

新时代国有林场高质量发展路径探究

——以广西区直国有林场为例

陆弟

广西壮族自治区国有东门林场 广西 扶绥 532100

摘 要：广西是南方重要集体林区、重要生态屏障，是全国重要的森林资源富集区、森林生态优势区和林业产业集中区。广西区直国有林场是广西林业改革发展的引领者，在广西绿色经济发展过程中起到了举足轻重的作用。有效发挥区直国有林场示范带动作用，立足优势发展速丰林、林木种苗、林下经济、森林休闲康养等产业是可行且有效的高质量发展路子。本文基于区直国有林场高质量发展现状、存在的短板弱项分析，提出国有林场高质量发展思路对策。

关键词：新时代；国有林场；高质量发展；广西

1 广西区直国有林场现状

新中国成立以来，在一代又一代国有林场人的接续奋斗下，广西区直国有林场发展取得了显著成效。广西区直国有林场大多成立于上世纪五、六十年代，在建设发展历程中有分有合、有上收有下放，到 2016 年按中央要求开展全面改革时有 13 家区直国有林场。目前，区直林场商品林总面积超 1100 万亩，森林蓄积量达 6500 万立方米，每年木材产量超 900 万立方米，占广西木材产量的 15%，资产总额达 760 亿元，13 家区直林场职工人数 8775 人。

区直国有林场是广西生态文明建设的主力军，是广西林业改革发展的“领头羊”，扮演着引领广西林业改革发展的重要角色，发挥着中流砥柱的作用。从某种程度上说，区直林场发展的好坏直接关系到我区林业高质量发展的全局。

从上一轮国有林场改革至今已有近十年，13 家区直林场在这一发展过程中积极探索取得了很好成效。用材林近自然化经营模式，实现了速丰林向“永丰林”的转变；中大径材科学培育模式，“万元林”“百元树”层出不穷；复合高效经营模式，科学管护生态公益林，推行生态公益林点植高价值树种，大力发展林下经济，涵盖了林下种植、林下养殖和林下产品采集加工三大板块；产业融合发展模式，实行事业单位企业化管理，创新了经营收入管理和商品林目标绩效管理经营机制，激发了内生动力。出资办企业，拓展了生态产业化、产业生态化发展路子，激发了创新创业活力等。得到了社会各界高度认可，并赞誉广西区直林场是全国国有林

场的一面旗帜。

2 存在问题分析

当前，随着国家、自治区全面深化改革进程的不断拓展，区直林场面临的内外环境发生了深刻变化，改革的使命任务也发生了重要变化。我们必须对林场改革发展过程中遇到的困难和问题有一个清醒的认识。

2.1 资源总量不断壮大，但经营质效低，单位面积产出不高。桉树仍为主要商品林树种，存在一桉独大、树种单一，小径材多、大径材少等问题。各个区直林场之间的发展也不够平衡，部分林地单产仅为 3—4 立方米，人均商品林地面面积差距悬殊。

2.2 经济体量稳步增大，但债务规模持续扩张，债务风险不断加剧。13 家区直林场资产总额已达 700 多亿元，但很大部分是以近年来采取融资贷款收储的林地林木为主。区直林场负债总额高及还款利息较重，资产负债率已介于较低值和较差评价值。

2.3 特色产业发展迅速，但投入产出不相匹配，经营风险不断加大。产业发展涵盖速丰林、人造板、森林康养、林下经济等一二三产，但产业发展趋同且质量不高，营业利润空间小，企业生产成本持续增高，连年处于亏损状态。特别是区直林场通过融资贷款发展木材加工、森林旅游等二三产项目，投入产出比悬殊、连年亏损，偿还贷款本息压力大。

2.4 职工队伍数量庞大，但人员结构不够合理，干部队伍活力不足。区直林场职工中年轻职工占比低，研究生学历

仅占 4.2%。大部分林场机关科室机构臃肿、人员冗余,占比超过一线营林机构和人员数量,工资薪酬及管理费用逐年增加。出资企业管理人员多数为林场在编人员,缺乏现代企业管理理念和技能,薪酬机制与企业经营效益脱钩,“平均主义”“吃大锅饭”现象仍然存在。

