

# 分众传媒：你闲着比不看广告更无聊

## 1. 进化

### 不变中求万变

在江南春看来，分众生意的核心原则仍然是“不违背人性，以用户为中心”。

江南春在回忆分众最初的定位时，坦言受到了美国营销大师艾·里斯与杰克·特劳斯《定位》一书的启发。“与显而易见的真理反向走”的“差异化定位”，这几乎奠定了分众从过去到现在商业模式的基础。

“我用诗人的思维方式，习惯和‘大众’相反走。所以别人追求大众，我叫分众；当大家都在考虑地理位置的时候，我觉得一切要以人为本，要从人的角度来看问题。我要做一个围绕人生活轨迹的生活圈媒体。而且我认为广告是反人性的，因为大家想看的永远是内容，如何让消费者主动观看广告？只有在电梯里、在飞机上，因为这时你闲着比不看广告更无聊。”江南春说。

分众的生意从电梯开始。2003年分众传媒诞生，成为全球首创的电梯媒体。江南春找到了自己的差异化定位，并将分众快速带向资本市场。2005年分众成为首家在美国纳斯达克上市的中国广告传媒公司。

2005年到2006年，分众传媒进入了一个高歌猛进的时代。2005年到2008年短短的三年中，上市后的分众传媒进行了大约60次收购，其中包括框架、聚众、好耶、玺诚传媒四家当时业内规模较大的公司。收购让分众传媒一举垄断了楼宇视频和电梯广告的绝大部分江山，但好耶、玺诚传媒的收购也让分众传媒付出了高昂的代价。

“回头看，方向并不那么准确”。江南春在接受《中国经营报》记者采访时梳理了当时的教训：“坦率地说，当时也有被资本推动的因素。美国一些大牌投资人认为互联网是没有边界的，而分众传媒的现有模式可能会遇到瓶颈，建议我们跨入更多的领域。当时分众传媒对自己有一个很性感的定位——‘中国最大的数字化媒体集团’。当时有些收购是成功的，比如对聚众、框架的收购；但在互联网、手机广告等方面的扩张则是失败的。”

分众从这一轮快速扩张得到的教训是：不要为讲资本故事而投资兼收购。“资本市场的所有动作都要围绕公司的核心价值打造，要么能协同强化在广告市场的竞争力与份额，要么能协同产生把现有流量更好地变现的能力。”江南春后来总结。

另一个曾经让江南春感到烦恼的是分众的估值，2011年遭遇浑

水做空后，更进一步促成分众回A的决心。在江南春看来，分众传媒的模式在中国很独特，在全球则是很中国化。美国投资者没有这种生活环境很难理解分众传媒的价值。江南春曾经回忆，当初上市路演时，就深深感到沟通的障碍，比如给美国投资者解释什么是“电梯海报”，他们中90%的人没来过中国，很难理解分众传媒的媒体概念。“现在回头来看分众传媒模式只在中国成功，但在全球则是很中国的，而在中国是很稀缺的。”

2009年江南春选择回归，对分众的商业逻辑和业务进行重审。“我砍掉了太多业务，重新让公司聚焦主业，深挖分众电梯媒体的价值，将分众定位于助推品牌引爆主流人群的基础设施。”

移动互联网时代对分众也带来了影响和改变，据分众内部人士透露，大概从2010年江南春已经开始关注移动互联网，试图与之产生连接。接受《中国经营报》记者采访时，江南春称Q卡的失败带给他最为深刻的印象和启发。2011年分众在全国范围内改造液晶显示屏，推出基于RFID技术的Q卡。消费者免费领取Q卡，在互动屏的感应区刷Q卡，广告屏中显示的优惠信息就会以短信形式发到手机上，用户凭该信息可去商家消费或享受优惠。但智能手机的迅速爆发让Q卡注定成为过渡性产品。江南春总结Q卡没有成功的原因主要在于两点：一是智能手机的迅速普及，使得Q卡的技术和形式变得过时；第二，当时与Q卡匹配的电梯电视屏幕在设计上是上面一个大框，下面三个小框，投放时上面大框是品牌客户，下面是中小客户，事实证明这两种广告是很难共存的。

