

# 混合所有制企业自主创新决策中大股东协同困境 与治理机制研究

付强, 王琦, 王欣

铜陵学院会计学院, 安徽 铜陵 244000

DOI:10.61369/ER.2024060011

**摘要 :** 在我国混合所有制改革深化与自主创新战略推进的双重背景下, 混合所有制企业逐渐成为自主创新的核心力量。然而, 混合所有制企业内多个异质大股东在创新决策中常因利益目标差异陷入协同困境, 制约创新能力提升。本文结合控制权理论、分权治理理论与激励相容理论, 通过文献研究、理论演绎等方法, 系统分析混合所有制企业自主创新现状、大股东协同困境的表现与成因, 并设计针对性的内外部治理机制, 旨在为构建大股东共生发展的创新共同体提供理论支撑, 助力混合所有制企业发挥自主创新主体作用。

**关键词 :** 混合所有制企业; 自主创新; 大股东; 协同困境; 治理机制

## Study on Collaborative Dilemmas of Major Shareholders and Governance Mechanisms in Independent Innovation Decision-Making of Mixed-Ownership Enterprises

Fu Qiang, Wang Qi, Wang Xin

School of Accounting, Tongling University, Tongling, Anhui 244000

**Abstract :** Against the dual backdrop of the deepening of mixed-ownership reform and the advancement of independent innovation strategies in China, mixed-ownership enterprises have gradually become the core force in independent innovation. However, multiple heterogeneous major shareholders within these enterprises often fall into collaborative dilemmas due to differences in interest goals during innovation decision-making, which restricts the improvement of innovation capabilities. Combining control right theory, decentralized governance theory, and incentive compatibility theory, this paper systematically analyzes the current situation of independent innovation in mixed-ownership enterprises, the manifestations and causes of collaborative dilemmas among major shareholders through methods such as literature research and theoretical deduction. It also designs targeted internal and external governance mechanisms, aiming to provide theoretical support for building an innovation community with symbiotic development of major shareholders and help mixed-ownership enterprises play their leading role in independent innovation.

**Keywords :** mixed-ownership enterprises; independent innovation; major shareholders; collaborative dilemmas; governance mechanisms

## 引言

当前, 我国面临全球技术链“低端锁定”与关键核心技术“卡脖子”的双重挑战, 自主创新成为突破发展瓶颈的关键路径。“关键核心技术是要不来、买不来、讨不来的”, 需充分发挥企业在技术创新中的主体作用。随着国有企业混合所有制改革全面推进, 混合所有制企业凭借国有资本的资源优势与非国有资本的市场活力, 成为自主创新的主力军。

然而, 混合所有制企业股权结构的复杂性导致多个异质大股东在自主创新决策中易产生利益冲突。一方面, 国有大股东更注重创新的战略价值与社会效应, 对创新周期长、风险高的项目容忍度较高; 另一方面, 非国有大股东更关注短期投资回报, 倾向于减少高风险

基金项目:

2024年安徽省大学生创新训练计划一般项目“混合所有制企业自主创新决策中大股东协同困境与治理机制研究”(S202410383080);

安徽省高等学校科学研究重大项目“混合所有制企业自主创新决策中大股东协同困境与治理机制研究”(2024AH040379);

铜陵学院人才科研启动基金项目“ESG表现对企业并购行为及绩效的影响研究”(2024lxyrc001)。

创新投入，转而投向见效快的领域。这种利益目标差异引发的协同困境，不仅降低创新决策效率，还可能导致创新投入不足、创新效率低下等问题，严重制约企业自主创新能力提升。

现有研究多聚焦混合所有制改革的整体路径与效果，对大股东在自主创新决策中的协同问题关注不足，且尚未形成系统的治理机制体系。基于此，本文从理论分析、现状梳理、困境剖析到机制设计，层层递进研究混合所有制企业自主创新决策中的大股东协同问题，具有重要的理论与实践意义。

## 一、混合所有制企业自主创新与大股东治理的理论基础

### （一）核心概念界定

混合所有制企业：指由国有资本、集体资本、非公有资本等不同所有制资本共同出资设立，通过股权多元化实现产权融合的企业形式。其核心特征是“异质资本共存”，国有资本与非国有资本在企业治理中形成相互制衡又相互依赖的关系。

自主创新：由张炜（2006）首次在国内明确界定，指企业作为创新主体，独立开展研发、设计、转化等活动，掌握核心技术并实现成果产业化的过程<sup>[1]</sup>。具有成本高、收益不确定、风险大、见效期长等特征，对企业的风险承担能力与长期战略眼光提出较高要求。