2.5 科技创新平台优良,但创新活力不足,成果转化效率偏低。广西虽已健全完善了场长科技助理制度,广西林科院与区直林场共建林科所,13 家区直林场成为广西林业实验室重要组成单位,在高峰林场设立首个试验基地。但除东门林场外,大部分林场以合作实施项目、提供科研基地为主,自主设立和实施的科技研究项目极少。自主创新能力仍然薄弱,在全国科技推广成果库中,由区直林场牵头完成的仅占全区成果 4.2%,实际推广应用不到一半,成果转化效率偏低。

3 区直林场高质量发展的对策建议

3.1 增强培育优质高效森林资源的核心功能。培育优质高效森林资源是区直林场的主责主业,也是区直林场建场的初始定位,要突出“三个坚持”培育高质量商品林。

1 坚持多样化培育森林。在森林适应性管理中更重要的是结合生态和社会的需求,权衡和协同人工林多重生态系统服务(如碳固持、水源涵养、生物多样性维持、养分循环等)和多种效益。按照“以短养长、长短结合”的原则,以国家储备林项目建设为抓手,大力营造乡土树种、速丰珍贵树种、大径材和针阔混交林,重点打造以人工商品林为主的用材林基地,科学发展桉树速丰林,增加林分结构多样性。

2 坚持规模化经营。全面盘点场内国有、场外租赁林地情况,摸清家底盘子,对于立地条件不佳、面积小、分布零散、环境复杂且经济效益低下的场外林地,通过转让、置换等方式优化整合,提升单位面积产量。合理有序实施场外造林,避免林地经营规模盲目无序扩张、“内卷式”恶性竞争。

3 坚持精细化管理。培育和使用良种壮苗,推广测土配方施肥,加强中幼林抚育管理,推进营林机械化,适当延长采伐期,提高树种单位面积生长量和木材出材率。明确营林承包主体,落实营林生产责任制,改革利润分成系数,成本核算方式,分类经营管理,提高营林工作效率。

3.2 强化资源保护监管、特色产业发展。把林地资源管好、特色产业做强,是区直林场高质量发展的内在要求。落实森林资源保护发展责任。加强生态公益林保护,深入推进被侵占林地综合整治工作,巩固已回收林地经营管理,协调

各方力量严厉打击破坏森林、林地等各类违法犯罪行为。完善森林火险预警监测系统,加大松杉桉等主要用材林病虫害的监测预报和应急防控,加强森林防火体系、林业有害生物防灾减灾能力建设。健全森林资源利用长效机制。抓好国有林场规划编制,纳入国土空间规划“一张图”,与“三区三线”有效衔接,规范国有林地使用管理。加强对资源利用重大项目实施事前审查、事中监督、事后评估的全周期管理,实行责任到人、记录在案、问题倒查的决策事项终身负责制及责任倒逼机制。走特色化产业发展新路。摸清林场产业基底、找准发展定位,细分产业方向、领域、重点,立足自身实际、自身优势,前瞻性制定产业发展策略及定位规划,下大力气解决产业同质化、低水平重复建设问题。遵循市场规律,坚持规模化、品牌化、标准化发展,“一产”要稳增长,“二产”要开新路,“三产”要挖潜力,加速构建产业协同发展新格局。坚持“走出去”发展战略,深入分析市场需求,支持重点企业持续加大对东盟、中东等潜力市场的开拓力度,扩大产品出口量,提升市场占有率。

3.3 深化服务集体林权制度、林场种苗融合发展、管理机制改革。深化改革是推动区直林场高质量发展的“关键一招”,各个林场要自觉置身于全面深化改革的时代洪流之中,坚定改革信心,把准改革方向,因地制宜、因场制宜、因企制宜,融入改革、服务改革、深化改革,以一域之光为全局添彩。

3.3.1 深化服务集体林权制度改革。通过股份经营、委托经营、合作经营等方式,探索“场场合作、场村合作、租赁合作、林场+合作社+农户合作”等合作模式,积极带动集体林地适度规模经营,发挥特色产业示范引领作用,带动周边集体林农林木种植、林下经济等产业发展。

3.3.2 深化林场种苗融合发展。已被纳入国家林草局种苗基地试点建设的区直林场要深化种苗基地试点建设,大力培育优质经济林树种、乡土珍贵树种、生态修复树种等苗木,育好林木种苗“芯片”,助力构建以国有林场育苗为主导、与社会育苗市场化相互补充的苗木供应保障体系。

3.3.3 深化管理机制改革。持续深化林场管理机制改革试点,健全和强化绩效工资总量调节、领导班子成员年薪制、高层次高技能和急需紧缺人才年薪制、商品林营林目标管理等,扎实推进各项措施落实,力争取得一批可推广、可复制的创新成果。

