

# 雪中翠柏 傲立林海

## 記中國吉林森林工業集團有限責任公司董事長、黨委書記柏廣新



◀中國吉林森林工業集團董事長、黨委書記柏廣新

▲中國名牌泉陽泉礦泉水廠址

在中國樸素的哲學理念中，「木」是構建世界的五個基本元素之一。森林使我們的生活擁抱綠色，使我們的環境富含生機，使我們的未來充滿活力。當我們自由呼吸新鮮空氣時，盡情書寫潔白紙張時，愜意享受舒適家居時，也許我們會意識到這是森林賦予我們的福祉。但是我們恐怕不會想到，還有這樣一群人，在為了有效保護、合理開發森林資源而畢生努力，奉獻一腔熱忱。

柏廣新，就是這群人之中的佼佼者。作為中國吉林森工集團董事長、黨委書記，多年來他致力於破解林業發展的瓶頸，以改革家的超凡勇氣和無限自信完成了企業的市場化變革和牌化衍變。他又以一位學者的敏銳目光和精確剖析，提出了知名的「林木市場成熟理論」，被國內學界公認為森林經營理論的重大發展和創新。他更以一位詩人的浪漫情懷，創作詩集《我的森林》，書寫了對大森林的摯愛情懷。

作為最後一代「闖關東」移民，柏廣新5歲即來到長白山林區，從一個普通林業人，到企業高管，至今已52年。在長達半個世紀的林區生活中，他早已把「百折不回、堅韌不拔、敢為人先」的「闖關東」精神融入到生命的最深層次，並一次次驅動他攻堅克難、披荊斬棘，帶領吉林森工5.6萬餘名員工，培育綠色領域的擴張，見證森林力量的崛起。

柏廣新，宛如生長在東北林海中的一株翠柏，將發達的根系扎入凍土，將身上的積雪視作無物，將遒勁的枝幹迎風招展……

在百度搜索中輸入「吉林森工集團」，你會得到這樣的介紹：中國吉林森工集團是我國第一家大型國有控股森工企業，是中國四大森工集團之一，是國家重要商品材生產基地。擁有資產總額130億元，規模以上子公司17戶，職工5.6萬人。

在人們的心目中，作為這樣一個超大型企業的「掌舵人」，必然是一個精於計算的商人，或者是一個威嚴和持重的權重者，再或是口若懸河的談判家。

然而柏廣新給筆者最深刻的印象卻是全新的。他身上沒有金錢和權力留下的世俗味道，反而彰顯和流露著獨有的精神氣質。他是一個值得細細品味的人。在他身上，既有一個「闖關東」的山東人那種執著堅韌的強大精神，也有深受儒家文化浸潤而形成的文化底蘊，還有學者與詩人的那種浪漫與理想並存的獨特氣質。

創業者、儒商、學者和詩人，這正是柏廣新呈現出來的精神氣象。四者交融，匯成了一個富有人格魅力的企業家形象。

### 大刀闊斧的勇者

正如美國移民誕生了「牛仔精神」、「西部精神」一樣，在中國，中原移民長達三百年的「闖關東」歲月也凝成了「闖關東精神」。

作為最後一代「闖關東」的山東人，柏廣新也秉承了這樣一種精神氣質。

柏廣新對「闖關東精神」有著更深層次的感悟和理解。柏廣新式的闖關東精神，實質上就是「為了生存闖出一番天地」的創業精神。這種精神反映了艱苦奮鬥、奮力拚搏、勇於創造、敢於開拓的創業歷程，體現了拚搏開拓的創業精神。

時光倒流至上世紀90年代末，林業被稱為「計劃經濟的最後一個堡壘」。那時的中國吉林森工集團前身是一派令人沮喪的灰色圖景——由於長期的過度採伐，林區陷入「資源危機、經濟危困」的「兩危」局面，工人無林可採，企業瀕臨倒閉。