大股东协同困境：特指混合所有制企业中，持股比例较高的国有大股东与非国有大股东（即“异质大股东”），在自主创新决策中因利益目标、风险偏好、决策逻辑差异，无法形成一致行动，导致创新决策延迟、投入不足或效率低下的现象。

### （二）理论支撑

控制权理论：该理论认为，股权结构决定控制权分配，而控制权归属直接影响企业决策方向。在混合所有制企业中，国有大股东可能凭借资本优势掌握战略控制权，倾向于将创新资源投向符合国家战略的领域；非国有大股东若掌握经营控制权，则更关注创新的市场回报。当控制权分配失衡或权责边界模糊时，易引发大股东间的权力争夺，阻碍创新决策推进。

分权治理理论：该理论主张通过合理分权实现不同治理主体的协同。混合所有制企业中，国有大股东、非国有大股东、管理层等主体需明确权责分工。若分权不合理，如国有大股东过度干预创新细节，或非国有大股东片面追求短期利益而干预长期创新规划，均会破坏治理平衡，导致协同失效。

激励相容理论：该理论强调，需通过制度设计使不同主体的个人目标与企业整体目标一致。在自主创新决策中，若缺乏有效的激励机制，国有大股东可能因创新失败的责任风险而保守决策，非国有大股东可能因短期收益不足而抵触高风险创新，只有实现“创新收益共享、风险共担”，才能推动大股东协同参与创新。

## 二、混合所有制企业自主创新与大股东治理现状分析

### （一）混合所有制企业自主创新现状

创新投入稳步增长，但结构不均衡：随着混合所有制改革推

进，企业自主创新投入整体呈上升趋势。解维敏（2019）研究发现，混合所有制改革引入非国有资本后，企业研发投入平均增幅达15%–20%<sup>[2]</sup>。但投入结构存在明显不均衡：一方面，国有控股的混合所有制企业更倾向于在国家战略领域（如高端制造、新能源）加大投入，非国有控股企业则聚焦消费电子、互联网等市场化领域；另一方面，短期应用型创新投入占比超60%，基础研究投入不足10%，长期创新能力培育受限。

创新产出总量提升，但质量待优化：陈林（2019）<sup>[3]</sup>、朱磊（2019）<sup>[4]</sup>等学者的实证研究表明，混合所有制企业专利申请量年均增长率高于纯国有企业与纯民营企业。但从专利结构看，实用新型专利与外观设计专利占比超70%，发明专利占比不足30%，核心技术突破较少；同时，创新成果转化率不足30%，大量研究成果因缺乏产业化协同而闲置，创新价值未充分释放。

创新效率差异显著，治理因素影响突出：冯璐（2021）通过DEA模型测算发现，混合所有制企业创新效率存在明显分化：股权制衡度高、治理机制完善的企业，创新效率比治理薄弱的企业高40%–50%<sup>[5]</sup>。这表明，大股东间的协同水平已成为影响创新效率的关键变量，协同不足的企业往往面临创新决策滞后、资源浪费等问题。

### （二）混合所有制企业大股东治理现状

股权结构多元化趋势明显，但制衡机制不完善：截至2024年，A股市场混合所有制上市公司中，有多个大股东（持股比例≥5%）的企业占比达68%，股权集中度较2019年下降15个百分点，股权多元化格局基本形成。但多数企业未建立有效的股权制衡机制：部分企业国有大股东持股比例超50%，形成“一股独大”，非国有大股东缺乏话语权；部分企业股权过度分散，大股东间相互推诿，创新决策陷入“议而不决”的困境。

大股东利益目标分化，创新决策冲突频发：国有大股东的利益目标兼具经济性与社会性，在创新决策中更关注技术安全、产业升级等长期价值；非国有大股东以利润最大化为发展目标，对创新项目的短期回报要求更高。谷方杰等（2024）的调研显示，65%的混合所有制企业曾因大股东利益分歧推迟或放弃创新项目，其中40%的冲突集中在创新投入规模与回报周期的决策上<sup>[6]</sup>。

治理机制聚焦“监督”，缺乏“协同”导向：当前混合所有制企业的大股东治理机制多以“监督制衡”为核心，如通过董事会席位分配限制单一股东权力、通过信息披露规范股东行为等。但这些机制未充分考虑创新决策的特殊性——创新需要大股东主动协同而非被动制衡。朱冰（2018）的研究指出，过度强调监督

