

比小说更精彩、比教材还权威的创业合伙人典范读本

这才叫创业 合伙人



从携程、如家到汉庭的启示

THIS IS REALLY A BUSINESS PARTNER

高慕◎著

★★★★★

【携程创业合伙人】

史玉柱最推荐创业合伙人
比尔·盖茨也渴望拥有

中国最牛上市创业合伙人的
解读手册+行动指南

仅有100万元的创业资金，却赢得风投3次追加投资，资金高达1800万美元；10年内将3家公司做到上市，并引发网络公司上市狂潮；他们是如何做到的？现在本书为你揭秘！本书融故事、理论、实战经验于一体，给你带来前所未有的创业体会！

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

这才叫创业



合伙人



从携程、如家到汉庭的启示

THIS IS REALLY A BUSINESS PARTNER

高慕◎著



SP

南方出版传媒

广东经济出版社

— 广州 —

图书在版编目 (CIP) 数据

这才叫创业合伙人：从携程、如家到汉庭的启示 / 高慕著. — 广州：广东经济出版社，2016. 10

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4761 - 3

I. ①这… II. ①高… III. ①合伙企业 - 企业经营管理 - 经验 - 中国 IV. ①F279.242

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 196001 号

出 版 人：姚丹林

责任编辑：蒋先润

责任技编：许伟斌

出版 发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼）
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 （广东省佛山市南海区盐步河东中心路）
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	16.75
字数	247 000 字
版次	2016 年 10 月第 1 版
印次	2016 年 10 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4761 - 3
定价	45.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 37601950 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601980 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

在一个商业访谈节目中，有观众向演讲嘉宾季琦请教这样一个问题：“季总，您曾经创办过三家企业并且都在美国上市了，请问创业成功需要哪些条件？”季琦想了一想，回答道：“创业需要抓住机会，需要启动经费，但更需要一个合伙人制度的团队。”

创业成功的首要条件是合伙人制度的团队！这话的确没错，我们就季琦他们四个合伙人为例来说吧！

我们不得不说他们四个合伙人很牛，因为四个创业伙伴全部是名牌大学硕士毕业，三个毕业于上海交通大学，一个毕业于美国耶鲁大学。

我们不得不说他们四个合伙人很牛，因为创业时的启动资金仅有100万元，后来竟能“忽悠”来风投三次的追加投资，资金高达1800万美元。

我们不得不说他们四个合伙人很牛，因为他们7年内能将2家公司做上市，并且数钱数到手抽筋。

我们不得不说他们四个合伙人很牛，在他们的团队解散后，每个人还能继续创办属于自己的企业，并把它做强做大。

.....