曾經有個國外投資者到中國吉林森工集團考察，在去了幾個林區後，他對集團的組成成分感到迷惑不解：下屬330多個三級單位，有中小學校50多所、公檢法機構24個，還有商店、醫院等若干。這位投資者感慨：「這分明就是個小社會！」

2005年5月，柏廣新出任公司董事長、黨委書記。他

立下軍令狀：「一定讓中國吉林森工集團脫胎換骨。」他以絕大的勇氣和信心，將改革的矛頭對準了看似非常龐大的體制堡壘。

作為剛剛走馬上任的領導，立刻做出斬釘求生的決定，重新對利益布局和產業結構進行洗牌，需要的不僅僅是勇氣。「闖關東精神」無疑成為柏廣新做出決斷的精神動力。

企業以經營為本，這無疑是個淺顯的道理。然而，大刀闊斧地砍掉眾多非經營性機構，無疑也是一個非常痛苦的涅槃過程。柏廣新果斷決策，實施「健康瘦身計劃」——瘦職能、瘦機構、瘦人員，減掉15個二級單位，200個三級單位，安置轉移職工10萬人……國有林區沉積了幾十年的深層矛盾不斷湧出。

面對陳舊體制的反彈，柏廣新的答覆是，再進一步，徹底改革！加工業國有資本全部退出，輔業全部轉制民營，社會職能全部移交地方，員工全部轉換勞動關係，對國有獨資的集團進行股份制改造。

動力降服壓力。改制後的中國吉林森工集團，生產力得到極大釋放。2010年實現資產總額100億元，比2005年增加60億元，增幅達150%，銷售收入翻一番，利潤提高2倍多，而森林採伐量減少了50%。

中國吉林森工集團擁有的「露水河」牌刨花板、「金橋」牌實木複合地板和「泉陽泉」牌天然礦泉水這三大中國名牌產品，均獲得了中國馳名商標。

◀中國名牌泉陽泉礦泉水生產線

### 敬天守土的仁者

千百年來，東北大地孕育了廣袤的森林。康熙皇帝曾經下諭旨，將這裡作為「龍興之地」，封山禁獵達數百年之久，草木空前繁盛，成就萬里林海。

東北林區是東北、華北乃至東北亞的生態屏障。所謂唇亡齒寒，長期以來，東北天然林資源過度消耗，引起生態環境惡化。2001年，香港媒體曾經報道，北方地區不時發生沙塵暴，不僅北京多次受影響，連在2000公里以外的香港也遭殃。這引發了人們對於北方生態環境的憂思。

柏廣新清醒地意識到，林業既是一項重要的基礎產業，更是一項重要的公益事業，兼有生態效益、經濟效益和社會效益。柏廣新經過深入分析提出了生態優先、產業優化、產品優良的企業經營方針，對於森林經營他認為國土中宜林土地的有限性決定了增加造林面積的受限性，應對氣候變化，主要依靠促進森林加快生長，提高蓄積。

一直以來，由於生態問題日益突出，人們對於環保的

態度也日益敏感起來。在公益林經營方式上，「一棵不動」論成為很多人的立場。但多年的林業工作經歷，使柏廣新對這種保守的生態觀產生了懷疑——長白山自然保護區核心區的森林常年一棵也不動，每年每公頃的生長量僅為0.84立方米，而鄰近的白河林區則是它的3倍。

為了驗證心中的直覺，柏廣新和東北林業大學合作，在長白山林區進行了一項實驗研究，對10公頃的次生林進行略大強度的撫育，降低鬱閉度和公頃株數，三年來的數據表明，森林單位面積年生長量相對提高了三倍。

柏廣新開始精心經營撫育，吉林省重點國有林區森林資源持續增長，森林覆蓋率由89.2%提升到90.6%，森林每公頃蓄積量達到141.58立方米，位居全國第3，遠遠超過世界平均水平。

