

# 2

## ВЗЛЕТ ПРИЛОЖЕНИЙ

«ВКЛЮЧИТЕ iPhone, и первым, что вы увидите, будут приложения. Когда iPhone только вышел на рынок, потребителей больше всего шокировало то, что все или почти все в нем имело форму приложения. Даже голосовой набор номера был сделан в виде приложения. Это стало огромным шагом вперед по сравнению с другими телефонами того времени, имевшими только две основные кнопки — “вызов” и “отбой”. До сих пор мобильный телефон был вещью, а благодаря iPhone он превратился в устройство с набором программ», — говорит Джон Грубер из Daring Fireball.

Итак, на дворе 7 сентября 2005 года. Стив Джобс готовится продемонстрировать аудитории телефон со сцены зала Moscone Center в Сан-Франциско. Это та самая сцена, с которой он в 2007 году объявит о запуске iPhone, но сегодня Джобс рассказывает о другом необычном продукте, почти никак не связанном с iPhone.

Это новый мобильный телефон, созданный Apple в сотрудничестве с Motorola, — Motorola Rokr, в который вшит музыкальный плеер iTunes. Однако по форме это устройство ничем не напоминает привычные продукты Apple: оно выглядит слишком неуклюжим и сложным в управлении. Джобс пытается позвонить, но телефон отказывается работать как надо: музыка, игравшая в плеере до начала разговора, не включается снова после его завершения.

*«Что ж, — говорит Джобс, в замешательстве уставившись на телефон, — вообще-то тут предусмотрена возможность запустить музыку с того момента, где она остановилась». Аудитория хранит молчание. «Ой! Я нажал не на ту кнопку».*

## ФАЛЬСТАРТ APPLE

Первая отчаянная и неудачная попытка Apple создать телефон уже канула в Лету, однако компания получила от работы с Motorola бесценный опыт, позволивший ей со временем создать iPhone и стимулировать активное развитие приложений. Неудачное сотрудничество Apple с Motorola позволило Джобсу заглянуть за портьеру и увидеть, что происходит на кухне у производителей мобильных телефонов. Кроме прочего, это подтвердило его тайные подозрения: представители отрасли совершенно не в теме. Все, что они делают, продиктовано либо жадностью, либо ленью. Никто из давних игроков на этом рынке не был заинтересован в том, чтобы пользователь получал удовольствие от общения с телефоном. Они зарабатывали деньги на кабальных абонентских контрактах, заставляя платить за каждую дополнительную услугу.

В 2005 году сотовой связью заправляли настоящие головоломы. Ходили слухи, что провайдеры пригрозили Motorola: если Rokr поступит в продажу, они вышвырнут другие модели Motorola из своих

магазинов. Даже в том ужасающем виде, в каком iTunes присутствовал в Rokr, плеер казался им серьезной угрозой. Короли отрасли, зарабатывавшей свыше 11 миллиардов долларов в год, не могли с этим смириться. Идея, что клиенты смогут покупать музыку через iTunes, платя за это только Apple, пришлось не по вкусу крупнейшим игрокам рынка сотовой связи. В такой атмосфере у большинства производителей просто не было стимулов для улучшения начинки и программного обеспечения телефонов, так как поставщики связи душили любую их инициативу. Даже Apple, только что пережив успех iMac и iPod, не смогла создать в сложившихся условиях жесткой позиционной войны ничего выдающегося. Телефон Rokr был безнадежен.



Motorola Rokr



Motorola Razzr

Источник: © 2011 Motorola Inc.

## ЗАГАДОЧНОЕ ФИАСКО MOTOROLA

Сейчас многим хочется представить отношения Apple и Motorola в виде разведывательной операции, предшествовавшей выходу в свет ее собственного телефона, но не исключено, что Apple искренне надеялась на плодотворный союз с Motorola. В 2005 году Motorola мчалась вперед на волне популярности своей модели Razr, телефона с прекрасным дизайном, 110 миллионов экземпляров которого были распроданы почти мгновенно. Razr очень напоминала продукцию Apple, и дизайнеры компании, сидевшие в Купертино\*, считали Motorola весьма привлекательным партнером.