可能导致大股东因担心“被搭便车”而减少创新投入，反而加剧协同困境<sup>[7]</sup>。

### 三、混合所有制企业自主创新决策中大股东协同困境分析

#### （一）协同困境的表现形式

**创新投入决策分歧：**在创新投入规模与方向上，大股东间常存在明显分歧。国有大股东基于战略需求，倾向于增加核心技术研发投入，如某新能源混合所有制企业中，国有大股东提议将年度营收的15%用于电池材料研发；但非国有大股东认为该投入风险过高，主张将投入比例降至8%，并将资金转向市场推广，最终导致研发计划延迟6个月。这种分歧直接导致创新投入“不足”或“错配”，影响创新进程。

**创新风险承担失衡：**自主创新的高风险性使大股东在风险承担上出现分化。国有大股东因背后有政府信用支撑，对创新失败的容忍度较高；非国有大股东则需对投资者负责，风险规避倾向明显。例如，某高端装备制造混合所有制企业在研发大型数控机床时，国有大股东愿意承担80%的研发风险，但非国有大股东仅同意承担30%的风险，导致风险分担机制无法建立，研发项目因资金缺口停滞。

**创新资源配置低效：**混合所有制企业中，国有大股东掌握政策、土地、融资等资源，非国有大股东拥有技术、市场渠道等资源，但两者常因利益博弈导致资源无法有效整合。某汽车制造混合所有制企业中，国有大股东可协助获取低息贷款，但要求优先供应国企客户；非国有大股东拥有海外销售渠道，却希望将产品优先投放国际市场，双方资源无法互补，创新成果难以实现规模化推广。

#### （二）协同困境的成因分析

**利益目标异质化：**这是协同困境的核心成因。国有大股东的利益目标包含国家战略、社会就业等非经济因素，创新决策需兼顾“社会效益”；非国有大股东以股东回报最大化为唯一目标，创新决策聚焦“经济收益”。这种异质化导致两者对创新项目的评价标准不同——国有大股东关注创新的“战略价值”，非国有大股东关注“投资回报率”，最终形成决策冲突。

**信息不对称：**混合所有制企业中，国有大股东与非国有大股东在信息获取上存在差距。国有大股东可能因参与企业战略规划，掌握更多政策导向、行业趋势等信息；非国有大股东则更了解市场需求、技术前沿等信息，但双方均倾向于隐藏对自身不利的信息。例如，国有大股东可能隐瞒政策补贴的期限，非国有大股东可能隐瞒市场需求的变化，导致创新决策基于不完整信息，协同难度加大。

**治理机制不健全：**现有治理机制未针对创新决策设计协同规则，导致矛盾无法有效化解。一方面，董事会中大股东代表多从自身利益出发投票，缺乏“创新导向”的议事规则，如未设立专门的“创新决策委员会”协调分歧；另一方面，缺乏有效的利益分配机制，创新收益与风险未按贡献合理分配，如国有大股东主

导的创新项目若成功，非国有大股东无法获得相应回报，导致其缺乏协同动力。

**信任机制缺失：**混合所有制改革时间较短，国有大股东与非国有大股东尚未建立稳定的信任关系。国有大股东担心非国有大股东“逐利短视”，损害国家利益；非国有大股东担心国有大股东“行政干预”，影响企业效率。这种信任缺失使双方在创新决策中过度防范对方，难以形成一致行动，如非国有大股东不愿共享核心技术，国有大股东不愿提供政策资源，协同无从谈起。

### 四、混合所有制企业自主创新决策中大股东协同困境的治理机制设计

#### （一）内部治理机制：构建“协同导向”的决策与分配体系

**设立创新决策协调机构：**在董事会下设立“创新决策委员会”，成员由国有大股东、非国有大股东、管理层、外部专家按3:3:2:2的比例组成，专门负责协调创新决策中的分歧。委员会采用“协商一致+多数决”的议事规则：对于创新投入规模、风险承担等重大问题，需先通过协商达成共识；若协商无果，再按多数票决策，但需对少数派股东的利益进行补偿（如优先获得创新成果的使用权）。同时，委员会需每季度发布“创新协同报告”，公开决策过程，减少信息不对称。

**建立创新利益与风险共享机制：**基于激励相容理论，设计“按贡献分配”的利益共享机制——根据大股东在创新中的资源投入、风险承担比例确定收益分配份额。例如，国有大股东若提供低息贷款，可按贷款金额的5%-10%分享创新收益；非国有大股东若提供核心技术，可按技术评估价值的15%-20%获取收益。同时，建立“风险共担”机制，创新失败时，国有大股东与非国有大股东按收益分配比例承担损失，避免单一股东承担全部风险。

