

# 让股权活起来

——深圳市宝安区深化社区股份合作制改革述评之一

**写在前面：**按照中央有关“力争用5年时间基本完成股份合作制改革”的决策部署，深圳市率先于2005年全面完成农村集体经济组织向社会股份合作公司的改造。2019年8月29日，新修订的《深圳经济特区股份合作公司条例》(以下简称《条例》)从强化党建引领、活化股权设置、规范治理结构等方面进行了修正，为全市股份合作公司改革提供了立法支撑。宝安在人大三次征求《条例》修订意见时，共提了79条意见被采纳62条，为上位法出台提供了宝安经验。

2019年10月，本报头版头条对宝安区深化股份合作公司改革工作

□ 叶仕春 张 韬 莫代珍

深圳宝安，昔日的南粤边陲农业县，因改革开放而日新月异，蜕变成经济实力领先的现代都市城区。

宝安区集资局负责人介绍，宝安区10个街道共有股份合作公司248家，一级(行政村)公司93家，二级(自然村)公司155家，股户数74.256万人。公司数量、股东数约占全市股份公司的四分之一，资产总量占全市的1/3。

进行了5期连载报道，取得巨大社会反响。一石激起千层浪，南方日报、深圳特区报及人民网、新华网、学习强国等新媒体也争相转载报道了宝安区试点改革的情况。2020年，宝安区在试点改革的基础上继续深化全面推进股份合作公司改革，截至2021年12月，全区248股份合作公司有210家公司完成了改革，表决新章程的通过率平均达到96.93%，其中，104家公司的通过率高达100%。事实证明，宝安区股份合作公司改革得到广大股民拥护支持。现将宝安区的改革举措以及经验予以报道，以资读者。

社区股份合作公司是宝安区经济发展的重要力量，为深圳建设发挥着重要作用。作为全市重点改革项目，宝安秉承“改革促发展、发展带改革”的思路推进改革，“宝安经验”为深圳股份合作公司改革发展起了探路、破题作用。

## 破解股权僵化难题

农村集体资产的股权制，在农村城市化进程中，激发了农民潜藏的劳动

# 建章立制见长效

——深圳市宝安区深化社区股份合作制改革述评之二

□ 叶仕春 张 韬 莫代珍 何 珊

从农村集体经济组织演化而来的股份合作制，蕴含着宝安人民智慧。

伴随着城市化的进程，深圳宝安区2004年开始探索组建股份合作公司，农民成为社区居民，人人有份的农村集体资产，部分量化到个人，农民变股民，年年享受股权红利。

宝安区集资局负责人介绍，为深化经济体制改革，进一步规范、完善股份合作制，更好地形成自我发展、自我约束和自我调节的良性运行机制，不断适应社会主义市场经济发展的客观要求，宝安区首先在全市落实《深圳经济特区股份合作公司条例》(以下简称《条例》)精神，出台了《宝安区贯彻实施〈深圳经济特区股份合作公司条例〉指引》(以下简称《指引》)，参照相关法律、法规及文件，在多方调研的基础上，制定股份合作公司章程范本，加强顶层设计，建章立制形成长效机制，推动社区股份合作公司从“股份合作制”向现代企业管理制度转变，逐步建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。

## 加强党建引领

自全面深化改革以来，每一项改革更加注重顶层设计，更加注重改革的系统性、协调性，以求改革成效。

针对股份合作公司党组织薄弱问题，完善公司章程，发挥公司基层党组织的作用。《指引》要求公司章程就党组织单设一章，明确党建工作总体要求、党务工作机构及其人员配备、党费管理和党建工作经费保障等内容，确定党组织参与研究讨论公司重大问题决策的程序，充分发挥公司基层党组织的政治核心作用。

2020年9月，《宝安区关于推进社区股份合作公司党建标准化建设的若干措施》印发，这是深圳市首个社区股份合作公司党建标准化指引文件。该文件对股份合作公司的组织建设、队伍建设、组织生活、组织活动、阵地保障等五个方面都提出了标准化的操作指引，具体包括组织设置、任期和换届、党建教育管理等。

突出政治功能，健全组织体系，强化党建嵌入股份合作公司治理机制建设，党对集体经济的领导得到全面加强——今年6月，宝安区委组织部、宝安区集体资产管理局联合印发《关于

致富的动力，同时，农民也分享了股权带来的源源红利。宝安区农村集体经济组织向社区股份合作公司的改造始于2004年，仅用一年的时间就完成改制。由于改革比较仓促，几乎是根据户籍关系以“一刀切”的方式完成合作股的分配和认购。现行股份合作制中股权固化、权责不分等历史遗留问题成为影响集体经济高质量发展的瓶颈。

