

云天化集团有限责任公司文件

云天化集团公司〔2020〕7号

云天化集团有限责任公司关于印发 集团2020年总经理工作报告及党委书记董事长 张文学在2020年工作会上讲话的通知

各全资、控股子公司及相关单位：

2020年1月6日，云天化集团2020年工作会议在集团总部召开，集团公司党委副书记、副董事长、总经理胡均在会上作了题为《深化改革激活力 聚焦主业强创新 坚定不移践行绿色高质量发展》的工作报告，对集团2019年的生产经营工作进行了全面总结，对2020年的工作进行了安排部署。同时集团公司党委书记、董事长张文学在会上作了重要讲话，深刻分析了集团发展内外的整体形势，充分肯定了集团广大干部员工在困难和挑战

下展现出来的强大韧劲，在改革转型工作中呈现出的勃勃生机，并对 2020 年及今后一段时期的工作重点和工作要求进行了强调和部署。

现将集团公司 2020 年总经理工作报告（简称总经理报告）及党委书记、董事长张文学在 2020 年工作会上的讲话（简称董事长讲话）印发给你们，请各单位认真组织学习贯彻，按照集团的部署和要求，坚定信心、鼓舞斗志、真抓实干、力争上游，坚定不移地推动集团绿色高质量发展，力争实现集团一季度开门红，圆满完成 2020 年各项目标任务。

总经理报告及董事长讲话所布置的工作，各单位要认真逐一落实。集团公司将在 2 月份对“一个讲话及三份报告”相关精神的落实情况进行专项检查和督促。

第一，各分子公司要尽快统一干部员工的思想认识，在 2020 年春节之前组织传达工作会精神，系统传达董事长讲话、党委工作部署和总经理报告的内容，实现会议精神传达全覆盖。

第二，工作会议布置的各项工作，关键在于执行与落实。各分子公司要对照总经理报告和董事长讲话内容深入思考，把企业摆进去，围绕 2020 年自身产业发展、市场竞争及客观情况，以项目化、目标化、清单化的工作要求，直击痛点和难点问题，充分的领会和转化集团明确的目标任务，把 2020 年工作目标真正转化成责任矩阵图、项目的路径图与施工图，确保年度的工作目标可量化，举措可落地，过程可评估，业绩可考核。

第三，各级领导干部要真正扛起责任，勇于担当。“市场就

是战场，敢打硬战是勇气，打赢胜战就是硬道理”，总经理报告和董事长的讲话，指出了我们在干部队伍建设方面存在的问题。希望我们的各级干部把自己摆进去，把工作摆进去，把问题摆进去，真正作为解决问题的关键变量，实现目标的关键保障；要克服在思想上和认识上站位不高、格局和境界不够、工作作风疲软、艰苦奋斗精神不足等问题；要克服平庸苟且、浑浑噩噩，得过且过；要突破在心智上、能力上、行动上的天花板和短板，真正以自我加压，自我革命的勇气，身先士卒，率先垂范；要学会集中资源抓重点，迎难而上破难点，开拓创新补短板，像鹰的重生那样去迎接新一年的挑战。

总经理报告和董事长讲话的内容涉及集团商业机密，各单位在学习贯彻过程中务必做好保密工作。

附件：

1. 2020 年总经理工作报告
2. 党委书记、董事长张文学在 2020 年工作会上的讲话

云天化集团有限责任公司

2020年1月10日

附件 1:

深化改革激活力 聚焦主业强创新 坚定不移践行绿色高质量发展

党委副书记、总经理、副董事长 胡 均

同志们:

受集团领导班子委托,就贯彻落实集团全委会精神作报告,总结 2019 年工作经验,安排部署 2020 年工作。

2019 年主要工作回顾

2019年,全集团以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,以两个“一以贯之”为统领,深入贯彻云南省深化国企改革大会精神和《三年行动方案》,扎实推进“不忘初心、牢记使命”主题教育,全力配合做好审计、巡视等工作,践行绿色高质量发展新理念,以供给侧结构性改革为主线,以重大专项工作为抓手,聚焦主业、主动作为,紧紧围绕“促销售、去库存、降成本、强周转、保现金”的工作思路,整合提升全产业链价值要素和内生性高质量增长盈利能力,有效应对了中美贸易摩擦、市场产能过剩等不利因素,在逆境中实现了防风险、稳增长、保业绩的全年预算目标。

全年实现营业收入670亿元、毛利93亿元、利润3.3亿元,经

营性净现金流50亿元；2019年末，集团总资产1,004亿元、净资产213.5亿元，负债率78.73%，同比下降1.23个百分点，实现连续三年下降；进出口总额14.5亿美元。累计生产化肥产品887万吨，同比增长0.8%，销售化肥产品890万吨，同比增长4.5%；累计生产玻纤产品74.5万吨，同比增长10%，销售玻纤产品70万吨，同比增长6.8%。管理费用同比减少近2亿元，五项行政费用同比减少1,400万元。通过实施目标成本管理，累计降本2亿元。2019年集团名列中国企业500强第283位、制造业企业500强第126位、云南省外贸发展综合贡献百强企业第1位。

全年经营管理工作呈现出三个特点：**一是抗市场风险能力明显增强。**云天化股份及下属企业、石化公司等完成预算目标，实现了收入利润稳定、产销存衔接有序、现金流正常；其中，主要产品合成氨、尿素、磷酸、浮选矿、甲醇等产量创近年来新高，成本费用明显降低，经营活动净现金流近三年均超过50亿元。事实证明，只有在市场不景气的时候抗得住风险，才有可能在市场景气的时候抓得住机会。**二是精益管理水平再上新台阶。**一年来，集团狠抓精益生产、精准营销、精细管理，累计实现68个“百日红”；水富云天化合成氨连续运行342天；天安化工煤气化、合成氨，石化公司异辛烷，金新化工气化炉，青海云天化一期尿素分别运行249天、228天、387天、200天、279天，均创下装置投产以来的最长运行记录。全年非计划停车次数同比减少18次，产品质量稳步提升。**三是技改项目取得新成效。**一批新项目取得了较

好成效，无水氟化氢项目、金新化工LNG项目分别增利4,100万元、510万元，磷化集团MDCP、云峰化工水溶MAP实现达产达标，红磷化工磷酸二氢钾技改项目成效初现。

一、践行绿色新发展理念，巩固提升安全环保竞争新优势卓有成效

集团上下提高政治站位，统一思想认识，深入践行新时代安全环保、生态文明建设新理念新要求，持续提升安全环保竞争新优势，积极履行社会责任，加大隐患排查整治，绿色、安全、环保工作得到各级政府与当地群众的高度认可。全年累计投入安全环保、“三绿”创建资金6.9亿元。

高标准严要求强管理。以人民群众感观检验为新目标新要求，以“零死亡、零污染、零排放”的最高目标倒逼安全环保工作，学习借鉴杜邦的先进管理经验，HSE主体责任和全员全岗位责任制得到有效落实。积极开展“三磷”企业环保风险隐患排查整治，共排查隐患191项，整治完成79项；石化公司通过安全标准化二级企业评审；重大安全环保项目推进情况较好，水富云天化安全生产许可证完成换证、安全综合治理就地改造顺利推进，青海云天化氨氮治理项目实施效果良好，天安化工、红磷化工磷铵装置烟囱尾气深度治理完成试点；重点企业废水“零排放”治理项目推进明显。省内企业保持57个月“零死亡”的良好态势，集团千人负伤率0.16。

“三绿工程”创建形成示范标杆。认真践行绿色高质量发展

理念，持续开展“三绿工程”创建工作。**绿色矿山建设积极推进。**2019年，磷化集团、天宁矿业分别投入1.05亿元、2,874万元，完成复垦植被2,566亩、739亩；东明露天矿山、海口磷矿入选国家级绿色矿山遴选单位名单；尖山磷矿矿业权延续办理工作实现突破。**绿色工厂再添新成员。**石化公司、磷化集团磷化工事业部、三环新盛等5家通过省级“绿色工厂”遴选，水富云天化、大地云天等3家被国家工信部认定为“绿色工厂”。目前，集团共有13个企业获得22个“绿色工厂”称号。**绿色产品家族不断壮大。**新入选国家级“绿色产品”22个；目前，集团共有40个“绿色产品”。集团《持续打造绿色发展新优势新能力新格局》创新课题荣获第12届全国石油和化工企业管理创新成果一等奖。

二、聚焦核心主业，进一步夯实全产业链竞争优势

2019年，集团紧紧围绕“全产业链管理协同、全价值链效益提升”，以预算管控为抓手，狠抓内部挖潜增效，强化成本费用管控，着力提升采购、生产、物流、销售等全价值链要素运营效率。

卓越运营管控机制日趋完善。按照集团总部“战略+财务”、子公司“竞争战略+运营”的集团化管控模式。在集团层面，强化预算的刚性管理，构建了月度经营业绩评价分析机制，聚焦各产业板块当期经营管理中的关键突出问题，通过重大专项等形式，穿透管理层级，管理的成效显著。在子公司层面，进一步理

顺“集与分”的关系，构建起各产业板块“总部运营管理+事业部+中心”的管控模式，提升了事业部应对市场的快速反应能力，加强了“中心”的专业化管理服务能力。在主要分子公司，深入推行内部市场化经营机制，引入买断机制和对标制，明确供应链各环节的权责利，合理传递市场压力。

