

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 II



高级幕僚◎著

用1000万元的启动资金吸引了8500万美

把全国5家分店做到131家分店

让一家名不见经传的经济型酒店变身为纳斯达克IPO表现最佳者

他们是如何做到的？本书继续为你揭秘！

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

广东人民出版社
广东新华书店

史玉柱、马云 最推荐团队
比尔·盖茨 也渴望拥有

中国最牛上市团队的使用手册+行动指南



这才是 最牛团队

——从携程到如家、汉庭 Ⅱ

高级幕僚◎著



NLIC2970913198

广东出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这才是最牛团队：从携程到如家、汉庭Ⅱ/高级幕僚著. — 广州：广东经济出版社，2013.3

ISBN 978-7-5454-1643-5

I. ①这… II. ①高… III. ①饭店—企业管理—经验—中国
IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第269458号

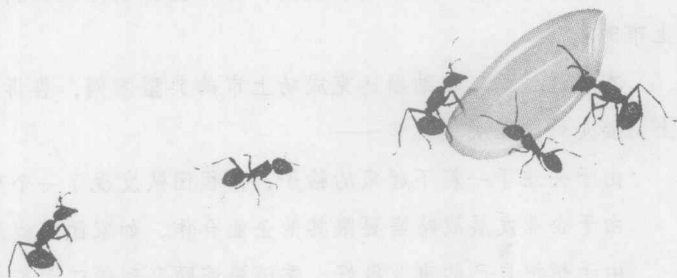
出版 发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11~12楼）
经销	全国新华书店
印刷	北京九天志诚印刷有限公司（北京市大兴区西红门镇金西路19号）
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	13.5
字数	226 8000
版次	2013年3月第1版
印次	2013年3月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-1643-5
定价	35.00元

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：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

前言



这是一个企业家辈出的年代，这是一个梦想在燃烧的时代。

如果问：这些已经功成名就或者还在路上的企业家，他们当初创办企业的目的是什么？可能有人回答是为了体现个人的人生价值，实现自己的梦想；也可能有人回答是为了追求财富，提高生活质量；甚至会有人说是为社会创造财富，为客户创造价值，为员工创造机会，为股东创造效益……

尽管答案有很多种，但都有共同的一点，那就是企业不赚钱等于犯罪。说白了，创办企业的目的就是为赚钱。

那么，企业是如何赚钱的呢？靠劳力赚钱，靠技术赚钱，还是靠钱赚钱？

当然，靠钱赚钱是最佳方式。据权威数据统计，60%的企业家自从创办企业开始，就计划着把自己的企业做到上市，因为上市对一家企业来说太重要了。

上市可以为企业筹集到进一步发展壮大所需的资金，使企业稳步发展，并做大做强；上市有助于企业提高自身信用度，享受低成本的融资便利；上市让企业拥有更丰富的融资、再融资渠道。

上市可以帮助企业规范治理结构，完善各项管理制度，提高运营效率；上市可以利用股票期权等方式实现对员工和管理层的有效激励，有助于企业吸引优秀人才，增强企业的发展动力。

上市是对企业管理水平、发展前景、赢利能力的有力证明；通过报纸、电视

台等媒体报道，可提高企业知名度，提升企业形象，扩大企业的市场影响力。

另外，借助市场化评价机制可以发现企业股票的真实价值；增加股票流动性，是兑现投资资本、实现股权回报最大化的有效途径。

既然上市对企业来说这么重要，那么企业创始人如何才能让自己的企业成功上市呢？

本书通过如家在纳斯达克成功上市的典型案例，告诉你企业在做大做强的路上需要走好如下关键几步——

由于关注了一篇不起眼的帖子，携程团队发现了一个少有人知道的创业机会；

由于企业发展战略需要跟其他企业合作，如家团队找到了首旅；

由于想把自己的事业做好，季琦扮演顾客到锦江之星去偷师学艺；

由于想把自己的事业做大，如家团队再次跟风投洽谈；

由于想把如家做成全国知名连锁酒店，如家董事会决定换帅，并引进高管；

.....

