

刘世英◎著



创意江南春

杨伟光 刘东华 项兵 李俊 孙先红 黄升民 徐智明 联袂推荐

开创中国分众传播新时代
引领中国户外视频媒体市场
开生活圈媒体之先河
打造中国领先的数字化媒体集团

分众的蓝海

升级版



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

刘世英◎著

创意江南春

分众的蓝海

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

分众的蓝海：创意江南春 / 刘世英著. —北京：中信出版社，2008.9

ISBN 978-7-5086-0663-7

I. 分… II. 刘 III. ① 广告业—企业管理—经验—中国 ② 江南春—生平事迹
IV. ① F713.8 ② K825.39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 054525 号

分众的蓝海——创意江南春

FENZHONG DE LANHAI

著 者：刘世英

策 划 者：中信出版社策划中心 广天响石专家团

出 版 者：中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

插 页：8

印 张：19

字 数：264 千字

版 次：2008 年 9 月第 1 版

印 次：2008 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-0663-7/F · 1037

定 价：42.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线：010-84264000

服务传真：010-84264377

改版前言

2006年前的江南春与分众的高速成长，让我们见证了一个精彩的“蓝海”传奇。2006年7月出版的《分众的蓝海》受到广大读者朋友的热情关注，特别是传媒界、营销界的朋友大呼过瘾，重印达6次之多；许多读者迫切希望更新补充新的内容，因为这一年分众又有了很大的变化。的确，短短一年多时间过去，分众以令人炫目的速度在变化，其变化是如此之快，变换的姿态是如此之多，以至于媒体在追踪它的足迹时经常感到跟不上。我想确实有必要对原书做些年鉴式的增补，否则这本书就成老古董了。这正好验证了爱因斯坦的相对论：其实不是书太老，而是江南春和分众跑得太快。

2007年，正如江南春所说，分众正在变得越来越性感，那便是目不暇接的并购以及在此背后宏阔的新媒体战略蓝图。如果一定要用什么来总结的话，也许创新和并购是其中必不可少的重要词汇。

在5年的发展中，分众打破传统，倡导从大众型转向分众型的精准传播理念，在中国是石破天惊的一举，在楼宇电梯前的无聊时空中发现并建设起一个新的媒体产业，洞悉终端营销趋势，率先创建覆盖全国的卖场视频广告媒体网络，填补了中国终端媒体的空白，首创“生活圈媒体群”概念，在受众的生活接触点上发现和建设媒体网络，挑战传统媒体概念，抛弃“内容”，成为“渠道媒体”的成功典范，以优秀的媒体效果和媒体投播ROI得到广大广告主的青睐，创造了国内传媒业广告客户保有率的最好纪录，连续创造国内传媒并购纪录，以超常的智慧演绎了行业竞合发展的佳话，成为企业经营与管理业界研究的经典案例，把握全球媒体数字化趋势，率先整合数字户外、互联网、手机无线等数字化媒体资源，在“精准传播”的方向上精益求精，布局未来……分众的创新未曾停止。

并购，对分众近两年高效布局的未来意义重大。2006年合并聚众之后，从凯威点告到ACL，再到并购少壮的互联网公司好耶，更有年底将卧榻之侧

的玺诚传媒从纳斯达克大门口纳入囊中的决断。这一年，并购成了分众的主旋律，江南春说：“未来，我们在各个领域展开并购的可能性都是存在的。只要符合并购标准，我们一定会坚决展开并购！”这一年，这个当年自称因为“虚荣”而发达的男人，也在股权的“舍得”的辩证思考中，从一个首席销售师成功转型成了一个首席架构师。从生活圈媒体群到高调提出打造“中国最大的数字化媒体集团”，江南春不愧是个“创意天才”，分众不愧是一个“鼻子比脚步更快”的公司！

好莱坞的大戏，除了宏伟的场面和强大的演员阵容外，还有出乎意料的结局，并培养出了一个又一个明星。从这点上说，分众传媒和江南春俨然是导演“好莱坞大戏”的高手，例如2007年12月20日收购玺诚传媒，这个已经到达纳斯达克门口的公司放弃上市，转而投入分众怀抱。

