

BILL

Helion 



> **WIZJA. WŁADZA. PIENIĄDZE**
O WPŁYWACH, BIZNESIE I TYM,
CO NIEJAWNE *Anupreet Das*

GATES

Tytuł oryginału: Billionaire, Nerd, Savior, King: Bill Gates and His Quest
to Shape Our World

Tłumaczenie: Tomasz Wąlczak

ISBN: 978-83-289-2809-1

Copyright © 2024 by Anupreeta Das

The original publisher copyright © Avid Reader Press, an Imprint of Simon
& Schuster, LLC.

AVID READER PRESS and colophon are trademarks of Simon & Schuster, LLC

Polish edition copyright © 2025 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in
any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying,
recording or by any information storage retrieval system, without permission
from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości
lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione.
Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie
książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie
praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi
bądź towarowymi ich właścicieli.

Zdjęcie na okładce: Patrick van Katwijk/Getty Images

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje
były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich
wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych
lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności
za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

helion.pl/user/opinie/billga

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

WWW: helion.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Dlaczego kochamy miliarderów?	17
2. Arcynerd kapitalizmu	41
3. Od gwiazdy do barona złodzieja	75
4. Zwrot	107
5. Najlepsi kumple z Buffettem	135
6. Melinda bez Billa	165
7. Globalny zbawca, wielki filantrop	197
8. Strażnik Gatesa	235
9. Publiczne potępienie Billa	257
10. Dlaczego nienawidzimy miliarderów?	283
Zakończenie	313
Podziękowania	321
Uwagi od autorki	323
Dalsza lektura	324
Skorowidz	327
O autorce	332

Rozdział 3.

Od gwiazdy do barona złodzieja

Rockefeller XX wieku

Był słoneczny, przyjemny poranek w maju 1998 roku, gdy Tom Fragała przybył na Uniwersytet San Diego, prywatną katolicką uczelnię położoną niedaleko granicy z Meksykiem. Fragała, przedsiębiorca i były piłkarz, przyjechał na ceremonię rozdania dyplomów do swojej ówczesnej dziewczyny. Uroczystość miała odbyć się na świeżym powietrzu, a krzesła były ustawione w trzech uporządkowanych sekcjach. Fragała skierował się do sekcji po prawej stronie i wybrał miejsce w drugim rzędzie. Mimochodem zauważył tabliczkę z napisem VIP rezerwującą krzesła w pierwszym rzędzie.

Gdy Fragała w oczekiwaniu na rozpoczęcie uroczystości wygrzewał się w promieniach słońca, zobaczył, jak do rzędu dla VIP-ów podchodzi para, mężczyzna i kobieta. Mężczyzna, na oko czterdziestokilkuletni, ubrany był w garnitur. Kobieta miała na sobie kwiecistą sukienkę i kapelusz przeciwsłoneczny, który Fragała skojarzył się z Julią Roberts z filmu *Pretty Woman*. Para usiadła, a mężczyzna zajął miejsce bezpośrednio przed Fragałą. Dopiero po chwili dotarło do niego, że siedzi za Billem i Melindą Gatesami. W tym samym miesiącu Departament Sprawiedliwości, główny amerykański regulator antymonopolowy, wraz z 20 stanami wytoczył proces przeciwko Microsoftowi. Giganta technologicznego oskarżono o wykorzystywanie dominującej pozycji w jednym segmencie rynku do wspierania rozwoju

działalności w innym, co uznano za nadużycie monopolu. Gates był wówczas regularnie krytykowany w prasie jako XX-wieczny John D. Rockefeller Senior, naftowy monopolista z połączanego wieku. Nie był to dobry czas dla współzałożyciela Microsoftu.

Gdy tylko Gates usiadł, otworzył grubą książkę w twardej oprawie, którą najwyraźniej czytał. Fragala ocenił, że mogła ważyć ponad kilogram. Przez następne dwie godziny, nawet gdy rozpoczęła się ceremonia, wśród uroczystej atmosfery, podczas oklasków i w trakcie wręczania dyplomów, Gates ani razu nie podniósł wzroku. Prawie się nie ruszał, zmieniał jedynie pozycję nóg. Po jakichś 15 minutach Fragala zaczął się zastanawiać: co takiego czyta Gates, że tak go to pochłonęło? Próbował zerknąć mu przez ramię, ale dojrzał jedynie zniszczone końcówki okularów i trochę łupieżu. Nie udało mu się zobaczyć tytułu. Fragala nawet celowo upuścił program na ziemię w nadziei, że uda mu się zobaczyć grzbiet książki. Bez powodzenia — Gates zdjął obwolotę.

Mniej więcej 90 minut po rozpoczęciu uroczystości do pary podszedł młody mężczyzna z dyplomem w rękę. Wyraźnie byli tu na jego zakończenie studiów. Gates pozostawał pochłonięty książką. French Gates, która wyprostowana uważnie śledziła przebieg ceremonii, wstała, aby się przywitać i pogratulować młodemu człowiekowi. Gdy to robiła, trąciła łokciem męża w wyćwiczonym geście. Zaskoczony Gates również wstał. Wcześniej pospiesznie oparł książkę o nogę krzesła. Fragala dostrzegł swoją szansę, szybko się pochylił, aby zerknąć na tom, i wreszcie zobaczył tytuł. Gates czytał książkę *Tytan. Życie Johna D. Rockefellera* Rona Chernowa. Fragali zajęło chwilę, zanim dostrzegł ironię tej sytuacji.

Obszerna i niezwykle szczegółowa biografia Rockefellera autorstwa Chernowa, licząca ponad 800 stron, trafiła do księgarń w maju 1998 roku. Zbiegło się to z momentem, gdy kontrowersje wokół monopolistycznych praktyk Microsoftu osiągnęły szczyt. Książka wyróżniała się nie tylko objętością, ale także, jak to ujął jeden z recenzentów, „niepokojącą aktualnością”¹. Mniej więcej sto lat wcześniej rząd Stanów Zjednoczonych oskarżył Standard Oil, zbudowaną przez Rockefellera firmę, która w pewnym momencie kontrolowała 90 procent rynku rafinacji ropy, o stosowanie praktyk monopolistycznych. Ten głośny proces, jeden z najbardziej emocjonujących

¹ J. Beatty, *A Capital Life*, „The New York Times”, 17 maja 1998.

w tamtej epoce, doprowadził w 1911 roku do podziału Standard Oil na 34 mniejsze podmioty. Proces ten zdemonizował Rockefellera, jednego z „baronów rabusiów” epoki połączanego wieku. Nazywano ich tak, ponieważ stosowali bezwzględne praktyki biznesowe i byli gotowi przekraczać wszelkie granice, w tym uciekać się do łapówek i łamania prawa, w walce o interesy ogromnych firm, które stworzyli.

Porównania między Gatesem a Rockefellerem pojawiały się od co najmniej dekady, ale nigdy wcześniej nie były tak głośne. Mitch Kapor, założyciel Lotus Development Corporation, był jednym z pierwszych, którzy porównali współzałożyciela Microsoftu do XIX-wiecznego magnata naftowego. Kapor krytykował Gatesa od lat 80., po tym jak Gates wypchnął z rynku Lotusa 1-2-3, WordPerfecta i inne aplikacje. W 1984 roku Microsoft złożył ofertę kupna Lotusa, którego arkusze kalkulacyjne i programy były wówczas liderami rynku. Kapor odrzucił propozycję. Cztery lata później powiedział w wywiadzie dla „The New York Timesa”, że Gates jest „twórcą imperium, który chce zbudować Standard Oil w świecie komputerów”². W tym samym artykule Gates w odpowiedzi nazwał Kapora „człowiekiem całkowicie pozbawionym umiejętności technicznych, który jednak wie wystarczająco dużo, by brzmieć jak specjalista”.

W połowie lat 90. dziennikarze i felietoniści zaczęli częściej pisać o agresywnych metodach Microsoftu. W 1995 roku w eseju *Making Microsoft Safe for Capitalism* dla „The New York Times Magazine” James Gleick zasugerował, że należałoby podzielić Microsoft³. Gleick cytował w artykule wielu przeciwników Microsoftu, co skłoniło Gatesa do napisania w odpowiedzi listu w obronie firmy i jej produktów. Argumentował w nim, że branża komputerów osobistych pozostaje konkurencyjna. Gates nie postrzegał siebie jako „zachłannego monopolisty”, ale gdy Microsoft wpadł w powoli mielące tryby rządowego nadzoru, porównania z Rockefellerem pomogły stworzyć uproszczoną, lecz nośną narrację o dyrektorze generalnym Microsoftu jako czarnym charakterze⁴. Gary Reback, prawnik z Doliny Krzemowej, którego

² D.E. Sanger, *High-Tech Rebel*, „The New York Times Magazine”, 11 września 1988.

³ J. Gleick, *Making Microsoft Safe for Capitalism*, „The New York Times Magazine”, 5 listopada 1995.

⁴ J. Seabrook, *E-mail from Bill*, „The New Yorker”, 26 grudnia 1993.

klientami były firmy zaniepokojone dominacją Microsoftu, z radością przyjął tę linię ataku. „Jedyną rzeczą, którą J.D. Rockefeller zrobił, a Bill Gates nie, było użycie dynamitu przeciwko konkurentom!”⁵ — mówił Reback każdemu, kto chciał słuchać. W obliczu nadchodzącego procesu idea, że Gates rzeczywiście jest monopolistą okresu nazwanego przez wielu drugą połączaną epoką, z pewnością ułatwiła prowadzenie procesu prawnikom Departamentu Sprawiedliwości.

To porównanie jest warte głębszej analizy. Rockefeller i Gates byli najbogatszymi ludźmi swoich czasów. Okoliczności zdobywania przez nich pozycji były podobne. Standard Oil znalazł się na szczycie w latach 80. XIX wieku, w czasach rozkwitu przemysłu⁶. Z kolei Microsoft pomógł rozpocząć rewolucję komputerów osobistych w latach 80. XX wieku, co zbiegło się z rozwojem równie dynamicznej branży. Rockefeller dorastał w biedzie, a Gates pochodził z zamożnej rodziny, ale obaj wykazywali niezawodny instynkt biznesowy. Potrafilo wykorzystać postęp naukowy i technologiczny, co łączyli z biznesową przenikliwością w dążeniu do zysków i rozwoju. Podobnie jak Rockefeller, który wiele praktyk korporacyjnych w Standard Oil wprowadził z lęku o jego przetrwanie, Gates również obawiał się o utratę przewagi przez Microsoft.

W latach 1870 – 1880 Standard Oil wyrósł z małej firmy z Cleveland w Ohio na potęgę kontrolującą ponad 90 procent rynku naftowego. Jego rozmiar nie tylko umożliwił osiągnięcie korzyści skali, lecz także pozwolił uzyskać korzystne ceny za transport baryłek ropy koleją.

