

青苹果十八日

周德琼 著

一个小企业的探索与反思



九州出版社
JIUZHOU PRESS

M
F326
72

森泰十八年

■ 一个小企业的探索与反思

周德琼 著

凯里学院图书馆



0954843



九州出版社
JIUZHOU PRESS

凯里学院图书馆
藏书

捐赠图书

图书在版编目(CIP)数据

森泰十八年/周德琼著. —北京：九州出版社，2011.7

ISBN 978-7-5108-1074-9

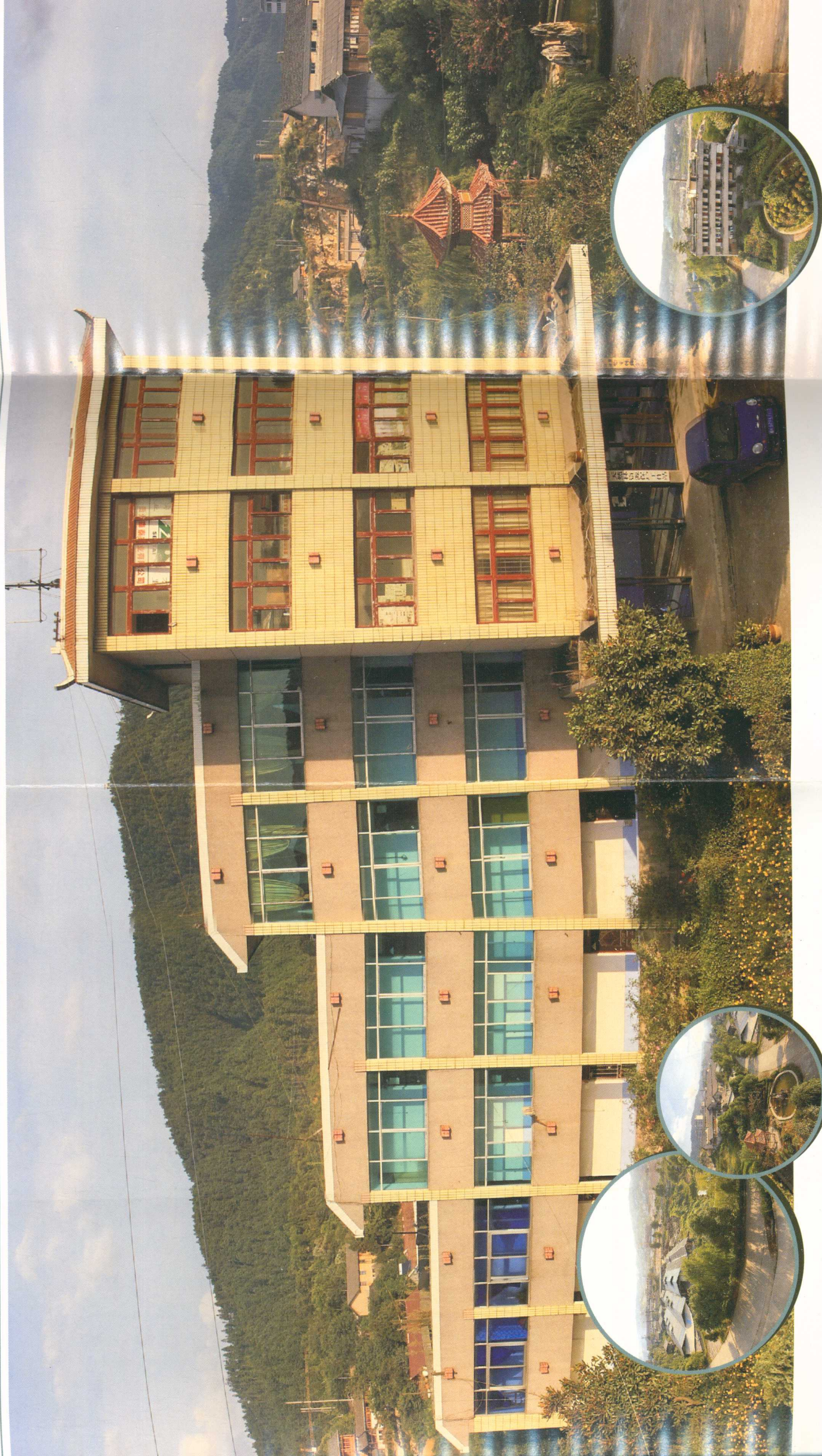
I. ①森… II. ①周… III. ①林产工业—工业企业—经济史—黎平县 IV. ①F426.88

