

## 当年，温泉是改革开放展示的窗口

文 / 陈慧、何淼

54

不走回头路——1984年  
邓小平同志视察中山

中山温泉宾馆原总经理李晃叠已 80 多岁，2014 年 1 月 15 日，记者与老人一起忆当年。国内首个中外合作项目、首个高尔夫球场、全盘港式管理，当年，在如此创新的地方，即使酒店人员本身也有着各种顾虑。小平同志那一句“不走回头路”，安定了人心，也坚定了思想的改革。

记者：中山温泉宾馆由动工到开门迎客仅用了 1 年时间，如此高的效率是怎么实现的？

李晃叠：霍英东讲过一个故事。他到中山出差过夜，入住当时最高档的 139 宾馆。一共只有两个房间，厕所、冲凉房是集体共用的。设备简陋到要用热水壶的木塞堵住洗手池当洗脸盆。霍英东意识到，如此差的环境，怎能吸引外资？解决住宿和交通两大问题是当务之急，这是他投资酒店的初衷。

霍英东有意向，当时在国务院侨办工作的廖承志批示要全力促进双方合作，一切文件审批、手续流程简化，为引进外资开绿灯。中山温泉宾馆的合作协议签订、筹建、建设等过程一气呵成。

时值历史转折的关头，人的思想也发生变化。我们迫切希望改变束缚生产力的体制，在筹建宾馆过程中干劲十足。

记者：中山温泉宾馆的管理与当时国内企业的差异在哪里？

李晃叠：筹建之初，霍英东派人带宾馆管理层走访了港澳地区以及美

国、菲律宾、澳大利亚、日本等地的酒店、餐饮企业，学习他们的管理经验；聘请澳门新丽华酒店总经理为顾问；葡京酒店的高级主管长驻中山温泉宾馆进行指导。新开业的中山温泉宾馆，完全拷贝了葡京的经营管理模式。

最大的差异在于打破“大拉平”的薪酬制度。传统国企，上至经理，下至服务员，薪酬都是定额的。我们实施了奖金分级制，总经理、副总经理、部门经理、普通员工有不同的份额。各个部门设定目标，达标或超额完成任务可获奖励。当时我的工资加奖金每月 300 元左右，比县委书记都要高。

记者：中山温泉是全国第一家中外合作酒店，筹建之初心中是否有顾虑？

李晔叠：当时我和同事们心里都有顾虑，心想如果改革开放的路子被否定，我们这群大胆吃螃蟹的人死定了。但我做了 10 多年公社书记，对吃大锅饭的弊端深有体会，心里认定改革开放是对的，是顺应社会潮流和民心的。

人们接受新鲜事物需要一个过程。中山温泉宾馆建成后，党和国家领导人几乎都来遍了。大家都很好奇，改革开放应该是什么样子的。去深圳宝安看不到直观的东西，中山温泉宾馆在当时成为展示改革开放的窗口。有一个有趣的数据，中山温泉宾馆开业前，中山每年乳鸽的消耗量大约 3 万只；大约一年后的 1984 年，消耗量达 30 万只，涨了 10 倍。有人来了，自然带动消费，带动经济的增长。

（来源：《中山商报》2014 年 1 月 16 日 A4 版）