

前 言

八达岭长城于 1958 年正式对游人开放，1981 年经北京市政府批准成立八达岭特区，1990 年成立八达岭旅游总公司，1997 年成立八达岭旅游发展有限公司。

“九五”期间，是八达岭特区成立 20 年来产业规模发展最快、经济效益增长最快、管理水平提高最快的时期，也是精神文明建设成效最显著和社会效益最好的时期。特区企业发展经济的一些创新尝试，已经引起不少研究旅游和文化产业的专家学者的注目。

八达岭特区旅游业的迅速发展，看似偶然，其实有着必然的原因。改革开放为旅游业的发展提供了难得的历史机遇。北京特有的首都优势、文化优势和人才优势以及北京市委市政府为加快发展旅游事业而制定的方针政策，特别是中共延庆县委、县政府提出的“旅游牵动、城镇带动、科教推动”的发展战略，都为八达岭特区旅游文化产业的发展提供了良好的大环境。但是在外因基本相同的条件下，为什么八达岭特区旅游文化产业在同行业中发展更快呢？主要是他们突破了传统观念，抓住机遇，深化改革，正确处理文物保护与开发经营的

关系，非常重视用文化充值长城，走上了一条多元化、集团化发展的旅游文化产业之路，实现了企业资产规模的快速扩张和经济效益的稳步提高。

本书以经济发展为主要内容，比较客观理性地介绍了八达岭特区发展旅游文化产业的创新实践及其经验。第一部分，“古老长城 时代青春”，简要介绍八达岭特区旅游产业的发展历史和 1996 年以后在企业发展和景区建设方面取得的突出成绩以及所获得的主要荣誉；第二部分，“四位一体 充值长城”，重点叙述文物企业正确处理保护和利用文物的关系、事业管理向企业经营转制过渡、旅游产业与文化产业的结合、国际资本融资渠道的开辟、旅游产业功能的完善、产业结构的合理调整、长城文化的弘扬和发掘等创新实践和经验；第三部分，“路在长城延伸”，主要描绘八达岭长城景区“大博物馆”建设的发展前景。

随着社会经济的发展和人们生活水平的提高，旅游已经成为人们生活中重要的精神需求和消费行为。现在，旅游业已发展成国家经济的支柱型产业。据世界旅游组织预测，21 世纪，中国将成为真正意义上的旅游大国。世界旅游业发展的趋势，是在旅游中增加文化的内容，或者是把旅游产业与文化产业相结合。八达岭旅游总公司作为一个文物型旅游企业，正是在这方面进行了成功的探索，走上了旅游文化产业多元化、集团化发展的道路。

古老长城 时代青春

驰名中外的八达岭长城，从 1958 年正式向游人开放已经 43 年了。在将近半个世纪的岁月里，她随着共和国的强大而发展，随着历史的脚步而前进，随着改革的东风而起舞。她从一座古老的历史遗迹，变成闻名世界的旅游胜地；从一个接待服务型的文物事业单位，发展成为一个项目多元化、结构集团化、融资国际化、管理现代化的大型旅游文化企业。

从 1981 年北京市政府批准成立八达岭特区到现在，已经整整 20 年了。在旅游产业发展的风雨中，长城人有过创业的艰辛，有过丰收的欢乐，有过思想的困惑，有过方向的偏颇，有过观念的撞击，有过道路的探索。在从 1996 年到 2000 年的“九五”计划期间，北京市把旅游产业作为支柱型经济加大了发展力度，延庆县也从建设首都国际化旅游卫星城的高度出发，依据延庆的区位优势和实际情况，提出了加快区域经济发展和进步的“旅游牵动、城镇带动、科教推动”的发展战略。旅游牵动被列为“三动”战略的首位，特区作为全县旅游业的龙头企业既感到了责任的重大和压力的沉重，也

获得了加速发展和迅速崛起的良好环境。在延庆县委县政府的关心和支持下，长城人以现代经济的新观念，确定了发展旅游文化产业的方 向，以以义无反顾的改革气魄、二次创业的拼搏精神，迈上了产业发展的新台阶，在物质文明和精神文明建设方面都取得了令人瞩目的业绩。

