

# 天山魂

——新疆少数民族企业家创业记

新华出版社

# 天山魂

——新疆少数民族企业家创业记

新华出版社出版

主 编 赵 抗  
副主编 邵 强  
编 委 林一奇 徐 朗

## 天 山 魂

——新疆少数民族企业家创业记

新华出版社出版发行

内蒙古人民印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 6.25印张 140,000字

1989年12月第一版 1990年1月第一次印刷

印数：1—3,000

ISBN7—5011—0663—0/k·89 定价：4.80元

中国少数民族企业家

包尔汉

بۇرھان خەيسى

مىللەت ۋە قەدىمىي مەدەنىيەت ۋە مىللەت ئىشلىرى  
تۈرلۈك ۋەزىيەت

شۇنداقلا ۋە ئىشلىرىمىزنىڭ يېڭىلىنىشى  
ۋە مىللەت ئىشلىرىمىزنىڭ يېڭىلىنىشى  
ۋە مىللەت ئىشلىرىمىزنىڭ يېڭىلىنىشى

خەلىپە ئىشلىرىمىز

1989. 3. 19

弘扬民族精神  
振兴民族经济

祝愿在改革开放中涌现出更多的少数民族企业家。

司马义·艾买提

一九八九年三月

# 序

改革的春风吹遍了天山南北，新疆广袤的大地上发生了天翻地覆的变化，新疆的历史翻开了前所未有的绚丽篇章。

10年改革，带来了勃勃生机；10年改革，造就了千百万勇于开拓的企业家。新疆少数民族中的能人强将理所当然地登上改革的舞台，跃上了改革大潮的浪尖，成为新疆新兴企业家中的主力军，他们在振兴新疆经济中，作出了令人钦佩的成绩，显示了勇气、智慧和力量。真是“江山如画，一时多少豪杰”！

新疆地域辽阔，资源丰富，是块正待深入开发的宝地。那连绵不断的草原上，羊群如云，万马奔腾，丰富的畜产品正待人们引进先进技术，就地进行深加工；那翡翠般的绿洲上，粮食、棉花、葡萄、哈密瓜……，为食品、纺织、饮料加工业展开了广阔的前景。这里的地下宝藏也十分丰富，铜、铁、镍、铅、锌、黄金等有色金属以及稀有金属的储量十分可观。分布在铁路沿线，储量达19亿吨的湖盐，已成为新疆的一个重要产品。新疆还是著名的石油产区，在克拉玛依油田生产能力不断扩大的同时，南北疆石油地质勘探有了突破性进展，塔里木盆地已初步显示出一个特大型油气田的轮廓，新疆的石油大开发势在必行。沟通欧亚大陆的北疆铁路1990年可与苏联铁路接轨，新疆将成为东起连云港，西至鹿特丹，全长12000公里的“欧亚大陆桥”的重要中转站。在

上述资源、动力、交通的基础上，新疆将大规模地开发建设，建成石油和石油化工、有色金属工业、盐和盐化工、轻纺食品工业四个基地。新疆经济的腾飞，正呼唤着更多的人才、更多的企业家涌现。

然而，作为我国向西开放的门户，新疆拥有的企业家远远不够，素质也有待于进一步提高。我们希望兄弟省、市、区的有志企业家到新疆来建功立业，也希望我们新疆的各族企业家在同他们的携手合作中进一步增强才干，作出更大的贡献。

透过历史的烟云，我们可以看到：新疆少数民族商人同内地和国外商人一起，跋涉在古代的丝绸之路上，创造了繁荣的经济和文化。如今在“欧亚大陆桥”沿线，新疆各民族的企业家们也一定會在党的领导下，同各族群众一道，开创出新疆更加繁荣昌盛的未来。

此书由于征稿匆促等诸多原因，只收集了一小部分少数民族企业家的事迹，但窥一斑而见全豹，从中大致可以领略到新疆少数民族企业家的风采。马群奔腾靠头马。振兴新疆经济的伟大事业，需要大批有胆有识的企业家去带领群众奋斗。