Gates również, zdaniem jego krytyków, stracił wszelką miarę. System Windows Microsoftu działał na mniej więcej dziewięciu na dziesięć komputerów osobistych, a firma wykorzystywała dominację w obszarze oprogramowania do oferowania zniżek producentom sprzętu. Później ta dominacja pozwoliła Microsoftowi kontrolować rozwijający się rynek aplikacji. Firma do każdej kopii Windowsa 95 i późniejszych wersji tego systemu dołączała przeglądarkę Internet Explorer oraz zachęcała do jej używania. W efekcie

⁵ J. Heilemann, *The Truth, the Whole Truth, Nothing But the Truth*, „Wired”, 1 listopada 2000.

⁶ R. Chernow, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.*, Random House, Nowy Jork 1998, s. 136.

Internet Explorer stał się preferowanym narzędziem do przeglądania internetu, co jednocześnie ograniczyło rozwój Netscape'a, początkującego konkurenta na rynku przeglądarek. Navigator Netscape'a był bardziej popularny, ale nie był powiązany z dominującym systemem Microsoftu. Gates przedstawiał decyzję o udostępnianiu Internet Explorera jako udogodnienie dla klientów. Agresywne metody stosowane przez Rockefellera, pierwszego amerykańskiego miliardera, zwróciły uwagę opinii publicznej. Stało się o nich głośno zwłaszcza po 19-częściowym reportażu o korupcyjnych i nieetycznych praktykach Standard Oil, napisanym przez dziennikarkę śledczą Idę Tarbell, nazywaną „demaskatorką”. Microsoft również został oskarżony o zastraszanie konkurentów i drapieżne praktyki, przez co zyskał miano „Standard Oil ery informacyjnej”.

Microsoft odrzucał te porównania. Firma argumentowała, że jej praktyki nie mają charakteru monopolistycznego, lecz służą ochronie własności intelektualnej. W odróżnieniu od ropy naftowej, której światowe zasoby są ograniczone, własność intelektualna nie ma granic. Jak Gates mógł kontrolować sektor, w którym bariery wejścia były tak niskie, że każda osoba z nowym pomysłem mogła go opatentować i zmienić oblicze branży? Jednak lawina negatywnych doniesień, podsycana przez systematyczną kampanię Doliny Krzemowej mającą na celu zniszczenie reputacji Microsoftu, trafiła na podatny grunt w Waszyngtonie.

Gigant, który działał jak startup

W dniu 24 sierpnia 1995 roku Gates stał na scenie wraz z innymi dyrektorami Microsoftu, a w tle rozbrzmiewał utwór *Start Me Up*. Okazją było wprowadzenie na rynek systemu Windows 95, najnowszej wersji oprogramowania Microsoftu. Gates, ubrany w beżową koszulkę polo, bardziej szurał nogami niż tańczył do gitarowych riffów Keitha Richardsa. Steve Ballmer, prezes Microsoftu, był mniej powściągliwy. Firma wydała kilka milionów dolarów na prawa do wykorzystania przeboju Rolling Stonesów z 1981 roku w ramach ekstrawaganckiej kampanii. Jej koszty sięgnęły 300 milionów dolarów, a miała ona wzbudzić entuzjazm wokół systemu Windows 95. Empire State Building został podświetlony w kolorach Microsoftu: niebieskim, zielonym, złotym i czerwonym. Jay Leno, czołowy prezenter telewizyjny tamtej ery,

został zaangażowany do nagłośnienia wydarzenia w mediach i współprowadzenia premiery z Gatesem. Jennifer Aniston i Matthew Perry, dwie gwiazdy popularnego w latach 90. sitcomu *Przyjaciele*, przedstawili światu instruktaż z obsługi systemu Windows 95 w specjalnym odcinku przygotowanym przez Microsoft. Pojawienie się tego oprogramowania, reklamowanego jako przyjazne dla użytkownika i łatwe w obsłudze, wywołało rodzaj gorączki, która charakteryzuje premiery nowych iPhone'ów. Na całym świecie ludzie ustawiali się w kolejkach, aby zdobyć egzemplarz systemu. Nie było od niego ucieczki. „The New York Times” pytał: „Nie słyszałeś o Windows 95? Gdzie się ukrywałeś?”⁷. Gates był prawdziwą gwiazdą w świecie biznesu. Wzbudzał uwielbienie zarezerwowane dla hollywoodzkich celebrytów i gwiazd sportu. Miał rozczochrane włosy i nosił garnitury, które nigdy nie były idealnie dopasowane, dlatego nie wyglądał jak gwiazda, lecz pewnym krokiem przemierzał korytarze korporacyjnej Ameryki w istic magnackim stylu. Pięć lat wcześniej Microsoft stał się pierwszym w historii producentem oprogramowania o rocznych przychodach ze sprzedaży przekraczających miliard dolarów. W 1994 roku Microsoft zarabiał już prawie pięć razy tyle i zdominował rynek komputerów osobistych. Rosnące ceny akcji Microsoftu uczyniły go najdroższą firmą na świecie, a Gatesa najmłodszym w dziejach miliarderem, który dorobił się własną pracą. Rok 1995 zakończył na szczycie listy miliarderów magazynu „Forbes”.

Sukces Microsoftu przeobraził również Seattle, rodzinne miasto Gatesa. Firma zapewniła wysokie zarobki tysiącom pracowników i zmieniła ekonomię regionu. Seattle z czasów dorastania Gatesa (który urodził się 28 października 1955 roku) było małym miastem ze zżytą społecznością, cechującą się innowacyjnością i postępowością. Miało duży przemysł lotniczy z Boeingiem na czele. Space Needle, słynny punkt orientacyjny, został otwarty w 1962 roku z okazji Wystawy Światowej w Seattle. Jego futurystyczny design z wierzchołkiem przypominającym UFO współgrał z ambicjami Seattle, by stać się centrum technologii i nauki. Gates, drugie z trojga dzieci, dorastał wraz z siostrami, Kristianne i Libby, w dostatnim domu wyższej klasy średniej. Grał w tenisa i spędzał beztrudne letnie miesiące w domach

⁷ S. Elliott, *Haven't Heard of Windows 95? Where Have You Been Hiding?*, „The New York Times”, 31 lipca 1995.

wakacyjnych. Jego rodzice byli znani w lokalnej społeczności. Matka, Mary Gates, zasiadała w zarządzie organizacji charytatywnej United Way. Ojciec, William Gates Senior, był prawnikiem mocno zaangażowanym w sprawy obywatelskie. Jako dziecko Gates był niezwykle inteligentny i bardzo kłótlivy. Jego starsza siostra, Kristi, powiedziała kiedyś o nim: „Bill nie widział, że nie jest normalny. Nie postrzegał siebie jako innego, ponieważ był bardzo introwertyczny”⁸. Rodzice Gatesa uważali, że nie wykorzystuje on w pełni swojego potencjału w szkole, a gdy jako 11-latek wpadł w kłopoty, wysłali go do psychiatry⁹.

Gates uczęszczał do Lakeside, jednej z najbardziej prestiżowych prywatnych szkół w Seattle, gdzie już w młodym wieku zetknął się z komputerami, zaprzyjaźnił z Allenem i z pasją oddał się programowaniu. Według relacji Allena Gates lubił pokazywać innym, jak bardzo jest inteligentny¹⁰. Allen zauważył też u swojego przyjaciela i przyszłego partnera biznesowego pierwsze oznaki ducha rywalizacji. Gates nienawidził przegrywać niezależnie od tego, czy chodziło o szachy, gry czy matematykę.

W 1979 roku Gates przeniósł siedzibę główną Microsoftu z Albuquerque do Seattle. Przed przeprowadzką do Szmaragdowego Miasta rozważał wybór Doliny Krzemowej, ale zrezygnował z tego pomysłu, ponieważ uznał, że trudniej byłoby tam chronić tajemnice biznesowe w małej i plotkarskiej społeczności, a także zatrzymać talenty ze względu na większe ryzyko ich przejmowania przez konkurencję¹¹. Ta decyzja okazała się niezwykle korzystna dla Seattle, szczególnie po pierwszej ofercie publicznej Microsoftu, dzięki której setki mieszkańców zostały milionerami. Od starych bogatych rodów z Seattle, Nordstromów czy Weyerhauserów, tak zwani „Microsofties” różnili się nonkonformizmem. Wielu z nich ubierało się skromnie i twierdziło, że wybrało kariery w branży technologicznej nie dla pieniędzy, lecz dla możliwości zmieniania świata. Timothy Egan napisał w 1992 roku w „The New York Timesie”, że „klasa pracowników Microsoftu może stanowić pierwszą

⁸ K. Gates, wywiad w: *Inside Bill's Brain: Decoding Bill Gates*, Netflix, 2019.

⁹ D. Rensin, *A Candid Conversation with the Sultan of Software About Outsmarting His Rivals*, „Playboy”, lipiec 1994.

¹⁰ P. Allen, *Idea Man*, Portfolio/Penguin, Nowy Jork 2012, s. 32, 91.

¹¹ Wywiad J. Pauley z B. Gatesem, *Today*, NBC, 1989.

dużą grupę amerykańskich milionerów o wykształceniu technicznym”¹². Tysiące świeżo upieczonych milionerów z Microsoftu oddało się konsumpcji na tak dużą skalę, kupując wszystko od koni po domy, że zdestabilizowało to gospodarkę Seattle¹³. Według Leonarda Garfielda, dyrektora Muzeum Historii i Przemysłu w Seattle, miasto od dawna miało „nerdowskie DNA”. Przejście do gospodarki opartej głównie na wiedzy rozpoczęło się w latach 80. XX wieku wraz z Microsoftem, ale wpływ Gatesa miał charakter pokoleniowy. Pierwsza fala milionerów z Microsoftu stworzyła liczne powiązane firmy, co zachęciło do przeprowadzki do Seattle więcej talentów. To z kolei przyciągnęło inne firmy technologiczne, w tym Amazona i Expedię, a Seattle stało się jednym z najszybciej rozwijających się miast w Stanach Zjednoczonych. W 2021 roku populacja miasta przekroczyła 708 000 mieszkańców, a mediana dochodów wyniosła 85 654 dolary, znacznie więcej niż krajowa mediana równa 59 611 dolarów¹⁴.

