



● 大美湘湖 楼晋瑜/摄

## 陈妙林: 坚守与创新

■ 华东周刊 李洁 周子青/文

“现在还是会坚持跑步,运动不能停下来……”开元旅业集团创始人陈妙林是企业界出了名的“运动达人”,跑步、游泳、骑行、马拉松、铁人三项,样样精通。卸任后的他,也始终在运动中保持着良好状态。

这项爱好,陈妙林已经坚持了二十几个年头,与之相伴而生的,还有中国旅游产业投资与运营集团——开元旅业集团的崛起。

1986年,对陈妙林与开元来讲,是值得铭记的一年。当时萧山还没有撤县设市,县城打算将原来的招待所建设成为有200多间房的萧山宾馆,招待越来越多来往经商、参观的中外宾客。面对投资规模罕见的工程,急需一位能组织到各方物资、有供货渠道的年轻干部来统筹。此时,陈妙林放弃了成为萧山物资局副局长的机会,去萧山宾馆走马上任。

毫无相关经验,如何把酒店经营起来?陈妙林抱着“用三年时间,把这项工作干好”的决心,通过深入研究市场形势和了解萧山宾馆经营现状,向县政府申请了“干部任免权、招工自主权、自负盈亏的风险权”三方面自主权,带领第一代开元人开启了筹建之路。

彼时的萧山宾馆项目既没有钱也没有材料,面临巨大压力。陈妙林克难攻坚,一趟趟跑银行,一次次递资料,最终筹集到了二千六百万资金。身为酒店行业的门外汉,陈妙林又多次登门拜访了杭大旅游系的副主任,寻求专家的指导与帮助,持续提升自身的知识水平与专业技能。“我们现在一年可以盖五六家酒店,那时候盖这栋18楼的酒店,我花了整整两年半的时间。”陈妙林感慨到,那段创业初期的日子,可谓是把“走遍千山万水”“想尽千方百计”等极致性的行动体现得淋漓尽致。

1988年1月1日,开元旅业集团的第一家酒店——由招待所转型而来的萧山宾馆正式开业,成为萧山首家涉外旅游饭店,也成为开元旅业集团的母体。在得当的经营管理之下,不到半年,萧山宾馆营业额达到1800多万元,创税利248万元,走到了全国同类饭店的前列,也成为浙江酒店业的一面旗帜。

酒店做起来了,如何将企业进一步做大、做强?这是陈妙林一直在思考的问题。1991年,陈妙林第一次坐飞机前往美国,看到了美国遍地开花的连锁酒店。这种模式成本低,复制能力强,给了他的新的启发。回国以后,陈妙林投资参股管理了当时北京化工局在杭州的一家疗养院,将其改造成为浙江省首家度假酒店——杭州开元之江度假村,迈出了由单体酒店经营向连锁酒店经营转型的第一步。

然而,前行的道路并非一帆风顺。同年,正当萧山宾馆的生意做得风生水起时,萧山市政府却下达指令要求其重新回归招待所体制。

不甘心自己一手养大的“孩子”就这样夭折,陈妙林据理力争,甚至提交了辞呈。他一方面找到当时同为萧山市人大代表的几位银行行长,说服他们提案支持;另一方面还拜托杭州日报记者创作了一篇报告文学——《从三江两湖的旅游饭店谈起》,在报纸上连载四天。报道引发了强烈社会反响,也促使市政府领导重新讨论,最终决定保持萧山宾馆原来的体制。

“这件事,使我认识到,必须想方设法让企业的命运掌握在自己手上,方法就是企业的股份化改革。”经此风波,陈妙林便一直在寻找机会,试图转变萧山宾馆的产权所有制性质。

1994年,国企改制的浪潮席卷全国,萧山宾馆开始实行股份制改革,通过吸引1600万元社会资金,浙江萧山宾馆股份有限公司成立。这标志着陈妙林率领开元人开始了第二次创业,也使集团由滚动式发展驶上了跳跃式发展的快车道。1999年萧山宾馆进一步改制,成立开元旅业集团。2000年,陈妙林与团队以6000万元买下开元旅业全部股份,真正踏上了民营企业集团发展之路。

30多年的创业征程中,陈妙林一步步在市场浪潮中寻找契机,稳健发展与开拓创新并重。2001年,酒店连锁化得到快速发展的同时,开元开始大规模进军房地产业,在国内率先开创了“住宅+商业+酒店+旅游”的复合开发模式。2005年,杭州开元名都大酒店建成开业,开启了开元酒店的“五星”时代。2013年,开元成功收购德国法兰克福金郁金香酒店,开始迈上国际化品牌道路。2015年7月,开元旅业集团重磅升级的“酒店+乐园”品牌——开元森泊首个项目落地杭州湘湖,打造了全新的一站式休闲度假综合体IP,运营后成为异军突起的度假黑马,迅速成为“网红”。

