thị để trở thành người lãnh đạo Lotus, Manzi đảm nhiệm vai trò chủ tịch năm 1986 khi Mitch Kapor ra đi để theo đuổi những mục tiêu khác. Lúc ấy, Gates và Kapor đang thương thuyết một vụ sát nhập 50-50. Manzi dẹp vụ này, ông và Gates tránh nhau từ đó. Việc vụ sát nhập không diễn ra được có lẽ cũng tốt cho Microsoft, người qua mặt Lotus năm 1987 để trở thành công ty phần mềm số một. Ngày 16/8 năm đó,

khi anh lấy số liệu từ văn phòng mình về năm tài chính trước đó, anh gửi một thông điệp điện tử đến các nhân viên Microsoft để báo cho họ biết sự hào hứng của anh. Anh cho biết công ty là số một trong mọi lĩnh vực doanh số, lợi tức, lãnh đạo và nhân sự.

Manzi, khi gửi bản memo của Gilbert đến cho Cannavino, dường như cố đổ dầu vào lửa giữa cuộc đụng độ của Microsoft và IBM. George Gilbert hối hận về quyết định ghi chép của mình. “Tôi không may và không đánh giá được để mình rơi vào một tình huống mà chuyện tôi làm có thể được dùng để chống lại Bill Gates”, anh nói.

Đúng một tuần sau khi InfoWorld đăng bản memo của Lotus, Microsoft và IBM công bố họ tái xác nhận mối quan hệ bằng cách khôi phục lại. Thực chất, đó là kiểu nói nước đôi. Cannavino nói với các phóng viên IBM sẽ đảm trách phần lớn việc triển khai OS/2, trong khi Microsoft mặc sức đẩy mạnh Windows.

Tờ New York Times so sánh lời công bố này như “một vụ động đất làm nứt cửa sổ và vỡ đồ sứ nhưng trần nhà còn nguyên vẹn.”

Từ quyết định của họ, Microsoft nhanh chóng chuyển khoảng 160 lập trình viên trước giờ vẫn thực hiện OS/2 sang triển khai Windows. Lời công bố hai công ty sẽ đi theo hai con đường khác nhau khiến các nhà triển khai phần mềm bối rối hơn bao giờ hết về hướng đi của ngành này. Ai sẽ ấn định tiêu chuẩn? Liệu sẽ có một tiêu chuẩn không? Họ có nên bám theo Microsoft và DOS với Windows của họ hay đi với OS/2 và Presentation Manager của IBM?

Các nhà lãnh đạo tại IBM và Microsoft tiếp tục khẳng định cho rằng không có rắc rối nào về cơ bản trong mối quan hệ ấy. “Họ vẫn còn là đối tác”, Cannavino nói. Ít ai trong ngành tin điều đó. Cảm giác chung là Microsoft, chứ không phải IBM, đang ngự trị làn sóng máy tính cá nhân.

Rõ ràng người ta quan tâm đến Windows nhiều hơn OS/2 tại Comdex mùa thu ở Las Vegas hai tháng sau đó, nơi có tin công bố Microsoft sẽ đồng bảo trợ một hội chợ tên là Windows World Exposition Conference vào tháng 5/1991, trùng với Comdex mùa xuân. Gates là diễn giả chính yếu tại hội chợ Las Vegas. Anh nhắc lại với cử tọa rằng khi anh thuyết trình lần trước vào năm 1983, anh dành tổng cộng mười phút để chuẩn bị bài diễn văn và cha anh điều khiển máy chiếu. Lần này, Gates có bộ dạng doanh nhân hào nhoáng. Anh mặc bộ com-lê đen đắt tiền và dùng một máy chiếu chất lượng cao 50.000 đô-la tên là “Twin Points”, nhại theo “Twin Peaks”, loạt phim truyền hình nổi tiếng ở vùng Seattle. Về bài diễn văn này, anh đã tập dượt khoảng 12 lần với Jerry Weissman, người huấn luyện thuyết trình ở Silicon Valley. Weissman đã giúp các nhà lãnh đạo nhiều công ty máy tính vượt qua nỗi sợ diễn thuyết trước đám đông hay trong

trường hợp của Gates, dạy cho họ các nguyên tắc nói chuyện trau chuốt và hùng hồn hơn. Nhưng Weissman chẳng làm gì hơn được cho cái giọng the thé của Gates, giọng nói thỉnh thoảng vỡ ra như của thiếu niên.

Một trong những chủ đề trong bài diễn văn của Gates tại hội chợ Comdex mùa xuân là cái anh gọi là “thông tin ở đầu ngón tay” mà theo đó máy tính cá nhân trở thành một siêu thị kỹ thuật cao, và các khách hàng có thể chọn lựa trong số thông tin văn tự, âm thanh và video.

Một tháng sau Comdex, IBM công bố họ đang hợp lực với Microsoft và các nhà sản xuất máy tính khác để triển khai công nghệ truyền thông đa phương tiện. Nhưng IBM và Microsoft tiếp tục trả đũa nhau về thứ sẽ trở thành tiêu chuẩn của thời đại – Windows hay OS/2. Vào cuối tháng 1/1991, Wall Street Journal đưa tin Microsoft hoàn toàn bỏ rơi OS/2. Ba tháng sau Microsoft mới công nhận điều đó. Cuộc ly hôn đã được phán quyết.

“Microsoft hiện đang lèo lái ngành này, không phải IBM”, Fred Gibbons của tờ Software Publishing nói với Journal trong tháng Giêng. Anh nói thêm rằng Microsoft “chiến thắng cuộc chơi đúng theo luật chứ không bằng thủ đoạn nham hiểm.”

Nhiều người đã từng làm ăn với Microsoft công khai không đồng ý về lời nhận xét tử tế đó khi một quả bom nữa được thả trong ngành bằng lời tuyên bố của Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC) đang điều tra Microsoft về khả năng vi phạm chống độc quyền. Microsoft dường như đang rơi vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan hết như IBM vừa thoát khỏi mười năm trước khi cả hai bắt đầu hợp tác với nhau. Microsoft giờ đây phải đối đầu với thế lực có lẽ là đối thủ đáng sợ nhất của họ, quyền lực của chính phủ Hoa Kỳ.

Tin tức công khai đầu tiên về vụ rắc rối liên quan đến FTC không xuất phát từ Microsoft, báo chí trong giới hay đội quân phóng viên từ các phương tiện truyền thông đã nhiều năm đổ xô về Silicon Valley, ngoại vi Seattle để viết về công ty. Thay vào đó, tin tức xuất phát từ một nhà phân tích ở Phố Wall.

Cuối buổi chiều ngày 11/3/1991, Rick Sherlund, một nhà phân tích tại Goldman Sachs & Company, chủ đầu tư của Microsoft và một trong các nhà bao tiêu chính của cuộc cổ phần hóa đại chúng năm năm trước, đưa ra một báo cáo cho rằng người ta đang tiến hành một cuộc khảo sát Microsoft.

Microsoft đưa ra tuyên bố sơ lược của mình sáng hôm sau. Công ty nhìn nhận đang bị Ủy ban Thương mại Liên bang điều tra và họ đang hợp tác hết mình. Bill Neukom, phó chủ tịch về pháp lý và nội vụ của Microsoft, nói rằng Microsoft đã được thông báo trước bằng văn bản



tháng Sáu năm trước về cuộc điều tra của FTC. Phạm vi điều tra, Neukom nói, được tập trung một cách giới hạn vào những tuyên bố chung của IBM và Microsoft tại hội chợ Comdex ở Las Vegas năm 1989, một tuyên bố có ý đồ xóa tan sự ngờ vực giữa Windows 3.0 và OS/2, và dẹp tan những lời đồn đại về sự hục hặc giữa hai công ty. Bản tuyên bố năm trang giấy hai mặt trên mẫu giấy có tiêu đề của IBM, lập ngày 13/11, nói rằng Microsoft sẽ giữ kín các tính năng của Windows để giúp tạo sự chấp nhận đối với hệ điều hành OS/2. Neukom nói FTC cho rằng văn bản này thể hiện sự thông đồng để chống cạnh tranh. Neukom còn nói tiếp rằng Microsoft đã nhanh chóng thay đổi quan điểm về chiến lược vạch ra trong bản tin công bố và thêm các tính năng vào Windows 3.0.

Theo Microsoft, các mối quan tâm của FTC giờ đây dường như không ổn. Làm sao công ty có thể bị kết án về việc phong tỏa sản phẩm trong khi Windows rõ ràng là một thành công? Nhưng đó là một sự trở mặt khiến các đối thủ, nhất là những người đã triển khai các ứng dụng cho OS/2, bức dọc về cách làm ăn không tử tế của Microsoft.

Như thường lệ trong những vấn đề như thế, FTC không công khai nói gì về những việc họ đang làm. Trong một cuộc phỏng vấn với New York Times, Gates nói rằng anh đã nói chuyện với các nhà điều tra FTC, những người đang trấn an rằng họ đang xem xét chỉ những vấn đề phát sinh từ bản thông cáo báo chí tháng 11. “Mọi câu hỏi trong trường hợp này, mọi văn kiện được đòi, chỉ liên quan đến lời công bố IBM – Microsoft”, Gates nói.

Những lời đồn đại của báo chí thật inh ỏi và tai hại. Cổ phiếu của Microsoft giảm gần 7 đô-la xuống còn 95,75 đô-la trong vòng hai ngày sau lời tiết lộ, khi các cổ đông lo lắng rút ra. “Chống độc quyền” là một trong những từ đáng sợ nhất trong từ vựng của giới làm ăn Mỹ. IBM đã mất 13 năm, thành lập cả một bộ phận pháp lý và lập hồ sơ hơn 200.000 trang giấy để bào chữa cho mình trong vụ kiện chống độc quyền và suốt thời gian đó đứng nhìn lợi tức xuống dốc. IBM thắng, nhưng một công ty khác, AT&T, thua kiện và sau đó tả tơi. Dĩ nhiên, Ủy ban Thương mại Liên bang không phải là Bộ tư pháp – cơ quan đã chủ mưu vụ kiện chống độc quyền nhằm vào IBM – nhưng mọi cuộc điều tra của chính phủ đều là chuyện nghiêm túc.

Cuộc điều tra của FTC với Microsoft đã không khởi xướng từ bên trong cơ quan này; ai đó trong ngành máy tính cá nhân đã khiếu nại. Công ty nào hay ai đã làm việc đó? Có cả chục mối nghi vấn ly kỳ về thủ phạm. Vực sâu hiềm khích đối với Gates và Microsoft lớn đến độ Microsoft thực tế đã bị la ó phản đối khi họ giành được một giải trong bữa dạ tiệc trao giải thưởng phần mềm trước đó không lâu.

Tiếng tăm của chủ tịch Bill đã đạt đến mức vô cùng ghê gớm. Không một ai trong ngành hành

động mà không tính đến sự phản công thường xuyên của Microsoft. Các đối thủ e ngại anh. Một số người đã công khai lên tiếng với anh. Những người khác nói rằng Gates đã lạm dụng quyền lực của mình trong ngành để bưng bít những bước tiến và chế ngự các thách thức đối với uy thế của Microsoft.

Vài tháng sau khi công bố cuộc điều tra của FTC, trang bìa của số báo cuối cùng của tạp chí đã phá sản mang tên Business Month đăng ảnh cái đầu Bill Gates – không thể nào làm được cặp kính quá khổ nằm giữa mái tóc màu cát và nụ cười khinh khỉnh – ngồi trên bụng một lực sĩ ở trần giống Charles Atlas. Dưới nách phải cuồn cuộn bắp thịt là dòng chữ: “Kẻ bắt nạt ở Silicon: Bill Gates còn đàn áp ngành máy tính được bao lâu?”

Đó là một câu hỏi đã được đặt ra trong ngành này nhiều lần. Khi uy quyền bá chủ của Microsoft lớn mạnh, những nhà sản xuất phần mềm ít ảnh hưởng hơn và những nhà sản xuất máy tính đã đưa ra câu hỏi đó dưới dạng này hay dạng khác ngày càng nhiều trong các cuộc gặp ở Silicon Valley hay trong các bữa tiệc tại các nhà hàng Boston. Nhiều người đã kể những câu chuyện hay những vố riêng đã gặp phải: Microsoft đã bịp họ trong một vụ làm ăn ra sao, những người thuộc quyền Gates đã chiếm đoạt một công nghệ mới triển vọng ra sao, chính Gates đã chèn ép họ trong một vụ bất đồng kinh doanh như thế nào.

Trong bài báo đăng trên Business Month, tác giả James Henry đúc kết một bản cáo trạng về Gates qua quan sát hơn hai chục đồng nghiệp ngành máy tính. Như để nhấn mạnh sự thận trọng của các đối thủ không muốn đụng độ với Gates, tác giả ít kể tên những người được phỏng vấn đó. Một nhà lãnh đạo IBM khuyết danh nói ông sẽ “phang một rìu vào đầu [Gates]”.

Ngôi sao phần mềm Mitch Kapor, người sáng lập Lotus, ngụ ý rằng Gates duy trì thế lực bằng cách đàn áp sự trỗi dậy của đối thủ nhỏ, tất cả là nhằm vào thị phần. Gates, Kapor cho biết, là một Judas trong ngành phần mềm đã bán tháo triển vọng tươi sáng của ngành để đổi lấy sự giàu có và uy quyền.

“Gates rõ ràng đã chiến thắng”, Kapor nói nguyên văn, “cuộc cách mạng, và bước tiến phóng khoáng trong ngành phần mềm đã dừng lại. Với tôi, đó là vương quốc của chết chóc.”

Gates và Kapor là bạn cũ và những nhận xét của Kapor làm Gates phiền lòng. “Mitch rõ ràng muốn nhắm vào tôi”, Gates về sau nói với tạp chí Playboy, tờ báo đăng bài về anh.

Stewart Alsop đã kể với tờ Seattle Post – Intelligencer ngay sau khi Business Month bày bán. “Những thái độ tiêu cực về Microsoft lan rộng thật là rõ rệt. Giờ đây không chỉ các phần mềm ứng dụng mà cả các công ty phần cứng cũng lo âu trong chừng mực nào đó về thế lực kinh

doanh của Microsoft.”

Gates có những người ủng hộ mình, thậm chí ngay trong số những người cạnh tranh chống lại anh. Họ quy những cuộc tấn công trong ngành cho sự ghen tị.

“Bill không phải là người xấu để cạnh tranh”, lời Gordon Eubanks, một trong những người tiên phong trong ngành và chủ tịch Symantec, công ty thực hiện phần mềm cơ sở dữ liệu. Cuối thập niên 1970, Eubanks triển khai một BASIC cạnh tranh của Microsoft. “Tôi biết những chuyện anh ta tận dụng ảnh hưởng của mình, nhưng ai mà không thế? Đây là một cuộc đua không cân sức. Bill không gặp bất lợi nào. Trong khi đó là điều mọi người cứ tưởng sẽ diễn ra.”

Vern Raburn, bạn lâu năm của Gates và giờ là một đối thủ có công ty riêng, nói rằng Gates là một đối thủ quyết liệt đến độ mọi người thường lầm sự quyết liệt đó thành ý xấu. “Tôi tức giận về những điều xấu viết về Bill”, anh nói. “Chúng ta đều thích những kẻ yếu và ghét những kẻ mạnh. Có những người nói những điều không đúng về Bill Gates, rằng anh vô đạo đức, anh dối trá, anh quá trớn. Không đúng... Không phải cạnh tranh với anh ta lúc nào cũng dễ chịu, anh ta là một đối thủ đáng gờm... Nhưng anh ta không vô đạo đức.”

