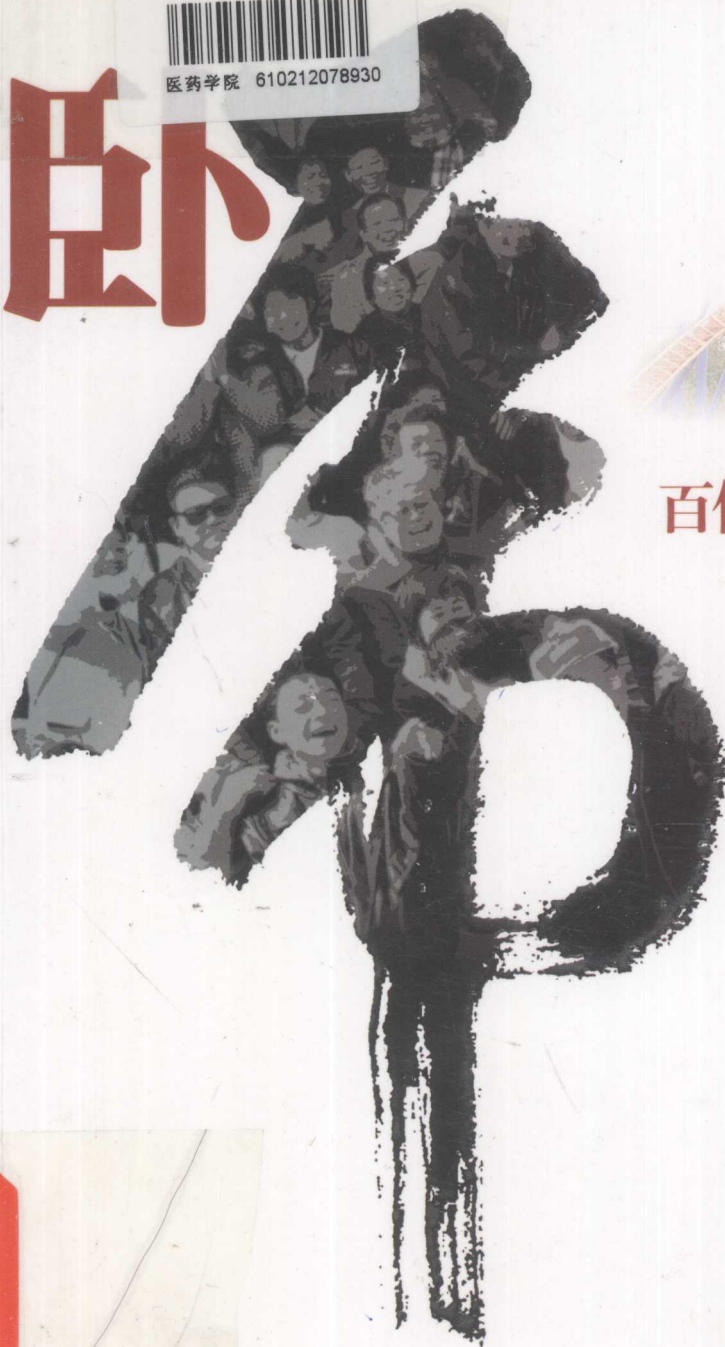


风水迷局？唯我独尊？人才潜规则？亲历者首度揭开中国标杆景区面纱



医药学院 610212078930

卧



李铭建 著

百亿旅游王国深度解码

Chimelong,
the Crouching Tiger

长隆



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS



医药学院 610212078930

卧虎 长隆

百亿旅游王国深度解码



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

卧虎长隆：百亿旅游王国深度解码 / 李铭建著. -- 广州：南方日报出版社, 2011. 4

ISBN 978-7-5491-0201-3

I. ①卧… II. ①李… III. ①旅游业—企业集团—经济史—广州市
IV. ①F592.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 057976 号

卧虎长隆：百亿旅游王国深度解码

李铭建 著

出版发行：南方日报出版社

地 址：广州市广州大道中 289 号

电 话：(020) 83000502

经 销：全国新华书店

印 刷：广州市怡升印刷有限公司

开 本：889mm×1194mm 1/16

印 张：14.25

字 数：168 千字

版 次：2011 年 4 月第 1 版

印 次：2011 年 4 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

投稿热线：(020) 83000503 读者热线：(020) 83000502

网址：<http://nf.nfdaily.cn/press/>

发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

引子

二十年，三级跳

20年前，广州南边，隔着一条大江的番禺还是个郊野之区。

就在略显荒凉的105国道旁边，出现了一个叫做“香江酒家”的大排档。

1989年8月28日，香江酒家第一天开张的那个夜晚，略显腼腆而又兴奋的年轻小老板苏志刚，在营业结束后跟伙计们一起刷锅洗碗收桌布，忙到第二天凌晨两三点。多年以后，他回忆说，那时自己精力十足，不知疲倦。