宝安区集资局负责人说，股民是集体经济改革的主角，宝安区秉持促进社会公平公正、增进人民福祉的初心和使命，以股民利益为上，深入基层开展调查研究，充分吸纳公司和股民有益的意见和建议。宝安区坚持问题导向，将集体股减持和股权转让作为切入点，有效解决新生代持股和农转非、出嫁女等股权确认纠纷等历史遗留问题，提出了27项改革举措。时任市委书记王伟中同志曾评价说：“这项工作抓得好!为全市社区股份合作公司改革率先破题，应予肯定。请继续深入做好改革的后半篇文章，加强改革效果评估，力争早日拿出可复制可推广的改革举措。”

针对“生不增、死不减”固化僵局，推动股权转让，增强股民获得感和幸福感。明确公司可根据章程和《中华人民共和国继承法》相关规定开展股

权继承。股民可按公司章程规定将自有股份赠与家庭内部成员，或有偿转让给其他股东。对于无法通过继承、转让和赠与等方式将股权过户给其他人员的，公司可进行回购。

针对集体股虚置，做实集体股收益权及表决权，留存发展基金，为今后公司发展夯实基础。公司为集体股收益开设专户管理，并按比例留存，公司每年编制集体股股利预算方案，明确集体股股利可用于促进公司发展、完善社区基础设施、提升社区市容环境质量、支持社区建设和公益事业发展、救助社区困难群体、为合作股股东缴纳社会保险费等，但不得用于合作股分红。集体资产管理委员会代表集体股行使表决权，按照股东人数一人、所代表表决权数为集体股股数来计算。

针对股权结构单一，推动集体股调整，为股份合作公司注入新鲜血液。参照现代企业股权结构实务，宝安区集资局经过充分调研，综合权衡集体、股民利益关系，将集体股比例下限定为15%。若调整集体股比例，则按照经审计的上一年度净资产计算出每股权益，再在不低于每股权益的基础上确定集体股配售的价格。集体股比例过高的公司可减持集体股，减持下来的集体股须有偿配售给原合作股

的内容，统一规范信息化建设要求。

借力科技手段，打造智慧化全流程集体资产管理信息系统。2016年7月，整合了原宝安区智慧廉政监督综合平台、集体资产交易信息系统、股份合作公司“三资”管理信息系统，在全市率先上线“宝安区社区集体经济综合监管系统”。2019年6月，上线综合监管系统2.0版，系统功能涵盖了“三资”管理、公司管理、统计分析、数字地图、银企互联等功能，实现区、街道对股份合作公司人、财、物的全面监管。目前，银企互联系统共监管股份合作公司在5家银行的1015个账户的收支情况，进行大额支出预警，账面余额94.51亿

## 江苏贾汪高新区：深化改革激活力

□ 张 涛

12月中旬，江苏省贾汪高新技术产业开发区与安徽淮北杜集经济开发区签署战略合作协议，双方将按照资源共享、优势互补、合作共赢、集约发展的模式，建立日常沟通联系机制，创建工作专班负责推动在市场需求、产业对接、项目合作、人才交流、招商引资等方面的合作交流，加快推动产业、资源、服务和管理等领域全面深度合作，为长三角一体化协同创新发展提供可借鉴的模式与样板。

今年初，贾汪高新区获批省级高新技术产业开发区，一年来，该区克服困难，园区经济稳中求进，奋力发展，全区高新技术产业投资额19.2亿元，同比增幅达到57%和187.8%；高新技术产业产值占规模以上工业总产值的比重36%，研发经费占GDP比重2.83%。

从繁忙施工的建设工地到机器轰鸣的生产车间，从勾勒梦想的蓝图规划到热火朝天的现实画卷，80.3平方公里的这片土地上，产业兴旺、风景秀美、城市宜居，贾汪高新技术产业开发区走出了一条“高新产业+科教创新+生态宜居+综合服务”的发展道路。

据介绍，该区发展思路总体布局为“一区两核多园”。“一区”即贾汪高新区，“两核”即潘安湖科教创新区和战略性新兴产业示范区，“多园”即徐工业园(徐工智慧产业城)、智能制造产业园、恒盛智谷科技园、潘安湖科技人才(大学生)创业园、西安交通大学徐州科技园等4个特色产业园和创

新园区。如何将“零散”片区整合起来形成发展合力?该区创新管理模式，积极推行大部门扁平化管理，突出主责主业，强化科技创新、经济管理、营商环境等智能，深化“放管服”改革，探索建立授权事项清单制度。

## 一企一策定制股改方案

宝安区集资局负责人介绍，宝安区股份合作公司数量、股东数居全市第一，改革涉及的核心利益被全区248家股份合作公司7万多股民密切关注。每个公司、每位股民对于改革都有不同的思路 and 想法。宝安区本着“求大同、存小异”的原则，为股份合作公司个性化定制改革方案。

