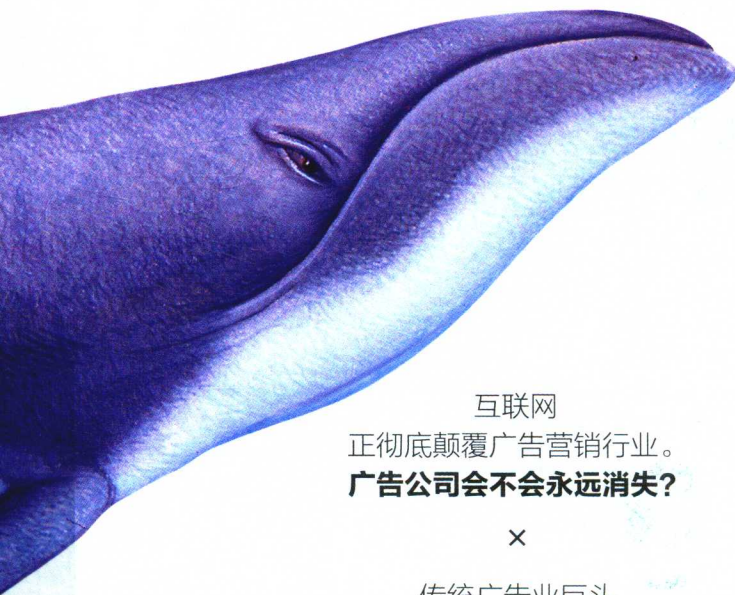


广告 争夺战

互联网数据霸主
与广告巨头的博弈



互联网
正彻底颠覆广告营销行业。
广告公司会不会永远消失？

×

传统广告业巨头
如何战胜危机、破局而出？

×

本书是
危机中的广告营销世界的
真实写照

Frenemies

The Epic Disruption
of the Ad Business
(and Everything Else)

(Ken Auletta)

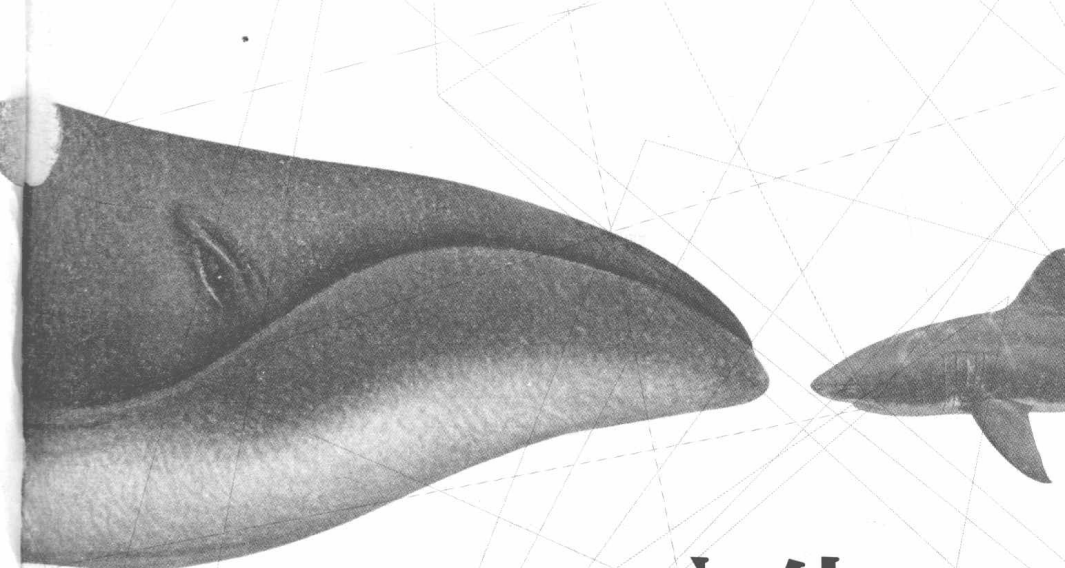
[美] 肯·奥莱塔

／
著

林小木

／
译

中信出版集团



广告 争夺战

互联网数据霸主
与广告巨头的博弈

Frenemies

The Epic Disruption of the Ad Business
(and Everything Else)

