

董秘监管新规落地

董秘职责重塑与权力制衡重构：上市公司治理深层变革提速



视觉中国图片

证监会《上市公司董事会秘书监管规则》近日落地，明确要求董秘不得兼任财务负责人，并从职责定位、履职保障等维度全面升级。记者就此采访了多位上市公司董秘和学者。在他们看来，新规直击了董秘群体长期以来的权责错配——董秘的角色，正从过去偏事务型的“写公告的人”，被推至公司治理的信息枢纽与守门人位置。这背后，是一场让监督程序真正穿透权力结构的治理变革。

● 本报记者 杨梓岩

新规要求董秘不得兼任经理、分管经营业务的副经理及财务负责人。其中，切断董秘与财务负责人的兼任关系，直指上市公司治理中一个长期存在的结构性隐患。

在此前实践中，由财务总监兼任董秘的安排并不少见。一位董秘向记者表示，这一模式有其便利性：“董秘的很多工作都需要财务支持，兼职可以大幅提高工作效率，更重要的是财务总监董秘更有话语权，利于开展工作。”但董秘同

时也承认，“弊端就是活太多，精力不够，对任职人员能力水平要求高。”

而在合规层面，权力过度集中带来的制衡缺失往往成为违规的温床。有受访董秘直言，财务与信披本应形成相互校验的闭环，一旦合为一体，等于让编制者自我审查，“看似有制度把关，但更多取决于一把手的想法，人性在利益面前很难经受考验”。

近年来的监管处罚案例反复印证了这一判断。2023年，凌云光时任财务

总监兼董秘顾宝兴，利用职务便利为公司拆借300万元用于个人购房。2024年8月，ST永悦时任董秘兼财务总监朱永宝被罚100万元，公司在重大合同披露、关联方资金占用等方面问题迭出，身兼两职却未能有效阻止违规。2025年11月，立方数科时任常务副总经理、董秘兼财务总监项良宝因公司虚增收入被罚500万元，处罚决定明确指其“负责公司财报编制和信息披露，未审慎核查案涉业务实质”。今年1月，湖北骏峰

能源科技董秘兼财务负责人倪孟君因未能发现并揭露实控人资金占用问题，被采取监管谈话措施。

“财务总监若兼任董秘，如何有效监督董秘的工作，又如何监督财务总监自身？”中国人民大学法学院教授刘俊海在接受记者采访时表示，这本身就存在角色冲突，制度设计的任务正是兴利除弊。此次新规以强制分设的方式，拆解了可能滋生利益输送的温床，迫使权力回归相互制衡的轨道。

选对人、给定位、担起责

职责明确之后，谁来担任董秘、能获得怎样的地位、承担怎样的责任，便成为制度能否落地的关键。新规对董秘任职资格设定了较高门槛，要求具备一定年限的财务、会计、审计、法律合规或金融从业经验，或取得相关专业资格，并要求董事会提名委员会对任职资格进行审查。受访董秘均对此颇为认同：“董秘属于公司高级管理人员，设定较高门槛是正确的，是按照公司治理负责人的尺度在量身定制”。

刘俊海也向记者表示，这一门槛设定“适当且合理”，对职业操守和专业能力均有很高要求。但他同时注意到董秘群体在现实中的地位落差：“目前A股有数百家上市公司由财务总监兼任董秘。有人担心董秘职位分立，或导致其丧失上市公司高管地位，无法享受与其他高管同等的待遇。”对此，他建议，若条件允许，董秘能进入董事会或党委班子，将更有利于全面履职。

关于业界关注的责任与回报匹配问题，有董秘表示：“在强化追责的同时，也应逐步探索更市场化的激励机制。”

新规发布后，4月24日晚，多家上市公司公告董秘的工作职责调整。亚华电子公告，董秘于雷辞去董秘职务，仍担任财务总监，公司另聘张煦阳出任董秘；天奥电子董秘王利强辞任，继续担任副总经理、财务负责人，冯乐接任董秘。思林杰、中旗新材、英飞特等公司也同步更新了《董事会秘书工作细则》，明确“兼任其他高管职务的，应当明确区分各自职责，确保有足够时间和精力独立履职”。

终结职务合一，重塑职责定位，提升任职门槛和强化履职保障，新规范推动董秘从权力的末端走向治理的枢纽，从事务性秘书走向专业的治理守门人。业内人士表示，制度要真正见效，最终还是要看上市公司是否真正愿意让权力接受程序约束，让监督机制真正运行起来。

天鹅股份董事长、总经理王新亭：

坚守实业兴农初心 创新铸就农机重器

● 本报记者 张鹏飞

2016年4月27日，天鹅股份在上交所成功挂牌上市，成为我国棉机行业首家A股上市公司。十年栉风沐雨，十年砥砺前行，这家始于1946年的老牌农机企业，历经八十年实业根基积淀、十年资本市场淬炼，从单一棉机制造商成长为覆盖棉花全程机械化、高端智能收获机械、特色经济作物装备的国家级专精特新重点“小巨人”企业、国家级制造业单项冠军，用科技创新打破国外高端农机长期垄断，以硬核装备守护国家棉花、番茄等特色产业安全，书写了一段社企改革、实业兴农、科技自强的精彩篇章。