生产制造端：精益生产巩固提升，挖潜增效成效显著。一是狠抓生产装置“安稳长满优”，大力弘扬长周期文化、“百日红”精神，强化生产技术管理和关键重点装置开停车管控，建立以产量、运行时间、非计划停车时间和关键装置“长周期”运行等指标为牵引的考评机制和产供销协同机制，全面落实“三化提效”工作，装置运行效率明显提升。二是深入推进目标成本管控，磷酸、合成氨、尿素综合能耗同比分别下降 9.6%、3.7%、2.4%，浮选矿成本每吨下降 6.6 元。

原料采购端：战略集采与线上采购效果显著。通过构建价格预测分析模型，科学研判供需规律和价格走势，适时调整采购策略，建立合理战略库存，克服了贸易商投机炒作的影响，持续压低采购成本，有效对冲了市场风险。液氨、煤炭单吨采购均价较对标价分别下降 202 元、32 元。同时建立以物资采购平台大数据为支撑的采购管理体系，实现阳光采购。全年成交金额 57.7 亿元，上线率提升至 97%。重庆玻纤通过采用竞争性谈判、线上采购、优化供应商结构及推动矿物原料本地化等措施，采购成本同比下降 3,950 万元。

商贸物流端：国际化、一体化优势逐步显现。一是联合商务以打造国际化增长极平台为战略目标，推行事业部制改革，加强国际化组织能力建设，在国际环境动荡的情况下，实现贸易规模不降反增，化肥、大豆的贸易量分别为 359 万吨、670 万吨，同比增加 6%、50%，成为国内名列前茅的贸易商。二是通过采取优化物流方式、争取铁路运费优惠、提升硫磷对流计划精度、提高散装率等措施，降低物流费用 9,991 万元，积极争取扩销促产铁路运费补助 3,200 万元。天驰物流成为云南省 2019 年唯一被授予国家 5A 级物流企业证书的企业。

三、以变应变，推进深度营销和精准营销新模式

在激烈动荡的外部竞争环境下，持续推动营销组织变革和精准营销能力建设，推动营销转型，有效应对了中美贸易摩擦、国际产能释放等一系列不利影响。

构建新型竞合关系，稳固基础肥市场。2019 年磷肥市场受中东产能大幅释放的影响，产品价格大幅下滑，其中 DAP 国际国内市场分别下滑了 102 美元/吨、400 元/吨。面对严峻的市场挑战，与国际国内同行保持密切沟通，通过行业减产、打假维权等手段，主动引导市场预期，滞缓了产品下滑的速度和幅度；同时，营销端准确把握住产品市场波峰波谷，积极抢抓春季高价订单，进一步稳固了产品的市场份额和价值贡献，全年磷肥销售超额完成预算目标。

以市场为导向，抢抓市场机遇。青海云天化通过建立市场价

格动态监控机制，研判细分区域市场需求特征，以“库存最小化、现金最大化”的原则，采用“淡季订单性生产+旺季备货性生产”的方式，灵活组织复合肥产销，复合肥实现毛利 8,720 万元；经营净现金流 2.91 亿元，超进度、超额完成目标。**国内营销中心**围绕“去库存、优结构”的思路，统筹推进复合肥产销一体化运营管理，结合市场布局需求，对在售产品品牌和规格进行梳理，将原来 20 多个品牌缩减为三大品牌体系，产品规格型号由原来 250 多个缩减为 59 个。截止年底，复合肥库存同比下降 19%。**磷化集团**坚持以销带产，推进“大客户+大经销”模式，深挖国际国内市场潜力，MDCP 实现了量价双增长，全年饲钙销售 37.6 万吨，同比增长 19%；抢抓市场机会，销售黄磷 4.2 万吨，增利 3,900 万元。

快速应变，主动作为，驾驭市场风浪。上海天寰紧盯国内外行业发展态势，果断调整价格，稳定核心客户；积极推进新产品的开发、推广和认证，2019 年，电子布产品实现销量 1.63 亿米。**常州宏发**围绕为客户提供高品质服务，全力推动全球各主流风电叶片客户的认证工作，风电产品销售 15 万吨。**天聚新材**准确“把脉”下游客户需求，强化创新研发力度，推进进口产品替代，全年累计开发新客户 130 家，新增用量 4,500 吨，推出了聚甲醛纺丝纤维等新产品。

以创新为驱动，稳步推进“三新”工作。化肥板块打造了增效尿素，含硝基黄腐酸、聚谷氨酸、活性酶升级 DAP、“镁四双

涓”和“美滋乐”系列复合肥四大类别的新产品体系，全年实现化肥新产品销售 41 万吨。精耕细作工厂周边市场及南方市场，全年南方市场、云南市场分别实现销量 216 万吨、162 万吨。国际市场实现销量增长，全年股东产品实现销售 195 万吨，其中，澳新市场出口 36 万吨，南美市场出口 84 万吨，单品销量跻身大供应商之列；缅甸市场出口 26 万吨。石化公司以市场和用户为中心，围绕客户差异化需求进行定制化生产；持续加大新产品开发力度，推进 BOPP 烟膜、PP-R 管材料、薄壁注塑料以及无规共聚高毛利产品的研发进程，全年累计销售新产品 2.76 万吨，毛利贡献 1,600 万元，云南市场占有率近 80%。

四、培育新动能，打造新的利润增长点

集团坚持“严控投资，量力而行，有保有压”的方针，将有限的资金用在对主业提升有显著成效的项目上。全年累计完成投资 19.63 亿元，其中化肥及现代农业板块 6.92 亿元。

推动化肥产业向肥料及现代农业产业链延伸。聚焦云南特色农产品，依托集团在农资供应、农化服务以及渠道资源方面的优势，整合农资产业链和特色农产品产业链，着力推动化肥产业向现代农业转型升级。主要推动了“勐海香米”“广西捷佳润”“宾川现代农业”等项目。2019 年，“勐海香米全产业链项目”正式开工建设，合作土地 15,000 亩，加工稻谷 5,000 吨。“云南捷佳润项目”实现合作设施建设项目 7 个，植物营养方案项目 2 个，全年实现营收 850 万元。“宾川现代农业项目”以服务增值为目

的，围绕种植大户，提供全程种植托管和农产品市场化服务，目前服务面积 7,000 亩，全年实现营收 750 万元。

发展壮大玻纤新材料产业。按照“上下游一体化、产品差异化、产能布局国际化”的战略，重庆玻纤大力引进行业先进工艺技术，与 OC 合作新建 F11 高性能玻纤智能化生产线成功点火投产，运行效率和工艺品质明显提升。上海天寰紧跟 5G 时代步伐，积极推进高性能电子级玻璃纤维产品升级改造项目，同生益、华为等高阶客户实现战略联盟和技术合作。石墨烯导热膜产业化项目已实现技术攻关，正在推进与小米、OPPO 等厂商开展合作。

打造精细磷化工产业平台。围绕提升“单磷养分价值”，依托差异化竞争战略，拓展精细磷化工产业链。2019 年，集团加速推进黄磷及精细磷化工产业整合，成立了云南福石科技有限公司。海口磷业 7 万吨食品级磷酸项目竣工投产；与 ICL 深入合作，研发了新型聚磷酸复合改性沥青；合作开发了两个新型环保磷系阻燃剂产品，打破了国外技术垄断。

五、强化提升财务管理水平，防范化解重大资金风险

坚决落实省委省政府、省国资委的决策部署，把降杠杆、降负债、确保现金流安全作为防范财务风险的重中之重。2019 年，通过加大直接融资力度，有效改善了资本结构。

强化资本运作，全力确保资金链安全。集团加大融资力度，创新融资方式，拓展融资渠道，实现直接融资 54 亿元，有效应对了极为紧张的现金流风险。一是推进云天化股份定向增发工

作，引入外部资金 10.3 亿元。其中，磷化集团引入债转股资金 10 亿元，红海磷肥引入战投资金 0.3 亿元。二是推进债券发行、融资租赁、债权转让融资，融资 43.7 亿元。

提升周转率减少“两金”占用。按照“降总额、强周转、单单清”的运营管控思路，专项推进应收款清收工作。全年收回 2016 年以前应收款 1.53 亿元，较年初下降 8.1%；清收 2017 年应收款 4.43 亿元，2018 年应收款清收 94.37 亿元，清收率 92.4%。集团应收账款周转天数降为 25 天，同比下降 5 天。天安化工、水富云天化、云通公司等积极盘活土地、房产，持续推进低效无效资产变现，累计回笼资金 3.78 亿元。

管理会计体系及财务信息化建设再结硕果。集团推动财务系统从“核算型”向“经营型”转变，2019 年，新华社、财政部等机构就集团管理会计实践案例进行了专题采访报道；举办了首届管理会计知识竞赛活动，达到了“以赛促学、以赛选人”的良好效果。积极推进财务信息化建设，提高管理效率。2019 年“两个系统+一个平台”开始正式推进实施，全面预算系统正式上线，极大的提升了集团财务管理的效率水平。

六、激发企业活力，全面深化国企改革取得新成效

集团认真落实云南“1+1+X”国企改革部署，围绕构建快速反应的市场化“决策、选人用人、薪酬激励”机制，持续深化国企改革，打造“共创、共担、共享”的事业共同体，得到国务院国资委的肯定及资本市场的认同。

