

外资酒店兴建对中国改革开放进程的推动

——以广州白天鹅宾馆为中心*

欧阳湘

【摘要】白天鹅宾馆是改革开放初期利用外资兴建的大型现代化酒店。白天鹅宾馆等大型现代化酒店是为了适应并推动改革开放形势的发展而兴建的，这是中国第一家由自己设计、建造和管理的大型现代化酒店，逐步摸索了一套有中国特色的社会主义现代化酒店管理模式，形成了享誉国内外的“白天鹅”民族品牌。白天鹅宾馆的兴建是改革开放、思想解放的产物，又给中国改革开放进程以有力的推动。

【关键词】白天鹅宾馆；改革开放；广州；霍英东；现代化酒店

【中图分类号】K27

【文献标志码】A

【文章编号】2096-6644-（2019）04-0031-10

发展旅游业是实行改革开放的一项措施。旅游业的发展带动建筑业、商业、饮食业、工艺制造业、客运和其他公用事业的发展。邓小平1977年复出后，把抓涉外旅游酒店作为改革开放的一件大事来抓，作为中国打破封闭走向世界的路径之一。在此背景下，有关部门规划利用外资在北京、上海、广州、南京等几大城市兴建一批现代化旅游饭店。本文拟主要以广州白天鹅宾馆为个案，分析大型现代化酒店的兴建对中国改革开放进程的推动作用。^①

一、兴建白天鹅宾馆的背景

20世纪70年代末，国门初开，大批外国商人和游客涌入，住宿难的问题日益严重。白天鹅宾馆等大型现代化酒店就是为了适应并推动改革开放形势的发展而兴建的。

（一）邓小平决策发展旅游和兴建酒店

1977年11月，复出不久的邓小平，离京视察首站选择广州。邓小平在广州发表了讲话。他在谈到口岸工作时说：你们是第一个口岸，然后才是上海、天津等地方。在谈到外汇问题时说：“文化大革命”前，全国侨汇才3亿美元，现在广东就有4亿多。邓小平特别提到发展旅游和建宾

馆问题。他说：有位华侨对旅游事业提了很多意见，其中说到广州，说我们的建筑大而无当，还说住房里不能放痰盂、不要设蚊帐，外国人不搞这一套。他还说，中国把旅游事业搞好，随便就能挣二三十亿外汇，用这些外汇进口大中型设备有什么不好？从旅游角度可以解决广东许多问题。要用旅游养旅游，无非是进口一些材料，盖点旅馆、餐厅，一二年就赚回来了。当然还要搞些飞机、汽车，修点道路，还要保障安全。^②

经历“文化大革命”的中国，涉外饭店少、床位缺、住宿难，是全国性难题。不少外宾挤在破旧不堪的招待所里。道路交通、旅游设施也很落后。便是首都北京，也仅有7家涉外饭店，床位5200余张，实际达标的仅1000张左右，而且基础设施、服务态度、管理水平都跟不上。在相

* 本文在资料收集、前期研究中，得到中共广州市荔湾区委党史研究室大力支持。特作说明并衷心感谢。

① 相关研究成果几近于无，有关的叙述或回忆散见于各种党史刊物，参见《邓小平关于发展旅游业的论述选载》，《党的文献》2000年第2期；钟兆云、易向农：《中国成为旅游大国的背后（上、下）——中国侨联原主席庄炎林的传奇经历》，《党史博览》2007年第2、3期等等。

② 《邓小平年谱1975—1997》上册，中央文献出版社2004年版，第237~240页。

当一段时间里,来北京旅行的外国客人一下飞机,先被拉到景点游览,晚上再到饭店等床位。北京无处安排,便送往北京郊区、天津,甚至空运到南京、上海。首都尚且如此,外地就更不用说。到桂林的海外侨胞和港澳台同胞,常被安排打地铺,有人写下打油诗:“桂林山水甲天下,我到桂林住地下!”^①令人啼笑皆非。

修建宾馆,当时最缺的是资金,利用外资是唯一的选择。1978年10月,邓小平在对民航总局、旅游总局负责人说:“利用外资建旅馆可以干嘛!应该多搞一点。”^②1978年后的五年间,他先后五次做了发展旅游的讲话。中国旅游业迎来了大发展时代。为贯彻邓小平的指示,国务院成立以谷牧、陈慕华和廖承志为首的“利用侨资外资建设旅游饭店领导小组”,办公室设在旅游总局,局长卢绪章兼任办公室主任,副局长庄炎林任常务副主任。廖承志对庄炎林说:“要改革开放,就要解决旅游饭店问题!”^③让其负责引进外资筹建旅游饭店。限于国家资金投入等条件,计划首批在四大城市兴建八座旅游饭店。

(二) 开放的广东急需兴建现代化酒店

广东是著名侨乡,是祖国“南大门”。作为省会的广州,每年都有数以万计的外宾、华侨和港澳同胞进出广州。据不完全统计,欧、美、日来穗的旅游团,1977年是25481批、101423人;1978年为15336批、151979人、1979年达21783批、206797人。不住宾馆酒店的尚不在内。^④

日渐增长的探亲流与广交会客商流交织,住宿成为大问题。1957年创办于广州的中国出口商品交易会,是新中国贯彻港澳工作方针,突破西方国家的封锁和禁运,定期举办的国际贸易平台,也是中国对外政策和社会主义建设成就的宣传展示窗口。至1979年春交会,客商到会人数达2.53万人次。春交会开幕前夜,发生客人无房安排的住宿“爆棚”事件。客商对此非常不满,香港和某些西方国家的媒体趁机炒作,大做文章。广州市委检讨后认为,事情发生的客观原因是:广州能适合外宾入住的宾馆酒店不够。^⑤

