

地方国企混改企业优劣势分析与核心竞争力塑造

范惠婉

湖州市交通投资集团有限公司, 中国·浙江 湖州 313000

【摘要】地方国企混合所有制改革(简称“混改”)是当前经济体制改革大背景下推进经济高质量发展的重要举措。混合所有制改革是以优化所有制结构为目的的混合所有制改革,对地方国有企业来说,混改既是应对市场竞争的必然选择,也是实现转型升级的重要途径。混改有利于企业资源的整合、治理水平的提高和市场竞争能力的提高。但是,我国国有企业在混改的过程中还面临着许多挑战,如何发挥自身的优势、弥补自身的劣势、塑造核心竞争力,是当前我国国有企业面临的重要课题。

【关键词】地方国企混改;企业优劣势分析;核心竞争力塑造

我国地方国企混改的深入开展,实质上涉及到企业治理结构、经营模式等方面的深刻变化。在此过程中,企业所面临的内外部环境十分复杂。一方面,混合所有制可以使企业拥有多元化的资本,丰富的管理经验,有利于资源的优化配置,提高企业的决策效率,同时,混合所有制改革也给企业带来文化冲突和利益协调等方面的挑战。企业要平衡各方面的利益,以保证改革顺利进行,而混改成功与否,关键在于如何塑造核心能力,这既要体现在技术创新、管理优化等方面,更要体现在企业文化的融合与战略取向的准确把握。要想在激烈的市场竞争中立于不败之地,就必须深入剖析其优势和劣势,并据此塑造其核心能力。

1 地方国企混改企业优势

1.1 资源整合与协同效应

地方国企混改最大的优势就是能有效地整合资源,产生协同效应。非国有资本的引入,既可以获得资金的支持,又可以借助战略投资者在市场上的渠道、技术、管理经验等方面的优势,来弥补其在市场弹性与创新上的不足^[1]。通过这种资源整合,可以优化资源配置效率,提高资产运作质量,提高市场竞争能力。同时,通过混改,可以更好地发挥各自的优势,形成协同效应,促进产业链上、下游的协同发展,提高整体经济效益。

1.2 治理结构优化与决策效率提升

混合所有制改革有利于完善我国国有企业的治理结构,提高政府决策的效率。通过引入非国有资本,可以使企业的股权结构更加多样化,董事会、监事会的组成更加合理,可以对单个股东进行有效的制衡,减少行政干预,提

高企业治理的科学性和独立性。这种多元化的企业治理结构,有利于形成权力制衡与监督机制,增强决策的透明度与公正性。同时,非国有企业的参与还能带来先进的经营理念、灵活的决策机制,提高国有企业的运作效率与市场反应能力。

1.3 技术创新与市场活力激发

地方国企混改可以有效地激发企业技术创新能力,增强市场活力。通过混改,企业可以利用非国有股东的技术资源与创新经验,增加研发投入,促进技术升级与产品创新^[2]。同时,通过混改引入市场化机制,可以打破传统国有企业僵化的管理模式,充分调动职工创新的积极性和积极性,促进企业整体创新水平的提高。只有这样,才能激发市场的活力,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地,才能获得持续的发展。

1.4 品牌与市场影响力提升

混改有利于提高地方国有企业的品牌形象,增强其市场影响力,在非国有企业的合作中,企业可以利用自己的品牌优势及营销渠道扩大市场占有率,提高品牌知名度。同时,通过混改,企业的治理结构、经营效率和创新能力都会得到提高,从而增强市场对其发展的信心,从而吸引到更多的投资者和合作者。品牌和市场影响力的提高,将会给企业带来更大的市场机遇和发展空间,从而促进企业的高质量发展。

2 地方国企混改企业劣势

2.1 文化冲突与管理协调难度增加

地方国企在混改过程中不可避免地面临着文化冲突、管

理协调难度增大等不利因素。传统的国有企业文化强调集体主义、行政化,非国有企业的文化强调市场化、效率优先^[3]。这种文化差异会导致员工在工作理念、行为模式、价值取向等方面产生矛盾,从而影响团队合作与工作效率。与此同时,混合所有制结构下企业需要协调各方利益,平衡不同利益相关者的利益诉求,导致管理复杂、协调困难,易造成决策效率低下、内部矛盾激化。

