

中国民营企业家非常管理故事



突破

RENOVATION

他们的成功，砥砺你加速前进



他们的挫折，鉴助你基业长青

唐凯林 著

深入探讨

江南春、马云、艾欣、牛根生、冯仑、洗笃信、唐万里、周福仁……20余位商界风云人物的大成与大失、大智与大惑。



中国商业出版社

中国民营企业家非常管理故事

《《《 ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ 》》》

突破



RENOVATION

唐凯林 著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

突破:中国民营企业家非常管理故事 / 唐凯林著. —北京:
中国商业出版社, 2006.7
ISBN 7-5044-5708-6

I.突… II.唐… III.私营企业-企业家-访问
记-中国 IV.K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第 081503 号

责任编辑:陈鹰翔

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京龙兴印刷厂印刷

780×960毫米 16开 16.5印张 200千字

2006年8月第1版 2006年8月第1次印刷

定价:27元

(如有印装质量问题可更换)

瑞士心理学家皮亚杰设计了一个著名的“三山实验”：他在桌上放置3座山的模型，在高低、大小、位置上，3山有明显差异。实验时，先让一个3岁的幼儿坐在一边，然后将一个布偶娃娃放置在他对面。实验者问幼童两个问题：一、“你看到的3座山是什么样子？”二、“布娃娃看见的3座山是什么样子？”结果发现，3岁幼儿两题答案是一样的，即只会以自身视角去看两山关系（如大山后面两座小山），不会设身处地从布娃娃角度去说（即两座小山后有座大山）。这种“自我中心”的视角，是儿童思维的典型特征。

以我的观察，善于换位思考者，大都是棋艺类的赢家。我曾与一位做企业的朋友下五子棋，他几乎局局都可以赢。我细思成败，发现他与我不同之处在于，当我步步为营与其缠斗时，他往往抽身而出，跃步在二三格之外，任我嘲笑其“浪费”，也从容谈定。往往交手几招之后，那个留白便是生机，可以造就“活三”（五子棋胜利关键）。那留白是他纵览全局后，建的“势”，设的“套”。

民营企业家的最怕浪费，因为每一分钟都是钱，每一分钱都是血汗钱。在事业的棋局，他们的棋子密密麻麻地堆成一团，放棋子（资金、资源）时，既不看局势，也顾不上未来，只想堵死对手，快一点儿赢。当他们自鸣于一次次小便宜时，江山早已变了颜色。

能看到二三步之外的“势”，多少该有些“不惑”的年纪和“有惑”的伤痛。当人们被失败教育之后，才会渐渐明白，自己要付出什么才可以得到什么。在战略制定的指导手册里，有迈克·波特的五力分析，有波士顿矩阵的资源分配，有价值链、资金链的阐释，却没有为“人才链”的讲解。也许因为人千变万化，无法规纳。但战略的成败，关键是谁在用。

在企业失败的记录里，人才链总是断在资金链前面。如果领导者身边有一人肯讲真话、肯坚持己见，那么德隆、科隆就不会沦为“一个人的战争”，而终至四面楚歌。

唐凯林写了一群民营企业家的做大做强所做的“突破”，我想民营企业最大的突破，还是心理突破吧。因为在自我实现的高峰上，他们最容易产生“无人可约束”的幻觉，以至于思维常常“返老还童”。

