

江南春

创意创造生意

Jian

从学生诗人到亿万富豪的创业传奇

Nan

从广告销售员到“新媒体教父”的创意思维

Chu

文信平 / 著

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

江南春

创意创造生意

Jian

从学生诗人到亿万富豪的创业传奇

Nan

从广告销售到“新媒体教父”的创意思维

Chu

文信平 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

江南春：创意创造生意 / 文信平著. —北京：中国经济出版社，
2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8825 - 5

I. 江… II. 文… III. 广告公司—企业管理—研究—中
国 IV. F713. 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 161490 号

出版发行：中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www. economyph. com

策划编辑：陈 骝

责任编辑：陈 骝 (E-mail: chenliu_ bj@sohu. com)

出版咨询：13621098588

责任印制：石星岳

封面设计：耀午书装

经 销：各地新华书店

承 印：北京金华印刷有限公司

开 本：710mm × 1000mm B5

印 张：14.5

字 数：194 千字

版 次：2009 年 1 月第 1 版

印 次：2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 8825 - 5/F · 7793

定 价：39. 80 元

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

作者序

每一个时代的文化都有其鲜明的特征。

1200多年前，身着袍衫手捻长髯的人们吟诵着“千里莺啼绿映红，水村山郭酒旗风”，那是一个诗意盎然的时代。而今天，当我们在百度上搜索“江南春”这个词的时候，杜牧的绝句不再是第一排名，映入眼帘的是：IT人士江南春、江南春的BLOG、财富人生系列专题江南春……直到第八位，我们才看到这首从小就会背诵的《江南春》。

从江南春扬名到现在，不过短短3年多时间，却已经超越了流传千古的诗篇——这彰显了我们这个时代的特征：**创意创造巨大价值，创意拥有惊人的财富爆发力。**

江南春带领下的分众传媒公司，借助创意的强大助推力，在短短的时间里登临一个又一个事业高峰，成为中国城市生活中最具商业影响力的主流传媒平台之一。而拥有一个诗情画意名字的江南春，也成为了从诗意到创意的一个创富传奇。

1

江南春其人和他所创立的分众传媒一样，不仔细研究就无法探明其究竟。2005年7月，江南春携数十亿身价从纳斯达克归来，开始真正闻达四海的时候，外界从他富有诗意的名字，推测其出身书香门第，自

幼饱受传统文化熏陶。

事实上，江南春和大多数在上海长大的孩子一样，出生于工薪家庭，父亲是一位严谨的财务人员，母亲是一个小创业者，曾成功地经营自己的店铺。对于自己“源远流长”的大名，江南春说纯属巧合。

“我姓江，我们家是朝南的，我是春天生的，所以我叫江南春，‘南’说的是空间，‘春’说的是时间，‘江南春’只是一个时空概念的名字。”

1991年，18岁的江南春考入华东师范大学中文系，生活在他眼里像一幅诗卷一样展开。曾经获得过上海市作文竞赛一等奖的江南春开始了自己的诗人生涯，准备做一个米兰·昆德拉或者博尔赫斯那样的人物。他会写出“用一支玫瑰堵住你燃烧的嘴唇”这样的诗句，贴在女生宿舍的门上，或者用整个下午留心前桌的女生，并郑重地为她写下评语。

“在傍晚我通常都会鼓足勇气到学校舞厅涉足一场爱情或者被轻易地拒绝，无论怎样，待到月黑风高之时，我一定独自回到寝室，轻轻松松写起小诗。”

凭借在诗歌方面的天赋，江南春顺利地成为师大“夏雨诗社”的社长。大二的时候，又凭借自己的精心策划如愿以偿地提前一年当选学生会主席。这一切，都充分地满足了江南春的虚荣心，也显示了他整合资源为己所用的出色能力。

但很快，江南春意识到，对于心仪的女孩来说，那些梦幻般的诗歌不如礼物更有吸引力，而礼物又不如那个摩托车上挂两个大音箱的礼品店老板更引人注目。江南春决定弃笔从“商”，做一个个体户，重新获得“虚荣的市场”。

1994年，还在读大学的江南春创办了分众传媒的前身——永怡传播公司，自此与自己的诗人生涯挥手告别。这或许是江南春最重要的一次人生转折，告别一个失败的诗人，走向一个成功的商人。这个转变也是我们这个时代的重要特征之一。在一切以经济建设为中心的时代背景下，商业所催生的英雄无论在社会贡献还是影响力上都要远远大于诗人。

但是，从诗人到商人，江南春经历了从大喜到大悲的跌宕起伏。在永怡的8年浮沉，江南春也曾走到了看似山穷水尽的地步。直到一次偶然的机会，江南春在小小的电梯口“灵光乍现”，才窥见事业的柳暗花明。

