

# 探析国企混改动因及实现路径

陈曦

西安工程大学, 中国·陕西 西安 710600

**【摘要】**国有企业是我国市场经济份额中不可或缺的一部分, 是国民经济的重要组成部分, 随着市场经济的发展, 国有企业管理和运行的弊端也逐渐显现, 面临运行效率低下、竞争力弱、管理机制存在缺失等困境, 改善国有企业的运行模式已显得十分重要, 而国有企业混合所有制改革, 是国有企业焕发企业活力的重要方式, 通过混改, 能够激发企业活力, 提升企业竞争力, 完善企业管理机制等, 越来越多的国企也必将进行改革。本文通过对国有企业的现状以及混合所有制改革的动因进行研究, 阐明混改的实施方式, 为后续的国有企业混改提供借鉴。

**【关键词】**国企混改; 动因; 路径

## Explore the Reason and Realization Path of Mixed Change in State-owned Enterprises

Chen Xi

Xi'an Engineering University, Xi'an, Shaanxi, 710600

[Abstract] state-owned enterprises is an indispensable part of China's market economy share, is an important part of the national economy, with the development of market economy, the disadvantages of state-owned enterprise management and operation also gradually emerged, facing low efficiency, weak competitiveness, lack of management mechanism, improve the operation mode of state-owned enterprises is very important, and state-owned enterprises mixed ownership reform, is an important way of state-owned enterprises, through mixed reform, can stimulate enterprise vitality, improve enterprise competitiveness, improve enterprise management mechanism, etc., more and more state-owned enterprises will also reform. By studying the current situation of state-owned enterprises and the motivation of mixed ownership reform, this paper clarifies the implementation mode of mixed reform, and provides reference for the subsequent mixed reform of state-owned enterprises.

[Keywords] state-owned enterprise mixed reform, motivation, path

### 1 国有企业现状

根据国家调查显示, 2020 年我国国有企业法人单位数为 82155 个, 而从中央企业产权登记数据了解到, 越来越多的国有企业为响应国家政策, 走上了国有企业混合所有制改革的新路径, 混合所有制国企占比越来越高, 成上升趋势, 2013 年-2017 年中央企业及各级子企业中混合所有制企业户数占比 65.7% 提升至 69%。

通过对同花顺 iFinD 截止 2021 年 8 月 31 日的收盘数据进行统计, 显示在 A 股上市的一共有 4455 家企业, 其中存在 1298 家企业都是国有控股上市公司 (包括央企国资控股、省属国资控股、地市国资控股以及其他国有控股企业), 占比约为 29.14%, 并且根据其首发上市的日期上研究, 仅 2021 年, 就有 37 家国有控股公司实现上市, 从并购数据看, 剔除其中并购失败的案例, 今年以来, 涉及国有控股上市公司的并购事件共 512 起, 其中, 142 起已完成, 还有 370 起正处于稳步推进中<sup>[1]</sup>。多方面数据都在表明, 国有企业进行混合所有制改革是国企焕发内生活力的大势所趋。

### 2 国有企业混改的动因

国有企业是我国经济稳步发展过程中, 不可缺少的中坚力量, 在面对市场经济新发展局面, 国有企业逐渐显现一些弊端, 如何进一步发挥国企的优势, 提高企业竞争力, 是国企现阶段所要解决的问题。国有企业想要转型升级可以从外部环

境以及内部需求两个层面来分析原因, 首先从外部的环境因素上看, 自从国家提出国有企业深化改革, 实施混合所有制改革的新方式, 国家就不断出台政策文件, 帮助和指导企业深化改革, 在 2015 年, 党中央、国务院颁布《关于深化国有企业改革的指导意见》, 其他相关部门也配套出台了《关于国有企业发展混合所有制经济的意见》等一系列的文件, 形成了国企混合所有制改革的“1+N”文件体系, 为国企混改的方案提供了顶层设计指引, 在 2018 年的政府工作报告中也将“稳妥推进混合所有制改革”列入“深化基础性关键领域改革”之中, 可以看出国企深化混合所有制改革是大势所趋。从内部需求方面来看, 国企股权的集中程度较高, 导致公司治理制度存在一定的缺陷, 难以发挥外部市场对公司的治理作用; 同时, 一些国企的用人激励机制不够完善, 优秀的人力资源是一个企业发展壮大不可或缺的因素之一, 国企往往存在晋升难、激励措施短缺等问题, 员工的积极性无法调动, 也易造成人才流失等问题; 国企虽然拥有较强的资本支撑, 若仍保留着相对陈旧的规章制度和不完善的企业机制, 会导致企业内部僵化以及运行效率低下等问题。通过混改, 引入非公有制的资本以及更为灵活高效的管理机制、企业文化、市场化机制, 实现相互融合取长补短, 能够有效提升国企的综合竞争力。

### 3 国企混改实现路径

通过对现有文献以及国企混改的案例研究, 归纳出国企进

行混改可以通过以下方式实现:

