

People

新浪掌门曹国伟:

现在开始创业

“

过去十年,如果通过我的努力证明我是一个比较成功的职业经理人,我想在下一个十年用一种创业精神做我的企业,过去十年我和我的新浪打造成了国内最有影响力的门户,未来十年我希望我和我的团队能够缔造一个跨平台的、多媒体的平台,所谓跨平台就是跨PC互联网,跨手机,和电视终端的多领域的新媒体平台。

”

◎记者 张韬 ◎编辑 王颖

2009年9月28日,44岁的曹国伟和新浪管理层以1.8亿美元获得新浪9.41%的股权,成为新浪最大的股东。曹国伟几乎是凭借一己之力搞定了1.8亿美元的资金来源,在两个月的时间内,帮助新浪管理层完成对公司的控制性持股。至此,新浪十年来的“先主”状态宣告结束,而曹国伟也顺理成章成为中国互联网第一媒体的掌门人。

曹国伟的前任们,包括王志东、段永基、茅道临和汪延,都曾经尝试过类似的努力,但这些努力带来的唯一结果,就是新浪CEO走马灯一样的更替。

曹国伟,挺住并且拿下”了新浪,新浪也自此进入了曹氏新浪”阶段。进入新浪十年,曹国伟不仅仅为新浪明确了发展方向,解决了股权分散的问题,其高超的资本运作手段为新浪的未来带来无数想象空间。

新浪步入“曹氏新浪”

2009年9月28日,在宣布终止与分众的合并,同时宣布管理层MBO(管理层收购)计划后,曹国伟在给员工的邮件中说,从今天开始,我们将实现自己角色的转换,以一个创业者的心态来面对我们的未来。”

曹国伟在新浪微博上发的一条信息颇能体现他当时的心情,“今天注定将是一个重要的日子。有些兴奋,又有些紧张。”

新浪在关于MBO的公告中明确称:定向增发约560万股,以新浪CEO曹国伟为首的新浪管理层,将以约1.8亿美元的价格,购入上述股票。收购完成后,以曹国伟为首的新浪管理层,将持有新浪超过10%股份,成为新浪第一大股东。

此事从决策到执行只用了两个月,因为过程并不复杂,更多的是勇气。”新浪CEO曹国伟向记者透露了MBO的决策过程,我个人已经对MBO的事考虑了很久,决定要做之后就没有再犹豫。”曹国伟称,交易改变的只是管理层的决策环境”,不会对新浪的业务和战略产生任何具体影响。

显然,尽管在此之前,新浪经历了众多变局,因其股权分散,没有真正的大股东可以控制局面而饱受诟病,但未经历新浪创业、一直只是个职业经理人的曹国伟作出此番决定,还是下了很大决心。

已制造了新浪历史的曹国伟也笃信,这次收购的股权,加上我们管理层原先的持股,已经超过了10%,不可能再会有其他玩家能从资本层面侵入新浪。”

为了顺利实施此次MBO,曹国伟及其管理团队专门注册成立新浪投资公司,根据融资协议,三家风险投资公司有权各指派一名董事进入新公司董事会,但新浪管理层拥有4个董事席位,掌握控制权。

历时十年,新浪MBO终于画上了句号。新浪员工感慨:这是新浪有史以来最重要的事件之一。”

曹国伟透露,十年以前,新浪就想解决股权分散的问题,但时机未到,MBO一事一直未获推进。2009年初,因为经济危机,新浪业绩增长放缓,股价跌到20美元以下,曹国伟觉得,时机已经成熟,应该可以推进了。此时新浪正在进行另一件大事,即合并分众传媒户外传媒业务。合并分众传媒业务占用了几乎所有精力,曹国伟没有时间操作MBO。再后来,新浪股价回升,这件谋划了十年的事情再度被推迟。

因为与新浪的合并被监管部门否决,2009年9月25日,江南春宣布增持分众传媒股票,再度出山。三天后,新浪亦宣布成功MBO。曹国伟说:两件事情差不多是同时进行的,因而产生了时间上的巧合。”