Gdy Robbie Cape w 1993 roku dołączył jako 23-letni inżynier do zespołu, który pracował nad językiem programowania Visual Basic, szybko zauważył dwie rzeczy. Po pierwsze, Microsoft skupiał się bardziej na indywidualnych osiągnięciach niż na pracy zespołowej. Po drugie, ludzie w firmie, zwłaszcza młodzi inżynierowie tacy jak on, czcili Gatesa. Cape odbył staż w Microsoftzie między trzecim a czwartym rokiem studiów na Uniwersytecie Princeton, więc kultura firmy nie była dla niego całkowitym zaskoczeniem, gdy zdobył w niej stałe zatrudnienie. Przyjechał do Stanów Zjednoczonych na studia z kanadyjskiego Montrealu, do którego już nie wrócił. „Zakochałem się w Microsoftzie, w Pacyficznym Północnym Zachodzie oraz w Billu i Stevie” — powiedział, nawiązując do Steve’a Ballmera, przyjaciela Gatesa i wysokiego rangą menedżera, który później został dyrektorem generalnym firmy. „Można powiedzieć, że podobnie jak wielu młodych ludzi, którzy dołączyli do firmy w latach 80. i 90., ubóstwiałem ich” — wspominał Cape. „Wszyscy liderzy chcieli przewodzić tak jak on. Młodzi ludzie, tacy jak ja,

¹² T. Egan, *Microsoft's Unlikely Millionaires*, „The New York Times”, 28 czerwca 1992.

¹³ B. Harden, *Microsoft Millionaires Still Pondering Wealth*, „The Washington Post”, 3 sierpnia 2003.

¹⁴ *Racial Wealth Divide in Seattle*, Prosperity Now.

chcieli stać się tacy jak on. Był technologiem, wizjonerem, biznesmenem i liderem”. Setki zafascynowanych młodych programistów dołączyło do Microsoftu ze względu na Gatesa, znanego w firmie jako „BillG”. Nawet jeśli byli zbyt nisko w hierarchii, by go spotkać, mieli nadzieję uczyć się pod jego okiem.

Choć w momencie, gdy Cape dołączył do zespołu, Microsoft był już niemal 20-letnią firmą zatrudniającą około 15 000 pracowników, jego wewnętrzna kultura wciąż odzwierciedlała nieustępliwą, pełną zapału postawę Gatesa. Znany z ducha rywalizacji i maniakałnego oddania pracy Gates słyszał z tego, że nie brał urlopów. W początkowych latach istnienia Microsoftu zapamiętywał numery rejestracyjne samochodów pracowników, aby kontrolować, kiedy przychodzili do pracy i z niej wychodzili. Stało się to częścią nieformalnej historii firmy. Wiele spotkań w Microsoftzie trwało godzinami bez żadnych przerw. Gates zagłębiał się w najdrobniejsze szczegóły produktu i zasypywał inżynierów pytaniami. Miał skłonność do wybuchów gniewu i przekleństw. Często krytykował współpracowników, jeśli uważał, że ich praca nie spełnia jego wyśrubowanych standardów. „W Microsoftzie zdecydowanie panowała kultura bycia najmądrzejszą osobą w towarzystwie” — powiedział Cape. Obecnie jest przedsiębiorcą i pomaga prowadzić dwa startupy, z których jeden inwestuje w rolnictwo regeneracyjne. „Lubię mięso, ale uważam je za grzeszną przyjemność, więc próbuję znaleźć lepsze sposoby hodowli zwierząt gospodarskich”. Cape zachował jednak idylliczne wspomnienia z czasu spędzonego w Microsoftzie. W jego opowieści firma ta była miejscem, gdzie ambicje nie znały granic.

Kultura biznesowa w Microsoftzie była „intensywnie męska”, jak określiła to w jednym z wywiadów Margaret O’Mara, historyczka Doliny Krzemowej. Microsoft nazywano „domem bractwa studenckiego”, choć nie odbiegał zbyt od innych firm technologicznych. W pierwszych dekadach istnienia, jak pisze O’Mara, Microsoft „funkcjonował jak przerośnięty startup. Gates był szorstki w obyciu i kłótniwy. Wszystko opierało się na zasadzie: »pokaż, co potrafisz«. Kultura była mocno nacechowana płciowo, a cała firma przyjęła ton dwudziestokilkuletniego młodego mężczyzny, który wciąż zachowywał się tak, jakby niezbędna była duża doza agresji, by zdobyć przyczółek na rynku”.

Choć obecnie tego rodzaju kultura korporacyjna jest postrzegana negatywnie, wielu twierdzi, że Gates i Ballmer uosabiali i normalizowali te

wewnętrzne normy. Wskutek tego w Microsoftzie pojawiło się dążenie do czegoś, co Cape nazwał „doskonałością, nawet za wysoką cenę”. Jako pracownik niższego szczebla Cape z wyjątkiem kilku dużych spotkań widywał Gatesa tylko z daleka. Jednak po firmie krążyły opowieści o rozmowach bardziej doświadczonych menedżerów i liderów zespołów z Gatesem oraz o tym, że „wyglądały one niemal jak przesłuchania”. Cape interpretował te zasłyszane historie jako przykłady dążenia Gatesa do doskonałości. Przypisywał Gatesowi czyste intencje i szlachetną misję, choć wielu innych nie potrafiło znieść intensywnej i czasami przerażającej kontroli z jego strony. „Współczucie nie było elementem kultury Microsoftu” — stwierdził Cape.

Doświadczenia starszych menedżerów, którzy ściślej współpracowali z Gatesem, były odmienne. W wymianie e-maili jeden z dyrektorów Microsoftu napisał do drugiego, że Gates był „zaskakująco i niepotrzebnie niegrzeczny”¹⁵. Pewnego razu Gates wysłał długą wiadomość do programistów aplikacji Microsoft Movie Maker. Była to pełna sarkazmu tyrada wyrażająca jego frustrację wynikającą z braku możliwości pobrania oprogramowania. Gates nie przyznawał się do tego publicznie i może nawet nie myślał o tym prywatnie, ale historie o jego bezwzględności i arogancji przyczyniały się do kształtowania jego wizerunku biznesowego tyrana. Według Gatesa wolny rynek nagradzał konkurencyjność i innowacyjność, a gdy firma przestawała się rozwijać i wprowadzać nowinki, szybko przegrywała wyścig. „Nie możemy spocząć ani na chwilę” — powiedział w wywiadzie dla magazynu „Playboy”¹⁶.

Michael Cusumano, zasłużony profesor zarządzania SMR i zastępca dziekana w Sloan School of Management na Massachusetts Institute of Technology, dogłębnie przestudiował strategię biznesową Microsoftu w latach 90. Cusumano zauważył, że Gates znajdował się pod wpływem idei Andy’ego Grove’a, założyciela Intelu, z którym blisko współpracował. W swojej słynnej książce *Only the Paranoid Survive* Grove pisał o tym, że szybkie zmiany mogą sprawić, iż odnosząca sukcesy firma stanie się przestarzała, jednak dzięki

¹⁵ T. Bishop, *No Bull Bill: Bill Gates’ Blunt Legacy*, „Seattle Post-Intelligencer”, 23 czerwca 2008.

¹⁶ D. Rensin, *A Candid Conversation with the Sultan of Software About Outsmarting His Rivals*, „Playboy”, lipiec 1994.

odpowiedniemu zarządzaniu przemiany mogą również stanowić dla lidera okazję do zmiany kursu organizacji. Ta filozofia biznesowa ma sens, ponieważ branża technologiczna często charakteryzuje się niskimi barierami wejścia, co było głównym argumentem Microsoftu. Firmy technologiczne mogą upaść, jeśli nie są wystarczająco elastyczne i innowacyjne. Problemem Microsoftu było jednak to, że nie docenił własnej wielkości i wpływów. „W rzeczywistości nie byli tak podatni na zagrożenia, jak im się wydawało” — powiedział w wywiadzie Cusumano. W rezultacie, według Cusumano, „nieustannie łamali prawo lub balansowali na jego granicy — i robili to wielokrotnie”.

Począwszy od lat 90. XX wieku, Microsoft poszukiwał sposobów na wykorzystanie dominacji w dziedzinie komputerów osobistych do wchodzenia w nowe obszary biznesu. Firma chciała kontrolować elektroniczną bramę łączącą dom ze światem i pobierać opłaty za praktycznie każdy generujący stały przychód produkt, który można umieścić w komputerze. Czego nie mogła stworzyć sama, próbowała kupić. Microsoft już wcześniej miał w zwyczaju przejmować czołowe firmy z branż, w które chciał wejść. Niektóre z nich to Softimage, producent programów do animacji komputerowej, i Forethought, który rozwijał PowerPointa. W latach 1994 – 1999 intensywna działalność nabywczą Microsoftu doprowadziła do tego, że posiadał całość lub część udziałów w 130 przedsiębiorstwach¹⁷.

W 1995 roku system Windows 95 został przy wielkim szumie medialnym wprowadzony na rynek. Była to najnowsza wersja oprogramowania, które Microsoft zaczął tworzyć w latach 80. Idea graficznego interfejsu użytkownika została zapożyczona od firmy Apple. Microsoft pracował również nad systemem operacyjnym OS/2 we współpracy z IBM-em, ale w 1989 roku wypuścił własne zaktualizowane oprogramowanie, Windows 3.0, co doprowadziło do konfliktu z gigantem sprzętowym.

W numerze z 5 czerwca 1995 roku magazyn „Time” umieścił Gatesa na okładce z tytułem *Władca wszechświata*. O przychylności Gatesa zabiegały głowy państw, które chciały przyciągnąć biznes Microsoftu do swoich krajów. Prezydent George H.W. Bush w uznaniu jego wkładu przyznał mu w 1992 roku Narodowy Medal Technologii. Gates grał też w golfa z prezydentem Billem Clintonem na Cape Cod.

¹⁷ K. Auletta, *World War 3.0*, Random House, Nowy Jork 2001, s. 152.

Paranoja wewnątrz Microsoftu pojawiła się jeszcze przed premierą systemu Windows 95. Na podstawie rozmów z kierownictwem firmy na początku lat 90. Cusumano stwierdził, że spory dotyczyły głównie tego, czy Microsoft powinien skupić się na „platformach i aplikacjach”, aby tworzyć rozmaite produkty dla różnych systemów operacyjnych, czy też miał nadal rozwijać cały ekosystem wokół kluczowego produktu, systemu Windows. Gdy część menedżerów odpowiedziała się za pierwszą opcją, Gates wyraził sprzeciw, a jego główni współpracownicy musieli podporządkować się tej decyzji. Jak się okazało, dominacja Microsoftu stała się jego piętą achillesową. Windows wraz z pakietem Office stał się tak istotnym źródłem przychodów i wpływów w branży, że firma musiała go za wszelką cenę chronić.

