

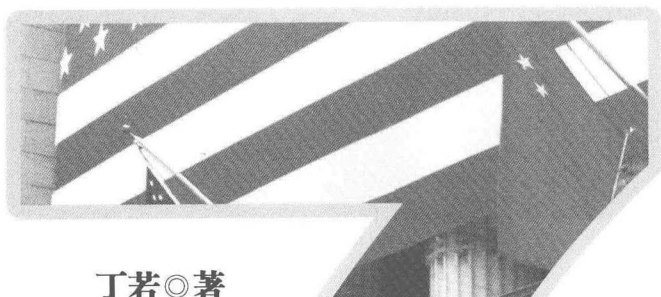
潜行破天

7天连锁100天登陆纽交所纪实

丁若◎著



世纪出版集团 上海 人民出版社



丁若◎著

潜行破天

7天连锁100天登陆纽交所纪实



图书在版编目(CIP)数据

潜行破关: 7天连锁100天登陆纽交所纪实 / 丁若著
—上海: 上海人民出版社, 2010
ISBN 978-7-208-09630-1

I. ①潜… II. ①丁… III. ①纪实文学—中国—当代
IV. ①I25

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第212821号

责任编辑 袁晓琳
封面设计 水玉银文化



潜行破关: 7天连锁100天登陆纽交所纪实
丁 若 著

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)
出 品 世纪出版股份有限公司 北京世纪文景文化传播有限责任公司
(100027 北京朝阳区幸福一村甲55号4层)
发 行 世纪出版股份有限公司发行中心
印 刷 北京鹏润伟业印刷有限公司
开 本 700×1020 毫米 1/16
印 张 17
插 页 4
字 数 150,000
版 次 2011年1月第1版
印 次 2011年1月第1次印刷
ISBN 978-7-208-09630-1/F·2003
定 价 38.00元

序一：最糟的时候也能选到好项目

2008 年 9 月 15 日。雷曼兄弟公司破产，全球股市大跌，世界金融市场处于风雨飘摇之中。

2008 年 9 月 16 日。英联 7 天投资团队向投资委员会作项目最终汇报。我们开玩笑说：这几乎是我们能找到的上会最糟的日子了。

中国是英联的核心市场，我们扎根于这个市场，并对中国的长期发展充满信心。英联的投资决策更看重的是团队、是行业、是公司的可持续竞争优势，7 天在这些方面赢得了英联投资委员会的认可，投资获得批准。

然而外界的狂风暴雨，7 天不可能没有感觉。美林和德意志两大投行对公司施行严格的债务契约要求，7 天的运营稍有疏忽，就有可能违约。国内银行借款的大门基本关死，没有一家银

行愿意借钱给这家不拥有任何物业、账面上还处于亏损状态的企业。同时，前几年的快速扩张中，难免有些项目良莠不齐。而作为一家还不满3年却已经有160家酒店、几千员工的企业，期望它的管理系统成熟完善也是不可能的。

“这家企业下一步发展最欠缺的是什么？作为投资人，英联能做什么？”这是我在每一个投资完成前后都会反复思考、反复问团队也问自己的问题。而对于狂风暴雨中的7天，这个问题就显得更加迫切。

投后的几个月里，英联团队平均每两周飞一次广州，跟7天的管理团队讨论方方面面的问题，从财务到债务，从开店到运营，从会员感受到员工激励，不一而足。举个例子：我们分析了7天160家酒店每一家每个月的运营结果，发现其中有一些店的表现不尽如人意。我们进一步分析原因，发现有些店有过多房间处于维修和停用状态，有些店是由于租金过高导致成本结构的问题，还有些店由于房间数太少、无法消化固定成本。另外，由于店长的绩效考核不跟利润直接挂钩，成本控制就很难贯彻到位。我们拿着这些分析结果跟7天的管理团队坐下来讨论行动计划。令人欣慰的是，虽然7天的团队还很年轻，但这是一支心态开放、充满学习精神、积极向上的团队。我们提出的建议，经常会和管理层有激烈的讨论，但只要双方最终决定，就能立刻执行下去。而且由于7天的IT系统非常先进，我们往往下个月就能看到执行结果，以此评判行动的有效性。

