

塔河林业局 经济发展模式



荆家良 李克亮 宋继善 主编

中国林业出版社

前 言

林业企业经济发展模式是一个具有一定结构和功能的经济系统。它能根据企业的实际情况调节着经济运行的轨迹，使其沿着经济发展战略目标向前发展。它是林业体制改革的核心、重点。林业企业经济发展模式关系到企业的发展方向和发展速度，关系到林业的兴衰和改革成败的重大问题。

我们于1987年，几乎花了一年的时间，对大兴安岭林区塔河林业局的发展历程、现状及近年来改革的经验，进行了认真地全面地调查研究，并且吸取了其他林业企业在改革中的创举和经验，写成了《塔河林业局经济发展模式》这本书。

为什么要选定塔河林业局作为国有林区林业企业经济发展模式的研究对象呢？我们认为，塔河林业局是大兴安岭林区的一个大型林业企业，虽然开发已20年，但是目前还有比较丰富的林木资源，这是它的最大优势。在全国各大林区中，大兴安岭林区不仅自然条件最差，而且社会经济发展也属后进。塔河局也是如此，并且它的经营管理只是中等偏上水平。因此，拿塔河林业局作为剖析对象，来研究和设计国有林区企业的经济发展模式，具有普遍性和实用性。

为什么采用“鹤型模式”来称国营林业企业的经济发展目标模式？众所周知，林区的资源是十分丰富的，而长期以来林业企业开发利用的却是单一的林木资源，并且还没有搞好森林的培育，从而造成林区资源丰富与可采林木资源难以为继的异向并存的局面。最为突出的是，林业企业普遍面临着：一方面以可采林木资源急剧减少为代价的木材生产高增

长难以继续下去，一方面又难以软化林区职工和居民人均收入逐年迅速提高的刚性约束条件。为了使林业企业摆脱面临的困难，转而走上健康发展的道路，逐步实现森林资源的永续利用和经营，必须着眼于多层次的立体开发利用林区资源。为此，必须调整和建立起新的适应林区经济全面发展的以产业结构为主要内容的鹤型经济模式。

林区经济的发展是一个漫长的过程，是一个发展阶段递进、递进速率逐渐加快的过程。鹤型经济模式是一个动态的发展模式，它既有经济增长的机制，又有提高社会文明程度的机制。

我们寄希望于《塔河林业局经济发展模式》能对全国各大林区林业企业在深化改革中有所帮助，并在实践中不断充实和逐步提高，形成一部内容比较丰富，能指导林业企业长远发展的中国式的林业企业经济发展模式的书。

编 者

目 录

第一章 结 论	(1)
第一节 鹤型模式研究的内部环境分析	(2)
第二节 鹤型模式研究的主要内容	(10)
第二章 塔河林业局基本 情 况	(34)
第一节 林业局自然经济情况	(34)
第二节 塔河林区特点	(37)
第三节 林业局的发展历程	(39)
第三章 鹤型目标模式	(45)
第一节 鹤型模式的概念和内容	(45)
第二节 鹤型模式的理论根据	(57)
第三节 目标模式转换的步骤及其条件	(64)
第四节 鹤型模式的深层构造	(69)
第四章 林区资源及结构优化	(72)
第一节 林区资源结构及其动态变化	(72)
第二节 林木资源结构的优化	(83)
第五章 鹤型模式的产业结 构	(95)
第一节 鹤型模式的产业结构	(95)
第二节 产业结构优化的动力	(105)
第三节 产业结构优化的内容	(111)
第六章 鹤型模式经济运行的组织结 构	(117)
第一节 鹤型模式的所有制结构	(117)
第二节 鹤型模式的经营形式结构	(125)
第三节 鹤型模式的管理体制	(131)
第四节 鹤型模式的分配制度	(134)
第五节 鹤型模式的劳动制度	(139)

