

► 财富人物 | Caifurenwu

江南春：反思分众这四年



江南春结婚照

2003 年创立分众传媒,2005 年登陆纳斯达克,2008 年以 80 亿美元市值成就纳斯达克市值第一的中国概念股——这样一飞冲天式的成功,完全颠覆了前辈如柳传志、南存辉等企业家卧薪尝胆数十年方成大器的创富路径。资本的力量似乎是无穷的。

再见江南春,他说话语速依然很快,依然激情四射,连手机都还是用的 4 年前那款——据说连发短信都已经不太灵便。记者问他最大的改变到底是什么,他沉吟半天才说:“分众不会再谈什么数字媒体集团。”这是 4 年来,他得到的最大教训。

在那些比以往任何时候都要剧烈的动荡、起伏、阵痛和变迁背后,他在思考些什么? 又改变些什么?

压力下疯狂的并购

凭借资本的力量,2005 年登陆纳斯达克仅仅 3 个月之后,分众就以 1.83 亿美元收购框架传媒;2006 年 1 月,又以 3.25 亿美元合并聚众传媒。这是两次成功的收购,此后,在楼宇电视广告运营市场上,分众再无对手。

但是与此同时,江南春也陷入了一个“怪圈”。

一方面,资本市场的期待被放大了。“分众式的并购扩张”甚至成为 2007 年前后投资界最热门的词汇之一。这种必须要推动股价前进和维持高成长率的压力,压迫着江南春。面对记者的追问,他回忆:“当分众处于

市盈率 30 倍的水平,以 6 倍溢价收购一家公司以后,可以立即提高每股收益率。”收购成了他消化压力的最快途径。

另一方面,前两次收购的成功,也刺激了江南春。他感到自己有能力尽快做大。

就在这种种外力内因的推动下,江南春宣布,要打造“中国最大的数字媒体集团”。从此,分众开始一系列大手笔收购。短短两三年,江南春收购了 60 多家公司,其中手机广告公司高达 9 家,总耗资近 1 亿美元,互联网广告公司 7 家,耗资近 5 亿美元。

这无疑是资本市场孜孜以求的“传奇”,分众登陆纳斯达克之初,市值仅为 7 亿美元,直到 2008 年初超过 80 亿美元市值,短短两年半,膨胀了十倍不止!然而这也是资本市场再典型不过的悖论,不过一两个月,江南春便置身于风暴的中心。

为诱惑“埋单”

事实上,当时不仅是手机、互联网广告,分众的触角早已伸到户外广告牌和广告屏、影院内的电影映前广告,甚至加油站数字广告屏等。它看上去已经不像一家“分”众公司。摊子铺得太大,管理能力明显跟不上。

江南春承认“分众走了弯路”,当初有些收购只是为了满足投资者对“数字媒体集团”的想象。或许还有句话他没设,当时市场太疯狂,资本的诱惑太大,因此分众盲目跟随资本市场

起舞,从一开始方向就错了。现在到了为这些诱惑“埋单”的时间。

用江南春的话说,错了就要改。于是,不管当初花了多少钱,分众还是开始重组、关停或是剥离那些收购来的公司,包括一些边缘化业务,一些“市场规模还没形成”的新兴业务。当然,这些都要计入亏损。

那时候,江南春对经济大势的预期还是乐观的。为了消除这些动作带来的负面影响,就在 2008 年 10 月,分众 CEO 谭智还前往美国稳定投资者信心,甚至预期分众 2008 年第四季度收入将会达到 7900 万美元。市场一片叫好之声。

然而资本市场不可预测的凶险,远非江南春所能想象。突如其来的一场金融风暴,把全世界都拖下了水。

大把企业倒闭,没死的也要节衣缩食,谁还大力投什么广告? 整个中国广告业哀鸿遍野,尤其是分众的核心广告渠道远不如传统媒体强势。于是,分众第四季度最终收入仅为 5000 万美元。

这本不算一个太差的业绩,但戏剧性的一幕随之出现:基于金融危机



生活的哲学 从单身到做父亲

生活归于宁静,因为他知道自己找寻的是什么;生意归于宁静,因为他知道自己坚持的是什么。未来或许不再如前两年大开大阖精彩绚烂,却更加务实和稳健。与资本的博弈中,江南春成熟了。那是一种真正的企业家的成熟。