在并购大戏中，唯一不同的是，少了大戏里的厮杀和血腥，反而为被收购公司提供了增值。分众的资本和资源开始向人们展现这样一个新的却具有强大影响力的传媒的实力，通过收购，分众传媒在收入和利润水平上实现迅速显著的提高；另一方面，在分众传媒母公司的支持下，被收购公司都获得了极强的爆发力，表现均超出预期目标。如2007年3月收购的好耶，收购前一年的年营业收入仅为5亿元，而收购后仅仅6个月的营业收入就已经超过了前一年的全年营业收入。

如今，作为中国最大的数字化媒体集团，分众传媒横跨数字户外、互联网广告和手机无线三大平台，同时还在潜心研究其他具有巨大潜力的数字新媒体，今天的分众已经进入中国100多个主要城市，每天覆盖超过3亿都市消费人群，市值高达70亿美元，上市后的连续10个季度中，其总营收一直保持着100%以上的增长；两年间，其市值增长了10倍。美国东部时间2007年12月24日开市时，分众传媒正式进入纳斯达克百强成分股，成为第一个被计入纳斯达克100指数的中国广告传媒股。

2006年初，分众传媒最终一统江湖成为中国楼宇电视霸主的时候，江南春曾声称“还看不到巅峰”。如今尽管放言“分众传媒已经没有竞争对手”，但江南春依然没有到达巅峰。正如他宣称“并购没有尽头”，他多元的整合将没有尽头，他有着那么多奇妙创意的大脑也不会停止思考。2008年以后的分

众，一个正在高速成长的数字化传媒集团将充满悬念，令人期待！

此次改版修订吸收了广大读者的许多宝贵意见，在此要感谢大家的关心和支持；还要感谢分众传媒公关部 Jeanne Wu，我的助手刘艳静小姐，她们帮助收集了大量的资料，做了大量的文字辅助工作，感谢她们的辛勤劳动！

刘世英

于北京西钓鱼台

2008年3月

总序 梦想年代

1992年，当星巴克股票在纳斯达克上市时，霍华德·舒尔茨春风得意地告诉整个世界：“我是一个梦想者”，日后星巴克果然成为世界商业的奇迹，而当保罗·阿伦与比尔·盖茨漫不经心地玩电脑时，其不着边际的梦想在某一天弄出了微软这个全球最大的商业怪兽。

知识经济时代，梦想年代，一切皆有可能。

梦想者的思绪不会停顿，梦想者的灵感源泉也不会枯竭，只是当梦想飘荡到中国大陆的上空时，粉红色的梦幻变成了金色的辉煌。

中国经济的整体“牛”市，使许多青年“财”俊的诞生成为顺其自然、水到渠成的过程。尽管他们活跃于不同的领域，“把玩”着属于自己的战略技巧，但他们却有着共同的执著性格和一颗追寻梦想的勇敢的心。

当然，成功与失败此消彼长与亘古碰撞，意味着梦想中总是有人欢笑有人忧。有实现梦想的达人，但更多的人则是从梦想的巅峰失足跌落，或从梦想的破灭中失声惊醒而尝试着重回梦想。

“棱镜”原本为一物理学术语，意指复合光透过“棱镜”分解为光谱，以“棱镜”对人对事进行多维的解析是我们追求的目标。所以，我们陆续推出的“梦想年代，财智人生”系列丛书大抵会有一个中心：“聚焦财智人物”，两方面基本内容：其一，演绎各业界“大腕”中脱颖而出的领跑者的精彩人生，展示梦想年代的亮丽风采，并追寻其成功的背后；其二，也不忘拾遗补缺，将失败的例子透析给读者，知其然，亦究其所以然，使读者避开梦想的陷阱，更加接近于成功。

格物致知。以史为鉴，历史是洞明得失的镜子；以人为鉴，他人之经历是问鼎巅峰的捷径。时势造英雄，人生是个大舞台。在这个梦想年代，谁都可以拥有自己的梦想，谁都可能实现自己的梦想，你也不例外。

