



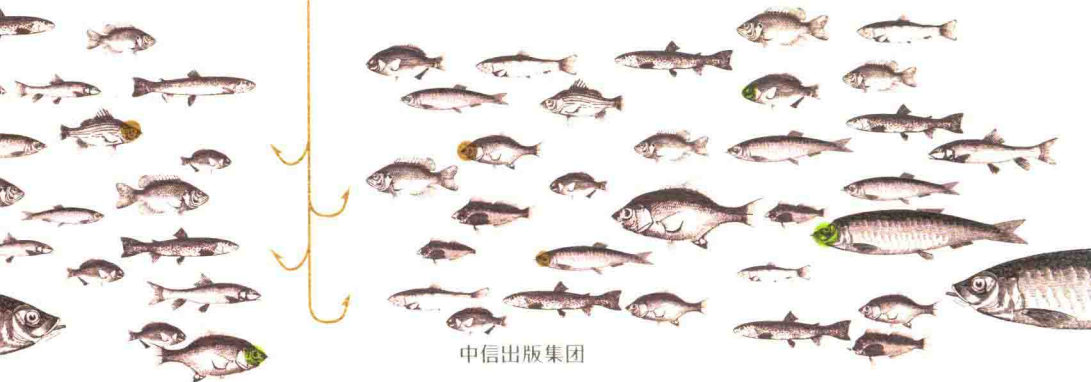
注意力经济

如何把大众的注意力变成生意

[美] 吴修铭 (Tim Wu)_著 李梁_译

The Attention Merchants

The Epic Scramble
to Get Inside Our Heads



中信出版集团

注意力经济

如何把大众的注意力变成生意

[美] 吴修铭 (Tim Wu) 著 李梁 译

图书在版编目 (CIP) 数据

注意力经济 / (美) 吴修铭著; 李梁译. -- 北京:
中信出版社, 2018.4
书名原文: The Attention Merchants: The Epic
Scramble to Get Inside Our Heads
ISBN 978-7-5086-8194-8

I. ①注… II. ①吴… ②李… III. ①经济理论
IV. ①F019

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 240791 号

The attention merchants: the epic scramble to get inside our heads by Tim Wu
Copyright © 2016 by Tim Wu
Simplified Chinese translation copyright ©2018 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

注意力经济

著 者: [美] 吴修铭
译 者: 李 梁
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: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 29.25 字 数: 317 千字
版 次: 2018 年 4 月第 1 版 印 次: 2018 年 4 月第 1 次印刷
京权图字: 01-2017-2375 广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号
书 号: ISBN 978-7-5086-8194-8
定 价: 69.00 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

注意力的争夺和保卫

吴修铭的《注意力经济》是一部史诗。它讲的不是战争与和平，也不是生存与发展，而是人类进入现代社会才有的一个新事业：注意力的收割和转卖。读这本书之前，我也大概知道书里要讲些什么。可是读完之后，我还是获得了一种社会地位上升了的感觉。

这大概是因为我现在更加珍惜自己的注意力，也更加……同情那些随意挥霍注意力的人了。

注意力本来不是什么稀有的东西。每个人只要是清醒着的，时刻都在产生和花费注意力。你的注意力不用在读书就用在娱乐，不用在社交就用在思考，随时产生随时花掉，既不能关闭，也不能攒起来。本来如何使用注意力完全是个人自己的事儿，但是自从有了大众传媒以后，就有商家意识到，你的注意力是他的资源。

这当然是因为广告。据吴修铭书中的描述，世界第一份面向普通大众的报纸——1833年创办的《纽约太阳报》——就刊登了广告，

而且这份报纸还是靠广告商赞助维持低售价运营的。《纽约太阳报》之前的报纸都定位在高端市场，每期定价 6 美分；而《纽约太阳报》的定价只要 1 美分。是广告商，而不是读者，在养活这份报纸。