推动三项制度改革。一是集团积极开展薪酬咨询项目落地，通过市场及行业对标，优化工资总额管理及各分子公司高管薪酬考核。**二是**深化组织机构变革。重庆玻纤构建了“总部职能+板块化事业部+支持服务系统”的组织模式，总部职能部门由14个调整为8个，设立了5个事业部及7个支持服务部门。云天化股份持续推进组织和人力资源结构优化，二三级单位组织机构同比减少12%，在岗人数同比下降980人，降幅7.8%。联合商务、复合肥板块等全面推行事业部制。**三是**持续推进市场化人才队伍建设。抓住国企改革“双百行动”契机，全面推动改革方案的落地实施，以市场化和契约化为核心，破国企“干部身份”，立“市场化”属性。深入推进职业经理人管理模式，云天化股份72名经营管理人员、重庆玻纤42名中级管理人员全体“起立”，按市场价值竞聘，完成了干部身份的转换；水富云天化、磷化集团、红磷化工等15家公司实施了契约化管理；同时加大营销、金融、经济分析、国际化业务等核心领域、关键岗位急需人才的市场化选聘力度，2019年通过市场化方式共引进39人。

稳步推进国有企业社会化管理工作。“三供一业”分离移交协议签订率为100%，目前完成管理职能移交和维修改造比例为供水99%、供电96%、供气100%、物业100%，工作成效居省属企业前列。稳步推进剥离企业办医疗和教育机构，涉及的2家教育机构、2家医疗机构已完成改革。

同志们，在市场激烈竞争、价格大幅下滑、资金链紧张的严

峻形势下，2019 年集团及下属子公司没有出现大幅度、大面积亏损，没有发生资金链风险，没有发生较大的安全环保事故，坚强地挺过来了，实现了恢复性的增长。**这得益于**集团认真贯彻落实中央和省委战略部署，以两个“一以贯之”为统领，加强党的领导，全面落实从严管党治党的责任；**得益于**近年来集团聚焦主业、强身健体，重塑制造业竞争优势，从外延式发展向内涵式增长进行转变，提升了持续盈利的能力；**得益于**集团苦练内功、挖潜增效，盘活低效无效资产，清理应收款与存货，推动全产业链管理协同、全价值链效益提升，夯实了经营业绩改善的基础；**得益于**集团刀刃向内、勇于变革，积极构建面向市场快速反应的“经营、选人用人、薪酬激励”机制，激发了全体干部员工干事创业的激情和活力。在此，我代表集团领导班子，向全体干部员工及家属致以衷心的感谢和诚挚的问候！

但是横向与国际国内一流同行企业相比，与集团争创一流先进制造业的要求相比，集团依然面临着一些痛点、难点问题，亟待解决：

一是结构调整成效不明显。当前，面对产能过剩、竞争激烈、产品结构单一、同质化产品多、研发创新能力弱、盈利能力不足等问题，各产业板块的危机感和紧迫感不够，创新的动力不足；在抓好当期生产经营的同时，着力推动资本结构、产品结构、市场结构和人才结构的战略性调整，持续提升竞争力、盈利能力，从而真正实现绿色高质量的发展，仍然任重道远。

二是部分业务单元业绩亟待提升。中轻依兰、博源实业、纽米科技、巴林公司等 在盈亏线附近徘徊或长期亏损的企业，要拿出推动企业进一步扭亏为盈和健康发展的突破性思路和举措；复合肥、新型肥、新材料和新业务占比小，附加值高的大单品很少，拓展力度不够、潜力发挥不充分，还没有形成显著的效益支撑；制约磷肥企业发展的磷石膏综合利用实质性、规模性突破还不够。

三是研发创新支撑引领集团高质量发展不足。“世界级”的企业不仅仅是体量和规模，更要有世界级的创新能力。目前，各板块对创业创新工作的重视不够、认识不足，缺乏推动创新工作久久为功的耐心和定力；研发创新领军人才稀缺，研发资源分散，没有形成聚合效应；聚焦市场客户引领研发，聚焦应用性开发成果，产品策划能力不足，对当期生产经营的改善和企业未来的转型升级的支撑远远不够；对创业创新团队的管理模式，用大生产成熟化模式管理，指导关心支持不够，考核方式有待完善；创业创新团队自身定位不精准、艰苦奋斗作风、领军人物匮乏等问题亟待解决。

四是队伍建设与组织能力塑造有待提升。战略的落地，必须要有适应的组织架构以及匹配的领导力、组织能力。近年来，战略落地实施得好的，往往都是我们擅长的领域和具备长期培育的能力，如生产制造环节的长周期、“三绿”建设、安全环保竞争新优势、目标成本管理等。但在其他方面缓慢滞后，如有的干部

把握市场客户趋势，推动产业结构调整、产品迭代升级，应对激烈市场竞争的斗志、胆略和能力不足；有的干部格局不够高，胸怀全产业链，统筹资源能力欠缺，各自为战、单打独斗，没有形成合力和战斗力；有的干部暮气、习气较重，缺乏纪律规矩意识，贯彻落实集团战略意图不到位。另外，在研发、采购、营销一体化、国际化方面组织能力不足；在加快人才结构调整，培养领军人物，打造新型国企文化，重塑面向新形势、新定位的领导力和组织能力等方面也亟待锤炼和提升。

2020 年主要工作安排

2020 年是全面建成小康社会，实现第一个百年奋斗目标的关键一年，工作任务艰巨、机遇与挑战并存。从宏观层面来看，世界经济增长持续放缓，全球动荡源和风险点显著增多，中美经贸摩擦与互加关税的实质性影响还将延续，当前我国正处在“三期叠加”的攻关期，宏观经济呈现“三低两高”的特征（低增长、低通胀、低利率、高债务、高杠杆），2020 年经济下行的压力仍然较大。

从产业层面来看，减产计划与产能释放交织，加大了行业竞争的复杂性。当前国际磷肥价格持续低迷，国内主要磷肥企业计划 2020 年减产 40%，美盛、OCP 和 PhosAgro 也纷纷宣布减产，市场价格出现触底回暖的迹象，但要强调的是，行业产能过剩、激烈竞争局面没有改变，沙特 Maaden 二期 300 万吨磷肥产能将

在 2020 年全部释放，印度国家化肥公司整合后，尿素产量从 400 万吨提升到 530 万吨；聚甲醛产品随着鲁南兖矿 4 万吨装置、内蒙天野 2 万吨装置的投产，这些新增产能的释放将有可能导致供需关系的进一步恶化。总体来看，2020 年将是近年来宏观形势最为严峻的一年，全体干部员工要有充分的认识，也要做好应对最困难、最艰巨局面的心理准备。

面对复杂的外部形势，我们要有坚定的信心和直面竞争的斗志。**一是**先进制造业将成为中国经济增长的新动能。习近平总书记指出，要大力发展实体经济，筑牢现代化经济体系的坚实基础。中央和省委经济工作会议进一步传递出把发展经济的着力点放在实体经济上的多项政策导向，包括增加制造业中长期融资，落实减税降费政策，降低企业用电、用气、物流成本等利好政策。**二是**国务院国资委将在 2020 年一季度出台新一轮国企改革三年行动方案，推动质量变革、效率变革、动力变革，提高全要素生产率将是这一轮改革的重点，国企改革将迎来三年关键期，向全面落地迈出实质性步伐。**三是**产业政策利好或市场机会点将会出现。要重点关注，“三磷”专项排查和危化品整治行动可能会大幅推涨化工产品价格，新能源 5G 产业板块走强，风电行业或将迎抢装潮等利好因素，各产业板块和业务单元要科学研判，深度分析，做好情景规划和推演，尽一切努力抓住各种政策机遇和机会窗口。

结合内外部形势及集团实际，2020 年集团工作指导思想是：**以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实中**

央、省委经济工作会议精神，紧扣国务院新一轮国企改革三年行动方案精神，坚持稳中求进总基调，紧紧围绕不断增强国企竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力，持续推动集团质量变革、效率变革、动力变革。

坚持新发展理念，推进“三绿”工程创建，打造安全环保竞争新优势；

坚持聚焦核心主业，强化创新驱动，提升全产业链协同水平，打造全产业链竞争新优势；

坚持内生性增长，苦练内功，挖潜增效，把产业链各环节做到极致；

坚持市场化改革，动真碰硬，把深化三项制度改革做深做细做实。

全力确保现金流资金安全、确保云天化股份兑现承诺、确保重庆玻纤 IPO 申报，坚定不移践行绿色高质量发展。

2020 年，集团主要经营目标是：实现营业收入 670 亿元、利润 3.85 亿元、经营活动净现金流 50 亿元，资产负债率 75%，工业增加值 75 亿元，进出口总额 13 亿美元。

2020 年，集团主要奋斗目标是：实现营业收入 700 亿元、利润 5 亿元、经营活动净现金流 55 亿元，资产负债率 70%，工业增加值 78 亿元，进出口总额 16 亿美元。

为确保 2020 年工作目标得以实现，要全力以赴地抓好以下工作。

一、塑造安全环保价值观，持续培育打造主业竞争新优势

践行“绿色发展”理念，巩固竞争新优势新能力。作为大型化工产业集团，要在全集团树立把安全环保置于任何事情之上的价值观。各企业必须坚守“红线意识、底线思维”，践行“绿色发展”理念，培育和巩固集团行业领先的安全环保竞争新优势新能力，争当生态文明建设排头兵，成为践行绿色发展理念、履行社会责任的典范。

