

改革开放后首家中外合资饭店诞生记

位于北京建国门内的建国饭店，是一座高不过9层、拥有花园式建筑风格 and 园林设计的饭店，历经岁月洗礼，今天依然毫不落伍。它之所以引人注目，是因为拥有诸多“第一”：新中国第一个外资投资的饭店项目、第一个引入西方管理模式的饭店……而且对于当时的中国来说，或许最令人震惊的是，它还是第一家打破“铁饭碗”的饭店。这在当时是破天荒的举措。

“1美元买一家饭店”

1978年，中国向世界敞开大门，渴望“发现中国”的游客、商务人士和探险家们蜂拥而至，问题也随之而来：他们无处可住。

北京当时只有11家能接待外宾和港澳同胞的饭店，它们大多建于20世纪50年代，还有3家是为国内旅客匆忙搭建的，其基础设施、服务及管理水平都与国外星级饭店相距甚远。

1976年，北京接待的境外游客不足两万人，尚可应付；到了1980年，这个数字猛增到28万。一些客人被安排到天津或南京过夜（北京已满员），而其他客人则只能在会议室甚至餐厅打地铺。情况变得如此尴尬，以至于开始流传这样一个段子：“想北京盼北京，来到北京睡餐厅。”

意识到这种接待能力严重不足的情况后，政府果断采取了行动。1978年11月，在党的十一届三中全会召开之前，国务院就成立了一个专门的领导小组，下设办公室（侨务办公室）来解决接待问题。在副总理谷牧和陈慕华以及侨办主任廖承志的领导下，该小组只有

一个目标：引进外资，建造一些能满足需要的饭店。1979年初，领导小组开始与来自美国、法国、日本、菲律宾、新加坡和中国香港的商人进行谈判。然而，我们当时还没有针对外商投资的法律框架，没有办合资企业的经验，也不知道如何建造和经营一家现代化的国际饭店，一切都是“摸着石头过河”。

我国要利用侨资、外资建造旅游饭店的消息一传开，许多侨商、外商看好中国旅游业的前景，蜂拥而至。一年之内，侨办就先后同许多国家和地区的120多家侨商、外商进行了广泛的接触和商谈。最终，拔得头筹的人是美籍华人陈宣远。陈宣远早年在美国圣约翰中学读书，后来定居美国，拥有饭店管理者和建筑师双重身份，他在美国拥有五家饭店、一家建筑事务所，对饭店的建设、经营和管理颇有经验。更重要的是，他有强烈的爱国思想和报国心，愿意为国家建设出力。

为了促成这项合作，陈宣远数次到北京商谈。1979年，经过谈判，北京市旅行游览事业管理局以中国国际旅行社总社北京分社的名义，与陈宣远在香港注册的饭店开发公司达成协议，项目由此正式启动。条件是：双方共同投资，共同经营，共担风险，共负盈亏。饭店总投资2229万美元，投资比例为中方51%，外方49%。合资经营10年后，中方将以1美元的价格购买外方股份。1992年，合资协议延长了6年，持股比例变为中方70%，外方30%。到1998年，中方以1美元购买后，整个饭店都是我们的了。

这“1美元”的背后，是陈宣远真心为祖国做贡献的诚意。与陈宣远同来的美国律师提出：按照美国法律，在国外的投资，白送他人是违法的，但可以有价转让，至于具体金额则没有规定。经双方商量后，确定10年后陈宣远将自己所占有的49%股份，以1美元的价格转让给中方，因此有了“1美元买一家饭店”的合同。

“外资1号”

1980年5月24日，建国饭店正式成为中国第一家注册的外商投资企业，获得了“外资1号”的称号。建国饭店董事会成立后，由北京市旅行游览事业管理局副局长侯锡九任董事长，陈宣远任副董事长（当时叫饭店管理委员会，称主任、副主任）。

6月27日，开工典礼的时间到了。每个人都兴奋不已，直到一个重大挑战出现——图纸。原来，美国人设计的饭店并不完全符合我国的安全规定，尤其是抗震标准。鉴于唐山大地震才刚过去几年，中方不想冒险。建议的解决方案是什么？重新设计。陈宣远是饭店投资者，也是一名建筑设计师。他卷起袖子，拿起绘图笔，按照中方的安全规定修改设计。设计方案五易其稿，中方工程师审核、调整并签字，才最终敲定。随后，施工任务交给了北京市一建公司万嗣泉施工队。施工队最终用了破纪录的20个月建设完工，创下大型饭店最快建设速度纪录。

