

以邻为鉴，迄今最全面的日本移动互联网研究
深度剖析移动互联网产业链，探寻世界先进商业模式

Nation of Mobile

移动的帝国

日本移动互联网兴衰启示录

曾航 刘羽 陶旭骏 /著

野村综研(上海)咨询有限公司
研究支持

雷军 小米科技、金山集团
董事长

俞永福 UC优视
董事长兼CEO

作序推荐



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



移动帝国

Nation of Mobile

移动的帝国

日本移动互联网兴衰启示录

曾航 刘羽 陶旭骏 /著

野村综研(上海)咨询有限公司
研究支持



图书在版编目(CIP)数据

移动的帝国:日本移动互联网兴衰启示录 / 曾航, 刘羽, 陶旭骏著. —杭州:浙江大学出版社, 2014. 1 (2014. 1 重印)
ISBN 978-7-308-12451-5

I. ①移… II. ①曾… ②刘… ③陶… III. ①移动网—产业发展—研究—日本 IV. ①F633.133

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 260598 号

移动的帝国:日本移动互联网兴衰启示录

曾 航 刘 羽 陶旭骏 著

-
- 策 划 杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑 黄兆宁
封面设计 红杉林文化
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
- 排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 19.25
字 数 323 千
版 次 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 2 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-12451-5
定 价 48.00 元
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式 (0571)88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>



日本是全球移动互联网的试验田

最早一批搞移动互联网的人,对日本可能都有特殊的情节,在很长一段时间里,全世界的移动互联网从业者都是以日为师的。

当时,我们和许多做移动互联网的朋友交流,他们都对日本移动互联网的发达程度印象深刻。很多年以前,在大部分中国人还依然把手机作为打电话和发短信工具的时候,日本功能手机就已经可以看新闻、下载音乐、玩游戏、使用优惠券、看电视、坐地铁了,日本满大街都是当时还很时髦的二维码。对于大部分还没有感受移动互联网的人来说,仿佛进入了另外一个世界。我们当时很希望,中国能够尽快进入移动互联网时代。

早期做移动互联网的人,没有谁不知道日本的 i-mode 模式。这种由运营商主导的移动互联网体系可以称之为世界移动互联网的鼻祖,这个模式也曾经对中国的移动互联网影响深远。在智能手机发展起来之后,中国的移动互联网业界关注美国更多一些,但是日本移动互联网的爆发同样不可忽视。

日本移动互联网的基础很好,3G、4G 网络很早就建设好了,而且二维码、手机支付发达,人们付费习惯良好。从这个意义上来说,日本可以被看作全世界移动互联网的试验田,日本多年来在移动互联网上的经验和教训,是全世界移动互联网的宝贵财富。

但实际上,许多在日本运行很好的商业模式,后来在中国的推行都并不顺利。总体而言,我们对日本移动互联网的研究还太少,日本的移动互联网是非常特殊的,如果研究消化不充分,反而会让我们走很多弯路。

移动互联网发展到今天,我们越来越发现亚洲地区的中国、日本、韩国的移动

移动的帝国

日本移动互联网兴衰启示录

互联网在许多地方都走在世界前列,我们的移动互联网不再只是简单地因袭国外先进模式,而是诞生了一大批本土原创的商业模式。

移动互联网的未来是全球市场,基于这个因素,中国的移动互联网企业要走出去,也必须加强对国外市场的研究。

我很高兴看到这本介绍日本移动互联网的书面世,书中对日本的运营商、手机游戏、手机社交、手机支付等领域都有着很详尽的研究,对 Web 和 App 之争等国内很关心的话题也带来了日本的视角。

看得出来作者是花了很大的心思去日本作调研的,在这里推荐给大家,希望大家能够从中有所获益。

雷 军

小米科技、金山集团董事长



以邻为鉴的价值

今天,全球都在进入一个新的移动互联网时代,这也是 IT 产业继硬件、软件和 PC 互联网之后开启的第四个王朝。移动互联网和 PC 互联网有很大不同。PC 互联网在全球都是高度标准化的,Win-tel 架构的终端设备,TCP/IP 协议的网络协议……你拿一个中国产的电脑,装英文的操作系统,在日本上网不会有任何障碍。而移动互联网是有明显区域特色的全球市场,各个国家和地区的终端、运营商、服务内容渠道情况迥异,发展进程和路径也各有不同。

