

成志明◎著

金陵飯店三十年。

有形与无形的 高度

中国大陆地区上世纪80年代初的第一高楼在何处，是什么建筑？正确的答案是，1983年5月建成的南京金陵饭店，稳坐当时的“中国第一高楼”。

多年来，金陵饭店作为南京地标的地位从未变动。不仅如此，在中国酒店业，比金陵饭店楼更高、规模更大、档次更豪华的酒店比比皆是，但金陵饭店的江湖地位依然为同行所尊重，甚至是景仰。这背后的原因既在于金陵饭店那独有的辉煌而又厚重的历史，也在于金陵饭店至今仍领行业之先的风范。

金陵飯店三十年：

有形与无形的

高度

成志明◎著

江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

金陵饭店三十年:有形与无形的高度/成志明著

.一南京:江苏人民出版社,2013.9

ISBN 978-7-214-10595-0

I. ①金… II. ①成… III. ①饭店业—企业发展—概况—南京市 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 217118 号

书 名 金陵饭店三十年:有形与无形的高度

著 者 成志明

责任编辑 张 凉 卞清波

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路1号A楼,邮编:210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

<http://jspph.taobao.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰通达印刷有限公司

开 本 718毫米×1000毫米 1/16

印 张 19.25 插页 3

字 数 247千字

版 次 2013年12月第1版 2013年12月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-10595-0

定 价 32.00元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

自序

多年来我一直比较关注中国民营企业的发展,并对此作过一些探索和研究。在我看来,中国的民营企业既是改革开放的产物,又是推动中国改革开放不断扩大和深入的中坚力量。它们在夹缝中求生存,逆境中求发展。在这过程中,虽然出现了不少“火箭式上升,雪崩式垮塌”“风光不过三五年”的成长烦恼和悲剧,但它们在中国社会经济中的影响力日益提高,其旺盛的生命力决定了它们必将成为中国经济之希望和脊梁。

而对于国有企业,我关注不多。就我的认识而言,从宏观上看,国有企业是特定经济发展阶段、特定经济体制的产物,随着中国社会经济的发展,在众多的经济领域,其主要的或主体的历史使命已基本完成;从微观上或单个国有企业来看,体制机制之弊决定了如不进行彻底的改革,半死不活将是其生存的常态,在煎熬无奈中或变异或衰亡,则是可以想象的归宿。即便有一部分国企凭借着其在特定产业的垄断地位,比较优裕、安逸、滋润地活着,它们的确有时会为人们所羡慕,但更多的则是被人们所诟病。其前途并不确定,因为改革之剑迟早会指向它们,一旦它们从垄断的土围子进入到真正的市场竞争的海洋中,其结果不难料想。

但是,金陵饭店,一家走过了30年的国企,颠覆了我的上述认识。

我和金陵饭店是有缘的。

1979—1983年,我在南京大学经济学系读本科,站在宿舍里见



证了金陵饭店如何拔地而起，建成为当时的中国第一高楼。而后，我在南京大学商学院任教，耸立在新街口的金陵饭店这座高楼，每天都会进入我的视线，真可谓“低头不见，抬头见”。

不过，坦率地说，对近在咫尺的金陵饭店，除了当年作为全国第一高楼建成后让我惊讶之外，作为一家国有企业，我对它并没有多少关注和了解，虽其名如雷贯耳，但真的谈不上有什么敬重和欣赏。

2012年底，我第一次有机会走进作为企业的金陵饭店，了解金陵饭店30年的发展历史，不仅系统地看到了企业发展历史的全貌，而且还深入到许多历史事件的过程和细节。更难得的是，我有机会与金陵饭店各层次的管理者、员工进行面谈调研，掌握了许多一手资料，还多次实地体验了金陵饭店的服务。

可以说，从我进入金陵饭店开展调查研究到本书成稿，我的心情一方面是惊叹、欣赏和感动，另一方面则是困惑和担忧。

我所惊叹、欣赏的是金陵饭店的发展成就。

在上世纪80年代初，在南京这个并非中国一线的政治、经济中心城市的地方，金陵饭店能够克服重重困难，建起了中国第一高楼，而且其在速度、质量、功能等多个方面创下当时的中国第一。

1987年，金陵饭店开业仅4年，就先后接待了100多个国家的宾客80多万人次，其中国家元首、政府首脑和执政党负责人40多批，我国党和国家主要领导人中的许多人来过金陵饭店。还承接了国际展览、会议200多次。