希望今后有更多的少数民族企业家进书入传。

خۇشەنەر داۋا تەت

新疆维吾尔自治区主席

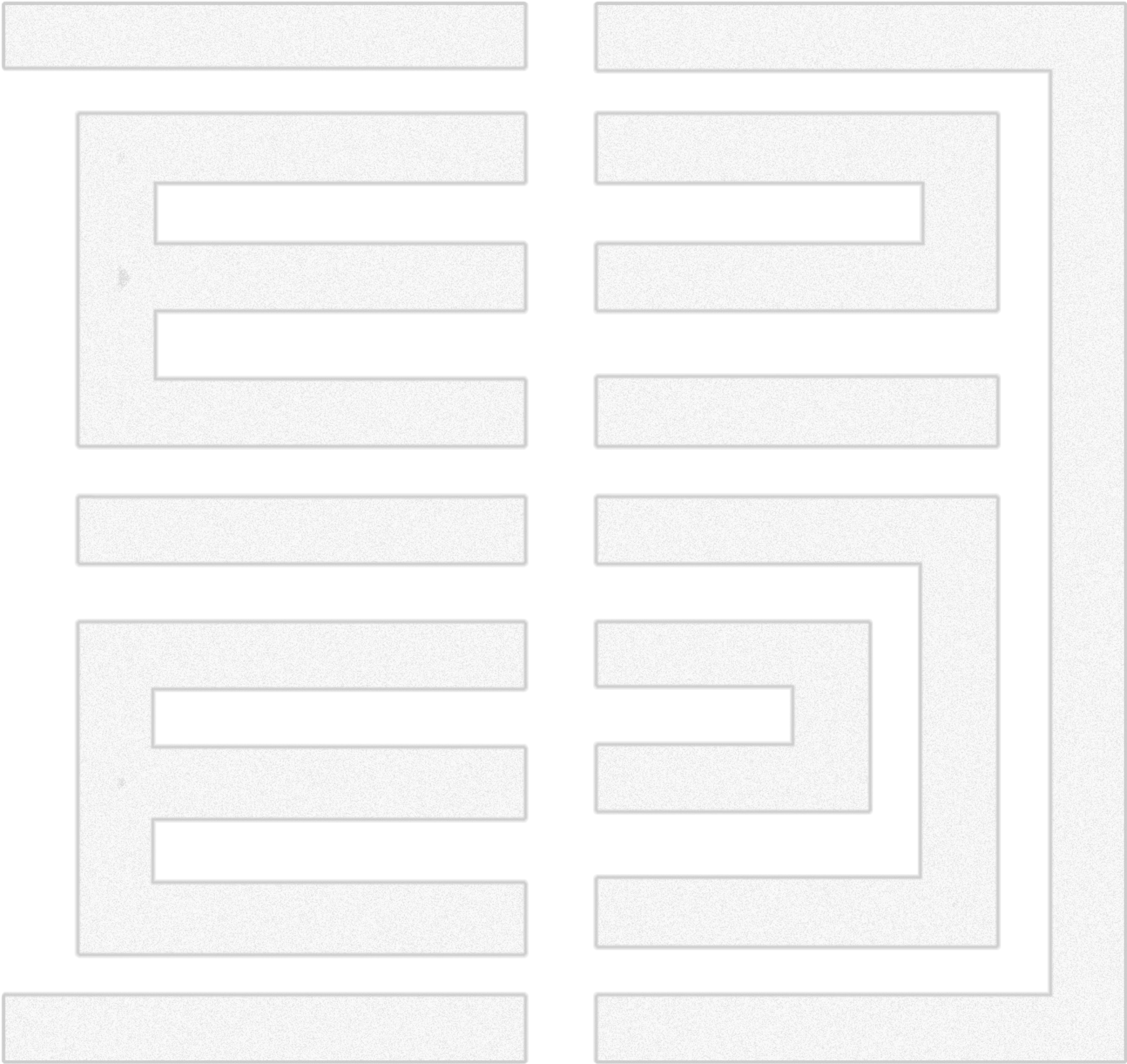
铁木尔·达瓦买提

1989年金秋 于乌鲁木齐

# 目 录

|              |                 |
|--------------|-----------------|
| 序.....       | 铁木尔·达瓦买提 ( 1 )  |
| 天山琴雄.....    | 安思国 ( 1 )       |
| 能过红海的人.....  | 刘 枫 ( 9 )       |
| 哈萨克的新一代..... | 刘燕文 ( 26 )      |
| 何老板的胆识.....  | 白 练 ( 35 )      |
| 盆地凸现的浮雕..... | 姜晓明 李治疆 ( 44 )  |
| 似梦非梦.....    | 王东胜 季琳萍 ( 49 )  |
| 山鹰.....      | 孙瑞兰 ( 59 )      |
| 艰难的路.....    | 刘燕文 都兴生 ( 65 )  |
| 刀柄上的宝石.....  | 孙华铭 ( 73 )      |
| 天高任翱翔.....   | 任国勇 ( 81 )      |
| 深沉的脚印.....   | 邓树齐 ( 91 )      |
| 走向明天.....    | 郑其保 ( 97 )      |
| 龙河骄子.....    | 李四合 ( 105 )     |
| 西部荒原的金箭..... | 时星原 ( 113 )     |
| 伊犁河的男子汉..... | 史 文 ( 122 )     |
| 昌吉“主妇”.....  | 罗仁忠 沈小龙 ( 130 ) |
| 天鹅湖畔的追求..... | 吴连增 ( 137 )     |
