

筑巢引凤 工业开发新纪元

回顾中山的经济发展以及中山火炬开发区在改革开放大潮初期由农业经济向工业经济的迅速转型，人们的注意力大多集中在高技术产业所带来的有力推动作用上。可是，当年的中山市既无高校也无科研院所，科技力量极其薄弱，作为火炬开发区前身的张家边区，连像样的工厂也没几间。首批国家级火炬高技术产业开发区能落户中山（首批落户的地级市全国仅有两个），其中有一个不为人们所留意的重要因素，那就是 1987 年中山港出口加工区的规划建设。虽然这一规划实施 5 年后（1993 年），整个建设规划就融入到中山火炬开发区的总体发展规划中，但中山港出口加工区的建设，为国家火炬高技术产业开发区的落户中山，造就了不可或缺的前提条件——建成一批符合现代化通用标准的厂房以及已经完成“四通一平”（即通路、通水、通电、通下水道和土地平整）的大面积建设用地，为中山火炬开发区成立后的快速招商，短时间内取得工业产出奠定了重要基础，同时也令中山的“火炬计划”发展处于全国领先地位。

回顾中山港出口加工区的规划建设，我们能充分感受到敏锐把握时代命脉、敢想敢干、雷厉风行对于抢占时代先机的重要性。

当年的经济发展战略

时光进入 20 世纪 80 年代中期，处于珠三角沿海地区的中山，改革开放的历程已经走过了初始的尝试、探索阶段，发展经验有了初始的积累，发展思路日渐清晰，经济建设工作从项目机遇性的偶发，逐步走向条理性的系统思考，方向开始明确。

1985 年，中山港客运口岸建成，中山港至香港飞翼船正式通航，中山港第一期货运码头建成，7 个码头一同投入使用。

中山毗邻港澳，前往两地的水运航程都在两个小时之内。如何善用这得天独厚的地理条件，使中山经济发展走上时代发展的快车道？

1987 年 4 月 15 日—17 日召开的中国共产党中山市第六次代表大会，明确提出中山此后 3 年经济发展的战略：以农业为基础，以工业为主体，以石岐城区为中心，以卫星城镇为纽带，发展商品经济，3 个产业一齐上，逐步把中山市建设成为一个工农结合、城乡结合的现代化城市。

为鼓励与吸引外来投资者到中山拓展出口加工业务，搞活和发展地方经济，中山市委、市政府决定在原张家边区的范围内，划出 5 平方公里，创建中山港出口加工区。

在这个战略的指导下，1987 年 11 月，中共中山市委决定成立中山港工业开发建设指挥部，由中山市委副书记吴泽球任总指挥，市有关部委办领导共 14 人组成；同时成立中山港工业开发总公司，该总公司为经济实体，由指挥部领导负责具体建设事务。

杨汉志是最早到位开展工作的员工之一。他从中山市委办公室领到了开办文件和那颗圆圆的大红印章。公章是按处级建制刻制的，中间的大红五星标志着它的官方地位。当年，人们从公章的直径大小就可知道它的行政级别。开办费是杨汉志拿着市领导的批条向西区借来的 5 万元。在还未有一个落脚点的情况下，就开始了工作。

不到一个月，1987 年 12 月 18 日，由中山港工业开发总公司主导的中山港出口加工区就破土动工，进行土地“四通一平”。1988 年 1 月 15 日，建筑工程队进场，为中山港工业开发总公司办公楼及厂房建设打桩施工。

杨汉志回忆说，当年，全市上下都将开办中山港出口加工区当成一件大事，他走到哪都受到热情接待，各个相关部门一听是与出口加工区有关的事情，即便工作再多、再忙，也总是优先办理加工区的事，一路给予绿灯，大力支持。

筑巢引凤的创举

20 世纪 80 年代初，世界经济格局出现较大的变化。日元强盛急于寻求出路，欧美等发达国家出现高负债率，亚太和中东地区一些国家政局不稳，可供世界资本选择的理想投资市

场范围在缩小；同时世界新技术革命的浪潮缩短了技术、设备的使用周期，加速了发达国家技术设备的更新换代和向经济、科技不发达国家和地区的转移；一批发达国家和地区如日本等进行产业结构调整，大批劳动密集型产业寻求向外转移；而有“亚洲四小龙”之称的香港和台湾地区，产品在国际市场的竞争能力加强，但生产又受劳动力缺乏、工资成本增高的困扰。

