

开启发展新纪元

——黄山旅游发展股份有限公司发展纪实

题记：

1979年7月，我国改革开放总设计师邓小平同志亲临黄山视察，在踱步黄山的时，他高瞻远瞩地指出：“黄山是发展旅游的好地方，要有点雄心壮志，把黄山的牌子打出去”。

从此，黄山开启了发展的新纪元，一代又一代黄山人牢记着伟人的嘱托，抢抓机遇，拼搏进取，不断创新，以智慧和汗水谱写着黄山旅游发展壮大的新篇章。

创新之路：登陆资本市场

1996年11月18日，这是一个令黄山人欢欣鼓舞的日子。

这一天，由黄山旅游发展总公司以其所属的十余家单位经营性资产为出资，独家发起的黄山旅游发展股份有限公司正式成立。同年11月22日，黄山旅游8000万股B股成功上市；1997年4月17日，黄山旅游4000万股A股上网发行。因其旅游内容齐全，概念完整，被誉为“中国第一只完整意义的旅游概念股”而载入中国证券发展史册。

黄山旅游发展股份有限公司自成立以来，依托拥有“世界文化与自然遗产”和“世界地质公园”三项世界级桂冠的黄山风景区，围绕“吃、住、行、游、购、娱”旅游六要素，以企业文化建设为动力，以市场营销为龙头，以机制创新为抓手，以经济效益为中心，开拓进取，奋力拼搏，使企业步入了快速发展的良性轨道，留下了一串串闪光的足迹。

公司先后荣获了“全国五一劳动奖状”，被省委组织部、省国资委党委授予“全省国有企业创建‘四好’领导班子先进集体”称号，入选了“中国服务业企业500强”、“安徽省100强企业”和“中国纳税百强(商业服务业)”。所属的黄山市中旅行社和黄山中海假日旅行社有限公司07、08年蝉联全国国际旅行社百强、全国国内旅行社百强……

征程一步一步走来，历史一页一页翻开。循着黄山旅游的发展足迹，我们看到的不仅仅是闪光的荣耀，你更会为他辉煌业绩而自豪，为其企业文化中坚持以人为本的理念而感动，为他敢于创新、勇于改革的精神喝彩。

发展之路：努力实现效益最大化

上市以来，公司在坚持以科学发展观为指导，不断优化发展方式，健全管理体系的同时，把“效益最大化”放在经营管理的突出位置，不断增强企业的管理水平和盈利能力，使黄山旅游走上了科学发展、和谐发展、加快发展的新征程。近年来，黄山旅游连续被中国证券报评为“中国上市公司成长性百强”。在上海证券报组织的“2006年度中国100强上市公司排行榜”中，按照年度净利润同比增长排序，黄山旅游发展股份有限公司入选“持续高速增长公司榜100强”。

建设资源节约型、环境友好型企业。黄山是国家级风景名胜区、5A级旅游景区、全国文明风景旅游区，也是同时拥有世界文化遗产、世界自然遗产、世界地质公园三项桂冠的国际旅游目的地。在经营管理中，公司牢固树立“保护第一”的意识，将保护作为第一要务，按照建设“资源节约型、环境友好型”社会的要求，正确处理保护与开发的关系，实现企业的可持续发展。

公司每年投入300多万元，用于对景区内环境卫生的整治，做到了垃圾的“日产日清”。先后投资逾5500万元，在景区外围建成了洗涤中心、采购配送中心、垃圾处理站和生活基地，对全山实行净菜上山，垃圾下山，大宗洗涤用品全部挑下山处理，有效地减少了资源浪费，净

化了景区的环境，同时也减少了公司的经营成本。并先后对天都峰、始信峰等精华景区实施关闭轮休制度，保护其植被资源和生态环境，成效非常显著。在ISO14000国家示范区创建过程中，这些举措，得到了国家环保部领导、专家的高度评价和充分肯定。

凭借良好的环保理念和务实高效的措施，2008年，公司所属星级酒店全部达到“绿色旅游饭店”标准，其中10家酒店荣获全国“金叶级绿色旅游饭店”称号。

“了不起，了不起，正因为有他们辛勤的劳动，黄山才能这么干净，这么美丽。”这是2006年12月联合国前秘书长安南一行考察黄山时，对风景区环卫工人的称赞。

我们拥有一群“以山为家、与路为友”的环卫工人，他们践行着“宁脏一人、不污一处”的承诺，他们以自己的辛勤劳动和无私奉献，默默地维护着黄山的清洁、美丽，是黄山成为名副其实的“卫生山”、“文明山”。

