

### 招商引资 知己知彼 因人施法

改革开放以来，中山火炬开发区一直坚持以“招商引资”为工作重点；进入 21 世纪后，根据发展需要，逐步衍生出“招商选资”及“招财引智”的工作理念。

截至 2016 年，区内有来自世界超过 30 个国家及地区的各类企业超过 1000 家，区内工业生产总产值从 1979 年的 526 万元跃升至 2016 年的 507.45 亿元，增长近万倍。

近 40 年来，中山火炬开发区形成了以外商投资为推动的外向型经济格局，以资本来源地区分，大致上可划分为中国港澳、台湾，日韩和欧美地区，并在不同时期和不同产业形成了主流。但招商引资工作核心点，均是做投资者的工作。

40 年来，中山火炬开发区招商引资工作面向来自不同地区、拥有不同企业文化的投资者，其开发建设者们探索出一套有针对性而行之有效的工作方法。

### 港澳招商 发挥地缘亲情作用

中山火炬开发区成立初期，就组建了多家国有企业，分别在各自的方面承担招商引资及园区管理工作。其中，张家边企业集团有限公司由张家边经济发展总公司发展而来，中山火炬开发区工业开发有限公司由中山港工业开发总公司发展而来，中山火炬集团有限公司由中山高新技术产业开发总公司发展而来，中山市健康科技产业基地发展有限公司由中山健康科技产业总公司发展而来。

张家边企业集团有限公司（下文简称“张企集团”），是从乡镇企业发展壮大而成的，人员均由当地人组成，有明显的地缘优势。改革开放初期，以发动港澳同胞回乡投资为主的“三来一补”企业独领风骚。至 2000 年，中山火炬开发区内三大企业工业生产总产值分别为张企集团 86 亿，工业开发总公司 65 亿，火炬集团 26.8 亿。张企集团占据区内工业经济近半壁江山。

张家边是中山的著名侨乡，当地原籍人口与港澳及海外乡亲数量大致相同，拥有极其广泛的同胞、乡亲人脉资源。改革开放初期，众多的旅居港澳乡亲、海外侨胞回乡投资热情高涨，而张家边在以发展“三来一补”加工贸易为主要特征的招商引资工作中，有着得天独厚的条件，从此拉开了区内工业化进程的序幕。如南华行、车制厂、弹棉厂、玩具厂等一批“三资”企业陆续落户张家边，包括服装、玩具、首饰盒、纸箱、皮革制品、印刷、塑料制品、水暖器材、电子产品等行业，引进生产设备过千台套。

据 1987 年 5 月《东镇侨刊》第 10 期上的《华侨港澳同胞对张家边区办工业的关系》一文记载，当年张家边区明确提出，工作重点应转移到经济建设上来，“同时实行了对外开放，对内搞活经济政策后，打破了闭关锁国之禁锢，众多的华侨、港澳同胞看到了国家政策的巨大转变，对祖国、对家乡带来了生机和兴旺，使之充满信心和希望，均以极火的热情，无限信赖之态度，放眼国内的经济建设。”“到 1978 年，区办工业总产值是 331 万元，（中共十一届）三中全会后，在改革开放的方针指引及在各级政府的领导和在华侨、港澳同胞关心和各方面的支持下，1985 年区办工业总产值（不包括乡级）达到 6400 万元，1986 年工业总产值达到 1.045 亿元，第一次实现了亿元区，居全市各区、镇之首。”“我区工业能持续发展，小厂变大厂、简陋设备变先进设备，效益不断增加提高，其主要因素，离不开爱国爱乡的华侨、港澳同胞积极投资办厂，引进新设备，传授新技术，注入新的管理办法，提示市场信息。”

20 世纪 80 年代后期，张家边区即利用港澳同乡联谊会以及两家张家边区驻港澳企业，在港澳地区开展了大量的招商引资工作。张家边区还会同在港澳的同乡联谊会，每年的 3 月份，均在香港和澳门举办大型的春茗联欢大会，海内外乡亲欢聚一堂，共叙乡谊，共商建设家乡大计。这一春茗联欢大会，均在港澳当年最大型的宴会场所举办，如香港的海港城大酒楼，等香港国际会展中心落成后又移师那里，筵开 100 多席；盛大的联欢会亦成为了招商引资的重要契机。

