

ДИЗАЙН И ТЕХНОЛОГИИ

ИНЖЕНЕРНАЯ МЫСЛЬ

КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА

СТИВ ДЖОБС И IPHONE

ФРАНК НУОВО И VERTU

Эльдар Муртазин

ОТ «КИРПИЧА» ДО СМАРТФОНА

Удивительная эволюция
мобильного телефона



Эльдар Муртазин

От «кирпича» до смартфона

Удивительная эволюция
мобильного телефона



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва
2012

УДК 65.01+82-43
ББК 65.291.551-21+84(2Рос=Рус)6-4
М91

Редактор Л. Мамедова

Муртазин Э.

М91 От «кирпича» до смартфона: Удивительная эволюция мобильного телефона / Эльдар Муртазин. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 221 с.

ISBN 978-5-9614-1734-0

Перед вами уникальное исследование мира мобильной индустрии, превращенное его автором Эльдаром Муртазиным, ведущим аналитиком Mobile Research Group и главным российским специалистом по мобильным телефонам, в захватывающий бизнес-триллер. Гигантские компании — Nokia, Motorola, Samsung бросают на мобильный фронт колоссальные силы, создают альянсы, охотятся за лучшими специалистами, шпионят друг за другом. Разработки ведутся в обстановке строжайшей секретности. Цель — выпустить на рынок новую, уникальную модель раньше конкурентов или даже полностью изменить наше представление о мобильном телефоне, как это недавно удалось Apple со своим iPhone.

Эта книга предназначена для тех, кто видит в мобильном телефоне не просто средство связи, а чудо инженерной мысли, смелое воплощение дизайнерских фантазий, символ нашей эпохи.

УДК 65.01+82-43

ББК 65.291.551-21+84(2Рос=Рус)6-4

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1734-0

© Эльдар Муртазин, 2012

© ООО «Альпина Паблишер», 2012

Оглавление

К читателям.....	4
Предисловие.....	7
Форм-факторы мобильных телефонов.....	9
Nokia: история дизайна, или Желания одного человека.....	44
Vertu: поворот в карьере Франка Нуово.....	54
Зарождение смартфонов и коммуникаторов.....	88
Коммуникатор — история появления устройств.....	98
Nokia Internet Tablet — история устройств и их идеология.....	111
Модный Xelibri от Siemens, или История обреченного проекта.....	124
RAZR от Motorola — история неожиданного успеха....	139
История создания телефона от Apple: от набросков 1980-х годов к iPhone.....	181
История защищенных телефонов. Мобильные «внедорожники».....	207
Послесловие.....	219

К читателям



Наталья Чумаченко

*Исполнительный вице-президент
по развитию бизнеса на массовом рынке,
ОАО «ВымпелКом»*

Мобильный телефон можно смело ставить в один ряд с такими великими изобретениями человечества, как печатный станок или автомобиль. И если первый позволил людям хранить и передавать информацию, а второй — открыл безграничные возможности для передвижения, то мобильный телефон дал уникальный шанс в любой момент времени, находясь практически в любой точке земного шара, быть доступным для общения.

Сегодня ни для кого не секрет, что небольшой аппарат, с легкостью помещающийся в кармане, дает своему хозяину полную свободу коммуникации: голосовая связь давно не единственная возможность обмена информацией с помощью мобильного. Выход в Интернет через сети сотовых операторов, подключение к окружающим Wi-Fi-сетям, обмен данными с помощью технологий Bluetooth и NFC — и это не полный список того, что может современный мобильник.

Инженеры и разработчики прошли огромный путь, бережно и кропотливо работая над формой и функционалом аппаратов, стараясь как можно более полно удовлетворять постоянно изменяющиеся и растущие потребности покупателей, пока мобильный телефон из средства связи

не превратился в культ. И правда, последние два десятилетия можно смело назвать эрой мобильного телефона: менялись технологии и форм-факторы, проходила мода на цвета и бренды, раздвигались границы возможного, но в центре всегда находился он — сотовый телефон.

Рынок мобильных телефонов изобилует яркими историями успеха, вознесшими целые компании и отдельных руководителей на вершину славы, однако немало и примеров обратного — излишняя уверенность в своих силах и просчеты в маркетинге ставили крест на всемирно известных брендах.

В какой-то момент история мобильного телефона стала созвучна истории человечества — параллельно с эволюцией технологий менялась и жизнь людей. Сегодня уже совершенно очевидно, что мобильная связь сыграла одну из ключевых ролей в формировании современной информационной среды. Тем более интересно и важно знать историю сотового телефона, пусть пока недолгую, но яркую и богатую на события.

Как и на многих других рынках, в России сегодня все больше заметны изменения в структуре продаж телефонов — операторы активно интересуются возможностями развития собственных линеек абонентских аппаратов. Предоставление абоненту не просто услуг связи, но комплексных решений для общения является наиболее логичным развитием как рынка мобильной связи, так и рынка телекоммуникаций в целом.

Как показывает история, все может измениться в любой момент — и производителям и операторам связи необходимо держать руку на пульсе — покупатель не прощает ошибок.

Эта книга будет интересна не только специалистам телекоммуникационной отрасли и узкому кругу «посвященных», но всем тем, кто, затаив дыхание, ждал выхода новых моделей, кто и сейчас, открывая коробку с новым аппаратом, испытывает настоящий восторг, словом, всем, кто желает остаться на связи.

Данная книга дает уникальную возможность самостоятельно изучить факты, обусловившие современное положение дел на рынке мобильных телефонов, что само по себе очень увлекательно.

Приятного чтения!

*Моим трем «К» —
Кате, Кириллу и Косте*

Предисловие

О чем эта книга и для кого она написана

У вас в руках книга, которая посвящена простейшей и доступнейшей вещи — мобильному телефону. Так было далеко не всегда, еще какие-то сорок лет назад идея подобных устройств выглядела фантастической. Мое знакомство с мобильными телефонами состоялось около 20 лет назад, и почти все это время я работаю с этими устройствами — пишу обзоры, общаюсь с производителями, иногда создаю в сотрудничестве с ними новые модели. Уверен, что многие читатели сталкивались с моей работой, но не знали о ней ровным счетом ничего. Это нормально, так как к телефонам не прилагается биография их создателей, а также история тщательных поисков наилучшей формы, новых функций, сомнений, которые испытывали инженеры и дизайнеры. Мы видим готовый продукт, который нам нравится или нет. На мой взгляд, это несправедливо по отношению к огромному числу специалистов, которые создавали и создают устройства для миллионов людей. Моя книга призвана восполнить, пусть и частично, этот пробел. Она о том, как и кем был создан первый мобильный телефон, с какими проблемами сталкивались инженеры, как эволюционировали устройства и какие новые функции в них появлялись. Но это история не только мобильных телефонов, какими бы интересными они ни были. Во многом это история конкретных людей, стоявших за успехами или оглушительными провалами своих творений. С большинством героев

От «кирпича» до смартфона

этой книги я знаком и считаю, что истории из их жизни очень полезны. Они учат нас тому, что случайный продукт может превратиться в бестселлер, который спасет от гибели компанию, как это было с RAZR. История о Франке Нуово расскажет вам, как желания и мечты одного человека создали рынок дорогих имиджевых телефонов, а потом трансформировались в телефоны Vertu. Напротив, печальной выглядит история провала телефонов Xelibri, в которые вцепились менеджеры Siemens Mobile, считая их своим спасательным кругом. Моей задачей было найти баланс между историей создания телефонов и историями людей, стоявших за ними. Надеюсь, что мне это удалось.

Как говорят на телевидении, передавая приветы, «пользуясь случаем», я хочу вас поблагодарить за покупку книги. В нее вложен очень большой труд, многие факты воссоздавались по крупицам, создание одной только главы занимало месяцы. Не могу сказать, что мои поиски были лишены приятной стороны, погружение в историю всегда сопровождалось различными находками. Некоторые из них вы обнаружите на страницах издания. В общей сложности книга создавалась несколько лет. И в ней только часть историй, которые у меня припасены для вас. Надеюсь, что вы потратите на чтение намного меньше времени, чем ушло у меня написание. Желаю вам получить удовольствие от чтения. Еще раз спасибо и быстрее перелистывайте страницу, самое интересное вас ждет впереди.

Всегда ваш,
Эльдар Муртазин

Форм-факторы мобильных телефонов

Первые мобильные телефоны не отличались разнообразием форм, их модельный ряд не поражал воображения. Своеобразной «точкой отсчета» стало появление в 1973 г. аппарата компании Motorola, чьим создателем являлся доктор Мартин Купер (Martin Cooper). В интервью телекомпании CNN Купер рассказывал, что первый мобильный телефон по форме напоминал кирпич и весил 29 унций (0,82 кг, на самом деле первый прототип тянул на целый килограмм). Идея мобильного телефона, совершенно фантастическая в конце 1960-х годов, пришла в голову доктору Куперу во время просмотра культового телесериала Star Trek, в котором герои общались друг с другом при помощи коммуникаторов. Этот сериал предвосхитил появление не только мобильной связи, но и многих других устройств; однако были в нем и такие «разработки», что до сих пор ожидают своих изобретателей. И возможно, не пояись этот сериал на экранах телевизоров, мобильный телефон стал бы реальностью намного позже.

В конце 1960-х годов на рынке беспроводных коммуникационных устройств доминировали автомобильные системы связи, спрос на которые диктовался государственными компаниями, такси, военными ведомствами, полицией и т. п. «Рядовые» потребители ими не пользовались. Идея «мобильного телефона» для обычных граждан выглядела



От «кирпича» до смартфона

утопией, а частотные диапазоны были заняты различными компаниями.

Руководитель исследовательского отдела Bell Labs Джоэль Энгель (Joel Engel), компании, которая на тот момент

была прямым конкурентом Motorola, предсказывал, что портативные телефоны никогда не станут широко востребованными. И это утверждение отнюдь не демонстрировало «узость» его мышления. Скорее, это была типичная реакция на отсут-

ствие реальных примеров, доказывающих обратное. Пикантности ситуации придает тот факт, что один из прототипов от Bell, демонстрировавший преимущества цифровой клавиатуры, очень походил на современные телефоны.

Впрочем, аналогичный пример можно привести и из истории компьютеров. Вот слова Томаса Уотсона (Thomas Watson), который в 1943 году возглавлял компанию IBM: «Я думаю, на мировом рынке можно будет продать штук пять компьютеров». Параллель настолько очевидна, что просто поражает. Бизнес IBM в то время базировался на производстве больших вычислительных машин, а не персональных компьютеров. Рынок же компьютеров первого поколения был действительно мал, но с развитием технологий уменьшались размеры устройств, их стоимость, возрастали их возможности. Те же принципы действовали и на рынке мобильных телефонов.

Примечательно, что в 1994 году именно Джоэль Энгель получил из рук президента США государственную награду — национальную медаль в области технологий (National Medal of Technology) за фундаментальный вклад в теорию, создание и развитие сотовых систем связи. Ирония судьбы: прекрасный исследователь, в свое время просмотревший настоящую золотую жилу.

BELL TELEPHONE SYSTEM



All-Number Calling may permit you to use simple, tiny number-buttons on portable phones of the future.

Изобретатель мобильного телефона в свое время сказал: «*To the rest of the world it was a fantasy. To me it was an objective*» («Для всего мира это была выдумка, для меня — реальность»). Разработка заняла несколько лет — первый образец сотового телефона был готов только к февралю 1973 года. Он получил сокращенное название DynaTac. Оно расшифровывается как DYNnamic Adaptive Total Area Coverage. Интересно, что, предложив концепцию мобильного телефона, доктор Купер всячески настаивал на уменьшении размеров аппарата, однако технологические возможности того времени не позволили сделать телефон таким же миниатюрным, как коммуникаторы героев Star Trek. Уже в момент создания своего детища Мартин Купер предрекал, что в будущем мобильным телефонам предстоит стать гораздо более компактными и изящными. Время подтвердило его правоту.

Ответственным за разработку внешнего вида первого телефона был директор по промышленному дизайну фирмы Motorola Руди Кролопп (Rudy Krolopp). Образцов для подражания ни у него, ни у его команды не было. При этом Купер поставил перед ним и его командой очень жесткие сроки: через шесть недель телефон должен быть полностью готов к тому, чтобы продемонстрировать его членам Федеральной комиссии по связи США. Спустя несколько дней, за ужином в ресторане, был утвержден окончательный вариант дизайна. Кролопп рассказывал: «*We called it a shoe phone, because it sort of looked a little bit like a boot*» («Мы называли телефон “ботинком”, потому что по форме он действительно напоминал башмак»). Но, даже обладая внушительными габаритами (размер DynaTac составлял $22,8 \times 12,7 \times 4,45$ см), аппарат не мог вместить в себя всю необходимую электронику. Телефон звонил, принимал звонки и работал в режиме разговора до 35 минут. Зарядка же аккумулятора длилась 10 часов. Тем не менее для 1973 года размеры аппарата были поистине революционными, по меркам того времени он в полной мере имел право именоваться портативным, или мобильным. В качестве сравнения: типичный современный телефон имеет размеры $10 \times 4,4 \times 1,5$ см.

От «кирпича» до смартфона

Первый звонок по DynaTac состоялся 3 апреля 1973 года в Нью-Йорке. Доктор Купер находился на улице около отеля Hilton Manhattan, базовая станция была установлена там же, в Манхэттене, на крыше Burlington Consolidator Tower (в настоящее время — Alliance Capital Building). Дабы

до конца насладиться своим триумфом, доктор Купер в качестве собеседника выбрал... друга и соперника Джоеля Энгеля. «Исторический» разговор звучал примерно так: «Привет, Джоель, угадай, откуда я звоню? Джоель, я звоню тебе с “настоящего” сотового телефона. Портативного мобильного телефона». («Hi Joel — guess where I'm calling from? Joel, I'm calling you from a 'real' cellular telephone. A portable handheld telephone.»)

Именно таким образом в апреле 1973 года компания Motorola «выпустила джинна из бутылки». В последующее десятилетие, предшествовавшее запуску первой коммерческой сети сотовой связи, Motorola прикладывала немалые усилия для создания инфраструктуры сотовой связи, занималась усовершенствованием первого мобильного телефона.

За эти годы было создано пять прототипов DynaTac, причем в каждом последующем прототипе инженеры добивались снижения веса аппарата, сохраняя при этом все его технические характеристики. В итоге телефон был облегчен практически вдвое — с 1 кг до 450 г.

В отличие от команды дизайнеров и разработчиков, потребители почти сразу окрестили новинку «The Brick» («кирпич»), а не «Shoe» («ботинок»). В 1983 году телефон DynaTac стоил 3995 долларов США. Такая цена делала мобильный телефон предметом роскоши, признаком высокого положения в иерархии той или иной компании, одним словом, он был олицетворением элитарности. В своих выражениях подобная публика никогда не стеснялась, и прозвище «кирпич» прочно вошло в обиход. DynaTac уже давно канул в Лету, но на примере этого аппарата можно



проследить все основные тенденции, которые актуальны и по сей день.

- ♦ Дизайн телефона разрабатывается без оглядки на его материальную базу, инженерам приходится подгонять те или иные компоненты под необходимые размеры, постоянно идет поиск компромисса.
- ♦ Оригинальное название телефона, данное при рождении его разработчиками, не прижилось: первый аппарат все помнят под «народным» именем — «кирпич». Производители крайне редко дают своим продуктам имена, которые в точности отражают их суть. Хороший пример обратного — RAZR (от английского razor — «бритва») компании Motorola.
- ♦ Первый аппарат в своем классе в той или иной степени является образцом для копирования другими производителями, он задает тон на рынке.

В течение 10 лет компания Motorola инвестировала в создание сотового телефона около 100 млн долларов. «Дела тех дней» за годы обросли самыми разными слухами, и в Сети сегодня можно встретить, например, материал, в котором говорится буквально следующее:

«Пол Гэлвин (Paul Galvin), основатель компании Motorola, как-то попросил своего старого друга Джорджа Буша-старшего, который в тот момент был вице-президентом США, организовать экскурсию по Белому дому для его семилетней внучки. Это происходило как раз тогда, когда Федеральная комиссия по связи США, не торопясь, рассматривала вопрос о сертификации мобильного телефона. Гэлвин основательно подготовился к походу в Белый дом и захватил с собой мобильный телефон. Буш ни разу не видел подобного устройства до того момента, когда Гэлвин галантно предложил ему позвонить жене, чем тот и воспользовался. Моментально была назначена встреча с Рональдом Рейганом, тогдашним президентом США. И в тот же вечер по личной просьбе президента процедура сертификации мобильного телефона была максимально ускорена».

Вот выдержка из текста статьи в оригинале:

«Maybe the things were not moving if the US president wouldn't have said his word. This happened because of personal relationships of Motorola's founder Paul Galvin. One day he called his old fellow Vice-president George Bush to the White House and asked if he could show the White House to his 7 year old grandson. Motorola's founder told only after 30 years, what happened during the meeting with George Bush. P. Galvin showed mobile phone that he brought to the vice-president and told that his company got the license to deploy testing cellular network. FCC saw this device and almost approved it, but now is paying almost no attention to it.

According to Paul Galvin, Vice-president Bush didn't use a mobile phone before. «Why should you not call to Barbara?» Galvin offered. G. Bush called his wife and asked: «Do you know what I'm doing now? I'm talking on a mobile phone». Then he asked Paul: «Has Ron seen it?» Galvin realized that Bush was talking about the president Ronald Reagan and said «No».

The same day Galvin and other business-men were invited to meet the president Ronald Reagan. George Bush asked Paul Galvin to come closer to the President and said: «Ron, you should see this thing». Galvin explained that this was a mobile phone that should appear in the market soon. Reagan called someone and asked: «What's the status of this device?» Galvin said that company was ready to start selling it for about four years, but FCC hasn't allowed doing this, because maybe they wanted that the Japanese were the first who entered the market. Reagan said to his assistant: «Call the FCC's president and tell him that I want this device to be released».

К сожалению, в статье, датированной 2003 годом, содержится масса логических неувязок, на которые непосвященный читатель вряд ли обратит внимание. Конечно, 30 лет — срок немалый, но он не может служить оправданием для искажения фактов. Так, упоминаемый в статье Рональд Рейган был избран президентом США только в 1981 году и, стало быть, никак не мог выступать в качестве хозяина Белого дома в 1973 году. Другая вопиющая неувязка — факт той самой трогательной встречи с политиками Пола Гэлвина: основатель компании Motorola умер 5 ноября 1959 года, за 14 лет до описываемых событий.

С легкой руки какого-то недалекого журналиста по миру пошла гулять байка о том, что создание первого мобильного телефона не обошлось без вмешательства правительства США. Возможно, так оно и было, но очевидных фактов, указывающих на это, не существует. (Если кто-либо из читателей ими располагает, мы будем признательны, если он сообщит их нам, заранее спасибо.)

Долгожданное одобрение от FCC модель DynaTac 8000X Motorola получила 21 сентября 1983 года и этот аппарат, как уже говорилось выше, стал первым в мире коммерческим мобильным телефоном. В истории разработки телефонов открылась первая страница, пришло время доминирования моноблоков. Первоначально потребители называли такие аппараты просто block, позднее за ними закрепилось название candy bar (в буквальном смысле «конфетка»).

Точного объяснения возникновения термина candy bar найти нигде не удалось, поэтому изложу свою версию. Первые мобильные телефоны в той или иной степени копировали DynaTac и имели строго прямоугольную форму. В частности, таковой была модель Nokia Mobira CityMan для NMT-сетей, представленная в 1987 году.

В 1991 году компания Nokia предложила первый мобильный телефон для GSM-сетей, прототип относится к 100-й серии. С выходом в коммерческую продажу модель получила имя Nokia 1011. Она стала первым на рынке аппаратом с классической формой корпуса, но с закругленными углами, действительно похожими на конфету. Замена «кирпича» «конфеткой» означала смену эпох, приход GSM и постепенное отмирание аналоговых стандартов. Не важно, кто придумал термин candy bar — покупатели или сотрудники Nokia; важно, что это словосочетание прижилось и стало обозначать целый сегмент мобильных телефонов.

Candy bar — телефон классической прямоугольной формы с отсутствующими выдвижными частями, исключая антенну. Одна из самых популярных форм современных мобильных телефонов.



От «кирпича» до смартфона

На японском рынке первая коммерческая сеть мобильной связи появилась в 1979 году, ее создателем была компания NTT Public Corporation. Сеть использовалась для поддержки связи в автомобилях и аппараты, естественно, не были портативными. Иногда возникает заблуждение: если первая сеть мобильной связи была создана в Японии, то и первый мобильный телефон должен быть родом оттуда. Это не так, первый портативный телефон в Стране восходящего солнца был выпущен только в 1985 году, и это была версия автомобильного аппарата в виде небольшого ящика с ремнем через плечо. За это он и получил свое прозвище «shoulder phone». Аппарат весил около 3 кг и его никак нельзя отнести к полноценным мобильным устройствам. Популярность мобильные телефоны в Японии приобрели в 1991 году, с появлением легких трубок от NTT, их вес составлял около 220 г. Именно эти аппараты принято в Японии относить к мобильным телефонным устройствам первого поколения.



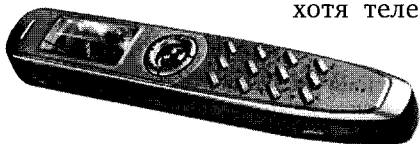
Stick, или Палочка-выручалочка

Форм-фактор-моноблок стал общепризнанной «классикой», и казалось, придумать что-то особенное уже нельзя. Однако в сентябре 2004 года компания Nokia продемонстрировала рынку, что это не так. Выпустив модель Nokia 7280, производитель сумел создать немногочисленный класс устройств, которые условно называют Stick (от англ. «палочка»). Внешне это тот же моноблок прямоугольного сечения, но только более продолговатый и узкий. У Nokia 7280 не было клавиатуры, и это делало аппарат еще более необычным. С точки зрения своей эргономики аппарат получился не слишком удачным, он не вызвал широкого

интереса и позиционировался скорее как имиджевый телефон.

В октябре 2005 года компания анонсировала новую модель — Nokia 7380, форм-фактор которой был точной копией Nokia 7280. Модели отличалась техническими характеристиками. Но если Nokia 7280 была для потребителей некоей «экзотикой» и еще пользовалась определенным спросом, то Nokia 7380 практически не продавалась и очень быстро исчезла с рынка.

Аналогичное по форм-фактору решение, но только с цифровыми клавишами, использовала компания Naier. В 2003 году она открыла свой модельный ряд аппаратом Naier P5, по виду очень напоминающим диктофон. Производитель позиционировал его как PenPhone, подчеркивая его миниатюрность, сопоставимую с авторучкой. Таким образом, к родоначальникам форм-фактора stick можно формально отнести и Naier, хотя телефон Naier P5 был скорее из разряда экзотики, широкая публика почти ничего не знала об этой модели.



Флип — небольшое дополнение к моноблоку

Следующим шагом в разработке дизайна мобильных телефонных аппаратов стало появление флипа — небольшой крышки, прикрывавшей кнопки аппарата и исключавшей их случайное нажатие, например в сумке. Многие ошибочно приписывают изобретение флипа компании Motorola. Это заблуждение основывается на том, что именно Motorola первой начала серийный выпуск телефонов с флипом, другие компании просто копировали это нововведение. Между тем флип — революционная разработка корпорации GTE, которая предназначалась для традиционных проводных телефонных аппаратов. За нее мы в некотором роде

От «кирпича» до смартфона

снова должны благодарить компанию Bell: именно в противовес ее монополии на рынке США и разрабатывался среди прочих и аппарат с флипом.

В начале 1980-х в США все наземные телефонные линии принадлежали операторам фиксированной связи. Им же принадлежали и телефонные аппараты — потребители

Флип — откидывающаяся крышка на телефоне в форм-факторе моноблока — может быть активной (автоматическое начало или прерывание разговора) или пассивной. Из множества существовавших на рынке вариантов телефонов с флипом наибольшую популярность завоевали модели, в которых флип откидывался вниз. Также существовал ряд моделей с флипом, откидывавшимся вверх, — в 2004–2005 годах в таком форм-факторе выполнялись «псевдораскладушки». Приоритет в создании «псевдораскладушки» принадлежит компании Samsung, но в тот момент она называла такие продукты Flip Phone (2000 год, рынок США).

просто арендовали их у своего оператора. Ежемесячно они выплачивали арендную плату, размер которой зависел от модели установленного у них телефона. Схема не слишком удобная по нашим сегодняшним меркам, но дело обстояло именно таким образом.

Корпорация GTE втайне разрабатывала линейку продуктов, которую называли make-it-or-break-it-продуктом. Центральное место в ней занимал аппарат с флипом. Революционность предложения GTE заключалась в изменении всей традиционной концепции: пользователю предлагали

за относительно небольшую цену купить свой собственный телефонный аппарат и отказаться от ежемесячных абонентских платежей телефонной компании. В GTE понимали, что аппараты, подобные тем, что уже существуют, вряд ли вызовут большой интерес у потенциальных покупателей, и решили вывести на рынок совершенно новый продукт.

Flip Phone стал первым коммерческим аппаратом компании GTE с пластиковой крышкой, прикрывавшей цифровые клавиши. Подключение к линии связи осуществлялось с помощью провода с модульным разъемом RJ11. Телефон GTE имел и другие особенности. Его флип был активным:



открыв его, пользователь совершал действие, аналогичное тому, когда снимает трубку с обычного аппарата, закрытие флипа в привычном понимании означало то же, что и «положить» трубку. Преимущество новой конструкции было очевидным: аппарат можно было взять с собой на диван, пристроить на кухонном столе, не опасаясь, что трубка случайно останется в «поднятом положении».

Свою разработку компания GTE защитила патентом, который продолжал действовать до 1993 года, пока в нем попросту не отпала

надобность. Проводная модель телефона с флипом так и не стала пользоваться широким спросом, а само слово flip к тому моменту уже прочно ассоциировалось с мобильной связью, и в первую очередь с продукцией компании Motorola.

Последнему обстоятельству способствовало появление на рынке модели Motorola DPC650 — первого мобильного телефона с флипом, являвшегося на тот момент флагманом линейки MicroTAC. Сегодня сложно представить, но в 1989 году это был самый миниатюрный мобильный телефон (длина — 9 дюймов, вес — 12,3 унции). Производители быстро осознали, что расширить модельный ряд можно за счет выпуска двух версий одного и того же телефона — с флипом и без него. И если в Motorola первоначально этому не придали значения, то другие производители повели себя на рынке более агрессивно. В частности, «раздвоение моделей» стало



обладенностью для компании Ericsson. При этом аппараты Ericsson с флипом подавались как топовые решения, имевшие имиджевый статус.

Расцвет выпуска моделей с флипом, пришелся на середину 1990-х годов. Законодателем моды вновь выступала Motorola. В компании понимали необходимость защиты своих позиций от натиска конкурентов, и в марте 1994 года она обратилась в патентное ведомство с просьбой выдать патент на торговую марку «Flip Phone». Патент № 2157939 был зарегистрирован только в 1998 году, когда надобность в нем практически отпала. Он действовал вплоть до 2005 года — затем компания официально отказалась от него. А в 1995 году Motorola даже пришлось отстаивать слово «flip», запрещая использовать его производителям аксессуаров. По мнению Motorola, оно должно было ассоциироваться только с их телефонами. В этой истории участвовала компания Haltof Product Design Inc, прочитать подробности можно на <http://findarticles.com>.

На примере флипа видно, что мода на то или иное техническое решение может держаться довольно долго — флип просуществовал в мобильных телефонах около 10 лет. Началом его заката можно считать выход на рынок моделей Ericsson T10s и Ericsson T18s. Аппараты имели флипы, чьи технические возможности были абсолютно идентичными, но отличались друг от друга своим дизайном и у Ericsson T18s флип был активным. Почему же выпуск именно этих двух аппаратов можно считать финальной точкой в истории флипа?

Ответ прост: эту точку поставила сама компания Motorola — выпуском на рынок в январе 1996 года своей новой модели StarTAC. Пользователи сразу начали активно обсуждать достоинства нового телефона (совершенно другой форм-фактор, размеры, функции). Вывод был единодушным: флип в модели StarTAC более полноценный, поскольку включает в себя дисплей, что позволяет добиться меньших размеров корпуса. В сравнении со StarTAC модели с обычным флипом получили название «полураскладушек»



(semi-clamshell), но оно не прижилось и просуществовало крайне недолго. На рынке США, где позиции Motorola традиционно были сильны, слово «флип» постепенно приобрело другое звучание и стало обозначать все аппараты в форм-факторе «раскладушки». В Европе и Азии под «флипом» по-прежнему понимают только откидывающуюся крышку и лишь изредка употребляют это слово в отношении форм-фактора.

Время «раскладушек»

Превращение откидывающейся крышки в форм-фактор «раскладушки» также произошло в недрах компании Motorola. На начальном этапе мобильной телефонии компания была лидером в области разработки инновационных продуктов. С 1989 года, времени появления первого мобильного телефона с флипом, прошло семь лет, и 3 января 1996 года Motorola представила широкой публике первую в мире «раскладушку». В историческую параллель с сериалом StarTrek Motorola дала новому телефону название StarTAC.



От «кирпича» до смартфона

Появление нового телефона произвело на рынке настоящий фурор. Подобный успех компания пережила еще раз только в 2004 году, когда выпустила тонкую «раскладушку» в металлическом корпусе — Motorola RAZR. В StarTAC, помимо необычного форм-фактора, потребителей привлекли его размеры. Ни в чем не уступавший по своим техническим возможностям другим аппаратам, этот телефон был очень миниатюрным. Зачастую его сравнивали с пейджером, специально подчеркивая его вес — 88 г. Чтобы еще более акцентировать внимание на его размерах, Motorola позиционировала свой телефон как «ready to wear», или «wearable», то есть как «аппарат, удобный в переноске». И действительно, телефон можно было легко положить в карман рубашки или, не испытывая никаких неудобств, носить на брючном ремне.

Открывание или, наоборот, закрывание аппарата являлись активными действиями: они давали возможность сразу начать разговор или, наоборот, прекратить его. По ана-

логии с активным и пассивным флипами, которые использовались в моделях предыдущего поколения новые «раскладушки» стали предлагать функцию автоматического включения при раскрывании аппарата. При этом меню телефона позволяло также перенастроить аппарат, например сделать так, чтобы при открытии он не отвечал автоматически на входящий звонок — у аппарата отсутствовал экран на внешней стороне.

С появлением StarTAC телефон стал по-настоящему персональным мобильным аппаратом. В нем появилась функция

вибровознка (торговый знак VibroCall). Она к тому времени уже имелась в пейджерах Motorola и других компаний,

«Раскладушка» — телефон, состоящий из двух складывающихся половинок и клавиатурой, «спрятанной» между ними. Чтобы получить к ней доступ, необходимо раскрыть аппарат (вертикальное раскрытие). В силу конструктивных особенностей телефона основной дисплей расположен на внутренней стороне верхней крышки устройства. Аппараты могут оснащаться дополнительным дисплеем, вынесенным на внешнюю сторону верхней крышки.

но в мобильном телефоне стала использоваться впервые. Миниатюрность аппарата неизбежно вела к уменьшению размера его аккумуляторной батареи и, соответственно, времени его работы без подзарядки. Поэтому в качестве одного из аксессуаров Motorola предложила аккумулятор повышенной емкости. Позднее это решение, впервые апробированное на StarTAC, неоднократно использовали и другие производители. Самым ярким примером здесь могут служить корейские компании, в частности Samsung: погоня за миниатюрностью аппаратов привела к тому, что в стандартные комплекты поставки телефонов этой фирмы часто входило два аккумулятора — основной и запасной.

В комплект StarTAC была также включена гарнитура. Сама она, конечно, не являлась для рынка чем-то необычным и применялась уже со многими моделями. Но именно Motorola стала первой комплектовать ею свою продукцию. Сегодня нас не удивляет, что гарнитура является неотъемлемым приложением к приобретаемому аппарату. Но в 1996 году это было необычным. В первый год продаж стоимость аппарата StarTAC составляла около 3000 долларов. Со временем семейство StarTAC расширилось, появились новые модели. В общей сложности компания продала 75 млн телефонов этой марки. Для периода становления рынка, когда количество продаваемых аппаратов не шло ни в какое сравнение с сегодняшним, это был абсолютный рекорд.

Идея устройства, состоящего из двух складывающихся половинок, была не нова. В 1979 году британский дизайнер Билл Моггридж (Bill Moggridge) разработал подобный вариант портативного компьютера. В коммерческой продаже он появился в апреле 1982 года — под маркой GRiD Compass 1100. Стоила новинка очень дорого — от 8000 долларов, поэтому и круг пользователей ограничивался в основном государственными учреждениями, в том числе и NASA. На сайте NASA есть замечательная фотография: астронавт Джон Крайтон (John Creighton) с лэптопом GRiD Compass 1100 на борту «шаттла». Самое примечательное, что на экране компьютера ясно различимо лицо доктора Спока,



одного из главных героев сериала StarTrack. Вообще, влияние этого сериала на современные технологии порой кажется просто мистическим. Тайваньская компания HTC в 2005 году и вовсе дала имя StarTrek одной из своих «раскладушек» в тонком корпусе.

Новый форм-фактор получил свое название по аналогии со створками моллюска, от английского слова clamshell («ракушка»). В то же время с легкой руки финских маркетологов на рынке за ним закрепилось и другое название — «книжка» (folder type phone).

Оба названия обозначают один и тот же тип телефонов, и на этот счет не должно возникать никакой путаницы.

За разными названиями одного и того же форм-фактора скрывается многое, в частности они показывают, как менялись предпочтения потребителей, какая из компаний был активнее на рынке. Представив свой StarTAC, Motorola не озаботилась тем, чтобы как-то звонко назвать устройства этого класса. В прессе они именовались просто «раскладными (fold out) моделями». Название «ракушка» пришло позднее, с началом экспансии корейских производителей, в первую очередь Samsung, на европейский рынок. Принесла в Европу с родного рынка название «ракушка», корейские компании словно обособились от конкурентов, а точнее, от Motorola, поскольку другие производители, в том числе и в Европе, пока игнорировали этот форм-фактор. В Корее в 2000 году вышла модель Samsung A100, имевшая весьма скромные продажи. Успех компании принесла модель Samsung A300 с двумя дисплеями, что было тогда в новинку. Именно с момента ее появления в начале 2001 года, можно отсчитывать и начало широкого распространения названия форм-фактора — «clamshell».

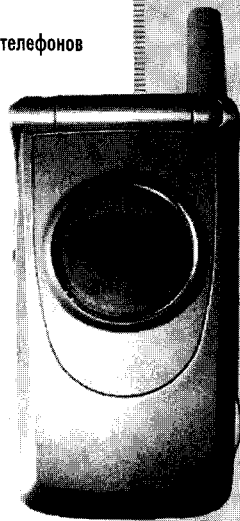
«Ответ» других производителей пришелся на 2003–



2004 годы, когда в их продуктовых линейках появились свои «раскладушки». Но именно с выпуском Nokia 7200 в первом квартале 2004 года стало активно использоваться название «книжка» («folder type»). Оно, правда, существовало еще со времен StarTac, но практически не использовалось и теперь обрело новую жизнь. Его реинкарнация носила скорее вынужденный характер — название «clamshell» уже стойко ассоциировалось у потребителей с телефонами корейских компаний, в основном Samsung. Нужно было придумывать что-то новое. Первая «раскладушка» от Nokia так и не стала культовой и оставила память о себе только в новом названии класса уже существовавших аппаратов.

В момент выхода StarTAC стало очевидным, что Motorola наткнулась на золотую жилу. Правда, неприятности не заставили себя долго ждать. В начале марта 1997 года компания Qualcomm продемонстрировала публике свою модель Q. Она была практически неотличима по дизайну от Motorola StarTAC и стала второй «раскладушкой» в истории мобильных аппаратов. Реакция Motorola была предсказуемо резкой, старший вице-президент компании Вольф Павлок (Wolf Pavlok) назвал этот аппарат «явной копией» («It's a blatant copy»). Незамедлительно последовало обращение в суд. Интересно, что Motorola указывала в своем иске на то, что клавиатура телефона Q очень напоминает клавиатуру Motorola StarTAC и «это выглядит неслучайным».

24 апреля 1997 года суд Калифорнии, США, вынес решение в пользу Qualcomm. В заключении суда говорилось о том, что дизайн Q более тонкий, тогда как StarTAC имеет форму обычного прямоугольника. Суд также постановил, что Motorola не может монополизировать форм-фактор «раскладушки». Фактически исход дела «Motorola против Qualcomm» открыл другим компаниям путь к созданию подобных продуктов. Не будь этого судебного решения, другие компании, возможно,





поостереглись бы выпускать телефоны в форм-факторе «раскладушки».

Популярность «раскладушек» от Motorola была в свое время невероятной. Большая часть представителей нового поколения потребителей, конечно, уже не помнит, кто является родоначальником этого форм-фактора, и зачастую отдает пальму первенства Samsung. Но именно Motorola явилась первым законодателем мод для форм-фактора «раскладушки».

Первая модель StarTAC стала мировой знаменитостью, ее показывали несчетное число раз в различных фильмах, ей посвящали множество статей. Вокруг этого аппарата возник культ, как это часто бывает с первым устройством, обогнавшим свое время. Любопытная коллизия возникла на корейском рынке. Здесь StarTAC стал одним из первых мобильных телефонов, когда этой связью пользовались считанные единицы. Копирование ее дизайна местными производителями только подливало масла в огонь, оригинальный StarTAC стал в Южной Корее синонимом успеха и благосостояния. В 2004 году компания Motorola специально для рынка Южной Кореи выпустила StarTAC 2004.

У аппарата было две версии — одна обычная, вторая выполненная с использованием драгоценных металлов, в частности клавиатура была сделана из чистого золота. Аппарат пользовался в Корее большим успехом.

Опыт с выпуском StarTAC 2004 позволил компании в апреле 2007 года выпустить модель StarTAC III (MS900), ставшую еще одним вариантом обновления легендарного аппарата. Эта модель вновь была ориентирована на южно-корейский рынок, где первоначальную «раскладушку» по-прежнему хорошо помнят и ценят.

Интересно, что в середине 2006 года в интервью *Mobile-Review.com* Игнасио Гермейд (Ignacio Germade), дизайн-директор и глава дизайн-центров Motorola в Великобритании и Сингапуре, на вопрос о возможности выхода моделей в ретро-дизайне ответил следующее:

«Компания уверенно смотрит в будущее и ориентируется на него. Мы вряд ли будем черпать вдохновение в прошлых достижениях. Сотовые телефоны стали массовым продуктом совсем недавно, чтобы за это время появились по-настоящему классические модели, современная переработка которых могла бы быть действительно интересной. Если говорить об ограниченных сериях телефонов, то здесь все, что я могу припомнить, — небольшой эксперимент в Южной Корее, где наша первая "раскладушка" StarTAC достигла прямо-таки культового статуса и через несколько лет после выхода стала использоваться даже как модный аксессуар. Там мы пошли навстречу пожеланиям пользователей и выпустили дополнительную партию с обновленными характеристиками. Но это скорее исключение из правил, нежели тенденция».

Мобильный винтаж — новое, пока неисследованное явление. Но факт остается фактом: люди покупают старые телефоны для коллекции, на память. Что лежит в основе этого желания — ностальгия, воспоминания?! Это пока не известно, но не за горами массовое появление обновленных версий классических аппаратов, рынок созрел до стадии, когда у него появилась своя история и желающие к ней приобщиться.

От «кирлича» до смартфона



Статусность StarTAC подтверждало и то, что в 1999 году компания Motorola выпустила StarTAC Clip-On Organizer, отдельное устройство, игравшее роль электронной записной книжки. Его можно было присоединить к аппарату и получить доступ к его телефонной книге. Размеры органайзера были сравнимы с современными телефонами,

и в паре со StarTAC все вместе выглядело не слишком миниатюрно. Но формально можно считать, что StarTAC Clip-On Organizer являлся первым смартфоном или неким его прообразом. Популярность это устройствонискало на рынке США, в Европе же его, по сути, не заметили.

Среди «раскладушек» культовых моделей стоит назвать две: одна из них — Motorola StarTAC, вторая — Motorola RAZR. Если первая создала новый форм-фактор устройств, то вторая открыла целое направление в развитии мобильных телефонов, а именно «тонкие» аппараты. В 2004 году компания Motorola смогла за 6 месяцев разработать дизайн «тонкой» раскладушки. Одним из непрременных условий было использование премиум-материалов, в частности алюминия. Камнем преткновения при создании тонкого аппарата (13,9 мм при средней толщине тогдашних телефонов 16–18 мм) была клавиатура. В конце концов, была найдена небольшая китайская компания, выпускавшая калькуляторы. С ее помощью была создана тонкая металлическая пластина, заменившая традиционные клавиши. Клавиатура в RAZR стала своеобразным фирменным знаком аппарата, таких клавиш не было ни у одного телефона. Отсутствие патента на клавиатуру позволило другим производителям впоследствии скопировать это решение.



История имеет обыкновение повторяться. Скандалы не миновали и выход RAZR на рынок. Активное копирование модели началось практически сразу, но на разработку всегда требуется время, поэтому на рынке аналоги стали появляться лишь к середине 2005 года. Выход на рынок Южной Кореи с аппаратом RAZR Motorola назначила на 1 июня 2005 года. В этот же день компания Samsung вывела на рынок модель с кодовым именем Blade (Samsung V740), в которой легко угадывался «оригинальный» RAZR. Любопытно, что «внутреннее» название линейки тонких аппаратов в Motorola носило название... правильно, вы угадали, именно Blade.

В интервью *The New York Times* вице-президент Motorola Майкл Тетельман (Michael Tatelman) говорил следующее: «Мы польщены, что другие производители подражают дизайну Motorola. В нашей отрасли мы пионеры в области дизайна, стиля, нашему дизайну подражает одна из крупнейших компаний мира, беря в качестве оригинала наш RAZR».

Также он добавил, что уверен в успехе RAZR на корейском рынке и больших продажах, чем у конкурента. Время показало, что его предсказания сбылись, RAZR превзошел Blade по объемам продаж и был в постоянном дефиците (даже несмотря на ухудшенные технические характеристики, поскольку в корейской версии из аппарата убрали Bluetooth).

История в случае с Motorola совершила полный круг. У старых сотрудников иногда начало возникать состояние дежавю. Как и в случае с Qualcomm Q, было фактическое копирование дизайна аппарата, а противостоять этому компания не смогла или, точнее сказать, просто не хотела. В 2006 году клоны RAZR наводнили мировой рынок, и компания не стала бороться с ними. Одной из причин этого нежелания были постоянно растущие продажи оригинального RAZR. Вольно или невольно все производители, выпускавшие подобия RAZR, рекламировали этот аппарат. Модель стала одной из самых массовых в своем сегменте, ее продажи продолжались три года, что является своеобразным

От «кирпича» до смартфона

рекордом для отдельной модели (речь идет о продажах V3 RAZR, а не серии в целом). Учитывая возросший объем рынка мобильных телефонов, по сравнению со временами StarTAC, сравнивать степень продвижения этих двух моделей, конечно, некорректно, но в любом случае успех и в том, и в другом случае был оглушительным. Мир мобильных телефонов на несколько лет вперед получил в наследство от RAZR новое направление развития, стали популярны «тонкие» решения во всех форм-факторах. Началось массовое использование тонких клавиатур в стиле RAZR.

Значимые модели в форм-факторе «раскладушки»

Помимо культовых продуктов в форм-факторе «раскладушки» были и модели, значимые в технологическом отношении, в которых были использованы интересные решения. Они не оставили после себя долгой памяти, как телефоны, описанные выше, но породили целые направления. Особым упорством на ниве создания «раскладушек» отличалась компания Samsung, в ее активе наибольшее число нововведений, которые получили широкое распространение в моделях других производителей.

Май 2001 года, Samsung A300 — первая «раскладушка» с внешним экраном; сентябрь 2001 года, Samsung A400 — первая «раскладушка» для женщин в форме пудреницы с цветком на внешней стороне верхней крышки; июнь 2002 года, Samsung T100 — первая «раскладушка» с внутренним цветным экраном; июнь 2002 года, Samsung T200 — первая «раскладушка» с автоматическим раскрытием и закрытием за счет встроенного в шарнир двигателя функции AutoFolder; январь 2003 года, Samsung T500 — женская «раскладушка», инкрустированная 32 кристаллами Swarovski; февраль 2003 года, Samsung S300 — первая «раскладушка» с двумя цветными экранами — внутренним и внешним.

Взглянув на современный рынок, можно понять, что в период с 2001 по 2003 года компания Samsung

предвосхитила основные тенденции его развития. Сегодня подавляющее большинство «раскладушек» снабжено внешними экранами и оба экрана цветные. В 2006 году сегмент женских моделей в форм-факторе «раскладушки» насчитывал как минимум 25 моделей и продолжал уверенно расти. Украшение телефонов кристаллами Swarovski превратилось в отдельный вид бизнеса и иногда даже портит оригинальный вид телефонов. Наконец, механизмы раскрытия аппаратов появились в телефонах Panasonic в 2005 году, а в некоторых моделях Nokia, например Nokia 6131, во второй половине 2006 года.

Компания Nokia пришла в сегмент «раскладушек» одной из последних, но, выпустив в продажу телефон Nokia 7200, компания продемонстрировала рынку, что торговая марка, лояльность покупателей значат больше, чем техническое превосходство. Дизайн Nokia 7200 был относительно не избитым, а применение вставок из текстиля либо сделало аппарат заметным явлением на рынке.

В Nokia 6131 впервые в массовой модели (смартфон S60 и Nokia N93 не в счет) не было защитного стекла внешнего экрана. Компания пошла на это в целях удешевления аппарата, посчитав, что защитное стекло в «раскладушках» необязательно и его отсутствие не ухудшает эксплуатационных характеристик телефона. Во многих моделях Nokia в 2006–2007 годах в форм-факторе «раскладушки» не было защитного стекла.

Компания Sony Ericsson тоже поздно вышла на рынок «раскладушек», ее первой моделью в Европе стал телефон Sony Ericsson Z600. Аппарат имел сменные лицевые накладки, что было необычным для телефонов этого форм-фактора. Поздний выход на рынок сделал практически весь модельный ряд, который следовал за Sony Ericsson Z600, ориентированным на женскую аудиторию, производителем тщательно сегментированных своих потребителей. В период с 2004 по 2007 год с индексом Z компания позиционировала как женские.



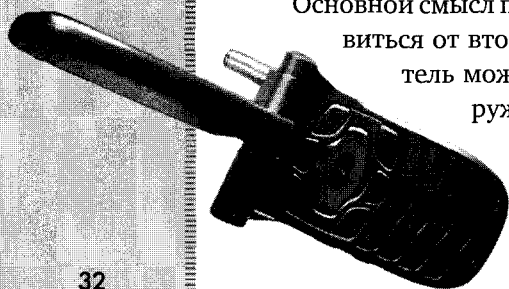
Подтипы «раскладушек»

Формально к «раскладушкам» следует отнести и ряд коммуникаторов, в частности модели Nokia. Имея внешнее сходство с «раскладушками», они функционально отличаются от обычных телефонов в раскрытом, разложенном состоянии. Коммуникатор открывают не для того, чтобы начать разговор, а для доступа к основному экрану и клавиатуре. Разница проистекает из функциональных различий, поэтому коммуникаторы мы выделяем в отдельный тип устройств. Вне зависимости от размера это аппараты с горизонтальным раскрытием корпуса, что обусловлено наличием клавиатуры либо ориентацией экрана.

Поворотная верхняя часть — простой разворот

На основе идеи двух раскрывающихся половинок построено множество аппаратов, но некоторые производители решили внести дополнительные изменения. Первым и наиболее очевидным решением стало видоизменение шарнира, так чтобы верхнюю часть «раскладушки» можно было поворачивать. Эта идея культивировалась корейскими компаниями, между ними даже возникло соревнование за то, кто первым сможет выпустить на рынок подобный продукт. Компания LG начала поставки LG 7070 на российский рынок в мае 2003 года, в Европе аппарат появился немного позднее. Аналогичная по форм-фактору модель Samsung — Samsung P400 — появилась с опозданием на месяц, в июне. Первоначально и тот, и другой аппарат должны были выйти практически одновременно.

Основной смысл поворота верхней половинки — избавиться от второго экрана. По желанию пользователь может повернуть внутренний экран наружу или, напротив, пользоваться аппаратом в стандартном положении. Большинство потребителей восприняло такой подход как экзотику, не оценив тонкости замысла разработчиков. Экран в положении



«наружу» пачкался, что портило общий вид аппарата. Этот форм-фактор не прижился, удобнее было использовать два экрана. Именно такие модели стали массовыми и надобность в шарнирах сама по себе отпала.

Поворотная верхняя часть — вариант для камеры

Летом 2003 года компания LG продолжила эксперименты с форм-фактором. Разместив в торце шарнира камеру, она предложила новый вариант использования аппарата — по аналогии с некоторыми видеокамерами, где откидывался экран, таким же образом можно было поступить и с экраном телефона. То есть съемка на телефон становилась максимально похожей на съемку видеокамерой. Однако в аппарат была установлена достаточно слабая камера стандарта VGA, не обеспечивавшая хорошее качество съемки. Это ограничило применение телефона в качестве «видеокамеры».

