

徐军·著

疯狂的征途

移动营销12年·创世纪
THE MAD JOURNEY · GENESIS

亿动发起了移动端营销的革命



中国友谊出版公司



徐军·著

疯狂的征途

移动营销12年·创世纪

THE MAD JOURNEY · GENESIS

常州大学图书馆
藏书章

 中国友谊出版公司

图书在版编目(CIP)数据

疯狂的征途 / 徐军著. — 北京: 中国友谊出版公司, 2018.1

ISBN 978-7-5057-4287-1

I. ①疯… II. ①徐… III. ①网络营销—研究 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第004852号

书名	疯狂的征途
作者	徐 军
出版	中国友谊出版公司
策划	杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行	杭州飞阅图书有限公司
经销	新华书店
制版	杭州真凯文化艺术有限公司
印刷	杭州钱江彩色印务有限公司
规格	880×1230毫米 32开
	7印张 132千字
版次	2018年1月第1版
印次	2018年1月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4287-1
定价	58.00元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676



这是一个关于 “远见、信念和毅力”的经典故事

12 年前，当大部分人都还在用功能手机，中国仍处在 2G 或是 2.5G 之时，马良骏就看到了移动营销的趋势。在那个时候他可能被当作“傻子”看待吧！

我是 2006 年认识马良骏的。当时的我，也刚刚开始用第一个高端商务手机。不要说移动营销，就连数字营销我也懵懵懂懂。当时群邑集团（GroupM）的数字营销占比非常小，移动营销就更小，并且当时完全交给了一家我们已经并购进集团的年轻公司全权代理和服务。我们没有配置任何一个数字营销的专业人才，或是买任何第三方的数字营销相关的数据，心里想的是，这家年轻公司就是自己人，所以不需要重复投资（至于后来跟这家年轻公司的发展，那又是另外一个故事了……）

当时传统媒体（报纸、杂志、电视和户外）还是占大头，整个集团的精力和重点都在传统媒体上。因此，当有人介绍马良骏给我认识，说一定要听听他对自己的公司——Madhouse 的规划时，我也只是本着好奇心跟他在一个咖啡厅

见面。现在想起来，很庆幸当时有那份好奇心。

跟马良骏在咖啡厅“移动营销 101”的 40 分钟里，老实说，他一开始说的东西我大部分时间都是“懵圈”的状态。聪明的马良骏应该很快就看出来眼前这位大姐的状态，于是就用“凡人”的语言细细地说明移动营销是怎么一回事，为何它会有潜力和前途。我是一辈子的媒体人，对载体比较敏感，当他跟我说到推送的广告应该针对大小屏做适配的自动调整的那一刻，我转过来了，开始产生兴趣。马良骏可能都不知道，那一刻的开窍开启了我后来 11 年对移动营销的着迷、“中毒”甚至自己掏钱买所有移动终端的装置。在这一点上，我还要感谢他的引导。

那个咖啡馆的 40 分钟开始了群邑后来跟亿动 11 年的合作历程，至今仍然持续中。在我离开群邑接任 WPP 中国区首席执行官职务之前的七年时间里，带着群邑集团跟亿动合作是我第一次近距离地跟创新企业合作。

当然，那时的我没有创业经验，也不知道创业人的苦和闷，只是觉得这个创业人的耐心、毅力、对移动营销的深信不疑的信念以及为大局着想的态度让我觉得很新鲜。也是从跟亿动合作的经验里，我第一次深深地体会到大公司的人不能永远把眼睛、耳朵只定格在其他大公司身上，跟新创企业合作，能够近距离地从创始人的身上看到他 / 她所看到的，听到他 / 她所听到的，每天都是干货。这段合作的经验和触动，也给我提供了 2011 年群邑年度“百夫长会议”主题的灵感：数字前沿论坛（Digital Fringe），挑选七家新创企业，深度了解他们的创业背景、原因和愿景。