Nhà phân tích công nghiệp Esther Dyson nói rằng Microsoft bị ghét bởi vì nó quá thành công. “Họ đã đạt được vị trí bằng cách hoạt động hiệu quả”, bà nói. “Hoạt động hiệu quả thì không bất hợp pháp.”

Nhưng thậm chí bạn bè cũng cảm thấy hình ảnh Gates là không tốt trong ngành. Ruthann Quindlen, người giúp Microsoft cổ phần hóa đại chúng và khiêu vũ với Gates trong đêm ở Annabel’s tại London trong chuyến đi cổ động, nói rằng chị nghĩ Gates nên “bớt thủ đoạn”. Với mỗi cuộc thương thuyết, chị nói, Gates và Microsoft đều có tinh thần “Ta – thắng”. “Họ là IBM trong lĩnh vực phần mềm, nhưng họ không chấp nhận ý tưởng ai đó có thể thắng họ.”

Với quá nhiều chuyện “Bill mạnh tay” trong ngành, ít người tin cuộc điều tra FTC chỉ tập trung một cách hạn hẹp như Microsoft tuyên bố. Những tuần sau lời công bố, ngày càng nhiều đối thủ của Microsoft trút hần học trên báo chí quốc gia. Một số lời cay cú bắt đầu đến tai Gates. Trong một cuộc phỏng vấn với USA Today, Gates trả đũa lại những người nói rằng cuộc khảo sát FTC sâu rộng hơn nhiều so với những gì Microsoft tuyên bố.

“Những điều họ nói chẳng có lý gì cả”, Gates nói. Và mỗi khi có ai hỏi tôi về điều này tôi nói: ‘Đố tìm được người nào đăng cả tên họ lên cùng những lời dối trá này, bởi vì đó là những lời vu khống thẳng thừng.’ Bạn có thể đứng sau hậu trường để vu khống người khác.”

Gates được hỏi anh có thấy khổ sở vì thái độ chống Microsoft ấy không: “Không, tôi đã hình thành một quan điểm mới rằng thành công đôi khi không dễ chịu. Có hiện tượng một số người không thích sự thành công của chúng tôi”.

Mặc dù giá cổ phiếu Microsoft đang bị vùi dập bởi búa rìu dư luận liên hồi, Gates tỏ ra không quan tâm. Anh nói cổ phiếu Microsoft có lẽ quá cao lúc đầu và cần phải giảm xuống một con số thực tế hơn. “Cứ cho cổ phiếu giảm một nửa hay một phần ba. Chẳng sao cả. Tôi không thu lợi ngắn hạn trong chuyện đó... Tôi không nghĩ đến giá cổ phiếu. Tôi nghĩ đến các sản phẩm phần mềm.”

Theo các nguồn thông tin của chính phủ, cuộc điều tra FTC ban đầu về Microsoft quả thật chỉ tập trung vào lời công bố với báo chí 11/1989 tại Comdex của IBM và Microsoft. Nhưng khi các tay điều tra của FTC sục sạo, gõ cửa khắp các nơi gạo cội trong ngành, họ cứ nghe đi nghe lại những lời than phiền tương tự về đường lối kinh doanh của Gates và Microsoft, về cách làm ăn đáng ngờ không liên quan đến vấn đề Comdex. Cuộc điều tra bắt đầu mở rộng.

Thỉnh thoảng, các nhà điều tra liên bang gặp phải bế tắc hoặc những luận điệu vô căn cứ kiên quyết chống lại Microsoft. Một trong những đầu mối bế tắc như thế là từ một công ty tên Intuit. Nhiều người trong ngành bảo FTC hãy điều tra những việc Microsoft khổng lồ đã làm với Intuit, một công ty Silicon Valley có 250 nhân viên với doanh số hàng năm là 18 triệu đô-la. Sự thành công của công ty là nhờ một sản phẩm phần mềm ăn khách tên là Quicken, một chương trình quản lý tài chính bán chạy hơn đối thủ dẫn đầu của nó với tỷ lệ gấp năm, sáu lần.

Tháng 10/1990, một nhà điều tra FTC tìm đến Scott Cook, chủ tịch Intuit. Microsoft sắp sửa tung ra ứng dụng quản lý tài chính của họ cho Windows 3.0, cạnh tranh trực tiếp với một sản phẩm Intuit đang chuẩn bị sẵn. Cook biết anh sắp đương đầu với một trận chiến sống còn.

Câu chuyện Cook kể với nhà điều tra FTC là một mô típ quen thuộc. Như những người khác trong ngành, Cook đã hợp tác với Microsoft. Chuyện bắt đầu năm 1989 với một số cố gắng khuyến mãi chung tại các đầu mối bán lẻ phần mềm. Sau đó đầu năm 1990, Jeff Raikes của Microsoft gặp Cook tại một cuộc họp Hiệp hội Ấn hành Phần mềm. “Chúng tôi không gặp nhiều công ty chúng tôi thật sự nể trọng”, Raikes nói. “Các anh dường như là một công ty làm nên chuyện. Chúng tôi muốn mua lại thương hiệu của các anh. Các anh có quan tâm đến chuyện đó không?”

Cook suy đi nghĩ lại chuyện đó và một, hai tuần sau bảo Raikes rằng anh đang suy tính. Nhưng sau một số cuộc nói chuyện sơ bộ và trao đổi một số thông tin tài chính, Gates dẹp vụ này, cho

rằng quá đắt. Nhiều tháng trôi qua và Microsoft trở lại với một đề nghị khác. Lần này họ muốn làm việc với Intuit để triển khai một sản phẩm tài chính cá nhân cho Windows.

“Họ thật sự thích nhãn hiệu Quicken vì nó quá nổi tiếng”, lời Cook nhận xét. “Thế nên họ tính đến chuyện dàn xếp để họ sẽ xây dựng sản phẩm và xin phép khai thác nhãn hiệu chúng tôi. Họ còn muốn chúng tôi cố vấn về cách xây dựng nó.”

Cuối cùng, một cuộc họp với Mike Maples của Microsoft được lên lịch. Maples là người đứng đầu bộ phận ứng dụng đầy khoác lác. Trong cuộc họp, Maples bảo Cook rằng Microsoft dự định thâm nhập thị trường bằng sản phẩm của riêng họ. Sẽ chẳng có hợp tác gì hết.

Cuối năm 1990, Microsoft công bố sản phẩm tài chính cá nhân cho Windows của họ, tên là Microsoft Money. Các nhà phát hành phần mềm khác bắt đầu kể những câu chuyện trong các bữa tiệc cocktail về việc Microsoft đã chiếm đoạt nhiều thông tin từ Intuit trong các cuộc thương thuyết như thế nào, những thông tin họ có thể dùng để cạnh tranh với Intuit sau đó.

“Đó là một tin đồn mà đích thân tôi đã xác nhận”, lời một nhà phát hành phần mềm. “Microsoft đã đánh cắp một khối thông tin từ những người của Intuit.”

Lời một nhà lãnh đạo một công ty phần mềm khác: “Microsoft đến Intuit và nói: ‘Chúng tôi muốn mua phần mềm tài chính của các anh vì chúng tôi muốn bước vào lĩnh vực này.’ Họ thăm dò công ty, xem xét tất cả các kế hoạch của công ty, đưa ra một đề xuất hoàn toàn phù phiếm và rồi công bố rằng họ đang sản xuất sản phẩm của riêng họ.”

Cook, tuy vậy, nói với nhà điều tra FTC rằng Microsoft không làm gì sai.

“Microsoft hiển nhiên cố gắng tìm hiểu càng nhiều càng tốt. Nhưng chúng tôi biết điều đó. Chúng tôi không ngó ngẩn. Thậm chí ngay từ lúc bắt đầu các cuộc thảo luận, thậm chí trước khi họ nói với chúng tôi họ thâm nhập thị trường, mọi chuyện đã rõ. Họ là một công ty lớn. Rất khôn ngoan. Bạn không nên cho họ xem bảo bối của mình. Nhiều người đang phàn nàn về Microsoft là những người bị hổ, họ đem khoe ra những thứ bí mật với Bill Gates để phô trương. Nhưng họ lại không nghĩ Bill Gates là một đối thủ khôn ngoan, vì thế Microsoft hiển nhiên tìm cách tìm hiểu thật nhiều về các sản phẩm phần mềm hiện có.”

Cook kể rằng anh đã nói FTC họ đang phí thời gian điều tra Microsoft. “Họ đang quấy rầy một trong những công ty giỏi nhất mà tôi được biết”, anh nói, “một công ty sẽ là mô hình cho nền công nghiệp Mỹ... Khi bạn mất lợi ích vào tay Microsoft, đó là do bạn ngủ gật.”

Nhưng FTC còn nghe từ những nhà lãnh đạo công nghiệp khác những lời chẳng mấy tán thành

Microsoft. Đến giữa tháng 4/1991, Microsoft buộc phải nhìn nhận cuộc điều tra về công ty đã mở rộng hơn nhiều. Khái niệm “tư bản độc quyền” lần đầu tiên được sử dụng để miêu tả trong cuộc điều tra liên bang. Microsoft nói rằng họ đã được chính thức thông báo FTC đang điều tra những lý lẽ cho rằng công ty “đã độc quyền hay cố độc quyền hóa thị trường hệ điều hành, môi trường điều hành, phần mềm máy tính và thiết bị ngoại vi cho máy tính cá nhân.” Nói cách khác, cuộc điều tra giờ đây bao gồm mọi khía cạnh của công ty, từ Windows và DOS cho đến Microsoft Mouse tí xiu.

Bob Kleiber, một nhà phân tích của Piper, Jaffray & Hopwood tại Minneapolis nói: “FTC tuyên bố: ‘Chỗ nào có khói chúng tôi sẽ nghĩ rằng có lửa.’ Nếu không tìm được chút manh mối nào thì ai đào sâu thêm làm gì.”

Một lần nữa, cùng với lời công bố cuộc điều tra đã được mở rộng, phương tiện truyền thông quốc gia lại xâu xé doanh nghiệp của Gates.

“Có ai chặn được Bill Gates không?” đó là tiêu đề một bài chuyên đề trên Forbes. Newsweek đăng một bài về Gates với tựa “Người họ muốn ghét” dành hơn nửa trang nói về những chuyện Bill đấu đá. Một bài báo trên tờ New York Times ra ngày chủ nhật chạy tiêu đề “Anh bạn trẻ quá lộng hành”. “Từ anh chàng mê máy tính đến tỷ phú hay bắt nạt” là tựa một câu chuyện về Gates trên trang nhất tờ Seattle Post -Intelligencer.

Theo Philippe Kahn, chủ tịch của Borland và là một trong những người công khai chỉ trích Gates mạnh nhất. “Chẳng ai muốn làm ăn với Microsoft nữa. Chắc chắn chúng tôi không muốn. Họ chẳng còn bạn bè nào.”

Gần hai thập kỷ từ ngày giành được hợp đồng có lợi nhuận tại Lakeside, Gates đã trở thành một người lãnh đạo ngành công nghiệp phần mềm máy tính. Nhưng người ta còn đang tranh luận xem anh là loại người lãnh đạo nào.

Nói theo Bill, kinh doanh là chiến tranh. Ta chiến đấu để chiến thắng. Bạn của Gates, Heidi Roizen, chủ tịch T-Maker, một công ty phần mềm trị giá 8 triệu đô-la ở California viết ứng dụng xử lý văn bản WriteNow nổi tiếng cho máy tính Macintosh của Apple, là một trong những người đụng độ tinh thần cạnh tranh của Gates trong kinh doanh. Mấy năm trước, T-Maker đưa ra một phiên bản chương trình xử lý văn bản mới, nhanh hơn với giá rẻ hơn. Khi Gates hay biết điều này, anh định giá lại Microsoft Word để phá giá sản phẩm của Roizen. Microsoft có doanh thu gấp nhiều lần T-Maker, nhưng chẳng có mối lợi làm ăn nào Gates chê nhỏ.

“Anh ta là loại người thẳng tay và tranh đua với thế giới, nhưng chẳng còn gì nhiều cho chúng

tôi”, Roizen nói. “Đương đầu với anh ta thật khó chịu. Mặc dù tôi thích anh ta đừng nắm quyền quá nhiều đối với thế giới, cá nhân tôi nghĩ anh ta xứng đáng với điều đó.”

Khi công ty của Raizen bắt đầu cạnh tranh với Microsoft, chị và Gates thường so sánh doanh số xem WriteNow so kè với Microsoft Word ra sao. Trong một lần gặp Gates, chị phạm một sai lầm là nói với anh ta công ty chị vừa giao một 1.000 bản WriteNow cho Apple. Gates điên tiết. Anh ta giật một tờ giấy nháp và bắt đầu chất vấn chị như một quan tòa. Chị đã bán chúng cho ai? Ai ký đơn đặt hàng? Ai có quyền cho phép mua bán? Chị đã giao chưa? Sau đó, trong bữa ăn tối, Roizen hỏi Gates anh sẽ làm gì với thông tin ấy. Gates nói anh sẽ gọi cho Apple và yêu cầu họ không mua 1.000 bộ WriteNow đó. Gates không hề gọi điện. Nhưng anh đã cho người bạn mình một số lời khuyên miễn phí về con người anh.

“Heidi”, Gates nói, “đừng bao giờ nói cho tôi biết bất cứ điều gì chị không muốn tôi lợi dụng để chống lại chị.”

Vì quá tranh đua, Gates tận dụng mọi cơ hội kinh doanh để giúp Microsoft giành chiến thắng. Nhưng mọi người nghi ngờ không biết anh làm ăn có thẳng thắn không.

“Không phải bạn có cạnh tranh hay không mà bạn cạnh tranh như thế nào”, lời phàn nàn của John Warnock, chủ tịch điều hành của Adobe Systems. Công ty ở Palo Alto của Warnock lớn mạnh nhanh chóng cuối thập niên 1980 và thống lĩnh phần mềm kích cỡ và hình dáng kiểu chữ trên máy in của máy tính. Công nghệ font chữ này là thành quả lao động Warnock thực hiện tại Xerox PARC trong thập niên 1970. Khoảng năm 1989, Gates hỏi Adobe về quyền đưa các chương trình đó vào hệ điều hành của Microsoft với lập luận rằng mỗi liên hệ này có thể giúp mở rộng thị trường của Adobe. Nhưng Gates không đề xuất món tiền bản quyền nào và Warnock đã từ chối. Sau đó, Gates tuyên chiến với Adobe. Anh tuyên bố liên minh với Apple, khách hàng lớn nhất của Adobe, để sản xuất phần mềm font chữ riêng. Hậu quả là cổ phiếu của Adobe suy sụp, giảm hơn 30%.

“Microsoft tự xem mình như chuyên gia trong lĩnh vực này nhưng họ chưa hề cho ra một kiểu chữ nào bao giờ”, lời Warnock, người không có cảm tình và bất hòa công khai với Gates. “Việc họ làm không giúp thúc đẩy sự tiến bộ cho ngành. Có nhiều tiêu chuẩn kiểu chữ là một sự điên rồ... Bill có tinh thần tranh đua đến mức bất bình thường. Chiến thắng là điều quan trọng. Nhưng khi công nghiệp phải gánh chịu, điều đó còn quan trọng hơn.”