鉴于此,广东省、广州市积极贯彻中央利用

外资建酒店的政策。广东在地理上同港澳相连,港商对于在广州建酒店非常踊跃。一方面,因为香港与广东省的贸易来往密切;另一方面,港商籍贯多数在广州周边的珠江三角洲地区,与内地有着千丝万缕的文化联系。^⑥

霍东英是“率先支持中国改革开放事业的爱国者”,也是在内地兴建宾馆的先行者之一。1978年10月广交会期间,他回到故乡番禺。当时番禺没有一间像样的宾馆。霍东英捐款300万港元,协助番禺兴建宾馆,何添、何贤兄弟也捐出200万元。番禺宾馆于1979年动工、1980年开业。对于国家旅游总局计划在北京、上海、广州、南京等地兴建八大合资宾馆的设想,霍东英积极响应。

二、白天鹅宾馆的兴建过程

与白天鹅同批次引进港资兴建的北京兆龙饭店,1985年建成开业。邓小平在出席兆龙饭店开业典礼时说:我们现在刚刚改革开放,办事的效率实在不高,为了一个店名的争议和确定建设地点,花了一年多的时间。由此可见当时中国社会的大环境。早两年建成的白天鹅宾馆,得到中央和省、市领导的坚定支持,但从立项到兴建、开业,都是在非议和阻力中艰难前行,层层审批。“投资办宾馆主要不是经济问题,而是政治问题。”霍东英慨叹:“搞白天鹅,搞到自己体无完肤!”^⑦白天鹅宾馆的兴建过程,体现了改革先行者闯的气

①钟兆云、易向农:《中国成为旅游大国的背后(上)——中国侨联原主席庄炎林的传奇经历》,《党史博览》2007年第2期。

②《邓小平关于发展旅游业的论述选载》(1978年10月至1979年7月),《党的文献》2000年第2期。

③李岚清:《突围——国门初开的岁月》,中央文献出版社2008年版,第242页。

④刘光璞、陆卓森、许树晖等:《对广州市经济优势及其实现条件的调查》,《学术研究》1980年第6期。

⑤孙铁钟:《杨尚昆在广东》(二),《广东党史》2008年第2期。

⑥贺灿飞、尹薇:《中国外资星级宾馆区位研究》,《世界地理研究》2010年第1期。

⑦黄金生:《改革先驱任仲夷》,顾作义主编:《尚读》第4辑,花城出版社2013年版,第65页。

魄、变的胆识，堪称改革开放、思想解放的产物。

（一）宾馆选址与筹建

1978年夏，广东省中国旅行社经理张贵一向霍英东提出在广州投资旅游的建议。同年7月，国家旅游局局长卢绪章在广州约见霍英东，希望他在北京或广州带头建造一间现代化酒店。国庆节前夕，全国人大常委会副委员长廖承志邀请霍英东、李嘉诚、利铭泽、彭国珍等赴京商谈，并获邓小平接见。廖承志推心置腹的谈话，坚定了霍英东投资建宾馆的决心。

关于酒店建设地点，霍英东在北京、上海与广州进行了比较。北京是中国首都，政治文化中心，名胜古迹众多，显然是最理想的。上海，在20世纪三四十年代已经同伦敦、纽约、东京同列世界著名城市。而广州除了在交易会期间外宾较多外，平时多是接待回乡探亲的港澳同胞、华侨，并无吸引游客的名胜古迹，但由于接近港澳，在改革开放上先走一步，有利条件很多。于是，在主管部门的支持和引导下，决定新宾馆的地点选在广州。

卢绪章与霍英东、彭国珍，就广州兴建一座大型现代化宾馆达成原则意向：1. 以10万港元一个房间的标准，建造1000—2000房间的宾馆。2. 资金一半由霍、彭自筹，其偿还可由国家提出条件；一半由霍、彭向银行贷款，由中国银行香港分行担保偿还。宾馆建成后由国家经营，投资方提供一切必要的帮助。同年10月，卢绪章一行到香港，再次肯定霍、彭提出的方案。同月，霍英东通过新华社聘请柯小麒担任此项工作的联络员。11月2日“广东省旅游工程领导小组”成立，广州市着手选址和设计工作。

由于港英当局及美国政府对霍英东无理攻击，以致国内有人担心合作“有失国体”，广东有关方面与霍英东合建酒店的筹备工作一度受阻。幸得叶剑英关心和支持，叶帅在了解情况后告诉广东省委领导，好好与霍英东合作，并鼓励广东自己先行筹建。

粤港双方经过协商达成共识。在宾馆选址时，广州市有几块地供霍英东挑选，一块是象岗山（现

中国大酒店所在地）。霍英东认为，闹市中有山，在全国的大城市都很少有，应该保留。第二个地块是现在花园酒店所在地，那时还是供应广州蔬菜的主要用地。霍英东觉得：如果拿这块地，青菜供应减少，菜价就会上涨，市民会怨声载道。第三块就是珠江边沙面的外滩，当时还是淤泥滩涂，政府计划正要加以整治。霍英东选择了沙面。论建造大型酒店，沙面条件最差，建造成本也最高。但体现了霍英东不占用耕地和城市建设用地建造宾馆的新思路。