这是前所未有的生意模式。以前的生意都是商家和消费者两方的事儿，而传媒业，则是媒体、大众和广告商三方的事儿。大众有时候搞不清自己的位置，以为自己像传统的消费者一样是“上帝”，殊不知真正的上帝是广告商。如果媒体是个牧羊人，大众可不是花钱买羊肉吃的人，广告商才是媒体的顾客——大众的真实地位，其实是羊。这是我读此书的一个突出感受。

作为商人，媒体真正贩卖的不是内容，而是大众的注意力，所以媒体是“注意力商人”。一部大众传媒的发展史，就是媒体、广告商和大众的博弈史。不过大众在这场博弈中并非永远都是输家，其实还曾经占过上风。纵观吴修铭这本书，我们看到技术进步是左右这个三方博弈最重要的力量。每一次或大或小的技术进步，都可能导致博弈格局发生改变。

报纸时代的赢家是广告商。广告商几乎完全养活了报纸业，报纸为了吸引读者的注意力，不得不搞很多低俗内容。反倒是广告商的手段迅速升级，什么“需求工程学”“品牌效应”“靶向广告”，这些套路几乎一百年前就有了。而大众看报纸既然没花多少钱，也就没有多大发言权。事实上，大众被廉价而又精彩的内容吸引，根本就想不起来抗议。

广播、电视和互联网这三个技术刚刚兴起的时候，赢家都是大众。人们曾经身着正装、聚集在礼堂里听广播，曾经一家人关了灯围坐在一起看电视，曾经只有少数计算机极客才能上网聊天。广告商对新媒体的反应总是有点滞后，新媒体本身也搞不清楚到底怎么做才能

盈利，结果就是一开始的节目几乎都是公益性质的。你只要购买一台终端设备——收音机、电视机和能上网的电脑——就可以免费收听收看节目，接收信息。而那时候的节目还都很高雅，再加上终端设备也挺贵，新媒体简直是上层社会的东西。

不过广告商很快就跟进了。有了广告商赞助，媒体的内容制作水准会大大提高——当然提高的方向是更贴近大众趣味。一个广播剧能让一家人每到晚上7点就聚在一起等着收听，就好像是个宗教仪式；一个现场直播的电视真人秀节目能万人空巷。

媒体的重要性越来越大，三方的博弈也越来越激烈。咱们就拿电视来说，广告商一旦介入，电视台和观众都非常被动。最早的电视广告模式是一个产品“赞助”一个节目，比如骆驼牌香烟的“骆驼新闻”，节目完全被广告商主导，谈不上什么客观公正和欣赏品位。

但是美国电视业的激烈竞争和快速创新使得电视台慢慢拿回了主动权。哥伦比亚广播公司搞了自己独立的新闻和综艺节目，把广告模式从一个产品赞助一个节目改为我们今天这样，一个节目中插播多个产品的广告。这样一来广告收入越来越高，节目也越来越精彩。只是大众毫无发言权，现在必须忍受更多的广告了。

然而一个戏剧性的小发明改善了电视观众的地位——遥控器！有了遥控器，我可以一到广告时间就随便换台，再不行还可以让电视静音。这是大众对大众传媒反击的第一枪。人们慢慢意识到电视业已经太过商业化了，对它充满反感情绪，最后逼得电视台也不得不搞一些严肃节目。等到可以容纳多个频道的有线电视出现，各种专业电视台就百花齐放了。

互联网时代的三方博弈可能更有意思，网站——也就是此时的媒体，或者叫“内容提供商”——始终没有找到很好的盈利模式，上

网这个动作似乎更“主动”，大众一直享有很高的主导权。目前三方达到的最佳平衡点是“只给用户看他想看的广告”，也就是通过智能算法，让广告和用户浏览的内容相关。这样一来，广告的投放更有针对性，用户也不会特别反感看到广告。这个时代做得最好的注意力商人，是谷歌（Google）这样的搜索引擎和脸谱网（Facebook）这样的社交网络，它们都特别擅长精确地投放广告。