“分众每年都会投入一定的资金来尝试新的玩法，无论是创新型产品还是模式。但在这个过程中，我们会不断总结经验和教训。”在江南春看来，分众生意的核心原则仍然是“不违背人性，以用户为中心”。

另一个曾经让江南春感到烦恼的是分众的估值，2011年遭遇浑



2019年3月11日，武汉，住宅小区电梯里的分众广告。 本报资料室/图

**编者按/** 无论从哪个角度看，分众传媒都是一家另类的中国公司：从电梯媒体起家，在中国特殊的传播环境中找出一条中国式成长路径；迅速登陆纳斯达克，成为“中国传媒第一股”；商业模式始终难以被美国资本市场理解，最终选择回归A股。

回到中国，正赶上移动互联网对媒体冲击最激烈的时候，这时，江南春选择转型城市生活圈媒体，主动拥抱移动互联网。江南春始终认为，分众的商业模式基本就没有变化过，分众收集的都是用户在固定轨迹、封闭空间内的碎片时间，在最短时间内引爆品牌。

作为分众创始人，江南春的管理思想也充满着中国式哲学：以不变应万变，能屈能伸。登陆美股后发起接近60次收购，一度被视为“收购狂魔”。扩张受阻后选择收缩，以退为进，砍掉冗余。

让外界疑惑的是，回归A股之后，整个世界都在应对数字广告的冲击，分众却仍然保持超高毛利率以及增长。江南春在接受《中国经营报》记者采访时曾解释背后的原因：“楼宇媒体业务受移动互联网冲击仍然有限，这是护城河的价值。”

不过眼下分众挖掘的蓝海已经不再，越来越多的竞争对手进入行业。比如强势对手新潮传媒等新兴公司的挑战，无疑都让未来战局充满变化。但归根结底，分众的成长是一个依靠中国功夫勇闯天涯的故事，作为一家另类的传媒公司，分众应对数字广告的冲击亦是全球广告业共同面临的难题。我们尝试从分众的商业模式、成长史以及对江南春个人的采访，梳理出背后的经验与教训。

“消费者接受信息的两种模式，一种是主动，一种是被动的”，分众创始人江南春提出“社交媒体做能量，生活化媒体做销量”。

本报资料室/图



## 2. 经验

### 时间窗口 饱和攻击

在江南春的设想中，分众的商业模式一点不性感，但却恰好解释了分众为什么在移动互联网崛起中受冲击有限。

“抢占一个特殊的时间和空间，在这个空间中受众闲着比看广告更无聊，广告就成了内容。”在江南春的设想中，分众的商业模式一点不性感，但却恰好解释了分众为什么在移动互联网崛起中受冲击有限。

在谈到移动互联网和智能手机带来的冲击时，江南春具体分析了分众目前的现状：三大核心业务中，电梯海报由于电梯里手机信号不好，基本不受影响；影院业务是在黑暗的空间环境中，消费者都在集中注意力看电影，很少人会拿出手机，因此也几乎不受影响；电梯电视有时会受到一些影响。“我们做过专门的调研，之前大约5%的人会在电梯口等候电梯时看手机，智能手机普及之后，这个数据上升到10%~20%之间，到了流行使用iPhone5时，差不多到了30%~40%。然后就停住了。”江南春透露，从这点来说，移动互联网对分众的冲击有一点，但在整个传统媒体行业来说，分众是受影响最少的媒体之一。

在2018年出版的《抢占心智》一书中，江南春系统梳理了产品与品牌快速崛起的引爆打法，将这种特定空间时间内的品牌传播方式

总结为时间窗口、饱和攻击。近几年来崛起的饿了么、神州租车、瑞幸咖啡等新经济品牌，都是通过分众迅速引爆市场的典型案例。2015年，饿了么创始人张旭豪找到江南春讨论未来的发展路径。当时饿了么的直接对手是美团外卖和百度外卖，后两者的估值和流量当时远超饿了么。江南春建议饿了么和分众合作，创造一个时间窗口，在白领心智中将“饿了么”等同“外卖”。2015年6月开始，饿了么疯狂打广告，到了2017年7月底，估值从7亿美元上升到15亿美元。最终，饿了么以95亿美元被阿里全资收购。

