

国企股权多元化改革的实施路径分析

丛雅琳

山东中车同力达智能装备有限公司，山东省济南市，250022；

摘要：本文研究国企股权多元化改革，旨在通过优化股权结构实现激活企业活力、完善治理、服务国家战略的目标。其采用精准筛选股东构建战略协同型股权结构，结合动态评估与风险防控形成闭环管理，同时创新分层分类模式突破实操壁垒等方法。这些路径解决了股权集中的效率问题，通过资源整合与科学决策提升了市场竞争力，为改革提供了实践框架。

关键词：国企股权；多元化改革；实施路径

DOI：10.64216/3104-9672.25.01.010

引言

当前国企因股权集中、治理单一，经营效率受限，难以适应市场化竞争。股权多元化改革成为突破瓶颈的关键。本文聚焦改革实施路径，分析如何筛选协同股东、建立动态管理机制及创新实操模式，以解决核心难题，推动国有资本优化配置，实现企业活力与国家战略需求统一。

1 国企股权多元化改革的目的

1.1 激活企业经营活力，提升市场竞争力

国企股权多元化改革能够激活企业经营活力且可提升市场竞争力，当股权完全集中于单一国有企业时，其决策可能受到行政指令或内部利益固化的影响，进而导致经营效率低下；而通过引进其他国有企业作为战略投资者以形成多元股权结构，则可倒逼企业优化管理流程并提升运营效率，例如不同国企在行业资源、技术或市场渠道上的互补能够激发协同创新，从而增强对市场的响应速度。

1.2 完善公司治理结构，实现科学决策与风险制衡

在单一股权下，国有企业内部治理结构会出现失衡，在此背景下，通过股权多元化改革可完善公司治理结构，进而实现科学决策与风险制衡。例如，股东共同承担经营风险可减少搭便车的行为，同时其他股东可通过定期审计、信息披露等手段监督企业运营，以防止内部人员腐败或资源浪费；此外，在引进其他股东之后，可按照股权比例派驻董事以形成多元化董事会，从而提升战略决策的科学性。

1.3 服务国家战略，推动国有资本优化配置与功能升级

国企股权改革还能够服务国家战略，进而推动国有资本优化配置与功能升级，国家可通过股权多元化改革将分散的国有资本集中在关键领域，由多个参与主体共同出资成立平台公司，整合技术、资金、人才等资源以避免重复建设，使各国有企业形成产业合力。同时，通过股权转让或增资扩股，国有资本可从低效领域退出，转而投向高回报、高技术含量的行业。

2 国企股权多元化改革的实施路径

2.1 精准筛选多元股东，构建“战略协同型”股权结构

2.1.1 前期评估

新时期，国有企业在推动股权多元化改革的过程中，需精心筛选多元股东以构建战略协同的股权结构。在这一环节，企业需基于二级子公司的战略规划、业务定位及发展瓶颈，构建多维评估体系，明确二级子公司的战略需求与资源缺口。从战略契合层面来看，需分析二级子公司在产业链中的角色，如核心环节、配套支持或创新孵化，识别其需加强的技术领域、市场区域或供应链环节；之后，从资源互补性角度梳理二级子公司在资金、技术、人才、渠道等关键资源上的短板，明确需通过股权合作获取的外部支持类型；最后，再从治理协同性的维度评估潜在股东在决策机制、风险偏好、文化理念等方面与二级子公司的匹配度，并避免因治理风格冲突导致系统失效。

例如，某制造业国有企业的二级子公司以汽车零部件生产为主业，在产业链中承担核心环节的生产任务，其战略规划中明确需加强新能源技术领域的研发与应用，因为随着汽车行业向新能源转型，传统零部件产品的市场需求将逐步萎缩，而新能源汽车零部件的需求日

益增长；由于自身资金储备有限，且缺乏新能源技术专业人才，同时现有市场渠道集中于传统燃油车企业，该子公司在资源上存在明显短板，亟需通过股权合作获取资金注入、专业人才输送以及新市场渠道的拓展支持；在治理协同性方面，务必评估潜在股东在决策机制、风险偏好、文化理念等方面与自身的匹配度，比如潜在股东若偏好激进的市场扩张策略，而该子公司更注重稳健经营，两者便可能在决策上产生冲突，进而导致系统失效。

