

中国少数民族企业家列传

B

625922

包尔汉
巴图尔扎雅

K825.3
80

● 李桐悦

奋进中的困惑

——记包头棉纺厂厂长李桐悦

站在我面前的就是李桐悦，五十四岁，眉毛浓得出奇，也黑得少见。一米八一的个头，高大粗壮得象根立柱，光看背影就能感受到这个人的气魄。

李桐悦的名字我并不生疏。

1985年。城市改革的春风吹进呼和浩特。忽一日，街头巷尾，机关企业，沸沸扬扬，说“三毛”有个李桐悦，上任五年半，纯利润翻了五番。

传说你胆子大，在厂里实行岗位工资制，上不封顶，下不包底。小工人干得出色，一个月的工资就拿400多，收入超过了市长大人。

也有人讲，4个工人上夜班睡觉，被李桐悦碰上三次，

二话没讲——开除!

不久，听人讲，你的改革被否定了，说是李桐悦实行的一套不符合中国国情……

前些日子，一个偶然的机会，我在包头又听到了你和你的新闻：李桐悦来包棉，三年时间，使这个厂的各项生产指标全部进入一档水平。利润比1984年提高近28倍；外汇收入居全市第二位。

风险把你吸引来了

就在社会上风传李桐悦在呼市第三毛纺厂的改革被否定的时候，一场极有趣的谈判正在呼包两市的领导人之间进行。

包头领导说：“把李桐悦借给包头吧。包棉是个老大难，我们只借两年就还。”

呼市领导说：“没听说有借人的。”

“改革年代么，当然有新事。”

“这样吧！你们去问问李桐悦本人吧。”

“他要是同意呢？”

“那就走。”

包头领导满怀信心地回去了。

呼市领导微微笑了，他们了解你的情况。你精力之充沛，工作效率之高，能力之强，魄力之大，在国内许多城市都是负有盛名的，不时地有人邀你到外地工作。山东、广州、杭州、湖南的十多家企业都曾来呼聘过你，条件是汽车房子一应俱全，每月工资一千元，你妻子八百元——她也是一个小有

名气的染整技师呢。待遇够优厚的了，可你谢绝了。之后，中美合资在北京建的一家大饭店也来聘你，待遇更优厚，月工资三千美元，你依然是谢绝，依然没有走。所以，他们断定你不会走。

不久，包头的市长张灿公亲自找上了你的家。去包头的一切待遇条件，他一句也没谈，过去的几次交道，他已经了解了你和你的性格、志向，深知用什么才能打动你的心。

在你的那间又小又简朴几乎没有什么陈设的小客厅里，张市长刚一坐定，就开门见山。

“大老李，”也许是因为你的个子、块头抑或是性格的关系，几乎所有的熟识者，都这样称呼你，你也常常以此自称。“你了解包棉吗？”

怎么说呢？同在一个行业，包棉还是了解一些的。1958年，国家在昆都仑河畔建了包钢。包钢是重工业，百分之九十是男工，遗憾的是光有男人成不了世界，于是，又在包钢附近建了包棉。包棉的规模足以和包钢媲美。可内蒙古不产棉花，全部原料都要从外省调进。建厂方针的错误，使这个万人大企业停停办办，办办又停停。1958年上马，1962年下马；1964年上马，1966年虽未正式宣布下马；实际上生产已处于半停顿状态。之后又是十年浩劫，总之一句话——不景气。

你的话把市长又一次带入包棉的困境中，良久，才低声道：“包棉的不景气远不止你说的这些，1984年，全国44家十万纱锭的纺织厂，包棉名列倒数第一。从1958年投产，产量没有一年达到设计能力。1985年一年换了

三任厂长，生产怎么也抓不上去。

“那就再换一个能干的吧？”你说这话的时候，已经开始为包棉的前途担心了。

“换谁？”市长叹口气，“不好找呀！谁也不愿去。”

“为什么？”

“包棉是个泥沼，陷进去就出不来了。”

“那……”

“实在没人去，关闭企业。”

“为什么要关闭？”

“咱们内蒙人搞不了这么大的企业。”市长看看你，他用的是激将法。当然，他不是撒谎，关于包棉关闭的问题，市政府确实议过。

你感到一种莫名的耻辱。你是出生在科尔沁草原的蒙古族人，从十一岁起，就在苏木（乡）政府工作。你为自己的民族自豪，为自己出生的土地自豪。现在，国家把这么重要的企业交给内蒙古，结果却因为管理不好要关闭。你受不了，仿佛有一团烈焰在你的五脏焚烧。你咬紧牙关，从沙发上挺直了身体：“让我去试试吧。”