白天鹅宾馆的选址，还体现了旅游与历史文化保护、开发相结合的新思路，在当时具有超前意识。霍英东认为，要盖一家赚钱的宾馆容易，要建造一座政治上有大影响的宾馆就很难。如果单纯想赚钱，就把宾馆建在离飞机场火车站最近的市区。但各国的嘉宾每到一地，都希望住在最具该地地理和文化特点的酒店，与其让客人到闹哄哄的“石屎森林”闹市区住下来，不如让其感受中华文化和广州风光。

沙面是珠江边一个小岛，第二次鸦片战争期间，英法联军攻占广州。清政府被迫签订《天津条约》，沙面成为英法两国的租界。霍英东希望在白鹅潭边的沙面建造一座高级酒店，“能长民族志气”。最初，双方签协议时称“白鹅潭宾馆”，后来改名“白天鹅宾馆”。^①

更重要的是，沙面联结和传承了广州的“商都”传统。在历史上，明朝时期广州已是中国对外通商口岸与文化交流的重要口岸，当时广州海外贸易机构“怀远驿”就设在沙面以北的十八甫附近，专供海外各国使节来华下榻，成为中外商人从事贸易的馆所，1757年清政府实施“闭关锁国”政策，但沙面以北的十三行是清政府特许的唯一合法对外通商的口岸，时间长达85年，集中管理外国人和对外贸易。许多外国人住在沙面，海关设在沙面的东面。新中国成立后，沙面是广州外国使领馆最为集中的地区，英美人士很熟悉。

广东省委第一书记习仲勋要求广州在1979年

^①《白天鹅故事》，白天鹅宾馆2013年12月编印，第22~23页。

元旦即赴港谈判。1月10日,广州市副市长林西带领“赴港考察旅游工程小组”一行7人赴港考察。1月23日,霍英东、彭国珍与林西在澳门葡京酒店签订《广州沙面白鹅潭投资兴建旅馆计划意向书草案》,明确投资总额与兴建规模、贷款与利率、投资偿还和设计问题。林西回来后,撰写《关于赴港考察旅游工程的情况报告》提交广州市委并报广东省委。

2月22日,习仲勋专函致国务院副总理余秋里:引进外资发展旅游事业问题接谈的不少,谈成的不多;“霍英东先生是爱国商人,同我们商谈了八次,亲自奔赴广州、北京商谈了五次”,要求余秋里“帮助从速审批,以便早日施工”。^①省委派旅游旅馆工程领导小组办公室副主任李世浩携“计划意向书”,赴北京向旅游总局汇报并报国务院审批。廖承志也给卢绪章写信指出:广州的霍英东一项,“无论如何争取它能够谈成”。^②

3月22日,广东省政府(革委会)召开白天鹅宾馆建设专题会议,关于向外国银行贷款1亿港元的问题,会议同意由省市计委出面以地方外汇向香港中国银行担保,香港中行再向外国银行担保。“基建程序不能完全照搬国内的规定(如报批手续等)”。4月5日,国务院利用侨资外资筹建旅游饭店小组办公室批准该项目。4月10日,卢绪章与霍英东、彭国珍在北京签署白天鹅宾馆建设合作协议书。这是中国利用外资建宾馆的第一个项目。^③

筹建过程中,霍英东考虑到自己对酒店业不熟悉,曾提出捐赠半个宾馆、500个房间。广东省领导习仲勋、杨尚昆等认为捐赠的形式影响不好,坚持要合作兴建白天鹅宾馆建设。霍英东出资5000万港元,彭国珍出资1250万港元(1983年彭氏病逝后由霍英东买下),广东省旅游局出资400万人民币。协议中的“银行贷款”,1981年以宾馆名义向中国银行广州分行贷了3631万美元。

(二) 工程建设与管理

在宾馆建设管理过程中,霍英东提出了中国人自己设计、建造与管理的“三自方针”。这其中有爱国的因素,也有实际的考虑:外国人和当时

的香港人不了解内地情况。

白天鹅宾馆的设计,打算由内地建筑师和香港建筑师“竞争上岗”。广州设计小组由建筑大师余峻南、莫伯治两人,借鉴外国设计,充分利用白鹅潭的优美的风景,突出岭南水乡的“水”字,采用腰鼓形平面。1979年3月,在华侨大厦召开广州方案的研讨会,后又送到香港征求意见,形成最终的设计方案。4月4日,香港建筑师也带着设计方案来广州参加评比。经过两天的论战,广州的腰鼓形设计方案胜出。5月28日,在新加坡的丹麦建筑师也带来方案,因其交通路线要穿过沙面才能到达宾馆,而且布局混乱,未被采用。这样,广州方案胜出。随之而来的是国内例行的“审查”,在沙面国际俱乐部举行,全国各地专家应邀到会。会上提出不少有益建议。因为参与评审者大多数未见过五星级酒店,只见过图纸和方案,大家对于是否符合国务院提出的五星级要求意见不多。但有人提出一些奇奇怪怪的问题。鉴于省革委已明文规定“内外有别”,杨尚昆最后表态,大意是:“我受省委委托,将保证建成符合标准的五星级旅馆,并无条件移交给广东省旅游局。设计审查结束,即可动工。”1979年6月10日,广东省计委下达《关于霍英东等人合资贷款在穗建造鹅潭宾馆设计任务书的批复》(“粤计基字[1979]第182号”),正式批准宾馆设计方案。^④

白天鹅宾馆工程由广州珠江外资建筑公司承建。1979年7月,宾馆工程开始填江造地、围筑堤岸。广州市第二建筑工程公司只用3个多月就完成造陆工程。到10月填成主楼基地,开始打桩。