(Ken Auletta)

] 肯·奥莱塔 / 著

林小木 / 译

中信出版集团 | 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

广告争夺战：互联网数据霸主与广告巨头的博弈 /
(美) 肯·奥莱塔著；林小木译. -- 北京：中信出版社，
2019.4

书名原文：Frenemies: The Epic Disruption of
the Ad Business (and Everything Else)
ISBN 978-7-5086-9921-9

I. ①广… II. ①肯…②林… III. ①网络广告—研
究 IV. ①F713.852

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 009816 号

Frenemies: The Epic Disruption of the Ad Business (and Everything Else) © Ken Auletta, 2018
Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

广告争夺战——互联网数据霸主与广告巨头的博弈

著 者：[美] 肯·奥莱塔

译 者：林小木

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：13 字 数：272千字

版 次：2019年4月第1版

印 次：2019年4月第1次印刷

京权图字：01-2018-5960

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-9921-9

定 价：58.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

序

在1970年播出的一则电视广告中，由一群孩子扮演的路易斯·阿姆斯特朗^①（Louis Armstrong）、菲奥雷洛·亨利·拉瓜迪亚^②（Fiorello Henry La Guardia）和巴尼·普莱斯曼（Barney Pressman）坐在纽约街头房子前的门廊阶梯上，畅聊着未来的职业。小阿姆斯特朗说，我想成为音乐家。小拉瓜迪亚说，我想成为纽约市市长。只有巴尼一言不发。两位好友于是追问巴尼：“你长大后想干什么？”作为日后巴尼斯纽约精品店的创始人，小巴尼扶了扶眼镜说道：“我也不知道，但是你们的生活离不开衣服。”

30年来，无论是在我出版的书中，还是在我为《纽约客》杂志撰写的“传播领域大事记”里，我不断描绘着数字风暴席卷下传媒行业的图景。我试图以“资金”为线索，揭示广告收入下滑对于报纸、杂志、电视、广播等传统媒体带来的经济方面的冲击。而企业的广告投入又转移并支撑着谷歌、脸书等许多新兴媒体公司成

① 路易斯·阿姆斯特朗，美国黑人歌手，爵士音乐史上的灵魂人物。——编者注

② 菲奥雷洛·亨利·拉瓜迪亚，美国意大利裔政治家，于1934—1945年任纽约市市长，被认为是纽约历史上最了不起的市长之一。——编者注

长。人们仿佛能听到巴尼发出的类似声音——我们的生活离不开广告和营销。

据称，全球范围广告行业和营销行业的体量有1万亿~2万亿美元。其中营销行业大约占四分之三。但因为“广告”一词更为简洁且为人们熟悉，所以常被作为“广告和营销”的简称。“广告”和“营销”的概念是可以互换的。二者虽形式不同，但是同一种推销商品的说辞。30秒的电视广告抑或报纸上整版的广告，目的都是去推销产品。企业发出的信息、一个新的产品名、一封推介产品的电子邮件、赠送的优惠券，这都属于营销；但也可视为一种广告行为。所以说，广告与营销实际上是殊途同归的。

广告行业和营销行业，以及一直被这两大行业在资金上支持的传媒行业，都在经历着震荡和剧变；都在探索如何在手机端上，在不骚扰消费者的前提下，推销各自的产品；如何将广告信息推送到那些习惯于屏蔽广告的年轻一代人那里；同时，探索如何在选择繁多、受众分化的时代去吸引消费者的注意力。

在我的记者生涯中，我既关注前沿的革新者，也关心那些“被革命者”。在我的第一本书，1978年出版的《黄金铺就的道路》（*The Streets Were Paved with Gold*）中，我记录了当时纽约市所经历的严重的经济和社会危机。那场危机摧毁了纽约制造业的基础，加速了中产阶级的逃离。紧接着，记录到了1981年，我将目光投射到那些被时代变迁抛弃的人群，将我在《纽约客》杂志撰写的文章组合

