

“中山舰队”整装启航

——回顾中山市属（县属）工业企业群崛起的激情岁月

/黄春华

20世纪80至90年代，亚洲有“四小龙”，广东有“四小虎”。中山因市属国营、集体企业蓬勃发展而成为其中一“虎”。与顺德、东莞、南海其他三“虎”有别，中山走了一条独特的路子：在千帆竞发、出海闯市场的中山企业大军中，领航在前的是市属国营、集体企业群这支“舰队”。这些企业在全国媒体的密集报道中被冠以“中山舰队”、“中山航母”的美称。1978—1984年是“中山舰队”整装启航的时期，一艘艘“木船”脱胎换骨成为坚甲重炮、装备精良的“战舰”，浩浩荡荡驶入市场经济的大洋，乘风破浪。

一、“中山舰队”启航的历程

中山县属工业（1983年12月22日中山撤县建市后改称市属工业）的发展在改革开放初期经历了两大阶段：1979年至1983年中为起步改造阶段，1983年中至1985年为上规模、促发展阶段。

在第一阶段，随着国门打开，大量国际化市场信息和商品信息通过与港澳的民间经贸、亲朋交往以及珠三角特有的电视媒体传入，让珠三角捷足先登，首先与外面的世界接触。“三来一补”企业的兴起带来了先进的生产设备和许多优秀的生产管理和市场开拓经验。各县属企业也开始寻求新的出路，调整以往计划经济时代的单一支农型产品结构，转向适应市场经济的多元化轻工化格局。

第二阶段，是上规模、促发展的大投入时期，多家企业通过前期试水找准发展方向，贷款购入先进的生产设备，以闪电战的速度建成投产并占领市场。

（一）由支农型工业向轻工产业转型

改革开放初期，中山县工业以制糖和化肥、农药、农机制造等支农小企业为主，只有550间工厂。1979年，全县工业总产值只有4.52亿元，其中，蔗糖工业占了大头。

相对于周边的县市，当时中山县在工业方面还是有一些优势的。如轻工原料丰富，历来糖、纸、缫丝、酿酒、食品加工以及玻璃制造等轻工行业都有一定的

基础。一批县属工业企业，若经过改造，也大有可为。这是中山选择大力发展县属国有、集体企业路子的原因之一。

1979年7月，原中山木器厂的风扇制造车间独立设厂，扩建成专门生产“千叶牌”电风扇的中山家用电器厂。次年初，原来主产电机、变压器的中山电器元件厂也转产吊扇，更名为中山家用电器二厂，产品品牌为“百灵”。当时全国风扇厂数以千计，竞争极为激烈。两厂另辟蹊径，选择把市场重点放在外贸出口。1980年，千叶牌电风扇出口7300台，创汇21.67万美元，成为名牌跻身港澳市场。1981年，中山风扇出口量达6.67万台，较上年增长8倍多。中山家用电器厂生产的座扇经过几次换代，在1980年全省评比中，仅次于老名牌“钻石”而居于第二位。百灵牌吊扇不但注重质量，而且外观上，扇叶改为流线型，采用多种鲜艳色彩，打破过去平板型和采用灰暗色泽的老框框，令人耳目一新。

1979年末，中山县石岐农机修配厂在为报废外轮上拆下的一台“不知名物体”配制新外壳时，工人灵感一现，不久，单缸型洗衣机研制成功。次年，他们以人扳锤砸的作坊生产方式生产了2000多台“洁白牌”洗衣机，厂名也变更为中山洗衣机厂。1981年，经过多次技术改造，该厂推出新型号的产品，牌子也更名为“威力”，销量日增。据该厂原总工程师叶小舟介绍，虽然当时还未有上马现代化的生产线项目，但产品在技术上还是有着许多亮点，“例如波轮的倾角设计就与众不同，因此洗衣洁净率特高，甚至比进口产品优胜。”