2.1.2 筛选与整合

在完成评估之后，集团可根据分级筛选标准，优先选择与二级子公司业务关联度高、资源互补性强的一级子公司作为潜在股东。期间，可采用核心层加紧密层的分层筛选模式：核心层股东需要在二级子公司的主业领域具备显著资源优势，且战略目标与二级子公司高度一致；紧密层股东则可以在辅助业务领域，如物流、金融或数字化服务提供支持，形成互补效应。在筛选过程中，需通过资格预审、尽职调查以及谈判磋商，对一级子公司的财务情况、资源投入意愿以及长期合作承诺进行评估，确保其具备持续赋能的能力。在确定股东名单之后，需通过科学方法分配股权比例，既要避免单一股东控制股权导致决策僵化，又要防止股权过于分散影响经营效率，其中可采取战略贡献度与资源投入量的加权模型：前者主要是从技术授权、市场准入等层面对二级子公司长期发展做出核心支持；后者则包括需涵盖的资金、设备、人才等可直接量化的资源投入。根据计算结果可设定各股东的基础持股比例，再通过谈判协商调整，确保核心股东持股比例不低于 30%，同时其他股东持股比例差不超过 15%，以防止利益失衡。

例如，集团依据分级筛选标准对潜在股东展开筛选，首先通过资格预审排除了不符合基本要求的企业，如那些财务状况不佳、缺乏长期合作意愿的一级子公司，随后对剩余候选的一级子公司进行尽职调查，深入核查其财务报表以了解资金实力，与管理层沟通以明确资源投入意愿，查阅过往合作记录以评估长期合作可能性，再经过多轮谈判磋商，最终确定核心层股东为同集团内从事新能源汽车研发的一级子公司，该公司不仅在新能源技术研发上具备显著资源优势，拥有多项专利技术且研发团队经验丰富，能为二级子公司提供技术授权与指导，而且其战略目标与二级子公司加强新能源技术应用的规划高度一致，均致力于在新能源汽车领域占据更多市场份额；紧密层股东则选定集团内的物流一级子公司和

金融一级子公司，物流一级子公司可利用其覆盖全国的仓储与运输网络为二级子公司提供原材料及时配送和产品快速发运的高效物流服务，金融一级子公司能通过提供低息贷款、参与项目投资等方式为二级子公司的技术研发和产能扩张提供资金支持，三者形成良好的互补效应。

2.2 建立“动态评估+风险防控”的改革闭环管理

2.2.1 多维度动态评估

在国企股权多元化改革期间，相关单位也需要做好风险把控，基于动态评估与精细化管理构建起完整的股权改革闭环体系。第一步，相关单位需构建专业化的评估团队，引进多维度动态评估指标，做好精细化的评测，其中需从经营绩效、协同效应及战略契合度三大核心维度，做好对二级子公司的评判：对于经营绩效，主要包括营收增长率、利润率、资产回报率等量化指标，重点监测股权多元化对二级子公司运营效率的提升效果；协同效应维度则聚焦于技术研发共享、市场渠道互通、供应链整合等合作领域的实质进展，通过资源投入产出比、联合项目完成率等指标量化协同价值；而在战略契合维度，则主要是从长期目标一致性、资源互补持续性等角度评估股东合作稳定性，防止短期利益冲突影响战略落地。

2.2.2 股权结构调整

评估团队需按季度收取数据，按年度形成综合报告，为股权结构调整提供动态依据；基于评估报告，集团需制定分级响应策略，若二级子公司经营绩效未达预期且协同效应不足，评估团队需深入分析是股东资源投入不足、合作机制不畅还是战略定位偏差，并针对其中存在的问题提出改进建议，如引入新股东、优化持股比例或重新分配董事会席位等；若评估显示股东间存在利益冲突或合作意愿下降，则需要通过修订股东协议、增设协调委员会等方式强化治理约束；若战略契合度出现偏差，则需启动股东退出或置换程序，经过调整之后，确保经营管理能够提质增效。

2.3 创新“分层分类”模式，突破改革实操壁垒

国企股权多元化改革也需要创新分层分类模式，突破改革实操壁垒，在这一环节，需在股权定价、利益分配、人员管理等环节做好精细化把关。

2.3.1 股权定价

可针对不同二级子公司的资产特性与战略价值，设计差异化的股权定价模型：对于技术密集型子公司，应

采用市场法与收益法的组合定价,前者通过对比行业可比企业股权交易价格确定基准值,后者主要是基于技术专利授权收入、研发成果转化周期等参数预测未来现金流并折现计算增值部分,最终按权重综合确定股权价值;对于资源整合型子公司,则需要引进成本法加协同效应溢价的模式,成本法核算土地、设备等有形资产重置成本,协同效应溢价则根据股东间的供应链整合、市场渠道共享等预期收益,通过专家评分量化后叠加。