宝安区怀德股份合作公司是全市社区股份合作公司资产规模最大的股份合作公司。结合该公司资金资产量的特点，宝安区集资局特事特议，明确该公司减持配售款或回购资金可从股东分红中分期抵扣，并相应提高公司重大事项须经董事会审议批准的对外投融资等事项的金额标准，促进公司自主经营，同时要求公司对子公司和分公司的财务报表根据《企业会计准则》进行合并审计，加强对公司的资金监管。

对于股东结构混乱的公司，鼓励通过股权转让方式建立法人股股东转

元。建设全国首个地理信息系统在集体资产管理领域的业务应用。开展集体土地物业块数据管理，利用统一地址编码、楼栋编码标记集体土地、物业。全面提升大数据分析运用能力。多角度分析股份合作公司的租金变化情况，实时统计物业空置率。加强经营信息公开。股民可以通过宝安区社区集体经济服务网、宝安通APP、“宝安集资”一体机获取所在公司的经营信息，保障股民知情权、参与权和监督权。

落实廉政风险防控，肃纪护航改革。在现代企业制度中，公司权力机构为股东大会。而新修订的《条例》中亦将

变为自然人股东的路径，依法完成股东结构调整。宝安区共有11家股份合作公司为法人股东结构，其中，石岩街道的祝龙田、上屋公司的股东由二级公司法人及部分自然人村民构成。宝安区探索的路径是将股东全部转为自然人后，再将集体股减持给自然人股东。自然人股东可支付二级公司集体股部分股价，款项作为集体股权益，转入集体股银行专户。转让价格和集体股减持价格均不应低于每股权益。

宝安区因应各公司实情，将推进股份合作公司改革过程中促进公司发展的精神和举措一并落实。2021年1月出台《宝安区股份合作公司财务管理办法》，做实集体股，确保集体股股利的留存，严禁集体股股利用于分红和福利费发放。同时，研究制定《宝安区股份合作公司集体股股利用途及支出标准》，对《条例》原则性规定进行必要的补充，明晰集体股股利的具体使用范围、使用方法和核算要求等，规范宝安区股份合作公司依法依规使用集体股股利，转变以往“吃光分净”的做法，做实集体股，留存发展资金，推动全区股份合作公司实现可持续的高质量发展。

改革是深圳保持发展活力的秘诀，顺应时势变迁是解决发展困境的永恒主题，只有改革才能保持活力，深圳兴于改革，也将成于改革。宝安区以股权改革为突破口，打破封闭格局，未来宝安区将逐步探索以公平、公开的方式增资扩股，适度吸纳社会资本，增强公司活力，逐步推动股份合作公司建立政企分开、产权明晰、权责分明、管理科学的现代企业制度。

公司权力机构从旧《条例》规定的股东大会改为股东大会。针对这一重大改变，宝安区明确设定公司权力机构：股东人数在200人以下的公司，必须实行股东大会制；股东人数在200人以上的公司可以自行选择实行股东大会制或者股东代表大会制，二者只能择一。

修订董事长廉政风险防控工作规则，落实廉政风险点防控。强化经营管理班子正向激励，出台领导班子薪酬管理制度指导意见，明确公司领导班子成员薪酬由基薪、绩效年薪两部分构成，绩效年薪与领导班子成员当年绩效考核结果挂钩，同公司经济效益接轨。优化股份合作公司领导班子履职评价，印发领导班子成员绩效考核指标，开展述职述责述廉评议工作，建立激励与约束机制，加强公司规范化管理。

## 创新发展立潮头

以来，青山泉镇紧盯紧、盯牢1号工程，全力保障总投资50亿元的徐工基础项目尽快投产达效，加快推进在谈项目进度，力争早签约。

未来，徐工配套产业园将成为具有国内一流水平的“智能化、绿色化、专业化”高端制造产业园区。

此外，总投资3亿元的和润工业机器人项目落户于青山泉镇装备制造产业园，主要从事随车起重机、铁路起重机、船用起重机、工业机械手等特种起重类相关产品，广泛应用于公路、铁路、港口、船舶、矿山、石油化工等行业。该项目7月中旬建设，投产后可实现年研发制造智能工程机器人、机械手及智能液压起重装备500台套，年营业收入1.5亿元。

总投资20亿元的中业慧谷智能制造产业园项目占地480亩，规划建设高标准多层厂房50万平方米，建成后集中发展智能制造装备、新能源、人工智能、电子信息等相关产业链。截至目前，一期工程已有5栋厂房封顶，剩余17栋厂房全部转入地面施工，一期工程计划明年6月竣工投产项目，已与24家企业签约，招商入驻完成60%。

目前，贾汪高新区已集聚徐工智慧产业城、新能源汽车产业园、智能制造产业园等一批特色园区和创新平台，全面拉开发展框架。

改革永不止步，发展日新月异。当前，贾汪高新技术产业开发区发展动能澎湃，正以崭新的姿态，向国内外展示着贾汪经济转型升级的活力。