①《“邓小平与广东实践”三大酒店神话留青史》,《羊城晚报》2004年8月12日。

②叶曙明:《振翅起飞:白天鹅宾馆三十年》,《同舟共进》2018年第2期。

③杨小鹏主编、雷铎编著:《光荣与求索:霍英东之梦与白天鹅之路》,中国旅游出版社2000年版,第25~32、74页。

④蔡德道:《白天鹅宾馆的设计及三大宾馆的引进》,中共广州市委党史研究室编:《亲历改革开放——广州改革开放30年口述史》(2),广州出版社2008年版,第189页。

负责打桩的省水利厅机械大队，开动多台打桩机，到1980年6月完成任务，转入土建工程。^①当时，中国还处于计划经济时代，国内物资奇缺，更没有现代化酒店所需要的配套设施，很多建筑材料要从国外购买，设备、建材、家具，几乎全是进口，大到空调、电梯、灯饰，小到杯、碗、盘、碟、牙膏、牙刷、拖鞋，大大小小物品不少于十万种。酒店的施工由内地建筑公司负责，一律采取承包的方式，把工程批给各个工程队。那时，“承包”对不少中国人来说，仍是新生事物。环保问题也受到重视。白天鹅与对岸的江湾新村临江而建，是否影响江流和景观？宾馆承建单位和市规划局，作充分的论证和说明，并提出一些改进措施。1981年底，白天鹅宾馆主体工程接近封顶。1982年8月，主楼外部工程提前完成，转入内部装修。为了配合广州秋交会，“白天鹅”在1982年10月试开业。整个宾馆由主楼和附属建筑组合而成，主要建筑高99米（至圆塔顶高102.75米），共34层，大厅中央是个有中国传统格调的室内庭院，后院有一组“鹅潭夜月”园林风景。那时，不少人还看不到改革开放的好处，反对声浪很大。外省说广东是在搞“资本主义”，引来很多议论。工程队在沙面搭起工棚，就有人开骂：抱怨没地方拍拖（谈恋爱）、没地方晨练。有一次霍英东在打网球，有人在沙面街上放扬声筒，大吵大闹。下面有阻力，上头也有不同意见。霍英东到北京参加全国政协会议也听到议论。茶话会上有人讲相声“精卫填海”：讲一个打领带的人，怎样担沙填海。正在填白鹅潭建宾馆的霍英东觉得：“茶话会上打领带的就是我一个人……很清楚是骂我，说我们是异想天开。”^②

白天鹅宾馆建成后，经营管理有两种选择，一是交给外国管理集团管理，一是由完全没有干过宾馆行业的国内人士管理。在香港，高级酒店均实行外国管理模式。事实上，霍英东曾在香港找过某外国酒店管理集团亚洲区总裁。那个总裁十分傲慢地说：“我只见你两个小时，我的价值是3000美金两个小时。”这对霍英东的刺激太大了：我们中国人并不蠢，你见我一小时价值3000块钱，

我作为中国人已经有一两百个亿的身价，我还没有像你们那样算账。^③而且由于内地情况特殊，外国管理集团组织客源不易，无法安排旅客参观，必须自己管理。白天鹅宾馆坚持将国际先进的酒店管理经验与中国的国情相结合，既代表国际先进一流酒店管理水平又具中国特色的酒店管理模式。^④1982年2月，广东省委派省旅游局副局长朱一明兼任白天鹅宾馆总经理，各级管理机构陆续建立，人员也调配到位。9月16日，朱一明代表白天鹅宾馆与霍英东的香港维昌公司签订《合作经营白天鹅宾馆协议书》。宾馆2000多个员工包括总经理在内，没有一个干过酒店行业。为了让工作人员尽快熟悉业务，宾馆请来美国的酒店专家授课，还派人去香港和东南亚的高级酒店学习、培训。

1982年10月14日，白天鹅宾馆试行部分营业。霍英东邀请了省委第一书记任仲夷参加晚宴，任仲夷不仅欣然赴宴，还与刘田夫、梁灵光等省、市有关方面负责人100多人前往，一来为霍英东和宾馆开张打气支持，二来让干部们开开眼界，扩展对外搞活的思路。任仲夷对白天鹅宾馆非常满意，欣然题词：“两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山。”这不仅表达了他对霍英东、白天鹅宾馆的支持，还表达了对中国和广东改革开放的乐观态度。

1983年2月6日，白天鹅宾馆在农历前夕举行开业典礼。霍英东提出“四门大开”的要求。此举几乎遭到酒店上下的一致反对：涉外酒店接待的大多是外国的政要、商人。虽然是国际友人，可他们都还是资产阶级啊！经理们想去劝说霍英东，却又不好明说。于是想出一个理由：“那么多