2003年5月，江南春成立了分众传媒，开始向自己发现的“蓝海”——楼宇电视广告进军。随后发生的一切都是在媒体的闪光灯下完成的：

2005年7月，分众传媒股票（Nasdaq：FMCN）在纳斯达克正式挂牌交易，融资总金额达1.717亿美元，创下中国概念股在纳斯达克融资规模之最。

2005年10月，分众传媒以1.83亿美元的价格收购框架传媒100%股权，使分众传媒新增高档公寓媒体资源。

2006年1月，分众传媒以3.25亿美元合并聚众传媒，中国最大的户外广告平台浮出水面。

2006年3月，分众传媒以3000万美元收购手机无线广告运营商凯威点告，正式启动手机广告战略。

2007年3月，分众传媒以2.25亿美元收购好耶广告，踏入了中国

增长最快的广告市场——在线网络广告市场。

2007年12月，分众传媒斥资1.684亿美元现金买下了国内最大的卖场电视广告运营商——玺诚传媒。

分众传媒从成立到现在，短短5年时间，就完成了横跨户外、无线和互联网三大领域的战略布局，而且在每个领域中都占据主导地位，成为中国最大的数字化户外媒体帝国。吴晓波曾经在《大败局》中预言了“中国企业界激情年代的终结”，而江南春演绎的“分众聚变”无疑是广告史上又一段“激情燃烧的岁月”。

3

当然，本书并不是想要重复江南春那些人们耳熟能详的事迹，也无意搜集一些江南春的奇闻趣事来满足读者的好奇心。我们试图以江南春的言论为核心，从他的职业生涯中挖掘出一些与众不同但具有普遍指导意义的思维方式和经营智慧，比如：

江南春说：**你应该自己创造一个产业，然后快速地在這個产业确立垄断地位，只有这样，你才能真正把所有竞争对手甩在后边。**这句话值得中国所有挣扎在红海中的企业家和准备创业的人深入思考，跟在别人后面将永远没有出路。

他说，**作为一个合格和优秀的市场开拓者就需要教育这个市场。**分众传媒在相对其他领域比较混乱的户外广告市场给其他广告公司树立了榜样，确立了市场先行者的行为准则。既不过度开发，也不恶性竞争，而是努力建立一种良好的市场秩序，在市场逐步成熟的过程中，企业也获得了丰厚的回报。

他说，**“圈钱”不是一件坏事。**这显示了当代中国企业家的磊落气魄，让国内外的投资者对中国企业家的道德素质和职业素养有了更高的

评价，同时也为那些在资本市场上“圈”到钱的企业做出表率。

他说，**分众不是江南春一个人的分众**。2008年3月江南春卸任分众传媒 CEO，让管理经验更丰富的谭智主持公司日常工作，他自己从管理工作中脱身出来，把更多精力放在自己更擅长的企业战略规划以及对新领域的研究和分析上。江南春是传媒行业第一个试图在公司里抹去自己烙印的创始人。

4

江南春创办的分众传媒，对于中国的广告产业有着重大意义：

首先，它是一种全新广告模式的开拓者、先行者。“分众”理念代表着未来的广告趋势，而分众传媒借此深入挖掘了广告市场的潜力，极大地提升了户外广告的价值，并在多个领域做出了有益的尝试和探索。

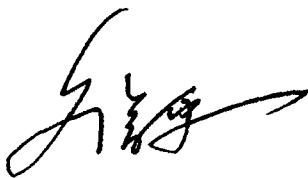
其次，它是具有极强前瞻意识的市场教育者。分众传媒以其规模化经济优势，在市场上进行一系列整合，净化了市场环境，率先制定了行业标准，并较早地实现品牌管理。这些行为优化了国内广告资源的配置，加速了户外广告市场的成熟。

再次，它还是中国本土品牌的一面大旗。不管全球经济一体化理由多么正当，趋势如何明显，人们总还是希望看到联想收购 IBM 的 PC 业务，不想看到汇源并入可口可乐。在当前外资大举入侵，本土企业纷纷投入外资企业怀抱的时候，联想、分众传媒、阿里巴巴这些本土强者为我们的民营企业树立了自信的大旗。

江南春自言是“草根创业者”，他的经历对那些准备创业或者正在创业的人很有借鉴意义。比如他提出的“无聊经济”理论、“空巴士”理论，以及他突破性的思维方式，大胆的实践精神，勤奋的工作作风等，这些成功“基因”应该在更多的中国企业家的身上发扬光大，并

且“遗传”给后来的创业者们。我们希望这本书能够担任起传承优秀基因的角色，我们也将时刻关注：

谁会是下一个江南春？谁会是被誉为 21 世纪最后一个暴利产业的新媒体的又一个草根创富英雄？

A handwritten signature in black ink, appearing to be '江南春' (Jiangnan Chun), written in a cursive style.