1991年、1992年、1993年连续三年金陵饭店都入选全国500家最大服务企业，分别位居全国2300余家旅游饭店的第11、第9、第8位，并于1993年荣获第19届国际旅游和饭店业“金牛奖”。

当初决策兴建金陵饭店时，尚处于计划经济时代，如此规模和档次的高星级酒店，不用说，是需要由国家来投资建设的。然而，金陵饭店这一当时的全国第一高楼，国家没有投一分钱，完全通过贷款投资兴建。原计划用14年时间才能还清4500万美元的建设贷款，结

果是提前4年还清,为国家赚回了一座建筑面积6.4万平方米,拥有37层主楼、2层裙楼、800间客房的大型五星级酒店。

短短几年间,金陵饭店就奠定了其在南京以及江苏业内和社会上近乎独尊的地位。

然而,这种独尊的地位是建立在过去特定的社会、政治、经济环境下的,是非市场竞争形成的。到了90年代中期,当酒店业激烈的市场竞争浪潮以不可阻挡之势扑面而来时,金陵饭店的地位受到了严峻的挑战。此时出任金陵饭店第三任总经理的汤文俭,以国际化、市场化、现代化、多元化的“四化”战略,引领金陵饭店这艘巨舰,迎风踏浪,闯入市场竞争的深海大洋。

拆六朝春建世贸楼、主楼整体大改造,让金陵饭店的硬件面貌焕然一新。

加入世界一流饭店组织,获业内顶级的品牌背书。

携手美国著名的普渡大学,打造一流酒店所需的一流人才队伍。

以“品牌为母体”,将品牌与资本相结合,通过资产资本化,以参股并购的方式进行实体扩张,形成发展的一个轮子;将品牌与管理相结合,充分利用和发挥公司的软实力,进行品牌连锁,实现市场扩张,形成公司发展的另一个轮子,创新地提出“双轮驱动”的经营发展战略。

在“双轮驱动”战略下,金陵饭店又迎来了一次跨越式的发展。

落子百家湖畔,创建湖滨金陵饭店,是走出新街口的第一步。

进军房地产,开发玛斯兰德,既打造出别墅地产品牌,又收获了巨额利润与源源不断的现金流。

连锁发展三步走,托管130多家酒店,成为国内酒店管理公司托管四星、五星级酒店最多的公司,一举奠定业内连锁管理前三甲的地位。

2007年4月,经过艰苦努力,成功上市,创2006年6月初重新启动新股发行以来上海证券市场中中签率最低、当日股价涨幅最高的

记录。

投资 20 亿、市值 70 亿的金陵饭店亚太商务楼，2008 年 10 月动工，2013 年 10 月将建成。由此，金陵饭店将一举成为江苏最大的酒店综合体。

2008 年初，金陵饭店与盱眙县人民政府联手打造的金陵天泉湖商务中心区正式拉开建设帷幕，占地 48 平方公里，拥有原生态的山水林木资源，在未来将集五星级酒店、休闲度假、养生养老和生态观光为一体，成为规划建设功能完善、配套齐全、设施先进的现代服务业集聚地。

通过这个园区的开发，金陵饭店除获得了不可多得的巨量原生态的旅游土地资源外，还将自己的产业从传统的酒店业、住宅地产业延伸扩展到养老养生、旅游休闲这些正处于快速成长初期的产业，又一次打开了金陵饭店产业的战略价值空间，真正为百年金陵奠定了扎实的产业与资源基础，形成了一个完美的布局。

2011 年 9 月 20 日，北京人民大会堂，金陵饭店股份有限公司董事长李建伟代表金陵饭店领取了“全国质量工作先进标兵”的奖牌和奖杯。作为全国服务业领域的唯一代表，也是江苏唯一入选企业，金陵饭店因其多年秉持的现代管理理念和经营创新实践，以及为中国服务业作出的卓越的标杆性的贡献，一举摘得这一中国质量最高奖。与金陵饭店一同获此殊荣的还有大庆油田、海尔集团、联想集团和宝山钢铁等四大中国名企。虽然在资产规模、销售收入、员工人数、科技含量方面，金陵饭店和其他四家企业相比，实在是差距甚远，完全不在一个数量级上，但金陵饭店却当之无愧地和它们并肩站在同一个领奖台上。

我所感动的是创造金陵饭店上述发展成就的金陵人。

当金陵饭店这一当时的全国第一高楼还在建设的时候，摆在以总经理周鸿猷为首的首届酒店领导班子面前的一项艰难抉择是，究竟是像国内同期建设的几家酒店中的大部分一样，选择保险、稳妥、