马良骏和他的亿动如何跟别的大的代理商集团合作我不是很清楚，但是跟群邑合作肯定不是一件容易的事。大集团结构复杂，人也复杂，要求很严苛。一开始，群邑大部分主管对于移动营销的认识比我好不到哪里去，如何让这些大主管们产生兴趣，看到新的机会，愿意一点一滴地尝试并且向客户推广移动营销，这是一个很大的挑战。我到现在仍然感谢马良骏和他的团队对群邑集团在移动营销上后知后觉的包涵，愿意全心地投入，带着我们一步一步进入移动营销领域。那段合作奠定了群邑集团在移动营销方面的稳固基础，才有了今天傲人的成绩。

近几年我创业后，才开始体会到创业人的不容易，以及被投资人逼得喘不过气来的压力。回头想想当时马良骏在每天必须找钱的高压下，还愿意有耐心地陪群邑集团发展移动营销，那应该是抵挡了莫大的阻挠才能持续地投入。我到现在仍然心存感激。

这么多年过去，马良骏和他的团队终于熬出头了，但也不见他和他的团队有任何“不可一世”的态度。他们依然很谦虚地继续往移动营销方面大步快跑，仍然数年如一日地支持非营利的中国无线营销联盟（Mobile Marketing Association，下称“MMA”）在中国的发展，推动行业发展规范有序，这种精神和价值观实属不易。我希望市场上所有的新创企业的创始人都能够读这本书，看到创业路上哪些事该坚持，哪些事该果断，哪些事该珍惜。我也希望市场上所有大集团的领导们能够看看这本书，了解大集团和创新企业合作的可能模式，以带动大集团在特定领域的转型。

最后，感谢马良骏这12年来对我在移动营销领域逐渐的理解与包涵。祝愿马良骏和亿动下一个12年更精彩，更发展！

李倩玲（Bessie Lee）

WPP集团中国区前首席执行官

砮曦投资管理集团（Withinlink）创始人兼首席执行官

2017年11月8日



我眼中的 Madhouse

我和马良骏（Joshua）认识并且结缘始于蓝色光标对 Madhouse 的投资。

2015 年蓝色光标决定对亿动广告传媒（Madhouse Inc.）进行投资，实现蓝色光标业务进一步深化转型。蓝色光标以公关业务起家，上市后确定的战略目标就是要快速发展成为中国市场领先的大型传播集团，广告业务的并购和发展自然是重中之重。当时传统的印刷媒体和电视媒体已现颓势，我们也错过了 PC 互联网广告发展的黄金时期，所以直接切入移动广告市场，在这个发展最快也最代表未来的市场成为领导者是蓝色光标深思熟虑之后的战略选择。正是在这样的背景下我们投资了亿动。时至今日，我依然认为它是中国移动广告市场上最为优秀的公司之一。

两年多来，亿动没有辜负我们当年的期望，发展势头非常好，收入大幅增长，利润转负为盈，蓝色光标也由此成为中国移动广告市场最大的代理公司。2016 年，亿动广告传媒以年营收额超过 28 亿元人民币的规模成为全球最大的独立移动广告平台公司（这个数据虽然我没有仔细考证过，但是马良骏是这个行业

绝对的资深大咖，他说的我想应该错不了）。亿动之所以有今天的成功，除了天时地利种种主客观因素之外，最重要的原因当然是有马良骏这样一个特殊的掌舵人。

我讲马良骏“特殊”也是两年以来慢慢积累的感受：台湾同胞在大陆发展，要么选择做一个职业经理人，要么从事制造业或者服务业，像他这样选择在营销行业创业并且一坚持就是十多年的的确罕见；我后来才知道马良骏还是个狂热的音乐爱好者（事实上他已经不仅仅是个爱好者，本来完全有机会成为一个偶像级的音乐人）。

但他却选择了做一个企业家，并且具备一个好企业家的诸多特质：有战略眼光，有极强的韧性，能够管好人、带好队伍，会算账。正如这本讲述亿动传奇的书中所言，亿动在移动广告市场坚持十余年，历尽九死一生，之所以没有成为“先烈”，很大程度得益于他的战略坚持、卓越的运作和经营能力，才终于活了下来，终于看到了这个市场的爆发，终于成了全球第一！人们常说，一个人如果在鬼门关走个来回，一定会对生命有完全不同的领悟，一个企业也一样，经历若干次濒死而后生，这样的企业应该有后福。我想今日今时，马良骏回首往昔，一定会有无限感慨。