几年前,UC 思考如何开拓全球市场时,我们将全球移动互联网划分为四个区域:欧美、中国、日韩及其他发展中国家市场。当时我们选择了进军新兴市场,但并没有首先向日韩突破,因为这两个市场内生性比较明显,尤其是日本,有影响力的企业和商业模式,几乎都是从其本土内生的,整个互联网产业环境非常封闭,外国公司很难取得成功。所以直到今天,虽然 UC 浏览器的全球用户量已经很可观,但日本依然是我们明确阶段性放弃的市场。

但市场战略上的谨慎并不意味着我们可以忽视这个市场。日本是移动互联网发展最早的地区,也是移动互联网对用户生活和习惯的影响最广泛、改造最深入的地区。3G 网络的商业运营,手机支付、手机游戏等移动互联网内容服务的创新……这个邻国有许多值得我们总结和借鉴的地方。俗话说,“以古为鉴,可知兴替;以人为鉴,可明得失”,日本就十分值得中国移动互联网“以邻为鉴”。

首先,日本与中国的发展阶段不同,但方向是一致的。我们都经历着从固话到移动的变迁,网络从 2G 到 3G、LTE 的升级,终端从功能机到智能机的迁移,产品和服务从信息、娱乐逐渐延伸到生活服务。在一些具体业务上,中国与日本的优势

和瓶颈不同——比如移动支付,中国的金融管制比日本严格得多;而在移动电商,线下渠道的不足,却让中国市场具有比日本更大的潜力——但总体方向却是一致的。

其次,用户各有特点,但需求是相似的。整体来说,与欧美相比,亚洲市场用户对手机和移动互联网的依赖程度都明显更高。以出行为例,由于汽车普及,美国用户的双手被绑在方向盘上,而在中国和日本的大城市中,人们出行的主要交通工具是公交、地铁,双手得到了解放。虽然日本有很多国民特色的服务和产品,比如手机电视、手机漫画,包括手机地震预报防治,但中国、日本这样的亚洲用户对互联网服务需求的类型和重要性排序,是基本相似的。

最后,产业环境有差异,但模式是可以借鉴的。在 i-mode 身上,我们能看到移动梦网的影子。在软银和中国联通的“逆袭”过程中,iPhone 的引入都是至关重要的一步棋。同时,在移动社交和移动游戏方面,我们可以从 Line 和 GREE 的沉浮中获得非常直接的经验。

曾航是中国互联网领域的一位新锐观察家。此前,他用《一只 iPhone 的全球之旅》非常有创意地为我们提供了一个近距离观察苹果产业链经营的机会,让大家眼前一亮。这本《移动的帝国》同样是日本移动互联网研究的优秀读本,同时几位作者十分注意中国视角,在很多部分都加入了中日对比和反思,使本书很好地兼顾了专业性和可读性,真正做到了智慧而有趣。

俞永福

UC 优视董事长兼 CEO



我们为什么研究日本移动互联网

孙正义先生曾经有个很著名的“时间机器”理论,大致意思是在某行业比较发达的国家先开展业务,等待时机成熟时进入行业发展较落后的国家,就像坐着时间机器回到若干年前的发达国家。

多年来,中国的互联网产业一直是以美国为师的。大批起源于美国的商业模式被“Copy 2 China”。美国一直是全世界通信产业和互联网产业的引领者。

但在移动互联网方面,我们亚洲的日本、韩国等近邻在许多方面走在了欧美国国家前面。以手机钱包为例,日本从 2005 年前后就开始发展手机钱包,而在美国一直到 2013 年,NFC 支付还迟迟打不开局面。

日本是目前全世界移动互联网运营经验最丰富的国家,日本的移动互联网产业一直走在世界的前列。在功能手机时代,日本曾经是全球首屈一指的移动互联网发展大国,由日本首创的运营商—SP 模式、二维码、手机钱包等移动互联网服务,曾经深刻地影响了世界。日本的移动互联网发展水平曾经长期领先于美国。

日本是世界上第一个商业运营 3G 网络的国家,那时候用手机联网取得互联网服务还不叫移动互联网。日本创造了第一个基于手机定制、手机的内容平台和网络服务的生态系统。很多年前,手机支付、优惠券在日本早已是平常事。日本运营商的地震预警业务给了用户几十秒时间逃命,还提供灾后在线寻人、留言等业务。

这些都是日本司空见惯的服务,由于这些服务在日本之外基本没有推广,所以中国业界并不十分熟悉。远在苹果做手机以前,日本 NTT DOCOMO 的 i-mode 就已经是一个“网络服务—终端—平台—业务—渠道”的完美封闭体系了。这是一

