

中國綠色時報

解读“吉林森工现象”

# 第三只眼的

# 绿色

# 观察

吉林森工集团是历经风雨洗礼从辉煌走向低谷，再

从低谷走向『涅槃』重生的大型国有企业。她在绿色

转型的发展中，如何摆脱发展桎梏走向现代企业，她又是

如何谋篇布局取得了绿色财富增长、物质财富增长、员工收入增

林区和諧发展的多赢局面，『吉林森工现象』解读会告诉你背

《第三只眼的绿色观察》编写组 编

张其成讲读

《周易》人生智慧

# 第三只眼的 《周易》

张其成讲读  
《周易》人生智慧

中國綠色時報

解读“吉林森工现象”

# 第三只眼的绿色观察

《第三只眼的绿色观察》编写组 编

中国林业出版社

图书在版编目(CIP)数据

---

第三只眼的绿色观察/《第三只眼的绿色观察》编写组编.  
—北京:中国林业出版社,2014.2  
ISBN 978-7-5038-7393-5

I. ①第… II. ①第… III. ①林产工业-工业企业管理-概  
况-吉林省 IV. ①F426.88

---

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第030047号

**中国绿色时报** 解读“吉林森工现象”

《第三只眼的绿色观察》编写组成员名单

梅 青 李 燕 吴兆喆 李松龄

出版 中国林业出版社(100009 北京市西城区德内大街刘海胡同7号)

E-mail 13901070021@139.com

电话 (010) 83283569

印刷 北京卡乐富印刷有限公司

发行 新华书店北京发行所

印次 2014年3月第1版1次

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 12

印数 3500

字数 200千字

定价 58.00元

(凡购买本社的图书,如有缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

## 前言

### 编者的思考

非林哺林，对于森工企业来说，是一个似乎“奢侈”的梦想。森工企业就是靠“伐木”、“吃林”过活的。这是一个“常理”。

吉林森工集团职代会决定：从2013年起，每年从非林企业利润中提取1%~5%作为生态建设基金，补充给集团直属林业局进行育林。去年首次提取了1100万元，开始实践这个梦想，但这仅仅是一个开端。实现这个开端确实是不容易的，因为这需要企业必须具备这个实力，否则不敢放言。这里更重要的是森工企业在思想观念和发展方向上的革命。森工，不能抱着吃林、吃木这个饭碗不放。

开始实现非林哺林，吉林森工历经了8年艰辛的准备和积淀。早在2005年改制建立现代企业制度后，吉林森工就设计了开展第二次创业的目标、步骤和措施，向非林非木产业转移，走多元发展的道路，并一步一个脚印地艰难前行。凭借着对综合开发林区多种资源、优化产业产品结构、进军非林产业和敏锐把握市场，8年的努力取得了初步成果：截至2013年底，吉林森工集团所辖林区森林覆盖率达90.8%，比8年前的“十五”末期提高了1.6%；有林地乔木公顷蓄积量达143.68立方米，比“十五”末期提高了5.4%，位居

全国已开发林区之首，已接近新中国成立初期 158.58 立方米的水平。同时，经济效益连年稳增，企业规模坚实扩大：资产总额达到 284.8 亿元，比“十五”末期增长了 609%；销售收入闯过百亿元大关，比“十五”末期增长了 241%；非林产业实现利税 11.83 亿元，是国家当年投入“天保”资金的 2.68 倍，比“十五”末期增长了 720%；9 年来累计提取投入育林基金 24.5 亿元，投入民生建设资金 27.2 亿元，在岗员工 2013 年人均年收入达到 4.2 万元，是“十五”末期的 4.72 倍……同时，产业结构开始优化，在销售收入中，木材仅占 9%，林木加工业占 22.9%，其他非林产业则增长到了 68.1%。各项主要经营指标在“十一五”比“十五”翻一番的基础上，提前两年实现了“十二五”再比“十一五”翻一番的目标。当然，这里还有国家“天保”工程的支撑，有了这些成果，国家总算没白支持。

吉林森工集团的发展模式和成果引起了业内及全社会的广泛关注，被称之为“吉林森工现象”。对于这一现象，从编者角度认为：

“吉林森工现象”是森工企业发展的一种挑战和实践。从完全依托林木资源，到综合开发利用林区多种资源、发展

非林非木产业以减少对森林的依赖，再到以非林产业利润反哺森林，这是一个质变。

“吉林森工现象”是森工企业转型发展的全新模式。吉林森工集团提出的生态优先、产业优化、产品优良的经营方针，实施“三六九八”发展战略，向非林非木产业的战略转移，最终实现非林产业反哺林业的这种发展模式，可以说是一种勇气、一种担当，也是一种贡献。