第六节 鹤型模式与横向经济联合·····	(144)
第七章 鹤型模式的经济运行机 制 ·····	(154)
第一节 现行经济运行机制概述和评估·····	(154)
第二节 新的经济运行机制的构造·····	(163)
第三节 实现鹤型模式的经济运行机制体系·····	(166)
第四节 经济运行机制转换的步骤和条件·····	(172)
第八章 发展科技和教育是鹤型模式发育成长的关键 ·····	(178)
第一节 发展科技和教育是鹤型目标模式的要求·····	(178)
第二节 发展科学技术与鹤型目标模式发育成长 的关系 ·····	(180)
第三节 发展教育事业与鹤型目标模式发育成长 的关系 ·····	(182)
第四节 重视人才的稳定、引进和预测·····	(188)
第九章 鹤型模式的内外部条件 ·····	(193)
第一节 鹤型模式发育成长的内部条件·····	(193)
第二节 鹤型模式发育成长的外部条件·····	(202)

第一章 绪 论

在林区经济发展过程中，达到发展目标的道路不是唯一的，更不是笔直的，诸多的路径构成一个连接发展起点与发展目标的路网。林区发展的实际运行轨迹与经济发展战略中确定的最优运行轨迹总是有差别的，有时差别很大。林业企业如何根据实际情况调整运行轨迹，决定于控制运行方向和速率的经济系统的结构与功能。这个具有一定结构与功能的经济系统，就是林业企业的经济模式。

国有林区三十多年来的实践已证明，在旧的经济管理体制束缚下选择的林业企业经济模式，不但不能振兴林区经济，连继续维系下去都有不可逾越的障碍。林业企业经济模式转换势在必行。党的十一届三中全会以来，国有林区进行了一系列的经济改革，从各个侧面对旧的经济模式发起了冲击。至今，产业结构已朝着合理配置林区生产要素的方向发展，企业自主经营的权力范围逐渐扩大，所有制结构和经营形式一直在作适合生产力发展的调整，各种类型的横向经济联合给企业带来了新的活力。但是从整体上看，以减缓企业生存压力的短期化行为仍普遍存在，突出表现为依靠增加自主支配收入的议价材生产来弥补经营不善造成的漏洞，掩盖和延续企业管理混乱的局面。

研究林业企业经济模式，必须对旧的经济模式进行深刻的反思；对九年来林业经济体制改革的实践进行认真的总结，对社会主义初级阶段林区发展经济的内、外部环境进行

系统的分析。既要善于发现扭转林业企业被动局面的新的生长点，又要看到生长点的脆弱性；既要树立林区经济发展必将逐渐加速的信心，又要充分认识到林区经济发展的长期性和艰巨性。根据这样的研究思路，我们提出的林业企业经济发展模式，是达到林区经济发展目标的各个阶段企业所需采用的若干办法的系统设计，它具有动态连续和阶段递进的特征，明显地区别于对某些做法作理论归纳后提出的、具有静态特征的企业经济模式。

第一节 鹤型模式研究的 内部环境分析

一、确定塔河林业局为研究对象的根据

就国有林区来说，目前大兴安岭林区除了可供采伐的林木资源绝对量还比较大以外，其他方面都处于劣势。在自然条件方面：大兴安岭林区气候最寒冷，土层最瘠薄，适宜生长的树种数量少，质地差，几乎没有珍贵树种，林分进入经济成熟的时间特别长，林木平均径级却非常小，林分疏密度也很低。在经济条件方面：大兴安岭东北部林区的摊子是在十年动乱中铺开的，由于忽视科学，采取边设计边施工、无设计也施工的行为，给林区建设造成先天不足；由于管理队伍的素质较差、科技教育力量薄弱，后天又无法得到有益的补养；在几大有林区当中，大兴安岭林区的产业结构调整起步最晚，目前仍处于准备阶段；可采林木资源承受经济振荡、支撑企业经济运转的负荷力最大，而推动后备资源培育的经济力量却最小，因此林木资源，特别是可采林木资源的

下降速率非常大。毫不夸张地说，如果大兴安岭林区继续走小兴安岭林区的老路，那么它重蹈覆辙的时间决不会比小兴安岭林区长。

不错，如果仅仅拿可采林木资源绝对量来看，大兴安岭林区的条件确实比较好。但是，这种以短期内生产木材条件的优劣作为判断林区的自然条件和社会经济条件优劣之根据的观点，显然是非常片面的。它实际上是大木头主义的看法。然而，不能因此否定将大兴安岭林区作为研究对象探讨国有林区经济发展模式的现实意义和历史意义，也不能否定大兴安岭林区的企业经济模式在国有林区具有普遍性和实用性。