你的布娃娃看见了什么？

《英才》杂志社长 宋立新

2006年8月

第一篇：非常竞争1**新传媒寡头江南春**.....3

关于并购 / 关于模式 / 关于融资 / 关于争议

对话现场:江南春:现在根本看不到巅峰**牛根生的心术与钱术**.....13

管理人心之术 / 驾驭资本之术

对话现场:关于冒险与安全**作者点评**:企业家的敌人学**第二篇：民营生态**19**徐冠巨的新思维**.....21

一个企业的政治品牌 / 一个企业家的政治思维 /

中国富豪的政治地位

对话现场:“如果没有这份工作,我对政府一点意见都没有”**徐立华的安全底线**.....33

与创业元老的安全距离 / 股权结构中的安全距离 /

官、商之间的安全距离 / 内部的安全距离 / 徐立华的退路

对话现场:“什么叫妥协?”**作者点评**:忙碌的蜘蛛**第三篇：破釜之剑**43**2006：民营钢铁业生死坎**.....45

难产的“准生牌” / 越提越高的门槛 / 巨额的资金缺口

对话现场:“我说这个话是狂话”**正在崛起的“黑色”势力**.....57

联合:强烈的生存欲望 / 处境:很难出人头地 /

分歧:模式之争 / 野心:5000 亿帝国梦

对话现场:龚家龙:没有退路**作者点评**:破釜的尴尬**第四篇：产业思维**69**夏朝嘉的产业理想**.....71

产业之惑 / 多元化的支点 / 文人情愫

对话现场:多元化之舞

楼忠福的实用经营学……81

一个人与两座城 / 一种模式与多元化投资 / 一个企业家与一个群体

楼忠福新政

对话现场:楼忠福:“企业家再不真实就完蛋了”

作者点评:思维中的风险

第五篇:管理迷途 ……………97

海南首富撕裂的10年……99

洗笃信的小买卖 / 洗笃信的大生意 / 洗笃信的财富泡沫 /

洗笃信的“江湖义气” / 洗笃信的野心

对话现场:反省书

作者点评:突破管理瓶颈

第六篇:并购双刃 ……………117

3个四川富豪的财富纠葛……119

“2个小时的收购”? / “冤无头,债无主”? / 肥肉还是鸡肋? /

资金链条还能坚挺多久?

对话现场:林凤:“我们是有钱没法投” / 艾欣:他在乱说 /

赵心利:事情已经过去了

作者点评:理性并购

第七篇:上市诱惑 ……………133

中小企业板龙头股停牌内幕……135

谁在左右大族激光 / 上市一星期就停牌 /

融资与控制权的矛盾 / 上市通道的尴尬 / 将永无宁日

对话现场:高云峰:“千万不要骂我们”

作者点评:难以跨越的鸿沟

第八篇:国际冲劲 ……………151

国产汽车的国际化道路……153

长安羞于启口的第一,奇瑞掩饰不住的自信 /
尹家绪“只是老师不是老子”,尹同耀“不是疯狂就是死亡” /
复制低成本模式,走第三世界路线
对话现场:民营汽车老板的矛盾
作者点评:国际化之痒

第九篇:金融梦想163

德隆系的财富隐私165

并购迷雾——成功还是失败 / 套利模式——德隆应受到指责吗?
忍痛割爱——文化差异真有那么严重吗?
企业自治——和的背后是滚滚财源?
对话现场:唐万里:我不是刻意低调

关押在武汉的两个重庆人176

牟其中说得太多,唐万新做得太多 / 他们栽同一跟头,都是金融惹的罪 /
一意孤行救金新,德隆没钱请律师
对话现场:“对唐万新应该宽容”

新产业资本家汪力成183

华立的底线 / 汪力成的资本心态 / 控股上市公司图谋
对话现场:“华立系没有问题”
作者点评:被误读的资本

第十篇:诉讼风险197

豪门的离婚代价199

高达 900 万元的离婚赔偿 / “问题像是设了一个局”?
另一段豪门恩怨 / 有钱的婚姻是非多?
对话现场:“这样的悲剧不正常” / 地产美女胡晓口的婚姻观

创业兄弟反目208

10 年兄弟要对簿公堂 / 不低于 1 亿零 50 万元的赔偿 /
潘石屹走错了三步
对话现场:小股东代表姚军:走这一步情非得已
原告代表律师王晓滨:庭外和解进入僵局
作者点评:情与法的较量

第十一篇：模式生存221

新造钱运动.....223

新格局：谁将是未来互联网行业老大？ /

新混乱：谁会是最强势的竞争者？ /

新泡沫：谁是下一轮造钱运动的祭品？

对话现场：马云反思互联网 10 年

作者点评：更聪明地赚钱

第十二篇：基因突变235

海南商人的 17 年.....237

27 亿元的惊天大案：海南派金融大鳄的命运轨迹 /

危机命中注定？海南版资本故事的经典情节 /

生存之道就是完成变异？解码海南商人的致富基因 / 未完的故事

对话现场：冯仑：“收获破碎的心”

