

关于中海油气（泰州）石化有限公司转型升级可持续发展的探索

赵永锋 高 玥 万 云

（中海油气（泰州）石化有限公司，江苏 泰州 225300）

摘要：国有企业改革是中央实施做强做大国有企业方针的重大战略步骤，2019年中海油气（泰州）石化有限公司在各方股东协商下进行了混合所有制改革，并成为独立运行的市场主体。混改以后面对石化行业加剧的竞争环境，如何持续推进企业发展，建立新的公司治理模式，实现转型升级和可持续发展成为企业急需探索的新课题。本文以企业发展历史的梳理和对现状的剖析，探索改革的新方向和新举措，以推进深化改革，实现企业可持续发展。

关键词：泰州石化 转型升级 可持续发展 混改

中图分类号：F426.22

文献标识码：A

文章编号：1003-9082（2022）03-0124-03

一、泰州石化的历史和现状

1. 泰州石化的发展是中国海油炼化产业发展的成果

1.1 中国海油“两洲一湾”战略布局促进泰州石化的成立和发展

中国海油提出由纯粹的上游勘探开发公司转型发展成为上下游一体化的综合型能源公司，并制定“两洲一湾”战略规划。2007年，中国海油旗下中海油气开发利用公司通过收购原江苏华东燃油化工有限公司150万吨/年常减压装置，建立中海油气（泰州）石化有限公司（以下简称泰州石化），与中海沥青（泰州）有限责任公司（以下简称泰州沥青）形成区域配合，成功树立起“中海油36-1”品牌沥青民族自主、高端专业的市场形象。同时，两家公司生产的环保燃料油产品由于低硫、环烷基等特性优势明显，备受华东地区以酸碱洗精制为主流技术的润滑油厂家青睐^[1]。

1.2 中国海油炼化产业整合和混合所有制改革的落实为泰州石化整合泰州地区炼化资源提供契机

“十二五”期间，按照中国海油“二次跨越”战略的总体规划，在中国海油、泰州市政府的大力支持下，泰州石化于2012年3月20日开始建设泰州地区一体化项目，并于2016年12月打通全厂流程。一体化项目占地面积约1300亩，是泰州历史上首个超百亿元的大项目，定位为“高端润滑油产品和清洁燃料产品生产基地”。

2019年，在国家开放能源产业、引进民营资本、推行混合所有制改革的相关政策引导下，泰州石化、泰州沥青、东联化工三家公司完成混改重组。

1.3 中国海油进入泰州以来为地方经济发展作出了巨大贡献

泰州石化成立以来，累计加工原油4461.28万吨，销售收入1627.26亿元，利税总额319.4亿元（其中利润总额54.20亿元，缴纳税费265.2亿元），是泰州市“工业三十强”重点

企业。

2. 泰州石化实施混合所有制改革以来的现状

2.1 外部市场环境

在国内石化产能过剩、资源环境问题突出背景下，2014年6月4日，国务院常务会议部署石化产业科学布局和安全环保集约发展。2015年5月29日，经国务院同意，国家发改委印发了《石化产业规划布局方案》（下称《方案》）。《方案》对今后一个时期的石化产业布局进行了总体部署，“十三五”期间着重建设七大世界级炼化产业基地，即大连长兴岛（西中岛）、河北曹妃甸、江苏连云港、上海漕泾、浙江宁波、广东惠州、福建古雷。截至2020年，我国已建成近30个千万吨级炼油基地（约占国内总产能45%），一次炼油能力达9.45亿吨，在建炼化产能6900万吨，规划产能2.4亿吨，即将成为世界第一大炼油国。“十四五”期间，七大石化产业基地将有序推进，行业内“三桶油”主营炼厂、民营大炼化、外资巨头将形成“三足鼎立”局面，市场竞争日益激烈。

其中，“三桶油”主营炼厂上下游配套，拥有较多的原油进口配额与产品出口配额，基本垄断成品油终端市场，在市场竞争中占据较大优势；民营大炼化向下游精细化工延伸较多，高附加值产品产量大，且有较为丰富的贸易、金融操作经验，经营手法灵活，同时拥有一定的原油进口配额及产品出口配额，在市场竞争中具有一定优势；外资巨头享受地方政府一定的政策优待，在产品、工艺专利技术上拥有一定优势，并可通过全球化产业布局形成互补优势。

而另一方面，民营地方炼厂在环保、安全、税务稽查三方压力作用下，融资经营愈发困难，产能扩张、产业升级几无可能，随着国内炼化产能聚集、配置优化，地方炼厂如无特色化、差异化发展路线，将逐步被市场淘汰。

2.2 内部管理环境

2.2.1 装置利用率情况。混改后，三家公司合并后共有生产装置 22 套，生产工艺具有一定互补性，但是从产品结构来看，泰州石化整体仍属于燃料油型炼厂，产品竞争优势未得到明显提升。

2.2.2 资金利用率情况。原油占用资金增加，财务成本上升。混改前泰州石化所用资金池资金是随借随还，没有资金到位风险；混改后，融资情况、过程进展直接反映支付需求和资金到位能否匹配。