产业发展多元化

“九五”期间，特区的产业规模得到迅速扩大。在保证经济工作平稳运行和各项经济指标持续增长的基础上，特区抓住机遇上市融资，不仅为企业获得了充裕的发展资金，也通过经营管理体制的改革和股份制的改造，增强了企业的活力。在此期间，兴建的延庆县第一座三星级的饭店——“八达岭温泉度假村”明显地改善了延庆县的投资环境和对外形象；完成了八达岭饭店的改造任务，提高了景区的接待水平和服务档次；改建和完善了古崖居的游览服务条件；开发了八达岭残长城自然风景区，使特区的游览内容和旅游接待能力，得到扩大与增强；加强了对长城文物的保护与修复，特别是启动了关城的复建工程，对长城恢复历史原貌，有着重要的意义；兴建了长城景区管理中心和大型的旅游汽车停车场，初步实现了景区西扩和根除汽车尾气对长城污染的战略任务；启动了八达岭磁悬浮列车示范线工程，此工程完成后，特区的投资规模将达到 5.1 亿元。通过这几年的努力，八达岭特区企业已经从一个内容比较单

一的游览景区，发展成了集文物观赏、风光游览、旅游服务、会议接待、休闲度假、文化娱乐、文艺展演、影视制作和策划承办大型文体活动等多种功能于一体的规模化多元化的企业集团。

经济效益结硕果

截止到 2000 年，特区的总资产已经达到 60574 万元，比 1996 年的 22099 万元增加 38475 万元，增长 174%；净资产 39047 万元，比 1996 年的 9188 万元增加 29859 万元，增长 325%，实现了翻两番；资产负债率也由 1996 年的 58%，降到 35%，下降了 23 个百分点。2000 年特区总收入达到 20101 万元，比 1996 年增长了 1 倍多；职工平均收入比 1996 年增长 28%。1997 年到 2000 年，4 年接待游客 1866 万人，营业总收入达到 52000 万元。

1996 年与 2000 年八达岭特区经济发展比较

单位：万元

	1996 年	2000 年	增长
总资产	22099	60574	174 %
净资产	9188	39047	325 %
资产负债率	58 %	35 %	23 %
企业总收入	9096	20101	121 %
上缴利税	2982	3311	11 %
职工收入（年）	1.8	2.3	28 %

资料来源：八达岭特区办公室。

回报社会作贡献

“九五”期间，特区上缴利税总额达到 14400 万元，是过去 15 年（1981—1996 年）上缴利税总和的 1.28 倍。特区先后为文化教育事业发展助资 400 多万元，为支援贫困地区发展助资 300 多万元，为各地解困救灾助资 300 多万元，为各种公益事业助资近 1000 万元。以上几项总额达 2000 多万元。

这些年，特区取得了较好的经济效益和社会效益，并为此获得了很多荣誉。八达岭旅游景区被评为北京新十六景之一，中国旅游胜地四十佳之首，国家建设部先进单位，全国文明旅游风景区示范点，全国社会治安综合治理先进单位。2001 年 1 月，在新世纪刚刚到来之际，八达岭长城风景区又被评为全国旅游行业最高等级“4A”级旅游景区。

特区取得显著成绩的根本原因，是他们以改革的观念 and 创新的思维，走上了一条“以保为先，以游为业，以文为魂，以人为本”的旅游文化产业发展之路，使古老的长城焕发了时代的青春，使长城所蕴含的文化价值，在市场经济的条件下，转化成资源，并形成了可观的经济效益。现代企业制度与历史文化遗产的接轨，又使长城文化得到了深层次的发掘和大力的弘扬，长城的文化价值和经济价值得到了扩充；而不断增值的长城又赢得了更为广阔的市场。

四位一体 充值长城

特区成立之初，长城人以高昂的创业精神，开始了从“事业”到“企业”、从“国家给饭吃”到“自己挣饭吃”的艰苦跋涉。他们靠人背肩扛，在景区内建起了最早的服务设施；靠摸索和学习，逐步进入了经营服务的角色；靠实践和总结，制定了一套经营管理制度。在全体员工的努力下，景区的经营额也逐年上升。但是，后来八达岭长城的旅游经营及景区管理却出现了每况愈下的局面，1996年初已经走到了低谷。