但是这个平衡不会维持很久。吴修铭注意到，随着盈利压力越来越大，注意力商人也越来越不择手段。“精确广告”正在向泛滥广告过渡，媒体正在使用各种行为设计学技术争夺更多注意力，甚至让用户上瘾。

吴修铭是哥伦比亚大学的法学院教授，调研能力和写作水平都是一流，而且风格很大气。之前我曾经读过他的一本讲美国电信史的书，印象深刻。从这本《注意力经济》中，我更是学到了很多新东西。注意力商人的有些手段简直让人拍案叫绝，比如怎么才能让用户对“品牌”这么一个纯粹被广告商生造出来的东西忠诚？为什么这个时代需要“明星”，而不是“艺术家”？像 Instagram 这种靠贴自拍照片吸引粉丝、看似非常愚蠢的“社交”应用，为什么大受欢迎？

有志于成为注意力商人的读者显然可以从中获得很多启发。可是作为大众传媒的受众，我们这些普通读者看这本书，大概会有触目惊心的感觉。

中国有句话叫“被人卖了还帮人数钱”，吴修铭作为美籍华裔大概没听过这句话，不过他给了个类似的说法——租人家房子，还自己动手给人家装修。

当然咱们得明确，并不是只要你花了注意力，就是上了注意力商人的道。读一本书、去电影院看一部电影，在家里不受广告打扰的

情况下追一部电视剧，你花了注意力，收获知识和娱乐，一点问题没有。

有问题的是媒体引导你，让你把注意力花在你原本不想花的地方。收看电视广告是最明显的例子，但还有很多情况是我们意识不到的。比如说，每天花很多时间用手机应用刷朋友圈，发自拍照片，你完全可以一分钱都不用花，只花时间，这件事是我们真的想要的吗？

不是。这不仅仅是浪费时间的事。看电影、电视剧也可以视为“浪费时间”，但你至少收获了娱乐。而刷朋友圈，并不能收获娱乐。社交网络的工作原理是迎合人的自恋心理。人们在朋友圈发的动态并不是自己真实的“真实”，而是用“真实”误导，是增强了的自我。脸谱网上的状态永远都是高兴的事儿，什么成功毕业、浪漫的婚礼、新生命的诞生之类——幸福的家庭在脸谱网上都是相似的，不幸的家庭在线下各有各的不幸。

那么就有研究表明，花一两个小时刷一遍朋友圈之后，人们收获的不是娱乐和放松，也不是温暖的亲友之情，而是时间的浪费和随之产生的失落感，甚至还可能产生抑郁的情绪。

但是注意力商人有办法让你刷朋友圈上瘾。所以花费注意力并不可怕，可怕的问题是你到底是自己注意力的主人，还是媒体养的羊。

这本书讲的基本都是美国的事儿。看前面部分，我感觉中国的对应媒体真是落后美国太多了。但是读到互联网这里，我就感觉现在中国和美国并无区别，甚至中国可能还稍微领先。中国互联网的注意力商人们正在变本加厉地争夺你的注意力。

但是现在也有一股反击力量是过去所没有的，这就是直接由用户付费、没有广告的媒体。美国有 HBO 和奈飞（Netflix）等收费电视台及视频网站，中国有的就更多了。收费是不一样的逻辑，用户终于

成了媒体的衣食父母，掌握了真正的主动权。

吴修铭严谨记述了过去，但是没有畅想未来。可能一切重大都是由技术进步推动的，而我们的确不知道未来会有什么新技术出来再次颠覆三方的博弈格局。高速网上视频服务正在打击电视台。如果大众对媒体收割注意力的行为足够敏感，收费就是大势所趋。但广告商不会闲着，注意力商人的逻辑也会继续存在。所以这是一个有些人当顾客，有些人当羊的时代。而且正如真实的羊一样，羊们活得并非总是不快乐。

