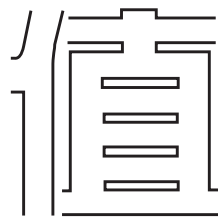
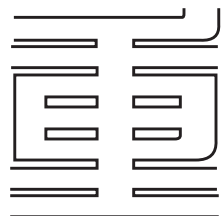


李斐飞 著



RESEARCH ON THE ADVERTISING  
AGENCY BUSINESS MODEL INNOVATION  
IN THE DIGITAL AGE



数字时代广告公司商业模式创新研究



李斐飞，武汉大学广告与媒介经济学博士，现任职于华南师范大学新闻传播系。著有《广州本土文化创意品牌案例评析》（世界图书出版公司，2017，合著）、《广告策划与创意》（北京大学出版社，2009，合著）等，在《新闻与传播研究》《中国媒体发展研究报告》等刊物发表学术论文多篇。

RESEARCH ON THE ADVERTISING  
AGENCY BUSINESS MODEL INNOVATION  
IN THE DIGITAL AGE

本书出版得到广东省人文社科重点研究基地 信息传播与文化创意产业研究中心和广州市人文社科重点研究基地 新媒体与文化创意产业研究中心的支持

偷 值

重 构

---

数字时代广告公司商业模式创新研究

---

李斐飞 著

## 序

### 真诚与获取

李斐飞的博士学位论文几经修订，终于要付梓了，嘱我为之作序。几经提笔，却又搁了下来，也许是有太多想说的话，不知从何说起，也许还没有找到合适语言来表达我对她求学经历与学术努力的感受。

斐飞很真诚，真诚地待人，真诚地做事。斐飞硕士毕业后就去华南师范大学做了广告学的老师。据她说，对教学很有感悟，也特别喜爱，有一个可爱的儿子和一个创业成功的丈夫，幸福感满满。八年后的一天，她电话我说，“老师，我想来读博士”。我想读博士是一件很苦的事情，她有工作，有家庭，要完成博士学业需要有充分的思想准备，我提醒她慎重考虑，她充分准备了三年，来读博士了。

她进校后，以特别勤奋的姿态进入学习的情境中，进行基础理论阅读的训练补课、研究方法的训练补课、学界与业界前沿问题的追踪，研究方向的甄别与遴选，还要在工作、家庭、学业之间弹钢琴。不久，她在学界顶级和重要刊物上接连发表了文章，获得了国家奖学金，获得了省级社科奖。她感受到了追求学术真谛的喜悦，但也付出了视网膜脱落的代价。人生别样风景的取得，又怎是“辛酸”二字了得。

这是一个技术改变社会的时代，数字技术以对传播方式的变化、再到生活方式的变化进而对生产方式的变化的进路，整体改变着今天的社会。这是一个伟大的变革的时代，也是一个文明演进，从一个形态进化到更高级形态的过程。社会所有的行业都在这种变革的裹挟下前行。广告行业亦然。广告市场发生了结构性的变化，广告产业形态进行着数字营销的转型，“大数据”及其分析技术颠覆性地改变营销传播的决策与内容生产的程序与

方法，传统广告发生着从生存形态到传播形态再到运作形态的全面解构。斐飞敏锐地发现并感受到这种变化，并以广告产业发展的基础性问题——“商业模式”的重构为题进行研究。对中国广告产业的发展研究是中国广告学者对广告学研究的重要理论贡献。2010年以来，北京大学的陈刚教授和我共同发起，并成立了“发展广告学”研究共同体。以中国广告产业的发展为研究对象展开了多维度的研究，斐飞的研究也是中国广告产业发展研究中的重要理论成果与具体呈现。