省心省事的方式,委托国外酒店管理公司管理,还是选择自己白手起家,走自己管理的路。金陵人以强烈的使命感、责任感和无私无畏的勇气,甘冒风险,毅然决然地选择自己管理,走“先仿后创”的道路。要知道,当时国人,包括刚刚成立的金陵饭店领导班子一班人,都对国际一流的高星级酒店没有概念,而中国第一高楼的美名,却引起了全国乃至世界的关注,甚至国外媒体把金陵饭店建设经营的成败看做中国改革开放能否成功的试金石。

如此巨大的政治、经济、管理的风险和压力,决定了金陵人的选择犹如一场赌博,他们都是在拿自己的政治生命、职业前途去赌。他们深知,他们的选择意味着走上了一条艰难百倍的荆棘之路,既是自讨苦吃,还有点自不量力。然而,金陵人像无畏的勇士,为了证明自己能行、证明中国人能行,义无反顾,勇往直前。点点滴滴的学习,一丝不苟的“对标”,辛勤的汗水终于走出一条中国人成功管理高星级酒店的模式和道路。

而当90年代中期,市场竞争的浪潮扑面而来,昔日的辉煌和优势不再,挑战和危机降临时,金陵人没有怨天尤人,没有向上级等、靠、要,而是奋起求变,“四化战略”和“双轮驱动”,一举实现金陵饭店的华丽转身,成功转型升级,把企业推上了空间更大、价值更高的发展平台,可谓王者归来。

在这过程中,金陵饭店领导班子成员付出的不只是辛勤的汗水、正常的家庭生活和身体健康的牺牲,还要忍受不为人理解的委屈和心灵上的煎熬。

“做事难,难做事,再难也要做成事”,这就是金陵人融于血液中的精神特质。正是凭借着这样的一种精神,才能克服诸多艰难险阻,成就金陵饭店今天令人惊叹、激动的全新格局。

金陵饭店30年中获取过无数的荣誉,包括中国企业的最高荣誉之一的国家质量大奖。我在调研中曾问过金陵饭店股份有限公司董事长李建伟一个问题:五星级酒店是有统一标准的,当我面临多个五

星级酒店可以选择的时候，请给我一个选择金陵饭店的理由。李建伟脱口而出：“细意浓情”，并给我讲了金陵人在为顾客服务时奉为座右铭的三句话：

当客人需要帮助时，就是我们用心做事的机会到了；

当客人遇到困难时，就是我们让客人感动的机会到了；

当客人需要个性化服务时，就是我们给客人惊喜的机会到了！

为了说明这三句话，李建伟还给我讲了一个小故事：

一次，武侠小说家金庸先生入住金陵饭店。早晨外出时，服务员热情地为他开门，并和他打招呼：“早上好，大师兄！”这个招呼先是让金庸先生一愣，他颇感突然和意外，随即会心地哈哈大笑起来。金先生说，从来没有人这样和他打招呼，很新鲜，很开心！

原来，得知金庸先生入住，相关接待人员就提前做服务功课。他们从金庸先生的武打小说中发现，他笔下的大师兄都是充满侠义并武功高强之人，因而大师兄也应该是金庸先生最欣赏的人。于是，就有了这一句让金庸先生难忘的招呼语。

从这三句话和小故事中，我强烈地感受到，即便是普普通通的金陵人也都同样具有博爱情怀，以及为了让客人满意、惊喜和感动，而主动想方设法把服务做到极致的心态、境界和能力。

这就是可敬可爱的金陵人！

在赞叹金陵饭店30年发展的辉煌成就，赞美可敬可爱的金陵人的同时，我又有一些挥之不去的困惑和担忧。

纵览金陵饭店30年的发展历史，我想可以得出这样一个结论：金陵饭店是一家成功的企业、优秀的企业，也是未来有着非常美好的发展前景与巨大发展潜能的企业。

但是，成功与优秀指的是过去和现在，它并不能保证未来。对金陵饭店来讲，未来依然充满不确定性，而这种不确定性来自金陵饭店能否成功地翻越未来发展中所要面对的各种艰难险阻。而从现实看，以下三道坎就对金陵饭店提出了直接的挑战。