“吉林森工现象”是对国有森工企业如何建立现代企业制度的实践。企业改革关键是要建立起真正意义上的现代企业制度，实行包括员工入股的多元投资混合经济体制，由此将会释放出巨大的活力和创造力。森工企业当然也应如此。但除了这些以外，森工企业还要使森林越来越好，生态效益和经济效益同步发展、相得益彰，森林质量和经济效益“双提高”。从这个角度来看，“吉林森工现象”是一个奇迹。

“吉林森工现象”还是文化软实力推动效益硬实力发展的有力证明。“为国效力、为民造福、忠诚做人、和谐创业”的吉森精神和“强企富民、尽责社会、奉献绿色、造福人间”的企业宗旨都体现出了吉林森工的一种理念、一种信仰和一种追求。当然，这也是企业家的信仰和追求。

所以，“吉林森工现象”也是一个企业家现象。只有无私无畏、勇于创新、致力开拓、敢于担当的企业家，才能把企业引向健康、全面的发展道路，才能为国家创造生态财富

和物质财富，为员工谋取福祉、培塑品行、教化行道。这是一种良知和品德，也是一种勇气和能力。

吉林森工集团的发展模式，是森工企业转型发展的一次历史性探索，也是建设生态林业、民生林业、效益林业的一个范例。当然，吉林森工集团还有很多不尽如人意的地方，甚至还有很多问题……应该容忍他们在今后的发展中不断地修复完善，他们更需要公正的理解和支持。有了这样一个艰辛的发展成果实在不易，我们不忍心再求全责备，只是祝愿她坚定不移地发展下去……

每个时代都有她必然面对、必须回答的历史命题——在推进生态文明建设的新形势下，如何履行保护生态和改善民生的职责；国有森工企业怎样履行既要经营管护好森林，又要提高效益、改善民生；既履行生态建设责任、又发展壮大企业等多重社会责任；国有林区怎样改革发展，能否实现保护发展森林资源和提高经济效益相统一；森工企业是否只能靠输血，是否能自身造血；森工企业可否搞混合经济、多元产业，不靠多采伐林木而发展……

《第三只眼的绿色观察》的出版发行，可能使大家对这些问题开始进行思考。

2014年2月

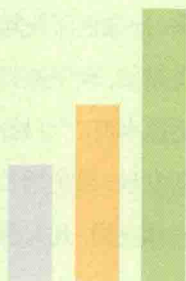


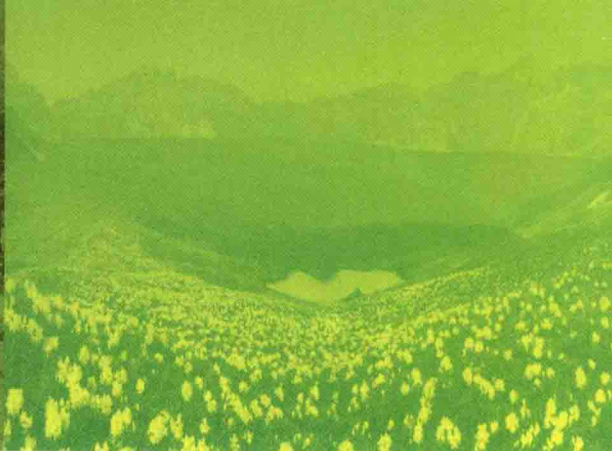
## 第三只眼的绿色观察

# 第一章 “吉林森工现象”解读

如何推进生态文明建设？  
如何建设美丽中国？吉林森工集团作为现代林业企业，在肩负历史使命和企业发展的实践中书写了出色答卷。

吉林森工集团历经风雨洗礼，不仅在改制中“涅槃”重生，构建起了现代企业制度，形成了科学的管理体制，而且在转型发展中不断创新思路，取得了森林资源增长、企业财富增长、员工收入增长、林区和谐的“多赢”成果，形成了独特的“吉林森工现象”。为了解析这一现象，中国绿色时报社专门组织团队进行了深度采访，先后发表了“吉林森工现象”解读 13 篇报道。





