

<<潜行破关>>

图书基本信息

书名：<<潜行破关>>

13位ISBN编号：9787208096301

10位ISBN编号：7208096309

出版时间：2011-1

出版时间：世纪文景

作者：丁若

页数：272

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;潜行破关&gt;&gt;

## 前言

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的成本结构问题，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HolidayInn的CEO，并且参与创建了南非最大的经济型酒店集团CityLodge。

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PeterSmitham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。

<<潜行破关>>

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

## <<潜行破关>>

### 内容概要

从郑南雁怀揣着第一桶金和小小的创业梦想，到遇见天使投资何伯权；从得到华平与英联的入股，到德意志、美林共同注资；从第一次IPO准备流产，到纽交所钟声响起……7天连锁酒店的融资上市，是最为典型的小企业逐渐壮大的故事。

在这个故事中，有跌宕起伏，有坎坷艰辛，有现实无情的重压，也有秘密经验的分享……

<<潜行破关>>

作者简介

丁若，律师出身，做过财经记者、时尚女主编、专栏写手，现重新归队财经媒体，关注消费产业及资本市场多年。

<<潜行破关>>

书籍目录

序一：最糟的时候也能选到好项目序二：7天快攀资本市场高峰的背后人物表上篇 登陆纽交所 序  
幕 第一章 纽约纽约 杀青还是开场 与资本市场对话 [延伸]怎样告诉投资者，你是一  
支好股票 萨班斯的历练 [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 第二章 百日冲刺下篇 融资 序幕 第三章 结缘英联 先恋爱后结婚  
第四章 债还是股 第五章 “星探”华平 第六章 天使要什么后记

## &lt;&lt;潜行破关&gt;&gt;

## 章节摘录

上篇登陆纽交所 序幕 十五分钟很长。

当这架何伯权咬了牙租下来的私人飞机在临近纽约的上空颠簸时，窗外风雨交加，驾驶舱与乘坐机舱间的隔板突然被震开，坐在最后一排的吴海兵一直从挡风玻璃窗望出去，却是模糊一片，什么也看不到。

十三个人都沉默得像鱼一般。

何伯权的手放在来不及回到座位就地蹲下的同行者肩上，试图安抚他，但他自己也无法平静。出发前，郑南雁开玩笑说的那句“这不是要一锅熟了”，现在成了让每个人担心的预言，翌日上午7天连锁酒店登陆纽交所的敲钟仪式顷刻间变得遥远。

有惊无险。

十五分钟的时间竟然可以如此漫长，这个小队伍在这些日子早已忘记了这种感觉，他们每个人都被高速运转流逝的时间追赶着，来不及体验情绪。

两周十个城市的路演，紧张得令人亢奋，恰好在成功的收稍处被这场气流作了一个暂时的停顿，也平衡了一下一直过于顺利的过程。

下飞机时，每个人脸上都挂着微笑，脚步也慢下来，显得不像前几日那么激昂。

明天，明天会是怎样的景象呢？

尽管路演很成功，挂牌上市纽交所已经毫无问题，但是，不到最后一刻敲响纽交所的铃，谁都无法彻底确定成功上市。

不用再继续排练路演，不用预想明天挑剔的基金经理会提出的问题，众人都算是好睡了一夜，只是要起个大早。

纽约时间11月21日，初冬的清晨8点，太阳发出融融的暖意，天气很好，亦令众人心情大好。

从客房去早餐会的路上，大家都有些轻松地彼此打趣，只有何伯权暗藏心事。

早餐会将结束之时，何伯权忽地立起身来，说，我讲两句。

除了内部几人，其余在现场的人都有些错愕——这时距离敲钟仪式的开场已经只有不到十分钟时间，纽交所高级副总裁Scott怕超时，但何伯权坚持，也就由他了。

何伯权从西装内袋取出折成四折的两张信纸，开始照本宣科，读到页末，再翻一页，Scott面上显出些焦虑的神色，不停看表。

还好，第二页只有两句话，读完回座，副总裁松了一口气，刚要上前，谁知，何伯权又折返回麦克风前说：“不好意思，我还有一句话没说：Goodmorning, Ladiesandgentlemen。