商业模式是描述产业组织价值逻辑的概念工具，解决的是产业组织如何创造价值、如何获取价值的问题，技术的变革只有内化为产业组织创造价值和获取价值的过程，才能成为新的商业模式，形成市场的核心竞争力。斐飞牢牢地把握住这一个核心命题，创造性地总结提炼出社会系统的“技术-价值”范式这一广告产业组织商业模式创新的决定性因素。从历史的演进中寻找规律，又做了北京、上海、广州、深圳前沿性企业的深度访谈，从现实的考察中寻求依据与证实，提出：数字社会的“技术-价值”范式颠覆了传统工业社会价值生产的基本逻辑，价值需求以“体验”为核心，价值生产的最重要的资源是数据、信息与知识，而价值生产的主体多元化。传统的价值链的价值形态转变成了以“平台+端”的价值网络形态。由此，新的广告产业组织的商业模式将由“大平台”或者“小前端”为基本形态，以与新的营销传播价值网络系统相匹配。

斐飞的研究既有较强的学术性，也有很强的实践指导性，填补了中国广告产业组织发展中关于商业模式研究的空白，相信她的成果在业界的运行中会得到越来越多的应用。学术追求是一种生命的体验，它既有“游目”与“游心”的愉悦，也有责任与使命的沉重。真诚的付出，才会有丰厚的回报。愿所有真诚从学的人共勉之。

姚 曦

2019年5月于珞珈山下

# | 目 录 |

## C O N T E N T S

第一章 绪论	1
第一节 研究的缘起与界定	2
第二节 管理学视角下的商业模式研究	20
第三节 全书的内容和基本结构	35
第四节 研究方法与技术路线设计	37
第二章 管理学与经济学视野下的价值理论	40
第一节 价值的理论内涵	41
第二节 一元与多元之争：价值源泉理论	44
第三节 价值链到价值网：价值工具论的演变	49
第三章 价值创新：广告公司商业模式创新的演进规律	60
第一节 工业社会价值系统下广告公司商业模式的创新演进	60
第二节 广告公司的价值定位及其商业模式创新的基本特征	76
第四章 “技术 - 价值” 范式：广告公司商业模式创新的决定性因素	81
第一节 社会价值系统的内在价值逻辑：“技术 - 价值” 范式	81
第二节 “技术 - 价值” 范式主导下的社会价值系统的演进	85
第三节 “技术 - 价值” 范式：企业商业模式创新演进决定性因素	89

第四节	从“自我完善”走向“价值重构”：“技术－价值”范式主导下广告公司商业模式创新 .....	95
<b>第五章</b>	<b>数字时代“技术－价值”范式下的广告公司商业模式</b>	
基本范式及创新路径 .....		101
第一节	数字时代“技术－价值”范式、特征以及价值实现机制 .....	101
第二节	数字时代“技术－价值”范式下的广告公司商业模式基本范式 .....	106
第三节	数字时代广告公司商业模式的竞争机制 .....	117
第四节	数字时代广告公司商业模式创新路径 .....	122
<b>第六章</b>	<b>数字时代广告公司商业模式创新实证研究：基本范式的价值重构 .....</b>	<b>127</b>
第一节	实证研究的设计方案 .....	128
第二节	从传统到数字——广告公司商业模式创新比较分析 .....	133
<b>第七章</b>	<b>新进入者与在位者的殊途同归 .....</b>	<b>158</b>
第一节	多案例研究设计 .....	158
第二节	新进入者商业模式创新 .....	160
第三节	基因的选择：在位者商业模式创新 .....	167
第四节	数字时代“技术－价值”范式下的广告公司商业模式创新实践驱动因素 .....	189
第五节	价值视角下新进入者与在位者商业模式创新路径选择 .....	197
<b>第八章</b>	<b>结论与展望 .....</b>	<b>201</b>
第一节	数字时代广告公司商业模式创新的基本结论 .....	201
第二节	广告公司未来商业模式创新的策略性思考 .....	203
第三节	制度创新促进广告公司商业模式创新 .....	205
第四节	未来研究展望 .....	206