套和苹果的 App Store+iPhone 体系高度类似的封闭体系,在 iPhone 走红全球之前,日本的这套体系一直是全世界最先进的移动互联网模式。

然而在 2008 年,当智能手机被引入日本后,日本原有的以运营商为中心的移动互联网格局被深刻颠覆,这和发生在中国的事情非常类似。

这是一场封闭与开放的战争。Web 和 App 的对决迅速分出了胜负。日本的移动互联网产业正在经历痛苦的转型。在历史上,日本多次被外敌打败,但是又迅速学习敌人的长处,并重整旗鼓。由于产业基础好,日本在经历了功能手机转智能手机的初期阵痛之后,其移动互联网产业又迅速爆发了惊人的活力,例如在手机游戏行业,日本的 GREE、DeNA、GungHo 等公司快速发力,成为全球盈利能力最强的手机游戏公司。

日本是全世界移动互联网最成熟的市场之一,日本市场的经验教训,一定程度上有助于中国产业链各方少走许多弯路。如果抛下成见多看看日本,会发现我们的国家、我们的信息通信行业,和日本这走来的一路有那么多的共同之处。

先看看互联网和移动互联网的基础服务提供商——通信运营商。在移动互联网界,一般大家都会认同,良好的用户体验是由软件、硬件、平台和服务共同构成的。而网络基础,就像空气之于生活质量一样重要。

日本的通信行业其实并没有开放太久。

NTT、NTT DOCOMO 以前是一家企业,直至 1992 年 DOCOMO 从 NTT 中分离经营移动网络,NTT 也被分为东西两家固网公司以及其他一系列数据服务公司。为了防止垄断,NTT DOCOMO 和 NTT 之间被禁止在用户层面达成合作。因此,NTT DOCOMO 只是一个移动运营商。KDDI 是经过多年的兼并,以 KDD、DDI、IDO 等一系列国营或民间的移动、固网和国际业务的公司为基础建立起来的全业务运营商。软银则是通过收购沃达丰(日本)成立了软银移动,往前是 J-phone (1989—2003),再往前是日本电信 Japan-telecom (1984—1989) 和日本铁路通信 Railway Telecommunication (1986—1989)。软银移动和雅虎宽带同属软银集团。

在移动市场上,DOCOMO 用户市场份额约半,KDDI 和软银移动各约占 1/4,但软银的用户增长处于攻势,DOCOMO 则处于守势。NTT 系的公司前身都是国家通信机构,后来转制为股份上市公司。KDDI 由一系列国有民间公司组合而成。只有软银移动现在全部被孙正义控制。

同时,日本又是一个大企业病不少的国家。不过,这些运营商仍然创造了不少

世界领先的全新的东西。似乎国有、超大这些特征没有阻挡 i-mode 这样的创新事物出现。

在主要发达国家中,还没有像日本的运营商那样影响甚至主导移动互联网行业发展的现象。欧美的通信市场在反垄断、拆分重组运营商、市场自由进入和虚拟运营的背景之下已经竞争者林立,运营商管道化非常严重。

中国的移动通信行业,经过两轮重大的重组之后,也形成移动、联通、电信并立的局面。都是国有资本控制下的股份上市公司,领先企业中国移动基本上只在移动领域具有优势,市场占有率超过半壁天下,而另两家则是兼有固网,移动业务只瓜分余下的半壁江山,但都在快速进攻并挑战中国移动的用户份额。这个市场格局中国与日本极其相似。更为重要的相似点在于,这两个国家的移动运营商都对移动互联网的市场起到了非常重要的作用,并且仍将具有举足轻重的话语权。中国的移动梦网可以说是 i-mode 的翻版,一度引领了中国的手机增值服务,造就了一大批 SP 和互联网企业的暴富。运营商的这种地位在其他发达国家几乎没有出现过,在这一点上,中国和日本很类似。

移动互联网产业的重要任务,是满足工作和生活中的需求。商业环境和生活环境的相似性,有利于我们使用“时间机器”理论,通过研究案例,分析和借鉴先进国家的经验和教训。一定程度上,中国人特别是城市人的生活环境正在接近日本。虽然也仍然有较大的差距和区别,但是现在我们所观察到的很多现象表明我们正在越来越靠近日本曾走过的路,并且将很快接近。