江南春将分众的核心竞争力总结为在于规模和体量效应下所形成的品牌集中引爆能力。电梯这个最日常的生活场景代表着四个词：主流人群、必经、高频、低干扰，而这四个词正是今天引爆品牌的最核心以及最稀缺的资源。根据BrandZ全球最具价值中国品牌百强排行榜的数据显示，阿里、腾讯、京东、滴滴、蒙牛等中国前100名品牌中，有81个选择分众。

调研机构 Kantar Millward Brown 的 BrandZ 全球总裁王幸做过一个投放组合测算：预算充足的

情况下用40%传统电视，30%互联网视频，30%电梯电视；预算不太充分的情况，50%的互联网视频组合50%的电梯电视的传播效率也有很好表现。在预算较小的情况下，则应该根据目标受众特点集中在单一平台上，针对中老年市场应侧重于传统电视，针对15-30岁的学生及年轻人应侧重于互联网视频，针对25-45岁的中青年上班族应集中于电梯电视。

“分众与互联网广告的分割线在于，覆盖3亿城市主流的人群贡献了70%~80%的都市消费力。”在江南春看来，原来消费者耳熟能详的品牌，其实都面临老化和消费升级的问题。消费升级的原点则来自20-45岁喜欢高品质、追逐潮流、愿意分享的人。通过对这些人群的生活轨迹的追踪和覆盖，分众在移动互联网时代继续发挥影响力。

曾经的羽绒服巨头波司登，在2018年双十一期间，成为天猫首单预售破亿元的服装品牌，最终在服饰鞋包的排名中位列第二。波司登董事局主席兼总裁高德康在接受《中国经营报》记者采访时透露，2018年波司登逆势增长，全年业绩达到100亿元。逆袭的三个关键

因素是：产品创新、品牌提升和价格提升。在品牌提升方面，幕后功臣无疑是分众。高德康表示非常看重分众“引爆主流”的能力。电梯媒体具备高频、必经、低干扰等优势，在分众传媒的电梯媒体上投放广告，可以构建品牌的认知优势，赢得市场竞争。

“消费者接受信息的两种模式，一种是主动一种是被动”。在移动互联网时代，主动资讯模式已经发生了巨变：移动互联网成为主流资讯模式、信息多元化、碎片化，消费者更喜欢看内容，而不是广告。针对这些变化，江南春提出“社交媒体做能量，生活化媒体做销量”。

在他看来，分众属于典型的生活化媒体，特点是没有内容，但霸占了独特空间。江南春做了一个简单测算，人们每天获取的资讯已经碎片化，分众的电梯电视却只有一个频道选择，电梯海报两个电梯四块海报。都市主流消费人群早上出门看见的第一个广告是分众，回家看见的最后一个广告也是分众。每天看两次，一星期就能看见14次，次数一多，广告就会进入消费者脑海，形成牢固记忆。

## 3. 挑战

### 广告行业已经从蓝海过渡到红海

在业内人士看来，电梯类媒体资源的持续大幅扩张，使分众在成本端承受较大压力。

尽管差异化定位让分众传媒早早稳坐行业头把交椅。但种种迹象表明，挑战已来。

CTR 近期公布2019年1月广告市场(不含互联网)数据：全媒体广告花费同比下降5.9%，景气度维持在低位；电梯电视/电梯海报/影院视频广告刊例花费同比增长20.8%/23.8%/12.3%，增速平稳。但另外一面，分众的利润率也开始下滑。此前分众传媒发布2019年第一季度业绩预告，预计2019年第一季度归属于上市公司股东的净利润约为3.0186~4.2261亿元，同比下滑65%~75%。

在解释利润率下滑时，江南春称，自2018年第二季度起公司大幅扩张电梯类媒体资源，导致公司2019年第一季度在媒体资源租金、设备折旧、人工成本及运营维护成本等同比均有较大幅度增长，故公司2019年第一季度经营业绩有所下滑。

在业内人士看来，电梯类媒体资源的持续大幅扩张，使分众在成本端承受较大压力。根据中国电梯协会的统计数据，2018年中国的电梯保有量预计将达到582.7万台，目前，分众传媒进入的电梯大约为207万台，市场远远没有饱和。