市长笑了。令他欣慰的是你和他有着一样的脾气。

明知头上阴影在不祥地游弋，你还是不止步地去了。

等待着你的是什么？

你还没到包棉，关于你和你的新闻就在整个包头传开了。

“李桐悦有多大本事？包棉这个烂摊子他想治？等着

亩，骑驴看唱本——往后瞧吧！”

在一片虎视眈眈之中，1985年秋，你来了。和你一同走进包棉的，是一只棕色的老式牛皮箱。对了，还有一盆花，花长得不好，发黄的叶片蔫巴巴地耷拉着。

“他们呢？”包棉人接过你的皮箱，目光依然盯着大门口。他们无论如何不相信你会一个人来。干成事，手下没几个知己行吗？否则，除非你有一副贼心铁胆，除非你不在乎“下油锅”。你没有贼心铁胆，也不敢下什么“油锅”，但你确实是孑身而来。

你披挂上阵，出任了包棉的一把手——厂长兼党委书记——这是你答应到包棉来的唯一条件。尽管上阵前曾作过多种最坏的设想，但没想到艰窘的现实仍让你瞠目结舌。你怎么也想不到，一个拥有近1万多人的大纺织厂，竟会搞到如此糟糕的地步。

资金困难。历年欠款高达1840多万元，长年库存积压资金800多万元。巨额欠款和积压使这部大机器到了难以运转的边缘。

帐目不清。有的职工已经离厂多年，有的甚至早已死去，可往来帐目上依然记着这些人的欠款。此类根本不可能偿还的资金竟达200万元之多。建厂28年，全厂累计3000万的内外欠款无法追回。

企业管理混乱。全厂甚至没有准确的职工人数。有的车间假造职工名单，在工资、奖金、中夜班补助上长年吃空额。有的部门偷盗拿摸人数达百分之九十。

设备差。全厂名为十万纱锭，2280台织机，实际上

有三分之一的设备残缺不全，有的甚至成了空架子。

信息不灵。不要说国际国内的信息，就是本企业内部的报表、原始记录都不准确。此外，技术、销售、市场、外汇诸方面的信息，都闭塞到令你吃惊的地步，产品十几年一贯制，既无新品种，又无新花色。

这就是迎接你的现状！

你开始明白了：包头市人才济济，但为什么有些干部不愿来包棉。风险——你又一次体会到它的含意。

改革没有现成的模式

你上任了。先在厂内走了四十天，看了四十天，调查了四十天。这四十天，包棉的一切都维持原状。你除了每天早上到垃圾堆上捡回一些被人随手扔掉的纱管，几乎没施行任何新的招法。那些本来就不欢迎你的人好不得意，拍着大腿地乐。

“看看，怎么样？李桐悦的招数尽了吧！”

“本来么，包棉是万人大厂，他一个三千人的小厂长，也想来露脸！”

“等着瞧吧，用不了几天，就得乖乖地滚了！”

你不急，不气，不声张，平日风风火火的脾气藏得严严实实，真难为你了。

包棉的出路在哪里？

要想让企业转入正常运转，首先要调动一线工人的积极性。增加他们的收入，稳定人心，是改革的第一步。

包棉本来就资金短缺，现在又要给职工增加收入，这不

是自己捆自己的手脚，勒自己的脖子吗？支持你的人为你担心；反对你的人等着看你的笑话。你铁了心，你说改革本来就是前无古人的事业，为什么一定要有了先例才敢效法？你到底还是给第一线职工增加了中夜班费，使每人的平均收入由过去的43元增加到70元。

第一线职工积极性调动起来了，产品合格率由93%提高到98%以上，仅此一项，每月就增加利润十万元。你又把增加的利润用于工人的岗位津贴，这是第二步。随着企业机器运转的加快，利润的不断增加，你正式实行了工人岗位工资制，管理人员的百分记奖。厂里凡能完成任务的干部，一般工资都在150元左右。第三步，你又变岗位工资制为结构工资制，之后，又在结构工资的基础上进一步深化、完善，实行了效益工资，把职工的收入和企业的效益直接挂上钩，这是最后一步。

在改革分配制度的同时，你四处奔波，在国内外重建自己的大的销售渠道。北京到青岛间的五个大城市，你只用六天就全部跑完。你终于改变了包棉原有的销售状况。接着，你又投资400万元改善职工工作条件：新建的幼儿园，漂亮洁净足以和宾馆餐厅媲美的班中餐厅，拔地而起的图书馆大楼，包棉宾馆，厂区内笔直宽坦的柏油路，正在油漆彩画的家属大楼……。迎面过来一对勾肩搭背的小伙子大姑娘，拍拍肩膀一打听，好家伙，当月工资400元！