相信苏老板对酒家第一晚的营业盘点是十分的满意，但不知道他当时有没有想象一下，再过两年，再过5年、10年、20年，自己的大排档会是怎么样的？

20年之后，对这个从大排档发展来的，现在叫做“长隆集团”的企业，我们可以做一次简单的盘点——

1989年，香江酒家开张，并在随后的数年间赚到了第一桶金。

1994年，番禺香江大酒店落成营业。它奠定了番禺香江实业有限公司（长隆集团前身）以餐饮、旅业为龙头的旅游服务体系，储备了后来长隆高速发展期的核心人力资源、营销和媒体宣传的公关

人脉，并与政府职能部门和金融机构建立了良好的关系。

1997年12月底，香江野生动物世界开门营业。这是长隆最具有战略意义的一次企业升级。在随后的1998~2002年间，以这一主题公园为核心，夜间动物世界、大马戏表演剧场，以及野生主题的奢华度假酒店，在珠三角的都市群中心位置形成了大型的长隆旅游度假区。从此，长隆确立了它在旅游界的行业地位，树立了企业的品牌形象。同时，也为长隆的发展储备了最珍贵的资源——土地。

2003~2005年，中国的旅游业连续遭遇非典、禽流感的打击，这也是长隆发展的寒冬和调整时期。香江鳄鱼养殖场和长隆夜间动物世界先后转型。鳄鱼养殖场在2004年开放为鳄鱼和爬行动物的观赏主题公园，长隆夜间动物世界则在2005年关闭，为新登场的机动游乐园——长隆欢乐世界让路。

2006~2010年，广州、珠三角和华南地区的大交通路网体系逐渐形成。广州地铁、武广高铁、广珠城际轻轨陆续在长隆附近集结交汇。长隆则进入了更加庞大的投资发展时期，推出了一系列超大型的休闲、娱乐及度假产品——长隆欢乐世界、水上世界和新长隆酒店。长隆提供的旅游目的地产品，几乎全方位地覆盖了男女老幼各种各样的客户群体。

伴随着珠三角区域发展的新规划，珠江西岸城市群的开发选择了珠海的横琴岛作为撬动点。在横琴岛，我们看到了长隆的身影。2010年，投资200亿元的长隆海洋度假世界度假区正式破土动工。

百亿旅游王国的珠江版图，清晰地展现在了世人面前。

弹指之间，长隆在1989~1994年、1998~2002年、2006~2010年三个阶段，完成了企业发展的“三级跳”。那么，下一个10年，20年，长隆将会怎样？

有好事之人已经在煞有介事地掐着指头计算长隆的命格还能旺多少年了。

从多子多福的白虎，到几乎每个黄金周的好天气，再到与广州地铁和交通干线的对接，人们一直感叹幸运之神对长隆的眷顾，也对长隆筑梦的历程和故事充满好奇……

1996年的秋天。每逢周六、日，一个背着挎包手持相机的家伙，游走在香江野生动物世界的工地上，被工地上的人戏称为“流浪汉”。那就是我，一个颇有些踌躇满志的大学副教授，满脑子冲动要投奔商海的三十而立之人，正在被这片新的天地吸引。

1997年元旦，我离开了执教11年的中山大学，正式入职番禺香江野生动物世界筹建办，踏入了旅游行业的门槛。

说起来是一种机缘巧合，我进入旅游行业的时候，恰逢中国旅游行业的一个转型期。

中国旅游市场可以分两个阶段：以1990年为分界，1980年代是外汇券时代，以入境游为主，旅游行业的从业人员主要是外事侨务部门的干部，门槛高得很，从业人员牛得很；1990年代中期之后，随着国内大众旅游时代的到来，旅游行业的门槛越来越低，市场竞争趋向低端化。

我就是在旅游行业转型的一波浪潮中，被卷进旅游业这一行的。

加盟长隆，匆匆十载。这10年，长隆已经将一片果林鱼塘山坡地，变成中国旅游企业的成功经典。这10年，我从办公室主任、董事长助理，到副总经理、企划总监，成为长隆的“老臣子”，我和同事们一起在风吹日晒中浇灌着这棵神奇的树苗，看着它长成了参