参考文献·····	208
附录一 数字时代广告公司商业模式创新研究访谈提纲·····	229
附录二 2015 综合服务水平前五十位广告公司商业模式及其 价值定位·····	231
致 谢·····	235

# 第一章 绪 论

今天，以“云、端、网”为代表的数字技术，整体颠覆了社会组织价值创造逻辑和产业分工结构。在传播领域内，数字传播技术不仅带来媒介形态的融合和变迁，也改变了人类社会的传播和营销生态环境。生活在虚拟与现实的二元空间中的消费者、媒体、广告主、广告公司在这场变革中交互影响，重新塑造了广告市场的结构与形态。传统提供大众营销传播的广告产业<sup>①</sup>逐渐萎缩，以数字技术为基础技术、以营销为核心的新的大广告产业正在重新构建。

作为广告产业中的价值创造主体广告公司，无论是携带新技术、新资源的新进入者，还是在广告市场上已经获取一席之地的在位者，都必须在新的大产业价值逻辑中找到自己的价值定位，构建新的价值逻辑，这个系统的设计与重建企业组织价值逻辑的过程就是商业模式创新的过程。解构传统价值逻辑、塑造新的价值逻辑的商业模式创新即数字时代广告公司商业模式的价值重构。

本书以价值为主要线索，以广告公司为研究对象，研究的具体问题是：广告公司如何通过商业模式创新来适应数字时代，实现生存和发展。

---

① 广告产业的界定标准不同，很多文献中采用广义的广告产业概念，由广告主、广告公司、广告媒体和广告受众组成，等同于广告市场的概念，在本书中用“广告市场”这一概念来指代这一范畴。整合营销传播需求带来的“大广告”产业是从整合营销传播服务的企业集合，具体而言包括营销传播咨询、市场调查、广告策划创意、广告制作、媒介购买发布、公共关系、线下促销等相关企业的集合。虽然按照卖方集合构成产业的观点，广告产业应包括广告公司和广告媒体，但本书中探讨的广告产业从产业构成要素的差异性的角度，将以内容生产为任务的媒介组织归入媒介产业的范畴内，不属于本书所研究的广告产业范畴。而本书中的广告公司也是在“大广告”概念下的以营销传播服务为主要业务范畴的企业组织的统称，其聚焦到个体组织也许并不以“广告公司”命名，可能是传播公司、数字营销公司等。

本章将阐述本书的研究缘起，在对过往研究评述的基础上界定本书的研究问题以及意义，并详细阐释研究的具体内容与研究结构、使用的研究方法与研究路线。

## 第一节 研究的缘起与界定

20世纪70年代，IT技术的诞生开启了人类社会信息化的篇章，40年后，以大数据为代表的人工智能、深度学习技术的成熟，将人类信息化进程推进到信息化的高级阶段——数字化过程。伴随着移动互联网、云计算、智能终端技术的成熟和普遍性应用，人类社会的数字化进程进入加速转型期。数字传播技术作为这场革命的先锋军引发了整个社会传播系统的转型与重构，倒逼了传统营销传播的数字化变革，以数字技术为基础、以营销为核心业务范畴的大广告产业逐步形成。这种快速而巨大的产业变迁对身处其中的业界和学界都提出了全新的挑战。

### 一 趋向成熟的中国广告业迎来数字时代变革的机遇与挑战

社会数字化变革为成熟的广告市场带来新的增长空间，但同时也破坏了传统的业务市场。这种变化呈现加速发展的态势，不仅传统的从业者需要考虑在变化的环境中寻求转型，新的进入者也不得不随时考虑如何应对快速变化的商业环境，这种快速、不连续变革，使传统的经营管理举步维艰，理论与实践都面临严峻的挑战。

#### （一）走向成熟的中国广告产业和广告公司

数字传播的变革面前，全球的广告产业都面临以创新应对变革的艰巨历史使命。但每个国家和地区的既有产业发展状态不同、产业资源和产业环境有差异，这种差异决定了其选择的创新路径略有差异。