На некоторое время идея использования поворотных экранов была «положена под сукно». В июне 2004 года «упавшее знамя» подхватила компания Nokia. Выпустив смартфон Nokia 6260 с поворотным экраном, компания также разместила VGA-камеру в торце. В дальнейшем компания начала активно развивать это направление и занялась дальнейшим усовершенствованием этого форм-фактора.

В июле 2005 года на рынке появляется флагман линейки Nseries, аппарат с максимальными фотографическими возможностями среди всех телефонов от Nokia — модель Nokia N90. Это был «ответ» на выход Sony Ericsson K750i, ставший событием на рынке, — первый массовый телефонный аппарат, позволявший делать качественную фотосъемку, провозвестник прихода цифровой съемки в телефонию.



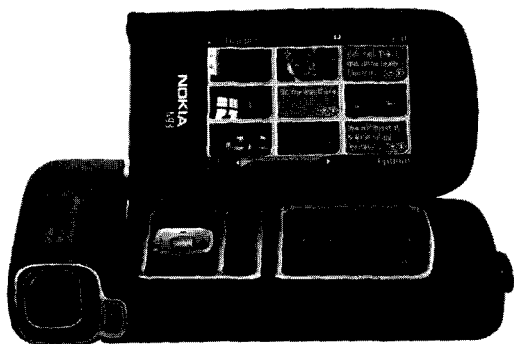
Дизайнеры Nokia всегда стремились не только предложить красивое решение, но и задать любому действию с аппаратом импульс движения. Они считали, что таким образом создается устойчивая эмоциональная связь между человеком и аппаратом. В «раскладушке» таким движением является ее раскрытие, но возможно ли усовершенствовать это действие?

В N90 модуль камеры вынесли на верхний торец «раскладушки», сделав его подвижным. Если держать аппарат вертикально, камеру можно поворачивать на 270 градусов, затем происходит ее фиксация. Подвижность модуля позволяет добиться изменения угла обзора при съемке, при этом не нужно поворачивать телефон, достаточно повернуть одну камеру. Но одновременно с улучшениями произошли и явные ухудшения — стало невозможным сложить смартфон основным экраном вверх, спрятать клавиатуру, как в Nokia 6260 (удобно в таком состоянии читать книжки, работать с некоторыми другими приложениями).

Внешний экран отменил необходимость в полном повороте верхней части аппарата — теперь она раскрывается только вбок, положить ее внутренним экраном вверх нельзя. В таком состоянии телефон внешне напоминает небольшую видеокамеру. Это необычное решение в дальнейшем было скопировано для модели Nokia 3250. Блок камеры в этом моноблоке также сделан вращающимся, но это не «раскладушка».

В модель 2005 года Nokia N92, которая стала первым телефоном со встроенным DVB-H-тюнером, разработчики смонтировали также поворотный экран, добавив возможность откидывания его вбок, то есть обеспечили доступ к клавиатуре и альбомную ориентацию дисплея. Модель не была коммерчески доступной на рынке — она





использовалась только как прототип при испытаниях сервисов DVB-H в Финляндии и ряде других стран.

В апреле 2006 года компания Nokia продемонстрировала в Берлине Nokia N93 — свою следующую новацию с максимальным качеством фотосъемки и видеозаписи. Компания стремилась добиться максимального сходства с бытовыми камерами, поэтому к поворотному экрану, откидывавшемуся, как и в предыдущих моделях, добавился режим с альбомной ориентацией, удобный для просмотра видео.

Rotate — поворотный экран

Знакомство с форм-фактором rotate для меня было неожиданным: уехав в командировку в Европу перед своим днем рождения, я зашел в гости в офис Motorola. В ноябре 2001 года Motorola, как известно, сосредоточила усилия на выпуске «раскладушек» — тем большим было мое удивление, когда на столе я увидел нечто необычное: аппарат, не имевший клавиатуры, с круглым экраном и тремя кнопками под ним. Разгадка оказалась простой: достаточно было сдвинуть верхнюю крышку вбок — и аппарат раскрывался на 180 градусов. В Motorola этому механизму дали название «rotate». Новое решение должно было стать имиджевым, одним из самых «топовых» для компании. Однако по иронии судьбы всякий раз, как только в Motorola строят

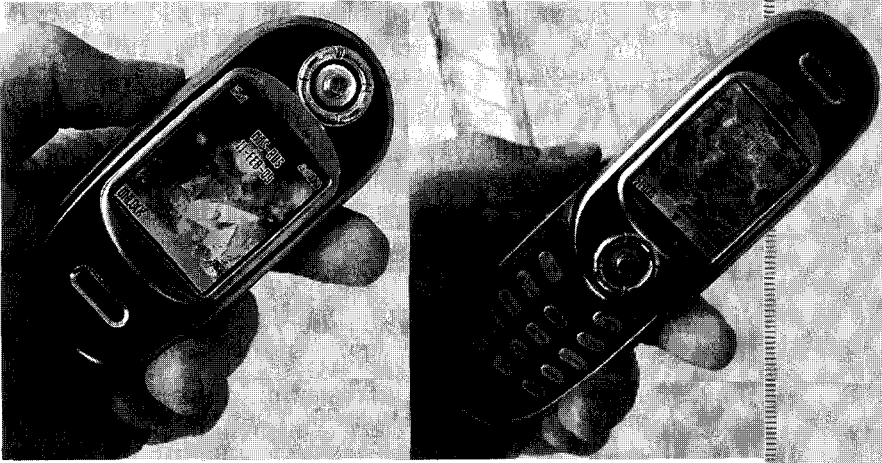


«серьезные планы» в отношении того или иного продукта, происходит что-то необъяснимое — он начинает дешеветь на глазах, причем вне зависимости от того, популярен он или нет. То же самое было и с RAZR. Анализ причин этого феномена потребует много времени, поэтому в данной книге мы лишь остановимся на его констатации.

Модель Motorola v70 не стала популярной на рынке, но обогнала свое время. Вторую попытку реанимировать «rotate» Motorola предприняла в 2004 году, в процессе своей разработки новая модель фигурировала как R880. В момент выхода этого аппарата в компании приняли новый классификатор моделей, и телефон должен был стать флагманом в классе R. Но в итоге для него выбрали нейтральное имя Motorola v80. Премьера состоялась в январе 2004 года в Кракове, а продажи начались с мая.

Rotate (swivel, Jack Knife) — форм-фактор, в котором телефон состоит из двух половинок, которые сдвигаются относительно друг друга в одну из сторон (боковое движение). Единственное отличие от слайдеров — в направлении движения верхней части аппарата.

Изюминкой модели стала не только возможность раскрытия аппарата на 180 градусов в режиме телефона, но и раскрытия на 90 градусов в режиме



камеры. Открыв аппарат таким образом, владелец автоматически активизировал VGA-камеру и мог приступить к съемке. В последующих моделях этого форм-фактора такой функции не было ни у одного производителя. К интересным особенностям аппарата также относилась функция haptics («тактильного ощущения»). По боковому контуру верхней части аппарата проходила полоса, которая могла мерцать в такт музыке либо при звонке. Функция была необычна и дала развитие целому направлению так называемых «эмоциональных» аппаратов.

Второй страной-производителем аппаратов форм-фактора rotate стала Япония, в ней их еще называли swivel («поворотный»). Это же название прижилось и в Европе. В 2004 году компания Sony Ericsson выпустила модель S700i для европейского рынка, получившую название Jack Knife, по аналогии со складывающимися ножами. Выводя на рынок последующие модели, компания в том или ином варианте пыталась обыграть наличие подобного механизма, но название не прижилось и сегодня используется крайне редко.



От «кирпича» до смартфона

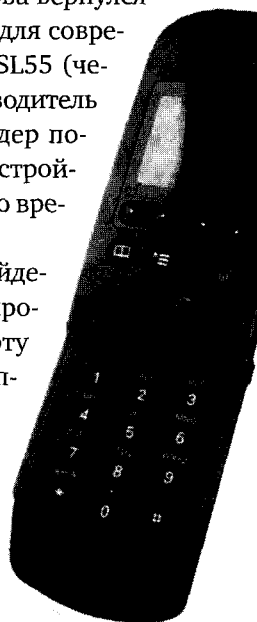
С представлением компанией Nokia первого подобного европейского аппарата, а именно модели Nokia 7370, название форм-фактора *swivel* стало применяться более активно. По понятным причинам (из-за ассоциации с конкурирующими продуктами) компания не могла принять ни первый (*rotate*), ни второй (*Jack Knife*) вариант из существовавших названий.

Слайдеры, или В погоне за имиджем

Рост числа различных предложений, снижение фактора «элитарности» «раскладушек» вынудили производителей отправиться на поиски решения, которое могло стать имиджевым и заинтересовало бы покупателей. Таким решением оказались слайдеры (от английского *slide* — «скользить»). Первый аппарат подобного форм-фактора представила компания Siemens в 1998 году — это была модель Siemens SL10 (функциональная копия моноблока Siemens S10). Механизм его раскрытия производитель назвал ProSlide. Забегая вперед, скажем, что впоследствии он снова вернулся к этому названию и использовал его для современных моделей, например Siemens SL55 (через пять поколений устройств). Производитель подчеркивал, что форм-фактор слайдер позволил добиться меньшего размера устройства: его высота составила 129 мм, в то время как у модели S10 она была 150 мм.

Дальнейшим развитием идеи слайдеров стала модель Nokia 7650, анонсированная в начале 2002 года. Иногда эту модель ошибочно считают первым аппаратом этого форм-фактора.

Активное же развитие слайдеры получили благодаря компании Samsung. Она посчитала, что сможет создать на европейском рынке культ слайдера, так же как ранее она



создала его вокруг «раскладушек». Компания начала активное развитие этого сегмента в 2003 году, и к середине 2006 года в ее продуктовой линейке были уже представлены модели этого форм-фактора стоимостью от 150 долларов и выше. Другие производители с опозданием отреагировали на возникновение нового сегмента рынка, но со временем также представили свои решения. Но и по сей день Samsung по-прежнему занимает большую часть рынка телефонов в этом форм-факторе.

На стыке между слайдерами и аппаратами, оснащенными флипом в форм-факторе моноблок, находится ряд моделей — преимущественно имиджевые решения 8000-й серии Nokia. Эти аппараты имеют флип, прикрывающий клавиатуру, но их раскрытие происходит по принципу слайдера — верхняя часть корпуса аппарата сдвигается вверх. Формально эти модели можно отнести к слайдерам. Интересным является решение аппарата Nokia 8910, выпущенного летом 2002 года: клавиатура в нем прикрывается кожухом, из которого при нажатии на боковые клавиши «выстреливается» вверх рабочая часть телефона. В закрытом же доступным остается только экран. Важное отличие состоит в том, что прикрывающие элементы, как правило, не содержат никакой электроники и их поломка не влияет на функциональные возможности аппарата.

В феврале 2007 года свою концепцию «анатомического» слайдера продемонстрировала Motorola. Половинки корпуса представленной ею модели Motorola Z8 в раскрытом

Слайдер (от англ. slide — «скользить») — аппарат, состоящий из двух половинок. Они скользят относительно друг друга, при этом, как правило, в закрытом состоянии виден экран, в раскрытом обеспечивается доступ к клавиатуре устройства. В традиционных слайдерах обе части устройства обеспечивают его функциональность, то есть содержат важные компоненты (в отличие от ряда решений Nokia). Существуют и экзотические решения, в которых основной экран спрятан внутри телефона, а на его верхней половине располагается либо дополнительный экран и клавиатура, либо одна клавиатура. Механизм автоматической доводки обеспечивает плавное раскрытие и закрытие аппарата.

От «кирпича» до смартфона



состоянии имеют несколько изогнутый вид, чтобы соответствовать контуру щеки человека. В модели нет никаких дополнительных шарниров или каких-то иных конструкций — половинки аппарата изначально сделаны с учетом «лицевого» изгиба.

Идея данной конструкции, несмотря на эффектные заявления о «повторном изобретении форм-фактора слайдера», была не нова. Еще 9 сентября 1996 года компания Nokia продемонстрировала свою модель Nokia 8110, которая тут же получила прозвище «банан». Позволю себе процитировать пресс-релиз:

«Nokia 8110 — первая модель с подобной эргономикой. Ее приятно держать в руке, она легко помещается в карман. Революционный дизайн повторяет контуры лица. Уникальная выезжающая крышка со встроенным микрофоном обеспечивает качественную звукопередачу, а также защищает клавиатуру, — рассказывает г-н Юха Рейма, управляющий директор Nokia Mobile Phones в Юго-Восточной Азии».

«The Nokia 8110 is the first of its kind in terms its ergonomics. It feels good in the hand and fits into any pocket. The revolutionary curved design fits the natural shape of your face. It has unique sliding mouthpiece for maximum voice quality. The mouthpiece, which has microphone embedded within it, both protects the keypad and slides forward to fit the contour of your chin, explained Mr Juha Reima, Managing Director for Nokia Mobile Phones, Southeast Asia».

С моделью Nokia 8110 была связана одна интересная история: в 1999 году на экраны вышла, ставшая впоследствии культовой, картина «Матрица».

Ее главный герой Нео пользовался телефоном Nokia 8110, но с автоматическим механизмом раскрытия, которого



не было в серийных аппаратах. Модель стала важной деталью фильма и получила название Matrix Phone. К моменту начала проката картины Nokia 8110 была уже снята с производства, и купить такой же аппарат, как у главного героя, не представлялось возможным. Своего рода аналогом Nokia 8110 могла выступить модель Nokia 7110, но она не смогла стать «тем самым телефоном» из «Матрицы», хотя и имела весьма неплохие продажи.



Во второй части «Матрицы» появился новый вариант телефона — The Matrix Phone, уже от компании Samsung. Эта модель была разработана буквально с нуля для CDMA-сетей и специально под «Матрицу-2». Хотя ограниченные тиражи нового аппарата продавались в разных странах, основные продажи пришлось на США, где фильм пользовался огромной популярностью. Это был уникальный ход со стороны Samsung: впервые кинофильм получил реально существующий аппарат с оригинальным дизайном. Этот телефон в том или ином виде фигурировал во всех материалах Samsung, что играло на руку и кинокартине. Интерес к модели был настолько велик, что даже сегодня



От «кирпича» до смартфона

можно встретить сообщения с предложениями купить или продать этот аппарат за весьма хорошие деньги. Так же, как и фильм, телефон стал культовым и сыграл на имидж его производителя.

Начиная с Nokia 8110, за «анатомическими» слайдерами прочно закрепилось прозвище «банан», поэтому было вполне ожидаемо, что кто-то из производителей официально закрепит его за одной из своих моделей. Очень быстро вслед за анонсом Motorola Z8 компания LG показала свою модель для корейского рынка — LG Banana Phone (LG SV-280).

Пример с этой моделью показывает, что зачастую развитие идей на рынке мобильных телефонов происходит по спирали и зачастую «хорошо забытое старое» вполне успешно может быть реанимировано в наши дни.



Что же будет завтра?



Не стоит ожидать, что в ближайшие годы производители придумают что-то экстраординарное. Новые форм-факторы будут представлять собой лишь модификации уже существующих решений с добавлением той или иной новой функции, доработанные в плане эргономики. Перспективные направления развития форм-факторов мобильных телефонов

можно проследить, изучив выданные патенты. Например, компания Sony Ericsson запатентовала форм-фактор Flipper. Верхняя часть «раскладушки»

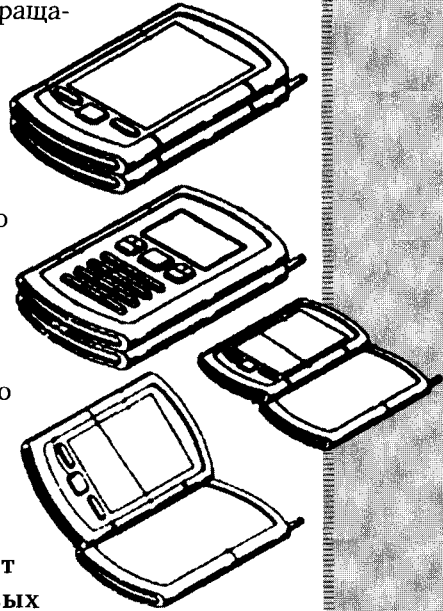
Форм-факторы мобильных телефонов

сделана поворотной, экран как бы вращается внутри рамки.

В свою очередь, компания Samsung запатентовала шарнир, с помощью которого обе половинки коммуникатора могут поворачиваться на 360 градусов. Это еще одна из возможных концепций «телефона будущего».

Кроме того, умы разработчиков будоражат проецируемая клавиатура или экран телефона, однако подобные технологии крайне капризны и их исполнение пока остается делом будущего.

Другими словами, в патентах нет никаких принципиально новых форм-факторов, их появление возможно лишь с начало использования новых материалов, дальнейшим развитием микроэлектроники. На мой взгляд, самым интересным изобретением сможет стать моноблок с изменяемой геометрией корпуса, который можно будет приспособить под анатомические особенности каждого владельца. Но это дело не ближайшего будущего.



Nokia: история дизайна, или Желания одного человека

Это — история взлета дизайнера из маленького калифорнийского городка, который неожиданно стал самым влиятельным человеком в мобильной индустрии, — история Франка Нуово (Frank Nuovo).

Все истории успеха схожи между собой: мы видим впечатляющий конечный результат, но плохо представляем себе, какой путь пришлось пройти героям, чтобы добиться его. В истории дизайна продукции компании Nokia, несмотря на их всемирную известность, достаточно «белых пятен». Постоянно находясь на виду, компании удастся сохранить в тайне детали своей истории успеха — во всех публичных выступлениях, письменных и устных, речь идет о продуктах, но не о том, что стояло за их появлением. Попробуем приоткрыть завесу тайны Nokia и расскажем, как одержимость идеей воплотилась в «знаковые» продукты.

Условно историю дизайна продуктов от Nokia можно разделить на три больших отрезка. Первый, с момента основания компании, — «утилитарный»: телефоны проектировались исходя исключительно из их функций, дизайну аппаратов не придавалось большого значения. Второй этап связан с приходом в компанию Франка Нуово (далее в этой главе мы подробно остановимся на этом человеке); он характеризуется поиском своего пути, созданием имиджевых телефонов, использованием новых материалов в конструкции аппаратов. И наконец, третий этап — уход от поиска своей формы, компромисс между функциональностью

и уникальным дизайном. Этот период можно назвать эпохой «прагматичного дизайна», и в данной книге речь о нем идти не будет.

Франк Нуово до прихода в Nokia

С чего берет свой отсчет история дизайна от Nokia или Vertu? Официальной датой рождения Vertu — пусть и чисто технической — считается октябрь 1998 года. К этому моменту все идеи уже сформировались и остро встал вопрос наличия ресурсов для их реализации. История Vertu, равно как и Nokia началась в 1986 году, когда порог калифорнийского дизайн-центра DesignWorksUSA перешагнул новый сотрудник, выпускник Art Center College of Design в Пассадене Франк Нуово. (Кстати, основателем DesignWorksUSA был Чарльз Пелли (Charles Pelly) — дизайнер с мировым именем, выходец из того же колледжа искусств.) Офис компании располагался в небольшом городке Агура-Хиллз. Близость к Лос-Анджелесу с его «фабрикой звезд» накладывала свой отпечаток на мировосприятие всех молодых обитателей городка, а не только эстетов-дизайнеров.

Первый после окончания колледжа заказ не заставил себя долго ждать. Клиентура компании была весьма разнообразной, и Франку пришлось приложить руку и к разработкам медицинского оборудования, и к дизайну мебели, и ко многому другому. Работа ладилась, вскоре Нуово стал получать более серьезные заказы. Он, в частности, занимался улучшением эргономики консолей для служб управления воздушным движением, позднее перешел к проектированию приборных панелей для автомобилей. Рождество 1989 года Франка застало за рабочим столом — он как раз корпел над одним из вариантов приборной доски. Вдруг раздался телефонный звонок. Звонили из фирмы Nokia. «У меня не было ни малейшего представления, кто они, откуда взялись, — вспоминал Нуово. — Я думал, что это какие-то японцы. О мобильных телефонах я тогда знал только то, что это огромные аппараты, еле-еле умещавшиеся

От «кирпича» до смартфона

в сумках. Я тогда работал на автопром, и эти телефоны не выходили у меня из головы ни днем ни ночью. Поэтому, когда меня спросили, не хочу ли я разработать оригинальный дизайн автомобильного телефона, я сразу ответил: «Конечно, почему нет?»

«It was Christmas, everyone was gone, and a company named Nokia called. I had no idea where they were from. I guess I assumed Japan. At that time, big bag phones, the kind you'd carry in a suitcase, were all we had. But I had been working on dashboards, and they were always on my mind. So when they asked me to design a car phone I said sure, why not?»

Так в DesignWorksUSA образовалось новое направление, которое возглавил Франк Нуово. К этому моменту его команда уже всю использовала компьютеры в промышленном дизайне, успешно комбинировала старые методы работы с инновациями. В 1990 году на рынке мобильных телефонов сложилась удивительная ситуация: «балом правила» компания Motorola, занимавшая примерно треть рынка — по сравнению с ней или с другим мощным игроком, фирмой Ericsson, новичок — компания Nokia — выглядел по меньшей мере несерьезным. Разработка дизайнера телефонов внутри компании страдала рядом недостатков. В конце концов, руководство Nokia приняло кардинальное решение — заказать дизайн на стороне. В то время еще не существовало устоявшихся критериев промышленного дизайна для мобильных телефонов. Например, в Motorola весьма ответственно подходили к созданию новых форм-факторов, но сам облик ее аппаратов оставался по-прежнему весьма утилитарным, компания просто не вкладывалась в новые разработки. Достаточно сказать, что телефоны того времени в основном были одного цвета — черного.

Франк Нуово, был человеком с собственными взглядами на промышленный дизайн, для него не существовало понятия «как надо». В общем, это был нужный человек, оказавшийся в нужное время в нужном месте. 1990-е годы стали для Nokia временем глобальных перемен. В 1990 году было

принято решение сделать ставку на новый стандарт связи — GSM. Конкурирующие компании, гранды телефонной индустрии, смотрели на этот стандарт сквозь пальцы, их основные продажи приходились на продукты для иных сетей связи. Одним из конкурентных преимуществ, как считали в компании Nokia, должен был стать дизайн телефонов. Внутри компании в 1989 году развернулась горячая дискуссия по поводу того, чем же ее аппараты отличаются от продукции конкурентов. Ответ был очевиден: они не хуже, но и не лучше других. Увеличение же продаж могли принести продукты, не аналогичные тем, что уже есть на рынке, а лучшие по характеристикам и дизайну. Привлечение же внешней дизайнерской компании было своего рода экспериментом, который, как показала жизнь, удался на все сто процентов.

Для Нуово задача сделать телефоны от Nokia привлекательными, оказалась по плечу. Работая в 1990–1991 годах над моделью Nokia 101, своим первым проектом для этой фирмы, дизайнер предложил несколько новых концепций. Во-первых, во главу угла был поставлен дизайн аппарата, и только потом началась работа над его клавиатурой. Его форма должна была быть одинаково удобной как мужчинам, так и женщинам, людям с большими пальцами, и с маленькими. Принципиальное отличие от других телефонов состояло в том, что клавишу меню расположили непосредственно под экраном, ниже располагались клавиши вызова и отбоя. Цифровая клавиатура находилась на привычном месте. (Позднее подобное расположение кнопок станет стандартным для всех производителей.) Во-вторых, Нуово решил сделать аппарат, по внешнему виду отличающийся от других телефонов. В частности, отверстия для микрофона и динамика Нуово предложил сделать овальными, а не привычными круглыми. Это несколько удорожило стоимость производства, но ему удалось убедить остальных работавших над Nokia 101, что затраты на новый дизайн себя оправдают. В итоге этот аппарат стал своеобразным «переходным мостиком» от «кирпичей» других компаний к чему-то новому, появились округлые формы, но в то же

От «кирлича» до смартфона

время чувствовалась преемственность с предыдущими моделями компании. В Nokia смотрели на этот аппарат как на идеальный с точки зрения дизайна, они мечтали именно о таком телефоне.

Модель Nokia 101 получилась удачной, и за ней последовали другие проекты: Nokia 121, Nokia 6080. К 1994 году



Франк Нуово занял кресло директора DesignWorksUSA и стал заниматься только Nokia. К тому времени у него сложились прекрасные взаимоотношения с «командой» Nokia, и то, что произошло в компании в том же 1994 году, не стало для него неожиданностью. Президент Nokia Йорма Оллила (Yorma Ollila) принял решение пол-

ностью изменить курс: продать все нетелекоммуникационные активы компании и сосредоточиться на выпуске телефонов и оборудования. Решение это было вполне осознанным — у компании появился шанс стать мировым лидером в области GSM-оборудования, именно на этом направлении и нужно было сконцентрировать все усилия. Возникла необходимость организации собственного дизайн-бюро, в которое желательно было пригласить людей, уже знакомых с «внутренней кухней» Nokia. Помимо Франка Нуово, было еще несколько претендентов, но они не имели такого плодотворного опыта работы с компанией, как он. Поэтому шансы Нуово возглавить новый центр были самыми большими. Компания решила разместить дизайн-центр в Сало, небольшом городке в сотне километров от Хельсинки. Но для Нуово переезд из солнечной Калифорнии в «страну заснеженных озер» был просто немыслим, поэтому он постарался убедить компанию в том, что дизайн-бюро нужно открывать именно в Калифорнии. Одним из доводов, оказавших решающее влияние на финскую сторону, был следующий: организация работы «с нуля» в Сало потребует

неизвестно сколько времени, а у Nokia его нет. Да и дизайнеры, которые отлично зарекомендовали себя во время предыдущей совместной работы с Nokia, вряд ли готовы бросить все и перебраться в Сало.

В итоге в 1995 году Nokia создает свой первый дизайн-центр. Он располагается в Калифорнии, его директором становится Франк Нуово, человек, оказавшийся в нужном месте в нужное время и имевший собственный взгляд на то, каким должен быть мобильный телефон.

Работа в Nokia — новые продукты и идеи

Лейтмотивом всей работы дизайн-центра Nokia в Калифорнии становится личность Франка Нуово. Он — главный идейный вдохновитель новых проектов и в то же время авторитарный руководитель, жестко насаждающий свои «правила игры». Нуово увлекался дорогими автомобилями, его интересовали и другие предметы роскоши: например, перьевые авторучки и часы. Как дизайнер, Нуово ценил эстетику подобных вещей, пытался найти в них элементы, которые можно было бы использовать в своих разработках.

Прекрасно понимая, что фокусник, раскрывший секрет своего фокуса, не продержится на сцене и дня, Нуово настоял на том, чтобы работа его дизайн-центра была максимально скрыта от посторонних глаз. На здании бюро не было никаких вывесок, посетители, пришедшие сюда в первый раз, искали его по приметам и осторожно интересовались у охранника, по адресу ли они пришли. Лишних людей в работе над проектами не было, ситуация, когда кто-то из дизайнеров показал хотя бы своим близким рисунок будущего телефона полностью исключалась. В конце рабочего дня все эскизы убирались со столов. Именно Нуово с его представлениями о безопасности сформировал крайне жесткий стандарт сокрытия информации внутри компании. Пока он находился у руля дизайн-бюро Nokia, не было ни одной утечки информации о новых продуктах компании. Не берусь сказать, следует ли это приписать только авторитету

Нуово или же тогдашней неразвитости Интернета. Но факт остается фактом: в те времена люди с удивлением узнавали о выходе в свет нового продукта только в момент его анонса. И в этом была своя магия.

Первый год работы в Nokia для Нуово прошел в организационных заботах: необходимо было усилить команду, продумать структуру дизайн-бюро, принимая во внимание не только текущую ситуацию, но и перспективы компании, грядущее расширение модельного ряда ее продукции. Нуово ориентировался на будущее, он так же, как и руководство Nokia, верил, что для компании оно будет светлым. Философия дизайна от Нуово базировалась на простом принципе — взять лучшее из других отраслей промышленности и привнести это в мобильные телефоны. А где мог искать вдохновение поклонник раритетных автомобилей, если не в их разнообразном модельном ряде?

В одном из интервью, которое Нуово дал много лет спустя, он сказал: «Подумайте о машинах, их аэродинамике, аэродинамических трубах. Посмотрите на наш стиль — его копируют по всей планете. Язык, положенный нами в основу нашей работы, — это ощущение скорости, нарастающего ускорения. Безусловно, в наших разработках чувствовалось влияние автомобилей. Но не только машины как таковой. Это — попытка передать в вещи ощущение движения».

«Think about cars, aerodynamics, wind tunnels. Look at our styling here it is so copied around the planet. The language we have put forward is about the emotion of speed and increasing velocity. The influence of the auto is there, of course. But it's not about cars. It's about movement, and it's about the attempt to do one thing well.»

Нуово нащупал свой «конек», он привнес элементы автомобилей, а позднее и самолетов, нетрадиционные материалы в обыденные телефонные аппараты. Почти на десятилетие дизайн мобильных телефонов во всем мире

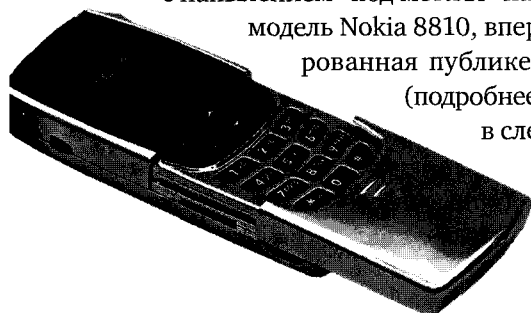
начинает прочно ассоциироваться с компанией Nokia: с 1995 по 2005 год компания была признанным законодателем мод в этой области.

Сегодня такой подход кажется в чем-то наивным, модели тех лет несколько не напоминают нам автомобили или hi-tech-индустрию, они выглядят откровенно старомодными. Взглянув на Nokia 6110, вы вряд ли увидите в облике этого аппарата то, что видел в нем Нуово. С позиций дня сегодняшнего телефон откровенно скучен. Но в 1991 году это решение было новаторским: много свободного места на корпусе, оригинальный дизайн с элементами эстетики.

Уже в 1996 году Нуово мечтал о производстве дорогих телефонов, из нетрадиционных материалов, например из алюминия. Он был настолько убедителен и красноречив в отстаивании своей точки зрения, что новому проекту дали «зеленый свет». Неожиданно выяснилось, что инженеры компании не умеют работать ни с какими материалами, кроме пластика, да и производство не ориентировано на другие материалы. В подобной ситуации находились и конкуренты — все они, как и Nokia, работали исключительно с пластмассой. Впервые в истории мобильной индустрии дизайн-бюро инициирует тайное перевооружение производства. На это требуются немалые средства, руководство компании хочет получить внятное обоснование целесообразности инвестиций. Да, идея интересная, такой продукт будет уже сегодня востребован на рынке, но создать его сиюминутно не представляется возможным. Приходится идти на обман: сделанная из пластика

с напылением «под металл» на рынок выпускается модель Nokia 8810, впервые продемонстрированная публике в марте 1998 года (подробнее об этом аппарате — в следующей главе).

Для Нуово этот проект был важен еще и потому, что



от его успеха зависело, выйдет ли Nokia на рынок с новыми дорогими телефонами из необычных материалов или все останется по-прежнему. Телефон, спроектированный им, должен был доказать, что стильные, дорогие модели рынок воспримет «на ура». И это случилось: модель стала новым словом на рынке и завербовала для Nokia преданную армию покупателей 8000-й серии. Ситуацию не испортили даже технические проблемы, отказы аппарата в работе. Покупатели готовы были простить многое за его стильный дизайн.

Позже компания инвестирует средства в выпуск первых телефонов в титановом корпусе, затем появятся аппараты из алюминия и т. д. Этими моделями мы обязаны концепции, впервые предложенной Франком Нуово.

В 1997 году Франк отдает все силы дальнейшей проработке концепции телефонов класса люкс. Этот год можно смело считать годом рождения марки Vertu, хотя компания была официально создана позднее, в 1998 году. Первый проект Vose, который называют «фальстартом люксовых телефонов», был быстро забыт, сегодня о нем практически невозможно найти какой-либо информации, а сами участники проекта по-прежнему хранят молчание.

Поэтому можно с полным основанием считать, что, сформировав в 1995–1996 годах дизайн-бюро Nokia, Франк Нуово с 1997 года в основном посвятил себя созданию нового сегмента мобильных телефонов — дорогих, имиджевых моделей. Рождение Vertu, появление 8000-й серии — это его заслуга, притом огромная.

В компании не было дизайнеров, равных ему. Складывалось впечатление, что Франк Нуово нетерпим по отношению к своим конкурентам. В работе над проектами участвовало много талантливых инженеров, но не было ярких дизайнеров, известных не только в «мобильном» мире, но даже коллегам внутри Nokia. Дизайн Nokia ассоциировался только с одним человеком. Это была вершина карьеры Франка Нуово.

Глава продуктового подразделения Nokia Эрик Андерсон (Eric Andersson) рассказывал о том, как в середине

1990-х годов появилась идея создания разноцветных аппаратов. Это отличная иллюстрация того, как хорошая мысль приходит в голову не дизайнерам, а инженерам.

В Сало, где сегодня все же разместился один из дизайн-центров Nokia, а также центр научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок компании, есть бар Rikala. Инженеры Nokia любили по пятницам заходить туда, чтобы выпить по паре бокалов пива. Правда, порой посиделки затягивались до четырех утра и парой пива их участники не ограничивались. Мобильные телефоны в те времена были большими, их выкладывали из карманов на барную стойку или стол. Представляете себе десяток одинаковых телефонов, с одинаковой мелодией звонка, сваленных в одну кучу? Выяснить к утру, какой из них кому принадлежит, было делом очень нелегким. Однажды кто-то из присутствующих внес здравое предложение — раскрасить аппараты обычной автомобильной краской. Оно пришлось по душе, и уже в следующий понедельник инженеры щеголяли на работе разноцветными аппаратами. Именно так родилась идея имиджевых телефонов, моделей, которые выглядят не так, как все.

Уже в 1999 году Nokia скромно называет себя «ведущим мировым разработчиком дизайна мобильных телефонов» («world's leading design house of mobile communication»). Франк Нуово скромно заявляет на показе новой коллекции Kenzo: «Мы в Nokia не следуем трендам, мы пытаемся их создавать. Быть на переднем крае — значит чувствовать, что происходит в моде, архитектуре и других областях».

В марте 2006 года выдающаяся страница в истории дизайна от Nokia была перевернута, Франк Нуово покинул свой пост, передав дела Алистеру Кертису (Alastair Curtis). Время Нуово прошло, потребители требовали других решений, хотели видеть иной дизайн, и в Nokia это осознали. Но станет ли новый прагматичный дизайн продукции компании таким же востребованным, оценит и полюбит ли его публика так, как это было с яркими работами команды Нуово? Это большой вопрос.

Vertu: поворот в карьере Франка Нуово

Предпосылки появления компании

Одна из самых ярких страниц в биографии Франка Нуово приходится на конец 1990-х годов, когда у него родилась идея создавать дорогие, изысканные телефоны для миллионеров. В 1995 году неожиданно выяснилось, что есть спрос на модели, выполненные в корпусе из золота, платины, инкрустированные драгоценными камнями. Богатые покупатели готовы были платить огромные деньги за уникальные мобильные, но соответствующих предложений со стороны производителей сотовых телефонов не было. Это объяснялось несколькими причинами — от отсутствия технологий до отсутствия опыта работы с ювелирными материалами. Необходимо было по-иному организовывать всю производственную цепочку, особую сеть продаж. Причем все вопросы требовалось решать комплексно, что подразумевало серьезную подготовительную работу. Заниматься этим никто не торопился.

На рынке присутствовали ювелиры, менявшие пластиковые корпуса на их аналоги из драгоценных металлов, но сам дизайн телефонов и их электронные компоненты оставались серийными. Одним из первопроходцев этого рынка стал Питер Эллойсон (Peter Alloison) из Австрии — его модели пользовались особым спросом. Коньком Эллойсона стала инкрустация аппаратов бриллиантами. В последующие годы Питеру принадлежало авторство самых дорогих телефонов. Он варьировал число алмазов на корпусе,

но никогда не пытался изменить промышленный дизайн самих аппаратов. Последователей такого подхода из года в год становилось все больше. Позднее возникали даже целые компании, как, например, Mobiado, которые специализировались на выпуске корпусов для промышленно производимых моделей. В частности, канадская Mobiado «одевала» в стальные корпуса хорошо известные модели компании Nokia.

А в 1997 году на рынке дорогих телефонов продолжал царить сдержанный скептицизм, который в конце концов сменился энтузиазмом благодаря отнюдь не Nokia. Обсуждение вопроса о создании необычных аппаратов полным ходом шло в компании Ericsson, но препятствия в глазах менеджеров компании выглядели такими серьезными, что реализация проекта раз за разом откладывалась, пока его не похоронили вовсе. В 2001 году он «возродился из пепла» в форме серии из 50 телефонов Ericsson R320, выполненных в титановом корпусе. Сходная ситуация возникла в Motorola: вопрос о создании дизайна люкс рассматривали под самыми разными углами, но практического решения так и не было принято, равно как и не нашлось человека, способного возглавить это направление. Проволочки в Motorola играли на руку Франку Нуово. «Да, — убеждал он руководство Nokia, — этого рынка пока не существует, но рано или поздно он появится. И из-за нашего бездействия место на нем могут занять другие фирмы. Это будет прискорбно для Nokia». Создавая 8000-ю серию, Нуово предложил совместить два направления: «телефон для всех» и «аппарат для миллионеров», который он называл не иначе как «инструмент». Он считал, что для этого сегмента рынка необходим не аналог массового телефона, который производитель оденет в золотой или какой-нибудь иной корпус и украсит инкрустацией из драгоценных камней. Нужен уникальный дизайн, уникальная начинка внутри, а следовательно, нужна другая марка. В Nokia Франк Нуово пребывает в это время в



От «кирпича» до смартфона

славы, ему безоговорочно доверяют, считают, что именно его работа является главной составляющей успеха компании и закладывает основы будущего ее развития. Поэтому в 1997 году Нуово приступает к разработке проекта совершенно самостоятельной марки необычных мобильных телефонов, марки, у которой пока нет названия.

В течение 1997 года проект обрастает множеством деталей и перспективных решений. Некоторые из них выглядят фантастически даже сегодня. К примеру, команда Нуово задумалась: как продавать сверхдорогой телефон, электронная начинка которого устареет через год, в идеальном случае — через два года? Аксессуар должен будет продаваться за тысячи долларов, но будут ли люди покупать за такие деньги устройство со столь коротким жизненным циклом? Ответ очевиден: продажи будут малы, уж очень расточительной выглядит эта затея. Поэтому родилась идея: сделать элитный телефон со... сменной электроникой, чтобы его владелец в сервисном центре или в точке продаж компании мог обновить начинку аппарата, не меняя корпуса. Такой подход выглядит вполне логичным, но чересчур революционным. Тем не менее Нуово стал апологетом этого решения.

В середине 1997 года компания провела исследование рынка товаров класса люкс. Оно еще больше убедило Нуово в том, что на этом рынке существует потенциально большая и пока никем не занятая ниша для мобильных телефонов. Результаты исследования и свое видение проекта, связанного с телефонами класса люкс, Нуово представил президенту Nokia Пеке Ала-Пителе (Pekka Ali-Pietila). Во время презентации Нуово делал особый акцент на том, что в высоком ценовом сегменте покупатели смогут менять свои телефоны раз, а иногда и два раза в год. Они находятся в постоянном поиске новинок. Рецессия не влияет на рынок товаров класса люкс, он не подвержен спадам. Именно в этой презентации Нуово впервые назвал ювелиров, создававших «золотые» корпуса для телефонов Nokia, пиратами, которые используют разработки компании, не добавляя телефонам никакой уникальности и зарабатывая при этом

тысячи долларов на каждом аппарате. Решительным аргументом Нуово стало то, что рынок сотовых телефонов уже сложился, аппараты стали доступными, поэтому нужны предложения в каждом из ценовых сегментов. В Nokia идут этим путем, он считается стратегически важным. Кому как не Нуово знать об этом, ведь именно он и его сотрудники с помощью дизайна дифференцируют модели для разных сегментов! И он бил в эту точку. По окончании презентации моментального ответа не последовало, в Nokia продолжали обсуждать с разных сторон столь смелый проект. На этот раз идеи молодого и амбициозного Нуово не прошли «на ура», они понравились далеко не всем боссам компании. Тем не менее в 1997 году принимается решение дать старт новому проекту. Нуово приступил к его реализации.

Период становления Vertu: 1997 год. Начало

Создание новой компании означает не только относительную автономность от Nokia в принятии решений. Это еще и фора во времени. Никто не ждет продуктов от новой компании в течение ближайшего года, а то и большего срока. Фактически Нуово создает свой новый мир, который должен включать в себя производство, разработку, а также реализацию этих телефонов. Опыт Nokia почти не применим для молодой компании, ей следует искать ответы на многочисленные вопросы в ювелирном и часовом производствах, там, где уже научились не только производить дорогие аксессуары, но создавать им имя, а также продавать их. Но и это только начало пути, и совершенно не ясно, куда он в конечном итоге может завести.

Костяк команды новой компании составляют сотрудники Nokia — это инженер Хатч Хатчинсон (Hutch Hutchinson, позднее он станет главным инженером Vertu), президент компании Найджел Личфилд (Nigel Litchfield), занимавший в Nokia пост старшего вице-президента по операциям в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Эти люди верят в новую марку телефонов, видят ее рыночную перспективность.



Несколькими годами позднее в интервью *The New York Times* Найджел Личфилд скажет следующее: «Моя жена отправляется на ужин, надев дорогое платье, дорогие украшения, дорогие часы и берет дешевый пластиковый телефон, чтобы положить его в дорогую сумку. Почему мобильный телефон должен отличаться от других аксессуаров класса люкс?»

Полная секретность — необходимое условие создания новой компании. В Nokia считают, что ни в коем случае нельзя допустить, чтобы Motorola или Ericsson раньше времени задумались о создании подобных телефонов, Нуово хочет получить фору в этой гонке. Все окутано тайной, топ-менеджеры создающейся компании лично проводят собеседования с теми, в ком новая компания может быть потенциально заинтересована. Никаких имен, никаких объяснений — только предложение интересной работы. Не уточнялось даже, куда, собственно, приглашается человек. Соискатель должен был довериться потенциальным работодателям и позднее получить «кота в мешке» — высокооплачиваемую работу по специальности, но без дальнейших подробностей. Некоторые участники тех собеседований вспоминали в частных разговорах со мной, что предложение было просто удивительным. Позволю себе процитировать одну из врезавшихся в мою память фраз, не ручаюсь за ее дословную точность, но смысл передаю полностью: «Было чувство, что меня отбирают для какой-нибудь космической программы вроде создания телефонов для астронавтов. Или для правительства. Никакой конкретики, только обещание обеспеченного будущего и сплошная тайна. Человек, с которым у меня состоялся разговор, сказал, что будет интересно, и он не обманул».

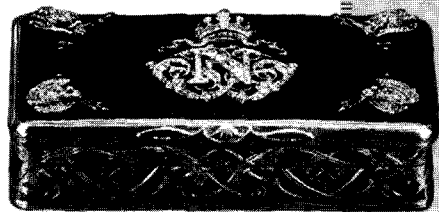
Внутри команды единомышленников шли жаркие дебаты о том, какое имя дать новой компании. Время старта проекта приближалось, а на титул официального названия по-прежнему претендовало несколько «кандидатов».

До финала добралось два имени — Voce и Vertu. К тому моменту Нуово уже начал разрабатывать дизайн первого телефона, придумал стилизованную букву V, поэтому имена и начинались с нее. Для компании и телефонов было выбрано имя Voce, но вскоре выяснилось, что не на всех рынках использование этого имени будет легким — придется доказывать, что телефоны не пересекаются с другими товарами, в том числе и электронными. Поэтому окончательный выбор остановили на имени Vertu. В октябре 1998 года компания была зарегистрирована как «дочка» Nokia, полностью финансируемая финским гигантом.

Слово Vertu происходит от латинского «virtus» («превосходный»). В XVIII и XIX веках это слово стало ассоциироваться с небольшими ювелирными безделушками — портсигарами, табакерками, которые обеспеченные люди носили у себя в карманах. Небольшие коробочки украшались гравировкой, лаковыми миниатюрами. В общем, исторические параллели со словом «vertu» были понятными целевой аудитории покупателей таких телефонов, Найджел Личфилд любил обращать на это внимание журналистов.

Начиная с октября 1998 года внутри Vertu полным ходом шла проработка концепции телефонов люксового сегмента. Сотрудники Vertu «замечают следы» как только можно, ни одна крупница информации не просачивается на рынок. На руку Нуово и его команде играет то, что в процесс исследования материалов, разработки дизайна вовлечено небольшое число людей. Контакты вне компании осуществляются с теми, кто далек от рынка сотовых телефонов, — это часовые мастерские, ювелиры, производители различных аксессуаров класса люкс. Никто не знает о том, что в Nokia существует подобный проект.

Еще на стадии его обсуждения команда Нуово выявляет сходство рынка телефонов класса люкс с рынком часов. Когда в 1970-е годы на него пришли японские компании с дешевыми и массовыми электронными хрономет-



От «кирпича» до смартфона

рами, швейцарская часовая промышленность начала умирать. Казалось, что выхода из сложившейся ситуации нет. Однако уже в 1980-е годы он был найден в развитии сегмента дорогих часов путем превращения традиционного механического хронометра из обычного инструмента для измерения времени в дорогой аксессуар. Ручная сборка, необычные материалы, соответствующий дизайн, — все это создавало ауру особого продукта. Нуово настаивает, что те же принципы должны лечь в основу создания мобильного телефона, первого в своем классе.

Эти принципы были сформулированы уже к моменту создания компании: телефоны Vertu будут собираться вручную, при их изготовлении будут использоваться наилучшие материалы, сходные с теми, что применяются в дорогих часах.

1997 год плавно подходил к концу. Наступило Рождество. Костяк будущей команды был сформирован, выбрано имя новой фирмы, которую ждала впереди большая дорога. Идеи бурлили, как праздничное шампанское, — пришла пора воплотить их в жизнь. Но прежде чем продолжить наш рассказ, давайте остановимся на одной из идей, которую вынашивал Франк Нуово.



Сменные корпуса телефонов Vertu, или Неудавшийся проект

Задача, которую поставил Нуово, — сделать электронику в телефоне с дорогим корпусом сменной — была очень амбициозна, хотя в целом подход основывался на вполне здравом смысле. Он изложен в одном из патентов Vertu. Передаю основной смысл идеи группы авторов Марк Хатчинсон (Mark Hutchinson), Стивен Телфорд (Stephen Telford), Тимоти Портер (Timothy Porter), Питер Ашолл (Peter Ashall)), как она изложена в патентной заявке от 21 декабря 2001 года, поданной на данное изобретение:

«Движущим фактором при приобретении любого технического устройства, как правило, является его функциональность. Однако новые модели быстро выходят из употребления, как только на рынке появляется новинка, более быстрая, компактная, технически совершенная или же просто более экономичная в эксплуатации. Основной ценностью устройства является полезность, эффективность, а также в некоторой степени имидж, создаваемый устройством своему владельцу. Мир моды постоянно меняется, а вместе с ним меняется и восприятие отдельных вещей как признаков статуса, особенно это заметно в стремительно развивающихся высокотехнологичных отраслях. Те решения, которые еще вчера считались вершиной стиля, могут очень быстро выйти из моды.

Изменения на высокотехнологичных рынках происходят под влиянием необходимости предлагать более компактные, дешевые, функциональные решения, используя при этом новейшие технологии и отвечая последним тенденциям в области дизайна.

Обычно, когда совершенно новый продукт попадает на рынок, на первых стадиях своего существования он остается дорогим и не массовым решением. Вследствие этого его производство носит ограниченный характер. Первые годы использования таких решений характеризуются повышенной востребованностью ремонтных услуг из-за редкости данных устройств и дороговизны компонентов. Однако, как только появляется лучшая альтернатива, предыдущее решение весьма быстро выходит из употребления и забывается. Стремление к инновациям обеспечивается техническими прорывами и снижением издержек. Многие продукты развивались именно по этому шаблону, включая первые цветные телевизоры и мобильные телефоны.

Другие классы устройств, такие как персональные компьютеры, поддаются модернизации, однако лишь в жестко ограниченных пределах. В данном случае корпуса служат лишь для удобства пользователей.

В соответствии с первым положением настоящего изобретения предлагается корпус многоразового использова-

ния для персонального портативного коммуникационного устройства с пользовательским интерфейсом и разнообразными контроллерами на лицевой стороне. Корпус состоит из: несущих элементов, создающих пространство (полость) для расположения электронной микросхемы, обеспечивающей функционирование устройства, а также батареи; приспособлений для крепежа элементов корпуса и микросхем друг к другу (предусматривающих возможность извлечения); приспособлений для крепежа батареи внутри корпуса (предусматривающих возможность извлечения); разделителя, обеспечивающего разделение полости для микросхем и полости для батареи; приспособления для создания связи между батареями и микросхемами.

