



阅读提示

今天是第35个全国土地日,延续“十四五”期间的主题“节约集约用地、严守耕地红线”,强调耕地保护与集约利用的长期政策导向。

土地作为企业生存与发展的根基,对中国石化而言意义重

大。依托百万亩自有土地资源,中国石化着眼长远、精准布局,持续优化完善不动产管理运营机制,既让闲置土地与低效资产重焕生机,又为生产、经营及民生用地需求提供了更有力保障,推动国有土地保值增值再上新台阶,在服务国家发展大局中展现更大作

为。本版推出专题,带您了解中国石化如何让每一寸土地焕发出最大价值。

本文版图除署名外由崔广周 孟广建 崔勇 龚福标 元辉琪 杨俊 柴瑞丽 张胜刚 提供

胜利油田东辛采油厂推进“楼旁油井”建设,打造清洁、低碳、高效的标准化生产现场。

以更加科学高效创新的方式 推动不动产管理迈向新台阶

□集团公司财务部

“十四五”期间,中国石化不动产管理工作紧密围绕企业战略目标,积极应对内外部挑战,不断探索创新管理模式,取得了显著成绩,为企业的高质量发展提供了坚实支撑。“十五五”期间,中国石化不动产管理工作将继续砥砺前行,以更加科学、高效、创新的方式,推动不动产管理迈向新台阶,为打造世界一流能源化工企业提供有力保障。

“十四五”期间不动产管理实现系统化和高效化

“十四五”期间,中国石化不动产管理工作紧紧围绕“保主业谋发展、专业化市场化、动态化灵活性、非规范不经营”四项管理原则,聚焦“增量土地战略保障、存量不动产盘活、重点区域不动产主动经营、重点搬迁项目补偿、办公用房统筹提升”五条业务主线,构建了“4542”不动产管理运营体系,实现了不动产管理的系统化和高效化。

战略发展用地保障成效显著。积极争取国家部委有关专项政策,解决困扰上游企业的临时用地问题,保障了油气勘探开发用地需求。推进油气勘探开发临时用地期限由2年延长至4年,由不可续期到准许续期、由不可在同区域再次临时使用到经批准可以使用,有效解决上游企业近20万亩临时用地的合法合规问题。建立临时用地预警机制,加强了临时用地与永久用地的整体衔接,提升土地利用效率。科学编报单独选址项目用地计划,每年根据主业生产经营需求编制用地计划,2021年~2025年,共保障了13万亩油气勘探开发用地。

不动产管理机制持续完善。形成了以土地资源为基础的利用机制、创效机制和环保机制

联动架构。推进土地利用规划编制,融合政府政策、企业远景、土地属性,去劣存优,提高土地质量。推进土地、房产、海域集中管理、统筹调配,推进低效不动产跨区域、跨板块、跨业态流转,提升利用效益。研究土地利用评价指标,设计集约性分等方案和评价模型,推进不动产利用节约集约。按照“总部定制度、企业管流程”的思路,编制海域管理制度、办公用房租赁管理制度等不动产管理运营规定,提升不动产管理的规范化。

不动产主动经营创效成果丰硕。树立“所有不动产都应创效、所有主体都应落实创效责任”的全新理念,综合利用政府收储、转让出租、搬迁置换、整治复垦等多种措施,搭建不动产资产内部优化调配平台,完善不动产盘活利用创效方案制定策略,通过集约化管理、运营模式创新及开展央企专业化合作等方式,推进不动产资源内部优化调配、外部创效。

不动产合规管理持续加强。高度重视不动产管理使用合规性,防范不动产管理风险。深度贯彻国家政策及中央巡视、国家审计有关要求,开展不动产规范管理专项行动,对土地、房产等不动产资产的管理使用进行全面体检,将耕地保护、生态保护、环境保护、节约集约、绿色生产、依法合规融入不动产管理的全生命周期。

不动产信息化建设取得突破。制定实施不动产数智化转型三年方案,实行“三步走”战略,夯实了“一幅图”数据基座,完成了功能性图层叠加。实现了不动产业务的全面信息化,梳理了临时用地、新增用地、不动产处置、不动产经营等全线条业务流程。