也是在1979年，一件小事促成石岐玻璃厂在全省率先研制成功后来风靡全国的外墙装饰材料——玻璃马赛克。

一天，石岐玻璃厂厂部接待室来了一位台湾客商。他一边洽谈业务，一边玩弄着3颗似陶瓷非陶瓷的方方正正的东西。玻璃厂的领导忍不住好奇地问是什么，台商漫不经心地回答：“玻璃马赛克。”看大家没明白，台商解释说，这是新型的建筑材料，装饰外墙用的，价钱便宜，而且被雨水冲洗后更加晶莹洁净。在欧洲、美洲、澳洲，玻璃马赛克是意大利产品的天下，在港澳及东南亚，台湾的产品独占鳌头。“玻璃马赛克？我们不也是生产玻璃的吗？”厂领导喃喃自语。对此，台商笑而不答，把手中的马赛克放到厂领导面前，一脸鄙夷神色，像是在嘲笑石岐玻璃厂不自量力。的确，生产玻璃马赛克看似简单，但要解决边部不齐、砂状不匀、颜色不鲜等难题实在不易。这件事给该厂很大震动，他们马上组织一批技

术骨干，全力以赴，日夜攻坚，终于在年底研发出国内第一批玻璃马赛克成品。

1982年，石岐农药厂在农药生产不景气的情况下，借鉴国外同类产品，研制开发气雾型日用化工产品，推出家庭杀灭蟑螂用的“灭害灵”气雾杀虫剂。其性能、包装等达到国际领先水平，甫一面世就大受欢迎，还带动后来的美发剂、空气清新剂等产品的生产和销售。

企业纷纷转型革新，得到了县委、县政府的大力支持。1980年9月，在中山县第六届人民代表大会上，县长李斌提出：1980—1983年这三年内，要让中山工业扬长避短，提高产品竞争力；三年内要让轻工业产值占到工业产值的75%；要加紧老企业的挖潜、革新、改造。

那是激情燃烧的岁月。研发人员回忆起那段开发产品、调整结构的日子，心情依然激动。李武彪，中山市政协原副主席、当年的中山县机床厂厂长，说起研制全国第一台碰碰车的经过，还是满脸自豪。1983年初，由于承担了中国内地首个大型游乐场——长江乐园的过山车安装任务，中山县机床厂得以接触到日本进口的新玩意碰碰车。“当时国人的生活开始好起来了，游乐设备有着广阔的前景，特别是碰碰车，能够让那个年代还没条件开车的男女老少过一过开车瘾，所以我们断定这产品一定能红火。”然而，要研发这玩意必须解决三大难题。第一，碰碰车的动力部分，直流电机是外转内静止的，与普通电机的内转外静止不同。第二，外壳是玻璃钢，在当时的国内还是稀罕物，知道怎么制作的人也不多。第三，减震部件为椭圆形的轮胎，也要特别制作。但这些都难不倒锐意突破的中山人。中山机床厂找到广州、清远、江门及本地一些厂家和研究所的支持，在1984年5月就完成了试制工作。同年，广州珠江游泳场旁的碰碰车场开业，用的全是中山生产的全国第一批国产碰碰车，生意火爆，短时间内也为更名为中山市游乐机械设备厂的厂方带来80多万元订单。调整产品结构功效立显。

古关明，中山市新型建筑材料总厂原总经理，见证中山第一家民族工业企业如何从传统的制砖厂发展成全国新型建筑材料企业中的佼佼者的全过程。他回忆道：“早在1980年，国营石岐砖厂已开始不断开拓求变。通过深入市场调查，获悉全国建筑材料需求潜力很大，而水磨石作为新型的铺地装饰材料之一，将越来越受到用户的青睐。于是，大家选定这个方向，成立开发小组研制、攻关。”1981年，小组终于成功研制出水磨石15平方米。1982年，石岐砖厂土法上马，用手

工制作的方式生产“铁城牌”水磨石 2900 平方米。到了 1983 年，改为利用国产设备，通过技术改造，开发出一条半自动生产线，1984 年产量就达到 3 万平方米。由于质量上乘，“铁城牌”水磨石同年获得广东省优质产品称号，供不应求，当年实现利润 32.65 万元。具有近 90 年历史的石岐砖厂也因此实现华丽的转身，更名为中山新型建筑材料厂。

（二）上规模，迈开现代化大生产步伐

企业转型了，新产品出来了，市场打开了，但产量跟不上，生产手段落后，到 1983—1984 年，许多企业遇到发展的瓶颈。

在 1983 年的中山县《政府工作报告》中，代县长谢明仁指出，要大胆地引进国外先进设备和技术，“今年县经委规划的 10 多个引进项目，要进行一次排队，按照先后缓急，将把握性大、投资周期短、效益大的项目优先上马。”“总之，要通过企业的挖潜、革新、改造和引进先进设备、技术，扩大生产能力，大力发展市场需要的工业产品，改进产品包装，提高竞争能力。”“积极发展轻工产品生产，特别是按照市场需求发展食品、旅游产品、日用消费品的生产，增加新产品和新品种，多创名牌优质产品，使轻工业有更大的增长。”