分拆上市打开想象空间

短短一个月内,曹国伟做了两件事情,MBO是一件,CRIC上市是另一件。MBO解决了新浪的历史问题,CRIC上市则为新浪提供了一个未来高速扩张发展的想象空间。

2009年10月16日清晨,越洋电话的另一端,所有人都清楚地听到曹国伟惯有的笑声。

当天,新浪旗下的中国房产信息集团公司(纳斯达克:CRIC)登陆纳斯达克。这已经是曹国伟第二次带领公司上市,第一次是10年前新浪的上市,那时他刚从普华永道加入新浪,身份还是主管财务的副总裁,而10年后的今天,他已经成为这家门户网站的新主人。

CRIC上市的第一天,市值超过拥有其51%股份的易居中国。第二天,持股量33%的第二大股东新浪也被超越。这说明新浪的市值被严重低估了。”在11月26日的

CRIC上市庆功会上,曹国伟未加考虑即脱口而出。不过,资本市场也正在修补对新浪的“低估”,目前,新浪股价在45美元左右,较曹国伟们MBO时的每股32.14美元买入价格高出不少。

其实,投资者看到的是两家公司业务整合后的协同效应,新浪的用户数据加上易居的渠道支撑了一个有未来前景的上市公司。

CRIC的双赢模式为新浪开启了另一种增长模式,但曹国伟承认这并非一种可以简单复制的模式。我不是要把新浪拆了,”他说,是不是合适分拆,有很多很多因素。”

曹国伟认为,在分拆、合并、上市三部曲中,重点是合并,合并是CRIC上市的目的。新浪房产频道是一家提供互联网广告业务,克而瑞提供房产咨询与数据分析。他们的共同客户是房地产商,两家公司结合后,就能向地产商提供整体互联网营销方案。

曹国伟为CRIC选择的上市时机似乎并不好:CRIC上市前三个月间上市的公司中,不论在美国还是在中国香港,都跌破了发行价,很多公司跌幅超过10%。曹国伟认为:虽然经济大环境不好,但自2008年底,中国房地产市场却风景独好。

曹国伟说:经济大环境不好,没什么都没有前途,新浪给投资者提供了一种新的可能:选择有前途的中国房地产。正因为如此,CRIC上市的股价表现超过所有人的预期,除了曹国伟。

CRIC对于曹国伟的意义并不仅仅在于获得了一笔财务支持。在2009年,中国互联网企业刮起一阵“分拆潮”。搜狐网、中华网、盛大都是分拆上市旗下业务单独上市。对比这些公司分拆上市,曹国伟认为,新浪模式的特色在于,通过新浪资源获得了一个新的可能:选择有前途的中国房地产,放大了新浪做为媒体的影响力。曹国伟认为,CRIC的模式可以应用到新浪的其他业务部门,复制放大器的作用。

资本运作高手

新浪的MBO以及CRIC的上市,让曹国伟戴上了“2009 CCTV中国经济年度人物”的光环。但事实上不仅仅这两笔操作,新浪的重大资本操作一贯由曹国伟亲自动手。

曹国伟不讳言自己是资本操作高手。他参与了新浪在这种中国互联网公司在境外上市的新浪模式”,他主持的对SP公司讯龙和网兴的收购模式,成为其他互联网公司模仿的样本,他设计了雅虎收购新浪股份、新浪收购中国雅虎的架构,后来,这一架构被马云用在了阿里巴巴身上,与分众的合并虽未完成,同样有着诸多创新,CRIC上市后,不少企业界人士给他打来电话,这个事怎么能这么做?这样也可以上市?上市市值这么高?!”他们从来没想到可以这样去做一个交易。”曹国伟有点得意。

1999年9月,曹国伟要从普华永道跳槽,考虑两家美国公司,他打电话,请时为新浪COO的茅道临帮着参谋。当时新浪正筹备上市,正在寻找一个CFO。在茅引荐下,曹国伟见了CEO王志东。几天后,曹国伟答应到新浪做主管财务的副总裁。