Metody biznesowe Microsoftu nie przysporzyły mu sympatii ani u konkurentów, ani ze strony organów regulacyjnych. Jedną z praktyk Microsoftu polegała na zawieraniu z producentami komputerów umów „od jednego procesora”. Firma wykorzystywała dominującą pozycję na rynku oprogramowania, aby skłonić producentów sprzętu do podpisywania restrykcyjnych długoterminowych kontraktów. Microsoft oferował zniżki na licencje systemu operacyjnego w zamian za opłatę od każdego sprzedanego komputera z określonym typem procesora, nawet jeśli nie używano w nim systemu Microsoftu. Stawiało to producentów komputerów w trudnej sytuacji, jeśli chcieli oferować klientom najpopularniejsze na rynku oprogramowanie. Jednocześnie zniechęcało ich do instalowania innych systemów operacyjnych. Takie działania skutecznie ograniczały konkurencję na rynku systemów operacyjnych w czasie, gdy popyt na komputery osobiste gwałtownie rósł. Jeśli ktoś chciał używać takiej maszyny, zwykle musiał korzystać z oprogramowania Microsoftu. Gdy pojawiały się nowe aplikacje dla systemu operacyjnego, na przykład arkusze kalkulacyjne, edytory tekstu czy programy graficzne, ich twórcy zaczęli narzekać, że Microsoft zapewnia przewagę własnym programistom przez przekazywanie im informacji o przyszłych wersjach systemu operacyjnego.

Wkrótce organy regulacyjne zaczęły przyglądać się praktykom biznesowym Microsoftu. Stany Zjednoczone wprowadziły ustawy antymonopolowe, aby kontrolować nadużycia po erze XIX-wiecznych baronów rabusiów takich jak Rockefeller. W owym okresie fala industrializacji po wojnie secesyjnej doprowadziła do powstawania ogromnych przedsiębiorstw znanych jako

trusty. Teraz to samo prawo, które wymusiło podział Standard Oil w 1911 roku, miało zostać wykorzystane przez Departament Sprawiedliwości jako podstawa w sprawie antymonopolowej przeciwko Microsoftowi.

W lipcu 1994 roku Microsoft podpisał z Federalną Komisją Handlu ugodę, w której zgodził się na ograniczenie niektórych praktyk biznesowych związanych z licencjami na systemy operacyjne. Prokurator generalny Stanów Zjednoczonych Janet Reno nadała rozgłos tej ugodzie i ogłosiła ją w ogólnokrajowej telewizji. Uгода była wynikiem prawie czteroletniego dochodzenia Federalnej Komisji Handlu, która zarzucała Microsoftowi stosowanie restrykcyjnych praktyk licencyjnych w celu wyeliminowania konkurencyjnych producentów oprogramowania z rynku. Niektórzy krytycy Microsoftu byli rozczarowani ugodą, ponieważ miała ona wąski zakres i dotyczyła przede wszystkim licencji na systemy operacyjne, a firma próbowała wykorzystać dominację na rynku oprogramowania do kontrolowania rozwijającego się rynku aplikacji, które można było tworzyć dla takich systemów.

Microsoft również postrzegał ugodę z Federalną Komisją Handlu jako zwycięstwo. Nic więc dziwnego, że zaledwie trzy miesiące później, w październiku, ogłosił plany zakupu za 1,5 miliarda dolarów firmy Intuit, producenta oprogramowania do zarządzania finansami osobistymi. Microsoft zamierzał za pomocą swoich akcji sfinansować operację, która miała być największym przejęciem w historii branży oprogramowania. Zainteresowanie Microsoftu firmą Intuit było zrozumiałe. Intuit, z siedzibą w Menlo Park w sercu Doliny Krzemowej, został założony w 1983 roku. Scott Cook wpadł wówczas na pomysł stworzenia programu do zarządzania finansami osobistymi po tym, jak jego żona narzekała na żmudny proces opłacania rachunków i bilansowania kont¹⁸. Firma weszła na giełdę w 1993 roku i stała się bohaterką jednej z pierwszych historii sukcesu w Dolinie Krzemowej w okresie, gdy ludzie wciąż odkrywali, do czego można wykorzystać komputery osobiste poza przygotowywaniem podstawowych dokumentów i przetwarzaniem tekstu. Oprogramowanie Intuita było w istocie „aplikacją”, którą można było zintegrować z systemem operacyjnym Windows Microsoftu.

¹⁸ S. Taylor i K. Schroeder, *Inside Intuit: How the Makers of Quicken Beat Microsoft and Revolutionized an Entire Industry*, Harvard Business Review Press, Cambridge 2003.

Handel elektroniczny i bankowość internetowa dopiero zaczynały się rozwijać, ale branża finansowa i technologiczna dostrzegały już potencjał tych dziedzin. Przewidywano, że pewnego dnia ludzie będą używać komputerów do wszystkiego: od przelewów pieniężnych i płacenia po robienie zakupów z domu. Microsoft dzięki Intuitowi chciał nie tylko zdobyć czołową pozycję na rynku, lecz także wyprzedzić organizacje wydające karty kredytowe i banki, które również dostrzegały szanse w tym obszarze. Siedem milionów osób, czyli około 70 procent rynku, korzystało z oprogramowania Quicken firmy Intuit do rozliczania podatków, śledzenia wydatków, obsługi bankowości osobistej i przeprowadzania innych operacji finansowych¹⁹. Microsoft w 1991 roku wprowadził własny produkt, który nazwał Money, ale Quicken był zdecydowanie najpopularniejszy. Choć Money był drugim co do wielkości graczem na rynku oprogramowania do zarządzania finansami osobistymi, był znacznie mniej popularny od głównego konkurenta. Zdobył mniej niż jedną czwartą udziału w rynku i około miliona użytkowników.

Groza w Dolinie

W połowie lat 90. Dolina Krzemowa nie miała jeszcze dzisiejszej reputacji centrum innowacji technologicznych. Choć firmy takie jak HP, Fairchild Semiconductor i Intel posiadały tam siedziby, a w latach 70. dołączyły do nich Apple, Oracle i inne korporacje, giganci technologiczni tacy jak Alphabet (spółka matka Google'a) czy Meta (spółka matka Facebooka) jeszcze wówczas nie istnieli. Dolina była skupiskiem raczkujących firm, które przez lata obserwowały, jak Microsoft kopiuje lub niszczy ich biznesy albo po prostu je wykupuje. Wielu przedsiębiorców uważało Microsoft za odpychającą i agresywną firmę. Jego dyrektorzy znani byli z tego, że dzwoniли do inwestorów venture capital z zaniżonymi ofertami kupna spółek z ich portfeli, a jeśli ci nie chcieli sprzedawać, gigant z Seattle przyjmował postawę „pierdolicie się, zmiażdżymy was” — jak ujął to jeden z byłych dyrektorów Microsoftu. Te naciski sprawiały, że liczne młode firmy, które często nie miały nic poza technologią i załączkiem biznesplanu, drżały ze strachu. To samo dotyczyło

¹⁹ L.M. Fisher, *Microsoft in \$1.5 Billion Deal to Acquire Intuit*, „The New York Times”, 14 października 1994.

inwestorów. Jednym z pewnych sposobów na to, by startup nie otrzymał finansowania, było umieszczenie w prezentacji dla inwestorów informacji, że Microsoft jest jednym z jego głównych konkurentów.

Firmy miały dobry powód, by tak się czuć. O'Mara w książce *The Code* o branży technologicznej napisała, że w tamtej dekadzie wiele startupów niemal upadło z powodu dominacji Microsoftu. „Microsoft był jak 350-kilogramowy goryl. Przez pewien czas był branżą oprogramowania” — powiedziała O'Mara w wywiadzie. „Jeśli trzeba wskazać jeden czarny charakter, to był nim [Gates]. Rywalizacja odbywała się między zwinnymi startupami a potęgą Microsoftu. Wpisywało się to w dobrze znaną amerykańską narrację”. Gdy jesienią 1994 roku Microsoft ogłosił zamiar przejęcia Intuita, potraktowano to jako pojawienie się u bram Doliny gotowego do ataku rekina z otwartą paszczą. Intuit był lokalnym ulubieńcem Doliny i wielu menedżerów firmy nie chciało, by została ona połknięta przez Microsoft. Niedługo po tym, jak Microsoft i Intuit uzgodniły fuzję, grupa nieujawnionych firm z Doliny Krzemowej zatrudniła Rebacka, prawnika, który głośno porównywał Gatesa do Rockefellera, aby zbadał, jak można powstrzymać Microsoft²⁰. Reback był absolwentem Stanforda i Yale Law School, a pracował w prestiżowej kancelarii Wilson Sonsini, specjalizującej się w prawie antymonopolowym. Był już po czterdziestce, ale zachował młodzieńczy wygląd i był gotów do walki. Jego pierwszym ruchem było napisanie w imieniu anonimowych klientów opinii przyjaciela sądu. Skarżył się w niej, że Microsoft narusza warunki ugody z 1994 roku zawartej z Federalną Komisją Handlu. Zgodnie z ustawą Tunneya z 1974 roku sądy są zobowiązane do okresowego przeglądu takich ugód, aby sprawdzać, czy firmy przestrzegają ich warunków.

W złożonej na początku 1995 roku opinii prawnej Reback argumentował, że ugoda była zbyt wąska i nie powstrzymuje Microsoftu przed wykorzystywaniem dominacji na rynku systemów operacyjnych do kontrolowania nowych aplikacji. Reback pisał też, że planowane przejęcie Intuita przez Microsoft pozwoli tej korporacji wejść na nowy rynek i stworzyć monopol w obszarze handlu elektronicznego i bankowości internetowej. Innymi słowy, Microsoft będzie mógł z łatwością umieszczać popularne aplikacje Intuita w systemie Windows i wyeliminować twórców innych aplikacji finansowych.

²⁰ D. Einstein, *The Lawyer Who Took on Microsoft*, SFGate, 20 marca 1995.

W kwietniu 1995 roku urzędnicy Departamentu Sprawiedliwości ogłosili, że zbadają planowane przejęcie Intuita. Jako powód podali kwestie antymonopolowe. Ze względu na wzrost wartości akcji Microsoftu transakcja była wówczas wyceniana na prawie 2 miliardy dolarów. Anne Bingaman, która kierowała działem antymonopolowym Departamentu Sprawiedliwości, stwierdziła, że przejęcie może ograniczyć innowacyjność i doprowadzić do wzrostu cen dla konsumentów. Wyraziła też jednak poważniejsze obawy, zgodne z argumentami Rebacka: Microsoft mógłby wykorzystać dominującą pozycję w dziedzinie komputerów osobistych do przejęcia rynków, które pojawią się przyszłości, w tym bankowości domowej. „Żeby oddać skalę niechęci, warto wspomnieć, że w dniu ogłoszenia, iż rząd pozwie Microsoft w celu zablokowania przejęcia Intuita, w kompleksie tej firmy wybuchła dzika radość. Ludzie wiwatowali dosłownie w każdym budynku” — wspominał Reback. „Nie chcieli pracować dla [Gatesa]”. Trzy tygodnie później Microsoft wycofał się z transakcji. Dziś Intuit jest gigantem w dziedzinie oprogramowania z obszaru finansów osobistych i biznesowych, z kapitalizacją rynkową przekraczającą 150 miliardów dolarów. Esther Dyson, była analityczka technologiczna i inwestorka venture capital, powiedziała wówczas „The Washington Postowi”, że niepowodzenie tej transakcji sprawi, iż Microsoft wyda się „trochę mniej złowrogi, trochę mniej nie do pokonania”. Sytuacja ta miała zmusić giganta technologicznego do pokory²¹.