中山市经委系统改变了怕利用外资担风险的精神状态，大胆引进先进设备和技术。仅 1984 年，就争取将 14 个项目纳入省计划，引进设备耗资 1300 多万美元；签订 10 个中外合资项目，首期引进资金上千万美元。

于是，一批企业吹响了向现代化大生产进军的号角。

1983 年，威力洗衣机厂把目光瞄向了具有洗涤与脱水干衣功能的双缸洗衣机，而且决心要以先进的生产设备和管理办成现代化的一流企业。一方面，该厂准备贷款 1900 万元，并紧锣密鼓研究引进设备方案，筹备建设新的厂房；另一方面，继续发挥解剖研究的长处，短时间内成功研制媲美美国外名牌的双缸洗衣机。叶小舟回忆道：“我们三个人，只用了一个半月时间，就画了几百张图纸，完成了设计工作。”图纸一出，就马上拿去与国外厂商洽谈模具制作。1984 年，威力洗衣机厂以“博采众长、单台引进、因地制宜、组合成线”的方式，把美、日、法、德几个国家的 79 台（套）设备进行优化组合，而总装车间的生产线，则采用北京的国产设备，但加进自动物料添加系统。1985 年初，“威力”新厂投产，第一年就让设计生产能力为年产 10 万台的生产线创出了 19 万台的奇迹，之后这

个数字还被连年刷新，“威力”从此扬名中国。

也是 1983 年，中山石油化工机械厂从香港客商中获悉镀锌钢管和电线导管市场空间很大，适逢省内有一笔外币贷款支持，于是一举贷下 300 万美元，引进意大利先进的生产设备。1984 年 3 月，春暖花开的季节，新厂房破土动工兴建。6 月，化工机械厂成立下属企业——中山市石油化工钢管厂；1985 年 4 月，开始安装调试设备；10 月 19 日，第一条“华捷”品牌的镀锌管生产出来。之后，“华捷”替代进口产品，大举进军香港市场。

1984 年 6 月，中山粉厂从意大利和上海购进整条冰淇淋生产线，采用密封式流水作业，主产“美怡乐”雪糕系列，厂名亦改为“中山市美怡乐食品总厂”。生产线投产后，“美怡乐”迅速走红，产品远销多个省市。

中山陶瓷厂也在此时进行大规模企业改造，耗资 3300 多万元引进两条意大利生产线，还配备 3 条国产配套生产线和各种设备，陶瓷锦砖、釉面砖生产能力得到大幅提升。

中山新型建筑材料厂手工生产的水磨石已远远不能满足市场的需求，与此同时，国内已相继崛起许多同类型的厂家，竞争激烈。怎么办？是维持小规模生产，还是把握良机，扩大规模？该企业决心勇敢地接受市场挑战。1984 年 8 月，该公司引进意大利年产 16 万平方米水磨石的自动生产线，以“快、准、好”标准加紧装配，次年 9 月试产成功，达到设计能力，实现利润 105 万元，一举成为全省建材行业首家突破 100 万元大关的利润户。这次上规模促效益的巨大成功让企业信心倍增，在随后几年，该公司还大胆地引进一条意大利水磨石生产线，从法国引进磨具生产线，从日本引进高强预应力混凝土管桩自动生产线。这家由原石岐砖厂蜕变而来的老企业焕发出青春活力，在 90 岁生日的 1989 年，一举实现年销售额超亿元。

石岐玻璃厂大胆借贷 700 万元，新建 4 条马赛克生产线；之后，再斥资 1000 多万元，从世界上生产马赛克水准最高的意大利引进一条生产线；再后，又引进法国的双辊压生产线。从 1984 年开始的连续 4 年，该厂的工业总产值平均每年递增 38.7%。