在国有林区中，大兴安岭林区不仅自然条件最差，而且社会经济发展现状也最落后，在这种状况下如能找到振兴林区经济的企业经济模式，那么可以肯定地说，它也能对振兴国有林区的一切企业具有普遍意义。倘若在研究大兴安岭林区企业经济模式时，能够充分考虑到在国有林区带有共性的基本问题的解决办法，就完全可以使这个经济模式具有广泛的实用性。

在大兴安岭林区，塔河林业局的自然条件和社会经济条件都属一般，并且在1987年“5.6”特大森林火灾中，林木资源损失最惨重，企业经营管理状况又处于中等偏上水平。以这样的林业局作为研究大兴安岭林区企业经济模式的剖析对象，就可以保证经济模式的系统设计具有一定的先进性，就可以促使其他林业企业在经济模式转换的过程中，将各方面的工作提高到新的水平。

二、塔河林业局发展历程评述

在研究塔河林业局新的经济模式之前，对其建局以来所

走过的道路作一个基本评估是十分必要的。其目的并非为了论证经济模式转换的重要性，而是为了弄清多年来的运行轨迹和现状，为选择新的经济模式和确定新旧模式转换的步骤打好基础。

塔河林业局筹建于1965年，经营面积96.3万公顷，是个大型林业企业。1967年开始生产木材，截至1986年底止，已生产商品材1188.9万米³，其中统配材1053.1万米³，占商品材的88.6%。

历经了二十年的木材生产，塔河林业局经营范围内的森林状态发生了很大变化。好的一方面是：在天然成过熟林的面积、蓄积量减少的同时，中幼林的面积、蓄积量都增加了（见天然用材林面积变动情况表和天然用材林蓄积量变动情况表），林龄结构趋向合理（见天然用材林面积、蓄积量结构变化表）。出现的主要问题，是二十多年来有林地面积持

天然用材林面积变动情况表

单位：公顷

项目 年度	合 计		幼 龄 林		中 龄 林		成 龄 林	
	面 积	%	面 积	%	面 积	%	面 积	%
1966	778312	100.0	189324	100.0	58253	100.0	530735	100.0
1978	644315	82.8	180335	95.3	62102	106.6	401878	75.7
1982	617263	79.3	190265	100.5	118725	203.8	308273	58.1
1983	616253	79.2	200379	105.8	118725	203.8	297149	56.0
1984	615525	79.1	208263	110.5	118725	203.8	287537	54.2
1985	614546	79.0	217705	115.0	118725	203.8	278116	52.4
1986	614019	78.9	227130	120.0	122874	210.9	264015	49.7
1987	491682	63.2	195004	103.0	90904	156.1	205774	38.8



续下降。其主要原因有两个：一是主伐方式不当，增加了森林更新的难度。在大兴安岭林区，主伐方式对森林更新有至关重要的影响，特别在营林生产力水平低下，又尚未取得大规模人工更新成功经验时，显得更突出；二是更新措施不利和宜林荒山造林速度太慢。于是，采伐迹地和疏林地面积大量增加，尤其是疏林地面积的增加十分惊人。据统计资料，1966年疏林地面积为13 766公顷，1986年增加到144 735公顷，增加了9.5倍。如果不考虑偶发性的特大森林火灾的因素，有林地面积减少和疏林地面积增加主要发生在1978年以前的时期。1978年以前有林地面积减少92 209公顷，疏林地面积增加121 557公顷，分别占整个时期(1966—1986年)有林地减少面积的75.4%和疏林地增加面积的92.8%。从问题主要出现在前半期而木材生产主要集中在后半期的情况来看，说明无论是主伐方式选择还是更新方式确定，后半期都优于前半期。

天然用材林蓄积量变动情况表

单位：千米³

年度	合 计		幼 龄 林		中 龄 林		成 熟 林	
	蓄积量	%	蓄积量	%	蓄积量	%	蓄积量	%
1966	70435	100.0	4631	100.0	4502	100.0	61302	100.0
1978	56072	79.6	3953	85.4	4729	105.0	47390	77.3
1982	52215	74.1	5919	127.8	14087	312.9	32209	52.5
1983	51544	73.2	6166	133.1	14429	320.5	30949	50.5
1984	51035	72.5	6600	142.5	14641	325.2	29794	48.6
1985	50594	71.8	6988	150.9	14946	332.0	28660	46.8
1986	50160	71.2	7257	156.7	15276	339.3	27627	45.1
1987	40866	58.0	6545	141.3	12083	267.9	22258	36.3