跟这样一支团队合作，我们最需要做的，就是帮他们开阔眼

界，给他们创造尽量多的学习机会。我们挖掘英联全球网络，充分利用各种资源。英联约翰内斯堡办公室一位执行董事的父亲曾经担任南非 Holiday Inn 的 CEO，并且参与创建了南非最大的经济型酒店集团 City Lodge。我们邀请他来中国实地考察了数家 7 天酒店，并跟管理层分享他的观察。英联投资董事会主席 Peter Smitham 曾就职于欧洲最大的 PE 之一 Permira，而 Permira 曾经投资于 Travelodge——欧洲最大的经济型酒店集团之一。我们安排郑南雁去伦敦开会期间与 Travelodge 高层见面，讨论合作机会，学习先进经验。英联投资还为在中国的投资公司组织了数次高管培训，例如 2010 年的 CEO 论坛，我们邀请了李宁公司的 CEO 和百威啤酒大中华区前 CEO，跟我们所投资的 5 家公司的 CEO 及高管分享企业管理经验，等等等等。

也难怪 7 天的管理层会说：“英联是我们所有的投资人里面理解我们业务最深的，对公司的关心超过了我们见过的任何一个投资人。”

7 天现在已经上市了，英联与 7 天的合作关系也翻到了新的篇章。7 天的前路依旧充满挑战，然而我们对 7 天的未来充满信心。能够成为 7 天故事的一部分，见证它的成长，我感到无比骄傲，因为这正是我们所坚信的投资理念——发掘最好的团队，帮助他们茁壮成长。

林明安

2010.9.4

序二：7 天快攀资本市场高峰的背后

前不久，我被邀请给这本书作序，但事实上，这个作者我并不太熟悉。正好连着出差，于是就在飞机上用电脑把她电邮给我的书稿看了一遍。应该说，书中关于企业上市、投资银行和私募股权投资的很多专业性的描述，还有一些瑕疵。但是，作为一个并不是投资银行或私募股权投资的从业人员的人，能够在本书中把一家创业型企业，从初创，到融资，到上市的整个过程，用通俗易懂又不失专业的语言展现在读者面前，这是非常难能可贵的。可以看出，本书的作者是作了大量认真细致的信息收集和研究，本着严谨的态度成就了此书。此外，7 天连锁酒店的上市，的确有很多特别之处，于是我就欣然接受了邀请。

7 天连锁酒店在纽约证券交易所的上市，创造了两项纪录。

第一，7天是第一家连续亏损却在纽交所上市的中国企业。在上市之前，7天还从未有过盈利的历史。此前，在纽交所上市的中国企业，或者必须具有三年连续盈利的历史，或者如果没有三年连续盈利，那么在上市前一年或上市当年，必须具有很高的销售收入和盈利水平。7天可以在纽交所上市，是由于纽交所在2009年年中修改了上市规则。新规则允许类似7天这样虽然还没有盈利，但满足一定要求的高速发展的企业，也能在纽交所挂牌上市。

第二，我在纽交所工作这四年多以来，共亲身经历了四十多家中国公司的上市过程。7天是这些企业中，上市进程最快的一家。我非常清楚地记得，2009年9月11日，我在大连参加夏季达沃斯论坛，在会场上碰到了7天的首席执行官(CEO)郑南雁。他告诉我本来公司计划在当天向美国证监会进行第一次文件递交，但是为了避开“9·11”的阴影，公司临时决定提前一天在9月10日递交文件。于是公司的CFO吴海兵和参与上市项目的其他同事，还有投资银行、律师事务所、会计师事务所的相关人员连续熬夜，终于在美国东部时间9月10日下午向美国证监会递交了上市文件。其实当时已经是中国时间的9月11日凌晨了。我也清楚地记得纽约时间2009年11月20日上午9时29分50秒，我陪同何伯权、郑南雁以及其他管理层在全球资本市场的核心——纽交所的交易大厅，敲响了当天的开市钟。一般地，从第一次向美国证监会递交上市申请文件，到最终在交易所挂牌上市，都需要经过四到六个月的时间。而7天仅仅花了两个月又十天，据我所