在他的推动下,新浪于2003年和2004年分别完成了对广州讯龙以及深圳Cnillion两大无线增值业务公司的重要并购,使新浪一举跻身无线增值领域前列,并由亏损逐渐走向赢利。

2005年,富有开拓力的曹国伟被派去负责广告业务。到任之后,曹国伟撤换了主要负责人,调整内部组织。在2005年第二个季度,新浪就成功拉开了与竞争对手的差距。曹国伟也是新浪博客最积极的推动者。尤其被媒体广为传播的是,在面对盛大的突然巨额股权收购时,曹国伟与汪延奋战三天三夜制定了“寿丸计划”,击退了陈天桥。

这些,都为曹国伟赢得了荣誉和地位。他是最了解新浪的人。”陈彤评价。新浪内部亦早流传“只有CEO管不到的,没有曹国伟管不到的地方”,段永基则以“重数字、冷静、理性”这样的词来形容曹国伟。

新浪7年CFO的经历,3年CEO的经历,使得爱冒险的他变得非常务实,也非常自信,他曾对媒体说,没有一个人比我对新浪业务懂得更透彻;对各条业务线的整体运作,没有人能够接近我。”

MBO的成行,被认为是新浪“寻找失去的十年”的正式开始。从带领新浪登陆纳斯达克上市到收购广州讯龙,再到成功阻止盛大突袭新浪的恶意收购,直至今日MBO的开始,曹国伟在新浪10年期间,几乎主导和影响了新浪发展壮大的每个过程。

对于新浪成功的MBO,曹国伟称,过去10年,我从CFO、COO、总裁,一路做到首席执行官。真正意义上的职业经理人这个层面上,我已经做到顶点了,对我来说也没有

特别激动或者是让我很有挑战的事。我自己怎么定位,怎么扮演下一个十年阶段的角色?按照原来的方式可能没有太大的意思。”

我相信我做的交易和并购,回过头来看都是很值得在历史上留下一笔的。”他自信地表示。

谋划未来十年

完成了资本上的运作后,新浪在业务上的走向十分令人关注。而有了核心管理层之后,是否会给新浪一个长期而踏实的未来?这也是新浪CEO曹国伟现在面临最多的一个提问。

曹国伟表示:新浪不会淡化“内容+门户”的核心业务与核心竞争力,在新业务方面我们会有不同的思路,包括以收购、合作、自己投资的方式来介入,特别是那些与我们关联度不是很大的业务,我们可能采取体制外孵化的做法,借助别人的优势。我们在与行业内很强的伙伴合作,这种合作同时带来的是新机制、新结构,新平台,从而使得我们的业务能够得到充分的拓展。”

在曹国伟看来,除无线业务外,中国互联网只有三个赚钱的业务,广告、网络游戏和电子商务。

而新浪的潜台词依然是以“内容”为核心进行不断创新。曹国伟用“围脖”(微博)给了所有人一个明晰的答案。去

年下半年,新浪悄悄地开拓了一种“围脖”业务,却几乎引发了一场互联网的革命。其原因不在于新浪开创了一种新的模式,而在于新浪的用户群与“围脖”这种载体相交融,发生了一种奇妙的化学反应,这种化学反应渐渐地带来了一种蝴蝶振翅的效果,终于在2009年末,给中国的互联网带来了一场“围脖”龙卷风。

曹国伟认为,对于一个互联网公司来说,不能把单个产品独立开来,各个产品综合在一起,才有战斗力。在产品方面,新浪短期、中期关注的领域包括视频、无线、社区三块。比如视频,有新浪播客、新浪TV。曹国伟说,更重要的是三块领域结合,挖掘新的模式,比如播客,就是视频与社区的结合,而刚刚推出的微博,则是无线与社区的结合。三个领域的融合,会有更大的创新空间。

按照曹国伟未来的规划,在赢利模式方面,新浪不止广告这一块,包括游戏、电子商务,新浪都要想办法进入。游戏被称为与新浪擦肩而过的金矿。曹国伟重拾这块业务,是因为新浪已经不同:MBO之后,新浪能静下心来,为长期发展做些投入了。