Pojawiła się ona kilka lat później. Podczas gdy Microsoft koncentrował się na rynku oprogramowania, w Dolinie Krzemowej ekscytowano się czymś nowym. Młodzi przedsiębiorcy byli zafascynowani tym, co uważali za przyszłość informatyki i komunikacji: siecią World Wide Web. Dostrzegali komercyjny potencjał internetu i zaczęli stawiać na niego swoją przyszłość. Oprócz Netscape’a była między innymi strona internetowa Yahoo, założona w 1994 roku przez Jerry’ego Yanga, młodego Amerykanina tajwańskiego pochodzenia i absolwenta Stanfordu, i Davida Filo. Jedną po drugiej pojawiały się firmy takie jak Infoseek i Lycos, które chciały wykorzystać nowe możliwości związane z internetem. Finansowanie zapewniali entuzjastyczni

²¹ E. Corcoran, *Microsoft Halts Merger with Intuit*, „The Washington Post”, 21 maja 1995.

inwestorzy venture capital. Chcieli chronić to nowe zjawisko przed bestią z Północnego Zachodu, ale dystans, jaki Gates utrzymywał wobec Doliny Krzemowej, sprawił, że nie dostrzegł potencjału internetu.

Współzałożyciel Microsoftu oczywiście zwracał pewną uwagę na internet. W kwietniu 1994 roku opublikował notatkę zatytułowaną „Strategia internetowa i cele techniczne”, którą napisał podczas corocznego „tygodnia refleksji”, kiedy to w lutym udawał się do sekretnego domku na odludziu, aby oddać się lekturze i zagłębić w dokumenty Microsoftu²². Ponadto wysłał do grupy dyrektorów Microsoftu poufną notatkę. Opisał w niej rozwój komunikacji elektronicznej jako przełom, na którym firma mogła stracić na rzecz konkurencji²³. Jednak traktował to jako poboczny projekt w Microsoftcie. Tłumaczył dyrektorom i członkom zarządu, że internet będzie darmową usługą i nie da się na nim zarobić. Oczekiwał, że to komputer osobisty, a nie przeglądarka internetowa będzie służyć do oferowania przyszłych produktów i usług konsumentom. Ponadto kierownictwo Microsoftu było zajęte testowaniem i dopracowywaniem systemu Windows 95, którego premiera już była mocno opóźniona.

Pierwsza książka Gatesa, *Droga ku przyszłości (The Road Ahead)*, natychmiast stała się bestsellerem. Napisana wspólnie z Nathanem Myhrvoldem, dyrektorem do spraw technologii w Microsoftcie, oraz Peterem Rinearsonem, wiceprezesem firmy, została opublikowana w 1995 roku. Książka przedstawiała wizję Gatesa dotyczącą przyszłości rewolucji cyfrowej, przy czym internetowi poświęcono bardzo mało miejsca. Pozycja pojawiła się jednocześnie w wielu krajach, a jej początkowy nakład wynosił 850 000 egzemplarzy. Otrzymałą za książkę zaliczkę w wysokości 2,5 miliona dolarów Gates przekazał na cele charytatywne. Jednak wielu krytyków było bezlitosnych w swoich recenzjach. Joseph Nocera, dziennikarz „The New York Timesa”, nazwał książkę niewiele więcej niż „dokumentem pozycjonującym” Microsoftu. Stwierdził, że jest ona pozbawiona prawdziwej wizji przyszłości opartej na internecie, a skupia się bardziej na krótkoterminowych planach biznesowych giganta oprogramowania. „Jeśli ta książka naprawdę

²² K. Rebello, *Inside Microsoft*, Bloomberg, 14 lipca 1996.

²³ J. Gleick, *Making Microsoft Safe for Capitalism*, „The New York Times Magazine”, 5 listopada 1995.

reprezentuje jego całą wizję przyszłości, to czeka go długa i ciężka droga” — napisał Nocera²⁴.

Gdzieś w 1994 czy 1995 roku Gates nagle zmienił zdanie na temat internetu. Początkowo nie przewidział, jak szybko i głęboko internet zmieni przyszłość informatyki. Jednak im uważniej śledził szybki rozwój tej technologii, tym bardziej był zaniepokojony. To nie komputer osobisty miał być podstawą następnego etapu informatyki. Stał się nią internet, działający w sieci połączonych ze sobą komputerów, które udostępniały użytkownikom informacje i e-maile. Bramą do internetu była przeglądarka, a Microsoft nie miał żadnego udziału w tym rynku. Zaledwie trzy miesiące przed premierą systemu Windows 95 Gates wysłał do pracowników długą wiadomość zatytułowaną „Internetowe tsunami”. Szczegółowo opisał w niej, jak na ich oczach zachodzi ewolucja informatyki, dlatego Microsoft musi zmienić kurs i włączyć funkcje internetowe do wszystkich produktów i aplikacji. Gates dał się zaskoczyć. Uznał, że Microsoft musi dogonić konkurencję, więc naciskał swoich pracowników, prawie 18 000 osób, aby firma opracowała własny produkt. Jednocześnie szukał sposobów na osłabienie konkurencji. Wiadomość o „tsunami” została później uznana przez rząd za dowód monopolistycznych zapędów Gatesa. Jednakże treść tego tekstu wyniosła go również do statusu wyroczni dzięki temu, że dokładnie przewidział przyszłość rewolucji cyfrowej. Gates nie zamierzał się poddawać, gdy zdał sobie sprawę, że świat może pójść naprzód bez systemu Windows, ponieważ internet był neutralną platformą.

W czerwcu 1995 roku Reback odebrał telefon od Jima Clarka z Netscape’a, firmy tworzącej przeglądarkę Navigator, która działała w różnych systemach operacyjnych, w tym w Windowsie. Clark poinformował Rebacka, że Microsoft odmawia udostępnienia informacji technicznych, których Netscape potrzebuje do opracowania wersji przeglądarki dla systemu Windows 95. W zamian Microsoft zaproponował, aby Netscape umieścił swoją przeglądarkę w innych systemach operacyjnych i w starszych wersjach Windowsa. W wersji Windows 95 Microsoft chciał udostępnić własną przeglądarkę, Internet Explorer. Gdyby Netscape się na to zgodził, umowa

²⁴ J. Nocera, *The Microsoft Word*, „The New York Times”, 24 grudnia 1995, <https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/books/99/01/03/specials/gates-road.html>.

doprowadziłyby do podziału rynku i zagwarantowałyby, że Netscape nigdy nie stanie się przeglądarką pierwszego wyboru dla największej grupy konsumentów. Po tym, jak Netscape odmówił, Microsoft ostatecznie przekazał potrzebne informacje, ale stało się to dopiero po premierze systemu Windows 95.

Pierwsza wersja przeglądarki Microsoftu, Internet Explorera, została udostępniona wraz z systemem Windows 95 jako część specjalnego pakietu. Jednak w ciągu następnego roku przeglądarka była dołączana za darmo do każdej kopii Windowsa 95, co umożliwiała klientom łączenie się z internetem. Zaszкодziło to przeglądarce Navigator firmy Netscape, ponieważ użytkownikom trudniej było zacząć z niej korzystać. W notatce do pracowników z 1996 roku Gates pisał o tym, że Microsoft zreorganizował działalność z uwzględnieniem oprogramowania internetowego, a jednocześnie pozostał skoncentrowany na rozwoju systemu Windows. Ta wiadomość stała się jednym z dowodów wykorzystanych przez Departament Sprawiedliwości w sprawie antymonopolowej. W innych miejscach Microsoft używał słowa „dżihad” do opisu przyjętego przez siebie podejścia w wojnach przeglądarek. W wiadomościach i e-mailach Gatesa widoczne było poczucie pośpiechu i ledwo skrywanego niepokoju związane z tym, że Microsoft nie nadaża za zachodzącymi w świecie zmianami.

Clark porównał później Gatesa do wagnerowskiego smoka Fafnira, który zabija swojego ojca dla skarbu i jest symbolem chciwości w mitologii nordyckiej. „Mimo jego nerdowskich zachowań i ekscentrycznego uroku w kontaktach z prasą uważam, że Bill Gates jest najszczęśliwszy, gdy niszczy życie firm, które ośmielają się wkroczyć na obszary przygraniczne rozległego imperium Microsoftu” — napisał Clark²⁵.

W tym czasie grupa firm z Doliny Krzemowej, nazywana przez niektórych „koalicją NOISE”, a skupiająca między innymi firmy Sun, Netscape i Oracle, zaczęła odczuwać coraz większe obawy w związku z ambicjami Microsoftu. Reback i jego współpracownicy, którzy wcześniej opracowali analizę wyjaśniającą, jak Microsoft rozszerza dominację z rynku systemów operacyjnych na rynek aplikacji, teraz przygotowali w imieniu Netscape’a dokument

²⁵ J. Clark i O. Edwards, *Netscape Time: The Making of the Billion-Dollar Start-Up That Took on Microsoft*, St. Martin's Griffin, Nowy Jork 1999, s. 15.

opisujący, że korporacja ta stosuje te same praktyki, aby zdominować rynek przeglądarek i wyeliminować produkt Netscape'a. Według tego dokumentu Microsoft oferował producentom komputerów zniżki, płatności gotówkowe i inne zachęty w zamian za utrudnianie umieszczania przeglądarki Netscape'a w systemie Windows. Te dwa dokumenty miały okazać się zębne dla Microsoftu i na zawsze zmienić ścieżkę kariery Gatesa.

Reback, gdy już się rozpędził, był prawie nie do zatrzymania. Z talentem do przesady i snucia historii oraz otwartością na kontakty z prasą, stał się na pewien czas twarzą narastającego konfliktu Doliny Krzemowej z Microsoftem. W miarę jak Microsoft wkraczał na nowe rynki, a ambicje tej korporacji zaczęły zagrażać młodym firmom, Reback stał się ich bojowym orędownikiem. „Stałem się swego rodzaju symbolem tego konfliktu, ale tak naprawdę nie chodziło o mnie” — powiedział Reback. Przypisywał swoją rolę głównego przeciwnika Microsoftu częściowo temu, że klientami kancelarii Wilson Sonsini były największe firmy z Doliny Krzemowej. Reback nie tracił czasu i atakował Microsoft przy każdej okazji. Wykorzystywał do tego prasę, pisał pisma procesowe i krytykował praktyki firmy. W pismach procesowych z lat 90. stwierdzał, że Microsoft reklamował „vaporware”, czyli zapowiadał nieistniejące jeszcze produkty, aby ograniczyć zyski konkurencji²⁶.

