

# 新时期国有企业的数字化转型改革研究探讨

韩心如 陈奕玮\*

中国计量大学经济与管理学院

DOI:10.12238/ems.v6i9.8943

**[摘要]** 党的二十届三中全会后,中国的经济发展迈向了新的高峰。在这个新的历史时期内,我国国有企业面临着三项重大任务:(1)与时俱进的根据发展的需要来调整国有企业的功能定位和布局。在当前经济和科技同时高水平发展状况下,国有企业的生产率水平要想提高,就需要重点关注数字技术创新应用发展以及产业链、供应链变动带来的深层影响。(2)数字化转型推进的过程中,要确立国有企业的发展形式。具体可以归纳为:“试点先行,上下结合,协同推进、治理改革以及市场的调节功能改革”等。(3)制定并完善一套好的国有企业管理理念,从而为企业的数字化高效运行奠定好基础。按照企业的功能进行定位,对于不同功能的国企分别建立不同的公司治理机制。

**[关键词]** 数字化转型;生产率增长;产业链;供应链;国有经济改革。

**[中图分类号]** F272.2 **[文献标识码]** A

## Research and Exploration on the Digital Transformation Reform of State owned Enterprises in the New Era

Han Xinru Chen Yiwei\*

School of Economics and Management, China Jiliang University

**[Abstract]** After the Third Plenary Session of the 20th Central Committee of the Communist Party of China, China's economic development has reached a new peak. In this new historical period, China's state-owned enterprises are facing three major tasks: (1) adjusting the functional positioning and layout of state-owned enterprises in accordance with the needs of development and keeping pace with the times. In the current situation of high-level economic and technological development, in order to improve the productivity level of state-owned enterprises, it is necessary to focus on the development of digital technology innovation and application, as well as the deep impact brought by changes in the industrial chain and supply chain. (2) In the process of promoting digital transformation, it is necessary to establish the development form of state-owned enterprises. Specifically, it can be summarized as "pilot first, top-down integration, collaborative promotion, governance reform, and market regulation function reform". (3) Develop and improve a sound management philosophy for state-owned enterprises, laying a solid foundation for their digital and efficient operation. Based on the functions of the enterprise, establish different corporate governance mechanisms for state-owned enterprises with different functions.

**[Keywords]** digital transformation; Productivity growth; Industrial chain; Supply chain; State owned economic reform.

一、新时期国有企业的功能定位和布局  
使命是一个企业奋斗的价值取向。一个使命不明确的企

业或个体势必将会造成企业的运营混乱,因此,完成国家使命是国企存在的价值。在新时期内,国家使命被赋予的含义

不仅仅是运营好现有的国有资产的存量,而更应该放眼于世界,着眼于未来。从社会发展的角度来看,国企应该从可持续发展的角度出发来更好的配置国有资本。让国企的各个部门更好的发挥出其职能,为整个国家的经济健康发展,为国有企业在市场竞争中更具有活力性、竞争性,为实现社会主义和谐社会而贡献出积极的力量。

就当前中国经济的运营情况而言,数字技术创新与应用的广泛使用为企业生产率的增长和产业供应链的提升创造了有利条件。然而,许多国有企业将重点放在内部的数字化建设上,而忽视了对外部的影响。特别是由于产业链、供应链的韧性不足,上下游之间的传导和协同不够,导致数字化转型在产业链、供应链层面的效果低于预期。在这样的背景下,国有企业有必要考虑数字化建设的外部影响,从产业链、供应链溢出效应的角度分析数字化转型对企业生产率的影响及其内在机制,以指导政策优化和引导企业行为。

## 二、数字化转型推进的过程中国有企业要确立自身的发展形式

为了避免国有资产使用效率的低下,同时又能够达到改革所预期的目标,在推进数字化转型的过程中国企要做到试点先行、上下结合、协同推进的原则。只有这样,才能做到改革的进度疾蹄而步稳。通过10多年改革推行,得出的经验是改革路径都是通过自下而上实施的。即通过积极的尝试、发现问题、思考问题、总结经验等流程从而得出一套符合现实情况的改革策略,从而再通过自上而下的方式进行科学指导。具体包括:确定国企数字化转型的改革的方向和试点,并制定出具体的改革规则、对国企数字化转型的改革的路径进行全面的推进。这个从上到下和从下到上的过程往往是反反复复多次运行的。这种上下结合的改革模式即保证了改革的积极性,又保障了改革过程的规范性,从而避免了在改革的过程中一拥而散的局面,是改革得以成功进行的保障。并且要在自下而上的基础上总结经验,进一步的探索细则来保证所制定的细则能在混合所有制这个大的制度下实施。依据现实情况,来寻找解决问题的办法,并通过对经验的总结,形成一套规范的处理问题的方法。在开展试点的过程中,要注意加强各地之间、各部门之间的交流和促进。探索出一条适应本地区发展模式的新形式。

