

改革激发新活力 转型绘就新蓝图

——省棉麻集团加快推进改革转型升级高质量发展纪实



四川省棉麻集团有限公司有着 60 余年的发展史。作为四川省农业产业化重点龙头企业、中国棉花协会常务理事单位，在计划经济年代，曾为全省棉花生产、购销经营作出了重要贡献。随着市场经济不断发展，棉花经营的进一步放开和棉花流通体制改革的进一步深化，单一的产业结构及“一买一卖”的经营模式，严重制约了棉麻集团的生存与发展。改革转型，迫在眉睫。

一个信念——坚定走改革转型发展之路



2020年初，受国际国内大环境的影响，尤其是新冠疫情、中美贸易摩擦持续影响，经济下行压力冲击，加之自身产业结构单一，抵御市场风险的能力严重不足，各种问题和矛盾凸显，棉麻集团经营发展极为艰难。

“棉麻的现状是，发展思路不清不明、发展后劲严重不足、经营模式传统单一、历史遗留问题多、干部队伍青黄不接……可谓困难重重。按现有办法搞下去，没办法调动职工积极性，根本无法维持，企业也肯定会倒闭。大家说，要不要改革转型？”2020年3月，时任集团董事长邓华的这一番话，无疑把改革转型这个课题摆在了所有棉麻人的面前。

站在生死存亡的“十字路口”，下一步怎么走，成了棉麻人不得不面对的艰难抉择。

改革转型，有这么容易？如果不改革转型，棉麻又该怎么办？

危机面前，信心比黄金更重要。近些年，由于棉花经营萎缩和价格持续下跌，不少干部职工存在着“怀念过去，不满现状，担忧未来”的思想；一些干部职工面对危机心理准备、思想准备不足。为此，棉麻集团大力开展了以“改革转型”为主题的形势任务教育，对上至集团领导班子成员、下至普通职工在内的全体干部职工及离退休职工进行全方位的宣传教育，讲形势、亮家底、明任务，从而坚定改革转型的信心和决心，进一步统一了全体棉麻人的思想和行动。



2020年4月，棉麻集团重树了“一年打基础、两年见成效、三年上台阶、五年争一流”的战略规划和发展目标，确定了棉麻纺织原料、冷链物流、供销粮油、能源石化等主营业务，以及外贸进出口、再生资源、乡村振兴、工业大麻、资产运营、大数据平台等辅助业务，形成了“棉花为主、多业并举、综合发展”的产业格局。

改革转型，任务艰巨。2021年工作会上，棉麻集团党委再次向全体干部职工发出动员令：“围绕‘改革关键年、项目攻坚年、作风转变年、效率提升年、效益增长年、质量提高年’行动，发扬棉麻精神，不等不靠、苦干实干，奋力推进棉麻集团改革转型升级高质量发展。”

三条路径——开启产业转型升级通道

作为一家传统省属社有企业，产业结构与发展方式单一，发展后劲与造血功能不足，经营压力与稳定压力

大……转型怎么转？方向和路径又如何确定？所有棉麻人都陷入了思考。



“牢记为农服务根本宗旨，持续深化综合改革，努力为推进乡村振兴贡献力量。”2020年9月，习近平总书记对供销工作作出重要指示精神；同年12月，四川省供销合作社明确了“四个三”的总体工作思路；2021年2-3月，中央、四川省委一号文件相继发布，为棉麻集团的改革转型发展提供了政策依据。以市场为导向，依托和发挥供销优势，全力发展为农产业，服务国家乡村振兴战略，主动对接政府融入地方经济，与国内外知名企业合作等很快成为棉麻领导班子的共识。



2021年3月,棉麻集团确定了产业转型主要是向棉、麻、粮、油、肉等涉及民生业务及农产品流通领域转型的思路,彻底打破传统“一买一卖”经营发展方式,转型升级为“新型农业经营主体和为农服务主力军”;由“同一般性贸易企业打交道”向“与党委政府和市场打交道为主”转变,成为真正做事业、做实体的转型企业。