企业上规模、走现代化兴企之路大大提高了中山工业产品的质量和科技含量。1984 年，荣获部优、省优产品称号的中山工业产品由 12 项增加到 32 项，填补

国内空白的新产品有 7 种。中山科技队伍阵容日益鼎盛，全市建立科技团体 53 个，会员增至 5796 人，全年获各种科技成果奖 53 项。

以“威力”、“千叶”等为主的“先行部队”在迈向工业规模化之后，开始瞄准世界市场，自觉地把产品质量提高至世界先进水平，产业结构由劳动密集型向技术密集型转换，积极跻身国际竞争。他们以高科技为突破口，推动经济再上新台阶，或者引进先进的生产设备，架设企业走向世界的桥梁。同时，各企业纷纷与中央或省企业、大专院校、科研部门合作，大搞内联，借助国内科技力量和资金，大力进行技术改造，联合办厂企，迅速提高生产力。1987 年“威力”洗衣机出口创汇 537 万美元，1988 年达 608.57 万美元。“千叶”电风扇在 1991 年上半年出口 83 万台，创汇 786 万美元。中山的玻璃马赛克装点了香港、澳门、东南亚、中东以至北美、西欧的大量楼房建筑；“华捷钢管”、“鸿运管桩”在海外畅销。

1983—1984 年，中山工业部门坚持调整、改革、整顿、提高的方针，大搞工贸结合，狠抓技术引进、技术改造、技术开发，工业发展突飞猛进。1983 年，全年工业生产总值 8.84 亿元，较上年增加 1.34 亿元，其中经委所辖的县属工业实现利润和上缴工商税 5137 万元。1984 年，全市工业总产值 11.92 亿元，较上年增加 34.8%，比 1980 年增长 1.2 倍，4 年内翻了一番多。

二、揭秘成功经验

1984 年 9 月，在全国拥有过百万份发行量的《羊城晚报》刊出一篇题为《“中山货”名声大振》的文章，向国人展现初具规模的“中山舰队”的风采：

在我省工业产品市场上，“中山货”正在家用电器、服装、家具、皮革制品、食品以及建筑材料、游乐器械等方面，成为广州货、佛山货的主要竞争对手。过去，常常是中山人到广州、佛山购买商品，而现在，也有不少广州人、佛山人以及来自全国各地的客人上门光顾“中山货”。

中山市现在已初步形成一个拥有 3000 多家企业，以轻工为主的工业体系。其中年产 30 万台洗衣机的中山洗衣机厂、年产 20 万台风扇的中山家用电器厂、日产 8 吨冰淇淋的美怡乐食品厂、中山小榄琴键开关厂等，其规模之大，在省内都是屈指可数的。这 3000 多家企业，几年来生产了 64 个大类、

3000 多个品种的产品，有 100 多种产品先后打进了国际市场。

款式新颖是“中山货”吸引顾客的一个原因。中山市的许多厂家密切关注国际市场的商品动向，参考和借鉴国外的“热门货”，生产出国内市场需要的产品。中山机床厂以国外游乐器械为借鉴，生产出国内第一批小跑车、碰碰车，迅速为各地旅游部门采用，该厂也成了我省第一间游乐器械厂。中山皮件厂参考国外流行式样设计研制的拉链软皮箱，被评为全国优秀旅游产品。

企业素质的提高，促进了产品质量的提高，使“中山货”在顾客中享有越来越高的声誉。其中千叶牌风扇已成为我省四大名牌风扇之一；小榄琴键开关则是全国名牌货。而千叶牌家用电器系列产品、威力洗衣机、小五金、玻璃纸皮石等产品，则闻名省内外。咀香园杏仁饼、中山濑粉等产品也不断有所发展，是我省五大名牌出口食品中的两个。

文中提及众多名优产品，除了小榄琴键开关为乡镇企业生产外，其余均为中山市属国有企业的拳头产品。

为何中山的国营、集体企业虎虎生威，具有如此活力？新华社原社长穆青在 1992 年采访中山市委书记谢明仁时就问及了这个问题。谢明仁的回答意味深长：“铁交椅、大锅饭在这里已基本被打破。为什么能打破？一个重要原因就是我们上上下下都接受了这样一个观念：只要有利于解放生产力，有利于提高经济效益，有利于人民富裕，有利于市场繁荣，就大胆探索，大胆实践。中山市地方国营企业有乡镇企业的机制，有三资企业的管理办法，但仍牢牢坚持资产公有和按劳分配为主这个核心。活力就是这么探索出来的。”

综观中山各企业在 20 世纪 80 年代前半段所走过的筚路蓝缕的开拓之路，尽管突破方向各有侧重，办法招数各不相同，但核心的一条是共同的，那就是解放思想，敢于按照实事求是的原则打自己的牌。没有包袱，没有框框，坚持市场导向，一切实事求是。于是，才有了向国际一流产品看齐的高瞻远瞩，才有了发育良好的管理体系和公平自由灵活的运作机制。