自1979年广告市场重启，伴随着中国经济领域的改革开放进程，中国广告行业从零规模、零基础、非专业的原点起步。经历了1979~1985年的广告产业恢复期、1985~1992年的广告产业的现代化时期、1992~1996年的震荡发展期<sup>①</sup>、1996~2005年的高速成熟发展时期和2005~2010年的混

---

<sup>①</sup> 姚曦、蒋亦冰：《简明世界广告史》，高等教育出版社，2006，第79~96页。

合并发展期，步入了2010年后至今的数字化发展期。经历了近40年的高速发展，从仅仅十余家美术设计公司发展到2015年超过67.2万家广告经营单位，广告经营额接近6000亿元。高速扩张和规模化成长，是近40年的广告业发展过程中最显著的特征。<sup>①</sup>

与此同时，中国本土广告公司也在经历了国际4A广告公司的学习与模仿阶段后，逐步过渡到自觉建构符合中国国情的本土经验的阶段，走向成熟。广告公司的服务水平、管理经验以及企业经营理念逐步提升，并逐渐培养了一批具有较强市场竞争力的本土综合代理类广告公司。它们代表着中国广告产业的中坚力量，服务中国最具有实力的品牌与企业，在全面开放的中国广告市场上具备了与国际4A广告公司角逐的资格。

## （二）数字传播背景下的全产业变革

在中国广告产业和广告公司共同走向成熟的今天，数字传播所带来的变革既带来了全新的挑战，也给本土广告企业乃至本土广告产业的崛起带来不可多得的契机。

数字技术带来的这场产业变革具有强烈的颠覆性：在宏观层面上，重新塑造了人类社会的生存方式；在中观层面上，重塑了广告产业的基础性资源、边界、结构以及定位；在微观层面上，重新定义了广告企业所面对的市场、竞争者、合作者以及企业自身。传统的广告市场逐渐萎缩，群雄争鹿的“大广告”市场取而代之。这一“大广告”市场是以数字技术作为基础，以大数据、信息、知识作为核心生产资料，以营销为核心业务范畴的新广告市场形态。

### 1. 传统媒体的价值衰减与数字媒体崛起

数字传播技术首先改变的是媒介，互联网为基础底层技术的媒介形态，改变了传统的大一统的媒介格局。媒介环境呈现“碎片化”和“数字化”发展的特征，多元数字媒体异军突起。数字信号的信息传播、储存的方式导致媒介内容资源指数级增长，媒介的形态在数字技术基础上高度融合发展。媒介产业重新洗牌，以传统的四大媒体（报纸、广播、电视、杂志）为核心的层级传播格局被全面打破。移动互联网、云计算、智能终端带来了消费者生活空间媒介化，媒介生活空间化，随时随地无论何物都可以转

---

<sup>①</sup> 丁俊杰、陈刚：《广告的超越——中国4A十年蓝皮书》，中信出版社，2016，第35页。

身成为智能终端，扮演着数字媒体的角色。这极大地拓展了媒介的外延，给数字营销带来了无限的可能性，同时也消解了传统媒体的垄断性价值，给传统的分级投放、有限载体的营销传播作业带来了前所未有的挑战，造成传统媒体广告市场断崖式的萎缩和多样化媒体形式的百花齐放。

## 2. 社会认知系统重构中的生活者

传统的营销或营销传播中的消费者是具有高度的相似性的一群人，他们生活在现实的空间内，对社会系统有着基本类似的认同。这种认同构成一种黏合剂，将他们塑造为相似的消费着。

今天，具有统一社会认知的消费者逐渐消失了，物质的丰富、数字技术的支持使得人类社会正走向社会认知系统的重构，这种重构的典型特征就是意义与价值的分化。此外，今天的消费者成为生活在虚拟与现实二元空间的生活者。对于大众而言，数字传播最重要的影响是其建构了一个与现实空间不同的数字虚拟空间。数字虚拟空间的社会组织形态、社会规则虽然依赖现实空间，但与现实空间并不相同，今天的消费者是生活在二元互动空间的生活者。