而此时的中国，中央出台了政策，允许广东的改革开放“先行一步”，实行“特殊政策、灵活措施”。于是，一个天赐的良机翩然而至，近水楼台的珠江三角洲适时地迎接了这一国际机遇，世界各方的产业转移、资本转移找到了理想的出路。

第一波的开放浪潮是大量兴办“三来一补”企业，中山人以提供劳动力、近乎“空手套白狼”的方式，淘来了第一桶金的收益。同时，亦为中山带来了先进的生产设备，以及许多优秀的生产管理方式和畅通的市场营销渠道。

第二波的开放浪潮则来自于内部国有外贸企业的转型，自办起一批出口生产基地。随着国家计划经济逐步取消，外贸配额及价格放开，出口货源竞争出现，中山一批专业进出口公司必须转变经营方式以寻求出路。他们利用了解海外市场需求、商品信息灵通、销售渠道畅顺等优势，率先以“补偿贸易”的形式办起了一批生产基地，如食品进出口公司的米粉厂，畜产进出口公司的养鸽养鸡场，水产品进出口公司的鱼塘，工艺进出口公司的手袋厂以及纺织品进出口公司的织布厂、制衣厂和袜厂。这些生产基地既保证了货源、质量，亦实现了利润的最大化。中山这一时期的做法，成为当时中国外贸的一大亮点。

初步尝到外向型经济的甜头后，中山市委、市政府进一步提出，经济转型要向更高层次发展，要从纯加工型工业向生产型工业转变，出口产品要从纯生活消费型向社会需求综合型转变，产品档次要从中低端向中高端转变，经济回报要从单一收取加工费向多方位转变。

中山市综合各方面的经验、条件和社会因素，透过寻求快速发展外向型经济的思考，一个“筑巢引凤”的理念应运而生，那就是建设一批具有广泛适用性、各方面配套完善的、大型的、综合的生产场地，提供给外来投资商选择，可租可售，当外商一旦确定场地使用形式，运来生产设备、迅速安装完成就可快速投产。

于是，在天时地利人和之下，便有了建设中山港出口加工区的重大决策。出口加工区分设第一、第二加工区。第一加工区位于中山港西侧，占地2平方公里，以发展轻工业为主；第二加工区地处中山港东侧，占地3平方公里，以发展重化工业为主。中山港出口加工区按发展规划将拓展成为珠江三角洲重点出口、加工基地之一。

第一加工区首期财政投资2000万元，贷款700万元，征用土地2143亩。实际上，加工区除了建设标准厂房，租给或售给投资者办企业，后来亦有将土地做好“四通一平”之后，直接出租或出售给投资者自建工厂。其后，中山港出口加工区历经多期发展，面积不断扩大，靠出租、出售前期厂房、土地以及银行贷款解决资金来源。

这样一个“筑巢引凤”的理念成为“敢为天下先”的中山人的一个时代创举。

高规格的人才配置

1987年11月成立的中山港工业开发建设指挥部，其规格之高，大概在中山历史上少见。总指挥吴泽球时任中山市委副书记，副总指挥宫玉亭、梁根甫两人均时任副市长，相关部委办主要领导均为指挥部成员。

在此期间，中山市委、市政府还发文成立中山港出口加工区管理委员会，授权其代表市政府全权管理加工区有关出口加工及行政管理事务。

具体负责承担中山港出口加工区建设工作的是中山港工业开发总公司，虽然是副处级建制，但中山市委、市政府为该公司配备的5名核心骨干，都是超高级别配置，总理由中山市副市长、副总指挥宫玉亭兼任，另外任副总经理的张华江、张书月、陈金开，办公室主任郭财胜，原先都是处级干部。这在讲究行政级别的年代，实属罕见，由此亦可见当时市委市