^①《广州白鹅潭宾馆大规模土建工程开始施工》，《南方日报》1980年6月25日。

^②李翔：《共和国记忆60年·成长地标》，中信出版社2009年版，第136~138页。

^③杨小鹏：《霍英东：让白天鹅宾馆成为中国改革开放的窗口》，《霍英东风范长存》，中国文史出版社2007年版，第151页。

^④《“白天鹅”在改革开放中翱翔》，《饭店现代化》2008年第10期。

人进来设备弄坏怎么办?这么多人进来一踩,地毯坏了怎么办?”不料,霍英东回答:“坏了我给钱。”双方争执不下,霍英东的联络员柯小麒直接打电话给已升任中央军委副主席的杨尚昆,杨尚昆明确表态说:“中国的酒店越高档就越森严,不给人家进来。现在改革开放了,我们把工作中心转为经济工作。我们搞一些酒店,干什么不让人家进来?让老百姓看看什么是改革开放、什么是高档酒店。”但大家的担心还是没有放下。为保护地毯不被踩坏,酒店内的东西不被碰坏,工作人员拿来红桌布铺在地上,或者用障碍物把一些物品拦住。有人还想出卖门票的策略:一块钱一张门票,以冲抵茶资。霍英东知道后很生气,他说服员工:“‘白天鹅’地处沙面这个地方,本来就是租界、是‘华人与狗不得入内’的地方。如果再建个宾馆,不让老百姓进来,说不过去。”他认为,做生意要有“人气”才能有“财气”,宾馆里不能弄得冷冷清清。结果门票只收了一天。^①

三、白天鹅宾馆对改革开放的推动

正如霍英东说,宾馆是一个小社会,包罗万象,是社会的一个缩影,反映了国家的发展水平和面貌。世界各国人士汇集于此,让市民日常到此活动,有利于大家认识国家的改革开放政策。^②从白天鹅宾馆的个案看,大型现代化酒店对改革开放的推动可从两方面进行观察。

(一) 酒店业改革与创新

白天鹅宾馆是一座由中国人自行设计、建筑和管理的大型现代化涉外宾馆。开业后取得了很好的经济效益,并逐步摸索形成了一套具有中国特色的社会主义现代化酒店的管理模式,跻身世界一流酒店行列,形成了享誉国内外的“白天鹅”民族品牌。业界人士认为,白天鹅“一飞冲天”,其风头不仅在国内无人能比,在世界上也打出了影响力。^③

1. 打响中国建筑设计品牌

白天鹅宾馆的建筑设计广受人们赞许。特别是宾馆大厅中庭曲径回廊,小桥流水,石山瀑布

的“故乡水”景区,令许多回国下榻于白天鹅宾馆的海外侨胞思乡之情得以慰藉。^④最初,霍英东打算由内地建筑师和香港建筑师合作设计。后由广州的建筑大师余峻南、莫伯治两人全面负责。总设计师余峻南在深入研究后确定了基本设计思想:借鉴外国设计,充分利用白鹅潭的优美的风景,填江取地,突出岭南水乡的“水”字。设计人员集思广益,最后决定采用腰鼓形平面。为了让他们多了解一些新事物,霍英东设计组到香港,参观一些著名的建筑物,与香港著名建筑师座谈,了解香港建筑设计工作的运作情况。他们从香港回广州后,很快就把蓝图设计出来。

合作港商起初对祖国内地自行设计现代化旅馆的能力缺乏信息,决定双方各设计一个方案,择优选用。广州设计组的腰鼓形设计,使港商大为震惊,香港的设计小组也不得不承认是一个了不起的突破。这次设计的成功,轰动了国内外建筑界。欧美许多国家的设计人员纷纷前来参观,并在如何适应欧美旅客特点方面出点子、想办法,帮助修改设计方案。

1984年7月,白天鹅宾馆荣获全国城乡建设与环境保护部评选的“最佳设计奖”。当代世界最著名的建筑师之一、华裔美籍人贝聿铭说:“在江边建筑这样宏伟旅馆在世界上是很罕见的,中国有许多天才的设计人才。”广州设计院的建筑设计强势进军国际市场!^⑤白天鹅宾馆设计者没有照搬外国的哥特式、罗马风建筑式、仿巴洛克式、摩天大楼式的风格和特征,而是从本国本地的实际

①瞿琮:《霍英东传》,红旗出版社1996年版,第142页。

②霍英东:《从白天鹅宾馆看国家的改革、开放、搞活政策》,《中山大学学报(哲学社会科学版)》1987年第2期。

③《“白天鹅”重生记》,中央电视台2015年12月19、20、21、22日“朝闻天下”。

④杨磊、冯娴慧:《酒店景观对酒店品牌传播的影响研究:以广州居民对白天鹅宾馆“故乡水”认知意象为例》,《酒店管理研究》2014年2月下半月刊。

⑤《广州设计院总设计师余峻南、副总设计师莫伯志等发挥才智 白天鹅饭店设计新颖博得中外赞誉》,《人民日报》1980年5月21日第4版。

出发,充分运用中国造型和园林艺术的特点,凝成自己的独特创造。^①

2. 创造良好的经济与社会效益

改革开放之初,中国的旅游业完成了从“事业接待型”向“经济创汇型”的转变和跨越,白天鹅宾馆率先完成了这种转型。作为一座大型现代化宾馆,白天鹅宾馆开业后就取得了良好的经济效益,建成当年开始盈利,当年总结算时获得纯利润1282万元,是招商引资的成功典范。白天鹅宾馆的成功,带动大批港资进入广州酒店业。中国大酒店、花园酒店随后开业,形成三强鼎立之势,各具特色,极大提升了广州酒店业的整体水平。

白天鹅宾馆房租贵、费用高,大家担心住不起。但据《人民日报》报道:“白天鹅”开张营业不到半年,客房利用率就超过了70%;到了8月,不光客房利用率稳步提高,而且餐厅、商场的营业额也跟了上去。该报道总结了白天鹅的成功经验:首先是高质量的服务,使宾馆赢得了声誉;其次,有优待办法,对港澳同胞有优待,长期包房的比临时住宿房租要低;再次,室内陈设尽量“中国化”,使西方旅客感到“真的来到了中国”,海外华侨则感到“真的回到了家啦!”。^②

