

编者按：

季琦，携程旅行网、如家酒店集团、华住酒店集团（其前身为汉庭酒店集团）的创始人，新加坡江苏会名誉会长。在短短的十年间，他创办的三家企业，都在美股纳斯达克上市。在此分享季琦著作《创始人手记》中有关他创办三家企业的过程，了解他在时代的浪潮下怎样顺流弄潮。

## 第一程：携程

1999年，大学同学万辉介绍我认识梁建章，那时他在甲骨文公司（Oracle）工作。我们闲来无事经常在周末出去旅游。有一次，建章从美国看女朋友回来，心情很激动，说美国的互联网公司正如火如荼，我们是不是也一起搞个试试。当时，我自己经营一个小公司，挣点小钱，但不管怎么努力也做不大，正琢磨着如何实现高远的志向呢。于是，我们一拍即合，当即决定创业。又拉来了从事金融的沈南鹏（巧得很，南鹏也是万辉介绍认识的）和从事旅游业的范敏。大家志同道合，一起开始了创业：携程旅行网。



一开始的商业模型是西方酒店联盟的模式，利用携程主推的诱惑，发展三星级酒店挂牌如家，硬件不统一，服务标准不统一，定价体系也不统一，但坚持品牌是一样的。由于业主不同，实际上许多酒店挂两块牌子。这样的盈利模型收入很少，品牌特征不明显。

在融资方面也不顺利。记得我和南鹏在北京走访了好几家风险投资公司，都是无果而终。大家对这种小型旅馆的模型不感兴趣，大多数投资者一时半会儿也不可能看清酒店业的情况。

记得在 IDG 一次投资企业的内部聚会上，我们提出建议，希望投资者不要老盯在 IT 等高新技术企业上，而应该在传统领域做些尝试。当时，IDG 应该是将信将疑，抱着试试看的心态，又一次成为我们的第一轮投资者。他们投资我们，最关键的原因应该还是看重我们这批人——携程的这个团队，已经经历了一些风雨，感觉还是可以成事的。

因此，要指望多数 VC、PE 投资者比创业者本人更了解一个行业，几乎是不太可能的，尤其是一些新行业和创新、变革中的老行业。尽管现在许多投资公司都养了大批分析师之类的人才，但这些人从学校出来没几年，让他们短时间内参透一个行业是不现实的。那么，最好的方法要么是找到这个行业最顶尖、最优秀的人才来帮助甄别、判断，要么就是看创业团队是否能够成事，是否有独特的竞争优势，值得投资。

在接触了国内几家主要的经济型酒店玩家以后，我们非常幸运地得到和首旅合作的机会。虽然当时也有好多人对和国企的合作不乐观，但最后的结果却出乎大多数人的意料。

究其原因，一是首旅的最高决策层，不计较眼前的小得失，而着眼于品牌投资和价值投资，对我们合资公司的管理层也充分信任，完全是市场化的机制。至今，我仍然感谢和钦佩他们宽广的胸襟和远大的视野。

二是和首旅的合作为我们争取了时间。当时我说，我们的发展进程至少比我们自己从零开始，提前了一到两年。今天看来，这一到两年是多么重要啊！甚至可以说是性命攸关的因素。要是晚两年，莫泰、七天等连锁酒店品牌迅速崛起，如家的先发优势可能就丧失殆尽了。

通过首旅的四家“建国客栈”，我更加坚定了直营发展的模式，坚决摒弃了原来的联盟模式，这也是如家能够快速发展、快速盈利的关键。

在如家，我带去了许多 IT

和互联网企业的风格，其中有许多是跟我的创业伙伴学习得来的。

比如，在传统行业引入风险投资。现在好像没有什么稀奇，但那个年代风险投资大多数学习硅谷模式，关心技术，尤其是 IT 技术，很少投资酒店这种传统的行业。我们一开始就设计好，经过若干轮融资，最终上市，达到我们当初将多余现金利益最大化的目的。