| 钢铁梦.....     | 龚炯之 ( 145 )     |
| 崛起.....      | 李文鹏 ( 151 )     |

吹皱一池春水..... 宋长江 杨新才（157）  
生存的求索..... 尚 杰 蔡 洁（163）  
超越沼泽的女性..... 李延平（170）  
美的使者..... 朱光华（178）  
厂小将威..... 朱光华（186）



## 天山琴雄

**吐**尔逊和乐器、琴声似乎有不解之缘。

四五岁时，以细木活闻名四方的父亲坐在葡萄架下，哼着维吾尔族小调，用那双粗糙而又十分灵巧的手把一块块木片拼镶成沙塔尔、弹拨尔。那时，他依偎在父亲身边，听着父亲粗犷雄浑的歌声，看着这发出高低缓急声音的神奇木制物件。他并不知道，自己这一辈子会与热瓦甫、都塔尔紧紧连在一起。但是，那时的他却已经将这弦、这乐、这琴深深地印在了小小的心灵中。或许，他还做过美好的梦，梦见自己也像父亲那样，唱着小调，在葡萄架下制琴。

1958年，命运之神在向吐尔逊招手，新疆成立了民族乐器厂。听到这消息，那蕴藏在吐尔逊心灵中的童年琴声骤然响起。他想去，想用自己的双手，变出能发出悠扬乐音的种种木琴。民族乐器厂也知道了这个聪慧诚实的孩子，准备招他进厂。但是，他没能进厂当工人。他是全家9个孩子中的老大，肩上已有了一副不该由小小年纪的他承担的生活担子。他怀着怅然的心情远远望着这个新厂，眼里充满了眷恋，心中对琴、对乐的爱更深更重了。

葡萄摘了十几回，哈密瓜熟了十几次。吐尔逊长成了小伙子，也练就了一手会镶会雕的好木匠活。70年代的第二个

春天，乌鲁木齐市招收工人，吐尔逊报了名。想不到，吐尔逊一刻没有忘记的民族乐器厂也没有忘记他。厂领导发现了吐尔逊的名字，硬是从别的厂把他要到了民族乐器厂。

吐尔逊快活极了。干活哼着小调，走路踏着舞步。他实现了自己的梦想，整日和琴朝夕相伴。当他全神贯注地镶拼乐器共鸣箱时，当他闭目轻调一根根泛着银光的钢弦时，心中惬意极了，他似乎有了比父亲更多的骄傲。

