

100

中国百家标杆企业



林军◎著

7天连锁酒店自动自发成长法则

从不竞争

从不竞争，

如何做到成立后连续三年
每年近400%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：7 天连锁酒店自动自发成长法则

林军

中信出版社

目 录

“中国百家标杆企业”出版总序.....	5
“中国百家标杆企业”学术委员会（排名不分先后）	6
前言.....	7
序一 创业者的特质与企业的 DNA	14
序二 7天的“函数式”和“算法”	16
序三 7天的风景	19
序四 企业家的价值与企业的尊严.....	21
第一章 创办7天郑南雁找了充满激情的事业	35
被梁建章提拔时却生去意.....	36
郑南雁的三次选择.....	40
如果没有遇上何伯权.....	43
用互联网成就经济型酒店另类品牌.....	45
第二章 先人后事 7天形成5人梦幻创业团队	49
师弟林粤舟.....	50
7天最开始三家店入住率不到40%.....	51
开路先锋李春田.....	52
来自500强的运营总监韩俏帆	55
从荷兰某跨国公司归来的黄骥.....	58
专业能力、职业能力和敬业能力.....	60
君子和而不同.....	62
对于离职者从不挽留.....	64
第三章 垂直切割切出7天酒店高性价比	66
7天——高性价比的代名词	67
7天靠垂直切割区隔星级酒店	68

7 天房间的垂直切割	70
7 天垂直切割也做加法	71
7 天如何做差异化	73
7 天内垂直切割无处不在	74
垂直切割并非郑南雁的独创.....	76
7 天内垂直切割何以大行其道	78
第四章 7 天的红旗插遍全中国	80
杀出广东去.....	81
黄骥的“孙臆赛马”策略.....	82
四维评价选物业.....	84
抢物业，以情动人.....	86
星星之火从长沙燎原.....	87
挺进北京上海.....	89
零加盟帮 7 天再度开疆	90
第五章 放羊放出公平和效率.....	93
店务部时代.....	94
放羊式管理的提出.....	96
矩阵式管理.....	97
STEP 模型.....	100
放羊式管理和四线支持.....	101
让店长主动起来.....	102
“执政官”和“立法会”	105
第六章 得店长者得天下.....	108
经济型酒店都在闹店长荒.....	109
怎样的人是合适 7 天的店长?	110
怎么找到这些店长们?	111
怎么培训这些准店长们?	113
7 天店长的淘汰制	114
内部流通和 7 天传奇	115

飞翔计划.....	117
第七章 电子商务.....	120
信息系统助力 7 天扩张	121
呼叫中心订房比例越来越低.....	123
实时预订，CEO 也没有特权.....	124
无处不在的 7 天	127
BBS 的妙用	128
用 SNS 作自品牌传播	129
第八章 人数近千万的会员体系.....	132
与中介分手，做自己的会员制.....	132
成立 7 天会	134
调整积分政策激活会员.....	136
分发法宝与会员形成互动.....	138
储值系统.....	140
7 天价值在会员上？	141
第九章 2008 年，7 天曾与 IPO 擦肩而过.....	144
吴海兵的 2008	145
2008 年年初的 IPO 计划.....	147
偶遇英联投资，重开融资大门.....	149
重新打了鸡血.....	151
第十章 每个 7 天人都是品牌大使	154
找到合适的人.....	155
坦诚的 CEO 最可爱	156
进退何以如此有序.....	158
无为而有为.....	159
做一家比沃尔玛更创新的公司.....	161
让每个 7 天人都成为 7 天的品牌大使	162
后记.....	164

“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速增长。

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驾马车，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，二来易于安装和维护。但其内部最重要、最核心的设施——床却一直保持高水准。

这是因为，7天经调查发现，经济型酒店的客人最重要的需求就是睡个好觉。那么，为什么不满足最重要的需求的同时又更好地控制成本呢？在成本控制下更好地做出让顾客感觉超值的服务性产品来，使7天因此开辟出一片能与那些喜欢和欣赏它的顾客们一起自娱自乐的蓝海。也就是说，尽管表面上部分非顾客核心需求的服务被切割掉了，但满足核心需求的部分被强化提升，加减之间的恰到好处地让7天实现了成本的控制，同时，顾客却越发体验了核心需求被满足后的“高性价比”比——花更少的钱获得了更核心的服务和产品。