杨伟光序 成功始于创意

阅毕撰写江南春创业成功的书，心中激荡着一种豪情：中华儿女是富有创新精神的。中共中央提出的要建设创新型社会，将会催生无数江南春式的精英人才。

商界奇才比尔·盖茨说：“最美好的财富人生始于个人敢于行动的气魄。”江南春无疑具有这种气魄。

“志立则气盛”，儒雅的外表掩盖了江南春内在的强韧与果敢。于是，在这个媒体行业进入到激烈动荡、躁动不安的战国时代，江南春发起了一场颇具个人特色的“荷马史诗”般气势雄浑的媒介之战。

光有勇气，只能称之为“匹夫”。经营者只有从事创新活动才能成为企业家。江南春的成功始于“创意”。当今时代已进入创意经济时代，优秀的创意可以转化为巨大的生产力。

如果说勇气、创意是铸造江南春成功的关键词条，那么坚韧不拔的执行力与勤奋刻苦就是成就江南春辉煌的金科玉律。王国维《人间词话》讲人生奋斗须得超越三境界：“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望断天涯路”，“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”，“蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”。弹指十年，如白驹过隙，不知江南春的拼搏经历到达了哪个阶段，但“人生到处知何似，应似飞鸿踏雪泥”。一生活出三生精彩的江南春或许如袁中郎所云“凡物酿之得甘，炎之得苦，唯淡也不可造”。

此书叙述了江南春和他的分众传媒神话般的成功经历，从书中更可以小见大、管中窥豹，以之折射和焕发更多青年才俊的创业激情和成功人士的感悟。不管怎样，心有多大，人生舞台就有多大，唯愿所有怀勇气、创意和勤勉的年轻人梦想成真，成为当代中国创新的英才。

(杨伟光，原广电部副部长、中央电视台台长)

黄升民序 传媒领域亦江湖

有人的地方就有江湖，武林是个江湖，广告传媒界也是一个江湖。有江湖的地方就有争端恩怨，有江湖的地方就有顶天立地的绝世英雄，而江湖的生存规则只有12个字——“物竞天择，弱肉强食，适者生存”。

2005年的中国户外传媒领域，江湖纷争看得直叫人眼花缭乱而又心惊胆战。若干一流、非一流的广告传媒公司演绎了各有千秋的“武林传记”。

2005年的传媒江湖，出现了一个盖世豪侠。正所谓乱世出豪杰，时势造英雄。广告传媒成就了江南春的大侠威名，江南春也不负众望掀起一场场江湖的“腥风血雨”。他出招诡秘而且凶狠——吞框架，并聚众，对众多江湖弱者“赶尽杀绝”，甚至“斩草除根”；他步伐凌厉却也疾风迅驰——从成立到上市，再到呼风唤雨，笑傲江湖不过短短两年时间，他树敌颇多如东方明珠之流，却又深得武林名门追捧，包括软银、鼎晖在内莫不对其青睐有加。

于是，2006年的一天，这个叫江南春的江湖“新秀”，在闯荡江湖十余年后成为楼宇液晶电视广告界的武林盟主，号令包括框架媒介、聚众传媒与分众传媒在内的各路英雄，一时间，江湖安宁许多。

可是，没有厮杀的江湖不叫江湖。分众并购聚众后，江湖看似平静，但江湖片刻的无息或许正酝酿着更猛烈的暴风骤雨。2006年以后的江湖上演了更多精彩。

(黄升民，中国传媒大学广告学院院长、博士生导师，《媒介》杂志总编辑)