并出版了三卷本《美国底层阶级》(*The Underclass*)。随后,我将20世纪80年代中叶对于华尔街的报道结集为《华尔街的贪婪与荣耀:雷曼兄弟的倒下》(*Greed and Glory on Wall Street: The Fall of The House of Lehman*)一书。该书记述了在华尔街老牌投资银行雷曼兄弟公司内部,因贪婪而上演的一场自损的内讧。同时也展示了华尔街贪得无厌的一面。而这贪婪最终导致一系列内幕交易丑闻,并引发2008年金融危机。

坦诚地说,当时的我对于通过资金驱动传媒行业的广告营销业还很陌生。直到1985年,我开始了长达6年的对于电视新闻网的跟踪报道,撰写了《三只盲老鼠:广播电视网如何迷失方向》(*Three Blind Mice: How the TV Networks Lost Their Way*)一书。该书介绍了美国传统的三大商业广播电视公司——哥伦比亚广播公司(CBS)、美国全国广播公司(NBC)以及美国广播公司(ABC)如何被当时新兴的有线技术改变。这其中,广告是变化的核心。因为这些广播电视公司完全依赖广告带来的收入。当时,受人尊敬的《纽约客》杂志总编蒂娜·布朗(Tina Brown)邀我来撰写杂志的一个常规栏目,她称之为“娱乐业大事记”。但我并没有接受邀请,而是告诉她,在报道三大广播电视公司的过程中,我嗅到了传媒业正在发生的剧变。影视业、出版业、电视行业、数码公司正在加速互相“入侵”对方的“领地”,所以我们需要将专栏的视野扩展到整个传媒业界,即关注“传播领域大事记”。

20 世纪八九十年代，无论是写书还是在《纽约客》杂志撰写文章，我关注的大多是传媒业那些令人不安的剧变。这些变化背后总有广告的身影，而这却鲜有人关注。在对谷歌公司的报道中，我目睹了广告商逃离传统媒体涌向新媒体的现状，并以此撰写了《被谷歌》^①一书。广告商平台的转移从 20 世纪 90 年代末就已开始，并在 21 世纪开始加速，其在整个传媒业的影响已十分显著。而在广告业内部，影响并不那么明显。人们似乎还停留在电视剧《广告狂人》中唐·德雷珀（Don Draper）的时代。但我越发清晰地看到广告业在颠覆传统媒体的同时，其本身也面临着根本性的生存问题。

想要理解传媒业，倘若不去了解为媒体提供资金支持的广告营销行业，就如同去认识汽车行业却不关心燃油价格一样。再打个比方，一位战地记者如果不试图计算 1944 年巴顿将军的第三集团军的燃油，是否能够支撑其坦克横跨法国这个问题的话（实际上燃油是不够的），那这位记者是不称职的。对于市值 2 万亿美元的广告业，不仅仅是关心传播行业的记者不会忽视，任何人只要考虑到这巨大的产业体量，都能发现资本主义离不开广告营销业。不能否认的是，“营销”一词略带贬义，营销行为就是去控制消费者的情绪。相信本书的读者也会跟我一样，对于一些营销中的欺骗手段感到气愤。但营销在自由社会有它存在的意义，理性诚实让我们必须承认

① 《被谷歌》一书中文版由中信出版社于 2010 年出版。

这一点：销售者和消费者之间需要信息上的沟通和分享。尽管这显而易见，但我觉得仍应再次提醒。在非国家主导经济体制下，广告是连接买家和卖家的桥梁。而这“桥梁”正在被一些消费者“动摇”，那些消费者一方面对广告感到厌恶，但另一方面却依赖这些广告，使得自己可以免费获得媒体上的信息。对于传媒业，消费者成为一定意义上的“友敌”。

在传媒世界，资本的涌动只是变革的冰山一角。更深入地看，传统广告代理的地位受到新兴科技、咨询、公关以及传媒公司的挑战；而一直以来，这些新兴企业大多是广告代理商的合作伙伴。如今，广告代理商曾经顺风顺水的业务受到这些新兴传媒公司的挑战，二者的关系也可以描述为一种竞合的“友敌”关系。