2.2 利益分配与激励机制调整挑战

混改后的企业要适应多元化的所有制结构、市场运作的需要,需要对股权分配与激励机制进行调整。传统国有企业的薪酬制度与激励机制较为单一,很难满足非国有股东与市场化人才的需要。在混合所有制改革的过程中,企业要想吸引并留住优秀的人才,就必须建立一个更灵活、更公平、更具市场竞争力的激励机制。但是,这一调整过程中也存在着内部员工的抵触情绪以及利益分配难以均衡等问题,从而影响到企业的长远发展。

2.3 战略定位与转型方向的不确定性

地方国企混改后,其战略定位与转型方向存在不确定性,传统国有企业在战略规划上更注重政策导向与社会责任,非国有企业更多关注市场机遇与经济利益。混改后企业需要在两者间寻找平衡点,明确自己的战略定位与发展方向。然而,由于不同利益主体之间存在着不同的利益诉求,企业在进行战略规划与转型时,往往会面临目标不一、决策分歧等问题,从而导致战略实施难度加大,转型不确定性加大。

2.4 监管与合规风险的复杂性

混改后,地方国有企业面临着更多的监管和合规问题,在传统的国有企业中,国有企业受到的是政府的管制与行政的约束,而非国有企业必须遵守市场规则与法律^[4]。混改后企业既要满足国资监管要求,又要兼顾国资监管要求,协调各监管机构在政策上的差异,保证企业合规经营。这一复杂的制度环境,不仅增加了企业的合规成本,也增加了企业的经营压力,增加了企业的发展难度。

3 地方国企混改核心竞争力塑造策略

3.1 基于动态战略适配与资源重构的混改定位优化策略

基于动态能力理论,企业要在复杂环境下保持竞争优势,必须具备感知市场变化、整合资源和快速反应的能力。在我国地方国企混改过程中,需要突破传统的行政主导思

维,根据市场需求、产业发展趋势、资源禀赋等因素,构建动态适应的战略体系^[5]。通过引进战略投资者,将内外部的资金、技术和渠道等资源进行整合,剥离非核心业务,重点关注核心业务,实现资源有效分配和协同发展。

3.2 以现代企业制度完善驱动治理效能提升的混改路径

企业治理理论认为,科学的企业治理结构是保证企业高效运作的根本,必须建立权责清晰,相互制衡的决策机制。在地方国企混改过程中,要以股权多元化的方式,打破行政干预,建立起规范的股东会、董事会、监事会制度,引进职业经理人制度,健全激励和约束机制,使其由行政化管理向市场化治理转变,提高企业的决策效率与经营活力。

例如,东部沿海城市水务企业就是针对城市供水市场开放和环境保护要求不断提高而推动混改的。在借鉴英、美企业治理模式的基础上,引入国际大水务巨头及国内环保科技企业,形成49%的国有股权、30%的外资股权和21%的民营股权结构,并在此基础上建立多元化的股权结构。在企业治理结构重组方面,对董事会进行了改组,9名董事中有6名是外部董事,由行业专家、战略投资者、独立董事组成,制定《董事会议事规则》,明确重大投资决策、人事任免等决策权限和程序。实施职业经理制,在全球范围内公开招聘总经理,并与供水水质达标率、管网漏损率、成本控制等关键指标签订任期责任书。同时,建立“基本工资+绩效奖金+超额利润分红”的薪酬制度,使管理人员的收入与企业的经营业绩密切相关。在激励机制的创新方面,企业采取了包括核心技术人员、业务骨干在内的职工持股比例达到15%。通过优化企业治理架构,企业决策时间由平均三十天缩短至十天。通过快速引入战略投资者非开挖修复技术及智能监控系统,项目工期缩短40%,管网漏损率由12%下降到6%,供水满意度提高到95%,资产负债率由75%下降到60%,实现经济效益和社会效益的双重提高。

3.3 依托创新生态构建与人才价值激活的混改驱动策略

在国家创新驱动发展战略和开放式创新理论的指导下,企业需要建立一个开放协作的创新生态。还需要建立一个面向市场的人才激励机制,以此来激发人才的创造力,通过技术创新来提升企业的核心竞争力。通过产学研合作,建立创新基金,完善人才激励机制,为地方国企混改创造良好的环境与氛围。