Bất chấp sự tấn công ra mặt của Microsoft, Adobe im tiếng, và đến năm 1991 Microsoft giải tán nhóm thực hiện phần mềm máy in của họ. Nhà triển khai phụ trách nhóm đã từ chức và các

lập trình viên được chuyển sang các dự án khác. Apple một lần nữa lại là khách hàng chính của Adobe.

Những lời than phiền về cách làm ăn của Microsoft là phổ biến, thậm chí xuất phát từ những người đã vào làm ăn với Microsoft.

Bod Metcalfe, người sáng lập 3Com Corporation, đã so sánh một vụ liên kết tiếp thị tai hại với Gates vào cuối thập niên 1980 như “hò hẹn với góa phụ áo đen – còn sống đã là may mắn”. Metcalfe nói rằng Microsoft đã lừa bịp 3Com và dồn công ty anh đến tổn thất hàng triệu đô-la trong năm 1991.

Với 400 triệu đô-la doanh thu, 3Com đã định hình vững chắc trong thị trường mạng máy tính màu mỡ. Khi PC sinh sôi nảy nở, chúng ngày càng được nhiều các doanh nghiệp sử dụng làm thiết bị liên lạc và chia sẻ thông tin. Các mạng máy tính cho phép nhiều PC kết nối và làm việc với nhau.

Người đứng đầu thị trường mạng, với 70% thị phần, là Novell Corporation, sở hữu chủ của một hệ điều hành mạng máy tính bán chạy tên là NetWare. Gates đã ngắm nghía thị trường này trong nhiều năm, cố tìm cách chen chân. Anh tin rằng thị trường này lẽ ra thuộc về mình. Mùa thu năm 1988 Gates cử Ballmer đến 3Com, mang theo một chương trình mẫu để cho thấy hệ điều hành mạng máy tính của riêng Microsoft – OS/2 LAN Manager – đang được xúc tiến thực hiện. Ballmer đề xuất hai công ty liên kết hoàn tất việc triển khai hệ thống để chạy trên các máy tính dùng OS/2 và tiếp thị nó thông qua mạng lưới đại lý hùng hậu của 3Com.

Alan Kessler, tổng giám đốc 3Com, đón nhận ý tưởng này. Anh tin, cũng như hầu hết những người khác lúc ấy, sự phối hợp IBM và Microsoft là một thế lực không có gì ngăn cản được của công nghiệp. OS/2, người kế thừa hợp pháp của DOS, đang sắp thống lĩnh thế giới PC. Một hệ điều hành dựa trên OS/2 dường như là một liều thuốc trừ tà hữu hiệu cho sự thành công dai dẳng của Novell trong lĩnh vực đó. Nếu tất cả diễn ra tốt đẹp, 3Com và Microsoft sẽ ấn định tiêu chuẩn công nghiệp mới.

“Microsoft”, Metcalfe nhớ lại, “thật sự muốn thách thức Novell.”

Kessler và Mike Murray, đứng đầu bộ phận kinh doanh mạng của Microsoft, thương thuyết vụ làm ăn trong những tuần ngay trước Giáng sinh, gửi fax các văn bản phác thảo tới lui và tranh cãi qua điện thoại. Cuối cùng, chỉ còn một trở ngại nhỏ; 3Com muốn Microsoft trả chi phí cho một nhà triển khai bên thứ ba mà 3Com đã lấy công nghệ của họ tích hợp vào sản phẩm của mình. Ballmer khẳng khái từ chối. Kessler gọi anh ta một cách tuyệt vọng ngay trước Giáng



sinh, cố hoàn tất cuộc thương thuyết. “Nào, Steve”, Kessler nài ép, “tuần tới là Giáng sinh, ta hãy giải quyết cho xong để tất cả chúng ta về nhà.”

Ballmer đồng lòng và cuộc giao dịch hoàn tất.

Gates không tham gia vào các cuộc thương lượng, nhưng anh quen thuộc với các nhà lãnh đạo 3Com. Metcalfe đã biết anh từ năm 1979, và họ rất thân thiết với nhau. Gates và Ballmer tham dự một cuộc họp báo của 3Com công bố sản phẩm đầu tiên của 3Com. Metcalfe, người từng làm việc ở Xerox, đã chỉ Charles Simonyi đến Microsoft khi anh ta tính rời khỏi Xerox. Hai công ty từ lúc ấy thỉnh thoảng cộng tác tiếp thị và 3Com được cấp phép bán sản phẩm đầu tiên của Microsoft về mạng, một sản phẩm tên là Microsoft Net.

Sự căng thẳng mới trong quan hệ – tuy vậy – bắt đầu phát sinh ngay. Cuộc họp báo chung của họ về nỗ lực triển khai gặp thất bại do sự tranh cãi giữa bộ phận tiếp thị hai công ty, theo Metcalfe. Sự có mặt của Gates trong dịp này không giúp làm dịu căng thẳng. 3Com trông mong vào thuận lợi có được trong quan hệ với Microsoft, nhưng bộ phận tiếp thị của công ty vùng Redmond này đã quyết tâm đẩy họ ra khỏi ánh đèn sân khấu.

“Họ nói rằng đó là kế hoạch của Microsoft”, Metcalfe nói. “Đó không phải là một cuộc họp báo chung, đó là một cuộc họp báo của Microsoft. Họ cố tình làm như vậy và thật là thất vọng. Chúng tôi đã bỏ ra một số tiền và nhân sự lớn suốt vài năm cho vụ này mà không được chú ý và ghi nhận công lao xứng đáng.”

Sự xung đột không dịu đi sau khi cuộc triển khai được tiến hành. Các lập trình viên của 3Com, chịu trách nhiệm viết một số mã cấp thấp, không đồng thuận với các kỹ sư Microsoft viết phần mềm LAN Manager cấp cao hơn. Khi dự án tiến hành hết năm 1989, cả hai nhóm đều bị trễ thời hạn. Mã viết bởi các lập trình viên Microsoft, những người hạn hẹp kinh nghiệm về mạng, có chứa lỗi.

“Các kỹ sư của chúng tôi bị những người từ Microsoft đối xử không ra gì”, Metcalfe kể. “Họ đi đến kiểm nghiệm tất cả phần mềm mắc lỗi và mỗi khi có chỗ không ổn, quan điểm chung của Microsoft là đó là lỗi của chúng tôi. Các kỹ sư của chúng tôi buộc phải chịu đựng hàng ngày sự xỉ vả của những tay lập trình viên ngạo mạn đáng ghét này. Một trong những người bạn tôi đã gọi họ là đám thanh niên Nazi.”

LAN Manager lỗi và khẩu chiến giữa các lập trình viên không phải là chuyện hiếm. Nhưng khi LAN Manager được giới thiệu vào tháng 10/1989, ít người hài lòng với chất lượng của sản phẩm. Doanh số theo đó cũng chịu hậu quả.

“Lỗi khá non nớt”, lời một cựu lãnh đạo Novell. “Rõ ràng nó không mạnh như các hệ điều hành mạng khác đã có trên thị trường, như NetWare và các sản phẩm khác. Chúng tôi cảm thấy nó còn phải trải qua một chặng đường dài trước khi trở thành một sản phẩm có thể tồn tại. Và chúng tôi cũng cho rằng đây là bước đầu của một kế hoạch tiếp thị lớn hơn.”

Gates đã thân chinh gia nhập cuộc xung đột. Anh chào mời sản phẩm với một số công ty lớn nhất trong nước. Mang theo phần mềm miễn phí, anh đi gặp các nhà kỹ thuật máy tính, cố thuyết phục họ từ bỏ Novell và NetWare để đến với Microsoft và LAN Manager, “Bill tìm dịp nói chuyện trực tiếp với họ và nói: ‘Tôi có đủ lý do về việc triển khai trên nền OS/2,’” một cựu lãnh đạo Novell nhớ lại. “Chúng tôi cũng nghe một số chuyện về IBM và Microsoft đi vào những công ty lớn, đến thẳng người quản lý hệ thống thông tin và nói: Đây là tương lai, LAN Manager là triển vọng tương lai, còn Novell đã gần thành quá khứ.”

Các nhà tiếp thị Novell phản công. Khi bắt đầu bán một thế hệ NetWare mới, họ dự trù giới kinh doanh Microsoft sẽ chê bai nó. Microsoft, họ cho rằng, hầu như chắc chắn sẽ tấn công nó về độ tin cậy hệ thống, vì hệ điều hành mới được lập trình theo một phương pháp khiến nó nhanh hơn LAN Manager, nhưng kém phòng bị hơn với những trục trặc lớn trong hệ thống.

Nhằm phản đòn đợt tấn công đó, các kỹ sư Novell kiểm nghiệm toàn bộ LAN Manager, cố tìm ra một cách làm cho chương trình “nổ” từ trạm làm việc ở xa.

“Chẳng bao lâu sau”, nhà cựu lãnh đạo Novell tiếp lời. “Tôi chắc chắn chưa đến một tuần, Không chỉ chúng tôi có thể làm ‘nổ’ máy chủ mà chúng tôi thực chất còn cho nó ra ma, khiến bạn phải khởi động lại hệ thống và cài đặt lại toàn bộ hệ điều hành một lần nữa. Khi phát hiện được điều đó chúng tôi gói ghém lại và lên đường đi trình diễn lưu động. Chúng tôi đến các nhà phân tích công nghiệp và nói: ‘Các anh có lẽ đã nghe thấy một số vấn đề về độ tin cậy. Điều chúng tôi muốn cho các anh xem là chẳng có hệ thống nào được bảo vệ, bất chấp anh có làm gì. Và chúng tôi khởi động LAN Manager và cho nó ‘nổ’. Chúng tôi làm ngay trong văn phòng họ.’”

“Chúng tôi nghe nói rằng Microsoft thực tế đã tìm đến các nhà phân tích ba, bốn tuần sau đó. Và khi họ bắt đầu khơi mào vấn đề độ tin cậy. Các nhà phân tích, theo tôi hiểu, đã nói; ‘Ồ, xem này’, và họ cho LAN Manager lặn dùng. Họ nói: ‘Đừng nói chuyện với chúng tôi về độ tin cậy hệ thống.’”

Microsoft bán LAN Manager chật vật còn vì các lý do khác. OS/2, giới thiệu tháng 12/1987, không còn bán chạy nữa, như đã đề cập trước đây.

“Họ làm cho OS/2 và LAN Manager ra vẻ như không thể tách rời nhau”, lời một chuyên gia

công nghiệp. “Đó là một sai lầm. Họ quên mất yếu tố quan trọng nhất, đó là tất cả những người sử dụng DOS. Người sử dụng DOS là người anh em thứ hai trong môi trường LAN Manager. Chuyển từ DOS sang OS/2 thật tốn kém và họ cảm thấy họ đang bị bỏ rơi.”

3Com, đồng thời, lúc ấy đã trở thành người bán LAN Manager nhiều nhất, hơn 70% số bản. Nhưng công ty đang tự giết mình bởi bản thỏa thuận ký kết với Microsoft. 3Com, đánh liều cho rằng doanh số LAN Manager sẽ tăng vọt, đồng ý trả cho Microsoft một khoản thanh toán bản quyền tối thiểu hàng tháng, bất kể sản phẩm bán ra nhiều bao nhiêu. Khi thị trường không phát triển, 3Com đâm ra phải trả tiền cho Microsoft hàng nghìn bản không bán được. LAN Manager đã được cấp phép cho nhiều công ty bán. Do nhiều công ty đang dùng mưu mẹo để giành ưu thế, khách hàng đâm ra ngờ vực. Thất vọng vì mức bán chậm, Microsoft đi một bước táo bạo – họ quyết định bán LAN Manager trực tiếp, và bán thông qua mạng lưới đại lý bán lẻ vững mạnh của 3Com. Điều đó có nghĩa là Microsoft giờ đây đang cạnh tranh với chính đối tác của mình.

Matcalfe cảm thấy biện pháp này chẳng qua là một cú phỉnh lừa mặc dù hợp đồng không ngăn chặn cụ thể một hành động như thế.

Cuối năm 1990, 3Com tìm cách thoát khỏi khoản tiền bản quyền tối thiểu và chấm dứt quan hệ. Tuy nhiên, trong quý tài chính đầu tiên kết thúc vào tháng 2/1991, 3Com lỗ hơn 40 triệu đô-la, phần lớn do làm ăn với Microsoft và phải tổ chức lại sau vụ này. Metcalfe cho rằng 3Com đã bị biến thành nạn nhân của mối bất hòa giữa Microsoft và IBM khi OS/2 và Windows đang lên, và sự tham lam của đội ngũ các nhà kinh doanh trẻ tuổi sốt sắng của Microsoft.

“Sự ngạo mạn của Microsoft trong vụ hợp tác này thật là quá quắt, khiến cho nhân viên của chúng tôi tức điên lên”, Metcalfe nói. Microsoft là một công ty hàng tỷ đô-la, tăng trưởng 50% một năm. Điều đó gây nên rất nhiều áp lực lên mọi người, nhất là những người trẻ tuổi, thiếu kinh nghiệm trong công việc. Và đôi khi những áp lực đó làm mất đi sự tế nhị.”

Tháng 1/1988, Microsoft chuẩn bị nắm bắt một phần khác của thị trường mạng với Ashton-Tate, nhà phát hành phần mềm cơ sở dữ liệu hàng đầu, và Sybase, một nhà phát hành phần mềm máy tính mini ở California. Ashton-Tate và Microsoft dự định cùng lo triển khai một phiên bản OS/2 của SQL Server, một chương trình quản lý các cơ sở dữ liệu mạng. Với Ashton-Tate, quan hệ làm ăn này là một cơ hội lôi kéo Microsoft, người chưa đưa ra một chương trình cơ sở dữ liệu nào thách thức sản phẩm hàng đầu của Ashton-Tate, dBASE. Đó cũng là một sự ủng hộ tự nhiên với dBASE vì phiên bản nâng cấp của sản phẩm này, dBASE IV, sắp được dùng trong SQL Server.

Cuộc giao dịch mất một thời gian đàm phán khá dài mới hoàn tất. Các nhà thương lượng thường xuyên bế tắc và Ed Esber, lãnh đạo Ashton-Tate và Jon Shirley phải can thiệp để nối lại đàm phán.

Esber về sau còn nhớ đó là một thỏa thuận gay go.

“Trong một mối quan hệ phức tạp, rất khó nắm bắt được bản chất hợp đồng trên một mảnh giấy”, Esber kể. “Ta phải tiến hành theo hai cách. Cách của chúng tôi là, chúng tôi sẽ có một cuộc hợp tác và trong tinh thần hợp tác chúng tôi sẽ giải quyết các vấn đề. Cách của Microsoft là, chúng tôi sẽ liệt kê ra giấy mọi kẽ hở có thể gặp phải và văn bản pháp lý là mối quan hệ ràng buộc.

“Đó là điểm khác biệt lớn”, anh nói. “Tôi xem mối quan hệ như chuyện hai người và đòi hỏi như trong mối quan hệ, hai bên cùng làm việc để giải quyết những vấn đề không tiên liệu được. Tôi cho rằng họ xem mối quan hệ như bản hợp đồng, ngôn ngữ chính xác trong hợp đồng, ngoài ra không còn gì.”