一是要持续打造高危化行业精细化安全管理的看家本领，练就刀尖上跳舞的能力。要进一步加大安全环保精准投入、持续提升安全环保“专业化”管理水平。**二是要**树立集团有良知、负责任的绿色发展新形象。要通过多渠道多途径正向引导和宣传，逐步改变社会大众“谈化色变”的现象以及对化肥企业固有的偏见，重构新形势下企业同周边社会、社区、乡镇和谐共生发展的新型关系。**三是要**以“零死亡”“零污染”“零排放”目标倒逼自己，“严字当头”，全面推进落实好2020年安全环保重点工作，严防各类事故发生，持续提升本质安全环保水平。要持续推进“三绿工程”建设、“废水零排放”、“三磷”专项排查和环保风险隐患整治；要强化顶层推动、产品策划，引入合资合作，加快推进磷石膏综合利用取得新突破。

实施“三化提效”重大专项，向“先进制造业”转型。要继续推动“三化提效”、“两个系统+一个平台”等重大专项工作，推动集团从传统制造业向先进制造业升级。“三化提效”重点要落在“效”上。在生产控制方面，要通过信息技术的升级应用，推动生产组织管理模式和流程的革新，以实现安全、优质、高效、

低耗、灵活的生产。在经营决策方面，要打通采购、生产、营销、财务各个数据模块之间的信息孤岛，建立经营决策大数据平台，建设好“云天化云”，推动工业互联网建设，把散落的“数据”变成真正有用的“信息”。在管理支撑方面，要促进 SAP 系统从初级应用向企业资源组织应用提升，尤其要支撑起全产业链协同的新型组织流程。

二、围绕全产业链协同，全价值链要素提升，打造卓越运营管理体系

产业的竞争归根结底是全产业链和全价值链的竞争，要树立全产业链系统整合协同的思维模式，将集团的资源优势、规模“量”的优势、上下游一体化“布局”的优势，真正转化为成本和效益的优势。要以系统性的全局思维，站在全链条综合效益最大化的角度，重新审视和构造我们的资源配置。各业务环节要把自己放到全产业链中去评估，局部最优不一定是全局最优。云天化股份、重庆玻纤、磷化集团、石化公司、联合商务等产业板块要进一步明晰总部运营管理、事业部、中心的职能定位和使命，着力构建“产业总部运营管理+事业部+中心”的卓越运营管理体系。

以产业链系统整合价值最大化，打造产业板块总部卓越运营管理能力。一是站在全产业链资源整合价值最大化的角度，进一步加强资源掌控和配置能力，重点强化矿石、煤炭、磷酸、合成氨、硫磺等关键资源要素的统筹配置能力，着力推进“矿-酸-肥”“矿-酸-精细磷化工”“矿-纱-复合材料”全产业链资源要

素匹配。**二是**优化内部交易机制的设计与运作。要以经济学原理为基础，以激发各个环节积极性，消除内部环节之间的摩擦，提升全链条综合效益，不仅要算静态账和直接账，更要算动态账、间接账和总账，进一步优化产业链上、中、下游的交易定价机制。**三是**发挥考核指挥棒的作用，建立运营监控与评估机制。**要强化**对标制，在采购端、制造端要更加偏重成本费用对标，在销售端，要更加偏重与市场竞争对手的对标。**要建立**上下游协同考核指标体系，如考核生产端的上下游产能利用率、装置运转率等指标。**要建立**高质量发展的考核指标体系，如人均生产率、新型肥产值、非肥价值贡献等考核指标。**四是要**强化总部的高层整合协同管理。业务分管领导切忌条块分割，各自为战，要充当产业链上下游的协作者、跨部门跨专业的整合者、当期经营任务与中期调结构谋增长的推动者。

充分发挥事业部研产销一体化优势，打造面向市场和客户的快速响应能力。一是云天化股份、重庆玻纤、磷化集团、石化公司、联合商务等产业板块要进一步加大对下属事业部的授权赋能，着力构建真正面向市场和客户“一条鞭”式的快速响应能力。**二是要**充分发挥事业部的研产销一体化优势，打通“微笑曲线”的两端，整合营销、生产和研发等业务单元，建立“以终为始”和基于市场导向的“以销带产、以销促研”的循环运营模式，推动产品结构的调整，带动工厂装置产能的发挥。

提高职能部门及“中心”专业化管理服务能力，打造卓越的支撑中心。人力资源、研发、装备技术、风控、物流等职能支持

部门及“中心”，要通过提供专业化指导和高水平管理，提升专业化创造价值的能力。如：研发中心要围绕集团转型升级的核心痛点和难点问题，跨界整合集团内外部优质技术资源，加快技术突破和成果转化，打造协同创新的服务平台。物流中心要树立现代物流客户服务理念，优化物流方式，推进商贸物流一体化平台建设，提供整合服务和增值服务，多途径降低物流综合成本，持续提升精益物流管理水平。

深度挖潜，精益求精，打造各个业务环节最优的卓越运营。在新的竞争形势下，要赋予制造、采购、营销等业务单元新的内涵，要从传统的集采、集销等职能向“价值创造”的定位进行业务升级。

——制造端：回归制造业本质，发扬工匠精神，持续打造精益生产能力。一是要大力弘扬“百日红精神”，锤炼长周期本领；对制造业企业来讲，“安稳长满优”是对生产管理水平系统检验的标尺，是持续降低成本费用的最有效手段，是获取市场竞争力的关键之所在。二是推进目标成本管理，建立长效机制。控制成本费用仍是我们长远的竞争战略。各单位要不断突破心理设限，以久久为功、永不满足的精神，推进目标成本管理，建立长效机制，持续降低主要产品的制造成本、消耗及单位费用率水平。三是要下大力气推进技改工作。“技术改造”是能显著改善企业经营效益的关键一招，各单位要结合工艺技术和装置设备的实际情况，引进新工艺、新技术、新装备，推进一批降本明显的技改项目。四是要注重最佳实践案例的总结、提炼和推广。各生产单元

要沉下心来，善于提炼和持之以恒地践行验证了的先进管理经验和规律，相关职能部门要在成本管理、质量控制、设备可靠性管理等方面总结提炼最佳实践案例，通过共享和推广，输出软知识，不断提升生产制造单元的核心竞争优势。

——采购端：强化市场研判，推动从原料保供到价值创造的业务升级。各大宗物资采购单元要围绕“创价值、促融资、防风险”推动业务单元的升级，要将规模化优势转化为采购端的议价优势。**一**是要强化提升战略采购能力。通过提高市场研判分析水平，把控好采购节奏，构建战略库存，用长远而不是一时一点去评估采购绩效，实现战略性成本降低。**二**是要进一步扩大集采范围。对集团内尚未纳入采购平台的单位要进行二次详细梳理，特别是合资公司，也要纳入集采范围；同时要进一步扩大集采品种的范围，将备品备件、通用材料等纳入。**三**是提升线上数字采购，强化物资采购信息平台建设，扩大线上成交金额总量，进一步发挥平台融资属性，推进供应链金融，提升平台价值。2020 年线上采购成交金额不低于 60 亿元。

——营销端：营销单元要将多年积累的品牌优势真正转化为产品销售的溢价优势，转化为在渠道及服务方面的竞争优势。推动营销从单纯的“卖卖卖”，向推进产品结构的升级、市场结构的调整 and 全产业链价值的提升努力。**一**是营销端要发挥主导性，分析把握市场及客户需求变化趋势，引导产品策划和设计，优化产品线结构，着力打造“大单品”。**二**是继续深耕细作南方市场和云南周边市场，提高战略性新兴市场占有率水平；要强化渠道

建设与布局，持续推进渠道下沉、改造和提升，以打造效率更高、布局更为合理的渠道结构体系。三是要围绕“种植大户”“趋势性客户”提供差异化增值服务、金融创新服务。要以客户视角为中心，紧密围绕细分客户共性 & 差异化诉求，提升“产品+服务”的营销能力水平，进一步提高客户黏性。

三、围绕主业产业链环节补强和延伸，打造新的增长点

“创新是引领发展的第一动力”，要强化技术研发和创新引领，着力围绕核心产业链发展的短板环节、薄弱环节，加强技术攻关，着力推动战略新兴项目取得新的突破和实效。

以系统性的全局思维，打造“一头多线”高品高用、低品低用的产业链体系。要学习行业的优秀企业如中建材、瓮福集团、华鲁恒升、鲁西化工和川金诺，这些企业近年来盈利势头较好，核心关键就是他们都打造了“一头多线”式的产业链体系，通过资源的梯级利用、循环利用，形成了“高品高用，低品低用”，将全价值链的效益发挥到最大化。云天化股份、重庆玻纤、磷化集团等单位，要推动产业链的结构化升级，以此打造“一头多线”的“矿-酸-肥”“矿-酸-精细磷化工”“矿-纱-复合材料”产业链体系。

——整合提升“矿-酸-肥”全产业链体系。云天化股份要围绕磷资源的梯级分化利用，着力推动全产业链的价值提升。一是要把浮选矿降成本作为一项战略性课题。二是要着力攻关磷酸分级利用的应用瓶颈问题，提高非肥高价值产品比例。三是要全力推动高附加值肥料的技术突破，开发出一批高纯、高附加值的“水

溶磷”系列产品，如 73%水溶一铵、磷酸二氢钾、聚磷酸铵、功能型复合肥、增效型肥料、液体肥等产品，减少通用 MAP、DAP 等产品的产量，以此提升水溶磷的单养分价值和磷元素的综合经济效益。