1990年，张企集团属下有工业企业40家，其中“三资”企业15家，“三来一补”企业16家。集团实现工业产值3亿元，出口创汇1025万美元，利润1200万元。

在20世纪与21世纪之交的前后10多年，张企集团属下以港澳资本为主的外商投资企业，得到了飞跃式的发展。

1984年以“三来一补”形式开办的友利玩具公司，双方合作良好，不断增资扩大成为外资投资企业。1987年该公司荣获“广东省出口商品生产企业提供资源年创汇超100万美元”奖。在生产发展高峰期，其成为中山火炬开发区内拥有万名员工的超大型企业；1997年于博爱七路旁投资建有中山友利玩具城。

20世纪末，中山火炬开发区内另一个拥有万名员工的超大型企业国际玩具有限公司是张家边经济发展总公司与澳门乡亲于1989年合资成立的。1990年出口玩具731.78万打（1打为12个），总产值9273万元。1990—1992年公司被评为“全国外商投资企业双优单位”。1993年，被中国外商投资企业协会授予“全国外商投资先进企业”称号。

1990年2月，最初仅投资700万元设立的东茗电子厂，从“三来一补”企业转型为外商投资企业，经过不断增资扩产，到2000年，年产录像机和视盘机120万台，机芯265万台，称雄世界同行，工业总产值超过37亿，占据整个中山火炬开发区工业总产值的三分之一强。

1996年3月18日，张企集团成为中山市历届赴香港招商洽谈会第一个引进项目超亿美元的集团公司。1997年3月，在中山市赴港招商会上，张企集团成为了招商洽谈的热点，并签订合同30宗，总投资额8650万美元，签订了出口贸易1亿美元，连续8年居中山市各镇区赴港招商之冠。

到20世纪90年代末，张企集团形成了“经济发展最快，招商引资成效最好，履约率最高，基础设施建设规模最大”4个显著特点。1997年该集团获广东省“五一”劳动奖状；1998年连续两届获“全国乡镇企业创汇五强”称号。

#### **台资投资 突破地域政治局限**

中山港工业开发总公司是中山市政府为了开发中山港区而专门组建的公有企业，是中山火炬开发区“三合一”之前就组建的一家工业开发企业，火炬开发区“三合一”之后更成为了工业开发的主力之一，肩负着政府赋予的产业投资、招商引资、投资服务及园区管理等任务。企业均由政府调派干部及从内地招聘的专才组成，人员来自五湖四海，具有素质高、工作能力强的特点。这为后来大量引入国内高新技术、引入国际成熟技术产业打下了基础。

从20世纪80年代开始，一批以制鞋、制衣、五金配件加工为主的企业率先落户中山港区，形成了第一波以低技术、劳动力密集、加工装配为主要特色的外资企业投资高潮。

中山火炬开发区工业开发在质和量上开始有所突破，是从宏碁电脑（中山）有限公司的落户开始的。这一重大突破，历经了近7年时间进行酝酿、洽谈。黄劲东作为当年的主要参与者之一，为我们回顾了这一历史性过程。

到1990年，张家边地区已经拥有了一大批“三来一补”企业，在中山港出口加工区内亦创办了一些内资的公有企业，随着中山火炬高技术产业开发区的设立，中山市委、市政府提出，中山火炬开发区“不仅要有满天星星，还要有月亮”。招引大型企业落户成为了黄劲东所在的中山港工业开发总公司开发部的工作重点。

黄劲东回忆说，与台资大企业的接触始于1991年。那一年，台湾银行界组织了一个大陆投资考察团，他们的目的是为投资大陆的台湾企业提供金融服务。考察团在大陆的最后一站来到了中山，黄劲东参与了接待工作。1992年的春节，经头年认识的其中一位台湾银行家介绍，黄劲东在中山见到了时任台湾宏碁电脑“消费电子事业部”总经理的林宪民。其时，宏碁正在与中山步步高公司洽谈合作事宜。黄劲东向其介绍了中山火炬开发区的招商引资情况，亦了解到宏碁正有意在珠三角物色投资设厂的地区。

当时，世界电子技术刚刚发展到研发出个人电脑（PC）阶段，即将迎来一个大规模普及的高潮，一台个人用 286 型电脑内地售价高达 40000 元人民币。电脑生产有极其庞大的市场需求。黄劲东认为，电脑普及是未来发展的方向，建设电脑生产基地是高新技术产业化的一个重大机遇。他积极与林宪民保持着联络。这也引申至后来杨汉志所回忆的接待宏碁考察组的故事。