В соответствии со вторым положением настоящего изобретения предлагается метод модификации портативного коммуникационного устройства, имеющего пользовательский интерфейс на лицевой стороне, включающий в себя разнообразные контроллеры, а также аппаратные средства, обеспечивающие заранее определенные характеристики и электронную функциональность устройства, метод извлечения аппаратных средств (микросхем) из корпуса и метод замены аппаратных средств новыми, имеющими иные характеристики.

В соответствии с третьим положением настоящего изобретения предлагается набор частей для персонального портативного коммуникационного устройства, включающий в себя: пользовательский интерфейс на лицевой стороне, разнообразные контроллеры, корпус, состоящий из несущих элементов, создающих пространство для расположения электронной микросхемы, обеспечивающей функционирование устройства; первая микросхема, включающая также в себя другие аппаратные средства и обладающая заранее определенными характеристиками и функциональностью; вторая микросхема, включающая в себя другие аппаратные средства и обладающая заранее определенными характеристиками и функциональностью; при этом первая и вторая микросхемы в комплекте различаются по своим характеристикам и функциональности.

В соответствии с четвертым положением настоящего изобретения предлагается возможность вариации характеристик и функциональности портативного коммуникационного устройства, обладающего пользовательским интерфейсом на лицевой стороне, включающим в себя разнообразные контроллеры, а также аппаратные средства (микросхемы), обеспечивающие заранее оговоренную функциональность, посредством замены аппаратных средств (микросхем) внутри устройства альтернативными, обладающими иными характеристиками и функциональностью.

В такие устройства, как мобильные телефоны и компьютеры, в процессе создания всегда осознанно вкладывалась возможность появления более функциональных и желанных продуктов (в кратчайшие сроки, вплоть до нескольких месяцев), способных полностью заменить предыдущие устройства. Однако подобные устройства также создаются с учетом данных аспектов и временных промежутков.

Различные положения настоящего изобретения происходят от совершенно иного подхода к персональным коммуникационным устройствам. Корпус многоразового использования для персонального портативного коммуникационного устройства, который может быть выполнен из драгоценных металлов или снабжен дополнительными элементами дизайна, имеющими эмоциональную ценность для владельца, меняет местами основные движущие силы инновации. В модели настоящего изобретения наиболее долговечной частью устройства является именно его корпус.

При создании корпусов многоразового использования необходимо принимать во внимание новые факторы. Так, при его проектировании должны быть учтены еще не созданные микросхемы, равно как и технологии. Модель настоящего изобретения учитывает данные проблемы и может включать в себя замещаемые элементы конструкции, создающие полость для батареи, возможность изменения объема полостей для микросхем и батареи соответственно. Таким образом, с увеличением диапазона функциональности микросхем, а также с уменьшением их объема устройства

От «кирпича» до смартфона

смогут вмещать в себя батареи большего объема для обеспечения более длительного времени автономной работы (в случае необходимости и при наличии свободного места в корпусе).

Используя различные варианты размещения микросхем и батареи внутри корпуса (например, на разных его концах), уменьшение размеров микросхем может быть сразу использовано для увеличения размера батареи. В современных устройствах, где микросхемы и батарея расположены друг над другом, всё описанное выше оказывается неприменимым, поскольку объем батареи предопределен конструкцией корпуса, а не размером микросхем.

Полость для батареи легко доступна пользователю для замены батареи.

В модели настоящего изобретения корпус будет являться наиболее долговечной частью устройства. Возможно, он будет использоваться дольше, чем несколько поколений микросхем. Дисплей также может быть заменяемым модулем, наподобие микросхемы или батареи. В то же время дисплей может являться и не заменяемым, служить перманентным элементом корпуса.

Для обеспечения возможности использования будущих технологий корпус может быть снабжен внешними портами, способными обеспечивать большую функциональность, нежели та, которая предлагается текущим поколением микросхем. Это может означать, что один или несколько портов на корпусе не будут предназначены для обработки сигналов.

В отсутствие подходящих технологий данные порты могут быть использованы для других целей.

Дизайн корпуса может варьироваться от моноблока и «раскладушки» до других видов составных конструкций (состоящих из двух частей), где элементы интерфейса или клавиши и дисплей могут располагаться на разных панелях. В таком случае пропорциональные элементы корпуса будут закреплены таким образом, чтобы обеспечить возможность движения относительно друг друга (посредством поворота или сдвига в сторону).

Когда корпус предполагает возможность многообразного использования, он может быть сделан из более ценных материалов, поскольку он не выйдет из употребления одновременно с появлением новой технологии. В этой связи в дизайне таких корпусов может применяться самый широкий спектр материалов и элементов; более того, этот спектр практически ничем не ограничен. Модели настоящего изобретения могут быть изготовлены из драгоценных и полудрагоценных материалов, минералов, камней, разнообразных металлов (от золота, серебра, платины до стали и различных сплавов). В подобных корпусах становятся применимыми керамика и другие схожие материалы. Более того, также могут быть использованы материалы, которые часто не рассматриваются дизайнерами корпусов портативных коммуникационных устройств, такие как кожа или дерево.

Подобно корпусу, отдельные элементы дизайна такого устройства также могут быть модифицированы или украшены узорами, вставками из различных материалов и другими подобными изысками. Данные элементы могут обладать собственной текстурой или быть инкрустированы драгоценными камнями».

В 2002 году, когда была запущена и показана миру марка Vertu, идея несменяемых корпусов еще не покинула умы людей, стоявших за компанией. Она озвучивалась в каждом интервью, преподносилась как ключевая особенность технологий от Vertu: не нужно покупать каждый раз новый телефон, чтобы получить большую функциональность, основную часть цены за телефон покупатель платит вначале, а потом только доплачивает за смену электроники.

К сожалению, с 1998 по 2002 год в компании так и не смогли разработать сменные электронные блоки для телефонов Vertu. Причиной провала «сменного» направления стала необходимость использовать стандартные модули от серийных моделей Nokia. Фактически платы для Vertu являлись стандартными платами, слегка отличавшимися от тех, что применялись в серийных телефонах Nokia. Другое дело, что экран, динамики, иная периферия

От «кирпича» до смартфона

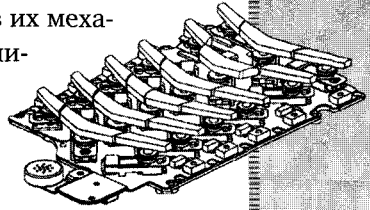
представляли собой лучшие образцы того, что можно было найти на рынке. Но в основе все равно лежали стандартные платы от компании Nokia.

Начать создавать модульные платы означало затратить на их разработку еще несколько лет, выложить многие миллионы долларов и в итоге получить неясный результат с туманными перспективами дальнейшего применения. У компании и без этого хватало проблем и неприятностей. Ввязываться в такой «туманный» проект было немыслимо. В итоге от него отказались. Разговоры о сменной электронике прекратились к началу 2003 года, и на этом данную страницу истории Vertu можно считать закрытой. Хотя кто знает — возможно, в будущем компания решится второй раз войти в эту реку.

Ранние концепты, находки и разочарования — 1999–2001 годы

Тема сходства сотового телефона с часами завоевала сердце Нуово, он убедил себя и окружающих, что телефон должен оставаться телефоном, но делаться по тем же принципам, что и дорогие швейцарские часы. Чем отличаются дорогие часы от обычных? Дизайном, материалами, маркой. Их приятно взять в руку, кнопки благородного хронографа запоминаются легким характерным щелчком при их нажатии. Нуово посчитал, что нажатие на клавиши телефона должно быть таким же запоминающимся. В начале 1999 года вместе с Хатчинсоном он в своей студии занимался тем, что слушал, как звучат щелчки разных хронографов. Кнопки нажимались бесчисленное число раз — Нуово было важно, чтобы Хатчинсон не только понял идею, но целиком ей проникся. Все это было как наваждение: два главных человека в Vertu, отвечающие за разработку инновационного продукта, сидели и пытались сперва уловить, а потом материализовать эфемерные ощущения, которые нельзя было ни высказать, ни сформулировать на бумаге.

Но если говорить об аналогии с часами, то почему не позаимствовать и некоторые элементы этих часов? Например, рубины, которые используются в их механизмах. В первом телефоне от Vertu их решили применить при размещении клавиатуры. Если предполагалось, что корпуса будут постоянными, то срок их службы должен быть максимальным. Использование конструкции с рубинами в основании позволяло сделать практически вечную клавиатуру, минимизировало возможность ее поломки и, что характерно, — давало желанный щелчок.



Другим элементом, который Нуово хотел использовать в телефоне, было сапфировое стекло. Никакого пластика — только сапфир. В 1999 году Нуово постоянно ездил в Швейцарию. Среди сотен компаний, производящих сапфировые стекла, он искал ту, которая сможет выполнить его заказ. Часовую индустрию обслуживает множество компаний, поставляющих комплектующие. Но никто не делал сапфировые стекла такого размера и формы (в часах они значительно меньше). Это было одно из первых препятствий: компании приходилось искать поставщиков, которых не существовало в природе. Фактически Нуово и Vertu создали новый рынок, которому потребовались сапфировые стекла «необычной» прямоугольной формы.

Перед Хатчинсоном встал другой вопрос: как интегрировать сапфировое стекло в металлический корпус? До него никто не задавался такой целью. Часы с сапфировыми стеклами априори не предполагают падения на твердые поверхности, да и кто будет кидать на пол дорогие часы — разве что речь идет об экстремальной ситуации. С телефонами все обстоит в точности до наоборот: их часто роняют на пол, землю, асфальт, — и как поведет себя в такой ситуации сапфировое стекло, было не известно. Команда Хатчинсона стала искать наилучший и самый безопасный вариант крепления. Это отняло много сил и времени. Достаточно сказать, что подходящий вариант был создан только к марту 2001 года, то есть на воплощение

От «кирпича» до смартфона

идеи ушло почти два года. Так же, как и на поиск оптимального варианта крепления.

В апреле 2000 года было принято решение сделать сходство с часами еще большим, применив в конструкции телефона винты, аналогичные тем, что используются швейцарскими компаниями.

В итоге 1999 и 2000 годы были заняты поиском поставщиков и решений большинства технологических вопросов. В июле 2000 года компания открыла собственную штаб-квартиру в местечке Черч-Крукхэм недалеко от Лондона. Выбор места был не случаен. Лондон является не только одной из мировых финансовых столиц, это еще и один из центров мировой моды. Так что выбор сделали осознанный, тем более что цена ведения бизнеса в Великобритании не мала. Сыграло свою роль и то, что поставщики Vertu располагались в Европе — здесь было проще найти ювелиров, мастеров-часовщиков, которых можно задействовать и при сборке телефонов. Планировалось, что на площади 65 000 квадратных футов (около 6000 кв. м), будут расположены производство, склады, офис.

Для продажи и презентации телефонов предполагалось открыть магазины в Беверли-Хилз, Лондоне, Сингапуре, Гонконге и Нью-Йорке. Работа закипела, и тут возникли первые проблемы с поставщиками комплектующих. Оказалось, что компании, успешно работающие с элитными часовыми фирмами, выпускающими достаточно ограниченный объем продукции, не способны производить комплектующие в количествах, необходимых Vertu.

Как промежуточный итог: середина 2000 года, выпуск продукта намечен на конец 2001 — начало 2002 года. Есть офис, производственные площади. Из остального полностью доработан только логотип будущего телефона Vertu (это было сделано еще в начале 1999 года). Дальше предстоит заниматься доводкой всех компонентов будущего телефона, но компания наталкивается на проблемы.

В 2000 году создание телефона идет только на бумаге, поскольку нет единого списка поставщиков, совершенно непонятно, как совмещать разные части аппарата.

Началась гонка: в Nokia уже хотят видеть результаты работы молодой компании, но сроки постоянно переносятся, обстановка постепенно накаляется.

К началу 2001 года появился свет в конце туннеля: стали понятны сроки, в которые компания получит столь необходимые ей компоненты. Задача — создать только один телефон, одну модель. Прототипов как таковых не существует, тестируются отдельные компоненты. Так разрабатывается звуковая система, выбираются динамики для телефона, которые должны четко давать понять окружающим, даже тем, кто не видит телефона, что это играет Vertu. Уже в январе 2001 года записывается оригинальная мелодия — «Sandpipe», впоследствии она полюбится многим пользователям этих аппаратов, станет своеобразным символом телефонов Vertu. Но в момент создания этой мелодии самого телефона еще не существовало.

С доставкой сапфировых стекол появилась возможность собрать первые прототипы телефона. Это было сделано в марте 2001 года. В аппарат была установлена обычная клавиатура — клавиатура с рубиновым основанием была еще в разработке, ее начали устанавливать только в июле 2001 года. Инженеры, разработавшие систему с рубинами, создают несколько прототипов и патентуют ее. Но тут выяснилось, что клавиатура временами выпадает, кнопки не держатся на своих местах и могут вывалиться из телефона, хотя и издают положенный щелчок. Инженеры начали оперативно работать и в итоге решили проблему. И все равно к концу 2001 года прототипы выглядели очень сырыми и явно не годились для публичной демонстрации.

Телефоны из драгоценных металлов обязательно должны были иметь пробу. Выбор сертифицирующего органа был очевиден — это швейцарская пробирная палата (Swiss Assay Office). В октябре 2001 года был получен соответствующий значок, отныне Vertu получила право ставить пробу на корпусах своих телефонов. Впервые в истории пробирная палата выдала знак производителю электроники для электронного устройства.

От «кирпича» до смартфона

Примерно в эти же сроки компания собрала первые телефоны, полностью аналогичные тем, что поступят в продажу. Они не были еще начинены всей необходимой электроникой, но внешний вид, ощущение благородства металла, возделенный щелчок клавиши, сапфировое стекло — все было на месте. Гонку со временем выиграли Нуово и его команда, им было, что показать Nokia и миру. Официальный запуск марки Vertu и флагманского телефона был назначен на январь 2002 года. Начались последние приготовления. Настала пора выйти из тени.

Год 2002-й: успех или провал?

Никто не знал ответа

Приглашения на вечеринку по случаю запуска нового продукта, которая должна была состояться в здании Музея современного искусства в Париже 21 января 2002 года, получили около 900 человек со всего мира. Представители богемы, уважаемые банкиры, звезды кино — все были на этой вечеринке. Гвинет Пэлтроу папарацци запечатлели в момент, когда она крутила в руках телефон. Наутро газеты пестрели сообщениями о том, что Nokia запустила в продажу самый дорогой телефон в мире, его корпус выполнен из платины, а цена достигает 24 000 евро, — таблоиды обожают громкие фразы. Бомонд благосклонно принял новую марку, она была на слуху. Но для продаж этого было недостаточно — состоятельных людей еще предстояло убедить, что им стоит раскошелиться на такое устройство. Модель Signature стала первым аппаратом, но была ли она доступна для возможных покупателей? На презентации Нуово и Личфилд утверждали, что телефон можно будет приобрести уже летом 2002 года. Но производство продолжало оставаться основной проблемой компании: кроме нескольких прототипов, у нее ничего не было — о серийном выпуске пока не могло быть и речи. Более того, в момент презентации у Vertu не было даже полностью рабочих прототипов.

Но сразу после объявления компания начинает активно демонстрировать телефоны, а также принимает от клиентов депозиты на покупку, чтобы гарантировать доставку заказа. Называется первый срок продаж — август 2002 года. Где демонстрируют телефоны? Где придется и как придется. Компания сама инициирует ряд культурных мероприятий, художественные выставки, показы, на которых рассказывает о своем «инструменте». В крупных городах создаются «точки присутствия» Vertu.

Один из первых магазинов Vertu расположился на Родео-Драйв в Лос-Анджелесе. Эта улица знаменита своими бутиками, можно гулять от витрины к витрине, от Chanel к Cartier и дальше мимо Harry Winston к Bernini или Van Cleef & Arpels. Но первый магазин Vertu разместили вне улицы витрин, в него можно было попасть либо через демонстрационный зал Hugo Boss, либо с боковой улочки. Над дверью висел неприметный логотип, который ничего не говорил непосвященным. Внутри невозможно было попасть без предварительной записи: магазин работал только для демонстрации телефона приглашенным — тем, кто, возможно, станет клиентом Vertu.

Три стены огромного помещения были украшены фотографиями знаменитого британского художника и дизайнера Кристофера Баклоу (Christopher Bucklow), который сотрудничал с Vertu. Вдоль четвертой стены, выкрашенной в белый цвет, стояли три постамента с установленными на них телефонами, которые освещались софитами. Слева разместилась модель в корпусе из белого золота, в центре — в обычном корпусе, справа — платиновый вариант. Для первой тысячи покупателей в Vertu был предусмотрен подарок — сертификат, подписанный самим Франком Нуово.

Такие же «точки присутствия» были открыты в других городах: в Лондоне на Old Bond Street, в Париже в магазине Colette (записи не требуется, на стойке демонстрируется дешевый вариант телефона из металла), в Нью-Йорке на 57-й улице. Демонстрационные залы оборудованы в Сингапуре и Гонконге. Эти «точки присутствия» Vertu не являлись в полном смысле магазинами — первые два настоящих

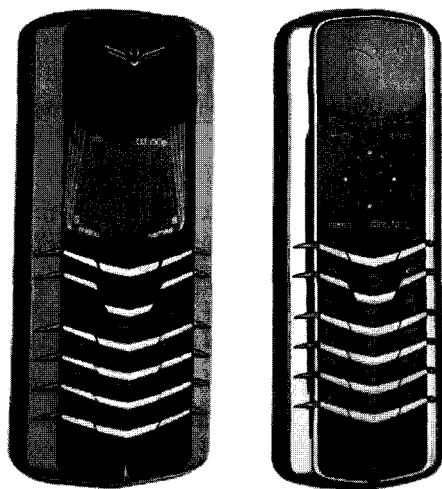
От «кирпича» до смартфона

бутика Vertu открылись в середине 2002 года (в июле в Париже, в августе в Сингапуре).

Первый рабочий телефон с номером 1 на корпусе получил сам Нуово. В дальнейшем он рассказывал, что некий джентльмен, имя которого он не называет, был готов выкупить этот аппарат за любые деньги. И если бы у Нуово были долги, то после такой сделки он рассчитался бы по ним («A gentleman whom I won't name offered me so much money for it that if I had any debts, they'd be gone. But I'd never part with it»).

В августе 2002 года начинаются продажи телефонов Signature.

За полгода, прошедших с первой демонстрации, аппарат немного меняет внешний облик. Сравните снимок одного из первых собранных Signature (прототип первой партии) с тем, что получилось в итоге.



Один из клиентов компании еще до августа 2002 года получил муляж телефона, который показывал друзьям. Рабочего образца не было, а настоящий аппарат прибыл только с началом продаж. Несмотря на все издержки, интерес к марке превзошел самые смелые ожидания сотрудников Vertu. Количество заказов росло, но технические

проблемы мешали точно предсказать реакцию клиентов на новые телефоны, что будет происходить с восприятием марки после начала продаж и первого реального опыта использования аппаратов. История Vertu только начиналась.

Конец 2002-го, начало 2003 года — серьезные проблемы

В 2002 году у Vertu уже есть два магазина и около 20 «точек присутствия» (к июлю 2003-го их число возросло до 50), но отсутствует сформированная розничная сеть. Очевидно, что телефоны Vertu — не тот товар, который поставляется в магазины операторов, его надо продавать вместе с ювелирными изделиями. Создание системы дистрибуции идет практически с чистого листа. Компания пыгается договориться с любым бутиком, который может предоставить место для телефонов, но настаивает на том, что это должно быть известное имя. Например, одним из первых с Vertu начинает работать лондонский Selfridge. Задача сложнее, чем кажется на первый взгляд: ведь ювелирные марки консервативны — многие не верят в возможный успех Vertu. И вплоть до переломного 2008 года у ряда ювелирных компаний остаются сомнения в том, стоит ли торговать телефонами этой марки. История развития розничной сети Vertu — это история договоренностей с каждым магазином, постоянного штурма маленьких высот. Параллельно в Vertu происходят и другие события, которые ставят весь бизнес компании под удар.

Брак при производстве Signature высок, аппараты своевременно не доходят до покупателей — они возвращаются на доводку до ума на производство, что приводит к срыву поставок клиентам. Это плохие новости. Но еще более плохи новости от Nokia: оптимизм Литчфилда и Нуово разделяют далеко не все. Некоторые топ-менеджеры серьезно считают попытки создания люксового бренда ненужной тратой сил и времени, продажи 8000-й серии огромны, заработать столько же на Vertu в ближайшие годы точно не получится.

К сожалению, эта часть истории связана с узким кругом людей, которые никогда публично ее не комментировали. Вы вряд ли найдете хоть какие-то упоминания о том, что в 2003 году внутри Nokia обсуждался вопрос о закрытии Vertu и прекращении работ над «люксовыми» телефонами. Найти документальные подтверждения дискуссии мне не удалось, за исключением высказываний ряда сотрудников Nokia о том, что в компании действительно ходили слухи о закрытии «дочки». Уверен, что причиной для рассмотрения такой возможности стали возрастающие траты на поддержку Signature, а также создание розничной сети.

Вложения в продажу одного экземпляра телефона от Vertu в первые несколько лет огромны, непомерны. Это инвестиции в будущее. Не всем в Nokia это нравится, но проекту дан «зеленый свет», он развивается. Однако с началом продаж летом 2002 года идут отзывы от первых покупателей — и они не всегда позитивны. Массовых нареканий на качество телефонов или корпуса нет, но возникают маленькие проблемы и недочеты, которые раздражают покупателей. Они хотят особого к себе отношения — ведь на телефоны потрачены баснословные деньги. В Vertu на тот момент еще не создано сервисного подразделения. Телефоны, нуждающиеся в ремонте, доставляют на фабрику — это занимает значительное время. Никаких отличий от швейцарских часов, которые можно ждать из ремонта месяцами. Но телефон — это не часы, он используется ежедневно. Поэтому увеличение срока ремонта означает потерю покупателя и плохой отзыв о продукте. В Vertu это понимают и пытаются максимально сократить сроки ремонта. Ситуация заметно улучшается в 2004–2005 годах, а значимый скачок в качестве сервиса произошел лишь в 2009–2010 годах.

А тогда, в 2003 году компания балансирует на грани. В планах Нуово — создание Ascent, более массовой модели, но проблемы с Signature, текущие вопросы отнимают много времени и сил; 2003 год можно смело назвать годом испытаний команды Vertu на прочность.

В этом году принимается решение о том, что телефоны не будут обновляться технологически (замена электронной

начинки при сохранении корпуса). Некоторых клиентов это не устраивает, но большинство предпочитает не расставаться со своими телефонами. Компания окончательно отказывается от первоначальной идеи, тем более что и технически она оказывается трудновыполнимой.

Concierge — уникальная услуга для клиентов Vertu

Как уже было упомянуто выше, параллельно с выпуском продукта класса люкс была предпринята и попытка создать соответствующий сервис, входящий в комплект с телефоном. Чтобы рассказ об истории Vertu был полным, стоит рассказать и о том, что это за услуга и как она работает. Тем более что в 2009 году этот сервис был скопирован другим производителем телефонов, компаний Sony Ericsson для модели Xperia Puriness. Успехом эта модель не пользовалась и быстро исчезла с прилавков, сегодня в руках покупателей ее почти не увидишь. Другое дело — служба Concierge, которая до сих пор пользуется значительным спросом, потому что ассоциируется с телефонами компании, а значит, свою роль выполняет на все сто процентов. Итак, описание сервиса.

Нажав на телефоне Vertu клавишу Concierge, вы увидите иконку с изображением подноса и сможете сразу позвонить в соответствующую службу. Звонок международный и оплачивается вами по тарифам вашего оператора (служба базируется в Лондоне). Звонить можно круглосуточно, оператор ответит на русском языке или перейдет на один из европейских языков (зависит от того, откуда вы звоните и есть ли ваш номер в системе). При покупке нового аппарата Vertu вы получаете годовую подписку на услуги Concierge бесплатно. При регистрации достаточно указать дату покупки телефона, а также номер, выгравированный на задней поверхности, и назвать свою фамилию.

Оператор (также его называют секретарем) может помочь вам в решении различных вопросов: от заказов авиабилетов до бронирования гостиниц, машин, покупки

цветов, поиска интересных мест, информации и так далее. Для некоторых операций может потребоваться регистрация вашей кредитной карты (с вас будут взимать плату за саму покупку). Уровень цен на заказываемые продукты или услуги премиальный, проще говоря, высокий. Безусловно, покупатели продуктов Vertu — люди состоятельные, а качество сервиса Concierge находится на высоком уровне, и стоимость лишь соответствует ему. Тем не менее обычный секретарь обладателя телефона с большой долей вероятности решит вопросы за то же или чуть большее время, но с большим экономическим эффектом для кошелька своего босса.

Для тех, кто решит возобновить подписку на услуги, доступно два тарифных плана — базовый и VIP. Учитывая местоположение компании, стоимость услуг выставляется в фунтах стерлингов.

Базовый тариф предполагает нечастые обращения в службу (верхний предел официально не декларируется, но составляет около 20 запросов в месяц). Стоимость составляет 60 фунтов стерлингов, или 89 евро в месяц, или 1068 евро в год. Оплата взимается за 6 месяцев и больше.

При оформлении *VIP-тарифа* абоненту выделяется персональный секретарь. Он доступен в течение 9 часов, в ночное время все звонки обрабатываются другими операторами. Стоимость данного тарифа составляет 200 фунтов стерлингов, или 300 евро в месяц (в год, соответственно, 3600 евро). Оплата на срок от 6 месяцев и больше. Для новых клиентов предусмотрена возможность получения VIP-услуг со скидкой, которая составляет 150 фунтов в месяц. Исходя из разницы тарифов, несложно подсчитать, что покупатели Vertu получают скидку 15% на базовый тариф первого года. По качеству обслуживания (скорость обработки заказа, используемые базы данных, перечень поставщиков услуг и т. д.) разницы между этими двумя тарифными планами нет.

В отличие от внешности, марки и дизайна телефона служба Concierge хоть и имиджевая, но, в принципе, известная окружающим. Аналогичные службы локального характера присутствуют в каждой стране, у каждого оператора.

При этом сервисы некоторых других глобальных игроков стоят значительно дороже, правда, и класс сервиса также выше.

Следующий шаг — модель Ascent, или Светлое будущее Vertu

Компания развивается, увеличивает производительность и объемы продаж, но для настоящего «продажного» рывка марке жизненно необходим «дешевый» телефон. Его идея появляется у Нуово задолго до начала работы над ним. Давно готовы эскизы спортивного аппарата, который должен олицетворять собой прочность, надежность и быть при этом относительно недорогим, самым доступным Vertu. Если первая модель заимствовала многое из часовой промышленности, то вторая, по замыслу Нуово, должна была иметь много общего с миром дорогих автомобилей.

В декабре 2002 года создается команда из инженеров, которая начинает создавать прототипы первого аппарата Ascent. Первый материал, который используется для корпуса, — нержавеющая сталь. Отличный выбор, который позволяет добиться матовых поверхностей, но, увы, сталь со временем истирается, поэтому Vertu вынуждена забраковать этот вариант. Сплавы алюминия, которые инженеры пробуют вслед за сталью, не царапаются и не истираются так сильно (все относительно, как вы понимаете), но внешний вид телефона оставляет желать лучшего — алюминий не выглядит настолько благородно, как сталь.

В начале 2003 года один из инженеров Vertu читает новость о создании неизвестной американской компанией нового сплава Liquidmetal — необыкновенно прочного и устойчивого к повреждениям. Его описание полностью соответствует тому, что ищут в Vertu, — легкий, устойчивый к царапинам, прочнее титана — короче, не сплав, а мечта. Для Vertu, немедленно вышедшей на связь с авторами разработки, наступает время экспериментов. Испытания нового сплава и «обкатка» новой технологии проходят

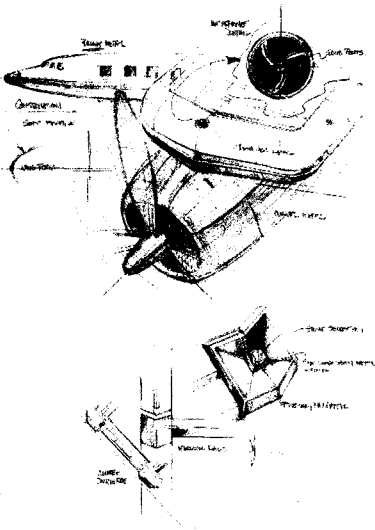
успешно — через полгода новый аппарат готов к производству.

Клавиши Ascent создаются из порошкового металла под давлением. Затем с помощью лазера на них наносится перфорация — от 575 до 800 небольших отверстий на каждой клавише. В комплексе они создают ни с чем не сравнимый вариант подсветки — ни одна компания не выпускает ничего подобного. Для кнопок используется рубиновое основание, их конструкция немного усовершенствована, есть характерный щелчок.

Второй аппарат от Vertu был впервые продемонстрирован публике также в Париже в январе 2004 года, спустя два года после презентации аппарата-предшественника. Но в отличие от Signature эта модель стала доступна практически сразу. Высокотехнологичные материалы, вставки из кожи, марка, которая уже имела определенный статус, и стоимость от 4500 евро сделали Ascent одной из самых популярных моделей от Vertu. Уже в сентябре того же года компания расширяет линейку цветовыми решениями — красным, синим и желтым. Они перекликаются с популярными цветами спортивных машин. Игра на сходстве модели со спортивными автомобилями набирает обороты. Позднее появится ограниченная серия Ascent Racetrack Legends с выгравированными трассами «Формулы-1» на задней крышке аппарата.

С этого момента историю успеха Vertu можно считать состоявшейся. Кстати, с популярностью Ascent связан анекдотический случай: один из топ-менеджеров Nokia увидел у своего подчиненного этот аппарат. На следующий день в Nokia появилось распоряжение о том, что сотрудники могут использовать телефоны Vertu, только если в состоянии в любой момент предъявить руководству документы, подтверждающие его покупку. Так в компании решили бороться с нецелевым использованием образцов, которые иногда попадали в руки менеджеров по продажам.

В середине 2000-х компания утвердила себя в качестве законодателя мод в области люксовых телефонов. Следующая модель от Нуово называется Constellation, от часов



и автомобилей он перешел к эстетике самолетов, в частности, частных реактивных моделей. Но эта часть истории уже не так интересна — компания развивается по понятным законам и принципам. Начальный этап пройден. Сегодня Vertu по-прежнему остается самым успешным производителем люксовых телефонов, хотя в этом сегменте у нее появляются конкуренты. Но пока им очень далеко до уровня Vertu и масштабной раскрутки собственных марок. А еще у них нет такого харизматичного дизайнера, как Франк Нуво.

Nokia 8800. Премиум-сегмент, или Второе рождение идеи

Созданием модели премиум-сегмента компания Nokia озаботилась еще в самом начале своего существования, но реальное внимание этому назревшему вопросу стали уделять только в 1996 году. Тогда и было принято историческое решение о создании премиум-модели, отличающейся от представленных на рынке телефонов, как форм-фактором, так и используемыми материалами.

Общее руководство над проектом осуществлял Франк Нуово. Перед дизайнерами и инженерами стояла трудная задача. С одной стороны, на руках имелась элементная база, не отличающаяся миниатюрностью компонентов; с другой — размер и вес будущего аппарата предстояло сделать минимальными по сравнению со всеми аппаратами на рынке. Специально под новый проект разрабатывали внутреннюю антенну, радиоблок, экспериментировали с различными материалами. Очень быстро дизайнеры пришли к выводу, что аппарат должен привлекать внимание хромированной поверхностью — еще лучше, если она будет из металла. Но технологические ограничения не позволили создать металлический корпус и вписаться в ограничение по весу — в итоге в новой модели использовался пластик с напылением, создававший видимость металла.

Модель получила имя Nokia 8810, официальное объявление последовало 18 марта 1998 года на выставке CeBIT в Ганновере. Публика приняла новинку восторженно: достаточно вспомнить ожидание начала продаж и отсутствие каких-либо конкурентов для этой модели. Именно этот аппарат впервые рекламировался в онлайн. В качестве полигона было решено использовать азиатские рынки. Число новаций нетехнического плана, касающихся появления Nokia 8810, равно как и количество историй-легенд, связанных с этим аппаратом, очень велико. Для компании Nokia данная модель поистине стала новой страницей в истории — и страницей примечательной. С маркетинговой точки зрения компанией было сделано все возможное — за несколько месяцев до начала продаж телефоны подарили участникам знаменитой шведской поп-группы Ace of Base, сингл которой «Life is a Flower» на тот момент входил в TOP-10 практически всех европейских чартов. Вручение телефонов проходило на сцене Олимпийского стадиона в Хельсинки, где группа давала благотворительный концерт. Интересно, что для Ace of Base это было первое выступление на территории Финляндии. В компании прорабатывали возможность использовать сингл группы в качестве мелодии звонка на Nokia 8810, но по ряду причин этого не случилось.

Для продвижения нового телефона использовались все возможные каналы, начиная с ТВ и заканчивая гляцевыми журналами. Благодаря рекламе модель стала объектом желания, притягательной для тысяч людей. Однако Франк Нуово настаивал на том, что Nokia 8810 — продукт, имеющий утилитарное значение, сродни хорошим часам или перьевой ручке. Собственно, вот его слова: «Мы хотели создать телефон, который не только отвечает требованиям современных технологий, но и, что более важно, имеет такой дизайн, при виде которого люди инстинктивно останавливают свой взгляд и говорят: “Мне это нравится!”. То есть это должен быть качественный телефон со стильным дизайном. Подобно изящным часам или перьевой ручке, Nokia 8810 — это не только продукт, в котором вы нуждаетесь, но и красивая вещь, которой вы хотите обладать».



«We wanted to create a phone which was not only about advanced technology. Even more important, we wanted to design a phone that would make people instinctively reach out and say, 'I like this,' a design that would communicate style and enduring quality. Like a fine watch or a fountain pen, the Nokia 8810 is a product you need. But more than that, it is a beautiful object that you desire».

Дизайнерам в полной мере удалось реализовать стоявшие перед ними задачи. В начале года все фокус-группы, проводившиеся компанией, показали, что дизайн, созданный командой Франка Нуово, определенно удачен, потенциальные покупатели с первого взгляда относят продукт к высокому ценовому классу. Особенно поражали результаты исследований на итальянском рынке, традиционно падком на все модное, — здесь Nokia 8810 получила наивысшие оценки. Как следствие, Италия стала одной из первых стран, в которой начались продажи этой модели,

которые со временем только подтвердили результаты исследований.

Компания не скрывала, а даже подчеркивала, что аппарат имеет металлизированное покрытие, но сделан отнюдь не из металла. Однако в процессе вывода модели на китайский рынок возникли проблемы с переводом: в документах и инструкции Nokia 8810 он «стал» металлическим. Летом 1999 года 62 покупателя, не обнаружив никакого металла у своих аппаратов, подали на компанию в суд за введение их в заблуждение. Генеральный менеджер Nokia в Китае Ren Weiguang's был вынужден опубликовать в СМИ открытое письмо к покупателям Nokia 8810. В нем объяснялось, что аппарат имеет хромированные поверхности, но не состоит из металла, а проблема возникла из-за неточного перевода. Стороны быстро пришли к согласию, и конфликт был исчерпан.

Второй «ложкой дегтя» стала работа радиоблока телефона: в первые четыре месяца после начала продаж большинство аппаратов выходило из строя. Проблема приняла массовый характер, и компании в срочном порядке пришлось решать ее, проводя гарантийный ремонт аппаратов. Одна моя родственница умудрилась отремонтировать телефон дважды — приобрела она его в ноябре, первый ремонт пришелся на январь, а повторный визит, во время которого все исправили окончательно, состоялся в апреле следующего года.

Обнаружив проблему, компания готовилась к различным сценариям в зависимости от реакции пользователей — в частности, им были готовы предложить не только ремонт, но и дополнительные бонусы. К счастью, большинство владельцев проблемных аппаратов были вполне удовлетворены ремонтом. В дальнейшем компания с успехом использовала полученный опыт — так, проблемы с экранами на Nokia 3310 также удалось решить в пределах гарантийных обязательств.

Последний штрих, о котором стоит упомянуть, поскольку он будет важен в дальнейшем рассказе, — так называемое «эмоциональное продвижение» Nokia 8810,

формирование чувственного образа (при продвижении, в частности, использовался слоган «Шестое чувство»). Вот как звучала реклама этого аппарата:

«Вы можете назвать это влечением, электрическим разрядом или волшебством. Именно это “шестое чувство” заставляет вас выбрать Nokia 8810 и сказать: “Я хочу этот телефон!” Если вас попросят объяснить почему, вы можете сослаться на то, что вам понравился материал, размер или вес телефона. Это так и одновременно не так. Вы выберете Nokia 8810 потому, что он сочетает в себе отличный дизайн и передовые технологии. Но полюбите вы его именно за беспрецедентное качество. Как вы об этом узнаете? Вам подскажет ваше “шестое чувство”».

“You might call it chemistry, electricity, magic. It is a sixth sense that makes you want to pick up the Nokia 8810 and say “I want this.” If asked to explain, you might say you like the materials, the size or the weight. It’s all of these and none of them. You like the Nokia 8810 because it is well-designed and technical advanced. But you love it because of a perception of its enduring quality. How do you know? A sixth sense.”

Попробуйте заменить название модели — и современный аппарат вполне подойдет под это описание. Над имиджем Nokia 8810 работали профессионалы, и результат их работы актуален и сегодня.

Продолжением Nokia 8810 можно считать модель Nokia 8850, которая была продемонстрирована публике 21 июня 1999 года. Хотя сходство дизайна, совпадение многих характеристик не сделали ее столь же популярной, как Nokia 8810, тем не менее этот аппарат также был удачен. Он остался на рынке до конца 2001 года.

Следующим шагом в премиум-сегменте для компании стало представление «титановых» моделей, в частности Nokia 8910. Здесь также использовалось напыление, но технологии позволили сделать его намного более качественным, чем в Nokia 8810/8850. Многие пользователи свято верили, что имеют телефон из металла, пластика в нем

От «кирпича» до смартфона

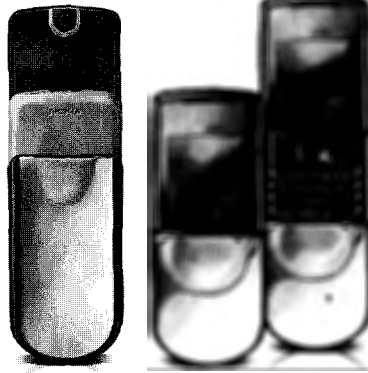
практически нет. В отличие от Nokia 8810 новая модель представляла собой другое направление дизайна. Преемственности между Nokia 8910 и Nokia 8810 как таковой нет, есть сходное позиционирование, и только. Форм-факторы двух моделей, несмотря на общую схожесть, были отличны друг от друга. Использование в Nokia 8810 движущейся крышки, прикрывающей клавиатуру, было обусловлено популярностью аппаратов с флипом. В 8910 применили иной механизм раскрытия: основной блок аппарата пружинной выталкивался из стакана. Аналогов такому механизму на рынке нет до сих пор — это удачный пример того, как новая технология дополняет имиджевый аппарат, придает ему дополнительный шарм. Задача, стоявшая перед дизайнерами Nokia 8910, отличалась от задачи, стоявшей перед разработчиками Nokia 8810. Здесь не шло речи о внешней элегантности, скорее было необходимо создать впечатление надежности (то есть обеспечить соответствие механизма, веса и размера аппарата его металлической, титановой «сути»). Дизайнеры справились с задачей на 100 процентов. Исходя из этого, можно смело говорить, что Nokia 8910, а также «i» — версия этой модели представляют собой второе семейство премиум-телефонов от Nokia. Де-факто эти модели не являются логическим развитием Nokia 8810. Продолжением последней мы смело можем считать Nokia 8800, которая была официально представлена 7 апреля 2005 года.

Премиум-сегмент сегодня, или Все новое — хорошо забытое старое

История имеет свойство повторяться. Данное утверждение прекрасно иллюстрирует судьбу модели Nokia 8800. При ее разработке и продвижении использовались ровно те же принципы, что и при создании первого аппарата этого семейства — Nokia 8810. Модель изначально создавалась с оглядкой на этот аппарат, большинство идей, которые использовались, пришли из того времени и были реализованы на новом технологическом уровне. Корпус в новом

Vertu: поворот в карьере Франка Нуово

аппарате теперь сделан из самого что ни на есть настоящего металла, плюс в духе последних тенденций аппарат стал слайдером. Сегодня это самый выигрышный фактор для премиум-сегмента.



Все остальные компоненты в Nokia 8800 — ровно те же, что и у предыдущей модели, с поправкой на современность.

Как вы думаете, какая тема стала основной при продвижении данного телефона? Да, это уже подзабытый большинством слоган «Шестое чувство». На презентации модели, проходившей в галерее Гарри Татинцяна в Москве, помещение разделили на шесть «зон чувств». В первой звучала музыка («зона слуха»), во второй можно было отведать изысканные кушанья (как вы уже догадались, это была «зона вкуса»). Далее следовали «зона обоняния» и «зона осязания». «Гвоздь программы» — шестая зона, естественно, была целиком посвящена Nokia 8800. Компания применила те же приемы, что использовались при продвижении Nokia 8810, благо о них помнили единицы — у рынка короткая память.

Следующим шагом стало создание уникального набора мелодий для данной модели. В качестве автора был выбран популярный японский композитор Рюити Сакамото (Ryuichi Sakamoto). Он работает в области электронной музыки и в свое время получил «Оскара» за саундтрек к фильму «Последний император». Основной темой для Nokia 8800 стала композиция Dharma. Именно она, по замыслу композитора, а также маркетологов компании должна была ассоциироваться с данным аппаратом. Вспомним, что в случае с Nokia 8810 слабые возможности аппарата для воспроизведения мелодий стали препятствием для сотрудничества компании с группой Ace of Base.

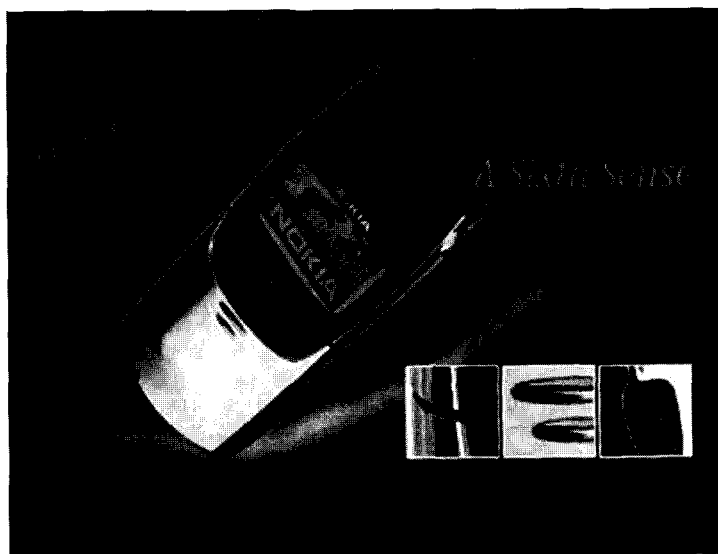
От «кирпича» до смартфона



Для любого продукта премиум-сегмента важна отсылка потенциального покупателя к другим статусным вещам, будь то часы или автомобили. Nokia в очередной раз не преминула сделать это: в частности, в описаниях модели упоминалось, что защитное стекло телефона аналогично применяемому в часовой промышленности и устойчиво к истиранию. Это, конечно же, было не сапфировое стекло, как пытались трактовать его многие, а всего лишь закаленное. Другая технология, заимствованная у часовщиков, — литье под давлением. Именно таким образом были выполнены функциональные клавиши аппарата. Практической ценности это не имело — это был вопрос престижа, попытка ассоциировать аппарат с дорогими марками часов и других аксессуаров, технологичным производством; примерно для тех же целей в модели Nokia N90 использовалась оптика от Carl Zeiss. Последний штрих — химическое травление, с помощью которого на задней поверхности аппарата была выгравирована надпись «Nokia».

Компания Nokia не только извлекла уроки из запуска Nokia 8810, но полностью реализовала свой потенциал в области маркетинга и рекламы, заложенный еще в 1998 году.

Vertu: поворот в карьере Франка Нуово



Принимая во внимание популярность марки, необычность телефона и отсутствие конкурентов в этом форм-факторе, «модели-потомку» Nokia 8810 можно было заранее прочить успешную судьбу. На примере этой пары моделей уже можно было предположить, каким будет ряд следующих продуктов компании.

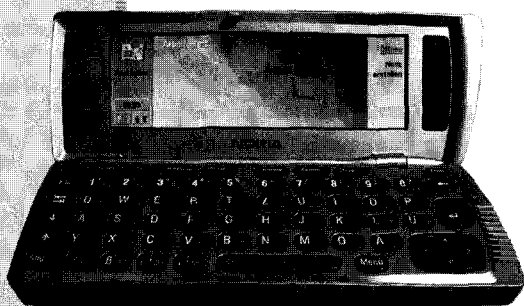
Зарождение смартфонов и коммуникаторов

Спросите, как расшифровывается аббревиатура UIQ, у тех, чья сегодняшняя деятельность связана с мобильными телефонами — и большинство наверняка пожмет плечами. История UIQ не является центральной темой для научно-популярных изданий и специализированной литературы. Многие читатели считают UIQ одной из версий Symbian, которую поначалу использовала компания Ericsson, а затем она досталась в наследство Sony Ericsson. Но это далеко не так, точнее, совсем не так. История UIQ изобилует ценным опытом, множеством правильных и ошибочных

решений — это одна из тех историй, когда знание прошлого помогает лучше понять события настоящего.

Не буду томить вас, уважаемые читатели: аббревиатура UIQ означает User Interface Quartz. В ее основе лежит операционная система Symbian, а первые аппараты на этой операционной

системе были разработаны под кодовым именем Quartz. Рассказ об истории UIQ невозможен без предварительного рассказа об условиях, в которых появилась на свет Symbian. Фактически на момент зарождения UIQ платформы S60 (в то время Series 60), а также коммуникатора Nokia 9210 были равнозначными. Они — «птенцы» из одного



гнезда, детища одной концепции, в основе их лежало одно и то же программное обеспечение.

Предыстория Symbian, основные вехи

Технологии не появляются из ничего — за идеями и устройствами всегда стоят живые люди, которые создают их. Сложно вообразить, чтобы просто так мог появиться такой продукт, как Ericsson R380s, либо коммуникатор от Nokia: слишком технологически сложны устройства, ставшие пионерами в своих областях. Приведу пример. Вообразите, что компания, выпускающая обычные, серийные малолитражки, вдруг научилась делать огромные грузовики, используя те же конвейеры, тех же инженеров, рабочих. Звучит нереально — ведь узлы и агрегаты грузовика, материалы, из которых сделаны его кабина и кузов, отличаются от тех, что применяются для изготовления легковых машин. Сравнить эти продукты невозможно, равно как и утверждать, что их разработка практически одинакова. Так же и с технологиями.

Историю Symbian зачастую представляют как начавшуюся с чистого листа. Не было ничего — и вдруг появилась компания, которая всего за несколько лет смогла разработать одну из лучших на момент ее представления операционных систем, ставшую базой для множества продуктов, в том числе телефонов Ericsson, Motorola или Nokia. Утопия, да и только.

Корни Symbian берут начало из компании Psion, которая выпускала электронные органайзеры, этакие «карманные помощники» на каждый день. В 1990-е годы подобные машинки были очень популярны, их производили многие компании, но оглушительного успеха смогла добиться только Psion. Причина крылась в огромном технологическом преимуществе, которое разработчики Psion заложили в свое детище.

Переломным для бизнеса Psion можно считать 1994 год. В это время еще не существовало полноценного world wide

web, на рынке не было ни PDA (Personal Digital Assistant) от Palm, ни Windows CE (первые устройства на ней появились только в 1997 году). Прообразом будущих устройств можно считать Apple Newton, появившийся годом ранее и не принятый публикой. В арсенале Psion с 1991 года — модель Psion Series3, которая имела полноценную QWERTY-клавиатуру, большой монохромный экран, две батарейки AA, питавшие устройство в течение 20–35 часов. Стандартный набор программного обеспечения включал в себя электронные таблицы, калькулятор, работу с документами, календарь с различными представлениями списка событий. Для PDA это был предел мечтаний, а на фоне громоздких ноутбуков Psion Series3 выглядел малюткой. Продажи росли, появилось сообщество энтузиастов Psion, к 1993 году вышло первое значительное обновление Series3, устройство получило дополнительный индекс — теперь оно называлось Series3a. Основные изменения претерпел экран, разрешение которого выросло до 480 × 160 точек на дюйм, также появился микрофон для голосовых заметок. Модели получили максимальную на тот момент память — 2 Мб.