我看在中国，除了技术进步之外，还有一个社会发展的因素也在影响注意力商人。随着大众传媒的主要受众越来越年轻化，可能“收割注意力，再卖给广告商”这个做法会长期有效，甚至在一段时间内越来越有效。那么注意力的收割和反收割，就是我们欣赏未来变化的一个长期有用的视角。

万维钢

科学作家，“得到”App《精英日课》付费专栏作者

一笔非同寻常的交易

2011年，位于加利福尼亚中部的双子河学区陷入了艰难的处境。这个从来就未曾富裕过的地区在21世纪初遭受了房地产市场危机以及州政府自身财政危机带来的双重打击。2010年前后，当地学校不仅减少了课外活动，甚至连供暖等基本条件都无法保证。在一个寒冷的冬日里，一位学生在社交网络上分享了一张教室温度计的照片，温度读数只有6.6摄氏度。

在这个举步维艰的时刻，一家名叫“教育基金合伙人”(Education Funding Partners, 以下简称 EFP) 的公司找到了双子河学区教育委员会。EFP 提出一种令人难以拒绝的新方法来帮助学区解决资金难题，它称之为“借商业之力转变公共教育”。这家公司承诺以中间人的身份为学区每年带来高达50万美元的私人资金。EFP 还强调，自己完全免费提供服务。这家公司在推销这笔交易时解释说：“EFP 的收入完全来自企业捐赠的资金，因此实质上是免费向学区提供服务。”

教育委员会实际上什么都不用做就能得到这笔从天而降的资金，但是只需明白一点——学校已经拥有的资产能带来丰厚无比的利润，远远超过了糕点义卖带来的蝇头小利。简而言之，这种资产就是学生，义务教育的存在使他们成了被动受众。如果学校可以为了教育来抓住学生的注意力，为什么不能为了改善教育体验而出售其中的一点注意力呢？具体来说，EFP 提议双子河学区允许公司在校园内投放广告。此外，EFP 还表示，自己会整合来自双子河学区和美国各地的学生，从而吸引实力更强、资金更为雄厚的全球《财富》500 强品牌。

如果 EFP 向学区承诺的免费资金令人难以拒绝，那么向广告公司提出的建议同样具有巨大的诱惑力。它承诺：“打开校园的大门，在学校的环境中真正接触受众，与之深入互动。”长久以来，广告商一直觊觎直接进入青少年市场的机会，因为这个群体往往可塑性强、易于影响。从小就与可口可乐或麦当劳建立起某种温馨的联系能带来持续一生的回报，或者，用行话来说，这叫作“引导购买决策、建立品牌意识”。实质上，这就是 EFP 为客户提供的服务，“一种拓展 K12 市场前所未有的机制”——抓住塑造未来消费者的机会。没多久，双子河学区教育委员会的态度豁然开朗。

委员会发言人表示：“我们需要富有创新性地运用自己的资源，了解如何利用它带来更多的收入。”在美国的其他地区，校园可能会大开校门、迎接商业广告的现象激发了公众的讨论，然而双子河却不是这样。相反，当地教育管理机构认为达成这笔交易义不容辞，因此在 2012 年签署了协议。首席商务专员认为，“在如今充满挑战的经济环境下，学生仰仗我们去想方设法、前所未有的将我们的资源物尽其用”。EFP 就自身的责任而言，承诺传达的所有信息都“具有责任感”并且“富有教育意义”。就是这样，学校的大门彻底敞开了，商业广告畅通无阻。

在美国，许多学区已经开始出售面向学生群体推广商业的机会并将此作为一种基本收入来源。这些学区大多位于贫穷或中产阶级聚居的地区，双子河只是其中之一。一些学校开始在学生的更衣柜和走廊地板上张贴广告。佛罗里达州的某个教育委员会一纸合约就同意将麦当劳的标识印在学生的成绩报告单上（如果你的成绩好，就能免费领一份欢乐套餐）。近年来，许多学校在走廊中安装了大屏幕电视，在发布学校公告的同时插播广告。某家广告屏供应商打出的口号是“让你的学校走进数字时代，人人都能从中获益”。