政府对该公司的重视。

30年后，我们有幸采访到当年的两位开荒牛前辈张书月、郭财胜，他们为我们忆述了当年的工作情况。

为了充实工业开发总公司的干部力量，中山市委给予了高度重视。张书月、郭财胜原来都是中山糖厂的干部。当年的中山糖厂是广东省属国营大厂，拥有大批得力干部，但行政上与中山县平级。着手中山港工业开发建设时，中山市委想要调动这两位干部，却十分困难。市委组织部费了好一番功夫，动用了一切可以动用的公私关系，直至1988年的8月8日，郭财胜才正式成为工业开发总公司办公室主任。张书月的调动也遇到同样的难题，张书月到工业开发总公司正式上班时已是调令发出大半年之后的事了。中山糖厂一直为挽留两位得力干将而想尽一切办法。

雷厉风行的办事作风

以今天人们的思维来看，张书月、郭财胜降低行政级别仍力争到中山港工业开发总公司工作，一定是待遇很吸引。张书月笑答，他当年在中山糖厂每月工资有900元，还有业绩奖金，可到工业开发总公司后工资只有400元，没有奖金。由于公司处于创办期，这一标准一直维持了相当长一段时间，直至1998年退休前，张书月作为公司副总年收入也只有8万元，远低于当时火炬开发区其他企业高管人员的收入。

对于这种情况，张书月、郭财胜回忆起来，至今仍没有后悔，他们身为退伍军人，为能够履行“党指到哪就打到哪”的职责而自豪。

有趣的是，中山市委为工业开发总公司配备的5名核心骨干，不但全部高配，而且全都是退伍军人出身。原来，领导看重的是他们身上所具有的那种“特别能战斗”的气质，这十分适合中山港出口加工区的迫切建设要求。

1989年，张书月到工业开发总公司工作时，已是50岁的人了，按现在不少人的观念来看，已是等待退休的年龄了。但张书月以高度的热情投入到再创新业的工作中，因为他被改革开放的热潮所推动，被中山港的发展前景所吸引。

加工区建设初期，周边是一片荒山地，只有一幢破旧的碉楼孤立在小路边，他们办公、吃睡都在里面。当地人告诉他们，那是沙边村人以往用于逝去村人停尸的地方，但他们并不介意。就连家人也没有住宿的地方，张书月的儿子被安排住在石岐的老干招待所，在那间当年工农兵剧场后的一小平房里，一住就是9个月。每个月初，张书月都塞给儿子一叠机关饭堂的饭票，儿子每天就自己解决吃饭问题。张书月不用在公司值夜班时，就回石岐与儿子一同在饭堂吃饭，在同一张床上睡觉。

就是在这样的艰苦条件下，工业开发总公司的一班干部，不计报酬，不讲级别，吃苦耐劳，以雷厉风行的速度展开了中山首个具规模的出口加工区建设。

作为公司办公室主任的郭财胜对那段经历更是印象深刻，为了及时推进工作，建设指挥部的总指挥市委副书记和两位副市长，常在现场开会办公，即时拍板方案即时执行落实，一些特殊政策几天就可出台，三几天就可办妥一个项目，开完会了就一同到碉楼旁边的工棚吃饭。

就这样，仅用了7个月时间，中山港出口加工区第一期工程就建成了11幢5层楼高的现代化标准厂房，面积总计19.3万平方米。

对于当时的施工场面，当年的《东镇侨刊》有这样一段报道：“现已每日开动17台打桩机、20辆挖土机、运泥自卸卡车等，穿梭往来工作。调来12个工程队，2000人日夜施工”，可见当年的繁忙紧张气氛。

灵活优惠的招商政策

1988年2月4日—5日，中共中山市委召开六届二次全体委员（扩大）会议，学习中共中央关于沿海地区发展战略的精神，提出到2000年中山经济和社会发展战略目标：在完善

好“第二步”，组织向“第三步”目标迈进时，必须坚持以国际市场为导向，以国内市场为依托，依靠科学技术进步和科学管理，大力发展外向型经济，并以此来促进第一、第二、第三产业和城乡经济协调发展，推动中山经济向更高的台阶迈进。

1988年2月5日，《关于中山港出口加工区的优惠办法》出台，给予在加工区内租用厂房的外来投资者租金优惠，每平方米月租仅8.37—12.56港元，委托建厂房的建造费每平方米418—586港元，自建厂房的10年免收地租；保障区内水、电、通信供给；为客户提供运输和装卸服务；提供充足的劳务，每天8小时每周工作6天的标准工资为500—700港元；加工区还提供办理各项审批、报关、仓保系列服务，方便客户办理进出口业务。