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第142862号

森泰十八年

作 者	周德琼 著
出版发行	九州出版社
出 版 人	徐尚定
地 址	北京市西城区阜外大街甲35号(100037)
发行电话	(010)68992190/2/3/5/6
网 址	www.jiuzhoupress.com
电子信箱	jiuzhou@jiuzhoupress.com
印 刷	成都蓉军印务有限责任公司
开 本	787毫米×1092毫米 16开
印 张	11.25
字 数	200千字
版 次	2011年8月第1版
印 次	2011年8月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5108-1074-9
定 价	30.00元

★版权所有 侵权必究★





时任省长石秀诗（左二）在州委书记廖少华、县委书记杨胜勇的陪同下到公司视察



时任黔东南州州长刘晓凯（右一）在时任县长李孝柱、副县长向必焰的陪同下到公司调研



省农办领导（左一至左三）到公司调研



省中小企业局领导（左二）检查工作



省药局专家（左三至左六）考察茯苓基地



时任黔东南州委书记刘光磊（右三）到公司调研



松脂生产车间一角

序

石干昌

《森泰十八年》，周德琼写的这本书，使我陷入了深思。我任黎平县委书记时，周德琼是县政府办公室主任，他头脑清醒，善于学习，很有魄力。1993年初，为推动黎平经济加快发展，县委县政府派他到产业发展的第一线，负责松脂项目的开发。

一转眼，十八年过去了。黎平县的松脂加工企业由国营的松香厂发展到联营的林化公司，再发展到民营的“森泰”公司，成长为贵州省农业产业化经营省级龙头企业、贵州省林业产业化经营省级龙头企业、国家级扶贫龙头企业。周德琼也由一名行政干部成长为贵州省创业之星、贵州省优秀乡镇企业家。

十八年来，黎平的松脂产业经历了风风雨雨，森泰公司的创业者们克服了一个又一个困难，为黎平乃至黔东南州和贵州省的林业产业探索出了一条成功之路。然而，生长在山区的人都知道，翻过一个山头虽然值得欣慰，但前面还有数不尽的山头。翻越一个个山头后，回顾走过的道路，总结亲身的经历，把它记录下来，对以后的拼搏，对其他同仁的拼搏，无疑将提供很好的借鉴。

周德琼做了这件有益的事。《森泰十八年》正像其副标题那样，“一个小企业”对自己十八年的风雨历程进行了深刻的“探索与反思”。从政府推动发展这个产业，写到企业的几次改革改制，从创业资金的筹集，写到产品营销、深化加工、合作经营、创办基地、拓展就业，既写了一个普通企业按照市场经济规律所进行的摸爬滚打，也写了一个有责任感的企业主动为政府分忧，对社会、对工人

所做的贡献。读了这本书，我深受教育，了解了我们贫困地区的小企业家们的酸甜苦辣，感受到了他们的心态与情怀，也从他们叙述的字里行阅读到了人生的经验。

这本书也许写了很多年，但很凑巧，在全省大力发展工业的新形势下脱稿。它的推出，或许对在贫困山区创办工业企业会有所帮助。这本书是创业者们心血的结晶，它总结的是企业家的亲身感受，它不仅可给创办企业的人们提供参考，而且对党政领导深入了解企业、了解企业家，也提供了活生生的典型。

