

100

中国百家标杆企业

从不竞争

7天连锁酒店自动自发成长法则

林军◎著

从不竞争，

如何做到成立后连续三年
每年近100%的增长？

如何实现从行业排名靠后
到美国纽交所成功上市？

荣耀的背后，

7天有着怎样的成长故事？



中信出版社 CHINACITICPRESS

从不竞争

「天连锁酒店自动自发成长法则」

林军◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

从不竞争：7 天连锁酒店自动自发成长法则 / 林军著. —北京：中信出版社，2010.4

ISBN 978-7-5086-1930-9

I. 从… II. 林… III. 饭店-企业管理-经验-中国 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 029848 号

从不竞争——7 天连锁酒店自动自发成长法则

CONGBU JINGZHENG

著 者：林 军

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：14.25 插 页：8 字 数：139 千字

版 次：2010 年 4 月第 1 版 印 次：2010 年 4 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-1930-9/F·1907

定 价：35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



▲ 2009年11月20日7天连锁酒店正式登陆美国纽约证券交易所，图为上市当日敲钟现场



► 7天上市当日，董事长何伯权、CEO郑南雁一行在纽交所留影



▲ 7天学院25期店长培训班结业典礼

▼ 7天学院27期店长培训班结业典礼





▲ 7天企业文化巡演

▼ 7天分店趣味运动会





▲ 7天员工拓展训练



▲ 7天店长参加湖南卫视智勇大闯关活动



▲ 7天酒店分店前台

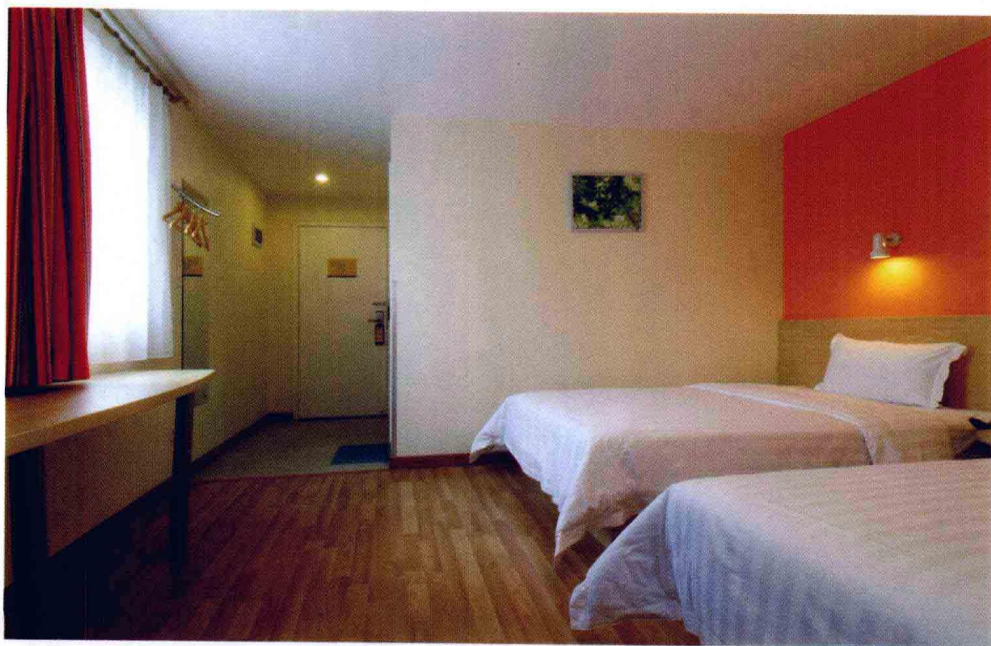
▼ 预订后，消费者可以直接收到7天发出的住房确认短信

▼ 我维修我快乐





▲ 7天酒店大床房



▲ 7天酒店双床房



▲ 7天北京南站南广场店

▼ 7天上海徐家汇店





▲ 7天深圳布吉街店

▼ 7天广州中大北门店

▼ 7天大连港湾广场店



“中国百家标杆企业”

出版总序

三十年的中国变革，造就了一批朝气蓬勃的“中国标杆企业”。在它们身上，积淀着最具中国特征的商业管理智慧，这同样是中国经济成长中最重要的思想成果。出于对商业历史的专业研究精神及时代的责任感，中信出版社与蓝狮子财经出版中心联合启动“中国百家标杆企业”的学术研究和出版工程。

“中国百家标杆企业”工程将聚集国内知名的商学院教授、财经媒体总编及著名财经作家作为研究团队，对当今中国最具标杆意义的企业进行专题研究和创作，最终为中国管理思想和企业经营思想的诞生提供研究素材和教学题材。

我们的目标是：在三年内完成对一百家中国标杆企业的研究，所有成果将以图书出版物、商学院企业案例库等多种形式出现，并通过学术交流的方式，将中国优秀企业的成长经验传播到国际商业研究界。

在某种意义上，三十年来的中国公司演进，并不是什么必然的产物。它们走在一条十分独特的市场化道路上，其渐进的路径和速度至今仍然

充满多变性。很多中国公司的变革至今没有结论，它们的形成过程以及运动走向很难以一些常见的经济学概念来加以规范，也不能以最宽泛且最具代表性的公司运作机制或经济模型来加以对比。而这正是中国公司最具魅力的地方。