马良骏还有一个重要的特点是我个人很喜欢的，也是我们能够在蓝色光标大家庭内相处和谐的重要原因：他是一个特别尊重规则的人。定规则的时候，他可能会分析很多原因，讲许多道理，也会坚持和争执，但是一旦规则确定，他对规则的尊重可以说偏执。

业内常常议论蓝色光标所谓的“五君子”，从1996年到今

天 21 年风雨同舟，其中最核心的原因就是所有人都尊重规则。大家在意规则的合理性、公平性和制定规则的民主过程，个人利益和意见在规则之下，正是所有人对规则的尊重和坚持，才成就这一段佳话。而马良骏也恰恰是这样的一个人。所以，我觉得，我们不仅能够成为生意上的合作伙伴，我们也应该可以成为许多年之后的好朋友。

恭喜《疯狂的征途》成功出版，我想这是马良骏选择的一种分享方式，我也相信这本书对今天中国创业大潮中的诸多创业者们会有许多的启发。当然，于我个人，我更期盼在某个舞台上看到背着吉他的马良骏，或者是哪天他的吉他专辑出版，我还是觉得他弹得比说得好。

赵文权

蓝色光标集团董事局主席兼首席执行官

2017 年 11 月 13 日



引 子

2015年12月底，国内数字广告同业的朋友圈突然疯传一段视频。视频来自该月18日下午江苏无锡一个酒店会议厅举行的年会现场。

在这段“嗨翻天”的现场实录中，高亢激昂的吉他声夹杂着此起彼伏的呐喊与尖叫，许多人站起来用手机拍照，更多的人跟着音乐节拍摇摆身体，挥舞手臂。

这是亿动广告传媒（Madhouse Inc.，下称“亿动”）2015年年会现场。台上站着的是25年前曾经活跃在台湾的三位音乐人。

左边贝斯手邱翰华（James Chiu），曾是百代唱片金牌大风总监。右边键盘手薛位山（Wilson Hsueh），是著名歌手林志炫和张惠妹的音乐总监。而中间的马良骏（Joshua Maa），曾是台湾著名重金属乐队“赤蛇”主音吉他手。

马良骏，身着黑色衬衣和蓝色牛仔裤，深情地望着手中的电吉他，熟练地拨动着吉他弦，从他指尖流淌出来的是 Marty Friedman 的 *Devil Take Tomorrow*。

事后看来，就这一刻而言，哪怕是一向低调谨慎的马良骏，

也已经看到了自己一手创办的这家规模不算大的企业的未来。这一年（2015年），亿动对未来两年的规划是，营业额分别达到30亿元和50亿元人民币。2005年，因为看好移动营销的前景，马良骏毅然创业，成为亿动创始人兼首席执行官（CEO），十年间，从市场开拓者到耕耘者再到引领者，十年后，他带领亿动成为国内乃至全球领先的移动广告平台公司和移动营销服务商。

凭借中国市场的巨大规模和消费者对新生事物的敏感，2016年，亿动实现营收总额4.23亿美元（约合28亿元人民币），从国内领先变成全球领先，一举成为全球最大的独立移动广告平台公司……

因此，今天再回瞰亿动十周年庆典上激情四溢的马良骏，让人觉得颇为感慨。对于亿动的员工、客户和合作伙伴来说，他们眼里的马良骏，是一个在十余年的坎坷征途中，带领着年轻的亿动团队一路狂奔、不知疲倦的疯狂创业者。一直到创业的峰顶已经触手可及之时，他们才知道，原来一直以严谨和理性示人的亿动创始人，还有如此疯狂的一面。

这段埋藏25年的记忆，马良骏很少对人提及。

马良骏，出生于中国台湾，大学学习物理，研究生专业为企业管埋。27年前的大学阶段，马良骏和他的朋友们组建了台湾名噪一时的重金属乐队“赤蛇”。

“赤蛇”乐队当年在台湾风光无限，其主要成员除了马良骏、邱翰华和薛位山，还包括主唱歌手任贤齐、键盘手陈英杰（现任达芙妮董事会主席）和鼓手吴在位（北京飞行者音乐学校创始人）等。他们代表台湾地区参加在日本举行的亚洲音乐季，还在台湾校园连续巡演。当时和他们一起出征亚洲音乐季的乐