” 第一章纽约纽约 杀青还是开场 纽交所的人给了一个手势，身着社交正装的众人开始使劲鼓掌。

场内，镁光灯乱闪，众人笑意盈盈；场外，纽交所特别制作的祝贺7天登陆纽交所的横幅洋溢着一股喜气。

这个形式感很重的仪式，就像一部电影的杀青，或是开拍。

“当天上市的其实还有一家美国公司，但参加开市敲钟仪式的只能是一家，交易所把这个殊荣给了7天连锁。

这体现了他们对中国企业的期待，以及对开拓中国市场的重视。

一个镶有7天连锁纽交所挂牌上市证书的镜框竖立在大厅一侧……”张琼在她的博客中这样写道。

被关注的年轻的中国市场，与被关注的年轻的7天，正应了一句话：出名要趁早。

出名出得早，自然有很多显而易见的好处：被关注，被得到更多资源；却也有另一面：被挑剔，被评头论足，被揶揄。

何伯权就代表7天被揶揄了。

大概也因他极少露面，根本不接触媒体，难得见庐山的公众，自然不会放过这个机会。

何伯权在台上按铃，一直按到被喊停，第二天，几乎每个媒体都在7天上市的消息之外加上一笔：何伯权因为过于激动按久了铃，作为行文生动的体现。

但当时在场的人，却个个否认，并没有感觉到这铃声冗长，对于当事人，这种喜悦时刻，当然不嫌长

## &lt;&lt;潜行破关&gt;&gt;

，而旁观的人，却各自怀着各自的心思，发出各式的论断。

厚道点的，说7天幸运；尖刻点的，说此番上市，皆因负债累累；不明就里的，说，分明有猫腻嫌疑，还亏着本呢，怎能上市……对付各式议论，可以仿效明星，或是站出来声泪俱下地辟谣，或是一句“不回应”，而郑南雁采取的方式是，不解释。

跑回家，既不开媒体招待会，也不摆庆功宴，反而同管理层其他成员开了个反省会，一方面为了防止管理层因为IPO成功骄傲自满；更重要的，是准备摩拳擦掌大干一番。

对于很多企业来说，创业的过程是最艰辛的，而融到资上了市，就可以松一口气，算是过了一个大坎，类似鲤鱼跳龙门。

而郑南雁反而觉得，上市会增加更多压力，更加没有推卸责任的借口——以前可以说，没钱啊，所以搞不好，现在不能这么说了。

上市之后的经营，会验证管理层水平。

所以，纽交所的钟声，只是一场戏码才刚刚敲了过场的锣鼓，穷小子方换上华丽戏服，摆了一个亮相的姿势。

余下来，黑灯瞎火的看台鼓掌也好，喝倒彩也罢，这戏台，摆在众人之前，却是踩在自己脚下。

唱得好，先是对得起自己，再来才是对得起观众。

7天的成功上市，当然先是对得起股东。

从实际收益来看，在IPO之前，何伯权拥有35。

3%股份，郑南雁13。

4%，华平基金13。

4%，英联投资16。

6%，IPO成功，使得这些百分百化成耀眼的真金白银。

按开盘价13。

5美元计算，何伯权账面翻成近10亿人民币，而郑南雁身价涨至5481万美元，合人民币约3。

7亿元。

何伯权投资了十余项目，但7天是第一个在纽约完成IPO的公司，他并不掩饰自己的激动和新鲜感，虽然对于何伯权这样务实的一个人，上市与否并不代表他投资的成败，但这毕竟是一个验证的砝码——而且，是国际市场的验证。

与资本市场对话 同样务实的郑南雁已经不经常看公司的股价了，像是过完了刚上市的蜜月期，他开始清楚，股价并不完全代表公司的经营状况，却很能传达公司的负面因素。

他很认真地对待每一个有价值的反馈，即使在旁人看来，有些建议和意见真的有些可笑。

1月的广州中午，空气突然就有些燥热起来。

身材高大的郑南雁穿着他那件咸菜色棉背心，与敦实的林粤舟从位于客村的总部楼上下来，大步流星穿过一个总是工地的十字路口，去饭店请客。

要请的人是个姓黄的中年女子，广西人，吴海兵介绍的，但事实上，此人与吴海兵也并无任何交情，只是，吴海兵觉得这人挺有想法的，就从上海电话郑南雁，说此人想来拜会郑南雁，见见有好处。

黄姓女子自称买了7天的股票，也算股东了，所以想给7天提点意见。

“你们说自己的员工是快乐的，但你们的员工福利怎样呢？”

说空话有什么用。

客房里空气经常不大好，浴巾还要自己去前台领，这种感觉好差，你们酒店的推广手段不如××（一家深圳的经济型酒店）……”这女子的确住过不少7天酒店，持有的7天股票在散户中当然算多的，是个非常认真的研究型投资者，但显然，她并不非常了解7天的内部管理系统。