在中國傳統哲學中，「天人合一」是至高境界。柏廣新用自己畢生的努力，詮釋「天人合一」的生態內涵，守護長白山浩瀚的林海雪原，踐行大仁大愛的至高理想。

◀松江河林業有限公司14000平方米集休閒、娛樂、旅遊於一體的綜合性文化廣場

### 以商為道的學者

如果說，商業上的成功是一個企業家的人生第一境界，擔當社會責任、致力公益事業是第二境界，那麼以商為道、探究科學規律則是第三境界。

柏廣新顯然不滿足於僅僅突破第二境界，他要對自己的森林事業進行研究，破除林業經營領域的認識誤區，探尋森林背後的哲理和規律。

傳統的觀點認為，中型樹木採伐可惜。但是柏廣新在借鑒瑞典、芬蘭等北歐國家先進做法，並結合自己數十年林業實踐經驗後，得出結論：「在市場經濟條件下，僅用數量成熟、自然成熟進行商品林採伐明顯不夠科學。」

在多年工作實踐和深入理論研究的基礎上，2007年，柏廣新正式提出了「林木市場成熟理論」，主張以市場成熟作為理論基礎和技術支撐經營商品林，實現林木可持續經營和利用，讓「森林越采越多」。

用柏廣新的概念來說，林木市場成熟理論就是以林木產品市場價值最大化為基本追求目標，同時兼顧森林的生態效益，實現森林資源營建與保護，

木材生產、倉儲、銷售等森林資源經營與森林產品供應鏈綜合效益最大化。當然這是對商品林經營的追求。

該理論以最大限度發揮商品林商品化經營水平為目標，以商品林生長發育過程中，市場價格和市場需求量達到最大時狀態為成熟標準，對林木進行採伐銷售。其理論內核包括兩點：一是以市場供求關係決定的市場價格來確定商品林林木成熟齡；二是以市場需求和經營約束來確定商品林經營規劃。

林木市場成熟理論的提出，對長期以來已經習慣了的林業傳統經營理念和經營方式產生了很大的衝擊，也引起了學界的廣泛注意。這一理論得到了一些院士及林業一線領導和專業工作者的支持，同時也引起了諸多學者的爭議和質疑。不少學者認為，資源有限，市場無限，兩者矛盾絕無可能調和。

面對質疑，柏廣新的回答是實踐。他在臨江林區試驗「林木市場成熟理論」，得出了喜人的結論——林木產品市場價值實現了最大化，森林資源動態消耗實現了最小化。

### 以文化人的儒者

柏廣新雖然在事業和學術上激流勇進，敢為人先，但是在精神和思想層面卻恪守傳統，以儒立心。

「忠、孝」是柏廣新常掛嘴邊的詞彙。他常說：「在明明德，明什麼德？就是明國家利益之德，明民族利益之德。這才是大德。作為國有企業，掙錢幹什麼？創效益幹什麼？如果把眼睛只是盯在企業自身利益上而忘記了國家，那就是把路子走偏了、走歪了。為國效力，還有忠孝的含義。做企業、做企業家還要忠於祖國，報效人民，孝敬父母，愛護同事，尊重歷史，不忘前人為我們打下的基礎和對我們的養育之恩。」

這宛如黃鐘大呂般的言辭，正是柏廣新倡導的忠誠文化的核心，也是吉林森工集團企業文化和企業精神的核心。

在柏廣新的眼中，企業文化具有「有生於無，無形生有形，無形取有形」的神奇功效。表面上，它不像產品和利潤那樣，看得見摸得着，讓人一目了然。

但是無形資產往往比有形資產更有價值，更能長久地潛移默化地發揮作用，無形資產往往以幾何級數催生有形資產。

「一年企業靠產品，十年企業靠品牌，百年企業靠文化」，經過多年的挖掘、提煉，吉林森工集團形成了一整套集團文化體系，提出了「為國效力、為民造福」的集團核心價值觀，「忠誠做人、和諧創業、奉獻綠色、造福人間」的企業精神，「生態優先、產業優化、產品優良」的經營方針，「企強人富、基業長青」的經營目標，編發了《綠色宣言》集團文化手冊，統一了集團視覺識別系統，開展了企業文化建設工程，集團文化在全集團5.6萬名員工的心裡落地生根。