天大树。

一如在1997年选择离开高校校园，血质不安分的我在2007年初离开长隆，开始了自己另一段人生之旅。

离开工作了10年的长隆，我作为局外人，可以从另一个视角，更加理性、更加清醒地旁观长隆。回首在长隆走过的这段历程，兴奋的事、痛苦的事、自豪的事、纠结的事，一笑之间，都成了有趣的故事。

在朋友们的怂恿下，我决意以自己的亲身经历为视角写一写我的长隆故事。告诉大家所好奇的长隆，在过去的20年，曾经有怎样的趣闻和“秘史”？有怎样的创意与激情？也让我们思索一下，这个以“长久兴隆”为名的企业，今后能够基业长青吗？

目录 CONTENTS

引子 二十年，三级跳 / 001

PART 1 风生水起（为什么广州有长隆？） / 005

风水的传说 / 006

邓小平的大照片 / 008

多事之秋的先机 / 011

养殖热激发灵感 / 012

金融大鳄送来泰国大鳄 / 015

珠三角这个大水池 / 019

位置，位置，位置 / 020

“地胆” / 022

PART 2 布局门道（长隆是怎样想出来的？） / 027

关进芭提雅酒店写梦想 / 028

“胃口”比门口重要 / 033

内行看“门道” / 036

让游客成为“座上客” / 039

屁股决定脑袋 / 041

吃喝玩乐细琢磨 / 043

食：园子不需要大厨 / 044

住：酒店如何成为标志 / 046

购：撩起冲动 / 048

排：要素之外的要素 / 050

“画猪的艺术家” / 054

PART 3 唯我独尊（长隆的成功法宝是什么？） / 057

胆大包“机” / 058

带童话动物来中国 / 061

越夜越精彩的梦 / 067

“跑死马”的马戏场 / 073

看得见非洲的房间 / 077

鳄鱼国际集中营 / 081

超级大玩具 / 084

PART 4 引爆娱乐（长隆卖的是什么？） / 091

把动物摆上舞台 / 092

把洋人推到前台 / 095

千军万马，不如杂耍 / 098

“艺术在于折腾” / 101

都是月亮惹的祸 / 104

过一把“触电”的瘾 / 109

盯着比基尼动心思 / 113

PART 5 点穴成金（怎样咬住核心话题？） / 117

游客点醒长隆品牌 / 118

白虎坐了头把交椅 / 122

拉斯维加斯的一夜情 / 125

美国白虎团登陆 / 128

白虎化运动 / 131

一年之计在于春 / 135

“长隆”命名记 / 139

PART 6 品质为王（多快好省，哪个重要？） / 143

长隆速度 / 144

“好快省相克定律” / 147

安全大过天 / 150

“五员一体”与“包打天下” / 154

捞偏门？不敢！ / 155

国际告密者的报告 / 157

做“5A”，做标杆 / 163

PART 7 人才“规则”（什么人做出了长隆？） / 169

小学文凭的人大代表 / 170

告别温暖山寨 / 172

“执行”是谁的事儿？ / 176

借力外脑 / 178

“三流”的员工 / 182

PART 8 未济未来（长隆百亿新版图） / 187

因为卧虎，所以长隆 / 188

占尽地利：从边缘到枢纽！ / 191

转型必然：从度假区到商城 / 194

未来的游客 / 198

百亿旅游王国的珠江新版图 / 203

附录 长隆年谱（1989～2010） / 209

PART 1 风生水起

为什么广州有长隆？

“风生水起”一词，现在被看风水的先生们经常挂在嘴边。

关于风水，我实在是不学无术。虽然先祖父李镜池是《周易》研究名家，我自己也曾与一帮师兄弟倒腾出了一本厚厚的《周易大辞典》，但对风水，我只是保留了一点皮毛的兴趣而已。

这里我要说的长隆风水，与堪舆之术无关。顶多说两段传说助雅兴。要正说长隆的风生水起，还是从社会、经济的走势和地理位置，谈谈催生长隆的天时、地利与人和的一些背景比较靠谱吧。

风水的传说

中国的名城、名人总是笼罩着神乎其神的风水传说。名山大川、旅游胜地、三山五岳自不必说了，九寨沟、张家界的祖山龙脉也都被指点得有鼻子有眼。

对于主题景区，也开始有不少好事者展开各种风水想象。

2010年深圳东部华侨城“太空迷航”事故之后，就有好事者煞有介事地指出，出事的太空迷航馆那形状就是属于“背厚、眉宽、腰斜”的破军星，具有“倒跌煞”的问题。

更有趣的是，美国迪士尼乐园在10年前进入香港时，也高调地声称自己请高人指点过风水格局，以示对中国传统文化的尊重。但是它竟然没有预测到春节期间蜂拥而至的中国游客，一开园子就大大地出了一次洋相。

