

企地融合视角下油气企业转型发展策略研究

史杰青 张文婷 何小波 汪轩羽 马兴

中国石油集团大港油田分公司 天津市 300280

DOI: 10.12238/ems.v8i1.17684

[摘要] 在全球能源转型加速与国家“双碳”目标驱动下，油气企业面临前所未有的转型挑战与机遇。本文聚焦企地融合视角，深入研究中油气企业（如大港油田、渤海钻探等）在天津区域发展背景下的转型发展策略。研究结合政策导向和国内外典型案例，系统梳理了企地融合的理论内涵、特征及主流合作模式（如股权融合、基金杠杆、技术转化等），并基于现代化产业体系理论框架剖析了当前油气企业在央地协同、资源整合、创新驱动及绿色转型方面存在的 key 问题。针对这些问题，文章提出了聚焦资源产业链整合、构建开放科创生态、创新土地要素利用、深化绿色协同转型四大核心发展策略，旨在为油气企业借力地方资源、融入区域发展战略、实现可持续高质量发展提供理论支持与实践路径。

[关键词] 企地融合；油气企业转型；央地合作；绿色创新；现代化产业体系

引言：

当前，全球能源格局深刻演变，我国“碳达峰、碳中和”目标对传统能源产业形成刚性约束，同时新型能源体系构建迫在眉睫。作为国家能源安全支柱的油气企业，其转型发展不仅关乎自身存续，更关系到国家能源安全稳定与产业链现代化进程。党中央、国务院高度重视企地协同发展，习近平总书记提出“创新央地合作模式”的重要指示，党的二十大及二十届三中全会持续深化国企改革部署，强调高质量发展与现代产业体系建设。在这一背景下，企地融合成为破解油气企业转型难题的关键路径。本研究立足于油气企业转型困境与区域发展需求，深入探讨企地融合的本质特征、成功模式与核心问题，最终提出具有针对性的转型发展策略。

1. 企地融合的核心理论与油气企业转型的必然性

1.1 企地融合的内涵、特征与理论基础

企地融合本质上是中央企业或大型国有企业与地方政府、当地市场主体之间，基于战略目标契合、资源禀赋互补而开展的深度协同合作模式，在油气行业语境下具体表现为项目联合开发、产业协同共生、科技创新协作等多种形态。其核心目标在于打破条块分割、实现资源共享、激发区域经济活力并助推企业转型升级。深入理解这一模式，其具备协调性、系统性、先进性、动态性及长期性五大核心特征。协调性强调统筹兼顾油气资源勘探开发、地方经济社会发展与生态环境保护三大目标，力求实现经济、社会、环境的“三

位一体”均衡协同发展。

1.2 油气企业依托企地融合转型的内在驱动力

在能源革命与国家战略调整的大背景下，油气企业通过深层次企地融合实现转型发展具有多维度的必然性与强大驱动力。从政策导向维度观察，中央层面坚定不移推动国企改革深化和高水平社会主义市场经济体制建设，明确要求发挥“链主”企业引领作用，着力构建央地规划协同衔接、要素高效流动、利益合理分配与市场规范统一等关键机制，并通过“十四五”规划明确倡导“总部+基地”发展模式，工业信息化部门亦大力推动数字化与绿色化转型，这些均为企地融合型转型提供了坚实政策支撑与制度框架。

2. 当前油气企业企地融合转型面临的主要问题

2.1 战略协同深度不足导致融合效能受限

当前部分油气企业在推进企地融合实践时尚未真正实现与国家战略和地方发展需求的高度精准匹配和深层次绑定，导致融合难以发挥最大合力。具体表现包括融合目标定位不够清晰，未能深度协同发展。合作领域相对狭隘且聚焦度不够，过度强调短期可见、易操作的投资项目落地，而对于能够长远塑造核心竞争力、引领地方产业升级的关键领域，如新能源产业链整合（特别是制氢、储运、应用环节）、炼化产品高端化精细化路线、新材料研发转化平台构建等，则缺乏前瞻性、系统性布局规划和协同发力。

