

HOMEINN

纳斯达克中国酒店第一股的成长内幕

如家

锦坤品牌研究院/著



从跟随到领跑——
颠覆式商业模式全新大解密

模式



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

如家

模式

从跟随到领跑——颠覆式商业模式全新大解密

纳斯达克中国酒店第一股的成长内幕

H O M E I N N

- ▼ 1997年，锦江之星投资了中国的第一家经济型酒店，由此开始了中国经济型酒店的领跑之舞。
- ▼ 5年之后，2002年，一家名不见经传的经济型酒店——如家快捷开始了自己的第一声啼哭。
- ▼ 4年后的2006年10月26日，如家在美国纳斯达克成功登陆，融资超过1亿美元，市值超过8亿美元，从零起步到第一品牌，如家只用了四年时间！
- ▼ 如家为什么能够成为众多中国老百姓的旅居首选，而曾经的第一品牌锦江之星，却似乎被人遗忘？
- ▼ 如家会成为中国的宜必思吗？还是会超越宜必思成为全球的如家？
- ▼ 四年从零起步到纳斯达克第一股，从跟随到领跑，如家到底做了什么？

图书上架建议 管理类

ISBN 978-7-5017-9603-8



9 787501 796038 >

定价：35.00元

图书策划：杨桐 13366991920
责任编辑：杨莹 010-68319284
出版咨询：yycoco0198@sina.com

書裝 BOOK DESIGN STUDIO
北京·任然·书装设计·工作室

纳斯达克中国酒店第一股的成长内幕



如家

模式



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

如家模式/锦坤品牌研究院主编

北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9603 - 8

I. 如… II. 锦… III. 酒店—商业经营—经验—中国 IV. F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 207020 号

责任编辑 杨 莹

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 人民文学印刷厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14

字 数 162 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9603 - 8/F · 8158

定 价 35.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前言

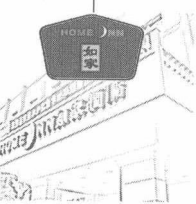
前言：酒店风云，潮起如家

1996年5月，锦江国际集团旗下的锦江之星旅馆投资管理有限公司选址上海梅陇，建成了中国的第一家经济型酒店。1997年，锦江之星梅陇店正式对外营业。仅仅3个月，入住率就达到了90%，锦江之星一举成名，由此成为中国经济型酒店的鼻祖，开始了中国经济型酒店的领跑之路。

2002年，北京一家名不见经传的唐人酒店（后与首旅旗下的建国客栈联合，改名“如家”）涉足经济型酒店领域，重点发展三星以下的宾馆作为连锁加盟店，开始了跟随之路。它在跟随之路上并不是一味地模仿，而是在借鉴先行者经验的基础上不断创新，不断嫁接自己的优势资源，建立模板，规模复制，经过5年的布局，完成了从跟随到领跑的过程，成功超越了锦江之星的“老大”地位。

2006年8月，如家在全国开业门店数量已达到123家，这一数字超越了经营约10年的锦江之星。2006年10月，如家成功登陆纳斯达克，成为中国第一个海外上市的经济型连锁酒店。如家的成功上市引起了国外投资者的极大关注，纷纷把资本注入经济型酒店市场。

2006年年底，“7天”酒店获得华平基金1000万美元注资。2007年7月，汉庭获得了8500万美元的融资。2007年9月，“7天”酒店又获得



了9 500 万美元的投资,这些风险投资的涌现,使我国的经济型酒店行业处于一个极度疯狂的状态,新品牌隔三差五地涌现,老品牌走南闯北跑马圈地,国外品牌虎视眈眈即使这个市场已经极度疯狂,各路资本还是源源不断地流向此地,以期望创造又一个经济型酒店的神话。

然而,如家的第二个神话并没有出现。由于资本市场的疯狂,所以一些受这种狂潮带动但尚未获得风险投资的品牌,遭遇了资金链断裂的绝境,七斗星就是其中之一。七斗星为能够快速上市在门店扩张上不惜成本,经过短短两年的发展,由于资金不足而被如家收购,为这个年轻的酒店画上了休止符。

并购的不断涌现,飞升的物业成本,3 000 个店长的缺口,沉重的隐形成本,如家财务报表的亏损,资本的泡沫终究承担不了如此的负荷而爆破一时间,中国经济型酒店上空的阴霾笼罩了业内的每个人,由此引发了经济型酒店的“泡沫论”、“拐点论”的大讨论。

经过拐点论的争论和经济危机的洗礼,经济型酒店品牌都进入了理性的回归,对于酒店从业者而言,谨慎再谨慎或许才是危机下的主调。就像如家 CEO 孙坚说的那样:“酒店业在危机下需要练好内功,企业要先活下去才能谈发展。”是的,只有活下去才能谈发展。

练内功,练什么,如何练,成为了经济型酒店的又一个新话题。经过几年快速扩张的如家,今天更加注重服务质量、自身品牌、文化建设和消费群体,因为这些才是企业长青的根本保证。

如家在酒店风云中一路走来,为何能成为资本的“杰作”?为何能成为行业品牌的领导者?为何又能在群雄并起时,稳健发展,并取得行业持续领跑的资本?