Nawet po wielu latach Reback z przyjemnością opowiada historie o pracy na rzecz swoich klientów w celu zdyskredytowania Microsoftu. „Jeśli ktoś nie mieszkał w Dolinie Krzemowej, trudno mu będzie zrozumieć panującą w tamtym czasie niechęć do Gatesa i Microsoftu” — powiedział. Pewnego razu w jego synagodze przeprowadzono rozmowy z kandydatami na stanowisko rabina. Gdy jeden z nich, pochodzący z Nowego Jorku, mimochodem powiedział coś pozytywnego o Microsoftzie, „ludzie zaczęli syczeć” — opowiadał Reback. Żartowali, jak twierdził, ale „dawało to pewne wyobrażenie o sytuacji”. Innym razem Reback uczestniczył w wydarzeniu, gdzie przemawiał prawnik rządowy, który zasugerował, że Microsoft nie jest aż tak zły, jak się go przedstawia. „Można było niemal zobaczyć, jak na oknach sali formują się kryształki lodu” — wspominał Reback. „To przecież facet,

²⁶ L.M. Fisher, *A Legal High-Wire Artist Takes On Silicon Valley Giants*, „The New York Times”, 5 kwietnia 1995.

który chce nam odebrać przyszłość. Byłem wychowany w kulturze Doliny Krzemowej, dlatego zrozumiałem to, gdy Gates powiedział, że chce przejąć Intuit, banki są dinozaurami, a on sam jest największym innowatorem”.

W Microsoftzie jednak panowało zupełnie inne podejście. Pracownikom mówiono, że firma jest atakowana i musi się bronić. Bob Muglia, wysoki rangą menedżer w czasie sporów Microsoftu z rządem, stwierdził, że firma popełniła błędy, bo „po prostu nie wiedzieliśmy, że można postępować inaczej”. Muglia, obecnie na emeryturze, opisywał kulturę w Microsoftzie jako ciągłe dążenie do rozwoju, „naprzód, naprzód, naprzód”, bez chwili na zastanowienie. „Gdy jeden z klientów pierwszy raz nazwał mnie monopolistą, byłem w szoku” — wspominał. Dodał, że Microsoftowi zajęło dużo czasu, by zrozumieć, że świat postrzega firmę i jej praktyki zupełnie inaczej niż ona sama. „Nie można zachowywać się jak mała firma, gdy urośnie się do takich rozmiarów”.

W tamtym czasie Gates odpierał zarzuty, że Microsoft próbuje wyeliminować konkurencję. Utrzymywał, że jego wizja komputera osobistego zawsze zakładała, iż będzie to narzędzie do komunikacji. Idea ta nie zyskała popularności, dopóki nie pojawił się internet i nie opracowano nowych standardów, co napędziło sprzedaż komputerów, ponieważ ludzie uzyskali łatwy dostęp do ogromnej ilości informacji. Choć Gates już w 1994 roku uznał internet za ważny element przyszłości Microsoftu, sieć rozwijała się tak szybko, że nie miał innego wyboru jak tylko wysłać swoją armię na wojnę. „Nie można ciągle robić tego samego. Trzeba wykorzystać posiadane umiejętności i atakować nowe obszary” — powiedział Charliemu Rose’owi w 1995 roku. „To była nasza największa szansa i największe wyzwanie”.

Od 1997 roku, kiedy to ustawodawcy i regulatorzy zaczęli stopniowo zwiększać naciski na Microsoft, co doprowadziło do kulminacji w postaci pozwu antymonopolowego w kwietniu 1998 roku, Gates wydawał się osobiście dotknięty. Prawnicy z Departamentu Sprawiedliwości stworzyli narrację przedstawiającą Gatesa jako złego monopolistę, który nie cofnie się przed niczym, by pokonać konkurencję. Nie mógł tego zrozumieć. Jego zdaniem Microsoft był powodem do dumy dla Ameryki. Gigant technologiczny z Seattle stworzył dziesiątki tysięcy miejsc pracy. Z kapitalizacją rynkową przekraczającą 200 miliardów dolarów był jedną z największych firm technologicznych na świecie. Był innowatorem. Konsternacja, jaką odczuwał

Gates, była wyczuwalna dla wielu jego bliskich doradców. „Zupełnie tego nie pojmuję” — mawiał Gates według słów byłego pracownika Microsoftu, który często rozmawiał z nim o strategii medialnej firmy. „Nie rozumiem, jak twój własny rząd może cię atakować, gdy jesteś jedną z gwiazd i przyczyniasz się do rozwoju gospodarki”.

Gates, syn prawnika, skłonny do czarno-białego postrzegania rzeczywistości, traktował sprawę wytoczoną przez rząd wyłącznie jako kwestię prawną, która zostanie rozstrzygnięta na podstawie merytorycznych argumentów. Konsekwentnie twierdził, że zarzuty rządu są bezpodstawne. W jego przekonaniu działania podważane przez Departament Sprawiedliwości, na przykład dołączanie przeglądarki internetowej do systemu Windows, były niezbędne dla poprawy komfortu pracy użytkowników. Z pewną naiwnością nie rozumiał, że polityka i wizerunek mogą przeważać nad logiką. Im bardziej inni przedstawiali go jako czarny charakter, tym bardziej czuł się ofiarą.

„Bill został wprowadzony w błąd przez prawników Microsoftu, którzy przekonali go, że jest to sprawa prawna, podczas gdy od początku chodziło o politykę. Bill tego nie rozumiał” — powiedział Muglia, jeden z wyższych rangą menedżerów wezwanych do składania zeznań podczas procesu. Wspominał, że Gates miał trudności z zaakceptowaniem tego, jak sprawy się potoczyły. Uważał, że prawnicy Microsoftu nie poradzi sobie z wyjaśnieniem dynamiki procesu i polityki, którą kierował się Departament Sprawiedliwości, zwłaszcza w kontekście kampanii prowadzonej przez „klikę” z Doliny Krzemowej, w tym firmy Netscape, Sun i Oracle. „To naprawdę zraniło Billa. Odebrał to jako osobisty atak” — dodał Muglia.

Proces Microsoftu przykuł uwagę całego kraju. Gates był w końcu najbogatszym człowiekiem na świecie, a przeciwko jego firmie toczyła się największa sprawa antymonopolowa tamtej ery. Nie pomagał jednak swoim prawnikom w obronie. Na pytania o praktyki biznesowe Microsoftu reagował z oburzeniem i pogardą. Jednak nic nie mogło się równać z trzydniowym przesłuchaniem Gatesa w ramach procesu. Gdy David Boies, główny prawnik strony rządowej, przepytывał Gatesa, współzałożyciel Microsoftu miał na twarzy pogardliwy wyraz, a jego usta układały się w wyrażający zaciętość grymas w kształcie odwróconej litery U. Czasami wzdrygał ramionami, jakby nie zgadzał się z założeniami pytania. Kołysał się w przód i w tył na krześle, jak miał to w zwyczaju, ale jego konfrontacyjne podejście sprawiało, że wyglądał

jak naburmuszone dziecko. W pewnym momencie zaczął deliberować nad znaczeniem słowa „jeśli”. Gates odrzucał samo założenie, że sprawa jest uzasadniona. Argumentował, że blokowanie jego firmie możliwości projektowania i udostępniania nowych produktów hamuje innowacyjność w szybko zmieniającym się środowisku technologicznym, gdzie i tak trudno jest utrzymać monopol. „Wyglądał, jakby przechodził leczenie kanałowe” — powiedział o Gatesie Cusumano. „Trudno wyobrazić sobie gorsze wystąpienie, chyba że ktoś ograniczyłby się do powołania się na piątą poprawkę”.

W 2000 roku wizerunek Gatesa był już poważnie nadszarpnięty. Według byłych pracowników proces miał druzgocący wpływ na firmę. „Całkowicie zmienił wewnętrzne funkcjonowanie firmy i przez wiele lat pochłaniał uwagę kadry zarządzającej” — stwierdził Muglia. Do 2001 roku Microsoft został pozwany w Stanach Zjednoczonych ponad 200 razy w związku z praktykami antymonopolowymi, na które zwrócił uwagę Departament Sprawiedliwości²⁷. W 2002 roku firma zawarła ugodę i zgodziła się na ograniczenia, w tym nadzór specjalnego pełnomocnika przez kolejne 10 lat. Wszyscy menedżerowie przeszli szkolenie z zakresu prawa antymonopolowego. Sprawy w Europie ciągnęły się jeszcze przez kilka lat. Ostatecznie także tam doszło do ugody. Był to jednak niezwykle istotny moment dla świata, jeśli wziąć pod uwagę rosnącą rolę internetu i początek ery rozwiązań internetowych.

Jak się okazało, Gates miał rację w dwóch kwestiach. Przede wszystkim, jak pisze Cusumano, miliarder trafnie przewidział, że „dominacja Microsoftu będzie w wielu aspektach krótkotrwała”. Gates dostrzegł, że internet stanie się alternatywną platformą obliczeniową, która zapewni nowy sposób uruchamiania aplikacji i zagrozi przyszłości systemu Windows. Ponadto zdawał sobie sprawę z rozwoju platform mobilnych i postrzegał je jako poważne zagrożenie. W międzyczasie wojna przeglądarkowa weszła w nową fazę.

Nie czyń zła

W kwietniu 2018 roku, około 20 lat po katastrofalnym starciu Billa Gatesa z rządem, podobne problemy dotknęły Marka Zuckerberga. Dwa lata

²⁷ A.I. Gavil i H. First, *The Microsoft Antitrust Cases: Competition Policy for the Twenty-First Century*, MIT Press, Cambridge (Massachusetts) 2014, s. 3.

wcześniej, podczas wyborów prezydenckich w 2016 roku, pewien badacz uzyskał dostęp do danych osobowych milionów użytkowników Facebooka i sprzedał je firmie Cambridge Analytica, zaangażowanej przez sztab Trumpa i specjalizującej się w profilowaniu psychologicznym. Firma ta wykorzystwała pozyskane dane do tworzenia profili psychologicznych wyborców. Facebook, założony w 2004 roku przez Zuckerberga w akademiku Harvardu, zdążył już wyewoluować z przyjaznej sieci społecznościowej, w której mogli się ze sobą kontaktować znajomi i rodzina, w fabrykę dezinformacji. Inna platforma Zuckerberga, Instagram, stała się miejscem, gdzie sprzedawcy broni reklamowali swoje produkty, a pedofile mogli oglądać treści związane z wykorzystaniem dzieci. W efekcie prawodawcy zaczęli bliżej przyglądać się firmie. Rewelacje dotyczące Cambridge Analytica nasiliły kryzys wizerunkowy Facebooka. Platformy firmy z Doliny Krzemowej zaczęto postrzegać jako coś znacznie bardziej groźnego, niż ktokolwiek mógł przewidzieć. W obliczu akcji #deleteFacebook i nacisków ze strony prawodawców domagających się dodatkowych informacji o niewłaściwym wykorzystaniu danych klientów Zuckerberg został wezwany do złożenia zeznań przed Kongresem.