总之，这是一个跌宕起伏的创业故事；

这是一个各路英雄大显身手的舞台；

这是一个资本决定话语权的年代；

这是一个值得后来创业者认真学习的案例。

想知道如何才能找到最佳的创业机会吗？

想知道如何才能进入一个自己不熟悉的行业吗？

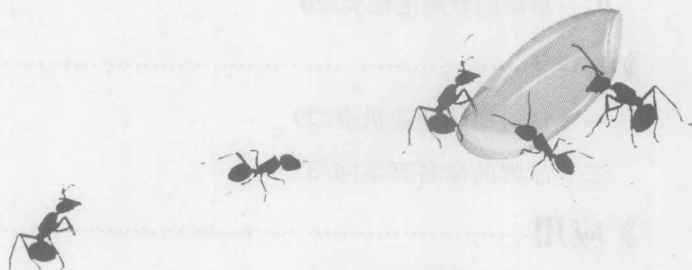
想知道如何才能找到风投吗？

想知道如何才能让自己的企业顺利上市吗？

.....

请继续往下看。

目录



第一章 如家诞生

》语录 2

商场感悟 1~5 则

》寓言 3

蝮蛇传说

》正文 5

第一节 寻求合作/5

- 01 一篇帖子，一个市场/5
- 02 锦江之星，不肯合作/7
- 03 偶遇国旅，喜结良缘/10
- 04 取名如家，意味深长/14

第二节 偷师学艺/15

- 01 一位很特殊的客人/15
- 02 青出于蓝而胜于蓝/18

03 只有偏执狂才能成功/21

第三节 再找风投/24

01 章苏阳很看好如家/24

02 季琦的梦想更伟大/26

》小结 29

一、如何把握商业机会/29

二、品牌的命名有学问/37

》应用 42

一、小企业如何做大? /42

二、她应该代理这个产品吗? /43

第二章 引进高管

》语录 46

商场感悟 1~5 则

》寓言 47

爱屋及乌

》正文 49

第一节 如家为何要换 CEO /49

01 大市场需要大操盘手/49

02 猎头的高级顾问真执著/55

03 如家董事会认可孙坚/59

04 孙坚决定加入如家/61

第二节 新 CEO 果然不一样/63

01 新官上任/63

02 全国布局/64

03 人性管理/66

04	系统搭建/69	
05	标准推行/70	
06	制度健全/75	
07	成本控制/78	
》	小结	80
一、	战略必须一步到位/80	
二、	微笑是服务态度的最好见证/86	
三、	特许经营的利弊/90	
四、	企业最需要哪类人才? /93	
》	应用	98
一、	陈发树为何不炒掉唐骏? /98	
二、	绝味鸭脖因何成功, 土家掉渣饼因何失败? /99	
第三章 再度辉煌		
》	语录	102
	商场感悟 1~5 则	
》	寓言	103
	只见骆驼	
》	正文	104
	第一节 财务总监也有了/104	
01	吴亦泓到底是谁/104	
02	要选对合作伙伴/107	
	第二节 如家成功上市了/111	
01	该如何给如家作价/111	
02	年度最好股票之一/114	
	第三节 竞争对手出现了/116	

01 格林豪泰，很奇怪的名字/116

02 快捷酒店，这个市场真大/123

》小结 126

一、中国企业如何在境外上市/126

二、创业是否成功要看商业模式/135

》应用 141

一、携程网的商业模式能不能复制到越南市场？/141

二、成功的职业经理人，需要哪些条件？/142

附录一 高级幕僚专题培训讲座之怎样微笑迷死人 145

附录二 高级幕僚专题培训讲座之怎样赞美爽死人 153

附录三 高级幕僚专题培训讲座之中小企业上市指南 165

附录四 应用题目的参考答案 183

附录五 如家大事记 201

参考文献 205

第一章

如家诞生

THE BIRTH OF HOME INN

携程团队跟 IDG 的合作的首轮投资是 150 万美元，随后又追加到 200 万美元，IDG 合计持有如家不到 20% 的股份，投资期内不分红，章苏阳出任如家董事。如家选择的第二家风险投资商是美国梧桐投资公司，其中国首席代表是施兆莘。他们都信心百倍，坚信如家有一个美好的明天。