Успехом эти устройства обязаны нескольким моментам. Первый и основной — компания стала пионером на практически свободном от конкуренции рынке. Имея опыт разработки органайзеров, в компании не боялись усложнять их функционально, мигрировать с одной аппаратной платформы на другую, чтобы добиться более высокого уровня функциональности. В Psion пытались бежать впереди рынка. И в 1994 году, когда продажи Series3 достигли рекордного для того времени максимума (всего было продано 1,5 миллиона устройств Series3 всех модификаций), в компании приняли решение о разработке собственной операционной системы следующего поколения. Даже внутри компании это решение было воспринято неоднозначно. Причина была проста: у Psion не было реальных прототипов «железа», на которых может работать ОС, — они появились только через год или даже позднее. Поэтому разработку ОС компания осуществляла на свой страх и риск исключительно на компьютерах — испытание на реальном «железе»

произойдет намного позднее. Внутреннее название проекта — Protea, позднее было заменено на EPOC (от английского «epoch» — «эпоха»). Разрабатываемая ОС, по мнению разработчиков, ни много ни мало открывала новую эру. Название оказалось пророческим, но оно же означало закат PDA от Psion. Инженеры Psion в шутку расшифровывали EPOC как «electronic piece of cheese» — «электронный кусочек сыра», намекая на то, что приобретение нового устройства сродни попаданию в мышеловку.

До заката PDA от Psion, однако, было еще далеко — в 1995 году ее устройства находились на волне популярности. Разработка EPOC шла полным ходом, появляется EICON, графический интерфейс для ОС. Видение Psion рынка для собственных продуктов было ясным. В будущем роль PDA начнут играть мобильные телефоны, и для выживания компании необходимо двигаться в этом направлении.

Осуществить переход от Series3 к Series5 на ОС EPOC было непросто. Если предыдущее поколение устройств базировалось на процессорах от Intel, то будущие мобильные устройства не позволяли их использовать. В перспективе энергопотребление грозило стать «узким местом» устройств, требовалось совершенно иное решение. В качестве него были выбраны процессоры ARM. В стратегии Psion закладывались сроки жизни каждой ОС на уровне от 10 до 15 лет, соответственно, и планирование аппаратной части было крайне важным, от этого зависела успешность будущих устройств.

В июне 1996 года происходит важное событие: разработчики EPOC выделяются в отдельную компанию Psion Software. Причина отделения кроется в стратегии Psion, ее ориентировании на рынок мобильных телефонов. Компания хочет лицензировать свою ОС



От «кирпича» до смартфона

для других производителей, предложить им свои наработки. Созданию Psion Software предшествует неудачная попытка покупки Amstrad. В то время было много спекуляций на тему: для чего нужен Amstrad компании Psion? Объяснение крылось отнюдь не в игровых приставках, над которыми работала в то время Amstrad, и не в наработках в области PDA (например, PenPDA был почти аналогичен Apple Newton и появился несколькими неделями ранее). Psion была заинтересована в компании Dancall Telecom, датском производителе мобильных телефонов, которого незадолго до этого купила Amstrad. Стратегия Psion подразумевала выход на мобильный рынок. Но сделка не состоялась, хотя зашла достаточно далеко (был проведен даже due diligence).

Любопытно, что Dancall Telecom все равно не остался в составе Amstrad, позже он перешел к Bosch, через несколько лет его купил Siemens. Именно в лаборатории Dancall Telecom была создана модель Siemens SX1. С заказом Siemens Mobile лаборатория перешла к Motorola.

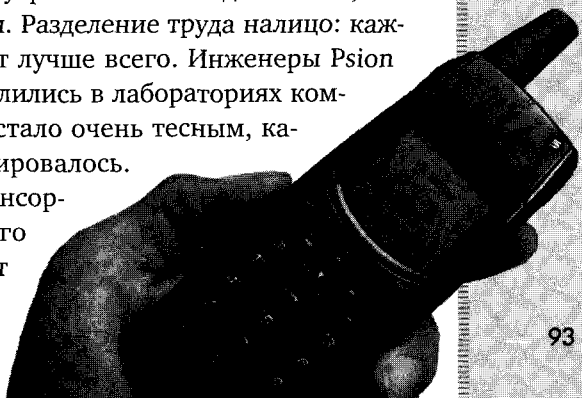
Отсутствие собственного производства, специалистов в области мобильных телефонов вынудило Psion искать другие пути выхода на этот рынок. Самый простой из них — лицензировать свою ОС и в альянсе с существующими производителями создавать совместные решения. Дело могло выгореть, так как Psion имела хорошую репутацию, ее устройства неплохо продавались и на горизонте уже была видна Series5.

В этот момент компания начала работать с первыми лицензиатами — теми, кто хотел получить продукты, использующие EPOC. Первый опыт был с компанией Philips — это создание насадки на телефон, которая добавляла к GSM-аппарату PDA-функциональность, сенсорный экран, имела собственную память 4 Мб, виртуальную клавиатуру и могла распознавать рукописный текст. Программное обеспечение Ilium базировалось на Message Suite — версии EPOC, которая имела встроенный почтовый клиент, поддержку TCP/IP, dial-up, web-браузер, а также все стандартные телефонные функции, например SMS-сообщения, набор номеров, телефонную книгу.

Идея Philips Ilium была не слишком оригинальна, подобного рода продукт уже имелся в арсенале Motorola (он назывался Clip-On Organizer), но предлагал меньшее число возможностей. Впервые Ilium был показан в 1998 году на CeBIT, но в продажу он так и не поступил. Philips оставил невысокий спрос на подобные устройства, да и сама модель, стоившая немалую сумму, не была лишена недостатков.

В 1997 году Nokia начала искать для линейки своих коммуникаторов замену операционной системе GeOS. Для Psion это был шанс, и компания использовала его на все 100 процентов, включившись в работу над вторым и самым продолжительным своим проектом. Коммерческий продукт получил название Nokia 9210 Communicator — это был первый Symbian-смартфон, хотя он и появился на рынке позднее Ericsson R380s. Работа над коммуникатором началась немного раньше образования Symbian, он базировался на референс-дизайне под именем Crystal. В то же время с третьим лицензиатом Psion Software — компанией Ericsson — шла работа над принципиально новым устройством, своего рода сплавом PDA и мобильного телефона с кодовым именем Quartz. Были и другие лицензиаты, например Oregon Scientific, выпустившая PDA Osiris, очень похожий на Series5, модель GeoFox One также была PDA, но без сенсорного экрана.

Схема работы, которую Psion Software предложила Nokia и Ericsson, была проста. Согласно ей, программное обеспечение создается внутри компании под «железо», выбранное производителем. Разделение труда налицо: каждый делает то, что умеет лучше всего. Инженеры Psion Software буквально поселились в лабораториях компаний, сотрудничество стало очень тесным, как и изначально и планировалось. Так появился на свет консорциум Symbian. Идея его создания принадлежит Nokia. В него привлекли Ericsson, а затем перед



От «кирпича» до смартфона

официальным объявлением на «подножку уходящего поезда» вскочила и Motorola. Официально о рождении Symbian было объявлено 24 июня 1998 года. Преобразованная в консорциум Symbian, Psion Software начала работу над коммуникатором от Nokia, которая длилась почти четыре года, параллельно занимаясь и Ericsson R380s.

Референс-дизайн — ошибки планирования

Частью стратегии Psion было разделение рынка мобильных терминалов по признаку форм-фактора и способа ввода текста в устройство. Для 1997 года такая концепция выглядела оправданно, тем более что Psion не имела собственного опыта разработки мобильных устройств. В те времена компании могли позволить себе сосредоточить усилия на каком-нибудь одном устройстве. Идея платформ только входила в моду. Фактически Psion и выступил в роли ее законодателя. Название этой концепции получило имя стратегии дизайна эталонов (reference design strategy).

Интересно, что в момент, когда еще не существовало даже Windows CE-устройств, в Psion предложили различать термины «смартфон» и «коммуникатор». Так, по мнению экспертов компании, к смартфонам относились все устройства в форм-факторе телефона, к коммуникаторам — все, что относится к форм-фактору PDA. Уже тогда были заложены предпосылки для путаницы этих наименований, которую мы наблюдаем сегодня. Автор придерживается мнения, что коммуникаторы — это устройства с QWERTY-клавиатурой, в то время как смартфоны — это все остальные. Хотя и такой подход нельзя назвать стопроцентно верным. Думаю, путаница утрясется только тогда, когда коммуникаторы и смартфоны «поглотят» друг друга, смешаются до степени полного родства. Этот процесс на рынке уже начался.

Вернемся к референсному дизайну для семейств устройств (device family reference design). В Psion выделили четыре основных класса:

- ♦ **Crystal** — из него вырос Nokia 9210 Communicator, раскладное устройство с QWERTY-клавиатурой. Позднее это направление стало известно как Series 80 и использовалось только компанией Nokia. В компании выпустили две версии программного обеспечения Series 80: на первой, помимо 9210, работал также 9210i, 9290; на второй версии — 9300, 9500, 9300i.
- ♦ **Quartz** — это концепция еще часто называлась MediaPhone. На самом деле изначально Quartz предполагалось использовать в устройствах класса internet table, больше похожих на PDA-устройства. Таким устройством можно назвать Nokia 7700, Nokia 7710. Концепция Quartz была переработана в лаборатории в шведском городе Роннебю — в итоге получился новый продукт, поэтому иногда возникает путаница в том, что считать платформой Quartz. Это не MediaPhone, как можно подумать, а именно то, что мы понимаем под UIQ-устройством. Первым подобным продуктом стал Ericsson R380s, из этого референс-дизайна родился UIQ, который затем использовался в продуктах Motorola, Ericsson, Sony Ericsson.
- ♦ **Emerald** — концепция обычного смартфона, типичным представителем такого устройства и стал опять же Ericsson R380s (прообраз на Quartz). Его пример хорошо показывает слабость стратегии референс-дизайнов, когда один класс устройств может успешно мутировать в другой. Фактически Quartz превратился в Emerald, что сделало существование этой платформы излишним. Ни одного продукта на Emerald выпущено не было, они даже не разрабатывались.
- ♦ **Sapphire** — эта платформа описывала обычные телефоны с клавиатурой; в зависимости от экрана, количества клавиш и других признаков делилась на два семейства: Red и Blue. Из Red Sapphire выросла концепция платформы Ruby, но устройства на ней так и не появились на рынке (Motorola RAZR v3, отмененная в конце 2008 года, имела «внутреннее» имя Ruby

и была последним концептом этой платформы). Из Blue Sapphire появилась платформа Pearl, она известна сегодня нам как S60, первым устройством на ней стала Nokia 7650.

Основным камнем преткновения для использования платформ стала невозможность стандартизировать интерфейс. Каждый из производителей имел свое видение того, как должен выглядеть телефон, что он должен уметь, какое у него меню и так далее. Уже на этапе разработки устройств на платформе Crystal, Quartz, Pearl выяснилось, что задачи в области интерфейса у каждой компании различны. Так, в Nokia интерфейсу придавали первоочередное значение. В 1996 году в компании начали разработку матричного меню (3×3), которое и появилось на Nokia 7650. Одним из условий компании было использование такого типа меню, всех интерфейсных особенностей телефонов компании. Подобное желание шло вразрез с самой концепцией референс-дизайна устройств. Получалось, что различия будут касаться не только форм-фактора и типа ввода, но и интерфейса, программного обеспечения. Члены консорциума Symbian придерживались этой линии с первых дней, но только в 2002 году Symbian официально признала, что стратегия референс-дизайна больше не действует. Это признание де-факто демонстрирует слабость идеи «централизации» разработок, в этот момент каждая компания уже вела работу над «своим» интерфейсом. Консорциум, который виделся как универсальный производитель и ОС, и интерфейса к ней, таковым не стал. Фактически к Symbian отошла роль создателя операционной системы, а каждый производитель стал ориентироваться на свой интерфейс.

В 2002 году это разделение приобрело и фактические черты. Так, первоначальным вкладом в Symbian со стороны Ericsson стала лаборатория в Роннебю, где создавался Ericsson R380s, первый аппарат на платформе Quartz.





Первый в мире
коммерческий
мобильный
телефон —
DynaTac 8000X
Motorola.
Потребители почти
сразу окрестили
новинку The Brick
(«кирпич»). В 1983 г.
телефон стоил
3995 долларов
США. Создатель
аппарата доктор
Мартин Купер
(Martin Cooper).



В 1991 г. компания Nokia предложила первый мобильный телефон для GSM-сетей — Nokia 1011. Он стала первым аппаратом с классической формой корпуса, но с закругленными углами. Замена «кирпича» «конфеткой» означала смену эпох, приход GSM и постепенное отмирание аналоговых стандартов.

3 января 1996 г. Motorola представила широкой публике первую в мире «раскладушку» StarTAC. С ее появлением телефон стал по-настоящему персональным мобильным аппаратом.





Еще одна культовая «раскладушка» компании Motorola — Motorola RAZR. Клавиатура в RAZR стала своеобразным фирменным знаком аппарата: традиционные клавиши в ней заменила тонкая металлическая пластина.



Модель Motorola v70 с поворотным экраном не стала популярной на рынке, но, по выражению экспертов, обогнала свое время.

Модель Motorola v80 отличала полоса, проходящая по боковому контуру верхней части аппарата, которая могла мерцать в такт музыке либо при звонке. Функция была необычна и дала развитие целому направлению так называемых «эмоциональных» аппаратов.



Первый слайдер — модель Siemens SL10 компания выпустила в 1998 г.

Изначально лаборатория создавалась для разработки Windows CE-устройств, то есть PDA с функциями телефона. С созданием Symbian в Ericsson отказались от этих проектов и полностью переориентировали Ronneby на новые задачи. С разделением интерфейсов лабораторию вывели в UIQ Technology AB, дочернее предприятие Symbian. Это был первый шаг UIQ на рынок.

Несколько штрихов к референсным платформам

Компания Ericsson не демонстрировала свои Windows CE-устройства, но использовала разработанный дизайн для первого аппарата на Quartz. Кодовое имя устройства — Pamela. Оно было представлено разработчиками в феврале 2000 года на конференции Symbian в Калифорнии, саму платформу под именем Ericsson Communicator Platform официально анонсировали в том же году на CeBIT. Посмотрите, как выглядит это устройство — оно не просто напоминает Windows CE-PDA того времени, а фактически является им, если судить по внешнему виду.

В Motorola разрабатывали Quartz-устройство под кодовым именем Odin. Эта модель могла стать предтечей Ericsson P800i и первым официально представленным аппаратом на UIQ. Но разработку свернули, посчитав, что она повлечет за собой немало проблем, а продажи будут весьма умеренными. На память нам остались только фотографии этого устройства, которое и сегодня выглядит вполне современно.

Также отменили и другое «божество» — модель с кодовым именем Thor. Она должна была выступить прямым конкурентом коммуникатора от Nokia, но так и не появилась на рынке.



Коммуникатор — история появления устройств

Очень часто приходится слышать вопрос: является ли тот или иной аппарат смартфоном или коммуникатором либо это что-то промежуточное? На рынке полностью отсутствует понимание того, что такое коммуникатор и откуда он берет свои корни.

Предпосылки появления коммуникатора

Как это часто случается с различными продуктами, каждый производитель шел к созданию карманных устройств, оглядываясь на окружающих и принимая во внимание свое видение рынка, потребностей покупателей. Одни компании пытались создать самое функциональное устройство, другие — самое миниатюрное, третьи — самое необычное. Можно вспомнить массу подобных примеров, но сейчас мы поговорим о рынке мобильных устройств и вспомним его историю.

Появление коммуникатора от Nokia не могло произойти в отрыве от рынка, как нечто уникальное. Этот продукт — прямое продолжение тех тенденций, что были в прошлом, решений других компаний в области интерфейса, дизайна продуктов. Не описав зарождение рынка карманных компьютеров, невозможно объяснить, отчего Nokia пошла именно этим путем, а не каким-либо другим.

Первыми карманными устройствами для вычислений стали калькуляторы. С развитием микроэлектроники их сложность возрастала. Первым научным калькулятором

карманного размера стал HP-35, компания Hewlett-Packard представила его в январе 1972 года. В течение десятилетия, прошедшего с этого момента, многие компании стали производить карманные калькуляторы, подобные устройства стали распространёнными.

Одновременно с этим шло развитие персональных компьютеров, создание карманного компьютера витало в воздухе. К этой задаче подступались разные компании. Одним из примеров такого компьютера стал Radio Shack Pocket Computer TRS-80 стоимостью 250 долларов. Tandy Corporation имела целую линейку настольных компьютеров под именем TRS-80, и эта модель стала в 1980 году расширением ее ассортимента. Нам не удалось найти более ранних упоминаний о карманных компьютерах, поэтому будем считать, что это устройство было первым.

Взгляните на внешний вид карманного компьютера: он максимально схож с программируемыми калькуляторами, которые тогда господствовали на рынке. В рекламе производитель специально подчеркивал отличия.

«Этот новый TRS-80 Computer — еще одна новинка от компании, предложившей миру свой бестселлер TRS-80. Это на самом деле компьютер карманного формата (а не программируемый калькулятор). Несомненно, это сверхмощный калькулятор, в том числе... И он «говорит» на самом распространенном языке ЭВМ — BASIC, который легко выучить. Вас очарует феноменальная вычислительная мощность карманного TRS-80 — идеального помощника для математиков, инженеров и бизнесменов».

«This new TRS-80 Computer is another «first» from the company which brought you the best-selling, world renowned TRS-80. A truly pocket-sized Computer (not a programmable calculator). Of course it is an ultra-powerful calculator too... And it «speaks» BASIC — the most common computer language, and the easiest to learn. You'll soon be impressed by the phenomenal computing power of this hand-held TRS-80 — ideal for mathematics, engineering and business application».



От «кирпича» до смартфона

Интерес представляет то, что производитель перебрал мостик между калькуляторами и первыми карманными компьютерами. Если проводить параллель с эволюцией, то TRS-80 Pocket Computer — переходное звено.



Модель была оснащена встроенными аккумуляторами, имела 1,5 Кб оперативной памяти, а также интерпретатор языка BASIC,

вшитый в ROM, что позволяло создавать свои программы. Дисплей выводил в одну строку до 24 символов. В качестве аксессуара были доступны принтер, подключаемый к компьютеру, а также кассетное запоминающее устройство

Одним из важных моментов в истории TRS-80 является стоимость: этот карманный компьютер не только имел облик программируемого калькулятора, но и соответствовал ему по цене. Компания создала продвинутый программируемый калькулятор, который назвала компьютером, чтобы выделить устройство на рынке и соотносить с уже имеющимися продуктами той же марки.

В течение следующих двух лет на рынке появились такие устройства, как Sharp PC-1500 Hand Held Personal Computer, Sanyo PHC-8000, Toshiba Pasopia Mini, а также новая модель от Tandy Corporation. Основными элементами питания подобных устройств стали обычные батарейки типа АА, что логично, как и то, что у них были однострочные экраны. Стоимость устройств колебалась в диапазоне от 100 до 300 долларов; рынок не был массовым — он поддерживался за счет энтузиастов.

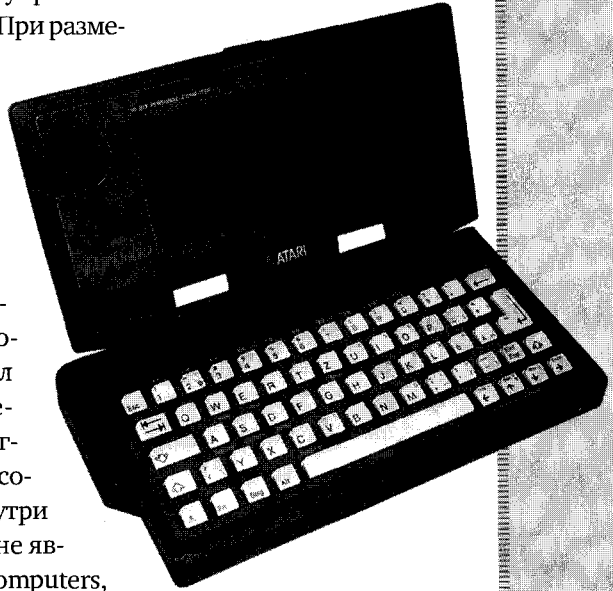
Компании осторожничали, не видя большого рыночного потенциала, но продолжали экспериментировать: наращивали объем памяти, увеличивали экраны. В результате появлялись весьма экзотичные устройства. Например, Seiko в 1984 году выпустила компьютер в наручных часах с экраном в 4 строки по 10 символов.

До 1989 года рынок замер, принципиально новых устройств не появлялось, пока 11 апреля на выставке COMDEX компания Atari Computers не представила Portfolio Portable. В отличие от того же TRS-80 это был полноценный компьютер, работающий под управлением DIP DOS (аналог MS DOS 2.11). При размерах $200 \times 105 \times 25$ мм это был самый маленький компьютер, который можно было взять в руку.

Здесь мы впервые сталкиваемся с тем, что для небольшого устройства производитель выбрал форм-фактор современного ноутбука, когда экран в закрытом состоянии находится внутри устройства. Этот ход не являлся заслугой Atari Computers, подобные решения были известны и раньше — в том же HP-110 мы видим сходную конструкцию, но размеры устройств отличаются разительно.

Истинная же заслуга Atari Computers состояла в том, что компания доказала жизнеспособность небольших по размерам устройств и удобство данной конструкции. При этом стоимость решения была на уровне 399 долларов, что также сулило масштабные продажи. Рынок будущих PDA-устройств начал приобретать вытянутые очертания.

Одним из пионеров этого рынка, внесших существенный вклад в его развитие, стала компания HP. Она также, причем на протяжении многих лет, придерживалась идеи раскладного корпуса. Первым подобным компьютером стал HP-95LX. Аббревиатура LX не имеет отношения к размерам, она всего лишь означает Lotus Expandable. Компьютер предназначался для работы с Lotus 1-2-3, умел отправлять почту,



От «кирпича» до смартфона



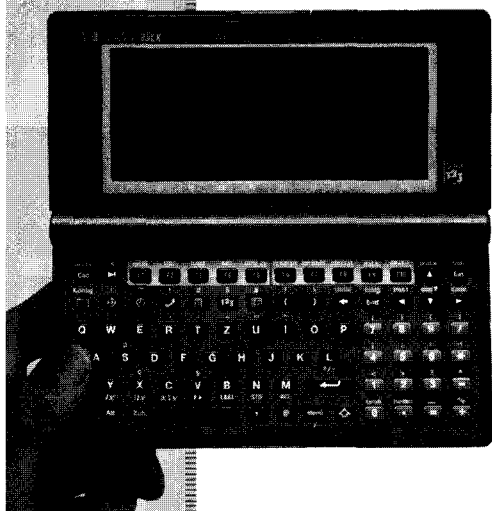
а также удаленно загружать файлы. Для устройства, впервые показанного 23 апреля 1991 года, это было если не революцией, то очень заметным результатом.

Технические особенности аппарата были для того времени необычны — это MS DOS 3.22, наличие 512 Кб оперативной памяти, LCD-экран, отображающий до 40 символов (25 × 80 или 248 × 128 точек). Модель разрабатывалась 15 месяцев, ее кодовое имя было Jaguar. Интересно, что за разработку отвечало подразделение HP, которое ранее создало калькуляторы HP 28C, HP 28S, HP 48SX. На момент выхода устройство стоило 699 долларов.

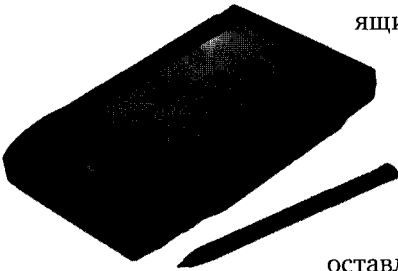
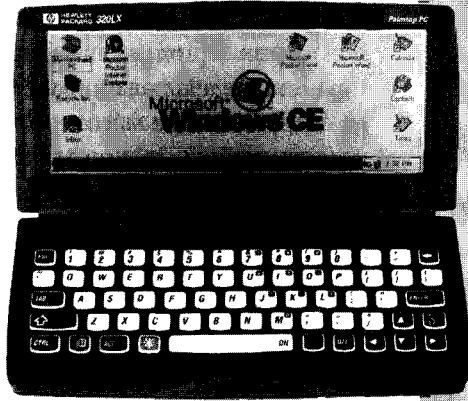
В свете появления первых коммуникаторов нам важно, что на HP-95LX использовались клавиши для быстрого доступа к определенным функциям, например календаря или телефонной книге. Клавиши были голубого цвета, что соответствовало другим продуктам HP.

Для компании это устройство стало первым в целом ряду — за ним в 1995 и 1996 годах последовала серия моделей OmniGo, в 1997 году вышли модели HP 300LX, HP320LX. Подобные решения определили развитие рынка, задали ценовые рамки для целого класса устройств.

Рассказ был бы неполным, если не упомянуть о появлении термина PDA (Personal Digital Assistant), который на долгие годы стал синонимом словосочетания «карманный



компьютер». В январе 1992 года этот термин ввел в обиход председатель совета директоров Apple Джон Скалли (John Sculley). В его трактовке PDA — это карманный компьютер, управляемый посредством стилуса через экран. А в мае того же года компания объявила об Apple Newton, первом PDA на рынке, который управлялся с помощью сенсорного экрана и стал родоначальником целого класса устройств. Продукт значительно опередил свое время но, несмотря на победные реляции первых лет, так и не стал популярным. Для иллюстрации этого утверждения можно привести пример последующей модели Apple Newton MessagePad 100. В первые 10 недель после его появления на рынке царил самый настоящий ажиотаж — было продано 50 000 устройств. Однако за весь жизненный цикл Apple Newton MessagePad 100 компания смогла продать их только 80 000. Иными словами, общий результат оставлял желать лучшего.



Интернет в кармане — зарождение рынка

Появление устройств, помещающихся в кармане, и бурное развитие Всемирной паутины должно было создать рынок доступа в Сеть как для мобильных операторов, так и для производителей подобных устройств. Но в первой половине 1990-х годов этого не произошло — основными достоинствами карманных компьютеров оставались загрузка

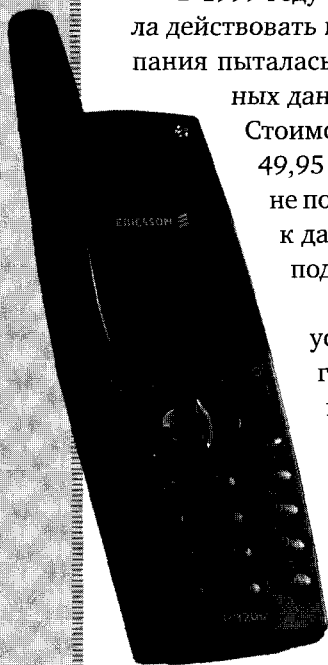
От «кирпича» до смартфона

почты, доступ к корпоративным сетям и получение файлов из них. Причин для задержки было множество, основная — запредельная стоимость эфирного времени для передачи данных. Вне массового рынка не было возможности создать тарифные планы без поминутной оплаты, также не было возможности взимать плату за фактически переданную информацию (то есть тарификации по объему, например в Кб). Отсюда вытекало и полное отсутствие спроса на такие услуги.

Рынок мучительно искал альтернативу для дорогой передачи данных в сетях сотовых операторов. В Канаде, например, появился сервис по доступу в Сеть для загрузки почты с фиксированной стоимостью 49,95 доллара. Для этого необходимо было приобрести модем в формате PC Card, услуга предоставлялась GDT Softworks и имела название InfoWave. Явным ее недостатком была малая зона действия цифрового радио, даже в сравнении с тогдашними сотовыми сетями.

В 1999 году с выходом Palm VII подобная услуга начала действовать на территории США. Первоначально компания пыталась взимать деньги за каждый Кб переданных данных, но эта схема оказалась провальной. Стоимость месячной подписки также составляла 49,95 доллара. При этом пользователь получал не полноценный Интернет, а всего лишь доступ к данным о погоде, котировках акций и тому подобному.

Однако уже первая волна карманных устройств показала перспективность этого рынка. Воодушевившись, различные компании начали создавать платформы и разрабатывать операционные системы. В 1995 году появляется Palm OS, которая в короткие сроки становится фаворитом рынка, но в ней изначально отсутствует возможность просмотра www (она появляется значительно позже). В 1996 году на рынок выходит Microsoft



с Windows CE — эта операционная система изначально включала в свой состав Internet Explorer. Годом позже появляется EPOC32, которая стала прообразом Symbian. В первых устройствах Series 5, в частности Psion Series 5, браузер www отсутствовал; лишь в 1999 году он появился на модели 5mx (Opera 3.62).

Интернет тем временем превращался в реальность и для обычных мобильных телефонов. Американский оператор AT&T в 1997 году запустил в продажу модель AT&T PocketNet, в которой был установлен браузер HDML (Handheld Device Markup Language) — упрощенный HTML. Для этого браузера необходимо было перерабатывать сайты, стандартный HTML не воспринимался. Новый сервис делал доступными около 25 специально подготовленных сайтов. При подписке в 29,9 доллара пользователь ежемесячно получал неограниченный доступ к почте. Дополнительные услуги по передаче данных оплачивались отдельно. Явными минусами этого решения стало небольшое число доступных сайтов, невозможность зайти на любой ресурс. В результате стандарт HDML так и не получил широкого распространения. Уместно также вспомнить, что разработчиком браузера для этого телефона стала компания UnWired Planet, ныне известная как OpenWave.

Идеи, заложенные в AT&T PocketNet, позднее были реализованы в WAP. Первым телефоном с поддержкой этой технологии стал Ericsson R320s. Однако в рамках нашего исследования появления коммуникаторов данная информация интереса не представляет.

Вышеизложенные факты свидетельствуют о том, что концепция мобильного Интернета в 1994–1996 годах оставалась туманной, все находилось в процессе поиска решений, а высокая стоимость доступа еще более усложняла его. Именно в этот момент в Nokia решают начать разработку коммуникатора, так как видят в зарождающемся рынке большой скрытый потенциал. Это был один из нескольких проектов — в компании еще не понимали, какое из устройств и вообще какой из типов устройства станет доминировать на рынке.

Nokia — поиски идеи

Первым коммуникатором на рынке стал Nokia 9000 Communicator. Он появился в марте 1996 года. Основную задачу, которую решали в компании, создавая его, было совмещение в одном устройстве двух продуктов — мобильного телефона и PDA (естественно, не в том смысле, который принят сегодня, собственно, и сам термин «коммуникатор» появился позднее). Слово «коммуникатор» было производным от communicate with environment — основной цели проекта, предполагавшей, что устройство должно взаимодействовать со средой. Позднее данное слово было зарегистрировано в качестве торговой марки. Использование этого термина другими компаниями — всего лишь дань уважения к Nokia и тому влиянию, которое она оказала на рынок, а заодно и компенсация за нарушение ее авторских прав.

Развитие Всемирной паутины диктовало необходимость добавления в аппарат встроенного браузера. С другой стороны, существовавшие телефоны имели экраны с небольшим разрешением. Создание же PDA-подобного устройства априори сокращало потенциальную аудиторию. Задача, на первый взгляд, не имела элегантного решения, и в компании решили создать новый класс устройств. В закрытом состоянии коммуникатор походил на телефон, в открытом — на небольшой компьютер. Это обеспечивало преимущество. С одной стороны, люди видели обычный, привычный телефон, с другой, открывая устройство, сталкивались с концепцией уже получивших распространение карманных компьютеров. В Nokia посчитали, что подобное сочетание факторов не должно было отпугнуть своей необычностью потенциальных покупателей.

Разработка первого коммуникатора велась в условиях строжайшей секретности, этот продукт никто не должен был видеть до официального анонса. Несмотря на массу инновационных решений в программном обеспечении, например появлении нового web-браузера, компания не проводила широкого тестирования новых функций. Тесты браузера состоялись только в 1996 году, они носили дружеский

характер и не были систематичными. Второй раунд тестирования пришелся на 1997 год, тогда компания исследовала этот вопрос более углубленно.

Разработка нового продукта впервые велась отдельными группами, каждая из которых отвечала за свое направление. С середины 1995 года основная команда разработчиков, своеобразный «штаб» по созданию Nokia 9000, размещалась в финском городе Тампере. Две команды по разработке программного обеспечения базировались в США, в Сиэтле и Сан-Франциско. Также в США, в Финиксе, находилась команда, отвечавшая за процессор. Наконец, люди, отвечавшие за выпуск готового продукта, сидели в Финляндии, в Сало.

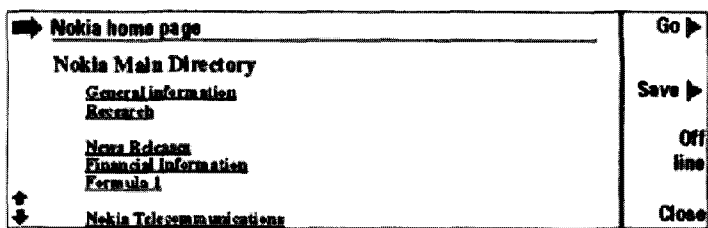
Позднее разработчики Nokia 9000 вспоминали, что тестирование программной начинки внутри компании не прекращалось практически ни на минуту. За счет разницы во времени в Финляндии проверяли, что было сделано в США за день, и американские специалисты, приходя на работу, уже видели финские комментарии и пожелания. Продукт создавался в бешеном темпе.

Вопросы, стоявшие перед Nokia, нельзя назвать простыми. К началу разработки браузера для первого коммуникатора данный тип программ существовал на ПК уже около шести лет, пользователи имели сложившиеся привычки и представления, у них был опыт работы с подобными приложениями. Требовалось в отсутствие сенсорного экрана и указывающего устройства (например, мыши) дать пользователю возможность выбирать гиперссылки на экране. Разработчики придумали очень простой путь: при прокрутке страницы первая встреченная ссылка подсвечивалась и ее можно было нажать. Браузер либо прокручивал страницу, либо перескакивал по видимым ссылкам. Сегодня в этом нет ничего необычного, все браузеры на обычных телефонах работают именно так, но первым, кто применил это, была Nokia со своим коммуникатором.

Другое решение касалось выбора того, что показывать пользователю при загрузке браузера. Загрузка любой страницы по умолчанию в 1996–1997 годах означала

От «кирпича» до смартфона

потерю немалой суммы денег, а кроме того, отнимала у пользователя от одной до двух минут, в зависимости от размера страницы. Разработчики приняли иное решение: в качестве главного представления браузера они создали Hotlist. На странице отображались ссылки, пользователь мог выбрать нужную, и только тогда начиналась загрузка. В Hotlist также можно было выносить свои ссылки. Идея была проста и понятна, сегодня она стала нормой. В ноябре 1996 года в PocketInternetExplorer на Windows CE мы увидели ровно тот же подход, такое же меню по умолчанию.



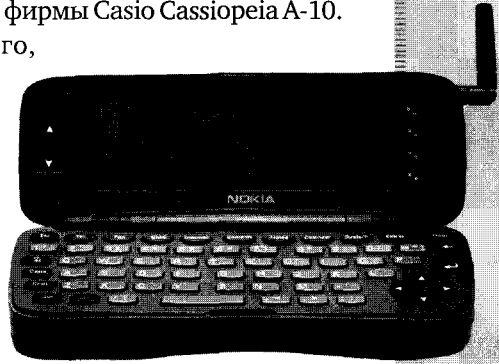
Изначально в браузере Nokia 9000 была предусмотрена возможность сохранения документов. Но опять же в силу высокой стоимости минуты эфирного времени при передаче данных читать документы в онлайн-режиме было делом достаточно накладным.

Технические характеристики Nokia 9000 Communicator находились на уровне продуктов того времени и даже немного их превосходили. В качестве процессора использовался модернизированный для мобильного применения Intel 386, операционной системой выступала GeOS 3.0 (позднее эту версию ОС в своем OmniGo 100 также использовала компания HP). Экран коммуникатора имел разрешение 640 × 200 точек, отображал до 8 оттенков серого. Область, доступная для приложений, была равна 540 × 200 точкам, справа постоянно отображались клавиши. В закрытом состоянии коммуникатор был полностью аналогичен Nokia 2110i — телефону, который был многим знаком.

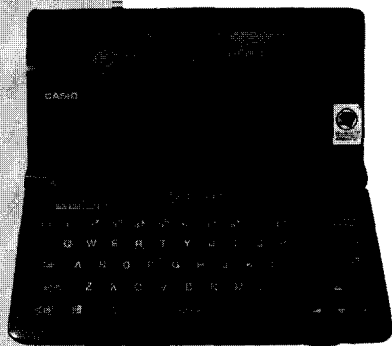
К инновациям стоит отнести то, что в Nokia решили использовать встроенный BIOS для Nokia 9000. Для этой цели

лицензировали решение от General Software под названием Embedded BIOS (версия 3.1).

Чтобы оценить технические характеристики продукта Nokia, следует вспомнить первое Windows CE-устройство на рынке. Оно появилось на полгода позднее, в конце ноября 1996 года. Это была модель фирмы Casio Cassiopeia A-10. Экран имел 4 оттенка серого, разрешение 480 × 240 точек. Объем ROM — 4 Мб, в то время как RAM — 2 Мб (расширялась до 4 Мб). К его плюсам стоит отнести сенсорный дисплей. Он не использовался для рукописного распознавания (хотя изначально такая функция имелась) и фактически заменял мышь. Цена Casio Cassiopeia A-10 была ниже, чем у Nokia 9000 Communicator, но для целевой группы это не было критичным.



На первый взгляд идея коммуникатора лежала на поверхности, решения были просты и элегантны. Но до Nokia никто не догадался совместить два типа устройств в одном, да и особых предпосылок для этого не было. Компания попыталась занять доминирующее положение на только возникающем рынке доступа к интернет-ресурсам, в первую очередь во Всемирной паутине. Первый коммуникатор на значительное время опередил всех конкурентов. Разница с выходом Windows CE составила около полугода, первые продажи Nokia 9000 начались в августе 1996 года, а Cassiopeia A-10 появилась на ряде рынков только в конце того же года. Стоимость коммуникатора до конца 1996 года составляла около 1000 долларов, затем последовало плавное ее снижение. В 1998 году она уже составляла около 550 долларов. При такой стоимости устройство на равных конкурировало с различными карманными решениями и не выглядело чересчур дорогим, хотя уже не было современным. Именно на этот период приходится расцвет компании Palm, сильно потеснившей все устройства на базе Windows CE и создавшей,



по сути, отдельный сегмент рынка, правда, не использовавший мобильный Интернет. Для устройств Palm расцвет их интернет-возможностей пришелся только на 2000 год, но уже было слишком поздно — рынок ушел вперед.

Первоначально Nokia 9000 Communicator продавалась только в странах с хорошо развитыми GSM-сетями — в компании понимали, что только там будут востребованы возможности

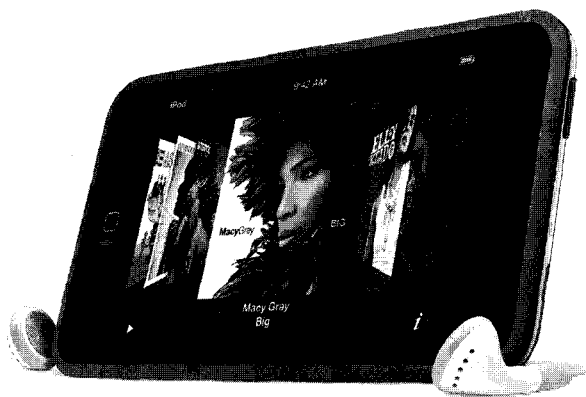
этого устройства. Так, рынку США пришлось ждать появления этого устройства до марта 1998 года. Первые же продажи показали, что коммуникатор здесь выступает не только как технически продвинутое устройство для доступа в Сеть — многие приобретают его как пионерский, революционный продукт, по сути, оплачивая его имиджевый эффект.

Для Nokia это устройство стало первым опытом по созданию карманного компьютера. Потенциал рынка для компании был уже тогда очевиден, но до 2006 года он так и не был реализован в полной мере. Обычные телефоны стали вполне успешно взаимодействовать с интернет-средой, что частично обесценило изначальное значение слова «коммуникатор». Но за прошедшие годы оно настолько прочно вошло в лексикон, что продолжает успешно использоваться. Многие компании, видя успех Nokia 9000 Communicator, старались неофициально называть свои модели именно коммуникаторами. Больше всего на данном поприще отличились производители устройств на Windows CE, хотя такие модели вполне подпадали под термин PDA, впервые введенный Apple. Возникшая тогда путаница продолжается до сих пор. На мой взгляд, назваться «коммуникаторами» могут только устройства от Nokia, а также модели, которые выполнены в схожем форм-факторе и имеют полноценную клавиатуру. Все другие аппараты, тем более с отсутствующей клавиатурой, к коммуникаторам не относятся. Но подчеркну еще раз, что слово «коммуникатор» — это всего лишь дань первому продукту этого класса.

Nokia Internet Tablet — история устройств и их идеология

Модель Nokia N810 относится к классу Internet Tablet, то есть устройств, оптимизированных для работы в Сети, если хотите, портативных браузеров с рядом мультимедийных функций. Подавляющее большинство никогда не слышало о таких устройствах не только от Nokia, но и от других производителей. Однако рынок Internet Tablet активно растет во всем мире, к нему можно спокойно отнести и портативные компьютеры, например UMPC, и мультимедийные плееры, например Apple iPod Touch, или что-то из продуктов RMP — Archos 705. В основе видового разнообразия устройств, их различных платформ лежит одно — мобильный доступ к Интернету сегодня крайне востребован и каждый производитель старается добавить к своему основному устройству эту функцию. В случае Apple это расширение функциональности iPod, превращение его сразу в два продукта — Apple iPod Touch и Apple iPhone. Идеологически оба продукта сравнимы, правда, один из них является лучшим на рынке плеером с проигрыванием видео, в то время как второй — весьма посредственный телефон с урезанной функциональностью (речь о первом iPhone, а не текущих моделях). Компания Archos пошла «со стороны RMP» и добавила в свои топовые продукты возможности, характерные для интернет-планшетов. Можно еще вспомнить ультрапортативные ноутбуки, такие как Asus EEE PC, вполне способные конкурировать с другими устройствами за внимание потребителя. Если посмотреть на основные темы, обсуждаемые сегодня на различных форумах, то можно

От «кирпича» до смартфона



Nokia N950

Archos 705

Apple iPad Touch

заметить, что они пестрят сравнениями той же Nokia N810 и Asus EEE PC. При сравнимой стоимости и относительно сопоставимых размерах эти устройства выполняют, по мнению потребителей, примерно одинаковые функции. И выбор между ними не слишком прост и очевиден.

Видовое многообразие устройств, ориентированных на одну и ту же рыночную нишу, обычно характерно для периодов становления рынка. Забавно наблюдать, как модная тенденция превращается в технологию «must have» («по умолчанию») и ее пытаются интегрировать везде. Мобильный Интернет сегодня можно найти в телефонах, где он уместен, плеерах, PMP, ноутбуках, игровых приставках, например Sony PSP. В бытовой электронике доступ к Сети также очень «важен» — появляются телевизоры с соответствующей возможностью: только воткните кабель либо поймайте беспроводную сеть. Пару раз я наткнулся на таких монстров в гостиницах, но воспользоваться ими не возникало даже отдаленного желания — в отсутствие клавиатуры и при побуквенном вводе с экрана это мне кажется просто извращением. То, что раньше было анекдотом, — вроде доступа к Сети из дверцы холодильника, сегодня превратилось в реальность, таких моделей становится все больше и кто-то их даже покупает.

Когда пена первых дней завоевания рынка схлынет, количество подобных устройств неизбежно сократится, их функции станут более специализированными. Музыкальные плееры будут «уметь ходить» не по всей Сети, а загружать лишь музыку, видео и небольшие статьи с соответствующих ресурсов. Холодильники, возможно, будут заказывать еду где-то в Сети, если такая причуда придет в голову их владельцам, но здравый смысл подсказывает мне, что большинство все-таки будет заполнять их по старинке.

Во что же выльется это эволюционное развитие? Будет ли на рынке одно устройство или много? Ответ на этот вопрос, на мой взгляд, очевиден. При всем многообразии устройств уже сегодня сформировался класс Internet Tablet — мы просто незаметно упустили момент его появления. Как можно формально описать такое устройство?

От «кирпича» до смартфона

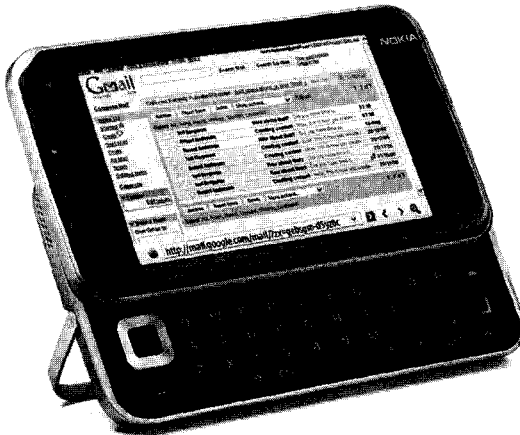
Наверное, оно будет отличаться рядом характерных признаков, которые я перечислю:

- ♦ Устройство портативное, помещающееся в кармане пиджака.
- ♦ Оснащенное сенсорным экраном, что сделает наличие клавиатуры необязательным, она станет опциональной.
- ♦ Доступ к Сети будет осуществляется с помощью беспроводных протоколов, например Wi-Fi.
- ♦ Устройство будет оптимизировано для работы с сетевыми страницами, обеспечивать их просмотр в том же режиме, что и на настольном компьютере.
- ♦ Устройство будет иметь встроенный почтовый клиент, пользователь сможет получать свою почту, просматривать, отвечать на нее.
- ♦ Время автономной работы будет рассчитано на один-два дня работы при умеренном использовании.
- ♦ Диагональ экрана от 5 дюймов и выше, в недалеком будущем стандартом станет 7–9-дюймовый экран.

Если бы не последний пункт, в данный класс можно было бы включить практически любой мобильный телефон. Хочу сразу подчеркнуть, что, как и на любом рынке, здесь всегда будут существовать устройства, находящиеся посередине между классами, например топовый телефон будет чем-то похож на младшие модели Internet Tablet и, соответственно, начнет догонять их и по размерам. Возможно и смешение разных классов устройств, но это будет не правилом, а скорее исключением.

Много ли подобных устройств на рынке сегодня? Отнюдь нет, с ходу можно назвать всего несколько из них — это Nokia N800, Nokia N810, Apple Touch. Все они относятся к одному поколению, в них заложены одни и те же идеи. Попутно хочется развеять миф о Nokia N810. Эта модель не является продолжением и преемником Nokia N800, технически это лишь ассортиментное расширение

уже существующего модельного ряда. Так же, как телефоны с QWERTY-клавиатурой и без нее. Аппараты базируются на одной и той же платформе, используют одни и те же решения. Более того, на Nokia N800 устанавливается та же операционная система Linux OS2008, так что разница между двумя моделями становится и вовсе призрачной. Аппараты, безусловно, различны, как различен и опыт от их использования, но это продукты одного поколения.



Само название сегмента устройств — Internet Tablet — принадлежит опять же компании Nokia, и первым продуктом в нем стала Nokia 770 Internet Tablet. Компания долгое время подбиралась к этому сегменту, создав направление

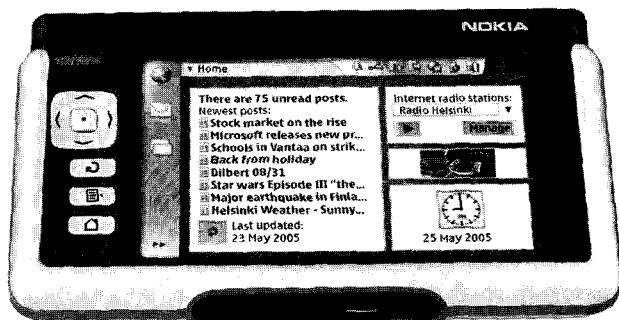
коммуникаторов. Однако миграция от коммуникаторов к Internet Tablet имела и промежуточное звено эволюции, его назвали Media Devices. В 2002 году компания начала разработку модели Nokia 7700, но столкнулась с трудностями в реализации сенсорного ввода и скорости работы устройства. Модель получилась медленной, два года работы привели к тому, что осенью 2004 года новинку стали предлагать только партнерам компании, купить аппарат в свободной продаже было нельзя. Тогда же с небольшой задержкой вышла чуть «подретушированная» версия этого аппарата — Nokia 7710. Это было последнее устройство на платформе Series 90, затем компания отказалась от нее в пользу развития S60. На момент начала продаж это было уже известно, и «тупиковая ветвь» снискала интерес только у пионеров технологий, тех, кто в первую очередь ценит в модели ее необычность.

Опыт Media Devices не прошел бесследно. В компании пересмотрели функциональность подобных устройств и, чтобы откреститься от неудачной модели, ввели новое обозначение — Internet Tablet. Однако уже первая «таблетка» имела индекс Nokia 770, что невольно напоминало о Nokia 7700.

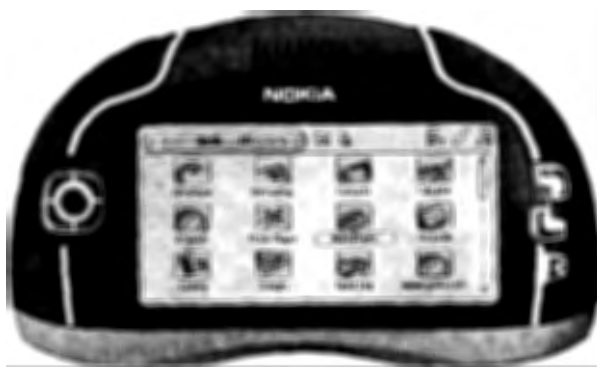
Новое устройство стало «белой вороной» в портфолио компании. Оно работало под управлением Linux. Версия операционной системы получила имя Internet Tablet OS2005 (Debian/GNU/Linux от Maemo). Специально для разработки этой ОС, а точнее, адаптации Linux для портативных устройств была создана торговая марка Maemo, принадлежащая Nokia. Модель Nokia 770 была анонсирована в мае 2005 года, а на прилавках появилась уже 3 ноября того же года.