初版序

世界变化的速度快得让人炫目。2005年是“超女”火暴的一年，也是江南春事业走向巅峰的一年。

同样是在这个令人眼花缭乱，无法跟进的e时代，一夜暴富这种看似小概率的奇迹事件几乎天天在我们的身边不断上演。2005年7月13日，分众传媒登陆纳斯达克股市，创造了一个广告人一夜之间成为亿万富翁的神话：当时拥有30%股份的公司创始人兼CEO江南春身价暴涨，接近至3亿美元，同时他还应邀接响了纳斯达克开市的铃声，由此成为受此殊荣的第一位国内企业家。随后，分众传媒接连并购框架媒介、聚众传媒、Dotad、Allyes……数次刷新中国媒体并购案的最高金额纪录。分众传媒不仅在户外视频广告市场“一统江湖”，更在上市后的两年内将业务拓展至更加广泛的全数字化媒体领域。

对于绝大多数中国人来说，江南春也许还是一个“突然”冒出来的年轻富翁；而对于分众传媒，许多人还是比较陌生，但若经稍微点拨，他们会恍然大悟——原来分众早就在身边，电梯口的液晶广告视屏就是分众的杰作。同样让人惊讶的是，分众传媒只有4年历史，而江南春本人，年龄只有34岁。

如果说江南春领导分众传媒是其商海拼杀十余年的辉煌战利品的话，那么我们就有理由相信，分众对于江南春本人的意义，在某种程度上早已经超越了一般人的想象。在江南春一步步谨慎而小心地塑造分众的同时，分众也在潜移默化地塑造着、甚至是重塑着江南春本人。

江南春天马行空，特立独行，做人做广告都达到凡人难以望其项背的高度及境界。难怪有人戏称江南春是中国广告界的“超级男生”——“虚荣”、年轻而又多金。比照江南春精彩纷呈的人生历程，这样的称谓在某种程度上相当贴切。他谈吐幽默，妙语连珠，反应敏锐，装束得体。玩诗歌，江南春风花雪月，独具风骚；做传媒，江南春如日中天，不可匹敌。

在当今中国的广告企业中，分众传媒是一个创业的神话，也是整个广告

行业津津乐道的热门话题，因为分众传媒帝国的崛起仅来源于一个简单创意，江南春本人经常说的那句“创意创造生意”也成为一句创业名言。做大楼宇电视广告的创意起源于4年前江南春在上海徐家汇太平洋百货电梯门上看到的广告海报，他突发奇想，要让海报变成电视。接下来的两年多里，就是在这些被广告人忽视的电梯旁，他费尽心思只做了一件事——让他的液晶电视广告机遍布各个城市的商务楼宇。再后来的一年多时间，他带领分众传媒相继进入销售终端、公寓社区、互联网、手机等多种传播时空，始终领跑中国新媒体行业。

究竟是什么让一个企业在如此短暂的时间内迅速崛起，而这位年轻的CEO又是如何快速成长为坐拥几十亿资产的中国第二代企业家的领军人物？在江南春成功背后隐藏着什么样的故事呢？从大学就开始创业的江南春像许多成功人士一样，有着颇为传奇、曲折而又波澜壮阔的创业经历。作为江南春特聘的高级媒介策略顾问，我经常被江南春的激情、才情、自信和执著所感动，心中总有一种萌动，想把江南春本人和分众传媒崛起的故事写出来，让更多的人去读江南春，去读分众传媒，从而领悟成功的真正含义。本书的写作得到了江南春谨慎的配合，但他主张少写个人，多写分众传媒。的确，江南春“没有生活，只有工作，工作是唯一的乐趣”，分众传媒就是他生活的全部。所以，本书没有多少风趣的生活故事可供分享，但为你揭示了分众成长、成功的轨迹和奥秘，以及你看到江南春为之付出的太多太多。

在本书脱稿之际，江南春寄语年轻的读者：“我想有五个词与大家分享，那就是激情、创意、信心、态度、细节：尽量在自己青春岁月里培养和挥洒自己的激情，不断地用激情尝试和实践自己想要做的事情，用更多的创意来丰富生活，因为创意面前人生的效率和浓度是不同的，充满信心地做人、做事，信心可以感染他人更能够感染自己，保持正确的处事态度，因为它是关乎动因的，会影响你根本的思考方式和行为方式；另外，在尝试的过程中去学习去观察细节、控制细节，对细节的关注可能是做任何事业都必不可少的一种素质和能力。”