3.3.4 降低生产、管理、沉没、产品成本。降本是当前区直林场走出困境最重要的战略选择,也是要长期持续做好的一项重点工作。降低生产成本。健全完善营林技术规程和营林投资标准,探索实行生产定额标准,科学测算生产量和最佳边际成本定额,实行营林抚育施工招标投标,提升作业机械化水平,强化林生产全链条管理,严格控制造林成本。降低管理成本。科学合理编制预算,加强预算执行过程跟踪,完善分类考核评价体系,制定更有针对性、更加个性化的考核指标。优化人员配置,因事设岗、因岗招人,严格控制编外人员聘用人数,着重激发在编一线工、内养人员、护林员工作积极性。降低沉没成本。强化内部控制,加强项目可行性研究论证和风险评估,对重大项目和重大支出要进行充分调查论证,审慎实施与资产规模、资产负债水平、实际筹融资能力和经营管理能力等不相匹配的投资项目。降低产品成本。强化生产组织,从原材料利用率、生产工艺改进、产品质量控制等方面入手,加强产品质量检测与控制。要以产定销、以销定产,合理控制产品库存,减少不必要开支。

3.3.5 提升改革创新、风险防范、经营管理、科技应用、市场竞争能力。高质量发展是解决区直林场面临的各种发展问题的良药,必须提升干部职工推动高质量发展的能力本领,持续激发“内生”动力,增强“造血”功能,持续提升高质量发展水平。

一是提升改革创新能力。改革创新是加快转变发展方式、破解深层次矛盾和问题的必然选择。增强改革创新意识,深度参与“广西国家储备林林票”制度改革、集体林碳汇等生态产品价值实现等重点领域改革,深入推动开展生态产品价值实现机制试点建设,大力建设生态产品供给型林场,让林场未来发展的路越走越宽。

二是提升风险防范能力。坚决杜绝安于现状、不思进取的思想,包括目前经营情况相对较好的广西八桂种苗集团、华沃特集团等,都要进一步增强忧患意识。将债务风险防控纳入林场的日常财务管理,建立相应的债务风险责任制和预警机制,对潜在财务风险和债务风险进行实时监控,加

强各林场和企业信息互通及风险评估,确保经营债务风险总体可控。持续纵深推进全面从严治党,坚持问题导向,加强廉政风险防控,严格落实防控措施,认真梳理排查场外林地林木租赁、招投标、项目施工管理、资金管理等方面可能产生的廉洁风险点,堵塞经营管理漏洞,持续筑牢廉政防线。

三是提升经营管理能力。狠抓经营管理,向管理要效益,让管理增效益,加大复合型人才引育力度,着力研究提高生产效率、投入产出比的办法举措,实现效益最大化。严格控制项目投资,推动广西森工集团等重点出资企业脱困减亏。强化出资企业日常监督,完善“三重一大”事项决策机制,提高企业董事会科学决策水平。提升科技应用能力。要将林场、出资企业现有科研平台深度融入广西林业实验室平台,加强长期科研基地建设,因地制宜推广经济林高效栽培技术,用材林混交高效培育技术,积极开展林业机械化营林、采伐探索应用,形成一套适应广西林业的林木采伐和机械化造林技术模式,加快培育新质生产力。加强林场年轻科技人员培养锻炼,提高专业技术人员综合素质。提升市场竞争能力。大力推进林场林下产品“三品一标”和国家森林生态标志产品建设认证,支持区直林场联合申报驰名商标、国家地理标志产品,打造一批林下经济区域公用品牌、企业品牌和产品品牌。推动广西森工集团、国控公司、八桂种苗集团、华沃特集团、祥盛公司等区直林场出资企业做大做强做优,推动广西祥盛公司、八桂种苗集团等公司转板 IPO 上市。

参考文献:

- [1] 刘世荣,杨予静,王晖.中国人工林经营发展战略与对策:从追求木材产量的单一目标经营转向提升生态系统服务质量和效益的多目标经营[J].生态学报,2018,38(1):1-10.
- [2] 柯水发,纪元,赵海兰.重点国有林区改革成效、现实挑战与发展对策[J].林草政策研究,2023,3(3):1-9.
- [3] 广西壮族自治区林业局.广西公布2023年国土绿化状况公报[EB/OL].(2024-06-20)[2025-02-24].<http://lyj.gxzf.gov.cn/xwzx/xxkb/t18583487.shtml>.