

本案例由北京大学光华管理学院(作者姓名)教授、管理案例研究中心研究员（研究员姓名）根据企业访谈/公开二手资料整理编写，案例中的人物为虚构角色，不代表PX项目任何相关利益方的观点和立场。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2021北京大学管理案例研究中心

EB-1-20160930-14

版本日期2016-09-30

**教学指南**（如是，则添加此四字；若为正文，则不填写）

抵制浪潮下的化工项目（案例题目）

作者姓名1、作者姓名2

**案例摘要：**公众对PX项目的抵制，是近年来中国社会经济转型情境下工业企业所处的发展环境变化的典型表现，同时也是企业社会责任沟通问题复杂性的代表性案例。本案例采用第二手资料，分三个阶段描述（A1）某公司的PX项目遭受当地社会抵制后面临的发展困境和社会沟通的挑战；（A2）该公司采取的具体应对方案及其实施效果；（A3）项目正式投产运营后的日常管理和风险事故分析。建议将本案例用于企业社会责任、非市场环境、战略管理和项目管理等课程的教学，帮助学员了解企业的“社会许可”因素，并展示企业（及政府等组织）的公众沟通过程以及其中的决策问题。

**关键词：**PX项目、企业社会责任沟通、社会许可

“到底该怎么整理这项决策议案？” 张建奇看着办公桌上的两份调研报告，思路时断时续。时间不能再拖了，明天就要由项目指挥部向公司总部提交决策建议了，今天必须拿出一个明确议案。他对项目的工艺装备、安全水平、环境影响和工程建设等“硬规划”都早已了然于胸，信心十足。但是，现在面临的是一个“软规划”的挑战。

张建奇就任于一家外资公司，最近刚被任命为PX化工项目的负责人。三年前该PX项目曾选址于一个沿海发达城市，然而由于遭到当地民众的强烈反对，最后被迫停建并计划迁址到一个偏远的小岛。受此抵制风波的影响，银团冻结贷款，供应商要求索赔，原PX项目裁员使公司背负巨额损失，彼时主管PX项目的负责人俞新昌业已辞职。屋漏偏逢连夜雨，就在该PX项目重新启动筹建期间，国内各地的PX项目纷纷陷入了“上马一个，市民抵制一个，关停一个”的怪圈，PX项目的落地变得越来越难。

吸取前车之鉴，在项目将要投产落地前，企业必须根据形势制定一套完整的沟通解决方案。为此，两个月前，公司指定项目副总经理张建奇负责准备PX项目前期工作策划的决策议案。他派出助手李楠和王学明分头调研，并于一周前收到两人提交PX项目如何落地的调研报告。

……

一．李楠的调研报告：昆明PX项目案**例**[[1]](#endnote-1)

1.项目上马

昆明PX[[2]](#footnote-1)项目从2004年就开始酝酿，2006年开展可行性研究，2012年7月获得了国家环保部的批准。理论上2011年广大群众就应该得知该项目的详细情况了，然而几年中，昆明人很少从官方渠道获得该项目的信息。直到2013年2月6日，《昆明日报》刊发《国家发改委正式批复中石油云南项目安宁将成西南石油中枢》后，安宁市中石油50万吨/年对二甲苯生产项目才正式走入人们的视线。中石油云南千万吨级炼油项目位于昆明市下辖的安宁市草铺镇，总投资约为190多亿元人民币。建设内容包括1000万吨/年炼油和100万吨/年乙烯。

消息一出，当地民众就普遍表现出对安宁石油炼化项目特别是其下游产品PX项目的抵制情绪，并要求相关部门更详细地披露项目相关信息。一些民众表示昆明近几年旱情很严重，而中石油的项目需要大量的水，并会污染空气。引发争议的焦点是民众担心其位于昆明市的正上风方，因为安宁市距离昆明主城区的直线距离仅30公里，有毒废气将被风直接吹到春城昆明。与此同时，民众还对地方政府部门的监管能力表示怀疑，担忧项目运行过程中的风险。

新闻发布会

鉴于部分网民和当地民众对PX项目表现出担忧情绪，并要求相关部门更详细地披露项目相关信息。昆明政府在2013年3月29日召开了PX项目的新闻发布会回应公众的关切。

昆明政府发言人李河流称，云南因处于全国成品油供应链的末端历来缺油少气。中石油云南炼油项目是国家实施西部大开发的重大能源项目，对于优化中国炼油业的区域布局，解决西南地区特别是云南成品油运输距离大、成本高的问题具有重要意义。他还表示“项目经过最严格审查审核，符合国家标准和要求”。不过，他并没有解释为何项目早在2013年1月已经批准，但一直没有对外正式公布项目的情况。[[3]](#endnote-2)此外，他虽然表示，有关方面对项目进行了“大量深入的研究咨询和科学论证”，但没有透露在论证期间是否举行过听证会征询公众意见，只是说，项目得到了“国家、省各级部门、企业和社会各界的大力支持”。

......

附录1: 1997-2011年我国PX供需情况

PX的生产与石油密不可分，借助“芳烃联合装置”生成。

表1：1997-2011年我国PX供需情况（万吨）

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **日期** | **产量** | **进口** | **出口** | **需求量** | **进口依存度** |
| 1997 | 102.6 | 19 | 10.4 | 111.2 | 15.63% |
| 1998 | 110.8 | 10.3 | 5 | 116.1 | 8.51% |
| 1999 | 113.1 | 13.6 | 3.1 | 123.6 | 10.73% |
| 2000 | 130.1 | 20.4 | 2.1 | 148.4 | 13.55% |
| 2001 | 145.4 | 17.4 | 6.4 | 156.4 | 10.69% |
| 2002 | 148.4 | 27.5 | 3.5 | 172.4 | 15.63% |
| 2003 | 157.1 | 101.9 | 8.9 | 250.1 | 39.34% |
| 2004 | 180.28 | 113.66 | 3.23 | 290.71 | 38.67% |
| 2005 | 224 | 160.8 | 6.29 | 378.51 | 41.79% |
| 2006 | 279.1 | 184 | 9.78 | 453.32 | 39.73% |
| 2007 | 382.5 | 288 | 23 | 647.5 | 42.95% |
| 2008 | 323 | 340.4 | 44.8 | 618.6 | 51.31% |
| 2009 | 475 | 370.05 | 30.76 | 814.29 | 43.79% |
| 2010 | 650 | 353 | 21 | 982 | 35.19% |
| 2011 | 509.4 | 498.2 | 34.76 | 972.84 | 49.44% |
| |  | | --- | |  |  |  | | --- | |  | | | | | | |

资料来源：CCFEI，中财智库整理

附录2: 中国PX项目分布图-至2014年



图1中国PX项目分布图

资料来源：索寒雪. 发改委下放PX项目核准权至省级政府或触动日韩企业利益. 中国经营报，2014-12-01[访问日期2016-02-10]. http://www.cb.com.cn/economy/2014\_1129/1098508.html.

|  |
| --- |
|  |

**参考文献**

1. BBC中文. 昆明证实中石油炼油项目将落户安宁. BBC中文，2013-03-30[访问时间2016-01-15]. https://www.bbc.com/zhongwen/simp/china/2013/03/130330\_kunming\_petro.shtml [↑](#endnote-ref-1)
2. PX项目，指对二甲苯化工项目。 [↑](#footnote-ref-1)
3. 贾华杰. PX项目是否放在昆明安宁将咨询民意. 经济观察网，2013-04-22[访问时间2016-01-23]. http://www.eeo.com.cn/2013/0422/243006.shtml [↑](#endnote-ref-2)