

People

搜房控股董事长兼 CEO

莫天全:一颗不安分的心

让我坚持到现在

◎本报记者 于祥明

“2007年搜房网(www.soufun.com)的经营收入达5亿元,预计收益将超过2亿元。”在刚刚新搬的北京西直门西环广场的会议室里,莫天全微笑着告诉记者,“令人兴奋的是,这仅仅是一个开始。”

100%发展速度

“目前,搜房网仍呈现出100%速度的增长态势。”莫天全告诉记者,截至2007年底,搜房已经在全国覆盖75个城市,2008年将扩张至100个城市,“百城计划”,即覆盖到全国100个城市。

搜房新租的办公楼和新招募的员工似乎是一个佐证。“以前中粮广场的办公室也不错,但其拓展空间不够用。现在的办公楼从8层到11层,目前已经有近2000人。”总裁办一位工作人员向记者透露,目前搜房还在大规模“招兵买马”。就在记者采访当天,还有十几个人前来面试。

“随着公司扩张,未来搜房的员工将突破1万人。”莫天全说,“我们现在的目标是:所有与‘家’有关的信息以及交易都集成在搜房网上。”

记者了解到,就在去年年底,搜房控股正式发布家天下门户战略,该门户涵盖了12个频道、1个导购平台和1个业主活动社区。从厨房、瓷砖、卫浴、家电、家具等,无一不囊括其中。成为垂直门户网站最大的B2B商务平台、以家为中心最大的B2C信息平台以及最大的家居媒体平台。实际上,此前的搜房已经是中国互联网世界的一个“标志性建筑”。

最引人瞩目的是,2006年8月31日,世界500强企业、澳大利亚最大电讯公司——Telstra公司收购了搜房网51%的股份,收购金额为2.54亿美元,折合人民币20亿元,成为当年中国互联网发展史上的一件大事。

据了解,在Telstra注资搜房之后,搜房市值已经达到40亿人民币,成为市值最高的华人房地产门户网站。同时,在此次合作中,法国Trader通过出售已持有的搜房部分股份,创造了1年的时间里就从搜房身上获利近1亿美元的神话。

对于这次转身,莫天全认为,更为重要的是搜房初步完成了上市前的战略投资者引进和机构化的进程。

“阿里巴巴上市后,就剩下搜房了。”莫天全依然微笑,显得有些意味深长。他告诉记者,搜房距离资本市场越来越近了。

不安分的心

无论是曾经近临十里长安街的中粮广场,还是如今可以俯视车水马龙北京西二环的新办公地,莫天全的办公室都没有过多的装饰,一张桌子、一台电脑,简单到没有沙发。

同他的办公室一样,莫天全给人的印象一点也不张扬,儒雅平静,戴着黑框眼镜,语调和缓却非常流畅,很难让人察觉他内心“不安分”的因素。

但是,莫天全天生不安分。本该四年读完的大学,他硬是找校长申请三年就学成毕业。“起初我一直在读书,从小学到大学,再从硕士到博士,从国内读到国外。”莫天全向记者直言,这个经历挺无奈,在华南理工大学读本科时,读到大二就不太想读书了,但没有办法离开学校。“那时不像现在打一个报告批准就可以出去创业,过两年还可以再回来。”莫天全无奈地说。

但是,他还是给学校打了一个报告,想早一点毕业。学校说唯一的办法就是跳级,即便如此还需要学校特批。

“你想从二年级跳到四年级,三年级课程必须全部自学且每一科的结果必须是良好以上。于是我就把三年级的课考了,但是还是有一门课没有达到良好。学校考虑来考虑去,终于给我开了一个先例,这样我三年就毕业了,那时刚20岁。”

“现在想起来我从学生开始就不安分了。看我写的简历,人家都会问‘你是大专毕业吧?’,因为我是三年本科就毕业了,我每一次都得解释。”莫天全说。

毕业后,莫天全被分配到当时的机械部第五研究院,工作两年后他又开始不安分。

“那时候年轻气盛,当时想做很多的事。毛主席也说过‘世界是我们的’,当时确实感觉到这个世界是我们的,应该做大事。”当时充满做事冲动的莫天全在工作中发觉:你想做的很多大事不一定能够做得到,因为要领导批准才能去做。“所以,当时我天真幼稚地想,最好是自己去当领导,批准就不成问题,自己想做什么事情就可以做了。”

“自己想做领导怎么办?就是去管理

学院,于是我就报考了清华大学管理学院的研究生。当时180多人招了2个人,我幸运地考上了。”莫天全说。

就这样,莫天全进入清华学习经济管理,并在“大家都想出国”的风气带动下考了托福,1991年,拿到全额奖学金赴美国印第安那大学攻读经济与管理双博士学位。留学美国期间,他又在不安分的心催动下提前工作,与博士学位擦肩而过,最终走上了自己的创业道路。