当时的主要问题，一是在与同类景区的竞争中，自己的优势正在消失。北京及周围地区以长城为游览内容的景区逐步开发出来，特别是投入巨资修复的居庸关近在咫尺，大有后来者居上之势；而自己的宣传公关工作不到位，造成了景区竞争力的下降。八达岭长城的“唯一性”地位已经动摇。二是景区的形象与服务已明显“落伍”。长城上下商业摊点过多，秩序混乱；服务设施不健全，更不够档次；景区有些工作人员服务意识不强、态度生硬，给景区的形象带来消极的影响；对长城文物保护不到位，环境维护不得力，有关专家多次提出

尖锐的批评。三是景区内部管理混乱。科室人浮于事、办事效率低下，管理有章不循、有制不守；功过不明、奖罚不分；赔本有理，浪费惊人。职工队伍思想涣散、纪律松弛，企业的凝聚力很差。四是在财政上，捉襟见肘，亏损严重。到 1995 年底，特区的实际外债为 4000 多万元，对外投资总计为 18 个项目、5942 万元，没有一个项目有回报。1996 年 1~5 月份，全特区营业总收入比上年同期减少 29.85%；利润亏损幅度比上年同期增长 174%；游人总数比上年同期下降 15%，其中外宾数量减少 16%。

八达岭长城的景区形象和经营管理问题引起了北京市、延庆县各级领导的高度重视。为了完好地保护长城这一世界人类文化遗产，尽快改变长城的现状，并把八达岭长城建设成为世界一流景区，延庆县委县政府决定改组特区的领导班子。29 岁的乔雨被任命为中共延庆县八达岭特区办事处党委书记、八达岭特区办事处主任、八达岭旅游总公司总经理。

长城的道路究竟应该怎么走？一个严峻的问题，摆在临危受命的新的领导班子面前。

经过大量的调查分析和激烈的观念碰撞，他们认为目前这种局面的产生有两个根本性原因：一是在主观意识上“重经济，轻文化”、“重效益，轻管理”、“重外延，轻内涵”和“抱着老大的牌子，没有危机感”，所以没有处理好文物保护与开发经营的关系，没有处理好快速发展和增强内质的关系，没有处理好首先搞好自身

建设，然后适度扩大外延的关系，没有真正树立起市场的观念、竞争的观念。二是在客观上，现有的企业经营体制，由于没有完全脱离计划经济的“襁褓”，已经不适合市场竞争的形势；基本上还是“平均主义”的企业管理机制，难以调动人的积极性；员工队伍的整体素质，远远达不到市场竞争所需要的水平。

面对这些问题，应该怎么办？

特区领导班子，对症下药，采取了一系列有力的措施。首先召开了“分析形势，统一思想，摆正位置，团结奋进”的动员大会，使全体干部职工明确了“要把八达岭长城建设成为与其国际影响相称的世界一流旅游景区”的奋斗目标；加深了“争做龙头，不当老大”，“特区没有特殊人”，为把延庆县建设成首都旅游卫星城多作贡献的认识；树立了“在企业中我是主人，在长城上我是卫士，在中国人面前我是北京，在外国人面前我是中国”的观念；强化了“保护历史遗产，参与市场竞争，搞好优质服务，树立黄金品牌”的竞争意识。动员大会的反响很好，特区职工都说：那次大会非常振奋人心，当时我们不知拍了多少回巴掌，手都拍红了，拍疼了。之后，特区重点抓了四件事：一是在“保护第一”的前提下，正确处理文物保护与开发经营的关系，实现文物的保值升值；二是利用良好机遇，多元化发展旅游文化产业；三是发掘和弘扬长城文化，开拓新的市场，树立中国旅游的黄金品牌；四是以人为本，提高员工素质，推动和保证企业稳步、健康的发展。四位一体的工