Но в действительности это сотрудничество привело к громкому провалу. Если Razr был простым в использовании и имел прекрасный дизайн, то Rokr стал образцом беспорядка и неуклюжести. Этот гибрид iPod и мобильного телефона унаследовал худшие черты: в нем можно было хранить не более сотни песен, и он не позволял закачивать музыку напрямую из Интернета. У него даже не было самого популярного и удобного элемента управления, имевшегося в iPod, — колесика прокрутки. Пользователь Rokr не мог быстро перелистать каталог своих песен (хотя, учитывая, что телефон был способен хранить всего 100 композиций, это вряд ли доставляло серьезные неудобства). Даже если бы оба производителя специально задались целью выпустить продукт со всеми возможными недостатками, вряд ли они смогли бы создать что-то более уродливое и бесполезное, чем Rokr. Обозреватели CNET обратили внимание на его скучный дизайн и назвали интерфейс вялым, а PC Magazine заявил, что телефон выглядит неуклюжим.

Жаль, что попытка объединить усилия самой инновационной компании в компьютерной области и ведущего мирового производителя мобильных телефонов привела к столь удручающим результатам. Конфликт интересов производителей аппаратов и операторов телефонных сетей, которые эти аппараты использовали, был слишком серьезным. Казалось, что инженеры Motorola занимаются

---

\* Купертино — небольшой город в округе Санта-Клара штата Калифорния, где располагается штаб-квартира компании Apple.

самоцензурой, лишь бы не разозлить влиятельные картели, заправляющие сотовыми сигналами.

Многие полагали, что успех Rokr был случайным и что Motorola больше не собирается уделять внимание дизайну. Apple быстро дистанцировалась от этого проекта. Джон Рубинштейн, старший вице-президент подразделения iPod, в какой-то момент сказал, что Rokr был всего лишь экспериментом.

Motorola же перенесла поражение не столь стоически. Всего через три недели после запуска Rokr ее CEO Эд Зандер обрушился в своем интервью журналу MacWorld на популярный плеер iPod Nano, сказав:

*«К черту Nano. Что, скажите мне на милость, может этот Nano? Кому нужна возможность слушать тысячу песен? Людям нужно устройство, способное не только воспроизводить музыку. Посмотрите на другие страны, с более развитыми системами телефонной связи и продвинутыми пользователями».*

Зандер был прав, однако, когда революция началась, Motorola почему-то в первых рядах не оказалась.

## ЕСЛИ ПОНАЧАЛУ ВАМ НЕ ВЕЗЕТ...

Неудача проекта Motorola Rokr заставила Стива Джобса сделать важный вывод, который подвел его к изобретению самого прибыльного телефона в истории: если Apple хочет создать телефон, ей придется делать это *в одиночку*. Компания добьется успеха только в том случае, если ей не придется просить разрешения у операторов связи или помощи у производителей телефонов. И даже если это требовало радикальных шагов (например, создания собственного оператора сотовой связи), Apple была готова их сделать.

После фиаско Motorola Джобс начал публично высказывать недовольство состоянием рынка мобильной связи в США. Он откровенно говорил о своем нежелании заниматься новыми моделями

телефонов, и мало кто догадывался о том, что за продукт разрабатывали в это время в лабораториях Купертино. Джобс неоднократно отрицал, что Apple работает над новой моделью телефона, и, пока он критиковал состояние дел в отрасли, инженеры Apple работали над сверхсекретным проектом мобильного телефона нового типа, не спрашивая одобрения операторов.

«Мы не находим лазейки к конечному пользователю; впрочем, нам и раньше это не удавалось», — говорил Джобс в 2005 году на конференции All Things Digital.

*«Операторы получили большую власть над производителями телефонов, и именно они приказывают, что следует делать. Производители получают от операторов толстые руководства по устройству производимых ими аппаратов».*

Пока Джобс говорил о лазейках, люди в Купертино изучали технологии производства мобильных телефонов. Внутри компании шла бурная деятельность, но, подобно шоколадной фабрике Вилли Вонки\*, ее двери были наглухо закрыты. Казалось, что никто не входит и не выходит из ее зданий. В секрете от остальных обитателей Кремниевой долины двести сотрудников Apple создавали новый телефон, недостижимый для картелей сотовых операторов. Дизайн телефона был настолько секретным, что даже не все инженеры Apple до конца представляли себе, как он будет выглядеть. Проект «iPhone» тщательно разделили на независимые этапы, поэтому разработчики программного обеспечения не могли увидеть «железо», для которого оно предназначалось. В то же время в других кабинетах дизайнеры «железа» работали над продуктом, используя пробные программы, которые даже отдаленно не напоминали те, с которыми им придется иметь дело в действительности. С точки зрения Apple никто из игроков рынка не был в состоянии создать достойный телефон, поэтому Apple хотела показать им, как это нужно делать. Это было очень рискованно, может быть, даже безумно, учитывая тогдашнюю

---

\* Герой книги Роальда Даля «Чарли и шоколадная фабрика», эксцентричный и фанатично хранящий свои секреты фабрикант.