在公司上市十周年之际，中国证券报记者近日走进天鹅股份，对话公司董事长、总经理王新亭，探寻这家老牌农机企业跨越发展的底层逻辑，解码其坚守主业、创新突围、服务国家战略的责任担当与未来航向。

十年上市铸辉煌：实业筑基，再造一个“新天鹅”

2016年登陆资本市场，是天鹅股份发展史上具有里程碑意义的关键节点。站在十年新起点回望，王新亭坦言，“上市十年是天鹅股份坚守制造初心、深耕农机主业、勇于创新突破、践行责任担当的黄金十年，企业实现了经营规模、技术实力、产业布局、品牌影响力的全方位跃升，成功完成‘再造一个新天鹅’的历史性跨越。”

经营实力实现跨越式增长，发展根基愈发稳固。十年来，天鹅股份坚持聚焦主业、稳健经营，总资产从2016年的9.18亿元增长至23.88亿元；净资产由7.08亿元攀升至9.53亿元，综合资本实力大幅增强。经营规模持续扩大，控股子公司从5家增至14家，员工人数从554人壮大至892人。

经营业绩取得历史性突破，发展质效显著提升。十年来，天鹅股份营业收入从2.52亿元增长至9.59亿元；净利润



天鹅股份智能加工生产线

公司供图

从2814.08万元增长至7463.07万元。从传统棉机单一支撑到多元业务协同发力，天鹅股份用一组组亮眼数据，印证了十年深耕实业的丰硕成果。

产业布局实现深度优化，业务结构全面重构。上市之初，天鹅股份主业为单一的棉花加工机械。历经十年战略布局与转型升级，公司坚定实施“做强棉机、突破采棉机、拓展农机”三大发展战略，成功构建起棉花加工机械、收获机械、其他农机装备三大产品体系，主营业务结构发生深刻变革。

随着采棉机等高端收获机械实现规模化量产，新主业增长势能全面释放。2025年，公司收获类农机实现营收6.31亿元，占主营业务收入比重达69%，超越传统棉机业务成为核心增长支柱，彻底改变了单一主业的发展格局。从棉花加工装备到田间采收机械，从天鹅农机到高端智能装备，天鹅股份完成了从“单点领先”到“全链布局”的跨越升级，发展韧性与竞争力持续增强。

国际化发展实现历史性突破，全球版图持续拓展。十年来，天鹅股份坚定不移推进国际化战略，产品远销全

球37个国家和地区。2025年海外业务收入达2.71亿元，较2016年增长2874.36%。从单一棉花加工设备出口，到采棉机的批量出海，天鹅股份高端农机装备全面走向国际舞台，与国际品牌同台竞技，彰显中国农机制造的硬核实力。

治理体系日趋完善，责任担当充分彰显。上市十年，天鹅股份严格遵守资本市场监管要求，坚持发展成果与股东共享，连续十年推出现金分红，加上即将实施的2025年度分红方案，十年累计现金分红达1.32亿元，分红总额占十年净利润总和的34.65%。

科技自强破壁垒：攻坚克难，挺起国产装备硬脊梁

高端智能农机装备是农业现代化的核心支撑，更是关乎国家产业安全的关键领域。曾几何时，我国高端采棉机、番茄收获机等核心装备长期被国外品牌垄断，技术制约、价格垄断等问题，严重制约我国棉花、番茄等特色产业发展。面对外部遏制打压与行业发展痛点，天鹅股份坚定不移走创新驱动发展

之路，用十年时间攻克多项关键核心技术，打破国外垄断，实现高端农机装备自主可控。

王新亭表示，“创新是天鹅股份与生俱来的基因，更是企业安身立命的根本。”上市十年，公司始终坚持“科技是第一生产力、创新是第一动力”，累计投入研发资金4.24亿元，研发投入强度达7.84%，以真金白银的持续投入，筑牢科技创新根基，突破技术发展瓶颈。

攻克棉花加工技术壁垒，引领行业智能化升级。据王新亭介绍，天鹅股份深耕棉机领域四十余年，持续推动棉花加工装备迭代升级，国内首创60包/时的机采棉智能化加工生产线整体解决方案，将加工效率由20包/时—40包/时跃升至60包/时，效能大幅提升。

“在行业内率先实现AI智能图像三丝清理技术产业化应用，填补国内技术空白，助力高端纺纱产业摆脱进口棉原料依赖。”王新亭告诉记者，公司主导制定了棉花全产业链多项数字化国家标准，棉花加工机械领域国家标准制定占比近半，以技术标准引领行业高质量发展。