这真是一片令人眼红的事业！一个令人眼红的世界！

风，吹皱一池春水

“有能则举之，无能则下之。”墨子老先生言之有理！但他毕竟是一介书生，说起来当然是轻松的。真这么办，谈何容易！

为了这一“举”一“下”，你整整摸了七个月，痛感包棉所以没有活力，企业管理水平所以低，集中表现在管理和决策这两个层次上。而解决这两个层次上的问题，人事制度的改革则首当必行。

你以厂长兼党委书记的目光，观察每一个中层以上领导干部的工作情况时，认定一条原则：无功即是有过。疲疲沓沓，人浮于事，占着茅坑消磨岁月的领导干部，即使人缘再好，资历再老，只要他们的所作所为于企业的发展不利，就请他下台，请他养老，请他让位给善于管理、善于创新的人。在这方面，你不讲情面，不拖泥带水，而是快刀斩乱麻。你说，如果任何问题都要等当事人想明白再干，那恐怕什么事也干不成了。

有一个副厂长，可以说是包棉的开厂元勋，28年没离这个厂。实在讲，老头儿人不错，作风也正派，在工人中也享有一定威信。可你觉得他工作能力差，什么问题到他那儿，准是踢来踢去，不能响亮明确地拿出自己的意见。这样的人当副厂长，等于虚设，有与没有有一个样。你几乎没有多考虑，就把他放下来。他年龄大了，你让他回家享受副厂长级待遇。老头儿想不通，多次托人和你谈，说自己还想为厂子发挥余热呢，要再干几年回家。你回答的很干脆：“发挥余热很

好，但不一定当副厂长，有什么好主意献出来，我们保证采纳。”

有一个车间主任，不敢管，怕得罪人。你就让另一个比他年轻的人顶替了他的位置。车间主任不服气，问你：“我犯了什么错误？”

你说：“你什么错误也没有犯。”

“那为什么撤我的职？”

“因为别人比你更合适。”

对于有损于企业健康发展的人，你更是毫不留情。

一个房管科长，分配住房时不看职工的具体条件，而是以自己的亲疏作为标准。你一经发现，立即免掉其科长职务。一个总会计师，在他分管会计工作期间，厂里的固定资产帐长期用铅笔记。这绝不是一般的习惯问题，这反映了一种业务水平。这样的人怎么能当会计师！你立即宣布免其职。还有一个劳资干部，居然明目张胆地煽动部分刚入厂的小女工搞罢工，你二话没讲，当天就把他调离劳资科，放到车间当工人。

从你着手人事制度的改革开始，常常有人昨天还是“科级”、“副科级”，今天就会被罢免。不是调任，不是降职，而是真正的“削职为民”。三年中，包棉放下去七个副厂长级干部，60名科级干部，有500名非生产人员充实到了第一线。

你曾想过要“出家”

飞车在棉纺厂的办公楼前停住了。

上午，你到市外贸部门商谈有关纯棉布的出口问题。就在纯棉布的出口刚刚有了一点希望的时候，一张可怖的网张开了，象一只大口在暗中等待着你。

你走下汽车，象往常一样，向每个迎着你的职工点头、微笑。奇怪的是，他们都低垂着目光，默默地，一句话也不说。

出了什么事？这是闪在你脑际的第一个念头，你急步跑上楼梯，刚进办公室。保卫科的干部跟过来了，“大老李，不好了，昨天夜里，有人偷糊了你的小字报，很多很多，车间、办公楼、幼儿园、洗澡堂都发现了。”

你的脑袋嗡的一下懵了，尽管你从来不敢把未来想得太顺利，但也无论如何没料到有人会来这一手。“文革”过去多少年了，真还有人恋着这一套？你怔怔地站着，半天才醒过神来。

“走，和我去看看！”

“我们已经撕了。”

“为什么要撕？留着让众人看看！”你凶凶地喊了一嗓子。

贴在墙上的小字报撕了，但那张隐在暗处的网并没有被撕。接着，一封题为“揭发李桐悦一系列问题”的告状信出笼了，打印后向各级直至中央纪委、公安、政府部门散发。

你又一次成为轰动的新闻人物。

厂部秘书敲响了你的门，说人心浮动，厂里传说你的改革方案要被全盘否定，工资和人事制度都重恢复到原来的状况，还说，你要调走了。几个中层干部不想干了，车间青工出现了迟到现象，产品合格率有下降迹象。你从椅子上弹