知，这应该是所有在美国 IPO 上市的中国企业中，最快的一个纪录了。这充分证明了 7 天是一家管理很好的企业，而公司的管理层也具有很强的执行力。

我第一次了解 7 天连锁酒店的事情，是在一本财经类的杂志上。那一期的封面人物是何伯权，并配有大篇幅的专题报道，谈何伯权在从乐百氏套现之后，如何进行天使投资。里面有一个章节描述何伯权投资 7 天连锁酒店的过程，引起了我的注意。从乐百氏退出后，在旅居北美期间，何伯权开始研究经济型连锁酒店的商业模式，并且相信这种酒店业态在中国市场将有很大的发展。但何伯权本人并不打算自己单独创办一家企业，而是准备找到一个管理团队来合作。于是何伯权回到中国开始寻找合适的合作伙伴，直至遇到了和他有同样想法的郑南雁。双方志同道合，一拍即合。之后的故事本书中已经有详细描述。何伯权一直是我非常尊敬的一位企业家，他对 7 天连锁酒店的投资再次证明了他对中国消费行业未来发展方向的把握，和对中国消费者消费心理的了解。其实在这个项目上，何伯权并不是单纯的天使投资人，而是一个共同创办人的身份。他看好一个行业，然后带着强烈的目的性去寻找一个优秀的管理团队共同创办一家企业，并且有一套有效的制度让管理团队和他形成共同的目标。这和其他创业者拿着商业计划书四处寻找天使投资者有很大的区别。

此后不久，我趁一次去广州出差的机会，请朋友介绍联系了郑南雁。我先去他在 7 天总部的办公室。到了才发现那其实是在他们一家直营门店的顶楼。这是我第一次走进一家 7 天连锁酒

店。之前我去过锦江之星、如家、格林豪泰、莫泰 168 等同类型酒店，7 天给我的第一印象是它的装饰风格简单、清新，但是没有廉价的感觉。在酒店大堂稍作停留的时间里，我特别留意了一下当时的情况。因为正是中午时分，退房的客人较多，但好像 7 天退房的程序比其他酒店简单很多，大多数客人都在很短的时间内完成了退房手续。前台只有两名工作人员，似乎应付这些客人绰绰有余，另外还能帮助几名客人完成入住手续。后来我才了解到，7 天的 IT 管理系统非常强，客人从入住酒店开始，一直到退房，7 天都运用强大的 IT 管理系统不断完善内部管理，提升客人的满意度，同时降低成本，提供企业盈利水平。这和 CEO 郑南雁本人的 IT 背景密不可分。强大的 IT 管理系统，这也是很多投资者看好 7 天，认为 7 天会在激烈竞争中脱颖而出的主要原因之一。

过了一会儿，我上楼去见郑南雁。他一见面就说，我们去吃午饭，边吃边聊，节省时间。这是我和他第一次见面，而他没有任何一丝的客套。我知道这是一个非常务实的企业家。这个印象在以后的见面中又一次一次地加强。上文提到的在大连达沃斯的见面，也是在午饭时间。会议安排的午饭是自助餐形式，当时客人排队较长。为了有更多的时间交流，郑南雁请他的太太为我们去取食物，而我们两人就找了一张餐桌坐下开始讨论。而他的太太是一个非常典型的贤惠的女孩，毫无怨言地为我们两人先后几次去排队取食品，直到我说太多了，吃不下了。写到这里，读者可能会笑，怎么每次见面都是吃饭。我和郑南雁先后见过大约五六