盼望该书能够得到读者的喜爱，能对我州经济加快发展起到一定的促进作用。

2011年1月

目 录

序	石干昌 1
一、看得见的手推就了一个产业的形成	1
二、难忘的一九九八	29
三、资金、资金，还是资金	41
四、合作经营，无可奈何的举措	49
五、深加工，误闯国企陷井	61
六、公司建基地，一个有益的探索	69
七、两G基建，迷茫中的突围	81
八、拓展就业，一本难念的经	93
九、小水凼如何养大鱼？	105
十、小企业的道德底线及生存之道	115
十一、企业改制，一个不轻松的话题	131
十二、企业人，一个永远的负责人	143
十三、茫茫原野，敢问路在何方	155
后 记	167



SEN TAI SHI BANIAN

一、看得见的手推就了一个产业的形成

现在有一种倾向，把“市场规律”、“市场经济”当作一只消水桶，不好管的事、不好干的活都往那里倒，这只桶已经成为不愿做艰苦细致工作、不愿扎扎实实抓发展的最好托词。



黎平，这个贵州的林业大县在上世纪八十年代末九十年初步入了困难时期。一方面，农民收入靠林业、财政收入靠林业、工业原料靠林业；另一个方面，木材越砍越少，越砍越小，越砍越远。单一的原木经济遇到了严重挑战，林业经济内部的结构调整迫在眉睫。虽然上上下下都看到结构调整的方向和突破口在于发展林产工业，如建设中密度纤维板厂、上水泥刨花板项目、开发细木工板产品、扩大木浆纸产量等，因为这些都是消耗小径材的项目，很适合黎平发展。但是，动则几千万和上亿元的项目，对于年财政收入仅几千万元的黎平来说，自身根本无力投资。那时也讲招商引资了，但处在黔湘桂交界处，远离中心城市（距贵阳450公里，距长沙600公里，距桂林360公里，距柳州420公里），全县没有一寸柏油路的黎平，没有哪个投资商能看上。全县有四十多万人，不过绝大多数是土生土长刚刚解决了吃饭问题的侗家人，既没有海外关系，也无力投资办企业。在这种情况下，林业结构调整只能是一幅抽象派的画，任凭人们去想象。

1993年3月，广西昭平县松脂办派出的两名工作人员到我县推销该县开发的“浅割薄修”采脂刀具，并寻求合作开发松脂资源的机会。笔者当时尚在县政府办工作，听取两人介绍的情况后，指定县外协办与他们具体探讨相关合作事宜。参与洽谈的两位老同志未表现出兴趣，洽谈无结果。昭平方的两人再次找到笔者，在听取对方合作打算等意见后，觉得这件事很有意义，有可能成为我县林业经济结构调整的方向之一。于是，一

方面安排有关人员带着昭平的两人到附近乡镇考察资源，一方面向时任县长汇报，得到了他的支持，并指派笔者和县林业局领导组团前往昭平考察。

笔者当时对此事感兴趣并积极向主要领导推荐确实有公和私两方面的原因。从“公”方来说，当时县委、县政府对拓展林业产业难以找到一个有效的突破口，而发展松脂产业当时大家都没有聚焦于此。“私”的方面来说，三月份县政府换届结束后，在县委下达的县政府党组组成人员的文件里，已无笔者的名字，从小道消息得知可能是与德凤镇党委书记对调。到德凤镇后干什么？如果县里不实施这个项目，自己可以带到德凤镇去实施。乘着还在领导身边的机会，最后一次建言，幸许可以变为县政府送给自己的一个“红包”。不曾想，由于这点“私”心，从此与黎平林化产业结下了不解之缘。

1993年4月份，笔者和县林业局领导带领十余人到达昭平县进行专项考察，在考察了采脂山场、走访采脂农民、收购点和加工厂后，对这个产业有了更全面的认识，大家都有动作恨晚的感觉。根据昭平县松脂办的建议，先办一个小厂，把采脂工作先开展起来，采脂达到一定量后再建大厂。考察组接受了这个建议，并与该办签订了联合开发松脂资源的协议。由对方出技术并培训采脂农民，负责流动资金，黎平方负责宣传发动，提供采脂山场。考察回县汇报后，得到了县委、县政府的支持，并参照昭平县的做法，成立了县政府松脂生产管理办公室，专门负责宣传发动和技术指导工作。在松脂办之下成立一个“昭