建国饭店原计划于1982年4月25日开业，但就在一切准备就绪时，有人注意到4月25日正好是英国女王伊丽莎白二世的生日。当时，香港尚未回归，这意味着当地报纸会花上好几天来报道英国皇室的庆典活动。如果饭店在这天开业，在香港地区的宣传效果肯定不太理想。因此，开业典礼推迟到了4月28日。

开业时，除了现代化的建筑和一流的设施，建国饭店还引入了国际化的管理理念和前所未有的服务水平。过去，中国饭店的商业模式比较简单：如果盈利，那很好；如果不盈利，政府会兜底。“风险”“亏损”“投资者”，都是陌生的概念。所以，当建国饭店带着“合资”模式出现时，它必须遵循不同的规则——保护投资者的权益。这意味着要向那些确实懂行的人学习。于是，陈宣远提出建议：“聘请专业人士”来运营饭店。

经过长时间讨论和广泛研究，董事会决定引入香港著名的半岛饭店集团协助管理，同时开展一个类似于培训的项目：在最初5年里，半岛饭店的人员担任总经理和主要部门的经理，承担主要管理责任，中方委派的人员负责协助工作，并学习他们先进的管理方法和经验。接下来的5年角色互换，中

方经理们开始主导，半岛团队则作为后备力量，以确保顺利过渡。事实证明，这是个妙招。等到半岛团队退居幕后时，建国饭店的本地经理已吸收了西方饭店业的实践经验，同时也融入了一些独具中国特色的元素，将建国饭店打造成了一家既注重盈利又充满本土魅力的饭店。

中国需要更多的“建国饭店”

作为中国改革开放后第一家中外合资的国际化饭店，建国饭店被不少人戏称为“混血儿”。饭店开业后，表面上一切顺利，但幕后却充满了文化与观念的碰撞。

当建国饭店引入外国管理人员时，许多员工心生疑虑；另一方面，外国员工也有自己的担忧。双方的工作人员在一个屋檐下共事，气氛一开始颇为尴尬。饭店领导层意识到这种情况必须“破冰”。他们组织旅游活动，让外国员工看看中国取得的进步，更好地了解中国。渐渐地，双方开始意识到彼此其实并没有那么不同。

真正的转折点则来自一次“意外”。一天晚上，英国首相撒切尔夫人在建国饭店宴会厅出席盛大宴会。就在宴会进行到一半时，天花板上突然开始漏水，位置离主宾席不远。场面顿时陷入混乱。拿水桶接？太掉档次，水滴声还会影响宴会氛围。这时，一位反应迅速的外方主管挺身而出，走到滴水的地方——他直接站在漏水处下方，用自己的后背“接住”水滴。整场宴会，他就这样一动不动地站着，全程靠手势指挥服务员继续工作。宴会结束后，客人们毫无察觉，而这位主管的衣服早已彻底湿透。这一幕深深打动了中国员工。这样的敬业精神，这样的责任感，改变了大家心中的刻板印象。

东西方文化的融合也体现在餐饮上。西式自助餐开始加入中式点心，中餐菜品则开始使用西餐调料，结果客人们纷纷点赞。

在中央和北京市领导的全力支持下，建国饭店一路高歌猛进，只花了一年时间，便成功赢得了社会上的一致好评。甚至连香港汇丰银行驻北京办事处的经理都称之为“外资投资中国的典范”。按照当时的汇率测算，预计3年内可收回全部投资，最后实际仅用了2年零8个月就全部回本。

建国饭店运营两年后，中央主要领导专门召开会议，专题研究建国饭店的成功之道。中西方文化差异、新旧管理观念碰撞，引发了深入而激烈的讨论。最终，结论很明确：中国需要更多的“建国饭店”。相关部门决定在全国50家饭店试点建国饭店的管理模式。到1985年，全国试点饭店扩展至100家，各地纷纷效仿建国饭店，推动本地饭店经营机制改革。

据《同舟共进》袁野/文

顾维钧在家里“大撒把”

中国近现代外交家顾维钧活到98岁，在同辈中当属凤毛麟角，这与他在家里“大撒把”不能说毫无关系。1923年7月，顾维钧与夫人黄蕙兰的儿子出生。顾当时正睡觉，管家进屋叫醒他：“您得了第三位少爷。”顾说了声“好”，回身又接着睡去。后

来顾维钧旅居加拿大，黄蕙兰和儿子一度生活在法国巴黎，其间顾到过一次巴黎。当时，顾在路上与儿子相遇，竟连招呼也不打。当晚，儿子和母亲说起此事：“我想他一准没认出我是谁。”

据《旧梦十六记》刘仰东/编著

讲文明树新风 公益广告

中国精神 中国形象 中国文化 中国表达

勤劳人 吉祥人



中国网络电视台制 陕西卢县 王乃良作