1984年1月31日,邓小平和杨尚昆、王震一行,专程视察白天鹅宾馆。邓小平在28楼俯瞰浩荡珠江景色时,高兴地对霍英东说:“‘白天鹅’好!比美国的还要好!”当时,一些人对白天鹅宾馆的经营方法持不同意见,认为这是搞“资本主义”。邓小平来到“丝绸之路”高级西餐厅——扒房进餐,这里的法式面包很对他的胃口。邓小平还主动邀请在场服务员和厨师合影留念。邓小平的肯定,不仅是对白天鹅宾馆的鼓励,也是对改革开放政策的肯定。^③

1991年2月6日,白天鹅宾馆举行庆祝开业8周年亮灯仪式。国家主席杨尚昆为宾馆题词:“奋发八年,光耀中华”。《人民日报》报道说:8年来,白天鹅宾馆的经营一年比一年好,经济效益和社会效益均为国内的佼佼者,8年累计营业总收入达9.2亿多元,上缴国家税金4200多万元;偿还

投资本息8120多万美元、人民币7239万元;平均开房率达76%;接待国内外宾客315万多人次,其中包括美国总统布什、前总统尼克松、英国女王伊丽莎白二世、新加坡总理李光耀等30多个国家元首和政府首脑,受到中外人士的赞誉。^④

1993年2月6日,白天鹅宾馆举行开业十周年。党和国家领导人江泽民、杨尚昆、李鹏等为白天鹅宾馆题词,出席庆典的杨尚昆赞扬霍英东投资建设、由国内自行设计、自行建造、自行管理的白天鹅宾馆是一家管理成功的企业。《人民日报》称它:拥有的固定资产总值已相当于原投资总额的3倍,还为全国培训现代酒店管理人员达3万人次。^⑤

3. 领航酒店业发展雁行阵

白天鹅宾馆是中国第一家自行设计、建造和管理的现代大型中外合作酒店,创造了许多全国“第一”:中国第一家外商投资的五星级宾馆,第一家自行设计、建设和管理的现代化酒店,第一家营业第一年就盈利的酒店,第一家在酒店内实行与日本、香港地区三方合作经营日本餐厅的酒店,第一家四门大开对群众开放的高级酒店,第一家全面实施电脑化管理的酒店,第一家使用信用卡结账及实行8种外汇付款方式的酒店。白天鹅宾馆不仅仅是一个酒店,更是中国酒店管理的一个学堂、一个培训中心,也是中国酒店业发展的一面旗帜。

1983年12月,福建省委第一书记项南等在广州考察广东开放政策和引进外资的成就,东方宾馆和白天鹅宾馆介绍了各自宾馆设施、经营管

①柳杨堤:《从“白天鹅饭店”的设计谈开去》,《人民日报》1980年7月25日第8版。

②林里:《多好的“白天鹅”》,《人民日报》1984年1月24日第2版。

③中共广东市委党史研究室编:《情暖珠江——中共中央主要领导人在广州》,中央文献出版社、广州出版社2004年版,第105页。

④蔡忠植:《白天鹅宾馆奋发8年光耀中华》,《人民日报》1991年2月7日第4版。

⑤蔡忠植:《白天鹅宾馆开业十周年 杨尚昆参加庆祝活动》,《人民日报》1993年2月7日第1版。

理和服务员素质等情况。项南等认为,东方宾馆和白天鹅宾馆是中国第一流的宾馆,有很多好的经验值得福建学习。^①

1985 年 7 月 1 日,广州白天鹅宾馆成为“世界一流酒店组织”成员。1987 年 4 月份,该组织派出了两名视察员到白天鹅宾馆了解情况。根据该宾馆近 3 年来在经营管理、服务质量、环境卫生、经济效益方面所取得的成绩和宾客的好评等情况,提出报告,经该组织在美国纽约召开的一次执行委员会会议上讨论通过,正式接纳白天鹅宾馆为该组织的成员。《人民日报》作了头版报道,介绍了“世界一流酒店组织”:历史悠久,享有盛名。其宗旨是要向世界上的旅客提供优雅的环境,现代的技术设备,一流的服务和优秀的传统风格。^②1985 年度,白天鹅宾馆被评为“全国十大先进企业”,是其中唯一入选的宾馆。

1987 年,广东省旅游局总结了白天鹅宾馆管理成功的 5 条经验,向全省推广:一是有一个良好的条件和进取的管理班子;二是严格的制度同思考教育相结合,创造出中国式的管理体制;三是抓好“软件”建设,建立一支管理意识强、服务素质好的队伍;四是立足国内,注重世界客源市场,逐步形成自己的客源渠道和网络;五是加强维修保养工作,保持高格调、高质量管理服务。^③1990 年,白天鹅宾馆被国家旅游局评为全国首批 3 家五星级酒店之一,1996 年,荣列国家旅游局首次举办“全国百优五十佳饭店”之榜首。此外,白天鹅宾馆还连续多年来被国际旅游指南等国际知名媒体评为国际商务人士到广州的首选酒店。^④

(二) 推动经济社会发展

国家实行改革开放政策,要引进外资、先进技术、设备和经营管理方法。作为最早与国际接轨的行业之一,酒店业见证了中国改革开放历史进程。白天鹅宾馆是酒店业的一面旗帜,更是改革开放的一面旗帜。白天鹅宾馆对广州的改革、发展和社会转型,都有巨大的促进作用。