起来，忍不住脸颊抖动，在办公室急促地走了一阵，就请秘书把那几位中层干部找来。

“听说，你们为我担心了？”

“这些人尽胡说八道，多难听！”几个人忿忿地说。

“连你们都认为是胡说八道，我还怕啥？”你笑了，“1984年，包棉的利润是54万元，1985年是153万元，1986年450万元，1987年达1500万元以上，你们说，不改革，哪有包棉的今天？要改革，我怎么能松手？莫非为国家多创利润也有罪？”

几个中层干部笑了，也踏实了，立即回去给下边做工作，安定人心。

你怎么也不会想到，前院尚未消停，后院竟又起火。

是谁说的？每一个成功者的后面都有一个影子——女人。你是幸运的，你有一位精明强干能使自己满意和别人羡慕的好妻子。为了给你的大儿媳妇安排工作，你甚至没有征得妻子的同意就为她办好了退休手续。冯恩娟，这位曾在英国进修，第一个获内蒙染整技术奖的染整技师，当时正在桂林进行业务支援，归来后第一眼看到的就是你给她办的退休证书。她才48岁，正是年富力强出成果的时候啊！她接过退休证书，叹了一口气，也仅仅是叹了一口气，什么也没说。共同生活近30年了，还有谁能比她理解你？儿媳妇不能没有工作，要工作就得去市里要指标，当然这对你是极容易的一件事，只要一句话就够了——赫赫有名的企业家，哪个部门不给留一份！可你说不出这样的话。你感激你的妻子，你体会

到了知音的意义。

想不到，这一次，你那贤良的妻子竟哭着出现在你面前。

为了照顾孩子，妻子一直住在呼市的老屋，一只罪恶的黑手恶毒地伸向了她的。

——有人给她写了匿名信，说冯恩娟你丈夫在包棉搞上了女人，很多，哪个都比你年轻，你要当心！

你妻子一点不相信，没等看完，就把信烧了。可第二天又一封，第三天又一封，接连六封，一封与一封的字体不一样，她相信了，从呼和到包头，她整整哭了三百里。

“离婚，马上离婚！”这是妻子见到你说的第一句话。

你懵了，呆呆地看着她。你们是30年相濡以沫的夫妻啊！生活是这样的忙碌，纷乱，你觉得你几乎没有时间好好看看她，等到想看的时候，却是她向你提出了离婚的要求。这就是30年前那位天真活泼的浙江姑娘吗？此刻，她的脸上罩着忧愁、愤怒和痛苦的阴影。

“恩娟，你听我说。”你恳喘着，不知道该如何解释。

“我什么也不听！”她使劲地摇头，“你不想离婚也行，你得答应我离开这个鬼地方。”

内外的困扰，使你心力交瘁。你第一次感到自己是这样地软弱，这样地疲惫不堪。夜晚，面对满天的星斗，你曾想到五台山去出家。可是，第二天，当你面对着一个一个迎着你走来的工人，想到要永远地离开他们，你又狠不下这份心。

是的，你狠不下心。

你永远也忘不了1986年的9月。

27日晚上8时许，你从厂里回家，不慎和迎面而来的摩托车相撞，脚骨碎了两块。你出车祸的消息，几乎是在几分钟之内就传遍了全厂，传到了市委大楼。整整一夜，工人们挤在医院门口，市委和市政府的主要领导守在电话机旁，直到凌晨四时，手术室传出你已脱险的消息，守候的人们才迟迟地吁了口气。当你从昏迷中醒过来，第一眼看到了枕边的红短裤、红背心、银戒指。护士说，这是你的工人给送来的，让告诉你，包头水土硬，红短裤红背心可以避邪，戴上银戒指可以接骨。这些你当然都不信，可你还是照办了——你不忍心拂了工人们的一片心意。不知工人们怎么知道你爱吃带馅的饭，病房门口天天都堆放着饺子、馅饼、火烧、春卷，等你出院时，光是空盘子就拉走了一大筐。有一个老工人，不年不节烧起了香，别人觉着奇怪，一问，说是求老天爷保佑李厂长平安。

你的心里好热好热。在恩娟和工人这两只天平上，你觉得他们一般重。

你相信，一旦事情水落石出，她会依然是你的好妻子、好助手。你穿戴整齐，笑吟吟地在每个车间转了一圈。你瘦了，脸上有掩饰不住的倦容，但依然显得英俊潇洒。这可安定了人心，消泄了邪气。在一个僻静没人的地方，一个你叫不上名字来的老工人拍了下你的肩膀，说：“李厂长，身正不怕影子斜。”