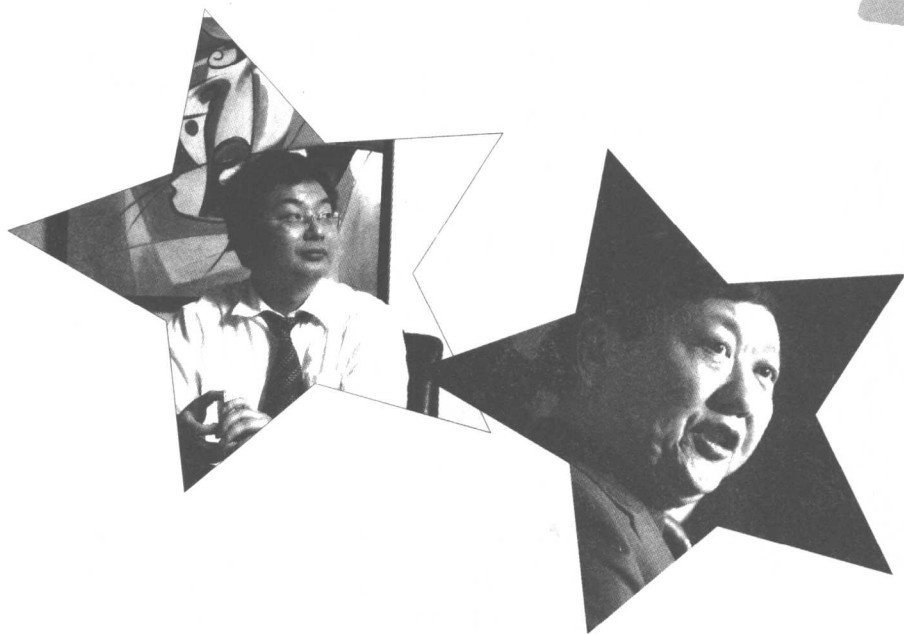
作者点评：从企业家基因到企业基因

跋250

后 记..... 253

第 一 篇

非常竞争



如何看待敌人竞争对手,是 21 世纪企业领导者的一门必修功课。因为看待敌人的方法,可能关系到一家企业的成败。未来的企业竞争更加凶狠,是将敌人消灭?还是将敌人变为盟友?或者干脆将敌人招至自己麾下?这一切将取决于企业家的“敌人哲学”。

江南春与虞锋的竞争,局限在“两个法人之间的较量”;而牛根生与郑俊怀,则掺杂着太多个人的情感与恩怨。



刚过而立之年的诗人,4.26 亿美元的身价,追求纯美爱情的单身 CEO,当这些所有可能引发尖叫的因素,聚集在一个叫江南春的男人身上,他的故事被无数市井渲染,也就不足为奇。

在这个无聊都能变现金的年月里,在这个注意力被称之为经济的时代里,一夜暴富不是问题,问题的关键是暴富之后,如何持续增值。

声称喜欢被关注的江南春,似乎有足够的理由让人们持续地关注他。当他一夜之间成为 2.7 亿美元的富豪后,在不到半年的时间里,他率领着分众不断制造有轰动效应的财富新闻,从 1 亿美元并购框架媒介,到 3.25 亿美元鲸吞聚众传媒,并最终一举成为中国最大的户外电视广告网络运营商。这个上世纪 70 年代生人的公司领导者颇为崇尚的生意经是:“做有创意的生意”。

文人背景出身的江南春,能将剑拔弩张 3 年的最大竞争对手聚众收编,的确超出不少市场人士的想像力。全球最大的市场调查公司 AC 尼尔森的调查显示,新分众在楼宇电视广告市场占有率达到 96.5%~98%,拥有绝对的市场话语权。