例如，西部某装备制造企业在转型升级浪潮中进行混合所有制改革，企业将联合国内一流的大学、研究所及行业龙头企业，成立高端装备创新联盟，在智能制造、工业互联网等方面开展联合研究。企业每年拨出6%的营业收入用于研发，并设立5亿元的创新基金，用于支持有潜力的创新项目。在创新平台建设上，通过引进战略投资者的工业机器人、自动生产线、数字孪生等技术，建立智能制造系统。在人才激励机制方面，实施“创新伙伴计划”，对重点研发项目给予项目股份、分红权。同时，建立“揭榜挂帅”机制，面向国内外公开征集技术难题，获胜者将给予丰厚的奖金及资源资助。以某大型工程机械智能化改造项目为例，采用“揭榜挂帅”的方式，引入外部创新团队，成功开发一套具有自主知识产权的智能控制系统，实现对工程机械的远程监测、故障预警与自动诊断。该系统使设备的运转效率提高30%，维修费用降低25%，产品的市场销售价格提高15%，新订单数量同比增加80%。通过构建创新生态，激活人才价值，企业研发人员人数增长了50%，专利申请量年均增长40%，实现由传统设备制造企业向智能制造提供商的转变，巩固了行业技术领导者的地位。

3.4 基于产业链价值整合与商业模式创新的混改拓展策略

产业链协同理论是指企业通过与产业链上的上下游企业建立紧密的合作关系，达到资源共享和优势互补的目的，从而提高整个产业链的整体竞争力。商业模式创新理论要求企业打破传统的盈利模式，从新的价值主张、新的顾客关系、新的收入来源等方面寻求可持续发展。在混改的过程中，需要以自己为核心，对产业链资源进行整合，建立一个协同发展的生态系统，并根据市场需求与技术趋势，对经营模式进行创新。

例如，东北某汽配企业就是在汽车电子化和智能化转型的大背景下，推进混合所有制改革。企业以自身为链，联合上游原料供应商、中游零部件生产商、下游整车生产厂家，建立汽车零部件产业创新联盟。与原材料供应商签署长期、战略合作协议，确保原材料供应稳定，并保持价格优势，与整车企业建立联合研发机制，根据整车设计要求，同步进行配套零部件的研发。在经营模式上，企业首

创“零组件生命周期服务”模式，从设计到生产，再到售后维修，再到回收再利用，都是一种“一站式”服务。在此基础上，建立再制造中心，引入战略投资者先进再制造技术与装备，实现废旧零部件的修复与升级，使再制造产品的价格降至新品的60%，受到市场的欢迎。同时，以工业互联网为平台，构建零部件共享服务平台，将产业链上的闲置产能与库存资源进行整合，实现按需生产与精确配送。混合所有制改革后首年，企业零部件销售实现50%的增长，其中再制造产品销售占比达到25%，服务收入占比提高到30%。通过产业链的协同作用以及商业模式的创新，企业在汽车零部件市场的市场份额由12%提高到22%，并且成功地从一个零部件制造商转变成为一个综合性的汽车零部件服务商，显著提高企业的核心竞争力。

4 结束语

综上所述，对我国地方国企混改的优势和劣势进行分析，并在此基础上构建核心能力具有一定的现实意义。混合所有制给企业带来资本多元化、机制灵活性的同时，也面临着文化融合、利益协调等方面的挑战。在混改的过程中，通过优化企业治理结构，整合资源，提高创新能力，实现优势互补，形成独特的核心竞争优势。未来，随着经济体制改革的深入，地方国企要继续关注市场的变化，灵活地进行战略调整，利用混改这个机会，完成从传统国企到现代企业的转变，为地方经济的发展注入新的动能。

参考文献：

- [1] 薛坤坤, 王凯. 股东异质性与企业二元创新——来自国企混改的经验证据[J]. 财会月刊, 2024, 45 (20): 28-35.
- [2] 万立全, 孟雨. 混合所有制改革能抑制高管薪酬粘性吗? ——来自股权结构和董事会结构的证据[J]. 商业会计, 2024, (11): 54-57.
- [3] 张学伟, 胡雪, 肖卉芸, 严轲筠. 财务视角下混改模式划分与组态研究——基于地方国资平台案例[J]. 财会通讯, 2024, (10): 104-110.
- [4] 郭好. 国企混改对国有企业金融化的影响[J]. 商业会计, 2024, (08): 82-85.
- [5] 陈少凌, 俞丹丹, 钟嘉颖. 国企混改与股价信息性: 度量、机制及政策评价[J]. 产经评论, 2023, 14 (02): 53-79.