长隆也是一个有风水故事的园子，特别是早期关于香江野生动物世界的风水传说。

关于香江野生动物世界的风水，我听过的坊间说法很多。最常见的版本就是，那里的动物特别能生能养。白虎一胎生六只！全世

电脑上赶绘导游图的设计师问我，放养白虎的山丘取名叫做白虎山，白虎山对面那座山该叫什么名字？我随手拍拍他的肩膀：

“那还用想，你看那座山，长长一条蜿蜒曲折，树木郁郁葱葱，当然就叫青龙山啦！”设计师心领神会喃喃道：“哦，对对，左青龙，右白虎！”

还有一些关于长隆风水的传说令我们自己也觉得意外。

有记者得意地告诉我们说，他破解了我们规划时布下的玄机：香江野生动物世界步行游览区的游客路线形似“白”字，乘车游览区的行车路线则形似“虎”字，所以你们就考虑以白虎作为主打产品。

负责规划的工程总監听了，赶紧把自己描了无数遍的导游图再仔细瞅了瞅，自己也吃惊不小。还真有几分像！

关于长隆的风水，也就是上面那些饭后谈资吧。打住。

邓小平的大照片

广东人爱拜神是有传统的。在广东和港澳地区的大小店铺、公司，你一定会注意到，当眼的位置经常摆放着武财神关公，或庇荫佑福的观音娘娘的神位。

不过在长隆的酒家、酒店或者办公场所，你看不到关公或观音的雕像。从香江野生动物世界筹建办的工棚，一直到现在的集团总部，每一处长隆办公场所最醒目的地方，都悬挂着一幅邓小平的大照片！

把中国30年前开始的改革开放比喻为“春风”已经是老调子了。但是对于珠三角的许多洗脚上田的农民来说，确实经历了一个“春天的故事”。邓伯伯给他们生活带来的好处是实实在在的。



★长隆集团总部接待大堂，高挂着邓小平的大幅相片。

挂领袖照片曾经是一种政治时髦，是某种政治环境中必须做的规定动作。但是长隆悬挂邓小平的照片，则纯粹是一种感恩情结。

1997年2月那个阴冷的上午，电视直播着邓小平的追悼会。香江野生动物世界筹建办的工棚里，两个多小时的追悼会，大伙儿都是肃立着看完的。只有一位哥们儿实在站不住了，拿手肘支着下巴趴在桌上，做出一副认真的样子呆呆地看着电视。愣是没敢坐下。大家心里都在琢磨，今天苏老板的心情一定很差，要是见我们

居然坐着看邓伯伯的追悼会，不知作何感想。

那天，苏志刚中午才回到工地。他一脸沉重地告诉大家，今天早上起床第一件事，就是让3个儿子跪在邓伯伯的画像前面磕头。

生于1958年的苏志刚就是番禺大石本地的农民。他在家6个孩子中排行老五。按苏志刚的说法，小时候家境贫穷，他爸爸也养不起这么多孩子，对他的期望就是只要自己能出去找口饭吃就算了。

为了混口饭吃，苏志刚在20世纪七八十年代做过各种小工。80年代，广州的餐饮业逐渐兴旺，番禺大石一带成了生猪屠宰的集散地，专门为广州的酒店、宾馆供应猪肉。苏志刚也和当地的许多年轻人一样，成为改革开放新时代的“猪肉佬”。

70年代的“文革”期间，猪肉佬这行当，曾经和医生、司机并列为“广州三件宝”。在那个物资匮乏的计划经济年代，这三件宝在医疗、食品供应和物流行业是具有话语权的，可以捞到好处和便利。

但是，80年代的苏志刚他们这一批猪肉佬，卖猪肉就成了一个苦力的行当了。

苏志刚每天深夜开始杀猪，凌晨两三点就要骑着自行车（后来是摩托车）横过两个渡口，往广州运货。5点之前，猪肉要送到买家那里，然后等待应付茶楼、酒家验货人员的各种挑剔和刁难。

虽然只是一个普通的“杀猪佬”，苏志刚却是个有心人。在和那些采购、收货人员打交道的过程中，生性朴实的他了解到很多东西。比如什么样的猪肉质量是最好的，酒楼餐厅是怎样运作的，甚至那些买家的采购人员是怎样耍手段找窍门中饱私囊的，等等。这些经验和知识为他日后进入旅游这个行业打下了基础。

80年代的珠三角农民，真正叫做斗志昂扬，摩拳擦掌。发家致