宏碁考察组对中山的社会综合环境留下了良好的印象，还特别赞赏中山良好的治安。但是当年内地电子配件的主要生产地都集中在珠江口的东岸深圳、东莞地区，在西岸的中山周边并无电子配件生产厂家，而当年虎门大桥尚未建设，两岸的物流配送困扰着台湾宏碁。

1995 年台海局势紧张，台湾宏碁的大陆扩展计划被迫搁置。

1997 年 4 月，中山火炬开发区组织了当时中山市级别最高的一个赴台湾招商引资考察团，黄劲东是 5 名成员之一。在台湾，他们拜访了已升任台湾宏碁总经理的林宪民，参观了他们在新竹的产业园区。黄劲东亦不忘告知林宪民，虎门大桥通车在即。

随着台海局势的缓和，台湾宏碁的大陆扩展计划再次提上议事日程。宏碁董事长施振荣及太太为此专程到广东考察。得知消息后，中山火炬开发区的领导经多方努力、协调，终于有机会在广州花园酒店拜会了施振荣。巧合的是，当天晚上，时任广东省常务副省长汤炳权宴请施振荣夫妇，也推介了中山的优越投资环境。

这就有了 1997 年宏碁正式签约落户中山火炬开发区。事后，黄劲东向宏碁的朋友了解董事长最终拍板中山的原因，得到的回答是，中山拥有良好的社会治安和生活秩序。相对于早期到大陆开厂的一批从事制鞋、制衣和五金加工的台商，宏碁作为高科技产业的投资者，在同等的政策、地理条件之下，更看重当地的人文环境。后来，宏碁中山项目的不断增资扩产更说明他们对自身决策的认同。宏碁中山项目重组成为纬创资通后，亦有了中山临海工业园更大的投资项目。

宏碁、纬创资通项目成为了中山市电子信息产业的引领者和龙头企业，是海峡两岸跨越地理、政治隔阂的成功合作。

### 日资青睐 环境因素取胜

另一个肩负中山火炬开发区招商引资责任的企业，是中山火炬开发区管理委员会全资企业中山火炬集团有限公司。在 20 多年的发展历程中，该公司先后成功地达成了与日资佳能公司及 F·TECH 伟福公司的合作，从而吸引了这两家企业的系列配套企业纷纷落户中山火炬开发区，带动了中山火炬开发区电子信息产业和汽车配件产业的形成和发展。日资企业成为了中山火炬开发区最主要的外资企业。

日资企业的集聚投资，说明他们共同认可这一地区；不断地进行增资扩产，说明项目有良好的效益和前景。

日商缘何钟情中山，缘何集聚中山火炬开发区？原因有多方面。世界 500 强企业日本佳能株式会社投资的佳能（中山）办公设备有限公司总经理宫川富夫的一段回忆，说明了一段初始因由。

宫川富夫当初到中山火炬开发区考察谈判时，负责招商引资工作的中炬高新技术实业（集团）公司董事长葛志斌跟他说的是一口流利的日语，两人之间不需要配备翻译。这大为出乎宫川富夫的印象，他表示，共同的语言让他们成了知音，因为两人都是负责人，用日语交谈起来非常方便，不会偏离正题，直接确认了很多事情。闲暇之时，两人还会谈起葛志斌学习日语和当年在日本学习时的感受。据悉，葛志斌 20 世纪 80 年代曾被广东省专门送到日本学习，正因为如此，葛志斌不仅日语流利，而且对日本的山川风物非常了解。也许正是这些因素，拉近了日商与中山的距离，为项目洽谈创造了良好的气氛。

中山火炬开发区还拥有多位像葛志斌一样，精通日语、了解日本文化的人才。这构成了众多日资企业在有多个选择时，首选落户中山火炬开发区的最直接的初始原因。现任中山火

炬集团有限公司总经理的张朗生进一步补充说明，这里所指的精通日语，还在于能准确、流利地与日本人进行专业技术上的沟通交流。内地很多地区，在招商引资的部门都配有高水平的翻译，但一深入到专业技术词汇，就无法交流，这会令日本投资者对我方缺乏信任感。