多年来，我一直心系广告业。我发现，通过深入调研广告业，并以此为棱镜，我们可以透视当下被人工智能、算法、大数据改变的世界；思索由此产生的，如隐私问题，广告科学能否取代广告艺术，客户关系是否仍有效，新闻从哪里获取，或者说人们获取的是不是新闻等许多议题。

本书将介绍许多传媒产业的代表人物，从他们身上，我们可以一窥该产业内部的紧张关系。比如一些搞创意的，如 R/GA 广告公司创始人鲍勃·格林伯格（Bob Greenberg），他曾公开指责全球最大的广告传播控股公司 WPP 集团首席执行官苏铭天（Martin Sorrel）。比如一些科学家，包括脸书、IBM（国际商业机器公司）

的工程师们，他们坚信计算机的力量。再如一些广告主企业，包括联合利华的基斯·韦德（Keith Weed）、美国通用电气公司的贝斯·康斯托克（Beth Comstock）和琳达·鲍芙（Linda Boff）等，他们要与广告公司在信任问题上角力。还有充满魅力的迈克尔·卡森（Michael Kassan），架构起创意家、科学家、经理和客户之间的联系与合作。

本书试图层层深入广告业的内部。我努力站在这个行业各方的角度去思考问题，无论他们是传统的还是新兴的，他们是革命者还是被革命者，他们之间是对手还是朋友。广告传媒业不乏充满激情和创意的人们，但也弥漫着紧张的情绪。本书将揭示这个产业面临的种种危机，同时分析这些危机为何与我们每个人息息相关。

目 录

CONTENTS

序 ..III

第一章 完美风暴 ..001

第二章 可恶的变化 ..023

第三章 再见，唐·德雷珀 ..035

第四章 广告界的媒人 ..049

第五章 焦虑的广告主 ..077

第六章 个儿不高的苏铭天 ..105

第七章 友敌 ..129

第八章 媒介代理的崛起 ..153

第九章 隐私问题的定时炸弹 ..171

第十章 亦敌亦友的消费者 ..189

第十一章 传统媒体可以成为新媒体吗？ ..207

第十二章	更多的友敌 ..227
第十三章	无休止的争论与弥漫的恐惧 ..249
第十四章	裁决的到来 ..267
第十五章	戛纳的舞台中央 ..275
第十六章	从广告狂人到算法超人 ..291
第十七章	灭绝的恐龙还是顽强的蟑螂 ..311
第十八章	再见，旧的广告规律 ..327
第十九章	无问过往 ..355
致 谢	..383
注 释	..387
参考书目	..393

第一章 完美风暴

回扣就是一种敲诈勒索。那些广告代理控股集团，至少四个，也许五个，都在干这勾当。

——乔恩·曼德尔（Jon Mandel）在2015年3月全美广告主联盟大会上如是说

广告界同仁对于曼德尔的这番“泄密”感到震惊。因为曼德尔深耕广告业已近40个年头，一直声誉良好、受人尊敬。他曾任大型媒介传播机构竞立媒体（MediaCom）的首席执行官，爱开玩笑、一头黑发、慈眉善目。但2015年3月4日的他与一贯的他判若两人。那一天，在全美广告主联盟大会的传媒领袖年度峰会上，曼德尔走到台前。他有些消瘦，头发稀少，胡须灰白整齐，看起来严厉、冷酷。面对着那些曾经的客户，曼德尔有些颤抖。因为他深知自己一席言论后，曾经的合作伙伴会从此“封杀”他。曼德尔还是选择痛斥这些广告代理商的塌方式腐败行为，即普遍向报纸、杂

志、广播电视、网络等媒体要求并接受回扣。他直言：“这些利益本应属于广告主，而今却成了代理商的盘中餐。”

