



### 莫天全

原搜房控股有限公司董事长、中房指数系统秘书长、中国房地产TOP10研究组组长、中国指数研究院院长。1984年毕业于华南理工大学机械系，1989年取得清华大学经济管理硕士学位，1988年-1990年参与国务院发展研究中心中国产业组织改革研究组。并获中国经济学最高奖“孙冶方经济学奖”。1991年赴美攻读印第安那大学经济与管理博士。曾先后任道琼斯Teleres亚洲及中国董事总经理、美国亚洲开发投资公司(ADF)执行副总裁。

# 莫天全： 互联网与房地产的双栖实干家

○ 学生记者 彭菲

在中国的互联网界，莫天全显得有些大器晚成。

他赶上了互联网第一波热潮，早在1999年就从IDG和高盛融资创办了搜房网。但大多数人对莫天全的名字开始熟悉是到2006年，当年世界500强企业搜房网投资20亿人民币，是2006年中国互联网界最大的一笔投资。他领导的搜房网曾有多次上市机会，却在2010年房地产环境最严峻的形势下登陆纽交所，并且开盘价达到67美元，创造了中国企业赴美上市的多项纪录。

在中国的房地产界，莫天全显得有些地位特别。

王石曾在搜房上市后表示，“搜房上市加速了中国房地产业的国际化进程。”莫天全却称，“上市只是阶段性目标，未来还有许多事情要做。”从横向扩张覆盖城市的“百城计划”，到纵向扩张产品系列的“矩阵发展”，莫天全毫不掩饰自己的雄心，一张深植于整个中国房地产行业的信息网络变得愈加清晰。

仅从外表看，莫天全似乎具备了一个精明商人的所有特质，谨慎、稳定、干练，一头整洁的短发，一身深绿色的商务休闲装，说起话来文质彬彬，却带有一种无形的气场。他似乎不擅长也无意去渲染气氛，不过说起多年前的故事却也颇为引人入胜。提起当下，他会三句话不离搜房。他认为自己最擅长的就是做搜房网，并称以后的目标就是要把搜房办得更好。但与此同时，他却将自己在搜房的股权全部转出，听起来有意要避免搜房姓莫。对搜房的未来，他显出十足的把握，却不愿意多提具体的计划。而谈到自己的状态，他显得坦诚却有些无奈，“一直很累，但这个累是自己选择的，没有谁逼着。”

## 创造人生中的小记录

2010年9月17日，对于以“everything home online”为使命的搜房公司是个喜悦的日子。代号

为SFUN的股票刚一登陆纽交所就受到投资者的追捧，不仅以每股42.50美元的价格创造了中国互联网企业在美上市的最高定价记录，当日全天涨幅更是接近73%。回忆起当时，莫天全显得轻描淡写，“上市后的庆祝，那就是敲钟喽！除此以外，也没有什么好庆祝的了，吃饭。”这样的回答倒是很符合莫天全对自己的评价：不是个外露的人。不喜好，也不愿意。

不过，这位性格有些内向的搜房掌门人自有独特的方式去纪念这天。上市的前夜，莫天全沿着著名的纽约中央公园徒步三个小时，整整走完了一圈。“打破了我们团队的一个小小记录。我相信，应该没有几个人能够真正走完整个公园，但是我走完了。”说到这里，一向谦逊有加的莫天全透出一丝得意。他还特意类比了北京，“沿着二环走过一圈的能有多少人？谁能从通州一直走到石景山大街？也很少。”看来，已入不惑之年的莫天全对挑战和创造人生中的新记录依然有



搜房网成功上市受到投资人竞相追捧

着强烈的兴趣。他自陈，这源于内心的自我实现欲望。

30年前，在顺利通过高考独木桥后，莫天全以广西灌阳县高考状元的身分进入华南工学院（华南理工大学前身）读书。作为莫氏家族中的第四个正牌大学生，莫天全似乎无意享受大学校园里的悠长时光。大学二年级时，他开始冲击人生中一个新记录——跳级。在80年代初，能够读上大学就已是人中龙凤，众人钦慕的对象了，入校后居然主动申请跳级，这无论是在当时的华南工学院，还是全国的其他高校，都鲜有先例。莫天全申请跳级的原因倒是非常简单：三年级的课程他都已自学完成，那干嘛还要受制于学制呢？校长拿着莫天全的跳级申请书，看着眼前这位年轻气盛、勇于挑战的小伙子，提出了跳级的条件：跳级可以，只要能在二年级期末同时考完二年级、三年级所有课程，且每门课程在80分以上。这样的条件对于考试经常第一的莫天全来说，并非苛刻。果不其然，当年的期末考试结果顺利帮助莫天全实现了人生中的新记录，也给华南理工大学带来一个新纪录——有了第一位成功跳级的学生。