### 3.1 改制上市

改制上市是指,通过对公司自身的所有制架构进行改变,将原先的完全的国有制改革变成股份制,并在资本市场公开发行股票,完成上市融资的方式,改制上市需要按照《公司法》、《股票发行与交易管理暂行办法》等法律法规的要求,进行股票发行上市,通过改制上市,能够使帮助企业建立完整的产供销运营体系,提高企业的资产运行效率和质量,优化组织架构和资产结构,发挥企业自身优势,给企业注入新的资本活力,提升企业行业地位。国企上市有公司整体上市、子公司上市以及将自身的资产直接投资给已上市的子公司三种上市方式,完善企业的委托代理关系,促使企业的所有权与经营权分离,实现真正的混合所有制改革。改制上市第一步依据本企业的自身情况,寻求上市的时机;第二步聘请中介机构,制定改制上市的重组方案,包括资产重组、人员重组、业务重组以及组织重组;第三步引入战略投资者,签订协议,确定企业股权结构,并将改制方案、股权架构以及想要设立股份公司的申请报省级人民政府批准;第四步进行工商登记,设立股份公司;第五步聘请证券公司等中介机构,依据上市公司的要求,对企业的工作进行指导,在一年后,报中国证监会派驻当地的机构对指导工作进行验收;第六步依照中国证监会首次公开发行上市要求,报送上市申请相关材料;第七步证监会对材料进行审核,审核通过后,由第三方证券公司组织发行承销企业股票;第八步交易所挂牌上市,通过这八步能够使企业完成对自身的改制上市。例如,大汉控股集团有限公司采用控股子公司上市的方式,大汉控股(集团)钢材贸易有限公司是其旗下的一家子公司,通过对大汉钢贸的改制上市,实现国企的混改新模式。

### 3.2 并购重组

并购的方式包括横向并购、纵向并购以及混合并购三种,实施并购会使企业的控制权实现转移;而重组则不会使控制权转移,它是将企业的现有资源进行整合。国有企业的并购重组是通过收购非国有资本来进行实现的,通过两种资本的融合,优化国有资产结构,实现国有资产的增值保值,以此实现企业利益最大化。目前,我国市场经济存在中小企业竞争过度、行业集中度过低等问题,很多国企低效但业务种类繁多,产能过剩,其企业的主营优势不明显,想要实现国有企业的做大做强,并购重组无疑是一种有效的方式,可以推动国有资本开拓前沿性产业、核心领域等产业,向具有核心竞争力的强有力企业靠拢。国企的跨国并购重组,能够打破国外企业的垄断,增加我国国企在国际市场上的影响力与竞争力,维护国家形象,保障国家权益。国企的并购重组要注意制定完善的并购重组方案和决策体系,要保障并购重组过程中有强有力的金融资本支撑,要完善国企并购重组多方利益方之间的协调制衡,建立健全并购重组过程中的监督机制。例如,南京熊猫电子企业通过收购深圳京华电子企业部分股权进行了重大的资产重组,南京熊猫电子企业通过以现金收购的方式收购了熊猫集团所持有的深

圳京华电子的股份,在深圳京华电子董事会上占有一席之地,本次交易,是南京熊猫电子企业与熊猫集团之间的交易,它是南京熊猫集团的控股股东之一,这次交易并不会使南京熊猫电子企业的实际控制人发生变更。深圳京华电子企业是世界500强、是大型国有综合性IT集团企业——中国电子信息产业集团有限公司(中国电子)旗下的高端制造明星企业,主要从事智慧城市、智能装备、智慧办公、高端制造业四大领域产品生态的研发与建设,形成了全年产能超千万台的规模制造平台;公司拥有40余年消费类电子产品经验,积累了深厚技术,具备强大的研发能力,具有丰富的行业定制经验,系统、严谨、高效的产品设计生产体系;南京熊猫电子企业以现代数字城市、工业互联网与智能制造、服务型电子制造为三大主营业务,重组双方在业务方面具有一定的重合性,通过两者的资产重组,有利于扩大南京熊猫电子企业电子产品的销售渠道,也可在南京熊猫电子企业研发电子产品提供强有力的技术保障,扩大企业的影响力和知名度,提高企业的资产规模和收入,提升公司的竞争力。

### 3.3 引入战略投资者

战略投资者是指,具备一定资金、管理、人才等优势的投资人,这些优势能够为企业提供雄厚的资本支持、先进高效的管理经验和管理体系,能帮助企业提高运行效率,提高企业市场占有率,从而提升企业竞争力,这种投资一般是与企业达成长期合作的大型企业,一般来讲,战略投资者往往存在与企业业务高度相关、能够参与到公司治理、资金流稳定、追求长期战略投资等特征,在引入战略投资者时,首先要在符合国家法律法规的前提下与国有企业达成一致,签订认购股票协议,通过两者资本的融合,实现与国有企业的优势互补。战略投资者的引入可以实现股权分散和制衡的效果,在一定程度上避免国有股东“一股独大”的局面,完善国有企业治理机制,焕发国企活力。例如,中国黄金通过引入中信证券投资有限公司、北京建信股权投资基金等6家新股东,新增注册资本共计58148万元。这些企业为中国黄金的电商平台、拓宽销售渠道以及下游经销商管理扩建提供了强有力的支撑,提高了中国黄金的销售收入,中国黄金销售额在京东电商销售2020年上半年排行第一,也使中国黄金的负债由63.51%降低至39.2%,实现了企业双赢。