不过,现在评价江南春的一统江湖为时尚早。从战略上讲,没有敌人就是危机的开始,在一个独大的市场里,怎样保持该行业的市场竞争性?如何保证受众的利益不受损害?新分众创新的动力在哪里?这都是江南春下一步不得不面对的问题。



新传媒寡头江南春

2006 年的第一个周末,头顶着美国纳斯达克股市“中国传媒第一股”帽子的分众传媒公布了一则收购消息,称已经与中国第二大户外视频网络广告运营商聚众传媒股份有限公司及其股东签订了一项股票收购协议。

根据该收购协议,分众传媒将收购聚众传媒 100% 的资产。分众传媒将支付 9400 万美元的现金,并支付价值 2.31 亿美元的 7700 万股分众传媒原始股票。

“这次收购巩固了分众的行业领导地位”。分众传媒创始人、CEO 江南春在 1 月 9 日接受采访时说。

江南春说,此次收购“对分众、聚众都是一件好事”,绝大多数的机构投资者对此都持正面的评论。很显然,江南春平稳地坐上了行业老大的位置。

“幸运不可能总是属于分众。”江南春这句曾用来告诫自己和分众高管的话,在这里似乎显得有点不合时宜。就在此次收购消息公布的前 180 天,2005 年 7 月 13 日,分众传媒登陆纳斯达克,一夜之间,江南春身价涨至 2.7 亿美元,成为各大富豪榜中一匹名副其实的“黑马”。

而就在分众宣布收购聚众的前 70 天,2005 年 10 月 17 日,分众传媒以超过 1 亿美元的价格,收购了国内最大的电梯平面媒体框架媒介 100% 的股权。其收购标的金额创下了近年来我国媒体并购的最高纪录。

所有这些让人震惊的商业故事都跟这家叫分众传媒的公司有关,同时也跟这位名叫江南春的上海人有关。更值得一提的是,分众传媒至 2006 年才走过了 3 年历程,而它的缔造者江南春才 33 岁。

关于并购

分众与聚众自成立之日起,就是一对天生的对手。无论是江南春,还是聚众传媒的创始人、CEO 虞锋对此都心知肚明。当一个商业话题把分众与聚众放在一起时,竞争是话题的主旋律,并充满了火药味。

就在分众收购聚众的消息发布前的几天里,坊间就开始流传着此次收购的传言。但对于这一传闻,很多人都持“不可能”的态度,认为这是 2006 年的第一个虚假流言。

我们有充足的理由支持公众的这种情绪。2005 年 6 月,分众传媒公布了一份央视市场研究公司在 3 月完成的《国内楼宇液晶电视媒体市场份额调研报告》,认为从覆盖的楼宇数量上看,国内楼宇液晶电视市场上分众传媒以 70% 居第一位,聚众传媒以 28% 的比例居第二位。这一报告对“分众、聚众均分市场”的说法提出了挑战,为此,双方展开了一场寸土必争的口水仗。

此次“名分争端”发生后不到一个月,2005 年 7 月 10 日,也就是分众在美国成功上市的前两天,聚众传媒与一家研究机构主办了一场中国楼宇电视广告标准研讨会,并发布了五项行业标准,其中第五条提出:楼宇电视广告只有在低干扰度的广告环境中,方能奏效,矛头直指分众的卖场广告项目。为此双方又爆发了一场标准之争。

也就是说,以这样的竞争态势,在聚众传媒没有公开上市、分众传媒无法在资本市场公开地开展收购行动的前提下,分众与聚众一起坐在谈判桌前讨论收购事宜难以想像。

但有着诗人之称的江南春显然比常人更具有想像力,“我们彼此之间充满了对竞争对手的敬重,分众与聚众的整合对股东价值有利,对行业的发展有利。”

江南春告诉我,虽然外界早已把分众与聚众说成是一对剑拔弩张的敌人,但他本人与虞锋的第一次见面是在 2005 年 10 月,一次很偶然的活动上。也就是在市场份额名分之争与行业标准之争之后,分众收购框架媒介的关口。

江南春把这次非正式的见面描述为“很愉快,没有外界所说得那样狭路相逢”。“我们俩都是上海人,有着很多共通的话题,对产业我们也有一些一致的看法,都认为合作要好于竞争”。