其实，中国从不缺少创业合伙人团队，缺少的是像“上海携程四个合伙人”这样攻无不摧、战无不胜的超级组合。不像一些创业合伙人团队，还没有步入正轨，就作鸟兽散了。

成功一定有办法，失败必然有原因。既然“上海携程四个合伙人”这么优秀，那就肯定有值得学习的地方。比如：

在茫茫人海中，他们是怎样结识的？是地缘、亲缘、业缘，抑或其他关系，让他们有缘相聚在一起，干出了一番轰轰烈烈的事业？

是什么原因让他们涉足这个行业？他们当时是凭一时头脑发热，还是经过具体的市场分析调研？

公司刚开始成立的时候，他们的方向是否很清晰？当他们的进展受到阻碍，也就是梦想一度无法接近现实时，他们是如何成功转型的？

钱是创业者心头永远的痛，他们靠什么博得了资本市场的青睐？完美团队、商业模式，还是凭某个队员三寸不烂之舌、高超的“忽悠”水平？

为了让自己的公司快速成长，他们开拓市场靠的是自己慢慢摸索，还是并购别人已经成熟的业务？

携程四个合伙人的创业最终成功了，但是，这个案例是具有普遍性，还是特例？难道这就意味着人生路线可以提前设计，事业成功可以完全预约？

为了尽快了解上述诸多问题的答案，我们还是先来看这个精彩的创业故事！

目 录

CONTENTS

楔子	1
第 1 章 挑选与组合	3
——完美团队是打天下的基础	
第一节 创业变态狂季琦	5
一、寒门子弟，闯入上海滩	5
二、初涉职场，迷茫中成长	7
三、美国寻梦，说不尽苍凉	10
四、选择创业，认识新伙伴	12
第二节 电脑天才梁建章	15
一、天才就是不一样	15
二、从技术转到市场	16
三、只想做旅游网站	18
第三节 资本高手沈南鹏	21
一、才子原来出自浙江	21
二、“耶鲁”毕业进投行	22
三、同意网站是金矿	24
第四节 旅游权威王正华	27
一、这个男人很生猛	27

二、无缘对面不相逢	28
第五节 管理家范敏	30
一、管理专家来自国企	30
二、范敏同意加入携程	33

第2章 创业与融资 35

——有了足够资金事情就好办

第一节 携程的定位	37
一、各人有各人的看法	37
二、最后梁建章说了算	38
第二节 第一次融资	40
一、季琦初见章苏阳	40
二、季琦再约章苏阳	44
第三节 第二次融资	48
一、路演竟然失败	48
二、二次融资成功	50
三、烧钱比赛开始	53
四、但还是没赚钱	55

第3章 转型与收购 57

——道路是曲折的，要学会转弯

第一节 行业趋势	59
一、吃螃蟹者瀛海威	59
二、赚钱有两种模式	60
第二节 决定转型	64
一、哪种产品有前景	64
二、酒店预订最赚钱	66
三、收购别人是捷径	67



四、这些公司都不错	69
第三节 开始收购	74
一、洽谈真的很艰难	74
二、终于打动了吴海	76
三、王胜利也同意了	77
四、携程是行业老大	80
第4章 摸索与突破	83
——精通营销才能经营好企业	
第一节 对手停止不前	85
一、旅游网站不懂得赚钱	85
二、艺龙走了很多弯路	90
三、旅行社无法突破瓶颈	93
四、房东卡竟然胎死腹中	95
五、订房中心跟不上时代	97
第二节 携程突飞猛进	99
一、当大家都拼路线	99
二、携程专做订房	100
三、携程卡是好东西	102
四、派卡人已经疯了	104
五、奇迹果然发生了	106
第5章 上市与套现	111
——股东的愿望是财富的倍增	
第一节 梁建章苦练内功	113
一、技术领先对手	113
二、服务精益求精	118
第二节 互联网开始回暖	126

一、短信救了互联网公司	126
二、网络游戏风靡互联网	128
第三节 携程在美国上市	131
一、哪家公司先上市	131
二、携程带动上市潮	135
 第6章 机会与执着	 139
——创办好一家企业不算厉害	
第一节 季琦寻找合作方	141
一、一篇帖子，一个市场	141
二、锦江之星，不肯合作	143
三、偶遇国旅，喜结良缘	147
四、取名如家，意味深长	151
第二节 偷师学艺成行家	153
一、一个很特殊的客人	153
二、青出于蓝而胜于蓝	158
第三节 季琦三找章苏阳	164
一、章苏阳非常看好如家	164
二、季琦还有更大的梦想	166
 第7章 老将与新帅	 169
——让专业的人去做专业的事	
第一节 如家为何要换帅	171
一、大市场需要大操盘手	171
二、猎头把孙坚挖到如家	178
第二节 孙坚果然不一样	187
一、新官上任气场大	187
二、管理手段很先进	189



第三节 请来了财务总监	206
一、吴亦泓是一位奇女子	206
二、吴亦泓搞定如家财报	208
第四节 如家成功上市了	210
一、合作伙伴应该选谁	210
二、该如何给如家作价	214
三、年度最好股票之一	217
第五节 竞争对手出现了	220
一、徐曙光是一个很可怕的人	220
二、格林豪泰是个奇怪的名字	227
第 8 章 解散与单干	231
——当大老板是创业者的梦想	
第一节 不和传闻	233
一、传闻来自一个报道	233
二、携程成员澄清传言	235
第二节 各自精彩	238
一、吴海创办桔子酒店	238
二、季琦创办汉庭酒店	241
三、郑南雁创办7天酒店	242
四、沈南鹏创办红杉资本	247
附 录	249
参考文献	254

