

侯锡九 激流勇进弄潮人

文 / 李在昌

光辉历程：侯锡九，业界人称“白眉大侠”，是中国合资酒店的重要缔造者。在计划经济体制的藩篱还无比坚固，没有先例可以参照、没有法律可以依托的特殊历史时期，侯锡九坚强、果敢、睿智、灵活又不失原则，在一轮轮的谈判中为国家、社会争取到最高权益，参与创办了我国第一家中外合资酒店——北京建国饭店，还先后担任建国饭店、长城饭店、长富宫饭店和燕莎凯宾斯基饭店首任董事长，为我国现代酒店业的发展作出了巨大的贡献。

编者按：2019年3月11日，侯锡九先生因病逝世，享年89岁。《酒店评论》随即在2019年第3期名家栏目组织了悼念和追忆侯锡九的系列文章。现摘选其中两篇，一篇《激流勇进弄潮人》，摘编自侯锡九先生自传《我走过的路》代序，讲述侯老在行业的丰功伟绩；一篇《不惧拓荒苦力，力创壮阔伟业——访北京诺金酒店管理有限责任公司总经理王新》，讲述同事对侯老的怀念。让我们再次追忆中国现代酒店业的重要奠基人之一侯锡九先生的传奇事迹。

建国饭店在我国名气很大，因为它是我国第一家合资饭店。了解建国饭店的人都知道在建国饭店谈判中那个睿智、坚强、灵活又有原则的侯锡九，是他和他的同事们首先吃了第一只螃蟹，为我国建立合资饭店开了先河，也为我国现代饭店的发展摸索了经验。建国饭店的合资兴建，是改革开放大潮中的一朵精美浪花，侯锡九就是大潮中的弄潮人。

侯锡九是个传奇式的人物，抗日战争时期是儿童团团长，解放初期随南下工作团到湖南岳阳，当过区长、区委书记、县委宣传部长；1953年到长沙办起了教育，后来成了湖南科技学院的负责人；1961年中央调外事干部，湖南的唯一名额落在了侯锡九头上；1963年出任中国驻罗马尼亚大使馆一等秘书，当上了外交官，“文革”期间下放干校；1972年调到北京华侨旅行社任副总经理，后又兼华侨大厦总经理，从此投身旅游业，致力饭店业，成为我国第一家合资饭店的谈判代表。

创办和参与管理了我国第一家中外合资酒店建国饭店。此后又筹建长城饭店、长富宫饭店、凯宾斯基饭店等，为我国现代酒店业做出了重要贡献。

当年，在全国旅游饭店业，提起“白眉大侠”侯锡九，无人不知无人不晓。侯老十分儒雅、谦恭，但从他那炯炯有神的眼睛中，可以读到敢于开拓、永不服输的精神，感受到一股侠气。

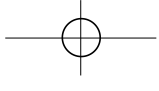
谈起他的一生，他说自己经历了农

村——教育——外事——旅游四个阶段。农村生活为自己打下了艰苦奋斗的底子；从事教育使自己致力于科学文化事业并永远充满活力；外事工作使自己了解了外国人和国外情况，也为以后从事旅游业打下了基础。他说一生的工作中，最喜欢的还是教育和旅游。客厅里悬挂的一幅横幅“桃影满山”，记录了他的教育生活；还有四幅饭店外景照片，那是建国饭店、长城饭店、长富宫饭店、凯宾斯基饭店的外景，他是这几家饭店的筹建者，并先后担任了这四家饭店的董事长。

说到侯锡九，不能不谈到建国饭店，那是他酒店生涯中浓墨重彩的一笔。七十年代中期，特别是十一届三中全会后，随着我国经济的复苏和发展，旅游业空前发展，来华海外人士与日俱增，而北京又成了首选和必到之地。当时旅游酒店存在不少问题，一是创维不足，二是服务水平低，严重地制约了北京乃至全国旅游业的发展。当时，北京号称有十大饭店，但总床位不到1万张，外国人来京，必须先订好客房，使馆才给发签证。有时客人来到北京，仍无法入住饭店，给旅行社、导游带来许多麻烦，甚至有时不得不请中央领导沟通，把客人拉到天津、南京、秦皇岛等地过夜，酒店成了中国旅游业发展的瓶颈。“造饭店！”在北京市政府的领导下，北京市旅游局决定再造十大饭店。侯锡九就是造饭店队伍的主要成员之一。旅游局挂帅，侯锡九同旅游局另外几位领导筹建酒店，一学习二找钱。当时经研究决定用两条腿走路：中央拨款，自筹贷款，适当集资。用中央给一部分拨改贷的资金和自筹银行