“中山舰队”在此期间得以浩浩荡荡下水起航，既有天时地利作美，更有人和的因素。综合而言，是管理得力、机制催生、国际机遇、扶持到位。

管理得力 指的是中山县（市）委、政府及工业主管部门对工业发展的政策到位，管理架构科学高效。1979年，中山县革命委员会工交办改称为县经济委员会，下辖工业局、第二轻工业局、糖纸食品工业公司等。到了1984年，中山市对此管理体制又进行大刀阔斧的改革。由于市属工业企业已大幅增加，空前发展，产品门类复杂，之前由主管局分管的模式常常顾此失彼，难以让产品形成集群优势。为此，中山市因应形势变化的需要，对市属工业组织机构进行调整，撤销经委下辖的工业局、二轻局，先后按行业成立了家用电器、建材、糖纸食品、机电、化学等工业公司，为一批新兴支柱行业的崛起创造条件。

工业组织结构的调整促进了产品结构的调整。各专业公司成立后，分工更专更细，更利于强化行业的规划和管理，引导企业盯紧市场的最新动向，开发具有竞争力的新产品。如石岐农药厂在调整产品结构中，使产品不断向外延创新，从单一生产农药，到开发出家庭卫生杀虫剂、空气清新剂、工业用脱模剂等。

机制催生 中山给予各市属（县属）国有、集体企业宽松自主的机制环境，全面激活企业开拓求新的动力，责、权、利清晰，企业得以大胆前冲。

1982年，中山县在工业企业中大力推广质量管理和经济核算，收到良好效果。石岐药厂、玻璃厂、轴承厂等12家企业整顿后，当年实现利润733万元，比上年增长31%。

1983年开始，中山对工业企业的分配形式进行改革，全面落实经济责任制，对亏损厂企核定亏损基数，实行多亏不补，减亏不调走，试行厂长（经理）承包责任制；对于微利的厂企，实行少调走，多留成；对于盈利大的企业，实行利润与奖金挂钩比例分成。各级管理干部层层落实岗位责任制，企业的经济效益与职工干部的经济利益紧紧地捆在一起，“大锅饭”不复存在。县委、县政府强调：“各个企业都要按照革命化、年青化、知识化、专业化的要求，把企业的领导班子调整和建设好，使其适应改革形势的要求。”

1983年，石岐农机修配厂通过民主投票方式选举厂长，30岁出头的许继海被工人推举出来。在他的带领下，威力洗衣机厂迎来了黄金时代。1984年，石岐玻璃厂换届选举，阮子俊当选厂长，之后便有了中山玻璃马赛克帝国崛起的故事。同年，吴官富出任中山市石油化工钢管厂厂长，“华捷”钢管在海外市场打出一条血路……

国际机遇 也刚好在这一时期翩然而至。让我们把历史的时针回拨到 20 世纪 80 年代，呈现在珠江三角洲的人们面前的确是一个天赐良机。

——一批发达国家和地区，如日本等，正在进行产业结构调整，大批劳动密集型产业寻求向外转移；

——亚太和中东地区一些国家政局不稳，拉美不少国家负债累累，世界资本选择理想投资市场的范围缩小；

——世界新技术革命浪潮缩短了技术、设备的使用周期，加速技术设备更新换代和向经济、科技不发达的国家和地区转移；

——经过 20 世纪 70 年代的大发展，也随着世界经济格局的调整，香港产品在国际市场的竞争力加强，但又受劳动力缺乏、工资增高的困扰，亟需寻求巨大的劳动力市场。

正在此时，中央于 1979 年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，世界各方的产业转移、资本转移找到了理想的出路。

扶持到位 除了政策、技术等方面的扶持外，更主要的是资金方面的支持。1980 年代初期，由于拥有获取国际市场信息的优势，中山企业看准的项目基本在国内还处于真空或半真空状态时，只要能快速上马，形成产业化规模，就已向成功迈进了一大步。但在当时，每个项目的贷款额都是一笔天文数字，就连企业内部的职工、干部都有人担忧怀疑，如何才能得到上级部门的首肯支持？因此，回顾这段历史，就更能彰显当时中山县（市）委、政府以及分管部门对各企业改革项目支持的贴心到位。

30 年如白驹过隙，当年“中山舰队”的启航及其后 15 年的辉煌史给我们留下了一笔宝贵的精神财富，中山企业家、职工干部及管理者的胆识、眼界、拼劲、团结，体现了一个时代的精神风范。