“十五五”期间不动产管理“总量不增、质量提高”

未来,国家政策调整为中国石化不动产

管理带来了新的机遇。一方面,国家鼓励推广应用节地技术和模式,推动土地混合开发利用、用途合理转换,为中国石化盘活存量土地和低效用地提供了政策支持。另一方面,国家加强核心区域土地要素配置,推动京津冀、长三角、粤港澳大湾区等地区高质量发展,为中国石化核心区域土地房产增值提供了广阔空间。同时,国家实行最严格的节约集约用地制度,加强闲置土地监管,给不动产管理带来新的挑战。

中国石化“一基两翼三新”产业格局需要土地要素注入,深化改革发展需要土地资源支撑。不动产高效配置需要与国家政策、区域发展规划、企业生产经营紧密结合。“十五五”期间不动产管理总体目标是:按照集团公司高质量发展战略要求,以“总量不增、质量提高”为目标,以“控制增量、盘活存量、提高质量”为核心,加快提升不动产综合品质、利用效率、运营水平和创效能力,实现增量和存量良性循环,为中国石化优势业务、延伸业务和新兴业务发展做好用地保障,为中国石化转型发展、绿色发展和高质量发展提供不动产支撑。

“十五五”期间要着重推动落实“五个转变”:不动产管理体系将从“新增—日常管理—处置”的全生命周期管理体系,向“规划设计—分类评价—价值分析—统筹调配—循环创效”的数智化生命周期管理体系转变;不动产信息化平台将从“临时转永久、存量可出租、闲置要处置”的信息流工作台,向“一体化展示、一体化分析、一体化场景应用”的一幅图平台转变;不动产运行机制将从“建指标、定计划、下通报、强考核”的成本效益管控机制,向“综合创效、经营效益和现金流三大指标联动,增量、存量和低效不动产增减挂钩”的成本效益弹性管控机制转变;不动产运营模式将从“日常项目稳步推进、重点项目自主经营”的点状项目制运营方式,向“业务

方向研究与成果转化结合、全面滚动推进与年度考核结合”的主动全覆盖运营模式转变;不动产风险防控方式将从“目标防控、被动整改”的两手抓防控方式,向“全面清查、问题上收、纳入清单、逐步销项”的清单销项方式转变。

全面推进不动产管理创效。推动不动产增量和存量良性循环,逐步实现不动产精益管理。一是利用规划设计手段,推动“地方国土空间规划图”“企业用地用房用海现状图”“企业发展规划总图”三大图层叠加套合,明确8类空间格局、16类主体功能分局,着重实施规划类、销项类、创效类清单,协同推进产业布局一体化与土地利用一体化。二是利用集约性分等定级手段,实现全部不动产按用途分类,按使用方式分等,按利用属性定级,实现“等级可调、低效变高效”“定级排序、无效要创效”。三是利用价值分析手段,实行不动产价值全国动态监测,加强不动产价值区域分析,推动重点区域不动产价值培育,制定中期短期出清策略,逐步提升不动产整体价值水平。四是利用统筹调配手段,优化配置低效用地、闲置用房(目前只有办公用房)、共同海域,建立内部“不动产超市”,逐步上架不同类型不动产,逐步对外营业,形成内外兼顾、区域一体的各类不动产提质提效单元。五是利用循环创效手段,推动油气企业在用土地、重点区域可资本化土地,炼化企业搬迁腾退土地等创效研究,利用创效模型推动成果转化,按照滚动计划方式主动经营,逐步实现创效能力覆盖全部不动产。

全面优化不动产创效机制。进一步打造不动产作为资源可配置、作为资产可创效、作为资本可运营的不动产统筹管控体系,实现不动产经营方案可优化、可交叉、可配合,形成“三基扎实、六案齐发”的良好局面。三项基础创效措施是,政府收储争取增值收益,对外转让争取多方竞价,对外出租争取长短兼顾。六项主动经营