2008 年 8 月 15 日

作者序

第1章 创意时代

创意,是戴着镣铐的完美舞蹈 / 3

世上从不缺少生意,缺少的是发现生意的创意 / 6

从“变态”、“出轨”再到“空巴士”理论 / 9

绝不能把创意等同于天马行空的胡思乱想 / 12

创意面前,生意是不平等的 / 17

第2章 分众化浪潮

重新划分消费者的分众化时代已经到来了 / 22

分众传媒天生就站在客户的旁边 / 25

傻一点,执著一点,在一个地方挖到底 / 28

第3章 分众式营销

成为一个“鼻子比脚步更快”的公司 / 33

你只能说你不看,不能说你看不到! / 37

精准营销:精准、更精准一些 / 39

以更多的广告形式推广“分众”理念 / 41

第4章 渠道为王

只做渠道,不做内容 / 47

分众传媒的成功是速度制胜的完美诠释 / 50

渠道扩建策略:横向延展,纵深挖掘 / 54

第5章 未来机遇

中国广告业已经走过了三个发展阶段 / 60

未来广告媒体不可忽视的四大发展原则 / 62

数字化媒体较之于传统媒体的四个优势 / 65

未来传媒领域的若干个机会 / 67

第6章 开疆辟壤

市场开拓者应该同时也是市场教育者 / 77

别人的错误不应成为我们走向成功的绊脚石 / 82

审时度势,突破思维的窠臼才能找到出路 / 84

自己先替代自己,而不是被别人替代 / 87

第7章 并购法则

并购三要素:增值、战略、坚决 / 93

每一次并购,至少有90%的把握我才去做 / 96

谁最可能替代你,你就先把谁的位子占了 / 98

第8章 双赢才是目的

与“聚众”合并是为了避免双输局面 / 103

关于企业间竞争的“七五”模式 / 106

重视对管理层、文化、人力资源的整合 / 108

并购带来更多优势和更大的成长点 / 112

与其两败俱伤,不如帮人一把 / 115

第9章 与资本共舞

- 好故事才能获得一流 VC 的青睐 / 123
- 一流的投资商投入,二流的投资商投资项目 / 126
- 有的时候,选择就意味着放弃 / 128
- 增长动力来自投资者的预期压力 / 132
- “圈钱”是一件好事情 / 134

第10章 权力源自责任

- 我肯定是中国最努力的 100 个人之一 / 141
- 一旦放弃,你将无法知道你离成功有多近 / 144
- 如果不懂得欣赏和学习别人,很快就会落后 / 146
- 领导者尤其应该常常保持自省的姿态和心态 / 149
- 只顾往前跑,跑到你的竞争对手统统都消失 / 151
- 战士的战斗精神,是可以永存的 / 154

第11章 人才是头等大事

- 人才占有率就是一个企业的市场占有率 / 159
- 我们以选接班人的态度招募新人 / 162
- 把一个普通人训练成一个天才 / 164
- 分众不应该是我江南春一个人的分众 / 166

第12章 锤炼团队执行力

- 民主集中制是千真万确的真理 / 171
- 实现一个美妙创意依靠的是持久的执行力 / 173
- 建立两种很重要的机制:信任机制和沟通机制 / 178
- 统一价值观,而不是去统一执行 / 180

第13章 短信门事件

反思“短信门”: 早出事比晚出事好 / 185

无线广告市场前景广阔, 但现在为时尚早 / 189

在探索中尝试失败, 在失败后继续探索 / 192

第14章 在质疑中前行

存在“适度挑战”才能创造文明 / 199

我们的备战一定要为未来而战 / 203

我更适合于从事产生创意的工作 / 207

附录: 江南春与分众传媒大事记 / 213

参考文献 / 216

后记 / 217

Focus Media

·江南·春·创意·创造·生意·

第 1 章

创意时代

世上从来不缺少美，缺少的只是发现美的眼睛。世上也从来不缺少生意，缺少的只是发现生意的创意。

无论地球是向左转还是向右转，有一个时代的脚步声清晰可闻，它的名字叫“信息时代”，或者“创意时代”。

2006年，著名经济学家约翰·霍金斯在他的著作《创意经济》中写道：创意经济现在每天创造220亿美元的产值，并以5%的平均速度递增，在有些国家增长得更快，美国为14%，英国为12%。

从那时候到现在，这些数据每天都在以令人意想不到的速度向上攀升，这也意味着，一股巨大的创意经济浪潮正在席卷全球，创意已经成为时代发展最强大的引擎。

在日本，创意的口号是“独创力关系到国家兴亡”；在韩国，“资源有限，创意无限”的创意总动员成就了三星、LG等著名国际品牌；而在美国，托夫勒的观点鲜明而充满激情：“资本的时代已经过去，创意的时代已经来临……”