Vài giờ trước cuộc công bố vào tháng Giêng về vụ làm ăn với Ashton-Tate và Sybase, Gates gọi điện đến đối thủ chính của mình trong lĩnh vực ngôn ngữ, Philippe Kahn của Borland. Đã có những tin đồn Microsoft sắp mua Ashton-Tate – thực tế, các công ty này trước đó đã bàn về chuyện sát nhập. Gates, hiển nhiên không muốn đánh động đối thủ Borland của mình, đã xoa tan những lo ngại của Kahn vì sự liên kết Microsoft/Ashton-Tate.

“Chúng tôi đang làm ăn với Ashton-Tate, nhưng anh không phải lo lắng”, Gates bảo Kahn.

Trên giấy tờ, cuộc hợp tác đã chính thức bắt đầu. Nó không có một khởi đầu sáng sủa và đã kết thúc một cách tồi tệ. Ashton-Tate cho rằng Microsoft đã hứa hẹn ra một server làm việc với NetWare để sản phẩm có thể đến được với nguồn khách hàng lớn nhất có thể có. Gates, dễ hiểu, muốn LAN Manager của anh được đẩy mạnh, thay vì sản phẩm của Novell. Chưa đầy một năm bước vào dự án, các kỹ sư Ashton-Tate phát hiện ra SQL Server không làm việc tốt với NetWare. Novell cần sửa đổi sản phẩm của mình để nó chạy tốt.

Esber cho rằng Microsoft đã phá vỡ tinh thần của sự thỏa thuận. Lo rằng SQL Server sẽ trực trặc nếu nó rơi vào thị trường LAN Manager khá nhỏ bé, Esber đến Novell. Hai công ty thương lượng một cuộc tiếp thị và thỏa thuận kinh doanh đối với một sản phẩm server làm việc với NetWare vì SQL Server không làm việc được.

Chỉ vào ngày trước khi mối hợp tác Novell và Ashton-Tate được công bố, Esber tình cờ gặp

Gates ở một hội nghị phần mềm. Anh ta đã nghe phong phanh về vụ làm ăn với Novell. Trong một hành lang đông đúc, anh lao vào Esber, gọi thương vụ của anh ta với Novell là ngu ngốc, lớn tiếng rằng nó không thể thực hiện được chiếu theo hợp đồng Ashton-Tate ký với Microsoft. Gates đe dọa kiện.

Chiều theo ý Gates, Esber hủy bỏ cuộc làm ăn với Novell vào phút chót, nhưng sự rạn nứt giữa hai công ty không thể hàn gắn. Microsoft có một điều khoản lối thoát trong hợp đồng cho phép họ phá vỡ quan hệ nếu dBASE bị trễ. Phần mềm bị trễ và Microsoft hủy hợp đồng.

“Cả hai bên tham gia thỏa thuận với những kỳ vọng và hứa hẹn từ phía bên kia”, Esber kể. “Cả hai phía đều không đáp ứng được kỳ vọng của bên kia... Nhưng chắc chắn có một phía cố gắng thực hiện tích cực hơn phía bên kia.”

Microsoft đã nổi danh trong ngành không chỉ về sự lợi dụng công nghệ tiên tiến của các công ty khác mà, như một số người nói còn về khoản trốn lậu. Họ than phiền rằng Microsoft cứ tái diễn trò tìm đến các công ty nhỏ đang triển khai các sản phẩm mới đầy hứa hẹn và tỏ vẻ quan tâm, bàn về quan hệ hợp tác. Sau khi Microsoft được cho xem cách thức hoạt động của phần mềm, họ đột nhiên không còn quan tâm đến chuyện làm ăn chung nữa – để rồi sau đó công bố rằng họ vẫn đang thực hiện một phần mềm cạnh tranh giống hệt một cách đáng ngạc nhiên.

“Nếu tôi có một sản phẩm mới và tôi phô trương với Microsoft”, Esber nói, “tôi phải hiểu rằng đến một lúc nào đó họ sẽ chiếm đoạt ý tưởng – bằng một cách hợp pháp – và đưa nó vào sản phẩm của họ.”

Micrographx, một công ty ở Texas chuyên triển khai các phần mềm đồ họa cho PC, do Paul và George Grayson thành lập với 5.000 đô-la mượn từ thẻ tín dụng, đã gặp một chuyện như thế. Micrographx có một quá trình hợp tác lâu dài với Microsoft. Công ty này là một trong số ít những công ty vương với Gates và Microsoft trong những lần trễ nải dai dẳng trong việc đưa phiên bản Windows đầu tiên ra thị trường. Micrographx là một người ủng hộ mạnh Windows, và mối quan hệ này là cộng sinh. Microsoft thậm chí còn cho công ty nhỏ bé này 100.000 đô-la để giúp nó tồn tại qua các lần chậm trễ và sửa đổi chương trình, một món nợ mà anh em Grayson đã hoàn lại 18 tháng sau. Micrographx là công ty phần mềm độc lập đầu tiên đưa sản phẩm vào thị trường Microsoft Windows – In-A-Vision, một chương trình đồ họa tung ra vào tháng 6/1985, sáu tháng trước khi Windows được bán.

Khi Microsoft và IBM chuyển hướng các nỗ lực triển khai từ Windows sang OS/2 và Presentation Manager, Micrographx phải chuyển đổi các ứng dụng của mình để chạy trên hệ

điều hành mới. Để trút gánh công việc nặng nề đó, công ty đưa ra phần mềm đặc biệt, tên là Mirrors, để chuyển các chương trình Windows thành chương trình cho OS/2 và một nhà lãnh đạo Microsoft được cử đến Texas với một lời đề nghị. Microsoft muốn trả tiền cho Micrographx về quyền sử dụng Mirrors để sửa đổi các ứng dụng Windows của họ cho OS/2. Micrographx sẽ cấp phép Mirrors cho các công ty khác và Microsoft sẽ giúp quảng bá thông qua các hội thảo chuyên môn.

“Nó sẽ là một vụ hợp tác đích thực”, một viên chức ngành phần mềm nắm rõ vụ làm ăn cho biết. Một thỏa thuận sơ bộ đã đạt được với Mike Maples, phó chủ tịch phần mềm ứng dụng của Microsoft, và cả hai bên ký một biên bản ghi nhớ.

Ngay sau khi ký biên bản ghi nhớ mục đích, Microsoft yêu cầu xem mã nguồn của Mirrors – thực chất, họ muốn xem phần lõi của chương trình. Paul Grayson thoát đầu không chịu nhưng cuối cùng cũng chấp thuận. Anh càng khó chịu hơn khi Microsoft cử một kỹ sư hệ điều hành đánh giá sản phẩm. Lẽ ra chỉ có bộ phận ứng dụng của Microsoft được xem bộ mã; các kỹ sư hệ điều hành, nếu nhìn thấy, có thể viết chương trình riêng của họ và đưa ra cạnh tranh với Micrographx.

Grayson gọi cho Maples để phản đối. “Đừng lo, anh ta đang làm việc cho tôi”, Maples nói về lập trình viên ấy. “Anh ta sẽ là nhà kỹ thuật trợ giúp tất cả những nhân viên ứng dụng sử dụng Mirrors.”

Vài tuần sau, một nhà triển khai Micrographx nói chuyện với kỹ sư Microsoft, anh được thông báo vắn tắt về tin xấu: Microsoft quyết định viết phần mềm của riêng họ giống như Mirrors. Người kỹ sư trước đánh giá Mirrors đã được chuyển ngay về dưới quyền Ballmer, nhà lãnh đạo bộ phận điều hành.

Grayson sừng sốt rồi nổi giận, tuyên bố rằng Microsoft đã cố tình âm mưu chiếm đoạt sản phẩm của họ. Nhưng sau một năm phản nản, họ không làm gì được Microsoft. Maples bảo họ rằng anh không thể làm gì được. Thậm chí Gates không đếm xỉa lời than phiền của họ.

Một viên chức Micrographx không muốn nêu tên nói về Microsoft: “Thái độ của họ về cơ bản là: ‘Chúng tôi sẽ trả tiền cho các anh như đã nói, rồi thì rút đi và mặc chúng tôi’, thế các anh có kiện chúng tôi không? Họ không tin Micrographx sẽ kiện họ và dường như chẳng ngại gì nếu chúng tôi kiện. Thái độ của họ cơ bản là: ‘Kệ xác các anh.’”

Micrographx đang dự định cổ phần hóa đại chúng và cảm thấy không thể để xảy ra một biến cố lớn với Microsoft. Anh em nhà Grayson nuốt hận để sự việc chìm lắng. Cuối cùng, Microsoft

xoa dịu Micrographx bằng một phụ cấp giấy phép liên đới mà Gates nói rằng hết sức hào phóng. Tuy nhiên, anh em Grayson cảm thấy bị Microsoft lừa bịp và lợi dụng.

“Lúc ấy tôi xem đó là một vụ cưỡng đoạt”, lời một viên chức trong ngành nắm rõ sự việc. “Micrographx đã tin tưởng đến với Microsoft và bị họ lợi dụng.”

Paul Grayson về sau có nói nguyên văn: “Tôi nói nửa đùa rằng chỉ có một người ít bạn bè hơn Saddam Hussein. Và đó là Bill Gates.”

Một công ty gặp phải một vấn đề tương tự với Microsoft là Go Corporation, một công ty bé nhỏ mới lập ở Foster City, bang California, chuyên triển khai phần mềm điều khiển các máy tính nhỏ nhận dạng các bản viết tay. Công nghệ mới này được gọi là nhận dạng chữ viết. Hy vọng các công ty phần mềm triển khai các ứng dụng cho sản phẩm của mình, Go đưa phần mềm bí mật của mình ra trình diễn riêng với nhiều công ty, trong đó có một nhóm của Microsoft.

Tháng 1/1991, chỉ một tuần trước khi Go công bố sản phẩm mới lạ của mình với báo chí, Microsoft ra đòn trước bằng cuộc công bố của mình. Gates nói rằng công ty mình đang triển khai phần mềm nhận dạng chữ viết tên là Pen Windows. Nhóm thiết kế của Microsoft bao gồm một kỹ sư đã đến Go. Vài tuần sau Microsoft nói rằng 21 nhà sản xuất máy tính đang “xem xét” xây dựng phần cứng từ phần mềm Pen Windows.

Các nhân viên của Go choáng váng.

“Bất cứ ai cho Microsoft xem thông tin bí mật đều là liều lĩnh”, lời J.Jerrold Kaplan, người sáng lập và chủ tịch Go.

Keyth Toleman, giám đốc tiếp thị cho một công ty phần mềm Floria, nói với tạp chí PC Week: “Đã đến mức các công ty không giới thiệu với Microsoft” để đảm bảo cho một thỏa thuận phối hợp triển khai.

Trong một bài phỏng vấn trên tạp chí Fortune có cả Steve Jobs, Gates phủ nhận chuyện đánh cắp từ Go.

Gates: Tôi cho rằng các bước đột phá công nghệ có thể diễn ra từ sự phát triển những gì ta đã có. Nói về máy tính viết tay... Phần mềm có thể xuất phát từ Microsoft hay từ một công ty Mỹ tên là Go Corporation. Đó sẽ là một bước đột phá lớn và anh ghi nhận công lao cho ai?

Jobs: Tôi nghĩ rằng mọi người đều ghi công cho Go, nhưng Go sẽ bị chèn ép.

Gates: Đó là một trong những lời nói tệ nhất tôi từng nghe. Tôi đã thực hiện nhận dạng chữ viết từ lâu trước khi có một Go Corp.

Jobs: Thế à? Tôi không biết điều đó. Hầu hết mọi người đều nói rằng Go là công ty đầu tiên nỗ lực thương mại hóa công nghệ ấy.

Gates: Go chưa bán được gì cả còn tôi bán được sản phẩm của tôi trước họ.

Ballmer của Microsoft gạt đi những lời phàn nàn rằng Microsoft đã lợi dụng các công ty phần mềm. “Thứ nhất, chúng tôi chưa hề đánh cắp thứ gì của ai”, anh nói trong một bài báo trên PC Week. “Nhưng chúng tôi, như mọi công ty khôn ngoan khác, có xem xét công việc của người khác và cố trở nên khôn ngoan hơn bằng cách tìm hiểu các đối thủ làm gì. Đó là điều chúng tôi làm.”

Ít công ty, ngoài Apple, dám kiện Microsoft (mặc dù Go Corporation nghe đâu tính kiện tụng).

“Nếu bạn là một nhà triển khai phần mềm, bạn hãy suy đi nghĩ lại về việc làm ăn với Microsoft”, lời Tim Bjarin, phó chủ tịch điều hành Creative Strategies, một tập đoàn nghiên cứu thị trường và tư vấn làm việc với nhiều công ty hàng đầu trong ngành kế hoạch chiến lược. “Microsoft có một bộ phận pháp lý đồ sộ, và bạn vẫn còn cần họ. Bạn không thể làm tổn hại nguồn sống của mình. Bạn cần sự hỗ trợ kỹ thuật của họ. Và nếu bạn là nhà triển khai phần cứng, bạn nên quan hệ tốt với Microsoft vì bạn cần đến hệ điều hành đó.”

Một đối thủ cạnh tranh đã kiện Microsoft là Z-Nix, một công ty phần cứng chế tạo thiết bị chuột cho máy tính ở Pomona, bang California. Tháng 11/1990 cùng tháng Business Month đăng bài báo về Gates với tựa đề “Kẻ bắt nạt ở Silicon”, Z-Nix đâm đơn kiện Microsoft đòi bồi thường bốn triệu đô-la tại tòa liên bang ở Los Angeles. Z-Nix nhỏ bé, với sáu triệu đô-la là doanh số thường niên đã dám kiện Microsoft khổng lồ vi phạm luật Sherman, bộ luật cấm một công ty đang chiếm lĩnh một thị trường sử dụng vị thế của mình để khống chế một thị trường khác. Một kẻ tí hon đã đấm gã khổng lồ bằng nắm đấm bọc thép.

Câu chuyện về vụ kiện của Z-Nix loan trên báo chí ngày hôm sau. Frank Yeh, phó chủ tịch kinh doanh và tiếp thị của Z-Nix nói nguyên văn: “Đã đến lúc chúng ta chống lại cách làm ăn không ngay thẳng của Microsoft và ngăn chặn cái chết từ từ của sự tiến bộ trong ngành.”

Đơn kiện nói rằng Microsoft thống lĩnh môi trường điều hành giao diện người dùng cho PC bằng chương trình Windows 3.0 bán chạy nhất và họ đang tận dụng lợi thế đó để loại trừ Z-Nix ra khỏi lĩnh vực chuột. Z-Nix là một trong khoảng một chục công ty Mỹ sản xuất thiết bị nhập



của máy tính, trong đó có một thiết bị tên là “Super Mouse”. Nó cạnh tranh với Microsoft giành một thị phần của thị trường chuột. Microsoft là nhà sản xuất chuột vượt bậc cho PC từ năm 1983, đến giữa 1987 đã bán 500.000 chuột. Nhưng đến năm 1990, thị phần hơn 50% của họ xói mòn dần, một phần do những công ty như Z-Nix.