如家毕竟是如家!

因为如家看清了经济型酒店的本质,那就是以较低的成本为顾客提

供标准化、连锁化、人性化的服务。在这种战略思想的指导下,如家打出了堪称行业经典的三张牌。

第一张牌:当锦江之星在一城一池地专注于标准化、人性化的门店建设的时候,如家却通过资本的力量快速扩张打好连锁化这张牌。因为如家坚信此时的竞争关键因素在于连锁化而非标准化和人性化,连锁化会有效放大有限的标准化和人性化。

第二张牌:当锦江之星、七天、汉庭等目睹了如家的上市及快速扩张以后,纷纷引资或上市,加大投入,开始了比拼资源的跑马圈地式扩张,都以赶超如家为目标。然而,此时的如家却开始了慢跑,专注于内部的服务、培训及标准化的管理体系的建设,用如家孙坚的话说就是“要打造一张可以标准化、人性化的无形之网,以支撑如家的全国一盘棋。这一步必须要走,走快了不行,走慢了也不行,但不走的话,迟早得补课。”

第三张牌:当对手互相厮咬,行业环境变得恶劣,外部环境变得寒冷时,也就是对手由于种种原因纷纷放慢脚步无法或无力大举扩张之时而不得不做点事情或准备补课练练内功时,此时的如家却逆风飞扬选择了快跑,在规模上再翻一倍,从而与对手再次拉开差距,从根本上发挥连锁化的本质和功能。

这三张牌堪称行业经典的三张牌,如家是在什么样的背景下,又是如何恰到好处地出好这经典的三张牌的呢?这三张牌又为如家决定了什么?未来的如家究竟又会如何出牌以应对复杂多变的牌局呢?

这一切的答案,本书将为您一一揭晓。

目 录

第1章 发家史

- ◎ 四个男人的梦想 / 1
 - 两个男人的牵手 / 2
 - 四个男人的策划 / 3
 - 从经济型酒店商机到创业 IDEA / 6
- ◎ 源起“唐人” / 8
 - “唐人”的发展 / 8
- ◎ 牵手首旅 / 10
 - 北上寻机会 / 10
 - 与首旅的艰难谈判 / 12
 - 季琦偷师 / 13
 - 如家的新面孔 / 14
- ◎ 隙缝中寻大市场 / 15
 - 经济型酒店井喷 / 16

断层的供需关系 / 17

如家的市场机会 / 18

※ 借力资本运营 / 19

比拼跑马圈地 / 19

巨大的资金压力 / 20

资本运营助跑 / 22

※ 上市 / 25

找到出色的 CFO / 26

上市倒计时 / 27

招股定价及路演 / 31

敲响纳斯达克股钟 / 32

第2章 扩张之路

※ 从一级城市向二级城市迈进 / 35

从北京到上海 / 35

非典后的曙光 / 39

深入内地 / 41

※ 边直营边加盟 / 41

自建直营店 / 42

特许加盟店 / 43

锦江、7天、如家策略比较 / 44

直营加盟的策略转折 / 46

※ 天价收购得与失 / 47

收购背景 / 48

收购过程 / 50

- 收购后的风波 / 53
- 2008, 94 个城市, 王者归来 / 57
 - 华南市场 / 57
 - 西部市场 / 59
 - 东北市场 / 61
 - 全国布局王者归来 / 61
- 单品牌到双品牌 / 62
- 2011 年, 1000 家酒店的梦想 / 64
- 海外拓展 / 65
- 从跟随到领跑 / 66
 - 跟随者 / 66
 - 领跑者 / 69

第 3 章 管理内幕

- 自然之道 / 73
 - 所为所不为, 多为少为 / 74
 - 向成本要效益 / 76
 - 人才工程 / 79
 - “三脚架”管控 / 83
 - 如家式选址 / 86
 - 颠覆者 / 89
- 精致化产品 / 91
 - 客房 / 91
 - 餐饮 / 93
 - 硬件设施 / 96