酒店产品的设计只是其中一步而已，7天对成本控制的追求落实到每一个人，它的运营总部没有前台，总监都没有独立的办公室，CEO的办公室很多时候被当成会议室，其新酒店开张从来不举行仪式，分店店长回公司总部开会都会被安排到入住率稍低一些的7天酒店去。

随着经济型酒店之间竞争越来越激烈，经济型酒店的物业也水涨船高。

7天采取的对应策略和沃尔玛早期的扩张策略有些相像：在自己的老本营广州、深圳取得绝对领先后，并不急着进入对手领先的北京、上海区域，而是重点拓展中西部的二级城市市场，并采取铁桶战略，在这些城市，不进则已，一进就是一连串的7天酒店进入，成为这个城市的领导性品牌。这样做的好处在于，7天可以迅速在当地形成品牌优势，也能给其他对手制造更高的门槛。

不过，在对手领先的华北和华东区域，作为后来者的7天面临的问题就要具体很多，选取物业的成本不可避免地要比对手高，那么，7天又有什么办法来降低单店的运营成本呢？

7天的法宝是电子商务的运用和会员制的推行。需要补充的是，郑南雁本人

是中国最早学习和接触计算机的“计算机娃娃”之一，郑南雁在 7 天的早期创业伙伴、他从中学到大学的师弟林粤舟也是一位在计算机和互联网方面有天分的高管，他们俩的组合保证了 7 天在信息系统和电子商务平台上的持续投入和不断领先。

比起对手，7 天一上来就建起了信息系统，而不是像很多经济型酒店，店都开了一两年才开始建信息系统。7 天也是业内最早实行互联网实时预订的经济型酒店，也就是说，如果在网上订 7 天酒店，有空房就是有空房，没有就是没有，就连郑南雁接到母亲给亲戚订房的电话，也不能凭空生出空房来。

由于拥有由实时的电子商务系统支撑的会员制，即使是在对手领先的区域，7 天也可以不去占据核心路段，而选择在核心路段的附近开店。

会员制带来的好处远不限于此，7 天的顾客要比对手的顾客年轻，自主生活的概念要更强一些。于是 7 天通过会员制这个有效的渠道来对会员进行引导，使他们在潜移默化中接受吹风机在公众区域、取牛奶到前台、买食物自己下楼等。7 天甚至简化入住和离店手续，很多会员只要一亮会员卡，店面人员便可以在 1 分钟内验证办理，这让 7 天投入在服务上的人力成本大大降低。

会员制还把 7 天的会员们聚合在一起。由于 7 天推出了自己的 SNS 平台，所以 7 天的会员要比其他经济型酒店的会员黏性更强、聚合度更高，而且他们会自发地组织引导新的 7 天会员，这样就形成一个正向循环，也大大降低了 7 天的客服成本。

7 天甚至对非会员进行“歧视性定价”，优惠活动基本不对非会员开放，通过电话订房的会员没有积分送……凡此种种让 7 天的会员规模突飞猛进。在我们前后采访相隔不到半年的时间内，7 天的会员人数竟然多了 250 万。

就这样，整个 7 天的单房成本成为业界最低，7 天每个房间的成本为 5.2 万元，而行业平均成本为 6.25 万元。

也许你要说，7 天做了这么多，为什么每个房间比如家便宜不了多少？这是因为，经济型酒店还讲求规模效应，如家的房间数比 7 天多 50% 以上，整个采购成本不可避免要低一些。7 天在硬成本上虽然无法超越如家，但在软成本上追了上来。

7 天不仅仅在单房成本上成为业内最低，在其他方面的省钱之道也很有一些

新意：

1.7 天采用会员制，不依靠携程旅行网和艺龙旅行网（以下简称艺龙）这样的中间代理机构，这让 7 天可以少支付每间房 20~40 元的中介费，这笔钱 7 天直接让利给了顾客。相比行业 10%~15%的中介预订，7 天只有大约 1%来自中介。