楔 子

依稀记得，那是在1999年2月22日晚上，春节刚过后不久，一群年轻人相聚在一个私人住宅的大房间里吃饭。这些人当中，有好几位是毕业于上海交通大学的，他们一边吃饭，一边尽情地聊天。尽管此时的上海还是春寒料峭，窗外寒风凛冽，但是，他们很兴奋，讨论的气氛也很热烈。话题从互联网、互联网经济到美国的网络公司，中国的网络现状，再到纳斯达克和IPO，最后还谈到了创业。已经是凌晨三点钟了，可是他们一点睡意都没有，反倒觉得越聊越起劲。

其中，一个头比常人稍大，长着娃娃脸的年轻人说：“现在创办一家互联网公司的话，绝对有前途。”

马上，一个留着平头，戴着眼镜的年轻人接着说：“对！4年前，我就有这个想法了，就是找不到一个很好的切入点。”

“是啊！做网站是不错的主意，但是，做一个什么样的网站呢？”一个梳着大背头、身材修长的年轻人也插话进来了。

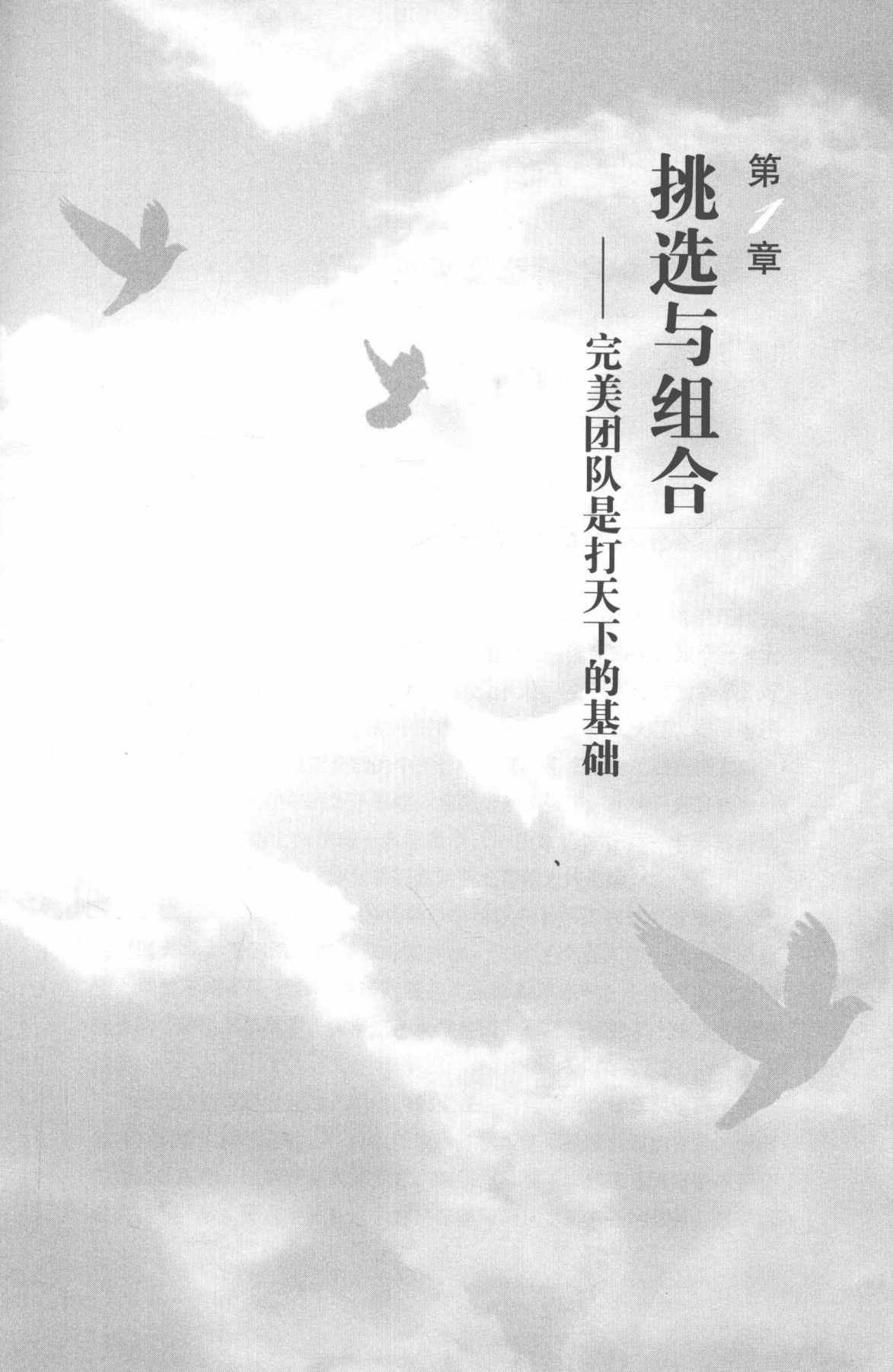
于是，他们列出了几十种创意，从门户到专业以及电子商务等各种不同类型的网站，一个一个地讨论，觉得没有前途的，就马上咔嚓掉。到最后，大家的焦点集中在旅游网站上。那个留着平头的年轻人，也是这户人家的主人总结说：“就做旅游网吧，这个既符合整个经济的发展方向，又与老百姓的生活息息相关，况且还容易实现电子商务。”