软件服务 / 99

配套服务 / 101

※ 精细化服务 / 102

“品质”时代 / 103

微笑服务 / 106

消费者眼中的如家 / 109

追求“零投诉” / 114

服务关键点 / 117

※ 如家的制胜之道 / 118

“复制系统”的建立 / 119

傻瓜式手册 / 123

标准化的贯彻 / 126

1000 家店一个标准 / 129

店长和店员 / 133

复制秘密 / 135

第4章 营销之法

※ 呼叫中心 / 141

网站 / 142

800、400 预订电话 / 146

※ 会员制 / 149

汇聚天下 / 149

胜在哪里 / 153

※ 软传播 / 155

DM 心灵之旅 / 155

故事营销	/ 157
口碑推广	/ 160
孙家式企业家品牌	/ 163
新闻传播	/ 166
品牌接触点	/ 168
品牌联盟	/ 171
与旅游方协同	/ 172
与租车同行	/ 174
与航空合作	/ 177
牵手招商银行	/ 179
携手阿里巴巴	/ 181
借用携程平台	/ 182

第5章 如家的未来

多品牌发展	/ 187
产业链的诡计	/ 194
竞争对手的挑战	/ 200
大如家的未来	/ 205

参考文献	/ 209
------	-------

第1章



如家酒店连锁

发家史

四个男人的梦想

20 世纪 90 年代末，中国互联网的发展以及中国经济的腾飞，使中国成为了创业的温床。20 世纪 80 年代末出国开阔眼界的或出国留学小有成就的人们此时纷纷看到了中国经济的商机，季琦、梁建章就是其中比较有代表性的两位，经过两人一段时间的谋划后，他们找到了创业的合作伙伴沈南鹏和范敏，从此开始了四个男人的梦想之旅。

四个男人精心策划，携程应运而生，携程的诞生搭建了商旅与酒店间的桥梁，2001 年携程已发展得相当成熟。在酒店预订轨道上，携程每月都有近 10 万间的订房量，而这些数据可以清楚地看到中国酒店行业的发展趋势。四个男人围绕着这些数据又展开了激烈的讨论，并对中国的消费群体、旅游状况进行了详细的分析，凭着敏锐的商业嗅觉，他

们感到这些数据背后一定隐藏着一个巨大的商机——经济型酒店，四个男人开始了新的造梦之旅，如家在梦想中诞生。

两个男人的牵手

20 世纪 90 年代是中国互联网快速发展时期，1997 年 11 月，中国互联网络信息中心（CNNIC）发布了第一次《中国互联网络发展状况统计报告》：截止到 1997 年 10 月 31 日，中国共有上网计算机 29.9 万台，上网用户数 62 万，CN 下注册的域名 4 066 个，WWW 站点约 1 500 个，国际出口带宽 25.408M。

互联网来了！1998 年往往被人们视为“互联网元年”，因为这一年是中国互联网历史上充满机遇性的关键一年，它不仅承接了中国互联网最初的发源，而且也迎来了中国互联网的第一次高潮。它是中国互联网的一个分水岭，就是从这一年开始，中国互联网脱离了高姿态的学院派应用，正式步入了商业启蒙和酝酿的开始。也就是这一年，新浪、搜狐、网易、阿里巴巴等日后风光无限的网站才刚刚起步。

在随后的 1999 年的互联网浪潮中，出现了一波互联网创业浪潮，尤其是在北京和上海这样的大都市里，年轻人几乎只有两类：一类是已经创办了网站，一类是考虑即将进入网络大军。即使那些没有出过校门、没有任何阅历的学生，也会递交一份像模像样的互联网创业计划书，开始自己的创业之路。

而此时有两位年轻人，一位看上去二十八九岁的样子，长着一副娃娃脸，头比常人大，被称为“电脑神童”。这位电脑神童就是沈建章，他在 15 岁那年，初中没有毕业，直接从初中考入复旦大学计算机本科少年班，一年之后，复旦还没有毕业，又直接考入美国乔治亚理工大学。学成后，在美国的甲骨文公司一做就是 3 年，当回国探亲时发现中

国创业的热潮和中国互联网发展的潜力，在外企公司做了很久的他隐约感觉，这可能是个很好的创业机会。

而另一位年轻人是留着板寸头，戴副眼镜的“电脑专业户”季琦，上海交通大学的研究生，在求学期间曾和同学一起开了一个电脑公司。曾在上海计算机服务公司工作过，也曾成立了协成服务公司。在协成服务公司工作期间，在给甲骨文公司做ERP咨询分包时，季琦认识了甲骨文中国区咨询总监梁建章。后来，两人成了好朋友，经常一起喝酒。我觉得你还是应该多了解这方面

两人都是IT新锐人物，都被互联网以及中国创业的气氛所感染。1999年3月，上海徐家汇的一个上海菜餐馆里，梁建章和季琦又聚在一块喝酒。梁建章说：“最近美国的互联网很火，不如我们也做个网站吧。季琦说：好啊！”

.....