### 3.4 员工持股计划

员工持股计划是一种企业内部激励方式,它诞生于20世纪中期的美国,近年来,在我国混改采用的路径中也较为常见,调查显示实施员工持股计划的企业在2014年时还仅仅只有2家,而到2017年时,已经有170余家,该路径是企业分配方式的创新形式,其核心就是股权转让的方式,使员工与管理者形成利益共同体,将企业的一部分利润分享给企业的员工,充分调动员工工作的积极性,提升企业生产、销售运行效率,促进企业发展,也实现了利润的公平分配,员工持股计划,有助于完善我国分配制度,解决效率与公平之间的矛盾,如果员工愿意参与到企业的持股计划中去,也能表现出员工对企业的发展前景持正面看好的态度。

### 3.5 管理层股权激励计划

管理层股权激励计划是员工持股计划里更加具体的一种, 它将股权转让的受众范围定义在了管理层, 通过发行股票期权或者限制性股票对管理层进行股权的转让, 仅仅对于管理层实现激励, 有助于发挥管理层的人力资源优势, 有利于留住企业的核心骨干人才, 做到防止人才外溢, 提升企业人才资本积极性, 提升企业运营收入, 提升企业运行效率与发挥内在价值。

#### 4 国企混改一般流程

对国企混改过程的归纳, 总结出国企混改的一般流程:

1. 可行性研究: 国企应该按照相关文件和政策, 对自身进行混改的必要性以及可行性进行充分的评估, 参考同行业其他企业的混改方式, 根据自己所处的行业类型以及业务范围, 对实施的混改进行社会稳定风险作出评估。

2. 制定改革方案: 从制定具体改革实施方案、工作方案以及后续员工安置方案入手, 对本企业基本情况、要采用何种混改方式、战略规划、时间安排、基本原则、改革步骤、员工安置以及后续所要达到的效果和目标等情况给予明确。科学设计混合所有制改革之后的股权结构组成以及改革路径, 充分降低改革成本, 最大化的发挥混合所有制改革的成效。

3. 履行内部决议程序: 拟进行混改的企业应该按照公司章程和管理制度对改革方案进行决策, 要保障员工的知情权与参与权, 通过商讨决议, 将商讨的结果形成合法有效的书面决议。

4. 履行决策审批程序: 要严格按照《关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》(中办发[2010] 17号) 的实施办法, 首先进行调研论证, 其次召开决策会议进行集体决策, 如果过程中存在产权出让的, 应该报国资监管机构审批。

5. 开展审计评估: 评估过程工作主要包括: 清产核资、划定范围、审计评估等环节, 在这些环节之中, 首先要先明确改革的资产范围和总额, 对范围的确定后, 再聘请第三方中介机构进行审计, 并且履行资产评估备案, 从而作为资产交易定

价的依据。

6. 引入非公有制资本投资者: 如果企业想要通过引入非公有制企业实现混改, 可以通过市场化平台, 以公开、公平、公正的方式进行, 主要方式包括: 增资扩股、转让部分国有股权、首发上市 (IPO)、上市公司股份转让、发行证券、资产重组等, 引入非公有制投资者在原则上要遵守公平竞争原则。

7. 推进运营机制改革, 在混改实施中, 不断要完善企业管理制度, 健全公司规章制度, 规范股权架构, 运用各种激励制度, 明确国有资本与非国有资本的控制范围和方式, 深化三项制度改革, 充分调动员工工作积极性和主动性。

#### 5 结语

国有企业从产生以来, 对我国市场经济、社会稳定、文化发展做出了不可磨灭的贡献, 积极推动我国GDP增长以及国民收入稳步发展, 但随着经济全球化以及市场经济的冲击, 民营企业崛起, 国企在运行等方面也面临着不少的困境, 混合所有制改革是国有企业改革发展的的重要举措, 但很多企业存在“一改就乱”的局面, 改革不是一蹴而就的, 是要构建一个股权结构合理、治理结构完善的企业, 近年来, 我国越来越多的国企参与到国企混改的行列之中, 积极探索国企混改的新路径新方式, 不断提升国企运行效率, 帮助焕发国企内生动力。

#### 参考文献:

- [1] 国资委为混改企业深度转换经营机制“鼓劲”明确提高上市公司质量等重点. 网址: <http://finance.ce.cn/stock/gsgdbd/202109/01/t20210901-36867905.shtml>.
- [2] 江平, 卞宜民.《中国职工持股研究》,《比较法研究》, 1999 年第 Z1 期.
- [3] 顾远. 引入战略投资者是国企改革战略举措与重要路径[J]. 现代商业, 2019 (13): 111-113.

#### 作者简介:

陈曦 (1998-), 女, 汉族, 陕西商洛人, 研究生, 西安工程大学, 研究方向: 会计。