作思路，使八达岭特区一步一个脚印地跨上发展旅游文化产业的道路。

以保为先 保值长城

中国的万里长城是人类建筑史上的一大奇迹。从秦长城的修建到明长城的完工，前后经历了两千多年，其工程量之巨大十分惊人。有研究长城的专家说，如果用修筑长城的砖石修建一道厚一米、高五米的墙，这道墙可绕地球一圈还有余。万里长城自古以来在炎黄子孙的心目中就是龙的化身、精神的图腾、力量的源泉。它是中华民族珍贵的历史文物。在绵延十万余里的长城中，建筑技术最为高超、防御功能最为强大、整体形象最为壮观的是明长城。而在明长城中关隘最为险要、气势最为雄浑、保存最为完好的就是八达岭长城。因此八达岭长城是万里长城的精品，是长城文物中的珍宝。

清朝多民族的、统一的国家的形成，使长城作为防御国内民族冲突的军事工程的作用最终消失。从此以后，长城便被遗弃在荒山大漠之中。几百年风雨的侵袭、灾害的“惊扰”、战乱的破坏，使长城受到严重的损害。在政治动荡、经济腐败、社会混乱的旧中国，长城的兴衰不可能引起应有的重视。1952年，新中国成立不久，当时任政务院副总理兼文化教育委员会主任的郭沫若提议：“修复长城，向游人开放。”这是长城的观赏价值在历史上第一次被提到国家领导人的议事日程

上。1958年，经过基础性修复的八达岭长城正式接待国内外游人，1961年八达岭长城被国务院列入首批“全国重点文物保护单位”名单，1963年2月16日，周恩来总理陪同柬埔寨国家元首诺罗敦·西哈努克亲王登上长城，从此八达岭长城承担起国家礼宾接待的崇高职责。改革开放以后，特别是随着旅游业的兴起，八达岭长城就成了北京乃至中国旅游景观中的“热点”。1981年北京市政府为了更好地保护长城，同时也是为了发展长城旅游和区域经济，成立了八达岭特区，并对特区实行了“放水养鱼”的政策，明确规定在经济收入中要拿出一定的比例，用于长城文物的保护和维修。特区集政府职能和企业职能于一体，肩负起保护文物、发展经济的双重任务。改革的大潮推动八达岭特区从接待服务型的事业单位，转变为经营服务型的旅游企业。市场经济的新观念，使“长城是宝贵的旅游资源”的地位得以确立。

长城在改革东风的推动下，迈开了走向现代生活与开创辉煌业绩的步伐。

在迅速发展旅游经济的思想指导下，长城人经过艰苦创业，从1981年到1991年，八达岭长城的游人接待量逐年递增，经济收入不断增加。成千上万的国内外游人，为八达岭创造了巨大的消费市场，而特区当时的服务接待能力又远远不能满足游客的需求。这就给当地急切寻求致富的农民和各种经商人员提供了广阔的就业与“发财”的机会。很快，在长城景区内便出现了大量的

商业服务业摊点。短短几年，附近的农民都富裕起来了。应该说，八达岭长城旅游业的发展对当地农村经济的发展立下了汗马功劳。而这些商贩在客观上也弥补了特区服务能力上的不足，在一定程度上满足了游人的购物需要。

然而，在八达岭长城旅游业高速发展的同时，由于在指导思想上存在着重经营轻管理、重经济增长速度轻景区整体形象等一些偏颇，负面效应也相伴而来。过多过滥的商贩摊点，成了长城景观中的“眼障”；游人怀着“不到长城非好汉”的豪情来到八达岭脚下，但首先听到的是嘈杂的吆喝叫卖之声；长城脚下几乎没有道路可行，有些走商游贩更是强行兜售，纠缠不休，让游客躲之不及，视之发怵。游客登上城台放眼眺望，长城如一条巨龙起伏腾跃于崇山峻岭之间，气象万千，令人振奋。但往脚下一看，各种摊点密密麻麻顺着马路围着长城蔓延开去。商贩摊点大小不一、高低不同，有木檩条搭的、铁架子焊的、石棉板支的、塑料布捆的，五花八门，无奇不备。马路本来就不宽，再加上车辆往来，尾气排放，人车混行，更有一种混乱无序的感觉。当时景区的管理没有到位，少数商贩以次充好、假冒伪劣、强买强卖、坑蒙拐骗、无理取闹，甚至连人为破坏文物的行为都得不到制止。游人的投诉越来越多，新闻媒体频频曝光。不少旅游者面对此情此景扼腕叹息：“八达岭长城，就只剩下名气了！”有人还编了一句顺口溜：“不到长城非好汉，到了长城真遗憾！”