此次见面之后,在一些朋友的撮合下,江南春与虞锋在 11 月底进行了第二次见面,“对一些具体的事情进行了讨论”。江南春在采访中告诉笔者,他与虞锋大概用了三次见面就基本达成了“一些框架上的认识”,而对于一

些法律上的细节问题则主要交由双方的律师进行具体磋商。“我们两个都是文科生,谈判很大方向化,基本上没有过多地谈论具体的数字问题。”

在对话中,江南春总是在语言表达中有意无意地将此次 100%的“收购”说成“合并”,对此,江南春认为,分众与聚众都是有能力、有竞争力的公司,只是很理性地“走到了一起”。

但无论在语言上如何表述,分众传媒通过对聚众传媒的收购,进一步巩固其在中国户外视频广告市场中的绝对领先地位。根据江南春给我的数据,此次收购完成后,分众将“占据 6 万多栋楼宇,覆盖 1 亿以上的都市主流消费群”,成为难以撼动的“老大”。

如果说江南春的新商业模式当初得到风险投资商的认可,并成功引进第一笔风险资金是江南春的资本一级跳;分众传媒的纳斯达克之旅则完成了江南春的资本二级跳;那么,此次分众将聚众揽至麾下应该是实现了江南春的资本三级跳。

按照江南春的描述,此次与聚众的“合并”将会给分众带来几大好处:第一,竞争所增加的非理性成本将得到压缩;第二,双方价格战所造成的损失也会得到遏制;第三,今后分众的精力将集中在投资者的回报率上。

关于模式

在接触到江南春之前,就听说过他很多有关诗歌的故事,也耳闻过他曾出版过的诗集《抒情时代》。

坐在我对面的江南春的确是出口成章,就像是在背诵一篇早已烂熟于心的讲演稿;江南春也确实如诗人般热情、奔放,说到兴头时,他还会富有感情地朗诵大学时代的话剧台词。

但江南春没有诗人的跳跃,也缺乏浪漫的感性。他在交谈中经常会把问题的答案总结成几点,然后第一、第二、第三地向我罗列讲述;他的表述里到处都埋伏着数字,对于行业里的各种统计数据如数家珍;还有,他总是会在不经意间将诗歌的话题转移到生意上。

与江南春的交谈从分众开始,但他却首先对自己 10 年的历程做检讨。江南春说自己 10 年来所从事的广告代理业务是在“价值链很下游的地方争取很微弱的利润”,没有什么模式可言,“我到现在为止认定它是一个错误,但这个错误是 10 年当中必须犯的错误”。

江南春把中国的广告划分为三个阶段,其中 1980—1989 年是初级阶段,“这个阶段凡是投广告都会成功,因为那个时候谁只要发出声音就成

功”；第二个阶段是1990—1998年，“这个阶段凡是有足够群投的网络都可以成功，因为很多人做广告，这个时候你能花更多的钱就行”；1998年之后是第三阶段，“这个阶段即使你有足够的网络也不会成功，因为中国广告存在非常大的问题，其中一个问题就是分众性很差”。

我们无从考究江南春的分众传媒建立与他的“三阶段论”有着多大的关系，但有一点可以肯定，做了10年广告低端业务的江南春希望能从商业模式上有所突破。

我们现在也无法证明，江南春的这一商业模式出笼，与5年前在香樟花园茶座里同陈天桥夫妇的见面有着怎样的关系，但按照通行的故事记录，此次见面是江南春的“顿悟”，“发掘别人没发现的产业模式才能挣大钱”是江南春与陈天桥分手回家后最强烈的感悟。

“在创意面前生意是不平等的，有创意的生意和没创意的生意，最后投资回报率差得非常远。而且我后来越来越发现，想像力创造你的利润率”。这是分众传媒成功之后江南春对商业模式创新的感悟。