建国饭店开业盛况



贷款，华都饭店、燕翔饭店先后上马。然而，仅以此办法，还是无法满足要求。在中国共产党十一届三中全会东风的鼓舞下，他们决定走出国门，寻找新的发展道路，让外国人投钱在中国建酒店。可是这谈何容易，在当时中国没有法律保证的情况下，外国人是不同意把钱投进来的，而这又是必经之路。侯锡九们迈出了坚实的一步，他们开始做别人没做过的事。

引进外资建饭店没有先例，我国关于中外合资、合作的法律法规当时还没有出台。当他们在国家旅游局的指导下选择了美国一位合作者后，经过各级批准，一场艰苦的谈判开始了。经过了几个月的努力，终于达成了协议，一个新生婴儿——中美合资的建国饭店在中国大地上呱呱落地。侯锡九是承上启下的关键人物，谈判中贯彻中央政策、维护国家利益，又要照顾外方的要求，纵横捭阖、进退自如，争取到合理的利益。

建国饭店创了几个第一：第一家合资酒店，第一个利用外国银行商业贷款、第一个请外国人设计、第一个引进外国管理集团管理的酒店，第一个请外国乐队演出的饭店，第一个不同岗位着不同工装的饭店……每一个第一都渗透了侯锡九们的心血。当时改革开放还不深入，对引进国外管理理念和技术思想还有很多局限，甚至有人认为照国外人的方法办事就是“听外国人的”，是“崇洋媚外”，是“李鸿章”。这就要说服、争取、等待甚至冒险、斗争。

当时的建国饭店，侯锡九们把天捅了几个大窟窿，其中分类工装和房价最为突出。我国酒店服务员们的工装原来多为白上衣蓝裤子，而这不仅限制服务，也影响档次。他们在参考了国外的做法后，按照中国国情设计了几种不同工种的服装，颜色鲜艳，款式考究，又美丽大方。可是，服装还没面世，便传出建国饭店服务员服装“袒胸露背”，这是一切听外国人的表现。事实上，他们设计的服装美丽大方，不仅不透露，还包裹得严严实实。这些经过基层领导批准的工装，最后博得一致赞赏，连极力反对者也鼓了掌。房价又是一个大关，当时北京市酒店的房价大多在20、30元左右一间□晚，北京饭店栋楼也只有50多元一间/晚，而建建国饭店定价为125元一间/晚。

外界评价说这太离奇，这么贵有人住吗？不合理，也扰乱了市场。侯锡九们说这是优质优价，这个价格是给这个档次的客人，外国客人也不认为房价高。最后，国务院4位正副总理签字批准才算认可。房间铺不铺地毯，装不装空调，都经过几番周折，后来甚至又传出建国饭店有妓女等谣言。新生儿女太难活了，还要防污水泼身。

为了节省外汇开支，侯锡九与外方争执，坚持酒店棉织品用国产品。然而经北京、上海两地厂家论证，只有上海能生产毛巾，其他用品如床罩、毯子、浴巾等当时都无法生产。没有办法，只好进口。然而这进口也遭到了质疑，在确认国内确实不能生产后才算了事。难！要办一件别人没办过的事真难，然而他们办了，而且办得很好。建国饭店成了楷模，他们做了一件功德无量的事，建国的许多做法都流传开了。酒店工装分类、外国乐队演出、铺地毯、装空调……以后的酒店都照办了，全国学建国。其实，真正要学的是建国饭店人的精神。侯锡九在建国饭店建成后，又参与了长城饭店、长富宫饭店、凯宾斯基饭店等的筹建（谈判）、经营。他哺育了几个“靓仔俏女”，