第二天他们起床后，有些人很快就忘记了昨晚讨论的主题。在这十几位热血青年中，只有三位最后走在一起，真正地实践了他们讨论的创意。他们分别是：留着平头的季琦、头比常人稍大的梁建章和梳着大背头的沈南鹏。

第1章

挑选与组合

——完美团队是打天下的基础





第一节 创业变态狂季琦

一、寒门子弟，闯入上海滩

故事必须从季琦开始，因为那天晚上的“网络创业研讨会”是他召集的。

季琦，1966年出生在江苏南通一个贫苦的农民家庭。由于几代务农，家族中很少人读书，父母对季琦最大的希望是读完初中，如果能考上高中他们就心满意足了，从没指望他能考上大学，更别提什么创业了。可是季琦不是这么想的，因为读初中时有一件事对他影响太大了，至今他还记忆犹新。那是一个风雪交加的中午，他走了一个多小时的路赶回家后，妈妈告诉他，今天中午的饭不够吃，忘记给他留饭了。季琦只好又饿着肚子回到学校。一路上，季琦一边抹眼泪，一边暗暗发誓：一定要好好读书，一定要改写自己要重复父辈们面朝黄土背朝天的命运。

果然上天不负苦心人，1985年，季琦以全县第二名的好成绩考入上海交通大学。得到消息那天，母亲问他：“读了交通大学，是不是以后坐火车就不用花钱了？”季琦回答：“应该差不多吧！”其实他对上海交大的了解也不是很多，报考这所大学是因为高考前看到了上海交大的宣传册。

填写志愿确定专业时，季琦问班主任：“自动化、计算机这两个专业怎样？我看也挺时髦的。”班主任说：“别报考那些没前途的专业，报考工程力学系吧，以后帮别人算土方，如果你算准了，包工头肯定给很多奖金的。”“哦！那这个好！这个好！”季琦听从了班主任的建议，对于渴