郑南雁急匆匆吞下一口夹肉荷叶饼，用毛巾横竖左右擦干净连同嘴在内的半张脸，忙不迭用力点头：“你说的有道理，很有用。”

”转身向旁边的人讨要纸笔，一二三条地记了下来。

林粤舟听到有些刻薄7天的词语，立即显出他的爽直性子，举着一只小馒头一一回应：“那个酒店，有政府背景的，房租几乎不要钱，自然可以低价促销；毛巾是我们的环保措施嘛，必须要实施的，慢慢大家就会习惯了……”对方于是和缓下来，说起另一个话题：“最好的服务行业公司一定



## &lt;&lt;潜行破关&gt;&gt;

会出在广州，7天可能会是中国最优秀的企业。

”这样的话，郑南雁听着特别不好意思，低头讪讪笑着，不置可否，林粤舟圆圆的脸上露出有些得意的笑容，接话道：“别的不说，反正服务业广州的肯定好过别的地方。

”饭局结束，刚好一个小时，经济实惠，内容很多。

回公司路上，又是尘土飞扬，噪音轰鸣，“污染啊，真是扰民。

”郑南雁皱皱眉头，在嘈杂的城市声音里，比起上市之前，他整个人也变得有点灰扑扑的，嘴唇干燥，多而蓬松的头发明显变灰了许多。

上市这一年，他的身心还是累的，只是以他的个性，不可能承认这一点，他似乎希望别人只看到他轻松阳光的一面，这是一个真正好强又坚强的人，宁可别人说他只是运气好，也不愿别人说他怎样辛苦努力。

他弯腰让过一个骑车冲过来的孩子，又开始一如既往地进行对刚发生的事情进行梳理总结：“虽然她不是很了解状况，但说明，买了股票的人会比管理者更在乎这个问题，更希望这个公司好

。所以，投资者都会看你的缺点，100个投资者看到的缺点，重合度最高的那几个，一定是公司的缺点，但是，只有通过管理层分析才知道，这个缺点对于公司的影响到底有多大。

”郑南雁继续的谦逊和学习精神实在很有必要——上市以前，除了国有企业锦江之星，7天最强劲的竞争对手是如家、汉庭两家经济型连锁酒店。

如家早在2006年10月末就已经在纳斯达克上市，而汉庭紧随7天之后，2010年3月26日亦登陆纳市，成为第三家登陆美国股市的中国经济型连锁酒店集团。

汉庭上市当周，根据纳斯达克OMX全球指数集团公布的中国指数年度重新排名，如家酒店（HMIN）取代了中铝、华能等公司，与盛大网络游戏等六家企业，被列入纳斯达克中国指数（NASDAQChinaIndex）成分股，经济型连锁酒店同时也吸引了更多投资者的关注。

但是，这个热度似乎没有给7天带来利好，季报公布后，3月24日，7天收盘价为9.

94美元，不仅跌破了此前11美元的发行价，也是其上市四个月以来的股市最低价。

靠上市拉开与竞争对手的距离，当然是不切实际的想法，好在郑南雁也没这么想过。

但如此相仿的轨迹，不得不让业界和媒体说一家扯三家，从报表到门面，各个层面的比较无法避免。

如家的上市已经相隔太远，论门店数量，7天一时也不可能企及，比较最多的是汉庭。

一比之下，7天的表面工作显然招招处于劣势。

7天上市时在招股书中披露，2010年10月有8000万美元高级债券将到期，此外，就在提交IPO申请的前两个月，7天又有两笔价值1.

1亿元的银行短期和长期贷款。

其中，有中国工商银行提供的价值3000万人民币短期贷款，利率为5.

5755%，上海浦东发展银行提供的5000万人民币短期贷款，利率为5.

841%。

之后，7天又与交通银行、杭州银行相继产生借贷关系。

如此种类繁多的债务令郑南雁屡屡需要为此解释，更有人说，7天之所以如此着急上市，就是为了偿还债务。

不仅有债，而且亏损。

从2006年到2008年，7天分别亏损2100万、1.

2亿、2.