创意，在各个国家迸发出巨大的爆发力，成为了撬动一国经济的杠杆。创意经济已经成为当今世界的经济主流。

中国也正在从“中国制造”走向“中国创造”、“中国创意”，譬如马云改变了在全世界经商的模式，通过阿里巴巴和淘宝网，每个人都可以成为商人；而江南春为广告赋予了新的智慧，让每个人都看到了商业新的可能。正如他所说：

在传媒行业，需要天马行空的想象力，这些形成创意的想象力是广告市场的生命源泉，否则市场就是一潭死水。

尤其当大家都在竭尽全力争夺传播资源的时候，创意就变得更为重

要。引申开去，创意之于生意，会起到“四两拨千斤”和“以一当十”的奇效，从而带来巨大的商机和非凡的商业利润。

分众传媒的起源和成功，就是这样一个创意造就的商业奇迹。

创意，是戴着镣铐的完美舞蹈

毫无疑问，这是一个信息大爆炸的时代，同时更是一个创意大爆炸的时代，所以才会有百度（www.baidu.com）上对于“创意是什么”的一堆光怪陆离的解释：“创意是对传统的叛逆；是打破常规的哲学；是大智大勇的同义词；是一种智能拓展；是一种文化底蕴；是一种闪光的震撼；是破旧立新的创造与毁灭的循环……”

创意是什么呢？江南春说得很简单：

我觉得创意是镣铐下的舞蹈。

江南春用诗化的语言形象地解释了他对“创意”的理解，联系众传媒的发展历史，这一理解的背后颇有一番缘由。

2000年，不到30岁的江南春已经在广告界闯荡了8年，凭着自己的聪明才智和不懈努力，他创办的永怡传播成为了上海IT领域最大的广告代理商，占据了95%以上的市场份额。在这一年，尽管灾难的预兆已经在国外显现，但永怡的营业额还是突破1.5亿元人民币，当时永怡公司内部最流传的两句口头禅，一是“赢怕了”，二是“账号满了”。

可以说江南春是十分幸运的，他正好赶上了中国广告业发展的第一个黄金十年。据中国国家工商行政管理总局统计的数据表明，1991年至2000年的十年间，中国广告经营收入以平均每年增长39.73%的速度发展，到2000年的时候中国广告花费达到近800亿元。如此巨大的一块蛋糕，很多广告公司都赚得盆满钵盈。

江南春的永怡传播也不例外。永怡凭借2000年突破亿元的营业额，成

为中国广告行业的 50 强企业之一。然而，永怡的业务链却十分脆弱，它的主要收入来自包括证券之星、LYCOS、CTIP 在内的 7 家网站的广告代理，这就把永怡这个土生土长的广告公司和刚从国外席卷到国内的互联网产业紧紧地捆绑在了一起。

2000 年初，纳斯达克市场上的互联网企业开始做自由落体运动，紧接着拖动所有的高科技企业——通信、软件、半导体、PC 一起跳水。到 11 月底，纳斯达克指数跌破 2600 点大关，从 9 个月前 5132 点的历史高位上下跌了近 50%。

大洋彼岸的中国也已经感受到了腥风血雨的气息。2000 年国内媒体转载和引用率最多的论断是：到 10 月份（或年底），国内 80% ~ 90% 的网站将要倒闭。中国互联网的冬天即将来临。

泡沫总是在它最大最美的时候破灭。2000 年冬天过后的上海，伴随互联网经济泡沫的破灭，永怡传播也遭受了致命的打击。给江南春的感受就是这个昨天还好好的产业一夜之间就崩溃掉了，7 个互联网客户荡然无存，永怡失去了几乎是唯一的收入来源。但是，这个时候的永怡已经不是当年江南春带着几个人东奔西跑的永怡了，巨额的营业收入之后是相应巨额的运营成本，公司当时还从奥美、智威汤逊等一流 4A（美国广告公司协会 American Associato of Advertising Agencies）广告公司聘请了多名创意人员过来。要维持公司的正常运转，就必须守住 1.3 亿 ~ 1.4 亿元的年均营业额。

2001 年这一年，江南春又重新回到了销售员的岗位，他带领团队参加了各种各样的比稿会，其艰辛可想而知。江南春后来这样描述那一年的工作：

我们只能以拼命的方式疯狂地工作。2001 年是我们最辛苦的一年，等于是在糖水里泡大之后，突然掉进苦水里了。那时候特别痛苦，大家非常努力地去开拓新的市场，连餐馆的广告都接了。