商场感悟 1~5 则

□有一条路你不能选择，那就是放弃之路；有一条路你不能拒绝，那就是成长之路。无论你什么时候开始，开始之后就不要停止；不论你什么时候结束，结束之后就不要后悔。

——读季琦创办如家有感

□顾客不听你说，是因为他不喜欢你；顾客不买你的东西，是因为他不相信你。该怎么办？要说顾客想听的话，别说自己想说的话。顾客不在乎你说什么，顾客最在乎你怎样说。

——读季琦跟首旅谈合作有感

□只有淡季思想，没有淡季市场。

——读“非典”时期季琦继续开店有感

□在别人需要帮助之前，给予他帮助；在别人取得成功之后，自己加倍努力。上等人，人帮人；中等人，人防人；下等人，人谤人。

——读首旅梅蕴新与季琦合作有感

□宁当痛苦的人，不当快乐的猪。你可以过猪一样的生活，但不能像猪一样没有理想。

——读徐祖荣创办锦江之星有感



第一节 寻求合作

蝮蛇传说

蝮蛇是一种最常见的毒蛇，在我国分布相当广泛，数量非常多。它们一般生活在平原、丘陵及山区，栖息在石堆、草丛、古墓、灌木丛和田野中。

据说，很多武林高手都喜欢以蝮蛇为代号，为什么呢？这是因为蝮蛇要么不出招，一出招就是一剑封喉，绝杀无解。

其实，蝮蛇的捕食方式与其他蛇种没什么不同，它也是采用红外线感应定位的。但是，它捕食的技法远在其他蛇种之上。

有人在蛇岛看到蝮蛇捕鸟的精彩场面：它先盘曲着身子潜伏在树枝上，当鸟儿在树枝上落脚时，它的身体突然闪电般伸直，头像离弦的箭一样扑向小鸟，眨眼间，小鸟就成了蝮蛇的腹中物。

关于蝮蛇这种高超的捕食技巧，民间曾经有“蝮蛇会吐丝”的传说。传说，不管是人还是动物，一旦碰到了这种“丝”，当场就一命呜呼。

蝮蛇真的会“吐丝”吗？

科学家们经过多年的研究，终于证实了蝮蛇的确有“丝”。只不过这些“丝”并非出自蝮蛇的嘴中，而是出自被攻击动物身体所发出的红外线，这种射线能被蝮蛇头部的颊窝接收。

蝮蛇的颊窝好似一台热感应仪，尽管仅由一层薄膜和几条神经纤维构成，但是这台“热感应仪”对温度变化极为锐敏，在一定的距离内能分辨出千分之一摄氏度的温度变化。

蝮蛇就是利用两个颊窝所感受的温度差异来发现目标，并确定目标的方向和距离。

可以这么说，蝮蛇捕食时，命中率几乎是百分之百。

蝮蛇的传说告诉我们：

1. 时刻保持一颗冷静的心，才能发现周围环境中细微的变化；
2. 机会无处不在，能先于别人发现新市场，靠的是敏锐的观察能力；
3. 一旦发现市场机会，必须采取闪电行动。



第一节 寻求合作

01 一篇帖子，一个市场

关于如家是怎样诞生的，我们还得从2001年的下半年说起。也就是在那个时候，季琦把携程CEO的位子“过户”给了梁建章，而改任公司总裁。总裁的工作就是处理一些日常管理事务，有点枯燥，这样的工作不会让人热血沸腾，对于平时风风火火、闲不住的季琦来说，简直就是一种折磨。

有一天，季琦闲着没事，就打开了公司的网站，一位网友的发帖引起了季琦的注意。这位网友在携程旅行网上的留言的大概意思是：携程网上预订的宾馆价格普遍偏高，而价格比较实惠、又住得很舒服的锦江之星和新亚之星，却基本预订不到。