我还将互联网行业“快鱼吃慢鱼”的提法带到酒店业，倡导速度和效率，而不是按部就班，遵循常规发展的传统思路。同时，引入许多现代管理工具和手段，包括 ERP 系统、基于平衡计分卡的绩效考核等等。

这样的做法打破了酒店业的常规，开创了中国酒店业的一个新时代。

但是，天不遂人意，创业不久，2003 年“非典”开始了，恐惧笼罩着神州大地，也影响了一部分投资人。董事会决定停止新项目、裁人、减费用，这对我们整个团队是一个非常大的打击。我也经历了创业以来最大的一次考验和撞击。正所谓“内忧外患”：内部由于不能完全认同部分董事的意见，许多创业元老纷纷离开；外界是不知道“非典对酒店的生意影响有多大。

我认为，那时候投资人和我都是对的。这样的危机从来没有遇见过，没人有经验。太冒险了，公司就完蛋，无异于赌博。投资人考虑的是控制风险，我看到的是机会，可能考虑得相对长远一些。但这样的摩擦，还是为后面的分手埋下了伏笔。

2004 年年底，离我们上市的目标越来越接近。董事会决定寻找职业经理人进入公司。大家看到孙坚时，都觉得是个不错的人选。为人谦和、友善，沟通能力强，有连锁经验。公司过了草莽创业的阶段，大家认为由职业经理人来领导更为合适。当时也有人建议我继续留在公司，可以有个平缓的过渡。但由于前期大家的分歧，使我感觉缺乏尊重和信任，还是选择了离开。

因此离开如家可以说成是：我离开如家，或者是如家挤走了她的创始人。

不得不说，孙坚做得还是相当不错。在管理上，延续得很好，过渡比较平缓；在原来基础之上又上了一个台阶。我离开后的第二年（2006 年）10 月，如家成功地在纳斯达克上市，现在市值在十四亿美元左右。

## 第三程：汉庭

离开如家后，我并没有想去做一个和如家竞争的东西。当时的想法是进行中档酒店

的尝试，类似于早期雅高的诺富特（Novotel）和万豪的万怡（Courtyard），现在汉庭的“全季”和如家的“和颐”也是属于这一档。同时，我还对商业地产感兴趣，在上海参与了几个创意园区的投资，还购买了若干物业，想做如家加盟店。

现在看来，这些想法都非常超前。当时的情况也确实如此，中档酒店过于超前，进入饱和运营的时间长，而最要命的是，适合开这类酒店的城市和地段不多，这样也就很难规模化。第一个加盟如家的物业，运转也不顺畅，我也就断了购买物业加盟的想法。再说自己这点资金，购买物业还不够充裕，人的优势没有得到充分运用，杠杆放大效应也不强。

我苦撑了两年，在 2007 年杀了个回马枪，回到了经济型酒店的市场中来。



坐落在东陵的华住会国际总部，图源：谷歌街景

在那里我可能会选一件隋建国的“中山装”，再选一件英国雕塑家托尼·克拉格（Tony Cragg）的作品放里面——托尼·克拉格的东西很抽象、平衡得很美。这样东西方就会有一个对话：东方很具象，西方很抽象，于是场景就变得有趣了。

室内的话，我可能会摆一幅周春芽的《绿狗》。周春芽的这个系列非常中国，那些狗要么很可爱，要么充满了欲望——中国式的欲望，不管中国的艺术家、企业家还是老百姓都有的那种欲望，那种张扬。同时，我可能还会选一些西方的画，像费舍尔的，抽象的，或者是扭曲的具象。我还想找一些新加坡当地的艺术家的作品。

这样的环境是我所追求的，它既不是东方的，也不是西方的，在形式和审美上是全球化的，但在每个局部里有自己的表达，而且是并不突兀的表达。

本周六（6月1日），季琦将参加由联合早报和新加坡江苏会联合主办的讲座，分享他的新书《创始人手记》和他对人生、产品、企业的独到看法。讲座在新加坡管理大学举行。