负面效应造成了八达岭长城形象被玷污的严重后果，游客数量开始逐年下降，1992 年游客数量为 541 万人次，到 1995 年已降至 420 万人次。

特区新上任的领导班子围绕着“我们经营的是一个什么性质的企业，历史和民族交给了我们什么样的责任，我们应该怎样处理发展经济与保护文物的关系”等实质性问题进行了多次深入的讨论。大家认识到，长城是中华民族珍贵文物，是世界人类文化遗产，我们肩负的第一责任就是保护。长城在我们的手中受到一丝一毫的伤害与损失，都是我们对历史和民族的犯罪。我们对长城的保护，不应该是计划经济体制下那种封闭的、消极的、维持型的保护，而应该和市场经济与现代生活结合起来，积极地挖掘、开发它的文化价值和经济价值，大力发展长城旅游业，再用取得的经济效益来加大对长城文物的保护与修复力度，使之永续利用。我们特区企业的性质是文物型的旅游文化产业，长城文物是我们发展的“本”，凡是有损于长城形象或长城文物保护的行为，不管它一时有多大的经济利益，也必须制止。否则就是本末倒置，因小失大，因近失远。一条以辩证法为灵魂的、正确的产业发展思路是我们的“根”，这就是“为了充分发掘长城文化价值和发展旅游经济，就必须保持长城文物的完好性，而要更好地保护长城文物，就必须开创性地进行开发与利用”。保护和利用二者是矛盾的又是统一的，任何片面的理解都是错误的、有害的，都必须纠正。

用乔雨的话说：在市场经济和旅游事业蓬勃发展的形势下，我们守着长城，要是只开发不保护，那是罪人；只保护不开发，那是庸人；只图小利不顾长远，那是糊涂人。

认识统一了，思路明确了，他们决定把“保护长城文物，恢复长城形象”作为发展八达岭长城旅游文化产业的“开山第一斧”。

今朝割痛 利在千秋

减少商业摊点，治理景观环境，特区每年要损失几百万元的经营收入，但是不这样做，长城的形象，甚至我们国家的形象都会受到严重的损害。贪图眼前的小利而使长城形象和文物受到破坏，就是愧对祖先与民族，毁掉了自己生存的基础。

特区领导“整治商贩摊点，淡化商业气息”的决定，受到绝大多数职工和关爱长城的各方人士的热烈拥护，但在商业摊点中，如同冰块扔进滚油锅里，一下子炸开了花。特别是那些农民“大老板”愤愤不平者有之，举拳怒骂者有之，扬言告状者有之，威胁恫吓者有之。在企业内部也遇到了极大的阻力。

但特区领导义无反顾，不断加大执法管理和综合治理力度，对景区环境秩序进行了两次大规模的综合整治。1996年主要是清理无照经营、私搭乱建和走商游贩，淡化商业气息。1998年的重点是规范经营行为，树立景区形象。每一次难度都非常大。为保证整顿工作