锦江之星和新亚之星的客房预订不到？季琦马上进入携程预订系统的后台，查看锦江之星和新亚之星的预订情况。

网友说的是对的。在携程酒店预订的业务中，客房平均预订率是70%~80%，同时，酒店的预订率跟该酒店所评的星级成正比，也就是星级越高，预订率越高。但是，锦江之星和新亚之星这两家连一星都算不上的小酒店，客房的预订率竟然保持在90%以上，甚至还出现客满的情况。这到底是怎么回事呢？

几天之后，携程几位创始人在一起开会，探讨如何在酒店预订行业继续挖金的话题。因为，近阶段里，携程每月有超过10万间夜的订房量，有数百万元的佣金收入，这些数字刺激着每位创始人的神经，激发他们的联想。

季琦说：“很多酒店都缺乏相应的管理软件，我们可以开发更多的免费软件提供给酒店方使用。另外，可以考虑开发增值服务。”

接着，其他创始人也提出了自己的想法，最后轮到梁建章，想不到他的看法跟大家很不一样，他问：“我们为何总是围绕酒店来找项目呢？既然酒店赚钱，我们为什么不自己做酒店？”

“是啊，这个建议非常好，可以说是一语点醒梦中人。”季琦发表了看法，并把网友发帖留言的事跟大伙说了。

梁建章对季琦说：“好！我同意开发酒店市场，并且还是由你来打前锋。”

沈南鹏说：“季琦，你就别推辞了！”

范敏也过来附和说：“季琦，除了你，还有谁可以胜任这份工作？”

其实，季琦还是非常乐意去开路的，因为这个工作很有挑战性，有成就感，比起当总裁有意义多了。

说起来也真好笑，当初发现旅游网站的市场机会，是源于梁建章跟女友旅游时迷路了；这回看到酒店这个市场，是因为季琦在网上看到了一篇帖子。

季琦开始行动了，他先到锦江之星和新亚之星的酒店里体验了一下。住了几次之后，季琦越来越发现，这是一个供需极不平衡的市场，这里绝对流淌着牛奶和蜂蜜。

但是，想进入这个行业不是那么容易，开酒店是需要很多很多钱的，携程仅有几百万美元，资金明显不够。季琦想了半天，觉得通过合作的方式进入这个行业是唯一的方法了。

那跟谁合作？不用说，只有两家公司，要么是锦江之星，要么就是新亚之星。季琦先后找到了这两家公司的负责人，提出了合作的想法。洽谈之前，季琦信心十足，想起自己曾经说服过王胜利、吴海、丁汉，没有谁是他搞不定的。但是，季琦这回的如意算盘打错了。人家一听说是合作，就立刻拒绝了，锦江之星的负责人还说，只有雅高这样的国际级公司才有资格跟他们谈合作。

这两家公司都是国企，在他们看来，尽管携程已经是酒店预订行业的老大，但仅仅是一家刚刚赢利的小公司而已，在互联网泡沫的洗礼下，这些网络公司说不定哪天会突然消失。所以，他们根本不把携程放在眼里。

合作没门了，季琦是如何突破这个困境的呢？

02 锦江之星，不肯合作

没有商量余地就把季琦打发的人就是锦江之星的总裁徐祖荣，他是中国快捷酒店行业的开拓者。说到锦江之星的成长之路，一言难尽。现在插播一下关于徐祖荣的创业故事，顺便回顾一下中国经济型酒店的发展历程。

1993年，锦江之星集团（现已重组为锦江国际）决定把美国加州的一个餐馆卖掉，这个任务交给了曾经担任过上海龙柏饭店、国际饭店总经理的徐祖荣。徐祖荣到美国后，很快就把这件事情办好了。就在他准备回国之前，才想起由于一直繁忙，还没有抽空去拜访一下在美国的好友们。于是，徐祖荣向集团请了几天假，在美国旅游几天，并去各地看望久违的朋友。

为了节省，徐祖荣选择住有限服务型的酒店或者是旅馆，因为这类酒店价格便宜，到处都是，并且非常方便寻找。有趣的是，这种酒店的英文名字叫做“inn”。据美国酒店行业协会统计，这类酒店在美国共有五万家左右，在全美零售业排行第三，占酒店市场份额的70%以上。