2.7 天采取放羊式管理，不设分支机构，采取四线支持的方式对店长进行管理，也就是店长在必要的监督下自己管自己。

这样做的好处是，从 100 家店到 400 家店，7 天的运营总部员工依旧是 300 人，运营总部占据运营成本的比例也从最开始的 30%降到 9%。而对手则不然，他们需要不断地增加管理架构和增设级别，这部分的成本投入随着规模的扩大而愈加被动。

3.比起对手，7 天有更全面的结果导向的激励机制，通过奖金和期权的方式使员工和公司达成一致目标，所以 7 天员工的收入虽然不比对手高，但所有员工的热情和积极性却要高上一筹。7 天同时提倡一专多能，店长也尽可能兼及店面的一些工作，10~15 家店共用一名财务人员，比起同行业的 0.33 的人房比人房比即酒店员工人数和酒店客房数之间的比例。——编者注，7 天只有 0.23。

4.动态调整价格，7 天有着强大的信息系统支撑和会员预订体系，因此，可以根据会员的需求调整同城分店的价格差，引导会员自主选择，这让 7 天的入住率以近 90%的比例保持较高的水平。

这些做法到最后形成一个良性循环：

7 天相比同类酒店定价更低，很多顾客因为低价而至，且体验后发现物超所值，因此很自然地入会——入会可以享受 7 天的 77 元特价房一晚和诸多优惠；7 天用电子商务平台和 BBS/SNS 等诸多手段维系这些会员以形成口碑。经济型酒店本身就是个口碑生意，有了口碑，于是就有了更多的会员。

会员多了，7 天就持续开分店，分店开多了，就可以产生更多的收入去开新店，而且有利的是，由于实行放羊式管理和拥有强大的信息系统支撑，7 天的运营成本不会增加反而降低，这让 7 天的毛利率直线攀升。

店多了，利润率高了，当然可以融资。7 天拥有持续增长的会员数和电子商务平台以及好的酒店产品，这些都吸引了美国华平投资集团（以下简称华平投资）和英联投资有限公司（以下简称英联投资）的投资，于是 2009 年 11 月有了 7

天 IPO。

对于资本来说，谁又愿意拒绝一个成本更低，实际收入不低，毛利率更高，成长性又超强的新晋品牌呢？而且这个品牌更易融于互联网，更易吸引年轻的消费者，更有增加附加值的可能，更多面向未来的管理创新。

二

对于 7 天迅速崛起的原因，公司外部、内部给予了不同的说法，以下解释在我们的采访中被广泛提及，这里暂且罗列如下：

- 1.CEO 的睿智；
- 2.互补性强和综合素质高的管理团队以及对应形成的先人后事的行为准则；
- 3.垂直切割的行事策略；
- 4.滚雪球式的扩张；
- 5.放羊式理论；
- 6.店长伙伴关系；
- 7.电子商务和信息系统平台；
- 8.会员制；
- 9.在资本、资源和品牌之间的平衡之道。

我们所要做的工作是，用一个词来描述和概括以上的诸多元素。

这个词让人很容易想到文化或创新这样的词汇，但这样的词汇缺乏张力，无法提纲挈领，更无法得到传播，这样的词更像是万金油或创可贴。

我们曾经想借用美国人描述美国西南航空公司案例所用的“关系”一词来描述和概括 7 天的管理创新，但我们发现，这并不完全适用于 7 天。7 天是一个很重视管理团队和店长之间、店面人员和客户之间关系的公司，放羊式管理是 7 天的创新，虽也可以算是关系理论的一部分，但诸如垂直切割和先人后事的创新却与关系理论关联不大。

我们最终决定用“自动自发”这样的词汇来描述 7 天的管理实践。一方面在于 7 天是一家很注重自我发展、以自我为主的企业，郑南雁内心所希望看到的 7 天是一家离开他也能顺利运转的公司；另一方面，我们发现，不论是 CEO 的气质还是 7 天的团队、行事风格、平衡之道、管理策略和 7 天颇为自得的在电子商务和会员体系上的投入，都是为了建立起一种自动自发的大生态，这样的公司，