1. 提升旅游接待能力

首先、解决了广交会期间广州的住房难问

题。为解决住宿难问题,有关部门严格控制各地人员在广交会期间来广州,减少邀请客户数量以压缩广交会规模,对国内人员和欧美、日本和港澳客商给予不同的住宿安排,弄得怨声载道。白天鹅宾馆建设的目标主要是解决广州的住房问题。1982 年 10 月 15 日,秋交会在广州开幕。白天鹅宾馆在设施尚未完善的情况下,决定先行营业。白天鹅宾馆的建成开业,有效缓解了广交会期间广州的住宿难问题。到 1984 年春交会,广交会住房安排和缓,未出现要将来宾送往市外住宿的情况。

其次,为发展旅游观光创造了基础性条件。广交会客流与旅游观光流交织,特别是秋交会会期恰逢旅游旺季。为确保广交会客商的住宿,旅游外宾曾被限制进入广州。例如 1979 年秋交会,各种途经广州的旅行团体,“尽量做到当天来当天疏散出去”。^⑤1980 年春交会,除中旅、国旅已签订的合同外,“各地区、各市县自行组织的旅游团一律不得进入广州。”^⑥白天鹅建成后,广州对旅游外宾的限制逐渐解除。白天鹅还想方设法吸引消费能力强的港澳和外国旅行团,如对港澳同胞实行九折优惠,与日商、港商合作经营“平田日本料理”。

大型现代化酒店的兴建,住宿难问题解决,为招商引资创造了条件。其中最显著的例子是南海油田的开发利用。1983 年,为配合南海油田的

①《福建负责人到广东考察引进外资成就赞东方宾馆和白天鹅宾馆是中国第一流邀请其负责人杨献庭来一明赴福建交流》,《大公报》(香港)1983 年 12 月 19 日第 3 版。

②《白天鹅宾馆成为“世界一流酒店组织”成员》,《人民日报》1985 年 8 月 10 日第 1 版。

③广东省旅游局:《旅游饭店的成功之路——白天鹅宾馆经营管理情况调查报告》,《旅游学刊》1987 年第 3 期。

④叶曙明:《最是梦萦家国——霍英东与改革开放》,广东人民出版社 2008 年版,第 148 页。

⑤《关于交易会期间严格控制人员来广州的通知》,广东省革命委员会文件(革发〔1979〕126 号),1979 年 8 月 3 日。

⑥《关于一九八〇年春季交易会邀请客户工作的通知》,广东省委发电,1980 年 2 月 4 日。

开发,广州白天鹅宾馆将部分客房改为公寓和写字楼,出租给外资公司人员及专家长期使用。到1984年初已有7间外国石油公司在白天鹅宾馆开设办事处。^①美国的埃索公司租了两层楼房后,又看中了白天鹅主楼西侧的职工宿舍。于是,白天鹅宾馆将它装修成高级公寓楼,租给美国埃索石油公司。^②

2. 推动区域经济发展

旅游业的发展带动建筑业、商业、饮食业、工艺品制造业、客运和其他公用事业的发展。一业带动百业兴。“白天鹅”虽然只是一家酒店,但从其规模来说,实际相当于一个小市镇,客人和职工人数,经常不少于5000人,如果把为“白天鹅”服务的有关人员加起来,可能要超过1万人。要保证高标准地供应5000多人的衣食住行及水、电等等,是极不容易的,物资需求量很大,品种繁多。这些需要改变了市场,市场的需求也促进了生产,结果生产和市场渐渐活跃起来。”^③将间接为“白天鹅”服务的人员算在内,拉动效应更为可观。

白天鹅宾馆促进广州特别是荔湾区的建设和发展。白天鹅宾馆开办后,最明显的变化是带旺了礼品商场,出现很多卖小工艺品的商铺。1979年,几乎在白天鹅宾馆开工兴建的同时,一个占地6000多平方米农副产品市场在邻近的清平路开张了。宾馆开业后,霍英东捐钱,请广州市在沙面和清平市场之间建一个天桥。清平街成为广州最大的没有围墙的超级市场,全国各地乃至世界一些国家、地区的商品源源运到这里,销往各地。清平市场成了中国改革开放的一个窗口,引起世界的关注。入住白天鹅宾馆的尼克松、基辛格等40多国政要也慕名前来这个市场参观、访问。^④

广州市特别是荔湾区,充分利用白天鹅宾馆开业这个契机,积极加快改革发展步伐。据知情人回忆,原来沙面街道工作相对轻松。白天鹅宾馆兴建后,管理事务突然多了起来,且涉及外交和港澳台侨工作,政治性很强,管理要求越来越高。为适应这种新形势,荔湾区委区政府把沙面街主要领导由原正科改为副处级别,同时加强荔湾区干部队伍建设。^⑤

3. 试水经济体制改革

探索放开物价,是白天鹅宾馆在改革开放大潮中迈出的一步。20世纪80年代初,东方宾馆、白云宾馆,一杯咖啡5毛钱,白天鹅宾馆卖5块。为什么这么贵?白天鹅宾馆曾这样解释:“不放开价格又怎样办呢?‘白天鹅’的售价成本,不能与街边的摊档相比,建筑的投资、空调、照明、职工工资、管理费用……这些都要计算在内,不然何以经营?”^⑥因为白天鹅宾馆有服务,高级宾馆就应该这么贵。客人也理解,所以都接受。