方案:一是土地搬迁方案。推动搬迁项目利用增值模式“退城进园”,利用区域优势“腾笼换鸟”,利用集中资源“聚零为整”。二是联合开发退出方案。锁定主责主业,依法合规开展土地对外合作开发,完善潜力项目资源库和优质合作企业资源库。优选合作开发项目,发挥资源互补优势,共创双赢共赢成果。三是基金推动开发方案。研究参与“国有企业土地资产盘活专项基金”,拓展创效资金来源,打造优质项目。四是新业态综合利用方案。发挥3万座加油站和独立工矿区存量土地规模优势和区位优势,助推新兴产业可持续发展。将存量和增量相结合,科学论证新增不动产的成本因素。五是实物资产证券化方案。探寻实物资产证券化方式,力争实现长期稳定回收现金流。六是整治复垦方案。大力推进封退生产设施用地、自有盐碱地及未利用地的复垦整治工作,促进增量指标与存量资源有效循环利用,为主业生产经营用地提供充足保障。

全面提升不动产管理效能。科学配置不动产资源,新增看存量、存量提质量,逐步增强资源配置能力。推进临时用地标准化,标准化设计临时用地选址、布局、场地平整,建立临时用地计划,衔接生产建设计划。推动不动产节约性评价,推动项目可研增加新增用地节地评价,新上项目优先利用存量土地和房产。推进土地房产购置集中管理,科学配置土地资源,推动优质项目落地实施,提高单位面积土地产出效益。深化不动产资源内部优化配置,利用办公用房优化调配平台,推动“内外”办公用房租赁调配。加强多方沟通合作,按照国资央企、优质社会资源顺序引入系统外资本,参与重大不动产项目合作开发。推进土地房产作价参股,试点推进以土地使用权出资设立子公司,或者与其他市场主体合作,严谨设计股权结构,共享土地增值收益。

胜利油田:优化土地资源释放最大效益

近年来,胜利油田在土地管理运营中树牢“大资源、大统筹、大优化”理念,深入实施“三大产业”用地保障”和“低效土地增值创效”两大工程,挖掘和释放土地资源的最大效益。

聚焦能源安全,夯实发展根基。该公司强化多场景施工布局优化论证,推动井场标准化规范和扩大“井工厂”城区产能建设模式,“十四五”以来节约集约用地7865亩用于油田勘探开发建设,节省征地投资19.4亿元。

聚焦新兴产业,一体协同发展。该公司坚持“三大产业”协同化发展、一体化推进,将矿区优化及基层班站

建设工程释放的连片土地优先用于新能源和绿色低碳产业项目建设。其中,辛109地热多元利用示范站项目创新探索实践了地热综合利用模式。“十四五”以来,该公司累计利用存量土地上万亩用于光伏项目建设。

聚焦价值引领,实现多元创效。该公司建立以土地分类评价机制为基础,以油地融合协同、房地一体经营和市场化运营创效的实施路径的“1+3”多元创效体系,统筹推进土地资源优化与区域经济发展,“十四五”以来实现土地处置创效6.95亿元。

湖南石化:盘活土地价值高效控制成本

“十四五”期间,湖南石化全力争取土地资源与优惠政策支持,通过创新模式与精细管理,实现两次重组成本的高效控制,最低成本获取己内酰胺产业链搬迁升级与150万吨/年乙烯炼化一体化项目的可行性研究论证工作,成功将项目纳入省级重点项目保障范围,获得用地保障、土地供应优惠等政策支持,降低了征地成本。

激活存量土地价值潜能,构建政企合作新范式。该公司依托政策性搬迁契机与政企合作框架,与岳阳市人民政府签订土地收储协议,创新采用“先建后拆”“先租后售”模式,实现收储土地资产增值,有效盘活土地资

源价值。同时,同步推进己内酰胺产业链搬迁升级与150万吨/年乙烯炼化一体化项目的可行性研究论证工作,成功将项目纳入省级重点项目保障范围,获得用地保障、土地供应优惠等政策支持,降低了征地成本。

实现重组成本高效控制,探索降本增效新路径。湖南石化通过优化重组方案,充分运用财税政策红利节省土地增值税。此外,该公司积极推动湖南省人民政府与集团公司签订项目合作框架协议,进一步降低重组成本。