**完善信息披露与沟通机制：**明确大股东的信息披露义务，要求国有大股东及时披露政策补贴、行业规划等信息，非国有大股东披露市场需求、技术进展等信息，确保创新决策基于完整信息。此外，建立月度“大股东沟通会议”制度，针对创新项目进展、潜在风险等问题进行实时沟通，减少误解与猜忌。例如，某混合所有制企业通过该机制，提前化解了“国有大股东隐瞒补贴期限”的矛盾，确保创新项目资金稳定。

#### （二）外部治理机制：强化“保障导向”的监管与支持体系

**政府监管与政策引导机制：**政府部门需出台针对性政策，引导大股东协同创新。一方面，将“大股东协同水平”纳入混合所有制企业考核体系，对协同效果好的企业给予税收减免、财政补贴等奖励；另一方面，设立“混合所有制企业创新协同基金”，对因大股东协同不足导致停滞的创新项目提供临时资金支持，但需大股东承诺后续建立协同机制。同时，监管部门需加强对大股东利益输送、权力滥用的监管，保障创新决策公平性。

**第三方中介机构参与机制：**引入第三方机构（如会计师事务所、行业协会）参与创新决策监督与协调。第三方机构可负责评估创新项目的战略价值与市场收益，为大股东提供客观的决策依据；同时，可作为“信任中介”，审核大股东的信息披露内容，

减少信息不对称。例如，行业协会可组织专家对创新项目的风险进行评估，帮助大股东合理确定风险承担比例，避免因认知差异引发冲突。

**资本市场约束机制：**利用资本市场的“用脚投票”机制，倒逼大股东协同创新。监管部门可要求混合所有制上市公司在年报中详细披露“大股东创新协同情况”，包括分歧解决情况、资源整合效果等；投资者可根据该信息判断企业创新能力，对协同不足的企业选择抛售股票，形成市场约束。此外，支持协同效果好的混合所有制企业通过增发股票、发行债券等方式融资，增强其创新资金实力。

## 五、结论与展望

本文通过对混合所有制企业自主创新决策中大股东协同困境的研究发现，利益目标异质化、信息不对称、治理机制不健全与信任机制缺失是协同困境的核心成因，而困境的破解需从内外部

治理机制双管齐下——内部通过设立创新决策协调机构、建立利益与风险共享机制完善协同规则，外部通过政府政策引导、第三方机构参与、资本市场约束强化保障支撑。

从理论层面看，本文将控制权理论、激励相容理论与混合所有制企业创新实践结合，丰富了大股东治理与自主创新的交叉研究；从实践层面看，设计的治理机制具有较强的可操作性，可为混合所有制企业提供参考。但本文仍存在不足，如未通过实证数据检验治理机制的有效性，后续研究可结合上市公司数据，采用PSM-DID等方法验证机制效果。

未来，随着混合所有制改革的深入，大股东协同将成为影响企业创新的关键变量。企业需根据自身股权结构与行业特征，动态调整治理机制；政府与资本市场需进一步完善支持体系，共同推动混合所有制企业构建大股东共生发展的创新共同体，为我国自主创新战略的实现提供有力支撑。

## 参考文献

- [1] 张炜, 杨选良. 自主创新概念的讨论与界定 [J]. 科学学研究, 2006, (06): 956–961.
- [2] 解维敏. 混合所有制与国有企业研发投入研究 [J]. 系统工程理论与实践, 2019, 39(4): 1067–1078.
- [3] 陈林, 唐杨柳, 许家云. 混合所有制企业的股权结构与创新行为——基于自然实验与断点回归的实证检验 [J]. 管理世界, 2019, 35(10): 186–205.
- [4] 朱磊, 张辉, 李政. 国有企业混合所有制改革对企业创新的影响 [J]. 经济管理, 2019, 41(11): 72–91.
- [5] 冯璐, 王满四, 彭红军. 混合所有制改革下的非国有股东治理与国企创新 [J]. 中国软科学, 2021(3): 124–140.
- [6] 谷方杰, 李政, 杨思莹. 混合所有制改革对企业创新投入影响的实证研究 [J]. 中国软科学, 2024 (4): 214–224.
- [7] 朱冰, 解维敏, 唐清泉. 多个大股东与企业创新 [J]. 管理世界, 2018, 34(7): 151–165.