次面，只有一次不是吃饭。我自己也有过创办企业的经历，我理解作为初创企业的管理者，公司的内部事务，事无巨细，都需要操心。而午餐和晚餐的时间，的确可能是对外交往的惟一可能的时间了。

说到 7 天的上市，不得不提一下我一直推崇的“消费升级”的概念。中国经济持续高速发展了 30 年，企业和老百姓口袋里的钱多了，在很多的消费领域都在静悄悄地进行着“消费升级”的变革。比如以低星级酒店行业为例，以前中国的老百姓探亲访友或旅游，还有众多的中小企业的人员外派出差，都是以住招待所和低档旅馆为主。现在大家对旅行居住的舒适程度的要求提高了，招待所和低档旅馆不能满足要求了，但四星到五星级的大饭店的价格仍然不能被大多数人接受。这就为二星级和三星级の中档酒店提供了前所未有的发展机遇。此前此类中档酒店没有任何的连锁经营模式，而酒店业的连锁经营相对于单店经营，有着巨大的先天性的优势，这就为 7 天这样的经济型连锁酒店提供了广阔的发展空间。

同时，消费又是一个非常抗周期的行业。在 2008 年开始的席卷全球的金融危机中，大多数行业都受到了严重的打击。但是消费行业，尤其是中国的消费行业，起到了中流砥柱的作用，不但没有受到太大的影响，而且从金融危机中最先复苏，带动整体经济逐渐恢复发展。这样，我们也就不难理解，为什么 7 天能在金融危机尚未结束的时候，非常成功地顺利登陆纽交所了。