中日两国的超大型城市比较多。经济活动也主要集中在这些超大型城市。和欧美的产业相对分散不同,上海、广州、北京、深圳,或者东京、大阪这样的一线城市,集中全国的经济活动比例是相当高的。由此,城市文化和城市购买力的重要性对于商家来说更为关键。中国的一二线城市的消费越来越呈现出日本现有或曾有过的一些现象:连锁百货、大卖场和便利店商业形态的急速扩展,奢侈品消费热潮,城铁轨交的兴起和区域消费拉动,手机的普及和高频度使用,对高科技产品的热爱等。

这些现象背后,实际上是两国的人文、文化、商业环境的相似经历。不同的是,日本所经历的阶段,在各方面都不同程度地早了我们几年。

第二次世界大战之后的日本也是从劳动密集产业起步的,随后以制造业立国,在造船、金属加工、汽车、电子、化工、工程机械等几乎所有的制造行业都获得了全

球范围的成功。一时“made in Japan”风行世界。制造业的成功带来了财大气粗和进一步走向世界。大型企业和财团纷纷在各国投资或收购。据说截至目前,日本的海外资产和国内几乎相当。在中国 GDP 总量反超日本之前,日本一直是仅次于美国的全球第二大经济体。而中国似乎正踏着其影子一步步走来。

现在的日本政府比较崇尚自由经济那一套,比如日本政府把邮政民营化了。但原来日本政府也是比较强势的。日本战后经济再次腾飞,三菱、三井、住友等财阀也迅速再次壮大。和韩国一样,日本政府鼓励和支持这些财阀和国内其他大型企业一起“抱团出海”。

日本企业有难了,日本政府也会协调一些资源来互相救济一下。比如在 1996 年,为了应对经济低迷和金融上的困境,日本政府投入 6580 亿日元成立了住宅金融债权管理机构;1998 年日本长期信用银行和日本债权信用银行倒闭,日本政府注入资金将其收归国有。又比如,2005 年 NTT DOCOMO 在三井住友银行比较困难的时候对其信用卡公司注资 1000 亿日元,虽说是双赢的市场局面,但也很难说没有政府的背后撮合。

美国崇尚完全自由化的经济政策,以至于在金融危机的时候,有相当多的人反对政府挽救行将破产的金融企业,认为那是计划经济。也许正是日本的市场干预程度不同,使得日本互联网和移动互联网的格局与美国相当不同。这一点上,中国更接近日本的情况。这也许能够说明中日两国的运营商长期在互联网和移动互联网业的带头大哥地位。当然,事情也有改变,中日两国在信息通信领域越来越趋向开放,民间企业也逐步开始和运营商争夺话语权。

老龄化、中小企业生存困难、出口市场萎缩等,中国正在经历日本不久前曾经经历的事情,中日两国具有如此相像的文化、思想,互相的经济依存度还很高,我们很有必要加强对日本的了解。

然而,中日两国的信息不对称是非常严重的。

在日本的书店,研究中国的书籍、数据白皮书、市场调查报告比比皆是,各行各业都有。在信息通信领域,即使日本企业还没有大举进入中国,但是针对中国市场的研究一直没有停止过。但是,多年以来,中国的业界却很少关注这个邻国。日本的信息通信业界曾经创造辉煌成为典范,即使后来又有所停滞,但现在仍是世界领先。日本企业曾经犯过的错误,中国企业也未必不会重蹈覆辙。实际上,中国信息通信业的国际地位还不及日本。不久的将来,中国的信息通信行业会不会成功站

上引领全球的潮头?

如果从商业故事的角度去看,过去几年发生在日本移动互联网市场的巨变也是世界IT产业历史上的重要一幕,软银的孙正义用一系列巧妙的策略组合大大冲击了日本本来非常坚固的封闭式移动互联网体系,他将iPhone引入日本被人们看作是新的“黑船事件”(指19世纪时美国将军佩里率领黑船舰队敲开日本国门),其精彩程度不亚于一部顶级的商业大片。

从2012年年初开始,野村综研(上海)的研究团队和时任《21世纪经济报道》记者的笔者曾航,曾先后多次深入日本进行考察,期间拜访了包括NTT DOCOMO、KDDI、GREE、DeNA、电通、D2C在内的多家日本重量级企业的负责人或相关人士。这些对日本移动互联网的深入调研成果,被集结在这本书中,希望为发展中的中国移动互联网产业作出我们自己的贡献。

我们在这本书中,通过介绍日本近年来的案例,期望能够使读者对日本移动互联网有一个初步的了解。本书涵盖了移动运营商、移动支付、游戏、移动广告、移动社交、移动电商等多个方面。由于篇幅有限、精力有限,还不能涵盖日本移动互联网的全部,希望通过案例的介绍,看到那些日本移动互联网的成功和失败背后隐藏的线索,为中国移动互联网的前行提供一些有益参考。