2.2.3 产品结构情况。当前泰州石化装置以燃料油路线为主，兼产润滑油及化工产品，造成泰州石化柴油、燃料油等应税产品占比过高。2020 年，公司销售柴油、燃料油 83 万吨，占大宗产品总销量的 21.88%。

二、维持基本面，为转型升级争取时间

1. 优化产品结构减少亏损幅度

1.1 调整工艺流程，消除潜在风险

泰州石化 2020 年完成加氢裂化装置改造，通过不断调整优化操作参数，所有生产优化方案新增的非应税产品，严格按照国税总局 2012 年 47 号令文件要求，委托省级以上质量技术监督部门出具产品质量检验证明留存备查；在开展生产运行优化的过程中，严格执行变更管理程序；强化馏出口与罐区质量管理，依据产品标准要求，组织制定生产过程检验计划与罐区成品检验计划并严格遵照执行。

1.2 优化产品结构，降低生产成本

一是调整加工负荷。2020 年，全厂经历首次开工后的大检修，环烷基润滑油加氢装置加工负荷由 72% 提高至 110%，石蜡基润滑油装置加工负荷由 76% 提高至 116%，润滑油基础油收率由 43% 提高至 72%，月增效 1135 万元，全年增效额约 9080 万元；二是及时调整和优化润滑油调合项目储运罐区流程和调合工艺流程。实施变压器油改造项目后变压器油生产能力从 1.5 万吨/年提高至 10 万吨/年。2020 年累计增产成品变压器油 4 万吨，全年增效 2000 万元；三是完成加氢裂化装置改造。将原 4 台 2000 m³ 石蜡基轻润储罐改为 U0℃ 变压器油调合生产罐。全年累计调合生产 U0℃ 变压器油 56000 吨，全年增效 3920 万元；四是增产增效产品。利用东区两套加氢装置进行增产重石脑油组分 1.4 万吨，全年增效 9800 万元；五是重视节能降耗措施。顺利建成并投用重整装置 95+ 加热炉烟气回收项目，使装置的加热炉排烟温度降到 85℃ 以下，热效率 95% 以上，达到了全国先进水平，每小时节约燃料气量 300 标立以上，年可降低燃料成本可达 520 万元以上。

2. 推进三项改革维护员工稳定

一是实施组织机制改革，构建混改后新的组织架构。2020 年 1 月份完成事业部和职能管理相结合的机构改革，6 月份制定和发布相应的管理制度（试运行），完成对参加混改原有三家公司人员的整合，确保原有三家公司向新泰州石化的平稳过渡。

二是实施薪酬机制改革，构建混改后新的薪酬体系。2020 年 7 月份试运行以支持公司经营策略落地、有限资源效益较优配置为原则，体现公平性、外部竞争性、更强调绩效考核的薪酬和考核体系，实现原有三家公司共计 1400 名人员在新泰州石化身份、薪酬、激励考核等的统一。

三是实施销售机制改革，释放机制活力提升销售价值。创新销售新理念，推动“坐商”向“行商”改变；产品销售策略由“通用销售策略”向“一品一策”改变。销售新理念和策略推动下的油品零售公司、润滑油公司在销售增值和润滑油拓展方面都获得了突破性成绩，其中油品零售公司销售利润增值达到 2 千万元/年；润滑油公司合计销量同比实现 6 倍增长，润滑油战略驱动初显成效。

三、提升基本面，确定远期发展目标实现可持续发展

1. 明确二期改造规划方向，推进二期改造项目落实

泰州石化二期规划项目是以国家产业转型升级为方向，以长江大保护、江苏省危化品企业安全整治等为背景开展相关工作，是泰州石化转型升级，改善产品结构和实现持续盈利的发展之路。泰州市政府将滨江工业园定位为石化产业园，依托现有产业基础发展高端润滑油和高端新材料，打造特色石化基地。公司股东要求泰州石化充分利用石蜡基、环烷基两种资源优势，建设成为高端润滑油产业基地，探索出一条中型炼厂转型升级和加工海洋石油资源相结合的特色路线。以石蜡基蜡油、环烷基蜡油和沥青为原料，建设 40 万吨/年石蜡基润滑油装置、100 万吨/年丙烷脱沥青装置+5 万吨/年戊烷脱沥青装置、40 万吨/年环烷基润滑油装置+10 万吨/年环保高芳轮胎油装置，生产三类基础油、150BS 光亮油、高芳环保轮胎油。

泰州市委会议将二期项目列入政府 2021 年工作计划：在 2020 年 12 月 30 日召开的泰州市委五届十一次全会决议公报上明确提出：做精做优化工及新材料产业集群。加快泰州石化二期项目建设，推动石油化工产业向高端润滑油和高端聚烯烃等衍生产业方向发展，打造特色石化产业基地。

江苏省将泰州石化二期项目列入江苏省产业规划布置方案：2020 年 11 月 10 日江苏省发改委、工信厅联合发文（苏发改工业发[2020]1233 号），正式发布《江苏省石化产业规