进厂四五天，吐尔逊就掌握了当时生产的20多种乐器的取料要求。他的技艺，他的聪颖让人高兴，也让人吃惊。一个星期后，带他的师傅便悄然离去，让他独自干这需要智慧和技艺的活计。一年之后，他成了厂里的多面手。维吾尔族的热瓦甫、沙塔尔、热介克；哈萨克族的冬不拉；柯尔克孜族的库姆孜；蒙古族的马头琴；锡伯族的斐特克呐；俄罗斯族的三角琴，他都做得出。在乐器上镶嵌黑角白骨，是民族乐器制作中的独特工艺，吐尔逊也可以把它掌握得十分纯熟。他用自己的技艺赢得了大家的尊敬。很快，他便成了民乐车间的主任。但那时的他，也只是想学精技艺，想顶替已经老了的制琴师傅。他没有想到，作为新疆少数民族的一分子，作为年轻技高的制琴工匠，历史对他将自有选择，他的人生轨迹不久就和另一条轨迹交织在一起，从此不离不弃。这条轨迹就是民族乐器的发掘、整理、革新和发展。

新疆是个巨大的民乐宝库，但是许多宝物却蒙尘于历史，湮没于时间。它们无声地呼唤着，殷殷地期待着。

1975年，吐尔逊当车间主任的第三年。他经历了一次心灵的震颤，也从此进入了一个新的思维层次。一个炎热的夏

日，民族乐器厂来了一位吐鲁番文工团的同志，他从火焰山下带了一把式样古朴、做工粗糙的琴。这种叫呼西塔尔的拉弦乐器，形状和作用都与小提琴相似。它是在失传几百年后，由一批有识之士经历千曲万折，搜集资料，整理制作出来的。吐鲁番文工团的乐师急切而又焦虑地陈述着，希望民族乐器厂研制生产出新的呼西塔尔，让它重放异彩，取代不应该在民族乐队中唱主角的西洋乐器小提琴。

在那个年代，呼西塔尔引起的缺憾，只在民族乐器厂激起一片微澜，不久便平息了。但这件事却让吐尔逊不平静。他似乎从此意识到了自己的历史责任，似乎明白了自己的使命是使草原上的琴声更悠扬，是挖掘、丰富民族乐器的宝库。于是，他和几位工匠围着那把从吐鲁番来的粗糙古朴的呼西塔尔琴，开始了苦思冥想。那些日子里，真可谓食不甘味，寝不暖衾。吐尔逊和他的同事是用心血和强烈的责任感来制这种琴的。

终于，琴制好了。8根共鸣弦，4根拉弦发出了清亮悠长的乐声。维吾尔乐器家庭中又出现了一位古老而年轻的成员。

葡萄之乡的维吾尔乐师带着满意的微笑走了。拿着那把凝聚着吐尔逊心血的琴走了。但那琴声却长久地留在了吐尔逊的耳畔，时时催他牢记他的历史责任。

1986年，西洋乐器在全国走俏，民族乐器市场凋敝冷落。有的民族乐器生产厂已经经受不住这溃堤般的冲击，改行生产汽车喇叭了。

面对这种情况，那悠长琴声所唤起的历史责任感和民族意识又一次在已经当了厂长的吐尔逊心中升腾。他在全中国乐

器工作会议上同几位民族乐器厂家的厂长联名呼吁重视民族乐器的生产和发展。他说，如果不这样，我们就会愧对后代，我们就将延误历史。

于是，改进、革新民族乐器的脚步加快了。第一代呼西塔尔有12根弦，能不能将8根共鸣弦去掉，同时提高共鸣箱的质量呢？大胆的设想带来大步的跨跃。祖传的8根弦从琴上消失了，琴箱质量提高了，音色纯正了。一直用小提琴做主要拉弦乐器的新疆民族乐团、新疆歌舞团也开始换用新式呼西塔尔。民族乐队的音乐韵味更纯、更浓了。