——打造“矿-酸-精细磷化工”产业平台。依托集团所拥有的精细磷化工技术，通过资产优化和业务整合的形式，构建黄磷、精制磷酸、聚磷酸、聚磷酸盐精细磷化工产品链。**一**是要加大食品级磷酸、饲料级磷酸钙盐、磷系功能材料、阻燃剂等精细磷化工产品的技术攻关和商业化推广的力度。**二**是黄磷板块要抢抓安全环保严监管的政策性机遇。**三**是要着力推进重点项目的落地。2020 年要推进云南福石科技有限公司实质性运营，将精细磷化工板块产能提升至 10 万吨/年。推动 3 万吨/年工业级三聚磷酸钾、3 万吨/年聚磷酸、1 万吨/年聚磷酸铵、3,000 吨/年三聚磷酸二氢铝、沥青改性剂、磷系阻燃剂等项目论证落地实施，打造海口精细磷化工产业园区。

——做大做强“矿-纱-复合材料”全产业链体系。重庆玻纤要围绕打造“最具价值的玻纤及复合材料提供商”的战略愿景，充分利用好在行业内的先发优势，抓住 5G、风能、人工智能领域的发展机遇和上市政策利好，依托巴西、巴林、美国生产基地和欧洲、北美等市场渠道资源，积极推进“产品差异化、上下游一体化、产能布局国际化”发展战略。**一**是通过股权合作等多种方式，着力解决高岭土、白泡石以及浸润剂等战略性原料的供应问题；**二**是持续推动产品创新。发展高强、高模量等高端玻纤产

品，重点推动 LFT、异形纤维、TM+/TM2，HL 短切纱等新产品的开发推广工作，持续保持风电、热塑等板块的行业引领者地位。**三**是在电子板块，要瞄准智能手机等终端电子设备向“薄、轻、短、小”方向发展的需求，扩大高端电子布的开发和市场推广，2020 年要着力推动高性能电子级玻璃纤维产品升级改造项目。**四**是延伸在玻纤-复合材料产业链上纵深发展，以长春国玻、亿煊新材料等平台为核心快速拓展市场，重点聚焦拓展车用复合材料及环保过滤复合材料制品，在此基础上切入玻纤墙纸、5G 天线等新兴领域的产业化研制工作。

紧抓自贸区建设新机遇，打造国际化增长极平台。大型产业集团的转型发展离不开供应链金融的创新推动。联合商务要抓住云南自贸区建设的历史机遇，以入选“全国供应链创新与应用试点企业”为契机，围绕“资源整合、内外共享、上下协调、智慧赋能”的思路，打造具有“商贸+物流+金融+平台+大数据”的综合性现代供应链金融创新平台，着力推动数字化供应链平台建设及供应链金融取得新突破。**一**是结合现有化肥、硫磺、大豆等农产品贸易业务规模优势，推进物流与商贸有机融合，着力打造中国最具影响力的化肥、硫磺以及大豆的进出口综合贸易商。**二**是紧密结合云南省建设“面向南亚东南亚辐射中心”的战略定位，着力开拓缅甸、越南、泰国等战略新兴市场的潜力，力争成为最具影响力的一级分销商。**三**是大力推进与巴西、智利等国家的肥粮互动工作，进一步提升同ECTP等国际知名粮商的合作深度，推动国际化业务再上新台阶。

创新商业模式，拓展现代农业产业链条。结合云南省“绿色食品牌”部署，立足高原特色农业，聚焦核心作物产区，围绕“两端两精”（种植端：精耕细作生产高品质农产品，深加工市场端：精准营销提升产品附加值），拓展现代农业产业链条。一是紧抓云南省“一县一品”绿色食品品牌建设的机遇，积极争取政策和资金的支持，着力推进勐海香米全产业链项目，2020年土地合作面积要超过5万亩，力争完成加工、销售香米9,000吨。二是围绕种植户等趋势性客户，总结提炼“宾川现代农业项目”的经验并复制推广，大力推动“产品+服务”模式建设；要发挥捷佳润设施农业与云天化股份农资产业链的协同共振作用，力争在水溶肥产品的规模化定制和提供专业化种植服务方面取得新突破。

强化创新引领，助力转型升级。石化公司要积极推进聚丙烯和异辛烷装置扩能技改，开展三元共聚定制化生产路线的探索，持续开展薄壁注塑料、BOPP烟膜、PP-R管材料的研发与应用推广，不断提升产品的价值贡献。**瀚恩新材**要利用平台优势，加快推动石墨烯项目产业化进程；争取2020年建设年产60万平石墨烯导热膜量产项目。**天聚新材**要加紧论证引入外部合资新建6万吨项目的可行性，加快推进年产2000吨高性能工程塑料纤维项目建设，推进聚甲醛进口替代进程。

挖掘隐蔽资产潜能，存量变增量效益。一是着力提升副产物、资源要素的综合利用水平。重点抓好金新化工LNG、水富云天化CO₂、天安化工氟资源的利用；石化公司要推进5万吨/年顺酐、LPG资源综合利用、5万吨/年催化油浆制针状焦等项目的前期论

证工作。**二是**草铺、海口、二街等工业园区的能源、资源要实现最大化利用，进一步发挥蒸汽、电、空分、铁路专用线等公用工程的潜能。

力破困局，破茧重生谋新篇。**一**是对信息公司、化研院检测公司、天鸿工程、瀚恩新材等改革类公司，改革成效已初步显现，下一步要筑牢发展根基，打造比较竞争优势，谋求新的突破，力求取得更大成绩。**二**是对中轻依兰、博源实业等企业，虽然已初步完成阶段性目标，但不能偏安一隅，要进一步发挥存量资产潜能和员工的主观能动性，力求有新的突破。**三**是对纽米科技、巴林公司、深泓科技、云通公司、天能矿业等企业，要以保现金作为根本，进一步加强促销售，去库存、回现金，清欠应收款等工作。**四**是对云农科技、花卉肥公司、曼香云天等“创业创新”类企业，要用长远眼光和包容心态来给予更多关爱，在业务和资源的冲突中给予更多的支持；这些企业也要自我加压，以创业者“百折不挠”的精神，带领创业团队实现新的突破。**五**是对于合资公司要以更大的胸怀和更高的格局给予更多的支持，真正实现优势互补、共享共荣。**六**是对山立实业、红云氯碱、化建公司、水富分公司等费用型单位，要严控费用支出，每年按照 10% 的比例压减费用支出。

四、严控风险，打好“现金为王”的保卫战

要把“保现金、防风险、降负债”作为当前的重中之重来抓好，要时刻关注资金链安全，提升营运资金周转率，压缩有息负债规模，增强自我造血动能，增加权益积累，严防财务风险发生。

2020 年集团资产负债率要进一步降至 75%。

强化现金管理，防范现金流风险。一是依托集团财务信息化管理平台，将“现金流、有息负债规模”等指标纳入责任书考核指标体系，并通过月度业绩评价会的形式，持续进行现金流监控和管理。二是要加快推进 ERP 系统与销售、采购、设备管理系统的有机整合，构建财务共享中心，强化资金的集中管控。三是充分利用信息化手段，推进供应链平台建设，充分发挥商贸中心、联合商务、财务公司等平台类企业的金融属性，加大力度推进供应链融资，确保企业融资需要。

强化资本运作，提升直接融资比例。一是推进云天化股份增发，在新项目投资、信息化建设等方面，加快落实定增工作，推进子公司层面引入战投资金。二是全力推进重庆玻纤 IPO 工作，再造一个上市公司，形成集团“双轮驱动”的发展格局；三是继续推进中期票据、超短期融资券注册发行工作，加强与评级机构、主承销商的沟通，力争 2020 年上调主体评级，完成 80 亿元的直接融资目标。

强化预算管控，严控费用支出。强化预算约束的刚性管理，继续压缩行政管理费用、优化修理费，严控非生产经营性费用支出，坚决防止各种费用和福利反弹，继续发扬过“紧日子、苦日子”的作风，切实改掉手松手散的习惯。2020 年，集团将通过信息化手段和管理会计工具，强化横向和纵向对标，进一步严控各项费用支出。

提高周转效率，减少两金占用。按照“降总额、单单清、强

周转”的管理要求，进一步强化应收账款、存货周转的管理。实施 300 万元以上大额款项的动态跟踪管理，按月通报；对 2017、2018 年未实现“单单清”的应收款项，逐笔清理，明确考核责任，提出整改计划；严格新增应收款的控制，对销售单位加大回款考核。2020 年，力争实现应收账款周转天数低于 25 天；库存就是管理不良的代价，要着力降低复合肥库存，重庆玻纤要着力降低玻纤纱库存，力争存货周转天数较上年减少 3 天。

健全内部控制，加强风险防控。结合本次巡视和审计的整改要求，集团及各级分子公司要进一步强化内部控制体系建设。一是建立健全风险防控机制。各单位要着力完善并提升“征信调查缺位”“风险评估能力弱”“防范能力单一”等薄弱环节，进一步完善风险防控机制，要敬畏制度，提升制度的执行力。二是着力提升全环节风险评估和防控能力。重点加强风险易发、高发领域的日常管控，特别是在贸易业务、销售业务、资金支付等领域，要强化内控信息化建设，利用信息化手段实现“风险关口前移”，拓展监督深度，实现精准监督和在线监督。三是加强对新设公司以及混合所有制公司的内部控制，从事后补救向事前、事中预防转变。四是进一步加强考核、问责机制的建设，增强内部控制的刚性约束。

五、破立结合，做真做实，推动深化改革取得新突破

近年来，集团大力推动母子公司管控与事业部制等组织机构变革，既确保了集团战略意图得以实现、又能快速应对面向市场化的竞争。今后一段时期，我们要以更加坚定的决心，打一场“质