Việc tung ra Windows 3.0 đã làm bùng nổ doanh số chuột và Z-Nix muốn khai thác nhu cầu đang gia tăng đó. Trong một cuộc liên minh khác thường, Microsoft và Z-Nix đạt được một thỏa thuận cho phép Z-Nix gộp chuột Super Mouse của họ vào Windows để bán lại. Đổi lại quyền bán Windows, Z-Nix thỏa thuận trả cho Microsoft 27,5 đô-la tiền bản quyền cho mỗi bản Windows họ bán.

Công ty tại bang California này vẫn đang đưa ra thị trường bộ sản phẩm thì Microsoft đổi ý không muốn cho các nhà cạnh tranh cùng cưỡi trên làn sóng phổ cập Windows. Không thêm nói trước, Microsoft báo cho Z-Nix rằng tiền bản quyền đã tăng gấp đôi thành 55 đô-la. Với giá đó các viên chức Z-Nix nói, công ty sẽ lỗ. Đã lỗ đầu tư cả một khoản tương đương lợi tức một năm vào việc cổ động của Windows, Z-Nix rơi vào bước đường cùng. Thấy mình bị dồn vào thế kẹt, công ty này sôi máu. Kết quả là nổ ra một vụ kiện chống độc quyền.

Vụ kiện được dàn xếp chỉ vài giờ sau khi những nhân viên pháp lý của Microsoft hay biết về vụ kiện trên báo chí Seattle. Một luật sư Microsoft bay đến Pomona để gặp Z-Nix. Cùng trong ngày, Microsoft tuyên bố thắng lợi, cáo buộc rằng Z-Nix đồng ý rút lại những lời nói rằng họ sử dụng sức mạnh thương trường để buộc Z-Nix tái thiết kế Super Mouse của họ. Những điều khoản thỏa thuận không hề được công bố, nhưng các quan chức Z-Nix nói rằng họ đã đạt được điều họ muốn – bộ Super Mouse/Windows vẫn nằm trên kệ hàng của các nhà đại lý phần mềm.

Từng giằng co với Microsoft, luật sư Z-Nix Thomas Chan, một luật sư Los Angeles chuyên về luật máy tính, nói như sau về Microsoft:

“Đó là một trong ít công ty mà các doanh nhân so kè còn ác liệt hơn cả luật sư. Họ thực sự là những nhà thương lượng quyết liệt mà tôi từng gặp trong ngành. Với những chàng tép riu, họ thậm chí không nói chuyện. Hoặc thôn tính hoặc mặc kệ. Với những tay gạo cội, họ cứ thúc ép và thúc ép, cuối cùng họ giành mất phần. Đó là do Bill Gates.”

Một lý do mà Gates mạnh tay là nỗi sợ – anh ta luôn lo sợ “Ta phải luôn luôn suy nghĩ xem ai sẽ tấn công mình”, anh thổ lộ trên tờ Wall Street Journal. Đó là một thông điệp và một thái độ đã thấm vào công ty. Cách đó vài năm, Gates nói với các nhà quản lý sản phẩm của anh là khi thức dậy nên suy nghĩ về đối thủ chính của họ. Anh thậm chí còn đề nghị họ tìm biết tên tuổi con cái

của các đối thủ nữa.

Jeff Raikes, khi ấy là người quản lý bộ phận xử lý văn bản của Microsoft đã nói: “Bill muốn tôi lúc nào cũng nghĩ đến đối thủ của tôi. Nếu bạn nói: ‘Chúng ta là số một, đủ rồi,’ thái độ đó sẽ dẫn đến thất bại trong một ngành năng động như chúng tôi”. Một tuần sau khi Gates đề cập về việc tìm hiểu đối thủ, Raikes có ảnh những đứa con của phó chủ tịch điều hành WordPerfect trên bàn. Và anh gửi quà sinh nhật cho chúng.

Có lẽ từ kết quả của thái độ này trong Microsoft, Microsoft Word, sau nhiều năm tụt xa đằng sau WordPerfect trong vị trí ứng dụng xử lý văn bản bán chạy nhất của máy tính cá nhân, đã có bước lấp dần khoảng cách. Hai lần mỗi năm, Gates đích thân đến thăm các khách hàng mật thiết nhất của WordPerfect vì muốn biết tại sao họ muốn tiếp tục mua WordPerfect khi Microsoft Word tốt hơn nhiều.

Pete Peterson, phó chủ tịch điều hành của WordPerfect, nói rằng anh muốn nhìn thấy Gates chín chắn hơn. “Tôi mong anh ta có gia đình và vài đứa con để anh ta không thể làm việc quá độ như hiện nay.”

Đó là lời than vãn của những người trong ngành công nghiệp máy tính hiện nay.

Vài năm trước Pete Peterson miêu tả Microsoft như “Con chồn lội qua sông và ăn thịt bạn”. Giờ đây anh đang đưa ra một lời than phiền mà những người khác trong ngành nhiều lần nói đến kể từ ấy, rằng Microsoft có lợi thế to lớn với các đối thủ phần mềm do DOS. Sự bất bình đã bùng mủ như vết thương không kín miệng kể từ vụ quan hệ với IBM mười năm về trước cho phép Microsoft được kiểm soát hệ điều hành của IBM. Những người am hiểu cho rằng nắm hướng đi của ngành và hiện thời chính là Gates. Microsoft đã buộc một thế hệ các nhà triển khai phần mềm phải viết các ứng dụng theo tiêu chuẩn của họ.

WordPerfect có lẽ cho rằng đã đến lúc ai đó phải bắn hạ con chồn. Khi Microsoft công bố vào tháng 4/1991 rằng cuộc điều tra FTC tại công ty đã được mở rộng, tờ San Jose Mercury News trích dẫn nguồn tin chuyên môn cho rằng những người ở WordPerfect đóng “vai trò chủ đạo” trong công việc đề bạt các khiếu nại chống lại Microsoft. Các quan chức công ty bang Utah này nhìn nhận họ đã nói chuyện với FTC, như nhiều người khác trong ngành.

Trọng tâm của cuộc điều tra FTC không phải là thái độ hung hăng của Microsoft hay cách làm ăn của họ, mà là có đúng hay không vị thế của Microsoft đã làm tê liệt sự cạnh tranh và dẫn đến thiệt hại cho người tiêu dùng. Việc chứng tỏ rằng Microsoft đã có cách làm ăn chống cạnh tranh rất khó khăn và có thể mất nhiều năm tranh tụng, theo nhiều chuyên gia pháp lý. Chính

phủ liên bang có một vụ nghiêm trọng hơn với IBM và không thể hạ gục chàng khổng lồ sau cuộc đo sức mười năm trước tòa bầm dập và tốn kém. FTC sẽ phải khéo léo trong việc chống lại Microsoft. Luật chống độc quyền nhắm đến việc ngăn chặn các công ty có những đường lối làm tổn hại đến cuộc cạnh tranh. Nhưng khó mà xác định được sự khác biệt giữa đường lối làm ăn hung hăng và hành vi chống cạnh tranh. Microsoft đã lạm dụng vị thế của mình hay chỉ qua mặt và ranh mãnh hơn những người khác trong ngành? Ngành máy tính quá phức tạp đến độ một chuyên gia pháp lý không tin rằng FTC thậm chí hiểu được các vấn đề cặn kẽ đủ để dự liệu một vụ kiện, chứ chưa nói đến chuyện thắng kiện. Người ta cũng cho rằng chưa hẳn chính phủ sẽ tấn công mạnh mẽ Microsoft, vì công ty này đã có sự cạnh tranh về hệ điều hành. AT&T có một thị phần nhỏ và hai năm trước Digital Research, từ lâu đã bỏ rơi CP/Microsoft, đưa ra một hệ điều hành tên DR-DOS. Mặc dù DR-DOS chưa thật sự có chỗ đứng trong ngành, nó đang giành giật đến thị phần của Microsoft về DOS. Ngoài ra, Apple Computer có hệ điều hành riêng họ cho máy Macintosh. Lĩnh vực ứng dụng Microsoft rõ ràng thống lĩnh làm các ứng dụng cho Mac, và đó là do Gates đã đánh liều vào năm 1981 cho rằng máy tính mới của Apple, khi ấy chỉ là một máy mẫu, sẽ tồn tại trong một ngành rất cạnh tranh. Máy Mac lẽ ra đã thất bại nếu không có các ứng dụng của Microsoft như Excel.

Năm 1991, Microsoft nắm khoảng một phần tư thị trường ứng dụng. Mặc dù các sản phẩm ứng dụng chiếm đến 51% doanh thu Microsoft năm 1991, phần lợi tức lớn hơn của công ty là từ phía hệ điều hành. Microsoft chưa gấp gáp được chuyện thống lĩnh ba loại sản phẩm ứng dụng lớn – xử lý văn bản, cơ sở dữ liệu và bảng tính. WordPerfect vượt xa Microsoft Word, Lotus 1-2-3 vẫn đi trước Excel và Microsoft chẳng có gì cạnh tranh với dBASE của Ashton-Tate.

Tuy vậy, lý do có nhiều công ty phàn nàn về Microsoft là họ cảm thấy công ty đã vượt qua lần ranh giữa các bộ phận. Các nhà cạnh tranh như WordPerfect và Lotus, cũng như nhiều người khác, nghi ngờ rằng Microsoft “lén lút thông báo trước” về các thay đổi trong hệ điều hành của họ cho những nhân viên làm ứng dụng để họ có thể ra sản phẩm trước tiên. Các lập trình viên ứng dụng của Microsoft, họ e rằng, có thông tin về một tính năng mới trong DOS hay Windows trước rất lâu so với các nhà triển khai bên ngoài. Thế nhưng, dù chuyện này xảy ra, hầu như chẳng có gì phạm pháp trong chuyện nhóm ứng dụng của Microsoft được biết thông tin từ các cuộc triển khai hệ thống của công ty, theo các chuyên gia pháp lý thạo về luật chống độc quyền. Và Microsoft vẫn có mời các đối thủ của họ đến Redmond để báo cáo về mọi thay đổi trong hệ điều hành của họ. Công ty thậm chí còn thuê một nhân viên thanh tra theo dõi những người làm hệ thống và ứng dụng để xoa dịu những đối thủ bên ngoài.

Về lý thuyết, Microsoft giữ công bằng trong cuộc làm ăn bằng cách tách biệt bộ phận hệ điều hành và bộ phận ứng dụng. Thông tin không được trao đổi tự do giữa họ. Sự ngăn cách ảo này được gọi là “Bức tường Trung Hoa”, một thuật ngữ vay mượn từ ngành chứng khoán để miêu tả sự ngăn cách giữa các chủ ngân hàng đầu tư, những người đó có thông tin nội bộ về việc bán chứng khoán có thể thu lợi từ thông tin đó. Thế nhưng, các đối thủ của Microsoft than phiền rằng “Bức tường Trung Hoa” của công ty đầy lỗ thủng và Microsoft đổ thêm dầu vào lửa khi thường xuyên chuyển nhân viên giữa bộ phận hệ thống và ứng dụng.

Một lập trình viên ứng dụng cao cấp tại Microsoft làm việc với công ty từ đầu thập niên 1980 nói rằng “Bức tường Trung Hoa” là sản phẩm của ngành truyền thông chứ không phải là của Microsoft. Nó không hề tồn tại, anh nói “Tôi nhớ Bill Gates nói nhiều lần: ‘Chẳng có Bức tường Trung Hoa’. Ai đó đã cho rằng có bức tường này giữa hệ thống và ứng dụng để chúng ta không thể nói chuyện với nhau. Chẳng có một thứ gì như thế. Chúng ta không ngăn cách gì ở đây, chỉ là một công ty lớn... Chúng ta không giới hạn nào bởi các ranh giới đó. Không hề. Và chẳng có lý do gì để làm thế. Điều đó vô nghĩa...”

Stewart Alsop, một trong số những người khác đồng ý với anh, nói rằng lợi thế cơ bản mà Microsoft có được không phải là hệ điều hành mà là Bill Gates. Anh nhấn mạnh rằng các phiên bản đầu tiên của Microsoft Word và Windows thất bại trên thị trường vì chúng không chạy tốt. Nhưng Gates cứ làm lại cho đến khi hoàn chỉnh. “Bill luôn làm đi làm lại.” Alsop nói: “Mọi người sợ Microsoft vì họ không kiên trì như thế. Nó đã được điều hành tốt hơn bất cứ công ty nào khác. Các công ty khác cảm thấy không thể cạnh tranh với Microsoft. Đó là sự thiếu tự tin. Mọi công ty khác đều bỏ cuộc. Có phải Microsoft đã có lợi thế bất công từ những sản phẩm yếu kém trong ngành? Đó là chuyện huyền hoặc. Đó là điều mà mọi đối thủ muốn bạn tin... Microsoft phải chật vật hơn để cạnh tranh vì họ luôn gặp vấn đề. Lotus buộc phải cải tiến sản phẩm của mình. Lotus không đạt kết quả tốt trong việc nâng cấp các sản phẩm. Nhưng với Excel, Lotus rõ ràng cảm thấy mối hiểm họa cạnh tranh... Đó là điều mĩa mai. Lý do Microsoft có một vị thế như trong ngành, thế độc quyền, là do họ chế tạo sản phẩm tốt hơn.”

Tuy nhiên, nhiều người trong ngành tuyên bố Microsoft đã suy yếu bởi tách các bộ phận hệ điều hành và ứng dụng thành các công ty riêng biệt. Một thí dụ về sự tách biệt ấy đã diễn ra tại Apple. Năm 1987, Apple Computer chuyển nhóm phần mềm ứng dụng thành công ty độc lập tên là Claris Corporation.

Sau FTC mở rộng cuộc điều tra Microsoft, có những tin đồn công ty có lẽ sẽ làm chuyện đó – phân chia – mà không chờ kết quả kiểm tra. Thực tế, Microsoft chọn chiến thuật ngược lại khi

công ty tái tổ chức đầu năm 1992, và Mike Maples được giao phụ trách cả hệ thống và ứng dụng. Maples trước đó là phó chủ tịch ứng dụng và Steve Ballmer là phó chủ tịch hệ thống. Microsoft khó lòng thực hiện biện pháp này nếu họ sợ FTC.

Microsoft không nhún nhường trước cuộc điều tra FTC, ngay cả khi các nhà điều tra chính phủ mang đi những hộp tài liệu từ Microsoft. Ngoài những việc khác, FTC ra lệnh cho bộ phận pháp lý của Microsoft thông báo cho tất cả nhân viên không được hủy thư tín điện tử ngược thời gian đến khoảng giữa năm 1991. Nếu Microsoft lo lắng về những lời phàn nàn họ đang giữ độc quyền trong ngành, họ cũng đã không để lộ ra.

Mặc dù Gates tỏ ra không quan tâm đến những gì FTC có thể phát hiện được, một nhà quản lý Microsoft thân cận Gates nói rằng Gates chùn chân bởi sự mạnh bạo của cuộc tấn công chống lại Microsoft thông qua vụ điều tra.