曼德尔的言论一石激起千层浪。因为全美广告主联盟代表着包括可口可乐、宝洁等 700 多家企业，这些企业每年为其万余种商品和品牌，在美国境内投放价值超过 2 500 亿美元的广告。曼德尔的指责也涉及全世界范围的广告营销。加之当下以脸书、谷歌为代表的互联网对行业带来巨大冲击，曾经支持传媒与娱乐业的资金正在流向这些互联网公司。

有些秃顶的曼德尔身着深色西服、开领灰衬衫，戴着一副小眼镜。他所公开指责腐败的广告代理行业，正是他一生躬耕其中的行业。随后，全美广告主联盟委托他和他的营销咨询公司道格斯莱德公司（Dogsled Enterprises）开展对广告代理商腐败问题的调查并提起公诉。曼德尔在精信广告公司（Grey Advertising）度过了自己的大部分职业生涯。2004 年，广告代理巨头 WPP 集团收购精信，聘请他任旗下竞立媒体的首席执行官，并向群邑媒介集团（GroupM）的全球首席执行官欧文·戈特利布（Irwin Gotlieb）汇报。

曼德尔指控的回扣问题，在一些国家是合法的，例如巴西。在法国和西欧也是一种普遍现象，不过现在被认为是一种违法行为。曼德尔用鼻音重、声调高的声音宣称，这种违法操作已经侵入美国。他介绍道，回扣的方式很多，比如现金，比如将额外广告附赠给大型传媒集团并由它们转售，再如通过许诺未来更多的“媒体

购买”以换取媒体供应公司的股权。还有一种最为“过分”，广告代理商通过倒卖已购买的广告时段获取利益。曼德尔问大会观众：“广告代理的费用在下降，然而代理商的利润却在升高，这难道不奇怪吗？”据他估计，媒体给广告代理商的回扣大约在18%~20%，这些代理商的回扣总金额可达到9位数。

曼德尔的这番爆发，被天联广告（BBDO）的首席执行官安德鲁·罗伯特森（Andrew Robertson）形容为一场“完美风暴”。广告主早已对广告代理心存不满，他们抱怨代理价格的陡然升高以及代理商赢利模式不够透明。广告主唯一满意的是，代理在与媒体打交道时往往可以获得更好的条款。他们担忧的是代理商隐藏秘密。尤其是当广告主的预算紧张时，信任问题更加尖锐。加之当下的数字化对所有产业带来的革命性影响，令广告主更加不安。比如，他们在手机平台上的广告变成对用户的骚扰，那些习惯屏蔽广告的用户对广告心生反感，年轻一代早已适应没有广告的YouTube和网飞在线视频，以及没有广告只有正片的影片录像。曼德尔的言论无疑加重了广告主的不安。

曼德尔的指控杀伤力巨大，但他没有指名道姓地列出具体的公司名称。曼德尔指责广告代理商缺乏透明度，但自己也不够清晰。这里并不是指他所谓“18%~20%的回扣比例”“价值上亿的回扣金额”类似的表述。他所指控的是大多数代理商，特别针对全球六大广告代理控股集团。曼德尔结束发言，全美广告主联盟首席执行官

长鲍勃·利奥迪斯（Bob Liodice）上台与曼德尔热情握手，并表示他的发言“精彩但也惊人”，而且很有“胆量”。利奥迪斯提问道：“那么，广告主如何才能争取到更大的透明度？”

曼德尔说：“要对代理保持怀疑。”

利奥迪斯说：“你的意思是，签订协议还不够吗？”

曼德尔回答说：“是的，你不仅要审核广告代理公司，你还要审核控制这些代理公司的控股集团。”

为何怀疑？因为这场信任“赌博”的赌注太大了。目前，世界范围内广告营销的投入可达20万亿美元。这一数字来自匹维托研究集团（Pivotal Research Group）的高级分析师布莱恩·维塞尔（Brian Wieser），他是广告传媒界广受尊敬的市场分析师。阳狮集团（Publicis Groupe）首席战略官沙德·特柏科沃拉（Rishad Tobaccowala）也认可这一数字。群邑媒介集团的市场前瞻总监亚当·史密斯（Adam Smith）认为，20万亿美元的估值是合理的。该集团的欧文·戈特利布审慎地认为，世界范围广告投入的资金可能高于20万亿美元，也可能低于，因为这个数字就是一个猜测估计的“虚数”。WPP集团首席执行官苏铭天坚持认为这一数字接近10万亿美元。