量变革、效率变革、动力变革”的改革攻坚战。

以脱胎换骨的勇气破除深化改革的心理和思想障碍。在组织机构和流程再造上是不是存在本位主义、形式主义？在分配上有没有真正做到市场化对标薪酬和能力？在人事上有没有实现真进真出和真上真下？所谓改革进入攻坚期和深水区，就是要动真斗硬、破立结合，克服疲劳、连续作战，彻底解决“改不动”的思想和能力问题。各级中高层管理人员是这场改革攻坚战的关键因素，要从思想和能力两个维度检视自己。“破”掉消极、被动的暮气和路径依赖的思维模式，“脱”掉世故、圆滑的习气，扛起为云天化事业奋斗的责任，唤起应对激烈竞争的斗志，塑造成为新时代守纪律、讲规矩、敢担当、勇创新的国企管理者。要塑造面向新形势、新定位的领导力和组织能力，更要有胸怀全产业链的格局，统筹配置资源、把握市场需求，推动产业结构调整 and 主业优化升级。

建立适应全产业链价值最大化的机制与运营流程。全产业链卓越运营，就是要打破传统部门或上下游之间的个体利益格局，以新的业务要求为出发点，重组部门之间的责权利，塑造一体化运营的流程，对产业链各个主体制定清晰的责权清单，做到统筹管理与授权运营的高效协同；要建立科学的收益测算与分配模型，完善内部市场化结算与利润分配。各事业部在运营流程方面，要以面向市场、面向客户需求为出发点，以最快速地响应市场为标准，倒逼流程效率。要树立内部服务理念，从管控职能向专业指导、服务支撑职能转变，真正做到为基层一线作战单元进行授

权赋能。

完善真正符合市场化原则的三项制度。要真正做到从“三能”到“三真”的转变，按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”四个环节进行制度层面的完善，制度必须能落地、可执行、可考核。**市场化选聘**，关键在“选”上，“市场化”不仅仅指从外部引进人才，在集团内部也要按照岗位需求，通过公开选聘、双向选择，形成契约合同关系，做到“真上真下”，如果“站起来的又全部坐回去”那就不是动真碰硬。**契约化管理**，要通过做真做实组阁制，推动各级领导班子合力和战斗力建设；要实施过程考核和任期考核相结合的制度，签订履职契约要和市场化选聘结合，让有能力的、更合适的人有获得展现的平台和机会，真正做到中高层管理人员“真上真下”。**差异化薪酬**，就是要做到“斗硬”的“真升真降”，用市场化能力标准要求自己，用业绩来确定薪酬。要坚持精神奖励和物资奖励并重，两手抓两手都要硬，给想干事、能干事、干成事的员工鼓信心、搭平台、谋机会。**市场化退出**，要全面实施“赛马机制”，实现“真进真出”，企业对标行业、岗位对标先进，在事业部或部分专业子公司试行“一岗双合同”制度，在与公司签订“劳动合同”的基础上，与用人部门签订“岗位聘任”合同，把岗位聘任及考核授权给用人部门。

完善专业技术人才和领军拔尖人才的职业发展通道。要建立完善专业技术人才职业发展通道，尤其是要加强领军拔尖人才的选拔和培养。除了传统化工技术领域，要补充创新研发、服务营

销、大数据应用、供应链金融、产业运营分析、管理会计应用等领域的专业人才分类，打造一批云天化的初级、中级、高级、资深、专家技能人才，要让技术创新、管理创新、商业模式创新遍地开花。

“征程万里风正劲，重任千钧再奋蹄”。真正的奋斗者，敢于直面急剧变化的形势，敢于正视异常激烈的竞争。全体干部员工一定要发扬云天化人艰苦奋斗、开拓创新的优良传统，坚定信心、鼓舞斗志、真抓实干、力争上游，以匠心致初心，用责任担当使命，坚定不移地推动集团绿色高质量发展，为推动云南跨越式发展，为实现第一个“一百年”奋斗目标做出更大的贡献！

附件 2:

抓运营增业绩 促改革增活力 强创新增动力 以高质量党建引领集团绿色高质量发展

云天化集团党委书记、董事长 张文学

2020 年 1 月 6 日

同志们:

2019 年,全球经济增长减弱,不稳定、不确定因素增多,影响国内经济的困难和挑战增加。一年来,集团上下坚定信心、迎难而上,抓运营稳业绩、促改革谋发展、强党建保落实,做精做细主业,以确定性的管理应对市场的不确定性,全年营收增长 9%,利税合计 20 亿元,经营净现金流保持 50 亿元以上,资产负债率连续三年下降,实现了“防风险、稳增长、保业绩”的既定目标。

今天上午,胡均总经理代表集团经营班子作了工作报告;陇贤君副书记代表集团党委对 2020 年党委重点工作作了安排;云天化股份、重庆玻纤等 7 家单位进行了交流发言;集团与各子公司签订了经营、安全环保、党建、党风廉政建设等目标责任书。对于两个《报告》和各项目标责任书,各单位要认真学习、及时传达、分解任务、细化措施、抓好落实,确保目标任务圆满完成。

回顾 2019 年,工作报告进行了全面、客观的总结,我对全

集团干部员工一年来取得的成绩有三点感受。

第一点，在困难和挑战下展现出强大韧性。

从外部挑战看，中国经济在 2019 年继续下行，第三季度 GDP 同比增长 6.0%，这是 1991 年以来的新低，甚至低于 2008 年全球金融危机时的增速。制造业 PMI 指数从 5 月起连续 6 个月处于荣枯线以下，投资信心不足、需求放缓，竞争更加惨烈。摩洛哥 OCP 等国际厂商产能增加，拉低印度等全球市场的磷肥价格。中美贸易战，玻纤产品、聚甲醛、磷酸氢钙等产品加征 25% 关税。诸多市场因素叠加，导致磷肥、玻纤纱、电子布等主要产品价格下降，减少了毛利约 15 亿元。从内部压力看，多年累积形成的困境尚未得到改善。存量带息负债 646 亿元，财务费用超过 33 亿元；亏损企业、僵尸企业等低效无效资产仍需要集团大量资金支持；“去杠杆降负债”的监管要求使得投资大幅缩减，2016 年以前年均投资 43 亿元，近三年不到 20 亿元，投资下降了 50% 以上，只能通过“修复式”增长，一边还债一边保业绩。从经营结果看，流动性指标符合预期，通过强周转、保现金，经营活动净现金流超过 50 亿元，资产负债率 78.7%，实现连续三年下降。增长性指标略超预期，通过促销售、去库存，主要产品产销量实现同比增长，销量上升增加毛利约 1 亿元。但盈利性指标略低预期，在价格因素影响毛利减少 15 亿元的情况下，通过目标成本管理，降成本约 2 亿元、三项费用下降约 2.1 亿元，实现利润 3.3 亿元。

面对困难挑战，集团上下统一思想，勇于接受历史形成的现

实条件，不断挑战挖潜增效的极限，在行业景气的时候抓得住利润，在行业不景气的时候抗得住风险，展现出了强大的韧性。

第二点，在改革和转型上呈现出勃勃生机。

云南省深化国企改革三年行动方案出台，为集团奠定更高更广阔的发展格局。“1+1+X”的顶层设计将进一步优化产业布局，重组设立X个产业集团，涉及化工、能源、有色等行业，一个行业打造一个龙头。本轮改革将依托云天化适时重组整合云南化工资源，剥离非主业资产，进一步突出主业，围绕“肥料及现代农业、玻纤及复合材料、高端精细化工”打造主业竞争新优势。**体制机制活力的进一步释放，为经营业绩形成了有力支撑。**云天化股份“职业经理人制度”案例进入国企“双百行动”专刊；受国务院国资委邀请，作为唯一一家地方国企进行改革精选案例分享；实行限制性股权激励计划后，员工精神状态明显提升，干事创业氛围更加浓厚。重庆玻纤推进IPO计划，实施关键骨干员工持股，按照板块化运营进行组织机构调整，建立了风电、电子、热塑、热固和海外事业部。部分子公司改革成效也开始显现，如：瀚恩公司覆铜板和石墨膜产销同比翻番；天鸿公司现金流实现较大改善；石化公司利润突破亿元；但有效益的公司不能骄傲，没有最好只有更好，要不唯指标唯市场，“亏的少亏、盈的多盈”，才能实现集团效益最大化。**多个转型升级项目快速推进，成为业绩增长的新动能。**与以色列化工集团在技术引进和创新研发上持续合作，以“食品级磷酸”为代表的多个转型项目实现产业化；通过与OC公司在高性能玻纤生产线的合作投产，形成协同效应

并促进了玻纤生产技术迈向国际一流水平；玻纤电子产品在 5G 领域实现突破；以工业化理念发展云南高原特色绿色食品产业，打造中国第一香米品牌。

第三点，在党建引领作用发挥上成效明显。

2019 年，集团党委按照“融入中心、服务大局、引领发展”的思路，把党的领导全面嵌入公司治理各环节，在决策上把好方向，在执行上管好大局，在监督上保障落实，党建引领作用成效明显。具体表现在：**一是全面融入中心，增强了改革引领力。**2019 年集团所属党组织全面实现了党建工作进公司章程，党委前置研究制度得到落实，党委议事规则更加规范，从机制上确保了引领作用发挥。在推进“不忘初心、牢记使命”主题教育中，真刀真枪、动真碰硬地解决了一批职工群众关心的事，一批制约集团改革发展的突出问题。特别是理清了两大主业的战略定位，统一了思想，凝聚了共识，彰显了党建对发展的引领。**二是推动创新提质，增强了基层组织力。**落实“基层党建创新提质年”要求，“支部规范化建设”“万名党员进党校”等工作高质量推进，基层组织力持续提升。结合“不忘初心、牢记使命”主题教育，广大党员、干部进一步提升了政治理论水平，增强了党性意识，强化了初心使命。**三是强化纪律作风，增强了队伍战斗力。**2019 年，我们接受了省委第八轮巡视和审计厅审计，集团党委也组织了覆盖到 12 家单位的巡察。深层次、高频率的监督检查，使队伍的纪律作风得到锤炼。特别是通过巡视审计问题整改，增强了广大党员、干部的纪律规则意识，改进了工作作风，增强了队伍的战