拥有近 20 年招商引资工作经历的张朗生，总结了对日招商引资的四点经验。

第一，向日本的投资考察者首先推介的应是生活环境。内地不少地区在招商引资过程中首先推介的往往是投资环境、优惠政策等，但这往往提不起日本人的兴趣。因为以日本的企业文化而言，被派往外国作投资考察的人，就是日后这个项目的营运负责人。也就是说，投资项目选定在哪，就意味着这个投资考察者要在这个地方至少生活三五年或十年八年，甚至后半生。因此，日本企业的投资考察者对一个投资环境的评估，首先关注的是那里的生活环境。这一特点与欧美投资考察者截然不同。因此，中炬集团接待日资企业考察者，总会先带他们去城区吃最正宗的日本料理，去看最好的住宅区。张朗生说，有一次他带几位日商到凯茵新城去吃日本餐，吃完后走出餐厅时，几位日本人都开心地笑了。初时张朗生也不明何故。原来当初这几位仁兄得知要派往中国考察，在他们的想象中有点像当年的中国知青被安排去上山下乡。这几位仁兄吃过正宗的日式料理，看到凯茵新城的居住环境，知道在这里投资不用受苦，不由得开心地笑了出来，哪还有再转别的地方的想法？张朗生举例说，当年世界汽车零部件著名企业日信公司在中山考察，中山火炬开发区的土地要 15 万元/亩，有人硬是把日本人拉到高明，说那里土地只需 1 万元/亩，但日本人到那里后找不到喜欢吃的东西，被安排入住的三星级酒店一股臭味，日本人只好连夜赶回中山，最后还是选定企业落户中山。

第二，要让日本人认为，在当地可以找到可信赖、可沟通的人。这一点，与中国人在外谋生要找熟人的习惯很相似。张朗生说，当年他接待日本伟福公司的木村部长到中山考察，对方随手搬出了个奇形怪状的东西，问他是否知道这是什么。那是伟福公司生产的汽车前桥，工艺要求极高。这可是伟福公司著称于世的招牌产品。张朗生准确说出后，对方感到很惊讶，因为他在大陆跑了许多地方都无人认识。由此，对方就认为找到了可以交流的人，将项目落户于此也就顺理成章了。日本人绝对不接受相互难于沟通的人。张朗生特别提到，他的前任葛志斌总经理，精通日语，熟知机械常识，为中山火炬开发区的日资企业招商打下了良好基础。张朗生还补充说，日企的负责人在工余时间，亦喜欢约上当地领导、管理人员饮酒吃饭，说明他们注重在当地有可依赖的人。

第三，要了解日资配套企业之间要有合适的距离。这一点，日资汽配企业乐于选择中山，很能说明问题。日资的配套企业之间有较强的依存度，但既不是唯一的也不是产权关联者。举例来说，某个汽车零件企业，常为两三个甚至更多的品牌车厂配套，而各个品牌之间都有竞争性，配套企业如与某一品牌太近，必将影响与其他品牌的合作；再者，与总装厂太近，对方一有问题就找上门，也容易增加麻烦；而距离太远，又增加了配送成本。因此，一个小时左右的车程是最佳的距离。

第四，一定要做好全方位的服务。日资企业注重配套，只要是在合法的前提下，一定要做到有求必应；承诺过的一定要做到。当然，日本人亦完全接受有偿服务，他不会让你白做。张朗生认为，中山火炬开发区能吸引如此多的日资企业落户，很重要一点，就是中山在各方面能够提供较好的服务，特别是企业开办前期的各种申报及营运过程中的社会管理，从未令落户的企业失望。

由于知己知彼，中山火炬集团的日文版招商手册，放在最重要位置的内容，并不像别的地区是放上当地的优惠政策，而是中山市的生活环境。坚持每季度更新一次的日文版招商手册，有如一份中山日式潮流攻略。

### **欧美企业 循序渐进**

中山火炬开发区的招商引资工作，从时段上划分，大致上形成了 20 世纪 80 年代，以港澳资本为主；90 年代，以中国台湾资本为主；21 世纪的头 10 年，集聚开办的是日资企业；

2010年之后，更多的欧美企业亦落户中山火炬开发区。

“国家健康科技产业基地”的命名几乎是与“中山火炬高技术产业开发区”实现“三区合一”同期进行的。从那时起，中山健康基地就开始了面向欧美制药企业投资者的招商引资工作。