天然用材林面积、蓄积量结构变化表

单位: %

项目 年度	面 积			蓄 积 量		
	幼 龄 林	中 龄 林	成 熟 林	幼龄林	中龄林	成熟林
1966	24.3	7.5	68.2	6.6	6.4	87.0
1978	28.0	9.6	62.4	7.1	8.4	84.5
1982	30.8	19.2	50.0	11.3	27.0	61.7
1983	32.5	19.3	48.2	12.0	28.0	60.0
1984	34.0	19.3	46.7	12.9	28.7	58.4
1985	35.4	19.3	45.3	13.8	29.5	56.7
1986	37.0	20.0	43.0	14.5	30.4	55.1
1987	39.7	18.0	41.8	15.6	29.3	55.1
最优结构	33.3	33.3	33.3	7.0	28.0	65.0

二十多年来, 尽管强调要贯彻“以营林为基础”的方针, 然而营林始终是一个薄弱环节。指责认识与实践之间的差异并不困难, 但是我们无须苛求已经无法改变的历史。不过, 把没有加强营林生产归结于企业这是很不公平的。客观地说, 这里既有实难为之, 也有不太愿为之的因素; 既有营林投资少, 也有营林投资没有用好的原因。大兴安岭林区森林的天然更新效果比较好, 至今尚没有取得大规模人工更新的成功经验, 在这样的情况下, 营林生产的主要任务是利用天然更新的初始状态及时进行留优除劣的抚育作业, 而不是用人工更新去代替天然更新。换言之, 营林生产主要通过人力促使充分利用自然力, 即在人力鞭长莫及的地块上创造可供自然力发挥作用的条件, 而不是用人力去代替自然力。遗

憾的是我们没有用这样的认识去指导营林生产，而是热衷于体现人定胜天的“科研性”的营林生产，重复论证在一定条件下人力能够胜过自然力的命题，对中幼林抚育这样“应用性”的营林生产则重视不够。其实根据比较利益原则，在营林投资极其有限的情况下，应该把资金投放在边际效益大、风险小的中幼林抚育作业上，而不应该投放在边际效益小、风险大的人工造林上。如果按照投入产出比的大小确定投资方向，即便塔河林业局可支配的育林基金数额按提取额30%计算，每年安排20 000公顷的中幼林抚育作业，是完全办得到的 $[(800\ 000(\text{米}^3) \times 13(\text{元}/\text{米}^3) \times 30\% = 3\ 120\ 000 > 2\ 000\ 000 = 20\ 000(\text{公顷}) \times 100(\text{元}/\text{公顷})]$ 。这样，就可以基本上摆脱营林的被动局面。总之，决不能把营林环节薄弱简单地归结于投资少这样单层次的原因，而回避与其相关的一系列因素。

林区的资源是非常丰富的，但多年来林业企业利用的却是单一的林木资源，并且没有搞好森林培育，这就必然要造成林区资源丰富与可采林木资源难以为继异向并存的局面。这既是对我们在实践中不贯彻“以营林为基础”方针的惩罚，同时也提醒我们：单一的林业经济是负担不起繁荣林区社会经济的任务的。振兴林区经济，必须建立能够动员林区各种资源的产业结构，使生产要素与林区资源配置逐步优化。近几年来，塔河林业局为改变单一生产木材的局面做了一些工作，但由于几个主要项目尚在筹划之中或仍处在投产准备阶段，故还未产生显著效果。从整体上看，产业结构调整偏重于原木生产的前向关联，措施比较扎实；后向关联则显得措施不实，其他可再生资源开发利用及其培育缺乏周密的筹划。

几年来，塔河林业局的投资、产值和税利结构已有所变化，但木材生产在林区发展中的作用仍占据主导地位，承受各种经济压力的主要负荷体是可采林木资源。财政包干任务靠木材生产去完成；在市场机制作用下流入林区的材料、设备、生活消费品，是以非统配材的流出为代价，解决林区就业问题是依附于林业企业的集体经济的运转，以及塔河县境内3个乡的农区经济的运转，这也是靠木材来维持的。