事情总算落实了：那些人告你用厂里的公款把自己的家装饰得如何如何豪华，调查组的人到你家里一看，你那套40多平米的房里，除了两张床，一张三屉桌，唯一的豪华

品就是几把电镀椅和十来盆花；那些人告你和港商谈判挥霍三万元，你拿出的报销单据连三千元都不够；那些人说你重用坏人，结果是原来好人搞得一团糟的部门，“坏人”一上来，面貌大变。连调查的人都感叹说：“这样的‘坏人’，该多一些才好！”那些人告你的妻子每日在厂里拿三百元工资。厂财务科出具证明：冯恩娟从来没在包棉拿过一分钱，倒是义务为包棉下属的染整厂多次搞过技术指导。至于所谓的生活作风问题，更是一场无稽之谈。

诬告，以查无实据而告终。

干事业为何这么艰难

人们钦佩你的魄力。

人们欣赏你的成功。

却极少有人知道，在通往成功的崎岖小路上，你的步履是如何的艰难沉重！

1986年年初，你让房产科对全厂职工的住房情况做了一次详细的调查，调查结果是全厂有600户职工没房住。有几户职工孩子都快上学了，父母还各自住在当青工时的单身宿舍里，只有盼到节假日，同室的工友回家了，他们才能有一次鹊桥相会。

盖房，立即盖房，让那些可怜的牛郎织女早日团聚。盖职工宿舍的申请不久就送交了自治区有关部门。你还不放心，又派专人去向有关领导同志详细介绍了包棉的住房情况。包棉的住房状况也让自治区计委的领导吃了一惊：“没想到，真是没想到！”他对包棉派去的人说：“放心吧，包

棉的住房问题我们会设法解决的。”

但令人难以理解的是，无论是申请上级拨款的报告，还是申请自筹资金盖宿舍的报告，迟迟得不到批准。你派人一次又一次到上面去催，但仍是泥牛入海……。你开始用怀疑的目光观察你的前前后后。

——1985年，你一进厂，为了稳定人员，明确规定：除了夫妻两地分居的，随军家属和吃劳保的人，一律不准调出。规定刚刚公布，两个青工拿着一位市级领导的条子来申请调出，你二话没说，当着许多人的面，把条子撕了。你知道，你撕的不只是一张纸条，而是那位领导的面子。你本不愿这样，就个人感情而言，你对他还是很有好感的，可以说，你们之间，还有一份不错的交情，不然他也不会给你写条子，可你又有什么办法？制度是你在万人大会上宣布的，你不能顾了他的面子破了你自已定的规矩。

——1987年，在改革人事制度时，你把7个副厂级干部放了下来。有关部门指责你超越了权限。你打开1987年包头市的改革方案，指着其中的一条念道：企业改革中，厂长有权任免副厂级干部。

——1986年，市某局要从包棉借两名大学生出去任教，工资让厂里发。

你说：“借可以，厂里不给发工资。”

“又不单单从你一个厂里借，人家那几个厂都同意。”

“别人同意不同意我不管，我不同意。”

那人气了：“我明天在全市通报你！”

你说：“好极了，我后天就到法院起诉——你这是摊派！”

——1986年，市某部门来人，让给厂医院的一名大夫办理离休手续，你也顶了，你说这人实际上是1958年参加工作的，不能按离休对待。

……

过去了的事情，仿佛一枚枚随手掷出的珠子，东一颗，西一粒，现在一经穿起，竟是这么长长的一串——那是你两年的脚印。这脚印，踩得你心里好痛好痛，痛得你只想大叫一声，仿佛自己的整个心正被人撕成一条一片，撞成一堆粉末，粉末堆积在胸口，堵得你透不过气来。你突然觉得，一股热流直冲到鼻端……啊，血，你在流鼻血。你顺手扯过两条毛巾堵在鼻端，一会儿功夫，两块毛巾全浸透了，血顺着手臂流下来，袖筒也被浸透了。

你又一次住进了医院，谁都知道，你是被600户职工的住房急病的。

牛郎织女们来了，他们说：“李厂长你身体健康比什么都重要，房子我们不要了，每月三四百元的收入我们发愁啥，攒几年，我们自己买。”

“为什么不要？要！”

说这话的是市里的一位领导。

果然，时间不长，市计委的批文下来了，牛郎织女们相会有盼了。

当你和我谈及此事时，你万分感慨，你说，幸亏有领导的支持，不然……

赵淑芳 宋振伟