关于这个历程中的诸多精彩故事，请您和我一道走进本书作

潜行破关

者为我们描述的一幕幕情节，去感受何伯权、郑南雁及其管理团队的创业激情，共同分享 7 天成功攀上全球资本市场的巅峰、在纽交所挂牌上市的那一份荣耀……

杨戈

2010 年 9 月 5 日夜

目
录

序一：最糟的时候也能选到好项目 / 3

序二：7天快攀资本市场高峰的背后 / 7

人物表 / 1

上篇 登陆纽交所 / 7

序幕 / 9 [延伸] 去美国上市要做的准备 / 38

第一章 纽约纽约 / 11 旧连锁新故事 / 40

杀青还是开场 / 11 [延伸] 美国证监会审核程序 / 45

与资本市场对话 / 13 最后的准备 / 47

[延伸] 怎样告诉投资者，你是一支好股票 / 20 路演 / 51

萨班斯的历练 / 22 [延伸] 关于路演 / 56

[延伸] 《萨班斯法案》中有两个条款需要在美上市的公司或准备赴美上市的企业特别留意 / 30 定价 / 57

[延伸] 如何定价 / 63
[延伸] 7天上市当天，一篇证券分析师的股评 / 65

第二章 百日冲刺 / 32 速度的价值 / 69

闪电启动 / 32

下篇 融资 / 75

序幕 / 77 行业拐点 / 92

第三章 结缘英联 先恋爱后结婚 / 80 有磁性的团队 / 98

灰色2008 / 80 [延伸] 企业初创阶段怎样吸引人才 / 106

打动 / 84 不谋而合 / 107

好事多磨 / 111

[延伸] 英联评估一个项目时需要做的工作 / 117

[延伸] 英联对项目的投资标准(按重要程度排序) / 118

[延伸] 英联中国投资大事记 / 120

质的飞跃 / 121

持续增值服务 / 127

[延伸] 企业在不同阶段怎样融资 / 133

第四章 债还是股 / 135

过桥不成 / 135

[延伸] 过桥贷款怎么用 / 139

举债 / 141

[延伸] 德意志银行&美林证券 / 146

成长 / 148

投资者就是投资者 / 150

第五章 “星探” 华平 / 156

投资就是投入 / 156

沈南鹏遭拒 / 161

联手华平 / 164

[延伸] 华平投资 / 169

针尖对麦芒 / 172

[延伸] 企业该选择怎样的风投 / 176

金牌投资人 / 178

第六章 天使要什么 / 181

天使无形 / 181

[延伸] 企业的发展阶段及创业团队退出时间 / 187

制造7天 / 189

天使在肩上 / 193

[延伸] 谁是天使 / 195

[延伸] 实业家转型天使投资的禁忌 / 197

思路 / 198

[延伸] 何伯权的投资法则 / 205

绝不对赌 / 206

[延伸] 对赌游戏 / 209

[延伸] 关于对赌 / 215

天使也美丽 / 221

[延伸] 天使为什么出现 / 227

附一：7天连锁酒店招股书概要 / 231

附二：7天上市路演PPT节选 / 238

附三：波多里奇业绩评定准则 / 240

后记 / 250

人物表

(按照在本书中的出现次序)

何伯权

7 天连锁酒店集团董事长、广州今日投资有限公司合伙人

1960 年出生在广州,15 岁辍学,后在大学进修。1989 年,在广东中山市小榄镇,何伯权、杨杰强等五个年轻人租用“乐百氏”商标开始创业。1997 年收购广州乐百氏,由商标租用者变为拥有者,2000 年 3 月乐百氏集团与法国达能合资,2001 年 11 月 30 日,何伯权的创业团队集体辞职。现任广州今日投资有限公司合伙人,并已成为多个项目的天使投资人。

吴海兵

7 天连锁酒店集团首席财务官(CFO)

2007 年 10 月开始担任 7 天连锁酒店集团的首席财务官。

2000 年至 2007 年 10 月间,他曾先后在普华永道美国和中国分公司任职,在离职前担任高级经理,主要负责向企业客户提供咨询和审计服务,包括内部控制、风险管理及公司治理。

吴海兵拥有上海交通大学技术经济学士学位、美国密歇根州立大学工商管理硕士学位以及美国注册会计师资格。

郑南雁

7 天连锁酒店集团首席执行官 (CEO)

1968 年出生于广州,1991 年毕业于中山大学计算机系,进入广东省经贸委计算中心。

1993 年,创办劳业电脑软件公司,主攻酒店管理软件,开发千里马酒店管理系统。2000 年,加盟携程旅行网,先后任职副总裁兼华南区总经理、市场营销副总裁,主管全国的市场营销。

2005 年,获得风险投资,创办 7 天连锁酒店,任首席执行官。

张琼

7 天连锁酒店集团股东、亚商企业咨询股份有限公司总裁

策划、主持了数十起企业改制、战略性重组和购并,以及购并后整合、企业战略规划与管理变革、海外融资与跨国购并等大型项目,包括中远集团收购上海众城股份、上房集团收购嘉丰股份、上海开开实业收购三毛股份、台湾统一集团斥资十亿人民币收购完达山乳业 50% 股权等项目,引领了中国资本市场和中国咨询业的“风气之先”,在业界有“购并专家”的美誉,并被评为“中国十大金牌管理师”。

张琼拥有美国斯坦福大学商学院 EMBA 学位,同时也是经济学硕

士、法学士、持照证券律师。

石闵建

今日投资总裁,是达能在与乐百氏达成协议后,由达能派驻乐百氏进行财务接管的主要负责人。

林粤舟

7 天连锁酒店集团首席信息官(CIO)及高级副总裁(SVP)

7 天元老,2004 年参与 7 天连锁酒店集团筹建。主管信息中心、电子商务部及 7 天会。1993 年毕业于中山大学计算机科学系。1993—2004 年间,在广州万迅电脑软件有限公司历任客户服务部副经理、技术支持中心经理、海外工程部经理、销售部销售总监、副总经理。

刘建雄

前英联投资执行董事,现因病辞职

曾于中国铁通网络和中国制药公司担任财务总监,还曾在美林香港直接投资部工作,参与医药、汽车配件和家用电器等领域的投资项目。

拥有加拿大英属哥伦比亚大学的工商管理硕士学位及上海交通大学计算机科学和工程专业学士学位。