

化工园区“投建运”一体化财务管理模式研究

高东

中化学南方建设投资有限公司

DOI:10.32629/ej.v9i8.3608

[摘要] 化工园区具有重资产投入、长建设周期、慢投资回收的典型财务特征,传统分段割裂的财务管理模式难以匹配“投—建—运”全周期资金平衡与价值创造诉求。本文在剖析化工园区三阶段财务特征与现实痛点的基础上,结合全生命周期财务管理理论与项目财务治理逻辑,系统探讨投融资创新如何驱动“投建运”一体化财务管理模式构建。研究认为,通过构建多元化融资体系、供应链金融工具、基础设施REITs、司库体系与数字化财务平台,能够实现资金在投资、建设、运营三段的高效流转与价值放大,为化工园区破解现金流错配与资本沉淀难题、推动可持续运营提供可行路径。

[关键词] 化工园区; 投建运一体化; 财务管理; 投融资创新; 基础设施REITs

中图分类号: X937 文献标识码: A

Research on the "Investment, Construction, and Operation" Integrated Financial Management Model in Chemical Industrial Parks

Dong Gao

China National Chemical Southern Construction Investment Co., Ltd.

[Abstract] Chemical industrial parks exhibit typical financial characteristics such as heavy asset investment, long construction cycles, and slow capital recovery, making it difficult for traditional segmented financial management models to align with the "investment—construction—operation" full-cycle funding balance and value creation demands. Based on an analysis of the three-stage financial features and practical challenges of chemical industrial parks, this paper systematically explores how innovative investment and financing mechanisms can drive the development of an integrated "investment—construction—operation" financial management model. The study concludes that by establishing a diversified financing system, supply chain financial instruments, infrastructure REITs, treasury systems, and digital financial platforms, efficient capital flow and value amplification across the investment, construction, and operation phases can be achieved. This provides a viable pathway for chemical industrial parks to address cash flow mismatches and capital accumulation issues while promoting sustainable operations.

[Key words] Chemical industrial parks; Integrated investment, construction, and operation; Financial management; Investment and financing innovation; Infrastructure REITs

引言

化工园区是石化产业集约化、安全化、绿色化发展的关键空间载体,其“投资—建设—运营”全周期具有重资产、长周期、强外部性的典型财务属性。园区前期基础设施投入动辄数十亿乃至上百亿,建设期通常持续3—5年,运营期则面临招商不确定性、安全环保刚性支出与持续性资本性投入的多重压力,资金流呈现“投资期净流出—建设期持续追加—运营期分阶段回流”的特征。与此同时,国资监管对地方政府平台公司债务约束持续收紧,基础设施公募REITs、绿色债、转型债、政策性开发性金融工具等多元融资窗口相继打开,为化工园区突破传统融资路

径、构建“投建运”一体化财务管理体系提供了政策与市场双重机遇。本文聚焦化工园区“投建运”一体化运营中的财务关键问题,重点探讨投融资创新如何嵌入一体化财务管理体系,以期为园区开发主体与监管部门提供参考^[1]。

1 化工园区“投建运”三阶段的财务特征与现实挑战

1.1 投资环节的财务诉求与挑战

土地一级开发、市政配套、公用工程、污水处理、危废处置、应急救援基地等基础设施投资额巨大,且大多具备准公益属性,难以通过传统商业地产模式快速回笼资金^[2]。其挑战集中于

三点:一是资本性支出时间上高度集中,单一自有资金或银行贷款难以覆盖,须借助多元化融资工具组合;二是在地方政府融资平台转型背景下,“政府信用背书+银行授信”模式空间收窄,园区开发主体必须建立独立的市场化信用评级与可持续融资能力;三是产业准入与生态环保约束要求财务测算同步嵌入安全、环保、能耗、碳排放等非财务指标,否则易在项目落地阶段出现估值偏差或投资沉淀。

1.2建设环节的财务诉求与挑战

园区工程涵盖多个标段、若干EPC总包商与大量设备材料供应商,合同结构复杂、付款节点密集,资金支付节奏一旦失序便传导至工程进度。其现实挑战主要有四:一是工程款、设备款、农民工工资等多线条支付对流动性管理提出极高要求,传统按节点付款方式难以实时匹配工程进度;二是化工设备与特种材料受国际大宗商品与汇率波动影响显著,价格风险与外汇风险须嵌入财务管控;三是供应链金融空间巨大但园区层面缺乏统一供应商分账与信用管理,难以把分散应付账款转化为可融资资源;四是EPC、BT、BOT、BOO等不同模式下会计处理、税务处理与表内/表外列报存在差异,建设期会计政策选择直接影响运营期折旧摊销与税负分布。