江南春也在改变。2009 年 7 月,他低调结婚,继而生子。

也许家庭真是对一个男人最深刻的锻造。看着怀中那个四肢弯曲、

拳头紧攥的小肉团,他忽然就柔软了,宁静了。不管工作多忙多疲惫,他每周五准时从上海直飞台北,然后坐两个钟头的高铁赶回丈母娘家中,陪妻儿过周末。又或者,为了抱着三个月大的儿子喂一瓶奶,他可以拿一本书在书房里慢慢等待,并且关掉手机。

他整个人彻底放松了。但是这种“松”和“松懈”不同。他笑说以前单身,95%的时间都在琢磨工作,琢磨怎

么快速发展,现在有了家庭,更懂得追求平衡,更有耐性。这是一种内心的强大,唯有如此,谈起过去的一切,他坦言虽有低潮,内心却并无大起大落。这种强大同时在分众的管理模式上潜移默化。

作为创始人,他很强势。他曾经“以极富感召力的工作热情吸引了第一批追随者,形成了分众的独特文化”。这种文化又曾经以追求销售数字和资本市场的表现为导向,因此被

批“冷漠、浮躁”。但是现在,除了战略上提倡纵向延伸,内部管理上,他主动提出“少见客户多招人,少见客户多培训,少见客户多座谈,少见客户多策划”;他保留了谭智完善起来的内部管控体系,“以前我基本上是那种决定了就会一意孤行的,很难有人能改变我的想法,但是现在我希望去倾听别人的意见”,现在分众每做一个选择的时候,都会把管理层召集起来请他们各自表达意见。

从懵懂中被资本推上云端,到一夜之间被资本抛弃;从在资本的刺激与重压下偏执前行,到最后终于挣脱资本的束缚举重若轻;从被动地盲目跟随资本市场游戏规则起舞,到主动地自主探求企业可持续发展的未来走向。与资本的博弈,注定是江南春这 4 年人生的主题。他的这个 4 年,甚至可以成为资本市场上中国式沉浮的范本。

造成的巨大市场影响,2008 年 11 月 10 日,分众发布了不良的第四季度业绩预期,这导致分析师纷纷下调评级,再加上第二天市场大势极为不振,11 月 11 日,分众市值“突如其来”地大跌 45%,股价几乎被腰斩到 8 美元左右。几天后,复星国际开始了针对分众股票的收购。

当时江南春正在新加坡度假,闻讯匆匆赶回上海。然而局面却远非他所能控制。资本市场从来用脚投票,分众股价最低跌到 4.8 美元,市值仅 12 亿美元左右,蒸发大半。

来得快去得也快。他曾经最仰仗的资本市场,最终率先将他抛弃。也许正因为他不曾有过前辈企业家那样坎坷的创富经历,成功仿佛来得过于容易,资本的力量被无限放大,分众才会越走越偏执。

无奈中,江南春做出决定,将分众的楼宇电视广告等主营业务合并给新浪。

生死抉择之下,断臂便成为必须承受之痛。或许这是当时环境下,他唯一能做出的最正确的决定。但这同时也是一个悲壮的决定。因为这不不仅是占分众营业收入 52%、毛利润 73%的核心业务,更是他付诸心力一手开创的行业。数年之间,从大肆并购到剥离资产,再到被人合并,个中滋味,唯其自知。

2008 年 12 月 22 日,新浪宣布合并分众的户外数字广告业务,江南春没有出席新闻发布会。

重新出山 回归原点

2009 年 1 月,江南春不得不出山,重拾分众 CEO 职务。毕竟在分众,他不仅是创始人,更是独具传奇色彩的“英雄”。“市场已经动荡成这个样子了,总要出来干活吧。”他的出山,首先就极大鼓舞了分众员工的士气。

还好金融危机对中国广告业的冲击渐渐过去,市场正在慢慢复苏。接下来,2009 年 9 月,“新浪分众”的交易因为涉嫌垄断没能通过商务部的审批。新浪最终选择放弃。

这时候分众股价已经回升到 8.6 美元左右,已经缓过劲儿来——不得不说,这次死里逃生,江南春有些侥幸。

大难不死“死”,促使他开始从头反思,除了对金融危机的应对不足,分众的问题在哪里? 这个公司的价值观到底是什么? 是为了追求投资者利益最大化,还是为了创新满足客户需求? 过去,他追求的是“市值最大化”,现在是不是应该考虑“可持续发展”? 过去,他的口头禅是“约他们谈谈价钱”,现在他想说,“看竞争对手做得好,不去学习人家的长处,只想着去把它收购过来,这样的公司有什么管理?”