从不竞争。

这样的一家公司，应该是聪明的，只有聪明的公司，才会采取垂直切割的策略行事；这样的一家公司，应该是和谐的，只有和谐的公司，才会在资源、资本和品牌之间取得平衡；这样的一家公司，应该是自主的，只有自主的公司，才会放权、才会“放羊”；这样的一家公司，应该是透明的，只有透明的公司，才能实现知识共享和信息完全公开；这样的一家公司，应该是主动的，只有主动的公司，才会服务它该服务的、能为其持续创造价值的客户，这类客户也就是 7 天所界定的会员。但聪明、和谐、自主、透明这些词，都不如自动自发这么具体和形象。

不论东西方管理理念有如何多的不同，至少有一点是相同的，那就是管理都是采取一种科学的手段来组合更多的人力资源，以实现更多的社会价值。这种手段可以是制度，也可以是文化，但更多时候应该是一种体系，一种自动自发、使客户与员工以及股东利益和谐统一、可以持续发展的体系，在这个体系中，CEO 和一线员工（店长）只有责任不同造成所对应的权限不同，每个员工都工作在一个更加“自然”的环境里，由此搭建的每一个流程乃至体系才能够让员工参与其中。

我们这本关于 7 天的读物就是围绕郑南雁和他的伙伴们是怎么样在 7 天建立起一个自动自发体系而展开的。在我们看来，这甚至比 7 天创办时的那些传奇故事更加精彩，比脑子里总是有那么多奇思怪想的 CEO 更让人兴奋。因为，只有在一个追求更完美的公平和效率的 CEO 的推动下，只有在一家充分利用互联网和信息技术手段的公司内，只有在一家有风险投资持续支持的初创企业里，只有在一个快速增长的行业中，或者说，只有在这样一个黄金满地的中国，一家企业自身的竞争力能够不断加强的案例才会出现。

7 天自动自发的成长不需要盯住对手，我们在本书中有足够的内容显示 7 天能够在“从不竞争”的自信中最终获得竞争的胜利！

序一 创业者的特质与企业的 DNA

何伯权（今日投资有限公司董事长）

创业之路不会有轻松的，但可以有相对轻松一些的。

作为一个仅用了不到 5 年就打造出一家美国上市公司的创业者，他居然还可以坚持每天晚上 11 点上床休息，在 7 天即将上市前居然还可以偷闲去了一趟以色列旅游，相比我在乐百氏创业时每天工作十几个小时的情形，他在创业过程中所表现出的轻松简直可以称作清闲自得。

“只有付出比别人多才能成功”是老一批创业者固有的思维定势，也是我十多年前的工作模式。太多的创业者坚守此定律努力打造一切，狂热地谋求全方位把控的可能，在貌似进取心十足的表现上，不惧困苦地将自身带进了边界无限的日理万机、疲于奔命又不能自拔的旋涡中。

尽管我仍然坚信创业之路绝非“轻松的旅程”，仍然坚信创业者在激情的深层次应当背负更多的坚持与付出，但我也看到了一种能支撑相对“轻松”的创业智慧。《从不竞争》这本书所呈现的郑南雁和他带领的 7 天用行动展示了这种智慧的存在，在竞争的荆棘中匍匐前进将不再是创业者唯一可选择的方式。

感谢作者在本书中为我们详细罗列了 7 天之所以能达到“从不竞争”境界的要素：1.CEO 的睿智；2.互补的综合素质高的管理团队和对应形成的先人后事的行为准则；3.垂直切割的行事策略；4.滚雪球式的扩张；5.放羊式管理；6.店长伙伴关系；7.电子商务和信息系统后台；8.会员制；9.资本、资源和品牌之间的平衡之道。以我的角度看，这些是 7 天优势的具体表现，然而是什么支持了 7 天能做到这些并以此推动公司快速发展？其中最重要的是郑南雁的个性特质对 7 天 DNA 的形成所产生的共振结果。