江南春说无论是新浪的新闻，还是网易的短信，或者是盛大陈天桥的网络游戏，这些都是应付无聊的东西。“这个世界变得越来越发达，同时由于发达之后导致很多人感觉无聊，当这个世界变得出奇无聊的时候，有些人就得出奇聪明，把别人的无聊变成现金，这就是想像力。”

关于融资

然而，光有想像力离成功还很遥远，做生意略显“保守”的江南春还缺乏一些“幻觉”，在他对分众模式的早期预期中，远没有今天的规模，今天强大的分众是江南春不断与自己性格相妥协的结果。

江南春说自己是一个缺乏冒险精神的人，习惯于过“小资生活”，不敢想象自己的创业之路是一个“终点又回到起点”的过程。“我不能接受大赌大赢，比如我拥有5000万，我投3000万，3000万之后不要了，2000万还能保持中产阶级以上的生活，我觉得我10年的努力不能毁于一旦。”

江南春的另一个保守是“不接受借钱”，从来没想过自己做公司会出去融资。“我自己干公司干惯了，我没想到去融资，去借钱，股权被别人拿走这显然是不行的。”

但江南春的这些思维习惯却随着新商业模式的到来被一一打破了。江南春新商业模式的试水几乎是与发生在2003年春天的“非典”同步的。从

2003年1月起步，到5月时已经烧了一两千万，“我感到蛮痛的，10年的积累，一两千万对我们来说，继续往下烧的感觉是青春岁月在那边燃烧，大火在蔓延，而且不知道哪一天会把所有的东西全部烧掉，就像终点回到起点”。

按照江南春既定的推广计划，分众商业模式的推广是保守缓慢的，“我计划在上海挣了很多钱后去北京，在北京赚了很多钱后就去深圳，但结果不是这样的，我一做到上海的时候就有人模仿我去北京做了”。

这里所提到的模仿者就是虞锋所带领的聚众团队，在后来对竞争对手的描述中，江南春曾对聚众此举表示感谢，因为正是这样的形势所迫，才使得江南春放弃了“循序渐进”的战略。

面对市场格局的微妙变化，以及扩张所带来的资金压力，保守的江南春开始想到了融资。而事实上，江南春的融资道路走得顺风顺水。江南春告诉我，首次接触风险投资之所以顺利，完全得益于两样东西，其中一个地理优势，另一个则是一个完美的利润故事。

在风险投资圈中有这样一个定律，说一流的投资商投人，二流的投资商投项目。那么江南春这个还略显稚嫩的年轻创业者又是怎样打动软银慷慨掏腰包的？

“我办公室对面就是软银，软银的人为什么蛮喜欢我呢？原因是我总最晚走，他们看到我的车子很晚了还停在地下车库里，我办公室的灯总亮着，他们加班的时候看到我每天都在加班，软银的人认为我是敬业的人，他们跟我谈话，觉得我是一个有热情的人。”

毫无疑问，工作起来如同拼命的江南春给了软银很好的预期。但还有一点不可忽略，那就是一流的投资商不仅投人，同时也看投资的回报率。

为此，江南春准备了一个故事。据江南春的描述，当时软银的投资者希望江南春能对这个市场规模做一个描绘，想知道到底是一个多大的数据。

“其实这个故事就是说户外电视有多大，我做了一个简单的比喻，说一个白领一天8小时在家里，1小时在看电视，真正看广告的时间也就是5分钟，因为看到广告就转台，而这5分钟在中国创造了500亿的广告市场。换一个角度说，如果在白天的16个小时里面，在办公室，在餐厅，在其他分众能到达的地方接触到我们的广告媒体，假设一天也接触5分钟，如果说500亿的广告市场太大，那50亿你们看得见吗？”

很显然，投资者看到了这个市场，从分众一路看涨的业绩来看，江南春的市场预测并没有夸大。据江南春介绍，分众早在2003年底时，一个月的业绩就做到了1000万元，2004年从1000万上升到4000万，最后一个月是

4200 万。2005 年最初是 3000 多万,现在每个月基本上会有 7000 万的数。

关于争议

“我出过自己的诗集,诗人的气质还是会有,我还会激情昂扬,大学时经常到台上朗诵自己的诗歌,穿上中山装,把一条围巾拖到地上,在舞台上走……”