不满足是成功的开始。第二代呼西塔尔研制出来后不久，吐尔逊便不满意了。这种琴的琴身用核桃木做成。核桃木质地密，透音性不理想，共鸣箱音量不够大。用什么木料更好呢？吐尔逊到处寻觅。

也许是吐尔逊执着追寻的结果吧。1988年5月，吐尔逊去塔克拉玛干沙漠西南缘的叶城县出差，意外地发现了法国梧桐。作为一个地道的制琴师，吐尔逊对这泛着淡紫红颜色的木料的质地、用途最清楚不过了。梧桐木纹漂亮，透音性好，是做小提琴的上好木料。做小提琴能行，做呼西塔尔当然也能行。吐尔逊喜出望外，立即出钱买了4立方，从几千里外运回厂里。

现在，第三代呼西塔已经基本定型了。它的音色、造型都更加具有民族风格、民族气息。它已经成为维吾尔民族乐器中的主要弦乐器。

此外，低音冬不拉、红木高音热瓦甫、铝合金纳格拉鼓、儿童热瓦甫等革新乐器也相继问世。红木高音热瓦甫和普及冬不拉还成为自治区的优质产品。自然，无一例外，它

们的身上都倾注着吐尔逊的心血。

吐尔逊为民族乐器的革新和发展做出了贡献，他应该满意了吧。但是，记者在采访他时，看到的依然是一双透着忧虑和沉思的眼。他告诉记者，他在厂里成立了民族乐器研究室，要把它发展成民族乐器研究中心。他要同全厂职工一道，用辛勤的努力，让民族乐器宝库更丰富；让伊犁河谷、让葡萄之乡、让和田绿洲凤吟鸾鸣，琴声激扬！

从工匠到厂长，吐尔逊这段生命奏鸣曲并不总是明快亢奋的。当它同历史的旋律交织在一起时，便有了令人寻味的变奏。

1978年，吐尔逊担任了相当于副厂长角色的工作。

那时的民族乐器厂就像那时的民族乐器厂生产的乐器，有样子，却奏不出乐音，徒有其名。

吐尔逊上任后，便在全厂推行了计件工资制。他相信，计件工资会比干不一样的活拿一样的钱更使职工接受。不知道这是不是他企业管理思想初创的火花，可在当时，这算得上是个大胆的举动，是一着令人欣喜的改革之棋。他还有许多设想准备实施，诸如改革用工制度，改变经营方式，扩大生产规模等。他躊躇满志，决意大展宏图。

可是，吐尔逊这一强音奏出后，并没有出现袅袅余音。历史像个巨大的黑洞，默默地、无限地将他的思想、他的创新吸压在体内，陈腐观念像个沉重的惯性车轮把他的设想、他的憧憬碾碎在时间的砧板上。一年后，吐尔逊，这根出头的椽子便和他认为灵验的法宝——计件工资及那些美妙的设想，被人逐下舞台。也就是从那年开始，民族乐器厂萧条冷

落了。头带沉重的亏损帽子，一直捱到了1982年。

大海波涛起伏使人振奋，那是前进的标志，是活力的体现，而生活事业中的沉浮却使人沮丧，令人感伤。吐尔逊沉默了。他埋头于热瓦甫、都塔尔之中，把更多的精力放在雕琴镂鼓上。他不想再当什么大大小小的官了。

但是，1982年，春雪消融的时节，他却又出现在领导的位置上。那是历史责任心的驱使，那是各族职工的热望，那是组织上的期待，他摆脱了个人荣辱的困扰，他的奏鸣曲终于进入了宽阔舒展、欢快流畅的展开部。

有老书记、老厂长、各族职工用信任和企盼铸成的后盾，吐尔逊大胆地向前走了。

迟钝、低能、退化的干部是不可能让企业充满活力的。吐尔逊开始调整干部。该退的退，该免的免，该上的上。一批朝气蓬勃，有思想、有干劲的青年人上来了，并且很快成了他得力的臂膀和灵聪的耳目，成了企业的中坚。