郑南雁的个性鲜明：聪明、率真、乐观、通透。其 IT 专业背景深厚，又有政府机关、小本创业、大企业主管历练而成的综合素质。几年来，他把自身充满

优势的个性特质不断复制、不断张扬并影响到整个 7 天的团队、7 天的管理乃至升华为 7 天的企业文化。同蓝海战略重点通过外部竞争的分析作为提供服务的取舍标准不同，郑南雁似乎更乐于挖掘自身已有的优势。从 7 天崇尚的“先人后事”到边界清晰的“垂直切割”，从坦诚的“店长伙伴关系”到透明的“论坛不删贴”，甚至连不懂酒店、没有酒店从业经验也被他充满智慧地转换为引领 7 天打造创新经济型酒店的契机，这些无一不是郑南雁个性特质与企业发展的有机结合。

每个企业文化的 DNA 差不多都是源自创业者的个性特质，关键是这种特质是不是与企业追求的文化相一致。在 7 天，你可以感受到，郑南雁的个性特质与核心团队的行事风格与企业追求的文化理念以及组织运作的行为模式的一致与和谐。所想所言所行相当统一，这令企业能顺畅、快速自如地运转，并在不经意中缔造了别人很难学到的核心竞争力。

一个优秀个体的智慧及个体特质的 DNA 的复制再造完美地缔造了一个充分发挥团队精神的优势平台。从某种意义上说，郑南雁成就了 7 天，7 天反过来也促成郑南雁个体智慧的提升。

现在说 7 天已经成功还为时尚早，但在我心目中已越来越清晰地看到，7 天的过去、现在及未来的优势正是来源于别人很难克隆、自身却可以不断复制彰显优势的企业 DNA。

作为一个从创业者被重新定义为天使投资人的我，也越发明白，那个近年来一直被寻找的“轻松”的投资智慧就是：发现更多如郑南雁一样懂得把血液里流淌的个性优势升华为企业文化的创业者。

序二 7 天的“函数式”和“算法”

吴伯凡（《21 世纪商业评论》执行主编）

7 天创立的时候，经济型酒店这个别开生面的细分市场已经因为创新的老化而渐渐演变成低水平过度竞争的格局。这也是商业竞争的常态——“蓝海”一旦引人注目就可能变成“红海”。后来者如果没有先行者意想不到的创新能力，很可能变成一场“陪太子读书”的游戏。7 天就是在不被看好中起步并迅速成长起来的。

说到 7 天的成长，最容易想到的就是“奇迹”这个词。这听起来没有大错但的确相当空洞。所谓奇迹，不过是常规的逻辑无法解释的平常事。当我们真的认为它是“奇迹”时，却很可能忽略了那些“非常规的逻辑”。

“非常规”并非“高深”的同义词。相反，很多非常规的而且管用的逻辑和思路其实都是浅显的，浅显到习惯于重视高深和自视聪明、习惯于以异常心做异常事的人视而不见或不屑一顾。

从行业的排名接近“倒三”变成行业的“前三”，是一个无论如何都要达成的结果，因为资本的力量和市场的意志最终不能容忍后来者偏安一隅、小打小闹、自得其乐。但真要从“倒三”到“前三”，显然不能靠“心想事成”。说到底，7 天靠的是“创新”。

“创新”是一个被过度使用因而变得十分空洞的概念。很多人说到创新的时候，指的都是一些零散的点子和花招，忘记了创新是一种系统化的生产能力。按熊彼特的经典定义，创新就是一种将资源从低产出移到高产出的体系化的生产能力，是一种新的生产函数式。既有的资源作为不变量被代入一个新的函数式的时候，其“得数”被显著放大。所谓企业家，就是新函数式的创立者，即能创造出新的、能把作为不变量的资源转化成巨大“得数”的人。

在这个意义上，郑南雁算得上真正的企业家。他能看到旧的函数式（行业习俗和行业假设）的问题所在。资源很重要，但比资源更重要的是产出，而评判产出的大小的唯一标准是客户的价值诉求：什么是客户真正看重的（而非已经形成