在本书写作的过程中，我得到了全国政协常委、科教文卫委副主任，中国文联副主席、中国电视家协会主席，原广电部副部长、中央电视台台长杨

伟光先生和亚洲资本论坛主席李俊先生的热情鼓励，分众传媒副总裁嵇海荣、公关部武小静、吴霏，江南春秘书薛佩诺等给予了我许多帮助。我的朋友陈新华、王永前，我的同事证明、小吴、文辉、良忠、爱虹等都帮助我做了许多工作。本书完稿后，中国传媒大学广告学院院长黄升民先生，《蒙牛内幕》作者、著名策划人、蒙牛集团副总裁孙先红先生，龙之媒广告文化书店董事长徐智明先生，香港太阳生物科技董事、原汇源集团营销副总裁何传利先生，香港展生集团中国区营销总裁、原娃哈哈集团策划总监肖竹青先生百忙中审读书稿，并热心向读者推荐，真诚地感谢他们。

现在的世界，成功只属于那些不断学习、不断奋斗、不断创新的人。我想，这本书用真实的案例告诉你的不仅是有趣的创业故事，还有许多发人深省的管理艺术、竞争谋略、处世哲学——别人的成功，或许就是明天你的成功，此书给你的最大价值在于此，我写此书的初衷也在于此。我希望本书能给企业管理层、广告界、传媒界、营销界的朋友一些有价值的借鉴和参考，给大学生和有志于创业的知识青年以有益的启迪。

是为序。

刘世英

于北京西钓鱼台

2006年6月

目 录

总 序 梦想年代 XV

杨伟光序 成功始于创意 XVII

黄升民序 传媒领域亦江湖 XIX

初版序 XXI

第一章 江南春谱写的传媒神话	1
真实的神话：敲响纳斯达克开市响铃中国第一人	2
时势造英雄：江南春开创中国分众传播新时代	4
天生的赢家：分众统领中国楼宇广告市场	6
更大的雄心：从生活圈媒体群到数字化媒体集团	8
第二章 创业伊始：江南春的永怡之旅	17
春风劲吹江南——初生牛犊不怕虎	18
■ 学生时代的校园诗人	18
■ 精心策划的成功竞选	21
■ 为还“巨债”初闯广告业	24
■ 兼职也疯狂	26
永怡传播催生的广告天才	29
■ 掌舵永怡	29
■ 工作狂、广告狂	30
■ 笑傲“上海滩”的IT广告霸主	31
巅峰中的终结——永怡痛并快乐着	34
■ 超级垄断遭遇现实瓶颈	34
■ 永怡多元化战略的残酷幻灭	35

第三章 一朝分晓：分众传媒横空出世	43
思维突破口	44
■ 书屋中的痛苦徜徉	44
■ 陈天桥一语点醒梦中人	46
■ “空巴士”理论	48
阵痛后的创意火花	49
■ 电梯带来的绝妙灵感	49
■ 千辛万苦的推广	51
■ 分众呱呱坠地	52
■ 起名亦有道	54
化“无聊”为利润	54
■ “无聊产业”盛行的年代	55
■ 分众也“无聊”	56
■ “无聊”的价值	58
■ “在创意面前，生意是不平等的”	59
■ “分众不需要内容”	61
第四章 开垦处女地：市场与资本一个都不能少	67
如坐针毡：楼宇电视遭遇资金危机	68
■ “激情燃烧的岁月”	68
■ 跑马圈地背后的资金规则	69
■ 敢问路在何方？	71
柳暗花明：软银雪中送炭	72
■ 一个 50 亿前景的故事	72
■ 拿什么来吸引你，我的伙伴？	73
■ 逆境中，软银伸出橄榄枝	75
■ 苦尽甘来：寒冬过后是暖春	78
春风得意：分众疯狂跑马圈地	80
■ 不圈地，蜻蜓点水怎追国际广告巨人？	80