一方面，失去了共同社会认知的消费者，追求高度的差异化，并失去了对“他者”的意义空间关注兴趣，对于品牌和营销者而言，大众市场如流沙般消失在掌中——大众市场在解构。但另一方面，数字技术能够将消费者生活的行动轨迹记录、储存在二元空间中，并进行传递、分析。他们是谁？他们有何喜好？有何欲望？消费者不再是模糊的影子，而是清晰可见的多元标签。这使传统的基于模糊分析的消费者研究，被精确的镜子倒影似的生活者形象取代。<sup>①</sup>传统的基于人力资本的消费者洞察被数据分析所颠覆。

## 3. 数字传播环境下企业与品牌的营销传播需求的变革

数字传播环境下，伴随着互联网、移动互联网成长起来的数字化品牌具有与生俱来的数字化基因，它们的品牌发展基于网络经济规则，其本身既是产品与服务，也具有媒体和平台的多重属性（如滴滴、小米、迅雷等），这些品牌对于传统营销传播的需求与传统品牌不同，但在2016年移动互联网红利释放接近尾声后，它们所需要的是深谙互联网规则和现实

---

<sup>①</sup> 丁俊杰、陈刚：《广告的超越——中国4A十年蓝皮书》，中信出版社，2016，第153页。

空间品牌塑造的品牌营销供应商，协助其完成线上线下的品牌整合。

而传统的企业品牌，在数字传播环境中，亟须寻找到一种转型的途径，从经营理念到营销传播手段、产品设计、生产、定价、渠道全面的数字化、网络化。是休克疗法还是渐进变革？此时的传统企业正与 20 年前的中国制造业摸索如何塑造品牌的情景大抵相同，他们需要广告公司协助其从营销传播这一环节开始，逆向进行品牌的数字化整合，这种新的需求给广告公司和相关产业带来巨大的新价值增长空间。但广告主的需求转型，也迫使广告企业的价值输出转型。这既给广告代理公司带来了极大的挑战，也是一次实现超常规发展的机遇。

#### 4. 广告增量市场与混合竞争

在这一机会与危机并存的变革时代，作为广告产业中的主体——广告公司，必须在创新中寻求生存的策略和发展的方向，否则就是死亡。而新进入者也会在这场变革中嗅到发展和扩张的机遇，以颠覆式的创新打破原有的产业边界进入广告市场中角逐。他们以数字技术为核心，以较低的价格门槛，提供相对标准化的服务，释放了大量广告市场中的休眠需求，如谷歌旗下的 AdMob<sup>①</sup> 建立的移动互联网广告平台就是其中之一。如果你是一个应用程序开发者，你可以在 AdMob 的标准界面中，自助提供你所开发的 App 广告位，作为广告流量来源赚取广告费，当然你也可以预存仅仅 1000 元人民币，自助选择在其他 App 中植入你的广告，这一切操作都是自助下单，智能执行。这种低资金门槛、低技术门槛、低执行成本的广告商业模式，极大地释放了广告市场中的长尾效应。

在这场角逐中，新的增量市场中的新的产业力量和既有的存量市场中的既有广告公司在数字营销传播的产业范畴内形成新的竞合关系。

## 二 数字时代的新价值观与新管理视角

从 20 世纪 70 年代个人电脑的诞生开始，之后引入互联网技术，数字技术提供自由迅速传递信息的能力<sup>②</sup>，社会生产方式主动或被动开始数字化进

---

① AdMob 是美国最大的手机广告平台。

② Margaret Bruce, and Malcolm Peltu, *Society on the Line: Information Politics in the Digital Age*, Oxford University Press, 1999, p. 236.

