



让每一寸土地焕发出最大价值

中国石化持续优化完善不动产管理运营机制 推动国有土地保值增值纪实

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。

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。

本版文图除署名外由 崔广周 孟广建 崔勇 龚福标 元辉琪 杨俊 柴瑞丽 张胜利 提供

胜利油田东营采油厂推进“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密围绕“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、存量不动产优化盘活、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、统筹协调,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性。

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,搭建不动产资源内部优化调配平台,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。深入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、房产等不动产资源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—统筹协调—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、重点项目主动经营”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增效单元。五是利用循环创效手段。推动油气企业非在用土地、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“三基扎牢、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。锚定主责主业,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,共创双赢多赢共赢成果。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。探索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“内内外外”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7856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

建设提升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土地为实施路径的“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。

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,不断提高土地利用效率;加强与地方政府协调,严格履行用地申请、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。

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场地建设风电、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%。

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源。

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。

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,最低成本获取已内酰胺产业链搬迁升级与150万吨/年乙烯炼化一体化项目用地。

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”“先款后地”模式,实现收储土地资产增值,有效盘活土地资

源价值。同时,同步推进已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。

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。

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。