队主唱是台湾著名音乐人陈珊妮，而高校巡演的主持人则是吴宗宪（后来成为台湾歌手及著名综艺节目主持人）。在那几年，只要一提到接下来要出场的是“赤蛇”，台下的粉丝就会疯狂地尖叫。

在当年“赤蛇”乐队中，吉他手马良骏一头飘逸飞扬的披肩长发很是抢眼。2010年，任贤齐上《鲁豫有约》节目回忆当年的乐队成员时还特别提到，“当年吉他手最帅，令人嫉妒”。

25年之后，这个吉他手再次站上舞台之时，与当年的社会角色的差异，已经不可用文字来形容。马良骏的内心显然是有感触的，亿动有员工注意到，在这一次年会老板确定自己会上场演出时，他特意到台湾定制了一把电吉他。是的，也只有到了2015年，他才可以对当初的选择做出一个答复。

27年的时光如刀，温柔同时又锋利地塑造着每个人的生命，悄悄地拨弄着每个人的命运。从乐队吉他手到一家专业化公司的创始人，而这一回，我们将听到一个什么样的故事？

转折点发生在马良骏读了六年大学临近毕业之时。

目录

序

1

这是一个关于“远见、信念和毅力”的经典故事

1

我眼中的 Madhouse

5

引子

8

1

第一部分 开拓者

3

第一章 “我太看好这个行业了”

3

一个吉他手的轨迹改变

3

从滚石到 TOM 在线

15

创办 Madhouse

21

国内首个智能无线广告投放系统

26

第二章 市场教育是最难的

26

最大的风险

31

用“创意”打动客户

34

打开的窗户

37

日本之行

40

奔跑的“阿甘”

45

第三章 想办法活下来

48

危机

52

选择的理由

“又一次死扛过去”

聚焦

第二部分 耕耘者

第四章 “我们没有竞争对手”

咖啡馆的一次重要约见

联合办公

超越竞争

创造纪录

“黄埔军校”

第五章 跳出国内竞争，走向国际化

为什么要国际化？

手游 App 出海

背后

海外第一站：印度

第六章 构建新生态

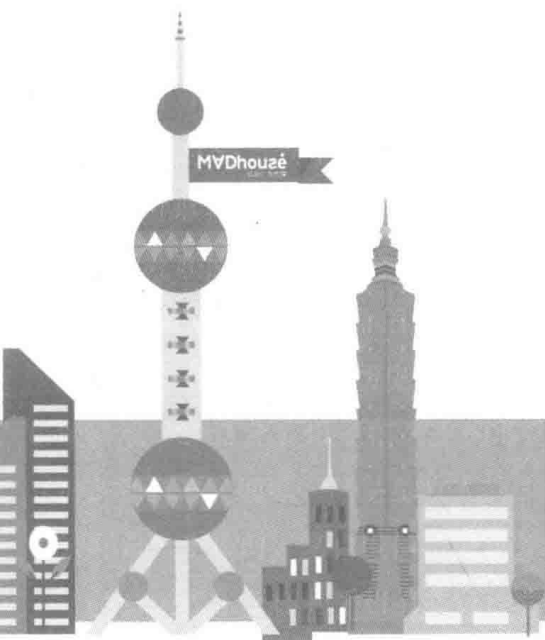
突破

提出 Hero App 概念

形成全面优势

亿动的贡献

129	第三部分 引领者
131	第七章 推动行业发展
131	将 MMA 引入中国
134	不被理解
140	行业标准化
145	第三方监测
151	第八章 赢
151	大势所趋
156	感受变化
159	收获
163	被证明的力量
166	走向未来
170	结尾 做对了什么？
170	从四次濒临破产，到今日全球最大
171	四次绝处逢生
172	做与不做
174	坚持移动和国际化
177	后记 坚守一段小而美的传奇
179	附 录
181	附录一 行业领袖眼中的未来营销
188	附录二 案例录



第一部分 开拓者

最有希望的成功者，并不是才干出众的人，而是那些善于利用每一时机去发掘开拓的人。

——苏格拉底