资本运作取得重大突破。2006年，随着上市公司股权分置改革的完成，以及新《公司法》、《证券法》的颁布实施，资本市场正处在一个大发展的机遇期。为抓住这一黄金机遇期，2006年11月，公司适时提出了非公开发行股票(定向增发)再融资方案。

在市委市政府和管委会的高度重视和坚强领导下，在广大投资者的理解与支持下，经过股份公司定向增发项目工作小组成员的辛勤付出与不懈努力，2007年6月20日，黄山旅游发展股份有限公司非公开发行股票申请获得中国证监会股票发行审核委员会审核通过。

本次发行1,700万股人民币普通股，发行价格为18.05元/股，募集资金约3亿元人民币，实现了股份公司上市以来首次面向市场融资。

通过本次定向增发，引进战略投资者改善公司治理结构，引进新的管理理念、管理思想，标志着企业的发展模式，由内生增长向资本裂变的重大跨越，进一步凸显了企业的战略价值，也促进了公司更加规范、健康的发展。

突出集团化规模经营优势。势一只木桶的容量，不取决于木桶中最长的木板，而取决于最短的那块木板。要使木桶能装更多的水，就要设法改变最短木板的长度。

股份公司经营范围涵盖园林门票、酒店食宿、客运索道、旅游服务等领域，在黄山范围内确立了主导性经营地位。但在企业的整体布局中，既有山上核心景区的宾馆、索道等区位优势明显、经营环境较好的企业。同时，也存在市场竞争激烈、历史负担较重的企业，如山下片的酒店。为实现企业效益最大化，公司充分发挥集团化规模经营优势，建立健全企业运营内部控制体系，通过加强内部联动来维护公司的整体利益。

经过充分调研，公司出台了一系列旨在提高经济效益的“五统一”措施，即统一价格、统一销售、统一采购、统一企业形象、统一财务管理。同时，充分发挥自身主导性经营优势，在各经营单位间开展联动，通过山上带动山下，“热点”带动“冷点”，形成上下联动、携手发展的良好局面。

通过突出集团化规模经营，发挥自身在景区开发、酒店、旅行社管理上的优势，公司先后与屯溪区合作开发了浙江——花山谜窟旅游景区，适时参股了长春净月潭游乐有限公司和淮安证券有限责任公司，收购了玉屏索道、太平索道、黄山国际大酒店、程大位故居与程氏三宅的股权，全资收购了屯溪华山宾馆、黄山市国旅、黄山市中旅等企业，进一步优化了企业的资源配置、提升了市场竞争力。

特别是在2008年，面对雪灾、汶川大地震等严重自然灾害以及全球金融危机



云谷新索道

的不断蔓延，股份公司及时采取得力措施，狠抓旅游经济恢复和发展，狠抓日常经营和管理，全面超额完成了各项目标任务。全年累计接待游客224.4万人次，同比增长21万人。实现经营收入11.18亿元，同比增长7.43%，实现税前利润2.8亿元，同比增长6.5%。净资产收益率为16.95%，国有资产保值增值率为112%。目前，公司资产总额由上市之初的4.3亿元发展到近16亿元，企业规模由上市之初的10家发展到目前的33家(15家子公司，15家分公司，3家联营企业)，逐渐形成了比较完善的旅游产业体系。

抓好市场营销，树立品牌形象。随着国内旅游景区景点雨后春笋般的涌现和出境旅游目的地地的不断增加，景区景点对客源争夺已达到了白热化的程度，面对日益激烈的市场竞争，如何吸引住游客的“眼球”已是景区营销的首要任务。

近年来，公司结合黄山景区资源的特点，紧握市场脉搏，把形象宣传和产品促销紧密融合，不断拓展境内、外市场，境内重点抓好长三角、珠三角和北方市场，境外主攻韩国、东南亚、港澳市场，并在香港、韩国首尔设立了办事处。同时，高度重视欧美市场，黄山景区分别与瑞士少女峰、美国约塞米蒂国家公园、加拿大国家公园缔结了友好关系，并加强了交流与合作。积极参加国家和省、市组织的宣传促销活动，并经常针对不同的游客对象，开展主题营销活动，做大、做细、做活市场。

近年来，公司加大市场营销力度，先后策划开展了“新黄山、新发现、新体验”、“雨后黄山，分外妖娆”、“清凉黄山、古韵徽州”、“三进三联”等有影响主题营销活动，全面发挥市场主体的积极性，不断提高黄山旅游的市场占有率。为适应旅游形势发展的需要，2005年8月，公司投资设立了黄山旅游电子商务网，经过近三年时间的运营，目前已成为安徽省