Это устройство нельзя было назвать бестселлером, но это и не был провал. Оно привлекло внимание покупателей, однако с точки зрения потребительских характеристик отличалось медлительностью, нестабильной работой, отсутствием распространенных в других устройствах функций. Вместе с тем новая платформа стала интересной

Nokia Internet Tablet — история устройств и их идеология



Nokia 7710



Nokia 7710



Nokia 7710

От «кирпича» до смартфона

для обкатки новых решений, поводом для привлечения новых разработчиков программного обеспечения.

Технически модель была построена на платформе TI OMAP 1710, включавшей процессор ARM9 с тактовой частотой 252 МГц. Устройство имело 64 Мб оперативной памяти и 128 Мб флэш-памяти, половина последней отводилась под пользовательские данные. Был предусмотрен слот для карт памяти RS-MMC, в момент выхода устройства этот формат карт считался стандартным для мобильных устройств. Наличие Wi-Fi (802.11 b/g) делало аппарат «прожорливым», поэтому инженеры установили в него Li-Pol аккумулятор емкостью 1500 мА·ч. Изначально предполагалось, что устройство сможет работать с различной периферией, поэтому в него добавили Bluetooth (версия 1.2), присутствовал разъем miniUSB, который мог выступать в режиме Host (пассивный, без питания).

В Nokia 770 заложили основной прообраз, если хотите, форм-фактор будущих устройств Internet Tablet от Nokia. Размеры Nokia 770 — 141 × 79 × 19 мм, вес — 185 грамм (с защитной крышкой — 230 грамм). При этом диагональ сенсорного экрана — 4,1 дюйма, разрешение — 800 × 480 точек (65 000 цветов). В комплекте с интернет-планшетом была пластиковая подставка, на которую его можно было поставить, аналогичная подставка была и в Nokia 7710.

В начале 2006 года от пользователей Nokia 770 стали поступать различные комментарии о работе устройства, они были как положительными, так и негативными. Аппарат мог выступать в качестве мультимедийного, но был оснащен только одним динамиком, имел встроенный микрофон. Качество воспроизведения музыки через наушники было средним, просмотр видео требовал перекодирования файлов. Ограничений было много, но разработчики смогли учесть ряд пожеланий, и летом 2006 года вышла финальная версия Internet Tablet OS2006. Основными преимуществами по сравнению с предыдущей версией стали быстрое действие, экранная клавиатура для ввода текста пальцами (в дополнение к распознаванию с помощью стилуса), поддержка VoIP и встроенный Jabber-клиент. В ноябре вышло

незначительное обновление ОС, добавились новые виджеты, в частности апплет поиска для экрана в режиме ожидания.

На примере Nokia 770 компания показала, что серьезно рассматривает платформу и намерена развивать ее и в дальнейшем. В октябре 2006 года для Nokia 770 появился внешний GPS-приемник и соответствующее навигационное ПО. Из-под пера программистов Маэто в 2007 году вышла даже специальная версия Tablet OS2007 Hacker Edition, которую можно было установить на «старенькую» Nokia 770.

Подытоживая ключевые моменты, связанные с Nokia 770, можно сказать, что это устройство стало первым в классе Internet Tablet и определило направление развития для последующих моделей. Стоимость Nokia 770 в начале продаж составила около 370 евро.

В январе 2007 года компания анонсировала на CES в Лас-Вегасе второе поколение устройств класса Internet Tablet и его первого представителя, Nokia N800. Одновременно с этим появляется и новая версия ОС Linux Internet Tablet OS2007. К значимым изменениям относится использование чипсета TI OMAP 2420 с процессором ARM11, работающим на частоте 330 МГц. Интересно, что реальная частота процессора была 400 МГц, но в силу программных ограничений она была понижена и разблокирована только в Linux Internet Tablet OS2008, которая была доступна для Nokia N800. Тема скрытых возможностей в полной мере затронула Nokia N800: в оригинальной поставке отсутствовало приложение для радио, но энтузиасты быстро нашли такую возможность, и позднее FM-радио стало стандартным в поставке аппарата. Вероятно, производитель хотел зарезервировать радио только для второй модели этого поколения — Nokia N810.

Прелесть Nokia N800 заключалась в том, что технически этот аппарат был похож на другие продукты S60, использующие OMAP2420. Но одновременно с этим он имел экран, унаследованный от Nokia 770, — те же 4,1 дюйма и разрешение 800 × 480 точек (65 000 цветов). Взросший объем оперативной памяти был равен 128 Мб,

От «кирпича» до смартфона

флеш-память — 256 Мб. Производитель пошел на необычный шаг — добавил два полноразмерных слота для карт памяти SD (поддерживаются карты большого объема, до 16 Гб). Один слот был спрятан внутри аппарата, второй доступен и снаружи, поддерживалась «горячая» замена карт. Такой подход был продиктован тем, что поль-

зователь мог увеличить объем виртуальной памяти за счет файла на карте — и для этого был нужен несъемный носитель.

Аппарат получил два стереодинамика, VGA-камеру, выскакивающую из корпуса и вращающуюся на 360 градусов, стандартный разъем 3,5 мм с поддержкой гарнитур от Nokia и обычных наушников. Версия Bluetooth 2.0 не поддерживала протокол A2DP, но с помощью программ третьих компаний его можно было добавить. Протокол USB стал версии 2.0.

Другие ключевые нововведения этого аппарата — поддержка Skype, использование Opera в качестве основного браузера и наличие Adobe Flash 9-й версии. Мультимедийный плеер был улучшен, добавлена поддержка ряда форматов. Появился клиент RSS-лент. Все это было сделано при фактическом сохранении размеров устройства — 144 × 75 × 18 мм — и весе 206 грамм. К значимым деталям можно отнести подставку, представлявшую собой часть корпуса, откинув ее, можно установить Nokia N800 на любой ровной поверхности. С учетом возможности подключения обычной клавиатуры это выглядит очень интересным. Подобные подставки становятся стандартными и для топовых решений в N-series в 2008 году. 2007 год вообще был важным для развития семейства Internet Tablet, на рынке появилось множество программ сторонних разработчиков для этой ОС. Стоимость Nokia N800 в январе 2007 года составила 399 евро (в США — 399 долларов).



В октябре 2007 года компания Nokia анонсировала третий аппарат в категории Internet Tablet — Nokia N810. Он поступил в продажу в декабре, но широко стал доступен только в начале 2008 года. Технически аппарат строился на той же платформе TI OMAP 2420, но претерпел и ряд кардинальных изменений. Так, производитель отказался от встроенного, скрытого, слота для карт памяти, его заменила встроенная память в 2 Гб. Оставшийся слот SD стал способен работать с картами объемом до 32 Гб. К основным новациям этого аппарата стоит отнести то, что это был горизонтальный слайдер, интернет-планшет с QWERTY-клавиатурой. В Nokia N810 имелся встроенный датчик освещенности, разъем из miniUSB превратился в microUSB. В соответствии с духом времени появился встроенный GPS-модуль, с ним работало ПО от Маето, которое стало стандартной частью операционной системы Linux Internet Tablet OS2008. Серьезной переработке подвергся мультимедийный плеер, браузер изменился с Opera на MicroB (основан на Mozilla Gecko), обновился интерфейс. Впервые для Internet Tablet обновился экран, добавлена зеркальная подложка, которая улучшает видимость на солнце. Но все основные характеристики дисплея остались прежними. Стоимость устройства составила все те же 399 евро.

Идеология Internet Tablet вкратце

Категория Internet Tablet стала лабораторией для множества решений, которые впоследствии внедрились в массовые продукты. Это уже упомянутые подставки, тактильная отдача при нажатии на сенсорный экран, известная сегодня под именем *Naptikos*. Каталоги для загрузки программного обеспечения имеют прямой прообраз в виде репозиториев в OS Linux Tablet Internet. Список примеров можно продолжить. Значит ли это, что сами устройства не слишком интересны и Nokia не делала на них ставку? Отнюдь нет.

Рассматривать Internet Tablet стоит как джокера, который должен был сыграть в самый неожиданный момент. Относительно небольшая группа разработчиков, быстрая реакция на отзывы пользователей, небольшой модельный ряд и прямая связь операционной системы с «железной» составляющей плюс легкость работы с SDK для независимых разработчиков — все вместе создает питательный субстрат для появления новых, коммерчески интересных устройств этой категории.

Изначально подобные устройства создавались с ориентацией на рынок США, который, с точки зрения информационной сети, является наиболее развитым в мире. Но в 2007 году продажи были столь хороши и в Европе, что в будущих продуктах ориентация на США отходит на второй план. Интересно, что в Internet Tablet компания апробировала такие вещи, как возможность смены версии ОС пользователем, поддержку старыми устройствами новых версий ОС. Это принципиально иной подход, чем на сегодняшнем рынке смартфонов. Постепенно он начал применяться и для основной линейки продуктов.

В Nokia пытались создать портативное устройство для доступа в Сеть, общения, в будущем — компаньона для мобильного телефона, то есть второе, дополнительное устройство. Сегодня мы знаем, что Nokia упустила рынок Internet Tablet, ведь на слуху планшеты iPad от Apple, которые реализовали все идеи, заложенные в этот класс устройств. Уместно говорить о том, что в Nokia не смогли

реализовать свои наработки и этот производитель остался одним из немногих, кто не представил свои планшеты сразу после выхода Apple iPad. К сожалению, на рынке часто происходит подобное — важно не только придумать концепцию устройства, но и реализовать ее на практике.

Модный Helibri от Siemens, или История обреченного проекта

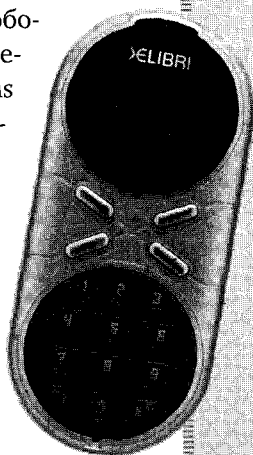
В 2000–2001 годах нарастающие проблемы мобильного подразделения Siemens стали очевидны: менеджмент продолжал победно улыбаться, но параллельно озаботился поиском стратегии выхода из кризиса. Это время можно смело называть расцветом исследований рынка от Siemens Mobile — ни до того, ни после компания не проводила такого количества работ, посвященных будущему рынка мобильных терминалов. Руководство получило карт-бланш на реализацию любой из стратегий, которая вернула бы подразделению утраченные рыночные позиции, повысила рентабельность и обеспечила будущее. Оставалось определиться, какую из стратегий выбрать, и начать действовать.

Одним из консультантов компании выступал Джордж Аплинг (George Appling), работавший на McKinsey. Идеи молодого и амбициозного консультанта, пришлось по душе руководству Siemens Mobile. В компании решили попробовать себя в новой нише модных телефонов-аксессуаров. Руководить проектом предложили Джорджу. Со стороны Siemens проект инициировал Руди Лампрехт (Rudi Lamprecht), возглавлявший подразделение Information and Communication mobile, частью которого и являлось Siemens Mobile. CEO Генрих фон Пирер (Henrich von Pierer) поставил перед всеми мобильными подразделениями Siemens задачу — к окончанию 2005 финансового года обеспечить возврат инвестиций на уровень 8–11 процентов. Для нового предприятия Helibri устанавливался аналогичный показатель.

Молодой техасец привлек для работы над проектом своего земляка Чада Эллиса (Chad Ellis), с которым познакомился в Гарвардской школе бизнеса. С середины 2001 года началась проработка концепции мобильного телефона в качестве аксессуара для модной молодежи. Предпосылка проекта, идея, проданная Siemens Mobile, звучала крайне привлекательно — создать марку мобильного телефона, которая повторит успех Swatch на рынке часов. Недорогой телефон, выступающий второй, третьей моделью, но не основным аппаратом. В первую очередь аксессуар — во вторую телефон.

Для создателей концепции этот проект мог стать выигрышным билетом, поэтому при планировании основной акцент был сделан на необходимость создания новой торговой марки, отдельного предприятия для выпуска подобных телефонов. В пользу такого решения выступала необходимость дистрибуции телефона-аксессуара через модные бутики, а не через привычные розничные сети для мобильных телефонов. В пример ставился опыт Vertu — эта компания являлась «дочкой», а не производственным подразделением Nokia.

Были расчеты и выкладки Апплинга искренними или в них сквозило лукавство, мы вряд ли узнаем. Возможно, присутствовало желание самостоятельно контролировать предприятие, получить максимум свободы от «родительской» компании. Роковое решение было принято в середине 2001 года. Siemens Mobile создает дочернее предприятие, президентом которого становится Джордж Апплинг. Это была вершина развития Xelibri: режим максимального благоприятствования, минимальные ограничения в бюджетах, ожидание чуда и огромных продаж. Менеджмент Siemens Mobile верит, что это чудо свершится и дочернее предприятие совершит невозможное — даст новый импульс развитию телефонов под маркой Siemens. Закрепившись на рынке, Xelibri, по замыслу, будет не просто



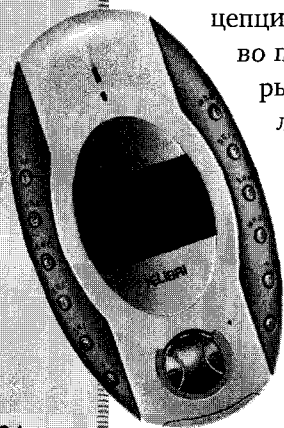
От «кирпича» до смартфона

приносить прибыли «родительской» компании, а формирует для нее положительный имидж, станет «счастливой лошадью» в каждом из забегов. Таким видится этот проект внутри Siemens Mobile, контроль над стратегическими решениями Апплинга минимальный, все замечания носят рекомендательный характер — у президента новой компании карт-бланш на совершения чуда. И его с нетерпением ждут.

Костяк новой компании формируется из маркетологов, менеджеров Siemens Mobile, за направление дизайна отвечают внешние консультанты, хотя общая стратегия контролируется изнутри Xelibri. Для менеджмента Siemens компания Xelibri — лишь один из проектов, ему не уделяется повышенного внимания, но на него рассчитывают.

Проект начинает обрастать плотью, в Xelibri верят, что благодаря ему смогут совершить революцию на рынке мобильных телефонов. Вера эта искренняя, не замутненная проблемами текущего дня. Чтобы не делить успех ни с кем, принимается опрометчивое решение создавать телефоны Xelibri «с нуля». Для рынка, пришедшего к концу 1990-х годов к понятию «платформ», тиражированию существующих решений в различном дизайне, подобное решение не выглядело оправданным. Оно означало дополнительное время, деньги, но срок до запуска первой коллекции, назначенного на весну 2003 года, был огромен.

Практически весь 2002 год уходит на проработку концепции реализации телефонов под маркой Xelibri (слово произносится как «ex-sell-i-bree», новые партнеры порой путались и называли марку иначе). Делить успех с существующими подразделениями Siemens Mobile по всему миру в Xelibri не хотят. Свою миссию компания видит в том, чтобы совершить революцию (ни больше ни меньше!) и помочь своим успехом Siemens, но полагаться на «устаревшую», непригодную для Xelibri систему реализации, по мнению Апплинга, нельзя. Имея за спиной Siemens Mobile, в Xelibri отказываются от ее помощи, мотивируя свой отказ необходимостью выстраивания



совершенно иной системы розницы, рекламы, PR. Нескончаемые встречи с модными магазинами в Италии, переговоры в деловой столице мира Лондоне чередуются с мозговыми штурмами над дизайном первой коллекции.

Амбиции отцов-основателей проявляются и в другом вопросе — идейной основой телефонов-аксессуаров вновь становится культовый сериал Star Trek. В детстве любого американского мальчишки немалое место занимал космолет Enterprise, его неутомимая команда и истории, происходившие с его героями на различных планетах. Вокруг сериала в США сложился культ почитания, многие компании используют славу этого сериала для запуска собственных продуктов, заимствуют идеи из него. Первая «раскладушка» Motorola называлась StarTAC. Сходство названия с сериалом было не случайным. В компании создавали коммуникатор, похожий на тот, которым пользовались герои фильма. Успех StarTAC в момент выхода был несомненен — нечто подобное хотят повторить и в Xelibri.

Дизайнеры получают недвусмысленное указание создать телефоны, не похожие ни на что из того, что существует на рынке, такие футуристические аксессуары. Исследования компании показывают, что до 40 процентов покупателей ориентируются на дизайн, а не на стоимость телефонов, на их внешний вид, а не на марку. В Xelibri считают, что эти 40 процентов покупателей — крайне лакомый кусочек и «окучить» хотя бы 10 процентов от этого числа в первый же год будет успехом. На первых порах журналисты ошибочно посчитали, что компания «замахнулась» на все 40 процентов «любителей дизайна», хотя в Xelibri таких планов никто не вынашивал. Это было лишь одно из недоразумений, ясно показывавших пропасть между планами компании и реальным миром. Проект был обречен на неудачу еще до момента выпуска первых аппаратов, но внутри компании все было спокойно.

Первая коллекция телефонов, как уже было сказано, по плану должна выйти весной 2003 года, компания активно разрабатывает их дизайн. Модель Xelibri 3 создается в виде кулона, который женщины будут носить на груди.

Другие модели можно прицеплять на ремень, на сумку, они более привычны. Относительно небольшой размер телефонов, необычная форма не оставляют места для клавиатуры. В Xelibri не видят в этом проблемы: заносить имена можно побуквенно, прокручиванием алфавита, а наличие голосового набора сделает вызов абонентов совсем простым. Обоснование отказа от клавиатуры и большинства современных функций обосновывают результатами одного исследования. Аплинг постоянно утверждает, что «до 80 процентов функций телефонов никогда не используется». В понимании вчерашнего консультанта выглядит вполне логичным: функции, к которым пользователи не прибегают или используют редко, можно вовсе убрать. Распространенное заблуждение, о котором прекрасно знают разработчики, маркетологи в Siemens Mobile, но они не в курсе того, как развивается новый проект, они не могут повлиять на него. Экспертиза профессионалов в области мобильных телефонов оказывается невостребованной, а специалисты, перешедшие в Xelibri, уже попали под «обаяние» проекта и не могут судить о нем объективно. Исследования внешних консультантов не касаются стратегии компании как таковой — это для всех «священная корова». Отчеты посвящены лишь отдельным аспектам вывода продуктов на рынок, актуальности дизайна, емкости розницы, вероятным нишам на рынке и тому подобному.

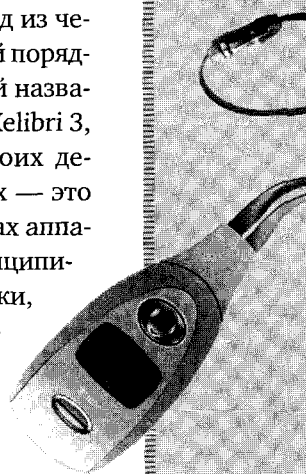
В 2002 году проект Xelibri — это сплошные допущения. Так, объем продаж через магазины аксессуаров в четырех странах (Великобритании, Франции, Италии, Гонконг) оценивается с помощью полевых исследований: опросов потенциальных покупателей либо компаний — владельцев магазинов. В 2003 году эти страны войдут в первую волну продаж, к ним добавятся Германия, Испания, Сингапур, Китай. К сожалению, у меня нет возможности провести параллели между запуском других типов аксессуаров (например, очков или часов) и телефонами — модные магазины практически не имеют опыта продаж технологичных устройств. В Xelibri продолжают верить в свою звезду, все сомнения толкуют в собственную пользу.

К концу 2002 года сформирован модельный ряд из четырех аппаратов, каждый из которых получает свой порядковый номер. Имена телефона представляют собой название компании и номер модели: Xelibri 1, Xelibri 2, Xelibri 3, Xelibri 4. Для разработчиков идентификация своих детищ не составляет труда, зато для всех остальных — это проблема. В фокус-группах люди путаются в формах аппаратов, их названиях. Но это в Xelibri не считают принципиальным, так как при наличии активной PR-поддержки, рекламы, незнание должно быть нивелировано в короткие сроки.

Внутри компании подготовка к запуску продуктов выходит на финишную прямую. Определяется себестоимость телефонов, которая неожиданно оказывается неприятно высокой. В Xelibri идут по пути создания ODM-продуктов, мощности Siemens Mobile не задействованы. При этом каждый продукт выступает как отдельный проект, что также сказывается на росте себестоимости и временных затратах.

Объем производства в компании определяют из расчета 100 000 аппаратов на первый квартал продаж первой волны запуска. Розничные цены определяются в 199 евро за младший аппарат семейства и 399 евро за старшую модель. Отличие этих моделей друг от друга заключается не в их функциональности, а в дизайне. Оглушительно дорого, особенно при таком небольшом объеме производства. В Siemens Mobile требуют объяснить, увязать такую цену с понятием «доступного аксессуара». В докладах Xelibri опять фигурируют данные исследований, показывающие огромный потенциал рынка. Исходя из этих данных, проблем с продажами быть не может, уверяют руководители фирмы, уже пребывающие в стадии активного самовнушения. Они гонят от себя мысли о том, что грубые упущения, сделанные на первом этапе, могут оказаться роковыми.

Служба маркетинга Xelibri оперирует примерами модных аксессуаров стоимостью 300–400 евро, доказывает, что такой уровень цены обеспечит эксклюзивность продукта, подчеркнет отличия от обычных телефонов. С момента



От «кирпича» до смартфона

определения стоимости новых телефонов потерян последний шанс на запуск продаж через традиционные для Siemens Mobile каналы — операторов в Европе, розничные сети в Азии и России. Отсутствие работы с операторами автоматически означает, что стоимость телефонов марки Xelibri не будет снижаться, аппараты никем не будут субсидироваться. Идея коллекций Xelibri рассчитана на активный цикл продаж в 6 месяцев, после чего телефоны этой коллекции становятся раритетными, уходят с рынка, а им на смену появляются новые аппараты. Жизненный цикл телефона-аксессуара в компании оценивается на уровне 12 месяцев.

Для сравнения: стоимость имиджевого аппарата от Nokia в то время (Nokia 8210 — наличие сменных панелей, минимальный размер аппарата, привлекательный дизайн) составляла порядка 400 евро. В случае заключения контракта с оператором, который субсидирует модель, цена снижалась до 99 евро. Срок жизни модели составлял около двух лет, актуальность с точки зрения моды аппарат сохранял до одного года (активная фаза продаж). Это сравнение показывает, что цикл продукта от Nokia в два раза дольше, чем у Xelibri. К тому же знание марки Nokia в 2002 году было намного выше, чем Siemens, доля рынка Siemens Mobile в мире составляла около 8 процентов, доля Nokia — около 36.

В Xelibri это понимают, но демонстрируют новаторский подход к рынку. Для Siemens Mobile было характерно стремление к созданию «нишевых» продуктов, например телефона для бизнесменов или молодежного аппарата. В Xelibri пытаются создать новую нишу — это подход сродни тому, который демонстрировала и Vertu. Пока на рынке в то время еще не было примеров успешности или провала подобных проектов, команда Xelibri выступает на нем в роли пионера.

Начало розничных продаж — первая коллекция

Придуманно название первой коллекции — «Space on Earth» («Космос на Земле»), производство запущено, остается представить миру новую линейку телефонов, а также

торговую марку Xelibri. Разработкой концепции маркетингового продвижения занимается агентство Macrop, которое уже давно работает с Siemens. Исходя из вводных данных, предложенных Xelibri, строятся отношения с бутиками, модными магазинами. Ставка при запуске первой коллекции делается на новизну продуктов, широкую кампанию в прессе. Коллекции «весна–лето» необходимо «время на узнавание», поэтому ее анонс назначают на конец января 2003 года, а сами продажи должны начаться в марте. Планируется, что к сентябрю число рынков будет кардинально увеличено, но все будет зависеть от первых продаж и того, как потребители примут телефоны. Компанию ждет первая проверка боем.

К моменту анонса первой коллекции в работе уже находится вторая серия телефонов. В ней эксплуатируются те же идеи, что и в первых аппаратах, технологически различия между ними нет. Наконец наступает 27 января 2003 года, компания Siemens информирует общественность о своем проекте Xelibri. Позвольте вспомнить, как это было. Вот выдержка из пресс-релиза:

Департамент «Мобильные сети связи и передачи информации» (Siemens mobile) компании Siemens предпринял смелый шаг для стимулирования роста рынка мобильных телефонов, создав новую коллекцию абонентских терминалов, которые отличаются оригинальной формой и дизайном, обладают набором базовых функций и ориентированы на голосовую связь. XELIBRI будут продаваться в основном в салонах и модных магазинах. Компания планирует выпускать по две коллекции этих стильных телефонов ежегодно. В апреле 2003 года новые модные телефоны появятся в Великобритании, Франции, Германии, Италии, Испании, Сингапуре, Китае и Гонконге, а с сентября 2003 года — в России и других странах.

Во многих странах от 70 до 85% населения уже имеют мобильные телефоны, рост рынка сотовых телефонов замедлился, и мобильная индустрия нуждается в новых стимулах. Siemens предлагает инновационное решение этой проблемы — создание как новой категории на рынке, так и спроса пользователей на владение несколькими

телефонами одновременно. И сегодня, когда внешний вид аппарата — это один из важнейших критериев при покупке телефона, радикально новый подход Siemens к дизайну обусловлен требованием времени.

«XELIBRI — это модные аксессуары — телефоны. Сегодня большинство людей покупают тот мобильный телефон, который лучше всего смотрится, и не упускают случая его продемонстрировать. Таким образом, в перспективе мобильные телефоны могут стать таким же стильным аксессуаром, как часы, сумочки, обувь. Мы предвидим, что вскоре люди будут покупать несколько стильных мобильных телефонов и подбирать их под настроение, цвет и фасон одежды или какое-то событие», — отметил Джордж Апплинг, президент линейки XELIBRI.

Руди Лампрехт (Rudi Lamprecht), член правления концерна Siemens AG, так прокомментировал вывод новой линейки телефонов: «Запуск нового бренда — это важный элемент рыночной стратегии Siemens Mobile, которая делит рынок на стильные аппараты с базовыми технологическими возможностями и функциональные телефоны. Мы продолжим разрабатывать новейшие технологии как для многофункциональных телефонов, так и для мобильных приложений, сетевой инфраструктуры, беспроводной телефонии и беспроводных модулей. Этот смелый шаг еще больше повысит ценность бренда Siemens mobile.

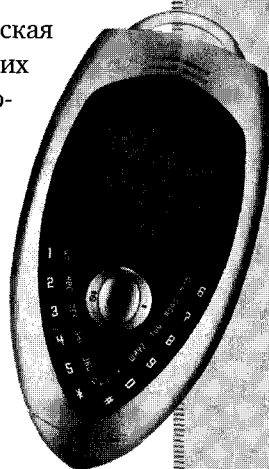
Каждая серия XELIBRI будет состоять из четырех телефонов и делиться на весенне-летнюю и осенне-зимнюю коллекции, как в сфере высокой моды. Телефоны будут выпускаться в ограниченных количествах».

Обозначенные сроки запуска коллекции в сентябре 2003 года на других рынках скорее представляли собой желание компании, не соответствовавшее действительности. Например, на российском рынке модели не прошли сертификацию, партнеры компании не получили заказы, да и в Xelibri настаивали на реализации продуктов не через обычные розничные сети, а через бутики. В представительстве компании Siemens Mobile нет связей с бутиками, их выстраивание — отдельный и долгий процесс,

на который нет времени. Выплывает и техническая проблема: необходимо добавить поддержку русских шрифтов, если их хотят продавать в России. Локализация отнимает много времени, компания выбивается из графика. Итог — отсутствие готовых продуктов к сентябрю. К этому моменту уже становятся известны первые данные о продажах. Они не вселяют оптимизма. Но вернемся в февраль 2003 года и посмотрим, как реагировала пресса на появление новых продуктов.

Расчет Xelibri на интерес со стороны журналистов к новым, необычным телефонам полностью оправдался. В проекте Xelibri этот момент являлся единственным просчитанным с максимальной точностью. Siemens задействует все возможности своей PR-службы, президент Xelibri раздает бесконечные интервью. Реакция прессы положительная, журналисты ухватились за необычную новинку. Идея Xelibri в их материалах интерпретируется так: это модно, это современно, это не похоже на все остальное. Первый раунд борьбы за умы выигран, интерес к продукту подогрет. Необычность дизайна привлекает, люди обсуждают новинки. Джордж Аплинг рассказывает, что скоро люди будут иметь до 6–7 телефонов на все случаи жизни — один для коктейлей, другой для прогулок на воздухе, третий, основной, для работы. Мечты звучат красиво, и журналисты пользуются случаем, чтобы за них ухватиться: чем эффектнее заявление, тем оно интереснее для читателей.

И вот наступает «момент истины» — начинаются продажи. Внутри Xelibri царит оживление, у всех приподнятое настроение. Лучшие магазины имеют на полках всю коллекцию, все готово к приходу первых покупателей. К сожалению, в компании отказались от сидинга — бесплатной раздачи телефонов Xelibri представителям модной индустрии, шоу-бизнеса. Для неизвестной на модном рынке марки это был бы полезный шаг, но на него не пошли, посчитав, что для привлечения внимания будет вполне достаточно публикаций в прессе.



Первые дни продаж начали приносить плохие вести. Ажиотажа не было, продажи измерялись десятками штук, а вскоре первичный интерес и вовсе стал угасать — Xelibri перестал продаваться. Результаты первого месяца были не просто плохими, они свидетельствовали о провале линейки, причем провальные показатели продаж в разных странах отличались незначительно. В конце мая 2003 года я встретился с Руди Лампрехтом, и все мои попытки обсудить ход продаж Xelibri натыкались на вежливые ответы: мол, пока рано судить о результатах первых месяцев, у Siemens нет точных данных, — хотя в компании в этот момент уже спешно пересматривали планы, отменяли модели, разработанные для второй коллекции, и пытались разобраться, где была допущена ошибка в позиционировании и что вообще покупатели думают об аппаратах Xelibri.

В те дни я специально посетил универсам Selfridges в Лондоне, чтобы посмотреть, как продаются аппараты Xelibri. Они не бросались в глаза, терялись на фоне других аксессуаров, девочка-продавец не могла толком рассказать об их возможностях. Из ее повествования следовало, что это модные телефоны по одной причине — потому что они модные, ни больше ни меньше. Интерес к этим телефонам отсутствовал — редкие посетители смотрели их, вертели в руках и откладывали. Продукт не был желанным, а степень информированности обычных посетителей Selfridges была нулевой или близкой к тому.

Цена стала одним из основных поводов для нареканий со стороны покупателей. В их глазах не слишком технологичный телефон стоил чрезмерно дорого. Их не устраивало отсутствие цветного экрана, широко разрекламированной тогда услуги MMS, других функций и, главное, отсутствие клавиатуры и неудобный ввод текста. Люди не захотели покупать телефон в качестве дополнительного аксессуара, они желали быть стильными, модными все время, а не только вне работы или на вечеринке. Исследования потенциальной ниши покупательского спроса, проведенные в преддверии начала работ над необычной серией, оказались несостоятельными, они выдали желаемое за действительное.

Это стало горьким уроком для Xelibri. Отказавшись от аудиотории Siemens, которая могла бы поддержать продажи таких аппаратов, в Xelibri пошли своим тернистым путем.

Существенную роль сыграло и то, что в глазах покупателей качество аппаратов Xelibri проигрывало аналогичным по цене телефонам Nokia. Пластик, использовавшийся в Xelibri, воспринимался как дешевый, не типичный для продуктов этого класса. Но главное — покупатели не воспринимали новую марку как модную, у нее не было истории, они не видели знаменитостей, пользующихся этими аппаратами. Xelibri воспринималась как одна из новых марок, не имеющих никакого веса на рынке. Для создателей сегмента модных аппаратов это был приговор, но борьба за потребителя на этом не закончилась. В Siemens Mobile дали Xelibri еще один шанс — работа над второй коллекцией аппаратов началась с чистого листа.

Второе пришествие Xelibri — работа над ошибками

Были учтены отзывы пользователей, в первую очередь их пожелания иметь обычную клавиатуру. Решение это было принципиальным, ставившим крест на необычности дизайна. Все без исключения будущие модели были обречены иметь клавиши. Это был удар по позиционированию линейки Xelibri.

Другим принципиальным решением становится работа с розницей. Необходимо выделить телефоны на торговых стеллажах, обеспечить активную рекламную поддержку, заверить партнеров, что неудачи первой коллекции будут исправлены в самый короткий срок. И это не пустые обещания — сроки поджимают, на дворе начало июня 2003 года, до выхода в розницу второй коллекции остается четыре месяца. Времени на размышления не остается, необходимо действовать. Разработка дизайна поручена компании IDEO. Дизайн разрабатывается в сжатые сроки, пространство для маневра отсутствует.

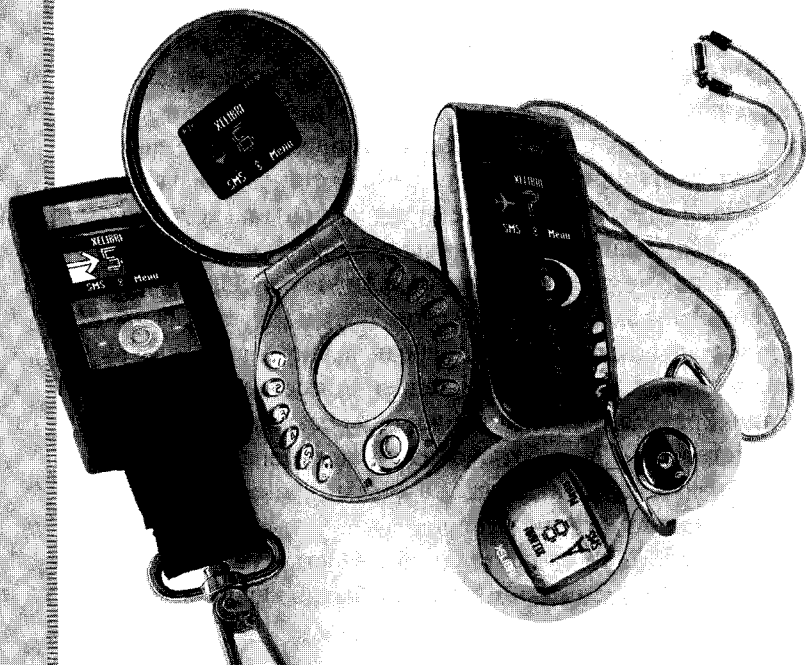
Агентство Mother поставлено в жесткие временные рамки. Менее чем за два месяца необходимо разработать

От «кирпича» до смартфона

рекламную концепцию. Это было сделано. Концепция ATL-кампании «That's so tomorrow» не отличалось новизной. Обыгрывается возможность покупки привлекательной оболочки (beauty body suite), надев которую, ее обладатель превращается в красавца. Необходимо было сосредоточиться на ключевых рынках, где первая коллекция имела лучшие продажи, — это семь европейских стран. Основное внимание уделено Великобритании, Германии, Италии и Франции.

Продвижение идет за счет массивированной ТВ-рекламы, которую и сегодня легко найти на YouTube, плакатов, на которых изображен процесс преобразования малопривлекательных людей в красавцев. В магазинах появляются небольшие стойки с рекламными листовками, они также призваны привлечь внимание покупателей.

Ко второй коллекции пресса относится уже прохладнее, но за счет рекламы ее продажи в первые дни лучше, чем первой коллекции. У Xelibri появляется робкая надежда. Вторая неделя продаж приносит разочарования, покупатели вновь начинают игнорировать марку — положение не спасает



даже появившаяся клавиатура. В Siemens Mobile не склонны прощать ошибки, компания рассматривает возможности минимизировать свои потери. Представительства Simens в странах, где не присутствует Xelibri, получают задание рассмотреть возможность продаж этих аппаратов — их просто пытаются всем навязать. Но представительства не хотят ухудшать свои показатели и под различными предложениями саботируют проект. Например, именно таким образом ситуация развивалась в России.

Объем заказов на телефоны второй коллекции в два раза меньше, чем на первые аппараты, а их, между прочим, произведено около 50 000! Но в магазинах и на складах еще находятся первые телефоны, и их также немало. Необходима их срочная распродажа. Но для партнеров снижение цены неприемлемо — бутики отказываются идти на этот шаг.

Последние дни Xelibri

Принципиальные разногласия между существующими точками продаж и задачами Xelibri не позволяют найти компромисс. По-хорошему товар надо забирать и пытаться реализовать в других магазинах, но момент для этого безвозвратно упущен. Операторы знают о неудачах прежних продаж и отказываются от сотрудничества с Xelibri. Компании остается только договариваться с дискаунтерами, которые не специализируются на телефонах. Это происходит уже в начале 2004 года. Первый месяц «продаж» показывает... полное их отсутствие. В Siemens Mobile осознают, что несколько лет потрачены впустую, это чистый убыток, который необходимо минимизировать.

Coupe de grasce, или «удар милосердия», призванный избавить Xelibri от мучительной агонии, нанесен в апреле 2004 года. Официально о закрытии компании сообщают в конце весны 2004 года — 26 мая выходит специальный пресс-релиз. В нем говорится, что Siemens продолжит выпускать имиджевые телефоны, компания не уходит из этого

От «кирпича» до смартфона

сегмента рынка, но марка Xelibri отныне не будет использоваться. Вскользь упоминается, что за прошедший год были проданы десятки тысяч аппаратов Xelibri, хотя точное число не называется. Для сравнения: продажи Siemens Mobile за 2004 год составили 43,4 миллиона аппаратов.

Данные лучшего магазина в Лондоне, продававшего Xelibri в течение 2003 года, обескураживают: всего было реализовано не более ста телефонов. Официальная статистика продаж за 2003 год недоступна, но, по воспоминаниям сотрудников компании, они не превысили 64 000 аппаратов обеих коллекций. В течение 2004–2005 годов эти аппараты продаются сперва по их себестоимости (порядка 75–80 евро), а затем еще дешевле. Их покупают небольшие компании, торгующие через Интернет, в Сети появляется массированный спам, посвященный марке Xelibri. Но и через Интернет продажи Xelibri идут крайне плохо, и телефоны постепенно окончательно исчезают с рынка.

Потери Siemens Mobile, понесенные на этом проекте, можно оценить весьма приблизительно — они составили как минимум 25–30 миллионов евро. Это была плата за попытку выйти в новый сегмент рынка, имея на руках кучу маркетинговых исследований, не отражавших реальности.

Но не стоит думать, что проект Xelibri не оказал никакого влияния на рынок. Благодаря Xelibri свет увидели stick-телефон Nokia 7280, Nokia 6600 и ряд других моделей. Производители оценили проект Xelibri и со своей стороны подготовили симметричные ответы, которые оказались успешными, но не стали массовыми на рынке. Даже Nokia, всегда готовая к штурму новых вершин, постепенно отказалась от радикальных экспериментов в области дизайна и предпочла работать со стандартными телефонами, добавляя в них имиджевые элементы (замшу, кожу, другие материалы, оформление в виде узоров и т. п.).

RAZR от Motorola — история неожиданного успеха

В середине 2002 года в Motorola витало уныние, существовавшая стратегия дальнейшего развития компании трещала по швам. И было отчего! Nokia продолжала победоносное шествие с телефонами в форм-факторе моноблока. В Samsung работали над «раскладушками» в различных вариациях. Все это делало хорошие, но единичные модели от Motorola не столь заметными на рынке. Для компании, создавшей рынок мобильных телефонов, почетное второе место с долей около 15 процентов выглядело унижительным. Требовались очередные изменения, но Motorola уже прошла через ломку стереотипов в 1999–2000 годах, когда кардинально поменялась ее корпоративная культура. Руководство компании в лице ее исполнительного директора Криса Гэлвина (Chris Galvin) понимало необходимость притока «свежей крови» в лице людей, способных вдохнуть новую жизнь в компанию. В тот момент Motorola являла собой необычное зрелище. Это была крупная транснациональная компания с офисами по всему миру, предельной степенью свободы при принятии решений на региональных уровнях, чего не практиковали другие производители. Вопросы ценообразования, формирования продуктовой линейки, времени запуска, маркетинговой поддержки — все решалось на уровне регионов, например в европейской штаб-квартире компании. Вмешательство «большой» Motorola было минимальным. Фантастически эффективный «коктейль», в который, однако, забыли доложить важнейший ингредиент — продукты. У компании не было телефонов,

которые поддерживали бы имидж Motorola и формировали продажи.

Успешные, массовые продукты прошлого, например StarTAC, стали ориентиром, «недостижимым идеалом», и каждые два года кто-то внутри компании пытался повторить их успех. Это стало своего рода игрой для посвященных, на которую уходили время, деньги, идеи, а рынок тем временем развивался совсем по другим канонам и требовал иных решений.

Понимая необходимость перемен, подсознательно эти люди не хотели ничего менять. Расширение функциональности телефонов в то время происходило каждые полгода, Motorola технически опережала всех конкурентов, стояла вровень с Ericsson. В телефонах компании массово появился GPRS, поддержка WAP, другие технологии. В Motorola не делали различий между отдельными продуктами, предлагали одинаковый уровень технической оснащенности почти для всех телефонов, включая бюджетные решения. С инженерной точки зрения телефоны Motorola были безупречны, но дизайн навевал скуку. Покупатели желали иметь яркие цветные корпуса, игры, дополнительные функции, к которым в Motorola по старинке относились как к баловству. На то, чтобы добавить игры в телефоны, у Motorola ушло несколько лет, и этому «эпохальному» событию предшествовали бесконечные обсуждения и горячие споры.

Возникла ситуация, когда Motorola потеряла ориентиры, а вслед за этим стала терять и рынок. Убытки в 2002 году портили настроение всем — и ветеранам, проработавшим в компании не один десяток лет, и новичкам, пришедшим в Motorola в 2001 году. А ведь тот год прошел под знаком поиска своего места на рынке, изменилась стратегия компании! В Motorola появились новые люди со свежими взглядами, началась разработка единой платформы триплетов (v300, v500, v600) с целью дать достойный ответ Nokia и Samsung. Появление игр, разнообразие цветовых решений, создание модели Motorola C350, которая станет одним из бестселлеров от Motorola — со стороны можно было подумать, что идет оздоровление, но внутри самой

компании изменилось немного, и сопротивление переменам нарастало. Крис Гэлвин не уставал пропагандировать свою точку зрения на мобильные телефоны: они, мол, должны быть простыми и выполнять свою основную функцию — звонить. Разработчики чувствовали напряжение, многие проекты отправлялись «под сукно». Это делало жизнь дизайнеров в Motorola не слишком интересной. Одна из команд-разработчиков перешла в Nokia и там продолжила работу над проектом, который был начат в Motorola. Руководство даже не пыталось их удержать и посмотрело на этот переход сквозь пальцы, ведь, по их мнению, «уплывший» проект был весьма посредственным. Оставшиеся инженеры и дизайнеры не испытывали энтузиазма. Паники не было, но и поводов для радости тоже. Все это происходило на фоне постоянных тирад Криса Гэлвина о том, что необходимы простые решения. Но эти простые решения были не интересны инженерам, пропадало ощущение поиска, новизны. В середине 2002 года растущие убытки привели акционеров компании к пониманию необходимости перемен в управленческом звене. Но они не стали действовать поспешно, дали руководству последний шанс изменить ситуацию. Речь Криса Гэлвина на CTIA Wireless 2003 в марте показала, что все их надежды тщетны. Гэлвин сказал буквально следующее: «Мы не должны делать что-то только потому, что можем это сделать» («Just because we can do something doesn't mean we have to do it»), а также провозгласил необходимость возврата к основам (get back to basics). По его мнению, индустрии не следует увлекаться дополнительными функциями, а надлежит сосредоточиться на голосовых звонках, улучшать их качество, заниматься дальнейшим развитием сетей. Речь Гэлвина на фоне выступления исполнительного директора Nokia Йормы Оллилы, ратовавшего за новые технологии, звучала по меньшей мере старомодно. Представители других компаний, а также операторов поддерживали точку



зрения Nokia. Разрыв представлений руководства Motorola с реальностью стал очевиден для всех. Дни Криса Гэлвина на посту генерального директора были сочтены, начинается поиск новой кандидатуры. Акционеры жаждут крови, их не устраивает происходящее. В компании об этом догадываются, но никакой конкретной информации нет, как нет и понимания будущего Motorola. В планах отсутствуют продукты, потенциально способные спасти компанию от окончательной потери рынка. Дух обреченности витает над мобильным подразделением. Неожиданно оно получает карт-бланш на создание продуктов, способных поддержать интерес к марке, пока не будет утверждена новая стратегия развития фирмы. В конце 2002 года в Motorola применяют прием, ставший позднее классическим. В компании решают создать продукт для узких ниш, идеальный с точки зрения паблик-релейшенз. «Отцом» этого решения принято считать Джеффри Фроста (Geoffrey Frost), вице-президента по маркетингу Motorola в 2001–2006 годах. Придя в Motorola из Nike, Джеффри Фрост успел проделать огромную работу: ему принадлежит авторство рекламной кампании «Hello Moto» и одноименного звонка, который стал ассоциироваться с телефонами Motorola. Впервые эта мелодия появилась еще на триплетах, но знаменитой стала в 2004 году с выходом RAZR. Джеффри Фрост очень отличался от других топ-менеджеров Motorola. Мне приходилось с ним сталкиваться несколько раз, и впечатление от встреч с ним всегда было одинаковым: вдумчивый, интересный собеседник, хорошо понимающий свою работу и знающий, как выполнить ее «на отлично». Незадолго до его смерти мне удалось поговорить с ним об успехе RAZR и стратегии компании. В память врезались слова Фроста о том, что «успех RAZR был неожиданностью для нас, счастливым билетом в лотерее, но мы вовремя увидели потенциал этого решения и использовали свой шанс на все сто процентов. Немного удачи не повредит никому, но кроме нее в этот продукт было вложено много работы и любви. Сегодня необходимо не останавливаться и быстро двигаться дальше, успех RAZR задаст новую планку для всех, и для Motorola в первую очередь.

RAZR от Motorola — история неожиданного успеха

Огромный потенциал в социальных сетях, нам надо быть первыми здесь, чтобы дать людям новое понимание сервисов и устройств». К сожалению, Джеффри Фрост умер через несколько часов после своего назначения на пост исполнительного вице-президента Motorola — не выдержало сердце. Это произошло в 2005 году. За пять лет своей работы в компании Фрост доказал, что роль личности в истории может быть огромной. Придя в компанию с подачи Криса Гэлвина, который искал «свежую кровь», Джеффри Фрост смог понять самую суть компании Motorola и стать лучшей ее частью. Сотрудники Motorola и сегодня с огромной теплотой вспоминают Джеффри и то, что он сделал для мобильного подразделения компании. Иногда его называют «отцом успеха RAZR». Хотя у этого проекта было множество родителей и каждый внес свой неоценимый вклад. А на самом деле история наиболее успешного телефона в истории Motorola начиналась с обычных житейских неурядиц.

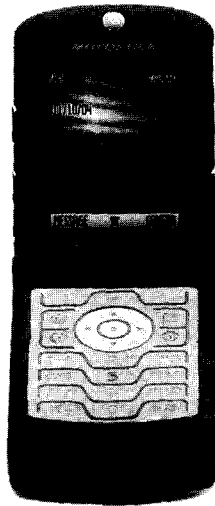


Проект RAZOR, или Как пустить пыль в глаза

С чего начинался RAZR? Сложный вопрос. У каждого из вовлеченных в проект людей имеется свое мнение о том, кто и что сделал для успеха этого продукта. Но по большому счету это была целая цепь счастливых случайностей. Задним числом историю проекта приукрашивали — в итоге получилось, что всегда были люди, которые верили в то, что RAZR «выстрелит», станет той счастливой «серебряной пулей», которая спасет компанию. К сожалению, ничего этого в действительности не было. Все происходило в рабочем режиме, обыденно и неторопливо.

Для Джеффри Фроста ключевой задачей на 2003–2004 годы было удержать рыночную долю Motorola. По итогам 2001 года компания впервые за 15 лет потеряла деньги, прогнозы на 2002 год тоже были неутешительными. Необходимость решения этих проблем и был вызван приход Фроста в компанию. Весь 2002 год ситуация ухудшалась, последовали увольнения сотрудников и реструктуризация ряда подразделений. Продуктовая линейка не предполагала никаких ярких новинок — и это больше всего волновало Фроста. Для поддержания интереса к марке ему нужны были пусть и не массовые, но броские продукты. Обсудив этот вопрос на совете директоров, он получает одобрение на запуск нескольких «нишевых» моделей, которые призваны создать положительный образ компании. В ноябре 2002 года еще непонятно, какие продукты нужны, чтобы «пустить пыль в глаза», и что компания вообще может для этого предложить. Необходимо посетить Motorola Design City в Чикаго, где базируется группа дизайнеров, ведущих наработки для будущих моделей. Одним посещением дело не ограничивается, кристаллизуется идея создания имиджевого продукта с высокой эмоциональной составляющей и необычным форм-фактором. Постепенно разворачивается работа над проектом модели R880, «имиджевого флагмана» от Motorola. Выход запланирован на начало 2004 года. Таким образом, на разработку отводится ровно год, времени мало. В основе телефона должна лежать та же

концепция, что и в Motorola v70 с его механизмом rotate, но новый аппарат уникален тем, что у него появляется светящийся ободок, переливающийся разными цветами. Красиво, эмоционально, создает позитивное восприятие — всего этого как раз и не хватает марке Motorola. Проект стартует. Позднее концепция Фроста по новой номенклатуре моделей изменится, и мы увидим на рынке R880 под именем V80. Модель получилась такой, как и задумывалось, радость владельцев от обладания подобной вещицей была неопишуемой. Даже мне аппарат настолько приглянулся, что еще до начала официальных продаж я несколько месяцев ходил с ним, что называется, «в обнимку».