侯锡九的名字也随着一座座拔地而起的酒店名扬华夏，那是侯锡九们的丰碑！

侯老是个儒生，他不仅懂得管理，而且理论功底深厚，在不同的时期都有很多真知灼见。

上个世纪80年代，我国旅游业刚起步。1979年，北京接待外国人达到5万人次，年创汇6000万美元。当时，他就提出了积极发展北京市旅游业的建议。1983年，他在建设有中国特色社会主义理论指导下，提出走中国式旅游道路的意见，利用中国丰富的资源，根据我国经济不发达的现实，发展旅游业。1992年，我国旅游业面临大好形势，他提出了“认清形势，开拓前进”的观点，提出要提高管理水平，了解市场，适应市场，搞好软件，摸索新路子，提高员工素质等建议。1994年，在全国旅游饭店协会会刊上，他发出“为饭店业发展再创辉煌”的呼吁，提出关于转换经营机制、建立现代企业制度、深化质量意识、提高服务质量、加强营销、积极开拓客源市场、加强企业文化建设、全面提高饭店员工素质等一系列见解。

退休后的侯老并没有解甲离鞍，还十分关注我国旅游业的发展。他的日程总是安排得很满，读书看报、研究问题，还经常参加酒店方面的会议，发表一些见解。

侯老的头上有很多光环：曾任北京贸促会会长、北京商会会长、中国旅游协会常务理事、中国旅游饭店业协会副会长、中国旅游文化学会副会长等十几个职务。这位为中国现代酒店呕心沥血的老人总是心系旅游和饭店业。看到我国旅游业的发展，他的心情总是十分激动，“那是我工作过的地方”。

本文摘编自侯锡九先生自传《我走过的路》代序

不惧拓荒困苦，力创壮阔伟业 ——访北京诺金酒店管理有限责任公司总经理王新

文 / 原本刊作者 李双双



侯锡九参加2014年春节老干部团拜会

2019年4月24日，我在诺金饭店的大堂里见到了北京诺金酒店管理有限责任公司总经理、北京凯燕国际饭店管理有限公司中方总经理王新。此次采访的目的是听王新讲述一位行业前辈侯锡九老先生的往事。

谈起侯锡九，王新难掩敬重和怀念之情，他说于他而言，侯老不仅是领导更是恩师，是值得终身学习的榜样。王新与侯老结识是在1990年，那一年王新进入北京燕莎凯宾斯基饭店担任高级行政助理，而侯老当时正是莎中心的董事长，自那时起他开始与侯老有了频繁的联系。

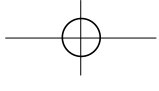
侯老共筹建过10家酒店，担任了其中4家最具标志性酒店的董事长，包括北京建国饭店、长城饭店、长富官饭店、燕莎中心凯宾斯基饭店。如果说北京建国饭店是侯老旅游饭店职业生涯中

的一块重要开启式里程碑，那么燕莎中心的筹建和管理更是体现出他在商业管理方面成熟和深厚的造诣。燕莎中心建筑面积16万平方米，内含饭店、公寓、写字楼、购物中心，在当时是北京市中外合资企业中规模最大、投资额最高的一个项目。作为董事长，侯老深感责任重大，他认为不能因为任何疏忽造成项目损失。他经常对参加燕莎中心建设的中方同志们说：“这个项目做好了赚大钱，做不好赔大钱，我们只能做好，勇往直前，没有退路。”在筹建过程中，根据以往的经验，他率领董事会着重抓了以下几方面的工作：重视工程设计、使用好银行贷款、做好工程承包，最终使项目得以顺利完成。