程，数字社会开始形成，开启了数字时代或信息时代。<sup>①</sup> 数字时代是在后工业社会基础上发展出来的信息社会的高级形态，因此两种社会形态并没有严格的时间划分节点，数字化过程是在后工业时代就已经开始，在数字化时代进入加速发展阶段。<sup>②</sup> 数字社会是以移动互联网、大数据、智能终端为基础设施，2013年中国移动互联网进入4G时代，可以作为我国进入数字时代的标志性的事件。在技术变革的同时，人类社会的数字化转型波及所有的社会个体和组织，从企业经营管理的视角来看，新的数字时代企业必须面对三个新的环境特征：外部环境的高度的竞争、动态变化以及不确定性。在这种新的现实环境中，对新事物的发展变化规律的解释与分析需要新的理论体系。

### （一）商业模式理论

传统的简单的、稳定的企业运营方式（business processes）无法适应新环境下战略要求，数字时代企业的运营要依赖IT系统，以动态的多元的方式配合企业战略。这就使传统的企业战略（business strategy）与企业运营之间形成了一个巨大的鸿沟（见图1-1）。

商业模式理论是伴随着数字经济理论共生的企业管理理论。它作为连接企业战略与企业运营的一种中间层理论工具可以有效地填补企业战略与企业运营之间的这种空白，将企业战略和企业运营联结在一起。

在企业战略、商业模式以及企业运营之间，商业模式将广泛而抽象的企业战略转化为具体的企业组织结构和财务安排，从这个角度上来说商业模式取决于企业战略，其作用是为了达成企业战略目标；商业模式作为基础系统，企业的运营模式源于商业模式（见图1-2）。在数字时代的商业领域中，企业要生存和发展，必须将企业的战略、商业模式、业务运营放在

---

① 王辉：《数字社会可持续发展的技术探讨》，《河北大学学报》2005年第4期，第78页。

② 本书所指的数字时代，与信息时代相区别，这是因为人类的信息化过程自20世纪70年代就已经开始，但从社会价值系统的自身逻辑来看，移动互联网与大数据技术普及之前，数字社会的价值系统早已开始萌芽于工业社会的社会价值系统中，但主导性的价值生产与价值消费逻辑仍然是工业社会的价值创造逻辑，在长达几十年的发展和博弈过程中，移动互联网与大数据的普及才使得数字经济的基础技术簇具备了决定性的力量，数字社会价值系统全面颠覆了工业社会价值系统。因此20世纪70年代后大概40年的时间，有学者称之为后工业社会，或有学者称之为数字社会的第一阶段，而本书将其仍放在工业社会价值系统中讨论，为了区分信息社会第一阶段和之后的信息社会高级阶段，我们将前者称为后工业社会，将后者称为数字社会。