斗力。**四是打造党建品牌，增强了企业影响力。**2019年，高标准建成了云天化党建示范区，引领辐射作用和党建品牌效应逐步显现，为省属国企党建创新，提供了典型范例。创新党建合作机制，与浦发银行昆明分行、中国银行云南分行党委实施共联共建，拓展了银企合作平台；依托互联网+党建，打造“党建读书会”、“党建书屋”等品牌活动，以党建搭平台，传播企业形象，增强了企业影响力。

2019年取得的这些成绩，是集团各级管理人员勇于担当、主动作为的结果，是广大营销人员扎根一线、积极开拓的结果，是生产技术人员坚守岗位、苦干实干的结果，是研发创新人员刻苦钻研、求真务实的结果，更是全体干部员工团结一心、奋力拼搏的结果。**在此，我代表集团班子，向全体干部员工的辛勤付出表示衷心的感谢！**

在总结成绩的同时，我们要清醒地认识到仍然存在一系列制约发展的问题，表现在“资本结构不优、转型升级较慢、人才队伍结构失衡、研发创新能力不足”等等方面。2020年，是全面建成小康社会，实现第一个百年奋斗目标的重要时刻，是深化国企改革三年行动的关键之年，也是十三五规划的收官之年，工作任务艰巨，机遇与挑战并存。胡均同志、贤君同志的报告对2020年重点工作进行了安排部署，目标明确、措施具体，希望大家逐项抓好落实。在此基础上，我着重强调以下五个方面。

一要积极争取外部政策支持。初步判断，2020年将面临经济持续下行的压力，国家层面短期内仍将进行逆周期调节，中长

期则将推动经济结构调整，实现高质量发展。从中央经济工作会议精神来看，进一步传递出推动实体经济发展、提升制造业水平的多项政策导向，如，要增加制造业中长期融资、推进传统制造业优化升级、打造一批有国际竞争力的先进制造业集群等等。集团总部及各单位要密切关注，第一时间吃透政策并积极争取，努力为集团发展营造最佳的外部环境。

首先要争取调整债务结构。集团存量债务中，一年内到期的短期贷款占比约 82%，在筹措还贷资金上投入了大量的精力，资金链绷得过紧就存在债务违约的高风险，一旦出现一笔违约，将会产生连锁反应，后果不堪设想。2020 年，要积极争取中长期资金替换短期债务，努力将短期债务占比压降到 70%以内，通过调整债务结构缓解资金风险。集团总部要尽力争取 AA+信用评级，加快推进公司债发行和市场化债转股，想尽一切办法积极向金融机构争取中长期资金；云天化股份要争取压降受限资金，尽早落实股票定增方案，引入权益资金；重庆玻纤要确保 IPO 顺利推进，加大力度促销售去库存，减少营运资金占用；石化公司等经济效益好的单位要继续在融资上大力支持集团企业。

其次要争取引入混改资本。对具备条件的子公司，要积极引入战略投资者，通过混改完善公司治理、改善资本结构、激发企业活力、增强竞争能力。在混改对象的选择上，要关注到一个最新变化，12 月 24 日召开的央企负责人会议上，国务院国资委郝鹏主任表示“要合理设计调整股权结构，着力引入高匹配度、高认同感、高协同性的战略投资者”，这一提法与以往所说“能混

则混”的主要区别是，混改对象的选择不单只从资本的角度考虑，还要兼顾战略协同性。权威的解读和要求我们最终以省国资委的要求来落实。

再次要争取进一步减税降费。集团每年上缴税金约 20 亿元，其中增值税占比最高，约占 38%。增值税税率近三次下调，全集团各产业板块总的每年减税约 1.6 亿元，但最近一次 2019 年 4 月份下调增值税率，化肥生产企业的进销项税率差由 6 个百分点缩小到 4 个百分点，因此并未享受到红利。云天化股份要主动向税务机关和相关部门把今年税负的实际情况进行汇报，继续加大力度申请化肥产品出口退税政策和增值税税率下调。同时，要密切关注中央经济工作会议提出的“降低企业用电、用气、物流等成本，有序推进僵尸企业处置”在地方政府的政策落实情况，想尽一切办法降低生产要素成本。

总之，政策的争取不局限于以上三个方面，如：高原特色现代农业方面、各种金融机构的精准支持政策等方面，各单位要有十足的敏锐性，多方关注并主动对接相关机构或部门，积极争取方方面面的政策支持。

二要持续巩固内涵发展能力。经济增长方式可归结为扩大再生产的两种类型，外延扩大再生产主要通过增加生产要素的投入，而内涵扩大再生产主要通过技术进步和科学管理来提高生产要素的质量和使用效益。近三年实践证明，集团在“去杠杆降负债”的要求下，没有依靠投资拉动，而是走内涵式发展道路，深化体制机制改革，激发企业活力，回归制造业本质，在“成本、

质量、效率”方面挖潜增效，倒逼自己不断提升运营管理水平，竞争能力大幅增强。总结起来看，集团的内涵式发展有两把“钥匙”，一把是深化改革，一把是卓越运营。2020年，要进一步用好这两把“钥匙”。

在深化改革方面，要通过补充和完善管理制度、考核办法，确保市场化机制真正落地。按照国务院国资委的改革路线图，2020年将成为国有企业三项制度改革专项行动的落地年，我们要下更大的决心，保持在改革上动真碰硬和先行先试的工作作风，重点解决“市场化选人用人、组织职能定位、工资总额分配、激励约束考核”等方面存在的问题，把“市场化选聘、契约化管理、事业部制、授权经营、限制性股权激励”等管理创新实践进一步做扎实、做出成效，建立起一套适应全产业链一体化运营的高效流程，真正实现“干部能上能下、薪酬能高能低、人员能进能出”的三项制度突破，充分释放体制机制活力。

在卓越运营方面，要全方位提升竞争能力，努力成为引领行业发展的头部企业。没有不挣钱的行业，只有不挣钱的企业，行业波动对我们来说既是挑战更是机遇。2015年以来一大批同行企业退出了市场，2019年又倒下了一批，我们只要抗得住风险，就不怕没有赚钱的机会。2020年，“三去一降一补”仍然是供给侧结构性改革的重点任务，这表明对于产能过剩的行业来说，依然是一个产能收缩和存量博弈的阶段，这将进一步加快“小、散、乱、差”落后产能出局，促进市场需求向“头部企业”集中。“头部企业”有四个标准，一是规模大、二是效益好、三是抗风险、

四是市场占有率高。集团的传统主业占比大、资产重，产能规模在行业上领先，但运营水平和经济效益领先吗？如果大而不强，也可能面临淘汰。要评价运营能力是否能达到“卓越”的水平？就要去跟一流企业全方位对标，对标安全环保、采购价格、生产单耗、人均效能、市场份额、投资回报等方面。如果我们不发挥出全产业链的协同优势，依然单打独斗，只会陷入个体利益的计较之中，最终输掉集体利益。吉姆克林斯在《从优秀走向卓越》一书中写到“公司从优秀到卓越，跟从事的行业是否在潮流之中没有关系。很多实现跨越的公司从事的并非是景气行业，有的甚至是处境很糟的行业”。2020年，我希望“把主业做精做细做到极致”不是一句空话，大家要切实拿出“促销售、去库存；降成本、控费用；强周转、保现金”的有力措施，只有运营水平保持领先，才能保生存保现金，才有机会享受到供给侧结构性改革下半场的红利。

三要加快推进主业优化升级。提升存量资产效益的同时，必须围绕主业优化升级，从而形成业绩增长的新动能。大家要反思，这几年在落实“三新”战略时到底有没有抓住商业的本质？商业本质就是服务顾客的需求，一切创新都要回归于商业本质，否则就是“伪创新”，唯有面向市场、面向客户才能找准优化升级的方向。

“新产品”不仅仅是一个新的产品编号。我认为这里面包含了三层含义，一是要有充足的客户，就是单品销量要上规模；二是要满足客户真正的需求，复购率是形成品牌力的基础；三是要

产生现金收益，有些新产品在短期内覆盖不了固定成本，只要不亏现金就不怕，随着规模上量必然会产生毛利。我在股份公司调研，看到过100多个复合肥产品，到底哪些产品真正满足了客户的需求？真正为客户创造了价值？真正为我们带来现金流？大家不如沉下心来，踏踏实实搞几个大单品，不要图“多”，有时候“少即是多”。

“新市场”要精准定位目标客户。我们长期以来习惯了依赖经销商打市场，公司与客户之间被经销商阻断了。经销商是渠道，而不是客户，把渠道与客户混为一谈，导致我们不掌握客户数据，包括客户的分布、需求。当然，经销商也非常重要，尤其对于单质肥、直接纱这些传统产品仍然是销售主力，但是复合肥、高性能玻纤等差异化产品，我们到底有没有找准真正的目标客户？他们在哪里？他们的需求是什么？这些问题通过经销商是解决不了的。我觉得要把复合肥做好，应该对标研究一下他们的销售组织模式。今后讲“新市场”，一定要落到具体的产品上讲，究竟通过哪种渠道去打开这个“新市场”？一定要把产品、渠道、客户这三者的对应关系讲清楚。