силу сотовых операторов. Однако Apple и прежде не отказывалась от решения невозможных задач. Десятилетия войны с Microsoft научили компанию не бояться бросать вызов гигантам.

## ВЗГЛЯД В ПРОШЛОЕ

Что же представляла собой отрасль в 2005 году с точки зрения программного обеспечения? Если в наши дни тачскрин становится все более популярным, то в 2005 году телефона без кнопок, с одним лишь тачскрином, не существовало и в помине. Пользователи были недовольны интерфейсами мобильных телефонов. Ради самых простых операций им приходилось нажимать странные комбинации клавиш или пробираться через многоуровневые меню.

Множество инженеров-разработчиков телефонов, разочаровавшихся в операторах, решили плыть по течению. Казалось, что ведущие производители заключили между собой негласный пакт: зачем улучшать телефоны, если операторы могут диктовать, когда и на какой новый телефон нужно переходить пользователю? Отрасль оказалась в ловушке механизма субсидий: по существу, производители продавали свои телефоны операторам, а не пользователям.



Типичное меню мобильного телефона 2005 года

Источник: © 2011 Nokia

Решения операторов, а не потребительские предпочтения регулировали и продажи. С точки зрения крупных компаний, ситуация была идеальной: даже если производители и не совершали никаких прорывов, потребители были вынуждены выбирать из тех моделей, которые каждые шесть месяцев им навязывали операторы.

Apple нашла способ разорвать этот порочный круг, но ей было жизненно необходимо каким-то образом попасть в клуб операторов. Одно дело — создать iPhone, и совсем другое — найти для него оператора. Кто из операторов, находясь в здравом уме, позволит новому производителю аппаратов перетряхнуть всю отрасль? Кто позволит новичку диктовать условия?

Инженерная работа по созданию iPhone была достаточно сложной, но еще сложнее было убедить кого-то из операторов примириться с тем, что Apple целиком контролирует дизайн телефона. После нескольких месяцев секретных переговоров с руководством AT&T Джобс каким-то образом смог добиться невероятного: Apple получила полный контроль над «железом» и программным обеспечением iPhone в обмен на пять лет эксклюзивных продаж аппарата через сеть AT&T.

Сейчас, после успеха iPhone, эта сделка кажется очень выгодной для AT&T. Но в 2007 году добровольный отказ оператора от контроля над формой и «начинкой» аппарата был делом невиданным. Отрасль работала, руководствуясь общим принципом: телефоны субсидировались (по существу, их отдавали клиентам в достаточно дорогостоящую аренду), и, кроме того, брали деньги за дополнительные услуги — оплату трафика, доступ в Интернет, рингтоны и тому подобное. Apple убедила AT&T, что все эти услуги можно сразу включить в контракт и взимать за них разумные суммы.

Возможно, первоначально Apple и хотела создать телефон с хорошим дизайном, разработанным без давления со стороны операторов. Однако беспрецедентная сделка компании с AT&T имела неожиданное последствие — уже через два года родился App Store. Освобождение начинки iPhone от контроля означало, что Apple совсем скоро

позволит себе продавать (или, по крайней мере, попытается это сделать) программы напрямую пользователям.

Началась революция в мире приложений.

## РЕЗЮМЕ

- Первая попытка Apple создать телефон (Motorola Rokr) потерпела неудачу. Однако компания получила важный урок: ей нужно работать в одиночку.
- iPhone был создан в ответ на прежнюю схему продаж мобильных телефонов, целиком ориентированную на интересы операторов. Apple решила игнорировать диктат операторов и продавать телефоны, интересные в первую очередь конечным потребителям.
- iPhone создавался в обстановке полной секретности. Лишь несколько сотен доверенных сотрудников знали о проекте.
- Уникальная сделка с AT&T обеспечила Apple полный контроль над программным обеспечением, «железом» и функционалом iPhone. Впервые в истории производитель диктовал условия оператору. Кроме того, раньше операторы заставляли пользователей платить за множество дополнительных услуг. Apple решила предлагать их пакетом по умолчанию.