Wobec kryzysu Zuckerberg zwrócił się o radę do Gatesa — osoby, która przeszła przez podobne doświadczenia. Z doniesień prasowych i informacji od dwóch ówczesnych pracowników Facebooka wynika, że Zuckerberg, który podobnie jak Gates porzucił studia na Harvardzie i uważa założyciela Microsoftu za mentora, poprosił o wskazówki, jak zarządzać kryzysem PR-owym i budować relacje z politykami. Gates zasugerował, aby Facebook zatrudnił kogoś pokroju Brada Smitha, wieloletniego dyrektora Microsoftu. Smith, który dołączył do firmy prawie 30 lat temu, w 2002 roku został jej głównym radcą prawnym, a od 2021 roku pełni funkcję prezesa i wiceprezesa. Dzięki swojej uprzejmości i umiejętności budowania relacji odegrał kluczową rolę w rozszerzaniu wpływów Microsoftu w Waszyngtonie po trudnym procesie antymonopolowym²⁸.

Były pracownik Facebooka wspomina, że w firmie szukano odpowiedzi na pytanie: „Kto będzie naszym Bradem Smithem?”. Ostatecznie Facebook (obecnie Meta) postawił na Nicka Clegga, byłego wicepremiera Wielkiej

²⁸ N. Wingfield, *To Rebuild Trust, Facebook's Zuckerberg Looked to Microsoft*, The Information, 10 grudnia 2018.

Brytanii, którego zatrudnił w październiku 2018 roku na stanowisku wiceprezesa do spraw polityki globalnej i komunikacji. Clegg rozpoczął pracę w samym środku skandalu związanego z Cambridge Analytica i z czasem stał się głosem firmy w kwestiach z obszaru prywatności danych. Obecnie pełni funkcję prezesa do spraw polityki globalnej.

Gdy Zuckerberg w kwietniu 2018 roku zeznawał przed Kongresem, gdzie odpowiadał na pytania kongresmenów dotyczące dezinformacji i nieuprawnionego wykorzystania danych osobowych przez firmy zewnętrzne, sytuacja przypominała przesłuchanie antymonopolowe Gatesa. Jednak w odróżnieniu od Gatesa, który przyjął protekcyjny ton i nie ustępował w żadnym punkcie, Zuckerberg był znacznie bardziej ugodowy i pokorny. Często przeproszał kongresmenów i sygnalizował gotowość do wprowadzenia zmian.

Wielu dyrektorów i analityków z branży technologicznej uważa, że zachowanie Gatesa przed Kongresem stało się dla założycieli i prezesów późniejszych gigantów technologicznych przykładem tego, czego nie należy robić. W odróżnieniu od Gatesa Zuckerberg oraz najwyżsi rangą przedstawiciele Google'a, jego spółki matki Alphabetu, Amazona, Apple'a i innych firm, którzy w ostatnich latach wielokrotnie byli zywani przed Kongres, zachowywali się uprzejmie i pokornie, nawet jeśli przekazywali prawodawcom niewiele informacji. Latem 2020 roku Zuckerberg, Jeff Bezos, Tim Cook i Sundar Pichai zeznawali przed Komisją Sądownictwa Izby Reprezentantów w sprawie domniemanych nadmiernych wpływów firm technologicznych. Gdy prawodawcy wysuwali różne oskarżenia, od nadużywania dominującej pozycji po tendencje prawicowe, przesłuchiwanie siedzieli wyprostowani i zachowywali neutralny wyraz twarzy. Bezos często rozpoczął swoje odpowiedzi od wyrażenia „z całym szacunkiem”. Bez względu na to, jak konfrontacyjne stawało się przesłuchanie i jak wymijające były odpowiedzi dyrektorów, nigdy nie doszło do sporu o znaczenie słowa „jeśli”, jak to miało miejsce w przypadku Gatesa.

Dyrektorzy firm technologicznych zostali dokładnie przeszkoleni przez osoby mające doświadczenie w świecie polityki, a także przez byłych pracowników Microsoftu, którzy obecnie pracują w firmach takich jak Meta i Alphabet. Według osób, które badały te kwestie lub nad nimi pracowały, dyrektorów poinstruowano, co powinni, a czego nie powinni mówić i robić, również gdy prawodawcy zadają pytania świadczące o braku wiedzy

technologicznej. Jak donosi „New York Times”, w 2020 roku, gdy Departament Sprawiedliwości złożył skargę przeciwko Google’owi, pracownikom doradzano również, aby nie zostawiali śladów na piśmie dotyczących strategii biznesowych, bo mogłoby to zostać wykorzystane jako dowód. Zalecono im też, aby nie wypowiadali się na tematy związane z prawem antymonopolowym, a przede wszystkim unikali słów sugerujących plany „zmiżdżenia” konkurencji²⁹. Wysłane przez Gatesa pracownikom Microsoftu wiadomości e-mail na temat walki z powstającymi firmami internetowymi stanowiły jedne z dowodów wykorzystanych przez Departament Sprawiedliwości w sprawie przeciwko tej korporacji.

Microsoft wpłynął na późniejsze firmy technologiczne również w inny sposób. Sergey Brin i Larry Page, którzy w 1998 roku w akademiku Stanforda założyli Google’a, wykazywali zdecydowane nastawienie „nie jesteśmy Microsoftem”. Według O’Mary słynne motto tej firmy, „nie czyni zła”, było w pełni świadomie wymierzone przeciwko Microsoftowi. Założyciele Google’a chcieli stworzyć produkt oparty na oprogramowaniu otwartoźródłowym i swobodnym przepływie informacji, zamiast licencjonować go za opłatą, jak robił to Microsoft. We wczesnych latach Google zatrudniał nawet specjalistów od komunikacji, którzy mieli za zadanie dyskretnie oczerniać Microsoft w prywatnych rozmowach z dziennikarzami. Łagodniejszy wizerunek gigantów technologicznych oraz zapewnienia dyrektorów, że ich głównym celem jest uczynienie świata lepszym i ułatwienie nawiązywania kontaktów, a nie maksymalizacja zysków, są przynajmniej częściowo bezpośrednią reakcją na postępowanie Microsoftu jako kapitalistycznego tyrana zdeteterminowanego, by bronić swojego terytorium.

W pierwszej dekadzie XXI wieku regulatorzy postrzegali rozwijające się firmy technologiczne, takie jak Google, Facebook i Amazon, jako zwiastuny kolejnej fali innowacji. Nowe produkty i usługi, często wygodne i darmowe w użytkowaniu, zmieniały życie i nawyki ludzi. Mało kto miał obawy, że firmy te staną się na tyle duże, by zasługiwać na szczególną uwagę ze strony rządu. Wręcz przeciwnie, podejście prawodawców sprowadzało się do pytania: „Co możemy zrobić, aby pomóc tej nowej branży rozkwitnąć?” — pisze O’Mara.

²⁹ D. Wakabayashi, *Google Employees Are Free to Speak Up. Except on Antitrust*, „The New York Times”, 13 października 2020.

Ale tak jak Microsoft w ciągu półtorej dekady szybko awansował z poziomu nikomu nieznanej firmy do dominującego przedsiębiorstwa technologicznego, tak wiele firm technologicznych z ostatnich 20 lat zdążyło osiągnąć podobną wielkość, zanim nastroje wobec nich się zmieniły, a prawodawcy zaczęli się im bliżej przyglądać. Potrzeba było czasu, aby zauważyć, że dzisiejszy sektor technologiczny jest niemal całkowicie zdominowany przez quasi-monopole lub duopole, a w drodze na szczyt wiele z tych firm zniszczyło miejsca pracy i całe gałęzie przemysłu. Należący do Alphabetu Google kontroluje ponad cztery piąte rynku wyszukiwarek internetowych, a Meta dzięki przejściu Instagrama i WhatsAppa od dawna dominuje w branży mediów społecznościowych i komunikatorów.

Nawet starsze firmy, takie jak Apple i Microsoft, zdobywają nowe rynki. Apple kontroluje ponad połowę rynku smartfonów w Stanach Zjednoczonych, jest największym graczem na rynku globalnym i zarządza całym ekosystemem iPhone'ów, od sprzętu po oprogramowanie i aplikacje. Firma pobiera istotną część przychodów od każdego dewelopera aplikacji, który chce oferować swój produkt w sklepie App Store. Amazon zrewolucjonizował handel detaliczny. Stał się firmą wartą bilion dolarów dzięki skupieniu się na logistyce i cięciu kosztów, aby zwiększyć marżę, przy czym wykorzystuje dominującą pozycję do wywierania presji na dostawcach i obniżania płac pracowników. Jego jednostka Amazon Web Services jest jednym z dwóch gigantów w branży usług chmurowych dla biznesu (drugim jest Microsoft Azure). Część tej dominacji wynika z naturalnych efektów sieciowych, ponieważ im więcej osób korzysta z danej usługi, tym większa jest jej wartość, ponieważ inni też chcą być na tej samej platformie. Om Malik w artykule zamieszczonym w „The New Yorkerze” zwraca uwagę na to, że obecnie w Dolinie Krzemowej prawie zawsze sprawdza się zasada „zwycięzca bierze wszystko”³⁰.

Mitch Kapor, założyciel Lotusa, którego konflikt z Gatesem w latach 80. jest dobrze udokumentowany, stwierdził w 2013 roku, że nie widzi wielkiej różnicy między Zuckerbergiem i Page'em a Jobsem i Gatesem. „Myślę, że w każdym pokoleniu [...] liderzy branży cechowali się bardzo

³⁰ O. Malik, *In Silicon Valley Now, It's Almost Always Winner Takes All*, „The New Yorker”, 30 grudnia 2015.

skomplikowaną mieszanką motywacji, częściowo idealistycznych, częściowo pragmatycznych, a częściowo typowych dla Dartha Vadera³¹. Główna różnica polega na tym, jak potężne stały się ich firmy. „To, co robisz, nie wpływa już tylko na pięć czy dziesięć milionów geeków i nerdów, ale na wszystkich i na wszystko” — napisał.