当时的莫天全也许没有想到，两年后他会再次需要为考试而谈判——不过这次不是为了提前考试，而是为了争取考试的机会。从华南理工大学毕业后，莫天全被分配到坐落于天津的机械部第五设计研究院工作。按照以往的规律，在五院工作两年后可以申请在职考研究生，但对于莫天全这批大学生，五院却有了新规定，不允许再考研。也许是内心挑战的欲望使然，也可能是有了前一次跳级谈判的成功经验，莫天全自己冲到了院长办公室：“您应该给我们一次机会，否则不公平。如果我们考不上，我们扎扎实实、心甘情愿地为五院工作一辈子。”这场谈判的结果我们现在早已了解，莫天全如愿以偿地进入清华大学的经济管理学院学习，成为当年五院参加考试的20多人里考上研究生的3人之一。

这些年少时的小记录如今回忆起来依然画面清晰。说到最后的获胜结果，平日略显沉默拘谨的莫天全还会得意地笑上几声。他坦陈当初执意要考经管类的研究生源于非常幼稚冲动的想法，“当时是80年代初，在工作中感觉到，在当时的国内环境下，要做点事得一层层审批，非常不容易。当时就想，如果我自己是领导，那就不一样

了，做个事就容易多了。管理学院学出来多多少少会做领导、管企业，对实现自己的抱负和想法还是会有帮助的。”十多年后，处处被人恭敬地称为“莫总”的莫天全实现了年轻时的领导梦，只是这个过程却绝非如年少时那般，只要拼命学习即可实现的了。

## 习武之人的定力

曾有媒体报道称莫天全为“会武术的经济学家”，对于这个称呼，向来谦虚低调的莫天全可能不完全同意。他很少会向别人提及早年读书时曾获得著名的孙冶方经济科学奖，也不会主动说起博士未毕业就直接去了道琼斯Teleres工作，并没有完成自己的博士毕业论文。说起最擅长的事，他的回答也是颇为朴实，“现在看来，我最擅长的就是做搜房网，把这个搜房网做扎实了。”扎实、踏实、实在，是莫天全话语里经常提及的词。虽然骨子里藏不住爱冒险、喜欢挑战的天性，但他一路练就了足够的定力让自己稳得

住。而这种定力与武术的精髓颇有契合之处。

从大学时代就开始习练武术，莫天全对自己的武术功底很有些自信。他不单把这个看作爱好，更强调这是一种技能，是一种本事。很难说清究竟是习武迎合了莫天全性格中的某些层面，还是武术进一步塑造了他的一些特点。据莫天全自己的体验，习武是一种强调综合素质的东西，“从你的精神状况，一直到你的身体状况，是结合在一起的。武术能让你静得下来，稳得住，碰到事情时不慌张。”在互联网行业，对武术有着特别偏爱的并非只有莫天全。曾在多个场合表演过太极拳的马云，还多次有过“创业就像学武术”、“将太极智慧融入阿里巴巴的管理”之类的言论。有趣的是，莫天全在“2010年亚洲商业会议”提及搜房未来的目标规划时，表示要学习阿里巴巴的规模化跨界经营，大规模推进搜房的三年战略，全国布局新房集团、二手房集团、家居集团和研究集团。

至于是否是太极让这两位互联网大佬在做战略思考时有了共识，就不得而知了。不过有一



2010年9月17日搜房网成功登陆纽约证券交易所



点是肯定的，在热闹的中国互联网界，莫天全领导的搜房一直显得有些特别。因为坚持在一条道路上精耕细作的公司实在太少。无论是面对早期门户网站扩张时的无所不包，还是后来的视频混战、团购乱局，搜房一直局外人般，甚至无丝毫隔岸观火的兴致，只是专注地在自己擅长的房地产专业门户领域一步一步成长。

笃信母校清华“行胜于言”传统的莫天全，力图将“踏踏实实做事，老老实实做人，业绩优先，数字说话”的搜房文化贯彻到遍布103个城市的员工中，建起承载整个搜房运转的机制。他自知这是一项艰难的大工程，但他自信习武之人会有足够的耐心。毕竟12年前在北京定慧寺西大柳庄租下三居室，确立SouFun.com的域名之时，他就做好了可能要跑马拉松的准备，只是这趟马拉松何时会是个终点，这沿途又会有怎样的风景，想必莫天全心中也不曾有着详细的预期。这一路，他经历过2000年的互联网泡沫，不顾一切要保住账面100万美元的信心钱，遭遇过高管流失，周旋于资本的四进四出，不少于三次公布上市计划却未果，在创业者和职业经理人的双重身份中艰难探索……面对媒体时他也多次坦言，

很累。不过他知道这个累是自己选择的，没谁逼着。对于曾经的困难，莫天全似乎不愿意多提，毕竟20多年前，他在巴基斯坦参与工程援助项目时险些遭遇不测，所以这12年的一路闯关，在莫天全看来，也许真的并没有那么惊险。“我这个人好像比较健忘，很多事情过去就过去了，往前看的比较多。”

## 退让与强势中前行

“现在已经把我的搜房股权全部转出去了。”