# 目录

## 前言

## 第一章 “吉林森工现象” 解读

- 综述篇 变革:吉林森工的“跨越之道” —“吉林森工现象”解读之一 /2
- 战略布局篇 思路有多宽,路就能走多远 —“吉林森工现象”解读之二 /10
- 绿色增长篇 实力与谋略,黑土地上的绿色奇迹 —“吉林森工现象”解读之三 /16
- 现代企业机制构建篇 命运交响,阵痛后的绚烂升华 —“吉林森工现象”解读之四 /22
- 科技创新篇 科技创新助力 成就“百年基业” —“吉林森工现象”解读之五 /28
- 市场拓展篇 闯市场,在激流中勇进 —“吉林森工现象”解读之六 /34
- 和谐民生篇 以民为先,用关爱诠释和谐 —“吉林森工现象”解读之七 /40
- 地产拓展篇 地产经济:吉林森工的绿色新引擎 —“吉林森工现象”解读之八 /46
- 金融创新篇 虚拟经济,前瞻性的选择 —“吉林森工现象”解读之九 /52
- 企业文化建设篇 为国效力,为民造福 —“吉林森工现象”解读之十 /58
- 旅游发展篇 森林旅游,打造永续的绿色命脉 —“吉林森工现象”解读之十一 /64
- 未来发展篇 新愿景:让梦想照进现实 —“吉林森工现象”解读之十二 /70
- 制度创新篇 吉林森工新创举:“非林哺林”1100万元 —“吉林森工现象”解读之十三 /76



## **第二章 品牌战略发展**

金桥地板集团, 缔造国际化领军企业 /82

口碑的力量, 露水河刨花板闻名遐迩 —吉林森林工业股份有限公司露水河刨花板  
分公司发展纪实 /92

泉阳泉, 卓越品质为健康护航 /98

## **第三章 林区创新变革**

永续利用, 半个多世纪的追求 —吉林森工集团临江林业局森林培育工作纪实 /108

三岔子林业局, “三解”发展难题 /116

创新管理, 细小之处求效益 —吉林森工集团湾沟林业局管理创新纪实 /126

富路, 向绿色深处延伸 —吉林森工集团松江河林业局林下经济发展纪实 /132

大美泉阳, 攻坚赢得“富民强局” /142

魅力露水河, “红松故乡”的绿色奇迹 /150

创新发展, 绿色增长实现新跨越 —吉林森工集团白石山林业局发展纪实 /160

红石林业局, 凡人善举托起文明之城 /170

## **后记**

吉林森工集团的“五重”境界 /176

- 综述篇 变革：吉林森工的“跨越之道”
- 战略布局篇 思路有多宽，路就能走多远
- 绿色增长篇 实力与谋略，黑土地上的绿色奇迹
- 现代企业机制构建篇 命运交响，阵痛后的绚烂升华
- 科技创新篇 科技创新助力 成就“百年基业”
- 市场拓展篇 闯市场，在激流中勇进
- 和谐民生篇 以民为先，用关爱诠释和谐
- 地产拓展篇 地产经济：吉林森工的绿色新引擎
- 金融创新篇 虚拟经济，前瞻性的选择
- 企业文化建设篇 为国效力，为民造福
- 旅游发展篇 森林旅游，打造永续的绿色命脉
- 未来发展篇 新愿景：让梦想照进现实
- 制度创新篇 吉林森工新创举：“非林哺林”1100万元

## 综述篇

# 变革：吉林森工的“跨越之道”

## ——“吉林森工现象”解读之一

梅青

我国四大森工集团之一的中国吉林森林工业集团（以下简称吉林森工集团或吉林森工）近年来“风头正健”，光环一次又一次地罩在头上：旗下的金桥地板走进了人民大会堂，成为名副其实的“国板”；泉阳泉矿泉水摘取了“中国名牌”的桂冠；集团董事长柏广新以“为国效力、为民造福”为主题在中宣部、国务院国资委组织的全国国有企业推进社会主义核心价值观体系建设座谈会上做典型发言；辖区135万公顷林海实现33年无重大森林火灾，曾受到吉林省的表彰……

人们在羡慕之余，发现这仅仅是她光环的一部分，更重要的是，这个从“两危”底子走来的国有森工企业自改制以来，收获了森林资源蓄积量、面积双增长，经济总量稳步增长、经济效益显著提高、企业实力规模不断壮大、员工生活水平不断提升的“多赢”成果，近几年的金融危机来袭也未能挡住她稳健前行的步伐。