创业并不是从零开始

“似乎没有人比老莫更适合做搜房网啦。”一位搜房网高管如此评价莫天全,因为莫在道琼斯 Teleres 积累了相当的房地产信息处理工作经历。

莫天全介绍,在美读博时,一次机缘巧遇,1993年他进入道琼斯 Teleres,任道琼斯 Teleres 亚洲及中国董事、总经理,之后又任美国亚洲开发投资公司(ADF)执行副总裁。Teleres 是道琼斯一个分支,负责房地产信息。由此,莫天全幸运地闯进美国的金融圈,而且与房地产“亲密接触”。

1999年,炙热的互联网热潮蔓延至中国,于是莫天全利用自己的特长,建立了一个房地产资讯网站,取了一个中西合璧又与产业相关的网名 SouFun(搜房)。

Teleres 的房地产资讯专业背景让莫天全获得了 IDG 的信任。他甚至连项目计划书都没有详细写,只是把自己的想法写了一页纸,和 IDG 的董事周全(其清华同窗校友)“吃了一顿饭”,就从 IDG 拿到了创立搜房的 100 万美元。

“正是因为自己背景比较好,也做了好多事情,到了一定的岗位,大家都知道我,我跟 IDG 几个合伙人说我想做一点事情,他们说你是远远超过我们所需要的资格的人,你做什么我们都相信你,你做什么我们都给你一点钱。”

当然,“学习工作的圈子只是一个你认识别人,别人认识你的一个基本关系。”莫天全表示,除此而外还有两个方面很重要。第一,是一个人做事的实在性,能否给人一种信任感,包括知识、为人处世等。第二,关键是你已经取得的成就。“在得到风投之后,还要看你做事。做到一定程度,投资会追着找你,他们想尽办法希望通过投资与你分享未来成果。”

“他们给了搜房很多钱,搜房又给他们赚了更多钱。”莫天全说,搜房与风投的关系一直很融洽,之后接连不断得到风投资金,直至 2006 年 Telstra 公司 2.54 亿美元收购了搜房网 51% 的股权。

“我们有钱,所以活得很好。”莫天全说。记者了解到,有了钱的搜房迅速扩张,直至现在向 100 个城市进军。

最高境界是“从有到无”

“与 Telstra 合作是股权融资,这好像把自己养大的孩子卖掉,你舍得吗?”记者问莫天全。

“世界大牌公司如 IBM、HP、麦当劳、GE,您现在知道是谁的公司吗?”莫天全反问记者。

“我花在搜房上的时间比花在我儿子上身上的时间多多了。但做公司要有一种开放的心态。从第一天开始,搜房就有一种开放的心态学习和成长。我认为一家企业要想做强做大,如果不抱有开放的心态,不与最优秀的人、最优秀的资金、最优秀的技术手段合作,有可能就做不成。”莫天全说。

他认为,公司发展要经过三个阶段,第一是从无到有,第二是从小到大,而公司的最高境界则是从有到无,即公司做到一定规模必然被社会化,而不再是一个人的公司,最终的创立者也会被人淡忘掉。

“那如何协调处理股权与管理之间的矛盾呢?”记者追问。

“从第一天起这种矛盾就是存在的,这就需要沟通,因为大家的目的是是一致的,即把公司做好,股东收益最大化。”他告诉记者,虽然双方在管理方面有一些安排,但关系还是比较微妙的。在相互都要有一个好的态度的前提下,莫天全还是花了相当的时间与董事会、投资方沟通。

莫天全给记者举了一个例子。大股东 Telstra 的 CEO 楚吉瑞每次来北京搜房,不管是午餐还是晚餐,他们俩都会单独一对一地吃顿饭。

“一对一的时候,可以谈很多问题,有很多问题可以直接地提出来,有矛盾或误会可以沟通,有什么新想法可以交流,包括个人的问题都可以交谈。”莫天全说。“去年3月另外一位股东来北京开董事会时生病了。我每天早晨9点钟去医院看他,虽然我也很忙,但交流的机会很难得,我们每次都谈一个半小时,包括公司管理、下一步如何发展等等,互相也加深了了解。”莫天全直言,允许双方有不一样的看法,但一定要交流。

不害怕竞争对手

在互联网有一句话:“赢者统吃”。如今站在行业之巅的搜房正在思考如何保持公司领先地位。

实际上,研究竞争对手,是莫天全最重要的工作之一。不仅是研究中国的,还包括国外的对手。

“我知道,美国一些好的房地产网站也想进入中国,一方面我们要学习他们的优点,另一方面搜房要给后来者设置门槛。”莫天全说,搜房还是立足自身,把每一个细节都做好,“我们要做到‘你无我有,你有我精’,把我们的服务做到最好,把流量确定为业绩考核重点。”

“他们想来,我们就想办法堵住。但不是被动地堵住,而是要让他们望尘莫及。他在后面跑的时候,我们骑车跑了;他能骑车时,我们已经坐上汽车了;等他能开车时,我们已经用飞机在跑了……就是让他永远也跟不上搜房的步伐,这就是我们的策略。”莫天全很自信。

“实际上,如果你仔细观察,你会发现,与家有关的互联网市场有一个奇怪的现象,即搜房一股独大。不像其他行业有一到两家。搜房在每一个城市都有分支机构,这增强了我们的竞争力和执行力。”对于搜狐、新浪等门户网站的房地产频道,以及国内其他房地产网站,莫天全表示并没有太多担心。