从中山健康基地筹办时就参与工作，一直在中山健康基地工作至今，徐建平已成为了健康基地的营运专家，不少人向他请教招商引资的秘诀。如今，徐建平毫无保留地公开了他的心得，这对于当今中国的继续招商引资仍具有重要的启迪作用。

健康产业具有高科技、严谨、慎重、周期长的特点，这也令这一行业的投资、管理者普遍形成了严谨、慎重的性格特征。这一特点，在20世纪90年代，相对于当时的制衣、包装印刷、五金加工、电子装配行业的投资、管理者，差别尤为明显，亦与中国台湾、日本的投资者优先迥然不同。因此在接待投资考察者时就要区别对待。

当年，有计划进入中国市场的健康产业主要是医药业，他们都是欧美的跨国大企业，投资地的选择基本上是分层级进行的。首先到来的往往是在这些企业工作的中国人，他们对国情和各地的招商政策有一定的了解，他们的考察任务仅是从一大批招商地点中作出一个排序，并无决策权，更不像日本人那样全程跟进，接待这一类考察先行者，只要争取本地的排名尽量靠前，也就达到了目的。因此接待的重点就是尽量让考察者对本地留下好印象，中国人在生意场上常用的十八般武艺均可用上。

当这家企业的香港公司或亚太区负责人再来时，就说明本地已入选前三五名了。这时就要向之前来过的人了解他上司的性格、工作作风和个人喜好，接待时就要有针对性地做好工作，投其所好是必需的事。

当得知这家企业的最高层到访时，那是投资者真正拍板的时候，更要向前人了解其个人特点，请当地高层领导出面接待往往是最后成败的关键。徐建平认为，其实各地改革开放的政策优惠、园区建设情况都相差不大，要让一个投资者到一个他不熟识的地方投资，很重要一点，是要获得对方的信任，让对方觉得他到你那里投资是安全的。徐建平的经验是，要根据来访者的身份、性格、文化特点，做好个性化服务，这往往是成功的关键。徐建平举例说，如德国人可能与你预约两三年后的某一天见面，过后不再提醒，到时他会依约而至。所以面对德国的投资者，说到的一定要做得得到。徐建平曾承诺7天的时间可办妥一药企的注册审批手续，实际做到了，而其他地方拖了两个月也办不下来，由此赢得了客商的好评，自然也就争取到了客商落户中山火炬开发区。

采访中徐建平列举了他不少成败的例子。最具启发意义的一宗是接待一家德国的著名药厂。该厂各级的考察，对投资者提出的每一个问题，徐建平都及时作出了令人满意的回答。三四级的考察之后，德国最高级别的老总来了，徐建平已清楚了德国人办事的严谨认真，他要求全公司上下做了一次连死角都不放过的清洁，办公室务必整齐有条理，客人到时员工就算手头没事做，哪怕拿本杂志在看也要显得是在工作，不能闲聊游荡。那天中山市委副书记、市长汤炳权（市民一般称呼其为汤市长）上下午都有会议，但徐建平还是争取到汤市长用中午的空档在市政府会议中心接见了客人。而推迟了的午餐徐建平故意仅由自己一人带客人到了餐厅，菜只点了有中山特色的“白切鸡”、客人喜欢的“黑椒牛肉”和一个青菜，席间请点心车过来，让客人自己挑选了两款点心。市政府在中山温泉宴请客人，徐建平发觉菜点多了，更改菜单已来不及。他急中生智，将主桌的菜式挪走部分，放到了另一厢的工作人员席，简朴节俭的主桌反而受到了主宾的称赞。经过一番努力，这一项目终于落户中山火炬开发区。后来，相熟了，对方才告知，其实当时首选的是广东另一城市，最后由老总考察拍板时认为，中山人实干，没有闲人；政府领导务实而重视项目。而另一个城市与中山形成强烈对比，德国老总最反感的是那个市的接待，餐餐极尽奢华，他认为：“这样吃法，我们的投资也会很快被他们吃掉！”在中山项目成功开展后，德国老总邀请汤市长到德国访问，要在他家里那

张祖传 400 年的老餐桌上，请汤市长饮啤酒。

招商引资工作，徐建平认为，做好基础工作之外，一定要参考对方的不同文化特点，不能一味以中国人的好客热情接待。

总结中山火炬开发区各企业面向不同地区投资者的招商经验，各有不同的做法，归结起来，还是那句中国老话，知己知彼，方能项目兴隆。

中山党史