著者



序 一	日本是全球移动互联网的试验田	雷 军 / 1
序 二	以邻为鉴的价值	俞永福 / 3
自 序	我们为什么研究日本移动互联网	/ 5
引 子	新黑船来袭	/ 1
第一章	NTT DOCOMO:始于电信,终于“去电信化”	/ 11
	NTT DOCOMO 的历史	/ 15
	NTT DOCOMO 靠 i-mode 称雄世界	/ 18
	NTT DOCOMO 的海外扩张	/ 23
	携号转网的挑战	/ 28
	苹果冲击波	/ 32
	NTT DOCOMO 和 iPhone 的故事	/ 36
	NTT DOCOMO 的反击:日本版的“去电信化”之路	/ 38
	NTT DOCOMO 的生活助理战略	/ 45
	独家专访 NTT DOCOMO 常务执行董事吉泽和弘专访	/ 49
	独家专访 日本移动互联网之父榎启一专访	/ 54
	日本 4G 启示录:更快地推动移动互联网产业发展	/ 61
第二章	KDDI:日本运营商的智能管道战略	/ 67
	稻盛和夫艰难创办 KDDI	/ 70
	抓住年轻人	/ 73

iPhone 的双刃剑 / 75

3M 战略:融合网络是竞争力的源泉 / 77

SmartPass 业务:打包出售应用 / 78

多层次的对外投资 / 81

独家专访 KDDI 执行董事高桥诚:日本运营商的智能管道之路 / 83

第三章 软银:像卖软件那样经营移动互联网 / 89

孙正义靠卖软件起家,塑造软银基因 / 93

打破 NTT 垄断,进军固网业务 / 95

孙正义最大豪赌:收购沃达丰日本 / 96

软银在日本掀起价格战,大幅降低日本移动通信资费 / 99

从广告看孙正义的营销手腕 / 100

在日本引入 iPhone,打破日本封闭的移动互联网体系 / 103

为什么软银要收购 Sprint? / 108

软银的制胜理念:尊重市场,客户视角 / 109

独家专访 日兴证券高级研究员森行真司:不要把软银看成一家运营商 / 113

延伸阅读 孙正义的“时间机器”理论 / 119

第四章 日本手机支付:手机就是钱包 / 121

移动支付——移动互联网的中枢管道 / 123

日本的 O2O 和 NFC 的结合服务处于起步阶段 / 125

日本移动支付崛起之谜 / 128

日本移动支付对中国的启发 / 133

延伸阅读 轨道交通与日本移动互联网 / 141

第五章 日本手机社交网络 / 147

“日本的 Facebook”——Mixi 的兴衰记 / 149

“外来户”Facebook 如何后来居上 / 154

Line:日本版“微信”的崛起之路 / 157

延伸阅读 亚洲人对移动互联网的依赖远超过欧美 / 163

延伸阅读 为什么日本人不爱创业? / 165

第六章 日本手机游戏启示录 / 171

GREE 的兴衰历程 / 174

手机网页游戏 VS 手机 App 客户端游戏 / 182

日本手机游戏依赖电视推广 / 186

中国游戏公司的日本征途 / 188

为什么日本人酷爱卡牌游戏? / 190

延伸阅读 GungHo 与《智龙迷城》崛起之谜 / 194

延伸阅读 Web 和 App 到底谁会成为主流? / 208

第七章 移动广告:大数据为王 / 209

为什么日本移动广告没有形成大规模爆发? / 213

日本的积分墙广告 / 215

日本移动广告的发展趋势:移动营销 / 216

移动社交广告和大数据或成未来方向 / 218

名家专访 D2C 社长宝珠山卓志专访 / 226

第八章 日本移动电子商务与 O2O / 231

日本移动电子商务消费习惯研究 / 233

日本 O2O 市场综述 / 236

乐天的移动电子商务帝国 / 238

优衣库的移动电商尝试 / 242

日本运营商的电子商务实验 / 244

日本麦当劳的 O2O 服务 / 245

延伸阅读 日本的“加拉帕戈斯综合征” / 249

第九章 符合日本国民特色的移动互联网服务 / 253

手机电视 / 255

手机动漫 / 259

移动医疗 / 261

手机地震预报服务 / 268

词汇表 / 272

日本运营商及移动互联网行业大事件整理(2006—2012) / 285

主要参考文献 / 290

致谢 / 292

移动的帝国

日本移动互联网兴衰启示录

▶ 引子

新黑船来袭