中国改革报 CHINA REFORM DAILY
2020.12.02 星期三
本版编辑：王丽娟 Email：crdzbs@163.com 热线：(010)56805098

创新服务大胆改革 探索集体经济突围之路

深圳市福田区通过鼓励异地产业、支持科创投资、落实专家入驻、推动强强联合“四大推手”强大内生动力，以及“1+N”多元化发展联动机制改革作用力，推动股份合作公司高质量发展

□ 上官爱民 郑杏勤

面对“双区驱动”和特区建立40年中央赋予深圳特别政策的良好机遇，深圳市福田区一方面创新服务手段，一方面大胆改革出良策，为超大城市的集体经济高质量发展探索出一条新路径。

为抓住“双区驱动”的历史机遇，推动股份合作公司实现产业高质量发展，福田区集体经济发展服务署（以下简称“集体经济署”）于2019年12月提出强化股份合作公司集体经济发展的重点改革。一年来，通过鼓励异地产业、支持科创投资、落实专家入驻、推动强强联合“四大推手”的强大内生动力，以及“1+N”多元化发展联动机制改革的作用力，全区集体经济高质量发展步伐不断加快。

截至目前，石厦、沙嘴等股份合作公司已在全国各地收购7个异地产业园区；上步、上沙等股份合作公司参股投资“智小窝”、智慧安防、智慧停车等5个新兴产业项目；渔农、沙嘴股份合作公司作为多元化发展试点，成功引入专家咨询委员会成员驻点服务；渔农股份合作公司与深圳市高层次人才团队合作成立深圳市福企创新投资服务中心，且已参与到福田区海归创业港的运营工作中。集体经济多元化配套政策进一步到位，创投推介会成果累累，股份合作公司发展新路径的探索已在福田区取得初步成果。

鼓励异地产业 突破空间局限

受城市空间影响，设立异地产业园、发展飞地经济已成为深圳各类公司突破土地资源紧缺瓶颈的有力手段。福田区15个股份合作公司多年前就已在集体经济署的指导下积极部署和投资，近年来更是加快了异地投资发展的力量。

政策引导加快拓展步伐。福田区集体经济署通过深入调研股份合作公司发展所面临的问题，完善了支持集体经济发展的系列政策。通过修订《福田区支持股份合作公司发展若干政策》，构筑“1+6”扶持政策体系，提供政策效率和精准度；通过对全区15个股份合作公司开展政策宣讲及项目推介，切实提高了股份合作公司投资拓展的积极性。在过去的一年里，已考察超过10个异地产业园区项目，产业园的投资效率与广度得到有效引导和提升。

专家指导助力湾区布局。为拓宽股份合作公司战略视野，集体经济署充分运用高层次人才资源，邀请产业园投资领域专家顾问为股份合作公司深入剖析湾区发展前景和机遇，累计组织与粤港澳大湾区发展及异地园区投资相关讲座3场，专家与股份合作公司思想碰撞不断擦出新火花。截至目前，石厦股份合作公司投资了沙井、石岩、惠州等多个异地产业园，成功在福田之外的深圳其他区域及惠州等湾区核心城区布局，沙嘴股份合作公司在广东开平投资农场项目，发力打造农业品牌经济。

重点宣传园区发展理念。为加强宣传福田区集体企业，为股份合作公司对外发展赋能，集体经济署将股份合作公司宣传工作纳入整体业务规划，组织前往安徽、吉林等省区，协助股份合作公司与所在地政府、高等院校进行合作对接。目前，上沙、渔农两个股份合作公司已经突破省际边界，在省外开拓发展产业园区项目。其中，上沙股份合作公司与中国科学技术大学建立合作关系，投资了中国（合肥）国际智能语音产业园项目，开展高新产业项目孵化；渔农股份合作公司则在吉林省延吉市同中农联集团达成合作意向，启动农产品基地项目洽谈工作，迈出转型发展的坚实一步。

支持科创投资 构筑转型基础

深圳作为科创投资的一方热土，自然少不了作为深圳“城市主客厅”的福田力量。在福田区集体经济署的大力指导与引荐下，15个股份合作公司正以饱满的热情在创投市场上长袖善舞。

“送教上门”改变传统思维。集体经济署突破传统思维，改变以往组织股份合作公司领导班子、中层骨干、办公室人员前往异地高校培训的方式，换成邀请专家、教授前往股份合作公司进行授课，切实做到“送教上门”。在课程设置方面，以股份合作公司发展需求及意愿为导向，提供有针对性的“订单式”培训。近两年来，集体经济署已组织5个不同专题的培训课程，涉及企业管理、投资分析、安全生产、财务筹划等内容，参训总人数超过400人次，有效提高了股份合作公司经营决策层的投资拓展分析能力。