第一,体制与机制的变革创新。

作为国企的金陵饭店,在过去的发展中体制与机制一直起着推动和阻力的双重作用。

在企业创建的初期,金陵饭店凭借国企体制上的优势,争取到政府及社会各方面的支持,享受到了体制红利。随着中国经济市场化进程的不断深入,政府部门和国企之间扯不清的关系,对企业的市场化行为形成了不小的干扰与束缚,并且市场经济越是发达和深入,这种干扰和束缚的作用会越大。虽然国家一再调整国有企业的管理体制,但客观地讲,迄今为止,仍未能达到顺畅的状态。国有企业的体制突破,从本质上说,有赖于顶层制度设计上的变革创新来解决,但对金陵饭店而言,身处竞争性行业,市场竞争不会等待。那么,金陵饭店能否通过自身努力,在一定范围内争取到一个较为宽松有利的体制环境呢?

由体制所影响和决定,机制对金陵饭店未来发展的影响可能更为直接。从目前来看,机制的核心问题是对高管团队的激励,包括薪酬待遇与长期利益分享。

现实中,金陵饭店高管团队的薪酬待遇是偏低的,与正常市场价值相差甚远,而长期激励方面近乎空白。其负面影响和作用日益体现,它把宝贵的人才资源向外驱赶,而坚持留下的人才则处于不公平和被伤害之中,这样的机制将从根本上削弱和瓦解金陵饭店的竞争力。

迄今为止,一届又一届的金陵饭店的高管团队,凭着强烈的使命感、责任感 and 对企业难以割舍的情感,抗拒着外部的诱惑,默默地奉献着自己的价值。应该说,这种精神品质十分可贵,令人尊敬,但它难以成为一种原则而推广和延续。原因很简单,在一个已经高度市场化的竞争性行业,必须遵守的是市场化的人才定价原则,它很难因某些人为的意志而改变。

虽然金陵饭店集团在力所能及的可能范围内,对下属子公司特

别是孙公司，在机制上作了有限的突破。然而，作为更高层级、影响力更大的集团层面及其主要子公司层面，如果机制无法突破，就很难指望有大的改观。

与体制的突破创新相同，机制的突破也主要有赖于上级有关政府部门能够解放思想，正视国企机制落后给企业发展带来的危害，顺应市场经济的要求。

第二，文化的传承与创新。

金陵饭店 30 年的发展，培育出独特的强影响力、强竞争力的企业文化，而这种文化又反过来支撑了企业的发展。迄今为止的实践表明，金陵饭店的企业文化是优秀的、有效的。

然而，时过境迁，随着社会环境的急剧变化，人们的意识思想、价值观与思维方式都在发生深刻的变化。特别值得一提的是，80 后、90 后已越来越成为员工的主体与经营管理的中坚力量，他们并不会对企业现有的文化简单地全盘接受，他们有自己的评判和取舍。而金陵饭店的异地扩张和进入新的产业，将会在文化的统一性与兼容性、主流文化与亚文化等多方面对现有文化提出挑战。显然，这意味着金陵饭店的企业文化必须与时俱进，在坚持变的同时，又要坚持不变。哪些需要变，哪些坚持不变，如何协调变与不变的关系，让金陵饭店的企业文化在新时期依然能够保持强大的影响力、竞争力和对企业发展的支撑力，将决定金陵饭店的未来。

第三，经营管理能力的再造。

金陵饭店已进入多个产业发展阶段，在面临产业协同问题的同时，更面临已有的经营管理能力如何应对新产业的进入和发展的问

题。在传统的酒店业和住宅地产业，金陵饭店已积累了很强的品牌影响力与经营管理能力。然而，在新的产业中，其特有的产业发展规律、商业模式、运作策略，对金陵饭店来讲，都是未知的新鲜的东西。试图以不变应万变，以老的产业经验与经营管理能力简单平移到新

的产业,是肯定难以成功的。

对于新的产业,金陵饭店有从零做起的意识和心态,有切实可行的能力培养规划和计划,找到突破的方向和突破口了吗?

如此种种的问题都现实地摆在金陵饭店领导们的面前。在我看来,解决这些问题,其难度并不亚于当年金陵饭店的创建。它不应该是对现有经营管理能力的简单修补与提升,而应该是系统化的再造。

事在人为,有志者事竟成。相信创造过辉煌历史的金陵人,会把成功翻越这三道坎作为自己创造的新的辉煌的一部分。

物竞天择,既是自然发展规律,也是人类社会规律。与自然界不同的是,人类社会不会被动地等待选择、等待淘汰,而是会主动地适应、优化自己。

国有企业,如果我们能够正视、重视和解决其所存在的问题,我们为什么不能期待它在未来的市场竞争中再现辉煌呢?!