1988年7月8日—10日，中山市委、市政府召开全市落实沿海地区经济发展战略经验交流会，研究进一步扩大对外开放的政策和措施。12日，制定《关于加快发展外向型经济若干政策的补充规定》，对“三资”、对外加工装配、补偿贸易企业，改造老企业，出口创汇型、替代进口企业，内联、私营企业，在执行政策、服务机构、奖励等9个方面作出38条具体规定。

中山港出口加工区在展开园区建设的同时，招商引资的工作亦在同步展开。杨汉志回忆说，在办公楼尚未建好时，他们在工地搭了一间松皮棚作临时办公用。由于地方实在太简陋，他们也不好意思用于接待前来考察的外商，只好想办法在中山港客运码头旁边借用了一间平房，自己动手买来几件家具。当时那个地方连个下水道也没有，杨汉志还专门买来几个痰盂，送走客人后，倒痰盂里的残茶水也成了他的一项工作。就这样，他们设立了第一个接待洽谈处。那里靠近中山港码头，交通方便，是绝大多数外商进出中山的必经之处，曾起到十分重要的作用。

如今，中山火炬开发区已发展出一批主题鲜明、产业链完善的专业园区。杨汉志说，当年尚未有那么专业的考虑，在出口加工区刚起步时，什么项目都谈，“抓到老鼠就是好猫”，他们当时就是致力于将建好的厂房填满。

招凤引凰好妙计

中国改革开放国策的实施，引来了国际社会的广泛关注，但抛弃几十年的闭关锁国观念，人们需要有一个认识了解的过程。从1978年后的整个10年，中山外向型经济的发展，“三来一补”及出口贸易公司生产基地的两个发展高潮，对外的关系基本上仍是建立在华侨、旅居港澳乡亲以及自身资源的关系上，真正具规模的外商投资企业基本上仍属于空白阶段。要令中山外向型经济迈上一个新台阶，仍需一个新突破。

据中山港出口加工区组建时就参与工作、1993年升任中山火炬高技术产业开发区管委会副主任兼中山港工业开发总公司总经理的李超伦回忆，当年他们到香港首先拜访了广东省驻港企业粤海集团，希望在招商引资工作上得到支持、协助，当时粤海集团有一位副总经理是中山三乡人，非常热心支持家乡的经济发展。

1988年4月4日，经广东省外经委批准在中山港出口加工区组建的“中山市山海实业有限公司”，在中山市对外招商引资、建设外向型经济的发展道路上，具有极其重要的引领意义，它的成立是标志性的大事。该公司由中山港工业开发总公司与香港粤海材料有限公司、广东粤海材料进出口公司共同投资950万元，在中山港出口加工区兴建2.5万平方米的厂房、仓库、码头和工人生活区，然后再以“三来一补”的形式合作组建“中粤马口铁工业有限公司”。“山海”“中粤”这两个公司名称是指中山与粤海集团合作的意思。马口铁是一种广泛应用于食品、医药、卫生等行业的世界先进高档食品包装材料（如饮料罐、气雾剂缸等），当时国内无能力生产，完全依赖进口，国际上掌握技术能生产的企业亦不多。该项目在中山落户，标志着中山工业从轻工消费型向材料生产型转变。它属于外商投资重型工业化的早期重大项目，其后的发展证明，该项目生产的各种马口铁产品替代进口销往全国近400家企业，并返销欧美、大洋洲、中东及东南亚地区，对中国吸引外资建设外向型经济有重要的引领作

用。

第二个落户中山港出口加工区的大型投资项目是来自于中国台湾地区的广盛运动器材有限公司，总投资折合人民币4亿元，从此开启了台资企业大规模落户中山的鼎盛时期。其后还有日资、欧美资本等，其中还有几十家世界500强企业。

郭财胜对当年做“广盛”的招商引资工作印象深刻。中山广盛运动器材有限公司属于中国台湾复盛集团下属子公司，复盛集团成立于1953年，属台湾上市公司100强企业，历经60多年的经营与发展，机械事业部领域的空压机在中国台湾及大陆的市场占有率稳居首席；运动器材事业部领域，其生产的高尔夫球具占全球制造量的30%以上，且遥遥领先于其竞争对手；电子事业部领域，其生产的IC导线架也在全球位居前列。