资源链接播下科创种子。自2019年起，集体经济署不断引导股份合作公司加大资本投资力度，通过项目信息收集与推介的方式，搭建合作平台。在集体经济署支持下，上步股份合作公司与前海金信、点点金科技等公司达成合作，投资参与“智小窝”智慧物管项目；上沙股份合作公司通过合肥产业园的资源链接，参股投资中国科学技术大学人才团队研发的智慧安防项目。两个项目成为股份合作公司科创投资的转型试点，有助于带动全区集体经济布局战略性新兴产业，为科创投资播下种子。

项目路演带动业务发展。2020年，集体经济署依托专家资源，从参与方式、投资回报、风险管控三方面进行综合考量，遴选了18个优质投资项目，共计组织股份合作公司负责人参加4场项目路演推介会，为福田集体经济创新发展提供精准化、低风险、可持续的合作机遇。通过项目路演推介会，沙嘴、上梅林、下梅林、渔农4家股份合作公司与电动自行车智慧管理项目签订合作意向，并选择以辖区空间入股的创新模式参与新兴产业投资。这其中，沙嘴社区的电动自行车安全管理示范项目成为安全管理先行示范项目，受到社会各界好评。与此同时，上梅林、水围、沙嘴等7家股份合作公司与青苹果网红产业项目达成合作意向，目前正全力准备设立直播电商合作示范基地。

下沙股份合作公司建设的滨河时代广场

落实专家入驻 实现招才引智

专家指点、合理筹划最佳政策出台，同时招才引智，才能为股份合作公司发展赋能。为此，福田区集体经济署积极发挥政府部门的职能作用力，以服务助推发展。

课题研究制定发展布局。自去年起，集体经济署开展了福田区股份合作公司多元化发展模式等课题的研究工作，通过项目委托方式，引导经济领域专家前往股份合作公司进行调研与指导，形成常规化沟通交流机制，为集体经济发展提供智力支撑。今年初，集体经济署根据调研成果及专家建议，修订《福田区支持股份合作公司发展若干政策汇编》及《福田区股份合作公司多元化发展指导意见》，以此全面提升股份合作公司发展质量并指明发展方向。

推进经济发展顾问计划。集体经济署通过专家举荐、人才联姻的方式，鼓励股份合作公司聘请经济发展顾问。目前已成功为渔农、沙嘴两家股份合作公司引荐顾问团队驻点服务，有力提升了两家公司的经营管理水平。其中，渔农股份合作公司聘请黄逸昆博士团队担任经济发展顾问，为公司吉林农产品基地、智能停车、立体车库等项目提供经济测算及顾问服务。沙嘴股份合作公司聘请陈宏团队担任经济发展顾问，为公司发展和开平农场项目的运营提供专业咨询。沙嘴股份合作公司董事长欧锐刚表示，近年来，在福田区集体经济署指导下，公司大力进行改革创新，坚决走转型发展道路，2019年成立推进现代企业制度建设加快转型发展顾问团，旨在引进“外力”促发“内力”，破解发展瓶颈，从而推动公司实现转型发展。顾问团将是公司未来良性发展的“智囊团”“合作伙伴”和“老师”，是推动公司新发展的有力手段。

加快编制人才引进政策。今年初，集体经济署启动了股份合作公司人才引进政策编制工作，不断加强与区人才工作局、区人力资源局、区财政局等相关部门密切配合，制定具体的股份合作公司人才引进支持措施，以解决股份合作公司人才引进工作中存在的问题。

推动联合投资 壮大发展力量

强化专业联合与村企合作，实现合作共赢，不失为股份合作公司推动产业发展专业化的有力路径。福田区15个股份合作公司为此跃跃欲试。

走访学习先进经验。集体经济署组织股份合作公司高管前往大鹏新区学习联合投资发展模式，与当地集体经济企业进行经验交流，向各公司高管推介联合投资模式的概念及优点，拓宽了福田区股份合作公司高管的战略思维，使股份合作公司欣然接纳强强联合的新投资方式，同时也为解决高管权责不对等问题提供了新思路。

专业联合突破困境。在集体经济署的支持下，渔农股份合作公司与深圳市高层次人才团队合作，共同筹建了深圳市福企创新投资服务中心有限公司，成为强强联合的新起点。该服务中心通过为股份合作公司提供项目咨询、投资策划、风险评估等专业服务，积极化解股份合作公司高管权责不对等的核心问题。合作补足了股份合作公司在专业人才方面的“短板”，通过引入高水平人才队伍为项目“把关”，可以让股东、村民、股份公司管理人员获得充分的、可信赖的专业支持。渔农股份合作公司董事长陈俊峰在今年的联合投资签约仪式上表示，与很多股份合作公司一样，渔农集体经济之前单纯依靠物业租赁经济已经遭遇“瓶颈”，十分需要多元化发展。这次签约将有助于股份合作公司“走出去”，在盘活公司资源和资金的基础上，补足技术和人才的“短板”。

