

10.1.1 新浪公司的发展历程

（一） 从技术到门户的转型

1993 年 12 月 18 日，香港利方投资有限公司与北京四通集团公司合资创建了北京四通利方信息技术有限公司，王志东、严援朝是四通利方最早的核心管理人员。四通利方有很强的技术背景，王志东、严援朝是国内著名的程序设计师。那时候，可能谁都没有想到，这个以技术起家的公司今天能够成长为世界上最具影响力的中文门户网站。

（二） 四通利方的背景

四通利方信息技术有限公司最初是一家以软件开发为主要业务的科技公司，其主导产品“利方多元系统支撑环境”一直成为公司盈利模式的重心所在。所谓的“支撑环境”实际上就是四通为配合 Windows 的应用而开发的中文平台软件。

1996 年 4 月 29 日四通利方的第一个正式站点 www.srsnet.com 中文网站的建设启动，当时由汪延（现任新浪首席执行官兼董事）和李嵩波（现任新浪副总裁）创建的新锐多媒体小组融入四通利方，四通利方成立以他们两位为主的国际网络部，负责建设网站 srsnet。

www.srsnet.com 站点最初设在从美国某大学租借的服务器上，每月租金 19 美元，空间 10 兆。网站最初的内容是四通利方公司的软件 Richwin For Internet 版本的下载，同时设立了一个问与答的论坛，解答用户使用 Richwin 过程中所遇到的问题。因为 Richwin 的客户大多为使用互联网的用户。很快，软件产品 Richwin 的技术支持平台，发展成了著名的四通利方论坛。

（三） 新浪诞生

1998 年 9 月 26 日，四通利方的 CEO 王志东与华渊的 CEO 姜丰年在北京皇冠假日饭店会面。华渊当时的中值为 2000 万美元，还有 1500 万美元的融资马上到手；而四通利方的估价为 1500 万美元。鉴于两家公司实力不对称，成为合并首要障碍，姜丰年决定，放弃随时可以进账的 1500 万美元的融资，并接受王志东将一年前估值 1500 万美元的四通利方现估值 3000 万美元，其中四通利方几年来

的业绩起到决定性作用，尤其是 1998 年上半年的 250% 增长速度，以及 RICH WIN 中文平台的 80% 市场占有率。

10 月 27 日，双方签约，华渊以 1 股换利方 0.38 股形式，同意被四通利方购并。合并之后的新公司姜丰年出任董事局主席兼执行官 (CEO)，王志东出任总裁，技术总监和财务总监均由四通利方原班人马担纲。虽然在这次合并中，华渊做出了巨大的让步，但是姜丰年却认为这些让步是值得的。他后来回忆说：

在网络经济中，市场对第一名和第二名的回报相差很大，比如雅虎与排在第二位的 Excited 的市值相差 8 倍，所以只有争第一，华渊想建全球最大的华人网站，在海外做得很成功却没有中国大陆市场，这等于其它竞争对手在同一起跑线上，进行同步竞争，华渊只有跑得更快，冲刺到前头，但我快撑不下去了，而又必须撑下去，因为华渊的大部分投资是许多朋友押宝于我的。华渊与利方合并，至少时间提前一年半，一蹴而就，达到目标，抢到第一后面就顺了。

至此，新浪“门户网站”的模式基本成型，开始了“软件开发+网络平台”两只脚走路的新征途。

（四） 融资之路

四通利方发展初期王志东认识到，公司发展有两种模式，一种公司像滚雪球那样，通过自身积累慢慢做大；另一种是通过引入各种外部资金，使公司不断地跳跃发展。王志东决定选择第二种模式。1997 年 10 月，在华登集团牵头下，美国 3 家风险投资公司对四通利方投资 650 万美元，加上原来的四通利方被估值 850 万美元，其市值达到 1500 万美元，是初创时期的 23 倍。当时还是美国华登集团副总裁茅道林说：

我们对四通利方的投资方向确定为中文互联网技术，而不是单纯中文软件，王志东对我们建议的反应相当迅速，很快就推出相应产品（如利方在线网站）。我们印象深刻的是，王志东敏锐的战略眼光和迅速的执行能力，所以不仅对四通利方的信心大增，而且将这家公司估值为 850 万美元，远远超出他们意料。

（五） 新浪上市

1999 年到 2000 年，网络新经济迎来了历史上最辉煌的黄金时代。新浪网也

获得了 6000 万美元的风险投资。获得巨额风险投资后，新浪的网站内容、免费服务不断完善，知名度和影响力不断提高。当时，“融资——做大——上市”几乎成为所有网站梦寐以求的理想路径，新浪也不例外。