最大的在线交易平台，并荣登“中国十大优秀景区网站”排行榜。

“工欲善其事，必先利其器”。公司在加大营销力度的同时，按照加快建设现代国际旅游城市要求，大力开展信息化和标准化建设，着力提升企业的管理水平和品质。

07年以来，公司在酒店管理、财务管理、人力资源管理、门禁管理、办公自动化等方面先后投入近400万元，大力实施信息化建设。特别是电子门禁系统的投入运行，将先进的电子条码制作识别技术和计算机票务信息管理相结合，实行电脑售票及验票，彻底改变传统意义上的人工售票、检票，不仅使景区票务管理工作更为简便、严谨，方便景区详细掌握游客出入情况，大大提高了工作效率和服务品质。

同时，公司以饭店、索道、景区、旅行社四大板块为重点，在内部全面实施旅游标准化创建，相继编制了《黄山旅游饭店、索道管理规范》、《景区开发管理模式》、《旅行社标准化服务手册》，形成了具有黄山旅游特色的企业标准体系。2008年，公司被省质监局、省发改委确定为“全省首批标准化试点单位(旅游类)”。同时，景区开发管理公司“环境保护”、“游步道建设”两项标准还被省作为推荐性地方标准发布实施。

强化项目建设，增强发展后劲。一直以来，公司坚定不移地实施大发展、大项目战略，以项目建设为抓手，以项目运营为载体，完善旅游基础设施，提升旅游接待品位，促进旅游产业结构升级，为打造国际精品旅游景区提供强有力的项目支撑。

特别是在云谷索道改建项目建设中，公司克服环保要求严、施工难度大、技术含量高等诸多困难，科学谋划方案，精心组织施工。仅用了短短的10个月、300天，就在壮丽的黄山飞架起一道绚烂的长虹，创造了国内索道建设史上一个

新记录。国内外有关专家一致称赞云谷新索道是“环境保护最优、建设速度最快、安装精度最高、技术设备最好”的一条索道。

同时，我们按照“跳出景区抓发展、跳出旅游抓发展、跳出固定模式抓发展”的总体思路，在黄山山区投资建设了黄山轩辕国际大酒店，进一步提升黄山风景区的接待档次，提高黄山风景区的综合效益，促进了黄山北大门的综合开发。

2007年，公司又在黄山市中心城区购置了187亩土地，成立了桃花溪和玉屏房地产开发公司，进军房地产开发行业，并以玉屏假日酒店为载体，以委托管理的模式，成功引进了目前全球最大及网络分布最广的专业酒店管理集团——洲际酒店集团“皇冠假日”品牌。通过“走出去”和“引进来”，积极调整旅游产业结构，实施相关多元化发展战略，为做大做强黄山旅游奠定了坚实基础。

和谐之路：打造以人为本的企业文化

把人才作为企业前进的第一动力，坚持“以人为本”，是黄山旅游实现加快发展的基石。

2006年，在企业创立十周年之际，公司结合旅游企业劳动密集性、内部分工复杂性及服务产品的综合性等特点，提出了“敬人、敬业、创优、创新”的企业理念，把“敬人”放在首要的位置。坚持“以人为本”，营造尊重员工、尊重人才的良好氛围。并聘请高校制定了公司《企业文化建设规划》，通过不断加强企业文化建设，运用文化的价值导向功能、力量融合功能、精神激励功能、行为约束功能和形象塑造功能，培育团队服务理念，提高员工服务素质，为公司发展提供强有力的文化支撑。

同时，我们通过自上而下、自下而上等多种形式的宣传，加大对“敬人、敬业、创优、创新”等企业精神、企业使命、企业愿景的宣贯力度。在公司范围内深入开展“两查”(查自身存在的不足，查本部门存在的问题)、“两比”(比工作作风，比工作效率)、“两树”(树正气，树形象)大讨论，举办“岗位技能比赛”、生存拓展训练、“爱岗敬业”演讲、征文等活动，营造良好的企业文化氛围，形成核心价值观，以文化力促战斗力，树立黄山旅游新形象。

在工作实践中，我们坚持“激活现有人才，引进专业人才，培训实用人才”的原则，加强企业的人才队伍建设。2005年以来，公司共引进大中专毕业生近400多名。同时，我们按照分级培训、分类指导的原则，确定不同的培训目标和内容，分层次、分专题的举办经营管理人员、索道业务骨干等形式的培训班，并分批次的选派企业骨干员工赴云台山、九华山、峨眉山、杭州等处挂职锻炼，到上海旅专、奥地利学习培训，进一步提升员工的学习能力、管理能力，使员工的全面发展成为企业做大做强的立足点和出发点。良好的用人机制，为公司造就一批能干干事、会干事、干成事的员工队伍。公