关于企业数字化转型的研究,现有文献重点考察了企业数字化转型对内部影响。例如:威聿东、肖旭(2020)、陈德球、胡晴(2022)等学者认为数字化转型推动企业组织结构趋向网络化、扁平化,对以委托代理成本和信息不对称为支柱的传统公司治理理论产生冲击。Abouzeedan(2013)、

Verhoef(2021)等学者认为数字化转型促使企业创新网络展现更开放协同的特点,挑战传统封闭创新模式;数字技术打破了时空距离的限制,改变了以供给方为主导的传统商业模式,促进了以用户需求为导向的生产过程的形成。

然而,上述学者的这些研究很大程度上忽略了国有企业数字化转型可能带来的外部溢出效应,特别是国有企业供应链垂直关系中的溢出效应。大数据、云计算、人工智能等数字技术被视为一种新的通用技术,具有渗透性、协同性和外部性特征,因此,国有企业数字化转型可通过关联效应引起产业链或供应链上下游企业投入产出规模和结构的变化,并影响企业的生产率。尤其是在数字时代的产业链或供应链中,“需求驱动、订单导向”的特征更加明显,下游企业的数字化转型可能通过产业链或供应链关联性影响上游企业的行为和效率。

## 三、数字化转型过程中要制定并完善一套好的国企管理制度

由于数字化转型的后向溢出效应存在一定的异质性,因此国企数字化转型过程中必须建立一套差异化的分层治理机制,要根据不同的国企的功能定位和布局分别制定出不同的企业治理机制。

(1)从法律和制度层面来看,首先我们要完善现存的法律及管理制体系,从而能够帮助国有企业发挥市场空间广阔的优势。首先把公司法中关于国有独资的部分专门的独立出来,形成一套规范的国企独资法规。主要试用的对象是公共政策性国企以及特定功能性国企。如果有这个必要的话,还可以专门为国企单独立法。针对对自然资源具有垄断性的企业,可以专门制定法规,这样的法规可以对相应的国企具有一定的制约和作用。

(2)从考核的角度来看。一般商业性国有企业考核的重点侧重于国有资本的收益。公共政策性国企在考核的过程中,要站在对社会的公益的角度来考虑。特定功能性国企的功能定位应该站在两者之间,可以从盈利的角度和社会使命的角度两方面来进行考量。要大力扶持规模虽小但有发展潜力的国有供应商企业,尤其是数字化转型的创新型企业。同时也要扶持民营企业。政府可以加大对此类企业的补贴与优惠,解决民营企业在数字化转型中的“不想转、不敢转、不会转”的问题。

(3)建立完善的工资薪酬制度。以国企高管为例,具体来说可以分三种情况。首先是对于公共政策性企业的高管薪酬可以与同级别的公务员看齐,甚至在薪酬上还可以略微的高于同级别的公务员,但绝对不能采用股份激励制的手段来

激发高管动力, 可以用晋升职位的方式来激励国企高管。一般商业性国有企业除了董事长和党委书记外, 其管理人员都是通过市场聘用, 并通过董事会来提名的。对于特定功能型企业应该根据高管的市场化聘用程度, 如果高管市场化聘用的比例越高, 则高管薪酬与企业的业绩相关程度就越高。如果市场化比例越低, 则高管薪酬与企业相关程度就越低。

(4) 关于国企利润上缴的比例。一般商业性国企应该按照市场的规范来向国家上缴利润。公共政策性国企例如中储油、中储粮等企业可以不用向国家上缴所得利润。特定功能性国企根据其垄断程度来决定向国家上缴的收益比重。其垄断程度越高, 则需要上缴的比重越高, 反之, 则上缴的比重就越低。