以酒店业为主导,房产、乐园、商业、工业、文旅等版块多点开花,在数十年的坚守与创新之间,开元已成为一家总资产190多亿元、拥有3万多名员工的旅游产业投资与运营集团,版图覆盖20多个省市。

“一路走来,碰到过很多艰难时刻。2012年,八项规定出台后,饭店业务断崖式下跌;2014年,房地产业面临危机;疫情三年,文旅企业遭遇重创……但是,只要把人的主观能动性激发出来,什么事情都能做成,一切皆有可能。”陈妙林说,正是在“四千精神”等内在力量的鼓舞与激励之下,开元旅业不断拼搏、持续奋进,一步一步行稳致远。

新征程的号角已经吹响。接下来,开元旅业将坚持以酒店业为主导,持续擦亮以“开元森泊”为代表的休闲度假IP品牌,积极拓展古镇、古村落等文旅版块建设,奋力打造更多有特色、有亮点、有影响力高品质项目,开创高质量发展新纪元。

## 刘亭: 走好湘湖自己的品质开发之路

■ 刘亭/文

媒体围绕着“唱好‘西湘记’”的主题,在开展如何进一步搞好湘湖开发的讨论。很显然,2006年恰逢湘湖一期开发告成之际,杭州市便从更大的格局着眼,把“一江两湖(钱塘江+西湖和湘湖,恰似一龙之双眼)”融为一体,不失时机地提出“唱好‘西湘记’”的命题,还是相当讨巧的。当然,借戏曲经典的“名气”,玩一回“谐音梗”,或许也会让祖国语言文字“纯洁性”的卫道者,感到某种“小小的不快”。

人们依景区开发的成熟度和影响力,将西湖比作“大家闺秀”,而湘湖则是“乡野村姑”。但我正是从这一落差中,看到了湘湖“厚积薄发”的潜力。记得伟人曾经说过:“一张白纸,好画最新最美的蓝图”。湘湖肯定已经不是过往的“原生态”了,但和国内多有的“过度开发”比起来,湘湖的未来还完全来得及“亡羊补牢”,避开无可救药的“败笔”,走出一条自己独特的品质(有品位的质量)开发之路。

这世上从没有绝对化的事物,譬如保护与开发,就是一对再现实不过的矛盾。不过放眼看去,保护不足和开发过度,似乎是国内景区开发的矛盾主要方面。而放大这一问题的,恰恰在于开发的品位太低、强度太高。湘湖作为“新开垦的处女地”,未来尚有不少想象和拓展的空间。为此,我罗

列了一些国内景区开发曾经出现的“败笔”,以为湘湖下一步可资借鉴的反面教训,建议高度警醒而力戒重蹈之。

一是“太捉急”。急于求成、急躁冒进,是我国经济建设中曾多次犯过的老毛病,直到现在也不能说,这方面的心态就放得很好了。至于如湘湖这般,“湖、山、岸、城、人、文”立体化、个性化开发的大面积景区,那还真得怀有一份谦卑之情和敬畏之心。想明白了,悟透了,才去做规划、定项目,且要多听听专业人士和当地民众的不同意见。

二是“太满溢”。功能定位说得太满、目标任务定得太满、人工设施建得太满、商业炒作用得太满。总之,是开发强度偏高了,缺乏“天人合一”的神韵,更无“留白”的勇气担当。湘湖既无可能也无必要,去比拼西湖的游客人数和旅游收入。随着人们生活水平和文化素养的提升,游客对景区的体验,希望不再是人山人海、摩肩接踵;也不再是“打卡一照”、行色匆匆。

三是太功利。景区不能没有“人间烟火”,但也不必一心思地想着“赚钱”。“过度商业化”虽已成为国内景区的通病,但景区也有“维持生计”的“难言之隐”。“西湘”两湖的“还湖于民”,在景区单独核算的体制下是行不通的。只有将其放到更大的范围,更综合地“算大账”“算活账”,才有可能走出“免收门票”的新路子。

四是太单一。景区多有生硬攀附的造景,却少

有生动内在的人文;多有金碧辉煌的设施,却少有与众不同的活动;多有似曾相识的“大路货”,却少有眼睛一亮的“一招鲜”;多有节假日的“扎堆”,却少有慢生活的从容;多有忙忙碌碌的走动,却少有“静日玉生香”的心动。不能一概而论地说什么“没文化”,但调性和趣味,情感的融汇和互动,实在是少之又少。

