

第一家中外合作宾馆与“不走回头路”

/谢长贵

如果要选改革开放初中山市对全国具有重要意义的事件，首选的当是中山温泉宾馆的创建。作为中国第一家中外合作宾馆，它是中山改革开放道路上的重要标志之一。它的运营和管理模式曾吸引国人的注意，启迪国人的心智。更重要的，一声发自伟人“不走回头路”的呼喊成为改革开放的政治宣言，让中山温泉宾馆增添了一份历史的厚重感。

一、眼光敏锐，霍英东选定中山作为投资地

1978年底召开的党的十一届三中全会开启了改革开放的新纪元，但万事开头难。国人的思想处于解放伊始的状态，国内基础设施仍然陈旧落后，以逐利为目的的国际资本自然踌躇不前。为了打开不利的沉闷局面，中央指示当时驻港澳地区的机构动员有代表性的、有实力的爱国商人，带头打开国内招商引资的局面。

新华社香港分社的党委副书记柯正平决定发动中华总商会来带这个头，因为中华总商会的商人资金相对充裕，也有投资的热情，是打开新局面的重要依靠力量。当时，霍英东是香港中华总商会的会长，何贤是澳门中华总商会的会长，他们都是爱国商人。霍英东早在20世纪50年代抗美援朝时，就不顾港英当局的禁令，将内地急需的西药、棉花、纱布等医疗物资运到内地。何贤在新中国建立后多次打破西方禁运封锁，向内地运入战略物资。他们与中共高层建立了联系和友谊。

通过动员，霍英东等决定到内地投资。霍英东籍贯番禺，为什么会把投资地选在中山呢？从思想深处说，他对世纪伟人孙中山的感恩是重要原因。负责筹建并担任中山温泉宾馆总经理的李晁叠说：“霍英东出生于贫苦的水上人家，被称为‘疍民’。孙中山先生解救了疍民在内的苦难中国人民，是他一直景仰的伟人。他想先在孙中山先生的家乡试验一下。”至于到中山投资什么，一开始霍英东并没有什么具体的项目，为此他对珠三角展开了长达几个月的调查。

在调查中，霍英东注意到当时中国内地的投资环境有两大不足：一是交通配套差，二是住宿接待差。以中山为例，中山的公路只有岐关路、广珠公路，而且，

大部分道路都是泥路；中山到广州有四五个渡口，汽车去广州必须通过过渡的方式一个渡口一个渡口地通过。住宿方面，中山也没有一个招待所是优质的。霍英东考察中山时下榻 139 招待所，这所中山当时规格最高的招待所，实际上也只有楼上的两间房稍微好一点。招待所房间里没有自来水（事实上，当时整个中山很多地方尚未通自来水）。霍英东只能把暖水壶的水倒进瓷盆，才能洗澡洗脸。使用瓷盆的时候还要用暖水壶的塞子堵住瓷盆的放水孔。这样的环境，如何能吸引海外的人过来投资？商人是敏锐的，后来，霍英东在中山投资的主要方向，一是修建宾馆酒店，二是修筑路桥。

成功的酒店离不开天时、地利、人和的有力相助。三乡雍陌村有温泉，叫雍陌温泉。温泉眼在田里，泉水很烫，除了村民杀鸡时用于褪鸡毛外，泉水基本上都浪费掉了。如果在温泉边建酒店，就可利用独特的资源。雍陌村是近代大思想家、维新改良先驱郑观应的故乡，易聚人气。三乡是著名的侨乡，距港澳也比较近，易吸引较发达的港澳地区的游客。雍陌村有一座罗三妹山，因孝女罗三妹而得名。山不高，但草木葳蕤，风景秀丽，只是距离温泉还有一段距离。霍英东精明独到，他依照中国传统，计划通过管道将温泉水引到罗三妹山脚，然后在山脚建酒店。这就避免了在温泉边建房地基不牢和多占农田的不足，又发扬了住房依山而建的传统审美观。

二、洽谈签约，霍英东确定中外合作的形式

确定了投资项目和地点之后，接下来就是双方业务的进一步洽谈和签约。参与洽谈的人员有很多，甚至省委书记（注：相当于现在的省委副书记，当时省委的最高领导为省委第一书记）梁灵光都一度参与进来，但日常负责洽谈的双方人员，一是中山县统战部副部长、中山旅游公司和中山国际旅行社的总经理李晃叠，一是霍英东的秘书柯少琪。洽谈地点在广东迎宾馆。