■零售终端：分众垂涎的又一块蛋糕	82
■疯狂下的理智：江南春不到陌生的市场	83
第五章 征服纳斯达克：分众神话美国上演	91
敲响纳市开市铃的中国企业家第一人	92
■到纳斯达克去！	92
■绣球为何抛给了纳斯达克？	93
■纳斯达克上一颗“虚荣”的中国心	94
■江南春的上市“遗憾”	96
分众不是泡沫 上市不是终点	97
■上市，分众不是一个优雅的泡沫	97
■上市归来，依旧不变的是忙碌	98
分众搭建媒介金字塔	99
■“我要的是白天”	100
■从“剑指高端”到“剑指终端”	101
■赢在超级终端	102
第六章 征战：分众五大并购记事本	111
并购框架：快乐只比初恋少一点	112
■迟到的收购	112
■发生在两个朋友之间的并购	113
■实力剧增：分众在聚众后院放火	114
并购聚众：两个强劲对手的兄弟整合	118
■聚众“从天而降”：是福？是祸？	118
■化敌为友：冤家一笑成亲家	119
■双剑合璧：分聚整合谋求抵御外敌	121
■借势升云：新分众席卷户外视频广告市场	122
收购凯威点告：分众传媒点击手机广告市场	125
■3 000 万美元的收购	125

■ 吹响无线广告市场冲锋号	126
■ “这个领域非常符合我们的‘分众’传播理念”	128
■ 并购好耶：“我打好耶主意已经很久了”	129
■ “江海合流”：水到渠成的并购	130
■ “嫁”入豪门：朱海龙身价飙升	131
■ 喜从天降：VC 获超 60 倍回报	132
■ 无限遐想：分众涉足互联网广告	134
■ 并购玺诚，一统卖场终端市场	137
■ 上市前一刻，玺诚转投分众怀抱	137
■ 一举三得，卖场市场格局大改	139
第七章 纵横聚焦：分众的多品牌整合	153
■ 并购，让分众如此美丽	154
■ 并购，让分众走近新媒体版图	154
■ “一只脚已跨进传媒发展的未来”	156
■ 整合，滚雪球般的规模效益	157
■ 纵向深耕：并购容易，整合也不难？	158
■ 文化整合：容多少君子不同？	159
■ 人员整合：需不需要裁员？	160
■ 品牌整合：多产业如何消化？	162
■ 纵横交错：请看分众这张网	164
■ 纵横坐标系：分众的数字化网络	164
■ 广告疲劳：拿什么吸引下一只眼球？	165
■ 数字电视广告：数字新媒体的下一站？	167
第八章 赢之道：分众成长的七大战略	175
■ 定位战略	176
■ 定位是企业战略的起点和终点	176
■ 准确定位：分众要有所为，有所不为	177

■ 灵活变通：分众选择长期适应与短期稳定	179
资本战略	181
■ 这是个资本说话的年代	181
■ 分众资本战略之“拿来主义”	182
■ 分众资本战略立竿见影	183
资源战略	184
■ 抢占楼宇资源：“快”就一个字	184
■ 资源扩张后的分众媒体平台	186
聚焦战略	187
■ 聚焦战略：只有一个“概念”	187
■ 四两拨千斤：分众聚焦战略详解	188
■ 分众聚焦战略启示录	190
服务战略	191
■ “澄清”服务内涵，彰显战略个性	191
■ 有口皆碑：剖析分众服务战略	193
■ 服务战略：不只是付出，更多的是收获	195
人才战略	196
■ “招揽人心”，分众浪里淘“金”	197
■ “笼络人心”，分众卧虎藏龙	197
■ “经营人心”，分众绝不为渊驱“鱼”	199
■ “留住人心”，分众人同舟共济	200
投资战略	201
■ 自省于心：江南春“无歉于心则加勉”	201
■ 隔山打牛：分众打赢投资歼灭战	202
第九章 从生活圈媒体群到数字化媒体集团	209
生活圈媒体数字化	210
■ 打造一个分众化的生活圈媒体	210
■ 卖场终端联播网：分众押宝大卖场	211