“新模式”切忌急功近利、浅尝辄止。从全球范围来看，一流化肥企业都兼具生产制造与农业服务的功能定位，嘉吉公司融合发展“肥料、农业和食品业”三大产业；加阳公司提供从种子、农药、化肥、种植服务、农产品零售及批发全产业链服务。单纯以生产型为定位的化肥企业都沦为了“代工厂”角色。玻纤行业也同样，结构性材料向功能性产品和解决方案升级已经成为行业

共识。“产品”向“产品+服务”再向“综合解决方案”升级，在这个努力方向上，需要不断创新与尝试，是要付出战略性成本的，要有定力、久久为功，不坚持一定没有成功的机会。

2020 年，要加大“三新”竞争战略的进一步落实，制定更加清晰的目标和更加可行的措施，做真做实做出成效。

四要内外结合提升创新能力。以前常说“冬天来了，春天还会远吗”，任正非却说，现在的冬天靠“熬”是过不去的，必须**依靠创新和转型求生存**。我给大家举几个数据，从财务报表上看，研发费用 2017 年 1.19 亿元、2018 年 1.86 亿元、2019 年 1-11 月份是 1.78 亿元，这只是进成本的部分，还不包括在技术改造等项目上的投资部分。再看，我们有 1 个国家级企业技术中心、1 个国家工程技术研究中心、3 个国家认可实验室、2 个博士后科研工作站、3 个院士专家工作站以及 16 个省级创新研发平台。为什么创新的效果不好？研发资金的投入是不是只落在了报表上？只是为了去申报高新技术企业？这些投入到底要解决什么具体问题？有没有站在市场和客户的角度去引导、关注我们科研机构的研究方向和成果？到底为集团转型升级发挥出多大效用？我在这里说这些数据，没有批评之意，只是想和大家共同反思创新工作怎么抓得更扎实、更有效。不是制造业不好，而是落后的制造业不好，我们在磷矿资源、产品品牌、技术管理、营销渠道上有多年打下的基础，但如果没有创新力，资源就变成负担、优势就转为劣势。十九届四中全会首次提出“创新力”作为国有经济的发展目标之一，2020 年集团将把“创新力”作为重大专

项工作之一进行落实。

内外结合提升创新力。内外结合就是两条腿走路，一条是靠自己，一条是引进外力。面向市场、以客户的潜在需求为导向，一方面充分发挥化工研究院、磷化工研发中心、植物营养学院、国际植物营养研究院、农业研究中心的功能定位，加快技术创新和差异化产品研发；另一方面切实提高创新合作平台的吸引力，从项目合作、技术入股、收益分配、人才宣传、学术成果等方面完善配套机制，广泛吸引高校、科研机构、技术牛人开展研发合作，联合进行协同创新。在引进外部创新力上，我们的干部一定要有胸怀、有格局。希望通过两条腿走起来，在一段时间内，要尽快突破一批制约企业转型升级的核心关键技术，如：磷化集团低品位矿石的盘活利用、高端专用复合肥产品石墨烯工程化产业化等，并大力促进科技成果转化。

拓宽创新力的新内涵。创新力的体现，不仅指原创性的发明。现有的产品没有竞争优势，就要创新；现有的营销模式效率低下，就要创新；现有的流程不适应运营管理，就要创新。比如，在生产环节，不是靠喊喊口号就回归制造业本质了，如果要进一步降低单耗、提高品质，要靠“优化原材料、调整工艺技术方案、科学安排生产”等一整套精益化、信息化的手段去实现，这里面就有很多创新力的体现。又如，在营销环节，不是靠多发展几个代理商、靠低价格高佣金，就能实现业绩提升；如果不跟技术服务、品牌宣传，甚至金融模式进行有机的结合，仍然是陷入低层次的价格战。对于我们来说，在产品性能、生产效率、工艺流程、商

业模式、供应链金融等方面实现的技术创新、管理创新和商业模式创新，具有更现实的意义，是我们能力范围内可以马上去做的事情。

2020 年，要配套出台鼓励创新的正向激励机制，从经费保障、人才引进、协同合作、创先评优各个方面营造创新氛围，建立充足的转型升级项目储备库，跟踪落实推进创新项目转化。

五要全力打造精英人才队伍。在对高质量发展强烈诉求的今天，传统制造业正努力向先进制造业转型升级，人才队伍建设成为决定成败的关键战略。

完善科学、量化的人才评价体系。近年来，集团通过企业文化和价值观引领，大力弘扬“以奋斗者为本、以价值创造者为本”的理念，让能干事、会干事、干成事的人有机会、有平台，打造了一批担当作为的人才队伍。但与我们的发展需求相比，一是数量不够，二是标准不高。改革发展中的云天化迫切需要大量精英人才，什么叫精英？我认为是“三高三强”，高职业素养、高专业技能、高工作绩效；转化能力强、组织能力强、学习能力强。

“三高”是对个人能力的评价，“三强”是对协作能力的要求，精英人才除了自己要有出色的工作表现，更要能发挥出对团队业绩的带动作用。我们在座的同志，是集团的中高层干部，除了要把自己打造成为“精英”，更要“以好干部 20 字标准”为参照，提升修养、提高能力，践行绿色高质量发展，带领企业做强做优，这是对我们“守初心，担使命”最直观的检验。2020 年，要进一步建立完善科学、量化的人才评价体系，以更高的标准引领人

才队伍建设。

面向未来，建立分类别、分层次的人才队伍体系。“新制造”观点认为，未来没有纯制造业，制造业与服务业互相融合，将从标准化、规模化转向个性化、定制化和智能化。“新制造”有五层体系，最下面是“大工业生产+柔性化智造”，最上面是“品牌”，中间依次是“产品设计、供应链管理、营销渠道”。我们现在的优势主要在上下两层，人才队伍结构也主要偏重于生产端，而在管理、营销和创新领域存在人才结构失衡的问题。要大力培养管理、技术、创新人才队伍，同时，作为国有企业，要全面贯彻落实好两个“一以贯之”，还必须培养一批懂业务、懂管理的党建人才。为什么人才队伍要分类别、分层次？因为不同类别的人才，在年龄、知识结构、选聘方式、考核办法上存在很大不同，**在云天化，既要培养“少年得志”的管理精英，也要锤炼“大器晚成”的技术工匠**，让不同专长、不同志向、不同年龄的人，只要有本事，都给他们相应的成长通道。2020年，要研究出台相应的配套制度、办法，进一步系统性地建立分类、分层的人才队伍体系。

2020年对党建工作的安排，结合了省委、省国资委党委近期的一系列新部署、新要求，也归集了对巡视审计反馈问题，以及平时督查、年度综合考核等发现的问题，坚持问题导向，突出靶向思维，是对党建工作做出的系统安排。其核心，就是要找准问题、明确要求、压实责任，推动基层党建扩面提质，确保集团党建全面提质。对2020年的党建工作，已经在党委全会上作了全面布置，下面重点讲四点意见：

一要提高站位，切实扛起责任。坚持党对国有企业的领导是重大政治原则，必须一以贯之。要牢固树立不管党治党就是失职的观念，逐级传导责任，强化责任追究。各级党组织书记要认真检视工作中的不足，主动扛起管党治党责任，切实把 2020 年的各项工作消化好、分解好、落实好。

二要聚焦问题，推动巡视整改。巡视反馈部分单位党建责任落实不细、从严治党不力、党员教育监督薄弱等问题。这些基层点上的问题，直接关系到集团党建全局的质量。各级组织要拿出动真碰硬的勇气，推动巡视审计问题整改，特别是对违反中央八项规定精神的问题，要以零容忍的态度，追责问责、以案促改。今年，要在混合所有制企业、困难企业重点着力，补齐党建工作短板弱项，推动集团党建全面提质。

三要融入中心，巩固党建优势。融入中心、服务大局是党建工作的价值所在。要把党的领导全面嵌入企业的重点领域、重要环节，找准党建工作和中心工作的结合点，通过把关定向、宣传发动、保障落实，发挥党委把方向、管大局、保落实作用，为企业注入红色动力。

四要把握关键，引领改革发展。全面加强党的建设，全面推进改革发展，是一体两面、同心同向的事。2020 年是贯彻落实云南省深化国企改革《三年行动方案》攻坚年，各级党组织要贯彻落实好新发展理念，领导建设好改革所需的组织文化、人才队伍、制度机制，配好资源、聚集动能，引领企业回归经营本质，增强竞争优势，实现可持续高质量发展。

同志们，2020 年已经到来，全集团要以新一轮“深化国有企业改革三年行动”为契机，贯彻新发展理念，打好三大攻坚战，持续推动绿色高质量发展。我们有党的坚强领导和中国特色社会主义制度的显著优势，有改革开放以来云天化在发展历程中积累的实践经验，有面向全球市场的产业布局，有上下游一体化的全产业链，有一流的安全环保竞争能力，有领先的专业技术管理水平，有高效运营的市场化机制，有一流的品牌和市场渠道，有勇于拼搏的干部员工队伍，全集团坚定信心、同心同德，一定能战胜各种风险挑战，努力实现绿色高质量发展，成为云南先进制造业的引领企业。

没有等来的辉煌，只有拼来的精彩。

让我们只争朝夕，不负韶华，共同迎接 2020 年的到来。