其次是住房制度改革。1979年1月,广州市副市长林西率领旅游工程考察小组到香港考察。霍英东等建议,“在港筹集资金,进口材料,在广州兴建房屋,然后在港出售。”1988年初,全国人大刚通过土地有偿使用期70年的决定,霍英东开会回来后就组织研究“房改”,谈怎样把商品房推向市场、取消福利分房等。宾馆把这个讨论方案报给广州市房改小组。市里的人说:“你们这个方案比广州市讨论得还要细、还要好。”^⑦1989年初,霍英东表示要将投资白天鹅宾馆的收益全部用于员工福利基金和员工商品房的兴建,以“响应中国房屋改革计划解决职工之住房问题”,他“深信此举将有利于白天鹅之长期发展。”^⑧

再次是工资制度改革。按激励法则,不加工

①《白天鹅宾馆周年部分房间改公寓长租油田公司》,《华侨日报》1984年2月29日。

②《广州白天鹅宾馆高级公寓楼竣工》,《香港工商日报》1984年12月21日。

③杨小鹏主编、雷锋编著:《光荣与求索:霍英东之梦与白天鹅之路》,第129~130页。

④叶曙明:《最是梦萦家国——霍英东与改革开放》,第147页。

⑤刘艳华:《原沙面街综治维稳办主任罗兆祥、白天鹅宾馆行政部杨跃穗访谈录》,时间2016年1月26日,地点沙面街文化站。

⑥冷夏:《霍英东全传》,中国戏剧出版社2005年版,第270页。

⑦何博传:《霍英东与中国土地改革》,《南方周末》2006年11月2日。

⑧《白天鹅宾馆盈利霍英东赠予职工用于福利基金及建住宅》,《大公报》(香港)1989年2月5日。

资就没有积极性,服务质量就达不到要求。“白天鹅”员工的工资总是比社会上高,别的酒店也跟进;别的行业也跟进,涉及整个社会,对整体体制造成冲击,有利于打破“铁饭碗”,实行按劳分配制度。

4. 提升社会文明程度

引进外资兴建白天鹅宾馆,不但引进外来资金、先进设备,而且学习和引进了国外的科学技术和管理经验、思维方式,人们的生活方式和思想面貌也悄然发生了变化。

白天鹅宾馆对草根百姓“开门”,凸显广州平民城市的气质和乐于分享的精神,与草根市民分享社会发展的成果,在开放中建立互信,这是这家宾馆对广州城市精神文明建设的一个贡献。1983年2月6日,白天鹅宾馆开业前后实行“四门大开”,对普通群众开放。宾馆开放的第一天,广州市民蜂拥而至,宾馆里的许多东西,那时是老百姓生活中很难见到的,难免有人顺手牵羊,把厕纸拿回家做“纪念”。以致公共卫生间一天用掉两百多卷进口厕纸。更有甚者,干脆卸下螺丝钉,把装厕纸的不锈钢盒也一并带走。洗手间的手纸和小香皂浪费惊人。但两周之后一切恢复正常。普通人进了白天鹅宾馆参观,一般都不会随地吐口痰或高声谈论。这说明占小便宜的少了,市民的文明素质在提升。

白天鹅宾馆不设防,就是要让老百姓看一看,什么是改革开放,什么是敢为天下先。“宾馆开放了,市民一进来看,觉得这是人间仙境。原来中国还有这样的地方,生活一下有了希望。”在接下来的几年里,“看白天鹅”是广州人的一件大事,有些人特地打车过来,认为必须打车才配得上白天鹅。^①白天鹅宾馆为国人打开了一扇看世界的窗,也向外国友人展现了中国的新气象。据白天鹅宾馆统计,酒店营业30多年共接待过40多个国家的150位元首和王室成员,最为人乐道的要算1986年的英国女王访问。那次是一般广州人第一次见到崭新的劳斯莱斯。透过“白天鹅”,普通

市民看到了改革开放带来的生活改变,外宾则看到了中国的进步。

四、结语

有学者注意到,改革开放初期中国首批外资宾馆主要选择了北京和广州两个城市,并认为“与当时的外资宾馆的区域开放政策有关”。北京的政治经济文化地位使其对宾馆的需求迫切,而靠近中央政府也便于外商获得政策扶持。选择广州的多为港商,一方面因为香港与广东省的贸易来往密切;另一方面是因为港商与本地有着千丝万缕的文化联系。^②

结合同批次大型现代化酒店兴建的曲折经历,分析白天鹅宾馆与改革开放的关系可以得出如下经验与启示。第一,压力就是动力。在改革开放初期,大型现代化宾馆的历史欠账成为制约改革开放的瓶颈,引进外资修建现代化宾馆是压力“倒逼”的结果。第二,秉承对外开放传统。相对于北京兴建现代化酒店的艰辛,广州除远离政治中心的特点外,千年“商都”的对外开放传统也是一大优势。第三,粤港澳共同体关系。广东在改革开放初期“赢在起跑线上”,除中央赋予政策和省委领导锐意改革外,港澳是广东的“近水楼台”。广东承接港澳产业转移,实现了粤港澳经济发展的“双赢”良性合作。当前,粤港澳格局发生了重大变化。总结粤港澳共同体发展的历史经验,对于当前的粤港澳大湾区建设不无借鉴价值。

(欧阳湘,历史学博士,中共广东省委党校副教授)

^①杨小鹏、王建坤、沈沂:《开放先锋“白天鹅”》,《21世纪商业评论》2007年第29期。

^②贺灿飞、尹薇:《中国外资星级宾馆区位研究》,《世界地理研究》2010年第1期。