在商业广告走进公立学校这件事中最令人震惊的也许就是，这对于那些身在其中的人来说，他们似乎没有任何顾虑，这种行为完全符合逻辑。这种交易看似双赢，让人感觉拒绝随之而来的金钱是种不负责任的行为。然而，事情并非总是如此。曾几何时，无论是出于传统还是技术局限，生活的许多方面——家庭、学校以及两者之间的社会互动——都是免受广告与商业侵袭的神圣禁地。然而，在过去的一个世纪中，我们逐渐开始接受一种非常不同的存在，几乎生活中的每一处都最大限度地受到了商业开发。作为成人，我们几乎再也无法杜门谢客，身边总是有某种带有屏幕的设备，我们时时都会成为招徕和兜售的对象。从这个角度来看，教育管理机构仅仅是为学生们上了现实的一课，毕竟这只是让他们去接触成人面对的常态。但是这种常态从何而来？而且，这种常态是否正常？

这本书将阐释什么造成了今天的现状。“注意力商人”使百年以前几乎尚未成形的行业令人瞩目地拔地而起，造就了如今的情形。注意力行业有多重存在形式，从出现之时起，就不断地寻求、占有我们越来越多的清醒时刻，不过它们总是能以为我们提供新的便利和消遣作为交换，从而达成了改变我们生活的一笔大买卖。在这个过程中，

无论作为社会还是个人，我们都已经接受了这种人生经历，以人类历史上前所未有的方式去思考生活的所有维度，包括经济、政治、社交以及任何你可以想象到的维度。单独来看，每笔交易都看似双赢，但整体上却能对我们的生活方式带来更加令人捉摸不透但无比深远的影响。

究竟谁是注意力商人？作为一个行业，它们相对来说还属于新生事物。它们的起源可以追溯到 19 世纪。当时，第一份完全依靠广告维持运营的报纸在纽约诞生，而一种令人眼花缭乱的新型商业艺术出现在巴黎，第一次牢牢地吸引了街边路人的眼球。但是直到 20 世纪初人们才完全认识到这种商业模式的全部潜力以及借此能将注意力转化成为收入。然而，发现大众注意力所蕴含力量的并不是商业机构，而是英国战争宣传机构。宣传活动在两次世界大战中的灾难性影响让政府随后运用此类方法进行宣传的行为变得声名狼藉，至少在西方世界来说的确如此。然而，工业领域注意到了被动注意力的潜力，因此从那时起将其作为一种宝贵的资源，并且加大了在这一领域中的投入。

如果注意力商人曾经是原始的单人作坊，那么如今这种“收割”人类注意力并转售给广告商的行业在我们的经济中已经占据了重要的地位。我将注意力比喻为可以收割的庄稼，因为人们普遍认为注意力是一种商品，就像小麦、猪肉或原油一样。如今各行各业长期以来都依靠注意力来推动销售。20 世纪的新产业将注意力转化成为一种可以人为铸造的货币形式。从历史最为悠久的收音机开始，每种新出现的媒介都会先提供“免费”内容来获取注意力，然后转售注意力来维持自身的商业存续性。

我们会发现，制胜之道从始至终就在于找到过去的商业开发无法

侵入的时间和空间，继而向我们收集尚未“被收割”的意识，先从大块大块的意识开始，再到一条一条的意识片段。在人们的记忆之中，曾几何时家庭从不会容忍家中受到广播的侵扰。令上一代人难以置信的是，在既没有人付款，也没有多少人抗议的情况下，社交媒体招纳了我们的家庭、朋友以及同事关系网，帮助商人向我们销售商品。除此之外，如今几乎人人都随身携带着的各种便携设备不断地寻找各种方法将我们的时间和注意力商业化，一丝一毫也不放过。为此，一点一点地，曾经令人震惊的事物成为常态，令我们的生活状态在商业逻辑的面前节节让步，但这种变化循序渐进，让我们不会发现任何反常之处。