谈判首个议程是决定酒店规模、规格。广东省设计院、广州市设计院两所设计单位受聘进行设计。最后，由广州市设计院总工程师莫伯治、余峻南提出方案，建设一座岭南风格的、园林别墅式的宾馆，此形式既有苏州园林风格又有岭南风格，获得一致同意。莫、余二人是国内著名的建筑设计师，中国很多大使馆都是他们设计的。接着，就是确定酒店的性质。既不能是合资，因为中山没有出一分

钱；也不能是独资，当时国家形势还不允许，因此，霍英东就提出了“合作”这个办法。于是，中山温泉宾馆就定性为中外合作酒店，中方不出钱，但占有产权。李晔叠说：“霍英东是发自内心的爱国，他提供全部的建设费用，第一个合作期投资资金是 4000 万港元，不需担保，不计利息”。

最后是签订协议。协议怎么写？当时既没借鉴，也没先例，无法参考。李晔叠说他和柯少琪在广州的省迎宾馆住了半个月，思考如何起草协议，仍然没有头绪，后来请示国务院侨办主任廖承志，而廖承志却让广东这边自己想。李晔叠回忆：“这个协议很简单，我记得内容主要是‘通过中外合作，不付息，产权归中方所有’。”这份只有三页纸的合作协议书如今展示在中山温泉宾馆内，签订时间为 1979 年 8 月 8 日。按照中澳投资建设公司（乙方，下文简称中澳公司）与我方（甲方）广东省旅游局的协议，中澳公司投资不超过 3000 万元港元，不需担保，不计利息；旅游区工程自开始营业之日起，即归国家所有，由中国国际旅行社中山支社经营管理。在全部旅业的 200 个房间中，划出 100 个房间（其中包括 5 幢别墅）给中澳公司安排旅客，收取房租，以及拨出旅游区一半的商场给中澳公司经营，作为乙方投资的偿还形式。协议期为 10 年。到了 1981 年 1 月 5 日，双方又签订《关于中山温泉的补充协议》，内容大致为：双方一致同意中澳投资建设公司在原协议投资 3000 万港元的基础上，追加投资 1000 万港元作为建设中山温泉宾馆的补充资金，并于 1981 年内拨付完毕。即中澳公司总投资额增加到 4000 万港元； 100 间客房的补偿经营期从 10 年延长至 13 年。

协议商定下来以后，因为中山县没有签字权，所以，最终决定由广东省政府外事办主任杨可忠代表广东省与霍英东、何贤签约。由于在当时的环境下，政府也不能签字，为了方便，就成立中国国际旅行社广东分社，杨可忠任总经理，以企业的名义签定这份协议。后来，杨可忠说，广东省不直接经营中山温泉宾馆，由中山县经营，于是李晔叠便担任了中山温泉宾馆的首任总经理。有意思的是，李晔叠的总经理职务是由广东省人民政府办公厅任命，而非中山县委组织部委任。当时关于人事安排的具体操作程序是这样的，董事会决定总经理人员，然后报给杨可忠，杨可忠报给省政府办公厅，再由省政府办公厅审批任命。李晔叠说他的职务全称是执行董事总经理。

三、一年建成，宾馆建设效率创造奇迹

1979年11月，中山温泉宾馆正式开工建设。自建设以来，中山温泉宾馆就留下许多传奇。第一个传奇就是它的建设速度快，只用了一年时间，宾馆就建成开业。

据李晃叠回忆，开始的时候，霍英东非常担心建设温泉宾馆会耗时过久。霍英东对他说：“虽然决定要建设中山温泉宾馆，但具体要多久才能完成？我去了两次北京。在长城的时候，发现人很多，却没有一个公厕，游客都随地方便。北京市可以建一个公厕，维护景区的环境嘛。三年后，我再去北京，情况依然没有改变。我问为何建一个厕所这么困难。对方说，建公厕，又要搞水，又要搞管道，还要污水处理，这需要很多钱的。这可不是建一个厕所那么简单。”霍英东忧虑地问要不要三年时间才建成中山温泉宾馆，李晃叠说一年就可以了。李晃叠有这样的信心，原因在于他认为体制变了，过去的不可能在现在可以成为可能。李晃叠谈到，改革开放以前，他在公社当党委书记，经常下乡，发现农民出工不出力，效率低下，由于没有利益的驱动，农民即使见到鸡、鸭在吃谷也不管。因为管与不管跟他们没关系。改革开放后，上上下下的积极性都激发出来了，自然也就能创造出奇迹。