村企合作落实转型。通过村企合作方式，借助股份合作公司与高层次人才的资源优势，集体企业在产业合作及业务拓展方面取得了一定成效。目前，渔农股份合作公司参股的深圳市福企创新投资服务中心有限公司已经作为合作运营方参与中电–云空间孵化基地项目的运营工作，协助基地申报福田区首个海归创业港。村企合作的创新模式为股份合作公司实现产业转型提供了新的机遇和参考范例。

实施多项改革 探索多元发展

股份合作公司是深圳市集体经济的主要展现形式，在过去40年间为城市建设提供了空间资源，为社会发展作出了巨大贡献。然而，在当前态势下，面对产业转型升级，单一的物业租赁模式已不能适应经济高质量发展趋势。特别是在今年新冠肺炎疫情影响下，股份合作公司物业租赁经济受到较大冲击。

为破解股份合作公司以物业租赁为主要产业的发展困境，在特色建设与多元化发展方向上给予规划指引，集体经济署于2020年度开展集体经济“1+N”多元化发展联动机制改革，通过项目深化“一企一策”特色发展建议，制定实施集体经济多元化发展指导意见，召开项目推介会探索开展多元化发展试点。同时，为配合多元化发展，先后制定人才培养与人才引进工作指引，推进股份合作公司人才队伍建设，全面推动股份合作公司高质量发展。

多元化政策催生新经济体系。集体经济署委托福田区博士交流协会，组建了由集体经济发展咨询委员会委员和产业专家组成的课题组。课题组针对福田区股份合作公司的发展现状和问题，对各股份合作公司进行走访调研，结合福田区产业发展方向及公司特有优势及区位特点，提出了多元化发展的具体建议，编制了《福田区股份合作公司“1+15”多元化发展指导意见（含各公司发展方案）》。在实际落地工作方面，课题组选择渔农、沙嘴两个股份合作公司作为多元发展试点，并安排专家团队驻点两家公司进行指导。在专家团队的推动下，渔农股份合作公司与专家团队合作成立了福企创新投资服务中心，正积极推进多个项目的投资工作；沙嘴股份合作公司启动了智慧停车管理平台项目的投资与运营工作。两家试点股份合作公司迈出了多元发展的重要一步。

新人才政策提高公司战斗力。集体经济署对股份合作公司人才培养与引进需求情况进行调研，并结合15个股份合作公司多元化发展方向与人才队伍现状，相继制定了《福田区股份合作公司人才培养指导意见》《福田区支持股份合作公司引进人才实施细则（建议稿）》，明确各股份合作公司培养紧急人才、专业人才、后备人才的实施步骤，以及紧缺经管人才的引进措施，引导制定符合各公司自身需求的人才培养规划。以《股份合作公司人才培养调研表》为基础，完成15个股份合作公司人才培养规划；以《福田区股份合作公司人才引进工作研究报告》为基石，及时为15个股份合作公司引进人才。

新项目推介会成为发展动力。集体经济署依托专家智库与产业资源，收集适合股份合作公司投资或参与的优秀项目，举办4场创投项目推介会，引导股份合作公司迈出多元发展坚实一步。为发挥试点作用，全面推动股份合作公司多元化发展，课题组组织专家团队，优选具有可操作性的优质项目，通过项目推介会的方式，引导股份合作公司多元发展。截至目前，集体经济署已组织专家遴选了包括绿地集团项目融资、城中村电动自行车综合管控平台项目、立体停车场产业基金项目、中航信托·天启西安信托计划、青苹果网红产业等18个优秀项目，并完成了4次项目路演会。路演会的举办为促进福田区股份合作公司抓住“双区驱动”机遇、推进集体经济创新发展、实现多元化发展迈出了坚实一步。

潮平两岸阔，风正一帆悬。福田区集体经济发展服务署负责人表示，“双区驱动”和特区建立40周年中央赋予深圳的政策红利，对于股份合作公司而言是难得的发展机遇。作为15个股份合作公司发展的指导机构，集体经济署将加大力气引导各公司走高质量发展之路，为把福田建设成为独具魅力的社会主义现代化典范城区作出贡献。

（本文配图由福田区集体经济发展服务署提供）

位于深圳CBD中心区、由岗厦股份合作公司投资合建的天元卓悦中心

福田区集体经济先行先试创新项目推介会现场