2000 年 4 月 13 日，新浪上市了。新浪通过上市募集到了 6600 万美元用于今后的网站运营。由于受到互联网泡沫的影响，新浪公司的股价并没有实现人们预期中的大幅上涨。新浪招股价定于 17 美元，开盘升至 22 美元，当日报收于 20 美元上，仅较发行价上涨 22%。而去年“中华网”去年上市时招股价 20 美元、开盘即升至 60 美元、当天涨幅超过 200%。

在新浪上市的那一周，NASDAQ 下跌了 22.5%，原先计划上市 11 家企业，有 9 家企业因为销售额度不足的而退出，并限期延长上市计划。新浪是该周上市的两家企业之一。新浪 CEO 王志东说：

虽然现在上市并不是一个很合适的时间，但是公司原先的计划是去年就上市的，后来因为各方面的原因延期了，如果这次因为机会不好不上市，那又不知道要延期到什么时候，而这样的延期对公司高层而言是一种很重的负担。我们希望能够赶快结束上市这件事，然后腾出手来做别的事情。尽管上市后，股票上涨并不理想，但是作为中国大陆第一家在 NASDAQ 上市的互联网公司，上市与不上市毕竟有天壤之别。

根据新浪公司上市后首次发布的盈余报告，在截至 2000 年 3 月 31 日的第三财季，公司的净营收总计 360 万美元，其中广告营收总计 310 万美元，较 1999 财年第三季度 30 万美元的广告营收额成长 784%，较截至 1999 年 12 月 31 日的第二季度 210 万美元的广告营收增长 46%。同时，公司实际净亏损 1210 万美元，即每股亏损 1.41 美元。面对互联网泡沫带来的压力，公司总裁兼执行长王志东仍然充满了信心，他表示

公司的财务表现令我们满意。新浪网被公认是全球华人网路市场中的一位领导者。公司财务上的强劲表现，特别是广告营收方面的迅猛成长，使我们的商业模式得到充分认可，并有助于巩固我们在这个发展迅速的市场中的领导地位。

（六）广告业务持续发展

新浪上市后，其广告业务的发展十分迅速。2000 年 7 月新浪网被中国奥委

会授权成为第 27 届奥运会中国体育代表团、中国体育代表团官方网站唯一互联网合作伙伴。由于“唯一互联网合作伙伴”的特性使新浪网拥有了独家信息来源和迅捷的优势，使得其奥运会专题网站吸引了全国网民的广泛关注。截至 2000 年九月底，新浪网全球注册用户已超过 1100 万。其网络的每月日均页面浏览量已增至 4600 万，较上季度成长了 35%。页面浏览量的迅猛增加直接带动了广告业务收入的增加。根据公司公布的 2001 第一财务季度报告显示：截至 2000 年 9 月 30 日，公司的广告营收总额达到 630 万美元，较 2000 财年第一财季 90 万美元的广告营收额成长了 580%，较截至 2000 年 6 月 30 日的 2000 财年第四财季 490 万美元的广告营收持续增长了 28%。

2000 年 12 月 27 日，新浪网正式获得国务院新闻办公室批准的登载新闻业务资格，成为中国民营商业网站中首批获得上述许可的网站，并进一步巩固了其在中文互联网市场的领导地位。至 2000 年 12 月，新浪网站的日访问量达到 5000 人次。在这一财务季度中，广告收入达到 670 万美元。

表 11-1 1999-2000 年新浪季度广告收入额

季度	99Q2	99Q3	99Q4	00Q1	00Q2	00Q3	00Q4
广告收入 (万美元)	40	90	210	310	490	630	670

（七） 人员调整

虽然公司的广告业务收入迅猛增加，但是由于受到网络就泡沫的影响，新浪的财务状况自上市以来经历了连续的亏损。2001 年 6 月 3 日新浪宣布，执行长王志东已经辞职，现任营运长茅道林将接任执行长。王志东将担任新浪网首席顾问。新浪同时宣布，6 月底前将把全球员工数缩减 15%。2001 年 6 月 6 日北京新浪公司进行了裁员。整个裁员过程在一天之内完成，总共六十七个员工被辞退。据公司的一名老员工回忆道：

对于王志东离开新浪这一事件，公司高层对公司内部员工给出了明确的说法：王志东的离开主要是由于业绩的压力。

在裁员期间也有一些员工离开了公司，公司员工的数量从 500 多人缩减到了 400 多人。面对这样的变动，公司当时并没有采取专门的措施，而是表现出了稳定前行的态度，依旧坚定地按原先的道路发展。虽然，由于处在互联网的低谷期，

