

3

### 短短一年从巅峰跌入谷底

登陆资本市场后，分众迎来了快速发展，市值曾一度达到86亿美元。但命运跟江南春开了个大玩笑——站上巅峰不到一年，分众便被无情地推入了谷底，市值一落千丈，跌至6亿美金。

这一年间，分众究竟发生了什么？在今年4月举办的“2019互联网哲学（雄安）学习会”上，江南春分享了这段鲜为人知的经历，并阐述了一段颇具哲学玄机的奥秘。

“因果，也是宇宙之间最高级的AI（人工智能）。”江南春说，我们的一举一动，最终都在这个世界上留下了痕迹，甚至是一个念头的发生。即使这个念头并没有被付诸行动，但念头本身，无论正负，最终都有它所对应的因果。”

“我经常回头反思，我们为什么开始创业并发展起来？其实没有一个清晰的动机，后来我觉得，可能就是‘暗合道妙’。”江南春说。

“2005年，我们跟百度几乎同时上市，所以当时我经常对标它。”江南春说，两家公司，连续13个季度都是同比100%的增长，但百度的市盈率是100倍，而分众的市盈率只有25倍。这一度让他怀疑人生。

有一次，全球最大的基金公司老板来中国访问，他持有很多中概股。“当时，我问这位80多岁的老人：为什么百度的利润比分众低，但市盈率却比我们高那么多？”

那位基金公司的老板回了他一句：“你不够性感。”

“当时我的内心是翻腾的。什么叫不够性感呢？后来我想明白了，分众做的事业是一个有限的空间，是一栋栋楼房，楼房总有做完的一天。而百度做的是一个虚拟空间的活儿，所以它有无限的想象空间。”

江南春想的是故事没讲好，所以投资人才不买单。回去后，他决定重新写故事。

这对于中文系出身的江南春来说并不是难事。他把公司的定义，从“中国最大的生活空间媒体”改成了“中国最大的数字化媒体集团”。

这背后的逻辑是，讲“生活空间媒体”，客户认为有限空间是会被做死的，要做无限空间。“谷歌、微软这些全球顶级公司都叫数字化媒体集团，谷歌和微软都买了一些媒体公司，那我们也一定要顺着这个方向，把定位改成数字化媒体集团。”

为此，江南春当时买下了中国排名前十的互联网广告公司中的6家。发现手机广告是一个趋势，又把中国的那些头部手机广告公司也买了下来。

在江南春的运作下，分众确实越来越“性感”了。约一年后，分众的市盈率便一路从25倍，涨到了40倍。2007年末，市值达到了86亿美元。

一切进展似乎比预想的还要完美，但是江南春忽略了很多问题，比如：这些收购来的公司业务有没有协同，它们的核心竞争力和为客户创造的价值，有没有变化？分众对这些公司的资源有没

有能力整合？

“现在回想起来，我当时的定力还是不够。老子在《道德经》中有一句‘大道甚夷，而民好径’。我这种‘民’，特别喜欢走小路、走夜路。别人的模式更容易赚钱，我就顺着这个路走下去了。”江南春不无揶揄地自嘲道。

这些当时没有想到的“问题”，也为分众日后的“危机”埋下了伏笔。更要命的是，就在这江南春创业的初心也开始动摇。

“当时我每天从早上8点，工作到次日凌晨2点，觉得很累，很苦，不想过这样的生活了。于是做了退场的打算，CEO也辞掉，打算去做投资人。”江南春说，“恶念”一旦发生，情况就将逆转，甚至失控。

就在他准备辞去CEO的时候，2008年央视3·15晚会曝光分众传媒日发数亿条“垃圾短信”骚扰用户的事。节目播出后，分众市值一天跌了约10亿美元，此后便像中了“魔咒”，股价遭遇断崖式暴跌。

“那天印象很深，我正躺在医院里，发着烧，内心却生起了恐惧。因此我做了一个重大的决策——把这个业务砍掉。”

2008年9月~10月，分众到美国路演，准备重建投资者信心，谁知没过多久雷曼兄弟倒了。“我们此前收购的那些东西一直减值，最惨的时候，一个季度亏了8亿美元。”

从此一发不可收拾，分众的股票就这样被一路“腰斩”，市值从最高峰86亿元，最终跌至6亿美元。

“这时你可以发觉：冥冥之中，当你恶念燃起，全世界都在和你背道而驰。每一个窗口都把你牢牢地封死，这是我非常大的体会。”如今回想起来，这段经历依旧令江南春不寒而栗。

4

### 正本清源，不忘初心

分众遭遇重创后，江南春似乎想明白了很多道理。他提了一个观点：人生以服务为目的，赚钱顺便。

他在台湾经常去一个地方吃面，有一次，他跟店主开玩笑：你的面做得这么好，每天这么多人排队，为什么不开成连锁，把它复制、壮大，以后可能在资本市场上市呢？

“人家说，自己就想做好一碗面，并没有那方面的想法。手艺是祖传的，这碗面让别人吃得好，吃得健康，内心就知足了。”

“后来我就想，也许人家是对的，我的想法才有问题。”江南春说，当你以服务为目的，赚钱是顺便的事，也是注定的事。如果你第一天就想去赚人家钱，赚钱这件事反而不会发生。这是因果倒置。

在江南春看来，人生的很多烦恼，归结起来，是人们习惯了用得失去做取舍，而不是用是非来做判断。

江南春认为，是非观念的背后是你要看清商业的本质，任何企业的发展都是以利于客户为基本中心的。

“经常有同事告诉我，他们很忧虑，自己那么勤奋，为什么还打动不了客户？”江南春说，实际上，如果你的内心想着别人的预算，盯着别人的口袋、订单，最后你的眼神、语言一定会走形。人和人之间是有感觉的，你的一举一动都会被别人感知。别人能体会到，你是奔着他的预算来，还是奔着成就他的角度去做。

“没有人能阻止你真心对他好。”江南春认为，这才是打动客户的唯一要素。

至今让他感动的一件事是，神州租车十周年之际，陆正耀在晚宴答谢致辞时说，“我的人生要感谢三个人，第一个要感谢江南春，没有江南春就没有今天的神州……”

听到这句话，江南春的眼泪溢出了眼眶，他觉得自己得到了肯定，被需要，比赚到钱更满足，更有成就感。

“说到底，利他才是真正的利己。”江南春说，这个道理大家都懂，但鲜有知行合一的人。

经历了大起大落后，江南春决定只做一件事——聚焦主业，把所有收进来的东西全清了，当初收购共花了4亿美元的板块，最后以2亿美元割舍了。

2015年，分众传媒决定回归A股，回归国内市场。

“这是一个顺应时代和环境变化的决定，更是一个忠于初心的决定。”江南春说，分众传媒创立和发展的根本，在于在全球范围创建了电梯媒体这一广告模式，是一项具有中国特色的媒体创新。随着改革不断深入、中国资本市场的日趋成熟，回到国内，成为实现分众传媒价值再造的最好方式。

如今，分众传媒的客户涵盖了宝洁、联合利华、通用、奔驰等全球5400多个品牌，而中国品牌100强中有81个选择与分众合作。近年来，分众传媒更成为神州租车、饿了么、瑞幸咖啡等众多新兴品牌的“神助攻”，在传播其他品牌文化的同时，分众自身的品牌形象也更深入人心。



甬商总会官方发布