黎林化工厂”，由昭平松脂办和黎平县林业局抽人负责松脂经营，松脂主要卖往桂林松脂厂。而建小厂的事，则由昭平县五将供销社负责出资与德凤镇合作，在东关村花坡林场货场前搞了一个滴水法小厂，当年生产松香60吨，镇财政收松脂特产税1.6万元，合资收入2.5万元，这样一个小厂一年就给镇里增加了四万多元收入，确实引起了大家的兴趣。此后十多年，德凤镇的松脂产量每年都占到全县产量的三分之一以上，与当时合作建这个小厂是有很大关系的。

此后，在全县经济工作会议上，县委将松脂生产作为县里十大商品生产项目。当年七月，省林业厅杨铁副厅长安排十万大山扶贫讲师团的专家到黎平考察松脂资源，对黎平发展松脂产业的思路给予充分肯定。也是这个月，全州森工会议在锦屏召开，黎平林业局领导在会上汇报了开展松脂生产的情况和建厂的打算，引起州林业局的重视，会议临时增加议程，专门安排半天到薛家坪村的大坡采脂山场观摩“浅割薄修”采脂。州局领导还在会上表示，全力支持黎平上林化项目，不再批准周边县上同类项目，周边县的资源全部交售到黎平。随后，县局委托中国林科院南京林化所编写3000吨松香生产线异地技改的可行性报告，省林业厅、省经贸委当年下达了立项计划，省工行安排了195万元森工多种经营贴息贷款，黎平的林化产业从此进入了发展时期。

为了更好地回顾和了解产业发展初期的情况，现将1994年12月公司给县委、县政府《关于1994年松脂生产情况和1995年

工作意见的报告》收录如下：

一九九四年的松脂生产，由于有县四大班子的正确领导和各乡镇及有关部门的支持配合，在困难较多、气候条件反常的情况下，仍取得了较好的成绩。全县共产松脂640吨，其中德凤镇214吨，高屯镇19吨，敖市镇2.3吨，孟彦镇6吨，坝寨乡4.3吨，茅贡乡4吨，九潮乡14吨，双江乡42吨，岩洞乡11吨，永从乡10.1吨，中潮镇30吨，德顺乡101吨（不含德顺纸厂的20吨），洪州镇40吨，肇兴乡5吨，水口镇2吨，雷洞乡2吨，尚重镇1.3吨。另在榕江、锦屏、平茶等周边地区收购110吨。

一、松脂生产已初步显示出较好的效益

今年全县的松脂生产虽然只完成任务的27%，完成任务超过百分之四十以上的乡镇仅两个，但纵观今年的整个生产情况及其效果，我们认为它已初步显示出了较好的效益，主要体现在：

第一，松脂生产的开发，给农民增加了现金收入。今年的640吨松脂，给全县农民带来的现金收入达到102万元，全县农民人均接近3元。其中德凤镇人均达到10元，有的村由于开发松脂生产，因而比较轻松地完成了今年县委下达的人均增收目标。如德凤镇的薛家坪村，人均超过百元，成为近年来商品生产见效最快的项目。

第二，松脂生产的开发，为农民找到了一条脱贫之路。从理论上推算，一户农民一年只要采一吨松脂，就可越过贫困线，而一吨松脂一般只需要30~35个劳动日就可取得。从实际调查的结果看，采割松树在150株以上的，收入最高达到1500元，采割

松树500株以上的，收入最高的达到8000元，少的也有5200余元，据调查统计，今年全县有410户农民因采割松脂而摆脱了贫困。

第三，松脂生产的开发，为财政增加了收入。今年松脂提供的农业特产税9万元，松脂加工的产品提供的增值税11万元，两项相加共计20万元，虽然绝对数不很可观，但较其他项目可谓见效更快。

第四，松脂生产的开发，促进了我县林化工业的发展。从八十年代中期以后，我县的林化工业从林业经济构成中消失，使我县的林业经济与现有资源不相称，随着松脂生产的开发，年设计能力三千吨，在省内同行业中具有领先水平的林化厂，于年内基本建成，并实现了试产运行，预计总产值到达180万元。由于这个厂的建成，使我县工业发展在去年基础上增加近4个百分点，也使我县林业经济结构得到了改善。