中山的各方面人员都把支持中山温泉宾馆的建设当成一个重要任务。为了节省时间，各级政府的行政审批都为中山温泉宾馆的建设大开绿灯。由于当时国内商品匮乏，中山温泉宾馆所需的家私设备全都由美国进口。经过沟通，各海关放行，确保了进口自美国的家私货柜能够直运到中山温泉宾馆，并在那里开拆。由于还没有验关，拱北海关就专门派人到中山温泉宾馆验关。这真正是服务到家，真正的争分夺秒。

中山县建筑公司承包了中山温泉宾馆的建设任务，面对压力却不失信心。总经理周磊明每次回忆这段历史时都充满激情，他亲历了中山温泉宾馆当年的整个建设工程。他说：“那时，很多人都不太信任中山本地的建筑公司，我就立下军令状，如果温泉宾馆没有按质按期完成，我带着手下1000多号兄弟从三乡爬回石岐。”

为了赶进度，节约时间，中山温泉宾馆的建设者还一反先设计后建设的常态，改为边设计边建设。建筑设计师们搭了一个工棚，把设计场所搬到工地，每设计

完一张图纸，就拿去施工。这种高难度的作业，居然完成得尽善尽美。即使这样紧追紧赶，到1980年10月，整个工地仍烟尘滚滚，建筑群虽然竣工了，但工地仍无一棵树、一根草，装修也没有搞。董事之一的马万祺忧虑地对霍英东说开业时间是否需要改期。霍英东说：“改期？请帖都发了，不仅港澳的朋友，还有世界各地的友人，也请了中央的首长。改期岂不是被人笑啊？”

还有最后一个月，温泉宾馆建设者发起了最后冲刺。李晃叠回忆当时的情景说：“大家憋足了劲，我们还专门从澳门租了广播器在建设现场调度指挥，2000多人没日没夜地干，三天三夜下来，宾馆外围的绿化带全部种下树、铺上草皮，10万件家私、用品也在一个月內从美国运抵。”霍英东更是经常顶着烈日到工地巡查，查质量，抓进度。最后两个星期，霍英东甚至将自己家里的管家、维修工、花匠都调来中山帮忙，加班加点，昼夜施工，终于赶在开业前完成内部装修工程。

1980年12月28日，中山温泉宾馆隆重开业。开幕式由时任全国人大常委会副委员长杨尚昆主持，规格之高，可见一斑。各地嘉宾、客人来了1000多人，宴开100多席，这在中山还是史无前例的。

四、史无前例，宾馆建成运营产生巨大影响

作为第一家中外合作宾馆，中山温泉宾馆的建成运营对改革开放初期的中山、广东乃至全国的影响是非常大的。

第一，有力地冲击了旧有体制的束缚。改革开放伊始，计划经济体制作为惯性仍然存在。而中山温泉宾馆作为新事物，用榜样的力量冲击了这种体制。在吃大锅饭体制还很盛行的时候，这里率先实行承包制；在一盒火柴涨价一分钱被视为严重违反政策的时代，这里卖起了“高价面包”。中山温泉宾馆的面包在当时非常有名，远近游客为购买，不惜排起长队。一位女士在多年以后回忆当时的场景：“记得第一次去中山温泉宾馆，转了几次车才到。大家最渴望品尝到的是宾馆里的面包。周日等候买面包的长队伍见头不见尾。那次，一番辛苦之后，我终于买到心仪的面包。我先是闭上眼睛细细地闻闻味道，再将面包小心翼翼地切开，放一块进口后，慢慢咀嚼，吃完后还意犹未尽地咂吧几下，就连无意中掉在桌面的面包屑，我都偷偷地拣起，悄悄塞到嘴巴里。”

第二，解放了思想，培育了市场经济的理念。中山温泉宾馆直接面向公众开放，直接面向市场。宾馆开业头两年，来自全国各地的参观人员络绎不绝。据李晃叠回忆：“天天有人排队参观游玩。由于人太多，把草地上的草都踩死了，我们为限制人流，开始收取门票。即使收门票，收入也不得了。每张门票是 0.2 元，收取门票本意不是为钱，而是限制人流。”通过参观，中山温泉宾馆向全国公众作了什么是改革开放、什么是饮食宾馆服务业、什么是市场经济理念的宣传。在宾馆营业之初，由于宾馆大量供应乳鸽、面包及其他食品，引得乳鸽及许多物品供应告急，当时很多人不满地说，宾馆的客人把三乡的肉、鱼、蛋吃光了，只剩下一堆大小便。但市场供求规律很快就发生了作用，消费的增长很快刺激了生产，石岐乳鸽从 1979 年生产 2 万只，发展到几十万只，甚至几百万只。雍陌村几乎一半的家庭都有人进入中山温泉宾馆工作。这些无不培育了市场经济理念。