也许在并不遥远的将来，在世界商业史上，“中国企业”将与“美国公司”、“日本公司”一样成为某一企业模型的特定概念。这是我们的梦想，也是“中国百家标杆企业”工程努力和探索的方向。

“中国百家标杆企业”学术委员会

中信出版社

蓝狮子财经出版中心

“中国百家标杆企业”学术委员会

(排名不分先后)

厉以宁 柳传志 王方华 赵曙明
白长虹 李新春 陆雄文 项兵
何志毅 王斌 吴晓波 秦朔
潘岳



前言

这是一本讲述经济型连锁酒店 7 天及其 CEO 郑南雁成长故事的书，也是一本讲述如何经营一家快公司的书。

2009 年 11 月 20 日，7 天连锁酒店集团（以下简称 7 天），在美国纽约证券交易所（以下简称纽交所）挂牌上市，股票代码 SVN，成为首家登陆纽交所的中国酒店企业。摩根大通及花旗集团担任此次 IPO 主承销商，融资金额超过 1 亿美元。

在 7 天对投资人提供的材料中，最引人注目的是 7 天的成长速度：7 天是一家与时间赛跑的企业，自 2005 年 3 月开出第一家直营店以来，曾连续三年每年保持近 400% 的增长速度，即便是遭遇金融危机的 2009 年，这家公司也保持了高增长。

你可以把这家的快速成长归因于它所处的行业——经济型酒店在中国正处于黄金成长期。不过，这无从解释这家公司是怎样做到从后来者跃升到行业的第一阵营。

2005 年 3 月，也就是 7 天进入这个行业的时候，经济型酒店的品牌有将近 20 个，先来者优势已经很明显，7 天作为后来者的竞争压力是巨大

的。而现在7天已与如家成为推动行业发展的两架马车，甚至还拥有行业内最大忠诚度的会员体系和业内第一的电子商务平台。

很显然，所处行业的高速发展是这家公司能成为快公司的外部因素，但不是全部的答案。

那么，是什么造就了7天的快速崛起呢？在过去的4年多时间内，郑南雁和他的伙伴们又有着怎样的成长故事呢？在这个中国式传奇的背后有着怎样的管理哲学值得我们去借鉴呢？

在讲述这个故事的时候，请允许我再花一些时间还原郑南雁与他的伙伴们是怎样一步步发展的，当然，如果你迫不及待的话，可以跳过这些段落直接进入正文。

2004年初，刚刚结束哈佛访问学者闲云野鹤般生活的天使投资人何伯权，凭借其多年在商界摸爬滚打的经验和眼光早已关注日益兴旺的经济型连锁酒店行业，与对此行业同样充满兴趣和信心的郑南雁可谓“一拍即合”，在何伯权的引导和鼓动下，时任携程旅行网（以下简称携程）市场营销副总裁的郑南雁决定再度创业，与其联合创办经济型酒店——7天。不过，在郑南雁创办7天的时候，国内经济型酒店正处于“群雄逐鹿”的混乱时期，在近20个较为强势的经济型酒店品牌中，7天几乎一文不名，如何从中脱颖而出成为7天面临的首要问题。

7天最初选择了最原始、也最有效果的招数踏上了创业征途。相对来说，同样的酒店房间产品，7天都要比对手便宜大概20元左右，价格战总是最有效的，特别是随着李春田等营销团队的到来和对会员制营销策略的确立和强力实施，7天赢得了开门红。

但价格战从来是利又有弊的，利是能带来客户，弊是会伤害自身利益。7天起步的时候尽管有何伯权的天使投资，加上郑南雁和其他小股东的资金，也不过800万美元的本钱，这在经济型酒店行业，可谓杯水车薪。而且，在初期，乐百氏集团有限公司（以下简称乐百氏）创始人何伯权和郑南雁都有共识，即便保持价格优势，但也不能以收益为代价，也就是说，7天要在成本控制上做文章，做到同等产品即便是比对手便宜20元，其毛利也不能低。

7天采取“逆向定位+垂直切割”的方式来建立自己的成本控制体系。所谓逆向定位，就是根据消费者需求来倒推产品定位，再根据产品定位来倒推成本并找出应该在哪些地方进行成本压缩；所谓的垂直切割，不仅是7天的酒店产品设计原则，同时也是7天明确的战略定位，就是把有限的资源锁定在最能让顾客感受到有价值的地方，公司所有的业务流程和经营活动均围绕顾客的核心需求——“天天睡好觉”来设计和完善，能提升价值的事项优先处理，甚至想办法追加和创造条件来投入，反之没有增值的事项则一概剔除和减少，在这种指导原则下，不该花的钱不花，成本的控制能力自然会比别人强，这与传统上节省成本带来的效益是完全不同的。

第一步，7天当然是切掉所有经济型酒店都会放弃的部分。酒店外观尽可能简单，大堂不用富丽堂皇，取消康乐设施，诸如此类。除此之外，7天尽可能做到比传统酒店便宜。

第二步，7天在酒店的房间分布上做文章。7天的房间面积要比对手的小一些，房间平均面积为17平方米，而业内平均大小是20平方米，这就使面积同样大小的酒店能容纳更多的客房，如此一来，整个酒店的性价比就要高很多。

第三步，7天在酒店的房间产品设计和内部装饰上做文章。7天的房间小一些，对应的窗也要小一些，同时简化产品设计，并要求酒店的装置及家具模块化，如写字桌不装抽屉，这样做一来更符合成本效益，二来易