1.3运营环节的财务诉求与挑战

园区进入运营阶段后,收入主要来源于入驻企业的租金、物业费、公用工程服务费、危废处置费及增值服务等,呈现“基础性+服务性”双重特征,但入驻率与景气度直接决定收入波动。核心挑战包括:一是收入与成本支出时点错位,公用工程与环保设施运营维护高度刚性,但租金与物业费回收存在周期性滞后,经营性现金流易出现月度甚至季度缺口;二是园区兼具准公益与商业双重属性,价格管制与政府补贴使部分业务盈利空间受限,单纯经营性现金流难以覆盖再开发与升级改造支出;三是优质运营资产缺乏证券化退出渠道,重投入与长回收期矛盾无法通过资产端资本运作得到阶段性释放,影响滚动开发能力与资本市场估值。

1.4三段割裂的传统财务模式痛点

传统分段管理模式,园区开发主体往往设立独立项目公司或事业部分别管理各阶段财务,由此衍生出结构性问题:一是资金使用效率低下,投资沉淀难以在建设期循环利用,运营期回笼资金难以反哺前期投入,形成内部资金孤岛;二是财务风险传导路径不清晰,投资偏差可能延迟至建设或运营期才暴露,建设期成本超支也难以在运营期税前列支与资产计价中得到合理分摊;三是绩效考核以单一阶段指标为主,缺少全周期ROIC、NPV、IRR等综合性指标牵引,管理行为短期化;四是财务信息化系统按业务条线部署,数据口径不统一,难以支撑跨阶段数据分析与决策支持^[3]。

2 投融资创新驱动的“投建运”一体化财务管理模式构建

2.1多元化融资体系支撑投资环节

构建“股权+债权+基金+政策性工具”的多元化融资组合:

股权端引入战略投资者、产业资本与员工持股平台,必要时通过混改或上市实现资本证券化;债权端综合运用项目贷款、银团贷款、并购贷款、融资租赁以及绿色债、转型债、科创票据等创新工具,争取政策性银行中长期低息资金;基金端联合地方政府、产业资本与金融机构设立园区基础设施基金或产业引导基金,实现“以基金引项目、以项目带基金”;政策性工具端积极对接国家开发银行专项金融工具与政策性开发性金融工具。推进资本结构动态优化,根据项目建设进度与现金流分布动态调整权益与债务比例,避免建设期过度依赖短期债务造成期限错配。将ESG与可持续金融嵌入投资决策,绿色信贷、可持续发展挂钩贷款(SLL)、碳中和债等工具既能拓宽融资渠道,又能在信用评级与融资成本上获得实质性减扣。

2.2资金链管理与供应链金融赋能建设环节

建设环节的投融资创新应聚焦“保障资金链安全、激活供应链金融价值、优化会计税务安排”。一是建立以司库体系为核心的资金链实时调度机制,建设集团级资金管理平台,将分散在各项目公司与各标段的银行账户纳入统一调度,通过资金集中、票据集中、内部资金池与外部银企直连实现“看得见、调得动、用得准”,并对工程款与农民工工资等刚性支付设置专项绿色通道。二是大力发展供应链金融,围绕园区工程建设的设备、材料、物流、施工服务等核心场景,联合商业银行、保理公司与供应链金融平台推出应收账款质押、存货质押、订单融资、保理融资与票据贴现等组合产品,并基于区块链与电子凭证构建可信、可追溯、可拆分的供应链金融生态,将“应付账款”转化为中小供应商的“应收账款融资”,既缓解园区支付压力又提升供应链稳定性。三是优化建设期会计与税务安排,针对不同建设模式合理选择会计政策,统一折旧摊销方法、收入确认时点与税务处理口径,做好增值税进项抵扣、土地增值税与企业所得税的统筹规划,避免税务风险延后暴露。

2.3资产盘活与REITs等金融工具激活运营环节

稳步推进基础设施公募REITs,园区内标准化厂房、危废处置中心、污水处理厂、供热供气设施、仓储物流基地等成熟稳定资产符合REITs底层资产特征,可通过资产支持专项计划发行公募REITs,实现前期重投入的资本回收与再循环,并通过基金管理人模式保留运营控制权。探索Pre-REITs与类REITs工具,在资产尚未完全成熟时先通过私募工具进行结构性融资,培育现金流与运营能力,为公募REITs发行奠定基础。引入产业基金与并购重组工具,园区开发主体可联合产业资本设立并购基金,对园区内优质入驻企业进行股权投资或并购整合,分享产业成长收益并增强运营粘性。拓展运营期增值金融服务,围绕入驻企业的供应链、设备租赁、出口贸易、研发投入等场景提供融资租赁、商业保理、知识产权质押、外汇套保等综合服务,将金融服务嵌入运营服务形成“基础设施+综合金融”的差异化竞争力。