针对疫情期间暴露的突出问题,棉麻集团经营班子普遍认识到“时间紧迫,棉麻在转型发展上耽误不得,更失误不起!”必须坚持双业并进、两翼齐飞,统筹发展新兴产业和提升传统产业。

路径一：升级传统产业，延伸产业链



传统棉花产业是棉麻集团生存和发展的基础，也是集团当前综合经济实力的重要支柱。这次新冠肺炎疫情的发生，对棉麻集团经营业态、经营模式、经营方式都产生了深刻的影响，倒逼其必须进行产业升级，延伸产业链。

一方面，计划着手进军新疆种植前端，形成种植、收购、加工、销售全产业链，打造出一些符合市场需求的产品，让传统招牌产业焕发新活力。

另一方面，补齐棉麻纺织原料板块，主要是发展苧麻及工业大麻。2021年1月，积极对接达州市委市政府、大竹县委县政府参与苧麻产业发展，共同打造“种、收、储、运、加、研、销”多位一体、全产业链苧麻产业基地，推动当地一二三产业融合发展。同年3月，与成都世纪众生量子科技

研究院达成合作，进军量子汉麻（工业大麻）领域，进一步完善棉麻产业结构，通过全产业链的培育和综合利用，打造出高附加值且受市场青睐的产品。

路径二：依托供销优势，大力发展新兴产业

民生发展、时代贡献、品牌价值……回望棉麻集团发展史，可谓光环加身。不过，长期稳坐省内棉花产业龙头的棉麻集团开始面临内忧外患的困局，内有“历史遗留问题繁多”、“产业结构不优不全”、“体制机制不顺不畅”等痛点，外有经济下行冲击及激烈的市场竞争，如何打破自身发展瓶颈突围，成为棉麻集团生存发展的头等大事。



2020年3月，棉麻集团抢抓成渝双城经济圈建设国家战略机遇，积极布局建设中国供销西南冷链物流达州基地。2020年4月，在芦山县建立全产业供应链平台，以产

融服务为切入点，推动纺织产业服务平台建设，助力集团公司实现从传统的贸易商向供应链综合服务商转型。2020年8月，与平华（达州）环境科技有限公司合作，积极参与再生资源达州餐厨垃圾项目。2020年9月，启动供销粮油业务，开展国内外农副产品及大宗物资贸易；同月启动惠农石化业务，积极与全省各市（州）、县（市、区）供销部门联合建设“供销为农服务中心”配套惠农撬装加油站，为社员提供生产物资、粮油农副产品及内部加油服务。苧麻产业、工业大麻、资产运营、产业基金几个业务板块已启动前期市场调研和可行性论证，也将在今年相继开展相关业务。



路径三：融入地方经济，大力发展乡村振兴产业

随着国家乡村振兴战略的实施，棉麻集团的发展思路也愈加清晰。“紧紧围绕中央、国家、省委、省政府、省社相关政策、战略机遇，特别是‘十四五’乡村振兴战略，来发展自己，而不是游离于这些之外。”党委书记、董事长邓华在 2021 年工作部署会上强调。

为此，棉麻集团把助力乡村振兴作为产业转型的重中之重。一方面，大力发展扶贫产业，与凉山州越西县德彝公司开展 300 万羽蛋鸡养殖业务产业扶贫合作，带动当地村民致富。另一方面，大力发展种养殖业务，在眉山仁寿、德阳中江开展 15 万亩土地整理、流转、经营，并在中江配套建设农批市场及冷链基地，力争打造成为全国、全省的乡村振兴产业发展示范基地；与中化农业在农产品种植、存储、运输、加工、销售等环节、现代化农业产业集群项目等方面开展广泛合作。根据产业发展需要，适时进入种子、养殖领域。

经过一年的努力，棉麻集团产业转型的方向和路径基本明确，为农产业布局完成，形成了以棉麻纺织原料、冷链物流、供销粮油、供销为农服务中心及配套撬装加油站点等为支柱，再生资源、大数据平台、资产运营、产业基金等为支撑的产业格局。