“太”字经还可以继续念下去,譬如“太粗放”之类。这里的毛病,就是出在一个“太”字上。分寸感的把握,是天下为人做事的精髓。包括我们今天在意的“四A”“五A”之类的评级,或者戴上世界这个那个“遗产”的帽子,本身都是好事。但我们实在也不必太多地为这些声名所累。毕竟8000年独木舟和跨湖桥文化,不是这一类的评级和帽子所能真正承载的。

湘湖的保护和开发,是一桩要对得起历史、对得起祖宗,对得起天地、对得起良心的事情。我们继往开来,脱颖而出,还是要靠自己认定并坚持独特的品质开发之路才能达成。这种自信,就如马克思所引用佛罗伦萨诗人但丁的名句:“走自己的路,让别人说去吧!”

(作者曾任浙江省发改委副主任、浙江省发展规划研究院院长。现任浙江省政府咨询委首席专家、学术委副主任,浙江大学中国新型城镇化研究院首席专家,中国区域经济50人论坛正式成员。)

## 胡季强: 湘湖,应不止于西湖“姐妹湖”

■ 胡季强/文

或许是一直居住在西湖周边,又长期工作在湘湖之畔的缘故,我对这双“姐妹湖”有种别样的亲切感。

有远道而来的友人来杭,我时常会先带他们到西湖逛一逛,然后再去湘湖走一走。一路下来,竟发现是湘湖给予他们的惊喜更多一些。探其缘由,可能是因为西湖早已闻名八方,谙熟十景胜地和西湖诗词的他们,更多的是“应是如此”的赞许。而湘湖因相对陌生,则多了一层面纱下的美感。当行至跨湖桥时,闻听穿越8000年的跨湖桥文化,当行至越王城山古迹,遥想勾践卧薪尝胆的壮志雄心,友人们总免不了“原来如此”的赞叹。

惊喜总是源于出乎寻常、意料之外。对湘湖来说,这份惊喜虽有“养在深闺人未识”之憾,但又何尝不是“他朝湘湖天下知”之希望所在?只是,“人未识”与“天下知”之间,还有很多功课要做。其中,窃以为特别重要的,是要解决湘湖这个文旅品牌如何塑造

的问题。

在我们企业经营者的认知里,品牌战略无疑是“第一战略”,因为企业的研发、技术、产品、管理、营销等各种竞争优势,最终都要转化表现为品牌竞争优势参与市场的竞争,而品牌经营的成败,核心在于是否在顾客心中占有一席之地。

实际上,对于区域文旅经营来说亦是如此。举一个前段时间火出圈的“淄博烧烤”的例子。今年以来,淄博市非常成功地打造出了两张名片——第一张是有形的,即物美价廉、让人酣畅淋漓的特色烧烤;第二张是无形的,那就是真诚厚道、谦卑和气的温暖城市形象——我们可以认为这是淄博的两个品牌、两张标签,但更确切地说,这两者本身就是融为一体,它们互相塑造、彼此表达,满足了很多人心中,对社会、对人际关系等很多方面的期待和希望,给顾客提供了不一样的体验和价值。

那么,对于湘湖来说,关键也在于能否给游客提供独特的体验和顾客价值!是要做天下第一名西湖的姊妹湖,还是要独树一帜、自成一脉?杭州是否

需要第二个与西湖形神俱似的湘湖?我以为,当厘清了这些问题后,湘湖品牌的轮廓以及雕琢的目标和方向就自然会愈加清晰起来,也就不容易在西湖的潋滟湖光中迷失方向。

在我看来,湘湖不是意在比肩西湖的湘湖,而是“一叶中华第一的独木舟,飘来八千年文明”的湘湖,是中国十大考古发现之一的华夏文明之源,或许这才是湘湖最大的亮色。因此,不妨研究讨论下从“跨湖桥文化”入手,如何聚焦一个主题、承载一份情怀、讲好一个故事、做好一道美食、传播一个口号,以点带面,久久为功,做好湘湖品牌的系统打造与传播。

相信假以时日,湘湖一定能成为一个独具辨识度、名震天下的文旅品牌,成为一张杭州人民为之骄傲的金名片,成为浙江、全国乃至国际游客流连忘返的风景名胜。

(本文作者系康恩贝集团有限公司董事长,第十二届、十三届全国人大代表,浙江省工商联副主席、浙商总会副会长)