Bài báo trên tờ Newsweek tháng 6/1991 nói về sự kiện này kết thúc bằng một đoạn chí lý trích từ tiểu thuyết của John Steinbeck: “Những gì chúng ta trân trọng ở con người, thịnh tình và lòng khoan dung, sự thẳng thắn, trung thực, thông hiểu và cảm xúc luôn gắn liền với thất bại trong cuộc sống chúng ta. Và những tính cách chúng ta ghê tởm, sự ranh mãnh, tham lam, háms lợi, bần tiện, ích kỷ và tư lợi là những tính cách của sự thành công. Và mặc dù con người trân trọng những phẩm chất thứ nhất, họ lại muốn kết quả của những phẩm chất thứ hai”. Điều này, quả thật, đúng trong trường hợp Gates.

Ngay sau cuộc ra mắt MS-DOS 5.0 ở New York mùa xuân 1991, một bản ghi chép mật trong công ty do Gates gửi đến các nhà lãnh đạo, phác thảo những tình huống “ác mộng” có triển vọng với Microsoft trong năm trước mắt, đã lọt vào giới báo chí. Người ta thấy một chân dung rất khác biệt về chàng Gates mà một số người cho rằng “hoang tưởng tự đại”. Bản ghi chép cho thấy một Gates nao núng vì sợ chứ không phải ngạo mạn. Phản ứng của phố Phố Wall có thể khiến cho bản memo của anh trở thành văn bản gây thiệt hại nhất trong lịch sử công ty.

Trong bản memo sáu trang, Gates nói những điều anh sợ nhất về Microsoft đã biến thành hiện thực. IBM đang “tấn công” Microsoft về phần mềm hệ thống, Novell đang “hạ” Microsoft về mạng và “các đối thủ nhanh tay khác về ứng dụng hướng khách hàng” đang tung ra các ứng dụng cho Windows. Gates thành thật nói đến tất cả các vấn đề đối mặt với Microsoft, từ những bất đồng với IBM cho đến cuộc điều tra FTC và vụ kiện Apple.

Vụ kiện Apple rõ ràng là mối đe dọa lớn nhất với Microsoft, ít ra cũng trong tâm trí Gates. “Microsoft đang bỏ ra hàng triệu đô-la để bào chữa cho các tính năng trong từng phiên bản

Windows trên thị trường và góp phần ấn định đâu là giới hạn hiệu lực của bản quyền”, anh viết. “Tôi thấy vụ kiện kéo dài quá lâu thật lố bịch... Chúng tôi vẫn giữ quan điểm rằng chúng tôi gần như chắc chắn thắng thế”. Nhưng Gates nói tiếp rằng nếu quan tòa phân xử vụ Apple chống lại Microsoft, đó có lẽ là điều “bất hạnh”. Apple đang tìm kiếm hơn 4 triệu đô-la thiệt hại từ Microsoft. Mỗi quan tâm thật sự, tuy vậy, không phải là tiền, mà là phải thực hiện những thay đổi cơ bản trong sản phẩm, điều có thể làm Microsoft tụt hậu nhiều năm.

Không có gì ngạc nhiên, IBM cũng được chú ý đến khá nhiều trong bản ghi chép. Gates yêu cầu các nhà lãnh đạo của mình kiểm chế không chỉ trích công khai cựu đối tác. “Chúng ta sẽ không tấn công IBM trong vai trò một công ty và thậm chí cuộc tấn công công khai của chúng ta với OS/2 sẽ thuần túy chuyên môn”, Gates nói. “Rốt cuộc chúng ta sẽ cần một quan hệ trung lập với IBM. Trong vòng 24 tháng tới, nó có thể khá lạnh nhạt... Chúng ta có thể trở nên một công ty giỏi hơn và mạnh hơn và mọi người sẽ không nói rằng chúng ta trở thành tiêu chuẩn là do IBM đã chọn chúng ta”. Gates nói toạc rằng sự đổ vỡ với IBM có nghĩa Microsoft không còn phải chấp nhận “mã kém, thiết kế tồi và chịu những chi phí khác” của IBM.

Tờ San Jose Mercury News nhận được một bản sao memo từ một nguồn Microsoft và đã đăng một phần. Những tờ khác trong đó có Wall Street Journal, cũng đã đăng bài. Cuối cùng Microsoft, lo ngại giới truyền thông quốc gia chỉ tập trung vào các khía cạnh tiêu cực của bản memo, đã đưa nó ra tron vẹn cho giới báo chí chuyên ngành.

Rick Sherlund, nhà phân tích của Goldman Sachs & Company, người đầu tiên tung tin về vụ FTC điều tra Microsoft, nói về bản memo: “Ở đây chẳng có sự ngạo mạn nào. Bill đang cởi mở, trung thực một cách có hiểu biết và nao núng vì sợ các đối thủ”. Bất chấp bức tranh âm ỉ Gates vẽ ra, Sherlund vẫn đề nghị mua cổ phiếu của Microsoft. Nhưng phản ứng của Microsoft hoàn toàn khác. Cổ phiếu Microsoft rớt xuống khủng khiếp khi các nhà đầu tư phản ứng trước thông điệp Gates đưa ra. Cả Gates và Microsoft đột nhiên trở nên hết sức mong manh. Tin tức về bản memo đánh rớt cổ phiếu công ty có ngày hơn 8 đô-la, còn 103 đô-la. Gates, lúc bấy giờ sở hữu 38,8 triệu cổ phần, lỗ 315 triệu đô-la trên giấy tờ.

Khoảng cùng thời điểm Gates đưa ra bản memo của mình, chủ tịch IBM John Akers cũng đưa ra bản của ông, IBM đang đứng trước một quý doanh thu kém nữa. Trong hai năm liên tiếp, tổng doanh thu – hàng năm đã giảm – lần đầu tiên chuyện đó xảy ra kể từ năm 1946. Từng là một người dẫn dắt thị trường chứng khoán, thanh danh và khả năng lãnh đạo của IBM đang bị nghi vấn. Akers quyết định đã đến lúc phải lên tiếng ngăn chặn dư luận phá rối.

“Việc chúng ta đang mất thị phần khiến tôi hết sức bất bình”, lời Akers than phiền, cũng lọt vào

tay giới báo chí. “Mọi người chưa tập trung đúng mức trong kinh doanh – mọi người vừa lòng trong khi công việc đang gặp khủng hoảng.”

Từng là một tên tuổi về máy tính, tổng thị phần IBM trên toàn thế giới đã mất khoảng 23%, xuống gần 40% năm 1983 khi PC đang tràn vào thị trường máy tính cá nhân như cơn lốc. Cần phải thay đổi những tình huống khó khăn như thế này, Akers bảo các nhà lãnh đạo của mình. Và IBM sắp sửa thực hiện một trong những cuộc liên minh lớn nhất từ trước đến nay với đối thủ Apple Computer để chống lại một kẻ thù chung – Microsoft.

Vài năm trước một liên minh như thế giữa những kẻ thù không đội trời chung, những người mà cuộc giao chiến đã định hình ngành máy tính cá nhân, có lẽ là không tưởng. Nhưng thời thế đã thay đổi. Apple và IBM đều đã hạ giá và giảm sút lợi tức, trong khi đó họ lại nhìn thấy thị phần máy tính cá nhân của họ thu nhỏ dần. Thị phần của Apple giảm xuống còn 15%, thị phần của IBM giảm còn 7%. Bất chấp những bất đồng trong quá khứ giờ đây họ cần có nhau.

Các công ty khác cũng đang thành lập liên minh công nghệ. Tháng 4/1991, một nhóm 21 công ty phần cứng và phần mềm máy tính, đứng đầu là Microsoft, Compaq và Digital Equipment Corporation, đã đi đến một hiệp ước triển khai một tiêu chuẩn mới cho máy tính để bàn dựa trên vi mạch tên là RISC. Các thành viên của liên minh mới này, gọi là ACE (Advanced Compting Environment – Môi trường Điện toán Cao cấp), đã gặp gỡ bí mật từ nhiều tháng trước. Một lãnh đạo công ty trong liên minh đã mô tả dự án như một “sự ra đời lần thứ hai của PC”. Vi mạch RISC vận hành đúng như ngụ ý tên gọi của nó – xử lý thông tin dễ dàng hơn và nhanh hơn từ trước đến nay. Cả Apple và IBM đều không được mời tham gia liên minh. Mặc dù công nghệ này được dự trù đến cuối thập kỷ mới phát huy hiệu quả, Apple và IBM xem liên minh ACE như một mối đe dọa thật sự.

Cả IBM và Apple đều có lợi khi hợp tác với nhau. Michael Spindler kỳ cựu của Apple, giám đốc điều hành, đã thuyết phục chủ tịch John Sculley – anh có thể thu xếp một cuộc trả đòn với Microsoft bằng liên minh với IBM và cùng giúp đưa Apple ra khỏi cuộc khủng hoảng. Ngoài ra, Apple đang tìm một đối tác để xây dựng một vi mạch RISC cho các trạm làm việc theo dự định của họ, một lĩnh vực đang phát triển của thị trường máy tính, IBM, ngược lại có ấn tượng với hệ điều hành mới tiên tiến mà Apple đã thực hiện trong nhiều năm, mật danh là Pink (dự án này nghe đâu bị trễ kế hoạch và vượt quá ngân sách, một lý do có lẽ Apple muốn IBM giúp đỡ). Nếu hai công ty hợp tác với nhau và hoàn tất hệ thống, sau đó họ có thể chế tạo các máy tính tương thích với nhau. Sức mạnh, và mối đe dọa của Microsoft, sẽ giảm sút ghê gớm.

“Chúng tôi muốn trở thành đối thủ lớn nhất trong ngành máy tính, không phải một hãng vô

danh”, về sau Sculley nói. “Cách duy nhất để làm chuyện đó là hợp tác với một đối thủ lớn khác.”

IBM có lẽ có một động cơ riêng trong việc kết bè với Apple. Một số người trong ngành cho rằng nếu Apple thắng vụ kiện hệ thống chống lại Microsoft và Hewlett-Packard, khi ấy họ sẽ ủng hộ IBM về Presentation Manager, vì nó giống Windows. Nhưng Apple sẽ chẳng có khuynh hướng theo đuôi IBM dù họ là đối tác.

Ít ra trên công luận Gates dường như không lo ngại. Nói chuyện với các nhà tư vấn công nghiệp ở Seattle giữa tháng Sáu, Gates cho rằng một liên minh giữa Apple và IBM có lẽ tốt cho ngành. “Chẳng có lý do gì nghĩ xấu về một kế hoạch như thế vì chúng ta cần nhiều sự hợp tác hơn nữa trong ngành này”, anh nói.

Ngày 3/7, trước ngày Lễ Độc Lập, Apple và IBM giải tỏa mọi phỏng đoán. Họ công bố một cuộc họp báo ngắn rằng Jim Cannavino của IBM và John Sculley của Apple đã ký một biên bản ghi nhớ về việc tham gia một liên minh phạm vi rộng để chia sẻ công nghệ.

“Không ai nghĩ những công ty này lại có thể chung đường với nhau” Richard Shaffer, nhà phát hành Computer Letter bộc bạch. “Cứ như một cô gái lang thang cưới một chủ ngân hàng.”

Nhiều nhà phân tích gọi đó là “vụ làm ăn thế kỷ”. Lời Charles Wolf của First Boston Corporation, “Tôi không nghĩ có chuyện gì lạ lùng hơn”. Các phóng viên, các nhà phân tích và các lãnh đạo công nghiệp đều nhất trí rằng liên minh này chẳng qua chỉ là đòn tấn công trực tiếp Microsoft. “Tôi không nghĩ rằng bạn có thể viết về Apple-IBM mà không đề cập nhiều đến Microsoft”, Edward McCracken, chủ tịch Silicon Graphics, một nhà cung cấp PC, nói với Washington Post. Một nhà phân tích công nghiệp gọi quan hệ cộng tác mới ấy là “trực chống Microsoft’.

Tại Microsoft, có nhiều phản ứng với các tin tức chính thức. “Chúng tôi sửng sốt”, Steve Ballmer bảo tạp chí Time. “Điều này không báo trước điềm lành cho sự hợp tác tương lai giữa IBM và Microsoft.”

Gates nói với tờ Wall Street Journal rằng quan hệ này không có ý nghĩa. Anh tiếp tục bác bỏ về mối đe dọa mới, nói rằng Microsoft giờ đây có một đối thủ trong khi trước đây có hai.

Sau cuộc công bố IBM-Apple, Gates nghỉ lễ ngày 4/7 để dự tiệc bố mẹ anh tổ chức tại nhà ở kênh Hoond. Danh sách khách mời có cả Warren Buffett, Katherine Graham, cựu chủ nhân Washington Post, Meg Greenfield, nhiều nhà báo khác và các chính khách tiểu bang. Đó là lần



gặp nhau đầu tiên của Gates và Buffett, cả hai đều có tài khoản riêng 4 tỷ đô-la. Vụ quan hệ giữa Apple và IBM vừa tuyên bố được nhắc sơ qua và Gates không tỏ ra mấy quan tâm đến đề tài này. Anh quan tâm bàn luận nhiều hơn về toán với Buffett và chơi quần vợt với những người khác.

Microsoft, nói chung, dường như khá bàng quan về liên minh IBM-Apple. Mike Maples, phó chủ tịch ứng dụng, trong một cuộc động viên hàng trăm nhân viên bên ngoài tòa nhà ứng dụng, nói rằng anh tin chắc sẽ không nhìn thấy bất cứ sản phẩm hữu ích nào của liên minh trước khi anh về hưu. Thế rồi anh sửa lại. “Không, tôi không tin nhìn thấy bất cứ sản phẩm nào trước khi các bạn về hưu.”

Tim Paterson, nhà lập trình triển khai DOS, trình bày cảm xúc của những người khác ở Microsoft – rằng dứt được IBM là tốt và IBM đã trở thành một gánh nặng trên cổ Microsoft. “Cứ nhìn những sự cố rùm beng nhất Microsoft đã gây ra – Windows 1.0, DOS 4.0 và OS/2 và ai là đối tác với chúng tôi trong số đó? IBM. Chúng tôi có làm gì với IBM mà không gặp sự cố không.”

Nhiều nhân viên Apple, nhất là các kỹ sư phần mềm, cùng nhất trí với quan điểm của Gates rằng công ty này đã đánh mất quyền lợi của mình khi hợp tác với IBM. Một cuộc họp giữa khoảng 100 người của IBM và 50 nhân viên Apple nghe đầu diễn biến xấu vì các khác biệt về văn hóa. Những chuyện đùa chẳng mấy chốc lan truyền khắp trong nước. Ở Apple, câu hỏi khắc nghiệt đặt ra là: “Ta được gì khi liên kết Apple với IBM?” Câu trả lời là: “IBM.”

Mãi đến đầu tháng 11, Apple và IBM rốt cuộc mới ký văn bản chính thức thiết lập liên minh trọng đại. Hơn 500 người tham dự họp báo ở San Francisco, nơi hai công ty công bố chi tiết bản thỏa thuận chia sẻ công nghệ của họ. Họ công bố rằng sẽ làm việc với Motorola trong việc triển khai công nghệ vi mạch RISC để sử dụng trong các máy tính cá nhân tương lai của Apple và IBM. Nhưng tin quan trọng là IBM và Apple đang thiết lập hai công ty liên doanh, một tên là Taligent và công ty kia là Kaleida. Taligent sẽ triển khai một hệ điều hành dựa trên dự án Pink Apple đã và đang thực hiện. Kaleida sẽ chế tạo các máy tính truyền thông đa phương tiện kết hợp âm thanh, văn tự và hình ảnh trên màn hình.