省供销社主要领导在评价棉麻集团产业转型工作时指出：“在巨大的困难面前，棉麻集团以勇气和信心，用大量的精力去思考企业的转型升级发展，现在，产业发展的架构

形成、思路清晰、方向正确、举措得力，棉麻班子当前这种开拓事业的闯劲和干劲、重铸棉麻辉煌的决心和气魄，值得肯定，希望顺势而为、乘势而进、又快又好发展。”

四项改革——保障转型发展有序推进

“棉麻集团要实现转型升级高质量发展，就必须眼睛向内，向改革要动力，向管理要效益。”省供投集团主要领导在评价棉麻集团工作中强调。

面对转型发展的艰巨任务，大力推进改革，打破体制机制障碍，激发内在活力，已然势在必行。2020年，围绕企业改制、经营管理、内控体系、运行机制等改革方面，在“管住”与“放活”上进行了深入探索和思考，坚决做到“该管的坚决管住，该放的有序放活”，逐步激活了内生动力和发展活力。

去年棉麻集团从自身实际出发，遵循市场化和人性化原则，按照先易后难、自下而上、先行先改、分步实施的思路，推动“四川省棉麻公司”、“四川省棉麻土产总公司”、“四川省土产果品公司”、“四川省德阳八六信箱”四家集体所有制企业改制改革，着力建立现代企业法人治理结构，力争改制后企业焕发生机，得到新的发展。

人力资源创新是改革的又一举措。2020年5月，棉麻集团围绕中心工作，启动了“三项制度”改革，通过定岗、定员、定薪，实行中层干部能力评价、岗位交流、职业经理人

制等，充分发挥组织保障作用，实现了五个新变化，即选人用人工作展现新气象、干部监督管理体现新导向、人力资源配置提升新效能、分配激励机制激发新活力、干部人才培养赋予新动能，有效激发了广大干部职工担当新使命、展现新作为的干劲和热情，棉麻改革发展呈现新局面，有了新突破。

发展思路已明确，产业布局已完成，还必须有良好的体制机制作保障。过去，棉麻集团也制定了很多管理制度和办法，但缺乏保障这些制度、办法执行落实的体制机制，使决策过程、制度办法流于形式，给棉麻造成了重大的经济损失和负面影响。

因此，在棉麻集团党委的统一领导下，去年4月以来，建立并修订了《全资和控股子公司管理制度》、《中介机构聘用及管理办法》、《监督工作联系会议制度》等38项内控监管制度，形成全面监督体系，严控经营和管理风险；主持修订了党委会、董事会、监事会、“三重一大”等四大议事规则，制定了党委会、董事会、经营层、职工代表大会等四项权责清单，成立了十个工作专班，建立起“党委领导、分线把口、分层推进、快速响应”的高效运行决策工作机制。

同时，引入市场机制，推动棉麻经营方式和机制转变是改革的重点，“公司化”、“子公司实体化”成为改革的“关键词”。

2020年，达州骐骥供销冷链物流管理有限公司、四川供

销粮油有限公司、四川供销惠农石油化工有限公司、四川兴棉供应链管理有限公司四个子公司相继成立，原四川省棉麻土产总公司也向子公司实体化转变，目前均发展势头良好，干部职工积极性高，盈利能力不断增强。2021年，四川棉麻大数据科技有限公司注册成立，四川棉麻纺织原料有限公司、四川棉麻资产管理有限公司、四川棉麻产业基金发展有限公司正加快筹建中。

棉麻集团在改革转型发展过程中也明确：条件成熟的，在组建或转型时就实行子公司实体化运营；条件尚不成熟的，待运行走上正轨后再根据市场实际实行子公司实体化。

迎风破浪潮头立，扬帆远航正当时。当前，棉麻集团正处在改革转型发展的关键期，全体棉麻人将进一步解放思想、承压奋进、苦练内功、苦干实干，以扎实的工作为改革转型发展赢得时间、拓展空间，努力走出一条具有四川棉麻特色的改革转型升级高质量发展之路，将棉麻集团打造成为全省为农服务综合平台，在全省实施乡村振兴战略中当好排头兵和成为主力军，真正擦亮供销社这块“金字招牌”。