江南春说自己当初在学校里最擅长写两个东西,一个是诗歌,一个是评论文章。“我是两极化的一个人,散文、小说都不会写,我的风格就是诗歌,超级想象力的诗歌,第二个就是极理性的分析评论。”

但所有的这一切都成为了过去,因为江南春的需求发生了变化,而且满足需求的方法也不再是从前的方式。

江南春说自己是一个喜欢虚荣的人,在他看来,“被关注的感觉很好”。

江南春说自己喜欢被关注,是因为自己从小就默默无闻。

“初中的时候成绩已经不错了,因为我早恋,暗恋旁边的女生,我一定要让她注意到我,所以我就把成绩搞上去了;到高中的时候我喜欢展示我特别的才华……”

江南春的这些举动不仅赢得了关注,还因为喜欢读书,在作文竞赛中一直得奖,后来被直接保送华东师大中文系。进入大学后的他立志要做一个诗人、作家、批评家,希望能吸引更多关注的眼球。

但这样的梦想并没有持续多久,负债 160 元钱的江南春开始了一道人生转折的数学题:“写一首诗歌花了很长时间,改了很久,才得 30 元,写一个广告 5 个字就能得 1000 元。”江南春计算的结果是:诗歌不能写,评论文章更不能写。

此时的江南春发现了自己新的需求,还债需要挣钱,而佩带一部“大哥大”也同样能起到吸引关注的作用。于是,大二时期的江南春就开始凭借着自己的才华,帮助大四的学生写毕业论文,而代笔写论文是要收钱的。

对此,江南春说自己很感谢大学母校,如果学校不是一所包容的大学,他觉得自己早已被起码开除了 3 遍。“每次考试的时候有人 Call,我才回去,我坐下来根本不知道老师是谁,也不知道科目是什么。”

直到现在,江南春在大学同学中,还是一个受争议的人物。他说自己的大学同学现在写东西的时候经常会写到自己,而且这些同学大多是怀着批判的眼光看江南春:“从原来一个诗歌青年堕落到一个比较无趣的、精神匱

乏的商业形态当中的人去了。我觉得他们可能会怀着人文主义的关怀,对我怀着同情的心态,他们会告诉我人生不是这样过的。”

对 话 现 场

江南春:现在根本看不到巅峰

“10年犯了一个错误”

唐凯林(以下简称唐):对于你今天的成功,很多人除了羡慕,更多的是后悔,后悔这个赚钱的点子自己怎么没有想到。

江南春:我也很后悔,为什么我早没发现?为什么我花那么长时间?

唐:但你毕竟最终发现并把握住了这一商业机会。

江南春:我觉得商业机会其实很多,就像我以前做广告有很多好的创意一样,这些好的创意其实很简单,但是你发现的过程是很困难的。我做了10年的广告代理公司,到现在为止认定它是一个错误,但是我又必须去犯。

唐:错误?你是不是说这10年来做了一件很平庸的事情?

江南春:我觉得不是平庸,是10年犯了一个错误,我错在没有从商业模式的角度去找出投资回报率最好的点。

唐:你好像主张“商业模式为王”?

江南春:我觉得我的成功首先就是它能够创新商业模式。

唐:但你的模式很容易被人模仿,不就是挂上液晶电视放广告吗?

江南春:这个说法在2003年讲是完全正确的,那时候没有壁垒。我认为世界上有四种壁垒,第一叫制度壁垒,比如中国移动,别人干不了,需要有牌照;第二是资金壁垒,动辄要几百亿美元,一般人干不了;第三是技术壁垒,有专利保护,别人也不能干。第四是稀缺性资源的占有,这就是我这个行业的壁垒,比如说整个写字楼我把它都占了,签了独家的协议,别人就很难干。

唐:你的这种模式在大城市进展很顺利,在二三级城市呢?

江南春:当地的小公司根本没法抵挡分众的力量,甚至有些公司比我们在那个城市做得更早,但从来没有人抵挡过我们,要么被我们收购了,要么就被我们打垮。