例如,某高端装备制造国有企业的二级子公司专注于智能生产线研发与工业供应链整合,其业务涵盖技术密集型的核心部件研发与资源整合型的产业链协同服务,在股权定价环节,该公司针对两类业务采用差异化模型:对于智能生产线核心部件研发部门,先通过市场法选取3家同行业上市公司的股权交易数据作为参照,其中某上市公司同类技术股权交易市盈率为12倍,以此确定基准值;再运用收益法核算该部门15项智能控制专利的授权收入,按平均每年每项专利产生50万元授权费、研发成果转化周期为5年计算,折现后得出增值部分,最终按市场法60%、收益法40%的权重综合确定该部分股权价值为2.3亿元。对于工业供应链整合部门,则以成本法核算其占地80亩的产业园土地(按当地工业用地基准价每亩30万元计算)、200台物流机器人(重置成本每台15万元)等有形资产,合计重置成本1.2亿元;同时邀请5位行业专家对与股东共建的跨区域配送网络预期收益进行评分,按协同效应可使物流成本降低15%的预期,量化得出协同溢价3000万元,最终确定该部分股权价值为1.5亿元。整个定价过程由集团财务部门牵头,联合第三方资产评估机构、2名机械工程专家、1名供应链管理专家成立定价委员会,定价结果先报国资监管部门预审通过,再提交股东会以记名投票方式表决通过后生效,全程留存完整的会议纪要与评估底稿。

2.3.2 利益分配

在利益分配方面,则需要根据股东资源投入性质与风险承担程度,制定基础分红加超额奖励的分配机制:对于基础分红部分,主要是按照股东持股比例分配,确保资本回报底线;超额奖励部分则与协同目标完成度挂钩,例如若股东在技术研发、市场拓展等领域达到约定指标,可按超额贡献比例提取额外分红,激励股东主动投入资源;而对战略性股东,可设置优先分红权益及利

润回补条款,即在前三年优先获取约定分红比例,若后期子公司盈利未达到预期,由集团及其他股东按持股比例补偿其损失,保障战略投入可持续性。但在分配规则中需要明确协议标准,并配套建立动态调整机制,根据子公司发展阶段变化每三年修订一次,避免利益固化。

2.3.3 人员管理

公司核心治理主体设置明确,即由股东会选派1名董事,该董事对股东会负责并履行战略指导、重大事项审议等职责以主导公司治理框架落地,同时公司实行董事领导下的总经理负责制,总经理需在董事统筹下开展日常经营管理并对经营目标达成负责。此外公司设监事团队,其中1名监事由股东方推荐候选人并经股东会选举产生,全体监事均对股东会负责,同时引入占监事团队总人数比例不少于1/3的外部监事,以此形成对股东行为、经营决策的独立监督,避免利益过度倾斜。

在人员管理方面,首先以“权责制衡、决策高效”为原则搭建与人力资源管理相配套的治理结构,其中股东会直接承担战略决策与监督核心职能,按股东资源贡献度明确表决权权重,由控股股东主导技术路线、市场布局等战略方向把控并获对应权重,其他股东依据技术、物流、资金等资源投入获相应权重以参与重大决策审议。同时通过引入具备技术、财务、法律等与公司业务匹配专业背景的外部监事强化监督制衡机制,外部监事可对股东决策、资金使用、资源投入合规性等进行独立审查,且重大决策需经外部监事合规性确认后方可推进。

3 结束语

国企股权多元化改革通过科学路径设计,不仅激活了企业活力与治理效能,还推动国有资本向关键领域集聚。这并非阶段性任务,而是国企适应高质量发展的长期命题。未来需持续优化股东协同机制,强化动态调整能力,让改革成果融入国家战略,为国企可持续发展奠定制度基础。

参考文献

- [1] 吴涛. 国有企业混合所有制改革的路径与模式优化研究[J]. 企业改革与管理, 2024, (17): 31-33.
- [2] 刘晓明. 混改视角下引入私募股权基金推动国企改革研究[J]. 全国流通经济, 2023, (10): 88-91.
- [3] 吴熙君, 彭天. 混合所有制改革后股权多元化企业监督案例剖析与对策建议[J]. 财务与会计, 2022, (11): 36-38.