的顺利进行，每一次县委县政府都给予了高度的重视和强有力的支持。县领导李树旺（原）、张志宽、田小平、李长栓、宋献坤、王孝斌、吴守荣、郭振清等亲自召集相关部门领导参加协调会，部署整治工作。县综合治理办、精神文明办、市政管委、工商、公安部门的领导都亲自到整治现场坐镇。特区要求文物所与公安局、工商局、环保局、市容监察大队积极配合，协调动作，强力推行。仅 1996 年的那次治理，景区内共撤掉商业摊点 19 个，清理不规范柜台 158 个，减少营业面积 360 多平方米。另外，还拆除非法建设 26 处，总面积 443.62 平方米；拆掉有碍观瞻的广告牌 88 个。那次整顿使特区每年减少经营收入 600 多万元，并承担了 300 多名职工下岗、转岗的压力。用乔雨的话说：为了景区的长远利益，为了文物资源的永续利用，承受一定的经济损失和压力，我们认为是值得的。在整顿商业网点的同时，景区内的商业经营和服务管理工作得到强化。特区调整和加强了联合执法大队的力量，按素质高、业务精的标准严格挑选执法人员；明确执法权限、职责和考核办法；科学地划分责任区并制定巡查路线；严格规定执法必须说明根据，处罚尺度必须准确合理，执法言行必须礼貌文明。执法人员对超范围经营、无照经营，强行兜售、以次充好、假冒伪劣等违法行为进行了坚决打击，有力地保护了游客和消费者的合法权益。

拆除了违法建设并清理了八达岭长城景区非法经营的摊点，受到中外游客的普遍好评。长城雄浑壮美的风

采更加突出。无论何时，你只要登上八达岭长城，就会目睹到高大坚固的墙体，建造精美的敌楼，雄伟壮观的北门锁钥；就会感受到万里长城所焕发出的博大精深的历史文化。凭栏远眺，长城如同一条腾飞的巨龙，横亘于崇山峻岭和苍松翠柏之间，气势磅礴，蔚为壮观。

“长城夜照嫦娥妒”，如果你在夜晚登临八达岭长城，感受到的又是另一种梦幻神奇的迷人风采。

长城脚下有一座造型淳朴的建筑，这便是由江泽民总书记题写馆名的“中国长城博物馆”。3000 余平方米的展览面积，陈列着全国长城沿线各地出土的文物、资料。翔实的历史文献、珍贵的历史照片和模型，向人们展示了长城的沿革变化、军事防御和长城对沟通经济及民族融合的重大作用。联合国教科文组织世界遗产委员会为中国万里长城颁发的“世界人类文化遗产证书”就保存在这里。在博物馆的旁边是长城全周影院。影院的外观再现了古代八达岭军事指挥所墩台的那种天圆地方的结构。影厅呈弯庐状，采用先进的电影技术和立体声的音响，在 360 度的全周银幕上，逼真地再现了 6000 公里长城古迹的春、夏、秋、冬的景色和许多有关长城的历史故事。在这些故事中，你可以见到秦始皇、孟姜女，你也可以加入到战旗猎猎的军队中。

具有丰富文化魅力的八达岭长城，又成为北京旅游界推展的“热点”，引起了各方游客的兴趣。从 1996 年起，每年的游人接待量开始回升。1996 年为 412.4 万人次，1997 年为 441.07 万人次，1998 年为 504.39 万

人次，1999 年为 509.36 万人次，2000 年为 543.3 万人次。

全国和北京市的人大代表、政协委员多次视察了八达岭特区，对长城景区在这样短的时间内发生如此明显的变化，表示由衷的赞叹。有代表说：八达岭特区为淡化商业气息，承受了巨大的经济损失，实在是不容易。长城人做了一件“功在当代，利在千秋的好事”。

北京市领导看到“八达岭特区采取坚决措施，淡化景区商业气息，整顿景区环境，挖掘长城文化内涵，展示长城历史风貌”的信息后，作出批示：“延庆县这一立意非常好。景区淡化商业味儿，增加文化含量很重要，这个经验应该推广。”

倾心投入 复旧如古

新中国建立前夕，由于风雨的侵蚀、人为的破坏，八达岭长城满目疮痍、破败不堪，残垣断壁间杂草丛生。昔日叱咤边塞的居庸外镇和北门锁钥，坍塌于尘灰之中。恢复八达岭长城的历史原貌，一直是炎黄子孙的心愿。1952 年郭沫若同志提出“修复长城，向游人开放”的建议之后，国家从紧张的财力中，几次拨出专款用于长城的修复工作。

那时八达岭还十分荒僻，长城文物专家罗哲文骑着毛驴来到军都山，他翻沟越岭，风餐露宿，对八达岭长城进行了仔细的实地勘测。他和朱希元等有关文物考古和工程技术人员反复考证与研究，提出了科学严谨的修