分众传媒2017年度财报显示，截至2018年3月末，公司自营电梯电视媒体约为31.3万台，覆盖全国约93个城市和地区，加盟电梯电视媒体约1.1万台，覆盖约30个城市和地区；自营电梯海报媒体约128.6万块，覆盖全国约117个城市，外购合作电梯海报媒体覆盖145个城市，约22.4万块媒体版位。

接近分众的业内人士认为，市场远未饱和，尤其是在低线城市，这或许也是分众加速对三四线城市下沉的重要原因。另外一面，阿里入股后，伴随阿里电商系对低线市场的渗透，分众的大幅度扩张也是必然之举。电梯媒体新潮传媒等也不断尝试以价格战发起对分众的挑战，尽管业内多位人士表示，价格战未必打得起来。但从另一个侧面说明，原先分众一家独大的电梯广告行业已经从蓝海过渡到红海。

谈到股价起伏，江南春则回应《中国经营报》记者称，在分众的发展历程中，曾经历过类似的情况。在2008年、2009年分众坚定地选择了扩张，当时也是压力重重，但结果证明，当2011年市场回暖的时候，所做的扩张都获得巨大回报。

## 观察

### 人心比流量重要

互联网已经从流量为王走向全网找流量。

庞大如阿里巴巴亦有难以抑制的流量饥渴。从阿里提出新零售开始，电商巨头纷纷扑向线下，归根结底是开始将线下视为新的流量入口。在全网找流量的过程中也有一些微妙的变化，比如阿里投资小红书、入股B站。小红书是威力在于“种草”，在B站阿里找到与Z世代对话的新方式。这些动作既关乎流量更关乎人心。

在这样的背景下，江南春提出了“人心比流量更重要”的观点。人人都在谈论BAT的巨大流量，以此得出我们正处于流量时代的结论。其实流量红利期已经结束，流量的总量增速越来越低，成本只会越来越高。“在我看来，在消费者心智中抢占优势，赢得人心，远比赢得流量更为重要。”

江南春将广告分为两种，一种是流量型广告，像特效药，优点是吃后立刻见效，缺点是治标不治本，并且流量成本也会持续上涨；另一种则是认知性广告，治标治本但要吃很长一段时间。虽然打造品牌的时间过于漫长，但如果找到消费者心智的那个点，利用大规模广告展开饱和攻击，就能建立品牌在消费者心智中的认知优势。

分众的业务模式则处于认知性广告与饱和攻击的交叉点上。阿里巴巴、腾讯、京东等都是分众的头部客户，二手车、外卖、出行、电商、找工作、婚恋交友等互联网公司也是分众的主力客户。江南春曾经拿神州租车和瓜子二手车举例，二者均

不是各自领域最先进入市场的，但通过强大的广告攻势和市场推进策略，后来居上。

这轮动态竞争充分说明，人心其实是世界上最难把握的动态。要做到这一点，从内容、创意、到广告模式都必须处于不断的进化中，新的广告形式也在不断突破想象力。用户越来越不爱看广告，他们宁可躺在沙发上几个小时看同一个直播吃饭聊天化妆，看他(她)推荐的链接，动手手指迅速秒单。

在这样的看似匪夷所思的变化中，分众显然也需要进化。阿里入股、硬件升级，下沉低线市场只是表面看得见的变化，可以预见的是下一段的分众，从广告内容到形式都会有一个质的突破。一个值得注意的现象是，从目前分众的电梯广告看，仍然属于简单直接型，简单粗暴是电梯框架广告给受众最直接的印象，这或多或少也透露着江南春一击即中的广告思维。

下一阶段分众与阿里系的数据打通无疑将提高分众广告的分发效率和转化率。不可否认的是，江南春本人仍然是分众的核心人物。据江南春自己透露，现在仍然保持每天工作18小时，冲在业务第一线，每年保持1000位客户，这些让他对市场保持足够的判断力。按照江南春的观点，人心重于流量。既然人心是世界上最深不可测的东西，经验和直觉就仍然是这个行业里最核心的资产。

本版文章均由本报记者李立采写