2.4财务共享与司库体系贯通全周期

财务共享中心通过统一会计政策、统一核算流程、统一主

数据管理,将分散在各阶段的会计核算、费用报销、应付应收、资金结算、税务申报等基础业务集中处理,使财务人员从交易性工作中解放出来转向预算分析、投融资测算与风险监测等高价值工作。司库体系则聚焦于资金“看得见、管得住、调得动、用得好”:账户管理层面实现全集团账户可视与分级管控;资金集中层面通过资金池、票据池与内部计价实现资源最优配置;投融资运作层面集中调度债券发行、信贷安排、衍生品对冲与资本运作;风险管理层面建立流动性、利率、汇率、信用风险的统一监控与预警机制。

3 数字化与业财融合赋能“投建运”全周期财务管控

3.1 投建运一体化财务信息平台

数字化是一体化财务管理落地的技术底座。园区开发主体应围绕“数据一个源、流程一条线、决策一张图”的目标,建设覆盖投资管理、项目管理(PM/ERP)、合同管理、供应链管理、资金管理、税务管理、预算管理、资产管理与商业智能(BI)的财务信息平台,实现投资计划、项目预算、成本归集、合同付款、资产入账与运营收入的全流程贯通。平台应支持EPC、PPP、REITs等多模式会计核算模板,灵活适配不同业务结构;通过API与企业资源计划系统、政府监管平台、银行/交易所/基金管理系统、产业互联网平台互联互通,打通外部数据链路;在数据治理层面建立统一的主数据标准、口径与质量管控体系,确保跨阶段财务数据可比、可信、可用^[4]。

3.2 预算、成本、绩效的闭环管控

投资阶段,预算应基于全生命周期ROIC和NPV进行可行性测算与立项评审;建设阶段,预算细化到合同标段与资金支付节点,并与工程进度、合同台账、供应链订单实现自动比对与动态调整;运营阶段,预算转化为经营预算与现金流预算,以入驻率、单位面积租金、公用工程销量等运营指标为驱动,并与资产管理、招商管理实时联动。绩效评价引入全周期EVA、IRR、DSCR、NOI等多维指标,与管理团队薪酬激励挂钩,确保各阶段行为与全周期价值最大化目标一致。

3.3 风险预警与内控一体化

一体化财务管理体系应基于数字化平台建立“风险识别—评估—监测—响应—复盘”的全流程内控机制,将风险预警模型嵌入财务流程关键节点:投资阶段对资本结构与融资成本敏感

性的实时压力测试;建设阶段对资金链紧张度与供应商集中度的动态监测;运营阶段对入驻企业信用与租金回收风险的分级预警^[5]。同时构建纪检、审计、风控、财务“四位一体”的大监督体系,将合规审查前置到业务流程前端,以独立监督保障园区财务长期稳健。

4 结论

化工园区“投建运”一体化财务管理模式的本质,是把传统分段割裂的财务活动整合为以全周期资金平衡与价值最大化为目标的闭环管理体系。投融资创新在其中扮演关键驱动角色:投资环节通过多元化融资与资本结构优化打开重资产投入窗口;建设环节通过资金链管理与供应链金融创新保障工期与成本可控;运营环节通过资产证券化与综合金融服务释放存量价值并再造增长极。在国资监管趋严、金融工具持续创新与绿色转型政策叠加的多重背景下,加快构建“投建运”一体化财务管理体系,是化工园区化解重资产长周期财务难题、提升滚动开发能力与资本市场估值、实现可持续高质量发展的必由之路。园区开发主体应结合自身资源禀赋与战略定位制定可操作的实施路线图,并以制度化、数字化、专业化的方式持续推动体系落地。

【参考文献】

[1]牛健,何家欢.城市更新背景下建筑央企投建营一体化的财务金融体系构建[J].施工企业管理,2026,(6):65-68.

[2]唐玮婕,陈智韬.打造全国科创投融资标杆高地[N].文汇报,2026-07-24(002).

[3]马敏.预算管理一体化模式下提升事业单位固定资产管理效能的思考[J].中国农业会计,2024,34(23):35-37.

[4]赵婧.赋能创新驱动做好科技金融大文章:——省民建金融界会员共话陕西金融业高质量发展[N].各界导报,2026-07-16(002).

[5]夏琛.国企经营管理中的财务与内控风险防控探析——基于A供水公司审计案例[J].审计与理财,2026,(7):10-11.

作者简介:

高东(1992—),男,汉族,安徽省阜南县人,大学本科/会计师,研究方向:国企改革背景下的财务管理转型(司库体系建设与资金集中管理、世界一流财务管理体系构建、财务共享中心建设与运营效能提升)和化工园区运营财务管理(化工园区“投建运”一体化财务管理模式、投融资创新方向深度解析)。