本书是以金陵饭店为研究对象的,但我相信许多企业,特别是与金陵饭店相似的企业,可以从中或多或少地看到自己的影子的。如果本书能对金陵饭店及更多企业的未来发展有所启发和借鉴,本书的使命就算完成了。

成志明

2013年7月30日

目 录



金陵饭店三十年：
有形与无形的高度

上篇 应运而生 开天辟地

第一章 第一高楼平地起/3

第一节 37层楼上看中国/4

金陵饭店的肇始/4

资金的难题/5

选址新街口,中心开花/7

建成什么:高级招待所? 高星级酒店! /8

设计:本土还是国际? /10

时代的大环境/11

第二节 金陵的高度与速度/14

金陵速度/14

速度的背后/15

六个第一/16

第二章 金陵饭店的第一步/18

第一节 自己管,先仿后创/18

《朝日新闻》眼中的“试金石”/18

赌:先仿后创/20

认准师傅/22

第一批金陵人/24

开业，法国总统密特朗亲临大考/25

客从何来/27

体制之利与弊/29

难能可贵的第一步/31

第二节 劳动制度改革/33

追求高效的公平/33

新的劳动人事制度/34

改革的持续深化/36

对国企改革的呼唤与期盼/37

第三节 一业为主，多种经营/39

第一次多种经营/39

第二次多种经营/41

第四节 第一份让人惊异的成绩单/43

“金陵”的含金量/43

国内外政要背书的金字招牌/45

“金陵”小环境/47

中篇 风起潮涌 扬帆踏浪

第三章 市场化的大潮/51

第一节 风云变幻的时代/51

涨潮时刻/51

金陵饭店的“四化”/54

第二节 天降大任：跑第三棒的人/57

普渡大学荣誉博士/57

苛己而慷他的人/59

大局在胸，细节在手/60

精神上的富翁/62

众眼看第三棒/63

第三节 引爆点:大改造/65

拆六朝春改建世贸楼/65

整体大改造/67

大改造中的政治智慧/69

既要马儿跑得好,又要马儿少吃草/72

“大修时停业?不停!”/76

脱胎换骨/78

第四节 加入世界一流饭店俱乐部/80

顶尖俱乐部的品牌背书/80

攀登酒店业的“珠穆朗玛峰”/81

第五节 携手普渡大学/84

锻造国际化人才/84

跨国“校企合作”/87

第四章 金陵的突破、升级与扩张/89

第一节 双轮驱动/89

“品牌是母体”/89

“软实力”扩张/91

第二节 百家湖畔的明珠/93

落子百家湖畔/93

大手笔设计/95

与时间赛跑/96

走出新街口的第一步/98

第三节 开发玛斯兰德/100

进军房地产/100

“样本”玛斯兰德/102

第五章 连锁发展之路/105

第一节 连锁发展三部曲/105

早期的咨询服务/105

酒店管理公司/107

连锁扩张的路径/109

第二节 托管,金陵饭店行吗? /111

托管第一单/111

青春的奉献/113

文化磨合/114

从靠人到靠体系/115

第三节 连锁支撑体系/117

酒店信息化/117

信息系统的应用与实施/119

三大核心/122

第四节 如何超越自己/125

更稳、更快、更远/125

超越扩张陷阱/127

危机潜伏/129

第六章 艰难上市/131

第一节 上市背景/132

关停并转小企业/132

改制完成/135

上市,为什么? /136

第二节 上市一波三折/138

上市的渴望/138

一波三折/140

奔走审批/144

上市艰辛数不尽/146

第三节 上市成功/147

涨幅最高的股票/147

打开价值想象空间/151

第七章 金陵扩建工程:亚太商务楼/154

第一节 打造江苏最大的五星级酒店综合体/154

高端的亚太商务楼/154

超70亿的酒店综合体/155

传承与创新/157

第二节 好事,也是难事/159

扩建工程的“五大难”/159

拿地拆迁之难/160

解决资金困境/163

建设之难/165

第八章 金陵之梦:面向未来的盱眙商务中心区/168

第一节 优势和趋势,虚与实/168

寻找下一个增长极/168

优势敌不过趋势/170

第二节 结缘天泉湖/172

眼力、实力、运营能力/172

“两个优先”/174

第三节 创新政企合作模式/176

一级开发商/176

政企坦诚合作/177