问题还不仅仅把可采林木资源作为承受各种经济振荡和支撑林区经济运行的负载体，更为严峻的是难以克服的生产高增长的冲动。据塔河县的统计资料表明，1986年林业系统人均收入已达900元，农村人均收入达595元，分别比全国城市人均收入828元、农村人均收入424元高出8.7%和40.3%。人均的高收入与生产的高增长互为因果，带来了一系列的问题。最为突出的是加大了可采林木资源下降的速率，诱发了待业人员收入期望高估的倾向，并造成了大批人无活干和大量营林工作无人干的双重异向局面。

现在林业企业面临的问题是：一方面以可采林木资源急剧减少为代价的消费高增长难以继续维持下去；另一方面，又难以软化人均收入和劳保福利逐年提高的刚性约束条件。为了减缓企业行为抉择中的“两难”冲突，优先考虑早得利益的“短、平、快”项目，加快发展以提高资源得收益率为目标的林产工业的步伐，都是切合实际的经济行为。否则，就只能走上改木材生产企业为森林经营局的老路。林业企业注重发展以木材增殖和林区资源增值为特征的生产项目，其意义并非限于减轻可采林木资源支撑林区经济的负荷力，使其供给不发生断裂，更重要的是将单一的林业经济转换成综合的林区经济。不过，在安排诸如此类的生产项目时，要认真

处理好一系列的关系。比如，项目选择与宏微观经济效益兼顾的关系；生产能力与规模经济的关系；技术引进与消化吸收的关系，等等。从近几年的实践来看，这些关系处理得不太好，首先，以庄园经济的观念搞林产工业，从而小制材厂林立，生产技术落后，产品质量低下。它的主要功能是提供一定数量的就业机会，对企业经济发展贡献不大。其次，缺乏统筹安排，重复建厂，塔河林业局已有1座年产1万米³刨花板工厂，打算在“七五”期间再建1座年产1万米³胶合板工厂和1座5万米³刨花板工厂，这样做虽能盈利，但决不可能实现一定投入条件下的利润最大化。第三，引进的卫生筷子厂只搞粗加工，不搞细加工。这是拣了芝麻而丢掉西瓜，因为增殖主要在细加工阶段。第四，林产工业遍地开花，必然会使本来就非常薄弱的技术力量被分散在众多的小企业里，以致普遍存在着技术消化不良症，从而造成上等的原料、先进的设备生产不出优质产品的局面。

1987年春，塔河林业局遭受了特大森林火灾，至少将以木材生产为轴心的经济运转所能持续的时间缩短了5年，它进一步增强了产业结构转换的紧迫感。另一方面，大量的火烧木必须要在三、五年内采伐完毕，又成为产业结构转换过程中木材产量能够维持较高水平的有利条件。此外，还有国家对火烧木生产规定的优惠政策和国内外对灾区的资助可供利用。塔河林业局如能充分利用好这个短暂的机会，尽快地建成几个能支撑企业经济运转的生产项目，才能完成产业结构的初步转换。否则，三、五年后林业企业的步履将更加艰难。

第二节 鹤型模式研究的主要内容

研究林业企业经济模式，必须坚持严峻而不悲观的观点。在林业企业尚不能完全自主地决定各种经济行为的条件下，宁肯把各方面的困难考虑得更多一些；在预见经济关系变动节奏的洞察力和不强弱的情况下，宁肯把顺应发展过程的各种办法设计得更完备一些；在企业管理水平比较低下、生产要素配置不合理局面还未打破、开发劳动者聪明才智的诱因没有设计好的状态下，宁肯把新旧经济模式转换的现状估计得低一些。在研究经济模式转换的过程中，一定要克服对现状高估、发展速度高估和林区发展长期性、艰巨性低估的思潮，同时要消除无所作为的悲观思潮的影响。

一、鹤型模式提出的依据

根据我国处在社会主义初级阶段的基本国情和林区的现状，应不断作出这样的判断：林区经济发展是一个漫长的过程，是一个发展阶段逐级递进、递进速率逐渐加快的过程。用鹤的成长过程来比拟这个过程，是十分贴切的。因此，我们把这个适宜林区经济发展的模式称之为鹤型经济模式（下简称鹤型模式）。