望改变困境的寒门弟子来说，那时最感兴趣的就是钱了。

季琦是从南通港坐轮船去上海求学的。

那天晚上，他整夜无法入眠。第二天凌晨，在季琦登上十六铺码头后，他惊呆了，想不到上海滩竟是如此灯红酒绿。季琦觉得有点晕头转向，一个人提着三个箱子艰难地走在繁华的大街上，一时找不到方向，只是依稀记得，街边有间店铺里传来了齐秦那首熟悉的歌曲声：我是一匹来自北方的狼，走在无垠的旷野中……

进入上海交大学习生活一段时间后，季琦发现来自农村的自己跟这座城市还是有点距离。跟同学一起去澡堂的时候，他问：“是自己一个人洗澡，还是大家一起洗？”同学说：“大家在一起洗，老师也在里面。”

特别在下雨天，当他穿着高帮雨鞋出去时，他发现上海人要么不穿雨鞋，要么穿很时髦的雨鞋。

后来，季琦也慢慢知道了，他所读的工程力学在上海交大是录取分数线相对比较低的专业，自动化和计算机才是热门的、录取分线最高的专业。最让季琦感到失望的是：工程力学是用来计算潜艇的受力、导弹的起飞速度的，不是给包工头算土方的。

专业知识很枯燥，加之自己的自卑心理，这更加刺激了季琦的求知欲。大学四年，季琦基本都泡在图书馆，读哲学、读历史、读有关毛泽东的传记。大学带给他的收获不是专业知识，而是让他想通了一个问题：

个体对于世界来说，是非常的短暂，有的人平淡无奇，有的人波澜壮阔。自己不能延长生命的长度，但可以拓宽生命的宽度。

1989年，季琦大学毕业。那年这一届大学生分配普遍不理想，加之专业应用面不广，好工作非常难找。季琦在上海找不到工作，只好回家乡南通，提着烟酒去求人，最后，南通第二设计院答应接收这个应届毕业生。

就在上班的前一天，季琦突然犹豫了起来。他想：好不容易才从农村跑到上海，现在不能留在大城市，是不是大学白念了？一番斟酌之后，他决定回到学校报考硕士研究生。这回他换了一个专业，报考了上海交大机械工程系的机器人专业。



1992年，邓小平南方视察后，发表讲话：计划经济不等于社会主义，资本主义也有计划；市场经济不等于资本主义，社会主义也有市场。

当时，在上海交通大学攻读机器人专业的季琦，因为接触计算机较早，知道当时卖电脑利润相当高，卖一台电脑能赚几千元甚至上万元，于是，他迫不及待地学习组装电脑，刚开始，他连开机都不会，但他有股不到黄河心不死的倔劲，很快他就把电脑的硬件、软件都摸得一清二楚，甚至连组网技术也掌握了。

由于“南方讲话”吹动了中国人的经商热情，季琦也加入这一大潮中，他跟同学一起开了一个电脑公司。经营几个月后，季琦和他的女朋友就存了几万元，他成了学校里的“有钱人”。

这一年，季琦硕士研究生将毕业。有一天，系主任找他谈话，希望他留下来。季琦看着对面的这位前辈，发现系主任是坐在两张很旧的木桌子的中间，桌子上堆满了各种各样的卷子和本子，特别是桌面很脏，沾满不同颜色的墨水，有红的、蓝的、黑的，非常刺眼。季琦心想：如果留下来，多少年才能爬到他那个位置？假如过了三四十年后，还是像他那样，这样的生活有意思吗？

二、初涉职场，迷茫中成长

季琦觉得有意思的还是进外企，但是进入外企很不容易。日化巨头宝洁公司到上海招人的时候，100多名学生PK（竞争）几个岗位，竞争很激烈。不过，宝洁公司的薪酬很诱人，新进员工月薪3K（3000元）。

一轮又一轮的淘汰后，最后剩下四个人，季琦是其中之一。

但是，有点遗憾，宝洁公司没有人事指标，如果季琦进了宝洁，户口必须迁到广东南海而不能留在上海。

要宝洁的工作还是要上海的户口？季琦选择了后者。他心想，先在上海随便找一家单位，将户口入了再说吧。

季琦“随便”找到了一家企业，叫作上海计算机服务公司。这家公司