也许是出于职业的习惯吧，徐祖荣每到一地，都要对所住的“inn”进行考察。他发现，这类酒店主要提供住宿和早餐，房间里设施非常简洁，提供的物品很有针对性，几乎没有什么多余的东西，对于中国人来说却不太习惯，不但没有白开水供应，甚至连牙刷都没有。尽管这种“inn”的服务少得可怜，很多事情都需要自己亲自动手，但是它们在美国、欧洲火得要命。这让人感到十分好奇。

徐祖荣回国后，一直对“inn”念念不忘。他很想在中国也开几家这样的酒店，但是，一直没有找到实现这个梦想的机会。

很快，就到了1996年年初。锦江集团经过实际调查后，决定建造一个低档、没有星级、大众化的酒店，这个方案拟定之后，一直没有找到实施这个项目的合适人选，所以没有马上落实。

到底找谁来做比较合适呢？选来选去，重任最后落到了徐祖荣的身上。

“小徐，公司准备开一家大众化酒店，你来当头，怎样？”公司领导说。

“这个想法很好啊！我三年前就有这样的想法了，这个绝对有市场。”徐祖荣满口答应了。

经济型酒店是啥样子，徐祖荣已经胸有成竹了。就是没有卡拉OK、舞厅、

餐厅、理发美容室、按摩室、蒸汽浴室等奢华的辅助设施与装饰，但有卫生舒适的客房环境；没有昂贵的进口家具，但空调、彩电、淋浴等设施样样齐全；没有迎来送往的管家式服务，但 100 多元的低廉价格颇具吸引力；不强求繁华的闹市地段，但有便利的交通；大堂简朴，早饭也很简单。

但是，任何新事物的诞生都需要有合适的土壤，早了就容易夭折，迟了就会失去商机。中国是不是具备发展“inn”的条件？国外的“inn”究竟适合不适合中国的国情？

没有调查就没有发言权，徐祖荣决定做个细致的市场调查和分析。

当年的《人民日报》报道：近几年，我国旅游业的重心正悄悄地从国际旅游向国内旅游转移。1995 年，上海通过三类旅行社接待的国内旅游者就高达 50 多万人次，这个数字还在上升。然而“住宿难”使不少外地旅客兴冲冲而来，略带失望而去。当年上海有星级宾馆 118 家，客房总数超过 3 万间，但一天千元左右的昂贵价格总让人望而却步；而那些四五百元一天的宾馆，也让大多数国人连叫“住不起”。上海高档宾馆已经趋于饱和，住房率连年下滑。1995 年，平均出租率为 67.66%，比上年下降 3 个百分点；1996 年平均出租率为 64.99%，比上年又下降 2.67 个百分点。

宾馆入住率下降，旅游业却越来越发达。国家旅游局公布的《中国国内旅游抽样调查综合报告》显示，1996 年，国内居民的出游率为 52.4%，出游总数为 6.92 亿，分别比上年增长 8.7% 和 22%；游客人均花费 218.7 元，比上年增长 12%；在游客结构中，以男性、高学历、青壮年和专业技术人员所占的比例最高。由此可见，作为一种休闲方式，旅游已经在城乡居民中得到广泛的推崇，工薪阶层已经成为旅游市场的主体。眼下酒店业的潜在市场是占游客总人数 80% 的普通游客，单凭这一点，就可以说明上海酒店业已经到了该作结构调整的时候了。

也是在这一年，上海市推出了“千百万人看上海”的旅游促销活动，如果住宿问题解决不了，该旅游活动势必显得有点脱离实际。有一家旅行社组织了 400 名四川球迷来沪观光旅游，为落实经济型住宿，旅行社几乎全员出动，整整奔波了一天，最后才搞定。

以上这些就是锦江集团和徐祖荣经过市场调查后发现的。同时这也坚定了徐祖荣的想法，如果能建造出具有星级酒店一样的卫生、安全和服务，却有普通旅