员工士气并没有提高。但是在公司稳定发展的思路的影响下，人心也就慢慢地稳定了下来。

通过裁员新浪大幅降低了运营成本。据新浪提供的 2000 年第三季度财务报告显示，公司该季度净亏损额总计 290 万美元，较上一季度净亏损总额的 410 万美元，减少了 29.8%。

（八） 投资阳光卫视

2001 年 9 月 13 日新浪公司与香港上市公司阳光文化网络电视有限公司达成协议，以 790 万美元现金和 10% 的股份换取阳光卫视 29% 的股份。阳光文化网络电视有限公司董事吴征担任新浪董事和联席主席。新浪和阳光卫视将共同实施市场营销及推广行动，向各自的广告客户进行广告交叉销售，在各自的网络上授权销售和推广双方的节目内容，以及利用两家媒体的联合力量共同创建互动在线节目和电视节目。当时新浪首席执行官茅道林称：

新浪网在将自己的优质品牌与用户服务进一步拓展至大众消费者方面一直居于领先地位。通过入门网站与电视媒体的结合，这两家公司将充分利用双方合作所形成的优势，缩短实现盈利的进程。

然而，跨媒体合作模式并没有能够给新浪和阳光卫视带来显著的收益。半年后，吴征辞去新浪董事和联系主席职务。相关人士分析道：

由于新浪和阳光卫视两者旗下的媒体十分单一，而且合作后媒体间的边际成本并不低。这就阻碍了两者利用信息的低边际成本（复制分发信息的成本很低，甚至为零），来降低整个跨媒体平台用在内容上的支出。此外，阳光卫视是大众媒体而新浪是专业媒体，这两者本身就很少会发生受众重叠的情况，很难通过跨媒体平台额外得到广告主所及其重视的媒体信息，因而构建跨媒体平台而得到的好处自然也就很难享受到了。

（九） 业务调整

2002 年 4 月 5 日，新浪网首席执行官茅道临在美国宣布了新浪网组织结构调整和未来的发展方向。新浪网将改名为新浪(SINA Corporation)，下属：新浪网(SINA. com)、新浪企业服务(SINA.net)、新浪在线(SINA On Line)等三个

独立事业体。在总公司层级，将建立类似中央厨房的观念，将原有的研发中心、品牌经营管理、以及新设置总编辑办公室，负责规划、掌控新浪所有的技术与内容。

（十）无线增值业务的发展

2000年9月19日，中国移动在北京发布“移动梦网计划”（MONTERNET），并将无线数据增值业务开始从传统业务中分离出来。中国移动的这些措施使得门户网站与电信运行商一起分享无线网络接入服务的收入成为可能，短信市场为门户网站提供了极其广阔的市场空间，从此无线互联服务以惊人的速度发展，短信收入也成为众多参与梦网计划的网站的主要收入来源。

新浪自2000年进军无线增值业务领域之后，一开始业务不是十分突出，但是无线增值业务在2002年的营业收入增长速度一直十分迅速，后两个季度的增长率都超过了40%，甚至超过了广告营业收入百分之十几的增长速度。汪延在评价新浪的首次盈利时也认为，当时推动新浪非广告业务营业收入大幅增长的主要原因是新浪无线短信业务和SINA.net企业服务的快速增长。

在2002年，通过全体成员的共同努力，新浪的财务状况渐渐出现了好转，终于在2003年1月发布的季度及半年财务报告中宣布，按照美国通用会计准则（US GAAP）计算，该季度净所得达到150万美元，较上一季度的净亏损60万美元改善了210万美元，实现了历史上的首次盈利。当时的新浪CEO茅道临作出了如下评价：

在不到一年的时间内，我们成功地实施了业务扩展战略，并将新浪从一个居领导地位的门户网站发展为一个拥有多种相互依存业务的领先在线/移动媒体公司。2002全年，我们的在线媒体业务以及新近拓展的短讯和企业服务业务均获得了加速成长。加之我们最近在网络游戏和移动服务领域采取的战略举措，我们已占据了一个非常有利的地位，有助于我们在2003年及以后的诸年内持续盈利、稳步成长。

在这一季度，新浪的广告收入为740万美元，较上年同期增长44%，非广告营业收入为550万美元，较上年同期增长234%，较上一季度增长42%。特别是新浪无线短讯服务（SMS）和SINA.net企业服务，这两方面的营业收入成长速度都超

过了广告营业收入的增长。

在表现出了巨大的盈利潜力之后，无线增值业务自 2003 年以来成为了新浪公司发展的重点之一，在新浪 CFO 曹国伟的力主下，新浪分别在 2003 年 1 月和 2004 年 2 月购并了广州迅龙和深圳网兴公司，不但极大地提高了新浪短信收入和新浪在全国无线增值服务商中的地位，而且网罗了一大批具有卓越才能和业务知识的人才，为新浪无线增值服务的发展开阔了道路。