9亿元。

虽然在2009年的前九个月，亏损已经减至930万元，但这个报表还是没有汉庭好看——汉庭无债一身轻，且2009年已经盈利4300万；从外观上，总部位于上海的汉庭，一出生便显出海派特点：包装精致，有点小调门，精心设计的logo与7天被人嘲笑像“7-11”便利店一样的招牌一比便分出高下。

但是，7天是这个行业内融资数额最大的一个公司，这个却没有太多人说起。

在外行人看来，这说明7天自己经营有问题，才需要屡屡伸手向别人要钱，但事实上，内行人眼中，一个企业融资能力越强，越能说明在这个市场上的竞争力。

## &lt;&lt;潜行破关&gt;&gt;

所以，眼见未必为实。

在资本市场，数字就是个游戏，真正用来讲故事的，是另外的东西。

非常自信的汉庭老总季琦评价这几所经济型连锁酒店时说，如家是大，锦江是稳，7天是便宜，汉庭是好。

一个好字，涵盖一切，千言万语也不必说；而便宜的价格却也没有否定“好”，这是季琦的聪明。毕竟被认为在证交所中管理最为严格的纽交所审核规则不是游戏，7天能短短时间内快速通关，当然不是靠什么障眼法晃过了纽交所的审查，只可能凭借自己的真功夫。

但是，资本市场非常敏感，变幻莫测，郑南雁想以不变应万变，以为把企业做好，资本市场自然会有好的反应，其实未必——与资本市场的沟通需要另一种语言，另一种讲故事的方式，这一点，郑南雁在上市的过程中已经有所领略，但还不算精通。

上市前与上市后游戏规则其实已经大不一样。

公司治理的作为一个好企业判断标准的公司管理，其实并非投资者最关心的——投资人购买一个上市公司的股票，最终当然是为了获利。

上市公司与投资者的关系因此非常清晰：上市公司需要获得能持续筹集资本的平台，而投资人需要资本带给他回报。

所有人都说，7天的管理层非常诚信，郑南雁本人独特的管理思想亦见诸各大报章，但是，7天已经是上市公司、公众公司，它需要长期获得市场认可和追捧。

在资本市场，管理层的道德和企业的管理只是一个选择的基础，更重要的是，这个管理层能否给股东带来持续业绩增长。

或者说，在上市后对投资者讲的故事，能不能让投资者相信，未来他持有的股票会有N倍的回报，而且，这个故事不能讲得像童话一般美好，最后却遭到现实的打击。

很多企业爱上美国这个最大的资本市场，可是，进门后却遭到冷遇：股价长期低迷，无法得到美国市场的足够重视。

有一点至关重要，是，年报路演。

这也是检验所选投行的试金石——区别于上市前路演和路演演习，投行从年报路演的服务中不仅没有任何报酬，费用还得自理。

吃力又不一定讨好。

却恰恰最能看出这个投行的服务理念就是年报路演。

按照惯例，境外上市公司在每一份重要的公司报告或者消息出台前后，都需要在全球范围内展开“路演”，向投资者解释和沟通，取得投资者的认可或者理解。

根据2010年一季度美国主要证券市场（纽约交易所、纳斯达克交易所以及两个场外交易市场PINKSHEET与OTCBB市场）的不完全统计，在美国上市的中国背景公司已经有大约500家。但这500家公司里，只有约150家“活着”，就是说，真正比较有市场成交量的仅有三分之一强。大部分中国在美上市企业，是一些中小市值型公司，这些公司本身在行业内具有一定的竞争实力，但不大为人所知，如果不重视与资本市场的沟通，或者会渐渐半死不活。

这不能不让7天警醒。

7天的管理层，需要像他们准备上市时一样，快速学习，快速适应，快速反应。

尤其需要投入永无休止的对资本市场的学习与“战斗”的，是吴海兵。

IPO路演的顺利是一个良好的开端，但与资本市场的持续沟通则是这个CFO接下来最重要的工作。

郑南雁最令人佩服的能力，就是得了几员得力大将，这几人对自己的要求比郑南雁的期望值还要高，对7天的忠诚和认同可以在任何细节流露出来。

他们已将情感倾注在7天，将自己的命运与这个公司的命运联在一起，这样说，丝毫没有夸张的成分。

吴海兵便是一例。

他说，他知道自己性格和能力，最适合在一个让他能够充分发挥的地方，有一个信任他的上司，可以让他无怨无悔投入工作。

尽管他是因7天要IPO才在2008年半路被挖过来，但IPO成功套现走人的想法，根本就没有在他的脑子里。

## <<潜行破关>>

里出现过。

现在，对吴海兵来说，最迫在眉睫的事，便是要找到胜任的IRO，这对7天在资本市场的生长、与投资者之间的沟通至关重要。

<<潜行破关>>

编辑推荐

100天，一个尚在亏损的小公司“7天”，超速在美国纽交所上市。  
解密首家登陆纽交所的中国酒店集团超速上市经验。  
看投资者如何挑选成长型企业，循小企业百天上市“神话”的成长路程！

<<潜行破关>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>