用柏廣新的話說，文化是「以文教化」或「人文化成」，只有人品永遠走在產品的前面，軟件永遠走在硬件的前面，文化永遠走在裝備的前面，事業就會無往而不利。

### 獻策報國的智者

柏廣新具有多重身份。他既是國有企業的負責人，又是熱衷於環保事業的公益家，還是擁有著述的學者型企業家，他甚至還是一位出版詩集的詩人。但是在他眾多社會身份中，最令他感到無比榮耀和津津樂道的，卻是全國人大代表。

當代表，他主要幹「三件事」：調研、推介、建言。作為森工企業的帶頭人，柏廣新始終高度重視並積極致力於林業生態和產業的協調發展。為籌備人大會議案，他多次深入林業生產一線開展廣泛的調查研究，準確掌握各方面的信息，先後形成具有重大指導意義的調研報告和文章20餘篇。

由於柏廣新經常在林業一線調查研究，在全國人大會上提交的議案建議都非常務實、非常有針對性，得到了國家有關部門的重視和關注，促使很多事關基層的現實問題有效得以解決。在天保一期工程即將結束的時候，他陸續提交了《關於國家繼續實施天保工程的建議》、《關於逐步提高中央財政森林生態效益補償標準的建議》、《關於加大撫育力度、提高固碳能力，建立森林撫育補貼制度的建議》和《關於天保工程區第一期安置人員享受失業保險待遇的建議》等多件同天保工程有關的議案和建議。這些意見在天保二期工程中都有所體現，如中央財政對天保工程項目實行全額補助，取消了地方配套；大幅度提高了森林管護、公益林管護費用標準和森工企業社會保險補助標準；增加了中幼林撫育和森林改造培育補助等。

他根據森工企業經營和林區建設的實際，提交了《關於恢復實木複合地板出口退稅政策的建議》、《關於延用以三剩物和次小薪材為原料生產加工的綜合利用產品增值稅即徵即退稅收政策的建議》和《關於解決國有林區職工住宅危房的建議》，目前實木複合地板的出口退稅比例從5%提高到9%，人造板也實行了80%的固定退稅。同時，從2009年開



▲柏廣新調研速生豐產林生產情況

始，國家正式啟動了林業棚戶區改造工程，目前全國近百萬戶林區群眾住上了新居。

在十屆全國人大一次會議上他提案2件，二次會議上提案7件；三次會議上提案6件；四次會議上提案5件；五次會議上提案10件……十年來，他累計向全國人大提交了108件議案和建議。

柏廣新說，當代表最大的好處是能夠增強責任意識，從而主動思考一些深層次問題，並把思考的成果應用到實際工作之中，受益匪淺。如今，他對公益林人工撫育、商品林經營方式、林區資源綜合開發利用、人造板工業發展道路、品牌經營和低成本擴張、以銷售帶動生產運行機制、森工企業跨越經營等方面有了新認識，一系列瞄準科學發展觀和又好又快發展目標的措施正在逐步實施，吉林森工的經營理念正在發生著重大變化。

勇者、智者、學者、仁者、儒者，當筆者這樣評價柏廣新時，他謙遜地表示「不敢當」。但是，當談起對森林的深厚感情時，柏廣新卻感慨良多。他說，青山綠水是我們最富有詩意的生存環境，大森林太富有了，她幾乎包涵了人類所需要的一切，給了我們無窮無盡的資源。森林是綠色的使者，是生態的使者，我們為保護和開發綠色資源而深感驕傲與自豪。

