

比小说更精彩、比教材还权威的团队典范读本

THIS IS THE MOST
POWERFUL TEAM

这才是 最牛团队

——从携程到如家、汉庭 ①

高级幕僚 / 著

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
7年内将2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？《这才是最牛团队》为你揭秘！

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

史玉柱最推荐团队
比尔·盖茨也渴望拥有

【携程四人组】

中国最牛上市团队的使用手册+行动指南



清华大学出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

这才是最牛团队:从携程到如家、汉庭 I / 高级幕僚著. — 广州: 广东经济出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5454-0177-6

I. ① 这… II. ① 高… III. ① 电子商务 — 商业经营 — 经验 — 中国
IV. ① F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第228102号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	广东新华发行集团
经销	广东新华发行集团
印刷	北京富生印刷厂 (北京市密云县十里堡镇程家庄村西)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	15.5
字数	260 400
版次	2010年1月第1版
印次	2010年1月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0177-6
定价	32.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。
广东经济出版社常年法律顾问:屠朝锋律师、刘红丽律师
• 版权所有 翻版必究 •

≡ 前言



决定创业是否成功的首要条件有哪几个？曾经有人就这个问题请教过史玉柱。

史玉柱回答：3个。一个好的团队、一个好的产品，再加上一个好的策划。

史大师认为好团队是创业的首要条件，无独有偶，比尔·盖茨也有类似的语录：没有完美的个人，只有完美的团队。这说明英雄所见略同。

中国民营企业大约有250万家，有很多是合伙开办的。在这么多的创业团队中，有一支队伍特别引人注目。好像茫茫宇宙中北斗七星那样的耀眼、那样的鲜明、那样的突出……

这个团队就是“上海携程”。

我们不能说这个创业团队不牛，因为4个创业伙伴全部是名牌大学硕士毕业生，其中3个上海交大，1个美国耶鲁。

我们不能说这个创业团队不牛，因为创业时的启动资金仅仅是100万元，后来竟能忽悠来风投3次的追加投资，资金高达1800万美元。

我们不能说这个创业团队不牛，因为这个团队7年能将两家公司做到上市，并且数钱数到手抽筋。

……

其实中国从不缺少创业团队，缺少的是像“上海携程四人组”这样攻无不克、战无不胜的铁骑劲旅。不像有些创业团队，还没步入正轨，已经作鸟兽散了。

创业团队刚进入动荡期就散伙了，这跟中国人的合作意识有关。有一句话说得好：一个中国人是一条龙，三个中国人是一条虫。另外还有一种说法是，一个国家人民喜欢的娱乐方式正好表达了这个国家人民的合作方式。比如：日本人喜欢下围棋，说明日本人为了整体利益和最终胜利可以牺牲局部利益；美国人喜欢打桥牌，说明美国人可以与对方紧密合作，与另外两家竞争对手抗争到底；中国人喜欢打麻将，说明中国人喜欢孤军奋战，看住上家，提防下家，盯紧对家，自己胡不了，也不让别人胡。

什么样的团队才是能干大事的团队呢？英国团队专家贝尔宾博士的结论是，团队的目标和成员的自我角色定位很重要。也就是说只有目标清晰了、定位准确了，团队冲突才能妥善处理，团队决策才能顺利执行。

成功一定有办法，失败必然有原因。既然“上海携程”这么优秀，那肯定有它值得学习的地方。这个团队真的是那么牛吗？现在我们拿起显微镜和手术刀，就如下几个疑问，给这个团队进行解剖和还原……

在茫茫人海中，他们是怎样结识？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？他们当时是凭着一时头脑发热，还是经过了具体的市场调研？

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，也就是梦想无法接近现实时，他们是如何成功地转型了？

钱，永远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？是完美团队、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，他们开拓市场是靠自己慢慢摸索，还是并购别人已经成熟的业务？

携程团队的创业最终成功了，但是，这个案例是共性，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？

我们还是先看故事吧！

≡ 目 录



第一章 梦幻组合

》 语录	2
商场感悟1—5则	
》 寓言	3
“V”形雁群	
》 正文	4
第一节 创业狂季琦/5	
01 寒门子弟 闯入上海滩/5	
02 初涉职场 迷茫中成长/7	
03 美国寻梦 飞越大西洋/9	
04 选择创业 认识新伙伴/11	
第二节 电脑天才梁建章/13	
01 天才就是不一样/13	
02 从技术转到市场/14	
03 只想做旅游网站/15	