2.2 生产要素流转不畅制约融合进程深化

阻碍油气企业依托企地融合实现高效转型的另一核心问题突出表现在科技创新资源、土地要素以及专业人才等关键生产要素在不同所有制主体与区域间流转时仍面临显著壁垒。科技创新要素流动受到制约，企业内部虽拥有大量具备应用潜力的技术储备，但受制于体制机制障碍、转化激励措施不完善以及地方承接平台承载力限制，难以在产业集群中有效实现大规模转化与市场化价值释放。土地资源盘活与高效利用存在瓶颈，尤其是针对分布于滨海盐碱地或老工业区内的油田、设施用地等存量土地资产，受限于传统土地用途管制政策僵化、历史遗留确权问题复杂以及针对盐碱地、废弃工矿地等特殊地块创新性的集约节约开发方案缺失与适用性改造技术储备不足，严重制约了企业通过土地置换、升级改造（例如融入文旅、数字化创新园）等方式为新兴项目腾挪发展空间、优化资源布局的转型路径^[1]。

2.3 绿色低碳转型协同体系尚未有效构建

面对国家“双碳”目标刚性约束与能源结构加速调整的现实压力，油气企业绿色转型任务艰巨，然而企地协同推进绿色低碳发展的系统性、整体性与商业可持续性机制仍有待强化。清洁能源业务与传统油气主业尚未实现真正的融合发展，绿电就地消纳比例受限（如风光资源开发后的本地电网接入与调配机制不灵活）、绿氢规模化制储运及产业化应用场景（如工业脱碳、交通领域氢燃料替代）本地化拓展进程迟缓、油田作业区域配套光伏用地审批及用地成本控制等问题突出，导致企业的“油气+绿能”协同发展模式规模化受阻^[2]。

3. 企地融合视角下油气企业转型发展的核心策略

3.1 聚焦资源产业链整合构建区域产业集群引擎

油气企业可借鉴大庆油田“油头化尾”资源驱动型产业跃升的成功范式，依托其在渤海湾地区稳固的油气资源根基，但不应止步于此，必须通过深度企地融合策略，强力牵引和重塑区域产业链格局。核心路径包括：一是强力打造优势突出的“链主”企业角色，围绕“油气勘探开发-炼化精深加工-新材料/精细化工延伸”的全链条主轴线，联合政府共同规划并实质性推动专属化工新材料产业园区在南港工业区等战略节点的精准布局与落地建设。企业应主动开放产业链关键

环节，定向吸引并高效集成具有专业特长与创新活力的地方民营配套企业入园，形成主链稳固、配套专业完善的“总部基地”式产业集群生态体系。二是复制并升级中石油驻辽炼化央地联盟合作的成功经验，构建以油气企业为核心、地方关联企业深度参与的垂直分工协作网络与互利共享平台，显著降低区域配套成本，合力培育产值超百亿量级的特色化工产业集群^[3]。

3.2 构建开放式科创生态加速技术研发与成果转化

彻底打通科技创新成果从实验室到产业化应用的“最后一公里”，是油气企业转型成功的关键突破口。这要求必须破除体制樊篱，构建面向区域深度开放的创新生态。可借鉴辽河油田依托核心技术突破推动产业升级、胜利油田“金桥工程”实现人才与智力高效协同的经验，重点实施以下举措：一是协同天津市各级主管部门、天津大学、南开大学等本地顶尖高校以及具有攻关实力的科研实体机构，共同投资建设开放共享的专业化试验验证基地与创新联合实验室平台，明确聚焦油气勘探增储提采技术攻关、炼化高端产品工艺突破以及绿色低碳颠覆性技术（如高效制氢、CCUS降本路径）研发应用等核心方向，集中力量突破一批制约行业发展的“卡脖子”瓶颈技术。二是创新性构建技术转化多元落地机制^[4]。

3.3 创新土地要素利用模式保障转型发展空间承载

高效盘活和科学利用存量土地资源是企业实现空间载体优化、支撑新兴业务布局的刚性保障，需在制度与模式上寻求突破。参考吉林油田在风光项目用地（特别是盐碱地改造利用）、玉门油田土地增值升级以及深圳、杭州等地区在低效工业用地转型升级方面的先进经验，油气企业需协同当地政府着力突破：一是创新性落实M0新型产业用地政策红利，重点针对油田生产支撑区、老后勤基地等具备更新条件的低效低产用地，在严格履行安全环保合规要求前提下，联手地方政府主管部门共同制定具有实操性且各方认可的用地转换规则与“退低进高”行动方案，将存量土地优先改造升级转型为集能源数智化创新研发平台、绿色技术服务孵化加速器以及高端智能装备制造基地于一体的新型复合型产业空间载体。二是推动盐碱滩涂等特殊地质条件区域的创新性开发利用，充分借鉴吉林油田盐碱地农光互补成功实践，在滨海新