当莫天全终于在纽交所敲响上市钟声，为搜房的漫漫上市路画上圆满句号时，曾有媒体猜测莫天全会借道IPO赎回股权。这样的推断不无依据。11年里IDG、高盛、法国传媒巨头Trader Classified Media、澳洲电讯Telstra都曾出现在搜房的股东名单中。只可惜人们猜中了过程却未猜中结果，搜房曾经的大股东澳洲电讯赚得盆满钵满风光退出，莫天全却将手中的搜房股权全部转出，成为了地道的“裸管”。

创业者和投资人的关系似乎是每家公司都跳不开的话题，如果有好事者单就这个写上几套



搜房十周年部分员工集体照

书也并非难事。不过莫天全这里的解决思路倒是颇为简洁，“我一开始就认为搜房网不会一直属于我，每个人在这里的身份都是阶段性的。这家公司迟早是别人的，创业者要为此做好准备。”习武的莫天全相信中国文化里的“有容乃大”，他鼓励搜房网团队“要有开放的心态”：“一个伟大的公司要做成不知道是谁的公司”，“和我们一样在纽交所上市到现在还存在的公司是GE，现在我们都还不知道GE是谁的。”

对于什么样的企业称得上伟大的公司，莫天全自有一番清晰的标准：一，是否对股东有益；二，是否对员工有益；三，是否对社会有益。看来，莫天全抱定了目标要将搜房网努力做成伟大的公司。而在这个过程中退让的智慧固然可贵，但显然光有舍弃也还不够。在公司管理中，莫天全一路推行业绩优先。“最根本的决定因素，还是公司的业绩。业绩好，关系就顺畅；业绩不好，矛盾就来了。”

除了搜房网多年良好的业绩，如果说还有什么让投资者安心，那或许就是莫天全和他的团队了。外表谦逊斯文的莫天全对于公司的管理自有一套不可变化的原则，就像在用钱上，搜房网上海办公室的负责人曾在一次采访中透露，在搜房网获得澳洲电讯20亿元的投资后，员工曾希望申请8万元装修一下办公室，但遭到莫天全的拒绝。但是在他认为该花的钱上，“我们是一点都不打折扣。”在他看来，搜房网该花钱的一个重点就是“搜房网干校”。

莫天全口中的“搜房网干校”正式名称是搜房网管理学院，成立于2005年，并在当年的10月末有了第一期搜房网“黄埔军校”的学员。干校成立6年来，从最初的摸着石头过河，逐步设定培训内容、安排讲师，到现在已完全实现体系化。至2011年11月，干校已经进行了M系培训25期（针对公司内容部门、营销团队负责人级别），D系培训9期（针对分公司总经理、主编及其他部门相当级别管理人员）以及多期E系海外培训（针对高级管理层），培训数量达到929人/次。对于一向喜欢用数字说话的莫天全来说，这着实是一组令人振奋的数字。不过，莫天全应该更得意于数字的实际效果，用他的话来说，干校“就跟洗脑似

的”。一位搜房网家居深圳员工在参加完M16培训后，曾留下颇为煽情的感悟，“干校培训，让我意识到搜房网有多么伟大。干校培训，让我了解到做管理有这么多技巧。跳出井底，豁然开朗，原来还有很多之前从未想过的事情可以想，很多从未做过的事情可以做！”

员工的肯定对于莫天全来说，无疑是最大的欣慰。“搜房网现在的CEO、CFO、COO等一批高管，都是搜房网自己培养起来的。十年前进来时，他们都是刚刚毕业的学生。经过这么长时间的考验，摸爬滚打，都有很大的成长。这也是公司最需要的，因为没有他们这批管理人员成长起来，这个公司没法办了。”

莫天全自称是比较传统的创业者，从读书到留学，从道琼斯最底层的信息分析员到成为跨国公司的高管，再到借钱创业，每一步看似都走得中规中矩。不过莫天全认为这种保守还是很有必要的，就像他不看好大学生刚毕业就创业，“比尔·盖茨、扎克伯格能有几个？”在创业这种九死一生的赌注中，总得有些“干货”，“如果说我们比别人有什么更擅长的，可能就是判断力吧，知道怎样把各种各样的资源整合到一起。”

判断力这种词听起来总归有些虚无。莫天全自己总结，早年读书时工科+经管的学科背景，很有助于形成后来的思维方式。“首先你知道你在做的是什​​么，需要的是什​​么，别人有什么，能不能匹配。双方的人、双方的队伍是不是有chemistry，能不能合得来。这需要一些直觉。”就像当初在国内走访了十多个单位，从国家各部委到各个公司，莫天全就单单相中了中房网指数系统，尽管那个时候的中房网指数系统甚至还没有完全研究清楚。莫天全当初的判断促成了后来的合作，如今中国指数研究院已成为搜房网强有力的研究后盾。当然，莫天全判断力最好的例证还是创办了搜房网，在中国最具活力的两个行业中找到了最完美的结合点。

说起未来的打算，莫天全的答案还是离不开搜房网，“把搜房网做好，让自己少累点。”他还拿朱镕基任清华经管学院院长时对学生们说的话鼓励自己：“希望你们每个人能给国家管理好一家公司。”