Команду для разработки v80 набирают в Чикаго, в нее должен войти и инженер Роджер Джелико (Roger Jellicoe), ему около 50, из которых 20 лет отданы Motorola. Джелико принимал участие в работе над большим числом телефонов, включая StarTAC. Проект R880 для него — это вызов и очередная ступенька в карьере. Но приступить к работе над ним Джелико не успевает — в канун нового, 2003 года проект неожиданно передают в Центр разработки в Пекине. Год начинается без всяких потрясений, Джелико пытается «держать нос по ветру», чтобы у него не увели следующий проект. Какой именно, он еще не знает. Его рабочее место в городе Либертивиль (Libertyville), расположенном недалеко от Чикаго, не предполагает тесного общения с дизайнерами в основном офисе. В городке у Motorola небольшой центр разработок, но настоящая жизнь бурлит в Чикаго.

В начале 2003 года умы чикагских дизайнеров и инженеров заняты исключительно тонкими аппаратами. Создаются скетчи, наброски телефонов толщиной около 10 миллиметров. Идея выглядит привлекательной, но непонятно, с какого конца подступиться к созданию такого телефона: все выпускаемые аппараты значительно толще.

Глава подразделения мобильных телефонов Роб Шадок (Rob Shaddock) готов запустить проект, но у него нет на примете никого, кто мог бы им заняться. Хотя концепт тонкого телефона выглядит заманчиво, подобных интересных разработок в компании и без него много. Прослышав о потенциальной возможности возглавить проект, Джелико договаривается о встрече с Шадоком. Специально для встречи рисуются эскизы. За обедом они демонстрируются Шадоку, идет интенсивное обсуждение. К концу обеда Шадок объявляет Джелико, что поручает ему возглавить группу по разработке телефона, которую ему же предвзрительно предстоит подобрать. Мечта Джелико сбылась! За окном весна 2003 года, и дождавшийся своего звездного часа инженер торопится приступить к работе над проектом: интуиция подсказывает ему, что затягивать с началом нельзя. Вряд ли проект передадут в другой дизайн-центр, но его спокойно могут отменить. Джелико спешит.

«Тонкость» будущего телефона дала ему название RAZOR — имя придумали в Чикаго, оно и закрепляется за проектом. Джелико подбирает команду, а Шадок обсуждает с коллегами перспективы. В обсуждении участвует и Фрост, который отмечает, что будет идеально, если выпустить RAZOR к концу февраля 2004 года и раздать его всем актерам и режиссерам на ежегодном вручении премии «Оскар». Для Motorola это будет прекрасной PR-акцией и создаст новому продукту незабываемую репутацию.

Сроки поджимают, телефон необходимо разработать менее чем за год — приемлемый период для обычного продукта, но для первого в своем классе устройства явно недостаточный. Шадок ставит ограничение по времени, дает и иные вводные. По мнению руководства компании, кинозвездам нужен дорогой телефон стоимостью около 500 долларов, выполненный из качественных материалов, необычный по дизайну. И никаких утечек информации — для того чтобы аппарат стал центральной темой шоу, до поры до времени требуется сохранить строжайшую тайну! Фрост категорически настаивает на этом, понимая, что отсутствие утечек позволит добиться максимального эффекта

на церемонии вручения наград киноакадемии, сделать презентацию RAZOR настоящей сенсацией.

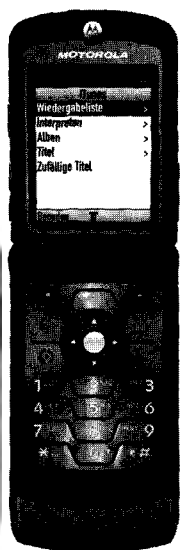
Команде разработчиков, которую набирает Джелико, предстоит базироваться в Либертивиле. Никаких обсуждений будущего продукта с другими коллегами — только с людьми, непосредственно вовлеченными в проект! Принятые меры безопасности беспрецедентны. Запрещена любая фотосъемка рабочих образцов, муляжей, все работы сосредоточены в одном офисе. О проекте знают только топ-менеджеры Motorola.

Неоднократно приходилось слышать, что такой высокий уровень секретности автоматически означал осознание перспектив новой разработки. Это далеко не так. Еще на стадии создания концепта его позиционировали как проект для PR с минимальным жизненным циклом — около 3–4 месяцев, пока продажи будут максимальными, с минимальным объемом производства. «Звездой» начала 2004 года должен был стать R880. RAZOR позиционировался исключительно как продукт, работающий на репутацию производителя, — отсюда и такие «драконовские» меры безопасности. Эмоции людей, впервые увидевших RAZOR, должны были по силе граничить с шоком! Никто не представлял, что RAZOR может стать массовым продуктом.

Джелико начинает формировать команду со встречи с Гари Вайсом (Gary Weiss), хорошо известным ему по прошлым проектам. Гари отвечает за механические части телефона, его корпус. Всего команда состоит из 20 инженеров и дизайнеров. Одной из ключевых фигур в команде становится Крис Арнхольт (Chris Arnholt), индустриальный дизайнер, который работает над внешним видом телефона.

Проект RAZOR отличается от всего, что делается в Motorola, и не только уровнем секретности. Модель не рассчитывают сделать операторским продуктом, ее планируют продавать только на свободных рынках, например в Китае, России и, как исключение, в Америке. Выход в Европу также возможен, но в небольших количествах. Задача компании — создать своего рода аналог 8000-й серии от Nokia.

От «кирпича» до смартфона



Исходя из этого, нет необходимости во внутренних консультациях с региональными офисами Motorola. Обычно перед созданием продукта и его запуском он обсуждается внутри компании, и каждое региональное подразделение выдвигает свои пожелания по функциональности, внешнему виду, стоимости. Порой такие пожелания противоречивы и продукт в итоге изменяется до неузнаваемости, а то и вовсе отменяется из-за высокой стоимости. Если бы обсуждение проекта RAZOR началось, вполне возможно, он бы и не состоялся. В ноябре 2003 года первые образцы телефона были распространены в региональных офисах Motorola. Реакция сотрудников была смешанной: им не нравились внешний экран,

ширина аппарата, некоторые другие его параметры. Но изменить ничего уже было нельзя, продукт должен был поступить в продажу в том виде, в каком его создали.

Уникальность проекта RAZOR заключается в том, что он был свободен от внешнего влияния. Кроме группы Джелико, на проект так или иначе влиял Шадок, но его комментарии не носили приказного характера, решение всегда оставалось за группой разработки. Например, Шадок считал, что при конструировании тонкого аппарата следует отказаться от внешнего экрана, чтобы сделать аппарат еще тоньше. Джелико возражал, что «раскладушка» без внешнего экрана лишена смысла, пользователям будет неудобно с ней работать. Победил здравый смысл.

Проблемы технического характера, или Изъяны технологий

Группа работала сразу в двух направлениях: инженеры создавали компоненты, выбирали «начинку» для будущего телефона, а дизайнеры колдовали над его внешним видом.

Возникало множество технических проблем, начиная с выбора модуля камеры, который должен был быть тонким, и заканчивая расположением элементов внутри корпуса. Уже первые обсуждения показали, что телефон не будет самым технологичным устройством, внедрение ряда новейших компонентов невозможно в силу небольшого объема корпуса. Это не было недостатком или проблемой для телефона, который создавался под одно мероприятие и на 3–4 месяца активных продаж. Кстати, именно его планируемой недолговечностью был продиктован и отказ от карты памяти.

Летом 2003 года Крис Арнхольт начинает активно работать над дизайном аппарата, без оглядки на его технические составляющие. От рисунков на бумаге он переходит к деревянным моделям, затем пластиковым, вновь рисует и вновь пробует. Только в августе 2003 года два направления разработки объединяются, инженеры впервые видят то, что получилось у Криса. Не все довольны результатом, начинаются бесконечные обсуждения, перед группой встают новые технические проблемы.

Стандартное положение аккумулятора предполагает его размещение над печатной платой телефона. Для того чтобы добиться тонкого корпуса, необходим другой тип аккумулятора — требуется специально создать его для данного телефона. Для «нишевого» проекта компания не готова пойти на запуск производства специальной батареи, надо искать другое решение. Его находит Фрэнк Стоун (Frank Stone), предложивший разместить аккумулятор сразу за платой, чтобы они примыкали друг к другу. Элегантное решение, но вот незадача — оно заставляет изменить размеры телефона! Аппарат станет либо очень высоким, либо слишком широким. В Motorola, как и в других компаниях существует группа, изучающая анатомию человека. В их рекомендациях указано, что предельная ширина телефона, комфортная для потребителя, равна 49 миллиметрам. Решение, предложенное Франком, увеличивает ширину телефона до 53 миллиметров. Проходи разработка телефона по стандартному сценарию, предложенное изменение неминуемо бы отклонили. Но группа вольна создать телефон таким,

как она его видит. Сроки поджимают, и решение утверждаются. Крис начинает работать над «чистовыми» макетами телефона, который позднее и будет известен как RAZR.

Другим камнем преткновения для группы разработчиков стало размещение антенны телефона. Крис настаивает на применение металла в конструкции корпуса, что делает задачу нетривиальной. В телефонах принято располагать антенну в верхней части корпуса, около динамика. В RAZOR такая конструкция невозможна — в противном случае надо отказаться от металла и делать панели частично пластиковыми. Во время группового обсуждения Джелико предлагает поместить антенну в нижнюю часть корпуса — такого решения до сих пор никто не применял и технически оно необычно. Необходимо предусмотреть, как человек будет держать аппарат в руках, а также сотни других факторов, в том числе экранирование металлического корпуса телефона. Джелико отправляет пятерку инженеров в «свободный поиск», через неделю они должны вернуться с готовым решением. Время уходит, телефон может не выйти в срок и церемония киноакадемии пройдет без него!

К счастью, через неделю инженеры возвращаются, каждый со своим вариантом антенны. Наилучшей оказывается разработка Теда Скарпели (Tadd Scarpelli). Позднее его решение найдут настолько удачным, что начнут применять его во многих телефонах Motorola.

Работа над дизайном продолжается, и изначально заданная цель — достичь толщины 10 мм — видится нереальной для форм-фактора «раскладушки». По крайней мере — в обозначенные сроки. Минимум возможного — это 13,9 миллиметра, что на 40 процентов меньше самого тонкого телефона от Motorola. Позднее в компании будут работать над моделью L7 (кодовое имя Lanai), в форм-факторе моноблок. Для этого аппарата также будет указана необходимость достичь толщины 10 миллиметров. Но вновь в процессе создания аппарата посчитают, что толщина 11,5 миллиметров будет достаточна, и от этой цели откажутся. Рекордная толщина 10 миллиметров впервые покорится корейской компании VK Mobile, а также Samsung, но это будет уже после

выхода RAZR, который и подтолкнет других игроков на создание тонких телефонов.

Крис Арнхольт работает над материалами корпуса, продукт приобретает законченный вид. Он понимает, как должна выглядеть клавиатура, отвечающая требованию «богатого минимализма». Но возникает неожиданная проблема: у компании нет технологии производства тонких клавиатур из цельного листа металла — надо искать внешнего поставщика. Его находят в Южной Корее, это производитель калькуляторов. Крис отправляется в Корею, чтобы на месте осмотреть производство и договориться о поставках клавиатур. К сожалению, компания не может запатентовать свои новые клавиатуры, что в будущем сыграет с ней злую шутку — клавиатуры в стиле RAZR быстро станут стандартными, перестанут быть отличительной особенностью только этого аппарата.

Крис помешан на материалах, он пытается сделать телефон дорогим. Металлический корпус из анодированного алюминия, внешний экран прикрыт закаленным стеклом, что само по себе является инновацией. Позднее использование стекла и металла в продуктах Motorola станет стандартным, другие компании станут перенимать этот опыт и будут подчеркивать наличие стекла как одно из своих преимуществ.

Боковые клавиши телефона Крис переносит на верхнюю часть — это противоречит всем исследованиям компании. Ему говорят, что от этого пострадает эргономика нового телефона, пользователи будут возмущаться и вообще это просто... просто против правил! Но, как показали продажи, Крис был прав, никто не возмущался «нарушением правил», люди спокойно восприняли такое расположение кнопок.

В небольшом корпусе не остается места для всех разъемов, к которым привыкли пользователи телефонов Motorola. Их заменяют одним стандартным mini USB-разъемом, к нему подключаются кабель для передачи данных, зарядное устройство и гарнитура. Подобный подход сегодня стал стандартным, но во времена RAZR он был революционным для такой дорогой модели. С другой стороны, эта идея уже использовалась в недорогих моделях, тут RAZR не был пионером.

От «кирлича» до смартфона

Привлекательная голубая электролюминесцентная подсветка была известна по другим продуктам, но в телефонах до сих пор не использовалась. В RAZR появляется такая подсветка. Внимание к таким «мелочам» постоянно срывает сроки, и уже в октябре 2003 года становится понятно, что к последним числам февраля 2004 года телефон готов не будет. Требуется время на доработку программного обеспечения, доведения до ума отдельных элементов. В ноябре проект выходит из секретной стадии и неожиданно выставляется на обозрение всех региональных офисов Motorola. Собираются отзывы, компания просит сотрудников «на местах» оценить возможные продажи такого продукта. Никакого особого ажиотажа проект не вызывает, у него пока нет коммерческого названия, но предположительно телефон будет называться V3, хотя во всех документах фигурирует другое имя — RAZOR.

Остановимся на минутку и посмотрим назад.

Уникальность опыта разработки проекта RAZOR состоит в том, что он был создан вопреки всем правилам и установкам. Он доказал, что, ориентируясь на внутреннее ощущение, забыв о принятых нормах, стандартах, правилах, можно создать успешный продукт и продвинуться немного дальше, чем остальные. Удачное стечение обстоятельств для небольшого «нишевого» проекта, которому никто не прочил большой славы!

Имя проекта, или Игра в большую политику. Его анонс

Осенью 2003 года в Motorola продолжают царить упаднические настроения. В сентябре Крис Гэлвин покидает пост генерального директора, с 5 января 2004 года его место займет Эд Зандер (Ed Zander), пришедший из Sun Microsystem. Но это еще никому не известно, выборы преемника продолжают всю осень. Кандидатур множество, среди возможных — президент AT&T Бетси Бернارد (Betsy Bernard), Лоуренс Бабио (Lawrence Babbio) из Verizon, Майк Зафировски (Mike Zafirovski), занимающий вторую по значимости

должность в Motorola. Впереди неопределенность, а наш проект развивается в тихой бухте Либертивилия...

Прекрасно помню момент, когда я уже видел RAZR, но он к тому времени еще не попал в продуктовые презентации, даже в наиболее полные версии. Его пытались сохранить в тайне до последнего момента, и утечек не было. Впервые модель появилась в обновлении MOTOFOLIO в начале 2004 года, незадолго до Конгресса 3GSM в Каннах. В этот момент судьба продукта заложила очередной вираж, Эд Зандер стал принимать дела в Motorola. В первое время он не пытался внести изменения в сложившуюся команду, но ему нужен был максимум информации изнутри. В общении с операторами Зандеру требовалось нечто, что могло произвести на них впечатление, продукт которого они не видели. Этой моделью оказался RAZR. И тут последовали первые изменения, были назначены первые реальные сроки для выхода телефона на рынок. У Джелико узнали, когда аппарат будет готов. Ответ был — уже в начале лета модель можно будет выпустить.

Для Зандера эта модель стала возможностью примерить на себя повадки главы Apple Стива Джобса, самостоятельно запустить RAZR, явить его миру. Зандер не скрывает, что он восхищается Джобсом. Компании нужно работать с ним, любой ценой. Позднее это сотрудничество приведет к созданию совместного продукта, первой модели ROKR, которая станет тотальным провалом для Motorola, но обеспечит Apple доступ к массе разработок компании, даст ей бесценный опыт. Ошибочное решение одного человека приведет к потере времени и сил. Но это все впереди. Пока же Зандер лишь «прикасается» к продукту, разработка которого началась до него и вскоре приведет компанию к триумфу.

Какие глубинные мотивы двигали Зандером, мы вряд ли узнаем. Факт заключается в том, что впервые в Motorola изменили своему правилу анонсировать продукт для журналов и потенциальных покупателей одновременно. Желание Зандера блеснуть новинкой было столь сильным, что он переносит официальный запуск модели с мая на июль.

От «кирпича» до смартфона

В этом месяце состоится его появление перед финансовыми аналитиками в Чикаго, где компания будет оглашать свои финансовые результаты. Никто не отговаривал Зандера, не убеждал, что это плохая идея. Но пока Зандер готовится к своему коронному выступлению, Фрост начинает продумывать, как поддержать телефон до его выхода. Ориентирование аппарата на высокий ценовой сегмент диктует необходимость активного размещения статей в глянце-вых изданиях. В компании не планируют широкомасштабной рекламной кампании — на нее банально нет денег, да и продукт, по мнению многих, не заслуживает настолько большого внимания. Получается, что если пригласить журналистов из подобных изданий в июле, то их материалы в лучшем случае появятся в сентябре, а то и в октябре. Разрыв будет велик, в итоге эффект от таких публикаций окажется нулевым. Команда Фроста настаивает на июньском проведении закрытого мероприятия, куда следует пригласить журналистов. Эмбарго на информацию будет распространяться до официального анонса.

В качестве страны для проведения первого знакомства с RAZR выбирают Данию, конкретным местом — Музей современного искусства «Аркен» (Arken) в 20 км от Копенгагена. К сожалению, журналисты из технических изданий не попадают на это мероприятие — на нем присутствуют представители только глянцевой прессы. Внешний вид телефона им интересен, но в целом они воспринимают новинку как еще один предмет быта, не понимают значения модели, ее эффектных отличий от других аппаратов, смотрят на весьма скромные характеристики и не видят в них потенциального бестселлера. На них еще не повлияло мнение множества людей, которые будут восхищаться этим аппаратом и остановят на нем свой зыскательный выбор. Примерно такую же реакцию демонстрируют фокус-группы — иными словами, предпосылки к тому, чтобы объявить RAZR одним из ключевых продуктов Motorola, пока отсутствуют.

По прошествии времени, когда RAZR станет безусловным хитом, история его создания будет переключена — к успеху

модели неожиданно окажутся причастными буквально все топ-менеджеры. А пока складывается удивительная ситуация, когда отсутствие рекламы становится продуманным тактическим ходом, закрытый показ телефона фактически послужит не вынужденным шагом, вызванным решением Зандера, а «машиной по подогреванию слухов». На деле никаких утечек о RAZR до его официального представления нет, но не по причине режима повышенной секретности, а лишь потому, что глянцевики журналисты не видят в этой модели ничего особенного. Необычный дизайн и привлекательные материалы — и только...

Производство RAZR идет своим чередом. Принято решение о том, что модель должна стоить в рознице 500–550 долларов, ключевыми рынками станут США, Китай и Россия. С операторами договоренностей пока нет. Известно лишь, что в США модель будет доступна во всех сетях без каких-либо ограничений.

Впервые RAZR был показан операторам за закрытыми дверями «секретной» комнаты на стенде Motorola в Каннах. Реакция на телефон положительная, но не устраивает стоимость. Дорого — и как результат никто не готов покупать эту модель в значительных объемах. Поэтому к лету производственный план выглядит незамысловато: порядка 750 000 аппаратов в 2004 году (это практически целиком объем четвертого квартала) и около 2 миллионов аппаратов на весь следующий год. Для Motorola, планировавшей продать около 30 миллионов телефонов в четвертом квартале 2004 года, заявленный объем, прямо скажем, невелик, и компания осторожно подходит к оценке потенциала этой модели.

После мероприятия в Дании отзывы журналистов не восторженные, но доброжелательные. Команда, работавшая над проектом, понимает, что у нее получилось решить свою задачу. Жаль только, что опоздали к церемонии вручения «Оскар». Интерес Зандера к продукту подогревает, в свою очередь, интерес к нему топ-менеджмента компании. Однако он пока только теоретический (может, оно и к лучшему). Над проектом по-прежнему трудится один Фрост

с командой — все остальные наблюдают, но не вмешиваются в процессы.

Телефону необходимо придумать название. У него есть индекс V3, который подпадает под новую номенклатуру. Для Джеффри Фроста это время кампании «Hello, Moto», мелодия звучит на всех триплетах. Джелико далек от маркетинга и лишь отшучивается — по его словам, аппарат надо назвать *siliqua patula*, что является латинским аналогом RAZOR clam. Имя RAZOR настолько точно отражает суть продукта, что в компании все чаще думают оставить его для телефона в качестве прозвища, никнейма. До этого момента подобных вещей в компании не применяли, как, впрочем, и в целом на рынке. Фрост адаптирует идею и предлагает называть аппарат RAZR — выкинутая буква не влияет на восприятие слова, зато теперь в нем остается четыре буквы, как в MOTO, получается симметрия. RAZR открывает в Motorola эпоху четырехбуквенных аббревиатур. Идея воспринимается рынком на ура, позднее ее подхватят другие производители. Ярким примером копирования являются некоторые модели компании HTC, названия которых состоят также из четырех букв. Другие компании воплощают эту же идею немного в другом варианте, появляются модели с приставкой Sport, именами собственными, что в Европе до того момента не было принято.

Название RAZR появляется в середине 2004 года, уже после официального анонса, сроки запуска к вручению «Оскара» сорваны, но для ключевых продуктов Фрост придумывает игру в слова — теперь аббревиатуры будут обозначать новые продукты: KRZR, SLVR и так далее. В 2002–2003 годах Фрост уже «играет в слова» внутри компании: продуктовое портфолио с его легкой руки называется MOTOFOLIO, сегментация выглядит исключительно с приставкой MOTO. Например, выделяются такие сегменты, как MOTOTECH, MOTOSNIC, MOTOMEDIA, MOTOLIFE.

В Дании аппарат еще называется RAZOR. 26 июля выходит первый в мире обзор на Mobile-Review.com, описываемая в нем модель также называется RAZOR, как и в не слишком зажигательной датской презентации Зандера. Но уже

в августе телефон получает свое название, с которым и войдет в историю. Отныне все коммуникации — презентации, PR-акции, реклама, инструкции — идут под короткой и емкой аббревиатурой RAZR. Период, когда публично использовалось предыдущее имя, занял всего несколько недель.

Ценовая политика, начало продаж, изменение стратегии

Ценовая политика относительно RAZR выстраивается на основании заказов ряда стран, в первую очередь США и России. Дорогой продукт предназначен явно не для всех, он должен конкурировать с 8000-й серией от Nokia, в компании говорят о том, что будут держать цену стабильной и не сделают эту модель доступной. Объем заказов, несмотря на это решение, для такого продукта достаточно велик: например, в России верят в перспективность этой модели, она нужна, чтобы сформировать восприятие марки, сделать ее более значимой.

За месяц до официального анонса на форуме MobileReview.com разместили незамысловатое сообщение: «через 26 дней изменится представление о том, какой должна быть “раскладушка”». Реакция читателей была любопытной. Почти все согласись с тем, что модель оригинальна, но при этом не делает революции в представлении о «раскладушках». Все меняется волшебным образом через неделю после того, как Зандер показал аппарат во время своего выступления.

Растет вал вопросов со стороны журналистов, интерес к модели велик. Конкуренты — и это весьма необычно для рынка — начинают изучать вопрос выпуска тонких телефонов. Эти два фактора заставляют Motorola пристально вглядеться в то, что происходит. Неожиданно оказывается, что интерес к модели стали проявлять и операторы, но их по-прежнему не устраивает цена. Следующий раунд борьбы разворачивается уже внутри компании. Зандер и ряд топ-менеджеров, например, исполнительный

директор мобильного подразделения, Рон Гаррикес (Ron Garriques), в сентябре заступивший на этот пост, хотят пойти навстречу операторам. Фрост и ряд других менеджеров выступают против, поскольку это скажется на позиционировании модели, она становится общедоступной, рушатся все коммуникации. На протяжении сентября идут горячие споры о том, как поступить дальше. Все с напряжением ждут первых данных о продажах. Когда, наконец, с рынка начинает поступать информация, в Motorola не верят своим глазам. Телефон продается не просто хорошо — он разлетается по цене около 550 долларов! В компании ходят байки о том, что какие-то сумасшедшие русские в первые дни покупали RAZR за 2000 долларов. В дальнейшем эта хохма, рассказанная между делом, становится корпоративной легендой — невообразимая цифра кочует из презентации в презентацию, хотя в реальности это не что иное как миф. Максимальная цена на телефон в России держалась в первые пару недель продаж и составляла примерно 650–700 долларов, затем снизилась до отметки в 600 долларов. Но и при такой цене спрос опережает предложение — заказы на модель внутри компании растут, рынки, не получившие ее, начинают стонать и выпрашивать хоть какое-нибудь количество телефонов. К октябрю операторы начинают активно давить на Motorola: эта модель нужна им любой ценой, они даже готовы отказаться от других аппаратов. Шантаж протекает как в явной, так и скрытой форме.

Вновь начинается борьба между желанием увеличить объем продаж с помощью операторов и задачей не снижать статусного уровня модели. Большой объем продаж означает, что RAZR в короткие сроки может потерять свою ценность как имиджевый аппарат. Фрост протестует, но в компании посчитали, что объем заказов больше, чем на порядок увеличит предполагаемый доход. Принято решение не отказывать операторам, и с начала 2005 года они начнут получать RAZR — этот шаг был единственной уступкой компании. За счет операторов объем производства телефона на 2005 год планируется установить на уровне в 20 миллионов штук. Необходимо подготовиться

к перепозиционированию телефона, региональные представительства против этого возражают, но их голос ничего не значит в сравнении с заказами операторов. Единственное, что они могут сделать, — это не продвигать аппарат столь активно, чтобы не нанести максимального урона имиджу. Для Motorola неожиданно полученные заказы на аппарат означают столь необходимую передышку, которая давно нужна компании.

Рекламная поддержка RAZR, киноакадемия, цены

Переход модели в массовый сегмент происходил отнюдь не моментально — на разных рынках он был растянут во времени. К январю операторы, получив первые партии RAZR, начали его продавать. У Motorola появились деньги на поддержку продукта рекламой, которая к тому времени уже была разработана. С начала февраля в печатной прессе появились постеры с фотографией телефона на стопке компакт-дисков.

Также на ТВ была запущена реклама со «складывающимся» домом. Это одна из сильнейших рекламных кампаний, она понравилась большинству зрителей, что также внесло свой вклад в увеличение продаж RAZR.

Сложилась удивительная ситуация: на первом этапе телефон продавал себя сам. С января оптовая цена на аппарат была установлена на уровне 275 долларов, что означало «вилку» розничных цен в 380–420 долларов. К концу 2005 года оптовая цена на модель «взлетит» уже до 300 долларов, однако продажи будут оставаться высокими и продолжат рост.

В это время у компании существует два варианта поставки телефона — в металлической коробке или в обычной картонной. Операторы не могут позволить себе выбор, их цена за телефон должна быть минимальной, соответственно, и коробка должна быть картонной. Первые рынки получили аппараты в металлических коробках. С ней также связана необычная история. Изначально коробку создавали «под» церемонию вручения Оскаров. Никто не планировал

делать ее частью стандартного комплекта. Однако коробка получилась настолько внушительной и так нравилась всем, что ее оставили в производстве. Разница в стоимости между картонной и металлической «версиями» была небольшая — около 11 долларов.

Во второму кварталу 2005 года в компании решают, что не стоит тратить на упаковку лишние 11 долларов, и снимают с производства «металлический вариант» поставки. До последнего момента такие телефоны шли в Россию. Покупатели не выбрасывали коробки, так как они производили неизгладимое впечатление дорогой и качественной вещи. У меня дома до сих пор стоит несколько коробок от первых телефонов RAZR. За прошедшие годы на помойку отправилось множество картонных коробок, но выбросить эти алюминиевые пеналы рука так и не поднимается.

В дальнейшем команда Фроста пыталась воссоздать этот эффект упаковки, сделать нечто подобное для других продуктов, например, PEBL, KRZR, но безуспешно. Каждый раз попытка создать дорогую упаковку отменялась по причине... ее дороговизны. Вот такой нонсенс, которыми изобилует рынок мобильных телефонов.

Мечта вложить свое детище в мешок с подарками для актеров и режиссеров киноакадемии воплотилась в жизнь в феврале 2005 года. На 77-й церемонии вручения Оскаров RAZR появляется в новом цвете. Через шесть месяцев после начала продаж компания предлагает черный вариант этой модели. В продажу модель поступит только в мае 2005 года, и то не во всех странах. Первым рынком для этого телефона станут США. Не обошлось и без неприятных курьезов. Samsung также вкладывает в «подарочный набор номинанта» свой презент — модель для сети Sprint, Samsung A790. Функционально она превосходит RAZR во всех смыслах, буквально «кладет его на обе лопатки». Заслуга PR от Samsung — ее модель всегда упоминают в первую очередь, идет ее активный промоушен. Ее еще нет в продаже — казалось бы, все за нее. Но нет, этот подарок воспринимается спокойно, модель слишком обывденна по дизайну и проигрывает на фоне не столь функционального, но отлично оформленного конкурента.



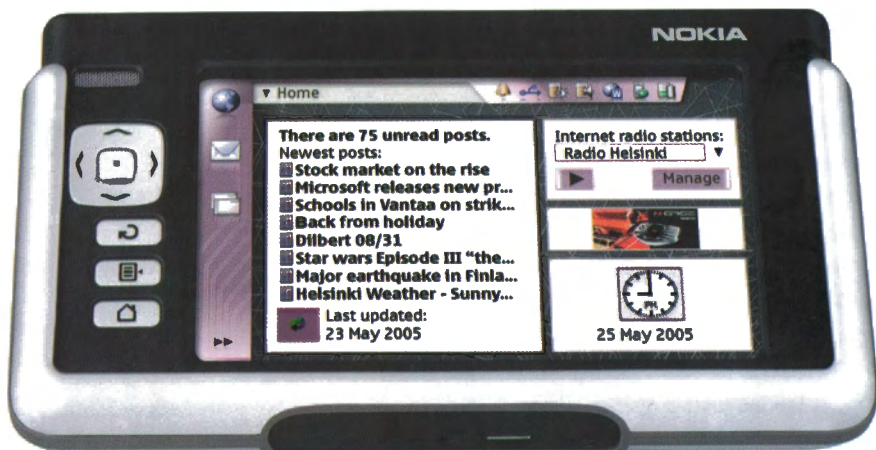
Компания Vertu по-прежнему остается самым успешным производителем люксовых телефонов, хотя в этом сегменте у нее появляются конкуренты.

Nokia 8800 служит подтверждением того, что слайдер — самый выигрышный форм-фактор для премиум-сегмента. Презентация этой модели состоялась в Москве в октябре 2006 г.





Первым коммуникатором стал Nokia 9000 Communicator. Он появился на рынке в марте 1996 г.



Название сегмента устройств — Internet Tablet — принадлежит компании Nokia, и первым продуктом в нем стала Nokia 770.



В октябре 2007 г. компания Nokia анонсировала свой третий аппарат в категории Internet Tablet – Nokia N810.



Psion Series3, которая имела полноценную QWERTY-клавиатуру, большой монохромный экран, две батарейки AA, питавшие устройство в течение 20–35 часов.

Разработчики «защищенной» модели Ericsson R250 Pro не считали, что она имеет рыночные перспективы, но интерес рынка к ней оказался так высок, что в компании немедленно начали работу над созданием следующего аппарата.



Эталон «защищенных телефонов» — Siemens ME45, получивший меткое название «мессер».

Мне абсолютно не запомнилась, как выглядела алюминиевая коробочка от RAZR на той церемонии награждения. (Я даже не помню, была ли как-то она дополнительно оформлена.) Как бы то ни было, именно с этого торжества берет начало добрая традиция дарить телефоны от Motorola номинантам киноакадемии. В 2006 году они получают PEVL, в 2007-м — RIZR Z3, в 2008 году — ROKR E8.

Но вернемся в 2004 год. Конкуренты кусают локти, пытаются создать нечто подобное RAZR, но у них не получается — не хватает времени и возможностей. Серьезнее всего новую тенденцию восприняли в Samsung, где за разработку тонкого аппарата Samsung SCH-V740 посадили целую группу инженеров. Запуск новинки запланирован на октябрь 2005 года — только для рынка Кореи и, возможно, США. Обратите внимание на то, что у Motorola был как минимум год до появления моделей конкурентов — целый год безраздельного царствования на рынке! В современном мире, где устройства получают «на свою голову» аналоги или похожие копии максимум в течение шести месяцев, — это огромный срок.

Поэтому в Motorola ситуацию воспринимают спокойно. Реклама в феврале 2005 года создает еще больший ажиотаж — RAZR хочет иметь каждый. Знаменитости только подливают масла в огонь, этим аппаратом пользуется Мадонна; многие другие звезды, получив в подарок этот «образец стройности», также блистают с ним на светских вечеринках. Маркетинг и PR Motorola отработал этот вопрос на 100 процентов: модель стала заметным культурным явлением. Помимо рекламы, страницы светской хроники изобилуют фотографиями знаменитостей, держащих в руках RAZR.

Финансовые отчеты Motorola диаметрально противоположны тому, что было еще год назад. Огромное количество восклицательных знаков, подчеркивающих рост доли рынка, феноменальных продаж RAZR и огромного дефицита на ряд моделей. Эйфория — вот самое верное слово для описания происходящего.

К концу года появляется реклама черного аппарата RAZR, выполненного в прежней стилистике.

От «кирлича» до смартфона

Определенный интерес представляет собой видео о запуске продукта и отзывах о нем на рынке. Ролик создавался внутри компании, не предназначался для рекламных целей и не проецировался вовне.

RAZR — объем продаж, стоимость, борьба за власть

Итак, тонкая «раскладушка» от Motorola совершила на рынке переворот: начав продажи в четвертом квартале 2004 года, компания к июлю 2006 года продала на всех рынках 50 миллионов аппаратов. В Motorola обожали приводить в пример график, сравнивающий продажи и скорость распространения RAZR с плеером Apple iPod, из которого однозначно явствовало, что телефон побеждает. Де-факто RAZR стал самым быстропродающимся телефоном своего времени, затем этот рекорд побиют иные модели, например Apple iPhone. Продажи до отметки 50 миллионов штук, выглядели по кварталам таким образом.

Квартал	Продано, млн штук	Общий объем продаж, млн штук
4Q04	0,750	0,750
1Q05	2,4	3,150
2Q05	3,6	6,750
3Q05	6	12,750
4Q05	9	21,750
1Q06	13	34,750
2Q06	12	46,750
3Q06	9	55,750

Источник: Mobile Research Group.

Для 2004 года средний срок жизни телефона в производстве составлял порядка 12 месяцев, для некоторых удачных моделей — до 16–17 месяцев, не больше. Модель RAZR в оригинальном исполнении производилась с августа 2004 года до мая 2008 года. Почти полных четыре

года. Для аппарата такого класса это если не абсолютный, то близкий к абсолютному рекорд. В 2007 году компания прекратила производство первого RAZR, но затем конвейер вновь заработал — и это также уникальный случай! Спрос на модель оставался высоким.

Первоначальная стоимость модели для партнеров компании составляла 275 долларов, к июню 2008 года она стоила уже 95 долларов, это минимальная оптовая цена за RAZR. В рознице можно было найти аппарат за 130–150 долларов, что делало его крайне привлекательным в своем ценовом сегменте. Поэтапное снижение цен было агрессивным, дефицит на RAZR сохранялся около двух лет, операторы давили на Motorola, чтобы компания поставляла им больше аппаратов. В 2005 году соотношение маржи и объема продаж было максимальным — это наиболее удачный год для компании. Эффект, произведенный RAZR на рынке, позволяет активно продавать и другие модели; ситуация выглядит очень благоприятной. Топ-менеджеры рисуют безоблачное будущее, хотя в 2005 году уже вполне можно было говорить о приближающемся крахе стратегии Motorola или, что точнее, стратегии, которой придерживались отдельные руководители компании.

Эд Зандер и его команда уподобились золотоискателям, неожиданно набредшим на золотую жилу, которую долго искали до них. Им повезло оказаться в нужном месте в нужное время, и результат проявился в золотом дожде, пролившемся на компанию. Однако выводы, которые были сделаны из этого «дождя», противоречили здравому смыслу, логике развития рынка и превратили Motorola в заложника одного успешного продукта. Если продолжить аналогию с приисками, то все силы и средства были брошены на разработку одной-единственной «золотоносной жилы», при этом не было понимания, насколько ее хватит, поиск же других «рудников» практически свернули.

Первый успех RAZR настолько оглушителен, что продукт получает максимальный приоритет, становится задачей № 1 для всех подразделений компании. Находящийся в разработке тонкий моноблок Lapai уже не имеет такого приоритета — компания не стремится вывести его на рынок

любой ценой в короткие сроки. Это серьезная стратегическая ошибка, но Motorola ограничена в ресурсах, внутри компании идет борьба вокруг различных направлений ее развития. Сложилась уникальная ситуация: Эд Зандер оказывает непосредственное влияние на принятие решений относительно продуктовой линейки, совершенно не понимая значения того или иного продукта, не сравнивая его с моделями других производителей. Он выбирает людей, а не продукты.

В 2004 году у меня происходит ряд встреч с топ-менеджерами Motorola, инженерами, дизайнерами. В начале года их настроения не слишком радужные, но оценка перспектив компании, сил других игроков реальна. Настрой таков: они понимают — придется много работать, чтобы изменить расклад сил, сложившийся на рынке. Амбиции не распространяются дальше удержания мировой доли рынка на уровне 14 процентов. В январе 2004 года Рон Гарикес начинает плести интригу против существующего главы подразделения мобильных телефонов Тома Линча (Tom Lynch). Сам Гарикес в это время отвечает за европейскую часть бизнеса подразделения мобильных терминалов.

Уход предыдущего генерального директора Криса Гэлвина был обусловлен неспособностью компании удовлетворить спрос в пред Рождественский сезон 2003 года, просчетами в стратегии. Следствием этих просчетов стала потеря заказов со стороны операторов. Эд Зандер, придя на место Криса, должен был все изменить. Он не решается в первые же дни работы в компании менять топ-менеджеров, занимает выжидательную позицию. Весь его опыт работы связан с компьютерной индустрией, поэтому многие решения он принимает исходя из него, а не из реалий телефонного бизнеса. Различия в этих бизнесах, на первый взгляд похожих друг на друга, настолько велики, что вряд ли между ними можно проводить параллели. Зандер, конечно, понимает это и нуждается в «своих» людях в компании, тех, кто будет ему предан. Том Линч к ним явно не относится — он давно работает в компании и имеет свой взгляд на вещи. Интрига разворачивается, в нее оказывается вовлеченным и президент Motorola Майк Зафировски, который

предлагает Зандеру сменить Тома Линча на Рона Гарикеса. Данная история описана в нескольких источниках, больше всего доверия вызывает материал из *The Wall Street Journal*.

Обоснованием принятого решения служит то, что Том также ответственен за отсутствие в продаже достаточного количества телефонов со встроенными камерами в канун Рождества в 2003 году. Это был и его просчет — ведь именно он отвечает за стратегию компании.

Для Зандера предложение Майка звучит неоднозначно. С одной стороны, он сам хочет сменить Линча, с другой — не хочет делать это с подачи Зафировски: ведь Линч был одним из претендентов на пост гендиректора, которого обошел Зандер. Прими он такое решение, сразу возникли бы кривотолки, слухи, что Зандер «идет на поводу», подвержен влиянию Зафировски. Он отказывается менять Линча. Для амбициозного Гарикеса это удар, но он продолжает работать над перспективами своего повышения, не опуская рук.

Моя первая встреча с Гарикесом состоялась в начале 2004 года в Кракове на запуске Motorola v80, я брал у него интервью. Он произвел на меня впечатление жесткого, авторитарного менеджера, который не умеет слушать других людей, да и не хочет этого делать. Мы много говорили о новых продуктах, стратегии компании, ее планах на будущее. Мне было дико услышать в ответ на вопрос об угрозе продажам Motorola со стороны Samsung в Европе такой ответ: «Я не знаю такой компании, я не знаю такого бренда». Даже мой уточняющий вопрос вызвал такую же реакцию: «Посмотрите получше на рынок, на нем есть Nokia, есть Motorola, другие компании мне не известны». После этого уже с легкостью верилось в истории о том, как жестко Рон Гарикес настаивал на выпуске того или иного продукта, в который верил только он, но не верили его партнеры.

Наша вторая встреча состоялась в начале 2005 года. К тому времени Гарикес потерял всякую связь с реальностью — но это, конечно, мое личное мнение. Он рассказывал о том, как RAZR изменит лицо мировой мобильной индустрии, а Motorola сместит с лидирующих позиций Nokia. Странно было слышать такое от человека немного

за 40, который должен был бы трезво оценивать ситуацию и понимать, что время одиночных продуктов безвозвратно ушло, рынок требует комплексных решений.

Впрочем, реакция партнеров компании на личность Гарикеса была ровно такой же, как и у меня. Во время тура для своих партнеров (*Voyage of Discovery*), который несколько лет подряд проводила Motorola, владелец крупнейшей российской розничной сети имел обстоятельный разговор с Гарикесом. Вывод, который он сделал, звучал так: «Гарикес не имеет представления о том, как продавать продукты и что нужно покупателям. Слава богу, он отменил еще не все хорошие телефоны, пока есть что продавать. Его больше интересует старинный особняк, в который он собирается въехать, чем бизнес. Этот человек хочет вести красивый образ жизни, работа только мешает ему это делать». Другие дистрибьюторы также нелестно отзывались об авторитарном Гарикесе, он не нравился никому.

Но вернемся в 2004 год. Потерпев неудачу с Зандером в январе, Гарикес добивается встречи с ним в феврале, во время Конгресса 3GSM в Каннах. Это была полуофициальная встреча за закрытыми дверями, в номере отеля. На ней в роли протеже Гарикеса присутствует и Майк Зафировски. Всем известно, что Зандер выбрал RAZR как продукт, который он будет демонстрировать самостоятельно, это — его личный символ. Гарикес выбирает беспроигрышную стратегию: он хвалит RAZR, утверждает, что объем производства надо увеличивать, выражает озабоченность тем, что не разрабатываются другие модели семейства RAZR, призванные продолжить будущий успех этого аппарата. Разговор плавно перетекает на то, что это — еще один просчет Тома Линча. Встреча заканчивается ничем, Зандер принимает информацию к сведению, но никаких решений не выносит. Позднее информация об этой встрече появится в *The Wall Street Journal* как отголосок борьбы за руководство компанией, в которой в ход идут все средства. Без нее мы никогда бы не узнали о том, что происходило в отеле в Каннах в феврале 2004 года.

В конце лета 2004 года Том Линч покидает свой пост, Зандер назначает на эту позицию Гарикеса, мечты которого

становятся реальностью. Свою работу на новом посту он начинает с пересмотра ассортиментной линейки компании и отменяет продукты, в которые он, Гарикес, не верит. Одним из таких решений становится отказ от платформы для семейства продуктов, которые разрабатывались для сетей 3G. По мнению Гарикеса, компании следует сосредоточиться на ярких продуктах, например на RAZR.

Осенью 2005 года Гарикес официально озвучивает свою программу: сместить с позиции лидера компанию Nokia, стать производителем мобильных телефонов № 1 в мире. За спиной у него — растущие продажи RAZR, увеличение доли компании на мировом рынке к третьему кварталу с 14 до 18 процентов. Впереди — все возрастающие объемы заказов. Но доля Nokia на рынке почти в два раза выше, она объективно недостижима. Иными словами, все происходящее для Motorola — это просто удачный момент, но и только. Комментарии аналитиков выглядят издевательскими, но Гарикеса они не задевают и не приводят в чувство. Мне нравится фраза, которую сказал Роджер Энтнер (Roger Entner) из Ovum относительно заявлений Гарикеса: «Определенно, все это амбициозно. Если звезды сойдутся, ветер будет попутным и его поцелуют феи, то он сможет сделать это» («It's certainly ambitious. If the stars are right, and the wind is from behind, and [Garriques] gets kissed by fairies, he can make it»).

Как мы уже знаем, звезды не сошлись, ветер не подул и феи не появились. Но на тот момент все виделось иначе: успех RAZR ослепил менеджмент Motorola. Но не других игроков на рынке. Попробуем разобраться, какие решения были неверными и что не сделали менеджеры компании Motorola, и в первую очередь Эд Зандер.

ROKR, или Как потратить деньги

У каждого сотрудника Motorola есть ключевые показатели, по которым оценивается его работа. Для генерального директора это в первую очередь стоимость акций компании,

ее положение на рынке, сотрудничество с другими компаниями с целью повышения привлекательности собственных продуктов. Эд Зандер не новичок в финансовых играх, но рынок телефонов запредельно конкурентный. Nokia принимает стратегию на максимальное расширение модельного ряда, конкурировать с ней в этом плане Motorola не может — у нее не хватит на это средств. С другой стороны поджигает Samsung, амбициозная компания, чьи «раскладушки» уже доминируют на рынке, и корейцы активно используют новые технологии, быстро выводя на рынок все новые и новые модели. Положение Motorola незавидно: снизу ее атакует Samsung и другие производители, сверху угрожает Nokia. Ощущение, что Motorola балансирует над пропастью на тонкой доске: одно неверное движение или резкий порыв ветра — и компания рухнет вниз.

В наследство от Криса Гэлвина Зандеру досталась огромная группа разработчиков, разбросанная по всему миру, патенты на связь и инфраструктуру, сокращающиеся продажи телефонов — основного продукта Motorola, генерирующего до 60 процентов выручки. Требуется струя свежего воздуха. Зандеру кажется, что ею может стать сотрудничество с компанией, не «замеченной» до этого на телефонном рынке, например с Apple. По своей предыдущей работе Зандер знаком со Стивом Джобсом, ему нравится как стиль работы Джобса, так и то, во что он превратил Apple. Для Зандера соглашение с Apple о создании телефона будет означать дополнительные очки в глазах акционеров, да и такой продукт не затеряется на рынке — ведь за ним будет стоять магия названия Apple. В середине 2004 года компании объявляют о начале сотрудничества в этой области, никакие сроки выхода их совместного детища не называются. Но на рынке тут же начинают циркулировать слухи и предположения о том, каким будет первый телефон от Apple.

В Motorola с легкой руки Джеффри Фроста появилось «правило трех метров». Именно с такого расстояния должна узнаваться любая модель Motorola. Узнаваемость аппаратов вообще становится основным приоритетом компании.

Дизайн для Motorola становится одной из составных частей стратегии выживания компании.

Наверняка Зандеру рассказывают об этом правиле, даже показывают портфолио на 2004–2005 годы. Основной проблемой для компании становится отсутствие 3G-телефонов: сети активно строятся, операторам очень нужны такие аппараты. На рынке смартфонов, который активно развивает Nokia, у Motorola также нет сильных позиций. Есть несколько моделей на UIQ, но группа разработчиков мала, да и устройства получаются дорогими, что не позволяет сделать их массовыми. Ошибка 2003 года в планировании выпуска аппаратов с камерами считается в компании классической, но правильные выводы из нее не сделаны — Motorola так и не выделила данное направление в отдельное.

Фрост настаивает на том, что компании нужна четкая стратегия, понимание, куда она идет. В его мыслях, будущее — за социальными сервисами; чтобы успеть подготовиться к технологическому буму, почву нужно развивать уже сегодня. Но весь 2004 год в Motorola только «изучают возможности». В переводе с канцелярского языка это означает, что де-факто ничего не делается, социальная составляющая оказывается погребенной под рутинными делами.

Другая идея Фроста — сделать телефоны от Motorola визуально отличимыми, дать им новое направление развития, например более качественную музыку. Она находит живую поддержку у Зандера, ведь музыка — это то, что может связать имя Motorola с именем Apple. На 2004 год планируется запуск «пробного шара», модели E490. У нее будет два динамика, наличие подсветки, пульсирующей в такт музыке, поддержка карт памяти. Фрост считает, что необходимо выделить музыкальные модели в отдельное направление и создать для них отдельное имя (позднее им станет ROKR).

На руках у Motorola к середине 2004 года уже есть приглашение с Apple. В компании считают, что по-настоящему музыкальный телефон можно выпустить только вместе с производителем iPod. Поэтому первая модель не имеет приставки ROKR, а лишь обычный числовой индекс — на рынке она стала известна под именем Motorola E398.