第三节 资本高手沈南鹏/17

01 才子原来出浙江/17

02 耶鲁毕业进投行/19

03 同意网站是金矿/20

第四节 旅游权威王正华/22

01 春秋领跑旅游业/22

02 无缘对面不相逢/24

第五节 管理家范敏/25

01 苦乐年华/25

02 国企生涯/26

03 携程新家/28

》 小结 30

一、企业家成长的因素/30

二、高绩效组织的常见模式/31

三、团队的5P要素/32

》 应用 35

一、他是理想的合伙人吗/35

二、如果是你，会选谁/36

第二章 创业融资

》 语录 38

商场感悟1—5则

》 寓言 39

龟兔赛跑

》 正文 41

第一节 网站的定位/41

01 范敏和沈南鹏的看法/41	
02 结果是梁建章说了算/42	
第二节 第一次融资/43	
01 季琦先开路/43	
02 初见风投人章苏阳/45	
03 再约章苏阳/48	
04 路演失败了/50	
第三节 第二次融资/51	
01 二次融资成功/51	
02 烧钱比赛开始/54	
03 但是还没赚钱/56	
》 小结	58
一、团队是如何渡过动荡期/58	
二、市场机会的发现/59	
三、怎样跟风投谈融资/62	
》 应用	65
一、能不能进入仙人掌饮料市场/65	
二、投入一亿元，应该占多少股份/66	

第三章 转型收购

》 语录	68
商场感悟1—5则	
》 寓言	69
蜂蝇逃生	
》 正文	71
第一节 网站趋势/71	
01 吃螃蟹者瀛海威/71	

02 赚钱有两种模式/72

03 新浪是其中一种/74

第二节 决定转型/75

01 哪种产品有前景/75

02 酒店预订最赚钱/77

03 收购别人是捷径/78

04 这些公司都不错/80

第三节 开始收购/84

01 洽谈真的很艰难/84

02 终于打动了吴海/86

03 王胜利非常犹豫/87

04 携程是真正老大/89

》 小结 92

一、团队精神的形成/92

二、市场调研的重要性/94

三、市场定位的好处/96

四、并购可让企业快速成长/98

五、控股这个问题必须认真考虑/99

》 应用 101

一、主打哪类产品比较好/101

二、如何塑造羊奶的卖点/102

第四章 突飞猛进

》 语录 104

商场感悟1-5则

》 寓言 105

母鸡“叫”经

》正文	107
第一节 对手做错了什么/107	
01 距离是这样被拉开的/107	
02 旅游网站不懂得赚钱/108	
03 艺龙走了很多的弯路/111	
04 旅行社无法突破瓶颈/114	
05 想不到房东卡夭折了/116	
06 订房中心跟不上时代/118	
第二节 携程做对了什么/119	
01 大家都在拼路线/119	
02 而携程专做订房/121	
03 携程卡是好东西/122	
04 派卡人已经疯了/124	
05 奇迹果然发生了/126	
06 乘胜收购了海岸/127	
》小结	129
一、组建团队的四项基本原则/129	
二、促销的重要性/133	
》应用	141
一、在哪赠送、如何赠送/141	
二、该采用哪种分销和促销方式/141	

第五章 上市套现

》语录	144
商场感悟1—5则	
》寓言	145
雄鹰理想	

》正文	147
第一节 梁建章苦练内功/147	
01 领导轮岗/147	
02 技术领先/148	
03 服务一流/152	
04 精益求精/156	
第二节 互联网开始回暖/159	
01 短信救了互联网公司/159	
02 网络游戏风靡互联网/161	
第三节 携程成功上市了/163	
01 哪家公司先上市/163	
02 谁最会讲故事呢/164	
03 携程带动上市潮/167	
》小结	169
一、团队的角色/169	
二、技术给创意插上翅膀/173	
》应用	175
一、华为为什么不上市/175	
二、如何让两大系统无缝对接/175	
附录一 《团队管理》讲义.....	177
附录二 应用题目的参考答案.....	211
附录三 携程网发展历程.....	233
参考文献.....	235

第一章

梦幻组合

A Reverie Team

携程成立之初，有3个人先聚到了一起，他们分别是开公司的季琦、搞技术的梁建章、懂投资的沈南鹏。但还差了一个熟悉旅游的，这犹如“百宝全书缺个角”。最终，在季琦千方百计的努力下，找到了熟悉旅游的范敏，很快他们4个人走到了一起，并为团队起了个名字叫“梦幻团队”。

≡
语
录



商场感悟1—5则

想致富，跑业务，啥业务，大客户，发大财，有缘故：第一步，找对路；第二步，要顶住。

——读季琦第一次打工经历有感

如果你有才干，请拿出才干；如果你缺少才干，请你多流点汗；如果你既缺少才干，又不愿流汗，那你就乖乖地给我滚蛋！

——读季琦第二次打工经历有感

先为已经成功的人劳作，再与即将成功的人合作，最后让未来成功的人为自己工作。

——读梁建章的职场故事有感

所有的事情，开始于思想；所有的改变，出现于瞬间；所有的路段，已经被设计；所有的目标，都可以实现。

——读沈南鹏的职场故事有感

种子只有情愿被泥土所埋没，才会获得爆发的机会；人生只有愿意先往低处走，才能爬上另一座高峰。

——读范敏的职场故事有感



“V”形雁群

大雁南飞过冬时，为什么雁群总是排成“V”字形？

科学家们经过多年的研究，既弄懂这其中的原因，还总结出关于大雁的其他习性：

当带头的大雁扇动它的翅膀时，它为紧跟其后的大雁创造了一股向上的动力。按照“V”字队形飞行，整个雁群会比每只雁单独飞行至少增加71%的飞行距离。

当一只大雁掉队时，它会马上感到单独飞行的阻力，它会很快飞回队形以利用队伍所提供的动力。

当领队的大雁感到疲惫时，“V”字队形中的另一只大雁就会充当领队。在后面的大雁会发出鸣叫声，鼓励前面的大雁保持速度。

如果一只大雁病了，或受了枪伤掉下来时，会有另外两只大雁离开队伍，跟着它下来，以帮助和保护它。它们会守着这只大雁，直到它能重新飞行或死去，然后它们靠自己的力量再次出发或跟随另一队大雁去追上自己的队伍。