Sculley tiên đoán tại một cuộc họp báo rằng liên minh sẽ khiến thời hoàng kim của cuộc cách mạng máy tính cá nhân trong thập niên 1980 so ra hình như là chuyện nhỏ nhất – Liên minh – anh tuyên bố “sẽ khởi xướng một cuộc phục hưng về cải tiến kỹ thuật.”

Nhưng nhiều tháng sau, Apple và IBM vẫn còn sa lầy trong việc hình thành hai công ty liên doanh. Các hội đồng công ty và các nhà lãnh đạo vẫn chưa được chọn. “Nếu họ phải mất chừng

ấy thời gian để chọn người làm chủ tịch, chuyện gì xảy ra khi họ bất đồng về một biểu tượng giao diện?”, Nancy McSharry, giám đốc chương trình của International Data Corporation, một công ty nghiên cứu thị trường đã hoài nghi đặt câu hỏi.

Cùng lúc liên minh giữa Apple và IBM được tái hợp, có nhiều liên minh khác đã ra đời hay đang hình thành có tiềm năng tái định hình bối cảnh ngành máy tính cá nhân. Borland International mua tại Ashton-Tate, nhà sản xuất cơ sở dữ liệu hàng đầu, củng cố vị trí công ty phần mềm thứ ba của Borland. Novell, người đi đầu về nối mạng văn phòng, mua Digital Research, công ty sản xuất DR-DOS, hệ điều hành duy nhất nhái theo hệ điều hành của Microsoft. Và IBM cũng đồng ý tiếp thị phần mềm qua Lotus, đối thủ ác liệt nhất của Microsoft. Microsoft và Digital Equipment Corporation cũng công bố một liên minh đưa Windows vào các mạng máy tính rộng lớn của Digital.

Cần có thời gian, có lẽ nhiều năm, mới biết những liên minh mới này sẽ thay đổi tương quan thế lực trong ngành máy tính cá nhân như thế nào. Các cuộc chiến khác đã đến gần.

Tại Comdex mùa thu ở Las Vegas, IBM trình làng chính thức phiên bản OS/2 của họ. Trước đó họ đã hứa hẹn hệ điều hành ấy sẽ sẵn sàng bán ra trước cuối năm, một lời huênh hoang khiến Steve Ballmer lên tiếng rằng, anh sẽ làm một cái đĩa mềm nếu IBM làm kịp thời hạn đó. IBM công bố tại Comdex rằng OS/2, đúng như Ballmer đã tiên đoán, bị trễ và đến đầu mùa xuân 1992 mới xong. Microsoft dự trù tung ra một phiên bản Windows trên thị trường khoảng cùng thời gian đó, hỗ trợ bằng một chiến dịch quảng cáo truyền hình trị giá 8 triệu đô-la.

Có nhiều người trong ngành cho rằng IBM đã sai lầm nghiêm trọng khi theo đuổi OS/2. Khi chủ tịch IBM John Akers công bố cuối năm 1991 một cuộc tái tổ chức toàn diện công ty máy tính khổng lồ này thành các bộ phận kinh doanh độc lập, nước cờ này được nhiều người xem như một cố gắng nhằm khắc phục các lỗi lầm như OS/2. IBM đã đầu tư hơn một tỷ đô-la vào cuộc triển khai của mình, mặc dù ngành máy tính dường như ủng hộ Microsoft Windows. Tương lai của OS/2 càng mịt mù hơn nữa bởi tuyên bố chung giữa IBM/Apple rằng sau cùng họ sẽ triển khai một hệ điều hành mới.

“Đây thế nào cũng là thảm họa lớn nhất trong lịch sử IBM”, George Colony, chủ tịch công ty tư vấn Forrester Research, nói với tờ Wall Street Journal trong bài đăng trên trang nhất về số phận OS/2.

Cuối năm 1991, IBM báo cáo lỗ 2,8 tỷ đô-la, năm thâm hụt đầu tiên. Doanh thu giảm 6,1% so với năm 1990, còn 64,8 tỷ đô-la.

Microsoft, ngược lại, cho biết lợi tức tăng 50% và doanh thu của họ tăng 48% trong ba tháng cuối năm 1991. Trong khi hầu hết mọi công ty phần mềm đối thủ lớn, trong đó có Lotus, đang sa thải nhân viên trong năm 1991, Microsoft đang bổ sung thêm 70 nhân viên mới mỗi tuần. Đến cuối năm, lượng nhân viên đã lên đến 10.000 người. Những chuyến xe bus con thoi giờ đây chuyên chở nhân viên khắp trong khu trụ sở rộng hơn 100 ha, nơi nhiều tòa nhà khác đang được xây dựng. Microsoft đã qua mặt Boeing Company giành vị trí doanh nghiệp lớn nhất miền Tây Bắc về trị giá. Microsoft, trị giá 21,9 tỷ đô-la lúc cuối năm, thậm chí còn vượt qua General Motors về trị giá. Cổ phiếu của công ty đã tăng đến mức chói sáng 1200% từ khi họ cổ phần hóa đại chúng năm 1986. Một người đầu tư 1.000 đô-la vào Microsoft khi công ty này cổ phần hóa đại chúng sẽ có được khoảng 30.000 đô-la vào năm 1992.

Khi giá trị cổ phiếu Microsoft tăng vọt, của cải của các nhà lãnh đạo công ty cũng thế. Microsoft có điểm nổi bật độc nhất vô nhị là đã sản sinh ra ba nhà tỷ phú – Bill Gates, Paul Allen và Steve Balmer. Hồ sơ của Ủy ban chứng khoán cho thấy ít nhất 16 nhà lãnh đạo Microsoft là triệu phú. Cựu chủ tịch Jon Shirley dẫn đầu danh sách với 112 triệu đô-la; Scott Oki, người đã khởi xướng Bộ phận Quốc tế và hưu trí tháng 1/1992 ở độ tuổi 43, có 28 triệu đô-la; Jeff Raikes, người đến từ Apple có 23 triệu đô-la; Bill Neukom, cựu đồng sự trong công ty luật của cha Gates, 21 triệu đô-la; Frank Gaudette, người cổ phần hóa đại chúng Microsoft, 7 triệu đô-la; và Mike Maples 3,5 triệu đô-la. Người ta cho rằng có trên 2.000 nhân viên Microsoft đã đạt đến vị trí “triệu phú” năm 1992. Chris Larson, bạn học của Gates ở Lakeside và lập trình viên đầu tiên của Microsoft, đến năm 1992 đã có đủ tiền để cùng với một nhóm nhà đầu tư, trong đó có các chủ nhân Nintendo, đưa ra giá 100 triệu đô-la đề nghị mua đội bóng chày Seattle Mariners.

Bill Gates, người đã làm nên chuyện, đã vững chắc yên vị trong danh sách 400 người giàu nhất nước Mỹ theo xếp hạng của Forbes. Trong tạp chí ra tháng 10/1991, Gates được xếp thứ hai sau ông trùm giải trí Werner Kluge. Forbes ước tính trị giá tài sản của Gates là 4,8 tỷ đô-la và Kuge là 5,9 tỷ đô-la. Ngày giao dịch đầu tiên của năm 1992 tại Phố Wall, cổ phiếu Microsoft có giá 114 đô-la khi phiên giao dịch đóng cửa. Cổ phiếu đã được chia tách thành hai thành ba nhiều tháng trước, và giờ còn cao giá hơn trước lúc tách. Gates giờ đây có trị giá tài sản ước tính 7 tỷ đô-la. Trên giấy tờ, ít ra, anh chàng chuyên nghịch ngợm máy tính ngày trước của Lakeside, người đã mơ đến một chiếc máy tính cho từng nhà, giờ đây đã là người giàu nhất nước Mỹ.

Đôi khi phải có người nhắc Bill Gates mới nhớ rằng anh là một trong những người giàu nhất thế giới.

“Anh ta rõ ràng không có tính khoa trương sự giàu có, từ xưa đến giờ vẫn thế”, lời Dan Bricklin, người đã biết và cạnh tranh với Gates nhiều năm. “Tôi biết nhiều người nghèo hơn anh ta rất nhiều mà lại phô trương. Anh ta thì không thế.”

Vern Raburn nhớ lần gặp Gates trước đó không lâu ở phi trường Phoenix, Arizona. Gates mặc quần tây và áo sơ mi bình thường hở cổ. Raburn ngạc nhiên về sự giản dị của người bạn. “Đây là người giàu thứ năm trên thế giới”, lời Raburn. “Không có tùy tùng, anh ta chỉ đi một mình, chào hỏi ‘Khỏe không? Đi ăn hot-dog nhé.’”

Gates, người vẫn đi máy bay hạng thường chứ không đi hạng nhất, giải thích trên tạp chí Playboy năm 1991 tại sao anh không dùng đến những thứ xa xỉ như xe limousine và tài xế hay máy bay phản lực riêng như các nhà lãnh đạo Fortune 500. “Nó tạo nên nét xấu. Tôi nghĩ rất cuộc ta sẽ quen với những thứ đó, và ta sẽ trở nên khác thường. Tôi sợ mình quen với điều đó.”

Người ta đã có nhiều về các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Mỹ tự đặt mình những khoản lương và bổng lộc khổng lồ trong khi doanh thu và lợi tức của công ty họ đang xuống dốc. Người ta sẽ trở mắt ngạc nhiên khi nghe mức lương, chẳng hạn, của nhóm các nhà lãnh đạo các công ty xe hơi Mỹ thập niên tổng thống Bush đến Nhật Bản đầu năm 1982 trong phái đoàn thương mại. Lee Iacocca, lãnh đạo Chrysler, đạt được 4,5 triệu đô-la tiền lương và tiền thưởng năm 1990, năm cuối cùng công bố công khai những thông tin như thế. Harold Poling, lãnh đạo Ford, được trả 1,8 triệu đô-la lương và tiền thưởng. Và Robert Stempel, lãnh đạo General Motors, nhận được 5,2 triệu đô-la tiền lương và tiền thưởng. Dựa theo hoạt động của Microsoft thì Bill Gates phải là một trong những nhà lãnh đạo doanh nghiệp được trả cao nhất nước Mỹ. Nhưng mức lương mà Gates nhận được rất khiêm tốn. Năm 1991, anh kiếm được 274.966 đô-la tiền lương và tiền thưởng, theo báo cáo của Microsoft, và Gates chỉ trở thành người được trả lương cao thứ năm trong công ty mình. (Michael Hallman, cựu chủ tịch Microsoft bị sa thải năm 1992, là nhà lãnh đạo được trả lương cao nhất công ty năm 1991 với mức lương và mức thưởng tổng cộng là 604.290 đô-la).

Gates đã nói không biết bao nhiêu lần rằng anh không quan tâm đến tiền bạc, cũng không thèm theo dõi thị trường chứng khoán. Tiền, anh nói, hiện không phải và sẽ không phải là mối bận tâm so với công việc.

Những thí dụ đầy rẫy về những khía cạnh đó cho thấy Gates là người dè dặt thế nào khi động đến chuyện tiêu tiền. Người bạn Heidi Roizen còn nhớ lần đi đến Seattle cùng Gates để họp tại khách sạn Sheraton ở trung tâm thành phố và tìm kiếm một chỗ đậu xe. Họ đang trễ giờ và Roizen đề nghị vào bãi đậu xe có người phục vụ khách sạn.

“Ừ, nhưng tốn 12 đô-la và không đáng” Gates bảo cô.

“Tôi sẽ trả 12 đô-la”, Roizen nói.

“Vấn đề không phải thế”, Gates đáp lại. “Họ tính tiền đậu xe quá đắt.”

Roizen nói về chuyện đó: “Bill là như thế”. Nhưng anh ta không hà tiện, cô cho biết thêm. “Tôi chưa bao giờ thấy anh ta ngại trả tiền ăn tối hay những vấn đề khác.”

Mặc dù không màng một cuộc sống thời thượng hào nhoáng, Gates cũng không sống khắc khổ. Anh cũng cho phép mình hưởng một số thú vui xa xỉ. Anh có sở thích rượu champagne đắt tiền, tủ lạnh ở nhà lúc nào cũng có không dưới năm sáu chai Dom Perignon. Và anh không bao giờ bỏ được niềm say mê xe hơi cao tốc. Mặc dù Gates lái một chiếc Lexus đi làm và vẫn còn sở hữu chiếc Mustang anh có lúc học trung học, anh vừa mua một chiếc Ferrari 348 giá 100.000 đô-la. Cách đó hai năm, Gates và Paul Allen mỗi người có một trong những chiếc xe nhanh nhất thế giới – chiếc Porsche 959 đời năm 1988, với tốc độ tối đa ước tính 200 dặm một giờ. (Những chiếc xe này nằm cạnh nhau, phủ bụi trong một nhà kho hải quan Mỹ ở San Francisco. Porsche chế tạo chỉ 29 chiếc cho thị trường Mỹ. Những chiếc xe này, không đáp ứng được tiêu chuẩn an toàn và ô nhiễm môi trường của Mỹ, phải nhập bằng cách trốn tránh pháp luật và bị cơ quan bảo vệ môi trường giữ lại. Để vượt qua những kỳ trắc nghiệm va đập, ít nhất bốn chiếc sẽ phải bị phá hủy. Với giá 320.000 đô-la một chiếc, đó quả là một cuộc thi xe khá tốn kém. Mỗi chiếc xe giờ đây có lẽ có giá một triệu đô-la. Gates đề xuất một cuộc kiểm nghiệm va đập bằng mô phỏng máy tính, nhưng bộ Giao thông đề nghị xuất những chiếc xe này ra khỏi nước).

Hầu hết của cải của Gates, dĩ nhiên, nằm trong cổ phiếu Microsoft và vì thế nhạy với những dao động của Phố Wall. Điều này giúp giải thích thái độ của Gates đối với gia tài của mình anh ta làm giàu trên giấy tờ. Cuối năm 1991, Gates sở hữu 57 triệu cổ phiếu của Microsoft, chiếm 33% tổng số cổ phần công ty. Không những không đa dạng hóa phần lớn gia tài của mình, Gates còn bỏ thêm cổ phiếu qua nhiều năm. Theo The Invest/Net Group, một công ty ở Fort Lauderdale, bang Florida, theo dõi việc mua bán nội bộ, Gates đã bán gần 300 triệu đô-la trị giá cổ phần từ lúc Microsoft cổ phần hóa đại chúng năm 1986. Tháng 10/1991, chẳng hạn, anh bán khoảng 1% tài sản với giá 67,5 triệu đô-la. Trước đó trong năm, anh thu được 50 triệu đô-la tiền mặt khi bán 500.000 cổ phần trên thị trường tự do. Không ai biết Gates làm gì với tất cả số tiền mặt này. Nhưng một phần trong đó được đổ vào căn nhà mới của anh mà giới truyền thông địa phương gọi đùa là San Simeon North, gợi nhớ lâu đài William Randolph Hearst ở San Simeon, bang California. Cái giá thường được nhắc đến nhất của căn nhà kỹ thuật cao này là 10 triệu đô-la, nhưng đó chỉ là phỏng đoán. Không ai ngoài Bill biết và anh ta không nói.