曹国伟认为,在电子商务方面,新浪可以做很多事情,一是帮助电子商务化的企业进行互联网营销,二是新浪网民有很强的购买力,新浪可以作为平台,让网民的购买力在新浪上落实。对于新浪来说,环境还存在不确定性,目前仅属于未来规划。

记者手记

最拼命的老板

曹国伟是上海人,这个学新闻出身的新浪CEO给人的印象是精明、谨慎、保守、低调。但是同时,他又会让你感受到他骨子里的自信甚至自负。

曹国伟曾对媒体表示,“在新浪没有人比我懂业务”,这样毫不谦虚的一句话正是他过去10年精算的目标。他清楚自己的短板是“不懂技术”,但是他可以把眼光聚焦在对企业来讲更本质的问题上,看得更远。

采访过曹国伟的记者中,曹国伟的答案都经过深思熟虑且用词严谨、滴水不漏,他的回答大多绝对正确。这种成熟也许与他毕业于上海复旦大学新闻系有关,他曾经在上海电视台担任新闻记者。不过后来出国深造,并获得美国俄克拉荷马大学新闻学硕士学位及德州大学奥斯丁分校商业管理学院财务专业硕士学位。

曹国伟自己则把这归结为做CFO时养成的习惯,是工作经历、经验和环境带给他工作方式的风格。他说自己做CFO的时候考虑问题会比较全面、比较细致,跟他做决定的风格有关——但在一些大决定上,他也会凭直觉“拍板”。而且他还认为“全面不等于谨慎,更不等于保守”。

新浪的这些交易,都是曹国伟自己设计的。事实上,曹国伟过去做的所有交易里面从来没有请过投资顾问。由于咨询费,新浪省了没有一亿美元,也有五六千万——分众的并购咨询费没有两千万就下不来。

在曹国伟心里,没有创业者和职业经理人这样的划分。他从职业经理人开始在新浪工作了十年,他认为自己只不过是“把职业经理人这个活干到极致而已”,而且他想用一种不同的心态,从不同的角色去管理新浪。在曹国伟看来,他担任CEO比谁都自然,新浪不可能找到比他更好的衔接角色。可能是因为他做CFO太有名了,所以CFO这个担子从来没有卸下来过。从CFO到CEO,曹国伟把新浪后端的管理和前端的事务全部承担下来。

他布局视频,让视频和富媒体服务(RichMedia,一种多媒体、交互性的信息传播方法)成为新浪业务增长速度最快的板块,使得利润已经占到全部广告收入的10%。当然,这也让曹国伟感觉很有成就感,他相信没有几个人能做到这样。

而曹国伟的敬业也是让新浪内部津津乐道。新浪的一位内部人士说,从没见过如此拼命的老板。去年10月,为CRIC上市的路演,曹国伟每天几乎只睡2个小时。为了打动一个大投资人,曹国伟可以从纽约坐一架小得不能再小的飞机飞往魔鬼三角百慕大。但这也许只是曹国伟在新浪十年里生活方式的一个普通注脚而已。

在2009年9月和10月的两个月内,曹国伟完成了MBO和CRIC上市两件大事。对于工作的方式,按照曹国伟自己的剖白,他做决定越来越凭直觉,不再咄咄逼人。曹国伟认为完成MBO计划在提高团队士气,减少外界媒体、资本的误解和干扰上的意义更大。

对于生活,他自己则一直在追求人生价值的平衡。每逢周末,只要有空,曹国伟就会从北京飞回上海陪家人吃饭,他的办公室里摆着他亲手给两个女儿拍的照片,每个晚上他都会坚持给女儿打电话。而曹国伟自己长期挂在新浪公司内部的照片并不是一张严肃的面孔,而是一张热力四射奔跑中的影像。

曹国伟说自己心中的理想状态就是像曾带领沃尔玛走过9年辉煌的CEO李·斯科特一样,斯科特可以为企业建立很大的系统平台,公司可以在接班人手正常运转,自己则抽身享受更多人生,这也是曹国伟希望的。