(5) 关于企业的监管和内部信息披露的制度。关于一般商业性国有企业, 当企业发展到非常成熟的地步时, 可以依靠市场同行业之间资源的竞争作为监督管理手段, 从而使得政府的监管部门逐渐的从国有企业中退出, 来预防政府部门对国企的过度干预。同时, 通过市场的竞争约束和企业信息监管制度的完善还可以提高企业信息的质量, 降低政府的监督成本。关于特定功能型国有企业的监督, 要采取政府干预与市场竞争相结合的手段, 具体可以采用政府监督、企业的自愿性披露以及强制性披露等方式。再结合的同时, 还要加快以资源配置为向导的市场化监督的改革方向。然而在现实中, 某些上市公司为了避免被 ST 或者被退市, 很有可能会假借稳健盈余之名来对公司的经营业绩进行了一次大洗澡行为, 来使得来年的业绩达到增长的效果。但这种极端向下的盈余管理行为虽然在表面上看起来更加的稳定, 但在实际上不但没有增加财务信息的透明程度, 反而还有可能会再一次的令上市公司信息披露的质量大大的降低。因此, 虽然适当的稳健性盈余披露虽然可以对上市公司的信息不透明问题有所缓解, 但如果成为了企业进行极端向下的管理的一种工具, 反而会加剧了企业和投资人之间的不对称性, 这也正是 FASB 和 IASB 等学者所一直担心的问题。因而, 建议政府及社会有关部门推行稳健性盈余管理政策的同时, 还要制定行之有效的办法来防止某些公司假借稳健之名对企业进行极端向下的盈余管理行为, 从而使得上市公司的稳健性盈余政策保持一个适当的度, 从而使得国企的运营朝着健康良性的方向发展。

#### [参考文献]

[1] Abouzeedan, A., M. Klofsten, and T. Hedner. Internetization Management as a Facilitator for Managing Innovation in High-Technology Smaller Firms[J] Global Business Review, 2013, 14 (1): 121-136.

[2] Verhoef, P. C., T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J. Q. Dong, N. Fabian, and M. Haenleinc. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda[J] Journal of Business Research, 2021, 122: 889-901

[3] 农民工市民化对扩大内需和经济增长的影响[J]. 国务院发展研究中心课题组, 刘世锦, 陈昌盛, 许召元, 崔小勇. 经济研究. 2010 (06)

[4] 国有企业的双重效率损失与经济增长[J]. 刘瑞明, 石磊. 经济研究. 2010 (01)

[5] 节能减排的环境税收政策影响分析[J]. 何建武, 李善同. 数量经济技术经济研究. 2009 (01)

[6] 国有企业改制效果的实证研究[J]. 白重恩, 路江涌, 陶志刚. 经济研究. 2006 (08)

[7] 中国国有企业民营化绩效研究[J]. 胡一帆, 宋敏, 张俊喜. 经济研究. 2006 (07)

[8] 基于 CGE 模型对中国基础设施建设的减贫效应分析[J]. 高颖, 李善同. 数量经济技术经济研究. 2006 (06)

[9] 民营化改制对中国产业效率的效果分析——2001 年全国普查工业数据的分析[J]. 刘小玄. 经济研究. 2004(08)

[10] 蒋殿春, 鲁大宇. 供应链关系变动、融资约束与企业创新[J], 经济管理, 2022, (10): 56-74.

[11] 中国社会科学院工业经济研究所课题组. 提升产业链供应链现代化水平路径研究[J], 中国工业经济, 2021, (2): 80-97.

[12] 陈剑, 刘运辉. 数智化使能运营管理变革: 从供应链到供应链生态系统[J], 管理世界, 2021, (11): 227-240

[13] 陶锋, 王欣然, 徐扬, 朱盼. 数字化转型、产业链供应链韧性与企业生产率[J], 中国工业经济, 2023, (05): 118-136.

[14] 陈德球, 胡晴. 数字经济时代下的公司治理研究: 范式创新与实践前沿[J]管理世界, 2022, (6): 213-240

[15] 底璐璐, 罗勇根, 江伟, 陈灿. 客户年报语调具有供应链传染效应吗? ——企业现金持有的视角[J]管理世界, 2020, (8): 148-163

[16] 戚聿东, 肖旭. 数字经济时代的企业管理变革[J]. 管理世界, 2020, (6): 135-152.

作者简介: 韩心如, 2002-, 女, 浙江宁波人, 中国计量大学国贸系 21 级本科生, 研究方向: 经济学。

陈奕玮, 1990-, 男, 河北邯郸人, 经济学博士, 中国计量大学国贸系讲师, 研究方向: 经济学。