第五，松脂生产的开发，使我县农村的营林观念开始发生变化。在我县农村，重视杉树，轻视松树的观念可谓根深蒂固，开发松脂生产后，这种观念开始发生变化，特别是这项工作开展得好的村、组和农户，随意采伐松树的现象已基本消失，德凤镇的群众总结出了顺口溜：“一棵松树一个宝，年年现钱跑不了，上山加刀几步路，采了松脂树还好，不应卖柴砍松树，来年再把钱来找。”

二、今年松脂生产的有益经验

1. 县委、县政府重视。去年底今年初，县委、县政府几次开会听取松脂生产的情况汇报，并研究了具体措施，把松脂生

产列入十大商品生产项目，四大班子领导中有六人分工抓松脂。

县人民政府以黎府〔1994〕2号、〔1994〕5号两个文件就松脂生产进行安排布置，从而使全县的松脂生产较好地开展起来。

2. 明确任务，层层负责抓。今年三月，县计委以黎计字17号文件将今年的松脂生产任务分解到各乡镇，并由各乡镇主要负责人与县人民政府签订责任状，并明确：任务完成达不到规定比例的党政主要负责人和分管负责人受到一定的经济处罚。各乡镇受领任务后，根据当地实际，将任务分到村，并明确了具体负责人。村又将任务分配到组或直接分到农户。通过这样层层分解，把任务落到实处。

3. 在广泛宣传的同时，辅之必要的行政手段。县松脂办和县林业局印制了松脂生产宣传提纲数百份，由专人到各村寨张贴，县委宣传部录制了专题片在有线电视台反复播放，还办了专刊，印发了简报，播发了有关新闻稿件。各乡镇利用墙报、黑板报等形式宣传县委、县政府开展松脂生产的精神，以及本地开展这项生产的具体措施。与此同时，为了使群众尽快地行动起来，县和乡镇都规定，凡是可采脂的松树都要采脂，各农户责任山的松树不采脂的，村组收回采脂权发包给他人采脂。有的乡还把木材采伐指标与采脂任务挂起钩来，规定凡是不采脂的地方不安排砍伐指标。事实证明，已经看准了的，而群众一时还接受不了的项目，采取必要的行政手段促进一下，是非常必要的，也是有效的。

4. 坚持科学采脂。全县推广马尾松“浅割薄修”技术，坚

持使用先进的采脂刀具，全年共发放采脂刀1592把，受脂器255230个。经调查摸底，使用新式采脂刀具的脂农占百分之七十以上，其中德凤、九潮、双江等地达到百分之八十以上。先进的采脂技术不但保护了资源，而且增加了产量，受到了越来越多脂农的欢迎。

5. 坚持现款现货，不向脂农“打白条”。收购单位在银行、财政等部门的支持下，克服各种困难及时调度资金保证收购用款。凡是农户送到厂的或收购点运送来的松脂，都坚持现款现货，同时向各收购点拨足预付款，并经常检查督促收购点的工作，发现拖欠松脂款的及时纠正。

6. 建立收购网络，方便群众交售。为了方便群众交售，收购单位在有松脂生产任务的乡镇共设了三十个收购点，选择有一定威信、愿为群众办事、热心松脂生产的同志为收购员，给他们配足收购资金和收购器具，明确责、权、利关系，调动了他们的积极性。各收购点及厂家都坚持做到了随到随收。

今年是我县开发松脂生产的第二年，取得的成绩是应该充分肯定的，得出的经验也是有益的。由于这项生产开展的时间短，不可避免地存在一些问题。一是因宣传发动不够，一部分群众还存在一些疑虑，积极性未充分调动起来，行动面达不到要求，这是导致今年产量达不到计划要求的主要原因。二是采脂和采伐的矛盾比较突出，林业部关于松树必须先采脂后采伐的规定未能很好贯彻执行。三是技术服务工作跟不上，脂农受培训的面不宽，传统的采脂刀具仍有较大比例。四是服务体系和服务