江苏油田:实现规范化标准化模块化用地

近年来,江苏油田认真落实最严格耕地保护制度和最严格节约用地制度,主动承担起土地资源高效保护利用职责。

增强耕地保护责任意识。该公司以精益管理为主线,不断提高土地利用率;加强与地方政府协调,严格落实用地申请、土地复垦手续,规避违法用地风险。

全力推动节约集约用地。该公司创新土地利用模式,通过套用老井场等方式,减少新增用地450余亩,70%以上开发井用地零新增,有效节约了征地费用;通过优化钻井生产布

局、区域倒班点集中设置等方式压减钻井临时用地面积30%以上,年节约各项费用超千万元;加强地质、工程、地面“一体化”部署,合理布局钻井临时用地、采油永久征地,持续提升油田自有土地的利用效率,实现规范化、标准化、模块化用地。

实现土地资源高效利用。该公司制定土地节约集约利用规划,年节约新增用地近百亩,利用关停井场及闲置地建设风电、光伏等新能源项目,持续推动“风光储一体化”建设,装机容量达84.3兆瓦,年发电量超1.4亿千瓦时,自发自用绿电占比达36%。

广西石油:存量土地融合主业拓赛道

广西石油积极探索工业遗址活化与城市更新融合的创新实践,不断挖掘土地潜在价值,提升石化品牌内涵,助力企业转型升级发展。该公司重新启用大宗闲置土地,盘活面积达515亩,节约土地成本约16亿元。

该公司深化“社区、商区、景区”三区融合,巧妙融入文旅元素,打造钦州石化公园、南宁新阳油库文旅综合体、南宁城东加能站等多个闲置土地开发范本,一站式解决广大市民能源补给和生活需求。

该公司坚持绿色发展,大力推广清洁能源的使用。柳州石油城站油库闲置土地开发为中国石化首座“易捷+电”综合服务站,采用“光储充”一体化模式,实现经济效益与环境效益双赢。

广西石油积极融合主业拓赛道,将北海石油冠头岭关停油库转型为综合性实训基地,并成立子公司,对外提供安全管理、培训等多元化服务,开创销售企业实体化商业运营新模式。

金陵石化:优化整合土地资源实现双赢

近年来,金陵石化在土地资源优化整合工作中取得系列突破性进展,通过加强与地方政府的沟通协调、创新优化土地处置模式等举措,实现企业发展与城市建设双赢。

面对城市发展带来的土地资源重构,金陵石化实施“江南+江北”联动发展战略,采取三大举措盘活土地资产。

首先,针对历史遗留问题,与地方政府达成“货币补偿+实物置换”解决方案,化工一厂搬迁项目实现了土地处置与社会效益双赢。其

次,把握江北新区发展机遇和属地政府支持,以烷基苯厂土地收储预付款支付新项目用地出让金,目前已拍得一期土地573亩,此举解决了项目建设用地资金来源问题,也为项目后续建设用地做好预留,借势完成跨江布局。最后,推进零散土地整合,用3块分散地块置换200亩成片建设用地,为“十五五”规划预留发展空间。

这些举措既满足了南京城市功能调整需求,又为企业转型升级提供资源保障。

广东石油:闲置储油库变身综合能源港

广东深圳石油松岗油库于2016年租赁期满后长期闲置,盘活难度较大。2023年,深圳市启动建设“超充之城”,深圳石油紧抓契机,将闲置土地盘活为新能源发展新高地。2024年5月,中国石化首座“光储充放检”综合示范站——新深易捷综合示范站建成落地。

该站集光伏、储能、液冷超充、V2G放电、电池检测功能于一体,目前设有50个快充车位和6个液冷超充车位,最大功率可达480千瓦,仅需

10分钟就能让车辆满电复活。该站还建成全国系统首家无人值守便利店,集成智能门锁、在线客服引导、移动支付、智能补货等多种技术,全天候提供饮料、零食等300多种商品,日均服务客户超150人次。目前,该站单日最高充电量突破2万千瓦时。

下一步,深圳石油将在有限的窗口期完成产业深度转型升级,加快与宁德时代合作建设乘用车换电站,并与行业头部企业探讨合作发展低空经济,打造闲置用地盘活样板。