Телефон обогнал свое время, это была одна из лучших моделей, проигрывающих музыку через встроенные динамики, имеющая басы. Она пользовалась заслуженной популярностью, особенно среди молодежи, но не стала родоначальником нового направления. В чем причина? Зандер хотел, чтобы начало музыкальной линейки было связано с Apple, первый совместный продукт должен был открывать целый модельный ряд музыкальных телефонов от Motorola. В этом расчете была бы определенная логика, если бы не иное решение, принятое в компании. Чтобы ускорить процесс разработки, в Motorola не стали создавать новых моделей, а пошли по пути модификации Motorola E398 — изменили цвет корпуса, добавили клавишу iTunes. Со стороны Apple вклад в эту модель заключался в предоставлении программы для покупки и синхронизации музыки с iTunes. Не слишком большие отличия для модели, которая должна появиться на рынке почти через год после выпуска базового оригинала. В Motorola никто не настоял на том, чтобы сделать линейку «музыкальных телефонов» заметной, дать ей свою историю. Желающих спорить с Зандером и другими топ-менеджерами не нашлось, Фрост не видел в этом ничего страшного для компании — время, по его мнению, терпело.

Сотрудничество Apple с Motorola протекло при закрытых дверях, никаких подробностей вовне не просачивалось. Я помню, как некоторые инженеры Motorola высказывали свое неодобрение этим сотрудничеством, они считали, что участие Apple в проекте излишне и не принесет ничего интересного. Уже после запуска линейки ROKR они же говорили о том, что сотрудники Apple получили слишком большой доступ к планам от Motorola, а главное — представление, как развивается индустрия, какие направления выглядят выигрышными. В момент запуска Apple iPhone один из инженеров Motorola сказал буквально следующее: «Нам не дали выпустить свой продукт, хотя многие идеи явно заимствованы из наших разработок. В Apple молодцы, что не стали ждать и смогли сделать то, что у нас не получилось».

Детали сделки между Apple и Motorola стали известны в момент представления ROKR E1. Фрост и Зандер

не скрывали, что это первый телефон на рынке с поддержкой iTunes. В то же время им было неудобно отвечать на вопрос о том, что и другие производители при желании могут добавить такую поддержку в свои аппараты: Apple не предоставил Motorola исключительных прав. Сделка выглядела и вовсе непонятной, учитывая, что вклад Apple заключался лишь в поддержке своего сервиса, и только. Все остальное сделала Motorola — на ней лежали производство телефона, его реализация и т. д. Сервис iTunes на тот момент был относительно популярен только в США. То есть компании создали продукт для североамериканского рынка.

На презентации Apple у Стива Джобса, который в своей обычной манере демонстрировал телефон с iTunes, произошла техническая накладка: он не смог вернуться в нужное меню. Заминку ему простили. Но iPod Nano был принят намного теплее. В ход пошли сравнения: 1000 песен в плеере и только 500 на карте памяти в ROKR E1. Несмотря на то что в рекламной кампании ROKR принимала участие Мадонна, продукт провалился уже на старте. Не было ажиотажа, очередей, восторженных отзывов. В Apple тоже решили не создавать себе конкуренции и, несмотря на возможности карт microSD, в приложении iTunes установили искусственное ограничение в 100 композиций. Компании был не нужен продукт, противостоящий ее же плеерам. Де-факто, вступив в альянс с Motorola, в Apple преследовали совсем иные цели: им был нужен опыт в области мобильных телефонов, понимание технологий — то, что с радостью Зандер им и предоставил.

Почему нам так интересен опыт первого ROKR, особенно в сравнении с успехом RAZR? Возможно, этот вопрос терзает вас на протяжении последних страниц. Казалось бы, начали говорить об одном и неожиданно ушли в сторону. Тут нет никакого желания вас запутать. Проект ROKR фактически финансировался за счет успеха RAZR. В него вкладывались деньги, он виделся одним из кирпичиков фундамента будущих успехов Motorola, но так им и не стал.

В августе 2005 года состоялся запуск марки Walkman для телефонов Sony Ericsson. Фрост ошибся в своих расчетах:

От «кирпича» до смартфона

именно время решало все. Не рассматривая Sony Ericsson в качестве серьезного конкурента, в Motorola просчитались. Потратили почти год на создание химеры, имея на руках уже готовый, очень достойный продукт, который нуждался только в дальнейшем развитии. Типичная ситуация для Motorola всех времен.

Варианты RAZR и их влияние на рынок

Давайте окинем взором модели от Motorola, которые пополнили семейство RAZR. Когда в мае 2007 года компания сообщила о том, что достигла объемов продаж 100 миллионов штук, для RAZR имелись в виду совокупные продажи всех моделей семейства, а не только оригинального, первого аппарата.

В таблицу мной не были включены некоторые модели для южнокорейского рынка, например MS500, которая являлась вариантом оригинального RAZR, также не упомянуты японские вариации этого аппарата. Нетрудно увидеть, что первоначально компания выпускала вариации аппарата для разных рынков, а также предлагала различные цветовые решения. Первоначальный серый корпус сменил черный, потом появился розовый (в США была еще красная версия аппарата). Модель для женщин в розовом цвете и с розовым чехлом в комплекте рекламировала Мария Шарапова. Этот телефон часто называли МОТОМАРИЯ, в рекламе использовался данный слоган. Компания Motorola дала путевку в жизнь «телефонистке» Марии Шараповой, позднее она подпишет контракт с Sony Ericsson и будет рекламировать телефоны этой марки.

Первые аппараты идут с гравировкой в виде автографа Шараповой, на сайте Motorola появляется специальный раздел, посвященный ей, проходит множество мероприятий с ее участием.

В России «женский» вариант RAZR крайне популярен, «Евросеть», имевшая эксклюзивные права на продажу телефона, даже снимает свой вариант рекламы.

RAZR от Motorola — история неожиданного успеха

Модель	Время выхода на рынок	Стоимость, долл.
V3 RAZR	Сентябрь 2004 г.	550
V3 RAZR Black	Май 2005 г.	550
V3 RAZR Pink	Октябрь 2005 г.	450
V3c (CDMA-версия)	Ноябрь 2005 г.	500
V3 D&G Gold Edition	Январь 2006 г.	1200
V3i	Февраль 2006 г.	450
V3 D&G Gold Edition (расширенный комплект поставки)	Июнь 2006 г.	900
V3im (только Британия)	Апрель 2006 г.	450
V3r (аналог V3 для США и Канады)	2006 г.	Привязка к контрактам операторов
V3t (аналог V3i для США и Канады)	2006 г.	Привязка к контрактам операторов
V3re (США, Бразилия)	2007 г.	250–300
V3x	Лето 2005 г.	Сеть «3», только контракт
V3xx	Ноябрь 2006 г.	Сеть «3», только контракт
RAZR MAXX	Декабрь 2006 г.	Операторы в США
RAZR LuK (Южная Корея)	Май 2009 г.	650

Самым серьезным обновлением модели становится Motorola RAZR V3i. Улучшенная версия имеет камеру 1,23 мегапикселя, слот для карт памяти microSD, немного возросшую функциональность. Модель не является самым функциональным устройством на рынке, но учитывая бешеную популярность RAZR, воспринимается «на ура».

Изначально обновленная версия доступна в пяти цветовых решениях, затем их количество вырастает в общей сложности до 12. В компании любят разнообразить предложение за счет цветов.

Заметным обновлением становится выход модели от Dolce & Gabbana в самом начале 2006 года. Это дорогой вариант уже знакомого аппарата V3i. Он выпускается партией в 1000 штук. В комплект входят Bluetooth-гарнитура, чехол, проводная гарнитура; все выполнено в золотом

цвете. Помимо внешней атрибутики в стилистике D&G также оформлено меню. В России аппарат продается не только через обычную розницу, но и в бутиках, наравне с телефонами Vertu. Модель получилась интересной, летом 2006 года она вновь выходит в продажу в облегченном варианте поставки: комплектация попроще, но и цена ниже.

В компании настолько увлечены RAZR, что многие модели, лишь отдаленно напоминающие по стилистике этот аппарат, доводятся до такого финального вида, чтобы напоминать его. Никаких компромиссов — даже идея тонкого устройства уходит на второй план. Например, так появляется самый тонкий 3G-аппарат в форм-факторе «раскладушки» — это Motorola V3x. Однако сравнить его с оригинальным RAZR нельзя, ощущения от моделей совсем разные.

Направление развития Motorola, заданное успехом RAZR, однозначно. Необходимо создавать запоминающиеся, дизайнерские продукты, их начинка, камеры и другие параметры не играют большой роли. Если аппарат хорош, то он будет продавать себя сам за счет дизайнера. Это — ключевая ошибка, которую допустили менеджеры компании. Они посчитали, что смогут повторить успех RAZR, просто воспроизводя условия его создания и заложенные в него принципы. На рынке появляется PEBL, приятный телефон, но на фоне дешевого RAZR он не выглядит привлекательным: начинка у аппаратов идентична. Просчеты, подобные этому, в компании допустят еще не один раз.

После объявления финансовых итогов третьего квартала 2006 года Эд Зандер на пресс-конференции произнес знаменательную фразу о будущих продуктах компании: «Я говорю: “Больше RAZR’ов!”» (“I say more RAZR’s!”).

В 2009 году выходит еще одна вариация оригинального RAZR — для южнокорейского рынка. Это сочетание белого цвета и настоящего золота. Версия довольно дорога, да и начинка уже современная. Фактически это другой аппарат, его имя RAZR LuK.

Продолжением RAZR можно считать модели V8/V9, известные как RAZR2, — они переняли эстетику RAZR, но не стали настолько популярны.

**«Я люблю свою работу.
Я ненавижу своих покупателей»**

Именно эту фразу сказал Эд Зандер на одном из внутренних совещаний, и именно ее использовал частный инвестор Карл Икан (Carl Icahn) в 2007 году в письме, обращенном к инвесторам Motorola. Последняя часть драмы, или истории RAZR, разыгрывалась на фоне ухудшающихся показателей компании. В феврале 2007 года Гарикес уходит из компании. Причиной послужили падения продаж и несогласие со стратегией на 2007 год, которую принял Зандер. Еще одним поводом стала невозможность создания в срок 3G-телефона, из-за чего основной клиент компании в США оператор сотовой связи Cingular Wireless выбирает в качестве своего поставщика Samsung. Вот как менялась доля компании на рынке (в процентах).

	1Q06	2Q06	3Q06	4Q06	1Q07	2Q07	3Q07
Nokia	34,14	33,36	35,4	36,97	36,15	36,15	39,19
Motorola	20,95	22,09	22,28	22,92	18,02	18,02	14,95
Samsung	13,18	11,19	12,28	11,16	13,81	13,81	13,05
Sony Ericsson	5,91	6,68	7,92	9,07	8,65	8,65	9,09
LG	7,09	6,51	7,4	5,93	6,27	6,27	7,68
Другие	18,73	20,17	15,52	13,95	17,1	17,1	16,04

Источник: *Mobile Research Group*.

Эд Зандер характеризует ситуацию с продажами как «неприемлемую», но и его время подходит к концу. Весь 2007 год идет борьба Зандера с крупнейшим частным инвестором, вложившим в компанию несколько миллиардов долларов. Карл Икан* называет текущие проблемы компании оперативными и считает, что ситуацию еще можно исправить. Но корпоративная война разгорается с нешуточной

* Карл Икан — известный американский корпоративный рейдер. По словам журнала *Fortune* (10 июля 2000 г.), Икан — «один из легендарных "пиратов", рыскавших в 1980-е годы по Уолл-стрит в поисках компаний, которые можно захватить и распротрошить ради прибыли и удовольствия».

страстью. Менеджмент Motorola пытается не пустить Икана к управлению компанией. В результате скандал просачивается в прессу. Иногда возникает ощущение, что менеджмент Motorola работает только над решением задачи по изолированию Икана, другие проблемы его не интересуют. Открытое письмо Карла подливает масла в огонь.

4 мая 2007 г.

Уважаемые акционеры!

Задайте себе вопрос: в чем настоящая причина всех тех усилий, которые предпринимает менеджмент Motorola, чтобы не дать крупному акционеру занять одно место в совете директоров, в то время как они могли бы гораздо эффективнее использовать свое время, исправляя положение дел в компании в этот критический момент? Я боюсь, что ответ может оказаться весьма неприятным.

Как я уже Вас заверял, в случае моего избрания в совет директоров Motorola я сделаю все необходимое для повышения качества и стоимости компании. Мои инвестиции в размере 1,2 миллиарда долларов служат весомым доказательством моей приверженности Motorola и заботы о ее будущем благосостоянии — полагать что-либо иное было бы абсурдом. Как и Вы, я тоже всецело заинтересован в нормализации деятельности компании.

В случае моего избрания я намереваюсь остаться акционером Motorola и в будущем, так же как и в тех многочисленных компаниях, в советах которых я работаю на протяжении последних двадцати лет. Если Вы разделяете мои взгляды на управление кризисными компаниями, такими как Motorola, и считаете, что акционеры должны иметь хотя бы одно место в совете директоров, с тем чтобы держать менеджмент компании подотчетным, пожалуйста, окажите мне Вашу поддержку и проголосуйте сегодня GOLD proxy card. Вы можете голосовать по телефону, через Интернет или отправив подписанный и датированный GOLD proxy card по почте.

Благодарю Вас за поддержку,

Карл Икан

У Зандера уходит много времени на то, чтобы сопротивляться попыткам изменить компанию извне. В итоге он проигрывает и уходит. Началом заката его карьеры в Motorola можно считать зиму 2007 года, когда компания прогнозирует снижение прибыли. Но акционеры компании дадут ему еще около года на исправление ситуации. Чуда не случится.

За время своего пребывания в компании Зандер не смог выстроить сильной стратегии, но он разглядел во внешности RAZR бестселлер, сделал этот продукт ключевым. Сложись обстоятельства иначе — возможно, мы не увидели бы столь больших продаж этого телефона, его история была бы другой. Желания отдельных людей, борьба за власть, тщеславие — все смешалось в «коктейле», ставшем одновременно и залогом успеха RAZR и последующих неудач Motorola. Для развития успеха RAZR компании были нужны другие продукты, но все внимание было сконцентрировано на создании его подобий, которые конкурировали с огромным числом моделей, постепенно выпускаемых на рынок другими компаниями. Отсюда невозможность выпустить семейство Blade (L2, L6, L7) в разумные сроки, появление на рынке множества клонов еще до начала продаж продуктов от Motorola. Удивительное дело: модель, спасшая компанию в тяжелые времена, стала для нее не только благом, но и проклятием. Двигаясь на ощупь, в компании пытались повторить успех этого продукта, имея перед глазами все тот же StarTAC, пытаясь создать нечто подобное. В общем, эта история — не о создании технического устройства, а скорее рассказ о людях, их желаниях, борьбе за место под солнцем и ошибочных решениях.

В качестве финального аккорда позвольте привести письмо помощника Джеффри Фроста, которое он отправил на сайт Engadget для публикации. Письмо было написано во время очередного раунда борьбы Motorola с Карлом Иканом.

Уважаемый Грег Браун, а также остальные члены правления Motorola!

Как Вы, возможно, помните, я работал с Джеффри Фростом в качестве личного советника в период, когда он занимал должности исполнительного вице-президента и начальника отдела маркетинга компании. Мне принадлежит цитата в журнале *Forbes* в 2003 году: «Главная проблема Motorola состоит в том, что Samsung дает жару». В итоге я провел почти три года, помогая Джеффри обновить линейку мобильных телефонов

От «кирпича» до смартфона

Motorola; венцом этой работы стал запуск RAZR. На встрече, посвященной 75-й годовщине компании, я сказал главным дизайнерам: «Создайте что-то более впечатляющее (и дорогое), чем все, что есть на рынке, и люди захотят иметь этот продукт».

После успеха RAZR, в то время как Джеффри с головой ушел в разработку ROKR, через его коллег я упрасивал руководство компании уделить больше внимания программному обеспечению и сфокусироваться на создании устройств с социальной составляющей. Это было задолго до того, как MySpace и Facebook превратились в тех монстров, которыми являются сегодня. Ваш предшественник Эд Зандер практически не интересовался данным предметом. Вместо этого он предпочел поддерживать отношения со Стивом Джобсом и ввязался в сомнительную затею с ROKR исключительно с целью поднять курс акций Motorola.

Зандер, которого, по всей видимости, больше волновали его успехи в гольфе, чем управление одной из ведущих технологических компаний Америки, передал всю самую сложную работу Джеффри. Я всегда считал, что это была маленькая порочной тайной Motorola, когда всей стратегией развития доходного подразделения занимался глава отдела маркетинга, а не остальные члены правления компании, которые все так же некомпетентны, как и тогда.

Многие близкие к Джеффри люди считали, что Эд Зандер довел его этой работой до смерти, вверяя в его руки судьбу всей компании. Я тяжело перенес его скоропостижную кончину в 2005 году и знал, что с того момента компания покатится вниз. Его супруга Линн винила компанию в его смерти и спустя некоторое время покончила жизнь самоубийством.

Тем временем Эд Зандер продолжал снимать сливки с работы Джеффри — компания получила миллиардные доходы, перепродавая RAZR в последующие годы. Однако, вместо того чтобы направлять эти деньги в наиболее очевидное русло (разработку инновационных устройств), Зандер предпочел приобрести различные компании (например, Symbol за 3,9 миллиарда долларов) и выручил миллиарды долларов, выкупая акции компании с целью повышения их цены.

Как я сказал Зандеру во время одного из телефонных разговоров в 2007 году, он ставил компанию на край пропасти. Ему хватило смелости заявить, что «возможно, Джеффри стоило подготовить достойную замену RAZR». В конце разговора он посоветовал мне «ждать больших перемен в 2008 году». Я думаю, он знал, о чем говорил — «золотой

парашют», который он подготовил для себя на случай ухода, подарил ему 30 миллионов долларов, не считая акций Motorola, находящихся в его распоряжении.

Ваше назначение на должность исполнительного директора вселило в меня надежду, я пытался установить с Вами контакт, поскольку знал, что Вы были одним из основных людей, занимавшихся приобретением для Motorola сторонних компаний, и что у Вас не было опыта в области потребительской электроники. Естественно, Вам потребовалась бы какая-то помощь в выведении слабого мобильного подразделения Motorola из кризиса.

Но очевидно, что в отличие от всех остальных некомпетентных менеджеров Motorola Вы не только не подходите на свою должность, но делаете всё возможное, чтобы погубить компанию. Отсутствие у Вас понимания, как вести бизнес, нацеленный на потребительский сегмент, не дает Вам права продавать подразделение по созданию мобильных телефонов. Более того, обнародование Вашего видения сложившейся ситуации сделано с той лишь целью, чтобы решить свои проблемы с Карлом Иканом. Это еще раз показывает, как высоко Вы цените свою некомпетентность.

Очевидно, Вы абсолютно не заинтересованы в продолжении борьбы, Вам безразличны попытки вновь вывести Motorola в лидирующую компанию рынка, какой она может и должна быть. Переход мобильного подразделения под Ваш контроль, о чем Вы недавно сообщили, ничего не даст, кроме как права заявить «Мы сделали всё возможное» (хотя это и ложь чистой воды), а затем сбывать весь бизнес тому, кто предложит наилучшую цену.

Чтобы спасти подразделение по созданию мобильных телефонов, Вам нужен еще один Фрост, кто-то более приземленный и динамичный, заинтересованный в успехе Motorola больше, чем в своей карьере в компании. Вам нужно навязать дизайнерам компании ту же мантру, которая помогла появиться на свет RAZR, — создать телефон, который выглядит и работает как символ богатства и достоинства. Осознайте превосходство американского программного обеспечения и верните обратно те рабочие места, которые столь безответственно были выведены в Китай и Россию. Выведите операционную систему из каменного века, воспользуйтесь плодами Embedded Linux и Google Android.

Поймите, что, в то время как богатые люди не имеют представления о том, чего они хотят, нижние сегменты рынка это прекрасно знают. Профинансируйте разработку социальной онлайн-платформы для мобильных устройств, воспользуйтесь этой возможностью. Избавьтесь от своего

От «кирпича» до смартфона

глупого, бессмысленного маркетинга, включая безумно дорогие и абсолютно неэффективные заигрывания со знаменитостями. Проведите единую глобальную кампанию совместно с Daft Punk (единственная группа, которая нравится как американским хип-хопперам и модным завсегда-тям клубов Шанхая, так и лондонцам среднего возраста). Придите к пониманию того факта, что следующий переворот в области мобильных телефонов совершит не музыкальный плеер или встроенная камера — во главу угла становятся социальные функции. Займитесь этим направлением, создайте пользовательский опыт и продавайте его по всей цепочке.

Я был с Motorola, когда компания пять лет назад отошла от края пропасти. Прислушайтесь к моему совету, и мы сможем сделать это снова.

Возможно, все сказанное звучит так, как будто я принимаю падение Motorola на личный счет. И это действительно так. Мой опыт работы в Motorola, время, проведенное вместе с Джеффри и другими сотрудниками, верными своему делу, открыли мне глаза на то, какой корпоративная Америка может и должна быть. Но с людьми, подобными Зандеру и Вам, Motorola олицетворяет всё самое худшее в корпоративной культуре этой страны.

Как эмигрант и человек, объехавший весь мир, я по-настоящему ценю уникальность и важность американской креативной культуры. В то время как остальные страны в основу своего богатства закладывают золото и ресурсы, мы делаем ставку на нашу способность создавать будущее своими руками. Падение Motorola как американского инновационного института, если Вы позволите этому случиться, будет целиком и полностью делом Ваших рук. Я надеюсь, что Вы запомните эти слова, пока бухгалтеры готовят Вам «золотой парашют».

С наилучшими пожеланиями,

Нумаир Фараз
5 февраля, 2008 г.

История создания телефона от Apple: от набросков 1980-х годов к iPhone

Что можно считать первым телефоном от Apple? До 2007 года и представления iPhone, который мы хорошо знаем, у компании было множество патентов, связанных с телефонами, точнее их дизайном. Один из аппаратов разрабатывался Стивом Джобсом и обещал стать самым необычным телефоном на рынке — если бы вышел. Пройдя по следам старых разработок, мы можем проследить, как создавался первый iPhone, сколько сил это отняло у Apple и чего это стоило всем участникам проекта. Вряд ли вы найдете где-нибудь более подробную экскурсию в прошлое компании и различных ее продуктов. А начнем мы с 1980-х.

iPhone версии 0.1, или Первые идеи

В 1980-х в Apple царит атмосфера безумства, компания создает новые продукты и изучает возможные ниши на рынке. Это время, когда Стив Джобс только входит во вкус игры. Что попробовать в первую очередь? Ответа на этот вопрос нет ни у кого, количество различных прототипов множится. По прошествии лет некоторые из них становятся достоянием публики. Например, прототип телефона с сенсорным экраном для рабочего места от дизайнера Хартмута Эслингера (Hartmut Esslinger). Его сын демонстрирует эту разработку на волне успеха iPhone и говорит, что многие идеи были заложены уже тогда. Так ли это? Только в самом

От «кирпича» до смартфона

общем смысле, так как приверженность Джобса к сенсорным экранам известна давно. При любом удобном случае он пытается инициировать создание таких продуктов внутри Apple. Вспомните хотя бы Newton, превосхитивший многие решения, которые мы видим в современных коммуникаторах и смартфонах. Но это был не телефон, поэтому оставим его в стороне.

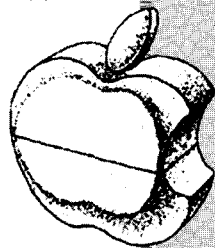
Первым настоящим телефоном, к созданию которого приложила руку Apple, стал дизайн мобильного аппарата в виде яблока. Сегодня его можно рассматривать как своего рода концепт, который вряд ли стал бы популярен. Но в 1982 году, когда его создали, он выглядел как обычное яблоко. В патенте указываются его создатели Дэнни Ривьет (Denni Rivette) и Гарри Диско (Harry Disko). Всего в том году они подали 11 заявок на патенты, все они стали доступными для публики в 1985 году. Это не полноценный телефон, а своего рода изыск в области дизайна. В те годы в Apple прощупывали почву в различных направлениях, поэтому появление таких патентов неудивительно. Но затем компания замерла на многие годы, не возвращаясь к «телефонной» теме.

Проект Purple 1

Все изменилось в 2000 году. Мобильные телефоны в то время поднялись до пика популярности, и то, что этот рынок станет доминирующим, было видно невооруженным глазом. Но у Apple не было возможности на него попасть, поэтому компания сосредоточила свои усилия на небольшой нише портативных mp3-плееров. Популярность марки iPod в 2002 году равнялась нулю — в Apple только запустили ее на рынок и не знали, что случится в последующие несколько лет. Но уже в 2004 году Apple безусловно лидирует в сегменте портативных музыкальных устройств в США, популярность iPod растет как на дрожжах. Начиная с 2002 года Стив Джобс продумывает возможность



выйти на рынок мобильных телефонов. В них он видит угрозу плеерам, которые составят 16 процентов от всего бизнеса компании двумя годами позднее. Инженеры изучают возможности создания телефонов, но у них нет необходимого опыта, да и компания в целом не совсем понимает специфику этого рынка — поэтому начинает стучаться во все двери. С одной стороны, возникает сотрудничество с Motorola; с другой, компания самостоятельно пытается создать свой вариант мобильного телефона. Эта модель в разработке получила название Purple 1, но никогда не добралась даже до стадии рабочих прототипов. Основной вклад в идею Purple 1 внес сам Стив Джобс. Для него очевидно, что новичок на рынке телефонов должен предложить нечто необычное, чтобы выделиться из толпы. Решение крутится вокруг использования сверхпопулярной марки iPod, этим продиктованы и последующие варианты телефона. Если iPod популярен, то надо добавить к нему мобильный телефон.



Взяв за основу дизайн iPod, Стив Джобс решил избавиться от клавиатуры, применяя для набора номера и текста ClickWheel. На экране появлялся круг с цифрами, а выбрав ту же позицию на сенсорной площадке, пользователь мог набирать номер быстро и без каких-либо ошибок. Изячно, но непривычно. Для набора SMS предполагалось встроить систему угадывания слов, которая бы облегчила жизнь, но отсутствие клавиатуры делало бы телефон, мягко говоря, необычным.

В Apple никогда не обсуждали создание Purple 1 публично; вся информация об этом продукте взята лишь из патентов, которые стали доступными спустя несколько лет. Так, позволю себе привести в пример три патента из нескольких, поданных Apple летом 2006 года. Любопытно, что во всех них в качестве изобретателя среди прочих указано и имя Стива Джобса. Обычно Джобс не фигурирует в роли патентообладателя, так как продукты создают инженеры компании, а не он лично. Имя Джобса явно указывает на его вклад в разработку данного продукта. Несовпадение

От «кирпича» до смартфона

даты подачи заявок на патенты и времени разработки самого устройства — обычное дело, как правило, разница составляет 1–2 года.

ID: 20070152979

Inventors: Jobs; Steven P.; Forstall; Scott; Christie; Greg; Ording; Bas; Chaudhri; Imran; Lemay; Stephen O.; Van Os; Marcel; Anzures; Freddy Allen

Filed: July 24, 2006

ID: 20070155369

Title: Replay Recommendations in a Text Entry Interface

Inventors: Jobs; Steven P.; Forstall; Scott; Christie; Greg; Ording; Bas; Chaudhri; Imran; Lemay; Stephen O.; Van Os; Marcel; Anzures; Freddy Allen

Filed: July 24, 2006

ID: 20070155434

Title: Telephone Interface for a Portable Communication Device

Filed: July 24, 2006

Inventors: Jobs; Steven P.; Forstall; Scott; Christie; Greg; Ording; Bas; Chaudhri; Imran; Lemay; Stephen O.; Van Os; Marcel; Anzures; Freddy Allen; Matos; Mike.

Почему этот телефон так и не увидел свет, а все разработки были свернуты? За причиной не стоит далеко ходить. Харизма Стива Джобса и его представление о «телефоне от Apple» создали проект — но они же его и погубили. Телефон получился необычным, но вряд ли он стал бы прорывом на рынке, скорее вызвал бы недоумение и разочарование покупателей. Уверенность в этом возникла из-за проекта создания телефона совместно с Motorola. Раздражение в Apple нарастало волнами, а сам проект оказался не тем, о чем мечтал Джобс и другие топ-менеджеры компании.

Начало работы с Motorola над телефоном

В начале 2004 года журналисты неоднократно спрашивают Стива Джобса о том, не планирует ли Apple создать свой вариант мобильного телефона. Ответ однозначный — нет, компания не создает такой продукт. В 2003 году Джобс говорит то же самое о планшетном компьютере с отсутствующей

клавиатурой, в частности на конференции D: All things digital в интервью с Уолтом Мосбергом (Walt Mossberg) в конце мая звучит такой пассаж:

«У нас нет планов по созданию планшетного ПК. Выходит так, что люди хотят клавиатуру. Впервые занявшись этим, мы поняли: они не могут на нем печатать. Мы осознали, что “только смерть способна позаботиться об этом”. Мы посмотрели на планшеты и решили, что они провалятся на рынке. Планшеты — это для богатых парней, имеющих кучу комьютеров и других устройств. Люди обвиняют нас в игре на нишевых рынках. Они просят нас создать PDA. В действительности люди хотят иметь под рукой информацию. Мы верим, что сотовые телефоны будут содержать эту информацию. Что мы делаем, так это создаем программное обеспечение для синхронизации разных устройств. Мы верим, что это необходимо телефонам. Мы выбрали создание iPod вместо PDA».

There are no plans to make a tablet. It turns out people want keyboards. When Apple first started out, «People couldn't type. We realized: Death would eventually take care of this.» «We look at the tablet and we think it's going to fail.» Tablets appeal to rich guys with plenty of other PCs and devices already. «And people accuse us of niche markets.» I get a lot of pressure to do a PDA. What people really seem to want to do with these is get the data out. We believe cell phones are going to carry this information. We didn't think we'd do well in the cell phone business. What we've done instead is we've written what we think is some of the best software in the world to start syncing information between devices. We believe that mode is what cell phones need to get to. We chose to do the iPod instead of a PDA.

Одновременно с этим в компании собирают всю доступную информацию о рынке мобильных телефонов. Как уже было сказано, в Apple отсутствуют инженеры, знакомые с этой областью, нет соответствующего опыта. И тут все решает случай.

Джобс знаком с Эдом Зандером (Ed Zander) из Sun Microsystems, между ними нет тесной дружбы, но они неоднократно встречались. С 5 января 2004 года Зандер

От «кирлича» до смартфона

становится генеральным директором Motorola и начинает принимать дела. У Motorola очень сложный период, реорганизация следует за реорганизацией, компания постепенно уступает рынок другим игрокам. Motorola нужны свежая кровь и второе дыхание. В этот момент в Motorola в состоянии полной секретности создается RAZR, никто не понимает его потенциала и значения для компании. Случайный продукт, созданный вопреки стратегии Motorola. Но этот проект становится визитной карточкой Зандера, который нарушает все писанные и неписанные правила корпорации, примеряет на себя шкуру Стива Джобса и с большой помпой демонстрирует RAZR партнерам компании. Выстрел сделан в десятку — продукт нравится. История умалчивает, знал ли о нем Стив Джобс или нет, но летом 2004 года он инициирует встречу с Эдом Зандером.

Интерес Apple заключается в выходе на рынок США с телефоном, производителем которого может выступать Motorola. Операторы не изъявляют особого желания играть с новичком на этом рынке, а ведь именно они определяют то, что будет продаваться в их магазинах, а что нет. Без их согласия и поддержки продажи любого устройства обречены на неудачу. Не будучи игроком данного рынка, Apple не имеет никаких рычагов воздействия на операторов, даже если бы ей удалось выпустить поистине революционный продукт, ничего бы не изменилось: без поддержки операторов его просто будет негде купить. Поэтому сотрудничество с Motorola — это «входной билет» на операторский рынок. У Motorola налажены взаимоотношения со всеми игроками рынка, компания может продавать значимые объемы телефонов и при этом заинтересована в сотрудничестве с Apple.

Вклад в проект со стороны Apple — доступ к магазину iTunes и музыке, соответственно телефон должен быть музыкальным. В Motorola должны создать оболочку устройства, отвечать за каналы распространения, в Apple — сосредоточиться на музыкальной части, интеграции с iTunes.

Для Зандера соглашение с Apple сродни «манне небесной», это та «изюминка», которую так любят акционеры

и за которую хватается пресса. Зандеру важно показать, что именно в связке с ним Motorola начинает активно двигаться в правильном направлении, приобретает новых партнеров, расширяет продуктовый ряд. Строго говоря, сотрудничество нужно обеим компаниям и не известно еще, кому больше. Ведь Apple, а точнее Стив Джобс, известный своими жесткими методами ведения бизнеса, повальной секретностью относительно будущих продуктов, идет на поводу у Зандера и позволяет анонсировать сотрудничество компаний намного раньше, чем оно принесет какие-либо плоды. Пожалуй, впервые за всю историю Apple компания объявляет о своих намерениях за год до их практической реализации. Под давлением Зандера совместный пресс-релиз компаний о сотрудничестве выходит 26 июля 2004 года. Ни о каких конкретных шагах, кроме создания ряда моделей для американского рынка, компании не договорились. Это своего рода джентльменское соглашение, в котором Стив Джобс полагается на то, что его партнерам успешный продукт необходим не меньше, чем ему. Пресс-релиз звучит сухо: «Motorola и Apple объявляют о партнерстве во имя обеспечения миллионов меломанов возможностью скачивать песни из музыкального магазина iTunes на телефоны Motorola следующего поколения через USB или Bluetooth. В Apple создадут новый музыкальный плеер iTunes для телефонов, а Motorola сделает его стандартным музыкальным приложением на всех музыкальных телефонах для массового рынка, выход которых ожидается в первой половине следующего года».

Motorola, Inc. and Apple® today announced they are partnering to enable millions of music lovers to transfer their favorite songs from the iTunes® jukebox on their PC or Mac®, including songs from the iTunes Music Store, to Motorola's next-generation "always with you" mobile handsets, via a USB or Bluetooth connection. Apple will create a new iTunes mobile music player, which Motorola will make the standard music application on all their mass-market music phones, expected to be available in the first half of next year.

От «кирпича» до смартфона

Рынок сходит с ума, акции Apple устремляются вверх, слухи о том, каким будет телефон от Apple, множатся. Все верят, что это будет нечто необычное — компания привыкла удивлять своих потребителей. Поклонники Apple начинают рисовать варианты такого телефона, недостатка в изображениях нет. Но никто не смог угадать, что именно покажут годом позднее, каков будет первый телефон, созданный Apple вместе с Motorola.

Трудно представить, как Стив Джобс дал согласие на то, что Motorola обнародует намерения компаний за год до их воплощения. Это не стиль Джобса, не стиль Apple. В его манере — неожиданно показать устройство, которое никто не ждет либо ждет, но не в том виде, как его готовила Apple. Неожиданность, которая поражает и привлекает. Наверное, Джобсу было тяжело переступить через свои принципы и убеждения, но потенциальный выигрыш сулил во много раз превзойти потери — и он решился.

Начало работы с Motorola — первые ссоры

В начале июля 2004 года у компаний есть только принципиальное соглашение о сотрудничестве. Первое общение представителей Apple и Motorola показывает, насколько разные у них корпоративные культуры, подходы к бизнесу и, как следствие, к продуктам. В Apple уже знают о модели RAZR, но это не музыкальная модель, и встраивать в нее iTunes Motorola отказывается. Джеффри Фрост понимает, что для максимального использования возможностей Apple и силы этой марки необходимо создание отдельной линейки продуктов (позднее эта линейка и получит имя ROKR). Совместная работа начинается с первого музыкального телефона от Motorola — E398. В нем два динамика, что необычно для рынка того времени, подсветка в такт музыке, хорошие наушники в комплекте и огромный потенциал на рынке. Отличная, но уже представленная рынку модель. Это не очень нравится Apple. Джобсу хочется видеть нечто

новое, способное поразить публику. E398 не имеет шансов на фурор, и все это понимают.

Motorola, повторяем, интересна известность и сила бренда Apple, последней же нужен выход на американских операторов — и Джобс в конце концов соглашается на условия партнеров. Начинается работа по созданию плеера iTunes на Motorola E398, обсуждаются последующие продукты, но в Motorola не могут описать линейку ROKR: компания сама не знает, что и когда появится в ее портфолио; планы изменяются еженедельно. Motorola предлагают работать по принципу: давайте сделаем плеер iTunes, а позднее разберемся, куда его встраивать. В Apple поражаются такому подходу, но молчат. Компания начинает активно подталкивать Motorola к тому, чтобы та начала обсуждать с операторами продажи совместного аппарата. Собственно, ни объемы, ни сам факт начала продаж этой модели для Apple не важны — ей надо подружиться с операторами, и для этого прикладываются все усилия.

В качестве оператора для будущего продукта Motorola предлагает Cingular Wireless. Сеть этого оператора огромна, а закупки велики. В 2004 году оператор еще не ориентирован на передачу данных — это в планах на 2006-й либо даже 2007 год. Поэтому для Cingular интересны продукты с высокой ценой, но «фишкой», лежащей вне самой мобильной сети. «Связка» Motorola и Apple выглядит перспективно. На встречах присутствуют сотрудники Apple — они знакомятся с оператором, начинают вникать в этот мир, но не ведут никаких активных действий на этом этапе — налаженные контакты будут использованы позднее.

В январе 2005 года в Motorola есть прототипы iTunes-плеера; они работают на Motorola E398. Без согласования с Apple на выставке CES исполнительный вице-президент Motorola Рон Гарикес (Ron Garriques) демонстрирует этот прототип. Во время выступления он показывает интерфейс плеера и немного о нем рассказывает. Это неожиданно для Apple — такая



От «кирпича» до смартфона

«самостоятельность» партнера противоречит всем убеждениям Джобса. (Позднее он оплатит Motorola той же монетой, и сделает это весьма изящно.) Гарикес выступил в четверг, уже в пятницу пресс-служба Motorola сообщает, что показанный на выставке телефон всего лишь демонстрировал плеер с iTunes, он не является коммерческой моделью и основан на Motorola E398. В Apple отказываются от каких-либо комментариев. Это порождает новую волну слухов о том, что на Macworld Conference & Expo, которая начнется неделей позже, будет представлен новый телефон с iTunes. Но таких планов не было ни у той, ни у другой компании.

В 2000–2010 годах хронической болезнью для Motorola становится срыв сроков разработки продуктов и их поставок на рынок. В «середине цикла» — 2005 году все идет ровно по тому же сценарию. Первый совместный аппарат должен был быть представлен в марте на CeBit с одновременным запуском в США. Однако буквально в последние часы перед мероприятием запуск переносится. Сроки сорваны. Следующим месяцем запуска выбирается сентябрь — и это логично, компании успевают подготовиться к преддрожественским продажам. Для Apple сентябрь — традиционное время представления своих продуктов, но в Motorola об этом не помнят, здесь вообще не обращают внимания на подобные «мелочи». На проходящей CTIA Wireless 2005 в Новом Орлеане Рон Гарикес из Motorola подливает масла в огонь: «Основная идея, которую вы видите здесь, это слияние двух различных индустрий с разными подходами к запуску продуктов. Генеральный директор Apple Стив Джобс считает, что субботний анонс означает начало продаж в понедельник».

The first thing you're seeing here is a merger of two different industries with different ideas of launching products. [Apple CEO] Steve [Job]'s perspective is that you launch a product on Sunday and sell it on Monday.

Здесь ярко проявляется различие подходов двух партнеров к самой идее запуска нового продукта. Стив Джобс считает, что необходимо «запустить продукт в субботу, а продавать его уже в понедельник». Со стороны Apple не следует

никаких публичных высказываний, Motorola же в лице своих топ-менеджеров все это время обсуждает Apple, Джобса и бизнес компании. Создается ощущение, что в Motorola считают себя незаменимыми партнерами и верят, что Apple будет играть по их правилам, что бы ни случилось. Корень этих убеждений кроется в той легкости, с которой Джобс согласился на сотрудничество и отступил от своих правил. В этом топ-менеджеры Motorola видят исключительно свою заслугу, им не приходит в голову, что свое «отступление» Джобс предпринял целиком и полностью в интересах Apple, и третируют партнера, в том числе и публично. У меня нет никаких свидетельств о том, какие чувства это вызывает внутри Apple, но, учитывая взрывной характер Джобса, было бы опрометчивым считать, что он спокойно воспринимает поведение партнера. Его ответный ход последует позже и расставит все точки над i.

Провал ROKR E1 сразу после презентации

Кульминация совместной деятельности Motorola и Apple — 7 сентября 2005 года. Через год с небольшим, прошедший с момента анонса о сотрудничестве, в Motorola смогли подготовить первый телефон, включающий в себя iTunes-плеер. Модель получила имя ROKR E1, отдельную клавишу для вызова плеера, которой не было в E398, и... ровно тот же корпус, но только белого цвета. Полная копия Motorola E398, отличающаяся только цветом корпуса и плеером. Буквально сразу модель поступает в продажу в сети Cingular Wireless по стоимости 249,99 доллара с двухлетним контрактом. В Motorola планируют поставлять ее и в Европу, туда, где расположен музыкальный магазин iTunes. В Лондоне проводится своя презентация модели.

Уже на презентации от Motorola показывают ролик с Мадонной и рядом других известных певцов, которые будут рекламировать ROKR E1. Идея состоит в том, что различных певцов объединяет iTunes. Ролик неплох, он привлекает внимание, но сама модель не поражает



воображения ни журналистов, ни потенциальных покупателей. Аппарат Motorola E398 в Европе уже продается с июля 2004 года по цене около 300 долларов, та же цена в США. Поэтому стоимость ROKR E1 в сети Cingular выглядит просто космической. Возможности загружать мелодии через беспроводные сети в этом телефоне нет — необходимо использовать компьютер. Это минус для телефона, хотя загрузка песен через сотовые сети в 2005 году — удовольствие недешевое, а WiFi в телефонах отсутствует. В ROKR E1 искусственно установлено ограничение на 100 композиций, в то время как уже существующие плееры от Apple его не имеют. По просьбе Cingular ни одна из iTunes-композиций не может использоваться в качестве мелодии звонка — ведь за мелодию звонка, загруженную по Сети, покупатели платят Cingular до 3 долларов. Для опытных пользователей оставляют возможность применить в таком качестве любую mp3-мелодию, но ее надо предварительно загрузить в телефон — это не так просто, как на Motorola E398, но вполне возможно. Удивительно, но по прошествии лет убеждения Cingular относительно того, что не стоит делать на мобильном телефоне, не меняются; во многом по просьбе оператора первый iPhone имеет набор из предустановленных и неизменяемых мелодий (http://www.youtube.com/watch?v=k_UAlqGytqI). Европейская презентация не блещет разнообразием (<http://www.youtube.com/watch?v=aXOAUeKiR9A>).

Презентация от Стива Джобса, напротив, проходит в обычной для Apple манере. Джобс отработывает сотрудничество с Motorola в полной мере — он представляет телефон, рекламирует его, хотя во время презентации возникает заминка. После звонка Зандеру, он не может возобновить прослушивание музыки с момента ее временной остановки. Других заминок нет (<http://www.youtube.com/watch?v=TWSRgsk2oaw>).

Напряженные отношения Apple и Motorola, казалось бы, никак не проявляются во время презентации. Со стороны Apple нет никаких публичных выпадов в адрес партнера, в отличие от Motorola в начале года. Но Джобс приготовил сюрприз для менеджмента Motorola и лично Рона Гарикеса, который в январе демонстрировал на CES плеер с iTunes. Джобс анонсирует не только ROKR — в этот день компания показывает iPod Nano и устанавливает на него стоимость 199 и 249 долларов соответственно. Это прямой выпад в адрес Motorola. На фоне анонса iPod Nano представление телефона меркнет, он не собирает большого числа отзывов, а те, что есть, исключительно негативны — достаточно вспомнить заголовки того времени: «The ROKR is a failure», «Motorola ROKR: Instant failure» («ROKR — это провал», «ROKR от Motorola: мгновенный провал») и другие. Поиск слова «провал» в контексте этого телефона в октябре 2005 года показывал на страничке Google более 50 000 результатов. Ошеломляющая цифра! Позволю себе привести цитату со slashdot.org:

«Компании представляют телефон как плеер Shuffle, совмещенный с телефоном Motorola, — большой и дорогой Shuffle заключенный в непривлекательный корпус с пользовательским интерфейсом, который, по мнению большинства, плох. Выглядит так, что Motorola лицензировала iTunes, но забыла лицензировать “крутость”, которая идет в паре с ним».

The companies are pitching the phone as a Shuffle combined with a Motorola phone, which makes it a big, expensive Shuffle packed in an unattractive body surrounded by a user interface that's notoriously bad. It appears that Motorola licensed iTunes, but forgot to license the cool that goes with it.

Уже в 2009 году сайт gizmodo.com составляет список 50 худших устройств прошедшего десятилетия, и модель ROKR занимает в нем 19-е место. Ни одно устройство от Apple никогда не вызывало такой волны критики и неприятия. Тех, кому понравился ROKR, были единицы, их голоса не были слышны на общем фоне. Собственно, провал

От «кирпича» до смартфона

ROKR стал очевиден уже во время презентации. В последующие месяцы в Motorola пытаются спасти свои продажи, поэтому ROKR E1 без iTunes появляется в других странах, клавиша музыки вызывает обычный плеер, цвет корпуса белый, гарнитура та же. Розничная цена порядка 260 долларов без каких-либо субсидий. Происходит это в начале 2006 года, аппарат не вызывает никакого интереса, его появление проходит незамеченным.

А вот iPod Nano ожидает другой прием — это очередной бестселлер. Публика и журналисты превозносят этот продукт с той же силой, с какой ругают Motorola ROKR E1. Для Apple в ROKR нет ничего негативного — весь негатив снят новым плеером. Все убеждены, что провал ROKR E1 предопределен и виновата в нем исключительно Motorola; продукт не воспринимается как разработка Apple. Для рынка ROKR E1 — это модель от Motorola, в которой участие Apple минимально. Apple «переигрывает» менеджмент Motorola, который не способен понять, как и для чего его использовали. Достаточно посмотреть на усилия Motorola по продвижению изначально обреченного продукта, на обилие рекламы, огромное изображение телефона на сайте компании... В Singular происходит примерно то же самое плюс ко всему появляется отдельный сайт makemedance.com, на котором рассказывается о ROKR. А вот как выглядел сайт Apple от 7 сентября 2005 года. Думаю, что комментарии излишни: акценты



на том, что важно для компании, расставлены визуально и не требуют никаких дополнительных пояснений.

Все происходящее — чувствительный удар по амбициям Эда Зандера. Через две недели после анонса ROKR и Nano на семинаре по лидерству (ирония момента!) он говорит следующее:

«Плевать на Nano. Что, черт побери, делает Nano? Кто слушает сразу 1000 песен? Люди хотят получить устройства не только способные играть музыку. Это видно по странам с более развитыми сотовыми сетями и опытными пользователями».

Screw the nano. What the hell does the nano do? Who listens to 1,000 songs? People are going to want devices that do more than just play music, something that can be seen in many other countries with more advanced mobile phone networks and savvy users.

На мой взгляд, такое экспрессивное признание из уст CEO Motorola замечательно подытоживает опыт работы с Apple и разность корпоративных культур двух компаний. В этом партнерстве Motorola была «слабым звеном» и не смогла разработать ни продукт, ни стратегию его продвижения — короче, ровным счетом ничего. А вот Apple смогла получить от Motorola все необходимое — контакты с операторами, опыт и понимание рынка мобильных телефонов, увидеть перспективные направления развития. Зандер сам признался, что этим его компания не обладала, и ему оставалось только экспрессивно ругать конкурирующий продукт. В будущем для Singular появятся еще несколько моделей с поддержкой iTunes, они не будут пользоваться большой популярностью. К ноябрю 2006 года компания сможет продать около миллиона телефонов с iTunes, тогда как продажи iPod от Apple в течение только одного квартала в том же году составляют не менее 7 миллионов. Затем iTunes просто исчезнет из телефонов Motorola и этот проект похоронят как неуспешный. Но отношение к Apple со стороны топ-менеджеров и других сотрудников Motorola останется напряженным.

От «кирпича» до смартфона

Еще долго они будут говорить о том, что показали Apple все свои наработки, поделились знаниями рынка, а Apple использовала их в своих целях. Что тут сказать? Это бизнес, и Motorola — проигравшая сторона. Думаю, что, будь компания способна создать конкурентный продукт на уровне Apple, сотрудничество строилось бы в ином ключе. Но конфликт, возникший в начале работы, не позволил компаниям довести до конца начатое дело. Личные амбиции Зандера оказались выше амбиций Джобса, который пошел навстречу Motorola. И как показала практика, Джобс оказался успешнее в этой области без участия Motorola (<http://www.youtube.com/watch?v=TknPUj2KcwY>).

Проект Purple 2, или Создание iPhone

На конференции D в 2010 году у Стива Джобса поинтересовались, почему планшет от Apple появился позже, чем телефон. И он ответил следующее

«На самом деле мы начали разработку планшета. У меня была идея о стеклянном экране и возможности мультитача для набора на нем. Я поговорил об этом с сотрудниками. Шесть месяцев спустя они пришли ко мне с потрясающим дисплеем. И я отдал его одному из наших одаренных разработчиков интерфейсов. Он создал кинетический скроллинг и некоторые другие вещи. Я подумал: «Боже мой, мы можем построить на этом телефон!» Мы отложили планшет в сторону и начали разработку телефона».