“V”形雁群的故事告诉我们：

- (1) 具有共同方向和群体意识的人们会更容易成功。
- (2) 留在团队中，自己会更快成长。
- (3) 团队领导可以考虑轮流担任，但不是每一个人都有机会。
- (4) 团队精神体现在对理想不放弃，对伙伴不抛弃。

正文



依稀记得，那是在1999年2月22日那天的晚上，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大的，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，一位头比常人稍大、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，一位留着平头、带着眼镜的年轻人接着说：“对！四年前，我已经有这个想法了，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，他们又列出了几十种创意，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。只要他们觉得没有前途的，就咔嚓掉。到最后，大家的焦点集中在旅游网站上。那位留着平头的年轻人，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水平的发展，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3位走在一起，真正地实践了他们昨晚的创意。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。

第一节 创业狂季琦

01 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，父母对季琦的最大希望是读完初中，如果能考上高中就心满意足了，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。最后，季琦只好又饿着肚子回到了学校。一路上，季琦一边抹眼泪，一边暗暗发誓：一定要好好读书，改写自己要重复父辈们面朝黄土背朝天的命运。

果然，老天不负苦心人。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：“应该是差不多吧！”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子弟来说，最感兴趣的还是钱了。

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，特别是在第二天凌晨。当季琦登上十六铺码头后，他惊呆了，想不到上海滩竟是如此的灯红酒绿。季琦觉得有点晕头转向了，他一个人提着3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——《我是一匹来自北方的狼》。

进入上海交大学习生活了一段时间后，季琦发现来自农村的他跟这座城市还是有点距离。他跟同学一起去澡堂的时候，他便问：“是自己一个人洗澡，还是

大家一起洗？”同学答道：“大家在一起洗，老师也在里面。”

还让他觉得有距离的是下雨天。一到下雨天，他就穿着高帮雨鞋出去，结果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比较低的专业，自动化和计算机才是热门的、录取分数线最高的专业。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4年，季琦基本上都泡在图书馆，读哲学、读历史、读毛泽东传记。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，季琦大学毕业了。这年的政治风波影响了这一届大学生的分配，加之专业应用面不广，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，南通第二设计院终于答应了接收他这个应届毕业生。

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，大学是不是白念了？一番斟酌之后，他决定回到学校报考研究生，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，邓小平南巡后，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。

“南巡”讲话鼓舞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。

当时，在交大攻读机器人方面的季琦，因为接触计算机较早，知道当时卖电脑利润相当高，一台电脑能赚几千甚至上万块钱。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了，甚至连组网技术也掌握了。因为抓住了时机，加上有过硬的电脑知识，很快他的电脑公司就盈利了。经营了几个月后，季琦和他的女朋友已经存了几万元，他成了学校里的“有钱人”。

这一年，季琦研究生即将毕业。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，沾满了不同颜色的墨水，有红的、蓝的、黑的，非常刺眼。季琦心里想：如果留下来，多少年才爬到他那个位置？假如过了三四十一年后，还是像他那样，这样的生活有意思吗？

02 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4个人，季琦是其中之一。

但是，有点遗憾，宝洁没有人事指标，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。他心里想，先在上海随便找一家单位，将户口入了再说吧。

于是季琦“随便”找到了一家企业，叫做上海计算机服务公司。这家公司有辉煌的背景，它的母公司是长江计算机（集团）公司。但季琦看到那破破烂烂的办公室，心里很不舒服，他压根没有考虑过在这里呆下去，只想在这家公司过渡一下，解决了户口问题，转身就走人。

上班的第一天，季琦的造型非常的酷，他手里拿着一个砖头一样的大哥大，腰间别着随身听。并且说话也很不客气，他一边拍着老板胡亦邦的肩膀一边说：“胡老板，我在这里干不长的，公司的这点工资对我来说，实在算不了什么。不过，没关系，咱们先交一个朋友，现在提前打声招呼，我在这里混两天就走人了。”

在国企里，很少有领导能容忍一个初来乍到的新人这样说话的，胡亦邦还算是一个非常有度量的人，他不但一点都不生气，还认真地对季琦说：“小季啊，你跟我当年一样，很冲也很能干。但是，我告诉你，先做人再做事，人品永远走在产品的前面。你这样肯定是不行的，成不了大气候，只能是小打小闹罢了。”

这些忠告，季琦一句也听不进去。在1992年3月份进入这家公司的时候，他绝不会想到自己会在这里呆上两年半的时间，他绝不会想到多年后还会记得胡亦邦对他说的这番话。