划布局方案》，其中泰州地区的规划方案为打造沥青、润滑油生产基地，推进沥青、润滑油产品的系列化、高端化发展，打造烯烃综合利用生产基地，专注于石化下游产品的研发、生产和制造，完善烯烃和高端聚烯烃产业链的发展。

2. 推进南海油加工利用研究，为中国海油南海油资源深度利用作出贡献

当前中国海油下游炼化版块对南海油的加工使用主要分为两种主要加工路线，以大榭石化、东方石化为代表的以 DCC 工艺生产低碳烯烃产品的加工路线，南海油年消耗量总计 400 万吨，以泰州石化为代表的以高压加氢工艺生产润滑油基础油的加工路线，南海油年消耗量总计 300 万吨。

泰州石化一体化项目，定位于发展成为海油高端润滑油与沥青产品生产基础，投产以来公司的润滑油产品市场不断扩大，产品品类不断丰富。在取得一定成绩的同时，南海原油的加工利用并未真正实现物尽其用。常压组分中大量的液蜡组分未能得到有效分离，直接流入成品油组分中；减压侧线油组分中的石蜡组分含量约 30%，适当进行油蜡分离后，既可以保证基础油产品黏度指数合格，又能降低反应操作脱蜡难度，同时还可以副产高端石蜡产品；以南海原油减压渣油为原料，可以稳定生产低硫石油焦，广泛应用于石墨电极行业，市场长期供不应求。

低硫石蜡基南海原油，质优、价高，但如果按照常规路线去加工，必然会造成产品与原料的价格倒挂，单纯仅靠 15% 左右的润滑油产品，不足以支撑优质南海油的原料价格。泰州石化在现有生产流程的基础上，一方面，通过流程优化，调整产品结构；另一方面，仍要通过实施新的技术改造，补全加工手段，得到宝贵的南海原油，持续深化差异化、特色化发展的道路。

3. 加强质量管理，打造多方利益共同体

从企业本质属性考虑，在法律层面企业是独立经营自负盈亏的社会法人，盈利能力是关系到企业生存的根本问题，这是企业高效益运行的必然要求；在社会层面企业是社会分工协作下减少交易成本的社会组织，管理效率是关系到企业发展的客观前提，高效益和高效率是企业高质量运行的一体两面，相辅相成。

为进一步落实管理精细化，提升管理效能，聚焦和完善企业管理链，促进组织架构要为战略服务，部门职能要为战略提供管理支持，进一步推动成本中心、利润中心、业务中心的建立，对公司管理职能重新梳理，以加强对企业管理职能的归集。主要开展以下几个方面工作。一是向安全平稳要效益，一次事故和非计划停车造成的损失无法预计，要树立安全和平稳的运行是最大效益的安全观和效

益观，重点是开展报警率、平稳率隐患排查治理率的考核；二是开展装置对标技术经济分析，实现三提三降（提高装置负荷率、综合商品率、高附加值产品收率；降低加工损失率、储运和运输损失率、低附加值产品收率）；三是强化工艺和设备技术管理，开展装置能效调查和分析，找出低效用能单元和设备；四是开展工艺指标、质量指标的分析，消灭过度加工、过度用能现象，实现节能、提质、增效；五是加大零蒸汽除氧、低温热利用和焦化加热炉等重大节能项目推进力度；六是加快推进重整联合装置和加氢裂化装置等能耗大户的自动化控制项目，以提升自控率降低装置能耗。

4. 注重合规文化建设，坚持可持续下盈利的核心价值观

股东要获得回报、员工要获得报酬、企业要生存和发展，就必须保证企业高质量、可持续的盈利，否则一切目标和愿景都是空中楼阁，也不是混改的终极目标，需要从合规风险管控方面让全体员工绷紧合规盈利这根弦。高质量可持续运行追求的不仅仅是盈利要求，更要是高质量下的盈利，主要体现在以下几个方面。一是一切工作的出发点是紧密围绕盈利开展的，一切行为必须是有效的、有益的，不能做无效的生产经营行为；二是盈利的前提是合法合规，经营风险必须是可控的，特别是产品质量，决不能以“打擦边球”“钻政策空子”等手段谋取一时利益，必须进一步强化“不合规的思想坚决不容、不合规的事情坚决不干、不合规的效益坚决不要”的认识观、工作观、业绩观；三是必须以最大效益为导向，把该赚的赚回来，把该省的省下来，务必保持务实高效的工作作风，摒弃“面子工程”。

结语

泰州石化混改以来在组织架构、业务拓展、工艺流程等方面进行了积极的探索和尝试，目的在于通过混合所有制改革释放体制机制活力，增强国有资本保值增值的能力，放大国有资本的引导作用，对全体股东而言也是力求贡献最大利润。通过对企业历史的回顾，对混改过程中各项工作的验证，本文从企业经营内外部环境的分析、自身经营能力的分析和产业现状的要求出发，总结已经落实和正在规划的措施，从发展方向、组织变革、项目推进、文化重塑、管控要求等方面探讨提出实现转型升级的方向和措施，作为工作推进的指导思想，也为实施国有企业混改的同行提供实证研究的案例。

参考文献

[1] 张伟. 中海油气泰州石化公司营销策略研究[D]. 南京理工大学, 2012.