I'll tell you. Actually. It started on a tablet first. I had this idea about having a glass display, a multitouch display you could type on. I asked our people about it. And six months later they came back with this amazing display. And I gave it to one of our really brilliant UI guys. He then got inertial scrolling working and some other things, and I thought, 'my god, we can build a phone with this' and we put the tablet aside, and we went to work on the phone.

Эти слова звучат просто, но создание первого телефона от Apple заняло несколько лет, и лично Джобсу пришлось

подыскать много убедительных доводов, чтобы iPhone состоялся как продукт и явление на рынке. Название было взято еще в 1999 году, тогда компания зарегистрировала домен `iphone.org`, имя было вполне в духе Apple. Предполагалось, что его получит в своей коммерческой ипостаси проект Purple 1, о котором в 2002 году Стив Джобс сказал, следующее: «Kick-start the market for next-generation mobile phones in the same way that the company's computer popularized personal computing.» («...пинком ворваться на рынок мобильных телефонов следующего поколения, тем же манером, что компания вошла на рынок персональных ПК»).

Но все оказалось сложнее, и в 2002 году проект пришлось свернуть. В начале 2004 года никакого проекта телефона в Apple не существует, зато есть проект планшетного компьютера. Он идет своим чередом, параллельно развивается история с Motorola и iTunes-телефоном, которая стартовала летом. Когда в январе 2007 года со сцены MacWorld Стив Джобс говорит о том, что разработка телефона отняла у компании 2,5 года, он немного лукавит. Он не считает еще почти год, затраченный на разработку сенсорного экрана и некоторых элементов UI для планшетного компьютера. Эти работы начались в 2004 году. Но сам проект телефона под кодовым именем Purple 2 родился в 2005 году, и руку к нему приложила Motorola. Нет, речь не идет о технологиях или разработках. Вклад компании, а точнее, ее топ-менеджеров состоял в том, как они работали над совместным продуктом, и в том, что это не устраивало Apple. Срывы сроков представления, отказ Motorola «выделить» под совместный проект свои лучшие модели, например RAZR, — все эти проблемы накапливались.

В феврале 2005 года Стив Джобс за спиной у Motorola договаривается о секретной встрече с топ-менеджерами Cingular. Ему надо заручиться поддержкой оператора, так как в его планах — создать не просто телефон, но изменить бизнес-модель рынка. Без оператора и его поддержки это просто невозможно. На встрече присутствует Стен Сигман (Stan Sigman), он со стороны Cingular участвует в проекте с Motorola.

Харизма Стива Джобса против привычных правил игры операторов. Кто выиграет? На встрече Джобс предлагает партнерство без участия Motorola, он уверяет Singular, что Apple способна создать телефон, который на годы обгонит все существующие решения. Этого телефона нет даже на бумаге, его нельзя пощупать, нельзя обсудить его характеристики. Можно просто или довериться чутью Джобса, или отвергнуть его. Безумная встреча, на которой продается «кот в мешке». Следующее предложение Джобса из того же разряда: он предлагает Singular эксклюзивные условия — никто в США не получит этот продукт кроме нее. Но взамен он хочет, чтобы Apple превратился в своего рода оператора. Покупая минуты трафика, компания будет продавать их вместе с телефоном своим покупателям. Безумие, на которое не пойдет ни один из операторов, которое никто не будет даже обсуждать. И тут, наверное, стоит отдать должное харизме Стива Джобса. Ему не удастся окончательно склонить топ-менеджеров Singular на свою сторону, но они и не произносят окончательного «нет». Со стороны оператора с Apple начинает работать Стен Сигман, а переговоры продлятся около года.

Февраль 2005 года можно считать стартом проекта Purple 2 — именно после этой встречи Стив Джобс решается на создание собственного телефона. Это огромный риск; ведь без поддержки оператора инициатива заранее обречена на провал. Изначально весь проект построен на сенсорном экране и поддержке мультитач — это то, что разрабатывали для планшета. Далее разгораются довольно жаркие споры о том, какую именно операционную систему выбрать для телефона. Побеждает точка зрения, что вычислительная мощность процессоров для портативных устройств будет постепенно расти, а значит, рано или поздно на них можно будет запускать ОС, равные по возможностям тем, что есть в настольных системах. Поэтому решено адаптировать MacOS X для портативного телефона.

Для Apple это гонка со временем: контракта на телефон нет, но необходимо представить его как можно раньше. Ведь рынок сенсорных телефонов развивается, другие

компании, не чувствуя конкуренции, представляют свои модели, изучают новые технологии, медленно подбираются к тому, что в Apple уже придумали. Поэтому внутри Apple проект разделяют на две большие части: одна команда отвечает за аппаратную часть, собственно, телефон, в то время как вторая работает над операционной системой и ее адаптацией.

Во время подготовки этого текста мне неоднократно приходилось сталкиваться с точкой зрения, что создание двух команд разработки было обусловлено повышенной секретностью. Джобс действительно разделил разработчиков в том числе и из соображений безопасности, но это не единственная причина. Попытка ускорить разработку приводит к идее сделать все процессы параллельными — и это логично. У Apple не было времени на организацию процесса в традиционном ключе, у них не было даже инженеров, имеющих опыт работы с телефонами. Компания вынуждена была нанимать таких сотрудников и после запуска продукта в 2007–2008 годах, так как не имела опыта в этой области и с технической точки зрения радиочасть телефона была слабой. Проект вперед двигала Идея.

До ноября 2005 года формируется идея проекта, подбираются люди, он находится в начальной фазе. В сентябре, двумя месяцами ранее, в нем участвует всего около 200 инженеров и сотрудников Apple. Проекту дан «зеленый свет», но полный ход работы набирают только в конце 2005 года.

Затяжные переговоры с Cingular

После первой встречи в Нью-Йорке общение Cingular с Apple идет через Стена Сигмана. Он верит в то, что Apple может создать продукт, который поразит публику, он на стороне Джобса. Но топ-менеджеры Cingular не готовы подписывать контракт, не видя продукта, тем более на условиях, когда партнер претендует на часть доходов оператора. Почти год компании ищут компромисс. При этом Джобс откровенно говорит о том, что он готов работать с любым оператором, который

От «кирпича» до смартфона

может его услышать и распознать будущее в его предложении. Он встречается с топ-менеджерами Verizon и рассказывает им ровно то же, что на встрече с Cingular. В Verizon относятся к этому как к неким фантазиям и не видят для себя никаких плюсов. Но Сигман видит в этом свои плюсы.

В 2006 году сеть Cingular расширяется, добавляются не голосовые услуги, передача данных растет, и оператор заинтересован в устройствах, которые активно потребляют трафик и провоцируют на это пользователей. В Apple считают, что их устройство станет одним из самых популярных среди тех, кто пользуется мобильным Интернетом, смотрит почту. Сигман ищет компромисс и в итоге находит его.

В июле 2006 года компании приходят к соглашению о том, что оператор получает эксклюзивные права на телефон на 5 лет с обязательством инвестировать в его рекламу и маркетинг. Также оператор получает небольшие суммы с продаж магазина iTunes для своих абонентов, в то время как Apple получает 10 долларов с каждого абонента, использующего ее телефон. Эта сумма — плата за трафик, обе компании считают, что пользователи будут тратить много времени на почту, Интернет и эти деньги окупятся. Совместно с Apple, но за свои деньги, в Cingular разрабатывают функцию Visual Voicemail.

Для Сигмана этот проект становится основным — от его успеха зависит, как сложится его дальнейшая карьера. К моменту заключения беспрецедентного для операторского рынка соглашения он даже не видел рабочего прототипа устройства. Крупнейший оператор США покупает неведомый ему продукт! Что может казаться более безумным?

Уже в январе 2007 года, когда презентация iPhone идет на MacWorld, Сигман со сцены признается, что в момент заключения сделки он не видел этого продукта. И отдельно добавляет, что сотрудничество с Apple — это не вариант MVNO, когда один оператор сотовой связи, используя инфраструктуру другого оператора, продает услуги под собственной маркой, а именно сотрудничество, в котором абоненты Cingular (на тот момент уже AT&T) по-прежнему остаются ее абонентами.

Прототипы iPhone, или Обратного пути нет

Еще до заключения контракта с Singular работы по созданию продукта идут полным ходом. Первую половину 2006 года можно смело назвать временем поиска решений, создания множества прототипов, изучения взаимодействия компонентов. К весне 2006 года облик аппарата готов, но его начинка подвергается постоянным изменениям. Через пару месяцев после заключения контракта с Singular в Apple обсуждают прогресс, достигнутый по проекту.

Наступает осень 2006 года. Команда разработчиков Purple 2 собирается в комнате для совещаний и показывает прототип телефона. Аппарат не готов, у него нестабильно работают стандартные программы, во время разговора он обрывает связь, батарея не заряжается до конца — список проблем можно продолжать до бесконечности. Прототип сырой, и Стив Джобс подытоживает эту встречу емкой фразой: «We don't have a product yet» («У нас все еще нет продукта»). До выхода на рынок остается чуть менее года, компании не хватает времени. Речь идет о том, что модель не готова по всем направлениям — от стабильности ПО до аппаратных компонентов. К MacWorld необходимо избавиться от всех «детских болезней», аппарат должен стать «живым». Команда разработчиков переходит на военное положение и практически поселяется в лабораториях.

Косвенной проблемой, влияющей на скорость разработки, становится отсутствие у Apple опыта. У компании нет оборудования для тестирования телефонов, излучения антенн и тому подобного. Оно закупается по мере необходимости. Для работы с ним требуются специалисты, которых в компании также нет. Новичок на рынке телефонов, Apple совершает практически невозможное: скорость разработки продукта увеличивается, равно как и цена, которую за это придется заплатить первопроходцу.

Приоритет телефона над другими проектами очевиден. В частности, программисты, работающие над версией Mac OS Leopard, которая должна выйти весной, перебрасываются на проект Purple 2. Это вызовет задержку выхода ОС

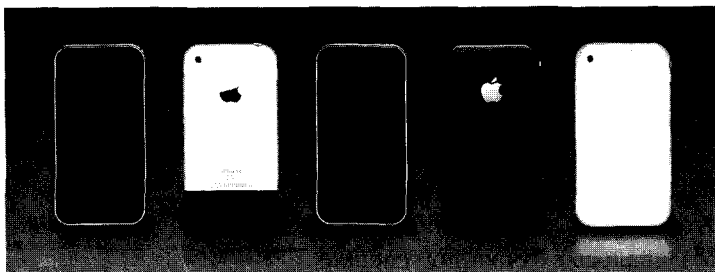
почти на полгода, она появится лишь в октябре. Выступая перед инвесторами Apple в следующем году, Стив Джобс признается, что это было его личное решение. Зал примет этот ответ аплодисментами.

Но вернемся в начало 2006 года. Две команды работают над своими частями проекта. У инженеров есть дизайн телефона и рабочие образцы, но отсутствует какое-либо ПО, похожее на реальное. В телефоне установлены тестовые утилиты. Если поискать, как будущий продукт именовался внутри самой компании, то можно найти не одно, а сразу четыре названия: «Skank is the new black», «Nine parts perspiration», «Say hello to the Newton MessagePad 3000», «Skankphone».

У программистов нет телефона — вся работа идет с небольшими деревянными коробочками, в которых установлены платы. На чипах нет никаких опознавательных знаков. Внутри компании аппарат известен от силы трем десяткам людей. Секретность соблюдается полнейшая. Но со второй половины 2006 года рынку уже известно, что Apple работает над телефоном. Вопросы следуют один за другим, однако компания отрицает причастность к такому проекту. Спекуляции вокруг телефона от Apple постоянны; те же вопросы задают в адрес Cingular. В ноябре 2006 года Cingular запускает музыкальный сервис, теперь любой желающий за 15 долларов может загрузить в телефон столько музыки, сколько пожелает. Но большинство вопросов в адрес Роберта Хаятта (Robert Hyatt), исполнительного директора Cingular, отвечающего за развлечения и музыкальные сервисы, касаются будущего продукта от Apple.

- ♦ Правда ли, что запуск такого музыкального сервиса означает, что вы не работаете с Apple над телефоном?
- ♦ Собирается ли Apple представить новый iPhone?
- ♦ Связана ли ваша компания какой-либо сделкой с Apple?
- ♦ Работает ли Apple над телефоном?

Событие используется журналистами, чтобы задать вопросы о телефоне от Apple, само мероприятие отходит на второй план. Ответ Хаятта на последний вопрос



лаконичен, он смеется, говоря: «I don't know, actually [laughs]. Fortunately, I don't know. Because if I knew... I'd have to tell you, I don't know» [laughs] («Я, правда, не знаю. К счастью, не знаю. Ведь, если бы даже и знал, мне все равно пришлось бы сказать вам, что мне это неизвестно»).

Сотрудники Singular вовлеченные в общение с Apple держат рот на замке. Встречи в офисе Singular проходят с соблюдением всех мер предосторожности, например сотрудники Apple при входе указывали своим местом работы Infineon, а не родную компанию. В совокупности все эти ухищрения позволили соблюсти максимальный уровень безопасности, и до анонса модель не появилась в Сети, о ней никто и ничего не знал — тем сильнее был эффект разорвавшейся бомбы.

Напомню, что стоимость разработки телефона, по оценкам источника в Apple, на который ссылается журнал *Wired*, составила 150 миллионов долларов. И почти два с половиной года работы, если принять во внимание разработку дисплея с поддержкой «мультикас». ».

Пластиковый экран или стекло

Впервые демонстрация нового телефона состоялась в середине декабря 2006 года, за несколько недель до MacWorld. В одном из номеров отеля «Four Seasons» в Лас-Вегасе Стив Джобс показал iPhone Сигману. Эта версия телефона была довольно устойчивой в работе, да и сам Джобс уже некоторое время пользовался таким аппаратом. В частности,

От «кирпича» до смартфона

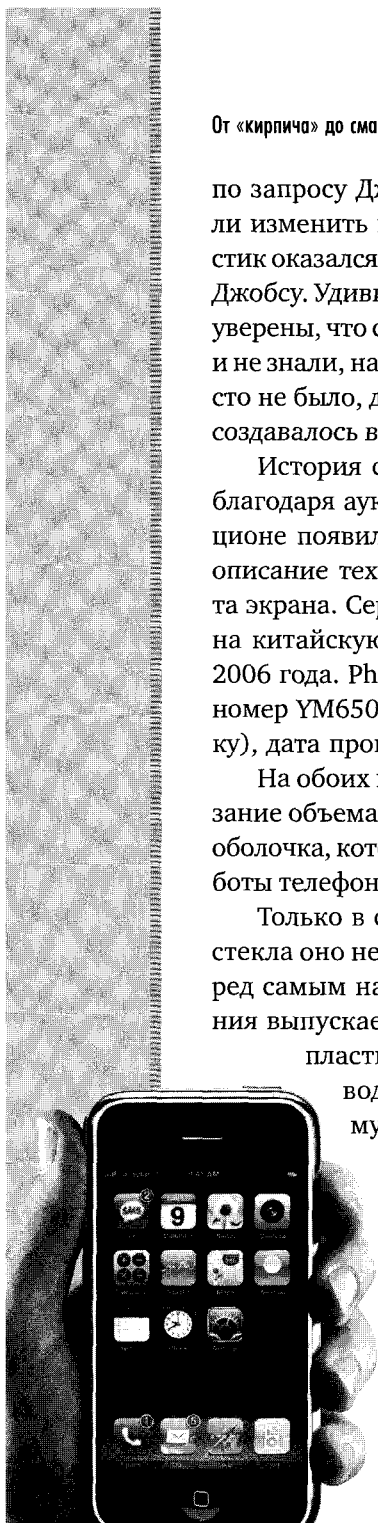
по запросу Джобса пластиковое покрытие экрана решили изменить на стеклянное. В повседневной работе пластик оказался подвержен царапинам, и это не понравилось Джобсу. Удивительно, но до MacWorld в компании не были уверены, что смогут производить такой вариант покрытия, и не знали, насколько он устойчив к падениям. Тестов просто не было, да компания и не успела бы их провести. Все создавалось в отчаянной спешке.

История с покрытием экрана также стала известной благодаря аукциону eBay. В марте 2009 года на этом аукционе появилось два лота, прототипы Apple iPhone. Вот описание тех телефонов: «Phone #1. Пластиковая защита экрана. Серийный номер YM649xxxxxx (указывающий на китайскую фабрику), дата производства 49-я неделя 2006 года. Phone #2. Экран закрывает стекло. Серийный номер YM650xxxxxx (указывающий на китайскую фабрику), дата производства 50-я неделя 2006 года».

На обоих прототипах отсутствует надпись iPhone, указание объема памяти. На первом аппарате стоит тестовая оболочка, которая и сегодня используется для проверки работы телефонов на заводе.

Только в силу отсутствия уверенности в надежности стекла оно не было анонсировано на MacWorld. Лишь перед самым началом продаж, 18 июня 2007 года, компания выпускает пресс-релиз, в котором говорит о замене пластика на стекло. В этом же пресс-релизе приводятся новые данные о времени работы аккумулятора, имеется серьезное различие и в ПО. Это еще раз доказывает, что Apple создавал продукт в спешке, не имея достаточно времени.

Впрочем, уже после начала продаж вылезло множество проблем, которые явно указывали на то, что с технической точки зрения продукт далек от идеала. Но пользователи покупали имя Apple и сногшибательный интерфейс, у которого на тот момент просто не было аналогов.



iPhone Battery Life

	Preliminary January 2007	Final June 2007
Talk Time	5 hours	8 hours
Standby Time	—	250 hours
Internet Use	5 hours	6 hours
Video Playback	5 hours	7 hours
Audio Playback	16 hours	24 hours

* All Battery claims are dependent upon network configuration and many other factors, actual result may vary. See www.apple.com/batteries for more information.

Официальный анонс Apple iPhone состоялся 9 января 2007 года на MacWorld. Стив Джобс сказал следующие слова: «Сегодня мы представляем три новых, революционных продукта. Первый — это широкоэкранный iPod с сенсорным управлением. Второй — революционный мобильный телефон. И третий — это устройство для общения через Интернет. iPod, телефон, мобильный коммуникатор... и это отнюдь не три отдельных устройства!»

Well today, we're introducing THREE revolutionary new products. The first one is a widescreen ipod with touch controls. The second is a revolutionary new mobile phone. And the third is a breakthrough internet communications device. An iPod, a phone, an internet mobile communicator. An iPod, a phone, an internet mobile communicator.... these are NOT three separate devices!

На этом предысторию iPhone (Purple 2) можно считать завершившейся. Далее последовали месяцы подготовки аппарата к выходу на рынок, подготовки точек продаж — эта часть истории хорошо известна и не требует отдельного рассказа. Появление iPhone произошло вопреки рыночной ситуации, когда один человек в лице Стива Джобса смог настоять на своем и сделать продукт, который оператор Singular (впоследствии AT&T) купил «вслепую». Так же,



От «кирпича» до смартфона

как и первые покупатели iPhone покупали телефон, не представляя, с чем им предстоит столкнуться. Они приобретали обещание со стороны Стива Джобса и Apple, как, впрочем, это было и со многими иными продуктами этой компании, iPod, MacBook Air, iPad. iPhone первыми задали планку в области интерфейсов для мобильных устройств, хотя с технической точки зрения и были достаточно слабыми. Но это уже другая история...

История защищенных телефонов. Мобильные «внедорожники»

Появлением защищенных телефонов мы обязаны целому ряду просчетов, допущенных компанией Ericsson. В 1996 году в Ericsson решили освоить смежные области, вплотную примыкающие к мобильной связи. Перспективным направлением посчитали рынок Private Mobile Radio (PMR). Оно появилось и активно развивалось с конца 1940-х годов. Частные, а также служебные системы PMR использовались по всему миру. К их явным недостаткам относилась необходимость строить собственную инфраструктуру, что было по карману очень немногим компаниям. Преимуществом PMR по сравнению с мобильной связью являются закрытые группы пользователей, режим работы Push to Talk (не путайте с одноименной функцией в GSM, здесь это буквально «трансляция в канал», для переключения между режимами приема и передачи голоса пользователю необходимо нажимать и отпускать соответствующую кнопку). Широкое применение такие системы получили у пожарных, работников скорой помощи, полиции, такси и других служб. Стоимость входного билета на этот рынок долгое время оставалась высокой, и в Ericsson решили попробовать создать подобие PMR-систем, но на рынке GSM. В 1999 году официально запускается проект GSM Pro, под этой маркой компания выводит на рынок то, что нам известно сегодня в качестве Push to Talk. Коммерческая неудача, постигшая GSM Pro, не поставила крест на технологии и идее; в 2003 году подобный проект начинает развивать компания Nokia. Кратковременный всплеск интереса

От «кирпича» до смартфона

к технологии Push to Talk привел в конце концов к очень ограниченному ее использованию — ситуация не меняется и по сей день. Сказывается инертность принятия решений и преимущества существующих PMR-систем. Вряд ли пожарные бригады доверят свою связь общественным сетям. Вспомните трагедию 11 сентября 2001 года в Нью-Йорке. Общественные линии связи были парализованы, в то время как связь у пожарных и медиков работала. Вот и все объяснение, отчего не переходят с Push to Talk, а частным лицам технология не слишком понятна. На рынке США, где распространены Walkie-Talkie, подобные системы, во-первых, недоступны в силу ограничения сетей, а во-вторых, не нужны, так как их стоимость выше, чем у персональных раций. В Европе отсутствует традиция подобного общения — людям проще написать сообщение или позвонить. Но мы должны быть признательны Push to Talk, или точнее GSM Pro, за появление нового класса мобильных телефонов — защищенных моделей.

Специально для проекта GSM Pro в Ericsson разработали модель, которая стала профессиональной, направленной на потенциальных пользователей сервиса. В отличие от обычных мобильных телефонов, которые выпускались для широкой аудитории, этот аппарат изначально создавался для тех, кто работает «в поле». Например, это могли быть строители, пожарные, фермеры, одним словом, те, кто уже использовал ту или иную PMR-систему и привык к большому размеру раций и их защитным функциям. Иногда ошибочно предполагают, что выпуск Ericsson R250 Pro — это «удачный выстрел», результат того, что необходимость в подобном аппарате была просчитана. Такое суждение не имеет оснований и является заблуждением. Модель стала довеском к системе GSM Pro, ее создавали в стилистике раций, это пример мимикрии. В Ericsson не считали, что этот телефон имеет рыночные перспективы, его



планировали выпускать только для сетей, где будет доступна услуга GSM Pro. Однако сразу после объявления модели интерес к ней оказался так высок, что в компании немедленно начали работу над созданием следующего аппарата. Под интересом здесь можно подразумевать шумиху, поднятую вокруг модели в СМИ, и потенциально большой рынок для этого продукта. Спрос на небольшой срок превысил предложение, что уже само по себе было чудом. Представьте, что вы продаете аппарат с характеристиками, которые в два раза хуже, чем у конкурентов, выглядит он необычно и не слишком дорого, а цена примерно в те же два раза выше. Будут ли покупать такой телефон? Логичный ответ — нет. Рынок решил иначе — люди покупали Ericsson R250 даже в странах, где не было GSM Pro, чем повергли маркетологов компании в легкий шок. Ведь, по их мнению, основной функцией аппарата являлся Push to Talk. Покупатели же ценили его за главное достоинство — защитные функции корпуса и не обращали внимания на довесок в виде непонятной технологии.

С точки зрения технологий Ericsson R250 вобрал в себя лучшие наработки Ericsson и вдобавок имел множество инноваций в строении корпуса. Внутри использовалось металлическое шасси, на которое крепились все элементы корпуса. Снаружи резиновые вставки предохраняли аппарат от падений, ударов, царапин и не позволяли ему скользить в руках. Все разъемы были прикрыты резиновыми заглушками, отверстие микрофона и динамика залиты специальным раствором, не пропускающим воду, а также прикрыты мембраной Gore (аналог Gore Tex). Крышка аккумулятора обзавелась специальным поворотным механизмом, который запирает ее с той же целью — не пропустить воду. Внутри имелись резиновые вставки, уплотнители. Для 1999 года модель была передовой, но за защиту пришлось расплачиваться непомерным весом. При размере 148 × 59 × 32 мм аппарат весил 325 граммов. В пресс-релизе даже специально подчеркивалось, что аппарат карманного размера, но удобен в работе. Это еще один отголосок PMR-систем и соответствующего оборудования. Из интересных особенностей

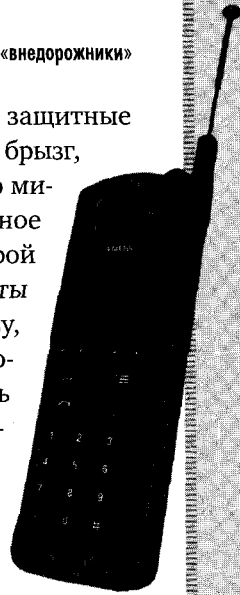
также стоит отметить кнопку на боковой поверхности — она позволяла в одно касание попасть в телефонную книгу (всего лишь 99 номеров в памяти аппарата).

Чтобы телефон соответствовал представлениям о рабочем инструменте, его выпустили в трех цветовых решениях — оливковом, черном и оранжевом.

В Ericsson никогда не заявляли допустимое время нахождения под водой для Ericsson R250. Опытным путем энтузиасты выяснили, что как минимум в течение 10 минут аппарат не пропускал влагу. Эта модель одной из первых на рынке «обросла» защитными функциями — как от воды, так и от пыли, хотя при этом не была влагозащищенной: в течение первых минут аппарат начинал пропускать влагу, что потом негативно сказывалось на его электронике. Вот такой казус — производитель настаивал, что не стоит проверять работоспособность аппарата в воде или кухне с водой.

Знатки истории или люди, которые уже в те времена пользовались мобильными телефонами, вероятно, вспомнят о другой несправедливо забытой защищенной модели — Siemens S10 Active. Этот мобильный телефон стал по-настоящему первой моделью, которая предлагала защиту от пыли и брызг. В те времена Siemens, активно развивший различные направления в области мобильных телефонов, впервые применил псевдоцветные экраны — одним словом, выступил пионером рынка терминалов. Уступая Ericsson, да и Nokia на этом рынке, компания активно искала новые решения и следила за тем, что делают конкуренты. По одной из версий защищенный телефон появился благодаря случайно оброненной инженерами Ericsson фразе во время обсуждения будущей системы GSM Pro. Говорят, что она звучала примерно так: «А телефоны для этой системы будут похожи на рации, у них будет защита от падений». Это дало толчок к созданию защищенного аппарата внутри Siemens и заставило компанию поспешить. Уже в 1998 году на рынке появилась модель Siemens S10 Active, которая была полной копией S10, а приставка Active обозначала ее особые свойства.

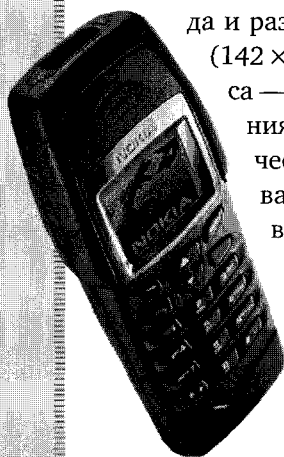
Три ярких цвета корпуса, вес 185 граммов, защитные вставки из резины. Модель не боялась падений и брызг, но, так же как и другие аппараты, за несколько минут заполнялась водой. Вновь нашлось огромное число энтузиастов-юмористов, которые, по доброй немецкой традиции, стали топить эти аппараты в кружках с пивом. Телефоны умирали не сразу, они звонили в стаканах, но затем все-таки выходили из строя. Однако для компании эта модель стала прорывом, она пользовалась популярностью, в дальнейшем ее успех позволил создать целое направление защищенных аппаратов, компания стала одним из лидеров в этом сегменте.



Во многом благодаря Ericsson R250 увидел свет и аппарат Nokia 6250. В 1999 году компания Nokia рассматривала Ericsson как одного из основных конкурентов на GSM-рынке и старалась создавать симметричные ответы на все инициативы шведской компании. Сходство идей и технологий Nokia 6250 с прообразом в лице Ericsson R250 поразительное. Используются мембраны на всех отверстиях, корпус запаян в резиновую капсулу, металлическое шасси. Если не близнецы, то очень сходные продукты.

Этот аппарат также предназначался для профессионалов, работающих «в поле». Во время презентации Nokia 6250 показывали ролик, в котором сельский врач лихо ехал к больному сквозь бурю. Еще, кажется, мелькал дорожный рабочий, которому этот телефон также был жизненно необходим. В Nokia назвали свой продукт первым серийным защищенным телефоном. Словесная казуистика была связана с тем, что Ericsson R250 Pro формально не был доступен в свободной продаже, аппарат поставлялся только в страны с сетями GSM Pro. Но в действительности модель можно было купить в различных странах. Важным отличием Nokia 6250 стала стоимость — на 50 долларов выше, чем у Nokia 6210 — основного «бизнес-аппарата» компании в 2000 году. Ericsson R250 проигрывал ему по стоимости,

От «кирпича» до смартфона



да и размеры телефона от Nokia были компактнее (142 × 58 × 27 мм, толщина основной части корпуса — 23 мм, вес — 167 граммов). Время нахождения под водой около тех же 10 минут, но вполне честных. В инструкции, правда, не рекомендовали бросать телефон в воду, но десять минут, в отличие от всех конкурентных аппаратов, он все-таки мог там находиться. Отчего в Nokia, называя свой аппарат первым серийным защищенным телефоном, забыли об опыте Siemens, я не знаю.

На рынке защищенных решений никогда не было прямой конкуренции. Вслед за Nokia 6250 с разрывом в год выходит модель Ericsson R310s. Если в Nokia уже тогда использовали встроенную антенну, то в Ericsson остались привержены внешней конструкции антенны. Как самая хрупкая часть при падении, антенна в аппарате требовала дополнительной защиты. Вопрос был решен элегантно: ее разместили в резиновом кожухе, который был достаточно эластичен. Подобная конструкция получила название «акулый плавник» (shark fin). В дальнейшем она не использовалась, поскольку все телефоны обзавелись внутренними антеннами и необходимость в подобных мерах предосторожности отпала.

Для 2000 года модель Ericsson R310s была интересна, производитель поместил ее в блистер, пластиковую упаковку, это сразу бросалось в глаза на витринах магазинов. Модель позиционировалась как телефон для тех, кто любит активный отдых, подразумевая среди прочего и увлечение парусным спортом.



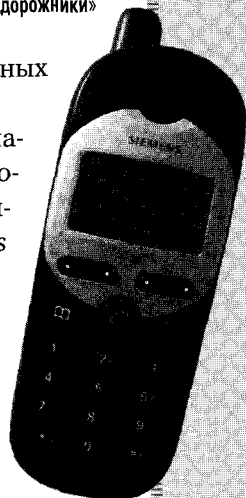
В новой модели уже по традиции использовались резина, силикон для герметизации корпуса, специальные мембраны на большинстве отверстий. Держатель для ремешка был сделан откидывающимся, что позволяло прикрепить аппарат на широкий полотняный ремень. Модель выпускалась в четырех ярких цветовых

гаммах — это стало «фирменной» приметой подобных телефонов.

В 2000 году происходит и другое событие: компания Siemens выпускает на рынок Siemens C35i, модель среднего сегмента, а также его копию без внешней антенны и в прорезиненном корпусе — Siemens M35. Индекс M появляется впервые в линейке и означает улучшенный по сравнению с базовым аппарат, но отнюдь не защищенную модель, телефон таким не является. Защита была минимальной, но использование резины позволяло компании считать, что телефон будет восприниматься покупателями как имеющий лучшие характеристики, более защищенный от падений. Маркетологи не ошиблись: в магазинах Siemens M35 предлагался как недорогой «внедорожник», его цена выгодно отличалась от Ericsson R310s. Для лучшего сходства с уже ставшими легендарными «внедорожниками» компания выпускает телефон в трех цветовых решениях — Hurricane Yellow, Half Pipe Blue и Summit Grey. На рынке пользуется популярностью серый цвет, желтые аппараты не так интересны, их мало кто покупает.

По сравнению с более дешевым Siemens C35i продажи M35 проигрывают в объемах, но модель пользуется успехом и производитель решает развить его. Стратегия выхода парных моделей, одна из которых «защищена», начинает работать. Следующий опыт компании — выход Siemens S45i и Siemens ME45.

Защищенная модель ME45 имеет все классические признаки таких аппаратов: резиновая прокладка вокруг аккумулятора, поворотный винт, прорезиненная поверхность. Крайне удачная модель, успех которой не смогли





повторить последующие аппараты. Этот телефон становится эталоном такого рода устройств и получает меткое название «Мессер», по аналогии с немецким истребителем времен Второй мировой войны.

Компания Siemens продолжила развивать направление защищенных телефонов, под которой значимой моделью был Siemens M75. Но он не пользовался таким высоким спросом, как другие аппараты. Вместе с гибелью мобильного подразделения Siemens Mobile закончилась и история защищенных телефонов этой марки. К сожалению, именно Siemens выступал движущей силой, что толкала рынок конкурентов к созданию подобных устройств.

А что на этом поприще предлагала Nokia?

Имея за спиной опыт Nokia 6250, компания не стала выступать в сегменте специализированных устройств, а решила играть на поле Siemens, позиции которого в 2002 году выглядели чрезвычайно сильными. В начале года начинаются продажи Nokia 5210. Уникальными чертами аппарата являются сменные корпуса, что до этого момента было немыслимо в защищенных моделях. Приведем цитату из обзора Nokia 5210 на mobile-review.com посвященную сменным корпусам:

«Теперь пару слов о сменных корпусах Xpress-on™ shells, в отличие от ставших уже привычными Xpress-on™ панелей, включающих в себя клавиатуру. Снимаются эти корпуса быстро — достаточно надавить на два выступа по бокам телефона и потянуть верхнюю часть (так же освобождается и нижняя часть). Открыть корпус можно и на работающем аппарате — если быть аккуратным, ничего не случится. Платформа телефона фиксируется в корпусе за счет боковых пружин, которые при раскрытии прижимаются руками.



Таким образом, защелкнуть корпус без начинки внутри не удастся: он просто развалится на две части.

Конечно, такая конструкция не обеспечивает герметичность корпуса, поэтому ронять аппарат в воду не рекомендуется: он, как и любой другой телефон, моментально намокнет, несмотря на мембраны, установленные, например, в отверстиях динамика. Нижняя часть корпуса имеет отверстие для штекеров, поэтому резиновая заглушка примыкает здесь к поверхности не очень плотно. Если нижнюю часть корпуса опустить в стакан с водой (без телефона, конечно же), то влага практически сразу же проникнет внутрь. Так что советую следовать инструкции по эксплуатации аппарата и не пытаться с ним плавать. *Влагозащищенный корпус* предохранит телефон от капель дождя, пыли и в какой-то мере от падения с небольшой высоты (благодаря мягкой конструкции и нежесткому креплению платформы внутри)».

Из других необычных для телефона функций стоит отметить наличие термометра. Эта опция встречается в данной модели впервые. Аппарат определяет температуру весьма приблизительно, термометр всегда врет на 1–2 градуса, и редко кто использует эту функцию по прямому назначению — в основном для развлечения.

Через год компания выводит на рынок модель Nokia 5100. Она имеет такую же, как и предыдущий аппарат, конструкцию корпуса; в дополнение к термометру в нем появляется измеритель шума (Sound Meter), заимствованный у Nokia 6250. Встроенный фонарик, больше резины в конструкции корпуса, цветной экран. Модель оказывается востребованной, ее покупают, хотя и назвать ее сверхмассовой нельзя. Интересно, что на этой модели впервые апробируется приложение для подсчета потраченных калорий в зависимости от проделанной работы (в дальнейшем подобное направление становится для Nokia приоритетным).





В 2004 году компания Nokia выводит на рынок новую защищенную модель — Nokia 5140. Все та же хорошо зарекомендовавшая себя конструкция корпуса, держатель на запястье в комплекте и впервые встроенный электронный компас — вот ее главные особенности.

Среди пользователей предыдущих моделей компания выделяет тех, кто активно занимается спортом, — для них появляется приложение с дневником тренировок. Это явный прообраз последующих телефонов для спорта, например Adidas miCoach. Помимо этого, Nokia предлагала синхронизацию данных с наручными беговыми компьютерами Polar, возможность переноса данных. Правда, стоимость данного комплекса была велика, если не сказать, отпугивающе велика. Встретить пользователей подобных комплексов в реальной жизни мне так и не довелось. Вряд ли их было много.

Интересно, что в качестве дополнительного в модели присутствовал аксессуар с встроенным GPS-приемником — для 2004 года это было уникальное предложение (Benefon ESC! уже не продавался, других моделей с GPS на рынке не было, они стали появляться почти через два года).

Еще через год компания Nokia выпускает обновление — Nokia 5140i. — улучшенный экран, немного обновленные функции, но ничего принципиально нового. Рынок замер, решение в виде Siemens M75 было дешевле и пользовалось большим спросом. И только весной 2006 года Nokia совершает небольшую революцию — на рынок выходит смартфон Nokia 5500 Sport. Слово «sport» в название призвано подчеркнуть позиционирование этой модели. Добавлен шагомер, есть приложение для тренировок,

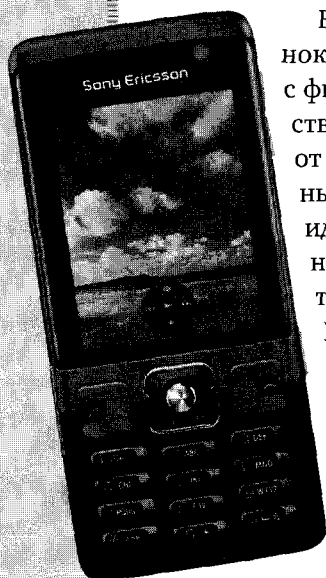


данные можно загружать в компьютер для последующего анализа. От корпуса предыдущего типа отказались, в данной модели он представляет собой комбинацию металлической рамы и резины. К сожалению, неверные расчеты при проектировании телефона привели к тому, что клавиатура аппарата постоянно отклеивалась. Проблема была массовой. В итоге первый спортивный телефон через какое-то время подешевел. Неплохая по своей сути идея была скомпрометирована, а тут еще и фактическая смерть Siemens заставила компании отказаться от создания своих защищенных решений. Надобность в них отпала, ведь этот сегмент всегда отличался низкими продажами, большими товарными остатками, которые приходилось распродавать за половину начальной стоимости или того дешевле.

Но свято место пусто не бывает. Через год после выхода Nokia 5500 Sport незанятую нишу защищенных телефонов попытались занять новички. Например, летом 2007 года появляется модель Sonim XP1. Это был последний защищенный телефон данного производителя. Начинка, устаревшая на 3–4 года, и фиктивная защита — вот ее основные признаки. После первого броска на пол этот аппарат ценой 500 долларов у меня сломался, у него потек дисплей. Ради чистоты эксперимента я со всей силы кидал там же свой обычный, не защищенный Sony Ericsson K800 — он работает до сих пор. Вот такой оказалась «защита» от Sonim. К слову сказать, многие серийные модели уже давно неплохо защищены от падений и влаги — это не столь хрупкие предметы, как мы зачастую привыкли воображать. Защищенные модели дают чуть больше шансов выжить при частых падениях или попадании в воду, но и только. Абсолютной защиты нет.



От «кирпича» до смартфона



В 2008 году компания Samsung выводит на рынок «защищенный» M110. Бюджетная модель с фиктивной защитой, но тем не менее соответствующая промышленным стандартам защиты от влаги, пыли. «Пробный шар» оказался удачным в отсутствие других решений. Даже сама идея «защищенного» аппарата воспринимается на ура. В Германии, где сильны традиции таких телефонов, продажи M100 бьют все рекорды. Как результат, компания готовит целый ряд новинок с подобным исполнением, некоторые из них уже отличаются лучшей защитой и неплохими характеристиками.

Компания Sony Ericsson в 2008 году начинает продажи модели C702, которая позиционируется как фотографическое решение в линейке Cyber Shot. Но эта модель защищенная, по функциональности да и по классу защиты однозначно лучшая на момент выхода — у нее просто не было сравнимых конкурентов. История защищенных телефонов сделала очередной виток. Но этот сегмент рынка никогда не станет массовым — слишком узка эта ниша. В 2009–2011 годах на рынке появилось новое поколение защищенных аппаратов, но это предмет для отдельного разговора.

Послесловие

Вы добрались до последних страниц книги, надеюсь, что она вам понравилась. Мне хочется верить, что теперь, беря в руки мобильный телефон, вы будете знать, что в него вложен труд тысяч людей — их надежды, эмоции, чаяния. Хотелось бы верить, что книга позволила вам развлечься, а также получить новую интересную информацию. Но возникает закономерный вопрос: что же дальше? Будут ли еще истории о мобильных телефонах и их создателях?

Ответ очевиден: да. На моем столе уже лежат стопки с материалами о разных компаниях и людях. Например, это история создания телефонов с двумя SIM-картами, которые были придуманы отнюдь не в Китае, как это принято полагать. У истоков появления таких аппаратов стояли наши соотечественники, которые в итоге и смогли добиться появления подобных телефонов. Это скромные сотрудники крупной компании, о которых широкая публика ничего не знает, а коллеги уже забыли, как возник этот рынок. Другая история — про израильского изобретателя, он разработал элементы памяти для фотоаппаратов, а затем решил создать модульные телефоны и назвал их Modu. Попытка выглядела многообещающей, но провалилась. Что сделано было не так, отчего выигрышная идея оказалась на поверку пшиком? Безусловно, таких историй наберется на еще одну книгу, и надеюсь, что она будет еще интереснее. Но ее выход зависит в первую очередь от вас. Если вам понравилась книга, то порекомендуйте ее своим друзьям и знакомым,

От «кирпича» до смартфона

найдите пару минут, чтобы написать об этой книге в своем блоге, твиттере или социальной сети.

Разрешите еще раз поблагодарить вас за то, что вы выбрали эту книгу и провели с ней время. Спасибо.

Связаться со мной для комментариев, отзывов и просто для общения вы можете любым удобным способом. Самый простой — это отправить SMS-сообщение на номер +792murtazin.

Другие способы:

eldar@mobile-review.com;

[Twitter.com/eldarmurtazin](https://twitter.com/eldarmurtazin);

Facebook — [eldar.murtazin](https://www.facebook.com/eldar.murtazin);

Google+ — [Eldar Murtazin](https://plus.google.com/+EldarMurtazin);

Блог — mrmurtazin.com.

Муртазин Эльдар

ОТ «КИРПИЧА» ДО СМАРТФОНА

Удивительная эволюция
мобильного телефона

Руководитель проекта *Я. Грецова*
Корректор *Е. Аксёнова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Художник обложки *В. Ганненко*
Макет обложки *DesignDepot*

Подписано в печать 20.10.2011. Формат 60×90¹/₁₆.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 14,0 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ 9091

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru

Отпечатано с готовых файлов заказчика
в ОАО «Первая Образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

Футболономика

Почему Англия проигрывает, Германия и Бразилия выигрывают, а США, Япония, Австралия, Турция и даже Ирак выходят на первый план

Саймон Купер, Стефан Шимански, пер. с англ., 2011, 515 с.



Когда голландец Йохан Кройфф заметил, что «футбол — это игра, в которую следует играть головой», он вовсе не имел в виду, что ею надо отбивать мяч.

Саймон Купер и Стефан Шимански

О чем книга

О скрытых факторах, механизмах и технологиях, определяющих спортивные результаты в футболе. О том, каких игроков следует покупать командам; стоит ли держать возрастных футболистов; сборные каких стран имеют шансы стать в будущем чемпионами, а каким надеяться не на что; как статистика помогает вратарям отбивать пенальти и многое другое.

Почему книга достойна прочтения

- Популярно, на основе фактических данных, авторы книги развенчивают распространенные заблуждения о футболе.
- Книга отвечает на самые острые вопросы мирового футбола, интересующие всех — от болельщиков и спонсоров до тренеров и игроков команд.
- Она показывает, какими именно экономическими, культурными и демографическими нитями футбол связан с жизнью, которая течет за стенами стадионов.

Для кого эта книга

Для всех, кто не равнодушен к футболу и кому интересно узнать о современных технологиях достижения успеха.

Кто автор

Саймон Купер — британский писатель, один из лучших, кто пишет о мировом футболе, обладатель премии William Hill Sports Book of Year. Ведет еженедельную колонку в газете *The Financial Times*. Живет в Париже.

Стефан Шимански — профессор экономики и преподаватель MBA в Бизнес-школе Лондона. Один из ведущих спортивных экономистов в мире. Живет и работает в Лондоне.

Ключевые понятия

Футбол, мировой чемпионат, национальная сборная, статистика матчей.

Особенности оформления книги

Закладка-ленточка [ляссе]

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН ИЗДАТЕЛЬСТВА alpinabook.ru

АССОРТИМЕНТ:

самый качественный в сегменте
деловой литературы.

КАЧЕСТВО И СЕРВИС:

отвечаем за качество,
даем гарантии.

ДОСТАВКА:

вовремя и в любую
точку мира.

ЦЕНЫ:

издательские –
ничего лишнего.

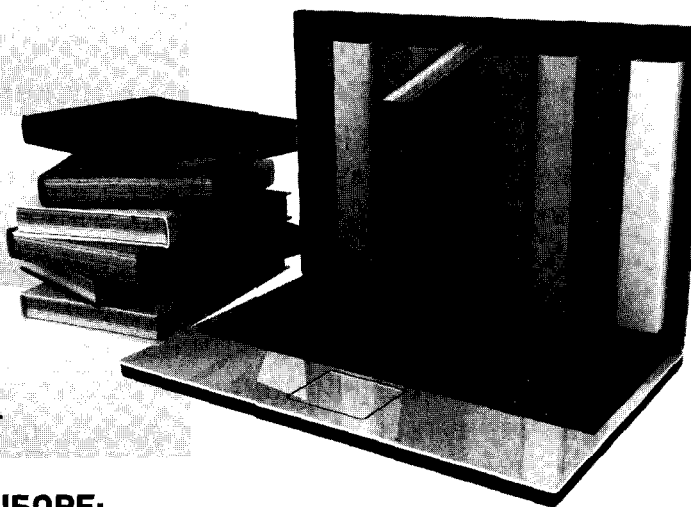
СКИДКИ:

быть постоянным
клиентом выгодно.

ПОМОЩЬ В ВЫБОРЕ:

прочитали сами –
поделимся знаниями с вами.

Заходите,
мы ценим
наших
клиентов!



+7 (495) 980 80 77
shop@alpinabook.ru



альпина
ПАБЛИШЕР

**TRY
THE BOOK**

“ Другим камнем преткновения для группы разработчиков стало размещение антенны телефона. Крис настаивает на применении металла в конструкции корпуса, что делает задачу нетривиальной. В телефонах принято располагать антенну в верхней части корпуса, около динамика. В RAZOR такая конструкция невозможна — в противном случае надо отказаться от металла и делать панели частично пластиковыми. Во время группового обсуждения Джелико предлагает поместить антенну в нижнюю часть корпуса — такого решения до сих пор никто не применял и технически оно необычно. Необходимо предусмотреть, как человек будет держать аппарат в руках, а также сотни других факторов, в том числе экранирование металлического корпуса телефона. Джелико отправляет пятерку инженеров в свободный поиск, через неделю они должны вернуться с готовым решением. Время уходит, телефон может не выйти в срок и церемония киноакадемии пройдет без него!

”



Эльдар Муртазин

ОТ «КИРПИЧА» ДО СМАРТФОНА

Удивительная эволюция мобильного телефона

Эльдар Муртазин — основатель и главный редактор Mobile-Review.com, крупнейшего сайта, посвященного мобильным телефонам. Известен как ведущий аналитик Mobile Research Group — компании, исследующей рынок телекома. За 15 лет принял участие в разработке большого числа мобильных телефонов для различных компаний, что позволило изучить процесс создания телефонов изнутри. Единственный российский автор и главный авторитет для СМИ в области мобильных телефонов, который известен во всем мире.

Мобильный телефон — самое популярное достижение высоких технологий, которое полностью изменило облик современного мира. Все началось в апреле 1973 года, когда доктор Мартин Купер из Motorola сделал первый в мире звонок своему другу: «Джоэль, угадай, откуда я звоню?», а затем ответил: «Из твоего мобильного телефона». Купер назвал этот звонок «звонком с настоящего мобильного телефона».

С тех пор The Brick (кирпич) превратился в «телефон-душу», «слайдер», «внепланшетный телефон», а затем в уже модели iPhone и iPad, ставшие популярности.



Phone («телефон-душа»), которая была Apple, заняла лидирующие рейтингах.

Книга, которую вы держите в руках, не просто исследование «мобильной» индустрии, это захватывающие истории о мобильных телефонах и конкретных людях, стоявших за успехами своих творений или их оглушительными провалами. Автор, лично знакомый с большинством из героев книги, предлагает вам по-новому взглянуть на такую простейшую и доступную вещь, как мобильный телефон, который еще каких-нибудь 40 лет назад казался абсолютной фантастикой, а сегодня стал символом нашей стремительной эпохи.

ISBN 978-5-9614-1734-0



9 785961 417340



Билайн™

ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»
заказ книг (495) 980-80-77
и на сайте www.atpinabook.ru

Мы на **facebook**
www.facebook.com/atpinabook