Năm 1984, Gates nói với một phóng viên về căn nhà theo ý đồ của anh, với các màn ảnh tiên tiến trong các căn phòng có thể điều khiển trình chiếu hình ảnh và âm nhạc bằng bộ điều khiển từ xa. Gates lúc ấy nói rằng căn nhà tương lai của anh sẽ được trông coi bằng một máy tính hơi giống HAL – chiếc máy tính trong tác phẩm 2001: Một cuộc phiêu lưu không gian.

Nhờ sự giàu có của mình, ý đồ của Gates nhanh chóng trở thành hiện thực. Được thực hiện trong hơn một năm, ngôi nhà này tọa lạc bên kia bờ hồ Washington so với nơi Gates đang sống, trong một cộng đồng tên Medina, có thu nhập bình quân đầu người cao nhất quốc gia. Năm 1988, Gates bắt đầu mua đứt bảy lô đất 4 mẫu Anh (khoảng 1,6 ha) lân cận với giá 4 triệu đô-la. Phần đất này có 140m bờ hồ. Tổ ra tể nhị với lán giếng và do phần đất nằm trên một sườn đồi dốc, Gates đã thiết kế khoảng 80% ngôi nhà mình dưới mặt đất. Nhìn từ mặt nước, căn nhà như một khu nhà nhỏ với năm cấu trúc khác biệt trên mặt đất. Không có phần nào cao quá hai tầng. Tất cả các cấu trúc chính đều nối với nhau dưới đất. Với diện tích sinh hoạt đủ bao trùm một sân bóng đá, căn nhà dự kiến hoàn tất trước năm 1993. Sẽ có ba nhà bếp, một hồ bơi dài 20m, một rạp chiếu phim 20 người, hai thang máy, một con suối nhân tạo, một bến thuyền, một bãi tắm và một cái hồ, một hội trường đủ chứa 100 người, các văn phòng, một trung tâm máy tính, một nhà xe ngầm chứa được 28 xe, một thư viện 14.000 cuốn sách, một phòng tập thể dục và phòng giải trí.

Ngoài ra, những căn phòng chung sẽ có những màn ảnh truyền hình độ phân giải cao gắn trên tường. Khách có thể cho hiện lên hình ảnh từ một thư viện điện tử khổng lồ, một ngân hàng dữ liệu máy tính chứa các tác phẩm nghệ thuật và triết học lớn. Những hình ảnh số hóa sẽ được lưu trữ trên đĩa máy tính tương tự như đĩa CD. Trong một căn phòng, những màn ảnh TV này sẽ hiện thị cảnh nhìn từ đỉnh ngọn Everest vào bất cứ lúc nào trong ngày và vào bất cứ thời tiết nào. Hệ thống sẽ tích hợp âm nhạc, âm thanh và hình ảnh vào các chương trình máy tính. Khách có thể điều khiển bằng một “đũa thần”. Gates đã nói rằng anh không chỉ xây một căn nhà mà còn xây một trung tâm hội nghị máy tính để khảo sát giới hạn của công nghệ máy tính của hiện tại và tương lai.

Gates thành lập công ty của riêng mình, Interactive Home Systems, mua đứt tác quyền điện tử với các tác phẩm nghệ thuật vĩ đại nhất thế giới. Đầu năm 1991, công ty mua quyền điện tử đối với khoảng 1.000 tác phẩm nghệ thuật thuộc sở hữu của Bảo tàng nghệ thuật Seattle. Công ty còn đang thương lượng với Viện Smithsonian, Nhà trưng bày nghệ thuật Quốc gia ở London và Viện Nghệ thuật Chicago. Gates biết rất rõ tiềm năng thương mại của công nghệ máy tính mới này, gọi là truyền thông đa phương tiện (multimedia). Và anh không phải là đối thủ duy nhất trong lĩnh vực. Cuối năm 1991, Eastman Kodak Company mua Image Bank (Ngân hàng hình

ảnh), nhà cung cấp ảnh chụp lớn nhất quốc gia. Microsoft cũng đang tìm cách mua công ty hình ảnh này. Và Gates cũng tiến được một bước trong cuộc cạnh tranh. Năm 1991, Microsoft mua một phần lớn Dorling Kindersley Ltd., nhà sản xuất bản sách London nổi tiếng với loạt sách Cách thức các sự vật hoạt động. Gates nói rằng anh cho rằng lĩnh vực ấn loát điện tử sẽ là ngành trị giá 1 tỷ đô-la đến cuối thập kỷ. Các đối thủ cạnh tranh đã cho rằng Gates sẽ thống lĩnh cả lĩnh vực này nữa.

Căn nhà Gates đang xây dựng sẽ có ba phòng ngủ trẻ em, cũng như một phòng cho vú em. Gates luôn luôn tính toán trước. Nhưng đến lúc này anh vẫn là một trong những gã độc thân sáng giá nhất trong nước. Đôi khi Gates bị bao vây bởi những phụ nữ muốn tán tỉnh anh. Một phụ nữ là thành viên câu lạc bộ Mensa, hội những người có chỉ số thông minh cao, viết thư cho Gates hỏi về phần mềm cho máy Macintosh của cô. Gates không chỉ gửi phần mềm mà còn gặp cô ở Atlanta để đi chơi tối trong thành phố. Một phụ nữ khác ở Microsoft gửi cho Gates một bức thư điện tử mời ăn trưa. Là một nhân viên cấp thấp ở trung tâm thông tin Microsoft, cô không mong nhận được hồi âm.

Thế nhưng Gates đã hồi âm, báo cho cô rằng anh rất bận lúc ấy nhưng sẽ liên lạc. Nhiều tháng sau, cô được tin Gates bằng thư điện tử: “Ngày mai được không?”

Người nhân viên chở Gates đi ăn trưa ở một nhà hàng gần đó trên xe mô tô của cô và trong vài tháng sau đó hai người đi khiêu vũ nhiều lần tại một số hộp đêm thời thượng ở Seattle, thường mỗi tối họ đi nhiều câu lạc bộ.

“Tôi nghĩ anh ta là người hấp dẫn nhất mà tôi từng gặp”, nữ nhân viên này nhớ lại.

Dan Graves, nhà cựu quản lý xuất khẩu của Microsoft, rời công ty năm 1991, còn nhớ lại buổi tối với Gates tại căn nhà gỗ trên núi Alps của Pháp trong một cuộc họp kinh doanh quốc tế. Gates bay đến bằng trực thăng. “Chúng tôi tiệc tùng suốt đêm, tất cả mọi người”, Graves kể. “Khi tôi ra ngoài lúc 5 giờ sáng tôi suýt giẫm lên Gates đang nằm với một phụ nữ trên bãi cỏ.”

Trong vài năm qua, Gates đã có một cuộc tình gián đoạn với một nhà quản lý sản phẩm của Microsoft trong bộ phận tiếp thị. Cả hai không ai nói về mối quan hệ ấy.

Vì anh xuất thân từ một gia đình nề nếp với các giá trị truyền thống, những bạn bè thân thiết định ninh rằng Gates cuối cùng sẽ cưới vợ và có con. “Gia đình là một phần quan trọng của anh ấy”, lời Paul Allen. “Tôi không muốn thúc ép anh ta nhưng tôi mong một ngày nào đó anh ta có gia đình.”

Chính Gates cũng nói anh dự định lập gia đình trước năm 1995. Và anh cũng mong có con. Nhưng Gates cũng có nói những lời khá thiếu tư cách làm bố trong những năm ấy. Sau một diễn đàn máy tính cá nhân ở Tucson, bang Arizona hai năm trước, Gates uống bia với năm sáu người quen trong ngành và câu chuyện chuyển hướng sang số người trong ngành đang lập gia đình. Gates, sau một lúc im lặng, đột nhiên cất lời: “Trẻ con là một rắc rối.”

“Dù Bill muốn có con, anh ta có lẽ không thể chịu đựng được chuyện đó”, lời Vern Raburn bạn anh, nhớ lại một cuộc nói chuyện với Gates năm 1990, khi Gates đến Phoenix để giúp tổ chức sinh nhật thứ 40 cho anh.

“Anh sững sốt về việc bố mẹ mình đã ngoài 60”, lời Raburn. “Anh ta không hình dung được điều đó và đó là anh ta cố giữ lấy cái tuổi lên chín của mình... Đó là khía cạnh buồn cười trong anh ta. Đó là điều mà bạn không tìm thấy ở hầu hết mọi người. Đó là lý do tại sao anh ta không muốn lập gia đình, bởi vì bạn không thể chín tuổi mà lập gia đình. Khi bạn lập gia đình, bạn trở thành bố mẹ mình.”

Nếu Gates thỉnh thoảng mang theo trong mình suy nghĩ và thái độ của một đứa bé, ta có thể thấy rõ nhất thái độ ấy qua niềm say mê trò chơi của anh ta. Tháng Bảy hàng năm anh ta lại tổ chức một kỳ hội khổng lồ gọi là Microgames tại khu nhà của gia đình ở Kênh Hoond, một loại trò chơi giải trí mà anh ta chơi lúc nhỏ tại Cheerio. Khoảng 100 bạn bè và khách khứa trong ngành tranh giành các giải thưởng. Gates và gia đình mình giám khảo. Mỗi năm trò chơi có một chủ đề khác nhau. Cách đây vài năm, chủ đề là du lịch Phi châu. Có đủ thứ giải thưởng từ báo Phi châu đến ống phóng phi tiêu. Gates từng chở một xe sáu tấn cát về để xem ai xây lâu đài cát tài nhất, Microgames kết thúc bằng tiết mục những người tham dự sáng tác và trình diễn một bài hát rap. Đó là bữa tiệc sinh nhật kiểu trẻ con dành cho người lớn – với người đầu trò là chủ tịch Bill.

Gates còn tổ chức một bữa tiệc khác hàng năm lớn hơn nhiều cho nhân viên. Tháng 8/1991, gần 10.000 nhân viên đến picnic hàng năm của Microsoft tại một công viên dưới chân dãy núi Cascade phía đông trụ sở Redmond. Nhưng linh đình hơn nữa phải kể tiệc Giáng sinh hàng năm. Năm 1990, nó được tổ chức ở Trung tâm Hội nghị Tiểu bang Washington mới mở rộng hơn 15.000 mét vuông.

Trong khi tinh thần làm việc ở hầu hết các bộ phận đều cao, nhân viên vẫn phàn nàn về nhịp độ cấp trên yêu cầu, nhất là những người làm việc ở phần triển khai. Tinh thần làm việc ở Microsoft không mấy thay đổi qua nhiều năm. Một doanh nhân nổi tiếng ở Eastside, nơi Microsoft đóng trụ sở, nói rằng ông gặp rất nhiều “góa phụ Windows”.



“Họ đùa với nhau rằng Bill lập gia đình. Khi ấy chúng ta rất cuộc sẽ gặp các ông chồng mình”, ông kể. “Những bà vợ này cho rằng Bill là một tay mọt sách chẳng biết trân trọng cuộc sống đích thực của con người. Microsoft làm những chuyện điên rồ như bảo nhân viên phải có mặt ở Hawaii ngày hôm sau. Trong thời buổi hai vợ chồng nuôi con như hiện nay, điều đó quả là gay go. Microsoft coi người xem Microsoft như có ý thù địch với gia đình. Đó là chỗ thích hợp cho loại người trẻ tuổi, độc thân và cống hiến. Khi các nhân viên Microsoft có tuổi, ngày càng có nhiều căng thẳng hơn giữa chế độ làm việc và những người bắt đầu chăm lo gia đình. Nhưng họ ở lại vì các chế độ cổ phiếu. Họ kiếm được quá nhiều tiền.”

Ida Cole, nữ chủ tịch đầu tiên của Microsoft, còn nhớ Gates hoạch định một cuộc họp năm 1990 cho các nhà lãnh đạo trong dịp Ngày lễ của Mẹ.

“Hầu hết những người đó đều đã lập gia đình, hầu hết họ là cha. Có rất nhiều lời than phiền”, Cole nói. “Nhưng Bill vẫn tổ chức. Anh để mặc tất cả họ ra về buổi trưa chủ nhật để họ nghỉ trưa cùng gia đình... Bill thương mẹ. Chuyện đó không ai lạ. Nhưng công ty luôn luôn chiếm lấy phần ưu tiên hàng đầu với anh ấy. Tôi dám chắc anh ấy không hề nghĩ rằng tổ chức họp trong Ngày lễ của Mẹ sẽ là một mối bận khoăn của mọi người.”

Gates tiếp tục theo dõi sát sao nhịp tim của công ty và mọi quyết định quan trọng đều thông qua anh. Đầu năm 1992, Gates sa thải Michael Hallman, chủ tịch Microsoft chưa đầy hai năm, trong một cuộc tái tổ chức công ty quan trọng. Hallman, một cựu lãnh đạo của IBM và về sau với Boeing, không hoàn thành công việc, Gates nói toạc với các phóng viên. Hallman đã thay Jon Shirley, người về hưu năm 1990. Trong đà cải tổ, Gates tuyên bố một chế độ tam hùng giờ đây sẽ thay cho chức chủ tịch. Anh nói Microsoft đã lớn đến độ không một người nào có thể đảm đương được nhiệm vụ. Thay vì tìm bên ngoài công ty, Gates chọn ba người bạn thân và các nhà lãnh đạo Microsoft – Steve Ballmer, Mike Maples và Frank Gaudette – làm những người nắm quyền thay Hallman.

Mặc dù các nhà phân tích ngạc nhiên về nước cờ này, nó cho thấy Gates vẫn còn kiểm soát rất chặt chẽ. Và đó là điều thuận tại các nhà đầu tư. Cổ phiếu Microsoft tăng dần 5 đô-la vào ngày công bố cuộc cải tổ.

Không thể tưởng tượng được một Microsoft không có Gates nắm quyền. Những người biết anh nhiều nhất nói rằng anh đang hăng hái hơn bao giờ hết và chừng nào anh ta còn nắm quyền, Microsoft sẽ không thể bị đe dọa ở vị trí công ty phần mềm hàng đầu thế giới.

“Chúng tôi biết chúng tôi đang nỗ lực đi đến đâu và chúng tôi còn phải đi rất xa”, Gates nói

trong một cuộc phỏng vấn gần đây tại văn phòng khiêm tốn của anh. Một khung cửa sổ lớn nhìn ra khu trụ sở Microsoft đồ sộ. Nhưng Bill Gates không phải là loại nhà lãnh đạo bỏ thời gian quý báu ra để ngắm cảnh.

“Bạn phải trông chừng sự tuột dốc”, anh tiếp lời để đáp lại câu hỏi về cảm giác của một chủ tịch công ty phần mềm lớn nhất thế giới. “Ý tôi là, chúng tôi không đứng đầu về mạng, hay về bảng tính, hay xử lý văn bản. Máy tính chẳng phải rất dễ sử dụng. Chúng ta chưa đến mức độ có thông tin ở đầu ngón tay... Chúng tôi không đứng đầu. Vâng, doanh thu của chúng tôi lớn hơn mọi công ty khác, nhưng nếu chúng tôi không chạy nhanh và làm tốt mọi chuyện...”

Giọng anh kéo dài, bỏ lửng câu nói. Gates đứng dậy và bước đến bên bàn để trở lại công việc. “Hãy tin tôi”, anh nói khi kết thúc cuộc phỏng vấn, “nhìn ra cửa sổ và tự mãn không phải là giải pháp để thúc đẩy mọi việc... Chúng ta phải luôn gắng sức.”