如果说,之前所做的一切,埋单也好,剥离也好,复出也好,都是为形势所迫,按资本市场设定的游戏规则做出的被动反应,那么在这次有些侥幸的“逃生”经历后,他开始第一次真正理性思考资本的意义。当灾难降临的时候,“客户第一,赚钱只是顺便”——这样简单的道理,江南春终于看破。资本不再是至高无尚的指挥棒。至此,他做“最大的数字媒体集团”的梦想,烟消云散。

他开始致力于将分众拉回“原点”。楼宇、电梯和卖场广告联播网——这才是分众赖以安身立命的根基。

这是一次回炉修炼的过程,从客户出发,从产品出发,此去豁然开朗。其一,分众在一二线城市的刊挂率高达 80%-90%,针对这部分市场,江南春开始对楼宇电视进行高清化升级,集中于 30 个一二线城市的重点区域,首批数量 2 万台,以 19 英寸或 22 英寸为主。既为客户提供更高质量的服务,又为下一步提价做足准备;

其二,渠道下沉,布局三四线城市,形成新的业绩支撑点。一二线城市撤换下来的液晶屏,分众就投放到三四线城市。譬如在东莞,分众就计划将 1000 块液晶屏增加到 2000 块。“客户的渠道下沉,让我们决定跟随客户在这块市场上寻找机会。”全国一共有 30 个此类城市被列入分众的“终端倍增计划”,为期一年,计划投资 5000 万-7000 万人民币。

跟以前动辄上亿美金的大手笔收购相比,这些钱似乎微不足道,但是这跟以前围绕资本市场起舞的思路完全不同。

悄无声息中,分众在改变。江南春出山之后,分众股价与最低谷时相比,翻了近四倍。与此同时,他展示给记者一份分众在今年 5 月 21 日公布的第一季度财务报告,上面清楚显示分众营收 9.258 亿元,主营业务同比增长近 30%,其中楼宇电视同比激增 46%,卖场终端电视增长超过 20%,“账面上还有近 6 亿美金现金”。江南春笑着说自己已经不怕了,跟最难的时候比,现在他愁的不是谈广告拉业务,而是怎么去做好内部协调。

(摘自《中国商界》彭靖 / 文)

► 本期导读 | BenqiDaodu

章子怡
做自己的 CFO

“CFO”就是指首席财务官,顾名思义当然是负责财务打理增值的。看似不善理财的章子怡,却把自己的演艺生涯经营得别具特色。自降身价扶持有才华的年轻导演,既提升了自身的素质,也为今后的发展铺平了道路。也许,除了飘渺的运气外,精明的头脑成为另一个理由,让这个女子在电影之路上渐行渐远,并顺利成为内地片酬高、广告多的“大富婆”。

(详见 A4 版)

TPG
野蛮人的进化

外资 PE 叩响中国之门,并且陆续加大对这个市场的投入,已不是新闻。在这个过程中,PE 在中国商界的角色与作用由边缘而主流、由暧昧而明朗,不再有那么大的争议性。不过,最近国美的“陈黄之争”,却又一次将 PE 推到话题漩涡里:贝恩资本在这里面可能起到什么消极作用?“门外的野蛮人”话题再起。

(详见 C4 版)

如何把创业点子
变成金子?

30 年前,美国人弗雷德·史密斯凭着一个想法——隔夜传递,被风险投资家看中,创办了“联邦快递”。如今,“联邦快递”已是全球最大的快递运输公司,在全球 211 个国家开展业务。当许多人还在为没资金、没技术而大伤脑筋时,有那么一群梦想家,凭着敏锐的市场嗅觉和新奇的商业创意,一个一闪即逝的灵感,也能成为梦开始的地方。

(详见 B3 版)

高企的油价
“饿死了”悍马

鉴于悍马在第一次海湾战争中的优异表现,1992 年,第一辆民用悍马车型开始上市销售,很快风靡全球。最好的年份,悍马仅在美国的销量就高达 7 万辆。海湾国家的石油富商、中国山西的煤老板,都对悍马青睐有加。悍马不仅是一辆豪华越野车,军用转民用的悍马还代表了美国文化中力量和霸权的含义。

(详见 C1 版)

国内外公开发行
国内统一刊号:CN51——0098
邮发代号:61——85
第 263 期 总第 6689 期
2010 年 10 月 9 日 星期六
庚寅年 九月初二

【一个|阶|层|的|声|音|】

经理日报