人们不禁要问，吉林森林工业集团凭什么让人刮目相看？打开





中国吉林森工集团办公大楼

这个集团发展的历史档案不难发现，变革、务实求进是其发展的关键密码。

让我们一起走进吉林森工集团，透过“现象”，共同探寻她科学发展的非凡魅力。

## 体制“变脸”，化蛹成蝶的壮歌

2005年，注定是吉林森工集团发展史上具有里程碑意义的一年。

吉林森工集团作为国家首批57户大型企业集团试点之一于1994年正式成立以来，以地处长白山区8个国有林业局的135万公顷施业区为依托，开始了艰苦的创业和改革的路程。为了摆脱“两危”困境，培育了一批有发展潜力的项目，走出了一条综合利用、综合开发林区多种资源的发展道路。





吉林森工集团董事长、党委书记 柏广新

虽然吉林森工集团先后实行了一系列改革措施，但长期以来仍像一个小社会，学校、宾馆、医院，公、检、法等机构一应俱全，林区社会的供暖、供电等辅业也依附企业。产权单一、企业办社会负担沉重、冗员过多、主业萎缩、创利能力不强等历史性难题长期存在。

这样的体制，不改革难有作为！不改革必是穷途末路！

2005年，新的历史机遇来临，吉林省全面深化国有企业改革。机遇难求，但改革的破冰试水和改革难题得自己求解。

刚上任就面临改革重任的吉林森工集团董事长柏广新，带领集团党政一班人，走遍了所有成员企业，进行了深入细致的调研。按照省委、省人民政府改革攻坚的总体要求，集团果断地提出了“四全、一建立”的改革思路——“加工企业全部股份制改造，辅业全部转制民营，社会职能全部移交，职工全部转换劳动关系；集团建立现代企业制度，实现投资主体多元化”。由此，实现了林业管理体制、林业企业产权制度、剥离企业办社会职能、解决企业冗员过多4项历史性重大突破。

这“四全、一建立”似动力强大的引擎，助推吉林森工集团实现了新的“历史性跨越”。

集团总经理李建伟总结了“大变脸”的好处：压在企业身上的“包袱”被卸掉了，轻装上阵的新吉林森工集团建立了以公司制为基本特征、以股份制为主推形式的真正意义上的现代企业制度，真正解决了企业发展的“动力”问题，真正成为市场竞争主体。

国家控股65%、员工全员参股35%，股权结构变了，变出了前所未有的新气象。职工变员工，一字之差增强了员工的责任感和主人翁意识，任何不必要的开支、不得当的决策员工都会关注。“企业挣一元钱就有我们三毛五分，我当然要努力工作。”一位员工坦言。

按照建立现代企业制度的要求，吉林森工集团积极推进体制创新，不断完善治理结构，建立了股东会、董事会、监事会和经理层，初步形成科学决策、协调配合、高效运转、有效制衡的体制模式，使集团经营管理走上了程序化、规范化、科学化的轨道。

体制变革，让吉林森工集团凤凰涅槃。自此，她以旺盛的生命力，合着时代的节拍，迈着稳健的步伐轻装快速前进。



2006年12月22日，国家林业局、吉林省人民政府在国家林业局举办中国吉林森工集团体制改革新闻发布会



中国吉林森工集团有限责任公司成立揭牌仪式



## “五个转变”，打开遐想的空间

有学者总结了这样一条规律：由政府主导形成的企业集团，由于非自身发展的扩张“冲动”形成，多数会陷入内部整合难的“死结”。

人们再次看到了吉林森工集团的幸运，她不仅通过产权改造顺利完成了内部构造的“合理整合”，而且通过理念、路径的创新，打开了产业发展的遐想空间。而这幸运的背后，往往蕴藏着高瞻远瞩的战略和策略。

集团倡导的“五个转变”是其发展至关重要的推力：

——由资产经营向资本经营转变。集团内部产业重组，整合优质资产上市，构建起融资平台；集团外部进行低成本扩张，进行股权收购，如地产海南项目集团控股50%、吉林市地产项目控股70%、吉森丰华矿业公司占51%股份、吉林森工旅游集团占62%的股份等等。目前，集团有子公司48户，其中规模以上子公司16户。

——由产品经营向品牌经营转变。集团每年投入大量资金用于



露水河刨花板生产线