司成立以来，先后有100多人荣获国家和省、市级表彰。其中有全国劳动模范，有全国旅游行业先进个人，有省劳动模范、省青年岗位能手……

改革之路：建立现代企业制度

总结过去，展望未来，黄山旅游人发现，作为国内景区中首开先河的上市公司，黄山旅游第一个在资本市场融资的做法，曾一度成为国内其他风景区学习的榜样，但随着市场竞争激烈程度的加剧，公司一度领先的体制、经营、区位优势逐渐衰减。

并且，1996年公司成功上市之时，因受当时条件限制，尚带有一定的时代烙印。它只是完成了一个产权清晰、参与市场竞争的股份制企业的组建，而其内部制度，尤其是“劳动、人事、分配”三项制度并没有完全按现代企业制度的要求建立起来。随着旅游业向纵深领域发展，公司的一些深层次的矛盾逐渐暴露出来，体制的磨擦、思想观念的碰撞……

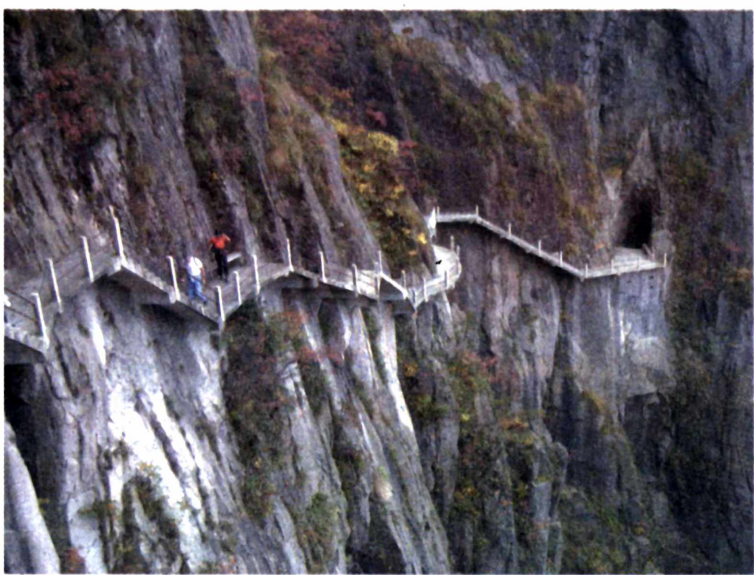
面对新形势、新挑战，为巩固企业改制上市成果和适应市场的发展。2004年，黄山旅游开始了企业三项制度改革，在有关部门的指导、配合和支持下，公司聘请了中介机构把脉，充分尊重广大员工合理的意见，参考先进企业的成熟做法，系统谋划，充分论证，统筹实施，通过从上到下的改革，黄山旅游逐步建立起来现代企业制度。

在企业组织结构上，完善法人治理结构，采取事业部制组织架构，在董事会的领导下，实行集中决策、分散经营的管理模式。公司内设四个职能管理中心(行政管理中心、财务管理中心、人力资源中心和市场营销中心)和三个管理公司(经营管理公司、景区开发管理公司和旅行社管理公司)，实现组织结构上的扁平化管理。

在薪酬制度上，将薪酬与岗位挂钩、与业绩挂钩，与企业的经济效益挂钩；在企业用人上，坚持“逢招必考、择优录用；有岗必竞、因岗择人；统一管理、优胜劣汰”的原则，凭能力给舞台，以业绩论英雄，充分调动了广大员工的积极性、主动性，形成了谋事、干事的良好氛围。

机制顺则动力足，改制后的黄山旅游焕发出巨大的生机与活力，缔造了一支新的更具战斗力的队伍，一大批通过竞聘走上管理岗位的干部正以空前的积极性奋斗在公司第一线，挖掘力、抓管理、抓企业的人才队伍建设。2005—2008年，公司的经营收入每年平均增长约1亿元。

十年磨剑，厚积薄发。经过十多年的市场搏击，黄山旅游的品牌形象不断提升，经营业绩屡创新高，企业的前景更加广阔。但发展不容懈怠，追求永无止境，黄山旅游全体员工在市委、市政府和管委会党委、管委的坚强领导下，认真贯彻落实科学发展观，继续发扬“敬人、敬业、创优、创新”的企业精神，奋力开拓、加快发展步伐，做大做强企业，为打造国际精品旅游景区，建设现代国际旅游城市做出新的更大的贡献。



◀ 西海大峡谷人行栈道



▲ 轩辕国际大酒店外景