就这样，背景不同、性格迥异的两个人对中国互联网有着完全一致的判断：中国的互联网存在着巨大的市场，其机会超过世界上任何一个地方。

正是由于互联网，让这两个男人走到了一起！

四个男人的策划

当梁建章和季琦决定在互联网上一展身手后，两个人经常聚在一起，考虑运用计算机技术做什么样的业务。一次梁建章说：“我们做旅游吧！”旅游是梁建章的爱好之一，每次周末，只要一有空，就会开车到国家公园、小城小镇去旅游，自己订酒店，自己查地图，有时也会有点冒险精神。一次周末，梁建章和女朋友开车到郊外去玩，在一片小森林里迷路了，半天找不到出路。这次经历促使他想到了要办旅游网站，

既便利自己，也帮助别人。

季琦觉得做旅游网站的想法不错。随着中国经济的发展，人民的物质生活水平越来越高，旅游将是中国未来发展的主流趋势。况且在中国自助旅行爱好者的网站或者服务公司还是一片空白，于是两个人决定创办旅游网站。

两个人一边考虑着做什么样的业务，一边在考虑着怎样扩大自己的团队，只靠两个人创业还是不行的，创业是需要资本的，只有资金到位了，才能创业，才能发展。两个人喝着小酒，季琦问：“我们去找谁呢？”梁建章说：“我们得找个有钱的”。没过多久，他们就找到了正在在美国的德意志摩根建富工作的沈南鹏，此时沈南鹏已经做了一些与其他投行“差异化”的业务。1997年，他操作了以德意志银行作为牵头银行，为中国在欧洲发行5亿马克债务的业务。这时，互联网企业已经在美国兴起，沈南鹏已经遇到过很多人向他讲起互联网。

沈南鹏与季琦是校友，也是上海交通大学的高材生。1999年梁建章和季琦找到他一起来互联网公司的时候，他没有半点犹豫就答应下来了。接下来，梁建章和季琦各出20万元，各占30%的股份。沈南鹏出60万元，占40%的股份。新公司就这样建立起来了。

就这样，开办旅游网站的计划在三个人不断讨论和论证中，逐渐成型。不过，他们很快发现，他们还缺少拼图的最后一块。梁建章是做技术和咨询的，沈南鹏是做投资的，而季琦是自己开公司的，还差一个熟悉旅游业的。经过短时间的寻觅后，把目标定格在国有企业管理者范敏身上。

此时的范敏已是上海新亚集团酒店管理公司副总经理。此后，他官运亨通，又先后被任命为上海旅行社和大陆饭店的总经理。到1999年的时候，范敏已经在旅游业里工作了十来年。20世纪90年代，能在国

企里混到总经理的职位已经是相当不错了，有房有车，还有专职司机，这样的生活应该满足了，没必要也不需要再胡思乱想了。

但是，树欲静而风不止。

有一天，出现了三个人，打破了他的平静。这几个人就是季琦、梁建章和沈南鹏。因为这三人在确定还需要一个熟悉旅游业的创业伙伴之后，他们开始留意合适的人选。他们接触了不少旅游公司的管理层，但是，没有人对这家刚刚成立的小公司感兴趣，更别说为它放弃自己已经拥有的一切。

一个偶然的机会，季琦听说上海大陆饭店的总经理范敏也是上海交通大学毕业的，做过旅行社，还曾经在瑞士进修。季琦一听，这不正是我们想要找的人吗？

1999年的一天，34岁的范敏被一位朋友约到了上海的鹭鹭餐厅。那里，已经有3人在静候他的到来，时任德意志银行高管的沈南鹏、甲骨文中国区咨询总监梁建章、还有创办过许多高科技企业的季琦。

第一次谈话，范敏的表情没有任何变化。

回来后，梁建章、沈南鹏觉得应该再找几个合适的人选。想把身为国企总经理、有单位住房、专职司机的范敏挖出来，似乎是不可能的事情。但是，季琦不愿放弃。

接下来的时间里，季琦施展了他做销售时锲而不舍的精神，经常去上海西藏中路200号大陆饭店，找范敏谈梦想、谈未来。或许是季琦的三顾茅庐的精神感动了范敏，或许是季琦的“梦想大饼”打动了范敏。无数次的软磨硬泡后，范敏心中的激情终于被唤醒，他答应一起参与创业。

四个出身背景完全不同的年轻人聚在一个小酒馆里谋划创业。野心勃勃的投资人沈南鹏、能言善辩的创业爱好者季琦、内向腼腆的软件咨