这本书保持了与我的前一部作品《总开关》(*The Master Switch*) 一致的基本目标，即揭示经济雄略与力量对我们如何体验生活的影响。就像在那本书中一样，我希望开门见山，从探讨怀疑论者恒久不变的那个问题开始：注意力商人是否崛起和我有什么关系？我为什么要关心？原因显而易见，这个行业的本质在于影响人的观念，因此它可以并且将会为我们的生活带来翻天覆地的变化。

我们的时代受制于泛滥成灾的注意力危机感并非偶然，至少在西方如此——这种现象可以被称为“分心人”(*homo distractus*)，指注意力持续时间更短并且表现为不由自主地查看各种设备的人类群体。本想坐下来读一封邮件，结果却把大把时间浪费在荒诞不经、充斥广告、诱人点击的内容上，站起来摇摇自己的脑袋，不知道几个小时里都干了些什么。这样的经历恐怕你也有过吧？

即使许多人没完没了地被分散注意力，在社交媒体或电视上花费了太多的时间，并且为此消费了远远超出有益自身所需的广告，怀疑论者仍然会问：这不正是我们选择的生活方式吗？当然如此——我们

心甘情愿或半推半就地与注意力行业达成了这笔大买卖，而且也在享受随之而来的好处。但本质上来说，我们完全了解自己所做的交易。毫无疑问，我们日常的注意力交易中，有些的确物有所值——例如新闻、精彩的娱乐或有用的服务。但是其他交易并非如此。这本书真正的目的并不是要说服你接受某种观点，而在于帮助你以通俗易懂的方式了解相关专业术语，从而使交易条件体现出你想要的生活。

历史同样揭示出，我们在与注意力商人打交道的时候并不是束手无策。从个体上来看，我们有能力去忽视、去转移注意力，去关掉想要吸引我们的设备。在过去一个世纪中的某些时期，注意力行业想要的太多，但是回馈的太少，甚至曾经公然侵犯公众的信任。在这样的时期中，与注意力商人的交易受到某种“清晰头脑”的威胁。也就是说，如果大众的不满情绪达到一定程度，有时足以演化成一场全面的“反抗”——过去一个世纪曾经发生过几次这样的反抗——在这样的时期，注意力商人和他们的广告业合伙人不得不提出新的交易并且修改约定的条款。实际上，我们也许正生活在这样的时代中，至少对于那些一心要剪断电源线、远离广告、拔掉插头的人群来说正是如此。毫无疑问的是，我们正处于认真思考夺回集体意识意味着什么的时代。

归根结底，受到威胁的不是我们的国家或文化，而是我们生活的本质所在。如何利用极为有限的注意力资源将在一定程度上决定我们的下场是自己想都不愿想的那种生活。威廉·詹姆斯^①（William James）评论说，我们必须反思的是，当我们走到了生命的尽头，一生的经历就相当于我们所关注的那些事物，那么这究竟是出于自我选

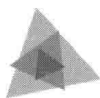
^① 威廉·詹姆斯，美国心理学之父，美国本土第一位哲学家和心理学家。——编者注

择，还是随波逐流？我们很有可能在完全没有意识到这一点的情况下，无法完全按照我们所想象的样子去生活。那么下文的目的在于帮助我们更加清晰地了解达成的是什么样的注意力交易，以及这对于我们所有人来说意味着什么。

前 言 一笔非同寻常的交易 /// v

第一部分

开创现代注意力行业



第 1 章 最初的注意力商人 /// 3

第 2 章 策划专利药物广告的高手 /// 21

第 3 章 英国政府的“一战”动员 /// 37

第 4 章 为女性制造产品需求 /// 55

第 5 章 隐藏在科学的外衣之下 /// 73

第 6 章 广告与欺诈的界限 /// 83