鹤型模式是对适宜林区经济发展的一整套相互衔接并嵌入的做法的系统设计，它具有动态连续和阶段递进的特征。鹤型模式的发育过程与鹤极其相似，有以下几个阶段：

（一）孕育期 即根据国情、林情提出鹤型模式的系统构想阶段。这个阶段的主要工作是拟定林业企业的长期发展规划，包括确定林业企业经济发展的战略目标、战略重点、战

略步骤和战略措施。把鹤型模式由规划中的构想状态转换为现实中的框架构造。这个阶段的主要工作，是根据比较利益原则和量力而行的原则安排亟待发展的生产项目，为生产要素的合理配置奠定基础。在这个阶段，可采林木资源仍然是支撑企业经济运行和承受各种经济振荡的主要负载体。全面开发林区资源的生产项目和提高资源产出率的加工制造业先后建成，可再生资源培育业受到制度和政策上的保护。

（二）雏鹤期 即把鹤型模式由现实中的框架构造转换为实体构造。这个阶段的主要工作，是根据规模经济的原则进一步优化生产要素配置，确定重点发展的支柱产业和“拳头”产品。在这个阶段，可再生资源培育业将有长足的进步，商品性的资源培育将实现基地化，各种资源的存量结构将愈趋合理；由可采林木资源承受的负荷力将越来越减轻，直至退出主负荷体的位置；林区的产业结构向合理化发展，林区资源利用的综合产出率逐渐提高，技术进步对劳动生产率提高的影响越来越大，林区的支柱产业和“拳头”产品逐步形成，并承受越来越重的负荷力，直至进入主负荷体位置。雏鹤期是鹤型模式发育成长的关键时期，它对成鹤期的继续发展有重大的影响。因此，我们将着重研究鹤型模式的雏鹤期。

（三）成鹤期 这个阶段鹤型模式的结构已基本定型，功能已大致具备，由它带动的林区经济已经起飞。这个阶段的主要工作，是进一步完善鹤型模式的深层结构和功能，形成增长与发展协调机制、公平与效率协调机制和适应环境变化的自调节机制，消除林区经济社会发展中的不文明现象、缩小贫富差别悬殊现象和减缓各种可能出现的波动，保证鹤型模式带动的林区经济沿着正确的线路稳健、适速地翱翔。成

鹤期的显著特征是：鹤型模式的技术选择功能和技术消化功能大大增强，能够根据市场信息及时地生产出适销对路的产品，并且产品质量大大提高；经由雏鹤期可再生资源的持续增长，资源开发的规模又逐渐扩大，产值的绝对量不断提高。而它在林区经济发展中的贡献将越来越小，这是因为其他产业产值的增长速度比它快，而决不是资源开发业的萎缩。

在这个鹤型模式的产业结构中，可再生资源培育业是基础，即把林木资源培育和其它可再生资源培育作为鹤型模式的两条腿；可再生资源开发是主体，即把木材采运业和浆果采摘业、屠宰业、捕捞业作为鹤型模式的身体；可再生资源加工业和其他工业等是两翼，即把林产工业和浆果加工业、采矿业、商业等作为鹤型模式的一对翅膀。管理决策阶层是鹤头，即把以繁荣林区经济为宗旨，以追求经济效益、生态效益、社会效益为目标，以管理信息系统为依托的管理决策阶层，作为鹤型模式的头部。这里不仅要及时作出适应外界环境变化的企业行为抉择，发出协调内部运行节奏的指令，还要接受政府主管部门的宏观引导。为了使鹤型产业结构更形象化，还需要把资金比拟为鹤型模式的血液，把各种组织方式和经济机制比拟为鹤型模式的内部器官。

为了更清晰地认识鹤型模式的发育过程，再作如下简要阐述。

1. 在雏鹤期的最初阶段，在鹤体中有脱壳时带来的原先脂肪，即大自然恩赐的林木资源，这部分脂肪是鹤型模式初步发育并站立起来的营养源，不消耗是不可能的。但是，这部分脂肪所积蓄的能量又是有限的，如果不通过吸收消化、能量转换，形成新的脂肪层，即人工培育的可再生资源，那么鹤型模式就会因为原生脂肪消耗殆尽继生脂肪接替不上而夭