企业管理重要的是标准管理。吐尔逊同技术、财务人员一道，逐个车间，逐道工序，逐个产品地分析，制定成本、技术和质量标准。那种一天生产100多个冬不拉，不顾质量，不管成本的事再也没有了。当厂长的第三天，吐尔逊就飞往喀什，去新疆的乐器制造之乡——疏附县乌呼萨克乡，请出4位技艺高超的制琴师到厂里，把关提高质量。

改革，按照吐尔逊的设想逐步展开，工厂管理开始走上了正轨。当年，企业就告别了亏损，盈利近6万元。

别小看这个数字。它对一个病怏怏、暮沉沉的企业来说，不啻是一线黎明前的微光，是生命的强化剂！

1985年，吐尔逊在计件工资的基础上，又推行了经济责

任制。经济责任制把每个工人、干部，包括已经当了厂长的吐尔逊都置于个人经济利益和企业经济效益这个巨大的坐标系中，每个人手中的人民币都同工厂的生产、销售、质量、利润等紧紧相连，让人高兴的是，这几年，坐标中的曲线一直呈上升趋势。

吐尔逊，这位乌鲁木齐绝无仅有的维吾尔族厂长，带着民族乐器厂，伴随着经济改革的放歌，在经济改革中劲舞，逐渐成为一颗炫目的明星。民族乐器厂也已经几次获得全国少数民族用品生产先进企业称号。

维吾尔族能商善贾的遗传基因在吐尔逊身上得到体现。十几年的坎坎坷坷，使他积累了丰富的经营管理经验。近4年的大学汉语专业学习，又为他打开了另一扇认识这五彩斑斓商品经济世界的宽大窗户。他的视野更开阔，他的现代商品经济意识更强了。他想得更多的是企业的未来。

钢琴，是现时价格昂贵，却颇能使一些人解囊的高档乐器。但目前全国只有4个厂家能生产。可吐尔逊没有望而却步。他希望新疆有热瓦甫、冬不拉，也愿钢琴走进千家万户，让更多的人知道肖邦、柴可夫斯基。

钢琴的乐音，在他的心中回荡了三四年。终于，灵光一闪：生产有困难，组装总可以吧。于是，他迅速北上营口、北京；南下上海、广州，四处游说。几经周折，他和东北钢琴厂签了意向书。接着，又和广州钢琴厂达成了协议。请来了北京师傅，又派人去了广州学习。

现在，学习的人已经回厂。第一批广州珠江牌钢琴散件已经到货。当调音师在刚刚组装好的油黑锃亮的钢琴上弹奏

出他熟悉的维吾尔乐调时，吐尔逊情不自禁地跟着哼唱起来。

吐尔逊是个地道的新疆人，但是，他却总是用他那赤诚的心弦把新疆和祖国和世界连在一起。美丽的伊犁河谷，瑰丽的帕米尔高原，古远的丝绸之路，吸引着许许多多的中外游客。而优美动听的音乐，多姿多彩的舞蹈更能使人神往，让人流连忘返。吐尔逊说，新疆民族乐器厂属于新疆，可新疆的民族乐器应属于世界。他在北京友谊宾馆、广州琴行、西安音乐学院、深圳乐器公司设立了销售点。他要让新疆的民族乐器，通过这些窗口，源源不断走向全国、走向世界。

去年6月，国际乐器博览会在广州举行。吐尔逊闻讯后，又带着30多种产品赶到广州。

当美国、法国、日本等国的客人在大贝司、小提琴、钢琴旁看到那一件件造型别致，工艺精巧的乐器，听着这位维吾尔族汉子用各种乐器弹奏出那充满异邦情调、而又旋律优美的乐声时，留下的是惊奇和赞叹。几天后，吐尔逊带去的乐器便销售一空。

愿这位正值不惑之年的维吾尔族企业家，奏出更加绚丽的华彩乐章。

安思国