突破采棉机国外垄断，守护棉花产业安全。采棉机被誉为“农业机械之王”，技术壁垒高、制造难度大。面对国外品牌技术封锁与打压，天鹅股份全力攻坚国产化，成功研制首台六行打包采棉机并实现稳定量产，突破高速采摘、智能控制、圆棉包成型等核心技术。目前以天鹅股份为代表的国产打包采棉机市场应用占比已达七成，彻底终结了“进口机械采收中国棉花”的被动历史，为棉花产业装上“中国芯”。

补齐特色作物装备短板，打破海外品牌垄断。瞄准我国番茄产业装备依赖进口的痛点，天鹅股份加速技术攻关，成功研制国内首台大型加工番茄收获机，各项性能指标达到国际先进水平，打破海外品牌长期垄断。同时，喂入量12kg/s以上的大型谷物联合收割机、日烘干处理量300吨以上的大型智能粮食烘干塔等高端装备相继问世，全面对标国际一线品牌，为我国农业机械

化、智能化发展提供坚实装备支撑。

知识产权与科研成果硕果盈枝，创新实力行业领先。王新亭披露一组数据，十年来，公司有效专利从79项增长至266项，其中发明专利从10项增至63项；累计主持及参与国家、行业标准34项，承担“十三五”“十四五”国家重点研发计划等多项国家级重大科研项目，荣获国家科技进步奖二等奖、省部级科技进步奖等多项荣誉。从跟跑到并跑、再到部分领域领跑，天鹅股份用科技创新诠释了上市公司责任担当，让中国高端农机装备不再受制于人。

王新亭感慨道，“没有自主可控的高端装备，就没有真正的农业安全。”以天鹅股份为代表的中国农机制造企业，以科技创新冲破壁垒，以自主装备守护产业安全，用实际行动证明：中国特色农业产业，完全能够依托国产高端装备实现自主发展，产业发展主动权牢牢掌握在自己手中。

薪火相传守初心：文化铸魂，凝聚奋进磅礴力量

从1946年前身企业诞生，到2002年改制重生，再到2016年登陆资本市场、2020年开启“二次创业”，八十年风雨兼程，十年砥砺前行，天鹅股份始终保持蓬勃生机与发展活力。在王新亭看来，企业的持续健康发展，离不开国家政策的支持、以客户为中心的发展理念、市场化的运营机制、薪火相传的人才队伍，更离不开“厚德致高远，至善舞长空”的企业文化浸润。

国家政策为发展筑牢根基。国家高度重视农业机械现代化发展，始终鼓励和支持农机企业加大技术攻关，加快大中型、智能化、复合型农业机械的研发与推广应用，积极推进国产先进适用农机装备应用，为农机企业创新突破、转型升级保驾护航。

客户至上为发展锚定方向。秉持“客户比天大”的理念，天鹅股份构建起全域覆盖、快速响应的服务体系，在新疆设有十个营销服务网点，并建成两

大综合服务基地，在海外设立属地服务机构，推行5S服务、365全天候响应，500公里内24小时服务到位。无论是边疆保障服务，还是农时关键期坚守地头排忧解难，天鹅股份以“保姆式终生服务”赢得客户信赖，在激烈市场竞争中站稳脚跟。

市场化机制为发展注入活力。尽管有着社企基因，天鹅股份始终坚持完全市场化运营，以市场化理念管理企业、以市场化思维参与竞争，经营决策灵活、市场嗅觉敏锐，能够快速响应市场需求。面对行业低谷与市场挑战，企业果断调整战略、转型突破，在大浪淘沙中站稳脚跟，彰显了强大的市场适应能力与发展韧性。

人才队伍为发展凝聚合力。天鹅股份拥有一支薪火相传、爱岗敬业、坚韧实干的人才队伍，管理层与核心员工长期稳定，坚持长期主义，把企业当作毕生事业。从扎根新疆开拓市场的营销人员，到通宵达旦攻坚技术的研发团队，再到坚守一线保障生产的产业工人，一代代天鹅人以“企兴我荣、企衰我耻”的信念，舍小家为大家，在科技攻关、市场开拓、生产服务一线勇挑重担，用实干与奉献铸就了企业发展的坚实根基。

文化铸魂为发展凝聚精神。“一家人、一条心、一股劲”的家文化，是天鹅股份八十年传承的精神内核。“无论是生产服务还是技术攻关，关键任务党员冲锋在前，困难面前上下同心。”王新亭认为，正是这种凝心聚力、奋勇拼搏的文化力量，成为企业穿越周期、应对挑战、持续发展的灵魂所在。

站在上市十周年新起点，王新亭表示，未来，天鹅股份将始终坚守为农服务初心，保持战略定力，坚持创新驱动，深耕主业、拓展全球，培育新质生产力，以更硬的技术、更优的产品、更强的担当，在高端智能农机装备领域勇毅前行，奋力谱写新时代实业兴农、科技自强的新篇章，为加快建设农业强国、推进乡村全面振兴贡献更大的天鹅力量。