“2001年搜房曾花800万左右买断过搜狐、新浪的房地产频道,把流量引到搜房。对这些公司来说,房产只是他们若干频道中的一个,而且不是非常重要的频道。目前,除北京之外,搜房的竞争力明显更大。”

但是,对于潜在的竞争对手,莫天全仍不敢掉以轻心。

“我认为潜在的对手还是挺多的。大家都觉得这是一块肥肉,想咬一口,而且不能否认在其他城市有许多互联网高手,也有自己的想法。同时,搜房的成功给很多人启示,成为众人焦点。因此,竞争对手、或潜在的竞争对手,对我们也有很大压力。”莫天全说。



“那时候年轻气盛,当时想做很多的事。毛主席也说过‘世界是我们的’,当时确实感觉到这个世界是我们的,应该做大事。”——莫天全

本版图片均为本报记者 史丽 摄

■人物对话

市场调控对搜房网影响不大

◎本报记者 于祥明

上海证券报:创业之路多艰,一路走来,您感触最深的是什么?

莫天全:创业一定要找到可以同甘共苦、最好的合伙人,这一点我比较幸运。搜房在初期有两次青黄不接,压力很大,这时 IDG 两次给我们过桥资金,虽然钱不多,每次仅一两百万,但帮我们度过了最困难的时间。实际上,很多好公司就是因为一道槛没有过去就完蛋了。

我总结投资分为三种情况。一是雪中送炭,二是锦上添花,三是趁火打劫。IDG 给我们的钱没有任何利息,我很感谢有这样好的投资者。

上海证券报:在阿里巴巴香港上市后,搜房上市问题也成为关注焦点,而且市场上不断有各种版本的上市传闻,对此您如何看待?

莫天全:这与我们团队背景、投资方的背景有关。搜房是以外资背景起家的公司,对美国资本市场、文化传统比较熟悉,且美国纳斯达克的总裁亲自来自搜房邀请我们到他那里上市。

与此同时,近两年中国资本市场发展越来越成熟。抱有一颗爱国心,把一个比较优秀的互联网公司留在大陆,搜房会很自豪。而且,中国大陆资本市场的日益发展,对搜房的发展也有好处。

但是,中国大陆资本市场对外的开放程度有限,因此,作为中国一部分的香港资本市场就成为最好的选择。特别不久前的阿里巴巴等公司在香港上市后,其 IT 板块逐渐成形。所以我们倾向于香港上市,但也没有放弃大陆资本市场。另外,我们也考虑将搜房增长最好的资产上市。

上海证券报:近几年,特别是去年中央政府对于房地产市场调控力度加大,并且有“拐点论”出现。您认为这对市场会有哪些影响,是否会波及搜房?

莫天全:我本身是做房地产研究的,对这个问题有较深入的调查思考。我认为中央政府对房地产的调控是必要而且有效的。但是,你不能指望在如此大的国家、市场,调控政策一出就立刻见效。我认为,在未来几年,土地、金融政策都将释放出其效果。目前来看,最大的是给人们心理上的影响。

目前,房地产市场有相当一部分的需求是“可买不可买”的,如此调控必然导致需求量下降并给市场很大压力。但是,从中国房地产形势来看,只是增速变缓变慢,除少数房价过度增长的城市出现降价外,全国并没有出现下滑拐点。

对搜房而言,调控影响不大,搜房主要是靠网络广告投放。目前网络广告在整个房地产业的投放仅占 5%(北京地区 50%),如果房地产业网络广告投放增长到 10%或 15%,搜房网将有几倍的发展空间。因此,即使房地产业受到宏观调控影响,互联网广告本身市场份额还将越来越大,也可以充分弥补空缺。另外,如果卖房子难了,广告投放可能要多,反而对搜房有利。

■人物简介

莫天全,现任搜房控股董事长兼首席执行官。1964 年生于桂林,1984 年从华南理工大学机械系毕业。早年莫天全喜欢习武,二十几年始终坚持不懈,至今不辍。

1986 年,莫天全进入清华大学经济管理学院攻读硕士,在校期间参加国务院发展中心产业组织政策课题组,并为此获得“孙冶方经济学奖”。

1991 年,拿到全额奖学金的莫天全赴美国印第安那大学攻读经济与管理双博士学位。随后于 1993 年进入道琼斯 Teleres,任道琼斯 Teleres 亚洲及中国董事、总经理,后任美国亚洲开发投资公司(ADF)执行副总裁。

1996 年,莫天全接手由中国房地产业协会、国务院发展研究中心等发起的中国房地产指数系统,担任该机构秘书长。那时,他的愿望是在中国做一个与道琼斯、路透、布隆伯格齐名的信息提供商。

1999 年初,得到高盛投资银行和国际数据集团 IDG 的支持,正式创立搜房资讯控股有限公司。经过 9 年的风雨拼搏,搜房网已成为互联网房地产业的参天大树。