第三，开了国内企业管理体制改革的先河。中山温泉宾馆一改国内经营管理方式，派人去港澳学习酒店管理方式，进行相应改革。在人事制度方面，用人由董事会、总经理决定，不用报给县人事部门；在工资制度方面，实行基本工资加奖励，不是人人都一样，而是拉开一定距离。总经理 3 份奖金，副总经理是 2.5 份，部门经理是 2 份，部门副经理是 1.7 份，经理助理是 1.5 份，领班是 1.3 份，职工是 1 份。奖金高，责任也大。如果某个部门做得不好，部门经理要负全责。改革后成效显著，全国各地都有人来中山温泉宾馆调研学习。据李晃叠回忆，1984 年胡耀邦来中山考察，住在中山温泉宾馆，问他多少钱一个月，李晃叠说：“算上奖金，有时 300 元人民币，有时 300 多一点。”胡耀邦说：“你这样岂不是比我还多。”后来李晃叠查看了一些资料，当时胡耀邦的工资也是三、四百块钱。

五、政治宣言，邓小平豪气说“不走回头路”

中山温泉宾馆自建成之后，接待过邓小平、胡耀邦等党和国家领导人，接待过西哈努克亲王、迈克尔·杰克逊等国际政要和名人。这些经历大大增加了中山温泉宾馆的历史厚重度。其中最辉煌的一页，就是 1984 年 1 月 28 日，中国改革开放总设计师邓小平在此发表他著名的政治宣言“不走回头路”。

据李晃叠回忆：“邓小平同志来中山考察，我接待了他。‘不走回头路’是他跟我说的，旁边没有人。如果我不说，这句话就没有人知道了。当时我站在他旁

边，向他介绍中山温泉宾馆的情况。之后，我就对他说：‘时候不早了，下山吧。’还补充说：‘刚才上山的那条路您走过了，这条路比较好走。那边还有一条路，但比较难走。’我当时只是介绍山路的情况，但邓小平同志却要走另外那条路下山。另外那条路没有经过清理，也没有做好安保工作，旁边有很多蜘蛛网。因此，我补充说：‘那条路很难走。’希望他能走上山的那条原路。邓小平同志却说：‘我不走回头路。’我劝他的时候，他重申：‘我从来不走回头路。’所以，我只好对陪同人员说：‘邓伯不走回头路，要走另外一条路下山。’因为没有安排另一条路的清理工作，警卫马上就紧张起来。所以，他们加紧清理，用棍子扫落蜘蛛网，把伸出来的树枝折断等。就这样，邓小平同志由另外一条路下山。”

此事本来作为登山的小插曲，在1984年2月11日《南方周末》登载，不料竟“一石激起千层浪”，很快成为全国瞩目的政治宣言。偶然性中有其必然性。1984年初的中国，改革开放处于紧要关头，深圳的经济发展模式遭到质疑，有人说：“辛辛苦苦几十年，一夜回到解放前。”在当时，大有走回头路的趋势。邓小平当年1月到广东考察，1月26日离开深圳，不辞辛苦到珠海再坐船到中山，此前没有发表片言只语，29日上午到珠海，在珠海题词“珠海经济特区好”，后来又为深圳补题词“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的”。

正是邓小平的题词高度肯定了改革开放和经济特区的创办，避免了中国“走回头路”。而邓小平入住中山温泉宾馆则是一个重要的时间节点。从时间顺序看，如果说此前考察深圳，邓小平还抱着先看看的想法的话，考察中山温泉宾馆后，则彻底消除了疑问，完全肯定改革开放的道路。1984年2月14日邓小平到上海视察时，对上海的同志谈到：“我这次看了几个经济特区，看了几个饭店。中山温泉宾馆是霍英东独资经营的，每年赚两千万，几年后产权归我们。像这样的事，你们也可以搞嘛！现在看，开放政策不是收的问题，而是开放得还不够。”因此，“不走回头路”由普通话语而变为政治宣言也就有其历史的必然性了。