区盐碱地集中区域,大规模探索“光伏+生态治理”、“光伏+特色种养”等融合项目,在保障能源供应前提下同步实现土地修复治理与综合效益(能源、生态、农渔)多维增收。三是激活油田内部大型节点设施(如联合站、集输枢纽)及毗邻区域的附属闲置空间资源价值,参考杭州梦想小镇“存量更新+功能嵌入”范式,在核心安全距离外策略性引入文旅体验(能源工业文明展示)、数字化服务(能源数据平台)、区域综合能源供应站(油气氢电混合)等新业态新功能,最大化挖掘土地空间潜力,构建融合型发展极核^[5]。

3.4 深化绿色协同转型共建区域碳中和生态圈

实现绿色低碳转型是油气企业可持续发展的生命线,需要深度融入地方“双碳”进程,构建企地协同减排生态。学习借鉴西南油气田构建战略大气区保障民生、吉庆油田推动绿电消纳以及青海、南方地区“光伏+生态”修复的经验,中石油企业应在以下方面深化融合:一是协同推进“油气+新能源”融合项目规模化开发与集成式布局,将大港油田、淮海油田区域规划为风光发电项目重点建设区,并与当地能源主管部门、电网企业联合建立灵活高效的绿电就地消纳及配额市场化交易机制,快速提升企业清洁能源占比,同时推动绿氢制取项目优先满足本地港口机械、重载卡车、化工项目脱碳替代等刚性需求,形成“源网荷储氢”一体化示范。二是构建区域降碳价值实现支撑体系,依托相关工业区、油田区等载体,牵头或深度参与大型CCUS示范项目群的企地联合规划、风险共担投融资与产业化运营管理,探索将企业在捕集端的投入与地方政府在封存空间保障、应用场景培育及碳汇消纳机制构建方面的举措高效衔接^[6]。

结束语:

针对如何实现油气企业、尤其是中石油有效应对国家能源转型新战略所带来的转型机遇、现实挑战和切实方案这一研究主题,文中系统梳理、构建与提出,并进一步详细阐述:油气企业、尤其是中石油推进与实现融通发展并不意味着简单的简单“物理叠加”现象,而是油气企业突破自身固有发展瓶颈、服从与实现国家战略与主动选择基业长青的两大战略性主动转型和有效杠杆;油气企业的这一企业社会责任的实现又不仅仅依赖于资源驱动型产业集群、打造基于油气企

业探索和构建开放型区域科创生态环境、创新和培育基于油气企业形成的低效土地盘活利用模式和实施和创建与实现油气企业打造基于融通发展区域绿色经济体系的四重策略和实现路径。这四重策略具有实现路径的彼此协同、彼此增效的整体性和全面性视角,即旨在建立和保持油气企业产业链高度结合整合下的价值创造能力的提升以及开放共享型创新创业格局下依托创新驱动技术革命、创新的低效土地盘活利用模式提升发展平台空间、油气企业融通发展为区域高质量发展实现以降碳为发展重点方向的协同绿色发展和由此价值创造能力大幅提升的助推器,但油气企业实现发展平台的提质增效、能力的稳步提升和发展的高韧性仍然取决于油气企业与地方政府、区域发展战略相适应并可协同实施,必须真正落实在油气企业和地方政府共建互信的战略互信和未来共同发展的互利共赢、持久和良性的共生发展与伙伴关系以及责任明晰的命运共同体机制与氛围,真正发挥政策合力、要素聚合能力、体制突破和协同发展的信心,形成油气企业、地方政府融通发展的典型发展范式,即油气企业的转型成为国家推进能源转型,促进区域发展以及实现油品、特别是液化天然气和新能源和天然气等清洁能源、可再生能源高质量发展的现代产业体系,特别是可以积极进行复制和借鉴的典型发展范式。

[参考文献]

- [1] 邱君降, 王庆瑜, 李君, 等. 两化融合背景下我国企业工业管理基础能力评价研究[J]. 科技管理研究. 2019, (7).
- [2] 翟俊峰. 基于企业价值链视角的两化融合对企业创新影响研究[J]. 能源与环保. 2019, (3).
- [3] 张乃宜. 两化融合视域下企业管理模式的改革途径[J]. 财会学习. 2017, (24).
- [4] 付宇涵, 马冬妍, 催佳星. 工业互联网平台推动下中国制造业企业两化融合发展模式探究[J]. 科技导报. 2020, (8).
- [5] 李秋扬, 赵明华, 张斌, 等. 2020年全球油气管道建设现状及发展趋势[J]. 油气储运. 2021, 40 (12).
- [6] 吴江, 陈婷, 龚艺巍, 等. 企业数字化转型理论框架和研究展望[J]. 管理学报. 2021, 18 (12).