1992年燕莎中心开业。王新感叹道：“这么一个大型综合项目按期完工，工期一天没有超，预算也一分钱没有超，真是太不容易了！”侯老在燕莎中心的筹建和管理方面已经达到了炉火纯青的地步，赢得了包括德国汉莎公司、韩国大宇公司在内的外方的赞许和认可。燕莎中心是全国第一个商业综合体，其内部不但有饭店还有商场，燕莎友谊商城也是中国第一家中外合资零售商场。在此之前，国内普遍的售货形式是售货员在柜台里，消费者在柜台外，燕莎友谊商城的出现打破了这一常规，首创了开架售货的销售形式，百分之八十的商品均开架售货。和北京建国饭店在筹建之初遭遇诸多质疑一样，不少商界领导和同行对开架售货都特有怀疑态度，甚至有人预测3个月内货品就会被偷光，这让燕莎友谊商城和侯老面临着前所未有的压力。不过后来的事实证明侯老的理念是正确的，燕莎友谊商城开启了中国零售业的新模式。“敢做第一个吃螃蟹的人，国际化的视野、开拓创新的精神是侯老留给后人最大的财富，值得我们终身学习。”王新如是说。

不仅是专业上的精进，侯锡九的人格魅力更是给王新留下了深刻印象。王新说，侯老是个传奇式的人物，曾在多个工作岗位上做出突出贡献，但是他从不追名逐利，只是埋头勤勤恳恳、兢兢业业地工作。侯老能够在事业上取得如此成就，一个原因是他赶上了国家改革开放的历史机遇，另一个原因就是侯老为人正派、清正廉洁，是难得的好干部。“侯老做了这么多工程，不沾一分钱，让人佩服！”受侯老言传身教的影响，王新在主持筹建诺金饭店之初就制定了一个原则——“阳光工程”，这也是诺金饭店取得成功的一个重要前提。

侯老为人谦和、平易近人，在旅游行业深得同行敬重。王新至今还记得在侯老领导下工作的点点滴滴，“侯老从来不批评人，不会说你这个做得不好，那个做得不妥。”酒店经常会有一些宴请活动，工作人员会就座次安排、



侯锡九为北京燕莎凯宾斯基饭店的筹建和管理立下汗马功劳
图片来源:酒店官网

菜单、菜品等事宜询问董事长的意见，这时候侯老总是很详细地和大家进行分析、点评。“比如他会说，今天的某道菜做得很好，如何好；另一道菜也很好，但如果能够再有所改进，就会更好。侯老通常先指出你的优点，再委婉地指出不足，这样一来大家都特别愿意接受他的意见”，王新由衷地说。

1989年底，侯锡九在60周岁生日之际向北京市委组织部提交了申请退休的报告，不过这一申请并未得到批准，市委常委会决定将其调至北京市贸促会工作，同时还身兼数职，就这样侯老又开始了他的“超期服役”。直到1995年侯老已逾65岁时，北京市委才批准他办理离休手续。侯老在职场上驰骋50载，在党、政机关和企、事业单位的7个部门和行业任职服务。王新还记得，侯老曾经说过其中他最喜欢的就是教育工作和旅游行业，因为教育能培养人才，旅游既是国民经济的支柱产业又能促进社会文明。

离休以后，侯老秉承“老有所为”的理念，与一部分离退休的老同志一起做了一些咨询服务工作，继续为旅游及饭店行业发光发热。这个阶段，王新与他的接触更为频繁，有时是向侯老请教专业问题，有时就是陪他聊聊天、说说话，更多了一份“父子”般的情感。

在侯老最后的日子里，王新经常去医院探望、照顾。王新的一句话让我记忆深刻，“我有一个习惯，对于尊重

的人一定会给他送终”，王新对侯老的敬重之情由此可见一斑。

人物小档案

1929年11月，侯锡九先生出生，山西省五台县人；
1962至1965年，就读于外交学院62级干训俄语班；
1965年，毕业后分配到对外文委工作；
1972年，任北京华侨旅行社副总经理，兼任华侨大厦总经理；
1978年，任北京旅游游览事业管理局（北京旅游局前身）副局长；
1979年初起参与了北京建国饭店谈判签约的全过程，又担任第一任董事长5年多。侯锡九先后担任建国饭店、长城饭店、长富宫饭店和燕莎凯宾斯基饭店等首任董事长；
1986年，任中国旅游饭店协会副会长；
1992年，任北京市贸促会会长；
2007年，获得“国际酒店终身成就奖”；
2008年，获得“国内酒店终身成就奖”；
2009年，获得“全国改革开放贡献100人奖”。