到了 2003 年第一季度，得益于移动内容增值服务的成长，非广告收入已经开始超过广告收入，成为新浪主要的收入来源。2003 年到 2004 年上半年是中国无线增值业务迅速发展的一個时期。在 2003 年，中国的三大门户网站取得盈利的关键因素都在于短信业务，短信服务的销售收入在三大门户网站的全部收入中所占比例都已经超过一半以上。而到了 2004 年上半年，新浪的短信收入已经在这三大门户网站中处于首位。

但是到了 2004 年，中国的短信服务受到了政府和相关管理部门严格的管理和约束。2004 年 4 月 15 日，为了整顿不规范的短信息服务，信息产业部下发了《关于规范短信息服务有关问题的通知》，并加大了对短信服务的限制和管理力度。2005 年 2 月起，广电总局禁止部分根据使用量计费的短信业务通过电视和广播电台进行广告宣传，新浪的无线增值业务的发展也受到了影响，增长速度开始放缓。

（十一）新业务的扩展

进入盈利阶段后，新浪并没有固守在广告和无线增值服务这两个主要的盈利领域。在发展既有业务的同时，新浪也在努力开拓新的业务领域。

2003 年 1 月 8 日，新浪与全球最大的网络游戏公司 NCsoft 签署最终协议组建合资公司，运营并推广线上游戏《天堂》，2003 年 11 月，新浪宣布代理网络游戏《天堂 II》。2004 年 2 月，新浪与韩国 Plenus 公司达成战略授权合作协议，从而进一步加大了在网络游戏和网络社区产品领域的投资力度。

同年 7 月，新浪收购了 Davidhill Capital Inc. 及其 UC 即时通讯技术平台。UC 即时通讯服务于 2002 年正式推出，通过该服务用户可以在互联网和移动通讯网络上实时发送文本信息、图像和声音。汪延认为：

UC 即时通讯服务的加盟将大大提升新浪用户的社区体验。新浪此次收购的目的在于将已有的网络和无线服务推介给广大的即时通讯服务用户。此外，UC 即时通讯平台还是提供线上休闲游戏、交友、虚拟人物社区在内的增值服务的理想工具。

2005 年 6 月 30 日，新浪发布了自己的搜索产品——爱问（iask）。爱问是新浪耗时一年多完全自主研发的搜索产品，采用了智慧型互动搜索技术，不同于原先完全以算法致胜的网络搜索。新浪“爱问”在保留了传统算法技术在常规网页搜索的强大功能外，以一个独有的互动问答平台弥补了传统算法技术在搜索界面上智慧性和互动性的不足。通过调动网民参与提问与回答，“爱问”能汇集千万网民的智慧，让用户彼此分享知识与经验。汪延对新浪推出爱问的原因做出了如下的解释：

与 GOOGLE 及百度这样的搜索门户相比，新浪作为最大的综合门户做搜索有着独特优势。首先，新浪的网民流量与质量都是单一搜索门户所难以比拟的。大流量、高粘性的网民行为使新浪对网民的需求判断更为精准。其次，单一搜索门户所采用的竞价排名商业模式，很容易影响搜索结果的客观性，常使搜索结果与网民需求之间产生错位。而这一点对新浪来说则不是问题，爱问的结果完全是根据网民的行为需求来排序的。

对于新浪向多个领域的扩展，新浪首席运营长林欣禾则表示：

我们将继续专注于网络游戏、社区和电子商务等高成长领域的投资。另一方面，我们也将积极寻求有助于巩固我们在无线和门户网站领域领先地位的投资机会。新浪在选择新的领域和业务进行投资时，看重的并不是当前的盈利能力，而是这个领域有没有盈利的潜力。

经过在多个不同领域的尝试后，新浪在把自己的产品线修改为五个：新浪网（sina.com）、新浪无线（sina mobile）、新浪热线（sina online）、新浪企业服务（sina.net）和新浪电子商务（sina e-commerce）。

表 11-2 新浪产品线

产品线	主要提供的服务
Sina.com	在线广告业务、门户网站

Sina mobile	无线增值业务
Sina online	邮件、即时通讯、游戏、网络社区
Sina.net	中小企业解决方案
Sina e-commerce	网上购物和网上拍卖

新浪的发展历史，是新浪对自身的审视和定位的调整过程，在这一过程中，新浪在保证主要业务领域的同时也在不断进行新的领域的尝试。新浪经历了许多波折，才有了今天的成就。现在的新浪，已经确定了近期的发展目标和业务领域，汪延对新浪进一步的发展充满了信心，“我相信，公司核心管理团队及其他高级管理人员将率领新浪走向新的辉煌。”