作为第一个投资中山港出口加工区的台资企业，更因海峡两岸的特殊政治关系，广盛的前期考察、评估工作来得特别谨慎、细致，考察团队不但三番五次来中山，最长的一次还住了一个多月。

经过工业开发总公司的人员无数次极其耐心细致的沟通工作后，广盛终于在1990年落户加工区，注册资金4090万美元。在广盛公司迅速投产取得高于预期的效益后，郭财胜问已经十分相熟的台方负责人黄富桂，当初是什么原因最终确定投资中山，得到的回答是，因为这里是孙中山的故乡。

后来，广盛公司在中山发展到有3家分厂，合共有员工近9000人。中山广盛成为世界上最大的高尔夫球具生产厂家，客户均为世界顶尖的高尔夫球具经销商。

以资引资再创辉煌

中山港出口加工区的开发建设，从其规划建设开始，就一直受到各级领导的重视，1988—1993年“三区合一”前，有许多领导前来视察、指导工作，不少领导还留下珍贵题字：国务院副总理李岚清视察过加工区；副总理谷牧作了“大进大出，繁荣中山经济”的题词；全国政协副主席叶选平题词“一定办好中山港出口加工区”；广东省副省长卢钟鹤曾到加工区视察；广东省副省长李建安到加工区视察时，作了“中山港出口加工区大有前途”的题词；新华社香港分社副社长柯在铄带领香港财团一行8人前来加工区视察时，题词祝愿“加强内地与香港合作，发展中山经济”。

中山港出口加工区的建设在第一期工程接近完成阶段时，随即转入第二期工程的建设。工业开发总公司以“筑巢引凤”的方式，将中山利用外资建立外向型经济工作推上了一个新台阶。在全力推进厂房建设的同时，该公司还成立了属下一批服务性企业，为厂房建设和协助外商办厂提供一条龙的系列配套服务，如物资公司、储运公司、机电安装工程公司、绿化工程公司、劳动服务公司、生活服务公司等，专业而全方位地为投资商提供综合性服务，获得了好评，优化了软环境，而且在成立头年就取得了良好的经济效益，亦提升了出口加工区在珠三角的竞争力。

随后，他们又采用“以资引资”的方法，通过向前期的投资者提供优质服务，协助其尽快取得投资收益，以可见的实效由原投资者带动其朋友、关联客户投资，以及增加投资等方式，外资企业落户数不断增加，投资规模不断扩大，成绩喜人。如今，数以百计早期落户的小企业已发展成大型企业集团，又或是成为全球知名企业的重要生产基地。

回顾前期成绩的取得，张书月认为原因有5项：一是得益于中山市委、市政府“筑巢引凤”的创新思维；二是得益于中山市委、市政府对组建开发建设人才队伍的重视；三是得益于高效的决策、办事效率；四是得益于灵活的体制和优惠的政策；五是得益于基层党支部特别能战斗。

随着中山港出口加工区第二期建设工程的展开，大量现代化标准厂房的建成，以及大量完成“四通一平”的工业用地的出现，为1990年的国家“火炬计划”落户中山，做好了前期的基础准备。当年国家科委选点建设高新开发区时，这里有7栋已落成的标准厂房，且每

平方米售价仅 350 元，就是吸引“选点小组”的过硬基础条件。1993 年，实施“三区合一”之后，工业开发总公司的职能更为中山火炬开发区的高速发展发挥了重要的基础作用，该公司后来亦发展成为中山火炬开发区的六大国有骨干集团公司之一。

出口加工区自创建以来，吸引了大量外资，促进了设备技术引进和产品产量及质量的提高，扩大了各类工业产品的出口，增加了外汇收入，带动和促进了地区经济的快速发展。至 2005 年，落户出口加工区的企业有 63 家。主要的出口产品有：电子连接线、集成电路、空压机、汽车箱、虫草口服液、卫生巾、铝塑门窗、光纤粘合器、干果、粮油制品、微光学产品、五金电镀、服装等，创汇 113 亿美元。2005 年，工业总产值 870.3 亿元。

2001 年中山港出口加工区获中山市“优秀工业示范区”称号。

中山党史