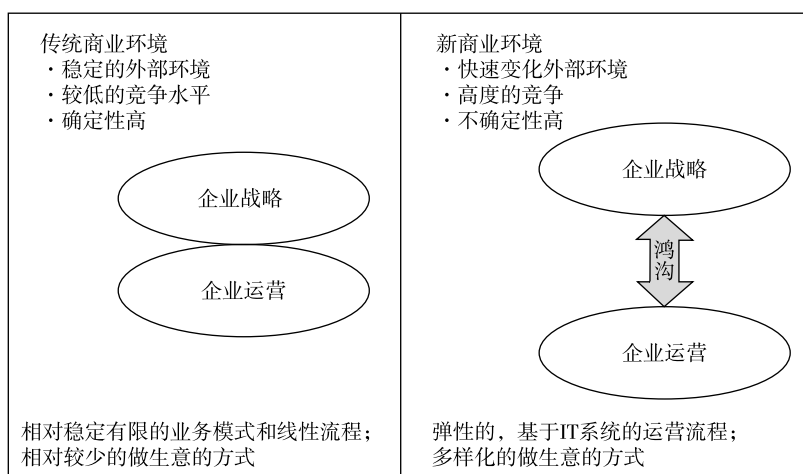


图 1-1 Al-Debei 和 Avison 提出的传统商业环境和数字化商业环境的比较

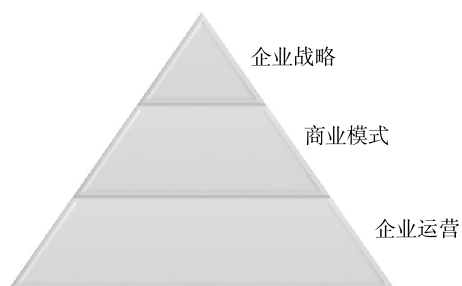


图 1-2 商业模式在企业理论中的位置

同一的框架中思考，并且确保其三者与外在的环境一致。

此外，商业模式理论提供的系统性的观察角度，将企业战略、业务模式、盈利模式整合在一个完整的理论框架内，可以帮助管理者更好地了解企业组织如何在充满着复杂性和不确定性的数字竞争环境中适应企业战略。换句话说，在商业模式理论下，管理者获得的知识和信息既不是企业战略理论中那种高度抽象的，也不是企业运营理论指导下高度具体的，它有助于提高组织实现战略目标的能力。<sup>①</sup>

<sup>①</sup> Mutaz, M. et al., “Defining the Business Model in the New World of Digital Business,” Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, Toronto, ON, Canada, August 14th – 17th, 2008, p. 176.

## （二）价值创造理论在数字时代的变革

在经济学和管理学的理论范畴内，“价值”始终是以“商品”作为其客观载体，以商品交易作为价值实现方式，价值是人与客观载体——“商品”之间的统一关系。<sup>①</sup> 探究何为“价值”以及价值是如何创造出来的，是推动经济学与经营管理学科理论发展的核心驱动力。

数字时代的最显著的特点是：信息资源的激增和信息的即时传递，数据井喷式的增长和数据分析能力的飞速发展，使信息的处理能力迅猛提升。这种变化一定程度上改变了传统商业社会中的信息不对称的格局，原有的交易结构中的“黑箱”开始透明化，颠覆了价值创造的逻辑。

### 1. 价值的源泉

经济理论来源于社会经济生活，是经济生活的反映<sup>②</sup>，在不同生产力水平阶段，人类社会的需求与供给关系不同，经济学对于价值来源的理论认识也存在差异，并不断发展。在经济学的价值均衡中，一边是人们的需求以及这种需求的满足带来的效用；另一边是供给，是人们为满足这种需求所付出的代价。因此经济学的价值既来源于主体的需求本身，也来源于供给过程中所需要的资本和凝结其中的人类劳动。但在不同生产力水平下，供需关系不同，使得不同价值源泉所扮演的角色有所差异。也正因如此，在经济学发展中形成了劳动价值论、要素价值论以及边际效用（需求）价值论、供需决定论<sup>③</sup>四种理论观点。这四种价值源泉观所产生的社会背景和研究的目的是方法都存在着较大的差异，这种理论变化体现的是价值来源在不同生产力水平下的动态变化。

在生产水平较低的社会阶段，人类赖以生存的基本产品中劳动是价值创造的最主要的来源；随着工业化社会中生产力发展，以“大规模”为特征的制造业为核心的经济活动则需要劳动、资本、土地等生产要素共同作为价值来源；信息化社会，服务业和体验经济占社会的主导位置，则更多的价值活动的价值来源于客户需求本身。经济学对价值来源的认识过程具有呈递性，形成了四种价值源泉的理论范式。这四种范式呈现出供给决定论（劳动价值理论、要素价值理论）、效用决定论（需求决定论），供需

① 潘旭明：《中间组织价值创造机制研究》，博士学位论文，西南财经大学，2008，第24页。

② 孟奎：《经济学三大价值理论的比较》，《经济纵横》2013年第4期，第14页。

③ 经济学中的价值来源于客户的效用与管理学中的客户价值理论在价值来源的角度上是一致的。