几个月后，在一顿饭上，曼德尔小酌一杯，冷静地分析起引发广告传媒业回扣现象的行业变化。他认为，广告代理商曾经是广告主的“像律师一样值得信任的顾问”；收取15%的佣金。但

现在的广告代理逐渐被一些大型广告代理控股公司掌握，如英国的 WPP 集团，美国的宏盟集团（Omnicom Group）和埃培智集团（Interpublic Group），法国的阳狮集团（Publicis）和哈瓦斯集团（Havas），日本的电通集团（Dentsu）。世界范围内 2/3 的广告支出资金流向这六大广告代理控股集团以及私有大型媒体公司地平线传媒（Horizon Media）。每年，这些集团要求旗下的代理公司实现业绩的增长。迫于这种“增长压力”，广告代理的商业模式悄然发生改变。问题并不出在佣金上，而是那种“我不管怎么挣钱，我只希望每年 10% 的利润增长”的态度上。广告代理于是被迫更多地思考自己的“钱途”。久而久之，广告主自会质问广告代理：“你给我推荐的东西，是为了我好，还是为了填满你自己的钱袋子？”

曼德尔把回扣行为定性为一种“敲诈勒索”的犯罪行为，并指责那些大型广告代理集团“至少四个，也许五个，都在干这勾当”。在午饭上，曼德尔把自己对回扣金额的预估从以万计变为以亿计，然而此举并没有让指责显得更有“底气”。被曼德尔“指名道姓”的集团是他曾经工作过的 WPP 集团。2006 年，曼德尔离开 WPP 集团赴尼尔森公司工作。曼德尔说：“讽刺的是，WPP 集团当时指派我经办那些回扣业务，而我现在正指责这种行为。当时，WPP 集团的欧文·戈特利布要求我把欧洲的‘那一套’回扣行为搬到美国并经办此事。我当时拒绝说：‘这是错误的。’”他说：“我们需要通过这种行为去和别人竞争。”“从个人层面，戈特利布是我的好朋

友，不过自3月的那场公开指责后，‘友谊的小船’就翻了。”曼德尔说。他自己也承认，这种指责很难找到铁证，就像一些性骚扰案例中，双方各执一词。WPP集团的戈特利布一口咬定，自己从未指示曼德尔在旗下群邑媒介集团的竞立媒体去建立什么回扣制度。他说：“你可以去公司里问，没有一个人会同意曼德尔的指责。”

迈克尔·卡森（Michael Kassan）并没有参加3月的那场联盟大会。但他在《广告时代》（*Advertising Age*）杂志3月6日的头条文章《竞立媒体前首席执行官公开指责全美泛滥的回扣现象》上了解到此事。尽管令他疑惑的是，全美广告主联盟似乎在没有证据的前提下有意支持曼德尔，但卡森明白，这点指责将引发广告传媒界的“燎原之火”。而作为“灭火员”的他则要“感激”这场大火，因为这将为其媒链公司（MediaLink）提供商机。

迈克尔·卡森可以算得上广告营销行业最有权力的经纪人。他于2003年创立媒链公司并任首席执行官。该公司现有120名员工，主要作为中介，连接广告主与希望获得广告费的出版商，连接品牌广告商与广告代理。媒链公司的“蓝筹”客户公司包括联合利华、美国电话电报公司、欧莱雅、美国银行、高露洁、美国运通、美国国家广播环球公司、《纽约时报》、迪士尼、维亚康姆、二十一世纪福克斯、威讯、康泰纳仕、赫斯特集团，以及新闻集团旗下的《华尔街日报》《纽约邮报》《华盛顿邮报》、甘尼特报团、iHeartMedia电台、特纳广播公司、彭博新闻社、红板报、沃克斯传媒等。