Niektóre z największych firm technologicznych, świadome krytycznych głosów i wzmożonej uwagi rządu, zintensyfikowały lobbing w Waszyngtonie. Gdy Microsoft w 1998 roku stanął przed sądem, zatrudnił 61 lobbystów i wydał na to niespełna 4 miliony dolarów. Jak wynika z danych OpenSecrets, ponieważ uznano, że niedostateczne wpływy w Waszyngtonie mogą zaszkodzić sprawie, w 2000 roku firma zatrudniła dodatkowych 107 lobbystów. W ciągu ostatnich dwóch dekad Microsoft zatrudnił średnio 111 lobbystów rocznie. W 2023 roku wydał na lobbing 10,5 miliona dolarów³². Andy Jassy, który od 2021 roku jest dyrektorem generalnym Amazona, regularnie odwiedza kongresmenów i innych urzędników państwowych w Waszyngtonie, a firma zwiększyła wydatki na lobbing z około 2,5 miliona dolarów w 2012 roku do 21,4 miliona dolarów w 2022 roku³³. Podobnie Meta systematycznie zwiększała nakłady na lobbing z 8,7 miliona dolarów w 2016 roku, kiedy wybuchł skandal związany z Cambridge Analytica, do około 19,2 miliona dolarów w 2022 roku. W kontekście rynków, na których działa Alphabet, największe wydatki na lobbing w pierwszym kwartale 2023 roku były związane z działalnością Google’a i internetem.

Podczas pierwszej kadencji w Białym Domu prezydent Joe Biden zasygnalizował, że regulacja sektora technologicznego jest priorytetem. Na stanowisko głównego egzekutora prawa antymonopolowego mianował Linę Khan, jedną z najbardziej zdecydowanych krytyczek big techów. Khan, najmłodsza w historii szefowa Federalnej Komisji Handlu, zyskała rozgłos w kręgach akademickich i politycznych po wpływowym artykule z 2017 roku *Amazon's Antitrust Paradox*. Argumentowała w nim, że dominujące od dziesięcioleci podejście do prawa antymonopolowego, oparte na koncepcji

³¹ J. Calacanis, *10 Things We Learned from Mitch Kapor*, LinkedIn, 13 sierpnia 2013.

³² *Client Profile: Microsoft Corp*, streszczenie, OpenSecrets, 2023.

³³ *Client Profile: Amazon.com*, streszczenie, OpenSecrets, 2021.

szkody konsumenckiej, jest nieadekwatne. Porównała też nowe firmy z trustami z epoki połączanego wieku. W 2021 roku Biden powołał również Tima Wu, profesora prawa na Uniwersytecie Columbia, na stanowisko specjalnego asystenta prezydenta do spraw konkurencji i polityki technologicznej. Trzy lata wcześniej Wu zestawiał trusty z epoki połączanego wieku, stworzone przez Rockefellera i współczesnych mu baronów rabusiów, z agresywnymi strategiami przejęć lub eliminacji konkurencji stosowanymi przez Microsoft, a później przez gigantów technologicznych XXI wieku. „Obecnie branża technologiczna w zasadzie składa się z zaledwie kilku gigantycznych trustów: Google w obszarze wyszukiwania i powiązanych branż, Facebook w dziedzinie mediów społecznościowych, Amazon w zakresie handlu internetowego. Choć konkurencyjne firmy wciąż istnieją, ich pozycja z każdym dniem staje się coraz bardziej marginalna” — pisał Wu w artykule z 2018 roku³⁴. Wu przez prawie dwa lata pomagał Białemu Domowi w opracowaniu sposobów bardziej zdecydowanego egzekwowania prawa antymonopolowego.

Jesienią 2023 roku Federalna Komisja Handlu wraz z 17 stanami oskarżyła Amazon o „nielegalne utrzymywanie monopolistycznej pozycji” za pomocą strategii, które uniemożliwiają sprzedawcom oferowanie niższych cen na platformach innych niż Amazon, a także o promowanie własnych produktów, co miało szkodzić konsumentom. Amazon zaprzeczył tym oskarżeniom. Również w 2023 roku Google stanął przed sądem trzy lata po tym, jak Departament Sprawiedliwości oskarżył go o eliminowanie konkurencji w celu utrzymania dominacji w branży wyszukiwania i reklamy. Był to pierwszy proces dużej firmy technologicznej od czasu Microsoftu. W marcu 2024 roku Departament Sprawiedliwości pozwał Apple i oskarżył tę firmę o utrzymywanie nielegalnego monopolu na rynku smartfonów, czym rozpoczął spektakl antymonopolowy na miarę sprawy Microsoftu. W oświadczeniu towarzyszącym pozwowi asystent prokuratora generalnego Jonathan Kanter stwierdził, że skuteczne postępowanie departamentu przeciwko „monopoliście w zakresie innej platformy”, czyli Microsoftowi, przyczyniło się do spopularyzowania telefonów komórkowych. Teraz jednak Apple, według Departamentu Sprawiedliwości jeden z największych

³⁴ T. Wu, *How Google and Amazon Got Away with Not Being Regulated*, „Wired”, 13 listopada 2018.

beneficjentów rewolucji smartfonowej, stosował podobne praktyki, aby chronić ekosystem iPhone'ów.

Firmy te regularnie twierdzą, że ich działania szkodzą konkurencyjności. Posługują się tymi samymi argumentami, których Gates używał podczas procesu Microsoftu: bariery wejścia w branży technologicznej są niskie, a przewagę konkurencyjną można łatwo stracić. Sam Microsoft, którego kapitalizacja rynkowa na krótko przekroczyła 3 biliony dolarów na początku 2024 roku, gdy rywalizował z Apple'em o tytuł najbardziej wartościowej firmy świata, jest obecnie poddawany ponownej kontroli. Po procesie antymonopolowym, gdy Gates wycofał się z codziennych obowiązków, osłabiona firma przez pewien czas szukała nowej wizji i pozostawała w tyle w wyścigu o udziały w konsumenckim rynku internetowym. W 2014 roku stery Microsoftu przejął urodzony w Indiach Satya Nadella, który pomógł firmie rozwinąć się w obszarach innych niż system Windows. Skupił się na walce o pozycję wiodącego dostawcy narzędzi biurowych i budowie Azure, chmurowego oprogramowania dla przedsiębiorstw. Zaczął także zmieniać wewnętrzną kulturę firmy. Wcześniej Microsoft był napędzany wyłącznie indywidualnym sukcesem, natomiast Nadella zachęcał do większej współpracy, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Microsoft miał stać się sojusznikiem firm z Doliny Krzemowej, a nie tyranem z Północnego Zachodu, jakim ta korporacja była pod rządami Gatesa. Nawiązano na przykład partnerstwo z VMware'em, niegdyś zaciekle rywalem w dziedzinie oprogramowania. Pogłębiające się związki z Doliną Krzemową sprawiły również, że udało mu się odnieść największy sukces: zdobyć duże udziały w OpenAI, firmie zajmującej się sztuczną inteligencją. Jednak to osiągnięcie może zostać poddane kontroli regulacyjnej, ponieważ Khan stwierdziła, że jej biuro skupi się uważnie na rozwijającym się obszarze sztucznej inteligencji, gdzie największe firmy technologiczne spieszą się z określaniem i zdobywaniem rynku³⁵.

Federalna Komisja Handlu oraz Unia Europejska, która zawsze zajmowała twarde stanowisko antymonopolowe, początkowo blokowały przejęcie przez Microsoft giganta z branży gier wideo Activision Blizzard. Jednak w maju 2023 roku ta warta 75 miliardów dolarów transakcja doszła do

³⁵ L.M. Khan, *We Must Regulate A.I. Here's How*, „The New York Times”, 3 maja 2023.

skutku, częściowo ze względu na argument, że rynek gier wideo jest stosunkowo niewielki.

W wywiadzie z 2019 roku Gates analizował sytuację, w jakiej znajdowali się wówczas (i znajdują się do dziś) założyciele firm technologicznych i ich przedsiębiorstwa. Dostrzegał podobieństwa do własnych doświadczeń. „Gdy wraz z pojawieniem się komputerów osobistych i internetu technologia stała się ważna, pojawiła się pewna dwoistość w tym, jak ludzie je traktują. Z jednej strony mówili: »O mój Boże, to genialne«, ale z drugiej obserwowali mnie lub innych liderów branży i zastanawiali się: »Jakie są ich motywacje? Czy rozumieją potencjalne negatywne skutki uboczne?«. Stałem się swego rodzaju symbolem tej pierwotnej dwoistości. Pod niektórymi względami byłem niezwykle popularny, ale jednocześnie ludzie bardzo obawiali się planów Microsoftu. Obecnie technologia jest bardzo powszechna. Pojawiające się lęki są uzasadnione i dotyczą coraz większej liczby obszarów życia”³⁶.

³⁶ J. Jurgensen, *In Bill Gates's Mind, A Life of Processing*, „The Wall Street Journal”, 10 września 2019.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

> **OSTRO ZARYSOWANY, PRZENIKLIWY PORTRET!**

— „Kirkus Reviews”

Najpierw był wizjonerem technologicznym. Później, jako założyciel Microsoftu, przeobraził się w wyrachowanego kapitalistę, by po latach powrócić na scenę jako globalny filantrop. Nazywano go genialnym, bajecznie bogatym, hojnym. Czczono niemal jak króla. Aż w końcu na tym idealnym wizerunku pojawiła się głęboka rysa. I to niejedna.

> **WCIĄGAJĄCA OPOWIEŚĆ O JEDNYM
Z NAJPOTĘŻNIEJSZYCH LUDZI NA ŚWIECIE**

— Rob Reich, profesor nauk politycznych na Uniwersytecie Stanforda

Strona po stronie, warstwa po warstwie odkryjesz prawdę kryjącą się za publiczną fasadą. Ta biografia to nie cukierkowy portret wizjonera i jednego z najbogatszych ludzi na świecie. To wnikliwe spojrzenie – poparte informacjami z setek źródeł – na relacje rodzinne, kulisy małżeństwa z Melindą French Gates i kontrowersyjne znajomości, między innymi z Warrenem Buffettem i Jeffreyem Epsteinem. Z narracji wyłania się obraz świata, w którym elity wywierają wpływ, kreują swój wizerunek, a filantropię – dzięki której stają się bohaterami – traktują instrumentalnie, jako narzędzie nie pomocy, lecz polityki.

Gates to postać, na której jak w soczewce skupiają się moralne wyzwania naszych czasów.

> **KSIĄŻKA POKAZUJE, JAK GATES WPŁYNAŁ NA INNYCH
MILIARDERÓW**

— „The Economist”

Helion 

ISBN 978-83-289-2809-1



9 788328 928091

Cena: 59,90 zł